إطار استراتيجي لاستدامة العمل البلدي في ظل مستهدفات الرؤية الوطنية 2030

د. وليد بن سعد الزامل[1]

[1] قسم التخطيط العمراني، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية
البريد الإلكتروني: waalzamil@ksu.edu.sa

الملخص

يعد القطاع البلدي أحد الأدوات الهامة في سياق تحقيق مبادئ التنمية المستدامة، فهو الجهة المنوطة بصياغة الإطار التشريعي، والمسار الإجرائي، وآليات التنفيذ. يتبنى العمل البلدي سياسات التنمية المستدامة ويضع مستهدفات الرؤية الوطنية 2030 موضع التنفيذ. كما يتولى القطاع البلدي مراقبة أداء الأجهزة التنفيذية وتقييم المنتج العمراني والتحقق من مدى ملاءمته لاحتياجات المجتمع. وعلى الرغم من انخراط القطاع البلدي في تنفيذ جملة من المستهدفات النوعية لتعزيز مبدأ استدامة المدن؛ تظهر عدد من الفجوات أو التحديات بما في ذلك التفاوت في مراحل صناعة القرار، ومستويات المشاركة المجتمعية، والحوكمة. إن تعزيز مبادئ المدن المستدامة يترافق مع تطوير منظومة عمل بلدي مستدام تعزز مبدأ المصلحة العامة، والحوكمة الرشيدة، والمشاركة المجتمعية في صناعة القرار التنموي. تسلط الورقة البحثية الضوء على تطوير إطار استراتيجي لاستدامة العمل البلدي في ظل مستهدفات الرؤية الوطنية 2030. إن تطوير القطاع البلدي لمنظومة عمل مستدامة أمر بالغ التعقيد لكونها تجمع ما بين إدراج مفاهيم الاستدامة ضمن الخطة العمرانية ومبدأ التوفيق بين المصالح المتضاربة وصولاً إلى تحقيق المصلحة العامة. وتأتي هذه الورقة لتعالج مشكلة بحثية تتمثل في إدراك القطاع البلدي للموارد الكامنة في المدن وتوظيفها بالشكل الأمثل وصولاً لرسم إطار استراتيجي يعزز مفهوم الاستدامة في العمل البلدي. وتطرح الورقة تساؤل لا يغيب عن ذهن الباحث الحصيف حول ماهية مؤشرات العمل البلدي المستدام وكيفية تعظيمها في السياق المحلي وبما يتماشى مع مستهدفات الرؤية الوطنية 2030.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة، العمل البلدي، الرؤية الوطنية 2030، إطار استراتيجي، التخطيط العمراني

1. المقدمة

تشهد المدن السعودية تحولات كبرى في سياق التحول لمستهدفات الرؤية الوطنية 2030. ومنذ إطلاق الرؤية الوطنية عام 2016 ظهرت العديد من المبادرات النوعية التي تؤكد على أهمية تحويل المنظور الاستراتيجي للمدن بوصفها محركات اقتصادية منتجة وليست ريعية [1]. لقد أكدت العديد من مبادرات الرؤية الوطنية 2030 على أهمية الاستغلال الأمثل للموارد الكامنة في المدن وتوظيفها للارتقاء بأساليب المعيشة للسكان وإيجاد إيرادات اقتصادية ترتقي بتنافسية المدن وتعزز من مكانتها في سلم المدن العالمية [2]. ومع ذلك تصاحب هذه التحولات العديد من التحديات الحضرية بما في ذلك ندرة الأراضي المتاحة للتطوير، وارتفاع الطلب على الإسكان والخدمات والنقل، وتوسع المدن الأفقي، وعدم ملاءمة التشريعات العمرانية. وعلاوة على ذلك، تعالج العديد من القضايا العمرانية في سياق محلي بعيداً عن إدراك النطاق الإقليمي وبما ينسجم مع الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للمدن. وفي ظل النمو العمراني الذي تشهده المدن السعودية باتت الحاجة ماسة لتطوير خطط عمرانية مستدامة تتمتع بقدر عالي من المرونة وتستجيب للتحولات المستقبلية. وتبقى الاستجابة لهذه التحولات مرهونة بتحسين البنية الهيكلية للقطاع البلدي بشكل يضمن مواءمة الإطار التشريعي والإجرائي والتنفيذي لمفاهيم المدن المستدامة.

1.1 إشكالية البحث

تطلب مرحلة النمو العمراني التي تشهدها المدن السعودية اليوم تعزيز مبدأ العمل البلدي المستدام اتساقاً مع مستهدفات الرؤية الوطنية 2030. لقد بات من الأهمية بمكان رسم توجهات استراتيجية للمدن تتماشى مع مفاهيم الاستدامة وتأخذ في عين الاعتبار كافة قطاعات التنمية في سياق المدينة بما فيها البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي. ويتطلب ذلك إدراك الموارد الكامنة في المدن وتوظيفها بالشكل الأمثل والاستغلال الأمثل للأراضي وتحديد قابلية المدن للتوسع بناء على مواردها. ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تحسين البنية الهيكلية للقطاع البلدي بما يتوافق مع مبادئ الاستدامة. لذلك، تكمن إشكالية البحث في الحاجة إلى رسم إطار استراتيجي يلخص أبرز المبادئ التوجيهية لاستدامة العمل البلدي كخارطة طريق تتسق مع مستهدفات الرؤية الوطنية 2030.

2.1 أهداف البحث

يهدف البحث إلى تطوير إطار استراتيجي لاستدامة العمل البلدي في ظل مستهدفات الرؤية الوطنية 2030.

2. الإطار النظري

1.2 مفهوم التنمية المستدامة

التعريف الأكثر شيوعًا للتنمية المستدامة، يؤكد على أنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة" [3] (ص.43). لقد برز مفهوم التنمية المستدامة عالمياً نتيجة لزيادة الوعي بمخاطر النمو العمراني غير المتوازن، والذي يؤثر سلباً على جودة الهواء، والغطاء النباتي والمناخ والموارد الاقتصادية والممارسات الاجتماعية في المدينة [4].

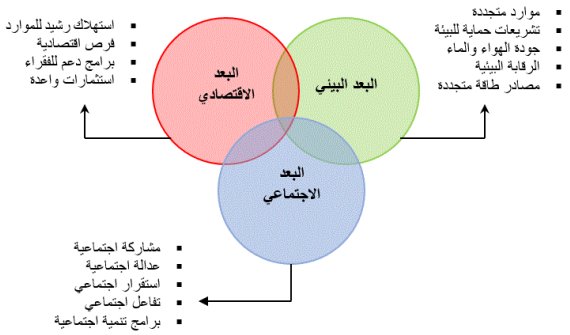
كان مفهوم الاستدامة يميل إلى العوامل البيئية أو العوامل التي تنتقل عبر الأجيال أو العوامل الاقتصادية التي تؤثر سلباً على البيئة الطبيعية. لذلك، أعيد تعريف مفهوم الاستدامة لتصبح أكثر شمولاً، وتشمل جوانب أوسع من تلك التي اقترحتها حركات التخطيط البيئي [5]. وتم إعادة صياغة تعريف الاستدامة لتشير إلى "القدرة على تلبية احتياجات العدالة البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية في المجتمع دون التقليل من قدرة الأجيال القادمة على القيام بالمثل" [6] (ص.702). كما وُصفت الاستدامة بأنها مزيج من عناصر مثل "الأمن الاقتصادي والنمو، والجودة البيئية والنزاهة؛ والتماسك الاجتماعي وجودة الحياة؛ والتمكين والحوكمة" [7] (ص.697).

2.2 التنمية المستدامة في الأجندة الدولية

اليوم، تعد أجندة الأمم المتحدة 2030 بمثابة إطار استراتيجي لمبادئ تحول المدن نحو مفاهيم التنمية المستدامة. وتتكون أجندة 2030، التي اعتمدتها جميع الدول الأعضاء في الأمم المتحدة في عام 2015، من (17) هدفاً للتنمية المستدامة تغطي مجموعة واسعة من القضايا التي تواجه المجتمعات. إن المدينة المستدامة هي تلك التي تلبي احتياجات سكانها وتعمل على تقليل أي مؤثرات سلبية بما في ذلك المؤثرات الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية السلبية من خلال تبني خطط عمرانية تقلل من الآثار السلبية. وفي هذا السياق وضعت الأمم المتحدة جملة من المستهدفات الاستراتيجية لتحول المدن نحو مفاهيم الاستدامة؛ ويؤكد الهدف الحادي عشر من أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة على "جعل المدن والمستوطنات البشرية شاملة وآمنة ومرنة ومستدامة" [8]. أصبحت التنمية العمرانية أكثر تعقيداً لكونها تجاوزت الإطار المادي وصولاً إلى تحديات تحقيق احتياجات المجتمع والتوفيق بين المصالح المتضاربة لا سيما في المشاريع التنموية الكبرى والتي تدر عوائد اقتصادية ولكنها يمكن أن تؤثر على البيئة والفئات الاجتماعية المستضعفة في المدن.

لقد جاء مفهوم المدن المستدامة بهدف تقليل الصراعات بين التنمية أو السكان والاستهلاك المتزايد والبيئة المحيطة. وعلى هذا الأساس يجب أن يتم الاستهلاك وفقاً

للحد الأدنى حتى لا يؤدي ذلك إلى "استنزاف الموارد الطبيعية" [4]. لقد أصبح مفهوم استدامة المدن عاملاً حاسماً تسعى الإدارات البلدية تحقيقه لضمان استمرارية التنمية بكفاءة. إن السعي الحثيث للمدن نحو التحول كمحركات اقتصادية قادرة على توليد فرص العمل واستقطاب الاستثمارات قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية على البيئة والمجتمع إذا كان خارج مفاهيم الاستدامة [9]. لذلك، يعد مفهوم التنمية المستدامة أحد المفاهيم الشائعة التي تسعى إلى تحقيق النمو الاقتصادي والازدهار بشكل يتماشى مع النظام البيئي والعدالة الاجتماعية وبما يحفظ حقوق الأجيال القادمة. أن المدن المستدامة تعنى بالحفاظ على الموارد البيئية دون استنزاف أو تعطيل وبما يسمح للأجيال القادمة بالاستفادة منها. وبناء على ما تقدم، يلخص الشكل رقم (1) مفهوم استدامة المدن في إطار يؤكد على تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي، والموارد البيئية، والعدالة الاجتماعية.



الشكل رقم (1) أبعاد المدن المستدامة

المصدر: الباحث استناداً إلى [10].

3.2 استدامة القطاع البلدي

يعد القطاع البلدي أحد أبرز المساهمين في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك من خلال صياغة الإطار التشريعي، والمسار الإجرائي، وآليات التنفيذ أو تبني البرامج التي تتماشى مع أهداف المدن المستدامة [11]. تعتمد استدامة العمل البلدي على كيفية إدارة الموارد على نحو عادل ومستمر دون أي تأثير مستقبلي على البيئة والمجتمع. وعليه يمكن تعريف العمل البلدي المستدام بأنه جملة من التشريعات العمرانية، والقرارات التنموية، والبرامج التنفيذية والرقابية، في مسار إجرائي أخلاقي يهدف إلى تلبية احتياجات السكان دون الإضرار بالموارد الطبيعية وبما يعود بالنفع على الأجيال الحالية والمستقبلية.

تعمل تقارير الاستدامة الصادرة من برنامج الأمم المتحدة كأداة استرشادية أو مؤشراً يمكن للقطاع البلدي الاستفادة منه في سياق استيعاب التقدم نحو تحقيق التنمية المستدامة وإظهار الإدارة الرشيدة للقضايا الحضرية المتوافقة مع أهداف التنمية المستدامة [12]. لقد برز مفهوم استدامة العمل البلدي كإطار قابل للتطبيق لكونه يمكن أن يترجم إلى مبادرات وخطط وبرامج قابلة للقياس [13]. إن الوصول إلى تنمية مستدامة يقتضي تطوير هياكل بلدية مستدامة قادرة على تطبيق أبعاد الاستدامة. ويعتمد تبني القطاع البلدي لأهداف التنمية المستدامة ضمن إطار العمل البلدي على عوامل عديدة منها الرغبة السياسية، والموارد المالية المتاحة، والكوادر البشرية المؤهلة للتطبيق مبادئ الاستدامة [14].

إن تطبيقات المدن المستدامة تعد هدف رئيس لصانعي السياسات الحضرية في القطاع البلدي، وخاصة في التحولات الاقتصادية التي تشهدها المدن الكبرى. التنمية الحضرية لا تقتصر على توليد البيئات العمرانية واستيعاب النمو السكاني فحسب؛ بل إدراك العلاقة بين الموارد الاقتصادية المتاحة وتوظيفها بالشكل الأمثل بما يخدم المجتمع ويكفل حقوق الأجيال القادمة. يؤكد العمل البلدي المستدام على نفس محاور الاستدامة وهي:

- *البعد الاقتصادي*: تطوير الخدمات البلدية التي تعزز إيرادات اقتصادية طويلة المدى؛ مع الأخذ في عين الاعتبار كافة التكاليف البيئية والاجتماعية. ويشمل ذلك تطوير حزمة من التشريعات العمرانية التي تحقق عوائد اقتصادية وتحمي البيئة.
- *البعد البيئي*: أن تكون القرارات البلدية والتشريعات العمرانية مصاغة على نحو لا يؤثر

سلباً على البيئة والموارد الطبيعية بما في ذلك الغطاء النباتي، والأودية، والمياه.

- *البعد الاجتماعي*: أن يوجه العمل البلدي لخدمة كافة فئات المجتمع بما فيها الفئات المستضعفة أو محدودي الدخل ضمن إطار يحقق "العدالة الاجتماعية".

4.2 مؤشرات استدامة العمل البلدي

أولاً: تعزيز الشراكات

تعتبر الشراكات أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق العمل البلدي المستدام، لكونها تقود إلى الاستفادة من الخبرات والموارد المتنوعة. إن التعاون بين القطاع البلدي والمنظمات غير الحكومية والجمعيات المجتمعية يدفع إلى الابتكار واستيعاب الفجوات في الخطة العمرانية، مما يضمن حلولًا أكثر شمولاً ومرونة [15]. إن تحقيق مفاهيم المدن المستدامة تتطلب التعاون بين القطاع البلدي ومختلف قطاعات المجتمع لمعالجة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية. يمكن لهذه الشراكات تطوير حلول فاعلة للقضايا التي تواجه المدن بما في ذلك الفقر الحضري، والتغير المناخي، والكوارث البيئية. وعلاوة على ذلك، يمكن للشراكات تسهيل تبادل المعرفة والخبرات ولاسيما في الممارسات المستدامة [16].

ثانياً: التحول الرقمي والبيانات

المدن الذكية والتحول الرقمي يعد استشرافاً لمستقبل المدن وهكذا فاستخدام تطبيقات المدن الذكية في العمل البلدي وتعزيز البنية التحتية الذكية يلعب دوراً محورياً في دفع عجلة التنمية المستدامة، وتوفير حلول مبتكرة للتحديات الحضرية، وتعزيز الكفاءة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. إن تبني القطاعات البلدية لمبادئ المدن الذكية والتقنيات المتقدمة في جمع وتحليل البيانات يعكس نهجاً متكاملاً في الإدارة البلدية التي تعزز النمو الاقتصادي العادل. إن تكيف القطاع البلدي مع التغيرات التكنولوجية في عصر العولمة وإعطاء الأولوية لتكنولوجيا المعلومات واحتياجات المستخدمين أمر بالغ الأهمية لتعزيز استدامة المدن [17]. لقد أصبحت التكنولوجيا عامل حاسم في إعادة تشكيل المشهد التنفيذي للإدارة البلدية. استدامة العمل البلدي تقتضي تبني منظومة إدارة متقدمة في المدن تقلل من استهلاك الطاقة وتعزز من الإدارة الفاعلة للنفايات وتعطي الأولوية لأنظمة النقل المستدام. وتسعى الإدارة الذكية للمدن إلى إنشاء مجتمعات أكثر سهولة في الوصول والمساواة، وضمان الوصول إلى المعلومات والخدمات العامة والفرص لجميع المواطنين [15]. إن المنظومة البلدية التي تفشل في مواكبة التقدم التكنولوجي سوف تتخلف في مواكبة التحولات المستقبلية للمدن [18].

ثالثا: المشاركة المجتمعية

استدامة العمل البلدي تقتضي تعزيز المشاركة المجتمعية وصولاً إلى الشراكة في صناعة القرار التنموي وهو ما يعني أن يكون المجتمع جزء شريك في تطوير الخطة الاستراتيجية التنموية للمدينة. إن تنفيذ أجندة 2030 على مستوى العمل البلدي يتطلب نهجاً شمولياً يدمج أهداف التنمية المستدامة في جوانب مختلفة من الحوكمة وصنع السياسات البلدية والمشاركة المجتمعية. لذلك، من الأهمية بمكان أن يتبنى القطاع البلدي إعطاء الأولوية للحوكمة التي تترافق مع مؤشرات أداء تقيس مدى التقدم في تحقيق المستهدفات وتسمح بمشاركة واسعة للمجتمع المحلي. إن تعزيز قدرة المجتمع على مشاركة عادلة في صنع القرار التنموي يساعد في بناء الشعور بالملكية والمسؤولية المشتركة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة [19].

إن أنماط المشاركة المجتمعية في العمل البلدي يمكن أن تتخذ أوجه عديدة منها عقد الورش العامة، وتوفير منصات تفاعلية لتحسين المدخلات المجتمعية في القرارات البلدية. كما يمكن أن يتبنى العمل البلدي نشر الوعي المجتمعي في مجال التنمية المستدامة من خلال الاستثمار في حملات التعليم والتوعية التي تعزز الفهم المشترك للأهداف وأهميتها، وتلهم العمل الجماعي وتغيير السلوك الجمعي [20].

رابعاً: دمج الممارسات المستدامة

إن العمل البلدي المستدام يؤكد على دمج الممارسات المستدامة بما في ذلك تبني سياسات صديقة للبيئة، ومبادئ الاقتصاد الدائري، وتعزيز كفاءة الطاقة في البنية التحتية والخدمات المحلية [21]. مدينة ريكيافيك في أيسلندا تبنت استراتيجية "*الخطة الخضراء*"، والتي بدأت في عام 2020 وستستمر حتى عام 2030. وهي الخطة طويلة الأجل للمدينة اعتمدت على التمويل والاستثمار بهدف زيادة الرفاهية المستدامة لسكان المدينة. وتهدف الخطة إلى تحديد رؤية مستقبلية للمدينة المستقبلية تتماشى ومفاهيم الاستدامة بحيث تدعم القضايا البيئية والمناخية والموارد المالية وتعالج القضايا الاجتماعية، وتتضمن مؤشرات أداء يمكن قياسها في إطار أهداف الاستدامة. كما تتضمن الممارسات المستدامة في العمل البلدي خطط لمواجهة تحدي إدارة النفايات البلدية. تشتمل هذه الخطط على إطار تشريعي، وإجرائي، وتنفيذي يساهم في الحد من التأثيرات البيئية لأنظمة إدارة النفايات البلدية الصلبة، تمكن صناع القرار وإدارات المدن من وضع سياسات عامة مفيدة تؤدي إلى فوائد بيئية [22].

خامساً: الحوكمة الفاعلة

تهدف الحوكمة إلى تحقيق "المصلحة العامة" وتعزيز مبدأ الشفافية، والنزاهة، والقانونية، والعدالة الاجتماعية، والمساواة، والإدماج، والمساءلة في اتخاذ القرارات من خلال تطوير إطار لرفع مستوى الشفافية المالية وتحديد مسئولية الإدارات البلدية في التقيد بالمؤشرات والمستهدفات اللازمة ومتابعة أداءها وصولاً لصياغة القرارات التنموية العادلة. كما يتضمن إطار الحوكمة مؤشرات قياس حكم المجتمعات المحلية على أداء البلديات من خلال تقييم الخدمات البلدية والمسار الإجرائي للمعاملات البلدية [23]. إن الوصول حوكمة فاعلة، لا يتعلق بتلبية متطلبات الامتثال للتشريعات العمرانية ومراقبة مسار الإدارات البلدية فحسب؛ بل دمج مبادئ المساءلة والاستجابة لاحتياجات السكان وضغوط المجتمع ووسائل الإعلام المستقلة والناقدة [24].

قد تبذل الجهات البلدية جهوداً في سياق تطوير العمل البلدي ولكن هذه الجهود لا تنعكس بشكل إيجابي وواضح على كافة شرائح المجتمع. وفي المقابل، تأتي بعض الجهود البلدية بشكل لا يعكس الطموحات المتوقعة. بعبارة أخرى، فالمزاج العام يمكن أن يغلب عليه الشعور بالإحباط نتيجة عدم مواءمة الخطة العمرانية للمبادئ الجوهرية التي يحتاجها المجتمع [25].

تشارك مجموعات المصالح وتتنافس مع بعضها البعض في عمليات التخطيط وصناعة السياسات البلدية. ويقع على عاتق القطاع البلدي التوليف بين المصالح المتضاربة وصولاً إلى خطة مستدامة تحقق "المصلحة العامة" ولا تؤثر سلباً على حقوق الفئات المستضعفة. ومع ذلك، تطالب مجموعات المصلحة أحياناً القطاع البلدي بتأمين نتائج تتسق مع أهدافهم. إن السياسة العمرانية تتشكل إلى حد كبير من قبل مجموعة المصالح التي تتمتع بأفضل قدرة على التغلب على مشاكل العمل الجماعي لتركيز جهودها [26].

تؤكد بعض الأدبيات أن صناعة القرار التنموي تتأثر بأولويات يفرضها المجتمع؛ فعندما يدرك المسؤولون أن مجتمعاتهم تعطي الأولوية للعدالة الاجتماعية، فإنهم يكونون أكثر ميلاً إلى تطوير خطط الاستدامة تركز على العدالة. وفي المقابل، عندما يتم إعطاء الأولوية للاستثمار والتنمية الاقتصادية، فإن احتمالات إدراج استراتيجيات العدالة في خطط الاستدامة تكون أقل [27]. لذلك، فمن الأهمية بمكان أن يتم تضمين سياسات الاستدامة لتحقق أهدافًا متعددة يمكن أن تدعمها مجموعات المصالح المتنافسة وصولاً لتحقيق العدالة الاجتماعية [26].

سادساً: الاستدامة المالية

استدامة العمل البلدي تعكس تنوع المصادر المالية بما في ذلك الشراكة مع القطاع الخاص. ليس بالضرورة أن تولد المشاريع المجتمعية أرباح اقتصادية بقدر ما تؤكد على توفير العوائد المجتمعية النفعية. يمكن أن تتضمن الخطة العمرانية فرص اقتصادية واستثمارات تحقق مداخيل اقتصادية ضمن ضوابط تشريعية ملزمة للقطاع الخاص

بما في ذلك فرص عمل للشباب والأسر المنتجة. ومع ذلك، من الأهمية بمكان مراعاة التوزان بين العوائد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية [25]. إن مشاركة القطاع الخاص في العمل البلدي يجب ألا تكون على حساب العوائد النفعية للمجتمع. وفي المجمل، يهدف القطاع الخاص إلى تعظيم العوائد الربحية ويستهدف الفئات التي لديها الملاءة المالية. وينظر القطاع الخاص إلى المدينة بوصفها مساحة استثمارية تولد عوائد اقتصادية. وفي حين تظل الفئات الاجتماعية محدودة الدخل غير قادرة على التماهي مع قوى السوق. لذلك، فإن ترك الفئات المستضعفة في المدن لقوى السوق دون وجود سياسات وتشريعات عمرانية لحمايتهم لا يتماشى مع مبدأ تحقيق "المصلحة العامة". إن الاستدامة المالية في العمل البلدي تقتضي زيادة كفاءة النفقات الرأسمالية والتشغيلية، والتخطيط الأمثل للميزانيات، وتنمية إيرادات الاستثمار، وتنويع مصادر الدخل. كما تؤكد الاستدامة المالية على خصخصة الخدمات البلدية، وتوفير موارد لدعم الفئات المستضعفة في المجتمع، وتوفير خيارات اقتصادية بالشراكة مع القطاع الخاص لا تؤثر سلباً على البيئة والمجتمع. تُترجم الخطة العمرانية احتياجات كافة فئات المجتمع وتحقق الوصول العادل إلى الموارد والتعبير عن الرأي واحترام الحقوق، وهو أمر لا يتحقق في بيئات الإدارة البلدية التقليدية.

3. المنهج البحثي

اعتمدت الورقة على المنهج النظري والتحليل النقدي المقارن لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت مفاهيم استدامة المدن والعمل البلدي. تناولت الورقة تحليل مبادئ استدامة المدن من أجندة الأمم المتحدة [28]، [29]، [30]. وكتابات Barton, Hugh; Grant, Marcus; Guise, Richard [31] حول تشكيل المجاورات السكنية للصحة المحلية والاستدامة العالمية. وعلى المستوى المحلي عملت الورقة على مراجعة التقرير السنوي للرؤية الوطنية 2030 [2]، والخطة الاستراتيجية لوزارة البلديات والإسكان [32]. وكتابات بن عياف [25] حول الإدارة المحلية والقطاع البلدي التحديات والفرص الضائعة؛ وبن عياف [33] كتاب سد الفجوة بين النظرية والتطبيق المركزية واللامركزية في نظام التخطيط البلدي السعودي. وحددت الورقة أبرز مستهدفات الرؤية الوطنية 2030 في إطار التحولات المتسارعة والتي تشهدها المدن السعودية.

توصلت الورقة إلى سته مؤشرات نظرية لاستدامة العمل البلدي وهي: تعزيز الشراكات، والتحول الرقمي والبيانات، ودمج الممارسات المستدامة، وتعزيز المشاركة المجتمعية، والحوكمة الفاعلة، والاستدامة المالية. تم مقارنة المؤشرات النظرية لاستدامة العمل البلدي مع المستهدفات التفصيلية للمدن المستدامة والتي أشار لها الهدف رقم 11 من أهداف التنمية المستدامة. واستناداً إلى المقاربة بين المفاهيم النظرية والجهود المحلية في سياق الرؤية الوطنية 2030 وضعت الورقة مجموعة من الأولويات الاستراتيجية تتقاطع مع المؤشرات النظرية الستة لتعزيز العمل البلدي المستدام. ثم صنفت الورقة البحثية هذه المبادئ ضمن أولويات تتوافق مع مفهوم الاستدامة، وصولاً لتطوير إطار استراتيجي لاستدامة العمل البلدي يتوافق مع مستهدفات الرؤية الوطنية 2030.

4. النتائج

1.4 العمل البلدي في ضوء الرؤية الوطنية 2030

وضعت الرؤية الوطنية 2030 جملة من المستهدفات المتعلقة بتطوير منظومة القطاع البلدي بما يتماشى مع التحولات التي تشهدها المدن في إطار تعزيز الاستدامة. وفي المجمل، تؤكد هذه المستهدفات على تطوير المنظور الاستراتيجي للمدن من مجرد حواضر توفر الخدمات والبنية التحتية للسكان إلى محركات اقتصادية ترتقي بأساليب المعيشة في إطار الاستدامة. وتسعى هذه المستهدفات إلى تنويع مداخيل الاقتصاد الوطني وتطوير هيكل الاقتصاد السعودي من اقتصاد ريعي قائم على

البترول إلى اقتصاد مُنتج قائم على موارد المدن [34]. وتتطلب هذه المستهدفات الطموحة إلى تطوير منظومة العمل البلدي بحيث تكون قادرة على رسم نموذج مستقبلي للمدن السعودية يتخطى التطوير المكاني نحو التنمية الشاملة بكافة أبعادها الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية. وهو ما يعني تضمين مبادئ التنمية المستدامة في العمل البلدي كهدف استراتيجي. لقد وضعت وزارة البلديات والإسكان عدة ركائز استراتيجية تماشياً مع مستهدفات الرؤية الوطنية 2030 [32]:

أولاً: التخطيط المكاني والمشهد الحضري

تؤكد الاستراتيجية على أهمية إدارة الأراضي والعقارات وتطوير آليات لتعزيز الشفافية في الممتلكات البلدية والارتقاء بجودة المعيشة والاستدامة الحضرية. وفي هذا الإطار تم العمل على تطوير المناطق العشوائية المجاورة للمنطقة المركزية في مكة المكرمة والمدينة المنورة وفي مدينة جدة.

ثانياً: البنية التحتية

وضعت الخطة الاستراتيجية لوزارة البلديات والإسكان أولويات لتغطية مشاريع وصيانة البنية التحتية وضمان جودتها من خلال تسهيل إجراءات الحصول على الخدمات البلدية وتوحيدها وأتمتها وإنفاذ الربط الإلكتروني مع الجهات ذات العلاقة. كما أكدت الاستراتيجية على أهمية تحسين مستوى الخدمات البلدية بما في ذلك إدارة النفايات البلدية، والصحة العامة، ونظافة المدينة.

ثالثاً: تحسين سوق الإسكان

وضعت الخطة الاستراتيجية لوزارة البلديات والإسكان جملة من المستهدفات الرامية إلى تحسين السوق الإسكاني بما في ذلك تعزيز توفر الأراضي وتقليل الاحتكار وتطوير عدد من المبادرات والبرامج مثل برنامج رسوم الأراضي البيضاء. كما وضعت الخطة مجموعة من البرامج لرفع كفاءة منظومة التطوير العقاري وتمكين الأسر الأشد حاجة من الحصول على سكن "الإسكان التنموي". وفي هذا الإطار تم العمل على مبادرة السجل العقاري بحصر الأراضي والوحدات العقارية وتوثيقها بناء على مرجع مساحي موحد وخرائط طوبوغرافية محدثة لتسريع التسجيل العيني للعقار.

رابعاً: الاستدامة المالية

وضعت الرؤية الوطنية 2030 برنامج الاستدامة المالية بهدف تطوير آلية للتخطيط المالي تسهم في الحفاظ على استدامة وقوة الاقتصاد السعودي، وكفاءة الإنفاق، وتحقيق الانضباط المالي. أكدت استراتيجية وزارة البلديات والإسكان على خصخصة الخدمات البلدية وتنمية إيرادات الاستثمار بشكل يترافق مع ضمان تناسب إيرادات الرسوم والغرامات مع تكلفة الخدمات. كما تناولت الاستراتيجية أهمية ترشيد النفقات الرأسمالية والتشغيلية والتخطيط الأمثل للميزانيات.

خامساً: التحول الرقمي والبيانات

أولت استراتيجية وزارة البلديات والإسكان اهتماماً بالغ في التحول الرقمي والسعي نحو تحقيق مبادئ المدن الذكية من خلال تطوير وتشغيل العمل التقني بالوزارة والأمانات والبلديات التابعة لها. كما تم البدء بتطوير المنظومة البيئية الذكية بمكة المكرمة والمشاعر المقدسة. وفي سياق تعزيز التحول الرقمي أطلقت الوزارة منصة الشكاوى "بلدي" للاستجابة السريعة وربطها بنظام موحد يدعم الأمانات والبلديات في المدن. وتمثل المنصة بمثابة جزء من الحلول التقنية لمتابعة لتعزيز الجانب الرقابي والتنفيذي في العمل البلدي. إن التحول الرقمي في العمل البلدي يمكن أن يسهم في تحويل البلديات إلى منظومة عمل ذكية تستفيد من البيانات في النظم التشغيلية وخاصة إدارة النفايات، وأنظمة الطاقة، والنقل، ومعالجة التشوهات البصرية في المدن ضمن إطار يعزز من جودة الحياة. عزز القطاع البلدي هذا التوجه من خلال إطلاق عدد من المراكز الذكية مثل "مركز عمليات الرياض الذكية" الذي يضم منصات وطنية بمؤشرات تشغيلية حية لمتابعة القطاعات الحيوية في مدينة الرياض ودعم المشغلين في مراقبة مستوى الخدمات بهدف بناء الخطط

والتوجهات المستقبلية ورفع جودة الحياة لا سيما في إدارة النقل.

2.4 المبادئ الاستراتيجية لاستدامة العمل البلدي

حدد الهدف رقم 11 من أهداف التنمية المستدامة مجموعة من المؤشرات التي تساعد على التحول نحو "المدن المستدامة". ويتطلب تحقيق الهدف رقم 11 تنفيذ خطط استراتيجية للمدن، وتطوير تشريعات عمرانية، وممارسات بلدية تأخذ في الاعتبار التنمية العمرانية الشاملة وتمنح جميع شرائح المجتمع فرصاً متساوية للحصول على الخدمات الأساسية، والإسكان بأسعار معقولة، والنقل الفعال، والمساحات الخضراء [30]. وكما هو موضح في الجدول رقم (1) أكدت مؤشرات استدامة المدن على جملة من المستهدفات الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية. وضعت هذه المؤشرات أولويات للإسكان الميسر، والنقل المستدام، والتوسع الحضري الذي يتوافق مع حجم الموارد في المدن. إن توفير هذه الأولويات في المدن يقتضي تطوير سياسات عمرانية تؤكد على مراعاة التباين الاجتماعي والاقتصادي للسكان ودعم حقوق الأقليات والفئات المستضعفة بما في ذلك توفير برامج إسكانية واجتماعية وتوفير فرص اقتصادية. ويقع على عاتق الإدارات البلدية تنفيذ الخطط والبرامج التي توفر خيارات تستجيب للتنوع الاجتماعي في المدن. لقد أكدت مستهدفات استدامة المدن التي أشار لها الهدف رقم (11) على حماية التراث الثقافي والطبيعي والحد من الكوارث والآثار البيئية السلبية من خلال تطوير البنية التحتية للمدن وأنظمة الرصد والرقابة والحفاظ على مستويات جودة الهواء، وتنويع مصادر الطاقة، وتقليل حجم الخسائر المادية والاقتصادية من الكوارث الطبيعية. وعلاوة على ذلك، شددت هذه المستهدفات على التكامل بين التنمية الحضرية والريفية ومستويات التخطيط بداية من الخطة الوطنية وحتى الخطة المحلية. وأكدت على أهمية تنفيذ سياسات الإدماج الاجتماعي في المدن وكفاءة الموارد وخاصة المياه دون استنزاف أو تعطيل.

جدول (1) مؤشرات المدن المستدامة SCIs

الرقم	الهدف والمؤشرات
11.1	سكن آمن وبأسعار معقولة ▪ مساكن آمنه ▪ برامج دعم إسكانية ▪ تطوير العشوائيات
11.2	النقل المستدام ▪ تنويع بدائل النقل ▪ نقل صديق للبيئة ▪ تطوير مستويات الأمان في الطرق
11.3	التوسع الحضري المستدام ▪ إدارة الأراضي ▪ النمو الذكي ▪ التخطيط التشاركي
11.4	حماية التراث الثقافي والطبيعي العالمي ▪ برامج وتشريعات للحفاظ على التراث الثقافي
11.5	الحد من الآثار السلبية للكوارث الطبيعية ▪ عدد الوفيات وعدد المتضررين ▪ الخسائر الاقتصادية الناجمة عن الكوارث ▪ برامج لحماية الفقراء
11.6	الحد من التأثير البيئي للمدن ▪ الحد من التأثير البيئي السلبي ▪ نظام جودة الهواء ▪ مصادر الطاقة المتجددة ▪ نظام إدارة النفايات
11.7	توفير الوصول إلى المساحات الخضراء والمساحات العامة ▪ حدائق آمنة وشاملة وسهلة الوصول ▪ الوصول الشامل إلى المساحات الخضراء ▪ الوصول للأشخاص ذوي الإعاقة والأطفال
11.8	التخطيط الوطني القوي والتنمية الإقليمية ▪ التكامل الإقليمي ▪ مستويات التخطيط الحضري ▪ التنمية الريفية
11.9	تنفيذ سياسات الإدماج وكفاءة الموارد والحد من المخاطر ▪ الحفاظ على المياه ▪ سياسات الاستجابة للكوارث ▪ برامج كفاءة الموارد ▪ إدارة المخاطر
11.10	دعم البلدان الأقل نمواً في مجال البناء المستدام والمرن ▪ الدعم المالي والفني ▪ البناء باستخدام المواد المحلية ▪ المباني المستدامة.

المصدر: الباحث استناداً إلى [8]، [30].

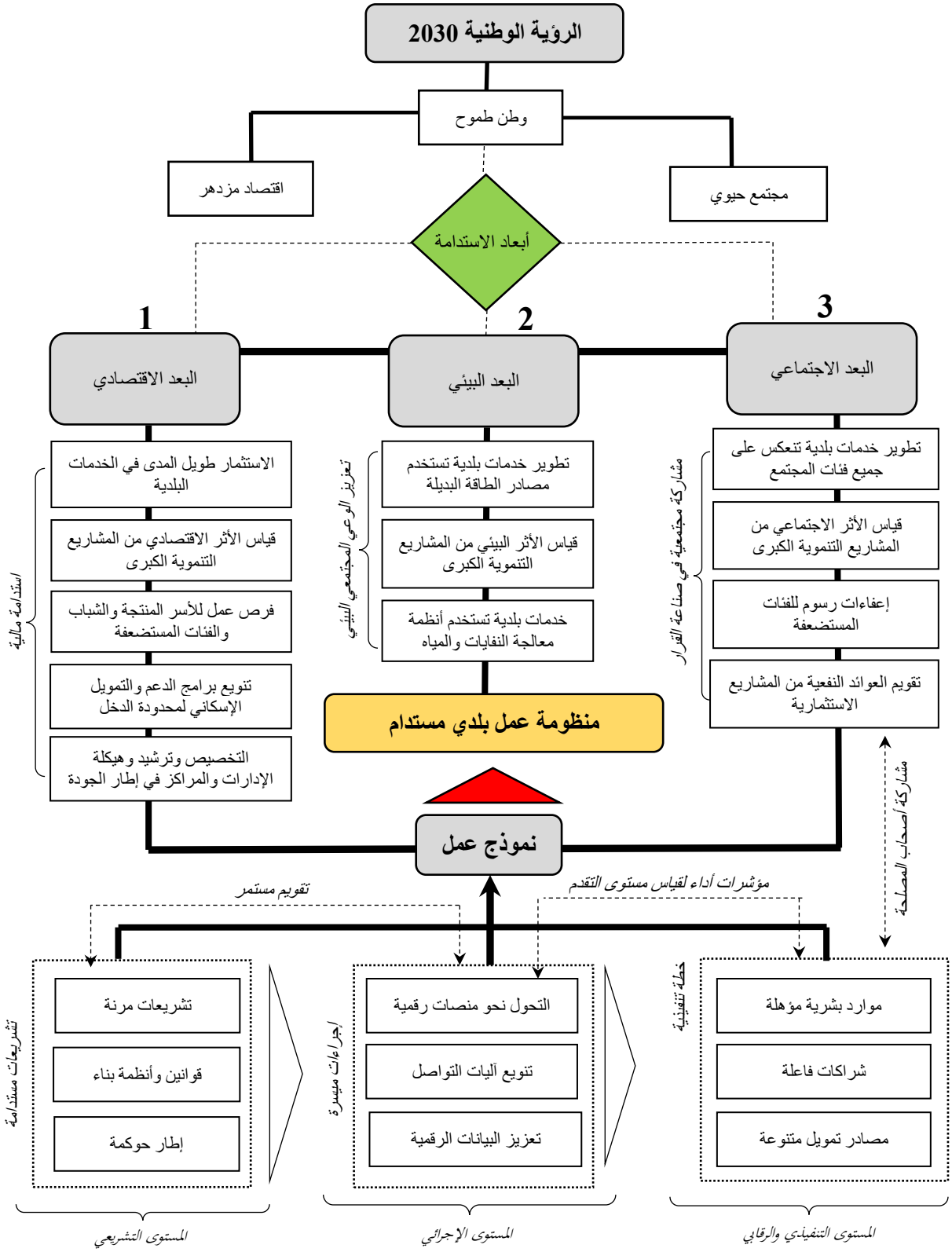
ومن منطق أن العمل البلدي المستدام يعكس ممارسات تحقق مفهوم المدن المستدامة. لذلك، تم استنباط جملة من الأولويات الاستراتيجية لاستدامة العمل البلدي من خلال مقارنة أبرز مؤشرات الاستدامة الواردة في الهدف رقم 11 في إطار يتماشى مع المبادئ النظرية الستة لاستدامة العمل البلدي. ويلخص الجدول رقم (2) أهم الأولويات الاستراتيجية لاستدامة العمل البلدي.

جدول (2) أولويات استراتيجية لاستدامة العمل البلدي

	أولويات استراتيجية
تعزيز الشراكات	تعزيز مبدأ الشراكة في صناعة القرار التنموي دمج كافة الفئات ذات المصلحة في صناعة القرار آليات لمشاركة القطاع الخاص فرص لمشاركة القطاع غير الربحي الشراكات في البحث العلمي مع الجامعات الشركات في التدريب والتطوير للكوادر البشرية
التحول الرقمي والبيانات	تبني تطبيقات المدن الذكية منصات رقمية وتفاعلية منظومة إدارية تواكب التقدم التكنولوجي أنظمة رقابة بيئية متقدمة بنية تحتية ذكية مراكز بيانات وأنظمة استشعار تطوير أنظمة نقل ذكية أنظمة وبيانات متقدمة لإدارة المخاطر
الممارسات المستدامة	خدمات بلدية صديقة للبيئة خدمات بلدية تستخدم الطاقة البديلة تبني أنظمة معالجة النفايات أنظمة مراقبة جودة الهواء خدمات بلدية تستخدم مياه معالجة مبادرات لزيادة الرقعة الخضراء أنظمة الحفاظ على مصادر المياه والخزن الاستراتيجي معالجة العشوائيات تبني أنظمة الزراعة الحضرية تشريعات عمرانية مستدامة
المشاركة المجتمعية	تعزيز الوعي المجتمعي البيئي توسيع قنوات المشاركة المجتمعية قياس الرضا المجتمعي نحو الخدمات البلدية قياس الأثر البيئي والاجتماعي والاقتصادي نشر الوعي نحو السلوك الجمعي تعزيز المشاركات التطوعية
الحوكمة الفاعلة	نشر القوائم المالية وتعزيز الشفافية عرض مراحل الخطط التنموية على المجتمع تطوير مؤشرات لتقييم الأداء البلدي حوكمة العمليات التشغيلية لتعزيز جوة الأداء التوفيق بين المصالح المتضاربة مراقبة مستوى التقدم للمستهدفات الاستراتيجية
الاستدامة المالية	تخصيص القطاع البلدي الاستثمار طويل المدى في الخدمات إدارة الموارد البشرية في القطاع البلدي فرص عمل للأسر المنتجة والشباب والفئات المستضعفة تنويع برامج الدعم والتمويل الإسكاني لمحدودة الدخل إعادة هيكلة المراكز والإدارات البلدية ترشيد الموارد المالية

المصدر: الباحث استناداً إلى: [4]، [9]، [11]، [25]، [31].

واستناداً إلى نتائج الدراسة يلخص الشكل رقم (2) إطار استراتيجي مقترح لاستدامة العمل البلدي في ظل مستهدفات الرؤية الوطنية. يتكون هذا الإطار من محاور الرؤية الوطنية الثلاثة وهي: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، وطن طموح والتي تتداخل مع أبعاد الاستدامة الثلاث: البيئة، والاقتصاد، والمجتمع. تلتقي هذه الأبعاد معاً في نموذج عمل بلدي يأخذ في عين الاعتبار المستوى التشريعي، والإجرائي، والتنفيذي. أولاً، يؤكد المستوى التشريعي على تبني تشريعات مستدامة، ومرنة، وقوانين بناء صديقة للبيئة. كما يضع المستوى التشريعي إطار واضح لحوكمة العمل البلدي مقرونة بمؤشرات أداء تضمن الشفافية والمسائلة وهي خاضعة للتقويم المستمر. ثانياً، يتبنى المستوى الإجرائي منهج لتيسير العمل البلدي من خلال تعزيز التواصل المجتمعي وبناء منصات تفاعلية لتلمس احتياجات المواطنين، وتعزيز البيانات الرقمية. ثالثاً، المستوى التنفيذي والرقابي ويضع خطة تنفيذية واضحة تؤكد على تنويع مصادر التمويل، وبناء شراكات فاعلة، واستقطاب موارد بشرية مؤهلة أو تدريب الكوادر البشرية. يجب أن يترجم نموذج العمل البلدي المقترح أبعاد الاستدامة مقترناً بأهداف طويلة المدى، ومتوسطة المدى، وقصيرة المدى. ومن الأهمية بمكان قياس مستوى التقدم للإدارات البلدية الفرعية أو المراكز في سياق تحقيق الأهداف التنموية العليا. أولاً، البعد الاقتصادي يهدف إلى تحقيق الاستدامة المالية في العمل البلدي من خلال الاستثمار طويل المدى في الخدمات البلدية، والتخصيص وترشيد وإعادة هيكلة الإدارات والمراكز في إطار الجودة بما في ذلك إلغاء بعض الإدارات أو المراكز التي لم تقدم نتائج ملموسة. ثانياً، البعد البيئي ويهدف إلى تعزيز الوعي المجتمعي بالحفاظ على البيئة والموارد من خلال تطوير خدمات بلدية تستخدم مصادر الطاقة البديلة وأنظمة معالجة النفايات والمياه، وقياس الأثر البيئي للمشاريع الاستثمارية. ثالثاً، البعد الاجتماعي ويهدف إلى تعزيز المشاركة المجتمعية في صناعة القرار التنموي من خلال تطوير خدمات بلدية تنعكس على جميع فئات المجتمع، وتقديم الإعفاءات الضريبية أو الرسوم للفئات المستضعفة، وتقويم العوائد النفعية من المشاريع الاستثمارية.



شكل رقم (2) إطار استراتيجي مقترح لاستدامة العمل البلدي في ظل مستهدفات الرؤية الوطنية 2030

المصدر: الباحث استنادا إلى نتائج الدراسة.

5. الخاتمة

تطوير إطار استراتيجي لتعزيز استدامة العمل البلدي هو أحد الأولويات الهامة التي يمكن أن تسرع من تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية 2030. إن فهم مؤشرات العمل البلدي المستدام أمر بالغ الأهمية لاكتشاف الفجوات والتحديات التي تواجه منظومة العمل البلدي سواء في الشراكات، ودعم التحول الرقمي والبيانات، ودمج الممارسات المستدامة، وتعزيز المشاركة المجتمعية، والحوكمة الفاعلة، والاستدامة المالية. إن صياغة إطار استراتيجي شامل لاستدامة العمل البلدي يؤكد على التوازن بين البعد الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي في كافة مستويات العمل البلدي بما في ذلك المستوى التشريعي، والإجرائي، والتنفيذي مع المواءمة بين احتياجات المجتمع والموارد الكامنة في المدن ضمن مفاهيم الاستدامة.

6. المراجع

[1] و. الزامل، رسائل ذات أولوية في التخطيط والتنمية العمرانية، جدة: تكوين للنشر, 2023.

[2] الرؤية الوطنية، "التقرير السنوي لرؤية السعودية لعام 2022," رؤية المملكة, 2022.

[3] World Commission on Environment and Development, Our Common Future, Oxford University Press, 1987.

[4] J. Mensah and S. Ricart Casadevall, "Sustainable development: Meaning, history, principles, pillars, and implications for human action: Literature review," Cogent Social Sciences, vol. 5, no. 1, 2019.

[5] S. Campbell, "The Planner’s Triangle Revisited: Sustainability and the Evolution of a Planning Ideal That Can’t Stand Still," Journal of the American Planning Association, vol. 82, no. 4, p. 388–397, 2016.

[6] A. Deslatte, R. C. Feiock and K. Wassel, "Urban Pressures and Innovations: Sustainability Commitment in the Face of Fragmentation and Inequality," Review of Policy Research, vol. 34, no. 5, p. 700–724, 2017.

[7] C. Turcu, "Re-Thinking Sustainability Indicators: Local Perspectives of Urban Sustainability," Journal of Environmental Planning and Management, vol. 56, no. 5, p. 695–719, 2013.

[8] United Nations, "Goal 11.," Department of Economic and Social Affairs, 2024. [Online]. Available: https://sdgs.un.org/goals/goal11.

[9] W. Alzamil, "Strategic Principles to Promote the Concept of Sustainable Cities in Saudi Arabia," in CCTS 2024: Conference on Creativity, Technology and Sustainability, Jeddah, 2024.

[10] P. Rogers, K. Jalal and J. Boyd, An Introduction to Sustainable Development, London: Earthscan, 2007.

[11] L. Feor, D. Murray, Z. Folger-Laronde and A. Clarke, "Municipal Sustainability and Climate Planning: A Study of 38 Canadian Local Governments’ Plans and Reports," Environments, vol. 203, no. 10, 2023.

[12] L. Bartocci and F. Picciaia, Towards Integrated Reporting in the Public Sector. In Integrated Reporting: Concepts and Cases that Redefine Corporate Accountability, Cham, Switzerland: Springer International Publishing, 2013.

[13] Planning for Sustainability in Small Municipalities: The Influence of Interest Groups, Growth Patterns, and Institutional Characteristics," Journal of Planning Education and Research, vol. 37, no. 3, pp. 322-333, 2017.

[14] P. L. Knox and H. Mayer, Small Town Sustainability: Economic, Social, and Environmental Innovation, Boston: Birkhauser, 2012.

[15] F. Almeida, "The role of partnerships in municipal sustainable development in Portugal,"

International Journal of Urban Sustainable .Development, vol. 16, no. 1, p. 231–244, 2024

[16] N. Ashford and R. Hall, "The importance of regulation-induced innovation for sustainable development," Sustainability, vol. 3, no. 1, p. 270–292, 2011.

[17] S. Gudmundsdottir, T. Sigurjonsson, E. Hlynsdottir, S. Fridriksdottir and I. Ingibjargardottir, "Sustainable Digital Change: The Case of a Municipality," Sustainability, vol. 16, no. 3, 2024.

[18] X. Zeng, Y. Yu, S. Yang, L. Yang and M. Sarker, "Urban resilience for urban sustainability: Concepts, dimensions, and perspectives," Sustainability, vol. 14, 2022.

[19] V. D, D. C, O. B and S. O. M., "How can Inclusive Citizen Science Transform the Sustainable Development Agenda? Recommendations for a Wider and More Meaningful Inclusion in the Design of Citizen Science Initiatives," Citiz Sci Theory Pract, vol. 8, no. 1, 2023.

[20] R. TA, "SDG localization: finding the middle ground to top-down and bottom-up approaches with the help of digital networking," Sustainability Sci Pract Policy, vol. 19, no. 1, 2023.

[21] A. JC, E. T and B. MC, "Circular economy for cities and sustainable development: the case of the Portuguese city of Leiria," Sustainability, vol. 14, no. 3, 2022.

[22] J. Zhang, Q. Qin, G. Li and C.-H. Tseng, "Sustainable municipal waste management strategies through life cycle assessment method: A review," Journal of Environmental Management, vol. 287, 2021.

[23] T. N. Mudzusi, P. H. Munzhedzi and E. Mahole, "Governance challenges in the provision of municipal services in the Vhembe District Municipality," Africa's Public Service Delivery and Performance Review, vol. 12, no. 1, 2024.

[24] L. Pasape, W. Anderson and G. Lindi, "Good governance strategies for sustainable ecotourism in Tanzania," Journal of Ecotourism , vol. 14, no. 2, p. 145–165, 2015.

[25] ع. ب. عياف، الإدارة المحلية والقطاع البلدي التحديات والفرص الضائعة، الرياض: شركة تارة الدولية, 2020.

[26] M. Lubell, R. C. Feiock and E. E. R. d. l. Cruz, "Local Institutions and the Politics of Urban Growth," American Journal of Political Science, vol. 53, no. 3, pp. 649-665, 2009.

[27] V. Prentice, J. Tao, M. M. Bamanie, D. Humphrey and L. Joseph-Stanislaus, "Municipal Sustainability Plans and the Inclusion of Social Equity Initiatives," Journal of Social Equity and Public Administration, vol. 2, no. 2, 2024.

[28] The Global Goals, "The Global Goals," 2024. [Online]. Available: https://www.globalgoals.org/goals/11-sustainable-cities-and-communities/. [Accessed 2024].

[29] United Nations, "Goal 13," 2024. [Online]. Available: https://www.un.org/sustainabledevelopment/climate-change/.

[30] United Nations, "The Sustainable Development Goals Report," United Nations, New York, 2023.

[31] H. Barton, M. Grant and R. Guise, تشكيل المجاورات السكنية للصحة المحلية والاستدامة العالمية، ترجمة عبدالعزيز الدوسري، الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر, 2023.

[32] وزارة البلديات والإسكان، "استراتيجية وزارة البلديات والإسكان," الخطة الاستراتيجية لوزارة البلديات والإسكان 2020 – 2022م, 2024. [Online]. Available: https://balady.gov.sa/ar/node/11040.

[33] ع. ب. عياف، سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، الرياض: شركة تارة الدولية, 2023.

[34] و. الزامل، "استشراف مستقبل مدينة الرياض في ظلّ الرؤية الوطنية 2030," ملتقى أسبار، الرياض, 2023.