

حوكمة الإنفاق الحكومي كمدخل لتحقيق الكفاءة والاستدامة في النقل الحضري: دراسة حالة إسطنبول

Governance of Public Spending as an Entry Point for Achieving Efficiency and Sustainability in Urban Transport: A Case Study of Istanbul

رملي حمزة

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف
ميلت (الجزائر)

Hamza.ramli@centre-univ-mila

بوساوي علي

مخبر دراسات إستراتيجيات التنويع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلت (الجزائر)

Boussaoui.ali@centre-univ-mila.dz

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين آليات حوكمة الإنفاق الحكومي وكل من الكفاءة التشغيلية والاستدامة البيئية في قطاع النقل الحضري، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة المعمقة لمدينة إسطنبول كنموذج للمدن الكبرى في الإقتصادات الناشئة، وتسعى الدراسة إلى سد فجوة معرفية في الأدبيات الاقتصادية التي غالبا ما تركز على الجوانب الفنية والهندسية لمشاريع النقل أو سياسات التمويل، دون إيلاء اهتمام كاف لآليات الحوكمة كمتغير مستقل ومؤثر بشكل مباشر على أداء القطاع. توصلت الدراسة إلى أن تفعيل آليات الحوكمة مثل أطر الشراكة بين القطاعين العام والخاص والمنظمة، وهيئات التنظيم المستقلة وإشراك المواطنين في عمليات التخطيط، يؤدي لتخصيص أكثر كفاءة للموارد وتعزيز الاستدامة على المدى الطويل.

معلومات المقال

تاريخ الإرسال:

2025/08/16

تاريخ القبول:

2026/01/20

الكلمات المفتاحية:

- ✓ حوكمة
- ✓ إنفاق حكومي
- ✓ كفاءة
- ✓ استدامة

Abstract:

The study aims to analyze the nature of the relationship between government spending governance mechanisms and both operational efficiency and environmental sustainability in the urban transport sector, relying on the descriptive analytical approach and an in-depth case study of Istanbul as a model for major cities in emerging economies. The study seeks to fill a knowledge gap in the economic literature, which often focuses on the technical and engineering aspects of transport projects or financing policies, without paying sufficient attention to governance mechanisms as an independent variable that directly affects the sector's performance.

The study concluded that activating governance mechanisms such as organized public-private partnership frameworks, independent regulatory bodies, and citizen engagement in planning processes leads to a more efficient allocation of resources and enhances long-term sustainability

Article info

Received:

16/08/2025

Accepted:

20/01/2026

Keywords:

- ✓ Governance
- ✓ Government Spending
- ✓ Efficiency
- ✓ Sustainability

يمثل النقل الحضري شريان الحياة للمدن الحديثة فهو محرك للنشاط الاقتصادي وميسر للوصول إلى الخدمات الأساسية ويعزز التفاعل الاجتماعي، غير أن التوسع الحضري المتسارع يفرض ضغوط هائلة على أنظمة النقل مما يؤدي إلى تفاقم تحديات مزمنة، كالإختناقات المرورية وتدهور جودة الهواء وارتفاع معدلات الحوادث والإستهلاك المفرط للطاقة، ولمواجهة هذه التحديات تستثمر الحكومات مبالغ ضخمة في تطوير وتوسيع البنية التحتية والخدمات المرتبطة بالنقل الحضري، ومع ذلك لا يضمن الإنفاق الحكومي وحده تحقيق النتائج المرجوة، فغالبا ما تعاني المشاريع من تجاوز في التكاليف وتأخيرات في التنفيذ مصحوبة بضعف في الأداء التشغيلي وآثار بيئية وإجتماعية سلبية.

في هذا السياق يبرز مفهوم حوكمة الإنفاق الحكومي كإطار محوري يتجاوز مجرد الإدارة المالية، ليشمل مجموعة القواعد والهياكل والعمليات التي تحكم إتخاذ القرارات وتوزيع الموارد ومساءلة الفاعلين، وعلى الرغم من أن مفهوم حوكمة الإنفاق قد حظي بإهتمام واسع في دراسات وبحوث متعددة إلا أن تطبيقه وتحليله في سياق النقل الحضري لا سيما في المدن الكبرى ضمن الأسواق الناشئة، لا يزال يتطلب تعميقا وتوضيحا وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تقديمه، فالحوكمة الرشيدة في قطاع النقل الحضري تهدف إلى ضمان تخصيص الموارد العامة للمشاريع الأكثر جدوى إقتصاديا والأكثر إستدامة بيئيا والأكثر عدالة إجتماعيا، فهي ترتبط بكيفية إتخاذ القرارات ومن يشارك فيها وكيفية ضمان الشفافية والمساءلة في جميع مراحل المشروع، بدءا من التخطيط والتصميم مروراً بالتمويل والتنفيذ وإنهاء التشغيل والصيانة.

تكتسب هذه القضية أهمية خاصة في المدن الكبرى بالأسواق الناشئة التي تشهد نموا سكانيا وإقتصاديا متسارعا، يضع أعباء إضافية على بنيتها التحتية، وتعد إسطنبول المدينة المترامية الأطراف التي تمتد عبر قارتين مثالا بارزا على هذه الديناميكيات فهي تواجه تحديات مرورية وبيئية معقدة، وفي الوقت ذاته تنفذ مشاريع نقل عملاقة بإستثمارات حكومية ضخمة، لذا يوفر تحليل حوكمة الإنفاق في قطاع النقل بإسطنبول دروسا قيمة لا تقتصر على المدينة نفسها بل تمتد لتفيد العديد من المدن الأخرى التي تسعى لتحقيق توازن دقيق بين التنمية الحضرية والكفاءة التشغيلية والإستدامة البيئية.

1.1-إشكالية الدراسة:

على الرغم من الإجماع المتزايد على أهمية الإنفاق الحكومي في تطوير قطاع النقل الحضري، لا تزال هناك فجوة معرفية واضحة حول كيفية إدارة هذا الإنفاق لضمان تحقيق أقصى درجات الكفاءة التشغيلية والإستدامة البيئية، فغياب أو ضعف آليات حوكمة الإنفاق الحكومي في هذا القطاع يؤدي إلى سوء تخصيص الموارد وتنفيذ مشاريع غير فعالة، مما يفاقم المشكلات البيئية والإجتماعية ويعيق تحقيق التنمية الحضرية المستدامة، في هذا السياق تبرز الحاجة الملحة لفهم أعمق لدور الحوكمة في توجيه الإنفاق العام نحو نتائج أكثر إستدامة وفعالية.

بناء على ما سبق تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم تطبيق مبادئ حوكمة الإنفاق الحكومي في تعزيز الكفاءة التشغيلية والإستدامة البيئية لقطاع النقل الحضري؟

إن الإجابة عن هذه الإشكالية ستكون من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي يمكن صياغتها فيما يلي:

الأسئلة الفرعية:

تتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأطر النظرية الرئيسية لتحليل حوكمة الإنفاق العام في مشاريع البنية التحتية الحضرية؟
- ما هي آليات الحوكمة المحددة التي لها التأثير الأكبر على أداء قطاع النقل الحضري؟

- كيف يمكن قياس وتقييم كفاءة وإستدامة أنظمة النقل الحضري بشكل منهجي؟
- ماهي نقاط القوة والضعف في منظومة حوكمة الإنفاق على قطاع النقل في مدينة إسطنبول، وكيف ينعكس ذلك على أدائها من حيث الكفاءة والإستدامة؟

3.1-فرضيات الدراسة:

بناء على إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة تفترض الدراسة ما يلي:

الفرضية الرئيسية:

- يؤدي التطبيق الفعال لمبادئ حوكمة الإنفاق الحكومي إلى تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الإستدامة البيئية في قطاع النقل الحضري.

الفرضيات الفرعية:

- 1-يساهم إرتفاع مستوى الشفافية والإفصاح عن المعلومات المتعلقة بمشاريع النقل في زيادة الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف في النقل العام.
- 2- تؤدي زيادة مشاركة أصحاب المصلحة بما في ذلك المجتمع المدني والقطاع الخاص في مراحل التخطيط وصنع القرار إلى توجيه الإستثمارات نحو مشاريع أكثر إستدامة وتلبية للإحتياجات الفعلية للسكان.
- 3-يرتبط وجود هيئات تنظيمية مستقلة وآليات مساءلة فعالة بتحسين جودة الخدمة والحد من الممارسات غير الرشيدة في إدارة الإنفاق العام.
- 4-تؤثر جودة آليات الحوكمة بشكل إيجابي على قدرة المدن على تحقيق أهداف التنمية المستدامة في قطاع النقل الحضري من خلال تعزيز تخصيص الفعال للموارد وتقليل الآثار السلبية على البيئة والمجتمع.

4.1-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العلمية في كونها تساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل يربط بين النظرية والتطبيق في مجال حوكمة الإنفاق بقطاع النقل الحضري، وتركز الدراسة على متغير حوكمة الإنفاق الذي لم يحظ بالقدر الكافي من البحث لا سيما في سياق المدن الكبرى بالأسواق الناشئة، كما أنها تقدم رؤى معمقة حول كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في هذا القطاع الحيوي، أما من الناحية التطبيقية والعملية فالدراسة تقدم توصيات عملية لصانعي السياسات ومخططي المدن ومديري مشاريع النقل، والتي يمكن أن تساهم في تصميم أطر حوكمة أكثر فعالية وتحسين عمليات إتخاذ القرار وضمان أن تؤدي الإستثمارات العامة إلى فوائد ملموسة ومستدامة للمجتمع.

1-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- بناء إطار نظري متكامل لتحليل حوكمة الإنفاق الحكومي في قطاع النقل الحضري مستفيدا من أحدث الأدبيات في حوكمة الشبكات والحوكمة التعاونية.
- تحديد آليات الحوكمة الرئيسية وتأثيرها على أداء النقل الحضري مع التركيز على الشفافية والمساءلة والمشاركة وبناء القدرات.
- تحديد العلاقة بين حوكمة الإنفاق الحكومي والكفاءة التشغيلية والإستدامة البيئية في قطاع النقل الحضري.
- إستخلاص الدروس المستفادة من منظومة حوكمة الإنفاق على النقل في إسطنبول.
- تقديم توصيات سياساتية قابلة للتطبيق لتعزيز الحوكمة وتحقيق الكفاءة والإستدامة في قطاع النقل الحضري.

6.1-منهجية الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها المختلفة وتأثيراتها، كما إعتدنا على منهج دراسة الحالة كأداة بحث رئيسية حيث تم التركيز فيها على قطاع النقل في مدينة إسطنبول مما يسمح بفهم شامل للعلاقة السببية بين متغيرات الدراسة، حيث يتيح هذا المنهج التعمق في فهم الظاهرة ضمن سياقها الحقيقي وجمع بيانات غنية ومتنوعة.

7.1-الدراسات السابقة: شهدت الأدبيات الأكاديمية إهتماما متزايدا بحوكمة النقل الحضري والإستدامة، ويمكن تصنيف الدراسات السابقة إلى عدة محاور رئيسية هي:

1.7.1-دراسات حول حوكمة النقل الحضري بشكل عام:

-دراسة **Toering et al 2024**، ناقشت تحديات حوكمة التنقل الحضري المستدام في المدن الأوروبية، مشيرة إلى تعقيد التفاعلات بين الجهات الفاعلة المتعددة والحاجة إلى أطر حوكمة مرنة وشاملة.(Toering, Mark, & Wijnand, 2025)

- دراسة **Sridhar et al. (2020)**، إستعرضت مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، بناء القدرات) وتطبيقها في قطاع النقل، مع التركيز على أهمية هذه المبادئ في تحسين عمليات صنع القرار، ومع ذلك غالبا ما تفتقر هذه الدراسات إلى تحليل معمق لكيفية تأثير آليات الحوكمة المحددة على كفاءة الإنفاق الحكومي والإستدامة البيئية بشكل مباشر، خاصة في سياق المدن الكبرى بالأسواق الناشئة مما يبرز الحاجة إلى دراسات أكثر تفصيلا في هذا المجال (Sridhar, Ranjit, & Chhavi, 2020).

2.7.1-دراسات حول الإنفاق الحكومي في البنية التحتية:

تناولت مجموعة أخرى من الدراسات الإنفاق الحكومي على البنية التحتية، بما في ذلك قطاع النقل، ركزت هذه الدراسات غالبا على الجوانب الإقتصادية والمالية مثل تحليل التكاليف والفوائد أو نماذج التمويل المختلفة (مثل الشراكة بين القطاعين العام والخاص)ومن بين هذه الدراسات نذكر:

-دراسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OECD, 2015)** : بحثت في أفضل الممارسات لإدارة الإنفاق العام لضمان تحقيق القيمة مقابل المال، لكنها أغفلت الدور الحاسم لآليات الحوكمة في توجيه هذا الإنفاق نحو تحقيق أهداف الكفاءة التشغيلية والاستدامة البيئية، وتفترض ضمنا أن الإدارة المالية الجيدة كافية دون التعمق في الأبعاد المؤسسية والتنظيمية للحوكمة بشكل ككل.

3.7.1-دراسات حول الإستدامة في النقل الحضري:

توجد أدبيات واسعة حول الإستدامة في النقل الحضري تركز على المؤشرات البيئية والإجتماعية والإقتصادية أهمها:

-**Karjalainen & Sirkku (2019)** : والتي قدمت إطارا لتقييم الإستدامة في النقل (Karjalainen & Sirkku, 2019)، بينما ركزت دراسات أخرى على تأثير وسائل النقل المختلفة على جودة الهواء أو إستهلاك الطاقة، ورغم أهمية هذه الدراسات إلا أنها غالبا ما تتناول الإستدامة كهدف مستقل أو نتيجة للسياسات التقنية دون ربطها بشكل مباشر بآليات حوكمة الإنفاق الحكومي، وكيف يمكن لهذه الآليات أن تكون محركا أساسيا لتحقيق الاستدامة بشكل فعال.

تكمّن الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها في النقص الواضح في الأدبيات التي تربط بشكل منهجي ومباشر بين حوكمة الإنفاق الحكومي كمتغير مستقل، والكفاءة التشغيلية والإستدامة البيئية كمتغيرات تابعة في قطاع النقل الحضري، ويتضح هذا النقص بشكل خاص عند التركيز على دراسة حالة معمقة في سياق مدينة كبرى في سوق ناشئة مثل إسطنبول، ففي حين توجد دراسات تتناول كل جانب على حدة تفتقر الأدبيات إلى تحليل متكامل يوضح كيف يمكن لأطر حوكمة الإنفاق أن تساهم بشكل فعال في تحقيق الكفاءة والإستدامة، وكيف تتجلى هذه العلاقة في بيئة ديناميكية ومعقدة مثل إسطنبول.

8.1- محاور الدراسة: من أجل الإلمام بجوانب الدراسة تم تقسيمها إلى المحاور التالية:

المحور الأول: الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الإنفاق الحكومي في النقل الحضري.

المحور الثاني: تحليل العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات الكفاءة التشغيلية والاستدامة البيئية.

المحور الثالث: دراسة حالة إسطنبول - منظومة حوكمة الإنفاق على النقل وتجلياتها.

2- الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الإنفاق الحكومي في النقل الحضري:

تعد الحوكمة في جوهرها البنية المؤسسية والعملياتية التي تحكم كيفية إتخاذ القرارات وتخصيص الموارد وإدارة الأصول ومساءلة الفاعلين

في القطاع العام، وفي سياق النقل الحضري المتسم بتعقيدهاته الفنية وتكاليفه الرأسمالية الباهظة وتأثيراته المتعددة، فإن غياب إطار حوكمة رشيد يمكن أن يحول الإستثمارات الضخمة إلى أعباء مالية ومشاريع عديمة الجدوى. (بوزيدي و بن واضح ، 2024 ، صفحة 189)

يعد النقل الحضري مكون أساسي في تشكيل التنمية الحضرية ونمط الحياة في المدن، ونظرا لكونه أحد المحددات الأساسية لجودة الحياة فإنه من الأهمية بمكان أن يتم التعامل معه ضمن إطار حوكمة فعال، وقد عرف النقل الحضري على أنه " خدمة تقوم بالربط بين مختلف نقاط التجمع الحضري تخص الأفراد، وفقا لخطة تغطي الإحتياجات وتحقق التكامل والإنسجام بهدف منح ديناميكية للحياة في المدينة لكل المستعملين". (مداحي و زريق ، 2016 ، صفحة 259)، كما يمثل الإنفاق الحكومي على البنية التحتية للنقل الحضري أداة رئيسية في يد الدولة لتحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية وبيئية متعددة الأبعاد، ومع ذلك فإن العلاقة بين حجم الإنفاق والنتائج المحققة ليست علاقة خطية تلقائية، فهناك متغير وسيط حاسم يحدد فعالية هذا الإنفاق وكفاءته وهو الحوكمة.

وفي هذا السياق تتجلى حوكمة الإنفاق الحكومي كآلية محورية لضمان تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية، وتشمل حوكمة الإنفاق الحكومي مجموعة من القواعد والهياكل والعمليات التي تضمن الشفافية والمساءلة والمشاركة في جميع مراحل دورة حياة المشروع، بدءا من التخطيط والتصميم وصولا إلى التمويل والتنفيذ والتشغيل والصيانة.

1.2- مفهوم حوكمة الإنفاق الحكومي:

تعرف حوكمة الإنفاق الحكومي بأنها "مجموعة القواعد والإجراءات التي تحكم كيفية تخصيص الموارد العامة، وإدارتها، والرقابة عليها بهدف تحقيق أقصى قيمة ممكنة للمجتمع" (OECD, 2015)، وفي سياق النقل الحضري تتجاوز الحوكمة مجرد الإدارة المالية لتشمل الأبعاد المؤسسية والتنظيمية والإجتماعية التي تؤثر على قرارات الإنفاق، وهي تضمن أن تكون القرارات المتعلقة بالإستثمارات في البنية التحتية للنقل مستنيرة وشفافة ومسؤولة، وتأخذ في الإعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة.

2.2- مبادئ حوكمة الإنفاق الفعالة في النقل الحضري:

تعتمد الحوكمة الفعالة للإنفاق في قطاع النقل الحضري على عدة مبادئ أساسية يجب أن تكون متكاملة ومترابطة لضمان تحقيق الكفاءة والاستدامة، وتشمل هذه المبادئ ما يلي:

1.2.2- مبدأ الكفاءة والفعالية: تهدف الكفاءة إلى ضمان إستخدام الموارد بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة.، فالكفاءة تعني تحقيق أقصى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، بينما الفعالية تعني تحقيق الأهداف المرجوة، ويعد هذا المبدأ حيوي لضمان أن الإنفاق العام يؤدي إلى تحسينات ملموسة في أداء النقل الحضري.

2.2.2- مبدأ الشفافية: يقصد به إتاحة المعلومات المتعلقة بقرارات الإنفاق والميزانيات والعقود وأداء المشاريع للجمهور وأصحاب المصلحة، وتساهم الشفافية في بناء الثقة والحد من الفساد وتحسين المساءلة، وتتجلى الشفافية في قطاع النقل الحضري فيما يلي: (حاج خلوف و بلخضر، 2025 ، صفحة 540)

- شفافية الميزانية والإنفاق: النشر التفصيلي لميزانيات مشاريع النقل ومصادر تمويلها وتكاليفها الفعلية مقارنة بالتقديرية.
- شفافية المشتريات والعقود: الإعلان عن جميع المناقصات العامة وتوضيح معايير التقييم ومنح العقود مع إتاحة النسخ غير السرية من العقود الموقعة مع المقاولين والمشتغلين للتدقيق العام.
- شفافية الأداء: نشر مؤشرات الأداء الرئيسية لخدمات النقل العام بشكل منتظم مثل دقة المواعيد ومعدل الأعطال ومستويات رضا الركاب، فمكافحة عدم تماثل المعلومات بين السلطات والمواطنين يقلل من فرص الهدر ويعزز ثقة الجمهور.
- 3.2.2- مبدأ المساءلة: تعني المساءلة إلزام صانعي القرار والمنفذين بالتبرير والإجابة عن قراراتهم وأفعالهم أمام من يتأثرون بها وتتطلب المساءلة وجود آليات واضحة لها مع وجود آليات للعقاب والمكافأة، (Hansson & Longva, 2014, p. 94)، وتتطلب المساءلة تحديد المسؤوليات بوضوح وضمان وجود آليات لتقييم أداء الجهات الفاعلة ومحاسبتها على النتائج، كما تشمل المساءلة الأبعاد المالية والإدارية والأخلاقية، وتتخذ المساءلة أشكالا متعددة هي:
 - المساءلة السياسية: مسؤولية المسؤولين المنتخبين أمام الناخبين عن السياسات العامة للنقل وأداء القطاع.
 - المساءلة الإدارية (الهرمية): مسؤولية الموظفين العموميين ومديري الهيئات التشغيلية أمام رؤسائهم عن تحقيق الأهداف المحددة ضمن الميزانية المخصصة.
 - المساءلة الاجتماعية: قيام منظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام والجمعيات المتخصصة بمراقبة أداء الحكومة ومساءلتها مما يخلق ضغط عام لتحسين الأداء. (Hansson & Longva, 2014, p. 95)
 - المساءلة القانونية: وجود هيئات رقابية مستقلة مثل ديوان المحاسبة، مع هيئات قضائية نزيهة قادرة على التحقيق في مخالفات العقود وممارسات الفساد ومعاقبة المسؤولين عنها.
- 4.2.2- مبدأ المشاركة: تعني المشاركة ضمان إتاحة الفرصة لجميع أصحاب المصلحة خاصة الفئات الأكثر تأثرا والأقل صوتا للمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار، وفي قطاع النقل الحضري تضمن المشاركة أن تكون مشاريع النقل مستجيبة للإحتياجات الحقيقية للسكان وتزيد من شرعيتها وقبولها المجتمعي، وتندرج مستويات المشاركة من مجرد الإعلام إلى التشاور وصولا إلى الشراكة الكاملة (إشراك المواطنين في وضع الحلول واتخاذ القرارات)، ويمكن تحقيق ذلك من خلال: (لمخلطي، 2022-2023، الصفحات 86-87)
 - ورش العمل التشاورية: عقد جلسات مع سكان الأحياء المتأثرة بالمشاريع الجديدة.
 - اللجان الاستشارية: تشكيل لجان تضم ممثلين عن الركاب وذوي الإحتياجات الخاصة وقطاع الأعمال وخبراء البيئة.
 - المنصات الرقمية: استخدام التكنولوجيا لجمع الآراء والمقترحات على نطاق واسع.
- 5.2.2- مبدأ سيادة القانون: يعني هذا المبدأ أن الجميع بما في ذلك الحكومة نفسها يخضعون لقوانين وقواعد واضحة وعادلة ومطبقة بشكل متسق، ويتطلب ذلك وجود إطار قانوني وتنظيمي يمكن التنبؤ به ومستقر، كما أن سيادة القانون ضرورية لخلق بيئة استثمارية جاذبة وتنجلي فيما يلي:
 - وضوح الأطر القانونية: وجود قوانين وتشريعات تنظم بوضوح صلاحيات الجهات المختلفة (التخطيط، التنظيم، التشغيل) مع حقوق والتزامات المشتغلين والركاب. (بدري و مجناح، 2018، صفحة 627)
 - إستقلالية القضاء: ضمان وجود آلية قضائية مستقلة لحل النزاعات المتعلقة بالعقود خاصة في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص المعقدة.

حوكمة الإنفاق الحكومي كمدخل لتحقيق الكفاءة والإستدامة في النقل الحضري: دراسة

-الإستقرار التنظيمي: تجنب التغييرات المفاجئة والتعسفية في اللوائح التنظيمية التي يمكن أن تضر بالإستثمارات طويلة الأجل في القطاع.

6.2.2- مبدأ الإستدامة: تتطلب الإستدامة في قطاع النقل الحضري أن تأخذ قرارات الإنفاق في الإعتبار الآثار طويلة الأجل على البيئة والمجتمع والإقتصاد، وذلك بهدف ضمان تلبية إحتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية إحتياجاتها.

جدول 1: مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في قطاع النقل الحضري

المبدأ	التعريف الأكاديمي	التطبيق العملي في النقل الحضري	مؤشرات قياس محتملة
الكفاءة والفعالية	تحقيق أقصى قدر من النتائج (الفعالية) باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد (الكفاءة).	إستخدام دراسات الجدوى وتحليل التكلفة والعائد لإختيار المشاريع، تبني التقنيات الحديثة لتحسين إدارة الحركة المرورية، قياس مؤشرات الأداء الرئيسية مثل تكلفة كل راكب منقول.	نسبة التكلفة التشغيلية المغطاة من الإيرادات، متوسط زمن الرحلة على المحاور الرئيسية، معدل استغلال سعة وسائل النقل العام.
الشفافية	الوضوح وإتاحة المعلومات المتعلقة بالقرارات والسياسات والأداء للجمهور والجهات المعنية بشكل سهل فهمه والوصول إليها	نشر تفاصيل الميزانيات المخصصة لمشاريع النقل، الإعلان عن المناقصات والعقود المبرمة مع الشركات، إتاحة بيانات الأداء التشغيلي للعامه.	وجود بوابة إلكترونية موحدة لمعلومات النقل، مؤشر شفافية الميزانية العامة، عدد العقود المنشورة تفصيلها
المساءلة	إلزامية قيام المسؤولين وصناع القرار بتبرير قراراتهم وأفعالهم، وتحملهم مسؤولية النتائج المترتبة عليها أمام الجمهور والجهات الرقابية.	وجود هيئات رقابية مستقلة لمراجعة الإنفاق، جلسات إستماع برلمانية أو بلدية لمسؤولي قطاع النقل، آليات واضحة لتقديم الشكاوى من قبل المواطنين والاستجابة لها	عدد التقارير الرقابية الصادرة سنويا، نسبة الاستجابة لشكاوى المواطنين، وضوح المسؤوليات بين الجهات المختلفة.
المشاركة	إشراك كافة الأطراف المعنية، بما في ذلك المواطنون والقطاع الخاص والمجتمع المدني في عملية صنع القرار.	عقد جلسات مشاور مجتمعية قبل تصميم مسارات الحافلات أو المترو، إنشاء لجان إستشارية تضم ممثلين عن المستخدمين، إستخدام إستطلاعات الرأي لقياس رضا الركاب.	عدد الجلسات التشاورية المنعقدة، نسبة القرارات التي تم تعديلها بناء على المشاركة المجتمعية، وجود لجان مستخدمين فاعلة.
سيادة القانون	خضوع جميع الأفراد والمؤسسات، بما في ذلك الدولة نفسها، لقوانين وأنظمة عادلة ومنصفة يتم تطبيقها على الجميع دون تمييز.	الإلتزام بقوانين المناقصات والمشتريات الحكومية، تطبيق اللوائح البيئية ومعايير السلامة في جميع المشاريع، وجود آليات قضائية فعالة لفض النزاعات المتعلقة بالعقود.	مؤشر سيادة القانون، عدد القضايا المرفوعة ضد هيئات النقل، شفافية إجراءات نزع الملكية للمنفعة العامة.
الإستدامة	تحقيق توازن طويل الأمد بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والإقتصادية للنقل، بما يضمن تلبية إحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية إحتياجاتها.	إعتماد سياسات النقل منخفضة الانبعاثات وتشجيع النقل الجماعي والمشبي والدراجات، وإستخدام الطاقة المتجددة في تشغيل الحافلات والمترو، وتحسين كفاءة إستخدام الموارد، مع مراعاة العدالة الإجتماعية في الوصول إلى خدمات النقل.	نسبة خفض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون في النقل، حصة النقل العام من إجمالي التنقلات اليومية، نسبة إستخدام الطاقة المتجددة في أنظمة النقل، معدل إستهلاك الوقود لكل كيلومتر، مؤشر العدالة في الوصول لخدمات النقل العام.

المصدر: من إعداد الباحثين

3.2- أهمية حوكمة الإنفاق في قطاع النقل الحضري: إن تطبيق مبادئ الحوكمة في قطاع النقل الحضري يكتسب أهمية مضاعفة نظرا للخصائص التي يتميز بها هذا القطاع:

1.3.2- كثافة رأس المال: تتطلب مشاريع النقل إستثمارات ضخمة وطويلة الأجل مما يجعلها عرضة لمخاطر الهدر وسوء الإدارة وتشير دراسات لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية إلى أن مشاريع البنية التحتية الكبرى غالبا ما تكون بحاجة الماسة للرقابة الصارمة.

2.3.2- التأثير الممتد: تؤثر قرارات الإنفاق في هذا القطاع بشكل مباشر على حياة الملايين من السكان يوميا وعلى القدرة التنافسية الإقتصادية للمدينة إضافة للبيئة والصحة العامة.

3.3.2- تعدد الأطراف المعنية: يتداخل في إدارة القطاع العديد من الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمجتمع المدني وكذا المستفيدين من الخدمة مما يتطلب آليات واضحة للتنسيق والمشاركة. (بوزيدي و بن واضح ، 2024 ، صفحة 192)

4.3.2- العرضة للفساد: نظرا لضخامة العقود والمشتريات فإن قطاع البنية التحتية يعد قطاعا عالي المخاطر فيما يتعلق بالفساد، وتقدر

بعض التقارير الدولية أن ما بين 10% إلى 30% من الإستثمارات في مشاريع البنية التحتية يمكن أن تفقد بسبب الفساد.

4.2- نماذج حوكمة النقل الحضري:

تعتبر حوكمة النقل الحضري منظومة معقدة من السياسات والمؤسسات والقواعد التي توجه عملية تخطيط وتمويل وتشغيل وإدارة أنظمة النقل داخل المدن، ويمكن تصنيف نماذج حوكمة النقل الحضري السائدة إلى عدة أنواع رئيسية هي:

1.4.2- نموذج الهيمنة الحكومية (الإحتكار العام): في هذا النموذج تكون الجهات الحكومية هي المسؤولة بشكل شبه كامل عن جميع جوانب النقل الحضري، بدءا من وضع السياسات والتشريعات مروراً بامتلاك وتشغيل وإدارة خدمات النقل العام، وغالبا ما يتم إنشاء هيئات أو شركات نقل عام مملوكة للدولة لتولي هذه المهام. (Wolanski, 2011, p. 135)

2.4.2- نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص: يكتسب هذا النموذج زخما متزايدا في العديد من الدول حيث يتم إشراك القطاع الخاص في تمويل وتصميم وبناء وتشغيل وصيانة مشاريع البنية التحتية وخدمات النقل، وتتخذ هذه الشراكات أشكالا متعددة مثل عقود الإمتياز والبناء والتشغيل والتحويل. (مانع، نزاري، و معيوف، 2021، صفحة 144)

3.4.2- نموذج السوق المنظم: يقوم هذا النموذج على فتح سوق النقل الحضري للمنافسة بين عدد من الشركات الخاصة مع وجود جهة حكومية تنظيمية قوية تضع المعايير وتراقب الأداء وتضمن جودة الخدمات والأسعار.

جدول 2: مزايا وعيوب النماذج الرئيسية لحوكمة النقل الحضري

النموذج	المزايا	العيوب
نموذج الهيمنة الحكومية (الإحتكار العام)	يتيح للدولة السيطرة المباشرة على جودة الخدمات وتحديد أسعارها بما يتناسب مع الأهداف الإجتماعية ويسهل عملية التخطيط المتكامل مع السياسات الحضرية الأخرى	البيروقراطية وضعف الكفاءة التشغيلية ونقص الموارد المالية اللازمة للتطوير والتوسع مما يؤدي إلى تدني جودة الخدمات.
نموذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص	يساهم في توفير التمويل اللازم للمشاريع الكبرى والإستفادة من خبرات وكفاءة القطاع الخاص مع تحسين جودة الخدمات	يتطلب أطر تنظيمية وقانونية قوية لضمان حماية المصلحة العامة، وقد يؤدي إلى إرتفاع تكلفة الخدمات على المستخدمين.
نموذج السوق المنظم	زيادة الكفاءة والإبتكار وتنوع الخدمات المقدمة.	وجود هيئة تنظيمية ذات كفاءة عالية لمنع الممارسات الإحتكارية وضمان عدم تدهور جودة الخدمات في سبيل خفض التكاليف.

المصدر: من إعداد الباحثين

2.4.2- التحديات التي تواجه حوكمة النقل الحضري:

تواجه معظم المدن الكبرى في الإقتصادات الناشئة تحديات مشتركة في مجال حوكمة النقل الحضري أبرزها:

1.2.4.2- ضعف التنسيق المؤسسي: غالبا ما تكون المسؤوليات المتعلقة بالنقل الحضري موزعة بين جهات متعددة (مثل وزارات النقل والبلديات وهيئات المرور) مما يؤدي إلى تضارب في السياسات وصعوبة في التخطيط المتكامل.

2.2.4.2- نقص التمويل المستدام: تعاني العديد من أنظمة النقل العام من نقص الموارد المالية اللازمة للتشغيل والصيانة والتطوير وهو ما يؤثر سلبا على جودة الخدمات.

3.2.4.2- هيمنة إستخدام المركبات الخاصة: لا يزال النموذج الحضري المعتمد على السيارات الخاصة هو السائد في العديد من المدن العربية مما يفاقم من مشاكل الإزدحام المروري والتلوث.

4.2.4.2- مقاومة التغيير: تواجه مبادرات تطوير حوكمة النقل مقاومة من قبل بعض الجهات أو الأفراد المستفيدين من الوضع الحالي.

5.2- العلاقة بين حوكمة الإنفاق والتنمية المستدامة:

تؤكد الأدبيات الحديثة على العلاقة الوثيقة بين حوكمة الإنفاق الحكومي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، فالحوكمة الرشيدة تضمن توجيه الإستثمارات نحو مشاريع تعزز النمو الإقتصادي الشامل وتحمي البيئة وتوفر فرصا متساوية للجميع، وفي قطاع النقل الحضري يعني ذلك الإستثمار في أنظمة نقل عام فعالة وصديقة للبيئة ومتاحة للجميع مما يقلل من الإزدحام والتلوث ويعزز العدالة الإجتماعية.

إن غياب الحوكمة الفعالة يمكن أن يؤدي إلى هدر الموارد وتدهور البنية التحتية وفشل في تحقيق الأهداف التنموية، وتكتسب هذه العلاقة أهمية خاصة في الدول النامية والأسواق الناشئة حيث تكون الموارد محدودة والحاجة إلى التنمية ملحة، مما يجعل الحوكمة الفعالة ضرورية لضمان الإستخدام الأمثل للموارد وتحقيق أقصى تأثير إيجابي على التنمية المستدامة.

3- تحديد العلاقة بين آليات الحوكمة ومؤشرات الكفاءة والإستدامة:

تتطلب دراسة العلاقة بين حوكمة الإنفاق الحكومي والكفاءة والإستدامة في قطاع النقل الحضري تحديدا واضحا للمؤشرات التي يمكن من خلالها قياس هذه المفاهيم، وفي هذا المحور سنستعرض المؤشرات الرئيسية للكفاءة التشغيلية والإستدامة البيئية في النقل الحضري مع إبراز كيف يمكن لآليات الحوكمة أن تؤثر على هذه المؤشرات.

1.3- مؤشرات الكفاءة التشغيلية في النقل الحضري:

تشير الكفاءة التشغيلية إلى مدى فعالية إستخدام الموارد المالية والبشرية والزمنية، لتحقيق أقصى قدر من المخرجات في قطاع النقل ويمكن قياس الكفاءة من خلال عدة مؤشرات رئيسية، منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي

1.1.3- كفاءة التكلفة: تعنى بتقييم العلاقة بين التكاليف المدفوعة والخدمات، فيمكن قياسها بتكلفة الكلم الواحد من البنية التحتية للنقل أو تكلفة نقل الراكب الواحد، وتتأثر كفاءة التكلفة بشكل مباشر بالشفافية في المناقصات والعقود والمساءلة في إدارة المشاريع.

2.1.3- كفاءة الوقت: وتعنى بتقييم مدى الإلتزام بالجدول الزمنية للمشاريع وتقليل زمن الرحلات للمستخدمين، ويؤثر التخطيط الجيد والمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة بشكل مباشر في تقليل التأخيرات وتحسين تدفق الحركة المرورية.

3.1.3- كفاءة الطاقة: تشير إلى إستخدام أقل قدر ممكن من الطاقة لتقديم خدمات النقل، ويمكن قياسها بإستهلاك الوقود لكل راكب وترتبط الحوكمة الجيدة بتشجيع الإستثمار في وسائل النقل المستدامة التي تستهلك طاقة أقل وتساهم في خفض البصمة الكربونية.

4.1.3- كفاءة إستخدام الفضاء: تعني بمدى الإستفادة القصوى من المساحات المخصصة للنقل مثل تقليل الإزدحام المروري وزيادة القدرة الإستيعابية للطرق، وتساهم السياسات الحضرية المتكاملة التي تدعمها حوكمة قوية في تحقيق الإستخدام الأمثل للمساحات الحضرية.

2.3- مؤشرات الإستدامة البيئية في النقل الحضري:

تتجاوز الإستدامة البيئية مجرد تقليل الانبعاثات لتشمل مجموعة واسعة من الآثار البيئية للنقل التي يمكن قياسها من خلال مؤشرات متعددة أهمها:

1.2.3- جودة الهواء: تتضمن قياس مستويات الملوثات الرئيسية مثل أكاسيد النيتروجين (NOx) والجسيمات الدقيقة (PM2.5) وثنائي أكسيد الكربون، وتؤثر الحوكمة الفعالة في تشجيع إستخدام وسائل النقل العام النظيفة وفرض معايير بيئية صارمة على المركبات، مما يساهم في تحسين جودة الهواء الحضري.

2.2.3- الضوضاء: تشير إلى مستويات الضوضاء الناتجة عن حركة المرور، ويمكن للحوكمة الفعالة أن تفرض قيوداً على الضوضاء وتدعم تصميم بنية تحتية للنقل تقلل من آثارها السلبية على السكان والبيئة.

3.2.3- إستهلاك الأراضي: مدى إستهلاك الأراضي للمشاريع الجديدة، وتساهم الحوكمة في التخطيط الحضري المتكامل الذي يقلل من التوسع العشوائي ويشجع على إستخدام الأراضي بكفاءة.

4.2.3- التنوع البيولوجي: تأثير مشاريع النقل على النظم البيئية المحلية، وتتطلب الحوكمة تقييمات بيئية دقيقة ومشاركة مجتمعية لتقليل الآثار السلبية.

5.2.3- إدارة النفايات: الناتجة عن صيانة البنية التحتية ووسائل النقل. تساهم الحوكمة في تبني ممارسات مستدامة لإدارة النفايات.

3.3- تأثير آليات الحوكمة على الكفاءة والإستدامة:

تؤثر آليات الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة والفعالية، الإستدامة) بشكل مباشر وغير مباشر على مؤشرات الكفاءة التشغيلية والإستدامة البيئية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الأمثلة التالية:

1.3.3- الشفافية وأثرها المباشر على كفاءة الإنفاق: الشفافية أداة إقتصادية قوية لتعزيز الكفاءة في تخصيص الموارد العامة، ويكمن جوهر تأثيرها في قدرتها على تقليص عدم تماثل المعلومات بين الدولة كمشتري للخدمات والبنية التحتية والقطاع الخاص كمورد وبين الدولة والمواطنين كونهم مولين ومستفيدين نهائين، (الرفاعي، 2025، صفحة 312) ويمكن تفصيل أثرها من خلال الآليات التالية:

1.1.3.3- تعزيز المنافسة وتقليل تكاليف المشتريات: عندما تتم عمليات طرح المناقصات وعقود الإنشاءات والتشغيل في بيئة تتسم بالغموض فإن عدد الشركات القادرة على المشاركة يقل وتنحصر المنافسة بين عدد قليل من الشركات الكبرى التي تمتلك معلومات داخلية أو لها علاقات وثيقة بصناع القرار، أما في ظل الشفافية الكاملة من خلال نشر وثائق المناقصات بشكل علني وواسع وتحديد معايير التقييم الفنية والمالية بوضوح مسبق وإستخدام منصات المشتريات الإلكترونية فإن حاجز الدخول أمام الشركات الجديدة ينخفض، وهذه المنافسة الموسعة تجبر المتقدمين على تقديم أفضل العروض من حيث الجودة والسعر مما يؤدي مباشرة إلى خفض تكاليف المشاريع وزيادة الكفاءة الإقتصادية للإنفاق الحكومي.

2.1.3.3- الحد من الفساد والسلوك الريعي: يعتبر قطاع البنية التحتية للنقل بصفتها الضخمة وعقوده المعقدة بيئة خصبة لممارسات الفساد كالرشاوى والمبالغة في الفواتير، وتعمل الشفافية كأقوى رادع لهذه الممارسات ذلك أن النشر الإلزامي لتفاصيل العقود الممنوحة بما في ذلك أسماء الشركات الفائزة وقيمة العقود وأوامر التغيير التي تطرأ على المشروع، يخلق ضغطاً عاماً ورقابة مجتمعية، هذا التدقيق العام يجعل من الصعب على المسؤولين والشركات التواطؤ لنهب الأموال العامة، ويضمن أن تذهب الموارد إلى الغرض المخصص لها.

3.1.3.3- ربط تجاوز التكاليف وتحسين إدارة المشاريع: تعتبر ظاهرة تجاوز التكاليف إحدى المشاكل المزمنة في مشاريع النقل الكبرى على المستوى العالمي، ومن أهم أسبابها الرئيسية التفاؤل المفرط المتعمد أو غير المتعمد في مراحل التخطيط الأولية للحصول على الموافقات السياسية والتمويل، وتفرض الشفافية نشر دراسات الجدوى بشكل كامل بما في ذلك تحليل المخاطر والإفتراسات التي بنيت عليها تقديرات التكلفة وهو ما يسمح للخبراء المستقلين والإعلام والجمهور بتقييم واقعية هذه التقديرات، كما أن الشفافية في تتبع تقدم المشروع ونشر تقارير الأداء المرحلية تفرض على مديري المشاريع والمقاولين الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المحددة.

3.3.3- المشاركة المجتمعية ودورها المحوري في تعزيز الاستدامة:

تتجاوز إستدامة النقل الحضري مجرد المقاييس البيئية لتشمل الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية، فالمشروع المستدام هو الذي يلبي إحتياجات المجتمع ويحظى بقبول واسع ويتكامل بسلاسة مع النسيج العمراني (الرفاعي، 2025، صفحة 312)، وتلعب المشاركة المجتمعية دور حاسم في تحقيق ذلك عبر هذه القنوات:

3.3.3.1- تصميم أنظمة نقل موجهة بالطلب: غالبا ما يقع التخطيط المركزي من أعلى إلى أسفل في فخ تصميم حلول نقل تركز على نماذج هندسية مجردة متجاهلة أنماط التنقل الفعلية وسلوكيات السكان، والمشاركة الفعالة للمجتمع المحلي في مراحل التخطيط المبكرة توفر بيانات نوعية لا تقدر بثمن حول وجهات الرحلات اليومية والعوائق التي يواجهها المشاة وراكبو الدراجات وإحتياجات الفئات الضعيفة كالنساء والأطفال وكبار السن وذوي الإعاقة ومتطلبات الميل الأول والأخير للوصول إلى محطات النقل العام، هذا الإدخال المبكر يؤدي إلى تصميم شبكات وخدمات أكثر إستجابة لإحتياجات، مما يزيد من جاذبية النقل العام ويرفع معدلات استخدامه، وهو الهدف الأسمى لأي سياسة نقل مستدامة.

3.3.3.2- تعزيز الإستدامة البيئية والاجتماعية: يمكن للمشاركة المجتمعية أن تكون بمثابة نظام إنذار مبكر لتحديد وتخفيف الآثار البيئية والاجتماعية السلبية للمشاريع، فالسكان المحليون هم الأدرى بطبيعة أحيائهم، وقد يلفتون إنتباه المخططين إلى وجود مناطق خضراء حساسة أو مواقع تراثية أو ممرات حيوية للمشاة، قد تتأثر سلبا بمسار طريق سريع أو خط مترو مقترح من خلال التشاور، ويمكن تعديل تصميمات المشاريع لتجنب هذه الآثار أو تقليلها وتعويض المتضررين بشكل عادل، إن هذا النهج الإستباقي لا يحسن فقط البصمة البيئية والاجتماعية للمشروع بل يمنع أيضا النزاعات المكلفة والتأخير في التنفيذ الذي قد ينجم لاحقا عن المعارضة المجتمعية.

3.3.3.3- بناء رأس المال الاجتماعي والشعور بالملكية: لما يشعر المواطنون أنهم جزء من عملية إتخاذ القرار يطورون شعورا بملكية المشروع مما يشجعهم على الإستخدام المسؤول والحفاظة على مرافق النقل العام، فيتحول المواطن من مجرد مستهلك سلبي للخدمة إلى شريك فاعل في نجاحها، وهو ما يطلق عليه رأس المال الاجتماعي الذي هو أصل غير ملموس لكنه حيوي للإستدامة طويلة الأمد لنظام النقل.

3.3.3- المساءلة الرقابية وأثرها الحاسم على جودة الخدمة وإستدامتها التشغيلية:

إن بناء بنية تحتية للنقل هو الخطوة الأول، فالإستدامة الحقيقية تكمن في القدرة على تشغيلها والعمل على صيانتها بكفاءة وتقديم خدمة عالية الجودة بشكل مستمر، وهنا يأتي الدور المحوري لآليات المساءلة الرقابية. (سراي و خرشي، 2022، صفحة 1508)

3.3.3.1- ضمان جودة الخدمة عبر العقود القائمة على الأداء: في نماذج الحوكمة التي تعتمد على التعاقد الخارجي أو الشراكات تصبح المساءلة ممكنة من خلال تصميم عقود ذكية تستند إلى مؤشرات أداء رئيسية واضحة وقابلة للقياس، يجب أن تغطي هذه المؤشرات جميع جوانب جودة الخدمة التي تهم الراكب مثل الالتزام بالمواعيد وموثوقية الخدمة أي نسبة الرحلات المكتملة دون أعطال، والكثافة والازدحام داخل المركبات إضافة إلى النظافة والأمن والسلامة وجودة خدمة العملاء، ويجب أن يربط العقد بشكل واضح بين

أداء المشغل وهذه المؤشرات مع تحديد غرامات مالية للتقصير ومكافآت محتملة لتجاوز الأهداف مما يحول علاقة الحكومة بالمشغل من علاقة مبنية على النوايا إلى علاقة مبنية على النتائج.

3.3.3.2- دور الهيئات التنظيمية المستقلة في منع الإلتقاط التنظيمي: لضمان تطبيق هذه العقود بصرامة وعدالة من الضروري وجود هيئة تنظيمية مستقلة ماليا وإداريا عن كل من السلطة السياسية وذلك للحماية من الإلتقاط التنظيمي، وتتمثل مهام هذا المنظم في مراقبة الأداء بشكل محايد، والتحقق من البيانات المقدمة من المشغلين والتحقيق في شكاوى الركاب وفرض العقوبات المنصوص عليها في العقد مع وجود مثل هذه الهيئة يعزز الثقة في النظام بأكمله ويضمن أن تظل المصلحة العامة هي الأولوية.

3.3.3.3- تكامل آليات المساءلة الأفقية والرأسية: إن المساءلة الفعالة هي نظام متكامل إضافة للمساءلة الرأسية من خلال الهيئة التنظيمية هناك حاجة إلى آليات مساءلة أفقية تشمل أجهزة الرقابة المالية العليا التي تقوم بمراجعة الكفاءة المالية للمشاريع والإنفاق، واللجان البرلمانية المتخصصة التي تستطيع إستجواب الوزراء والمسؤولين، والإعلام الحر والمستقل الذي يلعب دور الحارس عبر كشف حالات سوء الإدارة والفساد، ومنظمات المجتمع المدني التي تدافع عن حقوق الركاب وتصدر تقارير تقيم أداء القطاع، وهذا النسيج المتعدد من آليات الرقابة يخلق بيئة يصعب فيها إخفاء الأداء الضعيف أو الهدر المالي

4- دراسة حالة مدينة إسطنبول - منظومة حوكمة الإنفاق على النقل وتجلباتها:

تعد إسطنبول بكونها مدينة ضخمة تمتد عبر قارتين وتواجه نموا سكانيا وإقتصاديا متسارعا، نموذجا حيويا لدراسة تحديات وفرص حوكمة الإنفاق الحكومي في قطاع النقل الحضري، ويتطلب تحليل منظومة الحوكمة في إسطنبول فهما معمقا للأطر المؤسسية والسياسات المتبعة، ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة.

1.4- الإطار المؤسسي لحوكمة النقل في مدينة إسطنبول: تتسم منظومة حوكمة النقل في إسطنبول بتعدد الجهات الفاعلة بما في ذلك بلدية إسطنبول الكبرى (IMM)، ووزارة النقل والبنية التحتية وشركات النقل العام المملوكة للدولة أو للبلدية بالإضافة إلى القطاع الخاص، هذا التعدد يتطلب آليات تنسيق قوية وفعالة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وتاريخيا شهدت إسطنبول تحديات في التنسيق بين هذه الجهات مما أثر على كفاءة المشاريع وتكامل أنظمة النقل ومع ذلك هناك جهود مستمرة لتعزيز الحوكمة التعاونية خاصة من خلال مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص (PPP) التي تهدف إلى الإستفادة من خبرات وتمويل القطاع الخاص في تطوير البنية التحتية للنقل وتحسين جودة الخدمات.

2.4- الجهات الفاعلة في منظومة النقل بإسطنبول:

يمكن تحديد الجهات الفاعلة الرئيسية في منظومة النقل بمدينة إسطنبول على النحو التالي:

1.2.4- وزارة النقل والبنية التحتية: تعد الذراع التنفيذي للحكومة المركزية كان دورها يتركز على البنية التحتية بين المدن من طرق سريعة وسكك حديدية وطنية ومطارات، لكن بموجب تعديلات قانونية في العقد الأخير تم توسيع صلاحياتها لتشمل القدرة على تخطيط وتنفيذ مشاريع نقل حضري كبرى داخل المدن خاصة ذات الأهمية الإستراتيجية الوطنية كمشاريع خط قطار مرمري ونفق أوراسيا وخطوط المترو المؤدية لمطار إسطنبول الجديد التي تقع تحت مسؤوليتها المباشرة. (Caniteza, Dilay , & Beyazit, 2019, p. 563)

2.2.4- بلدية إسطنبول الكبرى: هي السلطة المحلية الرئيسية المسؤولة عن التخطيط الحضري وإدارة الخدمات داخل حدود المدينة وتمتلك دائرة متخصصة في النقل مسؤولة عن وضع الخطط الرئيسية للنقل مثل خطة النقل الحضري المستدام والتنسيق العام للقطاع.

3.2.4- الشركات التابعة لبلدية إسطنبول الكبرى: هي الأذرع التشغيلية التي تقدم الخدمات اليومية للمواطنين وأهمها:

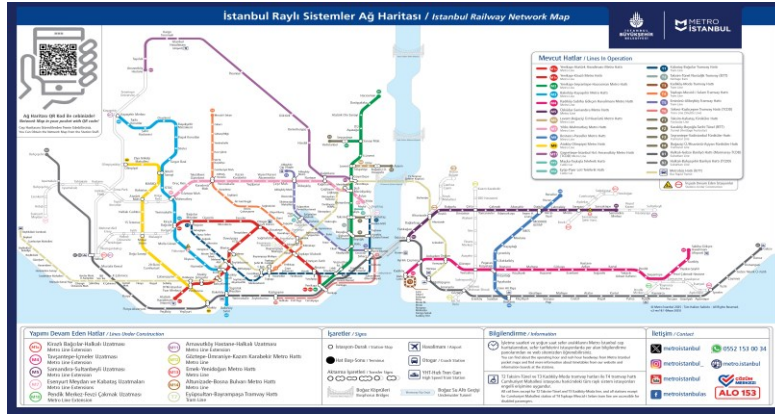
حوكمة الإنفاق الحكومي كمدخل لتحقيق الكفاءة والاستدامة في النقل الحضري: دراسة

1.3.2.4 IETT : هي أقدم وأشهر هيئة نقل في إسطنبول مسؤولة بشكل أساسي عن تشغيل وإدارة شبكة الحافلات العامة الواسعة، ونظام المتروباص الذي ينقل مئات الآلاف يوميا إضافة إلى خطوط الترام التاريخية.

2.3.2.4 Metro İstanbul : هي المشغل الرئيسي لشبكة النقل بالسكك الحديدية في المدينة، والتي تشمل معظم خطوط المترو والتزام الحديثة والقطارات المعلقة.

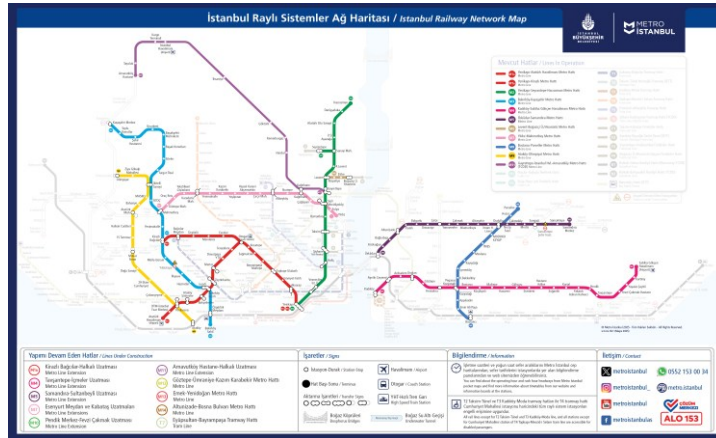
3.3.2.4 Şehir Hatları A.Ş. : هي شركة مسؤولة عن تشغيل العبارات البحرية العامة التي تربط بين ضفتي المدينة الآسيوية والأوروبية وتعتبر جزءا لا يتجزأ من هوية المدينة ونظام النقل فيها.

شكل 1: خريطة شبكة سكك حديد مدينة إسطنبول



المصدر: <https://www.metro.istanbul/yolcu hizmetleri/ agharitalari> تم الاطلاع عليه في: 2025/07/26

شكل 2: خريطة شبكة مترو إسطنبول



المصدر: <https://www.metro.istanbul/yolcu hizmetleri/ agharitalari> تم الاطلاع عليه في: 2025/07/26

جدول 3: مؤشرات رئيسية لمنظومة النقل العام في إسطنبول للفترة (2023-2024)

المؤشر	القيمة التقريبية	ملاحظات
إجمالي الركاب يوميا	8-10 مليون رحلة	يعكس الاعتماد الكبير على النقل العام
شبكة أنظمة السكك الحديدية	+400 كم	تشمل: المترو، الترام، مارمراي، القطار الخفيف
أسطول الحافلات (İETT)	6500 حافلة	تخدم آلاف الخطوط وتصل إلى كل أحياء المدينة تقريبا
المتروباص (Métrobus)	52 كم	نظام نقل سريع بالحافلات (BRT) على مسار مخصص ينقل أكثر من مليون راكب يوميا
النقل البحري (العبارات)	عشرات المحطات	يربط بين الشطرين الآسيوي والأوروبي ويخدم جزر الأميرات

المصدر: (Signature، 2024) ، تم الإطلاع على المقال بتاريخ: 2025/07/23

من خلال هذا الجدول يتبين أن هذا الحجم الهائل يتطلب إنفاق حكومي ضخم سواء في التشغيل اليومي أو في المشاريع الإستثمارية الجديدة مما يجعل منظومة حوكمة هذا الإنفاق شديدة الأهمية.

جدول 4: الإطار المؤسسي للنقل الحضري في إسطنبول والجهات الفاعلة فيه

الجهة الفاعلة	الدور الرئيسي	طبيعة التأثير على الحوكمة
وزارة النقل والبنية التحتية	تخطيط وتنفيذ المشاريع الإستراتيجية الكبرى	مركزية القرار فالقرارات المتعلقة بالمشاريع الكبرى تتخذ على المستوى الوطني مما يقلل من دور البلدية والمشاركة المحلية.
بلدية إسطنبول الكبرى (İBB)	مسؤولة عن تخطيط وتشغيل غالبية شبكة النقل الداخلي (معظم خطوط المترو، الحافلات، المتروباص، العبارات).	الإدارة المحلية مسؤولة عن تلبية الإحتياجات اليومية للسكان، وتتأثر قراراتها بشكل كبير بالتوجهات السياسية لرئيس البلدية والمجلس البلدي
الشركات التابعة للبلدية	Metro İstanbul - تشغيل وصيانة شبكة السكك الحديدية İETT : تشغيل وصيانة أسطول الحافلات.	أذرع تنفيذية: تحول السياسات إلى خدمات على أرض الواقع. كفاءتها التشغيلية هي انعكاس مباشر لجودة الحوكمة.
رئاسة الاستراتيجية والميزانية	الموافقة على إدراج المشاريع الكبرى في خطط الاستثمار العامة وتخصيص الميزانيات من الحكومة المركزية.	بوابة التمويل: تمثل أداة رئيسية للحكومة المركزية للتحكم في وتيرة تنفيذ المشاريع، مما قد يخلق تحديات في التنسيق مع أولويات البلدية.
الجهات المانحة الدولية	(مثل البنك الأوروبي لإعادة الإعمار والتنمية، البنك الدولي) تمويل بعض المشاريع عبر قروض.	فرض معايير حوكمة: غالباً ما تشترط هذه الجهات معايير عالية للشفافية والتقييم البيئي والاجتماعي، مما قد يحسن من حوكمة المشاريع التي تمولها.

المصدر: (Signature, 2024)، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2025/07/24

3.4- تجليات الحوكمة على أداء النقل في إسطنبول:

رغم الإستثمارات الضخمة في البنية التحتية للنقل في إسطنبول لا تزال المدينة تواجه تحديات تتعلق بالإزدحام المروري والتلوث وعدم كفاية تغطية شبكة النقل العام في بعض المناطق، ويمكن تحليل هذه التحديات بشكل معمق من منظور الحوكمة على النحو التالي:

1.3.4- الشفافية والمساءلة:

على الرغم من التحسن الملحوظ في إتاحة المعلومات المتعلقة بمشاريع النقل، إلا أن الشفافية الكاملة في عمليات المناقصات والعقود لا تزال بحاجة إلى تعزيز مستمر، كما أن آليات المساءلة قد لا تكون دائماً فعالة بما يكفي لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من الإنفاق العام مما يؤثر على كفاءة المشاريع.

2.3.4- المشاركة المجتمعية:

تاريخياً كانت مشاركة المواطنين وأصحاب المصلحة في مراحل التخطيط وصنع القرار محدودة في إسطنبول ومع ذلك، هناك توجهات حديثة نحو تعزيز هذه المشاركة خاصة في مشاريع التخطيط الحضري الشاملة، إن زيادة المشاركة الفعالة تضمن أن تكون مشاريع النقل أكثر إستجابة لإحتياجات السكان وأكثر إستدامة على المدى الطويل .

3.3.4- الكفاءة والفعالية:

تسجل بعض مشاريع النقل في إسطنبول بعض التجاوزات في التكاليف والتأخيرات في التنفيذ، مما قد يشير إلى وجود تحديات واضحة في الكفاءة التشغيلية، ويعزى ذلك جزئياً إلى ضعف التنسيق بين الجهات الفاعلة المتعددة ونقص في التخطيط المتكامل، وعدم كفاية آليات الرقابة على الإنفاق الحكومي. (Ozgur & Tavacioglu, 2023, p. 5)

4.3.4- الإستدامة البيئية:

على الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز النقل المستدام، لا تزال إسطنبول تواجه تحديات بيئية مرتبطة بالنقل كتلوث الهواء والضوضاء، ويتطلب تحقيق الإستدامة البيئية الكاملة تبني سياسات أكثر صرامة وتشجيع التحول نحو وسائل النقل النظيفة، وتكامل الأبعاد البيئية في جميع مراحل التخطيط وتنفيذ مشاريع النقل، لضمان بيئة حضرية صحية ومستدامة.

5.3.4- التكامل التكنولوجي وتحسين تجربة المستخدم:

تطبيق بطاقة "Istanbulkart" الموحدة لجميع وسائل النقل وتطبيقات الهاتف الموفرة لمعلومات آنية يعكس حوكمة جيدة على المستوى التشغيلي بهدف تحسين الكفاءة. (Ozgur & Tavacioglu, 2023, p. 4)

6.3.4- التوسع غير المسبوق في شبكة المترو: يعد هذا الإنجاز الأبرز، فالتركيز الإستثماري الكبير سواء من طرف الحكومة أو البلدية أدى إلى قفزة هائلة في طول الشبكة.

7.3.4- تنفيذ مشاريع إستراتيجية وحل مشاكل مزمنة: مثل مشروع "مرمري" الذي يربط قارتي أوروبا وآسيا تحت مضيق البوسفور وهو يعتبر نجاح هندسي هائل ساعم بشكل كبير في تخفيف الضغط على الجسور بشكل ملموس وهو يعد مثالا عن قدرة الدولة على تنفيذ المشاريع المعقدة.

إن حالة مدينة إسطنبول تقدم صورة مركبة، فمن جهة لها قدرة هائلة على حشد الموارد وتنفيذ المشاريع العملاقة ومن جهة مقابلة تقابلها تحديات هيكلية في التنسيق بين الجهات الفاعلة والشفافية في إدارة العقود والتخطيط المالي المستدام والمشاركة المجتمعية الفعالة، وهذه التحديات هي في صميم إشكالية حوكمة الإنفاق الحكومي وتأثيرها المباشر على تحقيق الكفاءة والإستدامة المنشودة.

4.4- تقييم ممارسات الحوكمة في مشاريع النقل الكبرى بإسطنبول:

بغية تقييم ممارسات الحوكمة في مشاريع النقل الكبرى بإسطنبول نقوم بتحليل مشروعين رئيسيين من منظور مبادئ الحوكمة:

1.4.4- مشروع المترو باص: أطلق سنة 2007 كحل مبتكر للتغلب على الازدحام الشديد على الطريق السريع الرئيسي (E-5) وتم تبني وتنفيذ هذا المشروع بالكامل من قبل بلدية إسطنبول الكبرى.

2.4.4- تقييم الحوكمة لهذا المشروع:

1.2.4.4- من حيث الكفاءة والفعالية: يعتبر المشروع مثال مهم على إتخاذ القرار السريع والفعال لمواجهة مشكلة ملحة، فقد نجح في توفير وسيلة نقل جماعي عالية السعة والسرعة لمسار حيوي مما مكن من نقل مئات الآلاف من الركاب يوميا.

2.2.4.4- من حيث الشفافية والمشاركة: تعرض المشروع لعدة إنتقادات بسبب ما إعتبره البعض نقص في التخطيط التشاركي ودراسة الأثر البيئي والعمري على المدى الطويل، وتم إتخاذ قرارات بشكل مركزي وسريع، وعلى الرغم من نجاحه التشغيلي إلا أنه يعاني اليوم من إزدحام شديد يفوق طاقته التصميمية مما يثير تساؤلات حول إستدامته.

3.4.4- مشروع مرمري: هو مشروع ضخم يربط شبكة السكك الحديدية في الجانبين الآسيوي والأوروبي عبر نفق مغمور تحت مضيق البوسفور، تم تمويله وتنفيذه من قبل وزارة النقل بالتعاون مع جهات تمويل دولية (بنك الإستثمار الياباني).

1.3.4.4- تقييم الحوكمة لهذا المشروع:

1.1.3.4.4- من حيث مبدأ الشفافية وتكاليف المشروع: واجه المشروع تحديات كبيرة في الشفافية المتعلقة بالتكاليف النهائية، فقد شهد تأخيرات كبيرة لسنوات بسبب إكتشافات أثرية مهمة وغيرها من التحديات الفنية وتجاوزات ضخمة في الميزانية مقارنة بالتقديرات الأولية، وكانت المعلومات المتاحة للجمهور حول تفاصيل التكاليف النهائية محدودة مما يمثل تحديا لمبدأ الشفافية.

2.1.3.4.4- من حيث مبدأ المساءلة: نظرا لتعقيد المشروع وطول مدة تنفيذه كانت آليات المساءلة عن التأخير وتجاوز التكاليف غير واضحة للرأي العام، ومع ذلك ومن منظور الأداء يقدم المشروع خدمة إستراتيجية لا يمكن إنكارها لكن تكلفة تحقيق هذه الخدمة تظل موضع تساؤل من منظور حوكمة الإنفاق.

5.4- ربط ممارسات الحوكمة بمؤشرات الأداء في إسطنبول:

1.5.4- مؤشرات الكفاءة:

1.1.5.4- كلفة إسترداد التشغيل: تعاني أنظمة النقل العام في إسطنبول (الحافلات والمترو) من نسبة إسترداد منخفضة للتكاليف التشغيلية من إيرادات التذاكر وهو ما يعني إعتداد كبير على الدعم الحكومي، ويمكن ربط هذا مباشرة بالحوكمة حيث أن قرارات تحديد

أسعار التذاكر غالبا ما تكون قرارات سياسية تخضع لضغوط شعبية بدلا من أن تستند إلى دراسات إقتصادية دقيقة للتكاليف وهذا يضعف الإستدامة المالية للقطاع على المدى الطويل.

2.1.5.4-تكلفة بناء الكيلومتر من المترو: تظهر مقارنات غير رسمية تبايناً في تكاليف بناء خطوط المترو بين تلك التي تنفذها البلدية وتلك التي تنفذها الوزارة، وبين المشاريع التي تطرح في مناقصات مفتوحة وتلك التي تمنح لشركات محددة. غياب الشفافية الكاملة في آليات المناقصات ومنح العقود يجعل من الصعب إجراء تقييم دقيق للكفاءة، ولكنه يثير تساؤلات مشروعة حول ما إذا كانت المدينة تحصل على أفضل قيمة مقابل المال. (Canitez, 2025, p. 237)

2.5.4-مؤشرات الإستدامة:

1.2.5.4-الحصة السوقية للنقل: على الرغم من الإستثمارات الهائلة لا تزال حصة السيارات الخاصة من إجمالي الرحلات اليومية مرتفعة جدا ولم تحقق أنظمة النقل العام القفزة النوعية المأمولة في جذب شرائح جديدة من الركاب، ويمكن تفسير ذلك من خلال ضعف تكامل الشبكة الناتج عن تضارب الحوكمة بين الوزارة والبلدية، فالمواطن لا يهتم بمن بنى الخط بل بسهولة الانتقال من وسيلة إلى أخرى بتذكرة موحدة، وهو ما لا يزال يمثل تحديا.

2.2.5.4-مؤشر الإزدحام: وفقا لمؤشرات علمية لا تزال إسطنبول واحدة من أكثر مدن العالم ازدحاما وهذا يشير إلى أن إستراتيجية بناء المزيد من البنية التحتية وحدها لا تكفي، فغياب سياسات حوكمة قوية لإدارة الطلب على النقل مثل فرض رسوم على الإزدحام أو تقييد إستخدام السيارات وسط المدينة يحد من فعالية الإستثمارات في تحقيق هدف الإستدامة. (Canitez, 2025, p. 237)

6.4-الدروس المستفادة من تجربة إسطنبول:

تقدم تجربة إسطنبول دروس قيمة للمدن الأخرى خاصة في الأسواق الناشئة التي تسعى إلى تحسين حوكمة الإنفاق في قطاع النقل الحضري، ويتمثل ذلك فيما يلي:

1.6.4-أهمية التنسيق المؤسسي: يجب تعزيز التنسيق الفعال بين مختلف الجهات الحكومية والخاصة والمجتمع المدني لضمان تكامل السياسات والمشاريع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إنشاء هيئات تنسيق عليا أو منصات تعاونية مشتركة.

2.6.4-تعزيز الشفافية والمساءلة: يتطلب ذلك إتاحة المزيد من المعلومات للجمهور حول قرارات الإنفاق وأداء المشاريع ونتائج التقييم بشكل دوري وواضح، كما يجب تفعيل آليات المساءلة لضمان محاسبة المسؤولين عن الأداء والنتائج المحققة.

3.6.4-إشراك أصحاب المصلحة: يجب توسيع نطاق مشاركة المواطنين والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية في جميع مراحل دورة حياة المشروع من التخطيط إلى التقييم، وهذا ما سيعزز القبول المجتمعي للمشاريع ويضمن أنها تلي الاحتياجات الحقيقية.

4.6.4-تكامل أبعاد الاستدامة: يجب دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والإقتصادية للإستدامة في جميع قرارات الإنفاق والتخطيط وليس فقط التركيز على الجدوى الإقتصادية أو الفنية، ويتطلب ذلك تقييمات شاملة للأثر البيئي والاجتماعي للمشاريع.

5.6.4-بناء القدرات: يجب الإستثمار في بناء القدرات الفنية والإدارية للجهات المعنية بالنقل، وذلك لضمان قدرتهم على تطبيق مبادئ الحوكمة بفعالية وإدارة المشاريع بكفاءة.

إن الدروس المستفادة من إسطنبول تؤكد أن حوكمة الإنفاق الحكومي الفعالة ليست مجرد مسألة إدارية، بل ضرورة إستراتيجية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والإستدامة البيئية في قطاع النقل الحضري، خاصة في سياق المدن سريعة النمو التي تواجه تحديات معقدة.

5. خاتمة:

سعت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين آليات حوكمة الإنفاق الحكومي وكل من الكفاءة التشغيلية والإستدامة البيئية في قطاع النقل الحضري، متخذة من مدينة إسطنبول نموذجا لدراسة الحالة في سياق الإقتصادات الناشئة، وقد أكدت النتائج المستخلصة

على الدور المحوري الذي تلعبه الحوكمة الرشيدة في توجيه الإستثمارات العامة نحو تحقيق أقصى قدر من المنافع الاقتصادية والإجتماعية والبيئية.

إن دراسة حالة إسطنبول بما تضمنته من تحليل معمق للتحديات والفرص كشفت عن مشهد معقد يعكس التناقضات الكامنة في مسيرة التنمية الحضرية السريعة، فمن جهة أظهرت إسطنبول جهودا إستثنائية في حشد التمويل وتنفيذ مشاريع عملاقة للبنية التحتية للنقل مثل توسعة شبكات المترو والنقل البحري، مما يبرهن على الإرادة السياسية والقدرة التنفيذية على الإستجابة للنمو السكاني والضغط الحضري، هذه الجهود التي تجلت في إطار حوكمة يتميز بالشراكة بين القطاعين العام والخاص ووجود هيئات تنظيمية مستقلة وتمثل في حد ذاتها دروسا قيمة للمدن الأخرى التي تسعى لتعزيز قدرتها على الإستثمار في النقل الحضري، ومن جهة أخرى أكد التحليل على أن هذه الجهود لم تكن خالية من التحديات الجوهرية، والتي تشمل إستمرار الإزدحام المروري وتدهور جودة الهواء مما يشير إلى أن الكفاءة التشغيلية والإستدامة البيئية لم تتحقق بعد بالشكل الأمثل، إضافة إلى ضعف آليات المساءلة والشفافية في مراحل التخطيط والإنفاق وهو ما يحد من فعالية تخصيص الموارد، وتحديات في إشراك المواطنين والمجتمع المدني بشكل فعال في عملية صنع القرار مما يؤثر على عدالة وشمولية حلول النقل.

تبرهن تجربة إسطنبول على أن حوكمة الإنفاق الحكومي هي عملية مستمرة تتطلب التكيف والتحسين المستمر، فهي ليست مجرد أداة لضمان الكفاءة بل المدخل الأساسي لضمان أن تكون المدن الكبرى قادرة على تحقيق تنمية حضرية مستدامة وشاملة للأجيال القادمة.

1.5- نتائج الدراسة:

- بناء على التحليل النظري المعمق ودراسة الحالة لمدينة إسطنبول، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التالية:
- أظهرت الدراسة بوضوح أن حوكمة الإنفاق الحكومي تتجاوز كونها مجرد عملية إدارية؛ فهي عامل حاسم ومحوري يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الكفاءة التشغيلية والإستدامة البيئية لمشاريع النقل الحضري، وفي المقابل يؤدي غياب أطر الحوكمة الفعالة إلى هدر الموارد وتأخير المشاريع وتفاقم المشكلات البيئية والإجتماعية مما يعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
 - أظهرت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة الأساسية (الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة، الفعالية، الإستدامة) بشكل متكامل ومتربط، يساهم بفعالية في تحسين تخصيص الموارد العامة وتعزيز جودة الخدمات المقدمة في قطاع النقل الحضري، وتقليل الآثار السلبية على البيئة، وكمثال على ذلك تسهم الشفافية في العقود والمناقصات في خفض التكاليف التشغيلية، بينما تضمن المشاركة المجتمعية الفعالة أن تكون المشاريع أكثر إستجابة للإحتياجات الحقيقية للسكان.
 - كشفت دراسة الحالة لمدينة إسطنبول عن وجود تحديات هيكلية في التنسيق بين الجهات الفاعلة المتعددة وضعف في آليات المساءلة مع محدودية في المشاركة المجتمعية، ومع ذلك تبرز فرص كبيرة لتعزيز الحوكمة من خلال تبني نهج أكثر تكاملا وتعاوناً، والإستفادة من الشراكات الفعالة بين القطاعين العام والخاص وتفعيل دور المجتمع المدني بشكل أكبر في صياغة السياسات وتنفيذ المشاريع.
 - كشفت الدراسة أن مبادئ الحوكمة الرشيدة كالشفافية التي تكافح الفساد والهدر والمشاركة التي تضمن إستجابة المشاريع للإحتياجات الفعلية والمساءلة التي تضمن جودة الخدمة هي الركائز الأساسية التي تضمن تحقيق القيمة مقابل المال وتعظيم العائد الإجتماعي والبيئي للإستثمارات العامة.
 - أظهرت الدراسة أن ضعف الحوكمة ليس مجرد عامل مصاحب بل هو مسبب رئيسي لانخفاض الكفاءة، فقد أظهر تحليل الإطار المؤسسي أن تجزئة المسؤوليات بين البلدية والوزارة وما ينتج عنها من ضعف في التنسيق يؤدي مباشرة إلى ضعف كفاءة التخصيص، وأن فجوات الشفافية في عقود المشاريع ودراسات الجدوى تجعل من الصعب ممارسة رقابة فعالة على التكاليف والجدول الزمني، وهو ما

يفسر جزئيا التكاليف المرتفعة للمشاريع ويؤثر سلبا على الكفاءة المالية الإجمالية للنظام، والتي تتجلى في انخفاض نسبة تغطية الإيرادات للتكاليف.

- كشف الدراسة أن التركيز على المشاريع الهندسية العملاقة على حساب حلول النقل غير الآلي، كالمشي والدراجات التي غالبا ما يطالب بها المجتمع المدني يمثل قصور في الإستدامة البيئية، وغياب الآليات التشاركية الفعالة يحرم عملية التخطيط من المعرفة المحلية القيمة ويؤدي إلى حلول أقل إستدامة وتلبية للاحتياجات الحقيقية.

- أظهرت الدراسة أن الإعتماد الهيكلي لقطاع النقل على الدعم المالي من الميزانية العامة لتغطية العجز التشغيلي هو نتيجة مباشرة لغياب أدوات الحوكمة المالية التي تخلق حوافز للكفاءة، ففي ظل غياب نظام الموازنة القائمة على الأداء لا يوجد حافز قوي لدى المشغلين لخفض التكاليف أو تحسين جودة الخدمة لزيادة الإيرادات، كما أن عدم تطبيق آليات إسترداد قيمة الأراضي بشكل ممنهج يمثل فرصة تمويل ضائعة ويجعل العائد الإستثماري العام للمشاريع أقل مما يمكن أن يكون عليه، مما يؤكد أن غياب هذه الأدوات يحد من فعالية الإنفاق الحكومي.

2.5-التوصيات :

بناء على التحليل المعمق والنتائج التي تم التوصل إليها تقدم الدراسة هذه التوصيات العملية:

- العمل على مراجعة التشريعات لتحديد صلاحيات ومسؤوليات كل من الحكومة المركزية والسلطات المحلية في قطاع النقل الحضري بشكل قاطع مع إنشاء آليات تنسيق ملزمة لضمان تكامل الخطط والإستثمارات.

- تطوير تشريع وطني موحد لمشاريع الشراكة يفرض معايير عالية للشفافية ويحدد منهجيات واضحة لتحليل المخاطر وتوزيعها، ويضمن إجراء تقييمات مستقلة للقيمة مقابل المال قبل إقرار أي مشروع.

- إنشاء بوابة إلكترونية موحدة ومفتوحة للبيانات خاصة بقطاع النقل يتم من خلالها نشر جميع المعلومات غير الحساسة، بما في ذلك الميزانيات المخصصة والفعالية للمشاريع وتفاصيل العقود الممنوحة ومؤشرات الأداء التشغيلي لجميع وسائل النقل بشكل دوري ومحدث.

- الانتقال من المشاورات العشوائية إلى آليات تشاركية مؤسسية كإنشاء مجلس مستخدمي النقل العام الذي يضم ممثلين عن مختلف فئات الركاب، وجعل دراسات الأثر الإجتماعي والبيئي التشاركية شرط إلزامي قبل الموافقة على أي مشروع جديد.

- العمل على تأسيس أو تقوية هيئة تنظيمية للنقل داخل المدينة ومنحها إستقلالية أكبر وصلاحيات أوسع لتنسيق جميع وسائط النقل، ووضع معايير جودة الخدمة ومراقبة أداء جميع المشغلين (العام والخاص) وتكامل أنظمة التعرف.

- يجب دمج الأبعاد البيئية والإجتماعية والإقتصادية للإستدامة في جميع مراحل دورة حياة مشاريع النقل، من خلال إجراء تقييمات شاملة للأثر وتبني حلول نقل صديقة للبيئة وتشجيع الابتكار في هذا المجال.

- إجراء المزيد من الأبحاث المقارنة بين إسطنبول ومدن كبرى أخرى في الأسواق الناشئة التي تواجه تحديات حوكمة مماثلة بهدف إستخلاص أنماط وأفضل الممارسات

- دراسة العوائق السياسية والمؤسسية التي تحول دون تبني إصلاحات الحوكمة المقترحة وتقديم إستراتيجيات لتجاوز هذه العوائق.

- يجب على القطاع الخاص أن يبادر بتقديم نماذج شراكة مبتكرة لا تركز فقط على التمويل والبناء بل على التشغيل الفعال وتقديم خدمات عالية الجودة بناء على عقود أداء واضحة.

- 1- بدري عز الدين، مجناح حسين (2018)، مرفق النقل الجماعي الحضري بين الإنشغالات المحلية والتوجهات الليبرالية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، مجلد 1، عدد 9، ص 619-632.
- 2- بوزيدي مسعودة، بن واضح هاشم (2024)، دور حوكمة النقل الحضري الجماعي في تحقيق متطلبات التنمية المستدامة: حالة مدينة المسيلة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجلد 9، عدد 2، ص 187-212.
- 3- حاج خلوف جلال، بلخضر شاكر (2025)، دور حوكمة نشاط النقل الحضري الجماعي في تفعيل النمو الإحتوائي، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة، عدد 1، ص 537-554.
- 4- سراي حورية، خرشي إلهام (2022)، الرقابة الإدارية كآلية مكملة لتفعيل جودة خدمات المرفق العمومي، مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، مجلد 7، عدد 1، ص 1496-1520.
- 5- علاء بن سعد بن رجاء الله الرفاعي (2025)، فعالية الانفاق الحكومي وحوكمته: دراسة في التقسيمات والاثر الاقتصادي، مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية عدد 46، ص 297-316.
- 6- لمخلفي أحمد (2023-2022)، دور التخطيط التشاركي في رفع مستوى التحسين الحضري: دراسة حالة مدينة بوسعادة، أطروحة دكتوراه هندسة معمارية، كلية العلوم والتكنولوجيا، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 7- مداحي محمد، زيرق سوسن (2016)، حوكمة النقل الحضري في الجزائر، مجلة دراسات إقتصادية عدد 3، ص 255-278.
- 8- نزاري رفيق، مانع سبرينة، معيوف هدى (2021)، الشراكة بين القطاع العام والخاص في مجال البنية التحتية مع الاشارة الى مشروع ميناء الوسط بالجزائر، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، مجلد 15، عدد 2، ص 137-155.
- 9- Canitez, F., Dilay, Ç., & Beyazit, E. (2019). Establishing a metropolitan transport authority in Istanbul: A new institutional economics framework for institutional change in urban transport. *Case Studies on Transport Policy*, 7(3), 562-573, Doi: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2019.06.002>
- 10- Fatih, C. (2025). Sustainable Urban Mobility Plan for Istanbul: A Critical Review. *Journal of Intelligent Decision Making and Information Science*, 2(13), 233-249. doi: 10.59543/jidmis.v2i.13481
- 11- Gijre, V., & Sanjay, G. (2020). Urban Transport Governance Practice and Challenges in an Emerging Economy – Case Study of India. *Transportation Research Procedia*, 48, 2435-2445. doi: <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.08.293>
- 12- Lisa, H., & Longva, F. (2014). Contracting accountability in network governance structures. *Qualitative. Qualitative Research in Accounting & Management*, 11(2), 92-110. doi:10.1108/QRAM-04-2014-0032
- 13- Luxury Signature. (12, 2024). <https://luxurysignature.net/ar/blogs/1713888318/Transportation-and-main-roads-in-Istanbul-2024-A-comprehensive-guide-to-moving-around-the-city-of-Istanbul>. تاريخ الاسترداد 07 23، 2025 luxurysignature: <https://luxurysignature.net>
- 14- Michal, W. (2011). Estimation of Losses Due to the Existence of Monopolies in Urban Bus Transport in Poland. *Yearbook of Antitrust and Regulatory Studies*, 5(4), 133-156.
- 15- Soy, O., & Tavacioglu, L. (2023). Satisfaction of Istanbul Citizens with Urban Public Transportation. *Transactions on Maritime Science*, 12(1), 1-17. doi :10.7225/toms. v12.n01.017.