

بناء المنعة الاقتصادية الحضرية خلال جائحة كوفيد-19 وبعدها

التعافي الاقتصادي ومنعة المدن

أداة للتشخيص والتخطيط

شباط/فبراير 2021

UN HABITAT
FOR A BETTER URBAN FUTURE



UNITED NATIONS
ESCAP
Economic and Social Commission for Asia and the Pacific

المحتويات

3	مقدمة
3	أهداف الأداة وهيكلها
4	تصوّر المنعة الحضرية
7	أولاً- تشخيص المنعة
7	1- نهج أداة التشخيص وتصميمها
7	1-1 النهج العام والمصادر
9	1-2 التصميم والعناصر الرئيسية
12	2- عناصر التشخيص
13	2-1 منعة بيئة الأعمال المحلية
13	2-1-1 تنوع الاقتصاد المحلي (المؤشر 1-1)
14	2-1-2 الانفتاح والتكامل مع الأسواق الخارجية (المؤشر 1-2)
16	2-1-3 ريادة الأعمال والابتكار (المؤشر 1-3)
18	2-1-4 الإنتاجية والقدرة الاقتصادية والمالية (المؤشر 1-4)
19	2-2 منعة سوق العمل المحلية
19	2-2-1 منعة سوق العمل (المؤشر 2-1)
20	2-2-2 حركة العمال (المؤشر 2-2)
21	2-2-3 الحماية الاجتماعية للعمال (المؤشر 2-3)
23	2-3 منعة النظام المالي المحلي
23	2-3-1 حجم النظام المالي وعمقه (المؤشر 3-1)
25	2-3-2 الأداء المالي والسلامة المالية (المؤشر 3-2)
26	2-3-3 الحيز المالي (المؤشر 3-3)
28	2-3-4 سلامة الوضع المالي واستقراره (المؤشر 3-4)
28	2-4 منعة الحوكمة الاقتصادية
29	2-4-1 قوة هياكل الحوكمة والقيادة الاقتصادية (المؤشر 4-1)
30	2-4-2 نطاق التخطيط المدني وجودته (المؤشر 4-2)
31	2-4-3 الجاهزية للاستثمار (المؤشر 4-3)
33	2-5 منعة البنية التحتية للخدمات الأساسية وتربطها
33	2-5-1 تغطية البنية التحتية للخدمات الأساسية ووظائفها (المؤشر 5-1)
34	2-5-2 تغطية الخدمات الصحية (المؤشر 5-2)
35	2-5-3 الاتصال والتنقل (المؤشر 5-3)
36	3- الخطوط العريضة لتقرير الأداء
39	4- تسجيل الدرجات
44	ثانياً- التخطيط للمنعة
44	5- نهج التخطيط
44	5-1 أهداف خطة بناء المنعة الاقتصادية
45	5-2 مبادئ التخطيط
47	5-3 السمات الرئيسية لخطة بناء المنعة الاقتصادية

47	شكل الخطة	5-3-1
48	أفق التخطيط	5-3-2
48	الروابط والمواءمة	5-3-3
48	خطوات التخطيط	5-4
49	تكوين الرؤية وتحديد أهداف الأداء	5-4-1
50	قياس فجوة الأداء	5-4-2
50	تخطيط الإجراءات	5-4-3
50	المواءمة الاستراتيجية	5-4-4
51	تحديد الموارد	5-4-5
51	هيكل الخطة	6-6
52	مقدمة	6-1
52	أهداف الأداء	6-2
53	خطة العمل	6-3
55	تحليل المخاطر	6-4
55	الرصد والاستعراض	6-5
56	تطبيق أداة التشخيص والتخطيط	7-7
56	نُهج وأساليب التطبيق	7-1
57	الأساليب الرئيسية	7-2
57	طريقة دلفي	7-2-1
59	فريق الخبراء	7-2-2

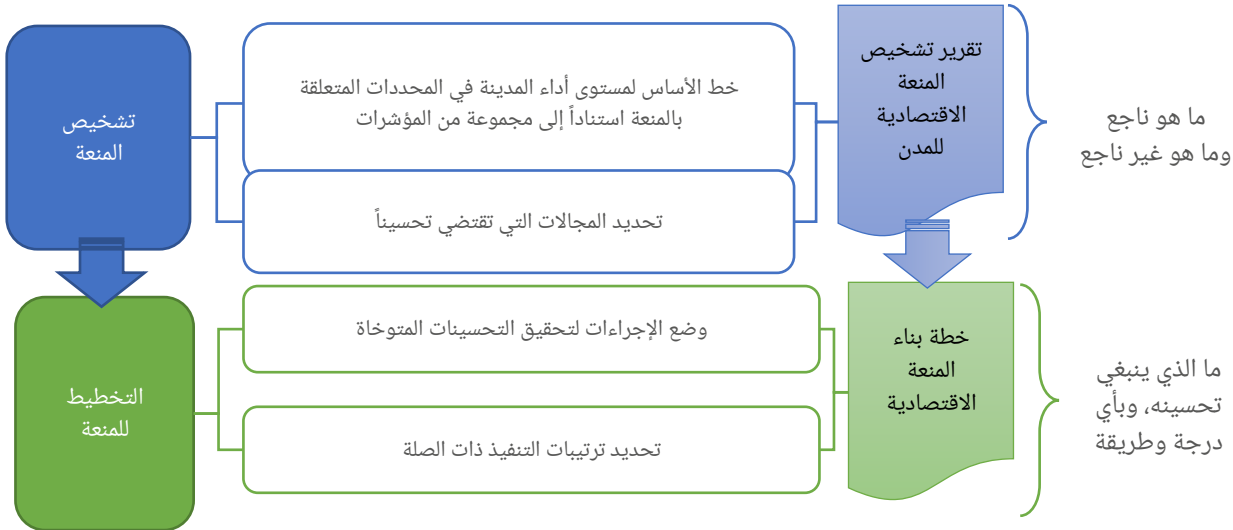
مقدمة

أهداف الأداة وهيكلها

تم تطوير أداة التشخيص والتخطيط لتحقيق الهدفين التاليين: (1) مساعدة المدن على تحديد نقاط القوة والضعف الكامنة في طريقة تشكيل منظومتها المؤسسية والتشغيلية من منظور التعافي الاقتصادي وبناء المنعة، فضلاً عن تقييم هيكل اقتصادات المدن وأدائها من أجل بلورة فهم واضح للأداء/الوضع الاقتصادي لكل مدينة ولكيفية انعكاسه على درجة هشاشتها ومنعتها؛ (2) تحديد آلية تصميم وتنفيذ خطط/استراتيجيات التعافي لمعالجة الثغرات التي تم تحديدها، وتسريع التعافي على نحو أفضل وتحسين المنعة على المدى الطويل. ويتناول مكون التخطيط "الماهية"، أي المكونات الرئيسية للتخطيط من أجل عملية التعافي و"الكيفية"، أي مسار تصميم خطة التعافي وتنفيذها. وبالتالي، تتكون أداة التشخيص والتخطيط من جزأين، يصف أولهما جانب التشخيص بينما يركز ثانيهما على جانب التخطيط.

ويوضح الشكل 1 هيكل الأداة وعناصرها الرئيسية. ويمثل الشرط الأول من الأداة عملية التشخيص التي سيتم بحثها في الجزء الأول من هذا الدليل، وسينتج عنه تقرير تشخيص المنعة الاقتصادية للمدينة الذي يقدم لمحة عامة عن أداء المدينة في مختلف المحددات ذات الصلة. وتشكل هذه الوثيقة مدخلاً رئيسياً في صوغ الشق الثاني من الأداة، ألا وهو التخطيط، المفصل في الجزء الثاني منها والذي سينتج عنه خطة لبناء المنعة الاقتصادية. وفي الوقت نفسه، فإن تقرير تشخيص المنعة الاقتصادي هو منتج قيم في حد ذاته لكونه يرسى خط الأساس لتنفيذ التحسينات ورصدها مستقبلاً.

الشكل 1- هيكل أداة التشخيص والتخطيط وعناصرها



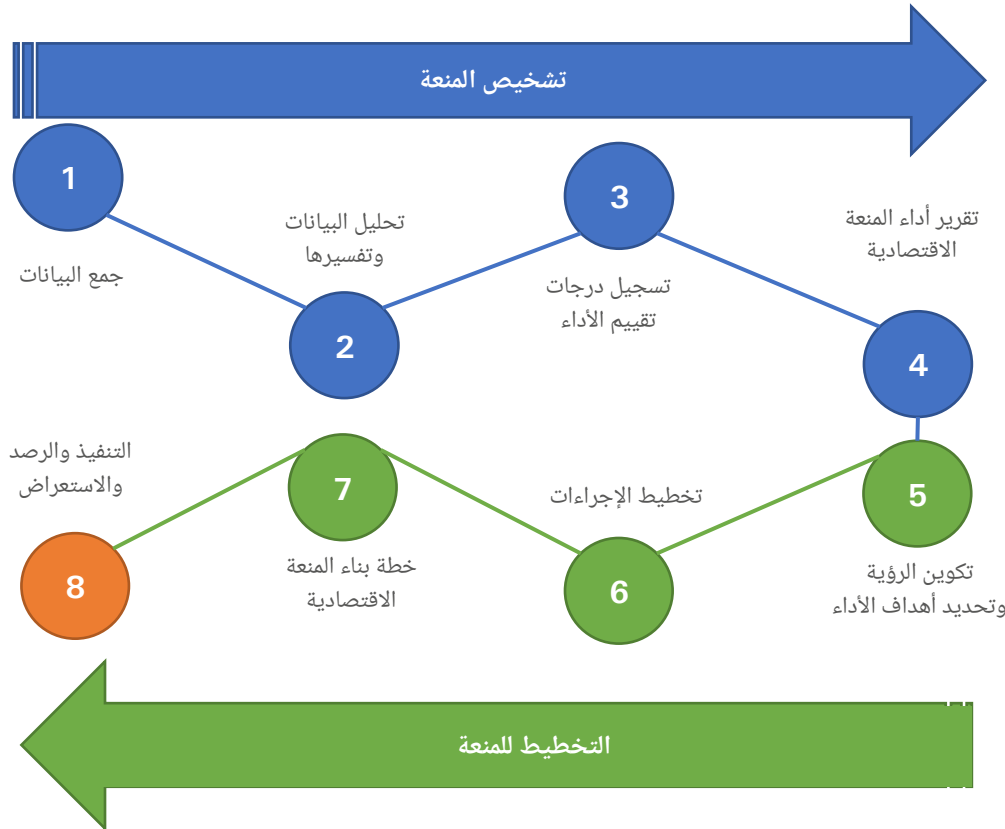
وتستند الأداة إلى المبادئ التوجيهية للتعافي الاقتصادي للمدن وبناء المنعة وإلى الممارسات العالمية المعتمدة وتتوافق معها، كما ينبغي أن تراعي إطار منعة المدن الذي يتبناه موئل الأمم المتحدة (يمكن الاطلاع عليه على الرابط التالي: www.urbanresiliencehub.org).

وقد وضعت هذه الأداة في سياق مشروع الأمم المتحدة الخاص ببناء المنعة الاقتصادية للمدن خلال جائحة كوفيد-19 وبعدها. وهي بذلك تتناول التحدي المتمثل في بناء المنعة من منظور الصدمات الاقتصادية الناجمة عن التطورات العالمية الخارجة عن سيطرة الإدارات، ليس فقط إدارات المدن، بل أيضاً الحكومات الوطنية. وتقترن هذه الصدمات، كما هو واقع الحال، بالأثر المشترك لانخفاض الأنشطة التجارية والاستثمار، وارتفاع معدلات البطالة، وتدني دخل الأسر المعيشية، وتقلص طلب المستهلكين على خلفية اختلال سلاسل الإمداد العالمية والإقليمية.

وتتألف أداة التشخيص والتخطيط من خمسة محددات لقياس المنعة، ومن 16 مؤشراً لتحديد مستوى المنعة والقدرة على الصمود مصممة لقياس أداء المدينة واقتراح التحسينات. ومن المتوخى أن تكون هذه الأداة أداة متطورة وحيوية يمكن تكييفها وفقاً للظروف المحلية، تستعين بها حكومات المدن بغية إجراء تقييم ذاتي لإرشاد وتيسير خططها للتعافي وبناء المنعة على المدى الطويل.

وتشتمل الأداة على الخطوات الرئيسية الثماني التالية الواردة في الشكل 2.

الشكل 2- خطوات تطبيق أداة التشخيص والتخطيط



تصوّر المنعة الحضرية

لأغراض أداة التشخيص والتخطيط، تُعرّف المنعة على أنها قدرة وإمكانية المدن أو المناطق الحضرية على التخطيط للصدمات السلبية وتوقعها، بما في ذلك الضغوط الطويلة الأجل، على اقتصاداتها، وتخصيص الموارد

وإعادة تخصيصها وتعبئتها لتحمل تلك الصدمات والتعافي منها وإعادة البناء على نحو أفضل، مع وضع اقتصاداتها على طريق النمو الاقتصادي المستدام وتعزيز قدرتها على التصدي لأي صدمات في المستقبل.

والنهج المحدد المتعلق بالمنعة الذي يسترشد به لتصميم أداة التشخيص والتخطيط يستند إلى مفهوم النمو المتوازن، حيث يزداد نصيب الفرد من الناتج فيما تظل نسبة الناتج إلى رأس المال وسعر الفائدة وتوزيع الدخل ما بين رأس المال والعمالة ثابتة تقريباً (أو تنخفض على صعيد نسبة رأس المال إلى الناتج في سياق الاقتصادات النامية بما يشير إلى ارتفاع الإنتاجية الهامشية لرأس المال). وهذه مفاهيم تندرج ضمن الاقتصاد الكلي وتستند عادة إلى بيانات وطنية، وغالباً ما يتم تقديرها من خلال نماذج اقتصادية. ومن ثم فهي تتعلق بالمفاهيم وتكون غير قابلة للقياس مباشرة في هذا الإطار.

وبالأحرى، يمكن استخدام المؤشرات التالية باعتبارها مقاييس تقريبية للتنمية الاقتصادية المستدامة والشاملة التي تقوم على النمو المتوازن في سياق الاقتصاد الحضري¹. ومن المفترض أن يستطيع الاقتصاد الحضري المرن أن يضمن نمواً متوازناً على المدى الطويل عن طريق التقليل إلى الحد الأدنى من التقلبات في المؤشرات الاقتصادية التالية الناجمة عن الصدمات الاقتصادية، وتقليص الوقت اللازم للعودة إلى مستويات ما قبل الصدمة واستعادة اتجاه النمو المتوازن.

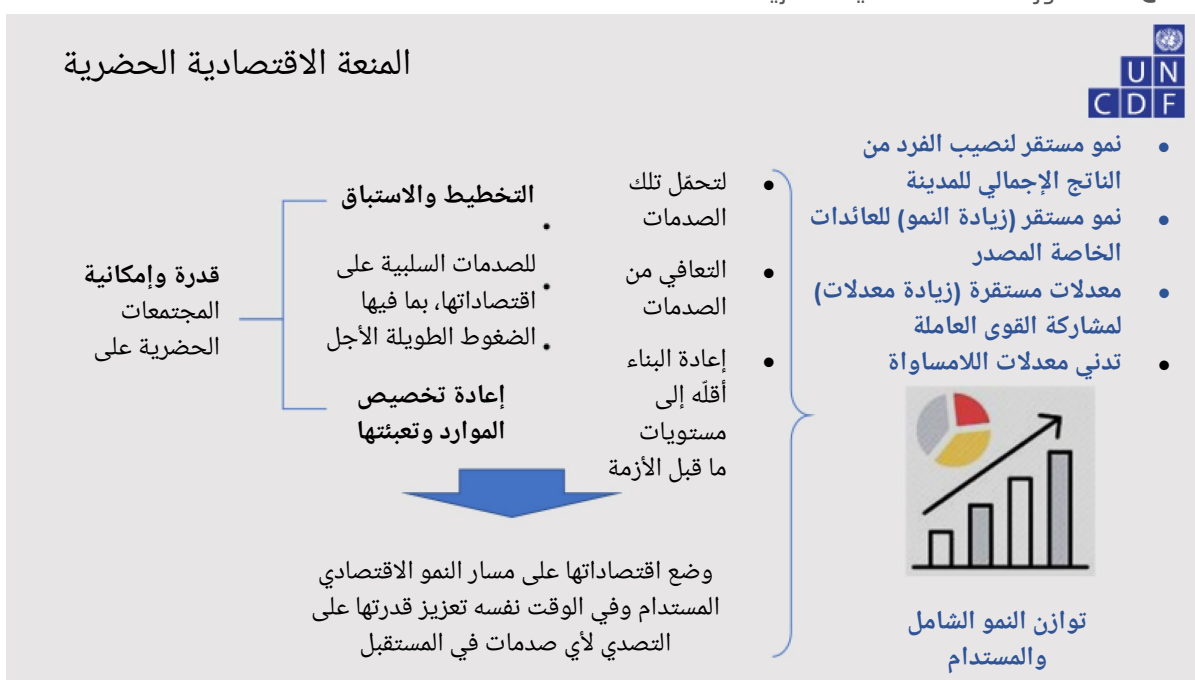
- **نمو الناتج الإجمالي للمدينة.** إن النمو الطويل الأجل في الناتج الإجمالي للمدينة تحدده عوامل عديدة، مثل الاستثمار في الأعمال التجارية وتأمين البنى التحتية من قبل الحكومات المحلية والوطنية على السواء؛ ونمو القوى العاملة وجودتها، إضافة إلى تحسين الإنتاجية مع الزمن.
- **نصيب الفرد من الناتج الإجمالي للمدينة ونصيب الفرد من الإيرادات.** فيما يتعلق بالناتج الإجمالي للمدينة، يعطي نظرة عامة عن إمكانية الحكومة المحلية تحقيق الاستمرارية المالية استناداً إلى مبدأ النمو الاقتصادي. أما نصيب الفرد من الإيرادات (الإيرادات المحلية أو الإجمالية المقسمة على السكان)، فيشير إلى قدرة الحكومة المحلية على تمويل عملياتها من خلال الإيرادات الفعلية المتأتية من النشاط الاقتصادي. ويؤدي ارتفاع المؤشرين إلى توسيع الحيز المالي المحلي ويسهم بالتالي في بناء المنعة الاقتصادية.
- **معدل المشاركة في القوى العاملة.** يمثل هذا المعدل نسبة السكان الذين هم في سن العمل (15-64 عاماً) والذين يعملون أو يبحثون عن عمل (يُشار إليهم بعبارة "القوى العاملة"). ونظراً إلى أن هذا المؤشر يأخذ في الاعتبار الأشخاص الذين تخلوا عن البحث عن عمل، فإن معدل المشاركة في القوى العاملة يعتبر أكثر موثوقية من معدل البطالة الذي كثيراً ما يُنتقد لعدم احتسابه العدد الحقيقي للعاطلين عن العمل. ويشير معدل المشاركة في القوى العاملة بصورة غير مباشرة إلى نوعية الوظائف المتاحة، فضلاً عن أوجه عدم التطابق المحتملة على صعيد المهارات والهوية والمكان التي تدفع بالعمال خارج سوق العمل.
- **عدم المساواة.** لقد تبين أن عدم المساواة، في جميع أبعادها مثل الدخل (على مستوى مختلف الفئات الاجتماعية والاقتصادية) والأصول الإنتاجية (مثل الأرض أو المهارات) والجغرافية (مع التوزيع غير المتكافئ للفرص الاقتصادية والتوزيع المكاني للخدمات في المناطق الإدارية

1 المؤشرات ليست مثالية ولا شاملة لأن عيوب أي مقاييس للناتج الاقتصادي (بما في ذلك الناتج المحلي الإجمالي أو ما يعادله في المدينة) قد جادلها بقوة أعضاء "حركة ما وراء الناتج المحلي الإجمالي" (Stiglitz et al. 2019). ومع ذلك، ونظراً لغياب توافق في الآراء بشأن مقاييس بديلة ومنهجيات مقبولة عموماً والبيانات الإحصائية المتاحة حالياً، فإن مفهومنا يستخدم المؤشرات الخمسة المذكورة.

في بلد ما، تشكل تهديداً للتنمية الاقتصادية خصوصاً وللتنمية عموماً وبالتالي للمنة الاقتصادية. وينبغي أن تشكل معالجة مسألة عدم المساواة المتصلة بالدخل جزءاً رئيسياً من أي استراتيجية تهدف إلى بناء المنة الاقتصادية الحضرية في البلدان النامية والمتقدمة على حد سواء².

ويلخص الشكل 3 هذا النهج، علماً أنه ينبغي قياس هذه المؤشرات على المدى الطويل نسبياً (عشر سنوات أو أكثر) لتحديد الاتجاهات وفهم ما إذا كانت المدينة تسير على مسار النمو المتوازن أم لا.

الشكل 3- تصوّر المنة الاقتصادية الحضرية



2 تشير نظريات اقتصادية إلى أن جائحة كوفيد-19 ستؤدي إلى تفاقم أوجه عدم المساواة. وقد كثفت الأزمة الحالية الاتجاه القائم للأتمتة والانتقال إلى أعمال تجارية أكثر كثافة رأسمالية. إذ يفضل أصحاب العمل الاعتماد على الآلات، بخاصة في القطاعات المتقلصة التي تستخدم نسبياً أكثر عمالة غير ماهرة. ومن شأن ذلك زيادة عائد رأس المال. ولأن ذوي الدخل المنخفض مضطرون إلى إنفاق حصة من دخلهم على السلع الأساسية أكبر من تلك التي ينفقها أصحاب الدخل المرتفع، فإن أي زيادة في أوجه عدم المساواة ناتجة عن الأتمتة ستكون انكماشية (Stiglitz 2020).

أولاً- تشخيص المنعة

1- نهج أداة التشخيص وتصميمها

1-1 النهج العام والمصادر

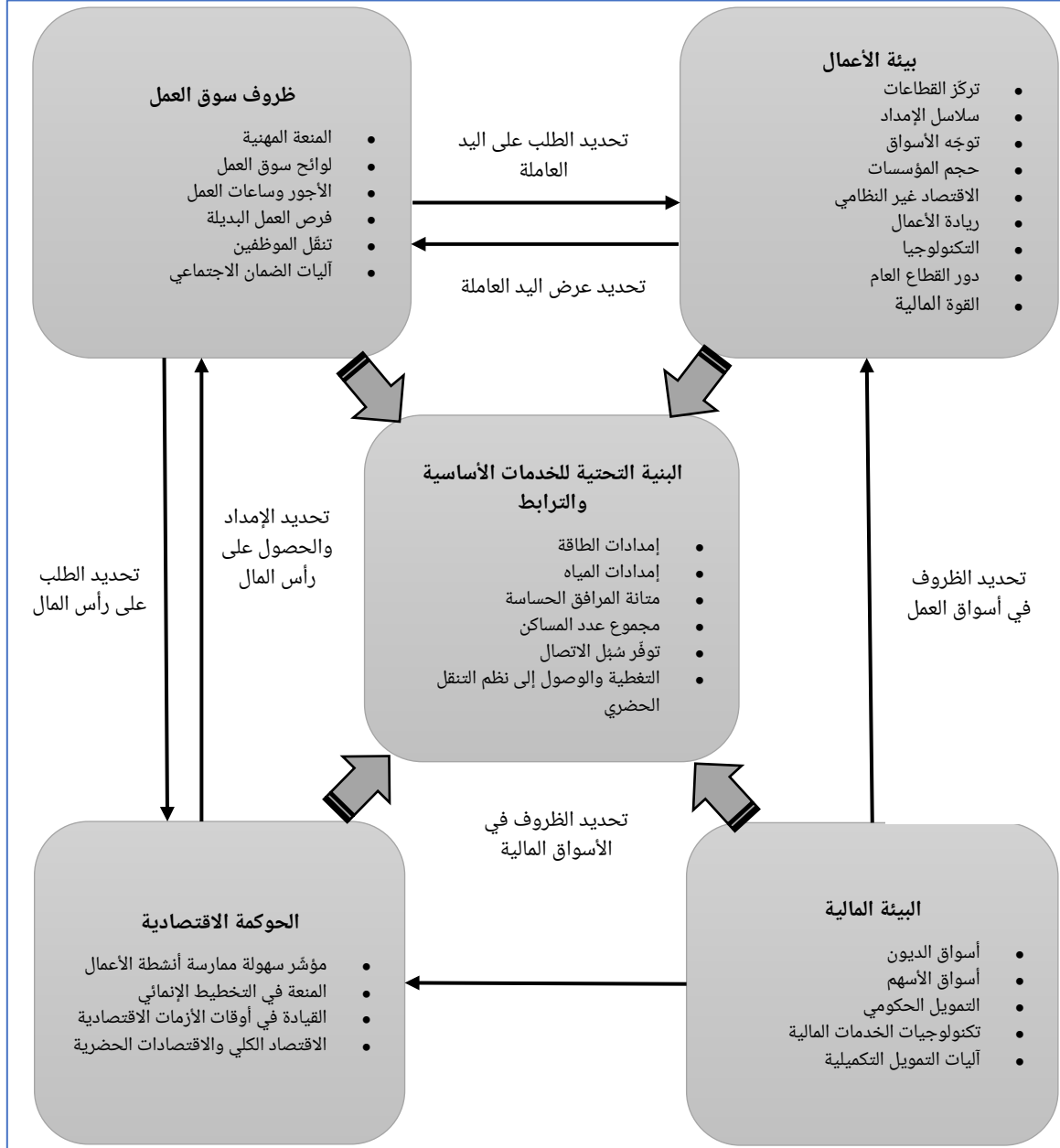
جرى تصميم الجزء الأول من الأداة لقياس المنعة الاقتصادية الحضرية (بما في ذلك الجوانب المالية) فيما يتعلق باتخاذ الإجراءات الرامية إلى تحقيق التعافي الاقتصادي وبناء المنعة الاقتصادية. ويحدد التقرير "ماهية" التعافي والمنعة الاقتصادية الحضرية، ويتألف من مصفوفة تشمل مؤشرات في خمسة محددات للاقتصاد الحضري (الشكل 4)³. ويسعى هذا الجزء إلى تحليل مواطن القوة والضعف وتحديد الثغرات التي تؤثر سلباً على المنعة الاقتصادية، وتحتاج بالتالي إلى معالجة.

وتدرج المصادر المستخدمة لتصميم أداة التشخيص ضمن فئتين:

- 1- **المراجع التي استند إليها المشروع.** سبق أن ذكرنا أن النهج العام للأداة يستند إلى ثلاثة مراجع وضعت في سياق المشروع نفسه هي التالية: (1) الإطار المفاهيمي لبناء المنعة الاقتصادية الحضرية خلال أزمة كوفيد-19 وبعدها؛ (2) والمبادئ والممارسات التوجيهية لتعافي المدن وبناء المنعة الاقتصادية؛ (3) و خلاصة الممارسات العالمية للمنعة الحضرية. وتعكس الوثيقتان الأولى والثانية توافق الآراء الذي خلص إليه شركاء المشروع بشأن تعريف المنعة في المناطق الحضرية والأبعاد الرئيسية ذات الصلة، في حين تقدم الوثيقة الثالثة تحققاً عملياً من صحة النهج عبر إظهار كيفية توافق تجارب المدن الشريكة مع النموذج النظري.
- 2- **أدوات التشخيص وأطر العمل القائمة.** لقد تم الاطلاع على عدد من الأدوات والأطر القائمة المصممة لتشخيص الأبعاد المختلفة للمنعة الحضرية (حسب ما حُدد في إطار المشروع نفسه)، يشمل أهمها ما يلي:
 - (1) التشخيص العام للمنعة: برنامج توصيف منعة المدن (موئل الأمم المتحدة)، وإطار منعة المدن (مؤسستا روكفلر (Rockefeller) وأروب (ARUP))، ومؤشر المنعة (شركة إكسبيريان (Experian)).
 - (2) التشخيص الاقتصادي للمدن: مجموعة أدوات لتقييم وتعزيز النمو الاقتصادي المنصف في المدن (رابطة تحالف المدن)، ومؤشر ازدهار المدن (موئل الأمم المتحدة)، وأداة تشخيص قوة المدن (البنك الدولي).

3 يشمل المفهوم الأصلي المقدم في المبادئ والممارسات التوجيهية لتعافي المدن وبناء المنعة الاقتصادية أربعة عناصر (بيئة الأعمال، وظروف سوق العمل، والبيئة المالية، والحوكمة الاقتصادية). وبعد التشاور مع المدن الشريكة واستشارات داخلية بين وكالات الأمم المتحدة المشاركة في المشروع، أضيف العنصر الخامس وهو البنية التحتية للخدمات الأساسية والترابط. ويعكس هذا العنصر واقع أن العناصر الأربعة التي تكون اقتصاد المدينة (والتي تمثل عوامل الإنتاج في إطار ترتيبات حوكمة محددة) لا يمكنها العمل بغياب بنية تحتية أساسية (مثل الطاقة والمياه وما إلى ذلك) وتتطلب مستوى كافياً من الترابط لتشغيلها بكفاءة.

الشكل 4- عناصر اقتصاد المدينة والمنعة



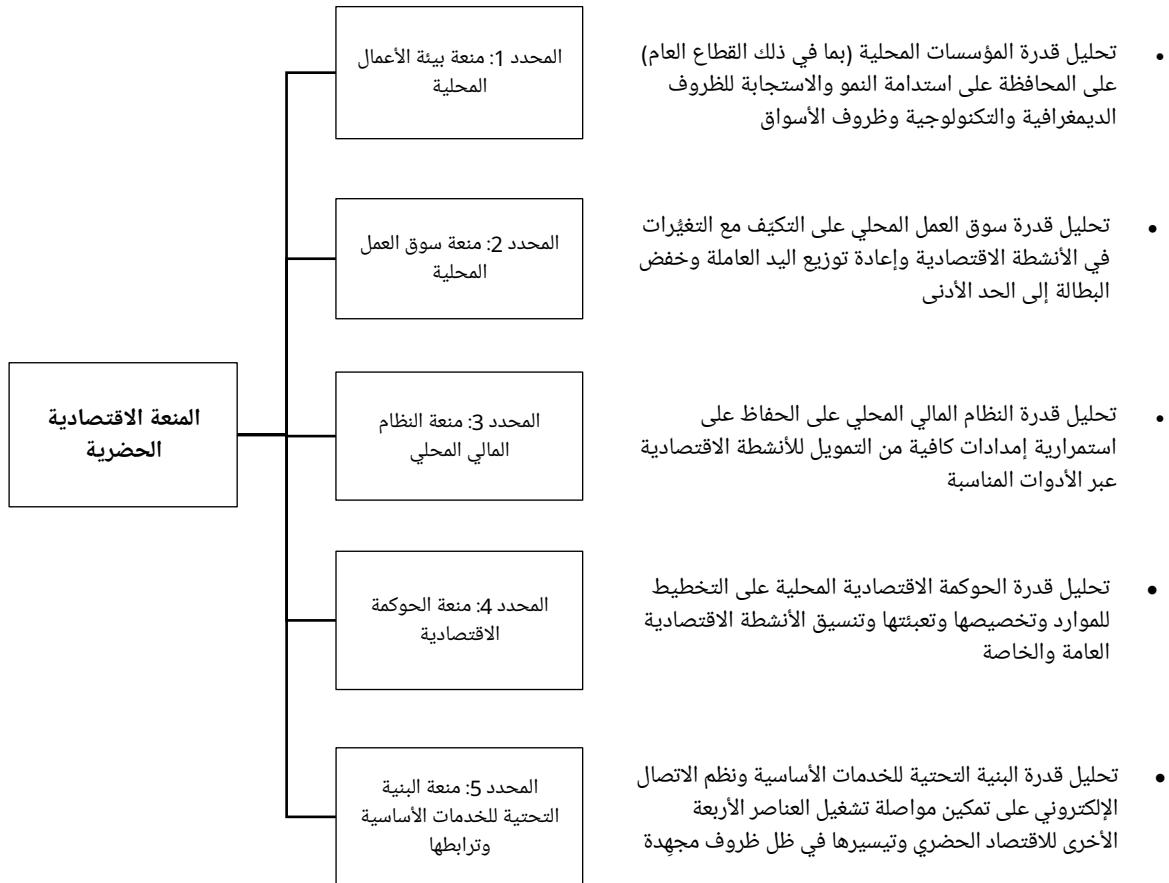
(3) التشخيص المالي: أداة الإدارة المالية والمؤسسية للسلطات المحلية (صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية)؛ وإطار تقييم سوق تمويل البنى التحتية (صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية)؛ والأدلة الإرشادية دون الوطنية لتقييم الإنفاق العام والمساءلة المالية، وأداة التقييم التشخيصي للإدارة الضريبية (صندوق النقد الدولي)؛ وأداة الملاحة المالية للمدينة (البنك الدولي).

(4) التشخيص المتداخل: مؤشر أهداف التنمية المستدامة (الأمم المتحدة)، وبطاقة أداء الاقتصاد الرقمي الشامل (صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية)، ومؤشر التمكين الاقتصادي للمرأة (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي وهيئة الأمم المتحدة للمرأة وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية)، ومؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال (البنك الدولي)، وإطار تقييم الحوكمة المحلية (البنك الدولي)، وأداة تشخيصية لتقييم احتياجات إدارة الأصول للحكومات المحلية (إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية).

1-2 التصميم والعناصر الرئيسية

يقوم الجزء الأول من أداة التشخيص على البنية المبينة في الشكل 5.

الشكل 5- نظرة عامة على أداة التشخيص والتخطيط



تستند أداة التشخيص إلى نظام من المؤشرات النوعية والكمية (بما فيها المؤشرات المركبة والأرقام القياسية عند الاقتضاء) في محددات المنعة الخمسة التي تمت مناقشتها، وهي تُقسّم إلى عدد من مؤشرات أداء المنعة (RPI) والأبعاد ذات الصلة على صعيد كل من محددات المنعة. والهدف من ذلك هو مساعدة المدن الشريكة على بلورة التحديات التي تقوّض من منعتها على نحو كامل وشامل.

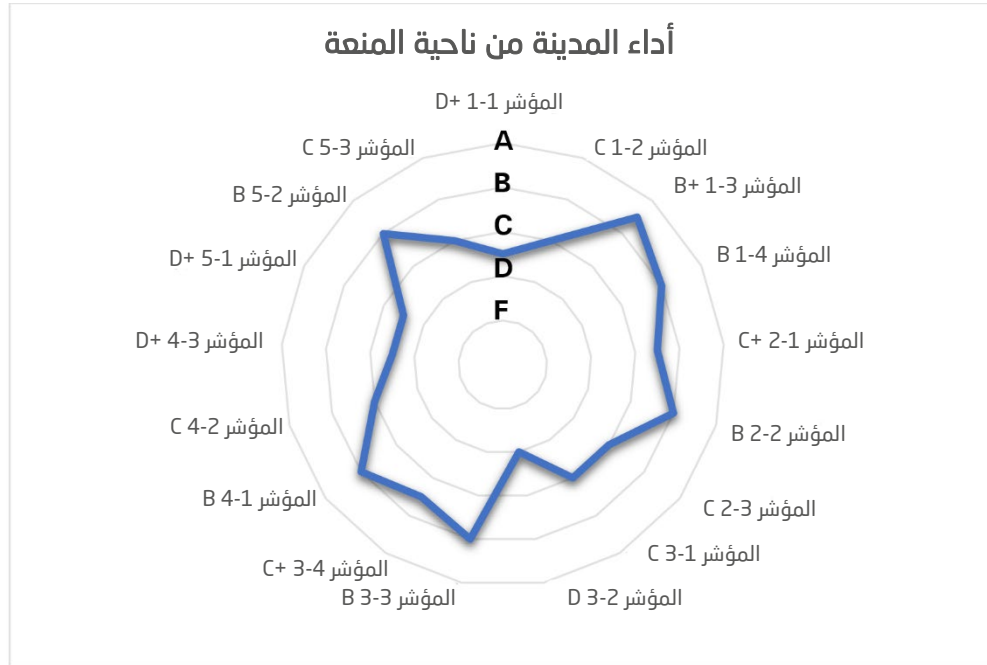
ويعرض الشكل 6 تصميم أداة التشخيص.

الشكل 6- تصميم أداة التشخيص



ومن الجدير ذكره أن توزيع درجات الأداء، استناداً إلى منهجية موضحة في القسم الثالث، سيقدم لمحة عامة عن منعة اقتصاد المدينة ويسمح بالمقارنة بين فترات مختلفة وبين مدن مختلفة (الشكل 7).

الشكل 7- مثل عن توزيع درجات الأداء



وكما سيرد شرحه في القسم الثالث، سيتعين ترجمة المؤشرات سواء كانت كمية أو نوعية إلى مقاييس أداء مصنفة من درجة A (الحد الأقصى للمساهمة في المنعة) إلى درجة F (انعدام المساهمة في المنعة).

وهناك خمسة اعتبارات هامة ينبغي مراعاتها عند استخدام أداة التشخيص والتوصل إلى استنتاجات وتوصيات.

- 1- تتطلب المؤشرات إمكانية الحصول على البيانات ذات الصلة، إذ لا يمكن المبالغة في تقدير أهمية البيانات الموثوقة والشاملة. وحيثما لا تتوفر البيانات، تتيح أداة التشخيص استخدام البيانات غير المباشرة (التي من الممكن أن تكون متوفرة ببسر أكبر) لتحديد المؤشرات. فعلى سبيل المثال، إذا لم تتوفر بيانات المسح ذات الصلة بالتركيبة القطاعية لجميع الأعمال التجارية (النظامية وغير النظامية)، يمكن عندئذ استخدام البيانات الواردة من مكتب تسجيل الأعمال التجارية أو الترخيص كبديل. ومن الممكن أيضاً إجراء دراسات استقصائية سريعة (حتى وإن لم تكن ممثلة تماماً) للحصول على بعض التقييمات النوعية للحالة قيد النظر.
- 2- وينبغي بذل كل جهد ممكن لجمع البيانات المصنفة وتحليلها، خصوصاً بالنسبة إلى الفئات السكانية التي قد تكون معرضة بوجه خاص للخدمات الاقتصادية الناجمة عن أحداث مستقبلية مماثلة لجائحة كوفيد-19، ولا سيما النساء اللواتي تضررن أكثر من غيرهن من الأزمة. ويفترض أن تكون البيانات مصنفة قدر الإمكان، حتى لو لم يرد ذكر ذلك صراحة في المبادئ التوجيهية

- (القسم الثالث). فكلما زاد تصنيف البيانات حسب نوع الجنس والفئات الضعيفة الأخرى (مثل المهاجرين واللاجئين والمشردين وسكان الأحياء الفقيرة، وغيرهم) كلما أصبح التحليل الناتج عنها أكثر أهمية، وكلما أمكن توجيه تصميم تدابير التعافي وبناء المنعة.
- 3- وقد تم تحديد المؤشرات ووضعها لأغراض التحقق من صحتها، أي قياس الأبعاد التي تزعم قياسها. ومع ذلك، يشوب هذا القياس قدر من العيب لأن المؤشرات لا تعكس بالضرورة جميع أبعاد مفهوم معين. لذلك، يوصى بتوخي الحذر وإجراء تحليل شامل عند النظر إلى المؤشرات، ولا سيما الأبعاد الناجمة عنها، بمجموعها ومقارنة بعضها ببعض الآخر.
- 4- وتسمح المؤشرات بتفسير البيانات على المستوى الكلي، علماً أن أهمية البيانات الأساسية توازي أهمية المؤشرات نفسها. فقد تظهر المؤشرات، نظراً لطبيعتها، القيمة ذاتها لبيانات أساسية مختلفة. وتتيح البيانات مستوى من التفاصيل لا يمكن تحقيقه بالاعتماد على المؤشرات فحسب، ومن هنا أهمية الاستعانة بالبيانات الأساسية لتفسير المؤشرات والانتقال إلى الخطوة التالية، ألا وهي التخطيط.
- 5- وقد لا يكون تفسير المؤشرات بالأمر البسيط، إذ يمكن أن تتفاوت منعة اقتصاد أكثر انفتاحاً بين حالة وأخرى (مثلاً عندما تتعطل سلاسل الإمداد العالمية والإقليمية). كذلك، ينبغي أخذ بعد آخر للمنعة في الاعتبار، فهي تنطوي على امتصاص الصدمات والتعافي منها على حد سواء. بيد أن هذين البعدين لا يترافقان بالضرورة. فعلى سبيل المثال، من المحتمل أن يكون الاقتصاد الذي يعتمد أساساً على القطاع غير النظامي أقل قدرة على امتصاص الصدمات بسبب الضعف المتأصل في الاقتصاد غير النظامي، ولكنه قد يتعافى بوتيرة أسرع (إلى حد ما على الأقل) لأن الأعمال التجارية غير النظامية لا تحتاج إلا إلى القليل من الأصول أو التمويل لاستئناف عملها. ومن ثم، ينبغي تفسير المؤشرات في سياق صدمات محددة وتأثيرها على الاقتصادات الحضرية.

وباختصار، فإن الفهم العميق للعوامل البنيوية والخصائص الفريدة لمدينة ما ضمن المحددات الخمسة للمنعة الحضرية، الذي ينبغي أن يؤدي إليه تطبيق هذه الأداة التشخيصية، يفوق درجات الأداء أهمية. ويجب أن توفر أداة التشخيص المعنية في المدينة إجابات واضحة محددة عما يقوِّض منعة المدينة وما ينبغي، لا بل ما يمكن واقعياً فعله، من أجل تحسينها.

2- عناصر التشخيص

تتألف أداة التشخيص من خمسة محددات رئيسية لمستوى الأداء ورد ذكرها سابقاً، يتضمن كل منها عدداً من المؤشرات التي تتألف من بعدين أو أكثر على النحو المبين فيما يلي.

ومن المسلّم به أن جميع البيانات قد لا تتوفر على مستوى المدينة (أو ليس بالقدر المطلوب). وفي مثل هذه الحالات، يكون للمدن خمسة خيارات ممكنة تدرج حسب الأولوية:

- (أ) استخدام الإحصاءات الوطنية، إذا تم التحقق بقدر معقول من الثقة من أن بيانات المدينة لا تختلف كثيراً عن الإحصاءات الوطنية.
- (ب) استخدام مقاييس كمية بديلة مقترحة في ما يلي (مطبوعة بخط مائل).

- (ج) إجراء مسح سريع من أجل جمع البيانات المطلوبة (إن أمكن).
 (د) استخدام مقاييس بديلة جديدة على النحو المتفق عليه ضمن المشروع.
 (هـ) إسقاط التدابير التي لا تتوفر بيانات عنها أو يستحيل تحديد بديل مناسب لها.

بيد أنه يوصى بشدة بالاحتفاظ بهيكل مؤشرات أداء المنفعة على النحو المقترح لأغراض المقارنة بين المدن وبين الأقاليم. وينبغي لورقة تسجيل درجات الأداء أن توثق أي انحراف عن المنهجية المبينة في ما يلي، وأن توضح أسبابه وتورد مبررات لأي نُهج بديلة.

وأخيراً، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً) يمكن للمدن عندئذ استخدام المقياس النوعي المقترح لكل مؤشر. وسواء طُبّق المقياس على البيانات الكمية أو التقييم النوعي، فمن الأهمية بمكان أن تستند الدرجات الناتجة عن ذلك إلى توافق في الآراء يتم التوصل إليه بالاشتراك مع مسؤولي المدينة. أما النهج الموصى به فهو مسح تكراري للخبراء يركز على طريقة دلفي⁴. وفي حين أن هذه التقنية تجري عادة عبر البريد إلا أنه يمكن تطبيقها عبر الانترنت أو وجهاً لوجه. ويوصى بهذه المنهجية لأن مقاربتها التكرارية تسمح بالتعمق في المشاكل التي لا تتناسب مع التقنيات التحليلية الدقيقة ولكن يمكنها الاستفادة من الآراء الشخصية على أساس جماعي، وهي بالتالي مناسبة لتقييم الأداء فيما يتعلق بمنعة المناطق الحضرية. ومن المهم أن ينتمي الخبراء المشاركون إلى قطاعات مختلفة، وألا يكونوا ممثلين عن إدارة المدينة فحسب بل أيضاً من القطاع الخاص والقطاع المالي والمجتمع المدني والأوساط الأكاديمية وما إلى ذلك، ما دامت خبرتهم ذات صلة.

وأداة التشخيص مصحوبة بمصنف Excel يورد متطلبات البيانات وأساليب الحساب. وينبغي استخدام بيانات عام 2019 (أو آخر سنة متاحة) ما لم يذكر خلاف ذلك.

2-1 منعة بيئة الأعمال المحلية

تُحدّد منعة الأعمال المحلية (في القطاعين العام والخاص) بإمكانيتها تعديل أنشطتها الاقتصادية ونماذج أعمالها استجابة لتغير العرض والطلب. ويفترض أنها تعتمد في ذلك على ثلاثة عوامل رئيسية هي: تنوع الاقتصاد المحلي؛ وانفتاحها واندماجها في الأسواق الخارجية (الوطنية والدولية)؛ وقدرتها على دعم ريادة الأعمال والابتكار.

2-1-1 تنوع الاقتصاد المحلي (المؤشر 1-1)

- (1) تم تصميم تنوع منتجات المدينة (مؤشر هيرفندال-هيرشمان (Herfindahl-Hirschman)) لقياس تركيز القطاع، وهو يُحسب على أساس توزيع منتج المدينة حسب القطاع والقيام بجمع مربع النسب المئوية لكل قطاع اقتصادي. وتشير القيم المنخفضة إلى تنوع أكبر. (وبدلاً من ذلك، حيثما لا تتوفر بيانات مفضلة حسب القطاع، يمكن استخدام نسبة تركيز بسيطة تقاس كنسبة مئوية لحصة

4 للاطلاع على مزيد من التفاصيل حول طريقة دلفي، انظر مثلاً: Slocum-Bradley, N. (2003). Participatory Methods Toolkit: A Practitioner's Manual. King Baudouin Foundation & Flemish Institute for Science and Technology Assessment with the United Nations University. <https://cris.unu.edu/participatory-methods-toolkit-practitioners-manual#:~:text=Abstract%3A,for%20Science%20and%20Technology%20Assessment>

- المنتجات في أربعة قطاعات كبرى من المنتج الاقتصادي بأكمله). وتشير نسبة أعلى من 50 في المائة إلى اقتصاد محلي أقل تنوعاً (وبالتالي أقل منعة).
- (2) يُحسب الطابع غير النظامي على أنه المتوسط الهندسي للنسب المئوية (أ) من حصة القطاع غير النظامي في مجموع الناتج الإجمالي للمدينة، (ب) ومن حصة القطاع غير النظامي في مجموع العمالة في المدن. وعادة ما يشير تسجيل الطابع غير النظامي أكثر من 0.6 في المائة إلى انخفاض أداء المنعة.
- (3) تُحسب قوة الاقتصاد العام كحصة من ناتج الاقتصاد العام ضمن الناتج الإجمالي للمدينة. وتشير القيم الأعلى إلى قطاع عام أقوى وإمكانية أكبر لمواجهة التقلبات الدورية فيما يتعلق بالقطاع الخاص في الاقتصاد المحلي.
- (4) لقد تم تصميم تركيز تأثير جائحة كوفيد-19 لقياس مدى تأثيرها في مختلف القطاعات. ويقاس هذا التركيز إما على أساس مؤشر هيرفندال-هيرشمان أو كنسبة تركيز بسيطة تستند إلى (أ) حصص النسبة المئوية للناتج، (ب) أو حصص النسبة المئوية للعمالة في كل قطاع اقتصادي.
- ويستخدم المقياس التالي لتسجيل تنوع الاقتصاد المحلي. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

A	B	C	D	F
لاقتصاد المدينة تركيز قطاعي منخفض (لا تفوق حصة أي قطاع نسبة 20 في المائة من السوق مثلاً)	لاقتصاد المدينة تركيز قطاعي منخفض إلى متوسط	لاقتصاد المدينة تركيز قطاعي متوسط إلى مرتفع	لاقتصاد المدينة تركيز قطاعي مرتفع	لاقتصاد المدينة تركيز قطاعي مرتفع جداً (يهيمن عليه قطاع واحد أو قطاعين فقط)
الطابع غير النظامي منخفض كنسبة من إجمالي اقتصاد المدينة (أقل من 20 في المائة مثلاً)	الطابع غير النظامي منخفض نسبياً كنسبة من إجمالي اقتصاد المدينة (21-40 في المائة مثلاً)	الطابع غير النظامي معتدل (41-60 في المائة مثلاً)	الطابع غير النظامي مرتفع (61-80 في المائة مثلاً)	الطابع غير النظامي مرتفع جداً (أكثر من 80 في المائة)
القطاع العام كبير بالنسبة إلى اقتصاد المدينة (40 في المائة أو أكثر مثلاً) ويؤدي دوراً هاماً	القطاع العام كبير إلى متوسط (20-40 في المائة مثلاً) ويؤدي دوراً هاماً نسبياً	القطاع العام متوسط إلى صغير (10-19 في المائة مثلاً)	القطاع العام صغير (5-9 في المائة مثلاً)	القطاع العام صغير جداً (أقل من 5 في المائة مثلاً)
يتم توزيع تأثير جائحة كوفيد-19 على نحو شبه متساوٍ عبر مختلف القطاعات	تأثير جائحة كوفيد-19 أكبر بقليل على بعض القطاعات من غيرها	تأثير جائحة كوفيد-19 أكبر بكثير على بعض القطاعات من غيرها	تأثير جائحة كوفيد-19 يتركز في عدد قليل من القطاعات (3 أو 4 مثلاً)	تأثير جائحة كوفيد-19 يتركز بشدة في قطاع واحد أو قطاعين

2-1-2 الانفتاح والتكامل مع الأسواق الخارجية (المؤشر 1-2)

- (1) يركز نطاق الحاصل المحلي على مقارنة حصة صناعات المدينة مع الحصص الوطنية. ويعتمد إلى مقارنة اقتصاد المدينة والاقتصاد الوطني، فإن تشابهاً بشكل كبير من حيث البنية يمكن عندئذ توقع

أن يشهد اقتصاد المدينة الصدمة نفسها التي شهدتها الاقتصاد الوطني في أثناء الأزمة. ولكن إذا اختلفت بنيتهما، فإن عوامل الصدمة التي تلحق باقتصاد المدينة ستختلف عن تلك التي تلحق بالاقتصاد الوطني، وتدعو أسباب وجيهة للاعتقاد بأن الاقتصاد المحلي قد يعاكس الدورة الاقتصادية. ويُحسب نطاق الحاصل المحلي على أنه الفرق بين القطاعين اللذين يسجلان أدنى حاصل محلي وأعلاه (أي حصة صناعات المدن من إجمالي العمالة أو الناتج الإجمالي للمدينة كحصة من إجمالي العمالة الوطنية أو الناتج المحلي الإجمالي) وفقاً للمعادلة التالية: $R_{LQ} = LQ_{max} - LG_{min}$. ويشير النطاق الأعلى، الذي يوازي 10 نقاط تقريباً، إلى ارتفاع إمكانية الاقتصاد المحلي لمواجهة التقلبات الدورية فيما يتعلق بالاقتصاد الوطني.

(2) يهدف انفتاح الاقتصاد المحلي إلى قياس اعتماد اقتصاد المدينة على الأسواق الخارجية، ويقاس بمؤشر الانفتاح التجاري المحسوب كنسبة المتوسط الحسابي للصادرات (x) والواردات (m) إلى الناتج الإجمالي للمدينة وفقاً للمعادلة التالية: $TOI = \frac{\frac{1}{2}(x_{i,t} + m_{i,t})}{GCP_{i,t}}$. ومن الجدير بالذكر أن القيم المرتفعة والمنخفضة للمؤشر هي مدعاة للقلق على حد سواء. فغالباً ما تشير القيمة المرتفعة للمؤشر (أي اقتصاد أقل انفتاحاً على الأسواق الخارجية وارتفاع نسبة الاحتفاظ بالإنتاج المحلي) إلى ضياع فرص إضافة القيمة خارج المنطقة، في حين أن القيمة المنخفضة للمؤشر (اقتصاد أكثر انفتاحاً) تعني الاعتماد الكبير على الأسواق الخارجية، الأمر الذي قد يطرح مشكلة خطيرة عندما تتعطل سلاسل الإمداد الإقليمية. بدلاً من ذلك، يمكن استخدام نسبة قيمة صادرات المدينة إلى قيمة وارداتها في حال كانت البيانات متاحة. وتشير نسبة أعلى من قيمة 1 إلى انخفاض الاعتماد على الصادرات وزيادة الاعتماد على المنتجات المحلية، الأمر الذي يحد نسبياً من التأثير بالاضطرابات في سلاسل القيمة العالمية أو الإقليمية.

ويستخدم المقياس التالي لتسجيل انفتاح اقتصاد المدينة. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

A	B	C	D	F
اقتصاد المدينة منظم على نحو مختلف جداً عن الاقتصاد الوطني من الناحية القطاعية	اقتصاد المدينة منظم على نحو مختلف إلى حد ما عن الاقتصاد الوطني من الناحية القطاعية	اقتصاد المدينة منظم على نحو مماثل للاقتصاد الوطني	اقتصاد المدينة ضعيف التوازن، على غرار الاقتصاد الوطني	اقتصاد المدينة يعكس الاقتصاد الوطني
اقتصاد المدينة متوازن بصورة جيدة بين الأسواق الداخلية والخارجية من حيث سلاسل القيمة والصادرات/الواردات	اقتصاد المدينة متوازن بدرجة معتدلة ويعتمد أكثر على الأسواق الخارجية	اقتصاد المدينة يعتمد بشدة على الأسواق الخارجية من أجل أنشطته الاقتصادية	اقتصاد المدينة يعتمد بشدة كبيرة على الأسواق الخارجية من أجل أنشطته الاقتصادية	اقتصاد المدينة موجه بالكامل تقريباً نحو التصدير ويعتمد على المواد المستوردة

2-1-3 ريادة الأعمال والابتكار (المؤشر 1-3)

يصعب قياس درجة ريادة الأعمال والابتكار مباشرة بسبب النطاق الواسع لهذا المفهوم، فهو لا يقتصر على "روح مباشرة الأعمال الحرة" التي يصعب قياسها فحسب، بل يشمل أيضاً المنتجات والعمليات ونماذج الأعمال الجديدة⁵. وبالإضافة إلى ذلك، فإن المقاييس المستخدمة تقليدياً لقياس الابتكار (مثل الإنفاق على البحث والتطوير كنسبة مئوية من المبيعات، وعدد مشاريع الابتكار التي استُهلكت، وعدد المنتجات الجديدة التي تم إطلاقها، ونمو الإيرادات/الأرباح من المنتجات الجديدة، وما إلى ذلك)⁶ يصعب أو يستحيل الحصول عليها حتى على المستوى الوطني، ناهيك عن مستوى المدينة.

وتستعين هذه الأداة بمؤشر يقاس من خلال ثلاثة أبعاد دلالية هي: إنشاء أعمال جديدة (يعكس روح ريادة الأعمال)، ومعدل رقمنة الأعمال (يعكس حصة الشركات الأكثر ابتكاراً التي تنشئ أيضاً بنية تحتية رقمية للشركات التقليدية)، والنفوذ الرقمي الذي يجب أن يعكس سهولة حصول الشركات والعلماء على الحلول الرقمية الجديدة (من حيث المنتجات والعمليات والأعمال). ومما لا شك فيه أن هذا النهج يفتقر إلى الشمولية.

- (1) يُحسب إنشاء أعمال جديدة كحصة من الشركات الجديدة التي تم إنشاؤها ضمن العدد الإجمالي للأنشطة التجارية القائمة (المسجلة). وإنشاء الأعمال الجديدة هو مؤشر يدل على ريادة الأعمال ويعكس تكيف القطاع الخاص ومنعته، فمستوياته العالية تشير إلى استعداد السكان لمواجهة تحديات جديدة. وفي حال إتاحة البيانات ذات الصلة، يمكن إجراء مزيد من التحاليل للأعمال الجديدة حسب القطاع وحجم الشركة من أجل تحديد الاتجاهات الطويلة الأجل واتجاهات التحول الهيكلي.
- (2) يُحسب معدل رقمنة الأعمال التجارية على أنه متوسط نسب (أ) شركات تكنولوجيا الخدمات المالية (ب) وشركات التجارة الإلكترونية في العدد الإجمالي للشركات المسجلة بالمقارنة مع الحصة الوطنية ذات الصلة. ويعني ارتفاع معدلات الرقمنة زيادة قدرة القطاع الخاص في المدينة على الاستفادة من التكنولوجيات الرقمية.
- (3) يسعى النفاذ الرقمي إلى قياس درجة إمكانية السكان استهلاك الخدمات الرقمية التي تقدمها الأعمال التجارية. ويُحسب كمؤشر للمتوسط البسيط (أ) للنفاذ إلى الإنترنت (ب) وتغطية شبكة الهاتف المحمول كنسبة مئوية من مجموع السكان مضروبة في المؤشر الوطني لاتصالية الهواتف المحمولة⁷ (من صفر إلى 1) باعتباره دلالة لنوعية النفاذ إلى الإنترنت. (إذا لم تتوفر البيانات ذات الصلة بالنفاذ إلى الإنترنت وتغطية شبكة الهاتف المحمول على مستوى المدينة، فمن الممكن استخدام مؤشر اتصالية الهواتف المحمولة للدلالة على النفاذ الرقمي شرط أن تكون هناك ثقة كافية بعدم اختلاف وضع المدينة اختلافاً كبيراً عن الوضع الوطني).
- (4) تُعزف حالة البيئة المؤاتية لدعم الابتكار بأنها توفر المرافق المالية والتقنية المختلفة لدعم الابتكارات في مختلف مراحل دورة حياتها. وتشمل هذه المرافق خطط المنح العامة، وآلية القروض

Differential (2020). The 3 Types of Innovation: Product, Process, & Business Model. 5
<https://www.differential.com/posts/the-3-types-of-innovation-product-process-business-model/>

OECD/Eurostat (2019). Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, OECD 6
Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg

GSMA Mobile Connectivity Index (2020). <https://www.mobileconnectivityindex.com/#year=2019> 7

الميسرة للابتكارات، والحوافز المالية على شكل إعفاءات ضريبية للمستثمرين في الابتكارات، وحاضنات الأعمال التجارية، وما إلى ذلك.

ويستخدم المقياس التالي لتسجيل ريادة الأعمال والابتكار في اقتصاد المدينة. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

F	D	C	B	A
إنشاء شركات جديدة كحصة من الشركات القائمة منخفض جداً (أو معدوم) ومتباطئ	إنشاء شركات جديدة كحصة من الشركات القائمة منخفض وغير مستقر (أو متباطئ)	إنشاء شركات جديدة كحصة من الشركات القائمة متوسط إلى منخفض وغير مستقر (أو متباطئ)	إنشاء شركات جديدة كحصة من الشركات القائمة مرتفع إلى متوسط ومستقر (أو متسارع)	إنشاء شركات جديدة كحصة من الشركات القائمة مرتفع ومستقر (أو متسارع مع مرور الوقت)
عدد شركات تكنولوجيا الخدمات المالية والتجارة الإلكترونية منخفض جداً أو معدوم، والتجارة الإلكترونية غير متوفرة	عدد شركات تكنولوجيا الخدمات المالية والتجارة الإلكترونية منخفض، والتجارة الإلكترونية غير شائعة	عدد شركات تكنولوجيا الخدمات المالية والتجارة الإلكترونية متوسط إلى منخفض، والتجارة الإلكترونية غير شائعة نسبياً	عدد شركات تكنولوجيا الخدمات المالية والتجارة الإلكترونية متوسط إلى مرتفع، والتجارة الإلكترونية شائعة نسبياً	هناك عدد كبير من شركات تكنولوجيا الخدمات المالية والتجارة الإلكترونية؛ منتشرة على نطاق واسع
نفاذ محدود جداً أو معدوم إلى الإنترنت وشبكة الهاتف المحمول غير شاملة وغير موثوقة أو معدومة (مؤشر اتصالية الهواتف المحمولة أدنى من 30)	النفاذ إلى الإنترنت منخفض وتغطية شبكة الهاتف المحمول غير شاملة وبطيئة إلى حد ما وليست موثوقة (مؤشر اتصالية الهواتف المحمولة يتراوح بين 30 و49)	النفاذ إلى الإنترنت متوسط إلى منخفض وتغطية شبكة الهاتف المحمول غير شاملة وليست سريعة بما فيه الكفاية وليست موثوقة تماماً (مؤشر اتصالية الهواتف المحمولة يتراوح بين 50 و65)	النفاذ إلى الإنترنت مرتفع إلى متوسط وتغطية شبكة الهاتف المحمول تكاد تكون شاملة وهي سريعة وموثوقة نسبياً (مؤشر اتصالية الهواتف المحمولة يتراوح بين 65 و75)	النفاذ إلى الإنترنت مرتفع وتغطية شبكة الهاتف المحمول شاملة وسريعة وموثوقة (مؤشر اتصالية الهواتف المحمولة مرتفع)
بيئة مؤاتية صغير جداً أو معدومة لدعم الابتكار	بيئة مؤاتية صغيرة الحجم لدعم الابتكار تتيح عدداً قليلاً جداً من المرافق المالية والتقنية العاملة لدعم الابتكارات في بعض مراحل دورة الحياة	بيئة مؤاتية متوسطة الحجم لدعم الابتكار تتيح بعض المرافق المالية والتقنية العاملة لدعم الابتكارات في مختلف مراحل دورة الحياة	بيئة مؤاتية واسعة لدعم الابتكار تتيح مختلف المرافق المالية والتقنية العاملة على نحو شبه كامل لدعم الابتكارات في مختلف مراحل دورة الحياة	بيئة مؤاتية متكاملة لدعم الابتكار تتيح مختلف المرافق المالية والتقنية العاملة على نحو كامل لدعم الابتكارات في مختلف مراحل دورة الحياة

2-1-4 الإنتاجية والقدرة الاقتصادية والمالية (المؤشر 4-1)

- (1) تُحسب إنتاجية الأعمال التجارية للمدينة كنسبة من متوسط إنتاجية العمل في المدينة إلى متوسط الإنتاجية الوطنية للعمل مقاسة بالقيمة النقدية لها. ويسمح ذلك بتحديد وضع المدينة من حيث الميزة النسبية الإيجابية أو السلبية المحتملة مقارنة بالاقتصاد الوطني.
- (2) تحديد نسبة الأعمال والأنشطة التجارية التي يمكنها الوصول إلى أي وسيلة من وسائل الإمداد بالكهرباء و/أو نسبة الأعمال التجارية التي يمكنها الحصول على الطاقة من الشبكة، محسوبة كحصة الشركات المسجلة (أو جميع الشركات إذا كانت البيانات متاحة) من العدد الإجمالي للشركات.
- (3) الغرض من قياس عامل الحصول على التمويل الميسور التكلفة هو تحديد القدرة على تحمل تكاليف التمويل عن طريق قياس الفارق بين متوسط معدلات القروض التجارية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتوسط التمويل الميسر الذي تقدمه مؤسسات التمويل الإنمائي المحلية. ويتم حساب الفارق كفرق بين كلفة القروض التجارية والقروض الميسرة الشروط. وبحكم التعريف، يكون الفرق دائماً إيجابياً. ويشير فارق قدره 10 نقاط مئوية أو أكثر إلى ارتفاع كلفة القروض التجارية، وبالتالي إلى تقييد حصول المؤسسات التجارية على التمويل الميسور التكلفة.
- (4) يُحسب معدل فشل الأعمال التجارية الناجم عن جائحة كوفيد-19 كحصة الشركات التي توقفت عملياتها بعد بدء انتشار الجائحة عام 2020 ولم تستأنفها منذ ذلك الحين.

ويستخدم المقياس التالي لتسجيل الإنتاجية والقدرة المالية في اقتصاد المدينة. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

F	D	C	B	A
إنتاجية الشركات في المدينة أعلى بكثير من الإنتاجية الوطنية	إنتاجية الشركات في المدينة أدنى إلى حد ما من الإنتاجية الوطنية	إنتاجية الشركات في المدينة متساوية مع الإنتاجية الوطنية	إنتاجية الشركات في المدينة أعلى إلى حد ما من الإنتاجية الوطنية	إنتاجية الشركات في المدينة أعلى بكثير من الإنتاجية الوطنية
بعض الشركات فقط يمكنها الحصول على الكهرباء من الشبكة	ما لا يقل عن نصف الشركات يمكنها الحصول على الكهرباء من الشبكة	شركات عدة، أقله 75 في المائة، يمكنها الحصول على الكهرباء عن طريق الربط الشبكي	جميع الشركات يمكنها الحصول على الكهرباء، معظمها عن طريق الربط الشبكي	الحصول على الكهرباء شامل عبر الربط الشبكي
يصعب جداً/يستحيل الحصول على الائتمان التجاري للشركات الصغيرة والمتوسطة والفارق يتعدى نسبة 10 في المائة	يصعب الحصول على الائتمان التجاري للشركات الصغيرة والمتوسطة والفارق يتراوح بين 5 و10 في المائة	الائتمان التجاري للشركات الصغيرة والمتوسطة ليس متاحاً بسهولة والفارق يتعدى نسبة 5 في المائة	الائتمان التجاري للشركات الصغيرة والمتوسطة متاح والفارق صغير (أقل من 5 في المائة مثلاً)	الائتمان التجاري للشركات الصغيرة والمتوسطة متاح بسهولة والفارق صغير جداً
أكثر من 30 في المائة من جميع الشركات لم تستأنف عملها	لم تتوقف أكثر من 30 في المائة من الشركات عن العمل	لم تتوقف أكثر من 20 في المائة من الشركات عن العمل	معظم الشركات تواصل أعمالها	جميع الشركات أو معظمها تواصل أعمالها

2-2 منعة سوق العمل المحلية

يُقصد بمنعة سوق العمل قدرتها على إعادة تخصيص الموارد وتعديل أنماط وسلوكيات العمالة استجابة للصدّات الداخلية والخارجية. وهي تتميز بثلاث خصائص أساسية هي: المنعة والتنقل ودرجة الحماية الاجتماعية (تشير الخاصية الأخيرة إلى القدرة على الاحتفاظ بالقوى العاملة في ظل ظروف معاكسة عندما يتعذر على المنعة والتنقل تعويض الاتجاهات السلبية في الأسواق).

2-2-1 منعة سوق العمل (المؤشر 2-1)

- (1) يُحسب تنوع العمالة على أنه تركيز العمل حسب القطاع باستخدام مؤشر هيرفنداهل-هيرشمان الذي يُحسب على أساس توزيع العمالة في المدينة حسب القطاع والقيام بجمع مربّع النسب المئوية لكل قطاع اقتصادي. وتشير القيم المنخفضة إلى تنوع أكبر. (بدلاً من ذلك، حيثما لا تتوفر بيانات مفصلة حسب القطاع، يمكن استخدام نسبة تركيز بسيطة تقاس كنسبة مئوية لحصة العمالة في أربعة قطاعات كبرى من العمالة إلى القطاع الاقتصادي بأكمله). وتشير نسبة أعلى من 50 في المائة إلى اقتصاد محلي أقل تنوعاً (وبالتالي أقل منعة).
- (2) تُستخدم نسبة السكان إلى العمالة لتقييم أداء المدينة في الاستئثار بالأسواق المحلية ومستوى الاعتماد النسبي على قطاع معين. وتمثل هذه النسبة مقياساً بسيطاً للعرض والطلب على الصعيد الإقليمي. وعندما تقارن النسب المحلية بالنسب الوطنية، يمكن تحديد ما إذا تم تلبية الطلب المحلي، أو إذا كانت هناك فرص للتوسع المحلي، أو إذا كانت المدينة تستورد الطلب من المناطق المحيطة. وبالإضافة إلى ذلك، تشير النسبة المنخفضة نسبياً من السكان إلى العمالة (أي ارتفاع مستويات العمالة نسبة لسكان المدينة) إلى مستويات أعلى من الاعتماد على قطاعات محددة.
- (3) يُحسب معدل البطالة الناجمة عن جائحة كوفيد-19 بأنه عدد العمال كحصة من مجموع القوى العاملة قبل الجائحة الذين فقدوا وظائفهم نتيجة لها والذين لم يستأنفوا عملهم (وجدوا وظيفة جديدة) منذ ذلك الحين. ويشير ذلك إلى قدرة سوق العمل على استيعاب الصدمة الاقتصادية.

ويُستخدم المقياس التالي لتسجيل منعة أسواق العمل. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

F	D	C	B	A
لاقتصاد المدينة تركيز مرتفع جداً للعمالة حسب القطاع (يهيمن عليه قطاع واحد أو قطاعين فقط)	لاقتصاد المدينة تركيز مرتفع للعمالة حسب القطاع	لاقتصاد المدينة تركيز متوسط إلى مرتفع للعمالة حسب القطاع	لاقتصاد المدينة تركيز منخفض إلى متوسط للعمالة حسب القطاع	لاقتصاد المدينة تركيز منخفض للعمالة حسب القطاع (لا تفوق حصة أي قطاع نسبة 20 في المائة من سوق العمل مثلاً)

F	D	C	B	A
نسبة السكان إلى العمالة مرتفعة جداً؛ ومعدل العمالة في المدينة أدنى بكثير من معدل العمالة الوطني	نسبة السكان إلى العمالة مرتفعة؛ ومعدل العمالة في المدينة أدنى من معدل العمالة الوطني	نسبة السكان إلى العمالة متوسطة إلى مرتفعة؛ ومعدل العمالة في المدينة هو نفسه أو أدنى من معدل العمالة الوطني	نسبة السكان إلى العمالة منخفضة إلى متوسطة؛ ومعدل العمالة في المدينة أعلى من معدل العمالة الوطني أو يعادله	نسبة السكان إلى العمالة منخفضة؛ ومعدل العمالة في المدينة أعلى من معدل العمالة الوطني
البطالة الناجمة عن جائحة كوفيد-19 مرتفعة (أكثر من 25 في المائة)	البطالة الناجمة عن جائحة كوفيد-19 معتدلة إلى مرتفعة (تصل إلى 25 في المائة)	البطالة الناجمة عن جائحة كوفيد-19 معتدلة (أقل من 15 في المائة)	البطالة الناجمة عن جائحة كوفيد-19 منخفضة إلى معتدلة	البطالة الناجمة عن جائحة كوفيد-19 ضئيلة (أقل من 5 في المائة)

2-2-2 حركة العمال (المؤشر 2-2)

- (1) تشير حرية حركة العمال المهنية إلى قدرة العمال على تغيير مجالهم الوظيفي من أجل إيجاد عمل بأجر أو تلبية احتياجات العمالة. ويمكن استخدام مؤشر شوروكس (Shorrocks) كمقياس موزن لحرية حركة العمال⁸ (إذا كانت البيانات متاحة على مستوى المدينة)، فهو يبين احتمال الانتقال عبر حالات سوق العمل الثلاث (العمالة والبطالة والتعطل عن العمل) بين الفترتين الحالية والسابقة. ويتراوح المؤشر بين صفر وواحد، حيث تعني قيمة الصفر احتمال صفري لترك أي من الحالات الثلاث (أي عدم التنقل) وقيمة الواحد هي الحرية الكاملة في الحركة. (بيد أنه من المستبعد جداً أن تتوفر البيانات المطلوبة على مستوى المدينة، وبالتالي يمكن حذف هذا البعد).
- (2) توفر برامج تدريب العمال (أو إعادة تدريبهم) على مستوى المدينة. ويحلل هذا المقياس الفرص المتاحة للعمال لاكتساب مهارات جديدة من أجل الانتقال من القطاعات والمهن المتأثرة بالأزمة إلى قطاعات تشهد طلباً على القوى العاملة. وبالنسبة إلى برامج تدريب العمال، يتم مراعاة كافة البرامج أو المبادرات المدعومة من القطاع العام (سواء من خلال الدعم أو التمويل المباشر) التي تسعى إلى تدريب القوى العاملة المحلية أو إعادة تدريبها. ومن الأمثلة على ذلك إعادة تدريب عمال المصانع السابقين أو تنظيم دورات تدريبية في مجال هندسة الحاسوب (تعلم البرمجة). وينبغي تنفيذ البرامج على المستوى المحلي، ولكن يمكن أن تشمل برامج ممولة/مدارة وطنياً.
- (3) حرية حركة العمال جغرافياً تستخدم لقياس قدرة العمال في اقتصاد معين على الانتقال إلى مكان آخر بحثاً عن فرص عمل جديدة أو فرص أفضل. وللدلالة على هذا المؤشر، يُقترح استخدام نسبة سكان المدن نهائياً إلى سكانها ليلاً (معدل المسافرين يومياً). وليس كل من قديم نهائياً إلى المدينة عاملاً، إلا أن معظم القادمين إليها هم جزء من القوى العاملة. لذلك، فإن هذه النسبة هي مقياس جيد

8 تستند النتائج المتعلقة بالتنقل أساساً إلى تحليل مصفوفة الانتقال في حين يتم الحصول على نتائج عدم المساواة باستخدام مقاييس تشتت الأرباح مثل النسب العشرية. ويشير مقياس شوروكس المستند إلى المعلومات الواقعة على قطر مصفوفة الانتقال $M = [n - \text{trace}(P)] / (n - 1)$ (Shorrocks, 1978b) إلى النسبة المئوية للأشخاص الذين ينتقلون من نسبة عشرية إلى أخرى. وبالنسبة لأي مؤشر معين يتناول عدم المساواة، يشير المقياس إلى الدرجة التي تميل بها إطالة الفترة المحاسبية إلى خفض مستوى عدم المساواة على مدى فترة أطول أجلاً. ويقارن المؤشر عدم المساواة الطويل الأجل أو "الدائم" الذي يقاس على مدى عدة فترات بمجموع مرجح من تفاوت الدخل لفترة واحدة.

لحركة القوى العاملة الخارجية وإمكانية دخولهم المدينة (بما في ذلك توفر وسائل النقل وقرب المناطق التي يتركز فيها احتياطي اليد العاملة).

(4) يُستخدم متوسط ميزانية الأسرة المعيشية المنفقة على المسكن المأجور للدلالة على مقياس حركة اليد العاملة الجغرافية. فنسبة أعلى من دخل الأسرة المعيشية المنفق على استئجار المسكن (وهو الخيار الأكثر شيوعاً للمهاجرين من العمال) تشكل عائناً كبيراً أمام تنقل اليد العاملة إلى المناطق الحضرية. وينبغي أن يعكس متوسط دخل الإيجار متوسطاً على مستوى المدينة في قطاع الإسكان النظامي (الفئتان الخاصة والعامة)، ويُحسب على أنه متوسط معدل الإيجار السنوي (باستثناء المرافق) مقسوماً على متوسط الدخل السنوي للأسر المعيشية.

ويستخدم المقياس التالي لتسجيل حرية حركة العمال. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

A	B	C	D	F
مؤشر شوروكس مرتفع جداً (يناهز 1) (بين 0.7 و 1)	مؤشر شوروكس مرتفع (بين 0.7 و 1)	مؤشر شوروكس معتدل (بين 0.5 و 0.7)	مؤشر شوروكس منخفض (أدنى من 0.5)	مؤشر شوروكس منخفض جداً (يناهز 0)
برامج التدريب (إعادة التدريب) على مستوى المدينة هي ذات قدرة عالية (من حيث المتدربين) وتغطي مجموعة واسعة جداً من المهن في معظم القطاعات	برامج التدريب (إعادة التدريب) هي ذات قدرة عالية إلى متوسطة وتغطي مجموعة واسعة من المهن في معظم القطاعات	برامج التدريب (إعادة التدريب) هي ذات قدرة متوسطة وتغطي مهن عديدة في قطاعات عديدة	برامج التدريب (إعادة التدريب) هي ذات قدرة منخفضة إلى متوسطة وتغطي بعض المهن في عدد من القطاعات	برامج التدريب (إعادة التدريب) هي ذات قدرة منخفضة جداً (أو معدومة) و/أو تغطي بعض المهن في عدد قليل من القطاعات
معدل المسافرين يومياً مرتفع، وغالباً ما يتنقل العمال لمسافات قصيرة و/أو التنقل متاح بأسعار معقولة	معدل المسافرين يومياً مرتفع إلى معتدل؛ وغالباً ما يتنقل العمال لمسافات قصيرة و/أو التنقل متاح عموماً بأسعار معقولة	معدل المسافرين يومياً معتدل؛ وغالباً ما يتنقل العمال لمسافات متوسطة و/أو التنقل متاح جزئياً بأسعار معقولة	معدل المسافرين يومياً منخفض؛ وغالباً ما يتنقل العمال لمسافات متوسطة إلى طويلة و/أو التنقل متاح جزئياً بأسعار معقولة	معدل المسافرين يومياً منخفض جداً؛ وغالباً ما يتنقل العمال لمسافات طويلة و/أو التنقل غير متاح وتكاليفه باهظة
متوسط نفقات المسكن المأجور منخفض (أقل من 15 في المائة من دخل الأسرة المعيشية)	متوسط نفقات المسكن المأجور منخفض إلى متوسط (15-19 في المائة من دخل الأسرة المعيشية)	متوسط نفقات المسكن المأجور متوسط إلى مرتفع (20-24 في المائة من دخل الأسرة المعيشية)	متوسط نفقات المسكن المأجور مرتفع (24-35 في المائة من دخل الأسرة المعيشية)	متوسط نفقات المسكن المأجور مرتفع جداً (أكثر من 35 في المائة من دخل الأسرة المعيشية)

2-2-3 الحماية الاجتماعية للعمال (المؤشر 2-3)

(1) يُحسب معدل البطالة كنسبة مئوية بقسمة عدد العاطلين عن العمل (الأشخاص الذين كانوا، خلال الفترة المرجعية، بدون عمل ومتاحين للعمل ويبحثون عن عمل) على عدد أفراد القوى العاملة حالياً.

ويؤدي ارتفاع معدلات البطالة، ولا سيما بالاقتران مع ضعف آليات الحماية الاجتماعية، إلى تقويض المنفعة الاقتصادية المحلية. ومن الأساليب المفيدة هنا استخدام حاصل محلي لتقدير معدل البطالة مقابل المؤشر الوطني. (بدلاً من ذلك، عندما لا تتوفر البيانات الخاصة بالمدينة، يمكن استخدام معدل العمالة الوطني كبديل إذا كانت هناك أسباب وجيهة للاعتقاد بأن وضع المدينة لا يختلف كثيراً عن الوضع الوطني).

(2) يُحسب العاطلون عن العمل الذين يتلقون إعانات البطالة (بما في ذلك الاستحقاقات التي يشار إليها بأنها "إعانات البطالة" ولكنها تشكل مساهمات كبيرة) كنسبة مئوية من العاطلين عن العمل. ويهدف هذا المقياس إلى تحديد تغطية نُظَم إعانات البطالة المنفذة على الصعيد الوطني و/أو المحلي. ومن شأن ذلك تقدير قدرة اقتصاد المدينة على الحفاظ على الطلب الإجمالي في مواجهة صدمة اقتصادية، ويشمل جميع المستفيدين من إعانات البطالة بغض النظر عن المصدر (الدولة أو الإقليم أو المدينة).

(3) يُحسب معدل العمالة غير النظامية، بوصفها العمالة في الاقتصاد غير النظامي، كنسبة مئوية من مجموع العمالة غير الزراعية. ويفتقر معظم العمال غير النظاميين إلى أي حماية اجتماعية على الإطلاق، وهم يتأثرون للغاية حتى بالاختلافات الصغيرة التي تطرأ في ديناميات السوق.

(4) تُدفع نفقات المدينة على الحماية الاجتماعية (المرض/الرعاية الصحية، والإعاقة، والشيخوخة، والاستفادة من معاشات التقاعد، والأسرة/الأطفال، والبطالة، والإسكان، والإقصاء الاجتماعي) كاستحقاقات خصصتها المدينة لتكملة خطط الحماية الاجتماعية الوطنية و/أو الإقليمية الأخرى القائمة، وتحسب كنسبة مئوية من مجموع الإنفاق السنوي للمدينة. ويتم قياسها كمتوسط لنفقات المدينة خلال السنوات الثلاث الممتدة من 2017 إلى 2019، فتتجلى بناءً عليه قوة آليات الحماية الاجتماعية في المدينة.

ويستخدم المقياس التالي لتسجيل الحماية الاجتماعية للعمال. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

F	D	C	B	A
معدل البطالة مرتفع جداً (يتعدى نسبة 40 في المائة) و/أو المعدل الوطني أكثر بكثير	معدل البطالة مرتفع (نحو 21-40 في المائة مثلاً) و/أو يفوق المعدل الوطني بكثير	معدل البطالة منخفض نسبياً (10-20 في المائة) و/أو يفوق المعدل الوطني	معدل البطالة منخفض إلى متوسط (يصل إلى 10 في المائة) و/أو أدنى من المعدل الوطني أو يعادله	معدل البطالة منخفض (أقل من 5 في المائة) و/أو أدنى من المعدل الوطني
عدد قليل من جميع العاطلين عن العمل رسمياً مشمولون بنظام إعانات البطالة أو النظام غير متوفر	ما بين 30 و49 في المائة من جميع العاطلين عن العمل رسمياً مشمولون بنظام إعانات البطالة؛ والحصول على الاستحقاقات قد يكون صعباً	أكثر من 50 في المائة من جميع العاطلين عن العمل رسمياً مشمولون بنظام إعانات البطالة؛ والحصول على الاستحقاقات سهل/صعب إلى حد ما	معظم العاطلين عن العمل رسمياً مشمولون بنظام إعانات البطالة؛ والحصول على الاستحقاقات سهل	جميع العاطلين عن العمل رسمياً مشمولون بنظام إعانات البطالة؛ والحصول على الاستحقاقات سهل
معدل العمالة غير النظامية مرتفع جداً	معدل العمالة غير النظامية مرتفع (61-80 في المائة مثلاً)	معدل العمالة غير النظامية معتدل إلى	معدل العمالة غير النظامية منخفض نسبياً كنسبة من	معدل العمالة غير النظامية منخفض كنسبة من إجمالي

A	B	C	D	F
العمالة في المدينة (أقل من 20 في المائة مثلاً)	إجمالي العمالة في المدينة (21-40 في المائة مثلاً)	مرتفع (41-60 في المائة مثلاً)		(أكثر من 80 في المائة)
تنفق المدينة مبلغاً كبيراً على الحماية الاجتماعية بالنسبة إلى الميزانية (أكثر من 15 في المائة مثلاً)	تنفق المدينة مبلغاً معقولاً على الحماية الاجتماعية (10-15 في المائة من ميزانيتها السوية مثلاً)	تنفق المدينة ما بين 5 و9 في المائة من ميزانيتها السنوية على الحماية الاجتماعية	تنفق المدينة ما بين 2 و4 في المائة من ميزانيتها السنوية على الحماية الاجتماعية	تنفق المدينة أقل من 2 في المائة من ميزانيتها السوية على الحماية الاجتماعية

2-3 منعة النظام المالي المحلي

منعة النظام المالي هي عبارة عن قدرة النظام المالي المحلي (المصارف والمؤسسات غير المصرفية وشركات الأسهم وغيرها من الجهات الممولة) على إعادة توزيع الاستثمارات بين مختلف القطاعات الاقتصادية بالسرعة الممكنة وتوسيع الائتمان للشركات والأفراد من أجل الصمود في وجه أسوأ مراحل الأزمات ودعم التعافي السريع. وتعتمد منعة النظام المالي المحلي على ثلاثة عوامل هي: حجم النظام المالي وعمقه (تغطيته الشاملة)، والأداء المالي وسلامته، وسلامة التمويل العام عموماً. وتكتسب هذه العوامل أهمية إضافية خلال أزمة ما باعتبارها وسيلة تقي من الصدمات الاقتصادية.

2-3-1 حجم النظام المالي وعمقه (المؤشر 3-1)

- (1) المؤسسات المالية لكل 100,000 نسمة كحاصل محلي قياساً بالمؤشرات الوطنية. وتعرّف المؤسسات المالية على أنها جميع المؤسسات المقرضة الخاضعة للتنظيم أو فروعها الممثلة محلياً، بما في ذلك المصارف التجارية، ومؤسسات الادخار، والاتحادات الائتمانية، وتعاونيات الادخار والائتمان، وجمعيات الادخار والإقراض، وغيرها. ويسعى هذا المقياس إلى مقارنة وضع المدينة بالوضع على الصعيد الوطني، فمعدل يزيد على 1 يشير إلى أن أداء أفضل للمدينة. (بدلاً من ذلك، عندما لا تتوفر البيانات الخاصة بالمدينة، يمكن استخدام البيانات الوطنية كبديل إذا كانت هناك أسباب وجيهة للاعتقاد بأن وضع المدينة لا يختلف كثيراً عن الوضع الوطني).
- (2) نسبة السكان الذين لديهم حساب مصرفي. وتُحسب هذه النسبة على أنها مجموع عدد البالغين الذين يملكون حساباً مصرفياً إلى العدد الإجمالي للبالغين. (بدلاً من ذلك، عندما لا تتوفر البيانات الخاصة بالمدينة، يمكن استخدام البيانات الوطنية كبديل إذا كانت هناك أسباب وجيهة للاعتقاد بأن وضع المدينة لا يختلف كثيراً عن الوضع الوطني).
- (3) تُحسب النسبة المئوية للسكان البالغين الذين لديهم حساب مسجل للمدفوعات الرقمية⁹ على أنها عدد البالغين الذين لديهم حساب مسجل للمدفوعات الرقمية إلى العدد الإجمالي للبالغين. وتشير نسبة مرتفعة إلى شمول مالي أفضل. (بدلاً من ذلك، عندما لا تتوفر البيانات الخاصة بالمدينة، يمكن استخدام البيانات الوطنية كبديل إذا كانت هناك أسباب وجيهة للاعتقاد بأن وضع المدينة لا يختلف كثيراً عن الوضع الوطني).

9 يعرّف حساب المدفوعات الرقمية على أنه (أ) حساب مصرفي بدون فروع، أي حساب توفير أساسي أو حساب بدون رصيد تُفرض حدود على معاملاته وتشغيله؛ (ب) أو حساب أموال إلكترونية مقدم في شكل محفظة أموال متنقلة أو محفظة إلكترونية

Alliance for Financial Inclusion (2019). Digital Financial Service Indicators. Guideline Note No. 33 July 2019

(4) حصة المؤسسات المالية وغيرها من الجهات الممولة في السوق (مساهمو رأس المال، والمستثمرون المساندون للمشاريع المبتدئة، والمستثمرون الذين يعتمدون على أطر تقييم الآثار) التي تقدم التمويل الميسور التكلفة¹⁰ للشركات الناشئة والابتكارات من مجموع السوق المالية المحلية. ويدل هذا المقياس على قدرة النظام المالي وجهوزيته على تمويل الابتكارات وتحمل مخاطر الاستثمارات. (بدلاً من ذلك، عندما لا تتوفر البيانات الخاصة بالمدينة، يمكن استخدام البيانات الوطنية كبديل إذا كانت هناك أسباب وجيهة للاعتقاد بأن وضع المدينة لا يختلف كثيراً عن الوضع الوطني).

ويستخدم المقياس التالي لتسجيل حجم النظام المالي وعمقه. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

A	B	C	D	F
الوصول إلى المؤسسات المالية لكل 100,000 شخص على مستوى المدينة أعلى بكثير من المستوى الوطني	الوصول إلى المؤسسات المالية لكل 100,000 شخص على مستوى المدينة أعلى إلى حد ما من المستوى الوطني	الوصول إلى المؤسسات المالية لكل 100,000 شخص على مستوى المدينة يعادل تقريباً المستوى الوطني	الوصول إلى المؤسسات المالية لكل 100,000 شخص على مستوى المدينة أدنى إلى حد ما من المستوى الوطني	الوصول إلى المؤسسات المالية لكل 100,000 شخص على مستوى المدينة أدنى بكثير من المستوى الوطني
نسبة السكان الذين لديهم حساب مصرفي عالية (تفوق 75 في المائة مثلاً) أو أعلى من المستوى الوطني	نسبة السكان الذين لديهم حساب مصرفي عالية نسبياً (تفوق 60-75 في المائة مثلاً) أو أعلى من المستوى الوطني أو تعادله	نسبة السكان الذين لديهم حساب مصرفي متوسطة (50-59 في المائة مثلاً) أو أدنى من المستوى الوطني أو تعادله	نسبة السكان الذين لديهم حساب مصرفي متدنية (30-49 في المائة مثلاً) أو أدنى من المستوى الوطني	نسبة السكان الذين لديهم حساب مصرفي متدنية جداً (أدنى من 75 في المائة مثلاً) وأدنى من المستوى الوطني
النسبة المئوية للسكان البالغين الذين لديهم حساب مسجل للمدفوعات الرقمية عالية؛ واستخدام الحسابات الرقمية (مثل الأموال المتنقلة) منتشر على نطاق واسع للمعاملات الرسمية وغير الرسمية	النسبة المئوية للسكان البالغين الذين لديهم حساب مسجل للمدفوعات الرقمية عالية إلى متوسطة؛ واستخدام الحسابات الرقمية (مثل الأموال المتنقلة) شائع للمعاملات الرسمية وغير الرسمية	النسبة المئوية للسكان البالغين الذين لديهم حساب مسجل للمدفوعات الرقمية متوسطة إلى منخفضة؛ واستخدام الحسابات الرقمية (مثل الأموال المتنقلة) ليس شائعاً جداً للمعاملات الرسمية وغير الرسمية	النسبة المئوية للسكان البالغين الذين لديهم حساب مسجل للمدفوعات الرقمية منخفضة؛ واستخدام الحسابات الرقمية (مثل الأموال المتنقلة) نادر نسبياً للمعاملات الرسمية وغير الرسمية	النسبة المئوية للسكان البالغين الذين لديهم حساب مسجل للمدفوعات الرقمية منخفضة جداً (أو معدومة)؛ واستخدام الحسابات الرقمية (مثل الأموال المتنقلة) نادر جداً (أو معدوم) للمعاملات الرسمية وغير الرسمية

10 يعرّف التمويل الميسور التكلفة على أنه تمويل بأقل من معدلات الإقراض في السوق يخصص لدعم الشركات الناشئة والابتكارات كجزء من محفظة الاستثمار الخاص بالمؤسسة.

F	D	C	B	A
حجم السوق المالي صغير جداً (معدوم): عدد قليل جداً من المستثمرين (أو عدم وجود مستثمرين على الإطلاق)؛ التمويل للشركات الناشئة والشركات الابتكارية محدود جداً أو معدوم	حجم السوق المالي صغير: هناك عدد قليل من المستثمرين (معظمهم ينتمون إلى الفئة نفسها) ولا تتاح إلا قلة من أنواع التمويل للشركات الناشئة والشركات الابتكارية	حجم السوق المالي متوسط: هناك عدد محدود من المستثمرين المختلفين وتتاح عموماً أنواع مختلفة من التمويل للشركات الناشئة والشركات الابتكارية	حجم السوق المالي كبير نسبياً: هناك مستثمرون مختلفون وأنواع مختلفة من التمويل متاحة للشركات الناشئة والشركات الابتكارية	حجم السوق المالي كبير جداً: قطاع تمويل الشركات الناشئة والابتكار يمثل العديد من المستثمرين المختلفين وتتوفر بسهولة أنواع مختلفة من التمويل

2-3-2 الأداء المالي والسلامة المالية (المؤشر 2-3)

من المرجح أن تكون الأسواق المالية في المدينة جزءاً مترابطاً مع النظام المالي الوطني وذات درجة متدنية جداً من الاستقلالية، إن تمتعت بها على الإطلاق. لذلك، ينبغي جمع البيانات المتعلقة بتسجيل الأبعاد المقترحة في ما يلي لهذا المؤشر على المستوى الوطني (ما لم يكن في المدينة بصورة استثنائية مؤسسات مالية ذات درجة عالية من الاستقلالية، مثل المصارف المحلية). وفي الوقت نفسه، يتم اختيار مؤسسات مالية محددة تتسم بخصائص متميزة إن وجدت على مستوى المدينة بحيث يتم مقارنتها بالمعدلات في القطاع المالي من أجل التوصل إلى فهم أفضل لمستوى أدائها المالي وسلامتها.

- (1) الفارق بين الفائدة المدينة والدائنة هو الفرق بين متوسط العائد الذي تحصل عليه المؤسسة المالية من القروض - إلى جانب الأنشطة الأخرى التي تتراكم عليها الفائدة - ومتوسط سعر الفائدة الذي تسدده على الودائع والقروض. وصافي الفارق هو عامل رئيسي لربحية المؤسسة المالية (أو عدم ربحيتها). ويعتبر الفارق المنخفض مؤشراً على أسواق مالية أكثر كفاءة وأقل تقلباً.
- (2) تدل نسبة القروض المتعثرة من مجموع إجمالي القروض على النوعية الائتمانية لقروض المصارف واستعدادها المحتمل لتوسيع نطاق الاعتماد الائتماني إذا لزم الأمر.
- (3) التوزيع القطاعي للقروض على إجمالي القروض محسوب على أساس مؤشر هيرفنداهل-هيرشمان. وتشير هذه المعادلة إلى تنوع محفظة قروض المصرف وبالتالي تنوع مخاطره. وكلما انخفضت قيمة المؤشر، كلما كانت محفظة القروض أكثر تنوعاً.
- (4) التغير في معدل القروض المتعثرة وفي النسبة المئوية للقروض المعاد هيكلتها الذي يعزى إلى جائحة كوفيد-19. ويقيس هذا البعد منعة النظام المصرفي المحلي إزاء انخفاض قدرة الشركات على الوفاء بالتزاماتها المتعلقة بالديون.

ويستخدم المقياس التالي لتسجيل الأداء المالي والسلامة المالية للأسواق المالية. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

F	D	C	B	A
الفارق بين الفائدة المدينة والدائنة كبير جداً	الفارق بين الفائدة المدينة والدائنة كبير	الفارق بين الفائدة المدينة والدائنة متوسط إلى كبير	الفارق بين الفائدة المدينة والدائنة صغير إلى متوسط	الفارق بين الفائدة المدينة والدائنة صغير
معدل القروض المتعثرة منخفض جداً (أدنى بكثير من المعدل في القطاع)	معدل القروض المتعثرة منخفض (أدنى من المعدل في القطاع)	معدل القروض المتعثرة متوسط إلى مرتفع (على قدم المساواة أو أسوأ بقليل من المعدل في القطاع)	معدل القروض المتعثرة منخفض إلى متوسط (أفضل من المعدل في القطاع)	معدل القروض المتعثرة منخفض (أفضل بكثير من المعدل في القطاع عند قياسه فيما يتعلق بالمصارف الفردية)
محفظة القروض تتركز بدرجة كبيرة في بعض القطاعات (مؤشر هيرفندال-هيرشمان مرتفع جداً)	محفظة القروض تتركز في عدد قليل من القطاعات (مؤشر هيرفندال-هيرشمان مرتفع)	محفظة القروض متنوعة إلى حد ما (مؤشر هيرفندال- هيرشمان متوسط إلى مرتفع)	محفظة القروض متنوعة (مؤشر هيرفندال-هيرشمان منخفض إلى متوسط)	محفظة القروض متنوعة بدرجة كبيرة (مؤشر هيرفندال- هيرشمان منخفض)
معدلات القروض المتعثرة شهدت ارتفاعاً كبيراً جداً، وكان لا بد من إعادة هيكلة معظم القروض القائمة	معدلات القروض المتعثرة شهدت ارتفاعاً كبيراً، وكان لا بد من إعادة هيكلة العديد من القروض	معدل القروض المتعثرة تغير على نحو معتدل وأعيدت هيكلة نسبة متوسطة من القروض	معدل القروض المتعثرة طرأ عليه تغير طفيف، وكان لا بد من إعادة هيكلة نسبة صغيرة من القروض	معدل القروض المتعثرة لم يتغير أو بالكاد تغير، وعدد قليل جداً من حالات إعادة هيكله القروض

2-3-3 الحيز المالي (المؤشر 3-3)

- (1) تنوع إيرادات المدينة. الهدف من تنوع الإيرادات هو قياس درجة اعتماد الحكومة المحلية على مصادر تمويل محددة من ضمن جميع المصادر، بما في ذلك الإيرادات الخاصة المصدر، والتحويلات المالية الحكومية الدولية، والمنح الدولية (إن وجدت) مطروحاً منها الاقتراض. وقد تنطوي التبعيات على مشاكل، لا سيما إذا لم تكن تستند إلى إيرادات مصدرها المدينة. ولقياس التنوع، يعتمد هذا البعد على مؤشر هيرفندال-هيرشمان. وكلما انخفضت قيمة المؤشر، كلما كانت تركيبة إيرادات المدينة أكثر تنوعاً. (بدلاً من ذلك، يمكن استخدام نسبة بسيطة من الإيرادات الخاصة المصدر إلى إجمالي الإيرادات بغية تحديد الاعتماد على التمويل الخارجي).
- (2) حصة الإيرادات من المداخل غير المرنة كنسبة مئوية من مجمل الإيرادات الخاصة المصدر للمدينة. عدد كبير من الضرائب والإيرادات البلدية مرنة حسب الدخل (ضريبة الدخل، ورسوم السوق، وغيرها) فتتخفف مع انخفاض النشاط الاقتصادي الأساسي وترتفع بارتفاعه. ومن ناحية أخرى، فإن الإيرادات التي يتم تحصيلها من مصادر الدخل المستقلة عن الأنشطة الاقتصادية غير مرنة وتستطيع المدينة جباية هذه الإيرادات قانوناً حتى لو تم تأجيلها (مثل ضريبة الأملاك أو أشكال أخرى عديدة من الضرائب على الأراضي).
- (3) تقاس المرونة المالية كحصة من (أ) الإيرادات الخاصة المصدر، (ب) والمنح غير المخصصة (على أساس تقديري)، (ج) والحد الأقصى لحجم الدين الذي يمكن للمدينة أن تدين به نظراً لوضعها المالي من إجمالي إيراداتها (اعتباراً من العام السابق أو الحالي) وفقاً للمعادلة التالية: $FF =$

$\frac{OSR+G_d+D_{max}}{R_{Total}}$. ويُحسب الحد الأقصى لمبلغ الدين الذي يمكن أن تدين به المدينة بناءً على صافي فائض/عجز التشغيل (بعد خدمة الدين بما في ذلك سداد أصل الدين)، مع إيلاء الاعتبار الواجب لأي تقادم قائم على الاقتراض دون الوطني. وهذه المصادر الثلاثة للإيرادات هي الأكثر مرونة وتسمح للمدينة بتعبئة وتخصيص التمويل (أو إعادة تخصيصه) بأسرع ما يمكن استجابة لأزمة ما. وكلما ارتفعت هذه الحصة، كلما كانت المدينة أكثر مرونة من الناحية المالية.

(4) الغرض من المرونة المالية هو قياس درجة الاستقلال للمدينة في إدارة هامش المساحة المتاحة لها في المجال المالي. وهو مؤشر نوعي يقيس جانب الإيرادات من حيث تحديد مدى الأهلية القانونية للحكومة المحلية على تحديد معدل الضريبة والقاعدة الضريبية. وكلما كان الاستقلال المالي للمدينة أقوى، كلما زادت قدرتها على إعادة هيكلة الضرائب بالتحويل مثلاً إلى فرض المزيد من الضرائب لكي تزيد إيراداتها غير المرنة من مصادر الدخل التي لا تتأثر بمستوى النشاط الاقتصادي وذلك لتعويض الخسائر الناجمة عن التراجع الاقتصادي. ويستخدم المقياس التالي لتسجيل الحيز المالي للمدينة. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

A	B	C	D	F
للمدينة حيز إيرادات متنوع بدرجة كبيرة، والاعتماد على التمويل الخارجي منخفض (أقل من 50 في المائة)	للمدينة حيز إيرادات متنوع، والاعتماد على التمويل الخارجي منخفض إلى متوسط (50-65 في المائة)	للمدينة حيز إيرادات متنوع إلى حد ما، والاعتماد على التمويل الخارجي متوسط إلى مرتفع (64-80 في المائة)	للمدينة حيز إيرادات قليل التنوع، والاعتماد على التمويل الخارجي مرتفع (81-90 في المائة)	للمدينة حيز إيرادات غير متنوع، والاعتماد على التمويل الخارجي مرتفع جداً (أكثر من 90 في المائة)
نسبة عالية جداً من الإيرادات غير المرنة حسب الدخل (40 في المائة أو أكثر)	نسبة عالية من الإيرادات غير المرنة حسب الدخل (30-39 في المائة)	نسبة متوسطة من الإيرادات غير المرنة حسب الدخل (20-29 في المائة)	نسبة منخفضة من الإيرادات غير المرنة حسب الدخل (10-19 في المائة)	نسبة منخفضة جداً من الإيرادات غير المرنة حسب الدخل (أقل من 10 في المائة)
درجة عالية جداً من المرونة المالية (أكثر من 70 في المائة)	درجة عالية من المرونة المالية (50-70 في المائة)	درجة معتدلة من المرونة المالية (30-49 في المائة)	درجة منخفضة من المرونة المالية (أكثر من 20-29 في المائة)	درجة منخفضة جداً من المرونة المالية (أقل من 19 في المائة)
قدرة مالية قوية جداً: تتمتع المدينة بالأهلية القانونية لتحديد معدلات جميع الضرائب والرسوم المخصصة لها وفرض ضرائب جديدة بصورة مستقلة	قدرة مالية قوية: للمدينة الأهلية القانونية لتحديد، بصورة مستقلة، معدلات غالبية الضرائب والرسوم المخصصة لها وفرض ضرائب جديدة	قدرة مالية معتدلة: للمدينة الأهلية القانونية على تحديد معدلات العديد من الضرائب والرسوم المخصصة لها (بصورة مستقلة أو بموافقة الحكومة المركزية)	قدرة مالية ضعيفة: للمدينة الأهلية القانونية لتحديد معدلات عدد قليل من الضرائب والرسوم المخصصة لها؛ وموافقة الحكومة المركزية ضرورية	قدرة مالية ضعيفة جداً: للمدينة عدد قليل جداً من الضرائب والرسوم المخصصة لها؛ وتستلزم المدينة موافقة السلطة المركزية لتحديد معدلات الضرائب والرسوم (أو تحدها الحكومة المركزية بنفسها)؛ ولا يحق لها فرض ضرائب جديدة

2-3-4 سلامة الوضع المالي واستقراره (المؤشر 3-4)

- (1) حصة المدينة من السوق المالية المحلية عبر المؤسسات المالية البلدية (مثل الصناديق البلدية) أو المؤسسات المالية التي تشارك فيها المدينة (مثل آليات التمويل المشترك دون الوطني) كحاصل محلي بالمقارنة مع حصة الحكومة الوطنية من القطاع المالي.
- (2) تمنح وكالات ائتمانية التصنيف الائتماني للمدينة (إذا كان متاحاً) استناداً إلى مجموعة متنوعة من العوامل لإعلام المستثمرين بالمخاطر النسبية للمدينة بصفتها جهة مقترضة (بخاصة إصدار السندات). يشير التصنيف الائتماني الأعلى ضمناً إلى إمكانية أكبر للمدينة للاقتراض بشروط أفضل.
- (3) مقاييس أداء المدينة كنتيجة لتقارير مراجعة الحسابات السنوية على مدى السنوات الثلاث الماضية المتاحة.
- (4) تأثير جائحة كوفيد-19 على السلامة والاستقرار الماليين للمدينة يقاس بالتغير في النسبة المئوية لإجمالي إيرادات المدينة مقارنة بالفترة نفسها من العام السابق (2019). وتصف هذه الإيرادات وفقاً لثلاثة أنواع هي: الإيرادات الخاصة المصدر، والتحويلات الحكومية المركزية (الإقليمية)، والمنح من مصادر أخرى.

A	B	C	D	F
حصة المدينة من السوق المالية المحلية مرتفعة (10 في المائة أو أكثر)	حصة المدينة من السوق المالية المحلية مرتفعة نسبياً (7-10 في المائة)	حصة المدينة من السوق المالية المحلية متوسطة (3-6 في المائة)	حصة المدينة من السوق المالية المحلية منخفضة (أدنى من 3 في المائة)	ليس للمدينة حصة من السوق المالية المحلية
تقييم مرتفع جداً للجدارة الائتمانية (AAA-AA)	تقييم مرتفع للجدارة الائتمانية (A-BBB)	تقييم متوسط للجدارة الائتمانية (BB-B)	تقييم منخفض للجدارة الائتمانية (C)	تقييم افتراضي للجدارة الائتمانية (D)
رأي غير متحفظ على مدى السنوات الثلاث الماضية	رأي غير متحفظ على مدى سنتين على الأقل من السنوات الثلاث الماضية ولا رأي سلبي	رأي غير متحفظ على سنة واحدة من السنوات الثلاث الماضية ولا رأي سلبي	رأي متحفظ للسنوات الثلاث الماضية أو رأي سلبي	أكثر من رأي سلبي واحد
إيرادات المدينة ارتفعت أو انخفضت انخفاضاً طفيفاً (بحدود 5 في المائة)	إيرادات المدينة انخفضت إلى حد ما (بنسبة 6-15 في المائة)	إيرادات المدينة انخفضت (بنسبة 16-30 في المائة)	إيرادات المدينة انخفضت انخفاضاً كبيراً (بنسبة 36-50 في المائة)	إيرادات المدينة انخفضت انخفاضاً بالغاً يفوق نسبة 50 في المائة

2-4 منعة الحوكمة الاقتصادية

منعة الحوكمة الاقتصادية هي قدرة الآليات في المدن والأنظمة المرتبطة بها على الاستمرار في إدارة شؤونها الاقتصادية في ظل الظروف المعاكسة بطريقة فعالة وشاملة وبدون انقطاع.

2-4-1 قوة هياكل الحوكمة والقيادة الاقتصادية (المؤشر 4-1)

- (1) تقاس شمولية هياكل الحوكمة الاقتصادية كحصة الممثلين غير الحكوميين في هياكل الحوكمة الاقتصادية المحلية (إن وجدت) مثل المجلس الاقتصادي للمدينة، ومنتدى تنمية المدينة، وما إلى ذلك. ومن المهم أن يكون التمثيل غير الحكومي متنوعاً وأن يشمل القطاع الخاص والأوساط الأكاديمية ومنظمات المجتمع المدني وغيرها من الجهات المعنية.
- (2) تقاس المشاركة العامة في عمليات الحوكمة الاقتصادية بمدى مشاركة عموم الناس في وضع السياسات والخطط الاقتصادية للمدينة ومدى إدماج ردود فعلهم فيها.
- (3) يقاس الوصول إلى المعلومات العامة المحلية المتعلقة بالقضايا الاقتصادية استناداً إلى نوع المعلومات العامة ذات الصلة المتاحة للجهات الاقتصادية (مثل الميزانيات العامة والإنفاق، والمناقصات، والمساعدة المالية وغير المالية، والاطلاع على الإحصاءات، وما إلى ذلك)، وتواتر نشر المعلومات ودقتها وجودتها.

ويستخدم المقياس التالي لتسجيل قوة هياكل الحوكمة والقيادة في المدينة.

A	B	C	D	F
مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة غير الحكوميين الذين يشاركون بانتظام في هياكل الحوكمة الاقتصادية للمدينة، حيث يشكلون 40-50 في المائة من الأعضاء	مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة غير الحكوميين الذين يشاركون بانتظام في هياكل الإدارة الاقتصادية للمدينة، حيث يشكلون 30-39 في المائة من الأعضاء	عدد من أصحاب المصلحة غير الحكوميين يشاركون بصورة دورية في هياكل الإدارة الاقتصادية للمدينة، حيث يشكلون 20-29 في المائة من الأعضاء	عدد من أصحاب المصلحة غير الحكوميين يشاركون بصورة دورية في هياكل الإدارة الاقتصادية للمدينة، حيث يشكلون 10-19 في المائة من الأعضاء	يشارك عدد قليل أو معدوم من الممثلين غير الحكوميين في هياكل الإدارة الاقتصادية في المدينة ويقتصر الأمر على قطاع واحد؛ والمشاركة متقطعة أو مخصصة
درجة عالية من المشاركة العامة (من خلال المشاورات والاجتماعات والمنتديات المنتظمة)، ويتم بانتظام التماس ردود فعل الجمهور ودمجها	درجة عالية نسبياً من المشاركة العامة (من خلال المشاورات والاجتماعات والمنتديات المتواترة)، ويتم على نحو متواتر التماس ردود فعل الجمهور العام ودمجها	درجة متوسطة من المشاركة العامة (من خلال المشاورات والاجتماعات والمنتديات المخصصة)، ويتم من وقت إلى آخر التماس ردود فعل الجمهور العام التي يتم دمجها أحياناً	درجة منخفضة من المشاركة العامة (مشاورات/اجتماعات قليلة وغياب المنتديات المتخصصة)، ونادراً ما يتم التماس ردود فعل الجمهور العام ودمجها	درجة منخفضة جداً من المشاركة العامة (لا اجتماعات أو مشاورات)، ولا يتم التماس ردود فعل الجمهور و/أو لا يتم دمجها
تغطي المعلومات جميع المسائل الاقتصادية ذات الصلة، وهي ذات جودة عالية وتقدم بانتظام	تغطي المعلومات غالبية المسائل الاقتصادية ذات الصلة، وهي ذات جودة عالية وتقدم بانتظام	تغطي المعلومات العديد من المسائل الاقتصادية ذات الصلة، وهي ذات جودة مقبولة وتقدم نسبياً بانتظام	تغطي المعلومات بعض المسائل الاقتصادية ذات الصلة، وهي ذات جودة متدنية وتقدم بصورة غير منتظمة	تغطي المعلومات القليل من المسائل الاقتصادية ذات الصلة أو مسائل اقتصادية ليست ذات صلة، وهي ذات جودة متدنية جداً وتقدم بصورة متقطعة، إن قُدمت أصلاً

2-4-2 نطاق التخطيط المدني وجودته (المؤشر 2-4)

- (1) يفترض نظام التخطيط الشامل توفر استراتيجية (رؤية) إنمائية طويلة الأجل للمدينة، وخطط متوسطة الأجل، فضلاً عن خطط وميزانيات سنوية. ومن المهم أن تظهر الخطط ترابطاً على كافة المستويات، وأن يتاح ربط أهداف التخطيط المحددة، ومخصصات الميزانية في الخطط السنوية، بالخطط المتوسطة الأجل وفي نهاية المطاف بالاستراتيجية الإنمائية (رؤية المدينة). وينظر هذا التدبير في متانة نظام التخطيط الذي يشكل أساس المنفعة في المناطق الحضرية.
- (2) درجة تكامل أحكام إدارة الأزمات ضمن تخطيط وموازنة المدينة (الخطط والميزانيات المتوسطة الأجل والسنوية). وهذا تدبير نوعي ينظر في مدى استعداد المدينة لمواجهة الأزمات، بما في ذلك توفر الاحتياطات ذات الصلة، التعويضات (المالية وغير المالية)، وخطط استمرار الأعمال التجارية بتقديم الخدمات العامة، وإجراءات تعبئة الموارد و/أو إعادة تخصيصها بسرعة عند الاقتضاء.
- (3) توجد منهجية لتقييم الهشاشة، ويجري بانتظام تقييم هشاشة البنى التحتية والنظم الأساسية، وتدرج الإجراءات ذات الصلة في الخطط والميزانيات المتوسطة الأجل والسنوية.
- (4) مدى الوصول إلى التكنولوجيا الرقمية، مثل إنترنت الأشياء وتحليلات البيانات الضخمة، وتطبيقها في تخطيط المدينة وإدارتها. وهي تشمل أجهزة الاستشعار والشبكات وتطبيقات جمع البيانات ذات الصلة، مثل الازدحام المروري واستخدام الطاقة وجودة الهواء للتخطيط لخدمات المدينة وتقديمها، بما في ذلك المرافق والخدمات العامة والنقل العام.

ويستخدم المقياس التالي لتسجيل نطاق وجودة التخطيط المدني.

A	B	C	D	F
وضعت خطط شاملة على ثلاثة مستويات (استراتيجية ومتوسطة الأجل و سنوية) وتدل على درجة عالية من الترابط	وضعت خطط على ثلاثة مستويات (استراتيجية ومتوسطة الأجل و سنوية) وتدل على درجة عالية نسبياً من الترابط	وضعت خطط على أقله مستويين (استراتيجي أو متوسط الأجل و سنوي) وتدل على درجة من الترابط	وضعت خطط على مستوى واحد على الأقل (سنوي) ويقوم بعض الترابط بينها	لم يتم وضع أي خطط (أو وضعت خطط على المستوى السنوي فحسب وهي غير مرتبطة بأي مستوى آخر من التخطيط)
أحكام إدارة الأزمات شاملة ومدمجة بصورة منهجية في الخطط على جميع المستويات (الاستراتيجية والمتوسطة الأجل والسنوية)	أحكام إدارة الأزمات شاملة إلى حد ما ومدمجة في الخطط على جميع المستويات (الاستراتيجية والمتوسطة الأجل والسنوية)	أحكام إدارة الأزمات تعالج عدداً من المسائل ذات الصلة وهي مدمجة إلى حد ما في الخطط الخاصة بكل منها	أحكام إدارة الأزمات تعالج عدداً قليلاً من المسائل وهي غير مدمجة على النحو الصحيح في الخطط الخاصة بكل منها	أحكام إدارة الأزمات غير موجودة و/أو سيئة الصياغة ومنفصلة عن الإجراءات المخطط لها

F	D	C	B	A
لا توجد منهجية لتقييم الهشاشة؛ ولا تجرى التقييمات؛ وما من محاولات لإدراج الإجراءات ذات الصلة في الخطط	لا توجد منهجية متماسكة لتقييم الهشاشة؛ ونادراً ما تجرى التقييمات، إن جرت أصلاً؛ والإجراءات ذات الصلة نادراً ما تدرج في الخطط على جميع المستويات	منهجية تقييم الهشاشة بدائية؛ وتجرى تقييمات بصورة مخصصة؛ والإجراءات ذات الصلة تدرج عموماً في الخطط	توجد منهجية لتقييم الهشاشة؛ وتجرى تقييمات بصورة دورية؛ والإجراءات ذات الصلة مدرجة في الخطط على جميع المستويات	توجد منهجية رصينة لتقييم الهشاشة؛ وتجرى تقييمات بانتظام؛ والإجراءات ذات الصلة مدرجة في الخطط على جميع المستويات
لا يُستخدم إنترنت الأشياء ولا البيانات الضخمة	إنترنت الأشياء والبيانات الضخمة غير متطورة (ناشئة) وتستخدمها خدمة واحدة أو اثنتان على أساس تجريبي وعلى نطاق محدود	إنترنت الأشياء وتحليلات البيانات الضخمة معتدلة التطور وتستخدمها بعض خدمات المدينة من وقت لآخر	إنترنت الأشياء وتحليلات البيانات الضخمة متقدمة إلى حد ما وخدمات عديدة من خدمات المدينة تستخدمها بصورة متواترة	إنترنت الأشياء وتحليلات البيانات الضخمة متقدمة ومعظم خدمات المدينة تستخدمها بانتظام

2-4-3 الجاهزية للاستثمار (المؤشر 3-4)

تعني الجاهزية للاستثمار بمفهومها العام قدرة المدينة على تلبية احتياجات المستثمرين الخارجيين، من خلال توفير أطر وعمليات موثوقة وفعالة للاستثمار الخارجي، تقتزن بتطوير مجموعة من المقترحات والفرص المربحة التي تلي متطلبات المستثمرين من حيث النطاق والعمليات والأصول وإدارة المخاطر.

- (1) التخطيط الاستراتيجي ومواءمة المشاريع الاستثمارية مع المنفعة. يحدد هذا المقياس مدى ارتباط مشاريع الاستثمار في البنى التحتية بالتخطيط الطويل الأجل وإتاحة الفرص للمستثمرين الخارجيين، ويعكس اعتبارات المنفعة.
- (2) الاستفادة من الأراضي العامة كعامل إنتاج، التي تقاس بمدى سلطة المدينة على إدارة الأراضي الحضرية (تغيير وجهة الاستخدام، والتأجير، والبيع، وما إلى ذلك) وكذلك بالنسبة المئوية للأراضي الحضرية العامة الشاغرة/غير المستغلة كنسبة مئوية من مجموع الأراضي العامة الحضرية المسجلة. ويشير هذان القياسان معاً إلى قدرة المدينة على تخصيص موارد الأراضي بكفاءة (أو إعادة تخصيصها).
- (3) مقدار القيود التنظيمية/العبء الإداري (أو عدد الأيام المطلوبة لمباشرة عمل تجاري كبديل) بغية قياس مدى ملاءمة بيئة الاستثمار مع مبادرات القطاع الخاص الجديدة ومدى سرعة تنويع الأعمال التجارية لتحويلها إلى القطاعات الاقتصادية الأخرى إذا لزم الأمر.
- (4) تعزف بيئة تمكين الاستثمار على أنها البيئة التي تعمل على توفر البيانات الاستثمارية ذات الصلة وإتاحة آليات التيسير للمستثمرين على مستوى المدينة. وقد تشمل آليات التيسير تسهيلات تقنية لدعم تطوير المشاريع، والشراكة بين القطاعين العام والخاص وتوفير وحدات مختصة بترويج الاستثمار، فضلاً عن توفير حوافز مالية منها الإعفاءات الضريبية للمستثمرين.

ويستخدم المقياس التالي لتسجيل جاهزية المدينة للاستثمار. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

F	D	C	B	A
المشاريع الاستثمارية ليست مستمدة من الخطة الإنمائية المتوسطة الأجل المعتمدة (قد لا تكون مثل هذه الخطط موجودة على الإطلاق)، ولا تشمل تيسير التمويل الخارجي، ولا تعالج ملفات المشاريع (إن وجدت) مسائل المنفعة	قلة من المشاريع الاستثمارية مستمدة من الخطة الإنمائية المتوسطة الأجل المعتمدة (قد لا توجد خطة للاستثمار في المدينة)، ولا تشمل تيسير التمويل الخارجي إلا نادراً، وقد يعالج بعض ملفات المشاريع (أو لا يعالج) مسائل المنفعة	بعض المشاريع الاستثمارية مستمدة من الخطة الإنمائية المتوسطة الأجل المعتمدة وخطة الاستثمار في المدينة، وتشمل أحياناً تيسير التمويل الخارجي، وتعالج بعض ملفات المشاريع مسائل المنفعة	معظم المشاريع الاستثمارية مستمدة من الخطة الإنمائية المتوسطة الأجل المعتمدة وخطة الاستثمار في المدينة، وتشمل تيسير التمويل الخارجي عند الاقتضاء، وتعالج ملفات المشاريع مسائل المنفعة بشكل عام	جميع المشاريع الاستثمارية مستمدة من الخطة الإنمائية المتوسطة الأجل المعتمدة وخطة الاستثمار في المدينة، وتشمل تيسير التمويل الخارجي عند الاقتضاء، وتعالج ملفات المشاريع مسائل المنفعة معالجةً شاملة
تتمتع المدينة باستقلالية محدودة جداً (أو لا تتمتع بأي استقلالية) في استخدام الأراضي وتخصيصها (إعادة تخصيصها) (تتخذ الحكومة المركزية جميع القرارات)؛ ونسبة منخفضة جداً من الأراضي العامة شاغرة/غير مستغلة	تتمتع المدينة باستقلالية محدودة في استخدام الأراضي وتخصيصها (إعادة تخصيصها) (شريطة موافقة الإدارة العليا لمعظم الإجراءات)؛ ونسبة منخفضة من الأراضي العامة شاغرة/غير مستغلة	تتمتع المدينة باستقلالية محدودة إلى حد ما في استخدام الأراضي وتخصيصها (إعادة تخصيصها) (شريطة موافقة الإدارة العليا لبعض الإجراءات)؛ ونسبة متوسطة من الأراضي العامة شاغرة/غير مستغلة	تتمتع المدينة باستقلالية كبرى في استخدام الأراضي وتخصيصها (إعادة تخصيصها)؛ ونسبة مرتفعة من الأراضي العامة شاغرة/غير مستغلة	تتمتع المدينة باستقلالية كاملة في استخدام الأراضي وتخصيصها (إعادة تخصيصها)؛ ونسبة مرتفعة من الأراضي العامة شاغرة/غير مستغلة
مقدار القيود التنظيمية المفروضة على الأعمال التجارية مرتفع جداً، وإجراءات تسجيل الأعمال طويلة ومعقدة للغاية	مقدار القيود التنظيمية المفروضة على الأعمال التجارية مرتفع، وتسجيل الأعمال يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب جهداً كبيراً	مقدار القيود التنظيمية المفروضة على الأعمال التجارية متوسط، وتسجيل الأعمال يتطلب بعض الجهد وليس سريعاً جداً	مقدار القيود التنظيمية المفروضة على الأعمال التجارية منخفض، وإجراءات تسجيل الأعمال سريعة وسهلة نسبياً	مقدار القيود التنظيمية المفروضة على الأعمال التجارية منخفض جداً، وإجراءات تسجيل الأعمال سريعة وسهلة
قدر ضئيل أو معدوم من البيانات الاستثمارية، وغياب ملامح المشاريع الاستثمارية والمؤسسات المالية وغير المالية لتسهيل الاستثمار	قدر صغير من البيانات الاستثمارية (بما في ذلك بعض ملامح المشاريع الاستثمارية) ومؤسسة أو مؤسسات مالية وغير مالية لتسهيل الاستثمار	بعض البيانات الاستثمارية (بما في ذلك بعض ملامح المشاريع الاستثمارية) وقلة من المؤسسات المالية وغير المالية لتسهيل الاستثمار	عدد كبير من البيانات الاستثمارية (بما في ذلك بعض ملامح المشاريع الاستثمارية) وعدد من المؤسسات المالية وغير المالية لتسهيل الاستثمار	بيانات استثمارية مفصلة ومصممة على نحو صحيح (ملامح المشاريع الاستثمارية) ومجموعة متنوعة من المؤسسات المالية وغير المالية لتسهيل الاستثمار

2-5 منعة البنية التحتية للخدمات الأساسية وترابطها

لقد سبق أن ورد في القسم الثاني أن العناصر الأربعة التي تكوّن اقتصاد المدينة (والتي تمثل عوامل الإنتاج في إطار ترتيبات حوكمة محددة) لا يمكنها في الواقع العمل بغياب بنية تحتية أساسية (مثل الطاقة والمياه وما إلى ذلك) وتتطلب مستوى كافياً من الترابط لتشغيلها بكفاءة. ونظراً للسياق العام للأداة، ولا سيما تلازمها مع حالات الطوارئ الصحية الوبائية العالمية أو الإقليمية، يضاف مؤشر آخر لقياس تغطية الخدمات الصحية وقدرتها النسبية على مساعدة العناصر الأربعة المكونة لاقتصاد المدينة في تحمل صدمة متأتية من حالات من هذا القبيل. وقد تم تصميم المؤشرات الثلاثة التالية لقياس مدى منعة البنية التحتية للخدمات الأساسية (بما في ذلك الرعاية الصحية) ومدى الترابط الحضري.

2-5-1 تغطية البنية التحتية للخدمات الأساسية ووظائفها (المؤشر 5-1)

- (1) الأماكن العامة المفتوحة لكل 1,000 نسمة (أو للفرد الواحد)¹¹. في ضوء الخبرة المكتسبة من تداعيات جائحة كوفيد-19، من الأهمية بمكان للعديد من الوظائف الحضرية توفر أماكن عامة مفتوحة عندما يصبح تجمع الكثير من الناس في الأماكن المغلقة غير آمن. كذلك فإنه غالباً ما تكون هذه المساحات مكان العمل الرئيسي للعديد من الأعمال التجارية غير النظامية. بدلاً من ذلك، النسبة المئوية للأماكن العامة المفتوحة من مساحة المدينة الكلية (الامتداد المكاني الإداري/القضائي للبلدية).
 - (2) متوسط عدد وطول فترات انقطاع التيار الكهربائي لكل عميل في السنة.
 - (3) النسبة المئوية للسكان الذين يحصلون على خدمات المياه والصرف الصحي.
 - (4) النسبة المئوية للسكان الذين يستفيدون من جمع منتظم للنفايات البلدية الصلبة.
- ويستخدم المقياس التالي لتسجيل تغطية البنية التحتية الأساسية للخدمات العامة ووظائفها. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

F	D	C	B	A
أقل من فدان واحد (أقل من 4 متر مربع) أو 21 في المائة أو أقل من إجمالي مساحة المدينة	2-1 فدان (4-12 متر مربع للفرد) أو 30-21 في المائة من إجمالي مساحة المدينة	3-4 فدان (12-19 متر مربع للفرد) أو 31-40 في المائة من إجمالي مساحة المدينة	5-6 فدان على الأقل (20-27 متر مربع للفرد) أو أكثر من 41-45 في المائة من إجمالي مساحة المدينة	7 فدان لكل 1,000 مقيم (28 متر مربع للفرد) أو أكثر من الأماكن العامة ¹² أو

11 المكان العام هو أرض مملوكة للعموم ومتاحة للاستخدام العام. وتشمل الأماكن العامة مجموعة من البيئات، بما في ذلك الشوارع والأرصفة والميادين والحدائق والملاعب الرياضية والمناطق المحمية. ولكل مكان عام خصائصه المكانية والتاريخية والبيئية والاجتماعية والاقتصادية. (UN-Habitat. (2016). Global Public Space Toolkit: From Global Principles to Local Policies and Practice).

12 وفقاً لتوصية منظمة الصحة العالمية بتخصيص مساحة حضرية خضراء لكل شخص تبلغ 9 متر مربع على الأقل وتوصية مؤئل الأمم المتحدة بتخصيص حيز أخضر، باعتباره نصف المساحة الحضرية المخصصة للأماكن المفتوحة مثل الشوارع والميادين.

F	D	C	B	A
				أكثر من 45 في المائة من إجمالي مساحة المدينة
انقطاعات متكررة جداً لأكثر من 8 ساعات أو حتى لأيام	انقطاعات متكررة لفترات أطول (4-8 ساعات)	انقطاعات متكررة نسبياً لفترات قصيرة نسبياً (4 ساعات أو أقل)	انقطاعات نادرة لفترات قصيرة	انقطاعات نادرة جداً لفترات قصيرة
أقل من 50 في المائة من السكان يحصلون على المياه الجارية وخدمات الصرف الصحي، وهناك مناطق تفتقر إلى مراكز المياه ومرافق الصرف الصحي المناسبة	نسبة 50-74 في المائة من السكان يحصلون على المياه الجارية وخدمات الصرف الصحي، وهناك مناطق تفتقر إلى مراكز المياه ومرافق الصرف الصحي المناسبة	زهاء 75 في المائة من السكان يحصلون على المياه الجارية وخدمات الصرف الصحي، وتتاح مراكز المياه ومرافق الصرف الصحي في مناطق أخرى	معظم السكان (90 في المائة أو أكثر) يحصلون على المياه الجارية وخدمات الصرف الصحي، وتتاح مراكز المياه ومرافق الصرف الصحي في مناطق أخرى	حصول جميع السكان على المياه الجارية وخدمات الصرف الصحي
أقل من 50 في المائة من السكان يستفيدون من جمع النفايات البلدية الصلبة، ومقابل النفايات غير المنظمة شائعة، وحرقت النفايات هي الطريقة الأكثر شيوعاً للتخلص من النفايات	نسبة 50-74 في المائة من السكان يستفيدون من جمع النفايات البلدية الصلبة، ومقابل النفايات غير المنظمة شائعة، وحرقت النفايات هي الطريقة الأكثر شيوعاً للتخلص من النفايات	نحو 75 في المائة من السكان يستفيدون من جمع النفايات البلدية الصلبة	معظم السكان (90 في المائة أو أكثر) يستفيدون من جمع النفايات البلدية الصلبة	استفادة جميع السكان من جمع النفايات البلدية الصلبة

2-5-2 تغطية الخدمات الصحية (المؤشر 5-2)

- (1) حاصل المدينة للعاملين الصحيين (الأطباء والممرضون والقابلات) لكل 10,000 نسمة. ويقارن هذا المقياس تغطية الخدمات الصحية على مستوى المدينة بالتغطية على الصعيد الوطني. وتظهر كثافة العاملين الصحيين إمكانية الحصول على خدمات الموظفين الطبيين المدربين.
- (2) حاصل المدينة لأسرة المستشفيات لكل 10,000 نسمة. ويبيّن هذا المقياس، على غرار المقياس السابق، إمكانية الوصول إلى مراكز استضافة المرضى والرعاية الصحية.
- (3) إنفاق المدينة على الرعاية الصحية كنسبة مئوية من إجمالي نفقاتها (متوسط لمدة السنوات الثلاث 2017-2019).

ويستخدم المقياس التالي لتسجيل تغطية الخدمات الصحية. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً).

F	D	C	B	A
عدد العاملين الصحيين في المدينة أدنى بكثير من عددهم على المستوى الوطني	عدد العاملين الصحيين في المدينة أدنى إلى حد ما من عددهم على المستوى الوطني	عدد العاملين الصحيين في المدينة هو نفسه تقريباً على المستوى الوطني	عدد العاملين الصحيين في المدينة أعلى إلى حد ما من عددهم على المستوى الوطني	عدد العاملين الصحيين في المدينة أعلى بكثير من عددهم على المستوى الوطني
عدد أسرة المستشفيات في المدينة أدنى بكثير من عددها على المستوى الوطني	عدد أسرة المستشفيات في المدينة أدنى إلى حد ما من عددها على المستوى الوطني	عدد أسرة المستشفيات في المدينة هو نفسه تقريباً على المستوى الوطني	عدد أسرة المستشفيات في المدينة أعلى إلى حد ما من عددها على المستوى الوطني	عدد أسرة المستشفيات في المدينة أعلى بكثير من عددها على المستوى الوطني
تنفق المدينة أقل من 2 في المائة من ميزانيتها السنوية على الرعاية الصحية	تنفق المدينة ما بين 2 و4 في المائة من ميزانيتها السنوية على الرعاية الصحية	تنفق المدينة ما بين 5 و9 في المائة من ميزانيتها السنوية على الرعاية الصحية	تنفق المدينة مبلغاً معقولاً على الرعاية الصحية (10-15 في المائة من ميزانيتها السنوية مثلاً)	تنفق المدينة مبلغاً كبيراً على الرعاية الصحية بالنسبة إلى ميزانيتها (أكثر من 15 في المائة مثلاً)

2-5-3 الاتصال والتنقل (المؤشر 3-5)

- (1) استمرارية عمل الهاتف والإنترنت مقاسة بتواتر فترات الانقطاع ومدتها في السنة.
- (2) متوسط وقت السفر لغايات التنقل مفضل حسب وسائل النقل الرئيسية. ومثلما تبين من الإغلاق الشامل خلال جائحة كوفيد-19، فإن فترات التنقل الأطول قد تؤثر تأثيراً كبيراً على قدرة العمال على الوصول إلى أماكن عملهم إذا ما فرضت قيود على تشغيل وسائل النقل العام والخاص.
- (3) إجمالي تغطية جميع وسائل النقل العام الفعالة (مثل النقل السريع بالحافلات، والحافلات الكهربائية، والترام، وسكك النقل الخفيفة ومترو الأنفاق، والتلفريك والعبارة) المقاس كنسبة مئوية من إجمالي مساحة المدينة.
- (4) تعزف قابلية المشي وقابلية ركوب الدراجات على أنهما مزيج من أداء المدينة على مجموع مقياسين هما: (أ) نسبة الشوارع ذات الأرصفة (ب) والنسبة المئوية من الشوارع ذات المسارب للدراجات.

ويستخدم المقياس التالي لتسجيل مدى الاتصال والتنقل. ويمكن كذلك استخدامه لإجراء تقييم نوعي، كما هو موضح، عندما لا تتوفر البيانات ذات الصلة ويتعذر الحصول عليها (أو عندما يكون جمعها مكلفاً للغاية أو يستغرق وقتاً طويلاً):

F	D	C	B	A
انقطاعات متكررة جداً لأكثر من 8 ساعات أو حتى لأيام	انقطاعات متكررة لفترات أطول (4-8 ساعات)	انقطاعات متكررة نسبياً لفترات قصيرة نسبياً (4 ساعات أو أقل)	انقطاعات نادرة لفترات قصيرة	انقطاعات نادرة جداً لفترات قصيرة

F	D	C	B	A
الرحلات تستغرق وقتاً طويلاً جداً يفوق 4 ساعات	الرحلات تستغرق وقتاً طويلاً (2.5-4 ساعات)	الرحلات تستغرق وقتاً أطول (1.5-2.5 ساعة)	الرحلات تستغرق وقتاً قصيراً نسبياً (1-1.5 ساعة)	الرحلات تستغرق وقتاً قصيراً (أقل من ساعة واحدة)
وسائل النقل العام الفعالة تغطي أقل من 25 في المائة من مساحة المدينة أو لا تتوفر على الإطلاق	وسائل النقل العام الفعالة تغطي 25-49 في المائة من مساحة المدينة	وسائل النقل العام الفعالة تغطي 50-74 في المائة من مساحة المدينة	وسائل النقل العام الفعالة تغطي 75-90 في المائة من مساحة المدينة	وسائل النقل العام الفعالة تغطي 90 في المائة أو أكثر من مساحة المدينة
توجد أرصفة في أقل من 50 في المائة من الشوارع	توجد أرصفة في 50-74 في المائة من الشوارع	توجد أرصفة في 75-89 في المائة من الشوارع	توجد أرصفة في 90-99 في المائة من الشوارع	توجد أرصفة في كافة شوارع المدينة
مسارب الدراجات قليلة جداً أو غير متوفرة	كثافة مسارب الدراجات أقل من المستوى الوطني، أو أقل بكثير مقارنة مع المدن المماثلة الأخرى	كثافة مسارب الدراجات أقل إلى حد ما من المستوى الوطني، أو أقل بقليل مقارنة مع المدن المماثلة الأخرى	كثافة مسارب الدراجات تماثل المعيار الوطني أو هي أفضل منه، أو هي نفسها في المدن الأخرى ذات الحجم المماثل في البلد	كثافة مسارب الدراجات تتجاوز المعيار الوطني، أو هي أفضل بالمقارنة مع المدن الأخرى المماثلة في البلد

3- الخطوط العريضة لتقرير الأداء

تقرير أداء المنفعة الاقتصادية للمدينة هو تقييم للأداء:

- يوثق منعة مختلف مكونات الاقتصاد الحضري مستعيناً بنظام تسجيل درجات واضح يستند إلى أداء المدن ذات المنفعة العالية
- يحدد مواطن الضعف والقوة في الاقتصاد الحضري من منظور المنفعة
- يقدم توصيات بشأن ما يمكن/ينبغي فعله لتحسين منعة الاقتصاد الحضري

ويوصى أن يبلغ طول التقرير الإجمالي ما بين 25 و30 صفحة في اللغة الإنكليزية الأصلية كحد أقصى.

وفيما يلي المخطط المقترح للتقرير.

- 1- **موجز (2-1.5 صفحة).** يهدف الموجز إلى تلخيص محتويات التقرير وعرض النتائج والتوصيات الرئيسية للتشخيص. وينبغي أن يتضمن رسماً تخطيطياً موجزاً لأداء المنفعة الاقتصادية للمدينة (الذي تم إنشاؤه بواسطة أداة التشخيص Excel Diagnostic Tool، انظر الشكل 7).
- 2- **مقدمة (3-4 صفحات).** ترمي المقدمة إلى شرح سياق مشروع DA13 حول بناء المنفعة الاقتصادية للمدن، وتقديم معلومات عامة عن المدينة المعنية، ووصف الآثار الاقتصادية الناشئة عن جائحة

كوفيد-19 والأنشطة الرئيسية التي تنفذها المدينة للحد من الآثار السلبية والاستعداد للتعافي، وعرض لعملية التشخيص.

- 2-1 سياق البرنامج (0.5 صفحة): هدف/أهداف المشروع.
- 2-2 معلومات عامة عن المدينة (0.5 صفحة): نوع المدينة (رئيسية أو فرعية)، والسكان، والمنطقة، والمؤشرات الاقتصادية الرئيسية. وقد يتضمن هذا القسم رسوماً بيانية وجدولاً حسب الاقتضاء.
- 2-3 آثار جائحة كوفيد-19 (0.5 صفحة). لاستكمال هذا القسم الفرعي، يمكن الاستعانة بدراسات الحالة عن المدن الواردة في منشور الخلاصة العالمية الوافية للمنعة المتوفر على الرابط التالي <https://urbanresiliencehub.org/wp-content/uploads/2020/12/global-compendium-of-practices-covid-19.pdf>. ويوصى باستخدام الرسوم البيانية والجداول لوصف مختلف الآثار بقدر ما تكون المعلومات الكمية متاحة.
- 2-4 الاستجابة الأساسية للأزمة وتدابير التعافي الرئيسية (صفحة واحدة). لاستكمال هذا القسم الفرعي، يمكن الاستعانة بدراسات الحالة عن المدن الواردة في منشور الخلاصة العالمية الوافية للمنعة المتوفر على الرابط التالي (<https://urbanresiliencehub.org/wp-content/uploads/2020/12/global-compendium-of-practices-covid-19.pdf>).
- 2-5 عملية التشخيص (1-1.5 صفحة). وصف عملية التشخيص على النحو التالي: (أ) فترة التنفيذ؛ (ب) والأنشطة الرئيسية المضطلع بها مثل المشاورات وحلقات العمل مع الجهات المعنية، ومناقشات مجموعات التركيز، وجلسات أفرقة الخبراء، وما إلى ذلك؛ (ج) والجهات المعنية الرئيسية (السلطات الوطنية والمحلية، وممثلو المجتمعات المحلية، وشركاء القطاع الخاص، والأوساط الأكاديمية، وما إلى ذلك)؛ (د) والتحديات الرئيسية القائمة (النفاذ إلى البيانات، والمنهجية، وما إلى ذلك)

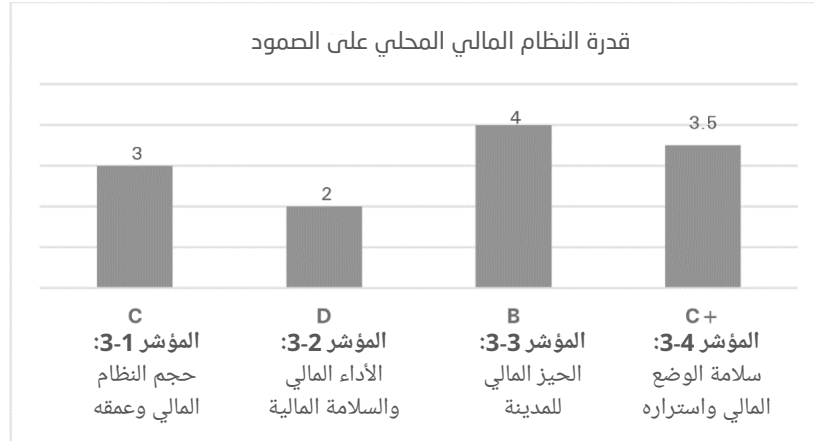
3- نتائج التشخيص (15 صفحة كحد أقصى). يتبع هذا القسم الهيكل ذاته الذي تتبعه أداة تشخيص المنعة الحضرية ويشمل خمسة محددات للمنعة وبالتالي يشتمل على خمسة أقسام فرعية.

- 3-1 منعة بيئة الأعمال المحلية
- 3-2 منعة سوق العمل المحلية
- 3-3 منعة النظام المالي المحلي
- 3-4 منعة الحوكمة الاقتصادية
- 3-5 منعة البنية التحتية للخدمات الأساسية وترباطها

أما الخطوط العريضة لكل قسم فرعي (2.5-3 صفحات) فهي التالية:

- رسم تخطيطي يتضمن مخططاً عمودياً يشير إلى الأداء حسب كل مؤشر من مؤشرات المنعة (تم إنشاؤه بواسطة أداة التشخيص Excel Diagnostic Tool في علامات التبويب ذات الصلة لكل محدد من محددات أداء المنعة)، ويشمل وصفاً لا يتعدى الفقرة الواحدة لأداء المدينة في محدد المنعة وما يعنيه ذلك بالنسبة إلى المدينة (الشكل 8).

الشكل 8- مخطط موجز للمنعة حسب مؤشر الأداء



• فقرة منفصلة لكل مؤشر من مؤشرات أداء المنعة تحتوي على المعلومات التالية:

- جدول موجز للمؤشر (منسوخ من أداة التشخيص Excel Diagnostic Tool)
يوضح الدرجات الخاصة بالمؤشر والقيمة والدرجات لكل مقياس (الجدول 1)

الجدول 1- جدول موجز لمؤشر الأداء

C	مؤشر أداء المنعة 3-1: حجم النظام المالي وعمقه	
	#DIV/0!	حاصل المدينة من النظام المالي
	#DIV/0!	نسبة السكان الذين لديهم حساب مصرفي
	#DIV/0!	النسبة المئوية للسكان البالغين الذين لديهم حساب مسجل للمدفوعات الرقمية
	0	الحصة في السوق للمؤسسات المالية التي تقدم تمويلاً ميسور التكلفة

- شرح لكيفية تسجيل درجات المؤشر (الاعتبارات الرئيسية) مع استنتاج ما يعنيه هذا التقييم للمدينة.

4- **الخاتمة والتوصيات (6 صفحات كحد أقصى).** يلخص هذا القسم الأداء العام للمدينة فيما يتعلق بمنعها ويتضمن توصيات تستند إلى النتائج التي جرى التوصل إليها في القسم السابق. وترتبط التوصيات ما بين مرحلتي التشخيص والتخطيط من المشروع. ومع أنه سيتم تفصيل الأنشطة خلال مرحلة التخطيط، فمن الأهمية بمكان أن يحيط التقرير علماً باتجاهات التخطيط المستقبلية من خلال تقديم التوصيات في إطار عام نسبياً. ومع ذلك، ينبغي ألا تقتصر التوصيات على ما هو بديهي، مثل "تحسين منعة البنية التحتية للخدمات الأساسية"، بل اقتراح بعض الإجراءات الرئيسية التي ينبغي للمدينة أن تأخذها بعين الاعتبار وترجمها إلى أنشطة محددة خلال مرحلة التخطيط اللاحقة.

ويتضمن هذا القسم قسمين فرعيين هما:

- 4-1 موجز الأداء العام للمدينة (صفحة واحدة). يتضمن هذا القسم الفرعي الرسم التخطيطي الموجز لأداء المنعة الاقتصادية للمدينة (الذي تم إنشاؤه بواسطة أداة التشخيص Excel Diagnostic Tool). وعلى الرغم من أن أداة التشخيص والتخطيط لا تتوخى تقييم الأداء العام، إلا أنه يُقترح وصفه من الناحية النوعية بأنه قوي/رصين، أو قوي إلى حد ما، أو ضعيف، أو ضعيف جداً.
- 4-2 التوصيات (5 صفحات). يجب أن تتبع التوصيات الهيكل ذاته الذي تتبعه أداة تشخيص المنعة في المناطق الحضرية ويشمل خمسة محددات هي التالية:
 - منعة بيئة الأعمال المحلية
 - منعة سوق العمل المحلية
 - منعة النظام المالي المحلي
 - منعة الحوكمة الاقتصادية
 - منعة البنية التحتية للخدمات الأساسية وترابطها

ويجوز أن يتضمن هذا القسم أيضاً توصيات عامة أو متداخلة بشأن بناء المنعة الاقتصادية الحضرية (أو إعادة بنائها) إذا لم يكن من السهل تصنيفها في أي من المحددات المذكورة.

4- تسجيل الدرجات

تتبع الأداة نهجاً مماثلاً لنهج أداة تشخيص الإنفاق العام والمساءلة المالية وأداة التقييم التشخيصي للإدارة الضريبية، مع إدخال بعض التعديلات عليها. وجوهر النهج هو تصنيف أداء كل بعد وكل معيار للتوصل إلى استعراض عام للأداء بدلاً من مجرد رقم قياسي.

ويعزى اختيار هذا النهج إلى سببين رئيسيين. أولاً، إن التوصل إلى رقم قياسي، ولا سيما واحداً يجمع بين مختلف المقاييس الكمية والنوعية، محفوف بالعديد من التحديات التي قد تقوّض إلى حد كبير صحته والفائدة منه. ومن المحتمل أن يثير ذلك أسئلة منهجية بشأن درجة استنسب الترجيحات فيما يتعلق بتجميع النتيجة الإجمالية وتفسيرها وقابلية مقارنتها. ثانياً، يطرح تفسير أي رقم قياسي بعض الصعوبات أيضاً. ففي حين أنه عادة ما يتم معايرة النتيجة على أساس 100 علامة، فإن الاختلاف بين درجتَي 70 و90، وما يستتبع ذلك على صعيد الأداء، ليس دائماً واضحاً.

ومن شأن نهج يستند إلى الأداء أن يعالج هذه المسألة عن طريق ربط النتيجة بمقاييس الأداء. وبطبيعة الحال، فإن هذا النهج ينطوي على تحدياته الخاصة، ليس أقلها درجة كبيرة من عدم الموضوعية في تقييم محددات الأداء (وإن كان محدوداً في كثير من الحالات بالقيم الكمية المتصلة بتدابير محددة). والواقع أن الهدف من أداة التشخيص والتخطيط للمنعة ليس استخدامها كأداة لتسجيل الدرجات في حد ذاتها، بل باعتبارها أداة لتوجيه المناقشات من وجهات النظر الفردية واستخلاص الدروس من الممارسات الجيدة في مختلف البلدان.

وكل بعد من أبعاد قياس الأداة يتم تقييمه على نحو منفصل. وتستند النتيجة الإجمالية لمؤشر ما إلى تقييم أبعاده الفردية استناداً إلى مقياس مؤلف من خمس درجات "ABCDF" ووفقاً لمعايير محددة لتسجيلها.

وسبق أن جرى اقتراح هذه المعايير الخاصة بكل بعد في القسم السابق. وباختصار، تفسر الدرجات عموماً على النحو التالي:

- تشير درجة "A" إلى الأداء المرتبط بقدرة قوية جداً على ضمان المنفعة الاقتصادية والمالية. ولأغراض هذه الأداة وتماشياً مع التعريف العملي للمنفعة الاقتصادية الحضرية الوارد في القسم الأول، فإن القدرة القوية جداً تكفل الحد الأدنى من الآثار وتسمح بتعاف سريع. وتمنح هذه الدرجة للمدن التي أظهرت باستمرار مستوى عالياً من المنفعة في وجه الصدمات الاقتصادية.
- تمثل درجة "B" الأداء السليم المرتبط بدرجة مناسبة من المنفعة ولكنه لا يرقى إلى مستوى المدن ذات الأداء الأفضل. وتكفل هذه القدرة آثاراً منخفضة إلى معتدلة وتعافياً سريعاً نسبياً.
- تشير درجة "C" إلى أداء متوسط، عندما تكون قدرة المدينة على التخفيف من حدة الأزمة كافية لتؤدي إلى آثار منخفضة إلى معتدلة وتستغرق فترة أطول إلى حد ما لتحقيق التعافي.
- تدل درجة "D" على ضعف الأداء المقترن بالمنفعة أدنى بكثير من قدرة المدن ذات الأداء الأفضل. وعلى هذا المستوى من القدرة، تتأثر المدينة بشدة بالآزمات وتطول الفترة اللازمة لتحقيق التعافي.
- تشير درجة "F" بصورة أساسية إلى الافتقار إلى المنفعة بحيث أن المدينة ستواجه صدمة قوية جداً (احتمال حصول انهيار اقتصادي) وستستغرق فترة التعافي وقتاً طويلاً جداً بدون دعم هائل من الحكومة المركزية.

والفرق التي تضطلع بالتشخيص والتقييم ينبغي أن تسترشد بهذه الاعتبارات العامة وأن تكيّف الاقتراحات الواردة من الأقسام السابقة والمتعلقة بتسجيل النقاط مع الوضع الفعلي في المدن الشريكة. وكما سبق ذكره، فإن تأثير بعض العوامل والظروف على المنفعة الحضرية قد يختلف باختلاف السياق العام (مثل دور القطاع غير النظامي أو التنوع الاقتصادي الذي قد يتعارض مع مبدأ الميزة النسبية، وما إلى ذلك). وفي مثل هذه الحالات، لا بد للفرق أن تعمل على اتخاذ قرار بتوافق الآراء يعكس خصوصية المدينة وقد يختلف عن التسجيل المقترح.

وتعتمد طريقة التقييم على حساب متوسط الدرجات للأبعاد الفردية الخاصة بمؤشر ما. وهي تستخدم عندما يتعلق الأمر بمؤشرات مختارة متعددة الأبعاد حيث لا تؤدي الدرجة المنخفضة في أحد أبعاد المؤشر بالضرورة إلى تقويض تأثير الدرجات الأعلى للأبعاد الأخرى في المؤشر نفسه. وعلى الرغم من أن الأبعاد كلها تدرج ضمن المحدد ذاته لنظام المنفعة، إلا أنه يمكن إحراز تقدم في الأبعاد الفردية بمنأى عن الأبعاد الأخرى وبدون الاضطرار إلى اتباع أي تسلسل معين. وفيما يلي الخطوات التي تتخذ في تحديد درجة المؤشر الإجمالية أو الكلية:

- لكل بعد، قم بتقييم المعيار الذي تم التوصل إليه على مقياس المعايرة المؤلف من الدرجات الخمس "ABCDF".
- انتقل إلى جدول التحويل (الجدول 2) لتسجيل الدرجات وابحث عن القسم المناسب من الجدول (مؤشرات ذات بعدين أو ثلاثة أو أربعة أبعاد).

- حدد السطر الذي يطابق مجموعة الدرجات التي تم منحها لأبعاد المؤشر (ترتيب درجات البعد هو غير ذي أهمية).
- اختر النتيجة الإجمالية المقابلة للمؤشر.
- الجدول 2 هو جدول تحويل ينطبق على جميع المؤشرات باستخدام منهجية التسجيل المقترحة. ولا ينبغي استخدامه لتجميع الدرجات للمؤشرات كلها أو مجموعاتها الفرعية، إذ إن الجدول غير مصمم لهذا الغرض.

الجدول 2- جدول تحويل الدرجات

مؤشرات ذات بعدين			
F		F	F
F+		D	F
D		C	F
D+		B	F
D		A	F
D		D	D
D+		C	D
C		B	D
C+		A	D
C		C	C
C+		B	C
B		A	C
B		B	B
B+		A	B
A		A	A

مؤشرات ذات ثلاثة أبعاد			
F	F	F	F
F	D	F	F
F+	C	F	F
D	B	F	F
D+	A	F	F
D	D	D	F
D+	C	D	F
C	B	D	F
C+	A	D	F
C	C	C	F
C+	B	C	F
B	A	C	F
B	B	B	F
B	A	B	F
B	A	A	F
D	D	D	D
D	C	D	D
D+	B	D	D

D+	C	D	D
C	A	D	D
C+	B	B	D
B	A	B	D
B	A	A	D
C	C	C	C
C	B	C	C
B	A	C	C
B	B	B	C
B	A	B	C
B+	A	A	C
B	B	B	B
B+	A	B	B
B+	A	A	B
B+	A	B	A
A	A	A	A

مؤشرات ذات أربعة أبعاد				
F	F	F	F	F
F	D	F	F	F
F+	C	F	F	F
F+	B	F	F	F
D	A	F	F	F
D	D	D	F	F
D	C	D	F	F
D	B	D	F	F
D+	A	D	F	F
F+	F	D	D	F
D	D	D	D	F
D	C	D	D	F
D	B	D	D	F
D+	A	D	D	F
D	F	C	C	F
D	D	C	C	F
D+	C	C	C	F
D+	B	C	C	F
C	A	C	C	F
C+	A	B	B	F
C+	A	A	A	F
D	D	D	D	D
D	C	D	D	D
D+	B	D	D	D
D+	A	D	D	D

D+	C	C	D	D
D+	B	C	D	D
C	A	C	D	D
C+	C	C	C	D
D+	B	C	C	D
C+	A	C	C	D
C+	B	B	C	D
C+	A	B	C	D
B	A	A	C	D
C+	B	B	B	D
B	A	B	B	D
B	A	A	B	D
B+	A	A	A	D
C	C	C	C	C
C+	B	C	C	C
C+	A	C	C	C
C+	B	B	C	C
B	A	B	C	C
B	A	A	C	C
B	B	B	B	C
B	A	B	B	C
B+	A	A	B	C
B+	A	A	A	C
B	B	B	B	B
B+	A	B	B	B
B+	A	A	B	B
A	A	A	A	B
A	A	A	A	A

ثانياً- التخطيط للمنعة

5- نهج التخطيط

كما سبق أن ورد في المقدمة، تخدم التشخيصات التي أشير إليها في الفصول السابقة غرضاً ذي شقين هو (1) تحديد أسس مقارنة أداء المدينة بالمعايير الدولية للأداء الجيد و/أو بمستوى الأداء الوطني، (2) وتحديد مجالات الأداء الضعيف الحرجة. أما أداة التخطيط المعروضة في الفصول التالية فتخدم أغراض ترجمة هذه النتائج إلى إجراءات محددة من شأنها مساعدة المدينة على معالجة أوجه القصور والثغرات المحددة في الأداء، ذلك في شكل خطة بناء المنعة الاقتصادية للمدينة.

5-1 أهداف خطة بناء المنعة الاقتصادية

يتمثل الهدف الرئيسي من الخطة في تزويد المدينة بخطة مرتكزة على الأدلة، تتضمن الإجراءات المحددة زمنياً مقابل أهداف أداء محددة من أجل تحسين المنعة الاقتصادية للمدينة على المدى المتوسط.

وللخطة ثلاثة أهداف إضافية هي:

- أن تكون أداة لتعبئة الموارد بهدف جمع المدن موارد إضافية، ذلك في شكل مساعدة تقنية وتمويل من الحكومات المركزية/الحكومات على صعيد المحافظات والشركاء في التنمية.
- أن تكون أداة للدعوة إلى بناء المنعة للحكومات المركزية/الحكومات على صعيد المحافظات. وكثيراً ما تقع الأحكام القانونية والتنظيمية ذات الأهمية الحاسمة للمنعة الاقتصادية الحضرية خارج نطاق اختصاص المدن وتستلزم اتخاذ إجراءات قانونية أو تنظيمية من جانب المستويات العليا في الحكومة. وبالتالي، تنشئ الخطة فرصاً لصياغة وتقديم المتطلبات المتصلة بإجراء إصلاحات قانونية وتنظيمية بطريقة شاملة تستند إلى أدلة قوية.
- أن تكون أداة لإذكاء الوعي العام والتعبئة العامة. فبناء المنعة الاقتصادية الحضرية مهمة تشمل العديد من القطاعات وتتطلب مشاركة جوهرية وإجراءات متناسقة من شركاء متعددين. وتسهم الخطة في رفع الوعي لدى السكان بالتحديات التي تواجهها المدينة من حيث المنعة الاقتصادية الحضرية وتعبئة مختلف الأطراف المعنيين لدعم الإجراءات ذات الصلة.

ويتمثل الهدف الطويل الأجل من الخطة في تهيئة بيئة ملائمة لتعزيز المنعة على مستوى المدينة، وتطبيق مبادئ المنعة الاقتصادية بطريقة منهجية على رؤى المدينة وكافة خططها وميزانياتها من خلال تصميم الإجراءات ذات الصلة من منظورات متوسطة وقصيرة الأجل.

5-2 مبادئ التخطيط

ينبغي التقيّد بمبادئ المنعة الحضرية التي وضعها موئل الأمم المتحدة بغية توجيه التخطيط لبناء المنعة الاقتصادية الحضرية. وهذه المبادئ العامة هي التالية:

المبدأ 1: الطبيعة الديناميكية للمنعة الحضرية

المنعة ليست شرطاً بل هي حالة لا يمكن الحفاظ عليها ما لم يتطور النظام ويتحول ويتكيف مع الظروف والتغيّرات الحالية والمستقبلية. لذلك، يتطلب بناء المنعة تنفيذ خطط وإجراءات مرنة ومحددة السياق يمكن تعديلها وفقاً للطبيعة الديناميكية للمخاطر والمنعة.

المبدأ 2: النهج النظمي للمدن

إدراك أن المدن تتألف من نُظم مترابطة عبر شبكات معقدة وأن التغيّرات التي تطرأ في جزء واحد من الشبكة قد تنتشر في أجزائها كلها، وبالتالي إدراك أن بناء المنعة يتطلب نهجاً متكاملًا واسع النطاق يأخذ في الاعتبار هذه الترابطات عندما يتعرض نظام المدينة للاضطرابات.

المبدأ 3: المشاركة في التخطيط والحوكمة

يكفل النظام المرن الحفاظ على الحياة؛ والحد من الإصابات؛ والارتقاء بمستوى "ازدهار" السكان من خلال تعزيز الشمولية والتشجيع على المشاركة الشاملة والمجدية للجميع، ولا سيما أولئك الذين يعيشون في ظل أوضاع هشّة، في التخطيط ومختلف عمليات الحوكمة. ويمكن لهذا النهج أن يضمن الشعور بالملكية، وبالتالي تحقيق التنفيذ الناجح للخطط والإجراءات.

المبدأ 4: إشراك أصحاب المصلحة المتعددين

لا بد أن يكفل النظام المرن استمرارية الحوكمة والاقتصاد والتجارة وغيرها من الوظائف والتدفقات التي يعتمد عليها السكان. ويستلزم ذلك تشجيع التواصل المفتوح وتسهيل التعاون المتكامل بين مجموعة واسعة من الأطراف المعنية، بدءاً من الكيانات العامة والقطاع الخاص والمجتمع المدني والأوساط الأكاديمية وصولاً إلى جميع سكان المدينة.

المبدأ 5: السعي نحو تحقيق الأهداف الإنمائية

ينبغي أن يدفع بناء المنعة نحو تحقيق الأهداف الإنمائية وحمايتها واستدامتها، وأن تضمن النهج ذات الصلة أن الجهود الرامية إلى الحد من المخاطر وتخفيف بعض مواطن الضعف لن يتأتى منها مخاطر أو مواطن ضعف جديدة أو تزيد من حدة بعضها. فمن الأهمية بمكان كفالة الأعمال بحقوق الإنسان واحترامها وحمايتها أيّاً كانت الظروف.

وينبغي كذلك مراعاة المبادئ الأكثر تحديداً لإدارة الاستجابة الاقتصادية والتعافي الاقتصادي في ظل جائحة كوفيد-19 التي وضعها صندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية (الجدول 3):

الجدول 3- مبادئ محددة لإدارة الاستجابة والتعافي في ظل جائحة كوفيد-19

<p>لقد كشفت أزمة كوفيد-19، في جميع أنحاء العالم، عن كافة أشكال عدم المساواة التي لطالما كانت قائمة جنباً إلى جنب مع تزايد الرخاء في شرائح مجتمعية أخرى. وقد أدت الأزمة الراهنة في بعض الحالات إلى تفاقمها. وأتاح هذا الواقع دروساً مفيدة في تقديم الإغاثة الفورية إلى السكان المحتاجين والشروع في عمليات التعافي وإعادة الإعمار والتجديد نحو مجتمعات أكثر إنصافاً واستدامة في المستقبل. وجوانب الضعف التي كشفت عنها الأزمة والتي تولى أهمية خاصة في هذا الإطار هي عدم المساواة في الدخل والثروة، وعدم المساواة الرقمية، وسوء نظم الصرف الصحي، وسوء التخطيط المدني، وضعف قواعد البيانات، والأنشطة غير النظامية، والهشاشة، وعدم كفاية نظم الحوكمة.</p>	<p>الدروس المستفادة من الأزمة</p>
<p>نظراً للضعف الشديد الذي أصاب اقتصادات معظم المدن والضغط المالي الكبير الذي تحملته الأعمال التجارية والأسر المعيشية بسبب الأزمة، ستتبدد الحكومات المحلية والوطنية حصصاً متفاوتة من عبء تمويل التعافي وإعادة الإعمار رهناً بالصحة المالية التي كانت كل مدينة قد حققتها قبل الأزمة وبالقوانين الوطنية القائمة التي تنظم التحويلات المالية الحكومية الدولية. أما بالنسبة إلى البلدان النامية حيث أسواق السندات البلدية لا تزال ناشئة، إن وجدت أصلاً، لتمويل بنى تحتية مرنة (الهدف 9 من أهداف التنمية المستدامة)، فإن الفرصة سانحة لتطوير هذه الأسواق على المدى المتوسط إلى الطويل، إلى جانب استخدام أفضل لبدائل أخرى مثل الشراكات بين القطاعين العام والخاص. وفي الوقت نفسه، من الضروري الاستمرار في السعي إلى تحقيق إيرادات خاصة المصادر تكون أكثر منعة ومقاومة للصدمات الاقتصادية، فضلاً عن تكثيف الجهود الرامية إلى تحسين نُظم إدارة الإيرادات المحلية وتحقيق الكفاءة في النفقات العامة. وعلى الحكومات الوطنية والمحلية أن تعمل على تحسين استقطابها للاستثمارات واستعدادها للاستثمار بدون أن تتسابق البلديات نحو الهاوية في محاولة منها ليزم بعضها البعض.</p>	<p>تمويل التعافي وإعادة الإعمار</p>
<p>مبدأ عدم إهمال أحد هو أحد السمات الأساسية لخطة التنمية المستدامة لعام 2030، ويقوم على بذل جهود حثيثة لتحديد الفئات التي قد تكون معرضة للأذى من جهود التعافي وإعادة الإعمار أو تستبعد منها. ووفقاً لما جاء في إطار الأمم المتحدة للاستجابة الاجتماعية والاقتصادية، فإن ضمان عدم إهمال أحد يشتمل على "تحليل الأثر على حقوق الإنسان والجندر وذلك لإفادة عملية صياغة السياسات التي تعالج هذه المخاطر، وحماية مكاسب التنمية وتقليل خطر العنف الاجتماعي في الشهور القادمة وما بعدها". ثم إنه ينبغي إيلاء اهتمام خاص للقطاعات التي يرجح أن توفر فرص العمل للفئات الضعيفة، والتنبيه للقطاعات الأخرى الأكثر احتمالاً لتسديد الضرائب والحفاظ على الاقتصاد المحلي العام.</p>	<p>عدم إهمال أحد</p>
<p>إضافة إلى التدخلات الموجهة القائمة على الاحتياجات الخاصة لكل منطقة، يجدر بالمدن أن تسعى أيضاً إلى تعزيز المنعة من خلال ضمان أن تشمل كافة خطط التنمية المحلية عناصر رئيسية مثل صناديق الطوارئ أو الاحتياط (التي تُدار وُثْمُولُ دورياً وفقاً للقانون)، واحتياطات الطوارئ من الأغذية، ولجان الطوارئ الخاصة المكوّنة من الحكومة والقطاع الخاص وقادة المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني.</p>	<p>دمج المنعة في التحضر المستدام</p>
<p>لا بد أن يجتاز كل قرار يُتخذ ويُنفذ كجزء من جهود التعافي وإعادة الإعمار اختبار الاستدامة بتقييم أثره على البيئة وعلى الفئات المهمشة والضعيفة تمثيلاً مع خطة عام 2030 وأطر عالمية أخرى، مثل اتفاق باريس، التي تهدف إلى تعزيز التنمية المستدامة بجميع أشكالها. وبالفعل، ينبغي أن يُنظر إلى الأزمة على أنها فرصة للمدن كي تراجع خططها الإنمائية السابقة للأزمة وتعيد تقويمها بما يتماشى مع أهداف التنمية المستدامة والحقائق الجديدة الناجمة عن الجائحة، مثل دور التكنولوجيا الرقمية في المستقبل والحاجة إلى معالجة المشاكل القديمة بحلول جديدة ومبتكرة.</p>	<p>تعزيز التحضر المستدام</p>

<p>يمكن إدارة الحكومة، المحلية أو الوطنية، باعتبارها شركة حتى وإن لم تكن في الواقع شركة تتوخى الربح استناداً إلى مبادئ المنعة والكفاءة المعمول بها في القطاع الخاص (ولكن من دون المساس بالاستدامة والمنعة على النحو المذكور). وسيطلب من هذه الحكومة المساعدة في توجيه الاستثمارات اللازمة ليس لجهود التعافي القصيرة الأجل فحسب بل أيضاً للتحويل الطويل الأجل والتنمية المستدامة بعد فترة طويلة من التغلب على أزمة كوفيد-19. وبالتالي، تتيح هذه الأزمة فرصة لإلقاء نظرة جديدة على التفاعل بين الأدوار العامة والخاصة في التنمية الاقتصادية المحلية وإعادة هيكلة هذه الأدوار لزيادة التأزر والتكامل والفعالية والكفاءة. وهذا يعني أن دور القطاع العام لن يقتصر على مواجهة الأزمات فحسب، بل سيكون دوره استباقياً وسيشارك في إنشاء الفرص من خلال الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع الأوسع.</p>	<p>حكومة موجهة نحو زيادة الأعمال</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------

5-3 السمات الرئيسية لخطة بناء المنعة الاقتصادية

من الأهمية بمكان توضيح نطاق خطة بناء المنعة الاقتصادية ومضمونها منذ البداية. فهي خطة إنمائية مؤسسية تركز على تحسين الترتيبات المؤسسية العامة والخاصة لتحقيق مستويات مناسبة من المنعة الاقتصادية الحضرية. وتمشياً مع النهج العام الذي تمت مناقشته في الفصول الافتتاحية، تنظر الخطة في المنعة الاقتصادية من منظور القدرات ذات الصلة للجهات الاقتصادية الرئيسية الفاعلة، وفي مقدمتها إدارات المدن. ويقع مبدأ الحكومة الموجهة نحو زيادة الأعمال في صميم الخطة، تسليماً بالدور الحاسم الذي تضطلع به الحكومة ليس في تأمين بيئة ملائمة ومعالجة أوجه قصور السوق فحسب ولكن أيضاً في تشكيل أسواق وعوامل الإنتاج المحلية وتوجيهها بنشاط.

وهذه الخطة ليست خطة للاستثمار الرأسمالي. وهي بالتالي تستبعد الاستثمارات الرأسمالية (باستثناء الحالات التي تكون فيها تنمية رؤوس الأموال جزءاً من التنمية المؤسسية مثل إنشاء مبنى جديد لمكتب السجل العقاري البلدي لتحسين ترتيبات إدارة الأراضي، أو المعدات الحاسوبية والإلكترونية الجديدة لمكتب الإدارة الضريبية في البلدية، وما إلى ذلك).

5-3-1 شكل الخطة

يمكن تقديم خطة بناء المنعة الاقتصادية في ثلاثة أشكال هي:

- خطة مستقلة (أو كمرفق لخطة أعم لتعافي المدينة). ويضمن هذا الخيار تركيزاً شديداً على بناء المنعة الاقتصادية، ولكنه يطرح أيضاً تحدياً يتمثل في ربط أنشطة الخطة بتدابير الاستجابة والتعافي الأخرى التي تخطط لها المدينة.
- جزء (فصل) من خطة تعافي المدينة. ويكفل هذا الشكل التركيز الكافي على بناء المنعة الاقتصادية وفي الوقت نفسه تبسيط الروابط القائمة مع الأجزاء الأخرى من الخطة والأنشطة الأخرى ذات الصلة.
- مجموعة من الأنشطة التي يتم دمجها في الأقسام ذات الصلة من خطة تعافي المدينة (رهناً بهيكلها). ويضمن هذا الشكل أفضل مواءمة مع خطة تعافي المدينة، ولكن قد يشكل اتساق وشمولية بناء المنعة تحدياً.

لذلك، يوصى بأن تتم صياغة الخطة في الأصل كوثيقة مستقلة باستخدام الهيكل الإرشادي المبين في الأقسام التالية ثم تحويلها، عند الاقتضاء، إلى أشكال أخرى تبعاً للأفضليات والنُهُج المحلية الخاصة بالتعافي الاقتصادي.

5-3-2 أفق التخطيط

وفقاً لآخر التوقعات، قد يستغرق التعافي من أزمة كوفيد-19 ما بين سنتين وثلاث سنوات بعد انتهائها. ويوصى بأن تغطي خطة بناء المنفعة الاقتصادية فترة لا تقل عن ثلاث سنوات (أو أكثر إذا كان أفق التخطيط المتوسط الأجل المعمول به أطول من ذلك) بما يترافق مع وثائق التخطيط الأخرى التي وضعتها المدينة للتعافي وإعادة البناء.

ويتضمن الشكل المقترح للخطة أهدافاً سنوية يجب أن تنعكس، إضافةً إلى الموارد المطلوبة، في خطط العمل والميزانيات السنوية (ورقة إطارية للميزانية). وينبغي بذل الجهود لتأمين الموارد الكافية لتنفيذها.

5-3-3 الروابط والمواءمة

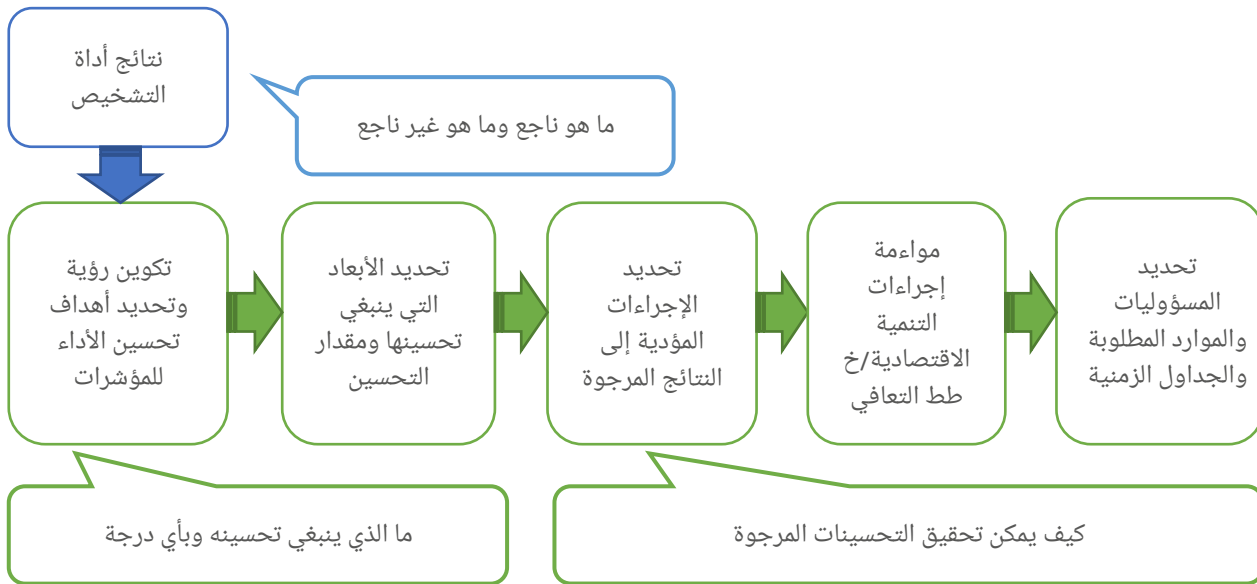
لا بد أن تتواءم الخطة على أعلى المستويات مع الأهداف الإنمائية الوطنية والخطط الإنمائية الوطنية الطويلة والمتوسطة الأجل. وبصرف النظر عن الشكل المتبع، يجب أن تبين خطة المدينة، الواضحة والقابلة للتتبع، ارتباطاً وثيقاً بأطر التخطيط التالية على مستوى المدينة:

<ul style="list-style-type: none"> • رؤية المدينة • استراتيجية التنمية وخطة التنمية للمدينة • خطط تنمية القطاعات الاستراتيجية (الإسكان والنقل والطاقة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وغيرها من القطاعات) 	على المدى الطويل
<ul style="list-style-type: none"> • خطط إنمائية متوسطة الأجل • إطار إنفاق متوسط الأجل • خطة الاستثمار الرأسمالي • خطة التعافي الاجتماعي والاقتصادي من أزمة كوفيد-19 	على المدى المتوسط
<ul style="list-style-type: none"> • خطط العمل والميزانيات السنوية (ورقة إطارية للميزانية) 	على المدى القصير

5-4 خطوات التخطيط

تتألف عملية التخطيط من خمس خطوات رئيسية على النحو المبين في الشكل 9.

الشكل 9- خطوات التخطيط الرئيسية لبناء المنعة الاقتصادية الحضرية



5-4-1 تكوين الرؤية وتحديد أهداف الأداء

إن الرؤية وتحديد أهداف الأداء للتحسين، وهما من المسائل الهامة والاستراتيجية، ينطويان على توافق آراء واسع النطاق. ولهذا الغرض، ينبغي أن تنظم المدينة حلقة عمل بمشاركة جميع الأطراف المعنية تُناقش خلالها النتائج الرئيسية لتقرير أداء المنعة الاقتصادية، ويُقرر على إثرها أي مجال يحتاج إلى تحسين وتوضع في الوقت ذاته رؤية للمنعة الاقتصادية للمدينة. وبالإضافة إلى ذلك، ستحدد حلقة العمل هذه مدى التحسن الذي تم تحقيقه في مؤشرات محددة (انظر الخطوة التالية).

وسيكشف التشخيص عن مجالات المنعة حيث الأداء ضعيف، فتسترشد المدينة به في صياغة رؤية للمنعة الاقتصادية. وستلخص هذه الرؤية وضع المدينة مستقبلاً من حيث المنعة وتسلط الضوء على التحسين المنشود في المناطق الأقل أداءً، لتغدو المدينة "مدينة مرنة، تستفيد بالكامل من تعزيز إمكانياتها اللازمة من أجل التخطيط للموارد الاقتصادية وتخصيصها بفعالية وكفاءة وبطريقة تعاونية وتشاركية" (إذا تم مثلاً تحديد الحوكمة الاقتصادية باعتبارها مجال الضعف الرئيسي الذي يتطلب تحسناً من درجة D إلى درجة B). والخطوة الأولى لتعزيز القدرة التخطيطية هي تحديد المؤشرات التي يتعين تحسينها بغية زيادة المنعة الاقتصادية للمدينة وتحديد أهداف الأداء لكل منها. ثم على المدينة أن تقرر درجة التحسين الذي يمكن تحقيقه على مدى أفق التخطيط (3-5 سنوات). ومع أن التحسن المرجو قد يكون أكبر بكثير من حيث المبدأ، إلا أنه ينبغي أن يتواءم مع ما يمكن تحقيقه خلال فترة التخطيط.

5-4-2 قياس فجوة الأداء

تحدد خلال حلقة العمل ذاتها الأبعاد التي يجب تحسينها ومدى التحسن (فجوة الأداء) عبر تحليل مفضل للبعد الأساسي. وفي هذا الإطار، من الأهمية بمكان تتبّع التقدم المحرز في الأداء ضمن مختلف الأبعاد للتأكد من أن كل ما تم رصده من تحسن يرقى إلى المستوى المطلوب على صعيد المؤشر.

ويُلي ذلك عملية تقييم لواقع الحال بهدف ضبط الأداء المرجو في إطار المؤشر، عند الاقتضاء. وقد يحدث أن يكشف التحليل المفضل أن تحسين أبعاد معينة قد يكون أكثر صعوبة أو مستحيلاً خلال فترة التخطيط، الأمر الذي يتطلب تعديل توقعات التحسن في المؤشر (وقد يكون تحقيق بعض الأبعاد أكثر سهولة مما كان متصوراً في الأصل).

5-4-3 تخطيط الإجراءات

تقوم الخطوة التالية على تحديد الإجراءات المؤدية إلى التحسن المرجو. وهذا هو محور عملية التخطيط التي تتم على مستوى البعد، والتي ينبغي أن تؤدي إلى مجموعة من الإجراءات المصممة خصيصاً لتحقيق التحسينات في كل البعد وكل المؤشر، وبالتالي في مجال الأداء. ويرد في القسم التالي شرح مفضل لهذه الخطوة؛ ولكن كمبدأ عام، ينبغي أن يعالج الإجراء المقترح السبب الكامن وراء أداء غير مرضٍ ليتم التوصل إلى النتيجة المرجوة.

فعلى سبيل المثال، إذا كان تنقل اليد العاملة مقيداً بارتفاع تكلفة استئجار المسكن المأجور، فقد تنظر المدينة في تحسين الوضع من خلال طائفة متنوعة من الإجراءات التي تعتمد على البيئة التنظيمية المحلية والظروف الاقتصادية وغيرها من العوامل. وقد تشمل هذه الإجراءات مثلاً وضع استراتيجية للإسكان في المدينة (إذا لم تكن موجودة أصلاً)، أو إصدار سند إسكان، أو إقامة شراكات مع القطاع الخاص من أجل توفير الإسكان الاجتماعي الميسور التكلفة. وقد تقع بعض الإجراءات خارج نطاق صلاحيات المدينة (مثل تنقيح لوائح الميزانية لتحسين استقلالية ميزانية المدينة) ولكن ينبغي إدراجها مع ذلك، إذا كانت ذات صلة، للإشارة إلى ما يمكن أن تفعله المدينة في هذا الصدد (مثل إعداد اقتراح لوزارة المالية من خلال اتحاد وطني للحكومات المحلية). وستؤدي هذه الخطوة إلى وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة تقابل بعداً معيناً من أبعاد المنفعة.

ولا بد أن تمثل الإجراءات المقترحة لمعيار سمارت (SMART)، أي أن تكون محددة وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها وذات صلة ومحددة المدة. ومن الضرورة بمكان تجنب الأنشطة العامة، فبدلاً من "تشجيع مجموعات المجتمع المدني على المشاركة في الحوكمة الاقتصادية" على سبيل المثال، قد يكون النشاط ذو الصلة "تحديد منظمات المجتمع المدني ذات القدرة الكافية في مجال الحوكمة الاقتصادية وإشراك ممثلين من المجتمع المدني في المجلس الاقتصادي للمدينة".

5-4-4 المواءمة الاستراتيجية

لقد وضعت خطة بناء المنفعة الاقتصادية في سياق أكثر عمومية من التعافي من جائحة كوفيد-19 وإعادة البناء في إثرها، لذلك ينبغي مواءمتها وتقاطعها مع الخطط الأخرى الطويلة والمتوسطة الأجل. وتُستعرض طائفة

الإجراءات المقترحة في إطار الخطوة السابقة في ضوء الخطط الأخرى ذات الصلة تحقيقاً لهدف مزدوج هو (أ) ضمان عدم وجود تعارض بين الخطط الأعلى مستوى (أو الخطط الأعم حتى لو كانت تغطي الفترة نفسها) والتكامل بين جميع الخطط (ب) وتجنب ازدواجية الأنشطة.

وحيثما توجد تناقضات استراتيجية، ينبغي مناقشتها وحلها. وفيما يتعلق بالخطط الأعلى مستوى (ولا سيما تلك التي وضعت قبل بداية الجائحة) فلا ينبغي اتباعها عشوائياً إذ قد يلزم تنقيحها. وحيثما تتوخى خطط أخرى أنشطة مماثلة، ينبغي إعادة صياغة الخطط المعنية بطريقة تكميلية أو حذفها من مشروع الخطة.

وقد تنطوي هذه الخطوة أيضاً على تحديد أولويات الإجراءات وإعادة ترتيب أولوياتها بما يتماشى مع أطر التخطيط والعمل الأخرى.

5-4-5 تحديد الموارد

الخطوة الأخيرة في التخطيط لخطة بناء المنعة الاقتصادية هي تحديد المسؤوليات والموارد المطلوبة والجداول الزمنية. وبمجرد توضيح طائفة الإجراءات ووضعها في صيغتها النهائية على المستوى المفاهيمي، يتم وضع تفاصيل عملية التنفيذ. فتحدد أولاً الوكالة المسؤولة، وهي إحدى إدارات المدينة في هذه الحالة، والجهات المعنية الرئيسية. وينبغي تفادي المسؤولية الشاملة التي تُسند بموجبها جميع المهام إلى رئيس البلدية أو شخص واحد مثلاً. ولكن حتى وإن كانت الإجراءات تقع في نهاية المطاف على عاتق رئيس البلدية أو مجلس البلدية، ينبغي أن تسند المسؤولية الفورية إلى الإدارة/الشخص الأقدر على الشروع في مثل هذا الإجراء ومتابعته.

وقد تشمل الموارد اللازمة موارد مالية وموارد (قدرات) غير مالية. وفي الكثير من الحالات، يكون دعم القدرات (مثل الوصول إلى مرفق إعداد المشاريع لتقديم مشروع استثماري مقبول مصرفياً) أكثر أهمية من الموارد المالية. وعليه، يفترض وضع كلا النوعين من الموارد في الاعتبار نظراً لاختلاف الجهات التي تتيحها. وبالتالي تتجلى أهمية تحديد الجهات الداعمة المحتملة خارج نطاق الحكومة المركزية، بما في ذلك الشركاء في التنمية والقطاع الخاص والأوساط الأكاديمية والمجتمع المدني وغيرها من الجهات.

وأخيراً، ينبغي تحديد الجداول الزمنية لاتخاذ الإجراءات، فبعضها قد يكون ضرورياً/ممكناً على الفور أو في المستقبل القريب جداً بينما قد يتطلب البعض الآخر المزيد من الوقت. وقد تكون هناك ترابطات بين الإجراءات مما يستدعي وضعها في الاعتبار لتحديد الجداول الزمنية، أضف أن عامل توفر الموارد ومتى يمكن جمعها قد يؤدي إلى تعديل بعض الإجراءات وإعادة قياسها.

6- هيكل الخطة

لا يقصد بهذه المبادئ التوجيهية أن تكون إلزامية للغاية فيما يتعلق بهيكل الدليل فهي، كما سبق مناقشته، قد تأتي في أشكال مختلفة. وفيما يلي هيكل إرشادي لخطة بناء المنعة الاقتصادية يتألف من خمسة أقسام يمكن تعديلها وتكييفها تبعاً للظروف المحلية.

6-1 مقدمة

قد تشمل المقدمة المسائل التالية:

- ملخص لمدى تأثير جائحة كوفيد-19 على اقتصاد المدينة
- ملخص للنتائج الرئيسية لتشخيص المنعة الحضرية
- الرؤية الخاصة بالمنعة الحضرية والمبادئ الرئيسية التي تلتزم بها المدينة لبنائها
- توضيحات بشأن روابط خطة المنعة الاقتصادية والمواءمة مع أطر التخطيط والعمل الأخرى
- الافتراضات الرئيسية المرتبطة بتنفيذ الخطة
- أصحاب المصلحة الرئيسيون وأدوارهم
- أي معلومات عامة أخرى ذات صلة

6-2 أهداف الأداء

يرتبط هذا القسم من الخطة بالخطوة الثانية من عملية التخطيط المفضلة في القسم السابق، ويقدم لمحة عامة عن أهداف الأداء المحددة حسب كل محدد من محددات المنعة وكل مؤشر من المؤشرات ذات الصلة، بما في ذلك الأداء المرجو راهناً ومستقبلاً، فضلاً عن مجالات التحسين الرئيسية (الجدول 4). وفي هذه المرحلة، تعرض مجالات التحسين بشكل عام إلى حد ما وتصاغ مثلاً على النحو التالي: "هيكل أكثر تنوعاً لاقتصاد المدينة ذو حصة أكبر من الصناعة التحويلية" أو "تحسين المعروض من المساكن الاجتماعية الميسورة التكلفة".

الجدول 4- لمحة عامة عن أهداف الأداء

محددات المنعة والمؤشرات	درجات تقييم الأداء الحالي	درجات تقييم الأداء المرجو	التحسينات اللازمة
المحدد 1: منعة بيئة الأعمال المحلية			
مؤشر أداء المنعة 1-1: تنوع الاقتصاد المحلي			
مؤشر أداء المنعة 1-2: الانفتاح والتكامل الأسواق الخارجية			
مؤشر أداء المنعة 1-3: ريادة الأعمال والابتكار			
مؤشر أداء المنعة 1-4: الإنتاجية والقدرة الاقتصادية والمالية			
المحدد 2: منعة سوق العمل المحلية			
مؤشر أداء المنعة 2-1: منعة سوق العمل			
مؤشر أداء المنعة 2-2: حركة العمال			
مؤشر أداء المنعة 2-3: الحماية الاجتماعية للعمال			
المحدد 3: منعة النظام المالي المحلي			
مؤشر أداء المنعة 3-1: حجم النظام المالي وعمقه			

محددات المنعة والمؤشرات	درجات تقييم الأداء الحالي	درجات تقييم الأداء المرجو	التحسينات اللازمة
مؤشر أداء المنعة 2-3: الأداء المالي والسلامة المالية			
مؤشر أداء المنعة 3-3: الحيز المالي			
مؤشر أداء المنعة 3-4: سلامة الوضع المالي واستقراره			
المحدد 4: منعة الحوكمة الاقتصادية			
مؤشر أداء المنعة 4-1: قوة هيكل الحوكمة والقيادة الاقتصادية			
مؤشر أداء المنعة 4-2: نطاق التخطيط المدني وجودته			
مؤشر أداء المنعة 4-3: الجاهزية للاستثمار			
محدد المنعة 5: منعة البنية التحتية للخدمات الأساسية وتربطها			
مؤشر أداء المنعة 5-1: تغطية البنية التحتية للخدمات الأساسية ووظائفها			
مؤشر أداء المنعة 5-2: تغطية الخدمات الصحية			
مؤشر أداء المنعة 5-3: الاتصال والتنقل			

6-3 خطة العمل

تشمل خطة العمل المراحل من 3 إلى 5 من عملية التخطيط المذكورة، وهي محور خطة بناء المنعة الاقتصادية. وتسرد خطة العمل الإجراءات والاحتياجات من الموارد والجدول الزمنية المحددة بعد أن جرى تنسيقها وتعيين أولويتها ومواءمتها مع أطر التخطيط والعمل الأخرى، لضمان أقصى قدر من التأزر والتكامل. وتتبع خطة العمل هيكل أداة التشخيص والتخطيط من حيث محددات المنعة ومؤشرات الأداء ذات الصلة (الجدول 5).

الجدول 5- خطة العمل الخاصة ببناء المنعة

الميزانية / المصدر	الموارد اللازمة			مالك الخطة	تاريخ الإنجاز	الإجراءات المطلوبة	محددات المنعة والمؤشرات
	القدرات	التجهيزات	الموظفون				
المحدد 1: منعة بيئة الأعمال المحلية							
						1- 2- 3-	مؤشر أداء المنعة 1-1: تنوع الاقتصاد المحلي
						1- 2- 3-	مؤشر أداء المنعة 1-2: الانفتاح والتكامل الأسواق الخارجية
						1- 2- 3-	مؤشر أداء المنعة 1-3: ريادة الأعمال والابتكار

الميزانية / المصدر	الموارد اللازمة			مالك الخطة	تاريخ الإنجاز	الإجراءات المطلوبة	محددات المنعة والمؤشرات
	القدرات	التجهيزات	الموظفون				
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 1-4: الإنتاجية والقدرة الاقتصادية والمالية
المحدد 2: منعة سوق العمل المحلية							
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 2-1: منعة سوق العمل
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 2-2: حركة العمالة
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 2-3: الحماية الاجتماعية للعمال
المحدد 3: منعة النظام المالي المحلي							
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 3-1: حجم النظام المالي وعمقه
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 3-2: الأداء المالي والسلامة المالية
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 3-3: الحيز المالي
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 3-4: سلامة الوضع المالي واستقراره
المحدد 4: منعة الحوكمة الاقتصادية							
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 4-1: قوة هياكل الحوكمة والقيادة الاقتصادية
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 4-2: نطاق التخطيط المدني وجودته
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 4-3: الجاهزية للاستثمار
المحدد 5: منعة البنية التحتية للخدمات الأساسية وتربطها							
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 5-1: تغطية البنية التحتية للخدمات الأساسية وظائفها

الميزانية / المصدر	الموارد اللازمة			مالك الخطة	تاريخ الإنجاز	الإجراءات المطلوبة	محددات المنعة والمؤشرات
	القدرات	التجهيزات	الموظفون				
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 5-2: تغطية الخدمات الصحية
						-1 -2 -3	مؤشر أداء المنعة 5-3: الاتصال والتنقل

6-4 تحليل المخاطر

يحلل هذا القسم المخاطر الرئيسية ويقترح تدابير التخفيف من آثارها (الجدول 6). وقد يكون بعض المخاطر ذو طابع عام بينما قد يكون البعض الآخر أكثر تحديداً ويتعلق بمؤشرات متصلة بأداء المنعة.

الجدول 6- مصفوفة تحليل المخاطر

نوع المخاطر	المخاطر	التصنيف	الآثار/تدابير التخفيف
مخاطر عامة			
سياسية	-1	منخفضة – معتدلة – عالية	
اقتصادية	-1	منخفضة – معتدلة – عالية	
بيئية	-1	منخفضة – معتدلة – عالية	
مخاطر محددة			
المحدد 1: منعة بيئة الأعمال المحلية	-1 -2	منخفضة – معتدلة – عالية	
المحدد 2: منعة سوق العمل المحلية	-1 -2	منخفضة – معتدلة – عالية	
المحدد 3: منعة النظام المالي المحلي	-1 -2	منخفضة – معتدلة – عالية	
المحدد 4: منعة الحوكمة الاقتصادية	-1 -2	منخفضة – معتدلة – عالية	
المحدد 5: منعة البنية التحتية للخدمات الأساسية وتربطها	-1 -2	منخفضة – معتدلة – عالية	

6-5 الرصد والاستعراض

يتناول هذا القسم ما يلي:

- ترتيبات الرصد: الجهة المسؤولة عن الرصد، وتواتره، والأساليب المستخدمة، والموارد المطلوبة. ويفترض أن يُضطلع بالرصد باعتباره جزءاً من المسؤوليات الإدارية والتنظيمية المعتادة، لذا لن تدعو الحاجة إلى تخصيص موارد إضافية. وفي الوقت نفسه، ينبغي وضع الترتيبات لضمان

المشاركة الفعلية للجهات المعنية الأخرى خارج إدارة المدينة، مثل المجتمع المدني والقطاع الخاص والأوساط الأكاديمية والشركاء في التنمية وغيرهم.

- ترتيبات الاستعراض: يوصى بمراجعة خطة بناء المنعة الاقتصادية كل ستة أشهر أو في حال طرأ أي تغيير في افتراض أو عائق مهم أو تغيير تشريعي/تنظيمي. وبالإضافة إلى مجلس المدينة، ينبغي إشراك الجهات المعنية الأخرى في الاستعراضات الدورية. وقد يتأتى من عمليات المراجعة إعادة صياغة الخطة وتوزيعها على جميع أصحاب المصلحة المعنيين.

ولا بد من بذل الجهود لدمج رصد الخطة ومراجعتها في إطار الإجراءات والترتيبات القائمة، بغية تجنب العبء المفرط على إدارات المدينة المسؤولة في المقام الأول عن تنفيذ الخطة.

7- تطبيق أداة التشخيص والتخطيط

7-1 نهج وأساليب التطبيق

بالإضافة إلى مرحلتَي التشخيص والتخطيط اللتين سبق ذكرهما، تتألف أداة التشخيص والتخطيط من مرحلة ثالثة تتمحور حول الرصد والاستعراض وتُستهل بعد البدء باستخدام الأداة. ويتعين دمج هذه المرحلة قدر الإمكان في عمليات التنفيذ والاستعراض القائمة وإجراؤها بالتوازي معها، علاوةً على استخدام الآليات نفسها المطبقة في خطط وأطر إنمائية أخرى متوسطة الأجل. وهذا سيسمح للمدينة بالاستفادة بأقصى قدر ممكن من الموارد وتجنب الازدواجية غير الضرورية في الجهود.

ويورد الجدول 7 المهام الرئيسية والأساليب الموصى استخدامها.

الجدول 7- النهج والأساليب الرئيسية

المرحلة / المهمة	النهج	الأسلوب
المرحلة الأولى – التشخيص		
1-1 جمع البيانات	مراجعة مكتبية وبحوث ميدانية	<ul style="list-style-type: none"> • استعراض البيانات الإدارية وغيرها من البحوث الراهنة • دراسات استقصائية سريعة عند الاقتضاء وحيثما أمكن • فرق الخبراء • مقابلات مع أصحاب المعرفة الرئيسيين • مجموعات التركيز
1-2 تفسير البيانات وتسجيل درجات الأداء	حلقة عمل واحدة أو أكثر، أو سلسلة من الأنشطة مع الخبراء بشكل فردي	<ul style="list-style-type: none"> • طريقة دلفي عبر الإنترنت أو وجهاً لوجه حول التشخيص الاقتصادي الحضري

المرحلة / المهمة	النهج	الأسلوب
المرحلة الثانية – التخطيط		
2-1 تكوين الرؤية وتحديد أهداف الأداء	حلقة عمل	<ul style="list-style-type: none"> • أي مزيج مناسب من الأدوات التشاركية، بما في ذلك المناقشات الجماعية، وجلسات تبادل الأفكار، وما إلى ذلك.
2-2 تصميم إجراءات التحسين	مجموعة من حلقات العمل، وفرق الخبراء، ومجموعات التركيز	<ul style="list-style-type: none"> • التحليل الشجري للمشكلة
2-3 تحديد الموارد	فرق الخبراء	<ul style="list-style-type: none"> • المنهجيات المناسبة لتقدير التكاليف
المرحلة الثالثة – التنفيذ والرصد والاستعراض		
3-1 الرصد	مراجعة مكتبية وبحوث ميدانية	<ul style="list-style-type: none"> • استعراض البيانات والوثائق الإدارية • زيارات رصد ميدانية • الأساليب التشاركية المناسبة (مقابلات مع المستجيبين الرئيسيين، ومجموعات التركيز، وفرق الخبراء، وما إلى ذلك)
3-2 الاستعراض	حلقة عمل أو فريق خبراء (أو مجموعة من الوسيّلاتين) حسب مدى نطاق الاستعراض	<ul style="list-style-type: none"> • التحليل الشجري للمشكلة

7-2 الأساليب الرئيسية

يسلط هذا القسم الضوء على الأساليب الثلاثة الأكثر استخداماً لدى تطبيق الأداة، وهي: طريقة دلفي، وفريق الخبراء، والتحليل الشجري للمشكلة.

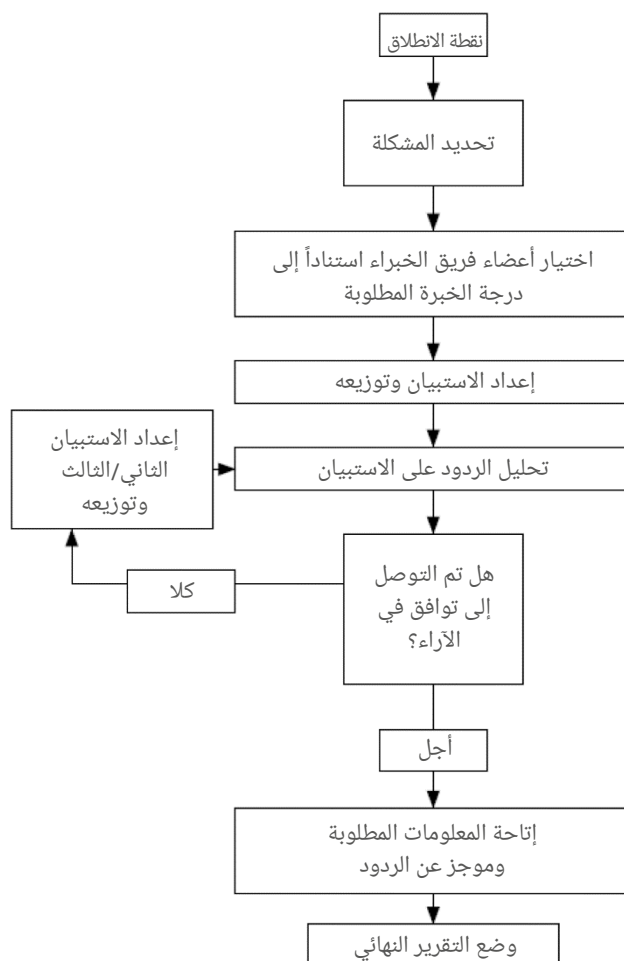
7-2-1 طريقة دلفي

تُقترح طريقة دلفي باعتبارها منهجية فعالة لتفسير البيانات التشخيصية ذات الصلة بالمنعة وتسجيل درجات الأداء. وكما أُشير إليه سابقاً، فإن طريقة دلفي تتسم بفعالية خاصة عندما تقوم الحاجة إلى التوصل إلى توافق في الآراء بشأن المسائل التي يصعب تفسيرها مباشرة وتطبيق التقنيات التحليلية الدقيقة عليها، ولكن من الممكن أن تستفيد من الآراء غير الموضوعية على أساس جماعي. وهذا هو الحال فيما يتعلق بتسجيل درجات الأداء، فهو يتطلب تفسيراً نوعياً للبيانات بغية وضعها في سياق محلي/إقليمي وربطها بالتجارب السابقة. وقد نوقشت بعض الأمثلة بالفعل، مثل تركّز القطاعات وحصة القطاع غير النظامي، مما قد يؤدي إلى أثر إيجابي أو سلبي تبعاً للظروف المحلية. وتسمح الطبيعة التكرارية لهذه الطريقة بتحقيق توافق في الآراء من دون أي ضغوط اجتماعية تدفع إلى التحيز. أما الميزة الأخرى لطريقة دلفي فتتمثل بإجرائها إما وجهاً لوجه أو عبر الإنترنت.

ويُطلب من كل مشارك ملء استبيان (في هذه الحالة القسم الذي يتناول التشخيص) ثم يعطى ملاحظات بشأن مجمل الردود. واستناداً إلى هذه المعلومات، يُعاد ملء الاستبيان ولكن مع توفير إيضاحات عن أي آراء اختلفت إلى حد كبير عن آراء المشاركين الآخرين تكون بمثابة معلومات مفيدة للآخرين. ثم إنه يجوز للمشاركين تغيير

آرائهم على أساس تقييمهم للمعلومات الجديدة التي قدمها المشاركون الآخرون. وتكرر هذه العملية مرات عدة بقدر ما تكون مفيدة (الشكل 10).

الشكل 10- مخطط انسيابي لطريقة دلفي



المصدر: <http://www.ryerson.ca/~mjoppe/ResearchProcess/841TheDelphiMethod.htm>

وإذا طبقت طريقة دلفي عبر الإنترنت، يُعطى عندئذ أعضاء الفريق القسم المتعلق بالتشخيص في الجولة الأولى ويطلب منهم تحديد درجاتهم (توفير إيضاحات إذا لم تكن الدرجة بديهية أو إذا اختلفت عما تم اقتراحه في مصفوفة المقياس للبعد ذي الصلة). وفي الجولة الثانية، توزع الأداة نفسها ولكن يتم تسليط الضوء على الاختلافات بين آراء المشاركين (ولكن مع المحافظة على إغفال الأسماء). ويطلب من المشاركين محاولة شرح الاختلافات بين آرائهم الخاصة وآراء المشاركين الآخرين وتبريرها، إضافة إلى تقديم أي معلومات مهمة قد لا يكون الآخرون على اطلاع بها. وفي كل جولة، يتم تبادل هذه المعلومات والتبريرات مع المشاركين الآخرين (مع مواصلة المحافظة على إغفال الأسماء). وفي معظم الحالات، تكون ثلاث جولات متتالية كافية.

أما مسار تطبيق طريقة دلفي وجهاً لوجه في إطار مجموعة، والذي يرد في ما يلي وصف له (الجدول 8)، فيسمح بمزيد من النقاش والحوار ويستغرق وقتاً أقل من تطبيقها عبر الإنترنت. ولكن في هذه الحالة يتم الكشف عن هوية المشاركين.

الجدول 8- خطوات طريقة دلفي المنفذة وجهاً لوجه (شكل حلقة عمل)

الخطوة	الوصف
1- ردود فردية على الأسئلة	يملا كل مشارك مصفوفة تسجيل الدرجات على نحو فردي وبدون مناقشة.
2- مجموعات صغيرة (حسب محدد الأداء أو مؤشر/مجموعة مؤشرات وثيقة الصلة)	ينقسم المشاركون إلى مجموعات فرعية من الأشخاص "المتشابهين" ويعدون قائمة بالمعلومات مرتبة حسب الأهمية. ويشير مصطلح 'متشابه' إلى آرائهم حول الموضوع قيد المعالجة. والغرض من الفرق الفرعية المتجانسة هو المساعدة على ضمان إيراد جميع المعلومات المهمة بالنسبة إلى منظور أو فريق مختص معين في القائمة العامة.
3- المجموعة العامة	جمع الدرجات المسجلة من كل مجموعة وعرضها حيث يمكن للجميع رؤيتها (طبعتها، أو عرضها على سبورات ورقية، الخ).
4- التصويت العام	يُستعان بالتصويت المتعدد لتسجيل الأداء في كل بعد.
5- التغييرات الفردية	ينظر كل فرد في التغييرات التي يرغب في إجرائها على مصفوفة تسجيل الدرجات ضمن المجموعة الصغيرة بعد الاطلاع على الدرجات العامة.
6- المجموعات الصغيرة	يقارن المشاركون بين درجات المؤشرات في مصفوفة تسجيل الدرجات ضمن مجموعتهم الصغيرة وتلك الواردة في المصفوفة العامة، فإذا اختلفت اختلافاً كبيراً يكون للمجموعة الصغيرة خياران. فإذا تقوّم بتغيير الدرجات المسجلة لتتسق أكثر مع المصفوفة العامة أو تعتمد إلى تقديم أسباب مدعومة بأدلة لتغيير الدرجات المسجلة في المصفوفة العامة بما يتسق أكثر مع مصفوفتها.
7- التوصل إلى توافق عام للآراء	العودة إلى الخطوة 4 وتكرار الدورة إلى أن يتم التوصل إلى توافق في الآراء. وقد تتطلب قيود الوقت تحديد عدد معين من الدورات. ويمكن زيادة توافق الآراء من خلال إجراء جولتين من التصويت، بدلاً من جولة واحدة، في الخطوة 4.

7-2-2 فريق الخبراء

يُقترح فريق الخبراء كنهج مناسب فيما يتعلق بمهام عدة، مثل تصميم إجراءات التحسين وتحديد الموارد مثلاً. فبعض العناصر قد تكون على درجة عالية من التقنية وتستغرق وقتاً طويلاً، لذا من الأفضل معالجتها من خلال مناقشات فيما بين الخبراء بدلاً من عقد منتدى أوسع نطاقاً وأكثر تنوعاً.

وعادة ما يشمل أعضاء الفريق أخصائيين معيّنين يلمّون بالموضوع، وقد يشمل ممثلين عن إدارات المدينة وبعض أصحاب المصلحة الخارجيين حسب الاقتضاء.

وتشير التجربة إلى أنه يمكن اختيار ثلاثة إلى خمسة أعضاء لكل فريق معني بمحدد من محددات المنعة (أو مجموعة من المؤشرات المترابطة). ويسهم هؤلاء الأخصائيون بمجموعة متنوعة من وجهات النظر وبالخبرة الفنية اللازمة لتوفير إجراءات مجدية وتحديد الموارد. وللتأكد من أن أعضاء الفريق سيققيمون المجالات التي تندرج ضمن اختصاصاتهم دون غيرها ولمنع إلقاء عبء مفرط على عاتقهم، توزع الأبعاد بين الفرق بحيث يتم أولاً تحديد إجراءات التحسين المناسبة ثم الموارد اللازمة.

وفيما يتعلق بالمسار، ولتوفير الأساس لإجراء مناقشة مجدية، يطلع أعضاء الفريق على أهداف العملية، ويزودون بالمواد الأساسية التي سبق تجميعها (مثل تقرير تشخيص المنعة الاقتصادية وأهداف أداء المنعة)، ويطلب منهم تقديم أي معلومات إضافية قد تكون ذات صلة بالموضوع.

ثم يتبع هذه الإحاطة غير الرسمية (التي غالباً ما تنطوي أيضاً على عقد اجتماع) التقاء الفريق في إطار يشبه حلقة عمل لفترة تتراوح بين بضع ساعات ويوم كامل (لكل فريق)، اعتماداً على مقدار التحضير المسبق لمناقشة المواد المعدة واستعراضها؛ وعرض حالات وخبرات محددة إضافية؛ واقتراح، على هذا الأساس، تدابير التحسين المناسبة والموارد ذات الصلة من خلال مناظرات وتجميع مقترحات كل من الأعضاء.

ومن مزايا هذا النهج أن أعضاء الفريق سيتمكنون في حالات كثيرة، استناداً إلى خبرتهم في هذا القطاع، من تحديد الأسباب المؤدية إلى الأداء الجيد أو غير الملائم. وفي حالة الأداء الجيد، يمكن لهذا النهج أن يوفر دروساً تستفيد منها البلدان الأخرى.

وإذا لم يكن الأداء مرضياً، سيتمكن الخبراء إما من تحديد الإجراءات اللازم اتخاذها أو تحديد المسائل التي سيتعين التعقق فيها لتوفير أساس سليم لمثل هذه الإجراءات. واستناداً إلى المناقشات التي تدور في مختلف الفرق، يمكن وضع قائمة، تصنف حسب الأولويات، بالإجراءات والثغرات في الأدلة المتاحة في مجالات مختارة، بحيث يمكن أن تشكل هذه القائمة أساساً للتوصيات المتعلقة بتحسين المنعة الاقتصادية الحضرية.