استراتيجية المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٥



المعهد العربي لإنماء المدن
Arab Urban Development Inst.

استراتيجية المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٥

"نَتشارك في صُنع مستقبلٍ
واعدٍ لمُدننا العربية"

المعهد العربي لإنماء المدن
Arab Urban Development Inst.



كلمة سمو رئيس المعهد العربي لإنماء المدن

تمُر مُدننا العربيَّة بِتحوُّلاتٍ اقتصاديةٍ واجتماعيةٍ وعمرانيةٍ كبيرة، وتسعى خلال هذه المرحلة إلى مُواكبة طموحات سُكَّانِها بتوفير الخدمات وتطوير البُنى الأساسيّة ورَفع مُستوى جَودةِ الحياة بما يُحقِّق الأهداف التنمويّة لحُكوماتِها وتطلُّعات قِيادتها. وفي الوقت ذاته، تَزخَر مُدُننا العربية بالعديد من المِيَز النِّسبيةِ والإرثِ الحضاري الذي يُعزِّز من فُرصِ تَطوير تلك الأُصول لتشكل رافدًا اقتصاديًا يَدعمُ ازدهار تِلكَ المُدن. إن تَنوع الفُرصِ والتحديات التنموية يَضعُ إدارات المُدنِ أمامَ خيارٍ استراتيجي لتطوير بيئَتِها العُمرانية ومُستوى الخدمات والمشاريع التي تُقدمها وزيادة تنافُسيتِها الاقتصادية لجذبِ المزيدِ من المواهبِ ورؤوس الأموال من داخل وخارج بلدانها.

وضِمنَ هذا السياق، يَعمل المَعهد العربي لإنماء المدن على دَعمِ كافةِ المُدن الأعضاء في مُنظمةِ المُدن العَربية وذلك من خلالِ إعداد الدراسات والتقارير التخصصية في تنمية المدن، وتطوير القُدرات المؤسسيّة وتفعيل الشراكات بين المدن والجامعات والمنظمات الدولية والإقليمية في مَشاريع واتفاقيات تعودُ بالفائدة على شُركاءِ المعهد. ويُدركُ المَعهد بأن احتياجات المُدن وتَطلعاتها التنموية تختلف باختلاف المرحلة الحالية التي تَتطلَّب من المُدن العربية جهدًا أكبرَ للتعامل مع التحديات في ظل محدودية المَوارِد والحلولِ الابتكارية. لذلك كان من الضَروري بناء خُطةٍ استراتيجيةٍ AUDI ٢٠٢٥ تُساعد المَعهد على التَّحول في أدواره ومَجالاته ليَكونَ أكثرَ استجابةً ودعمًا للمدنِ الأعضاء. وقد صاحب هذا التغيّير تعيين قِياداتٍ جديدةٍ والاستعانة بخِبراتٍ اقليميةٍ ودوليةٍ وتنظيمِ استطلاعٍ عن التحدياتِ والفرصِ التنمويةِ وتطلعاتِ المُدن عن دور المعهد شارك فيه معظم المدن والبلديات. إضافة إلى الخطة الاستراتيجية، عمل الزملاء على تطوير هوية المعهد وتنفيذ بعض المبادرات والمشاريع التي سيتضح أثرها الإيجابي خلال هذا العام والأعوام القادمة بمشيئة الله.

ومن هُنا أدعُو كافة الشُّركاء من المُدن والبلديات الأعضاء، والمُنظمات الدولية والجامعات والمُهتمين في مَجالات تنمية المُدن للتواصل والمشاركة في برامج المعهد وأنشطته. ونَرجوُ من الله أن تكون السنوات القادمة أوقات خير وبناء ورخاء في كافة مدننا العربية وأن يقدم المعهد وشركاءه الفائدة المرجوة والأثر الإيجابي في مسار تنمية المدن.

رئيس المَعهد، أمين منطقة الرياض

الأمير د. فيصل بن عبد العزيز بن عيَّاف



رسالة المدير العام

في ظلِّ المُتغيرات التنموية التي تَشهدُها مُدُننا العربية، يَسعى المعهد العربي لإنماء المدن إلى تعزيز دَوره كمُؤسسةِ فكرٍ رائدةٍ ومؤثرةٍ تَدعم المُدن في التَّعامل مع هذه المتغيرات من خلال مشاركة الأفكار والممارسات المتقدمة في سياساتٍ التنمية الحضرية، والمساهمة في تَطوير القُدرات المُؤسسية في البلديات والمُدن، والعمل كمنصة للتواصل الفعَّال ونَقلِ الخبرات بين المدن والبلديات والجامعات والمنظمات الإقليمية والدولية ذات الاهتمام المُشترك.

ومنذ منتصف الربع الرابع من العام ٢٠٢٢، قام المعهد بالعديد من الخطوات المهمة لتحقيق تحول شامل وممنهج ينبني على خطة استراتيجية مؤسسية (استراتيجية المعهد ٢٠٢٥) تنطلق من فهم التحديات والفرص التنموية المختلفة في المدن والبلديات العربية وحاجتها إلى الموائمة مع التوجهات الحديثة في مجالات التنمية الحضرية. وتهدف الخطة الاستراتيجية إلى إعادة هيكلة برامج المعهد وأنشطته لتستجيب لاحتياجات الشركاء والمستفيدين من أعضاء منظمة المدن العربية. ويركز التحول على تطوير قنوات الاتصال مع الشركاء من خلال تحديث موقع المعهد الإلكتروني ووضع آلية لنشر المحتوى والأنشطة في مواقع التواصل بالإضافة إلى عقد مجموعة من الشراكات الاقليمية والدولية لتنفيذ مشاريع ضمن الإطار الاستراتيجي الجديد.

وعلى الصعيد المُؤَسسي، عَمِلنا على تَطوير الهيكل التشغيلي للمعهد بهدف رفع مُستوى الكفاءة والفاعليَّة في أداءِ المَهام في ضوءِ مُؤشرات أداء رئيسية يَقوم فريقِ العمل بمتابَعتها وتقييمها بشكلٍ دوري، كما تَم تعزيز الموارد البشرية للمعهد بكفاءات مُؤهلة في مَجالات تنمية المُدن لتَدعم تنفيذِ البرامج والأنشطة وتحقق الأثر والمستوى النوعي المنشود. ويصاحب هذه التغييرات تطوير لبيئة العمل بتصميم عصري وتوزيع للفراغات المكتبية بما يُحفز فِريق العِمل على التعاوُن والاستمتاع بِما يُوفره تَصميم المَبنى من اتصال مع البيئة من خلال الإنارة الطبيعية والتشجير.

وختامًا، فإن استراتيجية المعهد ٢٠٢٥ تضعُ إطارًا لبرامج وأنشطة المعهد وتهيئ لاستفادة المُدن الأعضاء ومشاركتها، وهي في الوقت ذاته تفتحُ آفاقًا واسعةً للتعاون مع المنظمات الدولية ذات الاهتمام بمجالات التنمية الحضرية.

مدير عام المعهد

د. أنس بن مفرح المغيري





المُحتويات

المُقدمة ٨

واقع المدن والتنمية الحضريّة في المنطقة العربيّة ١٢

التوجه الاستراتيجي للمعهد ٢٢

البرامج والأنشطة ٢٨

أولويات التنفيذ ٣٢

الهيكل التشغيلي ٣٦

خطة التواصل والإعلام ٤٠

المُقدمة



بيروت © المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٣

نَبذة عنِ المعهد

تأسس المَعهد العربي لإنماء المدن في عام ١٩٨٠ من قِبَل مُنظمة المُدن العربية، ويقع مَقرُّه في الرياض، عاصمةِ المَملكة العربية السعودية. المعهد هو منظمة إقليمية غير حكومية وغير ربحية تعمل لصالح المدن في ٢٢ دولة عربية. يتخصص المعهد العربي لإنماء المدن في مجالات البحث والتدريب في مواضيع التنمية الحضرية والشؤون البلدية، ويركز على التنمية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمدن العربية.

يَعتز المعهد بكونه المؤسسة الإقليميّة الأولى المُتخصصة بالتنمية الحضرية والتعاون البلدي في العالم العربي، ولا يزال يحتل دورًا رياديًا في هذا المجال.

على مدار ٤٣ عامًا من تأسيسه، عمل المعهد مع طيف واسع من البلديات والجامعات، والجهات المانحة، والمنظمات الدولية والخبراء. وتُمثل شبكة المدن التي يعمل معها والمكوّنة من أكثر من ٦٥٠ مدينة عضو في منظمة المدن العربية أوسع شبكة من هذا النوع في المنطقة العربية.

مَهام المعهد



المساهمة في تحسين التنمية الحضرية في المدن العربية من خلال البحث النوعي



تعزيز العلاقات بين المدن العربية من خلال إقامة المؤتمرات والاجتماعات ذات الاهتمامات المشتركة



توفير الدعم الفني اللازم للمدن من خلال تصميم برامج تدريبية واستشارية متخصصة وموجهة لاحتياجاتهم



الحفاظ على ذاكرة وهوية المدن وممارسات التنمية الحضرية في المنطقة العربية



توثيق واقع وآفاق التنمية الحضرية في المدن العربية من خلال إنتاج المحتوى المكتوب والمرئي والمسموع

استراتيجية المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٥

تَنطلق الاستراتيجيّة الجديدة للمعهد مِن إدراك الحاجة إلى تجديد آليات عَمل المعهد لتمكينه من القيام بمهامه في ظل التزايد الكبير للتحدّيات التنمويّة التي تواجه المدن العربيّة اليوم.وقد رأى سُمو رئيس المعهد بأنّ هناك حاجة مُلحة إلى تحوّلٍ مُؤسسي يُعدّ بمثابة انطلاقة جديدة للمعهد. تعد استراتيجية المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٥ حجر الزاوية في جهود التحول هذه.

تم إعداد الاستراتيجية والبرامج والأنشطة التي تتضمّنها بناءً على المعلومات التي تم جمعها من خلال مراجعة الدراسات والوثائق المرجعيّة التي تُركّز على واقع العمران والعمل البلديّ في المنطقة العربيّة ومن خلال استبيانات ومُقابلات مع عدد كبير من البلديات العربيّة والاختصاصيين. كما بُنيت الاستراتيجيّة عبر تحديد نطاق تميّز المعهد مقارنة بما تُقدّمه الجهات الدوليّة الأخرى التي تعمل في المجال نفسه وعبر ورشة عمل لصياغة رؤية المعهد الجديدة بمشاركة أعضاءٍ من مجلسه الاستشاريّ.

عن هذه الوثيقة

تُقدم هذه الوثيقة عرضًا لاستراتيجية المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٥. تشمل الوثيقة ثلاثة أقسام:

يناقش القسم الأول السياق الحالي للمدن العربية ومشهد التنمية الحضرية في المنطقة. وبناءً على ذلك، يوضّح موقع المعهد الفريد في المنطقة من خلال رؤية المعهد الجديدة ورسالته وأهدافه. كما يناقش مجالات تركيزه، والتي تتطرق بشكل مباشر الى أهم المسائل التي تؤثّر على المدن اليوم كما ظهرت في تحليل الوضع الراهن.

يُقدِّم القسم الثاني برامج المعهد الرئيسية الثلاثة والأنشطة التي تدعمها. تَتماشى الأنشطة مع مجالات التركيز وتَستجيب للاهتمامات الأساسيّة للجهات التنموية في المنطقة.

وفي القسم الثالث، تُركز الوَثيقة على الإجراءات اللازمة للتنفيذ الفعَّال للاستراتيجية. وبعد عرض الهيكل التشغيلي والمؤسسي الجديد للمعهد، تَستعرض الوثيقة الخط الزمني لتنفيذ الاستراتيجيّة وكذلك خطة الإعلام والتواصل الرامية إلى تقديم المعهد واستراتيجيّته على الصعيدين العربي والدولي.

مراحل إعداد

بدأ العمل في إعداد الاستراتيجية في يناير ٢٠٢٣، واستغرق العمل عليها مُدة أربعةِ أشهر.

	التطلعات	تحليل الوضع الراهن	التوجه الإستراتيجي
المهام	تطلعات قيادة المعهد للتحول نحو مؤسسة رائدة و مؤثرة في تنمية المدن.	• تقييم الوضع المؤسسي للمعهد. • تحليل واقع التنمية الحضرية في المدن العربية. • تحليل استطلاع المدن والبلديات العربية والخبراء عن الفرص والتحديات في تنمية المدن والدور المستقبلي للمعهد. • تحليل ممارسات المنظمات و المعاهد الدولية المتخصصة في مجالات تنمية المدن.	الرؤية والرسالة والقيم والأهداف الاستراتيجية.
المخرجات		• تقرير التقييم المؤسسي • تقرير نتائج استطلاع المدن والخبراء • تقرير ممارسات المنظمات والمعاهد الدولية	• تقرير ورشة صياغة الرؤية • الاطار العام للاستراتيجية (The STRATEGY HOUSE) • بطاقات المبادرات • تحليل المخاط

الخط الزمني

الأسبوع ١

الأسبوع ٧ — ورشة عمل صياغة الرؤية مع أعضاء المجلس الاستشاري

الأسبوع ٩ — العرض الأولي على مُساعد الامين والمستشارين

الاستراتيجية

وتضمن إعداد الاستراتيجية خمس مراحل رئيسية هي

مسارات تنفيذ الإستراتيجية

- تحديد مجالات التركيز.
- تعريف مسارات التنفيذ.
- بطاقات المبادرات الرئيسية (الوصف والاهداف و مراحل التنفيذ والميزانية و قياس الاثر).
- أولويات تنفيذ المبادرات و قياس المخاطر.

الهيكل والنموذج التشغيلي

- موائمة التنظيم المؤسسي مع الاستراتيجية.
- تصميم الهيكل التشغيلي.
- تحديد الادوار والصلاحيات.
- تطوير النموذج التشغيلي.

- الهيكل التشغيلي.
- المهام والوصف الوظيفي.
- النموذج التشغيلي.

خطة التنفيذ والاعلام

- الجدول الزمني.
- آليات المتابعة والتقييم.
- مؤشرات الأداء الرئيسية.
- خطة الاعلام والتواصل.
- خطة اطلاق الاستراتيجية.

- البرنامج الزمني.
- كتيب الاستراتيجية.
- خطة الجولة التعريفية بالاستراتيجية في المدن.

العرض المبدئي على سمو رئيس المعهد — الأسبوع ١٢

العرض النهائي على سمو رئيس المعهد — الأسبوع ١٤ — الأسبوع ١٦

٢ واقع المدن والتنمية الحضريّة في المنطقة العربيّة



لحظة مفصليَّة للمدن في المنطقة العربيّة

لمفهوم «المدن العربية» تاريخ طويل في الدراسات الحضرية، ويتم تداولُه عند الحديث عن خصائص ودوافع التحضُّر في هذا الجزء من العالم. ويُشير البعض إلى الخلط الدائم بينه وبين مفاهيم أخرى شبيهة كالمدينة الإسلامية أو المدينة الشرق أوسطية، فيما يرى آخرون أن المفاهيم سابقة الذكر، هي مفاهيم بسيطة تُركز على البعد الثقافي كمُحدد أساسي لتطوُّر المدن. وبذلك يتم تجاهُل التنوع الكبير في واقع المدن العربية وسياقات تطورها.

وفي هذه الوثيقة، نعتمد تسمية المدن العربية عند الحديث عن المدن. ضمن النطاق الجُغرافي للمنطقة العربية، وتَتشارك هذه المدن في مجموعة من التحديات الأساسية التي تهدد تنميتها واستدامتها، لذلك من المهم وضعُها ضمنَ إطارٍ مشتركٍ واجندةٍ حضريةٍ مُوحدّة.



ابوظبي © المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٣

تحديات التنمية الحضرية

على الرغم من التنوّع الواسع في واقع المدن العربية من حيث تركيبتها السكانية وموقعها الجغرافي ونموها الاقتصادي، إلا أن بعض القضايا التنموية تبقى مُتماثلة في الغالبية العُظمى منها.

التحضُّر السريع

تَشهد المنطقة العربية أحد اعلى مستويات النمو السكاني في العالم، حيث يمثل الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين ١٠ و ٢٤ عامًا أكثر من ربع إجمالي السكان. يتركز معظم هذا النمو في المدن، ويُتوقع أن ينمو عدد سكان المدن في المنطقة العربية بحوالي ١٨٥ مليون شخص بحلول عام ٢٠٥٠ (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠٢٢).

ويُشكل هذا النمو دافعًا للتنمية في المدن العربية. ولكن، إذا لم يتم التخطيط الجيد لهذا النمو، فقد يكون له آثار سلبيةً بالغةً على جودة الحياة في هذه المدن. وفي الوقت الحاضر، تُمثل العشوائيات والأحياء التي تنقُصُها الخدمات جزءً لا يُستهان به من المساحات الحضرية في المنطقة العربيّة، فيما تُشكل المساحات الخضراء العامة ٢٪ فقط من المساحات الحضرية، مقارنة بـ ١٧٪ في المدن الأوروبية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ٢٠١٧). كما تُسجل المنطقة العربية أحد أعلى معدلات عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية في العالم التي تظهر بأقسى تجلياتها في المدن (لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا، ٢٠٢٢). ويُساهم انتشار البطالة، خاصّة بين الشباب، في زيادة العبئ الاقتصادي والاجتماعي على المدن.

التّغير المناخي

تُعتبر المنطقة العربية واحدةً من أكثرِ مَناطق العالم تأثُرًا بتغيُّر المُناخ. و وُفقًا للهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ (٢٠٢٣)، ستكون درجات الحرارة قد زادت بنَحوِ ٥ درجاتٍ مِئوية بحلول عام ٢١٠٠ مُقارنة بعصر ما قبل الصناعة. وفي العقد الماضي، شَهِدت المنطقة العربية واحدةً من أطول فَتَراتِ الجفاف، وامتدّت لأكثر من ألفِ يوم. وعَلاوةً على ذلك، يُعاني ١٧ من أصل ٢٢ بلدًا عربيًا تصحرًا متزايداً.

مُؤسسات حضريّة مَحدودة القُدرات ولا تمتلك الموارد اللازمة لمواجهة التحديّات التنمويّة

المؤسسات الحضرية



التغير المناخي

٧٧٪

من الموارد المائية المحلية مستغلة في العالم العربي مقابل ٧,٥٪ عالمياً (موئل الأمم المتحدة ٢٠٢٠)

١٧

من الدول العربية تعاني من زيادة التصحر (موئل الأمم المتحدة ٢٠٢٠)

+٥٦°

درجة الحرارة المتوقعة مستقبلاً في الكثير من البلدان العربية في حال عدم التدخل البيئي في المدن (زيتيس وآخرون ٢٠٢١)

٥٨٪

من لاجئي العالم هم من المنطقة العربية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠١٧)

ومن المُتوقع أن يَنخفِض هُطول الأمطار على ساحل البحر الأبيض المتوسط ولكنه يَزداد في شِبهِ الجزيرة العربية على شكلِ أمطارٍ غزيرةٍ دورية، مِمّا يُؤدّي إلى مَزيدٍ من الجفاف والفيضانات. وسيُؤدي ارتفاعُ مستوى سطح البحر في عددٍ من الدول إلى عَواقب وَخيمة ليس فقط على مَناطقها الساحلية، ولكن أيضًا على المناطق الحضرية الداخلية، كما هو الحال بالنسبة لدلتا النيل في مصر. إن لكل هذه التغييرات البيئيّة آثار مُباشرة على المدن، بما في ذلك انخفاض إنتاج الغذاء، والزيادة الحادة في عدد النازحين بسبب تغيُّر المناخ، والاضطّرابات الاقتصادية.

مُؤسسات بلدية ذات قُدرات محدودة

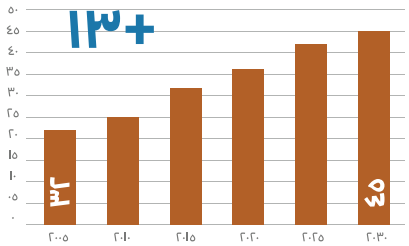
تُمثل التحولات السُكانية والمُناخية وآثارها الاجتماعيّة والاقتصاديّة والبيئيّة تَحديًا كبيرًا للبلديات في المدن العربية وقُدرتها للتعامل معها. ويَزيد افتقار الكثير من البلديات العربيّة للموارد البشريّة والماليّة ومشاكل الحَوكَمة في المؤسسات المعنيّة بالتنمية الحضرية من ضعفِ القدرة على صِياغة الحُلول المُناسبة وتنفيذها.

وعلى الرغم من أن نَشأة الإدارات المَحلية سبقت تأسيس الدولة في الكثير من البُلدان العربية، إلا أنها لا تَزال تعتمد على مُؤسسات الدولة للتمويل وللقدرة على اتخاذ القرار. وحتى في البُلدان التي يَمنحُ فيها القانون البلديات سُلطات مُستقلة وصلاحياتٍ واسعة، كثيرًا ما تُقَوِّضُ القُيود الإدارية والمالية قُدرتها على التصرف.

عَلاوةً على ذلك، فإن الزَّحفَ الحضرّي السريع يُثير مَسألة العلاقة بين البلديات في مراكز المُدن القديمةِ وفي الضواحي وضَرورة إيجاد حُلول تزيد من التنسيق أو حتى الاندماج فيما بينها. وينطبق موضوع تداخل الصلاحيات أيضًا في العلاقة بين الأمانات والجهات التنموية على مُستوى المدن والمناطق من جهة والبلديات المحلية وبلديات الأحياء من جهة أخرى. وقد حاولت بعض البلدان العربية الاستجابة لهذه المسائل من خلال منح سلطة أكبر للبلديات، أو تطوير سلطات الأمانات والجهات الكبرى، أو إنشاء آليات عمل للتنسيق بين البلديات، بيد أن مُعظم هذه الإصلاحات لا تزال حديثة العهد وتنقُصُها الموارد البشرية والمالية اللازمة لتطوير قُدراتها التشغيلية.

+١٨٥ مليون

سكان اضافيين في المدن العربية
بحلول ٢٠٥٠
(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠٢٢)



مدينة عربية مليونيه إضافية
(إدارة الشؤون الاقتصادية
والاجتماعية بالأمم المتحدة، ٢٠١٥)

٧٪

النمو السنوي لمقديشو في الصومال، واحدة من
أسرع المدن نموًا في العالم
(إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم
المتحدة ٢٠١٥)

٩٠٪

من مساحة السودان
تتشكل من العشوائيات
(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠١٨)

٢٪

مساحات عامة وخضراء في المدن العربية
مقابل ١٧ ٪ في المدن أوروبية
(برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ٢٠١٧)

التحضر



الهجرة وعدم
المساواة الاجتماعية
والاقتصادية

٩٪

من سكان المنطقة العربية
هم لاجئون
(برنامج الأمم المتحدة
الإنمائي ٢٠١٧)

٥ من ٢٠

أهم ممرات الهجرة الدولية ترتبط
بالمنطقة العربية
(المنظمة الدولية للهجرة ٢٠١٧)

التنوع في واقع المُدن العربية

على الرغم من أن المدن في المنطقة العربية تَشترك في تحديات أساسية مُتشابهة، إلا أنها لا تمتلك الإمكانات ذاتها لمعالجة التحدّيات. هناكَ عامِلين أساسيّين لتصنيفِ المدن، هُما: مُستوى الدّخل والاستقرار، وحجم المدينة.

مُستوى الدخل والاستقرار وأثرهما

وُضعت تصنيفات مختلفة من أجل فهمٍ أفضل لتنوع واقع البلدان العربية ولتصنيفها بحسب السمات المشتركة فيما بينها. وتُركّز هذه التصنيفات بشكل خاص على الخصائص الجغرافية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو الديموغرافية للبلدان. وفي هذا الصدد، تُشير المصادر إلى الفجوة المُتزايدة في تنمية المدن العربية في البلدان المختلفة.

يُعتبر تصنيف برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (الموئل) من أبرز التصنيفات في هذا السياق، حيثُ يقسم المنطقة العربيّة إلى أربعة مناطق، هي:

دول مجلس التعاون الخليجي	البحرين الكويت	عُمان قطر	السعودية الإمارات العربية المتحدة
المغرب العربي	الجزائر ليبيا	المغرب تونس	
المشرق العربي	مصر العراق	الأردن لبنان	فلسطين سوريا
الجنوب العربي	جُزر القمر جيبوتي	موريتانيا الصومال	السودان اليمن

استوحىَ المعهد من هذه الأدبيات في اعتماده التصنيف لأغراض تقييم الوضع الراهن. ولهذا الغرض، اعتمدت الاستراتيجيّة تصنيف المدن حسب موقعها في الدول إلى ثلاثة فئات، هي:

الدول ذات الدخل العالي

وتُمثل هذه الفئة دُول مجلس التعاون الخليجي والتي تَعتمد على الاقتصادات القائمة على النفط والغاز، ولديها أعلى دخل للفرد في المنطقة العربية، وفي بعض الحالات على مُستوى العالم. ويتركز تِعدادها السّكاني المُتزايد في المناطق الحضرية والتي يَقطُنها عدد كبير من العُمّال الأجانب. تَخضع هذه البلدان لأنظمةِ حكمٍ مُستقرّة، وكانت أقل تَضَرُرًا من غيرها بتزعزع الاستقرار الاجتماعي والسياسي الذي هز المنطقة في عام ٢٠١٠. ويُنظَر فيها إلى مشاريع البنية التحتية الحضرية الكبيرة ومشاريع التنمية على أنها وَسيلة لإدراج مُدن دُول مَجلس التعاون الخليجي في الحركة العالمية للسّلع ورأس المال وكذلك الابتكار والأفكار.

تَم اعتبار بعض هذه المدن كنماذج للتنمية الحضرية، مثل مدينة دبي، التي حَذت حذوها العديد من المدن في المنطقة وخارجها. وكذلك الحال اليوم بالنسبة لمدينة الرياض ونموذجها «لأنسنة المدينة»، وتُولي المُدن في مجلس التعاون الخليجي، مدفوعةً بأجنداتٍ حُكوميةٍ قوية، اهتمامًا خاصًا بالتحوّل الرقمي وجودة الحياة، ومُؤخَرًا القضايا البيئية، ويتّضِح ذلك من نتائج الدراسات الاستقصائية التي أُجريت مع مسؤولي المدن.

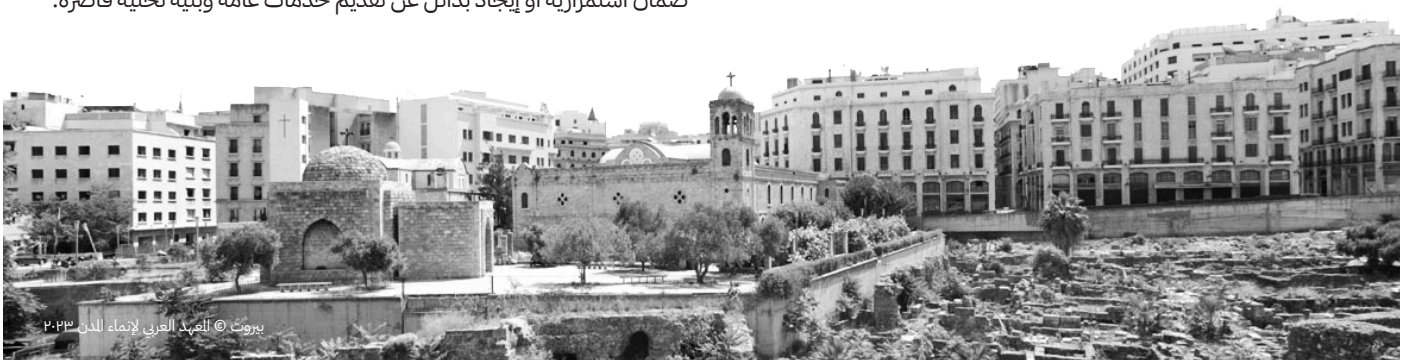
الدول المستقرة ذات الدخل المتوسط

تشمَل هذه الفئة الأردن وتونس، والجزائر، ومصر والمغرب. وهي تُواجه تَحديات كبيرة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، وقد تَأثرت بدرجات مُتفاوتةٍ بأحداث «الربيع العربي» التي نَشأت في عام ٢٠١٠. ومع ذلك، بالمُقارنة مع البُلدان التي تمُر بأزمات، تتمتع بمستويات استقرارٍ أعلى نسبيًا. وتُؤثر التحديات الاقتصادية على الصعيد الوطني على توفّر المَوارِد للبلديات، ويُمكن لمعظم البلديات الحِفاظ على خدمات أساسية ولكنّها غير قادرة على تنفيذ مشاريع كبيرة لتطوير البنية التحتيّة والحضرية الأساسيّة التي تُعالج قضايا التنقل والتلوّث والإسكان والتجديد الحضري وغير ذلك.

الدول في حالة الأزمات أو في مرحلة ما بعد الأزمة وذات الدخل المُنخفض

تشمَل هذه الفئة جميع دول الجنوب العربي وكذلك العراق ولبنان وليبيا وفلسطين وسوريا، التي شهدَت أزمات سياسية واقتصادية حادة. وكان لانعدام الاستقرار الاجتماعي فيها آثار كبيرة على تنميتها الاقتصادية، ولا سِيَما في قُدرتها على جذبِ الاستثمار. عَلاوةً على ذلك، تتميز هذه البُلدان بمُستوياتٍ عاليةٍ من الهجرة الخارجية مَع فِرار الناس من الفَقر والأزمات. ويُعوِّق عدم الاستقرار عمل المؤسّسات وتوفير الخدمات العامة. ونتيجةً لذلك، تجاهد البلديات للحفاظ على الحد الأدنى من القُدرة التشغيليّة، ويَعتمد العديد منها على التمويل الدُّولي للأعمال الإنمائية.

وتتشكل التنمية الحضرية في هذه البلدان على هيئة تجمُّعات حَضرية عَشوائية ونُظُمٍ اقتصاديةٍ غير رسميةٍ كبيرة. وتَميل السياسات والمشاريع الحضرية إلى مُراعاة التوترات الاجتماعية وأحيانًا تَكون مَدفوعةً بها. غيرَ أن التَّحدي الرئيسي الذي تُواجهُهُ المؤسّسات الحضرية في هذه البلدان يَكمن في ضمان استمرارية أو إيجاد بَدائل عن تقديم خدمات عامة وبنية تحتية قاصرة.



بيروت © المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٣

حجم المدينة

إن تصنيف المدن حسب مُستوى الدخل القومي والاستقرار له ميزة خاصة في فهم سياقها التنموي والتحديات التي تُواجهها. ولكن قد يَغفل هذا التصنيف عن تأثير سُكان المدن. وفي الواقع، يُعد حجم المدينة متغيرًا مُهمًا للغاية ويُؤثر على طبيعة التحديّات التي قد تُواجهها التنمية الحضرية بها.

وبتَطبيق تعريف البنك الدولي للمدن كمستوطنات بشرية يزيد عدد سكانها عن ٥٠,٠٠٠ نسمة يقود ذلك إلى وُجودِ ٣٨٣ مدينة في المنطقة العربية اليوم.

٩٠٪ هي مُدن صغيرة ومتوسطة الحجم، وبتعداد سكاني يقل عن ٧٥٠,٠٠٠ نسمة

٦٪ هي مُدن كبيرة، وبتعداد سكاني يتراوح بين ٧٥٠,٠٠٠ و ١,٥٠٠,٠٠٠ نسمة

٤٪ مُدن كبيرة جدًا يفوق تعدادها عن ١,٥٠٠,٠٠٠ نسمة

١٩,٨ مليون تتفرد القاهرة بـ ١٩,٨ مليون نسمة مما يجعلها أكبر مدينة في المنطقة العربية



مدينة القاهرة بتعداد سكاني يبلغ ١٩ مليون نسمة



مدينة تونس يقطنها مليون شخص



مدينة جيبوتي بتعداد سكاني يبلغ ٥٦٢,٠٠٠ نسمة

١ مدينة بتعداد سكاني أكثر من ١٩ مليون

١٦ مدينة بتعداد سكاني من ١,٥ مليون الى ١٩ مليون

٢٢ مدينة بتعداد سكاني من ٧٥٠,٠٠٠ الى ١,٥ مليون

٣٧ مدينة بتعداد سكاني من ٥٠٠,٠٠٠ الى ٧٥٠,٠٠٠

٣٠٧ مدينة بتعداد سكاني من ٥٠,٠٠٠ الى ٥٠٠,٠٠٠

المدن الكبيرة جدًا

- صِلتُها قوية بالاقتصاد العالمي وطموحاتها عالية.
- لديها إشكاليات التحضُّر السريع (مثل الإسكان والطاقة).
- عادةً ما تكون المؤسسات الحضرية فيها قويةً ومُستقرة.

المدن الكبيرة

- تُواجه تحدياتٍ في تنميتها الاقتصادية.
- لديها إشكاليات التحضر السريع (مثل الإسكان والتنقل والتلوث).
- مَحدودية القُدرات المؤسسية والموارد المالية مُقارنة بحجم التحديات.

المدن المتوسطة والصغيرة الحجم

- تُركز على قضايا البنية التحتية والتنمية الاقتصادية (ولا سيما الاستثمار والتلوث والإسكان.

الدراسة الاستطلاعية للمعهد عن تنمية المدن العربية

من أجل الاستجابة للاحتياجات المتنوّعة في المدن العربية، فإنه من المهم التعرُّف على ما يَشغل أصحاب الشأن من جهات تنموية فاعلة في هذه المدن. ويشمل ذلك البلديات والإدارات الحكومية ومؤسسات البحوث وشركات القطاع الخاص والمنظمات غير الربحية، والجهات المانحة ،والمنظمات الدولية وغيرها. وفي الوقت الراهن، يُقوِّض هذا المشهد المُعقد والمُجزأ بشدة قُدرة أصحابِ الشأن على مُواجهة التحديات التنموية.

وفي دراسة استقصائية أجراها المعهد العربي لإنماء المدن مع ٩٠ مسؤولًا بلديًا، شدَّد أكثر من ٣٠٪ من المشاركين على أن بلدياتهم تفتقر إلى مُقوّمات النجاح الأساسية مثل الموارد البشرية والمالية، والقُدرة على المشاركة في التخطيط، وضَمان الجودة. وترتفع هذه النسبة إلى ٥٠٪ في المدن الصغيرة والمتوسطة والمدن المنخفضة الدخل والمدن التي تمر بأزمات أو ما زالت تتعافى منها. وللتعويض عن نقاط الضعف هذه، تَسعى مُعظم البلديات إلى إقامة علاقات وشراكات مع القطاع الخاص والمؤسسات الغير ربحية المساهمة في تنمية المدن.

البلديات

للبلديات دور أساسي في توجيه التنمية الحضرية في المدن من خلال التخطيط الاستراتيجي وتحديد استعمالات الأراضي، فضلًا عن تأمين مشاريع البنى التحتية والخدمات. وعادةً ما تكون البلديات جهة التواصل الأولى للسُّكان لطلب الخدمات والمرافق. وعلى الرغم من أن مُعظم البلديات في المنطقة العربية باتت تضطلع بمسؤوليات أكبر، فإن العديد منها يُعاني من قيودٍ هيكليةٍ تُنقص من كفاءَتِها التشغيلية.

وتُشير نَتائج المَسح مع مسؤولي البلديات إلى أنَّ القُدرة المؤسّسية لمعظم المدن الكبيرة والكبيرة جدًا أعلى منها في المدن الصُّغرى، فهي تمتلك موارد مالية وبشرية أكبر، وتسعى إلى إقامة علاقات قوية مع القطاعات الأخرى. ومعظمها لديه برامج للخصخصة او للشراكة مع القطاع الخاص فيما يخُص تقديم الخدمات. وهي أكثرُ نشاطًا في التعاون الدولي وتتبنى على نحو متزايد ممارسات المشاركة المجتمعية.

٤٠٪

من البلديات لا ترى أنها تمتلك القدرة على تأمين الموارد المالية والبشرية اللازمة لدعم التنمية الحضرية في مدنها

الموارد وضمان الجودة

٤٠٪
يواجهون تحديات في الموارد البشرية والموارد المالية

١١٪
يرون أنه لديهم ضعف في توفر الكفاءات

٣٧٪
يشعرون أن مؤسساتهم تفتقر إلى القدرة على التحكم في جودة الخدمات والمشاريع

التخطيط والاستراتيجية

٤٧٪
من البلديات ليس لديهم استراتيجية لاستغلال الأصول

٣٩٪
يفتقرون لنهج اتخاذ القرارات المناسبة

٣٤٪
ليس لديهم استراتيجية تنمية حضرية

التفاعل مع أصحاب العلاقة والمجتمع

٦٦٪
يرون ضرورة خصخصة بعض الخدمات

٨٤٪
يفيدون بأهمية المشاركة المجتمعية

٦٣٪
يستفيدون من الشراكات والتعاون الدولي

المُختصيِّن في إدارة التنمية الحضرية

شمل استطلاع الرأي عددًا من الممارسين في التخطيط وإدارة التنمية الحضرية في المُدن العربية. ويعمل الكثير منهم في المؤسّسات الحكوميّة والمكاتب الاستشارية المختصة وفي المنظمات الدولية. فيما أنشأ بعض الأكاديميين منهم في جامعاتهم مراكز أبحاث قوية ومُؤثرة. كما ظَهرت في بعض البلدان منظمات غير ربحية عادةً ما يقف خلفها مُختصين مهتمين بالشأن الحضري ويسعونَ إلى تطوير مشاريع وبرامج حضرية تخدِم كافة الفئات المجتمعية.

وفي دراسة استقصائية أجراها المعهد شملت ١٣٠ أخصائيًا حضريًا في المنطقة العربية يُمثلون مُؤسسات أكاديمية وقطاع خاص ومنظمات غير ربحية، أشار المشاركين إلى أن الجامعات ومراكز البحوث والمنظمات غير الحكومية، تُسهم في تطوير المعارف والأبحاث المتعلقة بقضايا مُحددة للتنمية الحضرية مثل المساحات العامة، وجودة الحياة، والإسكان، والتنمية الاجتماعية، والتحول الرقمي.

٦٦٪

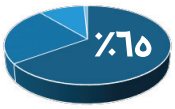
من ١٣٠ خبيرًا حضريًا شملهم الاستطلاع يرون فجوة كبيرة بين البحوث والسياسات الحضرية في المنطقة العربية



من المشاركين يعتقدون أن الجامعات ومراكز البحوث والمنظمات غير الحكومية المَحلية تُركز على قضايا الإسكان والتنمية الاجتماعية



من المشاركين يعتقدون أن الجامعات ومراكز البحوث والمنظمات غير الحكومية المحلية تُولي اهتمامًا بالتحول الرقمي والمدن الذكية



من المشاركين يعتقدون أن الجامعات ومراكز البحوث والمنظمات غير الحكومية المحلية تُساهم في تحسينِ نوعيةِ الحياة في المدن



من المشاركين يعتقدون أن ليس هناك حوافز تشجع الجامعات ومراكز البحوث والمنظمات غير الحكومية المحلية على التعاون مع البلديات



من المشاركين يعتقدون أن هناك نقصًا في التعاون بين الجامعات ومراكز البحوث والمنظمات غير الحكومية المحلية من ناحية والبلديات من ناحية أخرى لتحسين البحوث وتوفير التدريب

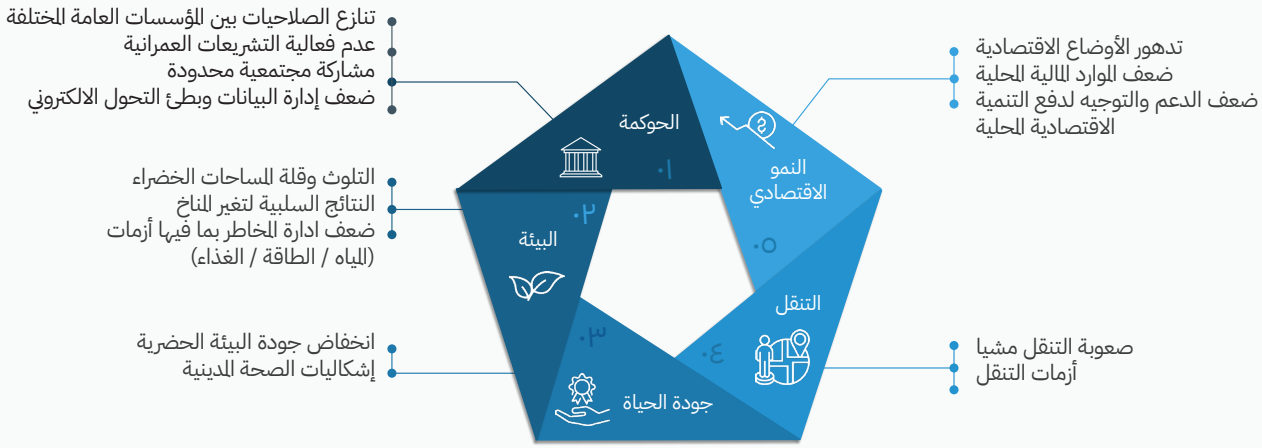


من المشاركين يعتقدون أن البلديات لا تستفيد من مخرجات البحوث المعدة من قبل الجامعات ومراكز البحوث والمنظمات غير الحكومية المحلية في أنشطتها المتعلقة بالتنمية الحضرية



من المشاركين لديهم تحفظات بشأن مساهمة الجامعات ومراكز البحوث والمنظمات غير الحكومية المحلية في تشجيع الابتكار والإبداع في المدن العربية

أبرز التحديات من وجهة أصحاب الشأن في التنمية والتطوير البلدي



مُؤسسات المجتمع المدني المُختلفة

كانت وما تزال المؤسسات الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية (لجان القرى والأحياء، والنقابات التجارية، والهيئات العشائرية، والأوقاف، وما إلى ذلك) أحد أبرز العناصر الفاعلة على مستوى التماسك الاجتماعي في المنطقة العربية وتلعب دوراً مهماً في التنمية الحضرية للمدن. وبمرور الوقت، ظهرت مؤسسات جديدة ذات اختصاصات مُحددة، مثل نقابات المهندسين؛ ولهذه المؤسسات دور فاعل ومُؤثر في صُنع السياسات وتطوير الممارسات الحضرية. وشَهِدت العُقود الأخيرة ارتفاعًا ملحوظاً في عدد المنظمات غير الربحية المُتخصصة التي تُركز على مجالاتٍ مُعينة، مثل النقل والنفايات والإسكان والتراث. وعادةً ما يكون للمُتخصِّصين الحضريين حضورًا مؤثرًا فيها؛ فنراها تدعو لتنميةٍ حضريةٍ أكثرَ استدامةً وعدالةً.

ومع ذلك، لا تزال المنظمات غير الربحية المتخصصة في التنمية الحضرية قليلةً وصغيرةَ الحجم في المنطقة العربية، وينقُصها الموارد المالية والقاعدة المعرفية اللازمة لتطوير أدائها. ولتعويض ذلك، يسعى البعض منها لتأمين الدعم من خلال الشراكات مع الجامعات والمنظمات الدولية.

المانحون والمنظمات الدولية

يعمل عددٌ كبير من المنظمات الدولية والجهات المانحة في المنطقة العربية، ولبعضها روابط تاريخية مع الحكومات بشأن قضايا إنمائية معينة. وهي مهتمة بشكل متزايد بالعمل مع البلديات لضمان تحقيق أثرٍ أكبر على المُستوى المحلي. ونتيجة لذلك، أصبحت بلديات كثيرة تعتمد على الدعم التقني والمالي المقدم من هذه المنظمات الدولية في مُواجهة التحديات الحضرية.

وتُتيح هذه المنظمات التمويل والبرامج الانمائية بشروطٍ مُحددة، كما أصبح التمويل يعتمد بشكل أكبر على المشاريع، مع عدد أقل من البرامج الهيكلية طويلة الأجل. وتَسعى العديد من البلديات إلى الحصول على التمويل والدعم الدوليين ولكنها تواجه بيروقراطية معقدة عند تقديم طلبات المنح وإدارتها. ومن ناحية أخرى، يبحث العديد من المانحين الدوليين عن شركاء محليين للبلديات لمشاريعهم، ولكنهم غير قادرين على إيجاد الشريك المناسب والمُؤهل لدعم المشاريع والبرامج.



بغداد © المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٣

المعهد ضِمن سياق المنظمات الدولية المُشابهة

يتلاقى نطاق عمل المعهد مع ما تقوم به الكثير من المنظمات الدولية المختصَّة في حقل التنمية الحضرية. من أجل تقييم نشاطات المعهد ومكانته في مشهدِ التنمية الحضرية الدولية، من الضروري دِراسة المؤسسات الدولية المُماثلة وعلاقتها مع أصحاب الشأن في التنمية الحضرية ضمن نطاق عملها.

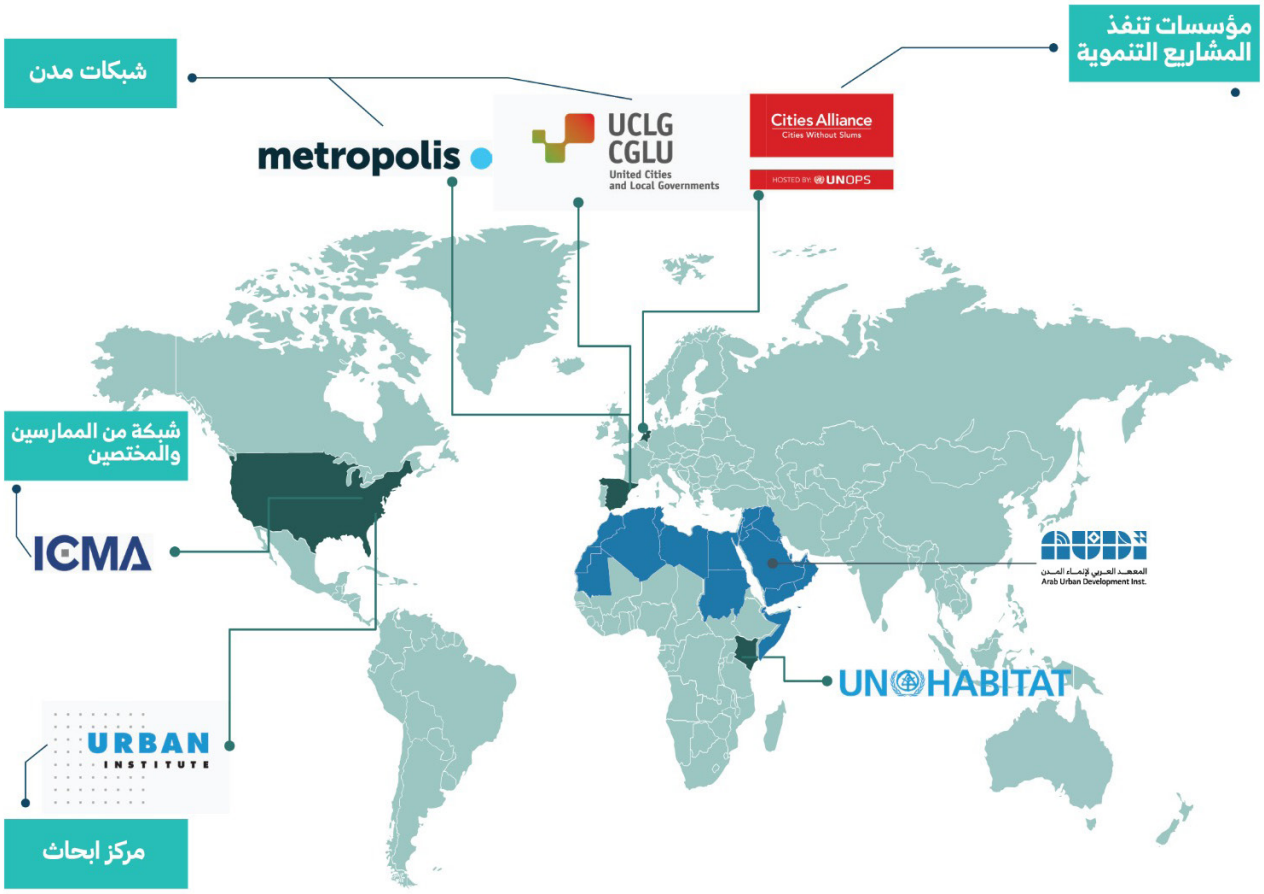
ومن بين ست مؤسَّسات قمنا بحصرها، يتلاقى المعهد بشكل وثيق مع مُؤسسات ميتروبوليس (Metropolis) والمدن والحكومات المحلية المتحدة (United Cities and Local Governments) والمعهد الحضري (Urban Institute)، لكون المعهد يعمل ضمن شبكةٍ من المدن وكونه يركز على البحث وتطوير السياسات. وبالإضافة إلى ذلك، هناك تشابه ولو بدرجة أقل مع المؤسسات التي تركز في عملها على بناء شبكات من الخبراء والمدربين، وذلك لكون المعهد لديه برامج في التدريب وبناء قُدرات الممارسين في المجال البلدي.

وتكشف دراسة المؤسسات المرجعية الست بأنها تشترك في خمسة عوامل مشتركة تمكنها من النجاح في مجالات اختصاص كل منها:

1. التواجد الإقليمي من خلال الشراكة الاستراتيجية مع المنظمات العالمية الأخرى العاملة في الاقليم
2. مُواءمة القيم والأهداف مع الأجندات العالمية مما يسهل وصولها الى التمويل والدعم
3. الحضور الرقمي القوي والتفاعل القوي مع الجهات المختصة والمجتمع
4. هياكل تشغيلية قوية ومرنة بنفس الوقت
5. تنوع مصادر الإيرادات، من خلال المنح أو الشراكات أو رسوم العضوية

وفي أثناء صُنع استراتيجيته سعى المعهد الى الأخذ بأفضل هذه الممارسات لتعزيز فعاليته في دعم البلديات والجهات التنموية ذات الاختصاص في التنمية الحضرية.

لدى المعهد مخرجات مماثلة لشبكات مدن مثل UCLG و METROPOLIS، وأنشطة بحثية مثل URBAN INSTITUTE



٣

التوجّه الاستراتيجي للمعهد



ابوظبي © المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٣

الدور المُستقبلي للمعهد

يضطّلع المعهد بِدورٍ محوري هام كشبكة وصل ومُحفز للتعاون وتبادل المعارف بهدف الربط بين الشُّركاء في التنمية الحضرية داخل المنطقة العربية وخارجها.

٦٥٠+

بلدية تابعة لمنظمة المدن العربية هي جُزء من شبكة المعهد وتُمثل الشبكة الأكبر في المنطقة العربية

1. مؤسسة تستجيب لاحتياجات المدن العربية من خلال البحث والتدريب
2. يُنتج مخرجات عالية التأثير تُساهم في تطوير ممارسات التنمية الحضرية في المدن العربية
3. يعمل المعهد ككيان موثوق يُمثل المدن العربية على المستوى العالي

المعهد والبلديات

خلال ما يزيد عن أربعة عقود من عمله، قام المعهد بالتعاون بشكل واسع مع البلديات العربية. ونظرًا لمحدودية موارد المعهد وأدواته، فإن التركيز على الاحتياجات البلدية والتعاون معها هو الأسلوب الأنسب لتوجيه سياسات التنمية الحضرية في المنطقة العربية. وتُمثل العلاقة المتينة التي تربط المعهد بالبلديات العربية نقطة قوة في تعامله مع المؤسسات الدولية والجهات المانحة والخبراء وغيرها من الجهات الفاعلة في التنمية الحضرية في المنطقة. كما تمنح هذه العلاقة المميّزة الفرصة للمعهد لتمثيل أجندة البلديات العربية في المحافل الدولية.

يَعتزُّ المعهد بدورِه في خِدمة المدن والبلديات العربية ضِمنَ نِطاقِ عَملِهِ ولكنّه يَتطلّع إلى أن يَكون له دورٌ أكبر في صنعِ أجندةٍ تنمويةٍ حضريةٍ عربيةٍ وإبرازها على الصعيدِ العالمي.

المعهد والخُبراء

يَلعب المعهد دورًا مُهمًا في سد الفجوة بين البحث العلمي من ناحية والسياسات الحضرية من ناحية أُخرى. ويتم ذلك عن طريق ربط المُهتمين بالتنمية الحضرية في الأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص بالبلديات، وجعل مُخرجات البحوث في مُتناول البلديات. كما أن لتفعيل التعاون بين خُبراء التنمية الحضرية في المنطقة العربية وخارجها أهمية خاصة بالنسبة للمعهد، حيثُ يسمح ذلك بتطوير المعارف وتبادل الخبرات ورفع أداء الجهات التنموية بشكلٍ عام.

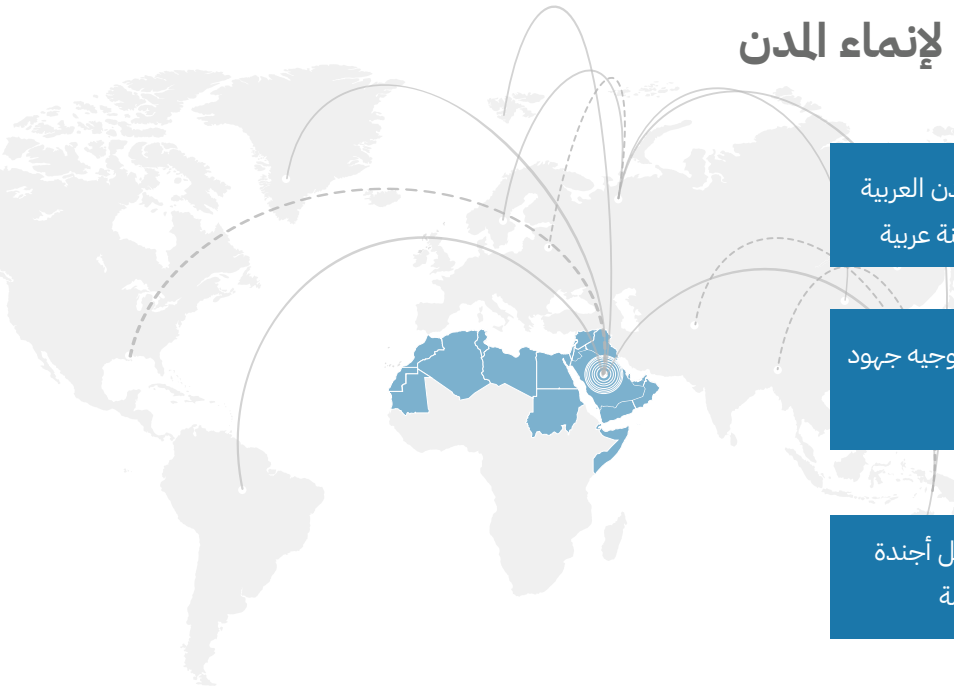
المعهد والمُنظمات الأخرى

تُحاول العديد من المنظمات الدولية جاهدةً الوصول إلى البلديات في المنطقة العربية والعمل معها. ويَسعى المعهد إلى وتوثيق علاقاته مع هذه المنظمات، والتعرف على اهتماماتها، والتحاور معها لتوسيع سبل التعاون وبناء الشراكات الفاعِلة.

ويهتم المعهد بالربط بين البلديات والجهات المانحة الأخرى لدعم احتياجاتها، إضافةً إلى بناء تحالفات واسعة من البلديات والجامعات والمؤسسات الدولية والمحلية المختصة والجهات المانحة للعمل معاً على إيجاد حلول فعالة للتحديات المتنوعة التي تواجه المدن العربية. وأيضًا يُساعد المعهد في توفير معلومات موثوقة عن المدن العربية وتحديات التنمية بها.



الميزة التنافسيّة للمعهد العربي لإنماء المدن



١ المؤسسة النوعية الأولى في مجال تنمية المدن العربية مُنذُ عام ١٩٨٠ وبعضوية أكثر من ٦٥٠ مدينة عربية

٢ مَركز إقليمي لدعم الشراكات بين المدن وتوجيه جهود التنمية الحضرية في العالم العربي

٣ نافذة للمدن العربية للمساهمة في تشكيل أجندة حضرية ودعم الجهود العالمية في الاستدامة

طُموحات ورؤية مُلهمة وأهداف جديدة

الرؤية

مؤسسة عالمية رائدة تساهم في صنع مستقبل حضري أفضل قائم على الإبتكار و الشراكة بين 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.

الأهداف

٠١ بحوث السياسة الحضرية

المساهمة النوعيّة في دراسات السياسات الحضرية ذات العلاقة بأولويات التنمية في المدن والبلديات العربية

٠٢ برامج تستجيب لاحتياجات الشركاء وتطلعاتهم

تنويع مخرجات الانشطة والبرامج ومواءمتها مع تطلعات الشركاء

٠٣ مِنصات تدريب

المساهمة في تطوير القدرات المؤسسية للبلديات من خلال التدريب النوعي وصنع قيادات واعدة في المدن العربية

٠٤ شبكة قوية

بناء شبكة تواصل قوية بين المدن العربية والبلديات والمنظمات الدولية المعنية بالتنمية الحضرية



الاسكندرية © للعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٣

مجالات تركيز المعهد

يركز المعهد على مجالات تعكس التحديات الرئيسية التي تواجهها المدن العربية اليوم. ويعالج المعهد هذه القضايا من خلال برامجه وانشطته المتنوعة

مجال التركيز ١: الحوكمة والتطوير المؤسسي

الحوكمة الحضرية

تعتبر الأجهزة البلدية من أكثر المؤسسات التي تحتاج إلى تطوير مستمر لحوكمة إجراءاتها المؤسسية. وقد شهدت السنوات القليلة الماضية إعادة هيكلة لكثير من الأنظمة المؤسسية المحلية والبلديات بهدف رفع كفاءة الأداء وتحسين الخدمات البلدية. ويسعى المعهد إلى تحليل ممارسات الحوكمة الحضرية وتقييم الأساليب والأدوات التي تنتهجها البلديات العربية في الإدارة وتطوير قدراتها المؤسسية. ويغطي هذا المحور مواضيع التحول نحو اللامركزية وتطوير النهج التشاركي في صنع القرار البلدي من خلال المجالس واللجان المعنية بالإضافة إلى مواضيع التعاون بين البلديات في تقديم الخدمات للسكان.

إدارة الأصول البلدية والاستثمار

مع ازدياد الطلب على البنية التحتية والخدمات الحضرية، تواجه البلديات تحديات متزايدة فيما يتعلق بنقص الموارد المالية، ومع ذلك، يمتلك العديد منها أصولًا يمكنها الاستفادة منها لتحسين وضعها المالي. وتشمل هذه الأصول العقارات والمرافق البلدية كالمواقف والحدائق والمواقع الحيوية على الشوارع الرئيسية التي تستغل في اللوحات الدعائية. ويركز المعهد على الممارسات المتقدمة في تقييم واستثمار الأصول البلدية والموائمة مع المخطط العام للمدينة.

التحول الرقمي للبلديات

يتطلب التحول الرقمي للبلديات مجموعة من الممارسات التي تركز على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين الإدارة البلدية وتقديم الخدمات. ويتضمن ذلك جمع وتنظيم وتخزين وتحليل البيانات. ويتم استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات، مثل الذكاء الاصطناعي. وبالإضافة إلى الجوانب التقنية، يتطلب تبني ممارسات التحول الرقمي تحولا في الممارسات المؤسسية للبلديات، وهو أمر يوليه المعهد اهتمامًا خاصًا بما يتماشى مع الثورة المعلوماتية التي ساعدت على اختصار الوقت والجهد وحسنت الكثير من الخدمات العامة.

الشراكة بين القطاعين العام والخاص

تحتاج البلديات إلى تبني نماذج عمل للتعاون للشراكة مع القطاع الخاص بهدف تخفيف عبء تقديم الخدمات وتطوير أساليب إيصالها، حيث يعتبر فهم النماذج المتنوعة للشراكة والقدرة على تطبيقها لهو أمر بالغ الأهمية بالنسبة للبلديات بهدف التعرف على الدور الفعال الذي يمكن أن يلعبه القطاع الخاص في دعم جهود التنمية الحضرية على المستوى المحلي. وبالإضافة إلى ذلك فإنه لا يمكن إغفال أهمية تطوير السياسات واللوائح التي تنظم العلاقة بين الأجهزة البلدية ومؤسسات القطاع الخاص بما يضمن شفافية أعلى في التعامل وتنافس لتقديم الخدمات وإدارة المرافق بمعايير جودة عالية.



مجال التركيز ٢: المرونة الحضرية

تخضير المدن

تعد مشكلة التلوث البيئي وقلة المساحات الخضراء من الأولويات المشتركة للبلديات والسكان على حد سواء. وعادةً ما يؤدي التطوير الحضري السريع وغير المنظم إلى زيادة المساحات المبنية، مما يُسهم في زيادة تلوث الهواء والمياه والتربة. يُعَد تطوير وصيانة المساحات الخضراء ومعالجة المواقع الملوثة أمورًا مكلفة للغاية بالنسبة للبلديات. ومع ذلك، في السنوات الأخيرة، قامت البلديات حول العالم بتطوير ممارسات فعالة ذات تكلفة منخفضة لتوسيع المساحات الخضراء في المناطق الحضرية، وشاركت الجمعيات المحلية في إدارة هذه المساحات، وتعاونت مع الجهات الحكومية والجامعات والمنظمات غير الربحية لفهم أفضل لمصادر التلوث. إن تبادل هذه التجارب وتعزيز التعاون بين الجهات المعنية في المدن العربية يعد أمرًا بالغَ الأهمية عند التعامل مع هذه التحديات.

المياه والغذاء والطاقة وإدارة النفايات

إن الإدارة المستدامة للموارد، مثل إمدادات المياه وإنتاج الغذاء والطاقة، والتخلص من النفايات، تعتبر مواضيع ذات أولوية عند المدن. وتهتم المدن بتصميم وإدارة البنية التحتية والخدمات الحضرية بشكل شامل لضمان إدارة فعّالة للموارد. وفي ظل تطبيقات الاستدامة وكفاءة استخدام الطاقة، تسعى الكثير من البلديات العربية إلى تبني منهجيات عملية تمكنها من ترشيد استخدام الطاقة والاعتماد على الموارد البيئية المتجددة. وبشكل عام فإن إدارات المدن والبلديات تمتلك الكثير من الصلاحيات لتفعيل ممارسات البناء المستدام والتقليل من الهدر في الطاقة والغذاء وهذا ما يركز عليه المعهد في جانب السياسات الحضرية المستدامة.

التغير المناخي وإدارة الكوارث الطبيعية

تشكل التغيرات المناخية تهديدًا رئيسيا يواجه المدن العربية. فاختلاف هذه الظواهر المناخية من حيث التعقيد وحجم التأثير يجعل معالجتها أمرًا صعبًا على المدن. ويركز المعهد بشكل أساسي على مساعدة البلديات في تبني جهود فعالة للتخفيف والتكيف لمواجهة تحديات التغير المناخي. وتزداد فرص تعرض المدن للكوارث الطبيعية أكثر من أي وقت مضى. ومن هنا تتبرز أهمية استراتيجيات إدارة الكوارث الطبيعية، وخطط الوقاية لتعزيز قدرة الأنظمة والمؤسسات على التصدي لمثل هذه المخاطر، وبالتالي، قدرتها على الصمود. وتحتاج العديد من بلديات المدن العربية إلى الدعم لتطوير هذه الخطط والاستراتيجيات.

مجال التركيز ٣: التنمية الاقتصادية المحلية

استراتيجية التنمية الاقتصادية المحلية

تُدرك البلديات بشكل متزايد الدور الفعال الذي يمكنها أن تلعبه في تعزيز الأداء الاقتصادي لمدنها. ويقود العديد منها جهودًا تستهدف إعادة تحديد ركائزها الاقتصادية والاستفادة من الوضع الاقتصادي الاقليمي والعالمي لتعزيز موقعها لتحقيق الرخاء المالي. ولقد أصبح من الضروري فهم المزايا التنافسية للمدن ووضع استراتيجيات التنمية الاقتصادية المحلية لضمان نجاح مشاركة البلديات في النمو الاقتصادي الوطني

العدالة الاجتماعية

ينشأ عن سياسات التنمية الاقتصادية بعض الآثار السلبية على بعض الفئات الاجتماعية وتزيد من الفجوات الاقتصادية في المدن. وينعكس ذلك على مبدأ العدالة الاجتماعية الذي يسعى لتحقيق الوصول العادل إلى الفرص الاقتصادية، وكذلك العدالة في توزيع الخدمات والمرافق على مستوى المدينة. وفي كثير من المدن تنشأ مناطق ذات مستوى خدمات منخفض نتيجة لتركيز البلديات على توفير الخدمات بشكل متباين. وفي هذا المجال، يسلط المعهد الضوء على قضايا العدالة الاجتماعية وآليات معالجتها من خلال معايير التوزيع العادل للخدمات والمرافق.

تنافسية المدن

تمثل القدرة على جذب رأس المال البشري والمالي إحدى الوسائل الرئيسية للمدن لتحقيق التقدم الاقتصادي. ورغم أن بعض الحالات قد تتطلب تدخلاً جذريًا من خلال إصلاح شامل للنظام الاقتصادي والبنية التحتية إلا أنه في كثير من الأحيان يتم تحقيق ذلك عن طريق التركيز على المزايا التنافسية للمدن وتطوير الاستثمارات الداعمة لها. ونتيجة لذلك، تقدم المدن ذات التنافسية العالية مستوى نوعي في الخدمات وجودة الحياة بما يجذب المزيد من المواهب والفرص الاستثمارية ويعزز موقع المدينة الاقتصادي على المستويين الوطني والدولي.

مجال التركيز ٤: مدن للناس

أنسنة المدن

تلعب الأماكن العامة دورًا أساسيًا في تعزيز جودة الحياة في المدن. ولكي يتم تحقيق هذا الهدف، يجب مراعاة احتياجات السكان المتنوعة في تصميم الأحياء السكنية والأماكن العامة. وقد برز مؤخرًا توجه عالمي يشجع على التفكير في فئات السكان المتنوعة واحتياجاتهم عند تصميم الساحات العامة. وبهذا الصدد، يسعى المعهد دعم البلديات في نشر ممارسات تشجع على تصميم أماكن عامة أكثر حيوية واستجابة للاحتياجات الانسانية لكافة فئات المجتمع.

الإسكان والمجتمع الحضري

تُؤكد العديد من أساليب التخطيط والتصميم الحضري الحديثة على أهمية توفير سوق إسكاني يمكن الوصول إليه من قبل فئات دخل متنوعة وذلك تحت مفهوم التطوير الشامل للأحياء السكنية. وتراعي الأحياء المتكاملة سهولة الوصول إلى الخدمات الأساسية، وتعتمد بشكل كبير على وسائل النقل غير الآلية كالمشي والدراجات. ولتبني هذا النموذج الإسكاني، تحتاج البلديات إلى تبني ممارسات التطوير الشامل وتفعيل الشراكات مع القطاع الخاص والقطاع الغير ربحي لتنفيذها.

التنقل المستدام

تتصف الأنماط السائدة في تخطيط وتنمية المدن العربية بالاعتماد على السيارة كنمط أساسي للتنقل وتهمل الأنماط الأخرى الأكثر استدامة كوسائل النقل العام والدراجات. وينتج عن تبني هذا النهج التخطيطي آثار سلبية كالازدحام المروري والتلوث البيئي. وتتجه الممارسات العالمية الحديثة في تخطيط النقل إلى تحقيق التكامل بين استخدامات الأراضي وشبكة النقل العمرانية عن طريق دراسة توزيع كثافات الأنشطة وتوجيه النقل العام لخدمة المناطق ذات الكثافة السكانية العالية. وتتبني البلديات أساليب حديثة في دراسة المسارات ورفع مستوى كفاءة تشغيل النقل العام.

المشاركة المجتمعية

يُعتبر رفع مستوى المشاركة المجتمعية في تنمية المدن هدفا استراتيجيا للكثير من المدن والبلديات حول العالم. ولكن يبقى التساؤل حول آليات إشراك المجتمع وأصحاب المصلحة في التطوير البلدي وتعزيز الثقة بين الشركاء في تنمية المدينة. يسعى المعهد إلى دعم البلديات في فهم أفضل المنهجيات وأدوات المشاركة، من خلال تبادل التجارب الناجحة على المستويين الدولي والإقليمي في المنطقة العربية.



بغداد © المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٣

مؤسسة عالمية رائدة تساهم في صنع
مستقبل حضري أفضل قائم على

الرسالة	دعم المدن والبلديات العربية لمواجهة تحديات التنمية
القيم	الموثوقية |
الأهداف	المساهمة النوعية في الدراسات السياسات الحضرية ذات العلاقة بأولويات التنمية في المدن والبلديات العربية. تنويع مخرجات الانشطة والبرامج ومواءمتها مع تطلعات الشركاء.

مجالات التركيز	السياسات الحضرية					
	بوابة التنمية الحضرية العربية	مؤشر التنمية الحضرية للمدن	تقارير ممارسات والسياسات الحضرية	معمل الابتكار الحضري للمدن العربية	النشرة الدورية	لقاءات افتراضية
الحوكمة والتطوير المؤسسي						
المرونة الحضرية						
التنمية الاقتصادية المحلية						
مدن للناس						

المبادرات التأسيسية	مستشاري السياسات الحضرية	رابطة زملاء المعهد
	دليل شركاء التنمية الحضرية	

الممكنات المؤسسية للمعهد	النموذج التشغيلي	تعزيز الموارد المالية	

الـرؤيـة

الابتكار و الشراكة بين المدن والجهات التنموية في العالم العربي.

الحضرية، من خلال الدراسات والبرامج التدريبية وتعزيز ثقافة التعاون والتعلم المشترك.

التأثير | التعاون | الابتكار

المساهمة في تطوير القدرات المؤسسية للبلديات من خلال التدريب النوعي وصنع قيادات واعدة في المدن العربية	بناء شبكة التواصل بين المدن والبلديات العربية والمنظمات العالمية في مجال التنمية الحضرية وتنظيم الفعاليات والمبادرات التي تدعم التعاون المشترك.

مسارات التنفيذ

التدريب وتطوير القدرات			الشراكات			
البرنامج التنفيذي في التنمية الحضرية	الاستشارات الفنية وتبادل الخبرات	البرامج التدريبية	حوار المدن العربية الاوروبية	الامين يتحدث	جوائز التنمية الحضرية للمدن العربية	دليل شركاء التنمية الحضرية

قائمة خبراء المعهد	لقاء المنظمات المانحة في التنمية الحضرية	
الجولة التعريفية بالاستراتيجية	خطة الإعلام والاتصال	

تطوير الهوية المؤسسية	ادارة الاداء وتطوير القدرات	إعادة هيكلة المعهد ولوائحه التنظيمية

٤ البرامج والأنشطة



الاسكندرية © المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٣

البرامج

للوصول الى الرؤية وتحقيق الرسالة والأهداف تم تطوير مجموعة من الأنشطة مصنفة تحت ثلاثة برامج رئيسية، هي: السياسات الحضرية، والتدريب وتطوير القدرات، والشراكات.

السياسات الحضرية

تُركز أنشطة هذا البرنامج على إنتاج ونشر المعرفة المتعلقة بالمدن العربية وسياسات وممارسات التنمية الحضرية. ويَعتمد البرنامج على العمل البحثيّ ويَشمل مُراجعة الوثائق وتشكيل قواعد البيانات واجراء المُقابلات والدراسات الاستقصائية، وتنظيم طاولات الحوار وتنفيذ المشاريع وتقييمها. أما على مستوى المخرجات فهي مُتنوّعة وتشمل:

بوابة التنمية الحضرية العربية

هي مصدر معلومات شاملة عن البلديات والجهات التنمويّة في المُدن العربية وأبرز المشاريع الحضرية فيها، والمنشورات المتخصصة الصادرة عنها. وتهدف بوابة البيانات الحضرية إلى تسهيل اطلاع المدن العربية على بعضها ومُشاركة مشاريعها، مما يزيد من فرص التعلّم والتعاون فيما بينها. وبالإضافة الى مساهمات فريق المعهد، يتم تغذية قاعدة البيانات من خلال مساهمات البلديات والمدن نفسها.

مُؤشر التنمية الحضرية في المُدن العربية

وهو سلسلة من الاستطلاعات التي يَتم إجراؤُها بشكلٍ دوري، ويَتم نَشر التحليلات الناتجة كتقرير مُوحَّد. والهدف من هذا المُؤشر هو رَصد توجّهات وتحدّيات العَمل البلدي والتنمية الحضرية في المُدن العربية في فتراتٍ زمنيةٍ متفاوتة.

تقارير الممارسات والسياسات الحضرية

يشمل هذا النشاط سلسلة من المخرجات التي تستهدف رفع جودة ممارسات التنمية الحضرية في المدن العربية، وهذه المُخرجات هي:

تقارير مُمارسات التنمية الحضرية

تُوفر هذه التقارير المُؤلفة من ٤٠ إلى ٦٠ صفحة بحوثًا قائِمة على البراهين في السياسيات الحضرية ضمنَ مَجالات التركيز ذات الأولوية للمدن في المنطقة العربية. وتَعرض هذه التقارير سياسات أو مُمارسات جيدة في مجال التنمية يُعتدُّ بها وذات قيمة في التعامل مع التحديات الحضرية. وتَشمل تحليلًا لحالاتٍ دِراسيةٍ قد نُفذت فيها هذه السياسات والممارسات في المنطقة العربية وخارجها، لتقييم مَواطن القُوة والضعف والتكيُّفات اللازمة في واقع المدن المُختلفة. وستُشَكل الدروس المُستفادة والافكار المُستخلَصة من هذه التقارير أساسًا للحوار الذي سَيجرى خلال فعاليّات طاولات الحِوار حَول التنمية الحضرية.

طاولات الحِوار في التنمية الحضرية

تُركز طاولات الحِوار التي تُعقد مع صُنَّاع القرار وأصحاب الشأن في عددٍ منَ البُلدان العربية على نقاش تقارير مُمارسات التنمية الحضرية. يُمكن تَنظيم هذه الفعاليات بشكل أساسي من قِبل المَعهد أو مع شَريك مَحلِّي، ويمكن عقدها حُضوريًا أو عَن بُعد. والهدف الرئيسي من طاولات الحوار هو مناقشة السياسات والممارسات التي يُمكن أن تُعزِّز الأداء البلدي في المنطقة العربية مع مُراعاة الآثار المُترتبة على الأوضاع المحليّة فيما يتعلق بتأثير هذه السياسات والممارسات. وسَتُتَوِّج طاولات الحوار بمجموعة من التوصيات التي ستُوفر الأساس للتقارير المُوجزة للسياسات وحملات التنمية الحضرية.

مُلخصات السياسات وحَملات التنمية الحضرية

استنادًا إلى تقارير مُمارسة التنمية الحضرية وفَعاليات طاولات الحِوار، تُقدم هذه التقارير المُوجزة والمُؤلفة من ٤ إلى ٨ صفحات توصياتٍ إلى صانعي القرار في المنطقة العربية لِمُساعدتهم على التعامل مع تحديّات التنمية الحضرية. وتتضمن الحَملات المصاحبة، التي تشمل اجتماعاتٍ مُباشرة وعَن بُعد بهدف استعراض هذه الوثائق ومناقشتها. وتُعد مُلخصات السياسات، المكتوبة بطريقة مُوجزة ومُباشرة لِمُمثلي المُؤسّسات والمجتمع بشكل عام، إحدى الطرق التي يُؤثر بها المَعهد بشكل فعَّال على أجندات المدن الحضرية.

معمل الابتكار الحضري للمدن العربية

هو برنامج لتعزيز التعاون بين البلديات والباحثين والممارسين من خلال نهج البحث التطبيقي لمعالجة تحديات التنمية الحضرية بشكل مبتكر. ويَقوم المَعمل بتنفيذ مَشاريع تجريبية (Pilot Projects) في المُدن المعنية بِهدف بناء المعرفة المبنية على فهم السياقات والحلول المبتكرة.

النشرة الدورية

هي مجلة رقمية ينتجها المعهد باللغتين العربية والإنجليزية كل شهرين. وتركز على سياسات ومشاريع ومبادرات التنمية الحضرية في المنطقة العربية، وتوثيقها من خلال التقارير والمقابلات، كما تَعرض أخبار المعهد وأعماله. توفر النشرة الإخبارية أداة تواصل فعالة مع المدن والجهات التنموية في المنطقة العربية وخارجها.

اللقاءات الافتراضية

هي سلسلة من اللقاءات الافتراضية الشهرية التي ينظمها المعهد العربي لإنماء المدن بهدف إثراء الحوار والمعرفة وتبادل الخبرات بين المختصين في مجالات التنمية الحضرية والتطوير البلدي، ويتضمن اللقاء عرض لأحد المشاريع في المدن العربية

التدريب وتطوير القدرات

ويُقدم هذا البرنامج المُوجّه للبلديات والممارسين المهتمين بالتنمية الحضرية في المنطقة العربية مُستوياتٍ مُختلفةٍ مِن التدريب والدَّعم الفني، وهذه الأنشطة هي:

البرامج التدريبية

الهدف من البرامج التدريبية هو نشر المعرفة وأفضل الممارسات من مجال التنمية الحضرية، في المقام الأول إلى الممارسين في القطاعات البلدية والتنموية. ولتحقيق هذه الغاية، سوف يُطوِّر المَعهد ويُكيِّف المَواد التدريبيَّة ذات الأهمية لواقع المدن العربية. ويَتم تقديم هذه البَرامج التدريبية في أشكال مختلفة:

- **الدورات التدريبية** (حُضوريًا أو عن بُعد)
- **وُرَش عمل مُتخصّصة** تتناسب مع طبيعة البلديات في المدن العربية، وإثرائِها بأَمثلة عمليَّة مِن وَاقع البلديات.
- **مَنصّة التدريب البلدي** (MOOC)، والتي يتم توفيرها على منصة للتدريب المفتوح عبر الإنترنت (MOOC). بناءً لهيكل أَعدهُ المعهد، يعمل أكاديميين وخُبراء على تطوير وإنتاج دورات مُصممة خصيصًا لاحتياجاتِ المُدن والبلديات في المنطقة العربية. وهذا يَسُد فَجوة تعليمية قائمة حاليًا. فبالرغم من تَزايُد المُقررات المُنتجة عبر مِنصات التدريب المفتوح عبر الإنترنت (MOOC) والتي تركز على التنمية الحضرية، هناك عددٌ قليلٌ جدًا مِنها يَتناول المُدن العربية.

ولِضمان جَودة الشهادات وقيمتها في سوق العمل، يُركّز المَعهد على بناء الشراكات مع الجامعات وجهات التدريب ذات الصّلة للحصول على الاعتمادات المناسبة للبرامج التدريبية والمقررات.

الاستشارات الفنية ونقل الخبرات

يَحرص برنامج التدريب وتطوير القدرات على تقديم الدعم الفني للبلديات في إدارة وتنفيذ المشاريع البلدية، ورَفع جودة الإجراءات والخدمات التي تقدمها البلديات، والاطلاع على الممارسات الفُضلى في الأمانات والبلديات.

- **استشارات هندسية وإدارية:** تُعزز هذه الاستشارات قُدرات المُدن العربية على إعداد وتنفيذ الدِّراسات والمشاريع المُتعلقة بالتنمية والتطوير الحضري. وتَشمَل الاستشارات الفنية; إعداد الوثائق الفنية والشروط المرجعية للمشاريع الحضرية، وتمثيل الامانات والبلديات من خلال مراجعة أعمال وتقارير الجهات الاستشارية المنفِّذة لتلك المشاريع.
- **مُشاركة التجارُب بين المدن:** وهي لِقاءات تَهدف إلى إبراز المُبادرات والمُمارسات المُثلى ليَتم الاستفادة منها في حل مشكلات حضرية قد تُعاني منها أي من المُدن الأعضاء. حَيث يتفاعل المشاركين ويتبادلون الخبرات بما يَسمح للبلديات اكتشاف الاهتمامات والاحتياجات الحضرية المشتركة.
- **تَبادل الخبرات بين الافراد:** انتداب مُوظفي البلدية الى مُدن ذات تَجارب مُتميزة وناجحة، لِنقل المَعارف والخبرات من خِلال المُلاحظة والمشاركة في الأعمال البلدية لفترة زمنية محددة. ويهدف هذا البرنامج الى تَمكين المُوظف من نَقلِ المعرفة والخبرات المُكتسبة وتوظيف أهم الإجراءات التطبيقية في بلديته.

برنامج التدريب التنفيذي

برنامج تنفيذي مُتخصص في التنمية الحضرية ناتج عن التعاون بين المعهد وجامعاتٍ عالمية. وقد تَم تَصميم البرنامج التنفيذي بهدف تعزيز منسوبي الامانات والبلديات بالمهارات والمعارف العالميّة والإلمام بأحدث الأفكار والمُمارسات في العمل البلدي كما يُتيح البرنامج فرص الاطّلاع على كيفية توظيف التكنولوجيا في حلول المَشاكل الحضرية.

يُقدم البرنامج التنفيذي:

- **الماجستير التنفيذي في التطوير البلدي**
- **البرنامج الدولي في الابتكار والإدارة الحضرية**



بغداد © المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٣

الشراكات

يَهدف هذا البرنامج إلى ربط المُدن العربية، والمُساعدة في تطوير التعاون والشراكات بين البلديات والجهات التنموية ذات الاهتمام داخل المنطقة العربية وخارجها. ويتم بناء الشراكات من خلال التواصل المباشر بين الشركاء المحتملين، وتنظيم الفعاليات.

حوار المدن العربية الأوروبية

وينعقد هذا الحدث بشكل سنوي حيثُ يَجمع بين أُمناء المدن والممارسين من المنطقتين العربية والأوروبية لتبادل خبراتهم وإقامة شراكات تعاون لمعالجة القضايا ذات الاهتمام المُشترك. ويُنظمُه المعهد بالشراكة مع المنظمات الأوروبية ذات الصلة والمُهتمة بالتنمية البلديّة والحضريّة، ويَتناوب مَوقع الفعاليات بين المدن العربية والأوروبية.

الأمين يتحدث

تَهدف الفعالية إلى استضافة صُناع القرار من الأمناء ورؤساء البلديات في العالم العربي، ويتم تنظيمها بحضور المهتمين. حيث يستعرض فيها الأمناء تحديات مدنهم التنموية وقصص النجاح، ويحاورون فيها الحضور عن مستقبل تنمية المدن.

جَوائز التنمية الحضرية للمُدن العربية

تُسلط جَوائز التنمية الحضرية الضوء على أَفضل المشاريع والسياسات والمُبادرات في العالم العربي. وتُشجع الجائزة على وَجه الخُصوص المُمارسات التنمويَّة الحَضرية غير التقليدية والمُبتكرَة.

دليل شُركاء التنمية الحضرية

يهدف البرنامج إلى مُساعدة أصحاب الشأن في التنمية الحضرية في تَحديد الشركاء المُحتملين لأنشطتهم، مِن خِلال الاجتماعات مع شريحة من الجهات المهتمة، ويَقوم المعهد بِدور الوَساطِة للمُقاربة بين الشّركاء المحتملين، من خلال تنظيم اجتماعات تَمهيدية بين مُختلف الجِهات الفَاعلة في التنمية الحضرية. وبذلك، يُرسِّخ المَعهد نَفسه كوُجهة مُفضلة للربط بين شركاء التنمية الحضرية في المنطقة العربية.



٥ أولويات التنفيذ



الرياض © المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٣

أولويات التنفيذ

من أجل تنظيم وتحديد أولويات الأنشطة المُدرجة في الاستراتيجية، اعتمد المَعهد نهجين:

١. **تحديد أولويات الأنشطة بناءً على أثرها الايجابي على البلديات والمدن العربية**

٢. **تحديد الأنشطة الرئيسية (Flagship) لكل برنامج**

ويتم تقييم الأولويات بناءً على أربعة معايير، هي:

- ما إذا كان النشاط يُعتبر أولوية من وُجهة نظر البلديات العربية
- تأثيره على حُضور المعهد وانتشار مُخرجاته
- إذا كان تنفيذ النشاط يحمل مخاطر عالية أو يعتمد على جهاتٍ أخرى
- توفر الموارد المالية والبشرية اللازمة للتنفيذ

على هذا الأساس، صنَّف المعهد الأنشطة في أربع فئات:

مُبادرات الحد الأدنى:	تلك التي في صميم عمل المعهد، والتي بدونها لن يؤدي دوره كما في النظام الأساسي
أولويات المُدن العربية:	تلك التي تستجيب لأولويات المدن العربية واحتياجاتها من حيث السياسات الحضرية والشراكات وتطوير القدرات
المكاسِب السريعة:	أنشطة سهلة التنفيذ، ولا تتطلب الكثير من الموارد وتجلب الحد الأدنى من المخاطر
مُبادارات ممكنة:	تلك التي تجلب حضورًا كبيرًا للمعهد على المُستويين الإقليمي والعالمي

وبالنسبة للأنشطة الرئيسية، فقد تم تحديد ثلاثة مشاريع سيكون لها الأولوية في استثمار الموارد والتنفيذ، وهي:

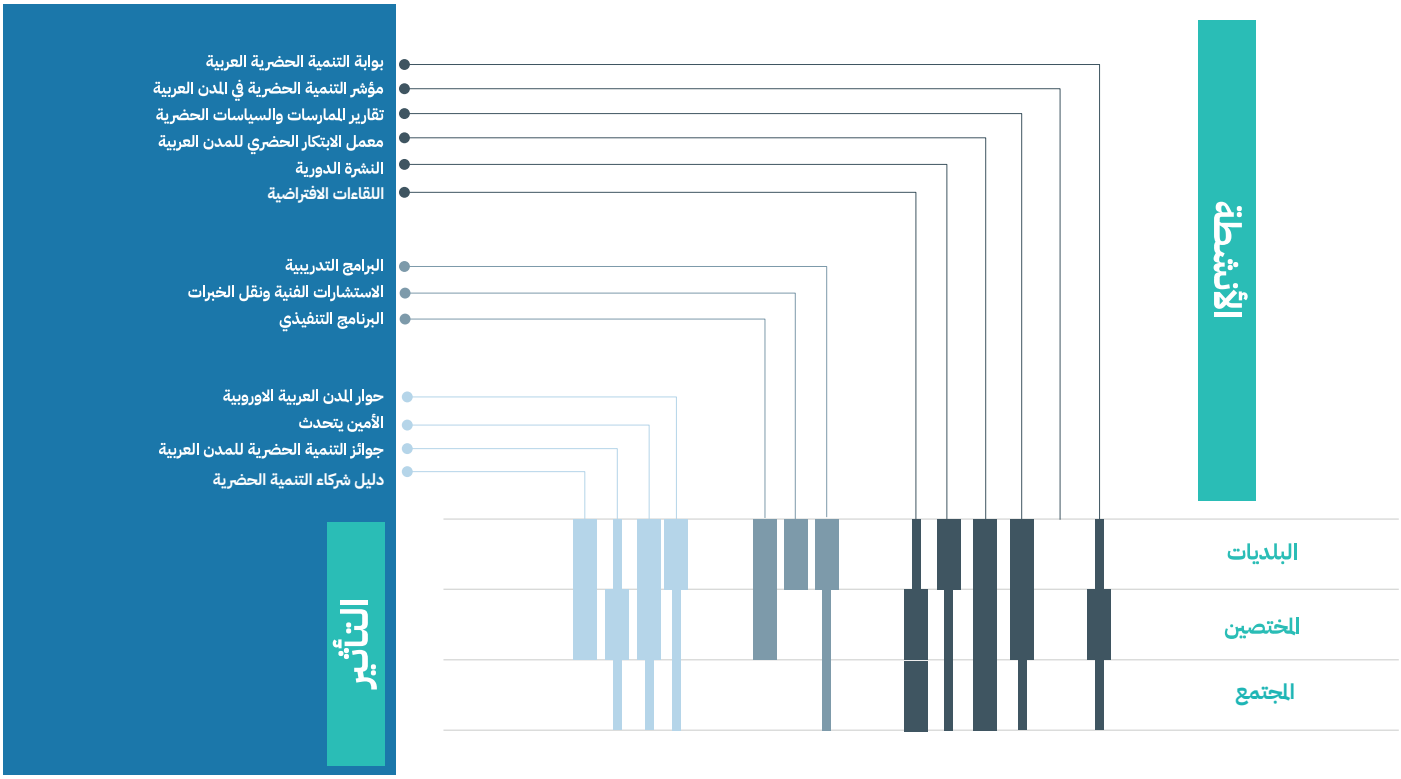
النشاطات الرئيسية (Flagship)

- معمل الابتكار الحضري للمدن العربية - برنامج السياسات الحضرية
- حوار المدن العربية الأوروبية - برنامج الشراكات
- البرنامج التنفيذي - برنامج التدريب وتطوير القدرات



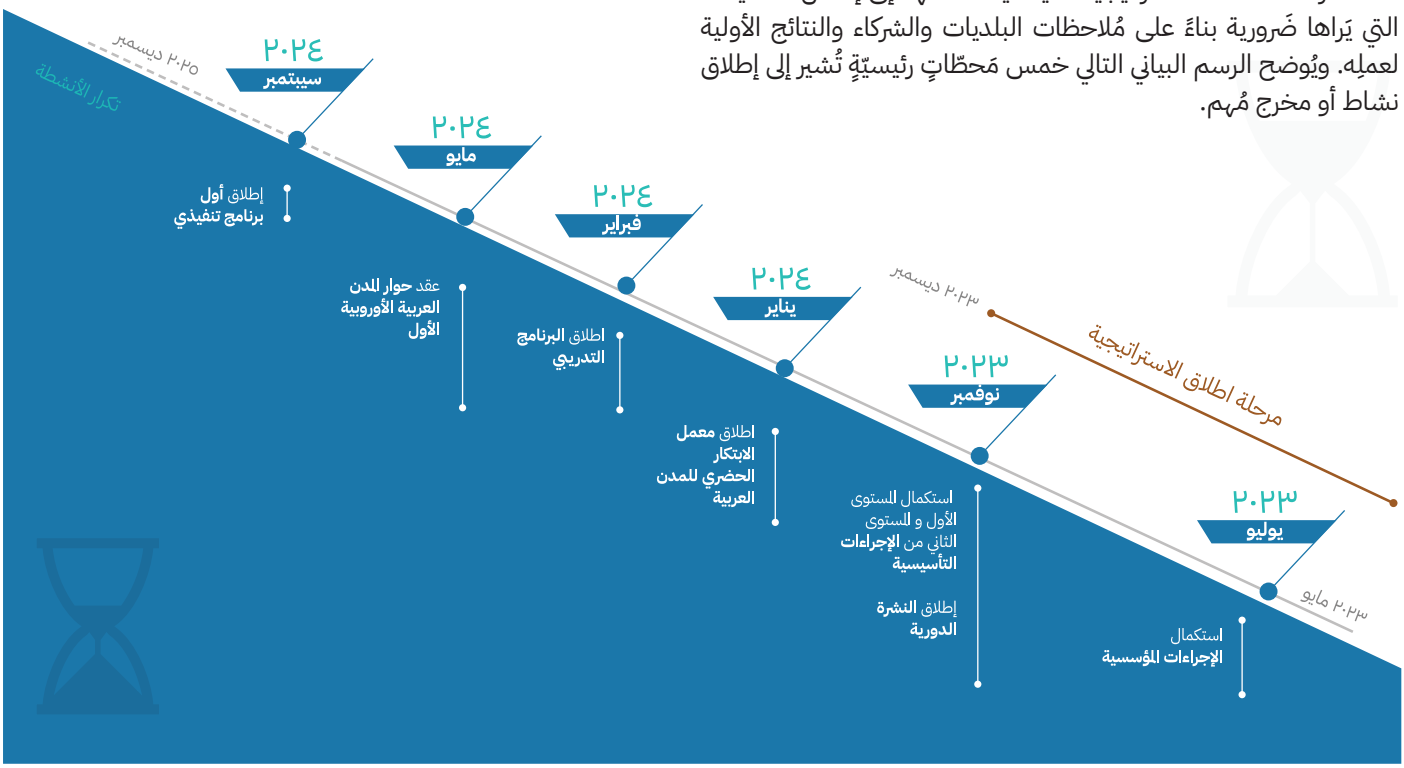
الجهات المستفيدة من أنشطة المعهد

يَستهدف كل نَشاط من الأنشطة التي يَهدف المعهد إلى تنفيذها واحدًا أو أكثر من الجهات المستفيدة. ويشمل ذلك البلديات والمختصين في التنمية الحضرية وعامة المجتمع.



البرنامج الزمني للاستراتيجية

سيتم تنفيذ الاستراتيجية على مدى سنتين ونصف ويتم الانتهاء من جميع الأنشطة بحلول ديسمبر ٢٠٢٥. وتُعتبر الفترة المُمتدة من مايو إلى ديسمبر ٢٠٢٣ مرحلة انطلاقة الاستراتيجية، حيث يَعمَد المَعهد إلى إدخال التعديلات التي يَراها ضَرورية بناءً على مُلاحظات البلديات والشركاء والنتائج الأولية لعملِه. ويُوضح الرسم البياني التالي خمس مَحطّاتٍ رئيسيّةٍ تُشير إلى إطلاق نشاط أو مخرج مُهم.



٦
الهيكل التشغيلي



الرياض © المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٣

إعادة الهيكلة

لتنفيذ هذه الاستراتيجية، يَتعين على المَعهد أن يَقوم بعددٍ من الخُطوات لتعزيز نُظمِهِ الإدارية والتشغيلية.

وفي الوقت الحاضر، يَتوقف العديد من القرارات الرفيعة المستوى المُتعلقة بالاعتمادات الخارجية والميزانيات الداخلية على مُوافقة المجلس التنفيذي لمُنظمة المدن العربية. وتتمتع إدارة المعهد بالإستقلالية المالية والإدارية التي تُمكنها من تنفيذ البرامج والمبادرات لخدمة المدن من أعضاء منظمة المدن العربية.

ومن الضروري الانتقال من هَيكليَّة مُرتكِزة على أقسام قائمة على مَواضيع تخصُّصية إلى أقسامٍ ذاتِ مخرجاتٍ مباشرة.

يَسمح ذلك بتأمين اِنسجام اَفضل بين العمليّات التشغيليّة والهَيكل التنظيمي للمعهد. كما أنه يُسهل تحديد الأهداف للأقسام المختلفة ومُتابعةِ أدائها، وَرفعِ كفاءة أَداء المهام ضمن نظامِ تقييمٍ مؤسسيٍ دوري.

الأدوار الجديدة

في هذا الهيكل الجديد، يَقود كل برنامج مُدير يُحدد الأنشطة ويُتابع تنفيذها. ويُقدم فريق من الباحثين والخبراء في ميدان التنمية الحضرية الدعم لكل مدير، ويتولى فريق العمل مسؤولية تصميم وتنفيذ أنشطة المعهد.

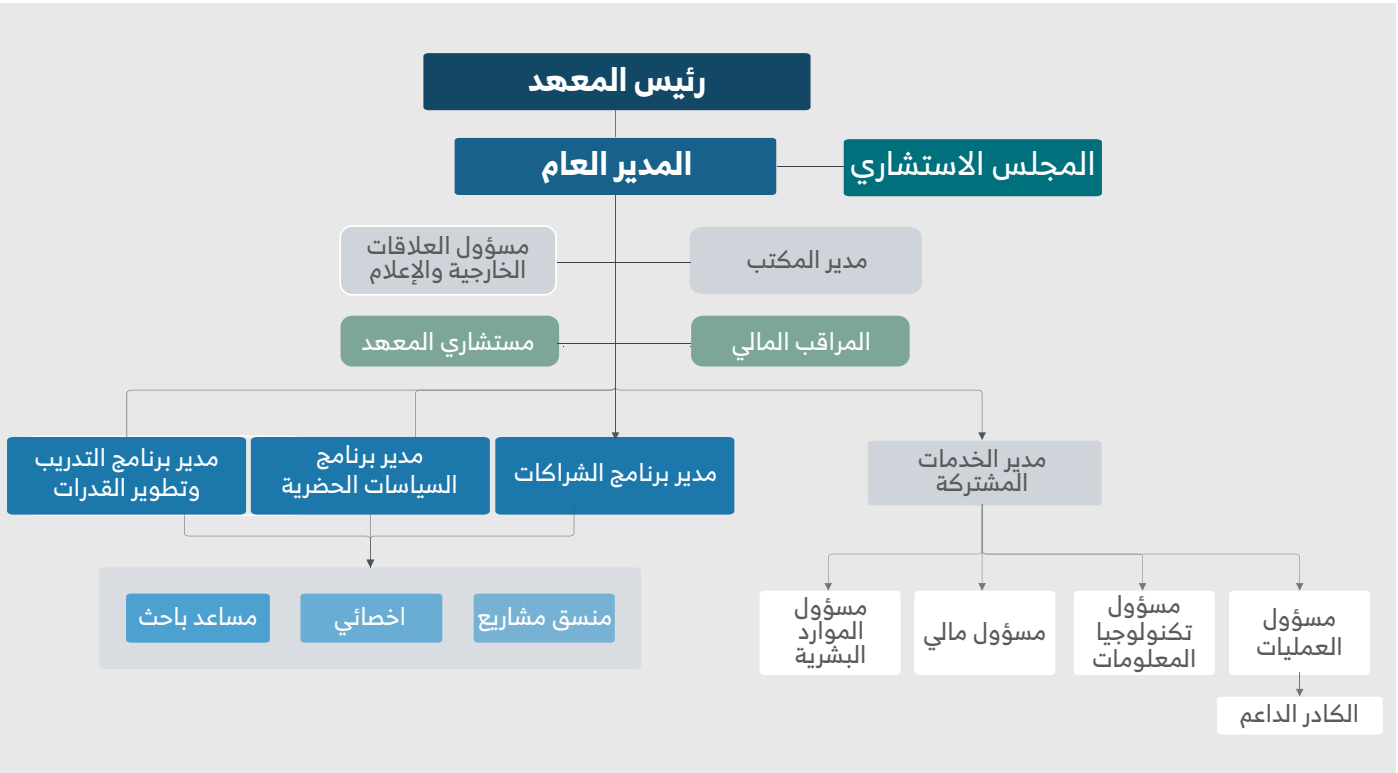
الفريق الفنيّ

يشمل ذلك الموظفين المسؤولين عن تصميم وتنفيذ أنشطة المعهد

منسقو المشاريع تولي مسؤولية التنفيذ اليومي للأنشطة ودعم المديرين في مهامهم

أخصائيون مسؤولون عن مهام محددة تولى إليهم ضمن اختصاصهم ويتلقون التوجيه من المنسقين والمديرين

مساعدو باحثين الاضطلاع بجميع أنشطة الدعم البحثي، والمشاركة في تنفيذ الأنشطة



ولكي تكون الاستراتيجية في المسار الصحيح يَتعين على فريق العمل الانخراط في مَجموعة مُتنوعة من الأنشطة وتَعلُّم كَيفيَّة التعامل مع المُستجدات والتحديات التشغيلية. ولِدعمِهم، يَهدف المَعهد إلى تنفيذ بَرنامج داخلي لتطوير القُدرات يُيَسِّر التدريب الجيد لطاقمه. وقد أنشأ أيضًا نظامًا لإدارة الأداء يَرصُد الأداء ويُكافئُه ويُحدد مَجالاتِ التّحسين والدّعم اللّازم بحسب الحاجة.

مُلحقي المعهد

يَهدف المعهد إلى تحديد أنواع الجِهات المُلحقة بعمل المعهد ومنحها مكانة محددة في هيكليته وآليات عمله.

المجلس الاستشاري

هيئة استشارية تتألف من أشخاص يتمتعون بخبرة دولية مشهود لها في التنمية الحضرية. يتم اختيارهم من قِبل قيادة المعهد وتتم دعوتهم لتقديم المَشورة حول الخيارات الاستراتيجية للمعهد والقرارات الرئيسية.

المُستشارون

أفراد لديهم مَعرفة وخبرة في مجالات اهتمام المعهد يكلِّفهم المدير العام للمعهد بمهام مُحددة.

المُراسلون

مساهمون في النشرة الإخبارية للمعهد وقاعدة بيانات المدن العربية.

المُشاركون

الأفراد الذين يُساعدون المعهد في بناء شراكاته من خلال التركيز على الجهات الفاعلة وأصحاب العلاقة المحليين في مدينتهم أو بلدهم.

الباحثون الملحقون

باحثون مؤهلون ذوي خبرة في المجالات المتصلة بالتنمية الحضرية.

المدربون الملحقون

باحثون او ممارسون مؤهلون ذوي خبرة في مجال تطوير القدرات والتدريب في المجالات المتصلة بالتنمية الحضرية.

الطلاب المتدربون

طلاب أو حديثي التخرج من برنامج يتعلق بالتنمية الحضرية.

الطلاب السفراء

طلاب يمثلون المعهد في مؤسساتهم الاكاديمية، يشمل ذلك التفاعل مع شبكة الطلاب (أعضاء المعهد) وتنسيق أنشطة المعهد داخل مؤسسته

العضوية

طور المعهد برنامجًا للعُضوية، ويستهدف البرنامج المهنيين والأكاديميين والطلاب.

العُضوية المهنية

الأهلية: جميع الأفراد العاملين في الميادين المتصلة بالتنمية الحضرية لتقديم المَشورة التخصصية

الميزات: أسعار مخفضة على برامج التدريب المهني في المعهد

أولوية المشاركة في أنشطة وفعاليات مختارة ينظمها المعهد وشركاؤه

المشاركة في أنشطة بناء الشراكات المهنية في المعهد

العُضوية الأكاديمية

الأهلية: جميع الأكاديميين العاملين في المجالات المتصلة بالتنمية الحضرية

الميزات: أسعار مخفضة على برامج التدريب المهني في المعهد

أولوية المشاركة في أنشطة وفعاليات مختارة ينظمها المعهد وشركاؤه

المشاركة في أنشطة بناء الشراكات الأكاديمية للمعهد

العُضوية الطلابية

الأهلية: جميع الطلاب المسجلين في البرامج المتعلقة بالتنمية الحضرية

الميزات: أسعار مخفضة على برامج التدريب المهني في المعهد

أولوية الانضمام إلى برامج التدريب الداخلي في المعهد

الأهلية لبرنامج السفراء الطلاب في المعهد



٧ خطة التواصل والإعلام



خُطة التواصل والإعلام

لدعم الاستراتيجية، وضع المعهد خُطة تواصل مع المدن والمؤسسات ذات العلاقة وكذلك المُجتمع. وتعتمد الخطة على الترويج للاستراتيجية وإشراك الشركاء المُحتملين من خلال ثلاث خطوات رئيسية.

الجولة التعريفية بالاستراتيجية

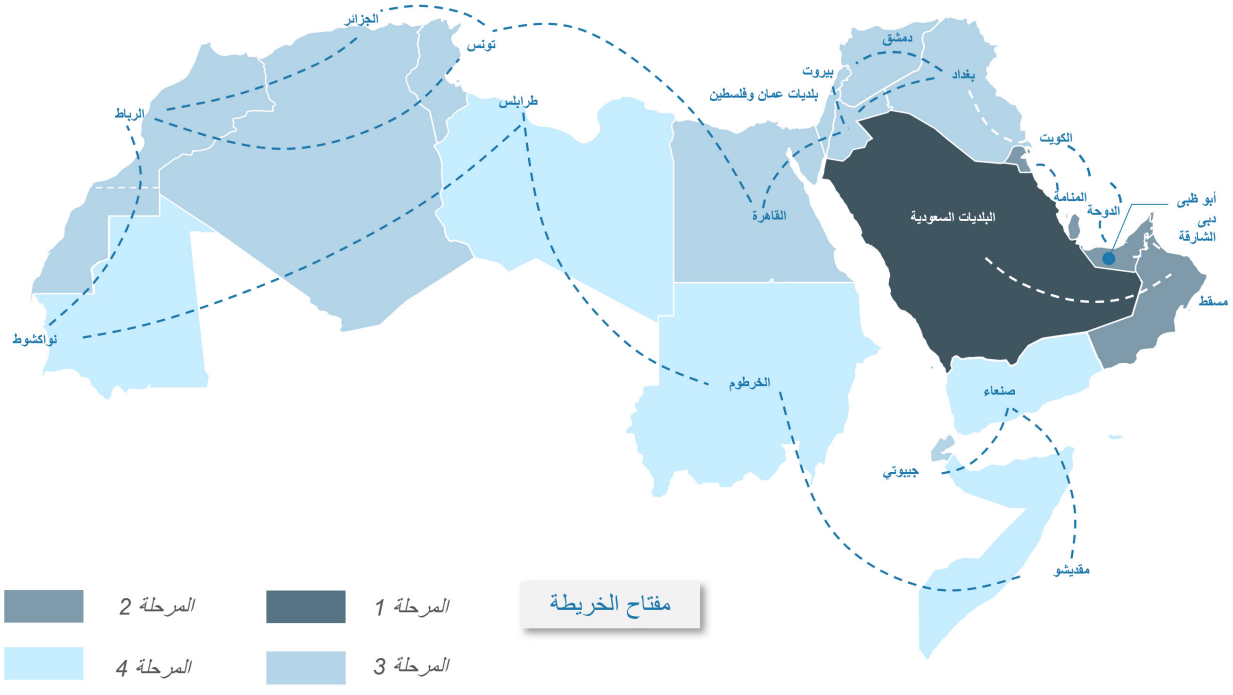
خلال عام ٢٠٢٣، يَسعى المعهد لزيارة عددٍ كبيرٍ من المُدن من حَول المنطقة العربية. وخِلال هذه الزيارات التي ستستغرق ثلاثة أيام في كل مدينة، سيعقد المعهد اجتماعات مع السلطات المعنية وأصحاب العلاقة لعرض الاستراتيجية الجديدة، ووضع الاتفاقات وصنع الشراكات، وتحديث بيانات التواصل.

الإطلاق الرسمي

سيكون الإطلاق الرسمي للاستراتيجية من خلال فعالية رسمية تُقام في يناير ٢٠٢٤. وسيقوم المعهد بتنظيم معرض، مع تغطية رقمية حية عبر قنواته الإعلامية، وسيقدم من خلال هذا الحدث الاستراتيجية ومجموعة النشاطات التي تم تنفيذها في ذلك الوقت، وسيستعرض مباني لمعهد التي تم تجديدها لمجموعة واسعة من أصحاب العلاقة.

الحضور الرقمي

يسعى المعهد لتعزيز حضوره الرقمي بغية الوصول إلى المهتمين وإبراز المعهد واعماله. وسيتم الاستفادة من وسائل الإعلام والتواصل الاجتماعي المختلفة لعرض استراتيجية المعهد. وستكون مُشاركة أعمال المعهد من خلال قنوات التواصل الاجتماعي والموقع الالكتروني.





ابوظبي © المعهد العربي لإنماء المدن ٢٠٢٣

"تمكين المدن العربية
وتعزيز حضورها في عصر
المدن"

المعهد العربي لإنماء المدن
Arab Urban Development Inst.

T. +966 11 432 4567
info@araburban.org
Riyadh 11452
Saudi Arabia
P.O Box 6892,
Diplomatic Quarter