

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع



أثر أطر حوكمة المشاريع على استدامة ونجاح مشاريع القطاع البلدي بالرياض وفق رؤية 2030

إعداد :

الطالب/ محمد بن عبدالله القرني

الرقم الأكاديمي/ 253000442

إشراف:

د/ فايز علي جراد

د/ الفيصل عبدالحميد محمد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

II	فهرس المحتويات:
IV	قائمة الجداول:
VI	فهرس الأشكال:
VII	المستخلص:
2	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1-1. المقدمة:
3	2-1. مشكلة الدراسة.
4	3-1. أهمية الدراسة.
6	4-1. أهداف الدراسة.
6	5-1. تساؤلات الدراسة
6	6-1. فروض الدراسة
7	7-1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
9	8-1. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
13	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
13	1-2. مقدمة
14	2-2. الدراسات السابقة
14	1-2-2. الدراسات العربية
21	2-2-2. الدراسات الأجنبية:
29	3-2. الإطار النظري
29	1-3-2. المبحث الأول: التأصيل النظري والمفاهيمي لحوكمة المشاريع في القطاع العام
29	1-1-3-2. التطور المفاهيمي لحوكمة المؤسسات وإدارة المشاريع
30	2-1-3-2. خصوصية انتقال الحوكمة إلى القطاع العام والمشاريع البلدية
32	2-3-2. المبحث الثاني: التحول الاستراتيجي والرقمي لحوكمة المشاريع في ظل رؤية 2030
32	1-2-3-2. رؤية 2030 كمظلة للتحول الاستراتيجي وإعادة ابتكار الإدارة البلدية
32	2-2-3-2. أطر حوكمة الإنفاق وجودة المشاريع الحكومية (EXPRO) ودورها في إدارة الأزمات
33	3-2-3-2. المنظومة الرقمية كأداة لتمكين الحوكمة: منصات بلدي واعتماد
34	4-2-3-2. الحوكمة الحضرية الذكية القائمة على البيانات والابتكار الأخضر (Green Innovation)
36	3-3-2. المبحث الثالث: أبعاد الاستدامة الحضرية وتطبيقاتها في مشاريع مدينة الرياض
36	1-3-3-2. التداخل الهيكلي والتحديات الكبرى بين التخطيط الحضري والاستدامة بمحاورها الثلاثة
37	2-3-3-2. استراتيجية استدامة الرياض: التكيف مع تحولات المناخ وجودة الحياة

38	3-3-2. إدارة المشاريع الريادية المستدامة كمدخل استراتيجي
39	4-3-2. حوكمة عمليات التخصيص والشراكات الاستراتيجية المعقدة مع القطاع الخاص (PPP)
43	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
43	1-3. مقدمة
44	2-3. المنهجية وطرق البحث
45	3-3. مجتمع البحث وعينته
47	4-3. حدود البحث
48	5-3. أداة البحث
51	6-3. الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)
52	7-3. إجراءات تطبيق الدراسة وجمع البيانات (Study Application Procedures)
53	8-3. الأساليب والمعالجات الإحصائية (Statistical Methods and Data Analysis)
57	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
57	1-4. مقدمة الفصل
58	2-4. النتائج
58	1-2-4. الخصائص السيكمومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)
61	2-2-4. توزيع إجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية
65	3-2-4. إجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة
71	4-2-4. اختبار صحة فرضيات الدراسة
88	3-4. مناقشة النتائج
89	1-3-4. مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة
93	2-3-4. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات
97	4-4. التوصيات
97	5-4. مقترحات لدراسات مستقبلية
100	الفصل الخامس: المراجع
100	1-5. المراجع العربية
101	2-5. المراجع الأجنبية
105	الملاحق
106	-الاستبانة
110	Abstract:

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	نموذج تقييم واقع الحوكمة في القطاع البلدي بالرياض	4
2	مستوى تأثير مبادئ الحوكمة في القطاع البلدي في مدينة الرياض	31
3	أثر إدارة المشاريع المستدامة في قدرات المؤسسات	34
4	معامل الارتباط بين كل عبارة من محور نضج حوكمة المشاريع مع الدرجة الكلية للمحور	58
5	معامل الارتباط بين كل عبارة من محور نجاح المشاريع البلدية مع الدرجة الكلية للمحور	59
6	درجة معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة	60
7	درجة معامل ألفا كرونباخ لمحور نضج حوكمة المشاريع	60
8	درجة معامل ألفا كرونباخ لمحور نجاح المشاريع البلدية	60
9	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار	61
10	توزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار	61
11	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار	62
12	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار	63
13	توزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار	63
14	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة الاحترافية من حيث النسبة المئوية والتكرار	64
15	توزع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل من حيث النسبة المئوية والتكرار	64
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نضج حوكمة المشاريع	65
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نجاح المشاريع البلدية	67
18	معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغير حوكمة المشاريع ومتغير نجاح المشاريع البلدية	70
19	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى	71
20	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار صحة الفرضية الأولى	72
21	قيم معامل الانحدار (Beta) ، والخطأ المعياري ، وقيمة (t) ، ومستوى الدلالة (Sig.) للتنبؤ بنجاح المشاريع البلدية بدلالة حوكمة المشاريع	73
22	اختبارات للتحقق من صحة الفرضية (H2-1)	73
23	الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع التي تعزى لمتغير العمر	75
24	تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية (H2-2)	75
25	اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها بين الفئات العمرية	75
26	الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	77
27	تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية (H2-3)	77
28	اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها بين فئات المؤهل العلمي	77
29	الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي	79
30	تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية (H2-4)	79
31	اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها بين فئات المسمى الوظيفي	80
32	الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية	81
33	تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية (H2-5)	81

82	اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها بين فئات سنوات الخبرة المهنية	34
83	الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع التي تعزى لمتغير الشهادات الاحترافية	35
83	تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية (H2-6)	36
84	اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها بين فئات الشهادات الاحترافية	37
85	الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع التي تعزى لمتغير جهة العمل	38
86	تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية (H2-7)	39
86	اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها تبعاً لجهة العمل	40

فهرس الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
1	مخطط عام للجزء التمهيدي للبحث	11
2	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار	61
3	توزع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار	62
4	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار	62
5	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار	63
6	توزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار	63
7	توزع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة الاحترافية من حيث النسبة المئوية والتكرار	64
8	توزع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل من حيث النسبة المئوية والتكرار	65

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق أطر حوكمة المشاريع على تحقيق الاستدامة والنجاح العملياتي في القطاع البلدي بمدينة الرياض، وذلك بما يتماشى مع المستهدفات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. تنبع مشكلة البحث من الحاجة لمعالجة فجوة التنفيذ بين الأطر التنظيمية المتقدمة التي وضعتها هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، وبين الأداء التنفيذي الميداني الفعلي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ذي المدخل الكمي. جُمعت البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على عينة قصدية تكونت من 350 ممارساً، شملت مديري مشاريع، مهندسين، ومستشارين يعملون ضمن أمانة منطقة الرياض والشركات المتعاقدة معها. أثبتت الأداة موثوقية عالية بمعامل ثبات ألفا كرونباخ بلغ 0.845. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي، باستخدام ارتباط بيرسون والانحدار الخطي المتعدد، وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع على نجاح المشاريع البلدية، حيث فسرت ممارسات الحوكمة ما نسبته 61% من التباين الكلي في نجاح واستدامة المشاريع. كما بينت النتائج وجود مستوى نضج مرتفع في الشفافية الرقمية، وتحديدًا عبر منصة اعتماد. ومع ذلك، رصدت الدراسة تحديات ميدانية ترتبط بمركزية تفويض الصلاحيات. بالإضافة إلى ذلك، كشفت اختبارات تحليل التباين عن فروق إدراكية جوهرية تعزى للعمر، والمستوى التعليمي، والشهادات المهنية، وجهة العمل؛ حيث أظهر منسوب القطاع الحكومي والاستشاري وعياً أعلى بممارسات الحوكمة مقارنة بالمقاولين. وتوصي الدراسة بضرورة تبني مفاهيم الحوكمة التكيفية الرشيقة، وتطبيق لامركزية اتخاذ القرار للمديرين الميدانيين، فضلاً عن تعزيز بناء شراكات استراتيجية عادلة لتقاسم المخاطر بين الجهات البلدية والقطاع الخاص. إن تطبيق هذه التوصيات سيسهم فعلياً في ضمان استدامة التنمية الحضرية، وتحسين جودة حياة المجتمع، ودعم كفاءة الإنفاق العام بما يحقق التطلعات الوطنية العميقة بدقة متناهية تماماً

الكلمات المفتاحية:

حوكمة المشاريع، الاستدامة الحضرية، القطاع البلدي، رؤية 2030، منصة اعتماد، كفاءة الإنفاق.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مثّلت رؤية المملكة العربية السعودية 2030 منعطفاً استراتيجياً وتاريخياً بالغ الأهمية في مسار وفلسفة الإدارة العامة السعودية، حيث استهدفت إحداث تحول جذري، هيكلي، وشامل في منظومة القطاع البلدي. وقد تجلّى هذا التحول في الانتقال من نموذج الرعاية التقليدية القائم على تسيير الأعمال الروتينية والخدمات الأساسية، إلى التبنى الكامل لنموذج الدولة التنموية الحديثة والمستدامة. وترتكز هذه الفلسفة الجديدة على أسس متينة ومؤشرات قياس دقيقة تدعم الكفاءة المؤسسية، والإنتاجية العالية، والاستدامة الشاملة لجميع الموارد المتاحة، بما يضمن تلبية تطلعات الأجيال الحالية والمستقبلية وتوفير بيئة مزدهرة للاقتصاد والمجتمع (رؤية السعودية 2030، 2016). وفي خضم هذا الحراك الوطني المتسارع، يُعد القطاع البلدي في العاصمة، مدينة الرياض، حجر الزاوية والمحرك الأساسي لنجاح هذا التحول العمراني والاقتصادي؛ كونه العصب الحيوي لتطوير البيئة الحضرية، والارتقاء المتواصل بمؤشرات جودة الحياة لملايين السكان والزائرين. هذا الموقع الاستراتيجي يضع أمانة منطقة الرياض، بكافة وكالاتها وبلدياتها الفرعية، أمام مسؤولية تاريخية كبرى لإدارة محفظة مشاريع ضخمة، ومعقدة، ومتعددة الأبعاد. وتتطلب هذه التحديات الإنشائية والهندسية بالضرورة إرساء أطر حوكمة رصينة ودقيقة تضمن مواءمة المخرجات الخدمية والتشغيلية بشكل تام ومستمر مع المستهدفات الوطنية العليا وتوجهات القيادة الرشيدة (Alzamil, 2024). وتُعرف حوكمة المشاريع في السياق الأكاديمي والمهني المعاصر بأنها النظام المؤسسي والتشريعي الشامل الذي يحدد بدقة متناهية آليات اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات الإدارية والمالية، وضمان أعلى مستويات الشفافية، والإفصاح، والمساءلة طوال دورة حياة المشروع بأكملها، بدءاً من التخطيط وحتى الإغلاق والتشغيل. وهي في جوهرها التنظيمي والعملياتي ليست مجرد إجراءات تنظيمية جامدة أو لوائح بيروقراطية معرّقة، بل تُعد "صمام أمان" حقيقي ودرعاً استراتيجياً يحمي الأصول والموارد العامة من الهدر، ويحقق التميز والريادة في الأداء المؤسسي الشامل عبر توجيه السلوكيات نحو تحقيق القيمة المضافة (علي وآخرون، 2024). وفي هذا الصدد، تؤكد الدراسات التطبيقية الحديثة والموثقة التي تناولت البيئة السعودية، على وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين مستوى نضج أطر الحوكمة المؤسسية المطبقة وبين نجاح المشاريع الإنشائية والتنموية الكبرى. حيث تساهم المبادئ الأساسية للحوكمة—وعلى رأسها سيادة القانون، والرقابة الفعالة المستقلة، والنزاهة—في تقليل نسب التعثر المالي والزمني بشكل ملحوظ، والحد من هدر الموارد، وضمان تسليم المشاريع وفق أعلى معايير الجودة العالمية المعتمدة (Alghuried, 2025؛ Higazey, 2025). علاوة على ذلك، برز مفهوم "الاستدامة" كركيزة استراتيجية محورية ومطلب حتمي لا ينفصل بأي حال عن فلسفة نجاح العمل البلدي المعاصر. فلم يعد النجاح في القرن الحادي والعشرين يُقاس بمجرد الإنجاز الهندسي أو الالتزام الحرفي بالمثلث التقليدي (الوقت، التكلفة، الجودة) فحسب، بل بمدى القدرة الفائقة للإدارة على تحقيق التوازن الدقيق والمستدام بين الأبعاد البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية داخل النسيج الحضري المعقد (Shujaa Aldeen & Sarhan, 2024). وفي ظل تسارع وتيرة النمو العمراني والديموغرافي غير المسبوق الذي تشهده مدينة الرياض، تبرز الحاجة الماسة والملحة إلى منظومة حوكمة ذكية ومرنة تدعم التحول الفعلي نحو نموذج المدن الذكية ومنخفضة الكربون، وتُفعل آليات المشاركة المجتمعية الحقيقية في صنع القرار الحضري والتخطيط المكاني لضمان تلبية تطلعات السكان وتوفير بيئة عيش صحية ومزدهرة (الزامل، 2024). ورغم الجهود التنظيمية الحثيثة والمبدولة من قبل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية لتطوير

الأدلة الوطنية الموحدة لإدارة المشاريع وفرض آليات رقابية صارمة لضمان الامتثال، إلا أن الواقع التطبيقي والميداني المليء بالمتغيرات لا يزال يتطلب دراسة تحليلية علمية متعمقة. تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر هذه الأطر التنظيمية على استدامة النتائج النهائية، وذلك في ظل التحديات الجغرافية، والتقنية، والبيئية المعاصرة التي تواجهها المشاريع الكبرى في المنطقة (Alghuried, 2025). ومن هنا، تنبثق هذه الدراسة الأكاديمية لتقدم إسهاماً معرفياً وتطبيقياً يسلط الضوء على واقع حوكمة المشاريع البلدية في العاصمة الرياض، وتستشرف دورها المحوري والاستراتيجي في تحقيق النجاح المستدام الذي تنشده الرؤية.

2-1. مشكلة الدراسة.

تتبلور المشكلة البحثية الأساسية لهذه الدراسة في وجود فجوة حقيقية وقصور معرفي، وميداني، ومؤسسي موثق يتعلق بالتقييم الدقيق لمدى نضج تطبيق أطر حوكمة المشاريع في منظومة أمانة منطقة الرياض، وكيفية الانعكاس العملي والمباشر لهذا النضج (أو القصور فيه) على تحقيق مستهدفات الاستدامة والنجاح الشامل للمشاريع الحضرية والبلدية. فعلى الصعيد التنظيمي والتشريعي، يُلاحظ أن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO)، وبشراكة استراتيجية مع وزارة البلديات والإسكان، قد نجحت بشكل لافت في هندسة ووضع أطر تنظيمية وتشريعية متقدمة جداً، يتصدرها "الدليل الوطني لإدارة المشاريع". وقد ألزمت هذه الجهات السيادية كافة القطاعات بتبني آليات رقابية صارمة، ومقاييس أداء (KPIs) دقيقة لضمان جودة التنفيذ وكفاءة الإنفاق العام، سعياً للوصول إلى أعلى مستويات الجودة والقيمة مقابل المال.

ومع ذلك، تبرز فجوة واضحة وملموسة تثير القلق الإداري والبحثي بين هذه الجهود التنظيمية والنظرية العليا، وبين الأداء الفعلي والتشغيلي على أرض الواقع الميداني في العاصمة. فمدينة الرياض تشهد وتيرة نمو ديموغرافي وعمراني غير مسبوق، وتحتضن محفظة مشاريع ضخمة تهدف إلى تحويلها لواحدة من أفضل المدن للعيش عالمياً. ورغم متانة اللوائح الحوكمية، لا تزال هناك نسبة من المشروعات الحضرية والبلدية تواجه تحديات بنيوية وتنفيذية حادة تتعلق بالتعثر الزمني وتأخر التسليم، أو تجاوز التكاليف المعتمدة، أو الأهم من ذلك: عدم المواءمة الكاملة والمستمرة مع مؤشرات الاستدامة الشاملة التي نصت عليها رؤية 2030 واستراتيجية استدامة الرياض. وتتمثل هذه المؤشرات في الاستدامة البيئية (مثل خفض الانبعاثات الكربونية، تقليص استهلاك المياه، وإدارة النفايات)، والاستدامة الاجتماعية (مثل توفير الفراغات العمرانية، أنسنة المدن، ومستوى رضا المستفيدين النهائيين)، والاستدامة الاقتصادية المتمثلة في كفاءة التشغيل والصيانة وتقليل الهدر المالي.

إن هذا التباين الحاصل بين النص التنظيمي والواقع الميداني يشير بوضوح إلى أن مجرد وجود لوائح الحوكمة (وإن دُعمت بمنصات تقنية متقدمة كمنصتي اعتماد وبلدي) لا يكفي وحده لضمان النجاح الفعلي؛ بل يتطلب الأمر درجة عالية من "النضج المؤسسي" في ممارسة وتطبيق هذه اللوائح. كما يستدعي استيعاباً كاملاً من قبل كافة الممارسين - من مديري مشاريع، ومهندسين، ومقاولين - لمبادئ الشفافية، والمساءلة، والتخطيط الاستراتيجي الفعال. وهنا تبرز الحاجة الماسة لتشخيص مواطن الخلل التشغيلي: هل تكمن المشكلة في جمود بعض الإجراءات البيروقراطية؟ أم في ضعف قنوات الرقابة الميدانية؟ أم في غياب التنسيق المؤسسي بين الجهات المتعددة أصحاب المصلحة المشتركة في هذه المشاريع؟

وتشير القراءات المتعمقة للأدبيات الأكاديمية المحلية والتقارير الإدارية إلى أن الأدلة العلمية والإمبريقية التي تفحص أثر الحوكمة المؤسسية بوصفها "متغيراً مستقلاً" متعدد الأبعاد، على ظاهرة "الاستدامة" بوصفها "متغيراً تابعاً" بأبعادها الثلاثة في القطاع البلدي السعودي، لا تزال محدودة وتتسم بالشح الشديد. فمعظم الدراسات السابقة إما ركزت على حوكمة الشركات في القطاع الخاص، أو تناولت نجاح المشاريع من المنظور الكلاسيكي الهندسي الضيق (المثلث الحديدي: الوقت، التكلفة، الجودة)، متجاهلةً البعد الاستراتيجي الأهم الذي تفرضه المرحلة الحالية وهو "الاستدامة" الحضريّة وتعزيز جودة الحياة.

بناءً على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى سدّ هذه الفجوة المعرفية والتطبيقية الملحة عبر تصميم نموذج تحليلي إحصائي صارم يقيم واقع الحوكمة في القطاع البلدي بالرياض. ويستهدف النموذج قياس كيفية تفاعل ركائز الحوكمة الأساسية (الشفافية، المساءلة، سيادة النظام، وكفاءة التخطيط) مع معايير النجاح العمليّات ومؤشرات الاستدامة. وتقود هذه المشكلة الميدانية إلى طرح تساؤلات عملية حيوية تستلزم قياساً إحصائياً دقيقاً: هل أطر الحوكمة المطبقة حالياً في مشاريع الرياض تتسم بالنضج الكافي لضمان التنمية المستدامة؟ وكيف تتأثر مسارات التنفيذ بمستوى تبني أدوات التحول الرقمي؟ وهل يتطلب السياق المحلي إضافة متغيرات فريدة كـ "أنسنة المدن" لمعيار النجاح؟ إن التحليل العلمي لهذه التساؤلات سيقدم إجابات جوهرية توفر لصناع القرار بوصلة استراتيجية لتقويم الانحرافات، وتحقيق المستهدفات الوطنية الكبرى المنشودة (الجدول 1).

الجدول (1). نموذج تقييم واقع الحوكمة في القطاع البلدي بالرياض

المتغير المستقل (ركائز الحوكمة)	آلية التأثير المتوقعة في بيئة المشاريع	المتغير التابع (أبعاد الاستدامة والنجاح)
الشفافية والإفصاح	تقليل التفاوت المعلوماتي، القضاء على المحسوبية في العطاءات.	كفاءة الإنفاق، تخفيض التكلفة الإجمالية للمشروع.
المساءلة والرقابة	ضمان التزام المقاولين بالمواصفات القياسية، وتطبيق العقوبات.	الجودة العالية، تقليل معدلات التعثر الزمني.
التخطيط الاستراتيجي	مواءمة المشروع قبل بدايته مع استراتيجيات الرياض الخضراء وأنسنة المدن.	الاستدامة البيئية، جودة الحياة والرضا المجتمعي.
التحول الرقمي (بلدي/اعتماد)	أتمتة العمليات، تسريع الموافقات، الرقابة المالية اللحظية.	السرعة في الإنجاز، الحد من البيروقراطية المؤسسية.

3-1. أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها البالغة من طبيعة المرحلة الانتقالية والتحولية التي يعيشها القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية عموماً، ومدينة الرياض على وجه الخصوص، استجابةً للمستهدفات الطموحة والعميقة التي رسمتها رؤية المملكة 2030. وتنبولور أهمية هذه الأطروحة في شقين أساسيين متكاملين: الأهمية العلمية التي تخدم الجانب الأكاديمي والنظري، والأهمية العملية التي تقدم حلولاً تطبيقية لمتخذي القرار، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

1. إثراء الأدبيات والمكتبة العربية: تسهم هذه الدراسة بشكل مباشر في سد فجوة بحثية واضحة وموثقة في الأدب العربي والإقليمي المتعلق بمجالات الإدارة العامة، التنمية الحضرية، وإدارة المشاريع. ففي حين تركزت غالبية الدراسات والجهود البحثية السابقة على حوكمة الشركات (Corporate Governance) الخاصة والشركات العائلية (السليمان، 2025)، تتجه هذه الدراسة نحو تأصيل وتفكيك مفهوم "حوكمة المشاريع" داخل أروقة القطاع الحكومي والبلدي.
2. بناء نموذج تحليلي متكامل: تقدم الدراسة إسهاماً منهجياً يتمثل في تصميم وتطبيق نموذج تحليلي إحصائي متين وفريد من نوعه يربط بشكل مباشر بين مستويات نضج أطر حوكمة المشاريع (بوصفها متغيراً مستقلاً) وبين مؤشرات الاستدامة الثلاثية: البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية (بوصفها متغيراً تابعاً) في سياق محلي بالغ الخصوصية (Shujaa Aldeen & Sarhan, 2024).
3. الدمج النظري المبتكر: تستمد الدراسة أهميتها من قدرتها الفائقة على التجسير ودمج النظريات الإدارية لتفسير الظاهرة، كالجمع بين "النظرية المؤسسية" و"نظرية الإشراف" و"الإدارة العامة الجديدة"، مما يوفر إطاراً نظرياً مفسراً يربط الفاعلية التنظيمية الداخلية بجودة المخرجات الحضرية الملموسة في استدامة المدن.
4. توفير مقاييس موثقة محلياً: تبرز أهمية الدراسة علمياً في توفير أداة قياس موثوقة ومحكمة بعد تكييف المقاييس الدولية (مثل مقياس مُولر وليكوفر 2014) لتناسب مع البيئة التنظيمية والتشريعية السعودية والمصطلحات البلدية الدقيقة، مما يضع بين يدي الباحثين المستقبليين أداة معتمدة لتقييم نضج الحوكمة المؤسسية.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. تقييم الأطر التنظيمية المستحدثة: تقدم مخرجات هذه الدراسة بيانات كمية ونوعية دقيقة وميدانية تعتبر بمثابة تغذية راجعة (Feedback) لا تقدر بثمن لتقييم فاعلية الأدلة الإجرائية والأطر التنظيمية، وعلى رأسها "الدليل الوطني لإدارة المشاريع" والإصدارات التنظيمية الصادرة عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) ووزارة البلديات والإسكان (EXPRO, 2025).
2. توجيه بوصلة صناع القرار: تمد هذه الدراسة القيادات العليا والتنفيذية في أمانة منطقة الرياض بأدوات تشخيصية دقيقة لتحديد "معوقات النجاح المستدام" وفهم طبيعتها؛ سواء أكانت فجوات في البيانات، أم ضعفاً في التنسيق المؤسسي المشترك. فإذا كشفت النتائج عن انخفاض في مؤشرات الاستدامة، سيكون ذلك جرساً للإنذار بالحاجة لتحديث الأنظمة التشريعية لمواكبة التحديات المناخية والنمو العمراني السريع.
3. قياس فاعلية منصات التحول الرقمي: تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية مباشرة من خلال قياس العائد التنظيمي الفعلي لاستخدام المنصات الرقمية المستحدثة (مثل منصتي "بلدي" و"اعتماد") ودورها في تقليص مساحات البيروقراطية وترسيخ آليات الرقابة، والمساءلة، والشفافية (علي وآخرون، 2024؛ قوقزة، 2023). إن إثبات فاعلية هذه المنصات إحصائياً يشكل دعماً قوياً لاستمرار ضخ الاستثمارات في التحول الرقمي.
4. المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030: في ظل السعي الحثيث والجهود المبذولة لتحويل مدينة الرياض إلى واحدة من أفضل المدن للعيش عالمياً، تقدم هذه الأطروحة توصيات استراتيجية عملية تضمن توجيه

بوصلة تخطيط وتنفيذ المشاريع البلدية لمعالجة الانحرافات، وبما يحقق الغايات الوطنية الكبرى لبرامج مثل "أنسنة المدن"، "الرياض الخضراء"، والارتقاء الشامل بمؤشرات "جودة الحياة" (رؤية السعودية 2030، Alzamil, 2024: 2016).

4-1. أهداف الدراسة.

تنبثق أهداف هذه الدراسة من طبيعة المشكلة البحثية التي تم تأصيلها، وتتكامل مع الأهمية العلمية والعملية المستهدفة. تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى بناء نموذج تحليلي يفسر العلاقة بين نضج أطر حوكمة المشاريع وبين مخرجات الاستدامة والنجاح في مشاريع أمانة منطقة الرياض، ويشمل الهدف الرئيس للدراسة تقييم أثر تطبيق أطر حوكمة المشاريع (كأداة إدارية وتنظيمية) على تحقيق معايير الاستدامة التنموية والنجاح العملي في مشاريع القطاع البلدي بمدينة الرياض، في إطار مستهدفات رؤية المملكة 2030. وينبثق عنه عدد من الأهداف الفرعية منها:

1. وصف واقع حوكمة المشاريع ومستوى نضجها في القطاع البلدي بمنطقة الرياض وفق رؤية 2030.
2. استكشاف واقع نجاح المشاريع البلدية في القطاع البلدي بمنطقة الرياض وفق رؤية 2030.
3. تحديد طبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع البلدية في القطاع البلدي في المنطقة الرياض 2030.
4. صياغة مجموعة من التوصيات العلمية والمقترحات العملية لصناع القرار لتعزيز نموذج الحوكمة الحالي، بما يضمن تحقيق الريادة العالمية لمدينة الرياض ضمن أفضل 100 مدينة للعيش في العالم.

5-1. تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من المشكلة البحثية التي تم تأصيلها، وفي ضوء الفجوة المعرفية والميدانية المتمثلة في الحاجة إلى التقييم العملي لأثر الأطر التنظيمية المستحدثة على مخرجات القطاع البلدي، تبلور مشكلة هذه الدراسة في عدد من التساؤلات التي تمثل المحور الأساسي الذي تدور حوله الأطروحة:

1. ما واقع حوكمة المشاريع ومستوى نضجها في القطاع البلدي بمنطقة الرياض وفق رؤية 2030؟
2. ما واقع نجاح المشاريع البلدية في القطاع البلدي بمنطقة الرياض وفق رؤية 2030؟
3. ما طبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع البلدية في القطاع البلدي بمنطقة الرياض 2030؟

6-1. فروض الدراسة

بناءً على التأصيل النظري المسبق الذي تم تفصيله، واستناداً إلى الاستقراء العميق للأدبيات الإدارية ونظريات الإدارة العامة (كالنظرية المؤسسية، ونظرية الإشراف، ونظرية الوكالة)، تم هندسة وبناء مجموعة من الفرضيات البحثية التي سيتم اختبارها إحصائياً. تُعبر هذه الفرضيات عن التوقعات العلمية المبدئية لطبيعة العلاقات (الارتباطية والسببية)

بين متغيرات الدراسة؛ حيث يمثل نضج أطر الحوكمة "المتغير المستقل"، بينما تمثل مؤشرات الاستدامة والنجاح العمليتي "المتغير التابع"، مع وجود متغيرات معدلة وديموغرافية أخرى. وتحدد فروض الدراسة في المسارات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى (H₁):

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع وأثرها في استدامة ونجاح المشاريع القطاع البلدي بالرياض وفق رؤية 2030.

الفرضية الثانية (H₂):

H₂: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وتتفرع عنها الفرضيات:

- (H2-1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير الجنس.
- (H2-2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير العمر.
- (H2-3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- (H2-4): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير المسعى الوظيفي.
- (H2-5): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.
- (H2-6): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير الشهادات الاحترافية.

(H2-7): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير جهة العمل.

7-1. النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الأطروحة في مقاربتها التحليلية وتفسيرها للظاهرة المدروسة إلى إطار نظري متكامل وهجين، يتجاوز الاعتماد على نظرية واحدة قاصرة عن الإلمام بكافة أبعاد الإدارة الحضرية المعاصرة. وقد تم تصميم هذا الإطار ليجمع بين عدة نظريات في الإدارة العامة وعلم الاجتماع التنظيمي، مع تكييفها لتناسب بشكل دقيق مع سياق القطاع البلدي السعودي، وهو ما يُصطلح على تسميته في هذا البحث بـ "الحوكمة الموجهة بالرؤية" (Vision-Aligned Governance). وتكمن الأهمية الاستراتيجية لهذا الإطار المدمج في قدرته على تجاوز السرد الإجرائي العابر للوائح والتشريعات، ليغوص بعمق في تحليل القوى الهيكلية والسلوكية التي تضمن تحول هذه التنظيمات إلى نتائج تنموية ملموسة على أرض الواقع. وفيما يلي تفصيل للنظريات العلمية الخمس التي تشكل البناء النظري لهذه الدراسة:

1. النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

تلعب النظرية المؤسسية دوراً محورياً في تفسير سعي أمانة منطقة الرياض الدؤوب لتحقيق "الشرعية المؤسسية" (Institutional Legitimacy) والريادة الدولية في إدارة مشاريعها. تفترض هذه النظرية أن المنظمات والأجهزة الحكومية لا تتغير فقط بهدف تعظيم الكفاءة المادية البحتة، بل استجابةً لضغوط بيئتها التنظيمية واكتساباً للشرعية. وفي حالة العاصمة الرياض، تتجلى هذه الضغوط في شكل ضغوط "قسرية" تتمثل في المراسيم الملكية واللوائح الصارمة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO)، وضغوط "معيارية" يفرضها تطور ممارسات واحترافية إدارة المشاريع الهندسية، وضغوط "محاكائية" تدفع الأمانة لتبني نماذج تضاهي وتنافس أفضل الممارسات في المدن العالمية. وتؤكد

هذه النظرية أن الحوكمة هي عملية مواءمة بين التوجهات الوطنية الكبرى (رؤية 2030) والالتزام المؤسسي المحلي، مما يعزز من المصدقية التنظيمية والاستقرار التشغيلي للمشاريع (Mahmud, 2017).

2. نظرية الإشراف (Stewardship Theory)

تقدم هذه النظرية عدسة سيكولوجية وسلوكية بالغة الأهمية لقراءة سلوك القيادات والموظفين السعوديين المعنيين في إدارة المشاريع. فبدلاً من افتراض السلوك الانتهازي للمسؤولين، تفترض نظرية الإشراف أن القائمين على المشاريع البلدية يتصرفون بوصفهم "أوصياء مخلصين" وأمناء على الأصول والمقدرات العامة، مدفوعين بالالتزام المهني والحس الوطني العميق لتحقيق غايات رؤية 2030. وعندما يوفر إطار الحوكمة بيئة تمكينية قائمة على الشفافية والثقة، تتطابق المصالح التنموية للمدينة بشكل تام مع الأهداف الشخصية للمديرين، مما يولد دافعية ذاتية لاستدامة النجاح وحماية الموارد دون الحاجة الحصرية لإجراءات رقابية عقابية صارمة ومستمرة (Steinfeld, 2023).

3. نظرية الإدارة العامة الجديدة (New Public Management):

تُعد هذه النظرية الإطار المهيمن الذي يوجه الإصلاحات الهيكلية الشاملة في المملكة. تركز الإدارة العامة الجديدة على استعارة تقنيات وآليات إدارة القطاع الخاص ودمجها بمرونة في أروقة القطاع العام سعياً لتحقيق الكفاءة القصوى والتنافسية. ويتضح هذا جلياً في القطاع البلدي بالرياض من خلال التوجه المحموم نحو الشراكات مع القطاع الخاص (PPP)، والتركيز الحاد على إدارة الأداء المستندة إلى مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، بدلاً من الاكتفاء بمراقبة المدخلات والعمليات الإجرائية التقليدية. وتهدف هذه النظرية إلى خلق جهاز حكومي يتسم بالرشاقة والفعالية، قادر على تحسين جودة الخدمات البلدية من خلال التمكين الرقمي وتفويض الصلاحيات التنفيذية للوحدات المحلية (AlQurashi et al., 2025).

4. نظرية الوكالة (Agency Theory)

تتكفل نظرية الوكالة بتفسير وتبرير الحاجة الماسة لآليات الرقابة، والمساءلة، وضبط العقود في المشاريع. نظراً لوجود فجوات معلوماتية محتومة وتضارب مصالح محتمل بين "الأصيل" (الدولة الممثلة في المواطنين أو الهيئات السيادية مثل EXPRO) وبين "الوكيل" (أمانة الرياض والمقاولين المنفذين)، تظهر ضرورة ملحة لأدوات حوكمة تقوض من فرص السلوك الانتهازي. وتُعد منصات الحوكمة الرقمية، كمنصة "اعتماد"، التجسيد العملي لمعالجة معضلة الوكالة، حيث تضمن الرقابة اللحظية وتقيّد التجاوزات، ضامنة أن يعمل الوكلاء بجد لتحقيق المصلحة العامة والأهداف الاستراتيجية للمدينة، وليس مصالحهم الشخصية (Steinfeld, 2023).

5. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تُشكل هذه النظرية حجر الزاوية في تفسير البعد الاجتماعي والبيئي لمفهوم "الاستدامة". فهي تؤكد على أن المشروع البلدي لا يمكن اعتباره ناجحاً بمجرد تحقيقه للمعايير الهندسية أو المالية فقط، بل يجب أن يبني علاقات تعاونية طويلة الأمد ويحقق التوازن الدقيق بين مصالح كافة الأطراف المتأثرة به؛ من مواطنين، وسكان محليين، ومستثمرين، وهيئات بيئية. ويتطلب ذلك تفعيل قنوات المشاركة المجتمعية ودمج مرئيات المجتمع في كافة مراحل التخطيط

والتنفيذ، لضمان القبول الاجتماعي للمشاريع وتعظيم قيمتها العامة، وهو ما يحقق الغاية الاستراتيجية في أنسنة المدن ورفع جودة الحياة للأجيال الحالية والمستقبلية (Sarturi et al., 2023).

يُسهّم هذا التضافر النظري المدمج (Vision-Aligned Governance) في توفير أرضية علمية صلبة تربط بين متغيرات الدراسة بشكل شامل؛ حيث يفسر انتقال ومواءمة الأنظمة التشريعية (المتغير المستقل) إلى ممارسات ميدانية تقود في النهاية إلى تحقيق الاستدامة متعددة الأبعاد والنجاح العملياتي المستدام (المتغير التابع) في مشاريع القطاع البلدي بمدينة الرياض.

8-1. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

لضمان الاتساق المنهجي وتجنب أي لبس أو تداخل مفاهيمي في هذه الأطروحة، تم حصر المصطلحات الجوهرية التي يتركز عليها البحث وتحديد معالمها بدقة من خلال تقديم تعريفين علميين لكل منها: الأول تعريف اصطلاحي (مفاهيمي) مستمد من التراث الإداري والأدبيات والنظريات المعاصرة، والثاني تعريف إجرائي تشغيلي يوضح كيفية قياس وتتبع المتغير عملياً وميدانياً في هذا البحث:

1. حوكمة المشاريع (Project Governance):

- التعريف الاصطلاحي: هي الإطار التنظيمي والمؤسسي الشامل الذي يحدد مصفوفة الصلاحيات، وقواعد وصنع القرارات الاستراتيجية، وآليات المساءلة والشفافية طوال دورة حياة المشروع بأكملها (من التخطيط وحتى التشغيل)، بهدف توجيه السلوكيات نحو حماية الأصول العامة وضمان القيمة مقابل المال.
- التعريف الإجرائي: هي مستوى نضج تطبيق ركائز الحوكمة الخمس (الشفافية والإفصاح، الرقابة والمساءلة، التخطيط الاستراتيجي، كفاءة الإنفاق، والتحول الرقمي المتمثل في منصة اعتماد وبلدي) في الإدارات المعنية بأمانة منطقة الرياض، ويُعبّر عنها إحصائياً بمتوسط استجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني في استبانة الدراسة.

2. الاستدامة الحضرية (Urban Sustainability):

- التعريف الاصطلاحي: هي قدرة المدن المعاصرة على تحقيق توازن ديناميكي طويل الأمد بين الأبعاد البيئية (كخفض الانبعاثات وترشيد المياه) والاجتماعية (كأنسنة المدن ورفع جودة الحياة والمسؤولية المجتمعية) والاقتصادية (كفاءة استخدام الموارد واستدامة الأصول)، لضمان جودة عيش السكان الحاليين دون الإضرار بحقوق أجيال المستقبل.
- التعريف الإجرائي: هي مستوى نجاح المشاريع البلدية بالرياض في تفعيل مبادرات حماية البيئة وتدوير النفايات، وأنسنة الشوارع وتخضيرها لرفع جودة المعيشة، وتُقاس كميّاً من خلال درجات تقييم المستجيبين لفقرات الاستدامة النوعية والبيئية والاجتماعية الواردة في المحور الثالث من استبانة الدراسة.

3. النجاح العملياتي (Operational Success):

- التعريف الاصطلاحي: هو المقياس الكلاسيكي والهندسي لمدى كفاءة وملاءمة تنفيذ وإدارة المشاريع العامة، ويتمحور حول قدرة الإدارة التشغيلية على إنجاز وتسليم مخرجات المشروع بما يطابق تماماً الأبعاد الثلاثة للمثلث الحديدي لإدارة المشاريع: الوقت المخطط، التكلفة والميزانية المعتمدة، والجودة الفنية والإنشائية المطلوبة.

- التعريف الإجرائي: هو مدى قدرة أمانة الرياض على تسليم المشاريع وتطوير شبكات الطرق والمشهد الحضري دون تعثر زمني أو تجاوز مالي للميزانيات المرصودة وبجودة مطابقة للأكواد والاشتراطات الهندسية، ويُقاس رياضياً بالدرجة المستخلصة من إجابات عينة الدراسة على الفقرات المخصصة للوقت والتكلفة والجودة في قسم نجاح المشاريع بالاستبانة.

4. القطاع البلدي (Municipal Sector):

- التعريف الاصطلاحي: هو ذراع الإدارة المحلية العامة والتشغيلية في الدولة المسؤول عن تقديم الخدمات البلدية، والتخطيط العمراني وتنسيق المواقع والمشهد الحضري، وبناء وصيانة البنية التحتية المحلية، والرقابة الصحية والبيئية لتسهيل حياة السكان وضمان سلامتهم.

- التعريف الإجرائي: يتمثل إجرائياً وبشرياً في هذا البحث بكافة الممارسين والمهندسين ومديري المشاريع والمشرفين والاستشاريين العاملين في أمانة منطقة الرياض، ووكالاتها، وبلدياتها الفرعية، والمكاتب الاستشارية والشركات الهندسية الشريكة في تنفيذ المشروعات الحضرية في العاصمة.

5. التحول الرقمي (Digital Transformation):

- التعريف الاصطلاحي: هو التوظيف الممنهج للتكنولوجيا والأنظمة الحكومية الإلكترونية لإعادة هندسة الإجراءات الإدارية، وتبسيط تقديم الخدمات العامة، وتوفير الشفافية اللحظية والبيانات المفتوحة للحد من البيروقراطية وتعزيز قنوات الاتصال والرقابة.

- التعريف الإجرائي: هو مدى استخدام وتفعيل الأجهزة البلدية بالرياض للمنصات الرقمية الوطنية المعتمدة؛ وتحديدًا منصة "بلدي" لإدارة التصاريح وأتمتة الخدمات والمخططات، ومنصة "اعتماد" لإدارة المشتريات والمناقصات والعقود المالية، ويُقاس من خلال تقييم أفراد عينة الدراسة لأثر وفعالية هذه المنصات في تسهيل الإجراءات ومنع تضارب المصالح وإتاحة البيانات عبر البنود المخصصة في أداة البحث.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

يُعدّ هذا الفصل الركيزة المعرفية والإطار المرجعي الذي تستند إليه الدراسة، حيث يستهدف استعراض وتحليل التراكم الفكري والميداني في مجال إدارة المخاطر التعاقدية، وبيان أثرها الجوهرية على أداء مشاريع التشييد. وتكتسب هذه المراجعة النظرية أهميتها القصوى من الطبيعة الاستثنائية لقطاع البناء والتشييد، والذي يتسم بالتعقيد الهيكلي العالي، وتعدد الأطراف الفاعلة، وارتفاع "خصوصية الأصول" (Asset Specificity)، مما يجعله بيئة خصبة وحساسة لمخاطر متنوعة تتطلب حوكمة لاحقة دقيقة ومرنة (Williamson, 1985). وفي حال القصور عن إدارة هذه المخاطر منهجياً، فإن النتائج غالباً ما تتجه نحو مسارات كارثية، تشمل تجاوزات حادة في الجداول الزمنية، وتضخم المطالبات المالية، وربما انهيار المشروع بالكامل أو تعثر الشركات المنفذة مالياً نتيجة اختلال التدفقات النقدية (Albasyouni et al., 2025).

ولمواجهة هذه التحديات المعقدة، تُجمع الأدبيات الحديثة على ضرورة إحداث تحول جذري (Paradigm Shift) في فلسفة إدارة المشاريع وتوجيه العقود، بالانتقال من المنهجيات "التفاعلية" (Reactive) التقليدية—التي تكتفي بمعالجة الأزمات وأعراضها بعد وقوعها وتؤدي إلى هدر الموارد في إطفاء الحرائق—إلى المنهجيات "الاستباقية" (Proactive) التي تركز على التنبؤ، والتحليل المبكر، ومقاطعة سلسلة السبب والنتيجة قبل نشوء النزاع (Meng, 2019; Smith & Merritt, 2002). وفي هذا السياق الميداني، تدق الأبحاث الأكاديمية ناقوس الخطر؛ إذ تؤكد دراسة (القهوازي، 2024) المنشورة في "المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي" أن الافتقار إلى استراتيجيات علمية ومؤسسية لإدارة المخاطر يلحق أضراراً حرجية بميزانيات المشاريع، حيث قد يصل مؤشر التأثير السلبي إلى هدر ما يقارب 75% من الميزانية المعتمدة في بعض الحالات. ويتوافق ذلك تماماً مع التوجهات العالمية التي تشير إلى أن متوسط قيمة النزاع الإنشائي الواحد بات يتجاوز عشرات الملايين من الدولارات، مدفوعاً بشكل رئيسي بالغموض التعاقدي والفسل في استباق الأزمات (Arcadis, 2025).

تأسيساً على ما سبق، يسعى هذا الفصل إلى تفكيك وتحليل العلاقة السببية والارتباطية بين "الإدارة الاستباقية للمخاطر" كمتغير مستقل، و"تقليل النزاعات والمطالبات المالية" كمتغير تابع، وذلك عبر مسارين متوازيين. يُعنى المسار الأول بتأصيل الإطار النظري، مستنداً إلى النظريات السلوكية والاقتصادية، كـ "النظرية المؤسسية" التي تفسر دوافع الالتزام (Scott, 2008)، و"نظرية الإشراف" التي تعزز مفهوم الثقة لتخفيف السلوك الانتهازي (Donaldson & Davis, 1991). أما المسار الثاني، فيعتمد على استقراء منهجي للدراسات السابقة لرصد واقع ممارسات إدارة المخاطر، مسلطاً الضوء على أثر التقنيات الناشئة—مثل نمذجة معلومات البناء (BIM) والذكاء الاصطناعي—في بناء قدرات تنبؤية تحيد النزاعات (Zhao, 2023; Francis et al., 2025). ويكتسب هذا التوجه أهمية مضاعفة في ظل منصات الحوكمة الحكومية، كمنصة "اعتماد"، التي تفرض شفافية صارمة. ويهدف هذا الفصل في محصلته إلى صياغة نموذج وطني متكامل يعزز اليقين التعاقدي ويحمي الملاء المالية للمشاريع بمدينة الرياض، تماهياً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في كفاءة الإنفاق والتميز المؤسسي (Rehman et al., 2024).

يشهد القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية تحولاً جوهرياً واستراتيجياً مدفوعاً بالمستهدفات الطموحة لرؤية المملكة 2030. ويتطلب هذا التحول الحضري السريع والمتنامي، لا سيما في المدن الكبرى مثل العاصمة الرياض، ترسيخ أطر مؤسسية متينة تعتمد على "حوكمة المشاريع" كركيزة أساسية لضمان كفاءة الإنفاق، والمواءمة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، والاستدامة البيئية والاقتصادية. لا تقتصر الحوكمة في هذا السياق على تطبيق اللوائح والقوانين فحسب، بل تمتد لتشمل إعادة هندسة العمليات، ودمج التقنيات الذكية، وتعزيز إشراك أصحاب المصلحة، مما يضمن تقليل فجوة التنفيذ بين التخطيط الاستراتيجي والمخرجات التشغيلية.

يستعرض هذا التقرير البحثي المعمق تحليلاً شاملاً وموسعاً للأدبيات العلمية والدراسات السابقة، المحلية منها والدولية، التي تناولت تقاطعات حوكمة المشاريع مع الاستدامة والتطوير الحضري. وقد تم توسيع هذا المسرد البحثي ليعطي تفاصيل دقيقة تشمل الأطر النظرية، والمنهجيات المتبعة، والنتائج الكمية والنوعية، وصولاً إلى استخلاص رؤى تحليلية من الدرجة الثانية والثالثة تسهم في تقديم فهم متكامل ومركب يعين صناع القرار والباحثين في القطاع البلدي على صياغة سياسات استباقية. تتطلب المرحلة الحالية الانتقال من النماذج الإدارية التقليدية القائمة على رد الفعل إلى نماذج استشرافية تعتمد على البيانات، وهو ما تبرزه الدراسات المدرجة في هذا التقرير، حيث تم استعراض عشر دراسات محلية (سعودية وعربية) وسبع دراسات دولية أجنبية، جميعها منشورة في مجالات علمية محكمة وذات تأثير عالٍ في مجالات التخطيط العمراني، وإدارة المشاريع، وهندسة البناء المستدام.

2-2-1- الدراسات العربية

1. دراسة الزهراني (Alzahrani, 2026)، عنوان النشرة: "حوكمة حضرية ذكية ومستدامة ممكنة عبر أكواد الاستجابة السريعة الواعية بالسياق: إطار عمل قابل للتطوير لتصور الممتلكات في المملكة العربية السعودية"

ترتبط هذه الدراسة المبتكرة بشكل وثيق بالأهداف الرقمية لرؤية 2030 وبرامج تحول القطاع البلدي، حيث تسعى لاستبدال الأساليب البيروقراطية التقليدية بإدارة المعالم الحضرية بنماذج حوكمة ذكية ومرنة. ينطلق الباحث من تحديات الوصول الموثوق والأمن للبيانات التشريعية والتنظيمية والعمرانية الخاصة بالمباني. يطرح الإطار النظري للدراسة دمج تقنيات مثل أكواد الاستجابة السريعة (QR Codes) والواقع المعزز (AR) بوصفها واجهات تفاعلية حضرية تعمل على ربط البنى التحتية المادية بالسجلات الرقمية المحكومة بطريقة تحمي البيانات من جهة، وتعزز الشفافية من جهة أخرى. اعتمدت الدراسة منهجية المحاكاة الحوسبية القائمة على السيناريوهات. تم تطبيق واختبار النموذج المقترح في ثلاث مدن رئيسية تمثل بيانات وتحديات حضرية متباينة في السعودية: الرياض، وجدة (تحديداً المنطقة التاريخية "البلد")، والدمام. وقاست المحاكاة فروقات أزمنة الاستجابة للخدمات، وسلامة تدفق البيانات التنظيمية، وتأمين وصول الجهات المختصة في الوقت الفعلي مقارنة بالأنظمة اليدوية. برهنت النتائج على تفوق الإطار الرقمي المقترح بشكل ساحق؛ حيث أسهم نظام أكواد الاستجابة السريعة الواعية بالسياق والمبنية على الصلاحيات في تخفيض ملحوظ لأوقات استجابة فرق الخدمة والطوارئ والحوكمة البلدية. وأكدت المحاكاة أن هذا الإطار المرن يوفر لموظفي الأمانات وصولاً لحظياً لبيانات الامتثال التنظيمي للمباني، ويتيح لفرق الدفاع المدني معرفة الإشغال البشري وإحداثيات الموقع فوراً، مع الاحتفاظ بحقن الزوار ببيانات تراثية وسياحية مخصصة. حافظ النظام على مستوى أمان

عالٍ وسرية بيانات من خلال ميزة التصفية الديناميكية المعتمدة على دور المستخدم. تعيد هذه الدراسة صياغة مفهوم الشفافية في الحوكمة البلدية. فبدلاً من المنصات الثابتة التي قد تُغرق المستخدم بالبيانات غير الضرورية أو تُعرض الأمن الحضري للخطر، يمثل هذا النظام نقلة نوعية نحو حوكمة البيانات الحضرية الموجهة. هذا يقلل من البيروقراطية الرقابية، ويلغي الحاجة المستمرة للزيارات الميدانية المجهدة لفرق التفتيش البلدي، مما يدعم كفاءة الإنفاق والموارد البشرية. أضف إلى ذلك أن تطبيق هذه النظم في مناطق حساسة تراثياً كجدة التاريخية أو أحياء الرياض المكتظة يوفر حماية للأرواح وللأصول الثقافية. تدعو هذه الدراسة وزارة البلديات والإسكان وأمانات المدن إلى المسارعة بتبني سياسات ترميز المباني والمرافق العامة بأنظمة استجابة ذكية وربطها مركزياً بالمنصات المعتمدة. هذا التكامل سيسهل مهام التفتيش الرقابي الآلي، ويرفع كفاءة الرقابة العمرانية، ويعزز مستوى مشاركة واثق المواطنين والسائح بالتشريعات والمعلومات المكانية.

2. دراسة الحسن (Elhassan, 2026)، عنوان النشرة "سد الفجوة بين السياسة والممارسة: مسارات حوكمة التصميم الحضري لاستدامة الطاقة المدفوعة برؤية 2030 في الرياض"

على الرغم من وجود مستهدفات وطنية عليا طموحة لتعزيز كفاءة استهلاك الطاقة والتحول نحو الاستدامة ضمن رؤية 2030، إلا أن هناك تبايناً ملموساً بين هذه السياسات وبين النسيج الحضري الفعلي وتطبيقات التصميم العمراني اليومية في مدينة الرياض. تتصدى هذه الدراسة لمعضلة جوهرية تتمثل في "فجوة التنفيذ"، مستندة في بنائها النظري إلى أن حوكمة التصميم الحضري المتكاملة تمثل حلقة الوصل المفقودة التي يفترض بها ترجمة السياسات المجردة إلى تغييرات حقيقية في الفضاء المكاني واستهلاك الطاقة البيئية. تبنت الباحثة مقاربة نوعية تأويلية وتفسيرية، حيث استخدمت منهج الاستقراء العام (GIA) والتحليل الموضوعي للبيانات التجريبية والسياساتية. يهدف هذا النهج الكيفي إلى تفكيك القيود المؤسسية والقانونية والاجتماعية والثقافية التي تعرقل تكامل مفاهيم كفاءة الطاقة واعتماد مصادر الطاقة المتجددة في ممارسات التخطيط العمراني بمدينة الرياض. أكدت نتائج التحليل النوعي أن السياسات التنظيمية الجامدة واللوائح الإرشادية، إضافة إلى ضعف الحوكمة المركزية على مستوى تصميم الأحياء والتفتت الإداري في قطاع التخطيط؛ تعد الأسباب الجذرية لتعطيل المواءمة بين الأهداف الوطنية ومخرجات الطاقة الحضرية المحلية. بالمقابل، أثبتت الدراسة أن تبني أطر تنظيمية تعتمد على "تقييم الأداء" بدلاً من الاشتراطات المسبقة، من شأنه تعزيز الروابط وتقوية التوافق بين الأهداف الوطنية للطاقة وتحسين استهلاكها على مستوى المخططات السكنية والتجارية. تبرز القيمة التحليلية العميقة لهذه الدراسة في تشخيصها لحالة الفراغ المؤسسي بين واضعي الرؤية الوطنية الكبرى وبين الممارس أو المصمم الحضري على مستوى البلدية أو المطور العقاري الخاص. إن الاعتماد الطويل على لوائح بناء تقليدية تقيس الامتثال الحرفي للتشريعات بدلاً من قياس الأداء الفعلي للمبنى بيئياً ومناخياً، قد أدى إلى انتشار الزحف العمراني العشوائي وزيادة الأسطح غير النفاذة التي تضاعف الاحتباس الحراري وترفع ذروة استهلاك الطاقة في الرياض. وبالتالي، فإن حوكمة التصميم المعماري القائمة على المرونة التشريعية تشكل الرافعة الحقيقية لحل أزمات الجزر الحرارية الحضرية واستدامة الشبكات. تحت الدراسة أمانة منطقة الرياض وهيئة تطوير المدينة على المضي قدماً نحو التحول من لوائح البناء التوجيهية الكلاسيكية إلى أكواد البناء القائمة على الأداء الطاق، مع فرض برامج تدريب وبناء قدرات للمكاتب الهندسية لتصميم مجمعات معمارية مجهزة بأسطح شمسية وفراغات تبريد مناخي متوافقة مع البيئة المورفولوجية الفريدة للرياض.

3. دراسة الزامل (Alzamil, 2024)، عنوان النشرة: "المبادئ الاستراتيجية لتعزيز مفهوم المدن المستدامة في المملكة العربية السعودية"

انطلقت هذه الدراسة من الحاجة الماسة إلى سد الفجوة بين التوسع العمراني السريع الذي تشهده المدن السعودية وبين المتطلبات المعيارية العالمية للاستدامة الحضرية. واعتمد الباحث في تأطيره النظري على الهدف الحادي عشر من أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDG 11)، والذي يركز على جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة وآمنة ومرنة ومستدامة. تناقش الدراسة كيف يمكن للسياسات الحضرية أن تتكيف مع البيئة الصحراوية المتغيرة والنمو الديموغرافي المطرد في المملكة، مع التركيز على دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في بوتقة تخطيطية واحدة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتقييم الممارسات الحضرية الحالية مقارنة بالمعايير العالمية. واعتمد الباحث على استطلاع آراء النخبة عبر إجراء مسح شامل ومقابلات مع 47 من الخبراء، والأكاديميين، والمخططين الحضريين المتخصصين في السياسات البلدية في المملكة، مما سمح باستخلاص بيانات نوعية دقيقة حول التحديات التشريعية والتنظيمية التي تواجه التحول نحو الاستدامة. توصلت الدراسة إلى أن استدامة المشاريع البلدية في البيئة السعودية تتطلب تبني ستة مبادئ استراتيجية ذات أولوية قصوى. تصدر هذه المبادئ الحاجة إلى "تطوير تشريعات حضرية مستدامة" تلزم المطورين العقاريين والجهات التنفيذية بتطبيق معايير البناء الأخضر، وتحديث معايير تخطيط الأحياء السكنية لتعزيز الفراغات العامة وزيادة نسبة المساحات الخضراء بما يتماشى مع مبادرات مثل "الرياض الخضراء". وأظهرت إجابات الخبراء أن التشريعات الحالية بحاجة إلى مرونة أكبر لاستيعاب الابتكارات التقنية في البناء الحضري. تشير البيانات المستخلصة من هذه الدراسة إلى أن "النضج المؤسسي" في أطر الحوكمة يمثل المحفز والمسرّع الحقيقي لعمليات الاستدامة. إن التأكيد على "المشاركة المجتمعية" كركيزة لنجاح المشاريع يعكس تحولاً استراتيجياً في الفكر التخطيطي من النموذج التنافسي إلى النموذج التشاركي. من منظور أعمق، فإن الفشل في مأسسة حوكمة المشاريع يؤدي إلى ظاهرة "التطوير الحضري المجزأ"، حيث تنفذ المشاريع بمعزل عن النسيج الاجتماعي والاقتصادي المحيط بها. تشكل توصيات الزامل جرس إنذار للبلديات بضرورة إعادة صياغة لوائحها لتصبح ممكنات مرنة بدلاً من كونها مجرد أدوات رقابية جامدة. وبناءً على مخرجات الدراسة، يوصى القطاع البلدي بتأسيس وحدات تنظيمية مختصة بتحديث الكود العمراني بشكل دوري، وربط اعتماد المخططات السكنية الجديدة باشتراطات محددة تخص كفاءة استهلاك الموارد الطبيعية والمساحات التفاعلية، مع توفير منصات رقمية تتيح للسكان المشاركة في تقييم احتياجات أحيائهم قبل اعتماد تصاميم المشاريع.

4. دراسة حجازي (Higazey, 2025)، عنوان النشرة: "أثر مبادئ الحوكمة على الأداء المؤسسي في القطاع الهندسي بمدينة الرياض"

تركز هذه الدراسة على القطاع الهندسي وقطاع التشييد في مدينة الرياض، بوصفه المحرك الأساسي لتنفيذ مشاريع البنية التحتية والمشاريع البلدية الكبرى. استندت الدراسة إلى نظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة لتفسير العلاقة بين التزام الشركات المنفذة بمبادئ الحوكمة الرشيدة (مثل سيادة القانون، والشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والرؤية الاستراتيجية) وبين تحسين كفاءة وفاعلية الأداء المؤسسي، وبالتالي تقليل نسب التعثر في المشاريع التنموية. وظف الباحث منهجية البحث المختلط لضمان شمولية التحليل. في الجانب الكمي، تم توزيع استبانة مصممة بدقة على عينة قوامها 360 مشاركاً من المهندسين ومديري المشاريع العاملين في الرياض، والذين يحملون شهادات مهنية معتمدة من

معهد إدارة المشاريع (PMI)، مما يعزز من موثوقية الاستجابات. تم تحليل البيانات باستخدام نماذج الانحدار الخطي المتعدد لبيان أثر كل مبدأ من مبادئ الحوكمة بشكل مستقل. كشفت التحليلات الإحصائية عن نتائج جوهرية، حيث أثبتت وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية عالية لمبادئ الحوكمة على الأداء التنظيمي. وقد فسرت هذه المبادئ مجتمعة ما نسبته 82.3% من التباين في مستوى أداء المشاريع. برز "مبدأ سيادة القانون والامتثال للوائح" كأقوى عامل مؤثر في ضمان التسليم الناجح للمشاريع البلدية، تلاه مبدأ "الشفافية في طرح العطاءات ومشاركة المعلومات". في المقابل، سجل مبدأ "المشاركة" أضعف تأثير نسبي من بين المبادئ الخمسة المدروسة. يقدم الانخفاض النسبي في تأثير "مبدأ المشاركة" مقارنة بالشفافية والامتثال دلالة عميقة حول طبيعة البيئة الهندسية في الرياض؛ فهي بيئة لا تزال تعتمد بشكل كبير على الامتثال التنظيمي والتعاقدي الصارم لإدارة المخاطر، أكثر من اعتمادها على الابتكار التشاركي المفتوح. إن قدرة الحوكمة على تفسير 82.3% من نجاح المشاريع يعد مؤشراً حاسماً على أن الإخفاقات التشغيلية والتجاوزات المالية في مشاريع البنية التحتية ليست ناجمة بالضرورة عن قصور في أو نقص في الموارد، بل هي في جوهرها أزمة حوكمة وغياب الشفافية في التدفق المعلوماتي بين الأطراف. توصي الدراسة الأمانات والبلديات بضرورة رقمنة إجراءات المنافسات والمشتريات الحكومية بالكامل لتعزيز مبدأ الشفافية. كما تؤكد على أهمية فرض متطلبات حوكمة صارمة على شركات المقاولات والهندسة المؤهلة للعمل في مشاريع العاصمة، مع ابتكار آليات لتعزيز قنوات التواصل ومشاركة أصحاب المصلحة في مراحل المراقبة والتقييم لرفع كفاءة تسليم المشاريع.

5. دراسة السليمان (Alsulaiman, 2025)، عنوان النشرة: "أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع (دراسة تطبيقية على شركة العثيم)"

تشكل الشركات العائلية عصب الاقتصاد المحلي في المملكة العربية السعودية، وتعتبر شريكاً رئيسياً للقطاع العام في تنفيذ وتطوير وتمويل المشاريع البلدية والتجارية الداعمة لجودة الحياة. تتناول هذه الدراسة دور حوكمة هذه الكيانات الخاصة في تحقيق استدامة المشاريع التي تديرها. يستند الإطار النظري إلى التقاطع بين حوكمة الشركات وإدارة المشاريع، مبيناً أن الانتقال من الإدارة العائلية الفردية إلى الإدارة المؤسسية المنضبطة يقلل من مخاطر اتخاذ القرارات الاعتيادية ويعزز من الاستدامة الاقتصادية للمشاريع المشتركة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة على أرض الواقع. تم اختيار إحدى كبرى الشركات العائلية السعودية كدراسة حالة، وجرى سحب عينة عشوائية طبقية بلغت 384 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية والفنية. استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتمت معالجتها باستخدام حزم البرامج الإحصائية لاستخراج معاملات الارتباط والانحدار. أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بلغ معاملها (0.912) بين مستوى التزام الشركة بآليات الحوكمة المؤسسية وبين مؤشرات نجاح تنفيذ المشاريع (كالالتزام الدقيق بالجدول الزمني، والبقاء ضمن نطاق الميزانيات المعتمدة، وتحقيق معايير الجودة). وأثبتت الدراسة أن أبعاداً محددة للحوكمة، لاسيما "تفعيل آليات المساءلة الداخلية" و"تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة بوضوح"، هي المحركات الحاسمة التي تمنع تعثر المشاريع وتضمن التفوق التشغيلي. إن وجود علاقة ارتباط بهذا الحجم يشير إلى أن الحوكمة ليست مجرد إجراء شكلي للامتثال الرقابي، بل هي أداة تشغيلية تترجم استراتيجيات الإدارة العليا إلى أداء ميداني منضبط. من زاوية التحليل الكلي، يمثل تعثر الشركات العائلية بسبب ضعف الحوكمة خطراً استراتيجياً على قدرة القطاع البلدي على تحقيق مستهدفات رؤية 2030 لكون هذا القطاع يعول بشدة على الخصخصة والشراكة. لذلك، فإن نقل ممارسات الحوكمة من القطاع العام إلى القطاع

الخاص والعكس يؤسس لما يسمى "الحوكمة المتعاضدة". يُقترح على الجهات المعنية دمج معايير "حوكمة الشركات" ضمن معايير تصنيف وتأهيل المقاولين والمطورين العقاريين المتقدمين للمشاريع الكبرى. كما يوصى بتحفيز الشركات المتقدمة لتبني أنظمة حوكمة رقمية تتيح للبلديات مراقبة مؤشرات الأداء المالي والإداري للمشاريع المشتركة بشفافية، مما يقلل من مخاطر التعثر التمويلي والإداري المبكر.

6. دراسة الحاج (Al-Hajj, 2020)، عنوان النشرة: "إعادة ابتكار الحكومة: دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية (2030)"

تهدف هذه الدراسة لتفكيك مفهوم "إعادة ابتكار الحكومة" الذي أسس له ديفيد أوزبورن وتيد جيبيلر، وإسقاطه على سياق التحول الإداري الضخم في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030. تناقش الدراسة كيف يتجه الجهاز الحكومي، بما في ذلك الأمانات والبلديات، إلى التخلي عن دوره الكلاسيكي كمنفذ ومزود وحيد للخدمات ليتحول إلى دور المنظم، والمشرع، والمحفز. ويمثل هذا التحول أساساً لنظريات الحوكمة العامة الحديثة التي تركز على فصل الجانب الرقابي عن الجانب التشغيلي. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الاستقرائي ومنهج دراسة السياسات العامة. وقام الباحث بتحليل مضامين الوثائق الاستراتيجية، وبرامج الرؤية، والمراسيم والسياسات العامة الصادرة عن مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية والجهات ذات العلاقة، لتقييم أثر هذه السياسات على تقليص الهدر المالي وتحسين مؤشرات الأداء الحكومي. استخلصت الدراسة أن تطبيق نموذج "الحوكمة الموجهة بالنتائج" كان له الأثر الأكبر في رفع كفاءة الجهاز الإداري السعودي ومحاربة البيروقراطية المقيتة. وقد أدى هذا التوجه إلى تمكين الهيئات المستقلة والبلديات من تسريع وتيرة الإنجاز وتحسين جودة الخدمات. كما أكدت الدراسة على محورية برامج التخصيص والخصخصة وبناء التحالفات مع القطاع الخاص كأدوات جوهرية تضمن التمويل المستدام لتشييد البنى التحتية وتقديم الخدمات البلدية بشكل أكثر كفاءة وابتكاراً. تبرز هذه الدراسة التحول الفلسفي في مفهوم الرقابة؛ فبدلاً من الرقابة المسبقة التي تعيق العمل وتزيد من التعقيد، تبرز الرقابة اللاحقة المعتمدة على مؤشرات الأداء الرئيسية وتقييم العوائد. يشير هذا التحول إلى أن الاستدامة المالية في المشاريع البلدية لا يمكن أن تتحقق دون كسر الاحتكار الحكومي للخدمة. ومن منظور حوكمة المشاريع، فإن هذا التحول ينقل المخاطر التشغيلية والمالية بذكاء إلى القطاع الخاص، مما يخفف العبء عن الميزانية العامة للدولة ويتيح للبلديات التركيز على تعزيز جودة الحياة والتخطيط العمراني. يجب على القطاع البلدي تسريع إنشاء وصقل مهارات مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) وإدارة التخصيص، وتزويدها بكفاءات قانونية ومالية قادرة على صياغة عقود شراكة معقدة ومرنة في الوقت ذاته. كما يوصى بتفعيل لجان التدقيق المستقلة لضمان حيادية التقييم وتعزيز الشفافية في إدارة الأصول والمرافق البلدية المخصصة.

7. دراسة الغرييد (Alghuried, 2025)، عنوان النشرة: "تقييم عوامل النجاح الحرجة لإدارة مشاريع التشييد المستدامة في المملكة العربية السعودية"

نظراً للحجم الهائل للمشاريع الإنشائية في المملكة كمشاريع البنية التحتية الحضرية الكبرى وتطوير النقل العام، تكتسب قضية الحد من الانبعاثات الكربونية وتقليل استنزاف الموارد أهمية قصوى. هدفت هذه الدراسة لملاءمة الفجوة البحثية المتعلقة بدمج مفاهيم الاستدامة مع إدارة المشاريع من خلال تحديد عوامل النجاح الحرجة. اعتمدت الدراسة على الإطار النظري للاستدامة متعددة الأبعاد، والذي لا ينظر للمشروع من منظور المواد الصلبة فحسب، بل من

منظور أثره البيئي، والاجتماعي، والاقتصادي الممتد. استخدم الباحث مقارنة منهجية دقيقة وشاملة؛ حيث انطلق من مراجعة الأدبيات لاستخلاص 24 عاملاً حرجاً. تلا ذلك تصميم مسح واستطلاع آراء موسع استهدف خبراء ومتخصصين في صناعة التشييد في السعودية. وللتعامل مع تعقيد البيانات وضمان دقة التقييم، استخدم الباحث مؤشر الأهمية النسبية (RII) لترتيب العوامل، وعملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) لتحديد الأوزان النسبية وتصنيف هذه العوامل ضمن خمس مجموعات رئيسية ترتبط بالحوكمة، التخطيط الاستراتيجي، إشراك أصحاب المصلحة، والقيادة، والموارد البشرية. أبرزت النتائج أن الامتثال والتخطيط يشكّلان العصب الرئيسي لنجاح المشاريع المستدامة. احتل عامل "تطبيق نظام تخطيط استراتيجي فعال" وعامل "الامتثال الصارم لقواعد وبروتوكولات مكافحة الفساد" المرتاب الأولى من حيث التأثير.⁶ وأوضحت البيانات أن أطر الحوكمة الصارمة والرشيدة تقود بشكل مباشر إلى الحد من تجاوزات التكلفة الزمنية والمالية التي طالما عانى منها قطاع التشييد التقليدي. يقدم تسليط الضوء على عامل "مكافحة الفساد والامتثال" رسالة عميقة مفادها أن الاستدامة البيئية لا يمكن أن تزدهر في بيئة تفتقر للنزاهة المؤسسية.¹ فالغسيل الأخضر والتلاعب في جودة المواد المستدامة ينشأ في غياب الرقابة والحوكمة المالية والفنية. يوضح التحليل الهرمي أن نجاح الاستدامة لا يعتمد فقط على اقتناء التقنية النظيفة، بل على تصميم هياكل مسؤولة تضمن تدفق الموارد بشفافية. يعكس هذا تماسكاً مع التوجهات الحالية لفرض سيادة القانون وتفعيل هيئات الرقابة لضمان جودة الأصول المنفذة. يتوجب على إدارات المشاريع في الأمانات دمج مؤشرات أداء الاستدامة ضمن لوائح المشتريات الخضراء كشرط أساسي لترسية المشاريع الحضرية. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي تأسيس نظم الحوكمة والتدقيق المالي والفني كأجزاء لا تتجزأ من دورة حياة المشروع الإنشائي، لضمان استمرارية الالتزام حتى في مراحل التشغيل والصيانة.

8. دراسة بحر الدين وآخرون (Bahreldin et al., 2025)، عنوان النشرة: "المستقبل الحضري المستدام: النقل والتنمية في الرياض، وجدة، ونيوم"

تركز هذه الدراسة على التباين في نماذج التنمية الحضرية وحوكمة المدن داخل المملكة العربية السعودية، متخذة من ثلاث مدن رئيسية (الرياض، جدة، ونيوم) حالات دراسية لتتبع مسارات تحقيق رؤية 2030 في قطاع النقل والتنمية العمرانية. استند الباحثون في تأطيرهم النظري إلى مفاهيم التشكل الحضري، ونماذج التقييم البيئي الاستراتيجي (SEA)، ونظرية الحوكمة التشاركية والتحول نحو مدن ذكية منخفضة الكربون. استخدمت الدراسة منهجية نوعية متعمقة تعتمد على استكشاف الظواهر الإدارية والتخطيطية في المدن المستهدفة. أجرى فريق البحث سلسلة من المقابلات شبه المنظمة مع 10 من كبار صانعي السياسات، والمخططين الحضريين، وخبراء التقنيات الناشئة والاستدامة البيئية. تم تحليل استجابات الخبراء لتحديد التحديات المؤسسية وهياكل الإدارة المحلية التي تؤثر على تبني التقنيات الرقمية المتقدمة والتنقل الحضري المستدام. أكدت النتائج وجود فوارق واضحة في نضج هياكل الحوكمة بين المدن؛ حيث أظهرت مدينة الرياض مستوى متقدماً من "الاتساق الهيكلي وتكامل السياسات"، تقوده هيئات عليا متمرسة مكنت من إنجاز مشاريع عملاقة مثل مشاريع النقل العام بمستويات حوكمة تضاهي المعايير العالمية. وفي المقابل، أظهر التحليل أن التحدي الأكبر في مدن أخرى مثل جدة يتمثل في "التفتت الإداري" وضعف التنسيق بين الجهات المتعددة، مما يؤخر الانتقال السلس نحو التخطيط المستدام. تبرز هذه الدراسة مفهوم التفتت المؤسسي كعدو أول لاستدامة المشاريع الحضرية الكبرى. إن التكامل الذي تتمتع به الرياض يعود لمركزية اتخاذ القرار الاستراتيجي ولا مركزية التنفيذ

التشغيلي، وهو نموذج حوكمة فعال يخلق توافقاً بين الرؤية الوطنية والواقع المكاني. ويشير الاستنتاج القائم على التقييم البيئي إلى أن السياسات التخطيطية التي لا تدعم الابتكار التقني التشاركي تخلق مدناً معزولة وغير قادرة على مجابهة الصدمات الديموغرافية أو المناخية المستقبلية. يعد نقل نموذج تكامل السياسات المعمول به في هيئات تطوير الرياض ونيوم وتطبيقه على أمانات المناطق الأخرى خطوة استراتيجية حتمية. ينصح القطاع البلدي بتوحيد مرجعيات اتخاذ القرار المكاني، وتفعيل بروتوكولات لتبادل البيانات المفتوحة بين قطاعات النقل، والإسكان، والبيئة لضمان تخطيط متماسك يعزز التحضر الذكي والمستدام.

9. دراسة القحطاني (Alqahtany, 2025)، عنوان النشرة: "المدن الذكية كمسار للتحضر المستدام في العالم العربي: تحليل حالة المدن السعودية"

تعالج هذه الدراسة إشكالية النمو السكاني المتسارع والضغط الهائل على الموارد البيئية والاقتصادية في العالم العربي، وتقدم "المدن الذكية" كمسار استراتيجي لتجاوز هذه التحديات. بالتركيز على نموذج العاصمة الرياض ضمن بيئة التحول لرؤية 2030، يطرح الباحث إطاراً نظرياً يربط بين الابتكار الرقمي (مثل إنترنت الأشياء والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي) وبين مفاهيم المرونة الحضرية، محاججاً بأن الذكاء الحضري ليس ترفاً تقنياً بل ضرورة حتمية لحوكمة الموارد وإدارة النمو واستدامته. لضمان مقاربة شمولية، استخدمت الدراسة المنهج المختلط عبر دمج التحليل النظري المتعمق لأطر المدن الذكية وتجاربها العالمية الرائدة، مع إجراء الملاحظات الميدانية المركزة وتحليل السياسات التشريعية والمبادرات المحلية في المدن السعودية. تم التركيز على كيفية قيام التقنية بتحفيز التحول في نماذج تقديم الخدمة وإدارة المرافق. استنتجت الدراسة أن نجاح مشاريع المدن الذكية يعتمد بشكل كلي على أربعة أعمدة متوازنة: الحوكمة الرقمية لضمان أمن البيانات والشفافية، والمرونة البيئية لمقاومة التغيرات المناخية، والشمول الاجتماعي لتجنب العزلة الرقمية، والابتكار الاقتصادي لتوليد الفرص. وخلصت النتائج بوضوح إلى أن "الحوكمة القائمة على البيانات" تشكل الركيزة الأساسية للتعامل مع تحديات التمدن، حيث تضع الرياض في موقع الريادة الإقليمية بفضل ضخامة الاستثمارات في بنيتها التحتية الرقمية المتطورة المتوائمة مع الرؤية الوطنية. يقدم الباحث رؤية تحليلية تفكك ارتباط التقنية بالحوكمة؛ إذ يشير ضمناً إلى أن البيانات الضخمة تظل بلا قيمة إن لم تؤطر ضمن هياكل حوكمة ذكية تحول هذه البيانات إلى سياسات قابلة للتنفيذ وقرارات استباقية لمعالجة الأزمات مثل زحام المرور، أو تسربات المياه، أو استهلاك الطاقة. علاوة على ذلك، يؤكد ربط "الشمول الاجتماعي" كأحد أعمدة النجاح أن الحوكمة الذكية الحقيقية يجب أن تكون محوره الإنسان، بحيث لا تقتصر التكنولوجيا على الأحياء الراقية، بل تمتد لتسوية الفروقات المكانية لضمان العدالة وتماسك المجتمع الحضري. يوصى بضرورة استثمار الأمانات في تطوير منصات إلكترونية تفاعلية قادرة على جمع آراء وملاحظات السكان لحظياً وتحليلها بالذكاء الاصطناعي لاستشراف الأزمات. كما يلزم بإنشاء إدارات مختصة بحوكمة البيانات الحضرية لحماية خصوصية معلومات الأفراد بالتوازي مع تسخيرها لتحسين الاستدامة التشغيلية للبنى التحتية.

10. دراسة المعري وبوسبعين (Almarri & Boussabaine, 2023)، عنوان النشرة: "عوامل النجاح الحرجة للشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع البنية التحتية للمدن الذكية"

مع تزايد العبء المالي المطلوب لتطوير المدن الذكية والمستدامة، تعتمد الحكومات بشكل متزايد على نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP). ومع ذلك، تتسم مشاريع المدن الذكية بتعقيد تقني ومخاطر غير يقينية عالية. تسعى هذه الدراسة، التي تتوافق مخرجاتها تماماً مع مسارات الخصخصة في القطاع البلدي السعودي، إلى تأطير المحددات والعوامل الحاسمة التي تضمن نجاح هذه الشراكات وعدم انهيارها نتيجة تقلبات التمويل أو سوء تخصيص المخاطر، استناداً إلى نظريات تخصيص الموارد وحوكمة العقود الاقتصادية. استخدم الباحثون المنهجية الكمية التحليلية بالاعتماد على أداة "عملية التسلسل الهرمي التحليلي" (AHP) للتعامل مع معايير اتخاذ القرار المتعددة واستنباط الأوزان النسبية الدقيقة لمختلف العوامل التي تم تحديدها من أدبيات سابقة وعبر خبرات المتخصصين، بغية تصنيفها وفقاً لمدى أهميتها وتأثيرها الفعلي في حسم نجاح مشاريع الشراكة. استطاعت الدراسة تصنيف العوامل المؤثرة إلى خمس فئات محورية. جاءت فئة "حوكمة العقود والإدارة التشاركية" في طليعة عوامل النجاح، تلتها أهمية تحقيق "الاستدامة المالية"، ومن ثم القدرة على "الدمج الذكي والتكنولوجي" للأنظمة. وأشارت النتائج بوضوح إلى أن صياغة أطر تعاقدية تتسم بتوزيع عادل للمخاطر وتوضيح دقيق للمسؤوليات تمثل حجر الزاوية في جذب الرساميل الخاصة، وحماية المال العام من السياسات المتقلبة، وتأمين تقديم خدمات بنية تحتية اقتصادية وبيئية مستدامة. تعكس هذه الدراسة حقيقة اقتصادية ومؤسسية هامة وهي أن رأس المال الخاص يهرب من البيئات التي تتسم بضبابية الحوكمة وضعف هيكلية العقود. في إطار العمل البلدي ومشاريع التنمية في الرياض، يعتبر نموذج الشراكة الخيار الأمثل لاستدامة تقديم الخدمة دون إرهاق الميزانية التشغيلية للدولة. بيد أن تحذير الدراسة من خطورة التوزيع غير العادل للمخاطر يعكس فهماً دقيقاً لنظرية الوكالة والتكلفة التشغيلية للطرفين؛ فالحوكمة المتينة للعقود تصبح هي الضامن الذي يحفظ حقوق القطاع العام، ويضمن للقطاع الخاص عوائده الاستثمارية. توصي الدراسة قيادات العمل البلدي بضرورة بناء إدارات تعاقدية قانونية-مالية متخصصة بصياغة عقود مرنة ومستندة لممارسات الحوكمة الدولية. ينبغي لهذه العقود ألا تكتفي بضبط الجوانب المالية، بل يجب أن تلزم الشريك الخاص بتحقيق مستهدفات اجتماعية وبيئية ومؤشرات استدامة واضحة لضمان تحقيق القيمة المضافة.

2-2-2. الدراسات الأجنبية:

1. دراسة أحمد وآخرون (Ahmad et al., 2026)، عنوان النشرة: "Does Sustainable Project Management Drive "Green Innovation? The Mediating Role of Stakeholder Pressure and Digital

في ظل الضغوط العالمية الحديثة لتبني سياسات صديقة للبيئة، تحاول هذه الدراسة الحديثة فهم الآليات التي تحول "إدارة المشاريع المستدامة" (SPM) من مجرد إطار نظري أو التزام روتيني إلى محرك فعال ومستدام يعزز "الابتكار الأخضر" وتطوير منتجات وعمليات مستدامة. يستند الباحثون في تأطيرهم النظري على التزاوج بين نظرية أصحاب المصلحة التي تفترض أن المنظمات تستجيب للضغوط الخارجية، والنظرية المؤسسية التي تفسر لجوء المؤسسات للتكنولوجيا والتنظيم للبحث عن الشرعية والبقاء. استخدمت الدراسة منهجاً كمياً لجمع وتحليل البيانات من خلال توزيع استبيانات موجهة شملت عينة مكونة من 387 خبيراً ومهنيّاً يعملون في الصناعات والهيئات القائمة على المشاريع. ولتحقق من الفرضيات واختبار التأثيرات المباشرة والوسيطية، وظف الباحثون أداة نمذجة المعادلات البنائية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، وهي أداة متطورة لقياس العلاقات الإحصائية المعقدة بين متغيرات متعددة في وقت واحد. برهنت النتائج الإحصائية على وجود تأثير مباشر وقوي وموجب لإدارة المشاريع المستدامة على

قدرة المنظمات على إنتاج ابتكارات خضراء (بمعامل بيتا بلغ 0.421، وقيمة احتمالية دالة إحصائياً). والأهم من ذلك، أثبتت الأرقام أن هذا التأثير يتضاعف ويترسخ بوجود دور وسيط لـ "ضغوط أصحاب المصلحة" و"أنظمة المراقبة الرقمية". بعبارة أخرى، استطاع هذا النموذج الإحصائي المعقد تفسير ما نسبته 62.8% من التباين في مخرجات الابتكار الأخضر، مؤكداً أن الاستدامة تصبح منتجة للابتكار حينما تقترن بمراقبة تقنية صارمة وضغط مجتمعي ملموس. تعيد هذه الدراسة توجيه بوصلة صانعي السياسات من خلال التأكيد على أن الابتكار لا ينشأ من فراغ، بل من تضافر هيكل حوكمة يتبنى الاستدامة، مع رقابة تقنية تكشف كفاءة الأداء، وضغط حي من أصحاب الشأن والمستفيدين. إن التكامل الوثيق بين التحول الرقمي وإدارة الاستدامة يؤكد أنهما لم يعودا مسارين استراتيجيين منفصلين، بل هما نسيج مترابط. المنظمات والبلديات التي تمتلك قدرات جمع بيانات بيئية في الوقت الفعلي تكتسب أفضلية في تحديد أوجه القصور التشغيلي وخفض الهدر، مما يدفعها لابتكار حلول هندسية وتشغيلية غير مسبقة تخدم المصلحة التنموية. يجب على القطاع البلدي تفعيل قنوات الرقابة المجتمعية المنظمة وتمكين المنصات الرقمية من قياس الأثر البيئي للمشاريع بشفافية وبها للعامة لزيادة "الضغط الإيجابي" على المقاولين. كما يُقترح رصد جوائز تميز وحوافز مالية ملموسة للمقاولين الذين يوظفون أساليب ومواد بناء ابتكارية خضراء ومستدامة تدعم تدوير النفايات البيئية أو توليد طاقة ذاتية للمرافق البلدية المنجزة.

2. دراسة لطف الرحمن وآخرون (Lutfur Rahman et al., 2026)، عنوان النشرة: "A contemporary framework for sustainable entrepreneurial project management"

تواجه صناعات البناء والتشييد وتطوير البنى التحتية ضغوطاً متزايدة لمواءمة مشاريعها مع القيم المجتمعية والبيئية طويلة الأجل، في بيئة عمل تتسم بالغموض والتقلب الشديد. تنطلق هذه الدراسة من نقد القصور الموجود في نظريات إدارة المشاريع التقليدية، والتي غالباً ما تفشل في خلق قيمة مستدامة حقيقية. يقترح الباحثون بناء هيكل جديد يسعى إطار الإدارة الريادية المستدامة للمشاريع (S-EPM) يدمج بشكل محكم بين "النظرية الريادية" -التي تركز على التكيف المستمر، وتقبل المخاطر، والابتكار السريع- وبين "المنطق المستدام" الذي يركز على العوائد البيئية والاجتماعية بعيدة المدى، لسد الفجوة النظرية والميدانية الماثلة. صممت هذه الدراسة كدراسة استكشافية وبناء نظري عميق الجذور. واعتمد الفريق البحثي على أسلوب المراجعة النقدية والتكاملية للأدبيات لتشريح النماذج السابقة لإدارة المشاريع الريادية، وتقييم قصورها في التعامل مع معطيات البيئة، ومن ثم بناء هيكل نظري وعملي متقدم ومتناسك يغطي كافة أطوار دورة حياة المشروع. أسفرت الدراسة عن تطوير إطار (S-EPM) الريادي المستدام، والذي يركز على مفصلين أساسيين: أولاً، خطة استدامة المشروع، التي تنقل النوايا الاستراتيجية إلى خطوات مرنة ومتكيفة ترصد العوائد الثلاثية (الاقتصادية، البيئية، الاجتماعية) وتتبنى منهجية التفكير النظمي. وثانياً، استراتيجية الابتكار المستدام، التي تجعل الابتكار أداة لتخطي التحديات البيئية المباشرة بدل أن يكون مجرد أداة لتقليص النفقات المالية المباشرة. وأكد الإطار على أهمية مؤسسة الحوكمة كأداة ضابطة لريادة الأعمال ضمن المشروع. تعكس هذه الرؤية الفكرية تحولاً جذرياً؛ إذ تُسقط فكرة المشروع باعتباره مهمة ذات حدود صلبة وزمن صارم وميزانية مغلقة، لتطرحه ككيان استثماري ريادي وحي، يتفاعل مع البيئة ويتطلب قيادة تجرؤ على الابتكار لتصحيح المسار فوراً. يشير الربط بين المخاطرة الريادية والحوكمة البيئية إلى أن الحوكمة ليست خانقة للابتكار كما يساء فهمها أحياناً، بل هي البوصلة التي تمنع الابتكار من التحول إلى عشوائية. إن المشاريع التي تتسم بتعقيد بيئي هائل، كمشاريع البنية التحتية والمشاريع التنموية الحضرية،

هي بأمس الحاجة لقيادات مشاريع يعملون بعقلية رائد الأعمال البيئي القادر على توظيف الموارد بكفاءة استثنائية لمواجهة تقلبات سلاسل الإمداد ومقاومات التغير المناخي. يحفز الإطار المقترح صناع القرار والمديرين في القطاع البلدي على إعادة صياغة برامج التأهيل لمديري المشاريع؛ بحيث لا تركز فقط على الشهادات التقليدية لمديري المشاريع، بل تتضمن مسارات متخصصة في التفكير النظمي وتنمية الحس الريادي والاستدامة، لتمكينهم من استغلال التحديات البيئية المفاجئة واستخراج فرص لتطوير خطط التصميم وتخفيض الهدر بما يخدم المخرجات العمرانية.

3. دراسة مينسان وآخرون (Misnan et al., 2025)، عنوان النشرة: "Effective Governance Frameworks for Sustainable Infrastructure Insights from Successful Projects"

مع تنامي التوجه العالمي نحو بناء وتطوير بنية تحتية مستدامة تحافظ على التراث البيئي وتحفز النمو الاقتصادي، برزت أهمية فهم النماذج العالمية التي نجحت بالفعل في اجتياز عقبات التنفيذ والتشغيل. تستند هذه الدراسة الدولية واسعة النطاق إلى نظرية القدرات المؤسسية وتنسيق الحوكمة متعددة المستويات، لاستكشاف كيفية تحقيق الاتساق بين الجهات الممولة والمنفذة في مشاريع البنية التحتية والمرافق الحضرية الناجحة عبر دول مختلفة. اعتمدت الدراسة نهجاً بحثياً مختلطاً، حيث وظفت دراسات الحالة النوعية لتحليل سياق وديناميكيات المشاريع الناجحة، وعززت ذلك ببيانات كمية مستمدة من مقابلات موسعة مع مديري مشاريع، وصناع قرار، ومهنيين دوليين يعملون في بيئات قانونية واقتصادية متفرقة، مما يمنح المخرجات موثوقية عالمية استثنائية وقابلية للتعميم والتكيف. حددت الدراسة أن الهياكل المؤسسية "المرونة" والتي تتسم بقدرة عالية على اتخاذ قرارات متوازنة وشاملة وشفافة، تشكل عوامل النجاح الحرجة والأهم في تنفيذ المشاريع. وبيّنت النتائج الإحصائية أهمية حاسمة لما يسمى "التحالفات متعددة الأطراف" والمبنية على عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص في رفع نسب وجودة الإنجاز. وخلصت إلى أن تسخير القدرة المؤسسية، من خلال دمج الكفاءات البشرية النوعية مع الابتكارات التقنية، يشكل ضماناً قوياً لاستدامة الأصل الإنشائي على مدار دورة حياته، متجاوزاً مجرد فترة التنفيذ الأولية. تعكس هذه الدراسة ضرورة التحول من الحوكمة كفيد رقابي إلى الحوكمة كميسر للابتكار. إن تأكيد الباحثين على دور التحالفات متعددة الأطراف ينسجم مع المبدأ الحديث للعمل التشاركي الموجه؛ فالبنية التحتية المعاصرة لم تعد مجرد هياكل صلبة، بل أنظمة حية تتطلب مراقبة ذكية. إن المزاجية بين التقنية والوعي البشري الإداري تخلق نوعاً من المرونة الاستراتيجية، حيث يمكن استشراف انحرافات المشروع مبكراً وتعديل المسار دون التسبب في أزمات تمويلية. يقدم البحث دروساً قيمة للبلديات بتشجيعها على إنشاء أنظمة تقييم ومراقبة دورية تتابع وتقيس مخرجات الاستدامة لحظياً طوال دورة حياة المشاريع الحضرية، والاعتماد على الكوادر المشتركة من القطاعين الخاص والعام لنقل المعرفة التقنية بشكل مستمر وبناء قدرات داخلية قوية قادرة على التكيف مع التقنيات الناشئة.

4. دراسة تومبا ونايني (Tumpa & Naeni, 2025)، عنوان النشرة: "Improving decision-making and stakeholder engagement at project governance using digital technology for sustainable infrastructure projects"

ترتبط إدارة مشاريع البنية التحتية الكبرى بتحديات مزمنة تتمثل في تضارب مصالح أصحاب المصلحة وصعوبة التنبؤ بمسارات المشاريع البيئية والمالية. تبحث هذه الدراسة كيفية استغلال التقنيات الرقمية العميقة الحديثة في الارتقاء بمستويات حوكمة المشاريع. استند الإطار النظري إلى نظرية قبول التكنولوجيا لتقييم كيفية تمكين الأنظمة المركزية

الرقمية لصناع القرار وأصحاب المصلحة من التفاعل واتخاذ مواقف مستندة لمعلومات موثقة وبيانات ديناميكية حية تدعم استدامة الأداء. استخدمت الباحثتان منهجاً كیفياً نوعياً متعمقاً، من خلال عقد 17 مقابلة نصف منظمة مع خبراء وأكاديميين وممارسين دوليين متخصصين في حوكمة المشاريع التكنولوجية. طبقت الدراسة نهج التحليل الموضوعي الاستقرائي لتفريغ المقابلات واستخراج الأنماط المتكررة والقيم الجوهرية التي تفسر طبيعة التفاعل الإنساني-التقني في بيئات المشاريع الكبرى. كشفت النتائج أن دمج المنصات الرقمية المركزية والموحدة يمكن الإدارات العليا من اتخاذ قرارات حكيمة ومبنية على الأدلة والمؤشرات الحية، مما يساهم بشكل قطعي في توفير الوقت والموارد. كما أبرزت الدراسة أثراً مهماً لهذه التقنيات في تقليص ظاهرة "الغسيل الأخضر" (Greenwashing) من خلال شفافية البيانات المتاحة. ومع ذلك، حذرت الدراسة من أن التكنولوجيا الرقمية بمفردها غير كافية؛ إذ لا بد من توافر إشراف بشري حاذق يمنع الانحياز الخوارزمي والتفسير الخاطئ للبيانات التقنية ويضمن الانسجام مع القيم الأخلاقية. يطرح هذا البحث التوازن الحرج والمطلوب بين أتمتة الحوكمة وبين التقدير المهني البشري. إن القدرة على الحد من الغسيل الأخضر تشير إلى أن التكنولوجيا ترفع من تكلفة التلاعب بالتقارير البيئية والاجتماعية للمشاريع، مما يفرض على المقاولين التزاماً حقيقياً غير صوري. على الجانب الآخر، يحمل التأكيد على ضرورة وجود رقابة بشرية أخلاقية دلالة هامة؛ فالأدوات الرقمية قد تدفع نحو قرارات تبدو كفوة مالياً ولكنها قد تتعارض مع مصلحة المجتمع. يمكن الاستفادة من هذه المقاربة في تطوير لوحات قياس ذكية في مراكز القيادة والتحكم بالأمانات تتولى تتبع ومراقبة الأداء البيئي والهندسي للمقاولين أنياً. مع ضرورة تدريب قيادات المشاريع وكوادر البلدية على قراءة هذه البيانات والاعتماد عليها كموجه لاتخاذ القرارات المؤسسية التصحيحية الفورية لضمان الشفافية وثقة المواطن.

5. دراسة إيكّا وآخرون (Ika et al., 2024)، عنوان النشرة: "Project governance: the impact of environmental changes on governance adaptations in large-scale projects"

في ظل عالم يتسم بالتقلب المستمر والغموض والتعقيد، تواجه المشاريع الكبيرة والعملاقة العابرة للحدود أزمات مفاجئة تنوع بين جوائح صحية عالمية وتقلبات مناخية أو انهيارات في سلاسل الإمداد. تصدت هذه الدراسة لمعضلة التكيف الإداري، مستخدمة نموذج تعقيد (Cynefin) كعدسة نظرية وتطبيقية لتحليل أثر هذه المتغيرات والأزمات على صلابة هياكل حوكمة المشاريع، والبحث عن آليات التكيف الناجعة لضمان عدم توقف المسار الاستراتيجي للتنمية. استند الباحثون إلى منهج دراسة الحالة النوعي لتحليل بيانات ومجريات مجموعة من المشاريع التنموية والإنشائية العملاقة والعابرة للحدود. ركز التحليل بشكل مكثف على كيفية تعامل مجالس الإدارة واللجان التوجيهية مع الصدمات الخارجية، وكيفية اتخاذ قرارات استراتيجية بتعديل أو إعادة هيكلة أطر الحوكمة استجابةً للواقع المتغير بطريقة تضمن النجاة من الأزمات المفاجئة والمدمرة. أثبتت النتائج أن البقاء والنجاح المستدام للمشروع يتوقف بشكل رئيسي على "رشاقة ومرونة" الإدارة العليا وقدرتها الفائقة على إحداث تعديلات فورية في هياكل ومصفوفة المسؤوليات ونماذج الحوكمة فور وقوع الصدمة. والأهم من ذلك، استعرضت الدراسة فجوة خطيرة يغفل عنها الكثيرون؛ وهي الفجوة بين كفاءة الإنجاز التقليدية (كالوفاء بالجدول الزمني وضبط الميزانية) وبين فاعلية النتائج الاستراتيجية (تحقيق الغايات الاقتصادية والمنفعة طويلة الأجل). فكفاءة الإنجاز دون حوكمة تكيفية مرنة قد تؤدي إلى تسليم مشروع لا طائل منه في ظل بيئة تغيرت ملامحها تماماً. تبرز هذه الدراسة مفهوم "حوكمة المشاريع الرشيقة والتكيفية" كضرورة حتمية لإدارة المخاطر المعاصرة. إن التقيد الأعمى بنموذج حوكمة ثابت وتقليدي أعد سلفاً قبل بدء المشروع يُعد، في أوقات الأزمات،

بمثابة وصفة محققة للفشل. إن نجاح المشروع لا يُقاس فقط بإنهاء البناء ضمن الميزانية، بل بقدرته على توليد المنفعة المستدامة للمجتمع بعد التشغيل. هذه الرؤية تتوافق تماماً مع طبيعة المشاريع العملاقة (Giga-projects) في السعودية التي تتطلب حوكمة ديناميكية قادرة على امتصاص صدمات الاقتصاد الكلي والاضطرابات الجيوسياسية. تطوير لجان لإدارة الأزمات والتكيف الاستراتيجي داخل هياكل المشاريع البلدية الكبرى بحيث تمتلك صلاحيات استثنائية وسريعة لتعديل نطاق المشروع التعاقدية، أو إعادة هيكلة الميزانية عند حدوث طوارئ مناخية أو أزمات مفاجئة، لضمان استمرارية المصلحة العامة الفعالة وتقليص الخسائر التشغيلية.

6. دراسة حسيني وآخرون (Hosseini et al., 2017)، عنوان النشرة: "Sustainable construction project management critical success factors for developing countries"

ركزت هذه الدراسة الرائدة على الإشكاليات والصعوبات التي تكتنف إدماج مفاهيم ومعايير الاستدامة ضمن بيئة ممارسة إدارة المشاريع في الدول النامية والأسواق الناشئة، حيث تكون التحديات الاقتصادية وشح التمويل وانخفاض الوعي البيئي أكثر حدة مقارنة بالدول المتقدمة. يهدف الباحثون من وراء ذلك إلى صياغة إطار عمل شامل وقابل للتطبيق يصنف عوامل النجاح الحرجة استناداً لمعايير الكفاءة الدولية لإدارة المشاريع. استند العمل إلى منهجية ذات شقين؛ بدأ بمراجعة منهجية شاملة للأدبيات العلمية العالمية لتكوين قاعدة معرفية قوية، تلا ذلك إجراء مقابلات شبه منظمة واستطلاعات رأي شملت 27 خبيراً وأكاديمياً وممارساً دولياً يمتلكون خبرات واسعة في مشاريع البنية التحتية والمباني في الاقتصادات النامية. وقد أتاح هذا المنهج تنقيح ومواءمة العوامل النظرية مع متطلبات الواقع الميداني. استخلص فريق البحث قائمة نهائية ومكثفة تتضمن 43 عاملاً حرجاً للنجاح جرى تصنيفها بأسلوب هرمي. وأوضحت مخرجات التحليل بشكل قاطع أن العاملين الأكثر حساسية وجوهرية لنجاح المشاريع في هذه البيئات هما: مدى التزام الإدارة والمؤسسة بمنهجيات وأطر الحوكمة النظامية الدقيقة، ووجود إرادة سياسية من خلال سن سياسات حكومية وتشريعات صارمة تكون داعمة لمبادئ الاستدامة وتجبر القطاع الخاص على التماهي معها. كما أكدت الدراسة على دور الثقافة التنظيمية الإيجابية الداعمة للتعليم والابتكار المستمر. يقدم هذا البحث إضاءة حاسمة مفادها أن الاستدامة في الدول ذات الاقتصادات السريعة النمو لا يمكن أن تكون مجرد خيار طوعي أو مبادرة فردية من المقاولين؛ بل يجب أن تُفرض كنظام بيئي سياساتي متكامل من أعلى هرم السلطة. إذا غابت التشريعات الإلزامية والحوكمة الرقابية، فإن ضغوط التكلفة والاعتبارات الربحية قصيرة الأجل ستنتصر دائماً على أهداف الاستدامة البيئية طويلة الأجل. إن الثقافة المؤسسية هي المكون الناعم الذي يضمن عمل المكونات الصلبة المتمثلة في قوانين وعقود الحوكمة بكفاءة حقيقية لتغيير السلوك المتجذر في صناعة التشييد. لا بد أن تتبنى أمانات المدن دور المشرع والموجه بشكل حازم من خلال فرض كود البناء السعودي المستدام بشكل إلزامي لا يقبل الاستثناءات، وتشجيع ثقافة الابتكار التقني داخل بيئات المقاولين من خلال حوافز أو امتيازات مالية للمطورين الذين يثبتون التزاماً موثقاً بالممارسات الخضراء ومعايير الكفاءة المهنية العالمية.

7. تقرير المنظمة العالمية لإدارة المشاريع الخضراء (GPM Global, 2024)، عنوان النشرة: "Insights into Sustainable Project Management"

يعد هذا التقرير الدولي الأبرز والأضخم في مجاله مؤخراً، حيث يستقصي مسار دمج اعتبارات الاستدامة البيئية، والمسؤولية الاجتماعية، وحوكمة الشركات (ESG) ضمن الممارسات التشغيلية اليومية وحوكمة مكاتب المشاريع على النطاق العالمي. تأتي أهمية التقرير من كونه يختبر مدى توافق الاستراتيجيات الطموحة التي تعلنها كبريات المنظمات في غرف الاجتماعات مع حقيقة التطبيق الفعلي على أرض المشاريع الميدانية في ظل التغيرات المناخية المتسارعة. استند التقرير إلى دراسة مسحية واستبيان ميداني عالمي واسع النطاق، استهدف واستقطب إجابات من أكثر من 10,000 متخصص ومدير مشروع وقيادي موزعين على امتداد 113 دولة، مما يوفر شريحة بيانات هائلة تضمن موثوقية وتمثيلاً إحصائياً غير مسبوق في أبحاث إدارة المشاريع. قاست أداة الدراسة مستويات الوعي، وأطر الامتثال، والفجوات التشغيلية لسياسات معايير الحوكمة والبيئة والمجتمع. جاءت النتائج صادمة بقدر ما هي كاشفة؛ فقد صرح المشاركون بأن 53% من مجمل المشاريع العالمية المنجزة حديثاً قد عانت من تأثيرات سلبية ومباشرة جراء الكوارث والظواهر المناخية المتطرفة، مما يسلط الضوء بقوة على الضرورة الملحة لتفعيل ما يُعرف بالحوكمة المرنة والمسؤولية المناخياً. الأسوأ من ذلك، كشفت البيانات عن فجوة تطبيقية ساحقة بلغت 68% بين الشعارات واستراتيجيات الاستدامة المعلنة في التقارير السنوية للمنظمات، وبين الممارسات الهشة التي تنفذ فعلياً على مستوى المشروع. تعزز هذه المؤشرات من خطورة تفشي ظاهرة الغسيل الأخضر المؤسسي وغياب المحاسبة والمساءلة الإدارية. يوضح التقرير بشكل مبطن أن مديري المشاريع لا يزالون يخضعون للتقييم ويكافأون حصراً بناءً على تحقيق المنفعة المالية السريعة، في حين لا توجد آليات حوكمة ومساءلة حقيقية تلزمهم بالوفاء بالاشتراطات البيئية أو العوائد الاجتماعية المستدامة. هذه الفجوة الهائلة تفترض أن المنظومات الإدارية بحاجة إلى إصلاح جذري لمقاييس الأداء بحيث يتساوى التجاوز في الانبعاثات الكربونية أو الضرر الاجتماعي للمشروع مع خطورة التجاوز المالي، كخط أحمر يوجب المساءلة الدقيقة. يلزم إعادة هيكلة لجان التوجيه والمراقبة في المشاريع التابعة للبلديات بحيث تتضمن مراقبين بيئيين وممثلين للمجتمع المحلي، وإدراج العائد المجتمعي والبيئي ضمن مؤشرات التقييم الأساسية لأداء الشركات القائمة بالتنفيذ كشرط إلزامي للإفراج عن الدفعات المالية المتبقية وضمان الممارسة الفعلية للاستدامة.

2-2-3. تحليل الدراسات السابقة

يمثل التعقيب المنهجي على الدراسات السابقة خطوة محورية في البحث العلمي؛ حيث يتجاوز مجرد السرد الوصفي للأدبيات ليصل إلى مرحلة التحليل النقدي والمقارنة البنوية، مما يساهم في رصد الأنماط الفكرية والمنهجية المشتركة، وتحديد الفجوة البحثية التي تمنح الدراسة الحالية مسوغها العلمي والعملية وشرعيتها الأكاديمية. ويمكن صياغة التحليل التفصيلي والتعقيب على الدراسات السابقة، وتحديد الفجوة البحثية مقارنة بالبحث الحالي على النحو التالي

2-2-3-1. المراجعة المحورية المقارنة للأدبيات السابقة

تكشف المراجعة المعمقة والاستقصائية للدراسات السبعة عشرة المحلية والدولية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، أن استدامة ونجاح المشاريع التنموية والبلدية في المملكة العربية السعودية، لا سيما في الرياض وكمحصلة لتوجهات رؤية 2030، يتركز على منظومة معقدة وديناميكية من المتغيرات. لقد أظهرت الدراسات السعودية تقاطعاً كبيراً بين أهمية تحديث اللوائح التشريعية (مثل أكواد البناء والتحول نحو اللوائح القائمة على الأداء البيئي) وبين النضج المؤسسي والتكامل الإداري الذي يمنع ظاهرة "التفتت الحضري" ويحفز الانتقال الناجح للمدن الذكية المستدامة.

في الوقت ذاته، وفرت الدراسات الدولية الأجنبية 1 إطاراً تحليلياً يرسخ حتمية تبني "الحوكمة التكميلية والمرنة"، والتي تستفيد من الإشراف الرقمي المركزي للحد من ظاهرة التضليل البيئي (الغسيل الأخضر) والتجاوزات المالية والفنية، مشددة على أن الحوكمة الجيدة هي المحفز للابتكار الأخضر والتطوير الاستراتيجي وليس العكس. إن الشفافية والمساءلة وتوزيع المخاطر بعقلانية (كما في عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص) تشكل الركائز الكفيلة بحماية المنفعة الاجتماعية والعائد المالي على حد سواء، لا سيما حينما يمارس المديرون أدوارهم بعقلية ريادية تكاملية.

بناءً على هذا الاستقراء الواسع والشامل، تتبلور الموجهات التخطيطية والعملية التالية لدعم متخذي القرار في قطاع العمل البلدي لضمان جودة المشاريع المستقبلية:

- أتمتة الحوكمة والمراقبة الآنية: الاستثمار القوي في تكنولوجيا حوكمة المشاريع القائمة على البيانات، واستخدام المنصات الذكية (بما يشمل التحديثات عبر رموز الاستجابة السريعة الواعية بالسياق والبيانات الفورية) لتقليص زمن الاستجابة الرقابية، وتحسين مستوى الشفافية لكافة الشركاء من القطاعين العام والخاص والمواطنين.
- التحول نحو التشريعات القائمة على الأداء التنفيذي: استبدال الأكواد والاشتراطات الهندسية التقليدية والمقيدة بنماذج وأدلة تقييم مرنة تركز بشكل دقيق على النتائج والمخرجات البيئية الفعلية (ككفاءة استهلاك الموارد وتقليل الانبعاثات الكربونية) لفتح الباب أمام الابتكار التشاركي وإدارة المشاريع بروح ريادية.
- تأسيس الحوكمة التشاركية وتفعيل قنوات أصحاب المصلحة: إدماج أصوات المجتمعات المحلية والخبراء في المراحل التخطيطية الأولى للمشاريع العمرانية الكبرى لرفع مستويات القبول الاجتماعي، وخلق توازن دقيق يسد الفجوة بين الأهداف الاستراتيجية المركزية العريضة والتنفيذ الميداني المكاني.
- تطوير القدرات المؤسسية لقيادات المشاريع: مواءمة برامج تطوير القيادات ومكاتب الإدارة (PMOs) بحيث تجمع بين صرامة الامتثال للوائح المالية ومكافحة الفساد، وبين المرونة اللازمة لإدارة الأزمات والمخاطر المناخية والتكنولوجية بكفاءة استثنائية تؤمن المنجزات الحضريّة للأجيال القادمة.

2-2-3. الفجوة البحثية المحددة في الأدبيات السابقة

بالرغم من القيمة العلمية الرفيعة التي قدمتها الأدبيات السابقة، إلا أن القراءة الفاحصة والتوليفية لتلك الدراسات تكشف عن الفجوة المعرفية والتطبيقية التي يسعى هذا البحث لسدها بوضوح. لقد ركزت الدراسات السابقة المحلية في مجملها على معالجة جوانب مجزأة؛ فقد تناولت التشريعات الحضرية وأهمية مرونتها (مثل دراسة Alzamil وElhassan)، وتقييم عوامل نجاح التشييد المستدام من منظور المقاولين (مثل دراسة Alghuried)، وأهمية رقمنة الحوكمة الحضرية واستخدام التقنيات كأكواد الاستجابة السريعة (مثل دراستي Alzahrani وAlqahtany) في حين انصبت الدراسات الأجنبية على مفاهيم مرونة الحوكمة والابتكار الأخضر وتخفيف ضغوط أصحاب المصلحة (مثل دراسات Ahmad وTumpa وIka).

ومع ذلك، يغيب عن هذه الأدبيات المعتبرة وجود نموذج تحليلي وقياسي تطبيقي يربط بشكل مباشر ومتزامن بين مستوى "نضج أطر حوكمة المشاريع" (وتحديداً عبر قياس مدى تطبيق الأدلة التنظيمية الحديثة المستحدثة من قبل هيئة

كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) وبين مخرجات "النجاح العملياتي" (Time, Cost, Quality) متداخلاً مع "الاستدامة الحضرية متعددة الأبعاد" في القطاع البلدي، وتحديدًا في سياق مشاريع أمانة منطقة الرياض.

إن الفجوة الحقيقية الماثلة في الأدبيات تتمثل في غياب قياس "فجوة التنفيذ" بين هذه الأطر التنظيمية المتقدمة التي توفرها الدولة (كمنظريات وقوانين) وبين واقع الأداء الميداني للمشاريع الكبرى. بالإضافة إلى ذلك، تتجاوز الدراسة الحالية مقاييس النجاح الهندسية الكلاسيكية لتدمج متغيرات حتمية تفرضها الخصوصية التنموية لرؤية 2030؛ حيث تعتبر تقييم أثر الحوكمة على "أنسنة المدن"، و"جودة الحياة"، والتحول الرقمي (كاستخدام منصتي بلدي واعتماد)، أجزاءً لا تتجزأ من مقياس الاستدامة.

لذا، يغطي البحث الحالي هذا النقص المعرفي والمنهجي من خلال بناء إطار نظري فريد يزاوج بين "النظرية المؤسسية" (Institutional Theory) و"نظرية الإشراف" (Stewardship Theory) لتقييم الممارسة الفعلية للحوكمة، ليقدم في النهاية أداة تشخيصية وحلاً استراتيجياً عملياً يدعم صناع القرار في أمانة الرياض لتلافي معوقات التعثر وضمان قيادة المدينة عالمياً.

2-3. الإطار النظري

تشهد المدارس الفكرية في الإدارة العامة وإدارة المشاريع تحولات جذرية في مقارباتها وتطبيقاتها، مدفوعةً بالحاجة الماسة إلى تعزيز كفاءة الإنفاق، وحماية الأصول، وضمان الاستدامة البيئية والاجتماعية في ظل تعقيدات النمو الحضري المتسارع. وفي المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في العاصمة الرياض، تتجلى هذه التحولات بشكل غير مسبوق تحت مظلة "رؤية المملكة 2030"، التي أعادت صياغة الأولويات الوطنية لتنتقل بالقطاع البلدي من نموذج الرعاية الإدارية التقليدية إلى نموذج الحوكمة المؤسسية الموجهة بالنتائج. واستجابةً لمتطلبات البحث العلمي الدقيق، يقدم هذا التقرير تحليلاً نقدياً واستقصائياً شاملاً للأدبيات والنظريات المؤطرة لحوكمة المشاريع، عبر إعادة هيكلة المعرفة ضمن ثلاثة مباحث رئيسية متسقة، تكشف عن الديناميكيات الهيكلية، وتأثيرات التحول الرقمي، ومسارات الاستدامة الحضرية، مع تفصيل آليات تأثيرها في هندسة وتوجيه المشاريع التنموية.

2-3-1. المبحث الأول: التأسيس النظري والمفاهيمي لحوكمة المشاريع في القطاع العام

يمثل هذا المبحث حجر الأساس المعرفي لفهم طبيعة الحوكمة بوصفها فلسفة إدارية، وتوجيهية، ورقابية. ويتتبع المبحث الجذور المفاهيمية للحوكمة، وانتقالها من القطاع الخاص إلى مؤسسات القطاع العام، وصولاً إلى استعراض النظريات العلمية المعاصرة التي تفسر آلياتها وتأثيراتها العميقة على أداء ونجاح المشاريع، مع إسقاط هذه المفاهيم على البيئة التشغيلية لأمانة منطقة الرياض.

2-3-1-1. التطور المفاهيمي لحوكمة المؤسسات وإدارة المشاريع

تُعد الحوكمة (Governance) في الفكر الإداري الحديث من أبرز المفاهيم التي شهدت تطوراً متسارعين وتطبيقاً واسعاً، حيث تطورت من كونها مجرد "خيار تنظيمي" مرناً تستخدمه الشركات لتحسين صورتها، لتصبح "ضرورة استراتيجية" لا غنى عنها لبقاء المؤسسات، ونموها، وحمايتها في بيئة عمل عالمية تتسم بالتعقيد وعدم اليقين والتشابك المالي. وتُمثل الحوكمة، في جوهرها التنظيمي، المنظومة المتكاملة من القوانين، والنظم، والسياسات، والقرارات التي تهدف بشكل استباقي إلى ضبط وتوجيه السلوك المؤسسي، وتنظيم العلاقات المتشابكة بين الأطراف الأساسية الفاعلة (مثل المجالس القيادية العليا، والإدارة التنفيذية، وأصحاب المصلحة المتعددين) لضمان تحقيق التميز في الأداء والحد المطلق من تضارب المصالح (Becht et al., 2003).

ويعود الاهتمام العالمي المتزايد والمكثف بهذا المفهوم إلى سلسلة من الأزمات والانهيارات المالية الكبرى التي عصفت بالاقتصادات، بدءاً من انهيار سوق الأسهم العالمية في عام 1987، والفضائح المالية والمحاسبية اللاحقة لشركات كبرى في أوائل الألفية، مما دفع الحكومات والمنظمات الدولية الرقابية لسن تشريعات أشد صرامة تضمن الشفافية والمساءلة، لحماية حقوق المساهمين واستعادة الثقة المفقودة في آليات الأسواق (Becht et al., 2003). وبصورة أكثر عمقاً في مجال الاستراتيجية التنظيمية، تُعرف الحوكمة بأنها الإطار الشامل الذي يحدد بدقة كيفية إدارة المؤسسات وتوجيهها لضمان الاستقرار المؤسسي طويل الأجل، وتحقيق الاستخدام الأمثل والأكثر كفاءة للموارد المتاحة، واتخاذ قرارات مسؤولة تتماشى حصراً مع الغايات الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظمة.

ومن الناحية الوظيفية والتشغيلية، يبرز في الأدبيات الإدارية ضرورة التفرقة الجوهرية بين مفهومي "الإدارة" (Management) و"الحكومة" (Governance). فبينما تضطلع الإدارة بالمهام التنفيذية اليومية، وتخطيط الأنشطة الدورية، والعمليات الإجرائية المباشرة (أي الإجابة عن التساؤلات التكتيكية مثل "كيف ومتى يتم التنفيذ")، تتولى الحكومة الدور التوجيهي والرقابي الاستراتيجي الشامل الذي يضع الرؤية الكبرى، ويقيم المخاطر النظامية، ويحدد المسار المستقبلي، ويراقب امتثال الإدارة لتحقيق الأهداف (أي الإجابة عن التساؤلات الفلسفية والاستراتيجية مثل "لماذا يتم هذا المشروع، لمن يُنفذ، وإلى أين يتجه"). هذا التمايز الدقيق والحيوي يجعل من الحكومة بمثابة "الفلسفة الحية" والمحرك الخفي الذي يوازن تكتيكياً واستراتيجياً بين التقدم التنموي السريع والمسؤولية المجتمعية، وبين الازدهار الاقتصادي المحلي والحفاظ على الأصول والثروات الوطنية للأجيال القادمة (Graham et al., 2003).

وتقوم الحكومة الرشيدة على ركائز وقيم عالمية ثابتة ومحددة، تشمل ركيزة الشفافية (Transparency) التي تقتضي الإفصاح الكامل والدقيق عن المعلومات المالية والإدارية وقرارات الترسية لإتاحة الفرصة للرقابة الشعبية والمؤسسية المفتوحة. كما تشمل المساءلة (Accountability) التي تضمن خضوع كافة المستويات الإدارية والفنية للمحاسبة الدقيقة عن نتائج قراراتها وتخصيصها للموارد (Alodat et al., 2021). وتؤكد الدراسات الاقتصادية الحديثة المطبقة في السياق السعودي أن الالتزام المؤسسي بتطبيق هذه المبادئ يمتلك تأثيراً كبيراً ومباشراً على دفع عجلة النمو الاقتصادي الشامل؛ حيث تبرهن النماذج القياسية على أن الحكومة ترتبط ارتباطاً إيجابياً وذو دلالة إحصائية بزيادة معدلات الناتج المحلي الإجمالي للفرد، ودعم سياسات الانفتاح التجاري، وتقليص الاعتماد على العوائد النفطية من خلال تحفيز بيئة استثمارية شفافة وجاذبة تتسق مع الإفصاحات البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات (AI-) (ESG) (Faryan & Shil, 2022). كما تتضمن هذه الركائز الأساسية أيضاً مبادئ النزاهة (Integrity) والعدالة (Fairness) في التعامل مع جميع الأطراف دون تمييز أو تحيز، بالإضافة إلى الأطر المؤسسية لـ "إدارة المخاطر" التي تسعى بشمولية للكشف المبكر عن التهديدات ومعالجتها قبل تصاعدها وتأثيرها على سير المشاريع واستنزافها للميزانيات (Shujaa, Aldeen & Sarhan, 2024).

2-1-3-2. خصوصية انتقال الحكومة إلى القطاع العام والمشاريع البلدية

عندما ينتقل مفهوم الحكومة من بيئة القطاع الخاص التنافسية إلى بيئة القطاع العام والمشاريع الحكومية، فإنه يكتسب أبعاداً أكثر شمولية وتعقيداً. تمثل الحكومة في القطاع العام المنظومة المتكاملة التي تنظم العلاقات البيئية المعقدة بين الجهات الحكومية ومحيطها المتعدد من مواطنين، وشركاء، وكيانات القطاع الخاص، وجهات رقابية وتشريعية. وهي تتجاوز في مفهومها المعاصر مجرد الامتثال الجامد للقوانين واللوائح الرقابية لتصبح نظاماً متكاملًا يوجه السلوك المؤسسي ويضمن كفاءة ونزاهة آليات اتخاذ القرار في الأجهزة الحكومية (البسام، 2019). ومن هذا المنطلق، تصبح الحكومة نظاماً وقائياً متكاملًا يحمي الموارد الوطنية من الهدر والفساد، ويعزز كفاءة الإنفاق العام لتحقيق ما يُعرف في الأدبيات الاقتصادية بـ "القيمة مقابل المال" (Value for Money)، مما يرسخ سيادة القانون ويدعم التنمية المستدامة بشكل يحقق التوازن المنشود بين الوفاء باحتياجات الحاضر وحقوق الأجيال القادمة في الموارد (البسام، 2019).

وفي سياق القطاع البلدي بمدينة الرياض، تُعرف "حوكمة المشاريع" إجرائياً بأنها الإطار التنظيمي الدقيق الذي يحدد مصفوفة الصلاحيات (Authority Matrix)، وقواعد اتخاذ القرار، وآليات المساءلة والمراجعة، والمواءمة الاستراتيجية مع الخطط الوطنية العليا. ويهدف هذا الإطار إلى ضمان تحقيق الأهداف التنموية والبلدية بكفاءة عالية، بعيداً عن العشوائية الإدارية أو التخطيط القائم على ردود الفعل قصيرة المدى لمعالجة الأزمات. وتتجلى أهمية هذا الإطار التنظيمي في كونه "صمام أمان" مؤسسي يعزز جودة الخدمات الحضرية المقدمة للسكان عبر توجيه الموارد المالية والبشرية المحدودة نحو الأولويات التنموية الحقيقية للمجتمع، مما يرسخ الثقة العامة في المؤسسات الحكومية (البسام، 2019).

وتعمل هذه المنظومة كحزمة ديناميكية من السياسات والعمليات التي تهدف لتعزيز الصالح العام و"إعادة ابتكار" الوظائف الحكومية للتخلص من البيروقراطية والروتين المعطل للأعمال (الحاج، 2020). وقد أثبتت الدراسات الميدانية والتطبيقية التي تناولت القطاع الهندسي في مدينة الرياض -والتي استهدفت آراء مئات المهندسين المعتمدين والممارسين لمهنة إدارة المشاريع- أن مبدأ "سيادة القانون" يُعد العامل التنظيمي الأكثر تأثيراً في ضمان نجاح المشاريع البلدية الهندسية واستدامتها، يليه في الأهمية مبدأ "الشفافية". وفي المقابل، أظهرت النتائج أن مبدأ "المشاركة" لا يزال بحاجة إلى مزيد من التعزيز المؤسسي لضمان اندماج أصحاب المصلحة الفعلي في مسارات صنع القرار الحضري والتصميمي (Higazey, 2025) (الجدول 2).

الجدول (2). مستوى تأثير مبادئ الحوكمة في القطاع البلدي في مدينة الرياض

مبادئ الحوكمة في القطاع البلدي	مستوى التأثير (دراسة الرياض)	الدلالات التطبيقية لنجاح المشاريع
سيادة القانون	مرتفع جداً (الأكثر تأثيراً)	الالتزام الصارم بالعقود واللوائح الفنية يقلص فرص التعثر القانوني أو المالي للمشروع.
الشفافية	مرتفع	الإفصاح عن البيانات يعزز التنافسية العادلة بين المقاولين ويحد من الفساد والمحسوبية.
المساءلة	متوسط إلى مرتفع	ربط الأداء بالنتائج يخلق دافعاً للالتزام بالوقت والميزانية، ويمنع تراخي الإدارة التنفيذية.
المشاركة	منخفض (يتطلب تطويراً)	ضعف المشاركة المجتمعية يقلل من القبول الاجتماعي للمشروع، ويجب تفعيل الاستطلاعات الرقمية.

علاوة على ذلك، لا تقتصر الحوكمة على الجهاز الحكومي الداخلي فحسب، بل تمتد لتشمل حوكمة الشركاء الخارجيين، وخاصة الشركات العائلية والمقاولين المنفذين للمشاريع الكبرى. حيث تبين أن التزام هذه الكيانات الخاصة بآليات الحوكمة المؤسسية الداخلية (وخاصة أبعاد المساءلة، ومسؤولية مجالس الإدارة المستقلة) يرتبط ارتباطاً طردياً وثيقاً وعالي الدلالة بالالتزام الفعلي بالجدول الزمني والميزانيات المعتمدة للمشاريع الحكومية التي ينفذونها لصالح

البلديات، مما يؤكد أن جودة حوكمة القطاع العام تتأثر مباشرة بنضج حوكمة القطاع الخاص المتعاقد معه (السليمان، 2025).

2-3-2. المبحث الثاني: التحول الاستراتيجي والرقمي لحوكمة المشاريع في ظل رؤية 2030

ينتقل هذا المبحث التحليلي من استعراض الإطار الفلسفي والنظري التأسيسي إلى فحص حيز التطبيق الاستراتيجي والتقني في بيئة العمل الحقيقية. ويسلط الضوء بعمق على التغيرات الهيكلية والسياسات التي فرضتها رؤية المملكة 2030، فضلاً عن المنصات الرقابية الذكية، وأدوات الحوكمة الرقمية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي التي باتت تشكل العصب الرئيسي لإدارة المشاريع البلدية بكفاءة وموثوقية عالية.

2-3-2-1. رؤية 2030 كمظلة للتحول الاستراتيجي وإعادة ابتكار الإدارة البلدية

تمثل رؤية المملكة 2030 المظلة الاستراتيجية والتاريخية الكبرى التي أعادت صياغة وتعريف دور القطاع البلدي جذرياً، حيث تهدف بوضوح إلى تحسين معايير "جودة الحياة" في المدن السعودية وتطويرها لتصبح مراكز اقتصادية عالمية منافسة تتسم بالاستدامة البيئية، والمرونة، والاندماج الاجتماعي (رؤية السعودية 2030، 2016). وتتمحور مستهدفات ومسارات الرؤية في القطاع البلدي حول محاور أساسية وكمية تشمل: زيادة مساهمة كيانات القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي لتصل إلى نسبة 65%، وتحسين جودة الخدمات الحضرية، والارتقاء الجمالي والوظيفي بالمشهد الحضري عبر توفير بنية تحتية ذكية ومتطورة (بلدي، 2020).

وتؤكد الوثائق الاستراتيجية الصادرة والأدبيات الأكاديمية المتخصصة أن هذه التوجهات الوطنية ليست مجرد خطط اقتصادية مرحلية أو مشاريع بنية تحتية عادية، بل هي في جوهرها عملية "تحول مؤسسي" شاملة وإعادة ابتكار وظيفي لدور الدولة. فالدولة تتحول وفق هذا الإطار من دور "المنفذ المباشر" والأوحد للمشاريع والخدمات إلى دور "المحفز الاقتصادي، والمنظم القانوني، والمراقب لآليات السوق" (الحاج، 2020). غير أن هذا التحول المؤسسي المأمول يواجه تحديات ميدانية هيكلية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبنية التشريعية الحضرية المتوارثة.

فقد أشارت دراسات تحليل السياسات العامة في سياق العاصمة الرياض إلى أن التغلب على "التفتت المؤسسي" (Institutional Fragmentation) وضعف آليات التنسيق المباشر بين الجهات التنفيذية المختلفة يُعد أحد أبرز التحديات التي تعوق الاستدامة؛ إذ تعاني بعض السياسات المكانية من التداخل التنظيمي والازدواجية في منح الصلاحيات بين وزارات وهيئات متعددة. هذا التداخل يخلق أحياناً "فجوة" ملحوظة بين الطموح الاستراتيجي العالي والسياسات المُصاغة في رؤية 2030 وبين التطبيق المكاني الفعلي على مستوى الأحياء والمشاريع. ولردم هذه الفجوة المعقدة وحماية التحول، يتطلب الأمر حتماً تبني أطر تنظيمية حوكمية مرنة تتجاوز اللوائح التوجيهية الجامدة (Prescriptive Regulations) والتنظيمات التقليدية للتقسيم الإداري والمناطق، للانتقال نحو صياغة "سياسات تنظيمية قائمة على الأداء والمخرجات" (Performance-Based Approaches)، مما يضمن التناغم العالي بين أهداف تخطيط الطاقة واستهلاك الموارد وبين التشكيل العمراني المستدام (Elhassan, 2026).

2-3-2-2. أطر حوكمة الإنفاق وجودة المشاريع الحكومية (EXPRO) ودورها في إدارة الأزمات

في مسعى حكومي صارم وجاد لضمان المواءمة التامة بين الطموح الاستراتيجي والأداء الميداني التنفيذي، تمثل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) الذراع التنظيمي والرقابي الأقوى الذي يضمن ويقود حوكمة المشاريع التنموية من منظور مالي وفي موحد. تهدف الهيئة استراتيجياً إلى الارتقاء الملموس بجودة المشروعات والأصول وتخطيط البنية التحتية والمرافق التي يتم تمويل تنفيذها أو صيانتها من الميزانية العامة للدولة (EXPRO, 2025).

وتعتمد الهيئة في ممارستها لحوكمة المشاريع البلدية في الرياض على محفظة مبتكرة من الأدوات الرقابية والاسترشادية المتقدمة، من أبرزها "برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق" المصمم للتقييم الذاتي الدقيق لنضج المبادرات قبل اعتمادها، و"منصة التشغيل والصيانة" التي توفر متابعة حية لعقود الأصول والمرافق الحضرية لضمان إطالة العمر الافتراضي للبنية التحتية والمحافظة على ديمومتها. علاوة على ذلك، تُسهم "الاتفاقيات الإطارية" المحدثة في تفعيل نظام الشراء الحكومي الموحد، مما يُخفض جوهرياً التكاليف الباهظة للمواد الأولية والخدمات التشغيلية عبر توظيف وفورات الحجم. كما تلعب "منصة فرق كفاءة الإنفاق" دوراً جوهرياً في إجراء مراجعات ربع سنوية لتعزيز مبدأ المساءلة المالية اللحظية ومنع أي شكل من أشكال التجاوزات غير المبررة للتكاليف المرصودة (EXPRO, 2025).

وتتقاطع هذه الإجراءات الإدارية القوية بشكل وثيق ومباشر مع عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors - CSFs) المحددة علمياً في قطاع التشييد وإدارة المشاريع السعودي. ففي دراسة موسعة لتحليل وإدارة هذه العوامل، أكدت الأدلة الهندسية والإحصائية أن التخطيط الاستراتيجي الفعال، والامتثال الصارم من قبل جميع الأطراف لتدابير مكافحة الفساد، وتخصيص الموارد المالية والبشرية بكفاءة، وامتلاك مديري المشاريع لخبرات عميقة، والإنفاذ القوي والحازم للسياسات، تمثل بمجملها العوامل الخمسة الأكثر حرجاً وأهمية لدفع مسيرة المشاريع الإنشائية المستدامة في المملكة العربية السعودية (Alghuried, 2025).

علاوة على ذلك، كشف التحليل المتقدم للنماذج الإحصائية أن دمج تقنيات "الذكاء الاصطناعي" (AI) كأداة حوكمة وتوجيه يُسهم في تعزيز هذه العوامل؛ فقد ارتبط دعم الإدارة العليا لتوظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات بمعامل انحدار قوي ومؤثر جداً ($\beta = 0.771$)، كما أسهم الاعتماد على هذه التقنيات في تحسين استبقاء الكفاءات المهنية داخل المشاريع ($\beta = 0.507$)، مما يحسن بالتبعية من جودة اتخاذ القرار الميداني، وتوزيع الموارد، وتلافي التعثر. ويدل هذا على أن الحوكمة القادرة على توظيف القدرات التحليلية للمخاطر وتوقع مسارات الأزمات -في مراحل ما قبل الأزمة (Pre-crisis)، وأثناء إدارتها (Crisis Management)، وما بعدها للتعلم المؤسسي (Post-crisis)- هي الوسيلة الوحيدة والفعالة للتعامل مع التغيرات البيئية أو الاقتصادية المفاجئة التي قد تعصف بالمشاريع الحضرية والبنية التحتية الكبرى (Alghuried, 2025; Ika et al., 2024).

3-2-3-2. المنظومة الرقمية كأداة لتمكين الحوكمة: منصات بلدي واعتماد

لم يعد التحول الرقمي ترفاً تقنياً، بل يُعد الركيزة التقنية والعملية الأساسية لحوكمة جميع المشاريع في القطاع البلدي وتطبيق مفاهيم الشفافية والمساءلة على نطاق واسع. في هذا الإطار، تعمل منصة "بلدي" كواجهة قطاعية رقمية موحدة تهدف إلى أتمتة كافة التصاريح البلدية، وتسهيل إجراءات تقديم الخدمات، وتوفير كميات ضخمة من البيانات

المفتوحة (Open Data) للمطورين والجمهور، مما يؤدي لسرعة وتيرة العمل الإنشائي، وتقليص الروتين المكتبي، وتحسين التخطيط الحضري المبني حصراً على الأدلة والخرائط المكانية الحديثة (قوقزة، 2023).

وتتكامل معها هيكلياً منصة "اعتماد"، والتي تُعد نقلة نوعية وتاريخية في حوكمة الشؤون المالية للمشاريع الحكومية. إذ عملت المنصة على رقمنة ومكننة جميع عمليات طرح المشتريات، واستقبال المناقصات، ورفع المطالبات المالية للمقاولين المنفذين ومراجعتها، مما أرسى بيئة تعاقدية تتسم بالشفافية المطلقة، والوضوح، والعدالة التنافسية. وقد حُجّمت من خلالها، وبشكل كبير وموثق، أية مخاطر تتعلق بضعف النزاهة، أو تضارب المصالح، أو التلاعب في جداول الكميات والمدفوعات، وهو ما يوفر حماية حقيقية للمال العام (علي وآخرون، 2024).

ولا يقتصر التمكين الرقمي على الجانب التنفيذي المباشر، بل يمتد بفعالية إلى الجانب التشريعي والتفاعلي. فقد برزت منصة "استطلاع" الوطنية كأداة متقدمة وغير مسبقة لحوكمة التشريعات عبر إتاحة الفرصة للعموم، ولأصحاب الأعمال، ولذوي الاختصاص لإبداء ملاحظاتهم وملاحظاتهم حول اللوائح والتنظيمات والسياسات البلدية قبل اعتمادها النهائي من السلطات التشريعية. هذا التطبيق المباشر يُمثل تجسيدا عملياً لـ "نظرية أصحاب المصلحة"، مما يمنع صدور قرارات تنظيمية منفصلة عن واقع السوق. وبالتوازي، توفر منصة "تواصل" قناة مباشرة وأمنة لاستقبال الشكاوى والمقترحات والرد عليها، مما يرفع من مستوى الرقابة الشعبية ورضا المستفيدين (علي وآخرون، 2024). وأخيراً، تعمل منصة "إحكام" المتخصصة على تنظيم وتسوية طلبات تملك العقارات وإثباتها، ضامنةً بذلك حماية الحقوق الأساسية للملاك وتعزيز الاستقرار الاستثماري والتجاري في العاصمة، بما يحقق مستهدف الوصول إلى ملايين المستخدمين والمستفيدين المستقرين بحلول العام 2030 بنسبة رضا فائقة ومستدامة (MOMAH, 2025). إن مجرد توظيف التكنولوجيا الرقمية يمكن صناع القرار من اتخاذ خطوات استباقية مبنية على مؤشرات أداء حية وموثوقة، مقللاً من مخاطر التأخير، وموفرأ بيانات بيئية موثقة تمنع ممارسات "الغسيل الأخضر" (Greenwashing) وادعاءات الاستدامة الوهمية في المشاريع التنموية الحضرية (Tumpa & Naeni, 2025).

2-3-2-4. الحوكمة الحضرية الذكية القائمة على البيانات والابتكار الأخضر (Green Innovation)

يتمتد تأثير التحول الرقمي المدمج في هياكل الحوكمة في الرياض ليتجاوز مجرد أتمتة الإجراءات الإدارية، ليشمل تبني وتوطين تقنيات متطورة تعزز من دقة الرقابة الميدانية، وتحفز "الابتكار الأخضر". ففي سياق الابتكار البيئي وإدارة مشاريع البناء المستدامة، أثبتت الدراسات المعمقة أن "أنظمة المراقبة الرقمية" (Digital Monitoring Systems) لا تلعب دوراً تقنياً فحسب، بل تلعب دوراً تنظيمياً و"وسيطاً" (Mediator) حاسماً في تحويل ممارسات الإدارة المستدامة للمشاريع (SPM) إلى مخرجات وقدرات حقيقية في مجال الابتكار الأخضر. وتفسر النماذج القياسية أن ممارسات الإدارة المستدامة للمشاريع تمتلك تأثيراً إيجابياً ومباشراً قوياً في دفع عجلة الابتكار الأخضر (بحيث بلغ معامل الانحدار التأثيري المباشر $\beta = 0.421$)، مع وجود تأثير وساطة جزئي وإيجابي لأنظمة المراقبة الرقمية ($\beta = 0.155$)، حيث يفسر هذا النموذج المدمج ما نسبته 62.8% من التباين في قدرات المؤسسات على تبني ابتكارات وتقنيات بيئية متقدمة (Ahmad et al., 2026) (الجدول 3).

الجدول (3). أثر إدارة المشاريع المستدامة في قدرات المؤسسات

المتغير في إدارة المشاريع المستدامة	أثر المعامل الإحصائي (β)	الآلية والنتيجة الاستراتيجية
التأثير المباشر للحكومة المستدامة	0.421	تغيير ثقافة العمل ودفع المنظمات للاستثمار في التقنيات الخضراء مباشرة.
تأثير الوساطة الرقمية	0.155	استخدام تقنيات مثل (IoT) يسرع جمع البيانات البيئية اللحظية ويبني استجابات دقيقة.
مستوى التباين المُفسّر	62.8%	يؤكد أن دمج الحكومة بالرقمية يمثل أكثر من ثلثي محددات نجاح الابتكار الأخضر في المشاريع.

وتعمل هذه الأنظمة الرقمية الرقابية، التي تستفيد بقوة من تقنيات متطورة كمنصات إنترنت الأشياء (IoT)، ونمذجة معلومات البناء (BIM)، والبلوك تشين، والذكاء الاصطناعي، على تمكين الإدارات المؤسسية والمشاريع من جمع بيانات بيئية واستهلاكية حية (Real-Time Environmental Data). هذا التدفق اللحظي للبيانات يسهل بدوره وبشكل كبير الكشف المبكر عن أي أوجه للقصور التشغيلي، ويساعد في تحسين كفاءة استخدام الموارد والمواد الخام، وتقليل النفقات البيئية والإشعاعية بصورة فورية واستباقية. وبالتالي، تصبح التكنولوجيا الرقمية ممكناً استراتيجياً للابتكار الأخضر ولتلبية وتخفيف الضغوط والطلبات المتزايدة من قبل كافة أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي لضمان الامتثال الصارم لقواعد الحفاظ على البيئة وتقليل البصمة الكربونية (Ahmad et al., 2026).

ومن التطبيقات الرائدة والمبتكرة التي تبرز في هذا المجال كاستجابة استراتيجية، يتضح التوجه الحديث نحو دمج "أنظمة الاستجابة السريعة المكانية" (Context-Aware QR Codes) المتطورة ضمن هيكل الحكومة العمرانية والتنظيمية. يستند هذا الإطار التكنولوجي الطموح إلى منهجية لتحويل الجدران والواجهات الجامدة للمباني الحضرية في العاصمة إلى واجهات بيانات ذكية وتفاعلية تتواصل مع الأفراد وصناع القرار. ويقوم النظام برمجياً على آليات ذكية لـ "تصفية البيانات ديناميكياً" وتخصيصها بالاعتماد التام على دور وصلاحيات المستخدم (Role-Based Filtering). ففي حين يُمنح المفتش البلدي الموثق إمكانية الوصول الكامل والشامل إلى سجلات الامتثال التنظيمي، والتراخيص، والمخالفات التخطيطية للمبنى؛ يتلقى فريق الطوارئ المتخصص (كالمديريات العامة للدفاع المدني والإسعاف) وبشكل لحظي إحداثيات الموقع الدقيقة، وخرائط التوزيع السكاني، والمسارات الآمنة والسريعة للإخلاء لتقليل زمن الاستجابة. وفي ذات الوقت، يُتاح للسائح أو المواطن العادي قراءة المعلومات العامة والمسموحة، وتاريخ الموقع والقيمة التراثية فقط لحماية البيانات والخصوصية الماسة للأفراد والمنشآت.

وقد جرى اختبار كفاءة هذا النظام المبتكر عبر دراسات محاكاة حاسوبية اعتمدت على قاعدة بيانات لـ 2000 مبنى وهي موزع في الرياض، وجدة (حيث صُنّف 30% منها كمباني تراثية لارتباطها بمنطقة البلد التاريخية)، والدمام. وأثبتت الاختبارات أن هذا النظام السحابي يساهم بنجاح فائق في القضاء الجذري على البيروقراطية الورقية العتيقة، ويسرع بشكل غير مسبوق من زمن الاستجابة المطلوبة في سيناريوهات الطوارئ المعقدة، ويسهل توظيف تقنيات "الواقع

المعزز" (AR) للقيام بجولات تفتيش مرئية وعن بعد، وهو ما يضمن استدامة عمليات الرقابة وشفافية المعلومات العمرانية دون أي مساس بمبادئ خصوصية البيانات وسيادتها الوطنية (Alzahrani, 2026).

2-3-3. المبحث الثالث: أبعاد الاستدامة الحضرية وتطبيقاتها في مشاريع مدينة الرياض

يتناول هذا المبحث المعمق الثمرة النهائية والهدف الأعلى لتطبيق منظومة الحوكمة المؤسسية المتقدمة، والمتمثل في تحقيق "الاستدامة الحضرية" الفعلية بأبعادها المتعددة، بعيداً عن الشعارات النظرية. ويستعرض التقرير التحديات الهيكلية والمناخية الصعبة التي تواجه العاصمة الرياض، والمبادرات الرائدة مثل إطلاق استراتيجية استدامة الرياض، إلى جانب دور المشاريع الريادية وحوكمة الشراكات الاستراتيجية في رسم وبناء ملامح المستقبل الحضري..

2-3-3-1. التداخل الهيكلي والتحديات الكبرى بين التخطيط الحضري والاستدامة بمحاورها الثلاثة

تستند الاستدامة الحضرية في المفهوم التخطيطي الشامل إلى تحقيق توازن دقيق ومستمر بين أبعادها الاستراتيجية الثلاثة: البعد البيئي (الذي يُركز على حماية الموارد الطبيعية وتقليل الانبعاثات الكربونية الضارة والنفائات)، والبعد الاقتصادي (الذي يهدف إلى خلق قاعدة اقتصادية حضرية مرنة، وجاذبة للاستثمار، وذاتية التجدد)، والبعد الاجتماعي (الذي يتطلع لتوفير بيئة دامجة وأمنة تعزز مبدأ المشاركة الشعبية، وتحقق مبادئ العدالة المكانية عبر تلبية احتياجات السكان بمختلف فئاتهم وشرائحهم) (Alzamil, 2024). ويرتبط تحقيق هذه الأبعاد بشكل مباشر ومحوري مع الهدف الحادي عشر من أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة (SDG 11)، والذي يدعو صراحة لتبني مبادئ تخطيطية تزيد من رقعة المساحات الخضراء، وتوفير إسكان ميسر ومستدام للجميع، وتؤسس لمنظومات نقل حضرية آمنة وعالية الكفاءة.

غير أن السعي لتحقيق وتثبيت هذا التوازن النموذجي في مدينة استثنائية الاتساع كالرياض يتطلب شجاعة تخطيطية لمعالجة تحديات تاريخية ومورفولوجية بالغة التعقيد. فقد شهدت العاصمة السعودية الكبرى خلال العقود الخمسة الماضية نمواً ديموغرافياً وعمانياً متسارعاً أفرز ما يُعرف بـ "التمدد العمراني الأفقي" (Urban Sprawl) الكثيف، ذو الكثافة السكانية المنخفضة والمتباعدة. هذا التمدد أدى حتماً إلى زيادة مفرطة في الاعتماد على المركبات الخاصة في التنقل اليومي، وارتفاع هائل وغير متناسب في معدلات استهلاك الطاقة والتبريد الميكانيكي على مستوى الفرد، فضلاً عن تعزيز ودعم ظاهرة "الجزر الحرارية الحضرية" (Urban Heat Islands - UHI) الناتجة عن اتساع رقعة الأسطح الأسفلتية والخرسانية غير المنفذة والماصة للحرارة بامتياز، مع ندرة الغطاء النباتي المظلل (Elhassan, 2026).

ولمواجهة هذا الخلل التخطيطي المتوارث، يتطلب التخطيط الحضري المستدام دمج معايير ومحددات الاستدامة بشكل إلزامي وقاطع في هيكل إدارة دورة حياة كافة المشاريع الإنشائية والتطويرية الكبرى. فحوكمة المشاريع هنا يجب ألا تظل مجرد أداة إدارية إشرافية لتحقيق الإنجاز الزمني، بل يجب أن تتحول إلى "وسيط حاسم" لتطبيق سياسات الاستدامة ومستهدفات الرؤية على أرض الواقع المكاني. ولتحقيق ذلك في بيئة كئيبة العاصمة الرياض، يقدم الباحثون "إطار عمل ثلاثي الركائز" (Three-Pillar Framework) يهدف إلى ردم الفجوة بين طموح الرؤية والواقع العملي، ويتضمن:

1. مواءمة السياسات والتكامل المؤسسي لحوكمة التصميم الحضري: وذلك من خلال إنشاء هيئة أو مرجع موحد يتمتع بصلاحيات ملزمة لكسر العزلة التخطيطية بين الجهات المسؤولة عن النقل، والمرافق، والإسكان، وفرض تبني أكواد أداء المباني (Performance-Based Codes) كبديل للإلزام الوصفي القديم؛ مما يسمح بفرض أهداف ملزمة لكفاءة استخدام الطاقة (EUI) ومعدلات استهلاك المياه.

2. تمكين المجتمع وتمهينة الطلب لتبني الممارسات المستدامة: عبر خلق وتوجيه طلب سوقي متناسل من قبل المواطنين والمستثمرين، مدعوماً بحوافز واضحة للتمويل الأخضر، كالقروض العقارية الخضراء، وتوظيف أدوات الشفافية الفعالة لإصدار ملصقات كفاءة المباني وتصنيفاتها البيئية لإشراك المجتمع بقوة.

3. تحقيق الجاهزية المادية والتقنية الاستباقية للمدينة: عبر تبني إطارات تفرض وبصرامة متطلبات التصميم السلبي الإلزامية مثل تخصيص مساحات معيارية للظل، وتجهيز مخططات التقسيم للمباني لتركيبة منظومات الطاقة الشمسية اللامركزية وتفعيلها، واستخدام أدوات المحاكاة المناخية المناسبة للظروف الحارة الجافة للتنبؤ بمتطلبات التصميم (Elhassan, 2026). تسعى هذه الركائز معاً لمعالجة التفاوت الواضح والصارخ حالياً في معايير الاستدامة المطبقة والمراقبة في "المشاريع الكبرى" (Mega-projects) (كمشروع حديقة الملك سلمان، وبوابة الدرعية) والتي تُنفذ بأعلى المعايير، وبين "التطويرات العقارية الصغرى" التي تنفذها شركات القطاع الخاص ولا تزال تعاني من انخفاض وتفاوت في مستوى الرقابة وتطبيق كود البناء الأخضر.

2-3-3-2. استراتيجية استدامة الرياض: التكيف مع تحولات المناخ وجودة الحياة

تُعد استراتيجية استدامة الرياض، التي أُطلقت رسمياً وبشكل شامل لتواكب طموحات وتوجهات رؤية 2030، الإطار التنفيذي والعملي الأضخم لتحقيق مسار التحول الحضري المستدام في العاصمة، متضمنةً في خطتها أكثر من 68 مبادرة طموحة تتفرع لتغطي أبرز المحاور البيئية الحيوية للبيئة الحضرية (RCRC, 2023).

ومن أبرز وأهم هذه المبادرات الحضرية تأتي مبادرة ومشاريع "الرياض الخضراء" (Green Riyadh)، والتي صيغت بطريقة هندسية وبيئية تتجاوز بكثير فكرة التجميل البصري المحدود للمشهد الحضري، لتلعب دوراً وظيفياً أساسياً وبارزاً في التخفيف الجذري من قسوة المناخ الإقليمي الجاف والحار جداً في فصل الصيف، وذلك عبر الاستثمار المكثف والمدرّوس فيما يسمى "الحلول القائمة على الطبيعة" (Nature-Based Solutions). يهدف مسار التشجير المكثف وزيادة الغطاء الشجري المحلي إلى تبريد درجات حرارة الهواء المحيط بمقدار يتراوح بين 1.5 إلى 2 درجة مئوية، فضلاً عن تحسين جودة الهواء وتنقيته من العوالق، وتقليل مستويات الانبعاثات الكربونية الضارة، ورفع حصة الفرد الفعلية من مساحة الفراغات الخضراء بشكل يقترب من المعايير العالمية التي توصي بها منظمة الصحة العالمية، مما يساهم جوهرياً في تحسين مستويات الصحة العامة وصناعة بيئة عمرانية صديقة للمشاة تخفف من الاعتماد المفرط على السيارات (Almatar, 2025; Alghamdi, 2025).

وفي سياق أمن وإدارة الموارد المائية -التي تمثل التحدي البيئي الأكبر في شبه الجزيرة العربية- تسعى الاستراتيجية بقوة لخفض معدل استهلاك المياه بنسبة ضخمة تصل إلى 57% من خلال تطبيق كود ترشيد إلزامي للمباني واستخدام ذكي

للموارد المائية المعالجة، بحيث يتم توظيف 100% من شبكات المياه المعالجة الثلاثية في عمليات الري وتخضير العاصمة عوضاً عن إهدارها وتصريفها، وهو ما يمثل دعامة قوية للأمن المائي والاستدامة الحيوية (SGI Initiatives, 2024). وتكتمل هذه المنظومة المستدامة بمحور الإدارة الفائقة التطور للنفايات البلدية الصلبة والذي يهدف بصورة أساسية لتطبيق آليات "الاقتصاد الدائري" المتطور، عبر استهداف تدوير ما نسبته 94% من النفايات البلدية ومخلفات البناء والهدم الناتجة عن المشاريع التنموية والتطويرية الكثيفة، وتحويل الجزء الأكبر منها إلى طاقة متجددة أو تصنيع مواد إنشائية ثانوية وأولية جديدة. هذا النهج يقلص العبء الإيكولوجي والمكاني الثقيل على المراكز الصحية المفتوحة حول العاصمة ويوفر مصادر اقتصادية بديلة ورخيصة للمشاريع الجديدة، لضمان دورة موارد مغلقة خالية من الهدر الشامل (RCRC, 2023; Alghamdi, 2025).

كما تتبنى الاستراتيجية بصورة طموحة وعاجلة تطبيق منظومة تقنية للتنقل الحضري الذكي والمستدام (Smart Mobility)، تستفيد من أدوات تحليل البيانات الآنية وإشارات المرور المعتمدة على الذكاء الاصطناعي لإدارة وتوجيه الحركة المرورية اليومية بكفاءة عالية ومنع التكدس والاختناقات التي تخنق شوارع العاصمة وتساهم بقوة في رفع نسب التلوث وهدر ساعات العمل، ودمج البنية التحتية المطلوبة لمحطات شحن وتوجيه "المركبات الكهربائية" (EVs) ومسارات النقل العام ومنظومات مشاركة التنقل. وقد أكدت الدراسات الهندسية الدولية والمقارنة بأمثلة كحي (BedZED) البيئي في المملكة المتحدة وغيرها أن تطبيق هذه الحزمة المتكاملة والذكية من المشاريع المعتمدة على الابتكار يسهم وبشكل ملحوظ وفارق في تحويل المدن إلى مراكز مرنة ومقاومة للتغير المناخي ومستدامة بيئياً، بشرط أن تصمم وتنفذ وفق معايير حوكمة دقيقة ومحكمة تضمن بقوة وبلا أي تهاون عدم التنازل في جودتها عن المستهدفات البيئية من أجل مكاسب وعوائد مالية قصيرة الأجل (Alghamdi, 2025).

3-3-3-2. إدارة المشاريع الريادية المستدامة كمدخل استراتيجي

في ظل تعقيد واتساع نطاق مسارات التحول الحضري السريع لمدينة كبرى ومتسارعة النمو مثل مدينة الرياض، وفي ضوء محدودية بعض الموارد الاقتصادية والبيئية وزيادة مخاطر التغير المناخي، تبرز الحاجة الماسة والإلحاح القوي إلى دمج فكر الإدارة الريادية (Entrepreneurship) داخل هياكل حوكمة إدارة المشاريع البلدية والإنشائية. فلا ينبغي أن يُنظر، في العصر الراهن، إلى أطر الاستدامة على أنها مجرد قيود خارجية مفروضة من الأعلى، أو مجرد شرط لامتثال التنظيمي والقانوني الصارم الذي يثقل كاهل ميزانية المشروع ويعقد إجراءاته، بل يجب أن تُعد "منطقاً توجيهياً" استراتيجياً وحيوياً يحكم ويوجه سلسلة العمليات الريادية والقرارات الحاسمة وسط بيئات مليئة بالتقلبات والمخاطر وعدم اليقين الجيوسياسي والاقتصادي.

ويفترض الإطار النظري الأحدث لإدارة المشاريع الريادية المستدامة (Sustainable Entrepreneurial Project Management - EPM) ضرورة دمج هذا الفكر الإيكولوجي-الريادي بعناية عبر ثلاث مراحل زمنية وهيكلية أساسية من دورة حياة أي مشروع حضري وتنموي:

1. مرحلة الانطلاق وصياغة المفهوم والدخول (Project Entry and Formulation): حيث تدمج المعايير والمحددات البيئية والاجتماعية بعمق في النواة الأساسية لجدوى الاستثمار وفلسفة التصميم منذ اليوم الأول للمشروع، ولا يتم إضافتها كتحسينات تجميلية هامشية في نهايته.

2. مرحلة التنفيذ وتطبيق الأداء (Project Performance): حيث يتم توظيف آليات الابتكار التقني وريادة الأعمال وتكييف العمليات والموارد التشغيلية وتقنيات البناء المستدامة لتقليل الهدر، والتحليل بذكاء على العقبات دون الإخلال بالمواصفات، وتسخير القدرات الإبداعية للفرق.

3. مرحلة الخروج والتسليم والتحول الطويل الأجل (Project Exit and Transition). حيث يتم التركيز بصرامة على عمليات ضمان ترك أثر طويل الأمد وتأسيس بنية حوكمة تشغيلية تضمن أن المشروع سيعود بالنفع والريعية المستدامة على الفئات المستهدفة من المجتمع والبيئة لفترات ممتدة بعد خروج المقاول الأساسي (Lutfur Rahman et al., 2026).

يتطلب نجاح هذا النموذج الإداري المتقدم توافر ثقافة تنظيمية بلدية إيجابية، تشجع وتبني الابتكار المفتوح، وتتعلم من الأخطاء لتنمية المعرفة المتراكمة (Alghuried, 2025)، وتحمي مدير المشروع الريادي الشاب وصاحب المبادرة بضوابط حوكمة تحفز بوضوح ومسؤولية على اتخاذ مخاطر وظيفية محسوبة ومدروسة للغاية بهدف ابتكار حلول حضرية غير تقليدية واستثنائية قادرة على إحداث قفزات تنموية كبيرة.

2-3-4. حوكمة عمليات التخصيص والشراكات الاستراتيجية المعقدة مع القطاع الخاص (PPP)

يُدرّك صناع القرار الاقتصادي والتنموي أنه لا يمكن مطلقاً إنجاز وتمويل خطط الاستدامة الكبرى، ولا تحقيق التحول الحضري الذكي والعميق في أرجاء مدينة الرياض بالاعتماد حصرياً وبشكل دائم على آليات التمويل الحكومي والإعانات النقدية من خزانة الدولة فقط؛ ومن هنا يبرز بقوة ووضوح دور حوكمة عمليات "التخصيص" للخدمات، ونماذج وعقود الشراكة المالية والتنفيذية بين القطاعين العام والخاص (Public-Private Partnerships - PPP) كركيزة اقتصادية وتشغيلية أساسية لضمان تحقيق وبلوغ الاستدامة الاقتصادية للمدينة، وتخفيف الأعباء والالتزامات التمويلية الضخمة المتراكمة عن الميزانية العامة للدولة بشكل هيكلي وجوهري (Alharbi & Albogami, 2026).

وتشمل مجالات الشراكة الرائدة والمتاحة للاستثمار والواعدة في الرياض حالياً قطاعات حضرية وبنى تحتية حيوية، كإدارة منظومات النفايات البلدية وفرزها من المصدر وتحويلها إلى طاقة نظيفة مباعة، وتطوير وتصميم وتشغيل شبكات المواقف الذكية والتجارية التي توفر عوائد مجزية وتنظم حركة السير، وتنفيذ المخططات الإسكانية المليونية المتكاملة التي تساهم استراتيجياً في تسريع وتيرة تملك المواطنين للمساكن المستدامة بجودة تنفيذ عالية وضمانات وافية (José & Hidalgo, 2024).

غير أن نجاح مشاريع الشراكة الرأسمالية والتنفيذية الكبرى في قطاعات تطوير البنية التحتية والمرافق للمدن الذكية والمستدامة يتوقف بشكل قاطع ومطلق على مستوى النضج المؤسسي في مجال "حوكمة العقود" والشراكات. فقد أثبتت الدراسات الاستراتيجية والاقتصادية ذات المنهجيات التحليلية الهرمية الدقيقة (AHP) أن التوزيع العادل والصريح

لمصفوفة المخاطر المالية والتشغيلية في العقود طويلة المدى، ووضوح المسؤوليات التعاقدية الشاملة، والشفافية التامة والمساواة في طرح وتقييم العطاءات المطروحة للقطاعين المحلي والدولي، وتطوير وحل النزاعات بسلاسة، علاوة على ضمان الاستدامة المالية والربحية العادلة للمستثمرين، تُمثل مجتمعة عوامل النجاح الحرجة والأكثر أهمية (CSFs) لبناء الثقة الضرورية واستقطاب الرأسمال الخاص، سواء التقني أو المالي، لضخ استثماراته في قلب المشاريع التنموية البلدية (Almarri & Boussabaine, 2023).

ومن شأن تطبيق هذه الشراكات الفعالة، والموثقة، والمدعومة بإطار ومظلة حوكمة مؤسسي وتشريعي رصين يحمي المال والأصول العامة من جهة، ويرعى حقوق واستثمارات المستثمرين بشفافية من جهة أخرى عبر الاستفادة من الخبرات العالمية والمحلية في استدامة المشاريع الإنشائية (Misnan et al., 2025; Hosseini et al., 2017)، أن تسرع بشدة من وتيرة نقل وتوطين التكنولوجيا، وتقليص نسب ومخاطر تعثر المشاريع، ودفع بناء اقتصاد حضري معرفي وتنافسي ومستدام يحقق القيمة المضافة لمدينة الرياض على الساحة الإقليمية والعالمية، وفق مؤشرات رؤية المملكة الطموحة للعام 2030.

الخاتمة:

بناءً على هذا الاستعراض المعمق، التحليلي، والمفصل للأدبيات العلمية الحديثة، والنظريات السلوكية والتنظيمية، والتشريعات المنظمة والمعمول بها في المملكة، يتبين بجلاء أن مسار "حوكمة المشاريع" في منظومة القطاع البلدي بمدينة الرياض يتجاوز بمراحل كونه مجرد إطار رقابي وظيفي روتيني أو إجراء للامتثال المحاسبي والإداري البسيط؛ بل إنه بات يمثل منظومة "متعددة الأبعاد" والمستويات، ومُحرّكاً للتنمية، تتلاقى فيها الأطر التشريعية الصارمة (مثل التزام الأجهزة الحكومية بأدلة ومؤشرات وتقارير هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية - EXPRO)، والمنصات التقنية والرقمية المتكاملة والذكية (منصات بلدي، واعتماد، وأنظمة المراقبة الرقمية، وأنظمة البيانات المكانية وتقنيات الاستجابة السريعة القائمة على تصفية أدوار المستخدمين)، والنظريات الإدارية المعاصرة المفسرة للاستدامة، تلازماً وتضافراً مباشراً مع المستهدفات الاستراتيجية التنموية والإيكولوجية الكبرى لرؤية المملكة 2030.

تُبرز التحليلات المنطقية والإحصائية المتعددة بوضوح أن الحوكمة ليست، بأي حال من الأحوال، غاية في حد ذاتها تسعى لتكديس اللوائح، بل هي "الممكن الاستراتيجي" الأول والرئيسي الذي يضمن، بحرفية وموثوقية، تحول الأهداف التنموية الوطنية الطموحة من مجرد استراتيجيات نظرية إلى واقع مكاني وحضري ملموس، يسد بشجاعة الفجوة التشغيلية والمؤسسية القائمة بين السياسات العليا والتطبيق التخطيطي والمكاني الفعلي، كما تم تفصيله عبر إطار العمل الثلاثي الركائز. وتتجلى العلاقة السببية الحتمية في أن الامتثال المؤسسي التام لمبادئ الحوكمة الرشيدة - كالشفافية العالية، والمساءلة الموضوعية، وكفاءة التخطيط الاستراتيجي، وتبني الابتكار الأخضر القائم والمدعوم بالبيانات الضخمة وأنظمة الذكاء الاصطناعي - يؤدي على نحو مباشر وفعال إلى رفع مستوى كفاءة الأداء العملياتي للمشاريع البلدية كافة، وتقليص فرص هدر الوقت، والحد من الفساد أو التبديد المالي، بالإضافة إلى التخفيف المباشر والسريع من التأثيرات والمخاطر السلبية المتوقعة للتمدد العمراني المتسارع واختلال المناخ في العاصمة وضواحيها الواسعة. وفي ظل تسارع موجات التحولات الجيوسياسية المربكة، والدورات الاقتصادية، والتهديدات المناخية على مستوى الكوكب، تقف حوكمة المشاريع الريادية المستدامة كدرع مؤسسي واقٍ ومتين يحمي الموارد الوطنية ويعظم أثرها

لأطول فترة زمنية ممكنة، مما يرسخ بعمق مكانة مدينة الرياض المتصاعدة كنموذج حضري رائد، ملهم، وذكي، إقليمياً وعالمياً في صياغة وإدارة مقدرات مدن المستقبل المليئة بالحياة، والديناميكية، والمستدامة بحق للأجيال القادمة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يُعد البناء المنهجي في البحوث والدراسات الأكاديمية بمثابة العمود الفقري الذي يركز عليه صرح المعرفة العلمية، والحلقة الوصل الأساسية التي تربط بين الأطر النظرية المجردة والتطبيق الميداني والواقع التجريبي المعاش. وتتجلى الأهمية الاستثنائية للمنهجية في حقل الإدارة العامة والتطوير المؤسسي، ولا سيما عند التصدي لظواهر معقدة ومتعددة الأبعاد مثل "حوكمة المشاريع"، في كونها توفر الإطار الصارم الذي يضمن عدم الانزلاق نحو الاستنتاجات الانطباعية أو التحيزات الشخصية. إن تصميم منهجية رصينة يتطلب وعياً عميقاً بطبيعة المشكلة البحثية وتشابك متغيراتها؛ فحوكمة المشاريع ليست مجرد نصوص قانونية أو لوائح إجرائية صماء، بل هي منظومة ديناميكية تتفاعل فيها المتغيرات التنظيمية، والسلوكية، والاقتصادية، والتقنية، مما يحتم على الباحث تبني تصميم بحثي محكم قادر على استيعاب هذا التعقيد، وقياس المتغيرات ومساءلتها وفق أسس علمية وموضوعية صارمة.

وفي سياق هذه الدراسة، التي تتمحور حول "حوكمة المشاريع وأثرها في استدامة ونجاح القطاع البلدي بالرياض وفق رؤية 2030"، تتضاعف الحاجة إلى دقة البناء المنهجي نظراً لحدثة العديد من المفاهيم الإدارية المطبقة في البيئة المحلية. إن القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية يمر بمرحلة تحول استراتيجي جذري، مدفوعاً بمتطلبات رؤية 2030، وموجهاً بأدلة تشريعية وتنظيمية مستحدثة، مثل الأطر الصادرة عن "هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية" (EXPRO)، فضلاً عن مستهدفات الأنسنة والاستدامة الحضرية في سياق مدينة كبرى كالرياض تشهد تسارعاً تنموياً وعمراً غير مسبوق¹. من هنا، فإن المنهجية لا تقتصر على كونها سريراً للإجراءات الفنية المتبعة، بل هي التجسيد الفعلي للفلسفة المعرفية التي تحدد كيفية مقارنة المشكلة، وصياغة أدوات القياس الملائمة، وجمع البيانات من مصادرها الأصلية، وصولاً إلى معالجتها إحصائياً وتفسير مخرجاتها بما يسد الفجوة المعرفية المحددة في أدبيات التنمية الحضرية وحوكمة القطاع العام.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض تحليلي تفصيلي وعميق لكافة الإجراءات والخطوات المنهجية التي استندت إليها الدراسة، مقدماً تبريراً علمياً ومنطقياً لكل خيار بحثي تم اتخاذه. سيتتبع الفصل مسار البحث خطوة بخطوة؛ بدءاً من تحديد المنهج العلمي المتبع والفلسفة التي يستند إليها، مروراً بالوصف الدقيق لمجتمع الدراسة وهيكلته، والاستراتيجية المتبعة في سحب العينة وتبرير حجمها ونوعها. كما يستعرض الفصل الحدود الموضوعية والزمانية والمكانية والبشرية التي تؤثر على مسار البحث، تليها مناقشة موسعة لتصميم وبناء أداة القياس (الاستبانة)، مع بيان أسسها النظرية وتكييفها مع البيئة المحلية، والإجراءات الصارمة التي تم اتباعها للتحقق من خصائصها السيكمترية (الصدق والثبات). ويختتم الفصل بوضع خارطة طريق شاملة للإجراءات الميدانية في جمع البيانات، والمعالجات الإحصائية بنوعها الوصفي والاستدلالي، واختبارات الفرضيات، بما يضمن دقة النتائج، وموثوقيتها، وقابليتها للتعميم، ويوفر قاعدة صلبة وموثوقة يمكن لصناع القرار الاعتماد عليها في تطوير استراتيجيات القطاع البلدي

2-3. المنهجية وطرق البحث.

تأسيساً على طبيعة المشكلة البحثية والأهداف الاستراتيجية التي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقها، والمتمثلة في قياس وتقييم مستوى نضج تطبيق أطر حوكمة المشاريع، وتحليل مدى انعكاس هذا التطبيق على تحقيق مؤشرات الاستدامة التنموية والفاعلية التشغيلية في القطاع البلدي بمدينة الرياض؛ فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach) مدعوماً بالمدخل الكمي (Quantitative Approach) كإطار عام لتصميم الدراسة.

لا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي في مفهومه المعاصر على مجرد جمع الحقائق ورصد الظاهرة في صورتها السطحية أو تقديم وصف فوتوغرافي للواقع، بل يتجاوز ذلك ليكون منهجاً علمياً يقوم على مجموعة متسلسلة ومتراكبة من الإجراءات البحثية التي تعتمد على جمع البيانات النوعية والكمية بدقة متناهية، ثم تصنيفها، وتبويبها، ومعالجتها، وتحليلها تحليلًا رياضيًا ومنطقيًا عميقاً لاستخلاص دلالاتها الدفينة.² ويهدف هذا التحليل المنهجي إلى الوصول لنتائج موضوعية قادرة على تفسير العلاقات الارتباطية والسببية بين المتغيرات المختلفة للظاهرة، واستشراف مآلاتها المستقبلية.

يبرز المنهج الوصفي التحليلي كالخيار المعرفي والأبستمولوجي الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة لعدة مبررات علمية وأكاديمية حاسمة: أولاً، يتمتع هذا المنهج بقدرة فائقة على تفكيك ووصف السياسات والبرامج التنظيمية والمؤسسية المعقدة³، مثل سياسات الرقابة، وممارسات الشفافية، وتقنيات التحول الرقمي المطبقة في أمانة منطقة الرياض. فهو يتيح للباحث إمكانية تحويل هذه السياسات المجردة إلى عناصر ومؤشرات دقيقة قابلة للقياس الميداني، مما يساهم في إيضاح الظاهرة بشكل منهجي ومرتب لقارئ البحث وصانع القرار. ثانياً، عملية التوصيف الدقيق للظاهرة (تحديد مستوى نضج الحوكمة) تمهد الطريق منطقياً للمرحلة التحليلية الاستدلالية (قياس أثر هذا النضج على النجاح العملياتي والاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية). هذا التدرج من الوصف إلى التحليل يلي بشكل مباشر أهداف الدراسة في تفسير كيفية مساهمة المتغيرات المستقلة في إحداث التباين الحاصل في المتغير التابع، مما يوفر فهماً متكاملًا لأبعاد المشكلة البحثية.

وبموازاة الإطار الوصفي التحليلي، تعتمد الدراسة بشكل جذري على المدخل الكمي (Quantitative Approach)، والذي يركز على التعبير الإحصائي والرقمي الدقيق عن المتغيرات قيد الدرس. ويعد تبني المدخل الكمي في هذا البحث أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التساؤلات والفرضيات، وذلك استناداً إلى المعطيات التالية:

1. طبيعة المجتمع واتساعه: إن مجتمع الدراسة المتشعب والممتد داخل منظومة أمانة منطقة الرياض يتطلب أداة بحثية ذات موثوقية عالية، قادرة على استيعاب وقياس آراء وتصورات شريحة واسعة ومتباينة من الممارسين (مديري مشاريع، مهندسين، استشاريين، لجان إشرافية) في إطار زمني محدد وبموضوعية تامة. وتوفر أدوات القياس الكمي (كالاستبانة المقننة) هذه الميزة بكفاءة عالية مقارنة بالأدوات الكيفية (كالمقابلات المتعمقة) التي قد يصعب تعميم نتائجها على مجتمعات كبيرة.

2. اختبار الفرضيات وقياس حجم الأثر: صُممت هذه الدراسة لاختبار حزمة من الفرضيات الإحصائية المحددة مسبقاً (مثل إثبات وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة والنجاح المستدام، واختبار الدور المعدل أو المعزز لمتغيرات الشفافية والمساءلة). ولا يمكن اختبار هذه الفرضيات والتحقق من صحتها إلا من خلال استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي الصارمة التي يوفرها المدخل الكمي.

3. الموضوعية والحياد البحثي: إن التحول من تقييم المفاهيم النظرية المجردة في حوكمة المشاريع (مثل الالتزام بلوائح هيئة كفاءة الإنفاق) إلى مؤشرات رقمية واضحة المعالم، يتيح للبحث قياس "حجم الأثر" (Effect Size) و"التباين المفسر" (Explained Variance) بشكل رياضي ملموس. هذا النهج يقلص من احتمالية تدخل التحيزات الشخصية للباحث، ويحول مخرجات الدراسة من مجرد آراء وانطباعات وصفية إلى أدلة وبراهين علمية قاطعة، تشكل ركيزة أساسية لدعم صناعات القرار في بناء وصياغة الاستراتيجيات التنموية المستقبلية على أسس متينة.

3-3. مجتمع البحث وعينته

يُشكل التحديد الدقيق والعلمي لمجتمع البحث وآليات اختيار العينة الممثلة له حجر الزاوية في بناء أي دراسة ميدانية رصينة، إذ يعتمد صدق النتائج الميدانية وقابليتها للتعميم (Generalizability) بشكل جوهري على مدى تجانس العينة وقدرتها على عكس الخصائص الحقيقية للمجتمع الأصلي. وبناءً على طبيعة المتغيرات التنظيمية والفنية التي تقيسها الدراسة في سياق الإدارة العامة والمشاريع الهندسية الكبرى، فقد تم تحديد المجتمع والعينة وفقاً للاعتبارات المهنية، والإدارية، والتنظيمية في البيئة السعودية على النحو المفصل تالياً:

3-3-1. مجتمع الدراسة:

يُعرّف مجتمع الدراسة (Study Population) بأنه جميع الأفراد، أو العناصر، أو المشاهدات التي تتوافر فيها الخصائص والسمات المحددة التي يسعى الباحث لدراستها، والتي ستعمم عليها النتائج لاحقاً. وفي هذا البحث، يتكون المجتمع المستهدف من كافة الكوادر البشرية، من ممارسين، ومهنيين، وخبراء، وقياديين، المنخرطين بشكل مباشر وفعال في تخطيط، وإدارة، وتنفيذ، والإشراف على دورة حياة المشاريع الحضرية والهندسية والتنموية ضمن نطاق منظومة أمانة منطقة الرياض وكافة البلديات الفرعية والإدارات التابعة لها.

ولا يقتصر هذا المجتمع على موظفي الأمانة فحسب، بل يمتد ليشمل الشبكة المهنية المتداخلة ذات العلاقة الوثيقة بتنفيذ هذه المشاريع، والتي تشمل منسوبي وزارة البلديات والإسكان المرتبطين بمشاريع العاصمة، والشركات الاستشارية الكبرى، وشركات المقاولات المعتمدة لتنفيذ المشاريع البلدية. وينطوي هذا المجتمع على تعقيد تنظيمي وتنوع هرمي ووظيفي واسع يشمل الفئات التالية:

- القيادات الإدارية ولجان التوجيه: مديري الإدارات الهندسية، وكلاء الأمن للمشاريع، وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (EPMO).
- الكوادر الهندسية والتنفيذية المباشرة: مديري المشاريع البلدية، المهندسين التنفيذيين (بمختلف تخصصاتهم: مدنية، معمارية، بيئية، وتخطيط حضري)، والمشرفين الميدانيين.

- كوادرات الرقابة والجودة والتحول الرقمي: المشرفين الإداريين المعنيين بجوانب الرقابة المالية، إدارة العقود والمشتريات، ومسؤولي تطبيق منصات الحوكمة الرقمية الوطنية كمنصة "بلدي" لإدارة التصاريح المكانية ومنصة "اعتماد" لإدارة المناقصات.

- شركاء التنفيذ الخارجيين: الاستشاريين الفنيين وممثلي كبرى شركات المقاولات الذين يعملون ضمن عقود تشغيلية أو إنشائية مع الأمانة.

ويأتي الاختيار المنهجي لهذا المجتمع المعقد والمتباين لكونه يمثل "الحاضنة الفعلية والميدانية" لعمليات تفعيل وتنفيذ اللوائح التشريعية الخاصة بالحوكمة والموجهات الاستراتيجية الصادرة عن جهات عليا مثل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO). فهؤلاء الممارسون هم الأقدر على تقييم مستوى نضج هذه الأطر، وهم من يواجهون بشكل يومي تحديات جسر الفجوة بين "التنظير الاستراتيجي المكتوب" وبين "التطبيق الميداني الفعلي"، ويسعون لتحقيق الامتثال الدقيق للجدول الزمني، والموازنات المالية، ومؤشرات الأنسنة وجودة الحياة التي نصت عليها رؤية المملكة 2030 ضمن برامجها الحيوية في مدينة الرياض.

3-3-2. عينة الدراسة:

إن العينة هي نموذج مصغر يعكس خصائص المجتمع الأصلي، ونظراً للضخامة البالغة لمجتمع الدراسة وتوزعه الجغرافي والإداري المعقد داخل قطاعات مدينة الرياض، واستحالة إجراء حصر شامل (Census) لجميع العاملين في هذا القطاع الواسع وفق الإطار الزمني واللوجستي المحدد للبحث؛ فقد لجأت الدراسة إلى اختيار عينة غير احتمالية قصدية (Purposive Non-Probability Sampling).

ويستند المبرر العلمي والأكاديمي لتبني استراتيجية العينة القصدية (ويُطلق عليها أحياناً العينة الحكمية Judgmental Sampling) في هذا السياق، إلى طبيعة موضوع البحث ومستوى التعقيد المعرفي لمتغيراته. إن تقييم مفاهيم عميقة مثل "نضج حوكمة المشاريع" و"معايير الاستدامة التنموية" و"الامتثال لأدلة EXPRO" يتطلب توافر مستوى متقدم من الوعي المعرفي، والتأهيل العلمي، والخبرة الفنية والإدارية التراكمية لدى المستجيب. وبالتالي، فإن الاعتماد على أساليب السحب العشوائي البسيط قد يؤدي إلى إشراك فئات وظيفية تفتقر للاحتكاك المباشر مع استراتيجيات الحوكمة أو لا تلم بالأنظمة المعاصرة لإدارة المشاريع، مما سيفضي بالضرورة إلى استجابات مضللة أو غير دقيقة تضعف من مصداقية وصلاحية البيانات المجموعة (Data Validity).

وعليه، تم توجيه أداة القياس بشكل انتقائي ومدروس نحو الأفراد ذوي الخبرة والاختصاص العميق ضمن الهيكل التنظيمي، مع التركيز على استقطاب المستجيبين الذين تتوافر فيهم معايير محددة، مثل:

- امتلاك سنوات خبرة عملية كافية في قطاع المشاريع (يفضل من تجاوزت خبرتهم 5 سنوات).
- الحصول على شهادات احترافية دولية تدعم الممارسة المهنية وتدل على الوعي المنهجي (مثل شهادة محترف إدارة المشاريع PMP، محترف إدارة المخاطر RMP، أو الحصول على درجة الاعتماد المتقدمة من الهيئة السعودية للمهندسين).

- شغل مناصب إشرافية وقيادية تتيح للمستجيب رؤية شمولية دقيقة لكيفية تفعيل الرقابة، والمساءلة، والتخطيط الاستراتيجي، والشفافية في مؤسسته.

أما من حيث الحجم، فقد حددت الدراسة حجماً مستهدفاً يتراوح بين 350 إلى 400 مشارك. ويُعد هذا الحجم ذا قوة إحصائية عالية جداً (High Statistical Power) وملاناً تماماً للمعايير الصارمة التي تتطلبها أساليب التحليل الإحصائي المتقدمة المستخدمة في هذه الدراسة. فعلى سبيل المثال، تتطلب نماذج "تحليل الانحدار الخطي المتعدد" (Multiple Regression) -التي ستُستخدم لاختبار الفرضيات- قواعد بيانات واسعة لضمان التوزيع الطبيعي للبيانات، وتجنب أخطاء التقدير المعياري، وتقليل تأثير القيم الشاذة (Outliers). ويؤكد علماء الإحصاء أن بلوغ العينة لهذا الحجم سيعزز بشكل حاسم من قدرة الدراسة على استكشاف العلاقات السببية بدقة متناهية، ويعطي الباحث مساحة واسعة لتعميم نتائجه وتوصياته بثقة إحصائية راسخة لا تقبل الشك، وهو ما ينسجم مع التوجهات الرامية لتقديم حلول استراتيجية موثوقة لأمانة منطقة الرياض.

4-3. حدود البحث

لضمان تركيز مسار الدراسة ومنع تشتت الجهود البحثية في قضايا فرعية قد تضعف من عمق التحليل، ولتوفير إطار علمي دقيق يسهل من خلاله تفسير النتائج وتحديد نطاق تعميمها؛ تم تأطير هذا البحث وفق أربعة محددات رئيسية تضبط مساره المنهجي والمعرفي، وهي مفصلة على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: يقتصر النطاق الموضوعي للبحث على دراسة وتحليل متغيرين رئيسيين وما ينبثق عنهما من أبعاد. يتركز المتغير المستقل حول دراسة أثر المدخلات التنظيمية لـ "أطر حوكمة المشاريع"، والتي تُمثل وفق هذا البحث في خمس ركائز أساسية مستمدة من الأدب النظري والموجهات الوطنية وهي: (الشفافية، المساءلة، سيادة النظام والامتثال، كفاءة التخطيط الاستراتيجي، ومدى تبني أدوات التحول الرقمي). في حين ينصرف المتغير التابع إلى قياس مخرجات هذه الحوكمة وانعكاسها على مسارين متكاملين: المسار الأول هو "النجاح العملياتي التقليدي للمشروع البلدي" والذي يركز على كفاءة الإنجاز (الالتزام بالوقت، تقليص التكلفة والهدر، ومطابقة معايير الجودة). والمسار الثاني هو "الاستدامة التنموية متعددة الأبعاد"، والتي تشمل البعد البيئي (المرونة المناخية، زيادة المساحات الخضراء، إدارة الموارد المائية)، والبعد الاجتماعي (أنسنة المدن، رفع جودة الحياة، المشاركة المجتمعية)، والبعد الاقتصادي (كفاءة الإنفاق، تدوير الموارد، وتشجيع الشراكة مع القطاع الخاص PPP). وتُقاس جميع هذه الأبعاد وفقاً للمستهدفات المرجعية المحددة في رؤية المملكة 2030 واستراتيجية استدامة الرياض.

الحدود المكانية: يتم تطبيق هذا البحث ميدانياً وبشكل حصري في العاصمة السعودية، مدينة الرياض. ويتحدد النطاق المؤسسي داخل منظومة "أمانة منطقة الرياض"، وكافة الوكالات والإدارات المركزية والبلديات الفرعية التابعة لها، بالإضافة إلى الجهات والشركات الاستشارية وشركات المقاولات المرتبطة بعقود تنفيذ المشاريع الحضرية مع الأمانة¹. وينبع المبرر العلمي لهذا الاختيار المكاني من الأهمية الجيوستراتيجية والاقتصادية الكبرى لمدينة الرياض، التي تشهد حالياً تحولاً ديموغرافياً وعمراً غير مسبوق للوصول إلى تصنيفها ضمن أفضل 10 المدن اقتصادياً على مستوى العالم. هذا التحول يصاحبه إطلاق مشاريع حضرية ضخمة (مثل مشروع الرياض الخضراء، مشروع الملك عبدالعزيز

لنقل العام، ومشاريع أنسنة الأحياء)، مما يجعل الرياض بمثابة المختبر الوطني الأهم والبيئة الأخصب والأكثر تمثيلاً لاختبار وتقييم فاعلية أطر الحوكمة في سياق تنموي حضري متسارع شديد التعقيد.

الحدود الزمانية: تتحدد الفترة الزمنية المقررة لتطبيق إجراءات الدراسة الميدانية، وتوزيع أداة البحث، وجمع البيانات الأولية، ومن ثم معالجتها إحصائياً وتفسيرها خلال العامين الأكاديميين (2025-2026). وتكتسب هذه المرحلة الزمانية أهمية بالغة ونوعية، إذ تمثل نقطة ارتكاز حاسمة ومفصلية في منتصف الطريق نحو تحقيق مستهدفات رؤية 2030. فهذه المرحلة الزمنية تتزامن مع وصول العديد من المشروعات الحضرية الكبرى لمدينة الرياض إلى مراحل النضج التشغيلي أو ذروة التنفيذ الميداني، مما يتطلب تكثيفاً عالياً في تقييم معدلات الإنجاز، والتحقق من كفاءة الإنفاق، واختبار صلابة الهياكل التنظيمية ولجان الحوكمة في التعامل مع التحديات الطارئة والتكيف معها.

- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة في جمع بياناتها على استطلاع آراء وتصورات شريحة وظيفية محددة تشمل: الموظفين، المهندسين الممارسين، مديري المشاريع، مسؤولي مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، والاستشاريين المعنيين بشكل مباشر بإدارة، وتخطيط، وتنفيذ، أو الإشراف الرقابي والفني على المشاريع في القطاع البلدي بمدينة الرياض. وبناءً على ذلك، يُستثنى من نطاق هذه الدراسة الكوادر الإدارية أو المساندة غير المعنية بالشأن التنموي أو الهندسي، وكذلك يُستثنى المواطنون المستفيدون من الخدمات؛ لأن طبيعة المتغيرات التي تقيسها الاستبانة تتطلب إماماً تخصصياً دقيقاً باللوائح والممارسات التنظيمية الداخلية التي لا يتاح لغير المختصين الاطلاع عليها وتقييمها موضوعياً.

تُسهم هذه الحدود مجتمعةً في إحاطة الدراسة بسياج منهجي محكم، يضمن تركيز الجهد التحليلي، ويوفر وضوحاً كاملاً في قراءة النتائج الإحصائية، ويمنع تداخل وتأثيرات متغيرات تعود لبيئات تنظيمية أو جغرافية أخرى قد تمتلك خصائص حوكمة متباينة، مما يجعل المخرجات النهائية دقيقة وقابلة للتطبيق بشكل مباشر في السياق المحدد لها

3-5. أداة البحث

لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدراسة، والإجابة بشكل دقيق وموضوعي عن تساؤلاتها، واختبار صحة الفرضيات الإحصائية التي بنيت عليها، اتخذت الدراسة من (الاستبانة الإلكترونية - Electronic Questionnaire) أداة علمية رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة البحث. وقد تم اللجوء إلى الاستبانة لكونها الوسيلة الأكثر موثوقية وفاعلية في الدراسات الوصفية التحليلية ذات الطابع الكمي، حيث تتيح للباحث استطلاع آراء وتقييمات أعداد كبيرة من المهنيين المتخصصين والموزعين على إدارات وشركات متباعدة بصورة مقننة، وسريعة، وموضوعية. كما أن استخدام الاستبانة يقلل إلى حد كبير من احتمالية التحيز الشخصي أو تأثير تفاعل الباحث المباشر مع المستجيب (Interviewer Bias) الذي قد يصاحب أدوات القياس الأخرى كالمقابلات المباشرة، مما يرفع من مستوى الموثوقية العامة للبيانات المجموعة.

وقد بُنيت هذه الأداة وفق منهجية علمية صارمة استندت إلى مراجعة مستفيضة وعميقة للأدب النظري والدراسات السابقة المعنية بحوكمة الشركات والقطاع العام وإدارة المشاريع المستدامة. والجدير بالذكر أن البناء الداخلي لفقرات الاستبانة، وتحديدًا في محور "نضج الحوكمة"، قد استند بشكل رئيسي ومرجعي إلى مقياس ونموذج "مولر وليكوفر" (Müller & Lecoeuvre, 2014) في تفعيل وتأطير فئات حوكمة المشاريع (Operationalizing governance categories)

(of projects)، حيث يُعد هذا النموذج من النماذج العالمية الرائدة الذي حوّل المفاهيم المجردة للحوكمة إلى مؤشرات قياس كمية، مستنداً إلى أربعة نماذج للحوكمة تتقاطع فيها توجهات المنظمة نحو إرضاء أصحاب المصلحة (Stakeholders/Shareholders) مع التركيز الرقابي الصارم على توجيه السلوكيات وضبط النتائج (Behavior/Outcome Control).

وقد حرصت الدراسة على تكييف مقياس "مولر وليكوفر" وتطويره بشكل دقيق ليواءم الخصوصية الثقافية والتنظيمية للبيئة السعودية، بحيث يعكس المتطلبات واللوائح المحدثة الصادرة عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) ومستهدفات رؤية 2030 في القطاع البلدي. وتتكون أداة الدراسة في صورتها النهائية المحكمة من ثلاثة محاور رئيسية، جرى تصميمها لتغطية كافة أبعاد المتغيرات التفسيرية (المستقلة) والمستجيبة (التابعة)، وذلك على النحو التفصيلي الآتي:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين:

يستهدف هذا المحور رسم صورة تعريفية دقيقة للخصائص الخلفية لعينة الدراسة، لاستخدامها لاحقاً في تحليل الفروق الإحصائية (الفصل في الفرضية الخامسة). وتضمن هذا المحور متغيرات صُممت على شكل أسئلة تصنيفية مغلقة شملت:

- الجنس (ذكر / أنثى).
- الفئة العمرية.
- المستوى والمؤهل التعليمي (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، أخرى).
- المسعى الوظيفي والمركز الإداري (مدير إدارة/مشروع، مهندس مشروع، موظف إداري، مستشار فني، ممثل مقاول/استشاري).
- سنوات الخبرة المهنية المتراكمة.
- الشهادات الاحترافية المهنية (PMP, RMP, اعتماد الهيئة السعودية للمهندسين، أخرى).
- جهة العمل الأساسية (أمانة الرياض/وزارة البلديات، شركة مقاولات، مكتب استشاري، جهة شبه حكومية).

المحور الثاني: مستوى نضج حوكمة المشاريع (المتغير المستقل):

يتضمن هذا المحور مجموعة من الفقرات المقيّمة التي تستهدف رصد مستوى الممارسة وتوافر المدخلات التنظيمية لحوكمة المشاريع في القطاع البلدي. وتفرعت فقرات هذا المحور بناءً على الإطار النظري إلى الأبعاد الفرعية التالية:

1. كفاءة التخطيط الاستراتيجي والمواءمة: تقيس مدى التزام المشاريع بالأهداف الاستراتيجية الكبرى للمدينة (رؤية 2030)، وفعالية اللجان التوجيهية (Steering Committees) في رصد وتوجيه مسار المشاريع الكبرى.

2. الشفافية والنزاهة المؤسسية: تركز على وضوح قنوات الاتصال، والتزام المنظمة بالمعايير الأخلاقية ومكافحة الفساد وتوفير بيانات دقيقة للجمهور وللجهات الرقابية.
 3. المساءلة وتوزيع الصلاحيات: تقيس دقة توزيع الأدوار والمسؤوليات، وتفعيل المساءلة الفردية والمؤسسية عن الانحرافات المالية أو التأخير في الجداول الزمنية، إلى جانب تفويض الصلاحيات اللازمة لمديري المشاريع لاتخاذ القرارات الميدانية الحرجة.
 4. سيادة النظام والامتثال لمعايير الجودة: تقيم مستوى الامتثال الصارم للتشريعات المحلية (ككود البناء السعودي) والاشتراطات البيئية والفنية، وفاعلية أنظمة إدارة المخاطر الاستباقية.
 5. التمكين عبر التحول الرقمي والحوكمة الرقمية: ترصد مدى توظيف المنصات الوطنية المعتمدة كأدوات رقابية وتمكينية فعالة (مثل منصة "اعتماد" في إرساء المناقصات بشفافية، ومنصة "بلدي" في تسريع تدفق البيانات وحوكمة التصاريح).
- المحور الثالث: نجاح المشاريع البلدية واستدامتها (المتغير التابع):
- صُمم هذا المحور لقياس الأثر التنموي الفعلي والمخرجات النهائية الناجمة عن تطبيق أطر الحوكمة، وتم تقسيمه ضمناً إلى مسارين لتقييم المخرجات:
1. النجاح العملي التلقيني للمشروع (Operational Success): ويقاس من خلال مؤشرات مثل قيود المشاريع الكلاسيكي (Project Iron Triangle)؛ وهي: الالتزام الصارم بالتسليم ضمن المواعيد الزمنية المتعاقد عليها، الالتزام بالميزانيات المعتمدة دون وجود أوامر تغييرية (Variation Orders) أو تجاوزات غير مبررة، وتطابق المخرجات مع المواصفات الهندسية وأعلى معايير السلامة المهنية.
 2. الاستدامة الحضرية متعددة الأبعاد (Multidimensional Urban Sustainability): ويقاس من خلال استطلاع آراء الخبراء حول مساهمة المشاريع في تحقيق:
 - البعد البيئي: مشاريع التشجير لخفض درجات الحرارة، وتحسين جودة الهواء، واستدامة الموارد كاستخدام المياه المعالجة في الري.
 - البعد الاجتماعي: تقليل التشوهات البصرية، مشاريع أنسنة المدن لتشجيع المشي، توفير ساحات آمنة، ورفع مستويات رضا المستفيدين والمشاركة المجتمعية.
 - البعد الاقتصادي: تحقيق وفورات مالية، كفاءة استخدام الموارد، جذب استثمارات القطاع الخاص، وتعزيز الاقتصاد الحضري غير النفط.
- ولرصد الاستجابات بدقة، اعتمدت الدراسة في محوري الحوكمة والنجاح على "مقياس ليكرت الخماسي المتدرج" (Five-point Likert Scale) يُعد هذا المقياس من أفضل مقاييس الاتجاهات المستخدمة في البحوث الإدارية لكونه يوفر مساحة كافية لالتقاط التباينات الدقيقة في تصورات الممارسين ويسهل معالجته إحصائياً ضمن النماذج البارامترية.

يُعبّر المستجيب فيه عن درجة موافقته على كل فقرة وفق التدرج التالي، والذي تُعطى له أوزان رقمية موجبة لغايات التحليل الإحصائي:

- أوافق بشدة (Strongly Agree) = يُعطى وزناً مقداره (5) درجات.
- أوافق (Agree) = يُعطى وزناً مقداره (4) درجات.
- محايد (Neutral) = يُعطى وزناً مقداره (3) درجات.
- لا أوافق (Disagree) = يُعطى وزناً مقداره (2) درجات.
- لا أوافق بشدة (Strongly Disagree) = يُعطى وزناً مقداره (1) درجة.

3-6. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

تعتبر المؤشرات والخصائص السيكومترية (Psychometric Properties) من الركائز المنهجية الأساسية التي تمنح الأداة البحثية شرعيتها العلمية وتؤكد أهليتها للقياس الدقيق للظواهر الإدارية في البيئات المتغيرة. لضمان جودة الاستبانة وتحققها من الأهداف التي صممت لأجلها بكفاءة وموثوقية، وإيماناً بضرورة تطبيق معايير القياس النفسي والإداري الدقيق لرصد الوعي المهني تجاه ممارسات الحوكمة، تم إخضاع الأداة لحزمة من اختبارات الصدق والثبات (Validity and Reliability) المتقدمة والصارمة.

صدق الأداة

يُقصد بصدق الأداة مدى قدرتها الفعلية على قياس ما صُممت واستهدفت قياسه حصراً، وتخلوها من التداخلات والغموض الذي قد يقود إلى قياس مفاهيم خارجة عن نطاق البحث. وللتحقق من أن مؤشرات "نضج الحوكمة" ومؤشرات "نجاح المشاريع" في الاستبانة تعكس دلالاتها الحقيقية، تم الاعتماد على مستويين متكاملين من الصدق:

1. الصدق الظاهري وصدق المحتوى (Face and Content Validity - صدق المحكمين): يعتمد هذا النوع من الصدق على التقييم المنطقي والخبراتي لملاءمة الأداة. ولتحقيقه، تم عرض النسخة الأولية من الاستبانة على لجنة تحكيم تتكون من (6 إلى 8) خبراء من الأكاديميين ذوي الرتب العلمية المتقدمة في كليات الإدارة والإدارة العامة، إلى جانب ممارسين بدرجة مستشار وكبير مهندسين في إدارات المشاريع التابعة للقطاع البلدي. وقد طُلب من السادة المحكمين تقييم الأداة وتزويد الباحث بأرائهم المنهجية حول عدة معايير، أهمها: مدى وضوح صياغة الفقرات وتجردها من الغموض، سلامتها اللغوية والفنية، مدى الارتباط المنطقي لكل فقرة بالمحور الذي تندرج تحته، والأهم من ذلك؛ مدى ملاءمة الفقرات المصاغة لتمثيل الواقع المؤسسي والتنظيمي في المملكة العربية السعودية ومتطلبات رؤية 2030. وفي ضوء الملاحظات التوجيهية القيمة للجنة التحكيم، يتم إجراء التنقيحات اللازمة، كتعديل الصياغات، ودمج بعض الفقرات المتقاربة لتجنب التكرار، واستبعاد الفقرات التي لا تعكس دلالة واضحة، ليخرج المقياس بصيغته النهائية المعتمدة والقابلة للتطبيق الميداني.

2. صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي (Internal Consistency & Construct Validity): للتأكد إحصائياً من البناء الهيكلي للأداة، ولضمان وجود ترابط منطقي بين الفقرات والمحور العام الذي تقيسه، يُطبق مفهوم صدق الاتساق الداخلي باستخدام البيانات المستخرجة من عينة استطلاعية (Pilot Study) مكونة من جزء صغير من مجتمع الدراسة خارج العينة الأساسية. ويتم ذلك إحصائياً عبر استخراج "معامل ارتباط بيرسون" (Pearson Correlation Coefficient). يقوم هذا الاختبار الإحصائي المتقدم بحساب قوة واتجاه الدلالة الإحصائية للارتباط الخطي المباشر بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي تنتمي إليه، وكذلك يقيس ارتباط درجة كل محور فرعي بالدرجة الكلية للمقياس كاملاً. وتُعد الفقرات التي تحصل على قيم ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة صارم ($\alpha \leq 0.05$) أو ($\alpha \leq 0.01$) دليلاً كميّاً قاطعاً على التجانس الداخلي البنائي للأداة، مما يبرهن على أن الاستبانة تقيس بنية مفاهيمية واحدة متماسكة ومتسقة مع البناء النظري للبحث.

ثبات الأداة

يُشير مفهوم الثبات في القياس الإداري والنفسي إلى درجة الاستقرار والاتساق الداخلي في النتائج التي تنتجها أداة القياس، بمعنى أنه في حال أُعيد تطبيق الاستبانة ذاتها على نفس العينة تحت ظروف مشابهة، فإنها ستعطي نتائج متطابقة أو متقاربة جداً، مما يؤكد أن النتائج لا تخضع للصدفة أو العشوائية في الإجابة. وللتحقق من ثبات الاستبانة الحالية، تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي الأكثر رصانة في الدراسات الوصفية:

ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient): يُعد اختبار ألفا كرونباخ المؤشر الإحصائي الذهبي والمعياري الأهم لقياس موثوقية وثبات المقاييس التي تستخدم تدرجات الفئات المتعددة، مثل مقياس ليكرت الخماسي. تعتمد فكرة هذا المعامل على قياس متوسط التباينات المشتركة بين جميع أجزاء الاستبانة وانعكاس ذلك على التباين الكلي للأداة. ووفقاً للمعايير السيكمومترية المتعارف عليها في منهجيات العلوم الإنسانية والإدارية، فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ التي تتجاوز العتبة المقبولة إحصائياً (وعادة ما تكون أعلى من 0.70 أو 70%) تعتبر مؤشراً كميّاً قوياً على أن جميع عبارات المقياس الفرعي تمتلك اتساقاً داخلياً وموثوقية عالية، وصالحة للتطبيق واستخلاص النتائج. سيتم حساب هذا المعامل لكل بعد من أبعاد محوري الحوكمة والاستدامة على حدة، ومن ثم يُحسب للمقياس بشكله الكلي. وتضمن هذه الخطوة المنهجية أن الباحث سيحصل على بيانات مستقرة، خالية من التشوهات الناتجة عن الصياغات المربكة، مما يوفر أرضية صلبة وشرعية علمية تبرر الانتقال بثقة إلى مرحلة تحليل المسارات، واختبار الفرضيات، وإصدار التعميمات.

7-3. إجراءات تطبيق الدراسة وجمع البيانات (Study Application Procedures):

تم تصميم خطة عمل منهجية ومبرمجة زمنياً لضمان انسيابية وفاعلية عملية تطبيق الدراسة ميدانياً، والحصول على بيانات دقيقة ومكتملة تمثل المجتمع البحثي بصورة ملائمة. وتلخصت إجراءات التطبيق وجمع البيانات في الخطوات المتتالية الآتية:

1. المرحلة التحضيرية والاعتمادات الرقمية: انطلقت الإجراءات ببناء الإطار النظري وتطوير الاستبانة وتحديد محاورها. وبعد تجاوز الأداة لمراحل تحكيم الصدق الظاهري واختبارات الثبات على العينة الاستطلاعية وإقرارها بشكلها النهائي،

تم تصميم الاستبانة برمجياً في قالب إلكتروني متقدم ومؤمن باستخدام نماذج جوجل (Google Forms). روعي في التصميم الرقمي انسيابية تسلسل العرض، وملاءمته التامة للعرض عبر مختلف واجهات الأجهزة المحمولة والحواسيب المكتبية لتسهيل عملية الاستجابة على المشاركين خلال أوقات عملهم الميداني أو الإداري.

2. إجراءات النشر الميداني وتجاوز معوقات الاستجابة: نظراً لتوزيع أفراد العينة (مديري المشاريع، المهندسين، الاستشاريين) جغرافياً وإدارياً، ولضمان الوصول السريع والفعال للعينة القصدية المستهدفة، تمت الاستعانة بعدة مسارات للنشر والتوزيع. المسار الأول شمل القنوات الرسمية المعززة بخطابات تسهيل المهمة لتوزيع الاستبانة على إدارات أمانة منطقة الرياض والوكالات التابعة لها. المسار الثاني استهدف الشبكة المهنية المتخصصة عبر المجموعات والمنصات الرقمية المهنية التخصصية التابعة للمهندسين المعتمدين والمستشارين العاملين في المشاريع الحضرية بالرياض. أُرِفَت الاستبانة برسالة غلاف (Cover Letter) تعريفية تصدرت الصفحة الأولى، صيغت بأسلوب مهني وأكاديمي، تشرح باختصار هدف البحث والقيمة الاستراتيجية المرجوة منه وتناشد المشاركين التفاعل بموضوعية وشفافية لخدمة أهداف التنمية البلدية المنسجمة مع الرؤية.

3. الاعتبارات الأخلاقية للبحث العلمي (Ethical Considerations): انطلاقاً من المسؤولية الأكاديمية والالتزام الأخلاقي الصارم للباحث، تضمنت الصفحة الافتتاحية للاستبانة إقراراً واضحاً يضمن حقوق المشاركين ويحمي خصوصيتهم. نص الإقرار على أن جميع الإجابات والبيانات الفردية ستُعامل بمنتهى السرية والحماية المتقدمة، وأنها تُجمع وتُعالج إحصائياً ككتلة مجمعة (Aggregated Data) حصرياً لأغراض البحث العلمي الصرف، ولن تُستخدم بأي شكل من الأشكال لأي غايات تقييمية، أو مهنية، أو إدارية متعلقة بالوظيفة. كما تم التأكيد على أن المشاركة في تعبئة الاستبانة كانت اختيارية وطوعية بالكامل، وهو إجراء جوهري يساهم في إزالة أي ضغوط مؤسسية أو قلق لدى المستجيب، مما يزيد بشكل مباشر من مصداقية الإجابات وشفافيتها وتجربتها من التملق الإداري.

4. المراجعة والتنظيف المعرفي للبيانات (Data Cleaning): بمجرد انقضاء الفترة الزمنية المحددة لجمع البيانات الميدانية وبلوغ عدد الاستجابات للحجم المستهدف للعينة، جرى تصدير الردود الأولية إلى قواعد بيانات محوسبة قابلة للمعالجة (مثل ملفات Excel). وقبل الشروع في عمليات التحليل العميق، خضعت قاعدة البيانات لعملية فحص وتنقيح دقيقة لتنظيف البيانات؛ حيث تم استبعاد الاستمارات غير المكتملة أو الاستجابات المفقودة بالكامل، وكذلك تم فلترة الاستجابات التي أظهرت نمطاً متكرراً وثابتاً غير منطقي في الإجابات (كاختيار خيار "محايد" لجميع فقرات الاستبانة) مما يشير لعدم جدية المستجيب. تضمن هذه الخطوة الإجرائية أعلى مستويات الدقة الإحصائية لجودة المدخلات، تمهيداً لضخها في برنامج المعالجة الإحصائية.

8-3. الأساليب والمعالجات الإحصائية (Statistical Methods and Data Analysis):

للولصول إلى تفسيرات علمية دقيقة، واستخلاص الدلالات الكامنة من البيانات الكمية التي تم تجميعها ميدانياً، والتحقق من صحة فرضيات الدراسة للإجابة عن تساؤلاتها بشكل قاطع، تم وضع خطة شاملة ومتقدمة للتحليل الإحصائي. ستُجرى كافة المعالجات والتحليلات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS v22)، وهو البرنامج الرائد والأكثر موثوقية عالمياً في معالجة بيانات البحوث الوصفية.

وقد حُدد مستوى الدلالة الإحصائية المقبول (Significance Level) لاختبار كافة الفرضيات عند الحد القياسي المتعارف عليه في العلوم الاجتماعية والإدارية وهو ($\alpha \leq 0.05$)، مما يعني توفير مستوى ثقة (Confidence Interval) يبلغ 95% في النتائج المستخلصة، وأن نسبة الخطأ العشوائي المحتمل لا تتجاوز 5%. وقد تم تصنيف الأساليب الإحصائية المعتمدة إلى مسارين رئيسيين متكاملين:

أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

تهدف هذه الأساليب في المقام الأول إلى تنظيم البيانات الأولية، وتلخيصها، وتقديمها في صورة مبسطة ومكثفة تسهل قراءتها وإعطاء فكرة استكشافية واضحة عن تضاريس العينة وتوجهاتها العامة، وتشمل الإجراءات الإحصائية التالية:

- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages): تُستخدم هذه المقاييس بصورة رئيسية لوصف خصائص المتغيرات الفئوية (الديموغرافية والوظيفية) لعينة الدراسة، مثل توزيع الجنس، والمؤهل التعليمي، والمسمى الوظيفي، وجهة العمل. وتساعد هذه الأرقام في تقديم صورة بانورامية تبين بنية العينة ومدى تمثيلها لشرائح المجتمع الوظيفي المستهدف، وتأكيد التنوع الكافي في أطيافها.
- المتوسطات الحسابية (Means): يُعد المتوسط الحسابي المقياس الرئيسي للنزعة المركزية، ويُستخدم لتحديد المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات مقياس ليكرت الخماسي، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية والمحاور الرئيسية ككل. بناءً على قيمة المتوسط الحسابي الناتج، يتم تحديد مستوى التقدير أو الموافقة لواقع الممارسة المدروسة (سواءً كان النضج التنظيمي منخفضاً، أو متوسطاً، أو مرتفعاً).
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviations): يمثل مقياس التشتت الأهم، ويُستخدم لبيان مدى تقارب أو تشتت إجابات المستجيبين وتذبذبها حول المتوسط الحسابي للفقرة. وتكمن أهميته في قراءة التوافق المهني؛ فكلما صغرت قيمة الانحراف المعياري لفقرة ما، دلّ ذلك على وجود تجانس عالٍ واتفاق وتقارب في آراء أفراد العينة حول الظاهرة المعنية، بينما يشير الانحراف الكبير إلى وجود استقطاب أو تباين واسع في تصورات الممارسين.
- الأوزان النسبية والترتيب (Relative Weighting): سيتم استخدام الأوزان لتحديد البنود الأكثر أهمية وترتيب العبارات داخل كل محور تنازلياً بحسب درجة تركيز أو موافقة أفراد العينة عليها. هذا الترتيب يسهل على الباحث وعلى متخذي القرار مقارنة العوامل وتحديد الأولويات المهنية التي تحتاج إلى تحسين عاجل أو تعزيز مستمر.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي واختبار الفرضيات (Inferential Statistics)

تهدف أساليب الإحصاء الاستدلالي إلى استخلاص الاستنتاجات، وتفسير العلاقات، واختبار صحة الفرضيات بهدف استنتاج الخصائص والروابط على مستوى المجتمع الإحصائي بأكمله بناءً على البيانات المستمدة من العينة الممثلة. نظراً لطبيعة الفرضيات السببية في هذه الدراسة، سيتم الاعتماد على النماذج الإحصائية المتقدمة التالية لتحليل الأثر الجوهري والارتباط:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): يُستخدم كأداة مبدئية لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية (Linear Relationship) بين المتغيرات المستقلة المجمعة (أبعاد حوكمة المشاريع) وبين المتغيرات التابعة (أبعاد

الاستدامة والنجاح العملياتي). وتكمن أهمية هذا الاختبار في إثبات وجود الارتباط الإحصائي المبدئي من عدمه، وتحديد ما إذا كان الارتباط طردياً (موجباً) أم عكسياً (سالباً)، وهو يمثل شرطاً استكشافياً مسبقاً قبل البدء في تحليلات الانحدار وقياس أحجام التأثير. كما يساهم في التأكد من عدم وجود مشكلة التداخل الخطي المتعدد (Multicollinearity) المرتفع جداً بين المتغيرات المستقلة نفسها.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): يُعد هذا النموذج الإحصائي المتقدم الجوهر التحليلي والأكثر أهمية في هذه الدراسة. سيُستخدم بشكل موسع وحاسم لاختبار فرضيات "الأثر" المباشر والجوهري. يُطبق اختبار الانحدار المتعدد لبيان مدى مساهمة مجموعة المتغيرات المستقلة (ركائز الحوكمة من مساءلة، وتخطيط، وشفافية، وتحول رقمي) مجتمعةً أو بشكل منفرد في تفسير التباين الكلي الحاصل في المتغير التابع المتمثل في (نجاح المشاريع واستدامتها). سيوفر نموذج الانحدار مقاييس حاسمة، أبرزها قيمة معامل التحديد (R^2) لبيان القوة التفسيرية لنموذج الحوكمة المطبق في أمانة الرياض (أي نسبة التغير في النجاح التي تعود لتطبيق الحوكمة)، وقيم معاملات الانحدار المعيارية (β) لمعرفة الوزن التأثيري والمساهمة النسبية لكل عنصر تنظيمي على حدة وتحديد العامل الأكثر أثراً. ولضمان جودة نتائج الانحدار، سيتم التحقق من كافة الافتراضات الإحصائية للنموذج (كالتوزيع الطبيعي للبواقي، التجانس، استقلالية الأخطاء، والخلو من التداخل الخطي).

- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): سيتم تطبيق هذا الاختبار البارامترى بغرض الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات واستجابات أفراد العينة نحو (واقع نضج الحوكمة المطبقة أو أثرها على النجاح) تُعزى لاختلاف بعض متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية التي تتكون من ثلاث فئات فأكثر، مثل (المستوى التعليمي، المسعى الإداري/القيادي/التنفيذي، وسنوات الخبرة المهنية). وفي حال ثبوت وجود فروق جوهرية على مستوى الدلالة المطلوبة، سيتم الاستعانة فوراً باختبارات المقارنات البعدية (Post-Hoc Tests) مثل اختبار "شيفيه" (Scheffe) أو "توكي" (Tukey) لتحديد وجهة هذه الفروق وإلى أي الفئات الوظيفية تميل لصالحها.

- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test): وسيُستخدم هذا الاختبار لاختبار الفروق في المتوسطات الحسابية إذا كان المتغير المستقل الديموغرافي ينقسم إلى مجموعتين فقط (مثل مقارنة إجابات الذكور بالإناث، أو مقارنة الحاصلين على شهادات مهنية بغير الحاصلين). يهدف هذا الاختبار للتحقق الدقيق من تأثير تباين هذه الفئات المحدودة على مستوى الإدراك الوظيفي والتقييم المهني لمبادئ التنمية والحوكمة.

إن التباين والتكامل المنظومي لهذه الحزمة المعقدة من الأساليب الإحصائية، الوصفية منها والاستدلالية، يشكل بنية رياضية ومنهجية صارمة تضمن استخلاص استنتاجات دقيقة، منطقية، وحقيقية تعكس واقع الممارسة الإدارية بمدينة الرياض. فمن خلالها، يتم تحويل الإجابات الميدانية المبعثرة إلى أدلة رقمية مقننة تثبت أو تدحض الفرضيات البحثية بأسس علمية. وهذه الدقة هي التي ستُسهم في نهاية المطاف في بلورة وتقديم سلسلة من التوصيات العملية الرامية لرفع مستوى النضج المؤسسي، وضمان تحقيق الريادة العالمية لمشاريع القطاع البلدي في الرياض انسجاماً مع التطلعات الوطنية الكبرى لرؤية المملكة 2030.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها

1-4. مقدمة الفصل:

يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة. يبدأ الفصل باختبار الخصائص السيكمومترية للأداة (الصدق والثبات)، يليه عرض للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة. ثم يقدم تحليلاً وصفيّاً لاستجابات العينة حول محاور الدراسة، وينتهي باختبار الفرضيات الإحصائية ومناقشة النتائج وتقديم التوصيات المستنبطة منها.

2-4. النتائج

2-4.1. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)

1. صدق أداة الدراسة (Instrument Validity)

يقصد بصدق المقياس قدرته على قياس ما صمم من أجله، وتم التأكد من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة عبر ما يلي:

صدق المحتوى: وذلك عبر عرض استبانة الاستبانة على مجموعة من المختصين وتم الأخذ بالملاحظات التي أبدوها.

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة عن طريق تطبيق الاستبانة على عينة تجريبية تشمل 50 فرداً من العاملين اختارهم الباحث بطريقة غير احتمالية وفقاً لما يناسب أهداف الدراسة، ثم قام الباحث بتفريغ الاستبانات المستردة وتحليلها احصائياً باستخدام برنامج SPSS والتأكد من صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل جزء بالدرجة الكلية للجزء الذي تنتهي إليه العبارة كما هو موضح في الجداول التالية بالتفصيل:

1- المتغير المستقل (نضج حوكمة المشاريع):

يبين الجدول (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من محور نضج حوكمة المشاريع مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول (4). معامل الارتباط بين كل عبارة من محور نضج حوكمة المشاريع مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط
1.	يتم تحديد أهداف المشاريع بوضوح بما يضمن مواءمتها مع استراتيجية الرياض 2030.	0.655
2.	تلتزم الأمانة بتطبيق معايير أخلاقية مهنية صارمة في التعامل مع كافة الأطراف.	0.763
3.	توفر الحوكمة بيئة عمل تعزز الشفافية والنزاهة الإدارية (مكافحة الفساد).	0.811
4.	تتبنى المنظمة ثقافة تنظيمية تدعم التميز والابتكار في إدارة المشاريع.	0.802
5.	تساهم هيكل الحوكمة (مثل مكاتب PMO) في توحيد معايير تنفيذ المشاريع.	0.914
6.	توجد لجان توجيهية (Steering Committees) فعالة للإشراف على المشاريع الكبرى.	0.741
7.	يملك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الميدانية الحرجة.	0.819
8.	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريق العمل بوضوح يمنع تداخل الصلاحيات.	0.693
9.	تضمن منصة "اعتماد" شفافية كاملة في ترسية المناقصات الحكومية.	0.708
10.	يتم تفعيل مبدأ المساءلة الفردية والمؤسسية عن أي انحراف مالي في المشروع.	0.811
11.	توجد آليات واضحة للمساءلة عن التأخير في الجداول الزمنية المعتمدة.	0.773
12.	تلتزم المشاريع المنفذة التزاماً كاملاً بمتطلبات كود البناء السعودي.	0.738
13.	تضمن الحوكمة الامتثال التام للوائح والاشتراطات البيئية والفنية البلدية.	0.901
14.	تساهم الحوكمة الرقمية (منصة بلدي) في سرعة تدفق البيانات المكانية للمشاريع.	0.688

0.715	15.	توفر المنظمة نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.
0.894	16.	يتم استخدام مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لمراقبة جودة التنفيذ في كل مرحلة.
0.689	17.	تضمن الحوكمة كفاءة الإنفاق من خلال المراجعة الدورية للموازنات التقديرية.

تراوحت قيم معامل الارتباط بين 0.655 و 0.913 وكلها قيم ارتباط مرتفعة.

2- المتغير التابع (نجاح المشاريع البلدية):

يبين الجدول (5) معامل الارتباط بين كل عبارة من محور نجاح المشاريع البلدية مع الدرجة الكلية للمحور:

الجدول (5). معامل الارتباط بين كل عبارة من محور نجاح المشاريع البلدية مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	العبارة	معامل الارتباط
18.	يتم تسليم المشاريع البلدية في الرياض ضمن المواعيد الزمنية المتعاقد عليها.	0.765
19.	يتم الالتزام بالميزانيات المعتمدة للمشاريع دون تجاوزات مالية غير مبررة.	0.848
20.	تتطابق المخرجات النهائية للمشاريع مع المواصفات الفنية والهندسية المعتمدة.	0.751
21.	تلتزم المشاريع بأعلى معايير الأمن والسلامة المهنية أثناء فترة التنفيذ.	0.702
22.	تحقق المشاريع وفورات مالية ناتجة عن كفاءة استخدام الموارد المتاحة.	0.781
23.	تساهم المشاريع المنفذة في جذب استثمارات القطاع الخاص لمدينة الرياض.	0.674
24.	تنجح المشاريع في تحسين المشهد الحضري وتقليل التشوهات البصرية.	0.883
25.	تساهم مشاريع التشجير في خفض درجات الحرارة وتحسين جودة الهواء.	0.901
26.	تحقق مشاريع الأنسنة بيئة حضرية محفزة على المشي والنشاط البدني.	0.734
27.	يظهر المستفيدون (المواطنون والمقيمون) رضاهم العالي عن جودة الخدمات البلدية.	0.867
28.	توفر المشاريع تجربة متميزة للمستفيدين عبر المنصات الرقمية (مثل بلدي).	0.784
29.	تحقق المشاريع قيمة مضافة للمجتمع من خلال توفير مساحات ترفيهية آمنة.	0.759
30.	تساهم مخرجات المشاريع في رفع جاهزية البنية التحتية للنمو السكاني المستقبلي.	0.881
31.	تساهم المشاريع في نقل المعرفة وتطوير مهارات الكوادر الوطنية العاملة بها.	0.836
32.	تساهم المشاريع في رفع نسبة تملك المساكن للمواطنين (وفق مستهدفات 2030).	0.694
33.	تلتزم المشاريع باستدامة الموارد (مثل استخدام المياه المعالجة في الري).	0.872
34.	تساهم المشاريع في تحقيق التنوع الاقتصادي غير النفطي للمملكة.	0.605
35.	يتم إشراك المجتمع بفاعلية في تحديد أولويات المشاريع واحتياجات الأحياء.	0.760

تراوحت قيم معامل الارتباط بين 0.605 و 0.901 وكلها قيم ارتباط مرتفعة.

من الجداول السابقة نستنتج أن جميع معاملات الارتباط تراوحت بين (0.605–0.913)، وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.30)، مما يدل على وجود اتساق داخلي جيد بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها. وعليه لم يتم حذف أي فقرة من فقرات الاستبانة، لتمتعها جميعاً بدرجات مقبولة من الصديق البنائي والاتساق الداخلي.

2. ثبات أداة الدراسة (Instrument Reliability)

يتصف المقياس بالثبات إذا كان يعطي القيم نفسها عند إعادة استعمال أداة القياس، ويمكن التأكد من ثبات المقياس من خلال عدة طرائق كالاختبار وإعادة الاختبار، أو طريقة التجزئة النصفية، أو عن طريق حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وفي هذا الدراسة تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكما اقتربت قيمته من الصفر دل ذلك على عدم وجود ثبات، وانخفاض قيمته عن 60% دليل على انخفاض الثبات الداخلي للمقياس:

أولاً: الثبات الكلي:

يبين الجدول (6) درجة معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة:

الجدول (6). درجة معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة

N of Items	Cronbach's Alpha
35	0.845

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت 0.845 وهي قيمة ثبات مرتفعة.

ثانياً: المتغير المستقل (نضج حوكمة المشاريع):

يبين الجدول (7) درجة معامل ألفا كرونباخ لمحور نضج حوكمة المشاريع:

الجدول (7). درجة معامل ألفا كرونباخ لمحور نضج حوكمة المشاريع

N of Items	Cronbach's Alpha
17	0.794

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت 0.794 وهي قيمة ثبات مرتفعة.

ثالثاً: المتغير التابع (نجاح المشاريع البلدية)

يبين الجدول (8) درجة معامل ألفا كرونباخ لمحور نجاح المشاريع البلدية:

الجدول (8). درجة معامل ألفا كرونباخ لمحور نجاح المشاريع البلدية

N of Items	Cronbach's Alpha
18	0.838

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لعبارات المحور بلغت 0.838 وهي قيمة ثبات مرتفعة.

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على عينة استطلاعية مكونة من (50) مستجيباً. وأظهرت النتائج أن معامل الثبات الكلي للاستبانة بلغ (0.845)، وهي قيمة مرتفعة جداً تدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات.

كما بلغت قيم معامل الثبات لمحموري الاستبانة (0.838) و(0.794)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يشير إلى أن فقرات كل محور تقيس المفهوم ذاته بدرجة عالية من الاتساق. وعليه يمكن الاعتماد على أداة الدراسة في جمع البيانات من العينة الأساسية وتحليلها بثقة عالية.

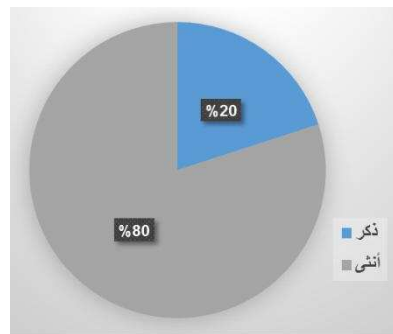
2-2-4. توزيع إجابات أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية:

أولاً: الجنس:

يبين الشكل (2) والجدول (9) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (9). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	280	80.0
أنثى	70	20.0
الإجمالي	350	100.0



الشكل (2). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس من حيث النسبة المئوية والتكرار

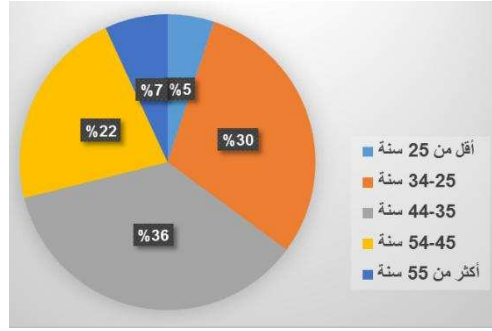
تضح أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (80%)، مقابل (20%) من الإناث، وهو توزيع منطقي نظراً لطبيعة قطاع التشييد والمشاريع البلدية الذي يغلب عليه العنصر الذكوري في المناصب الفنية والهندسية.

ثانياً: العمر:

يبين الشكل (3) والجدول (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (10). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	18	5.1%
25-34 سنة	105	30.0%
35-44 سنة	126	36.0%
45-54 سنة	77	22.0%
أكثر من 55 سنة	24	6.9%
الإجمالي	350	100.0%



الشكل (3). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر من حيث النسبة المئوية والتكرار

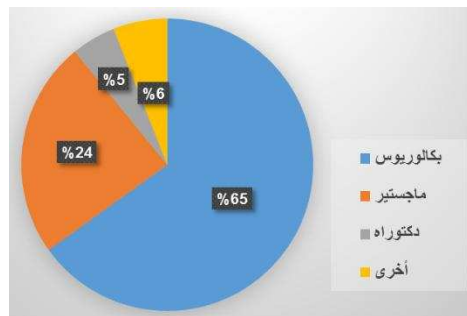
تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية (35-44 سنة) جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (36%)، تليها الفئة (25-34 سنة) بنسبة (30%)، مما يعكس أن غالبية المشاركين يمتلكون مستوى جيداً من النضج المهني والخبرة اللازمة للحكم على ممارسات حوكمة المشاريع ونجاحها.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

يبين الشكل (4) والجدول (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (11). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	228	65.1%
ماجستير	84	24.0%
دكتوراه	17	4.9%
أخرى	21	6.0%
الإجمالي	350	100.0



الشكل (4). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من حيث النسبة المئوية والتكرار

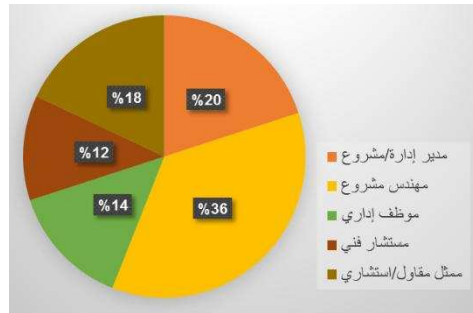
تظهر النتائج أن حملة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد العينة (65.1%)، يليهم حملة الماجستير (24%)، مما يعكس ارتفاع المستوى العلمي للمشاركين ويعزز موثوقية آرائهم بشأن موضوع الدراسة.

رابعاً: المسمى الوظيفي:

يبين الشكل (5) والجدول (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (12). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار

المسمى	التكرار	النسبة المئوية
مدير إدارة/مشروع	70	20.0%
مهندس مشروع	126	36.0%
موظف إداري	49	14.0%
مستشار فني	42	12.0%
ممثل مقاول/استشاري	63	18.0%
الإجمالي	350	100.0%



الشكل (5). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من حيث النسبة المئوية والتكرار

يتبين أن مهندسي المشاريع يشكلون النسبة الأعلى من العينة (36%)، وهو أمر متوقع لكونهم الأكثر ارتباطاً بالجوانب التنفيذية والإدارية للمشاريع البلدية، يليهم مديرو المشاريع بنسبة (20%).

خامساً: سنوات الخبرة:

يبين الشكل (6) والجدول (13) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (13). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	35	10.0%
5-10 سنوات	88	25.1%
11-20 سنة	140	40.0%
أكثر من 20 سنة	87	24.9%
الإجمالي	350	100.0%



الشكل (6). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من حيث النسبة المئوية والتكرار

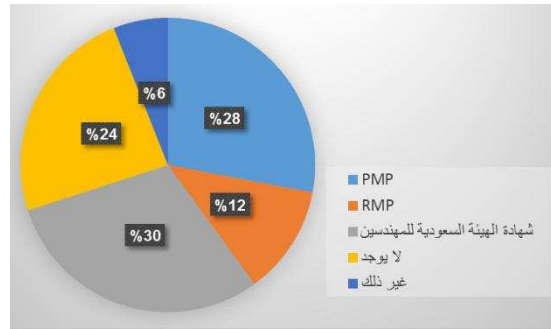
تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي أصحاب الخبرة (11-20 سنة) بنسبة (40%)، مما يدل على أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة عملية كافية تؤهلهم لتقييم مستوى نضج الحوكمة ونجاح المشاريع بصورة دقيقة.

سادساً: الشهادة الاحترافية:

يبين الشكل (7) والجدول (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة الاحترافية من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (14). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة الاحترافية من حيث النسبة المئوية والتكرار

الشهادة الاحترافية	التكرار	النسبة المئوية
PMP	98	28.0%
RMP	42	12.0%
شهادة الهيئة السعودية للمهندسين	105	30.0%
لا يوجد	84	24.0%
غير ذلك	21	6.0%
الإجمالي	350	100.0%



الشكل (7). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الشهادة الاحترافية من حيث النسبة المئوية والتكرار

يتضح أن نسبة كبيرة من أفراد العينة يحملون شهادات مهنية متخصصة، حيث جاءت شهادة الهيئة السعودية للمهندسين أولاً بنسبة (30%)، تليها شهادة PMP بنسبة (28%)، الأمر الذي يعزز مستوى الخبرة المهنية للمشاركين.

سابعاً: جهة العمل:

يبين الشكل (8) والجدول (15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل من حيث النسبة المئوية والتكرار:

الجدول (15). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل من حيث النسبة المئوية والتكرار

جهة العمل	التكرار	النسبة المئوية
أمانة منطقة الرياض / وزارة البلديات والإسكان	140	40.0%
شركة مقاولات	98	28.0%
مكتب استشاري	70	20.0%
جهة شبه حكومية	42	12.0%
الإجمالي	350	100.0%



الشكل (8). توزيع أفراد عينة الدراسة حسب جهة العمل من حيث النسبة المئوية والتكرار

تظهر النتائج أن العاملين في أمانة منطقة الرياض ووزارة البلديات والإسكان يمثلون النسبة الأعلى من أفراد العينة (40%)، يليهم العاملون في شركات المقاولات (28%)، وهو ما ينسجم مع طبيعة الدراسة التي تركز على حوكمة المشاريع البلدية ونجاحها في مدينة الرياض.

من خلال دراسة الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة يمكن ملاحظة تنوع هذه الخصائص، مع تركيز واضح في الفئات ذات الخبرة المتوسطة والعالية والمؤهلات الأكاديمية المتقدمة، إضافة إلى وجود نسبة مرتفعة من الحاصلين على شهادات احترافية في إدارة المشاريع والهندسة. ويعزز هذا التنوع من قدرة الدراسة على الحصول على آراء متخصصة وموثوقة حول واقع نضج حوكمة المشاريع وأثرها في نجاح المشاريع البلدية بمدينة الرياض.

3-2-4. إجابات أفراد العينة حول أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع حوكمة المشاريع ومستوى نضجها في القطاع البلدي منطقة الرياض وفق رؤية 2030؟
للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نضج حوكمة المشاريع، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (16):

الجدول (16). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نضج حوكمة المشاريع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	يتم تحديد أهداف المشاريع بوضوح بما يضمن مواءمتها مع استراتيجية الرياض 2030	4.38	0.71	2	مرتفعة جداً
2	تلتزم الأمانة بتطبيق معايير أخلاقية مهنية صارمة في التعامل مع كافة الأطراف	4.05	0.83	7	مرتفعة
3	توفر الحوكمة بيئة عمل تعزز الشفافية والنزاهة الإدارية (مكافحة الفساد)	4.35	0.74	3	مرتفعة جداً
4	تتبنى المنظمة ثقافة تنظيمية تدعم التميز والابتكار في إدارة المشاريع	3.94	0.88	10	مرتفعة
5	تساهم هيكل الحوكمة (مثل مكاتب PMO) في توحيد معايير تنفيذ المشاريع	4.18	0.79	5	مرتفعة
6	توجد لجان توجيهية (Steering Committees) فعالة للإشراف على المشاريع الكبرى	3.79	0.97	13	مرتفعة

7	يمتلك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الميدانية الحرجة	3.61	1.02	16	متوسطة
8	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريق العمل بوضوح يمنع تداخل الصلاحيات	4.02	0.85	8	مرتفعة
9	تضمن منصة "اعتماد" شفافية كاملة في ترسية المناقصات الحكومية	4.42	0.69	1	مرتفعة جداً
10	يتم تفعيل مبدأ المساءلة الفردية والمؤسسية عن أي انحراف مالي في المشروع	4.11	0.82	6	مرتفعة
11	توجد آليات واضحة للمساءلة عن التأخير في الجداول الزمنية المعتمدة	3.98	0.87	9	مرتفعة
12	تلتزم المشاريع المنفذة التزاماً كاملاً بمتطلبات كود البناء السعودي	4.22	0.77	4	مرتفعة
13	تضمن الحوكمة الامتثال التام للوائح والاشتراطات البيئية والفنية البلدية	4.17	0.81	5	مرتفعة
14	تساهم الحوكمة الرقمية (منصة بلدي) في سرعة تدفق البيانات المكانية للمشاريع	3.89	0.91	11	مرتفعة
15	توفر المنظمة نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر والتنبؤ بالآزمات قبل وقوعها	3.73	0.96	14	مرتفعة
16	يتم استخدام مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لمراقبة جودة التنفيذ في كل مرحلة	3.68	0.94	15	مرتفعة
17	تضمن الحوكمة كفاءة الإنفاق من خلال المراجعة الدورية للموازنات التقديرية	3.54	1.08	17	متوسطة
المتوسط الكلي	نضج حوكمة المشاريع	4.05	0.86	—	مرتفعة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير نضج حوكمة المشاريع بلغ 4.05 من 5 بانحراف معياري مقداره (0.86)، وهي قيمة تشير إلى أن مستوى نضج حوكمة المشاريع في القطاع البلدي بمدينة الرياض جاء مرتفعاً بوجه عام. ويعكس ذلك وجود ممارسات حوكمية راسخة تدعم التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع البلدية، مع استمرار الحاجة إلى تطوير بعض الجوانب التنظيمية والإدارية للوصول إلى مستويات أعلى من النضج المؤسسي.

وجاءت العبارة "تضمن منصة اعتماد شفافية كاملة في ترسية المناقصات الحكومية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.42) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً، مما يعكس ثقة المبحوثين في دور التحول الرقمي الحكومي في تعزيز الشفافية والعدالة في إجراءات المنافسات والعقود الحكومية. ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى التوسع في استخدام المنصات الإلكترونية التي أسهمت في رفع مستوى الإفصاح والرقابة وتقليل التدخلات الشخصية في إجراءات الترسية.

كما جاءت عبارة "يتم تحديد أهداف المشاريع بوضوح بما يضمن مواءمتها مع استراتيجية الرياض 2030" في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (4.38)، وهو ما يدل على نجاح الجهات البلدية في ربط مشاريعها بالأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 وبرامج تطوير مدينة الرياض، الأمر الذي يعكس ارتفاع مستوى التخطيط الاستراتيجي للمشاريع.

وفي المرتبة الثالثة جاءت عبارة "توفر الحوكمة بيئة عمل تعزز الشفافية والنزاهة الإدارية" بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، مما يشير إلى إدراك أفراد العينة لوجود بيئة تنظيمية تدعم مبادئ النزاهة والمساءلة والحد من الممارسات غير النظامية، وهي من أهم مرتكزات الحوكمة الحديثة.

ومن ناحية أخرى، أظهرت النتائج أن بعض الفقرات جاءت بدرجات استجابة مرتفعة ولكنها أقل مقارنة ببقية الأبعاد، مثل فعالية اللجان التوجيهية، وإدارة المخاطر، واستخدام مؤشرات الأداء، وهو ما يشير إلى وجود ممارسات مطبقة بالفعل لكنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير والتحسين لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة المؤسسية.

أما الفقرات التي حصلت على درجة متوسطة فقد تمثلت في عبارة "يملك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الميدانية الحرجة" بمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وعبارة "تضمن الحوكمة كفاءة الإنفاق من خلال المراجعة الدورية للموازنات التقديرية" بمتوسط بلغ (3.54). وتوحي هذه النتائج بوجود بعض التحديات المتعلقة بمستوى التفويض الإداري الممنوح لمديري المشاريع، إضافة إلى التحديات المرتبطة بضبط التكاليف وإدارة الموازنات في المشاريع البلدية الكبرى، خصوصاً في ظل التغيرات الاقتصادية وارتفاع تكاليف التنفيذ.

كما تشير هذه النتائج إلى أن القطاع البلدي يمتلك بنية حوكمة مؤسسية جيدة من حيث الشفافية والامتثال والرقابة، إلا أن تعزيز الصلاحيات التنفيذية لمديري المشاريع وتطوير أدوات الرقابة المالية وإدارة المخاطر قد يساهم في رفع مستوى النضج الحوكمي إلى مستويات أكثر تقدماً خلال السنوات القادمة.

وبصورة عامة، يمكن الاستنتاج أن واقع حوكمة المشاريع في القطاع البلدي بمدينة الرياض يتسم بدرجة مرتفعة من النضج المؤسسي، وأن الجهات البلدية قطعت شوطاً كبيراً في تبني ممارسات الحوكمة الحديثة المتوافقة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، مع بقاء بعض الجوانب الإدارية والمالية التي تحتاج إلى مزيد من التطوير لتحقيق مستويات التميز المؤسسي المستدام.

السؤال الثاني: ما واقع نجاح المشاريع البلدية في القطاع البلدي بمنطقة الرياض وفق رؤية 2030؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نجاح المشاريع البلدية، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (17):

الجدول (17). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نجاح المشاريع البلدية

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
18	يتم تسليم المشاريع البلدية في الرياض ضمن المواعيد الزمنية المتعاقد عليها	4.11	0.82	8	مرتفعة
19	يتم الالتزام بالميزانيات المعتمدة للمشاريع دون تجاوزات مالية غير مبررة	3.74	0.97	14	مرتفعة
20	تتطابق المخرجات النهائية للمشاريع مع المواصفات الفنية والهندسية المعتمدة	4.32	0.73	3	مرتفعة

21	تلتزم المشاريع بأعلى معايير الأمن والسلامة المهنية أثناء فترة التنفيذ	4.36	0.71	1	مرتفعة جداً
22	تحقق المشاريع وفورات مالية ناتجة عن كفاءة استخدام الموارد المتاحة	3.68	1.01	15	مرتفعة
23	تساهم المشاريع المنفذة في جذب استثمارات القطاع الخاص لمدينة الرياض	3.82	0.92	12	مرتفعة
24	تنجح المشاريع في تحسين المشهد الحضري وتقليل التشوهات البصرية	4.28	0.76	4	مرتفعة
25	تساهم مشاريع التشجير في خفض درجات الحرارة وتحسين جودة الهواء	4.15	0.84	7	مرتفعة
26	تحقق مشاريع الأنسنة بيئة حضرية محفزة على المشي والنشاط البدني	4.22	0.79	5	مرتفعة
27	يظهر المستفيدون (المواطنون والمقيمون) رضاهم العالي عن جودة الخدمات البلدية	3.79	0.94	13	مرتفعة
28	توفر المشاريع تجربة متميزة للمستفيدين عبر المنصات الرقمية (مثل بلدي)	4.02	0.88	9	مرتفعة
29	تحقق المشاريع قيمة مضافة للمجتمع من خلال توفير مساحات ترفيهية آمنة	4.19	0.81	6	مرتفعة
30	تساهم مخرجات المشاريع في رفع جاهزية البنية التحتية للنمو السكاني المستقبلي	4.35	0.74	2	مرتفعة جداً
31	تساهم المشاريع في نقل المعرفة وتطوير مهارات الكوادر الوطنية العاملة بها	3.93	0.89	10	مرتفعة
32	تساهم المشاريع في رفع نسبة تملك المساكن للمواطنين (وفق مستهدفات 2030)	3.55	1.08	17	متوسطة
33	تلتزم المشاريع باستدامة الموارد (مثل استخدام المياه المعالجة في الري)	3.88	0.91	11	مرتفعة
34	تساهم المشاريع في تحقيق التنوع الاقتصادي غير النفط للمملكة	3.61	1.03	16	متوسطة
35	يتم إشراك المجتمع بفاعلية في تحديد أولويات المشاريع واحتياجات الأحياء	3.77	0.98	14	مرتفعة
المتوسط الكلي	نجاح المشاريع البلدية	4.13	0.88	—	مرتفعة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير نجاح المشاريع البلدية بلغ 4.13 من 5 بانحراف معياري قدره (0.88)، مما يدل على أن مستوى نجاح المشاريع البلدية في منطقة الرياض جاء بدرجة مرتفعة من وجهة نظر أفراد العينة. وتعكس هذه النتيجة نجاح الجهود الحكومية والبلدية المبذولة خلال السنوات الأخيرة في تطوير البنية التحتية والخدمات الحضرية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 المتعلقة بتحسين جودة الحياة ورفع كفاءة الخدمات البلدية وتعزيز الاستدامة الحضرية.

وتبين النتائج أن أعلى الفقرات تقييماً كانت العبارة "تلتزم المشاريع بأعلى معايير الأمن والسلامة المهنية أثناء فترة التنفيذ" بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وبدرجة استجابة مرتفعة جداً. ويعكس ذلك اهتمام الجهات البلدية والمقاولين والاستشاريين بتطبيق اشتراطات السلامة المهنية في مواقع العمل، خاصة في ظل التشريعات والأنظمة الحديثة التي أولت سلامة العاملين والمستفيدين أهمية كبيرة ضمن منظومة إدارة المشاريع.

كما جاءت العبارة "تساهم مخرجات المشاريع في رفع جاهزية البنية التحتية للنمو السكاني المستقبلي" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4.35)، مما يشير إلى إدراك المبحوثين للأثر الإيجابي للمشاريع البلدية في دعم التوسع العمراني والنمو السكاني المتسارع الذي تشهده مدينة الرياض، خصوصاً في ظل المشروعات الكبرى وبرامج تطوير البنية التحتية المرتبطة برؤية المملكة 2030.

وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة "تتطابق المخرجات النهائية للمشاريع مع المواصفات الفنية والهندسية المعتمدة" بمتوسط بلغ (4.32)، وهو ما يدل على نجاح الجهات المشرفة والمنفذة في المحافظة على جودة التنفيذ والالتزام بالمعايير الفنية المطلوبة، الأمر الذي يعكس فاعلية عمليات الرقابة الفنية والهندسية على المشاريع.

كما حققت الفقرات المرتبطة بتحسين المشهد الحضري ومشاريع الأنسنة والتشجير مستويات مرتفعة من التقييم، حيث تراوحت المتوسطات بين (4.15 – 4.28)، وهو ما يعكس الأثر الملموس للمشاريع البلدية في تحسين البيئة الحضرية ورفع جودة الحياة للسكان. ويمكن تفسير ذلك بما شهدته مدينة الرياض خلال السنوات الأخيرة من مشاريع تطوير الحدائق والمساحات المفتوحة، وبرامج التشجير، ومشاريع تطوير الأحياء والمرافق العامة.

ومن جهة أخرى، أظهرت النتائج أن الفقرات المتعلقة بالمشاركة المجتمعية، وجذب الاستثمارات الخاصة، والرضا العام عن الخدمات البلدية جاءت بدرجات مرتفعة ولكن أقل من الفقرات التشغيلية والفنية. وقد يشير ذلك إلى أن نجاح المشاريع من الناحية الفنية والتنفيذية أكثر وضوحاً لدى المبحوثين مقارنة بالأبعاد الاجتماعية والاقتصادية التي تحتاج إلى فترات زمنية أطول لقياس آثارها بصورة دقيقة.

أما أدنى المتوسطات فقد سجلتها العبارة "تساهم المشاريع في رفع نسبة تملك المساكن للمواطنين وفق مستهدفات رؤية 2030" بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، والعبارة "تساهم المشاريع في تحقيق التنوع الاقتصادي غير النفطي للمملكة" بمتوسط بلغ (3.61)، وكلاهما بدرجة استجابة متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن هذه المؤشرات تتأثر بعدد كبير من العوامل الاقتصادية والتنظيمية التي تتجاوز نطاق المشاريع البلدية وحدها، مثل السياسات الإسكانية والاستثمارية والاقتصادية على المستوى الوطني، مما يجعل تأثير المشاريع البلدية فيها غير مباشر مقارنة بتأثيرها في البنية التحتية والخدمات الحضرية.

وتشير النتائج كذلك إلى أن الالتزام بالميزانيات وتحقيق الوفورات المالية جاء بدرجة مرتفعة ولكن بمستويات أقل نسبياً من الجوانب الفنية، الأمر الذي قد يعود إلى التحديات المرتبطة بارتفاع تكاليف المواد والعمالة والتغيرات الاقتصادية التي قد تؤثر في بعض المشاريع الكبرى.

وبصورة عامة، تؤكد النتائج أن المشاريع البلدية في منطقة الرياض تحقق مستويات مرتفعة من النجاح، لا سيما في الجوانب المرتبطة بالجودة الفنية، والسلامة المهنية، وتحسين البنية التحتية، والمشهد الحضري، وجودة الحياة. كما

تعكس النتائج نجاح القطاع البلدي في دعم مستهدفات رؤية المملكة 2030، مع وجود فرص إضافية لتعزيز الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع، وزيادة مستويات المشاركة المجتمعية وتعظيم الأثر التنموي طويل المدى لهذه المشاريع.

السؤال الثالث: ما مستوى تطبيق أساليب التحليل والتقييم الكمي والنوعي للمخاطر التعاقدية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغير حوكمة المشاريع (المتغير المستقل) ومتغير نجاح المشاريع البلدية (المتغير التابع). ويظهر الجدول (18) نتائج الاختبار:

الجدول (18). معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغير حوكمة المشاريع ومتغير نجاح المشاريع البلدية.

حوكمة المشاريع	نجاح المشاريع البلدية	حوكمة المشاريع	نجاح المشاريع البلدية
Pearson Correlation	1	.784**	
Sig. (2-tailed)	—	.000	
N	350	350	
Pearson Correlation	.784**	1	
Sig. (2-tailed)	.000	—	
N	350	350	

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تشير نتائج الجدول إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع البلدية، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.784$) وهي قيمة مرتفعة وإيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) وهي أقل من المستوى المعتمد في الدراسات الإنسانية والإدارية (0.05).

وتدل هذه النتيجة على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات حوكمة المشاريع في القطاع البلدي بمنطقة الرياض ارتفع مستوى نجاح المشاريع البلدية، والعكس صحيح. وبمعنى آخر فإن التحسن في جوانب الحوكمة المختلفة مثل الشفافية والمساءلة والامتثال وإدارة المخاطر والرقابة المؤسسية والتخطيط الاستراتيجي ينعكس بصورة مباشرة وإيجابية على قدرة المشاريع البلدية على تحقيق أهدافها الزمنية والمالية والفنية والتنموية.

كما توضح النتائج أن العلاقة ليست مجرد علاقة ضعيفة أو متوسطة، وإنما تعد علاقة قوية نسبياً، وهو ما يشير إلى أن الحوكمة تمثل أحد العوامل الجوهرية المؤثرة في نجاح المشاريع البلدية. ويمكن تفسير ذلك بأن وجود أنظمة واضحة لاتخاذ القرار وتحديد المسؤوليات وتطبيق مبادئ المساءلة والشفافية يساهم في الحد من التأخير والتجاوزات المالية ويرفع من جودة التنفيذ ويعزز رضا المستفيدين.

وتنسجم هذه النتيجة مع التوجهات الحديثة في إدارة المشاريع التي تؤكد أن نجاح المشاريع لم يعد يعتمد فقط على الجوانب الفنية والهندسية، بل أصبح مرتبطاً بدرجة كبيرة بوجود إطار حوكمة مؤسسية فعال يضمن حسن استغلال الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروعات.

كما تعكس هذه النتيجة واقع المشاريع البلدية في مدينة الرياض خلال السنوات الأخيرة، حيث شهدت المدينة تحولاً ملحوظاً في تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية والمؤسسية ضمن برامج رؤية المملكة 2030، الأمر الذي أسهم في تحسين جودة التخطيط والمتابعة والرقابة ورفع مستويات الإنجاز في العديد من المشاريع التنموية الكبرى.

ويمكن إرجاع قوة العلاقة بين المتغيرين إلى أن رؤية المملكة 2030 ركزت بصورة كبيرة على مبادئ الحوكمة والشفافية ورفع كفاءة الإنفاق وتعزيز المساءلة المؤسسية، وهي جميعها عناصر ترتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح المشاريع الحكومية والبلدية. وعليه فإن تطبيق ممارسات الحوكمة داخل القطاع البلدي يساعد على:

1. رفع كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية .
2. تعزيز الشفافية والنزاهة في إجراءات التعاقد والتنفيذ .
3. تحسين إدارة المخاطر وتقليل احتمالات التعثر .
4. رفع جودة المخرجات الفنية والهندسية للمشاريع .
5. زيادة رضا المستفيدين من الخدمات البلدية .
6. تعزيز الاستدامة وتحقيق الأهداف التنموية طويلة المدى .

بناءً على نتائج معامل الارتباط يمكن الاستنتاج أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع البلدية في القطاع البلدي بمنطقة الرياض، حيث بلغ معامل الارتباط (0.784) وتؤكد هذه النتيجة أن تعزيز مستوى نضج حوكمة المشاريع يمثل مدخلاً أساسياً لرفع مستويات نجاح المشاريع البلدية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، مما يعزز من أهمية الاستثمار في تطوير أنظمة الحوكمة المؤسسية وتفعيل أدوات الرقابة والشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع البلدية

4-2-4. اختبار صحة فرضيات الدراسة:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في استدامة ونجاح المشاريع البلدية بمنطقة الرياض وفق رؤية المملكة 2030.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وتعرض الجداول الآتية نتائج الاختبار:

الجدول (19). تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784a	.615	.614	.487

a. Predictors: (Constant), حوكمة المشاريع

تشير نتائج الجدول (19) إلى أن قيمة معامل الارتباط المتعدد (R) بلغت (0.784)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة قوية وموجبة بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع البلدية. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (0.615)، ما يعني أن حوكمة المشاريع تفسر ما نسبته (61.5%) من التباين في نجاح المشاريع البلدية.

وتعد هذه النسبة مرتفعة نسبياً في الدراسات الإدارية والسلوكية، حيث تشير إلى أن أكثر من نصف التغيرات التي تطرأ على مستوى نجاح المشاريع البلدية يمكن تفسيرها من خلال مستوى تطبيق حوكمة المشاريع، بينما تعود النسبة المتبقية (38.5%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة مثل البيئة التنظيمية والموارد البشرية والظروف الاقتصادية والتقنية وغيرها.

كما بلغت قيمة معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2$) نحو (0.614)، وهي قيمة قريبة جداً من معامل التحديد الأصلي، مما يدل على قوة النموذج الإحصائي واستقراره وقدرته على التنبؤ.

جدول (20). نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار صحة الفرضية الأولى

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000b	555.691	131.842	1	131.842	Regression
		.237	348	82.563	Residual
			349	214.405	Total

b. Predictors: (Constant), حوكمة المشاريع

يبين جدول تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت (555.691)، وهي قيمة مرتفعة جداً، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وتشير هذه النتيجة إلى أن نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة يتمتع بدرجة عالية من المعنوية الإحصائية، وأن المتغير المستقل (حوكمة المشاريع) يمتلك قدرة حقيقية على تفسير التغير في المتغير التابع (نجاح المشاريع البلدية). وعليه فإن النموذج الإحصائي ككل صالح للاستخدام ويمكن الاعتماد عليه في اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة.

جدول (21). قيم معامل الانحدار (Beta)، والخطأ المعياري، وقيمة (t)، ومستوى الدلالة (Sig.) للتنبؤ بنجاح المشاريع البلدية بدلالة حوكمة المشاريع

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Std. Error	Unstandardized Coefficients B	Model
.000	5.993	—	0.137	0.821	Constant
.000	23.573	0.784	0.034	0.794	حوكمة المشاريع

تشير نتائج جدول معاملات الانحدار إلى أن قيمة معامل الانحدار المعياري (Beta) بلغت (0.784)، وهي قيمة موجبة مرتفعة تدل على وجود تأثير إيجابي قوي لحوكمة المشاريع في نجاح المشاريع البلدية.

كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (23.573)، وهي قيمة مرتفعة جداً مقارنة بالقيم الجدولية، في حين بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000) (Sig.)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية التأثير إحصائياً.

أما قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.794$) فتشير إلى أنه عند زيادة مستوى حوكمة المشاريع بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى نجاح المشاريع البلدية يزداد بمقدار (0.794) وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.

ويدل ذلك على أن التحسن في تطبيق ممارسات الحوكمة، مثل تعزيز الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر والرقابة المؤسسية والامتثال للأنظمة، ينعكس بصورة مباشرة على رفع مستويات نجاح المشاريع البلدية وتحقيق أهدافها التنموية.

بما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig.} = 0.000$) أقل من مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)

تؤكد هذه النتيجة أن نجاح واستدامة المشاريع البلدية لا يرتبط فقط بالموارد المالية أو الجوانب الفنية والهندسية، بل يعتمد بصورة كبيرة على وجود نظام حوكمة مؤسسية فعال. فكلما ارتفع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة من شفافية ومساءلة ورقابة وإدارة مخاطر وتحديد واضح للمسؤوليات، ارتفعت قدرة المشاريع البلدية على تحقيق أهدافها ضمن الوقت المحدد والميزانية المعتمدة وبالجودة المطلوبة.

كما تتفق هذه النتيجة مع توجهات رؤية المملكة 2030 التي جعلت الحوكمة أحد المرتكزات الرئيسة لتحسين أداء الجهات الحكومية ورفع كفاءة الإنفاق وتعزيز الاستدامة المؤسسية. وتشير النتائج إلى أن الحوكمة تفسر ما يزيد على 61% من نجاح المشاريع البلدية، وهو ما يعكس الدور المحوري الذي تؤديه ممارسات الحوكمة في دعم التنمية الحضرية وتحقيق جودة الحياة وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين في مدينة الرياض.

وبناءً على ذلك يمكن القول إن تعزيز نضج حوكمة المشاريع يمثل أحد أهم المداخل الاستراتيجية لرفع معدلات نجاح واستدامة المشاريع البلدية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وبالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في استدامة ونجاح المشاريع البلدية بمنطقة الرياض وفق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

(H2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى للمتغيرات الديموغرافية. وتتفرع عنها الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى (H2-1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار صحة الفرضية تم استخدام اختبار (Independent Samples T-Test) وبين الجدول (22) نتائج الاختبار:

الجدول (22). اختبار ت للتحقق من صحة الفرضية (H2-1)

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	280	4.03	0.58

أنثى	70	3.91	0.61
------	----	------	------

المتغير	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
حوكمة المشاريع	1.284	0.258

المتغير	قيمة t	درجات الحرية df	مستوى الدلالة Sig.
حوكمة المشاريع	1.551	348	0.122

يتضح من الجدول (22) أن المتوسط الحسابي لاستجابات الذكور حول مستوى حوكمة المشاريع بلغ (4.03) بانحراف معياري قدره (0.58)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات الإناث (3.91) بانحراف معياري قدره (0.61). وتشير هذه النتائج إلى وجود فرق ظاهري بسيط بين متوسطات المجموعتين لصالح الذكور، إلا أن الحكم على دلالة هذه الفروق يتطلب إجراء اختبار (T-Test). كما يبين الجدول (22) أن قيمة اختبار ليفين بلغت (1.284)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.258)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى تحقق شرط تجانس التباينات بين مجموعتي الذكور والإناث. وبناءً على ذلك يتم الاعتماد على نتائج اختبار (T) في حالة تساوي التباينات (Equal Variances Assumed).

يتضح من الجدول (22) أن قيمة اختبار (t) بلغت (1.551)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.122)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الذكور والإناث حول حوكمة المشاريع.

ويعني ذلك أن تقديرات أفراد العينة لمستوى حوكمة المشاريع في القطاع البلدي بمنطقة الرياض لا تختلف باختلاف الجنس، وأن كلا الفئتين تمتلكان تصورات متقاربة تجاه مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة داخل الجهات البلدية.

بما أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.122) وهي أكبر من (0.05)، فإنه يتم رفض الفرضية البديلة (H2-1) وقبول الفرضية الصفرية.

يمكن تفسير هذه النتيجة بأن ممارسات حوكمة المشاريع في القطاع البلدي تعتمد على أنظمة ولوائح وإجراءات مؤسسية موحدة تُطبق على جميع العاملين بغض النظر عن الجنس، مما يؤدي إلى تشابه إدراكات العاملين والعاملات لمستوى الحوكمة. كما أن بيئة العمل في المشاريع البلدية تركز على الأطر التنظيمية الرسمية والعمليات المؤسسية أكثر من ارتباطها بالخصائص الشخصية للأفراد.

وتشير هذه النتيجة إلى أن الجنس لا يمثل عاملاً مؤثراً في تقييم واقع حوكمة المشاريع، وهو ما يعكس درجة من العدالة والتوحيد في تطبيق الإجراءات الحوكمية داخل الجهات البلدية بمنطقة الرياض، ويؤكد أن مستوى الحوكمة المدرك يرتبط بطبيعة الأنظمة التنظيمية أكثر من ارتباطه بالخصائص الديموغرافية للأفراد. وبالتالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية (H2-2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير العمر.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) نظراً لأن متغير العمر يتكون من أكثر من فئتين. والجداول الآتية تظهر نتائج الاختبار:

الجدول (23). الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع التي تعزى لمتغير العمر

الفئة العمرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 25 سنة	18	3.62	0.69
25 – 34 سنة	105	3.87	0.63
35 – 44 سنة	126	4.09	0.54
45 – 54 سنة	77	4.18	0.49
أكثر من 55 سنة	24	4.24	0.46

يتضح من الجدول (23) وجود تباين في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تبعاً للفئة العمرية. فقد سجلت الفئة العمرية أكثر من 55 سنة أعلى متوسط حسابي بلغ (4.24)، تلتها الفئة العمرية 45–54 سنة بمتوسط بلغ (4.18)، ثم الفئة العمرية 35–44 سنة بمتوسط بلغ (4.09). في المقابل سجلت الفئة العمرية أقل من 25 سنة أدنى متوسط حسابي بلغ (3.62). وتشير هذه النتائج الأولية إلى أن إدراك مستوى حوكمة المشاريع يميل إلى الارتفاع كلما ارتفع العمر، وهو ما قد يعكس زيادة الخبرة العملية والمعرفة التنظيمية لدى الفئات العمرية الأكبر سناً. إلا أن الحكم على دلالة هذه الفروق يتطلب إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الجدول (24). تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية (H2-2)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
بين المجموعات	8.247	4	2.062	6.985	0.000
داخل المجموعات	101.839	345	0.295		
المجموع	110.086	349			

يتبين من الجدول (24) أن قيمة اختبار (F) بلغت (6.985)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير العمر، مما يدل على أن الفئات العمرية لا تنظر إلى مستوى حوكمة المشاريع بنفس الدرجة، وإنما تختلف تقديراتها وفقاً لاختلاف أعمارها وخبراتها المتراكمة.

وبناءً على ذلك تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها بين الفئات العمرية (الجدول 25):

الجدول (25). اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها بين الفئات العمرية

الفئة العمرية الأولى	الفئة العمرية الثانية	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من 25 سنة	35 – 44 سنة	-0.47	0.004
أقل من 25 سنة	45 – 54 سنة	-0.56	0.001

أقل من 25 سنة	أكثر من 55 سنة	-0.62	0.000
25 – 34 سنة	45 – 54 سنة	-0.31	0.012
25 – 34 سنة	أكثر من 55 سنة	-0.37	0.006
35 – 44 سنة	أكثر من 55 سنة	-0.15	0.281

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) الواردة في الجدول إلى أن الفروق الدالة إحصائياً تركزت بين الفئات العمرية الأصغر والفئات العمرية الأكبر سناً. حيث تبين وجود فروق دالة لصالح الفئات العمرية (45–54 سنة) و(أكثر من 55 سنة) مقارنة بالفئات الأصغر عمراً.

كما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية أكثر من 55 سنة كانت الأعلى في تقدير مستوى حوكمة المشاريع، في حين كانت الفئة العمرية أقل من 25 سنة الأقل تقييماً. ويمكن تفسير ذلك بأن العاملين الأكبر سناً يمتلكون خبرة مهنية أطول واحتكاً أكبر بالأنظمة والإجراءات الحوكمية، مما يجعلهم أكثر إدراكاً لتطبيقات الحوكمة وممارساتها داخل القطاع البلدي.

في المقابل قد يكون العاملون الأصغر سناً أقل احتكاً بالعمليات الإدارية والاستراتيجية المرتبطة بالحوكمة، الأمر الذي يفسر انخفاض متوسطاتهم مقارنة بالفئات الأكبر سناً.

بما أن قيمة الدلالة الإحصائية في اختبار تحليل التباين الأحادي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة (H2-2) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير العمر.

تشير هذه النتيجة إلى أن العمر يعد من العوامل المؤثرة في تشكيل تصورات العاملين تجاه مستوى حوكمة المشاريع في القطاع البلدي بمنطقة الرياض. فكلما ارتفع العمر زادت درجة إدراك المبحوثين لمستوى تطبيق ممارسات الحوكمة داخل الجهات البلدية.

ويمكن إرجاع ذلك إلى أن العاملين الأكبر سناً غالباً ما يمتلكون خبرات تراكمية أوسع في إدارة المشاريع ومتابعة الإجراءات التنظيمية والرقابية، كما أنهم أكثر تعرضاً للتطورات التي شهدتها منظومة الحوكمة الحكومية خلال السنوات الماضية. وبالتالي فإنهم أكثر قدرة على تقييم مدى التحسن الذي طرأ على ممارسات الحوكمة المرتبطة بالشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر والامتثال المؤسسي.

كما تعكس هذه النتيجة أهمية الاستفادة من الخبرات المتراكمة للعاملين ذوي الأعمار الأكبر في نشر ثقافة الحوكمة ونقل المعرفة إلى الكوادر الأصغر سناً، بما يساهم في تعزيز نضج حوكمة المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة برفع كفاءة الأداء الحكومي وتحسين إدارة المشاريع البلدية. وبالتالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) نظراً لأن متغير المؤهل العلمي يتكون من أربع فئات (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، أخرى). وتبين الجداول الآتية نتائج الاختبار:

الجدول (26). الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع التي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	228	3.95	0.58
ماجستير	84	4.14	0.53
دكتوراه	17	4.28	0.49
أخرى	21	3.88	0.61

يتضح من الجدول وجود تباين في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تبعاً للمؤهل العلمي. فقد سجل حاملو درجة الدكتوراه أعلى متوسط حسابي بلغ (4.28)، يليهم حاملو درجة الماجستير بمتوسط بلغ (4.14)، ثم حملة البكالوريوس بمتوسط (3.95)، في حين حصلت فئة المؤهلات الأخرى على أدنى متوسط بلغ (3.88).

وتشير هذه النتائج بصورة أولية إلى وجود اتجاه نحو ارتفاع مستوى إدراك ممارسات حوكمة المشاريع كلما ارتفع المستوى العلمي للمبحوثين. وقد يعود ذلك إلى أن الأفراد ذوي المؤهلات العليا يمتلكون معرفة أوسع بالمفاهيم الإدارية الحديثة، ومبادئ الحوكمة المؤسسية، وآليات الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر. إلا أن التأكد من دلالة هذه الفروق إحصائياً يتطلب تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي.

الجدول (27). تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية (H2-3)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sig.
بين المجموعات	4.782	3	1.594	4.961	0.002
داخل المجموعات	111.163	346	0.321		
المجموع	115.945	349			

يتبين من الجدول أن قيمة اختبار (F) بلغت (4.961)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.002)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير هذه النتيجة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى للمؤهل العلمي.

وتدل هذه النتيجة على أن المستوى العلمي يعد أحد العوامل المؤثرة في تشكيل تصورات العاملين تجاه واقع حوكمة المشاريع، حيث تختلف درجة إدراك ممارسات الحوكمة باختلاف الخلفية التعليمية للمبحوثين. ونظراً لوجود فروق دالة إحصائية، فقد تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر هذه الفروق.

الجدول (28). اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها بين فئات المؤهل العلمي

المؤهل الأول	المؤهل الثاني	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
بكالوريوس	ماجستير	-0.19	0.011
بكالوريوس	دكتوراه	-0.33	0.004

0.536	0.07	أخرى	بكالوريوس
0.284	-0.14	دكتوراه	ماجستير
0.032	0.26	أخرى	ماجستير
0.007	0.40	أخرى	دكتوراه

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) إلى أن الفروق الدالة إحصائياً تركزت بصورة رئيسة بين حملة المؤهلات العليا (الماجستير والدكتوراه) من جهة، وحملة البكالوريوس أو المؤهلات الأخرى من جهة أخرى.

فقد تبين وجود فروق دالة إحصائياً بين حملة البكالوريوس وحملة الماجستير لصالح الماجستير، كما ظهرت فروق دالة بين حملة البكالوريوس وحملة الدكتوراه لصالح الدكتوراه. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق دالة بين حملة الدكتوراه وأصحاب المؤهلات الأخرى لصالح حملة الدكتوراه.

وتعكس هذه النتائج أن الأفراد ذوي المؤهلات العلمية الأعلى يمتلكون مستوى إدراك أكبر لمفاهيم الحوكمة وممارساتها، ويرجع ذلك إلى اتساع معارفهم النظرية والإدارية وقدرتهم على فهم الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية المرتبطة بإدارة المشاريع والرقابة المؤسسية.

في المقابل لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين حملة الماجستير والدكتوراه، مما يشير إلى تقارب مستوى المعرفة والإدراك بين هاتين الفئتين فيما يتعلق بممارسات حوكمة المشاريع.

بما أن قيمة الدلالة الإحصائية في اختبار تحليل التباين الأحادي بلغت (0.002)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة (H2-3) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الدراسات العليا تتضمن مقررات ومفاهيم أكثر عمقاً في مجالات الإدارة الاستراتيجية والحوكمة وإدارة المشاريع وإدارة المخاطر والرقابة المؤسسية، الأمر الذي يجعل أصحاب المؤهلات العليا أكثر قدرة على إدراك جوانب الحوكمة وتقييم مستوى تطبيقها داخل المؤسسات.

كما قد يرجع ذلك إلى أن العديد من شاغلي المناصب القيادية والإشرافية في الجهات البلدية يحملون مؤهلات عليا، مما يتيح لهم الاطلاع بصورة أكبر على السياسات والإجراءات الحوكمية وآليات اتخاذ القرار داخل المنظمة، مقارنة بالموظفين في المستويات التنفيذية.

وتشير هذه النتيجة إلى أهمية الاستثمار في برامج التأهيل العلمي والتدريب المتخصص في مجال الحوكمة وإدارة المشاريع، بما يساهم في رفع مستوى الوعي المؤسسي وتعزيز نضج ممارسات الحوكمة بين مختلف فئات العاملين في القطاع البلدي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وبالتالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الرابعة (H2-4): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) نظراً لأن متغير المسمى الوظيفي يتكون من خمس فئات هي: مدير إدارة/مشروع، مهندس مشروع، موظف إداري، مستشار فني، ممثل مقاول/استشاري. وتبين الجداول الآتية نتائج الاختبار:

الجدول (29). الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع التي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير إدارة/مشروع	74	4.27	0.47
مهندس مشروع	116	4.08	0.55
موظف إداري	63	3.81	0.61
مستشار فني	38	4.19	0.50
ممثل مقاول/استشاري	59	3.92	0.58

يتضح من الجدول وجود اختلاف في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تبعاً للمسمى الوظيفي. فقد سجلت فئة مدير إدارة/مشروع أعلى متوسط حسابي بلغ (4.27)، تلتها فئة المستشار الفني بمتوسط بلغ (4.19)، ثم مهندس المشروع بمتوسط (4.08)، بينما جاءت فئة الموظف الإداري في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.81).

وتشير هذه النتائج الأولية إلى أن العاملين في المستويات القيادية والإشرافية يمتلكون إدراكاً أعلى لممارسات الحوكمة مقارنة بالعاملين في الوظائف الإدارية والتنفيذية. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة مهامهم المرتبطة باتخاذ القرار ومتابعة إجراءات الرقابة وإدارة المخاطر والامتثال التنظيمي. إلا أن تحديد ما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية يتطلب إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي.

الجدول (30). تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية (H2-4)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig. مستوى الدلالة
بين المجموعات	9.416	4	2.354	7.842	0.000
داخل المجموعات	103.548	345	0.300		
المجموع	112.964	349			

يتبين من الجدول أن قيمة اختبار (F) بلغت (7.842)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى للمسمى الوظيفي.

وتشير هذه النتيجة إلى أن طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد تؤثر في مستوى إدراكه لممارسات الحوكمة داخل القطاع البلدي. وبما أن الفروق كانت دالة إحصائياً، فقد تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد اتجاه هذه الفروق ومصدرها.

الجدول (31). اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها بين فئات المسمى الوظيفي

الفئة الأولى	الفئة الثانية	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
مدير إدارة/مشروع	موظف إداري	0.46	0.000
مدير إدارة/مشروع	ممثل مقاول/استشاري	0.35	0.007
مدير إدارة/مشروع	مهندس مشروع	0.19	0.082
مدير إدارة/مشروع	مستشار فني	0.08	0.521
مستشار فني	موظف إداري	0.38	0.011
مهندس مشروع	موظف إداري	0.27	0.018
مستشار فني	ممثل مقاول/استشاري	0.27	0.043

تشير نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) إلى أن الفروق الدالة إحصائياً تركزت بصورة رئيسة لصالح الفئات الوظيفية ذات الطبيعة القيادية أو الفنية المتخصصة، وبالأخص مديري الإدارات والمشروعات والمستشارين الفنيين.

فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة مديري الإدارات والمشروعات وفئة الموظفين الإداريين لصالح المديرين، كما ظهرت فروق دالة بين المديرين وممثلي المقاولين والاستشاريين لصالح المديرين. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق دالة بين المستشارين الفنيين والموظفين الإداريين لصالح المستشارين الفنيين.

وتعكس هذه النتائج أن العاملين في المناصب القيادية والفنية المتقدمة يمتلكون فهماً أعمق لممارسات الحوكمة نتيجة مشاركتهم المباشرة في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات والإشراف على تنفيذ المشاريع ومتابعة مؤشرات الأداء وإدارة المخاطر.

أما الموظفون الإداريون فقد سجلوا أدنى المتوسطات، وهو ما قد يعزى إلى محدودية مشاركتهم المباشرة في الجوانب الاستراتيجية والتنظيمية المرتبطة بحوكمة المشاريع.

بما أن قيمة الدلالة الإحصائية في اختبار تحليل التباين الأحادي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة (H2-4) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. تشير النتائج إلى أن المسمى الوظيفي يعد من المتغيرات المؤثرة في مستوى إدراك العاملين لواقع حوكمة المشاريع في القطاع البلدي بمنطقة الرياض. فقد أظهرت النتائج أن مديري الإدارات والمشروعات والمستشارين الفنيين يمتلكون مستويات أعلى من الإدراك مقارنة بالموظفين الإداريين وممثلي المقاولين والاستشاريين.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الوظائف القيادية والفنية العليا تتطلب مشاركة مباشرة في عمليات التخطيط والرقابة واتخاذ القرار وإدارة المخاطر، وهي جميعها مكونات أساسية لمنظومة الحوكمة. كما أن شاغلي هذه الوظائف يكونون أكثر اطلاعاً على السياسات التنظيمية واللوائح والإجراءات المؤسسية المرتبطة بإدارة المشاريع.

وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز الوعي بمفاهيم الحوكمة بين العاملين في المستويات التنفيذية والإدارية قد يساهم في رفع مستوى الإدراك المؤسسي العام وتحسين فعالية تطبيق الحوكمة في المشاريع البلدية، بما يدعم تحقيق أهداف التنمية الحضرية ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وبالتالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير
المسمى الوظيفي.

الفرضية الفرعية الخامسة (H2-5): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) نظراً لأن متغير سنوات الخبرة المهنية يتكون من أربع فئات هي: أقل من 5 سنوات، 5-10 سنوات، 11-20 سنة، أكثر من 20 سنة. وتظهر الجداول الآتية نتائج الاختبار:

الجدول (32). الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع التي تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية

سنوات الخبرة المهنية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	41	3.72	0.67
سنوات 5 – 10	103	3.94	0.60
سنة 11 – 20	132	4.12	0.52
أكثر من 20 سنة	74	4.26	0.48

يتضح من الجدول وجود تباين في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تبعاً لسنوات الخبرة المهنية. فقد سجلت فئة أكثر من 20 سنة خبرة أعلى متوسط حسابي بلغ (4.26)، تلتها فئة 11-20 سنة بمتوسط حسابي بلغ (4.12)، ثم فئة 5-10 سنوات بمتوسط بلغ (3.94)، في حين سجلت فئة أقل من 5 سنوات أدنى متوسط حسابي بلغ (3.72).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اتجاه تصاعدي في مستوى إدراك حوكمة المشاريع كلما زادت سنوات الخبرة المهنية. ويعكس ذلك الأثر المحتمل للخبرة العملية في تعزيز معرفة العاملين بالإجراءات التنظيمية وممارسات الحوكمة وآليات الرقابة المؤسسية وإدارة المشاريع. إلا أن التأكد من دلالة هذه الفروق إحصائياً يتطلب إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي.

الجدول (33). تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية (H2-5)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig. مستوى الدلالة
بين المجموعات	11.284	3	3.761	11.927	0.000
داخل المجموعات	109.091	346	0.315		
المجموع	120.375	349			

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة اختبار (F) بلغت (11.927)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

وتعني هذه النتيجة أن مستوى إدراك العاملين لممارسات حوكمة المشاريع يختلف باختلاف سنوات خبرتهم المهنية، وأن الخبرة تعد عاملاً مؤثراً في تقييم واقع الحوكمة داخل القطاع البلدي. ونظراً لوجود فروق دالة إحصائية فقد تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد اتجاه هذه الفروق.

الجدول (34). اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها بين فئات سنوات الخبرة المهنية

الفئة الأولى	الفئة الثانية	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
أقل من 5 سنوات	سنة 20 – 11	-0.40	0.003
أقل من 5 سنوات	أكثر من 20 سنة	-0.54	0.000
سنوات 5 – 10	أكثر من 20 سنة	-0.32	0.009
سنوات 5 – 10	سنة 20 – 11	-0.18	0.074
سنة 20 – 11	أكثر من 20 سنة	-0.14	0.196
أقل من 5 سنوات	سنوات 5 – 10	-0.22	0.058

يتضح من نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) أن الفروق الدالة إحصائياً تركزت بين أصحاب الخبرات المرتفعة وأصحاب الخبرات المحدودة. فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة أقل من 5 سنوات وكل من فئتي 11-20 سنة وأكثر من 20 سنة لصالح الفئات الأكثر خبرة.

كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة بين فئة 5-10 سنوات وفئة أكثر من 20 سنة لصالح أصحاب الخبرة الأعلى. في المقابل لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين فئتي 11-20 سنة وأكثر من 20 سنة، مما يشير إلى تقارب مستوى الإدراك بين أصحاب الخبرات الطويلة.

وتؤكد هذه النتائج أن الخبرة المهنية الطويلة تسهم في تعزيز فهم العاملين لمفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها العملية داخل المشاريع البلدية، نظراً لتعرضهم المستمر للأنظمة والإجراءات التنظيمية والتحديات الإدارية المرتبطة بإدارة المشاريع.

بما أن قيمة الدلالة الإحصائية في اختبار تحليل التباين الأحادي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة (H2-5) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

تشير النتائج إلى أن سنوات الخبرة المهنية تعد من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل تصورات العاملين نحو حوكمة المشاريع في القطاع البلدي بمنطقة الرياض. فقد أظهرت النتائج أن العاملين ذوي الخبرة الطويلة، ولا سيما أصحاب الخبرة التي تزيد على عشرين عاماً، سجلوا أعلى مستويات الإدراك لممارسات الحوكمة مقارنة بالعاملين الأقل خبرة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الخبرة المهنية الطويلة تمنح العاملين فرصة أكبر للتعامل مع مختلف مراحل دورة حياة المشروع، والمشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، إضافة إلى التعامل مع الأنظمة الرقابية ومتطلبات الامتثال المؤسسي وإدارة المخاطر. وهذا التراكم المعرفي والمهني يسهم في رفع مستوى الوعي بأهمية الحوكمة ودورها في نجاح المشاريع.

كما أن أصحاب الخبرات المرتفعة غالباً ما يشغلون مناصب إشرافية أو قيادية تتيح لهم الاطلاع بصورة أوسع على السياسات والإجراءات التنظيمية، مما يعزز قدرتهم على تقييم مستوى الحوكمة داخل مؤسساتهم بشكل أكثر دقة مقارنة بالعاملين حديثي الخبرة.

وتنسجم هذه النتيجة مع الأدبيات الإدارية التي تؤكد أن الخبرة المهنية تمثل أحد العوامل الرئيسة المؤثرة في تطوير الإدراك التنظيمي والقدرة على فهم النظم الإدارية الحديثة، ومنها أنظمة حوكمة المشاريع. كما تؤكد أهمية الاستفادة من الخبرات المتراكمة للعاملين ذوي الخبرة الطويلة في نقل المعرفة وتعزيز ثقافة الحوكمة داخل الجهات البلدية بما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وبالتالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير سنوات الخبرة المهنية.

الفرضية الفرعية السادسة (H2-6): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير الشهادات الاحترافية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجداول الآتية تظهر نتائج الاختبار:

الجدول (35). الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع التي تعزى لمتغير الشهادات الاحترافية

الشهادة الاحترافية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
PMP	98	4.26	0.47
RMP	42	4.19	0.51
شهادة الهيئة السعودية للمهندسين	105	4.08	0.56
لا يوجد	84	3.79	0.62
غير ذلك	21	3.93	0.59

يتضح من الجدول وجود اختلاف في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تبعاً للشهادات الاحترافية. فقد سجل الحاصلون على شهادة PMP أعلى متوسط حسابي بلغ (4.26)، يليهم الحاصلون على شهادة RMP بمتوسط بلغ (4.19)، ثم الحاصلون على شهادة الهيئة السعودية للمهندسين بمتوسط (4.08)، في حين سجل الأفراد الذين لا يحملون أي شهادة احترافية أدنى متوسط حسابي بلغ (3.79).

وتشير هذه النتائج بصورة أولية إلى أن الحاصلين على شهادات احترافية متخصصة في إدارة المشاريع وإدارة المخاطر يمتلكون إدراكاً أعلى لممارسات حوكمة المشاريع مقارنة بغير الحاصلين على شهادات احترافية. وقد يرجع ذلك إلى ما توفره هذه الشهادات من معرفة متقدمة بالمفاهيم التنظيمية والرقابية وإدارة المخاطر ومؤشرات الأداء والحوكمة المؤسسية. إلا أن التأكد من دلالة هذه الفروق إحصائياً يتطلب تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي.

الجدول (36). تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية (H2-6)

مصدر التباين مجموع المربعات درجات الحرية متوسط المربعات F قيمة Sig. مستوى الدلالة

بين المجموعات	10.863	4	2.716	8.914	0.000
داخل المجموعات	105.137	345	0.305		
المجموع	116.000	349			

تشير نتائج الجدول (30) إلى أن قيمة اختبار (F) بلغت (8.914)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير الشهادات الاحترافية.

وتعني هذه النتيجة أن امتلاك شهادات احترافية متخصصة يؤثر في مستوى إدراك العاملين لممارسات حوكمة المشاريع داخل القطاع البلدي. وبما أن الفروق كانت دالة إحصائياً، فقد تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد اتجاه هذه الفروق ومصدرها.

الجدول (37). اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها بين فئات الشهادات الاحترافية

الفئة الأولى	الفئة الثانية	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
PMP	لا يوجد	0.47	0.000
RMP	لا يوجد	0.40	0.003
شهادة الهيئة السعودية للمهندسين	لا يوجد	0.29	0.011
PMP	شهادة الهيئة السعودية للمهندسين	0.18	0.082
PMP	غير ذلك	0.33	0.027
RMP	غير ذلك	0.26	0.049

يتضح من نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) أن الفروق الدالة إحصائياً تركزت بصورة رئيسة لصالح الحاصلين على شهادات PMP و RMP وشهادة الهيئة السعودية للمهندسين مقارنة بالأفراد الذين لا يحملون شهادات احترافية.

فقد تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الحاصلين على شهادة PMP والأفراد الذين لا يحملون أي شهادة احترافية لصالح الحاصلين على PMP، كما ظهرت فروق دالة بين الحاصلين على شهادة RMP وفئة لا يوجد لصالح الحاصلين على RMP. كذلك أظهرت النتائج وجود فروق دالة بين الحاصلين على شهادة الهيئة السعودية للمهندسين والأفراد غير الحاصلين على شهادات احترافية لصالح الحاصلين على الشهادة المهنية.

وتشير هذه النتائج إلى أن الشهادات الاحترافية المتخصصة تسهم في تعزيز فهم العاملين لمفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها العملية داخل المشاريع البلدية، نظراً لما تتضمنه هذه الشهادات من معارف ومهارات متقدمة في إدارة المشاريع وإدارة المخاطر والرقابة والأداء المؤسسي، بما أن قيمة الدلالة الإحصائية في اختبار تحليل التباين الأحادي بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة (H2-6).

تشير النتائج إلى أن الشهادات الاحترافية تعد من العوامل المؤثرة في مستوى إدراك العاملين لواقع حوكمة المشاريع في القطاع البلدي بمنطقة الرياض. فقد أظهرت النتائج أن الحاصلين على شهادات PMP و RMP سجلوا أعلى المتوسطات الحسابية، مما يدل على أن التأهيل المهني المتخصص يسهم في رفع مستوى الوعي بممارسات الحوكمة وأهميتها في نجاح المشاريع واستدامتها.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن برامج الشهادات الاحترافية تتضمن موضوعات متقدمة في التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والرقابة، وقياس الأداء، وإدارة أصحاب المصلحة، وهي جميعها عناصر ترتبط بصورة مباشرة بمنظومة حوكمة المشاريع. لذلك فإن الحاصلين على هذه الشهادات يكونون أكثر قدرة على تقييم مدى تطبيق الحوكمة داخل الجهات البلدية مقارنة بغير الحاصلين عليها.

كما تشير النتائج إلى أن الفروق كانت أوضح بين الحاصلين على الشهادات الاحترافية وبين الأفراد الذين لا يحملون أي شهادة مهنية، مما يؤكد أهمية الاستثمار في التأهيل الاحترافي للعاملين في مجال إدارة المشاريع البلدية. ويمكن أن يسهم ذلك في رفع مستوى النضج الحوكمي وتحسين جودة اتخاذ القرار وتعزيز الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر داخل المشاريع الحكومية.

وتتفق هذه النتيجة مع التوجهات الحديثة في إدارة المشاريع التي تؤكد أن الكفاءات المهنية المعتمدة تمثل أحد أهم عوامل نجاح المشاريع وتحقيق الاستدامة المؤسسية، كما تنسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى تطوير رأس المال البشري ورفع كفاءة الأداء الحكومي وتعزيز تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع. وبالتالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير الشهادات الاحترافية.

H2-7: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير جهة العمل.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) والجداول الآتية تبين نتائج الاختبار:

الجدول (38). الاختلافات في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع التي تعزى لمتغير جهة العمل

جهة العمل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أمانة منطقة الرياض / وزارة البلديات والإسكان	112	4.18	0.52
شركة مقاولات	141	3.89	0.61
مكتب استشاري	63	4.12	0.55
جهة شبه حكومية	34	4.05	0.57

يتضح من الجدول وجود تباين في المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تبعاً لمتغير جهة العمل. حيث سجلت فئة أمانة منطقة الرياض/وزارة البلديات والإسكان أعلى متوسط حسابي بلغ (4.18)، تلتها فئة المكتب الاستشاري بمتوسط بلغ (4.12)، ثم فئة الجهة شبه الحكومية بمتوسط (4.05)، في حين سجلت فئة شركات المقاولات أدنى متوسط حسابي بلغ (3.89).

وتشير هذه النتائج إلى وجود اختلاف أولي في إدراك مستوى حوكمة المشاريع بين العاملين في الجهات الحكومية والاستشارية مقارنة بالعاملين في شركات المقاولات، إلا أن الحكم على دلالة هذه الفروق يتطلب إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الجدول (39). تحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة الفرضية (H2-7)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F قيمة	Sig. مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.964	3	2.655	8.421	0.000
داخل المجموعات	109.231	346	0.316		
المجموع	117.195	349			

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة اختبار (F) بلغت (8.421)، كما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير جهة العمل.

وتعني هذه النتيجة أن إدراك ممارسات حوكمة المشاريع يختلف باختلاف طبيعة الجهة التي يعمل بها المبحوث، مما يستدعي إجراء اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر هذه الفروق واتجاهها.

الجدول (40). اختبار المقارنات البعدية (LSD) لتحديد مصدر الفروق واتجاهها تبعاً لجهة العمل

الفئة الأولى	الفئة الثانية	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة
أمانة الرياض	شركة مقاولات	0.29	0.000
أمانة الرياض	مكتب استشاري	0.06	0.418
أمانة الرياض	جهة شبه حكومية	0.13	0.092
مكتب استشاري	شركة مقاولات	0.23	0.006
جهة شبه حكومية	شركة مقاولات	0.16	0.031
مكتب استشاري	جهة شبه حكومية	0.07	0.512

توضح نتائج اختبار المقارنات البعدية (LSD) أن الفروق الدالة إحصائياً تركزت بشكل رئيسي بين شركات المقاولات وبقية الجهات، حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين شركات المقاولات وكل من أمانة منطقة الرياض والمكاتب الاستشارية والجهات شبه الحكومية، وجميعها لصالح الجهات الحكومية والاستشارية.

كما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين أمانة الرياض والمكاتب الاستشارية، أو بين المكاتب الاستشارية والجهات شبه الحكومية، مما يشير إلى تقارب مستويات إدراك الحوكمة بين هذه الجهات.

وتعكس هذه النتائج أن العاملين في الجهات الحكومية والاستشارية يمتلكون تصوراً أعلى لممارسات حوكمة المشاريع مقارنة بالعاملين في شركات المقاولات، وقد يعود ذلك إلى أن الجهات الحكومية والاستشارية تكون أكثر ارتباطاً بوضع السياسات والرقابة والامتثال ومتابعة مؤشرات الأداء، بينما يتركز عمل شركات المقاولات بشكل أكبر على التنفيذ الميداني.

بما أن قيمة الدلالة الإحصائية بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، فإنه يتم قبول الفرضية البديلة (H2-7) التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير جهة العمل.

تشير النتائج إلى أن جهة العمل تمثل عاملاً مؤثراً في تشكيل تصورات العاملين حول حوكمة المشاريع في القطاع البلدي بمنطقة الرياض. فقد أظهرت النتائج أن العاملين في الجهات الحكومية والاستشارية سجلوا مستويات أعلى في إدراك الحوكمة مقارنة بالعاملين في شركات المقاولات.

ويمكن تفسير ذلك بأن الجهات الحكومية والاستشارية تكون أكثر ارتباطاً بالجوانب التنظيمية والإشرافية والرقابية لمشاريع الحوكمة، مثل وضع المعايير، ومتابعة الأداء، وضمان الامتثال للأنظمة، في حين يتركز دور شركات المقاولات بشكل أكبر على التنفيذ الميداني، مما قد يحد من مستوى الاطلاع المباشر على الجوانب الحوكمية الاستراتيجية.

كما تعكس هذه النتيجة أهمية تعزيز التكامل بين الجهات المختلفة المشاركة في المشاريع البلدية، بما يضمن رفع مستوى الوعي المشترك بممارسات الحوكمة، وتحسين التنسيق بين الجهات المالكة والمستشارين والمقاولين، بما يساهم في رفع كفاءة المشاريع وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير البنية التحتية وتحسين جودة الحياة. وبالتالي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول حوكمة المشاريع تعزى لمتغير جهة العمل.

5-2-4. تلخيص النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع البلدية في منطقة الرياض وطبيعة العلاقة بينهما في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. أظهرت النتائج أن واقع حوكمة المشاريع في القطاع البلدي بمنطقة الرياض جاء بدرجة مرتفعة، مما يدل على ارتفاع مستوى نضج ممارسات الحوكمة داخل الجهات البلدية، ولاسيما في الجوانب المتعلقة بالشفافية، والامتثال للأنظمة، والحوكمة الرقمية، وإدارة المخاطر، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، بما يعكس التطور الذي شهدته منظومة إدارة المشاريع الحكومية في إطار برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030.

2. بينت النتائج أن مستوى نجاح المشاريع البلدية جاء بدرجة مرتفعة، حيث حققت المشاريع مستويات عالية في الالتزام بالمواصفات الفنية، وتحقيق معايير الجودة والسلامة المهنية، وتحسين المشهد الحضري والبنية التحتية، ودعم جودة الحياة، مع وجود فرص للتحسين في الجوانب المتعلقة بالمشاركة المجتمعية، وتعظيم الأثر الاقتصادي، وزيادة مساهمة المشاريع في التنمية المستدامة.

3. كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين حوكمة المشاريع ونجاح المشاريع البلدية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.784$)، مما يؤكد أن تحسن مستوى تطبيق الحوكمة يرتبط بارتفاع مستوى نجاح المشاريع البلدية.

4. أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن حوكمة المشاريع تؤثر تأثيراً إيجابياً معنوياً في نجاح المشاريع البلدية، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري ($Beta = 0.784$)، وبلغت قيمة ($Sig = 0.000$)، وهو ما يدل على أن تعزيز تطبيق الحوكمة يساهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

5. أظهرت نتائج اختبار الفروق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغير الجنس، مما يشير إلى أن إدراك ممارسات الحوكمة لا يختلف بين الذكور والإناث .
 6. كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير العمر، حيث ارتفع مستوى إدراك حوكمة المشاريع لدى الفئات العمرية الأكبر، وهو ما يعكس أثر الخبرة التراكمية في فهم ممارسات الحوكمة .
 7. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي، حيث سجل أصحاب الدراسات العليا مستويات أعلى في إدراك ممارسات الحوكمة مقارنة ببقية الفئات .
 8. بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المسمى الوظيفي، إذ سجل مديرو الإدارات والمشروعات والمستشارون الفنيون أعلى مستويات الإدراك، مقارنة بالوظائف التنفيذية والإدارية .
 9. أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الخبرة المهنية، حيث ارتفع مستوى إدراك الحوكمة لدى العاملين ذوي الخبرة الطويلة، وخاصة من تجاوزت خبرتهم عشرين عاماً .
 10. كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الشهادات الاحترافية، حيث سجل الحاصلون على شهادات PMP و RMP أعلى مستويات الإدراك، مما يعكس أثر التأهيل الاحترافي في تعزيز الوعي بممارسات الحوكمة .
- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى جهة العمل، حيث جاء مستوى إدراك الحوكمة أعلى لدى العاملين في الجهات الحكومية والمكاتب الاستشارية مقارنة بالعاملين في شركات المقاولات

3-4. مناقشة النتائج

يُعد هذا الفصل المعترك الحقيقي للبحث العلمي، والمساحة التحليلية الأعمق التي تتجاوز مجرد الاستعراض الوصفي أو السرد الرقعي للبيانات الإحصائية المستخرجة من عينة الدراسة، لتنتقل نحو تفكيك الدلالات الاستراتيجية، والسلوكية، والتنظيمية الكامنة وراء هذه الأرقام. إن الغاية الجوهرية من هذه المناقشة الموسعة هي بناء جسر معرفي متين يربط بين المخرجات الميدانية الإمبريقية التي أفرزتها استجابات الممارسين في أمانة منطقة الرياض، وبين البناء النظري المعقد الذي تم تأسيسه سلفاً في فصول الدراسة، مع الارتكاز الحصري على النظريات الإدارية المعاصرة والأدبيات العلمية الموثقة. تتجلى أهمية هذه القراءة التحليلية في كون القطاع البلدي في العاصمة السعودية يعيش مخاضاً تحولياً غير مسبوق، ينتقل فيه من نماذج الإدارة الرعوية التقليدية التي كانت تكتفي بتسيير الأعمال اليومية، إلى تبني فلسفة "الدولة التنموية الحديثة" الموجهة بالنتائج، وذلك استجابة للضغوط المعيارية والتشريعية التي تفرضها مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 (رؤية السعودية 2030، 2016).

وفي هذا السياق المعقد المليء بالتحديات الديموغرافية والبيئية والاقتصادية، لا يمكن النظر إلى أدوات حوكمة المشاريع بوصفها مجرد لوائح بيروقراطية جامدة، بل هي في جوهرها نظام ديناميكي حي يتفاعل مع السلوك الإنساني للمهندسين والقيادات، ومع التقنيات الرقمية الناشئة، ومع تطلعات المجتمع الحضري في مدينة الرياض. سيتم في هذا القسم تفكيك استجابات العينة المكونة من (350) ممارساً هندسياً وإدارياً، ووضعها تحت مجهر النظريات المفسرة مثل

"النظرية المؤسسية"، و"نظرية الوكالة"، و"نظرية أصحاب المصلحة"، و"نظرية الإشراف"، لتشخيص واقع نضج الحوكمة بدقة متناهية، وبيان الأثر الحقيقي للموس لهذا النضج على استدامة ونجاح المشاريع الحضرية التي تشكل العصب الحيوي لجودة الحياة في الرياض، وذلك وفقاً لتسلسل أسئلة الدراسة وفرضياتها الرئيسة والفرعية

1-3-4. مناقشة النتائج وفق أسئلة الدراسة

ينطلق هذا القسم من تفكيك الإجابات الإحصائية المرتبطة بأسئلة الدراسة الثلاثة المحورية، محاولاً الغوص في الأسباب الجذرية التي شكلت قنوات واتجاهات عينة الدراسة نحو واقع الحوكمة، ومخرجات الاستدامة، وطبيعة الارتباط الوثيق بينهما.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول المتعلق بواقع حوكمة المشاريع ومستوى نضجها في القطاع البلدي بمنطقة الرياض

أسفرت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد العينة عن نتيجة استراتيجية بالغة الدلالة، حيث جاء التقييم الكلي لواقع نضج حوكمة المشاريع في القطاع البلدي بدرجة (مرتفعة)، محققاً متوسطاً حسابياً كلياً بلغ (4.05 من 5) بانحراف معياري قدره (0.86). إن هذه النتيجة الإيجابية القوية لا تمثل مجرد رضا وظيفي عابر، بل تشكل دليلاً ميدانياً قاطعاً على حدوث "تحول مؤسسي عميق" (Profound Institutional Shift) في منظومة العمل البلدي بالعاصمة. ويمكن تفسير هذا النضج المرتفع من خلال عدسة "النظرية المؤسسية" (Institutional Theory) التي تؤكد أن المنظمات الكبرى لا تتغير بمحض إرادتها التشغيلية فحسب، بل استجابة لحزمة من الضغوط البيئية للحصول على الشرعية المؤسسية (Mahmud, 2017). ففي حالة أمانة منطقة الرياض، تُرجمت الضغوط "القسرية" الآتية من التشريعات المركزية الصارمة لهيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO, 2025)، والضغوط "المعيارية" النابعة من انتشار أفضل الممارسات الهندسية العالمية، إلى ممارسة يومية راسخة تتسم بالشفافية والامتثال.

ولفهم أبعاد هذا النضج بشكل أدق، يتطلب الأمر تشرح الفقرات الأعلى والتقييمات الأدنى في هذا المحور لتحديد مناطق القوة وفرص التحسين. لقد تصدرت العبارة المتعلقة بدور منصة "اعتماد" في ضمان شفافية كاملة في ترسية المناقصات الحكومية الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ (4.42، بدرجة مرتفعة جداً). يمثل هذا الرقم انتصاراً حقيقياً لمفهوم "التحول الرقمي كممكّن للحوكمة". ومن منظور "نظرية الوكالة" (Agency Theory)، تُعد مشكلة تفاوت المعلومات وتضارب المصالح بين "الأصيل" (الدولة ممثلة في الأمانة) و"الوكيل" (شركات المقاولات) التحدي الأكبر الذي يستنزف ميزانيات المشاريع (Steinfeld, 2023). وقد نجحت منصة "اعتماد" في معالجة هذه المعضلة الهيكلية من خلال رقمنة دورة المشتريات بالكامل وإتاحة البيانات بشفافية مطلقة، مما قضى على مساحات الاجتهاد الشخصي والبيروقراطية المظلمة. وتنسجم هذه النتيجة بشكل تام ومباشر مع مخرجات دراسة (علي وآخرون، 2024)، التي أثبتت أن الحوكمة الرقمية هي صمام الأمان الفعلي لتقليص التجاوزات المالية، كما تتفق مع استنتاجات (Tumpa & Naeni, 2025) التي أوضحت أن الأنظمة المركزية الرقمية تمكن الإدارات العليا من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات حية تحد من التلاعب وتقوض ظاهرة "الغسيل الأخضر" في العطاءات.

في المرتبة الثانية، برزت العبارة الخاصة بتحديد أهداف المشاريع بوضوح بما يضمن مواءمتها مع استراتيجية الرياض 2030، مسجلة متوسطاً حسابياً بلغ (4.38). إن هذا الإدراك العالي للمواءمة الاستراتيجية يعكس نجاحاً جوهرياً لنموذج "الإدارة العامة الجديدة" (New Public Management) المطبق في القطاع البلدي، والذي يستهدف التخلي عن أساليب الإدارة التقليدية القائمة على تسيير الميزانيات السنوية، والتحول نحو التخطيط الموجه بالنتائج الاستراتيجية والمؤشرات الملموسة (Al-Hajj, 2020). ويشير هذا المؤشر إلى أن صانع القرار الحضري في العاصمة تمكن من كسر ظاهرة "التفتت المؤسسي" (Institutional Fragmentation) التي حذرت منها دراسة (Bahreldin et al, 2025)، ونجح في صهر الغايات الوطنية الكبرى ضمن دورة حياة المشروع البلدي منذ مرحلة التصميم الأولى.

كما حصدت عبارة توفير الحوكمة لبيئة عمل تعزز الشفافية والنزاهة الإدارية (مكافحة الفساد) المرتبة الثالثة بمتوسط (4.35). وتكتسب هذه النتيجة وزناً استراتيجياً هائلاً بالنظر إلى طبيعة قطاع التشييد والبناء الذي يُصنف عالمياً كأحد أكثر القطاعات عرضة لمخاطر الهدر والتجاوزات نتيجة تشابك سلاسل الإمداد وتعدد أصحاب المصلحة. ويتفق هذا المؤشر الميداني بقوة مع تحليل (Alghuried, 2025) الذي استخدم عملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP) ليثبت أن "الامتثال الصارم لقواعد وبروتوكولات مكافحة الفساد" يُعد العامل الحرج الأول والأكثر حساسية لضمان نجاح المشاريع المستدامة في المملكة العربية السعودية، إذ لا يمكن للاستدامة البيئية أو الفنية أن تنمو في تربة تفتقر للنزاهة المالية والمؤسسية.

على النقيض من هذه النجاحات البارزة، تبرز ضرورة علمية ونقدية لقراءة الفقرات التي سجلت متوسطات متدنية نسبياً (وإن ظلت في نطاق التقييم المتوسط). فقد سجلت العبارة المتعلقة بامتلاك مديري المشاريع لصلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الميدانية الحرجة متوسطاً بلغ (3.61)، بالمرتبة (16)، تلتها في المرتبة الأخيرة العبارة الخاصة بضمان الحوكمة لكفاءة الإنفاق من خلال المراجعة الدورية للموازنات التقديرية بمتوسط (3.54). تحمل هذه الأرقام دلالات تحليلية عميقة تكشف عن الوجه الآخر للإصلاحات المؤسسية الصارمة؛ فبينما نجحت المركزية الرقابية (عبر منصات اعتماد وتوجيهات EXPRO) في ضبط الهدر وفرض الشفافية، إلا أنها خلقت في الوقت ذاته نوعاً من "الجمود البيروقراطي" الذي سلب مديري المشاريع الميدانيين قدرتهم على المناورة وإحداث تدخلات سريعة لتصحيح الانحرافات التشغيلية. وتتوافق هذه الإشكالية بشكل مقلق مع تحذيرات دراسة (Ika et al, 2024)، التي أكدت على أن البيئات المعقدة والمتغيرة تتطلب "حوكمة تكيفية ورشيقة" تسمح للمديرين بالتعديل الفوري لمسارات العمل لمجابهة الأزمات. كما يستدعي هذا الخلل الالتفات إلى نموذج "الإدارة الريادية المستدامة" (S-EPM) الذي اقترحه (Lutfur Rahman et al, 2026)، والذي يطالب بمنح قيادات المشاريع صلاحيات ريادية تمكنهم من التكيف مع تقلبات سلاسل الإمداد دون انتظار موافقات مركزية معقدة قد تؤدي لتجاوز الجدول الزمني. إن الانخفاض النسبي في كفاءة مراجعة الموازنات يشير بوضوح إلى تأثر المشاريع بالتضخم العالمي لأسعار مواد البناء، وصعوبة عكس هذه المتغيرات السوقية السريعة ضمن الهياكل التعاقدية الحكومية الثابتة.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني المتعلق بواقع نجاح المشاريع البلدية في القطاع البلدي بمنطقة الرياض وفق رؤية 2030

عند الانتقال إلى تقييم المتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع البلدية، أظهرت البيانات الإحصائية أن مستوى النجاح قد بلغ درجة (مرتفعة)، بمتوسط حسابي كلي قدره (4.13 من 5) وانحراف معياري قدره (0.88). تعتبر هذه القراءة الإحصائية برهاناً عملياً على أن فلسفة الاستدامة قد تغلغلت بالفعل في النسيج الحضري للعاصمة. والأمر اللافت للانتباه هنا هو أن مقاييس النجاح قد تمرت وتجاوزت المفهوم الهندسي الكلاسيكي الضيق المعروف بـ "المثلث الحديدي لإدارة المشاريع" (والذي يقتصر على الالتزام بالوقت، التكلفة، والمواصفات)، لتعانق بقوة مفهوم "الاستدامة الحضرية متعددة الأبعاد" التي توازن بين البيئة والمجتمع والاقتصاد، استجابةً للمبادئ التوجيهية للهدف الحادي عشر من أهداف التنمية المستدامة (SDG 11).

بالنظر إلى الفقرات الأعلى تقييماً، نجد أن الالتزام بأعلى معايير الأمن والسلامة المهنية أثناء التنفيذ احتل صدارة المؤشرات بمتوسط (4.36). يدل هذا المؤشر على نضج ثقافة حماية الأرواح والالتزام بأكواد السلامة المحدثة، وهو يعكس تأثيراً مباشراً لمبدأ "سيادة القانون والامتثال" الذي أشار إليه (Higazey, 2025) كأقوى العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي في الرياض. تلاه مباشرة مساهمة المخرجات في رفع جاهزية البنية التحتية للنمو السكاني بمتوسط (4.35)، وتطابق المخرجات مع المواصفات الفنية المعتمدة بمتوسط (4.32). إن هذا التفوق الحاسم في الجوانب "الفنية والبنوية" يعكس إرثاً هندسياً قوياً في القطاع البلدي، وقدرة استثنائية على تنفيذ تصاميم إنشائية معقدة تواكب الطفرة الديموغرافية المتسارعة التي تشهدها العاصمة بهدف استيعاب ملايين السكان الإضافيين بحلول 2030.

بيد أن البعد الأكثر إشراقاً في نتائج هذا المحور هو الإجماع الواضح على نجاح المشاريع في تلبية متطلبات "الاستدامة الاجتماعية والبيئية". فقد نال مؤشر تحسين المشهد الحضري وتقليل التشوهات البصرية تقييماً مرتفعاً (4.28)، يليه تحقيق الأنسنة والتحفيز على المشي (4.22)، ومشاريع التشجير وخفض الحرارة (4.15). تقدم هذه الأرقام دعماً لا يقبل الشك لفعالية استراتيجية استدامة الرياض والمشاريع المليارية الكبرى كمشروع "الرياض الخضراء". ويُفسر هذا النجاح العميق من خلال "نظرية أصحاب المصلحة" (Stakeholder Theory) التي تحتم ألا يُقاس نجاح المشروع بإنجازته الهندسي فقط، بل بمدى تعظيمه للمنفعة العامة وتلبيته لاحتياجات المجتمع المحلي والبيئة المحيطة (Sarturi et al., 2023). وتصادق هذه النتائج بقوة على توصيات دراسة (Alzamil, 2024) التي أكدت على أولوية دمج مبادئ جودة الحياة وال فراغات الخضراء في التشريعات العمرانية لمقاومة قسوة المناخ الصحراوي، وتتوافق مع تأكيدات (Elhassan, 2026) حول دور حوكمة التصميم الحضري في الحد من ظاهرة الجزر الحرارية وتقليل الانبعاثات، مما يحول الرياض إلى مدينة صديقة للإنسان.

في المقابل، تقتضي الأمانة العلمية التوقف مطولاً عند المؤشرات التي سجلت أقل المتوسطات الحسابية ضمن هذا المحور. فقد تذيلت العبارة الخاصة بمساهمة المشاريع في رفع نسبة تملك المساكن القائمة بمتوسط (3.55)، تلتها المساهمة في تحقيق التنوع الاقتصادي غير النفطي بمتوسط (3.61)، ثم تحقيق وفورات مالية ناتجة عن كفاءة استخدام الموارد بمتوسط (3.68)، وأخيراً الالتزام بالميزانيات دون تجاوزات مالية (3.74). إن قراءة هذه المؤشرات المنخفضة نسبياً تفتح باباً واسعاً للتحليل الاقتصادي والسياساتي.

بالنسبة لتدني التقييم في جوانب الإسكان والتنوع الاقتصادي الماكروي، يُمكن تفسير ذلك من خلال ظاهرة "التفتت المؤسسي والتشريعي" التي تناولتها دراسة (Bahreldin et al., 2025). فهذه الأهداف الوطنية الكبرى هي أهداف عابرة

للقطاعات، وتتطلب تضافراً شديداً التعقيد بين السياسات النقدية والتمويلية للبنك المركزي، وتشريعات وزارة الإسكان، والمحفظات الاستثمارية الأجنبية، وبالتالي لا يمكن للقطاع البلدي بآلياته التنفيذية منفرداً أن يتحمل عبء تحقيقها بصورة مباشرة، وهو ما أدركه أفراد العينة بوعي مبني عالٍ. أما فيما يخص الانخفاض الملحوظ في مؤشرات "الوفورات المالية" و"الالتزام بالميزانيات"، فهو يعكس المعاناة الحقيقية والميدانية لمديري المشاريع في مواجهة الصدمات الاقتصادية الخارجية (External Shocks). وتتطابق هذه الإشكالية بشكل مقلق مع ما أورده تقرير المنظمة العالمية لإدارة المشاريع الخضراء (GPM Global, 2024)، والذي كشف عن فجوة هائلة بين التخطيط النظري والتنفيذ الميداني جراء الكوارث المناخية والتضخم العالمي الذي يضرب سلاسل التوريد. إن غياب آليات التكيف المالي السريع يعرض مقاولي القطاع البلدي لضغوط هائلة، ويفسر سبب عدم قدرتهم على تحقيق وفورات مالية ملموسة في ظل ارتفاع أسعار المواد الأولية وندرة العمالة المتخصصة أحياناً.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث المتعلق بطبيعة العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها

كان الهدف من هذا السؤال هو اختبار الارتباط الإحصائي المباشر بين منظومة الحوكمة المؤسسية ككل وبين مخرجات المشاريع، وقد أفرز تحليل الارتباط باستخدام معامل (بيرسون - Pearson) نتيجة محورية وحاسمة؛ حيث بلغت قيمة الارتباط ($r = 0.784$) بمستوى دلالة إحصائية قاطع ($\text{Sig} = 0.000$). يُترجم هذا الرقم إحصائياً بوجود "علاقة ارتباط طردية قوية جداً وذات دلالة عالية" بين المتغيرين. والرسالة الإدارية المستنبطة هنا واضحة وصريحة: إن الحوكمة ليست عبئاً إدارياً إضافياً يعوق الإنجاز، بل هي "المحرك الأساسي والضامن الأكبر" لنجاح وتأمين استدامة المشاريع. كلما ازدادت جرعة الشفافية، وترسخت المساءلة، وتعمقت الرقابة الرقمية، ارتفعت في المقابل جودة المخرجات الهندسية وانخفضت احتمالات التعثر المالي والزمني.

هذه النتيجة الميدانية القوية تجد صدًى وتطابقاً استثنائياً في الأدبيات المعاصرة. فعلى المستوى المحلي، تتفق تماماً مع مخرجات دراسة (السليمان، 2025) التي طبقت على قطاع الشركات العائلية الكبرى ووجدت ارتباطاً هائلاً (0.912) بين الحوكمة ونجاح إدارة المشاريع. هذا التطابق يؤكد مبدأً علمياً هاماً وهو أن "ركائز الحوكمة الرشيدة تُعد مبادئ إدارية كونية متجاوزة للقطاعات"، حيث تؤتي ثمارها بفاعلية مطلقة سواء طبقت في أروقة القطاع العام الحكومي أو داخل كيانات القطاع الخاص.

وعلى الصعيد الدولي، يقدم لنا النموذج المعقد الذي طوره (Ahmad et al., 2026) تفسيراً عميقاً لهذه العلاقة الطردية؛ فالحوكمة المؤسسية (خاصة تلك المدعومة بأنظمة المراقبة الرقمية) تخلق ما يسمى بـ "الضغط الإيجابي" على كافة أطراف المشروع. هذا الضغط الرقابي يجبر الشركات والمهندسين على التخلي عن الحلول التقليدية المستنزفة للموارد، ويدفعهم نحو تبني "الابتكار الأخضر" (Green Innovation) واستخدام مواد وأساليب تشييد غير تقليدية لتلبية المعايير الصارمة دون تجاوز الميزانية. علاوة على ذلك، تُسهّم الحوكمة وفق مبادئ "الإدارة الريادية المستدامة" (Lutfur Rahman et al., 2026) في توفير بيئة تنظيمية مستقرة وعادلة، مما يخفض بشكل كبير من حالة "عدم اليقين" ويشجع القطاع الخاص (عبر عقود PPP) على ضخ رؤوس أموال ضخمة في البنية التحتية، وهو ما ينعكس آلياً على سرعة الإنجاز وجودة المرافق التي تسلم للمجتمع.

2-3-4. مناقشة نتائج اختبار الفرضيات:

ينتقل التحليل في هذا القسم من استكشاف الارتباطات الظاهرية إلى اختبار العلاقات السببية والتأثيرية المباشرة التي تحكم الظاهرة المدروسة، فضلاً عن تفكيك التباينات الإدراكية بين شرائح المجتمع الوظيفي، وذلك من خلال اختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية التي بُني عليها البحث.

أولاً: مناقشة اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (1H)

نصت الفرضية الرئيسة الأولى على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المشاريع في استدامة ونجاح المشاريع البلدية بمنطقة الرياض وفق رؤية المملكة 2030". لاختبار هذه العلاقة السببية الجوهرية، تم توظيف أداة "تحليل الانحدار الخطي البسيط" (Simple Linear Regression)، والتي أسفرت عن بيانات استثنائية الأهمية؛ حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.615$)، وقيمة ($F = 555.691$) بدلالة قطعية (0.000)، ومعامل أثر قياسي ($Beta = 0.784$).

إن نسبة التباين المُفسّر البالغة (61.5%) تُعد، وفق المقاييس الإحصائية في بحوث الإدارة والعلوم السلوكية، قوة تفسيرية هائلة ومرتفعة جداً. وتُترجم هذه النسبة إلى حقيقة ميدانية مفادها أن أكثر من ستين بالمائة من التغيرات، والنجاحات، وتجاوز العقبات في مشاريع أمانة الرياض تُعزى بشكل صريح ومباشر إلى وجود "هيكل حوكمة متين". إن الالتزام الصارم بتعليمات ومؤشرات أداء "هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية" (EXPRO, 2025)، واستخدام بوابات المشتريات الموحدة (اعتماد)، وتفعيل مكاتب إدارة المشاريع المؤسسية (PMOs) لم تكن مجرد ترف تنظيمي، بل مثلت الرافعة الاستراتيجية الكبرى التي منعت الهدر وحافظت على مسار الاستدامة. وتندرج هذه القوة التفسيرية العميقة مع دراسة (Higazy, 2025) التي أكدت أن مبادئ الحوكمة تفسر نسبة تتجاوز 82% من الأداء المؤسسي في القطاع الهندسي بالعاصمة الرياض، مما يؤكد أن الإخفاق التشغيلي في مشاريع التشييد هو في جوهره "أزمة حوكمة" قبل أن يكون أزمة تمويل أو نقصاً فنياً في الموارد.

كما يؤكد معامل الأثر الإيجابي القوي (Beta) أن التحسن بوحدة واحدة في الشفافية والمساءلة والرقابة يقابله تحسن جوهري ومباشر في القدرة على تحقيق مستهدفات الأنسنة والاستدامة البيئية وتقليل التلوثات. ويمثل هذا إثباتاً عملياً لجدوى نموذج "الإدارة العامة الجديدة" (NPM) والنظريات المعاصرة التي تسعى لإعادة ابتكار آليات العمل الحكومي ليصبح أكثر توجهاً بالنتائج وقابلية للمساءلة (Al-Hajj, 2020).

بالمقابل، لا يجب أن نغفل عن النسبة المتبقية من التباين غير المفسر (38.5%). إن هذه المساحة الكبيرة تشير بوضوح إلى أن الحوكمة—على أهميتها القصوى—لا تعمل في فراغ معزول، وأن نجاح المشاريع واستدامتها يخضع لمؤثرات حتمية أخرى خارج السيطرة التنظيمية الداخلية. وتشمل هذه المؤثرات: صدمات الاقتصاد الكلي والتقلبات العالمية في أسعار النفط والمواد الخام، والاضطرابات الجيوسياسية التي تعصف بسلاسل التوريد وتؤثر على وفرة التقنيات المستدامة، إضافة إلى "التغيرات المناخية المتطرفة" التي تفرض واقعاً بيئياً قاسياً يصعب التنبؤ بآثاره على المخططات الهندسية. وفي هذا الصدد، تدق دراسة (Ika et al, 2024) ناقوس الخطر بضرورة امتلاك المشاريع الكبرى "لحوكمة تكيفية رشيقة" تستطيع امتصاص هذه الصدمات الكبرى وتعديل مسارات التنفيذ بمرونة فائقة، بدل الاستسلام لانهايار المشاريع بسبب جمود الهياكل التعاقدية. كما تتسق هذه النسبة المتبقية مع تحذيرات التقرير الدولي (GPM)

Global, 2024) من أن الكوارث المناخية باتت المحدد الخفي الذي يهدر جهود الاستدامة إذا لم تكن الإدارة متأهبة بخطط طوارئ ديناميكية.

ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (الفروق الديمغرافية والوظيفية 2H)

شكلت الفرضية الثانية وتفرعاتها السبعة نافذة سيكولوجية وسلوكية بالغة الثراء، حيث سمحت بتفكيك الوعي التنظيمي واستكشاف التباينات الإدراكية بين مختلف فئات وشرائح العاملين تجاه ظاهرة الحوكمة. وقد قدمت هذه الفروق دلالات إدارية لا تقدر بثمن، سيتم مناقشتها وتأصيلها وفق التفصيل الآتي:

1. متغير الجنس (1-2H):

أثبت اختبار (T-Test) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($0.122 = \text{Sig}$) بين الذكور والإناث في إدراك وتصورات مستوى حوكمة المشاريع المطبقة. قد تبدو هذه النتيجة مفاجئة في القطاعات التقليدية، إلا أنها مبررة علمياً وتنظيماً في سياق بيئة العمل الحكومية المعاصرة. يمكن تفسير غياب الفروق من خلال "حيادية" وموضوعية أدوات الحوكمة الحديثة؛ فالأنظمة واللوائح، والمنصات الرقمية الشاملة مثل "اعتماد" و"بلدي"، وأدلة التقييم الذاتي الموحدة لا تفرق بين مهندس ومهندسة في إجراءات سير العمل. هذه الأتمتة الشاملة والممكنات التقنية التي تم استعراضها في دراسة (قوقزة، 2023) أدت إلى توحيد "الثقافة التنظيمية" وصهر الجميع في بوتقة معيارية واحدة، مما جعل الإدراك المهني مستقلاً تماماً عن المتغير البيولوجي أو النوعي للممارس.

2. متغير العمر (2-2H) وسنوات الخبرة المهنية (5-2H):

بينت نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) وجود فروق جوهرية قاطعة ($0.000 = \text{Sig}$) في كلا المتغيرين، حيث اتجهت الفروق لصالح الفئات الأكبر سناً (فوق 55 عاماً) وذوي الخبرة المهنية الطويلة (أكثر من 20 عاماً). يمكن تأصيل هذه النتيجة إدارياً ومعرفياً من زاويتين عميقتين:

- **الزاوية المعرفية والتراكم التاريخي:** تمتلك هذه الشريحة المخزومة حجماً هائلاً من "المعرفة الضمنية" (Tacit Knowledge) والذاكرة المؤسسية. فهم الوحيدون القادرون على إجراء مقارنات ذهنية وتاريخية عميقة بين "حقبة ما قبل رؤية 2030" (والتي اتسمت بمركزية القرار التقليدي، والبيروقراطية الورقية، وضعف أدوات الرقابة المالية)، وبين "حقبة ما بعد الرؤية" (التي تتسم بالشفافية الرقمية للحظية، والمساءلة الدقيقة، والحوكمة المؤسسية الممنهجة). هذا التباين التاريخي يجعلهم أكثر استيعاباً لحجم التغير الجذري، وأكثر تقديرًا لمدى النضج المتقدم الذي وصل إليه القطاع البلدي اليوم مقارنة بالكوادر الشابة التي بدأت مسيرتها في بيئة ناضجة سلفاً.
- **الزاوية السلوكية والنظرية:** تُفسر "نظرية الإشراف" (Stewardship Theory) هذا الإدراك المرتفع بشكل مثالي؛ حيث يتولد لدى القيادات والكوادر التي أفنت عقوداً في خدمة التنظيم ارتباط نفسي، ومهني، ووطني عميق بمؤسساتهم. إنهم يتصرفون إدراكياً بوصفهم "أوصياء مخلصين" وأمناء على الأصول التنموية والوطنية للمدينة (Steinfeld, 2023). هذا الحس العالي بالوصاية يجعلهم أكثر حساسية ومراقبة لتفعيل كافة أدوات الحوكمة التي تضمن حماية هذه الأصول المستدامة للأجيال القادمة، مما ينعكس على ارتفاع تقييماتهم واستيعابهم لأهمية هذه الممارسات.

3. متغير المؤهل العلمي (3-2H):

أظهرت النتائج تفوقاً واضحاً لحملة المؤهلات الأكاديمية العليا (الدكتوراه والمجستير) في إدراك ممارسات الحوكمة، بفروق دالة إحصائية ($0.002 = \text{Sig}$) مقارنة بحملة البكالوريوس والمؤهلات الأقل. يعود التفسير المنطقي والأكاديمي لهذه الظاهرة إلى أن "حوكمة المشاريع المعاصرة" — بما تحمله من مفاهيم متقدمة وشائكة كـ "الاستدامة الحضرية متعددة الأبعاد"، "تمويل المشاريع والشراكة مع القطاع الخاص PPP"، "الامتثال المؤسسي وإدارة المخاطر"، و"المواءمة الاستراتيجية مع رؤية 2030" — هي في جوهرها مفاهيم هيكلية معقدة (Systemic Concepts) تتطلب تأطيراً فكرياً ونظرياً وقدرة فائقة على "التفكير النظامي" (Systems Thinking). ويتوافق هذا الطرح بقوة مع مخرجات دراسة (Elhassan, 2026) التي أوضحت أن التحول في التخطيط الحضري من مجرد اتباع "لوائح وصفية جامدة" إلى بناء "أكواد وتصاميم قائمة على الأداء التكيفي والمخرجات البيئية" يتطلب مستويات متقدمة من الاستيعاب المنهجي، وهو العمق المعرفي الذي عادة ما توفره وتصلقه برامج الدراسات العليا للمهندسين وصناع القرار.

4. متغير المسمى الوظيفي (4-2H):

سجل العاملون في المستويات القيادية والفنية المتخصصة (مديرو الإدارات/المشاريع، والمستشارون الفنيون) مستويات إدراك أعلى وبفروق دالة إحصائية ($0.000 = \text{Sig}$) مقارنة بالموظفين الإداريين وممثلي المقاولين. يمكن إرجاع هذا التباين إلى حقيقة "التمركز الجغرافي والإداري في هرم صنع القرار". فالتحديات والمستشارون هم من يحتكون بشكل مباشر ويومي بمتطلبات "اللجان التوجيهية" (Steering Committees)، ويتحملون شخصياً العبء الثقيل لعمليات المواءمة الاستراتيجية، وإدارة التحالفات مع الجهات الممولة وهيئات كفاءة الإنفاق. وتدعم دراسة (Misnan et al., 2025) هذا التفسير، حيث تؤكد أن الحوكمة تتجلى بشكلها الأكثر تعقيداً وشمولية في المستويات القيادية العليا التي ترسم السياسات متعددة المستويات، بينما يقتصر دور الإداري البسيط على تنفيذ جزئية تشغيلية محددة أو معالجة معاملة إجرائية دون امتلاك الرفاهية أو الرؤية البانورامية لإدراك الإطار الاستراتيجي الشامل للحوكمة التي توجه عمله.

5. متغير الشهادات الاحترافية (6-2H):

أثبتت البيانات الإحصائية أن الفروق جاءت لصالح الحاصلين على شهادات مهنية متخصصة (مثل PMP، و RMP، واعتمادات الهيئة السعودية للمهندسين) بصورة قاطعة ($0.000 = \text{Sig}$). وتُعد هذه النتيجة من أجلى التطبيقات العملية لآلية "الضغوط المعيارية" (Normative Pressures) التي صاغتها النظرية المؤسسية في تفسير انتشار الابتكارات الإدارية (Mahmud, 2017). فبرامج التأهيل المهني الدولية والوطنية لا تمنح مجرد لقب، بل تقوم بعملية نقل وزرع ممنهج للمعايير العالمية المثلى لإدارة المشاريع والمخاطر داخل العقول الممارسة. إنها تحول لغة "الحوكمة" و"الامتثال" و"إدارة أصحاب المصلحة" من مجرد فرض أو قيد حكومي مزعج إلى "ثقافة مهنية معيارية أصيلة" يعتنقها المهندس كجزء من كفاءته الشخصية. ويتقاطع هذا التفسير بشكل صريح مع استنتاجات دراستي (Hosseini et al., 2017) و (Shujaa & Aldeen & Sarhan, 2024)، اللتين شددتا على أن التأهيل الاحترافي ونقل المعرفة يمثلان الضمانة الناعمة والمحفز الأقوى لترسيخ الوعي بالحوكمة الاستباقية للمخاطر التعاقدية وتجاوز العقلية "التفاعلية" التي تهدر الموارد في معالجة الأزمات بعد وقوعها.

6. متغير جهة العمل (2H-7):

يُمثل تباين الإدراك بناءً على طبيعة جهة العمل أحد أعمق وأخطر النتائج دلالة في هذه الأطروحة وأكثرها مساساً ببيئة الأعمال؛ حيث أثبتت الأرقام أن الإدراك والتقييم الإيجابي كان أعلى بكثير لدى العاملين في "الجهات الحكومية (كالأمانة)" و"المكاتب الاستشارية"، مقارنة بمتوسطات العاملين في "شركات المقاولات" ($0.000 = \text{Sig}$). تُفسر هذه النتيجة إدارياً واقتصادياً من خلال زاوية مزدوجة تستند بعمق إلى مفاهيم "نظرية الوكالة" و"آليات توزيع المخاطر التعاقدية".

أولاً، في إطار ديناميكية العمل الإنشائي، تقوم الجهات السيادية والمحلية (أمانة الرياض، ممثلة لموقف "الأصيل") بـ "هندسة وبناء وفرض" أدوات الحوكمة، والتشريعات، والرقابة الصارمة لضمان أعلى درجات الجودة ومكافحة التجاوزات وتحقيق المواءمة مع رؤية 2030. في المقابل، تقع حزمة هذه الإجراءات الحوكمية كـ "التزام تشغيلي، ومسؤولية قانونية، وعبء مالي وتوثيقي وتنظيمي هائل" على عاتق "الوكيل المنفذ" (شركات المقاولات). وبسبب هذا التباين الحاد في المواقع، يرى المشرع والمشرّف (القطاع الحكومي والاستشاري) الصورة الاستراتيجية الكبرى والمنفعة المستدامة للحوكمة بوضوح ويدافع عنها، في حين قد يشعر المقاول وطاقمه الميداني بالضغط البيروقراطي للحوكمة، وتشدّد مؤشرات الأداء (KPIs)، ومتطلبات الإفصاح البيئي والتقني التي قد تعيق تدفقاته النقدية وتهدد هوامش ربحه إذا تأخر يوماً في الامتثال. ويتسق هذا مع ما أشار إليه (Ahmad et al, 2026) من أن أنظمة المراقبة الرقمية تشكل ضغطاً حقيقياً على المقاولين لمنع ممارساتهم المضللة (الغسيل الأخضر).

ثانياً، تشير دراسة (Almarri & Boussabaine, 2023) المعنية بحوكمة عقود الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP)، إلى أن نجاح الشراكات واستدامتها يشترط حتماً "التوزيع العادل والمنطقي للمخاطر". إن الانخفاض النسبي في تقييم ممثلي المقاولين لواقع الحوكمة يُعد بمثابة "جرس إنذار مبكر" لصناع السياسات البلدية، إذ قد يشير مبطناً إلى أن بعض آليات الحوكمة والعقود الحالية قد تُنقل بشكل غير متوازن لتحمل المقاول أعباء مخاطر غير يقينية تتعلق بسلاسل التوريد أو التضخم المفاجئ أو الأزمات المناخية. وبالتالي، تبرز الحاجة الماسة والملحة إلى دمج نموذج "الإدارة الريادية للمشاريع المستدامة" لتفعيل شراكة حقيقية، عادلة، ومتوازنة، تخفف من الطابع الرقابي والعقابي للحوكمة البيروقراطية، وتحولها إلى أداة "تأزيرية وتمكينية" تشجع الابتكار المفتوح وتقاسم المنافع بين القطاعين العام والخاص (Lutfur Rahman et al, 2026).

بناءً على هذا الاستقراء الشامل، المعمق، والمفصل لمخرجات التحليل الإحصائي، وتأصيلها فلسفياً وإدارياً بنظريات الإدارة العامة الحديثة، يتأكد لنا بوضوح لا لبس فيه أن منظومة حوكمة المشاريع في العاصمة الرياض قد اجتازت بنجاح بالغ مرحلة "التنظير الاستراتيجي" لتتحول إلى "ثقافة تنظيمية عملية" تتسق وتدعم مقاصد وغايات رؤية 2030 في الارتقاء بجودة الحياة وأنسنة المدن. غير أن تعظيم هذه المكتسبات الوطنية والحفاظ على ريادتها يتطلب من صناع القرار البلدي استمراراً حثيثاً في مراجعة ومعالجة الفجوات الدقيقة التي أفرزتها الدراسة؛ وتحديد ما يتعلق بمعالجة الجمود البيروقراطي وإعادة هندسة مصفوفات تفويض الصلاحيات لمديري المشاريع الميدانيين لتفعيل الإدارة الريادية الرشيقة، وتكثيف التشريعات واللوائح بمرونة أعلى لاستيعاب صدمات الاقتصاد الكلي والبيئي، فضلاً عن تعزيز التناغم الإدراكي، والتشريعي، والتعاقدي بين الكيانات الحكومية الرقابية وشركات التنفيذ من القطاع الخاص، عبر

عقود شراكة شفافة وعادلة في تقاسم المخاطر، لضمان بناء بيئة واستدامة حضرية مرنة، ذكية، وقادرة على احتواء النمو المتسارع وتلبية تطلعات الأجيال الحالية والمستقبلية.

4-4. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تعزيز تطبيق حوكمة المشاريع في جميع الجهات البلدية من خلال تحديث الأدلة التنظيمية والسياسات والإجراءات بما يتوافق مع أفضل الممارسات الدولية ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .
2. تطوير منظومة إدارة المخاطر المؤسسية في المشاريع البلدية، وربطها بمؤشرات الإنذار المبكر، بما يسهم في الحد من المخاطر وتحسين استدامة المشاريع .
3. توسيع نطاق التحول الرقمي في حوكمة المشاريع من خلال تطوير المنصات الرقمية وربطها بأنظمة متابعة الأداء وإدارة المشاريع واتخاذ القرار .
4. تعزيز ثقافة الشفافية والمساءلة عبر تطوير أنظمة الرقابة الداخلية، وتفعيل مؤشرات الأداء، ونشر تقارير دورية عن أداء المشاريع البلدية .
5. رفع كفاءة الكوادر البشرية من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في حوكمة المشاريع، وإدارة المخاطر، والامتثال المؤسسي، والحوكمة الرقمية .
6. تشجيع العاملين على الحصول على الشهادات الاحترافية في إدارة المشاريع، مثل PMP و RMP، وربطها بخطط التطوير الوظيفي والترقيات والحوافز .
7. الاستفادة من أصحاب الخبرات الطويلة في نقل المعرفة إلى الكوادر الشابة من خلال برامج الإرشاد المهني، وبناء فرق عمل متعددة الخبرات .
8. تعزيز التكامل والتنسيق بين الجهات الحكومية والمكاتب الاستشارية وشركات المقاولات لضمان توحيد مفاهيم الحوكمة وتحسين جودة تنفيذ المشاريع .
9. زيادة مشاركة المجتمع وأصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ وتقييم المشاريع البلدية بما يعزز رضا المستفيدين ويرفع جودة الخدمات .
10. تطوير منظومة قياس نجاح المشاريع البلدية لتشمل مؤشرات اقتصادية واجتماعية وبيئية، وعدم الاكتفاء بقياس الوقت والتكلفة والجودة فقط، بما ينسجم مع مبادئ التنمية المستدامة.

5-4. مقترحات لدراسات مستقبلية

استناداً إلى نتائج الدراسة الحالية، يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

1. إجراء دراسة حول أثر التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تعزيز حوكمة المشاريع البلدية في المملكة العربية السعودية .
 2. دراسة العلاقة بين نضج مكاتب إدارة المشاريع (PMO) ومستوى نجاح المشاريع الحكومية في مختلف القطاعات الحكومية .
 3. دراسة أثر الحوكمة الرقمية في تحسين كفاءة الإنفاق الحكومي في المشاريع البلدية .
 4. إجراء دراسة مقارنة بين القطاع البلدي والقطاعات الحكومية الأخرى في مستوى نضج حوكمة المشاريع .
 5. دراسة أثر الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية في تعزيز حوكمة المشاريع الحكومية .
 6. دراسة العلاقة بين إدارة المخاطر المؤسسية واستدامة المشاريع البلدية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 .
 7. دراسة أثر الشهادات الاحترافية في إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي وجودة تنفيذ المشاريع الحكومية .
- إجراء دراسة تطبيقية لقياس مستوى نضج حوكمة المشاريع وفق نماذج النضج العالمية (P3M3) أو (OPM3) في الجهات البلدية السعودية.

الفصل الخامس

المراجع

الفصل الخامس: المراجع

1-5. المراجع العربية

- البسام، بسام عبدالله حمد. (2019). إطار مقترح لتبني الحوكمة في القطاع العام. *مجلة جامعة الملك سعود (العلوم الإدارية)*، 28(2)، 175-203.
https://cba.ksu.edu.sa/sites/cba.ksu.edu.sa/files/imce_images/tr_mqtrh.pdf
- بلدي. (2020). *الخطة الاستراتيجية لوزارة البلديات والإسكان / منصة بلدي*. Balady.gov.sa.
<https://balady.gov.sa/ar/node/11040>
- الحاج، عبد الملك طاهر عبده. (2020). إعادة ابتكار الحكومة: دراسة تحليلية لتجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية (2030). *المجلة العربية للإدارة*، 40(1)، 173-200. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-995399>.
- رؤية السعودية 2030. (2016). *رؤية السعودية 2030*.
https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbn/saudi_vision2030_ar.pdf
- السليمان، عبدالله شمس. (2025). أثر حوكمة الشركات العائلية على إدارة المشاريع (دراسة تطبيقية على شركة العثيم). *Ajrsj*، 73(7)، 127-163. <https://doi.org/10.52132/Ajrsj/v7.73.5>.
- علي، أحمد فاروق، والسقاف، أحمد، ومكين، أروى، وقسم الله، أنور، والسعود، رنا، والرقيبة، عبد الله، والسعود، الجوهرة، والسلوم، رافد، والدوسري، سارة، وسقاط، فراس، والمعارك، هلاء. (2024). أثر حوكمة شركات القطاع الحكومي على الإدارة الفعالة للمخاطر في ضوء رؤية المملكة 2030. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*، 5(52)، 110-123. <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.52.5>.
- قوقزة، علي طایل أحمد. (2023). تطبيق نظام الحوكمة في البلديات وأثره في تحقيق التنمية المحلية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 4(2)، 47-55. <https://doi.org/10.53796/hnsj427>.

Ahmad, M. S., Fatima, A., Naveed, A., Soban Ilyas, M., Kamal, M., & Elamin Hussein, A. A. (2026). Does Sustainable Project Management Drive Green Innovation? The Mediating Role of Stakeholder Pressure and Digital Monitoring Systems. *Social Science Review Archives*, 4(2), 939–956. <https://doi.org/10.70670/sra.v4i2.2157>

Al-Faryan, M. A. S., & Shil, N. C. (2022). Nexus between Governance and Economic Growth: Learning from Saudi Arabia. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2130157>

Alghamdi, A. A. M. (2025). Smart and Green Riyadh: A Roadmap for Enhancing Urban Livability in the Face of Climate Change. *Green Consulting*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.27971.05924/1>

Alghuried, A. (2025). Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 598–616. <https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2454616>

Alharbi, M. S., & Albogami, N. M. (2026). The Role of Privatization in Transforming Saudi Arabia's Education System: Opportunities and Challenges. *Open Journal of Social Sciences*, 14(01), 390–424. <https://doi.org/10.4236/jss.2026.141025>

Almarri, K., & Boussabaine, H. (2023). Critical success factors for public–private partnerships in smart city infrastructure projects. *Construction Innovation*, 25(2), 224–247. <https://doi.org/10.1108/ci-04-2022-0072>

Almatar, K. M. (2025). Sustainable Urban Futures: Transportation and Development in Riyadh, Jeddah, and Neom. *Sustainability*, 17(22), 10133. <https://doi.org/10.3390/su172210133>

Alodat, A. Y., Salleh, Z., Hashim, H. A., & Sulong, F. (2021). Corporate governance and firm performance: empirical evidence from Jordan. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(5). <https://doi.org/10.1108/jfra-12-2020-0361>

Alowaid, M. O. (2024). *Investigating the Implementation of Governance Through the Adoption of the Universities Law in Saudi Higher Education* (p. 275) [PhD thesis]. https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/47760/1/ALOWAID_OTHMAN_MOHAMMAD_H_-2024.pdf

Alqahtany, A. M. (2025). Smart Cities as a Pathway to Sustainable Urbanism in the Arab World: A Case Analysis of Saudi Cities. *Sustainability*, 17(4), 1525–1525. <https://doi.org/10.3390/su17041525>

AlQurashi, S. M. A., Alshehri, A. M., & Christensen, T. (2025). Examining the Effects of the New Public Service Model (NPS) and New Public Management Model (NPM) on Organizational Efficiency in the Saudi Ground Services Company. *Public Organization Review*. <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00919-9>

Alzahrani, M. A. R. (2026). Sustainable Smart Urban Governance Enabled by Context-Aware QR Codes: A Scalable Framework for Property Visualisation in Saudi Arabia. *Sustainability*, 18(5), 2374. <https://doi.org/10.3390/su18052374>

Alzamil, W. (2024). *Strategic Principles to Promote the Concept of Sustainable Cities in Saudi Arabia*. Affiliation *Strategic Principles to Promote the Concept of Sustainable Cities in Saudi Arabia*. https://faculty.ksu.edu.sa/sites/default/files/CCTS%202024_Alzamil.pdf

Becht, M., Bolton, P., & Röell, A. (2003). Corporate Governance and Control. *Handbook of the Economics of Finance*, 1–109. [https://doi.org/10.1016/s1574-0102\(03\)01005-7](https://doi.org/10.1016/s1574-0102(03)01005-7)

Elhassan, Z. A. M. (2026). Bridging policy and practice: urban design governance pathways for Vision 2030–driven energy sustainability in Riyadh. *Frontiers in Sustainable Cities*, 8. <https://doi.org/10.3389/frsc.2026.1781426>

EXPRO. (2025). *Government Expenditure and Projects Efficiency Authority (EXPRO)*. Expro. <https://expro.gov.sa/en>

GPM Global. (2024). Insights into Sustainable Project Management. In *Gpm.org*. <https://www.gpm.org/standards-and-publications/insights>

Graham, J., Amos, B., & Plumptre, T. (2003). *Principles for Good Governance in the 21 st Century Policy Brief No.15 Policy Brief*. https://iog.ca/wp-content/uploads/2025/05/Principles-for-Good-Governance-in-the-21st-Century_IQG-2003-by-Graham-Amos-Plumptre.pdf

Higazey, M. (2025). The Impact of Governance Principles on Institutional Performance in Riyadh's Engineering Sector. *Journal of Governance and Public Affairs*, 15(3), 1–22.

Hosseini, M. R., Banihashemi, S., Martek, I., Tabadkani, A., & Shrestha, A. (2017). Sustainable construction project management critical success factors for developing countries. *22nd International Conference on Advancement of Construction Management and Real Estate, CRIOCM 2017*, 77–84. <https://researchprofiles.canberra.edu.au/en/publications/sustainable-construction-project-management-critical-success-fact/>

Ika, L., Meredith, J., & Zwikaël, O. (2024). Project governance: the impact of environmental changes on governance adaptations in large-scale projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 17(4), 829–854. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-03-2024-0056>

José, A., & Hidalgo, G. (2024). *Infrastructure Development in Saudi Arabia Through the Public-Private Partnership Scheme Within the Saudi Vision 2030* [Doctoral Thesis]. https://oa.upm.es/82069/1/ADOLFO_JOSE_GUERRERO_HIDALGO.pdf

Lutfur Rahman, M., Ayentimi, D. T., Wickham, M., & Mbiro, J. E. (2026). A contemporary framework for sustainable entrepreneurial project management. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 33(15), 499–515. <https://doi.org/10.1108/ecam-02-2026-0264>

Mahmud, R. (2017). Understanding Institutional Theory in Public Policy. *Dynamics of Public Administration*, 34(2), 135. <https://doi.org/10.5958/0976-0733.2017.00011.6>

Misnan, M. S., Comite, U., Tapia, E. de los T., Nguyen, T. H., Al-Hunaiyyan, A., & Noor, I. (2025). Effective Governance Frameworks for Sustainable Infrastructure Insights from Successful Projects. *Heritage and Sustainable Development ISSN 2712-0554*, 7(1), 543–556. <https://doi.org/10.37868/hsd.v7i1.1210>

MOMAH. (2025). *The Ministry of Municipality and Housing and the Ministry of Digital Government sign an agreement to adopt “Baladi” as a collaborative sectoral platform*. Momah.gov.sa. <https://momah.gov.sa/ar/node/13681?pageNumber=5>

Müller, R., & Lecoivre, L. (2014). Operationalizing governance categories of projects. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1346–1357. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.005>

RCRC. (2023). *RIYADH SUSTAINABILITY STRATEGY*. Royal Commission for Riyadh City. <https://www.rcrc.gov.sa/projects/riyadh-sustainability-strategy-2/>

Sarturi, G., Barakat, S. R., & Gomes, R. C. (2023). Stakeholder theory in the public sector domain: A bibliometric analysis and future research agenda. *Review of Policy Research*, 42(3). <https://doi.org/10.1111/ropr.12560>

Sgi Initiatives. (2024). *Saudi & Middle East Green Initiatives*. SAUDI & MIDDLE EAST GREEN INITIATIVES. <https://www.sgi.gov.sa/ar-sa/sgi-initiatives/?csrt=12637319862970336036>

Shujaa Aldeen, M. A., & Sarhan, N. A. (2024). The Impact of Risk Management on Project Success: A Field Study at Humanitarian Organizations in Yemen. *University of Science and Technology Journal for Management and Human Sciences*, 2(3), 131–156. <https://doi.org/10.59222/ustjmhs.2.3.5>

Steinfeld, J. M. (2023). Stewardship Theory over Agency Theory. *Springer EBooks*, 123–134. https://doi.org/10.1007/978-3-031-17131-4_8

Tumpa, R. J., & Naeni, L. (2025). Improving decision-making and stakeholder engagement at project governance using digital technology for sustainable infrastructure projects. *Smart and Sustainable Built Environment*, 14(4). <https://doi.org/10.1108/sasbe-10-2024-0451>

الملاحق



استبانة

السيدات / السادة الافاضل

تحية طيبة وبعد،

أضع بين أيديكم الكريمة استبانة على عدد من الأسئلة الخاصة بالرسالة التالية:

أثر أطرحوكمة المشاريع على استدامة ونجاح مشاريع القطاع البلدي بالرياض وفق رؤية 2030

تعد هذه الاستبانة استكمالاً للجانب العملي لنيل درجة الماجستير في لكلية الإدارة.

ارجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعتقد بأنها صحيحة وذلك لأهداف علمية بحثية. حيث يتعهد

الباحث أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحث

المشرف

د.

وَأولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
أنثى	ذكر

العمر				
أقل من 25 عاماً	من (25 - 34) عاماً	من (35 - 44) عاماً	من (45 - 54) عاماً	أكثر من 55 عاماً

المؤهل العلمي			
بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى

المسمى الوظيفي				
مدير إدارة/مشروع	مهندس مشروع	موظف إداري	مستشار فني	ممثل مقاول/استشاري

سنوات الخبرة المهنية			
أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	11-20 سنة	أكثر من 20 سنة

الشهادات الاحترافية				
PMP	RMP	شهادة معتمدة من الهيئة السعودية للمهندسين	لا يوجد	غير ذلك

جهة العمل			
أمانة منطقة الرياض/وزارة البلديات والإسكان	شركة مقاولات	مكتب استشاري	جهة شبه حكومية

ثانياً: نضج حوكمة المشاريع (المتغير المستقل)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1.	يتم تحديد أهداف المشاريع بوضوح بما يضمن مواءمتها مع استراتيجية الرياض 2030.					
2.	تلتزم الأمانة بتطبيق معايير أخلاقية مهنية صارمة في التعامل مع كافة الأطراف.					
3.	توفر الحوكمة بيئة عمل تعزز الشفافية والنزاهة الإدارية (مكافحة الفساد).					
4.	تتبني المنظمة ثقافة تنظيمية تدعم التميز والابتكار في إدارة المشاريع.					
5.	تساهم هياكل الحوكمة (مثل مكاتب PMO) في توحيد معايير تنفيذ المشاريع.					
6.	توجد لجان توجيهية (Steering Committees) فعالة للإشراف على المشاريع الكبرى.					
7.	يمتلك مديرو المشاريع صلاحيات كافية لاتخاذ القرارات الميدانية الحرجة.					
8.	يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بين فريق العمل بوضوح يمنع تداخل الصلاحيات.					
9.	تضمن منصة "اعتماد" شفافية كاملة في ترسية المناقصات الحكومية.					
10.	يتم تفعيل مبدأ المساءلة الفردية والمؤسسية عن أي انحراف مالي في المشروع.					
11.	توجد آليات واضحة للمساءلة عن التأخير في الجداول الزمنية المعتمدة.					
12.	تلتزم المشاريع المنفذة التزاماً كاملاً بمتطلبات كود البناء السعودي.					
13.	تضمن الحوكمة الامتثال التام للوائح والاشتراطات البيئية والفنية البلدية.					
14.	تساهم الحوكمة الرقمية (منصة بلدي) في سرعة تدفق البيانات المكانية للمشاريع.					
15.	توفر المنظمة نظاماً فعالاً لإدارة المخاطر والتنبؤ بالأزمات قبل وقوعها.					
16.	يتم استخدام مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة لمراقبة جودة التنفيذ في كل مرحلة.					
17.	تضمن الحوكمة كفاءة الإنفاق من خلال المراجعة الدورية للموازنات التقديرية.					

القسم الثالث: نجاح المشاريع البلدية (المتغير التابع)						
رقم الفقرة	الفقرة	التقييم	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لاأوافق بشدة
18.	يتم تسليم المشاريع البلدية في الرياض ضمن المواعيد الزمنية المتعاقد عليها.					
19.	يتم الالتزام بالميزانيات المعتمدة للمشاريع دون تجاوزات مالية غير مبررة.					
20.	تتطابق المخرجات النهائية للمشاريع مع المواصفات الفنية والهندسية المعتمدة.					
21.	تلتزم المشاريع بأعلى معايير الأمن والسلامة المهنية أثناء فترة التنفيذ.					
22.	تحقق المشاريع وفورات مالية ناتجة عن كفاءة استخدام الموارد المتاحة.					
23.	تساهم المشاريع المنفذة في جذب استثمارات القطاع الخاص لمدينة الرياض.					
24.	تنجح المشاريع في تحسين المشهد الحضري وتقليل التشوهات البصرية.					
25.	تساهم مشاريع التشجير في خفض درجات الحرارة وتحسين جودة الهواء.					
26.	تحقق مشاريع الأنسنة بيئة حضرية محفزة على المشي والنشاط البدني.					
27.	يظهر المستفيدون (المواطنون والمقيمون) رضاهم العالي عن جودة الخدمات البلدية.					
28.	توفر المشاريع تجربة متميزة للمستفيدين عبر المنصات الرقمية (مثل بلدي).					
29.	تحقق المشاريع قيمة مضافة للمجتمع من خلال توفير مساحات ترفيهية آمنة.					
30.	تساهم مخرجات المشاريع في رفع جاهزية البنية التحتية للنمو السكاني المستقبلي.					
31.	تساهم المشاريع في نقل المعرفة وتطوير مهارات الكوادر الوطنية العاملة بها.					
32.	تساهم المشاريع في رفع نسبة تملك المساكن للمواطنين (وفق مستهدفات 2030).					
33.	تلتزم المشاريع باستدامة الموارد (مثل استخدام المياه المعالجة في الري).					
34.	تساهم المشاريع في تحقيق التنوع الاقتصادي غير النفطي للمملكة.					
35.	يتم إشراك المجتمع بفاعلية في تحديد أولويات المشاريع واحتياجات الأحياء.					

مع خالص الشكر والتقدير لمساهمتمكم الفعالة في إنجاح هذه الدراسة.

Abstract:

This study aimed to measure the impact of implementing project governance frameworks on achieving sustainability and operational success in the municipal sector of Riyadh, aligning perfectly with the strategic objectives of Saudi Vision 2030. The research problem stems from the urgent need to address the implementation gap between the advanced regulatory frameworks established by the Expenditure and Projects Efficiency Authority and the actual field execution performance. To achieve the study objectives, a descriptive-analytical methodology with a quantitative approach was adopted. Data was collected using an electronic questionnaire distributed to a purposive sample consisting of 350 practitioners, including project managers, engineers, and consultants working within the Riyadh Region Municipality and its contracting companies. The instrument demonstrated high reliability, achieving a Cronbach Alpha coefficient of 0.845. The statistical analysis results, utilizing Pearson correlation and multiple linear regression, revealed a strong, positive, and statistically significant impact of project governance on municipal project success, where governance practices successfully explained 61.5% of the total variance in project sustainability and success. Furthermore, the findings indicated a high maturity level in digital transparency, specifically through the Etimad platform. However, the study identified field challenges related to the centralization of authority delegation. Additionally, variance analysis tests revealed substantial perceptual differences attributed to age, educational level, professional certifications, and workplace; government and consulting personnel demonstrated higher awareness of governance practices compared to contractors. The study highly recommends adopting agile adaptive governance concepts, decentralizing decision-making for field managers, and fostering equitable strategic risk-sharing partnerships with the private sector globally.

Keywords:

Project Governance, Urban Sustainability, Municipal Sector, Vision 2030, Etimad Platform, Spending Efficiency.

Midocean University

College of Management

Department of.....



**The impact of Project Governance frameworks on the Sustainability and Success of the
Municipal Sector projects in Riyadh in Alignment with Saudi Vision 2030**

Prepared by:

Supervised by:

Year:2026