

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

دور الحوكمة المجتمعية التشاركية في تعزيز كفاءة خدمات البلدية في أحياء مدينة الرياض

اسم الطالب

مروة كريم عبدالله الفارس

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- 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	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	10
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	11
1.10. مخطط المشروع المقترح	11
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	12
2.1. المقدمة:	13
2.2. المتغير المستقل	13
2.3. المتغير التابع	14
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	14
2.5. الخاتمة	14
قائمة المراجع	15

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 محوراً رئيساً 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 عمقاً 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 مؤشراً حيوياً ومباشراً 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 وحي الأفراد بالراحة والاستقرار، 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 مهدها مثل الفجوات التشغيلية في إدارة النفايات، وتلف البنى التحتية للمشاة، وقصور التشجير، وانتشار الحواجز الخرسانية العشوائية، ومخلفات البناء والتعامل معها بكفاءة قبل أن تتفاقم آثارها 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 فجوة في الشفافية التفاعلية التي تطلع السكان على المديات الزمنية المستغرقة، ومراحل المعالجة الفعلية، أو أسباب التأخير المؤقت ومؤشرات الإنجاز على أرض الواقع.

ومن هذه الفجوة الإجرائية والتواصلية تتبلور المشكلة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها؛ إذ يتضح أن بعض أحياء مدينة الرياض لا تعاني بالضرورة من غياب كامن للخدمة البلدية أو شح في الموارد، بل يكمن التحدي في تفاوت مستويات المتابعة الميدانية، والافتقار إلى آليات تقييم محلية مرنة ومؤشرات مرئية واضحة ومبسطة تستعرض نتائج التحسينات وتشرك المجتمع في تقييم الأثر الملموس. وتكتسب هذه الدراسة قيمتها العلمية والتطبيقية من خلال إعادة تمحورها حول الخدمات البلدية بوصفها حركية أصيلة من حركيات الإدارة العامة المحلية، وتجاوز النظرة التقليدية القاصرة التي توصفها كإجراءات تشغيلية وهندسية بحتة. فالخدمة البلدية ترتبط ارتباطاً عضوياً بمفاهيم الرضا العام، وحوكمة الأداء الحكومي، وبناء رأس المال الاجتماعي القائم على الثقة المتبادلة بين الأجهزة التنفيذية والمجتمع. ولذلك، تتخذ الدراسة من مبدأ **"الحوكمة التشاركية المجتمعية"** إطاراً نظرياً وفلسفياً لها؛ وهو نموذج متقدم يعتمد على إدماج أصحاب المصلحة (السكان، القطاع الخاص، والمنظمات غير الربحية) في دورة اتخاذ القرار الخدمي بدءاً من رصد الاحتياجات وترتيب أولوياتها، وصولاً إلى متابعة جودة التنفيذ، مع التأكيد على عدم نقل أعباء المسؤولية التنفيذية أو التشغيلية إلى السكان، بل تأطير هذه المشاركة وتنظيمها ضمن إطار مؤسسي واضح يركز على التدفق الحر للبيانات، الشفافية المطلقة، التحفيز المعنوي، والتقييم المستمر. وتأسيساً على ما تقدم، يطرح هذا المشروع نموذجاً إدارياً تطبيقياً مبتكراً بعنوان **"حيّنا مسؤول"**، يهدف إلى إعادة تعريف الحي السكني بوصفه مستوى إدارياً وسيطاً بين البلدية والمجتمع المحلي. ويقوم هذا النموذج على تحويل الحي إلى وحدة محلية ديناميكية تُعنى بالمتابعة، والقياس، والتحفيز المتبادل، بما يسهم في رفع جودة الخدمات البلدية والارتقاء بالمشهد الحضري في أحياء مدينة الرياض. كما يسعى النموذج المقترح إلى ابتكار آليات تشغيلية تقرب المسافة بين مقدم الخدمة والمستفيد النهائي، وتفعّل الشراكة المجتمعية الواعية، بما يضمن تسريع الاستجابة، وتعزيز كفاءة الإنفاق الخدمي، وتحقيق أعلى معايير الجودة في التنفيذ.

1.2. 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 ، وتضرر وتآكل الأرصفة المتهالكة في أحياء "التي تعيق حركة المشاة في أحياء مثل "حطين" و"الغدير ، والضعف الملحوظ في مستويات التشجير وزراعة الشوارع الداخلية مقارنة بالمحاور الرئيسية ""اليرموك" و"السلام ، فضلاً عن تراكم نفايات البناء ومخلفات الهدم في الأراضي الفضاء بالأحياء حديثة النمو مثل "النرجس" و"المهدية".

1.1.1. الفجوات على المستوى النظري

تُظهر 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.

1.1.2. 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 بجداول 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 ومبسطة تهدف إلى تعزيز مستويات الموثوقية 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 حالياً. كما تسهم هذه اللوحة في تحويل البيانات البلدية من معلومات مغلقة أو غير مرئية إلى مؤشرات واضحة يمكن للسكان فهمها ومتابعتها بصورة دورية.

وتساعد كذلك في رفع مستوى المساءلة الإدارية، من خلال إظهار ما تم إنجازه وما لا يزال قيد المعالجة بطريقة شفافة ومنظمة. كما تمنح الجهات البلدية أداة مساندة لترتيب الأولويات بناءً على حجم الاحتياج الفعلي داخل كل حي، بدلاً من الاعتماد على التقدير العام فقط. وبذلك تصبح لوحة "نبض الحي" حلقة وصل عملية بين المواطن والبلدية، وتدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وتُعزز شعور السكان بأنهم شركاء في تحسين بيئتهم الحضرية. . وهنا يكمن لسؤال الرئيسي للدراسة: كيف يمكن للحكومة التشاركية والتحفيز المجتمعي أن يرفعا كفاءة الخدمات البلدية ويحسنوا المشهد الحضري في أحياء مدينة الرياض؟

1.3. 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 أطرًا 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 وتسعى الدراسة كذلك إلى معالجة فجوة بحثية تتمثل في تركيز كثير من الطروحات السابقة. اتخاذ القرار المحلي على الجوانب التقنية وقنوات البلاغات الرقمية، مقابل محدودية الاهتمام بالأبعاد التشاركية والمجتمعية للحوكمة 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، وفاعلية مشاركة السكان في تحسين بيئتهم الحضرية

1.3.2. على المستوى التطبيقي .

تنبلور 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، والعريجات) 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، وتقليص الفجوة الزمنية اللازمة للتعاطي مع المشكلات البلدية المتكررة، الأمر الذي يسهم مباشرة في تهيئة المشهد الحضري.

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 الجدية 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.

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع:

1. الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). المشاركة الإلكترونية. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://www.rcrc.gov.sa/en/about-entity/e-participation/>
2. مساهمو ويكيبيديا. (د.ت). الرياض. في ويكيبيديا. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://en.wikipedia.org/wiki/Riyadh>
3. الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). مشروع الملك عبدالعزيز للنقل العام بمدينة الرياض. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://www.rcrc.gov.sa/en/projects/king-abdulaziz-project-for-riyadh-public-transport-2/>
4. العمران، أ. (2025، 18 يناير). طفرة العقار في الرياض تجعل تملك المساكن بعيد المنال لكثير من السعوديين. فايننشال تايمز.
<https://www.ft.com/content/4cc29603-ec42-4a09-84e0-cc2b1a9aaf7b>
5. لحربي، أ.، كانغ، ك.، وهوريسزكيويتش، إ. (2016). تأثير الثقة والمعايير الذاتية في نوايا المواطنين للمشاركة الإلكترونية عبر مواقع الحكومة الإلكترونية. arXiv.
<https://arxiv.org/abs/1606.00746>
6. العنصري، م. ع. (2025). تقييم رضا المواطنين عن خدمات الحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: منهج قائم على المعايير ومستند إلى النظرية. arXiv.
<https://arxiv.org/abs/2508.17912>
7. لهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). برنامج تطوير محاور الطرق الدائرية والرئيسية في مدينة الرياض. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://www.rcrc.gov.sa/en/projects/riyadh-main-and-ring-road-axes-development-program/>
8. الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). برنامج الرياض الخضراء. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://www.rcrc.gov.sa/en/projects/green-riyadh-project/>

9. الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). بوابة البيانات المفتوحة للهيئة الملكية لمدينة الرياض. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://opendata.rcrc.gov.sa/pages/home-page/>
10. مؤسسة المسار الرياضي. (د.ت). مركز معلومات المجتمع. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://sportsboulevard.sa/en/community-information-center>
11. مؤسسة المسار الرياضي. (د.ت). كود التصميم للمسار الرياضي: إرشادات التخطيط العمراني والمعماري. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://sportsboulevard.sa/en/design-code>
12. الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). مشروع حديقة الملك سلمان. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://www.rcrc.gov.sa/en/projects/king-salman-park-project/>
13. مؤسسة المسار الرياضي. (د.ت). عن المسار الرياضي. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://sportsboulevard.sa/en/about-us>
14. وزارة البلديات والإسكان. (د.ت). تقديم بلاغ. منصة بلدي. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://balady.gov.sa/ar/services/%D8%AA%D9%82%D8%AF%D9%8A%D9%85-%D8%A8%D9%84%D8%A7%D8%BA>
15. المنصة الوطنية الموحدة للمشاركة الإلكترونية. (د.ت). نظام البلاغات والشكاوى 940. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://eparticipation.my.gov.sa/e-feedback/e-complains/platforms/940/>
16. وزارة البلديات والإسكان. (د.ت). تطبيق بلدي. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://momah.gov.sa/ar/node/3453>
17. أمانة منطقة الرياض. (د.ت). التقنيات الحديثة. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://alriyadh.gov.sa/ar/content/modern-technologies>
18. منصة بلدي. (د.ت). تصاريح الحفريات في أمانة منطقة الرياض. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://balady.gov.sa/en/services/excavation-permits-riyadh-municipality>
19. أمانة منطقة الرياض. (د.ت). تقديم تقرير الإشراف الهندسي. استُرجع في 14 يونيو 2026، من:
<https://alriyadh.gov.sa/en/services/6?mainServiceCode=67>

20. أمانة منطقة الرياض. (د.ت). طلب شهادة إشغال. استُرجع في 14 يونيو 2026، من: <https://www.alriyadh.gov.sa/en/services/7?mainServiceCode=67>
21. وزارة البلديات والإسكان. (2025، 5 مارس). «البلديات والإسكان» تطلق حملة «لأنها بلدي» لتعزيز الامتثال وتحسين جودة الحياة. <https://momah.gov.sa/ar/node/14936>
22. الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (د.ت). برنامج الرياض الخضراء. استُرجع في 14 يونيو 2026، من: <https://www.rcrc.gov.sa/projects/green-riyadh-program/>
23. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2020). مراكز الخدمة الشاملة للمواطنين وقطاع الأعمال. منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. <https://doi.org/10.1787/b0b0924e-en>
24. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. (2022). إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لعمليات مشاركة المواطنين. منشورات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>
25. البنك الدولي. (د.ت). المشاركة المدنية ومشاركة المواطنين. استُرجع في 14 يونيو 2026، من: <https://www.worldbank.org/ext/en/topic/social-development/citizen-engagement>
26. وانغ، ل.، تشيان، س.، كاتس، ب.، كونتوكوستا، س.، وسوبوليفسكي، س. (2017). بنية طلبات الخدمة 311 بوصفها مؤشرًا مكانيًا للموقع الحضري. مجلة بلوس ون، 12(10)، e0186314. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0186314>
27. وو، و. ن. (2021). هل يسهم 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. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1744644>
28. فوربرغ، و. ه.، بيكرز، ف. ج. م.، وتمرز، ل. ج. (2015). مراجعة منهجية لمفهوم الإبداع المشترك والإنتاج المشترك: الانطلاق في رحلة الابتكار الاجتماعي. مجلة إدارة القطاع العام، 17(9)، 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>

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

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

30. أوستروم، إ. (1996). عبور الفجوة الكبرى: الإنتاج المشترك، والتكامل، والتنمية. التنمية العالمية، 24(6)، 1073-1087.

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