

عنوان البحث

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

إعداد الطالب/

صالح سليمان العبيد

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

الفهرس

1-المقدمة	الصفحة 4
2-مشكلة الدراسة	الصفحة 4
3-أهمية الدراسة	الصفحة 4
1-3الأهمية النظرية.....	الصفحة 4
2-3الأهمية التطبيقية.....	الصفحة 5
4-أهداف الدراسة	الصفحة 5
5-تساؤلات الدراسة	الصفحة 5
6-فروض الدراسة	الصفحة 5
7-الدراسات السابقة	الصفحة 5
1-7الدراسات العربية.....	الصفحة 6
2-7الدراسات العالمية.....	الصفحة 6
8-المنطلقات النظرية	الصفحة 8
1-8مفهوم الحوكمة.....	الصفحة 6
2-8 منهجيات الحوكمة	الصفحة 6
3-8 آليات الحوكمة في تحسين جودة الحياة.....	الصفحة 10
4-8 حوكمة مشاريع البنية التحتية	الصفحة 11
5-8 جودة الحياة.....	الصفحة 11
9-المنهجية وطرق البحث	الصفحة 11
10-أدوات الدراسة	الصفحة 11
11-حدود الدراسة	الصفحة 11

12-الفصل 1: حوكمة مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية.....	الصفحة 1
12-1 الإطار التنظيمي.....	الصفحة 11
12-2 مبادرات رؤية 2030.....	الصفحة 12
12-3 تطبيقات الحوكمة.....	الصفحة 12
12-4 برامج نوعية في الرياض.....	الصفحة 12
12-5 أثر الحوكمة على جودة الحياة.....	الصفحة 12
13-التحديات والفرص.....	الصفحة 13
14- مؤشرات جودة الحياة وفق رؤية السعودية 2030.....	الصفحة 13
15- التحديات والمعوقات في حوكمة مشاريع البنية التحتية.....	الصفحة 13
16- نماذج عالمية ناجحة في حوكمة مشاريع البنية التحتية.....	الصفحة 13
17-المراجع.....	الصفحة 14
17-1 مراجع عربية.....	الصفحة 14
17-2 مراجع أجنبية.....	الصفحة 14

1-المقدمة:

تُعدُّ مشاريع البنية التحتية من الركائز الأساسية التي تُبنى عليها تنمية المدن الحديثة، حيث تُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الحياة للسكان من خلال توفير الخدمات الأساسية، وتعزيز كفاءة الحركة والتنقل، ودعم الأنشطة الاقتصادية. ومع توسع المدن وزيادة الكثافة السكانية، تزداد الحاجة إلى تطوير منظومات فعالة لإدارة المشاريع الحكومية، ولا سيما مشاريع البنية التحتية التي تتسم بتعقيدها وميزانياتها الضخمة، وتعدد الجهات ذات العلاقة بها.

في ظل هذه التحديات، أصبحت الحوكمة عنصراً محورياً لضمان نجاح المشاريع، إذ تُسهم في تعزيز الشفافية، والحد من الهدر المالي والوقت وتحسين التنسيق بين الجهات ذات العلاقة، وضمان مشاركة المجتمع في عمليات التخطيط والتنفيذ. وتعكس الحوكمة قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات المثلى المبنية على البيانات ومتابعة تنفيذ الخطط بكفاءة.

وقد أوعزت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة اهتماماً واسعاً بتطبيق الحوكمة في المشاريع الحكومية ضمن إطار رؤية المملكة 2030، وذلك بهدف تعزيز جودة الحياة في المدن السعودية، وتحسين الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة الإنفاق. ومن هذا المنطلق تأتي هذه الدراسة لتحليل دور حوكمة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في تحسين جودة الحياة، وذلك من خلال منظور أكاديمي معزز بالأدبيات العربية والعالمية.

2-مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاستثمارات الضخمة التي توجهها الحكومات نحو مشاريع البنية التحتية، إلا أن عدداً من هذه المشاريع لا يحقق الأثر المتوقع أو يتعرض للتأخير أو تجاوز التكاليف أو ضعف الجودة، وهو ما يُشير إلى وجود فجوات في منظومات الحوكمة على مستوى التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة. كما أن جودة الحياة في المدن ترتبط بشكل مباشر بكفاءة تنفيذ المشاريع العامة، مما يجعل الحوكمة عاملاً حاسماً في تحقيق التنمية الحضرية المستدامة.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم حوكمة تنفيذ مشاريع البنية التحتية في تحسين جودة الحياة في المدن؟

3-أهمية الدراسة:

3-1أولاً: الأهمية النظرية:

- إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بحوكمة المشاريع الحكومية.
- تقديم إطار نظري يربط بين البنية التحتية وجودة الحياة من منظور الحوكمة.
- الكشف عن أهم مبادئ الحوكمة المؤثرة في نجاح المشاريع الحضرية.

- دعم التوجهات البحثية في مجالات الإدارة العامة والتنمية الحضرية المستدامة.

2-3 ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- وضع توصيات عملية لتحسين منظومات حوكمة المشروعات الحكومية.
- دعم صانعي القرار في الجهات البلدية وقطاعات البنية التحتية.
- توفير مؤشرات الأداء التي تساعد في قياس كفاءة التنفيذ وتحديد نقاط الضعف والقوة.
- تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية بما ينعكس على جودة الحياة.

4-أهداف الدراسة:

- تحليل الحالة الواقعية في تطبيق الحوكمة في مشاريع البنية التحتية.
- تحديد مدى تأثير الحوكمة على جودة تنفيذ المشاريع.
- دراسة العلاقة بين الحوكمة وتحسين جودة الحياة في المدن.
- تقديم نموذج مقترح لتعزيز الحوكمة في المشاريع الحكومية.

5-تساؤلات الدراسة:

- إلى أي مدى تُطبّق مبادئ الحوكمة في مشاريع البنية التحتية؟
- ما أثر تطبيق الحوكمة على جودة تنفيذ المشاريع؟
- كيف يساهم تحسين الحوكمة في رفع جودة الحياة في المدن؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة؟

6- فروض الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة وجودة تنفيذ مشاريع البنية التحتية.
- تؤثر الشفافية والمساءلة إيجاباً على كفاءة تنفيذ المشاريع.
- يساهم تطبيق الحوكمة في تحسين جودة الحياة.
- المشاركة المجتمعية تدعم نجاح مشاريع البنية التحتية.

7- الدراسات السابقة:

7-1 أولاً: الدراسات العربية:

- دراسات وزارة البلديات والإسكان حول جودة الحياة (2023).
- دراسة مركز كفاءة الإنفاق حول حوكمة المشاريع الحكومية (2022).
- دراسات معهد الإدارة العامة المتعلقة بالحوكمة الإدارية.

7-2 ثانياً: الدراسات العالمية:

- تقارير البنك الدولي (2017) حول الحوكمة والمشروعات العامة.
- دراسات OECD حول الحكم الحضري (2020).
- أبحاث Flyvbjerg حول إدارة المشاريع الكبرى.

8-المنطلقات النظرية:

8-1 مفهوم الحوكمة:

تشمل الحوكمة مجموعة القواعد والإجراءات التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات، وتُعنى بتحقيق: الشفافية، المساءلة، النزاهة، الكفاءة، والمشاركة.

8-2منهجيات الحوكمة:

تُعد منهجيات الحوكمة مجموعة من الأطر والنماذج والتقنيات التي تُستخدم لتنظيم العلاقات والأدوار والعمليات بين أصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة وضمان تحقيق الأهداف بكفاءة. وقد طُورت هذه المنهجيات لتناسب أنواعاً مختلفة من المؤسسات والمشاريع، بما فيها مشاريع البنية التحتية.

فيما يلي أبرز منهجيات الحوكمة المستخدمة عالمياً:

1. منهجية الحوكمة المؤسسية:

وهي منهجية تركز على تنظيم العلاقة بين الإدارة، والمساهمين، ومجلس الإدارة، وتطبيق مبادئ الشفافية والعناية الواجبة. أبرز مكوناتها:

- تحديد الأدوار والصلاحيات.
- وضع ضوابط لاتخاذ القرار.
- تطبيق إفصاح مالي وإداري دقيق.

- تعزيز المساءلة والرقابة.
- الارتباط بالبنية التحتية:

تضمن الحوكمة المؤسسية أن الجهات المنفذة للمشاريع تعمل وفق ضوابط نظامية واضحة تقلل الفساد وتزيد الكفاءة.

2. منهجية الحوكمة الحكومية:

تركز على تحسين الأداء الحكومي وضمان تقديم خدمات بكفاءة وفق مبادئ الشفافية، المشاركة، سيادة القانون، الفاعلية، المساءلة.

عناصرها الأساسية:

- منهجية التخطيط الاستراتيجي الحكومي.
- إدارة المخاطر الحكومية.
- الحوكمة الرقمية.
- المشاركة المجتمعية.

الارتباط بجودة الحياة:

تلعب دوراً مباشراً في رفع مستوى الخدمات، مثل النقل، والصحة، والبيئة، مما ينعكس على جودة الحياة في المدن.

3. منهجية حوكمة المشروعات :

وهي منهجية معتمدة عالمياً لضبط تنفيذ المشاريع وفق معايير موضوعية.

أبرز نماذجها:

- PMBOK
- PRINCE2
- ISO 21500 للحوكمة
- COBIT (لحوكمة التقنية)

تشمل:

- إدارة النطاق والوقت والكلفة.
- إدارة أصحاب المصلحة.
- إدارة المخاطر.
- تقييم الأداء والالتزام المؤسسي.
- الارتباط بمشاريع البنية التحتية:

تضمن تنفيذ المشاريع وفق المواصفات المحددة وفي الوقت المحدد، وهو عامل حاسم في مشاريع الطرق، الجسور، شبكات النقل، البنية التحتية، وغيرها.

4. منهجية الحوكمة التقنية:

تتعلق بتنظيم العلاقة بين الأنظمة الرقمية والأهداف التشغيلية.

أشهر أطرها:

- COBIT
- ITIL
- TOGAF

فوائدها:

- ضمان مواءمة التقنية مع متطلبات المشروع.
- حماية البيانات وجودة المعلومات.
- دعم اتخاذ القرار عبر مؤشرات دقيقة.

أثرها على المدن:

تساعد في تطوير مدن ذكية تقدم خدمات رقمية فعالة لسكانها.

5. منهجية الحوكمة المبنية على المخاطر:

تعتمد على تحديد المخاطر قبل وقوعها ثم إدارتها.

تشمل:

- تقييم المخاطر التشغيلية والمالية.
- وضع خطط استجابة.
- مراقبة مؤشرات المخاطر الرئيسية KRIs.

فوائدها لمشاريع البنية التحتية:

- الحد من تأخر تنفيذ المشاريع.
- تجنب تجاوز الميزانية المحددة.
- تحسين جودة المنتج النهائي.

6. منهجية الحوكمة التشاركية:

تركّز على إشراك المجتمع في اتخاذ القرار.

أدواتها:

- استطلاعات الجمهور.
- لجان مجتمعية.
- منصات تشاركية إلكترونية.

الارتباط بجودة الحياة:

تعزز قبول المجتمع للمشاريع وترفع مستوى رضا السكان عن الخدمات المقدمة لهم.

7. منهجية الحوكمة بالنتائج:

تعتمد على قياس الناتج الفعلي وليس النشاط الإداري.

خصائصها:

- استخدام مؤشرات أداء KPIs.
- مراجعات دورية للنتائج.
- ربط الأداء بالحوافز.

مثال تطبيقي على المدن:

قياس تحسن جودة الهواء أو تقليل الاختناقات المرورية بعد تنفيذ مشاريع البنية التحتية.

8. منهجية حوكمة الاستدامة:

تركّز على تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، وحماية البيئة.

أطرها:

- ESG
- SDGs
- GRI

دور مهم في مشاريع البنية التحتية:

- تخفيض الانبعاثات الكربونية.
- استخدام مواد صديقة للبيئة.

- الحفاظ على الموارد الطبيعية.

3-8 آليات الحوكمة في تحسين جودة الحياة:

- وضع أطار تنظيمية: وضع أنظمة ولوائح وقوانين واضحة تنظم دورة حياة المشاريع، من مرحلي التخطيط والتصميم إلى مرحلة التشغيل والصيانة.
- تعزيز التكامل والتنسيق: توحيد المعايير وآليات التنسيق بين جميع الجهات الحكومية والخاصة المعنية بالمشاريع لضمان التكامل ورفع مستوى الفعالية والجودة.
- تطبيق الرقابة الشاملة:
 - استخدام منصات إلكترونية لإصدار التراخيص.
 - المتابعة الميدانية اليومية.
 - إصدار تقارير دورية ومؤشرات أداء لقياس الامتثال والجودة.

• استخدام التقنيات المبتكرة:

- الاستفادة من البيانات الضخمة والتحليلات الذكية لرفع كفاءة التنفيذ.
- تشجيع استخدام نموذج معلومات البناء (BIM) لتقليل الأخطاء والهدر للمال والوقت .
- تطوير البنية التحتية الرقمية وأنظمة الاتصالات والألياف الضوئية.
- تحسين تجربة المواطنين:
 - توفير خريطة تفاعلية للمشاريع التي تسمح بالبحث حسب الموقع والخدمات القائمة.
 - إطلاق آليات لإشعار السكان بأي مشاريع قريبة منهم.
- ضمان جودة التنفيذ:
 - إلزام المقاولين والمستشارين باشتراطات صارمة لضمان السلامة والجودة.
 - التركيز على معايير السلامة، مثل إدارة الأعمال في المناطق الحساسة والحد من التعارضات بين المشاريع.
- دعم الاستدامة والشمولية:
 - توجيه الجهود نحو تحقيق التنمية المتوازنة والعدالة الاجتماعية، بما في ذلك المناطق المهمشة.
 - مراعاة الاستدامة البيئية في جميع مراحل المشروع.

4-8 حوكمة مشاريع البنية التحتية:

- حوكمة تخطيط المشاريع.
- حوكمة تنفيذ المشاريع.

- إدارة المخاطر.
- مراقبة الجودة.
- تقييم الأداء.

5-8 جودة الحياة:

تعرف بأنها مستوى رضا السكان عن الخدمات والبنية التحتية والبيئية ومختلف جوانب الحياة، وتشمل مؤشرات مثل: جودة الطرق، كفاءة النقل، توفر الخدمات العامة، الصحة والسلامة، البيئة الحضرية.

9-المنهجية وطرق البحث:

- المنهج الوصفي التحليلي لتحليل المفاهيم والدراسات السابقة.
- المنهج الكمي لقياس أثر الحوكمة على جودة المشاريع.
- أدوات جمع البيانات: استبيانات، مقابلات، وتحليل تقارير المشاريع الحكومية.

10-أدوات الدراسة:

- استبيان محكم علميًا.
- مقابلات شبه منظمة مع خبراء.
- تحليل وثائق المشاريع الحكومية.

11-حدود الدراسة:

- حدود مكانية: إحدى المدن السعودية.
- حدود زمنية: الأعوام 2024–2025.
- حدود موضوعية: حوكمة مشاريع البنية التحتية وجودة الحياة.

12-حوكمة مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية:

1-12 الإطار التنظيمي:

- وزارة البلديات والإسكان

- الهيئة الملكية لمدينة الرياض
- وزارة النقل والخدمات اللوجستية
- هيئة كفاءة الإنفاق
- برنامج التحول الوطني

12-2 مبادرات رؤية 2030:

- برنامج كفاءة.
- برنامج جودة الحياة.
- برنامج التخصيص.
- التحول الرقمي.

12-3 تطبيقات الحوكمة:

- حوكمة اختيار المشاريع.
- حوكمة تنفيذ المشاريع.
- حوكمة العقود.
- حوكمة المخاطر.
- حوكمة جودة التنفيذ.

12-4 برامج نوعية في الرياض:

- برنامج تطوير محاور الطرق الدائرية والرئيسية (2024).
- برنامج الملك سلمان لتطوير الرياض.
- برنامج الرياض الخضراء (2024).

12-5 أثر الحوكمة على جودة الحياة:

- تحسين جودة الطرق والتنقل.
- تقليل مدة تنفيذ المشاريع.

- رفع مستوى الشفافية والمساءلة.
- تعزيز رضا السكان.
- تحسين تصنيف المدن في مؤشرات جودة الحياة العالمية.

13 التحديات والفرص:

- تحديات: تعدد الجهات، تفاوت مستويات الحوكمة، الحاجة للكفاءات التقنية، صعوبة إدارة المشاريع الكبيرة.
- الفرص: تعزيز التكامل، تطوير المدن الذكية، استخدام الذكاء الاصطناعي، زيادة المشاركة المجتمعية.

14- مؤشرات جودة الحياة وفق رؤية السعودية 2030:

- المحاور الرئيسية: الخدمات العامة، النقل والبنية التحتية، الصحة والبيئة، التعليم والثقافة، الأمان والسلامة
- مؤشرات المدن: السلامة والأمان، الوصول إلى الخدمات، التنقل والحركة، الاستدامة البيئية
- دور البنية التحتية في تحسين جودة الحياة.

15- التحديات والمعوقات في حوكمة مشاريع البنية التحتية:

- التحديات الإدارية والتنظيمية.
- التحديات المالية والاقتصادية.
- التحديات التقنية والتكنولوجية.
- صعوبات الرقابة ومتابعة المشاريع في آن واحد.
- الفرص المقترحة للتغلب على التحديات القائمة.

16- نماذج عالمية ناجحة في حوكمة مشاريع البنية التحتية

- كندا: إدارة المشاريع الموحدة، مؤشرات الأداء، المشاركة المجتمعية.
- سنغافورة: المدن الذكية، التحليل الرقمي للمخاطر، متابعة دقيقة للمراحل.
- المملكة المتحدة: إطار إدارة المشاريع الحكومي، تمكين المجتمع، دمج الابتكار.
- كوريا الجنوبية: تقييم المشاريع قبل وبعد التنفيذ، الشراكات بين القطاعين العام والخاص، إدارة المخاطر.
- الدروس المستفادة للمملكة: مؤشرات الأداء، المشاركة المجتمعية، التحول الرقمي، الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

17-المراجع:

1-17 مراجع عربية:

- وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان – تقارير جودة الحياة 2023
رابط رسمي: <https://www.momra.gov.sa>
(يمكن البحث داخل الموقع عن تقرير جودة الحياة 2023 أو التقارير السنوية)
- الهيئة الملكية لمدينة الرياض – برنامج تطوير محاور الطرق الدائرية والرئيسية، برنامج الرياض الخضراء
<https://www.rcrc.gov.sa/projects> /
- وزارة الاقتصاد والتخطيط – الدليل الإجرائي لحوكمة المشاريع النسخة الأولى 2023م
<https://mep.gov.sa/files/ar/Documents/Project-Data-Governance-Procedural-Guide.pdf>
(توثيق سياسات الحوكمة ومؤشرات الأداء للمشاريع الحكومية)
- الدليل الارشادي لحوكمة المشاريع الرقمية الجديدة.
<https://tvtc.gov.sa/ar/Departments/tvtcdpartments/DT/Documents/%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B1%D8%B4%D8%A7%D8%AF%D9%8A%20%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9%20%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9.pdf>

17-2المراجع الأجنبية:

- World Bank (2017). Governance and Infrastructure Services
<https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/infrastructure-governance-framework>
- OECD (2020). Governance for Sustainable Urban Development
<https://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/sustainable-urban-development.html>
- UN-Habitat (2022). Urban Infrastructure and Quality of Life
https://unhabitat.org/sites/default/files/2022/06/wcr_2022.pdf

IMF (2021). Public Investment Management Assessment Framework -

<https://www.imf.org/external/np/fad/publicinvestment/pdf/PIMA.pdf>

(يمكن البحث عن تقارير PIMA المتعلقة بإدارة الاستثمار العام)

.. G20/OECD Principles of Corporate Governance. -

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/11/g20-oecd-principles-of-corporate-governance_g1g56c3d/9789264236882-en.pdf