

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص / ماجستير إدارة المشاريع



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

إعداد الطالب/

محمد بن عبدالله القرني

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جرّاد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

4	المستخلص: Abstract
5	الفصل الأول
5	الإطار العام للدراسة
6	المقدمة:
7	-مشكلة الدراسة.
7	-أهمية الدراسة.
8	-أهداف الدراسة.
8	-تساؤلات الدراسة
9	-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
10	الفصل الثاني
10	الدراسات السابقة
11	-مقدمة
12	-الدراسات السابقة
12	أولاً- الدراسات العربية
14	ثانياً- الدراسات الأجنبية:
16	-الإطار النظري
16	1. الحوكمة في الفكر الإداري الحديث
16	2. الحوكمة في القطاع العام والمشاريع البلدية
17	3. النظريات المفسرة لحوكمة المشاريع والاستدامة
18	4. رؤية 2030 والتحول الاستراتيجي في الإدارة البلدية
19	5. استراتيجية استدامة الرياض: المحاور والمستهدفات
19	6. أطر حوكمة الإنفاق وجودة المشاريع الحكومية ((EXPRO
20	7. الحوكمة الرقمية: منصة بلدي واعتماد كأدوات تمكين
20	8. أبعاد الاستدامة الحضرية في مشاريع الرياض
20	9. آليات التخصيص والشراكة مع القطاع الخاص ((PPP
22	الفصل الثالث
22	منهجية الدراسة
23	-مقدمة.
24	-المنهجية وطرق البحث.

24	-مجتمع البحث وعينته
24	-حدود البحث
25	-أداة البحث
25	-إجراءات جمع البيانات
25	- خطة التحليل الإحصائي
26	المراجع
27	-المراجع العربية
28	-المراجع الأجنبية
31	الملاحق
32	-الاستبانة

المستخلص: Abstract

تستهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر تطبيق أطر حوكمة المشاريع كأداة إدارية وتنظيمية على تحقيق معايير الاستدامة التنموية والنجاح العملي في مشاريع أمانة منطقة الرياض، وذلك في سياق مستهدفات رؤية المملكة 2030. وتبرز مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الأطر التنظيمية المتقدمة التي وضعتها هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) وبين الأداء الميداني الفعلي لبعض المشروعات التي لا تزال تواجه تحديات تتعلق بالتعثر أو عدم المواءمة الكاملة مع مؤشرات الاستدامة البيئية والاجتماعية. إذ أن نضج الحوكمة يمثل المحرك الأساسي لتحقيق التوازن بين النمو العمراني السريع والمحافظة على الموارد، مع تعزيز نموذج الحوكمة القائم على البيانات ودمج معايير "أنسنة المدن" بشكل أعمق في مراحل التخطيط الأولي لضمان الريادة العالمية لمدينة الرياض كواحدة من أفضل المدن للعيش في العالم. تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم تطوير استبانة إلكترونية لتوزع على عينة مقصودة من 350 إلى 400 من الممارسين والمهنيين (مديري مشاريع، مهندسين، استشاريين) في أمانة الرياض والجهات التابعة لها. وتستند الدراسة إلى إطار نظري يجمع بين النظرية المؤسسية ونظرية الإشراف لتفسير فاعلية المشاريع من خلال متغيرات المواءمة المؤسسية والشفافية الرقمية. وتشير الفرضيات الأساسية إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نضج أطر الحوكمة وبين النجاح العملي (الوقت، التكلفة، الجودة) والاستدامة متعددة الأبعاد.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة المشاريع، الاستدامة الحضرية، رؤية المملكة 2030، القطاع البلدي، النجاح العملي، التحول الرقمي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

مُثلت رؤية المملكة 2030 منعطفاً استراتيجياً في فلسفة الإدارة العامة السعودية، حيث استهدفت تحويل القطاع البلدي من نموذج الرعاية التقليدية إلى نموذج الدولة التنموية القائمة على الكفاءة والإنتاجية والاستدامة (رؤية السعودية 2030، 2016). ويعد القطاع البلدي في مدينة الرياض حجر الزاوية في هذا التحول؛ كونه المحرك الأساسي لتطوير البيئة الحضرية وتحسين جودة الحياة، مما يضع أمانة منطقة الرياض أمام مسؤولية إدارة مشاريع ضخمة ومعقدة تتطلب أطر حوكمة رصينة تضمن مواءمة المخرجات مع المستهدفات الوطنية (Alzamil, 2024).

وتُعرف حوكمة المشاريع في السياق الأكاديمي بأنها النظام المؤسسي الذي يحدد آليات اتخاذ القرار، وتوزيع الصلاحيات، وضمان الشفافية والمساءلة طوال دورة حياة المشروع، وهي ليست مجرد إجراءات تنظيمية، بل هي "صمام أمان" يحمي الأصول العامة ويحقق التميز في الأداء (علي وآخرون، 2024). وتؤكد الدراسات التطبيقية الحديثة في البيئة السعودية وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نضج أطر الحوكمة وبين نجاح المشاريع الإنشائية والتنموية، حيث تساهم مبادئ مثل سيادة القانون والرقابة الفعالة في تقليل نسب التعثر وهدر الموارد (Higazey:Alghuried, 2025 , 2025). علاوة على ذلك، برز مفهوم "الاستدامة" كركيزة لا تنفصل عن نجاح العمل البلدي، حيث لم يعد النجاح يُقاس بالإنجاز الهندسي فحسب، بل بمدى تحقيق التوازن بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية (Shujaa Aldeen & Sarhan, 2024). وفي ظل تسارع النمو العمراني بالرياض، تبرز الحاجة إلى حوكمة تدعم التحول نحو المدن الذكية ومنخفضة الكربون، وتفعيل المشاركة المجتمعية في صنع القرار الحضري (الزامل، 2024). ورغم الجهود المبذولة من هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية لتطوير الأدلة الوطنية، إلا أن الواقع التطبيقي يتطلب دراسة تحليلية تقيس أثر هذه الأطر على استدامة النتائج في ظل التحديات الجغرافية والتقنية المعاصرة (Alghuried, 2025). ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع حوكمة المشاريع البلدية بالرياض، واستشراف دورها في تحقيق النجاح المستدام الذي تنشده الرؤية.

-مشكلة الدراسة-

تكمن المشكلة البحثية الأساسية في وجود قصور معرفي وبحثي موثق يتعلق بمدى نضج تطبيق أطر حوكمة المشاريع في أمانة منطقة الرياض، وكيفية انعكاس ذلك عملياً على تحقيق مستهدفات الاستدامة والنجاح الشامل للمشاريع البلدية. فعلى الرغم من أن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) بالتعاون مع وزارة البلديات والإسكان قد وضعت أطراً تنظيمية متقدمة (مثل الدليل الوطني لإدارة المشاريع) وألزمت الجهات بآليات رقابية صارمة لضمان جودة التنفيذ وكفاءة الإنفاق، إلا أن هناك فجوة واضحة بين هذه الجهود التنظيمية وبين الأداء الفعلي على أرض الواقع، حيث لا تزال بعض المشروعات الحضرية تواجه تحديات تتعلق بالتعثر أو عدم المواءمة الكاملة مع مؤشرات الاستدامة البيئية والاجتماعية.

وتشير الدراسات الأكاديمية إلى أن الأدلة العلمية المحلية حول أثر الحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل على "الاستدامة" بأبعادها الثلاثة في القطاع البلدي لا تزال محدودة وتحتاج إلى نموذج تحليلي يربط بين نضج الحوكمة وبين المخرجات النوعية للمشاريع. تقود هذه الفجوة البحثية إلى تساؤلات عملية حيوية تحتاج إلى قياس وتحليل:

1. هل أطر الحوكمة المطبقة حالياً في مشاريع منطقة الرياض تتسم بالنضج الكافي الذي يضمن تحقيق الاستدامة متعددة الأبعاد، لا سيما في ظل تسارع وتيرة المشاريع الكبرى؟
2. كيف تتفاعل ركائز الحوكمة (مثل الشفافية، المساءلة، وكفاءة التخطيط الاستراتيجي) مع معايير نجاح المشروع البلدي لتشكيل نموذج فعال وقابل للاستدامة؟
3. هل يتطلب السياق المحلي لمدينة الرياض إضافة متغيرات فريدة، مثل "أنسنة المدن" و"جودة الحياة"، كعوامل أساسية لتعريف نجاح المشروع واستدامته في ظل مستهدفات رؤية 2030؟

لذلك، يسعى هذا البحث إلى سدّ هذه الفجوة عبر تقييم واقع الحوكمة في القطاع البلدي بالرياض وتحليل علاقتها بمتغيرات النجاح التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة) مع دمج متغيرات الخصوصية التنموية السعودية (الاستدامة البيئية، جودة الحياة، والتحول الرقمي) لتكوين نموذج تحليلي صارم وقابل للتطبيق يدعم صناع القرار في تحقيق نهضة حضرية مستدامة.

-أهمية الدراسة-

تكمن أهمية هذه الدراسة في شقين أساسيين: أولهما الأهمية العلمية من حيث إثراء الأدب العربي في مجال الإدارة العامة والتنمية الحضرية من خلال تطبيق نموذج تحليلي متين يربط بين أطر حوكمة المشاريع وبين مؤشرات الاستدامة الثلاثية (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) في سياق محلي متخصص، وتوفير مقاييس موثقة لنضج الحوكمة المؤسسية في البيئة السعودية، وتطوير إطار نظري يربط بين الفاعلية التنظيمية وجودة المخرجات الحضرية، مما يسد فجوة بحثية في دراسات استدامة المدن وتنمية القطاع البلدي.

بينما تتجلى الأهمية العملية والتطبيقية من توفير بيانات كمية ونوعية دقيقة تقيّم فاعلية الأطر التنظيمية والأدلة الإجرائية (مثل الدليل الوطني لإدارة المشاريع) الصادرة عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) ووزارة

البلديات والإسكان. فإذا كانت نتائج الدراسة تشير إلى انخفاض في مستوى الاستدامة النوعية للمشاريع، يُفسر ذلك بأنه قد يعود لتسارع وتيرة النمو العمراني في الرياض أو الحاجة لتحديث الأنظمة التشريعية لمواكبة التحديات المناخية والتقنية. أما إذا كانت مؤشرات النجاح مرتفعة، فإن ذلك يؤكد فاعلية منصات الحوكمة الرقمية وآليات الرقابة والمساءلة التي استحدثتها الرؤية. إضافةً لمساعدة أمانة منطقة الرياض في فهم "معوقات النجاح المستدام" الرئيسية (كضعف التنسيق المؤسسي أو فجوة البيانات) وتوجيه استراتيجيات التخطيط والتنفيذ نحو معالجة هذه العوائق، بما يضمن تحقيق مستهدفات "جودة الحياة" و"أنسنة المدن" وفق رؤية 2030.

-أهداف الدراسة-

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. تحديد واقع تطبيق أطر الحوكمة بتقييم مستوى نضج ركائزها (الشفافية، المساءلة، سيادة النظام، وكفاءة التخطيط الاستراتيجي) المطبقة حالياً في مشاريع أمانة منطقة الرياض.
2. تحليل الأثر على أبعاد الاستدامة عبر الكشف عن دور أطر الحوكمة في تعزيز أبعاد الاستدامة الثلاثة (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) في المشاريع البلدية، بما يتوافق مع "استراتيجية استدامة الرياض".
3. قياس الفاعلية في معايير النجاح وذلك بتحليل مدى مساهمة الحوكمة في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل نسب التعتير والهدر المالي، والارتقاء بجودة المخرجات الإنشائية والخدمية.
4. استقصاء دور التحول الرقمي عبر فهم كيفية مساهمة منصات الحوكمة الرقمية (مثل منصة بلدي واعتماد) في تعزيز الرقابة والامتثال وتحسين تجربة المستفيد النهائي في منطقة الرياض.
5. رصد أبرز التحديات المؤسسية أو التقنية التي تواجه الأمانة في تطبيق أطر الحوكمة المتكاملة، وتحديد الفجوات بين التنظيمات النظرية والأداء الميداني.
6. 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.

-تساؤلات الدراسة-

1. ما مستوى نضج تطبيق أطر حوكمة المشاريع في أمانة منطقة الرياض في ظل الأنظمة الصادرة عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية؟
2. ما أثر مستوى هذا النضج في حوكمة المشاريع على مؤشرات الاستدامة (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) للمشاريع الحضرية بمنطقة الرياض؟

3. ما علاقة ركائز الحوكمة (مثل الشفافية، والمساءلة، وكفاءة التخطيط الاستراتيجي) بتحقيق النجاح العملياتي للمشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية أطر الحوكمة تعزى للمتغيرات الوظيفية والمهنية (مثل سنوات الخبرة، أو مستوى تبني التحول الرقمي)؟
5. ما المتطلبات والتوصيات الاستراتيجية اللازمة لتعزيز دور حوكمة المشاريع في تحقيق مستهدفات جودة الحياة والريادة العالمية لمدينة الرياض وفق رؤية 2030؟

-فروض الدراسة

- 1H: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج أطر حوكمة المشاريع (المدخلات التنظيمية) وتحقيق النجاح العملياتي للمشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة) في أمانة منطقة الرياض.
- 2H: الالتزام بمعايير التخطيط الاستراتيجي والمواءمة مع رؤية 2030 يرتبط إيجابياً بتحقيق الاستدامة متعددة الأبعاد (البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية) للمشاريع الحضرية.
- 3H: مستوى تبني أدوات الحوكمة الرقمية (مثل منصة بلدي واعتماد) يرتبط إيجابياً بكفاءة التنفيذ، ويؤثر بشكل غير مباشر على جودة المخرجات النهائية عبر تقليل البيروقراطية.
- 4H: تمثل مبادئ الشفافية والمساءلة متغيراً معززاً لأثر أطر الحوكمة على استدامة المشاريع (متوسط/معدل)، بحيث تضعف العلاقة بين الحوكمة والنجاح عند انخفاض مستوى الرقابة والمساءلة المؤسسية.
- 5H: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الممارسين حول فاعلية أطر الحوكمة المطبقة تبعاً لسنوات الخبرة، المستوى التعليمي، والمستوى الإداري (قيادي/تنفيذي).

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة على إطار نظري متكامل يجمع بين النظرية المؤسسية (Institutional Theory) ونظرية الإشراف (Stewardship Theory) مع تكييفهما ليناسب سياق الإدارة الحضرية والقطاع البلدي السعودي (Vision-Aligned Governance). يهدف هذا الإطار إلى تفسير فاعلية المشاريع البلدية من خلال متغيرات أساسية مثل: المواءمة المؤسسية (الالتزام بمعايير هيئة كفاءة الإنفاق والمستهدفات الوطنية لعام 2030)، والمسؤولية الإدارية (دور القيادات البلدية كأمناء على الأصول العامة يسعون لتحقيق المصلحة الجماعية)، والشفافية الرقمية (عبر الامتثال لمنصات الرقابة مثل بلدي واعتماد). وتكمن أهمية هذا الإطار في أنه يتجاوز السرد الإجرائي للوائح الحوكمة إلى تحليل القوى الهيكلية والسلوكية التي تضمن تحول هذه اللوائح إلى نتائج ملموسة، وربط نضج هذه الأطر في النهاية بالمتغير التابع للدراسة، وهو النجاح المستدام للمشاريع الحضرية (تحقيق التوازن بين الكفاءة المالية، وجودة الحياة، والاستدامة البيئية في مدينة الرياض).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

شهد العمل البلدي المعاصر تحولاً جوهرياً في فلسفة الإدارة الحضرية وأنماط تنفيذ المشاريع التنموية، مدفوعاً بالحاجة الماسة لتعزيز كفاءة الإنفاق وضمان استدامة الموارد في ظل النمو السكاني المتسارع. وفي هذا السياق، برزت "حوكمة المشاريع" بوصفها صمام أمان مؤسسي يضمن جودة الأداء (علي وآخرون، 2024)، إذ تمزج بين الأطر التنظيمية الصارمة وآليات الرقابة والشفافية لتقديم خدمات بلدية تتسم بالفاعلية والمواءمة مع المستهدفات الوطنية. ومع اتساع نطاق المشاريع الكبرى في مدينة الرياض، أصبح فهم العوامل التنظيمية التي تدفع هذه المشاريع نحو النجاح المستدام ضرورةً بحثية لفهم التفاعل بين الهياكل الإدارية وبين متطلبات جودة الحياة داخل بيئة حضرية متجددة (Alzamil, 2024).

وانطلاقاً من هذا الواقع، تأتي هذه الدراسة في إطار الجهود العلمية الرامية إلى تحليل أثر أطر الحوكمة المطبقة في أمانة منطقة الرياض، والكشف عن محددات نجاح واستدامة المشاريع البلدية في ظل رؤية المملكة 2030. وتقتضي المعالجة العلمية المتعمقة لهذا الموضوع العودة إلى الأسس النظرية والنماذج التفسيرية التي تناولت حوكمة القطاع العام، واستقراء ما توصلت إليه البحوث السابقة التي ركزت على البيئة السعودية، بما يسهم في بناء قاعدة معرفية متينة يمكن الانطلاق منها نحو تفسير الفجوات التنظيمية وتوجيه الفرضيات البحثية لتقييم أداء الهيئات المختصة مثل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (Alghuried, 2025).

أمام هذا المشهد، يبرز الإطار النظري كمرشد رئيس لبحثنا في العوامل الهيكلية والسلوكية المعززة لاستدامة المشاريع. يعتمد الإطار على دمج عدة نظريات ونماذج مأخوذة من أدبيات الإدارة العامة والحوكمة الحضرية، مثل النظرية المؤسسية (Institutional Theory) لتفسير أثر الضغوط التنظيمية للرؤية، ونظرية الإشراف (Stewardship Theory) التي تركز على دور القيادات البلدية كأوصياء على المصلحة العامة، بالإضافة إلى نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) لتفسير آليات المشاركة المجتمعية، ونظرية الوكالة (Agency Theory) في معالجة تحديات التعاقد والرقابة (Alowaid, 2024; Al-Faryan & Shil, 2022). يعكس هذا التعدد في النماذج ضرورة فهم ظاهرة الحوكمة من جوانب مختلفة –تنظيمية، واجتماعية، وبيئية– لضمان شمولية الدراسة ومواءمتها مع خصوصية التحول التنموي في مدينة الرياض.

-الدراسات السابقة

تشير الدراسات المحلية إلى أن تطبيق أطر حوكمة المشاريع في القطاع البلدي السعودي يمر بمرحلة تحول جوهريّة تقودها مستهدفات رؤية 2030، حيث تعتمد استدامة هذه المشاريع على ركائز مثل المواءمة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، وكفاءة الإنفاق، بينما تشير الأبحاث الدولية إلى تزايد الاعتماد على نماذج الحوكمة المتعددة لضمان جودة الحياة في المدن الكبرى. وفيما يلي استعراض لبعض الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، يستعرض هذا الجزء أهم الأدبيات العلمية التي تناولت حوكمة المشاريع والاستدامة في القطاع العام، مع التركيز على الدراسات التي ربطت هذه المتغيرات بمستهدفات رؤية المملكة 2030 والنمو الحضري في الرياض:

أولاً- الدراسات العربية

1. دراسة (Alzamil, 2024): هدفت هذه الدراسة إلى صياغة وتطوير مجموعة من المبادئ الاستراتيجية الرامية لتفعيل مفهوم "المدن المستدامة" في المملكة العربية السعودية، وقياس مدى مواءمة الجهود المحلية الحالية مع الهدف الحادي عشر من أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع إجراء مسح شامل لآراء 47 من الخبراء والأكاديميين المتخصصين. خلصت النتائج إلى أن استدامة المشاريع البلدية تعتمد بشكل جوهري على ستة مبادئ ذات أولوية قصوى، جاء في مقدمتها "تطوير تشريعات حضرية مستدامة" و"تحديث معايير الأحياء السكنية" لزيادة المساحات الخضراء والفرغات العامة. كما أكدت الدراسة أن نضج الحوكمة المؤسسية يمثل المسرع الحقيقي لتحقيق التوازن بين النمو العمراني السريع والمحافظة على الموارد الطبيعية، وأوصت بضرورة رفع مستوى المشاركة المجتمعية في مراحل التخطيط الأولي للمشاريع لضمان قبولها الاجتماعي واستدامتها على المدى الطويل.

2. دراسة (Higazey, 2025): ركزت هذه الدراسة على استقصاء أثر مبادئ الحوكمة الرشيدة (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، والرؤية الاستراتيجية) على تعزيز الأداء المؤسسي داخل القطاع الهندسي في مدينة الرياض، وتحديدًا في جوانب الفاعلية والكفاءة والإنتاجية. استخدمت الدراسة منهجاً مختلطاً (Mixed-Methods) يعتمد على استبانة موجهة لـ 360 مهندساً ومدير مشروع حاصلين على شهادات مهنية من معهد إدارة المشاريع (PMI). أثبتت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية كبيرة لمبادئ الحوكمة، حيث فسرت هذه المبادئ ما نسبته 82.3% من التباين في مستوى الأداء التنظيمي. وكشفت الدراسة أن "مبدأ سيادة القانون" كان الأكثر تأثيراً في ضمان نجاح المشاريع الهندسية البلدية، يليه مبدأ الشفافية، بينما كان لمبدأ المشاركة الأثر الأقل، مما يشير إلى حاجة القطاع البلدي بالرياض لتعزيز قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة والمجتمع المحلي لضمان جودة الأداء المؤسسي واستدامة المخرجات.

3. دراسة السليمان (2025): سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر حوكمة الشركات العائلية -بوصفها شريكاً استراتيجياً في تنفيذ المشاريع الحكومية- على جودة إدارة المشاريع في البيئة السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وطبقت استبانة على عينة مكونة من 384 موظفاً. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً (بلغت 0.912) بين الالتزام بآليات الحوكمة وبين نجاح تنفيذ المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المعتمدة. وأوضحت الدراسة أن بعدي "المساءلة" و"مسؤولية مجلس الإدارة" هما المحركان الرئيسيان لتفوق

أداء المشروع، وأوصت بضرورة تبني البلديات لأنظمة حوكمة رقمية متطورة تتماشى مع معايير الشركات الكبرى لتقليل مخاطر التعثر الإداري والمالي وضمان استمرارية المشاريع وفق أعلى مستويات الجودة المهنية.

4. دراسة الحاج (2020): تناولت هذه الدراسة التحليلية مفهوم "إعادة ابتكار الحكومة" ضمن تجربة المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030، حيث ركزت على تحول الدور الحكومي من "المنفذ التقليدي" إلى دور "المحفز" و"المنظم" للقطاع البلدي والخدمي. اعتمدت الدراسة منهجية المقارنة والتحليل للسياسات العامة الجديدة الصادرة عن مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. توصلت الدراسة إلى أن تبني نموذج "الحكومة الموجهة بالنتائج" (Result-oriented) ساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الجهاز الإداري وتقليص البيروقراطية، مما مكن الأمانات والبلديات من تحسين جودة الخدمات العامة. كما أبرزت الدراسة أهمية استراتيجيات "الخصخصة" و"الشراكة مع القطاع الخاص" كأدوات حوكمة حديثة تضمن استدامة التمويل ورفع جودة المشاريع البلدية، مؤكدة أن نجاح هذا التحول مرهون بوضوح الرسالة الاستراتيجية وتفعيل الرقابة المستقلة على الأداء.

5. دراسة (Alghuried, 2025): هدفت هذه الدراسة الحديثة إلى تحديد وتقييم عوامل النجاح الحرجة (CSFs) الضرورية لإدارة مشاريع التشييد المستدامة في المملكة العربية السعودية. قام الباحث بتحديد 24 عاملاً للنجاح من خلال مراجعة الأدبيات، ثم أجرى استطلاعاً لآراء خبراء الصناعة والتشييد مع تحليل البيانات باستخدام مؤشر الأهمية النسبية (RII) وعملية التسلسل الهرمي التحليلي (AHP). صنفت الدراسة عوامل النجاح إلى خمس مجموعات رئيسية تشمل الحوكمة والامتثال، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة. كشفت النتائج أن "تطبيق نظام تخطيط استراتيجي فعال" و"الامتثال الصارم لقواعد مكافحة الفساد" هما العاملان الأكثر تأثيراً في تحقيق نجاح المشاريع المستدامة. وأكدت الدراسة أن وجود أطر حوكمة رصينة يساهم بشكل مباشر في تقليل تجاوزات التكلفة والالتزام بالجدول الزمنية، موفرة بذلك إطاراً عملياً لصناع القرار في القطاع البلدي لتعزيز كفاءة تنفيذ المشروعات الحضرية الكبرى.

6. دراسة (Bahreldin et al, 2025): استكشفت هذه الدراسة مستقبل العمران المستدام وأنظمة النقل في أكبر ثلاث مدن سعودية (الرياض، جدة، ونيوم) في سياق رؤية 2030. استخدم الباحثون منهجية نوعية تعتمد على إجراء مقابلات متعمقة مع 10 من كبار أصحاب المصلحة والمخططين الحضريين والمتخصصين البيئيين. بينت النتائج أن مدينة الرياض تتميز بـ "اتساق السياسات والهياكل التنظيمية" (Structural Congruence)، وهو ما يعكس قوة أطر الحوكمة المركزية فيها. في المقابل، وجدت الدراسة أن جدة تعاني من تفتت في الحوكمة وضعف في التنسيق بين الجهات. وخلصت الدراسة إلى أن المطلب الأساسي لتحقيق استدامة المدن السعودية هو التكامل القوي بين أطر الحوكمة وبين "التخطيط التشاركي" الذي يوازن بين الابتكار التقني وبين العدالة الاجتماعية، مؤكدة أن المشاريع الكبرى في الرياض (مثل الرياض الخضراء والمترو) تمثل نماذج عالمية ناجحة في الإدارة الحضرية الموجهة بالرؤية.

7. دراسة (Alqahtany, 2025): قدمت هذه الدراسة رؤية شاملة حول "المدن الذكية" كمسار لتحقيق التحضر المستدام في العالم العربي، مع التركيز على حالة المدن السعودية (الرياض كنموذج). استخدمت الدراسة نهجاً مختلطاً يجمع بين التحليل النظري لأطر المدن الذكية العالمية وبين الملاحظات الميدانية وتحليل السياسات المحلية. خلصت النتائج إلى أن "الحكومة القائمة على البيانات" (Data-driven Governance) هي الركيزة الأساسية لتجاوز تحديات النمو السكاني السريع وضمان جودة الحياة. وأوضحت الدراسة أن دمج التقنيات الذكية (مثل AI و IoT) في الإدارة

البلدية يعزز من مرونة المدن وقدرتها على استدامة الموارد البيئية والاقتصادية. كما حددت الدراسة أربعة أعمدة لنجاح هذا التحول: الحوكمة الرقمية، المرونة البيئية، الشمول الاجتماعي، والابتكار الاقتصادي، مشيرة إلى أن الرياض تتبوأ موقعاً ريادياً إقليمياً بفضل استثمارات البنية التحتية الرقمية المتطورة الموائمة للرؤية.

8. دراسة (Almarri & Boussabaine, 2023): تناولت هذه الدراسة عوامل النجاح الحرجة للشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) في مشاريع البنية التحتية للمدن الذكية والمستدامة. استخدم الباحثون منهجية "عملية التسلسل الهرمي التحليلي" (AHP) لتصنيف العوامل المؤثرة. حددت الدراسة خمس فئات رئيسية للنجاح، جاء في مقدمتها "حوكمة العقود" و"الاستدامة المالية" و"الدمج الذكي". كشفت النتائج أن وضوح المسؤوليات التعاقدية وتوزيع المخاطر بشكل عادل هما المفتاح لجذب الاستثمارات الخاصة للمشاريع البلدية. وأكدت الدراسة أن أطر الحوكمة القوية تساهم في حماية المال العام من مخاطر السياسات غير المتوقعة، وتضمن أن تحقق المشاريع أهدافها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية بالتوازن المطلوب، وهو ما يدعم توجهات وزارة البلديات والإسكان في السعودية نحو خصخصة الخدمات وتعزيز الاستدامة المالية للمدن.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Misnan et al, 2025): استقصت هذه الدراسة العالمية أطر الحوكمة الفعالة للبنية التحتية المستدامة من خلال تحليل مشاريع ناجحة في عدة دول. استخدمت الدراسة منهجية البحث المختلط، حيث جمعت بين دراسات الحالة النوعية والبيانات الكمية المستخلصة من مقابلات مع مهنيين دوليين. توصلت النتائج إلى أن عناصر النجاح الحرجة تشمل هياكل الحوكمة المرنة، وقدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات شاملة وشفافة. وأكدت الدراسة أن التحالفات متعددة الأصحاب والاتفاقيات بين القطاعين العام والخاص (PPP) تعمل كمحركات أساسية لرفع معدلات الإنجاز. وخلصت الدراسة إلى أن استخدام "القدرة المؤسسية" التي تدمج المهارات البشرية مع التقنيات الحديثة هو العنصر الأكثر أهمية لضمان استدامة المشاريع على المدى الطويل، موصية بتبني أنظمة مراقبة حية لتتبع أهداف الاستدامة خلال دورة حياة المشروع.

2. دراسة (Tumpa & Naeni, 2025): بحثت هذه الدراسة الدولية في كيفية تحسين عمليات اتخاذ القرار وإشراك أصحاب المصلحة في مستويات "حوكمة المشاريع" من خلال توظيف التقنيات الرقمية في مشاريع البنية التحتية المستدامة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكيفي من خلال إجراء 17 مقابلة نصف منظمة مع خبراء دوليين، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي الاستقرائي. توصلت النتائج إلى أن التكنولوجيا الرقمية تمكن من اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة والمؤشرات الحية، مما يقلل من ضغوط الموارد والوقت. كما أثبتت الدراسة أن المنصات الرقمية المركزية تعزز الشفافية والتعاون وتقلل من مخاطر "الغسيل الأخضر" (Greenwashing) عبر توفير بيانات بيئية واجتماعية موثقة. وأكدت الدراسة أن النجاح لا يعتمد على التكنولوجيا فقط، بل على وجود إشراف بشري واعي يمنع التفسيرات التقنية الخاطئة ويضمن التوافق مع القيم الأخلاقية.

3. دراسة (Ika et al, 2024): تناولت هذه الدراسة العالمية أثر التغيرات البيئية (الداخلية والخارجية) على "حوكمة المشاريع" وأثر ذلك على النجاح المستدام. ركزت الدراسة على تحليل كيفية أطر الحوكمة مع الأزمات المفاجئة، مستخدمة نموذج "Cynefin" للتعقيد كمرجع نظري. طبقت الدراسة على مشاريع كبرى عابرة للحدود، وكشفت النتائج

أن استمرار نجاح المشروع يعتمد على قدرة الإدارة العليا على إجراء تعديلات سريعة في هياكل الحوكمة والمسؤوليات عند حدوث تغيرات بيئية مثل الجوائح أو الأزمات المالية. وبينت الدراسة وجود فجوة بين "كفاءة الإنجاز" (تحقيق الوقت والميزانية) و"فاعلية النتائج" (تحقيق الفوائد طويلة الأجل)، حيث أثبتت أن الحوكمة القادرة على التكيف هي الوحيدة التي تضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى للمنظمات الممولة للمشاريع.

4. دراسة (Hosseini et al, 2017): هدفت هذه الدراسة الدولية إلى تطوير إطار عمل لعوامل النجاح الحرجة (CSFs) لدمج الاستدامة في ممارسات إدارة المشاريع في الدول النامية. اعتمدت الدراسة على مراجعة شاملة للأدبيات العالمية متبوعة بمقابلات شبه منظمة مع 27 خبيراً دولياً. حددت الدراسة قائمة نهائية من 43 عاملاً للنجاح، صنفها وفقاً لمعايير الكفاءة الدولية (ICB 3.0). وأثبتت النتائج أن "الالتزام بمنهجيات الحوكمة النظامية" و"سن سياسات حكومية داعمة لمبادئ الاستدامة" هما الركيزتان الأهم لضمان نجاح المشاريع في البيئات الاقتصادية الصعبة. وأكدت الدراسة على ضرورة وجود ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الابتكار والتعلم المستمر لضمان بقاء المشاريع ضمن إطار التنمية المستدامة المنشود عالمياً.

5. دراسة (GPM Global, 2024): يعد هذا التقرير العالمي من أضخم الدراسات الميدانية التي استكشفت واقع "إدارة المشاريع المستدامة" عبر 113 دولة وبمشاركة أكثر من 10 آلاف متخصص. استخدمت الدراسة نموذج الاستبيان العالمي لقياس مدى دمج معايير (ESG) في الحوكمة التشغيلية للمشاريع. كشفت النتائج أن 53% من المشاريع العالمية تأثرت بشكل مباشر بالظواهر المناخية المتطرفة، مما رفع من أهمية "الحوكمة المرنة مناخياً". وأظهرت الدراسة وجود فجوة كبيرة (68%) بين استراتيجيات الاستدامة المعلنة في المنظمات وبين الممارسات الفعلية في إدارة المشاريع، مما يستدعي إصلاحاً شاملاً في أطر الحوكمة لتشمل آليات لمحاسبة المديرين على المخرجات البيئية والاجتماعية وليس فقط المالية.

-الإطار النظري

1. الحوكمة في الفكر الإداري الحديث

تُعد الحوكمة (Governance) من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي شهدت تطوراً متسارعاً وتطبيقاً واسعاً، حيث انتقلت من كونها مجرد "خيار تنظيمي" إلى "ضرورة استراتيجية" لا غنى عنها لبقاء المؤسسات ونموها في بيئة عمل عالمية تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. تُمثل الحوكمة في جوهرها المنظومة المتكاملة من القوانين، والنظم، والسياسات، والقرارات التي تهدف إلى ضبط وتوجيه السلوك المؤسسي، وتنظيم العلاقات المتشابكة بين الأطراف الأساسية الفاعلة (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، وأصحاب المصلحة) لضمان تحقيق التميز في الأداء والحد من تضارب المصالح. ويعود الاهتمام العالمي المتزايد بهذا المفهوم إلى الأزمات والانهييارات المالية الكبرى، مثل انهيار سوق الأسهم عام 1987 والفضائح المالية اللاحقة، مما دفع الحكومات والمنظمات الدولية لسن تشريعات تضمن الشفافية والمساءلة لحماية حقوق المساهمين واستعادة الثقة في الأسواق (Becht et al, 2003).

وبصورة أكثر عمقاً، تُعرف الحوكمة بأنها الإطار الشامل الذي يحدد كيفية إدارة المؤسسات وتوجيهها لضمان الاستقرار المؤسسي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، واتخاذ قرارات مسؤولة تتماشى مع الغايات الاستراتيجية بعيدة المدى. ومن الناحية الوظيفية، تبرز ضرورة التفرقة الجوهرية بين "الإدارة" و"الحوكمة"؛ فبينما تضطلع الإدارة بالمهام التنفيذية اليومية، وتخطيط الأنشطة، والعمليات الإجرائية (الإجابة عن تساؤلات "كيف ومتى")، تتولى الحوكمة الدور التوجيهي والرقابي الاستراتيجي الذي يضع الرؤية الكبرى ويقيم المخاطر ويحدد المسار المستقبلي (الإجابة عن تساؤلات "لماذا وإلى أين"). هذا التمايز يجعل من الحوكمة بمثابة "الفلسفة الحية" والمحرك الذي يوازن بين التقدم والمسؤولية، وبين الازدهار والحفاظ على الأصول (Graham et al, 2003).

وتقوم الحوكمة الرشيدة على ركائز وقيم عالمية ثابتة تشمل الشفافية (Transparency) التي تقتضي الإفصاح الكامل والدقيق عن المعلومات المالية والإدارية لإتاحة الفرصة للرقابة الشعبية والمؤسسية، والمساءلة (Accountability) التي تضمن خضوع كافة المستويات الإدارية للمحاسبة عن نتائج قراراتها. كما تتضمن هذه الركائز النزاهة (Integrity) والعدالة (Fairness) في التعامل مع جميع الأطراف دون تحيز، بالإضافة إلى إدارة المخاطر التي تسعى للكشف المبكر عن التهديدات ومعالجتها قبل تصاعدها. ومن هذا المنطلق، تصبح الحوكمة في القطاع العام نظاماً وقائياً متكاملًا يحمي الموارد الوطنية من الهدر والفساد، ويعزز كفاءة الإنفاق العام لتحقيق "القيمة مقابل المال" (Value for Money)، مما يرسخ سيادة القانون ويدعم التنمية المستدامة التي توازن بين تلبية احتياجات الحاضر وحقوق الأجيال القادمة (Alodat et al, 2021).

2. الحوكمة في القطاع العام والمشاريع البلدية

تمثل الحوكمة في القطاع العام المنظومة المتكاملة التي تنظم العلاقات البينية المعقدة بين الجهات الحكومية ومحيطها المتعدد من مواطنين وشركاء وقطاع خاص وجهات رقابية، وهي تتجاوز في مفهومها المعاصر مجرد الامتثال الجامد للقوانين واللوائح لتصبح نظاماً شاملاً يوجه السلوك المؤسسي ويضمن كفاءة ونزاهة اتخاذ القرار (البسام، 2019). وفي سياق القطاع البلدي بمدينة الرياض، تُعرف حوكمة المشاريع بأنها الإطار التنظيمي الدقيق الذي يحدد مصفوفة

الصلاحيات، وقواعد اتخاذ القرار، وآليات المساءلة، والمواءمة الاستراتيجية، بما يضمن تحقيق الأهداف الوطنية والبلدية بكفاءة عالية، بعيداً عن العشوائية أو التخطيط القائم على ردود الفعل قصيرة المدى. وتتجلى أهمية هذا الإطار في كونه "صمام أمان" يعزز جودة الخدمات الحضرية عبر توجيه الموارد المحدودة نحو الأولويات التنموية الحقيقية للمجتمع، مما يرسخ الثقة العامة في المؤسسات الحكومية من خلال تكريس الشفافية المطلقة والمساءلة المستمرة (البسام، 2019). كما تعمل هذه المنظومة كحزمة من السياسات والعمليات التي تهدف لتعزيز الصالح العام وإعادة اكتشاف الوظائف الحكومية للتخلص من البيروقراطية والروتين، مما يرفع من مستوى أداء المؤسسات البلدية ويحقق الرضا المجتمعي المستهدف.

وتتأسس هذه المنظومة على ركائز إجرائية ومكونات تنظيمية تتكامل فيما بينها لضمان النجاح؛ فالهيكل التنظيمية ولجان الرقابة تضطلع بمهمة التوجيه الاستراتيجي والمراقبة المستمرة لمراحل التنفيذ، مما يمنع الانحراف عن الأهداف التنموية الكبرى، وتُدعم هذه الهياكل بسياسات تشغيلية مكتوبة ومعلنة تلغي الاجتهادات الفردية وتضمن استمرارية العمل المؤسسي وتراكم الخبرات. وفي الجانب الوقائي، تلعب أنظمة إدارة المخاطر دوراً محورياً في الكشف الاستباقي عن التهديدات المالية والتشغيلية ومعالجتها قبل تفاقمها، مما يقلص فرص تعثر المشاريع البلدية ويحمي الأصول العامة من الهدر. كما يُعد تفعيل آليات الإبلاغ والنزاهة عبر قنوات رصد سرية ومستقلة ركيزة أساسية لمكافحة الفساد الإداري والمالي وضمان سيادة القانون. وفي الختام، تمثل الأنظمة الرقمية والمنصات التقنية الموحدة "الممكن الأساسي" لأتمتة الخدمات البلدية وإدارة المشتريات والمناقصات، مما يرفع كفاءة الإنفاق التقني ويسهل وصول المستفيدين إلى الخدمات بأسرع وقت وأقل جهد ممكن (قوقزة، 2023).

3. النظريات المفسرة لحوكمة المشاريع والاستدامة

تعتمد حوكمة المشاريع في القطاع البلدي على تداخل وتشابك عدة نظريات اقتصادية وإدارية رصينة، توفر التبرير العلمي للممارسات التحولية المتبعة في مدينة الرياض، وتعمل كأدوات لتفسير التفاعل بين الهياكل الإدارية والأهداف التنموية:

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

تبرز نظرية الإدارة العامة الجديدة في مقدمة هذه الأطر كإطار مهيمن يوجه الإصلاحات الهيكلية الشاملة في المملكة؛ إذ تركز هذه النظرية على استعارة واستنساخ أفضل أساليب إدارة القطاع الخاص وتطبيقها بمرونة في القطاع العام لتحقيق الكفاءة القصوى والتنافسية العالمية. ويشمل ذلك زيادة الاعتماد على الشراكات الاستراتيجية بين القطاعين العام والخاص، والتحول نحو التخصص، واستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الصارمة لتقييم المخرجات النهائية والأثر المحقق، بدلاً من الاكتفاء بمراقبة المدخلات والعمليات الإجرائية التقليدية. وتهدف هذه النظرية بشكل جوهري إلى خلق حكومة "أكثر رشاقة وفعالية" قادرة على تحسين جودة الخدمات البلدية وزيادة إنتاجية الموظفين عبر التمكين الرقمي الشامل وتفويض الصلاحيات التنفيذية للوحدات المحلية (AlQurashi et al., 2025).

3.2. نظرية الوكالة (Agency Theory):

تكمّل نظرية الوكالة هذا الإطار العلمي من خلال معالجة تضارب المصالح المحتمل والفجوات المعلوماتية بين "الأصيل" (المتمثل في الدولة أو المواطنين) و"الوكيل" (المتمثل في مديري المشاريع أو المقاولين المنفذين)؛ حيث تبرز الحاجة الماسة إلى آليات حوكمة قوية تضمن أن الوكلاء يعملون بجد لتحقيق المصلحة العامة والأهداف الاستراتيجية للمدينة، وليس مصالحهم الشخصية الضيقة. ويتم تحقيق ذلك في أمانة منطقة الرياض من خلال صياغة عقود أداء دقيقة، وتفعيل منصات الرقابة الرقمية مثل "اعتماد"، وتشديد المساءلة لتقليل مخاطر السلوك الانتهازي وضمان النزاهة في كافة مراحل دورة حياة المشروع (Steinfeld, 2023).

3.3. نظرية الإشراف (Stewardship Theory):

تقدم نظرية الإشراف رؤية بديلة وأكثر مواءمة مع القيم المهنية والوطنية السعودية؛ إذ تفترض أن المسؤولين الحكوميين والقائمين على المشاريع البلدية يتصرفون "كأوصياء مخلصين" وأمناء على الموارد العامة، مدفوعين بالالتزام المهني والحس الوطني والولاء العميق للأهداف الكبرى لرؤية 2030. وتؤكد هذه النظرية أن النجاح المستدام يتحقق عندما يوفر إطار الحوكمة بيئة تمكينية قائمة على الثقة والتمكين والمشاركة في الرؤية، مما يجعل مصلحة المنظمة والمجتمع في مدينة الرياض متطابقة تماماً مع الأهداف الشخصية للمشرفين والمسؤولين، وهو ما يظهر بوضوح في الروح الوثابة والعمل الجاد للكوادر الوطنية السعودية (Steinfeld, 2023).

3.4. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

تُعد نظرية أصحاب المصلحة حجر الزاوية في تحقيق استدامة المشاريع البلدية بالرياض؛ إذ تؤكد على أن نجاح أي مشروع حضري لا يقتصر على تحقيق المعايير المالية أو الفنية البحتة، بل يمتد ليشمل بناء علاقات تعاونية طويلة الأمد وإرضاء كافة الأطراف المتأثرة بالمشروع. ويتطلب ذلك من أمانة الرياض دمج مرئيات المجتمع المحلي، والمستثمرين، والجهات البيئية في كافة مراحل التخطيط والتنفيذ، لضمان القبول الاجتماعي للمشاريع وتعظيم قيمتها العامة. فالاستدامة من هذا المنظور تعني الموازنة الدقيقة بين احتياجات السكان المعاصرين وحقوق الأجيال القادمة، وهو ما يتم تفعيله حالياً عبر منصات المشاركة المجتمعية الرقمية (Sarturi et al, 2023).

3.5. النظرية المؤسسية (Institutional Theory):

تلعب النظرية المؤسسية دوراً محورياً في تفسير سعي أمانة منطقة الرياض الدؤوب لتحقيق "الشرعية المؤسسية" والريادة الدولية؛ وذلك من خلال تبني أفضل المعايير والممارسات العالمية المعتمدة في مجالات الحوكمة الحضرية والمدن المستدامة. فالحوكمة وفق هذه النظرية ليست مجرد إجراءات وظيفية، بل هي عملية مواءمة بين القواعد المحلية والتوجهات العالمية (مثل أجندة الأمم المتحدة للموئل الحضري)، مما يضمن توافق مشاريع العاصمة مع التوقعات الوطنية والدولية، ويعزز من جاذبيتها كمركز اقتصادي رائد يتميز بالاستقرار التشغيلي والمصداقية التنظيمية (Mahmud, 2017).

4. رؤية 2030 والتحول الاستراتيجي في الإدارة البلدية

تمثل رؤية المملكة 2030 المظلة الاستراتيجية الكبرى التي أعادت صياغة دور القطاع البلدي، حيث تهدف إلى تحسين جودة الحياة في المدن السعودية وجعلها مراكز اقتصادية عالمية منافسة (رؤية السعودية 2030 ، 2016). وتتمحور

مستهدفات الرؤية في القطاع البلدي حول خمس غايات رئيسية تشمل: زيادة مساهمة القطاع الخاص إلى 65% من الناتج المحلي عبر خصخصة خدمات النفايات والحدائق والمواقف (رؤية السعودية 2030 ، 2016)، وتحسين جودة الخدمات الحضرية عبر الارتقاء بالمشهد الحضري وتوفير بنية تحتية ذكية (بلدي، 2020). كما تركز الرؤية على تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال إفصاح الجهات عن بياناتها ومشاريعها للعموم عبر المنصات الوطنية (البسام، 2019).

وفي سياق الاستدامة، تسعى الرؤية لتحقيق الاستدامة البيئية والعمل المناخي عبر خفض الانبعاثات الكربونية وزيادة الغطاء النباتي من خلال مبادرات مثل "الرياض الخضراء" (SGI Initiatives، 2024). كما يكتمل هذا التحول بالتحول الرقمي الشامل الذي يستهدف تقديم الخدمات البلدية إلكترونياً بنسبة 100% لتسهيل حياة السكان ورفع تنافسية المدن (البسام، 2019). وتؤكد الوثائق الاستراتيجية أن هذه التوجهات ليست مجرد خطط اقتصادية، بل هي عملية "تحول مؤسسي" شاملة تعيد تعريف العلاقة بين الدولة والمجتمع، حيث تضطلع الدولة بدور المحفز للتنمية والمنظم للسوق.

5. استراتيجية استدامة الرياض: المحاور والمستهدفات

تعد استراتيجية استدامة الرياض، التي أطلقت في عام 2021، الإطار العملي لتحقيق الاستدامة الحضرية في العاصمة، وهي تتضمن أكثر من 68 مبادرة طموحة تغطي خمسة محاور رئيسية (RCRC، 2023). ففي محور الطاقة والتغير المناخي، تستهدف المدينة خفض الانبعاثات الكربونية بنسبة 50% وتحويل الرياض لمدينة صديقة للبيئة عالمياً (SGI Initiatives، 2024). أما في محور جودة الهواء، فتهدف المبادرات لخفض درجات الحرارة بمقدار 1.5 إلى 2 درجة مئوية وزيادة الغطاء النباتي لتحسين الصحة العامة للسكان (Almatar، 2025).

وفيما يتعلق بإدارة المياه، تسعى الاستراتيجية لخفض معدل الاستهلاك بنسبة 57% واستخدام 100% من المياه المعالجة للري وتخضير العاصمة (SGI Initiatives، 2024). وفي محور النفايات، يتم العمل على تدوير 94% من النفايات وتحويلها إلى طاقة لتحقيق الاقتصاد الدائري وتقليل المردم الصحية (RCRC، 2023). وأخيراً، يركز محور التنوع الحيوي على زيادة المناطق الطبيعية والمحمية بنسبة 150% لحماية النظم البيئية المحلية وتعزيز السياحة البيئية، مما يساهم في زيادة إجمالي الناتج المحلي بمعدل 5% وخلق مئات الآلاف من الوظائف المستدامة (RCRC، 2023).

6. أطر حوكمة الإنفاق وجودة المشاريع الحكومية (EXPRO)

تمثل هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية (EXPRO) الذراع التنظيمي الذي يضمن حوكمة المشاريع من منظور مالي وفني، وتهدف إلى الارتقاء بجودة المشروعات والأصول وتخطيط البنية التحتية الممولة من الميزانية العامة (EXPRO، 2025). وتعتمد الهيئة في حوكمة المشاريع البلدية على خمس أدوات أساسية تشمل: "برنامج ركائز استدامة كفاءة الإنفاق" للتقييم الذاتي لنضج المبادرات، و"منصة التشغيل والصيانة" لمتابعة عقود الأصول والمرافق وضمان إطالة العمر الافتراضي للبنية التحتية.

كما تساهم "الاتفاقيات الإطارية" في الشراء الحكومي الموحد لخفض تكاليف المواد والخدمات في المشاريع البلدية. وتلعب "منصة فرق كفاءة الإنفاق" دوراً في مراجعة المبادرات والوفورات الربعية لتعزيز المساءلة المالية اللحظية. وبالتوازي مع الجوانب التقنية، تعمل "أكاديمية كفاءة الإنفاق" على تدريب الكوادر البشرية على معايير الجودة العالمية

لبناء قدرات وطنية متخصصة في حوكمة المشاريع الحضرية، مما أدى لخفض نسبة تعثر المشاريع بمعدل 11% في عام 2024.

7. الحوكمة الرقمية: منصة بلدي واعتماد كأدوات تمكين

بعد التحول الرقمي الركيزة التقنية لحوكمة المشاريع في القطاع البلدي، حيث تعمل منصة "بلدي" كواجهة موحدة تهدف إلى أتمتة التصاريح والخدمات وتوفير البيانات المفتوحة لتسريع وتيرة العمل الإنشائي وتحسين التخطيط الحضري (قوقزة، 2023). وتتكامل معها منصة "اعتماد" التي رقمنت عمليات المشتريات والمناقصات والعقود لضمان النزاهة والعدالة في اختيار المقاولين ومنع تضارب المصالح (علي وآخرون، 2024).

كما تبرز منصة "استطلاع" كأداة لحوكمة التشريعات عبر أخذ مرئيات العموم حول اللوائح والسياسات البلدية قبل اعتمادها. وتوفر منصة "تواصل" قناة مباشرة لاستقبال الشكاوى والمقترحات لتعزيز الرقابة الشعبية ورضا المستفيدين (علي وآخرون، 2024). وأخيراً، تساهم منصة "إحكام" في تنظيم وتسوية طلبات تملك العقارات، مما يحمي الحقوق العقارية ويدعم الاستقرار الاستثماري في مدينة الرياض، وهو ما يصب في النهاية في تحقيق مستهدف الوصول لـ 16 مليون مستخدم بحلول 2030 بنسبة رضا تبلغ 90% (MOMAH, 2025).

8. أبعاد الاستدامة الحضرية في مشاريع الرياض

ترتكز الاستدامة الحضرية في مشاريع أمانة الرياض على التوازن بين أبعادها الثلاثة من خلال مبادرات تنفيذية محددة. ففي مشاريع "أنسنة المدن وتطوير الفراغات العمرانية"، يتم إعادة تصميم الأحياء لتكون صديقة للمشاة، مما يحسن جودة الحياة والترابط الاجتماعي. كما يتم تفعيل "تدوير مخلفات البناء والهدم" لتحويل النفايات الإنشائية إلى مواد أولية للمشاريع الجديدة، مما يقلل الهدر ويحمي البيئة المحيطة بالعاصمة (Alghamdi, 2025).

وفي جانب الصيانة، يتم التحول نحو "الصيانة الاستباقية للأصول" لبرمجة صيانة البنية التحتية حسب عمرها الافتراضي، مما يضمن ديمومة المرافق وكفاءة الإنفاق التشغيلي. وتبرز "الحدائق الأيقونية" كمتنفسات عصرية تحتضن الفعاليات وتزيد الجاذبية السياحية للمدينة. وأخيراً، يمثل "التشجير المكثف" ضمن مبادرة الرياض الخضراء حجر الزاوية في خفض درجات الحرارة وتحسين جودة الهواء، وهي مشاريع يتم تنفيذها وفق أطر حوكمة صارمة تضمن الالتزام بالمعايير البيئية العالمية. (Alghamdi, 2025)

9. آليات التخصيص والشراكة مع القطاع الخاص (PPP)

يمثل التخصيص والشراكة مع القطاع الخاص حجر الزاوية في حوكمة المشاريع البلدية لضمان الاستدامة الاقتصادية وتخفيف الأعباء المالية عن الميزانية العامة (Alharbi & Albogami, 2026). وتشمل فرص الشراكة في مدينة الرياض قطاعات حيوية مثل "إدارة النفايات البلدية" عبر فرزها من المصدر وتحويلها لطاقة، ومشروع "مواقف الرياض الذكية" لتنظيم الحركة المرورية وتحقيق إيرادات بلدية غير نفطية.

كما يتم تفعيل الشراكة في قطاع "الإسكان والبنية التحتية" لتطوير المخططات السكنية متكاملة الخدمات وتسريع وتيرة تملك المساكن (José & Hidalgo, 2024). وفي قطاع "الترفيه"، يتم استثمار الحدائق العامة عبر خدمات قيمة

مضافة تحول المرافق العامة لمراكز جذب استثماري. ويُعد "التحول الرقمي وإدارة البيانات" مجالاً واعداً لجذب الشركات التقنية لتطوير المنصات وإدارة البيانات المفتوحة، مما يرفع كفاءة العمليات ويحقق القيمة المضافة للاقتصاد المحلي في ظل قانون المشاركة بين القطاعين العام والخاص (PSP).

يتبين مما تم عرضه أن حوكمة المشاريع في القطاع البلدي بمدينة الرياض هي منظومة "متعددة الأبعاد" تتداخل فيها الأطر التشريعية، والمنصات الرقمية، والنظريات الإدارية، والمستهدفات الاستراتيجية لرؤية 2030. فالحوكمة ليست غاية في حد ذاتها، بل هي "الممكن الرئيسي" الذي يضمن تحول الأهداف الطموحة إلى واقع ملموس يحقق الاستدامة والنجاح.

تتمثل العلاقة الجوهرية في أن تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، كفاءة الإنفاق) يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المشاريع البلدية من حيث الالتزام بالوقت والجودة والتكلفة، مع ضمان استدامتها عبر دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية. وفي ظل البيئة المتغيرة للعاصمة الرياض، تعمل الحوكمة كأداة لإدارة المخاطر وضمان المواءمة المستمرة مع التوجهات الوطنية الكبرى، مما يجعل من مدينة الرياض نموذجاً رائداً للمدن الذكية والمستدامة عالمياً.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

يُعدّ هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يوضّح الخطوات والإجراءات التي اتُّبعت للوصول إلى نتائج علمية دقيقة وموثوقة. فالمنهجية تمثّل الإطار الذي يحدّد مسار الدراسة منذ تحديد المشكلة وصياغة الفرضيات وحتى جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى عرض المنهج المتّبع في البحث، وتبرير اختياره بما يتناسب مع طبيعة المشكلة وأهداف الدراسة، إضافةً إلى بيان مجتمع البحث وعينته، وأدوات جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

ويأتي هذا العرض لتوضيح الكيفية التي سعى بها الباحث إلى تحقيق التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي، وضمان دقّة النتائج وقابليتها للتعميم، بما يعزّز من موثوقية الدراسة ويسهم في تحقيق أهدافها العلمية والعملية.

-المنهجية وطرق البحث-

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملائمة لتقييم مستوى نضج حوكمة المشاريع وتحليل علاقتها بمؤشرات الاستدامة والفاعلية التشغيلية. سيتم استخدام المدخل الكمي لجمع البيانات ومعالجتها إحصائياً. سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS (إصدار 22)، مع تطبيق أساليب التحليل الإحصائي التالية:

1. اختبار ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
2. معامل ارتباط بيرسون: لقياس الصدق البنائي والداخلي للأداة.
3. الإحصاء الوصفي: (النسب المئوية، التكرارات، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف واقع الحوكمة ومستوى النجاح.
4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار "الأثر" الجوهري لمتغيرات الحوكمة على الاستدامة والنجاح.
5. تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفروق في تصورات العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

-مجتمع البحث وعينته-

المجتمع: يتكون مجتمع الدراسة من كافة الممارسين والمهنيين في قطاع المشاريع بأمانة منطقة الرياض والبلديات التابعة لها، بما يشمل (مديري المشاريع، المهندسين، الاستشاريين، والمشرفين الإداريين).

العينة: سيتم اختيار عينة غير احتمالية مقصودة (Purposive Sampling) من ذوي الخبرة والاختصاص لضمان دقة البيانات المتعلقة بنضج الحوكمة. الحجم المستهدف للعينة يتراوح بين 350 إلى 400 مشارك لضمان قوة إحصائية كافية لتحليل العلاقات السببية.

-حدود البحث-

1. الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة أثر أطر حوكمة المشاريع (كالشفافية، المساءلة، وسيادة القانون) على أبعاد الاستدامة الثلاثة (البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية) ومعايير نجاح المشروع البلدي.
2. الحدود المكانية: يطبق البحث ميدانياً في مدينة الرياض، وتحديداً داخل منظومة أمانة منطقة الرياض والجهات ذات العلاقة بتنفيذ المشاريع الحضرية.
3. الحدود الزمانية: الفترة الممتدة خلال عامي 2025-2026، وهي المرحلة التي تشهد تكثيفاً في تنفيذ مشاريع "الرياض الخضراء" و"أنسنة المدن".
4. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على الموظفين والمهنيين المعنيين بإدارة وتنفيذ المشاريع في القطاع البلدي بمدينة الرياض.

وتُسهم هذه الحدود مجتمعةً في تحديد نطاق الدراسة بدقة، بما يضمن وضوح نتائجها وقابليتها للتفسير ضمن سياقها الزماني والمكاني والمنهجي المحدد.

-أداة البحث

سيتم تطوير استبانة إلكترونية محكمة تتكون من ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية (العمر، التعليم، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- المحور الثاني (نضج الحوكمة): بنود تقيس (الشفافية، المساءلة، سيادة النظام، كفاءة التخطيط الاستراتيجي، والتحول الرقمي) بناءً على مقياس "مولر وليكوفر 2014" المعدل للبيئة السعودية.
- المحور الثالث (الاستدامة والنجاح): بنود تقيس النجاح العملي (الوقت، التكلفة، الجودة) والاستدامة النوعية (الأثر البيئي، جودة الحياة، كفاءة الإنفاق) بناءً على مستهدفات رؤية 2030.

التحكيم: ستعرض الأداة على لجنة من الخبراء الأكاديميين والممارسين (6-8 خبراء) لحساب معامل صدق المحتوى.

-إجراءات جمع البيانات

توزع الاستبانة إلكترونياً (Google Forms) عبر القنوات الرسمية والمهنية لموظفي الأمانة، والمجموعات المهنية للمهندسين ومديري المشاريع في الرياض، مع الالتزام بكافة أخلاقيات البحث العلمي وحماية خصوصية البيانات.

- خطة التحليل الإحصائي

ستتم معالجة البيانات عبر حزمة IBM SPSS Statistics v22. سيتم تحديد مستوى الدلالة الإحصائية عند $(p > 0.05)$. سيتم استخدام نماذج الانحدار الخطي لتحليل مدى مساهمة متغيرات الحوكمة المستقلة في تفسير التباين الحاصل في استدامة ونجاح المشاريع، مما يوفر قاعدة علمية لتقديم التوصيات الاستراتيجية.

المراجع

-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). *Ajrsp*، 73(7)، 127-163. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/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>.

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>

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)

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_IOG-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., & Zwikael, 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

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>
- 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 أطر حوكمة المشاريع على استدامة ونجاح مشاريع القطاع البلدي بالرياض وفق رؤية 2030
تعد هذه الاستبانة استكمالاً للجانب العملي لنيل درجة الماجستير في كلية الإدارة.
ارجو التكرم بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تعتقد بأنها صحيحة وذلك لأهداف علمية
بحتة. حيث يتعهد الباحث أن الإجابات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً تعاونكم لخدمة البحث العلمي

الباحث

محمد بن عبدالله القرني

المشرف

د. الفيصل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع المناسب لإجابتك.

الجنس	
ذك	أنث
ر	ى

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	محا يد	لاأوافق 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.	تتبنى 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.	يملك 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 بالآزمات 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	محا يد	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.	تتجح 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.

