

”التحديات الإدارية للتحول نحو العواصم الإدارية الجديدة في الخبرات الدولية مع إشارة للحالة المصرية“

د. أيمن أمين الباجوري / أ. إسراء سامي *

مستخلص

الهدف: تهدف الدراسة لتحليل التحديات الإدارية للتحول نحو العواصم الإدارية الجديدة في الخبرات الدولية مع إشارة للحالة المصرية.

المنهجية: تعتمد الدراسة على ثلاث منهجيات أساسية، يتمثل المنهج الأول في المنهج التنظيمي الإداري لمعالجة القضايا الخاصة بالعلاقات التنظيمية بين مجمل الوحدات الإدارية في ظل النظام الإداري في مرحلة ما قبل التحول، وطبيعة العلاقات الإدارية المقترحة للنظام الإداري في مرحلة ما بعد التحول. أما المنهج الثاني فيتمثل في المنهج القانوني، والذي سوف يتم الاعتماد عليه في تشخيص الواقع القانوني الحالي الحاكم لأنظمة المدن الجديدة والمحليات في ظل التحول نحو العاصمة الإدارية الجديدة، وأخيراً يدور المنهج الثالث حول منهج دراسة الحالة لتحليل بعض الخبرات الدولية في مجال التحول نحو العواصم الإدارية وانعكاساته الإدارية. الأهمية: تتأكد أهمية الدراسة في كونها تعالج التحديات الإدارية للتحول نحو العاصمة الإدارية الجديدة، وذلك في ضوء دراسة وتحليل بعض الخبرات الدولية، وذلك بهدف مساعدة صانع القرار المصري على مواجهة تلك التحديات.

الاستنتاجات: توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات الهامة، والتي تتمثل أهمها في: أن عملية التحول نحو العواصم الإدارية الجديدة عملية تستلزم رسم خريطة عمرانية متكاملة للدولة مع إعادة النظر في أسس وفلسفة الإدارة والتحول نحو أسس الحوكمة الحضرية بمبادئها المختلفة الداعمة للمركزية والشفافية، فضلاً عن بناء القدرات البشرية، والمالية، والتكنولوجية.

كلمات مفتاحية:

التحديات الإدارية-العاصمة الإدارية الجديدة- الخبرات الدولية- الحالة المصرية

- أستاذ الإدارة العامة المساعد، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- E.mail: ayman_albagory@feps.edu.eg
- مدرس مساعد الإدارة، الجامعة الكندية بالقاهرة.
- E.mail: Esraa_s_abdel-rahman@cic-cairo.com

Abstract

Purpose – This study aims to explain the administrative challenges of Moving towards New Administrative Capital in Egypt by reviewing both theoretical framework and international experiences of moving towards New Capitals.

Methodology/Approach - This study depends mainly on three basic methodologies, the first is the organizational-administrative approach in addressing the issues related to the organizational relations between all administrative units under the administrative system in the pre-transformational stage, and the nature of the proposed administrative relations for the administrative system in the post-transformational stage. The second is represented in the legal approach which used in analyzing the legal framework governing new cities and local units in the Egyptian case. Finally, the third is the case study approach which used in analyzing the administrative challenges of relocation towards new capital cities in some international experiences.

Practical implications – The importance of this study comes from analyzing administrative aspects of transition towards the New Administrative Capital in Egypt, and clarifying the most important administrative challenges facing the transformation process through international experiences.

Findings – Transformation towards New Administrative Capitals around the world requires redrawing an integrated urban map of the state; supporting urban governance and decentralization reforms; building human, financial, and technological capacities.

Key words: Administrative Challenges -New Administrative Capital, International Experiences -Egyptian Case

مقدمة:

تحتل قضية تطوير وتنمية المدن والعواصم الإدارية الجديدة موقعاً متميزاً في إطار أدبيات الإدارة العامة والمحلية، وكذلك في إطار أدبيات التخطيط والتنمية العمرانية؛ حيث تتناول أدبيات الإدارة العامة والمحلية قضايا المدن والعواصم الجديدة من منظورها الإداري، بينما تتناول أدبيات التخطيط والتنمية الحضرية المدن والعواصم الجديدة من منظورها الفني، بما تشمله من قضايا مرتبطة باختيار موقع تلك المدن، ومدى استدامتها في تحقيق أهدافها المنشأة من أجلها.

وتتسع أهمية الدراسات المتخصصة في مجال إدارة المدن والعواصم الجديدة خاصة مع تزايد عدد سكان المدن حول العالم، حيث يعيش حالياً ما يقرب من (٥٥%) من سكان

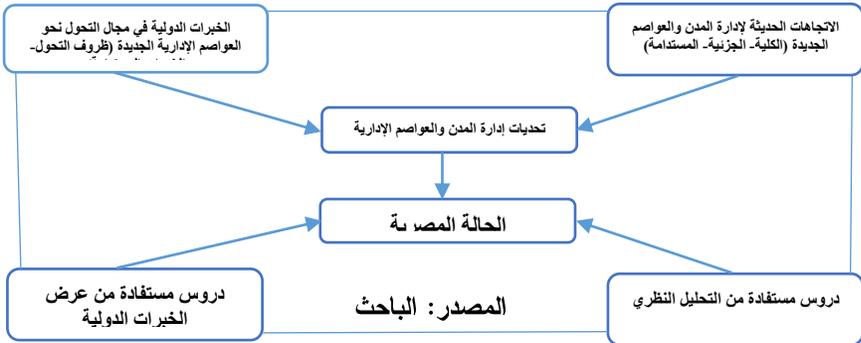
العالم في المناطق الحضرية، ومن المتوقع أن يعيش ما يقرب من (٧٠%) من سكان العالم في المناطق الحضرية بحلول عام ٢٠٥٠م.

وتجسد العواصم المناطق الأكثر تحضراً، والأكثر جذباً للسكان، والأكثر خلقاً لفرص العمل، وذلك بسبب تركيز الأنشطة الاقتصادية والإدارية والتجارية والتعليمية والصناعية في تلك العواصم. ولقد أدت العوامل السابقة في بدايات نشأة تلك العواصم إلى تسابق السكان في داخل الدولة للتوطن في العاصمة سواء في مركزها أو على أطرافها، مما أدى لسوء مرافق العاصمة وعدم قدرتها على مواكبة الزيادات المتتالية في عدد السكان، ونمو المناطق العشوائية بداخلها وعلى أطرافها.

ولقد دفعت العوامل السابقة الحكومات المختلفة للتفكير في طريقة لتخفيف آثار تلك المشكلات، وكان عليها إما المزيد من الإتفاق على البنية الأساسية والبيئية للعاصمة القديمة لزيادة قدرتها على استيعاب الزيادات السكانية بها، أو فتح آفاق جديدة من خلال بناء مدن جديدة لتخفيف الضغط على العاصمة القديمة، أو نقل العاصمة في حد ذاتها إلى موقع جديد كطريقة لحل المشكلات التي تواجهها العاصمة القديمة بصورة جذرية. وفي كل الحالات ظلت عملية اختيار الأسلوب الإداري الأنسب لإدارة المدن والعواصم الجديدة أمراً محيراً خاصة لارتباط تلك المدن والعواصم بسياقات سياسية، واقتصادية، وثقافية، واجتماعية بالغة التعقيد، الأمر الذي دفع لتحليل الاتجاهات النظرية الحديثة لإدارة المدن والعواصم الجديدة من جانب، وتحليل أهم الخبرات الدولية في مجال التحول نحو العواصم الجديدة من جانب آخر.

وفيما يتعلق بنطاق الحالات محل الدراسة، فقد تركز التحليل حول أهم الخبرات الدولية التي انتقلت منذ نهاية الحرب العالمية الأولى، والتي شهدت انتقال العاصمة الروسية من (سان بطرسبرج) إلى (موسكو) عام ١٩١٨م، مروراً بالخبرات التي انتقلت بعد الحرب العالمية الثانية، وانتهاءً بالخبرات التي سعت لنقل عواصمها على نمط مدن الجيل الرابع، كما في حالة العاصمة الإدارية الجديدة في مصر عام ٢٠١٥م، ولقد شهدت تلك الفترة تحول أكثر من (٢٤) عاصمة حول العالم من عواصم قديمة إلى عواصم جديدة، سواء بانتقال كلي أو جزئي، أو بالانتقال إلى مدينة قائمة بالفعل أو إنشاء مدينة جديدة.

شكل (١): الإطار النظري للدراسة



وبعد مسح أهم تلك الخبرات خلال الفترة من ١٩١٨م إلى ٢٠٢٢م، واستعراض أهم ملامح التحول وفقاً للفترات الزمنية المختلفة، فقد ركزت الدراسة بصورة أساسية على تحليل ثلاث خبرات أساسية، والتي تتمثل في الخبرة الماليزية التي انتقلت من (كوالامبور) إلى (بوتراجيا) عام ١٩٩٩م، والخبرة الكورية التي انتقلت من العاصمة (سيول) إلى (سيجونج) عام ٢٠١٢م، والخبرة الأندونيسية التي انتقلت من العاصمة (جاكرتا) إلى (نوسانتارا)، وذلك لاقترب الحالة المصرية من حيث نوعية المدينة الجديدة المراد الانتقال إليها من حالة الخبرات الثلاثة السابقة محل التركيز.

وتعمل الدراسة على تحليل الإطار النظري من جانب، وتشخيص الخبرات الدولية للتحول من جانب آخر، والاستفادة منهما لتطوير الجوانب الإدارية للانتقال نحو العاصمة الإدارية الجديدة في مصر.

المشكلة البحثية:

تتعدد الاتجاهات والمداخل الإصلاحية لتطوير إدارة المدن والعواصم الجديدة حول العالم ما بين نظم إصلاحية كلية كمدخل اللامركزية الحضرية الذي ظهر في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ومدخل الحوكمة الحضرية الذي ظهر بنهاية ثمانينيات القرن العشرين، مروراً بمداخل إصلاحية جزئية تركز بصورة أساسية على تطوير عملية واحدة من عمليات الإدارة كمدخل التخطيط والموازنة التشاركية واستراتيجيات تنمية المدن، وانتهاءً بالمداخل الذكية المستدامة التي تعتمد على التقدم التكنولوجي من جانب، وتطبيق مبادئ التنمية المستدامة من جانب آخر.

وفي ضوء تلك الاتجاهات والمداخل الإدارية شهد العالم تحول أكثر من (٢٤) عاصمة خلال الفترة التالية للحرب العالمية الأولى، ولقد تعددت الأسباب الدافعة للتحول واختلفت سمات التحول باختلاف الخبرة محل الدراسة، إلا أن هناك مجموعة من التحديات المشتركة والناجئة إما عن تشابه بعض ظروف الدول محل التحول، وإما لتشابه نمط المدينة المراد التحول إليها بين الكثير من الخبرات.

وتتسم الحالة المصرية بثنائية النظام الإداري بها، ما بين نظام إداري مركزي يتبع إدارة المدن الجديدة، ونظام إداري محلي يتبع الإدارة المحلية، وفي ظل تلك الازدواجية الإدارية والتنظيمية والقانونية، تعتمد خطة الإصلاح الإداري في مصر على عمليات التحول نحو عاصمة إدارية جديدة، مما يضيف للثنائية الإدارية السابقة بعداً جديداً في عمليات الإصلاح والتطوير؛ فالعاصمة الإدارية الجديدة تعد نمطاً من أنماط مدن الجيل الرابع الذكية، إلا أنها تختلف في أطرها القانونية والتنظيمية والإدارية عن مختلف أنواع المدن الجديدة في الحالة المصرية.

ومن ثم تتجسد الإشكالية البحثية للدراسة في: ما هي أهم التحديات الإدارية للتحول نحو العواصم الإدارية في الخبرات الدولية مع الإشارة للحالة المصرية؟

أهمية الدراسة: تتبع أهمية الدراسة من كونها تركز على أحد الأبعاد الهامة في إطار الدراسات المتعلقة بالتحول نحو العواصم الإدارية الجديدة، والذي يتمثل في البعد الإداري للتحول. ففي حين اشغلت الدراسات السابقة المهتمة بالعواصم الجديدة بالتركيز على الجوانب الفنية للتحول من اختيار الموقع والتصميمات الهندسية والبنية التكنولوجية، تأتي هذه الدراسة لتركز على الأبعاد الإدارية للتحول نحو العاصمة الإدارية الجديدة في مصر. كما تستمد الدراسة أهميتها العملية من كونها تدعم جهود الدولة المصرية في مجال التحول نحو العاصمة الإدارية الجديدة، وذلك بالاستفادة من تحليل المداخل الإدارية الحديثة لتطوير إدارة المدن والعواصم الإدارية الجديدة من جانب، وكذلك تحليل الخبرات العملية للتحول في نطاق الخبرات الدولية المختلفة من جانب آخر، وتوضيح أهم الدروس المستفادة منها لتطوير الحالة المصرية.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحليل الأطر النظرية الحديثة الحاكمة لتطوير إدارة المدن والعواصم الإدارية الجديدة حول العالم، ودراسة التحديات الإدارية التي تعترض تطبيقها، وتوضيح مدى مناسبتها للحالة المصرية.
 - التعرف على الخبرات الدولية في مجال التحول نحو عواصم إدارية جديدة، وتوضيح أهم خصائص التحول في إطار تلك الخبرات بالتركيز على الخبرات المنتقلة على نمط الجيل الرابع لتعظيم الاستفادة منها للحالة المصرية.
 - الوقوف على أهم التحديات الإدارية المصاحبة لعمليات التحول نحو عواصم إدارية جديدة في إطار الخبرات الدولية ودراسة أساليب مواجهتها.
 - تحليل البنية القانونية والمؤسسية للتحول نحو العاصمة الإدارية الجديدة في مصر، ودراسة مدى مناسبتها لعمليات التحول، مع الإشارة لأهم التحديات والانعكاسات الإدارية الأخرى المصاحبة لعمليات الانتقال.
 - توضيح أهم الدروس المستفادة من تشخيص الإطار النظري والخبرات الدولية لتطوير وتحسين عمليات إدارة العاصمة الإدارية الجديدة في مصر.
- منهجية الدراسة:** تعتمد الدراسة على ثلاث منهجيات أساسية، يتمثل المنهج الأول في المنهج التنظيمي الإداري لمعالجة القضايا الخاصة بالعلاقات التنظيمية بين مجمل الوحدات الإدارية في ظل النظام الإداري في مرحلة ما قبل التحول، وطبيعة العلاقات الإدارية المقترحة للنظام الإداري في مرحلة ما بعد التحول. أما المنهج الثاني فيتمثل في المنهج القانوني، والذي سوف يتم الاعتماد عليه في تشخيص الواقع القانوني الحالي الحاكم للمدن الجديدة في مصر في ظل التحول نحو العاصمة الإدارية الجديدة، وأخيراً يدور المنهج الثالث حول منهج دراسة الحالة لتحليل حالة بعض الخبرات الدولية في مجال التحول نحو العواصم الإدارية، ولقد وقع التركيز على خبرات التحول والانتقال نحو

عواصم إدارية جديدة في خبرات ماليزيا، وأندونيسيا، وكوريا الجنوبية، وذلك لتحول تلك الخبرات على نمط المدن الذكية المستدامة، وهو ذات النمط الذي تسعى الحكومة المصرية لتطبيقه في نطاق العاصمة الإدارية الجديدة.

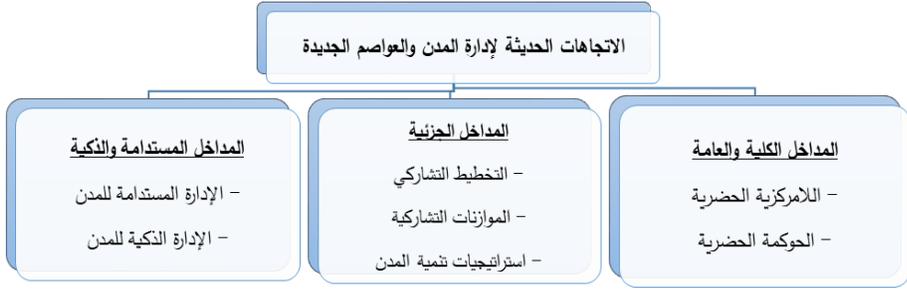
تقسيم الدراسة: تنقسم الدراسة إلى ثلاثة محاور أساسية: يدور المحور الأول حول الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة المدن والعواصم الجديدة، ويتناول المحور الثاني أهم التجارب الدولية في مجال العواصم الإدارية الجديدة، وأخيراً يرتبط المحور الثالث بتحليل أهم التحديات الإدارية للتحول نحو العاصمة الإدارية الجديدة في مصر بالاستفادة من الخبرات الدولية.

أولاً: الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة المدن والعواصم الجديدة:

تقوم عمليات إدارة المدن والعواصم الجديدة على مفاهيم إدارية مغايرة عن المفاهيم التي تدار بها المدن القائمة أو القديمة؛ ففي حين يقوم الفكر التقليدي لإدارة المدن القائمة على الفكر المركزي المعتمد على الحكومة المركزية بوحدها المختلفة سواءً على المستويات التخطيطية أو التنفيذية أو التمويلية، إلى جانب ضعف عمليات المشاركة في أنظمة إدارة وتطوير تلك المدن، نجد الفكر الحديث لإدارة المدن والعواصم الجديدة يقوم على مرتكزات خمسة أساسية؛ يجسد المرتكز الأول المفاهيم الداعمة لاستقلالية إدارة المدن الجديدة عن الهيكل الإداري التقليدي، كمفهوم اللامركزية الحضرية، أما المرتكز الثاني؛ فيقوم على دعم الأطر الديمقراطية لإدارة المناطق الحضرية، كمفهوم الحوكمة الحضرية، ويقوم المرتكز الثالث على دعم الأطر التشاركية في إطار القضايا المرتبطة بالتخطيط والموازنة، ويستند المرتكز الرابع على الاستراتيجيات المختلفة لتنمية المدن، وأخيراً يقوم المرتكز الخامس على الإدارة المستدامة والذكية للتجمعات الحضرية والمدن الجديدة.

وفي ضوء المرتكزات السابقة يمكن تقسيم الاتجاهات النظرية الحديثة لتطوير إدارة المدن والعواصم الجديدة إلى ثلاث اتجاهات أساسية: يدور الاتجاه الأول حول المداخل الكلية لتطوير إدارة المدن الجديدة، ويرتبط الاتجاه الثاني بالمداخل الجزئية في إدارة المجتمعات العمرانية الجديدة، ويتعلق الاتجاه الثالث بالأنماط المستدامة والذكية في إدارة المدن الجديدة. وفيما يلي يمكن تناول تلك الاتجاهات بالتفصيل:

شكل (٢): الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة المدن الجديدة



المصدر: الباحث

الاتجاه الأول: الاتجاهات الكلية في إدارة المدن الجديدة:

يعبر الاتجاه الأول من اتجاهات تطوير إدارة المدن الجديدة عن الاتجاهات الكلية، ويطلق عليها الاتجاهات الكلية لكونها تصلح لإدارة الدولة ككل من جانب، كما أنها متعددة الأبعاد من جانب آخر، فضلاً عن اتصالها بصورة مباشرة بتطوير إدارة التجمعات العمرانية الجديدة. ومن أهم مرتكزات هذا الاتجاه؛ مرتكزي اللامركزية والحوكمة الحضرية. وفيما يلي يمكن توضيح ذلك:

(١) المرتكز الأول: اللامركزية في إدارة المناطق الحضرية

Urban Decentralization:

يعد هذا المرتكز من أخطر المرتكزات التي تعترض الإدارة الفعالة للمناطق الحضرية والمدن الجديدة بصفة عامة في إطار الخبرات المختلفة؛ ففي حين نجد سعي الخبرات المختلفة لنقل أحدث التصميمات العمرانية والهندسية في إطار تصميم وبناء مَدنها الجديدة، إلا أنها في النهاية تعتمد على الأساليب الإدارية التقليدية، والمتمثلة في النمط المركزي. -Foldvary, 2001: 403 (418)

واللامركزية في إطار المدن الجديدة تكتسب نهجاً مغايراً عنها في نطاق الإدارة المحلية؛ حيث يُنظر للامركزية في إطار المدن الجديدة بمعنى إدارة تلك المدن بنظام الهيئات الإدارية المستقلة التي تقوم على مبادئ الإستقلال المالي والإداري عن الجسد الإداري والمالي الحاكم للإدارة العامة التقليدية. ويقوم هذا المرتكز على ثلاثة أبعاد أساسية، تضمن تطبيق نمط الهيئة الإدارية على المدن الجديدة. يقوم البعد الأول على الإستقلالية الإدارية؛ ويقصد به ابتكار أساليب إدارية جديدة تصلح لإدارة المدن الجديدة، وتتناسب مع طبيعتها، وتختلف عن غيرها من المدن سواء أكانت مدن محلية أم مدن جديدة أخرى مختلفة معها في الجيل أو الطبيعة. أما البعد الثاني فيتعلق بالإستقلالية المالية؛ ويقصد به إستقلالية موازنة المدينة الجديدة عن غيرها من المدن والوحدات

الإدارية الأخرى في الدولة، في ظل نظام للمالية العامة الحكومية يسمح بذلك. أما سياسياً؛ فيقصد بهذا البعد ضرورة وجود مجالس منتخبة حاكمة لعمليات صنع القرار بالمدن الجديدة، ويُعد هذا البعد أخطر الأبعاد التي تضمن رسم سياسات سليمة ومستدامة لإدارة المدن الجديدة. -Foldvary, 2001: 403 (418)

ومن ثم فإن هذا المرتكز يقوم على التنوع الإداري، والاستقلال المالي، والتشارك في صنع القرار التنموي في إدارة المدن الجديدة فضلاً عن إمكانية تطبيقه حتى وإن لم تطبق الدولة ككل نمط اللامركزية على مستوى المحليات بها، ويكون البداية للتحويل نحو لامركزية حقيقية على مستوى باقى الوحدات سواء الجديدة أو القديمة(الباجوري، ٢٠١٧).

(٢) المرتكز الثاني: الحوكمة الحضرية Urban Governance:

ويقوم هذا المرتكز على سبعة مبادئ أساسية لإدارة المدن والعواصم الجديدة، والتي تتمثل في: الاستدامة (Sustainability)، والإستقلالية (Subsidiarity)، والعدالة (Equity)، والكفاءة (Efficiency)، والشفافية (Transparency)، والمشاركة (Civic Engagement)، والأمن (Security). ويوضح الشكل التالي الأبعاد المختلفة للحوكمة الحضرية.

شكل (٣): الأبعاد المختلفة للحوكمة الحضرية



Source: Auclair, Christine & Jackohango, Alban (2009). Good Urban Governance: Towards an Effective Private Sector Engagement , **UN-HABITAT WORKING GROUP (B)** ,Background Paper – Draft 0 , UN-HABITAT, June 2009 , P.6

ويستلزم تطبيق هذا المرتكز حرية المعلومات والإفصاح والشفافية الكاملة لعملية الإدارة والتمويل والموازنة وطرق وأساليب الرقابة. وهنا يتم تطبيق

مختلف الأفكار التي تدعم فكر الحوكمة الرشيدة سواء من ناحية فصل الملكية عن الإدارة، أو توفير الأطر المناسبة لقيام أطراف الحوكمة بالأدوار المنوطة بهم في إدارة المدن الجديدة بالأساليب التشاركية المختلفة، وأن تكون الدولة وباقي أطراف الحوكمة على قدم المساواة، وأن لا تكون الغلبة لطرف على آخر لضمان استدامة فعالية المدن الجديدة في القيام بأدوارها. (Auclair & Jackohango, 2009:5-9)

الاتجاه الثاني: الاتجاهات الجزئية في تطوير إدارة المدن الجديدة:

ويُعد هذا الاتجاه من الاتجاهات الجزئية في إدارة وتطوير المدن الجديدة، وذلك لكونه يقوم على تطوير وظيفة محددة من وظائف الإدارة، سواء وظيفة التخطيط أو التمويل أو التنظيم أو الموارد البشرية. ومن أهم المداخل التي تندرج في إطار هذا الاتجاه: مدخل التخطيط بالمشاركة، ومدخل الموازنة التشاركية، واستراتيجيات تنمية المدن. وفيما يلي يمكن تناول تلك المداخل:

(١) مدخل التخطيط التشاركي Collaborative Planning:

ظهر هذا المدخل منذ منتصف الثمانينيات من القرن العشرين في إطار عمليات التخطيط للتنمية سواء على المستوى القومي أو الإقليمي أو المحلي، وذلك كنتيجة للتغيرات التي شهدتها العالم في تلك الفترة، من تغير دور الدولة من الإنتاج المباشر إلى التنظيم والرقابة، والتحول نحو اللامركزية ونقل المزيد من الصلاحيات إلى المؤسسات على المستوى المحلي، وبروز دور المجتمع المدني، والمنظمات غير الحكومية في المشاركة في تحمل أعباء التنمية (Shetawy, 2004: 85-106).

ومع مطلع التسعينيات من القرن العشرين أعلن برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية أن التخطيط للتنمية ينبغي أن يراعي مجموعة من العوامل التي تشمل مشاركة المجتمع المحلي، وإشراك أصحاب المصالح، والتنسيق الأفقي والرأسي، واستدامة التنمية، والجدوى المالية لمشروعات التنمية، والتكامل بين التخطيط العمراني، والتخطيط الاقتصادي، والتخطيط الاجتماعي، ولقد خلص الفكر التخطيطي الجديد إلى أن المجتمع هو العامل الرئيسي للتخطيط للتنمية (مدوح، ٢٠١١).

ويعمل تطبيق فكر التخطيط التشاركي على إتاحة الفرصة لشركاء التنمية لاتخاذ القرارات وتبادل الأفكار والمقترحات وتحديد الأولويات والإحتياجات المحلية معاً، بما يساعد على حل الصراعات بين أصحاب المصالح المختلفين، وتعزيز مشاركة الفئات المختلفة في عملية التخطيط، بما يسهم في تحقيق جودة صناعة القرار، وتحسين إدارة الموارد (مدوح، ٢٠١١) (الشحري، ٢٠١٧).

(٢) مدخل الموازنة التشاركية Participatory Budgeting:

ظهر هذا المدخل عام ١٩٨٩م في إطار الخبرة البرازيلية، ثم انتقل منها للتطبيق على نطاق أکثر من ١٧٠٠ مدينة حول العالم (Cabannes, 2015:8)، وتعد الموازنة التشاركية شكل من أشكال الديمقراطية المباشرة، حيث تقوم على مبادئ مشاركة المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص المحلي في كل مرحلة من المراحل المختلفة لإدارة الموازنة، بما يرفع من كفاءة إدارة الموارد المالية ويقلل من فرص الفساد. (الشحري، ٢٠١٧: ٣٥)

وعلى الرغم من أهمية المداخل القائمة على المشاركة، إلا أن الدول النامية تعاني من مجموعة من المعوقات التي تعترض الفكر التشاركي بصفة عامة سواء في التخطيط أو الموازنة، ومن أهم تلك المعوقات: ضعف الهياكل التنظيمية التي تربط المدن والوحدات المحلية بالمستوى الإقليمي والقومي، وبطء عمليات التحول للامركزية في الكثير من الحالات، وضعف مشاركة السكان المحليين في إعداد الخطط والموازنات، وضعف مشاركة المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني في عملية التخطيط والموازنة، وغياب الكوادر الفنية المؤهلة لتنفيذ المداخل التشاركية، وغياب المعلومات والبيانات الدقيقة (مدوح، ٢٠١١).

(٣) استراتيجية تنمية المدن City Development Strategy:

بنهاية تسعينيات القرن الماضي ظهر مصطلح جديد لتحسين فعالية الحكم الحضري وإدارته في دول شرق آسيا يُطلق عليه "استراتيجيات تنمية المدن"، ودعمته المنظمات الدولية المهتمة بتطوير الحياه في المناطق الحضرية؛ كالبنك الدولي، ومركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية UNHABITAT، وتحالف المدن Cities Alliance. (سمك، ٢٠١١: ٩٧)

وتعد استراتيجية تنمية المدن خطة عمل لتحقيق نمو متوازن وعادل للمدينة يتم إعدادها وتطويرها من خلال مشاركة جميع الأطراف في المدينة، وتتضمن تلك الاستراتيجية رؤية جماعية لتطوير وتحسين فعالية الحكم الحضري وإدارته، وخلق فرص العمل الناتجة عن زيادة الإستثمارات الموجهة للمدينة، بما يسمح بقليل معدلات الفقر الحضري، وتحسين مستوى الخدمات، وزيادة كفاءة الاقتصاد المحلي، وتقليل العشوائية الحضرية، وتحسين مستويات معيشة المواطنين. (The Cities Alliance, 2011)

وتعمل استراتيجيات تنمية المدن على تطوير المدن والمناطق الحضرية المحلية، وذلك بالاعتماد على المبادئ والأسس التالية: التخطيط من أسفل،

وجماعية عملية التخطيط، والمعيشة المكثفة للواقع المحلي، وديمقراطية العملية التخطيطية. (سمك، ٢٠١١: ١١٧)

ولقد واجهت استراتيجيات تنمية المدن في الدول النامية جملة من الصعوبات، من أهمها ما يلي: نقص التمويل اللازم لإعداد الاستراتيجية وتنفيذها، وغياب الهياكل المحلية الممكنة والقادرة على تنفيذ الاستراتيجية، ضعف مشاركة القطاعات المحلية في بعض الحالات، وغياب التقييم الحقيقي لكل مرحلة من مراحل إعداد الاستراتيجية. (قطب، ٢٠٠٩: ٢٩٦-٢٩٧)

الاتجاه الثالث: الاتجاهات المستدامة والذكية:

يقوم هذا الاتجاه من اتجاهات تطوير إدارة المدن الجديدة حول المداخل الحديثة القائمة على تحقيق الاستدامة؛ كنمط إدارة المدن المستدامة، ونمط إدارة المدن الذكية. وفيما يلي يمكن إلقاء الضوء على هذين النمطين:

(١) نمط إدارة المدن المستدامة Sustainable City:

يُعد مفهوم المدن المستدامة من المفاهيم الأكثر اتساعاً مقارنة بمفاهيم لامركزية أو حوكمة المدن الجديدة، وذلك لكونه من المفاهيم المركبة والمتعدد الأبعاد؛ حيث يتضمن هذا المفهوم معالجة للأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئة والحضرية والمؤسسية والإدارية والتكنولوجية في إطار مفهوم واحد. (Simon, 2017: 193-194) ويختلف هذا المفهوم عن غيره من مفاهيم التطوير الإداري للمدن الجديدة في عدة جوانب، يمكن توضيحاً فيما يلي: (Höjer & Wangel, 2015: 344-347)

- شمول المفهوم على ثلاثة عناصر مترابطة؛ يتجسد العنصر الأول في الجوانب البيئية والاقتصادية والعمرانية (الشق الفني)، ويرتبط العنصر الثاني بالجوانب المؤسسية والإدارية، ويتضمن العنصر الثالث جوانب أو مؤشرات القياس.
- يعد مفهوم المدن المستدامة من المفاهيم الإدارية والتنموية في ذات الوقت؛ حيث يتضمن شقاً إدارياً يُطلق عليه الإدارة المستدامة Management Sustainable، كما يعمل تطبيق المفهوم على تحقيق مخرج تنموي يطلق عليه المدن المستدامة.
- تواكب مع المدن المستدامة ظهور أساليب تخطيطية جديدة كمفهوم التخطيط المستدام، إلى جانب المفاهيم الأخرى للتخطيط؛ كمفاهيم التخطيط اللامركزي، والتخطيط التشاركي.

(٢) نمط إدارة المدن الذكية Smart Cities:

اسهمت الثورة الصناعية الرابعة (Industrial Revolution 0.4) في ظهور هذا النمط من المدن حول العالم، وتعددت المسميات التي تُطلق على تلك المدن ما بين مدن ذكية (Smart)، ومدن رقمية (Digital)، ومدن

ذكية (Intelligent)، ومدن افتراضية (Virtual)، وذلك على حسب درجة التطور والتقدم التكنولوجي للمدينة؛ فإذا اقتصر التطور على مجرد تطوير الآلات والمعدات والنظم من أجل اتخاذ قرارات مستقلة وذاتية كُنَّا بصدد مدينة ذكية بمعنى (Intelligent)، أما إذا تطور الشق التكنولوجي لدرجة دمج الاتصالات في البنية الأساسية، بما يساعد على التواصل بين المواطن والحكومة والجهات الفاعلة الأخرى كُنَّا بصدد مدينة رقمية (Digital)، أما إذا تطور استخدام التكنولوجيا لتصل لجميع مناحي الحياة كُنَّا بصدد مدينة ذكية (Smart). (خليفة، ٢٠٢١: ٤-١٠)

ويُعد نمط المدن الذكية (Smart Cities) هو الأكثر تطوراً ونضجاً من الناحية التكنولوجية والقدرة على تحقيق الاستدامة بعناصرها المختلفة، ويتكون هذا المفهوم من ستة أبعاد أساسية، وهي: الحكومة الذكية (E-Governance)، والشعب الذكي، والبيئة الذكية، والاقتصاد الذكي، والنقل الذكي، والحياة الذكية. وفيما يلي يمكن توضيح البعد الإداري ضمن أبعاد المدينة الذكية فيما يلي (Höjer & Wang, 2015: 337):

▪ البعد الإداري: اسهمت المدن الذكية في ظهور مصطلح الحوكمة الذكية Smart Governance كنمط إداري يقوم على تطبيق تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي في إدارة تلك المدن، ويقوم هذا الجانب على ابتكار الأساليب التكنولوجية الكفيلة بمشاركة أكبر عدد ممكن من المواطنين في إدارة تلك المدن بما يحقق العدالة والمساواة.

▪ البعد الاقتصادي والانتاجي: تقوم المدن الذكية على مبادئ الاقتصاد الذكي Smart Economy كنمط انتاجي مغاير للأنماط التقليدية لإدارة الاقتصاد، ويقوم هذا النمط على تنمية ودعم الابتكارات والمهارات القادرة على استعمال التكنولوجيا في المعاملات التجارية، وزيادة فعالية دمج المناطق الريفية والمعزولة في عمليات الإنتاج والاقتصاد، بما يسهم في النهاية في زيادة درجة تنافسية الاقتصاد المحلي في جذب الاستثمارات الإقليمية والعالمية.

▪ البعد المجتمعي: يقوم هذا البعد على شق المجتمع الذكي، القادر على استخدام تكنولوجيا المعلومات في التعامل مع الدولة والغير، في ظل ارتفاع مؤشرات رأس المال البشري والاجتماعي.

▪ البعد البيئي: يقوم هذا البعد على استخدام تكنولوجيا صديقة للبيئة في جميع مناحي الحياة، من تصنيع، وزراعة، ومياه، ونقل، وإنتاج، وغيرها.

ويتضح اختلاف البعد الإداري في إطار هذا النمط من المدن الجديدة عن الأنماط الإدارية الأخرى التي لم تصل بعد إلى هذا الحد من الدمج والتطور التكنولوجي، حيث أن النمط الإداري هنا نمط ذكي ضمن أنماط ذكية أخرى

للاقتصاد والنقل والحكومة والبيئة والحياة بصفة عامة. وهنا يثور التساؤل حول كيف يمكن للإدارة أن تستجيب لهذا التحدي، سواء على مستوى الأطر القانونية الحاكمة للإدارة، أو على مستوى التنظيمات والهياكل الإدارية، أو على مستوى الموارد البشرية القادرة على إدارة واستخدام هذا النمط. (نجيب، ٢٠٢١: ١٣-١٧)

جدول (1) الاتجاهات الحديثة في إدارة المدن الجديدة

أهم التحديات	الفكر الفلسفي	طبيعة المدخل	فترة الظهور	المدخل
الإرادة السياسية والمجتمعية وتوافر القدرات الإدارية	الاستقلالية الإدارية والمالية لإدارة المدن الجديدة	مدخل كلي عام	مع نهاية الحرب العالمية الثانية وانتشرت مع انهيار الاتحاد السوفيتي السابق	اللامركزية الحضرية
الديمقراطية وحرية المعلومات القدرات الإدارية	دعم أطر الشفافية والمساءلة وحكم القانون في نطاق إدارة المدن الجديدة	مدخل كلي عام	نهاية ثمانينيات القرن العشرين	الحكومة الحضرية
الديمقراطية وتوافر القدرات	لمج المواطن والفاعلين المختلفين في عمليات التخطيط	مدخل جزئي	منتصف ثمانينيات القرن العشرين	التخطيط التشاركي
الديمقراطية وتوافر القدرات	اتجاه يدعم الديمقراطية عبر مشاركات المواطن ومختلف الفاعلين في إطار كل مراحل الموازنة	مدخل جزئي	ظهرت عام ١٩٨٩م في إطار الخبرة البرازيلية، وانتقل إلى أكثر من ١٧٠٠ منطقة حول العالم	الموازنة التشاركية
الإعداد والتمويل والتنفيذ والتقييم	تقوم على أساس مشاركات كل القطاعات والفاعلين المحليين في وضع وإعداد وتنفيذ الاستراتيجية	مدخل تخطيطي تشاركي	أواخر تسعينيات القرن العشرين	استراتيجيات تنمية المدن
القدرات المالية التقدم التكنولوجي تطبيق الأبعاد المختلفة للاستدامة قدرات بشرية مؤهلة	مدينة تحترم مبادئ التنمية المستدامة من تخطيط، ونقل، وبيئة، ومساحات خضراء، وغيرها	مدخل كلي (مستدام)- بيئي	ظهرت بدايات المفهوم في ثمانينيات القرن العشرين، ثم أصبح اتجاهها عالمياً منذ مؤتمر قمة الأرض الذي عقد في (ريودي جانيرو) عام ١٩٩٢م	إدارة المدن المستدامة
تقنية وتكنولوجية الأمن السيبراني القدرات المالية قدرات بشرية مؤهلة	مدينة تعتمد بصورة أساسية على التقدم والتطور التكنولوجي في إدارة وتشغيل أوجه الحياة المختلفة	مدخل كلي (مستدام)- تقني	كنتيجة للثورة الصناعية الرابعة (IR4)- ظهر المصطلح لأول مرة عام ٢٠١١م	إدارة المدن الذكية

Source: Foldvary, 2001: 403-415; Auclair & Jackohango, 2009:5-9; Cabannes, 2015:8; Shetawy, 2004: 85-101; Simon, 2017: 193-196; Höjer& Wangel, 2015: 337-338).

ثانياً: التجارب الدولية في مجال العواصم الإدارية الجديدة

يمكن تناول الخبرات الدولية للانتقال للعواصم الجديدة خلال ثلاثة محاور أساسية؛ يعرض المحور الأول خلفية عامة حول عمليات التحول في الخبرات الدولية، ويدور المحور الثاني الخبرات التي انتقلت إلى نمط العواصم المستدامة، ويوضح المحور الثالث والأخير أهم التحديات الإدارية التي واجهت عملية الانتقال. وفيما يلي يمكن توضيح المحاور السابقة:

المحور الأول: خلفية عامة حول عمليات التحول في الخبرات الدولية

تجسد العاصمة المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والسياسي والعمراني والإداري للدولة الوطنية، كما أنها تعكس مستوى تقدم المجتمع وعمقه الحضاري والتاريخي والثقافي؛ ومن ثم تتسابق مختلف دول العالم لتطوير عواصمها على أحدث طراز هندسي وعمراني وتكنولوجي وجمالي. ولكي تستطيع تلك العواصم على استمرار قيامها بوظائفها المختلفة في قيادة عجلة التنمية والتطور، وجب على القائمين عليها تبني أحدث النظم والأساليب الإدارية القادرة على رفع كفاءة وفعالية أدائها لوظائفها.

(Kaye-Essien & Bhuiyan, 2021: 3405-3406); (Ghalib, et. al., 2022: 1-2)

جدول (2): يوضح خبرات التحول نحو العواصم الجديدة حول العالم

المسافة (كم) Distance(Km)	تاريخ الانتقال Year of Relocation	العاصمة الجديدة New Capital	العاصمة القديمة Old Capital	الدولة Country
٦٣٣	١٩١٨	موسكو	سان بطرسبرج	روسيا
٣٥١	١٩٢٣	انقرة	اسطنبول	تركيا
٤٧٢	١٩٢٧	كانبرا	ملبورن	استراليا
٣٠	١٩٤٦	بودغوريتشا	سبيتيني	الجبل الأسود
١٢١٩	١٩٤٩	بكين	نانجينج	الصين
١١٤٤	١٩٥٩	إسلام آباد	كراتشي	باكستان
٧٥٤	١٩٦٠	برازيليا	ريودي جانيرو	البرازيل
٨٠	١٩٦٢	كيجالي	بوترا	رواندا
٨٠	١٩٧٠	بلموبان	مدينة بلير	بلير
٥٧١	١٩٧٣	دودوما	دار السلام	تنزانيا
٥٤١	١٩٧٥	أبوجا	لاجوس	نيجيريا
٢٢٧	١٩٧٥	ليلونجوي	زومبا	مالاوي
١٦٠٠	١٩٧٥	هانوي	سايجون	فيتنام
٨٠	١٩٧٦	مترو مانيتا	كويزون	الفلبين
٨	١٩٨٢	سرجاياورديباراكوتي	كولومبو	سريلانكا
٢٢٨	١٩٨٣	ياموسوكور	أبيدجان	ساحل العاج
٦٠١	١٩٩١	برلين	بون	ألمانيا
٩٧٤	١٩٩٧	استانا (نور سلطان)	ألماتي	كازخستان
٤٧	١٩٩٩	بوتراجيا	كوالالمبور	ماليزيا
٣٣٠	٢٠٠٦	نايبيداو	يانجون	ميانمار
١٢٠	٢٠١٢	سيجونج	سول	كوريا الجنوبية
٢٠٠٠	٢٠١٩	نوسانتارا	جاكرتا	أندونيسيا
—	—	—	طهران	ايران
٤٥	٢٠١٥	العاصمة الإدارية الجديدة	القاهرة	مصر

المصدر: بالاعتماد على المراجع التالية:

(Kaye-Essien, Charles & Bhuiyan, Shahiahm, 2022: 4-6); (L.A. Gordon, David, 2006:58-61); (Juvara, Martina, 2018:212-213); (Illmann, Efik, 2015:21); (Mubaroq, Ridho, 2018: 12-13)

ولقد اتبع أكثر من (٢٤) دولة حول العالم أسلوب نقل عواصمها، للتخلص من مشكلاتها المتراكمة خلال (١٠٠) عام الماضية، ولقد احتلت الأسباب الإدارية مرتبة متقدمة ضمن جملة الأسباب الدافعة للتحويل نحو عواصم جديدة حول العالم، خاصة أن الجهاز الإداري هو المرآة الحقيقية لحالة ومستوى التطور السائد في المجتمع. وفيما يلي توضيح أبرز ملامح التحويل عبر الفترات الزمنية المختلفة:

(١) الخبرات المتنقلة منذ مطلع القرن العشرين وحتى نهاية الخمسينيات من القرن

الماضي:

انتقل ما يقرب من خمس خبرات خلال الفترة من ١٩١٨م إلى ١٩٤٩م، وتجسدت أهم تلك الخبرات فيما يلي: خبرة روسيا التي تحولت من (سان بطرسبرج) إلى (موسكو) عام ١٩١٨م، ثم تركيا التي انتقلت من (اسطنبول) إلى (أنقرة) عام ١٩٢٣م، وخبرة استراليا التي تحولت من (ملبون) إلى (كانبرا) عام ١٩٢٧م، وعقب الحرب العالمية الثانية مباشرة تحولت دولة الجبل الأسود من (سيتيني) إلى (بودغوريتشا) عام ١٩٤٦م ، وكذلك دولة الصين التي تحولت عام ١٩٤٩م من (نانجينج) إلى (بكين).

وتعد الخبرة الروسية من أهم الخبرات التي انتقلت خلال تلك الفترة، ولقد انتقلت الخبرة الروسية لعدة أسباب، منها ما يتعلق بالإعتراف بالاعتبارات العسكرية والأمنية (Illmann, 2015:14)، ومنها ما يتعلق بقيام الثورة الشيوعية في مدينة موسكو، مع الرغبة في تصدير مبادئها إلى باقي المدن الروسية، وخاصة مع هيمنة المدينة الجديدة (موسكو) على الجانب الاقتصادي، ومنها ما يرتبط بالجانب الديني؛ حيث تعد موسكو مركزاً دينياً هاماً للمسيحية الأرثوذكسية، كما تعد موسكو أيضاً مركزاً تجارياً هاماً، وبها قصر الحكم وقصر الكرملين، وتتميز العاصمة الجديدة بالمركزية الشديدة من الناحية الإدارية، وكانت الركيزة والمرجعية الأساسية للفكر المركزي والإشتراكي حول العالم، وتم نقل كافة الوظائف الحكومية والإدارية ومجلس الشيوخ إليها. (L.A. Gordon, 2006:58)

(61)

ولقد أثرت ظروف عدم الاستقرار التي شهدها العالم خلال تلك المرحلة على انخفاض عدد الخبرات المتنقلة، حيث لم ينتقل خلال تلك المرحلة سوى خمس خبرات فقط، هذا إلى جانب طول الفترة الزمنية اللازمة للتحويل كما في حالة الخبرة الأسترالية التي اتخذت قرار الانتقال عام ١٩١٣م، ومع ذلك لم تنتقل فعلياً إلا بعد نهاية الحرب العالمية الثانية.

(٢) الخبرات المتنقلة منذ مطلع ستينيات القرن الماضي إلى نهاية القرن العشرين:

شهدت هذه الفترة محددين أساسيين أسهما في زيادة عدد الخبرات المتنقلة إلى عواصم جديدة، يتمثل المحدد الأول في ظروف الاستقرار التي شهدها العالم بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، ويتصل المحدد الثاني بحصول الكثير من الدول النامية على

استقلالها، ورغبة زعماء الدول المستقلة في التخلص من مرحلة الاستعمار وكسب شرعية جديدة مبنية على التوسع في عدد المدن الجديدة ونقل العاصمة لمدينة جديدة بمؤسسات تنموية وإدارية جديدة تكون قادرة على بناء دولة عصرية بعيدة عن الإرث الاستعماري بمؤسساته وإدارته.

وفي ضوء المحددين السابقين انتقل العديد من الخبرات كما هو موضح في الجدول (٢)، والتي يمكن تقسيمها تقسيماً فرعياً كالتالي، فخلال فترة الستينيات من القرن العشرين انتقلت عدد من الخبرات كان من أهمها الخبرة البرازيلية، التي انتقلت من (ريودي جانيرو) إلي (برازيليا) عام ١٩٦٠م، ولقد تم انشاء العاصمة الجديدة في منطقة وسط الدولة ومركزها بدلاً من العاصمة القديمة الساحلية العرصة للغزو حيث تتمتع العاصمة الجديدة بأنها في عمق المناطق الداخلية، ولقد تم نقل جميع الوزارات والمقرات الإدارية ومقرات الحكم المختلفة للحفاظ علي العمق الأمني لهذه المصالح بعيداً عن الأماكن الحدودية الساحلية لكي تشكل مدينة سياسية وإدارية جديدة. (Juvara, 2018:212-213) ولقد نجحت خبرة الانتقال الكلي في البرازيل من العاصمة القديمة إلى العاصمة الجديدة؛ كنتيجة لتوافر الإرادة السياسية القوية والداعمة لعملية التحول آنذاك، إلى جانب التعاون الفعال بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني لدعم عملية التحول، ووجود رؤية واضحة لعملية التحول عكستها (وثائق الدولة)، وموضوعية أسباب التحول وقناعة المواطنين بها. (Mubaroq, Ridho, 2018: 12-13)

ولقد شهدت مرحلة السبعينيات من القرن العشرين تركزاً واضحاً في عدد خبرات الانتقال إلى عواصم جديدة، حيث بلغ عدد تلك الخبرات ما يقرب من ست خبرات، والتي تتمثل في الخبرات التالية: بليز، وتنزانيا، ونيجيريا، ومالاوي، وفيتنام، والفلبين. وبالنظر للخبرة التنزانية نجد أنها قد انتقلت من (دار السلام) الساحلية إلى مدينة (دودوما) عام ١٩٧٣م، ولقد كان الانتقال لعدة أسباب من أهمها: الاتكماش الاقتصادي للبلاد والرغبة في إحداث تحول نحو عاصمة أكثر جاذبية للاستثمار (Rimi, 2017:1-10)، وكذلك العمل على تأسيس هوية فريدة للدولة، والرغبة في تضييق المسافة بين الحكومة والمواطن، وتحقيق التنمية الإقليمية، وبناء دولة جديدة ذات بنية تحتية جيدة، ومن أجل النمو الحضري للعاصمة الجديدة، بالإضافة لرغبة القيادة السياسية في نقل العاصمة لتصبح مدينة اقتصادية وسياسية وثقافية متميزة- (Juvara, 2018:214-215). وتعد خبرة تنزانيا من خبرات الانتقال الجزئي؛ حيث تم نقل مقر العاصمة القانونية والبرلمان إليها، وظلت السفارات ومقر الحكومة والشركات في العاصمة القديمة، وذلك بسبب عدم اكتمال عملية الانتقال ونقص التمويل والرغبة في إعادة هيكلة المجتمع وتحقيق النمو المتساوي والتنمية وانتشار نظام مراكز النمو، وبسبب بناء الأمة بعيداً عن (دار السلام) وهي ميناء استعماري والرغبة في نسيان الحقبة الاستعمارية

وتوحيد الأمة وإيجاد مركز هوية وطنية جديد للبلاد. (Illmann, 2015: 21). ولقد فشلت خبرة تنزانيا لعدة أسباب من أهمها: الأسباب الاقتصادية والقروض المترامية والغرق في الديون، إلى جانب ضعف النشاط الحكومي أو الاقتصادي في (دودوما)، حيث ظلت المباني الوزارية والمسؤولين الحكوميين والمكاتب الدبلوماسية والعسكرية في العاصمة السابقة، هذا إلى جانب انعدام الإرادة السياسية من الحكومة التنزانية لدعم عملية الانتقال، كما صعبت ظروف البنية التحتية في موقع (دودوما)، وغياب الرؤية الواضحة لعملية التحول من نجاح الخبرة التنزانية، إلى جانب غياب القدرة على صياغة خطط شاملة بعيدة المدى، وعدم وجود استثمارات جديدة تغطي تكاليف التمويل، إلى جانب انعدام آليات تمويل عمليات نقل العاصمة. (Mubaroq, 2018: 12-13)

كما شهدت مرحلة السبعينيات أيضاً انتقال العاصمة النيجيرية من منطقة ساحلية (لاجوس) إلى منطقة في منتصف البلاد (أبوجا) عام ١٩٧٥م بموجب مرسوم عسكري لتكون العاصمة الفيدرالية لنيجيريا، وذلك لعدة أسباب من أهمها: تقليل حدة المركزية المفرطة، وتركز الخدمات، والاتجاه نحو تطبيق اللامركزية. (Kaye-Essien & Bhuiyan, 2022: 4-6)، والحد من مشكلات الازدحام المروري والفقر الحضري، ولتكون رمزاً جديداً للتنمية الوطنية والوحدة والتكامل بين طبقات وفئات وعرقيات الشعب المختلفة. (Rimi, 2017: 1-10)، ولقد أصبحت (أبوجا) المقر الإداري للحكومة، حيث تم نقل جميع الوزارات إليها، وكذلك العاصمة الاقتصادية والتجارية للبلاد. (Juvara, 2018: 216-21)، هذا إلى جانب سوء البنية التحتية والخدمات الإدارية والتكدس السكاني والضغط على المرافق في نطاق العاصمة القديمة، والرغبة في توحيد الأمة والتخلص من حدة الصراعات اللغوية والدينية والثقافية، إلى جانب رغبة وضغوط القيادة السياسية لتحقيق الرؤية الاستراتيجية لتنمية البلاد. (Illmann, 2015: 22-26)

وبالانتقال لمرحلة التسعينيات من القرن العشرين، نجد أنها قد شهدت تفكك الاتحاد السوفيتي السابق، وكذلك الوحدة الألمانية، ولقد أدت هذه الأحداث إلى انتقال العاصمة الألمانية من (بون) إلى (برلين) كرمز للهوية القومية الألمانية، وإلى جانب الخبرة الألمانية انتقلت الخبرة الكازخستانية من (ألماتي) كمنطقة حدودية قريبة من روسيا إلى منطقة داخلية، وهي (أستانا).

ولقد تحولت ألمانيا من مدينة (بون) إلى (برلين) كعاصمة جديدة بعد توحيد ألمانيا الشرقية والغربية عام ١٩٩١م، وأصبحت مدينة عالمية تسعى لتحقيق حلم الأمة الألمانية في التوحيد، وتعد الخبرة الألمانية مثلاً لنقل العاصمة من مدينة إلي مدينة أخرى قائمة وليست جديدة (Kaye-Essien, & Bhuiyan, 2022: 4-6)، وعلى الرغم من هذا التحول إلا أن (العاصمة القديمة) مازالت تستحوذ على عدد كبير من

الوزارات الحكومية الألمانية، وذلك وفقاً للقرارات الخاصة بتقسيم الوزارات بين مدينتي (بون) و (برلين). (Illmann, 2015:26).

كما انتقلت العاصمة الكازخستانية من (ألماتي) إلى مدينة (استانا) عام ١٩٩٧م لعدة أسباب من أهمها: تراجع الإنتاج الصناعي والزراعي والتدهور الاقتصادي للبلاد قبل التحول، ورغبة القيادة السياسية في البلاد في جعل الدولة أكثر فعالية، مع الحاجة لرفع كفاءة الجهاز الإداري من خلال استحداث الهياكل الإدارية العصرية، والعمل على إحداث طفرة حضارية في البلاد والاستفادة من العواصم الأوروبية في التنمية، والرغبة في إنشاء رمز جديد للدولة ودمج الثقافات المختلفة والقضاء على التعدد العرقي وتوحيد الأمة وخلق مناخ ثقافي واحد (Juvara, 2018: 218-220). هذا إلى جانب رغبتها في التخلص من الحقبة السوفيتية الإشتراكية، وعدم صلاحية العاصمة القديمة من الناحية الجغرافية للتوسع العمراني والتنموي، كنتيجة لكونها محاطة بالجبال والمنحدرات الشديدة. (Ghalib et. al. ,2021: 3407-3409; Illmann, 2015: 26-27).

(٣) الخبرات المنتقلة منذ مطلع القرن الحادي والعشرين إلى الآن:

تميزت هذه المرحلة بكونها تتضمن مجموعة من الخبرات الهامة في مجال الانتقال من عواصم قديمة إلى عواصم ذكية مستدامة، منها ما تحول بالفعل كمثال الخبرة الماليزية، والكورية، والأندونيسية. ومنها ما قطع شوطاً كبيراً للتحول والانتقال كمثال الحالة المصرية، التي اتخذت قرار التحول منذ عام ٢٠١٥، ومنها ما هو قيد التفكير في عملية الانتقال، كمثال الخبرة الإيرانية التي اتخذت قرار التحول عام ٢٠١٣م، ولم تتحول حتى الآن. وتقترب الخبرة المصرية في مجال التحول من الخبرات الماليزية، والكورية، والأندونيسية، وذلك من حيث نمط المدينة أو فصيلة المدينة المراد الانتقال إليها، ومن ثم فقد تم تخصيص المحور الثاني لعرض تلك الخبرات بصورة أكثر وضوحاً.

المحور الثاني: الخبرات التي انتقلت إلى عواصم مستدامة: تعددت الخبرات العالمية التي انتقلت عواصمها إلى مدن ذكية مستدامة، ومن أهم تلك الخبرات: خبرة ماليزيا، وخبرة كوريا الجنوبية، وخبرة إندونيسيا، و وفيما يلي يمكن توضيح أهم ملامح تلك الخبرات بقدر من التفصيل:

(١) خبرة ماليزيا:

تعد تجربة ماليزيا من التجارب الرائدة في مجال الانتقال نحو العواصم المستدامة حول العالم؛ وذلك لكونها انتقلت من النمط التقليدي إلى النمط الذكي المستدام، حيث تحولت العاصمة الماليزية من (كوالالمبور) إلى (بوتراجيا) في عام ١٩٩٩م. وظلت (كوالالمبور) العاصمة الوطنية لدولة ماليزيا، باعتبارها المقر الرسمي للملك والبرلمان، وقد تم بناء مدينة (بوتراجيا) على مساحة (٤٩٣٣) هكتار. ولقد تم تصميمها لتراعي أبعاد التنمية المستدامة، وذلك باعتماد معايير المباني الخضراء، مع تصميم المباني الحكومية الجديدة لتراعي المعايير الخضراء، وتعزيز كفاءة استخدام الطاقة. كما تم

تخطيط المدينة بحيث تشمل ثلث مساحتها خضراء مفتوحة، وذلك للحد من ظاهرة الجزر الحرارية، وامتصاص الغازات المنبعثة من المركبات في الشوارع. -Kaye (Essien & Bhuiyan, 2022: 4-6) ولقد تضمنت عملية النقل شقين أساسيين؛ الأول: يضم الوزارات والمصالح الحكومية المختلفة وكذلك المؤسسات الثقافية والتجارية والرياضية والترفيهية، أما الشق الثاني: فيضم المناطق السكنية والحدائق والمنتزهات يفصل بينهما بحيرة اصطناعية كبيرة تساهم في تنقية الهواء داخل المدينة، وبذلك تعتبر (بوتراجيا) العاصمة التجارية والإدارية والمالية لدولة ماليزيا (اللحام، ٢٠١١: ١٠-١١).

ولقد بدأت فكرة الانتقال لعاصمة إدارية جديدة في ماليزيا في ثمانينيات القرن الماضي، وبعد إجراء الدراسات حول الموقع والجدوى وتحديد العوائد الاقتصادية للانتقال، شرعت الحكومة الماليزية في أغسطس عام ١٩٩٥م في بناء العاصمة الإدارية الجديدة، ثم بدأت الخطة لتحويل (بوتراجيا) لمدينة ذكية منذ عام ٢٠١٠م، ومن المستهدف أن تتحول (بوتراجيا) بالكامل إلى مدينة ذكية مستدامة خضراء بحلول عام ٢٠٢٥م.

(Putrajaya Structure Plan Report, 2012:2)

■ عناصر الإدارة المستدامة للعاصمة في الخبرة الماليزية: تتعدد عناصر الإدارة المستدامة في الخبرة الماليزية، لتشمل الجوانب الاقتصادية والإدارية والاجتماعية والعمرانية والبنية التحتية والبيئية. وفيما يلي يمكن توضيح أهم تلك الجوانب:

- الحوكمة المستدامة: يتم تقديم خدمات الحكومة الالكترونية من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الإجراءات الحكومية، وذلك في ظل تمكين ومشاركة أصحاب المصالح في عمليات التخطيط وصنع القرار وإدارة المدينة في ظل توافر مبادئ الشفافية والمساءلة. (Putrajaya Structure Plan 2025, Part3, 2012:15)

- الإدارة المستدامة للنقل: تقوم استراتيجية النقل المستدام على خفض الانبعاثات والنقل الذكي، وتشجيع استخدام المركبات الكهربائية، والمركبات الهجينة، وتحصيل الرسوم الالكترونية، واتباع إجراءات ذكية في أنظمة الملاحة، والتحول الذكي في مجال إدارة المرور بالكامل (Putrajaya Corporation, 2012:12; Md Hanafiah, Faizal (et. al., 732: 2020).

- التخطيط للموظفين الإداريين بالعاصمة: تم تخطيط المدينة بحيث يساهم تصميمها في تقليل استخدام السيارات وتخطيط استخدامات الأراضي من خلال تطوير مراكز الأحياء المتكاملة القائمة بذاتها، وهو ما يساعد السكان من أداء أنشطتهم اليومية بسهولة، وتتكون العاصمة من منطقة سكنية وتجارية ودينية وتعليمية، كما تم توفير الوحدات السكنية للموظفين العموميين في مختلف الوزارات الحكومية بتخفيض المسافة بين

محل الإقامة ومكان العمل لسهولة الوصول (Putrajaya Initiatives Report, 2012:6)

- إدارة المخلفات الصلبة: تم إنشاء مرفق متكامل لإعادة تدوير النفايات الصلبة، وخاصة النفايات المنزلية كزيوت الطهي واستخدامها كوقود، وتركيب أجهزة استشعار في صناديق القمامة لإرسال إشارات لشاحنات التجميع بالقدم، وتمتلك العاصمة الماليزية أول آلة لإنتاج سماد الحدائق من بقايا طعام المطاعم والمنازل والأسواق، وذلك في مارس ٢٠١٠م (Putrajaya Initiatives Report, 2012:70-67; Putrajaya Corporation, 2012: 27-30)

- السلم والأمان الاجتماعي بالمدينة: ويتجسد هذا البعد في إنشاء مدينة شاملة ومفتوحة لكل المواطنين، لا تهتمش أي فئة من فئات المجتمع، وكذلك وضع نظام الاستجابة للطوارئ في أوقات الأزمات أو الكوارث الطبيعية والفيضانات المفاجئة والانهيارات الأرضية القوية، والاستجابة الفورية والعاجلة من قبل الفرق المتخصصة. كما تم ابتكار نظام أضرار الذعر الخاصة بانقاذ المواطنين، من خلال أجهزة استشعار الصوت المنتشرة في كل مكان بالمدينة، ومراقبة حالة المناوشات بين الأشخاص لمنع الجريمة.

- الشراكة الذكية بين القطاعين العام والخاص: تم تشجيع الشراكة الذكية بين القطاعين العام والخاص لإدارة مرافق المدينة. (Putrajaya Structure Plan 2025, Part4, 2012:8)

- الإدارة المستدامة للاقتصاد: تم توفير منصة اقتصادية جذابة لتشجيع ممارسة الأعمال التجارية المبتكرة، وإنشاء منطقة التجارة الحرة الرقمية (DFTZ) لتقديم الحوافز للشركات والتشجيع على تبني التكنولوجيا في إدارة وتشغيل مختلف المؤسسات والأنشطة التجارية والاستثمارية. (Putrajaya Structure Plan 2025, Part4:2-3; Lim, 2021: 3)

- الإدارة المستدامة للتعليم: تم خلق مجتمع مستدام وذكي من خلال تبني نظام الفصل الرقمي بغرض تحويل الطلاب إلى صانعي المعرفة، كما تم إنشاء مركز مبتكر (POINT) لخلق مجتمع تقني بغرض التكيف مع تغير المناخ وغرس قيم الرعاية البيئية والخضراء في الطلاب الصغار، كما تم اعتماد التعليم البيئي في إطار مقررات المرحلة الابتدائية، وتأسيس جامعة تناجا الوطنية منذ عام ١٩٩٩م، لتقديم برامج أكاديمية مستدامة ومنخفضة في علوم الطاقة، مع العمل على تبني استراتيجيات تعليمية مستدامة تعمل على زيادة المواهب وتعزيز مشاركة الجمهور وتبني مبادرات التمكين لجميع الفئات، وتبني استراتيجية لتمكين الجمهور من تطبيق التكنولوجيا اللازمة للتكيف مع التقنيات الحديثة، هذا إلى جانب إطلاق برنامج الجوائز

- المدرسية الخضراء عام ٢٠١٢م من أجل وضع نهج تعليمي وبرنامج للوعي بحماية البيئة وتشكيل جيل يساهم في الممارسات الخضراء.
- (Md Hanafiah, Faizal et. al., 2020:734; ; Lim, 2021:5; Putrajaya Initiatives Report, 2012, 84-89)

(٣) خبرة كوريا الجنوبية:

تعود فكرة بناء عاصمة جديدة في الخبرة الكورية لعام ٢٠٠٢م، ومنذ ذلك الحين تم التمهيد لإنشاء العاصمة الإدارية الجديدة إلى أن تم وضع الخطة الاستراتيجية لإنشاء العاصمة الجديدة عام ٢٠٠٧م، وتم دراسة الجدوي الحقيقية لعملية الانتقال، وتقع مدينة (سيجونج) في منتصف كوريا الجنوبية على بعد ١٢٠ كم من العاصمة القديمة (سيول). ولقد تم بناء المدينة على مساحة ٢,٧٤ مليون متر مربع، وقد تم بنائها باستخدام التكنولوجيا المتطورة من أجل دمج جميع جوانب الحياة بالتكنولوجيا الحديثة، فضلاً عن تصميمها ليكون أكثر من نصف مساحتها خضراء، ويبلغ عدد السكان المستهدف ٥٠٠ ألف نسمة بحلول عام ٢٠٣٠م. (Kang, 2012:1-7)

وتختلف خبرة العاصمة الكورية عن غيرها من الخبرات العالمية في تمتعها بالحكم الذاتي لتصبح مدينة مستقلة غير تابعة للعاصمة (سيول)، ولقد تعرضت مدينة (سيجونج) كعاصمة لدولة كوريا لمعضلة قانونية فور نشأتها، تمثلت حكم المحكمة الدستورية بعدم دستورية تغيير العاصمة الكورية، لأن سيول هي العاصمة التاريخية التقليدية لكوريا، ولحل الإشكالية السابقة تم التصويت بالموافقة على نقل العاصمة (سيول) إلى (سيجونج) في مجلس الأمة الكوري عام ٢٠٠٥م، على أن يتم الحفاظ على خصوصية مدينة (سيول) وعدم نقل المؤسسات السياسية السيادية، وأن تكون العاصمة الجديدة مدينة للعلم والابتكار والإبداع. (Lichá, 2014: 10-32) هذا وتقوم فلسفة إنشاء مدينة (سيجونج) على الأسس والمحاور التالية (SNPSC, 2018):

- تم بناء المدينة لتعزيز مكانتها كمدينة ذكية تساعدها على تحقيق المنافسة بين أقرانها من العواصم والمدن من نفس جيلها، وقد تم إصدار القانون الخاص ببناء المدينة الإدارية وتأسيس مدينة (سيجونج) في عام ٢٠١٢م، على أن يتم الانتقال لها وفق خطة مرحلية تدرجية ومعلنة للمواطنين.
- تحقيق الرفاهية وجودة الحياة للمواطنين وتوفير بيئة مستدامة آمنة للأجيال القادمة، وتطوير أساس اقتصادي مستدام من خلال تعزيز الصناعات المعتمدة على المعرفة والمعلومات التكنولوجية من أجل تحقيق التنمية المتوازنة بين المناطق الحضرية والمناطق الريفية وتحقيق التوازن بين الأجيال.
- بناء مدينة آمنة ومستدامة تقدم حلولاً ذكية في إدارة المدينة على أن تكون موفرة للطاقة وصديقة للبيئة وتم وضع استراتيجيات لتنفيذ محاور الاستدامة في المدينة.

■ عناصر الإدارة المستدامة في خبرة كوريا الجنوبية: لقد تبنت الخبرة الكورية نمط الإدارة المستدامة لمدينة (سيجونج)، وذلك بتطبيق أبعاد الاستدامة المختلفة على مجمل مناحي الحياة في العاصمة؛ حيث تم تطبيق آليات مستدامة لإدارة النقل بها، وكذلك تطبيق مبادئ الإدارة الصحية المستدامة، وأنماط التعليم المستدام، والحوكمة المستدامة، والإدارة البيئية المستدامة، والبناء والبنية التحتية المستدامة، وغيرها من أبعاد الاستدامة المختلفة. وفيما يلي يمكن لقاء الضوء على بعض هامين من أبعاد الاستدامة في الخبرة الكورية. (Choi & Kim, 2021: 62-63)

■ البعد الأول: بعد الحوكمة المستدامة:

اتبعت مدينة (سيجونج) استراتيجية الحوكمة واللامركزية في الإدارة من أجل التحول نحو إشراك الجمهور في تبادل البيانات بحيث تكون المعلومات مفتوحة للجميع، وتحقيق المشاركة في صنع القرار الخاص بالمدينة واحترام التنوع في اختلاف وجهات النظر، كما اهتمت المدينة باستخدام التقنيات الذكية، حيث تسعى فلسفة مدينة (سيجونج) على الابتكار الإبداعي في إدارة كل شئ وسعادة المواطن من خلال إنشاء منصة مبتكرة مفتوحة تركز على المشاركة بين السكان مع مختلف أصحاب المصلحة في المدينة وهي ما تسمى منصة للحوكمة التعاونية المجتمعية، ويتم تقديم حوافز للمواطنين للمشاركة، كما يوجد نظام للتصويت عبر الهواتف وهو ما يضمن شفافية التصويت، وهي تتيح للمواطنين المشاركة مع الإدارة البلدية للمدينة من خلال المقترحات، كقناة اتصال لمواطنيها تسمح لهم بمناقشة القضايا المحلية وتقديم الحلول لها، وقد تم إنشاء نظام تشغيل حضري متكامل يعتمد على تدفق المعلومات والتوصيات من الجمهور واستخدامها لبناء نظام الحوكمة المتكامل الذي يعتمد على المواطن. (SNPSC, 2018: 142-143)

وتعمل الخطة الرئيسية للحوكمة في مدينة (سيجونج) على تعزيز المصلحة العامة من خلال المواطن وتحقيق الديمقراطية التشاركية من خلال المساهمة في صنع السياسات وهو ما يخلق كسب ثقة المواطنين، وتتعامل مدينة سيجونج بأفضل ممارسات التعاملات الالكترونية الحكومية ومنها مركز البيانات الحكومي المتكامل المركزي، ومشاركة المعلومات الحكومية مع الجمهور، ونظام المشتريات الالكترونية، ونظام تقديم الخدمات عبر الإنترنت، ووجود مركز لشبكة المعلومات به كل الأجهزة الالكترونية التي تتحكم في المدينة بالكامل، كما يتم تشجيع المواطن على المشاركة في صنع القرار عن طريق نظم تكنولوجية حديثة على الموقع الالكتروني الخاص بالمدينة لمناقشة القضايا الخاصة بها ومحاولة حلها ويتم عقد اجتماعات ربع سنوية لمناقشة القضايا الحضرية بالمدينة. (Myoung, 2018: 19-22; Choi & Kim, 2021:65)

■ البعد الثاني: بعد الإدارة الصحية المستدامة:

تميزت الخبرة الكورية في مجال الإدارة الصحية المستدامة على مستوى أكثر من جانب؛ فقد أنشأت مدينة (سيجونج) المركز الحضري المتكامل للبيانات الذي يشمل السجل الطبي لجميع السكان ويقدم توقعات لتدهور الحالة الصحية لهم ومتابعتهم عن بعد. (SNPSC, 2018: 105-117)

كما تميزت الخبرة الكورية بتنفيذ مجموعة من الخدمات التي تعتمد على استخدام الذكاء الاصطناعي من أجل التحقق من الحالة الصحية للسكان، ومنها خدمة استخدام الروبوتات في إجراء العمليات الجراحية واستخدام الطائرات في حالات الطوارئ، هذا بالإضافة لتوافر نظام السجلات الطبية الإلكترونية التي تقوم بتسجيل وحفظ التاريخ الطبي للمريض في المستندات الإلكترونية للمستشفى، وكذلك توافر سيارات إسعاف ذكية مجهزة بدقة عالية حيث تشمل إجراء عملية جراحية يتم التحكم فيها عن بعد، كما يوجد الروبوتات الجراحية القادرة على إجراء الجراحة، كما تتسم خبرة مدينة (سيجونج) بمزيد من التميز في مجال الإدارة الصحية، وذلك بما لديها من خدمة اكتشاف حالات الطوارئ المفاجئة من خلال تركيب مجسات متصلة بالمنزل للمرضى الذين يعانون من أمراض مزمنة، بالإضافة لوجود نظام لإدارة الطعام الصحي لسكان المدينة من خلال مشاريع ومزارع ذكية لإنتاج الخضروات والفواكه دون استخدام المبيدات والكيماويات. (SNPSC, 2018: 105-117; Choi, 2021: 63-64)

(٣) تجربة أندونيسيا:

أعلنت الحكومة الإندونيسية التحول من (جاكرتا) إلى مدينة (نوسانتارا) بمقاطعة كاليمانتان الشرقية شرق جزيرة بورنيو، وذلك في عام ٢٠١٩م، مع الإبقاء على العاصمة القديمة كمركز تجاري ومالي للبلاد، ولقد تعددت أسباب الانتقال، والتي يمكن توضيح أهمها فيما يلي: تحقيق التوازن التنموي بين الشرق والغرب والشمال والجنوب، حيث تقع المدينة الجديدة في منتصف إندونيسيا، وتبتعد عن المناطق المهدهد بالغرق (جاكرتا) (Bilal, 2020: 184-188)، الحد من خطر التمرد خاصة أن إندونيسيا عبارة عن جزر منفصلة، ورغبة القيادة السياسية تحسين الإدارة السيئة ونقل مقرات الإدارة لأماكن أوسع، وبناء قدرات الموظفين للتكيف مع التحديث والتحول الرقمي ورفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة وتحقيق الجودة التنظيمية والسيطرة على الفساد وتحقيق المساءلة والشفافية، بما يساعد على جذب مزيد من الاستثمارات، ودخول عصر المدن الذكية بإنشاء عاصمة مستدامة بأنماط وهياكل إدارية متطورة، ومحاولة تحقيق التكامل بين العاصمة الجديدة والقديمة والمناطق المحيطة بما يدعم ويعزز الاقتصاد القومي. (Wongiowo, 2021: 221-230)

وتعد الخبرة الإندونيسية من الخبرات التي تبنت اللامركزية بأبعادها المختلفة منذ عام ١٩٩٩م، حيث تحولت للامركزية الإدارية والسياسية بالقانون رقم (٢٢) لسنة

١٩٩٩م، كما تحولت للامركزية المالية بالقانون رقم (٢٥) لسنة ١٩٩٩م، ومع ظهور العديد من المشكلات في تطبيق اللامركزية في إندونيسيا صدر القانون رقم (٣٢) لسنة ٢٠٠٤م، والقانون رقم (٣٤) لسنة ٢٠٠٤م، لتلافي الإشكاليات التي واجهت التطبيق. (الباجوري، ٢٠١٧) ومن هنا يتضح أن الخبرة الإندونيسية تحولت للامركزية قبل البدء في اتخاذ قرار التحول نحو عاصمة إدارية جديدة في البلاد.

المحور الثالث: التحديات الإدارية التي واجهت الخبرات الدولية: يوضح

هذا المحور أهم التحديات التي واجهت الخبرات الدولية في مجال التحول نحو عواصم جديدة، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

- التحديات التشريعية: يتطلب نقل العاصمة الوطنية إلى دعم برلماني وتعديلات قانونية ودستورية لتغيير مقر العاصمة إلى مدينة جديدة، ويكون التحدي الأكبر هو جعل ذلك التغيير جوهرياً وليس مجرد تغييراً للمقر فقط من خلال إحداث علاج للمشاكل الهيكلية للبلاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، ولقد ظهر ذلك في إطار الخبرة الكورية للانتقال نحو مدينة (سيجونج). (Rimi, Ismaila, 2017: 1-10)

- التحدي الزمني للتحول: يتضح من عرض التجارب الدولية للتحول تأخر بعض التجارب في الالتزام بالجدول الزمني المحدد لانتهاء من عملية الانتقال، ولقد تعرضت الكثير من الخبرات لذلك التحدي، وفيما يلي يمكن توضيح ذلك: (Salim, Wilmar, 2019: 5-8)

- تجربة البرازيل؛ حيث تم افتتاح العاصمة الجديدة (برازيليا) عام ١٩٦٠م، إلا أن العديد من المباني تم الانتهاء منها بعد عدة سنوات من التحول، وعلى الرغم من أنها مصممة لتستوعب نصف مليون شخص، إلا أن عدد السكان قد وصل لحوالي ٢,٥ مليون نسمة، مما أدى للوقوع في مشكلة الازدحام الشديد الذي عانت منه العاصمة القديمة.

- تجربة استراليا؛ حيث انتقلت إلى (كانبيرا) عام ١٩١٣م، ثم تم افتتاح مبنى البرلمان بعد فترة، وبالتحديد في عام ١٩٢٧م، ولم تتمكن الحكومة الفيدرالية الأسترالية من نقل جميع المكاتب الإدارية إلى (كانبيرا) إلا في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، وذلك بسبب ظروف الكساد الكبير وقيام الحرب العالمية الثانية.

- تجربة باكستان؛ حيث انتقلت إلى العاصمة الجديدة (إسلام آباد) عام ١٩٥٩م، ثم استمرت عملية تشييد البناء لمدة عقود حتى بعد الانتقال والافتتاح الرسمي للمدينة وما زالت بعض القطاعات حتى الآن قيد التطوير، كما أنها لا تعتبر مدينة جاذبة للسكان خاصة للفئات ذات الدخل المنخفض.

- تجربة ماليزيا؛ على الرغم من إعلانها الانتقال إلى (بوتراجيا) عام ١٩٩٥م، إلا عملية التحول الفعلي تمت بشكل تدريجي لبعض المكاتب الحكومية ما بين عام ١٩٩٩-

٢٠٠٥، ولقد عانت العاصمة الإدارية الجديدة في ماليزيا من عدم وجود تنوع للسكان، وذلك لكونها موجهة للنخب الإدارية و أصحاب الدخول المرتفعة.

- تحديات النقل المكاني والشكلي دون النقل الموضوعي: ولقد أوضحت الخبرات الدولية أن نجاح عملية الانتقال يتطلب عدم الاكتفاء بنقل أو تحويل مقر العاصمة فقط، وإنما تضمنت عملية الانتقال إحداث تغييرات في نظام الإدارة والقضاء على البيروقراطية، كما في حالة خبرة كازخستان (استانا)، والاعتماد على زيادة الإنتاجية كشرط لنقل الموظفين للعاصمة البرازيلية (برازيليا).

- تحدي التوافق الوطني لعملية التحول: أوضحت الخبرات الدولية أهمية وجود توافق وطني لإنشاء عاصمة جديدة واختيار موقع العاصمة في بؤرة تنمية عميقة الدولة، كضمانة أساسية لنجاح عملية الانتقال للعاصمة الجديدة. (نصر، ٢٠١٤: ٤٠-٤٥)

- تحدي اختلال العلاقة بين النخب السياسية والإدارية من جانب والسكان من جانب آخر: ظهر من عرض الخبرات الدولية أن بعض عواصم المدن الجديدة هي مدن جمالية بدلاً من الدور الاقتصادي لها، كما اتضح إهمال الجوانب الاجتماعية لعملية الانتقال، ولقد وضع ذلك في إطار خبرة مالاوي (ليلونجوي Lilongwe)، مما أحدث فجوة بين النظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وكذلك اختلال العلاقة بين النخب السياسية والإدارية من جانب والسكان من جانب آخر. (Rimi, Ismaila, 2017: 1-10)

- التحديات المؤسسية وشكلية تطبيق اللامركزية في الدول النامية: أرجعت الوكالة الألمانية للتعاون الفني (GIZ) أسباب فشل إدارة المدن الجديدة في الدول النامية إلى عدم كفاءة وفعالية الأطر المؤسسية المسؤولة عن إدارة تلك المدن، وشكلية تطبيق اللامركزية. (درويش، ٢٠١٥: ٤١-٤٥)

- تحديات تطبيق نمط الإدارة المستدامة الذكية: ولقد ظهر هذا النوع من التحديات في إطار الخبرات الإندونيسية، والماليزية، والكورية، وذلك لكون الخبرات الثلاثة السابقة من الخبرات التي استهدفت نقل عواصمها على نمط الجيل الرابع، وهذا النمط يستلزم موارد مالية ضخمة، وبنية تكنولوجية متطورة، وقدرات بشرية مؤهلة للتعامل مع هذا النمط، ولقد أدت التحديات السابقة لطول فترات التمهيد والانتقال للعاصمة. (Rimi, Ismaila, 2017: 1-10)

- التحديات المالية للتحول: الموارد المحدودة للتمويل خاصة في الدول النامية ومحاولة إيجاد وسيلة للتمويل أدى إلى تأخير خطة الانتقال في بعض الخبرات، وفشل البعض الآخر من الخبرات، ومن الخبرات التي فشلت كنتيجة للتحديات المالية تجربة مينامار للتحول نحو العاصمة الجديدة (نابيداو)، وذلك لعدم قدرتها على سداد أموال الميزانية والديون الخاصة ببناء العاصمة الجديدة، لذا كان هناك تأخر في الانتقال لتعذر سداد الديون. ولقد أدى الوضع السابق لغياب المساواة التنموية بين المدن الجديدة في الدولة. (Kokutungisa, Daris, 2019: 208-210)

- تحديات بعد المسافة والرضاء الوظيفي للعاملين: ولقد ظهر ذلك في إطار الكثير من الخبرات، من ضمنها الخبرة الكورية؛ التي شهدت انتقال الموظفين وتردهم ما بين مكاتبهم الحكومية في العاصمة الجديدة (سيجونج)، وحياتهم الاجتماعية في العاصمة القديمة (سيول)، وهو ما كان له تأثيرات سلبية على حياتهم الاجتماعية ورضائهم الوظيفي. كما رفض موظفي الخدمة المدنية في الحكومة المركزية للانتقال إلى العاصمة الجديدة (كاليمانتان - نوساتارا) في تجربة أندونيسيا كنتيجة لعدم كفاية الرواتب لمستلزمات المعيشة في العاصمة الجديدة، وخروج الكثير من الموظفين الأكفاء للمعاش المبكر كرد فعل عن عدم رضائهم على عملية الانتقال، مما أثر على عدم اكتمال عملية الانتقال إلى الآن. (Salim, Wilmar, 2019: 5-8)

- تحدي تقسيم الأدوار بين العواصم: ولقد اتضح هذا التحدي في إطار الخبرة الأسترالية؛ حيث قامت بتقسيم الأدوار بين العاصمة القديمة والعاصمة الجديدة، فتم نقل العاصمة الإدارية والسياسية إلى (ملبورن)، وظلت القوة الاقتصادية في (سيدني)، وذلك كمحاولة لتطبيق اللامركزية، إلا أن ذلك أثر بالسلب على كفاءة عملية التحول، كما ظهرت إشكالية ازدواجية الوظائف الأساسية بين العاصمة القديمة والجديدة (Mahmoud, Dina, 2018:18). وتتميز الخبرة الأسترالية بوجود ست مدن عواصم للمقاطعات الكبيرة، تتمتع كل منها بمقر تشريعي وبرلماني وإداري منفصل، وإن كانت (كانبيرا) هي عاصمة مقاطعة العاصمة الأسترالية الرسمية، ولقد أسفر هذا التعدد لوجود إشكالية في تقاسم الأدوار والازدواجيات بين تلك العواصم من جانب، والأدوار المخصصة لكل منها أمام العالم من جانب آخر.

- تحديات تحويل الملفات والأوراق الرسمية رقمياً: ولقد ظهر هذا التحدي في بداية عملية التحول في إطار خبرة (بوتراجيا) في ماليزيا، ثم تمكنت بعد ذلك الحكومة الماليزية من معالجة هذا التحدي. كما واجهت ألمانيا بعض التحديات المتشابهة عند الانتقال من (بون) إلى (برلين)؛ خاصة أن تكلفة نقل الأشخاص والوثائق بين (بون) و(برلين) على متن طائرة أثر بالسلب على الميزانية الألمانية، إلى جانب إهدار الوقت والمجهود، ولذلك توصف التجربة الألمانية بالنجاح النسبي لتلك الأسباب.

(Mahmoud, Dina, 2018:13-15)

- عدم كفاية جدوى الانتقال في بعض الخبرات: ولقد ظهر ذلك في إطار خبرة تنزانيا، حيث فشلت بشكل قاطع في عملية الانتقال إلى العاصمة (دودوما) بسبب عوامل اقتصادية وسياسية، وقلة الحماس والجدية في الانتقال إلى العاصمة الجديدة من قبل القادة السياسيين، وعدم الرغبة في التحرك من قبل المسؤولين الحكوميين ورغبتهم في استمرار أداء أعمالهم وبقائهم في العاصمة القديمة (دار السلام). كما يرجع فشل البعض الآخر من الخبرات كنتيجة للإصرار على تأسيس عاصمة جديدة دون وجود

جدوي إدارية واضحة، وذلك ظهر ذلك الأمر في إطار خبرة (ياماسوكرو) في ساحل العاج. (Schatz, 2003: 6-10)

- تحديات قياس الأثر التنموي للتحوّل: الفترة الزمنية الطويلة لقياس الأثر التنموي للمدن الجديدة بصفة عامة وعمليات التحوّل نحو عواصم جديدة بصفة خاصة تعدّ من أهمّ التحديات التي تستلزم مزيداً من التأمّن في اتخاذ قرار التحوّل.

ثالثاً: التحديات الإدارية للتحوّل نحو العاصمة الإدارية الجديدة بالاستفادة من الخبرات الدولية: يتناول هذا المحور المحاولات السابقة للتحوّل نحو عاصمة جديدة في مصر، والتحديات الإدارية المصاحبة لعمليات التحوّل بالاستفادة من عرض الخبرات الدولية (١) المحاولات السابقة لانتقال العاصمة:

كانت مدينة (ثينيس) أول عاصمة مسجلة لمصر القديمة وتعود للأسرة الأولى قبل عام ٢٩٠٠ قبل الميلاد، ولقد تمّ تغيير العاصمة لما يقرب من (٢٨) مرة عبر التاريخ المصري في العصور الفاطمية والأيوبية وجميع الأسر التي حكمت مصر من مقر إلى آخر سواء داخل نفس المدينة أو خارجها، إلى أن استقرت في العصر الحديث في مدينة القاهرة عام ٩٦٩م.

وبعد ثورة ١٩٥٢م كانت هناك محاولة من قبل حكومة الرئيس عبد الناصر لنقل العاصمة لمدينة نصر، لتعبر عن طموحات ثورة يوليو، ولكنها فشلت كنتيجة لعدم الكفاية التخطيطية للمدينة ولغياب المشاركات اللازمة لعملية الإنشاء، وعدم القدرة على تحويلها كعاصمة قومية بعد وفاه عبد الناصر.

(Charles, Wharton, 2021: 1-2)

وفي عام ١٩٧٨م ظهرت محاولة أخرى لنقل العاصمة لمدينة السادات، كنتيجة لسياسة الانفتاح الاقتصادي، ورمزاً للتكامل الوطني، ولقد كان مخطئاً نقل كافة المؤسسات الحكومية المركزية والتي تضمّ مجمع متكامل للوزارات الحكومية الوطنية، وبالفعل تمّ نقل بعض الوزارات ولكنها سرعان ما عادت إلى المقرات القديمة بعد اغتيال السادات.

وفي عهد الرئيس مبارك، وبالتحديد عام ٢٠٠١م كانت هناك محاولة لنقل الوزارات فقط للقرية الذكية، ولكنها لم تكتمل، ثمّ عادت الفكرة مرة أخرى عام ٢٠١٥م في إطار مؤتمر التنمية الاقتصادية في شرم الشيخ. (Charles, Wharton, 2021: 1-3)

هذا وقد أعلنت الدولة المصرية خطة إنشاء العاصمة الإدارية الجديدة عام ٢٠١٥م، ضمن خطة عمرانية طموحة للدخول عصر المدن الذكية، بإجمالي ١٤ مدينة ذكية ضمن مدخل الجيل الرابع، وهم: (العاصمة الإدارية الجديدة، والعلمين الجديدة، والمنصورة الجديدة، وشرق بورسعيد، وناصر، وغرب أسيوط، وغرب قنا، والإسماعيلية الجديدة، ورفح الجديدة، والجلالة، والفرافرة الجديدة، والعبور الجديدة، وتوشكى الجديدة، وشرق

العوينات)، وتبلغ المساحة الإجمالية لتلك المدن مجتمعة ٣٨٠ ألف فدان لتستوعب قرابة ١٤ مليون ساكن وتوفير ٦ ملايين وظيفة، في حين تقع العاصمة الإدارية الجديدة بمفردها على مساحة ١٧٠ ألف فدان. (Metwally, 2022: 1-6)، وتقع العاصمة الإدارية الجديدة على بعد ٤٥ كم عن مدينة القاهرة، ولقد تم تصميمها للتخلص من المشكلات التي تعاني منها العاصمة القديمة. (Ghalib, et. al.: 2021: 3407-3409)

(٢) الإشكاليات والتحديات الإدارية للتحويل للعاصمة الإدارية الجديدة في مصر: يمكن تقسيم الإشكاليات والتحديات الإدارية للانتقال نحو العاصمة الإدارية الجديدة في مصر إلى ما يلي:

- التحديات التشريعية: يتطلب التحويل نحو العاصمة الإدارية الجديدة تعديلات دستورية وقانونية لنقل السلطة التنفيذية، والتشريعية والقضائية، وكذلك السفارات الأجنبية إليها؛ حيث ينص دستور جمهورية مصر العربية لعام ٢٠١٤م في المادة (١٩١) منه على أن مدينة القاهرة هي مقر المحكمة الدستورية العليا، كما ينص في إطار المادة (١١٤) على أن مقر مجلس النواب مدينة القاهرة، هذا بالإضافة إلى أن المادة (٢٢٢) نصت على أن مدينة القاهرة هي عاصمة جمهورية مصر العربية. ومن ثم يستلزم التحويل تعديلات فيما يخص المواد السابقة. (دستور جمهورية مصر العربية لعام ٢٠١٤م: الموارد ١٩١، ١١٤، ٢٢٢)

- تحدي تنظيمي: حيث يتضح من الخبرات التي تحولت إلى نمط المدن الذكية والمستدامة، أنها قامت بإعادة هيكلة للوزارات الحكومية، وأصبحت أقل عدداً، وأكثر رشاقةً، مع هياكل مرنة، وإجراءات مميكنة، واستخدام أحدث الوسائل التكنولوجية في تقديم الخدمات، حيث كان متوسط عدد الوزارات في الكثير من الخبرات من (١٥) إلى (٢٠) وزارة. (الحصري، ٢٠١٩: ١٠)

- تحدي اللامركزية: يتضح من الخبرات الدولية، خاصة الخبرات التي تحولت لنمط الجيل الرابع من العواصم، كمثل إندونيسيا، وماليزيا، وكوريا الجنوبية أنها خطت خطوات متقدمة في طريق اللامركزية، كما في الحالة الإندونيسية عام ١٩٩٩م، وإعطاء العاصمة الكورية الجديدة (سيجونج) أسلوب الإدارة الذاتية، ومن هنا يتطلب التحويل في الحالة المصرية تطبيق الفقرات الدستورية المنصوص عليها في دستور عام ٢٠١٤م في المادة (١٧٦)، والتي تنص على كفاءة الدولة للتحويل نحو اللامركزية المالية والإدارية والاقتصادية.

- تحديات تكنولوجية: يتضح من الخبرات المتنقلة تمتعها ببنية تكنولوجية هائلة سابقة على عمليات التحويل نحو العاصمة، خاصة إذا كانت العاصمة الجديدة على نمط المدن الذكية المستدامة كما في الحالة المصرية والكورية والإندونيسية والماليزية، ومن هنا لا يجب مقارنة كل خبرات الانتقال ببعضها البعض؛ حيث لا يمكن مقارنة عواصم قديمة

بعواصم مصممة على نمط الجيل الرابع. وهنا يشترط لنجاح التحول تحقيق رقمنة المؤسسات الحكومية بالكامل، والتأكد من أنها تعمل بكفاءة وفعالية وتحقق الجودة المطلوبة وتوفير الوقت وضرورة بناء بنية تحتية متميزة للوزارات. (حامد، طاهر، ٢٠١٦: ٨٨-٩٠)

- تحديات العلاقات الإدارية: الجهاز الإداري يتكون من مركز وفروع، والمركز إذا ما تم نقله من العاصمة القديمة إلى العاصمة الإدارية الجديدة، مع اختلاف أساليب العمل وتطبيق التكنولوجيا الحديثة ونمط الإدارة الذكية المستدامة على المقدرات الرئيسية للجهاز الإداري، فإن الأمر يستلزم تطبيق نفس هذا النمط من العمل الإداري المتقدم (الإدارة الذكية) على باقي أفرع الوزارات المتواجدة على مستوى المحافظات المختلفة، وإلا فلن تكتمل منظومة الإدارة الذكية في العاصمة، وقد يستلزم الأمر نقل الوثائق والأوراق الإدارية من المحافظات إلى مراكز تكنولوجية متقدمة لتحويلها وميكنتها، بحيث تكون المقدرات الرئيسية والأفرع الإدارية على نفس النمط الجيلي.

- التباين التكنولوجي بين العاصمة الجديدة وباقي المحافظات والمدن الجديدة: هذا التباين يرجع أن العاصمة الجديدة مصممة على أعلى معايير تكنولوجية؛ فهي من أنماط مدن الجيل الرابع الذكي المستدام، أما باقي المحافظات فهي من أنماط المناطق أو المدن القديمة (أي ما قبل الجيل الأول للمدن الجديدة)، أما باقي المدن الجديدة في مصر فهي تنقسم إلى أربعة أجيال، ومن ثم فإن هناك ثلاثة أجيال من المدن الجديدة في مصر أقل تقدماً من نمط العاصمة الإدارية الجديدة. ويستلزم الوضع السابق وجود وحدات للتحول في كل محافظة وكل مدينة جديدة ليست من نفس جيل العاصمة الجديدة لكي يتم التبادل الذكي بين الوحدات الإدارية. (حامد، طاهر، ٢٠١٦: ٨٨-٩٠)

- تحديات التنسيق الإداري: هناك نخوف أو تحدي إداري يتجسد في التجمع في مكان جديد؛ حيث انتقال جميع المؤسسات الحكومية في مكان واحد والوكالات الدولية والسفارات والمؤسسات المالية، وهو ما يتطلب خدمات داعمة على أعلى مستوى، والتعاون بين جميع هذه المؤسسات لضمان الترابط وكفاءة التنسيق.

- تحديات مصاحبة الانتقال للموظفين: ولقد واجهت العديد من الخبرات الدولية هذا التحدي، خاصة الخبرة الأندونيسية، وذلك لبعد المكان الجديد للعاصمة، وتدني الحوافز المقدمة للموظفين المنتقلين إليها، وهنا يمكن أن نشير إلى التحديات التالية (Mahmoud, 2018: 4-13):

- مدى قدرة موظفي الخدمة المدنية في مصر على مواجهة صعوبات التنقل وارتفاع تكلفة الوصول للعاصمة ومدى القدرة على تحمل تكاليف الانتقال إلى العاصمة الإدارية الجديدة، هذا بالإضافة إلى المخاوف النفسية لدى الموظف الخاصة بوسيلة التنقل ووقت الوصول والجهد المبذول للوصول بشكل يومي.

- غياب القياسات الدقيقة لرضاء الموظفين عن عملية الانتقال، وهنا يجب البحث عن العوامل التي تسهم في رفع معدلات رضائهم عن العمل، لما له من تأثير على الإنتاجية. يستلزم تحفيز الموظفين المنقلين للعاصمة الجديدة إجراء تعديلات على قانون الخدمة المدنية، من أجل تضمين الحوافز المادية والمزايا العينية المقدمة لهم.

- التحدي المتعلق بتفضيل الموظفين للسكن في المدن الجديدة المجاورة للعاصمة الإدارية الجديدة مثل الشروق والعبور والقاهرة الجديدة نظراً لأنه يتوفر بها مرافق عديدة وهو ما يوضح الإشكالية النفسية لدى العاملين في الانتقال للعاصمة الجديدة في ظل عدم اكتمال الخدمات بصورة كاملة.

- عدم معرفة الموظفين بالجدول الزمني لعملية الانتقال، وبالرغم من وضع تسلسل زمني للانتقال من قبل وزارة التخطيط من خلال تحرك جزئي للوزارات وانتقال المكاتب التنفيذية للوزارات وكلاء الوزارات والمديرين العموميين، وهنا يثور التساؤل حول مدى قدرة كبار الموظفين على الانتقال لمسافة كبيرة وانعكاس ذلك على كفاءة الأداء الإداري.

- بناء القدرات الإدارية للعاملين المنقلين على المهارات التي تتطلبها المدن الذكية: نقص المعرفة الجوهرية لدى الموظفين لعمليات التوطين وعدم ربطها بإدارة التغيير التنظيمي، هذا إلى جانب نقص المعرفة الإدارية بمهام الوظيفة الجديدة، الأمر الذي يتطلب إعادة تدريب الموظفين وبناء قدراتهم بصورة تتناسب مع مهام العواصم المستدامة، خاصة مع نقص تكنولوجيا المعلومات التنظيمية لدى الموظفين ومقاومتهم للتغيير خوفاً من الأعباء الوظيفية الجديدة أو متطلبات الوظائف الذكية، وعدم كفاية الفهم التقني والمتطلبات الجديدة لهم. (Rothe, 2014: 7-11) (Hegaz, 2013: 11-18)

- تحديات الشكل الإداري المقترح للعاصمة الإدارية الجديدة: وهنا يتضح الخلاف حول الوضعية الإدارية للعاصمة الجديدة؛ فهل سيتم معاملة العاصمة معاملة المدن الجديدة؟ أم سيتم معاملتها معاملة العاصمة القديمة؟ أم سيتم معاملتها كهيئة إدارية مستقلة؟ أم سيتم إسناد إدارتها لشركة خاصة؟ ولكل اختيار تحدياته الخاصة. وعلى كل الأحوال يجب أن ينطبق على أي اختيار المبادئ الإدارية الحديثة في مجال إدارة المدن الجديدة: اللامركزية، والحوكمة الحضرية، والتشاركية إلى جانب المبادئ الخاصة بالإدارة المستدامة الذكية. (Foldvary, 2001: 403-415; Auclair & Jackohango, 2009: 5-9; Cabannes, 2015: 8; Shetawy, 2004: 85-101; Simon, 2017: 193-196; Höjer & Wangel, 2015: 337-338).

- تحديات التمثيل والمشاركة: وتتلخص تلك التحديات في الكيفية المؤسسية التي سيتم الاتفاق عليها لاتخاذ القرار في إطار العاصمة الجديدة من أجل تطبيق مبادئ الحكم الحضري الرشيد، فهل سيتم تطبيق أسلوب مجالس الأمان كما هو الحال في نطاق المدن الجديدة؟ أم سيتم تطبيق أسلوب المجالس المحلية كما هو الحال في نطاق المدن

المحلية؟ (الباجوري، ٢٠١٧: ١-٦) أم هناك أساليب مبتكرة تتناسب مع نمط الجيل الرابع المستدام الذكي المستند على التكنولوجيا في جميع مناحي الحياة. إشكاليات الإدارة بالمدن الجديدة بصفة عامة: لا تتناسب الإدارة الحالية للمدن الجديدة في مصر في ظل التحول نحو العاصمة الإدارية الجديدة، وذلك بسبب المركزية التي يتم بها إدارة تلك المدن، وضعف آليات المشاركة في إدارة المدينة، وعدم وضوح العلاقات بين تلك المدن والمحليات التي تقع في نطاقها، وقصور تطبيق اللامركزية (الباجوري، ٢٠١٧: ١-٦) (شليبي، هايدي، ٢٠١٦: ٦٧٥-٦٦٧) (Salem, Monir, 2012: 1-17).

عدم صلاحية النظام المحلي الحالي للتحول نحو العاصمة الإدارية الجديدة: لا يتناسب النظام المحلي الحالي مع التحول نحو العاصمة الإدارية الجديدة، وذلك بسبب المركزية الشديدة المتبعة في إدارة الوحدات المحلية، وغياب تطبيق اللامركزية المالية، والإدارية، والاقتصادية المنصوص عليها دستورياً، وغياب الدور الفاعل للمجالس المحلية بسلطات حقيقية، وضعف القدرات الإدارية للعاملين بالوحدات المحلية، هذا إلى جانب عدم صلاحية التقسيم الإداري الحالي للوحدات المحلية والمحافظات والأقاليم للتحول نحو اللامركزية (الباجوري، ٢٠٢٢: ٣١٦-٣٣٨).

الخاتمة:

توصلت الدراسة لمجموعة من الدروس المستفادة للحالة المصرية، وذلك من تحليل الإطار النظري والخبرات الدولية، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:
تختلف التحديات الإدارية للتحول نحو العواصم الإدارية باختلاف نوع العاصمة كمدينة جديدة، وما إذا كانت مدينة من مدن الجيل الرابع أم مجرد نقل لمدينة من المدن القائمة، ولقد ظهر ذلك من تتبع خبرات أندونيسيا، وماليزيا، وكوريا الجنوبية.
اتفقت المداخل النظرية المختلفة لتطوير إدارة المدن والعواصم الجديدة سواء المداخل الكلية أو الجزئية أو المستدامة على أهمية المشاركة الفعالة في إدارة وتشغيل العواصم الإدارية الجديدة، وهو ما تم التوصل إليه في نطاق الخبرات الدولية محل الدراسة، خاصة الخبرات المنقولة على نمط الجيل الرابع.

اتفقت المداخل النظرية والخبرات الدولية على تعدد أبعاد الإدارة المستدامة للعواصم الجديدة، ولقد تضمنت الأبعاد البيئية، والعمرانية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتكنولوجية، والإدارية. كما أكدت على أنه لا يمكن نجاح تجربة التحول لأنماط ذكية مستدامة بدون تلبية المواصفات والاشتراطات اللازمة لتطبيق مؤشرات كل بعد من تلك الأبعاد من جانب، وتبني أحدث الأساليب الإدارية القائمة على التكنولوجيا في إدارة مجمل الأبعاد من جانب آخر.

تعد الإدارة المستدامة للتعليم والصحة من أهم الأسس التي تم البناء عليها لتحقيق استدامة العاصمة الإدارية الجديدة في الخبرتين الماليزية والكورية الجنوبية، حيث لا تتواجد أنظمة مستدامة بدون نظم تعليمية وصحية مستدامة أيضاً.

- نجاح عمليات التحول نحو العواصم الإدارية الجديدة يستلزم التطبيق الناجح والسليم للامركزية ليس على مستوى العاصمة الجديدة فحسب، وإنما على مستوى الدولة ككل، بمختلف وحداتها المحلية، ولقد ظهر ذلك في إطار الخبرة الإندونيسية التي تحولت للامركزية عام ١٩٩٩م، قبل البدء في عمليات التحول للعاصمة الإدارية الجديدة، بينما أعطت كوريا حكماً ذاتياً لعاصمتها الجديدة (سيجونج)، كما عملت ماليزيا على تطبيق مبادئ الحكم الحضري الجيد على العاصمة الجديدة (بوتراجيا).

- ارتبط نجاح بعض خبرات التحول في التمهيد لعمليات الانتقال، وإشراك الجمهور في سياسات الانتقال، إلى جانب وجود خطة واضحة للتحول، ولقد وضح ذلك في إطار خبرة (بوتراجيا) التي بدأت فكرة التحول منذ ثمانينيات القرن الماضي، وتحولت لمدينة ذكية عام ٢٠١٠م، ومن المخطط أن تتحول بالكامل لمدينة ذكية عام ٢٠٢٥م. كما استلزم التحول في بعض الخبرات لتعديلات تشريعية، كما في حالة خبرة (سيجونج).

- نجاح خبرات الانتقال في الخبرات الدولية كان راجعاً لنجاحات إدارية وتكنولوجية عالية، ولقد وضح ذلك خلال ممارسات الإدارية لمدينتي (سيجونج)، و(بوتراجيا)، وتمكنهم من تطبيق الإدارة المستدامة للتعليم، والصحة، وإدارة المخلفات، والبنية التحتية وجميع المرافق والقطاعات. كما استطاعت الخبرتين الماليزية والكورية من تحقيق الربط الإداري والتكنولوجي بين العاصمة والفروع الإدارية.

- يرجع فشل بعض الخبرات الدولية في الانتقال نحو عواصم جديدة، لشكلية عملية الانتقال، وتراكم الديون الناتجة عن عمليات الانتقال، وعدم رغبة الموظفين في التحول، ولقد ظهر ذلك في خبرة (دودوما) و خبرة (أوجا).

- ضرورة الاستقرار على شكل النظام الإداري وشكل العلاقات الإدارية بعد التحول، والتحديد الواضح لأدوار الموظفين الجديدة، ومحاولة تحفيزهم بما يتناسب مع أداء وظائفهم الجديدة.

- ضرورة إعادة رسم خريطة حضرية متكاملة للدولة، تشمل جميع المناطق الحضرية سواء على مستوى مدن الإدارة المحلية، أو على مستوى المدن الجديدة، واحداث ترابط وتكامل بين تلك المناطق والعاصمة الإدارية الجديدة، وذلك بإنشاء وحدات مميكنة للتحول وللربط بكل وحدة من الوحدات السابقة.

- التحول نحو عواصم من الجيل الرابع الذكي المستدام لا يعد تحدياً يواجهه الدول النامية فحسب، وإنما يعد تحدياً يواجهه الدول المتقدمة كذلك، وذلك لما يستلزمه هذا النوع من المدن من موارد مالية ضخمة، وقدرات بشرية مؤهلة، وبنية تكنولوجية فائقة، إلى جانب طول الفترة الزمنية اللازمة لتجهيز المدينة، مما يستلزم التخطيط بعناية لجميع جوانب وأبعاد عملية التحول، وذلك لضمان نجاح تجربة التحول.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

١. الباجوري، أيمن & جورج، رشدي (٢٠٢٢). تطوير إدارة المدن الجديدة في مصر: دراسة مقارنة، *المجلة العربية للإدارة*، مجلد ٤٢، عدد ٢. [10.21608/aja.2021.74688.1082](https://doi.org/10.21608/aja.2021.74688.1082).
٢. الباجوري، أيمن (٢٠١٧). *بناء القدرات المؤسسة للوحدات المحلية كأحد متطلبات تفعيل اللامركزية: دراسة مقارنة*، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإداري.
٣. الباجوري، أيمن (٢٠٢٢). إصلاح الإدارة المحلية في مصر: رؤية مغايرة في ضوء دستور ٢٠١٤م، *مجلة السياسية والاقتصاد*، المجلد ١٥، العدد ١٤.
٤. الباجوري، أيمن (٢٠١٧). قراءة في الإطار القانوني المنظم لعمل المدن الجديدة في مصر، *مجلة روى مصرية*، مركز الأهرام للدراسات الاجتماعية والتاريخية، السنة الثالثة، العدد ٢٨.
٥. حامد، طاهر (٢٠١٦). انعكاسات مدخل المدن الذكية على المدن الجديدة في مصر، *مجلة جامعة القاهرة للبحوث الحضرية*، كلية التخطيط العمراني والإقليمي، المجلد ٢٠.
٦. الحصري، طارق (٢٠١٩). الجهاز الإداري للدولة في مصر: المفهوم، التحديات، ورؤية التطوير، المركز المصري للدراسات الاقتصادية، *ورقة العمل رقم ٢٠٥*.
٧. خليفة، إيهاب (٢٠٢١). المدن الذكية: المفهوم والأبعاد، *مجلة روى مصرية*، مركز الأهرام للدراسات الاجتماعية والتاريخية، السنة السابعة، العدد ٧٥.
٨. درويش، محمد، انعكاسات غياب الإطار المؤسسي المنظم للتنمية العمرانية المستدامة في اقاليم المدن الجديدة، *مجلة جمعية المهندسين المصرية*، العدد الأول، الرابع.
٩. سليمان، محمود (٢٠١٧). مقومات نجاح المدن الجديدة كعواصم قومية، دراسة حالة العاصمة الإدارية الجديدة بمصر، *المجلة الدولية في العمارة والهندسة والتكنولوجيا*.
١٠. سمك، نجوى (٢٠١١). إمكانية تطبيق استراتيجية تنمية المدن كمدخل للتنمية والنمو الاقتصادي " دراسة وتحليل للحالة المصرية"، في د. لبنى عبداللطيف (محرر)، *تفعيل البعد المحلي في التنمية الاقتصادية*، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، قسم الاقتصاد.
١١. الشحري، منال (٢٠١٧). المشاركة الشعبية والخبرة الدولية في إدارة التنمية العمرانية الجديدة، *مجلة روى مصرية*، مركز الأهرام للدراسات الاجتماعية والتاريخية، السنة ٢٨، العدد ٢٨.
١٢. شلبي، هابدي (٢٠١٦). إدارة المدن الجديدة في مصر دراسة مقارنة، *مجلة قطاع الهندسة بجامعة الأزهر*، المجلد ١١، العدد ٣٩.
١٣. عبد العال أحمد (١٩٩٢م). المدن الجديدة والتنمية الإقليمية في مصر، المدن الجديدة والتنمية الإقليمية في مصر، *مجلة الآداب والعلوم الإنسانية*، كلية الآداب جامعة المنيا، لمجلد العاشر.
١٤. عبدالغفار، وليد سمير (٢٠١٧). مقومات نجاح المدن الجديدة كعواصم قومية، *رسالة دكتوراه في الهندسة المعمارية*، كلية الهندسة، جامعة المنوفية.
١٥. علي، أحمد (٢٠١٨). الإدارة الحضرية و دورها في تنمية المجتمعات العمرانية الجديدة، *المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية*، العدد السادس.
١٦. قطب، حسام (٢٠٠٩). تقييم كفاءة وفعالية آليات صناعة القرار المحلي في إدارة العمران الحضري، *رسالة دكتوراه*، جامعة القاهرة: كلية الهندسة، قسم الهندسة المعمارية.
١٧. اللحام، نسرين (٢٠١١). نحو خلق مناطق تميز ومدن جديدة مستدامة بمصر: رؤية نقدية لتخطيط المدن الجديدة، *سلسلة اوراق بحثية*، ورقة بحثية رقم ٢٤، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
١٨. نجيب، هند (٢٠٢١). الأطر التشريعية والقانونية المنظمة للمدن الذكية، *مجلة روى مصرية*، مركز الأهرام للدراسات الاجتماعية والتاريخية، السنة السابعة، العدد ٧٥.
١٩. نصر، أحمد (٢٠١٤م). أسس تقييم البدائل العمرانية المقترحة للمدينة الإدارية الجديدة في إطار إقليم القاهرة الكبرى، *ماجستير في التخطيط العمراني*، كلية الهندسة، جامعة الأزهر.
٢٠. نصر، أحمد (٢٠١٤). أسس تقييم البدائل العمرانية المقترحة للمدينة الإدارية الجديدة في إطار إقليم القاهرة الكبرى، *ماجستير في التخطيط العمراني*، كلية الهندسة، جامعة الأزهر.

ثانياً: المراجع باللغة الانجليزية:

1. Auclair, Christine & Jackohango, Alban (2009). Good Urban Governance: Towards an Effective Private Sector Engagement , **UN-HABITAT WORKING GROUP (B)**, „Background Paper – Draft 0 , UN-HABITAT, June 2009 , P.6
2. Cabannes, Yves(2015). The Impact of Participatory Budgeting on Basic Services: Municipal Practices and Evidence From the Field, **Environment and Urbanization** , Vol. 27, No.1, April 2015. P.8
3. Choi, Junyoung & Kim, Hyung (2021). State-Of-The-Art Of Korean Smart Cities: A Critical Review Of The Sejong Smart City Plan,on : Hyung Min Kim, **Smart Cities For Technological And Social Innovation: Case Studies, Current Trends And Future Steps.**
4. Elias, Simon (2017). Smart Sustainable Cities Of The Future: An Extensive Interdisciplinary Literature Review, **Journal Of Sustainable Cities And Society**, Volume 3,2017.
5. Foldvary, Fred E.(2001).“The Completely Decentralized City: The Case for Benefits Based Public Finance.” **The American Journal of Economics and Sociology**, vol. 60, no. 1, 2001, pp. 403–418. *JSTOR*, <http://www.jstor.org/stable/3487957>. Accessed 14 Jun. 2022.
6. Ghalib, Hebatullah et. al. (2021). New Capital Cities As Tools Of Development And Nation Building: Review Of Astana And Egypt’s New Administrative Capital City, **An Shams Engineering Journal**, Vol , No ,21.
7. Hegaz, Rizk, (2013). Toward Revitalization of New Towns in Egypt Case Study: Sixth of October, **International Journal of Sustainable Built Environment**, vol 2, pp11-18
8. Höjer, Mattias & Wangel, Josefin (2015)., Smart Sustainable Cities: Definition And Challenges In Book *Ict Innovations For Sustainability*, Springer International Publishing Switzerland, January 2015.
9. Illmann, Efik (2015). Reasons For Relocating Capital Cities And Their Implications, **Bachelor Thesis**, Faculty Of Social Science, Charles University.
10. Juvara, Martina (2018). Planning And Design Attributes Of Planned Postmodern Capital Cities: A Comparative Study, *Postmodern Urban And Regional Planning In Iraq*, **Kne Engineering**, 2018.
11. Kang, Jeongmuk(2012). A Study On The Future Sustainability Of Sejong, South Korea’s Multifunctional Administrative City: Focusing On Implementation Of Transit Oriented, **Master Thesis In Sustainable Development**, Department Of Earth Sciences, Uppsala University.
12. Kaufmann, David (2020). Capital Cities In Interurban Competition: Local Autonomy, Urban Governance And Locational Policy Making, **Urban Affairs Review**, Vol 56, No 4.
13. Kaye-Essien, Charles & Bhuiyan, Shahiahham(2022). Capital City Boosterism As Policy Legitimation: A Discursive Perspective Of Egypt’s New Administrative Capital, **Journal Of City Culture And Society**, Vol. 28.
14. Kokutungisa, Daris (2019). Determinates In Relocation Of Capital Cities, **Journal Of Public Administration And Governance**, Vol 9,No 4,2019.
15. L.A.Gordon, David (2006). **Capital Cities In The Twentieth Century**, Routledge, Taylor And Francis-Library,Uk.

16. Lichá , Alexandra (2014). Songdo and Sejong: Master-Planned Cities in South Korea , **the Masters degree in Governing the Large Metropolis** ,Urban Affairs Department, Sciences Po Paris.
17. Lim, Seng Boon(2021). Understanding And Acceptance Of Smart City Policies: Practitioners' Perspectives On The Malaysian Smart City Framework, **Journal Of Sustainability**, Volume 13, Issue 17.
18. Mahmoud, Dina(2018). **Moving Governmental Staff to the New Capital City**, The Public Policy HUB The School of Global Affairs and Public Policy, the American university in Egypt.
19. Md Hanafiah, Faizal et. al. (٢٠٢٠).The Effect of Sustainable Development on Environmental Agenda. Case Study: Putrajaya Green City, Malaysia, **The International Seminar on Regional Politics, Administration and Development**, 2020, INDONESIA, 14-15 October 2020.
20. Metwally, Eman (2022).The Role Of Indicators In Evaluating The New Administrative Capital Of Egypt As A Smart City, **Ssrn Papers**, 9feb, Online At <https://Ssrn.Com/Abstract=4030257>
21. Mubaroq, M Ridho (2018). Review on the Financing Scheme of Indonesia's Capital City Relocation Plan: Lessons Learned from Brazil –Malaysia and Tanzania, Conference Paper Lhokseumawe, 12-13 November 2018, 12-13.
22. Muhamed, Bilal (2020). The Concept Of Capital City In Kakawin Nagerakertagama: Culture Perspective Towards The Indonesia Capital City Relocation Master Plan, **International Review Of Humanities Studies**, Vol. 5, No.1.
23. Myoung, Gyu(2018). Thanh Hoa City - Viet Nam Smart Cities and E-Government in Korea, **The 4th Asia-Pacific Regional Forum on Smart Sustainable Cities and E-Government, Korea**, 4-6 July 2018.
24. Putrajaya Corporation (2012). **Green City 2025 Baseline and Preliminary Study**, Revised Edition, Putrajaya Corporation, Putrajaya.
25. Putrajaya Initiatives Report (2012). **Putrajaya Low Carbon Green City Initiatives Report**, Putrajaya Corporation, December 2012.
26. Putrajaya Structure Plan 2025 Report, Putrajaya Corporation, Putrajay, 2012, Part 3.
27. Putrajaya Structure Plan 2025 Report, Putrajaya Corporation, Putrajay, 2012, Part 4.
28. Rimi, Ismaila (2017). Building New Capital Cities In Africa: Lessons For New Satellite Towns In Developing Countries, *African Studies*, 22 September 2017.
29. Rothe, Peggie (2014). Relocation Management – Challenges and Service Opportunities, 20th Annual Pacific-Rim Real Estate Society Conference Christchurch, New Zealand, 19-22 January 2014.
30. Salem, Esraa & Monir, Miran(2012). Policies, Strategies, and Mechanisms of New Cities in Egypt, **The Academic Research Community Publication**, pp 1-17
online on<https://press.ierek.com/index.php/ARChive/article/download/115/43>
31. Salim, Wilmar & Negara, Dharma (2019). Shifting the Capital from Jakarta: Reasons and Challenges, Researchers at ISEAS – YUSOF ISHAK INSTITUTE ANALYSE CURRENT EVENTS, No. 79, 2019.

32. Schatz, Edward (2003).When Capital Cities Move: The Political Geography OF Nation and State Building, the Helen Kellogg Institute for International Studies, **Working Paper 303**, February 2003.
33. Schatz, Edward (2021). When Capital Cities Move: The Political Geography Of Nation and State Building, the Kellogg Institute for International Studies, **Working Paper 303** , February 2003.
34. SNPSC, (2018).Sejong National Pilot Smart City (SNPSC), **.Master Plan, White Paper Report.**
35. The Cities Alliance(2011). **Urban Development Strategies in the Mediterranean, Conference of Urban Development Strategies in the Mediterranean**, Barcelona, March 14-15 2011.
36. Wongiowo, Farida (2021). Indonesia's Capital City Relocation: A Perspective Of Regional Planning, **Journal Of Perspektif Pembiayaan An Pembangunan Daerah**, Vol. 9, No. 3, July-August 2021.