

# وقت الازدهار

تحولات المرونة الحضرية: من الاتجاهات  
الرائجة إلى الضروريات الحتمية

رؤية مركز الفكر



بالتعاون مع

**strategy&**  
Part of the PwC network

القمة  
العالمية  
للحكومات 2024

# أن نكون مصدر إلهام وتمكين للجيل الجديد من الحكومات

تبرز القمة العالمية للحكومات باعتبارها منصة تُعنى برسم مستقبل الحكومات في كافة ربوع العالم. وما من عام ينقضي إلا وتتولى القمة إعداد جدول الأعمال للجيل الجديد من الحكومات، مع التركيز على سبل تسخير التقنية والابتكار بغية طرح الحلول لما تواجهه البشرية من تحديات عالمية.

يشار بالبنان إلى القمة العالمية للحكومات، فهي مركز لتبادل المعارف، ذلك أنها نقطة التقاء تجمع الحكومات، والتوجهات المستقبلية، والتقنية والابتكار. تأتي هذه القمة بمثابة منصة للقيادات الفكرية ومركز للتواصل بين راسمي السياسات، والخبراء، والرواد على صعيد التنمية البشرية.

إنها بوابة المستقبل، ذلك أنها منصة تُعنى بتحليل الفرص والتوجهات والتحديات المستقبلية التي تواجهها البشرية، وهي أيضا ساحة لعرض الابتكارات، وأفضل الممارسات، وأدكى الحلول حتى تكون مصدرا للإلهام والإبداع في معالجة ما يحمله المستقبل من تحديات.



القمة  
العالمية  
للحكومات

القمة  
العالمية  
للحكومات

القمة  
العالمية  
للحكومات

القمة  
العالمية  
للحكومات



القمة WORLD  
العالمية GOVERNMENT  
للحكومات SUMMIT



# المحتويات

٠١	الملخص التنفيذي
٠٣	إعادة تحديد المعايير: التطور في مرحلة ما بعد الجائحة
٠٥	تعزيز المرونة: النسخة الثانية من المؤشر
١١	رؤى أساسية: النتائج الرئيسية لمؤشر المرونة الحضرية ٢٠٢٢
٢١	كشف الأسرار الحضرية: التعمق في التحولات الكبرى
٢٥	الترابط بين المرونة الحضرية
٢٩	الخاتمة
٣١	الملحق
٣٤	نبذة عن استراتيجي&
٣٤	نبذة عن مركز الفكر

# الملخص التنفيذي

كشفت جائحة كوفيد-19 عن حاجة المدن الملحة إلى تعزيز قدراتها في جميع أنحاء العالم لتمتع بمزيد من المرونة، وقد تزايدت هذه الحاجة في السنوات التي تلت الجائحة، حيث يؤدي التحضر إلى تضخم عدد سكان المدن، مع توقعات باستمرار النمو السكاني في العقود المقبلة. وفي الوقت نفسه، تواجه المدن مجموعة واسعة من التحديات المتزايدة في مستوى تواترها وشدها، سواء كانت تحديات طبيعية (بسبب العوامل المرتبطة بالمناخ) أو التي يسببها الإنسان (مثل الزحام المروري، ومعدلات الجريمة، والتفاوت في الدخل، والبطالة).

بالشراكة مع القمة العالمية للحكومات، طوّرت استراتيجي & إطار عمل متقدّم للمرونة الحضرية قائم على الأدلة المدروسة لتمكين المدن من تقييم ما يلي:

مدى تعرضها للمخاطر

١.

جوانبها سريعة التأثير

٢.

قدرة جهاتها ومؤسساتها على الاستجابة والتعافي والتحول في مواجهة التحديات

٣.

ويتضمن إطار العمل ١٣١ مؤشر أداء رئيسي، بالإضافة إلى قائمة مرجعية مفصلة لقياس الجودة.

في عام ٢٠٢٠، قدمت استراتيجي & هذا الإطار ونشرت تقييم المرونة الحضرية في ٢٠ مدينة، منها ١١ مدينة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. وفي التقييم الثاني، تم توسيع قاعدة المدن إلى ٥٠ مدينة. ويستعرض التقرير نتائج التحليل، موضحاً أنه على الرغم من تحقيق المدن والمناطق تقدماً نوعياً في سبيل اكتساب وتعزيز المرونة على مدى السنوات الماضية، فإن الفجوات لا تزال كبيرة وبحاجة إلى تحسين. ويقدم التقرير أيضاً دراسات لإجراءات محددة تتخذها بعض المدن حول العالم لتعزيز مرونتها في مواجهة التحديات، منها نيويورك والرياض وبكين ودبي وساو باولو.

إضافة إلى ذلك، أشار التحليل إلى نتيجة مهمة للغاية، وهي أن الأبعاد المختلفة للمرونة الحضرية مترابطة، فتعزيز بُعد واحد يؤثر بشكل إيجابي ومتتابع على الجوانب الأخرى من حياة المدينة. أيضاً، تشهد المدن التي تستثمر في الابتكار ظهور فوائد عديدة، ما يخلق تأثيراً مضاعفاً من حيث المرونة والقدرة على الصمود. وتعد المدن المبتكرة أكثر كفاءة في إيجاد حلول للتحديات، مع بناء اقتصادات قوية ومستقرة، والاستجابة بشكل أفضل للضغوطات والاضطرابات.

وتمثل هذه النتائج درساً مهماً لقادة المدن الذين يسعون إلى تحديد الأولويات بين المبادرات المختلفة، فالابتكار أقرب إلى كونه «قدرة رئيسية» تساعد على تعزيز القدرات الأخرى وتجعل المدن أكثر مرونة بشكل عام.



# إعادة تحديد المعايير

## التطور في مرحلة ما بعد الجائحة

### التحولات الديموغرافية

يؤدي وجود أعداد كبيرة من كبار السن في بعض المناطق وارتفاع نسبة الشباب في مناطق أخرى إلى تغييرات كبيرة في أسواق العمل ومتطلبات الرعاية الصحية وآليات التواصل بين الأجيال. إذ تحتاج المدن إلى سياسات قابلة للتكيف وطول مبتكرة لإدارة المتطلبات والتوقعات المتطورة للمجموعات السكانية المتنوعة.

### الاتصال والعولمة

يعمل الاتصال والعولمة على كسر الحواجز الجغرافية وجعل الدول أكثر ترابطاً. وعلى الرغم من أن العولمة لا تعتبر مصدراً جديداً للتغييرات المجتمعية، إلا أنها تعمل على تسريع انتشار الأفكار والثقافات والابتكارات، كما تزيد أيضاً من التقلبات الاقتصادية والثقافية والقضايا العالمية المعقدة التي تتطلب استجابات دولية منسقة.

سلطت جائحة كوفيد-19 الضوء على الجوانب سريعة التأثير في أنظمة المدن، حيث وضعت ضغوطاً شديدة على أنظمة الرعاية الصحية وتسببت في تداعيات اقتصادية كبيرة، منها إغلاق الشركات أبوابها، وارتفاع معدلات البطالة، فاضطرت المدن إلى السعي لتحقيق التوازن بين الصحة العامة والنشاط الاقتصادي.

بالرغم من أن الجائحة تحت السيطرة في الوقت الحالي، ما تزال المدن تتعامل مع آثارها، مثل تسارع تبني التقنيات الرقمية، والتحول إلى العمل عن بُعد، وتوسيع نطاق التجارة الرقمية، بالإضافة إلى مجموعة أخرى من الاضطرابات.

### تغير المناخ وعدم الاستقرار البيئي

يهدد تغير المناخ المدن بمخاطر واسعة النطاق ومتعددة الأوجه. ومن المتوقع أن تزداد العواصف والمخاطر الطبيعية الأخرى من حيث تواترها وشدها، ما يؤثر على اقتصادات المدن وقدرتها على توفير المتطلبات الأساسية، بالإضافة إلى التأثير على كل جانب من جوانب الحياة الحضرية.

### الذكاء الاصطناعي والأتمتة

يمكن للذكاء الاصطناعي والأتمتة إحداث تغيير جذري في الصناعات والاقتصادات والحياة اليومية من خلال تبسيط العمليات وتعزيز عملية صنع القرار وفتح آفاق جديدة عبر القطاعات. ومع ذلك، فإن هذه التقنيات تجلب معضلات أخلاقية، إضافة إلى كونها تسهم في اختفاء بعض الوظائف، كما تتطلب من الحكومات وضع أسس حوكمة قوية.



ونتيجة لذلك، تحتاج المدن إلى أن تكون استباقية وأكثر قدرة على التكيف ومرنة في مواجهة الاضطرابات. ويجب تطوير المرونة الحضرية من كونها اتجاهاً ظهر خلال الجائحة إلى كونها ضرورة أساسية متكاملة في الأجنحة الاستراتيجية للمدن، إما فيما يتعلق بجوانب محددة سريعة التأثير أو من خلال رؤية أوسع وشاملة.

بدأت العديد من المدن في معالجة الجوانب سريعة التأثير بالصدمات ووضع نقاط التحسين من خلال اعتماد إجراءات التنمية الحضرية الشاملة أو الخاصة بقطاعات محددة. وتشمل أمثلة هذه المدن ما يلي:

**روتterdam تبني مدينة صديقة للعائلة.** في العام ٢٠٢٢، أطلقت مدينة روتردام في هولندا مبادرات مرتبطة بالصحة تركز على الرعاية الوقائية وتعزيز أنماط الحياة الصحية بين العائلات والأطفال.

**طوكيو توطن اقتصادها.** خصصت اليابان ٢,٢ مليار دولار في العام ٢٠٢٠ في حزمة التعافي الاقتصادي من فيروس كورونا بهدف تحفيز ٨٧ شركة لإعادة الإنتاج محلياً أو الانتقال إلى جنوب شرق آسيا، ما يعزز من مرونة سلاسل التوريد.

**لاتسيو تعزز المرونة السيبرانية.** بعد أن أثر هجوم سيبراني على جزء رئيسي من البنية التحتية الحكومية اللازمة لحجز مواعيد تلقي لقاح كورونا، أصدرت منطقة لاتسيو الإيطالية أجنحة رقمية إقليمية (٢٠٢٢-٢٠٢٦) تهدف لتعزيز المرونة السيبرانية للحكومة.

**فاس تطلق استراتيجية شاملة.** وضعت مدينة فاس في المغرب خارطة طريق للمبادرات تحت عنوان برنامج التنمية الجهوية ٢٠٢٢-٢٠٢٧، وتتضمن الرؤية المستمدة من الجائحة، لتصبح أكثر أماناً ومرونة وحفاظاً على البيئة وأن تكون مدينة شاملة، كجزء من استراتيجية وخطة عمل المرونة الحضرية للمملكة المغربية.



تعزير المرونة

النسخة الثانية من المؤشر



نظراً لمدى وشدة التغييرات المحتملة، طوّرت شركة  
ستراتيجي&، بالشراكة مع القمة العالمية للحكومات،  
مؤشر المرونة الحضرية لمساعدة المدن على تقييم  
مرونتها وتحسينها. وعملت الفرق على تحديث المؤشر  
وزيادة حجم عينة المدن من ٢٠ إلى ٥٠ مدينة، مع  
الإبقاء على المنهجية الأساسية كما هي.

## ملخص سريع: تعريف المرونة

تُعرّف استراتيجي& والقمة العالمية للحكومات المرونة  
الحضرية على أنها قدرة المدن على الاستجابة والتعافي  
والتحول في مواجهة أي محنة و/أو كارثة و/أو  
ضغوطات.

### الاستجابة

القدرة على توقع التحديات والضغوطات والتعامل معها  
والوقاية منها، إضافة إلى إدارة سبل العيش، وتلبية  
المتطلبات الأساسية للمجتمع الحضري، والحفاظ على  
خط الأساس للنشاط الاقتصادي.

### التعافي

القدرة على تخفيف تأثير الصدمة والتكيف مع الظروف  
المتغيرة بطريقة مرنة ورشيقة.

### التحول

القدرة على التقدم اقتصادياً ومجتمعياً وتقنياً من خلال  
أنظمة وهياكل جديدة.

ويستند إطار العمل إلى ١٣١ مؤشر أداء رئيسي، بالإضافة إلى قائمة مرجعية مفصلة لقياس الجودة (انظر الشكل ١). بحيث يتطابق هذا الهيكل مع هيكل التقرير الأول.

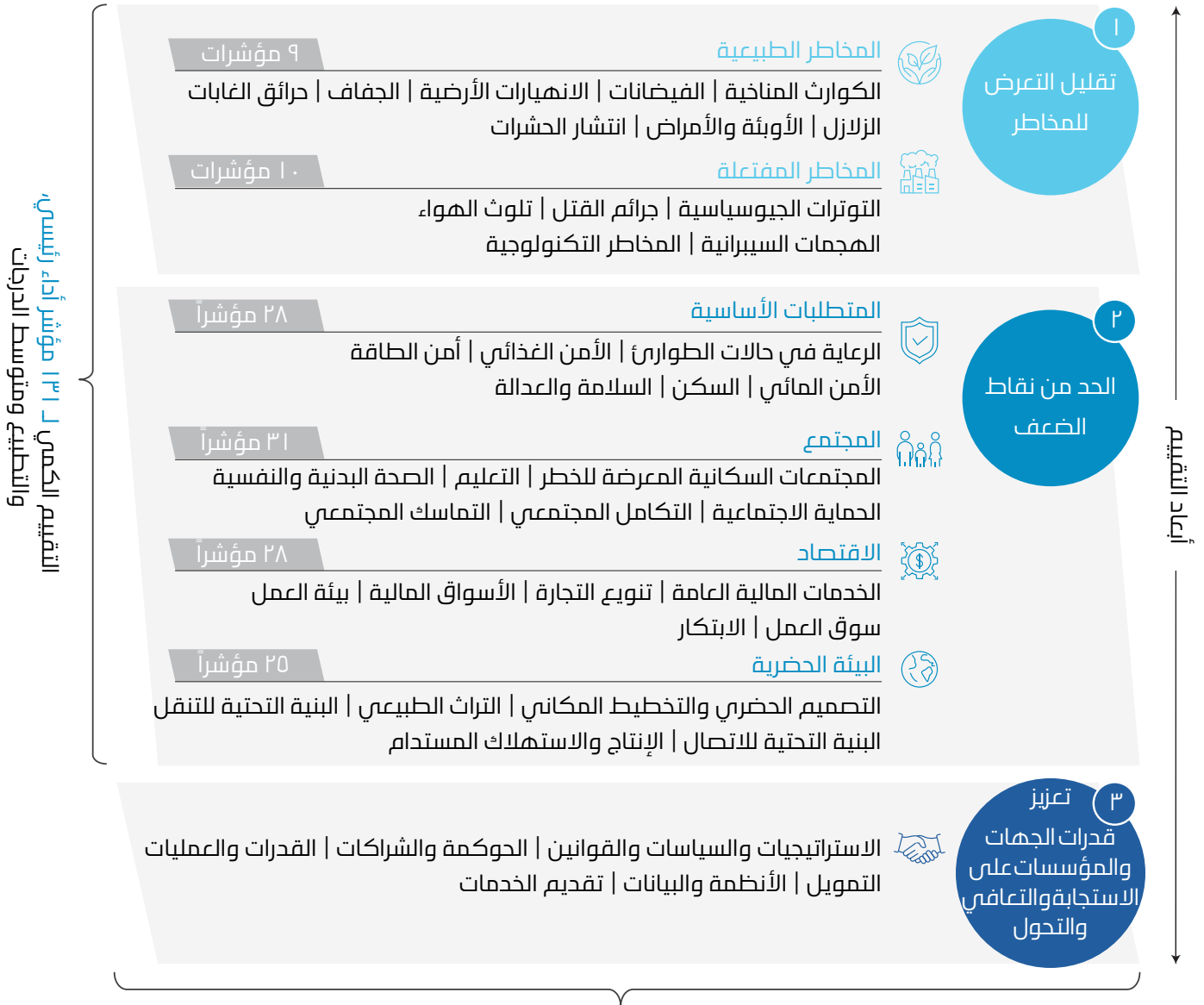
يتم بعد ذلك تقييم المرونة الحضرية من خلال إطار قائم على الأدلة يمكّن المدن من تقدير ما يلي:

١. مدى تعرضها للمخاطر
٢. الجوانب سريعة التأثير
٣. قدرة جهاتها ومؤسساتها على الاستجابة والتعافي والتحول في مواجهة التحديات

## الشكل ١

لتقييم مرونة المدن في مواجهة التحديات، يتم استخدام مؤشر شامل قائم على الأدلة

مؤشر المرونة الحضرية ٢٠٢٢



وتنوعها الجغرافي، وذلك لضمان تغطية عالمية متوازنة (انظر الشكل ٢).

في التقرير الثاني، تم توسيع التحليل ليشمل ٥٠ مدينة، اختيرت على أساس مستوياتها العالية من التحضر و/أو النمو السكاني، ومساهماتها في الاقتصادات الوطنية المعنية،

## الشكل ٢

يغطي تحليل هذا العام ٥٠ مدينة، بما في ذلك ١٢ مدينة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

### المدن التي شملها التحليل



الولايات المتحدة وكندا	أمريكا اللاتينية	أوروبا	الشرق الأوسط وشمال إفريقيا	إفريقيا	آسيا وأوقيانوسيا
• تورنتو	• ساو باولو	• زيوريخ	• الرياض	• كيب تاون	• سيدني
• مونتريال	• ريو دي جانيرو	• لندن	• جدة	• نيروبي	• طوكيو
• هيوستن	• ليما	• برلين	• الدار البيضاء	• أديس أبابا	• بانكوك
• نيويورك	• بوينس آيرس	• روما	• أبوظبي	• لاغوس	• شنغهاي
• لوس أنجلوس	• بوغوتا	• أمستردام	• دبي	• كينشاسا	• هونغ كونغ
	• مكسيكو سيتي	• مدريد	• مكة	• أبيدجان	• إسطنبول
	• سانتياغو	• لشبونة	• عَمَّان		• سيول
		• باريس	• القاهرة		• سنغافورة
		• براغ	• الدمام		• بكين
			• مدينة الكويت		• جاكارتا
			• مسقط		• مومباي
			• الدوحة		

• المدن المضافة حديثاً في ٢٠٢٢ • المدن المدرجة منذ العام ٢٠٢٠

# تصنيف المدن لعام ٢٠٢٢

١ زيوريخ

٢ لندن

٣ تورنتو

٤ سيدني

٥ سنغافورة

٦ طوكيو

٧ مونترال

٨ أمستردام

٩ برلين

١٠ هيوستن



● أوروبا

● إفريقيا



● آسيا وأوقيانوسيا

● الولايات المتحدة وكندا

● الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

● أمريكا اللاتينية

# رؤى أساسية

النتائج الرئيسية  
لمؤشر المرونة  
الحضرية ٢٠٢٢



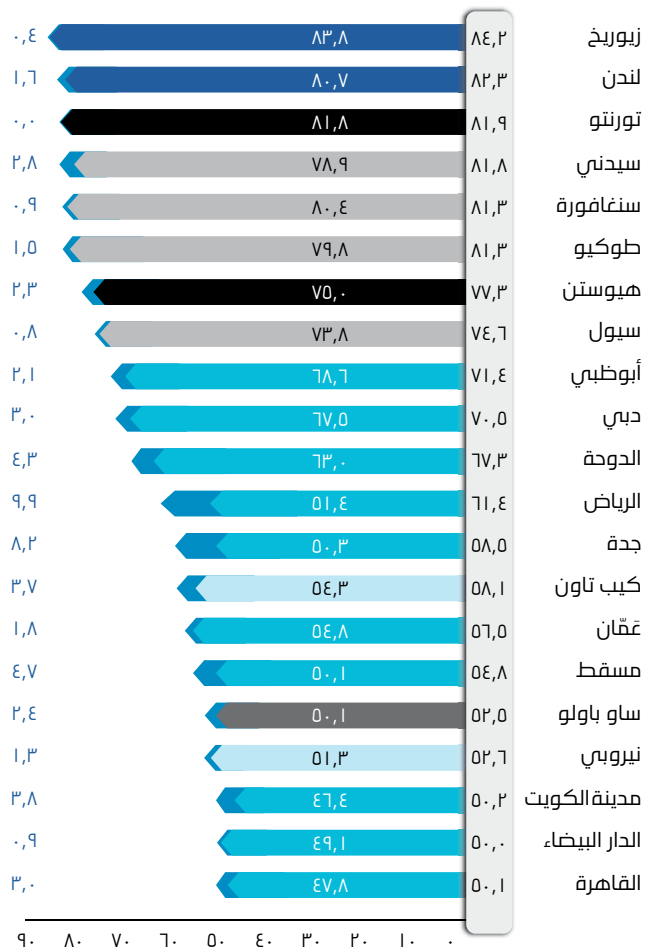
## إعادة تقييم المدن المدرجة في تحليل ٢٠٢٠

أولاً، أعدنا تقييم المدن الـ ٢٠ التي أخضعناها للتحليل في العام ٢٠٢٠ من أجل قياس التقدم الذي أحرزته. الجدير بالذكر أن جميع المدن الـ ٢٠ شهدت زيادة في درجة المرونة الحضرية، ما يشير إلى زيادة الوعي بالتحديات والاستعداد لمعالجتها بشكل استباقي في مرحلة ما بعد الجائحة (انظر الشكل ٣). وهناك تفسير محتمل آخر هو أن الجائحة زادت امكانية الحكومة في معالجة مسائل المرونة.

### الشكل ٣

حققت جميع المدن الـ ٢٠ في التحليل الأصلي ارتفاعاً على مؤشر المرونة الإجمالية

### التحليل المقارن بين المناطق (التغيرات المطلقة في النتيجة)



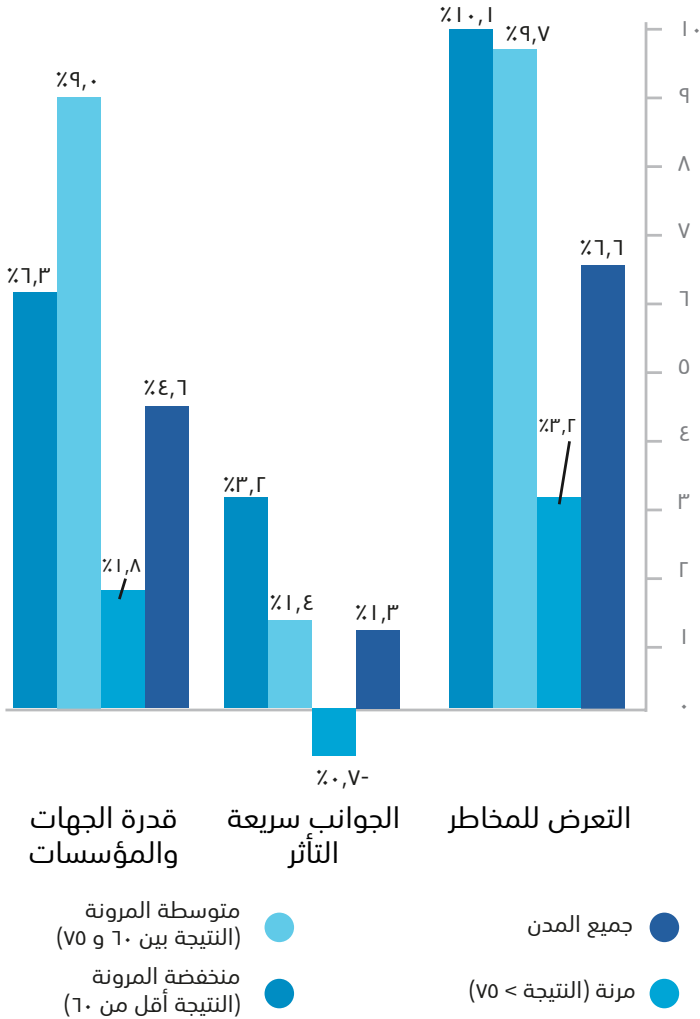
ومن بين مجموعة الـ ٢٠ مدينة الأصلية، تصدر أوروبا في الأداء العام، حيث تشهد المدن تحسناً طفيفاً في نتائجها. ونشطت زيورخ (الأولى بشكل عام في كلا التحليلين) في السعي نحو تحقيق المبادرات المناخية، واستراتيجية الغذاء، وسياسة الطاقة، وتخفيف ارتفاع درجات الحرارة، وتوسيع المساحات الخضراء. واستفادت لندن (التي حلت في المركز الثاني) من الإصلاحات استجابة لانسحاب المملكة المتحدة من الاتحاد الأوروبي ونتيجة للجائحة، مثل زيادة الاستثمارات والتغييرات في السياسات.

ومع ذلك، فإن النتيجة الأكثر أهمية هي أن المدن متوسطة ومنخفضة المرونة سجلت أكبر المكاسب في المرونة، بزيادة قدرها ٦٪ إلى ٧٪ في الدرجة الإجمالية، مقابل ١,٧٪ فقط للمدن المرنة (انظر الشكل ٤). لدينا ثلاث فئات من المرونة: مرنة (مسجلة درجات أعلى من ٧٥، من إجمالي ١٠٠ نقطة)، متوسطة المرونة (٦٠-٧٥ نقطة)، ومنخفضة المرونة (أقل من ٦٠ نقطة).

### الشكل ٤

حققت المدن متوسطة ومنخفضة المرونة أكبر نسبة تحسن

### التحليل المقارن بين مجموعات البلدان (النسبة المئوية للتغير في النتيجة)



ملحوظة: تعكس النتائج الإجمالية متوسط الفرق الإجمالي في الدرجات بين عامي ٢٠٢٠ و٢٠٢٢، وبالتالي لا تضيف ما يصل إلى مجموع متوسط الفئة.

٧,٧٦٪ بين عامي ٢٠٢٠ و٢٠٢٢. على سبيل المثال، تنفذ دبي استراتيجية واسعة النطاق، والتي تمثل خطتها الحضرية الرئيسية لعام ٢٠٤٠، وتهدف إلى تحسين المناطق الحضرية، وزيادة المساحات الخضراء، وتنويع اقتصادها. كما عززت الإمارة قدراتها على التعافي والتحول، نظراً لاستثماراتها في الابتكار والتقنيات والوظائف المتقدمة (على سبيل المثال، استشراف المُستقبل). وخلال الجائحة، أظهرت دولة الإمارات بشكل عام مستويات عالية من المرونة والقدرة على توفير المتطلبات الأساسية والإمدادات الطبية.

كما كان أداء الدوحة جيداً أيضاً، حيث حققت ارتفاعاً في المرونة قدره ٤,٤ نقطة أو ٦,٩٪ بين عامي ٢٠٢٠ و٢٠٢٢. وربما يعكس هذا التحسن المبادرات واسعة النطاق والتخطيط الحضري المستدام الذين تم تنفيذهم قبل استضافة كأس العالم لكرة القدم ٢٠٢٢.

أما بالنسبة للرياض وجدة، فقد حققت هاتان المدينتان أعلى زيادة في درجة المرونة الحضرية، حيث خضعتا لإصلاحات كبيرة تحفز تنفيذ رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، بما في ذلك تحديث البنية التحتية والإصلاحات المجتمعية. وتركز الرياض على التنويع الاقتصادي، ومشاريع البنية التحتية الضخمة، وإدارة المخاطر المناخية مثل ارتفاع درجات الحرارة والفيضانات المفاجئة. (سيتم تقديم المزيد من التفاصيل في القسم التالي).

تحديداً، شهدت المدن متوسطة ومنخفضة المرونة أكبر مكاسبها من خلال الحد من تعرضها للمخاطر، حيث حققت كلتا المجموعتين ارتفاعاً بحوالي ١٠٪. وتشمل مجالات التحسن المحددة ما يلي:

- انخفاض نسبة تلوث الهواء، ولكن ربما يكون تحسناً على المدى القصير نظراً لانخفاض انبعاثات وسائل النقل والسفر بعد الجائحة.
- انخفاض التعرض للهجمات السيبرانية، حيث ركزت المدن بشكل كبير على تعزيز أمنها السيبراني ضمن خطط التحول الأوسع إلى الرقمنة.

كما تحسنت قدرات الجهات والمؤسسات في المدن متوسطة ومنخفضة المرونة على التعافي من الصدمات والتحول، حيث حققت المدن متوسطة المرونة تحسناً بنسبة ٩٪، فيما تحسنت المدن منخفضة المرونة بما يزيد عن ٦٪. ورغم أن تفشي الجائحة بسرعة كبيرة أجبر المدن على الاستجابة بسرعة وتعزيز قدراتها الديناميكية، فإن العديد منها أطلقت مبادرات مؤسسية شاملة هدفت لتعزيز قدرات جهاتها ومؤسساتها على التعافي والتحول ولتمكينها من الاستجابة للاضطرابات المستقبلية بشكل أكثر كفاءة.

وعلى المستوى الإقليمي، أظهرت مدن منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أعلى تحسن، حيث ارتفعت درجة المرونة الحضرية الإجمالية بمتوسط ٤,٢٥ نقطة، أي



## ثلاث فئات من المرونة

والجوانب سريعة التأثير، وقدرة الجهات والمؤسسات على الاستجابة (انظر الشكل ٥). وتسلط النتائج التي توصلنا إليها الضوء على العديد من الخصائص التي تجمع بين الفئات التي حددناها.

عمدنا بعد ذلك إلى تحليل العينة الكاملة المكونة من ٥٠ مدينة عبر الركائز الثلاث لإطار العمل - التعرض للمخاطر،

### الشكل ٥

تبرز المدن المرنة في قدرتها المؤسسية على الاستجابة والتعافي والتحول في مواجهة الصدمات

متوسط الدرجات لكل ركيزة، لكل فئة من المدن (النتيجة أكثر من ١٠٠)

قدرة الجهات والمؤسسات	الجوانب سريعة التأثير	التعرض للمخاطر	
٩٢	٦٨	٧٩	مدن مرنة (النتيجة أعلى من ٧٥)
٧٤	٥٩	٦٨	مدن متوسطة المرونة (النتيجة بين ٦٠ و ٧٥)
٤٧	٥٢	٦٦	مدن منخفضة المرونة (النتيجة أقل من ٦٠)

### المدن متوسطة المرونة

تواجه المدن التي تتمتع بمستويات متوسطة من المرونة بشكل عام بعض المخاطر الطبيعية، ومع ذلك فإنها تتميز بقدرة قوية على التكيف مع المخاطر المفجلة. وعادة ما يتمتع سكان هذه المجموعة من المدن بمستويات جيدة من التعليم والصحة، ولكن العديد منها تعاني من انخفاض مستويات الحماية المجتمعية والتماسك المجتمعي. كما أن قدرات المدن المالية العامة ليست قوية، لا سيما في ضوء ضعف قدراتها الابتكارية. وقد حصلت هذه المدن على درجات أقل من المتوسط فيما يتعلق بالحفاظ على تراثها الطبيعي، إلى جانب مستويات الاستهلاك والإنتاج غير المستدامة. كما تعاني من سوء تخصيص الأموال لإجراءات التعافي ولا تتبنى منهج الموازنة التشاركية، وتفتقر أيضاً إلى قدرات التحول المتطورة في مواجهة الصدمات.

### المدن المرنة

تتمتع المدن المرنة، بشكل عام، بدرجات مقبولة فيما يتعلق بالتعرض للتهديدات والجوانب سريعة التأثير، ولكن تتميز جميعها بقدرة جهاتها ومؤسساتها الكبيرة على الاستجابة والتعافي والتحول في مواجهة التحديات. بعبارة أخرى، فإن درجة المرونة تقع إلى حد كبير ضمن سيطرة المدينة، بشرط أن تتمكن من وضع السياسات وإجراءات الاستجابة الصحيحة.

ما تزال لدى المدن المرنة مجالات يمكن تحسينها، مثل الحماية المجتمعية والتماسك المجتمعي، والمالية العامة، وإمكانات الابتكار، ومستويات الاستهلاك. إضافة إلى ذلك، لدى هذه المدن الفرصة لمواصلة تحسين قدراتها المتقدمة عبر العمليات الحكومية - مثل الاقتصاد السلوكي والتحليلات المتقدمة - وتخصيص خدمات المدينة.

## المدن منخفضة المرونة

تحصل المدن منخفضة المرونة على تقييمات أقل من تلك الموجودة في المجموعات الأخرى في كل ركيزة. ورغم أن الفارق ضئيل فيما يتعلق بالتعرض للمخاطر، فإن هذه المدن تتضمن جوانب سريعة التأثير بشكل أكبر، من ناحية الاقتصاد وتأمين المتطلبات الأساسية (الرعاية في حالات الطوارئ، والأمن المائي، والإسكان). وفي العديد من الحالات، يحدّ سوء بيئة الأعمال وضعف سوق العمل وقلة إمكانيات الابتكار القدرة على إدارة المدينة.

وتفتقر هذه المدن إلى قدرة الجهات والمؤسسات اللازمة للاستجابة والتعافي والتحول في مواجهة التحديات، كما تميل إلى التركيز بشكل أكبر على الإدارة الفورية للأزمات والاستجابة لها عند وقوعها، بدلاً من بناء القدرات طويلة المدى التي ستساعد على الاستجابة بشكل أكثر فعالية للاضطرابات.



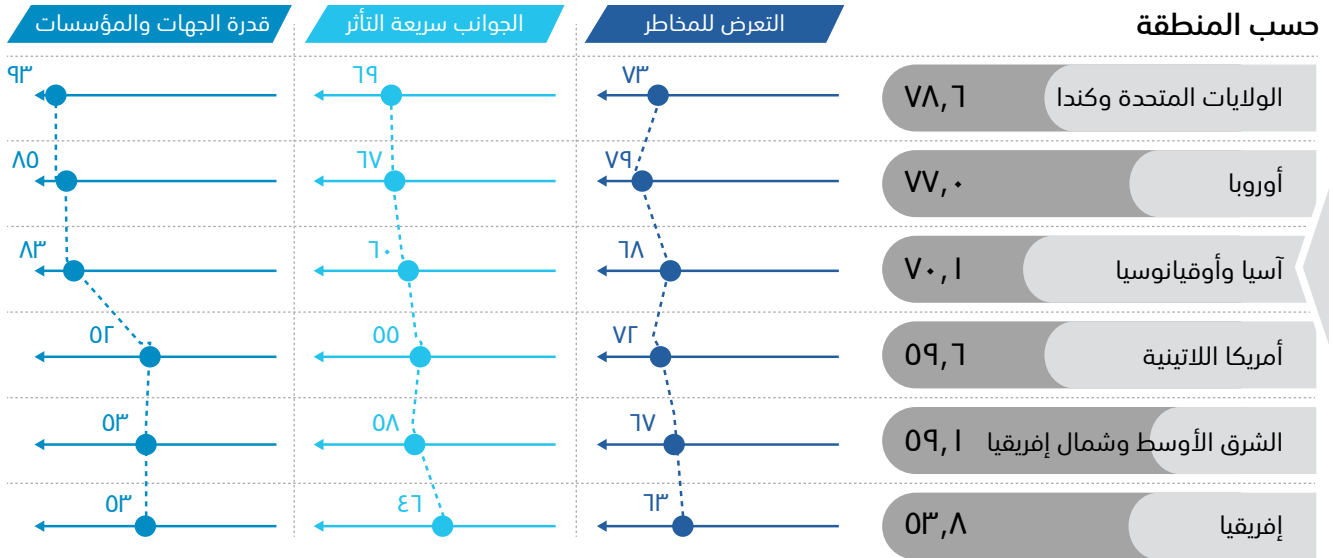
## المنظور الإقليمي

عند دراسة الأداء الإقليمي للعيينة الكاملة المكونة من 0٠ مدينة، تصدر الولايات المتحدة وكندا القائمة، وتليها أوروبا (انظر الشكل ٦). والجدير بالذكر أن الأداء في الركيزتين الأولتين (التعرض للمخاطر والجوانب سريعة

التأثر) أظهر تبايناً أقل نسبياً من الركيزة الثالثة في إطار العمل. وبهذه الطريقة، تتمكن المدن التي تستثمر في بناء قدرات جهاتها ومؤسساتها من أجل الاستجابة والتعافي والتحول في مواجهة التحديات من أن تُحدث فرقاً ملموساً في تقييمها الإجمالي للمرونة، ويقع هذا المحور ضمن سيطرة المدينة بشكل مباشر.

### الشكل ٦

طلت الولايات المتحدة وكندا في المركز الأول بين المناطق، وتلتها أوروبا، وذلك بشكل رئيسي من خلال القدرات المؤسسية القوية التي تسمح لها بالاستجابة والتعافي والتحول في مواجهة التحديات



ونسلط الضوء في هذا القسم على بعض العناصر الرئيسية الأخرى ضمن المناطق المحددة.







## الولايات المتحدة وكندا

تتميز جميع المدن في الولايات المتحدة وكندا المدرجة في التحليل بقدرات جهاتها ومؤسساتها على الاستجابة والتعافي والتحول في مواجهة الصدمات.

## أوروبا

تمتلك أوروبا توزيعاً جغرافياً متنسقاً فيما يتعلق بالمرونة الحضرية، حيث تميل المدن الجنوبية في القارة إلى انخفاض الحماية المجتمعية والتماسك المجتمعي دون المستوى الأمثل. وتواجه المالية العامة حالة من عدم الاستقرار. ومع ذلك، تتمتع المنطقة بأكملها بقدرة جهاتها ومؤسساتها القوية على الاستجابة والتعافي، في حين أن الاقتصادات المتقدمة فقط داخل أوروبا هي التي تتمتع بقدرات كبيرة على التحول أيضاً.

## آسيا وأوقيانوسيا

تواجه المدن في جميع أنحاء آسيا بشكل رئيسي مخاطر الانهيارات الأرضية والجفاف والزلازل (في بعض المناطق). وترتفع التوترات الجيوسياسية في بعض المدن في الصين وفي إسطنبول مثلاً. وتعتبر الحماية المجتمعية والإسكان من الجوانب سريعة التأثير في معظم المدن، باستثناء سيدني وسنغافورة. وتختلف بنية الجوانب سريعة التأثير حسب المنطقة الفرعية. وبشكل عام، تتمتع المدن بقدرات قوية على الاستجابة والتعافي؛ ومع ذلك تنخفض قدراتها على التحول.

## أمريكا اللاتينية

تعتبر أمريكا اللاتينية منطقة معرضة لخطر الانهيارات الأرضية، والزلازل أيضاً ولكن بدرجة أقل، فيما تمتلك بعض المدن، مثل مكسيكو سيتي، معدلات جرائم عالية. وتنخفض مستويات الحماية المجتمعية بشكل كبير في جميع أنحاء المنطقة. كما تعد إمكانية الوصول إلى السكن والسلامة والأمن من المجالات التي تحتاج إلى تحسين. وتواجه مدن أمريكا اللاتينية تحديات واسعة النطاق عندما يتعلق الأمر بالأبعاد الاقتصادية لإطار عملنا، لا سيما مستويات الابتكار والاتصال، حيث يعيق الأداء الضعيف قدرة المدينة على التعافي في مواجهة الصدمات. وبشكل عام، تتمتع المنطقة بقدرات منخفضة للغاية على التعافي والتحول، ما يمنع مدنها من مواجهة التحديات بكفاءة.

## الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

تواجه منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا العديد من المخاطر الطبيعية، مثل الجفاف والانهيارات الأرضية والأوبئة وتفشي الحشرات. ولكنها تتميز بالمرونة فيما يتعلق بالمخاطر المفتعلة. وتعتبر الحماية والتماسك المجتمعيين دون المستوى الأمثل، مدفوعين بمستويات الهجرة واللاجئين. وتواجه بعض المدن أيضاً مخاطر فيما يتعلق بتأمين الرعاية في حالات الطوارئ وضمان الإمدادات المستقرة من الغذاء والماء. كما أن مستويات الابتكار والاتصال والتخطيط الحضري هي أيضاً دون المستوى الأمثل، باستثناء بعض دول الخليج. وتشكل مستويات الاستهلاك والإنتاج غير المستدامة تحدياً أيضاً. وتتصدر دول الخليج المنطقة بقدرتها القوية على الاستجابة والتعافي، إلا أن جميع المدن متأثرة فيما يتعلق بالتحول بعد مواجهة التحدي.

## إفريقيا

تواجه إفريقيا مخاطر كبيرة، وخصوصاً المخاطر المفتعلة. وتشكل التوترات الجيوسياسية والجرائم مخاطر رئيسية بالنسبة لبعض المدن الإفريقية، كما تتضمن جوانب سريعة التأثير في جميع الركائز الفرعية، والتي تتعلق بشكل أساسي بالحماية المجتمعية، والأمن الغذائي، والحصول على السكن، ومرونة الأسواق المالية، ومستوى الابتكار، والاتصال. إضافة إلى ذلك، لا تتمتع الجهات والمؤسسات في المنطقة بالقدرة الكافية للعمل على تعزيز وضعها، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالتعافي والقدرات التحويلية.

# كشـف الأسرار الحضريـة

## التعمق في التحولـات الكبـرى

ددنا خلال بحثنا العديـد من الدراسات للتحولات الحضريـة التي تهدف إلى جعل المدن أكثر مرونة (انظر الشكل ٧).

## الشكل ٧

اتخذت بعض المدن خطوات كبيرة لتعزيز مرونتها



نيويورك  
خريطة مرونة المجتمع



باريس  
مدينة الـ 10 دقيقة



كيب تاون  
المنهج الشامل



ساو باولو  
الحياة الآمنة



بكين  
مركز الابتكار



دبي  
الإسكان الوطني



الرياض  
التنوع الاقتصادي

على سبيل المثال، تتضمن إحدى الخطط، وهي خطة العمل المناخي لشمال مانهاتن، توصيات لإجراء تغييرات في السياسات والإجراءات المحلية غير الرسمية، وكلها مستمدة من ورش عمل عامة متعددة. وبالمثل، تتضمن الخطة الرئيسية لـ "غوانوس لولاندس" (أو أراضي غوانوس المنخفضة) تطوير شبكة من المتنزهات والأماكن العامة لتقليل الحرارة العالية في المناطق الحضرية وزيادة النشاط المجتمعي.

## طوّرت مدينة نيويورك خارطة للمرونة المجتمعية

تواجه مدينة نيويورك مجموعة من التهديدات المناخية، بدءاً من الفيضانات الساحلية وحتى الحرارة العالية للغاية في المناطق الحضرية. وبالتعاون بين الجهات الحكومية والخاصة والمنظمات المجتمعية، طورت نيويورك خارطة تفاعلية لعرض مبادرات التخطيط والرؤية المتعددة لمواجهة هذه التهديدات.

تسلط هذه الأداة الأولى من نوعها الضوء على نحو 100 خطة تركز على المجتمع، بقيادة نحو 60 جهة ومجموعة مجتمعية مكونة من المقيمين ومنظمي المجتمعات والشركاء. وتُظهر الخارطة التهديدات بصورة فورية، إلى جانب الحلول المحتملة مثل مشاريع البنية التحتية الخضراء أو مشاريع ترميم البيئة.

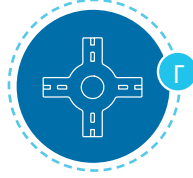
## مبادرات مدينة ساو باولو

استخدام البيانات مفتوحة المصدر لتحديد الطول زادت المدينة من جمع البيانات ومعالجتها لتمكين اتباع منهج قائم على الأدلة لوضع التحديات وتنفيذ الحلول.



### إعادة تصميم الشوارع من أجل الفئة الأكثر حاجة

حسّنت ساو باولو تصاميم الشوارع لجعل تدفقات حركة المرور أكثر أماناً. وراجعت تصنيف الطرق وسرعتها القصوى لتناسب مع متطلبات جميع مستخدمي الطريق، وليس السيارات فقط. وأنشأت مناطق منخفضة السرعة في بعض الشوارع، وصممت طرقاً آمنة للوصول إلى المدارس، ووسعت شبكة ركوب الدراجات، وزادت أيضاً من المراقبة وتطبيق قوانين المرور.



### تحفيز مشاركة المجتمع لتعزيز الدعم

أتبعت المدينة منهج تواصل متناسق وواسع النطاق لتعزيز الوعي وثنيف الناس واكتساب دعمهم.



## طبقت كيب تاون استراتيجية شاملة للمرور

تواجه كيب تاون أنواعاً مختلفة من المخاطر، تتضمن الجفاف وحرائق الغابات والاضطرابات المجتمعية. واستجابة لذلك، اعتمدت المدينة استراتيجية قوية وشاملة لزيادة مرونتها في مواجهة التحديات والضغط المجتمعية والاقتصادية والمناخية. تتضمن هذه الاستراتيجية خمس ركائز، مع أهداف وإجراءات أساسية لكل منها:

- 1) مدينة داعمة للجميع وصحتهم
- 2) مدينة متصلة ومنتكيفة مع المناخ
- 3) مدينة تتميز بالتعاون والتطلع إلى المستقبل
- 4) مدينة ممكّنة توفر فرص العمل للجميع
- 5) مدينة مستعدة لمواجهة التحديات بشكل جماعي.

## صممت باريس مدينة الـ 15 دقيقة

تسببت الجائحة في تغيير كبير في أنماط حياة الأفراد ووفرت فرصاً للتخطيط الحضري الصديق للبيئة من أجل تعزيز التنمية ومرونة الاقتصادات. وفي عام ٢٠٢٠، اغتنمت باريس الفرصة التي وفرتها الموجة الأولى من عمليات الإغلاق بسبب جائحة كوفيد-١٩، وطورت برنامج مدينة الـ 15 دقيقة لتحسين قابلية العيش، من خلال تحسين جودة الهواء والأحياء السكنية. تتمثل فكرة مدينة الـ 15 دقيقة في أن يتمكن السكان في أي مكان في المدينة من الحصول على معظم ما يحتاجون إليه للحياة اليومية، سواء العمل أو الترفيه أو التعليم أو الرعاية الصحية أو التسوق في رحلة مدتها 15 دقيقة سيراً على الأقدام، أو بالدراجة، أو باستخدام وسائل النقل الجماعي.

ولتحقيق هذا الهدف، أعادت باريس النظر في نهجها تجاه المساحات الترفيهية، حيث أصبحت الآن تبقي ساعات المدارس ودور الحضانة مفتوحة بعد ساعات العمل لتسهيل دخولها بشكل أكبر. كما حوّلت بعض المدارس والمؤسسات التعليمية إلى مراكز مجتمعية، ما أدى إلى تعزيز مستويات الصحة في الأحياء.

وحظرت السيارات في بعض الشوارع، لجعلها أكثر ملاءمة للمشاة (وتمكين الأطفال من التنقل إلى المدارس بأمان). وبنيت المدينة أكثر من ١,٠٠٠ كيلومتر من مسارات ركوب الدراجات، والتي تضمنت مسارات منفصلة للدراجات في بعض الطرق. وأصبح للأفراد الآن دور أكبر في عملية إعداد الميزانية، حيث يستطيع السكان تخصيص ٨٢ مليون دولار من تمويل المدينة للمشاريع بطريقة التمويل الجماعي عن طريق التصويت.

## أعادت ساو باولو دراسة تدفقات حركة المرور لتعزيز السلامة

حددت ساو باولو مؤخراً هدفاً طموحاً لخفض معدل الوفيات الناجمة عن حوادث المرور بأكثر من النصف، ليصل إلى ثلاث وفيات فقط لكل ١٠٠ ألف شخص بحلول العام ٢٠٢٩. وفي إطار هذه الخطة - المعروفة باسم «Vida Segura» أو «الحياة الآمنة»، ركزت المدينة بشكل أقل على إنفاذ قواعد المرور وعززت تركيزها على مبادئ التصميم الأكثر ذكاءً وغيرها من الإجراءات التي تجعل جميع أجزاء نظام التنقل أكثر أماناً، مع الإقرار بأن الأخطاء البشرية أمر لا مفر منه. وكان للبرنامج عدة مبادرات:

## مبادرات مدينة الرياض

مشروع حديقة الملك سلمان ستكون أكبر حديقة حضرية في العالم، وستعتمد على منهج التصميم الدائري لتعزيز الاستدامة.



مشروع الرياض الخضراء مشروع يهدف إلى زراعة ٧,٥ مليون شجرة في جميع أنحاء المدينة بحلول العام ٢٠٣٠.



مشروع مترو الرياض نظام نقل سريع جديد سيساعد على تخفيف حركة المرور وتسهيل التنقل الحضري من خلال ٨٥ محطة عبر ستة خطوط.



التطوير الحضري تتضمن الخطط الحالية بناء أكثر من ٢٤١,٠٠٠ منزل بحلول العام ٢٠٣٠، بالإضافة إلى ٣,٦ مليون متر مربع من المساحات المكتبية.



## أنشأت بكين مركزاً للابتكار

تعمل بكين على بناء مركز دولي للابتكار في العلوم والتكنولوجيا، الذي سيتم إنجازه في العام ٢٠٢٥. ويعد المركز جزءاً من استراتيجية تكنولوجية أوسع للاعتماد الذاتي في مجال العلوم والتكنولوجيا، ودعم التنمية الاقتصادية عالية الجودة، وتحويل المدينة بأكملها إلى مركز علمي عالمي. ومن خلال المركز، ستعمل بكين على تعزيز قدرتها في تنسيق وتوريد موارد الحوسبة، وتنظيم قوة الحوسبة التجارية لتلبية المتطلبات العاجلة، وتعزيز بناء بنية تحتية جديدة لطاقة الحوسبة، وإنشاء منصة موحدة لجدولة الحوسبة متعددة السحابات، وتحسين الجدولة المتكاملة للقدرات الحاسوبية في منطقة بكين-تيانجين-خبي.

## وضعت دبي سياسة إسكانية تستشرف المستقبل

في عام ٢٠٢١، أطلق صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس دولة الإمارات ورئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، خطة دبي الحضرية ٢٠٤٠، التي تتضمن خطاً واستراتيجيات متعددة تعطي الأولوية لجودة الحياة والسعادة والرفاء والاستقرار للإمارة وسكانها. وتعد سياسة الإسكان الوطنية من المشاريع المدرجة ضمن الخطة، وتهدف إلى توفير خيارات سكنية متكاملة ومتنوعة لتلبية متطلبات السكان لأكثر من ٢٠ عاماً مقبلة.

ويتمثل أحد أجزاء هذه الخطة في توفير خيارات سكنية جديدة بأعلى معايير التخطيط، بما في ذلك المناطق الخضراء والمراكز التجارية والمساحات الترفيهية، لتلبية متطلبات المجتمع الإماراتي على مدى السنوات العشرين المقبلة. (كما توفر احتياطياً استراتيجياً من الأراضي لبناء المساكن في العام ٢٠٤٠ وما بعده). وبالنسبة لبعض هذه المساكن، تعمل الحكومة على تنشيط المناطق التجارية، وإعادة تطوير البنية التحتية القديمة لتقديم خيارات بديلة جديدة.

وتتضمن الخطة جوانب مالية لجعل السكن أكثر سهولة، من خلال رفع حد القروض السكنية بدون فوائد إلى مليون درهم للأشخاص في فئات محددة. وتتضمن سياسة الإسكان الوطنية توفير منصة رقمية للإماراتيين لتبادل المنح وقطع الأراضي والوحدات السكنية فيما بينهم بسهولة.

## عملت الرياض على تنويع اقتصادها

تسهم الرياض بدور رئيسي في التنويع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، ما يمثل خطوة مهمة لتعزيز القدرة المحلية على مواجهة التحديات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على قطاع النفط والغاز الذي تعتمد عليه المملكة حالياً. ويتم تنفيذ رؤية المملكة العربية السعودية لتحويل الرياض إلى واحدة من أكبر اقتصادات المدن في العالم من خلال مبادرات متعددة:

# الترايط بين المرونة الحضرية

---



تحليلنا أن الوضع الاقتصادي يعتبر المساهم الأكثر أهمية في المرونة الحضرية والمؤشرات الأخرى، ما يستلزم موارد مالية عامة قوية، وتنوعاً اقتصادياً عالياً، وأسواقاً مالية متطورة، وبيئة أعمال صحية، بالإضافة إلى توفر العمالة الماهرة ومجموعات مبتكرة عالية الكفاءة.

فعلياً جميع المدن الواقعة ضمن فئتي متوسطة ومنخفضة المرونة (تلك التي تتمتع بدرجة إجمالية في المرونة الحضرية أقل من ٧٥) حصدت نتيجة منخفضة على مؤشر الابتكار (أقل من ٥٠). وفي المقابل، حصلت معظم المدن في فئة المدن المرنة على درجات أعلى من المتوسط في مجال الابتكار، ما يشير إلى وجود علاقة طردية بين درجة الابتكار والمرونة. وبالمثل، فيما يتعلق بقدرة الجهات والمؤسسات، فإن الركيزة الفرعية «التحول» هي التي تحقق أعلى النتائج، مع الأخذ في الاعتبار أن هذا المقياس يقيس مدى نجاح المدينة في دمج القدرات الناشئة في عمليات القطاع الحكومي.

لذا نعتقد أن الابتكار يجب أن يكون بين الأولويات القصوى لجميع المدن، كونه السبيل للوصول إلى المرونة. ولكن الهدف ليس مجرد بناء شيء جديد، بل يتمثل في التكيف والتطور باستمرار في مواجهة التغيير، وتحويل التحديات إلى فرص والاستعداد دائماً للتغيير عند الضرورة، فهذه المرونة هي ما تساعد في بقاء الجهات والأفراد وتعزز الازدهار، حتى في الأوقات التي يسودها عدم اليقين.

لقياس إمكانية تحقيق مبادرات المرونة لهذه الأنواع من الفوائد المترابطة، قسنا العلاقة بين المرونة الحضرية ومقاييس التنمية المجتمعية والاقتصادية والرقمية. وعلى وجه التحديد، درسنا سبعة مؤشرات: مؤشر الابتكار العالمي، ونصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، ومؤشر الرقمنة، ومؤشر المدن الذكية التابع للمعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD)، ومؤشر التنمية البشرية (UNDP)، ومؤشر التنافسية العالمية، ومؤشر جاهزية الشبكات. (للتعرف إلى وصف كل مؤشر، يرجى الاطلاع على الملحق).

ومن المهم ملاحظة أن جميع المؤشرات السبعة تظهر ارتباطاً إيجابياً بمؤشر المرونة الحضرية، حيث تتراوح المعاملات العالية من ٠,٧٢٢٩ (لمؤشر نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي) حتى ٠,٨٨٢٣ (لمؤشر الرقمنة).

ومع ذلك، لا تمتلك كل ركائز المرونة القدر نفسه من الأهمية في تعزيز نمو المؤشرات التي تمت دراستها. ومن بين الركائز الثلاث في إطار عملنا، تتمتع ركيزة الجوانب سريعة التأثير بأكبر قدر من المساهمة والارتباط بالمؤشرات السبعة، لا سيما مؤشرات الرقمنة والتنمية البشرية والتنافسية العالمية والابتكار العالمي.

تشير هذه النتيجة إلى الأولويات الواضحة للمدن التي تسعى إلى تحسين مرونتها الحضرية، حيث ينبغي لها أن تركز على الجوانب سريعة التأثير لأنها ستحقق أعلى النتائج الملموسة. ومن خلال التعمق أكثر في البيانات، يظهر





## الخاتمة

مع تزايد وتيرة الاضطرابات وشدتها ونطاقها، تحتاج المدن إلى اتخاذ خطوات ذكية ومنضبطة لتصبح أكثر مرونة. ويظهر تحليلنا أن معظم المدن قد حسنت مرونتها الشاملة في السنوات القليلة الماضية، وحققت مدن منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا أكبر المكاسب. ورغم أن هذا التقدم جدير بالملاحظة، فإنه ليس كافياً، حيث تحتاج المدن إلى مضاعفة جهودها لتقييم تعرضها للمخاطر الطبيعية والمخاطر التي يسببها الإنسان وتحديد الجوانب سريعة التأثير بالتحديات عبر مجموعة من الركائز. ومن خلال فهم هذه الجوانب وتعزيز الاستثمارات الهادفة، ستتمكن مدن منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا من تعزيز مرونتها وحماية مواطنيها بشكل أفضل وتمكينهم من الازدهار في عالم متزايد التعقيد.



## الملحق

طورت شركة استراتيجي & إطاراً شاملاً للمرونة على مستوى المدن لتقييم الاستعداد في حالة حدوث تحديات مستقبلية محتملة.

وقد تم تحويل هذا الإطار إلى مقياس مركب ينقسم إلى قسمين:

تقييم تعرض المدن للتهديدات وجوانبها سريعة التأثير عبر ١٣١ مؤشر أداء رئيسي يغطي ٣٦ بعداً فرعياً.

٠١

تقييم جودة جاهزية الجهات والمؤسسات في المدن، بناءً على قائمة مرجعية مفصلة.

٠٢

للتعرف على تفاصيل مؤشرات الأداء الرئيسية ودرجاتها، يرجى الاطلاع على تقرير العام ٢٠٢١.

المصادر الرئيسية للمعلومات، هي: البنك الدولي، ومؤشرات التنمية العالمية، ومؤشرات الحوكمة العالمية، وقواعد البيانات الأخرى؛ ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة؛ وستاتيستا؛ ومؤشر الأمن الصحي العالمي؛ ومؤشر الأمن الغذائي العالمي؛ ومؤشر أهداف التنمية المستدامة؛ ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة «اليونسكو»؛ ومنظمة الصحة العالمية؛ ومؤشر التنافسية العالمية التابع للمنتدى الاقتصادي العالمي؛ وعالمنا في البيانات «Our World in Data»؛ وتقرير التنمية البشرية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي؛ وتقرير السعادة العالمية من شبكة حلول التنمية المستدامة التابعة للأمم المتحدة؛ وشركة غالوب؛ ومؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية؛ وقاعدة بيانات الانبعاثات لأبحاث الغلاف الجوي العالمية التابعة للمفوضية الأوروبية؛ ومؤشر الإقامة العالمية؛ وإحصائيات منظمة العمل الدولية؛ والمنظمة العالمية للملكية الفكرية؛ وشركة أركاديس؛ وشبكة غلوبال فوت برينت؛ ومعهد الاقتصاد والسلام؛ شركة ويذر بيس؛ ومعهد الموارد العالمية؛ والإحصاءات الوطنية؛ وتحليل استراتيجي.&

## وصف المؤشرات:

المؤشر	المصدر	الهدف
مؤشر الابتكار العالمي 	المنظمة العالمية للملكية الفكرية	يصف الأداء الابتكاري للدول عبر معايير تشمل الإنفاق على البحث والتطوير، وطلبات براءات الاختراع، ومشاريع رأس المال الاستثماري، والتعاون بين الجامعات والقطاعات المختلفة، وعدد المنشورات العلمية.
نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي 	البنك الدولي	يتبع العلاقة بين الناتج الاقتصادي الإجمالي وعدد سكان بلد معين.
مؤشر الرقمنة 	تيليكوم أدفايزوري سيرفيسيز	يوفر رؤية شاملة للمنظومة الرقمية للمدينة، بما في ذلك بنيتها التحتية، واستخدام التقنيات، والسياسات العامة.
مؤشر المدن الذكية 	مركز التنافسية العالمي التابع للمعهد الدولي للتنمية الإدارية (IMD)	يقيس الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية للمدن الذكية، إلى جانب "الأبعاد الإنسانية" مثل جودة الحياة والبيئة والمدن الشاملة.
مؤشر التنمية البشرية (UNDP) 	برنامج الأمم المتحدة الإنمائي	يقيم مدى قدرة الأفراد على عيش حياتهم بصحة جيدة، مع توفر التعليم، والتمتع بمستوى معيشي لائق، والحرية السياسية، وغيرها من حقوق الإنسان المكفولة ومختلف عناصر احترام الذات.
مؤشر التنافسية العالمية 	المنتدى الاقتصادي العالمي	يقيس قدرة الدولة على توفير الظروف اللازمة لنمو الإنتاجية وتحسين جودة الحياة للأفراد.
مؤشر جاهزية الشبكة 	معهد بورتولانس	يقيس مدى قدرة الدولة على استغلال الفرص المتاحة من تقنيات المعلومات والاتصالات، مع الأخذ في الاعتبار التكنولوجيا والأفراد والحوكمة والتأثير.



# نبذة عن استراتيجي&

استراتيجي& هي شركة استشارات استراتيجية عالمية تتمتع بقدرات متميزة تؤهلها لمساعدتكم في رسم أفضل صورة ممكنة لمستقبلكم استنادًا إلى محاور التميز الداخلية، بما يتوافق بدقة مع احتياجاتكم وتطلعاتكم. وكجزء من شبكة بي دبليو سي، نعمل كل يوم على بناء ناجحة لدفع عجلة النمو، كما نعمل على دمج رؤيتنا الثاقبة بالمعرفة الفنية الملموسة والتقنية ونطاق العمل الواسع لمساعدتكم في صياغة الاستراتيجية المثلى القادرة على إحداث التحول المطلوب منذ اليوم الأول.

وبصفتنا شركة الاستشارات الاستراتيجية المتكاملة الوحيدة في العالم التي تعد جزءاً من شبكة عالمية للخدمات المهنية، فإننا نعمل على دمج قدراتنا الاستراتيجية مع قدرات فرق التنفيذ الميداني على مستوى شبكة بي دبليو سي لمساعدتكم في معرفة الهدف المنشود، والاختيارات التي ينبغي عليكم اتخاذها للوصول لهذا الهدف، والطريقة المثلى لتحقيقه.

واستنادًا لما تقدم، نعتمد منهجية واقعية لصياغة استراتيجيات تجمع بين عنصر القوة لرصد الإمكانيات المتاحة والجانب العملي لضمان كفاءة التنفيذ. والنتيجة هي الوصول لاستراتيجية تساعد المؤسسة المعنية على تجاوز التغييرات الحالية ودفع النتائج التي تعيد تشكيل المستقبل، استراتيجية تعمل على تحويل الرؤية لحقيقة عملية وواقع ملموس.

[www.strategyand.pwc.com/me](http://www.strategyand.pwc.com/me)

# نبذة عن مركز الفكر

مركز الفكر هو المؤسسة الفكرية الرائدة التابعة لشركة استراتيجي& الشرق الأوسط، وهي جزء من شبكة PWC . ويسعى المركز إلى تعزيز النمو المستدام في المنطقة من خلال مساعدة القادة في مختلف القطاعات على ترجمة التوجهات الاجتماعية والاقتصادية إلى خطة فعلية وقرارات عمل أفضل. ويجمع المركز بين الأبحاث والابتكارات والتحليلات والحوار مع الخبرات العملية من المجتمع المهني في القطاعين العام والخاص، ليقدم أفكارًا مؤثرة من خلال منشوراته وموقعه الإلكتروني ومنندياته، ليثري خبرات ومعارف عملائه ليحققوا نتائجًا مجزية. ويعمل مركز الفكر على تحقيق مهمة وأهداف شركة استراتيجي&، الرامية إلى تطوير الاستراتيجيات العملية وتحويل الأفكار إلى خطة فعلية. ويحظى مركز الفكر بدعم من كافة أقسام أعمال شركة استراتيجي& الشرق الأوسط، ليقدموا معاً التزاماً منقطع النظير، تجاه الارتقاء بمستوى مصالح منطقة الشرق الأوسط. للمزيد من المعلومات، تفضلوا بزيارة الموقع الإلكتروني [www.ideationcenter.com](http://www.ideationcenter.com).

# للتواصل

الدكتور رائد قُمبرجي

شريك في استراتيجي & ورئيس قطاع الطاقة والكيمائيات والمرافق في منطقة الشرق الأوسط  
raed.kombargi@strategyand.pwc.com

الدكتور يحيى عانوتي

شريك في استراتيجي & الشرق الأوسط ورئيس منصة الاستدامة في «بي دبليو سي الشرق الأوسط»  
yahya.anouti@strategyand.pwc.com

كريم عبد الله

شريك في استراتيجي & الشرق الأوسط، وعضو في قطاع الشركات العائلية والاستثمارات والعقارات في الشرق الأوسط  
karim.abdallah@strategyand.pwc.com

ديمة السائس

شريكة في استراتيجي & الشرق الأوسط ومديرة مركز الفكر  
dima.sayess@strategyand.pwc.com

ميليسا رزق

مديرة الاستشراف في مركز الفكر في استراتيجي &  
melissa.rizk@strategyand.pwc.com

## نبذة عن المؤلفين

الدكتور رائد قُمبرجي، شريك في استراتيجي & ورئيس

قطاع الطاقة والكيمائيات والمرافق في منطقة الشرق الأوسط. ويركز على تطوير الإستراتيجية، واتفاقيات الامتياز وإعدادات المشاريع التجارية المشتركة، وخفض التكاليف، والتميز التشغيلي، وتطوير القدرات، ومهام نماذج التشغيل في مجال النفط والغاز.

الدكتور يحيى عانوتي، شريك في استراتيجي & الشرق

الأوسط ورئيس منصة الاستدامة في «بي دبليو سي الشرق الأوسط». يقيم في بيروت، وهو عضو في قطاع ممارسات الطاقة والموارد والاستدامة في الشرق الأوسط، ومتخصص في التنمية المستدامة القائمة على الموارد والاستراتيجيات المتعلقة بالطاقة، ويدعم الحكومات وشركات النفط الوطنية والدولية وشركات المرافق في جميع أنحاء آسيا وأفريقيا وأوروبا والشرق الأوسط والولايات المتحدة.

كريم عبد الله، شريك في استراتيجي & الشرق الأوسط،

وعضو في قطاع الشركات العائلية والاستثمارات والعقارات في الشرق الأوسط، وقيم في دبي، حيث يقود منصة العقارات في الشرق الأوسط، ويقدم المشورة للمطورين العقاريين والهيئات الحكومية وشركات الاستثمار والشركات التي لديها محافظ عقارية كبيرة. كما يقدم الدعم في وضع الاستراتيجيات، وتصميم المؤسسات وإعادة هيكلتها، وتخطيط الأعمال، ودراسات الجدوى للمشاريع العملاقة.

ديمة السائس، شريكة في استراتيجي & الشرق الأوسط ومديرة «مركز الفكر». تتمتع ديما بأكثر من 10 عاماً من الخبرة في مجال استشارات القطاع العام في المنطقة وتركز على التنمية الاجتماعية والاقتصادية والرفاهية وحكومة المستقبل والابتكار في صنع السياسات، والتصميم الذي يركز على الحياة والاقتصاد السلوكي وتوليد الأدلة وتقييم الأثر. عملت سابقاً كمستشارة تطوير لقطاع الإدارة الاستراتيجية والحكومة بالمجلس التنفيذي في دبي.

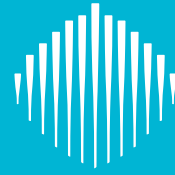
ميليسا رزق، مديرة الاستشراف في مركز الفكر في

استراتيجي &. تتمتع بخبرة عشر سنوات في الشركة مع التركيز على منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وتتمتع بخبرة كبيرة في مختلف القطاعات في مجالات تشمل الرفاهية والعيش، والتطورات الاجتماعية والتأثير، والثقافة والهوية، والاقتصاد الرقمي، والحلول الرقمية التحولية الناشئة، والمرونة.





القمة  
العالمية  
للحكومات



كن جزءاً من الحدث

[in](#) [@](#) [f](#) [v](#) [x](#) [t](#) @WorldGovSummit

[www.worldgovernmentssummit.org](http://www.worldgovernmentssummit.org)