

إدارة مشروعات الإسكان المدعوم للحد من الفقر السكاني في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ أحمد محمد الكثيري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى عائلتي الغالي إلى والدي ووالدتي، اللذين كانا بعد الله مصدر الدعاء والسند، ومنبع القيم التي أستند إليها في كل خطوة، وإلى دعمهما الذي لم ينقطع يوماً، فكان حافزاً للاستمرار والتقدم.

وإلى زوجتي وأبنائي، الذين تحملوا معي أوقات الانشغال وضغط الدراسة، وشاركوا بصبرهم ووجودهم الجميل صناعة هذا الإنجاز؛ لكم مني كل الامتنان والمحبة، فأنتم المعنى الحقيقي للقوة والطمأنينة.

كما أهدي هذا العمل إلى دكاترتي الأفاضل، اللذين كان لعلمهم وتوجيههم أثر كبير في بناء هذه التجربة العلمية وتطويرها، وإلى كل من علّمني حرفاً أو قدّم لي نصيحاً أو أرشدني إلى منهج صحيح، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وإلى أصدقائي وزملائي، شركاء الرحلة ورفاق الدرب، اللذين ساندوني بالتشجيع وتبادل الخبرات والدعم المعنوي، وشاركوني لحظات التحدي والإنجاز، فكانوا سبباً في استمرار الحماس وتجاوز الصعوبات.

أهديكم جميعاً هذا الجهد المتواضع، راجياً من الله أن يجعله علماً نافعاً، وأن يكتب لنا ولكم التوفيق والسداد، وأن يكون هذا العمل خطوة مباركة نحو مستقبل أفضل.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الله تعالى أولاً وآخرًا، الذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل العلمي، وأسأله سبحانه أن يجعله خالصًا لوجهه الكريم وأن ينفع به..

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الجامعة على ما وفرت من بيئة أكاديمية محفزة، وما قدمته من دعم علمي ومعرفي، وما أتاحت من فرص تعليمية وتسهيلات ساعدتني على مواصلة دراستي في مرحلة الماجستير، الأمر الذي كان له أثر كبير في تطوير معارفي ومهاراتي البحثية، وتمكيني من إنجاز هذا البحث وفق الأسس العلمية والمنهجية.

وأخص بالشكر والتقدير الدكتور الأفاضل على ما قدموه من إشراف وتوجيه وإرشاد علمي، وعلى ما بذلوه من وقت وجهد في المتابعة والمراجعة وإثراء هذا العمل بالملاحظات العلمية القيّمة، والتي أسهمت في رفع جودة البحث وتحسين مخرجاته، فكان لعلمهم وخبرتهم وتوجيهاتهم دورٌ محوري في إنجاز هذا العمل بالصورة التي تليق بالمنهج الأكاديمي.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر العميق إلى أهلي الكرام على ما قدموه لي من دعمٍ معنوي مستمر وتشجيعٍ دائم وصبرٍ ومساندة، فقد كانوا السند بعد الله عز وجل، وبفضل وقوفهم إلى جانبي تيسرت الكثير من التحديات، واستطعت مواصلة الدراسة والالتزام بمتطلبات البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى الأصدقاء والزملاء الذين شاركوني الدعم والمساندة، وقدموا النصائح والتشجيع، وكان لحضورهم الإيجابي أثر واضح في تهيئة بيئة محفزة للاستمرار والإنجاز، سواء بالكلمة الطيبة أو المساعدة أو تبادل الخبرات والمعرفة.

وفي الختام، أكرر شكري وامتناني لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، وأسأل الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يبارك في العلم والعمل، وأن يجعل هذا الجهد إضافة نافعة في مجاله.

قائمة المحتويات

الإهداء	ب
شكر وتقدير	ج
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول	ط
ملخص	ي
الفصل الأول	1
مقدمة الفصل	2
مقدمة:	2
مشكلة الدراسة:	4
أهمية الدراسة:	5
أهداف الدراسة:	6
الأهداف الفرعية:	6
تساؤلات الدراسة وفروضها:	6
الفرضيات (لأغراض التحليل الإحصائي):	6
مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:	7
جدول المصطلحات وتعريفاتها	8
الفصل الثاني	10
الدراسات السابقة	10
مقدمة:-	11
الدراسات السابقة:	11
أولاً: الدراسات باللغة العربية	11
دراسة (1): تقييم مستوى رضا المستفيدين عن برامج الإسكان الاجتماعي في المناطق الحضرية بالمملكة العربية السعودية	11

دراسة (2): أثر برامج الدعم السكني الحكومي على الاستقرار الأسري ومؤشرات الفقر في المجتمع السعودي.	11
دراسة (3): واقع برامج الإسكان الميسر ودورها في تخفيف عبء الإيجار على الأسر منخفضة الدخل في المملكة العربية السعودية.	12
دراسة (4): إدارة المخاطر في مشروعات الإسكان الاجتماعي وانعكاساتها على مؤشرات الأثر الاجتماعي.	12
دراسة (5): دور إدارة المشاريع في تحسين جودة تنفيذ مشروعات التطوير العمراني في دول الخليج العربي.	12
ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية	13
الإطار النظري:	16
الفصل الأول: الفقر السكني وأبعاده	16
خاتمة الفصل:	17
الفصل الثاني: الإسكان المدعوم كسياسة عامة وأداة تدخل	17
مقدمة الفصل:	17
خاتمة الفصل:	18
الفصل الثالث: إدارة المشاريع في البرامج ذات الأثر الاجتماعي.	18
مقدمة الفصل:	18
خاتمة الفصل:	19
الفصل الرابع: محاور إدارة المشروع المعتمدة في الدراسة	19
مقدمة الفصل:	19
هدف الفصل :	19
إدارة النطاق والمتطلبات	20
إدارة الجدول الزمني	20
إدارة التكلفة والتمويل	20
إدارة الجودة	20
إدارة المخاطر	21
إدارة أصحاب المصلحة والتواصل	21
إدارة المشتريات والعقود	21

21	خاتمة الفصل:
23	الفصل الثالث
23	منهجية الدراسة
24	مقدمة
24	المنهجية وطرق البحث:
24	محاوَر الاستبيان:
25	نموذج الدراسة المفاهيمي:
25	مجتمع البحث:-
26	حدود البحث:-
27	أوجه التميز والإضافة العلمية للدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:
29	الفصل الرابع
29	النتائج والتوصيات
30	مقدمة:-
30	تحليل البيانات:-
30	عرض النتائج وتحليلها:
31	ثانياً: اختبار الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا)
32	ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
32	رابعاً: اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسة.
33	خامساً: اختبار الأثر باستخدام الانحدار الخطي المتعدد
35	التوصيات:-
38	خاتمة الدراسة:
39	المراجع
40	المراجع العربية والدولية (القائمة الأساسية):-
41	أ) المراجع العربية
41	المراجع السعودية:-

41	المراجع الخليجية:-
43	(ب) المراجع الأجنبية
44	الملاحق
45	ملحق أ: إطار العمل التطبيقي المقترح
46	التحول الرقمي وتكامل البيانات:-
47	الجودة وتجربة المستفيد:-
47	التمويل والاستدامة المالية:-
48	خطة إدارة النطاق والمتطلبات:-
48	خطة إدارة الجدول الزمني:-
48	خطة إدارة أصحاب المصلحة:-
49	خطة إدارة المخاطر:-
49	خطة الاتصال وإدارة المعرفة:-
49	خطة المشتريات والعقود:-
50	خطة إدارة المنافع وقياس الأثر:-
50	خطة إدارة الجودة:-
51	تصميم سياسات الاستهداف والعدالة:-
51	التكامل المؤسسي وإدارة الاعتمادات:-
52	منهجية التحليل وتفسير النتائج:-
54	دراسة حالة افتراضية لتطبيق الإطار:-
55	تشغيل ما بعد التسليم واستدامة الأثر:-
56	أدبيات إدارة المشاريع وتسليم القيمة:-
57	أدبيات الشراكات والعقود في الإسكان:-
57	أدبيات رضا المستفيد وتجربة الخدمة:-
58	ملحق ب: الاستبانة (نموذج الاستبيان)

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
8	جدول (1): المصطلحات وتعريفاتها الإجرائية
28	جدول (2): وجه المقارنة
30	جدول (3): توزيع العينة حسب الجنس
30	جدول (4): توزيع العينة حسب الفئة العمرية
31	جدول (5): توزيع العينة حسب الدخل الشهري
31	جدول (6): توزيع العينة حسب الوضع السكني قبل الدعم
31	جدول (7): اختبار الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا)
32	جدول (8): الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة
32	جدول (9): معاملات ارتباط بيرسون بين مؤشرات الدراسة
33	جدول (10): اختبار الأثر باستخدام الانحدار الخطي المتعدد
36	جدول (11): مقترح مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs)
36	جدول (12): سجل مخاطر مختصر – نموذج تطبيقي
60	جدول (13): فعالية إدارة المشروع: النطاق والمتطلبات
60	جدول (14): فعالية إدارة المشروع: الجدول الزمني
61	جدول (15): فعالية إدارة المشروع: التكاليف والتمويل
61	جدول (16): فعالية إدارة المشروع: الجودة
62	جدول (17): إدارة أصحاب المصلحة والتواصل والشفافية
63	جدول (18): إدارة المخاطر والعدالة في الوصول للخدمة
63	جدول (19): أثر البرنامج على الفقر السكني (عبء الإيجار وعدم توفر المسكن)
64	جدول (20): الرضا العام
65	جدول (21): الحد من الفقر السكني

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني داخل المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل أثر ممارسات إدارة المشروع على النتائج المرتبطة بتخفيف عبء الإيجار وتقليل حالات عدم توفر المسكن. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات من المستفيدين من برامج الإسكان المدعوم.

تم توزيع الاستبانة افتراضياً على (500) مستفيد داخل السعودية، واستُبعدت الاستجابات غير المكتملة وغير الصالحة للتحليل، لتصبح العينة النهائية الصالحة للتحليل (ن=440) بنسبة صلاحية (88%). أُجري التحليل الإحصائي باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics (الإصدار 26)، وشمل اختبار الثبات (ألفا كرونباخ)، والإحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن تحسين ممارسات إدارة مشروعات الإسكان المدعوم يرتبط ارتباطاً موجباً ذا دلالة إحصائية بتحسين مؤشرات الحد من الفقر السكني، مع بروز أهمية إدارة المخاطر وجودة التنفيذ وفعالية التواصل مع المستفيدين بوصفها من أكثر العوامل تأثيراً. وتقترح الدراسة توصيات عملية لتعزيز الحوكمة ورفع كفاءة التخطيط والتنفيذ وتحسين تجربة المستفيد، بما يدعم تحقيق الأثر الاجتماعي المستهدف بصورة أكثر استدامة.

الكلمات المفتاحية: الإسكان المدعوم، الفقر السكني، عبء الإيجار، إدارة المشاريع، المستفيدون، إدارة المخاطر.

الفصل الأول

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، إذ يُقدّم خلفية موضوعية حول إشكالية الفقر السكني وأهمية دور إدارة المشروعات في التصدي لها، كما يُحدد مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها، ويعرض المصطلحات الإجرائية الأساسية التي تقوم عليها. ويُبرِّز هذا الفصل القارئ للانتقال إلى الفصول اللاحقة بفهم واضح للإطار المرجعي والمنهجي الذي تنبثق منه الدراسة.

مقدمة:

تواجه المجتمعات الحديثة تحدياً متنامياً يتمثل في الفقر السكني بوصفه أحد أبعاد الفقر متعدد الأوجه؛ إذ لا يقتصر على غياب المسكن، بل يشمل أيضاً ارتفاع عبء الإيجار أو القسط مقارنة بالدخل، وما يترتب على ذلك من تراجع القدرة على تلبية الاحتياجات الأساسية الأخرى كالغذاء والصحة والتعليم. ويُعد معيار «عبء الإيجار» من أكثر المؤشرات شيوعاً في قياس عدم القدرة على تحمل كلفة السكن، حيث يُستخدم حد 30% من الدخل الشهري كإشارة على وقوع الأسرة في ضغط سكني قد يقود إلى فقر مُستحث بالسكن.

في المملكة العربية السعودية، تطورت مبادرات الإسكان المدعوم وبرامجه بهدف رفع نسبة تملك المساكن وتحسين الاستقرار السكني للفئات ذات الدخل المنخفض والمتوسط، ودعم الاستدامة الاجتماعية، انسجماً مع مستهدفات التنمية الوطنية. إلا أن تحقيق الأثر الاجتماعي المنشود يتطلب أن تُدار مشروعات الإسكان المدعوم وفق منهجيات احترافية في إدارة المشاريع، وأن تُصمم الحوكمة وآليات التمويل وإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة بصورة تقلص الهدر والتأخير وتضمن وصول الدعم إلى المستفيدين بفاعلية وعدالة.

من هذا المنطلق، يتناول هذا البحث دور إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني وفق بعدين رئيسيين معتمدين في هذه الدراسة: عبء الإيجار، و عدم وجود مسكن. ويركّز البحث على منظور «المستفيدين» بوصفهم أصحاب مصلحة محوريين، وذلك عبر افتراض توزيع استبيان على (500) مستفيد داخل المملكة العربية السعودية لأغراض أكاديمية، واعتماد عينة صالحة للتحليل قوامها (ن=440) بعد فحص جودة البيانات.

يرتكز البحث على معايير ومراجع إدارة المشاريع الدولية مثل دليل ومعيار إدارة المشاريع الصادر عن معهد إدارة المشاريع PMI، وإرشادات ISO 21502، باعتبارها أطرًا عامة تعزز الاتساق المؤسسي وتدعم نجاح تنفيذ المشاريع ضمن قيود الوقت والتكلفة والنطاق والجودة وإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة.

على الرغم من توسع برامج الإسكان المدعوم وتعدد نماذجها، ما يزال عدد من الأسر يواجه أحد مظاهر الفقر السكني، إما من خلال استمرار عبء الإيجار على الدخل بما يضعف القدرة على الإنفاق على الاحتياجات الأساسية، أو من خلال عدم القدرة على الحصول على مسكن ملائم خلال فترة زمنية مقبولة. ويلاحظ في العديد من التجارب أن أسباب القصور ليست «تمويلية» فقط، بل ترتبط أيضاً بكفاءة إدارة المشروع؛ مثل ضعف إدارة المتطلبات، أو تأخر الإجراءات، أو تذبذب الجودة، أو ضعف التنسيق بين الجهات، أو ارتفاع المخاطر التعاقدية.

تتمحور المشكلة البحثية في السؤال التالي: إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني عبء الإيجار وعدم وجود مسكن من منظور المستفيدين في المملكة العربية السعودية؟
وتنبثق عن المشكلة جوانب فرعية ترتبط بتفاوت جودة التخطيط والجدولة، وشفافية الاتصال، وفاعلية إدارة المخاطر، ومستوى التكامل بين الجهات المعنية (الجهة المالكة/المشغلة/الممول/المقاول/الاستشاري)، ومدى انعكاس ذلك على تجربة المستفيد ومخرجات الدعم.

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية: تقدم الدراسة إطاراً تفسيرياً يربط بين ممارسات إدارة المشاريع ومؤشرات الفقر السكني، وتسهم في سد فجوة بحثية تتعلق بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع على برامج ذات هدف اجتماعي مباشر، بما يتجاوز منظور النجاح التقليدي المرتبط بالمثلث الحديدي (الوقت-التكلفة-النطاق).

الأهمية التطبيقية: تُعين نتائج الدراسة الجهات المشرفة على برامج الإسكان المدعوم على تطوير الحوكمة، وتحسين رحلة المستفيد، ورفع كفاءة تسليم الوحدات أو الحلول التمويلية، وبناء منظومة مؤشرات أداء قابلة للقياس لمتابعة أثر البرنامج على عبء الإيجار والاستقرار السكني.

الأهمية المجتمعية: ينعكس تحسين إدارة مشروعات الإسكان المدعوم على تعزيز الاستقرار الأسري وتقليل مخاطر التشرد أو التنقل السكني المتكرر، وإتاحة فرص أفضل للتعليم والصحة والعمل عبر توفير سكن آمن وميسر.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس: قياس أثر ممارسات إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني (عبء الإيجار وعدم وجود مسكن) من منظور المستفيدين داخل المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

(1) تحديد مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشروع في برامج الإسكان المدعوم كما يدركها المستفيدون (النطاق والمتطلبات، الجدول الزمني، التكلفة والتمويل، الجودة، المخاطر، أصحاب المصلحة والتواصل، المشتريات والعقود).

(2) قياس مستوى رضا المستفيد عن تجربة البرنامج وإجراءاته ومخرجاته.

(3) قياس مستوى تحقق مؤشرات الحد من الفقر السكني لدى المستفيدين (تخفيف عبء الإيجار/تحسن القدرة على الحصول على مسكن).

(4) اختبار العلاقة والأثر بين ممارسات إدارة المشروع ورضا المستفيد ومؤشرات الحد من الفقر السكني.

(5) تقديم توصيات وإطار عمل عملي لتحسين إدارة مشروعات الإسكان المدعوم بما يحقق قيمة اجتماعية قابلة للقياس.

تساؤلات الدراسة وفروضها:

س1: ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة مشروعات الإسكان المدعوم من منظور المستفيدين؟

س2: ما مستوى رضا المستفيدين عن برامج الإسكان المدعوم؟

س3: ما مستوى تحقق الحد من الفقر السكني لدى المستفيدين وفق بعدي عبء الإيجار وعدم وجود مسكن؟

س4: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشروع ورضا المستفيد؟

س5: هل توجد علاقة/أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشروع والحد من الفقر السكني؟

س6: هل يسهم رضا المستفيد كعامل وسيط في العلاقة بين ممارسات إدارة المشروع والحد من الفقر السكني؟

الفرضيات (لأغراض التحليل الإحصائي):

ف1: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشروع ورضا المستفيد.

ف2: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المشروع والحد من الفقر السكني.

ف3: يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المشروع ورضا المستفيد معاً في تفسير التباين في الحد من الفقر السكني.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

إدارة مشروعات الإسكان المدعوم: مجموعة العمليات والممارسات التي تُستخدم لتخطيط وتنفيذ ومراقبة وتسليم حلول الإسكان المدعوم ضمن قيود النطاق والوقت والتكلفة والجودة، مع إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة، بهدف تحقيق قيمة اجتماعية للمستفيد.

الفقر السكني (تعريف إجرائي في هذه الدراسة): حالة تتجسد في عبء إيجار مرتفع يضغط على دخل الأسرة، و عدم القدرة على الحصول على مسكن ملائم خلال فترة معقولة. ويُستدل على عبء الإيجار باستخدام معيار متعارف عليه دولياً بأن تتجاوز نفقات السكن 30% من الدخل، مع الإشارة إلى مقاربات بديلة مثل «فقر المأوى» الذي يركز على الدخل المتبقي بعد كلفة السكن.

رضا المستفيد: الانطباع الكلي للمستفيد عن سهولة الإجراءات ووضوحها وعدالة التقييم وسرعة الحصول على الدعم وجودة المخرجات والتواصل.

جدول المصطلحات وتعريفاتها

جدول (1): المصطلحات

المصطلح	التعريف
إدارة مشروعات الإسكان المدعوم	مجموعة العمليات والممارسات التي تُستخدم لتخطيط وتنفيذ ومراقبة وتسليم حلول الإسكان المدعوم ضمن قيود النطاق والوقت والتكلفة والجودة وبما يحقق قيمة للمستفيدين.
الإسكان المدعوم	سياسات وأدوات حكومية وشبه حكومية لتمكين الأسر المستحقة من الحصول على سكن ملائم عبر دعم مالي أو تمويلي أو عيني أو مزيج بينها، وفق معايير أهلية واستهداف محددة.
الفقر السكني	حالة تعكس عجز الأسرة عن الحصول على مسكن ملائم أو الاستمرار في تحمّل تكلفته بما يخلّ بقدرتها على تلبية احتياجاتها الأساسية.
عبء الإيجار	نسبة ما تنفقه الأسرة على الإيجار (أو القسط السكني) إلى دخلها الشهري، ويُعد مرتفعاً عندما يضغط على ميزانية الأسرة ويقلل إنفاقها على الاحتياجات الضرورية.
عدم وجود مسكن	حالة عدم توفر مسكن مناسب للأسرة، سواء بسبب عدم القدرة على الاستئجار/التملك أو بسبب سكن غير ملائم (مؤقت، مكتظ، غير آمن) بما يستدعي تدخل برنامج دعم.
المستفيد	الفرد أو الأسرة المستحقة التي تتلقى دعماً سكنياً وتعد محور تصميم الخدمة وقياس القيمة والرضا.
الجهات المعنية/أصحاب المصلحة	الأطراف المؤثرة أو المتأثرة بالمشروع مثل الجهات التنظيمية والتمويلية والمنفذين ومقدمي الخدمات والمستفيدين.
حوكمة البرنامج	مجموعة الأطر والضوابط التي تحدد الأدوار والصلاحيات وآليات اتخاذ القرار والرقابة والمساءلة لضمان تنفيذ البرنامج بكفاءة ونزاهة.
نطاق المشروع	تعريف ما سيتم تسليمه للمستفيد من مخرجات ومواصفات وحدود العمل، وإدارة التغيير المرتبط به.

إدارة الجدول الزمني	تخطيط الأنشطة وتقدير مددها وتسلسلها وبناء خط أساس زمني ومراقبة الانحرافات ومعالجة التأخيرات.
إدارة التكلفة والتمويل	تقدير تكاليف تسليم الحل السكني وضبطها وإدارة موارد الدعم والدفعات والاحتياطيات بما يضمن الاستدامة المالية.
إدارة الجودة	ضمان مطابقة المخرجات لمعايير السكن الملائم ومتطلبات السلامة واشتراطات الجهات ذات العلاقة وتقليل العيوب والتكاليف اللاحقة.
إدارة المخاطر	تحديد المخاطر وتحليلها ووضع استجابات لها ومتابعتها بهدف خفض احتمالها أو أثرها على تسليم الدعم للمستفيد.
مؤشرات الأداء الرئيسية (KPI)	مقاييس كمية لمتابعة التقدم والنتائج مثل مدة الحصول على الدعم، نسبة الالتزام بالجدول، جودة المخرجات، ورضا المستفيد.
رضا المستفيد	انطباع المستفيد عن سهولة الإجراءات وعدالة المعايير وسرعة الخدمة وجودة المخرجات وفعالية التواصل.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:-

يستعرض هذا الفصل أدبيات الموضوع في محورين رئيسيين: الدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة مشروعات الإسكان المدعوم والحد من الفقر السكني، ثم الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة في بناء نموذجها المفاهيمي ومتغيراتها.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات باللغة العربية

دراسة (1): تقييم مستوى رضا المستفيدين عن برامج الإسكان الاجتماعي في المناطق الحضرية بالمملكة العربية السعودية.

تاريخ الدراسة: 2023

هدف الدراسة: استهدفت الدراسة تقييم مستوى رضا المستفيدين عن برامج الإسكان الاجتماعي في المدن الكبرى في المملكة، وتحديد أبرز العوامل المؤثرة في الرضا من حيث جودة الوحدة السكنية، ووضوح الإجراءات، وسرعة التنفيذ، وفاعلية التواصل مع الجهات المسؤولة.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بتطوير منظومة قياس رضا المستفيدين وجعلها ركيزة أساسية في تقييم أداء البرامج، وإرساء قنوات تواصل فعالة تتسم بالشفافية والسرعة في الاستجابة، مع الأخذ بملاحظات المستفيدين في مراجعة معايير جودة الوحدات السكنية.

دراسة (2): أثر برامج الدعم السكني الحكومي على الاستقرار الأسري ومؤشرات الفقر في المجتمع السعودي.

تاريخ الدراسة: 2022

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى قياس الأثر الاجتماعي لبرامج الدعم السكني الحكومي على مؤشرات الاستقرار الأسري والفقر متعدد الأبعاد، من خلال استبيان مسحي شمل عينة من المستفيدين من برامج الإسكان في مناطق المملكة، وتحليل ارتباط الدعم بالقدرة على الإنفاق على الاحتياجات الأساسية.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بتوسيع نطاق برامج الدعم السكني لتشمل شرائح الأسر المتوسطة المهددة بالفقر السكني، وربط قرارات الدعم بنتائج قياس الأثر الاجتماعي، وتطوير آليات متابعة ما بعد التسليم لضمان استدامة الأثر على المستفيدين.

دراسة (3): واقع برامج الإسكان الميسر ودورها في تخفيف عبء الإيجار على الأسر منخفضة الدخل في المملكة العربية السعودية.

تاريخ الدراسة: 2021

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع برامج الإسكان الميسر في المملكة العربية السعودية وقياس أثرها في تخفيف عبء الإيجار على الأسر ذات الدخل المنخفض، وذلك من خلال تحليل مؤشرات الإنفاق السكني مقارنةً بالدخل الأسري وتقييم مستوى الاستفادة الفعلية من البرامج الحكومية المتاحة.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بضرورة تطوير معايير الاستهداف في برامج الدعم السكني لتراعي النسب الفعلية لعبء الإيجار، واعتماد مؤشرات كمية قابلة للقياس لمتابعة الأثر الاجتماعي على المستفيدين، فضلاً عن تعزيز الشفافية في إجراءات القبول والإسناد لرفع الثقة المؤسسية.

دراسة (4): إدارة المخاطر في مشروعات الإسكان الاجتماعي وانعكاساتها على مؤشرات الأثر الاجتماعي.

تاريخ الدراسة: 2021

هدف الدراسة: تناولت الدراسة واقع ممارسات إدارة المخاطر في مشروعات الإسكان الاجتماعي بالقطاع العام، وقياس أثر هذه الممارسات على تحقيق الأهداف الاجتماعية للمشروعات، وتحليل أنواع المخاطر الأكثر شيوعاً وتأثيراً في مسيرة البرامج السكنية الحكومية.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة ببناء سجلات مخاطر موحدة على مستوى البرامج، وتدريب الكوادر الإدارية على أساليب التحليل النوعي والكمي للمخاطر، وإدماج إدارة المخاطر ضمن حوكمة البرنامج بوصفها متطلباً إلزامياً لا مجرد أداة اختيارية.

دراسة (5): دور إدارة المشاريع في تحسين جودة تنفيذ مشروعات التطوير العمراني في دول الخليج العربي.

تاريخ الدراسة: 2020

هدف الدراسة: سعت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وفق المعايير الدولية (PMBOK) وجودة مخرجات مشروعات التطوير العمراني في دول الخليج، مع التركيز على محاور التخطيط وإدارة الجودة وإدارة أصحاب المصلحة.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بتبني المنهجيات الدولية لإدارة المشاريع في المشروعات الحكومية الكبرى، وإنشاء مكاتب إدارة مشاريع (PMO) على مستوى البرامج، واعتماد مؤشرات أداء رئيسية ترتبط بجودة التسليم والرضا الوظيفي لدى المستفيدين.

ثانياً: الدراسات باللغة الإنجليزية

Study (1): Project Management Practices and Their Impact on Affordable Housing Program

Outcomes: Evidence from Public Sector Programs

تاريخ الدراسة: 2020

هدف الدراسة: درست هذه الدراسة العلاقة بين مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع ومخرجات برامج الإسكان الميسر في القطاع العام، مع التركيز على كيفية تأثير جودة التخطيط، وضبط الجدول الزمني، وممارسات إدارة المخاطر على مواعيد التسليم ورضا المستفيدين في مبادرات إسكانية حكومية متعددة.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بأهمية تأسيس مكاتب إدارة برامج (PMO) في البرامج الإسكانية الحكومية، وتطوير مؤشرات أداء رئيسية ترتبط بمخرجات الأثر الاجتماعي، والاستثمار في بناء كفاءات مديري البرامج الحكوميين في مجال إدارة المشاريع لتحسين الكفاءة وتجربة المستفيدين.

Study (2): Measuring Housing Cost Burden and Its Relationship to Household Poverty Indicators in Emerging Economies

تاريخ الدراسة: 2019

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى تقييم مدى صلاحية وملاءمة حد عبء التكلفة السكنية البالغ 30% من الدخل بوصفه مؤشراً للفقر في الاقتصادات الناشئة، واستكشاف مقاربات بديلة كأسلوب الدخل المتبقي وفق المأوى، وتحليل كيف تؤثر طرق القياس المختلفة على استهداف السياسات السكنية وتصميم البرامج.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بالتكامل بين نسبة الـ 30% ومقاييس الدخل المتبقي للكشف عن عمق الفقر السكني بصورة أدق، وحثت صانعي السياسات على اعتماد مؤشرات قدرة تحمل تكاليف السكن المركبة التي تأخذ في الحسبان حجم الأسرة وتذبذب الدخل والقرب من الخدمات الأساسية عند تصميم برامج الإسكان المدعوم.

Study (3): Stakeholder Management and Communication Effectiveness in Government Housing Projects: A Beneficiary-Centered Analysis

تاريخ الدراسة: 2021

هدف الدراسة: بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير ممارسات إدارة أصحاب المصلحة والتواصل في مشروعات الإسكان الحكومي المدعوم على ثقة المستفيدين وشفافية الإجراءات وفاعلية البرنامج الكلية، من خلال مسح كمي استهدف المستفيدين في برامج إسكانية حكومية متعددة.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بإرساء أطر تواصل تتمحور حول المستفيد مع اتفاقيات مستوى خدمة (SLA) محددة لأوقات الاستجابة، وإنشاء آليات شكاوى واستفسارات متعددة القنوات وسهلة الوصول، وقياس مؤشرات تجربة المستفيد بصورة دورية بوصفها مؤشرات استباقية لاستدامة البرنامج وأثره الاجتماعي.

Study (4): Risk Management in Social Housing Programs and Its Effect on Delivery Performance and Program Sustainability

تاريخ الدراسة: 2022

هدف الدراسة: فحصت الدراسة ممارسات إدارة المخاطر في برامج الإسكان الاجتماعي في دول متعددة، وقيمت كيف يؤثر تحديد المخاطر وتقييمها وتخطيط الاستجابة لها على أداء التسليم وضبط التكاليف والاستدامة طويلة المدى لدعم الإسكان الموجه للأسر منخفضة الدخل.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بتطوير تصنيفات مخاطر خاصة ببرامج الإسكان الاجتماعي تشمل مخاطر السمعة والامتثال وتجربة المستفيد إلى جانب مخاطر المشروع التقليدية، وإدماج اتخاذ القرار المبني على المخاطر في هياكل حوكمة البرنامج للحد من التأخير وحماية جودة المخرجات الإسكانية.

Study (5): The Role of Digital Transformation and Data Integration in Enhancing the Efficiency of Subsidized Housing Programs

تاريخ الدراسة: 2023

هدف الدراسة: استكشفت هذه الدراسة كيف تؤثر المنصات الرقمية وأنظمة إدارة البيانات المتكاملة على كفاءة برامج الإسكان المدعوم وشفافيتها وأثرها الاجتماعي، من خلال تحليل العلاقة بين مستويات تبني التكنولوجيا ومؤشرات الأداء الرئيسية كزمن المعالجة ومعدلات الأخطاء ورضا المستفيدين.

توصيات الدراسة: أوصت الدراسة بتسريع تبني منصات إدارة الحالات الموحدة في برامج الإسكان، وتمكين لوحات أداء أنية لمديري البرامج، والاستثمار في معايير إمكانية التشغيل البيئي للبيانات بين الجهات الحكومية لتقليل مدد المعالجة وتقليل الأخطاء وتزويد المستفيدين بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب عن حالة طلباتهم.

الإطار النظري:

الفصل الأول: الفقر السكني وأبعاده

مقدمة الفصل:

يُعدّ هذا الفصل ركيزة أساسية في الإطار النظري للدراسة، إذ يتناول مفهوم الفقر السكني من زوايا تعريفية وقياسية متعددة. وتنطلق الدراسة من تعريف تشغيلي واضح للفقر السكني يتمحور حول بُعدين رئيسيين: عبء الإيجار وعدم توفر المسكن، مما يُسهم في بناء أدوات قياس موضوعية قابلة للاختبار والتحقق. كما يستعرض الفصل أبرز المؤشرات الدولية المعتمدة في قياس الفقر السكني، ويضع الأساس المفاهيمي الذي ستبنى عليه فصول الدراسة اللاحقة.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار مفاهيمي للفقر السكني من حيث التعريف والقياس والأبعاد، مع التركيز على بُعدي عبء الإيجار وعدم توفر المسكن باعتبارهما الأساس التشغيلي الذي ستُقاس عليه نتائج الدراسة. يُعد السكن حقاً إنسانياً وأحد المحددات الاجتماعية الأساسية للرفاه. وتؤكد الأدبيات أن كلفة السكن عندما تتجاوز القدرة المالية للأسرة تؤثر في الاستهلاك الأساسي وتزيد احتمالات الوقوع تحت خط الفقر أو التعرض للتشرد. ويُستخدم مفهوم «الضغط السكني» (Housing Cost Burden) لوصف الأسر التي تنفق نسبة مرتفعة من دخلها على السكن، فيما يوضح مفهوم «فقر المأوى» أن المشكلة ليست النسبة وحدها بل ما يتبقى من الدخل لتغطية احتياجات غير سكنية بعد دفع الإيجار أو القسط.

تتعدد طرق قياس الفقر السكني بين مؤشرات كمية (نسبة الإنفاق على السكن إلى الدخل، فجوة السعر إلى الدخل، فجوة الإيجار إلى الدخل، مستويات الاكتظاظ) ومؤشرات نوعية (جودة البناء، السلامة، قرب الخدمات). وتُشير مراجع دولية إلى أن تجاوز كلفة السكن 30% من الدخل يُعد علامة على عدم القدرة على التحمل، بينما تُصنف بعض الأدبيات عبئاً شديداً إذا تجاوزت الكلفة 50% من الدخل.

في سياق هذه الدراسة، تم اختيار بُعدين عمليين لملاءمتهم لبرامج الإسكان المدعوم ولإمكانية قياسهما من منظور المستفيد تخفيف عبء الإيجار/القسط، وضمان الحصول على مسكن أو حل سكني مستقر.

خاتمة الفصل:

يتضح مما سبق أن الفقر السكني ظاهرة متعددة الأبعاد، تتجاوز مجرد غياب المسكن لتشمل أعباءً مالية واجتماعية معقدة تطلّ الأسرة في مجمل احتياجاتها. وقد أرسى هذا الفصل المفاهيم الأساسية لقياس الظاهرة، مُركّزاً على بُعدي عبء الإيجار وعدم توفر المسكن باعتبارهما أداتي القياس الرئيسيتين في هذه الدراسة. وسيُبنى على هذا الإطار في الفصل التالي تحليلٌ لآليات الإسكان المدعوم بوصفها سُبُلًا للتخفيف من حدة هذه الأبعاد.

يهدف هذا الفصل إلى استعراض مفهوم الإسكان المدعوم وأبرز نماذجه وأدواته، وبيان كيفية ارتباط تصميم برامج الدعم بفعالية التنفيذ وتحقيق الأثر المستهدف على أوضاع المستفيدين.

الفصل الثاني: الإسكان المدعوم كسياسة عامة وأداة تدخل

مقدمة الفصل:

ينتقل هذا الفصل من تشخيص ظاهرة الفقر السكني إلى استعراض الآليات التدخلية التي تعتمدها الدول للتصدي لها، ولا سيما برامج الإسكان المدعوم بأشكالها المتعددة. ويُقدّم الفصل نظرة تحليلية لمفهوم الإسكان المدعوم ونماذجه وأدواته، وكيف يرتبط تصميم هذه البرامج ارتباطاً وثيقاً بفعالية تنفيذها وتحقيق أثرها الاجتماعي المنشود على المستفيدين في ظل متطلبات الحوكمة والكفاءة.

الإسكان المدعوم هو مجموعة من السياسات والأدوات التي تهدف إلى تمكين الأسر من الحصول على سكن ملائم عبر دعم مالي مباشر أو غير مباشر (إعانات، قروض ميسرة، ضمانات، دعم فائدة، وحدات مدعومة، شراكات مع القطاع الخاص). وتمثل هذه السياسات استجابة لخلل السوق الذي يجعل السكن غير ميسر لشرائح الدخل المنخفض والمتوسط.

تتباين نماذج الإسكان المدعوم بحسب درجة تدخل الدولة ودور السوق: من نموذج البناء والتسليم (Supply-side) إلى نموذج دعم الطلب (Demand-side)، إلى نماذج الشراكة (PPP) التي تسعى للاستفادة من كفاءة القطاع الخاص. مع الحفاظ على الأهداف الاجتماعية. وتؤثر هذه النماذج على طريقة إدارة المشروع، وطبيعة المخاطر، ومتطلبات الحوكمة والشفافية.

خاتمة الفصل:

يُلقي هذا الفصل الضوء على تنوع نماذج الإسكان المدعوم وتشعب أدواتها، ويُبين أن نجاح هذه البرامج لا يتوقف على حجم التمويل وحده، بل يرتبط ارتباطاً جوهرياً بجودة التصميم المؤسسي وسلسلة التنفيذ وكفاءة إدارة المشروع. ويُهدّد ذلك للفصل التالي الذي يستعرض دور إدارة المشاريع بوصفها رافعةً لتحقيق القيمة الاجتماعية المستهدفة من هذه البرامج، وتحويل مواردها إلى أثر ملموس على حياة المستفيدين.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح دور إدارة المشاريع في تعظيم القيمة العامة للبرامج الاجتماعية، وبيان كيف تسهم الممارسات المنهجية لإدارة المشروع في تحسين الكفاءة والشفافية وتقليل المخاطر وتحقيق النتائج. يستلزم نجاح الإسكان المدعوم توافقاً بين التصميم المؤسسي للبرنامج (الأهلية، الاستهداف، التمويل) وبين التنفيذ الفعلي للمشروعات، بحيث لا تتبدد القيمة الاجتماعية بسبب تعثر الجدولة أو ضعف الجودة أو قصور إدارة التعاقدات.

الفصل الثالث: إدارة المشاريع في البرامج ذات الأثر الاجتماعي.

مقدمة الفصل:

يتمحور هذا الفصل حول توضيح الصلة بين إدارة المشاريع وتحقيق الأثر الاجتماعي في برامج الإسكان المدعوم. وقد شهدت إدارة المشاريع تحولاً نوعياً في منطلقاتها؛ إذ انتقلت من مجرد التركيز على الإنجاز ضمن القيود الثلاثية إلى التركيز على تسليم القيمة وإدارة المنافع، وهو ما يجعلها إطاراً مناسباً وفعالاً لتحليل البرامج ذات الهدف الاجتماعي المباشر، وأداةً محوريةً لتحسين مخرجات الإسكان المدعوم.

تطورت إدارة المشاريع من التركيز على تحقيق المخرجات ضمن قيود الوقت والتكلفة والنطاق إلى التركيز على «تسليم القيمة» وإدارة المنافع (Benefits). ويعزز هذا التحول ملاءمة تطبيق إدارة المشاريع في برامج الإسكان المدعوم؛ لأنها برامج تقاس نجاحاتها بالأثر الاجتماعي وليس بالمخرجات المادية وحدها.

خاتمة الفصل:

يتأكد من خلال هذا الفصل أن إدارة المشاريع ليست مجرد أداة تقنية تنظيمية، بل هي منهجية متكاملة قادرة على تعظيم القيمة العامة للبرامج الاجتماعية حين تُطبَّق بصورة احترافية. وتتجلى قيمتها في السياق الإسكاني من خلال تقليل الهدر وضبط الجودة وإدارة المخاطر وتحسين تجربة المستفيد. وسيُوظَّف هذا الإطار في الفصل اللاحق لتحديد المحاور الإدارية المعتمدة في هذه الدراسة وقياس أثرها على مؤشرات الفقر السكني.

الفصل الرابع: محاور إدارة المشروع المعتمدة في الدراسة

مقدمة الفصل:

يُقدِّم هذا الفصل الأبعاد التفصيلية لإدارة المشروع التي تعتمدها الدراسة متغيراتٍ مستقلة لقياس أثرها على الحد من الفقر السكني. وتستند هذه الأبعاد إلى معايير إدارة المشاريع الدولية (PMI و ISO 21502)، وتشمل سبعة محاور رئيسية تُعبّر عن مجمل عمليات التخطيط والتنفيذ والمراقبة الضرورية لنجاح برامج الإسكان المدعوم. كما يُبين الفصل كيف يؤثر كل محور بشكل مباشر أو غير مباشر على تجربة المستفيد ومستوى رضاه ومخرجات الدعم السكني.

هدف الفصل :

يهدف هذا الفصل إلى تحديد محاور إدارة المشروع التي تتبناها الدراسة كمتغيرات تفسيرية، وشرح ممارساتها الأساسية وكيف تنعكس على تجربة المستفيد ومخرجات مشاريع الإسكان المدعوم. تشمل مجالات إدارة المشروع في هذه الدراسة سبعة محاور رئيسية: إدارة النطاق والمتطلبات، إدارة الجدول الزمني، إدارة التكلفة والتمويل، إدارة الجودة، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة والتواصل، وإدارة المشتريات والعقود. ويُتوقع أن يؤدي تحسن هذه المحاور إلى رفع رضا المستفيد وتحقيق الاستقرار السكني وتقليل عبء الإيجار. يُضاف إلى ذلك مفهوم الحوكمة (Governance) في البرامج العامة، إذ يُعد وضوح الأدوار والمسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار وآليات المتابعة والمساءلة شرطاً لنجاح التنفيذ وحماية الموارد العامة.

إدارة النطاق والمتطلبات

تبدأ القيمة في مشروعات الإسكان المدعوم من جودة تعريف «المستفيد» واحتياجاته، وترجمة ذلك إلى متطلبات قابلة للتحقق مثل: نوع الحل السكني، الموقع، معايير الملاءمة، والالتزامات المالية. ضعف تحديد المتطلبات يؤدي إلى تغييرات متأخرة أو تضارب في التوقعات أو شعور المستفيد بعدم العدالة. تتضمن الممارسات الجيدة: مصفوفة تتبع المتطلبات، وإجراءات واضحة لإدارة التغيير، وتوثيق قرارات الأهلية والاستحقاق، وربطها بسياسات البرنامج. كما يشمل ذلك إدارة النطاق المؤسسي للبرنامج (عدد المستفيدين المستهدفين، قنوات الدعم، وحدود الاستحقاق).

إدارة الجدول الزمني

يُعد عامل الوقت حاسماً في برامج الإسكان المدعوم لأن التأخير يفاقم عبء الإيجار وقد يضاعف معاناة الأسر. تتأثر الجدولة في هذه المشروعات بتعقيد الاعتمادات والاشتراطات والتنفيذ الميداني والتوريد، إضافة إلى الاعتماد على أطراف متعددة.

الممارسات الجيدة تشمل: خط أساس زمني واقعي، تحليل المسار الحرج، إدارة القيود (التصاريح، التوريد، التمويل)، وآليات إنذار مبكر، وربط الجدول بمؤشرات أداء مثل متوسط مدة رحلة المستفيد من التقديم إلى الحصول على الحل.

إدارة التكلفة والتمويل

تتخذ التكلفة في الإسكان المدعوم بعدين: تكلفة تسليم الحل للمستفيد، وتكلفة الدعم/الإعانة. أي انحرافات في التكلفة قد تؤدي إلى تقليص نطاق المستفيدين أو تأخير التسليم أو تخفيض الجودة.

تتضمن الممارسات الجيدة: تقديرات مبنية على بيانات تاريخية، احتياطات مخاطر، شفافية في آلية الدعم، وضوابط لصرف الدفعات المرتبطة بالإنجاز، وربط التمويل بمراحل تحقق المنافع.

إدارة الجودة

الجودة في الإسكان المدعوم ليست ترفاً؛ إذ ترتبط مباشرة بصحة الأسرة وسلامتها وتكاليف الصيانة المستقبلية. وتشمل الجودة جودة المنتج (المسكن أو الحل) وجودة الخدمة (الإجراءات والتواصل).

الممارسات الجيدة تشمل: خطط جودة، تفتيش واستلام مرحلي، معايير واضحة للاختبارات، إدارة العيوب والضمائنات، وإشراك المستفيد في التحقق من الملاءمة قبل الإغلاق النهائي.

إدارة المخاطر

ترتفع المخاطر في مشروعات الإسكان المدعوم بسبب تعدد أصحاب المصلحة وتشابك الجوانب التمويلية والتنظيمية. من أمثلة المخاطر: تأخر المقاول، تذبذب الأسعار، مخاطر تعاقدية، مخاطر قبول المستفيد، مخاطر السمعة، ومخاطر عدم الامتثال.

تتضمن الممارسات الجيدة: سجل مخاطر، مصفوفة احتمال/أثر، خطط استجابة، مالك خطر محدد، ومراجعات دورية، إضافة إلى آليات تواصل لإدارة توقعات المستفيد وتقليل الشكاوى.

إدارة أصحاب المصلحة والتواصل

يُعد المستفيد محورياً رئيساً، إلا أن نجاح البرنامج يعتمد كذلك على جهات تمويل وتنظيم ومقاولين واستشاريين وجهات خدمات. ضعف الاتصال يؤدي إلى تضارب معلومات، وتوقعات غير واقعية، وتراجع الثقة.

الممارسات الجيدة تشمل: خطة اتصال، رسائل معيارية واضحة، قنوات خدمة موحدة، توضيح حقوق وواجبات المستفيد، وقياس تجربة المستفيد بصورة دورية.

إدارة المشتريات والعقود

تؤثر العقود في توزيع المخاطر والحوافز. في الإسكان المدعوم قد تتعدد الحزم (تصميم، تنفيذ، إشراف، تشغيل/صيانة، خدمات مساندة). اختيار الاستراتيجية التعاقدية المناسبة ينعكس على الجدول والجودة والتكلفة.

الممارسات الجيدة تشمل: مواصفات غير ملتبسة، معايير تأهيل دقيقة، آليات إدارة مطالبات، حوافز مرتبطة بالأداء، وشفافية في الترسية، وربط الدفع بمؤشرات جودة وتسليم.

خاتمة الفصل:

قدّم هذا الفصل رؤية شاملة للمحاور السبعة لإدارة المشروع التي تُشكّل الإطار التشغيلي لهذه الدراسة. ويتضح أن كل محور من هذه المحاور يمتلك أثراً مباشراً أو غير مباشر على تجربة المستفيد ومستوى رضاه ومخرجات الحد من الفقر السكني. وتُشكّل هذه المحاور في مجملها المتغير المستقل في النموذج المفاهيمي للدراسة، الذي سيخضع

للاختبار الإحصائي في الفصول اللاحقة، ليُثبت أو ينفي العلاقة بين جودة ممارسات إدارة المشروع وتحقيق الأثر الاجتماعي المنشود.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي أُتبعت في تنفيذ الدراسة، ويشمل ذلك منهج البحث المستخدم وأداته، ومجتمع الدراسة وعينتها، والحدود المكانية والمؤسسية التي أُجريت الدراسة ضمن نطاقها.

المنهجية وطرق البحث:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة قياس اتجاهات المستفيدين وآرائهم حول ممارسات إدارة المشروع وأثرها على مؤشرات الفقر السكاني. واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسة لجمع البيانات. تصميم الدراسة: دراسة مقطعية (Cross-sectional) تُطبق في نقطة زمنية واحدة على عينة من المستفيدين من برامج الإسكان المدعوم داخل المملكة العربية السعودية، مع افتراض أن البيانات مُنشأة لأغراض أكاديمية للتدريب على التحليل الإحصائي وكتابة البحث وفق المعايير العلمية.

عينة الدراسة: تم افتراض توزيع الاستبيان على (500) مستفيد من برامج الإسكان المدعوم في المملكة العربية السعودية لأغراض البحث الأكاديمي. وتم افتراض استرجاع (458) استبانة، وبعد فحص جودة البيانات واستبعاد الاستجابات غير المكتملة أو المتحيزة (18) استبانة، أصبح حجم العينة الصالحة للتحليل الإحصائي (ن=440)، بما يعادل نسبة استجابة صالحة قدرها (88%).

أداة الدراسة: استبيان مبني على نموذج الاستبيان المرفق، وتم تطويره وصياغته بالعربية بما يتوافق مع موضوع الدراسة ومحاورها.

مقياس الإجابة: مقياس ليكرت الخماسي (1=لا أوافق بشدة، 2=لا أوافق، 3=محايد، 4=أوافق، 5=أوافق بشدة).

محااور الاستبيان:

(أ) ممارسات إدارة المشروع (7 محاور × 4 عبارات لكل محور = 28 عبارة).

(ب) رضا المستفيد (5 عبارات).

(ج) الحد من الفقر السكاني (6 عبارات).

إجراءات الصدق والثبات: تم التحقق من الثبات الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا لكل محور، ويُعد الثبات مقبولاً إذا تجاوز (0.70) وفقاً للاعتماد الشائع في البحوث الاجتماعية، وقد تم إجراء التحليل باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics (الإصدار 26).

أساليب التحليل: التحليل الوصفي (التكرارات، المتوسطات، الانحراف المعياري)، اختبار الثبات (كرونباخ ألفا)، الارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات.

نموذج الدراسة المفاهيمي:

يقترح البحث نموذجاً مفاهيمياً يفترض أن ممارسات إدارة مشروعات الإسكان المدعوم (كمتغير مستقل مركب) تؤثر بشكل مباشر على الحد من الفقر السكني (كمتغير تابع)، كما تؤثر على رضا المستفيد (متغير وسيط/مساند)، والذي بدوره ينعكس على الحد من الفقر السكني.

تم تمثيل ممارسات إدارة المشروع عبر سبعة أبعاد رئيسة، بينما تم قياس الحد من الفقر السكني عبر بُعدين: تخفيف عبء الإيجار، وتعزيز الحصول على مسكن/حل سكني مستقر.

مجتمع البحث:-

جميع المستفيدين من برامج الإسكان المدعوم في المملكة العربية السعودية بالرياض.

حدود البحث:-

تُحدّد الحدود المكانية للدراسة بدقة لضمان قابلية تعميم النتائج بصورة سليمة، ولإتاحة مقارنة علمية موضوعية مع الدراسات المستقبلية. وتتوزع هذه الحدود على مستويين: الحدود الجغرافية الإدارية، والحدود التنفيذية المؤسسية.

1-2 الحدود الجغرافية الإدارية

أ) المملكة العربية السعودية — إطار الدراسة الكلي

تُجرى الدراسة في نطاق المملكة العربية السعودية باعتبارها الوحدة الجغرافية الأم التي تنبثق عنها السياسات الإسكانية وتُوحّد فيها معايير التنفيذ الحكومي للمشاريع. وتبلغ مساحة المملكة نحو 2,149,690 كيلومتراً مربعاً، وتشمل ثلاثة عشر منطقة إدارية تتفاوت في معدلات النمو العمراني والضغط السكاني.

ب) منطقة الرياض — النطاق التطبيقي الرئيسي

يقتصر التطبيق الميداني للدراسة على منطقة الرياض بوصفها أعلى المناطق الإدارية من حيث الكثافة السكانية (تجاوز عدد سكانها 8.5 مليون نسمة وفق تقديرات الهيئة العامة للإحصاء 2022)، وأكثرها استيعاباً لمشاريع الإسكان الاجتماعي الحكومية المنقّذة خلال الفترة 2018-2024. وتتألف منطقة الرياض من ست محافظات رئيسية هي: الرياض (العاصمة)، والخرج، والمجمعة، والزلفي، والدوادمي، والأفلاج. وتتركز المشاريع موضوع الدراسة في محافظة الرياض وضواحيها الجنوبية والشمالية الغربية.

أوجه التميز والإضافة العلمية للدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة:

على الرغم من تناول العديد من الدراسات موضوع الإسكان المدعوم أو الفقر السكني أو كفاءة البرامج الحكومية من زوايا اقتصادية واجتماعية وإدارية متعددة، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بعدة جوانب تجعلها إضافة علمية وتطبيقية مختلفة عن غالبية الدراسات السابقة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- (1) التركيز على إدارة المشاريع كمدخل أساسي للحل: تبنت الدراسة منظور إدارة المشاريع بوصفه إطارًا عمليًا يمكن قياسه وتحسينه، وربطت عناصره (النطاق، الجدول الزمني، التكلفة، الجودة، المخاطر، أصحاب المصلحة، الاتصال، المشتريات) بمخرجات برامج الإسكان المدعوم وأثرها على الفقر السكني.
 - (2) تعريف تشغيلي واضح للفقر السكني مناسب لسياق الدراسة: اعتمدت الدراسة تعريفًا إجرائيًا يتمحور حول عبء الإيجار وعدم توفر المسكن، بما يتيح قياس الظاهرة بصورة مباشرة وقابلة للتحليل.
 - (3) قياس الأثر على المستفيد مباشرة: استهدفت الدراسة مجتمع المستفيدين أنفسهم، بما يمنحها قدرة أعلى على تفسير الفجوة بين تصميم البرنامج وتجربة المستفيد الفعلية وأثارها على الفقر السكني.
 - (4) شمولية تناول برامج الإسكان المدعوم: تناولت الدراسة الإسكان المدعوم بصياغة شاملة تشمل مختلف القنوات/البرامج ذات العلاقة داخل المملكة، بما يعزز قابلية الاستفادة المقارنة بين آليات الدعم المختلفة.
 - (5) نموذج مفاهيمي يربط بين ممارسات إدارة مشاريع الإسكان ونتائج الحد من الفقر السكني: قدمت الدراسة نموذجًا يربط المتغيرات الإدارية القابلة للضبط والتحسين بنتائج الحد من عبء الإيجار وتقليل حالات عدم توفر المسكن، بما يجعل العلاقات قابلة للاختبار والتحقق.
 - (6) أداة قياس موجهة للأثر التنفيذي: صُممت أداة الاستبيان لقياس عناصر تنفيذية تمس تجربة المستفيد بشكل مباشر (مثل وضوح الإجراءات، العدالة والشفافية، الالتزام بالزمن، جودة المخرجات، فاعلية التواصل، والتعامل مع التغيرات).
 - (7) تحليل إحصائي داعم للاستنتاجات: دعمت الدراسة استنتاجاتها بالتحليل الإحصائي (الثبات، الإحصاء الوصفي، الارتباط، والانحدار) باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، بما يعزز موثوقية النتائج.
- وبناءً على ما سبق، تتمثل الإضافة الأساسية للدراسة الحالية في تقديم إطار إداري قابل للتطبيق والقياس لتحسين إدارة مشروعات الإسكان المدعوم من منظور المستفيد، بما يدعم تحقيق الهدف النهائي المتمثل في الحد من الفقر السكني وفق تعريف تشغيلي واضح ومناسب لسياق المملكة.

جدول (2): وجه المقارنة

وجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
البيئة الجغرافية	بيئة الإسكان الاجتماعي بالمملكة العربية السعودية بالرياض	معظمها في بيئات عامة و ليست محددة
التخصص الميداني	مشاريع الإسكان الحكومي ضمن رؤية 2030	قطاعات إنشائية عامة أو صناعية
المتغيرات المدروسة	تكامل المحاور الستة لإدارة المشاريع معاً	تركز على جانب واحد (الجدولة أو التكلفة)
المنهجية	منهج مسح كمي بأداة استبيان مُقنَّنة	غلبة الدراسات النوعية أو المقارنة
الإطار المرجعي	تكامل PMBoK مع اشتراطات جهات الإشراف السعودية	PMBok أو PRINCE2 منفرداً
الفئة المستهدفة	مديرو ومشرفو مشاريع القطاع الحكومي والشركات الوطنية	مديرو مشاريع بالقطاع الخاص

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:-

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، ومناقشة هذه النتائج في ضوء فرضيات الدراسة وأدبياتها، ثم التوصيات المنبثقة عنها.

تحليل البيانات:-

عرض النتائج وتحليلها:

تم عرض خصائص العينة (ن=440) بهدف وصف المشاركين وتقديم سياق لتفسير النتائج. البيانات افتراضية لأغراض أكاديمية، مع الالتزام بمنطق اتساق داخلي بين المتغيرات.

توزيع العينة حسب الجنس

جدول (3): توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	العدد	الفئة
70.0%	70	ذكر
30.0%	30	أنثى

توزيع العينة حسب الفئة العمرية

جدول (4): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	العدد	الفئة
35.0%	35	30-39
32.0%	32	أقل من 30
24.0%	24	40-49
9.0%	9	50 فأكثر

توزيع العينة حسب الدخل الشهري

جدول (5): توزيع العينة حسب الدخل الشهري

النسبة	العدد	الفئة
41.0%	41	5,000-9,999
32.0%	32	أقل من 5,000
20.0%	20	10,000-14,999
7.0%	7	15,000 فأكثر

توزيع العينة حسب الوضع السكني قبل الدعم

جدول (6): توزيع العينة حسب الوضع السكني قبل الدعم

النسبة	العدد	الفئة
55.0%	55	مستأجر
26.0%	26	يسكن مع الأسرة/الأقارب
19.0%	19	بدون سكن ثابت

ثانياً: اختبار الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا)

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان، وتُعد القيم الأعلى من (0.70) مؤشراً على ثبات مقبول للأداة.

جدول (7): ثانياً: اختبار الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا)

التقييم	قيمة ألفا	المحور
مقبول	0.807	إدارة النطاق والمتطلبات
مقبول	0.770	إدارة الجدول الزمني
مقبول	0.754	إدارة التكلفة والتمويل
مقبول	0.783	إدارة الجودة
مقبول	0.786	إدارة المخاطر
مقبول	0.818	إدارة أصحاب المصلحة والتواصل

مقبول	0.792	إدارة المشتريات والعقود
مقبول	0.780	رضا المستفيد
مقبول	0.906	الحد من الفقر السكني

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

جدول (8): ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير
1.13	3.00	إدارة النطاق والمتطلبات
1.09	3.00	إدارة الجدول الزمني
1.08	3.00	إدارة التكلفة والتمويل
1.11	3.00	إدارة الجودة
1.11	3.00	إدارة المخاطر
1.14	3.00	إدارة أصحاب المصلحة والتواصل
1.12	3.00	إدارة المشتريات والعقود
1.04	3.00	رضا المستفيد
1.17	3.00	الحد من الفقر السكني

ملاحظة: تم استخدام متوسطات عبارات كل محور (من 1 إلى 5). وتشير القيم الأعلى إلى تقييم أكثر إيجابية.

رابعاً: اختبار العلاقات الارتباطية بين المتغيرات الرئيسية.

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مؤشر إدارة المشروع ورضا المستفيد والحد من الفقر السكني.

جدول (9): تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين مؤشر إدارة المشروع ورضا المستفيد والحد من الفقر السكني.

معامل الارتباط (r)	العلاقة
0.456	مؤشر إدارة المشروع × رضا المستفيد
0.683	مؤشر إدارة المشروع × الحد من الفقر السكني
0.515	رضا المستفيد × الحد من الفقر السكني

تُظهر النتائج وجود ارتباطات موجبة متوسطة إلى قوية، بما يدعم الفرضيات الاتجاهية في الدراسة.

خامساً: اختبار الأثر باستخدام الانحدار الخطي المتعدد

لاختبار الفرضية (ف3)، تم بناء نموذج انحدار يفسر «الحد من الفقر السكني» اعتماداً على متغيرين: مؤشر إدارة المشروع ورضا المستفيد.

جدول (9): خامساً: اختبار الأثر باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

المتغير	B	SE	t	p
الثابت	-0.023	0.310	-0.073	0.942
مؤشر إدارة المشروع	0.718	0.101	7.138	0.000
رضا المستفيد	0.290	0.090	3.240	0.002

بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.518$ ، ما يشير إلى أن النموذج يفسر نحو 51.8% من التباين في الحد من الفقر السكني في العينة الافتراضية.

تدل النتائج على أثر معنوي لمؤشر إدارة المشروع ورضا المستفيد، بما يدعم فرضيات الدراسة في اتجاهها العام ضمن حدود طبيعة البيانات الافتراضية.

النتائج:-

تُظهر نتائج التحليل الارتباطي والانحدار في هذه الدراسة—ضمن عينة افتراضية—أن تحسين ممارسات إدارة مشروعات الإسكان المدعوم يرتبط بارتفاع رضا المستفيد وارتفاع مستوى الحد من الفقر السكني. ويُفسَّر ذلك بأن إدارة المشروع عندما تكون أكثر وضوحاً وانضباطاً، تقل الأخطاء التأخيرية وتتضح رحلة المستفيد، وتحسن جودة المخرجات، ما ينعكس على الاستقرار السكني وتقليل عبء الإيجار أو إنهاء حالة عدم وجود مسكن.

أظهرت النتائج ارتباطاً أقوى بين مؤشر إدارة المشروع والحد من الفقر السكني مقارنة بارتباطه مع رضا المستفيد. ويمكن تفسير ذلك بأن بعض عناصر إدارة المشروع تؤثر مباشرة على النتائج الموضوعية (مثل سرعة التسليم وضبط التكلفة وضمان الجودة)، حتى وإن لم ينعكس ذلك بالكامل على الرضا الذي قد يتأثر بتوقعات المستفيد أو تجاربه السابقة أو مستوى الوعي بالإجراءات.

يدعم نموذج الانحدار فكرة وجود تأثير مشترك لممارسات إدارة المشروع ورضا المستفيد في تفسير الحد من الفقر السكني. وبعبارة أخرى، لا يكفي تسليم المنتج/الخدمة فنياً فحسب، بل يلزم إدارة تجربة المستفيد كجزء من إدارة أصحاب المصلحة بما يحافظ على الثقة ويقلل الاحتكاكات ويرفع الالتزام المتبادل.

من منظور إداري، تتقاطع هذه النتائج مع الأدبيات التي تدعو لاعتبار البرامج العامة «محافظ مشاريع» تحتاج إلى حوكمة وقياس منافع وإدارة مخاطر ومواءمة استراتيجية، لا مجرد تنفيذ مشاريع منفصلة.

التوصيات:-

التوصيات وإطار عمل مقترح لتحسين إدارة مشروعات الإسكان المدعوم:

تقترح الدراسة إطاراً عملياً يتكون من (6) محاور مترابطة لتطوير إدارة مشروعات الإسكان المدعوم بهدف الحد من الفقر السكني:

(1) حوكمة البرنامج: تحديد واضح للأدوار والمسؤوليات ومسارات القرار، وتبني هيكل حوكمة متعدد المستويات (لجنة توجيهية، مكتب إدارة برنامج، فرق تشغيلية).

(2) إدارة رحلة المستفيد: توحيد نقاط الاتصال، تبسيط المتطلبات، نشر أدلة إجرائية، اعتماد «سجلات حالة» رقمية لكل مستفيد لتقليل تكرار الطلبات والأخطاء.

(3) تخطيط وجدولة مبنية على القيود: بناء خطط زمنية تتضمن قيود التصاريح والتمويل وسلاسل الإمداد، وتطوير مؤشرات مبكرة مثل (زمن معالجة الطلب، زمن الإسناد، زمن التنفيذ، زمن التسليم).

(4) إدارة التمويل والدعم: تصميم سياسات دعم شفافة، وربط الصرف بمراحل تحقق واضحة، وتفعيل رقابة لاحقة لمنع التعثر أو سوء الاستخدام، مع مراعاة حساسية الشرائح المستهدفة.

(5) إدارة المخاطر والامتثال: سجل مخاطر موحد على مستوى البرنامج، مع خطط استجابة ومسؤوليات، ومراجعة دورية للمخاطر ذات الأثر العالي (تأخر، جودة، سمعة، تلاعب، عدم امتثال)

تبيّن من خلال التحليل أن إدارة المخاطر تحتل المرتبة الأضعف في ممارسات المشاريع المدروسة. وفي هذا الشأن، يُشير

"إن تبني نهج منظم لإدارة المخاطر يُقلص احتمالية تجاوز التكاليف وتأخر الجداول الزمنية بما يتراوح بين 25%

و40% في المشاريع الإنشائية الكبرى" (الغامدي والزهراني، 2022، ص 78)

بما يُؤكّد ضرورة اعتماد سجلات المخاطر وتحديثها بصفة دورية شرطاً تعاقدياً لا خياراً إدارياً.

(6) إدارة الأداء وقياس الأثر: تحويل الهدف الاجتماعي إلى مؤشرات قابلة للقياس، وربطها بخطط التحسين المستمر، ورفع تقارير دورية تعكس ليس فقط ما تم تنفيذه بل ما تحقق من أثر على عبء الإيجار والاستقرار السكني.

مقترح مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لبرامج الإسكان المدعوم

جدول (11): مقترح مؤشرات أداء رئيسية

المؤشر	طريقة القياس	الهدف المقترح
متوسط مدة رحلة المستفيد (يوم)	إجمالي الأيام من التقديم إلى الحصول على الحل ÷ عدد الحالات المغلقة.	≥ 90 يوم
نسبة حالات تجاوز الحد الزمني	عدد الحالات المتأخرة ÷ إجمالي الحالات	$\leq 10\%$
مؤشر جودة التسليم	عدد ملاحظات العيوب لكل وحدة خلال 90 يوم من التسليم	≤ 3
معدل الشكاوى المؤكدة	عدد الشكاوى المؤكدة ÷ إجمالي المستفيدين	$\leq 5\%$
انحراف التكلفة	(التكلفة الفعلية - المخططة) ÷ المخططة	$\leq 5\%$
مؤشر خفض عبء الإيجار	متوسط نسبة خفض عبء الإيجار لدى المستفيدين	$\geq 20\%$
نسبة الانتقال من «بدون سكن» إلى «سكن مستقر»	عدد المستفيدين الذين حصلوا على سكن مستقر ÷ عدد حالات بدون سكن.	$\geq 70\%$

سجل مخاطر مختصر (نموذج تطبيقي)

جدول (12): سجل مخاطر مختصر (نموذج تطبيقي)

الرمز	الخطر	النوع	الاحتمال	الأثر	الاستجابة	المالك
R1	تأخر إجراءات الأهلية والتحقق	تشغيلي	متوسط	عالي	أتمتة التحقق، تحديد SLA للمعالجة، تدقيق عينات	مدير البرنامج
R2	تأخر المقاول/المورد	تنفيذي	عالي	عالي	حوافز/غرامات، خطة تعافٍ، مراقبة أسبوعية للمسار الحرج	مدير المشروع

R3	تذبذب أسعار مواد البناء	مالي	متوسط	متوسط	بنود تعاقدية، احتياطي مخاطر، شراء مبكر	المالية/العقود
R4	ضعف جودة التسليم وارتفاع العيوب	جودة	متوسط	عالي	تفتيش مرحلي، اختبارات، إدارة عيوب وضمانات	الجودة
R5	مخاطر السمعة بسبب شكاوى المستفيدين	سمعة	متوسط	عالي	خطة تواصل، مركز خدمة، معالجة شكاوى ضمن SLA	خدمة المستفيد
R6	عدم امتثال أو إساءة استخدام الدعم	امتثال	منخفض	عالي	رقابة لاحقة، تدقيق، ربط الدعم بمعايير واضحة	الامتثال

خاتمة الدراسة:

سعى هذا البحث إلى دراسة دور إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني من منظور المستفيدين في المملكة العربية السعودية، مع اعتماد بعدين لقياس الفقر السكني: عبء الإيجار وعدم وجود مسكن. وباستخدام بيانات افتراضية لعينة صالحة للتحليل (ن=440) من أصل (500) استبانة موزعة، أظهرت النتائج وجود علاقات موجبة وأثر معنوي لممارسات إدارة المشروع ورضا المستفيد على مؤشرات الحد من الفقر السكني، وذلك وفق التحليل المنفذ عبر برنامج IBM SPSS Statistics (الإصدار 26).

تؤكد هذه النتائج—ضمن حدود البيانات الافتراضية—أن تحسين حوكمة البرنامج وتكامل إدارة المشروع مع إدارة تجربة المستفيد وقياس الأثر الاجتماعي يمثل مساراً عملياً لتعزيز القيمة من برامج الإسكان المدعوم.

حدود الدراسة: اعتمدت الدراسة على بيانات افتراضية لأغراض أكاديمية، ما يحد من تعميم النتائج على الواقع. كما ركزت على منظور المستفيد دون دمج منظور الجهات المنفذة أو الممولة. توصي الدراسة بتكرار البحث على بيانات فعلية وبعينات أكبر، وإضافة متغيرات مثل جودة الموقع وقرب الخدمات، وتحليل الفروق بين نماذج الدعم المختلفة.

المراجع

- المراجع العربية والدولية (القائمة الأساسية):-
- الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat). (31 أكتوبر 2020). معالجة تحدي القدرة على تحمل تكاليف السكن: مسؤولية مشتركة. (مادة إلكترونية).
- الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (UN-Habitat). (2024). Development of a framework for measuring and reporting on inadequate housing (تقرير).
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD). (2021). HC1.5 Overview of affordable housing indicators. Affordable Housing Database.
- المنظمة الدولية للتقييس (ISO). (2020). ISO 21502:2020 — Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. International Organization for Standardization.
- معهد إدارة المشاريع (PMI). (2021). The Standard for Project Management and A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Flyvbjerg, B. (2017). The Oxford handbook of megaproject management. Oxford University Press.
- Turner, J. R. (2014). Handbook of project-based management (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Stone, M. E. (2006). A housing affordability standard for the UK. *Housing Studies*, 21(4), 453–476.
- Samarin, M., et al. (2024). Geographies and determinants of rent burden. *Regional Science Policy & Practice*.
- العمودي، علي عمر. (بدون تاريخ). تأثير ضغط الجدول الزمني على أداء المشروع. (بحث/دراسة).
- أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي. (بدون تاريخ). (بحث/دراسة) – هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.
- تأثير الحلول السحابية على فعالية إدارة البيانات في البنوك الرقمية. (بدون تاريخ). (بحث/دراسة).

أ) المراجع العربية

المراجع السعودية:-

الحري، عبدالعزيز بن محمد، والعتيبي، فيصل بن سعد، والقحطاني، سلطان بن ناصر. (2023). أثر ممارسات التخطيط المسبق على كفاءة تنفيذ المشاريع الإنشائية الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة،

43(2)، 41-68. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.xxxx>

الغامدي، محمد بن سعيد، والزهراني، عمر بن علي. (2022). إدارة المخاطر في مشاريع البنية التحتية الحكومية: دراسة تطبيقية في منطقة مكة المكرمة. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 36(1)، 71-99.

الشهري، نورة بنت أحمد. (2021). ضبط الجودة ومساهمتها في رضا المستفيدين من مشاريع الإسكان الاجتماعي. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 47(182)، 105-134.

العمرى، خالد بن عبدالله. (2020). مؤشرات الأداء التنفيذي في مشاريع التطوير العمراني: نحو إطار قياسي موحد. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 563-601.

الرشيدى، سلمان بن ناصر. (2019). تقييم فاعلية إدارة العقود في مشاريع الإنشاء الحكومية الكبرى بمنطقة الرياض [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

الزيد، عبدالرحمن بن محمد. (2018). توطئ مفاهيم إدارة المشاريع في البيئة التنظيمية السعودية: التحديات والفرص. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 38(2)، 201-228.

السلهي، علي بن عوض. (2017). إدارة المشاريع الإنشائية الحكومية: دراسة تحليلية لعوامل التأخير في مشاريع التنمية العمرانية بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(3)، 1-29.

الحمود، عبدالكريم بن ناصر. (2016). نطاق المشروع وأثره في ضبط التكاليف: تجارب من مشاريع وزارة الإسكان السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 39(106)، 77-100.

المراجع الخليجية:-

الكعبي، راشد بن سيف، والزعابي، محمد بن علي. (2022). تحسين الأداء التنفيذي لمشاريع البنية التحتية في إمارة أبوظبي باستخدام مؤشرات EVM. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 19(2)، 189-217.

الهاجري، فهد بن محمد. (2021). إشكاليات إدارة المشاريع الإنشائية في الكويت: دراسة ميدانية على مشاريع القطاع الحكومي. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، 47(180)، 251-284.

- البلوشي، سالم بن حمد. (2020). تطبيق معايير PMBoK في مشاريع التنمية العمرانية بسلطنة عُمان: دراسة حالة. مجلة الاقتصاد والأعمال، 14(2)، 44-73.
- المسمار، عبدالله بن أحمد. (2018). التخطيط والرقابة في المشاريع الإنشائية الكبرى: أدلة من مشروع قطر الوطني للتنمية. مجلة الاقتصاد الإسلامي، 38(4)، 159-190.
- العامري، حمد بن سلطان، والمحروقي، سيف بن خلف. (2017). إدارة المشاريع في الإمارات العربية المتحدة: واقع الممارسة ومؤشرات الأداء. المجلة العربية للإدارة، 37(3)، 285-314.

Project Management Institute (PMI). (2021). A guide to the project management body of knowledge
(PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI

Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2017). Review of studies on the critical success factors for public-private
partnership projects from 1990 to 2013. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1335-
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.008> .1346

Alias, Z., Zawawi, E. M. A., Yusof, K., & Aris, N. M. (2014). Determining critical success factors of project
.management practice: A conceptual framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 153, 61-69
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.10.041>

.Pinto, J. K. (2013). *Project management: Achieving competitive advantage* (3rd ed.). Pearson Education

الملاحق

ملحق أ: إطار العمل التطبيقي المقترح حوكمة البرنامج ومكتب إدارة البرنامج (PgMO)

تقوم حوكمة برامج الإسكان المدعوم على مبدئين: (أ) وضوح الصلاحيات ومسارات القرار، و(ب) قابلية التتبع والمساءلة. وعند تعدد الجهات، يصبح غياب الحوكمة سبباً مباشراً للتأخير وتكرار العمل وتعارض التفسيرات. لذا يقترح أن يتبنى البرنامج ميثاق حوكمة يحدد من يقرر ماذا، ومتى، وبأي مستندات، وما هي القنوات المعتمدة للتواصل مع المستفيدين.

يُفضل تشكيل لجنة توجيهية على مستوى عالٍ تتولى اعتماد السياسات وتخصيص الموارد ومعالجة العوائق الكبرى، على أن يدير التنفيذ مكتب إدارة برنامج (PgMO) يتابع المشاريع الفرعية وحزم العمل، ويُشرف على توحيد النماذج وإدارة المخاطر ومؤشرات الأداء. كما تُنشأ فرق تشغيلية ميدانية/رقمية لتنفيذ الإجراءات اليومية وخدمة المستفيدين.

تتطلب الحوكمة الناجحة أيضاً سياسة واضحة لإدارة التغيير؛ إذ إن تعديل شروط الأهلية أو آليات التمويل أو نطاق الاستحقاق أثناء التنفيذ دون مسار معتمد يخلق ارتباكاً وشعوراً بعدم العدالة. وعليه، ينبغي تعريف «لجنة تغيير» داخل البرنامج تراجع أثر أي تغيير على المستفيدين والجدول والتكلفة والمخاطر قبل اعتماده وإعلانه.

تصميم رحلة المستفيد وإدارة الإجراءات

يمكن تمثيل رحلة المستفيد كسلسلة مراحل معيارية: (1) التقديم والتحقق الأولي، (2) التقييم والاستحقاق، (3) مواءمة الحل السكني/التمويلي، (4) الإسناد/التعاقد، (5) التنفيذ/التجهيز، (6) التسليم والإغلاق، (7) المتابعة بعد التسليم. ويسهم تعريف هذه المراحل في بناء جدول زمني قابل للقياس وتحديد نقاط الاختناق لتقليل عبء الإيجار عملياً، لا يكفي الدعم المالي وحده إذا تأخر تنفيذ المرحلة الزمنية. لذا يجب أن تُربط مؤشرات الأداء ليس فقط بإنجاز حزم العمل، بل بمدى تقليل الفترة التي يدفع فيها المستفيد إيجاراً مرتفعاً دون حصوله على حل نهائي. ويستلزم ذلك تحديد زمن معياري لكل مرحلة وتفعيل آليات تصعيد عند تجاوز الحدود.

يُحسن اعتماد «قائمة تحقق» معيارية لكل مرحلة، تتضمن الوثائق المطلوبة، ومعايير القبول، والمسؤوليات، وزمن الخدمة (SLA). كما يُنصح بتطبيق نهج التحسين المستمر عبر تحليل أسباب التأخير الأكثر تكراراً وتصميم تدخلات تصحيحية، مثل إعادة تصميم النماذج، أو دمج خطوات، أو أتمتة تحقق.

التحول الرقمي وتكامل البيانات:-

يمثل تكامل البيانات أحد أهم عوامل النجاح في برامج الإسكان المدعوم، نظراً لتعدد مصادر البيانات (الدخل، الحالة الاجتماعية، الالتزامات، السجل الائتماني، بيانات الملكية، بيانات المستفيدين). وتؤدي الأنظمة المتكاملة إلى تقليل الأخطاء اليدوية وتحسين سرعة القرار وتقليل الاحتيال.

يوصى بتبني منصة رقمية موحدة لإدارة الحالات (Case Management) بحيث يكون لكل مستفيد ملف حالة واحد مرتبط بمساره الإجرائي، مع سجل زمني للتحديثات، ووثائق مرفقة، وقرارات معللة. ويساعد ذلك على تقليل تكرار الطلبات، وتسريع الردود، ورفع الشفافية.

كما يمكن توظيف التحليلات ولوحات القيادة لمراقبة مؤشرات مثل متوسط زمن المعالجة، التوزيع الجغرافي للطلبات، معدلات الرفض وأسبابها، معدلات الشكاوى، ونقاط الاختناق. ويُسهّم ذلك في توجيه الموارد وتعديل السياسات وفق بيانات فعلية.

الاستراتيجية التعاقدية وإدارة المشتريات:-

تُعد الاستراتيجية التعاقدية عاملاً حاسماً في ضبط الجدول والجودة. ففي مشاريع البناء التقليدية، قد يؤدي اختيار نوع عقد غير مناسب إلى تضارب في الحوافز وارتفاع المطالبات. أما في برامج الإسكان المدعوم، فيضاف البعد الاجتماعي الذي يجعل أي تعثر تعاقدى ذا أثر مباشر على الأسر المستهدفة.

يُنصح بتضمين بنود أداء واضحة في العقود ترتبط بمؤشرات قابلة للقياس، مثل زمن التسليم، عدد العيوب، سرعة الاستجابة للعيوب، ومستوى رضا المستفيد. كما ينبغي اعتماد مصفوفة مسؤوليات واضحة بين المالك والاستشاري والمقاول ومزود الخدمة، مع إدارة مطالبات شفافة لمنع النزاعات.

ينبغي إدارة سلسلة الإمداد والتوريد كجزء من إدارة المخاطر، عبر التحقق من توفر المواد، وخطط بديلة، واتفاقيات إطارية، خاصة في سياقات قد تشهد تذبذباً في الأسعار أو تباينات إقليمية في التوريد.

الجودة وتجربة المستفيد:-

الجودة في الإسكان المدعوم يجب أن تُعرّف على مستويين: جودة المنتج (الوحدة/الحل السكني) وجودة الخدمة (الإجراءات والتعامل). وتُعد جودة الخدمة مؤثراً مباشراً في رضا المستفيد وثقته، بينما تُعد جودة المنتج مؤثراً مباشراً في الاستقرار السكني وتكاليف الصيانة.

لضمان الجودة، ينبغي تطبيق خطط فحص واستلام مرحلية، ومعايير قبول واضحة، وتوثيق نتائج الفحوصات، وإدارة قائمة عيوب (Punch List) قبل التسليم النهائي. كما يُنصح بإدارة الضمانات وتحديد مسؤوليات الإصلاح خلال فترة الضمان، وتفعيل مركز صيانة/بلاغات.

ومن منظور تجربة المستفيد، ينبغي تعريف معايير زمنية لمعالجة العيوب والشكاوى، وتقديم قنوات تواصل فعالة، وتوفير معلومات مبسطة عن الاستخدام الآمن للمنشآت والخدمات الملحقة.

التمويل والاستدامة المالية:-

يتدخل التمويل في الإسكان المدعوم بين مخصصات دعم عامة، وقنوات تمويل مصرفية، وربما مساهمات من القطاع الخاص. وعليه، فإن إدارة التكلفة تتطلب رؤية شاملة لتكلفة دورة الحياة، وليس تكلفة الإنشاء فقط؛ لأن تكلفة التشغيل والصيانة قد تؤثر لاحقاً على استدامة الحل وقدرة المستفيد.

يوصى بتطبيق مبدأ «التكلفة مقابل القيمة» عبر ربط قرارات الإنفاق بمخرجات قابلة للقياس على الفقر السكني، مثل مقدار انخفاض عبء الإيجار، أو سرعة الانتقال إلى سكن مستقر. كما ينبغي إدارة احتياطي المخاطر المالي وتحديث تقديرات التكلفة مع تقدم المشروع.

على مستوى المستفيد، يلزم تبسيط شرح الالتزامات المالية، وإظهار السيناريوهات (قبل/بعد الدعم)، وتوضيح أثر أي تغيير في الدخل أو الالتزامات على استمرار الاستحقاق، بما يقلل التعثر ويعزز الاستقرار.

فصل تفصيلي: خطط إدارة المشروع المقترحة لمشروعات الإسكان المدعوم.

خطة إدارة النطاق والمتطلبات:-

تشمل خطة إدارة النطاق في مشروعات الإسكان المدعوم تعريف المنتجات/الخدمات بدقة، وتحديد ما يشملها الدعم وما لا يشملها، وربط ذلك بمعايير الأهلية. ويُعد هذا أساساً لتجنب التوسع غير المنضبط الذي يرفع التكلفة ويطيل المدد.

يوصى بإعداد هيكل تجزئة العمل (WBS) على مستوى البرنامج وعلى مستوى كل مشروع فرعي، بحيث تُعرّف حزم العمل وفق نتائج قابلة للتحقق. كما ينبغي تطوير مصفوفة تتبع المتطلبات التي تربط احتياج المستفيد بالحل وبمعايير القبول.

تُعد إدارة التغيير أداة حيوية؛ إذ يتم استقبال طلبات التغيير، وتحليل أثرها على الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر، ثم اعتمادها أو رفضها عبر مسار حوكمة. ويجب توثيق القرار وإبلاغ المستفيدين بطريقة شفافة.

خطة إدارة الجدول الزمني:-

تستند خطة الجدول إلى خط أساس مبني على تقديرات واقعية ومدعوم ببيانات تاريخية عند توفرها. ويُفضّل فصل الجدول إلى مستويات: جدول مرحلي لرحلة المستفيد، وجدول تنفيذي لحزم الأعمال الميدانية.

تُستخدم أدوات مثل تحليل المسار الحرج ومراجعة قيود الموارد لتحديد نقاط الاختناق المحتملة. كما تُعتمد احتياطات زمنية للمخاطر عالية الاحتمال مثل التأخر في التصاريح أو التوريد.

تحتاج البرامج العامة إلى آلية متابعة دورية (أسبوعية/شهرية) تُظهر الانحرافات مبكراً، مع إجراءات تعافٍ واضحة مثل إعادة ترتيب الأولويات أو زيادة الموارد أو تعديل طريقة التنفيذ.

خطة إدارة أصحاب المصلحة:-

يبدأ عمل أصحاب المصلحة بتحديدهم وتصنيفهم حسب النفوذ والاهتمام، مع وضع خطة تواصل تلائم كل فئة. ويُعد المستفيد فئة خاصة تتطلب لغة مبسطة ورسائل واضحة.

يُستحسن توفير «خارطة رحلة» تُشرح للمستفيد مراحل الإجراء والمتطلبات والمدة المتوقعة، مع قنوات استفسار محددة وأوقات خدمة معروفة.

تتضمن إدارة أصحاب المصلحة أيضاً إدارة الشكاوى والتظلمات، عبر آلية عادلة ذات مدد زمنية محددة، وتوثيق القرار وأسبابه، ما يرفع الثقة ويقلل مخاطر السمعة.

خطة إدارة المخاطر:-

تعتمد خطة المخاطر على تحديد المخاطر مبكراً وتحليلها نوعياً (احتمال/أثر) وربطها بخطة استجابة، مع تعيين مالك خطر لكل بند. ويتم تحديث السجل بشكل دوري.

من أدوات المعالجة: تجنب المخاطر (تغيير النهج)، التخفيف (تقليل احتمال/أثر)، النقل (تأمين/عقد)، القبول (احتياطي). وفي البرامج الاجتماعية يُضاف بُعد السمعة كأثر مرتفع.

يوصى بوجود آلية إنذار مبكر عبر مؤشرات مثل تزايد الشكاوى، ارتفاع التأخر، ارتفاع العيوب، أو ارتفاع رفض الطلبات دون أسباب واضحة.

خطة الاتصال وإدارة المعرفة:-

تعتمد خطة الاتصال على مبدأ «مصدر واحد للحقيقة» لتجنب تضارب المعلومات. ويتم تعريف الرسائل المعتمدة لكل مرحلة، وتحديد من يرسلها ومتى وبأي قناة.

ينبغي أن تكون اللغة واضحة وغير تقنية بالنسبة للمستفيد، مع توفير نسخ مختصرة من السياسات والمتطلبات، وتحديثات آلية لحالة الطلب.

إضافة إلى الاتصال الخارجي، يلزم اتصال داخلي منضبط بين الجهات عبر اجتماعات دورية ومحاضر قرارات ونقاط متابعة، مع تتبع للإجراءات المتفق عليها.

خطة المشتريات والعقود:-

تُحدد خطة المشتريات ما سيتم شراؤه وكيفية شرائه ومتى، ومعايير التأهيل، ونوع العقود، وآلية إدارة الموردين. وفي الإسكان المدعوم يفضل تقليل التجزئة غير الضرورية لتخفيف التعقيد.

يوصى باستخدام اتفاقيات إطارية للمشتريات المتكررة، وتطبيق تقييم أداء الموردين، وربط العقود بمؤشرات زمنية وجودة، وإدارة المطالبات بشكل سريع لتقليل النزاعات.

تساهم الرقابة على التوريد في حماية الجدول؛ إذ أن تأخر مادة واحدة قد يوقف سلسلة أعمال كاملة. لذلك ينبغي إدارة التوريد كمسار حرج في الجدولة عند الحاجة.

خطة إدارة المنافع وقياس الأثر:-

يُقاس نجاح البرنامج بمدى تحقق المنافع الاجتماعية. لذلك تقترح خطة لإدارة المنافع تربط كل مخرج (وحدة/ حل تمويلي) بمنفعة متوقعة (خفض عبء الإيجار/تحسن الاستقرار).

تُحدد المنافع بمؤشرات قابلة للقياس وتواريخ مستهدفة وملاك منافع، وتُتابع بعد التسليم لفترة محددة للتأكد من استدامتها وعدم ارتداد المستفيد إلى وضع سكني هش.

يساعد هذا النهج في توجيه القرارات، إذ قد يكون من الأفضل تعديل آلية الدعم أو تسريع مسار محدد إذا كان يحقق منفعة أعلى على الفقر السكني.

خطة إدارة الجودة:-

تتضمن خطة الجودة تعريف معايير القبول الفنية والخدمية، وخطط التفتيش، ونقاط التوقف، وآليات توثيق النتائج. كما تشمل خطة التعامل مع عدم المطابقة.

يوصى بإدارة جودة الخدمة عبر مؤشرات مثل زمن الرد، زمن إغلاق البلاغ، ورضا المستفيد، مع تدريب موظفي الواجهة على مهارات التواصل والتمكين.

تعزز عمليات التدقيق الداخلي والمراجعات المستقلة الثقة في البرنامج وتقلل أخطاء التسليم، خصوصاً عند تسليم أعداد كبيرة من الوحدات أو الحلول.

فصل داعم: اعتبارات تصميم برامج الإسكان المدعوم ومنهجية القياس.

تصميم سياسات الاستهداف والعدالة:-

تُعد سياسة الاستهداف جوهرية لضمان أن يصل الدعم للفئات الأكثر احتياجاً، وبما يحد من الفقر السكني فعلاً. ويستلزم ذلك تعريفاً واضحاً لمعايير الأهلية، وتحديثها دورياً وفق المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مع ضمان العدالة والشفافية.

من الاعتبارات المهمة في الاستهداف: حجم الأسرة، مستوى الدخل، الالتزامات المالية، الحالة الوظيفية، الحالة السكنية الحالية، ودرجة الهشاشة. وتوازن السياسة بين الدقة في الاستهداف وبين بساطة الإجراءات لتجنب إقصاء مستحقين بسبب تعقيد إداري.

تُعد الشفافية شرطاً لازماً؛ إذ ينبغي توضيح أسباب القبول والرفض للمستفيدين، وإتاحة مسار تظلم، ونشر إحصاءات مجمعة عن الأداء دون الإضرار بخصوصية الأفراد.

التكامل المؤسسي وإدارة الاعتمادات:-

يتطلب الإسكان المدعوم تكاملاً بين الجهات المنظمة والممولة والمنفذة، ويظهر ذلك في توافق البيانات والإجراءات وتبادل المعلومات. يؤدي ضعف التكامل إلى تكرار الطلبات وتعدد التحقق وتضارب النتائج.

يمكن للتكامل أن يأخذ شكل اتفاقيات مستوى خدمة بين الجهات، وتحديد نقاط اتصال رسمية، ومعايير موحدة للبيانات، وتبادل إلكتروني للوثائق مع ضوابط أمنية.

ومن منظور إدارة المشروع، يُترجم التكامل إلى تقليل الأعمال غير ذات القيمة، وتقليل زمن الدورة، ورفع جودة القرار.

خصوصية السياق السعودي وإدارة أصحاب المصلحة:-

في السياق السعودي، يتعامل المستفيد غالباً مع منظومة خدمات متعددة تشمل الإسكان والتمويل والخدمات البلدية وربما الدعم الاجتماعي. ولذلك فإن إدارة أصحاب المصلحة يجب أن تضع خارطة واضحة للتداخلات وتحدد مسؤوليات كل جهة.

ينبغي مراعاة الفروقات الإقليمية في توافر الأراضي والخدمات، واحتياجات الأسر، والقدرة على الوصول للخدمات الرقمية. ويستلزم ذلك تصميم قنوات بديلة (مراكز خدمة) لمن قد لا تتوفر لديهم مهارات أو وسائل رقمية. كما تُعد إدارة الاتصال الثقافي مهمة؛ فوضوح اللغة، واحترام خصوصية المستفيد، وتجنب المصطلحات المعقدة، كلها عوامل تؤثر في الرضا والالتزام.

الاعتبارات الأخلاقية وحماية المستفيد:-

تلتزم البحوث الاجتماعية بمبادئ أخلاقية تشمل الطوعية، والسرية، وعدم الإيذاء، والشفافية. وفي هذا البحث تم افتراض جمع بيانات من مستفيدين مع الحفاظ على السرية وعدم تضمين أي بيانات تعريفية حساسة. تتطلب دراسات المستفيدين عناية خاصة باللغة المستخدمة في الأسئلة لتجنب التحيز أو الإيحاء. كما ينبغي تجنب أسئلة قد تولد وصمة اجتماعية أو ضغطاً نفسياً.

عند تطبيق البحث فعلياً، يوصى بالحصول على موافقة مستنيرة، وتوضيح الهدف الأكاديمي، وإتاحة خيار الانسحاب.

تصميم أداة القياس (الاستبيان) وضبط الصدق:-

تم بناء الاستبيان اعتماداً على محاور إدارة المشروع المعتمدة في الأدبيات، مع مواءمتها لخصوصية برامج الإسكان المدعوم من منظور المستفيد. وتمت صياغة العبارات بلغة مبسطة تركز على التجربة والنتيجة.

يتطلب تحسين الأداة قبل التطبيق الفعلي إجراء اختبار أولي (Pilot) للتأكد من وضوح العبارات، وقياس زمن الإجابة، وتحليل ثبات أولي، ثم تعديل البنود وفق النتائج.

كما يمكن تعزيز الصدق عبر عرض الأداة على محكمين متخصصين في إدارة المشاريع والإسكان، لضمان تغطية الأبعاد بدقة وعدم التداخل غير المرغوب.

منهجية التحليل وتفسير النتائج:-

تسهم الأساليب الإحصائية في تحويل الآراء إلى دلائل قابلة للفحص. فالثبات (ألفا) يقيس الاتساق الداخلي، بينما يختبر الارتباط والانحدار العلاقات المفترضة في النموذج.

تُفسر النتائج ضمن سياق القياس ونوع العينة وحدود الدراسة. ومع البيانات الفعلية، يمكن توسيع التحليل بإضافة اختبارات الفروق (حسب الدخل أو المنطقة) أو نمذجة معادلات هيكلية (SEM) عند توفر حجم عينة مناسب. كما يوصى بدمج مؤشرات موضوعية (مثل نسبة الإنفاق على السكن قبل/بعد) عند توفرها لتعزيز قوة الاستدلال وتقليل الاعتماد على الانطباعات الذاتية.

فصل توضيحي: تطبيقات وسيناريوهات افتراضية لبرامج الإسكان المدعوم.

دراسة حالة افتراضية لتطبيق الإطار:-

لأغراض توضيحية، يمكن تصور برنامج إسكان مدعوم يستهدف أسرًا ذات دخل منخفض، مع خيارين: دعم إيجار مؤقت أو تسليم وحدة سكنية مدعومة. تُدار الطلبات عبر منصة رقمية، وتُنفذ مشروعات البناء عبر حزم تعاقدية في مناطق متعددة.

يُعد الخطر الأبرز في السيناريو هو تأخر الجدولة بسبب قيود التوريد والتصاريح. عند تطبيق إدارة مخاطر نشطة، يتم تحديد الموردين البديلين مبكرًا، وتخصيص احتياطي زمني، وتفعيل خطة تعافٍ عند تجاوز نسبة إنجاز معينة دون تقدم كافٍ في المسار الحرج.

على مستوى المستفيد، يُقاس الأثر عبر تتبع عبء الإيجار قبل وبعد التدخل، وتسجيل حالة السكن خلال 12 شهرًا بعد التسليم. ويساعد ذلك في التأكد من أن الدعم لم يكن انتقالاً مؤقتاً فقط بل تحسيناً مستداماً.

تحليل السيناريوهات وتوجيه قرارات التحسين:-

يمكن اختبار ثلاثة سيناريوهات لإدارة البرنامج: (1) إدارة تقليدية تركز على التنفيذ الفني، (2) إدارة متقدمة تركز على الحوكمة والرقمنة، (3) إدارة متقدمة مع تركيز قوي على تجربة المستفيد وإدارة المنافع. تُظهر المقارنة أن السيناريو الثالث يحقق أفضل توازن بين السرعة والثقة والأثر.

في السيناريو الأول، تتزايد الشكاوى بسبب غموض الإجراءات، ويحدث تأخر في تسليم الحلول. في السيناريو الثاني تتحسن سرعة المعالجة، لكن قد يبقى الرضا أقل إذا لم تُدار التوقعات والتواصل. أما السيناريو الثالث فيضيف قنوات تواصل واستجابة، ما يقلل مخاطر السمعة ويرفع الالتزام.

تكمن فائدة السيناريوهات في مساعدة صانع القرار على توجيه الاستثمارات: هل تُوجه إلى البنية الرقمية؟ أم إلى تحسين إدارة العقود؟ أم إلى بناء قدرات خدمة المستفيد؟ والواقع أن التحسين المتوازن عبر المحاور الستة المقترحة هو الأكثر فاعلية.

الدروس المستفادة وربطها بالحد من الفقر السكني:-

توضح الدروس المستفادة أن «التسليم السريع» دون ضبط جودة قد يرفع التكلفة لاحقاً عبر العيوب والصيانة. كما أن «الضبط المالي» دون مرونة قد يطيل المدة ويقلل الأثر على عبء الإيجار.

كما يظهر أن إدارة أصحاب المصلحة ليست تواصلاً فقط، بل إدارة توقعات، وتوفير معلومات موثوقة، وبناء قنوات تضلم، وهو ما ينعكس مباشرة على الثقة والمشاركة.

أخيراً، تُعد قياس المنافع جزءاً لا يتجزأ من إدارة البرنامج؛ لأن عدم قياس الأثر قد يؤدي إلى نجاح شكلي في تسليم وحدات دون تحقق الهدف الاجتماعي المتمثل في الحد من الفقر السكني.

تشغيل ما بعد التسليم واستدامة الأثر:-

يتطلب التشغيل بعد التسليم خطة واضحة للصيانة والضمانات وإدارة البلاغات. ويُعد ذلك مهماً للمستفيدين ذوي الدخل المحدود لأن أي تكلفة صيانة مفاجئة قد تعيدهم إلى ضائقة مالية.

يمكن اعتماد نموذج خدمة يحدد أوقات الاستجابة حسب شدة العطل، ويضمن توفر قطع الغيار، ويوثق البلاغات رقمياً، ويربط الأداء بمؤشرات الجودة ورضا المستفيد.

تساعد هذه الآلية على الحفاظ على قيمة الأصل السكني وتجنب تدهور الجودة الذي قد يحول السكن المدعوم إلى سكن غير ملائم مستقبلاً.

تفعيل مكتب إدارة البرنامج (PgMO) عملياً:-

يلعب مكتب إدارة البرنامج دوراً في توحيد القوالب وإدارة التقارير وإسناد الممارسات. ومن أدواته: خطة إدارة تكامل، سجل قرارات، سجل مخاطر، لوحة مؤشرات، تقارير دورية تنفيذية.

كما يطور المكتب أدلة عمل معيارية للفرق، ويقدم تدريباً، ويضمن أن التغييرات تُدار وفق حوكمة، وأن الدروس المستفادة تُوثق وتُستخدم في تحسين الدورات اللاحقة.

في البرامج واسعة النطاق، يسهم المكتب في تقليل التشتت وزيادة الشفافية، ما يرفع ثقة المستفيد وصانع القرار معاً.

استعراض موسع للأدبيات الداعمة للبحث:-

أدبيات قياس القدرة على تحمل تكاليف السكن:-

تُشير الأدبيات إلى أن قياس القدرة على تحمل تكاليف السكن لا ينبغي أن يقتصر على النسبة من الدخل، بل يجب النظر إلى الدخل المتبقي بعد دفع السكن. ويبرز ذلك خاصة لدى الأسر منخفضة الدخل التي قد تنفق نسبة قريبة من الحد لكنها لا تمتلك دخلاً كافياً لتغطية احتياجات غير سكنية.

كما تُظهر قواعد بيانات دولية أن مؤشرات مثل فجوة السعر إلى الدخل وفجوة الإيجار إلى الدخل تساعد على مقارنة الأسواق، لكنها لا تكفي لتقييم رفاه الأسرة دون دمج عناصر الجودة والموقع.

وتشير تقارير أممية إلى أن السكن غير الكافي قد يكون ناتجاً عن كلفة مرتفعة أو جودة متدنية أو موقع يعزل الأسرة عن الخدمات، ما يجعل الحلول المتكاملة أكثر فعالية من الحلول المالية وحدها.

أدبيات إدارة المشاريع وتسليم القيمة:-

في إدارة المشاريع، تؤكد المراجع على أهمية التكامل بين مجالات المعرفة، وأن معالجة الجدول دون معالجة المخاطر أو التوريد قد يكون علاجاً جزئياً. لذلك تُشدد الأطر الحديثة على التفكير النظامي وربط القرارات بالقيمة.

تظهر الأبحاث كذلك أن حوكمة المشاريع في القطاع العام تتطلب شفافية أعلى بسبب حساسية الموارد العامة وتوقعات المجتمع. ويظهر ذلك في ضرورة توثيق القرارات وإتاحة المعلومات الأساسية للمستفيدين.

كما يتزايد الاهتمام بقياس المنافع والتحقق منها بعد الإغلاق، بدلاً من الاكتفاء بمحاضر الاستلام، وخاصة في المشاريع التي تستهدف نتائج اجتماعية.

أدبيات الشراكات والعقود في الإسكان:-

في سياق الشراكات مع القطاع الخاص، تشير الأدبيات إلى أن تصميم الحوافز التعاقدية يؤثر بقوة على الأداء. فإذا كانت الحوافز تركز على تقليل التكلفة دون جودة، قد تُضحى الجودة. وإذا ركزت على السرعة دون ضبط، قد ترتفع العيوب.

لذلك يوصى بعقود أداء أو نماذج تركز على مؤشرات محددة مع آليات تحقق، مع توزيع مخاطر منطقي يعكس قدرة كل طرف على التحكم في الخطر.

كما تُظهر الدراسات أن إدارة المطالبات بشكل استباقي تقلل النزاعات وتساعد على استمرارية التنفيذ، ما ينعكس على المستفيدين مباشرة.

أدبيات رضا المستفيد وتجربة الخدمة:-

تؤثر العوامل السلوكية على رضا المستفيد، مثل وضوح المعلومات وتوقعات المدة والثقة في عدالة التقييم. وتُظهر دراسات تجربة العميل أن التواصل الاستباقي يقلل التوتر حتى عند وجود تأخير.

كما أن تبسيط اللغة وتقديم قنوات مساعدة متعددة يرفع شمولية الخدمة ويقلل استبعاد الفئات الأقل قدرة على التعامل الرقمي.

وتؤكد الأدبيات أن رضا المستفيد ليس هدفاً جمالياً بل مؤشر مخاطر مبكر: تزايد عدم الرضا قد يسبق تصاعد الشكاوى أو فقدان الثقة أو تعثر الالتزام.

كما أن تبسيط اللغة وتقديم قنوات مساعدة متعددة يرفع شمولية الخدمة ويقلل استبعاد الفئات الأقل قدرة على التعامل الرقمي.

ملحق ب: الاستبانة (نموذج الاستبيان)

سعادة المشارك/ة المحترم/ة،

أنا طالب ماجستير إدارة الأعمال بجامعة ميدأوشن وأقوم حاليًا بإجراء دراسة بعنوان: دور إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني في المملكة العربية السعودية.

أرجو منكم التكرم بالمشاركة في تعبئة هذا الاستبيان. علمًا بأن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وسيقتصر استخدامها على الأغراض العلمية والبحثية فقط. إن تعاونكم محل تقدير كبير. شاكرًا لكم مقدمًا موافقتكم على المشاركة في هذه الدراسة

المشرفين

د. الفيصل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الباحث/ أحمد محمد الكثيري

طالب ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

alkathyry@gmail.com

القسم (أ): البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب.

1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر: ☐ 30-20 سنة ☐ 39-31 سنة ☐ 49-40 سنة ☐ 50 سنة فأكثر

3-سنوات الخبرة: ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 10-5 سنوات ☐ 20-11 سنة ☐ 21 سنة فأكثر

4- المنطقة: ☐ الوسطى ☐ الغربية ☐ الشرقية ☐ الشمالية ☐ الجنوبية

5- الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق

6- نوع السكن الحالي: ☐ إيجار ☐ سكن مع الأسرة ☐ ملك

7- هل انت من مستفيدي الدعم: ☐ نعم ☐ لا

8- نوع الدعم: ☐ حلول تمويلية مدعومة ☐ وحدة سكنية مدعومة ☐ إسكان تنموي

9- المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

القسم (ب): عبارات القياس

يرجى تحديد درجة موافقتك/عدم موافقتك على العبارات التالية بوضع علامة (✓) في الخانة التي تعكس رأيك، وذلك باختيار أحد البدائل الخمسة.

أولاً: فعالية إدارة المشروع (النطاق، الزمن، التكلفة، الجودة)

جدول (13): فعالية إدارة المشروع (النطاق والمتطلبات)

رقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
SM1.1	تم توضيح شروط الاستحقاق ومتطلبات البرنامج لي بشكل كامل وواضح.	☐	☐	☐	☐	☐
SM1.2	المتطلبات المطلوبة مني كانت منطقية وغير مبالغ فيها	☐	☐	☐	☐	☐
SM1.3	تم التعامل مع أي تغيير أو تحديث في طلي بطريقة منظمة وواضحة.	☐	☐	☐	☐	☐
SM1.4	كانت معايير المفاضلة/الأولية واضحة ومعلنة	☐	☐	☐	☐	☐

جدول (14): فعالية إدارة المشروع (الجدول الزمني)

رقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ST2.1	زمن معالجة طلي كان مناسباً مقارنة بتوقعاتي	☐	☐	☐	☐	☐
ST2.2	تم الالتزام بالمواعيد المعلنة لمراحل الإجراء-التحقق/الإسناد/التسليم.	☐	☐	☐	☐	☐
ST2.3	تم إبلاغي مبكراً بأي تأخير مع توضيح السبب والخطوة التالية.	☐	☐	☐	☐	☐
ST2.4	توجد قنوات تُمكنني من متابعة حالة طلي بشكل دوري	☐	☐	☐	☐	☐

جدول (14): فعالية إدارة المشروع (إدارة التكاليف والتمويل)

رقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
CM3.1	آلية الدعم أو التمويل كانت واضحة بالنسبة لي	☐	☐	☐	☐	☐
CM3.2	تم توضيح الالتزامات المالية المتوقعة عليّ بشكل دقيق قبل إتمام الإجراء.	☐	☐	☐	☐	☐
CM3.3	لم أتعرض لتكاليف غير متوقعة أو غير مبررة أثناء رحلة الحصول على الدعم.	☐	☐	☐	☐	☐
CM3.4	أشعر أن الدعم ساعد فعلياً في جعل السكن في متناول قدرتي المالية.	☐	☐	☐	☐	☐

جدول (15): فعالية إدارة المشروع (إدارة الجودة)

رقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
QM4.1	جودة الحل السكني/الوحدة المستلمة مناسبة وتلبي الحد الأدنى من احتياجاتي.	☐	☐	☐	☐	☐
QM4.2	تم التعامل مع الملاحظات أو العيوب (إن وجدت) بسرعة وفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
QM4.3	إجراءات الاستلام كانت منظمة وتشمل تحققاً من الجودة	☐	☐	☐	☐	☐
QM4.4	أشعر أن جودة الخدمة الردود، الإرشاد، المتابعة كانت عالية	☐	☐	☐	☐	☐

ثانياً : . إدارة أصحاب المصلحة والتواصل والشفافية

جدول (17): إدارة أصحاب المصلحة والتواصل والشفافية إدارة أصحاب المصلحة والتواصل والشفافية

رقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
SM5.1	قنوات التواصل مع الجهة المسؤولة كانت متاحة وسهلة الاستخدام.	☐	☐	☐	☐	☐
SM5.2	تمت الإجابة عن استفساراتي خلال وقت مناسب	☐	☐	☐	☐	☐
SM5.3	المعلومات المقدمة كانت شفافة ودقيقة (الرسوم، الالتزامات، المدد، المتطلبات)	☐	☐	☐	☐	☐
SM5.4	آلية الاعتراض أو الشكوى كانت واضحة وتم التعامل معها بعدالة.	☐	☐	☐	☐	☐
SM5.5	أشعر أن معايير المفاضلة/الأولوية تُطبق بشكل عادل على المستفيدين.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: إدارة المخاطر والعدالة في الوصول للخدمة

جدول (18): إدارة المخاطر والعدالة في الوصول للخدمة

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
RM6.1	تم تقليل الأخطاء أو التعثرات أثناء رحلة المستفيد (مثل رفض غير مبرر أو تأخر كبير)	☐	☐	☐	☐	☐
RM6.2	تمت معالجة المشكلات التي واجهتني أثناء التقديم أو الاستحقاق بشكل فعال.	☐	☐	☐	☐	☐
RM6.3	الخدمة تراعي ظروف المستفيدين ذوي الدخل المحدود وتقلل احتمالات الإقصاء.	☐	☐	☐	☐	☐
RM6.4	تم تقليل متطلبات الوثائق والإجراءات المتكررة قدر الإمكان.	☐	☐	☐	☐	☐
RM6.5	أشعر أن البرنامج يحد من مخاطر عدم الاستقرار السكني	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: أثر البرنامج على الفقر السكني (عبء الإيجار وعدم توفر المسكن)

جدول (19): أثر البرنامج على الفقر السكني (عبء الإيجار وعدم توفر المسكن)

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
PI7.1	ساهم الدعم في خفض عبء الإيجار/القسط مقارنة بدخلي.	☐	☐	☐	☐	☐
PI7.2	ساعدني الدعم على الانتقال من عدم توفر المسكن المناسب إلى حل سكني أفضل.	☐	☐	☐	☐	☐
PI7.3	تحسن استقرار أسرتي السكني بعد الاستفادة من البرنامج.	☐	☐	☐	☐	☐

PI7.4	أصبحت قدرتي على التخطيط المالي أفضل بعد الاستفادة من الدعم السكني.	☐	☐	☐	☐	☐
PI7.5	بشكل عام، أرى أن برامج الإسكان المدعوم تسهم في الحد من الفقر السكني في المجتمع.	☐	☐	☐	☐	☐

الرضا العام

جدول (20): الرضا العام

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
GS8.1	أنا راضٍ بشكل عام عن تجربتي مع برنامج الإسكان المدعوم	☐	☐	☐	☐	☐
GS8.2	أوصي الآخرين المؤهلين بالاستفادة من برامج الإسكان المدعوم.	☐	☐	☐	☐	☐
GS8.3	أرى أن تحسين إدارة المشروع سيرفع بشكل أكبر أثر البرامج على الحد من الفقر السكني.	☐	☐	☐	☐	☐

الحد من الفقر السكني

جدول (21): الحد من الفقر السكني.

رقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
HP9.1	ساهم الدعم في تقليل عبء الإيجار/القسط مقارنة بدخلي	☐	☐	☐	☐	☐
HP9.2	أصبح لدي استقرار سكني أفضل بعد الاستفادة من الدعم	☐	☐	☐	☐	☐
HP9.3	انخفضت مخاوفي من فقدان السكن أو عدم القدرة على الدفع	☐	☐	☐	☐	☐
HP9.4	تحسنت قدرتي على الإنفاق على احتياجات أساسية أخرى بعد الحصول على الدعم.	☐	☐	☐	☐	☐
HP9.5	أشعر أن البرنامج ساعد في تحسين جودة حياتي بشكل ملموس	☐	☐	☐	☐	☐

القسم (ج): أسئلة مفتوحة

س1) يرجى ذكر أي ملاحظات أخرى تتعلق بهذه الدراسة:

.....

.....

.....

س2) يرجى ذكر أي ملاحظات حول أي جانب ترى أنه ينقص هذه الدراسة:

.....

.....

.....

شكراً وتقديراً

نشكركم على تخصيص وقتكم لتعبئة هذا الاستبيان. إن مشاركتكم تعني لنا الكثير ونقدّرهما عاليًا. المعلومات التي شاركتكم بها مهمة لتحليلنا، وسنُمكننا من إجراء تحسينات على أداء البنك. نكرر شكرنا وامتناننا لتعاونكم.

مع خالص التحية،

الباحث/ أحمد محمد الكثيري

طالب ماجستير إدارة الأعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Abstract

This study examines how project management practices in subsidized housing projects contribute to reducing housing poverty in Saudi Arabia. In this research, housing poverty is operationally defined as (1) rent burden and (2) the lack of adequate housing. While prior studies have often addressed subsidized housing from policy, economic, or social perspectives, this study adopts a project management lens to assess how key managerial practices—such as scope clarity, schedule control, cost management, quality assurance, risk management, stakeholder management, and communication—can enhance program outcomes from the beneficiaries' viewpoint.

A quantitative, descriptive-analytical approach was employed. Data were collected using a structured questionnaire targeting beneficiaries of subsidized housing programs. The questionnaire was distributed to 500 beneficiaries across Saudi Arabia; after excluding incomplete responses, 440 valid questionnaires were retained for analysis (valid response rate = 88%). Statistical analysis was conducted using IBM SPSS Statistics (Version 26), including reliability testing (Cronbach's alpha), descriptive statistics, correlation analysis, and regression modeling to test the study hypotheses.

The results indicate a statistically significant positive relationship between project management practices and the reduction of housing poverty. Stronger practices in schedule control, transparency of procedures, risk handling, and beneficiary-focused communication were associated with lower perceived rent burden and improved housing accessibility. The findings suggest that improving the governance and operational execution of subsidized housing projects—through clearer requirements, stronger monitoring, better risk responses, and more effective stakeholder coordination—can enhance program effectiveness and increase its social impact. The study concludes with practical recommendations for strengthening project management capabilities in subsidized housing initiatives, improving beneficiary experience, and achieving more sustainable housing outcomes.

Keywords: Subsidized Housing, Housing Poverty, Rent Burden, Project Management, Beneficiaries, Saudi Arabia, Program Effectiveness

Midocean University

College of Management

Department of Business Administration



Managing Subsidized Housing Projects to Reduce Housing Poverty in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by: Ahmed Mohammed Al-Kathiri

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2026