

2016

كتاب في دقائق

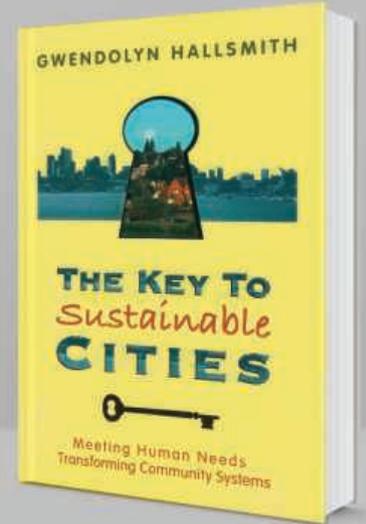
ملخصات لكتب عالمية تصدر عن مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم



مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم  
MOHAMMED BIN RASHID  
AL MAKTOUM FOUNDATION

# المدن المستدامة

## تطوير المكان لخدمة الإنسان



تأليف

جويندولين هولسميث

## في ثوانٍ...



ليست التنمية- على المستويين الفردي والجماعي- شأنًا راهناً وحسب، بل هي شأنٌ مستقبليٌّ أيضاً، ذلك أنها ليست هدفاً ساكناً محدداً بإطارٍ زمنيٍّ ومكانيٍّ، وإنما هي شأنٌ مستقبليٌّ متغيّرٌ بتغيّرِ الزمان والمكان؛ لذا فإنها تتطلّب باستمرارٍ، وأكثر من أي شيءٍ آخر، رؤيةً استراتيجيةً دقيقةً، تكون قادرةً على رصد وتقديم أهدافٍ محددةٍ لا مجردةٍ تخميناتٍ ضبابية، أو دعواتٍ مفتوحةٍ من دون برامج عمل واضحة.

وبناءً على ذلك فإنه من الضرورة بمكان لبلوغ الأهداف الفرديّة والجماعية من استشراف المستقبل بأدواتٍ وأساليبٍ علميّةٍ وعمليّةٍ في آنٍ معاً، أن تكون قادرة على تمهيد الطريق؛ حتى يتّكّن أفراد المجتمع من الماضي قدماً على أرضية صلبة ونحو غاياتٍ محددةٍ المعالم، ولا بدّ لتحقيق ذلك من بيئةٍ مستدامةٍ تضمن استدامة نظم العمل واستقرارها، وهي مسألة تحظى بأهمية متزايدة لا سيما مع نزوع المجتمعات نحو التمرکز في المدن العملاقة التي تتكاثر حول العالم؛ لتضم بين جنباتها المترامية أعداداً كبيرةً من البشر، ومعهم أنشطتهم الاقتصادية المتشابكة، طارحةً بذلك المزيد من التحديات في وجه التنمية المستدامة، الأمر الذي يتطلّب من الجميع وقفةً مسؤولة، واستجابةً سريعةً وحكيمة.

وكجزءٍ من تلك الاستجابة؛ تقوم مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم من خلال إصدارها الشهري «كتاب في دقائق» بتقديم مجموعة منتقاة من ملخصات ثلاثة كتب شهيرة يُكمّل بعضها بعضاً وفق تلك الرؤية، وتشكل بمجموعها حلقة متكاملة تبدأ من استشراف المستقبل، وتنتهي بالسبل الكفيلة لإنجاز الأهداف الموضوعية، مروراً بكيفية التعامل مع واحدة من أهم معضلات الاستدامة، داعيةً الجميع إلى التطلع بثقة نحو المستقبل، عملاً بقول سيدي صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي «رعاه الله»: «أنا أوّمن وأتطلع إلى المستقبل، وأريد منكم أن يكون لديكم الإيمانُ بنفسه، وأن نعمل جميعاً على صناعته بإرادتنا وإيماننا».

وقد جاء الكتاب الأول «الاستشراف الاستراتيجي.. كيف نتعلم من المستقبل» ليضع القارئ أمام فهم عملي، ولا يخلو من العمق لتلك المسألة المهمة، فالتعلم هنا لا يكون من خبرات الماضي ودروسه فقط، وإنما من تحديات المستقبل أيضاً، فيما يقدّم الكتاب الثاني «المدن المستدامة.. تطوير المكان لخدمة الإنسان» قراءةً متبصرةً لمسألة المدن العملاقة التي باتت سمةً لحياتنا المعاصرة، مؤكداً أنّ الطريق إلى مجتمع الاستدامة في تلك المدن لا بدّ وأن يمرّ عبر تكوين رؤية اجتماعية، وإدراكٍ مشتركٍ للمستقبل المأمول. ولأن استشراف المستقبل وبلوغ المجتمعات المستدامة لا يتحققان على أرض الواقع إلا بالأفعال، كان الكتاب الثالث «عادة الإنجاز.. لا يتحقق الأمل إلا بالعمل» دليلاً عملياً يُعين على الفعل، ويساعد على وضع الأهداف المتوخاة على طريق التحقيق سواء أكانت أهدافاً فرديّة أم مجتمعيّة.

وفي الختام أتمنى أن تتال موضوعات المجموعة الجديدة من «كتاب في دقائق» استحسانكم، وأن ترفد مخيلاتكم بالمزيد من الإبداع في جوانب حياتكم كافة.

جمال بن حويرب

العضو المنتدب لمؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

تواجه المدن في جميع أنحاء العالم تحديات تتمثل في الزيادة المضطردة والحادة في تعداد سكّانها بصورة تفوق قدرتها على الوفاء باحتياجاتهم، فهي تواجه موجاتٍ عاتيةً من الهجرة، إذ ينزح إليها قرابة 20 مليون شخص كل عام، وهي نسب هجرة غير مسبوقة في التاريخ. منذ عام 1950 وحتى عام 1990، زاد تعداد سكّان المدن من 200 مليون إلى ما يربو على ملياري نسمة، ومن المتوقع أن يزيد هذا الرقم ليصل إلى ثلاثة مليارات بحلول عام 2025، فالיום هناك 20 مدينة عالمية يزيد عدد سكّانها على 10 ملايين نسمة، وهناك 19 مدينة ضمن أكثر من 25 مدينة في العالم اكتظاظاً بالسكّان تقع في الدول النامية، بينما هناك 60 مدينة يفوق عدد سكّانها 4 ملايين نسمة.

التضخم السكّاني ليس هو العامل الوحيد الذي يعوق قدرة المجتمع المحلي عن الوفاء باحتياجات سكّانه، ولكنّه بالفعل يؤثر في الطلب باعتباره أحد عناصر معادلة الاستدامة. وهناك عامل آخر قد يزيد من نسبة الطلب، وهو تغيّر نظرتنا إلى احتياجاتنا، فحين تحتاج كل أسرة سيارةً فارهة، وثلاثة أجهزة تليفزيون، وثلاثة أجهزة استقبال، وخمسة أجهزة محمولة، وغيرها من السلع الاستهلاكية غير الضرورية؛ فإن الطلب يزيد وإن لم تزد احتياجاتنا الأساسيّة.

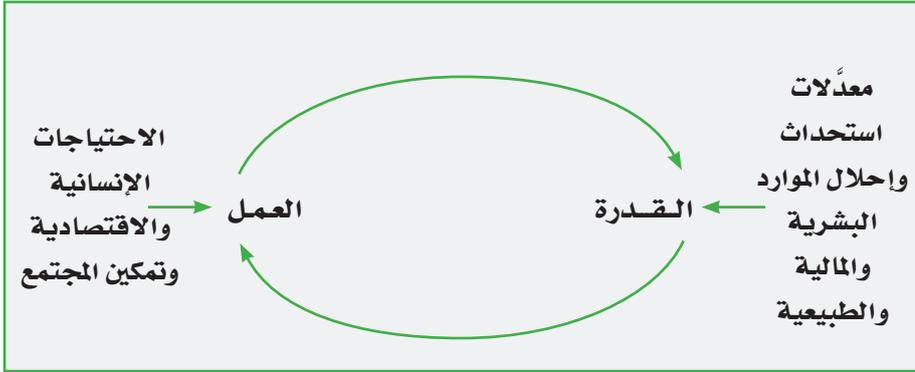
من ناحية العرض، قد تتغيّر الأوضاع البيئيّة، فالماء الذي كان متوافراً بشكل دائم قد ينضب. والأوضاع السياسيّة قد تتغيّر، فالمجتمع المحلي الذي كان يدير شؤونه بنجاح في الماضي قد تعثره ظروف خارجيّة تستنزف قدراته وموارده، لأن الأوضاع الاقتصاديّة قد تتغيّر أيضاً. ومن ثم فإن استمرار تدفق الموارد عبر منظومات عمل المجتمع يساعدنا على تحقيق استدامة أنظمة العمل على كل المستويات: الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية.



يمثل الشكل التالي الكيفية التي يؤثر فيها العرض والطلب، أي الإجراءات التي تتخذ للوفاء باحتياجات الإنسان وقدرة المجتمع على الوفاء بها، إذ يعبر هذا الوضع عن الاستدامة في أبسط صورها.

وفي مجال التنمية الاجتماعية، فإن الكيفية التي يقدم بها المجتمع المدني الخدمات الثقافية والترفيهية والصحية والتعليمية وبرامجه الخدمية تمثل قدرة المجتمع على الوفاء بتلك الاحتياجات.

أما من ناحية الاستدامة وهي الطرف الأساسي من أطراف المعادلة، فإن استخدام المجتمع لموارده والوفاء باحتياجات سكّانه، تتأثر بمعدلات التجدد؛ ففي الغابات مثلاً، يتمثل التجدد في قدرة الأشجار على النمو كي تحل محلّ الأشجار التي يتمّ قطعها، وفي مجال الإسكان، يتمثل التجدد في معدل إنشاء الوحدات السكنية الجديدة. وعلى مستوى الحوكمة، يتمثل هذا المعدل في الأساليب التي يعيد بها النظام الإداري تدشين نفسه، فتجاح المجلس البلدي في تعيين أعضاء جدد، على سبيل المثال، يعتبر نموذجاً لمعدلات التجدد.



كي نفي باحتياجاتنا اليوم دون أن نحرّم أجيال المستقبل من قدرتهم على الوفاء باحتياجاتهم، علينا أن نستوعب الكيفية التي نحسن بها على الدوام، حتى لا نستنزف قدرات المجتمع التي تفي بجميع تلك الاحتياجات.

## قدرات المجتمع والاستدامة

تعتبر القدرات من أهمّ عناصر التنمية المستدامة، لأنّ قدرة أيّ مجتمع على الوفاء باحتياجاته ضرورية للنموّ الحالي والمستقبلي، فالمجتمع الذي يستطيع الوفاء باحتياجات جميع أبنائه هو مجتمع يحيا فيه الإنسان حياة متكاملة وصحية، ولن يفي المجتمع بجميع احتياجاته ما لم يمتلك قدرات تساوي أو تفيض عن احتياجاته. ولقدرات أيّ مجتمع سمات متعدّدة: فقدرات كلّ من النظام الاجتماعي والحوكومي والاقتصادي والمادي تتكوّن جميعها من عناصر وجدت لتشبع احتياجات محدّدة. ولتبسيط الأمر، سنستخدم كلمة «رصيد» للإشارة إلى كلّ عنصر من تلك العناصر الفرديّة المشبعة للاحتياجات.

## القدرات الاقتصادية

خارج نطاق المجتمع المحلي، فإنّ التأثير الناتج عن ذلك هو جلب دخل جديد إلى المجتمع، وحين يُستثمر هذا الدخل في الحسابات المصرفيّة أو شراء الأسهم، فإنّه يتيح الفرصة للمشروعات التجاريّة كي تحصل على المزيد من رؤوس الأموال لضخّها في أعمالها، وعند إنفاق تلك الأموال على البضائع والخدمات، فإنّ المشروعات التجاريّة تحقق دخلاً من تلك الصفقات، والمزيد من أنشطة المشروعات التجاريّة يؤديّ إلى المزيد من الدخل الذي يستفيد منه أصحابها وموظّفوها، ممّا يعني أنّه حين يتولّد الدخل جرّاء تصنيع المنتجات الجديدة، ثمّ يُستثمر هذا الدخل أو يُنفق عبر الأنشطة الاستهلاكيّة، سينتج عنه مزيد من الدخل.

على التوسّع، كما تقترض هؤلاء الذين يرغبون في شراء منازل جديدة أو عقد صفقات شراء ضخمة. أمّا المشروعات التجاريّة، فتنتج البضائع وتقدّم الخدمات، وتعيّن الموظّفين، وتدفع الضرائب، فتستخدم الحكومة تلك الضرائب لتأسيس البنية التحتيّة والبرامج التعليميّة التي تدرّب العمالة الجديدة، وتنظّم الأنشطة الاقتصاديّة من خلال تشريعات استخدام الأراضي، وتصريعات ممارسة الأنشطة، وغيرها من الأنظمة والقوانين.

قد ينتج عن هذه الدورة من التعاملات، التي تُسمّى «الدورة الاقتصادية» تأثير تفاعلي مع تدفّق المال عبر النظام، وعادةً يبدأ وصف هذه الدورة بالبضائع التي إمّا أن تُصنع أو تُزرع بهدف التصدير، فحين تبايع المنتجات



عناصر هذا النظام هي الأفراد أو الأسر والمؤسّسات، والحكومة. الأفراد يكسبون دخلهم من خلال العمل، وغالباً ما يودعون تلك الأموال لدى البنوك، وتلك البنوك بدورها تقترض المشروعات التجاريّة كي تساعد

## القدرات البيئية

بالنسبة إلى السلع والخدمات البيئية، فإنَّ قدرة المجتمع على الوفاء بالطلب تُسمى «الطاقة الاستيعابية»، أي مستوى الاستدامة الذي يمكن الوصول إليه عند استخدام مورد ما، سواءً أكان طبيعياً أم مادياً.



ظل الظروف الطبيعيّة. وبالنسبة إلى مصايد أسماك السواحل، ينطبق الأمر على أنماط الهجرة لمختلف أنواع الأسماك المستهدفة. فإذا خضعت الطاقة الاستيعابيّة لمجتمع ما للتقييم، فإنّ المخزون ومعدّلات التجدّد والوفاء والهجرة وغيرها من المتغيّرات سوف تُؤخذ في الحسبان أولاً، ثمّ تُقارن بالطلب على تلك الموارد من قبل الإنسان والمجتمعات الطبيعيّة. حين يُطبّق هذا الأمر على أنظمة المياه، تُسمّى النتيجة «توازن المياه على مستوى المجتمع». أمّا الأنظمة الزراعيّة فإنّها تقيس هذا التوازن عادةً على مستوى المحاصيل المستدامة.

الحميّة. تتعلّق الطاقة الاستيعابيّة للموارد الماديّة بالعديد من المتغيّرات؛ فمخزون المورد المادي يعتبر متغيّراً مهمّاً. وفي حالة الموارد الطبيعيّة للوقود، كالوقود الأحفوري مثلاً، يعتبر المخزون هو المتغيّر الوحيد، لأن الوقت المستغرق لتجدّد الوقود الأحفوري بصورة طبيعيّة طويل للغاية. ومعدّل تجدّد المورد متغيّراً آخر مهمّاً أيضاً. وفي حالة الغابات، يعبر نموّ الأشجار عن هذا المعدّل، مصحوباً بعوامل مثل تقلّبات المناخ، والحرائق، ومعدّلات الموت الطبيعيّة. وهناك عامل حيوي ثالث يتمثّل في الهجرة أو تدفقّ الموارد إلى الداخل والخارج في

لذلك، فإذا كان معدّل إعادة تعبئة أحد مستودعات المياه الجوفيّة باستخدام مياه الأمطار والمياه المرشّحة مليوني جالون يومياً، وكان مستخدمو هذا المستودع يسحبون ثلاثة ملايين جالون يومياً من مخزون المياه الجوفيّة، فسينتج عن ذلك نضوب مخزون المياه إضافة إلى مشكلات بيئيّة، لأنّهم بهذا الوضع سيجتازون الطاقة الاستيعابيّة لمصدر المياه. وهذا ما يحدث بالفعل في العديد من أنحاء العالم، فمثلاً يحدث في أيّ ميزاتيّة عموميّة، إذا كانت الإيرادات أقلّ من المصروفات، فإنّ الإفلاس هو النتيجة

التعاملات التي تحدث داخل النظم المجتمعية، والتي تقضي على قدرات المجتمع أو تحسّن منها تتمثّل في تبادل السلع الماديّة والخدمات بين مختلف عناصر النظام الذي يشمل: الأفراد والأسر، والمؤسّسات، والحكومة. فإذا كان تبادلنا للبيضاء والخدمات يتجاوز قدرة العالم الطبيعيّة على توفيرها، ويفوق قدرته على أن يظلّ صحياً من خلال أنظمة بيئيّة غنيّة ومتكاملة ومتنوّعة بيولوجياً، فإنّ صفة الاستدامة تنتفي عن نظام المجتمع تلقائياً.



## قدرات الحوكمة

ما العلامات التي تدلّ على أنّ المجتمع يمتلك، أو لا يمتلك القدرة الكافية على الوفاء باحتياجات أبنائه التي تتعلّق بمنظومة السلطة ومراكز اتخاذ القرارات؟ لكي نجيب عن هذا السؤال علينا العودة إلى تلك الاحتياجات نفسها؛ فنحن بحاجة إلى الحوكمة لتقرير المصير، وتحقيق العدالة، وتسوية النزاعات، وتمكين المواطنين من الوصول إلى المزيد من الموارد والخدمات. فإذا شعر الناس بأنّهم لا يسيطرون على حياتهم ولا يملكون الحرّيّة لاتخاذ القرارات، فكيف سينعكس هذا الوضع من خلال الاحتياجات التي لم تتم تلبيةها؟ لقد حدث هذا بالفعل في العديد من دول العالم في أوقات مختلفة؛ ففي بلدان «الاتحاد السوفييتي» سابقاً، كان الحزب قادراً على التحكم في المدرسة التي يرتادها الناس والمهن التي يختارونها، وكانت النتيجة أنّ شعوب تلك البلدان باتت مغلوبة على أمرها. وحين انهار «الاتحاد السوفييتي»، كان عليهم أن يتعلّموا من جديد كيف يتخذون القرارات،

تأتي مع أيّ حركة نحو قدر أكبر من العدالة والإنصاف عبر عناصر المجتمع الثلاثة: الأفراد والقيادات والمؤسّسات، لإظهار الكيفيّة التي يبني بها النظام قدراته في مجال الاستدامة، فيمكنّ المواطنين من الوصول إلى المزيد من الموارد والخدمات داخل المجتمع. أما في حالة غياب الحوكمة ونظم الاستدامة الفعالة، فإنّ القدرة على الوفاء بتلك الاحتياجات تقلّ، ويصبح المجتمع أقلّ استدامة بشكل تلقائي.

وكيف يملكون زمام المبادرات الشخصيّة، فقد قضى احتكار الحكومة لصنع القرار على قدرة المجتمع ككلّ على اتخاذ القرار، ممّا أدّى إلى عواقب وخيمة حين حدث التغيير. لقد اعتمد بعض شباب تلك البلدان على أنفسهم في اكتساب مهارات وقدرات جديدة لتحقيق النجاح في العالم الجديد، بينما انزلت أقدام بعضهم الآخر في دوّامات الفقر والفوضى والجريمة والمخدرات. وفي الواقع، يمكن تتبّع دورة التعاملات التي

## القدرات الاجتماعية



ما رواه «روبرت بوتنام» عن انهيار رأس المال الاجتماعي في «الولايات المتحدة» في كتابه «البولنج فحسب: انهيار المجتمع الأمريكي وصحته» يوضّح التغيّرات التي طرأت على العمل، ونسيج الأسرة، وارتفاع معدلات عمر الأفراد، والحياة في ضواحي المدن، ومشاهدة التلفاز، والإنترنت والأجهزة الذكية، ودور المرأة، والتي ساهمت جميعاً فيما شهده القرن الحادي والعشرون من تقليص التفاعل الاجتماعي بين الناس. تتحد كل تلك التغيّرات لتكوين عنصر واحد بسيط للغاية وضروري لتحقيق النمو الاجتماعي - هذا العنصر هو الوقت. فالاعتناء بالآخرين يستغرق وقتاً، والانتماء إلى الأندية والجمعيات وبيوت الشباب ومنظمات المجتمع المدني، ومجموعات القراءة ولجان التخطيط، جميعها أنشطة تستغرق وقتاً. وفي معظم الدول المتقدمة، لم يعد الناس يملكون الوقت الكافي للأنشطة الترفيهية كما كانوا من قبل، رغم كل الجهود التي نبذلها لابتكار وسائل الراحة التي توفر الوقت.

غير أنّ العمل ليس هو الشيء الوحيد الذي يشغل وقتنا، فبعض الناس يقضون سبع ساعات يومياً في مشاهدة التلفاز. نعم .. سبع ساعات! وتلك الفترة مساوية تقريباً للفترة التي يقضيها الموظفون في العمل لكسب قوت يومهم، ووفقاً لثقافتنا فتحن نخلى عن المزيد من الوقت الذي يمكن أن نقضيه مع أصدقائنا وعائلاتنا، لنهدره فقط لتسليّة أنفسنا بطرق ضارة لنا ولمجتمعا. فما الحاجة التي نلبّيها من خلال هذه الأنشطة غير النافعة؟ حين تخرج عادات الناس عن السيطرة وتحو منحى غير صحّي، فغالباً ما يعني ذلك أنّنا لا نلبّي احتياجاتنا الحقيقية بصورة تغدّي سلوكياتنا الإيجابية وبأفضل الطرق الممكنة.

نحن نقضي وقتنا في ممارسة أنشطة تقلص من قدرتنا على الاهتمام بأنفسنا من ناحية، والاهتمام ببعضنا بعضاً من ناحية أخرى. وكلّما أمضينا وقتاً أطول في التسوّق ومشاهدة التلفاز، أصبح لدينا وقت أقل للانضمام والمشاركة في المؤسّسات والهيئات التي قد تمنحنا الإحساس بأننا ننتمي إلى مجتمع متحضر، وبمجرد أن تخنفي تلك المؤسّسات نظراً إلى عدم اهتمامنا بها، وهو ما يحدث بالفعل وفقاً لـ«بوتنام»، فإنّ قدرة المجتمع على الاهتمام بأبنائه تتقلص بدورها، وهنا أيضاً تتراجع فرص الاستدامة.

## الاهتمام بالموارد والأصول وتكوين رؤية

وبهذه المنهجية، مقارنةً بأنماط التخطيط المجتمعي التي تركّز على حلّ المشكلات، تبدأ عملية تطوير المجتمع بتقييم جميع أصوله وموارده، بدلاً من رصد مشكلاته. أي أنها تركّز على أصول المجتمع الإيجابية، وما يفعله بطريقة صحيحة لينفذ المزيد منها، لا على مشكلاته التي لم يجد حلولاً ناجعةً حتى الآن.

لاستيعاب الكيفية التي تتغيّر بها المجتمعات لتصبح أكثر استدامة، يُعرّف المجتمع على أنه «نظام» وظيفته الوفاء باحتياجاتنا، وعلى مستوى وضع خطط العمل المحليّة، تتمثّل الخطوة الأولى عندما نحاول تكوين إطار للتنمية المستدامة والفعّالة في محاولة استيعاب الكيفية التي تُلبّي بها جميع احتياجات المجتمع.



«حين تركّز المجتمعات على مواردها وأرصدها، بدلاً من مشكلاتها، تظهر إمكانات إبداعية جديدة للوفاء باحتياجات المجتمع».

المجتمع ملك لجميع أبنائه، والتحدّي الذي يواجهه أيّ قائد يتمثّل في دعوة جميع المواطنين للمشاركة، ومن ثمّ الاستماع إليهم، فغالباً ما يكون هؤلاء المواطنون مشحونين بالشكوى والتبرم وشيء من الغضب حيال كل ما لم ينجز ويتم على النحو المأمول. وقبل أن تبدأ عملية تشكيل الرؤية، لا بدّ من تهيئة الفرصة لتنقية أجواء السلبية واللامبالاة. لذلك، فمن الضروري أن يسلط القائد الضوء على ردود الأفعال السلبية والشكاوى القديمة، بدلاً من تركها متأججة، وإلا سيكون مصير عملية تكوين الرؤية هو الفشل منذ بدايتها. لا بدّ أن يجد المواطنون من يستمع إليهم، وأن يعلموا أنّ شكاوهم قد لاقت الاهتمام، فالعديد من الشكاوى هي ببساطة تعبير من المواطن عن حاجته لمن يهتمّ به، وإذا قوبلت تلك الشكاوى بالتجاهل، فقد تسفر عن معاناة نحن في

الآخرين يقدمون أفضل ما لديهم ويثقون بذلك. يحتاج اكتساب الثقة إلى الوقت والخبرة والاتصال بالآخرين. ومن المعروف أن الثقة قد تنهار في لحظات حين يُساء استخدامها. لذا، فمن الضروري أن يأخذ القادة الوقت الكافي لاكتساب الثقة عند البدء بعملية تخطيط.

التجارب السلبية التي عانوا منها في الماضي. وهناك تحدٍ آخر يواجه القادة عند إضفاء تغيير إيجابي على الأنظمة المعقدة، وهو إشراك جميع عناصر النظام في كسب الثقة. ويحظى القادة بالثقة حين يلتزمون بكلمتهم، وحين يقدمون أفضل خدمة يستطيعون تقديمها في الوقت الحالي، وحين يؤمنون بأن

غنى عنها، فضلاً عن تأجج مشاعر الغضب والانسحاب والانسلاخ عن المجتمع. فالاهتمام بالآخرين هو إحدى الوظائف الأساسية لبناء المجتمع، والاستجابة لتلك الدعوات من قبل المواطنين للاهتمام بهم من خلال الاستماع إليهم، والتعاطف معهم، وتناول شكاوهم بشكل إيجابي، هو وسيلة مهمة لتناسي كل

ينظم المواطنون المتعلمون والواعون الذين ينعمون بالتمكين أنفسهم في أطر وأشكال جديدة من الجماعات. ومن الضروري إشراك مجموعة متنوعة من المواطنين تمثل فئات الشعب في عملية تغيير المجتمع في مراحلها المبكرة، وذلك من خلال عمليات العصف الذهني، والتشاور الجمعي، والاستماع للاقتراحات وتشجيع الابتكارات الجماعية. تختار بعض المجتمعات أن تكون لديها جماعات أصحاب مصالح، أو لجان تسيير أعمال، تمثل مختلف فئات المجتمع، وغالباً ما تبدأ المجتمعات عملية التغيير باستقصاء أو اجتماع معلوماتي يتبادل العامة والخاصة في إطاره وجهات النظر. ومن الضروري خلال عملية اكتساب الثقة أن يثبت القائد للمشاركين أن تلك العمليات حقيقية وهادفة، وليست مجرد واجهة لعملية أخرى تحدث وراء الكواليس وهم ليسوا أطرافاً فيها. وحين تتكوّن جماعة من أصحاب المصالح تمثل جميع فئات المجتمع، وتضع تلك الجماعة قائمة تشمل كل أرصدة وموارد وطاقات المجتمع، تكون عملية تغيير المجتمع قد بدأت.



## مخزون الأصول والموارد

الهدف من حصر وضبط مخزون الأرصدة هو الرقابة والإدارة الفعالة والشاملة لجميع أرصدة المجتمع، بما في ذلك الأساليب والموارد التي يستخدمها المجتمع حالياً للوفاء بمتطلباته. من المفترض أن تبدأ القائمة بالاحتياجات المشار إليها في الفئات العامة التي تعرفنا إليها سابقاً: الحياة الاجتماعية، والحوكمة، والتنمية الاقتصادية، والبيئة الطبيعية والصناعية. وفي إطار كل من تلك الفئات، سيصبح لدى كل مجتمع قائمة محدّدة تتضمّن أمثلة للأرصدة المدرجة في الجدول التالي.

الاحتياجات التي تشبعها	أنظمة المجتمع
<p><b>الاحتياجات المتعلقة بالرفاه الاجتماعي</b></p> <p>الإحساس بالانتماء، الرعاية الصحية، التعليم مدى الحياة، الترفيه، بناء العلاقات، التعبير عن الذات بشكل إبداعي، تدوّن الجمال، السلام، الأمن والسلامة، تقدير الذات، السمو النفسي</p>	<p><b>التنمية الاجتماعية</b></p> <p>توفّر الرفاه الاجتماعي</p>
<p><b>احتياجات التمكين</b></p> <p>العدالة، حرية الوصول إلى المزيد من الموارد والخدمات، تقرير المصير، تسوية النزاعات</p>	<p><b>الحوكمة</b></p> <p>تمكّن المواطنين وتقدّم لهم المعلومات</p>
<p><b>الاحتياجات الاقتصادية</b></p> <p>العمل الهادف، المال</p>	<p><b>النظام الاقتصادي</b></p> <p>يوفّر المال والوظائف والفرص الاقتصادية</p>
<p><b>الاحتياجات المادية</b></p> <p>وجود بيئة نظيفة وآمنة (على مستوى الماء، والهواء، والغذاء، والدواء، والتنوع البيولوجي، والتربة، إلخ)، الإسكان، توافر البضائع والخدمات المحلية، النقل، معالجة المخلفات، المياه، التواصل، الطاقة.</p>	<p><b>البنية التحتية والبيئة</b></p> <p>توفّر الرفاهية المادية</p>

بالنسبة إلى التعليم كمثال، من المفترض أن ذوي المصالح سيرصدون جميع المعاهد التعليمية الموجودة في المجتمع والاحتياجات التعليمية المحددة التي تفي بها، وتلك القائمة لموارد المجتمع التعليمية سترصد أفضل التجارب في مجالات تعليم الكبار، والتعليم في مرحلة ما قبل المدرسة، وتدريب القيادة، إضافة إلى المدارس والجامعات الحكومية والخاصة التي تفي باحتياجات المجتمع. واعتماداً على هذا المخزون من الأرصدة التعليمية، تتخذ بعض المجتمعات قراراً بإنتاج دليل لتوعية المواطنين بشكل أكبر بجميع الفرص التعليمية المحلية المتاحة لهم.

قد لا يُلمُّ كل أعضاء المجتمع المحلي من ذوي المصالح بجميع الأساليب التي يفي بها المجتمع باحتياجاته، ممّا يستدعي تكوين لجان متخصصة، أو دعوة المزيد من الأشخاص للانضمام إليهم والتحدث عن موضوعات محددة، فعلى سبيل المثال: قد لا يعرف أعضاء اللجنة كيف يتخلص المجتمع من أنواع معينة من المخلفات، أو كيف يجري عملية شراء وتوزيع الطعام الذي يحتاجه. ويمكن لعملية رصد الكيفية التي يفي بها المجتمع بجميع احتياجاته أن تكون رائعة، فمن المؤكد أن أعضاء اللجنة من ذوي المصالح المعنيين، والمواطنين المشاركين سيتعلمون كثيراً من خلالها.



## فإلى أي مدى تعتمد المجتمعات على الدول أو المناطق الأخرى للوفاء باحتياجاتها المحلية؟

البياني الأول الخاص بالنظام، المعروض سابقاً، والذي يصف تلك العلاقة يمكن أن يُعاد استخدامه أدناه. لاستخدام عملياً رصد التفاعل بين أجزاء النظام بهدف تحديد مدى استدامته، نحتاج إلى المزيد من المعلومات، من ضمنها حجم مخزون عناصر إشباع الحاجات، كالماء على سبيل المثال، وحركة تدفق تلك العناصر داخل وخارج النظام، ومعدلات التجدد أو قدرة المجتمع على إنتاج المزيد من عناصر إشباع الحاجات. تبسط تلك المعلومات، إلى حد ما، البدء في تقييم الأنظمة استناداً إلى قدرة المجتمع على سد احتياجاته الحالية، من دون المجازفة بقدرة الأجيال القادمة على الوفاء باحتياجاتها.

المدينة، فكيف يتحقق ذلك؟ بنفس الأسلوب تقريباً، وجود قاعدة متنوعة من صنّاع القرار في المجتمع يجعله أكثر استقراراً، مقارنةً بالمجتمعات التي يتخذ فيها جميع القرارات مجموعة صغيرة من الأشخاص، فكيف يشترك المواطنون في عملية صنع القرار على مستوى المجتمع المحلي؟ ولماذا يجب أن يشاركوا فيها؟ وما نسبة المواطنين المشاركين في الأنشطة اليومية والترفيهية؟ وما حجم الفرص المحلية المتاحة للمواطنين للمشاركة في تلك الأنشطة؟ وإلى أي مدى تتاح تلك الفرص لجميع أفراد المجتمع؟ من الأفضل رصد جميع احتياجات المجتمع استناداً إلى قدرته على الوفاء بها. الرسم

قد يفي المجتمع بحاجته إلى الماء بتحلّيته أو ضخّه من مناطق أخرى، ومن المحتمل أنه يفي بحاجته إلى الغذاء باستيراد المحاصيل الزراعية من جميع أنحاء العالم. سيكشف مخزون أرصدة المجتمع سريعاً عن مدى اعتماده بشكل متبادل على الدول الأخرى. فإذا ما قرّر المجتمع أن يكون أكثر اعتماداً على نفسه، فإن مخزون الأرصدة سيوفر له نظرات ثاقبة حول الكيفية التي يستطيع بها تحقيق ذلك. وكذلك حين يوفّر صاحب عمل واحد معظم الوظائف في مدينة ما، يصبح ما سيحدث حين يغادر المدينة أمراً معلوماً. ولذا، فإن وجود قاعدة متنوعة من أصحاب الأعمال يساعد على زيادة الأمن الاقتصادي لمجتمع

## استدامة النظام

حين تنتهي من رصد الأساليب التي يتبعها المجتمع للوفاء باحتياجاته، من المفيد تقييم مدى استدامة أنظمة المجتمع. من أحد أساليب إعداد هذا التقييم هو قياس القدرة المتاحة داخل أنظمة إشباع الحاجات، حيث إنّ قياسها يكون من إجابة الاهتمامات التالية:

ما كمية المياه المتوافرة لدى أنظمة إمداد المياه المتاح للمدينة استخدامها؟ وما قدرة أنظمة معالجة مياه الصرف الصحي؟ وما حجم المحاصيل الزراعية التي تُزرع باستخدام الموارد المحلية مقارنةً بإجمالي الطلب على تلك المحاصيل داخل المجتمع؟

إلا أنه وفي إطار العديد من الأنظمة، قد يتعدّد توافر معلومات حول القدرات المتاحة أو قد يتعدّد قياسها، والطريقة البديلة لتقييم مدى استدامة أنظمة المجتمع في هذه الحالة هي البدء بتصنيف أرصده وفقاً لمستوى تأثيرها، فحين يرصد المجتمع عناصر النظام ويكتشف أنّها تفي باحتياجاته وتترك تأثيراً سلبياً أقل، قد يبدل سلوكياته لتصبح أقل تأثيراً بشكل سلبي في الاستدامة، ممّا يساعد على الدفع بالمجتمع باتجاه أسلوب حياة يتسم بالاستدامة. علماً بأن النشاط يؤثر تأثيراً سلبياً كبيراً في الاستدامة إذا كان:



- 1) يسفر عن مخلفات يعاد تدويرها لإنتاج شيء آخر.
- 2) يعتمد على موارد للطعام أو الشراب تابعة لمناطق أخرى لسد احتياجات منطقة محلية.
- 3) يستخدم موارد غير متجددة.
- 4) يستخدم الموارد المتجددة كالورق والأخشاب والماء بمعدلات تفوق معدلات تجددها.
- 5) ينتج ملوثات للبيئة بمعدلات تفوق قدرتها على استيعابها (كالأمطار الحمضية، ودفن النفايات في الأنهار،

- ومخلفات المصانع، إلخ).
- 6) يعمل عبر مؤسّسات تقلص قدرة المجتمع على رعاية أبنائه.
- 7) يعتمد على هياكل إدارية لا تشرك المتأثرين بالقرار في عملية صنعه.
- 8) يتسبب في نزاعات لا داعي لها.
- 9) يسفر عن فوائد وأعباء لا يتقاسمها جميع الأشخاص ذوي الصلة بشكل عادل.
- 10) يعتمد على خبرات يمكن رحيلها أو ترحيلها أو فقدانها أو تسربها لأسباب داخلية أو خارجية.
- بعد إعداد قائمة شاملة بالأرصدة

والاحتياجات وعناصر إشباعها وتصنيف تلك العناصر وفقاً لمدى استدامتها وتأثيرها في الاستدامة، من المفيد تحديد الفجوات حيث يتعدّر الوفاء بالاحتياجات بشكل كافٍ أو حيث يتعدّر الوفاء بها تماماً، فعلى سبيل المثال: رصد أنظمة المجتمع بصرياً يفيد في ملاحظة انحسار وتدفق المواد الخام، والأموال، والمعلومات، والعاملة، والرعاية، فمن شأن عملية الرصد تبسيط مسألة التعرف إلى الفجوات، التي ستصبح عناصر مهمة لتكوين رؤية خاصة ومتفردة بالمجتمع تميزه عن كل المجتمعات المحيطة به والمشابهة له.

## تكوين رؤية مجتمعية

حين تغيب الرؤية، يتعدّر على المجتمع التعامل بأسلوب منظم مع المشروعات التجارية، ومن ثم فإنه لن يرضى عن الأوضاع كما هي، دون أن تكون لديه خطة تنقله إلى واقع أفضل، فعملية تكوين الرؤية قد تكون مهمة ومحيرة للمجتمع، وتظهر قيمة الرؤية حين يستوعب جميع أبناء المجتمع اتجاهها وأهدافها، إذ سيشرح هذا الإدراك المشترك للمستقبل المأمول الأعمال والأفعال التي تحقّق تغييراً جذرياً ويحفّزها وينسّق بينها.



### «القوة الكامنة في مجموعة من البشر يسترشدون برؤية واحدة عظيمة للغاية».

الرؤية ويلهمونها، فتتفجر إمكاناتهم بقوة، ويشعرون بالحماس والرغبة العارمة في طرح هذه المبادرة. لذا، فمن الأفضل عدم حصر الرؤية بأطراف معينة لإتاحتها للجميع بشكل ما: على الجدران، وعبر شاشات التلفاز، والإنترنت وبكل وسائل التواصل المتاحة.

فهم غالباً مديرون وموظفون وليسوا محاورين أو قادة. ولذا، فإنّ التعبير عن الرؤية ليس جزءاً من شخصيتهم، فهم لا يعبرون عنها من خلال سلوكياتهم، ولا يطبقونها على أرض الواقع، كما أنّهم لا يتعاملون معها كرؤية، بل كوثيقة وحبور على ورق. أمّا القادة فإنهم يستوعبون

كيف يمكن للمجتمع بأكمله أن يعبر عن رؤية مشتركة؟ هذه مهمة صعبة، ونادراً ما تكلّل بالنجاح، فهناك العديد من الأسباب التي تجعل الجهود الكبيرة للتعبير عن الرؤية ونقلها للآخرين يُمنى بالفشل. يفشل الأمر لأنّ من يتولون إدارة عملية وضع الرؤية لا يستوعبونها حقاً،

### «يحتاج المجتمع بأسره إلى تبني رؤيته الخاصة بالاستدامة بطريقة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها».

كما يجب أن تكون الرسالة المطروحة بسيطة كي يدركها الجميع ويتحمسوا لها. ومن الضروري إدراك أنّ الرؤية كي تكون ملزمة لا بدّ لها من التأثير في المواطنين والتعبير عنهم، إذ يجب أن تعكس القيم المشتركة، وتعكس اهتمام كل الناس، وتغيّر كلّ ما يمكن تغييره إلى الأفضل، فالرؤية هي نظرة استشرافية إيجابية تعبّر عن الشكل الذي نريده للعالم في المستقبل لأنها تؤكّد قيماً وأماناً. كما أنّ التعبير عن الرؤية بشكل واع يدمج جميع أفراد المجتمع ويجعلهم يعملون عليها بكلّ طاقتهم، ويتحفّزون لتنفيذها إلى أقصى درجة، فشغف المجتمع ككل أقوى من أشباح الخوف والانقسام التي تبقينا عالقين في حفرة وصناديق فكرية قديمة.

النظرة المستقبلية التي نتبناها خلال عملية تكوين الرؤية تدفع بملكاتنا وخيالنا نحو الاتجاهات التي نريد لمجتمعنا أن يسلكها. إضافة إلى أنها توجّه عقولنا ومشاعرنا وسلوكياتنا نحو عملية تكوين الرؤية، فإنّ الإبداع والفنون وغيرها من الأنشطة التعبيرية المهمة تساعد على إشراك المجتمع بقدر أكبر، وتحفّز أبنائه على إضفاء تغيير حقيقي.

## نموذج عملي لإعداد الرؤية



في مدينة «برلنجتون» بولاية «فيرمونت» الأمريكية، تبنى المجتمع منهجيةً تعتمد على المشاركة بهدف تكوين رؤية مشتركة خاصة بالمدينة. ولعدة أشهر، قدّم فريق المعنيين وذوي المصالح تمويلًا لجماعات التركيز وجلسات الاستماع ووزعوا آلاف النسخ من الاستقصاءات التي طلبت من أعضاء المجتمع الإجابة عن ثلاثة أسئلة:

- 1 ما الأشياء التي يقدّرونها في مدينة «برلنجتون»؟ وما الأشياء التي يرغبون في التأكّد من أنّها ستبقى للأجيال القادمة؟
- 2 ما الأشياء التي يعتقدون أنّها بحاجة إلى التغيير؟
- 3 ما أفكارهم لتطوير الأوضاع في «برلنجتون»؟

جمعت الإجابات، وقامت لجنة معنية بصياغة بيان رؤية خاصة بالمجتمع. كانت رؤية المدينة بسيطة، وقد عكست آمال وأحلام قطاعات عريضة من أبنائها. ها هي الطريقة التي أتبعها سكان «برلنجتون» لصياغة رؤيتهم:

طوال مرحلتي الطفولة والشباب للتعلم واكتساب المهارات الاجتماعية والمهنية الضرورية ليصبحوا أعضاء ناجحين في المجتمع.

**في البيئة:** سيتم الحفاظ على بيئة المدينة وسماتها الطبيعية، فهناك تحسّن في جودة الماء والهواء، وزيادة في الاستثمارات الخاصة بالحفاظ على الموارد ومصادر الطاقة المتجدّدة.

الجريمة، وسيتمتعون بفرص عمل جيدة، ستتاح الوحدات السكانية بأسعار معقولة لجميع المواطنين.

**في الحوكمة:** ستقود المدينة حكومة سريعة الاستجابة وذات خبرات متنوّعة، وسيشارك السكان في قيادة مدينتهم وإعمارها بكافة أعمارهم.

**بشأن الشباب ومهاراتهم:** تلتزم مدينة «برلنجتون» بتوفير فرص جيّدة لأبنائها

**في الاقتصاد:** بحلول عام 2030، ستصبح «برلنجتون» مدينةً مزدهرة ومركزاً حضارياً يزخر بالمشروعات وأفضل وسائل النقل. سيتمكّن المواطنون من الحصول على فرص عمل بأجور توفّر لهم حياة كريمة وتقي باحتياجاتهم الأساسية.

**في الضواحي:** بفضل التطوير، ستصبح الحياة في ضواحي المدينة أفضل، وسيشعر سكّانها بالأمان بعد انخفاض معدلات

## خطة العمل



يمكن لخطة العمل أن تتخذ أشكالاً متعدّدة، ولكنّها على أقل تقدير يجب أن توضّح ما يلي:

- 1 الاحتياجات والأرصدة التي تعرّفنا عليها منذ البداية مع تقييمها وتحديدّها خلال عملية تكوين الرؤية.
- 2 أهداف خطة العمل.
- 3 ملامح عملية المشاركة التي سيجري تنفيذها من قبل المواطنين.
- 4 المعايير التي طوّرها المجتمع لاتخاذ القرارات.
- 5 المال، والعمالة، والشراكات التجارية، وغيرها من الموارد التي ستستخدم لتنفيذ كل هدف.
- 6 العناصر الأساسية كالمشاركين والمنظمات التي قبلت تحمّل مسؤولية الدفع بالخطة إلى الأمام.
- 7 الأنشطة التي سيمارسها هؤلاء الذين سيستخدمون الموارد لتحقيق الأهداف.

## كتب مشابهة:



### Urban Heritage, Development and Sustainability

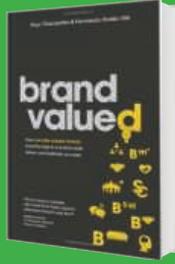
International Frameworks, National and Local Governance.

By Sophia Labadi and William Logan. 2015

### Brand Valued

How socially valued brands hold the key to a sustainable future and business success.

By Guy Champniss. 2011



### Green Metropolis

Why Living Smaller, Living Closer, and Driving Less Are The Keys to Sustainability.

By David Owen. 2010

## قراءة ممتعة

ص.ب: 214444

دبي، الإمارات العربية المتحدة

هاتف: 04 423 3444

نستقبل آراءكم على [pr@mbrf.ae](mailto:pr@mbrf.ae)

تواصلوا معنا على

 MBRF\_News

 MBRF\_News

 مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم

 [www.mbrf.ae](http://www.mbrf.ae)

 qindeel\_uae

 qindeel\_uae

 qindeel.uae

 [qindeel.ae](http://qindeel.ae)



8) النتائج المتوقعة على المدين الطويل والقصير، فيما يتعلّق باكتساب المزيد من المعلومات والمهارات، أو تعديل السلوكيات، أو تحسين الأوضاع البيئية أو الاقتصادية أو الحوكمائية أو الاجتماعية.

9) استراتيجيات التنفيذ المحددة المقرّر استخدامها.

10) الجهود المخطّط لها لإضفاء الطابع المؤسسي على الاستراتيجيات، كاستخدام سياسة شراء تتسم بالاستدامة، ونظم محاسبة جديدة.

11) المؤشّرات التي تم اختيارها لمراقبة وقياس مدى التقدّم.

12) خطة تقييم المشروع، متضمّنة عملية تقديم التقارير لصنّاع القرار والعامّة حول نجاح أو فشل الاستراتيجيات.

للأهداف أهميتها عند إعداد خطة عمل تتكون من عدّة خطوات، غير أنّ عملية تحديد الأهداف قد تتداعى لتصبح امتداداً لأسلوب التخطيط الاستراتيجي القديم إذا لم تلعب العوامل الأخرى المشار إليها أعلاه أي دور، ومن المفيد ملاحظة أنّ الفكرة المبدئية للمشروع ستتغيّر مع مرور الوقت. لذا، فإنّ المرونة والإمكانات الابتكارية يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من تصميم المشروع منذ بدايته.

## النجاح في بناء مجتمع الاستدامة

في نهاية المطاف، يُقيّم نجاح الجهود المبذولة لتحسين الاستدامة في المجتمع وفقاً لمدى إشباع احتياجات جميع أبنائه. ومن المهم إدراك أنّ إشباع الاحتياجات مسألة لا تقبل التجزئة، فقد يُفّح استبدال أحد عناصر الإشباع بأخر بشكل مؤقت، ولكن على المدى الطويل سيؤدّي عدم إشباع كافة الاحتياجات إلى الفقر، الذي سيؤدّي بدوره إلى آفات فردية واجتماعية.

فقط من خلال بدء عملية التخطيط للاستدامة بتقييم شامل للاحتياجات الإنسانية، يستطيع المجتمع أن يُرسي إطاراً للرقابة والتقييم المستمر لجميع أساليب إشباع تلك الاحتياجات على المستوى المحلي، وحين يتوصّل المجتمع إلى استراتيجيات للوفاء باحتياجات أبنائه بكفاءة مشهودة، فإنّ الفجوات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية ستختفي، وستزداد مستويات السعادة والرضا بين جميع المواطنين. فالمجتمع الذي يعمل على الوفاء باحتياجات أبنائه، وبيّمين نجاحه استناداً إلى مدى قدرة جميع الأنظمة الخاصة به على العمل معاً لتحقيق سمات المجتمعات الراقية، هو المجتمع الذي يعتبره العالم مجتمعاً ناجحاً، حتّى من قبل هؤلاء الذين لم يسمعوها من قبل عن الاستدامة.



قنديل | Qindeel

للطباعة والنشر والتوزيع  
Printing, Publishing and Distribution

# كتاب التطوير الذاتي

سلسلة كتاب في دقائق



إضافة ثمينة  
لأي مكتبة..

كيف نتدفق مع الحياة  
وتنسب معها كالمياه



تحويل عدم تقدير  
الذات إلى إنجازات  
ونجاحات



غَيِّرْ نظرتك..  
تتغيَّر حياتك

استكشاف مواطن القوة  
الإنسانية وطاقتها الكامنة  
في النفس البشرية



كيف يصل القادة  
بالابتكار إلى حد الإبهار



خارطة طريق لتحقيق ذلك  
بأقصى طاقتك



إطلاق العنان لطاقاتنا  
الإبداعية الكامنة



لماذا يتألق القليلون  
ويقودون ويحقق الكثيرون  
ويتراجعون

كيف تتمتع بنظرة ثابتة  
وبصيرة نافذة وتخلص من  
الفوضى إلى الأبد



خمسة مفاتيح للتغيير  
الإيجابي المستدام

كيف نحقق  
الكثير بالقليل



الآن متوافر في مكتبة قنديل في بيت الشعر  
قرية الشندغة التاريخية - بجانب بيت الشيخ سعيد

بادر إلى طلب نسختك عن طريق البريد الإلكتروني: [Publications@qindeel.ae](mailto:Publications@qindeel.ae)

أو عن طريق الاتصال بالهاتف المباشر: 044233467



qindeel\_uae



qindeel\_uae



qindeel\_uae



qindeel.uae