

Meta-Governance of Actors in Achieving Sustainable Development Goals: A Conceptual Framework for the Housing Sector

Esam A. Haidar 

Department of Interior Design, Faculty of Engineering and Technology, Ar-Rasheed Smart University, Sana'a, Yemen

E-mail: esam.haider@ar-rasheed.edu.ye

Received: 14 May 2026

Revised: 15 June 2026

Accepted: 19 June 2026

الحكومة الفوقية للجهات الفاعلة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: إطار مفاهيمي لقطاع الإسكان

عصام عبد الروهاب حيدر 

قسم التصميم الداخلي، كلية الهندسة والتكنولوجيا، جامعة الرشيد الذكية، صنعاء، اليمن

الإيميل: esam.haider@ar-rasheed.edu.ye

تاريخ التقديم: 14 مايو 2026 تاريخ إرسال التعديلات: 15 يونيو 2026

تاريخ القبول: 19 يونيو 2026

Abstract

The 2030 Agenda for Sustainable Development outlines seventeen interconnected goals, with the housing sector being one of the most directly and indirectly linked to their achievement. However, traditional governance models based on hierarchical and sectoral structures are no longer capable of effectively managing institutional complexities and the vertical and horizontal coordination required to implement these goals. This necessitates the development of more integrated and flexible governance frameworks, particularly in Arab countries. Therefore, this study aimed to develop a meta-governance model adaptable to Arab institutional specificities to enhance the implementation of housing-related Sustainable Development Goals (SDGs). The study employed a multi-stage methodology: the first stage used a descriptive-analytical approach to review and analyze SDG goals and indicators, and to assess the capacity of the current institutional framework to support their implementation. The second stage involved content analysis of national reports and previous studies to identify the roles of various actors and their engagement mechanisms. The third stage relied on a comparative analysis of selected international experiences to draw lessons learned, followed by a model design methodology to develop the proposed meta-governance model. The findings revealed institutional fragmentation, weak sectoral coordination and integration, centralized decision-making, overlapping jurisdictions, and a limited role for scientific research and awareness-raising. The study concluded by proposing institutional updates and recommendations based on meta-governance to bolster the implementation of SDGs within the housing sector.

Keywords: Sustainable Development Goals, institutional adaptation, housing, meta-governance.

المخلص

حددت خطة التنمية المستدامة 2030 سبعة عشر هدفًا مترابطًا، ويُعد قطاع الإسكان من أكثر القطاعات ارتباطًا بتحقيقها بصورة مباشرة وغير مباشرة. إلا أن نماذج الحكومة التقليدية القائمة على الهياكل الهرمية والقطاعية لم تعد قادرة على التعامل بفاعلية مع التعقيدات المؤسسية ومتطلبات التنسيق الرأسي والأفقي اللازمة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة، مما يستدعي تطوير أطر حوكمة أكثر تكاملًا ومرونة، لا سيما في الدول العربية. ولذلك تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج للحكومة الفوقية قابل للمواءمة مع الخصائص المؤسسية العربية لتعزيز تنفيذ أهداف التنمية المستدامة المرتبطة بالإسكان، واعتمدت الدراسة على منهجية متعددة المراحل؛ إذ تضمنت المرحلة الأولى استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة أهداف ومؤشرات التنمية المستدامة وتحليلها، وتقييم قدرة الإطار المؤسسي الحالي على دعم تنفيذها. أما المرحلة الثانية فتضمنت تحليل المحتوى لمراجعة التقارير الوطنية والدراسات السابقة وتحديد أدوار الجهات الفاعلة وآليات إشراكها. وأما المرحلة الثالثة فاعتمدت على التحليل المقارن لتجارب دولية مختارة لاستخلاص الدروس المستفادة، ثم منهج التصميم النموذجي (Model Design) لتطوير نموذج الحكومة الفوقية المقترح. وأظهرت النتائج أن هناك تشتتًا مؤسسيًا، وضعفًا في التنسيق والتكامل القطاعي، ومركزية في صنع القرار، وتداخلًا في الاختصاصات، ومحدودية دور البحث العلمي والتوعية. وخلصت الدراسة إلى اقتراح تحديثات مؤسسية وتوصيات تستند إلى الحكومة الفوقية في تعزيز تنفيذ أهداف التنمية المستدامة في قطاع الإسكان.

الكلمات المفتاحية: أهداف التنمية المستدامة، التكيف المؤسسي، الإسكان، الحكومة الفوقية.

هذه مقالة متاحة للوصول المفتوح، وموزعة بموجب شروط رخصة المشاع الإبداعي الدولية (Creative Commons Attribution 4.0 International License - CC BY 4.0)، التي تتيح الاستخدام والتوزيع وإعادة الإنتاج دون قيود عبر أي وسيط، شريطة الإشارة إلى العمل الأصلي بشكل سليم.

الرقم الدولي المعياري للدوريات (ورقي): 3135-6842 | (إلكتروني): 3135-6850 / © 2026 المؤلف. نُشرت بواسطة جامعة الرشيد الذكية، اليمن.

موقع المجلة الإلكتروني: <https://journals.ar-rasheed.edu.ye/RUJBAS/ar>

مجلة جامعة الرشيد للعلوم الأساسية والتطبيقية 2026، 1(1)، 61-89

<https://doi.org/10.67151/rujbas.v1i1.37>

1. المقدمة

واختلال موازين القوى. كما يؤدي غياب التنسيق بين الجهات الفاعلة إلى ازدواجية الجهود، مما يعوق تحقيق التأثيرات التكاملية الأساسية، وتُبرز هذه العقبات الحاجة إلى وضع إطار حوكمة متكامل. حيث لا تعالج نماذج الحوكمة الحالية بفعالية التحديات المعقدة والمتراكبة للتنمية المستدامة، كما تتجاوز متطلبات التوافق الرأسي (متعدد المستويات) والأفقي (عبر القطاعات) لخطة التنمية المستدامة لعام 2030 قدرات نماذج الحوكمة الهرمية التقليدية [5]. وبناء على ذلك، فإن تنفيذ هذه الرؤية الشاملة سيستلزم اعتماد سياسات متماسكة مدعومة باستثمارات طويلة الأجل وتعزيز العلاقات والتنسيق (أفقياً بين الوزارات/ القطاعات، ورأسياً بين المستويات الحكومية)، كما يجب تشجيع جميع أصحاب المصلحة على العمل معاً لتحقيق هدف مشترك، وهو ما يتطلب تضامناً من جميع الجهات والالتزام والتعاون مستمراً من قبلهم، ومن ثم مواصلة تطوير وتحسين أطر الحوكمة والمؤسسات الحالية. وفي هذا السياق، فقد أحرزت الدول العربية تقدماً ملحوظاً في تعزيز أنظمة مؤسسية وحوكمة جديدة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، إلا أنها ما زالت تواجه العديد من التحديات المتعلقة بالسياسات والحوكمة التي تعوق التنفيذ الفعال لأهداف التنمية المستدامة، مثل: نقص التنسيق بين الوزارات، وتشتت الصلاحيات.

وتتولى وزارات أو هيئات حكومية متخصصة في جميع الدول العربية مسؤوليات صياغة التشريعات، ووضع السياسات الوطنية للتشغيل، إلا أن الواقع يظهر أنه رغم اتساع وتنوع تلك المهام تواجه معظم الوزارات والجهات المعنية في الدول العربية مستويات من القصور أو عدم الكفاية في فاعليتها، وهو ما يرجع إلى أسباب تتعلق وتمحور حول الصلاحيات الحقيقية والموارد والقدرات التنظيمية والإدارية. إضافة إلى التحدي الأكبر المتمثل بالتمسك بالمرتكزة على حساب تمكين

حددت خطة التنمية المستدامة 2030 سبعة عشر هدفاً للتنمية المستدامة، تغطي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة، وتنقسم إلى 169 غاية عالمية و231 مؤشراً للرصد والتنفيذ على جميع مستويات الحكم. وفي المادة 47 من خطة 2030، التزمت جميع الدول الأعضاء بمتابعة ومراجعة التقدم المحرز في تنفيذ الأهداف والغايات على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية، ويُعدّ تنفيذ أهداف خطة التنمية المستدامة تحدياً كبيراً في الدول العربية، التي اتسمت بعدم الاستقرار والصراع على مدى العقدين الماضيين [1].

وتتضمن خطة التنمية المستدامة لعام 2030 مبادئ أساسية، منها: العالمية، والترابط وعدم التجزئة، والشمولية، والشرائط متعددة الأطراف، حيث تعني العالمية تطبيق تلك الأهداف على جميع البلدان ومراعاة جميع الشعوب بصرف النظر عن وضعهم أو موقعهم، في حين يعني الترابط وعدم التجزئة تنفيذ تلك الأهداف كاملة؛ إذ يجب أن تكون جميع إجراءات الاستدامة الرامية إلى معالجة التحديات التي تؤثر على مدننا متكاملة وشاملة، ويُتيح هذا الترابط أفضل فرصة لدينا لمواجهة التحديات متعددة الأبعاد التي تواجه مجتمعاتنا. ومن جهة أخرى، يتطلب ذلك تصعيداً كبيراً في جهود صنع السياسات واعتماد نهج متكامل حقيقي يضمن عدم إهمال أي فرد أو مكان [2]، ولذلك يُعدّ اتباع نهج متكامل وشامل للتنمية المستدامة أمراً لا غنى عنه لنجاح تنفيذ خطة التنمية المستدامة لعام 2030 [3]. أما الشمولية فتعني أن كل مساهمة لها قيمتها، وأما الشرائط متعددة الأطراف فتعني تقديم دعمهم لتنفيذ الأهداف [4].

ويواجه الالتزام الواسع بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة تحديات حوكمة كبيرة نتيجة لتشتت المؤسسات، والعزلة بين القطاعات المختلفة في الدولة،

وتعتبر أهداف التنمية المستدامة 2030 خطة لتحقيق مستقبل أفضل وأكثر استدامة للجميع. وتتصدى هذه الأهداف للتحديات العالمية التي نواجهها بوجه عام في مختلف جوانب الحياة، ومنها تأمين المسكن الميسر والمستدام لأفراد المجتمع الذي يعتبر من أهم القضايا الاجتماعية التي تواجهها العديد من الدول حول العالم. ويُعدّ الحق في السكن اللائق عنصراً رئيساً من هذه المبادئ الأساسية، وهو مُدرج في أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر، ولطالما كان أولوية لمنظمة "الموئل من أجل الإنسانية" (Habitat for Humanity) وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-HABITAT).

وفي هذا السياق، تُظهر الأبحاث والدراسات الحديثة أثر السكن في دعم أهداف التنمية المستدامة، وذلك على النحو الآتي [4]:

- يُسهم السكن بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق معظم أهداف التنمية المستدامة.
- يُعدّ السكن ركيزة أساسية في تعزيز قدرة الأسر على الصمود والاستدامة، مما يُحسّن مؤشرات التنمية البشرية ومؤشر الفقر متعدد الأبعاد في مجالات الصحة والتعليم ومستوى المعيشة، بما في ذلك مؤشرات التغذية، ووفيات الأطفال، والالتحاق بالمدارس، والطاقة، والمياه، والصرف الصحي، والبناء الصحي والمتين.
- يعزز السكن الشعور بالانتماء والكرامة، ويُنمي التماسك المجتمعي، إضافة إلى تعزيز الشبكة الاجتماعية والمالية للفرد وموارده.
- يُسهم السكن اللائق والميسور التكلفة في زيادة فرص العمل والدخل في المجتمع، ويُحسّن الاستقرار المالي للأسر، وغالباً ما يُتيح فرصاً للصناعات المنزلية.

الإدارة المحلية [6]، حيث أوضحت الاستراتيجية الوطنية الثانية للتنمية في قطر (2018-2022) أن ضعف التكامل والتعاون القطاعي يُعدّ تحدياً مؤسسياً بالغ الأهمية في قطر، ويُعتبر عائقاً كبيراً أمام التقدم في تنفيذ أهداف التنمية؛ نظراً لغياب ثقافة التخطيط والعمل الجماعي، فضلاً عن التفكير المنعزل للقطاعات المختلفة داخل منظومة اتخاذ القرار [3]. أما الاستعراض الطوعي الوطني الأول للمملكة العربية السعودية في المؤتمر السياسي رفيع المستوى لعام 2018 المنعقد في نيويورك لمتابعة مراحل العمل على تطبيق مبادئ التنمية المستدامة 2030، فقد تضمن أبرز التحديات التي تواجه المملكة في تطبيق مبادئ الاستدامة، ومنها: التنسيق بين الأطراف والقطاعات المتعددة، وصعوبة اتباع تلك الأطراف منهجاً موحدًا شاملاً، ووجوب البناء على الأطر المؤسسية القائمة [7].

وعلى الرغم من الطابع الدولي لأهداف التنمية المستدامة، تقع مسؤولية تنفيذها على عاتق الحكومات المحلية للدول، ولنجاح ذلك يجب التوفيق بين هذه الأهداف والخطط التنموية، مع مراعاة السياقات الوطنية والمحلية، والتركيز على أولويات الدول فيما يتعلق بالقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية [8]؛ لذلك من الضروري تعزيز المؤسسات في العديد من الدول العربية لتطوير هياكل حوكمة متماسكة تسمح لمختلف الوكالات والهيئات الحكومية، ولا سيما الوزارات، وغيرها من المستويات الحكومية، بالتعاون لضمان كفاية أهداف التنمية المستدامة وفعاليتها [3]. ويشير مصطلح "الحوكمة الفوقية" إلى حوكمة الحوكمة، فقد برز بوصفه نهجاً استراتيجياً لمعالجة أوجه القصور في التنسيق، وتعمل الحوكمة الفوقية على تنظيم أنظمة الحوكمة المختلفة لتحسين التنسيق، وتعزيز المساءلة، وتشجيع المشاركة الجماعية [5].

- يُعدّ السكن شرطاً أساسياً في بناء مدن شاملة وعادلة وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة.

إن الطبيعة المعقدة ومتعددة المستويات والتخصصات التي يتصف بها الانتقال من نظام تطوير المساكن الراهن (السائد) إلى نظام المساكن المستدامة بناء على أهداف التنمية المستدامة SDGs، تستدعي العمل على التعريف بأهداف وغايات التنمية المستدامة 2030 وطبيعة الترابط بين هذه الأهداف بوجه عام. كما أن تبني رؤية متكاملة لتحديث التوجه المؤسسي وتنظيمه للإيفاء بمتطلبات وإجراءات تيسير الحصول على المساكن واستدامتها، بما يشمل أدوار جميع الجهات الفاعلة الحكومية منها والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني وجهات البحث العلمي؛ سيعمل على تسريع عملية الانتقال بما يحقق التنمية المستدامة والمتوازنة، وسيسهل في رسم خطة طريق واضحة للإسراع بالجهود المبذولة من قبل القطاعين العام والخاص في إيجاد بيئة إسكانية ميسرة ومستدامة للأسر ذات الدخل المتوسط والمنخفض بما يضمن رفاه المجتمع واستقراره [9].

وتعد الأحياء السكنية النواة الأساسية في تخطيط المدن، فهي عقدة الربط بين المحلية والإقليمية. لذلك، فإن التصميم السليم للأحياء السكنية المستدامة يعد نقطة البداية في تصميم مدن وأقاليم تتبنى أهداف التنمية المستدامة بأسلوب مترابط وقوي. إن متطلبات تصميم المكونات الرئيسة لأي حي سكني (مثل: القطاعات السكنية، والقطاعات التعليمية، والقطاعات الصحية، والقطاعات الترفيهية، وقطاعات الترفيه) تتقاطع جوهرياً مع العديد من أهداف التنمية المستدامة حيث يرتبط بعضها ارتباطاً وثيقاً بالإسكان [10]. وفي هذا السياق، تعمل العديد من الدول في تنفيذها لأهداف التنمية المستدامة على تقديم عدد من الخدمات التي تسهم في توفير المساكن؛ حيث إن تنفيذ هذه الأعداد الكبيرة من

المساكن دون اعتماد أي معايير أو مواصفات بغرض جعل السكن ضمن حدود المقدرة المالية لذوي الدخل المتوسط والمنخفض، والرفع من كفاءته في استهلاك الموارد والمحافظة على البيئة الطبيعية، سوف ينعكس سلباً على تكلفة تنفيذ المساكن وتشغيلها وجودتها وراحة مستخدميها [9]، ومن ثم ينعكس سلباً على تنفيذ العديد من أهداف التنمية المستدامة ذات العلاقة.

تناولت العديد من الدراسات في مختلف المناطق الجغرافية العلاقة بين الحوكمة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وأظهرت أفكاراً ونتائج قيمة يمكن تطبيقها في تعزيز التعاون وتحسين السياسات والبحث في قابلية التطبيق على نطاق أوسع. في حين بينت مجموعة من الدراسات في استنتاجاتها الدور الحاسم للحكم الرشيد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ووجود صلة إيجابية بين الحوكمة من جهة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة من جهة ثانية في الإطار الأوسع للأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة [11].

ولذلك، فإن الإحاطة بكامل أو بمعظم أبعاد ثنائية الحوكمة والتنمية المستدامة هي مهمة صعبة، وهو ما يترك الباب مفتوحاً دائماً لاستكشاف مناطق جديدة وتقديم الأدلة التجريبية حول دور الحوكمة بوصفها محركاً للتنمية المستدامة. إلا أن هذا الإطار البحثي التجريبي في المنطقة العربية لا يزال محدوداً أو يقتصر على جوانب محددة من ثنائية الحوكمة والتنمية المستدامة [11]، وهو ما يمثل فجوة بحثية كانت سبباً رئيساً في ظهور هذه الدراسة. وتهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج حوكمة فورية قابل للمواءمة مع الاختلافات المؤسسية الثانوية في الدول العربية لتحديث وتطوير الإطار المؤسسي للجهات الفاعلة في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة بناء على أهداف التنمية

- استعراض وتحليل مدى قدرة الإطار المؤسسي الحالي على تبني عملية تنفيذ أهداف التنمية ذات العلاقة بالإسكان.

المرحلة الثانية: تمثلت في الآتي:

- منهج تحليل المحتوى: وصف وتحليل الإطار المؤسسي القائم في الدول العربية من خلال مراجعة التقارير الوطنية والدراسات السابقة لتحديد أدوار الجهات الفاعلة في الإسكان، وأساليب إشراكهم في عملية تنفيذ أهداف التنمية ذات العلاقة بالإسكان.
- منهج التحليل المقارن: مقارنة مجموعة من التجارب من دول مختلفة (مثل: بريطانيا، الإمارات، قطر) التي تضمنت التكيف المؤسسي ومناقشتها واستخلاص الدروس المستفادة منها. وقد اختيرت الدول لتوفر توثيقاً منهجياً للبرنامج أو التجربة، كما أن هناك تشابهاً نسبياً في السياق المؤسسي لكل من قطر والإمارات مع باقي الدول العربية في الإجراءات المتخذة.

المرحلة الثالثة: تمثلت في الآتي:

- منهج التصميم النموذجي (Model Design): اقتراح بعض التحديثات على الإطار المؤسسي الحالي للتكيف مع متطلبات المرحلة الانتقالية للتحويل إلى المساكن الميسرة والمستدامة لتطوير نموذج الحوكمة الفوقية المقترح.

3. أساليب وطرائق جمع المعلومات

جُمعت المعلومات من خلال المصادر التالية:

- المراجعة المنهجية للأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بتطبيق معايير الاستدامة SDGs والتحول إلى الاستدامة والحوكمة الفوقية.

المستدامة SDGs، بما يشمل أدوار جميع الجهات الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني وجهات البحث العلمي، وذلك عن طريق تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مدى قدرة الإطار المؤسسي الحالي في الدول العربية على تبني تنفيذ أهداف التنمية المستدامة ولا سيما قطاع الإسكان.
- استعراض مجموعة من برامج التحديث المؤسسي للتكيف مع متطلبات تنفيذ أهداف التنمية المستدامة SDGs في قطاع الإسكان.
- تحديد الفاعلين المؤثرين ومستوياتهم المختلفة في عملية تنفيذ أهداف التنمية المستدامة SDGs في قطاع الإسكان.
- تطوير نموذج حوكمة فوقية قابل للمواءمة مع الاختلافات المؤسسية الثانوية في الدول العربية لتحديث الإطار المؤسسي، عن طريق التوظيف الأمثل لأدوار الفاعلين المتعددين في عملية الانتقال إلى مساكن ميسرة ومستدامة، واستحداث جهات فاعلة جديدة خلال المرحلة الانتقالية.

2. المواد وطرائق العمل

تحققت الأهداف الرئيسة للدراسة بالمنهج النوعي (Qualitative Approach) في ثلاث مراحل هي:

المرحلة الأولى: تمثلت في المنهج الوصفي التحليلي من خلال ما يلي:

- مراجعة نصوص أهداف ومؤشرات التنمية المستدامة SDGs وتحليلها؛ لخصر جميع الأهداف ذات الصلة بالإسكان أو المتأثرة به بشكل مباشر أو غير مباشر.

الربط بين مستوياتها المختلفة فيما يحقق مبادئ الاستدامة ومتطلباتها. وتفترض نظرية التحول أن التحولات واسعة النطاق هي عملية متعددة المستويات (MLP)، تنطوي على التطور المشترك للقوى الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. كما تؤكد النظرية ظهور تكوينات اجتماعية جديدة نتيجة لعملية التحول إلى النظام الجديد، تتمثل باستبدال التكنولوجيا وعناصر أخرى، مثل: اللوائح والسياسات، والبنية التحتية، وممارسات المستخدم، ويمثل التطور المشترك لهذه العناصر مجتمعة نظامًا اجتماعيًا جديدًا.

وكما يظهر في الشكل (1)، فإن المفهوم متعدد المستويات MLP، الذي يعد مفهوماً نظرياً واضحاً، يصف عملية التحول الديناميكية على نطاق واسع، ويميز بين ثلاثة مستويات تعمل من خلالها عملية التحول، وهي: المنافذ Niches وتمثل المستوى الأصغر Micro، والنظم Regimes وتمثل المستوى المتوسط Meso، والمشهد العام Landscapes ويمثل المستوى الكلي Macro. وتُطور الابتكارات في منافذ الابتكار بمعزل عن ضغط وآليات اختيار السوق العادية، ومن ثم تخلق المنافذ ملاذاً لتطوير التكنولوجيا، وتوفر مواقع لاثقة لعمليات التعلم وإنشاء شبكات المعرفة. في حين أن النظام Regime، في المستوى المتوسط، يعد المكون العام للقواعد والقوى التي تحكم استقبال هذه التقنيات وتفعيلها، وهذا يشمل إنشاء مجموعة واسعة من العناصر غير المتجانسة، مثل: اللوائح والسياسات، والبنية التحتية التكميلية، وممارسات المستخدمين، وشبكة التوزيع، وهيكل الصناعة والمعنى الرمزي أو الثقافي. أما المشهد العام Landscapes فيشمل العوامل المؤثرة في الاتجاهات الهيكلية العميقة في المجتمعات، مثل: جداول الأعمال السياسية الواسعة، والنمو الاقتصادي، والمشكلات البيئية والترتيبات المكانية للمدن [14].

• تحليل التقارير الرسمية الصادرة عن المنظمات الأممية السابقة ذات العلاقة بتطبيق معايير الاستدامة SDGs والتحول إلى الاستدامة والحوكمة الفوقية والإسكان، مثل: UCLG، ESCWA، Housing، United، UN-Habitat، UNEP، Europe، UNDESA and UNITAR، Nations.

• تحليل وثائقي للسياسات والاستراتيجيات الوطنية في مجال الإسكان في ثلاث دول عربية كانت سباقة في تطبيق معايير SDGs.

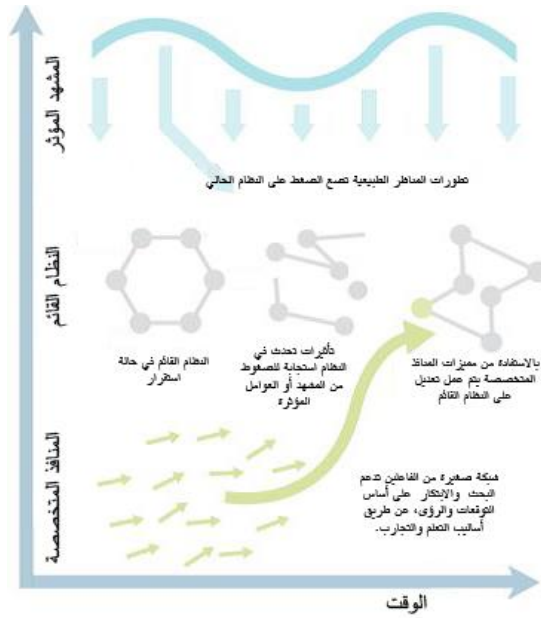
4. الإطار النظري

تعرف الحوكمة (Governance) أنها مجموع الأدوات والإجراءات والعمليات وتقسيم الأدوار المصممة لمعالجة مجموعة من المشكلات المجتمعية [12]، ومن أمثلتها حوكمة التسلسل الهرمي وحوكمة السوق وحوكمة الشبكات وحوكمة التنظيم الذاتي. ويقدم منظور إدارة التحولات نحو الاستدامة نوعين من الفاعلين هما: الفاعلون الذين يشاركون في الحكم، مثل: الجهات الحكومية والقطاع الخاص، والجهات الفاعلة في المجتمع المدني. في حين يحدد منظور الحوكمة (Governance Perspective) الجهات الفاعلة بناء على المستويات المكانية الخاصة باتخاذ القرار، مثل: المستوى المحلي (Local)، والمستوى البلدي والإقليمي (Municipal Regional)، والمستوى الوطني (State) [13].

ظهرت نظرية التحول (Transition Theory) بوصفها إحدى النظريات المستخدمة في عملية التحول إلى النظم المستدامة في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والخدمية، وقد ركزت النظرية على عملية تحول الأنظمة الاجتماعية والتقنية واستدامة عدد من القطاعات، مثل: النقل والإسكان والطاقة وغيرها، وأظهرت النظرية قدرة على تكييف الأنظمة الاجتماعية والتقنية وإعادة

حين تركز المؤسسة الخطابية على دور الأفكار والخطابات في إحداث التغيير المؤسسي والسياسي. ويوضح نموذج ويليامسون أن المؤسسات تعمل من خلال ثلاثة مستويات مترابطة هي: المؤسسات غير الرسمية المتجذرة في الثقافة، والبيئة المؤسسية الرسمية، والهياكل التنظيمية التي تنظم المعاملات الاقتصادية والاجتماعية.

تُميز الأدبيات المؤسسية بين ثلاث مدارس رئيسية هي: المؤسسة القائمة على الاختيار العقلاني، والمؤسسة الاجتماعية، والمؤسسة الخطابية. تنطلق المؤسسة القائمة على الاختيار العقلاني من افتراض أن المؤسسات تؤدي دوراً في خفض تكاليف المعاملات وتنظيم التفاعلات. أما المؤسسة الاجتماعية فتؤكد أهمية الثقافة والقيم والأعراف في تشكيل المؤسسات وسلوك الفاعلين، في



شكل 1. المستويات التي تحدث من خلالها عملية التحول [15].

القائمة بالكامل. كما تُعد الكفاءة التكيفية، التي تعكس قدرة المجتمع على التعلم والابتكار والتجريب، عاملاً أساسياً في نجاح التحولات المؤسسية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الثقافة السياسية والانفتاح المؤسسي، حيث تُظهر الأنظمة المفتوحة قدرة أكبر على التكيف مقارنةً بالأنظمة المقيدة. وفي سياق التحولات الاجتماعية التقنية، تُسهم الأدبيات المؤسسية، ولا سيما المؤسسة التنظيمية والاجتماعية، في تفسير ديناميكيات التحول من خلال التركيز على المجالات التنظيمية والجهات الفاعلة. إلا أن معظم الدراسات لا تزال تعالج المشهد الاجتماعي التقني بصورة جزئية، رغم أن أبعاده السياسية

يرتبط التغيير المؤسسي عادةً بفشل النماذج والسياسات القائمة أو بظهور أفكار جديدة توفر فرصاً لإعادة تشكيل المؤسسات، إلا أن الاستجابة غالباً ما تميل إلى الإصلاح التدريجي بدلاً من التغيير الجذري. وتؤكد مختلف المدارس المؤسسية أن الفاعلين يمثلون القوة المحركة للتغيير، ويتوقف نجاحهم على قدرتهم على حشد الدعم والتغلب على تحديات العمل الجماعي ضمن موازين القوى السائدة. ويأخذ التغيير المؤسسي أشكالاً تدريجية، مثل: التراكم، والتحويل، والانجراف، أو إعادة تجميع العناصر المؤسسية في ترتيبات جديدة، في حين قد تؤدي الأزمات العميقة إلى استبدال المؤسسات

1.4. أهداف التنمية المستدامة ذات العلاقة بقطاع الإسكان

تصنف العديد من الدول من لا يملكون المسكن (سواء بالتملك أو بالإيجار) من ضمن فئة الفقراء المستحقين للدعم؛ إذ يساعد الدعم المقدم لتملك المسكن على الحصول على سكن لائق منخفض التكلفة وزيادة الدخل المتاح، ومنع الحرمان المادي وتحسين حوافز العمل، ومن ثم الحد من الفقر، كما أن توفير المسكن للأسر الفقيرة هو الملاذ الآمن الذي يعطيهم الفرصة لاكتساب باقي احتياجاتهم من المأكل والمشرب والعمل، إضافة إلى أنه لا يمكن القضاء على الفقر والجوع دون ضمان الأمن الغذائي للجميع [18]. إن كل ما سبق يتقاطع مع الهدفين الأول والثاني من أهداف التنمية المستدامة التي تركز على القضاء على الفقر والقضاء على الجوع، وتحقيق الأمن الغذائي، وتحسين التغذية، وتعزيز الزراعة المستدامة.

أما فيما يخص الهدف الثالث الذي يركز على ضمان حياة صحية وتعزيز الرفاهية للجميع في جميع الأعمار، فإن المدن تُشكل مركزاً لجزء متزايد من سكان العالم، ولها تأثير بالغ على الصحة البدنية والنفسية، حيث يدعم التخطيط الحضري المستدام والسكن اللائق والميسور الصحة النفسية، ويُسهّل الوصول إلى الخدمات الصحية، ويُقلّل من الأمراض غير المعدية، ويُحدّ من الآثار البيئية [19]. وفي جانب ضمان تعليم شامل وعادل وعالي الجودة، وتعزيز فرص التعلم مدى الحياة للجميع، وهو ما أكدته الهدف الرابع من أهداف التنمية المستدامة، توفر الظروف المعيشية الملائمة إمكانية الوصول إلى التعليم وتحسين نتائجه، كما تسهم برامج التدريب وتعزيز القدرات في مجال الإسكان في زيادة المعرفة المتعلقة بالتنمية المستدامة بشتى الطرق، بما في ذلك التأهب للكوارث والصمود والبناء المسؤول.

والاقتصادية والقانونية والثقافية تمثل مكونات مؤسسية أساسية تؤثر في مسارات التحول والاستدامة [16].

وتتمتع الجهات الفاعلة في عملية التحول بأساليب حوكمة مختلفة؛ إذ تتمتع الجهات الحكومية بوجه عام بأسلوب حوكمة هرمي (Hierarchical Governance)، في حين تتمتع الجهات الخاصة بأسلوب الحوكمة الشبكية (Network Governance) أو أسلوب حوكمة السوق (Market Governance). ونظراً لتعدد القضايا البيئية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، التي تُعالج في عملية التحول إلى مساكن ميسرة ومستدامة، واشتراك مجموعة من الجهات الفاعلة في عملية التطوير التي تختلف في أسلوب حوكمتها الداخلية، فإن الحوكمة "التقليدية" لكل جهة من الجهات الفاعلة على حدة تصبح غير فعالة، لعدم قدرة تلك الجهات على معالجة كل القضايا ذات العلاقة بتيسير واستدامة الإسكان بناءً على أسلوب حوكمتها التقليدي، إضافة إلى أن الجمع بين مجموعة من الجهات الفاعلة التي لديها أساليب حوكمة مختلفة في إطار مؤسسي مبني على الشراكة والتعاون يستلزم أيضاً وجود آلية لتكامل هذه الأساليب المختلفة. وهنا يبرز دور الحوكمة الفوقية التي تعرف أنها القدرة على التنسيق الاستراتيجي لإنشاء تكامل من أنماط مختلفة من الحوكمة (مثل: حوكمة التسلسل الهرمي، وحوكمة السوق، وحوكمة الشبكات، وحوكمة التنظيم الذاتي) حول قضية محددة. لتعمل هذه الأنماط معاً بطريقة معينة، لحالة معينة، وتسمح بحوكمة مختلفة على مستويات مختلفة، من خلال تحديد الاحتياجات ودعم الحلول نحو الاستدامة الخاصة بالسياق [12]. وتعمل الحوكمة الفوقية على إدارة التعددية بهدف تحقيق المزيد من الاتساق في إدارة أي قضية ذات علاقة بالتحول إلى الاستدامة للتصدي بشكل مشترك للتحديات التي تواجهها الجهات التنظيمية ذات العلاقة وتحقيق تماسك أكبر بين جهودهم [17].

وفتح أسواق جديدة للعمل في شتى المجالات من توفير المعدات والأجهزة ومواد البناء وتوفير فرص وتشجيع الاقتصاد بوجه عام [11، 19].

ويسهم الوصول إلى الإسكان الميسر والمستدام من خلال الظروف المواتية وتحسين الأحياء الفقيرة، التي تُطور بطريقة شاملة ومتكاملة، في الحد من أوجه عدم المساواة الاجتماعية التي تضمنها الهدف العاشر من أهداف التنمية المستدامة. كما يسهم في تعزيز الدفع نحو التوسع الحضري المستدام في العديد من الاقتصادات النامية. إن المراكز الحضرية الذكية والمنتجة في المستقبل ستكون تلك التي تحول الأحياء الفقيرة أو المناطق الحضرية من الإقصاء الاجتماعي الاقتصادي إلى أحياء نابضة بالحياة تندمج بالكامل في نسيج المدينة ونظم الإدارة الحضرية، بدلاً من البقاء كجزر واسعة غير رسمية تعاني من الاستبعاد الاجتماعي وسوء الإسكان والتخلف [4، 21، 22].

ويعد الهدف الحادي عشر من أهداف التنمية المستدامة ذا بعد حضري وأكثر ترابطاً مع قضايا التخطيط الحضري بوجه عام ومع قضايا الإسكان بوجه خاص. حيث يُعدّ توفير السكن اللائق أساسياً لتحقيق مدن شاملة وآمنة وقادرة على الصمود ومستدامة، ويُسهم وضع السكن في صميم الاهتمام في بناء مدن أفضل؛ نظراً لتأثيره التحويلي على النتائج الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. ويُعدّ تحسين القدرة على تحمل تكاليف السكن شرطاً أساسياً للتقدم نحو مدن ومجتمعات مستدامة [4، 10]. كما تُتيح العلاقة بين المباني والبنية التحتية فرصاً واضحة لتحقيق فوائد بيئية واقتصادية، لا سيما في الدول النامية حيث لا تزال معظم البنى التحتية قيد الإنشاء. وأخيراً، يسمح التصميم الذكي والبناء المسؤول بيئياً للمباني السكنية والتجارية

وأما فيما يخص الهدف السادس من أهداف التنمية المستدامة، فإن شح المياه وسوء نوعيتها وقصور الصرف الصحي هي عوامل تؤثر سلباً على الأمن الغذائي واختيارات سبل المعيشة بالنسبة للأسر الفقيرة في مختلف أنحاء العالم [4]. وفي جانب ضمان حصول الجميع على طاقة حديثة وموثوقة ومستدامة وبأسعار معقولة في الهدف السابع من أهداف التنمية، تُعدّ المباني مسؤولة عن 40٪ من استهلاك الطاقة و36٪ من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في الاتحاد الأوروبي، ومن خلال التجديد ومشاريع الإسكان الجديدة، يمكن المساهمة في اقتصاد منخفض الكربون واستقلال الطاقة واستخدامها بكفاءة أكبر.

وأما فيما يخص الهدف الثامن من أهداف التنمية المستدامة الذي يركز على تعزيز النمو الاقتصادي والعمل اللائق للجميع، فإن قطاع الإسكان يدعم النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص عمل مرتبطة بصناعة البناء ويحافظ عليها في المجتمعات التي تُبنى فيها المساكن من جميع مستويات المهارة، وزيادة الطلب على المواد والخدمات، حيث يتمتع قطاع الإسكان بتأثيرات مضاعفة قد لا تقل أهمية عن قطاع التصنيع نفسه [19]. وفي الجانب التنموي، فإن مشاريع الإسكان التنموي تعمل على تنمية الأسر الفقيرة وتطويرها عن طريق توفير المسكن والبيئة المحفزة للعمل، فضلاً عن خلق فرص عمل متوازنة جنباً إلى جنب مع توفير السكن [20].

وفي قطاع الإسكان، يتقاطع الهدف الثامن مع الهدف التاسع من أهداف التنمية المستدامة؛ إذ يركز على بناء بنية تحتية مرنة، وتعزيز التصنيع الشامل والمستدام، ودعم الابتكار في البنية الأساسية، مثل: النقل، والري، والطاقة، وتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات. ويتمثل هذا التقاطع في إسهام الإسكان في تطوير الممارسات والتقنيات اللازمة لدعم دمج المباني المستدامة في القطاع السكني الأوسع، ومن ثم دعم أسواق المباني المستدامة

للمدن والحكومات الوطنية بتقليص حجم البنية التحتية المطلوبة [19].

أما فيما يخص الهدف الثاني عشر من أهداف التنمية المستدامة، فيسهم التصميم والبناء المستدامان، القائمان على كفاءة الطاقة واستخدام المواد المحلية والمواد المعاد تدويرها والمتجددة، في خفض تكاليف دورة الحياة، والبصمة الكربونية، والحد من التدهور البيئي. كما يمكن لإعادة التدوير وإعادة الاستخدام في قطاع البناء أن يقللا من استخراج المواد الخام ومخلفات البناء [4]، ويساعد تطبيق أنماط الاستهلاك والإنتاج المستدامة على إنجاز خطط التنمية الشاملة، وخفض التكاليف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية مستقبلاً، وتوطيد القدرة التنافسية الاقتصادية، وخفض حدة الفقر.

وفي جانب مواجهة التغيرات المناخية في الهدف الثالث عشر من أهداف التنمية المستدامة، يعمل تصميم الأحياء السكنية المستدامة على المحافظة على العناصر الطبيعية والبيئة الإيكولوجية سواء من مسطحات مائية أو غيرها من العناصر الطبيعية الأخرى، ويسهم بناء المساكن والمجتمعات القادرة على الصمود في الحد من المخاطر، وتعزيز الاستعداد، وتحسين القدرة على مواجهة الصدمات البيئية [4]. وتُعدّ السواحل مناطق جاذبة للتنمية الحضرية؛ لما توفره غالباً من فرص للأنشطة الاقتصادية وتوافر الموارد الطبيعية، إلا أن المستوطنات الساحلية تُمثل عاملاً رئيساً في زيادة الضغوط البيئية على طول منطقة التماس بين الساحل والبحر. وقد تنشأ نزاعات عندما تحدّ حماية المحيطات والسواحل من خيارات الإسكان أو البنية التحتية أو تطوير وسائل النقل، ولكن تحقيق الهدف الرابع عشر من أهداف التنمية المستدامة يُعزّز أيضاً التخطيط الحضري المستدام والمستوطنات الساحلية القادرة على الصمود [19].

ويمكن للأساليب المطبقة في التدخلات التي تعالج الأحياء الفقيرة والمستوطنات العشوائية والإسكان غير الميسور أن تسهم في التحسين الشامل للتخطيط الحضري والحوكمة، حيث يعزز ضمان حيالة الأراضي والاعتراف بالمستوطنات العشوائية مشاركة الفئات الضعيفة في صنع القرار، في حين يسهم تطوير الأحياء الفقيرة في الحد من العنف والأنشطة الإجرامية الأخرى، وهذا يتقاطع بشكل كبير مع الهدف السادس عشر من أهداف التنمية المستدامة. وفي آخر هدف من أهداف التنمية المستدامة (الهدف السابع عشر)، يسهم تمكين مشاركة أصحاب المصلحة والعمليات التشاركية في تطوير سياسات الإسكان والأراضي، بحيث يمكن للشراكات الشاملة بين الأفراد والقطاعين العام والخاص، من خلال مبادرات تركز على الإسكان، أن تضمن مدناً مستدامة وقادرة على الصمود [4].

يتضح مما سبق وجود ترابط بين تنفيذ الإسكان الميسر والمستدام مع 15 هدفاً من أهداف التنمية المستدامة تتمثل في ارتباط قطاع الإسكان ارتباطاً مباشراً وغير مباشر بمعظم أهداف التنمية المستدامة؛ إذ يسهم في الحد من الفقر والجوع من خلال توفير السكن اللائق وتعزيز الأمن الغذائي ورفع مستوى المعيشة. كما يُحسّن الصحة العامة والتعليم وإدارة المياه والطاقة من خلال توفير بيئات سكنية آمنة وكفؤة ومستدامة. ويُعد الإسكان محركاً للنمو الاقتصادي والابتكار؛ لما يوفره من فرص عمل، ويعزز تطوير البنية التحتية والتقنيات المستدامة. كما يسهم في الحد من عدم المساواة، وتحقيق التنمية الحضرية المستدامة، وخفض الآثار البيئية من خلال كفاءة استخدام الموارد والطاقة والتكيف مع تغير المناخ. إضافة إلى ذلك، يدعم الإسكان الحوكمة الرشيدة والشراكات الفاعلة من خلال إشراك مختلف أصحاب المصلحة في صياغة وتنفيذ سياسات إسكانية مستدامة تحقق مدناً أكثر شمولاً وقدرة على الصمود.

2.4. الفاعلون المتعددون في قطاع الإسكان وأدوارهم في عملية تنفيذ أهداف التنمية المستدامة

من المؤكد أنه لا يمكن لمؤسسة واحدة مواجهة تحديات التنمية المستدامة أو تحديات الإسكان بوجه عام، وإنما يتحقق الانتقال بالعمل على بناء منظومة تشمل جميع الفاعلين من الحكومات ومنظمات المجتمع المدني والجهات الخاصة، بحيث تعمل هذه المنظومة بشكل متسق ومتكامل قياساً بقدرتها على معالجة تحديات التنمية المستدامة الأكثر إلحاحاً. لذلك، فمن الأهمية بمكان تعزيز الإطار المؤسسي للتنمية المستدامة على جميع المستويات (الوطنية، والإقليمية، والمحلية)، بما يحقق دمج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) بطريقة متوازنة، والاستجابة للتحديات الحالية والمستقبلية، وسد الفجوات في تنفيذ جدول أعمال التنمية المستدامة [23].

يتسم قطاع الإسكان بتعدد الجهات الفاعلة وتنوع أدوارها، حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاثة قطاعات رئيسة تتمثل في القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني. ويتولى القطاع الحكومي مسؤوليات التخطيط الاستراتيجي والتنظيم والتشريع وتخصيص الموارد على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية، كما يشمل المؤسسات البحثية والخبراء الذين يساهمون في إنتاج المعرفة وتقديم الدعم العلمي والفني لصانعي السياسات. أما القطاع الخاص فيمثل المحرك الرئيس للاستثمار والابتكار والتنفيذ، ويضم مختلف الجهات المرتبطة بسوق الإسكان والبناء، بما في ذلك شركات التطوير العقاري والمكاتب الاستشارية وشركات المقاولات ومصنعي وموردي مواد وتقنيات البناء. في حين تؤدي مؤسسات المجتمع المدني دوراً داعماً يتمثل في تعزيز المشاركة المجتمعية والمساءلة وتوفير المعارف المحلية والدفاع عن مصالح الفئات المختلفة، فضلاً عن إسهامها في تقديم بعض الخدمات التنموية

ذات الصلة [5، 24] ومن منظور التحول نحو الاستدامة، يمكن تحليل الجهات الفاعلة على وفق أطر متعددة تشمل منظور المستويات المتعددة، والتصنيف المؤسسي، وتصنيف الحوكمة متعدد المستويات، بما يتيح فهماً أشمل لديناميكيات التفاعل والتنسيق بين مختلف الأطراف ودورها في إحداث التحولات المطلوبة نحو أنظمة إسكان مستدامة [25].

إضافة إلى الجهات الفاعلة الرئيسة، تؤدي الجهات الفاعلة الوسيطة (Intermediaries) دوراً استراتيجياً في دعم عمليات التحول المؤسسي والتنمية المستدامة، من خلال تسهيل التفاعل والتنسيق بين مختلف الأطراف المشاركة في العملية التنموية. وتنوع هذه الجهات لتشمل الوكالات الحكومية وشبه الحكومية، والمؤسسات المتخصصة التي تعمل على مستويات متعددة، حيث تضطلع بوظائف عديدة، مثل: التنسيق وتبادل المعرفة بين المنتجين والمستهلكين، وبين الجهات التنظيمية والتمويلية، إلى جانب أدوارها في الإدارة، وتقديم الاستشارات، والمناصرة وكسب التأييد، وبناء القدرات، وتطوير شبكات التعاون والشراكات [26] وفي هذا الإطار، يمثل إشراك المجتمع المدني والقطاع الخاص والمؤسسات الخيرية والأكاديمية ركيزة أساسية لحوكمة التنمية المستدامة؛ لما يوفره من تنوع في الخبرات والرؤى والمعارف، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة التحليل وصنع السياسات، ويعزز من فاعلية التدخلات التنموية وقدرتها على الاستجابة للتحديات الحالية والمستقبلية [23].

3.4. تجارب الدول العربية في تكييف أطرها المؤسسية لتطبيق أهداف التنمية المستدامة

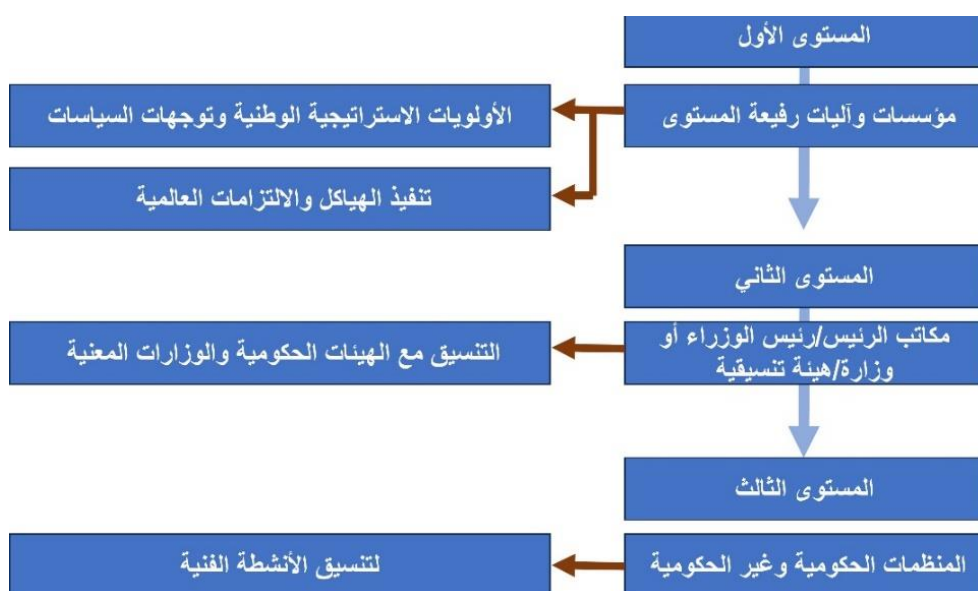
تشارك الدول العربية في تقاليد أنظمة الحكم بدرجة عالية من المركزية، وينطبق هذا أيضاً على مختلف مستويات الحكم المحلي التي تؤثر حتماً في عملية تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. وتتشابه جميع دول المنطقة في

الخاص، والنقابات العمالية، والمجالس البلدية، والمؤسسات الأكاديمية، وغيرها.

إضافة إلى ذلك، ولتعزيز "توطين" خطة التنمية المستدامة لعام 2030، يُسلّم على نطاق واسع بضرورة التكامل الرأسي الفعال، ولذلك أنشأت دول عديدة منظمات تربط بين الإدارات الوطنية ودون الوطنية (الإقليمية والمحافظاتية والبلدية) لزيادة قدرتها على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. وعلى الرغم من المحاولات العديدة لتبني مبدأ التشاور بين الجهات الفاعلة، فإن عمليات التشاور وأساليب الشراكة المحددة مسبقاً بشكل واضح، تكون في الغالب محدودة أو حتى معدومة [2]، إضافة إلى تشتت تنفيذ أهداف التنمية المستدامة بين العديد من المنظمات نتيجة غياب التنسيق والتواصل بين الهيئات الحكومية المعنية بالتنمية المستدامة. فعلى سبيل المثال، أوضحت الاستراتيجية الوطنية الثانية للتنمية في قطر (2018-2022) أن ضعف التكامل والتعاون القطاعي يُعدّ تحدياً مؤسسياً بالغ الأهمية في قطر، ويُعتبر عائقاً كبيراً أمام التقدم في التنفيذ؛ نظراً لغياب ثقافة التخطيط والعمل الجماعي، فضلاً عن التفكير المنعزل [3]. كما أن الاستعراض الطوعي الوطني الأول للمملكة العربية السعودية في المؤتمر السياسي رفيع المستوى لعام 2018 المنعقد في نيويورك لمتابعة مراحل العمل على تطبيق مبادئ التنمية المستدامة 2030، تضمن أبرز التحديات التي تواجه المملكة في تطبيق مبادئ الاستدامة، وهي: تعزيز أهداف التنمية المستدامة على المستوى المحلي، والتنسيق بين الأطراف والقطاعات المتعددة وأهمية اتباعها منهج موحد شامل، والبناء على الأطر المؤسسية القائمة، وتوافر البيانات والقدرات الإحصائية [8]. ونتيجة لعدم وضوح التوجه العام للعديد من القطاعات الحكومية (مثل: النقل، والإنتاج الزراعي، والأمن الغذائي)، تباطأت الأنشطة والمشاريع المتعلقة بأهداف التنمية المستدامة [3].

هياكل الحكم متعددة المستويات: المحافظات والمقاطعات والبلديات في المناطق الحضرية، والمحافظات والقرى في المناطق الريفية. وينعكس هذا النظام متعدد المستويات في الهياكل المؤسسية التي تُنشأ في كل دولة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة [2].

وقد عملت العديد من الدول العربية بالفعل على تفعيل عدد من المؤسسات والآليات رفيعة المستوى لاتخاذ خيارات سياسية بشأن تحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة لعام 2030 [3]، واعتمدت أغلب الدول نهجاً ثلاثي المستويات، كما في الشكل (2)، لضمان تطبيق أهداف التنمية المستدامة وتنسيقها وتمازجها؛ إذ يركز المستوى الأول عادةً على الأولويات الاستراتيجية الوطنية وتوجهات السياسات، فضلاً عن تنفيذ الهياكل والالتزامات العالمية، وتشترك جميع الدول تقريباً في آليات متابعة وتنفيذ أهداف التنمية المستدامة نفسها في هذا المستوى عن طريق مجموعة من المجالس أو الهيئات، مثل: مجلس وزاري رفيع المستوى، أو لجنة تنسيق وطنية، أو لجنة وطنية للتنمية المستدامة، وجميعها مُشكلة من ممثلين على مستوى الوزارات المختلفة، وعادةً ما ترأسها وزارة واحدة على وجه الخصوص، وغالباً ما تكون الوزارة المسؤولة عن التخطيط العمراني أو الإقليمي [2]. وغالباً ما يتولى المستوى الثاني التنسيق مع الهيئات الحكومية والوزارات المعنية لتعزيز قدراتها على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتشارك مكاتب الرئيس/رئيس الوزراء أو وزارة/هيئة تنسيقية تابعة لهما مباشرة، إضافة إلى مجالس رفيعة المستوى، في تنظيم المستويين الأول والثاني من صنع القرار لضمان تطبيق الدول لخطة التنمية المستدامة لعام 2030 بشكل متسق. وخصص المستوى الثالث لتنسيق الأنشطة الفنية، بما في ذلك المنظمات الحكومية وغير الحكومية، مثل: منظمات المجتمع المدني، ومجموعات التنمية المجتمعية، والقطاع



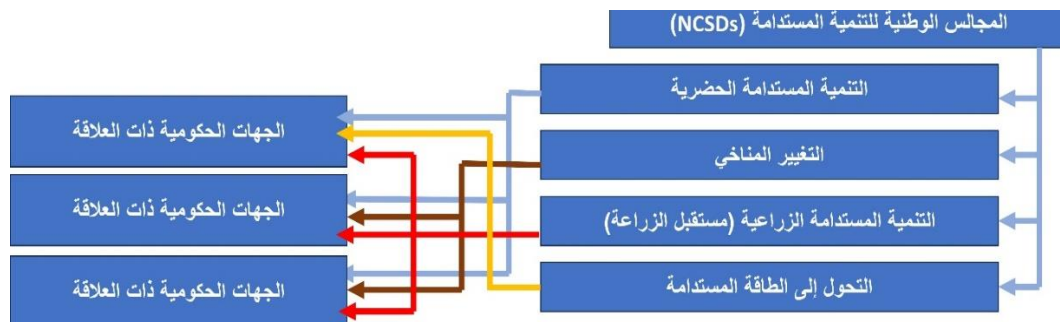
شكل 2. النظام متعدد المستويات في الهياكل المؤسسية لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة.

استشارية واستراتيجية تهدف إلى دعم الحكومات في تحليل القضايا التنموية، وصياغة وتطوير السياسات والاستراتيجيات ذات الصلة، ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها [23]. وتستند هذه المجالس إلى نماذج حوكمة تشاركية ومتعددة المستويات تتيح إشراك مختلف الأطراف المعنية في عمليات صنع القرار، مما يعزز قدرتها على الإسهام في تنفيذ استراتيجيات التنمية الوطنية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما في الشكل (3). كما أن تمثيل القيادات الحكومية بمختلف قطاعاتها العليا داخل هذه المجالس يسهم في تعزيز التكامل الأفقي والرأسي بين السياسات والبرامج التنموية، ويضمن إدماج أهداف الاستدامة ضمن مختلف مراحل دورة السياسة العامة. ومن ناحية أخرى، فإن الروابط المؤسسية المباشرة بين اللجان المتخصصة وصناع القرار الرئيسيين تعد عاملاً حاسماً في رفع كفاءة التنسيق، وتحسين جودة القرارات، وزيادة فاعلية تنفيذ السياسات والاستراتيجيات المرتبطة بالتنمية المستدامة [27].

4.4. التجارب المؤسسية في مجال التكيف مع الانتقال إلى الاستدامة في الإسكان

تؤكد خطة التنمية المستدامة لعام 2030 ضرورة اتباع نهج شامل ومحلي من أجل الاستفادة الكاملة من الإمكانيات المتبادلة للبرامج العالمية والعمليات المحلية بوصفها عوامل محفزة للتغيير [2]. وللتعامل مع متطلبات الانتقال إلى الاستدامة يجب أن تكون أنظمة الإدارة الحضرية قابلة للتكيف مع حالات عدم اليقين والضغوط الناشئة على النظم الراهنة، وذلك عن طريق الاهتمام بتطوير المؤسسات ووجود مرونة في عمليات التغيير أو التكيف المؤسسي [13]. وتعد المجالس الوطنية للتنمية المستدامة، وبرامج الوسطاء ونظام رحلة العمل، وبرامج الصفقة الخضراء، وقنوات الاتصال لبرامج تقييم الاستدامة، أمثلة على التغيير المؤسسي للتكيف مع عمليات الانتقال إلى الاستدامة.

وتمثل المجالس الوطنية للتنمية المستدامة (NCSDs) إحدى الآليات المؤسسية الرئيسة لتعزيز حوكمة التنمية المستدامة، حيث تضطلع بوظائف



شكل 3. طريقة الربط بين أهداف التنمية المستدامة والجهات الحكومية ذات العلاقة عن طريق المجالس الوطنية للتنمية المستدامة.

عملية اتخاذ القرار. ويتمثل النمط الأول في تصميم رحلة العميل الخاصة (Private Customer-Journey Design)، وينطلق من اعتبار أصحاب المساكن عملاء يفكرون إلى الخبرة الفنية ويعتمدون بصورة أساسية على خبرة الوسيط وتوجيهاته. أما النمط الثاني فهو تصميم رحلة العميل المدنية (Civic Customer-Journey Design)، ويتعامل مع أصحاب المساكن بوصفهم مواطنين مشاركين يعتمدون بدرجة كبيرة على شبكاتهم الاجتماعية وجيرانهم كمصادر موثوقة للمعلومات والخدمات، مع وجود دور غير مباشر للوسيط. في حين يتمثل النمط الثالث في تصميم رحلة العميل العامة (Public Customer-Journey Design)، ويفترض أن أصحاب المساكن يتمتعون بقدر عالٍ من المعرفة والقدرة على اتخاذ القرارات، ويثقون بالتقنيات والمنتجات المتاحة في السوق. وتُعد مبادرة "الصفقة الخضراء" في المملكة المتحدة (UK Green Deal) أحد أبرز الأمثلة التطبيقية على توظيف مفهوم رحلة العميل في تعزيز الاستدامة السكنية، فقد صُمم البرنامج بهدف رفع كفاءة الطاقة في المساكن من خلال تشجيع الأسر على تبني مجموعة من إجراءات تحسين كفاءة الطاقة، مقابل الحصول على تمويل يُسدّد لاحقاً من خلال الوفورات المتحققة في استهلاك

وتُعرّف برامج الوسيط وتصميم رحلة العميل (Intermediaries and Customer-Journey Design) في الأدبيات أنها منهجية تهدف إلى تنظيم المسار الذي يمر به المستفيد للوصول إلى خدمة أو هدف محدد، من خلال سلسلة مترابطة من التفاعلات التي قد تشمل جهة أو أكثر من مقدمي الخدمات [28]. وتمثل رحلة العميل مجموعة من نقاط الاتصال والتفاعل بين الجهات الحكومية من جهة، والمستفيدين ومقدمي الخدمات من جهة أخرى، بما يضمن وضوح الإجراءات وسهولة الوصول إلى الخدمات المطلوبة [29]. وفي هذا السياق، يضطلع الوسيط بمجموعة من الوظائف الأساسية التي تسهم في تحسين كفاءة عمليات التحول والتطوير، وتمثل أبرزها في تقييم الاستراتيجيات طويلة المدى الأكثر ملاءمة لأصحاب المساكن، وتحديد الموردين المناسبين للمنتجات والتقنيات المطلوبة، إضافة إلى تسهيل التوصل إلى تفاهات واتفاقات واضحة بين الأطراف المعنية بشأن الأدوار والمسؤوليات خلال مراحل التنفيذ والتطوير [30، 31].

وتشير الأدبيات إلى وجود ثلاثة أنماط رئيسية لتصميم رحلة العميل، تختلف باختلاف طبيعة العلاقة بين المستفيد والوسيط ومستوى مشاركة المستفيد في

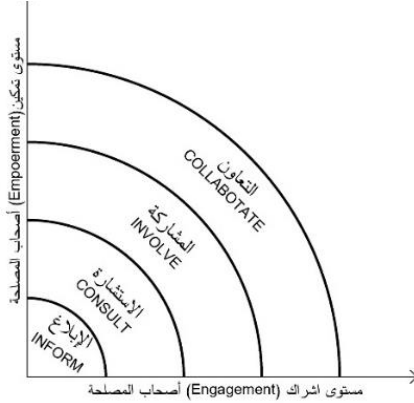
تعزيز الشفافية وتشجيع المصنعين والموردين على اعتماد منتجاتهم المستدامة وتطويرها وإدراجها ضمن قواعد البيانات المعتمدة [33].

وتتسم هذه البرامج بقدرتها على العمل في مختلف مستويات الحوكمة الوطنية والإقليمية والمحلية، الأمر الذي يعزز التكامل المؤسسي الرأسي والأفقي بين الجهات الفاعلة المختلفة. كما يساهم تطبيقها في دعم عمليات التحول نحو الإسكان الميسر والمستدام من خلال تحقيق التكامل بين المبادرات الموجهة من الأعلى إلى الأسفل (Top-Down) والمبادرات المنطلقة من القاعدة المجتمعية إلى الأعلى (Bottom-Up)، مع توفير آليات مستمرة للتغذية الراجعة والتعلم المؤسسي إضافة إلى ذلك، يساهم تعدد الفئات المستفيدة من هذه البرامج في تعزيز الوعي المجتمعي ونشر المعرفة المتعلقة بالاستدامة بين مختلف أصحاب المصلحة، بما في ذلك الجهات الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والمواطنين، وذلك من خلال إتاحة فرص التفاعل المباشر مع الخبراء والمتخصصين وتبادل المعرفة والخبرات بصورة مستمرة. ولضمان المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة في إعداد خطط التحول ومراجعتها وتنفيذها نحو الاستدامة، حددت دراسة صادرة عن معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث (UNITAR) وإدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية إطاراً تدريجياً يتكون من أربعة مستويات لمشاركة الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة في عمليات التخطيط والتنفيذ والمراجعة [34]، كما في الشكل (4) ويعكس هذا الإطار تطور العلاقة بين الحكومات وأصحاب المصلحة من مجرد تبادل المعلومات إلى الشراكة الفعلية في صنع القرار، وذلك على النحو الآتي:

الطاقة. ويتميز البرنامج بتوفير رحلة إرشادية متكاملة للمستفيد تبدأ من مرحلة التقييم الأولي للاحتياجات، مروراً بتقديم المشورة الفنية، وانتهاءً باختيار المقاولين وتنفيذ الأعمال، مع التركيز على إزالة حالات الغموض وعدم اليقين التي قد تواجه المستفيدين. كما يشترط البرنامج حصول المقاولين ومقدمي الخدمات على اعتماد رسمي لتنفيذ أعمال الصنفية الخضراء، بهدف تعزيز الثقة وضمان جودة الخدمات المقدمة [32].

ومن ناحية أخرى، يمثل برنامج "استدامة" (Estidama) في دولة الإمارات العربية المتحدة نموذجاً متقدماً لدور الوسطاء في نشر ممارسات البناء المستدام وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة. ويعتمد البرنامج على بناء قنوات اتصال مباشرة مع مختلف الفاعلين، بما في ذلك المطورون والموردون والمهندسون المعماريون والاستشاريون والمستخدمون النهائيون، بهدف رفع مستوى الوعي بالممارسات المستدامة وتعزيز تبنيها. كما يوفر البرنامج برامج تدريب وتأهيل مهني، ويشجع المنافسة بين الموردين والمطورين من خلال حوافز مادية ومعنوية متنوعة، تشمل مراقبة تكاليف مواد البناء المستدامة، وإعداد المواد التوعوية والتسويقية، وتنظيم الفعاليات والأنشطة التي تستهدف رفع وعي المجتمع بالمنافع الاقتصادية والبيئية للمباني المستدامة. ويوفر أيضاً آليات دعم متخصصة للعاملين في القطاع من خلال برامج الاعتماد المهني وخطوط التواصل المباشر مع فرق الدعم الفني، إضافة إلى إنشاء قنوات خاصة بموردي المنتجات والأنظمة المستدامة لتقييم واعتماد منتجاتهم على وفق إجراءات فنية صارمة. ويدعم ذلك بإنشاء مكاتب رقمية مفتوحة تتيح معلومات تفصيلية حول المنتجات والأنظمة المعتمدة، الأمر الذي يساهم في

ويتطلب هذا المستوى من المشاركة بناء شراكات طويلة الأمد قائمة على الثقة المتبادلة وتقاسم المسؤوليات والموارد، الأمر الذي يجعلها عملية أكثر تعقيداً من المراحل السابقة، كما تتطلب استثمارات أكبر من حيث الوقت والموارد والقدرات المؤسسية.



شكل 4. مراحل مشاركة أصحاب المصلحة في مراجعة خطة الانتقال إلى الاستدامة وتنفيذها [35].

ويُظهر هذا التصنيف أن فعالية حوكمة التحول نحو الاستدامة ترتبط بدرجة كبيرة بمدى انتقال الحكومات من النماذج التقليدية القائمة على نقل المعلومات إلى نماذج أكثر تشاركية وتعاونية تتيح إشراك أصحاب المصلحة بصورة حقيقية في مختلف مراحل صنع السياسات وتنفيذها وتقييم نتائجها، بما يعزز شرعية القرارات وفعالية تطبيقها واستدامة آثارها على المدى الطويل. وفي هذا السياق، حددت منظومة الأمم المتحدة ثلاثة عناصر أساسية، هي: الإدماج، والتسريع، ودعم السياسات، لتوفير دعم متماسك وعملي لتنفيذ الخطة. ويشير مصطلح "الإدماج" إلى دمج خطة 2030 بشكل كامل في خطط التنمية المستدامة الوطنية وتخصيص الموارد. ويُعدّ تحسين تخصيص الموارد للمجالات الحيوية، مع مراعاة أوجه التآزر والمفاضلات بين القطاعات، عنصراً رئيساً في التسريع. أما دعم السياسات، فيهدف إلى ضمان التنفيذ الفعال لجميع أهداف التنمية المستدامة بشكل شامل من خلال توفير

• مرحلة الإبلاغ (Inform):

تمثل هذه المرحلة المستوى الأساسي من المشاركة، حيث يكون التواصل أحادي الاتجاه بين الحكومة وأصحاب المصلحة. وتقتصر مهمة الجهات الحكومية على تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات المتعلقة بخطط التحول وآليات تنفيذها ومراجعتها، دون الحاجة إلى تلقي ملاحظات أو إجراء حوار متبادل معهم.

• مرحلة الاستشارة (Consult):

في هذه المرحلة تعرض الحكومات الخطط والبدائل والخيارات المقترحة لتنفيذ خطة التحول ومراجعتها، مع إتاحة الفرصة لأصحاب المصلحة لتقديم آرائهم وملاحظاتهم وتعليقاتهم بشأنها. وعلى الرغم من أن عملية صنع القرار تظل بيد الجهات الحكومية، فإن المدخلات المقدمة من أصحاب المصلحة تمثل مصدراً مهماً لتحسين جودة السياسات والإجراءات المقترحة.

• مرحلة المشاركة (Involve):

تتسم هذه المرحلة بارتفاع مستوى انخراط أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط والتنفيذ، حيث يشاركون بصورة مباشرة وهادفة في تطوير الخطط والبدائل ومناقشة الإجراءات المرتبطة بتنفيذ خطة التحول ومراجعتها. ومع ذلك، فإن هذه المشاركة لا تصل إلى مستوى تقاسم السلطة الرسمية في اتخاذ القرار؛ إذ تبقى المسؤولية النهائية للقرار لدى الجهات الحكومية.

• مرحلة التعاون (Collaborate):

تمثل هذه المرحلة أعلى مستويات المشاركة، حيث تشارك الحكومات وأصحاب المصلحة في تصميم خطط التحول وتنفيذها ومراجعتها بصورة مشتركة.

5.4. التعامل مع قضايا التنمية المستدامة على المستوى الإقليمي والمحلي

يُعرّف التوطن أنه "عملية تحديد وتنفيذ ورصد الاستراتيجيات على المستوى المحلي لتحقيق أهداف وغايات التنمية المستدامة العالمية والوطنية ودون الوطنية"، حيث يأخذ التوطن في الاعتبار السياقات دون الوطنية لتحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030، بدءاً من وضع الأهداف والغايات، وصولاً إلى تحديد وسائل التنفيذ واستخدام المؤشرات لقياس التقدم ورصده [2]. وقد شهدت الجهود الدولية ضغوطاً كبيرة، وقُدمت حجج قوية تدعو إلى أن تكون الحكومات المحلية شريكاً فاعلاً في تنفيذ أجندة التنمية لما بعد عام 2015. إلا أنه لا تزال العديد من الحكومات تواجه العديد من الصعوبات والعقبات، بما في ذلك عدم وضوح استراتيجيات التوطن على المستوى الوطني، ونقص الموارد المالية والبشرية، ومحدودية التنسيق بين مختلف مستويات الحكم، وهي من بين العوامل الرئيسة التي تعوق توطن أهداف التنمية المستدامة. كما لا يحظى دمج الخطط المحلية ضمن استراتيجيات التنمية الوطنية بالدعم الكافي من خلال التمويل اللازم لتحفيز جهود المواءمة وضمان الانتقال إلى مرحلة التنفيذ [37، 38].

كما ينبغي أن يتجاوز فهم هذا المصطلح هياكل الحكم المحلي ضمن نطاق اختصاص بلدية محددة؛ ليشمل جميع الجهات الفاعلة الرئيسة وأصحاب المصلحة، ولا سيما منظمات المجتمع المدني، والزعماء التقليديين، والمنظمات الدينية، والأوساط الأكاديمية، والقطاع الخاص، وغيرهم. وفي هذا الصدد، لا بد من وجود حكومة محلية كفؤة وقوية تتمتع بالقدرة الكافية لتولي زمام المبادرة في جمع جميع الجهات الفاعلة الرئيسة وأصحاب المصلحة لإطلاق مبادرات التنمية المحلية. وذلك عن طريق وضع استراتيجية متكاملة متعددة المستويات ومتعددة الجهات المعنية، تنطلق من القاعدة

المهارات والخبرات اللازمة. وهذا يُبرز الدور المحوري لعملية الإدماج في تحقيق أهداف التنمية المستدامة [3]. إضافة إلى ذلك، عملت العديد من الحكومات على إدخال مجموعة من السياسات المتعلقة بالبيئة المبنية ضمن الأنظمة العمرانية، والإلزام بتطبيق الحد الأدنى من معايير أداء الطاقة ولوائح تخطيط استخدام الأراضي، لمعالجة الإخفاقات في سوق الإسكان التي تعوق تحسين الاستدامة وتطويرها في المساكن الجديدة، التي ينذر فيها تجاوز تطبيق الحد الأدنى من المتطلبات التنظيمية [35]. في حين يعمل تطوير سياسات أو برامج الإسكان المستدام الطوعية أو غير الحكومية في بعض البلدان على سد الفجوة في السوق وتقديم بعض النتائج الناجحة [36].

وفي ضوء ذلك نستطيع القول إن خطة التنمية المستدامة 2030 تؤكد أن تحقيق التحول نحو الاستدامة يتطلب حوكمة مرنة ومؤسسات قادرة على التكيف مع التحديات، من خلال آليات مثل المجالس الوطنية للتنمية المستدامة وبرامج الوسطاء وتصميم رحلة العمل. وتؤدي هذه الآليات دوراً محورياً في تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية وأصحاب المصلحة، وتحسين كفاءة تنفيذ سياسات الإسكان المستدام. كما تُظهر تجارب، مثل: الصنفقة الخضراء ومثيلاتها في الدول الأخرى، فاعلية الوسطاء في رفع كفاءة الطاقة ونشر ممارسات البناء المستدام. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول يعتمد على الانتقال من الإبلاغ إلى التعاون الكامل مع أصحاب المصلحة، بما يعزز شرعية القرارات وفاعلية تنفيذها. وتؤكد الأمم المتحدة أهمية دمج أهداف التنمية المستدامة في الخطط الوطنية، وتسريع تخصيص الموارد، وتوفير الدعم الفني والسياسي لضمان التنفيذ المتكامل. وفي هذا الإطار، تجمع سياسات الإسكان المستدام بين التشريعات الإلزامية والمبادرات الطوعية لسد فجوات السوق وتعزيز التحول نحو بيئة عمرانية أكثر استدامة.

قبل مؤسسات غير رسمية، ويستند التوجيه إلى الثقة والاتفاقيات الطوعية، في حين تستمد القوة من الدور الذي تمثله في الشبكة، وتجعل عمليات التعلم والتغيير في ثوب غير رسمي ومرن. وأخيرًا، يتكون أسلوب الحوكمة السوقية من مزيج من المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، ويستند التوجيه إلى السعر والحوافز الاقتصادية [40]. وتعمل الحوكمة الفوقية على إنتاج حوكمة منسقة من خلال نماذج هجينة فعالة من الحوكمة الهرمية، وحوكمة السوق، والحوكمة الذاتية، وحوكمة الشبكات [40، 39].

أما فيما يتعلق بأهداف التنمية المستدامة، فيمكن أن يكون نهج الحوكمة الفوقية دليلًا مفيدًا للتعامل مع تقاليد الحوكمة المختلفة في مجالات السياسات المتنوعة. في حين قد يخفق نمط واحد فقط من أنماط الحوكمة في تحقيق تلك الأهداف، فعلى سبيل المثال، تهيمن الحوكمة السوقية حاليًا على حوكمة الطاقة في العديد من البلدان وهي مرتبطة بالعمل المناخي الذي غالبًا ما يميل نحو الحلول الهرمية. كما أن سياسة مكافحة تلوث الهواء قائمة على القواعد، في حين أنه غالبًا ما تكون سياسات النقل قائمة على السوق. ويعتمد الاقتصاد الدائري على الابتكار الشبكي التصاعدي، ولكنه يحتاج إلى التناغم مع سياسة الصناعة، التي تضع قواعد الأسواق. ومثال آخر هو الدبلوماسية العلمية [12].

إضافة إلى أن التوازن بين التغيير والاستقرار يُعدّ مثالاً رئيسًا على الخيارات التي يجب اتخاذها ضمن تحديات إدارة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، ففي ظل الحوكمة الهرمية، تكون المرونة منخفضة كشرط للتغيير بينما يكون الحرص على الاستقرار مرتفع، في حين تكون الجاهزية للتغيير عالية عمومًا في ظل الحوكمة السوقية ويُعدّ الابتكار التنافسي ذا قيمة عالية للغاية. كما يمكن لحوكمة الشبكات أن تتسم بالمرونة، تبعًا لمستوى التوافق الذي يُمكن تحقيقه داخل الشبكات أو الجهات المعنية.

إلى القمة، لتعزيز أجنادات التحول، وتقوية الجهات المعنية المحلية وإعطاء الأولوية للتنمية المحلية، وضمان إشراك مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة الرئيسية وأصحاب المصلحة المحليين المشاركين في التنمية المحلية من خلال حوكمة محلية فعالة [37]، من خلال توفير الأطر القانونية المناسبة، والموارد التمويلية، والمهارات التشغيلية اللازمة. ويمكن للصناديق البلدية والبنوك وآليات التمويل المبتكرة أن تسهم في تنوع مصادر التمويل المحلية، وتعزيز المشاريع المتعلقة بالاستدامة [38].

6.4. الحوكمة الفوقية (Meta-governance)

تُعدّ حوكمة التنمية المستدامة تحديًا رئيسًا ومعقدًا، حيث يعتمد تنفيذ أهداف التنمية المستدامة على أدوات معقدة، وشرائط متعددة الأطراف، وإصلاحات مؤسسية. وتتطلب هذه الأهداف جهودًا منسقة من خلال القطاعات ومستويات الحوكمة؛ نظرًا لتناوُلها قضايا الحد من الفقر، وحماية البيئة، والعدالة الاجتماعية [5]. وتُعرف الحوكمة الفوقية أنها وسيلة لإنتاج درجة معينة من الحوكمة المنسقة، من خلال تصميم وإدارة مجموعات من الحوكمة الهرمية والسوقية والشبكية في آن واحد وعلى مستويات متعددة، لتحقيق أفضل النتائج الممكنة، كما في الجدول (1) [5]. كما تُعرف أنها فن تصميم وإدارة توليفات متنوعة من أنماط الحوكمة، ويُشار إليها أيضًا باسم "حوكمة الحوكمة" [39].

وتختلف الحوكمة الهرمية والشبكية والسوقية اختلافًا ملحوظًا في أبعاد الحوكمة المهمة، مثل: درجة رسمية المؤسسات، ودور الجهات الفاعلة الحكومية وغير الحكومية، حيث تستند العمليات التنظيمية في الحوكمة الهرمية إلى القواعد الرسمية والعقوبات، ويستند التوجيه فيها إلى السلطة، وتستمد القوة من المنصب. أما في حوكمة الشبكات فتُدار إلى حد كبير من

معها على أنها ركائز منفصلة. ومن أمثلة هذه الهيئات مجالس التنمية المستدامة التي تُحاكي الوضع متعدد القطاعات والمستويات والجهات الفاعلة. وقد أثبتت هذه المجالس نجاحها في دعم هذه العمليات ومراقبتها في عدد من البلدان [39، 40].

ولتنفيذ أهداف التنمية المستدامة على مستوى كل دولة، قد تنظر الحكومات في إنشاء هيئات/ شبكات دعم تُساعد في تصميم مناهج الحوكمة المُحددة ومراجعتها وتقييمها، ويتطلب ذلك التكامل بين الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية في كل مجال بدلاً من التعامل

جدول 1. مصفوفة الحوكمة الفوقية متعددة المستويات التي توضح آليات التنسيق في مختلف المستويات [5]

آليات الحوكمة	المستويات المحلية	المستويات الوطنية	المستويات الدولية
الحوكمة الهرمية	لجان أهداف التنمية المستدامة البلدية، توجيهات رؤساء البلديات	مجالس أهداف التنمية المستدامة المشتركة بين الوزارات، الاستراتيجيات الوطنية	تفويضات الأمم المتحدة، المعاهدات الدولية
الحوكمة الشبكية	منتديات منظمات المجتمع المدني المحلية، الميزانية التشاركية	منصات أصحاب المصلحة المتعددين الوطنية	تحالفات المنظمات غير الحكومية العابرة للحدود، المجتمعات المعرفية
حوكمة السوق	شبكات الطاقة النظيفة الصغيرة القائمة على السوق، التعاونيات المجتمعية	الشراكات بين القطاعين العام والخاص، السندات الخضراء	التمويل العالمي (مرفق البيئة العالمية، سندات أهداف التنمية المستدامة، أسواق الكربون)

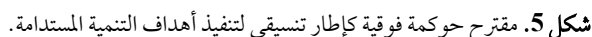
5. النتائج

نستنتج مما سبق الحاجة الملحة إلى إنشاء منظومة مؤسسية متكاملة تدار تحت مظلة الحوكمة الفوقية، من أجل تنفيذ أهداف التنمية المستدامة بوجه عام وفي قطاع الإسكان بوجه خاص. وكما يظهر في الشكل (5)، فإن أول مكون في هذه المنظومة هي المجالس الوطنية للتنمية المستدامة، التي تعمل بالتعاون مع الجهات الأكاديمية والبحثية المتخصصة على تحديد أهداف التنمية المستدامة ذات العلاقة بقطاع الإسكان والخروج بسياسات متكاملة لأسلوب تطبيقها على أرض الواقع. وتوجه هذه المجالس السياسات إلى الجهات الحكومية بمستوياتها المختلفة (الوطنية والإقليمية والمحلية) إضافة إلى جهات

القطاع الخاص والمجتمع المدني بجميع المتطلبات الخاصة بتنفيذ أهداف التنمية المستدامة وبالأدوار المطلوبة من كل الفاعلين المتعددين، وهذا ما يعرف بمرحلة الإعلام أو مرحلة الإبلاغ Inform. وفي الوقت نفسه، تعمل الجهات الأكاديمية والبحثية على تزويد الجهات الحكومية المسؤولة بمستوياتها المختلفة بكل ما يخص قطاع الإسكان والعمل على تحديثها بناء على التوجه الجديد إلى تنفيذ أهداف التنمية المستدامة، ولذلك تصبح هذه الجهة أو الجهات الحكومية هي الجهة التي ستقود عملية الانتقال والمرجع الأساسي لكل أصحاب المصلحة والمواطنين، وهي الجهة المخولة بالمراقبة على التطبيق والتقييم وإصدار شهادة المطابقة والإشغال. كما

البرامج والمشاريع ذات العلاقة وطلب الميزانيات والدعم المادي، وهو ما يرفع التوصيات النهائية إلى المجالس الوطنية. كما يمكن في هذه المرحلة البدء بتأهيل مجموعة من الوسطاء، لتطبيق برنامج الوسطاء ورحلة العميل.

أما المرحلة الثالثة، وهي مرحلة المشاركة (Involve)، فيشارك فيها أصحاب المصلحة بشكل هادف مع الحكومات في وضع الخطط والخيارات لتنفيذ ومراجعة خطة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة في قطاع الإسكان وتنفيذ الإجراءات، ولا ترقى المشاركة في هذه المرحلة إلى مستوى تقاسم سلطة صنع القرار الرسمية.



المشتركة، ومنصات أصحاب المصلحة، والتفويضات القانونية التي تُعزز تكامل السياسات ورصد الأداء.

6. المناقشة

إن الطبيعة متعددة الأبعاد للتنمية المستدامة بشكل عام واستدامة الإسكان بشكل خاص تؤكد عجز الجهات والمؤسسات المنفردة عن مجابهة تحديات التطبيق والتنفيذ والتقييم بمعزل عن إطار تنسيقي يضمن اتساق الأدوار وتكاملها. ولذلك، فإن هذا الارتباط بين أهداف التنمية المستدامة يجب أن يرافقه ارتباط وتنسيق بين جميع الجهات الفاعلة ذات العلاقة، فبالنظر إلى نهج اتساق السياسات للتنمية المستدامة الذي يدعو إلى دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والحوكمة في عملية صنع السياسات، مع الإقرار بالترابطات الجوهرية بين أهداف التنمية المستدامة؛ تدعو خطة التنمية المستدامة لعام 2030 إلى إعادة النظر في ثقافة الحوكمة ومؤسساتها. ولذلك، فإن تحديد مدى القدرة على تنفيذ أهداف التنمية المستدامة يتوقف على الاستراتيجيات الوطنية والأطر المؤسسية القائمة، فضلاً عن حالة اللامركزية والوسائل المتاحة للتنفيذ المحلي للأجندات العالمية. ويهدف هذا النهج إلى تعزيز التآزر، ودعم الشراكات وتحقيق التوازن، وذلك لتحديد العلاقات وإدارتها بين أهداف التنمية المستدامة بما يحد من أي آثار سلبية محتملة ناتجة عن تنفيذها، ويتغلب عليها [2].

ولتحقيق الطابع المؤسسي لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة المرتبطة بقطاع الإسكان، ينبغي دمج هذه الأهداف بصورة منهجية في الهياكل التنظيمية والممارسات التشغيلية لمختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية، بحيث تصبح جزءاً أصيلاً من الثقافة المؤسسية الحاكمة للسياسات العامة وآليات عمل

وأما المرحلة الرابعة، وهي مرحلة التعاون (Collaborate)، فتقرر فيها الحكومات وأصحاب المصلحة معاً تنفيذ جميع الخطط المتفق عليها، وهي مرحلة طويلة الأجل ومعقدة وتتطلب الكثير من الموارد. وذلك عن طريق العمل تدريجياً على إشراك الجهات الفاعلة الخاصة (مثل: المكاتب المعمارية والهندسية، والمطورين العقاريين، ومصنعي وموردي مواد البناء والتجهيزات)، ومؤسسات المجتمع المدني. مع فتح قنوات اتصال فعالة بين الجهات الحكومية المسؤولة ومراكز الأبحاث وبين جميع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني. ولذلك سيخلق التواصل المباشر بين المستفيد النهائي والجهات الوسيطة من جهة، وبين المستفيد النهائي وأصحاب المصلحة ومؤسسات المجتمع المدني من جهة أخرى، قنوات قوية للتغذية الراجعة عن طريق ارتباطهم المباشر بالجهات الحكومية على المستوى المحلي. وباستخدام هذا النهج المقترح، لتطوير المساكن الميسرة والمستدامة، سيصبح مسار التغذية الراجعة دائرياً وليس خطياً.

وهذه المراحل الأربع لن يكتب لها النجاح والتنسيق التام والكامل بين الجهات الفاعلة إلا بتطبيق منظومة الحوكمة الفوقية، وهو أمر ضروري لتطوير حوكمة فعالة وإدارة عامة عالية الجودة، ولتعزيز التماسك في السياسات والمؤسسات لدعم تطبيق المعايير. إن الحوكمة الفوقية تُشكّل إطاراً حيويًا لتوحيد جهود مختلف الجهات المعنية في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة؛ إذ تعمل بوصفها آلية انعكاسية تُتيح التوجيه الاستراتيجي والتماسك بين الأنظمة القطاعية المجزأة ذات القدرات المؤسسية متفاوتة، دون الحاجة إلى سيطرة هرمية من خلال ثلاث آليات رئيسية، وهي: اللجان الوزارية

وتُعالج التوترات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية بما يتماشى مع مبادئ التنمية المستدامة. وأخيرًا، يجب أن تسمح الحوكمة الفوقية الناجحة للحكومات والمنظمات غير الحكومية بأداء أدوارها في معالجة التحديات الاجتماعية والاقتصادية المحددة [39، 40].

كما تشير نتائج الدراسة إلى أن تحقيق أهداف التنمية المستدامة في قطاع الإسكان بناء على النموذج المطور لا يعتمد فقط على جودة السياسات أو توافر الموارد، وإنما يرتبط بدرجة أكبر بقدرة النظام المؤسسي على تنسيق أدوار الجهات الفاعلة المختلفة ضمن إطار حوكمة فوقية قادر على إدارة التعقيد المؤسسي. وتُمثل الاستدامة والقدرة على تحمل التكاليف تحديًا للتنسيق والتكامل، وتحديدًا للحوكمة أيضًا؛ لذلك تضطلع الجهات الفاعلة المختلفة في الحوكمة الفوقية بوظائف مشتركة، إضافة إلى أدوارها الخاصة، حيث تُسهم كل منها في صنع السياسات. كما تُهيئ الحوكمة الفوقية بيئةً مُمكّنة للجهات الفاعلة الأضعف من خلال آليات التمكين، والوساطة بين الأطراف المختلفة. ومن الجوانب المهمة التي يؤكدُها النموذج المطور التأكيد على أن التنسيق بين الجهات الفاعلة يمثل التحدي الأكبر في تحقيق الاستدامة والإسكان الميسر، حيث يكشف الواقع المؤسسي في العديد من البلدان العربية أن مسؤوليات قطاع الإسكان غالبًا ما تتوزع بين وزارات وهيئات متعددة، مثل: الإسكان، والتخطيط، والإدارة المحلية، والبيئة، والمالية، والاستثمار، والجهات البلدية، مع محدودية وجود جهة تنسيقية عليا تمتلك الصلاحيات الكافية لتحقيق التكامل بين هذه المؤسسات.

ونتيجة لذلك، تنفذ العديد من البرامج والمشروعات بصورة متوازية أو منفصلة، بما يؤدي إلى تكرار الجهود، وتضارب الأولويات، وضعف كفاءة

القطاعات الحكومية والخاصة والأكاديمية. ويتطلب تحقيق ذلك تبني استراتيجية وطنية شاملة للإسكان تستند إلى إطار تشريعي متين، إلى جانب إصلاح هياكل الحوكمة القائمة، وتفعيل برامج استراتيجية للاستثمار والبحث العلمي وبناء القدرات والتدريب [41]. كما ينبغي أن تستند جهود التنفيذ إلى تحليل معمق لأدوار ومسؤوليات مختلف أصحاب المصلحة في عملية التنمية، مع تحديد الجهة الحكومية المسؤولة عن تنسيق الجهود بين الأطراف المعنية [23]. ويتحقق ذلك من خلال تبني أطر حوكمة تعاونية ومتعددة المستويات تدعم التكامل والتنسيق في عمليات صنع السياسات، مع ضمان إشراك مختلف المؤسسات الحكومية والفاعلين المجتمعيين في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

وتؤكد نتائج الدراسة عدم وجود وصفة عامة لحوكمة الاستدامة في سياق ثقافي محدد، ولكن يمكن للتنمية المستدامة أن تستفيد من نهج الحوكمة الفوقية مع مراعاة الحساسية الثقافية؛ لأن ما يُعد جيدًا في بيئة أو مجتمع ما قد يختلف من ثقافة إلى أخرى. وهذا يظهر تأكيدًا واضحًا في أدبيات حوكمة الاستدامة لإيجاد تحول واضح لنماذج الحوكمة التقليدية إلى نماذج الحوكمة الفوقية التي تقوم على تعدد الجهات الفاعلة، والتنسيق بين القطاعات، والتكيف مع الخصوصيات المحلية والثقافية. وينطلق من فرضية رئيسة مفادها أن تحقيق الاستدامة لا يمكن أن يعتمد على نموذج مؤسسي موحد، وإنما يتطلب أطرًا مرنة تستجيب لاختلاف السياقات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية. وهذا يستلزم تضافر جهود جميع القطاعات لوضع حلول مصممة خصيصًا لبيئات محددة، فعند توفير منصة حوكمة تهتم بتطوير الحلول والابتكارات يمكن للسياسات القطاعية المتكاملة أن تُحدث تأثيرًا محليًا

التنمية المستدامة إلى سياسات محلية لضمان جدواها وملاءمتها للجهات الفاعلة التي يُتوقع منها أن تسهم في تحقيقها [42].

ويبرز المقترح الخاص بمرحلة الإبلاغ (Inform) بوصفه معالجة لأحد أبرز أوجه القصور في الحوكمة في الدول العربية، وهو انتقال السياسات بصورة أحادية من المستوى المركزي إلى الجهات المنفذة في قطاعات منفصلة وغير مترابطة دون توفير فهم مشترك للأهداف والمسؤوليات وآليات التنفيذ بين جميع الفاعلين والمستفيدين على حد سواء. إضافة إلى أن إشراك المؤسسات الأكاديمية ومراكز البحوث في صياغة السياسات وتحديثها بصورة مستمرة يسهم في سد الفجوة القائمة بين المعرفة العلمية وصنع القرار، وهي فجوة لا تزال واضحة في العديد من تلك الدول، حيث تعتمد السياسات في كثير من الأحيان على اعتبارات إدارية أو سياسية أكثر من اعتمادها على الأدلة العلمية والبيانات المحدثة. ويُعدّ الوصول إلى المعلومات والمعرفة والتعلم المؤسسي أمراً بالغ الأهمية لنجاح الحوكمة الفوقية، إلا أن هذا الوصول ليس متاحاً بالضرورة بالتساوي لجميع الجهات الفاعلة المحتملة [12].

وتعكس مرحلة الاستشارة (Consult) أهمية تعزيز اللامركزية الإدارية بوصفها أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة. فعلى الرغم من الاتجاه الذي تبنته العديد من الدول العربية نحو نقل بعض الصلاحيات إلى الحكومات المحلية، فإن هذه العملية ما تزال محدودة بسبب ضعف القدرات المؤسسية والمالية للمستويات المحلية، إضافة إلى استمرار المركزية في اتخاذ القرار. ولذلك، فإن بناء منظومة للتغذية الراجعة تبدأ من المستوى المحلي وصولاً إلى المستوى الوطني الذي من شأنه أن يرفع كفاءة التخطيط، ويجعل السياسات

استخدام الموارد، وهو ما يبرر الحاجة إلى إنشاء مجالس وطنية للتنمية المستدامة تتولى قيادة التنسيق الاستراتيجي بين مختلف الفاعلين، وليس مجرد الإشراف الإداري على تنفيذ الخطط. إضافة إلى ذلك، يُعدّ العمل المحلي أساسياً لضمان ترسيخ أهداف التنمية المستدامة وتكييفها مع الظروف المحلية. فالفاعلون المحليون يمتلكون معرفة مباشرة بالمشكلات والتحديات الملموسة، وبالعلاقات السببية المحتملة بينها. ولذلك، فإن آليات التمكين، والوساطة، والمساءلة، والشفافية، تمثل أدوات مؤسسية ضرورية لإدارة هذا التعقيد، وتقليل فجوات القوة بين الجهات الفاعلة، وضمان مشاركة أكثر عدالة في عمليات صنع القرار. ويكتسب هذا الاستنتاج أهمية خاصة في البلدان العربية، حيث تتسم منظومات الحوكمة في كثير من الدول بسيادة النهج القطاعي، وتداخل الاختصاصات، وضعف التنسيق الأفقي والرأسي بين المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية، الأمر الذي يؤدي إلى تجزئة السياسات الإسكانية وصعوبة مواءمتها مع الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة.

ومن الوظائف المهمة الأخرى التي يؤكدّها النموذج المطور عمل شراكات بين جميع مستويات الحكومة والجهات المعنية المحلية، مثل: القطاع الخاص، والشركاء الاجتماعيين، والأوساط الأكاديمية، والمنظمات الشعبية والمجتمع المدني. وهذه الشراكات الشاملة تُبنى على قواعد وقيم ورؤية مشتركة وأهداف مشتركة. وجميعها متطلبات على الصعد العالمية والوطنية والإقليمية والمحلية، حيث يتطلب التغيير التحويلي وزيادة كفاءة الطاقة والموارد في قطاع الإسكان اتخاذ إجراءات على مستويات متعددة بين الجهات الفاعلة المتعددة، وهذا يتطلب بالضرورة تسهيل ترجمة أهداف

التعاقدية، وإنما يتطلب بناء منظومة مؤسسية تضمن التنسيق المستمر، وتبادل البيانات، ووضوح المسؤوليات، ووجود قنوات اتصال فعالة بين جميع الأطراف. كما أن تحويل مسار التغذية الراجعة من نموذج خطي إلى نموذج دائري يمثل تحولاً مؤسسياً مهماً؛ لأنه يسمح بالتعلم المستمر وتعديل السياسات في أثناء التنفيذ بدلاً من الاكتفاء بالتقييم بعد انتهاء المشروعات.

كما تؤكد النتائج أن نجاح المراحل الأربع المقترحة للحكومة الفوقية يرتبط بوجود إطار قادر على إدارة التفاعل بين أنماط الحوكمة المختلفة، بدلاً من الاعتماد على النموذج الحكومي التقليدي القائم على السيطرة الهرمية. ويكتسب هذا الطرح أهمية خاصة في الدول العربية التي تتفاوت فيها القدرات المؤسسية بين المؤسسات الحكومية، وتتداخل فيها الأدوار التنظيمية والتنفيذية. وفي هذا السياق، لا تعني الحوكمة الفوقية تقليص دور الدولة، بل إعادة تعريفه ليصبح موجهاً ومنسقاً وميسراً للتفاعل بين مختلف الفاعلين، مع المحافظة على الدور التنظيمي والرقابي للدولة.

وعليه، فإن الدراسة لا تقترح مجرد إعادة هيكلة مؤسسات قطاع الإسكان، وإنما تدعو إلى تحول مؤسسي شامل في فلسفة إدارة التنمية المستدامة، ينتقل من الحوكمة المركزية المجزأة إلى الحوكمة الفوقية المنسقة، ومن التخطيط المركزي إلى التعلم المؤسسي المستمر، ومن تنفيذ المشروعات بصورة منفردة إلى إدارة منظومات متكاملة متعددة المستويات والجهات الفاعلة. ويبدو أن هذا التحول يمثل أحد أهم المتطلبات المستقبلية للدول العربية إذا ما أرادت تسريع تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعزيز كفاءة سياسات الإسكان، وتحقيق التوازن بين النمو الحضري، والعدالة الاجتماعية، والاستدامة البيئية.

الإسكانية أكثر استجابة للاحتياجات الفعلية للمجتمعات المحلية، بدلاً من اعتماد نماذج موحدة لا تراعي الخصوصيات المكانية والاجتماعية. ومن الجوانب المهمة التي يطرحها النموذج المقترح إدخال مفهوم الوسطاء (Intermediaries) ضمن المنظومة المؤسسية، وهو مفهوم لا يزال محدود التطبيق في معظم الدول العربية. فالتحولات نحو الإسكان المستدام تتطلب وجود جهات وسيطة تمتلك القدرة على ترجمة السياسات الوطنية إلى ممارسات تنفيذية، وتسهيل التواصل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمواطنين، ونقل المعرفة والخبرات بين مختلف الأطراف. ويمكن لهذه الجهات أن تؤدي دوراً محورياً في تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز بناء القدرات، وتسريع تبني الابتكارات التقنية والتنظيمية في قطاع الإسكان.

أما مرحلة المشاركة (Involve) فتسلط الضوء على أحد أبرز التحديات التي تواجه الحوكمة العربية، وهو محدودية المشاركة الحقيقية لأصحاب المصلحة في إعداد السياسات العامة وتنفيذها. ففي كثير من الحالات تقتصر المشاركة على المشاورات الشكلية أو الاجتماعات التعريفية، دون أن تمتد إلى إشراك فعلي في تصميم البرامج أو مراجعة السياسات أو تقييمها. ولذلك، فإن الانتقال إلى نماذج المشاركة الهادفة يساهم في رفع مستوى قبول السياسات، وتعزيز الشفافية، والاستفادة من الخبرات المتنوعة التي يمتلكها القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والمستفيدون النهائيون.

وأما مرحلة التعاون (Collaborate) فتكتسب أهمية مضاعفة في السياق العربي نتيجة التوسع المتزايد في دور القطاع الخاص في تطوير المشروعات السكنية، ولا سيما من خلال الشراكات بين القطاعين العام والخاص. إلا أن نجاح هذه الشراكات لا يعتمد فقط على الأطر

7. الاستنتاجات والتوصيات

والهياكل الشبكية، وتجمع بين الجهات الفاعلة التي تعمل عبر مختلف الأنظمة. كما يمكن من تحقيق التنسيق الأفقي بين الوزارات والتوافق الرأسي مع الكيانات الإقليمية والمحلية، ويمنع تشتت السياسات من خلال تمكين التخطيط المنسق الذي يُراعي المفاضلات ويستفيد من المزايا المتبادلة، ويعتمد على أربع مراحل هي: الإبلاغ، والاستشارة، والمشاركة، والتعاون.

وبناء على ذلك، توصي الدراسة بمجموعة من التوصيات التي يجب تنفيذها على مراحل زمنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل كما هو موضح في الجدول (2). كما توصي الدراسة بإجراء أبحاث مستقبلية لتطبيق النموذج المقترح في دراسة حالة مقارنة بين دولتين عربيتين باستخدام منهجيات مختلطة (كمية ونوعية) لقياس فعاليته وتحديد العقبات السياسية والإدارية التي قد تواجه تطبيقه مع اقتراح آليات للتغلب عليها.

8. حدود الدراسة

عمدت الدراسة إلى تطوير نموذج مفاهيمي للحكومة الفوقية استناداً إلى تحليل الأدبيات والتقارير الوطنية والتجارب الدولية، دون إجراء تطبيق ميداني أو اختبار تجريبي للنموذج المقترح. كما أن اختلاف السياقات المؤسسية والتشريعية والاقتصادية بين الدول العربية قد يحد من إمكانية تعميم النتائج بصورة كاملة مما يزيد الحاجة إلى دراسات مستقبلية لدراسة مواءمة النموذج المقترح وتكيفه مع الخصوصيات الوطنية لكل دولة.

توفر البيانات

لم يتم إنشاء أو تحليل أي بيانات في هذه الدراسة.

التمويل

لم يتلق هذا البحث أي تمويل خارجي.

قدمت الدراسة رابطاً تكاملياً وثيقاً بين تنفيذ أهداف التنمية المستدامة 2030 وقطاع الإسكان، تمثل في وجود ترابط بين تنفيذ الإسكان الميسر والمستدام مع 15 هدفاً من أهداف التنمية المستدامة مما يستلزم تقديم مقترح حوكمة فوقية بوصفه إطاراً تنسيقياً يمكن مختلف الجهات الفاعلة من العمل معاً لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في قطاع الإسكان، وذلك بسبب وجود تشتت مؤسسي، وضعف تنسيق أفقي ورأسي، ومركزية مفرطة. كما أن ضعف مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني الذي تعاني منه المؤسسات الحكومية في بعض الدول العربية يعمل على إضعاف القدرة على تلبية متطلبات عملية الانتقال.

وقد أظهرت الدراسة أن مقترح الحوكمة الفوقية يعمل بوصفه إطاراً يحقق تنسيقاً فعالاً بين القطاعات ومستويات الحوكمة عند تطبيقها بشكل سليم، ويسهم في تكييف الإطار المؤسسي الذي يربط الجهات الأكثر فاعلية في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة. كما أن هذا المقترح يجمع بين جميع الجهات الفاعلة (الحكومية، والخاصة، والبحثية، والأكاديمية، ومؤسسات المجتمع المدني) في عملية الانتقال، إضافة إلى إنشاء مجموعة من الجهات الجديدة، مثل: المجلس الوطني للاستدامة، والجهات الوسيطة، تعمل على سد الفجوة بين الجهات الحكومية على المستوى الوطني والإقليمي والمحلي، وتمثل حلقة الربط بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة ومؤسسات المجتمع المدني، فضلاً عن أنها تيسر الاشتراطات واللوائح والتنظيمات للجهات الخاصة وتربط بين المستفيدين النهائيين والجهات الفاعلة الخاصة.

وهذا يعني أن مقترح الحوكمة الفوقية يعمل بوصفه آلية ربط تربط بين الحوكمة الهرمية وأنظمة السوق

جدول 2. توصيات الدراسة مقسمة على مراحل زمنية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل

المدة الزمنية	التوصيات	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
قصيرة المدى (1-3) سنوات	إنشاء وحدة تنسيقية وطنية للإسكان الميسر والمستدام عقد ورش عمل توعوية للجهات الحكومية حول مفهوم الحوكمة الفوقية توريد وتصنيع مواد بناء مستدامة	رئاسة الوزراء / المجلس الأعلى للتخطيط المجلس الوطني للاستدامة وزارة الإسكان / وزارة التجارة / هيئة المواصفات والمقاييس
متوسطة المدى (3-5) سنوات	تطوير بدائل تصميمية مساكن ميسرة ومستدامة توريد وتصنيع الأنظمة الكهربائية والميكانيكية استحداث تقنيات تنفيذ مستدامة الرفع من مستوى التوعية المجتمعية بأهداف التنمية المستدامة والإسكان الميسر والمستدام	القطاع الخاص / المكاتب الهندسية القطاع الخاص / المكاتب الهندسية القطاع الخاص / المكاتب الهندسية المجلس الوطني للاستدامة
	التغيير في التشريعات والاشتراطات الحكومية ذات العلاقة بتطوير المساكن الميسرة والمستدامة	وزارة الإسكان
	إطلاق منصة وطنية لمشاركة أصحاب المصلحة في مراجعة سياسات الإسكان وتقييمها	المجلس الوطني للاستدامة
	صدور قرارات حكومية إلزامية بتطوير مساكن ميسرة ومستدامة	وزارة الإسكان
	تنفيذ مبادرات حكومية أو خاصة لتخفيض أسعار قطع الأراضي	وزارة الإسكان
	تنفيذ مبادرات حكومية أو خاصة لتخفيض تكاليف تنفيذ المساكن	وزارة الإسكان
طويلة المدى (5-10) سنوات	إعادة هيكلة الحوكمة المؤسسية لقطاع الإسكان على وفق نموذج الحوكمة الفوقية متعدد المستويات إدراج مؤشرات الأداء المرتبطة بأهداف التنمية المستدامة في تقييم أداء الجهات الحكومية سنوياً إنشاء صندوق وطني لتمويل الإسكان المستدام بشراكة بين القطاعين العام والخاص	رئاسة الوزراء ديوان الرقابة / الجهاز المركزي للرقابة رئاسة الوزراء / وزارة المالية

المراجع

تنموية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت.
2022؛ 1(75):1-40.

[9] حيدر ع، الغامدي م س ع، باهمام ع س. نحو الانتقال إلى مساكن ميسرة ومستدامة: مقترح لتكييف الإطار المؤسسي في المرحلة الانتقالية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإمارات للبحوث الهندسية. 2021؛ 26(4):1.

[10] Housing Europe. How housing Europe members deliver on the sustainable development goals. Investing in affordable housing is investing in sustainable development; 2017.

[11] مصعب م، القصار أ. الحوكمة وأهداف التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية في الدول العربية. مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية. 2024؛ 26(3):49-77.

[12] Meuleman, L. Metagovernance for sustainability: a framework for implementing the sustainable development goals. London: Routledge; 2019. <https://doi.org/10.3326/pse.43.1.7>

[13] Fischer LB, Newig J. Importance of actors and agency in sustainability transitions: a systematic exploration of the literature. Sustainability. 2016;8(5):476. <https://doi.org/10.3390/su8050476>

[14] Geels FW. The multi-level perspective on sustainability transitions: responses to seven criticisms. Environmental Innovation and Societal Transitions. 2011;1(1):24-40. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2011.02.002>

[15] Eionet. European Environment Information and Observation Network. Sustainability transitions: now for the long term. Eionet Report | No 1/2016. European environment agency; 2016.

[16] Andrews-Speed P. Applying institutional theory to the low-carbon energy transition. Energy Research & Social Science. 2016;13:216-25. <https://doi.org/10.1016/j.erss.2015.12.011>

[1] Economic and Social Commission for Western Asia (ESCWA). Progress towards the sustainable development goals in the Arab region. Beirut: United Nations; 2024.

[2] UCLG. The localization of the global agendas: how local action is transforming territories and communities. The GOLD V Regional Report on Middle East and West Asia; 2019.

[3] Ben Hassen T, El Bilali H. Sustainable development goals in the middle east and North Africa (MENA) region: policy and governance. In: Abubakar IR, da Silva I, Pretorius R, Tarabieh K (eds) SDGs in Africa and the Middle East Region. Implementing the UN Sustainable Development Goals – Regional Perspectives. Springer, Cham; 2024. p. 283-98. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17465-0_20

[4] Habitat for humanity: housing and the sustainable development goals. The transformational impact of housing. Atlanta: Habitat for Humanity International. 2021.

[5] Dahman A. Orchestrating sustainability: meta-governance as a catalyst for cross-sectoral collaboration on the SDGs. Journal of Contemporary Business and Economic Studies. 2026;9(1):99-116.

[6] أبو شاله ن. عرض تقرير التنمية العربية 2025: مستقبل أسواق العمل العربية في ظل التحول الأخضر والذكاء الاصطناعي. مجلة التنمية والسياسات الاقتصادية. 2026؛ 28(1):41-93. <https://doi.org/10.34066/jodep.26.28.1.3>

[7] وزارة الاقتصاد والتخطيط. أهداف التنمية المستدامة: الاستعراض الطوعي الوطني الأول للمملكة العربية السعودية. المنتدى السياسي الرفيع المستوى لعام 2018، لتحول نحو مجتمعات مستدامة ومرنة. نيويورك؛ 2018.

[8] عبد مولا و. أهداف التنمية المستدامة في الدول العربية: فجوة التخطيط والتمويل والبيانات. سلسلة دراسات

- of climate change adaptation. *Journal of Environmental Planning and Management*. 2019;62(3):374-98. <https://doi.org/10.1080/09640568.2018.1510767>
- [28] United Nations. Global sustainable development report. Department of Economic and Social Affairs, New York; 2016.
- [29] Følstad A, Kvale K, Halvorsrud R. Customer journey measures – state of the art research and best practice. Report A24488. Oslo, Norway: SINTEF; 2013.
- [30] Følstad A, Kvale K, Halvorsrud R. Customer journeys: involving customers and internal resources in the design and management of services. In: Sangiorgi D, Hands D, Murphy E (eds.), *ServDes 2014: Service Future*, 9-11 April. Lancaster; 2014. p. 412-417.
- [31] Wilde MD, Spaargaren G. Designing trust: how strategic intermediaries choreograph homeowners' low-carbon retrofit experience. *Building Research & Information*. 2019; 47(4):362-74. <https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1443256>
- [32] Nieboer N, Straub A. How do customer journeys regarding energy investments look like? In Conference papers of the European Network for Housing Research (ENHR 2018): More together, more apart: Migration, densification, segregation. ENHR; 2018.
- [33] Howarth C, Roberts BM. The role of the UK green deal in shaping pro-environmental behaviours: insights from two case studies. *Sustainability*. 2018;10(6):2107. <https://doi.org/10.3390/su10062107>
- [34] Shibeika A, Hittini B, Abdel Raheem T. The adoption of building environmental performance assessment methods in the UAE built environment. In: Panuwatwanich, K, Ko, CH (eds) *The 10th International Conference on Engineering, Project, and Production Management*. Lecture Notes in Mechanical Engineering. Springer, Singapore; 2020. p. 33-41.
- [17] Derkx B, Glasbergen P. Elaborating global private meta-governance: an inventory in the realm of voluntary sustainability standards. *Global Environmental Change*. 2014;27:41-50. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2014.04.016>.
- [18] Birch J. Housing and poverty. York: Joseph Rowntree Foundation. 2015.
- [19] International Council for Science. A guide to SDG interactions: from science to implementation, Paris; 2017.
- [20] UNEP. Sustainable housing – A must, not a luxury. Paris; 2011.
- [21] باهمام ع س (محرر). الإسكان التنموي أمل من لا مسكن لهم. الرياض: مركز البحوث والمعلومات، كلية العمارة والتخطيط، جامعة الملك سعود؛ 2008.
- [22] Wachter S, Hoek-Smit M, Kim KH. Housing challenges and the new urban agenda. Philadelphia: Penn Institute for Urban Research; 2018.
- [23] UN Habitat. Housing and slum upgrading. Retrieved March 16, 2026, from <https://unhabitat.org/5-housing-and-slum-upgrading>
- [24] Iyer D, Rubian R, Pizarro G. UN-Habitat. Institutional and coordination mechanisms: guidance note on facilitating integration and coherence for SDG implementation. New York: United Nations Development Programme; 2017.
- [25] Daamen R. The identification of the multi-actor governance system in the sustainable housing policy. A case study in the city of Wroclaw: Poland. [Master thesis]. Nijmegen: Radboud University; 2016.
- [26] Wittmayer JM, Avelino F, Steenbergen FV, Loorbach D. Actor roles in transition: insights from sociological perspectives. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2017;24:45-56. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2016.10.003>
- [27] Patterson JJ, Huitema D. Institutional innovation in urban governance: the case

- https://doi.org/10.1007/978-981-15-1910-9_3
- [35] UN DESA, UNITAR. Stakeholder engagement and the 2030 agenda: a practical guide. United Nations; 2020.
- [36] Moore T, Horne R, Morrissey J. Zero emission housing: policy development in Australia and comparisons with the EU, UK, USA and California. *Environmental Innovation and Societal Transitions*. 2014;11:25–45.
<https://doi.org/10.1016/j.eist.2013.12.003>
- [37] Doyon A, Moore T. The role of mandatory and voluntary approaches for a sustainable housing transition: evidence from vancouver and melbourne. *Urban Policy and Research*. 2020; 38(3):213–29.
<https://doi.org/10.1080/08111146.2020.1768841>
- [38] Reddy PS. Localising the sustainable development goals (SDGs): The role of Local Government in context. *African Journal of Public Affairs*. 2016;9(2):1-15.
- [39] Jonga M. The roles of local and regional governments in achieving the sustainable development goals. *International Social Sciences and Humanities*. 2022;1(1):130-32. <https://doi.org/10.32528/issn.v1i1.20>
- [40] Pahl-Wostl C. The role of governance modes and meta-governance in the transformation towards sustainable water governance. *Environmental Science and Policy*. 2019;91:6-16.
<https://doi.org/10.1016/j.envsci.2018.10.008>
- [41] Golubchikov O, Badyina A. Sustainable housing for sustainable cities: a policy framework for developing countries. Nairobi, Kenya: UN-Habitat; 2012.
- [42] Ansell C, Sørensen E, Torfing J. The key role of local governance in achieving the SDGs. Co-creation for sustainability: The UN SDGs and the Power of Local Partnership; 2022.
<https://doi.org/10.1108/978-1-80043-798-220220002>