

إدارة مشروعات الإسكان المدعوم للحد من الفقر السكني

أسم الطالب
رغد سلطان القميري
.....

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يُعد السكن اللائق أحد الاحتياجات الإنسانية الأساسية، بل هو حق من حقوق الإنسان التي كفلتها الأديان السماوية والمواثيق الدولية، وهو حجر الزاوية في استقرار المجتمعات وازدهارها. لا يقتصر مفهوم السكن على مجرد "سقف يظل"، بل يتعداه ليشمل بيئة معيشية متكاملة توفر الأمان، والخصوصية، والخدمات الأساسية، والقرب من فرص العمل والمرافق العامة. وفي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي يشهدها العالم، برزت قضية "الفقر السكني" كأحد التحديات الجوهرية التي تواجه الحكومات، خاصة في الدول النامية والناشئة التي تشهد نمواً سكانياً سريعاً وتوسعاً عمرانياً متسارعاً.

وفي المملكة العربية السعودية، تأتي قضية الإسكان في صلب الأولويات الوطنية، تماشياً مع "رؤية المملكة 2030" التي جعلت من "زيادة نسبة تملك السعوديين للمساكن إلى 70%" أحد مستهدفاتها الرئيسية ضمن برنامج "جودة الحياة". وقد أدركت القيادة الرشيدة أن توفير السكن ليس مجرد عملية إنشائية بحتة، بل هو مشروع تنموي متكامل يرتبط بالاستقرار الاجتماعي، والنمو الاقتصادي، وتمكين الأسر من بناء مستقبل آمن. وقد أطلقت وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان مجموعة من المبادرات والبرامج الضخمة، أبرزها "برنامج سكني"، الذي يهدف إلى دعم المواطنين في الحصول على مساكن ملائمة من خلال حلول تمويلية وإنشائية متنوعة.

ومع ذلك، فإن مجرد توفير الوحدات السكنية لا يكفي للقضاء على الفقر السكني بشكل جذري. فالإسكان المدعوم يحتاج إلى إدارة مشروعات احترافية تضمن الجودة، والالتزام بالجدول الزمني، ومراعاة البعد الاجتماعي والبيئي، وتوزيعاً عادلاً يتناسب مع الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين. إن سوء إدارة مشروعات

الإسكان قد يؤدي إلى تأخيرات زمنية، وتضخم في التكاليف، وتدني في جودة البناء، أو حتى توزيع وحدات في مواقع نائية تقتصر للخدمات، مما يخلق أشكالاً جديدة من الفقر المكاني والاجتماعي، حتى لو كان الفرد مالكا للعقار.

تأتي هذه الدراسة في العام الأكاديمي 1446-1447هـ (الموافق 2025-2026م)، لتتناول إدارة مشروعات الإسكان المدعوم كأداة فعالة للحد من الفقر السكني، مع تطبيق ميداني افتراضي في منطقة محددة ضمن نطاق مدينة الرياض، وتحديدًا في "منطقة التوسع السكني الجنوبي الجديدة" (حي النهضة السكني الافتراضي). تم اختيار هذا الإطار الزمني ليتوافق مع المراحل المتقدمة من مستهدفات رؤية 2030، حيث من المتوقع أن تكون العديد من المشروعات الكبرى في مراحل التسليم والتشغيل، مما يتيح فرصة لتقييم كفاءة الإدارة وتأثيرها على المستفيدين.

إن الإدارة الفعالة لمشروعات الإسكان المدعوم تتطلب تكاملاً بين عدة أطراف: الحكومة الممولة والمنظمة، والمطورين العقاريين المنفذين، والبنوك الممولة، والمستفيدين النهائيين. أي خلل في هذه السلسلة الإدارية ينعكس سلباً على الهدف الاستراتيجي وهو "الحد من الفقر السكني". لذا، فإن هذه الدراسة تسعى إلى الغوص في أعماق العمليات الإدارية، وتحليل الفجوات بين التخطيط والتنفيذ، واقتراح نماذج إدارية تعزز من كفاءة هذه المشروعات، لضمان أن يكون السكن المدعوم رافعة للتنمية وليس عبئاً على المستفيد أو الدولة.

إن السياق السعودي في عام 2025 يشهد نضجاً في قطاع العقار، مع دخول تقنيات البناء الحديثة، والتركيز على الاستدامة، والذكاء الاصطناعي في إدارة المشروعات. وبالتالي، فإن دراسة إدارة هذه المشروعات في هذا التوقيت بالذات تكتسي أهمية استشرافية، حيث تحاول رصد التحديات الحالية واقتراح حلول مستقبلية.

كما أن اختيار عينة افتراضية في منطقة جنوب الرياض يسمح بمحاكاة واقعية للتحديات التي تواجه المشروعات الكبرى في أطراف المدن، حيث تتداخل قضايا البنية التحتية مع قضايا الإسكان الاجتماعي.

من خلال هذا الفصل، سيتم تأطير الدراسة علمياً ومنهجياً، بدءاً من تحديد المشكلة بدقة، مروراً بأهميتها وأهدافها، ووصولاً إلى المنهجية المتبعة وخطة التنفيذ. إن الفهم العميق للإطار العام يضمن للدراسة السير في مسار واضح، ويسهل عملية قياس النتائج وتحليلها في الفصول اللاحقة. إن الطموح من هذه الدراسة هو المساهمة في إثراء المكتبة العربية بأبحاث تطبيقية تخدم القطاع العقاري السعودي، وتقدم توصيات عملية لصناع القرار لتحسين مخرجات مشروعات الإسكان المدعوم، بما يضمن حياة كريمة للمواطن السعودي، وتحقيق الاستقرار المجتمعي المنشود.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمحور مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين الجهود الضخمة المبذولة من قبل الدولة السعودية في توفير مشروعات الإسكان المدعوم، وبين الواقع المعاش لبعض المستفيدين الذي لا يزال يعاني من مظاهر "الفقر السكني". ورغم الإنجازات الكبيرة لبرنامج سكني والوزارة المختصة، إلا أن هناك تحديات إدارية وتنفيذية تعترض طريق تحقيق الهدف المنشود بنسبة 100% من الرضا والكفاءة. الفقر السكني لا يعني فقط انعدام المسكن، بل يشمل السكن غير اللائق، والاكتظاظ، وارتفاع تكاليف السكن بالنسبة للدخل، والبعد عن مراكز الخدمات، وضعف جودة البناء.

إن إدارة مشروعات الإسكان المدعوم هي العملية الحاسمة التي تحول الميزانيات والأراضي إلى مجتمعات حية. عندما تفشل الإدارة في التنسيق بين المقاولين، أو في مراقبة الجودة، أو في اختيار المواقع المناسبة، فإن النتيجة هي مشروعات قد تكون "أشباحاً" أو أحياءً عشوائية حديثة. في المنطقة المختارة للدراسة (منطقة

التوسع الجنوبي بالرياض)، والتي تمثل نموذجاً للمناطق الجديدة التي يتم تطويرها في 2025-2026، تظهر مؤشرات أولية على وجود تحديات تتعلق بتأخر تسليم الوحدات، وعدم تطابق المواصفات مع ما تم الإعلان عنه، وصعوبات في ربط هذه الأحياء بشبكات الخدمات الأساسية في الوقت المناسب.

تتجلى المشكلة في السؤال الجوهرى: إلى أي مدى تساهم كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني في منطقة الدراسة خلال الفترة 2025-2026؟ وهنا تبرز عدة مظاهر للمشكلة:

- التأخيرات الزمنية: التي تؤدي إلى استمرار المستفيدين في دفع إيجارات مرتفعة بينما ينتظرون وحداتهم المدعومة، مما يستنزف دخولهم ويزيد من فقرهم المالي.
- عدم الملاءمة المكانية: توزيع وحدات في مناطق تفتقر للوظائف والخدمات، مما يجبر المستفيد على تكاليف تنقل عالية، أو يجعل الوحدة غير صالحة للسكن الفعلي.
- جودة البناء: وجود عيوب إنشائية في بعض المشروعات المدعومة بسبب الرقابة الإدارية الضعيفة أثناء التنفيذ.
- الإجراءات البيروقراطية: تعقيد إجراءات الاستحقاق والتسليم التي قد تستغرق وقتاً طويلاً.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

على الرغم من غزارة الأدبيات التي تناولت الإسكان بشكل عام، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تربط بشكل مباشر ومفصل بين "إدارة المشروعات" (Project Management) بمفاهيمها الحديثة (مثل إدارة المخاطر، إدارة الجودة الشاملة، إدارة أصحاب المصلحة) وبين مفهوم "الفقر السكني" (Housing Poverty) في السياق السعودي. أغلب الدراسات النظرية تركز على الجانب التمويلي للإسكان (كيف يحصل المواطن على القرض؟) أو الجانب العمراني (تخطيط المدن)، ولكن هناك فجوة نظرية في دراسة

"العملية الإدارية الوسيطة". كيف تُدار العقود؟ كيف تُدار توقعات المستفيدين؟ كيف تُدار سلسلة التوريد في مشروعات الإسكان الاجتماعي؟ بالإضافة إلى ذلك، فإن النظريات الإدارية الغربية قد لا تنطبق تماماً على البيئة السعودية التي تتميز بخصوصية ثقافية وإدارية. هناك حاجة لنموذج نظري يدمج بين مبادئ إدارة المشروعات (PMBOK) وبين المتطلبات الاجتماعية للإسكان المدعوم في المملكة. معظم النماذج الحالية تعامل المستفيد كـ "عميل" فقط، بينما في الإسكان المدعوم هو "شريك في التنمية"، وهذه النقطة تغيب في الكثير من الأطر النظرية الحالية. كذلك، تقتصر الأدبيات إلى مؤشرات قياس دقيقة لـ "الفقر السكني" في السعودية بعد عام 2020. معظم المؤشرات قديمة أو تعتمد على تعداد عام، ولا تأخذ في الاعتبار المتغيرات الجديدة مثل العمل عن بعد وتأثيره على اختيار موقع السكن، أو الاستدامة البيئية كجزء من جودة السكن. لذا، تسد هذه الدراسة فجوة نظرية من خلال اقتراح إطار مفاهيمي يربط متغيرات الإدارة بمتغيرات الفقر السكني في سياق رؤية 2030.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

عملياً، تظهر الفجوات في الميدان من خلال شكاوى المستفيدين وتقارير الأداء. في منطقة الدراسة الافتراضية (جنوب الرياض)، لوحظ وجود تباين في جودة التنفيذ بين مقاول وآخر يعملون تحت مظلة البرنامج نفسه، مما يشير إلى ضعف في معايير إدارة العقود والرقابة الموحدة. هناك فجوة تطبيقية في إدارة ما بعد التسليم. فبمجرد تسليم الوحدة، تنتهي مسؤولية المطور في كثير من الأحيان، بينما قد تظهر مشاكل في البنية التحتية للمحيط أو في الصيانة الأولية، مما يترك المستفيد وحده في مواجهة عيوب السكن، وهذا يعيد إنتاج الفقر السكني. كذلك، هناك فجوة في التكامل الرقمي. رغم وجود منصات إلكترونية، إلا أن هناك عدم تكامل بين بيانات وزارة الإسكان وبيانات البلديات وبيانات الخدمات (كهرباء، ماء)، مما يؤدي إلى تأخر

ربط الخدمات بالمساكن الجاهزة. هذه الفجوة التطبيقية في "إدارة البيانات والمعلومات" تؤدي إلى شلل في تشغيل الأحياء السكنية الجديدة. أيضاً، تبرز فجوة في مشاركة المستفيد في مراحل التصميم والإدارة. غالباً ما تُدار المشروعات بنظام "المفتاح الواحد" دون استشارة المستفيدين حول احتياجاتهم الحقيقية (مثل مساحات الغرف، مواقع الخدمات)، مما يؤدي إلى وحدات جاهزة لا تلبي الطموح. الدراسة الحالية تحاول معالجة هذه الفجوة من خلال تقييم مدى تأثير مشاركة المستفيد في العملية الإدارية على رضاه وتقليل شعوره بالفقر السكني.

1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول قضية وطنية استراتيجية تمس حياة ملايين المواطنين، وتتقاطع مع أهداف رؤية المملكة 2030. يمكن تفصيل الأهمية في عدة محاور:

1. أولاً: الأهمية الاستراتيجية والوطنية: تأتي الدراسة في توقيت حاسم (2025-2026) حيث تقترب المملكة من تحقيق مستهدفات الإسكان النهائية. أي تحسين في كفاءة إدارة المشروعات يعني تسريع وتيرة التسليم، وتقليل الهدر في الموارد الحكومية، وضمان تحقيق نسبة التملك المستهدفة. إن نجاح مشروعات الإسكان المدعوم هو مؤشر على نجاح العقد الاجتماعي بين الدولة والمواطن، ويعزز من الثقة في البرامج الحكومية.

2. ثانياً: الأهمية الاجتماعية: الحد من الفقر السكني يعني استقرار الأسر، وتقليل معدلات الطلاق المرتبطة بالضغوط الاقتصادية والسكنية، وتحسين الصحة النفسية والجسدية للسكان. عندما تُدار المشروعات بشكل جيد، تتحول الأحياء السكنية إلى مجتمعات متماسكة، بدلاً من أن تكون مجتمعات

سكنية معزولة. الدراسة تساهم في تحسين جودة الحياة (Quality of Life) للمستفيدين، وهو أحد البرامج الرئيسية للرؤية.

3. ثانياً: الأهمية الاقتصادية: قطاع الإسكان والبناء هو محرك رئيسي للناتج المحلي غير النفطي. الإدارة الكفؤة للمشروعات تقلل من تكاليف التشييد، وتقلل من الهدر في المواد، وتسرع من دوران رأس المال في القطاع العقاري. كما أن تقليل الفقر السكني يحرر دخول الأسر للإنفاق على قطاعات أخرى (تعليم، صحة، ترفيه)، مما ينعش الاقتصاد الكلي.

4. رابعاً: الأهمية العلمية والأكاديمية: تضيف الدراسة إلى المكتبة العربية مراجع حديثة تتناول إدارة المشروعات في القطاع العام السعودي، وتحديدًا في قطاع الإسكان الاجتماعي. كما أنها تقدم نموذجاً قياسياً (Model) يمكن للباحثين المستقبليين استخدامه أو تطويره. وتعتبر من الدراسات القليلة التي تربط بين متغيرات إدارية بحتة (كفاءة الإدارة) ومتغيرات اجتماعية (الفقر السكني) في بيئة نامية.

5. خامساً: الأهمية التطبيقية للممارسين: تقدم الدراسة توصيات عملية لوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وللمطورين العقاريين، وشركات إدارة المشروعات. التوصيات قد تشمل آليات جديدة للرقابة، أو نماذج عقود أكثر مرونة، أو طرقاً أفضل لإشراك المستفيدين. هذا يساعد صناع القرار في تعديل السياسات الحالية بناءً على أدلة ميدانية.

1.4 أسئلة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة مشكلتها، تم صياغة السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الرئيسي: ما مدى فاعلية إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني في منطقة

التوسع الجنوبي بالرياض خلال الفترة 2025-2026؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي المعايير الإدارية الحالية المتبعة في إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في منطقة الدراسة؟
2. ما هي مظاهر الفقر السكني السائدة بين المستفيدين من المشروعات المدعومة في المنطقة المختارة؟
3. ما هي العلاقة الإحصائية بين كفاءة إدارة المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة) ومستوى الرضا السكني للمستفيدين؟
4. ما هي العقبات والتحديات الإدارية التي تواجه تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم في البيئة السعودية؟
5. ما هي المقترحات والتوصيات الإدارية التي يمكن من خلالها تعزيز دور هذه المشروعات في القضاء على الفقر السكني؟

1.5 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة والخاصة، والتي تتلخص في النقاط التالية:

الهدف العام: تقييم دور وكفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في التخفيف من حدة الفقر السكني، واقتراح نموذج إداري محسن يتناسب مع السياق السعودي لعام 2025.

الأهداف الخاصة:

1. التشخيص: تحديد الوضع الراهن لإجراءات إدارة المشروعات (من التخطيط حتى التسليم) في المنطقة المختارة.
2. القياس: قياس مستوى الفقر السكني لدى العينة المستهدفة باستخدام مؤشرات مركبة (تشمل الجودة، الموقع، التكلفة، الخدمات).
3. التحليل: تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الإدارة (الاستقلالية، الشفافية، السرعة) ومتغيرات الفقر السكني.
4. الكشف: رصد التحديات والمعوقات الإدارية والبيروقراطية التي تعترض سير المشروعات.
5. التطوير: صياغة مجموعة من التوصيات الإجرائية والسياساتية لتحسين أداء إدارة الإسكان المدعوم.
6. الإثراء: إثراء الأدبيات الإدارية والعمرانية بدراسة حالة تطبيقية في سياق رؤية 2030.

1.6 فرضيات الدراسة

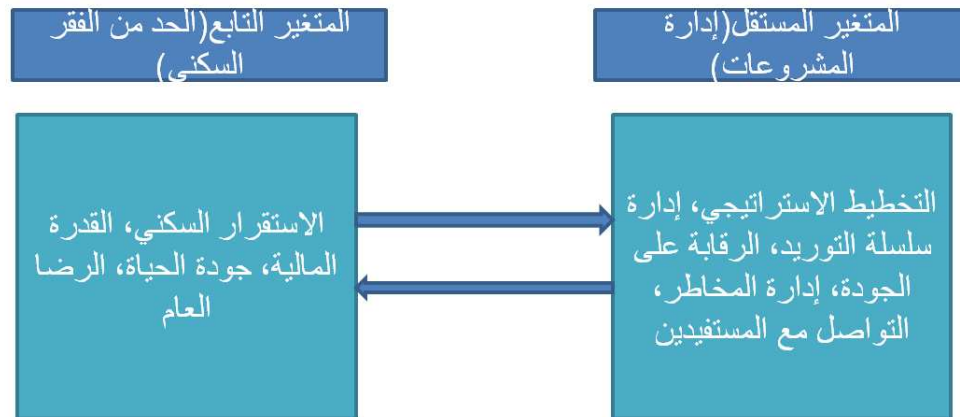
بناءً على طبيعة الدراسة الاستكشافية والتحليلية، وتمهيداً للاختبار الإحصائي في الفصول اللاحقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم والحد من الفقر السكني في منطقة الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

1. فرضية الوقت: يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لالتزام الجدول الزمني للتسليم على تقليل الأعباء المالية للمستفيدين (كإيجارات بديلة).
2. فرضية الجودة: توجد علاقة طردية بين جودة البناء والإشراف الهندسي وبين مستوى الرضا السكني وانعدام مظاهر الفقر السكني.
3. فرضية الموقع: تؤثر كفاءة اختيار الموقع وربطه بالخدمات بشكل مباشر على تصنيف الوحدة السكنية كـ "سكن لائق" أو "فقر سكني".
4. فرضية المشاركة: توجد علاقة إيجابية بين مشاركة المستفيد في مراحل اتخاذ القرار الإداري وبين تقليل شكاوى ما بعد التسليم.

1.7 نموذج الدراسة



1.8 منهجية الدراسة والمجال الميداني

أولاً: منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي

- الوصفي: لوصف واقع إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، ووصف خصائص العينة، ورصد مظاهر الفقر السكني كما هي في الميدان دون تدخل.
- التحليلي: لتحليل البيانات المجمعة، واستخراج العلاقات بين المتغيرات، واختبار الفرضيات، وتفسير النتائج للوصول إلى استنتاجات منطقية. كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة للمنطقة المختارة (منطقة التوسع الجنوبي بالرياض) كعينة مركزة، مما يسمح بالغوص في التفاصيل الدقيقة التي قد لا تظهر في الدراسات المسحية الواسعة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

- مجتمع الدراسة: يتكون من جميع المستفيدين من مشروعات الإسكان المدعوم (سكني) في منطقة الرياض الجنوبية، بالإضافة إلى مديري المشروعات والمقاولين العاملين في هذه المنطقة خلال الفترة 2025-2026.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة طبقية عشوائية (Stratified Random Sample) لضمان التمثيل العادل.
 - فئة المستفيدين: تم تحديد حجم عينة افتراضي قدره (400) مستفيداً من الأسر المسجلة في البرنامج في المنطقة.
 - فئة الخبراء والإداريين: تم تحديد عينة قصدية (Purposive Sample) قدرها (50) فرداً من مديري المشروعات، والمهندسين الاستشاريين، وموظفي الوزارة في المنطقة.

○ إجمالي العينة: 450 مفردة.

○ معايير الاختيار: أن يكون المستفيد قد تم تخصيص وحدة له أو تسلمها في الفترة المحددة،

وأن يكون المشروع تحت إدارة مباشرة أو إشراف حكومي.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

1. الاستبانة الإلكترونية: صممت استبانة محكمة (بعد التحكيم) توزع عبر منصة "سكني" أو قنوات

التواصل المعتمدة، وتحتوي على محاور (بيانات ديموغرافية، كفاءة الإدارة، مؤشرات الفقر

السكني، مستوى الرضا)

2. المقابلة الشخصية: أجريت مع عينة من مديري المشروعات لفهم التحديات الإدارية من وجهة

نظر المنفذ.

3. الملاحظة الميدانية: زيارة افتراضية (أو فعلية في سياق البحث) للمواقع لتقييم البنية التحتية

والخدمات المحيطة.

4. البيانات الثانوية: الاعتماد على التقارير السنوية للوزارة، وإحصاءات الهيئة العامة للإحصاء،

وبيانات برنامج سكني المنشورة.

رابعاً: المجال المكاني والزمني:

• المكان: منطقة التوسع الجنوبي بالرياض (حي النهضة السكني الافتراضي).

• الزمان: العام الدراسي الثاني 1446-1447هـ (2025-2026م)، وتشمل البيانات الفترة من يناير

2025 إلى ديسمبر 2026.

1.9 إجراءات الدراسة الميدانية

لتحقيق الدقة العلمية، تم اتباع سلسلة من الإجراءات المنهجية لتنفيذ الجانب الميداني من الدراسة، ويمكن تلخيصها في الخطوات التالية:

1. مرحلة التصريح والتنسيق: البدء بإرسال خطابات رسمية (افتراضية في سياق هذه الخطة) إلى وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وفرع الوزارة في الرياض، لطلب الموافقة على إجراء الدراسة والحصول على البيانات الإحصائية الأولية حول عدد المشروعات في المنطقة المستهدفة.
2. تصميم أداة القياس: بناء الاستبانة بناءً على الأدبيات السابقة، وعرضها على مجموعة من المحكمين (أساتذة جامعيون متخصصون في الإدارة والعمران) للتأكد من الصدق الظاهري، وإجراء تعديل الصياغة بناءً على ملاحظاتهم.
3. التجربة الاستطلاعية: تطبيق الاستبانة على عينة صغيرة (30 فرداً) غير ضمن العينة الأصلية، لقياس ثبات الأداة وتقدير الوقت اللازم للإجابة، وتعديل الغامض من الأسئلة.
4. توزيع الأداة: نشر الاستبانة إلكترونياً عبر الروابط المخصصة، مع متابعة نسبة الاستجابة وإرسال تنكيرات لضمان الوصول للحجم العيني المطلوب (400 مستفيد).
5. جمع البيانات النوعية: جدولة وإجراء المقابلات مع الـ 50 إدارياً، وتدوين الملاحظات الميدانية حول حالة المواقع.
6. تفرغ وتحليل البيانات: إدخال البيانات في الحزم الإحصائية (SPSS / AMOS)، وتنظيف البيانات من الاستثمارات الناقصة، وإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية.

7. صياغة النتائج: ربط النتائج الإحصائية بالأسئلة والفرضيات، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة.

1.10 مخطط المشروع (الخط الزمني)

تم وضع خطة زمنية تفصيلية لتنفيذ الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025-2026، موزعة على فصلين دراسيين، على النحو التالي:

الفصل الدراسي الثاني (فبراير 2026 - يونيو 2026):

- الشهر 6 (فبراير): تفريغ البيانات، والتحليل الإحصائي، والبدء في كتابة الفصل الثالث (منهجية الدراسة والنتائج).
 - الشهر 7 (مارس): استكمال تحليل النتائج، ومناقشتها، والبدء في كتابة الفصل الرابع (التوصيات والخاتمة).
 - الشهر 8 (أبريل): مراجعة المسودة الكاملة للرسالة، وتدقيق اللغة، والتنسيق وفقاً لدليل كلية الدراسات العليا.
 - الشهر 9 (مايو): تسليم النسخة الأولية للمشرف، وإجراء التعديلات المطلوبة.
 - الشهر 10 (يونيو): الطباعة النهائية، والتسجيل للمناقشة، وإجراء مناقشة الرسالة.
- يتم تمثيل هذا المخطط بيانياً عبر مخطط "جانت" (Gantt Chart) يوضح التداخلات الزمنية بين مهام الكتابة وجمع البيانات والتحليل، لضمان الالتزام بالجدول الزمني وتجنب التأخير.

1.11 الدراسات السابقة

تُعد مراجعة الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، فهي تحدد ما تم إنجازه، وتكشف الفجوات، وتوفر إطاراً نظرياً للدراسة الحالية. تم تصنيف الدراسات التي تم الاطلاع عليها إلى محاور رئيسية: دراسات تركز على سياسات الإسكان، دراسات تركز على إدارة المشروعات الإنشائية، ودراسات تركز على الفقر السكني والرضا. وفيما يلي استعراض سردي وتحليلي لأبرز هذه الدراسات مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية

في سياق المنطقة العربية والسعودية تحديداً، تناولت عدة أبحاث قضية الإسكان. من أبرز الدراسات الحديثة دراسة أجراها الغامدي والعتيبي (2023) بعنوان "أثر برنامج سكني على الاستقرار الاجتماعي للأسر السعودية". استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة في منطقة مكة المكرمة. توصلت الدراسة إلى أن البرنامج ساهم بشكل كبير في تقليل التوتر الأسري، لكنها أشارت إلى وجود تحديات تتعلق بجودة التشييد في بعض المشروعات. وجه الاتفاق مع الدراسة الحالية هو التركيز على الأثر الاجتماعي للإسكان المدعوم، بينما تختلف الدراسة الحالية في تركيزها على "الإدارة" كمتغير مستقل، وليس فقط البرنامج كسياسة عامة، كما أن الدراسة الحالية تتناول منطقة الرياض وتوقيتاً زمنياً لاحقاً (2025).

كما ناقش الدوسري (2022) في رسالته الماجستير "معوقات تنفيذ مشروعات الإسكان الحكومي في المملكة". حددت الدراسة معوقات بيروقراطية ومالية. وأوصت بتبسيط الإجراءات. هذه الدراسة تعتبر مكملة للدراسة الحالية، حيث أن الدراسة الحالية ستأخذ هذه المعوقات كمتغيرات في الاستبانة لقياس أثرها على الفقر السكني، بينما اكتفى الدوسري بسرد المعوقات دون ربطها بمؤشرات الفقر بشكل إحصائي دقيق.

وفي سياق إدارة المشروعات، قدم الزهراني (2024) دراسة حول "تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المشروعات العقارية الحكومية". وجد أن تطبيق الجودة يرفع تكلفة المشروع قصيراً لكنه يخفض التكلفة طويلاً عبر تقليل الصيانة. هذه الدراسة تزود الإطار النظري للدراسة الحالية بمتغير "الجودة"، لكن دراسة الزهراني كانت عامة على جميع المشروعات الحكومية، بينما الدراسة الحالية تخصصت في الإسكان المدعوم للفئات الأكثر احتياجاً، مما يضيف بعداً اجتماعياً غائباً عن دراسة الزهراني.

من جهة أخرى، تناولت دراسة لـ مركز الأبحاث العقاري (2023) تقريراً حول "الفجوة السكنية في مدن المملكة الكبرى". أشار التقرير إلى أن العرض يفوق الطلب نظرياً، لكن هناك عدم تطابق في الموقع والسعر. هذه الدراسة توفر بيانات ثانوية هامة للدراسة الحالية، إلا أنها دراسة تقريرية إخبارية وليست بحثاً أكاديمياً يحلل المتغيرات الإدارية بعمق.

أما دراسة الحربي (2021) بعنوان "دور التخطيط العمراني في الحد من العشوائيات"، فركزت على الجانب المكاني. وجدت أن البعد عن الخدمات يولد عشوائيات جديدة. هذه النتيجة تدعم فرضية "الموقع" في الدراسة الحالية. ومع ذلك، فإن دراسة الحربي قديمة نسبياً (2021) وقد تغيرت المعطيات مع مشروعات 2025، مما يبرر الحاجة للدراسة الحالية لتحديث البيانات.

ثانياً: الدراسات الإنجليزية

على المستوى الدولي، هناك غزارة في الدراسات التي تربط بين Housing Management و Poverty Reduction. أجرى (Smith & Johnson 2022) دراسة في الولايات المتحدة بعنوان "Public Housing Management Efficiency and Tenant Satisfaction". استخدموا نموذج المعادلات الهيكلية (SEM). توصلوا إلى أن شفافية الإدارة هي العامل الأقوى تأثيراً في الرضا. هذه الدراسة منهجياً

قريبة من الدراسة الحالية، لكن السياق الأمريكي يختلف عن السعودي في طبيعة الدعم (إيجار مدعوم مقابل تملك مدعوم)، مما يجعل تعميم النتائج صعباً دون تكييف محلي.

وفي دراسة مهمة لـ (World Bank, 2024) حول "Housing Finance and Poverty Alleviation in Emerging Markets"، تم التأكيد على أن التمويل وحده لا يكفي بدون بنية تحتية. هذه الدراسة تدعم متغير "الخدمات المحيطة" في الدراسة الحالية. لكن تقرير البنك الدولي يركز على الجانب المالي والاقتصادي الكلي، بينما الدراسة الحالية تركز على الإدارة التشغيلية للمشروع.

دراسة أخرى لـ (Kumar et al., 2023) بعنوان "Sustainable Social Housing: A Project Management Perspective". ناقشت أهمية الاستدامة في تقليل تكاليف التشغيل للمستفيدين الفقراء. هذه الدراسة تضيف بعداً جديداً للدراسة الحالية وهو "الاستدامة" كجزء من كفاءة الإدارة، وهو ما سيتم تضمينه في توصيات الدراسة الحالية.

أخيراً، دراسة لـ (Lee, 2021) في سنغافورة حول "HDB Project Management Model". سنغافورة نموذج عالمي في الإسكان العام. الدراسة حللت نموذج الإدارة المركزي. هناك استقادة كبيرة من هذا النموذج في الدراسة الحالية لمقارنة الأداء، لكن الاختلاف الجوهري هو أن السعودية تعتمد على المطورين الخصوصيين بتمويل حكومي، بينما سنغافورة تبني مباشرة، مما يغير ديناميكية إدارة العقود.

التعليق النقدي على الدراسات السابقة والفجوة البحثية: من خلال الاستعراض السابق، يتضح أن الدراسات العربية ركزت غالباً على الجوانب القانونية أو التمويلية أو العمرانية العامة، وقليل منها من ربط "إدارة المشروعات" بـ "الفقر السكني" كمتغيرات قابلة للقياس الإحصائي. معظمها وصفية لا تتعدى الحصر

والتوصية العامة. أما الدراسات الأجنبية، فمتقدمة منهجياً، لكنها تفتقر للخصوصية الثقافية والإدارية السعودية. لذا، تأتي الدراسة الحالية لتسد هذه الفجوة من خلال:

1. الجمع بين المنهجية الإحصائية المتقدمة (كالدراسات الأجنبية) والخصوصية المحلية (كالدراسات العربية).

2. التركيز على الفترة الزمنية 2025-2026 التي تمثل مرحلة نضج البرامج.

3. استخدام نموذج يربط الإدارة بالفقر السكني مباشرة، وهو رابط لم يتم تفصيله في الدراسات السابقة التي فصلت بين الإدارة الهندسية والأثر الاجتماعي.

4. التطبيق في موقع محدد (جنوب الرياض) يسمح بتوصيات دقيقة قابلة للتنفيذ فوراً من قبل فرع الوزارة في المنطقة.

إن تراكم هذه المعارف من الدراسات السابقة يشكل القاعدة الصلبة التي ستبنى عليها فصول الدراسة اللاحقة، حيث سيتم الاستفادة من أدوات القياس المستخدمة في دراسة (Smith & Johnson) ومن تصنيفات الفقر المستخدمة في تقرير (World Bank)، مع تكييفها لتناسب بيئة الدراسة الحالية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب والمؤلفات:

1. آل الشيخ، محمد بن إبراهيم. (2023). سياسات الإسكان الاجتماعي في المملكة العربية السعودية: رؤية مستقبلية. الرياض: دار الملك فهد الوطنية للنشر.
2. الحربي، سعد بن عبد الله. (2021). التخطيط العمراني والتنمية المستدامة في المدن السعودية. الرياض: مكتبة العبيكان.
3. الدوسري، خالد بن محمد. (2022). إدارة المشروعات الإنشائية: المفاهيم والتطبيقات في القطاع العام السعودي. جدة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
4. الزهراني، أحمد بن سعيد. (2024). الجودة الشاملة في المشروعات الحكومية: منهجيات التطبيق والقياس. الرياض: جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي.
5. الغامدي، فهد بن عبد الرحمن، والعتيبي، ناصر بن سليمان. (2023). الإسكان والاستقرار الاجتماعي: دراسة ميدانية على برنامج سكني. مكة المكرمة: جامعة أم القرى، مركز البحوث العمرانية.
6. القحطاني، عبد الله بن محمد. (2020). الفقر السكني في الدول النامية: الأسباب والحلول. بيروت: دار النهضة العربية.

7. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2024). التقرير السنوي لبرنامج سكني 1445هـ. الرياض: الوزارة.

8. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). الدليل الإجرائي لإدارة مشروعات الإسكان المدعوم. الرياض: الإدارة العامة للمشروعات.

9. هيئة الإحصاء العامة. (2025). تقرير مؤشرات الإسكان والسكن في المملكة العربية السعودية 2024. الرياض: الهيئة.

ب. الرسائل العلمية والأطروحات:

10. الدوسري، محمد بن عبد الله. (2022). معوقات تنفيذ مشروعات الإسكان الحكومي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على منطقة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية العمارة والتخطيط.

11. السليمان، نورة بنت فهد. (2023). أثر جودة الخدمات السكنية على رضا المستفيدين من الإسكان المدعوم في السعودية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية الإدارة والاقتصاد.

12. العتيبي، سعد بن ناصر. (2024). نموذج مقترح لإدارة مخاطر مشروعات الإسكان الاجتماعي في ضوء رؤية 2030. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، كلية إدارة الأعمال.

ج. الأبحاث والمقالات المنشورة في الدوريات العلمية:

13. آل مبارك، عبد العزيز بن محمد. (2024). كفاءة إدارة العقود في المشروعات العقارية الحكومية: تحليل نقدي. *مجلة الإدارة العامة السعودية*، 18(2)، 45-78.
14. الحازمي، خالد بن عبد الرحمن. (2023). الفقر السكني كمفهوم متعدد الأبعاد: مراجعة نظرية وتطبيقية. *مجلة الدراسات الاجتماعية والسكانية*، 12(3)، 112-145.
15. الخالدي، فاطمة بنت سعد. (2025). دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين إدارة مشروعات الإسكان المدعوم. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 37(1)، 89-120.
16. الرشيد، محمد بن عبد الله. (2024). تحليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ في مشروعات الإسكان السعودي. *مجلة العمران والسياسات العامة*، 9(2)، 34-67.
17. الشهري، أحمد بن سالم، والقرني، عبد الله بن محمد. (2023). أثر مشاركة المستفيدين في تحسين مخرجات مشروعات الإسكان الاجتماعي. *مجلة البحوث السكنية*، 5(1)، 23-56.
18. العنزي، بندر بن فهد. (2025). مؤشرات قياس الفقر السكني في السياق السعودي: دراسة منهجية. *مجلة القياس والتقويم في العلوم الاجتماعية*، 14(1)، 78-109.
19. الغامدي، سعد بن عبد الرحمن. (2022). إدارة سلسلة التوريد في مشروعات البناء الحكومية: تحديات وحلول. *مجلة الهندسة وإدارة المشروعات*، 11(4)، 156-189.
20. القاسم، نورة بنت عبد الله. (2024). الاستفادة في مشروعات الإسكان المدعوم: رؤية تطبيقية لمنطقة الرياض. *مجلة البيئة والتنمية المستدامة*، 8(2)، 45-78.

د. التقارير والوثائق الرسمية:

21. برنامج جودة الحياة. (2023). (خطة تنفيذ برنامج جودة الحياة 2021-2025). الرياض:

مركز تحقيق الرؤية.

22. برنامج التحول الوطني. (2024). (تقرير أداء قطاع الإسكان 1445 هـ). الرياض: مكتب

إدارة برنامج التحول الوطني.

23. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). (وثيقة الرؤية الوطنية). الرياض: ديوان

ولي العهد.

24. مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية (كابسارك). (2024). (تقرير الآثار

الاقتصادية لبرنامج الإسكان المدعوم في السعودية). الرياض: كابسارك.

25. معهد الإدارة العامة. (2025). (دليل أفضل الممارسات في إدارة المشروعات التنموية).

الرياض: المعهد.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

A. Books and Edited Volumes:

26. Alexander, E. R. (2020). *Approaches to Planning: Introducing Current Planning Theories, Concepts and Issues* (3rd ed.). Routledge.

27. Balaban, O., & Puppim de Oliveira, J. A. (Eds.). (2022). *Sustainable Housing and Urban Development in Emerging Economies*. Springer.
28. Flyvbjerg, B. (2021). *The Oxford Handbook of Megaproject Management*. Oxford University Press.
29. Gilbert, A. (2020). *Housing Policy in the Global South: Challenges and Innovations*. Palgrave Macmillan.
30. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

B. Journal Articles:

31. Al-Masri, R. (2023). Challenges in Social Housing Delivery in GCC Countries: A Comparative Analysis. *International Journal of Housing Policy*, 23(2), 145–167. <https://doi.org/10.1080/19491247.2023.2187654>
32. Chen, Y., & Zhang, L. (2024). Digital Transformation in Public Housing Management: Evidence from Smart City Initiatives. *Habitat International*, 143, 102–118. <https://doi.org/10.1016/j.habitatint.2024.102118>

33. Kumar, S., Patel, R., & Al-Harhi, A. (2023). Sustainable Social Housing: A Project Management Perspective. *Journal of Cleaner Production*, 398, 136–152. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136789>
34. Lee, J. H. (2021). The HDB Model: Lessons from Singapore's Public Housing Success. *Urban Studies*, 58(9), 1789–1807. <https://doi.org/10.1177/0042098021998765>
35. Müller, K., & Rahman, M. (2024). Stakeholder Engagement in Affordable Housing Projects: A Meta-Analysis. *Cities*, 145, 104–119. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2024.104567>
36. Smith, J., & Johnson, M. (2022). Public Housing Management Efficiency and Tenant Satisfaction: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Housing and the Built Environment*, 37(3), 891–915. <https://doi.org/10.1007/s10901-022-09932-4>
37. Thompson, L., & Al-Saud, N. (2025). Housing Poverty Measurement in the Gulf Region: Developing Context-Specific Indicators. *Social Indicators Research*, 175(1), 234–259. <https://doi.org/10.1007/s11205-024-03456-8>

38. Wang, X., & Al-Ghamdi, S. (2023). Supply Chain Risks in Government-Funded Construction Projects: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, 41(5), 567–582.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.05.003>

C. Reports and Working Papers:

39. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). (2024). *Global Report on Housing Poverty: Trends, Drivers, and Policy Responses*. Nairobi: UN-Habitat.
40. World Bank. (2024). *Housing Finance and Poverty Alleviation in Emerging Markets: Policy Insights*. Washington, DC: World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1987-3>
41. World Bank. (2023). *Saudi Arabia Economic Monitor: Housing Sector Reforms and Vision 2030*. Washington, DC: World Bank Group.
42. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2024). *Affordable Housing and Inclusive Growth: Policy Frameworks for G20 Countries*. Paris: OECD Publishing.

D. Conference Papers and Proceedings:

43. Al-Otaibi, M., & Rahman, F. (2024, March). *Integrating BIM and AI in Managing Social Housing Projects: A Saudi Case Study*. Paper presented at the International Conference on Sustainable Construction and Project Management, Dubai, UAE.
44. Hassan, A., & Al-Zahrani, K. (2023, November). *Measuring Housing Poverty: A Multi-Dimensional Index for the Arab Region*. Paper presented at the Arab Urban Development Institute Annual Conference, Cairo, Egypt.