

عنوان البحث

دور حوكمة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في تحسين جودة الحياة في المدن

The Role of Infrastructure Project Governance in Enhancing Urban Quality of Life

إعداد الطالب/

صالح سليمان العبيد

الرقم الجامعي:

252001089

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري للدراسة

المقدمة 1-1

تُعد مشاريع البنية التحتية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المدن في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للسكان. وتشمل هذه المشاريع شبكات الطرق والنقل والمرافق والخدمات الحضرية وغيرها من الأصول التي تؤثر بصورة مباشرة في قدرة المدينة على تلبية احتياجات السكان وتعزيز كفاءة الحياة اليومية. ومع اتساع المدن وارتفاع معدلات النمو الحضري، أصبحت جودة تنفيذ هذه المشاريع عاملاً أساسياً في تحقيق التنمية الحضرية المستدامة.

ولا يرتبط نجاح مشاريع البنية التحتية بتوافر التمويل أو القدرة الفنية فقط، بل يتأثر كذلك بمدى وضوح الأدوار والمسؤوليات، وكفاءة اتخاذ القرار، وفعالية الرقابة، وإدارة المخاطر، والتنسيق بين الجهات، ومدى الالتزام بالشفافية والمساءلة. ومن هنا تبرز الحوكمة بوصفها منظومة تنظم عملية اتخاذ القرار وتحدد المسؤوليات والضوابط وآليات المتابعة بما يساعد على توجيه المشروع نحو تحقيق أهدافه بكفاءة.

وتزداد أهمية الحوكمة في المشاريع الحكومية بسبب تعدد أصحاب المصلحة وتشابك الاختصاصات وارتفاع حجم الإنفاق وطول دورة حياة المشروع. فضعف التنسيق أو غياب المعلومات الدقيقة أو عدم وضوح الصلاحيات قد يؤدي إلى التأخير أو ارتفاع التكلفة أو انخفاض الجودة، بينما تسهم الحوكمة الفعالة في ضبط مراحل المشروع وربط القرارات بالأهداف ومؤشرات الأداء.

وينطلق هذا البحث من العلاقة بين حوكمة تنفيذ مشاريع البنية التحتية وبين جودة الحياة في المدن، مع التركيز على الكيفية التي يمكن من خلالها لمبادئ الحوكمة وآلياتها أن تدعم جودة التنفيذ، وتحد من الهدر والتأخير، وتحسن كفاءة الخدمات والبنية الحضرية، بما ينعكس في النهاية على تجربة السكان ومستوى رضاهم عن المدينة.

مشكلة الدراسة 1-2

على الرغم من ضخامة الاستثمارات الموجهة إلى مشاريع البنية التحتية، فإن بعض المشاريع قد تواجه تحديات تتعلق بالتأخير، أو تجاوز التكاليف، أو ضعف التنسيق، أو تباين جودة التنفيذ، أو صعوبة متابعة الأداء خلال مراحل المشروع المختلفة. وتكشف هذه التحديات عن أهمية وجود منظومة حوكمة واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات وآليات الرقابة وإدارة المخاطر والمساءلة.

كما أن أثر مشروعات البنية التحتية لا يتوقف عند اكتمال الأعمال الإنشائية، بل يمتد إلى جودة الخدمات والتنقل والبيئة الحضرية والسلامة والرضا عن المدينة. لذلك تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم الدور الذي تؤديه حوكمة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في تحسين جودة الحياة في المدن.

وتتمثل المشكلة الرئيسية في السؤال الآتي: إلى أي مدى يمكن أن تسهم حوكمة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في تحسين جودة الحياة في المدن؟

أهمية الدراسة 1-3

الأهمية النظرية 1-3-1

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من تناولها العلاقة بين مفهومين مترابطين هما حوكمة مشاريع البنية التحتية وجودة الحياة الحضرية. كما تسعى إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح مبادئ الحوكمة وآلياتها ومنهجياتها ومراحل تطبيقها في مشاريع البنية التحتية، ثم يربط هذه العناصر بالنتائج المتوقعة على مستوى الخدمات وجودة الحياة.

الأهمية التطبيقية 1-3-2

تتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية الاستفادة من الإطار المقترح في دعم الجهات المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية، من خلال التركيز على وضوح المسؤوليات، وتحسين التنسيق، وتطوير الرقابة، وإدارة المخاطر، واستخدام مؤشرات الأداء، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة والمجتمع.

أهداف الدراسة 1-4

- توضيح مفهوم حوكمة مشاريع البنية التحتية ومبادئها الأساسية.
- شرح أهم آليات ومنهجيات الحوكمة المرتبطة بتخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية.
- توضيح العلاقة بين جودة تنفيذ مشاريع البنية التحتية وجودة الحياة في المدن.
- تحديد أبرز التحديات التي قد تحد من فاعلية حوكمة مشاريع البنية التحتية.
- عرض ممارسات ونماذج يمكن الاستفادة منها في تطوير حوكمة المشاريع في البيئة الحضرية السعودية.

تساؤلات الدراسة 1-5

- ما المقصود بحوكمة مشاريع البنية التحتية وما أهم مبادئها؟
- ما أبرز المنهجيات والآليات المستخدمة في حوكمة مشاريع البنية التحتية؟
- كيف تؤثر الحوكمة في جودة تنفيذ مشاريع البنية التحتية؟
- كيف يمكن أن تنعكس جودة تنفيذ مشاريع البنية التحتية على جودة الحياة في المدن؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في مشاريع البنية التحتية؟

المفاهيم الأساسية للدراسة 1-6

مفهوم الحوكمة 1-6-1

الحوكمة هي منظومة من القواعد والأدوار والإجراءات والضوابط التي تنظم عملية اتخاذ القرار وتحدد المسؤوليات والعلاقات بين الأطراف ذات الصلة، بما يدعم الشفافية والمساءلة والنزاهة والكفاءة. وفي سياق المشاريع، تساعد الحوكمة على تحويل الأهداف العامة إلى قرارات وإجراءات قابلة للمتابعة والقياس.

حوكمة المشاريع 1-6-2

تشير حوكمة المشاريع إلى الإطار الذي يحدد كيفية توجيه المشروع والإشراف عليه واتخاذ القرارات المتعلقة به، بما في ذلك الصلاحيات، ومسارات التصعيد، والرقابة، وإدارة المخاطر، ورفع التقارير، ومتابعة الأداء. وتهدف إلى ضمان توافق المشروع مع أهداف الجهة المالكة والاستراتيجية العامة.

حوكمة مشاريع البنية التحتية 1-6-3

يقصد بها تطبيق مبادئ الحوكمة على دورة حياة مشاريع البنية التحتية، بدءًا من تحديد الحاجة واختيار المشروع، مرورًا بالتخطيط والتصميم والتعاقد والتنفيذ، وصولًا إلى التسليم والتشغيل والصيانة. وتتميز هذه الحوكمة بأهمية التنسيق بين الجهات الحكومية والخاصة وأصحاب المصلحة بسبب حجم المشاريع وتعقيدها وتأثيرها المباشر في المجتمع.

جودة الحياة 1-6-4

تعبر جودة الحياة الحضرية عن مستوى رفاه السكان ورضاهم عن الظروف والخدمات والبيئة التي يعيشون فيها. وترتبط في سياق هذه الدراسة بجودة الطرق والنقل، وسهولة الوصول إلى الخدمات، والسلامة، والبيئة الحضرية، وكفاءة المرافق والخدمات العامة، وغيرها من العناصر التي تتأثر بجودة البنية التحتية.

أصحاب المصلحة 1-6-5

أصحاب المصلحة هم الأفراد والجهات التي تؤثر في المشروع أو تتأثر بنتائجه، ومنهم الجهات الحكومية والجهات التنظيمية والمقاولون والاستشاريون والمستخدمون والمجتمع المحلي. وتعد إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة من العناصر الأساسية في حوكمة المشاريع بسبب اختلاف مصالحهم وتوقعاتهم.

مبادئ الحوكمة في مشاريع البنية التحتية 1-7

الشفافية 1-7-1

تتطلب الشفافية إتاحة المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، ووضوح القرارات والإجراءات ومعايير التعاقد والمتابعة. وتساعد الشفافية على تقليل الغموض ورفع قدرة أصحاب المصلحة على المتابعة والمساءلة.

المساءلة 1-7-2

تعني المساءلة تحديد المسؤوليات بوضوح وربط الصلاحيات بالنتائج، بحيث يمكن معرفة الجهة أو الدور المسؤول عن كل قرار أو مرحلة من مراحل المشروع. وتزداد أهميتها في المشاريع التي تتعدد فيها الجهات المشاركة.

النزاهة والامتثال 1-7-3

تتطلب النزاهة الالتزام بالقواعد والمعايير المهنية والتنظيمية وتجنب تعارض المصالح والممارسات التي قد تؤثر في عدالة القرارات. أما الامتثال فيرتبط بالتأكد من توافق المشروع مع الأنظمة والعقود والمواصفات المعتمدة.

المشاركة 1-7-4

تسهم مشاركة أصحاب المصلحة والمجتمع في تحسين فهم الاحتياجات المحلية وتقليل الفجوة بين أهداف المشروع وتوقعات المستفيدين. كما تساعد المشاركة المبكرة على اكتشاف بعض المشكلات قبل تحولها إلى عقبات أثناء التنفيذ.

الكفاءة والفاعلية 1-7-5

ترتبط الكفاءة باستخدام الموارد المالية والبشرية والزمنية بصورة رشيدة، بينما ترتبط الفاعلية بمدى تحقيق المشروع للأهداف والنتائج التي أنشئ من أجلها. وتجمع الحوكمة الجيدة بين ضبط الموارد وتحقيق القيمة العامة.

دورة حوكمة مشروع البنية التحتية 1-8

مرحلة تحديد الحاجة واختيار المشروع 1-8-1

تبدأ الحوكمة بتحديد المشكلة أو الحاجة التي يستهدف المشروع معالجتها، ثم تقييم البدائل وتحديد الأولويات وربط المشروع بالأهداف الاستراتيجية. ويجب أن يستند الاختيار إلى معلومات واضحة ومعايير يمكن تبريرها.

مرحلة التخطيط والتصميم 1-8-2

تتضمن هذه المرحلة تحديد النطاق والأهداف والجدول الزمني والتكلفة والمخاطر وأدوار الأطراف المشاركة. ويؤدي وضوح متطلبات المشروع في هذه المرحلة إلى تقليل التغييرات غير المخططة أثناء التنفيذ.

مرحلة التعاقد والتنفيذ 1-8-3

تركز الحوكمة في التنفيذ على متابعة الالتزام بالعقد والمواصفات والجدول الزمني والميزانية، مع وجود آليات واضحة لإدارة التغيير والمطالبات والمخاطر ورفع التقارير. كما تتطلب التنسيق المستمر بين المالك والاستشاري والمقاول والجهات ذات العلاقة.

مرحلة المتابعة والرقابة 1-8-4

تشمل المتابعة مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط، ومراجعة مؤشرات الجودة والتكلفة والوقت والمخاطر، وتوثيق الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتساعد الرقابة المستمرة على اكتشاف المشكلات مبكرًا.

مرحلة التسليم والتشغيل والصيانة 1-8-5

لا تنتهي قيمة الحوكمة عند اكتمال الأعمال الإنشائية؛ إذ ينبغي التأكد من جاهزية المشروع للتشغيل، واستيفاء متطلبات الجودة والسلامة، ووضع آليات للصيانة والمتابعة. وتؤثر هذه المرحلة مباشرة في استدامة الخدمة التي يحصل عليها السكان.

منهجيات الحوكمة المرتبطة بمشاريع البنية التحتية 1-9

الحوكمة المؤسسية 1-9-1

تركز على تنظيم العلاقة بين القيادة والإدارة والجهات المالكة والرقابية، وتحديد الأدوار والصلاحيات ومسارات اتخاذ القرار والإفصاح والرقابة.

الحوكمة الحكومية 1-9-2

تهدف إلى رفع كفاءة العمل الحكومي من خلال وضوح السياسات والأدوار، وتكامل الجهات، وإدارة المخاطر، والرقابة، والتحول الرقمي، والمشاركة المجتمعية.

حوكمة المشاريع 1-9-3

ترتبط قرارات المشروع بأهدافه وتوفر هيكلًا للرقابة على النطاق والوقت والتكلفة والجودة والمخاطر وأصحاب المصلحة. ويمكن الاستفادة من أطر إدارة المشاريع المعروفة في دعم هذا التنظيم.

الحوكمة الرقمية 1-9-4

توظف الأنظمة والمنصات والبيانات في دعم القرار والرقابة والتوثيق وتبادل المعلومات. وتزداد أهميتها في المشاريع الكبيرة التي تتطلب متابعة مستمرة لمؤشرات الأداء.

الحوكمة المبنية على المخاطر 1-9-5

تبدأ بتحديد المخاطر وتحليل احتمال وقوعها وتأثيرها، ثم وضع استجابات مناسبة ومتابعة مؤشرات الإنذار المبكر. وتساعد هذه المنهجية في تقليل المفاجآت التي قد تؤدي إلى التأخير أو زيادة التكلفة.

الحوكمة التشاركية 1-9-6

تقوم على إشراك أصحاب المصلحة والمجتمع في المراحل المناسبة من المشروع، والاستفادة من الملاحظات والاحتياجات المحلية في تحسين القرارات.

الحوكمة بالنتائج 1-9-7

تركز على قياس النتائج الفعلية للمشروع بدل الاكتفاء بقياس الأنشطة المنفذة، وذلك من خلال مؤشرات أداء مرتبطة بالأهداف والمخرجات والأثر على المستفيدين.

آليات الحوكمة في تحسين جودة تنفيذ المشاريع 1-10

- تحديد واضح للأدوار والصلاحيات ومسارات اعتماد القرارات.
- توحيد إجراءات المتابعة ورفع التقارير بين الجهات المشاركة.
- استخدام مؤشرات أداء لقياس الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر.
- تطبيق إدارة المخاطر منذ المراحل المبكرة للمشروع ومتابعتها طوال دورة الحياة.
- تفعيل الرقابة على العقود والتغييرات والمطالبات.
- الاستفادة من المنصات الرقمية والبيانات في المتابعة واتخاذ القرار.
- تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة والمجتمع في القضايا التي تمس المستخدمين مباشرة.

- ربط تقييم المشروع بالنتائج التي يحققها للمستفيدين وليس بمجرد اكتمال الأعمال •

العلاقة بين حوكمة التنفيذ وجودة الحياة 1-11

تتأثر جودة الحياة الحضرية بمدى قدرة مشاريع البنية التحتية على تقديم خدمات موثوقة وآمنة وملائمة لاحتياجات السكان فعندما تؤدي الحوكمة إلى تحسين التخطيط وضبط التنفيذ وتقليل التأخير ورفع جودة المخرجات، فإن الأثر المتوقع يمتد إلى الخدمات التي يستخدمها السكان يوميًا.

فعلى سبيل المثال، قد يؤدي تحسين حوكمة مشاريع النقل إلى رفع كفاءة الحركة وتقليل الاختناقات، بينما يمكن أن تسهم حوكمة مشاريع المساحات الخضراء في تحسين البيئة الحضرية، كما تؤثر جودة إدارة مشاريع المرافق في استمرارية الخدمات الأساسية. وبذلك تشكل جودة تنفيذ المشروع حلقة وصل بين ممارسات الحوكمة وبين الأثر النهائي على جودة الحياة.

حوكمة مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية 1-12

تكتسب حوكمة مشاريع البنية التحتية في المملكة أهمية خاصة في ظل التوسع الحضري والمشروعات التنموية المرتبطة برؤية المملكة 2030. ويظهر هذا الاهتمام من خلال البرامج والمبادرات التي تستهدف رفع كفاءة الإنفاق وتحسين الخدمات وتطوير المدن والتحول الرقمي وتعزيز جودة الحياة.

وتتداخل في إدارة مشاريع البنية التحتية جهات تنظيمية وتنفيذية متعددة، الأمر الذي يجعل التنسيق وتحديد الاختصاصات ومشاركة البيانات والمتابعة المشتركة من المتطلبات المهمة لنجاح المشاريع. كما أن المشاريع الحضرية الكبرى تحتاج إلى آليات فعالة لإدارة المخاطر والتغيير وأصحاب المصلحة.

ويرتبط ذلك ببرنامج جودة الحياة الذي يستهدف تحسين البيئة الحضرية والخدمات والأنشطة التي تؤثر في حياة السكان. وبذلك تصبح جودة حوكمة المشاريع أحد العوامل التي يمكن أن تدعم تحقيق الأثر المستهدف من الاستثمار في البنية التحتية.

مؤشرات مرتبطة بجودة الحياة الحضرية 1-13

- كفاءة التنقل وسهولة الوصول إلى الخدمات.
- جودة الطرق وشبكات النقل والمرافق.
- السلامة والأمان في البيئة الحضرية.
- جودة البيئة والاستدامة الحضرية.
- توافر الخدمات العامة وموثوقيتها.
- رضا السكان عن مستوى الخدمات والبيئة المحيطة.

تحديات حوكمة مشاريع البنية التحتية 1-14

- تعدد الجهات وأصحاب الصلاحيات وتداخل الاختصاصات •

- ضعف تكامل البيانات أو اختلاف أنظمة المتابعة بين الجهات
- تعقيد المشاريع الكبرى وكثرة التغييرات أثناء التنفيذ
- صعوبة التنبؤ ببعض المخاطر الفنية والمالية والتنظيمية
- الحاجة إلى كفاءات متخصصة في إدارة المشاريع والبيانات والحوكمة
- الموازنة بين سرعة التنفيذ والالتزام بالضوابط والجودة
- الحاجة إلى تعزيز المشاركة المجتمعية وإدارة توقعات المستفيدين

فرص تطوير الحوكمة 1-15

تتوافر فرص مهمة لتطوير حوكمة مشاريع البنية التحتية من خلال التوسع في التحول الرقمي، وربط البيانات بين الجهات وتطوير لوحات مؤشرات الأداء، واستخدام التحليلات التنبؤية في إدارة المخاطر، وتعزيز التقييم المستقل للمشاريع، وتطوير الشراكات بين القطاعين العام والخاص، وزيادة إشراك المجتمع في المشاريع ذات الأثر المباشر على الحياة اليومية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يركز هذا الفصل على عرض الأدبيات والتقارير والدراسات المرتبطة بحوكمة المشاريع العامة، وحوكمة التنمية الحضرية وجودة الحياة، وإدارة المشاريع الكبرى. والغرض من العرض ليس مجرد سرد المصادر، وإنما توضيح ما تناولته الأدبيات وما الذي تضيفه الدراسة الحالية.

الدراسات العربية والمحلية 2-1

تقارير جودة الحياة في المملكة 2-1-1

تناولت التقارير الحكومية المرتبطة بجودة الحياة مجموعة من الأبعاد التي تمس الحياة الحضرية والخدمات والبيئة والتنقل والسلامة. وتفيد هذه الأدبيات في تحديد النتائج التي يمكن أن تتأثر بجودة مشاريع البنية التحتية، كما توضح أهمية الانتقال من التركيز على تنفيذ المشروع إلى قياس أثره على المستفيدين.

أدبيات كفاءة الإنفاق وحوكمة المشاريع الحكومية 2-1-2

ركزت الأدبيات الحكومية المتعلقة بكفاءة الإنفاق وحوكمة المشاريع على تحسين إدارة الموارد ورفع كفاءة تنفيذ المشروعات الحكومية، من خلال تطوير الضوابط وآليات المتابعة وقياس الأداء. وتوفر هذه الأدبيات أساساً مهماً لفهم الحوكمة في البيئة الحكومية السعودية.

الأدبيات الإدارية المتعلقة بالحوكمة 2-1-3

تناولت الأدبيات الإدارية مفهوم الحوكمة من زوايا متعددة، من أبرزها الشفافية والمساءلة وتحديد المسؤوليات والرقابة والمشاركة. وتفيد هذه الجوانب في بناء الإطار النظري للدراسة وربط مبادئ الحوكمة ببيئة المشاريع.

الدراسات والتقارير العالمية 2-2

البنك الدولي والحوكمة والبنية التحتية 2-2-1

تؤكد الأدبيات الدولية في مجال الحوكمة والبنية التحتية أهمية المؤسسات الفعالة، وجودة الإدارة العامة، والقدرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة في تحقيق قيمة أفضل من الاستثمارات العامة. وتدعم هذه الرؤية اعتبار الحوكمة عاملاً مؤثراً في جودة نتائج مشاريع البنية التحتية.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والتنمية الحضرية 2-2-2

ترتبط الأدبيات المتعلقة بالحوكمة الحضرية بين جودة المؤسسات والتنسيق بين مستويات الحكومة وتحقيق التنمية الحضرية المستدامة. وتبرز أهمية التكامل بين التخطيط الحضري والخدمات والاستثمار والبنية التحتية.

أدبيات إدارة المشاريع الكبرى 2-2-3

تناولت الأدبيات الخاصة بالمشاريع الكبرى تحديات تجاوز التكلفة والتأخير والتعقيد المؤسسي والمخاطر، وأكدت أهمية تحسين التخطيط وإدارة المخاطر والرقابة والقدرة المؤسسية في رفع فرص نجاح المشاريع.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة 2-3

تظهر الدراسات السابقة أن الحوكمة ليست إجراءً منفصلاً عن إدارة المشروع، بل إطار يربط التخطيط والقرار والتنفيذ والرقابة والمساءلة والنتائج. كما تشير إلى أن نجاح المشروع ينبغي أن يقاس بقيمته وأثره على المستفيدين، وليس فقط بإنجاز الأعمال ضمن حدود الوقت والتكلفة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة 2-4

تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على العلاقة المباشرة بين حوكمة تنفيذ مشاريع البنية التحتية وبين جودة الحياة في المدن. فبدل تناول الحوكمة باعتبارها مفهوماً إدارياً عاماً أو تناول البنية التحتية باعتبارها مجموعة من الأصول والخدمات، تجمع الدراسة بين المجالين من خلال تحليل الكيفية التي يمكن أن تؤثر بها الحوكمة في جودة التنفيذ، ثم كيف ينعكس ذلك على السكان والخدمات والبيئة الحضرية.

كما تتميز الدراسة بتركيزها على السياق الحضري السعودي، وربط الإطار النظري بالمبادرات المرتبطة برؤية المملكة وبرنامج جودة الحياة، مع الاستفادة من الأدبيات الدولية في بناء تصور متكامل لممارسات الحوكمة ذات الصلة 2030 بالمشاريع.

الفجوة التي تتناولها الدراسة 2-5

تكمن الفجوة التي تسعى الدراسة إلى تناولها في الحاجة إلى إطار يجمع بين مبادئ حوكمة تنفيذ مشاريع البنية التحتية ومؤشرات جودة الحياة، بحيث يمكن النظر إلى المشروع من منظور أوسع من نجاحه التشغيلي المباشر، ليشمل القيمة التي يقدمها للمدينة والسكان واستدامة أثره.

الفصل الثالث: حوكمة مشاريع البنية التحتية في البيئة الحضرية السعودية

الإطار المؤسسي والتنظيمي 3-1

تتطلب مشاريع البنية التحتية في المدن السعودية تنسيقاً بين الجهات البلدية والتنظيمية والتنفيذية والجهات المتخصصة في النقل والمرافق والإنفاق والمشروعات. ويؤدي وضوح الأدوار وآليات التنسيق وتبادل المعلومات إلى تقليل التعارضات وتحسين سرعة اتخاذ القرار.

الارتباط برؤية المملكة 2030

تتوافق حوكمة مشاريع البنية التحتية مع توجهات رؤية المملكة 2030 في رفع كفاءة الإنفاق، والتحول الرقمي، وتطوير المدن، وتحسين جودة الخدمات وتعزيز جودة الحياة. ويعني ذلك أن الحوكمة يمكن أن تكون أداة لرفع القيمة المتحققة من الاستثمارات العامة في البنية التحتية.

تطبيقات الحوكمة في دورة المشروع 3-3

- حوكمة اختيار وترتيب أولويات المشاريع.
- حوكمة التخطيط والتصميم وإدارة التغيير.
- حوكمة التعاقد وإدارة العقود.
- حوكمة التنفيذ والرقابة على الجودة.
- حوكمة المخاطر والمشكلات.
- حوكمة البيانات والتقارير ومؤشرات الأداء.
- حوكمة التسليم والتشغيل والصيانة.

أمثلة على مجالات الأثر الحضري 3-4

يمكن أن يظهر أثر الحوكمة في مجالات متعددة مثل تحسين جودة الطرق والتنقل، تقليل فترات التعتّل، رفع موثوقية الخدمات، تحسين السلامة، دعم الاستدامة البيئية، وتعزيز رضا السكان. ويختلف حجم الأثر بحسب نوع المشروع وطبيعة المدينة واحتياجات السكان.

الفصل الرابع: نماذج دولية ودروس مستفادة

4-1 كندا

تظهر التجارب الدولية في إدارة المشاريع العامة أهمية توحيد منهجيات إدارة المشاريع واستخدام مؤشرات الأداء وتوضيح المسؤوليات وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة. ويمكن الاستفادة من هذه المبادئ في تطوير نماذج حوكمة أكثر اتساقًا للمشاريع الكبرى.

4-2 سنغافورة

تقدم سنغافورة نموذجًا يركز على التخطيط الحضري المتكامل والتحول الرقمي واستخدام البيانات في إدارة الخدمات والبنية التحتية. وتوضح التجربة أهمية الربط بين التخطيط والتنفيذ وقياس النتائج.

4-3 المملكة المتحدة

تبرز في التجارب الحكومية البريطانية أهمية وجود أطر لإدارة المشاريع العامة وآليات للمراجعة والرقابة وتحديد المسؤوليات، مع التركيز على تحقيق القيمة من الإنفاق العام.

4-4 كوريا الجنوبية

توضح التجارب المرتبطة بإدارة المشاريع العامة أهمية تقييم المشروع قبل التنفيذ وبعده، وإدارة المخاطر، والاستفادة من الشراكات بين القطاعين العام والخاص عند ملائمتها لطبيعة المشروع.

4-5 الدروس المستفادة

تشترك النماذج السابقة في عدد من المبادئ التي يمكن تكييفها مع البيئة السعودية، أهمها وضوح الحوكمة، استخدام مؤشرات الأداء، الاعتماد على البيانات والتحول الرقمي، الإدارة المبكرة للمخاطر، تقييم النتائج، وتفعيل الشراكات والمشاركة المجتمعية.

خلاصة البحث

يتضح من الإطار النظري والدراسات السابقة أن حوكمة تنفيذ مشاريع البنية التحتية تمثل عاملاً مهماً في رفع جودة إدارة المشاريع وتحسين قدرته. على تحقيق أهدافها كما أن أثر الحوكمة لا يقتصر على مؤشرات المشروع الداخلية، بل يمكن أن يمتد إلى جودة الخدمات والتنقل والسلامة والبيئة ورضا السكان.

وبناءً على ذلك، فإن تحسين جودة الحياة في المدن يتطلب النظر إلى مشاريع البنية التحتية باعتبارها استثمارات ذات أثر اجتماعي وحضري طويل المدى، وإلى الحوكمة باعتبارها منظومة متكاملة تبدأ من اختيار المشروع وتستمر خلال التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتشغيل والصيانة.