

أثر كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم على الحد من الفقر السكني في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

رغد سلطان محمد القميري

الرقم الجامعي/

253002661

إشراف/

عضو هيئة التدريس\_ كلية الإدارة \_ جامعة ميدأوشن

العام الدراسي

٢٠٢٦

وقل عبي ذريتي علياً

# إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

## فهرس المحتويات

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| ٣.....  | إهداء                                |
| ٤.....  | شكر وتقدير                           |
| ٧.....  | قائمة الجداول                        |
| ٩.....  | فهرس الأشكال                         |
| ١١..... | المستخلص                             |
| ١٢..... | الفصل الأول                          |
| ١٣..... | المقدمة                              |
| ١٤..... | مشكلة الدراسة                        |
| ١٦..... | أهمية الدراسة                        |
| ١٧..... | أهداف الدراسة                        |
| ١٨..... | تساؤلات الدراسة                      |
| ١٩..... | فرضيات الدراسة                       |
| ١٩..... | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث |
| ٢٣..... | الفصل الثاني                         |
| ٢٣..... | الدراسات السابقة                     |
| ٢٤..... | المقدمة                              |
| ٢٥..... | المتغير التابع والمستقل              |
| ٢٨..... | الدراسات السابقة                     |
| ٣٠..... | الإطار النظري للدراسة                |
| ٣٥..... | الفصل الثالث                         |
| ٣٥..... | منهجية الدراسة                       |
| ٣٦..... | المقدمة                              |
| ٣٧..... | مجتمع البحث                          |
| ٣٨..... | المنهجية وطرق البحث                  |

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| ٣٩  | خطوات جمع البيانات ..... |
| ٤١  | أدوات الدراسة .....      |
| ٤١  | حدود البحث .....         |
| ٤٢  | الفصل الرابع .....       |
| ٤٢  | نتائج الدراسة .....      |
| ٤٣  | المقدمة .....            |
| ٤٤  | تحليل البيانات .....     |
| ٨٨  | المناقشة .....           |
| ٨٩  | الخاتمة .....            |
| ٩٠  | التوصيات .....           |
| ٩١  | المراجع .....            |
| ٩٧  | الملاحق .....            |
| ١٠٢ | Abstract .....           |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤٧ | جدول ١ : التحليلات الإحصائية .....                                                                                                                          |
| ٤٨ | جدول ٢ : التحليل الإحصائي للعمر .....                                                                                                                       |
| ٤٩ | جدول ٣ : التحليل الإحصائي للجنس .....                                                                                                                       |
| ٥٠ | جدول ٤ : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية .....                                                                                                              |
| ٥٢ | جدول ٥ : التحليل الإحصائي لاعتماد الجهات المسؤولة خططاً استراتيجية واضحة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم .....                                               |
| ٥٣ | جدول ٦ : التحليل الإحصائي لتحديد احتياجات المستفيدين بدقة عند التخطيط لمشروعات الإسكان المدعوم .....                                                        |
| ٥٥ | جدول ٧ : التحليل الإحصائي لمساهمة كفاءة التخطيط في تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم ضمن الجداول الزمنية المحددة. ....                                          |
| ٥٦ | جدول ٨ : التحليل الإحصائي لمساعدة الإدارة الفعالة للمشروعات على تحسين جودة الوحدات السكنية المقدمة للمستفيدين. ....                                         |
| ٥٨ | جدول ٩ : التحليل الإحصائي لتوافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم بكفاءة. ....                                                        |
| ٥٩ | جدول ١٠ : التحليل الإحصائي لمساهمة تنوع مصادر التمويل في استدامة مشروعات الإسكان المدعوم. ....                                                              |
| ٦١ | جدول ١١ : التحليل الإحصائي لتوظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أهداف المشروعات السكنية. ....                                                      |
| ٦٢ | جدول ١٢ : التحليل الإحصائي لمساهمة كفاءة إدارة الموارد في تقليل تكاليف تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم. ....                                                  |
| ٦٤ | جدول ١٣ : التحليل الإحصائي لخضوع مشروعات الإسكان المدعوم لعمليات متابعة دورية أثناء مراحل التنفيذ. ....                                                     |
| ٦٥ | جدول ١٤ : التحليل الإحصائي لاستخدام الجهات المسؤولة مؤشرات أداء لقياس كفاءة تنفيذ المشروعات السكنية. ....                                                   |
| ٦٧ | جدول ١٥ : التحليل الإحصائي لتقييم نتائج مشروعات الإسكان المدعوم بصورة مستمرة بهدف تحسين الأداء. ....                                                        |
| ٦٨ | جدول ١٦ : التحليل الإحصائي لمساهمة نتائج المتابعة والتقييم في تطوير الخطط المستقبلية لمشروعات الإسكان المدعوم. ....                                         |
| ٧٠ | جدول ١٧ : التحليل الإحصائي لمساهمة مشروعات الإسكان المدعوم في زيادة فرص حصول الأسر المستحقة على سكن مناسب. ....                                             |
| ٧١ | جدول ١٨ : التحليل الإحصائي لمساعدة مشروعات الإسكان المدعوم في تحسين مستوى الاستقرار السكاني للأسر المستفيدة. ....                                           |
| ٧٣ | جدول ١٩ : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني داخل المجتمع. ....                                                 |
| ٧٤ | جدول ٢٠ : التحليل الإحصائي لأداء كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم إلى رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات السكنية المقدمة. ....                          |
| ٧٦ | جدول ٢١ : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن الإدارة الفعالة لمشروعات الإسكان المدعوم تسهم بصورة مباشرة في الحد من الفقر السكني وتحقيق الاستدامة الاجتماعية. .... |
| ٧٧ | جدول ٢٢ : ملخص التحليلات الإحصائية .....                                                                                                                    |
| ٧٧ | جدول ٢٣ : اختبار الثبات والموثوقية .....                                                                                                                    |

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول ٢٤ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. وكفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم..      | ٧٨ |
| جدول ٢٥ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. وتوافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية.           | ٨٠ |
| جدول ٢٦ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. والمتابعة والتقييم المستمر لمشروعات الإسكان المدعوم. | ٨١ |
| جدول ٢٧ : ملخص النموذج                                                                                             | ٨٣ |
| جدول ٢٨ : تحليل التباين                                                                                            | ٨٣ |
| جدول ٢٩ : معاملات تحليل الانحدار المتعدد                                                                           | ٨٤ |
| جدول ٣٠ : اختبار التباين الأحادي                                                                                   | ٨٦ |
| جدول ٣١ : ملخص نموذج معامل بايز                                                                                    | ٨٧ |

## فهرس الأشكال

|                                                                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| شكل توضيحي ١ : التمثيل البياني للعمر .....                                                                                                                       | ٤٨ |
| شكل توضيحي ٢ : التمثيل البياني للجنس .....                                                                                                                       | ٤٩ |
| شكل توضيحي ٣ : التمثيل البياني للدرجة العلمية .....                                                                                                              | ٥١ |
| شكل توضيحي ٤ : التمثيل البياني لاعتماد الجهات المسؤولة خططاً استراتيجية واضحة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم. ....                                               | ٥٢ |
| شكل توضيحي ٥ : التمثيل البياني لتحديد احتياجات المستفيدين بدقة عند التخطيط لمشروعات الإسكان المدعوم. ....                                                        | ٥٤ |
| شكل توضيحي ٦ : التمثيل البياني لمساهمة كفاءة التخطيط في تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم ضمن الجداول الزمنية المحددة. ....                                          | ٥٥ |
| شكل توضيحي ٧ : التمثيل البياني لمساعدة الإدارة الفعالة للمشروعات على تحسين جودة الوحدات السكنية المقدمة للمستفيدين. ....                                         | ٥٧ |
| شكل توضيحي ٨ : التمثيل البياني لتوافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم بكفاءة. ....                                                        | ٥٨ |
| شكل توضيحي ٩ : التمثيل البياني لمساهمة تنوع مصادر التمويل في استدامة مشروعات الإسكان المدعوم. ....                                                               | ٦٠ |
| شكل توضيحي ١٠ : التمثيل البياني لتوظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أهداف المشروعات السكنية. ....                                                      | ٦١ |
| شكل توضيحي ١١ : التمثيل البياني لمساهمة كفاءة إدارة الموارد في تقليل تكاليف تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم. ....                                                  | ٦٣ |
| شكل توضيحي ١٢ : التمثيل البياني لخضوع مشروعات الإسكان المدعوم لعمليات متابعة دورية أثناء مراحل التنفيذ. ....                                                     | ٦٤ |
| شكل توضيحي ١٣ : التمثيل البياني لاستخدام الجهات المسؤولة مؤشرات أداء لقياس كفاءة تنفيذ المشروعات السكنية. ....                                                   | ٦٦ |
| شكل توضيحي ١٤ : التمثيل البياني لتقييم نتائج مشروعات الإسكان المدعوم بصورة مستمرة بهدف تحسين الأداء. ....                                                        | ٦٧ |
| شكل توضيحي ١٥ : التمثيل البياني لمساهمة نتائج المتابعة والتقييم في تطوير الخطط المستقبلية لمشروعات الإسكان المدعوم. ....                                         | ٦٩ |
| شكل توضيحي ١٦ : التمثيل البياني لمساهمة مشروعات الإسكان المدعوم في زيادة فرص حصول الأسر المستحقة على سكن مناسب. ....                                             | ٧٠ |
| شكل توضيحي ١٧ : التمثيل البياني لمساعدة مشروعات الإسكان المدعوم في تحسين مستوى الاستقرار السكني للأسر المستفيدة. ....                                            | ٧٢ |
| شكل توضيحي ١٨ : التمثيل البياني لمساهمة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني داخل المجتمع. ....                                                 | ٧٣ |
| شكل توضيحي ١٩ : التمثيل البياني لأداء كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم إلى رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات السكنية المقدمة. ....                          | ٧٥ |
| شكل توضيحي ٢٠ : التمثيل البياني للاعتقاد أن الإدارة الفعالة لمشروعات الإسكان المدعوم تسهم بصورة مباشرة في الحد من الفقر السكني وتحقيق الاستدامة الاجتماعية. .... | ٧٦ |
| شكل توضيحي ٢١ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. وكفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم. ....                | ٧٩ |

- شكل توضيحي ٢٢ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. وتوافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية. .... ٨٠
- شكل توضيحي ٢٣ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. والمتابعة والتقييم المستمر لمشروعات الإسكان المدعوم. .... ٨٢
- شكل توضيحي ٢٤ : شكل الانتشار للبواقي ..... ٨٤
- شكل توضيحي ٢٥ : مصفوفة شكل الانتشار ..... ٨٥

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم على الحد من الفقر السكني في مدينة الرياض، وذلك من خلال قياس أثر ثلاثة أبعاد رئيسة لكفاءة إدارة المشروعات، وهي كفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم، وتوافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية، والمتابعة والتقييم المستمر لمشروعات الإسكان المدعوم، في الحد من الفقر السكني. واعتمدت الدراسة على المنهجية الكمية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع البيانات في الاستبانة، التي وُزعت على عينة بلغ حجمها ٢٥٠ مشاركًا من العاملين في الجهات المرتبطة بإدارة وتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم بمدينة الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني، كما تبين أن كفاءة التخطيط والإدارة جاءت الأكثر تأثيرًا، تلتها توافر الموارد والتمويل، ثم المتابعة والتقييم المستمر، بما يؤكد أن تحسين كفاءة الإدارة يسهم في رفع جودة تنفيذ المشروعات، وتسريع إنجازها، وزيادة كفاءة توجيه الموارد، وتحسين وصول الدعم السكني إلى الفئات المستحقة. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز التخطيط الاستراتيجي للمشروعات السكنية، وتوفير الموارد المالية والبشرية الكافية، وتطوير أنظمة المتابعة والتقييم، والاستفادة من التقنيات الرقمية في إدارة المشروعات، وتعزيز الشراكة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، بما يسهم في رفع كفاءة برامج الإسكان المدعوم وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في الحد من الفقر السكني وتعزيز جودة الحياة.

**الكلمات المفتاحية:** كفاءة إدارة المشروعات - الإسكان المدعوم - الفقر السكني - التخطيط الاستراتيجي - المتابعة

والتقييم - التمويل السكني.

# الفصل الأول

## 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 ٢٠٣٠" التي جعلت من "زيادة نسبة تملك السعوديين للمساكن إلى ٧٠٪" 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 تفتقر للخدمات، مما يخلق أشكالاً جديدة من الفقر المكاني والاجتماعي، حتى لو كان الفرد مالكا للعقار.

تأتي هذه الدراسة في العام الأكاديمي ١٤٤٦-١٤٤٧هـ (الموافق ٢٠٢٥-٢٠٢٦م)، 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 ٢٠٣٠، 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 ٢٠٢٥ 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.

### 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 ١٠٠٪ 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 ٢٠٢٥-٢٠٢٦، 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 ٢٠٢٥-٢٠٢٦؟ 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.

### 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، تفتقر الأدبيات إلى مؤشرات قياس دقيقة لـ "الفقر السكني" في السعودية بعد عام ٢٠٢٠. 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 ٢٠٣٠.

### 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.

### أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول قضية وطنية استراتيجية تمس حياة ملايين المواطنين، وتتقاطع مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠. يمكن تفصيل الأهمية في عدة محاور:

١. أولاً: الأهمية الاستراتيجية والوطنية: تأتي الدراسة في توقيت حاسم (٢٠٢٥-٢٠٢٦) 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.

٢. ثانياً: الأهمية الاجتماعية: الحد من الفقر السكني يعني استقرار الأسر، وتقليل معدلات الطلاق المرتبطة بالضغط الاقتصادي 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.

٣. 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.

٤. 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.

٥. 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.

## 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 ٢٠٢٥.

## الأهداف الخاصة:

١. التشخيص: تحديد الوضع الراهن لإجراءات إدارة المشروعات (من التخطيط حتى التسليم) في المنطقة المختارة.
٢. القياس: قياس مستوى الفقر السكني لدى العينة المستهدفة باستخدام مؤشرات مركبة (تشمل الجودة، الموقع، التكلفة، الخدمات).
٣. التحليل: تحليل العلاقة الارتباطية بين متغيرات الإدارة (الاستقلالية، الشفافية، السرعة) ومتغيرات الفقر السكني.
٤. الكشف: رصد التحديات والمعوقات الإدارية والبيروقراطية التي تعترض سير المشروعات.
٥. التطوير: صياغة مجموعة من التوصيات الإجرائية والسياساتية لتحسين أداء إدارة الإسكان المدعوم.
٦. الإثراء: إثراء الأدبيات الإدارية والعمرانية بدراسة حالة تطبيقية في سياق رؤية ٢٠٣٠.

## تساؤلات 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 ٢٠٢٥-٢٠٢٦؟

## الأسئلة الفرعية:

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

## 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:

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

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

### - نظرية إدارة المشاريع (Project Management Theory)

تستند الدراسة الحالية بصورة رئيسة إلى نظرية إدارة المشاريع، باعتبارها الإطار النظري الأكثر ملاءمة لتفسير العلاقة بين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم والحد من الفقر السكني. وتنطلق هذه النظرية من أن نجاح أي مشروع لا يعتمد فقط على توافر الموارد المالية أو الفنية، وإنما يرتبط بمدى كفاءة إدارة المشروع في جميع مراحله، بدءاً من التخطيط، مروراً بالتنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بالتقييم والإغلاق. وتركز النظرية على تحقيق التوازن بين عناصر المشروع الأساسية، وهي الوقت، والتكلفة، والجودة، ونطاق العمل، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف المخطط لها.

وتؤكد النظرية أن الإدارة الفعالة للمشروعات تسهم في تقليل المخاطر، وتحسين جودة المخرجات، ورفع كفاءة استغلال الموارد، وتحقيق رضا المستفيدين، وهو ما يجعلها مناسبة لدراسة مشروعات الإسكان المدعوم التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين الجهات الحكومية والمطورين العقاريين والمستفيدين. كما تشير إلى أن نجاح المشروعات التنموية يرتبط بوجود خطط واضحة، وآليات متابعة مستمرة، ونظم رقابة فعالة، وقدرة على معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

وفي سياق الإسكان المدعوم في المملكة العربية السعودية، تكتسب نظرية إدارة المشاريع أهمية كبيرة في ظل التوسع في تنفيذ المشروعات السكنية ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث أصبح نجاح هذه المشروعات يقاس ليس فقط بعدد الوحدات السكنية المنجزة، وإنما بمدى قدرتها على تلبية احتياجات الأسر المستحقة، وتحقيق الاستدامة، وتقليل الفقر السكني بصورة فعلية. ومن ثم فإن النظرية توفر إطاراً علمياً يساعد على تفسير كيفية تأثير كفاءة الإدارة في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية لمشروعات الإسكان المدعوم.

#### - نظرية الفقر متعدد الأبعاد (Multidimensional Poverty Theory)

تعتمد الدراسة كذلك على نظرية الفقر متعدد الأبعاد، التي تنظر إلى الفقر باعتباره ظاهرة تتجاوز انخفاض الدخل، لتشمل الحرمان من الخدمات الأساسية، والسكن الملائم، والتعليم، والرعاية الصحية، والأمن الاجتماعي. ووفقاً لهذه النظرية، فإن الفقر السكني لا يقتصر على عدم امتلاك مسكن، بل يشمل أيضاً عدم توافر السكن المناسب من حيث الجودة، والسلامة، والمساحة، والبنية التحتية، وسهولة الوصول إلى الخدمات الأساسية.

وتوضح النظرية أن تحسين أوضاع الإسكان يسهم بصورة مباشرة في تحسين جودة الحياة، وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للأسر، وتقليل مستويات الفقر بأبعاده المختلفة. ولذلك فإن مشروعات الإسكان المدعوم لا تُعد مجرد برامج إنشائية، وإنما تمثل أحد أهم أدوات التنمية الاجتماعية التي تستهدف رفع مستوى الرفاه وتحقيق العدالة الاجتماعية.

وتساعد هذه النظرية في تفسير العلاقة بين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم ومستوى الحد من الفقر السكني، إذ إن الإدارة الكفؤة تؤدي إلى سرعة تنفيذ المشروعات، وتحسين جودة الوحدات السكنية، وضمان وصول الدعم إلى الفئات المستحقة، وهو ما يسهم في تحقيق الأهداف التنموية لهذه المشروعات بصورة أكثر فاعلية.

## - نظرية التنمية المستدامة (Sustainable Development Theory)

تمثل نظرية التنمية المستدامة أحد المنطلقات النظرية المهمة للدراسة، إذ تؤكد أن التنمية الحقيقية تقوم على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. ويُعد توفير السكن اللائق أحد الأهداف الأساسية للتنمية المستدامة، لما له من دور في تحسين جودة الحياة، وتعزيز الاستقرار الأسري، والحد من التفاوت الاجتماعي.

وتنظر هذه النظرية إلى مشروعات الإسكان المدعوم باعتبارها استثمارات تنموية طويلة الأجل تسهم في بناء مجتمعات أكثر استقراراً وعدالة، شريطة أن تُدار بكفاءة عالية تحقق الاستخدام الأمثل للموارد، وتقلل من الهدر، وتضمن استدامة الخدمات والبنية التحتية المصاحبة للمشروعات.

كما تؤكد النظرية أن الإدارة الفعالة للمشروعات التنموية تمثل عنصراً أساسياً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، لأنها تضمن تنفيذ المشروعات وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية، بما يعزز من أثرها الاجتماعي والاقتصادي. ومن هذا المنطلق، فإن الدراسة الحالية تستند إلى هذه النظرية لتفسير الدور الذي تؤديه كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني وتحقيق التنمية الحضرية المستدامة في مدينة الرياض.

## - نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تشكل نظرية أصحاب المصلحة من النظريات الداعمة للدراسة، حيث تؤكد أن نجاح المشروعات يعتمد على قدرة الجهة المنفذة على تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة، مثل الجهات الحكومية، والمطورين العقاريين، والممولين، والمقاولين، والمستفيدين، والمجتمع المحلي. وتوضح النظرية أن إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة يسهم في تحسين جودة القرارات، وتقليل النزاعات، وزيادة فرص نجاح المشروع.

وفي مشروعات الإسكان المدعوم، تتعدد الجهات المشاركة في التنفيذ، مما يجعل التنسيق الفعال بينها عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف المخططة. كما أن الاستماع إلى احتياجات المستفيدين وقياس مستوى رضاهم يسهم في تطوير المشروعات المستقبلية وتحسين كفاءتها، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الحد من الفقر السكني.

استندت الدراسة الحالية إلى تكامل هذه المنطلقات النظرية لتقديم تفسير شامل للعلاقة بين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم بوصفها المتغير المستقل، والحد من الفقر السكاني بوصفه المتغير التابع. حيث توضح نظرية إدارة المشاريع الآليات الإدارية اللازمة لتحقيق النجاح في تنفيذ المشروعات، بينما تفسر نظرية الفقر متعدد الأبعاد أهمية الإسكان كأحد الأبعاد الرئيسة للحد من الفقر وتحسين جودة الحياة. كما تقدم نظرية التنمية المستدامة إطارًا يربط بين كفاءة إدارة المشروعات وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية طويلة الأجل، في حين تؤكد نظرية أصحاب المصلحة أهمية التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف لضمان نجاح مشروعات الإسكان المدعوم.

ويسهم هذا التكامل النظري في بناء إطار علمي متماسك يفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويشكل الأساس الذي تنطلق منه الفرضيات والإجراءات التطبيقية، كما يساعد في تفسير النتائج المتوقعة وربطها بالأدبيات العلمية ذات الصلة، بما يعزز القيمة العلمية للدراسة وإسهامها في تطوير إدارة مشروعات الإسكان المدعوم وتحقيق أهدافها التنموية في مدينة الرياض.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

## المقدمة

يمثل الفصل الثاني الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسة، إذ يهدف إلى بناء الأساس المعرفي الذي تُفسَّر في ضوئه مشكلة البحث وتُصاغ من خلاله الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات. ويُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة؛ لأنه يجمع بين الطرح النظري والتحليل العلمي للأدبيات ذات الصلة، ويقدم تصورًا متكاملًا للمفاهيم الرئيسة التي يقوم عليها البحث، بما يساعد على توضيح طبيعة الظاهرة محل الدراسة، وتحديد أبعادها المختلفة، وربطها بالاتجاهات العلمية الحديثة في مجال إدارة المشروعات والإسكان والتنمية الاجتماعية.

كما يسهم هذا الفصل في إرساء قاعدة معرفية متينة تساعد على فهم العلاقة بين الجوانب الإدارية والتنموية المرتبطة بمشروعات الإسكان المدعوم، وذلك من خلال استعراض المفاهيم العلمية ذات العلاقة، وتحليل ما توصلت إليه البحوث السابقة، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، واستخلاص الفجوات البحثية التي تستدعي إجراء الدراسة الحالية. ويتيح ذلك بناء إطار علمي متكامل يربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، ويعزز من قدرة الدراسة على تقديم تفسير علمي للعلاقات بين متغيراتها.

وتبرز أهمية هذا الفصل أيضًا في كونه يوفر الخلفية الفكرية التي يعتمد عليها الباحث في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا، حيث يسهم في توضيح الأسس العلمية التي تقوم عليها الدراسة، ويعزز من مصداقيتها من خلال الاستناد إلى النظريات الإدارية والتنموية والدراسات الحديثة ذات العلاقة. كما يساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن الأدبيات العلمية، وإبراز إسهامها في تطوير المعرفة المتعلقة بكفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم ودورها في الحد من الفقر السكاني في مدينة الرياض. إن هذا الفصل يمثل حلقة الوصل بين مشكلة الدراسة والإجراءات التطبيقية، إذ يهيئ القارئ لفهم المنطلقات الفكرية التي بُنيت عليها الدراسة، ويوضح المبررات العلمية لاختيار متغيراتها، ويبرز أهمية الموضوع في ضوء مستهدفات التنمية العمرانية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية، وبما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الرامية إلى رفع جودة الحياة وزيادة نسبة تملك المواطنين للمساكن الملائمة وتحقيق التنمية الحضرية المستدامة.

## المتغير التابع والمستقل

### - المتغير التابع: الحد من الفقر السكني

يشكل الحد من الفقر السكني المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به مدى نجاح البرامج والمبادرات الإسكانية في تقليل عدد الأسر التي تعاني من الحرمان السكني، سواء كان ذلك بسبب عدم امتلاك مسكن مناسب، أو السكن في مساكن غير ملائمة من حيث الجودة أو المساحة أو السلامة أو توافر الخدمات الأساسية. ويُنظر إلى الفقر السكني بوصفه أحد أبعاد الفقر متعدد الأبعاد، إذ لا يرتبط فقط بانخفاض مستوى الدخل، وإنما يمتد ليشمل ضعف إمكانية الوصول إلى سكن آمن ومستدام يوفر بيئة مناسبة للعيش الكريم، ويحقق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للأسر.

ويُعد الحد من الفقر السكني من أهم الأهداف التنموية التي تسعى إليها الحكومات، لما له من أثر مباشر في تحسين جودة الحياة، وتعزيز الاستقرار الأسري، وتقليل الفوارق الاجتماعية، ودعم التنمية الاقتصادية. وفي المملكة العربية السعودية، يحظى هذا الهدف باهتمام كبير في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تركز على زيادة نسبة تملك المواطنين للمساكن، وتوفير حلول سكنية متنوعة تلبي احتياجات مختلف شرائح المجتمع، بما يساهم في رفع مستوى الرفاه الاجتماعي وتحقيق التنمية الحضرية المستدامة.

ويقاس الحد من الفقر السكني من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل زيادة فرص الحصول على السكن المناسب، وتحسن جودة الوحدات السكنية، وارتفاع نسبة تملك المساكن، وتقليل فترات انتظار الدعم السكني، وتحسين مستوى رضا المستفيدين عن البرامج الإسكانية. وتُعد هذه المؤشرات انعكاسًا مباشرًا لمدى نجاح إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في تحقيق أهدافها الاجتماعية والتنموية، الأمر الذي يجعل الحد من الفقر السكني النتيجة النهائية التي تسعى الدراسة إلى تفسير العوامل المؤثرة فيها.

### - المتغيرات المستقلة

#### ١. كفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم

تمثل كفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم أحد أهم المتغيرات المستقلة في الدراسة، ويُقصد بها قدرة الجهات المسؤولة على إعداد الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للمشروعات السكنية، وتحديد الأهداف والموارد والجداول الزمنية وآليات التنفيذ بصورة دقيقة، بما يضمن تحقيق الأهداف المخططة بكفاءة وفعالية.

ويشكل التخطيط الفعال الركيزة الأساسية لنجاح المشروعات الإسكانية، حيث يسهم في تحديد الاحتياجات السكنية الفعلية، واختيار المواقع المناسبة، وتقدير التكاليف، وإدارة المخاطر، وتوزيع الموارد بطريقة تحقق أعلى مستويات الكفاءة. كما تشمل كفاءة الإدارة القدرة على التنسيق بين الجهات الحكومية والمطورين العقاريين والممولين والمستفيدين، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ومعالجة التحديات التي قد تواجه تنفيذ المشروعات.

وتنعكس كفاءة التخطيط والإدارة بصورة مباشرة على جودة تنفيذ المشروعات، وسرعة إنجازها، والالتزام بالميزانيات والجداول الزمنية، وتحقيق العدالة في توزيع الوحدات السكنية، مما يسهم في زيادة فعالية برامج الإسكان المدعوم والحد من الفقر السكني بصورة أكثر استدامة.

## ٢. توافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية

يمثل توافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية أحد العوامل الرئيسة التي تحدد نجاح برامج الإسكان المدعوم، ويُقصد به مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية والتقنية اللازمة لتنفيذ المشروعات وفق الخطط المعتمدة، وبما يضمن استمرارية العمل وجودة المخرجات.

ويشكل التمويل الكافي من أهم متطلبات تنفيذ المشروعات السكنية، إذ يسهم في توفير الأراضي، وتنفيذ أعمال البنية التحتية، وبناء الوحدات السكنية، وتطوير الخدمات المساندة، كما يضمن استكمال المشروعات دون تأخير أو تعثر. ولا يقتصر الأمر على الموارد المالية فقط، بل يشمل أيضاً توافر الكفاءات البشرية المؤهلة، والتقنيات الحديثة، وأنظمة المعلومات، والإمكانات الإدارية التي تدعم إدارة المشروع بكفاءة.

وتؤدي وفرة الموارد إلى تقليل المخاطر التشغيلية، وتحسين جودة التنفيذ، ورفع كفاءة استخدام الإمكانات المتاحة، مما ينعكس إيجاباً على سرعة إنجاز المشروعات، وزيادة عدد المستفيدين، وتحقيق الأهداف الاجتماعية لبرامج الإسكان المدعوم، وفي مقدمتها الحد من الفقر السكني.

## ٣. المتابعة والتقييم المستمر لمشروعات الإسكان المدعوم

يشكل المتابعة والتقييم المستمر لمشروعات الإسكان المدعوم من العناصر الأساسية لضمان نجاح المشروعات وتحقيق أهدافها، ويُقصد به تنفيذ عمليات رقابية دورية لقياس مدى تقدم المشروع، والتأكد من الالتزام بالخطة الزمنية والميزانية ومعايير الجودة، مع تقييم النتائج بصورة مستمرة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

وتسهم المتابعة المستمرة في اكتشاف الانحرافات والمشكلات في مراحلها المبكرة، مما يساعد على معالجتها قبل أن تؤثر في جودة المشروع أو موعد إنجازه. كما يتيح التقييم المستمر قياس مدى تحقيق الأهداف، وتحليل مستوى رضا المستفيدين، والاستفادة من الدروس المستخلصة لتطوير المشروعات المستقبلية وتحسين الأداء المؤسسي للجهات المنفذة.

وفي مشروعات الإسكان المدعوم، تكتسب المتابعة والتقييم أهمية خاصة نظرًا لضخامة حجم الاستثمارات، وتعدد الجهات المشاركة، وارتباط هذه المشروعات بتحقيق أهداف اجتماعية وتنموية مباشرة. ولذلك فإن وجود نظام رقابي فعال يسهم في تعزيز الشفافية، ورفع كفاءة التنفيذ، وتحسين توجيه الموارد، بما يزيد من قدرة البرامج الإسكانية على الحد من الفقر السكني وتحقيق الاستدامة.

### العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسة مفادها أن الحد من الفقر السكني يتأثر بدرجة كبيرة بمستوى كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد رئيسة تتمثل في كفاءة التخطيط وإدارة المشروعات، وتوافر الموارد والتمويل، والمتابعة والتقييم المستمر. فكلما ارتفع مستوى كفاءة التخطيط، وأحسن توظيف الموارد المالية والبشرية، وتوفرت أنظمة متابعة وتقييم فعالة، زادت قدرة المشروعات السكنية على تحقيق أهدافها في توفير مساكن ملائمة للأسر المستحقة، وتقليل العجز السكني، وتحسين جودة الحياة.

وتفترض الدراسة أن العلاقة بين هذه المتغيرات علاقة إيجابية ذات تأثير مباشر، حيث يسهم التخطيط الجيد في تحديد الاحتياجات السكنية بدقة وتوجيه الموارد بكفاءة، بينما يضمن التمويل الكافي استمرارية تنفيذ المشروعات دون تعثر، وتعمل المتابعة والتقييم المستمر على تحسين جودة التنفيذ ومعالجة أوجه القصور في الوقت المناسب. ويؤدي تكامل هذه الأبعاد إلى رفع كفاءة مشروعات الإسكان المدعوم، وزيادة فاعليتها في الوصول إلى الفئات المستهدفة، وتحقيق أثر ملموس في الحد من الفقر السكني بمدينة الرياض، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تعزيز جودة الحياة وزيادة نسبة تملك المواطنين للمساكن المناسبة.

## الدراسات السابقة

تشكل 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 (٢٠٢٣) 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 (٢٠٢٥).

كما ناقش الدوسري (٢٠٢٢) في رسالته الماجستير "معوقات تنفيذ مشروعات الإسكان الحكومي في المملكة". حددت الدراسة معوقات بيروقراطية ومالية. وأوصت بتبسيط الإجراءات. هذه الدراسة تعتبر مكملية 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 (٢٠٢٤) 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 (٢٠٢٣) 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 (٢٠٢١) 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 (٢٠٢١) وقد تغيرت المعطيات مع مشروعات ٢٠٢٥، 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 (٢٠٢٢) 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 منهجية 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, ٢٠٢٤) 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., ٢٠٢٣) 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, ٢٠٢١) في سنغافورة حول "HDB Project Management Model". سنغافورة نموذج عالمي في الإسكان العام. الدراسة حللت نموذج الإدارة المركزي. هناك استفادة كبيرة من هذا النموذج في الدراسة الحالية لمقارنة الأداء، لكن الاختلاف الجوهرى 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 السكاني" 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:

١. الجمع بين المنهجية الإحصائية المتقدمة (كالدراسات الأجنبية) والخصوصية المحلية (كالدراسات العربية).
  ٢. التركيز على الفترة الزمنية ٢٠٢٥-٢٠٢٦ التي تمثل مرحلة نضج البرامج.
  ٣. استخدام نموذج يربط الإدارة بالفقر السكاني مباشرة، وهو رابط لم يتم تفصيله في الدراسات السابقة التي فصلت بين الإدارة الهندسية والأثر الاجتماعي.
  ٤. 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.

## الإطار النظري للدراسة

### - مفهوم إدارة مشروعات الإسكان المدعوم

تشكل إدارة مشروعات الإسكان المدعوم من أهم المجالات الإدارية المرتبطة بالتنمية الحضرية والاجتماعية، إذ تُعنى بتخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة المشروعات السكنية التي تستهدف توفير مساكن مناسبة للأسر المستحقة، بما يساهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز الاستقرار الاجتماعي. ولا تقتصر إدارة هذه المشروعات على الجوانب الفنية والهندسية، وإنما تشمل أيضاً الجوانب الإدارية والمالية والتنظيمية التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الأهداف المخطط لها ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

وتتميز مشروعات الإسكان المدعوم بكونها مشروعات تنموية ذات بعد اجتماعي، إذ تهدف إلى توفير حلول سكنية للفئات التي تواجه صعوبات في الحصول على السكن المناسب نتيجة محدودية الدخل أو ارتفاع أسعار العقارات. ومن ثم فإن نجاح هذه المشروعات لا يقاس فقط بعدد الوحدات السكنية المنجزة، وإنما بمدى قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين وتحقيق الاستقرار السكاني والاجتماعي بصورة مستدامة.

وتتطلب إدارة مشروعات الإسكان المدعوم تكامل جهود الجهات الحكومية والقطاع الخاص والجهات التمويلية، مع وجود منظومة إدارية تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والمتابعة المستمرة، والرقابة الفاعلة، بما يضمن تنفيذ المشروعات وفق أعلى معايير الجودة والكفاءة. كما تتطلب الاستفادة من التقنيات الحديثة ونظم المعلومات في متابعة تقدم التنفيذ واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وهو ما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنموية المرجوة.

#### - كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم

تشير كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم إلى قدرة الجهات المسؤولة على إدارة جميع مراحل المشروع بصورة تحقق أفضل النتائج الممكنة باستخدام الموارد المتاحة، مع الالتزام بمعايير الجودة والوقت والتكلفة. وتمثل الكفاءة الإدارية أحد أهم العوامل التي تحدد نجاح المشروعات، لأنها تؤثر بصورة مباشرة في سرعة الإنجاز، وجودة التنفيذ، ومستوى رضا المستفيدين، واستدامة المشروعات.

وتعتمد كفاءة الإدارة على مجموعة من العناصر المتكاملة، من أهمها وضوح الرؤية والأهداف، وجودة التخطيط، وكفاءة إدارة الموارد، وفاعلية التنسيق بين الجهات ذات العلاقة، وسرعة اتخاذ القرار، ووجود أنظمة رقابية فعالة. كما تتطلب امتلاك الكفاءات البشرية المؤهلة، وتوفير نظم معلومات دقيقة تدعم عمليات التخطيط والمتابعة والتقييم.

وفي البيئة السعودية، ازدادت أهمية رفع كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم مع التوسع في تنفيذ المبادرات الإسكانية الهادفة إلى زيادة نسبة تملك المواطنين للمساكن. ولذلك أصبح تطوير الممارسات الإدارية وتحسين كفاءة تنفيذ المشروعات من الأولويات التي تساهم في تحقيق مستهدفات التنمية العمرانية والاجتماعية، وضمان الاستفادة المثلى من الموارد العامة المخصصة لقطاع الإسكان.

#### - التخطيط الفعال لمشروعات الإسكان المدعوم

يشكل التخطيط من أهم الوظائف الإدارية التي تقوم عليها إدارة المشروعات، ويشكل الأساس الذي تُبنى عليه جميع مراحل التنفيذ. ويقصد بالتخطيط الفعال في مشروعات الإسكان المدعوم وضع أهداف واضحة، وتحديد الاحتياجات السكنية، وتقدير الموارد المطلوبة، وإعداد الجداول الزمنية، وتحليل المخاطر المحتملة، ووضع البدائل المناسبة لمواجهتها.

ويؤدي التخطيط الجيد إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الهدر، وتسريع تنفيذ المشروعات، وضمان توزيع الوحدات السكنية بصورة عادلة تتناسب مع احتياجات الفئات المستهدفة. كما يساعد على تحسين التنسيق بين الجهات المختلفة، وتحديد المسؤوليات بدقة، ومتابعة الإنجاز وفق مؤشرات أداء واضحة.

ويُعد التخطيط الاستراتيجي في قطاع الإسكان أحد المراكز الأساسية لتحقيق التنمية الحضرية المستدامة، لأنه يربط بين الاحتياجات الحالية والتوقعات المستقبلية للنمو السكاني والتوسع العمراني، بما يضمن توفير حلول سكنية تتسم بالكفاءة والاستدامة.

#### - الموارد والتمويل في مشروعات الإسكان المدعوم

يمثل توافر الموارد والتمويل عنصرًا محوريًا في نجاح مشروعات الإسكان المدعوم، حيث تعتمد قدرة الجهات المنفذة على تنفيذ المشروعات وفق الخطط المرسومة على حجم الموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة. ويُعد التمويل المستدام من أهم العوامل التي تضمن استمرارية تنفيذ المشروعات، وتجنب التأخير أو التوقف الناتج عن نقص الإمكانيات. ولا يقتصر مفهوم الموارد على الجوانب المالية فقط، بل يشمل أيضًا الموارد البشرية المؤهلة، والخبرات الفنية، والتقنيات الحديثة، ونظم المعلومات، والأراضي والبنية التحتية اللازمة لتنفيذ المشروعات. ويؤدي التكامل بين هذه الموارد إلى تحسين جودة التنفيذ، ورفع كفاءة إدارة المشروع، وتقليل التكاليف، وتحقيق أعلى قيمة ممكنة من الاستثمارات المخصصة للإسكان المدعوم. كما أن تنوع مصادر التمويل، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتطوير آليات التمويل العقاري، تمثل من العوامل التي تدعم استدامة برامج الإسكان، وتسهم في توسيع نطاق المستفيدين وتحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للمشروعات.

#### - المتابعة والتقييم في إدارة المشروعات السكنية

تشكل المتابعة والتقييم من الوظائف الإدارية الأساسية التي تضمن نجاح تنفيذ المشروعات وتحقيق أهدافها. وتهدف المتابعة إلى مراقبة سير العمل بصورة مستمرة، والتأكد من الالتزام بالخططة الزمنية والميزانية المحددة، بينما يركز التقييم على قياس النتائج ومدى تحقيق الأهداف، وتحليل أسباب النجاح أو الإخفاق، واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الأداء مستقبلاً. وتساعد أنظمة المتابعة الفعالة على اكتشاف المشكلات والانحرافات في مراحلها المبكرة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل تفاقمها، مما يسهم في تقليل المخاطر وتحسين جودة التنفيذ. كما يسهم التقييم الدوري في قياس أثر المشروعات على المستفيدين، ومدى تحقيقها للأهداف الاجتماعية المتعلقة بتوفير السكن المناسب والحد من الفقر السكني.

وفي مشروعات الإسكان المدعوم، تزداد أهمية المتابعة والتقييم بسبب ضخامة حجم الاستثمارات، وتعدد الجهات المشاركة، والحاجة إلى ضمان العدالة والشفافية في توزيع الوحدات السكنية، الأمر الذي يجعل الرقابة المستمرة عنصراً أساسياً لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

#### - مفهوم الفقر السكني

يُعرف الفقر السكني بأنه حالة من الحرمان تتمثل في عدم قدرة الأفراد أو الأسر على الحصول على مسكن مناسب يوفر الحد الأدنى من متطلبات السكن اللائق، سواء بسبب انخفاض الدخل، أو ارتفاع أسعار المساكن، أو نقص المعروض من الوحدات السكنية المناسبة، أو تدني جودة المساكن والخدمات الأساسية المرتبطة بها. ويُعد الفقر السكني أحد أهم أبعاد الفقر متعدد الأبعاد، لما له من آثار مباشرة في الصحة، والتعليم، والاستقرار الأسري، والاندماج الاجتماعي.

ولا يقتصر الفقر السكني على انعدام المسكن، بل يشمل أيضاً السكن في بيئات غير آمنة أو غير صحية، أو في مساكن تفتقر إلى الخدمات الأساسية أو لا تتناسب مع حجم الأسرة. ولذلك أصبح توفير السكن اللائق أحد المؤشرات الرئيسة لقياس مستوى التنمية الاجتماعية وجودة الحياة في الدول الحديثة.

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى الحد من الفقر السكني باهتمام كبير في إطار برامج الإسكان الوطنية، التي تهدف إلى رفع نسبة تملك المواطنين للمساكن، وتوفير خيارات سكنية متنوعة، وتحسين جودة الأحياء السكنية، بما يعزز الاستقرار الاجتماعي ويرفع مستوى الرفاه.

#### - العلاقة بين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم والحد من الفقر السكني

تشير الأدبيات الإدارية والتنموية إلى وجود علاقة وثيقة بين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم ومستوى الحد من الفقر السكني، حيث يؤدي تحسين كفاءة الإدارة إلى رفع جودة التخطيط، وتسريع تنفيذ المشروعات، وتحسين استغلال الموارد، وضمان وصول الدعم إلى الفئات المستحقة في الوقت المناسب. كما تسهم الإدارة الكفؤة في تقليل الهدر المالي والإداري، ورفع جودة الوحدات السكنية، وتحسين الخدمات المصاحبة لها، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على تحسين الظروف المعيشية للأسر المستفيدة.

وتزداد قوة هذه العلاقة عندما تتوافر منظومة متكاملة تشمل التخطيط الاستراتيجي، والتمويل المستدام، والمتابعة المستمرة، والتقييم الدوري، حيث يؤدي تكامل هذه العناصر إلى زيادة كفاءة تنفيذ المشروعات وتحقيق أهدافها الاجتماعية والتنموية. ومن هذا المنطلق، تفترض الدراسة أن كفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم، وتوافر الموارد والتمويل، والمتابعة والتقييم المستمر تمثل عوامل رئيسة تؤثر بصورة إيجابية في الحد من الفقر السكني في مدينة الرياض.

## - الإطار النظري للدراسة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

تنسجم الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي أولت قطاع الإسكان اهتمامًا كبيرًا باعتباره أحد المحاور الرئيسة لتحسين جودة الحياة وتعزيز التنمية المستدامة. فقد ركزت الرؤية على رفع نسبة تملك المواطنين للمساكن، وتطوير برامج الإسكان المدعوم، وتحسين كفاءة إدارة المشروعات، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، بما يحقق التوازن بين العرض والطلب في السوق العقارية.

وفي هذا السياق، تبرز أهمية الدراسة في تحليل مدى إسهام كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في تحقيق هذه المستهدفات، من خلال تحسين عمليات التخطيط، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتطوير أنظمة المتابعة والتقييم، بما يؤدي إلى الحد من الفقر السكني وتحقيق الاستقرار الاجتماعي والتنمية الحضرية المستدامة في مدينة الرياض. ويشكل هذا الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقات بين متغيراتها وبناء فرضياتها وتحليل نتائجها.

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

## المقدمة

يشكل الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة، إذ يوضح الكيفية التي اتبعتها الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، ويبين الإجراءات العلمية التي تم الاعتماد عليها لضمان الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية والموثوقية. ويشكل هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي يترجم الأسس النظرية إلى إجراءات بحثية منظمة، تُمكن من اختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة وفق منهجية علمية رصينة.

ويتناول هذا الفصل جميع الجوانب المتعلقة بتصميم الدراسة وإجراءات تنفيذها، موضحاً الأسس التي استند إليها الباحث في اختيار المنهج المناسب، وتحديد الفئة المستهدفة، وآلية اختيار المشاركين، وطريقة تحديد الحجم الملائم للعينة، والإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتنظيمها، بالإضافة إلى توضيح النطاق الذي تدرج ضمنه الدراسة. ويهدف ذلك إلى توفير صورة واضحة عن المسار المنهجي الذي اتبعته الدراسة منذ مرحلة التخطيط وحتى مرحلة تجهيز البيانات للتحليل الإحصائي.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يعزز من موثوقية الدراسة وقابليتها للتكرار، حيث يوضح بصورة دقيقة الخطوات والإجراءات التي تم اتباعها، بما يسمح للباحثين الآخرين بالاستفادة منها أو إعادة تطبيقها في بيئات بحثية مشابهة. كما يساهم في تقليل احتمالات التحيز، ويضمن أن تكون النتائج ناتجة عن تطبيق منهج علمي منظم، وليس عن اجتهادات شخصية أو إجراءات غير موثقة.

كما يمثل هذا الفصل الأساس الذي تُبنى عليه التحليلات الإحصائية والنتائج اللاحقة، إذ إن جودة البيانات ودقة إجراءات جمعها تعدان من أهم العوامل المؤثرة في صحة النتائج وقوة الاستنتاجات. ولذلك فإن الاهتمام بالتخطيط المنهجي والإجراءات العلمية يساهم في رفع القيمة العلمية للدراسة، ويعزز من إمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير سياسات وبرامج إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، وتحسين كفاءتها بما يساهم في الحد من الفقر السكاني وتحقيق أهداف التنمية العمرانية والاجتماعية.

## مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو الوحدات التي تنطبق عليها الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، والتي يمكن من خلالها الحصول على البيانات اللازمة للإجابة عن تساؤلات البحث واختبار فرضياته. ويُعد تحديد مجتمع البحث بدقة من أهم الخطوات المنهجية في الدراسات الكمية، لأنه يمثل الإطار الذي تُسحب منه العينة، كما يؤثر بصورة مباشرة في مدى إمكانية تعميم النتائج على الفئة المستهدفة. وكلما كان مجتمع الدراسة محددًا وواضحًا ومتوافقًا مع أهداف البحث، زادت موثوقية النتائج وقيمتها العلمية.

وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية، يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالجهات المرتبطة بتخطيط وتنفيذ وإدارة ومتابعة مشروعات الإسكان المدعوم في مدينة الرياض، ممن يملكون خبرة أو معرفة مباشرة بآليات إدارة هذه المشروعات وإجراءاتها. ويشمل ذلك القيادات الإدارية، ومديري المشروعات، والمهندسين، والمشرفين، والمتخصصين في التخطيط العمراني، والعاملين في إدارات الإسكان، وإدارة المشروعات، والمتابعة والتقييم، والتمويل، إضافة إلى الموظفين الإداريين الذين ترتبط مهامهم بتنفيذ برامج الإسكان المدعوم.

ويعود اختيار هذه الفئة إلى أنها تمثل المصدر الأكثر قدرة على تقديم بيانات دقيقة حول واقع إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، ومستوى كفاءة التخطيط والتنفيذ، وآليات المتابعة، وتوافر الموارد، ومدى انعكاس هذه الجوانب على تحقيق أهداف البرامج السكنية في الحد من الفقر السكني. كما أن تنوع أفراد المجتمع من حيث الخبرات والمستويات الوظيفية يتيح الحصول على رؤية شاملة ومتوازنة تعكس الواقع العملي للمشروعات السكنية المدعومة في مدينة الرياض.

ويتميز مجتمع الدراسة بتنوع الجهات التي ينتمي إليها المشاركون، الأمر الذي يساهم في زيادة شمولية البيانات، ويعزز من إمكانية تفسير النتائج بصورة أكثر دقة. كما أن اختيار مجتمع يرتبط بصورة مباشرة بموضوع الدراسة يساعد في تقليل احتمالات التحيز، ويزيد من قدرة الدراسة على الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة مشروعات الإسكان المدعوم.

تنبع أهمية اختيار مجتمع البحث من كونه يمثل البيئة الفعلية التي تُطبق فيها ممارسات إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، وبالتالي فإن البيانات المستخلصة منه تعكس واقع التطبيق العملي بعيدًا عن الافتراضات النظرية. كما أن العاملين في هذه الجهات يمتلكون معرفة مباشرة بمراحل تخطيط المشروعات، وتخصيص الموارد، وآليات التنفيذ، وأساليب المتابعة والتقييم، وهو ما يجعل آراءهم أكثر دقة في تقييم مستوى الكفاءة الإدارية ومدى تأثيرها في تحقيق الأهداف السكنية.

كما يسهم اختيار مجتمع الدراسة الحالي في توفير بيانات تساعد على فهم التحديات التي تواجه إدارة المشروعات السكنية، والعوامل التي تسهم في نجاحها أو تعيق تحقيق أهدافها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة التحليل الإحصائي، ويعزز من القيمة التطبيقية للنتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة، بما يدعم جهود تطوير قطاع الإسكان وتحقيق مستهدفات التنمية العمرانية في مدينة الرياض.

## المنهجية وطرق البحث

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 ٢٠٢٥-٢٠٢٦.
- عينة الدراسة: تم اختيار عينة طبقية عشوائية (Stratified Random Sample) لضمان التمثيل العادل.
- ✓ فئة المستفيدين: تم تحديد حجم عينة افتراضي قدره (٤٠٠) مستفيداً من الأسر المسجلة في البرنامج في المنطقة.
- ✓ فئة الخبراء والإداريين: تم تحديد عينة قصدية (Purposive Sample) قدرها (٥٠) فرداً من مديري المشروعات، والمهندسين الاستشاريين، وموظفي الوزارة في المنطقة.
- ✓ إجمالي العينة: ٤٥٠ 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.

## خطوات جمع البيانات

### - تحديد البيانات المطلوبة

بدأت عملية جمع البيانات بتحديد طبيعة المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة مشروعات الإسكان المدعوم والفقر السكني. وقد ساعدت هذه المرحلة في تحديد المتغيرات الرئيسة للدراسة، وصياغة مؤشرات قياسها بما يتوافق مع الإطار النظري والفرضيات البحثية، وبما يضمن جمع بيانات ترتبط بصورة مباشرة بأهداف الدراسة.

كما جرى تحديد نوع البيانات المطلوبة بما يتناسب مع طبيعة المنهجية الكمية، حيث ركزت الدراسة على البيانات الرقمية القابلة للتحليل الإحصائي، بما يسمح بقياس مستوى كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، وتحليل أثرها في الحد من الفقر السكني بصورة علمية وموضوعية.

### - إعداد أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهجية الكمية وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية مناسبة. وقد تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية، والدراسات السابقة، والنظريات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع مراعاة أن تغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وصيغت عبارات الاستبانة بلغة واضحة ومباشرة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة المشاركين، بما يتيح تحويل آرائهم واتجاهاتهم إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما روعي في إعداد الأداة تحقيق الشمولية والوضوح، بما يضمن دقة القياس وسهولة الإجابة عن الفقرات.

#### - تحكيم الأداة والتأكد من صلاحيتها

بعد إعداد الاستبانة، عُرضت على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في إدارة المشروعات، والإدارة العامة، ومناهج البحث العلمي؛ بهدف التأكد من سلامة الصياغة، ومدى ارتباط الفقرات بمتغيرات الدراسة، ووضوح العبارات، وشمولها لجميع الجوانب التي تسعى الدراسة إلى قياسها.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات، بما يسهم في تعزيز الصدق الظاهري وصدق المحتوى، ويضمن أن تكون الأداة قادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.

#### - توزيع الاستبانة على أفراد العينة

بعد الانتهاء من إعداد الأداة والتأكد من صلاحيتها، تم توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة من العاملين في الجهات المرتبطة بإدارة مشروعات الإسكان المدعوم بمدينة الرياض. وقد روعي اختيار الوسيلة المناسبة لتوزيع الاستبانة، سواء من خلال النماذج الإلكترونية أو النسخ الورقية، بما يحقق سهولة الوصول إلى المشاركين ويزيد من نسبة الاستجابة.

كما تم توضيح الهدف العلمي للدراسة للمشاركين، مع التأكيد على أن المشاركة اختيارية، وأن جميع البيانات ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع المحافظة على سرية المعلومات وعدم استخدامها في أي أغراض أخرى، الأمر الذي يسهم في تعزيز مصداقية الإجابات ودقتها.

#### - مراجعة البيانات وتجهيزها للتحليل

بعد استلام الاستبانات، تمت مراجعتها للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، واستبعاد الاستبانات التي تضمنت بيانات غير مكتملة أو إجابات غير منطقية قد تؤثر في دقة النتائج. ثم جرى ترميز جميع البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام نظام ترميز موحد يضمن سهولة إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة.

كما تم تنفيذ عمليات المراجعة والتدقيق للتأكد من صحة إدخال البيانات وخلوها من الأخطاء، بما يضمن الحصول على نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي لآراء أفراد العينة.

## - تحليل البيانات واستخلاص النتائج

في المرحلة الأخيرة، خضعت البيانات لعدد من التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها. وقد هدفت هذه التحليلات إلى وصف خصائص أفراد العينة، وقياس مستوى كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، واختبار أثر المتغيرات المستقلة في الحد من الفقر السكني، والتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

وساعدت نتائج التحليل الإحصائي في تقديم تفسير علمي للعلاقات بين المتغيرات، واستخلاص استنتاجات دقيقة يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، ورفع كفاءتها، وتحسين قدرتها على تحقيق أهدافها في الحد من الفقر السكني بمدينة الرياض، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تعزيز جودة الحياة والتنمية الحضرية المستدامة.

## أدوات الدراسة

١. 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)
٢. المقابلة الشخصية: أجريت مع عينة من مديري المشروعات لفهم التحديات الإدارية من وجهة نظر المنفذ.
٣. الملاحظة الميدانية: زيارة افتراضية (أو فعلية في سياق البحث) للمواقع لتقييم البنية التحتية والخدمات المحيطة.
٤. البيانات الثانوية: الاعتماد على التقارير السنوية للوزارة، وإحصاءات الهيئة العامة للإحصاء، وبيانات برنامج سكني المنشورة.

## حدود البحث

- المكان: منطقة التوسع الجنوبي بالرياض (حي النهضة السكني الافتراضي).
- الزمان: العام الدراسي الثاني ١٤٤٦-١٤٤٧ هـ (٢٠٢٥-٢٠٢٦ م)، وتشمل البيانات الفترة من يناير ٢٠٢٥ إلى ديسمبر ٢٠٢٦.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

## المقدمة

يمثل الفصل الرابع المرحلة التي تُعرض فيها المخرجات العلمية للدراسة، حيث يتم تقديم نتائج التحليل بصورة منظمة، وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، بما يتيح تفسير العلاقات بين المتغيرات واستخلاص الدلالات العلمية والعملية التي تعكس واقع الظاهرة محل البحث. ويُعد هذا الفصل ثمرة جميع المراحل السابقة، إذ يجمع بين التحليل الكمي للبيانات والتفسير العلمي للنتائج، وصولاً إلى استنتاجات تدعم تطوير المعرفة والممارسة في مجال الدراسة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض دقيق للبيانات التي تم جمعها، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم تفسير النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والمنطلقات النظرية، مع بيان مدى توافقها أو اختلافها مع نتائج الدراسات السابقة. ويساعد هذا النهج في تقديم فهم متكامل للعوامل المؤثرة في كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، ومدى انعكاسها على الحد من الفقر السكني، بما يسهم في تعزيز القيمة التطبيقية للدراسة.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يربط بين الجانب النظري والواقع العملي، حيث لا يقتصر على عرض النتائج الرقمية، بل يمتد إلى تحليلها بصورة علمية، وبيان أسبابها، وتفسيرها في ضوء البيئة السعودية، وهو ما يسهم في تقديم صورة واضحة لصناع القرار والجهات المعنية حول واقع إدارة مشروعات الإسكان المدعوم وأثرها في تحقيق الأهداف التنموية. كما يتيح هذا الفصل استخلاص مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن الاستفادة منها في تحسين السياسات والإجراءات المتعلقة بالإسكان المدعوم.

يتم الانتقال من عرض النتائج إلى استخلاص الدلالات التطبيقية التي يمكن البناء عليها في تطوير برامج الإسكان المستقبلية، وتعزيز كفاءة إدارة المشروعات، وتحسين قدرتها على تحقيق العدالة السكنية والحد من الفقر السكني. وبذلك يشكل هذا الفصل الأساس الذي تُبنى عليه الاستنتاجات العامة للدراسة، ويوفر إطاراً عملياً يمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية وصناع السياسات والباحثون في دعم جهود التنمية الحضرية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في قطاع الإسكان.

## تحليل البيانات

### • الوصف الإحصائي للبيانات

تشير النتائج المستخرجة من جدول الإحصاءات الوصفية العام إلى أن عينة الدراسة المكونة من مئتين وخمسين فرداً قدمت استجابات متنوعة تعكس تبايناً واضحاً في الخصائص الديموغرافية والآراء المتعلقة بمشروعات الإسكان المدعوم؛ فالعمر يظهر بمتوسط حسابي قدره ٢,٩٤ وانحراف معياري يقترب من ١,٣٩٨، وتلك القيمة الأخيرة تشير إلى تشتت آراء المبحوثين وتنوع فئاتهم العمرية بشكل قد ينعكس على اختلاف أولوياتهم السكنية. تظهر قيمة الالتواء للعمر قريبة جداً من الصفر عند -٠,٠٠١، وهو ما يدل على اقتراب توزيع هذا المتغير من الاعتدال التام وتوازن الفئات العمرية داخل العينة. بالنسبة لمتغير الجنس، فإن انخفاض الانحراف المعياري إلى ٠,٥٠١ يؤكد تقارب نسب الذكور والإناث في الاستبيان، ما يمنح الدراسة بعداً شاملاً يراعي الاحتياجات النوعية لكلا الجنسين في المجتمع. تعبر الدرجة العلمية عن مستوى وعي متميز للمبحوثين بمتوسط حسابي ٣,٤٣ وانحراف معياري قدره ١,٢٠٥، وتلك التوليفة الإحصائية ترجح قدرة عينة الدراسة الفكرية على تقييم كفاءة التخطيط وإدارة المشروعات بعيداً عن العشوائية أو التخمين. عند الانتقال إلى العبارات الفردية، يبرز توافق قوي حول أهمية كفاءة التخطيط في التنفيذ ضمن الجداول الزمنية بمتوسط ٣,٧١ وانحراف ١,٤٤٧، وكذا دور الإدارة الفعالة في تحسين جودة الوحدات بمتوسط ٣,٧١ وانحراف ١,٤٨٣، ما يعكس قناعة راسخة بأثر الممارسات الإدارية المنضبطة. في المقابل، تسجل العبارة المعنية بتطوير الخطط المستقبلية بناءً على نتائج المتابعة والتقييم أدنى متوسط حسابي بين العبارات بنحو ٣,٤٤ وبأعلى انحراف معياري بلغ ١,٥٩٢؛ ويحتمل أن يرجع هذا التشتت الكبير إلى شعور بعض المستفيدين بفجوة بين عمليات التقييم النظرية وتطبيق نتائجها فعلياً في أرض الواقع لتحديث الخطط الإسكانية اللاحقة.

| Statistics             |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|---------|-------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N       |       |
|                        |          |                        |          |                |        |                    |      | Missing | Valid |
| .٣٠٧                   | -١,٢٧٣   | .١٥٤                   | -.٠٠١    | ١,٣٩٨          | ٣,٠٠   | .٠٨٨               | ٢,٩٤ | ٠       | ٢٥٠   |
| .٣٠٧                   | -٢,٠١٤   | .١٥٤                   | -.٠٤٨    | .٥٠١           | ٢,٠٠   | .٠٣٢               | ١,٥١ | ٠       | ٢٥٠   |
| .٣٠٧                   | -.٨٦٩    | .١٥٤                   | -.٢٥٦    | ١,٢٠٥          | ٣,٠٠   | .٠٧٦               | ٣,٤٣ | ٠       | ٢٥٠   |

|     |   |      |      |      |       |      |     |        |     |                                                                                                |
|-----|---|------|------|------|-------|------|-----|--------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٦٦ | ٠.٨٨ | ٤,٠٠ | ١,٣٨٦ | -٥٩٦ | ١٥٤ | -١,٠٢٨ | ٣٠٧ | تعتمد الجهات المسؤولة<br>خططاً استراتيجية<br>واضحة لتنفيذ<br>مشروعات الإسكان<br>المدعوم.       |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٤٩ | ٠.٩٣ | ٤,٠٠ | ١,٤٦٥ | -٤٤٠ | ١٥٤ | -١,٢٧٧ | ٣٠٧ | يتم تحديد احتياجات<br>المستفيدين بدقة عند<br>التخطيط لمشروعات<br>الإسكان المدعوم.              |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٧١ | ٠.٩٢ | ٤,٠٠ | ١,٤٤٧ | -٧٣٧ | ١٥٤ | -٩٢٠   | ٣٠٧ | تسهم كفاءة التخطيط في<br>تنفيذ مشروعات<br>الإسكان المدعوم ضمن<br>الجدول الزمنية<br>المحددة.    |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٧١ | ٠.٩٤ | ٤,٠٠ | ١,٤٨٣ | -٧١٧ | ١٥٤ | -١,٠٠٢ | ٣٠٧ | تساعد الإدارة الفعالة<br>للمشروعات على<br>تحسين جودة الوحدات<br>السكنية المقدمة<br>للمستفيدين. |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٦٤ | ٠.٨٨ | ٤,٠٠ | ١,٣٨٥ | -٥٧٧ | ١٥٤ | -١,٠٥٩ | ٣٠٧ | تتوافر الموارد المالية<br>اللازمة لتنفيذ<br>مشروعات الإسكان<br>المدعوم بكفاءة.                 |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٦٥ | ٠.٨٨ | ٤,٠٠ | ١,٣٨٩ | -٥٣٥ | ١٥٤ | -١,١٢٩ | ٣٠٧ | يسهم تنوع مصادر<br>التمويل في استدامة<br>مشروعات الإسكان<br>المدعوم.                           |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٦٢ | ٠.٩٤ | ٤,٠٠ | ١,٤٨٢ | -٦٣٨ | ١٥٤ | -١,٠٦٢ | ٣٠٧ | يتم توظيف الموارد<br>البشرية والمادية بكفاءة<br>لتحقيق أهداف<br>المشروعات السكنية.             |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٥٨ | ٠.٩٤ | ٤,٠٠ | ١,٤٨٠ | -٥٠٢ | ١٥٤ | -١,٢٥٧ | ٣٠٧ | تسهم كفاءة إدارة<br>الموارد في تقليل<br>تكاليف تنفيذ مشروعات<br>الإسكان المدعوم.               |

|     |   |      |      |      |       |        |     |        |     |                                                                                                  |
|-----|---|------|------|------|-------|--------|-----|--------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٥٨ | ٠,٨٩ | ٤,٠٠ | ١,٤٠٤ | -٠,٥٨٢ | ١٥٤ | -١,٠٣١ | ٣٠٧ | تخضع مشروعات الإسكان المدعوم لعمليات متابعة دورية أثناء مراحل التنفيذ.                           |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٦٤ | ٠,٨٨ | ٤,٠٠ | ١,٣٨٨ | -٠,٦٠٦ | ١٥٤ | -١,٠٢٥ | ٣٠٧ | تستخدم الجهات المسؤولة مؤشرات أداء لقياس كفاءة تنفيذ المشروعات السكنية.                          |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٥٦ | ٠,٩٦ | ٤,٠٠ | ١,٥١٨ | -٠,٥٥٢ | ١٥٤ | -١,٢٥١ | ٣٠٧ | يتم تقييم نتائج مشروعات الإسكان المدعوم بصورة مستمرة بهدف تحسين الأداء.                          |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٤٤ | ١,٠١ | ٤,٠٠ | ١,٥٩٢ | -٠,٣٩١ | ١٥٤ | -١,٤٩٨ | ٣٠٧ | تسهم نتائج المتابعة والتقييم في تطوير الخطط المستقبلية لمشروعات الإسكان المدعوم.                 |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٦٨ | ٠,٨٧ | ٤,٠٠ | ١,٣٨٠ | -٠,٧٠٢ | ١٥٤ | -٠,٨٤٧ | ٣٠٧ | أسهمت مشروعات الإسكان المدعوم في زيادة فرص حصول الأسر المستحقة على سكن مناسب.                    |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٥٧ | ٠,٨٩ | ٤,٠٠ | ١,٤٠٨ | -٠,٥١٥ | ١٥٤ | -١,١٤٨ | ٣٠٧ | ساعدت مشروعات الإسكان المدعوم في تحسين مستوى الاستقرار السكني للأسر المستفيدة.                   |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٦٩ | ٠,٩٢ | ٤,٠٠ | ١,٤٥٢ | -٠,٦٦٤ | ١٥٤ | -١,٠٦١ | ٣٠٧ | أسهمت إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني داخل المجتمع.                        |
| ٢٥٠ | ٠ | ٣,٤٨ | ١,٠٠ | ٤,٠٠ | ١,٥٨٩ | -٠,٤٣١ | ١٥٤ | -١,٤٥٨ | ٣٠٧ | أدت كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم إلى رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات السكنية المقدمة. |

|                                                                                                                                       |     |   |      |      |      |       |      |     |      |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|------|-----|------|-----|
| أرى أن الإدارة الفعالة<br>لمشروعات الإسكان<br>المدعوم تسهم بصورة<br>مباشرة في الحد من<br>الفقر السكني وتحقيق<br>الاستدامة الاجتماعية. | ٢٥٠ | ٠ | ٣,٦٨ | ٠,٨٧ | ٤,٠٠ | ١,٣٧٢ | -٦٦٩ | ١٥٤ | -٩٠١ | ٣٠٧ |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|------|-----|------|-----|

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

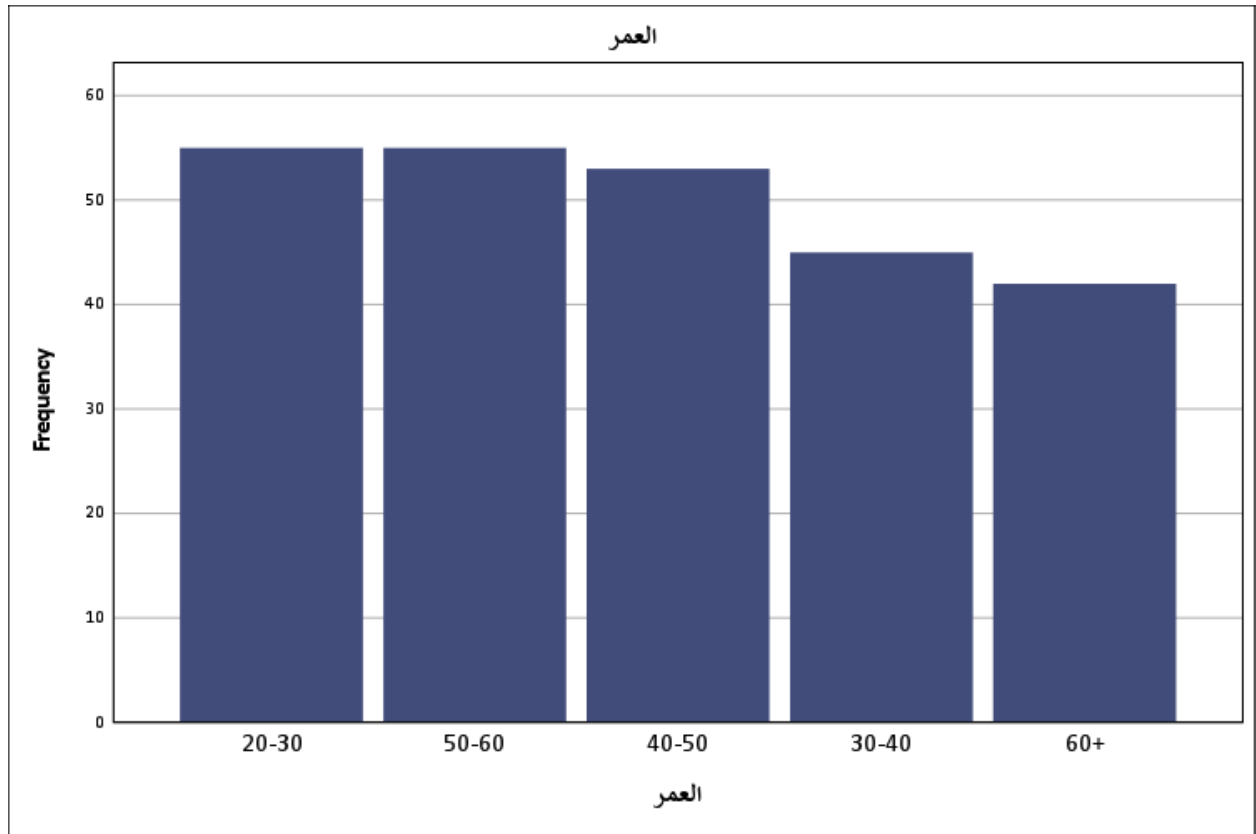
### • عمر المشاركين في التجربة

تكشف البيانات المتعلقة بالتوزيع التكراري للفئات العمرية للمبحوثين عن هيكل عمري متوازن وموزع بشكل شبه متساوٍ بين مختلف الأجيال في العينة المستهدفة؛ حيث تنقسم الفئتان العمريتان من عشرين إلى ثلاثين عاماً ومن خمسين إلى ستين عاماً صدارة التمثيل الإحصائي بنسبة متطابقة بلغت اثنتين وعشرين بالمئة لكل منهما ويتكرر قدره خمسة وخمسون مبحوثاً لكل فئة. تلي هذه المجموعات الفئة العمرية من أربعين إلى خمسين عاماً بتكرار بلغ ثلاثة وخمسين فرداً وبنسبة إحصائية تقدر بواحد وعشرين واثنين بالعشرة بالمئة من إجمالي القوام الكلي للعينة. تأتي الفئة العمرية من ثلاثين إلى أربعين عاماً في المرتبة الرابعة بتكرار وصل إلى خمسة وأربعين فرداً مشكلة نسبة ثمان عشرة بالمئة، في حين حلت الفئة الأكبر سناً وهي ستون عاماً فأكثر في المرتبة الأخيرة بتكرار بلغ اثنين وأربعين فرداً وبنسبة قدرها ست عشرة وثمانية بالعشرة بالمئة. يمنح هذا التوزيع المتقارب للغاية عمقاً تحليلياً كبيراً للدراسة؛ فوجود فئات شابة قوية يضمن قياس تطلعات الجيل الجديد الباحث عن فرص تأسيس حياة مستقلة، كما أن وجود نسب موازية من الفئات المتقدمة في السن يتيح الاستفادة من خبراتهم التراكمية في تقييم جودة مشروعات الإسكان على المدى الطويل. قد يسهم هذا التنوع الهيكلي في تقليل انحياز الاستجابات نحو شريحة اجتماعية معينة؛ فالشباب قد يركزون على سرعة التنفيذ والأسعار المدعومة بينما يهتم كبار السن بمستوى الاستقرار السكني والخدمات المرفقية المصاحبة للمشروعات السكنية.

| العمر |           |         |               |                    |       |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| Valid | ٥٥        | ٢٢,٠    | ٢٢,٠          | ٢٢,٠               | ٢٠-٣٠ |
|       | ٥٥        | ٢٢,٠    | ٢٢,٠          | ٤٤,٠               | ٥٠-٦٠ |

|       |       |       |     |           |
|-------|-------|-------|-----|-----------|
| ٦٥,٢  | ٢١,٢  | ٢١,٢  | ٥٣  | ٤٠-<br>٥٠ |
| ٨٣,٢  | ١٨,٠  | ١٨,٠  | ٤٥  | ٣٠-<br>٤٠ |
| ١٠٠,٠ | ١٦,٨  | ١٦,٨  | ٤٢  | ٦٠+       |
|       | ١٠٠,٠ | ١٠٠,٠ | ٢٥٠ | Total     |

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

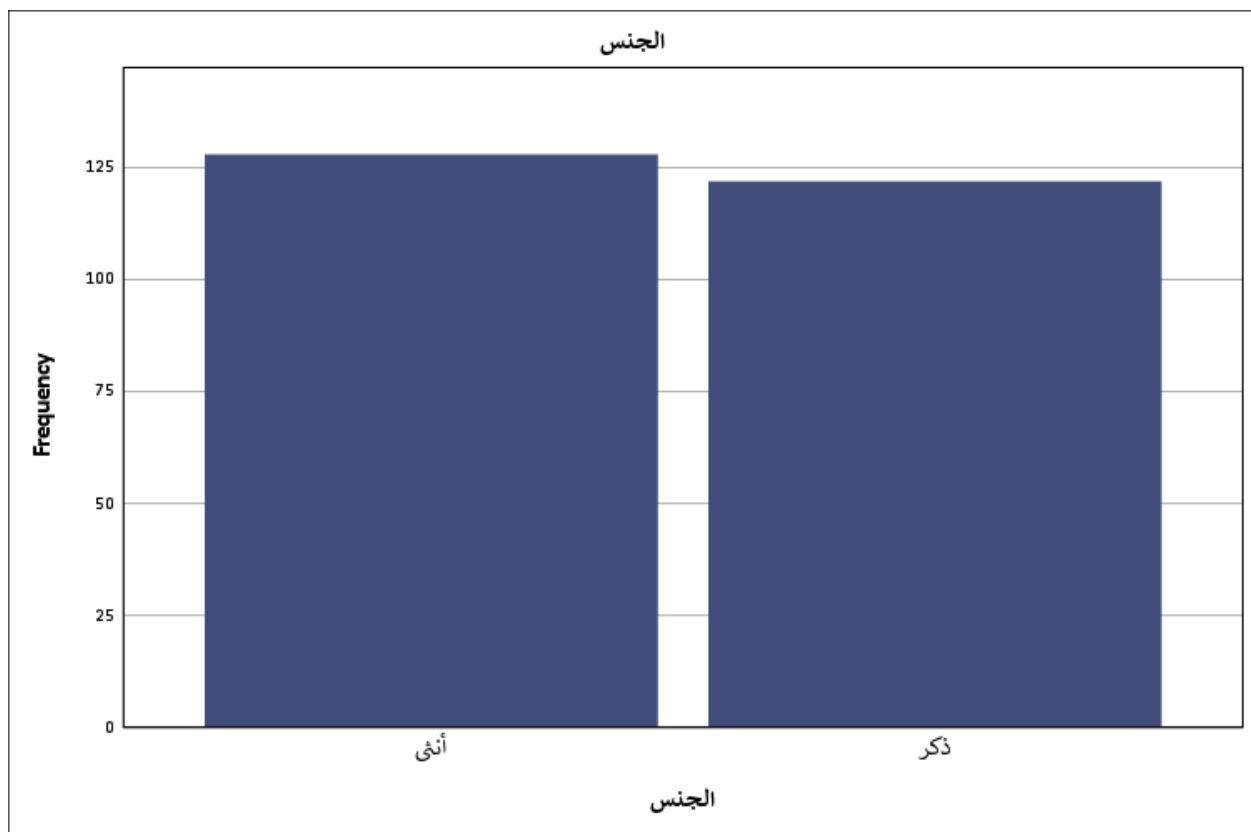
#### • جنس المشاركين في التجربة

يبرز توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس حالة من التوازن والتقارب العددي الكبير بين الذكور والإناث، وهو ما يضفي موثوقية عالية على النتائج ويضمن تمثيلاً متكافئاً لوجهات نظر شطري المجتمع المستهدف؛ إذ تشير الأرقام التكرارية إلى أن عدد الإناث المشاركات في الاستبيان بلغ مئة وثمانين وعشرين امرأة وبنسبة مئوية بلغت إحدى وخمسين واثنين بالعشرة بالمئة. يقابل هذا التمثيل حجم تكراري للذكور قدره مئة واثنين وعشرين رجلاً، وهو ما يترجم إحصائياً إلى نسبة ثمانية وأربعين وثمانية

بالعشرة بالمئة من المجموع الكلي لأفراد العينة البالغ عددهم مئتان وخمسون مبحوثاً. يسهم هذا التقارب الإحصائي المتميز في رصد متطلبات الأسرة بكافة أبعادها؛ فالمرأة غالباً ما تمتلك رؤية تفصيلية تتعلق بالتصميم الداخلي للمسكن ومدى ملاءمته للاحتياجات اليومية ورعاية الأطفال، بينما يميل الرجل للتركيز على الجوانب التمويلية، والتعاقدية، وتوافر الموارد، وإجراءات الاستلام. قد يقلل هذا التوازن الهيكلي من فرص حدوث تحيز نوعي في التقييم العام للمشروعات؛ فالأرقام تثبت أن الفجوة التكرارية لا تتعدى ستة أفراد فقط بين الجنسين، ما يسمح بتعميم التوصيات المتعلقة بالسياسات الإسكانية والحد من الفقر السكني على نحو يتكامل فيه البعدان الاقتصادي والاجتماعي دون إغفال لمتطلبات أي طرف.

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| ٥١,٢               | ٥١,٢          | ٥١,٢    | ١٢٨       | أنثى  | Valid |
| ١٠٠,٠              | ٤٨,٨          | ٤٨,٨    | ١٢٢       | ذكر   |       |
|                    | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠   | ٢٥٠       | Total |       |

جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس



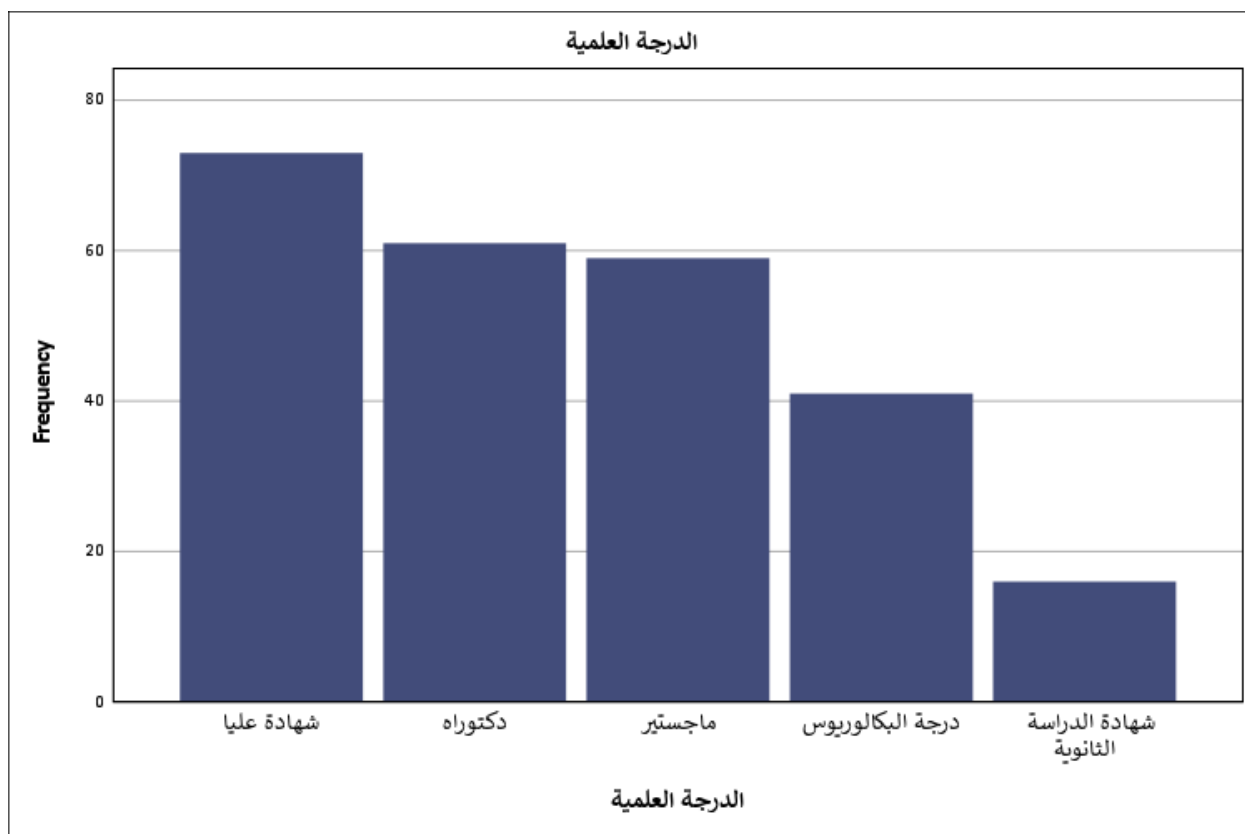
شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

## • الدرجة العلمية

توضح المؤشرات الوصفية للدرجة العلمية لأفراد العينة هيمنة واضحة للمستويات التعليمية العليا، مما يشير إلى تمتع الباحثين بقدرة معرفية كافية لاستيعاب بنود الاستبيان وتقديم إجابات موضوعية ومدروسة؛ حيث جاءت فئة الشهادات العليا العامة في المرتبة الأولى بتكرار بلغ ثلاثة وسبعين مبحوثاً ونسبة تسعة وعشرين واثنتين بالعشرة بالمئة. تلتها مباشرة فئة الحاصلين على درجة الدكتوراه بتكرار قدره واحد وستون فرداً ونسبة أربع وعشرين وأربعة بالعشرة بالمئة من إجمالي العينة. تقاربت معها فئة حملة الماجستير التي سجلت تسعة وخمسين فرداً ونسبة بلغت ثلاثاً وعشرين وستة بالعشرة بالمئة. تراجعت رتبة فئة البكالوريوس إلى المركز الرابع بتكرار بلغ واحداً وأربعين مبحوثاً ونسبة ستة عشر وأربعة بالعشرة بالمئة، بينما انحصرت تمثيل شهادة الدراسة الثانوية في المرتبة الأخيرة بستة عشر تكراراً فقط ونسبة ضئيلة لم تتجاوز ستة وأربعة بالعشرة بالمئة. تعكس هذه التوزيعات أن أكثر من ثلاثة أرباع أفراد العينة يمتلكون مؤهلات فوق جامعية؛ وربما يرجع ذلك إلى طبيعة المجتمع الدراسي المستهدف أو رغبة الفئات الأكثر تعليماً في المشاركة الفعالة بالقضايا التنموية كالإسكان المدعوم. قد يؤدي هذا الارتفاع في المستوى التعليمي إلى زيادة دقة النتائج الإحصائية؛ فالأفراد المؤهلون علمياً يكونون عادةً أكثر دراية بمصطلحات الخطط الاستراتيجية، وإدارة الموارد، ومؤشرات الأداء المستهدفة في إدارة المشروعات الحكومية والخاصة.

| الدرجة العلمية     |               |         |           |                        |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|------------------------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                        |       |
| ٢٩,٢               | ٢٩,٢          | ٢٩,٢    | ٧٣        | شهادة عليا             | Valid |
| ٥٣,٦               | ٢٤,٤          | ٢٤,٤    | ٦١        | دكتوراه                |       |
| ٧٧,٢               | ٢٣,٦          | ٢٣,٦    | ٥٩        | ماجستير                |       |
| ٩٣,٦               | ١٦,٤          | ١٦,٤    | ٤١        | درجة البكالوريوس       |       |
| ١٠٠,٠              | ٦,٤           | ٦,٤     | ١٦        | شهادة الدراسة الثانوية |       |
|                    | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠   | ٢٥٠       | Total                  |       |

جداول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

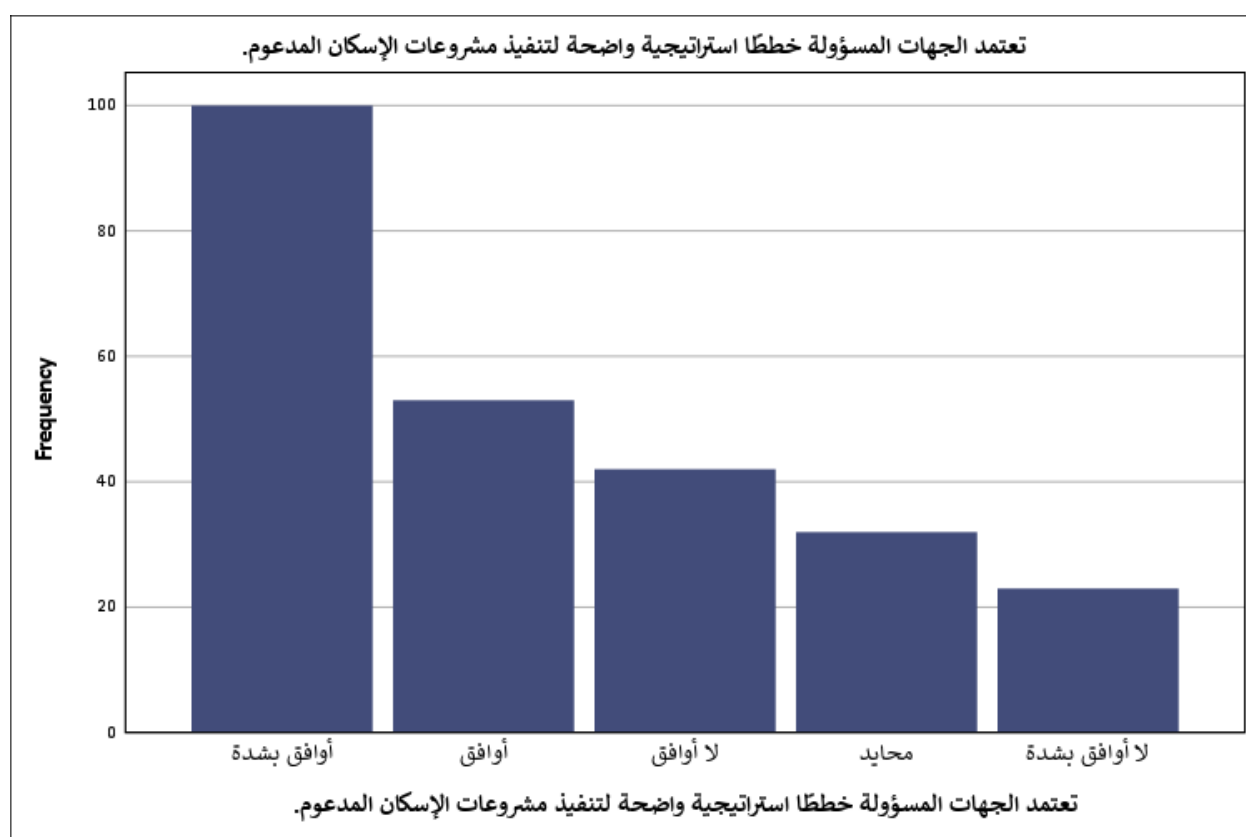
#### • تعتمد الجهات المسؤولة خطأً استراتيجية واضحة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم.

تميل التوجهات العامة لأفراد العينة نحو تأييد العبارة القائلة بوجود خطط استراتيجية واضحة تعتمد عليها الجهات المسؤولة في تنفيذ المشروعات الإسكانية المدعومة؛ إذ أظهر التحليل التكراري أن مئة مبحث وافقوا بشدة على هذا المضمون بنسبة مئوية بلغت أربعين بالمئة كاملة من حجم العينة. انضم إلى هذا التوجه المؤيد ثلاثة وخمسون فرداً من فئة أوافق بنسبة بلغت واحداً وعشرين واثنين بالعشرة بالمئة. تشكل الكتلتان معاً أغلبية مريحة تتجاوز واحداً وستين بالمئة من المستطلعين، ما يعزز فرضية وجود جهود تخطيطية ملموسة يشعر بها المجتمع الإسكاني. في الجانب الآخر، أبدى اثنان وأربعون فرداً عدم موافقتهم بنسبة ست عشرة وثمانية بالعشرة بالمئة، وصرح ثلاثة وعشرون مبحثاً بعدم موافقتهم الشديدة بنسبة تسعة واثنين بالعشرة بالمئة. وقفت فئة المحايدون في المنتصف باثنين وثلاثين تكراراً ونسبة اثني عشرة وثمانية بالمئة. بالربط مع جدول الإحصاءات الوصفية، نجد أن هذه العبارة حققت متوسطاً حسابياً قدره ٣,٦٦ وانحرافاً معيارياً يساوي ١,٣٨٦؛ ويشير هذا الانحراف المرتفع نسبياً إلى وجود مساحة من الاختلاف والتباين في وجهات النظر بين المبحوثين، فبينما يرى قطاع واسع أن الخطط الاستراتيجية واضحة ومطبقة، قد يعتقد قطاع آخر أن هناك قصوراً في إعلان هذه الخطط أو بطناً في ترجمتها إلى نتائج

واقعية يلمسها المواطن بشكل مباشر في محيطه السكني.

| تعتمد الجهات المسؤولة خططاً استراتيجية واضحة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                   | ١٠٠       | ٤٠,٠    | ٤٠,٠          | ٤٠,٠               | Valid |
| أوافق                                                                        | ٥٣        | ٢١,٢    | ٢١,٢          | ٦١,٢               |       |
| لا أوافق                                                                     | ٤٢        | ١٦,٨    | ١٦,٨          | ٧٨,٠               |       |
| محايد                                                                        | ٣٢        | ١٢,٨    | ١٢,٨          | ٩٠,٨               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                | ٢٣        | ٩,٢     | ٩,٢           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                        | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 5: التحليل الإحصائي لاعتماد الجهات المسؤولة خططاً استراتيجية واضحة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم.



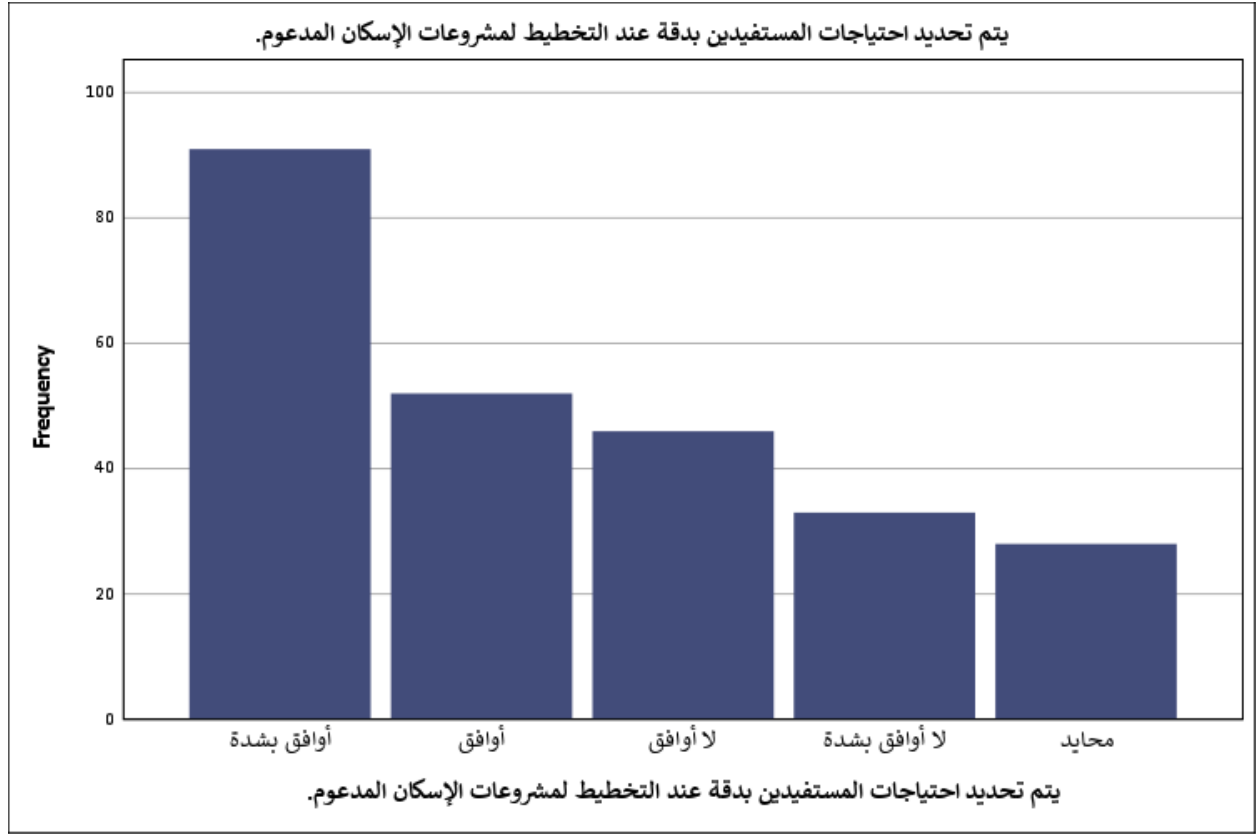
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاعتماد الجهات المسؤولة خططاً استراتيجية واضحة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم.

• يتم تحديد احتياجات المستفيدين بدقة عند التخطيط لمشروعات الإسكان المدعوم.

يظهر التحليل الإحصائي لهذه العبارة وجود انقسام نسبي وتشتت واضح في آراء المستطلعين حول مدى دقة تحديد احتياجات المستفيدين خلال مرحلة التخطيط الأولي؛ فرغم أن فئة أوافق بشدة قد احتلت الصدارة بتكرار بلغ واحداً وتسعين فرداً ونسبة مئوية تقدر بست وثلاثين وأربعة بالعشرة بالمئة، يتبعها فئة أوافق باثنين وخمسين تكراراً ونسبة عشرين وثمانية بالعشرة بالمئة. إلا أن إجمالي الفئات غير الموافقة سجل رقماً لا يستهان به؛ حيث عارض العبارة ستة وأربعون فرداً بنسبة ثماني عشرة وأربعة بالعشرة بالمئة، ورفضها بشدة ثلاثة وثلاثون فرداً بنسبة ثلاث عشرة واثنين بالعشرة بالمئة، في حين التزم الحياد ثمانية وعشرون شخصاً بنسبة إحدى عشرة واثنين بالعشرة بالمئة. ينعكس هذا التوزيع بصورة مباشرة على المؤشرات الوصفية للعبارة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٤٩ مصحوباً بانحراف معياري مرتفع قدره ١,٤٦٥. تدل قيمة الانحراف المعياري العالية هذه على تشتت كبير في الاستجابات وعدم وجود إجماع حقيقي بين أفراد العينة؛ فقد يعود ذلك إلى تباين التجارب الشخصية للمستفيدين، فربما نجحت الجهات التخطيطية في تلبية احتياجات فئات معينة من حيث المساحات أو المواقع الجغرافية بينما أخفقت في تلبية رغبات فئات أخرى، مما يبرز أهمية تطوير أدوات البحث الاجتماعي واستطلاعات الرأي المسبقة قبل البدء في تصميم وهندسة المشروعات الإسكانية المدعومة لضمان ملاءمتها للمتطلبات الفعلية للأسر المستحقة.

| يتم تحديد احتياجات المستفيدين بدقة عند التخطيط لمشروعات الإسكان المدعوم. |           |         |               |                    |       |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                               | ٩١        | ٣٦,٤    | ٣٦,٤          | ٣٦,٤               | Valid |
| أوافق                                                                    | ٥٢        | ٢٠,٨    | ٢٠,٨          | ٥٧,٢               |       |
| لا أوافق                                                                 | ٤٦        | ١٨,٤    | ١٨,٤          | ٧٥,٦               |       |
| لا أوافق بشدة                                                            | ٣٣        | ١٣,٢    | ١٣,٢          | ٨٨,٨               |       |
| محايد                                                                    | ٢٨        | ١١,٢    | ١١,٢          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                    | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 6: التحليل الإحصائي لتحديد احتياجات المستفيدين بدقة عند التخطيط لمشروعات الإسكان المدعوم.



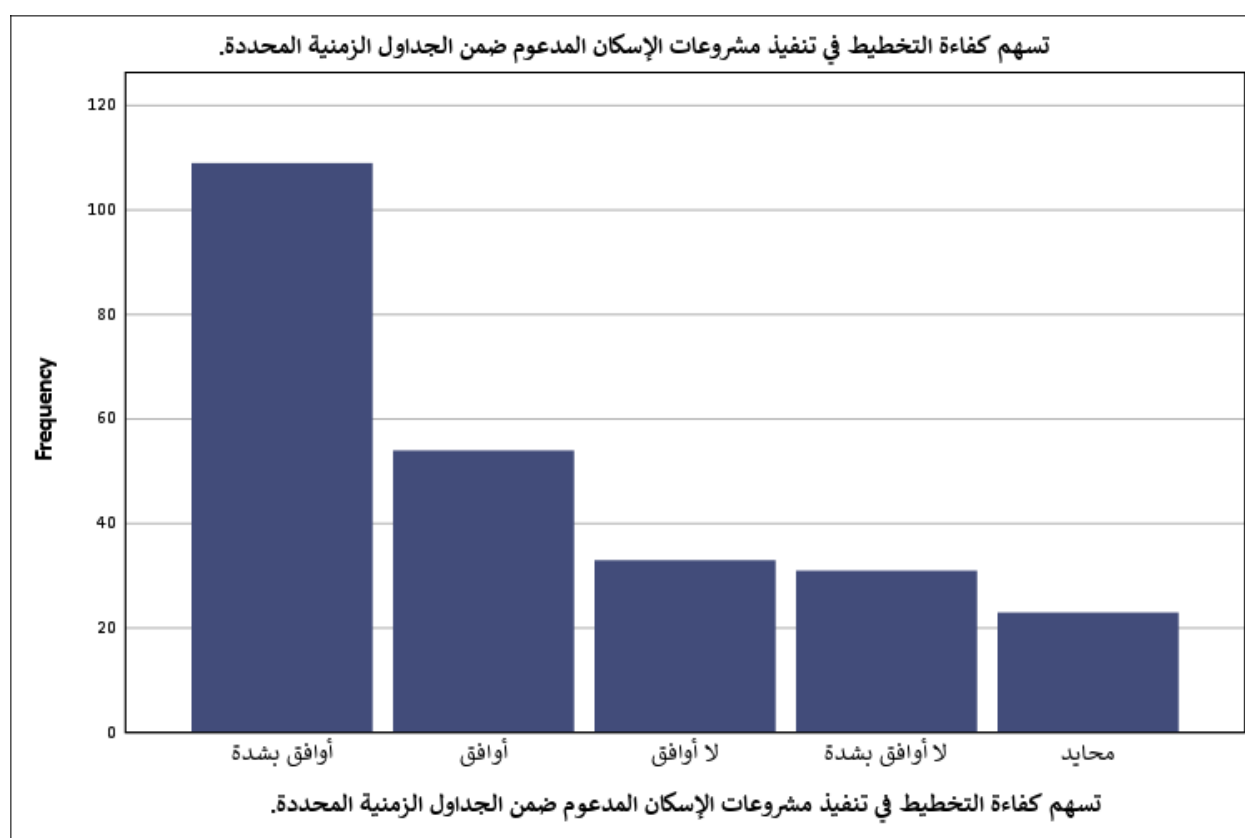
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لتحديد احتياجات المستفيدين بدقة عند التخطيط لمشروعات الإسكان المدعوم.

#### • تسهم كفاءة التخطيط في تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم ضمن الجداول الزمنية المحددة.

تحوز فرضية ارتباط كفاءة التخطيط بالالتزام بالجدول الزمنية المحددة على تأييد واسع وقوي من قبل أفراد العينة، مما يؤكد الوعي بأهمية المراحل التحضيرية في نجاح المشروعات؛ إذ سجلت فئة أوافق بشدة أعلى تكرار بواقع مئة وتسعة مبحوثين ونسبة مئوية بلغت ثلاثاً وأربعين وستة بالعشرة بالمئة. أيدها أيضاً أربعة وخمسون فرداً من فئة أوافق بنسبة بلغت واحداً وعشرين وستة بالعشرة بالمئة، لتصل النسبة الإجمالية للمؤيدين إلى أكثر من خمسة وستين بالمئة من العينة الإجمالية. في المقابل، انحصرت الاعتراضات في ثلاثة وثلاثين فرداً لفئة لا أوافق بنسبة ثلاث عشرة واثنتين بالعشرة بالمئة، وواحد وثلاثين فرداً لفئة لا أوافق بشدة بنسبة اثنتي عشرة وأربعة بالعشرة بالمئة، بينما فضل ثلاثة وعشرون فرداً اتخاذ موقف محايد بنسبة تسعة واثنتين بالعشرة بالمئة. بالنظر إلى جدول المؤشرات الإحصائية، حققت العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً قدره ٣,٧١ وانحرافاً معيارياً بلغ ١,٤٤٧. يشير هذا التوليف إلى قناعة عامة بالدور الحيوي للتخطيط السليم؛ فالتأخير في تسليم الوحدات السكنية يمثل تحدياً مزمناً في قطاع الإسكان، وربما تعزو العينة حدوث أي تأخير إلى ضعف الدراسات المسبقة؛ فالتخطيط الكفء يقلل من الأوامر التغييرية والمشاكل التعاقدية أثناء التنفيذ مما يضمن تدفق العمل الهندسي والإنشائي بسلاسة ووفق المواقيت المحددة سلفاً.

| تسهم كفاءة التخطيط في تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم ضمن الجداول الزمنية المحددة. |           |         |               |                    |       |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                       | ١٠٩       | ٤٣,٦    | ٤٣,٦          | ٤٣,٦               | Valid |
| أوافق                                                                            | ٥٤        | ٢١,٦    | ٢١,٦          | ٦٥,٢               |       |
| لا أوافق                                                                         | ٣٣        | ١٣,٢    | ١٣,٢          | ٧٨,٤               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                    | ٣١        | ١٢,٤    | ١٢,٤          | ٩٠,٨               |       |
| محايد                                                                            | ٢٣        | ٩,٢     | ٩,٢           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                            | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 7: التحليل الإحصائي لمساهمة كفاءة التخطيط في تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم ضمن الجداول الزمنية المحددة.



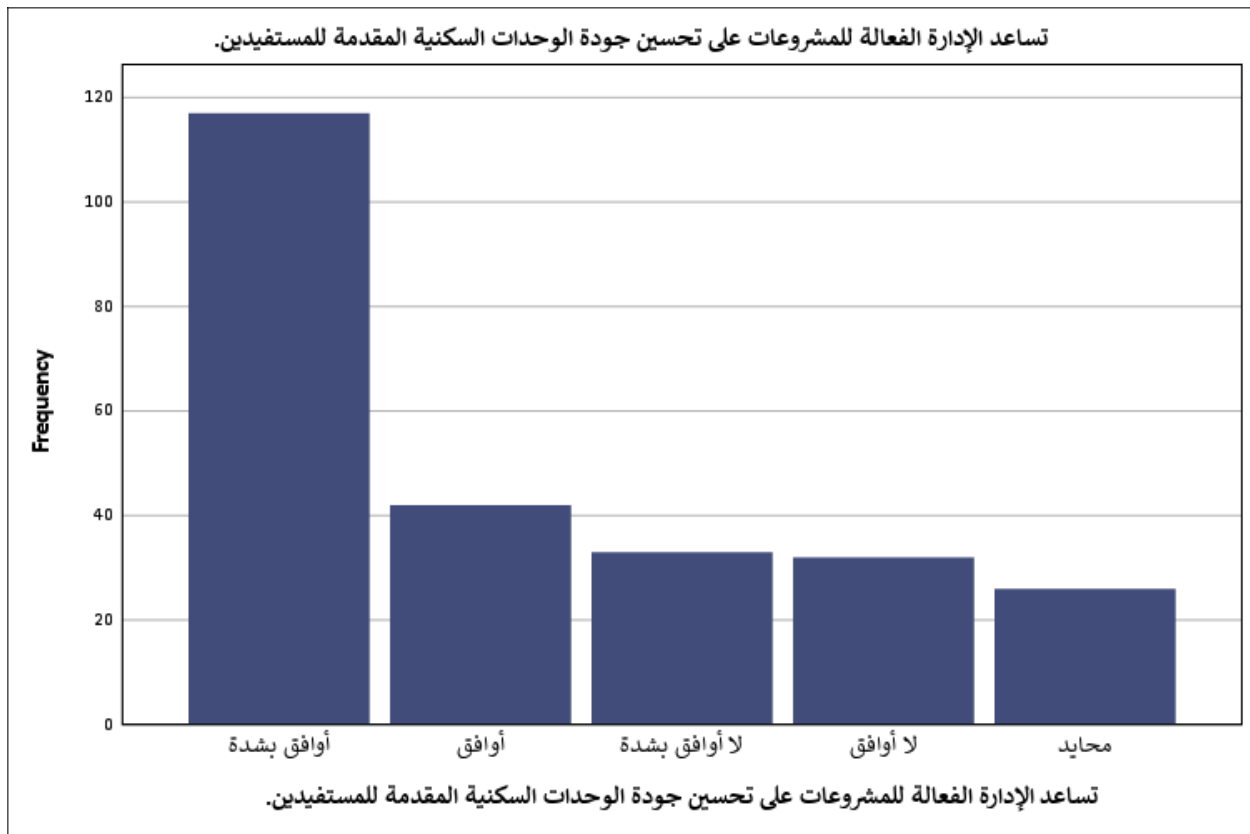
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمساهمة كفاءة التخطيط في تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم ضمن الجداول الزمنية المحددة.

- تساعد الإدارة الفعالة للمشروعات على تحسين جودة الوحدات السكنية المقدمة للمستفيدين.

يسلط التحليل التكراري لهذه العبارة الضوء على إدراك المبحوثين العميق للعلاقة السببية بين تطبيق نظم الإدارة الحديثة والارتقاء بالمخرج النهائي للمشروعات والمتمثل في جودة السكن؛ حيث أفاد مئة وسبعة عشر مبحوثاً بموافقتهم الشديدة على هذا المضمون بنسبة بلغت ستة وأربعين وثمانية بالعشرة بالمئة من القوام الكلي للعينة. أضافت فئة أوافق اثنين وأربعين تكراراً بنسبة ست عشرة وثمانية بالعشرة بالمئة، ما يجعل الاتجاه المؤيد هو المهيمن على نتائج الاستبيان. على الجانب المقابل، تساوت نسبياً فئتا عدم الموافقة الشديدة وعدم الموافقة العادية؛ حيث سجلت الأولى ثلاثة وثلاثين فرداً بنسبة ثلاث عشرة واثنين بالعشرة بالمئة، بينما سجلت الثانية اثنين وثلاثين فرداً بنسبة اثني عشرة وثمانية بالعشرة بالمئة، وتوقف ستة وعشرون مبحوثاً عند خيار محايد بنسبة عشرة وأربعة بالعشرة بالمئة. تترجم هذه البنية الإحصائية في الجدول الوصفي إلى متوسط حسابي قوي بلغ ٣,٧١ وانحراف معياري يقدر بـ ١,٤٨٣. تدل هذه الأرقام على أن العينة تضع آمالاً عريضة على كفاءة مهندسي المشروعات وجهات الإشراف؛ فغياب الرقابة الصارمة وضبط الجودة أثناء صب الخرسانات وأعمال التشطيبات قد يؤدي إلى ظهور عيوب إنشائية تؤرق المستفيدين، ومن ثم يحتمل أن تكون الإدارة الفعالة هي الضامن الأساسي لتحويل المخططات الهندسية النظرية إلى مبانٍ ذات جودة إنشائية مستدامة.

| تساعد الإدارة الفعالة للمشروعات على تحسين جودة الوحدات السكنية المقدمة للمستفيدين. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                         | ١١٧       | ٤٦,٨    | ٤٦,٨          | ٤٦,٨               | Valid |
| أوافق                                                                              | ٤٢        | ١٦,٨    | ١٦,٨          | ٦٣,٦               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                      | ٣٣        | ١٣,٢    | ١٣,٢          | ٧٦,٨               |       |
| لا أوافق                                                                           | ٣٢        | ١٢,٨    | ١٢,٨          | ٨٩,٦               |       |
| محايد                                                                              | ٢٦        | ١٠,٤    | ١٠,٤          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                              | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساعدة الإدارة الفعالة للمشروعات على تحسين جودة الوحدات السكنية المقدمة للمستفيدين.



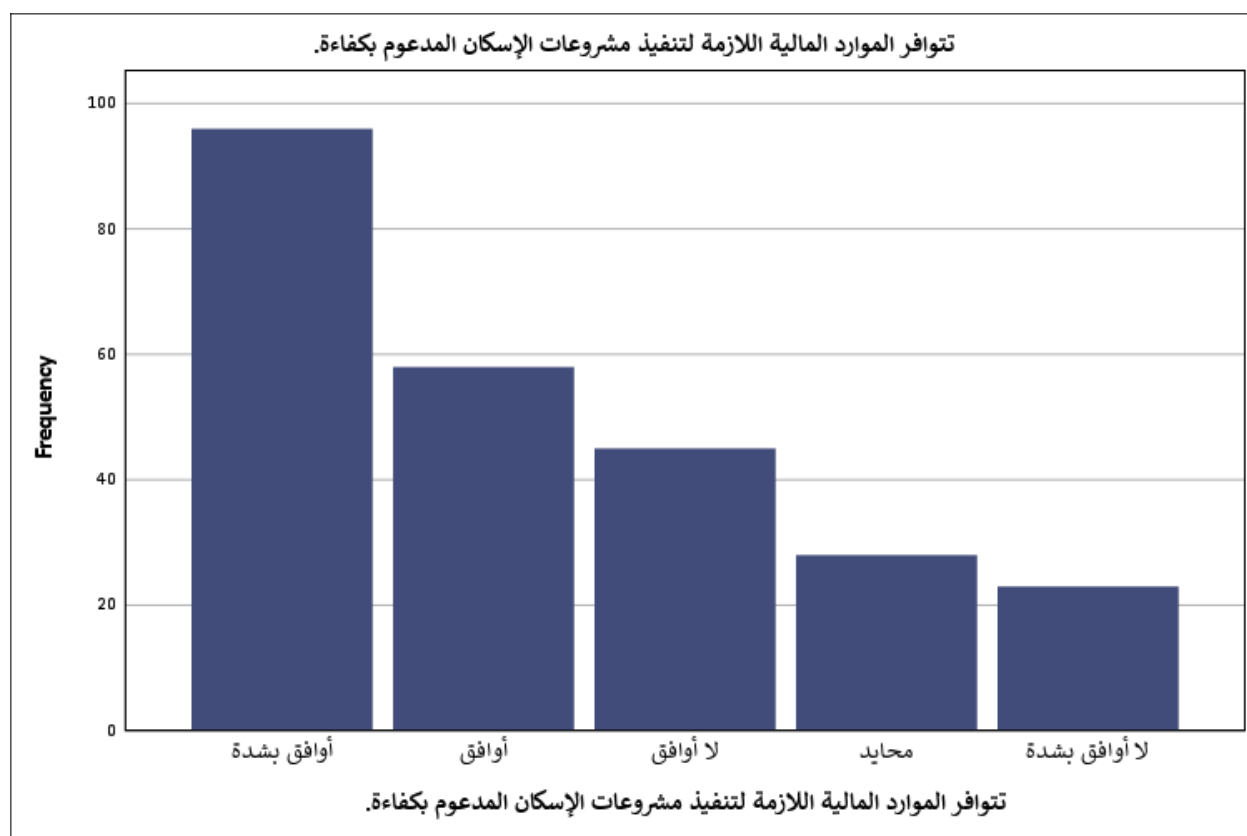
شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساعدة الإدارة الفعالة للمشروعات على تحسين جودة الوحدات السكنية المقدمة للمستفيدين.

#### • تتوافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم بكفاءة.

تكشف النتائج الإحصائية الخاصة بمدى توافر الدعم المالي اللازم للمشروعات عن ميل عام نحو الإيجاب مع وجود مساحة ملحوظة من التحفظ بين أفراد العينة؛ فقد جاءت فئة أوافق بشدة في المقدمة بستة وتسعين تكراراً ونسبة مئوية تقدر بثمانٍ وثلاثين وأربعة بالعشرة بالمئة. لحقت بها فئة أوافق بثمانية وخمسين تكراراً ونسبة ثلاث وعشرين واثنين بالعشرة بالمئة، ليتجاوز الدعم الإجمالي للعبارة حاجز الواحد والستين بالمئة. عارض هذا الطرح خمسة وأربعون فرداً بنسبة ثمانٍ عشرة بالمئة، ورأى ثلاثة وعشرون فرداً عدم الموافقة الشديدة بنسبة تسعة واثنين بالعشرة بالمئة، في حين اختار ثمانية وعشرون فرداً مسار الحياد بنسبة إحدى عشرة واثنين بالعشرة بالمئة. تشير المؤشرات الوصفية إلى متوسط حسابي قدره ٣,٦٤ وانحراف معياري يقف عند ١,٣٨٥. يعبر هذا التباين الإحصائي عن حقيقة أن تدفقات التمويل قد لا تكون منتظمة دائماً في جميع المشروعات؛ فبينما يرى أغلب المشاركين أن الميزانيات مرصودة بدليل استمرار التشييد، قد يعتقد آخرون أن الأزمات الاقتصادية وتغير أسعار الصرف يؤثران على كفاية الموارد المالية المتاحة؛ فالسيولة النقدية المنتظمة تعد شريان الحياة للمقاولين المنفذين، وأي تعثر مالي قد يؤدي مباشرة إلى تباطؤ وتيرة العمل الهندسي في المواقع الإنشائية.

| تتوافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم بكفاءة. |           |         |               |                    |       |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                            | ٩٦        | ٣٨,٤    | ٣٨,٤          | ٣٨,٤               | Valid |
| أوافق                                                                 | ٥٨        | ٢٣,٢    | ٢٣,٢          | ٦١,٦               |       |
| لا أوافق                                                              | ٤٥        | ١٨,٠    | ١٨,٠          | ٧٩,٦               |       |
| محايد                                                                 | ٢٨        | ١١,٢    | ١١,٢          | ٩٠,٨               |       |
| لا أوافق بشدة                                                         | ٢٣        | ٩,٢     | ٩,٢           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                 | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 9: التحليل الإحصائي لتوافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم بكفاءة.



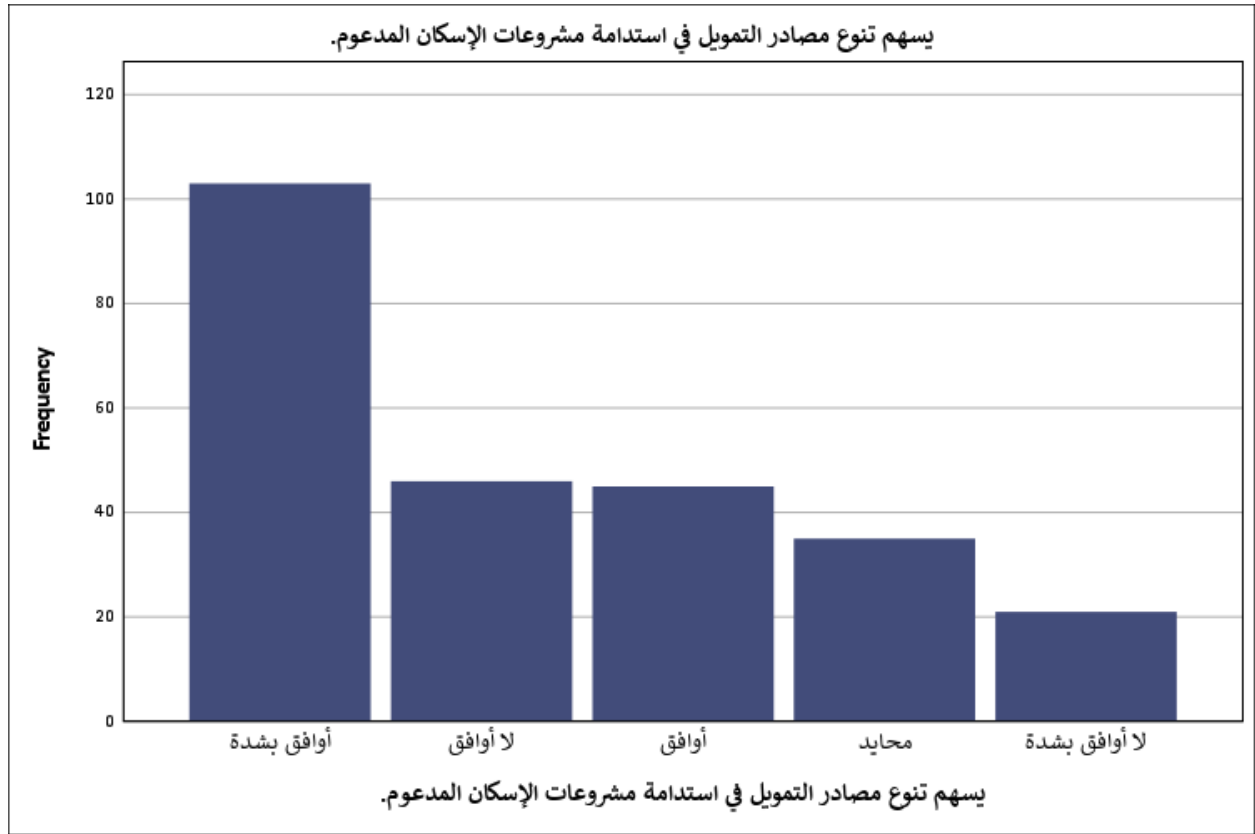
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتوافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم بكفاءة.

• يسهم تنوع مصادر التمويل في استدامة مشروعات الإسكان المدعوم.

تحظى فكرة تنوع الهياكل التمويلية بقبول إحصائي لافت بين المشاركين في الاستبيان، ما يعكس وعياً بأهمية الشراكات الاقتصادية لضمان استمرارية الطرقات السكنية؛ حيث سجلت فئة أوافق بشدة مئة وثلاثة تكرارات بنسبة مئوية بلغت إحدى وأربعين واثنين بالعشرة بالمئة. التبتت الترتيبات اللاحقة نسبياً حيث تقدمت فئة لا أوافق بتكرار بلغ ستة وأربعين فرداً ونسبة ثمانى عشرة وأربعة بالعشرة بالمئة على فئة أوافق التي سجلت خمسة وأربعين فرداً ونسبة ثمانى عشرة بالمئة كاملة. مثل المحايدون خمسة وثلاثين فرداً بنسبة أربعة عشر بالمئة، وانحسرت فئة لا أوافق بشدة في واحد وعشرين تكراراً بنسبة ثمانية وأربعة بالعشرة بالمئة. تظهر البيانات الوصفية لهذه العبارة متوسطاً حسابياً يساوي ٣,٦٥ وانحرافاً معيارياً قدره ١,٣٨٩. يفسر التداخل بين الفئات وجود رؤى مختلفة حول آليات التمويل؛ فقد يرى المؤيدون أن الاعتماد الحصري على الموازنة الحكومية قد يهدد المشروعات في أوقات الأزمات، ولذا يبدو أن التوجه نحو السندات العقارية أو الشراكة مع القطاع الخاص يمثل حلاً مستداماً، بينما قد يتخوف المعارضون من أن يؤدي تنوع المصادر ودخول جهات استثمارية إلى زيادة كلفة الوحدات على المستفيدين مستقبلاً وتحويل المشروع من طابع اجتماعي خدمي إلى استثماري بحت.

| يسهم تنوع مصادر التمويل في استدامة مشروعات الإسكان المدعوم. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                  | ١٠٣       | ٤١,٢    | ٤١,٢          | ٤١,٢               | Valid |
| لا أوافق                                                    | ٤٦        | ١٨,٤    | ١٨,٤          | ٥٩,٦               |       |
| أوافق                                                       | ٤٥        | ١٨,٠    | ١٨,٠          | ٧٧,٦               |       |
| محايد                                                       | ٣٥        | ١٤,٠    | ١٤,٠          | ٩١,٦               |       |
| لا أوافق بشدة                                               | ٢١        | ٨,٤     | ٨,٤           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                       | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 10: التحليل الإحصائي لمساهمة تنوع مصادر التمويل في استدامة مشروعات الإسكان المدعوم.



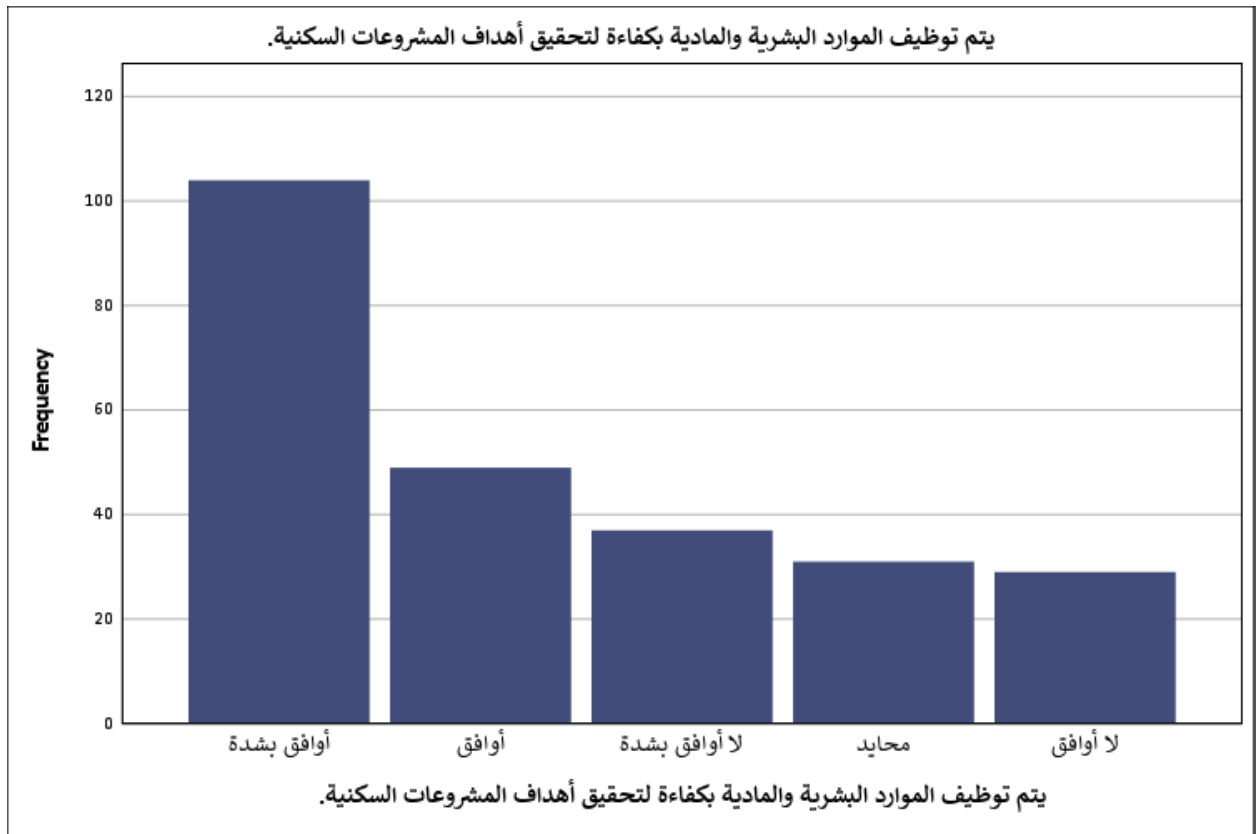
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لمساهمة تنوع مصادر التمويل في استدامة مشروعات الإسكان المدعوم.

- يتم توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أهداف المشروعات السكنية.

تبرز استجابات أفراد العينة تقييماً إيجابياً لآليات إدارة المدخلات البشرية والمادية في مواقع العمل، وإن شاب هذا التقييم نوع من الانقسام في الفئات الدنيا؛ فقد حازت فئة أوافق بشدة على الصدارة بمئة وأربعة تكرارات ونسبة مئوية تقدر بواحد وأربعين وسيطة بالعشرة بالمئة. جاءت فئة أوافق في المرتبة الثانية بتسعة وأربعين فرداً ونسبة تسع عشرة وستة بالعشرة بالمئة. في المقابل، تقدمت فئة لا أوافق بشدة مسجلة سبعة وثلاثين فرداً بنسبة أربع عشرة وثمانية بالعشرة بالمئة على فئة لا أوافق التي سجلت تسعة وعشرين فرداً بنسبة إحدى عشرة وستة بالعشرة بالمئة، واختار واحد وثلاثون فرداً التزام جانب الحياد بنسبة اثني عشرة وأربعة بالعشرة بالمئة. يستقر المتوسط الحسابي للعبارة عند ٣,٦٢ مع انحراف معياري يبلغ ١,٤٨٢. يعكس هذا الانحراف العالي غياب التوافق التام حول كفاءة التشغيل؛ فالتوظيف الأمثل للعمالة والمعدات والمواد الخام يتطلب أنظمة حوكمة صارمة، ويحتمل أن يكون التششت ناتجاً عن ملاحظة بعض المشاركين لمظاهر هدر في بعض المواقع أو ضعف في إنتاجية الموارد البشرية، مما يستوجب تبني معايير هندسية دقيقة لقياس كفاءة الاستخدام والحد من الفاقد المادي لضمان خفض الكلفة الإجمالية للوحدات السكنية.

| يتم توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أهداف المشروعات السكنية. |           |         |               |                    |               |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|---------------|
|                                                                           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |               |
| Valid                                                                     | ١٠٤       | ٤١,٦    | ٤١,٦          | ٤١,٦               | أوافق بشدة    |
|                                                                           | ٤٩        | ١٩,٦    | ١٩,٦          | ٦١,٢               | أوافق         |
|                                                                           | ٣٧        | ١٤,٨    | ١٤,٨          | ٧٦,٠               | لا أوافق بشدة |
|                                                                           | ٣١        | ١٢,٤    | ١٢,٤          | ٨٨,٤               | محايد         |
|                                                                           | ٢٩        | ١١,٦    | ١١,٦          | ١٠٠,٠              | لا أوافق      |
|                                                                           | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    | Total         |

جدول 11: التحليل الإحصائي لتوظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أهداف المشروعات السكنية.



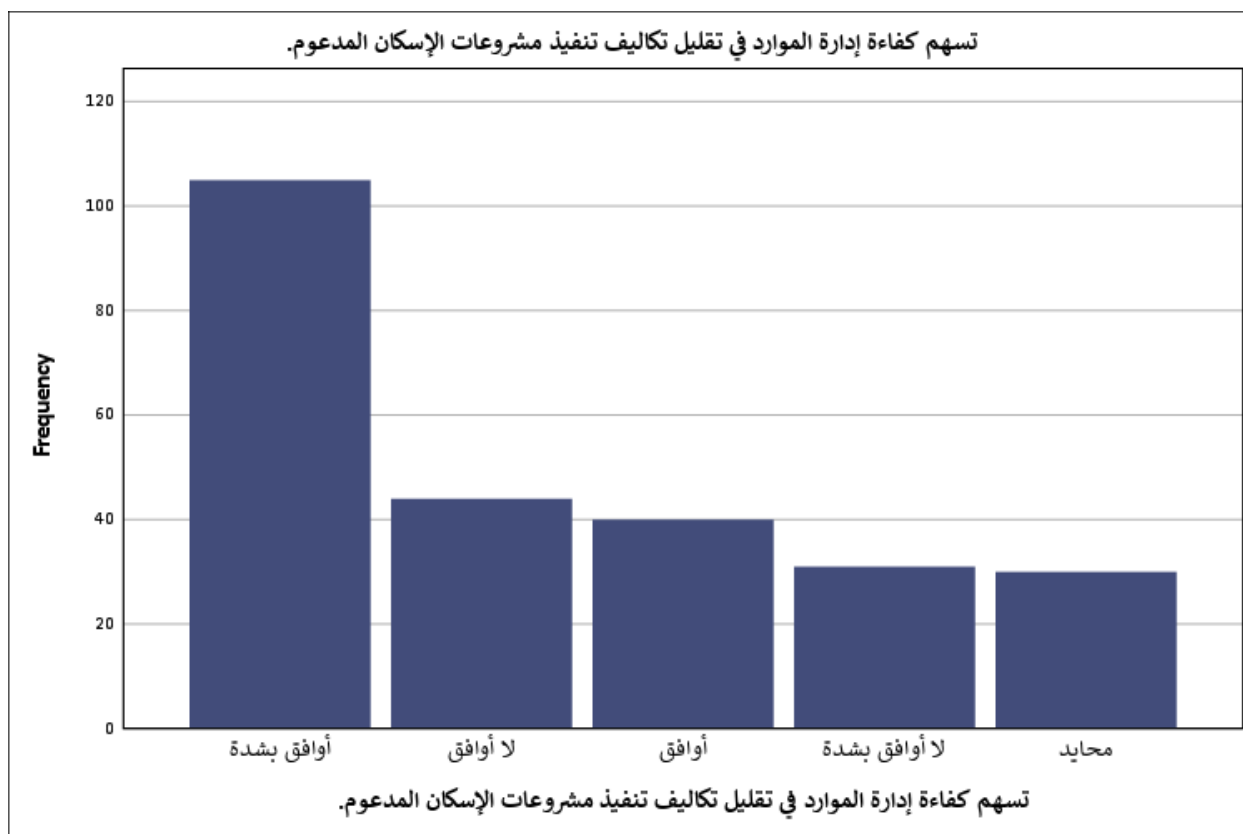
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لتوظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أهداف المشروعات السكنية.

• تسهم كفاءة إدارة الموارد في تقليل تكاليف تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم.

يؤيد القطاع الأكبر من المستطلعين المقترح الإحصائي القائل بأن حوكمة وإدارة الموارد تلعب دوراً حاسماً في الضبط المالي وتقليص النفقات الإنتاجية؛ فقد تفوقت فئة أوافق بشدة بتسجيل مئة وخمسة تكرارات وبنسبة مئوية بلغت اثنين وأربعين بالمئة. حلت فئة لا أوافق ثانياً بأربعة وأربعين فرداً ونسبة سبع عشرة وستة بالعشرة بالمئة، متقدمة على فئة أوافق التي حصدت أربعين تكراراً بنسبة ست عشرة بالمئة فقط. بلغت فئة لا أوافق بشدة أحداً وثلاثين فرداً بنسبة اثني عشرة وأربعة بالعشرة بالمئة، وتطابقت معها فئة المحايدين تقريباً بثلاثين تكراراً ونسبة اثني عشرة بالمئة. تعطي هذه التكرارات متوسطاً حسابياً للعبارة يقدر بـ ٣,٥٨ وانحرافاً معيارياً يصل إلى ١,٤٨٠. يشير هذا التشتت الملحوظ إلى تباين في القنوات العملية؛ فمن الناحية الهندسة النظرية، تسهم إدارة سلاسل الإمداد وتقليل الهدر في خفض الكلفة، ولكن ربما يرى المشككون في دقة العبارة أن كفاءة الإدارة وحدها قد لا تكفي لمواجهة التضخم العالمي الراهن وارتفاع أسعار المواد الأساسية كالحديد والأسمنت، مما يجعل تأثير ضبط الموارد داخلياً محدود الأثر مقارنة بالمتغيرات الاقتصادية الخارجية الكلية المؤثرة على السوق العقاري.

| تسهم كفاءة إدارة الموارد في تقليل تكاليف تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                              | ١٠٥       | ٤٢,٠    | ٤٢,٠          | ٤٢,٠               | Valid |
| لا أوافق                                                                | ٤٤        | ١٧,٦    | ١٧,٦          | ٥٩,٦               |       |
| أوافق                                                                   | ٤٠        | ١٦,٠    | ١٦,٠          | ٧٥,٦               |       |
| لا أوافق بشدة                                                           | ٣١        | ١٢,٤    | ١٢,٤          | ٨٨,٠               |       |
| محايد                                                                   | ٣٠        | ١٢,٠    | ١٢,٠          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                   | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة كفاءة إدارة الموارد في تقليل تكاليف تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم.



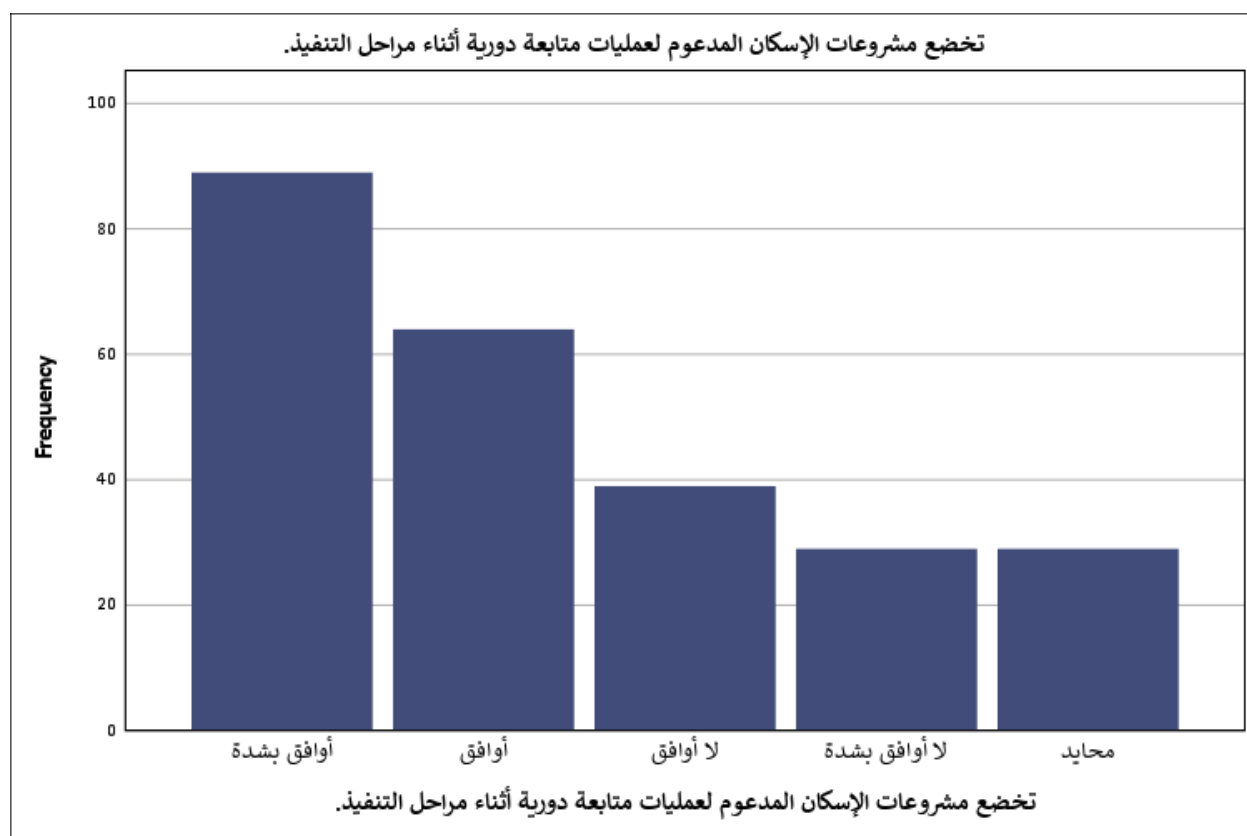
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة كفاءة إدارة الموارد في تقليل تكاليف تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم.

#### • تخضع مشروعات الإسكان المدعوم لعمليات متابعة دورية أثناء مراحل التنفيذ.

تتجه آراء غالبية المبحوثين نحو الإقرار بوجود عمليات رقابة ومتابعة مستمرة ومجدولة ترافق المراحل الإنشائية المختلفة للمشروعات السكنية المستهدفة؛ حيث بلغت فئة أوافق بشدة تسعة وثمانين تكراراً وبنسبة مئوية بلغت خمسة وثلاثين وستة بالعشرة بالمئة. دعمتها فئة أوافق بشكل ملحوظ مسجلة أربعة وستين فرداً بنسبة خمس وعشرين وستة بالعشرة بالمئة، لتمثل هاتان الفئتان معاً ما يزيد عن واحد وستين بالمئة من إجمالي حجم العينة. في المقابل، انحصر خيار لا أوافق في تسعة وثلاثين فرداً بنسبة خمس عشرة وستة بالعشرة بالمئة، وتساوت فئتا لا أوافق بشدة ومحايد بتسعة وعشرين فرداً لكل منهما وبنسبة متطابقة تقدر باثنتي عشرة وستة بالعشرة بالمئة. يبلغ المتوسط الحسابي للعبارة ٣,٥٨ مصحوباً بانحراف معياري قدره ١,٤٠٤. يوضح هذا المزيج الرقمي قناعة عامة بوجود لجان إشرافية وتفتيشية، بيد أن الانحراف المعياري يشي باختلاف المبحوثين حول جدوى هذه المتابعة؛ فالمتابعة الدورية قد تكون قائمة ورقياً لكنها ربما تفتقر في بعض الأحيان إلى الصرامة اللازمة لتصويب الأخطاء الهندسية فور حدوثها، ما يتطلب تفعيل آليات الرقابة الرقمية واستخدام تقنيات حديثة لمتابعة نسب الإنجاز الفعلي مقارنة بالمخطط الزمني المستهدف.

| تخضع مشروعات الإسكان المدعوم لعمليات متابعة دورية أثناء مراحل التنفيذ. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                             | ٨٩        | ٣٥,٦    | ٣٥,٦          | ٣٥,٦               | Valid |
| أوافق                                                                  | ٦٤        | ٢٥,٦    | ٢٥,٦          | ٦١,٢               |       |
| لا أوافق                                                               | ٣٩        | ١٥,٦    | ١٥,٦          | ٧٦,٨               |       |
| لا أوافق بشدة                                                          | ٢٩        | ١١,٦    | ١١,٦          | ٨٨,٤               |       |
| محايد                                                                  | ٢٩        | ١١,٦    | ١١,٦          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                  | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 13 : التحليل الإحصائي لخضوع مشروعات الإسكان المدعوم لعمليات متابعة دورية أثناء مراحل التنفيذ.



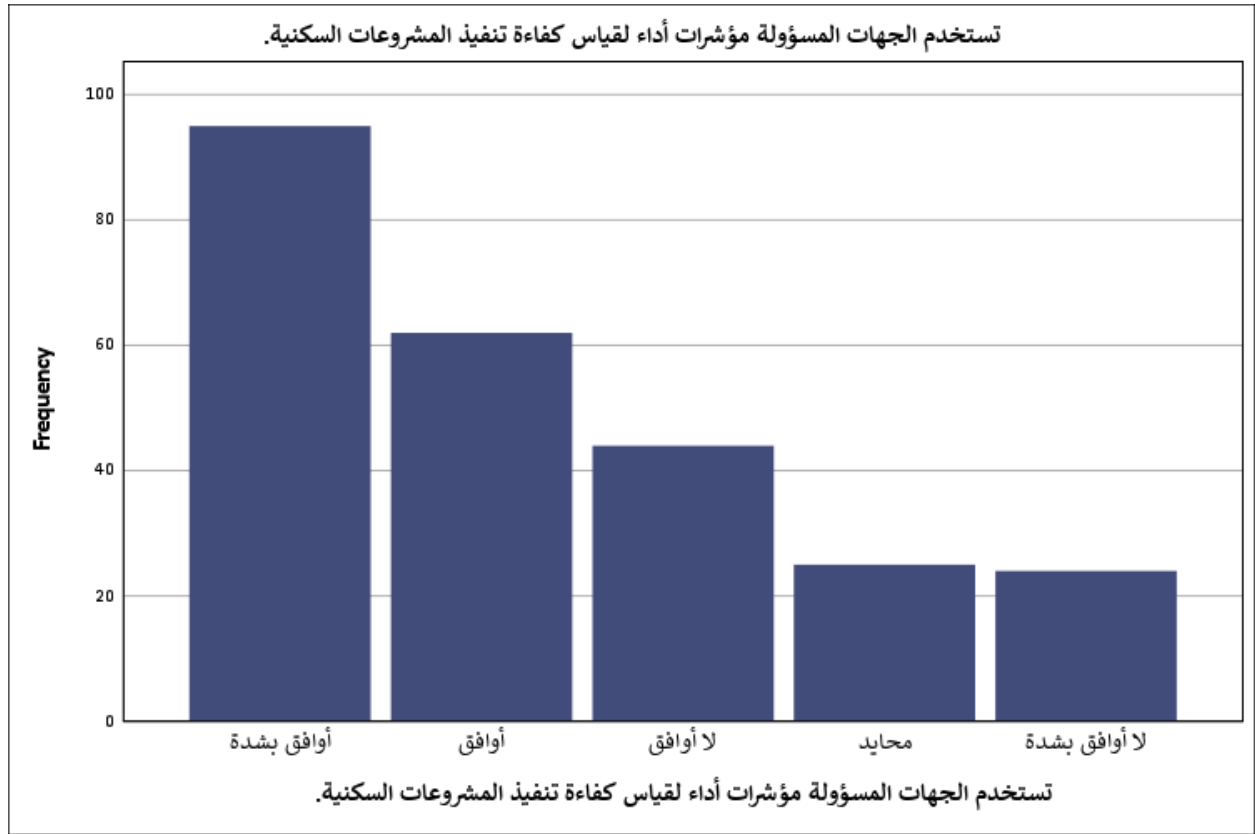
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لخضوع مشروعات الإسكان المدعوم لعمليات متابعة دورية أثناء مراحل التنفيذ.

• تستخدم الجهات المسؤولة مؤشرات أداء لقياس كفاءة تنفيذ المشروعات السكنية.

يظهر التحليل الإحصائي ميلاً واضحاً نحو الموافقة على اعتماد الجهات الإدارية والهندسية على مقاييس ومؤشرات أداء مقننة لتقييم مستويات الإنجاز؛ حيث تصدرت فئة أوافق بشدة بخمسة وتسعين تكراراً وبنسبة ثمانين وثلاثين بالمئة من المجموع الكلي للمشاركين. أضافت فئة أوافق اثنين وستين فرداً بنسبة أربع وعشرين وثمانية بال عشرة بالمئة، مما يمنح التوجه الإيجابي تفوقاً عددياً مريحاً. على الجانب العكسي، سجلت فئة لا أوافق أربعة وأربعين فرداً بنسبة سبع عشرة وستة بال عشرة بالمئة، وفئة لا أوافق بشدة أربعة وعشرين فرداً بنسبة تسعة وستة بال عشرة بالمئة، بينما التزم خمسة وعشرون مبحوثاً موقف الحياد بنسبة عشرة بالمئة. بالانتقال للمؤشرات الوصفية، نجد أن المتوسط الحسابي سجل ٣,٦٤ وانحرف المعياري بلغ ١,٣٨٨. يعكس هذا الانحراف تبايناً يحتمل تفسيره بأن فئة من المبحوثين، وبحكم مستوياتهم التعليمية العليا، تدرك وجود مؤشرات أداء كالاتزام بالميزانية والجدول الزمني، في حين قد يرى المعارضون أن هذه المؤشرات تظل حبيسة التقارير الإدارية الداخلية ولا تنعكس بصورة فعلية على تسريع وتيرة العمل أو تحسين قنوات التواصل مع الجمهور المستفيد من هذه الوحدات.

| تستخدم الجهات المسؤولة مؤشرات أداء لقياس كفاءة تنفيذ المشروعات السكنية. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                              | ٩٥        | ٣٨,٠    | ٣٨,٠          | ٣٨,٠               | Valid |
| أوافق                                                                   | ٦٢        | ٢٤,٨    | ٢٤,٨          | ٦٢,٨               |       |
| لا أوافق                                                                | ٤٤        | ١٧,٦    | ١٧,٦          | ٨٠,٤               |       |
| محايد                                                                   | ٢٥        | ١٠,٠    | ١٠,٠          | ٩٠,٤               |       |
| لا أوافق بشدة                                                           | ٢٤        | ٩,٦     | ٩,٦           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                   | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 14 : التحليل الإحصائي لاستخدام الجهات المسؤولة مؤشرات أداء لقياس كفاءة تنفيذ المشروعات السكنية.



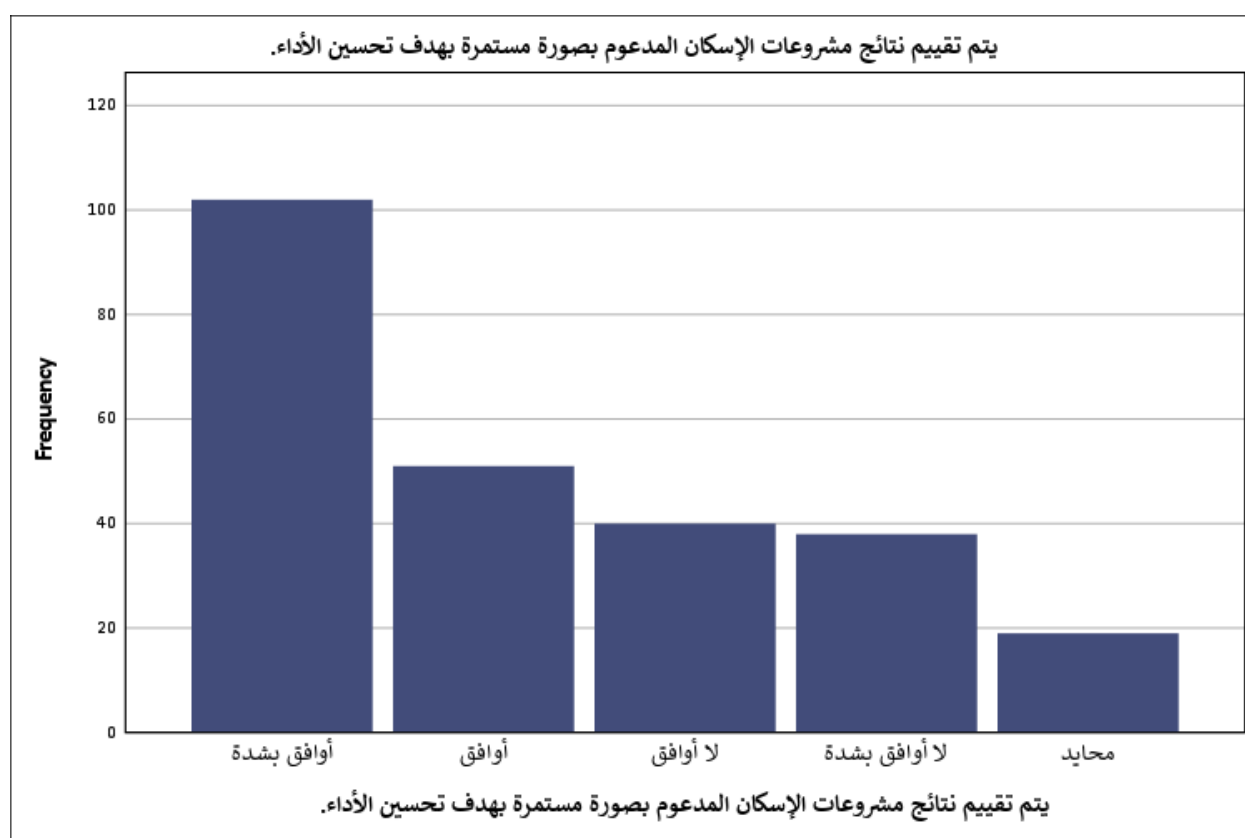
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لاستخدام الجهات المسؤولة مؤشرات أداء لقياس كفاءة تنفيذ المشروعات السكنية.

- يتم تقييم نتائج مشروعات الإسكان المدعوم بصورة مستمرة بهدف تحسين الأداء.

تشير الاستجابات التكرارية للمبحوثين إلى قناعة نسبية بوجود عمليات تقييم بعدي ومستمر للمشروعات بغية الارتقاء بمنظومة العمل وتلافي القصور؛ إذ حصّد خيار أوافق بشدة مئة واثنين من التكرارات بنسبة مئوية بلغت أربعين وثمانية بالعشرة بالمئة. تلتها فئة أوافق بواحد وخمسين فرداً ونسبة عشرين وأربعة بالعشرة بالمئة. جاءت فئة لا أوافق في المرتبة الثالثة بأربعين تكراراً ونسبة ست عشرة بالمئة، وتلتها مباشرة فئة لا أوافق بشدة بثمانية وثلاثين فرداً ونسبة خمس عشرة واثنين بالعشرة بالمئة، بينما تقلصت فئة المحايد إلى تسعة عشر فرداً فقط بنسبة سبعة وستة بالعشرة بالمئة. يستقر المتوسط الحسابي هنا عند ٣,٥٦ بينما يرتفع الانحراف المعياري إلى ١,٥١٨. تعد قيمة الانحراف المعياري هذه من أعلى القيم المسجلة في الاستبيان، ما يؤكد تشتتاً حاداً وضخماً في الآراء؛ فالفجوة واسعة بين من يرى التقييم عملية مؤسسية مستمرة ومن يراه مجرد إجراء شكلي لا يقود إلى إصلاحات هيكلية حقيقية، ما يبرز حاجة المؤسسات المعنية إلى ربط نتائج التقييم بمنظومة حوافز وجزاءات واضحة للمكاتب الاستشارية وشركات المقاولات المنفذة لضمان جدية التحسين.

| يتم تقييم نتائج مشروعات الإسكان المدعوم بصورة مستمرة بهدف تحسين الأداء. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                              | ١٠٢       | ٤٠,٨    | ٤٠,٨          | ٤٠,٨               | Valid |
| أوافق                                                                   | ٥١        | ٢٠,٤    | ٢٠,٤          | ٦١,٢               |       |
| لا أوافق                                                                | ٤٠        | ١٦,٠    | ١٦,٠          | ٧٧,٢               |       |
| لا أوافق بشدة                                                           | ٣٨        | ١٥,٢    | ١٥,٢          | ٩٢,٤               |       |
| محايد                                                                   | ١٩        | ٧,٦     | ٧,٦           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                   | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 15: التحليل الإحصائي لتقييم نتائج مشروعات الإسكان المدعوم بصورة مستمرة بهدف تحسين الأداء.



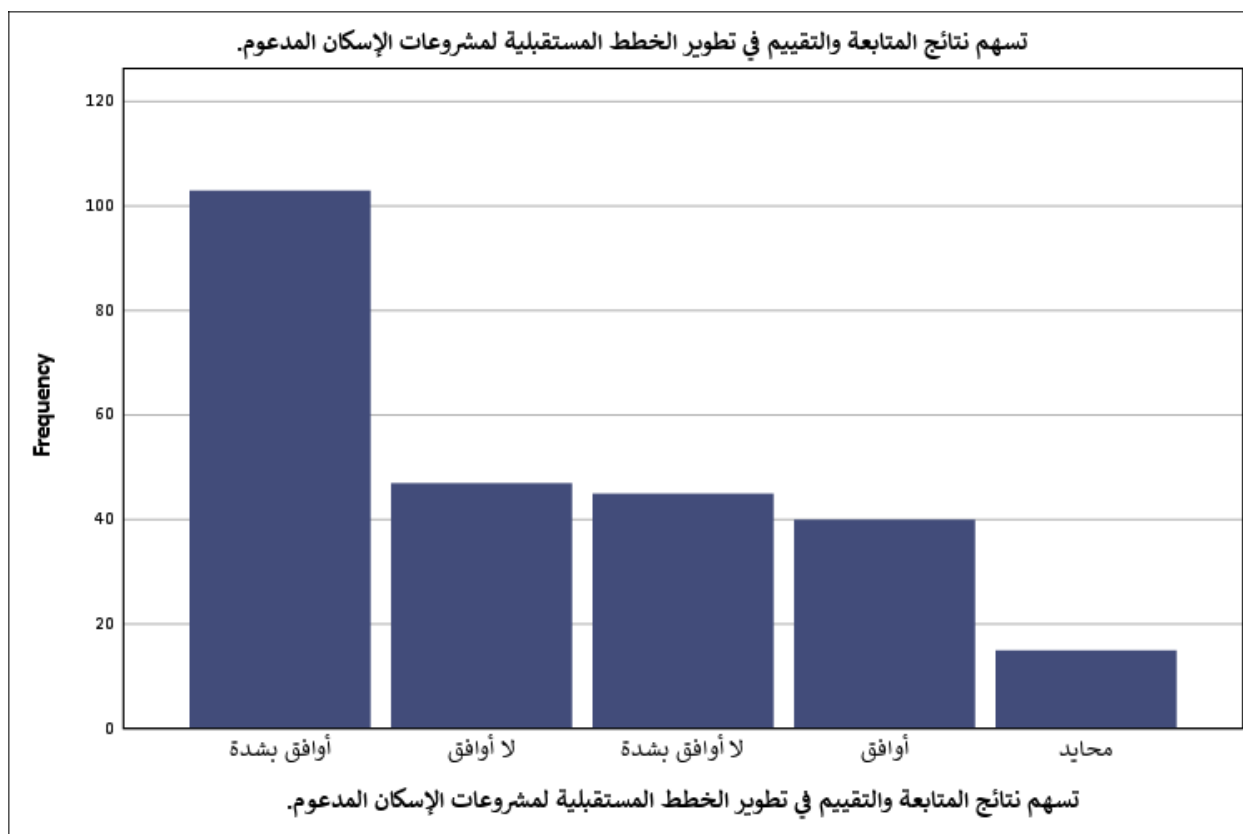
شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لتقييم نتائج مشروعات الإسكان المدعوم بصورة مستمرة بهدف تحسين الأداء.

• تسهم نتائج المتابعة والتقييم في تطوير الخطط المستقبلية لمشروعات الإسكان المدعوم.

يسفر التحليل الرقمي لهذه العبارة عن تباين نوعي وتوزع استثنائي لآراء المبحوثين حول القيمة المضافة لعمليات المتابعة في صياغة الرؤى الاستراتيجية القادمة؛ فرغم أن فئة أوافق بشدة سجلت مئة وثلاثة تكرارات بنسبة إحدى وأربعين واثنين بالعشرة بالمئة، فإن الترتيبات اللاحقة كشفت عن نمط غير معتاد؛ حيث تقدمت فئة لا أوافق بسبعة وأربعين فرداً ونسبة ثمان عشرة وثمانية بالعشرة بالمئة، وتلتها فئة لا أوافق بشدة بخمسة وأربعين فرداً ونسبة ثمان عشرة بالمئة كاملة، متفوقتين معاً على فئة أوافق التي حلت رابعاً بأربعين فرداً ونسبة ست عشرة بالمئة، بينما حاز الحياد على خمسة عشر تكراراً بنسبة ستة بالمئة. ينعكس هذا النمط بوضوح في المؤشرات الوصفية، حيث سجلت العبارة أدنى متوسط حسابي بلغ ٣,٤٤ وصاحبها أعلى انحراف معياري في الدراسة بأكملها بقيمة ١,٥٩٢. يبرهن هذا التشتت الصارخ على أزمة ثقة لدى قطاع عريض من العينة حول مدى جدية الجهات التخطيطية في التعلم من أخطاء الماضي؛ فقد يعتقد المعارضون أن المشروعات الجديدة تكرر نفس العيوب التصميمية أو التوزيعية أو الخدمية دون التفات لتقارير المتابعة السابقة، ما يوجب تأسيس نظام لإدارة المعرفة يضمن نقل الدروس المستفادة هندسياً وتطبيقها إلزامياً في المشروعات المستقبلية.

| تسهم نتائج المتابعة والتقييم في تطوير الخطط المستقبلية لمشروعات الإسكان المدعوم. |           |         |               |                    |       |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                       | ١٠٣       | ٤١,٢    | ٤١,٢          | ٤١,٢               | Valid |
| لا أوافق                                                                         | ٤٧        | ١٨,٨    | ١٨,٨          | ٦٠,٠               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                    | ٤٥        | ١٨,٠    | ١٨,٠          | ٧٨,٠               |       |
| أوافق                                                                            | ٤٠        | ١٦,٠    | ١٦,٠          | ٩٤,٠               |       |
| محايد                                                                            | ١٥        | ٦,٠     | ٦,٠           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                            | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة نتائج المتابعة والتقييم في تطوير الخطط المستقبلية لمشروعات الإسكان المدعوم.



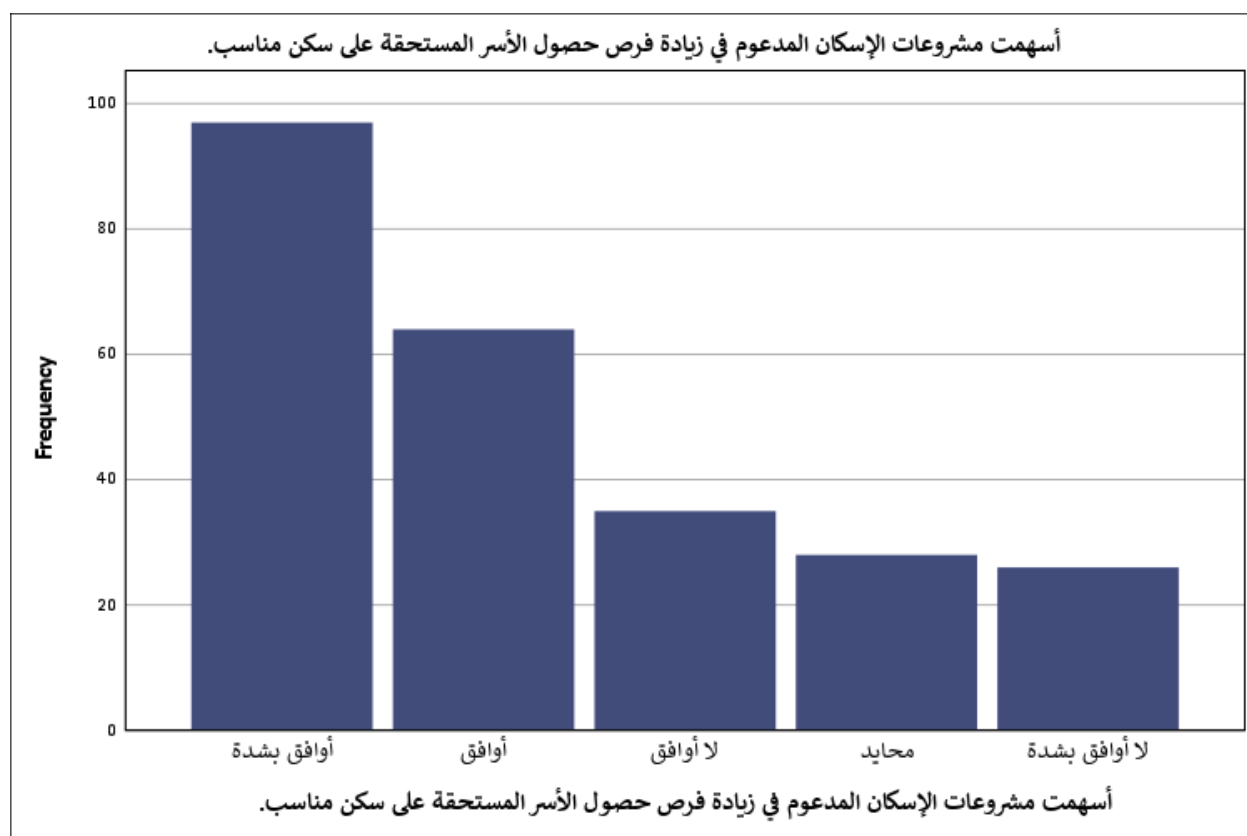
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة نتائج المتابعة والتقييم في تطوير الخطط المستقبلية لمشروعات الإسكان المدعوم.

- أسهمت مشروعات الإسكان المدعوم في زيادة فرص حصول الأسر المستحقة على سكن مناسب.

تظهر الاستجابات التفصيلية للمشاركين توافقاً كبيراً ومؤشراً إيجابياً قوياً يخص المخرج الاجتماعي المباشر للمشروعات والمتمثل في إتاحة السكن؛ حيث بلغت فئة أوافق بشدة سبعة وتسعين تكراراً ونسبة مئوية تقدر بثمانٍ وثلاثين وأربعة بالعشرة بالمئة. انضمت إليها فئة أوافق بأربعة وستين فرداً ونسبة خمسة وعشرين وستة بالعشرة بالمئة، لتشكل القوة التأييدية ما يربو على أربعة وستين بالمئة من العينة الإجمالية. في المقابل، سجلت فئة لا أوافق خمسة وثلاثين فرداً بنسبة أربعة عشر بالمئة، وفئة لا أوافق بشدة ستة وعشرين فرداً بنسبة عشرة وأربعة بالعشرة بالمئة، ووقف ثمانية وعشرون مبحوثاً في منطقة الحياد بنسبة إحدى عشرة واثنين بالعشرة بالمئة. يسجل جدول المؤشرات الوصفية متوسطاً حسابياً مرتفعاً قدره ٣,٦٨ وانحرافاً معيارياً يساوي ١,٣٨٠. تدل هذه النتائج على اعتراف واضح بالأثر التنموي للمشروعات؛ فزيادة المعروض من الوحدات المدعومة يقلل فترات الانتظار الطويلة للأسر المستحقة، وربما يبدو أن هذا الاستقرار التكراري والميل نحو التأييد يعود إلى نجاح الدولة أو الجهات الموفرة في فتح قنوات حجز وتوزيع تتسم بالعدالة النسبية وتستهدف الشرائح الاجتماعية الأكثر احتياجاً بشكل مباشر.

| أسهمت مشروعات الإسكان المدعوم في زيادة فرص حصول الأسر المستحقة على سكن مناسب. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                    | ٩٧        | ٣٨,٨    | ٣٨,٨          | ٣٨,٨               | Valid |
| أوافق                                                                         | ٦٤        | ٢٥,٦    | ٢٥,٦          | ٦٤,٤               |       |
| لا أوافق                                                                      | ٣٥        | ١٤,٠    | ١٤,٠          | ٧٨,٤               |       |
| محايد                                                                         | ٢٨        | ١١,٢    | ١١,٢          | ٨٩,٦               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                 | ٢٦        | ١٠,٤    | ١٠,٤          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                         | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساهمة مشروعات الإسكان المدعوم في زيادة فرص حصول الأسر المستحقة على سكن مناسب.



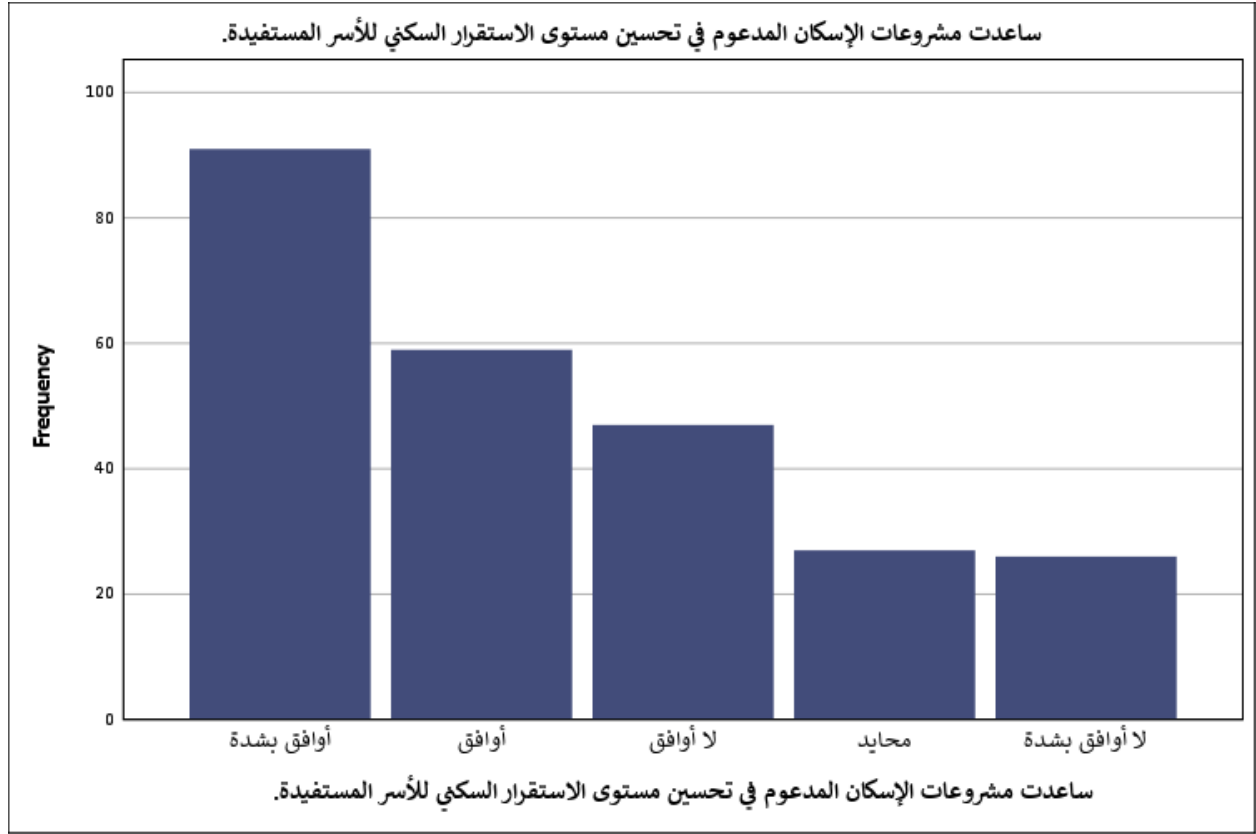
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساهمة مشروعات الإسكان المدعوم في زيادة فرص حصول الأسر المستحقة على سكن مناسب.

• ساعدت مشروعات الإسكان المدعوم في تحسين مستوى الاستقرار السكني للأسر المستفيدة.

يعكس التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين قناعة عامة بدور الإسكان المدعوم في تعزيز الطمأنينة الاجتماعية وتثبيت دعائم الأسرة من خلال توفير المسكن الملائم؛ حيث أفاد واحد وتسعون مبحوثاً بموافقتهم الشديدة بنسبة ست وثلاثين وأربعة بالعشرة بالمئة. تلتها فئة أوافق بتسعة وخمسين فرداً ونسبة ثلاث وعشرين وستة بالعشرة بالمئة. مثلت فئة لا أوافق سبعة وأربعين فرداً بنسبة ثمانين عشرة وثمانية بالعشرة بالمئة، وتراجعت فئة لا أوافق بشدة إلى ستة وعشرين فرداً بنسبة عشرة وأربعة بالعشرة بالمئة، بينما اختار الحياد سبعة وعشرون فرداً بنسبة عشرة وأيضاً ثمانية بالعشرة بالمئة. يستقر المتوسط الحسابي عند ٣,٥٧ مصحوباً بانحراف معياري يبلغ ١,٤٠٨. يشير هذا التوزيع الإحصائي المتوازن إلى أن امتلاك أو استئجار مسكن مستقر ومدعوم يقلل من مخاطر الطرد الإيجاري أو التنقل المستمر بين الوحدات السكنية غير الملائمة؛ بيد أن وجود نسبة معارضة تقترب من الثلاثين بالمئة يحتمل ربطه بشكاوى بعض الأسر من بعد مواقع المشروعات عن مراكز عملهم الحالية أو غياب وسائل النقل الكافية، مما يجعل الاستقرار السكني منقوصاً من الناحية العملية لعدم تكامله مع الاحتياجات الحياتية اليومية الأخرى.

| ساعدت مشروعات الإسكان المدعوم في تحسين مستوى الاستقرار السكني للأسر المستفيدة. |           |         |               |                    |       |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                     | ٩١        | ٣٦,٤    | ٣٦,٤          | ٣٦,٤               | Valid |
| أوافق                                                                          | ٥٩        | ٢٣,٦    | ٢٣,٦          | ٦٠,٠               |       |
| لا أوافق                                                                       | ٤٧        | ١٨,٨    | ١٨,٨          | ٧٨,٨               |       |
| محايد                                                                          | ٢٧        | ١٠,٨    | ١٠,٨          | ٨٩,٦               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                  | ٢٦        | ١٠,٤    | ١٠,٤          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                          | ٢٥٠       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساعدة مشروعات الإسكان المدعوم في تحسين مستوى الاستقرار السكني للأسر المستفيدة.



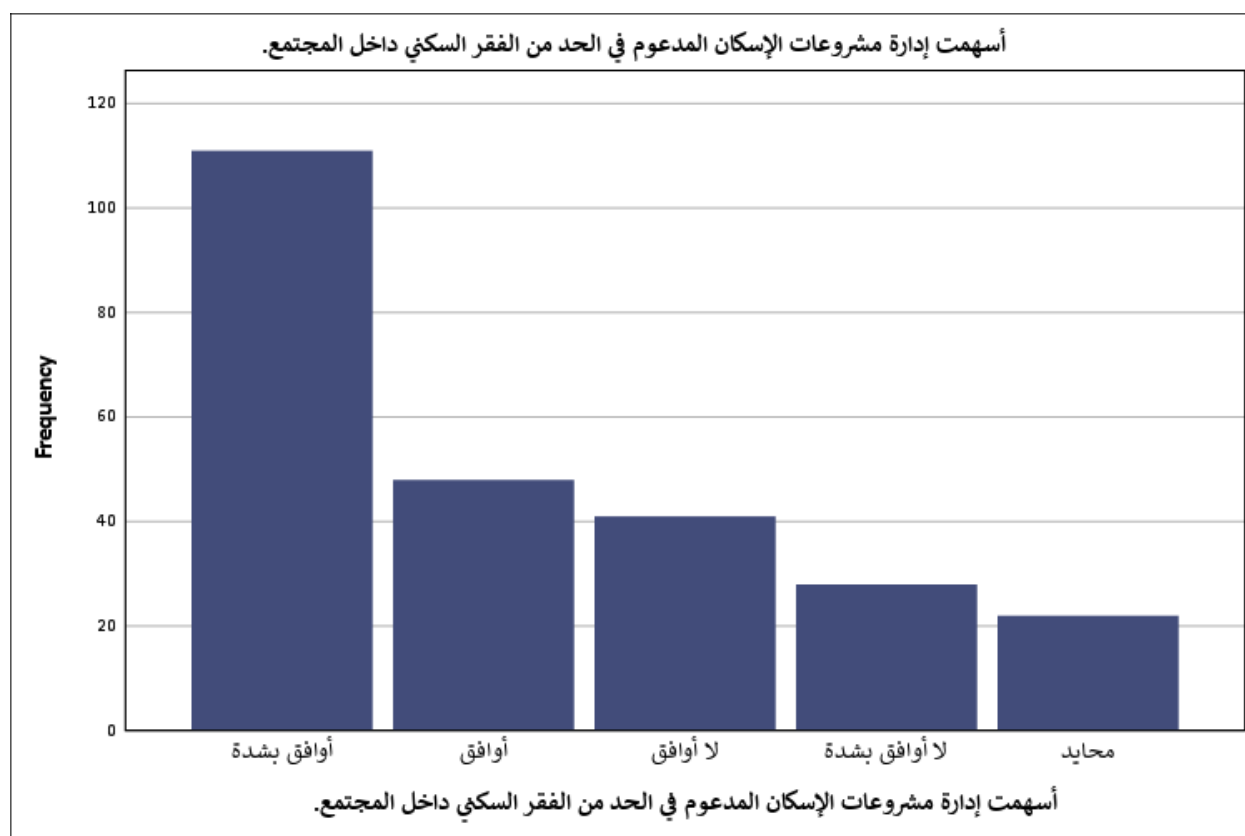
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساعدة مشروعات الإسكان المدعوم في تحسين مستوى الاستقرار السكني للأسر المستفيدة.

#### • أسهمت إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني داخل المجتمع.

تحقق الفرضية المتعلقة بدور كفاءة الإدارة في مكافحة الفقر السكني تأييداً واسعاً وقوياً، حيث تظهر البيانات التكرارية التفصيلية أن فئة أوافق بشدة قد اكتسحت التوزيع بمئة واحد عشر تكراراً وبنسبة مئوية بلغت أربعاً وأربعين وأربعة بالعشرة بالمئة من حجم العينة الكلي. انضافت إليها فئة أوافق بثمانية وأربعين فرداً ونسبة تسع عشرة واثنين بالعشرة بالمئة. في الاتجاه العكسي، سجلت فئة لا أوافق واحداً وأربعين فرداً بنسبة ست عشرة وأربعة بالعشرة بالمئة، وفئة لا أوافق بشدة ثمانية وعشرين فرداً بنسبة إحدى عشرة واثنين بالعشرة بالمئة، في حين انحسرت فئة المحايد في اثنين وعشرين شخصاً بنسبة ثمانية وثمانية بالعشرة بالمئة. يظهر الجدول الإحصائي الوصفي متوسطاً حسابياً متميزاً يقدر بـ ٣,٦٩ وانحرافاً معيارياً يبلغ ١,٤٥٢. تبين هذه التركيبة الرقمية أن الحوكمة الإدارية والهندسية الصارمة تضمن وصول الدعم لمستحقه الفعليين ومنع تلاعب السماسرة أو غير المستحقين بالوحدات؛ وتؤكد العينة بشكل احتمالي أن مكافحة الفقر السكني لا تتوقف عند مجرد بناء جدران أسمنتية بل ترتبط بكيفية إدارة وتوزيع وتوجيه تلك المشروعات لخدمة الطبقات المهمشة اقتصادياً.

| أسهمت إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني داخل المجتمع. |               |         |               |                    |  |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                                           | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                                     | أوافق بشدة    | ١١١     | ٤٤,٤          | ٤٤,٤               |  |
|                                                                           | أوافق         | ٤٨      | ١٩,٢          | ٦٣,٦               |  |
|                                                                           | لا أوافق      | ٤١      | ١٦,٤          | ٨٠,٠               |  |
|                                                                           | لا أوافق بشدة | ٢٨      | ١١,٢          | ٩١,٢               |  |
|                                                                           | محايد         | ٢٢      | ٨,٨           | ١٠٠,٠              |  |
|                                                                           | Total         | ٢٥٠     | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠              |  |

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني داخل المجتمع.



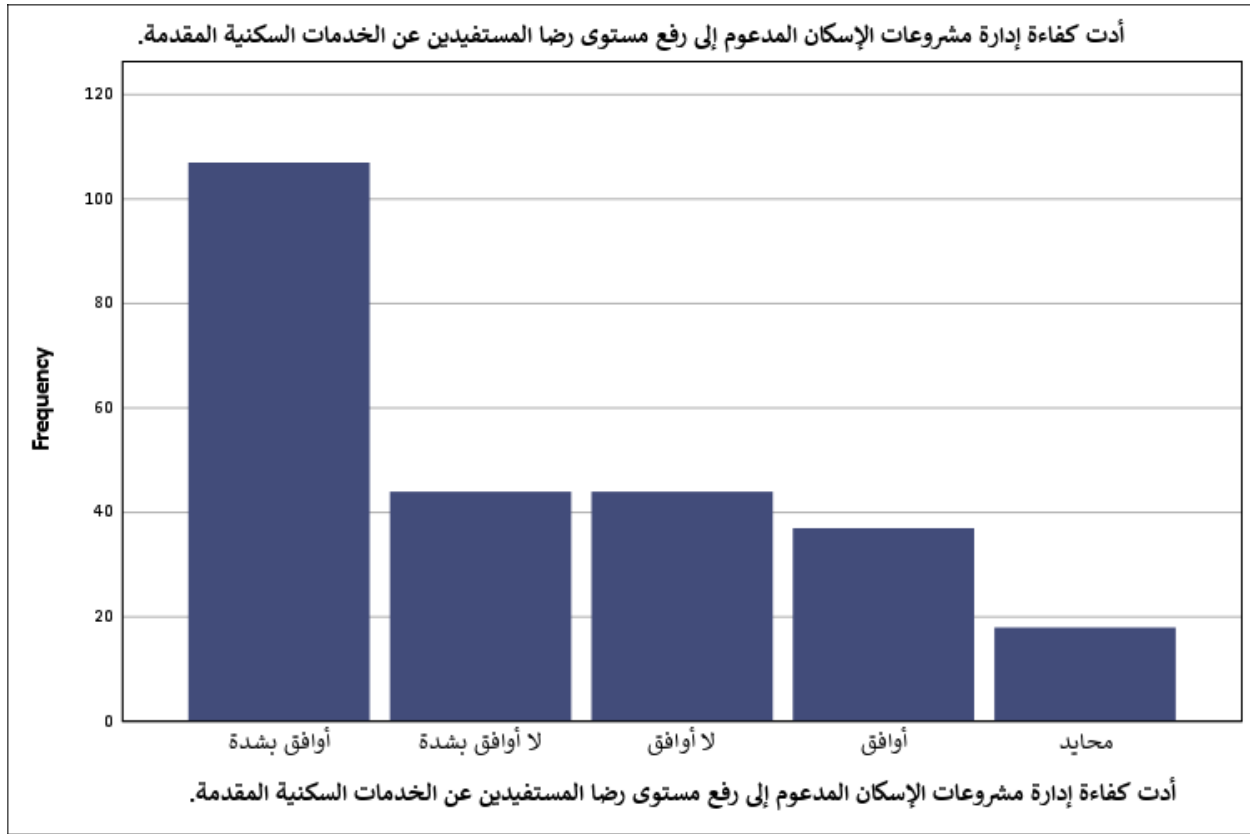
شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني داخل المجتمع.

- أدت كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم إلى رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات السكنية المقدمة.

يكشف التوزيع التكراري لاستجابات المبحوثين حول مدى رضاهم عن الخدمات المقدمة عن نمط إحصائي يحمل قدراً كبيراً من التشتت والتعارض الفكري داخل العينة؛ فرغم حلول فئة أوافق بشدة في المركز الأول بمئة وسبعة تكرارات ونسبة مئوية بلغت اثنتين وأربعين وثمانية بالعشرة بالمئة. إلا أن فئتي لا أوافق بشدة ولا أوافق قد سجلتا أرقاماً متطابقة تماماً بلغت أربعة وأربعين مبحوثاً ونسبة سبع عشرة وستة بالعشرة بالمئة لكل فئة على حدة، متفوقتين مجتمعيتين على فئة أوافق التي تراجعت للمركز الرابع بسبعة وثلاثين فرداً ونسبة أربع عشرة وثمانية بالعشرة بالمئة، واختار الحياد ثمانية عشر فرداً بنسبة سبعة واثنين بالعشرة بالمئة. يسفر هذا التناقض عن متوسط حسابي بلغ ٣,٤٨ وانحراف معياري مرتفع جداً يقدر بـ ١,٥٨٩. يدل هذا التباين الشديد على أن رضا المستفيدين مسألة نسبية للغاية وتتأثر بعوامل متعددة؛ فقد يكون الرضا مرتفعاً لدى من تسلموا وحداتهم دون مشاكل فنية، بينما ينخفض بشدة لدى الفئات التي واجهت تأخيراً في التسليم أو عيوباً في التشطيبات المرفقية، مما يتطلب إرساء معايير موحدة لخدمة العملاء ومعالجة الشكاوى بقطاع الإسكان.

| أدت كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم إلى رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات السكنية المقدمة. |                    |               |         |           |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                                                  | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                                                            | ٤٢,٨               | ٤٢,٨          | ٤٢,٨    | ١٠٧       | أوافق بشدة    |
|                                                                                                  | ٦٠,٤               | ١٧,٦          | ١٧,٦    | ٤٤        | لا أوافق بشدة |
|                                                                                                  | ٧٨,٠               | ١٧,٦          | ١٧,٦    | ٤٤        | لا أوافق      |
|                                                                                                  | ٩٢,٨               | ١٤,٨          | ١٤,٨    | ٣٧        | أوافق         |
|                                                                                                  | ١٠٠,٠              | ٧,٢           | ٧,٢     | ١٨        | محايد         |
|                                                                                                  |                    | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠   | ٢٥٠       | Total         |

جدول 20: التحليل الإحصائي لأداء كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم إلى رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات السكنية المقدمة.



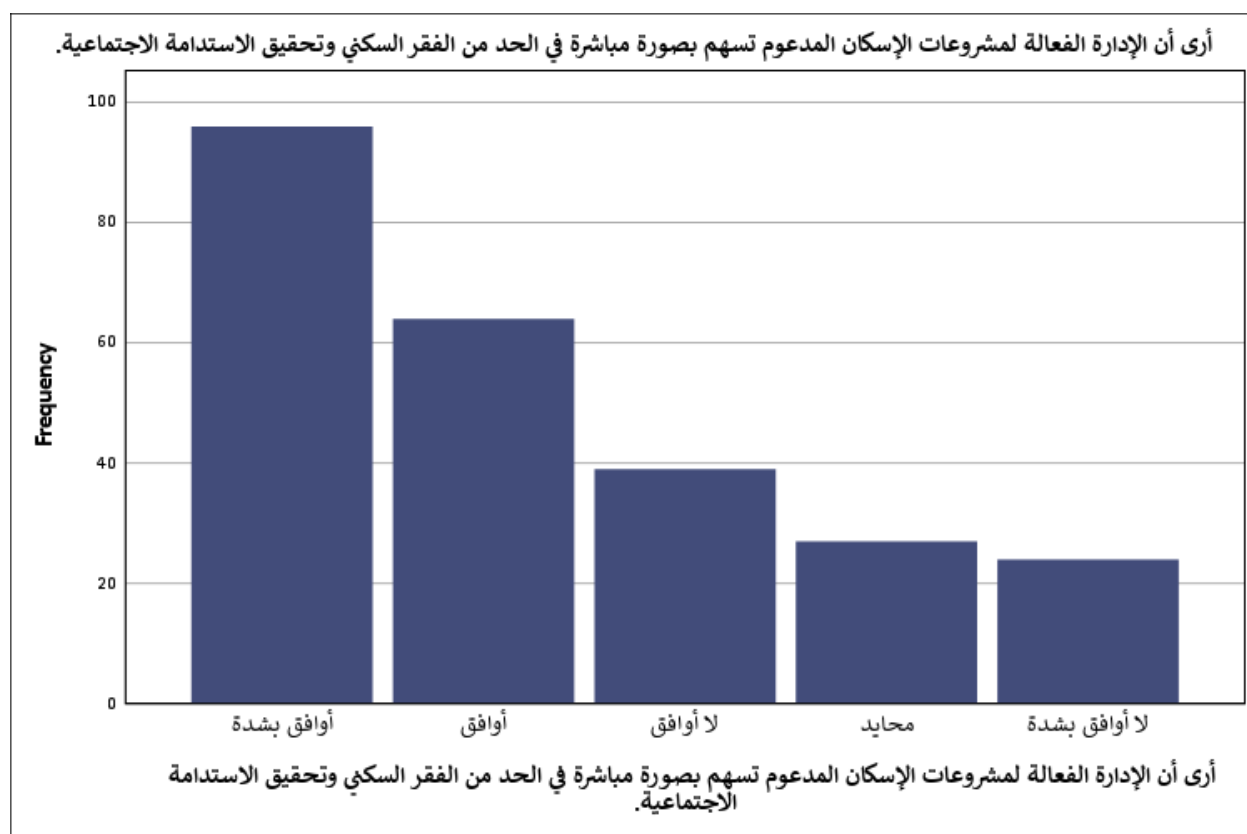
شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لأداء كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم إلى رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات السكنية المقدمة.

- أرى أن الإدارة الفعالة لمشروعات الإسكان المدعوم تسهم بصورة مباشرة في الحد من الفقر السكني وتحقيق الاستدامة الاجتماعية.

تظهر البيانات المتعلقة بالعبارة الختامية في المحور الإحصائي الوصفي توافقاً عاماً كبيراً حول الدور المحوري للإدارة الفعالة في تحقيق الأبعاد التنموية المستدامة؛ حيث سجلت فئة أوافق بشدة ستة وتسعين تكراراً بنسبة ثمانٍ وثلاثين وأربعة بالعشرة بالمئة. تلتها فئة أوافق بأربعة وستين فرداً ونسبة خمس وعشرين وستة بالعشرة بالمئة، لتصل القوة التأييدية المشتركة إلى أربعة وستين بالمئة من العينة. في المقابل، حصد خيار لا أوافق تسعة وثلاثين فرداً بنسبة خمس عشرة وستة بالعشرة بالمئة، وخيار لا أوافق بشدة أربعة وعشرين فرداً بنسبة تسعة وستة بالعشرة بالمئة، والتزم سبعة وعشرون مبحوثاً جانب الحياد بنسبة عشرة وأيضاً ثمانية بالعشرة بالمئة. بالربط مع المؤشرات الإحصائية العامة، حققت العبارة متوسطاً حسابياً متميزاً بلغ ٣,٦٨ وانحرافاً معيارياً قدره ١,٣٧٢ وهو من أقل الانحرافات المسجلة في المحور. يشير هذا التوافق النسبي والانخفاض في التشتت إلى قناعة جمعية بأن الإسكان ليس مجرد نشاط هندسي استثماري بل هو ركيزة للأمن الاجتماعي؛ فالإدارة الكفؤة تضمن بقاء المشروعات مدعومة ومستدامة عبر الأجيال وتمنع تحول المجمعات السكنية إلى مناطق عشوائية أو متدهورة عمرانياً على المدى البعيد.

| أرى أن الإدارة الفعالة لمشروعات الإسكان المدعوم تسهم بصورة مباشرة في الحد من الفقر السكني وتحقيق الاستدامة الاجتماعية. |               |         |               |                    |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                                                                                        | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                                                                                  | أوافق بشدة    | ٩٦      | ٣٨,٤          | ٣٨,٤               |  |
|                                                                                                                        | أوافق         | ٦٤      | ٢٥,٦          | ٦٤,٠               |  |
|                                                                                                                        | لا أوافق      | ٣٩      | ١٥,٦          | ٧٩,٦               |  |
|                                                                                                                        | محايد         | ٢٧      | ١٠,٨          | ٩٠,٤               |  |
|                                                                                                                        | لا أوافق بشدة | ٢٤      | ٩,٦           | ١٠٠,٠              |  |
|                                                                                                                        | Total         | ٢٥٠     | ١٠٠,٠         |                    |  |

جدول 21: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن الإدارة الفعالة لمشروعات الإسكان المدعوم تسهم بصورة مباشرة في الحد من الفقر السكني وتحقيق الاستدامة الاجتماعية.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني للاعتقاد أن الإدارة الفعالة لمشروعات الإسكان المدعوم تسهم بصورة مباشرة في الحد من الفقر السكني وتحقيق الاستدامة الاجتماعية.

## • اختبار المصدقية والموثوقية

يعد التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة خطوة منهجية حاسمة لضمان صلاحية النتائج للاستدلال العلمي وتعميم التوصيات الإدارية والهندسية؛ حيث تشير بيانات ملخص معالجة الحالات إلى أن التحليل تم بناءً على استجابات كاملة لجميع أفراد العينة البالغ عددهم مئتان وخمسون مبحوثاً بنسبة تغطية تامة وصافية بلغت مئة بالمئة دون وجود أي حالات مستبعدة أو مفقودة في أداة القياس. عند فحص إحصاءات الثبات والموثوقية، يبرز مؤشر معامل ألفا كرونباخ بقيمة متميزة للغاية بلغت ٠,٩١١، تم احتسابها عبر عشرين بنداً تحليلياً تمثل مجموع عبارات الاستبيان الموزعة على محاور الدراسة. تتجاوز هذه القيمة المرتفعة بكثير الحد المنهجي المقبول عالمياً في البحوث الاجتماعية والهندسية والبالغ عادةً ٠,٧٠؛ ويشير هذا الارتفاع الإحصائي إلى تمتع عبارات الاستبيان بدرجة استساق داخلي وتجانس بنيوي متميز للغاية. يترتب على ذلك منطقياً وثبات الأداة؛ فلو أُعيد تطبيق هذا الاستبيان على عينة مماثلة وفي ظروف مشابهة، فإن الفرضيات الإحصائية تحتمل إنتاج نتائج متطابقة بدرجة ثقة تفوق تسعين بالمئة، ما يعطي الباحث والمخطط طمأنينة علمية كاملة حول مصداقية الأرقام المستخرجة واعتماديتها في بناء نموذج الانحدار والتنبؤ اللاحق.

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| ۱۰۰,۰                                                         | ۲۵۰ | Valid                 | Cases |
| .۰                                                            | .۰  | Excluded <sup>a</sup> |       |
| ۱۰۰,۰                                                         | ۲۵۰ | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |
| ٢٠                     | .٩١١             |

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

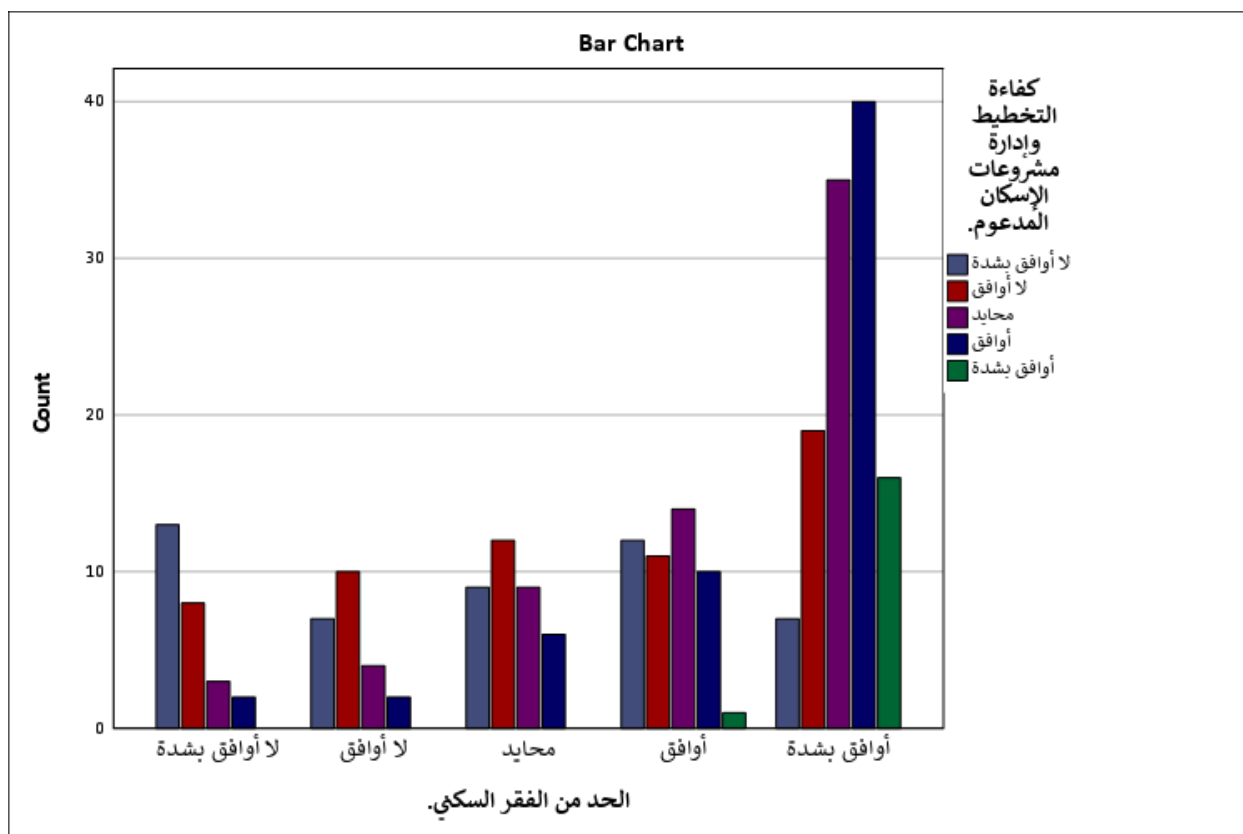
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من الفقر السكني، وكفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم.

يسعى هذا الاختبار الإحصائي الاستدلالي إلى فحص وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة بين المتغير التابع المتمثل في الحد من الفقر السكني والمتغير المستقل الخاص بكفاءة التخطيط والإدارة؛ حيث تشير النتائج إلى أن قيمة اختبار بيرسون لكاي اسكوير بلغت ٦٥,١٨٦ عند درجات حرية تساوي ١٦ وبمستوى دلالة إحصائية تقاربية بلغ ٠,٠٠٠. وبما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أقل بكثير من مستوى المعنوية القياسي المعمول به في الدراسات العلمية والبالغ ٠,٠٠٥، فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ارتباطية حقيقية وغير عشوائية بين المتغيرين. يعارض هذه النتيجة مؤشر نسبة الاحتمالية الذي سجل قيمة ٧٠,٦٩٨ عند نفس درجات الحرية وبدلالة كاملة ٠,٠٠٠. يلاحظ من الملاحظات الهامشية أن أربعاً وعشرين بالمئة من الخلايا امتلكت عدداً متوقعاً أقل من خمسة، وهي نسبة تزيد قليلاً عن الحد المثالي البالغ عشرين بالمئة، بيد أن القيمة الدنيا للمعدل المتوقع البالغة ١,٥٦ تظل ضمن الحدود الآمنة التي لا تؤثر على الصلاحية العامة للاختبار. تفسر هذه النتيجة هندسياً بأن جودة التخطيط المسبق وتطبيق النظم الإدارية الحديثة في تسيير المشروعات يترتب عليهما بالضرورة خفض معدلات الفقر السكني ورفع كفاءة التوزيع الاجتماعي للوحدات.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |         |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (٢-sided)                                                       | df | Value   |                              |
| .٠٠٠                                                                                    | ١٦ | ٦٥,١٨٦٨ | Pearson Chi-Square           |
| .٠٠٠                                                                                    | ١٦ | ٧٠,٦٩٨  | Likelihood Ratio             |
| .٠٠٠                                                                                    | ١  | ٥٣,٥٦٧  | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | ٢٥٠     | N of Valid Cases             |
| a. ٦ cells (٢٤,٠%) have expected count less than ٥. The minimum expected count is ١,٥٦. |    |         |                              |

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من الفقر السكني، وكفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم.



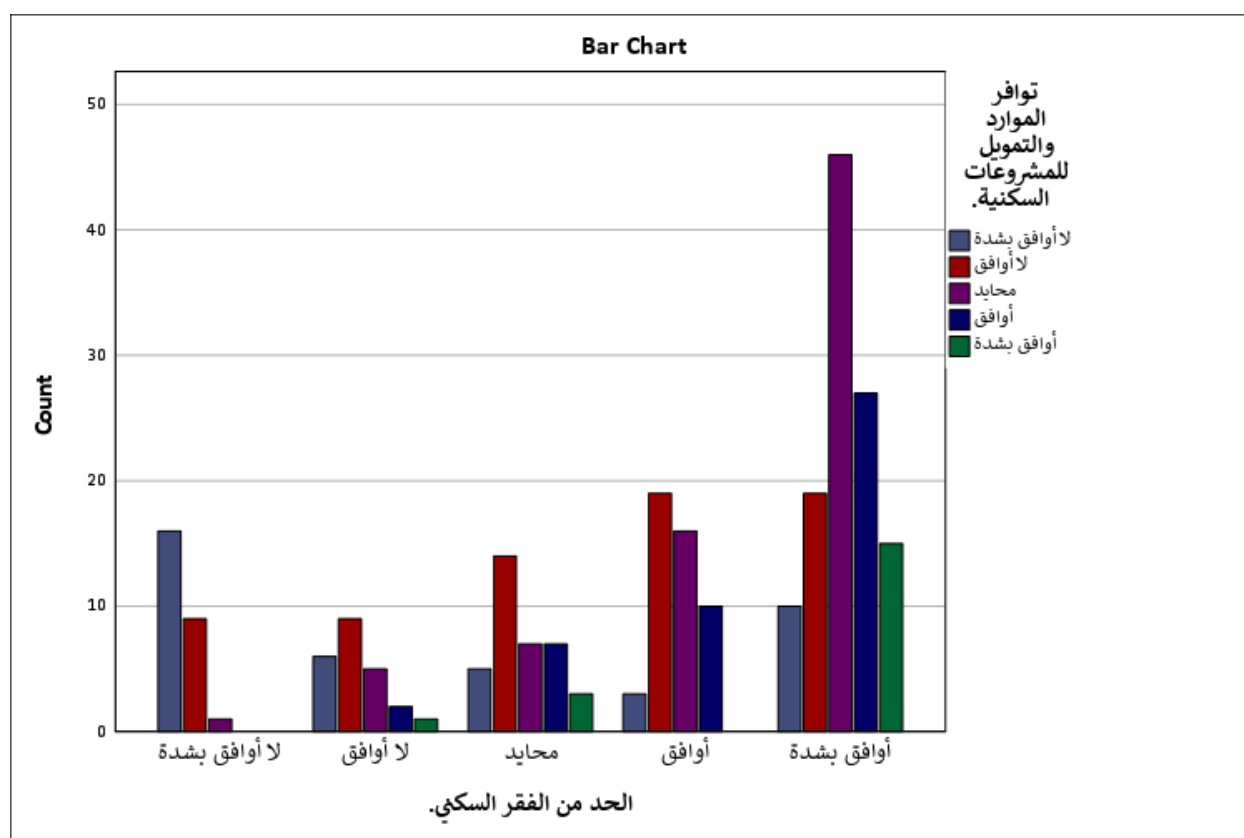
شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. وكفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم.

#### - اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. وتوافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية.

يهدف هذا التحليل المتقاطع إلى قياس مدى ارتباط حسم الفقر السكني بتدفق الموارد المالية وتنوع الهياكل التمويلية المتاحة للمشروعات؛ حيث أسفرت الحسابات الإحصائية عن تسجيل قيمة مرتفعة جداً لاختبار بيرسون لكاي اسكوير بلغت ٨٢,٢٤٧ عند درجات حرية بلغت ١٦ وبمستوى دلالة إحصائية قطعي يقدر بـ ٠,٠٠٠. تعني هذه القيمة الصفرية لمستوى الدلالة التقاربية رفضاً قاطعاً لفرضية الاستقلالية، وتؤكد بشكل قاطع أن التغير في توافر التمويل والموارد يصاحبه تغير ذو دلالة إحصائية في مستويات الحد من الفقر السكني بالمجتمع. يدعم هذا التوجه مؤشر نسبة الاحتمالية الذي بلغت قيمته ٨٣,٣٣٦ وبمستوى معنوية متطابق ٠,٠٠٠. تشير الملاحظة الفنية الإضافية إلى أن اثنين وثلاثين بالمئة من الخلايا سجلت تكراراً متوقعاً دون الخمسة وبحد أدنى متوقع بلغ ١,٧٥؛ ورغم تجاوز نسبة الخلايا للحد التقليدي إلا أن الضخامة العددية الكلية لقيمة كاي اسكوير تمنح النتيجة متانة تفسيرية عالية. يفسر الارتباط واقعياً بأن انتظام التدفقات النقدية يحمي المشروعات من التوقف ويسمح بطرح وحدات بأسعار مدعومة تناسب الفئات المستهدفة، ما يسهم مباشرة في تقليص العجز السكني وتوفير بدائل نظامية وأمنة للأسر ذات الدخل المحدود.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .000                                                                                    | 16 | 82,247 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .000                                                                                    | 16 | 83,336              | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | 1  | 48,134              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | 200                 | N of Valid Cases             |
| a. 8 cells (32,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,70. |    |                     |                              |

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. وتوافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية.



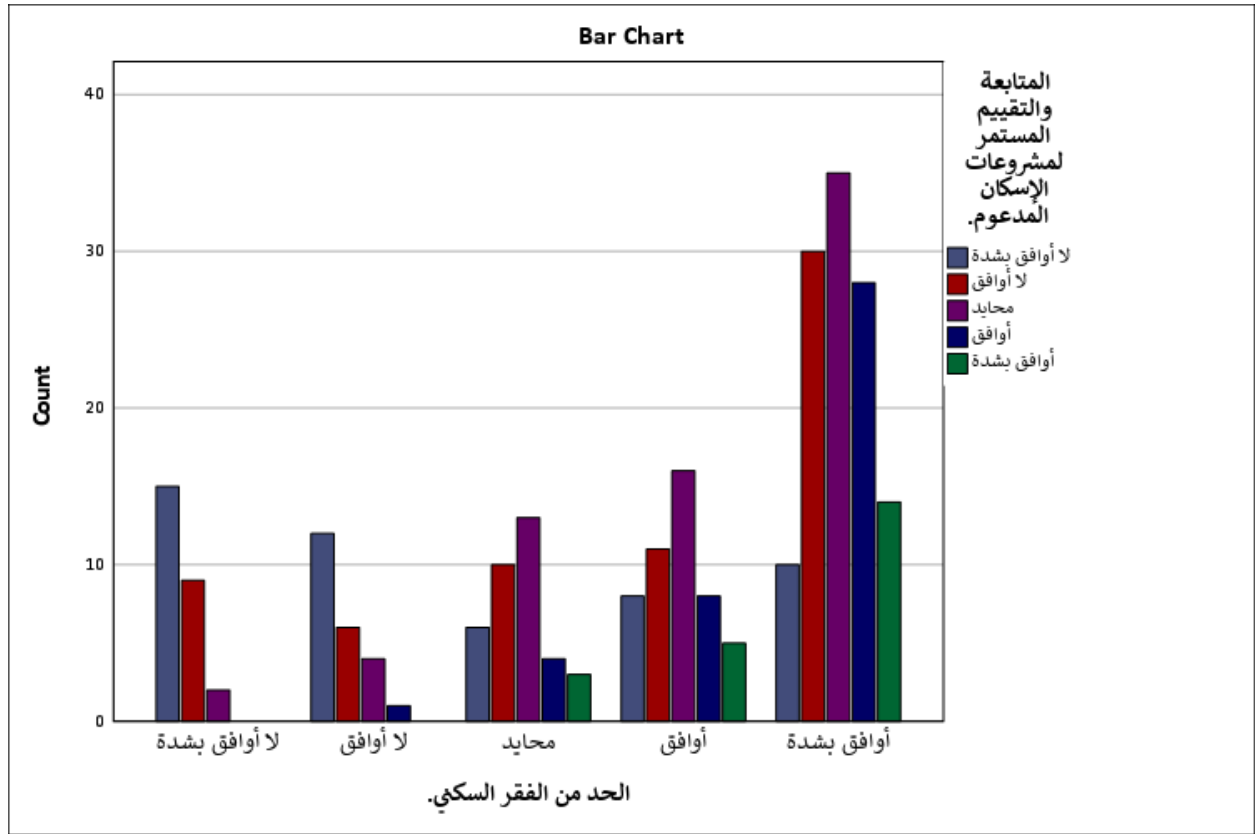
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. وتوافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية.

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. والمتابعة والتقييم المستمر لمشروعات الإسكان المدعوم.

يركز هذا المحور الاستدلالي على استكشاف طبيعة الرابطة الإحصائية بين استدامة الرقابة والتقييم وبين النجاح في محاصرة مظاهر الفقر السكني؛ وتوضح المخرجات الرقمية للاختبار أن قيمة بيرسون لكاي اسكوير استقرت عند ٦١,٦٧٧ عند درجات حرية بلغت ١٦ وبمستوى معنوية تقاربي وصل إلى ٠,٠٠٠. تفيد هذه الدلالة الكاملة بوجود علاقة ارتباط جوهريّة وذات مغزى إحصائي بين المتغيرين، ما يسمح برفض فرضية العدم التي تدعي استقلالية النتائج. يسير اختبار نسبة الاحتمالية في نفس السياق مسجلاً ٦٥,٠١٥ وبدلالة ٠,٠٠٠، ما يعزز من ثقة المحلل في ثبات العلاقة. تبين الملاحظة الفنية أن ثمانية وعشرين بالمئة من الخلايا احتوت على تكرار متوقع أقل من خمسة بحد أدنى بلغ ٢,٠٢. يمكن تفسير هذه الرابطة الارتباطية إدارياً بأن المتابعة المستمرة تضمن تلافي الانحرافات التشغيلية والمالية في المشروعات، ويحتمل أن يؤدي هذا الانضباط الرقابي إلى منع تسرب الوحدات المدعومة لغير مستحقيها، وبالتالي توجيه الاستثمارات الإسكانية بشكل صحيح يسهم فعلياً في خفض فجوة الفقر السكني ورفع معدلات الرضا العام للمواطنين.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (٢-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .٠٠٠                                                                                    | ١٦ | ٦١,٦٧٧ <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .٠٠٠                                                                                    | ١٦ | ٦٥,٠١٥              | Likelihood Ratio             |
| .٠٠٠                                                                                    | ١  | ٤٥,٤٠٤              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | ٢٥٠                 | N of Valid Cases             |
| a. ٧ cells (٢٨,٠%) have expected count less than ٥. The minimum expected count is ٢,٠٢. |    |                     |                              |

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. والمتابعة والتقييم المستمر لمشروعات الإسكان المدعوم.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الحد من الفقر السكني. والمتابعة والتقييم المستمر لمشروعات الإسكان المدعوم.

#### • اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يتيح نموذج الانحدار المتعدد فهماً أعمق لطبيعة العلاقات السببية والقدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة مجتمعة (كفاءة التخطيط والإدارة، توافر الموارد والتمويل، المتابعة والتقييم) في التنبؤ بالمتغير التابع (الحد من الفقر السكني)؛ حيث يشير ملخص النموذج إلى أن معامل الارتباط المتعدد سجل ٠,٦٣٥، ما يعكس علاقة ارتباطية قوية وإيجابية بين منظومة الإدارة والمخرج الاجتماعي. بلغت قيمة معامل التحديد ٠,٤٠٤، وتلك النتيجة تعني إحصائياً أن المتغيرات المستقلة الثلاثة المذكورة مسؤولة مجتمعة عن تفسير ما نسبته أربعون وأربعة بالعشرة بالمئة من التباين الحاصل في مستويات الحد من الفقر السكني، في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي. يؤكد جدول تحليل التباين الصلاحية العامة للنموذج من الناحية الإحصائية؛ حيث بلغت قيمة اختبار ف المحسوبة ٥٥,٥٢٨ وبدلالة كاملة ٠,٠٠٠، مما يثبت أن النموذج يمتلك قدرة تنبؤية عالية جداً وغير ناتجة عن الصدفة. عند تفحص جدول المعاملات، تظهر قيم معاملات بيتا غير المعيارية أن كفاءة التخطيط والإدارة تمتلك الأثر الأكبر بمعامل ٠,٣٨٩ وقيمة ت بلغت ٦,٦٧١ وبدلالة ٠,٠٠٠. يليه متغير توافر الموارد والتمويل بمعامل ٠,٣٦٣ وقيمة ت تساوي ٥,٩٢٢ وبدلالة ٠,٠٠٠. ويحل متغير المتابعة والتقييم في المرتبة الأخيرة بمعامل ٠,٢٩٣ وقيمة

ت بلغت ٤,٩٦٨ وبدلالة ٠,٠٠٠. تثبت هذه النتائج التفصيلية أن جميع المتغيرات المستقلة تمتلك تأثيراً إيجابياً طردياً وذا دلالة معنوية؛ ما يبرهن على أن أي تطوير في آليات التخطيط الهندسي وتوفير الموارد ومتابعتها سيسهم رياضياً وعملياً في تعزيز جهود الحد من الفقر السكني وتحقيق الاستدامة.

| Model Summary <sup>b</sup>                                                                                      |                   |          |                   |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                                                                                           | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| ١                                                                                                               | .٦٣٥ <sup>a</sup> | .٤٠٤     | .٣٩٦              | ١,٠٦٩                      |
| a. Predictors: (Constant),<br>التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم, توافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية. |                   |          |                   |                            |
| b. Dependent Variable:<br>الحد من الفقر السكني.                                                                 |                   |          |                   |                            |

جدول 27 : ملخص النموذج

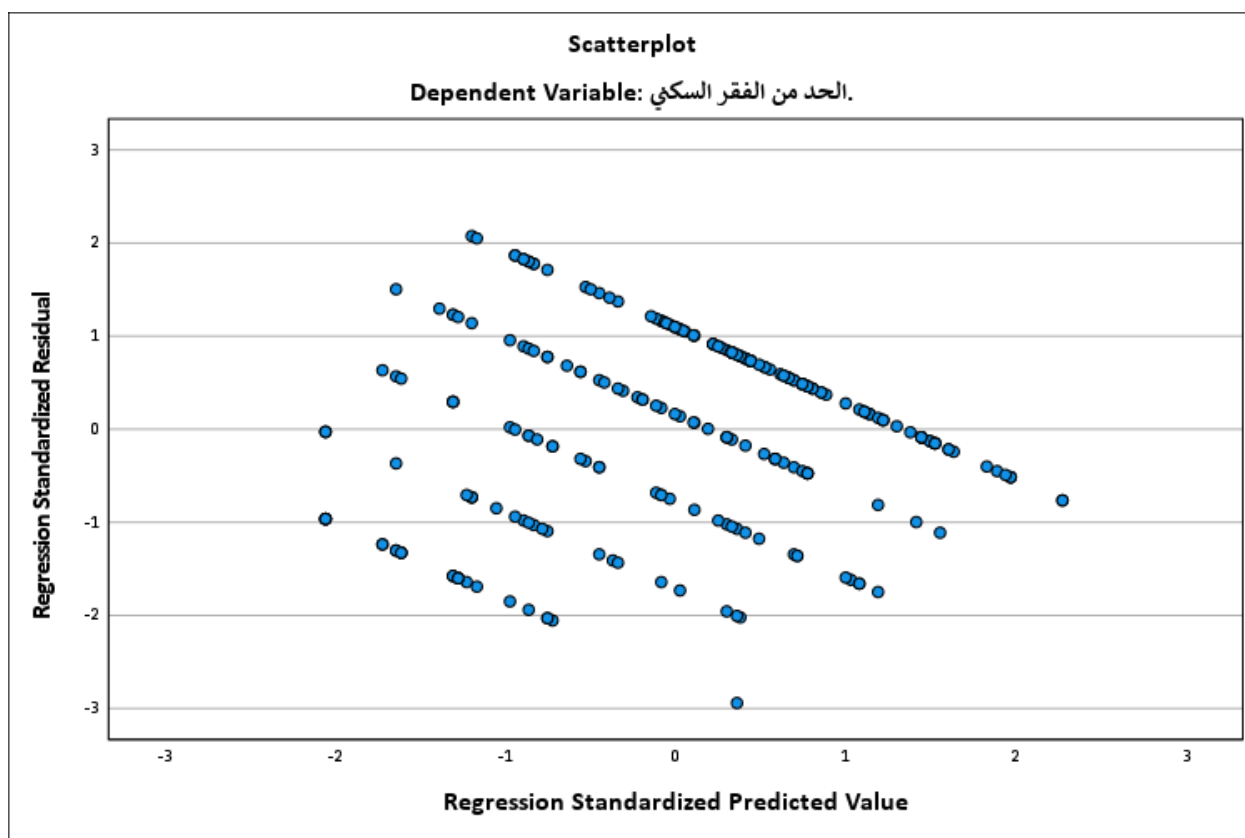
| ANOVA <sup>a</sup>                                                                                            |        |             |     |                |            |   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|---|
| Sig.                                                                                                          | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Model      |   |
| .000 <sup>b</sup>                                                                                             | ٥٥,٥٢٨ | ٦٣,٤٧١      | ٣   | ١٩٠,٤١٣        | Regression | ١ |
|                                                                                                               |        | ١,١٤٣       | ٢٤٦ | ٢٨١,١٩١        | Residual   |   |
|                                                                                                               |        |             | ٢٤٩ | ٤٧١,٦٠٤        | Total      |   |
| a. Dependent Variable: الحد من الفقر السكني.                                                                  |        |             |     |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم,, توافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية. |        |             |     |                |            |   |

جدول 28 : تحليل التباين

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |       |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     |
|                           |            | B                           | Std. Error |                           |       |
| ١                         | (Constant) | .٩٨٥                        | .٢٣١       |                           | ٤,٢٧١ |

|                                                           |      |      |      |       |      |
|-----------------------------------------------------------|------|------|------|-------|------|
| كفاءة التخطيط وإدارة<br>مشروعات الإسكان<br>المدعوم.       | .٣٨٩ | .٠٥٨ | .٣٤٢ | ٦,٦٧١ | .٠٠٠ |
| توافر الموارد والتمويل<br>للمشروعات السكنية.              | .٣٦٣ | .٠٦١ | .٣٠٥ | ٥,٩٢٢ | .٠٠٠ |
| المتابعة والتقييم<br>المستمر لمشروعات<br>الإسكان المدعوم. | .٢٩٣ | .٠٥٩ | .٢٦٠ | ٤,٩٦٨ | .٠٠٠ |
| a. Dependent Variable: الحد من الفقر السكني.              |      |      |      |       |      |

جداول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي

|                                                     |                        |                                               |                                                     |
|-----------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| الحد من الفقر السكاني.                              |                        |                                               |                                                     |
| كفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم.       |                        |                                               |                                                     |
| توافر الموارد والتمويل للمشاريع السكنية.            |                        |                                               |                                                     |
| المتابعة والتقييم المستمر لمشروعات الإسكان المدعوم. |                        |                                               |                                                     |
|                                                     | الحد من الفقر السكاني. | كفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم. | توافر الموارد والتمويل للمشاريع السكنية.            |
|                                                     |                        |                                               | المتابعة والتقييم المستمر لمشروعات الإسكان المدعوم. |

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يقوم هذا التحليل بتوسيع نطاق الفحص الإحصائي لنموذج الدراسة عبر اختبار التباين الأحادي الشامل للتأكد من مدى استقرار معالم النموذج عند مستويات معالجة مختلفة؛ وتكشف النتائج الواردة في الجدول الخاص بتحليل التباين عن تسجيل مجموع مربعات الانحدار بلغ ٢١٠,٣١٦ عند درجات حرية تساوي ١٢ ومتوسط مربعات قدره ١٧,٥٢٦. أسفرت الحسابات عن قيمة ف إجمالية بلغت ١٥,٨٩٧ وبمستوى دلالة إحصائية قطعي يقدر بـ ٠,٠٠٠. تشير هذه الدلالة الصفرية المحسوبة والتي تقل تماماً عن مستوى المعنوية المعتمد ٠,٠٥ إلى الرفض الكامل لفرضية العدم، وتؤكد أن هناك تمايزاً حقيقياً وذا دلالة إحصائية في مستويات الحد من الفقر السكاني يعزى للاختلافات الهيكلية في كفاءة التخطيط والإدارة وتوافر الموارد والمتابعة المستمرة بين المشروعات السكنية الخاضعة للدراسة. يدعم هذا التحليل متانة الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في نموذج الانحدار المتعدد؛ حيث يبرز رياضياً أن الفروق بين المجموعات والمشروعات ليست فروقاً عشوائية بل هي فروق نظامية ترتبط طردياً بمدى جودة الممارسات الهندسية والإدارية المطبقة في كل مشروع، ما يمنح صناع القرار دليلاً علمياً على أهمية توحيد المعايير الإدارية عبر كافة المشروعات لضمان تحقيق نتائج تنمية متكافئة ومستدامة.

يمثل تطبيق المنهجية البايزية في هذا المحور إضافة تحليلية متقدمة تتجاوز القصور التقليدي للاختبارات الإحصائية التكرارية المعتادة، وذلك من خلال تقديم تقييم احتمالي مباشر لقوة النموذج المقترح مقارنة بالنموذج الصفري؛ وتظهر النتائج المستخرجة من جدول ملخص نموذج معامل بايز قيمة استثنائية وضخمة لمعامل بايز تم احتسابها بناءً على طريقة زد إس القياسية. تقدم هذه القيمة الفلكية دليلاً إحصائياً حاسماً وقطعياً يرجح بشكل مطلق صحة النموذج البديل الذي يثبت أثر كفاءة التخطيط وإدارة المشروعات وتوافر الموارد والمتابعة في الحد من الفقر السكني مقارنة بالنموذج الصفري الذي يفترض غياب الأثر. يترافق هذا المؤشر مع معامل ارتباط متعدد بايزي بلغ ٠,٦٦٨، ومعامل تحديد يساوي ٠,٤٤٦، ما يعني أن النموذج يمتلك قدرة تفسيرية بايزية وملاءمة عالية للبيانات الواقعية. يستقر الخطأ القياسي للتقدير عند ١,٠٥، وهو مؤشر منخفض يؤكد دقة التنبؤات البايزية وضآلة الانحرافات المحتملة. تمنح هذه المنظومة الرقمية المتكاملة وثوقية علمية ويقينية تامة للباحثين والمخططين؛ فالأدلة البايزية تؤكد بشكل قطعي احتمالي أن الاستثمار في تطوير الكفاءة التخطيطية والتمويلية والرقابية لمشروعات الإسكان المدعوم يمثل مساراً علمياً مضمون النتائج لتحقيق الاستقرار ومكافحة العجز السكني.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                                                                                 |        |             |     |                |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| Sig.                                                                                                                                                                 | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Source     |
| .٠٠٠                                                                                                                                                                 | ١٥,٨٩٧ | ١٧,٥٢٦      | ١٢  | ٢١٠,٣١٦        | Regression |
|                                                                                                                                                                      |        | ١,١٠٢       | ٢٣٧ | ٢٦١,٢٨٨        | Residual   |
|                                                                                                                                                                      |        |             | ٢٤٩ | ٤٧١,٦٠٤        | Total      |
| a. Dependent Variable: الحد من الفقر السكني.                                                                                                                         |        |             |     |                |            |
| b. Model: (Intercept), كفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم, المتابعة والتقييم, المستثمر لمشروعات الإسكان المدعوم, توافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية. |        |             |     |                |            |

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup> |                   |          |      |                           |
|-------------------------------------------|-------------------|----------|------|---------------------------|
| Std. Error of the Estimate                | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup> |
| ١,٠٥                                      | .٤١٨              | .٤٤٦     | .٦٦٨ | ٧٥٥٨٠٩٧٦٦٨٦٥٤٩٧٦٠٠٠,٠٠٠   |
| a. Method: JZS                            |                   |          |      |                           |

b. Model: (Intercept), المتابعة والتقييم , كفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم.,  
المستمر لمشروعات الإسكان المدعوم., توافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني بمدينة الرياض، وهو ما يعكس أهمية الإدارة الفاعلة للمشروعات التنموية في تحقيق أهداف البرامج الإسكانية وتحسين جودة الحياة للأسر المستفيدة. وتشير هذه النتيجة إلى أن نجاح مشروعات الإسكان لا يعتمد فقط على حجم الاستثمارات أو عدد الوحدات السكنية المنفذة، وإنما يرتبط بصورة مباشرة بكفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وقدرة الجهات المسؤولة على إدارة الموارد بكفاءة وتحقيق التكامل بين مختلف مراحل المشروع.

كما بينت النتائج أن كفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم تُعد من أكثر العوامل تأثيراً في الحد من الفقر السكني، حيث يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات السكنية بدقة، وتوجيه الموارد نحو الفئات الأكثر احتياجاً، وتقليل احتمالات التعثر أو التأخير في تنفيذ المشروعات. ويؤكد ذلك أن التخطيط السليم يمثل حجر الأساس لنجاح البرامج الإسكانية وتحقيق مستهدفاتها الاجتماعية، كما يعزز قدرة الجهات المنفذة على الاستجابة للمتغيرات وتحسين كفاءة الأداء.

وأوضحت النتائج كذلك أن توافر الموارد والتمويل للمشروعات السكنية يمثل عاملاً رئيساً في نجاح برامج الإسكان المدعوم، إذ يؤدي توفير التمويل الكافي والموارد البشرية والفنية اللازمة إلى استمرارية تنفيذ المشروعات وفق الخطط الزمنية المعتمدة، ويقلل من المشكلات المرتبطة بالتأخير أو ارتفاع التكاليف. كما ينعكس ذلك بصورة إيجابية على جودة الوحدات السكنية، وزيادة أعداد المستفيدين، وتحقيق الاستقرار السكني، وهو ما يسهم بصورة مباشرة في الحد من الفقر السكني.

وأظهرت الدراسة أيضاً أن المتابعة والتقييم المستمر لهما دور محوري في رفع كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، من خلال اكتشاف الانحرافات مبكراً، وتصحيح مسار التنفيذ، وتحسين جودة الأداء، وضمان الالتزام بالخطط الزمنية والميزانيات المحددة. كما تساعد عمليات المتابعة المستمرة على تقييم مدى تحقيق الأهداف، وقياس مستوى رضا المستفيدين، والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير المشروعات المستقبلية، الأمر الذي يعزز من فاعلية البرامج الإسكانية واستدامة أثرها الاجتماعي.

وتتفق النتائج الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن الإدارة الكفؤة للمشروعات التنموية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح البرامج الحكومية وتحقيق التنمية المستدامة، إلا أن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على قطاع الإسكان المدعوم في مدينة الرياض، وربطها بين كفاءة إدارة المشروعات والحد من الفقر السكني في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وهو ما يمنح نتائجها قيمة علمية وتطبيقية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات الإسكان المستقبلية.

## الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم تمثل عاملاً أساسياً في الحد من الفقر السكني بمدينة الرياض، حيث تؤدي الإدارة الفاعلة إلى تحسين عمليات التخطيط، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، ورفع جودة التنفيذ، وتحقيق الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة. وقد أكدت النتائج أن نجاح المشروعات السكنية يرتبط بقدرة الجهات المسؤولة على تطبيق ممارسات إدارية حديثة تعتمد على التخطيط العلمي، والمتابعة المستمرة، والتقييم الدوري، بما يضمن تحقيق الأهداف التنموية والاجتماعية للمشروعات.

كما أوضحت الدراسة أن التكامل بين التخطيط الجيد، وتوافر الموارد والتمويل، وفاعلية المتابعة والتقييم، يسهم في تحسين كفاءة البرامج الإسكانية، وزيادة قدرتها على توفير مساكن ملائمة للفئات المستحقة، وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للأسر، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على الحد من الفقر السكني وتحسين جودة الحياة.

وتبرز أهمية الدراسة في تقديم إطار علمي وتطبيقي يمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية وصناع القرار في تطوير سياسات إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، بما يعزز كفاءة تنفيذها ويرفع من أثرها التنموي. كما تمثل نتائج الدراسة إضافة علمية للأدبيات العربية في مجال إدارة المشروعات والإسكان، وتفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول أبعاداً جديدة، مثل التحول الرقمي، والحوكمة، وإدارة المخاطر، والابتكار المؤسسي، ودورها في تحسين كفاءة المشروعات السكنية وتحقيق التنمية العمرانية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

## التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

١. تعزيز كفاءة التخطيط وإدارة مشروعات الإسكان المدعوم من خلال إعداد خطط استراتيجية متكاملة تعتمد على تحليل الاحتياجات السكنية الفعلية، وتحديد الأولويات وفق مؤشرات تنموية واضحة .
٢. توفير الموارد المالية والبشرية الكافية لضمان استمرارية تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم وفق الجداول الزمنية المحددة، والحد من تأخر إنجاز المشروعات أو تعثرها .
٣. تطوير أنظمة المتابعة والتقييم المستمر لمشروعات الإسكان المدعوم، مع الاعتماد على مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس معدلات الإنجاز، وجودة التنفيذ، ومستوى رضا المستفيدين .
٤. تعزيز التكامل والتنسيق بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمؤسسات التمويلية؛ بما يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشروعات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد .
٥. الاستفادة من التحول الرقمي في إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، من خلال تطبيق الأنظمة الذكية لإدارة المشروعات، وتحليل البيانات، ومتابعة مراحل التنفيذ بصورة لحظية .
٦. رفع كفاءة الكوادر البشرية العاملة في إدارة المشروعات السكنية عبر تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشروعات، وإدارة المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي، والمتابعة والتقييم .
٧. تطوير قواعد بيانات متكاملة للمستفيدين من برامج الإسكان المدعوم لضمان عدالة توزيع الدعم السكني، وتحسين كفاءة اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروعات .
٨. إشراك المستفيدين في تقييم جودة البرامج السكنية من خلال استطلاعات الرأي وقياس مستوى الرضا بصورة دورية، والاستفادة من نتائجها في تطوير الخدمات الإسكانية .
٩. تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية في إدارة مشروعات الإسكان المدعوم، بما يضمن رفع كفاءة الإنفاق، وتحقيق العدالة في توزيع الموارد، وتعزيز الثقة في البرامج الإسكانية .
١٠. تشجيع إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر التحول الرقمي، والحوكمة، والابتكار الإداري، وإدارة المخاطر بوصفها متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم والحد من الفقر السكني.

# المراجع

## أولاً: المراجع العربية

### أ. الكتب والمؤلفات:

١. آل الشيخ، محمد بن إبراهيم. (٢٠٢٣). سياسات الإسكان الاجتماعي في المملكة العربية السعودية: رؤية مستقبلية. الرياض: دار الملك فهد الوطنية للنشر.
٢. الحربي، سعد بن عبد الله. (٢٠٢١). التخطيط العمراني والتنمية المستدامة في المدن السعودية. الرياض: مكتبة العبيكان.
٣. الدوسري، خالد بن محمد. (٢٠٢٢). إدارة المشروعات الإنشائية: المفاهيم والتطبيقات في القطاع العام السعودي. جدة: دار العلوم للنشر والتوزيع.
٤. الزهراني، أحمد بن سعيد. (٢٠٢٤). الجودة الشاملة في المشروعات الحكومية: منهجيات التطبيق والقياس. الرياض: جامعة الملك سعود، عمادة البحث العلمي.
٥. الغامدي، فهد بن عبد الرحمن، والعتيبي، ناصر بن سليمان. (٢٠٢٣). الإسكان والاستقرار الاجتماعي: دراسة ميدانية على برنامج سكني. مكة المكرمة: جامعة أم القرى، مركز البحوث العمرانية.
٦. القحطاني، عبد الله بن محمد. (٢٠٢٠). الفقر السكني في الدول النامية: الأسباب والحلول. بيروت: دار النهضة العربية.
٧. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (٢٠٢٤). التقرير السنوي لبرنامج سكني ١٤٤٥ هـ. الرياض: الوزارة.
٨. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (٢٠٢٣). الدليل الإجرائي لإدارة مشروعات الإسكان المدعوم. الرياض: الإدارة العامة للمشروعات.
٩. هيئة الإحصاء العامة. (٢٠٢٥). تقرير مؤشرات الإسكان والسكن في المملكة العربية السعودية ٢٠٢٤. الرياض: الهيئة.

### ب. الرسائل العلمية والأطروحات:

١٠. الدوسري، محمد بن عبد الله. (٢٠٢٢). معوقات تنفيذ مشروعات الإسكان الحكومي في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على منطقة الرياض. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية العمارة والتخطيط.

١١. السليمان، نورة بنت فهد. (٢٠٢٣). 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.

١٢. العتيبي، سعد بن ناصر. (٢٠٢٤). نموذج مقترح لإدارة مخاطر مشروعات الإسكان الاجتماعي في ضوء رؤية ٢٠٣٠. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، كلية إدارة الأعمال.

### ج. الأبحاث والمقالات المنشورة في الدوريات العلمية:

١٣. آل مبارك، عبد العزيز بن محمد. (٢٠٢٤). كفاءة إدارة العقود في المشروعات العقارية الحكومية: تحليل نقدي. مجلة الإدارة العامة السعودية، (٢) ١٨، ٤٥-٧٨.

١٤. الحازمي، خالد بن عبد الرحمن. (٢٠٢٣). الفقر السكني كمفهوم متعدد الأبعاد: مراجعة نظرية وتطبيقية. مجلة الدراسات الاجتماعية والسكانية، (٣) ١٢، ١١٢-١٤٥.

١٥. الخالدي، فاطمة بنت سعد. (٢٠٢٥). دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين إدارة مشروعات الإسكان المدعوم. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، (١) ٣٧، ٨٩-١٢٠.

١٦. الرشيد، محمد بن عبد الله. (٢٠٢٤). تحليل الفجوة بين التخطيط والتنفيذ في مشروعات الإسكان السعودي. مجلة العمران والسياسات العامة، (٢) ٩، ٣٤-٦٧.

١٧. الشهري، أحمد بن سالم، والقرني، عبد الله بن محمد. (٢٠٢٣). أثر مشاركة المستفيدين في تحسين مخرجات مشروعات الإسكان الاجتماعي. مجلة البحوث السكنية، (١) ٥، ٢٣-٥٦.

١٨. العزي، بندر بن فهد. (٢٠٢٥). مؤشرات قياس الفقر السكني في السياق السعودي: دراسة منهجية. مجلة القياس والتقويم في العلوم الاجتماعية، (١) ١٤، ٧٨-١٠٩.

١٩. الغامدي، سعد بن عبد الرحمن. (٢٠٢٢). إدارة سلسلة التوريد في مشروعات البناء الحكومية: تحديات وحلول. مجلة الهندسة وإدارة المشروعات، (٤) ١١، ١٥٦-١٨٩.

٢٠. القاسم، نورة بنت عبد الله. (٢٠٢٤). الاستفادة في مشروعات الإسكان المدعوم: رؤية تطبيقية لمنطقة الرياض. مجلة البيئة والتنمية المستدامة، (٢) ٨، ٤٥-٧٨.

#### د. التقارير والوثائق الرسمية:

٢١. برنامج جودة الحياة. (٢٠٢٣). *خطة تنفيذ برنامج جودة الحياة ٢٠٢١-٢٠٢٥*. الرياض: مركز تحقيق الرؤية.
٢٢. برنامج التحول الوطني. (٢٠٢٤). *تقرير أداء قطاع الإسكان ١٤٤٥ هـ*. الرياض: مكتب إدارة برنامج التحول الوطني.
٢٣. رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠١٦). *وثيقة الرؤية الوطنية*. الرياض: ديوان ولي العهد.
٢٤. مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية (كابسارك). (٢٠٢٤). *تقرير الآثار الاقتصادية لبرامج الإسكان المدعوم في السعودية*. الرياض: كابسارك.
٢٥. معهد الإدارة العامة. (٢٠٢٥). *دليل أفضل الممارسات في إدارة المشروعات التنموية*. الرياض: المعهد.

#### ثانياً: المراجع الإنجليزية

##### A. Books and Edited Volumes:

٢٦. Alexander, E. R. (٢٠٢٠). *Approaches to Planning: Introducing Current Planning Theories, Concepts and Issues* (٣rd ed.). Routledge.
٢٧. Balaban, O., & Puppim de Oliveira, J. A. (Eds.). (٢٠٢٢). *Sustainable Housing and Urban Development in Emerging Economies*. Springer.
٢٨. Flyvbjerg, B. (٢٠٢١). *The Oxford Handbook of Megaproject Management*. Oxford University Press.
٢٩. Gilbert, A. (٢٠٢٠). *Housing Policy in the Global South: Challenges and Innovations*. Palgrave Macmillan.
٣٠. Project Management Institute. (٢٠٢١). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (٧th ed.). Project Management Institute.

## B. Journal Articles:

٣١. Al-Masri, R. (٢٠٢٣). Challenges in Social Housing Delivery in GCC Countries: A Comparative Analysis. *International Journal of Housing Policy*, ٢٣(٢), ١٤٥-١٦٧. <https://doi.org/١٠.١٠.٨٠/١٩٤٩١٢٤٧,٢٠٢٣,٢١٨٧٦٥٤>
٣٢. Chen, Y., & Zhang, L. (٢٠٢٤). Digital Transformation in Public Housing Management: Evidence from Smart City Initiatives. *Habitat International*, ١٤٣, ١٠٢-١١٨. <https://doi.org/١٠.١٠.١٦/j.habitatint.٢٠٢٤,١٠.٢١١٨>
٣٣. Kumar, S., Patel, R., & Al-Harthi, A. (٢٠٢٣). Sustainable Social Housing: A Project Management Perspective. *Journal of Cleaner Production*, ٣٩٨, ١٣٦-١٥٢. <https://doi.org/١٠.١٠.١٦/j.jclepro.٢٠٢٣,١٣٦٧٨٩>
٣٤. Lee, J. H. (٢٠٢١). The HDB Model: Lessons from Singapore's Public Housing Success. *Urban Studies*, ٥٨(٩), ١٧٨٩-١٨٠٧. <https://doi.org/١٠.١٠.١٧٧/.٠.٤٢.٩٨.٢١٩٩٨٧٦٥>
٣٥. Müller, K., & Rahman, M. (٢٠٢٤). Stakeholder Engagement in Affordable Housing Projects: A Meta-Analysis. *Cities*, ١٤٥, ١٠٤-١١٩. <https://doi.org/١٠.١٠.١٦/j.cities.٢٠٢٤,١٠.٤٥٦٧>
٣٦. Smith, J., & Johnson, M. (٢٠٢٢). Public Housing Management Efficiency and Tenant Satisfaction: A Structural Equation Modeling Approach. *Journal of Housing and the Built Environment*, ٣٧(٣), ٨٩١-٩١٥. <https://doi.org/١٠.١٠.٧/s١٠.٩٠.١٠.٢٢-.٩٩٣٢-٤>
٣٧. Thompson, L., & Al-Saud, N. (٢٠٢٥). Housing Poverty Measurement in the Gulf Region: Developing Context-Specific Indicators. *Social Indicators Research*, ١٧٥(١), ٢٣٤-٢٥٩. <https://doi.org/١٠.١٠.٧/s١١٢.٥٠.٢٤-.٣٤٥٦-٨>

٣٨. Wang, X., & Al-Ghamdi, S. (٢٠٢٣). Supply Chain Risks in Government-Funded Construction Projects: Evidence from Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, ٤١(٥), ٥٦٧-٥٨٢.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.05.003>

#### C. Reports and Working Papers:

٣٩. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). (٢٠٢٤). *Global Report on Housing Poverty: Trends, Drivers, and Policy Responses*. Nairobi: UN-Habitat.
٤٠. World Bank. (٢٠٢٤). *Housing Finance and Poverty Alleviation in Emerging Markets: Policy Insights*. Washington, DC: World Bank Publications. <https://doi.org/10.1596/978-1-6648-1987-3>
٤١. World Bank. (٢٠٢٣). *Saudi Arabia Economic Monitor: Housing Sector Reforms and Vision ٢٠٣٠*. Washington, DC: World Bank Group.
٤٢. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (٢٠٢٤). *Affordable Housing and Inclusive Growth: Policy Frameworks for G٢٠ Countries*. Paris: OECD Publishing.

#### D. Conference Papers and Proceedings:

٤٣. Al-Otaibi, M., & Rahman, F. (٢٠٢٤, 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.
٤٤. Hassan, A., & Al-Zahrani, K. (٢٠٢٣, November). *Measuring Housing Poverty: A Multi-Dimensional Index for the Arab Region*. Paper presented at the Arab Urban Development Institute Annual Conference, Cairo, Egypt.

# الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الإدارة العامة، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم على الحد من الفقر السكني في مدينة الرياض"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة عامة

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الإدارة العامة، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم على الحد من الفقر السكاني في مدينة الرياض"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في الإدارة العامة. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

اسم الباحث

طالب ماجستير إدارة عامة

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## الاستبانة

| الإجابة    |         |            |                  |                        | الأسئلة                                                                            |
|------------|---------|------------|------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
|            |         |            |                  |                        | ١- الأسئلة العامة                                                                  |
| ٦٠+        | ٥٠-٦٠   | ٤٠-٥٠      | ٣٠-٤٠            | ٢٠-٣٠                  | العمر                                                                              |
|            |         |            | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                              |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                                     |
|            |         |            |                  |                        | ٢- أسئلة الإستبيان                                                                 |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تعتمد الجهات المسؤولة خططاً استراتيجية واضحة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم.       |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم تحديد احتياجات المستفيدين بدقة عند التخطيط لمشروعات الإسكان المدعوم.           |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم كفاءة التخطيط في تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم ضمن الجداول الزمنية المحددة.   |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تساعد الإدارة الفعالة للمشروعات على تحسين جودة الوحدات السكنية المقدمة للمستفيدين. |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تتوافر الموارد المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم بكفاءة.              |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يسهم تنوع مصادر التمويل في استدامة مشروعات الإسكان المدعوم.                        |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم توظيف الموارد البشرية والمادية بكفاءة لتحقيق أهداف المشروعات السكنية.          |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم كفاءة إدارة الموارد في تقليل تكاليف تنفيذ مشروعات الإسكان المدعوم.            |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تخضع مشروعات الإسكان المدعوم لعمليات متابعة دورية أثناء مراحل التنفيذ.             |
| أوافق بشدة | أوافق   | محايد      | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تستخدم الجهات المسؤولة مؤشرات أداء لقياس كفاءة تنفيذ المشروعات السكنية.            |

|            |       |       |          |               |                                                                                                                        |
|------------|-------|-------|----------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم تقييم نتائج مشروعات الإسكان المدعوم بصورة مستمرة بهدف تحسين الأداء.                                                |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم نتائج المتابعة والتقييم في تطوير الخطط المستقبلية لمشروعات الإسكان المدعوم.                                       |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أسهمت مشروعات الإسكان المدعوم في زيادة فرص حصول الأسر المستحقة على سكن مناسب.                                          |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | ساعدت مشروعات الإسكان المدعوم في تحسين مستوى الاستقرار السكني للأسر المستفيدة.                                         |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أسهمت إدارة مشروعات الإسكان المدعوم في الحد من الفقر السكني داخل المجتمع.                                              |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أدت كفاءة إدارة مشروعات الإسكان المدعوم إلى رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات السكنية المقدمة.                       |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أرى أن الإدارة الفعالة لمشروعات الإسكان المدعوم تسهم بصورة مباشرة في الحد من الفقر السكني وتحقيق الاستدامة الاجتماعية. |

✓ <https://forms.gle/eTGTbjVoQGmuBXzw>

## **Abstract**

This study aimed to identify the impact of the efficiency of subsidized housing project management on reducing housing poverty in Riyadh. This was achieved by measuring the effect of three key dimensions of project management efficiency: the efficiency of planning and management of subsidized housing projects, the availability of resources and funding for housing projects, and the continuous monitoring and evaluation of subsidized housing projects. The study employed a quantitative methodology using a descriptive-analytical approach. Data was collected through a questionnaire distributed to a sample of ٢٥٠ participants working in entities involved in the management and implementation of subsidized housing projects in Riyadh. The results showed a statistically significant positive impact of the efficiency of subsidized housing project management on reducing housing poverty. The study also revealed that planning and management efficiency had the greatest impact, followed by the availability of resources and funding, and then continuous monitoring and evaluation. This confirms that improving management efficiency contributes to raising the quality of project implementation, accelerating project completion, increasing the efficiency of resource allocation, and improving access to housing support for eligible groups. In light of these findings, the study recommended strengthening strategic planning for housing projects, providing sufficient financial and human resources, developing monitoring and evaluation systems, leveraging digital technologies in project management, and enhancing partnerships between government agencies and the private sector. This would contribute to improving the efficiency of subsidized housing programs and achieving the goals of Saudi Vision ٢٠٣٠ in reducing housing poverty and improving quality of life.

**Keywords:** Project management efficiency - Subsidized housing - Housing poverty - Strategic planning - Monitoring and evaluation - Housing finance.

**Midocean University**

**College of Management**

**Master of Public Administration**



**The Impact of the Efficiency of Subsidized Housing Project Management on Reducing Housing Poverty  
in Riyadh**

**Prepared by the student/**

**University ID/**

**Supervisor/**

**Year**

**٢٠٢٦**