

## مشروع الأجندة الوطنية لمستقبل سورية

### المدينة السورية

#### الرؤى الفعالة تعد للمستقبل ولكنها تكرم إيجابيات الماضي

محمود رمضان - بيروت - تشرين الأول ٢٠١٢

#### ملخص تنفيذي.

تتغير المدن السورية بسرعة، وباتت الآن تتغير بوتيرة لا مثيل لها نتيجة الأزمة التي تعصف في سورية والمنطقة، وليست الفرص والمخاطر التي تطالع وتواجه مدننا سوى جزءاً من هذا التغيير، ومن الصعب أن نقرر إذا كانت اتجاهات التغيير تقود إلى الأفضل أم إلى الأسوأ في هذه المرحلة من الأزمة.

وبنظرة تميل إلى الإيجابية، وقناعة بأن خلف كل لامركزية ناجحة يجب أن تدعمها مركزية قوية قادرة على لعب دور داعم في صياغة الاستراتيجيات الوطنية والسياسات العامة الناجحة وتأمين جزء من تمويلها، لانجاح عمل المدن كحاضنات للتنمية بكل أبعادها الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية، نجد أن المدن السورية من خلال عينة موزعة جغرافياً<sup>١</sup> على القطر تتشارك في سمات مساعدة:

- مزيج طرق استخدام الأراضي في المدن السورية.
- كثافة المناطق المبنية، وهي سمة خاصة تميز هوية المدن السورية، بينما تغيب إلى حد بعيد في أنحاء أخرى من العالم.
- القرب أو قصر المسافات بين الاستخدامات والمواقع المختلفة.
- الاندماج الاجتماعي بوصفه سمة بارزة من سمات المدينة العربية التقليدية.

وقد تلاشت هذه السمات الأربع بدرجات معينة ولاسيما فيما يتعلق بالاندماج الاجتماعي، من خلال الأزمة اليوم ومن تأثير السياسات المركزية والتشريع والتنظيم في العديد من مجالات الأنشطة وضعف الدعم المالي من الحكومة المركزية على مدى عقود طويلة، وعلى سبيل المثال قطاع التخطيط الحضري (تخطيط مناطق توسع جديدة بشكل بطيء وبتكاليف خدمات وبنية تحتية باهظة)، وقطاع السكن والإسكان بشكل يتجاهل أهمية الكثافة والنمو السكاني وعدم ملاءمة البنى التحتية لظروف هذا النمو، كما أن قلة المعرفة بإمكانات تصميم وتنفيذ استراتيجيات التنمية الاقتصادية المحلية لكل مدينة، وضعف الإيرادات الذاتية البعيدة كل البعد عن عقلية استثمارية ناضجة تصب في دعم الميزات التنافسية لمدننا، ويأتي توتجاً للسياسات المركزية اختلال التوازن الديناميكي بين أدوار القطاعات الثلاث الرئيسة في العملية التنموية المحلية (القطاع العام والخاص والمجتمع المدني) ليفاقم الوضع الذي بدء الاعتراف به مؤخراً وهو عدم قدرة الدولة ومواردها من القيام بالعملية كاملة، وضرورة المشاركة وتحويل دورها من دور أبوي إلى دور محفز وناظم للعملية.

ومع ذلك تبقى هذه السمات مهمة، وبينما تجاهد المدن الأخرى في مختلف أنحاء العالم من أجل خلقها، لا تحتاج المدن السورية سوى الحفاظ عليها وتكييفها في ظل بيئة المدن المتغيرة بسرعة.

<sup>١</sup> دمشق، حلب، حمص، اللاذقية، جبلة، طرطوس، جسر الشغور، إدلب، الرقة، دير الزور، القامشلي، الحسكة، البوكمال، السويداء، درعا، بصرى. وذلك من خلال انجاز تقرير حالة المدن السورية - برنامج التنمية العمرانية المستدامة عام ٢٠٠٩

ومما لاشك فيه أن هناك الكثير من الفرص التي كانت ولا زالت تطالعنا انطلاقاً من إعادة تحديد العلاقة بشكل صحيح والاستفادة منها بين الريف والمدينة في عملية إعادة الإعمار، كما هو الحال الاستفادة من المعرفة والإبداع الباقية أو المهاجرة مرحلياً والمتركزين في مدننا، والعمل على إعادة بناء صورة للمدينة وتسويقها من خلال السمات التاريخية والطبوغرافية والطبيعية من جهة ومن كونها ذاكرة مفتوحة لمواطنيها يمارسون ويبدعون ويعملون ويبنون ثقافة يومية من خلال جملة ممارسات، مما يساهم في بناء جودة المدن المتنامية عبر التاريخ من خلال حاضر مفتوح ومتنوع باتجاه مستقبل نمتلك أدوات مواجهته وتطويعه إيجاباً لما نعيش، يجب دعم هذا الدور من خلال شبكة المدن السورية الواجب انشاؤها، بحيث تتشارك بلدياتها الممارسات الجيدة مما يؤسس لقاعدة سليمة للتخطيط المحلي والإقليمي وصياغة السياسات الوطنية السليمة.

وعلى الجانب الآخر هناك الكثير من التحديات المحلية الإجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والبيئية للوصول لما سبق ذكره وعلى أكثر من صعيد، محلياً يتصدى لعقم بعض السياسات المطبقة، ابتداءً من بطء وتيرة التغيير القانوني أو تأخر تطبيقه إلى التراجع الأکید في الإيرادات المحلية والدعم المالي من الحكومة المركزية نتيجة الظروف الصعبة التي تمر بها البلاد وما ستنتججه على الاتجاهات الديمغرافية والتوزيع غير المنضبط الناتج عنها، إضافة للفرز الإجتماعي والتصدعات التي لحقت ببنيتنا الاجتماعية بأوجه مختلفة، تخلخل البنية المؤسساتية ومواردها البشرية والفنية مما سيبيط من القدرة على تطبيق المدن للأدوات اللازمة بالسرعة الكافية لمعالجة قضايا صياغة استراتيجيات التنمية المحلية مضافاً إليها العمليات الإغاثية مثال (استراتيجية تنمية مدينة حلب ٢٠٢٥ - مدينتنا).

**وإقليمياً** في بيئة يعصف بها التغيير بفعل ما تمر به المنطقة من تأثير الأزمات، ودولياً لواقع يفرض التعاطي مع العولمة وأثارها، بمرحلة تذكر بالتجاذبات عشية الحداثة في مدننا قبل قرنين من الزمن.

وتحاول الورقة التركيز على تحفيز **ماذا بعد؟** لأن الأسباب الرئيسة لما نحن فيه معاشة ومختبرة وآنت أكلها من خلال ما نمر به وهي ليست بحاجة لإثبات، وتقترح الورقة جملة من الأسئلة، تشكل الإجابة عليها ملامح لمحاولة محتملة في المرحلة القادمة، ولكن الإجابات ستبقى حيراً على ورق إذا لم تترافق بالتزامات من المدن تجاه الحكومة المركزية ومن الحكومة المركزية تجاه المدن السورية على أن تنفذ من خلال علاقة جديدة تربط شبكة تحالف المدن السورية الواجب انشاؤها كمشروع مستقل، وبالتنسيق مع وزارة الإدارة المحلية كمكون أو المجلس الأعلى المختص كمكون آخر.

## مقدمة:

تتغير المدن السورية بسرعة، وباتت الآن تتغير بوتيرة لا مثيل لها نتيجة الأزمة التي تعصف في سورية، وحتى بالنظر إلى تاريخها الذي كان مليئاً بالتغيرات على امتداد أكثر من خمسة آلاف عام. انطلاقاً من دول المدن كأول نمط للحكم بمعناه السياسي الحديث ووصولاً إلى شكل مدينة اليوم، وليست الفرص والمخاطر التي تطالع وتواجه مدننا سوى جزءاً من هذا التغيير، ومن الصعب أن نقرر إذا كانت اتجاهات التغيير تقود إلى الأفضل أم إلى الأسوأ في هذه المرحلة من الأزمة.

فمثلاً دمشق، أقدم عاصمة مأهولة في العالم، وامتلكت تركيبة موفقة من عناصر الجغرافيا والبيئة والإنسان، وحلب أقدم مدينة مأهولة في العالم، ففي القرن التاسع عشر اعتمدت حلب نظاماً بلدياً حديثاً، فمجلس مدينة حلب هو واحد من أقدم المجالس في المنطقة، يعود إنشاؤه إلى عام ١٨٦٠ ربما قبل إصدار القانون العثماني لعام ١٨٧٧ والذي بدأ بمفهوم العمل البلدي في الإمبراطورية في حينه، إن لمزاولة الإدارة المحلية التقليدية تاريخاً طويلاً في المدينة كما أن تراكم الخبرات المكتسبة أوصل إلى بلدية غنية نسبياً تستحق نفوذاً اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً، وزاد من علاقتها بالحدثة اعتمادها على الأنظمة الإدارية والعقارية وضوابط البناء في الثلاثينيات من القرن الماضي وبذلك أضحت حلب الإدارة المؤسساتية الأولى في منطقتها.

ونجد أنه على الرغم من أن المدن السورية امتلكت أول قوانين الإدارة المحلية في المنطقة، وتاريخ طويل من الممارسات الحضرية في كبريات مدننا، وتركيبية مؤسساتية تؤهلها لإنتاج نوعية حياة جيدة لمواطنيها، إلا أن هذه التركيبة عملت مجزأة وبدور قاصر تم تحجيمه ومصادرته فنياً وإدارياً ومالياً، من خلال ممارسة مركزية كان لها أثر كبير لما وصلنا إليه، وباعتبار أن العام هو مجموع الخاص، وبالرغم من بعض المبادرات والجهود المبذولة من بعض السلطات المحلية في بعض المدن السورية إلا أنها لم تنجح في تخفيف الخطأ المركزي عند حصوله والتقليل من آثاره وهذا واضح من خلال تشابه المشاكل في المدن السورية على اختلاف حجمها وميزاتها التنافسية الكامنة.

## العوامل التي ساهمت بالدخول في الأزمة على مستوى المدن.

إذا اتفقنا بداية أن الأزمة في سورية هي حراك مرقط بدأ بمطالب محقة ناتجة عن جملة من التراكمات وقصور سياسات عامة وممارسات غير مكتملة في الإدارة الحضرية ضمن المدن السورية، وتطور إلى تجاذب مجموعة من الأجندات السياسية الإقليمية والعالمية، فإن هذه الورقة تتعرض للجزء المحلي منه ضمن سياسات الإدارة الحضرية فقط.

إن عملية تطبيق سياسات مركزية على مدى طويل وسياسات مركزية محلية أيضاً من خلال قراءة سريعة لتعريف الوحدات الإدارية (محافظة، مدينة، بلدة، قرية، وحدة ريفية) فإن وزارة الإدارة المحلية تتعاطى معهم كوحدات إدارية بغض النظر عن طريقة تفويض الصلاحيات بينهم وكذلك من كل مستوى إلى المستوى الأدنى مما يفقدهم الكثير من الميزات التنافسية والدور الحاضن لعملية التنمية المحلية، وعليه نجد أن المدن السورية (الكبرى والمتوسطة) تتشارك بعض الملامح المشتركة مثال أنها تنمو ولا تزدهر، تمتلك رأسمال بشري شاب يعمل بالحد الأدنى، مدن كبيرة وليست ضخمة، لا تمتلك نوعية حياة عامة جيدة، هوية مدننا لم تضيع ولكنها مشوشة.

في قراءة مكانية سريعة للمدن السورية تجدها متشابهة على تخوم الأزمة مباشرة وعلى اختلاف تموضعها الجغرافي، الاجتماعي، الاقتصادي، البيئي والثقافي وبعين ليست خبيرة أو خبيرة نجد:

تمتلك المدن المتوسطة والكبيرة في سورية مركز تاريخي قديم يعاني من ظروف فيزيائية وبيئية غير جيدة، يحيط بها قسم منظم يعود إلى بدايات القرن الماضي ثم جزء منظم له طابع عمراني ومعماري متمثل الجمعيات التعاونية السكنية، ويحيط بها من جهتين على الأقل مناطق ممتدة من السكن غير المنظم نمت وتكاثرت من بدايات ثمانينيات القرن الماضي. وهذا مافرض جملة من التحديات تراكمت على مدى سنوات طويلة، لم تستطع السنوات الأخيرة من التعاون الدولي والمبادرات المحلية لبناء ثقافة جديدة لإدارة المدن في سورية من تجاوزها،

أظهرت نتائج المرحلة التحضيرية لتقرير حالة المدن ٢، أن المدن نادراً ما تفكر في القضايا المتصلة بحياة المدينة، كتخفيف الفقر، تخفيض مستوى البطالة، تشجيع خلق فرص العمل، أو تنظيم مناطق السكن غير المنظم. فهذه القضايا لا تزال مجردة إلى حد بعيد، ويتجه تركيز المدن نحو المشاريع بدلاً من تلك القضايا.

إن نطاق وتنوع المشاريع كبير جداً. ونظراً إلى ضيق نطاق اللامركزية حتى الآن، فإن المدن محكومة بتغيرات وتحولات الاستراتيجية في أولويات الاستثمار والتمويل التي تضعها الخطط الخمسية، وبالتالي فإن عدد كبير من المدن لا تزال في طور تصميم وتنفيذ محطات معالجة مياه الصرف الصحي والعديد منها لا تزال تجدد أنظمة جمع مياه الصرف حتى الآن. وفي مجالات أخرى ثمة تنوع كبير في المشاريع أيضاً، يتحدد بخصائص المناخ والموقع، ونقص المياه والموارد الأخرى، أو بنتيجة الأولويات المحلية.

وإذا نظرنا بتفصيل أكثر إلى القضايا قيد المعالجة قبل الأزمة مباشرة من قبل المجالس المحلية، فإن المشاريع المذكورة بمعظمها تعالج مسائل بيئية (كالمياه ومعالجة الصرف الصحي)، وحركة المرور ومواقف السيارات، والخدمات الاجتماعية وخدمات البنية التحتية الأخرى. وثمة عدد صغير من المشاريع يعالج قضايا الحفاظ على المواقع التاريخية، والسياحة، والتنمية الصناعية. أما قضايا السكن غير المنظم تبقى معلقة من دون حل، على الرغم من أن المخططات التنظيمية تعالجها فيزيائياً من الناحية النظرية، وغالباً عبر توسيع مساحة المخطط التنظيمي إلى الأحياء التي كانت مسكونة من قبل بصورة غير قانونية. كما أن قضايا ومسائل المخططات التنظيمية المتعلقة بالإدارة والمالية العامة نادراً ما تذكر على الرغم من الحاجة الماسة إلى تبسيط القوانين والإجراءات الإدارية، وتعزيز الإدارة المحلية، وجعل البيروقراطية المحلية أكثر إنتاجية.

وقد ظهرت نتائج مشابهة، عندما سئلت المدن عن تطلعاتها للسنوات الخمس القادمة، على الرغم من أن عدد القضايا المثارة أكبر بكثير. ويذكر أنه لم يتم التعبير عن هذه التطلعات بمعظمها على شكل رؤية، بل كمشاريع.

وكننتيجة لسيطرة الحكومة المركزية على العملية التنموية برمتها، فقد هرعت المدن إلى دراسة وتنفيذ مشاريع تلبية الأولويات الوطنية حسب الخطط الخمسية بدلاً من صياغة رؤى وترجمتها إلى برامج محلية مترابطة تتلاءم مع ما يتوفر بها من رأسمال اجتماعي واقتصادي وموارد بشرية وموقع جغرافي يعزز من الميزات التنافسية لكل مدينة ويحافظ على تراثها وتاريخها ضمن إطار وطني استراتيجي.

أما على مستوى الهوية، لم ننجح في بناء هوية معاصرة لمدننا، فنحن نسكن مدن فقط قادمة من التاريخ ليس إلا، ولا بتأسيس ذاكرة مفتوحة لمجتمع يمارس ثقافة يومية تستحضر ماض غني بصورة معاصرة تؤسس لحاضر ومستقبل نصنعه اليوم وهنا في كل المجالات، وبقي إدراك المجتمع لذاته تمرين معقد لم يمارسه يوماً لأنه مزيج من القيم والهوية والملكية المشتركة والمسؤولية الاجتماعية، وفي غياب ممارسة يومية لثقافة تنقل الأنا إلى النحن في الشأن العام.

وبالرغم من الإضاءات والمحاولات المتكررة إلا أننا منذ عشر سنوات ونحن نسلط الضوء على المشاكل والتحديات ونختبر جملة من المبادرات والممارسات في السياق السوري ولكن عطالة الفكر الحكومي وافتقاره إلى التخطيط

٢ تلخص المعلومات التالية نتائج الاستبيان الشامل للقطاعات الذي أجابت عليه ١٥ مدينة من أصل ١٦ تم استقناؤها كجزء من تقرير حالة المدن السورية.

الاستراتيجي الطويل الأمد، وعدم امتلاكه الأدوات المناسبة ومركزيته، ساهمت في تعميق جملة من المشاكل نذكر أبرز أسبابها:

- أطر تخطيط غير ناضجة وغير مرنة على عدة مستويات .
- قصور الأطر القانونية الناظمة في قطاع السكن والإسكان والآليات المتبعة.
- قصور التخطيط الحضري الفيزيائي التفصيلي.
- نقص البيانات وغياب أنظمة إدارة المعلومات الحضرية.
- الإخلال بتوازن الأدوار بين القطاعات الثلاث (القطاع العام، القطاع الخاص، المجتمع المدني).
- المركزية والمركزية المحلية في الإدارة وغياب آليات المشاركة السكانية واستراتيجية تواصل مستمرة.
- ضعف التمثيل وغياب الدور المؤثر للمجالس المحلية وارتفاع نسب الضرائب على المواطنين بدون آليات شفافة لصرفها.
- الضعف الفني للإدارات العاملة تحت سلطة المجالس المحلية نتيجة قوانين مركزية صارمة لا تسمح بالتوظيف والتغيير.
- غياب الآليات الفعالة لتعبئة الموارد المحلية للمجالس وإدارة أملاكها.
- ثقافة السلطة مقابل ثقافة العمل (سلطة العمارة، سلطة الإدارة، سلطة اتخاذ القرار، سلطة الأعلى إلى الأدنى، سلطة المجتمع، سلطة الثقافة، سلطة العائلة).
- غياب آليات لتطوير إطار مرن لإدارة المدينة عوضاً عن استجابة لسلطة قرار تؤسس لمشهد مديني متناقض يمتلك إنجازات قصيرة، متراكمة، عابرة مرتبطة بالفترة الزمنية لسلطة القرار .
- العنف الحضري

إن تخطيط عملية التنمية في مدينة متنوعة اجتماعياً واقتصادياً وعمرانياً يتطلب التحول من عقلية إدارة الأزمات والعمل الخدمي الصرف إلى دراسة المنطق الاجتماعي - الاقتصادي والمؤسسي للعملية وطرق التعامل مع المدينة وإدارتها، وبذات الأهمية إحداث قنوات من التواصل الديمقراطي مع مواطنيها عبر آليات مختلفة للمشاركة السكانية.

## التأثيرات داخل الأزمة.

على الرغم مما رافق الأزمة من آثار كارثية على المدن السورية بكل المجالات، والتي أعتقد أن تأثيراتها اللاحقة بعد توقف العنف وإطلاق العملية السياسية، ستكون أقسى من وقوعها على المدى المتوسط إذا لم تترافق بمرونة كبيرة للمدن لتعالج الأزمة بحسب مواردها وتحت توجيهات وطنية فقط انطلاقاً من عمليات الإغاثة والإيواء، إلى إعادة ترميم البنى التحتية والاجتماعية، تفعيل المحركات الإقتصادية في المدينة، إعادة ترميم المدن القديمة والمواقع التراثية المتأثرة، وإعادة الإعمار في المدينة، المحافظة على الأمن والأمان، وفتح قنوات الحوار بين كل الشركاء وأصحاب المصلحة في المدينة عن طريق تفعيل مؤسسات المجتمع المدني عموماً والمنظمات غير الحكومية خصوصاً.

مما لا شك فيه أن الأزمة بالإضافة لما تركته من مساحة لتقويم بعض الأسباب التي ساهمت في انطلاقتها، والمتعلقة بسوء إدارة المدن وعدم قدرتها على استيعاب المد من الريف ونسج علاقات صحيحة معه من جهة كما هو الحال في عدم تجانس شرق المدن مع غربها أيضاً، فقد كشفت معها تخطيط في إدارة الأزمة داخل المدينة لأننا لا نعرف أين نحن الآن لنتمكن من وضع سلسلة بدائل مرنة تساعد على التخفيف من الأزمة، غياب خطة إدارة الكوارث مما أضفى على التحركات طابع الارتجالية والحماس أكثر من الإدارة الحضرية الجيدة والتي تعتبر القدرة على مواجهة الكوارث أحد بنودها.

ومع ذلك شهدت المدن اختباراً حقيقياً للمجتمع السوري على الرغم من سياسات الإحتواء والإقصاء عن الشأن العام لسنوات طويلة إلا ضمن أطر سياسية محددة، وعدم فعالية صوته في حاضر ومستقبل المكان اللذين يعيشون فيه، فقد أظهرت الأزمة مدى قدرة هذا المجتمع لامتلاك وتطوير رأسمال اجتماعي، تمثل بنوياً بعملية التنظيم الذاتي في الأعمال الإغاثية والتنموية من حيث إنشاء شبكات وتفعيل مبادرات مجتمعية مختلفة تصب في عملية تخفيف ومعالجة آثار الأزمة، كما أثبت ثقافياً قدرته على التجاوب وبناء مصداقية في عمليات دعم المهجرين والنازحين وسعى لدعم حل النزاعات ومحاولة إعادة تيسير الحوار لبناء السلام والسلم الأهلي المفقود.

التواصل ودوره، لقد برز خلال الأزمة أشكال جديدة وفعالة من التواصل انطلاقاً من مواقع التواصل الاجتماعي، إلى حملات مناصرة مختلفة، إن إعادة تعريف قنوات التواصل وأدواته سيساعد في تعظيم الموارد والأثر في عملية إعادة الإعمار، ويساعد في عملية مستمرة لبناء الوعي عبر متابعة تحضير وتخطيط وتنفيذ وتقييم ومراقبة ما يجري من تطبيق السياسات المختلفة وتأثيرها، وتعطي دوراً جديداً للتواصل ينتقل من التواصل أحادي الجانب إلى تواصل تفاعلي بالاتجاهين.

إن أصعب ما نواجهه هو الاضطراب الذهني في عملية إعادة التشكيل، وإذا تابعنا محاولة الحل بنفس العقلية التي خلقت المشكلة فربما سنقدم نموذجاً مشوهاً لا يقل تعقيداً عن الأزمة التي نعيشها، وعليه سننطلق من تأثيرات الأزمة عبر جملة من الأسئلة سنشكل أجوبتها بداية جيدة للإنتلاق في المرحلة القادمة.

- ما هي الاستراتيجيات التي تشجع على خلق مدن تنافسية قوية ملتزمة بتقديم خدمات كافية لسكانها، وبالمسؤولية الاجتماعية، وخلق فرص العمل، والنشاطات الاقتصادية وحماية البيئة؟
- ما هي العقبات التي ينبغي تجاوزها بغية تطوير إمكانيات المدن مستقبلاً؟ وكيف يمكن جعل التنمية المستدامة للمدن أكثر فعالية؟
- كيف يمكن للمدن الإسهام بفعالية أكبر في إعادة تشغيل دائرة الإنتاج الاقتصادي ومحاولة جذب الاستثمار بما ينسجم مع استراتيجيات التنمية والمعايير البيئية في المدن؟ وما هو دور القطاع الخاص في عملية تنمية المدن، ودور المجتمع المدني في ذلك؟

- كيف يمكن للمدن الإسهام في تعزيز الروابط بين أقسام المدينة بحد ذاتها وإعادة اللحمة الاجتماعية ومنح الثقة بأن ما تم لن يتكرر؟ وبين المدينة والريف والاستفادة منها، أي المناطق المجاورة الريفية والمتمدنة، وإعادة إعمار الريف بشكل يخدم هذه العلاقة وتكاملها؟.
- كيف يمكن تطوير الخصائص المثمرة للمدينة السورية بهدف صيانة النمو المستقبلي والتجديد، إضافة إلى الحرص على اللحمة الاجتماعية وتحسين نوعية المعيشة والسكن؟
- كيف يمكن تشكيل ائتلاف بين الأطراف المسؤولة وتقويته وبالتالي تعزيز الإطار المرن المحلي لإدارة المدينة؟
- من هم الشركاء الجدد الذين يمكن إقناعهم باستراتيجيات بعيدة المدى لتنمية المدن؟ ما هي الائتلافات الاستراتيجية الجديدة المحتملة؟
- كيف يمكن إعلام المواطنين بصورة أفضل عن استراتيجيات تنمية المدن وتحفيزهم على المشاركة فيها بفعالية؟
- كيف يمكن لأدوات التخطيط أن تعالج متطلبات تنمية المدن مع الأخذ بعين الاعتبار محدودية الموارد في المدن السورية إضافة إلى العقبات الأخرى التي تواجه تنفيذ برامج الإغاثة وإعادة الإعمار؟
- كيف يمكن حشد الاستراتيجيات والموارد المختلفة لتنمية المدن من أجل تحقيق النتائج بطريقة فعالة التكلفة؟
- كيف يمكن توسيع وتطوير البنية التحتية للمدينة من أجل تنفيذ التخطيط وفقاً لأشكال النمو والموارد المحدودة؟
- ما السبيل إلى تحسين التفاعل وتبادل الخبرات المحلية بين رؤساء مجالس المدن السوريين؟ وكيف يمكن لهم الاستفادة من نقل الخبرة في المستويين المحلي والوطني؟

وماذا بعد

## استراتيجية تنمية المدن.

يبدأ الحل من تغيير المزاج العام من التحكم والسيطرة والسلطة إلى المساندة والتمكين والتحفيز والتشاركية، تحتاج سورية إلى تبني استراتيجية لتنمية المدن تساهم في تحضير الحكومة، والمدن، والقطاعات الثلاث العام والخاص والمجتمع المدني، والمواطنين والمسؤولين لمواجهة التحديات التي ستبرز خلال الفترة القادمة بعد الأزمة (مرحلة إعادة الإعمار)، بغية تعزيز المدن السورية وتجاوز نقاط ضعفها في بعض مجالات تنمية المدن وتحسين قدرتها على الاستجابة وتحفيز مواردها الذاتية للمساعدة في تجاوز الأزمة وأثارها: كالتخطيط الحضري المرن القادر على إيجاد حلول سريعة للإيواء في المدى القصير وتنفيذ رؤية مكانية تحاكي المستقبل، والتنمية الاقتصادية، وتقديم الخدمات، واحتواء القطاع غير المنظم، وبيئة المدن، وهويات المدن ونظام إدارة المدن بحد ذاته.

ولا يمكن لاستراتيجية تنمية المدن أن تنجح إلا إذا وصلت إلى المواطن عبر نشاطات وأحداث تحثه على المشاركة. لذلك فإن هذه الورقة تهدف أيضاً إلى ابتكار بعض الأشكال الخلاقة من المشاركة التي تتخطى الشكل الرسمي.

إن الشركاء الأساسيين لأية استراتيجية وطنية لتنمية المدن هم المحافظات، والمدن والمؤسسات المعنية بجميع القطاعات والتي تقدم البرامج والخطط والموارد. وعلى المدى القريب، لا مفر من تبني ثقافة جديدة قائمة على تقاسم المسؤوليات من أجل تحضير وتنفيذ استراتيجية تنمية المدن بكفاءة عالية، ويتعين على وزارة الإدارة المحلية مراقبتها وتسهيلها، وعلى المحافظات إقرارها وتسهيلها أيضاً، أما المدن فهي الطرف الذي يتوجب عليه إدارتها، وجنباً إلى جنب مع المواطنين، والفعاليات الاقتصادية المحلية، والمؤسسات التعليمية والثقافية وغيرها من الأطراف المعنية.

ولن تكون التنمية المستدامة للمدن مجدية إلا بتعاون كافة الأطراف ذات العلاقة بالمشكلة أو المكان المعني. لذلك ينبغي أن تضم عملية بناء الاستراتيجية الوطنية لتنمية المدن: الغرف، والاتحادات، والمؤسسات الأكاديمية والمجتمع العلمي، والإعلام والمنظمات غير الحكومية. كما ينبغي أن تتطلع هذه الاستراتيجية، ضمن إطار السياسة الاقتصادية والاجتماعية الفاعلة، إلى وضع معيار جديد للعمل المشترك بين القطاعات العام والخاص والمدني وتحفز على بناء حوامل تنموية محلية متعددة في المناطق والأحياء تساعد على إطلاق وتفاعل المبادرات المجتمعية المختلفة ضمنها.

تحتاج استراتيجية تنمية المدن إلى:

- كسب الدعم اللازم من الحكومة السورية نظراً إلى أن المستقبل الاقتصادي لسورية يكمن في المدن.
- توفير منبر للنقاش والعمل لجميع المشاركين في عملية تنمية المدن.
- لفت الانتباه إلى المشاكل ذات الطبيعة الاجتماعية (كمناطق السكن غير المنظم، وتدهور بيئة المدن، اندماج مختلف الطبقات الاجتماعية واللاجئين) والبحث عن حلول لها.
- التأكيد على تجديد الإجراءات والتنفيذ. إذ لا يكفي أن تأتي بأفكار جديدة، بل ينبغي العمل على تنفيذها.
- يجب خلق الدوافع لتبني منهجيات خلاقة في مجالات تنمية المدن، والتخطيط الحضري وفن العمارة، وإعادة تأهيل المدن، والبناء الذي يتصف بكفاءة الطاقة وفعالية التكلفة، وذلك من أجل تحفيز المزيد من الابتكار في هذا القطاع (مثلاً: من خلال الجوائز الوطنية للتنمية الحضرية المستدامة).



## الرؤية المكانية

إن صياغة استراتيجية تنمية مدينة ذات قدرة مستمرة على التأثير لإجراء تعديلات على المخططات التنظيمية العامة للمدينة السورية التي هي نتاج إطار قانوني مركزي صلب يفتقد إلى المرونة اللازمة لإدارة تنمية المدن والتغيرات السريعة التي ترافقها في أيامنا هذه. ومن خلال تصور مستقبل المدينة، وفق الإمكانيات المتوفرة واللازمة لتحقيق التنمية، والوصول إلى اتفاق بشأن ما يتعين القيام به عبر مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة والأطراف المعنية: الرؤية كقاعدة جماعية للمناقشة حول المدينة.

ويصف نهجها الهيكلية إطاراً تنظيمياً للمدينة حيث يمكن لمشروعات رئيسية أن تحدث تطورات وتضع البذور للبدء في عملية تحويل المدينة. وكما أن "المدينة لا تتوقف أبداً حتى في الأزمات"، فتنمية المدن كما نرى عملية دورية لا تنتهي من صياغة الرؤى ووضع الاستراتيجيات وتنفيذ المشاريع الرئيسية التي تحدث التطورات وتقييم التطورات ثم البدء في دورة جديدة.

وعليه فإن تعزيز خطاب التخطيط المعاصر، أصبح ضرورة ملحة حول المبادئ التالية:

- الكثافة: مدينة المسافات فيها قصيرة واستهلاك الطاقة منخفض
- المزيج الوظيفي: مدينة حيوية ومتسامحة
- القرب: كفاءة اقتصادية وتوفير للطاقة
- توازن التنظيم من الأعلى إلى الأدنى ومن الأدنى إلى الأعلى: مجتمع مسؤول ضمن إطار متين.

إضافة لما فرزته الأحداث على الأرض من واقع اقتصادي، اجتماعي، بيئي، ثقافي، مكاني جديد فإن الوقت متاح لإعادة صياغة خطوط توجه إعادة الإعمار بكل أبعاده بمنطق جديد مرن يعتمد الرؤى ويفسح المجال للقطاعات الثلاث بالمساهمة في الإدارة والتنفيذ وفق رؤية مكانية هو الحل الأساسي وهو ليس بالوقت الطويل ويجب البدء به من الآن.

إذا أعدنا القراءة في المستقبل يجب ألا نستطيع قراءة المدن السورية بطريقة واحدة، ومن تمرين مسبق توقف على تحوم الأزمة في محاولة لبناء استراتيجية مدينة حلب ٢٠٢٥ - برنامج مدينتنا، اقتبس من رؤية مدينة حلب:

" نتصور حلب مكاناً يظهر أصالة مدينة شرق أوسطية معاصرة، مكاناً لا تتعارض فيه الحداثة مع التراث الثقافي الغني بل يتكاملان في علاقة إغناء متبادل. إن التقاليد المتأصلة لدى السكان المحليين في الانفتاح والتعايش والتي يمكن مشاهدتها في جميع أرجاء المدينة - سواء في مركزها الرائع الذي يعود إلى القرون الوسطى أم في أحيائها الحديثة - تجعل المدينة مكاناً للأصالة الحقيقية. وهذه الأصالة، فضلاً عن الأماكن التاريخية والثقافية المتنوعة المترابطة عبر شبكة مواصلات عامة تتخللها مجموعة من الساحات العامة عالية الجودة، هي التي تجذب الأجانب إلى المدينة وتغذي الاقتصاد المحلي. نتصور حلب مكاناً يوفر لمواطنيه فرصاً لتحقيق الذات تتناسب مع الاحتياجات البشرية الأساسية، مكاناً تتشارك فيه المبادرات الخاصة مع الدولة في رؤية واحدة لمدينة دائمة التطور والتنوع والانفتاح.

يعتبر مركز المدينة التقليدي، الذي يركز على السياحة والأنشطة الثقافية، واحداً من سلسلة مراكز اقتصادية متنوعة ومتكاملة. وتترابط المراكز الرئيسية والفرعية، التي تضم عقد مواصلات تسهل الوصول إلى وسائل النقل المختلفة، مع بعضها بشكل جيد من خلال نظام مواصلات عامة حديث وسريع ورخيص. وسيكون للمراكز الفرعية المزدهمة

خصائص متميزة – أماكن للتسوق والترفيه، والمعرفة والخدمات، وتجارة المنتجات الزراعية، ولكل منها طابعه الخاص. وهي تضم مزيجاً من البرامج المختلفة التي تحفز أشكالاً قديمة وجديدة للعمل والحياة في المناطق الحضرية. ومع التطور المستمر، تصبح أماكن ملائمة لتجريب الابتكارات والفرص الجديدة وتأسيس الشركات الجديدة.

تتوضع أحياء حلب حول المراكز. وتسخر الأشكال العمرانية الجديدة إمكانات الظروف المحلية وتشجع المشاركة والتفاعل بين المواطنين. وتتألف من نماذج عمرانية مختلفة (من الفيلا ذات الحديقة إلى البنائيات الطابقية الضخمة، ومن المساكن المبنية من قبل أصحابها إلى نماذج أبنية جديدة متكيفة محلياً) تعكس غنى أنماط الحياة في حلب. وتوفر هذه الأحياء خدمات متنوعة تلبي احتياجات المواطنين اليومية وتتصل بشكل جيد مع المراكز من خلال نظام ميكروباص عالي المرونة يقلل استخدام السيارات الخاصة. هذه الأحياء في حلب هي الأساس الذي يقوم عليه المجتمع الآمن والمنفتح.

تتمتع المدينة بمشهد ثقافي وإنتاجي غني خال من الامتدادات، مع حدود مميزة للمدينة. فالنباتات الخضراء تصل إلى عمق النسيج العمراني ناقلة الهواء النقي إلى داخل المدينة، وهي تشكل فسحة للمواطنين الذين يعيشون في الأحياء عالية الكثافة. ويتربط مركز المدينة والمراكز الفرعية والأحياء مع بعضها عبر شبكة قوية ومتنوعة من المساحات العامة الخضراء التي تكشف عن أنفة حلب – فهي مكان يجتمع الناس للعمل أو للمحادثة، ويستطيع الناس ممارسة الرياضة أو التنزه. وأبرز جزء هو المتنزه الواسع متعدد الوظائف على طول مجرى نهر قويق، الذي يربط شرق المدينة مع غربها ويصل أحياءها مع المناظر الطبيعية التاريخية المحيطة بها، مشكلاً واجهة اجتماعية لجميع المواطنين تسهم في صياغة الهوية الجماعية للمدينة."

#### تطوير إطار مرن لإدارة المدينة مع الشركاء

لا يزدهر المجتمع المسؤول إلا في بيئة منفتحة. ونعتبر إشراك الجمهور في عملية التخطيط على مختلف المستويات، بالإضافة إلى القيادة القوية لشخصية يمكن لجميع الأطراف أن تتعامل معها، عادة تكون المحافظ أو رئيس مجلس المدينة، مفتاحاً لنجاح المشروع، وإذا كانت التنمية متوافقة مع الأطراف الاقتصادية، والخاصة، والعامة والسياسية والأهداف يمكن تفادي إخفاقات الماضي كالهيكليات غير المكتملة والتأخير في التقدم المحرز. إن القصة الناجحة لمدينة حلب حيث اجتمعت مختلف الأطراف في لجنة توجيهية لبرنامج مدينتنا، هو مثال جيد. كانت اللجنة مكونة من ممثلين من الشركاء وأصحاب المصلحة. واعتبرت خطوة مهمة لخلق عملية أكثر انفتاحاً وتشاركية.

ويمتاز الإطار المرن الذي نتحدث عنه كإطار توجيهي أو استشاري مشترك لرئيس مجلس المدينة من القطاع الخاص والمجتمع المدني وذلك بالإضافة للفريق الحكومي والفريق المنتخب.

وقد تم اختباره مسبقاً في السياق السوري وخصوصيته، باعتماده على مفهومين أساسيين في العمل (تم اعتمادهما في استراتيجية مدينة حلب ٢٠٢٥ – مدينتنا).

حيث تتلائم المشاركة في مسيرة تنمية المدينة مع الشعور بالمسؤولية، ومع تبدل نظرة المواطنين لمدينتهم. فعوضاً عن التطلع فقط إلى ما ستقدم لهم الدولة؛ يعمل المواطنون معاً ويتقاسمون المسؤوليات في جعل مدينتهم مكاناً أفضل للعيش. كما أن مشاركة الناس في شرح أسباب مشاكلهم، يصبح من السهل عليهم أن يتعاطفوا ويتعلقوا بالحلول. وعليه نسعى لتكون مدينتنا عادلة تجاه كل مواطنيها. وهذا يعني المشاركة والمفاوضة والالتزام من قبل كل الشركاء والمساهمين. مما يعزز صوت المواطنين في مستقبل المكان الذي يعيشون فيه. ويساهم في تشكيل الإستراتيجية ورصد تقدم الدولة في تحقيق هذه الإستراتيجية. وقد ذهب مجلس المدينة إلى أبعد من ذلك التكامل

ومفهوم **التكامل** (من القمة إلى القاعدة وبالعكس) إن مدينتنا ليست فقط لإعداد إستراتيجية ؛ بل إنها انجاز على أرض الواقع وفق خطط عمل واقعية تدخل في الحسبان مسألة الموارد والقدرات. فنحن ننفذ المشاريع والنشاطات الصغيرة والسريعة ميدانياً بينما تعد المنهجيات على الورق. تشمل نشاطاتنا العملية مشاريع عمرانية واقتصادية صغيرة ومشاريع تدريب ونشاطات ثقافية وحملات توعية؛ إلى جانب صياغة شراكات وتحالفات محلية، وطنية وعالمية واتفاقيات تعاون، مما يساعد على تعزيز المصداقية وبناء ثقافة جديدة للتعاطي مع المدينة وزيادة مساحة التعاون محلياً ووطنياً وعالمياً.

### تفعيل تركيبة من المفاهيم الداعمة للعملية التنموية.

حيث تعتبر هذه التركيبة من المفاهيم، أساساً في نشر ثقافة جديدة للمدينة، وداعماً لبناء جسور اجتماعية بين مختلف الطبقات في المدينة على تنوعها الشاقولي والأفقي.

**التواصل:** إن عملية تبادل وتشاطر المعلومات والآراء حول بنود التنمية لا تزال في المهد والخبرة المتراكمة في هذا المجال تميل إلى مشاركة سكانية لمشاريع محددة وبشكل مؤقت، فهناك حاجة ملحة لتواصل المخططين والمستفيدين والشركاء والمواطنين والمنفذين لأعمال التطوير والتنمية بما فيهم الهيئات الممولة والمانحة، وذلك عبر مجموعات مخاطبة داخلية تعنى في نشر مفهوم مشترك لعملية التطوير ضمن المشروع، ومجموعات مخاطبة خارجية تهتم بكافة الأطراف الأخرى في المدينة.

تعتبر **الثقافة** حجر الزاوية ومدخلاً أساسياً في التنمية الاجتماعية وذلك باعتبارها مصدراً للإبداع الاجتماعي سواء كمجموعة من الممارسات الاجتماعية أو كمجموعة تعبير فنية مما يساعد على تحسين التواصل بين مكونات المجتمع في المدينة وينسج جسوراً وروابط اجتماعية تحسن من شمولية المدينة.

كما ساهم برنامج مدينتنا في بناء ثقافة **التطوع** في المدينة. وذلك عبر دمج العمل التطوعي في البرامج التنموية؛ وتفعيل العدد المتزايد من المتطوعين من مختلف الأطياف، بما فيهم أهل الخبرة، وتسويق القيم التي تجعل من العمل الطوعي أمراً مستداماً؛ ألا وهي: الإرادة الحرة، الالتزام، المبادرة والقرار المشترك.

### مشاهدات ونتائج للحوار:

ومن خلال مراجعات ومشاهدات ونتائج حوار طويل ومتراكم بين المدن والحكومة المركزية في العقد الأخير، نرى مايلي:

### بالنسبة للامركزية:

- إن هذه المهمة هي مهمة الحكومة المركزية بشكل أساسي. إلا أن للحكومة المحلية دور فعال أيضاً من خلال خلق القدرة الاستيعابية والمصادر المالية، المؤسسات، الموارد البشرية والآلية السياسية الصحيحة والقادرة على اتخاذ القرارات الصائبة، إن فكرة اللامركزية تكمن في الوصول إلى إنتاج اقتصادي وفق معطيات اجتماعية ثقافية بيئية مكانية، حسب الأولويات المحلية والفرص الإنتاجية المتاحة محلياً. يمكن للسكان والشركاء المحليين أن يكون لهم دور مغاير عن باقي السكان في البلاد في تنمية اقتصاد مدينتهم وإدارة رؤيتها المكانية المحلية، فهم أكثر معرفة باحتياجات المدينة واستطاعتها وبذلك هم قادرون أكثر على إنتاج سلع وخدمات ذات كلفة أقل وجودة أعلى عندما يكونون غير مقيدون بالأنظمة والقوانين الوطنية العامة.

- ضرورة الإنتهاء من مراجعة القوانين والتشريعات الحالية للقطاعات المختلفة والتشاور مع المدن في هذه المراجعات لجهة توافقها مع مبدأ اللامركزية وتعديلها، إضافة لتوفير إطار عمل واضح ضمن هذا السياق، وبناء قدرات وأدوات تساعد على حسن التطبيق.

#### بالنسبة للإدارة المالية:

- تحديث إدارة المدن المالية على مبدأ استشراف الموارد ووضع قواعد واضحة لإعداد الموازنة والإنفاق الأكثر شفافية، وزيادة المرونة في الصرف لكن ضمن حدود مالية واضحة.
- زيادة فرص مجالس المدن لتنمية مواردها الذاتية.
- زيادة دعم الحكومة المالي لموازنة مجالس المدن بهدف إتاحة صيانة مناسبة للبنية التحتية العامة.

#### بالنسبة للإدارة المؤسساتية والكوادر البشرية:

- تطوير أدوات للإدارة المؤسساتية بهدف تطوير وبناء قدرات بشرية عاملة قادرة وكفوة.
- السماح للمدن بتوظيف كوادر جديدة ضمن ضوابط مؤهلة كافية وضمن إطار تخصصاتها المحددة. كالتخطيط الحضري والإدارة المالية وتنمية الاقتصاد المحلي والبيئة وتقانة المعلومات والاتصالات..... إلخ وذلك ضمن حدود مالية واضحة.
- تحسين تعويضات الموظفين المالية وطرح نظام حوافز وعقوبات مناسب إضافةً إلى تنمية الموارد البشرية وتدريبها.
- التنسيق مع المنظمات غير الحكومية القيد التحضير ( وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل/مكونات المجتمع المدني الأخرى) لخلق رأسمال اجتماعي خاص بالمدينة يدعم عمليات التنمية فيها ويدعم حواملها التنموية.

#### بالنسبة للتعاون بين السلطات المحلية:

- دعم تأسيس شبكة المدن السورية، من أجل تحفيز التعاون مع السلطات المحلية الأخرى في سورية وفي دول العالم وتوفير بيئة لتجميع البيانات والمعارف الحضرية وتبادلها.

#### بالنسبة للتخطيط الحضري الإقليمي والوطني:

- تقوية آليات التواصل والتغذية الراجعة وبالإتجاهين بين مستويات التخطيط المختلفة (المحلي، الإقليمي، الوطني).
- تحديث الإطار القانوني الحالي الخاص بالتخطيط الحضري بما فيه الاستملاك من حيث تنمية المناطق الحضرية المستدامة. الأمر الذي يتطلب مراجعة عملية وضع المخططات التنظيمية العامة الحالية وصولاً إلى مخططات عمرانية مرنة مبنية على الحاجات وبالتماشي مع رؤية استراتيجية محلية واقعية وخطة تنفيذ واضحة.
- اعتماد مقترح الأسس التخطيطية الجديدة وتحديثها ومواءمتها مع متطلبات التنمية بشكل دوري.
- تطوير إدارة المرور والنقل من خلال مخططات توجيهية مرورية تتناسب مع الواقع التنظيمي للمدن والرؤية المستقبلية لها، وتؤمن حماية البيئة وتلبية احتياجات السكان.

#### بالنسبة للخدمات في المدن:

- الاستمرار بخطوات تبسيط الإجراءات والتفويض بالصلاحيات من المركز إلى الوحدات الإدارية المحلية.
- اعتماد آليات التوثيق الجغرافية الرقمية أساساً للتخطيط وإدارة وتوثيق البنى التحتية لتسهيل

- عمليات الكشف والصيانة وتنسيقها بين الجهات المختلفة
- تشجيع انتشار أسلوب النافذة الواحدة في مجال تقديم الخدمات العامة في المدن
- إيجاد مراكز خدمية لدعم البلديات (اتحادات بلديات) مع وجود كادر فني مناسب.

#### بالنسبة للاقتصاد في المدن:

- توسيع عدد وفعاليات الهيئات المانحة للتمويل الصغير للمشاريع الصغيرة ومتوسطة الحجم.
- النهوض بالتأهيل المهني في المدن الصغيرة ومتوسطة الحجم والأرياف بشكل خاص.

#### بالنسبة لمناطق السكن غير المنظم في المدن:

- التحول من بناء المسكن إلى تأمين شروط الإسكان من تخطيط وتأمين بنية تحتية وقروض ومساعدات فنية، وذلك بالتعاون مع هيئات ومؤسسات متعددة من قطاع عام وخاص ومنظمات مجتمع مدني وسكان. وربط سياسات الإسكان بسياسة التنمية الاجتماعية والاقتصادية. إن الوقت والموارد التي تخصصها الدولة لبناء مسكن واحد يوازيه أكثر من ثلاثة مساكن في مناطق السكن العشوائي.
- تقديم الدعم للمدن لدراسة ومعالجة وتحسين واقع مناطق السكن غير المنظم، وتنظيم الملكية فيه من خلال تطبيق القوانين ذات الصلة والالتزام بها( القانون 26 لعام 2000 والقوانين الأخرى ذات الصلة )وتحسينها إن وجب.
- تصميم وتنفيذ آليات لتطوير أراضي الدولة من خلال مشاريع السكن لذوي الدخل المحدود، وفتح الأفق للقطاع الخاص وابتكاراته في هذا المجال.

#### بالنسبة للبيئة في المدن

- تطوير الإطار التنظيمي بالتركيز على تنفيذ التشريعات والإجراءات المتلائمة مع التشريعات الدولية لتخفيف التلوث.
- تشجيع التخطيط البيئي على مستوى الوحدات الإدارية المحلية والقطاع الخاص، إضافة إلى تنفيذ وتطبيق التقانات البيئية الملائمة بما يتوافق مع القوانين الوطنية والإقليمية.
- التنسيق مع كافة الجهات المعنية لتنفيذ الإجراءات القانونية لتخفيف من التلوث الصادر عن الصناعات والمرور وفعاليات المواطنين وتطبيق مبدأ (الملوث يدفع).

#### بالنسبة لهوية المدن:

- التنسيق مع قانون التراث الثقافي القيد التحضير ( وزارة الثقافة/المديرية العامة للآثار والمتاحف ) لتحديث التشريعات الخاصة بإعادة تأهيل الأبنية التاريخية والمواقع الأثرية وبناء شراكة فاعلة مع تلك السلطات بحيث تصبح الملكية للمدن والوصاية للسلطات الأثرية.
- تشجيع المدن على وضع برامج شاملة للارتقاء بمراكز المدن وتنفيذها، وذلك بالتركيز على حماية النسيج العمراني وعلى تحسين الأبنية التاريخية والساحات العامة والبنى التحتية والخدمات.
- دعم المبادرات الخاصة للمدن وأصحاب الأملاك الخاصة للارتقاء بالأبنية التاريخية والساحات العامة التي تضيف للهوية العمرانية للمدينة.

## المراجع العربية

- برنامج GTZ للتنمية العمرانية المستدامة في سورية، مناطق السكن العشوائي في حلب- تصنيفات سريعة لكافة مناطق السكن العشوائي في حلب، حلب كانون الثاني ٢٠٠٩.
- برنامج GTZ للتنمية العمرانية المستدامة في سورية، تقرير حالة المدن السورية، وزارة الإدارة المحلية - الجمهورية العربية السورية دمشق ٢٠٠٩.
- برنامج GTZ للتنمية العمرانية المستدامة في سورية، نحو استراتيجية سورية لتنمية المدن - مذكرة التنمية العمرانية المستدامة في سورية، وزارة الإدارة المحلية - الجمهورية العربية السورية دمشق كانون الأول ٢٠٠٩.
- حلاج عمر، التنمية الحضرية المحلية في سوريا، دور البلديات في الجمهورية العربية السورية، اللامركزية والدور الناشئ للبلديات في منطقة الاسكوا، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (إسكوا)، الأمم المتحدة نيويورك ٢٠٠٣.
- رمضان محمود، برنامج إستراتيجية تنمية مدينة حلب ٢٠٢٥ - مدينتنا، المشاركة ودور المجتمع المدني في التنمية الحضرية المحلية، جامعة امستردام - مؤسسة هيفوس، امستردام تشرين الأول ٢٠١٠.
- شبلي، رمضان، خطة عمل شراكة السلطات المحلية في المبادرة الوطنية حول الحياة السكنية والعقارية والإدارة الحضرية الجيدة في دول منطقة الإسكوا، الاجتماع العربي رفيع المستوى للمدن العربية المستدامة وضمن حيازة المسكن والأرض والإدارة الحضرية الجيدة - القاهرة ١٥-١٨ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٥.
- فورييه، كاترين، إدارة المدن بمشاركة سكانها، دار الفارابي، بيروت، لبنان ٢٠٠٣.
- كريم، حسن، الحكم السليم والحكم الحضري السليم: الإطار النظري والتطبيقات العملية، اجتماع فريق خبراء حول ضمان حيازة المسكن و الأرض و الإدارة الحضرية الجيدة - القاهرة، ١٥-١٨ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣.
- نحاس، شربل، بوحبيب، شادي، الأبعاد الاقتصادية للتنمية الحضرية على مستوى السلطات المحلية وواقع الفقر في المدينة- منظور تحليلي، اجتماع فريق خبراء حول ضمان حيازة المسكن و الأرض و الإدارة الحضرية الجيدة - القاهرة، ١٥-١٨ كانون الأول/ديسمبر ٢٠٠٣.

## References:

- Cities Alliance, Guide to city development strategies, improving urban performance, USA, 2006.
- Hamdi, N., Goethert, R., Action Planning for Cities, John Wiley & Sons: New York, 1997.
- The World Bank, Reshaping Economic Geography, world development report 2009, Quebecor world, USA 2009.
- Uberbau, Building Design and Urbanism, Stellmach, Saad, Aleppo Diverse – Open City, An urban vision for the year 2025, Berlin 2009.
- UN-HABITAT, The Global Campaign on Urban Governance Concept paper, 2nd Edition, Nairobi, Kenya, March 2002.