

المعهد العربي لإنماء المدن
Arab Urban Development Inst.

الإصدار الأول
الإربعاء 15 نوفمبر 2023

انطلاقة جديدة للمعهد العربي لإنماء المدن

لقاء مع رئيس المعهد
سمو الأمير د. فيصل بن عيّاف يتحدث عن طموحات المعهد

اقرأ عن استراتيجيتا الجديدة
تعرف على رؤية وبرامج المعهد

نظرة حول مشاركة المدن العربية في التحول المؤسسي

MUDUNUNA

المحتويات



جميع الحقوق محفوظة
© 2023 Arab Urban Development Institute.

هذا العدد

1 افتتاحية

1 ما هى "مدننا"؟

2 مقابلات

1 لقاء مع سمو أمين منطقة الرياض ورئيس المعهد العربي لإنماء المدن سمو الأمير د. فيصل بن عياف

3 رؤى حضرية

3 اتحاد المدن:
التعاون وتضافر الجهود يعبر الطريق نحو مستقبل أفضل

4 استراتيجية المعهد AUDI 2025: تحول مؤسسي شامل لدعم جهود تنمية المدن

5 بيئة العمل الجديدة في المعهد العربي لإنماء المدن: فريق جديد يعكس طموحات المعهد

4 حـراك المـدن

6 تحول مؤسسي طموح في إدارة التنمية الحضرية من ضمنها الاستراتيجية العمرانية لعُمان 2040

7 آليات التعاون البلدي في لبنان والمغرب: نحو نموذج فعال لإدارة الموارد البلدية

8 بنك تنمية المدن والقرى: طرق مبتكرة في تمويل المشاريع والخدمات البلدية من الأردن

9 إنشاء مركز متخصص بمشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض: في مبادرة نوعية لتعزيز التكامل والتنسيق في المشاريع الحضرية.

10 عقد من الموازنة التشاركية في المغرب

5 أخبار المعهد

11 انطلاق الجولة التعريفية

12 عقد شراكات جديدة للمعهد

12 مشاركات المعهد

افتتاحية

ما هي "مدننا"؟

د. جهاد فرح - رئيس تحرير مدننا

مدننا هي نشرة دورية استحدثها المعهد العربي لإنماء المدن لتكون على الموقع الإلكتروني وقنوات التواصل الاجتماعي الأخرى. مدننا ليست مجرد وعاء لنشر أخبار وأنشطة المعهد، وإنما هي أكبر من ذلك بكثير، حيث تسعى لتكون منصة لإسماع صوت المدن العربية وإبراز إسهاماتها وتجاربها. وهذا ممكن جداً بسبب الميزة التي تتمتع بها نشرة مدننا باعتبارها مدعومة من **أكثر من ٦٥٠ مدينة ضمن منظمة المدن العربية**. تجدر الإشارة أن هذه المدن لا تمثل فقط جمهور مدننا، بل هم أيضاً مساهمون محتملون لدعم محتواها وإثرائه

نشرة مدننا هي إحدى مبادرات استراتيجية المعهد العربي لإنماء المدن 2025. وكما هو شأن نظيراتها من المبادرات الأخرى للإستراتيجية، فإن من أهدافها تحفيز وتشجيع التبادل المعرفي والتعاون وتضافر الجهود بين المدن العربية بشكل عام. تقوم هذه الاستراتيجية بالدعوة إلى تبادل الخبرات والتعاون كأسلوب لتمكين المدن من خلال تجميع المعرفة العملية والمحلية لمساعدتها على الاستجابة الفعالة للتحديات المتزايدة التي تواجهها كالتحضر السريع، والهجرة الجماعية، والتعرض لأزمات التغير المناخي، بالإضافة إلى محدودية الموارد والصلاحيات المؤسسية وغيرها. ومن هنا اعتمدت الاستراتيجية على مقاربة ذات أبعاد ثلاثة لتصميم مبادراتها ومخرجاتها. أولاً، الاستجابة للاهتمامات ذات الأولوية للمدن العربية. ثانياً، سهولة استيعابها وتبنيها من المدن العربية وذلك بالتركيز على الممارسة الفعلية بدل الأفكار النظرية وإيصال المعلومة بلغة ميسرة ومفهومة. ثالثاً، الأخذ في الحسبان لأصوات وتجارب المدن العربية على أوسع نطاق جغرافي ممكن لتتواءم وتتناسب مع مختلف السياقات الممكنة.

يتم إبراز كل هذه المظاهر عبر مختلف أعداد نشرة مدننا، ويركز كل عدد على موضوع يُغطي الاهتمامات ذات الأولوية للمدن العربية كما تم تحديدها من خلال مسح شمل ٩٠ ممثلاً بلدياً من مختلف أرجاء المنطقة العربية. وعليه، فعلاوة على تغطية أخبار المعهد العربي لإنماء المدن وأنشطته، سيتم تخصيص قسم من نشرة مدننا لاستعراض مشاريع ومبادرات المدن العربية وأساليب مواجهة التحديات ضمن إطار الموضوع الخاص الذي تتناوله النشرة. كما يتضمن كل عدد مقابلات مع رؤساء البلديات وممثليها بالإضافة لإدراج مساهمات لخبراء مرموقين لهم تجارب في موضوع العدد.

يتميز هذا العدد التمهيدي، العدد واحد، بهيكلية مختلفة بعض الشيء. فهو يركز على تقديم عرض عن المعهد والتحولات التي شهدها مؤخراً لتشكيل صورة شاملة لدى القارئ عن المعهد العربي لإنماء المدن. لهذا قام فريق تحرير نشرة مدننا بإجراء حوار مع رئيس المعهد، **سمو الأمير د. فيصل بن عياف أمين منطقة الرياض**. يناقش الأمير في هذا الحوار أهمية التبادل المعرفي بين المدن العربية بالإضافة إلى استعراض تطلعاته ومرئياته عن المعهد وعن دوره. استكمالاً لفكرة التبادل المعرفي بين المدن، تناولت الدكتورة نائلة العكرمي، عضو المجلس الاستشاري للمعهد ورئيسة القسم الدولي في جمعية البلديات الهولندية VNG، في مقالها موضوع التعاون بين المدن في كل من أوروبا والمنطقة العربية والدور الذي يمكن أن تلعبه مدن اليوم في مواجهة التحديات العالمية. ويناقش الدكتور أنس المغيري، المدير العام للمعهد، في هذا العدد التحولات التي طرأت على المعهد بالإضافة إلى أبرز ملامح استراتيجية المعهد ٢٠٢٥. ويتم بالمقال الأخير عرض التغييرات التي تم إدخالها على البيئة المكتبية للمعهد استجابة للاحتياجات الجديدة لما بعد الاستراتيجية.

تتناول نشرة مدننا في قسم آخر عدة مقالات قصيرة حول موضوع التحول المؤسسي البلدي في المنطقة العربية، ابتداءً بالحالة العُمانية في تمهيد الطريق لإدارات محلية أكثر فعالية. وتناقش النشرة آليات التعاون في إدارة الموارد البلدية في المغرب ولبنان. وأخذت النشرة بعين الاعتبار بعض المؤسسات البلدية التاريخية مثل بنك تنمية المدن والقرى في الأردن، وكذلك التجارب الحديثة في التنسيق المؤسسي للمشاريع مثل مركز مشاريع البنية التحتية بالرياض. وأخيرًا يُلقي هذا العدد الضوء على موضوع الموازنة التشاركية في المنطقة العربية، وهي أداة محورية للمشاركة المجتمعية كما هو في الحالة المغربية.وفي القسم الأخير من هذا العدد نستعرض أنشطة المعهد، وبالأخص الزيارات التعريفية التي قام بها لعدد من المدن العربية.

أملنا أن يكون هذا المقال قد أثار اهتمامكم وأن تستمتعوا بقراءة هذه النشرة والأعداد المستقبلية لمدننا. ويهمنا أكثر ألا تترددوا في إبداء آرائكم وكتابة تعليقاتكم ومقترحاتكم. كما نرحب بأي مهتم يرغب في الالتحاق بنا والانضمام إلينا في هذه المسعى باعتباره مساهماً أو مراسلاً لنا في منطقته.

المقابلات

لقاء مع رئيس المعهد

الأمير د. فيصل بن عبد العزيز بن عياف

مقابلة

صاحب السمو الأمير د. فيصل بن عبدالعزيز بن عيّاف
أمين منطقة الرياض ورئيس المعهد العربي لإنماء المدن، ورئيس لعدد من مجالس إدارة الشركات والمنظمات، وعضو في العديد من مجالس الإدارة لأكبر مشاريع السعودية، تخصص سموه في مجال تخطيط وإدارة المدن حيث حصل على درجة الدكتوراه من جامعة كاليفورنيا بيركلي، ودرجة الماجستير في التخطيط العمراني من جامعة هارفارد ودرجة الماجستير في التصميم العمراني من جامعة كولومبيا في الولايات المتحدة. وتركز اهتمامات سموه العملية والبحثية على جوانب إدارة التنمية في المدن، وله العديد من المشاركات والندوات المتخصصة في ذات المجال.



صورة: سمو الأمير د. فيصل بن عياف

يعكس عنوان النشرة الشهرية (مُدننا) قناعة المعهد العربي لإنماء المدن بالدور الأساسي الذي يمكن أن تلعبه المُدن لمواجهة التحديات العالمية المُعاصرة. كما يرى المعهد أنه يُمكن للمدن العربية أن تساهم بشكل كبير بهذا الصدد. من خلال خبرات سموكم واختصاصكم في مجال التخطيط الحضري وإدارة المدن. ما هي برأيكم، التحديات الأساسية التي تواجهها المدن والبلديات؟ وهل ترون أن للمدن العربية خصوصية في هذا السياق؟

التحديات التي تواجه المدن على مستوى العالم كثيرة ومتنوعة، وتختلف كثيرًا باختلاف المدينة وطبيعتها، ولكن يوجد بعض التحديات والهموم المشتركة التي تواجهها المدن، وخصوصًا المدن العربية. قد يكون التحدي الأول والأبرز هو الوقت، عملية بناء المدن عادة طويلة ومعقدة، وعمر المدن الافتراضي يزيد كثيرًا عن عمر الإنسان. المدن التي نراها اليوم متميزة بنيت عادة على مدى قرون وصنعت بفترات طويلة، صنعت هوياتها من تراكمات متعددة. في الحالة المثالية، سنبني مدننا بنفس المنهجية. ولكننا لا نملك هذه الرفاهية، فطموحات قياداتنا وسكاننا ومتطلباتنا متسارعة ويجب علينا اختصار الوقت والرحلة، وما بني لدى غيرنا خلال قرون يجب أن نبنيه خلال عقود.

الهم الثاني الذي أراه مشتركًا بين المدن هي العلاقة بين النمو والتنمية. قبل بضعة سنوات احتفلت منظمات دولية بأن سكان المدن، وللمرة الأولى عبر التاريخ، أصبحوا الأغلبية. وسرعة التمدن لدينا في الوطن العربي تعد من الأسرع على مستوى العالم.
مع سرعة التمدن هذه، ظهرت معضلة النمو والتنمية، وأيهم يسبق الأخر. فسرعة انتقال الناس للمدن وسكنهم فيها تجبر قياداتها على اختصار الطريق، وجعل النمو هو من يقود التنمية، ولكن الرغبة الصادقة في تحسين جودة الحياة ورفع مستوى المعيشة يحتم أن تقلب المعادلة، وأن تسبق التنمية النمو وتقوده، ليكون نموًا مدروسًا مكتمل الاحتياجات، وهذا تحدي كبير جدًا.



صورة: الرياض ©2023

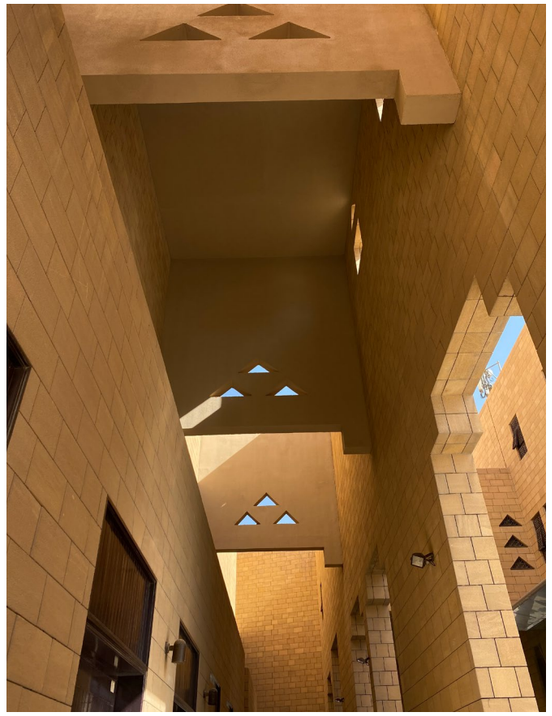
تركز منظمة المدن العربية والمعهد العربي لإنماء المدن على التعاون بين المدن العربية للارتقاء بمستوى أدائها في معالجة المشاكل الحضرية. كعضو في المجلس التنفيذي للمنظمة ورئيسًا للمعهد، كيف ترون أهمية الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات؟ وما هي التحديات والآفاق المُمكنة بهذا الصدد؟

رغم اختلاف المدن العربية وتحدياتها، إلا أن القواسم المشتركة بينها متعددة، ويكثر فيها التحديات المتشابهة. وعادة رحلة معالجة التحديات والتنمية طويلة ومراحلها متعددة. وهنا يكمن أحد أهم أدوار هذه المنظمات، ومنها منظمة المدن العربية والمعهد العربي لإنماء المدن، وذلك باختصار الطريق وتعظيم الفائدة من أوجه التشابه والبناء المشترك، حيث يجب أن تعمل المنظمات على تعزيز التعاون والتكامل والعمل والبناء المشترك، بحيث لا تبني كل مدينة رحلتها، بل تستفيد من التجارب الشبيهة والخبرات المكتسبة وتبني على ما وصل له الأشقاء في المدن المختلفة، مما يساهم في اختصار الجهد والموارد، والأهم اختصار الوقت.

كذلك تلعب المنظمات غير الربحية، ومنها المعهد، دورًا هامًا في بناء منظومة التحاور وجسور الروابط، وللحوار بين المدن أهمية كبرى في تسارع عملية البناء والتنمية التي تمر بها كل منها، فالبناء المشترك وإن كان صعبًا إلا أنه أكثر جودة من البناء الفردي لكل مدينة. كما يضطلع المعهد بمهمة نقل الخبرات الناجحة في مواجهة الكثير من التحديات للاستفادة منها وعدم تكرار أساليب العمل أو تنفيذ المشروعات التي ثبت عدم جدواها في تجارب تنموية سابقة، بالإضافة طبعًا لما للمعهد من مهام وأدوار أخرى متعددة تسهم في الحفاظ على خصائص وشخصية المدن العربية وهوياتها الثقافية والحضارية.

بحكم إدارة سموكم لأمانة رائدة كأمانة الرياض، ما أهمية التحول المؤسسي والتقني الذي تنتهجه البلديات لتطوير خدماتها؟ وما أثر ذلك على التنمية الحضرية؟

يدرك كل صانع قرار في رحلة التنمية التي تمر بها المدن الاختلاف الكبير بين التحديات المعاصرة لمدننا عن تلك التي كانت تواجهها نفس المدن في مراحل تنموية سابقة، فمع التقدم التكنولوجي وتقارب المدن واختلاف وسائل النقل والعولمة، تغيرت توقعات السكان وتطلعاتهم من المدن وأصبحت أكثر تطلبًا وإلحاحا في وقت زمني أقل. وتغيرت معـها المسؤوليات والمهام والأدوار على عاتق القائمين على إدارة هذه المدن. ومن هذا ظهرت الأهمية الكبرى للتحول المؤسسي الذي تمر به البلديات، ليصنع منظومة متجددة مختلفة عن السابق مثل اختلاف الظروف، قادرة على الاستجابة لهذه التطلعات، متسلحة للتعامل مع التحديات الجديدة، ومتمكنة من العمل يدًا بيد مع السكان لرفع جودة الحياة.



صورة: الرياض ©2023

إدارة الـمـدن يجب أن تتواءم مع المرحلة وتكــون انعكاسًا لما تمر به المدن وسكانها، ولا شك أن سكان أي مدينة عربية اليوم مختلفون عن سكانــهـا في السابق، والتحول المؤسسي هو الطريق لردم الهوة بين إدارة المدينة وساكنيها.
أما التحول التقني فهو العصب الأهم في إدارة المدينة في وقتنا الحالي، والأهم أنه ليس مستهدفًا بحد ذاته، بل هو وسيلة لتجويد خدمة المدينة لساكنيها وتعظيم الأثر من جهود إدارتها، حيث يعتبر من أهم الأدوار الفاعلة في تنمية وإدارة المدن.

أمام التعقيدات المتزايدة للتنمية الحضرية، هنالك اليوم جهد كبير من البلديات لتطوير القدرات الفنية والإدارية المتخصصة في إدارة المدن. ما هي أولويات أمانة الرياض وجهودها في هذا المجال؟

فريق العمل الناجح هو أساس نجاح أي مدينة. يعمل خلف الكواليس لمواجهة التحديات وصنع عملية تنموية مستدامة تخدم الزوار والسكان. تحدثنا خلال هذا الحوار عن الظروف المتغيرة التي تمر بها المدن اليوم حول العالم، ويتضح للجميع تنوع وتشعب التحديات التي تمر بها المدن واختلافها في الحجم والمجال والتأثير، حيث يدرك أي عامل في عملية إدارة المدن صعوبة توقع التحدي القادم، فتحدي اليوم مختلف عن تحدي الغد والأمس. وفي ظل هذه الظروف المتغيرة، يصعب العمل والنجاح كفريق متخصص فنيًا في جانب معين، بل يلحظ أن التجارب التنموية الناجحة ترتكز على فرق عمل مليئة بالقادة ذوي المهارات الإدارية والفكرية أكثر من الفنية، الذين يملكون القدرة على التأقلم والمنهجية الصحيحة للتعامل مع التحديات، أيًا كان مجالها الفني. وبالتالي، نحن نركز في الأمانة اليوم أقل على الجانب الفني، وينصب جله على المهارات القيادية والمهارات الإدارية ومهارات التفكير والحلول المبتكرة وهذا هو الذي من المفترض أن يتم التركيز عليه في الموارد البشرية.

ختامًا، رسالة يود سموكم توجيهها لقراء العدد الأول لنشرة المعهد "مُدننا"؟

يسعدني جدًا ما يمر به المعهد العربي لإنماء المدن من تحولات متعددة في السنتين الأخيرتين، والتي تهدف لأن يواكب ما تمر به المدن وإداراتها وأن يكون متوائمًا مع مستوى التطلعات. وأود أن أؤكد على أهمية الدور الحيوي للعمل المشترك بين المدن العربية وإدارة المعهد في بناء جسور التواصل بين المدن المختلفة، لتعظيم الفائدة ولمصلحة مواطنينا.
وأود أن أشكركم على استضافتي في هذا الحوار حول آفاق التطوير البلدي وأتمنى لقراء نشرة "مدننا" الاستمتاع والاستفادة من الطروحات والأخبار النوعية في مجالات تنمية المدن والشؤون البلدية. وأتمنى للنشرة أن تكون مرجعًا مستقبليًا في العمل التنموي للمدن العربية، مع تمنياتي بالتوفيق للمعهد في أداء رسالته لدعم البلديات والمدن العربية.

« أعتقد أن للمعهد دور في تسهيل نقل الخبرات وقصص النجاح بين البلديات و سيكون ذلك من أهم مجالات دعم المعهد للمدن العربية في الفترة المقبلة»



صورة: منتزه الملك سلمان البري، الرياض ©2023

التعاون وتضافر الجهود يعبر الطريق نحو مستقبل أفضل



دكتورة نائلة عكرمي

• مديرة الاستراتيجيات والشبكات، هيئة التعاون الدولي لجمعية البلديات الهولندية VNG International.
• مُؤسِّسة ومديرة VNG International مركز الابتكار في الحوكمة المحلية، تونس.
• رئيس مجموعة عمل القدرات المؤسسية في المدن والحكومات المحلية المتحدة، برشلونة

رؤى حضرية

طرأت في السنوات الأخيرة تغيرات عميقة على الظروف والسياقات التي تتم في إطارها عمليات التعاون والتنمية الدولية. كان هناك الكثير من التحديات في مجال تنمية المدن، فتمت معالجة بعضها بشكل جيد، إلا أن تحديات أخرى جديدة ظهرت ولازالت مستمرة. ولعل من أمثلة التحديات الحالية هي أزمة المناخ، والصراعات، وضعف المشاركة المجتمعية. وهنا يلعب التعاون الإقليمي والدولي دوراً حاسماً في معالجة هذه القضايا لدرجة أنه أصبح عاملاً أساسياً في تنفيذ الحلول التي ترفع من مستوى جودة الحياة على المستوى العالمي.

وكما نشرت دراسات الأمم المتحدة فإن عدد سكان المناطق الحضرية على المستوى العالمي يشكل 70% بحلول 2050. وهذا سيضع المدن والحكومات الإقليمية في موقف مناسب لمعالجة القضايا الدولية. وهو بالضبط ما تم إقراره في أهداف التنمية المستدامة، وأجندة 2030 للتنمية المستدامة وغيرها من الأجندات العالمية. كان هناك في العقود السابقة توجه نحو تطوير الحوكمة المشتركة، فتخلت كثير من الحكومات المركزية عن صلاحياتها ومسؤولياتها لصالح السلطات على المستويين المحلي والإقليمي. وعليه تصبح البلديات والأقاليم والجمعيات التابعة لها مسؤولة على تقديم الخدمات العامة المناسبة. من هنا كان لزاماً على المدن والسلطات المحلية والإقليمية ومعها الجمعيات الحكومية المحلية أن تعمل جاهدة على تعزيز قدراتها لتبلغ مستوى من الكفاءة يتيح لها تحقيق الأهداف العليا للخدمة العامة ولتنجز مهامها بفعالية أكبر.

لقد أثبت هذا التعاون التنموي بين المدن والحكومات المحلية والإقليمية والجمعيات التابعة لها، والتي عادة ما يُشار لها "بلامركزية التعاون" أنه يشكل نموذجاً فعالاً لبناء القدرات ويساعد في معالجة التحديات العالمية. إن التعاون بين المدن يتجاوز حدود تحويلات التدفقات المالية، ذلك أنها توفر منصة مشتركة لنقل المعرفة وتبادل الممارسات بالإضافة لخلق فرص للشراكات بين مختلف أصحاب المصالح والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتصبح قادرة على صياغة السياسات التي تهدف لمواجهة التحديات المعاصرة. لقد أكدت استراتيجيات التنمية الدولية كأهداف التنمية المستدامة وأجندة 2030، على الحاجة لمدن وأقاليم تتمتع بجودة في التخطيط

والإدارة. وقد اعترف المجتمع الدولي في سنة 2015، أن التوسع الحضري يشكل اتجاهاً رئيساً فتم تضمين هدف التنمية المستدامة رقم 11 في أجندة 2030. ينص هذا الهدف على "جعل المدن والمستوطنات البشرية آمنة وقادرة على الصمود ومستدامة". وقد تم إقرار ذلك من خلال "توطين" جميع أهداف التنمية المستدامة لضمان تنفيذها بفعالية. وباعتمادها لهذه الأجندات الدولية، فإن الحكومات المحلية والإقليمية تؤكد أن المدن والأقاليم بإمكانها ربط خططها المحلية بالاستراتيجيات العالمية من أجل مشاركة فعالة لأصحاب المصالح على المستوى المحلي في عملية الإنجاز والتنفيذ.

إن المدن العربية ليست بمعزل عن هذه الاتجاهات العالمية، بل إن انخراطها في التعاون الدولي للمدن يتزايد باستمرار، ولها إسهامات قيِّمة في هذه المنصات. تقوم منظمات مثل منظمة المدن العربية والمؤسسة التابعة لها ممثلة في المعهد العربي لإنماء المدن، بتعزيز التعاون بين المدن العربية من خلال اعتماد خطط توجه الأنشطة والخدمات بناء على خصائصها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية. ومن شأن هذا التعاون أن يكتسب أهمية قصوى في المستقبل ذلك أن المنطقة ستواجه نفس التحديات المشتركة. إن التزام المعهد العربي لإنماء المدن بالعمل مع الحكومات العربية الإقليمية والمحلية ومع الحكومات الوطنية من شأنه أن يساهم في إنشاء وتحقيق الرؤية لمجتمعات متوازنة ومستدامة ومخططة بشكل جيد لتقوم بدوها بتشكيل النمو الحضري وبناء مجتمعات مزدهرة في كل المنطقة العربية.

إن استمرار هذا الاتجاه نحو اللامركزية وأهمية معالجة التحديات على المستوى الإقليمي، سيجعل من وظيفة التعاون العالمي والإقليمي للمدن العربية ذات بعد محوري في قرارات الحوكمة بما لديها من قوة التأثير على حياة كثير من المواطنين مما سيعبد الطريق نحو مستقبل أفضل ومستدام.

« إن التعاون بين المدن يوفر منصة مشتركة لنقل المعرفة وتبادل الممارسات بالإضافة لخلق فرص للشراكات بين مختلف أصحاب المصالح والمجتمع المدني والقطاع الخاص لتصبح قادرة على صياغة السياسات التي تهدف لتحسين التحديات المعاصرة»

تحول مؤسسي شامل لدعم جهود تنمية المدن العربية



د. أنس المغيري

هو المدير العام للمعهد العربي لإنماء المدن. ساهم في نشر عدد من الأبحاث في مجال التخطيط الحضري والحوكمة. ولديه خبرات عملية في قيادة برامج ومؤسسات في مرحلة التأسيس. و تتنوع مجالات اختصاص د. أنس لتشمل التنظيم المؤسسي البلدي، و الاستراتيجيات، والتطوير الاقتصادي للمناطق.

المعهد العربي لإنماء المدن هو مؤسسة عريقة ونادرة من ناحية التخصص و نطاق العمل الإقليمي، وقد مر منذ تأسيسه بفترات متباينة من العمل وإنتاج الأبحاث في المجالات التنموية المختلفة. وفي الربع الرابع من عام 2022م، وبتوجيه من سمو أمين الرياض رئيس المعهد، وضع المعهد خطة طموحة للتحول الشامل تنطلق من مرتكزات أساسية هي أن يستجيب لاحتياجات المدن العربية من خلال أبحاث السياسات الحضرية وتطوير القدرات وتبادل الخبرات، أن تكون مخرجاته ذات تأثير وموثوقية عالية بما يقدم إضافة نوعية في مجالات التنمية الحضرية، وأن يكون مؤسسة مرجعية على المستوى العالمي بكل ما يختص بإنماء المدن العربية. وتضمنت خطة التحول المؤسسي أربعة عناصر هي:

- إعداد استراتيجية مؤسسية تضم برامج ومشاريع المعهد وفق رؤية طموحة ومستهدفات ومؤشرات أداء للتقييم والمتابعة.
- إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية والمالية ضمن تصميم الهيكل التشغيلي الذي يدعم توزيع المهام والمسؤوليات لتحقيق الاستراتيجية.
- استقطاب كوادر فنية من ذوي المؤهلات والخبرات العملية المتميزة في مجالات اختصاص المعهد.
- بناء الشراكات مع المدن والجامعات والمنظمات الدولية المؤثرة في تشكيل الأجندة الحضرية وتطوير المدن.

انطلق المعهد في تصميم استراتيجيته وتزامن ذلك مع استقطاب الكفاءات والخبرات التخصصية التي تم من خلالها إنجاز استراتيجية المعهد وعرضها على سمو الرئيس خلال الأشهر الستة الأولى من عام 2023م. تم تصميم الاستراتيجية لتعكس احتياجات تطوير المدن والبلديات من خلال مشاركة أكثر من 90 مدينة عربية و 130 خبير، بالإضافة إلى تحليل توجهات 6 منظمات عالمية ذات مرجعية ومتقاربة لمجالات اختصاص المعهد.

ونتيجة لذلك، تم توزيع برامج ومبادرات ومشاريع الاستراتيجية ضمن 3 محاور أساسية Action lines والتي شكلت فيما بعد إدارات البرامج للمعهد وهي: برنامج أبحاث السياسات الحضرية، وبرنامج دعم المدن، وبرنامج الشراكات. وتضمن كل برنامج 5 إلى 7 مبادرات رئيسية بإجمالي 17 مبادرة. تم إعداد وصف تفصيليّ لكل مبادرة وأهدافها وعدد مخرجاتها وآليات تنفيذها وبرنامجها الزمني وميزانيتها المقترحة ومؤشرات لقياس أدائها ومتابعتها. ومن جهة أخرى قام المعهد بتصميم الهيكل التشغيلي الجديد الذي يدعم تنفيذ الاستراتيجية وتوزيع المهام والصلاحيات والسلم والوصف الوظيفي لجميع الاختصاصات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف مع إعادة توزيع الوظائف والمزايا بناء على المهام ومؤشرات الأداء لكل وظيفة.

وبالتزامن مع هذه الجهود قام المعهد بالتواصل مع البلديات والمنظمات الدولية والإقليمية ونتج عن ذلك توقيع عدد من اتفاقيات الشراكة مبنية على مبادرات ومشاريع مشتركة مع جهات منها جامعة الملك سعود، ومعهد إدارة المشاريع PMI، ومنظمة البلديات الهولندية VNG، إلخ، وجاري العمل على قائمة الشراكات من خلال الجولة التعريفية باستراتيجية المعهد والتي تضمنت زيارات ولقاءات عمل مع أكثر من 93 بلدية ومنظمة وجامعة في أكثر 15 دولة.

وفي الختام، نؤمن في المعهد بأن هناك مجالات واسعة للمشاركة في تطوير وتنمية مدننا العربية، وذلك بناء على ما سمعناه من البلديات والخبراء المشاركين في استطلاع الرأي عن الدور المستقبلي الذي يمكن أن يقوم به المعهد لدعم جهود التنمية. وسيركز فريق العمل خلال الفترة المقبلة على تنفيذ مبادرات ومشاريع الاستراتيجية ضمن محاور أبحاث السياسات الحضرية وبرنامج دعم المدن والشراكات ضمن أولويات التنفيذ التي تستهدف البلديات والمختصين في مجالات التنمية العمرانية وعامة الجمهور. وستكون مخرجات تلك البرامج بمستوى يعكس اهتمام قيادة المعهد والجهات الداعمة بتقديم قيمة مضافة في مجالات احتياج المدن أعضاء منظمة المدن العربية.

«وضع المعهد خطة طموحة للتحول الشامل تنطلق من مرتكزات أساسية هي أن يستجيب لاحتياجات المدن العربية من خلال أبحاث السياسات الحضرية وتطوير القدرات وتبادل الخبرات»

استراتيجية 2025

الرؤية

مؤسسة عالمية رائدة تساهم في صنع مستقبل حضري أفضل قائم على الابتكار و الشراكةبين المدن والجهات التنموية في العالم العربي

الرسالة

دعم المدن والبلديات العربية لمواجهة تحديات التنمية الحضرية، من خلال الدراسات والبرامج التدريبية وتعزيز ثقافة التعاون والتعلم المشترك

السياسات الحضرية

- قاعدة بيانات المدن العربية
- مؤشرات التنمية الحضرية للمدن
- تقارير ممارسات المدن الحضرية
- معمل الابتكار الحضرى
- النشرة
- بودكاست

الشراكات

- الربط بين شركاء التنمية الحضرية
- الأمين يتحدث
- حوار المدن العربية الأوروبية
- جوائز التنمية الحضرية

تطوير القدرات

- البرنامج التنفيذى
- الاستشارات و تبادل الأفكار
- التدريب و بناء القدرات

بيئة عمل جديدة تحفز على الإبداع

تماشيًا مع الرؤية الجديدة للمعهد العربي لإنماء المدن وترجمةً **للاستراتيجية** المنبثقة عنها، فإنه لا بد من بناء ثقافة عمل مختلفة تنبثق من قيم المصداقية والتأثير وتعتمد على مبدأ التعاون والتشجيع الابتكار. ومن الضروري إعادة تصميم بيئة العمل لتتناسب مع المتطلبات العصرية والمتسارعة لإدارة مؤسسة إقليمية تعمل بمجال مهم وابتكاري كمجال التنمية الحضرية.

يقع مقر المعهد العربي لإنماء المدن في الحي الدبلوماسي لمدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية. وللحي نفسه ميزات ايجابية حيث صممت المباني والطرقات فيه بتخطيط جيد يحترم حركة المشاة. وقد تم تصميم المبنى في عام 1998 على يد **المعماري نبيل فانوس** (1940 - 2017) ليكون أيقونة معمارية تطل بزي أبيض لؤلؤي نسج بطراز حديث مميز. وقد اتى المبنى كهبة سخية للمعهد من قبل حكومةالمملكة العربية السعودية.

يترجم التشكيل المعماري للمبنى عناصر الانفتاح، والشفافية، والعملية في تصميمه، إضافة الى إدماج الإضاءة الطبيعية والعناصر البيئية الخضراء في البيئة الداخلية وكذلك المساحات حول المبنى بطريقة لافتة. يجمع المبنى ما بين عمارة الصروح التي نشهدها عند الدخول إلى الردهة الأساسية عبر ارتفاع السقف وبروز الأعمدة العالية، وبين عمارة مؤنسنة حيث يستمتع مستخدمو المبنى وزائروه بمناظر المساحات الخضراء الداخلية الخارجية. ويتكون المبنى من ثلاثة أجنحة، هي: الجناح الرئيسي الذي يضم مساحات العمل (المكاتب)، وجناح المسرح حيث تُقام الفعاليات والمحاضرات، وجناح مكتبة المعهد الخاصة. أما فيما يخص المكتبة، وضع المصمم لمسته الإبداعية من خلال تصميم مكعب زجاجي بشكل كامل بأبعاد 9*9*9 متر تحيط الإضاءة الطبيعية فيه بالمستخدمين بشكل إبداعي وسابق لأوانه. تضم المكتبة مجموعة من المنشورات و المؤلفات ذات العلاقة بشؤون المدن والتنمية المحلية. تقع جميع هذه العناصر تحت سقف واحد مفصول بشكل كامل عن الأجنحة الثلاثة ويغطيها كليًا، كما يغطي ردهات المبنى الخارجية طوال النهار حيث يمكن الجلوس بظله في أوقات الحر.



المعماري: نبيل فـانوس
(١٩٤٠-٢٠١٧)



صورة: مبنى المعهد من الخارج، ©2023



صورة: مبنى المعهد من الخارج، ©2023



صورة: مبنى المعهد من الداخل، ©2023

المبنى
مكعب زجاجي خلاب

ورغم جاذبية المبنى، فإن مساحات العمل الداخلية لا تتناسب مع احتياجات العمل اليومي. من هنا، جاء تجديد بيئة العمل أحد المستلزمات المهمة نحو التحول المؤسسي الفعّال الذي تصبو إليه الإدارة الجديدة للمعهد. ولتحقيق أكبر قدرٍ من الفاعلية والتواصل بين أعضاء الفريق، تبنى المعهد تصميمًا عصريًا قائمًا على البساطة في التصميم وفكرة المسطح المفتوح Open Plan Concept.

قللت هذه الاعتبارات من بيروقراطية العمل المؤسسي التقليدي وسهلت عملية نقل المعلومة والتواصل بين مختلف الدوائر والمدراء لتسريع عملية صنع القرار بشكل تشاركي وفعّال. تضم مساحات العمل بين طياتها العديد من قاعات الاجتماعات التفاعلية والمختلفة الأحجام لتناسب جميع الاحتياجات، هذا يسمح باللقاءات المتنوعة بعيدًا عن الهرمية الإدارية ويشجع الابتكار عبر طرح الأفكار ونقاشها المباشر مع الفريق. وُضعت مساحة العمل (مكاتب الخبراء المختصين في الشؤون الحضرية والتخطيط) بالقرب من الواجهة الزجاجية لضمان دخول أكبر قدر ممكن من الإضاءة الطبيعية والاطلالة على المساحات الخضراء الخارجية. من الجدير بالذكر أيضًا أن مبنى المعهد متوافق بشكل كبير للاستخدام من قبل الأشخاص ذوي الإعاقة، الأمر الذي يجعله أكثر شمولًا.

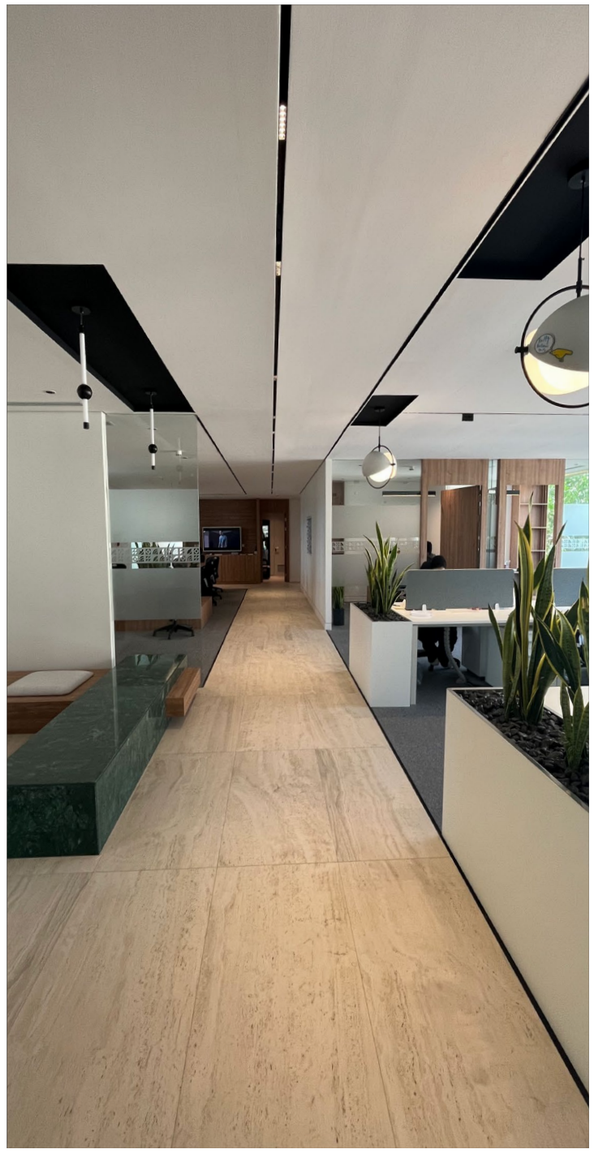
صورة: مبنى المعهد من الخارج، ©2023

مساحة العمل
An Open Plan Office

من جهة أخرى، وللسير قُدمًا نحو التحول الذي تتطلع إليه الرؤية الجديدة للمعهد، كان لزامًا تشكيل فريق عمل ذا خبرات فنية ومهنية مميزة ومتنوعة، وقادرة على إدارة برامج جديدة تُشكل تحولًا نوعيًا بمنهجية عمل المعهد

أخيرًا، ما بين التحول في بيئة العمل وفريق العمل، يطمح المعهد إلى الارتقاء بأدائه ليلبي الطموحات العالية التي تحملها استراتيجيته الجديدة ويكون على مستوى توقعات المدن العربية.

تعرّف على فريق المعهد

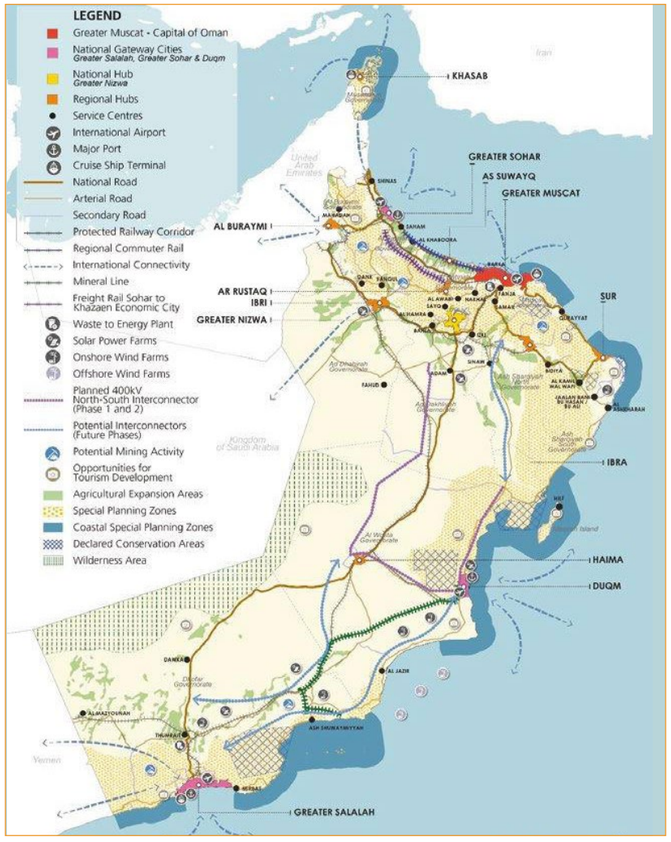








صور:المكاتب، ©2023



مشروع عمان
الاستراتيجية العمرانية
لعُمان 2040

Photo: Oman Ministry of Housing and Planning Spatial Strategy 2040, ©2020

حـراك المـدن

من ضمنها الاستراتيجية العمرانية لعُمان 2040

تـحول مؤسســي طمـوح في إدارة التنـميــة الحضريـة

شهدت سلطنة عُمان خلال الأعوام الثلاثة الماضية تحولًا مؤسسيًا في إدارة التنمية الحضرية والذي بدأ بمرسوم سلطاني رقم 93 في عام 2020 م يقضي بإلغاء المجلس الأعلى للتخطيط وتعديل مُسمى وزارة الإسكان إلى وزارة الإسكان والتخطيط العمراني. واحتوى تفاصيل المرسوم السلطاني على عدد من الصلاحيات والمسؤوليات التي تُعنى بشؤون التخطيط العمراني والإسكان، ومن أهمها: تطوير سياسة عامة للإسكان والتخطيط العمراني واستراتيجية التنمية العمرانية بما يعكس تحقيق أهداف التنمية الشاملة والمستدامة في جميع المحافظات وعرضها على مجلس الوزراء للموافقة. وإعداد دليل يحدد الأسس والمعايير التي يجب أن تتبعها الجهات الحكومية وغير الحكومية في مجال التخطيط العمراني وفقًا لهذه السياسة والاستراتيجية. وإعداد خرائط للمناطق المعتمد تخطيطها وتصميم الرسومات للوحدات العقارية بها وتحديد مواقع المرافق العامة ومساحاتها وتخصيص الأراضي للمواطنين وفقًا لنظام استحقاق الأراضي الحكومية. وحدد النظام بأن يتم إنشاء نظام متكامل للمعلومات الجغرافية يتضمن قواعد البيانات والخرائط، وأخيرًا، تطوير التعاون مع الجهات ذات الاختصاصات المماثلة في الدول والمنظمات الإقليمية والدولية لتعزيز وتطوير هذه المجالات.

"مجتمع إنسانه مبدع، وبيئة عناصرها مستدامة، واقتصاد بنيته تنافسية، ودولة أجهزتها مسؤولة" رؤية عُمان ٢٠٤٠"



صورة: استراتيجية وزارة الإسكان والتخطيط المكانية العمانية 2040، ©2020

وكخطوات تنفيذية تبعت هذا القرار، قامت وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بإعادة تنظيم هيكلها المؤسسي باعتبارها جهة تشريعية للسياسات التخطيطية ومتابعه لتنفيذها من خلال مديرياتها التي تغطي كافة محافظات السلطنة. وشرعت الوزارة في صنع الاستراتيجية العمرانية للسلطنة بالموائمة مع رؤية عمان 2040، وتمثل الاستراتيجية وثيقة أساسية لتخطيط التنمية على المستوى الوطني حيث تنطلق من المزايا الاقتصادية لمحافظات عمان وإرثها العمراني والثقافي وتنوع بيئاتها الطبيعية. وبشكل أساسي نتج عن الاستراتيجية العمرانية توزيع لمناطق النمو العمراني والاستثمار في البني التحتية من طرق وشبكات نقل عام ومرافق بما ينسجم مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وفي مستوى آخر من التخطيط، قامت الوزارة بصنع مخططات هيكلية لسبعة محافظات تترجم من خلالها أهداف الاستراتيجية على المستوى المحلي، ويعتبر المخطط الهيكلي لمسقط الكبرى هو الأبرز لكونه يتعامل مع المزايا والتحديات المكانية لتنمية العاصمة مسقط ومدنها التابعة. وتضمن المخطط توزيع لاستخدامات الأراضي وشبكة النقل بما في ذلك مسارات لمترو مسقط ونظام النقل الترددي الذي يربط المناطق ذات الكثافات العمرانية العالية. ومن جهة أخرى، يتعامل المخطط مع الأنواء المناخية وطبيعة المحافظة ذات الأودية والمسارات المائية التي يضع أولوية لتطويرها كمناطق مفتوحة مع اعتبار اجراءات الحماية من الأخطار الطبيعية كالفيضانات. ومن المتوقع أن يبدأ العمل في تنفيذ المخطط الهيكلي في مطلع عام 2024.

وعلى صعيد إعداد الكفاءات الفنية من مهندسي التخطيط العمراني وغيرهم من الكفاءات الفنية اللازمة لتنفيذ هذه الخطط والبرامج العمرانية على المستويين الوطني والمحلي، أطلقت الوزارة برنامج "رافد" لتطوير الكفاءات وإعداد قيادات واعدة من خلال التعليم والتدريب الممنهج في مجالات احتياج الوزارة مديرياتها ومن هذه المجالات: تخطيط التنمية المستدامة، والتخطيط والتصميم العمراني، والتنمية الاقتصادية المحلية، والحوكمة الحضرية، والتحول الرقمي في خدمات التخطيط والمشاركة المجتمعية.

إن التحول المؤسسي في إدارة التنمية الحضرية هو عبارة عن رحلة طويلة تتضمن صياغة تشريعات عمرانية متكاملة وحوكمة حضرية يتم من خلالها توزيع الأدوار والمسؤوليات بين مستويات التخطيط المحلي والإقليمي والوطني بما يحقق كفاءة وفاعلية أعلى في إنجاز أعمال التخطيط الحضري والتي تبدأ من عمليات يومية مثل تراخيص البناء وإعادة تخطيط المواقع وتوزيع الكثافات و إعداد المخططات التنفيذية والرقابة والامتثال في تنفيذ المخططات وتنتقل على المستوى الأعلى إلى مراجعة المخططات الهيكلية واعتبار المستجدات الاقتصادية والبيئية والمكانية في تحديث هذه المخططات لتنسجم مع توجهات الاستراتيجية العمرانية على المستوى الوطني. وتتطلب مراحل هذه الرحلة تنسيق مؤسسي حضري وتكامل بين أدوار الوزارة ومديرياتها في المحافظات ودعم مستمر لجهود تطوير وبناء القدرات لتمكنها من أداء الأدوار في تحقيق رؤية السلطنة والوصول إلى "مجتمع إنسانه مبدع، وبيئة عناصرها مستدامة، واقتصاد بنيته تنافسية، ودولة أجهزتها مسؤولة" رؤية عُمان 2040.

نحو نموذج فعال لإدارة الموارد البلدية

آليـات التعاون البلدي في لبنان والمغرب

يقتضي التعامل مع التحديات المتزايدة للبيئات العمرانيّة الكثير من الموارد والتنظيم الهيكلي وهو ما لا يتوفّر إلّا لدى عدد محدود جداً من البلديّات. وهذا ما دفع بصانعيّ السياسات في العديد من الدول بالمنطقة العربيّة إلى إقامة مؤسسّات بلديّة ضخمة على مستوى المدن الكبرى. تقوم هذه المؤسّسات على دمج البلديّات القائمة في المدينة مع بلديّات أحياء الضواحي الجديدة ومنحها صلاحيّات هامّة وموارد لتمكينها من التخطيط الجيّد والتدخّل على مستوى المدينة ككلّ، كما هو حاصل في حالتيّ عمّان ومسقط على سبيل المثال. خلافاً لما سبق، تفضّل بعض الدول الأخرى تطوير أساليب التعاون بين البلديّات، كما هو الحال في المغرب ولبنان مثلاً.

انطلاقاً من عام 2015 ومع بداية تطبيق توجيهات الدستور الجديد، أصبح بإمكان السلطات المحليّة أن تلجأ إلى أنواع جديدة من أداوت التعاون، مثل "عقود الشراكة" و"المؤسّسات العامة ذات الإختصاص". ففي نموذج عقود الشراكة، تتشارك البلديّات المتجاورة لتطوير مشروع معيّن، وتقوم بتنفيذه ضمن حدودها الإداريّة. ويستمرّ العقد طوال فترة المشروع ويحددّ الترتيبات الماليّة والإداريّة والتشغيليّة، إضافة إلى طرق المساهمة التي تقترحها الجهات المشاركة. ويمكن أيضاً للقطاع الخاصّ أن ينضمّ كشريك في العقد. وقد يتطلّب الخوض في مشاريع تعاون أكثر تعقيداً وذات بعد استراتيجيّ إنشاء مؤسّسات عامّة ذات اختصاص. يتمّ إنشاء هذه المؤسّسات العامّة بطلب من بلديّات متجاورة

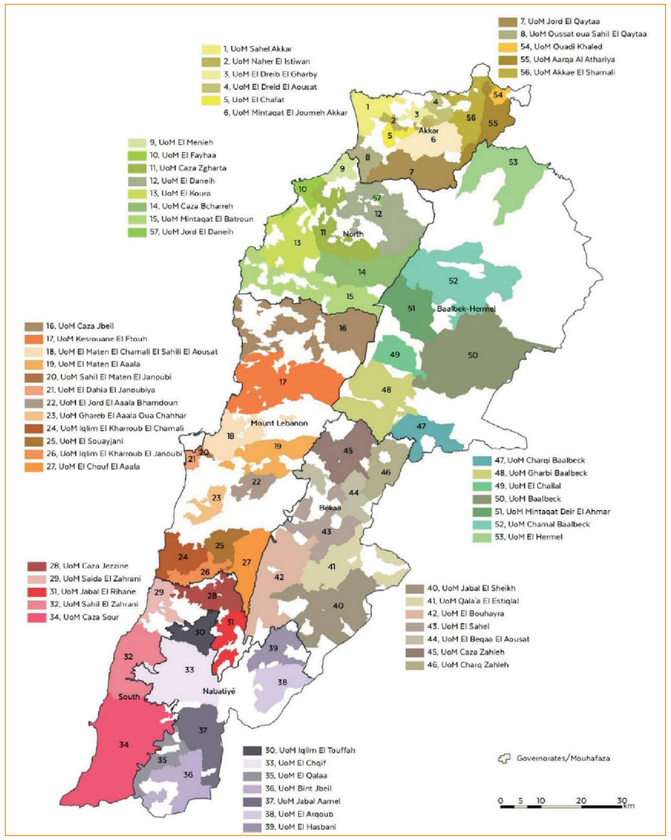


Photo: The Case of the Union of Municipalities - European Spatial Research and Policy, ©2019

تسعى لضم مواردها بهدف التعامل مع قضايا تنمويّة تشكّل تحدياً مشتركاً لها. يتمّ حينئذ منح المؤسسة العامة جزءاً من صلاحيّات السلطات المحليّة في ما يخص مسألة معيّنة (مثل إدارة النفايات الصلبة، والنقل، وإدارة الأحواض الأنهر، وتأمين المساكن الميسّرة، وغيرها). نتيجةً، تصبحت هذه المؤسّسات العامّة مسؤولة عن تخطيط وتنفيذ الخطط والمشاريع اللازمة لمعالجة هذه المسألة. ويكون لهذه المؤسّسة العامّة مدير ومجلس منتخب لتوجيه عملها. تجدر الإشارة إلى أنّه يمكن للسلطات المحليّة في المغرب من مستوى إقليميّ أوسع كالمنطقة أو الجهة أن تستخدم أدوات التعاون هذه نفسها. وقد قامت وزارة الداخليّة باعتبارها الجهة المسؤولة عن البلديّات بنشر دليل لتشجيع السلطات المحليّة على استخدام أدوات التعاون، خاصة على مستوى المراكز العمرانيّة الصغيرة والمناطق الريفيّة. كما في المغرب، يتيح قانون البلديّات في لبنان (صادر عام 1977 وما زال معتمداً حالياً) للسلطات المحلية إمكانيّة أدوات تعاون مختلفة. ويسمح هذا القانون للبلديّات بصياغة عقود شراكة شبيهة إلى حدّ ما بتلك المعتمدة بالمغرب. إلا أنّ قانون البلديّات في لبنان يتيح أيضاً نوعاً مختلفاً من أدوات التعاون البلدي وهو "اتحاد البلديّات". إن الاتّحاد هو مؤسّسة عامّة يشمل نطاقه مجموع أراضي البلديّات الأعضاء. يتمّ إنشاء هذا الاتّحاد بطلب من البلديّات المعنيّة ويكون له مجلس مكوَّن من ممثّلي البلديّات الأعضاء. وبخلاف المؤسّسة العامّة في المغرب، فإنّ الاتّحاد لا يقوم حول مسألة تنمويّة محدّدة بل يمكنه أن يقوم بتطوير مشاريع وخدمات في جميع المسائل المشتركة التي تهمّ البلديات الأعضاء البلديّات. إلا أنّه، وبخلاف المغرب أيضاً، لا يمكن لأي بلديّة إلّا أن تنضوي تحت عضويّة اتّحاد واحد. إنّ التزايد السريع في عدد اتّحادات البلديّات، والذي ارتفع لأكثر من الضعفين في العقدين الأخيرين، يدلّ على الاهتمام الكبير للبلديّات بأدوات التعاون والإفادة منها لمواجهة التحديّات المتزايدة للتنمية. بالرغم من ذلك، فإنّ هناك قناعة لدى المسؤولين والمعنيّين على مستوى البلديّات في لبنان بضرورة إدخال إصلاحات على قانون البلديّات كي يشمل القضايا الماليّة، وتلك المرتبطة بالشفافيّة والمشاركة المجتمعيّة. ويجري مؤخّراً نقاشات في البرلمان حول سنّ عدد من مشاريع قوانين ما يسمى "باللامركزيّة الموسّعة". يقترح كثيرون أن يتم انشاء نوع جديد السلطات اللامركزيّة تكون على مستوى الأقضية وتتمتع بصلاحيّات واسعة ليكون بمقدورها الدفع بأجندات التنمية. ليس واضحاً بعد، إن كان مشروع قانون اللامركزيّة الموسّعة في صيغته النهائيّة سيحافظ على صيغة اتحادات البلديّات كأداة تعاون كما هو الحال الآن أو يعمد إلى إلغائها.



Photo: Jordan Development Bank, ©2023

بنك تنمية المدن والقرى

طـرق مبتكرة في تمويـل المشـاريع والـخدمـات البلديـة من الأردن

على غرار العديد من البلدان حول العالم، تلعب البلديات في الأردن دوراً مهما في تقديم الخدمات الأساسية وتحفيز التنمية المحلية. ففي عام 1979م، أنشأت الحكومة الأردنية بنك تنمية المدن والقرى كمؤسسة تمويلية مستقلة بهدف تلبية الاحتياجات التمويلية للبلديات وتمكينها من تمويل الخدمات والمشاريع عبر الإقراض المباشر وعدد من التسهيلات المالية. وتستخدم البلديات هذه الفرص التمويلية في تنفيذ الخدمات كإدارة النفايات الصلبة والمياه العادمة وبناء الطرق والحدائق والمشاريع الرأسمالية الأخرى. وبالإضافة إلى تحدي التمويل فإن كثيراً من البلديات قد تنقصها القدرات الفنية والإدارية اللازمة للإشراف تنفيذ هذه المشاريع وفق أعلى المواصفات الفنية.

يسعى بنك البلديات والقرى إلى تنفيذ أجندة الدولة التنموية من خلال تمويل البلديات أو المؤسسات المحلية الأخرى التي تشارك البلديات في تقديم الخدمات العامة. وقد قام مؤخرا بإيجاد آليات للتمويل بالشراكة بين البلديات والقطاع الخاص بحيث تستفيد من هذه الخدمات والتسهيلات الائتمانية، ومن إدارة المنح والقروض ومتابعتها والتحقق من استخداماتها في المصاريف والنفقات المخصصة لها. ويعمل البنك على تشجيع البلديات لتحسين أدائها المالي وإجراء الدراسات وتوفير قاعدة بيانات ومعلومات ذات صلة بالبلديات بحيث يتم عمل التصنيفات الائتمانية للبلديات مع توفير الخبرات وخدمات الاستشارات التمويلية.

وتبدأ دورة حياة تمويل المشاريع في البنك عندما تقوم البلدية بتقديم طلب القرض، ويُرسل الطلب إلى وزارة الإدارة المحلية التي تقوم بمراجعته وتحويله إلى بنك تنمية المدن والقرى. تقوم لجان البنك بتحليل الطلب ودراسة جوانبه الفنية والمالية ليُحال بعدها إلى اللجنة المركزية للإقراض. وبمجرد الموافقة على طلب القرض، يمكن للبلدية الشروع في عملية طرح وترسية مناقصة المشروع عبر القنوات الرسمية الواردة في نظام المشتريات الحكومية. وبعد توقيع عقد المشروع بين البلدية والبنك والمقاول، تنطلق أعمال التنفيذ ويتم تحويل الدفعات المالية حسب الجدولة المتفق عليها في العرض المالي للمشروع . إن الهدف من تسليط الضوء على ممارسة لبنك تنمية المدن والقرى في تمويل المشاريع هي للتعريف بأساليب تمويل بلدي مختلفة عن المعمول به في كثير من البلديات العربية والتي تتحمل فيها الحكومة عبئ تمويل المشاريع والخدمات بغض النظر عن العائد الربحي الذي قد يكون مجديا لاستكشاف أسايب تمويل وتنفيذ مختلفة. وقد يشكل التمويل البلدي للمشاريع من خلال بنك حكومي كما في تجربة الأردن أو السندات البلدية المنتشرة منتشر في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا مدخلا لصانعي السياسات البلدية في البلدان العربية لاستكشاف أساليب تمويل تناسب الأنظمة المؤسسية القائمة وتساعد في الإستدامة المالية للبلديات. إن جهود بنك تنمية المدن والقرى تكللت بالنجاح في تمويل مشاريع البنية التحتية المتنوعة في أنحاء مختلفة من المملكة الأردنية، وعلى سبيل المثال لا الحصر، تم بناء أنظمة صرف مياه الأمطار لبلدية إربد الكبرى، وإنشاء منصة ريادة الأعمال لبلدية الكرك الكبرى، وإعادة تأهيل مسارات الأرصفة في بلدية دير أبي سعيد، وتمويل الخلطات الإسفلتية لبلدية مادبا من خلال مشاريع تمويل ناجحة نفذها البنك وحققت التزام أكبر من المقاولين في التنفيذ وفق الجداول الزمنية وكفاءة أعلى في صرف مستحقات المشاريع.

ومع استمرار الأردن في سعيه لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وتحسين جودة حياة لمواطنيه، يبقى دور بنك تنمية المدن والقرى مهما في تمويل البلديات. ولا يقتصر دور البنك في تعزيز التنمية الاقتصادية وتطوير البنية التحتية فحسب، وإنما يتعدى ذلك لتعزيز قدرة البلديات في تخطيط وتنفيذ المشاريع التي ستعود بالمنفعة على البلديات والسكان لسنوات قادمة.



Photo: Riyadh, Saudi Arabia, ©2023

في مبادرة نوعية لتعزيز التكامل والتنسيق في المشاريع الحضرية

إنشـاء مركـز متخصص بمشاريع البنية التحتـية فـي مدينـة الريـاض

تشهد مدينة الرياض نهضة عمرانية تحققت نتيجة الرؤى والسياسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ومن ضمن مظاهر هذه النهضة تنفيذ العديد من المشاريع الكبرى التي رافقها ارتفاع عدد سكان منطقة الرياض إلى حوالي 8.6 مليون نسمة في عام 2022 ، بنسبة نمو سكاني بلغت حوالي 38% عن العام 2010. وحسب المستهدفات الحكومية لتعزيز موقع العاصمة السعودية على الخارطة الاقتصادية للمدن العالمية، فمن المتوقع استمرار تنفيذ المشاريع الكبرى وجذب الأنشطة الاقتصادية لزيادة تنافسية المدينة، وازدياد عدد سكان مدينة الرياض ليصل إلى متوقع 15 مليون نسمة في عام 2030.
يلزم تنفيذ المشاريع الكبرى في المدن وجود بنى تحتية تضمن التشغيل الأمثل للمشاريع وتوفر الخدمة الفضلى لسكان المدينة مع الأخذ بالاعتبار الزيادة السكانية المتوقعة. وقد أدركت الحكومة السعودية أهمية الإجراءات الاستباقية في استيعاب النمو السكاني المستقبلي وضرورة تنسيق تنفيذ مشاريع البنية التحتية بين المؤسسات المعنية في العاصمة الرياض، فأصدر مجلس الوزراء قراراً بإنشاء "مركز مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض". ويهدف المركز إلى الارتقاء بأعمال مشاريع البنية

تشهد مدينة الرياض نهضة عمرانية تحققت نتيجة الرؤى والسياسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ومن ضمن مظاهر هذه النهضة تنفيذ العديد من المشاريع الكبرى التي رافقها ارتفاع عدد سكان منطقة الرياض إلى حوالي 8.6 مليون نسمة في عام 2022 ، بنسبة نمو سكاني بلغت حوالي 38% عن العام 2010. وحسب المستهدفات الحكومية لتعزيز موقع العاصمة السعودية على الخارطة الاقتصادية للمدن العالمية، فمن المتوقع استمرار تنفيذ المشاريع الكبرى وجذب الأنشطة الاقتصادية لزيادة تنافسية المدينة، وازدياد عدد سكان مدينة الرياض ليصل إلى متوقع 15 مليون نسمة في عام 2030.
يلزم تنفيذ المشاريع الكبرى في المدن وجود بنى تحتية تضمن التشغيل الأمثل للمشاريع وتوفر الخدمة الفضلى لسكان المدينة مع الأخذ بالاعتبار الزيادة السكانية المتوقعة. وقد أدركت الحكومة السعودية أهمية الإجراءات الاستباقية في استيعاب النمو السكاني المستقبلي وضرورة تنسيق تنفيذ مشاريع البنية التحتية بين المؤسسات المعنية في العاصمة الرياض، فأصدر مجلس الوزراء قراراً بإنشاء "مركز مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض". ويهدف المركز إلى الارتقاء بأعمال مشاريع البنية
الكبرى ذات الارتباط بأعمال مشاريع البنية التحتية. ويعمل المركز، على إنشاء منصة لجمع المعلومات والبيانات والمخططات والميزانيات الخاصة بأعمال مشاريع البنية التحتية في المنطقة، والاطلاع على ما تعدّه الجهات الحكومية والخاصة من خطط استراتيجية وتفصيلية تتعلق بأعمال مشاريع البنية التحتية التي ستنفذ في المنطقة، والعمل مع تلك الجهات على تطويرها وتحديثها بما يتفق مع ما يضعه المركز ضمن المخطط الشامل التفصيلي لأعمال مشاريع البنية التحتية.
وبهدف تحقيق تقارب حكومي مجتمعي في تقديم الخدمات وضمان تعزيز جودة حياة سكان المدينة، فإن المركز مسؤول عن تلقي البلاغات والشكاوى الخاصة بأعمال مشاريع البنية التحتية في المنطقة، واتخاذ ما يلزم في شأنها، سواء بالتواصل مع الجهات المعنية أو بإعداد الدراسات وحل المعوقات من خلال عقد الشراكات مع الجهات الحكومية والخاصة، والتعاون مع مراكز البحوث والمؤسسات وبيوت الخبرة المتخصصة في المجالات ذات العلاقة بنشاط المركز.

وقد أعلنت الحكومة في وقت سابق عدداً من المشاريع الرائدة على مستوى البنية التحتية كجزء من مبادرات صندوق الاستثمارات العامة. ومن هذه المشاريع، مشروع حديقة الملك سلمان، الأكبر من نوعها في العالم، ومشروع المسار الرياضي، ومشروع المربع، بالإضافة الى مشروع مترو الرياض الذي من المتوقع أن يبدأ تشغيله خلال العام القادم.

من ضمن المهام الرئيسية للمركز وضع مخطط شامل تفصيلي لأعمال مشاريع البنية التحتية في المنطقة، وإعداد البرامج والجداول ضمن مراحل زمنية بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة. وتتضمن المشاريع التي يعنى بها المركز تلك المتعلقة بخدمات الاتصالات، والطاقة، والمياه، والصرف الصحي، والطرق، ونحوها، ويشمل ذلك مشاريع الجهات الحكومية والخاصة، والمشروعات

صورة: مترو الرياض، الهيئة الملكية، إبريل ©2021



عقد من الموازنة التشاركيّة في المغرب

في العقد الأخير، بدأت الموازنة التشاركيّة تلقى اهتماماً متزايداً في بعض الدول العربيّة كما هو الحال في المغرب وتونس ومصر وفلسطين وغيرها. غير أن تجربة الموازنة التشاركيّة في المغرب تمثّل حالة مميّزة، كونها مدفوعة بقوّة من قبل وزارة الداخليّة - أي الوزارة المكلّفة بالإشراف على الإدارات المحليّة ودعمها في هذا البلد. فكلّما كان السكّان أكثر انخراطاً في صياغة مستقبل مدنهم وبلداتهم، تزداد الشفافيّة والمحاسبة وتكون السياسات العامّة أكثر استجابة لحاجات المجتمع باختلاف فئاته. نتيجة، يؤمل أن تساهم جهود دفع الموازنة التشاركيّة من قبل الحكومة والجهات التنمويّة الأخرى في النقلة النوعية المرجوّة في عمليّة التنمية في المغرب.

يقوم مبدأ الموازنة التشاركيّة على تخصيص جزء من الموازنة الرأسماليّة للبلديّة لتوزّع على مشاريع تحدّد عبر مشاركة السكّان والجمعيات. يختلف تطبيق هذا المبدأ من حالة إلى أخرى. فقد تختار البلديّة أن توزّع الموازنة على الأحياء ويكون لكل حيّ أن يحدد المشاريع الذي يودّ أن تنفّذها البلديّة في نطاقه. خلافاً، قد تفضّل البلديّة أن تنظّم العمليّة التشاركيّة بطريقة موحّدة على مستوى



Photo: Participatory Budgeting Report, ©2022

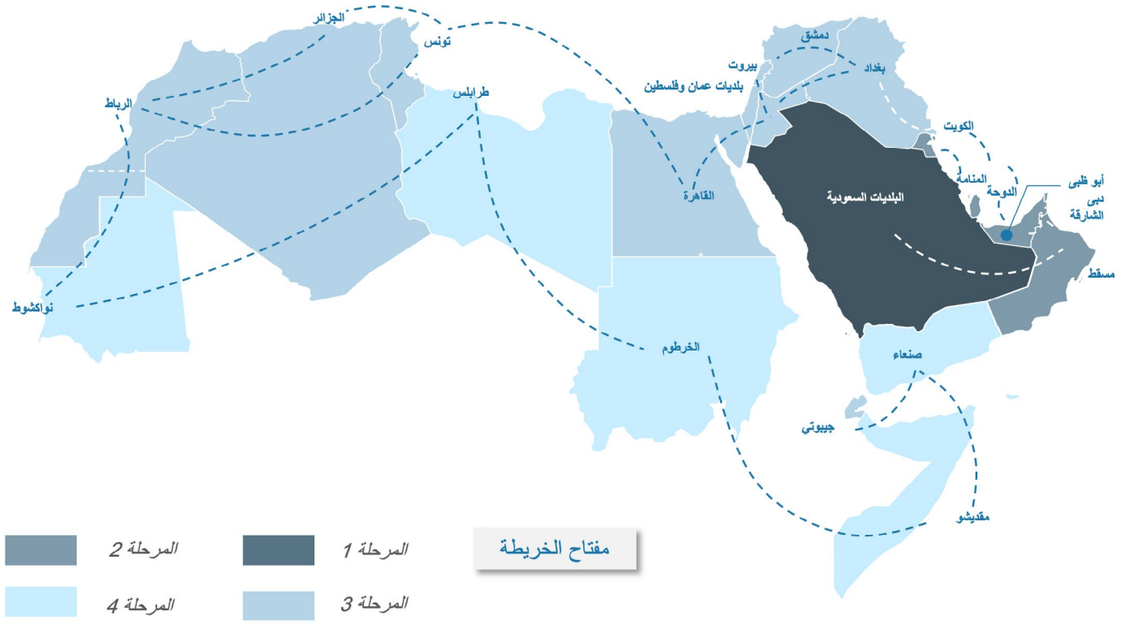
والجمعيّات ليقترحوا ويناقشوا مشاريع تنمويّة لاعتمادها؛ وتكون هذه المشاريع مخصصة لمجال معيّن (تطوير المساحات العامة، إنارة الطرقات، تنظيم النقل العام، الخ) او لتحسين ظروف فئة اجتماعيّة معيّنة (الشباب، الأطفال، كبار السنّ، الخ). ينحصر دور المشاركين في بعض الحالات باقتراح المشاريع فيما يتعداه في حالات أخرى الى مراقبة تنفيذ المشاريع وتقييمها منذ التسعينات، طوّرت بعض البلديّات المغربيّة تجارب أوليّة في الموازنة التشاركيّة. إلا أن التزايد الواضح في عدد هذه المبادرات في العقد الأخير يعود الى التوجّهات الدستوريّة الجديدة التي أعطت صلاحيّات أكبر للسلطات المحليّة ودعت لزيادة المشاركة الشعبيّة في الشؤون العامة. ويمثّل نشر الوزارة لدليل موّجه للبلديات ومخصص للموازنة التشاركيّة مؤشّرا قويّاً عن التزام الحكومة بتوسيع هذه المبادرات والرفع من فعاليّتها. من جهتها، سعت بلديّات مغربيّة عديدة مؤخّراً الى خوض تجارب في الموازنة التشاركيّة (مثل شفشاون، لعراش، تطوان، أغادير وغيرها)، مما أتاح لسكّانها التأثير في تحديد بعض الأولويّات والمشاريع التنمويّة في مدنهم.

كما هو الحال عند ادخال ممارسات جديدة في مجال التنمية العمرانيّة، لم تسلم الموازنة التشاركيّة من بعض الانتقادات والتحفّظات. حيث يرى بعض المسؤولين البلديّين أنها لا تقدّم أي قيمة مضافة حقيقيّة وتمثّل مضيعة للوقت لا طائل منها. في المقابل، يؤكّد البعض الآخر على ضرورة توسيع المشاركة لتشمل أكبر عدد من الجهات التنمويّة المحليّة وأصحاب العلاقة حتى تكون الموازنة التشاركيّة ذات فعاليّة. مهما يكن، فإن هناك حاجة لاستخلاص الدروس من تجارب البلديّات المغربية وغيرها في تونس والمغرب وفلسطين، حيث يرجح أن يتّسع اعتماد الموازنة التشاركية في المستقبل القريب في الكثير من المدن والدول العربيّة كأداة لرفع فاعليّة للمشاركة المجتمعية.

صورة: المغرب، ©2022



جولة المعهد التعريفية



تأتي الجولة التعريفية كخطوة رئيسية لبناء وتجديد العلاقات مع الجهات الفاعلة في مواضيع التنمية الحضرية من مختلف القطاعات حول العالم العربي. وجاءت هذه المبادرة كإحدى المخرجات التي تبنتها استراتيجية المعهد 2025. تهدف الجولة إلى التعريف بالمعهد والاستراتيجيّة الجديدة والحصول على تصور عام عن وضع التنمية الحضرية في العالم العربي، والاطلاع على أهم التحديات والمتطلبات التي تعنى بصناع القرار في المدن العربية وخلق شبكة علاقات قوية في مجالات التنمية الحضرية.

نعمل من خلال الجولة التعريفية على تحقيق هذه الأهداف، والتي قد ابتدأت في شهر مايو 2023، حيث تم تقسيم الجولة التعريفية إلى عدة مراحل تستمر حتى مارس 2024. وتستهدف الجولة زيارة مختلف الممثلين من القطاعات المعنية بالعمل بلدي والتنمية الحضرية مثل الوزارات والبلديات وهيئات التطوير والتخطيط، ومعاهد الإدارة العامة والمؤسسات المهنية الفاعلة في مجال التخطيط، والجامعات والمراكز البحثية المتخصصة.

أخبار المعهد

شملت الزيارات البلديات والهيئات التنموية واللجان الملكية، والجامعات،
كما هو موضح:

السعـوديـــة

أمـانة جـدة	جامعة الملك عبدالعزيز	هيئة تطوير محافظة جدة	أمـــانة مكـة

جامعة الملك عبد العزيز، ©AUDI 2023.



هيئة جدة، ©AUDI 2023.



زيارة المعهد لأمانة جدة، © AUDI 2023.



أمانة مكة، © AUDI 2023.



أمـانــة عسير	جامعة الملك خالد	هيئة تطوير منطقة عسير	هيئة تطوير المنطقة الشرقية	أمانة المنطقة الشرقية
أمانة منطقة عسير ASIR MUNICIPALITY	KING KHALID UNIVERSITY	هيئة تطوير منطقة عسير Asser Development Authority	هيئة تطوير المنطقة الشرقية Sharqia Development Authority	

أمانة عسير، © AUDI 2023.



جامعة الملك خالد، © AUDI 2023



هيئة تطوير منطقة عسير، © AUDI 2023



هيئة تطوير المنطقة الشرقية، © AUDI 2023.



أمانة المنطقة الشرقية، © AUDI 2023



شملت الزيارات البلديات والهيئات التنموية واللجان الملكية، والجامعات،
كما هو موضح:

عـمـا ن

أمانة مسقط | الجامعة الألمانية بعمان | وزارة الإسكان والتخطيط العمراني | الأكاديمية السلطانية للإدارة

أمانة مسقط © AUDI 2023.



وزارة الاسكان و التخطيط العمراني، © AUDI 2023.



الجامعة الألمانية بعمان، © AUDI 2023.



الأكاديمية السلطانية للادارة، © AUDI 2023.



البحـريـن

أمانة البحرين | جامعة البحرين | هيئة التخطيط والتطوير العمراني | معهد الإدارة العامة

أمانة البحرين، © AUDI 2023



جامعة البحرين، © AUDI 2023.



هيئة التخطيط والتطوير العربي، © AUDI 2023.



معهد الادارة العامة، © AUDI 2023.



الكـويـت

بلدية الكويت

الصندوق الكويتي للتنمية الاقتصادية العربية

الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي

أمانة الكويت، ©AUDI 2023



الصندوق الكويتى للتنمية الاقتصادية العربية © AUDI 2023



الصندوق العربى للانماء الاقتصادي و الاجتماعي، © AUDI 2023



الأردن

أمانة الأردن | الجامعة الألمانية الأردنية | UN-Habitat الأردن | معهد الإدارة العامة | وزارة الإدارة العامة

أمانة الأردن، © AUDI 2023



الجامعة الألمانية بعمان، © AUDI 2023.



UN-Habitat الأردن، © AUDI 2023.



معهد الأدارة العامة، © AUDI 2023.



وزارة الادارة العامة، ©AUDI 2023



قـطـر

بلدية قطر

وزارة البلدية
Ministry of Municipality
State of Qatar • دولة قطر

وزارة الـبلـدية

مؤسسة قـطـر
Qatar Foundation

مؤسسة قطر

مؤسسة قـطـر

وزارة البلدية، © AUDI 2023



بلدية قطر، © AUDI 2023



مؤسسة قطر، © AUDI 2023



الشراكات الجديدة

اتفاقية PMI

في شهر فبراير 2023، تم توقيع اتفاقية تعاون بين المعهد العربي لإنماء المدن ومعهد إدارة المشاريع (PMI) للاستفادة من الخبرات والموارد المتاحة بما يحقق أهداف الطرفين. من أهم جوانب التعاون بين الطرفين هو تطوير القدرات والمهارات في إدارة المشاريع البلدية في المدن السعودية والعربية.

كما عمد المعهد العربي لإنماء المدن على الحصول على الاعتماد الرسمي كمركز تدريبي معترف به (Authorized Training Partner) لدى معهد إدارة المشاريع (PMI)، وكونه المركز الوحيد على مستوى المملكة العربية السعودية للتدريب على برامج إدارة المشاريع المرتبطة بمواضيع البيئة المبنية، الأمر الذي يخول المعهد بتقديم خدمات تدريبية للمهتمين ببرامج معهد إدارة المشاريع.

معهد إدارة المشاريع (PMI)، هو منظمة غير ربحية مقرها في الولايات المتحدة الأمريكية، مؤسسة رائدة عالمياً في مجال إدارة المشاريع وتطوير المهارات عن طريق تقديم مجموعة من الخدمات لإدارة المشاريع، مثل وضع المعايير والأبحاث والتعليم والنشر، واستضافة المؤتمرات والحلقات التدريبية. يضم المعهد أكثر من نصف مليون عضو (مديري مشاريع معتمدين) في 185 دولة حول العالم.



اتفاقية معهد إدارة المشاريع،©AUDI 2023

للمزيد من المعلومات عن البرامج التدريبية

الشراكات الجديدة

اتفاقية
جامعة الملك سعود

انطلاقاً من مبدأ الشراكة والتعاون المثمر وإيماناً بأهمية النهوض بالقطاع البلدي والحضري في المملكة العربية السعودية، رعى سمو أمين منطقة الرياض، رئيس المعهد العربي لإنماء المدن، الأمير فيصل بن عبدالعزيز بن عياف ومعالي رئيس جامعة الملك سعود، الدكتور بدران بن عبدالرحمن العمر توقيع مذكرة تعاون يوم الاربعاء الموافق 1 مارس 2023م. واشتملت المذكرة عدة مجالات للتعاون منها:

- تنفيذ واعتماد البرامج التخصصية في التطوير البلدي.
- تقديم الدراسات والأبحاث في المجالات العمرانية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن نطاق المدن والبلديات السعودية والعربية.
- تنظيم الفعاليات واللقاءات الوطنية والإقليمية.
- التدريب التعاوني لخريجي الجامعة والباحثين في الدراسات العليا.

وتأتي هذه المذكرة التي تضع إطاراً للشراكة الاستراتيجية بين الجامعة والمعهد في المجالات ذات الاهتمام المشترك، وسيتم على إثرها إطلاق مجموعة من المشاريع والمبادرات والبرامج ذات العلاقة بتنمية المدن.

وفي هذا الشأن أشاد سمو رئيس المعهد، الأمير فيصل بن عياف بأهمية مثل هذه التفاهمات التي تساهم في تطوير العمل البلدي والقدرات المؤسسية والتبادل المعرفي بين الجامعات والمعهد العربي لإنماء المدن، والذي يضم في عضويته أكثر من 650 بلدية ومدينة عربية.



اتفاقية جامعة الملك سعود،©AUDI 2023

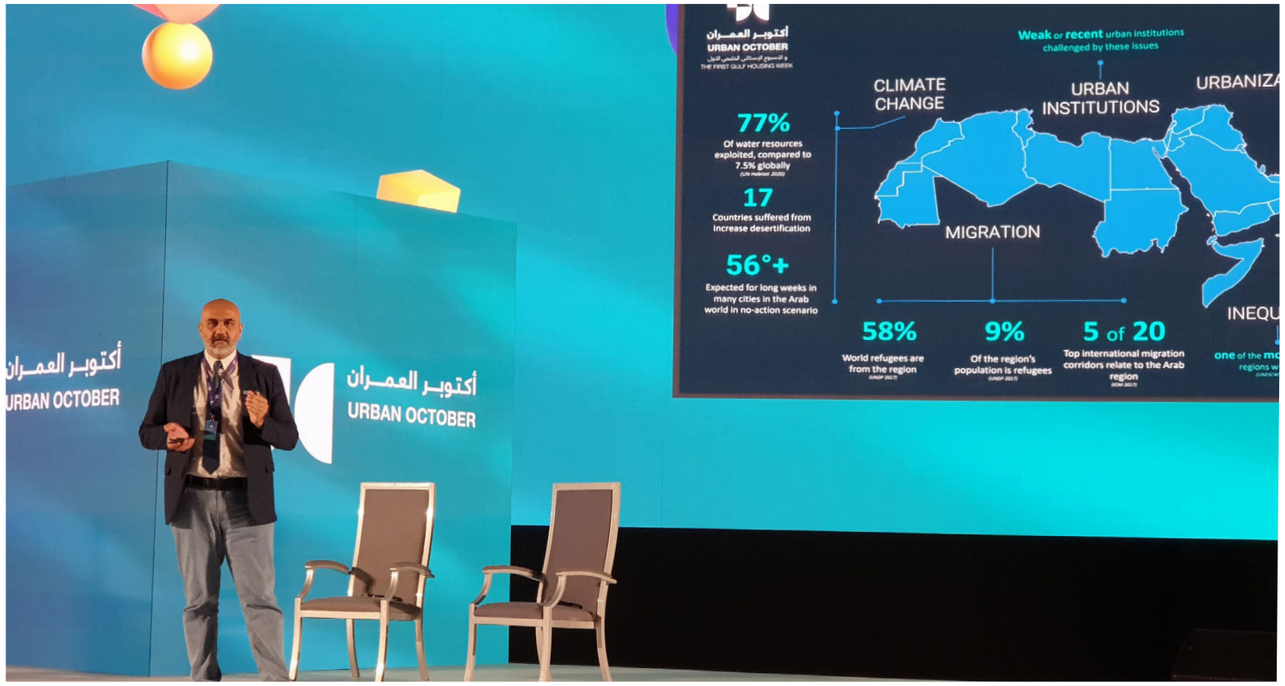
المعهد يشارك في فعاليات أكتوبر الحضري في العاصمة العُمانية، مسقط

في إطار مساهمة سلطنة عُمان ضمن فعاليات أكتوبر الحضري العالمية لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية وتعزيزًا لممارسات حضرية مستدامة، نظمت وزارة الإسكان والتخطيط العمراني أسبوع أكتوبر العمران بعنوان "بناء اقتصادات عمرانية مرنة: استدامة المدن في عالم متغير"، ومن ضمن فعالية المؤتمر الإسكاني الخليجي الأول (29 - 31 أكتوبر 2023) التي انطلقت كحدث رئيسي ضمن هذا الأسبوع. جمع هذا الحدث فئات متنوعة من مخططين حضريين وبلديات وصنّاع السياسات العمرانية ومؤسسات الإسكان وخبراء من القطاع الخاص والمختصين من دول مجلس التعاون الخليجي وخارجه.

وضمن جهود المعهد العربي لإنماء المدن في رفع مستوى الممارسات الحضرية في المدن العربية، دعت وزارة الإسكان والتخطيط العمراني في سلطنة عمان إلى مشاركة المعهد في إحدى النقاشات الرئيسية حول "مدن مستدامة نابضة بالحياة" إلى جانب مشاركين بارزين مثل جان جيل (Gehl Architects) وهيرفوي سيندريك من (Buro Happold). قدّم الدكتور جهاد فرح، مدير برنامج أبحاث السياسات الحضرية في المعهد، ورقة بحثية بعنوان "التنمية الحضرية في المدن العربية: التحديات والأولويات وقدرات العمل"، تناولت التوجهات وقضايا التنمية الحضرية في المدن العربية وقدرة الأطراف المعنية من أصحاب المصلحة على معالجتها.

واستنادًا إلى مراجعة شاملة لكل من الأدبيات العلمية المتاحة في المجال بالاضافة إلى استطلاع أجراه المعهد ويشمل 90 مدينة عربية و 130 خبيرًا في مجالات التنمية الحضرية من جميع أنحاء المنطقة العربية. حيث تختتم الورقة بالتأكيد على أهمية التواصل وتبادل المعرفة في سد الفجوة بين أصحاب المصلحة، وبالتالي تمكين المدن العربية من مواجهة تحدياتها بشكل أكثر فعالية. تلا ذلك جلسة نقاشية مع المتحدثين لاستكمال مناقشة المفاهيم الأساسية لمدن مستدامة نابضة بالحياة في المنطقة العربية.

إلى جانب مشاركتنا في تقديم ورقة بحثية، شارك فريق المعهد بشكل فعال بالانخراط مع مختلف المشاركين لعرض نطاق عمل المعهد والمبادرات بصدد إيجاد قنوات تعاون ممكنة.





[للحصول على الموروقة]

نشرة رسمية شهرية تصدر عن المعهد العربي لإنماء المدن مطبوعة و على شبكة الإنترنت وعلى الهاتف المحمول.

جميع الحقوق محفوظة للناشر
© 2023 Arab Urban Development Institute.

الغلاف الأمامي
مبنى المعهد من الداخل. ©AUDI 2023

فريق تحرير نشرة مدننا
د. جهاد فرح | **رئيس التحرير**
عبدالرحمن الزعبي | **مدير التحرير**
لميس الخطيب | **مدير التحرير**
مها البريكان | **مصممة جرافيكس**

المساهمين في هذا الإصدار
د. نايلا عكرمي
د. أنس المغيري
د. منتصر حيرا
سرى العوهلي
عبدالرحمن السيد

تابع آخر أخبار المعهد العربي لإنماء المدن من خلال الانضمام إلى القائمة البريدية على موقع araburban.org أو تابعنا:

@arab_urban
@araburban_sa
/araburban
/araburban

Riyadh 11452
Kingdom of Saudi Arabia

P.O Box 6892
Diplomatic Quarter

T. +966114802698
Info@araburban.org

MUDUNUNA