

Final Project 1

:Code MGM 496-PMG496

Faculty of Management
Midocean University

جامعة ميدأوشن كلية الإدارة

قسم / تخصص

في أحياء مدينة الرياض

اسم الطالب ب

مروة كريم عبدالله الفارس

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د . عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدري س- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ - الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة:	6
1.2.1. الفجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. الفجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي.....	8
1.4. أسئلة الدراسة.....	10
1.5. أهداف الدراسة.....	11
1.6. فرضيات الدراسة.....	12
1.7. نموذج الدراسة	12
1.8. منهجية الدراسة.....	14
1.9. الدراسة الميدانية	16
2.3. مخطط المشروع المقترح.....	17
1. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	26
1.1. المقدمة:	27
1.2. المتغير المستقل	28
1.3. المتغير التابع	29
1.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	30
1.5. الخاتمة	31
قائمة المراجع:.....	32

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 . المقدمة:

تشهد مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية، حراكاً تنموياً استثنائياً وتحولات حضرية واقتصادية متسارعة، وضعتها في طليعة الحواضر الإقليمية والعالمية، وجعلت منها محورا رئيسا للمستهدفات الوطنية الكبرى المنبثقة عن رؤية المملكة 2030 وبرنامج جودة الحياة. ولم يعد طموح التطوير العمراني في العاصمة مقتصرًا على إرساء البنى التحتية العملاقة، أو تدشين المشاريع الرأسمالية الكبرى، والتوسع الجغرافي الأفقي فحسب؛ بل امتد هذا الاهتمام التنموي لينعكس عمقا في تفاصيل البيئة المعيشية اليومية داخل الأحياء السكنية. ويتجسد ذلك في السعي الدؤوب للارتقاء بنظافة الطرق، وتأمين سلامة الأرصفة والممرات، وتكثيف الغطاء النباتي والتشجير، ورفع كفاءة الإنارة، وتنظيم العمليات الإنشائية للحد من مظاهر التشويه البصري. إن هذه العناصر التفصيلية، بالرغم من طبيعتها الخدمية البسيطة، تشكل في مجموعها الركيزة الأساسية للتجربة الحضرية المعاشة للمواطن والمقيم، كما تمثل مؤشرا حيويا ومباشرا لقياس مدى كفاءة الإدارة المحلية وقدرتها الاستجابية لمتطلبات المجتمع المتنامية.

وفي هذا السياق، تتضاعف الأهمية الاستراتيجية للخدمات البلدية في مدينة الرياض بالنظر إلى تماسها المباشر واليومي مع تفاصيل حياة السكان؛ فالأحياء السكنية في المفهوم التنموي المعاصر ليست مجرد نطاقات جغرافية للإيواء أو مجمعات عمرانية جامدة، بل هي بيئات اجتماعية تفاعلية يتشكل من خلالها وعي الأفراد بالراحة الاستقرار، ويتعمق عبرها شعورهم بالانتماء، وتتحدد بناءً عليها درجة ثقتهم في كفاءة

المرافق والمؤسسات العامة.

ومع الامتداد العمراني الشاسع الذي تشهده العاصمة وتنوع تركيبها السكانية، برزت حاجة ملحة إلى تطوير وتبني أدوات إدارية مرنة وأكثر قرباً من الواقع المحلي للحي؛ أدوات تمتلك القدرة على الرصد الاستباقي والتشخيص الدقيق للمشكلات الخدمية الحرجة في مهبها مثل الفجوات التشغيلية في إدارة النفايات، وتلف البنى التحتية للمشاة، وقصور التشجير، وانتشار الحواجز الخرسانية العشوائية، ومخلفات البناء والتعامل معها بكفاءة قبل أن تتفاقم أثارها البيئية والبصرية.

وعلى الرغم من الطفرة التقنية النوعية التي حققتها وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان من خلال القنوات الرقمية المتطورة، وفي مقدمتها منصة «بلدي» وتطبيقاتها الذكية المخصصة لاستقبال البلاغات، إلا أن واقع الممارسة يشير إلى أن الاعتماد الحصري على الحلول التقنية المركزية لا يكفي وحده لضمان معالجة جذرية ومستدامة للمشكلات الخدمية على مستوى الأحياء. ويعزى ذلك إلى جملة من التحديات التشغيلية والتواصلية؛ كعدم اكتمال بيانات البلاغ المقدم من المستفيد، أو تكراره، أو تصنيفه بشكل غير دقيق يربك جهات التنفيذ، فضلاً عن وجود شهدت الخدمات البلدية في المملكة العربية السعودية تحولاً نوعياً بفضل التوسع في توظيف القنوات الرقمية،

وعلى رأسها منصة «بلدي» وتطبيقاتها الذكية التي أحدثت نقلة في أساليب استقبال البلاغات ومعالجتها. وعلى الرغم من أهمية هذه الطفرة التقنية، إلا أن الممارسة الميدانية تكشف عن فجوة جوهرية؛ إذ لا يزال الاعتماد الحصري على الحلول المركزية يواجه تحديات تعيق تحقيق معالجة مستدامة للمشكلات الحضرية على مستوى الأحياء. وتتمثل هذه التحديات في جوانب تشغيلية وتواصلية متعددة، تبدأ من تدني دقة البيانات الواردة في البلاغات، وتكرارها، وتصنيفها بشكل لا يعكس الأولويات الميدانية، وصولاً إلى غياب الشفافية التفاعلية التي توضح للسكان مسارات الإنجاز، ومراحل المعالجة، والمبررات الموضوعية لأي تأخير.

ومن هذه الفجوة الإجرائية، تنبثق الإشكالية التي تتناولها هذه الدراسة؛ حيث يلاحظ أن التحدي في أحياء مدينة

الرياض لا ينحصر في غياب الخدمة أو نقص الموارد، بل في تباين مستويات المتابعة الميدانية، والافتقار إلى أدوات تقييم محلية مرنة ومؤشرات أداء بصرية تعزز الشراكة المجتمعية وتجعل من تقييم الأثر الملموس ممارسة تشاركية فاعلة.

وتستمد هذه الدراسة قيمتها العلمية من كونها تعيد النظر في طبيعة الخدمات البلدية، متجاوزةً التوصيف التقليدي الذي يحصرها في مهام هندسية وتشغيلية محددة، لتضعها في إطار أوسع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم الرضا العام، وحوكمة الأداء، وتنمية رأس المال الاجتماعي القائم على الثقة المتبادلة. ولتحقيق ذلك، تتبنى الدراسة مبدأ «الحوكمة التشاركية المجتمعية» بوصفه إطاراً نظرياً وفلسفياً، يهدف إلى إشراك أصحاب المصلحة في دورة اتخاذ القرار الخدمي، عبر تنظيم مؤسسي يركز على تدفق البيانات، والشفافية المطلقة، والتقييم الدوري.

تأسيساً على ما تقدم، تقدم الدراسة نموذجاً إدارياً تطبيقياً مبتكراً تحت عنوان «حيّاً مسؤول»، يهدف إلى إعادة تعريف «الحي السكني» بوصفه وحدة إدارية بسيطة ومركزاً ديناميكياً للمتابعة والمبادرة. ويسعى هذا النموذج إلى الارتقاء بجودة الخدمات البلدية في مدينة الرياض من خلال ابتكار آليات عمل تشغيلية تقلص المسافات التواصلية بين مقدم الخدمة والمستفيد، وتفعّل الشراكة المجتمعية الواعية، بما يضمن تعزيز كفاءة الإنفاق وتحقيق مستويات متقدمة من الجودة في المشهد الحضري.

2.1 . مشكلة الدراسة:

على الرغم من الدعم اللوجستي والميزانيات المليونية الضخمة التي تخصصها الدولة لتحسين المشهد الحضري، وصيانة أصول البنية التحتية الاستباقية في العاصمة، لا تزال العديد من أحياء مدينة الرياض تعاني من استمرار وتكرار عناصر التشوه البصري. وتتنوع هذه العناصر الواقعية بين انتشار الحواجز الخرسانية (الصبات) العشوائية التي تعيق حركة المشاة في أحياء مثل "حطين" و"الغدير"، وتضرر وتآكل الأرصفة المتهاكلة في أحياء "اليرموك" و"السلام" والضعف الملحوظ في مستويات التشجير وزراعة الشوارع الداخلية مقارنة بالمحاور الرئيسية، فضلاً عن تراكم نفايات البناء ومخلفات الهدم في الأراضي الفضاء بالأحياء حديثة النمو مثل "الرجس" و"المهدية".

1.2.1 الفجوات على المستوى النظري

تظهر المراجعة الدقيقة والتحليل المتعمق للدراسات السابقة والأدبيات العلمية المهمة بمجال الإدارة البلدية والعمل المحلي، أن هناك قصوراً واضحاً في تأطير مفهوم "المشاركة المجتمعية"، حيث يتم اختزال هذا المفهوم التنموي الواسع وتأثيره في نطاق ضيق يتمثل في "الإبلاغ الرقمي السلبي". وفي ظل هذا النمط

السائد، نجد أن دور المواطن أو الساكن ينحصر إجرائياً وفنياً في عمليات رصد مظاهر التشوه البصري وتصويرها وإرسالها عبر المنصات الخدمية مثل منصة "بلدي" أو عبر الاتصال بمركز البلاغات والمؤشرات البلدية (940). هذا الاختزال يحرم المستفيد من أن يكون له دور حقيقي، فاعل، ومباشر في صناعة القرار الحضري الذي يخص حيه، أو أن يساهم ميدانياً في ابتكار الحلول وتطويرها وصيانتها على المدى الطويل .

ويترتب على هذا النقص المفاهيمي في الأدبيات نشوء ظاهرة وتحدٍ يُعرف في دراسات المدن والتخطيط بـ "مفارقة المشاركة". وتتمثل هذه المفارقة في وجود فجوة حادة بين الجانبين التقني والتطبيقي؛ حيث يتوفر وعي تكنولوجي متقدم وتفاعل رقمي واسع النطاق من قبل السكان والشركاء، ولكن يقابل هذا الزخم الرقمي ضعف ملموس وأثر محدود للغاية على أرض الواقع وفي البيئة العمرانية. هذا الأمر يستدعي بالضرورة إعادة النظر في المفهوم النظري بأكمله وتطويره، ليتجاوز مجرد كونه أداة لإرسال واستقبال البلاغات، ويتحول إلى منظومة متكاملة من الشراكة التنموية الحقيقية والمستدامة بين البلدية والمجتمع.

1.2.2 الفجوات على المستوى التطبيقي

أما من الناحية العملية والتنفيذية على أرض الواقع، فإن التحديات تتضاعف وتظهر حاجة ملحة ومستمرة إلى إيجاد آلية بسيطة، واضحة، ومنظمة تعمل كحلقة وصل وتنسيق تربط بين بلاغات السكان الفردية والعفوية من جهة، وبين قرارات الصيانة والتحسين والتطوير التي تتخذها الجهات البلدية من جهة أخرى. فالواقع التطبيقي الحالي يشهد حزمة من التحديات الإجرائية؛ ومن أبرزها تكرار تقديم البلاغات من عدة أشخاص حول ذات الموقع الجغرافي، أو غياب الدقة المطلوبة في تحديد مكان المشكلة بدقة على الخارطة، أو قيام المستفيد بوصف المشكلة بلغة عامة وفضفاضة تفتقر إلى التحديد الفني والدقة التي يحتاجها الفنيون. ورغم أن المنصات الرقمية الحالية تضع اشتراطات مثل تحديد الموقع وإرفاق الصور الداعمة، إلا أن رفع جودة هذه المدخلات والبلاغات يتطلب بشكل أساسي توفير برامج توعية، وتوجيهات، وإرشادات مبسطة وسهلة الوصول للسكان، مما يضمن تحويل بلاغاتهم العشوائية إلى بيانات واضحة ومنظمة تسهل عمليات فرزها وتحليلها سريعاً، ومن ثم معالجتها وتوزيعها بعدالة وموضوعية وفق الأولويات.

من جانب آخر، تبرز فجوة تشغيلية وتنسيقية واضحة في كيفية التعامل مع مظاهر ومسببات التشوه البصري

المؤقتة، والتي تنتج عادة عن المشاريع الإنشائية والتطويرية القائمة في الأحياء. فمن المعلوم أنه لا يمكن إزالة هذه المظاهر أو المعدات فوراً بسبب استمرار أعمال الحفر والبناء وارتباطها بجدول زمنية محددة للمشروع، ولكن في المقابل، يمكن للبلديات تخفيف الأثر السلبي والنفسي لهذه الأعمال على حياة السكان اليومية من خلال تطبيق وسائل وحلول معمارية مؤقتة. وتشمل هذه الحلول إقامة الحواجز الخضراء، والاهتمام بالتغليف البصري المناسب للموقع، بالإضافة إلى وضع لوحات إرشادية واضحة توضح المديات الزمنية المتوقعة لانتهاء المشروع وتحدد مسارات بديلة وأمنة لحركة المشاة. وغالباً ما يتم إهمال هذا الجانب التطبيقي في منظومة العمل البلدي التقليدية لأن تركيز الإدارة والمهندسين ينصب بالدرجة الأولى على استلام المشروع في شكله النهائي، دون إعطاء الاهتمام الكافي لـ "تجربة السكان" اليومية واليوميات المعيشية لهم خلال فترة التنفيذ والتشييد.

وتكتمل هذه السلسلة من التحديات التطبيقية في غياب قنوات واضحة للإفصاح والشفافية بشأن مؤشرات الإنجاز والأداء على مستوى الأحياء السكنية. فالسكان يلاحظون المشكلات ويقومون بالإبلاغ عنها، لكنهم يظلون في معزل عن معرفة الصورة الكاملة؛ فلا علم لهم بإجمالي عدد البلاغات المقدمة في حيهم، أو نسبة المشروعات التي تم إنجازها بالفعل، أو متوسط الوقت الذي تستغرقه فرق الصيانة لمعالجة كل مشكلة. ومن هذا المنطلق بالتحديد، تقدم هذه الدراسة مقترحاً عملياً متمثلاً في فكرة لوحة "نبض الحي" الرقمية والتفاعلية، باعتبارها أداة حوكمة مرئية وبسيطة تهدف إلى تعزيز مستويات الوثوقية والثقة المتبادلة بين الطرفين، وتوجيه مشاركة المجتمع والجهود التطوعية نحو الأولويات الفعلية والملحة للحي، على أن يتم إسناد مسؤولية تحديث هذه اللوحة وإدارتها تشغيلياً إلى مكتب الحي البلدي المصغر، والذي سيعمل بالتنسيق والربط المباشر مع البلدية الفرعية والمنصات الرقمية المركزية القائمة حاليًا.

. وهنا يكمن لسؤال الرئيسي للدراسة: كيف يمكن للحكومة التشاركية والتحفيز المجتمعي أن يرفعاً كفاءة الخدمات البلدية ويحسن المشهد الحضري في أحياء مدينة الرياض؟

3.1 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري:

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بالإدارة المحلية، من خلال تأصيل مفاهيم الحوكمة التشاركية والإنتاج المشترك للخدمات العامة، وربطها بالسياق البلدي السعودي. فبدلاً من تناول هذه المفاهيم بوصفها أطراً نظرية عامة، تسعى الدراسة إلى توظيفها في فهم واقع الخدمات البلدية داخل الأحياء السكنية، بما يفتح مجالاً أوسع لدراسة العلاقة بين الإدارة المحلية والمجتمع كما تقدم الدراسة منظوراً مفاهيمياً يربط بين تحسين المشهد الحضري وارتفاع مستويات رضا السكان، وما يترتب على ذلك من تعزيز

الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه الفراغات العامة والأصول البلدية. وتبرز أهمية هذا المنظور في إعادة النظر في دور السكان داخل الحي، بحيث لا يقتصر دورهم على تلقي الخدمة أو تقديم البلاغات، بل يمتد ليشمل المشاركة في رصد المشكلات، وتحديد الأولويات، ودعم عملية اتخاذ القرار المحلي. وتسعى الدراسة كذلك إلى معالجة فجوة بحثية تتمثل في تركيز كثير من الطروحات السابقة على الجوانب التقنية وقنوات البلاغات الرقمية، مقابل محدودية الاهتمام بالأبعاد التشاركية والمجتمعية للحكومة البلدية على مستوى الأحياء السكنية. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تحاول تقديم قراءة أكثر شمولاً لكفاءة الخدمات البلدية، لا تنحصر في سرعة الاستجابة التقنية فقط، بل تمتد إلى مستوى التفاعل المجتمعي، وجودة التنسيق المحلي، وفعالية مشاركة السكان في تحسين بيئتهم الحضرية. **1.3.2. على المستوى**

التطبيق

تتبلور الأهمية التطبيقية والعملية لهذه الدراسة في تقديمها إطاراً إدارياً ونموذجاً تشغيلياً مرناً وقابلاً للقياس الكمي والنوعي، يستهدف بالدرجة الأولى رفع كفاءة العمليات التشغيلية والارتقاء الجذري بجودة الخدمات البلدية المقدمة في أحياء مدينة الرياض. وتتجلى هذه الأهمية في النقاط المحورية التالية:

1. تفعيل اللامركزية الإدارية والاستجابة المحلية

تنبثق قيمة الدراسة من قدرتها على تفعيل الدور الاستراتيجي والوظائفي للبلديات الفرعية (مثل: بلديات شمال الرياض، العليا، الروضة، النسيم، والعريحاء) باعتبارها وحدات إدارية لامركزية خطية. يتيح هذا التحول لهذه البلديات الاستجابة الديناميكية السريعة للمتغيرات المحلية المستمرة، واستيعاب الخصوصية التنموية،

والديموغرافية، والعمرانية لكل حي على حدة؛ مما ينعكس إيجاباً على تطوير آليات رصد ومعالجة البلاغات اليومية، وتقليل الفجوة الزمنية اللازمة للتعاطي مع المشكلات البلدية المتكررة.

2. الحوكمة التشاركية والتحول الهيكلي.

تتجاوز الدراسة الأطر النظرية لتقدم منطلقاً عملياً يدعم التكامل المؤسسي، ويؤصل لمبادئ الحوكمة التشاركية عبر صياغة روابط بين أمانة منطقة الرياض، والبلديات الفرعية، ومؤسسات القطاع الثالث غير الربحي، والمجتمعات المحلية. وتبرز القيمة التطبيقية هنا في إحداث نقلة نوعية وتحول هيكلي من نمط الإدارة الأحادية التقليدية (التي تعتمد على التوجيه من أعلى إلى أسفل) إلى نمط "الشراكة التنموية الفاعلة".

بموجب هذا التحول، ينتقل السكان والفاعلون المحليون من دور "المتلقي السلبي" للمخرجات والخدمات البلدية، إلى دور "الشريك الاستراتيجي" والمساهم الفعلي في رصد الاحتياجات، وترتيب الأولويات الخدمية، وصياغة الحلول الحضرية المبتكرة داخل أحيائهم. يساهم هذا النمط التشاركي في ردم الفجوة الاتصالية والمعرفية بين مقدم الخدمة والمستفيد منها، ويدعم بشكل مباشر وبنوي تحقيق المستهدفات الاستراتيجية لبرنامج جودة الحياة - أحد ركائز رؤية المملكة - وضمان ديمومة المشاريع الحضرية واستدامتها.

3. المنهجية التجريبية ودعم صناعة القرار

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية بالغة من خلال تصميمها لنموذج تشغيلي موجه يتبنى "منهجية التدرج المرحلي الخاضع للتحكم". يركز هذا النموذج على البدء بتطبيقه أولاً ضمن نطاق جغرافي تجريبي محدد، ومن ثم إخضاع مخرجاته لعمليات تقييم دورية صارمة تقيس الفاعلية والكفاءة بناءً على مصفوفة متكاملة من مؤشرات الأداء الرئيسية الكمية والنوعية؛ والتي تشمل:

- . قياس زمن الاستجابة للبلاغات والحلول الجذرية للمشكلات.
- . رصد مستويات الرضا السكاني الجمعي عبر قنوات قياس محكمة.
- . تقييم عمق ودرجة المشاركة المجتمعية الفاعلة .

توفر هذه الآلية المنضبطة والمنهجية لصناع القرار والقيادات التنفيذية في أمانة منطقة الرياض، ووزارة البلديات والإسكان، أداة قياس مرجعية ودليلاً تشغيلياً استرشادياً يدعم ممارسات "اتخاذ القرارات القائمة على الأدلة

والبراهين العلمية". يسهل هذا الدليل بدوره عمليات التطوير المستمر للنموذج، والتحقق من كفاءته قبل تعميم نطاقه وتطبيقه تدريجياً على بقية أحياء ومحافظات المنطقة، مما يقلل من المخاطر التشغيلية والهدر المالي ويضمن أعلى مستويات الجدوى التنموية. ..

4.1 أسئلة الدراسة

تتمحور هذه الدراسة حول فرضية جوهرية مفادها أن الارتقاء بجودة الخدمات البلدية داخل النطاق العمراني

للأحياء يتجاوز مجرد تبني المنصات الرقمية لرقمنة البلاغات، ليقترض تحولاً جذرياً نحو نموذج تشغيلي تفاعلي يعزز القرب من السكان. يهدف هذا التوجه إلى مأسسة آليات رصد الملاحظات اليومية وتصنيفها، مما يمنح الأجهزة البلدية قدرة تحليلية فائقة لتحديد المشكلات ذات الأولوية وتخصيص الموارد بكفاءة أعلى. وفي ضوء ذلك، تسعى الدراسة إلى استكشاف الروابط الجدلية بين الحوكمة المجتمعية التشاركية وعوامل التحفيز، وتأثيرهما المباشر على رفع كفاءة الخدمات وتجويد المشهد الحضري، متخذة من أحياء مدينة الرياض مختبراً ميدانياً لاختبار فاعلية هذا التوجه في بيئة حضرية ديناميكية. ولا يقتصر الطموح البحثي هنا على الجانب التشخيصي، بل يمتد ليشمل بناء إطار استراتيجي يربط بين المواطنة الفاعلة والمسؤولية البلدية، حيث يتم النظر إلى السكان كشركاء في التنمية الحضرية لا كمستفيدين فحسب. وبذلك، تعزز الدراسة مبدأ "التشاركية الذكية" التي تضمن استدامة التحسينات الحضرية، معتمدة على مداخلات نوعية وميدانية تعكس الاحتياجات الفعلية للأحياء، مما يساهم في تقليص الفجوة بين التخطيط المركزي والتنفيذ المحلي.

تساؤلات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيس للدراسة في الآتي: **كيف يمكن للحوكمة المجتمعية التشاركية والتحفيز المجتمعي أن يسهما في رفع كفاءة الخدمات البلدية وتحسين المشهد الحضري في أحياء مدينة الرياض؟**

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما واقع تطبيق الحوكمة التشاركية والمشاركة المجتمعية في البلديات الفرعية بمدينة الرياض من وجهة نظر السكان والمسؤولين؟
2. ما مستوى جودة الخدمات البلدية المقدمة في الأحياء المستهدفة (كأعمال النظافة، سلامة الأرصفة، الإنارة، التشجير، وإدارة مخلفات البناء)؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل أبعاد الحوكمة التشاركية - لاسيما الشفافية، والمشاركة، والتقييم، والتحفيز - وبين مستوى كفاءة الخدمات البلدية داخل الأحياء؟
4. ما الأسس النظرية والإجرائية للنموذج المقترح «حيّاً مسؤول» ولوحة «نبض الحي» كأداة استراتيجية لتعزيز جودة الخدمات البلدية في مدينة الرياض

5.1 . أهداف الدراسة

يتمثل الهدف العام للدراسة في بناء تصور إداري تطبيقي يوضح كيف يمكن للحوكمة المجتمعية التشاركية والتحفيز

المجتمعي أن يرفعا كفاءة الخدمات البلدية ويسهما في تحسين المشهد الحضري داخل أحياء مدينة الرياض، من خلال نموذج عملي مقترح يحمل اسم «حيّاً مسؤول». ولا يقف هذا الهدف عند حدود التنظير، بل يتجه إلى تقديم آلية قابلة للتجربة على نطاق محدود، ثم تطويرها وفق نتائج التطبيق الميداني.

وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التفصيلية الآتية:

- تحديد المفهوم الإجرائي للحوكمة المجتمعية التشاركية في السياق البلدي المحلي، وربطه بدور السكان والبلديات الفرعية والقطاع غير الربحي .
- تحليل طبيعة العلاقة بين مشاركة السكان وجودة الخدمات البلدية داخل الأحياء السكنية، خاصة في مجالات النظافة، الأرصفة، التشجير، الإنارة، وإدارة مواقع الإنشاء.
- الكشف عن أبرز الفجوات التي تعيق تحويل البلاغات الفردية إلى بيانات نافعة تساعد البلدية على اتخاذ قرار أسرع وأكثر دقة.
- اقتراح آلية تشغيلية لمكتب الحي البلدي المصغر بوصفه نقطة تنسيق محلية قريبة من السكان والبلدية الفرعية.
- تصميم تصور مبسط لأداة راصد الحي ودورها في تحسين الرصد الميداني، وتوجيه السكان نحو بلاغات أكثر وضوحاً وتنظيماً.
- تقديم نموذج أولي للوحة نبض الحي بوصفها أداة شفافة تعرض حالة البلاغات ومراحل الإنجاز ومواطن الأولوية في الحي بلغة سهلة .
- بناء تصور تحفيزي بعنوان نقاط الحي يربط المشاركة الإيجابية للسكان والمبادرات التطوعية بمكافآت معنوية ومجتمعية غير مكلفة .
- توضيح دور الممر الأخضر المؤقت في تقليل أثر التشوه البصري المرتبط بالحفريات والمشاريع الإنشائية، مع تحسين تجربة المشاة خلال فترة التنفيذ.
- اقتراح مؤشر جودة الحي بوصفه أداة متابعة دورية تساعد على معرفة مستوى التحسن دون الحاجة إلى حسابات معقدة.

6.1 . فرضيات الدراسة

بناءً على الأطر النظرية للإنتاج المشترك والدراسات السابقة في الإدارة المحلية، تمت صياغة الفرضيات العلمية الموجهة للدراسة على النحو التالي.

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية (عند مستوى معنوية أقل من أو يساوي خمسة بالمئة) بين درجة تطبيق الحوكمة التشاركية المجتمعية بأبعادها مجتمعة وكفاءة تقديم الخدمات البلدية في أحياء الرياض.
- الفرضية الثانية (الفرعية أ): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد "الشفافية وتدفق البيانات البلدية" في تعزيز سرعة استجابة فرق الصيانة ومعالجة مظاهر التشوه البصري.
- الفرضية الثالثة (الفرعية ب): تسهم "المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرار وتحديد الأولويات" مساهمة معنوية في خفض معدلات تكرار البلاغات وزيادة رضا السكان عن سلامة الأرصفة والتشجير الداخلي بالأحياء.
- الفرضية الرابعة (الفرعية ج): يؤدي تفعيل آليات "التحفيز والتقدير المتبادل" إلى رفع الالتزام والامتثال البيئي والبصري لدى السكان والشركات والحد من تراكم مخلفات البناء والهدم.
- ويتحقق ذلك عبر تعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة تجاه نظافة الحي ومظهره العام، بدل الاعتماد فقط على الرقابة والعقوبات. كما أن تقدير السلوكيات الإيجابية يشجع الأفراد والجهات العاملة داخل الحي على الالتزام المستمر بالمحافظة على البيئة الحضرية.

7.1 نموذج الدراسة

يقوم نموذج الدراسة المقترح على تفسير العلاقة بين الحوكمة المجتمعية التشاركية والتحفيز المجتمعي من جهة، وبين كفاءة الخدمات البلدية وتحسين المشهد الحضري في أحياء مدينة الرياض من جهة أخرى. ولا يتعامل النموذج مع المشاركة المجتمعية بوصفها مجرد إجراء رقمي لإرسال بلاغ عن مشكلة بلدية، بل ينظر إليها باعتبارها منظومة إدارية متكاملة تبدأ من ملاحظة السكان للمشكلة اليومية داخل الحي، ثم تحويل هذه الملاحظة إلى بيانات محلية منظمة، ثم تمريرها إلى الجهة البلدية المختصة وفق أولويات واضحة، وصولاً إلى متابعة التنفيذ وقياس الأثر الفعلي للتحسين على البيئة الحضرية. وبذلك ينتقل مفهوم المشاركة من مستوى التفاعل الفردي المتقطع إلى مستوى الشراكة المنظمة التي تدعم القرار البلدي وتساعد على توجيه الجهود والموارد نحو المشكلات الأكثر تأثيراً في حياة السكان. يتكون النموذج من ثلاثة مستويات مترابطة. يمثل المستوى الأول في المتغير المستقل، وهو الحوكمة المجتمعية التشاركية، ويشمل أبعاد المشاركة، والشفافية، والتنسيق المؤسسي، والتحفيز المجتمعي، والتقييم المشترك. أما المستوى الثاني فيتمثل في أدوات التشغيل المقترحة ضمن مشروع «حيّنا مسؤول»، وهي: مكتب الحي البلدي المصغر، وراصد الحي، ونقاط الحي، ولوحة نبض الحي، والممر الأخضر المؤقت، ومؤشر جودة الحي. ويؤدي هذا المستوى دور الوسيط التشغيلي الذي يحول المفاهيم النظرية للحوكمة إلى إجراءات عملية قابلة للتطبيق داخل الأحياء. أما المستوى الثالث فيتمثل في المتغير التابع، وهو كفاءة الخدمات البلدية وتحسين المشهد الحضري، ويقاس من خلال سرعة الاستجابة للبلاغات، ودقة تصنيف المشكلات، ووضوح الأولويات، وانخفاض مظاهر التشوه البصري، وتحسين رضا السكان، وارتفاع مستوى المحافظة على المرافق العامة. وبذلك يفترض نموذج الدراسة أن تفعيل الحوكمة التشاركية لا يحقق أثره بمجرد فتح قنوات للبلاغات، بل من خلال بناء حلقة اتصال منظمة بين السكان والبلدية، تقوم على الثقة، والوضوح، وسهولة المتابعة، وربط البلاغات الفردية بصورة أشمل عن احتياجات الحي. وكلما كانت آليات المشاركة أكثر تنظيماً وشفافية، زادت قدرة البلدية على توجيه مواردها نحو المشكلات الأكثر إلحاحاً، وتحسنت جودة القرار البلدي، وانعكس ذلك على كفاءة الخدمة والمشهد الحضري.

(الجدول 1): مكونات نموذج الدراسة المقترح

المستوى	المكون	الدور في النموذج
المتغير المستقل	الحوكمة المجتمعية التشاركية والتحفيز المجتمعي	تفسير مستوى المشاركة، والشفافية، والتنسيق، والتقييم المشترك بين السكان والجهات البلدية.
المتغير الوسيط التشغيلي	أدوات نموذج «حيّنا مسؤول»	تحويل المشاركة من فكرة عامة إلى إجراءات ميدانية قابلة للرصد والمتابعة والقياس.
	كفاءة الخدمات البلدية	قياس أثر النموذج على سرعة الاستجابة، جودة البلاغات

المتغير التابع وتحسين المشهد الحضري	،انخفاض التشوه البصري، ورضا السكان.
-------------------------------------	--

الشكل 1: نموذج البحث المقترح

الحوكمة المجتمعية التشاركية والتحفيز المجتمعي المشاركة - الشفافية - التنسيق المؤسسي - التحفيز - التقييم المشترك
↓
أدوات نموذج «حيثما مسؤول» مكتب الحي البلدي المصغر - راصد الحي - نقاط الحي - لوحة نبض الحي - الممر الأخضر المؤقت - مؤشر جودة الحي
↓
تنظيم دورة البلاغ والخدمة تحسين جودة البيانات - ترتيب الأولويات - تسريع المعالجة - توضيح مراحل المتابعة
↓
المخرجات المتوقعة رفع كفاءة الخدمات البلدية - خفض التشوه البصري - تحسين رضا السكان - الارتقاء بالمشهد الحضري

8.1 . منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على منهج وصفي تحليلي ذي طابع تطبيقي، يهدف إلى فهم واقع الحوكمة المجتمعية التشاركية في الخدمات البلدية، وتحليل علاقتها بكفاءة الخدمة وتحسين المشهد الحضري، ثم بناء نموذج إداري مقترح قابل

للتطبيق في أحياء مدينة الرياض. ويعد هذا المنهج مناسباً لطبيعة الدراسة؛ لأنها لا تكتفي بوصف المشكلة أو عرض مظاهرها، بل تسعى إلى تقديم تصور عملي يساعد البلديات الفرعية على تطوير آليات الرصد، والمتابعة، والتواصل مع السكان، وتحويل الملاحظات المتفرقة إلى مداخلات يمكن الاستفادة منها في تحسين القرار البلدي .

وتبدأ المنهجية بمرحلة التشخيص، ويتم فيها تحليل واقع الخدمات البلدية داخل الأحياء المستهدفة من خلال مراجعة

الأدبيات والدراسات السابقة، والاطلاع على السياسات والبرامج ذات العلاقة بالخدمات البلدية والمشاركة المجتمعية، وتحليل طبيعة البلاغات البلدية الشائعة مثل النظافة، والأرصعة، والإنارة، والتشجير، ومخلفات البناء، والحوادث المؤقتة. وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد الفجوة بين وجود قنوات رقمية للبلاغات من جهة، وبين الحاجة إلى تنظيم المشاركة المجتمعية والمتابعة المحلية من جهة أخرى .

ثم تنتقل الدراسة إلى مرحلة جمع البيانات الميدانية، ويقترح أن تعتمد على ثلاث أدوات رئيسية. الأداة الأولى هي الملاحظة الميدانية المنظمة، وذلك من خلال زيارة الأحياء المختارة وتوثيق أبرز مظاهر المشهد الحضري والمشكلات البلدية المتكررة باستخدام بطاقة رصد مبسطة. والأداة الثانية هي المقابلات شبه المنظمة مع عدد من أصحاب العلاقة، مثل ممثلين من البلديات الفرعية، وسكان من الأحياء المستهدفة، وممثلين محتملين من القطاع غير الربحي أو المبادرات المجتمعية. أما الأداة الثالثة فهي تحليل نماذج البلاغات أو البيانات المتاحة عن طبيعة المشكلات البلدية، بهدف فهم مدى وضوح البلاغات، وتكرارها، وتصنيفها، وقابليتها للتحويل إلى قرارات تنفيذية .

وتتجنب هذه الدراسة الاعتماد على أدوات قياس معقدة أو نماذج رياضية يصعب تطبيقها في مشروع تخرج، وتركز بدلاً من ذلك على مؤشرات عملية قابلة للملاحظة والفهم. ومن أبرز هذه المؤشرات: سرعة الاستجابة للمشكلة،

ووضوح بيانات البلاغ، وتكرار المشكلة في الموقع نفسه، ومستوى التحسن البصري بعد المعالجة، ودرجة رضا السكان كما تظهر في المقابلات، ومدى وجود آلية واضحة لإبلاغ السكان بمراحل المعالجة. ويمنح هذا التوجه الدراسة طابعاً واقعياً؛ لأنه يربط التحليل الأكاديمي بأدوات يمكن للبلديات تطبيقها دون كلفة عالية.

أما في مرحلة التحليل، فسيتم الربط بين البيانات النظرية والميدانية لبناء تصور نهائي لنموذج «حيثما مسؤول». وسيتم تحليل النتائج من خلال المقارنة بين الوضع الحالي والوضع المقترح، وبيان كيف يمكن لأدوات النموذج أن تعالج الفجوات القائمة. وبذلك تكون المنهجية المتوقعة مزيجاً من الوصف، والتحليل، والتصميم التطبيقي؛ لأنها تصف الواقع، وتحلل أوجه القصور، ثم تقترح نموذجاً إدارياً قابلاً للتنفيذ

الجدول 2: أدوات جمع البيانات المقترحة

الأداة	طريقة الاستخدام	الغرض البحثي
الملاحظة الميدانية المنظمة	زيارة الأحياء المختارة وتوثيق المشكلات البلدية المتكررة بصور وملاحظات وصفية.	فهم الواقع الحضري كما يظهر في البيئة اليومية للسكان.
المقابلات شبه المنظمة	إجراء مقابلات مع سكان ومسؤولين محليين وممثلين محتملين للمبادرات المجتمعية.	تفسير أسباب الفجوة بين البلاغ الرقمي والمعالجة الميدانية.
تحليل البلاغات والوثائق المتاحة	دراسة نوع البلاغات، ومدى وضوحها، وتكرارها، وقابليتها للتصنيف والتنفيذ.	تحديد كيف يمكن تحسين جودة المدخلات البلدية وربطها بالأولويات.

9.1 . الدراسة الميدانية

تقترح الدراسة أن يتم تطبيق النموذج ميدانياً في عدد محدود من أحياء مدينة الرياض، بحيث تمثل هذه الأحياء أنماطاً عمرانية مختلفة. ولا يهدف الاختيار إلى تقييم أداء بلدية معينة أو إصدار حكم نهائي على مستوى الخدمات فيها، بل إلى اختبار مرونة نموذج «حيّناً مسؤول» وقدرته على التعامل مع اختلاف المشكلات الحضرية بين حي وآخر. ويقترح أن يشمل النطاق الميداني أحياء ذات نشاط عمراني وخدمي مرتفع، وأحياء حديثة النمو، وأحياء سكنية قائمة. ويساعد هذا التنوع على اختبار النموذج في حالات مختلفة، مثل كثافة الحركة اليومية، مخلفات البناء، اكتمال البنية التحتية، سلامة الأرصفة، الإنارة، والتشجير الداخلي. وتتمثل أهمية الدراسة الميدانية في أنها تنقل المشروع من مستوى الفكرة إلى مستوى التطبيق التجريبي. فمن خلال الملاحظة والرصد يمكن معرفة مدى قدرة الأدوات المقترحة على تنظيم البلاغات، وتحديد الأولويات، وتقديم صورة مبسطة عن تحسن الحي خلال فترة زمنية محددة.

- يناسب النموذج أن يبدأ كتجربة محدودة لا كبرنامج واسع من البداية. ويتم اختيار ثلاثة أنماط من الأحياء حتى تظهر قدرة النموذج على التعامل مع اختلاف المشكلات الحضرية: حي ذو نشاط عمراني وخدمي مرتفع، حي حديث النمو، وحي سكني قائم. هذا الاختيار لا يهدف إلى الحكم على أداء بلدية معينة، بل إلى اختبار مرونة

النموذج وإمكان تطويره.

الجدول الثالث: نطاقات التطبيق التجريبي المقترحة

النطاق المقترح	أمثلة على الأحياء	سبب الاختيار
شمال الرياض والعليا	حطين، الغدير	نشاط عمراني وخدمي مرتفع، وظهور بلاغات مرتبطة بالحركة اليومية والمشاريع.
أحياء حديثة النمو	النجس، المهدية	وجود تحديات مرتبطة بمخلفات البناء، اكتمال البنية التحتية، وترتيب المشهد البصري.
أحياء سكنية قائمة	اليرموك، السلام	قابلية رصد مشكلات الأرصفة والإنارة والتشجير والنظافة اليومية.

2.3 مخطط المشروع المقترح

يقترح هذا المخطط تحويل فكرة الحوكمة المجتمعية التشاركية من مفهوم عام إلى نموذج عمل محلي قابل للتجربة داخل أحياء مدينة الرياض. ويرتكز النموذج على أن جودة الخدمة البلدية لا ترتبط فقط بسرعة استقبال البلاغ عبر القنوات الرقمية، بل ترتبط أيضاً بجودة المعلومة، وضوح الأولويات، شفافية المتابعة، وقدرة السكان على المشاركة المنظمة دون أن يتحولوا إلى بديل عن البلدية أو مقاليد التنفيذ. لذلك صمم نموذج «حيّناً مسؤول» بوصفه حلقة وسيطة بين السكان والبلديات الفرعية، يعمل على تنظيم الملاحظات اليومية وتحويلها إلى بيانات قابلة للفرز والمعالجة، ثم عرض نتائج المتابعة بلغة مبسطة عبر لوحة مرئية ومؤشرات أداء سهلة.

➤ المخطط العام للنموذج

المدخلات المحلية بلاغات السكان - ملاحظات راصد الحي - بيانات منصة بلدي و940 - رصد البلدية الفرعية - ملاحظات مواقع الإنشاء
↓
الفرز والتدقيق دمج البلاغات المتكررة، تحسين وصف الموقع، تصنيف المشكلة، وتحديد الأولوية وفق أثرها على السلامة والمشهد الحضري
↓
«أدوات نموذج حيّنا» مسؤول مكتب الحي البلدي المصغر - راصد الحي - لوحة نبض الحي - نقاط الحي - الممر الأخضر المؤقت - مؤشر جودة الحي
↓
التنسيق والتنفيذ إحالة واضحة للبلدية الفرعية أو المقاول أو الجهة المختصة، مع متابعة زمنية وتحديث حالة البلاغ دون إرباك قنوات الخدمة الرسمية
↓
المخرجات المتوقعة رفع جودة البلاغات، تسريع الاستجابة، تقليل التشوّه البصري، تحسين تجربة المشاة، رفع الرضا، وبناء ثقة متبادلة بينا لسكان والجهات البلدية

➤ مكونات النموذج المقترح الجدول الأول: مكونات نموذج حيّنا مسؤول وأدوارها التشغيلية

المكوّن	وظيفته في النموذج	طريقة التطبيق الواقعية
مكتب الحي البلدي المصغر	نقطة تنسيق محلية خفيفة تربط السكان بالبلدية الفرعية، وتستقبل الملاحظات ذات الأولوية، وتحولها من شكاوى متفرقة إلى مهام واضحة قابلة للمتابعة.	يبدأ كمكتب أسبوعي داخل البلدية الفرعية أو مركز مجتمعي قريب، بوجود منسق مختص ونموذج رصد موحد ولوحة متابعة رقمية، مع رفع الحالات العاجلة للجهات المختصة.
راصد الحي	أداة مجتمعية منظمة لتحسين جودة الملاحظة قبل إرسالها، من خلال تمكين عدد محدود من السكان من وصف المشكلة بدقة وتوثيقها بصورة واضحة.	يدرّب ممثلو الحي على تحديد الموقع، وتصنيف المشكلة، والتقاط صورة مناسبة، وفرز البلاغات المكررة أو غير المكتملة، ثم إرسال الملاحظات عبر قناة موحدة تراجع شهرياً.
لوحة نبض الحي	واجهة شفافة ومبسطة تعرض حالة البلاغات، والأولويات، ومستوى التحسن بطريقة مفهومة للسكان والجهات البلدية، بما يعزز الثقة والرقابة المجتمعية.	تنشر شهرياً كلوحة رقمية توضح عدد البلاغات المفتوحة والمغلقة، ومتوسط زمن المعالجة، وأبرز المواقع المتكررة، ونسبة التحسن في النظافة والتشجير والأرصّة.
نقاط الحي	آلية تحفيز غير مكلفة لرفع المشاركة الإيجابية، وتشجيع السكان على المحافظة على التحسينات، لا الاكتفاء بتقديم البلاغات أو المطالبة بالخدمة فقط.	تمنح نقاط أو شهادات تقدير للفرق التطوعية أو الأحياء النشطة وفق معايير مثل جودة البلاغ، والمبادرات المجتمعية، والمحافظة على المساحات العامة، لا بحسب كثرة البلاغات.
الممر الأخضر المؤقت	حل بصري وعملي يخفف أثر الحفر والإنشاءات على المشهد الحضري، ويحافظ على سلامة المشاة وانبساطية الحركة حول المواقع المؤثرة داخل الحي.	تستخدم حواجز إنشائية مؤقتة مغطاة بالزرع، مع لوحات إرشادية ومسارات بديلة آمنة للمشاة حول المواقع المزعجة بصرياً، خصوصاً قرب المدارس والمساجد والأسواق.
أداة متابعة شهرية سهلة تلخص	تحتسب درجة مبسطة من 100 تشمل	

النظافة، الأرصفة، الإنارة، التشجير، مخلفات البناء، التشوهات البصرية، وسرعة الاستجابة، ثم تحدّث شهرياً لمقارنة التحسن.	مستوى التحسن في الحي، وتساعد مؤشر جودة الحي على قراءة الأداء البلدي بصورة مبسطة دون تعقيد أو مؤشرات فنية يصعب فهمها.
---	--

➤ **دورة تشغيل البلاغ والتحسين** الجدول الثاني : دورة تشغيل البلاغ داخل نموذج حَيِّناً مسؤول

المرحلة	الإجراء المقترح	المخرج العملي
الرصد	استقبال ملاحظة من السكان أو راصد الحي أو منصة بلدي أو 940، مع تحديد الموقع والصورة والوصف.	بلاغ أولي واضح وقابل للمراجعة
التدقيق	فحص البلاغ في مكتب الحي المصغر للتأكد من عدم التكرار ومن وضوح البيانات الأساسية	بلاغ منقح أو مدمج مع بلاغات مشابهة.
التصنيف	تصنيف البلاغ إلى نظافة، أرصفة، إنارة، تشجير، مخلفات بناء، حفريات، أو تشوّه بصري مؤقت.	قائمة أولويات قابلة للإحالة
الإحالة	إرسال البلاغ إلى البلدية الفرعية أو الجهة المختصة حسب نوع المشكلة، مع تحديد مستوى الاستعجال.	مسؤولية معالجة واضحة وزمن متابعة مبدئي.
المتابعة المرئية	تحديث لوحة نبض الحي بحالة البلاغ، تجديد قيد المعالجة، يحتاج تنسيق، مغلق، أو مؤجل بسبب مشروع قائم.	شفافية تمنع تكرار البلاغ وتخفف شعور السكان بالغموض
المعالجة أو التخفيف	تنفيذ الصيانة أو تطبيق حل مؤقت مثل الممر الأخضر حول موقع إنشاء لا يمكن إنشاؤه فوراً	تحسن ملموس أو تقليل أثر المشكلة إلى حين المعالجة النهائية
التقييم	جمع ملاحظة مختصرة من السكان أو راصد الحي بعد الإغلاق أو بعد الحل المؤقت	قياس رضا أولي وتوثيق ما نجح وما يحتاج تحسيناً
التعلم الشهري	مراجعة البلاغات المتكررة ومؤشر جودة الحي وتحديد ثلاثة تحسينات للشهر التالي	تحسين دوري مبني على بيانات محلية لا على انطباعات عامة

الجدول الرابع: خطة تنفيذ تجريبية مقترحة

الفترة	النشاط الرئيس	المخرج المتوقع
الأسبوع 1	اعتماد الحي التجريبي وتحديد منسق البلدية ونطاق المشكلات المستهدفة.	خطة نطاق واضحة وبطاقة رصد أولية.
الأسبوع 2	تجهيز مكتب الحي المصغر وتوحيد نموذج استقبال الملاحظات وربطه بالقنوات الرسمية القائمة.	آلية عمل مبسطة لا تتعارض مع منصة بلدي أو 940.
الأسبوع 3	تدريب راصدي الحي على التصوير، وصف المشكلة، تحديد الموقع، وأخلاقيات الخصوصية.	فريق رصد محدود ومدرّب.
الأسبوعان 4-5	جمع الملاحظات الميدانية وتحليل البلاغات المتكررة وتصنيفها حسب الأثر والأولوية.	خريطة أولويات أولية للحي.
الأسبوع 6	إطلاق النسخة الأولى من لوحة نبض الحي وعرض الحالات العامة دون بيانات شخصية.	شفافية أولية حول حجم البلاغات وحالتها.
الأسبوعان 7-8	متابعة البلاغات ذات الأولوية مع البلدية الفرعية وتوثيق ما عولج وما يحتاج تنسيقاً.	انخفاض التكرار وتحسن وضوح مسار البلاغ.
الأسبوع 9	تطبيق تجربة مصغرة للممر الأخضر المؤقت في موقع حفريات أو تشوه بصري مؤقت.	تخفيف أثر بصري وتحسين مسار مشاة مؤقت.
الأسبوع 10	تفعيل نقاط الحي وربطها بسلوكيات إيجابية مثل البلاغ الدقيق أو مبادرة النظافة أو المحافظة على التشجير.	تحفيز معنوي منخفض التكلفة.
الأسبوع 11	قياس أولي لمؤشر جودة الحي ومقارنة الوضع قبل وبعد التجربة.	نتائج قابلة للعرض لصانع القرار.
الأسبوع 12	إعداد تقرير ختامي يتضمن الدروس المستفادة والتعديلات المطلوبة قبل التوسع.	قرار مبني على تجربة: استمرار، تعديل، أو توسع محدود.

توزيع الأدوار والمسؤوليات

الجدول السادس: مصفوفة الأدوار داخل نموذج حَيَّنا مسؤول:

الطرف	الدور المقترح	حدود المسؤولية
أمانة منطقة الرياض	اعتماد الإطار العام، توفير البيانات الممكنة ومتابعة توافق النموذج مع الخطط البلدية.	لا تدخل في التفاصيل اليومية إلا عبر البلديات الفرعية والأنظمة المعتمدة.
البلدية الفرعية	استلام الأولويات، توجيه فرق الصيانة أو المقاولين، وتحديث حالة المعالجة.	تبقى الجهة التنفيذية الأساسية المسؤولة عن القرار والمعالجة.
مكتب الحي البلدي المصغر	تنسيق البلاغات، دمج المتكرر، رفع جودة البيانات، وتحديث لوحة نبض الحي.	تنسقي لا تنفيذي، ولا يملك صلاحيات صيانة أو إلزام خارج النظام البلدي.

راصد الحي	توثيق الملاحظات وتوجيه السكان إلى بلاغات واضحة وغير مكررة.	لا يمثل جهة رقابية رسمية ولا يتدخل في أعمال المقاولين
السكان	الملاحظة، الإبلاغ المنظم، التقييم، والمشاركة في مبادرات المحافظة على الحي.	لا يتحملون تكاليف أو مسؤوليات تنفيذية تخص البلدية
القطاع غير الربحي والمبادرات المحلية	دعم التوعية، تنظيم الحملات، والمشاركة في التحفيز المجتمعي.	دور مساند اختياري يخضع للتنسيق والضوابط.
المقاولون ومواقع الإنشاء	الالتزام بالسلامة والتغليظ البصري. والمسارات البديلة عند الحاجة	مسؤولية مرتبطة بالعقود والتصاريف والاشتراطات البلدية.

مؤشر جودة الحي المقترح .

يقيس مؤشر جودة الحي التحسين بطريقة مبسطة ومفهومة، دون الدخول في نماذج رياضية معقدة ويمكن احتساب المؤشر شهرياً من خلال ملاحظة ميدانية منظمة ومراجعة حالة البلاغات. والغرض منه لي س ترتيب الأحياء بصورة تنافسية حادة، بل معرفة هل يتحسن الحي فعلاً أم أن المشكلات تتكرر في المواقع نفسها.

الجدول السادس : أبعاد مؤشر جودة الحي

البعد	طريقة القياس المبسطة	دلالة التحسن
النظافة ومخلفات البناء	عدد المواقع المتكررة للمخلفات ونسبة ما عولج منها خلال الشهر مع	انخفاض المواقع المتكررة ووضع آلية التعامل مع المخلفات.
الأرصفة ومسارات المشاة	عدد الملاحظات المتعلقة بتكسير الرصيف أو إعاقة المشاة أو غياب المسار الآمن	تحسن سلامة الحركة اليومية وانخفاض العوائق
الإضاءة	عدد نقاط الإنارة المعطلة أو المناطق ضعيفة الإضاءة كما تظهر في الرصد	تحسن الإحساس بالأمان واكتمال الخدمة.
التشجير والمظهر العام	حالة التشجير الداخلي، وجود فراغات نباتية، ومدى العناية بالممرات	ارتفاع جودة المشهد الحضري داخل الشوارع الداخلية
مواقع الإنشاء والحفريات	وجود حواجز مرتبة، لوحات زمنية، مسارات بديلة، أو ممر أخضر مؤقت	تقليل الأثر البصري والنفسي للمشاريع الجارية
زمن الاستجابة والشفافية	متوسط زمن الفرز والتحديث ونسبة البلاغات التي ظهرت حالتها في لوحة نبض الحي	زيادة الثقة وتقليل الغموض البلاغات المتكررة بسبب الغموض

ويمثل هذا المؤشر أداة متابعة عملية تساعد البلدية الفرعية ومكتب الحي البلدي المصغر على قراءة مستوى التحسن بصورة دورية وواضحة. كما يتيح مقارنة وضع الحي بين شهر وآخر، دون تحويل القياس إلى أداة عقابية أو تنافسية بين الأحياء.

سيناريو تطبيقي مختصر

يعرض السيناريو التطبيقي المختصر صورة عملية لطريقة تشغيل النموذج المقترح داخل الحي، من خلال ربط المشكلات البلدية اليومية بأدوات واضحة للرصد والتنسيق والمتابعة .

الجدول السابع: أمثلة تطبيقية لاستخدام النموذج

الموقف	تدخل النموذج	الأثر المتوقع
تكرر بلاغات عن رصيف متضرر قرب مدرسة أو مسجد	يُدْمَج مكتب الحي البلاغات المتكررة، يحدد الموقع بدقة، ويرفعه كأولوية بسبب أثره على المشاة.	بلاغ واحد واضح بدل بلاغات كثيرة متفرقة. واحتمال استجابة أسرع
وجود حفريات مستمرة تشوه المشهد وتربك حركة المشاة	يوصي النموذج بتطبيق ممر أخضر مؤقت. لوحة زمنية للمشروع، ومسار بديل آمن	تقليل الانزعاج اليومي وتحسين تجربة السكان حتى انتهاء المشروع
ضعف التشجير في شارع داخلي. رغم تحسن المحاور الرئيسية	يرصد راصد الحي الفراغات النباتية وتعرض في لوحة نبض الحي ضمن أولويات الشهر	تحويل التشجير من ملاحظة عامة إلى مواقع محددة قابلة للمعالجة
تراكم مخلفات بناء في أرض فضاء حديثة النمو	تصنف المشكلة ضمن مخلفات البناء، وتنسق مع البلدية والجهة المختصة مع متابعة الحالة في اللوحة	خفض تكرار المخلفات ورفع وضوح المسؤولية
مشاركة سكان في تنظيف ممر أو حماية شتلات	تسجل المبادرة ضمن نقاط الحي وتعلن. كتجربة إيجابية لا كمهمة بديلة عن البلدية	تحفيز مجتمعي يحافظ على التحسينات دون تحميل السكان عبء الخدمة

ضوابط تنفيذية لضمان الواقعية .

الجدول الثامن: ضوابط واقعية لتطبيق النموذج

الضابط	سبب أهميته	تطبيقه في النموذج
عدم نقل العبء التنفيذي للسكان	حتى لا تتحول المشاركة إلى خصخصة. غير مباشرة للمسؤولية البلدية	السكان يرصدون ويقيمون، والبلدية تنفذ وتعتمد وتراقب
حماية الخصوصية	لأن البلاغات قد تتضمن صوراً ومواقع وملاحظات حساسة	عرض بيانات مجمعة في لوحة نبض الحي دون أسماء أو أرقام شخصية
البدء المحدود	لتقليل التكلفة والمخاطر التشغيلية	تجربة 12 أسبوعاً في حي أو نطاق صغير قبل التوسع
الارتباط بالقيود الرسمية	لمنع تضارب البلاغات أو إنشاء نظام موازن غير معتمد ومسارات	الربط مع منصة بلدي و940 والبلدية الفرعية بوصفها مصادر رسمية
التحفيز المعنوي لا المالي	حتى تبقى المشاركة مستدامة وغير مكلفة. أو قابلة للتلاعب	شهادات، شارات، إعلان مبادرات. وتقدير مجتمعي
قياس التحسن لا	حتى لا يصبح الهدف زيادة الأرقام	المؤشر يقيس الإغلاق، انخفاض

تؤكد هذه الضوابط أن تطبيق نموذج «حيناً مسؤول» لا يقوم على طرح أفكار مثالية يصعب تنفيذها، بل يستند إلى منطق إداري واقعي يراعي حدود الموارد، واختصاصات الجهات البلدية، وطبيعة مشاركة السكان داخل الأحياء.

فنجاح النموذج لا يرتبط بكثرة الأدوات المقترحة فقط، وإنما بقدرته على العمل ضمن المنظومة البلدية القائمة دون أن يخلق أعباء تشغيلية إضافية أو مسارات غير رسمية قد تضعف كفاءة المتابعة. ومن هذا المنطلق، تم التركيز على أن تكون مشاركة السكان داعمة للقرار البلدي وليست بديلة عنه، بحيث يظل التنفيذ والاعتماد والرقابة من مسؤولية البلدية، بينما يسهم المجتمع في الرصد، وتحديد الأولويات، وتقديم التغذية الراجعة. كما أن حماية

الخصوصية تمثل شرطاً أساسياً لبناء الثقة بين السكان والجهة المنفذة، خصوصاً أن البلاغات قد ترتبط بمواقع سكنية أو صور ميدانية أو ملاحظات ذات حساسية اجتماعية.

الارتباط بالمرجعيات العلمية والرسمية

يتوافق المخطط مع الأدبيات التي تؤكد أهمية الإنتاج المشترك ومشاركة المواطنين في الخدمات العامة، ومع المرجعيات الرسمية التي تؤكد س توجهاً نحو المشاركة الإلكترونية، تحسين جودة الحياة، رفع جودة المشهد الحضري، وتطوير قنوات البلاغات. وبهذا لا يقترح النموذج إلغاء المنصات الرقمية، بل يضيف إليها طبقة تنظيم محلية تجعل البلاغ أكثر دقة، والمتابعة أكثر شفافية، والأثر أكثر قرباً من حياة السكان اليومية.

الجدول التاسع: صلة المخطط بالمراجع المعتمدة :

المرجعية	مجال الاستفادة في المخطط	«انعكاسها على نموذج «حيناً مسؤول»
الإنتاج المشترك للخدمات العامة	تأكيد أن المستفيد يمكن أن يشارك في الرصد والتقييم دون أن يصبح منفذاً للخدمة.	تحديد دور السكان بوصفهم شركاء. معرفة وملاحظة لا بدلاء عن البلدية.
إرشادات مشاركة المواطنين	تنظيم المشاركة وفق قواعد وضوح وشفافية وتغذية راجعة.	لوحة نبض الحي والتقييم الشهري.
منصة بلدي ونظام 940	وجود قنوات رسمية قائمة لاستقبال البلاغات والشكاوى.	تحسين جودة البلاغ قبل إحالته أو متابعته عبر القنوات القائمة.
برنامج الرياض الخضراء وتحسين جودة الحياة	تأكيد أهمية التشجير والمشهد الحضري والراحة اليومية للسكان.	الممر الأخضر المؤقت ومؤشر جودة الحي.
دراسات طلبات الخدمة 311	إبراز قيمة بيانات البلاغات في فهم المشكلات المكانية داخل المدن.	تحليل البلاغات المتكررة وربطها بخريطة أولويات الحي.

وتبرز أهمية ربط المخطط بهذه المرجعيات في أنه يمنح نموذج «حيناً مسؤول» أساساً علمياً ورسمياً واضحاً، فلا يظهر بوصفه تصورًا مستقلاً أو منفصلاً عن الاتجاهات الحديثة في الإدارة المحلية، بل امتداداً عملياً لما تؤكد عليه الأدبيات والبرامج الرسمية من ضرورة إشراك المستفيدين في تحسين الخدمات العامة.

□

1. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1 . المقدمة

تعد الدراسات السابقة من المكونات الأساسية في بناء أي دراسة علمية، حيث تساعد الباحث على فهم الموضوع محل الدراسة من خلال التعرف على المفاهيم والنظريات والاتجاهات البحثية التي تناولته، كما تساهم في تحديد الجوانب التي حظيت باهتمام الباحثين والجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل. وفي ضوء ذلك، يتناول هذا الفصل مجموعة من الأدبيات والدراسات المرتبطة بموضوع الحوكمة المجتمعية التشاركية، ومشاركة المواطنين في الخدمات العامة، والإنتاج المشترك للخدمات، واستخدام قنوات البلاغات الرقمية، إضافة إلى الأدبيات المرتبطة بكفاءة الخدمات البلدية وتحسين البيئة والمشهد الحضري.

وتكتسب مراجعة هذه الأدبيات أهمية خاصة في الدراسة الحالية؛ لأن موضوع البحث لا ينظر إلى الخدمات البلدية باعتبارها خدمات تشغيلية تقدمها الجهة الحكومية للمستفيد فقط، وإنما ينظر إليها باعتبارها مجالاً يمكن أن تتفاعل فيه الجهات البلدية مع السكان بصورة أكثر تنظيماً واستمرارية. فالسكان يمتلكون معرفة مباشرة بالمشكلات التي تظهر في بيئتهم اليومية، مثل مشكلات النظافة، وتضرر الأرصفة، وضعف الإنارة، ونقص التشجير، ومخلفات البناء، ومظاهر التشوه البصري، بينما تمتلك الجهات البلدية الموارد والصلاحيات والخبرة الفنية اللازمة لمعالجة هذه المشكلات. ومن هنا تظهر أهمية وجود آلية تربط بين المعرفة المحلية التي يمتلكها السكان والقدرة التنفيذية التي تمتلكها الجهات البلدية.

وقد ركزت بعض الأدبيات على مفهوم الإنتاج المشترك للخدمات العامة، حيث لا يكون المواطن مجرد متلقٍ للخدمة، وإنما يمكن أن يساهم في مراحل مختلفة من دورة الخدمة، مثل تحديد الاحتياجات، وتقديم المعلومات، والمشاركة في التقييم، وتقديم التغذية الراجعة. وتتسجم هذه الفكرة مع أدبيات الإنتاج المشترك التي تؤكد أن مشاركة المستخدمين والمجتمع يمكن أن تسهم في تطوير الخدمات العامة وتحسين الابتكار الاجتماعي عندما تكون المشاركة منظمة وواضحة الأدوار. كما تشير هذه الأدبيات إلى أن المشاركة الفاعلة لا تعني نقل مسؤولية تقديم الخدمة من الحكومة إلى المواطنين، وإنما تعني الاستفادة من معرفة المواطنين وخبراتهم المحلية بطريقة تدعم المؤسسات العامة ولا تحل محلها.

وفي السياق نفسه، أصبحت القنوات الرقمية جزءاً مهماً من العلاقة بين المواطن والجهات الحكومية، حيث أتاحَت المنصات الإلكترونية إمكانية تقديم البلاغات والشكاوى ومتابعتها بصورة أكثر تنظيماً. وتظهر هذه الأهمية بوضوح في المملكة العربية السعودية من خلال القنوات الرقمية الرسمية مثل منصة «بلدي» ونظام البلاغات 940، اللذين يوفران مسارات رسمية للتواصل بشأن الخدمات والملاحظات البلدية. إلا أن وجود القناة الرقمية بحد ذاتها لا يعني بالضرورة أن المشاركة أصبحت تشاركية بالمعنى الكامل؛ إذ تظل هناك حاجة إلى جودة البيانات، ودقة وصف المشكلة، وتحديد الأولويات، ووجود تغذية راجعة واضحة للمستفيد.

1.2 المتغير المستقل

(الحكومة المجتمعية التشاركية والتحفيز المجتمعي)

تمثل الحوكمة المجتمعية التشاركية أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة، وتقوم فكرتها الأساسية على توسيع دائرة المشاركة في عملية إدارة الشأن العام بحيث لا تقتصر عملية اتخاذ القرار على الجهات الحكومية وحدها، وإنما تستفيد أيضاً من معرفة وخبرات وملاحظات الأطراف المتأثرة بالخدمة. وفي المجال البلدي تحديداً، تكتسب هذه الفكرة أهمية أكبر بسبب الطبيعة المحلية للخدمات البلدية؛ فالكثير من المشكلات التي تتعامل معها البلديات تختلف من حي إلى آخر، كما أن السكان هم الطرف الأكثر قرباً من تفاصيل البيئة الحضرية اليومية.

وتختلف الحوكمة التشاركية عن المشاركة التقليدية التي قد تقتصر على استقبال الشكاوى أو استطلاع رأي المستفيد بعد تقديم الخدمة. فالمشاركة التشاركية تتطلب وجود مساحة أكبر للتفاعل بين الأطراف، بحيث يستطيع السكان التعبير عن احتياجاتهم، وتحديد المشكلات ذات الأولوية، وتقديم المعلومات المحلية، ثم متابعة ما تم اتخاذه من إجراءات وتقييم النتائج. وبذلك تصبح المشاركة جزءاً من دورة الخدمة وليست مجرد خطوة منفصلة في نهايتها.

وتتسجم هذه الرؤية مع مفهوم الإنتاج المشترك للخدمات العامة الذي تناولته الأدبيات الإدارية، والذي يقوم على إمكانية مساهمة المستخدمين والمجتمع في إنتاج القيمة العامة إلى جانب المؤسسات الحكومية. ويؤكد هذا الاتجاه أن المواطن يستطيع تقديم معرفة ومعلومات لا تتوفر دائماً لدى الجهة الحكومية بنفس مستوى التفصيل، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالمشكلات الصغيرة والمتكررة داخل الأحياء. ومن أمثلة ذلك معرفة السكان بالأماكن التي تتكرر فيها مشكلات الأرصفة أو تجمع النفايات أو ضعف الإنارة، أو ملاحظة تأثير الحفريات والمشروعات الإنشائية على حركة المشاة.

وقد تناولت أدبيات الإنتاج المشترك دور المستخدمين والمجتمع في دعم الخدمات العامة، وهو ما يتفق مع فكرة أن تحسين الخدمة لا يعتمد بالضرورة على زيادة الموارد فقط، وإنما يمكن أن يعتمد أيضاً على تنظيم العلاقة بين مقدم الخدمة والمستفيد والاستفادة من المعلومات المحلية المتوفرة لدى المجتمع. وتبرز أهمية هذا المفهوم بالنسبة للدراسة الحالية في أنه يوضح أن السكان يمكن أن يكونوا مصدرًا مهمًا للمعلومات المرتبطة بالمشكلات اليومية داخل الأحياء.

كما تناولت الأدبيات المتعلقة بالمشاركة المدنية أهمية وجود قنوات واضحة ومعلومات مفهومة وفرص حقيقية للتعبير والتغذية الراجعة. ولذلك فإن المشاركة لا تحقق أهدافها بمجرد توفير قناة إلكترونية، بل تحتاج إلى أن يشعر المواطن بأن مشاركته لها نتيجة واضحة وأن الجهة المسؤولة تتعامل معها بجدية وشفافية.

ومن هذا المنطلق، يمكن تحديد مجموعة من الأبعاد الأساسية للحوكمة المجتمعية التشاركية في الدراسة الحالية. يتمثل البعد الأول في المشاركة المجتمعية، ويقصد بها قدرة السكان على المساهمة في رصد المشكلات وتحديد الأولويات وتقديم المقترحات والتقييم بعد تنفيذ المعالجة. أما البعد الثاني فهو الشفافية، ويقصد بها وضوح المعلومات المتعلقة بحالة البلاغات ومراحل معالجتها، بما يساعد على تقليل الغموض لدى السكان.

ويتمثل البعد الثالث في التنسيق المؤسسي، وهو عنصر مهم لأن المشكلة البلدية الواحدة قد تتطلب تدخل أكثر من جهة. ولذلك فإن وجود نقطة تنسيق محلية يمكن أن يقلل من تشتت البلاغات ويزيد وضوح المسؤولية. أما البعد الرابع فهو التقييم المشترك، حيث لا ينتهي دور المجتمع بمجرد إغلاق البلاغ، وإنما يمكن استخدام ملاحظات السكان لتحديد مدى نجاح المعالجة وما إذا كانت المشكلة قد عادت للظهور مرة أخرى.

ويضاف إلى ذلك التحفيز المجتمعي، الذي يمثل عنصراً مساعداً في تحويل المشاركة من نشاط فردي متقطع إلى سلوك مستمر. ولا يشترط أن يكون التحفيز مالياً؛ بل يمكن أن يكون من خلال التقدير المعنوي، والشهادات، وإبراز المبادرات الإيجابية، وتقدير الفرق المجتمعية النشطة. وتقوم الفكرة الأساسية على تشجيع السلوكيات التي تسهم في المحافظة على التحسينات، وليس تشجيع زيادة عدد البلاغات فقط.

وفي ضوء هذا الفهم، يأتي نموذج «حيّنا مسؤول» بوصفه محاولة لترجمة مفهوم الحوكمة التشاركية إلى إجراءات عملية. فـ«مكتب الحي البلدي المصغر» يؤدي دور التنسيق، و«راصد الحي» يركز على تحسين جودة الملاحظات، و«لوحة نبض الحي» توفر مستوى من الشفافية، بينما تعمل «نقاط الحي» على دعم التحفيز المجتمعي، ويعمل «مؤشر جودة الحي» على توفير وسيلة مبسطة لمتابعة التحسن.

وبناءً على ما سبق، تعتمد الدراسة الحالية مفهوماً إجرائياً للحوكمة المجتمعية التشاركية يقوم على أن السكان شركاء في الرصد وتحديد الأولويات والتقييم وتقديم التغذية الراجعة، بينما تظل الجهة البلدية مسؤولة عن القرار والتنفيذ والرقابة. ويعد هذا التفريق مهماً حتى لا تتحول المشاركة المجتمعية إلى نقل غير مباشر للمسؤولية التنفيذية إلى السكان.

3.1 . المتغير التابع

كفاءة الخدمات البلدية وتحسين المشهد الحضري

تمثل كفاءة الخدمات البلدية أحد المؤشرات المهمة على قدرة الإدارة المحلية على الاستجابة لاحتياجات السكان وتحويل الموارد المتاحة إلى نتائج ملموسة في البيئة الحضرية. ولا تقتصر الكفاءة هنا على سرعة تنفيذ البلاغ أو إغلاقه إدارياً، وإنما تشمل جودة المعالجة ومدى استدامتها وقدرتها على حل المشكلة بصورة فعلية.

وتتعدد مجالات الخدمات البلدية التي ترتبط مباشرة بالحياة اليومية للسكان، ومن أبرزها النظافة، وإدارة المخلفات، وصيانة الأرصفة، والإنارة، والتشجير، وتنظيم مواقع الإنشاء والحفريات، والحد من مظاهر التشوه البصري. وعلى الرغم من أن هذه الخدمات قد تبدو منفصلة عن بعضها، إلا أنها تتكامل في تشكيل الصورة

العامة للحي ومدى ملاءمته للعيش والحركة والاستخدام اليومي.

وتشير الدراسات المرتبطة بأنظمة طلبات الخدمة في المدن إلى أن بيانات البلاغات يمكن أن تمثل مصدرًا مهمًا لفهم المشكلات الحضرية من الناحية المكانية. فقد تناولت دراسة Wang وزملائه بنية طلبات الخدمة 311 بوصفها مصدرًا يمكن الاستفادة منه في فهم المشكلات المكانية داخل المدن. وتبرز أهمية هذه النتيجة بالنسبة للدراسة الحالية في إمكانية الانتقال من التعامل مع البلاغ باعتباره حالة فردية إلى التعامل مع مجموعة البلاغات بوصفها بيانات تساعد في اكتشاف المشكلات المتكررة وتحديد المواقع التي تحتاج إلى تدخل أكثر أولوية.

كما تناولت الأدبيات المتعلقة باستخدام المواطنين لأنظمة البلاغات أثر هذه الأنظمة في تجربة المواطن مع الخدمة العامة. وتوضح هذه الأدبيات أن القناة الرقمية يمكن أن تكون وسيلة مهمة لتحسين التواصل، لكنها تحتاج إلى إدارة جيدة للمعلومات وتقديم استجابة واضحة حتى يشعر المواطن بأن مشاركته أدت إلى نتيجة.

وفي السياق السعودي، تمثل الخدمات الإلكترونية البلدية أحد مظاهر التحول الرقمي في الإدارة العامة. وتوفر منصة «بلدي» خدمات مرتبطة بالبلاغات البلدية، كما يمثل نظام 940 قناة رسمية لتقديم البلاغات والشكاوى. وتؤكد هذه القنوات أهمية الانتقال من الأساليب التقليدية في استقبال الملاحظات إلى أساليب رقمية أكثر تنظيمًا. ومع ذلك، فإن تطوير كفاءة الخدمة لا يعتمد فقط على استقبال البلاغ، وإنما يعتمد أيضًا على جودة البيانات التي يحتوي عليها، ودقة تحديد الموقع، وتصنيف المشكلة، وإمكانية تحديد الجهة المسؤولة عنها، ثم متابعة مراحل المعالجة.

ومن هنا يمكن النظر إلى كفاءة الخدمات البلدية من خلال مجموعة من المؤشرات العملية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية. ومن أهم هذه المؤشرات سرعة الاستجابة، أي الفترة التي تحتاجها الجهة المختصة للانتقال من استقبال المشكلة إلى بدء المعالجة أو اتخاذ الإجراء المناسب. كما تشمل الكفاءة دقة تصنيف المشكلة، لأن التصنيف الصحيح يساعد على توجيه البلاغ إلى الجهة المناسبة ويقلل الوقت الضائع في إعادة التوجيه.

ويأتي أيضًا انخفاض تكرار المشكلة كمؤشر مهم؛ فإغلاق البلاغ لا يعني بالضرورة حل المشكلة بصورة نهائية إذا عادت للظهور في الموقع نفسه بعد فترة قصيرة. ولذلك فإن قياس تكرار المشكلات يساعد على التمييز بين المعالجة المؤقتة والمعالجة الأكثر استدامة.

أما تحسين المشهد الحضري فيرتبط بالنتيجة الملموسة التي تظهر في البيئة اليومية للسكان. ويشمل ذلك تحسين مستوى النظافة، وانخفاض مخلفات البناء، وتحسين سلامة الأرصفة ومسارات المشاة، وتحسين الإنارة، وزيادة جودة التشجير الداخلي، وتنظيم مواقع الحفريات والمشروعات المؤقتة. ويكتسب هذا الجانب أهمية خاصة في مدينة الرياض بسبب التوسع العمراني والنشاط الإنشائي المستمر الذي يجعل المحافظة على جودة المشهد الحضري عملية تحتاج إلى متابعة مستمرة.

كما أن رضا السكان يمثل جانبًا مهمًا في تقييم الخدمة؛ لأن نجاح الخدمة العامة لا يرتبط فقط بإتمام الإجراء من وجهة نظر الجهة المنفذة، بل يرتبط بمدى انعكاس ذلك على تجربة المستفيد. ولذلك فإن إشراك السكان في التقييم بعد معالجة المشكلة يمكن أن يوفر معلومات إضافية تساعد في معرفة ما إذا كانت المعالجة قد حققت الهدف المطلوب.

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية مفهومًا عمليًا لكفاءة الخدمات البلدية، بحيث يتم قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات القابلة للملاحظة، مثل سرعة الاستجابة، وجودة البلاغات، وانخفاض تكرار المشكلات،

ووضوح مراحل المتابعة، وتحسن المشهد الحضري، ومستوى رضا السكان. ويتيح هذا المفهوم قياس أثر الحوكمة التشاركية بصورة أكثر واقعية بدل الاعتماد على مؤشر واحد مثل عدد البلاغات المغلقة.

4.1 . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الأدبيات السابقة إلى وجود ارتباط بين جودة العلاقة بين المؤسسات العامة والمجتمع وبين قدرة المؤسسات على تقديم خدمات أكثر استجابة لاحتياجات المستفيدين. وتقوم الفكرة الأساسية في الدراسة الحالية على أن الحوكمة المجتمعية التشاركية يمكن أن تسهم في رفع كفاءة الخدمات البلدية عندما يتم تنظيم المشاركة وتحويلها إلى معلومات واضحة قابلة للاستخدام في اتخاذ القرار.

فالمشكلة البلدية تبدأ في كثير من الحالات بملاحظة صغيرة لدى أحد السكان، مثل وجود رصيف متضرر أو تراكم مخلفات أو ضعف في الإنارة. وإذا بقيت هذه الملاحظة في إطار شكوى فردية غير منظمة، فقد يكون من الصعب تحديد مدى تكرارها أو مقارنتها بالمشكلات الأخرى في الحي. أما إذا تم تنظيم الملاحظات وتصنيفها وتحديد مواقعها ودمج البلاغات المتكررة، فإنها تتحول إلى بيانات يمكن أن تساعد في ترتيب الأولويات.

ومن هنا يظهر الدور الذي يمكن أن تؤديه الشفافية. فعندما يعرف السكان حالة البلاغ ومراحل معالجته، يقل احتمال إعادة تقديم البلاغ نفسه بصورة متكررة بسبب عدم معرفة ما إذا كانت الجهة المختصة قد تعاملت معه أم لا. كما أن عرض المعلومات بصورة مبسطة يساعد على بناء الثقة، ويعطي السكان صورة أوضح عن طبيعة التحديات التي تواجه المعالجة.

كذلك فإن المشاركة في تحديد الأولويات يمكن أن تساعد في توجيه الموارد نحو المشكلات الأكثر تأثيراً في الحياة اليومية. فعلى سبيل المثال، قد تكون هناك مجموعة من الملاحظات المتعلقة بأرصفة داخل حي معين، ولكن بعضها يقع بالقرب من مدرسة أو مسجد أو سوق ويؤثر بصورة مباشرة في حركة المشاة وسلامتهم. وبالتالي فإن وجود آلية محلية لترتيب الأولويات يمكن أن يساعد على التمييز بين البلاغات وفق درجة أثرها وليس فقط وفق ترتيب وصولها.

وتشير أدبيات الإنتاج المشترك إلى أن إشراك المستخدمين يمكن أن يضيف معرفة محلية مهمة إلى عملية تقديم الخدمة. وهذا يتفق مع طبيعة الخدمات البلدية؛ لأن السكان يملكون معرفة متكررة ومباشرة بالمكان، بينما تمتلك الجهة البلدية المعرفة الفنية والصلاحيات التنفيذية. وعندما تتكامل هاتان المعرفةان يمكن أن تصبح عملية تحديد المشكلة أكثر دقة.

وتظهر أهمية التنسيق المؤسسي في هذه العلاقة أيضاً؛ لأن البلاغ البلدي قد يرتبط أحياناً بأكثر من طرف. فمشكلة حفريات في شارع قد تتطلب التنسيق مع جهة منفذة للمشروع أو مقاول أو جهة خدمية أخرى، بينما تحتاج معالجة الرصيف أو التشجير إلى جهة تنفيذية مختلفة. ولذلك فإن وجود مكتب تنسيق محلي، كما يقترح نموذج «حيناً مسؤول»، يمكن أن يساعد على تنظيم الملاحظات وتوجيهها إلى الجهة المختصة دون أن يحل محلها.

كما أن التحفيز المجتمعي يمكن أن يدعم العلاقة بين المشاركة وكفاءة الخدمة من خلال تشجيع السلوكيات الإيجابية. فالهدف ليس أن يصبح السكان أكثر نشاطاً في تقديم الشكاوى فقط، وإنما أن يشاركوا أيضاً في المحافظة على التحسينات ودعم المبادرات المحلية. ولهذا السبب يعتمد النموذج المقترح على «نقاط الحي» بوصفها وسيلة تقدير معنوي، وليس بوصفها نظاماً مالياً أو بديلاً عن الخدمات البلدية.

وتتفق هذه الفكرة مع الاتجاه الذي يربط بين المشاركة والثقة في المؤسسات العامة. فالمشاركة تصبح أكثر استدامة عندما يلمس المواطن أثراً واضحاً لمشاركته، وعندما يحصل على معلومات حول ما تم اتخاذه من إجراءات. ومن ناحية أخرى، فإن تحسين الخدمة يمكن أن يؤدي إلى زيادة الثقة والاستعداد للمشاركة مستقبلاً، مما يعني أن العلاقة بين الطرفين قد تكون تفاعلية وليست أحادية الاتجاه.

ويمكن توضيح العلاقة المفترضة في الدراسة على النحو الآتي: تبدأ العملية بالمشاركة المجتمعية من خلال رصد المشكلة وتقديم المعلومات، ثم تأتي الشفافية من خلال إظهار حالة البلاغ ومراحل معالجته، ثم يعمل التنسيق على توجيه البلاغ إلى الجهة المناسبة، بينما يدعم التحفيز استمرار المشاركة، ويأتي التقييم المشترك لمعرفة نتيجة المعالجة. وتؤدي هذه العناصر مجتمعة إلى تحسين جودة البيانات وترتيب الأولويات وتسريع الاستجابة وتقليل تكرار البلاغات، وهو ما ينعكس في النهاية على كفاءة الخدمات البلدية وتحسين المشهد

الحضري.

وبناءً على ذلك، فإن العلاقة التي تفترضها الدراسة ليست أن مجرد زيادة مشاركة السكان تؤدي تلقائياً إلى تحسين الخدمات، وإنما أن المشاركة المنظمة والشفافة والمدمجة بالتنسيق والتحفيز والتقييم يمكن أن توفر ظروفًا أفضل لتحسين كفاءة الخدمة. وهذه النقطة تعد أساسية في النموذج المقترح؛ لأن الهدف ليس زيادة حجم المشاركة بصورة عشوائية، وإنما رفع جودة المشاركة وقيمتها بالنسبة للقرار البلدي.

وفي هذا الإطار، يمثل نموذج «حيّنا مسؤول» حلقة وصل بين المتغير المستقل والمتغير التابع. فالحوكمة التشاركية تمثل الإطار الإداري، بينما تمثل أدوات النموذج آلية تحويل هذا الإطار إلى ممارسة عملية. ويقوم «مكتب الحي البلدي المصغر» بتنظيم الملاحظات، ويساعد «راصد الحي» على رفع جودة البيانات، وتوفر «لوحة نبض الحي» الشفافية، وتدعم «نقاط الحي» التحفيز، بينما يوفر «مؤشر جودة الحي» وسيلة مبسطة لمتابعة النتائج.

وعليه، فإن الدراسة الحالية تبني العلاقة بين المتغيرين على أساس وجود علاقة إيجابية متوقعة بين مستوى تطبيق الحوكمة المجتمعية التشاركية وبين كفاءة الخدمات البلدية. كما تفترض أن بعض أبعاد الحوكمة، مثل الشفافية والمشاركة والتحفيز، قد يكون لها أثر في مؤشرات محددة مثل سرعة الاستجابة، وانخفاض تكرار البلاغات، وتحسن رضا السكان، وتحسن بعض عناصر المشهد الحضري.

ومن الناحية التطبيقية، تسمح هذه العلاقة بتحويل النموذج من فكرة نظرية إلى تجربة قابلة للقياس. فبدل السؤال فقط عن مدى رضا السكان عن المشاركة، يمكن مقارنة مؤشرات عملية مثل عدد البلاغات المتكررة، ووضوح البيانات، وزمن الاستجابة، ونسبة الحالات التي تم تحديثها، ومستوى التحسن في مواقع محددة قبل تطبيق النموذج وبعده. وهذا يتفق مع طبيعة الدراسة الحالية التي تتجه إلى طرح نموذج تطبيقي يمكن اختباره وتطويره.

الخاتمة 1.5

يتضح من استعراض الدراسات والأدبيات السابقة أن موضوع الحوكمة المجتمعية التشاركية يرتبط بمجموعة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تؤكد أهمية إشراك المواطنين في تطوير الخدمات العامة، والاستفادة من المعرفة المحلية التي يمتلكها المجتمع، وتعزيز الشفافية والتغذية الراجعة والثقة بين المؤسسات العامة والمستفيدين. كما أوضحت الأدبيات المتعلقة بالإنتاج المشترك أن المواطن يمكن أن يؤدي دورًا مهمًا في مراحل مختلفة من دورة الخدمة، دون أن يعني ذلك نقل المسؤولية التنفيذية من المؤسسة الحكومية إلى المجتمع.

كما أظهرت الأدبيات المرتبطة بأنظمة البلاغات وطلبات الخدمة أن البيانات الناتجة عن تفاعل المواطنين مع الجهات العامة يمكن أن تكون ذات قيمة تتجاوز مجرد تسجيل الشكوى، إذ يمكن استخدامها للتعرف على الأنماط المكانية للمشكلات وتحديد المناطق التي تتكرر فيها الاحتياجات. وتتسجم هذه الفكرة مع واقع الخدمات البلدية في مدينة الرياض، حيث يمكن أن تتكرر بعض المشكلات في مواقع محددة، الأمر الذي يجعل تنظيم البيانات وتحليلها عنصرًا مهمًا في تحسين القرار البلدي.

وفي المقابل، يتضح أن كفاءة الخدمات البلدية لا ينبغي أن تقاس فقط بعدد البلاغات التي تم استقبالها أو إغلاقها، بل ينبغي أن تشمل جودة المعالجة، وسرعة الاستجابة، وانخفاض تكرار المشكلة، وتحسن البيئة الحضرية، ورضا السكان، ووضوح عملية المتابعة. ومن هنا فإن العلاقة بين الحوكمة التشاركية وكفاءة الخدمات تبدو أكثر أهمية عندما تكون المشاركة منظمة ومصحوبة بالشفافية والتنسيق والتقييم.

وبالاستناد إلى ما سبق، يمكن تحديد الفجوة التي تركز عليها الدراسة الحالية في الحاجة إلى الانتقال من مفهوم المشاركة الذي يقتصر على تقديم البلاغات إلى مفهوم أوسع يقوم على تنظيم دورة المشاركة كاملة؛ بدءًا من رصد المشكلة، مرورًا بتحسين البيانات وتصنيفها وتحديد أولويتها، ثم إحالتها إلى الجهة المختصة ومتابعة حالتها، وانتهاءً بتقييم أثر المعالجة.

وتحاول الدراسة الحالية معالجة هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج «حيثاً مسؤول»، الذي يجمع بين عدد من الأدوات التشغيلية البسيطة، وهي مكتب الحي البلدي المصغر، وراصد الحي، ولوحة نبض الحي، ونقاط الحي، والممر الأخضر المؤقت، ومؤشر جودة الحي. ويتميز النموذج بأنه لا يقترح إنشاء نظام منفصل عن القنوات الرسمية، وإنما يسعى إلى تنظيم العلاقة بين السكان والبلدية والاستفادة من القنوات القائمة مثل منصة «بلدي» و940.

كما أن النموذج المقترح يراعي مبدأً مهماً يتمثل في عدم تحميل السكان المسؤولية التنفيذية عن الخدمات البلدية؛ فدورهم يتركز في الرصد والمشاركة والتقييم وتقديم التغذية الراجعة، بينما تبقى مسؤولية الاعتماد والتنفيذ والرقابة لدى الجهات البلدية المختصة. ويساعد هذا الفصل في الأدوار على تحقيق مشاركة واقعية يمكن استمرارها دون أن تتحول إلى بديل عن الدور الحكومي.

وبذلك، تدعم الدراسات السابقة الأساس النظري الذي قامت عليه الدراسة الحالية، في حين يقدم النموذج المقترح محاولة تطبيقية لترجمة هذه المفاهيم إلى إجراءات قابلة للتجربة داخل أحياء مدينة الرياض. ومن المتوقع أن تسهم الدراسة التطبيقية في اختبار مدى ملاءمة هذه الأدوات للواقع المحلي، ومدى قدرتها على تحسين جودة البلاغات، وتنظيم الأولويات، وزيادة الشفافية، وتحسين الاستجابة، وتقليل تكرار المشكلات، ورفع مستوى رضا السكان.

وعليه، فإن القيمة الأساسية للدراسة الحالية تتمثل في الربط بين الحوكمة المجتمعية التشاركية باعتبارها متغيراً مستقلاً، وبين كفاءة الخدمات البلدية وتحسين المشهد الحضري باعتبارهما مخرجات متوقعة، مع استخدام أدوات «حيثاً مسؤول» كحلقة تشغيلية تساعد على تحويل العلاقة النظرية إلى نموذج عملي قابل للتطبيق والتقييم. وهذا ما يمهد للانتقال إلى الجانب التطبيقي من البحث وقياس مدى واقعية النموذج وإمكانية تطويره وتطبيقه تدريجياً في أحياء أخرى.

قائمة المراجع:

1. الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). المشاركة الإلكترونية. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

1. [/https://www.rcrc.gov.sa/en/about-entity/e-participation](https://www.rcrc.gov.sa/en/about-entity/e-participation)

2. مساهمو ويكيبيديا. (د.ت). الرياض. في ويكيبيديا. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

3. <https://en.wikipedia.org/wiki/Riyadh>

أ. الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). مشروع الملك عبدالعزيز للنقل العام بمدينة

الرياض. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

4. <https://www.rcrc.gov.sa/en/projects/king-abdulaziz-project-for-riyadh-public-transport-2>

أ. العمران، أ. (2025، 18 يناير). طفرة العقار في الرياض تجعل تملك المساكن بعيد المنال لكثير من السعوديين. فايننشال تايمز.

5. <https://www.ft.com/content/4cc29603-ec42-4a09-84e0-cc2b1a9aaf7b>

أ. لحربي، أ.، كانغ، ك.، وهويسزكيويتش، إ. (6102). تأثير الثقة والمعايير الذاتية في نوايا المواطنين للمشاركة الإلكترونية عبر مواقع الحكومة الإلكترونية. *arXiv*.

6. <https://arxiv.org/abs/1606.00746>

أ. العنصري، م. ع. (5202). تقييم رضا المواطنين عن خدمات الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: منهج قائم على المعايير ومستند إلى النظرية. *arXiv*.

7. <https://arxiv.org/abs/2508.17912>

لهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). برنامج تطوير محاور الطرق الدائرية والريسية في مدينة الرياض.

استرجع في 14 يونيو 2026، من:

<https://www.rcrc.gov.sa/en/projects/riyadh-main-and-ring-road-axes-development-program>

1. الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). برنامج الرياض الخضراء. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

<https://www.rcrc.gov.sa/en/projects/green-riyadh-project>

الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). بوابة البيانات المفتوحة للهيئة الملكية لمدينة الرياض. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

<https://opendata.rcrc.gov.sa/pages/home-page>

مؤسسة المسار الرياضي. (د.ت). مركز معلومات المجتمع. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

<https://sportsboulevard.sa/en/community-information-center>

مؤسسة المسار الرياضي. (د.ت). كود التصميم للمسار الرياضي: إرشادات التخطيط العمراني والمعماري. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

8. <https://sportsboulevard.sa/en/design-code>

الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). مشروع حديقة الملك سلمان. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

<https://www.rcrc.gov.sa/en/projects/king-salman-park-project>

مؤسسة المسار الرياضي. (د.ت). عن المسار الرياضي. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

9. <https://sportsboulevard.sa/en/about-us>

وزارة البلديات والإسكان. (د.ت). تقديم بلاغ. منصة بلدي. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

10. <https://balady.gov.sa/ar/services/%D8%AA%D9%82%D8%AF%D9%8A%D8%A8%D9%84%D8%A7%D8%BA%-9%85>

المنصة الوطنية الموحدة للمشاركة الإلكترونية. (د.ت). نظام البلاغات والشكاوى 940. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

12. <https://eparticipation.my.gov.sa/e-feedback/e-complains/platforms/940>

وزارة البلديات والإسكان. (د.ت). تطبيق بلدي. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

13. <https://momah.gov.sa/ar/node/3453>

أمانة منطقة الرياض. (د.ت). التقنيات الحديثة. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

14. <https://alriyadh.gov.sa/ar/content/modern-technologies>

15. منصة بلدي. (د.ت). تصاريح الحفريات في أمانة منطقة الرياض. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

16. <https://balady.gov.sa/en/services/excavation-permits-riyadh-municipality>

أمانة منطقة الرياض. (د.ت.) تقديم تقرير الإشراف الهندسي. استرجع في 14 يونيو 2026،

من 19.

17. <https://alriyadh.gov.sa/en/services/6?mainServiceCode=67>

أمانة منطقة الرياض. (د.ت.) طلب شهادة إشغال. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

<https://www.alriyadh.gov.sa/en/services/7?mainServiceCode=67>

وزارة البلديات والإسكان. (2025، 5 مارس). «البلديات والإسكان» تطلق حملة «لأنها بلدي» لتعزيز الامتثال وتحسين جودة الحياة.

18. <https://momah.gov.sa/ar/node/14936>

الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت.) برنامج الرياض الخضراء. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

19. <https://www.rcrc.gov.sa/projects/green-riyadh-program>

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2020). مراكز الخدمة الشاملة للمواطنين وقطاع الأعمال. منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

20. <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2022). إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعمليات مشاركة المواطنين. منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

21. <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>

البنك الدولي. (د.ت.) المشاركة المدنية ومشاركة المواطنين. استرجع في 14 يونيو 2026، من:

22. <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/social-development/citizen-engagement>

وانغ، ل.، تشيان، س.، كاتس، ب.، كونتوكوستا، س.، وسوبوليفسكي، س. (2017). بنية طلبات الخدمة 311 بوصفها مؤشراً مكانياً للموقع الحضري. مجلة بلوس ون، 12(01)، e0186314.

23. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0186314>

وو، و. ن. (2021). هل يساهم استخدام المواطنين لنظام 311 في تحسين رضاهم عن تجارب الخدمة العامة؟ دروس في إدارة العلاقة مع المواطن. المجلة الدولية للإدارة العامة، 44(8)، 665-673.

b. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1744644>

فوربرغ، و. هـ.، بيكرز، ف. ج. م.، وتمرز، ل. ج. (2015). مراجعة منهجية لمفهوم الإبداع المشترك والإنتاج المشترك: الانطلاق في رحلة الابتكار الاجتماعي. مجلة إدارة القطاع العام،

24. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

بوفارد، ت. (2007). ما بعد المشاركة والانخراط: الإنتاج المشترك للخدمات العامة من قبل المستخدمين والمجتمع. مجلة مراجعة الإدارة العامة، 67(5)، 846-860.

25. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00773.x>

أوستروم، إ. (1996). عبور الفجوة الكبرى: الإنتاج المشترك، والتكامل، والتنمية. التنمية العالمية،

26. [https://doi.org/10.1016/0305-750X\(96\)00023-X](https://doi.org/10.1016/0305-750X(96)00023-X)

27. أنسيل، ك.، وغاش، أ. (2008). الحوكمة التعاونية: النظرية والتطبيق. مجلة بحوث ونظرية الإدارة العامة، 18(4)، 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

28. ناباشتي، ت.، سانسينو، أ.، وسيبيليا، م. (2017). أشكال المشاركة في الخدمات العامة: من يشارك، ومتى يشارك، وما الذي ينتجه المواطنون بشكل مشترك.

مجلة مراجعة الإدارة العامة، 77(5)، 766-776.

<https://doi.org/10.1111/puar.12765>

بوفارد، ت.، ولويفلر، إ. (2012). من الانخراط إلى الإنتاج المشترك: كيف يساهم المستخدمون والمجتمعات في الخدمات العامة. في ت. بوفارد وإ. لويفلر (محرران)، الإدارة العامة والحوكمة (الطبعة الثانية). روتليدج.

براندسن، ت.، ستين، ت.، وفيرشوير، ب. (محررون). (2018). الإنتاج المشترك والإبداع المشترك: إشراك المواطنين في الخدمات العامة. روتليدج.

29. ناباشتي، ت.، وأمسler، ل. ب. (2014). المشاركة العامة المباشرة في الحكومة المحلية. المجلة الأمريكية للإدارة العامة، 44(4S)، 63S-88S.

<https://doi.org/10.1177/0275074013519702>

30. يانغ، ك.، وكالاهان، ك. (2007). جهود إشراك المواطنين والاستجابة البيروقراطية: قيم المشاركة وضغوط أصحاب المصلحة، والاعتبارات العملية للإدارة. مجلة مراجعة الإدارة العامة، 67(2)، 249-

264. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00711.x>

ألفورد، ج. (2009). إشراك عملاء القطاع العام: من تقديم الخدمة إلى الإنتاج المشترك. بالجريف
ماكميلان.

31. ليندرز، د. (2012). من الحكومة الإلكترونية إلى حكومة «نحن»: تحديد نمط تصنيفي للإنتاج
المشترك للمواطنين في عصر وسائل التواصل الاجتماعي. مجلة المعلومات الحكومية الفصلية،
29(4)، 446-454. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.003>

32. ميجر، أ. ج. (2012). الإنتاج المشترك في عصر المعلومات: مشاركة الأفراد والمجتمعات بدعم من
وسائل الإعلام الجديدة. مجلة فولونتاس: المجلة الدولية للمنظمات التطوعية وغير الربحية، 23،
1156-1172. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9311-z>