

Received 27 August 2022: accepted 15 December 2022.
Available online 16 January 2023

نحو تطبيق الحوكمة التكيفية بمنظومة إدارة العمران في مصر

د/ هبة محمد عمار^١، د/ كريمان أحمد شوقي^٢

مدرس بقسم التنمية العمرانية الإقليمية، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني – جامعة القاهرة^١
مدرس بقسم التصميم العمراني، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني – جامعة القاهرة^٢
hiba_ammam@cu.edu.eg^١, Kreman.ahmed@cu.edu.eg^٢

المخلص

تتسم المدن بالتغير المستمر بشكل تكيفي لتتجاوز الأزمات الطبيعية والاجتماعية التي تواجهها، يتم هذا التغير والتطور باستحداث آليات متنوعة لمواكبة التغير المستمر. وشهدت مصر سلسلة من التغيرات والتحديات الاقتصادية الاجتماعية، ومن أحدث ما واجهته مصر والعالم جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-١٩). وتعد المجتمعات ذات الدخل المنخفض الأكثر تأثراً بالأزمات والتغيرات والأقل قدره على معالجة التغيرات والتكيف معها، وفقاً لتقديرات البنك الدولي لعام ٢٠٢٠ بلغت نسبة السكان ذوي الدخل المنخفض بمصر نحو ٢٦,١٪.

تعتمد زيادة قدرة المجتمعات وخاصة ذات الدخل المنخفض على التكيف ومواجهة الأزمات على أسباب متعددة، أحد أهمها مدى فعالية منظومة إدارة العمران. وتساهم الحوكمة التكيفية في تمكين المجتمعات المحلية للتصدي للأزمات سواء المحلية أو العالمية، وفي تحقيق المرونة وتعزيز قدرة المجتمع على التكيف بفاعلية مع المتغيرات المختلفة. لذا يهدف البحث للتوصل لكيفية دمج أبعاد الحوكمة التكيفية بمنظومة إدارة العمران بمؤسسات التنمية العمرانية بمصر خاصة لمشروعات تنمية المجتمعات ذات الدخل المنخفض. وتحديد أوجه القوة التي تساهم في إمكانية تطبيقها وأوجه القصور الواجب مراعاتها وتحسينها.

لوصول لذلك الهدف يقوم البحث بالتعرف على مفهوم الحوكمة التكيفية وأبعادها والنماذج النظرية المتعلقة بها بالمراجعة التحليلية للدراسات النظرية، بالإضافة إلى تحليل نماذج من التجارب العالمية المطبقة لمعايير الحوكمة التكيفية، لتحديد مدى إمكانية تطبيق تلك المعايير بمؤسسات التنمية العمرانية بمصر، كما تم إجراء استبيان للخبراء بمجال التخطيط العمراني وإدارة العمران لتحديد أولويات تطبيق معايير الحوكمة التكيفية بالسياق المصري. وتتلخص نتائج البحث في الوصول لإطار لتطبيق الحوكمة التكيفية بمؤسسات التنمية العمرانية بمصر، والذي قد يساهم في تحسين أوضاع المجتمعات ذات الدخل المنخفض لتكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف والصمود ضمن الإطار المؤسسي لإدارة العمران بمصر.

الكلمات الدالة: الحوكمة التكيفية، إدارة العمران، المرونة المجتمعية، المجتمعات ذات الدخل المنخفض.

Towards applying adaptive governance within the Egyptian urban management system

Dr. Heba Mohamed Ammar¹, Dr. Kariman Ahmed Shawky²

Assistant Professor, Regional Urban Development Department, Faculty of Urban and Regional Planning, Cairo University¹

Assistant Professor, Urban Design Department, Faculty of Urban & Regional Planning, Cairo University²
hiba_ammam@cu.edu.eg¹, kreman.ahmed@cu.edu.eg²

Abstract

Cities are constantly adapting to deal with the natural and societal crises they are experiencing. This adaptation requires developing various mechanisms to keep pace with ongoing changes. Egypt has experienced a range of social and economic changes and challenges. (COVID-19) is the most recent crisis in Egypt and the whole world. Low-income communities are the most affected by crises and changes while being the least able to adapt to them, furthermore, Egypt's low-income population was about 26.1% according to the World Bank estimation for 2020.

Achieving more resilient communities, particularly low-income, is dependent on multiple factors. The efficiency of the urban management system is one of the most crucial factors, Adaptive governance empowers communities to respond to both local and global crises, increases resilience, and enhances society's ability to adapt to changing factors.

The research aims to examine how to integrate the adaptive governance aspects in the management system of Egyptian urban development institutions, especially for low-income community development projects. In addition, identify the strengths and weaknesses of applying adaptive governance.

Based on the analytical theoretical approach the research reviews literature of adaptive governance definition, aspects, and theoretical models. International case studies have been selected and analyzed to determine the applicability of adaptive governance indicators to Egyptian urban development institutions. In addition, an expert questionnaire was conducted as an empirical study, to examine ranking of the adaptive governance indicators according to priority in the Egyptian context. The paper ends with a framework for adaptive governance application in the Egyptian urban development institutions. Which could be applied and enhanced the resilience of the low-income communities.

Keywords: Adaptive Governance; Urban Management; Community Resilience; Low-income Communities.

مقدمة

يعرف موئل الأمم المتحدة الحوكمة الحضرية بأنها كافة الطرق التي يخطط بها الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة، للشؤون المشتركة للمدن وبيرونها. ويتم من خلالها استيعاب المصالح المتضاربة أو المتتوعة. وهناك ارتباط بين الحوكمة الحضرية الفعالة وقدرة المدن على إدارة المخاطر الناشئة وبناء قدراتها على الصمود والتعافي من الصدمات والضغوط المختلفة. (UNDDR، ٢٠٢١) وتعد المرونة والتكيف لمواجهة التغييرات المستمرة من العوامل الرئيسية المؤثرة في إدارة العمران، وتساهم في تقليل الفجوة بين احتياجات المجتمع وما يتم تنفيذه. (The World Bank, 2021)

الحوكمة التكيفية والحكم المحلي توفر القدرة على الاستجابة الفاعلة لاحتياجات مجتمعه. حيث ان الحوكمة التكيفية تستند الى الاستباقية والتشارك في مواجهة الأزمات المختلفة فالمقصود بالتكيفية هنا هو كيفية التعامل مع أمر واقع لا يمكن منعه، ولكن يمكن التكيف معه والتقليل من آثاره السلبية. ويشتمل التكيف أيضا على بناء القدرة على الصمود على نحو أفضل فالحوكمة التكيفية أكثر مرونة في مواجهة الازمات والضغوطات المختلفة. (The World Bank, 2021)

وبمراجعة مؤشرات الحوكمة العالمية (WGI) Worldwide Governance Indicators في مصر، بالفترة من ٢٠١٦ إلى ٢٠٢٠ الموضحة في جدول رقم (١)، نجد ان أن قيم المؤشرات تشير إلى الحاجة إلى مزيد من تطوير مؤشرات الحوكمة بمصر. (The World Bank, 2021)

كما اوضح إطار سندي^١ للحد من مخاطر الكوارث للفترة من ٢٠١٥ حتى ٢٠٣٠ ينبغي أن تستهدف الاستراتيجيات والسياسات منع نشوء مخاطر الكوارث والحد من المخاطر القائمة وتعزيز القدرة على الصمود من النواحي الاقتصادية والاجتماعية، والصحية، والبيئية. (UNISDR, 2017)

لذا نجد ان تطوير الإطار المؤسسي لعمليات التنمية العمرانية أحد اهم إجراءات تعزيز قدرة المدن على التكيف مع الازمات المختلفة، لذا يهدف البحث إلى تقييم مدى إمكانية تطبيق فكر الحوكمة التكيفية في إدارة مشروعات التنمية العمرانية في مصر لتحقيق مزيد من المرونة والصمود، وتحديد الفرص المتاحة حالياً في منظومة إدارة العمران والتي تساعد على تطبيق هذا الفكر، والتحديات التي تعوق هذا التطبيق.

^١ إطار سندي هو إطار للعمل الدولي للحد من الكوارث الطبيعية، فهو اتفاق لخطة التنمية لما بعد ٢٠١٥، وهو طوعى غير ملزم مدته ١٥ عام، والهدف منه الحد بشكل كبير من المخاطر والأزمات المختلفة عن طريق تنفيذ تدابير متكاملة.

جدول (١) قيم مؤشرات الحوكمة العالمية لمصر من ٢٠١٦ إلى ٢٠٢٠.

المؤشر/ السنة	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
التصويت والمساءلة Voice and Accountability	١,٢٠-	١,٢٥-	١,٣٣-	١,٤٥-	١,٤٩-
الاستقرار السياسي وغياب العنف Political Stability, No Violence	١,٤٤-	١,٤٢-	١,١٨-	١,١١-	١,٢١-
فاعلية الحكومة Government Effectiveness	٠,٦٦-	٠,٦٢-	٠,٥٨-	٠,٤٢-	٠,٥٥-
الجودة التشريعية والتنظيمية Regulatory Quality	٠,٩٢-	٠,٨٦-	٠,٨٦-	٠,٨٣-	٠,٦٩-
دور القوانين Rule of Law	٠,٥٢-	٠,٥٤-	٠,٤١-	٠,٤٢-	٠,٣٦-
السيطرة على الفساد Control of Corruption	٠,٦٤-	٠,٥٤-	٠,٥٦-	٠,٦٧-	٠,٨١-

القيم تتراوح بين -٢,٥ (أداء ضعيف للمؤشر) إلى +٢,٥ (أداء قوى للمؤشر)، المصدر: (The World Bank, 2021)

اعتمد البحث على المنهج النظري التحليلي من خلال مراجعة للأدبيات الخاصة بمفهوم الحوكمة وصولاً إلى مفهوم الحوكمة التكيفية، واستعراض الأزمات والتحديات التي تواجه العمران ودور الحوكمة التكيفية في مواجهة هذه الأزمات، ثم تحديد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتطبيق الحوكمة التكيفية بمؤسسات إدارة العمران، ثم عرض بعض التجارب العالمية التي تم فيها تحسين إدارة مشروعات التنمية العمرانية من خلال تطبيق الحوكمة التكيفية، كما اعتمد البحث على أسلوب الاستبيان وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، فتم إجراء استبيان للخبراء لتحديد أوجه القوة والقصور بإدارة مؤسسات التنمية العمرانية في مصر، وتحليل آراء الخبراء لتحديد العناصر الأكثر تأثيراً لتفعيل الحوكمة التكيفية في منظومة إدارة مشروعات التنمية العمرانية في مصر.

١. تطور فكر الحوكمة الحضرية ومفهوم الحوكمة التكيفية

ظهر مصطلح الحوكمة لأول مرة عام ١٩٨٩ في أدبيات البنك الدولي نتيجة التداعيات السلبية ولسوء الإدارة على أوضاع التنمية التي يدعمها البنك من خلال مشروعاته في العديد من الدول النامية، وخاصة في دول أفريقيا.

ثم قدم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP عام ١٩٩٧ توسيعاً لمفهوم الحوكمة إلى أبعاد مجتمعية أكثر شمولاً وتنوعاً، حيث يعرفها بأنها: ممارسة السلطة السياسية والاقتصادية والإدارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات وهو يتضمن الآليات المعقدة، العمليات والمؤسسات التي يمكن من خلالها للمواطنين والمجموعات طرح مصالحهم، توفيق خلافاتهم، وممارسة حقوقهم القانونية والوفاء بالتزاماتهم. (الحصري، ٢٠١٨) كما قدم البرنامج تعريفاً مطوراً آخر للحوكمة عام ٢٠٠٤ بأنه: نظام القيم والسياسات والمؤسسات التي يدير من خلالها المجتمع شؤونه الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال التفاعل فيما بين الدولة والمجتمع المدني والقطاع الخاص. (الحصري، ٢٠١٨)

تعتبر الحوكمة الحضرية مجموعة من القيم والمعايير والإجراءات والمؤسسات التي من خلالها جميعاً تدار المجتمعات لتنميتها، من مستوى الدولة إلى المستوى المحلي. (قالقيل، ٢٠١٨). فهي كيفية قيام الحكومة على المستوى المحلي والإقليمي والقومي وشركاء التنمية باتخاذ القرارات التخطيطية وتمويل وإدارة العمران الحضري، وهي تشمل عمليات مستمرة من التفاوض والعمل على تخصيص الموارد المادية والاجتماعية والقرارات السياسية (Avis, 2016)

وتختلف كفاءة نظم الحوكمة وفقاً لطبيعية كل منطقة، وتعتمد على عوامل متعددة، بما في ذلك توفر الموارد ودرجة الاستقلال المالي، ومدى المساءلة والمشاركة الشاملة في عمليات صنع القرار، والسلطة والقدرة على توفير الخدمات العامة والحفاظ عليها (UNDDR, ٢٠٢١)

ظهر مفهوم الحوكمة التكيفية خلال العقد الماضي نظراً لعدم قدرة النظم السابقة على تحقيق الاستدامة وخاصة الاستدامة البيئية، وبناء القدرات المجتمعية في ظل ظروف عدم اليقين. حيث ان الحوكمة التكيفية لا تعتمد على الإدارة الخطية linear management وانما تعتمد على المرونة والقدرة على التغيير والتطوير في عملية التخطيط والتنفيذ (Sharma-Wallace, Velarde, & Wreford, 2018)

تعتمد الحوكمة التكيفية adaptive governance على الإدارة التكيفية وتضم المؤسسات الرسمية والجماعات/الشبكات غير الرسمية والأفراد على نطاقات متعددة، فهي لا تشمل الأطر والمؤسسات القانونية الرسمية فحسب، بل وأيضاً التعاون بين مختلف مستويات الحكومة، فضلاً عن العمل غير الرسمي والفردى (Garmestani & Benson., 2013) ويمكن تعريف الإدارة التكيفية بأنها عملية منظمة لتحسين السياسات والممارسات الإدارية عن طريق التعلم المنهجي من نتائج الاستراتيجيات المنفذة، وعن طريق مراعاة التغيرات في العوامل الخارجية بطريقة استباقية. (O'Brien, et al, 2012)

يعتمد مدخل الحوكمة التكيفية على الروابط بين ثلاثة أبعاد هرمية، العمليات التنفيذية، وآليات الربط المؤسسي، والقيم التي يقوم عليها صنع القرار. وتتطلب عملية التكيف إجراء مفاوضات ومشاورات مدروسة ومستمرة بحيث تتيح المزيد من المرونة التشغيلية للإدارة المحلية مع ضمان قدر أكبر من توافق الآراء حول القيم والمبادئ (Rao, Prashanth , & Hebbar, 2021). كما يوضح الشكل (١).



شكل (١) هرم الحوكمة التكيفية.

المصدر: (Rao, Prashanth , & Hebbar, 2021)

٢. الأزمات والتحديات التي تواجه العمران ومدى تأثير المجتمعات ذات الدخل المنخفض

التعرف على الازمات والتحديات التي تواجه العمران، يعتبر الخطوة الأولى نحو الحد منها وإدارتها. كما يعزز القدرة على تخصيص الموارد بشكل فعال، واتخاذ خطوات للوقاية والتخفيف من الآثار السلبية المحتملة. وعلاوة على ذلك، فإن فهم الاتجاهات المحتملة للازمات والضغوطات يتيح لصانعي السياسات استشراف المستقبل وبناء القدرة على التكيف قبل وقوع الأحداث السلبية المحتملة بوقت كافٍ. (الاسكوا، ٢٠١٩) ولذا يجب تحديد الازمات والضغوطات وتقييمها، وفقاً لمواقعها وشدتها وتواترها، واحتمالية التعرض للخطر وقابلية التأثير به، وتقييم فعالية قدرات التكيف السائدة والبديلة ومصادر القدرة على التكيف. (الاسكوا، ٢٠١٩) ويوضح الجدول (٢) تصنيف للازمات والتحديات وفقاً لمستوياتها وخصائصها المختلفة.

جدول (٢) تصنيف الازمات والتحديات وفقاً للمستويات والخصائص.

الخصائص	منخفضة	متوسط منخفض	متوسط مرتفع	مرتفع
زمنية Temporal	Predictable or planned يمكن التنبؤ بها	Emerging مستجدة	Rapid onset بداية سريعة	Abrupt مفاجئ
مكانية Spatial	Local or community	Regional	National	International
درجة الخطورة Intensity	Low	High	Severe	Catastrophic

المصدر: (Wakeman, et al, 2017)

تؤثر الازمات في الفئات الأشد ضعفاً بدرجة أكبر من غيرها، كما تؤثر سلباً على التنمية الاجتماعية والاقتصادية. فالمخاطر الطبيعية تؤثر على الشرائح الأكثر هشاشة بشكل أكبر. إضافة إلى قدرتهم المحدودة على التعافي فعلى سبيل المثال، وجدت دراسات أجريت في أربع مدن (دار السلام، وجاكرتا، ومكسيكو سيتي، وساو باولو) أن سكان المناطق العشوائية في جميع هذه المدن، كانوا الأكثر تعرضاً لآثار التقلبات المناخية ومخاطر الكوارث. (البنك الدولي و الحكومة اليابانية، ٢٠١٢)

توضح النقاط التالية أهم التحديات التي تواجه العمران والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي تجعل المجتمع أو الفئة الاجتماعية أقل قدرة على مواجهة، أو إدارة الضغوطات، أو الأزمات، أو الصدمات. حيث تتضمن سمات الصمود ونقاط القوة: الموارد المحلية وقدرات المجتمع، ومهاراته ومعارفه التي تتيح للمجتمع المشاركة بشكل كامل في جهود التعافي من الازمة (شميتساني، هرينيك، و نيدربرجر، ٢٠٢١)

- **تحديات إدارية ومؤسسية:** الأطر المؤسسية غير الملائمة تعتبر إحدى التحديات التي قد تتسبب في الحد من الحوكمة الفعالة. (Avis, 2016)
- **تحديات اجتماعية:** الفقر والبطالة للفئات الأكثر هشاشة وما لهم من تأثير في حصولهم على الفرص الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والقدرة على المشاركة في فوائد الحياة الحضرية والاستفادة منها، إضافة إلى العجز في توفير الخدمات. (Avis, 2016)
- **تحديات اقتصادية ومالية:** الاقتصاد غير الرسمي الذي يعد أهم سبل العيش للفئات منخفضة الدخل، والذي يحتاج إلى إقامة شراكات بين الجهات الحكومية في مختلف المستويات والأطراف الفاعلة والقطاع الخاص لتوسيع الفرص وسبل العيش. (Avis, 2016)
- **تحديات بيئية:** المخاطر البيئية العالمية والتي تشمل (تغير المناخ، وفقدان التنوع البيولوجي، والتلوث الكيميائي...) (Renn & Klinke, 2013) بالإضافة إلى أزمات الأمن الغذائي والأوبئة.
- **تحديات تقنية:** تطبيقات التكنولوجيات الجديدة والقدرة على تطبيقها (Renn & Klinke, 2013)

٣. دور الحوكمة التكيفية في مواجهة التحديات والأزمات

نتيجة للعديد من المتغيرات التي يواجهها العمران عالمياً مثل الكوارث الطبيعية، وتبعات التحضر السريع في العالم. بدأ التوجه نحو إعادة التفكير في طريقة إدارة العمران الحضري. (بخيت، ٢٠٢١) والاتجاه نحو تغيير نهج التعامل مع الأزمات والمخاطر من المدخل التقليدي الذي يعتمد على الحكومة المركزية ذات التدرج الهرمي لمؤسساتها المعنية، إلى المدخل ذو الأنظمة متعددة المستويات لتوزيع السلطة والمسؤولية على جهات عامة ذات ولايات متداخلة لا تتبع النظام ذو التدرج الهرمي، حيث إن فهم ديناميكيات عمليات إدارة المخاطر يتطلب وضع تصور شامل للإجراءات والآليات المطلوبة (Renn & Klinke, 2013)

تمثل الحوكمة التكيفية منهج للإدارة (من أسفل إلى الأعلى) (bottom-up approach) يركز على الإجراءات المجتمعية والحوار متعدد المستويات، ومن خصائص الإدارة التكيفية التحليل المتكامل والاستباقي ومشاركة أصحاب المصلحة بجميع المستويات. ونظم رصد الأداء التي تؤدي تلقائياً إلى تعديل السياسة لمواجهة أوجه عدم اليقين والأزمات. وتتطلب الإدارة التكيفية أن تكون المجتمعات المحلية قادرة على التنظيم الذاتي، كما تتطلب وجود شبكات الربط المجتمعي واللامركزية في صنع القرار وتشجيع التنوع في الاستجابات ووجود البنية دائمة للتعلم المستمر. (Hall, 2014) وبالتالي تكون الحوكمة التكيفية داعمه لفكر المرونة لسياسات التنمية العمرانية لتكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المختلفة.

كما أنه لا يوجد مدخل وأسلوب موحد للحد من المخاطر يناسب جميع المناطق والخصائص لذلك يجب أن يكون التكيف نموذجاً خاصاً لكل بيئة وسياق (IPCC, 2014)، فالاستراتيجيات الموحدة غالباً لا تنجح لأنها لا تكون ذات صلة بالسياق المحلي (Avis, 2016)، ويمكن تعزيز التخطيط للتكيف وتنفيذه من خلال اتخاذ إجراءات تكاملية على جميع المستويات بدءاً من الأفراد وصولاً إلى الحكومات، ويمكن تنسيق جهود التكيف التي تبذلها الإدارة المحلية والجهات غير الحكومية أيضاً، فالإدارة المحلية والقطاع الخاص كلاهما له دور بالغ الأهمية لتحقيق التقدم في التوسع في تكيف المجتمعات المحلية والمجتمع المدني وفي إدارة معلومات المخاطر وتمويلها (IPCC, 2014)

ويوضح شكل رقم (٢) خصائص الحوكمة التكيفية ودورها في مواجهة الأزمات والتحديات.



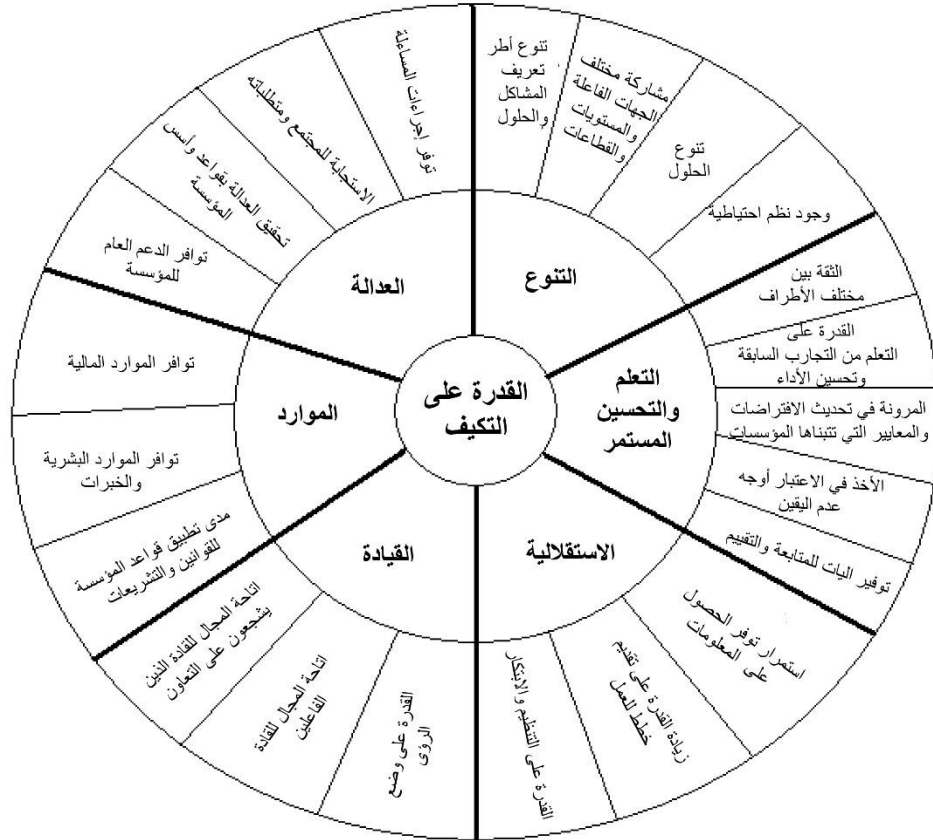
شكل (٢) خصائص الحوكمة التكيفية ودورها في مواجهة الازمات والتحديات

المصدر: (Durrant & Teller, 2020)

٤. نموذج تقييم قدرة المؤسسات على التكيف (Adaptive Capacity Wheel (ACW)

ترتكز القدرة على التكيف على المؤسسات والإدارة حيث يتم تطبيقها بوضع السياسات واتخاذ القرارات، وتشير الدراسات إلى أن الاستجابة للتغيرات المختلفة تتطلب مؤسسات مرنة تدعم القدرة على التكيف (مقابل المؤسسات المحافظة التقليدية) حيث يعزز من تمكين الجهات الفاعلة الاجتماعية للاستجابة والتصدي للضغوطات بشكل أفضل والتكيف على البيئة المتغيرة. (APN, 2016) ويمكن تعريف المؤسسات على أنها القيم والقواعد الرسمية وغير الرسمية وأنظمة صنع القواعد والشبكات الفاعلة على جميع المستويات من المحلي إلى العالمي والتي يتم انشاؤها لتوجيه المجتمعات نحو منع، وتخفيف، والتكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية. والقدرة المؤسسية على التكيف هي الخصائص التي تمكن الجهات الفاعلة الاجتماعية من الاستجابة للأثار قصيرة وطويلة الأجل، أما من خلال تدابير تخطيطية أو من خلال تشجيع الاستجابة الإبداعية للمجتمع. (APN, 2016)

واستنادا إلى "نموذج القدرة التكيفية (Adaptive Capacity Wheel (ACW)، كما بالشكل (٣)، فإن تعزيز القدرة المؤسسية على التكيف تعتمد على ستة ابعاد أساسية، (١) التنوع للرؤى والجهات الفاعلة والحلول، (٢) تمكين الجهات الفاعلة الاجتماعية من التعلم والتحسين المستمر، (٣) إتاحة المجال للتغيير المستقل للجهات الفاعلة لتعزيز عملية التكيف (٤) كفاءة وفاعلية القيادة، (٥) توفير الموارد لتنفيذ متطلبات التكيف، (٦) تعزيز مبادئ الإدارة العادلة (et al & Gupta, 2010) ويوضح الجدول (٣) ابعاد القدرة المؤسسية على التكيف ومؤشرات التقييم الخاصة بها.



شكل (٣) نموذج القدرة التكيفية (ACW) Adaptive Capacity Wheel

المصدر: (Gupta, et al, 2015)

جدول (٣) ابعاد القدرة المؤسسية على التكيف ومؤشرات التقييم الخاصة بها

المعيار الفرعية	التعريف	معايير التقييم	البعد
Variety of problem frames تنوع أطر تعريف المشاكل والحلول	قدرة المؤسسات على تشجيع مشاركة مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة والرؤى والحلول. نظرا للتغيرات المعقدة وغير المنظمة، لذا يتم مشاركة أصحاب المصلحة المعنيين في مختلف القطاعات والمستويات في صياغة المشاكل وصياغة الحلول.	المشاركة لجميع الجهات الفاعلة ذات الصلة	Variety التنوع
Multi-actor, multi-level, multi-sector مشاركة مختلف الجهات الفاعلة والمستويات والقطاعات			
Diversity of solutions تنوع الحلول			
back-up systems وجود خطط احتياطية بديلة			
Trust تبادل الاحترام والثقة بين الأطراف المختلفة	التعلم أمر بالغ الأهمية للتعامل مع عدم اليقين والضغوطات والتغيرات. وهناك حاجة مستمرة إلى تنقيح المعرفة والفهم الحاليين للتمكين من التكيف. ويتيح التعلم للجهات الفاعلة إعادة صياغة المعرفة والفهم استنادا إلى التجارب.	الأنشطة التي تضمن التعلم مثل (الاجتماعات- عملية اتخاذ القرار- التنفيذ والمتابعة)	Learning capacity التعلم والتحسن المستمر
Single loop learning قدرة المؤسسة على التعلم من التجارب السابقة وتحسين ادائها			

معايير التقييم	التعريف	المعايير الفرعية	البعد
	ولذلك فإن المؤسسات التكيفية هي المؤسسات التي تمكن الجهات الفاعلة الاجتماعية من التعلم والتجربة باستمرار لتحسين مؤسساتها.	<p>Double loop learning المرونة في تحديث الافتراضات والمعايير التي تتبناها المؤسسات نتيجة التعلم والتحسين</p> <p>Discuss doubts إدارة المؤسسة مع الإخذ بالاعتبار أوجه عدم اليقين كتوجه أساسي</p> <p>Institutional memory توفير اليات للمتابعة والتقييم</p>	
سلطة لاتخاذ القرارات وتنفيذها السلطة غير مقيدة بكيانات أخرى لصنع القرار	قدرة الجهات الفاعلة الاجتماعية على تعديل مؤسساتها بصورة مستقلة استجابة للتغيرات المختلفة. وتحفز المؤسسات التكيفية الجهات الفاعلة على التنظيم الذاتي لمؤسساتها وإعادة تشكيلها.	<p>Continuous access to information استمرار توفر الحصول على المعلومات ونظم الإنذار المبكر</p> <p>Act according to plan زيادة قدرة الأفراد على تقديم خطط للعمل، لا سيما في حالات الكوارث</p> <p>Capacity to improvise زيادة قدرة الأفراد على التنظيم الذاتي والابتكار - تعزيز رأس المال</p>	Autonomy الاستقلالية
قدرة الجهات الفاعلة على توجيه الآخرين وتحفيزهم على المتابعة	تعتبر القيادة دافعا للتغيير حيث يمكن ان تحفز الآخرين لتوجه معين من خلال دعمه	<p>Visionary القدرة على وضع الرؤى طويلة الأجل</p> <p>Entrepreneurial اتاحة المجال للقيادة الفاعلين (نظام القيادة بالقدوة)</p> <p>Collaborative اتاحة المجال للقيادة الذين يشجعون على التعاون بين مختلف الجهات الفاعلة</p>	Leadership القيادة
بشرية مالية تقنية	للموارد أهمية حاسمة في توفير الدوافع وخفض تكاليف المعاملات بالنسبة للجهات الفاعلة للمشاركة في صنع القرار. وبالتالي فإن المؤسسات التكيفية لديها القدرة على تعبئة الموارد (البشرية والمالية والتقنية) لاتخاذ وتنفيذ القرارات.	<p>Authority مدى تطبيق قواعد المؤسسة للقوانين والتشريعات</p> <p>Human Resources توافر الموارد البشرية والخبرات</p> <p>Financial Resources توافر الموارد المالية</p>	Resources الموارد
الشرعية العدالة الاستجابة المساواة	تحقيق العدالة يجعل المؤسسات تحظى بالقبول والدعم، كما يتحقق جانب المساواة من قبل الجهات الفاعلة الاجتماعية	<p>Legitimacy مدى توافر الدعم العام للمؤسسة</p> <p>Equity تحقيق العدالة بقواعد واسس المؤسسة</p> <p>Responsiveness مدى استجابة المؤسسات للمجتمع ومتطلباته</p> <p>Accountability توافر إجراءات للمساءلة داخل المؤسسة</p>	Fair governance العدالة

المصدر: (APN, 2016) (Gupta, et al, 2010)

وسوف يتناول البحث بالجزء التطبيقي مدى تحقق العوامل الستة الرئيسية بمؤسسات التنمية العمرانية في مصر، بالإضافة الى تحديد درجة الأهمية لكل من المعايير النظرية لنموذج القدرة التكيفية بالإطار المؤسسي المصري.

٥. تطبيق الحوكمة التكيفية بمشروعات تنموية (تجربة سيراليون)

يتناول البحث في هذه التجربة مشروعات تنموية في قطاع التعليم كانا قيد التنفيذ عندما تعرضت سيراليون لجائحة الإيبولا، كلا المشروعين يوضحان كيف تسمح الإدارة التكيفية للمشروعات بتحقيق نتائج عند حدوث تغيرات في السياق (في الوضع الحالي). (Mercy Corps & international rescue committee, 2015)

١.٥ المشروع الأول المعروف باسم "LWOL" وكان هدف المشروع تحسين فرص ومخرجات التعلم في المدارس للذكور والإناث في حي كينما في جنوب شرق سيراليون، وقد صمم المشروع بحيث يكون قابل للتكرار مع اجراء مراجعات سنوية، ومراجعة للميزانية وفرص التكيف.

تعديل الخطة وفقاً للتغيرات: في بداية الأزمة قام المشروع بإيقاف كل البرامج الميدانية، وبعد مرور حوالي ٨ أشهر تم التكيف لتقديم الخدمة التعليمية من خلال تقديم الدروس عن طريق الراديو، وتحسين إمكانية وصول هذه الخدمة إلى الطلاب.

التمكين ومشاركة المجتمع المحلي: المشروع قام بتغيير مدخله وأسلوبه سريعاً واستمر في دعم التعليم في مقاطعة كينما في جنوب شرق سيراليون طوال الأزمة، ومما ساعد على ذلك أن الجهة المانحة للمشروع تتسم بالمرونة وتبادل الثقة مع الجهة المنفذة وتمكين العاملين الميدانيين. (Mercy Corps & international rescue committee, 2015)

التقييم والمتابعة، والتطوير وفقاً لذلك: بعد مرور فترة تم اجراء تقييم غير رسمي للمخاطر بالمشروع لتقييم أثر الجائحة على التعلم، ووفقاً لذلك قام البرنامج بتطوير نموذج بديل يعتمد على التعلم في مجموعات صغيرة، وبدأت الدراسة بعد شهر واحد فقط من موعد السنة الدراسية الطبيعية (مما يعني عدم حدوث تأخر كبير في موعد الخدمة التعليمية).

تحقيق المرونة بالموارد المتاحة: تم إعادة توجيه بعض ميزانية الدعم للاستجابة للمتطلبات الصحية، وهو ما يعد نوع من التكيف في توجيه وتخصيص ميزانية المشروع في أنشطة غير مباشرة للمشروع، ولكنها ترتبط بتبعات الجائحة والأزمة. (Mercy Corps & international rescue committee, 2015)

٢.٥ المشروع الثاني تحديات تعليم الإناث **Girls Education Challenge (GEC)** بهدف دعم الفتيات المهمشين لإكمال التعليم الأساسي مع تحسين مخرجات التعلم، في ثلاثة أحياء (كينما- كيلاهون- كونو)

إدارة صارمة بالرغم من عدم ملائمة المقترح: هذا المشروع لديه متطلبات صارمة (صعبة التغيير) من الجهة المانحة (قسم التنمية الدولية بإنجلترا ويتم تنفيذه من خلال تحالف من الوكالات الدولية)، ولذلك تم تعليق أنشطة المشروع حوالي تسعة أشهر في ذروة أزمة الإيبولا، ثم تم إعادة إطلاق الأنشطة مرة أخرى بمدخل وأسلوب جديد اتضح سريعاً أنه غير ملائم.

عدم وجود مرونة في إعادة توزيع الميزانية: الجهة المانحة في هذا المشروع ملتزمة بدفع الرواتب للعاملين بالفريق في فترة التوقف بشرط عدم اشتراكهم في أي أنشطة أخرى غير المشروع، وفي حالة انتدابهم لأنشطة أخرى غير مرتبطة بالمشروع، لا يقوم المشروع بدفع الرواتب وإنما يجب توفيرها من مصادر أخرى.

(Mercy Corps & international rescue committee, 2015)

من خلال العرض السابق للمشروعين يتضح كيف يمكن لمشروع الاستفادة من القدرات التكيفية الحالية للإدارة في مواجهة الأزمات، في حين ان مشروع اخر لا يستطيع مواجهة نفس الأزمة بسبب القيود والمعوقات الإدارية.

٦. منظومة حوكمة العمران في مصر

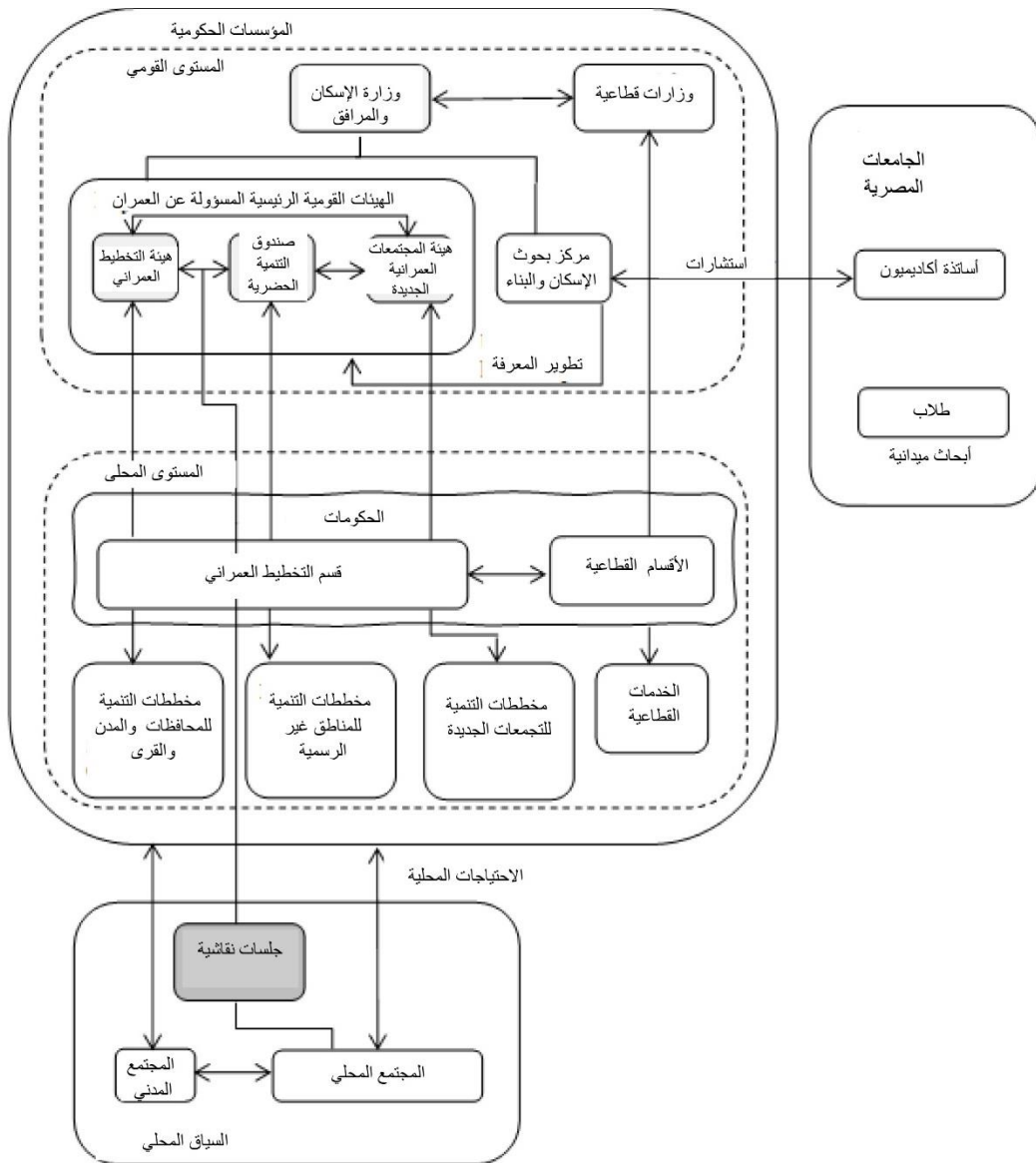
من أجل فهم كيفية وضع السياسات العمرانية ينبغي التعرف على الجهات المسؤولة عن عمليات صنع القرار والتنفيذ، ويوضح الشكل (٤) الجهات المسؤولة الفاعلة بعملية التنمية العمرانية وهي كالاتي:

- وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية، والهيكل التابعة لها والتي تعمل على تحقيق اهداف الوزارة

- الهيئة العامة للتخطيط العمراني GOPP المسؤولة عن خطط التنمية الحضرية في مصر واستراتيجيات التنمية العمرانية، من المستوى القومي وصولاً لمستوى المدن والقرى
- هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة NUCA المسؤولة عن انشاء مناطق عمرانية جديدة
- صندوق التنمية الحضرية UDF وهو مسؤول عن تطوير مناطق الإسكان غير الرسمي

ولكل مؤسسة قاعدة بيانات خاصة بها من حيث التخصص والمعرفة، ودور وزارة الإسكان هو صياغة توجيهات عامة لتوجيه هذه المؤسسات وإقامة تنسيق بينها، وتيسير الحصول على المعلومات وتبادل المعارف من أجل تحقيق الأهداف المتفق عليها للتنمية. (Elbehairy, 2020)

بالإضافة إلى ان الحكومة تحاول توسيع نطاق مشاركتها مع المنظمات غير الحكومية NGOs ولا سيما في تطوير مناطق الإسكان غير الرسمي. كما يساهم المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء HBRC وهو مركز للبحوث بقانون منفصل يعامل كالجوامع تحت مظلة وزارة الإسكان وتتمثل مهمة المعهد في تعزيز القدرة المؤسسية والبشرية الازمين لتنمية المناطق الحضرية بالإضافة الى جهود المعهد على التعاون مع المؤسسات المحلية من خلال برامج التدريب والدراسات البحثية التطبيقية والدعم التقني. وعلاوة على ذلك، يتم عادة تكليف الجامعات المصرية الكبرى بالاستشارات سواء في الإشراف على تنفيذ مشاريع مثل الإسكان الاجتماعي، أو في إصدار قوانين وأنظمة جديدة. (Elbehairy, 2020)



شكل (٤) الجهات الفاعلة الرئيسية في التنمية العمرانية والعلاقات بينهم. المصدر: (Elbehairy, 2020)

تتضمن منظومة حوكمة العمران ثلاثة قوانين حاكمة، تشمل قانون البناء رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨، وقانون التخطيط رقم ٧٠ لسنة ١٩٧٣، وقانون الإدارة المحلية ٤٣ لسنة ١٩٧٩. وعلى الرغم من الجوانب الإيجابية التي تتضمنها هذه القوانين والتي تدعم التنمية الحضرية إلا أن المجال يتسع أمام تطوير هذه القوانين لضمان حوكمة أكثر كفاءة وفعالية لتنفيذ السياسات الحضرية، كما أن نجاح القوانين يتوقف على الإرادة اللازمة لتنفيذ القوانين وتوفير الموارد المالية اللازمة وتأهيل الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ هذه القوانين ومتابعة التنفيذ وتقييم نتائج تطبيقها على أرض الواقع. (الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ٢٠٢١)

كما قامت الحكومة المصرية بتطوير مسودة مشروع قانون جديد للإدارة المحلية يدعم التحول نحو اللامركزية، وتتضمن برامج التنمية المحلية التي تقوم الحكومة بتنفيذها لتمهيد الطريق أما نحو التحول نحو اللامركزية الإدارية والمالية في محافظات الجمهورية برنامج التنمية المحلية في صعيد مصر والذي يتم العمل به خلال الفترة الزمنية ٢٠١٦-٢٠٢١، (الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ٢٠٢١).

هذا التطوير نحو دعم التحول نحو اللامركزية الإدارية والمالية، يعد أحد المقومات التي يمكن الاستناد عليها، لتطبيق الحوكمة التكيفية. ويتناول الجزء التالي من البحث دراسة تطبيقية لتحديد إمكانية تطبيق نموذج الحوكمة التكيفية بمؤسسات التنمية المصرية، وأولويات التدخل نحو التحول التدريجي للحوكمة العمرانية التكيفية.

٧. استبيان الخبراء

يشمل هذا الجزء من البحث على نتائج استبيان الخبراء والذي يوضح مدى تحقق عوامل الحوكمة التكيفية الرئيسية بمؤسسات التنمية العمرانية في مصر، بالإضافة إلى تحديد درجة الأهمية لكل من المعايير الفرعية لنموذج القدرة التكيفية، لتفعيل الحوكمة التكيفية في منظومة إدارة مشروعات التنمية العمرانية في مصر.

وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بتحليل بيانات عينة الدراسة، باستخدام مؤشر الأهمية النسبية Relative Importance Index عن طريق المعادلة

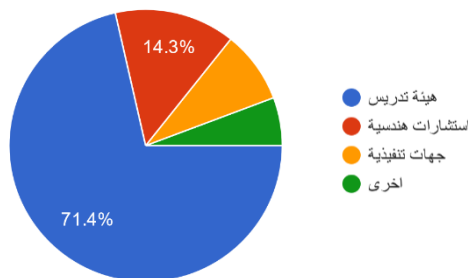
$$RI = \frac{\sum W}{A \times N}$$

حيث أن RI قيمة الأهمية النسبية، W الوزن النسبي لاجابات العينة على مقياس خماسي من (٠-١)، A أكبر قيمة للتقييم وهي (٥)، و N إجمالي عدد العينة. (Rafidah, et al, 2018)

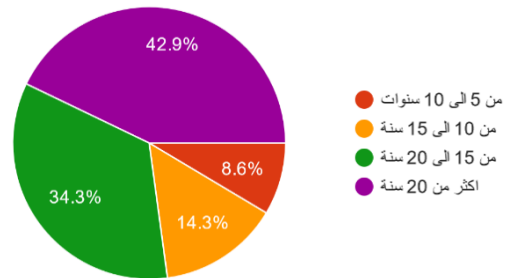
وتتراوح قيمة (RI) بين (٠ - ١) حيث صفر أقل أهمية وواحد الأعلى أهمية، وتظهر الفئات كالتالي (٠,٢-٠,٤) (٠,٤ - ٠,٦) (٠,٦ - ٠,٨) (٠,٨ - ١) بالترتيب من الأقل أهمية إلى الأعلى. (Rafidah, et al, 2018)

١.٧ البيانات الأساسية للعينة

لتحديد درجة أهمية العوامل الداعمة لتحقيق فكر الحوكمة التكيفية بمؤسسات التنمية العمرانية بمصر، وأولوياتها في التنفيذ، قد كان حجم العينة (٣٤ خبير) وقد روعي في اختيار العينة التنوع في مجال الخبرة لتشتمل على (جهات تنفيذية مثل صندوق التنمية الحضرية والهيئة العامة للتخطيط العمراني، وخبراء أكاديميين بالإضافة إلى متخصصين من فئة استشاريين الهندسة) حيث بلغت نسبة أعضاء هيئة التدريس (٤,٧١٪) ونسبة الاستشاريين الهندسة (٣,١٤٪) أما نسبة الجهات التنفيذية (٦,٨٪) كما بالشكل (٥)، أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة فقد بلغت نسبة الخبرة أكثر من ٢٠ عام (٩,٤٢٪)، ومن ١٥-٢٠ عام (٣,٣٤٪) أي أن (١,٧٧٪) من العينة خبرة أكثر من ١٥ عام كما بالشكل (٦).



شكل (٥) مجال الخبرة لعينة الدراسة

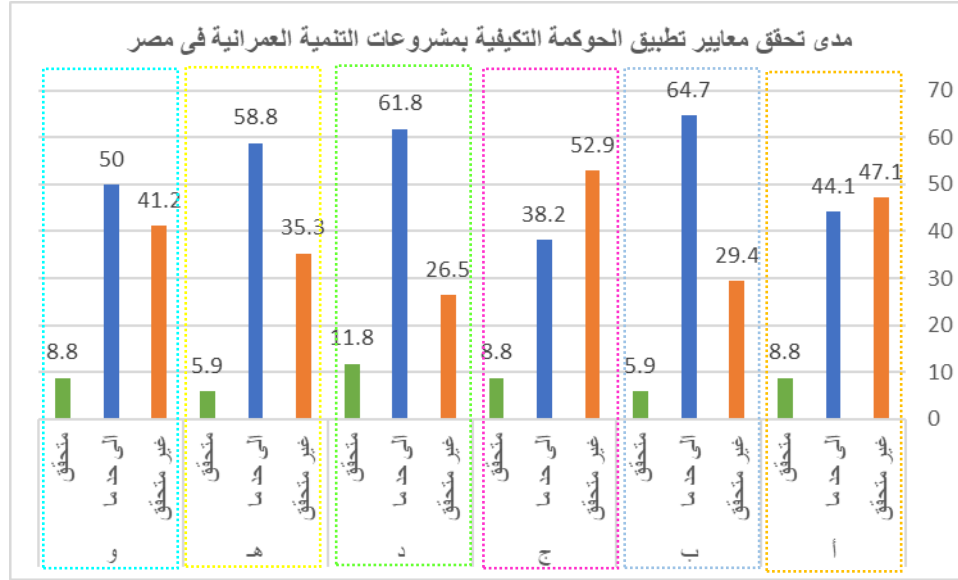


شكل (٦) سنوات الخبرة لعينة الدراسة

المصدر: الباحثين

٢.٧ مدى تحقق الأبعاد الرئيسية للحكومة التكيفية بمؤسسات التنمية العمرانية في مصر:

اتضح من نتائج الاستبيان ان الأبعاد الرئيسية للحكومة التكيفية غير متحققة بمؤسسات التنمية العمرانية في مصر، كما يوضح الشكل (٧)، وقد بلغت أعلى نسبة (٥٢,٩%) لمعيار استقلالية الجهات الفاعلة ليتضح انه أكثر العوامل التي بها قصور بمؤسسات التنمية العمرانية بمصر حيث لا توجد استقلالية مادية او إدارية للجهات التنفيذية مما يعرقل عملية المرونة والتكيف في التعامل مع الأزمات. بالإضافة الى ارتفاع نسبة الإجابة (الى حد ما) بالأبعاد الستة مما يدل على عدم وضوح الأبعاد المختلفة بالنسبة للجهات الفاعلة كما قد يشير أيضاً إلى عدم كفاءة تطبيق الأبعاد المختلفة.

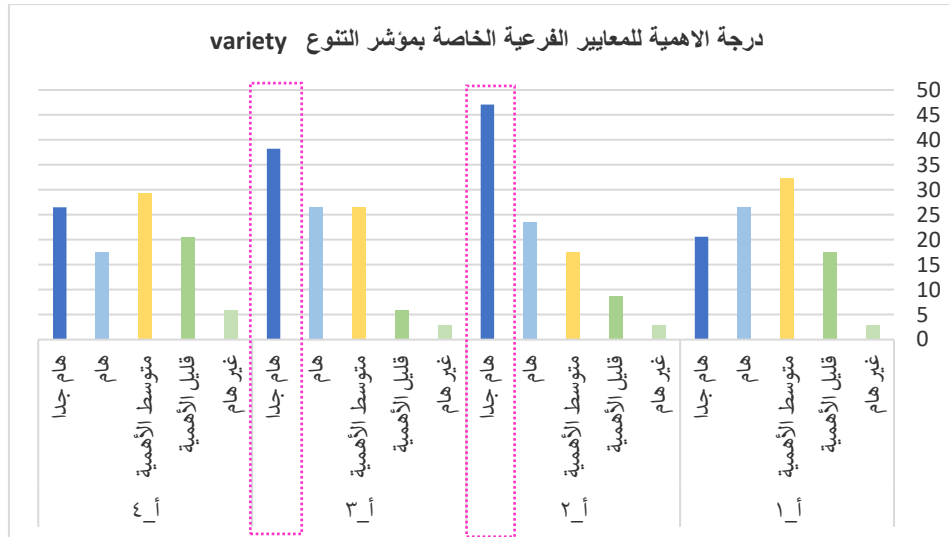


أ	التنوع للرؤى والجهات الفاعلة والحلول
ب	تمكين الجهات الفاعلة الاجتماعية من التعلم والتحسين المستمر
ج	اتاحة المجال للتغيير المستقل للجهات الفاعلة لتعزيز عملية التكيف
د	كفاءة وفاعلية القيادة
هـ	توفير الموارد لتنفيذ متطلبات التكيف
و	تعزيز مبادئ الإدارة العادلة

شكل (٧) مدى تحقق معايير تطبيق الحكومة التكيفية بمشروعات التنمية العمرانية في مصر. المصدر: الباحثين

٣.٧ مدى أهمية تطبيق المعايير المقترحة لنموذج القدرة التكيفية (ACW) بمؤسسات التنمية العمرانية بمصر

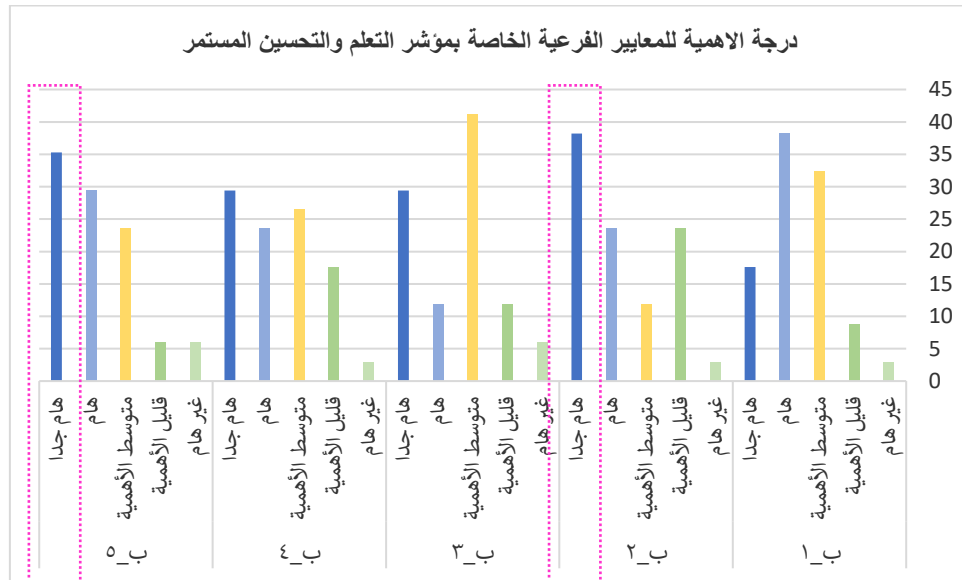
اشارت نتائج استبيان الخبراء بان اهم المعايير المؤثرة على تطبيق الحكومة التكيفية هو معيار المشاركة لمختلف الجهات الفاعلة بجميع المستويات حيث حصل هذا المعيار على أعلى قيمة (٠,٨١) كما بالشكل (٨) ويليه بالأهمية معيار تنوع الحلول المقدمة للمشكلات المطروحة بقيمة (٠,٧٨).



١-أ	تنوع أطر تعريف المشاكل والحلول	٠,٦٩
٢-أ	مشاركة مختلف الجهات الفاعلة والمستويات والقطاعات	٠,٨١
٣-أ	تنوع الحلول	٠,٧٨
٤-أ	وجود خطط احتياطية بديلة back-up systems	٠,٦٨

شكل (٨) درجة الأهمية للمعايير الفرعية الخاصة بمؤشر التنوع. المصدر: الباحثين

وفيما يخص مؤشر التعلم والتحسين المستمر نجد ان اهم معيارين مؤثرين على تطبيق الحوكمة التكيفية هما معيار توفير اليات للمتابعة والتقييم بقيمة (٠,٧٦)، ومعيار قدرة المؤسسة على التعلم من التجارب السابقة وتحسين أدائها بقيمة (٠,٧٤)، كما بالشكل (٩) وهو ما يؤكد ما تم طرحه بالدراسة النظرية على وجود قصور في توفير وتطبيق اليات للمتابعة والتقييم بمؤسسات التنمية العمرانية بمصر.

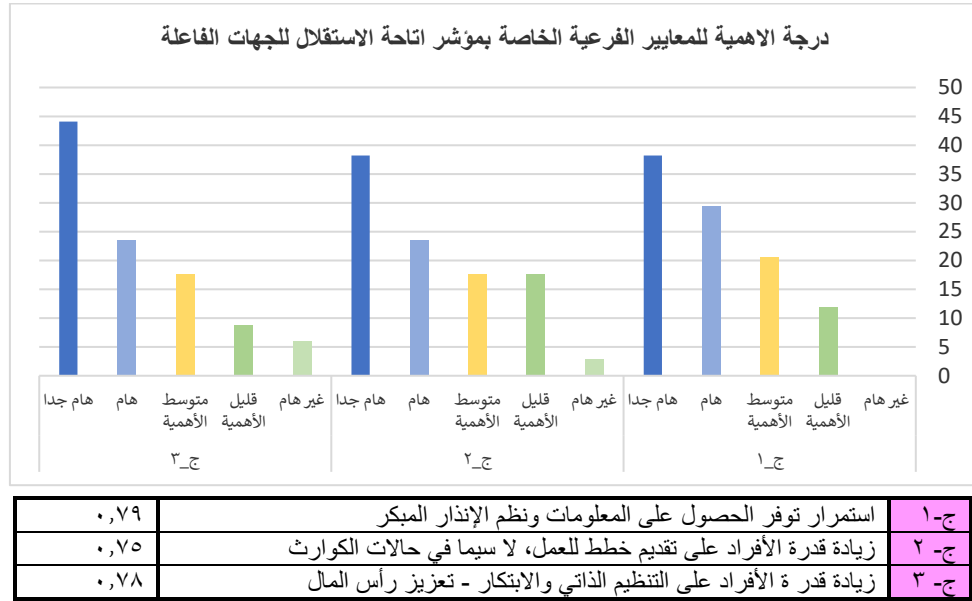


١-ب	تبادل الاحترام والثقة بين الأطراف المختلفة	٠,٧٢
٢-ب	قدرة المؤسسة على التعلم من التجارب السابقة وتحسين ادائها	٠,٧٤
٣-ب	المرونة في تحديث الافتراضات والمعايير التي تتبناها المؤسسات نتيجة التعلم والتحسين	٠,٦٩
٤-ب	إدارة المؤسسة مع الأخذ بالاعتبار أوجه عدم اليقين كتوجه أساسي	٠,٧٢
٥-ب	توفير اليات للمتابعة والتقييم	٠,٧٦

شكل (٩) درجة الأهمية للمعايير الفرعية الخاصة بمؤشر التعلم والتحسين المستمر. المصدر: الباحثين

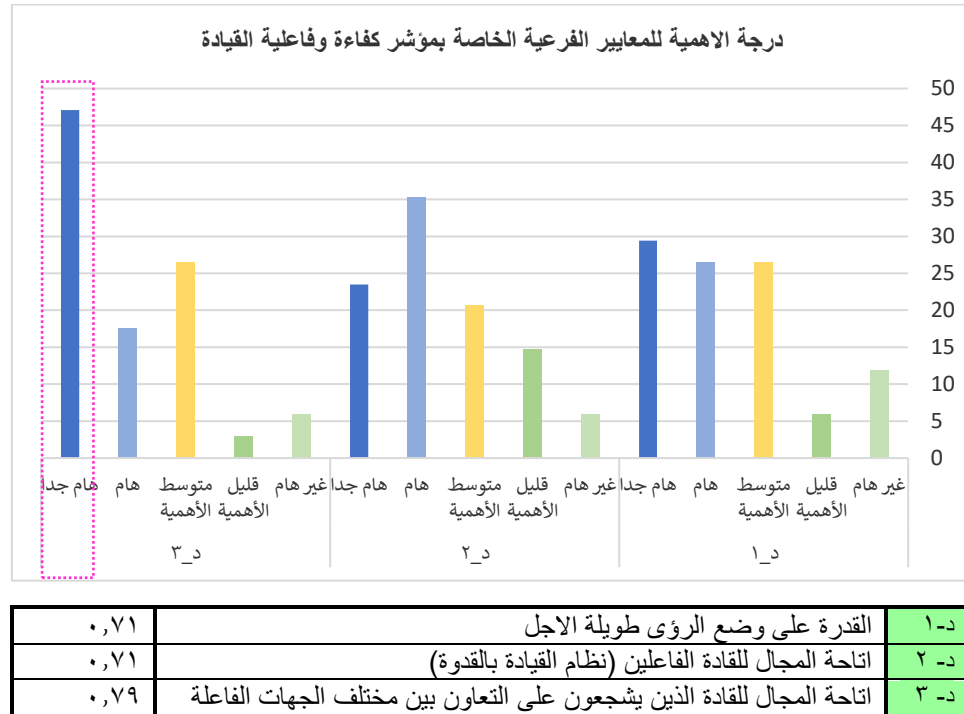
اما نتائج تحليل مؤشر استقلالية الجهات الفاعلة فقد جاءت درجة أهمية المؤشرات متقاربة (٠,٧٩)، (٠,٧٨)، (٠,٧٥) على التوالي للمعايير: إمكانية الوصول الى المعلومات ونظم الإنذار المبكر، زيادة قدرة الأفراد على

التنظيم الذاتي والابتكار وتعزيز رأس المال، ومعيار زيادة قدرة الأفراد على تقديم خطط للعمل، لا سيما في حالات الكوارث، كما بالشكل (١٠). مما يفسر أهمية هذا المؤشر حيث ان استقلالية الجهات الفاعلة المحلية تزيد من القدرة على التكيف مع الازمات والضغوطات المختلفة.



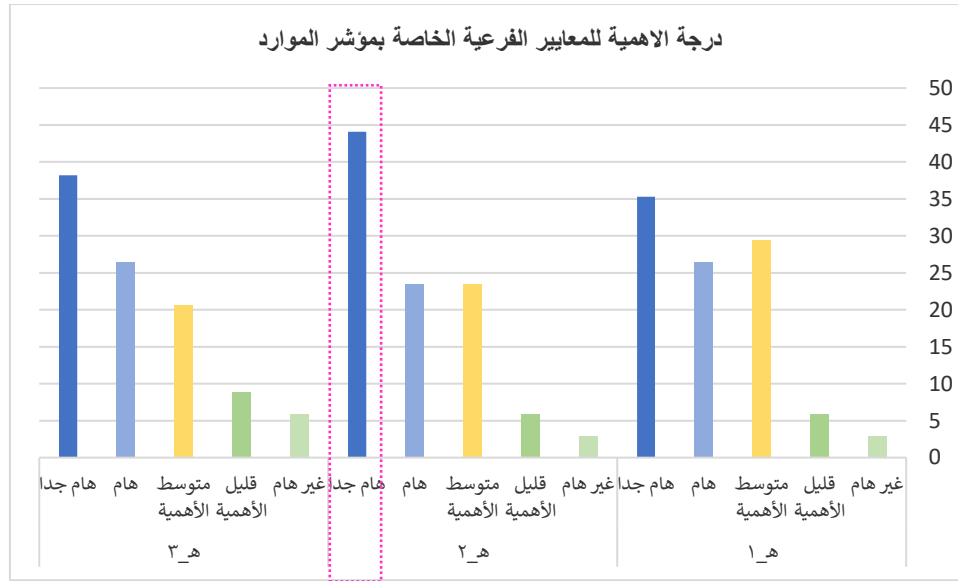
شكل (١٠) درجة الأهمية للمعايير الفرعية الخاصة بمؤشر استقلالية الجهات الفاعلة. المصدر: الباحثين

وفيما يخص مؤشر كفاءة وفاعلية القيادة نجد ان العينة اكدت على أهمية معيار اتاحة المجال للقادة الذين يشجعون على التعاون بين مختلف الجهات الفاعلة بقيمة (٠,٧٩)، كما بالشكل (١١) وهو ما يؤكد على أهمية المشاركة والشراكة بين الجهات المختلفة بوجود قيادة مستنيرة تشجع على التعاون المتبادل.



شكل (١١) درجة الأهمية للمعايير الفرعية الخاصة بمؤشر كفاءة وفاعلية القيادة. المصدر: الباحثين

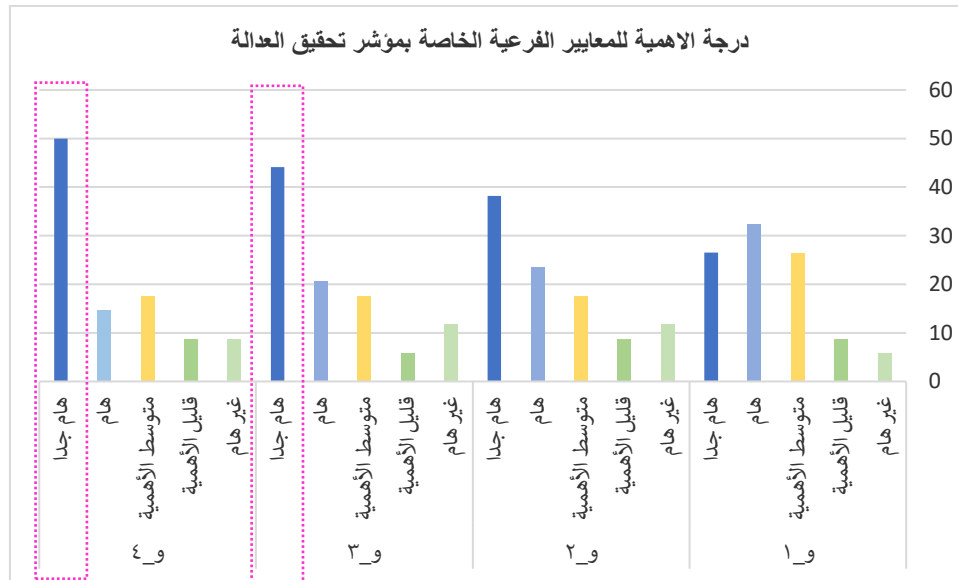
اما نتائج تحليل مؤشر توفير الموارد فقد جاء معيار توافر الخبرات والمعرفة والعمالة البشرية بالمقدمة بقيمة (٠,٨٠) كما بالشكل (١٢)، والموارد لها دور رئيسي وهام بعمليات التنمية بشكل عام وأكدت عينة الدراسة على أهمية الموارد البشرية والخبرات بشكل خاص كأحد المعايير الحاسمة لتطبيق فكر الحوكمة التكيفية.



١-هـ	مدى تطبيق قواعد المؤسسة للقوانين والتشريعات	٠,٧٧
٢-هـ	توافر الموارد البشرية والخبرات	٠,٨٠
٣-هـ	توافر الموارد المالية	٠,٧٦

شكل (١٢) درجة الأهمية للمعايير الفرعية الخاصة بمؤشر توافر الموارد. المصدر: الباحثين

أفادت نتيجة استبيان الخبراء فيما يخص مؤشر تعزيز مبادئ الإدارة العادلة بان معيار توافر إجراءات للمساءلة داخل مؤسسات التنمية العمرانية هو المعيار الأكثر أهمية بقيمة (٠,٧٨)، يليه معيار مدى استجابة مؤسسات التنمية للمجتمع ومتطلباته بقيمة (٠,٧٦). وتقارب في الأهمية المعيارين الآخرين تحقيق العدالة بقواعد المؤسسة، وتوافر الدعم العام لمشروعات التنمية التي تقودها المؤسسة، بقيمة (٠,٧٤) و (٠,٧٣) على التوالي. كما بالشكل (١٣).



١-و	مدى توافر الدعم العام للمؤسسة	٠,٧٣
٢-و	تحقيق العدالة بقواعد واسس المؤسسة	٠,٧٤
٣-و	مدى استجابة المؤسسات للمجتمع ومتطلباته	٠,٧٦
٤-و	توافر إجراءات للمساءلة داخل المؤسسة	٠,٧٨

شكل (١٣) درجة الأهمية للمعايير الفرعية الخاصة بمؤشر تحقيق العدالة. المصدر: الباحثين

وقد أشار نحو ٣٧٪ من العينة إلى وجود مؤشرات أخرى مؤثرة على تطبيق فكر الحوكمة التكيفية بمؤسسات التنمية العمرانية بمصر

وشملت المقترحات الخاصة بهذه المؤشرات ما يلي:

- منهجية الإدارة ومنهجية التطبيق والتدرج السليم والمنطقي للأهداف على مستوى المؤسسة
- الدراسة الدورية للتغيرات المحلية والعالمية ومدى تأثيرها على المؤسسة (وعلى الرؤية الحالية والأهداف ومدى توافقها مع التغيرات
- مؤشرات خاصة بكيفية التعامل مع تعدد الجهات والتكيف معها وايضا التدرج في التحول الاداري نحو الحوكمة التكيفية
- استخدام التكنولوجيات الحديثة
- قدرة المجتمع المحلي على التكيف الذاتي وتقييم المؤسسات العاملة في المجتمع
- ثقافة وخصائص المجتمع والموقع الجغرافي وخصائصه كمناطق ذات طبيعة خاصة
- توافر نماذج وأدوات مساعدة مثل نماذج المحاكاة التفاعلية للمساعدة في اتخاذ القرار
- وضع مؤشرات أكثر قابلية للقياس
- الإطار التشريعي وتوفير الميزانيات المحلية
- صياغة إطار تشريعي يحقق اللامركزية، وتفعيل المجالس الشعبية المحلية، وتخصيص ميزانيات من الموارد المالية المحلية للوحدات المحلية

كما أشار بعض الخبراء بنسبة ١٧٪ من العينة إلى وجود بعض المشروعات في مصر التي تطبق بعض عناصر فكر الحوكمة التكيفية ومن هذه المشروعات:

- بعض مشروعات تطوير المناطق غير الرسمية
- المخططات العاجلة للمناطق غير الامنة
- يجري اعداد مخططات للمناطق الصناعية غير المخططة للحد من الكوارث الناتجة عن المصانع وقربها من العمران القائم وتأثيراتها الحالية والمستقبلية، من خلال شراكة بين جهات متعددة.

٨. نتائج البحث

تناول البحث مفهوم الحوكمة التكيفية ودورها في التعامل مع التحديات والأزمات المختلفة، كما تم استعراض بعض التجارب التي أثبتت أهمية ودور الحوكمة التكيفية في التعامل مع الازمات، وتم تحديد معايير تحقيق الحوكمة التكيفية بمؤسسات التنمية العمرانية وفقاً لنموذج القدرة التكيفية ACW، واستعراض تجارب أثبتت مدى أهمية تطبيقها. وتم اجراء استبيان مع الخبراء بمجال التخطيط العمراني وإدارة العمران لتحديد درجة أهمية العوامل الداعمة لتحقيق فكر الحوكمة التكيفية بمؤسسات التنمية العمرانية بمصر، وأولوياتها في التنفيذ، وقد خلص البحث إلى أولويات تطبيق معايير الحوكمة التكيفية بالحالة المصرية كما يوضح الشكل (١٤).

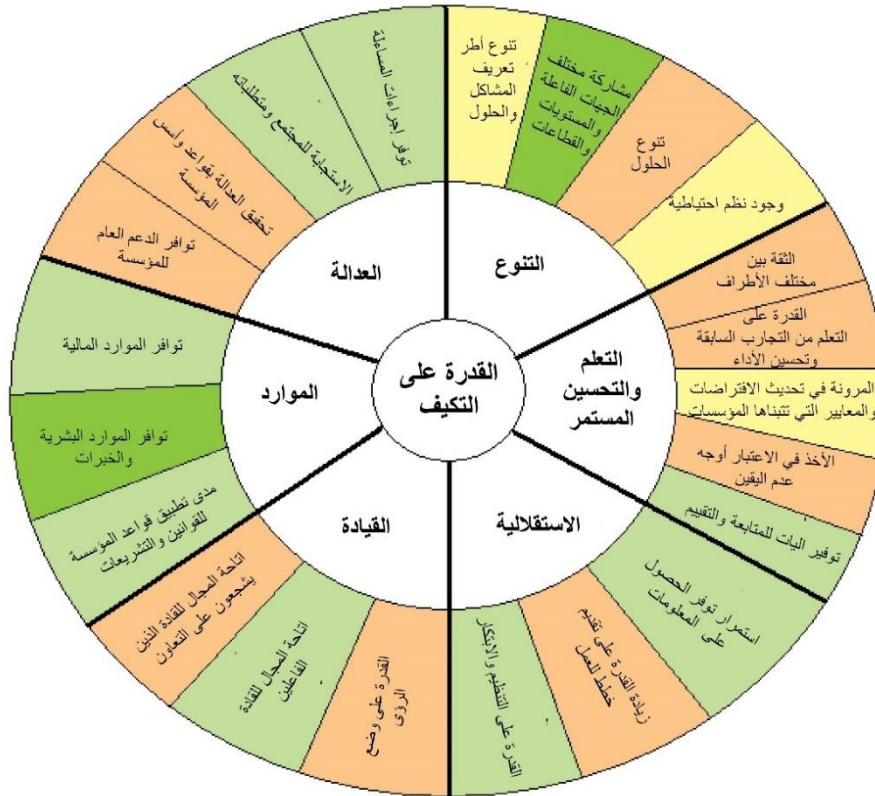
ومما سبق يتضح أن من أهم المعايير التي تساعد على تطبيق الحوكمة التكيفية بمؤسسات التنمية العمرانية في مصر، هي مشاركة الجهات المعنية والتطبيق الفعال للمشاركة بجميع مراحل المشروع حيث حصل معيار المشاركة على اعلى قيمة للمعايير جميعها (٠,٨١)، كما تم التأكيد على أهمية توافر خبرات للتعامل مع الازمات والتحديات، بالإضافة الى معيار المتابعة والتقييم ومعيار المسألة والشفافية داخل المؤسسات. ويوضح الجدول التالي (٦) الأهمية النسبية لكل المعايير الخاصة بتطبيق الحوكمة التكيفية.

جدول (٦) الأهمية النسبية لمعايير تطبيق الحوكمة التكيفية بمؤسسات تنمية العمران في مصر.

Rank	الأهمية النسبية RI	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	المعايير الفرعية	البعد
٣	٠,٦٩	٢٠,٦	٢٦,٥	٣٢,٤	١٧,٦	٢,٩	تنوع أطر تعريف المشاكل والحلول	Variety التنوع
١	٠,٨١	٤٧,١	٢٣,٥	١٧,٦	٨,٨	٢,٩	مشاركة مختلف الجهات الفاعلة والمستويات والقطاعات	
٢	٠,٧٨	٣٨,٢	٢٦,٥	٢٦,٥	٥,٩	٢,٩	تنوع الحلول	
٤	٠,٦٨	٢٦,٥	١٧,٦	٢٩,٤	٢٠,٦	٥,٩	وجود خطط احتياطية بديلة back-up systems	

Rank	الأهمية النسبية RI	هام جدا	هام	متوسط الأهمية	قليل الأهمية	غير هام	المعايير الفرعية	البعد
٣	٠,٧٢	١٧,٦	٣٨,٢	٣٢,٤	٨,٨	٢	تبادل الاحترام والثقة بين الأطراف المختلفة	Learning capacity التعلم والتحسن المستمر
٢	٠,٧٤	٣٨,٢	٢٣,٥	١١,٨	٢٣,٥	٢,٩	قدرة المؤسسة على التعلم من التجارب السابقة وتحسين ادائها	
٤	٠,٦٩	٢٩,٤	١١,٨	٤١,٢	١١,٨	٥,٩	المرونة في تحديث الافتراضات والمعايير التي تتبناها المؤسسات نتيجة التعلم والتحسين	
٣	٠,٧٢	٢٩,٤	٢٣,٥	٢٦,٥	١٧,٦	٢,٩	إدارة المؤسسة مع الإخذ بالاعتبار أوجه عدم اليقين كتوجه أساسي	
١	٠,٧٦	٣٥,٣	٢٩,٤	٢٣,٥	٥,٩	٥,٩	توفير اليات للمتابعة والتقييم	
١	٠,٧٩	٣٨,٢	٢٩,٤	٢٠,٦	١١,٨	٠,٠	استمرار توفر الحصول على المعلومات ونظم الإنذار المبكر	Autonomy الاستقلالية
٣	٠,٧٥	٣٨,٢	٢٣,٥	١٧,٦	١٧,٦	٢,٩	زيادة قدرة الأفراد على تقديم خطط للعمل، لا سيما في حالات الكوارث	
٢	٠,٧٨	٤٤,١	٢٣,٥	١٧,٦	٨,٨	٥,٩	زيادة قدرة الأفراد على التنظيم الذاتي والابتكار - تعزيز رأس المال	
٢	٠,٧١	٢٩,٤	٢٦,٥	٢٦,٥	٥,٩	١١,٨	القدرة على وضع الرؤى طويلة الاجل	
٢	٠,٧١	٢٣,٥	٣٥,٣	٢٠,٦	١٤,٧	٥,٩	اتاحة المجال للقادة الفاعلين (نظام القيادة بالقدوة)	Leadership القيادة
١	٠,٧٩	٤٧,١	١٧,٦	٢٦,٥	٢,٩	٥,٩	اتاحة المجال للقادة الذين يشجعون على التعاون بين مختلف الجهات الفاعلة	
٢	٠,٧٧	٣٥,٣	٢٦,٥	٢٩,٤	٥,٩	٢,٩	مدى تطبيق قواعد المؤسسة للقوانين والتشريعات	
١	٠,٨٠	٤٤,١	٢٣,٥	٢٣,٥	٥,٩	٢,٩	توافر الموارد البشرية والخبرات	Resources الموارد
٣	٠,٧٦	٣٨,٢	٢٦,٥	٢٠,٦	٨,٨	٥,٩	توافر الموارد المالية	
٤	٠,٧٣	٢٦,٥	٣٢,٤	٢٦,٥	٨,٨	٥,٩	مدى توافر الدعم العام للمؤسسة	
٣	٠,٧٤	٣٨,٢	٢٣,٥	١٧,٦	٨,٨	١١,٨	تحقيق العدالة بقواعد واسس المؤسسة	Fair governance العدالة
٢	٠,٧٦	٤٤,١	٢٠,٦	١٧,٦	٥,٩	١١,٨	مدى استجابة المؤسسات للمجتمع ومتطلباته	
١	٠,٧٨	٥٠	١٤,٧	١٧,٦	٨,٨	٨,٨	توافر إجراءات للمساءلة داخل المؤسسة	

المصدر: الباحثين.



أولوية أولى ■ أولوية ثانية ■ أولوية ثالثة ■ أولوية رابعة ■

شكل (١٤) أولويات تطبيق المعايير الخاصة بالحوكمة التكيفية بمؤسسات التنمية العمرانية في مصر. المصدر: الباحثين.

REFERENCES

المراجع

احمد، عبدالحفيظ. (٢٠٢١). الحوكمة الالكترونية لأهداف التنمية المستدامة. مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي: الحوكمة الالكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات. 279-293.

Ahmed, A. H. (2021). E-governance for the sustainable development goals, ASJP, Volume 3, Issue 3, Pages 279-293.

الاسكوا. (٢٠١٩). الاتجاهات السائدة أثناء النزاعات وتداعياتها، العدد ٦ كيفية وضع إطار لتقييم المخاطر في المنطقة العربية. الأمم المتحدة، بيروت: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.

ESCWA . (2019). Trends and Impacts in Conflict Settings, No. 6, Developing a Risk-Assessment Framework for the Arab Region, United Nations .Beirut: Economic and Social Committee for Western Asia.

البنك الدولي والحكومة اليابانية. (٢٠١٢). تقرير سندي: إدارة مخاطر الكوارث من أجل تعزيز القدرة على مجابهة الكوارث في المستقبل تم الاسترداد من

<https://www.gfdr.org/sites/default/files/publication/sendai-report-ar.pdf> .

GFDRR. (2012). Sendai Report: Disaster Risk Management for Future Disaster Resilience, retrieved from <https://www.gfdr.org/sites/default/files/publication/sendai-report-ar.pdf>.

الحصري، طارق. (٢٠١٨). الحوكمة في الجهاز الإداري للدولة. تم الاسترداد

http://www.eces.org.eg/cms/NewsUploads/Pdf/2019_12_4-م-12_56_3020190313%20%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%B2%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A.pdf

- El-Hosary, T. (2018). Governance of the state administration, retrieved from http://www.eces.org.eg/cms/NewsUploads/Pdf/2019_12_4-م-12_56_3020190313%20%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%87%D8%A7%D8%B2%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A.pdf
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني. (٢٠٢١). *التقرير الوطني لمتابعة تنفيذ الاجندة الحضرية الجديدة*.
- GOPP. (2021). National report on monitoring the implementation of the New Urban Agenda.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني. (٢٠٢٠). *مشروع المخطط الاستراتيجي للقاهرة الكبرى، قطاع الحوكمة ٢٠٠٩*. وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.
- GOPP. (2020). The Strategic Urban Plan Study for Sustainable Development of the Greater Cairo Region, Governance sector 2009, Ministry of Housing, Utilities & Urban Communities
- بخيت، وائل. (١٢ نوفمبر ٢٠٢١). *اتجاهات وتحديات التخطيط العمراني في إطار السعي نحو رؤية المملكة ٢٠٣٠*. Retrieved from <http://www.ksclg.org/publication-المحلية-الادارة> مركز الادارة المحلية- Retrieved from <http://www.ksclg.org/publication-المحلية-الادارة> project/english-urban-planning-trends-and-challenges-in-the-pursuit-of-saudi-vision-2030%20/
- Bakhit, W. (12 Nov 2021). Urban Planning Trends and Challenges in the Pursuit of Saudi Vision 2030, Retrieved from <http://www.ksclg.org/en/publication-project/urban-planning-trends-and-challenges-in-the-pursuit-of-saudi-vision-2030/>
- راضى، محمد، وشكر، محمد. (٢٠٢٠). دور الحوكمة في جذب الاستثمار الاجنبي المباشر إلى مصر باستخدام نموذج الجاذبية. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. 21(2), 84-111.
- Radi M. & Shokr, M. (2020). The role of governance in attracting foreign direct investment to Egypt using the gravity model, *JSST journal*, 21(2), 84-111.
- شميتساني، إم، هرينيك، ت، و نيدربرجر، إ. (٢٠٢١). "المرونة المجتمعية: المفاهيم الأساسية وتطبيقها على الصدمات الوبائية". *برايتون: منصة العلوم الاجتماعية في العمل الإنساني*. (SSHAP)
- Schmidt-Sane, M.; Niederberger, E.; Hrynich, T. (2021) Community Resilience: Key Concepts and their Applications to Epidemic Shocks, Brighton: Social Science in Humanitarian Action (SSHAP) DOI: 10.19088/SSHAP.2021.003
- قالقيل، نور الدين. (٢٠١٨). *حوكمة المدن والتنمية المستدامة*. رسالة دكتوراه، كلية الحقوق والعلوم السياسية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة باتنة.
- Kalkil, N. (2018). Cities' governance and sustainable development, Ph.D., Faculty of Law and Political science, Banta university
- كمال، أمل. (٢٠٢٠). الدور التنموي للمخططات الاستراتيجية في المدن المصرية "الدور التنموي للمخطط الاستراتيجي في تخطيط وتنمية مدينة أسيوط". *مركز الدراسات التخطيطية والمعمارية*. تم الاسترداد من https://www.cpas-egypt.com/pdf/Amal_Kamal/amal-kamal-res.pdf
- Kamal, A. (2020). The Role of Developing Strategic Plans in Egyptian Cities " The Development Role of the Strategic Plan in the Planning and Development of Assiut City", CPAS. Retrieved from: https://www.cpas-egypt.com/pdf/Amal_Kamal/amal-kamal-res.pdf
- مطر، نرمين. (٢٠١٩). آليات تحقيق المرونة الحضرية من خلال اطروحات منظمة الامم المتحدة *Journal of Engineering Sciences*, 47(5), 644–666.
- Matar, N. (2019). Processes of Achieving Urban Resilience According to Manuscripts of The United Nation, *JES*, Assiut University, Faculty of Engineering, Vol. 47, No. 5, pp. 644–666.
- مكتب العمل الدولي. (٢٠١٣). *التنمية المستدامة والعمل اللائق والوظائف الخضراء*. مؤتمر العمل الدولي، الدورة ١٠٢.
- International Labour Office (2013). Sustainable development, decent work and green jobs, 102 Session of the International Labour Conference
- هشام، عبدالكريم. (٢٠٢٠). التخطيط الاستباقي لتحسين فعالية أداء الجماعات المحلية في إدارة الازمات. *مجلة الناقد للدراسات السياسية*. 4(2), 129-144.

- Hichem, A. (2020). proactive Planning to Improve the Effectiveness of Local communities' Performance in Managing Crises, *ASJP*, 4(2), 129-144.
- الهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ. (2014). *تغير المناخ ٢٠١٤ الآثار، والتكيف، وهشاشة الأوضاع، مساهمة الفريق العامل الثاني في تقرير التقييم الخامس للهيئة الحكومية الدولية المعنية بتغير المناخ*.
- IPCC. (2014). Climate Change 2014 Impacts, Adaptation, and Vulnerability, Working Group II Contribution to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change.
- مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث. (2021). *تقرير التقييم الاقليمي للحد من مخاطر الكوارث في المنطقة العربية*. المكتب الاقليمي للدول العربية.
- UNDDR. (2021). Regional Assessment Report on disaster risk reduction in the Arab region, Regional Office for Arab States.
- مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث. (2017). *بطاقة قياس القدرة على الصمود في المدن، تقييم المستوى المفصل*. مكتب الامم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث
- UNDDR. (2017). Disaster Resilience Score Card, Detailed level Assessment, United Nations Office for Disaster Risk Reduction.
- مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث. (2012). *كيف نجعل المدن أكثر قدرة على مجابهة الكوارث، دليل قيادات الحكومات المحلية*. مكتب الأمم المتحدة للحد من مخاطر الكوارث
- UNDDR. (2012). How To Make Cities More Resilient: A Handbook for Local Government Leaders, United Nations Office for Disaster Risk Reduction.
- APN. (2016). *Supporting Governance Institutions for Adaptive Capacity to Environmental Change*. Asia-Pacific Network for Global Change Research.
- Avis, W. R. (2016). *Urban Governance (Topic Guide)*. Birmingham, UK: GSDRC, : University of Birmingham.
- Durrant, L., & Teller, J. (2020). Sustainable Historic Environments holistic reconstruction through Technological Enhancement & community-based Resilience: D. 6.2 ICT-Community Interaction Rulebook. Universite de Liege.
- Elbehairy, F. (2020). *Knowledge co-production: An innovation model towards institutionalization for the case of Cairo (Rethinking the relationship between knowledge and action through the case of Cairo Urban Initiatives)*. Master of Science, University of Ain Shams.
- Garmestani, A., & Benson., M. (2013). A framework for resilience-based governance of social-ecological systems. *Ecology and Society* . 18(1). doi:http://dx.doi.org/10.5751/ES-05180-180109
- Gupta, J., et al. (2010). The Adaptive Capacity Wheel: A Method to Assess the Inherent Characteristics of Institutions to Enable the Adaptive Capacity of Society. *Environmental Science & Policy*, 13(6), 459-471. doi:https://doi.org/10.1016/j.envsci.2010.05.006
- Gupta, & et al. (2015). The adaptive capacity of institutions in the spatial planning, water, agriculture and nature sectors in the Netherlands. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 21(6), 1-21. Retrieved from DOI: 10.1007/s11027-014-9630-z
- Hall, R. (2014). Adaptive Governance Policy for Societal Resilience and Community Empowerment . *Journal of US-China Public Administration*, 11(12), 949-959. doi:doi: 10.17265/1548-6591/2014.12.001
- Mercy Corps, & international rescue committee. (2015). *Adapting Aid Lessons from Six Case Studies*.<https://www.rescue.org/sites/default/files/document/701/adaptingaidreportwithcasestudies.pdf>.

- O'Brien, K., M. Pelling, A. Patwardhan, S. Hallegatte, A. Maskrey, T. Oki, U. Oswald-Spring, T. Wilbanks, and P.Z. Yanda, (2012). Toward a sustainable and resilient future. In: *Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation* [Field, C.B., V. Barros, T.F. Stocker, D. Qin, D.J. Dokken, K.L. Ebi, M.D. Mastrandrea, K.J. Mach, G.-K. Plattner, S.K. Allen, M. Tignor, and P.M. Midgley (eds.)]. A Special Report of Working Groups I and II of the Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). Cambridge University Press, Cambridge, UK, and New York, NY, USA, pp. 437-486.
- Rafidah , & et al. (2018). Relative Importance Index of Sustainable Design and Construction Activities Criteria for Green Highway. *CHEMICAL ENGINEERING TRANSACTIONS*, 63, 151-156. doi:10.3303/CET1863026
- Rao, N., Prashanth, N., & Hebbar, P. (2021). Beyond numbers, coverage and cost: adaptive governance for post-COVID-19 reforms in India. *BMJ Global Health*, 6(e004392). doi:10.1136/bmjgh-2020-004392
- Renn, O., & Klinke, R. (2013). A Framework of Adaptive Risk Governance for Urban Planning. *sustainability*, 2036-2059.
- Sharma-Wallace, L., Velarde, S. J., & Wreford, A. (2018). Adaptive governance good practice: Show me the evidence. *Journal of Environmental Management*, 174–184. doi:https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.05.067
- The World Bank. (2021). *Worldwide Governance Indicators*. Retrieved from <https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0038026>
- Wakeman, T., & et al. (2017). *Governance and Resilience Challenges in Disaster Risk Reduction, Tr News 311 September–October 2017*.