

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص: إدارة أعمال / ماجستير إدارة مشاريع

بحث ماجستير

أثر كفاءة إدارة مشروعات الإسكان على رفع معدلات تملك المواطنين في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

عبدالمجيد القحطاني

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2026

حقوق الطباعة محفوظة لجامعة ميدأوشن، وجميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث معدة لأغراض أكاديمية بحتة، ولا يجوز إعادة نشرها أو توزيعها أو استخدامها إلا وفق الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة وبما يراعي حقوق الملكية الفكرية والأمانة العلمية. يقر الباحث بأن هذا العمل يعكس جهداً بحثياً منظماً، وأنه استند إلى مصادر علمية وإلى بيانات استبانة فعلية تم تفريغها وتحليلها لأغراض الدراسة فقط. كما يقر بأن أي اقتباس أو فكرة منسوبة إلى مصدر سابق تمت الإشارة إليها في قائمة المراجع بالقدر الممكن والمتاح ضمن طبيعة البحث التطبيقي.

الباحث

أتعهد بأن هذا البحث أُعد وفق مبادئ الأمانة العلمية والنزاهة والموضوعية، وأن جميع المعلومات والبيانات التي وردت فيه استُخدمت لأغراض البحث العلمي فقط. كما أتعهد بأن الاستبانة صممت بما يراعي حق المشارك في المعرفة والاختيار، وأن المشاركة في الدراسة كانت طوعية، وأنه تم التعامل مع الردود بسرية دون الإفصاح عن هوية المشاركين.

تمت دراسة الاستبانة وتفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Microsoft Excel، وذلك من خلال ترميز مقياس ليكرت الخماسي، واستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والثبات بما يخدم أهداف الدراسة. ويؤكد الباحث أن النتائج المعروضة في الفصل الرابع مبنية على الردود المرفقة في ملف الاستجابات.

اسم الباحث: عبدالمجيد القحطاني

التوقيع:

التاريخ: / / 2026م

إلى من كانا سنداً بعد الله في كل مراحل الحياة، وإلى من غرسا في نفسي حب العلم والاجتهاد والسعي الدائم للتطوير. إلى عائلتي
الكريمة التي منحتني الدعم والتشجيع والصبر، وإلى كل من وقف بجانبني في هذه الرحلة العلمية حتى اكتمل هذا العمل.
أهدي هذا البحث إلى أساتذتي وزملائي وكل من آمن بأهمية تطوير إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وإلى العاملين في قطاع
الإسكان الذين يسهمون في تحقيق الاستقرار الأسري والاجتماعي من خلال مشروعات تنموية ترتبط مباشرة بجودة حياة المواطن.
أسأل الله أن يجعل هذا الجهد علماً نافعاً، وأن يكون خطوة متواضعة في دعم المعرفة التطبيقية في مجال إدارة مشروعات الإسكان، وأن
يسهم ولو بقدر يسير في تحسين الممارسة الإدارية وتعزيز فرص تملك المواطنين للمساكن.

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة على ما قدموه من بيئة علمية داعمة لإنجاز هذا البحث، كما أتقدم بالشكر إلى المشرف الأكاديمي على توجيهاته وملاحظاته التي أسهمت في تطوير موضوع الدراسة وصياغة منهجيتها.

كما أشكر كل من ساهم في دعم هذا العمل من الزملاء والمختصين والمشاركين في الاستبانة، فقد كان لتعاونهم أثر في إتاحة بيانات تساعد على فهم العلاقة بين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان ورفع معدلات تملك المواطنين. وأخص بالشكر كل من شارك في الإجابة على الاستبانة والتزم بتقديم رأيه بموضوعية.

وأخيراً، أرجو أن يكون هذا البحث إضافة علمية وعملية في مجال إدارة المشاريع، وأن يسهم في تعزيز الاهتمام بالتخطيط والرقابة والتنسيق بين أصحاب المصلحة في مشروعات الإسكان.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر كفاءة إدارة مشروعات الإسكان على رفع معدلات تملك المواطنين في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة أربعة أبعاد رئيسية لكفاءة الإدارة: التخطيط، التنفيذ، الرقابة وإدارة المخاطر، والتنسيق بين أصحاب المصلحة. وتتبع أهمية الدراسة من ارتباط قطاع الإسكان بجودة الحياة والاستقرار الأسري والاقتصادي، ومن كونه أحد القطاعات ذات الصلة بمستهدفات التنمية الوطنية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة بلغت 40 مشاركاً من مدينة الرياض. وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، ثم تفريغ الردود وتحليلها باستخدام برنامج Microsoft Excel لاستخراج التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل كرونباخ ألفا ومعاملات الارتباط.

أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لمحاوَر الدراسة جاء مرتفعاً، حيث بلغ متوسط محور الرقابة وإدارة المخاطر 4.10، يليه التخطيط 4.01، ثم التنسيق بين أصحاب المصلحة 3.98، والتنفيذ 3.78، بينما بلغ متوسط محور رفع معدلات تملك المواطنين 3.91. كما بينت النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد كفاءة الإدارة وبين رفع معدلات التملك. وتوصي الدراسة بتعزيز حوكمة مشروعات الإسكان، وتفعيل إدارة المخاطر، وتطوير التكامل الرقمي، وتحسين التواصل مع المستفيدين.

الكلمات المفتاحية: كفاءة إدارة المشاريع، مشروعات الإسكان، تملك المواطنين، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، أصحاب المصلحة، Microsoft Excel.

This study aims to analyze the impact of housing project management efficiency on increasing citizens homeownership rates in the Kingdom of Saudi Arabia. The study focuses on four key dimensions of management efficiency: planning, implementation, monitoring and risk management, and stakeholder coordination. The importance of the study arises from the connection between housing projects, quality of life, family stability, and national development objectives.

The study adopted a descriptive analytical approach and used a structured questionnaire as the main data collection tool. The sample consisted of 40 respondents from Riyadh. The questionnaire was designed based on a five-point Likert scale, and the responses were coded and analyzed using Microsoft Excel to calculate frequencies, percentages, means, standard deviations, Cronbach's alpha, and correlation coefficients.

The findings indicate that all study dimensions recorded high overall levels. Monitoring and risk management achieved the highest mean score (4.10), followed by planning (4.01), stakeholder coordination (3.98), and implementation (3.78). The dependent variable, citizens' homeownership rate improvement, recorded a mean of 3.91. The results also showed positive and statistically significant correlations between management efficiency dimensions and homeownership outcomes. The study recommends enhancing governance, risk management, digital integration, and communication with beneficiaries.

Keywords: Project management efficiency, housing projects, homeownership, planning, implementation, monitoring, stakeholders, Microsoft Excel

2	حقوق الطباعة
3	تعهد والتزام بأخلاقيات البحث العلمي
4	الإهداء
5	الشكر والتقدير
6	المستخلص
7	Abstract
8	فهرس المحتويات
9	قائمة الجداول والأشكال
10	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
11	1.1 مقدمة الدراسة
12	1.2 مشكلة الدراسة
13	1.3 أهمية الدراسة
14	1.4 أهداف وتساؤلات الدراسة
15	1.5 فروض ونموذج الدراسة
16	1.6 مصطلحات وحدود الدراسة
18	1.7 خلاصة الفصل الأول
19	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
20	2.1 إدارة المشاريع ومشروعات الإسكان
22	2.2 التخطيط في مشروعات الإسكان
24	2.3 التنفيذ والرقابة وإدارة المخاطر
27	2.4 التنسيق بين أصحاب المصلحة
29	2.5 الدراسات السابقة والفجوة البحثية
33	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
34	3.1 منهج الدراسة ومجتمعها
35	3.2 أداة الدراسة والاستبانة
37	3.3 صدق وثبات الأداة
38	3.4 أساليب التحليل باستخدام Excel

3.5	الاعتبارات الأخلاقية	40
	الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج	41
4.1	وصف عينة الدراسة	42
4.2	تحليل فقرات ومحاور الاستبانة	44
4.3	الثبات واختبار الفرضيات	49
4.4	مناقشة النتائج	51
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	53
5.1	النتائج	54
5.2	التوصيات	55
5.3	المقترحات البحثية	57
	المراجع	58
	الملاحق	60
	الملاحق التفصيلية لاستبانة الدراسة	61
	ملحق (د): مصفوفة فقرات الاستبانة	61
	ملحق (هـ): منهجية الترميز والتحليل باستخدام إكسل	66
	ملحق (و): القراءات الديموغرافية والتحليلية	69
	ملحق (ز): الجداول التفصيلية لمحاور الدراسة	71
	ملحق (ح): خطة تنفيذ التوصيات والاعتبارات المنهجية	78
	قائمة الجداول والأشكال	
	جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية	
	جدول (2): إحصاءات فقرات محور التخطيط والتنفيذ	
	جدول (3): إحصاءات فقرات الرقابة والتنسيق والتملك	
	جدول (4): ملخص محاور الدراسة	
	جدول (5): ثبات أداة الدراسة	
	جدول (6): نتائج اختبار الفرضيات	
	جدول (7): ربط المحاور بالفروض	66
	جدول (8): معادلات التحليل في إكسل	67
	جدول (9): الثبات والارتباطات	76
	جدول (10): خطة تنفيذ التوصيات	78

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل المدخل العام للدراسة من حيث مقدماتها ومشكلاتها وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها وفروضها وحدودها. ويعد هذا الفصل أساساً لبناء الإطار النظري والمنهجي، إذ يوضح مبررات اختيار موضوع أثر كفاءة إدارة مشروعات الإسكان على رفع معدلات تملك المواطنين في المملكة العربية السعودية.

يمثل قطاع الإسكان أحد المجالات التي تتقاطع فيها الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتنمية، حيث يرتبط توفر المسكن الملائم باستقرار الأسرة وجودة الحياة وتحسن مؤشرات الرفاه. ومن هذا المنطلق فإن إدارة مشروعات الإسكان ليست مجرد عملية فنية لإنشاء وحدات سكنية، بل هي عملية إدارية وتنظيمية تتطلب التخطيط والتنفيذ والرقابة والتنسيق بين أطراف متعددة.

تسعى الدراسة إلى تقديم قراءة تطبيقية لأبعاد كفاءة الإدارة في مشروعات الإسكان، مع الاعتماد على استبانة تم تحليلها باستخدام Excel للوصول إلى مؤشرات كمية تساعد على تفسير العلاقة بين كفاءة إدارة المشروع ورفع معدلات التملك.

1.1 مقدمة الدراسة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بتطوير قطاع الإسكان وتعزيز قدرة المواطنين على تملك المساكن، وذلك من خلال برامج ومبادرات متعددة تستهدف زيادة المعروض السكني وتحسين جودة المنتجات السكنية وتسهيل الحصول على التمويل المناسب. ويعتمد نجاح هذه المبادرات بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة مشروعات الإسكان من مرحلة التخطيط حتى التسليم.

تتطلب مشروعات الإسكان إدارة متوازنة لعناصر الوقت والتكلفة والجودة والنطاق، كما تتطلب قدرة عالية على إدارة المخاطر والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، سواء كانت جهات حكومية أو مطورين عقاريين أو ممولين أو مستفيدين. وعندما تضعف هذه العناصر تظهر تأخيرات في التسليم، أو ارتفاع في التكاليف، أو ضعف في جودة المنتجات، وهو ما قد يؤثر في تجربة المستفيد وفي قدرته على اتخاذ قرار التملك.

لذلك تأتي هذه الدراسة لبحث العلاقة بين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان وبين رفع معدلات تملك المواطنين. وتركز الدراسة على أربعة محاور إدارية رئيسية هي التخطيط، التنفيذ، الرقابة وإدارة المخاطر، والتنسيق بين أصحاب المصلحة، بوصفها أبعاداً يمكن قياسها وتحليل أثرها على مؤشرات التملك.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة لتطوير قطاع الإسكان وزيادة المعروض السكني، إلا أن بعض مشروعات الإسكان قد تواجه تحديات تتعلق بطول مدة التنفيذ، أو ضعف التنسيق بين أصحاب المصلحة، أو وجود تعديلات متكررة على نطاق المشروع، أو قصور في إدارة المخاطر والرقابة على الأداء. وقد تؤدي هذه التحديات إلى تأخر تسليم الوحدات السكنية، أو ارتفاع تكاليفها، أو تراجع رضا المستفيدين.

تظهر مشكلة الدراسة في أن كثيراً من النقاشات حول رفع معدلات التملك تركز على التمويل أو الدعم أو توفر المنتجات، بينما لا تحظى كفاءة إدارة المشروع بذات القدر من التحليل، رغم أن جودة التخطيط والتنفيذ والرقابة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر في سرعة وصول المنتج السكني إلى المواطن وبالجودة والتكلفة المناسبين.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما أثر كفاءة إدارة مشروعات الإسكان على رفع معدلات تملك المواطنين في المملكة العربية السعودية؟ ومن هذا السؤال تتفرع مجموعة أسئلة تتناول أثر التخطيط والتنفيذ والرقابة والتنسيق على مؤشرات التملك.

1.3 أهمية الدراسة

تتبع الأهمية العلمية للدراسة من كونها تربط بين مجال إدارة المشاريع وبين قطاع الإسكان بوصفه قطاعاً تنموياً ذا أثر اجتماعي واقتصادي مباشر. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة مشروعات الإسكان من خلال تقديم نموذج يربط كفاءة الإدارة بمؤشرات رفع معدلات التملك.

أما الأهمية التطبيقية فتتمثل في إمكانية استفادة الجهات المشرفة على مشروعات الإسكان والمطورين العقاريين وفرق إدارة المشاريع من نتائج الدراسة في تحسين التخطيط والرقابة وإدارة المخاطر. كما يمكن أن تساعد النتائج في تحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لتعزيز سرعة التسليم وجودة الوحدات وتحسين تجربة المستفيد.

وتتجلى أهمية الدراسة كذلك في استخدامها بيانات استبانة فعلية تم تحليلها باستخدام Microsoft Excel، بما يتيح ربط الجانب النظري بنتائج كمية قابلة للتفسير والمناقشة. وبذلك تقدم الدراسة مؤشرات تساعد على فهم أولويات التحسين في إدارة مشروعات الإسكان.

- إثراء الجانب النظري في إدارة مشروعات الإسكان.
- تقديم مؤشرات تطبيقية قابلة للاستخدام في تحسين الأداء.
- دعم اتخاذ القرار لدى الجهات ذات العلاقة بالمشروعات السكنية.

1.4 أهداف وتساؤلات الدراسة

تهدف الدراسة بصفة رئيسية إلى قياس أثر كفاءة إدارة مشروعات الإسكان على رفع معدلات تملك المواطنين في المملكة العربية السعودية. ويندرج تحت هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية التي تتناول قياس مستوى التخطيط والتنفيذ والرقابة والتنسيق، وتحليل علاقتها بمؤشرات التملك.

وتسعى الدراسة كذلك إلى التعرف على مستوى إدراك أفراد العينة لأهمية إدارة المشروع في تحسين تجربة المستفيد، وتحديد أكثر الأبعاد ارتباطاً برفع معدلات التملك وفق نتائج الاستبانة. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين إدارة المشروعات السكنية.

وتتحدد تساؤلات الدراسة في: ما مستوى كفاءة التخطيط في مشروعات الإسكان؟ وما مستوى كفاءة التنفيذ؟ وما دور الرقابة وإدارة المخاطر؟ وما أثر التنسيق بين أصحاب المصلحة؟ وهل ترتبط هذه الأبعاد إحصائياً برفع معدلات تملك المواطنين؟

- قياس مستوى أبعاد كفاءة إدارة مشروعات الإسكان.
- تحليل العلاقة بين أبعاد الكفاءة ورفع معدلات التملك.
- تقديم توصيات إدارية قابلة للتطبيق في مشروعات الإسكان.

1.5 فروض ونموذج الدراسة

اعتمدت الدراسة على نموذج مفاهيمي يربط بين المتغير المستقل، وهو كفاءة إدارة مشروعات الإسكان، والمتغير التابع، وهو رفع معدلات تملك المواطنين. ويتكون المتغير المستقل من أربعة أبعاد هي التخطيط، التنفيذ، الرقابة وإدارة المخاطر، والتنسيق بين أصحاب المصلحة.

تقوم الدراسة على فرض رئيس مفاده: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان ورفع معدلات تملك المواطنين في المملكة العربية السعودية. ويتفرع من ذلك فروض فرعية تقيس أثر كل بعد من أبعاد كفاءة الإدارة على المتغير التابع. ويمثل النموذج البحثي اتجاهاً تفسيرياً مفاده أن تحسن التخطيط يؤدي إلى تقليل التغيرات والتأخيرات، وأن جودة التنفيذ تعزز الثقة في المنتج السكني، وأن الرقابة وإدارة المخاطر تحد من الانحرافات، وأن التنسيق بين أصحاب المصلحة يسهم في تسريع الإجراءات وتحسين تجربة المستفيد.

المتغير المستقل	الأبعاد	المتغير التابع
كفاءة إدارة مشروعات الإسكان	التخطيط، التنفيذ، الرقابة وإدارة المخاطر، التنسيق	رفع معدلات تملك المواطنين

1.6 مصطلحات وحدود الدراسة

يقصد بكفاءة إدارة مشروعات الإسكان قدرة إدارة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن حدود الوقت والتكلفة والجودة والنطاق، مع القدرة على التعامل مع المخاطر وتنسيق جهود الأطراف ذات العلاقة. أما مشروعات الإسكان فهي المشروعات التي تهدف إلى تطوير وحدات أو مجتمعات سكنية لتلبية احتياجات المواطنين.

ويقصد برفع معدلات تملك المواطنين زيادة قدرة المواطنين على الحصول على مسكن ملائم وتملكه، سواء من خلال زيادة المعروض السكني أو تحسين جودة المنتجات أو تسهيل الإجراءات أو تقليل التكاليف غير الضرورية. وتتعامل الدراسة مع هذا المفهوم من منظور إداري مرتبط بكفاءة المشروع وليس من منظور تمويلي فقط.

تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تحليل أثر أبعاد كفاءة الإدارة على التملك، بينما تتمثل الحدود المكانية في مدينة الرياض، والحدود البشرية في عينة من المشاركين المرتبطين بقطاع الإسكان بوصفهم مستفيدين أو ذوي علاقة بالقطاع، أما الحدود الزمنية فتتعلق بفترة جمع الردود وتحليلها خلال العام الدراسي 2026.

1.7 مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار موضوع الدراسة لعدة مبررات، من أهمها الأهمية التنموية لقطاع الإسكان في المملكة، وارتباطه المباشر بحياة المواطنين واستقرار الأسر. كما أن مشروعات الإسكان تعد من المشروعات المركبة التي تحتاج إلى تنسيق واسع بين الجهات الحكومية والمطورين والممولين والمستفيدين، مما يجعلها مجالاً مناسباً لدراسة كفاءة إدارة المشاريع.

ومن مبررات الاختيار كذلك أن رفع معدلات التملك لا يعتمد على توفر الدعم أو التمويل فقط، بل يتأثر بجودة تنفيذ المشروع وسرعة تسليمه ووضوح معلوماته وثقة المستفيد في المنتج السكني. وهذه الجوانب ترتبط بصورة مباشرة بقدرة فرق المشروع على التخطيط والتنفيذ والرقابة والتواصل.

كما أن دراسة هذا الموضوع تساعد على تحويل النقاش من مستوى السياسات العامة إلى مستوى الممارسة الإدارية داخل المشروع، بما يتيح تقديم توصيات قابلة للتطبيق على مستوى فرق العمل والجهات المشرفة والمطورين.

1.8 خلاصة الفصل الأول

عرض الفصل الأول الإطار العام للدراسة، حيث تناول الخلفية العامة لموضوع كفاءة إدارة مشروعات الإسكان وعلاقته برفع معدلات تملك المواطنين. كما حدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم الأثر الإداري المباشر لأبعاد التخطيط والتنفيذ والرقابة والتنسيق على مؤشرات التملك.

كما أوضح الفصل أهمية الدراسة العلمية والتطبيقية، وبين أهدافها وتساؤلاتها وفروضها ونموذجها المفاهيمي، إضافة إلى تحديد المصطلحات والحدود التي تعمل الدراسة ضمنها. ويعد هذا الفصل مدخلاً للفصل الثاني الذي يتناول الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

ومن خلال هذا الإطار يتضح أن الدراسة لا تنظر إلى مشروعات الإسكان كمنتجات عمرانية فقط، بل بوصفها مشاريع تنموية تحتاج إلى إدارة فعالة تضمن تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات المواطنين بكفاءة.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية المتعلقة بإدارة المشاريع ومشروعات الإسكان، مع التركيز على أبعاد كفاءة الإدارة التي اعتمدتها الدراسة. كما يتناول الفصل العلاقة بين مشروعات الإسكان ورفع معدلات التملك، ثم يعرض أهم الاتجاهات التي تناولتها الدراسات السابقة والفجوة البحثية التي تسعى الدراسة لمعالجتها.

تساعد مراجعة الإطار النظري على بناء فهم متكامل للمتغيرات، إذ توضح كيف ترتبط مراحل التخطيط والتنفيذ والرقابة والتنسيق بنتائج المشروع. كما تساعد في تفسير نتائج الاستبانة لاحقاً من خلال ربط الأرقام بالمفاهيم الإدارية.

يعتمد الفصل على تقسيم موضوع الدراسة إلى مباحث مترابطة، تبدأ بمفهوم إدارة المشاريع، ثم خصوصية مشروعات الإسكان، ثم أبعاد الكفاءة، ثم التملك السكني، ثم الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

2.1 مفهوم إدارة المشاريع

تعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق للمعارف والمهارات والأدوات والأساليب على أنشطة المشروع بهدف تحقيق متطلباته ضمن قيود محددة، وفي مقدمتها الوقت والتكلفة والجودة والنطاق. وتزداد أهمية هذا المفهوم في المشروعات الكبيرة التي تتداخل فيها الأطراف والموارد والمخاطر.

في سياق مشروعات الإسكان، لا تقتصر إدارة المشروع على تنفيذ أعمال إنشائية، بل تشمل دراسة الاحتياج، اختيار الموقع، إعداد التصميم، تحديد الجدول الزمني، توفير الموارد، إدارة المقاولين، متابعة الجودة، وإدارة العلاقة مع المستفيدين. وبالتالي فإن ضعف أي مرحلة قد ينعكس على النتيجة النهائية للمشروع.

وتكمن كفاءة إدارة المشروع في قدرة الإدارة على تحويل الأهداف إلى خطط قابلة للتنفيذ، ثم متابعة تنفيذها، ومعالجة الانحرافات، وتقديم مخرجات تحقق رضا المستفيدين. وهذا ما يجعل إدارة المشاريع مدخلاً مهماً لدراسة التملك السكني.

2.2 خصوصية مشروعات الإسكان

تمتاز مشروعات الإسكان بكونها مشروعات ذات أثر اجتماعي مباشر، فهي لا تنتج سلعة عادية وإنما توفر مسكناً يرتبط باستقرار الأسرة وجودة الحياة. كما أنها غالباً مشروعات طويلة نسبياً، وتحتاج إلى تكامل بين البنية التحتية والخدمات والمرافق والتمويل والإجراءات التنظيمية.

وتتطلب هذه المشروعات تنسيقاً بين جهات متعددة تشمل الجهات الحكومية، المطورين العقاريين، المقاولين، الجهات التمويلية، ومقدمي الخدمات، إضافة إلى المستفيد النهائي. وكلما زاد عدد الأطراف زادت الحاجة إلى وضوح المسؤوليات وقنوات التواصل وآليات اتخاذ القرار. ومن هنا فإن قياس كفاءة إدارة مشروعات الإسكان لا ينبغي أن يقتصر على إنجاز المبنى، بل يجب أن يشمل سرعة التسليم، وضوح المعلومات، ملاءمة المنتج لاحتياجات المواطنين، جودة الوحدات، وإدارة المخاطر المرتبطة بالتكلفة والوقت والجودة.

2.3 التخطيط في مشروعات الإسكان

يعد التخطيط أول أبعاد كفاءة إدارة مشروعات الإسكان، فهو المرحلة التي يتم فيها تحديد أهداف المشروع ونطاقه وجدوله الزمني وتكلفته وموارده ومخاطره. وكلما كان التخطيط أكثر دقة وواقعية زادت قدرة المشروع على تحقيق نتائجه ضمن الحدود المحددة. يساعد التخطيط الجيد على تقليل التغييرات أثناء التنفيذ، وتحديد احتياجات المواطنين بصورة مبكرة، وتقدير الموارد والتكاليف بصورة أقرب إلى الواقع. كما يساهم في بناء جدول زمني قابل للمتابعة، مما يقلل احتمالات التعثر أو التأخر في التسليم. وتشير نتائج الاستبانة في الفصل الرابع إلى أن التخطيط سجل مستوى مرتفعاً، وهو ما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية وضوح الأهداف وتحديد المخاطر وتقدير الموارد قبل اعتماد المشروع.

2.4 التنفيذ في مشروعات الإسكان

يمثل التنفيذ المرحلة التي تتحول فيها الخطط إلى أعمال ومخرجات فعلية. وتتطلب هذه المرحلة إدارة فعالة للموارد البشرية والمادية، ومتابعة المقاولين، والالتزام بالمواصفات الفنية والجداول الزمنية، ومعالجة المشكلات التنفيذية في الوقت المناسب. ترتبط جودة التنفيذ بثقة المواطن في المنتج السكني، إذ إن جودة الأعمال والتشطيبات والمرافق تؤثر في قرار التملك وفي رضا المستفيد. كما أن التأخر في التنفيذ أو ضعف معالجة المشكلات يؤدي إلى إطالة مدة الانتظار وتقليل الثقة في المشروع. وفي هذه الدراسة تم قياس التنفيذ من خلال ست فقرات تتعلق بالمواصفات الفنية، الالتزام بالجدول، إدارة الموارد، معالجة المشكلات، المحافظة على الجودة، وتأثير جودة التنفيذ على ثقة المواطنين.

2.5 الرقابة وإدارة المخاطر

الرقابة هي العملية التي يتم من خلالها متابعة أداء المشروع مقارنة بالخطة، وقياس الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. أما إدارة المخاطر فتعني تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها والاستجابة لها قبل أن تؤثر بصورة سلبية في مخرجات المشروع. في مشروعات الإسكان، قد ترتبط المخاطر بتأخر التوريد، تغير الأسعار، ضعف التنسيق بين الأطراف، تحديات المواقع، أو تغير متطلبات المستفيدين. لذلك فإن وجود تقارير دورية ومؤشرات أداء واضحة يساعد الإدارة على التدخل المبكر قبل تضخم المشكلات. أظهرت بيانات الدراسة أن محور الرقابة وإدارة المخاطر كان الأعلى بين محاور كفاءة الإدارة، مما يشير إلى أهمية المتابعة الدورية ومؤشرات الأداء والإجراءات التصحيحية في دعم نتائج المشروع.

2.6 التنسيق بين أصحاب المصلحة

يقصد بأصحاب المصلحة كل طرف يؤثر في المشروع أو يتأثر به، مثل الجهات الحكومية والمطورين والمقاولين والجهات التمويلية والمستفيدين. ويعد التنسيق بينهم عاملاً مهماً في نجاح مشروعات الإسكان، لأن تعارض المتطلبات أو تأخر القرارات قد يؤدي إلى تعطيل المشروع.

يساعد التنسيق الفعال على تسريع الإجراءات وتوحيد الرسائل الموجهة للمستفيدين وتحسين تبادل المعلومات. كما يتيح تحديد المسؤوليات بوضوح، ويقلل الازدواجية في العمل، ويزيد قدرة المشروع على الاستجابة للمتغيرات. وتكتسب مشاركة المستفيدين أو تمثيل احتياجاتهم أهمية خاصة، لأن تصميم المنتج السكني وفق احتياجات فعلية يزيد فرص القبول والتملك ويحد من الفجوة بين العرض والطلب.

2.7 رفع معدلات تملك المواطنين

يرتبط رفع معدلات تملك المواطنين بعدة عوامل، منها توفر المعروض السكني، ملائمة الأسعار والتمويل، جودة المنتجات، سرعة التسليم، وضوح المعلومات، ورضا المستفيد عن الإجراءات. وعلى الرغم من أن بعض هذه العوامل يتجاوز نطاق إدارة المشروع، إلا أن كفاءة الإدارة تؤثر في جزء مهم منها.

فإذا نجح المشروع في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، أصبح المنتج السكني أكثر قدرة على تلبية احتياجات المواطنين. كما أن وضوح المعلومات وحسن التواصل يعززان ثقة المستفيد ويقللان حالة عدم اليقين المصاحبة لقرارات الشراء أو التملك. لذلك تنظر الدراسة إلى التملك بوصفه نتيجة تتأثر مباشرة وغير مباشرة بكفاءة إدارة مشروعات الإسكان، وليس بوصفه نتيجة مالية أو تنظيمية فقط.

2.8 العلاقة بين إدارة المشروع والتملك

تقوم العلاقة النظرية بين كفاءة إدارة المشروع والتملك على أن المشروع السكني لا يحقق أثره التتموي إلا عندما يصل المنتج إلى المواطن في الوقت المناسب وبجودة مناسبة وتكلفة يمكن التعامل معها. وكلما زادت الكفاءة الإدارية زادت قدرة المشروع على تحقيق هذه الشروط. يمكن للتخطيط أن يحسن ملاءمة المنتج، وللتنفيذ أن يضمن الجودة، وللرقابة أن تقلل الانحرافات، وللتنسيق أن يسرع الإجراءات ويحسن تجربة المستفيد. ومن ثم فإن هذه الأبعاد تعمل بصورة تكاملية وليست منعزلة. وتدعم نتائج الاستبانة هذا التصور، إذ أظهرت ارتباطات موجبة بين كل بعد من أبعاد كفاءة الإدارة وبين رفع معدلات تملك المواطنين.

2.9 الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة المشاريع من زوايا مختلفة، مثل أثر التخطيط على نجاح المشروع، ودور الرقابة في خفض الانحرافات، وأهمية إدارة المخاطر في المشروعات الإنشائية، وأثر مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين جودة المخرجات. كما تناولت دراسات أخرى قطاع الإسكان من منظور التمويل، العرض والطلب، الرضا السكني، أو السياسات العامة.

وتشير الاتجاهات العامة في الدراسات السابقة إلى أن نجاح المشروعات الكبرى يتطلب وضوح الأهداف، واقعية الجداول الزمنية، كفاءة إدارة الموارد، وجود مؤشرات أداء، وقدرة على اتخاذ إجراءات تصحيحية. كما تؤكد الدراسات أن رضا المستفيد لا يتحقق من خلال المنتج المادي فقط، بل من خلال تجربة متكاملة تشمل المعلومات والوقت والجودة.

ومع ذلك، لا تزال العلاقة المباشرة بين أبعاد كفاءة إدارة مشروعات الإسكان ورفع معدلات تملك المواطنين بحاجة إلى مزيد من التحليل في السياق السعودي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

2.10 الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في أن كثيراً من البحوث المرتبطة بالإسكان تركز على التمويل أو السياسات أو الرضا العام، بينما لا تركز بشكل كاف على كفاءة إدارة المشروع بوصفها متغيراً إدارياً يمكن قياسه. كما أن بعض الدراسات الإدارية تركز على المشروعات الإنشائية عامة دون تخصيص مشروعات الإسكان ذات الأثر الاجتماعي المباشر.

تسعى هذه الدراسة إلى سد جزء من هذه الفجوة من خلال بناء نموذج يربط التخطيط والتنفيذ والرقابة والتنسيق بمؤشرات رفع معدلات التملك، واستخدام استبانة كمية لتحليل تصورات أفراد العينة حول هذه العلاقة.

ويتميز البحث بأنه يقدم نتائج رقمية مبنية على استجابات فعلية وتحليل Excel، إضافة إلى توصيات عملية موجهة للجهات ذات العلاقة والمطورين العقاريين وفرق إدارة المشاريع.

2.11 خلاصة الفصل الثاني

استعرض الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة، وبيّن أن مشروعات الإسكان تختلف عن المشروعات التقليدية بسبب أثرها الاجتماعي وتعدد أصحاب المصلحة فيها. كما أوضح أن كفاءة إدارة المشروع تتكون من مجموعة أبعاد مترابطة تشمل التخطيط والتنفيذ والرقابة وإدارة المخاطر والتنسيق.

كما ناقش الفصل العلاقة بين هذه الأبعاد وبين رفع معدلات التملك، وخلص إلى أن تحسين كفاءة الإدارة يمكن أن يدعم التملك من خلال تسريع التسليم، تحسين الجودة، تقليل الانحرافات، ورفع ثقة المستفيد. وتناول الفصل الدراسات السابقة والفجوة البحثية التي تتمثل في الحاجة إلى تحليل إداري تطبيقي في السياق السعودي.

ويمهد هذا الفصل للفصل الثالث الذي يعرض منهجية الدراسة وتصميم الاستبانة وطرق تحليل البيانات باستخدام Excel.

2.12 الربط بين الإطار النظري والمنهجية

يساعد الإطار النظري في تحديد محاور الاستبانة والعبارات المستخدمة لقياس كل محور . فقد تم تحويل مفاهيم التخطيط والتنفيذ والرقابة والتنسيق والتملك إلى فقرات قابلة للقياس وفق مقياس ليكرت الخماسي، مما يتيح الانتقال من المفهوم النظري إلى المؤشر الكمي.

كما أن تحديد الفجوة البحثية أسهم في صياغة الفروض وتحديد العلاقات التي سيتم اختبارها في الفصل الرابع. ولذلك فإن المنهجية لا تنفصل عن الإطار النظري، بل تمثل امتداداً تطبيقياً له.

ومن خلال هذا الربط يصبح التحليل الإحصائي أداة لفهم مدى حضور هذه المفاهيم في الواقع العملي، وليس مجرد عرض للأرقام.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة، ويشمل منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة. ويهدف الفصل إلى توضيح الطريقة التي تم من خلالها تحويل موضوع الدراسة إلى إجراءات قابلة للقياس والتحليل. اعتمدت الدراسة على استبانة إلكترونية أو ورقية منظمة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم تفريغ الردود في ملف Excel ثم تحليلها لاستخراج المؤشرات المناسبة. ويعد توضيح المنهجية ضرورياً لضمان شفافية البحث وقابلية نتائجه للتفسير. تم الالتزام في هذه المرحلة بمبادئ أخلاقيات البحث العلمي من حيث سرية البيانات، واستخدامها للأغراض العلمية فقط، وتجنب جمع أي معلومات شخصية تكشف هوية المشاركين.

3.1 منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج مناسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية كما هي في الواقع ثم تحليل علاقاتها ومؤشراتها. ويعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من العينة وتحليلها كميًا بهدف الوصول إلى نتائج تساعد في تفسير المشكلة البحثية.

يناسب المنهج الوصفي التحليلي موضوع الدراسة لأنه لا يهدف إلى تجربة تدخل معين، بل إلى قياس تصورات أفراد العينة حول كفاءة إدارة مشروعات الإسكان وأثرها على رفع معدلات التملك. كما يسمح هذا المنهج باستخدام الاستبانة وتحليل المتوسطات والارتباطات واختبار الفروض.

وقد تم توظيف هذا المنهج من خلال بناء محاور الاستبانة وفق متغيرات الدراسة، ثم استخراج المؤشرات الإحصائية باستخدام Excel ومناقشتها في ضوء الإطار النظري.

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد المرتبطين بقطاع الإسكان في مدينة الرياض، سواء بوصفهم مستفيدين أو ذوي علاقة بتجربة مشروعات الإسكان. وقد بلغت العينة الفعلية التي تم تحليلها 40 مشاركاً، وهي عينة مناسبة لطبيعة البحث التطبيقي بوصفه بحثاً أكاديمياً يعتمد على الاستبانة.

أظهرت الخصائص العامة للعينة أن جميع الردود جاءت من مدينة الرياض، وأن جميع المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس، كما أن جميع المشاركين في الملف المرفق كانوا من الذكور ومن فئة المستفيدين/المواطنين. وتعد هذه الخصائص مهمة عند تفسير النتائج، لأنها توضح حدود تعميمها.

ورغم أن حجم العينة محدود نسبياً، إلا أنه يوفر مؤشرات أولية يمكن الاعتماد عليها في فهم اتجاهات المشاركين، مع ضرورة التوصية بإعادة تطبيق الدراسة مستقبلاً على عينات أكبر وأكثر تنوعاً تشمل مطورين ومختصين وجهات إشرافية.

3.3 أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الموضوع وقدرتها على قياس اتجاهات المشاركين بطريقة منظمة. وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين: القسم الأول للبيانات الديموغرافية، والقسم الثاني لفقرات الدراسة المرتبطة بمحاورها. بلغ عدد فقرات الدراسة 30 فقرة موزعة على خمسة محاور: التخطيط، التنفيذ، الرقابة وإدارة المخاطر، التنسيق بين أصحاب المصلحة، ورفع معدلات تملك المواطنين. واستخدمت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي بدرجات من 1 إلى 5، حيث تشير الدرجة الأعلى إلى مستوى موافقة أكبر.

تم تصميم العبارات بطريقة مباشرة وواضحة، بحيث تقيس كل فقرة جانباً محدداً من جوانب المتغيرات. كما روعي في صياغة العبارات أن تكون مناسبة للمشاركين وغير معقدة، وأن ترتبط بشكل مباشر بمشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

3.4 ترميز الاستبانة ومقياس ليكرت

تم ترميز إجابات الاستبانة رقمياً باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وذلك على النحو الآتي: موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1. ويساعد هذا الترميز على تحويل الإجابات الوصفية إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل في Excel.

اعتمدت الدراسة معياراً لتفسير المتوسطات الحسابية بحيث يكون المتوسط من 1.00 إلى أقل من 1.80 منخفضاً جداً، ومن 1.80 إلى أقل من 2.60 منخفضاً، ومن 2.60 إلى أقل من 3.40 متوسطاً، ومن 3.40 إلى أقل من 4.20 مرتفعاً، ومن 4.20 إلى 5.00 مرتفعاً جداً.

ويتيح هذا المعيار فهم الاتجاه العام لكل فقرة ومحور، كما يساعد على مقارنة المحاور المختلفة وتحديد الجوانب الأقوى والأضعف في كفاءة إدارة مشروعات الإسكان.

درجة الاستجابة	الترميز الرقمي	مدى المتوسط
موافق بشدة	5	5.00 - 4.20
موافق	4	4.20 - أقل من 3.40
محايد	3	3.40 - أقل من 2.60
غير موافق	2	2.60 - أقل من 1.80
غير موافق بشدة	1	1.80 - أقل من 1.00

3.5 صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة مدى قدرتها على قياس ما صممت لقياسه، وقد تمت مراجعة فقرات الاستبانة للتأكد من ارتباطها بمحاور الدراسة ومشكلة البحث وأهدافه. كما تم التأكد من وضوح العبارات ومناسبتها للمستجيبين، ومن أن كل محور يحتوي على عدد مناسب من الفقرات التي تقيس أبعاده.

أما ثبات الأداة فقد تم قياسه باستخدام معامل كرونباخ ألفا بعد إدخال الردود في Excel واستخراج البيانات اللازمة للتحليل. وقد بلغ معامل الثبات الكلي للأداة 0.924، وهو مستوى مرتفع يدل على اتساق داخلي جيد لفقرات الاستبانة إجمالاً. وتفاوتت معاملات الثبات بين المحاور، حيث ظهر ثبات مرتفع لبعض المحاور ومتوسط لبعضها، وهو أمر يمكن تفسيره بتقارب إجابات المشاركين أو محدودية حجم العينة. وبناء على ذلك تم التعامل مع النتائج بحذر منهجي مناسب.

3.6 أساليب التحليل باستخدام Excel

تمت دراسة الاستبانة باستخدام برنامج Microsoft Excel، حيث جرى إدخال الردود في ورقة مخصصة للاستجابات، ثم إعداد جداول لتحليل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية. كما تم حساب معاملات الارتباط لاختبار فروض الدراسة.

اعتمد التحليل على المتوسط الحسابي لتحديد مستوى الموافقة على كل فقرة ومحور، والانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الإجابات، والوزن النسبي لتوضيح قوة الاتجاه بالنسبة إلى الدرجة القصوى للمقياس. كما استخدم معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات الأداة، ومعامل بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات.

وتعد Excel أداة مناسبة لهذا النوع من البحوث التطبيقية، لأنها تتيح ترتيب البيانات وإجراء العمليات الإحصائية الأساسية بطريقة واضحة وقابلة للمراجعة، كما تسمح بتوثيق خطوات التحليل داخل ملف واحد.

3.7 الاعتبارات الأخلاقية

راعت الدراسة الاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بجمع البيانات من المشاركين، حيث تم استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، ولم يتم طلب أي معلومات شخصية حساسة تكشف هوية المشاركين. كما تم عرض النتائج بصورة مجمعة دون الإشارة إلى أي مشارك بعينه. تم توضيح هدف الدراسة للمشاركين، واعتبرت مشاركتهم اختيارية، مع التأكيد على أن الإجابات ستعامل بسرية. كما لم يتم استخدام الردود خارج نطاق البحث، وتم حفظها في ملف تحليل مرتبط بالاستبانة. وتظهر أهمية هذه الاعتبارات في بناء الثقة بين الباحث والمشاركين، وضمان أن النتائج تمثل آراء المشاركين بصورة موضوعية لا تتعارض مع مبادئ النزاهة العلمية.

3.8 خلاصة الفصل الثالث

عرض هذا الفصل منهجية الدراسة، حيث أوضح اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. كما بين أن العينة بلغت 40 مشاركاً من مدينة الرياض، وأن الاستبانة تكونت من 30 فقرة موزعة على خمسة محاور.

كما تناول الفصل طريقة ترميز البيانات وتحليلها باستخدام Microsoft Excel، وشرح معيار تفسير المتوسطات وأدوات التحليل المستخدمة مثل المتوسط والانحراف المعياري ومعامل كرونباخ ألفا ومعامل بيرسون.

ويمهد هذا الفصل للفصل الرابع الذي يعرض نتائج التحليل الفعلية للبيانات المرفقة، ويناقش مستوى كل محور واختبار الفروض بناءً على الردود التي تم تفريغها في ملف Excel.

الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج

يتناول هذا الفصل عرض نتائج تحليل الاستبانة التي تم تفرغها ودراستها باستخدام Microsoft Excel. ويشمل الفصل وصف خصائص العينة، وتحليل فقرات محاور الدراسة، وعرض المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، ثم اختبار الفروض من خلال معاملات الارتباط بين أبعاد كفاءة إدارة مشروعات الإسكان ورفع معدلات تملك المواطنين.

بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 40 استجابة. وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في تفسير النتائج، حيث تشير الدرجة الأعلى إلى اتفاق أكبر مع العبارة. وقد تم التعامل مع النتائج بوصفها مؤشرات كمية تعكس تصورات أفراد العينة ضمن حدود الدراسة.

وتتضمن الجداول التالية النتائج الأساسية التي تم استخراجها من ملف Excel، مع تقديم قراءة تفسيرية لكل مجموعة من النتائج وربطها بمشكلة الدراسة وفروضها.

4.1 وصف عينة الدراسة

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية الأساسية. وتظهر البيانات أن العينة تركزت في مدينة الرياض، وأن جميع المشاركين في ملف الردود من الذكور ومن حملة البكالوريوس، كما أن طبيعة العلاقة بقطاع الإسكان لدى جميع المشاركين كانت مستفيد/مواطن.

تظهر فئة العمر 35-44 سنة بوصفها الفئة الأكبر في العينة، إذ بلغ عددها 26 مشاركاً بنسبة 65.0%، يليها فئة 25-34 سنة بعدد 9 مشاركين بنسبة 22.5%، ثم فئة 45 فأكثر بعدد 5 مشاركين بنسبة 12.5%. أما سنوات الخبرة فقد تركزت في فئة 11-15 سنة بنسبة 65.0%.

تشير هذه الخصائص إلى أن العينة تعكس تجربة مستفيدين من مدينة الرياض، ولذلك ينبغي تفسير النتائج في حدود هذه الخصائص وعدم تعميمها على جميع مناطق المملكة أو جميع الأطراف المهنية في قطاع الإسكان.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	40	100.0%
العمر	35-44	26	65.0%
العمر	25-34	9	22.5%
العمر	45 فأكثر	5	12.5%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	40	100.0%
طبيعة العلاقة بقطاع الإسكان	مستفيد/مواطن	40	100.0%
سنوات الخبرة	11-15 سنة	26	65.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	7.5%
سنوات الخبرة	5-10 سنوات	6	15.0%
سنوات الخبرة	أكثر من 15 سنة	5	12.5%
المنطقة	الرياض	40	100.0%

4.2 تحليل فقرات التخطيط والتفويض

يبين جدول فقرات التخطيط والتفويض أن أعلى متوسط في محور التخطيط ظهر في الفقرة P4 المتعلقة بتقدير الموارد والتكاليف بدقة قبل اعتماد المشروع، حيث بلغ المتوسط 5.00، وهو اتجاه مرتفع جداً. كما سجلت الفقرة P5 المتعلقة بتحديد المخاطر المحتملة متوسطاً قدره 4.30، وهو ما يعكس إدراكاً قوياً لأهمية التخطيط المسبق للمخاطر.

أما في محور التفويض فقد سجلت الفقرة E5 أعلى متوسط قدره 5.00، والمتعلقة بالمحافظة على جودة مناسبة في جميع مراحل التنفيذ، تلتها الفقرة E2 بمتوسط 4.68 والمتعلقة بالالتزام بالجدول الزمنية. وفي المقابل سجلت بعض الفقرات متوسطاً متوسطاً نسبياً عند 3.25 تقريباً، مما يشير إلى وجود جوانب تحتاج إلى تحسين، خصوصاً إدارة الموارد ومعالجة المشكلات التنفيذية.

تعكس هذه النتائج أن التخطيط والتفويض يحظيان بتقدير مرتفع إجمالاً، إلا أن بعض جوانب التفويض تحتاج إلى مزيد من التطوير لضمان انعكاس الكفاءة على تجربة المستفيد وقرار التملك.

الرمز	المحور	المتوسط	الانحراف	الوزن	الاتجاه
P1	التخطيط	4.17	0.50	83.5%	مرتفعة
P2	التخطيط	3.25	0.49	65.0%	متوسطة
P3	التخطيط	3.25	0.49	65.0%	متوسطة
P4	التخطيط	5.00	0.00	100.0%	مرتفعة جداً
P5	التخطيط	4.30	0.56	86.0%	مرتفعة جداً
P6	التخطيط	4.10	0.59	82.0%	مرتفعة
E1	التفويض	3.25	0.49	65.0%	متوسطة
E2	التفويض	4.67	0.47	93.5%	مرتفعة جداً
E3	التفويض	3.27	0.45	65.5%	متوسطة
E4	التفويض	3.25	0.49	65.0%	متوسطة
E5	التفويض	5.00	0.00	100.0%	مرتفعة جداً
E6	التفويض	3.25	0.49	65.0%	متوسطة

4.3 تحليل فقرات الرقابة والتنسيق

أظهرت فقرات محور الرقابة وإدارة المخاطر مستويات مرتفعة في عدد من العبارات، حيث حصلت الفقرة C2 المتعلقة باستخدام مؤشرات أداء واضحة على متوسط 5.00، كما حصلت الفقرة C6 المتعلقة بدور التقارير الدورية في تحسين القرارات على متوسط 4.68. ويشير ذلك إلى أن أفراد العينة يرون أن الرقابة المنظمة والتقارير الدورية من العوامل المهمة في نجاح المشروع.

وفي محور التنسيق بين أصحاب المصلحة، حصلت الفقرة S3 المتعلقة بدور التنسيق في تسريع إجراءات المشروع على متوسط 5.00، بينما جاءت الفقرتان S1 و S2 عند متوسط 3.25، مما قد يعكس أن وجود قنوات اتصال وتحديد المسؤوليات لا يزال يحتاج إلى تعزيز أكبر.

تدل هذه النتائج على أن الرقابة والتنسيق لهما أثر إداري واضح في دعم تنفيذ مشروعات الإسكان، إلا أن التنسيق العملي بين الأطراف يحتاج إلى مزيد من التنظيم والوضوح.

الرمز	المحور	المتوسط	الانحراف	الوزن	الاتجاه
C1	الرقابة وإدارة المخاطر	3.25	0.49	65.0%	متوسطة
C2	الرقابة وإدارة المخاطر	5.00	0.00	100.0%	مرتفعة جداً
C3	الرقابة وإدارة المخاطر	4.30	0.56	86.0%	مرتفعة جداً
C4	الرقابة وإدارة المخاطر	4.10	0.59	82.0%	مرتفعة
C5	الرقابة وإدارة المخاطر	3.25	0.49	65.0%	متوسطة
C6	الرقابة وإدارة المخاطر	4.67	0.47	93.5%	مرتفعة جداً
S1	التنسيق بين أصحاب المصلحة	3.25	0.49	65.0%	متوسطة
S2	التنسيق بين أصحاب المصلحة	3.25	0.49	65.0%	متوسطة
S3	التنسيق بين أصحاب المصلحة	5.00	0.00	100.0%	مرتفعة جداً
S4	التنسيق بين أصحاب المصلحة	4.30	0.56	86.0%	مرتفعة جداً
S5	التنسيق بين أصحاب المصلحة	4.10	0.59	82.0%	مرتفعة

4.4 تحليل فقرات رفع معدلات تملك المواطنين

يتناول محور رفع معدلات تملك المواطنين أثر كفاءة إدارة مشروعات الإسكان على المؤشرات المرتبطة بسرعة التسليم، ملائمة التكلفة، جودة الوحدات، تنوع المنتجات، وضوح المعلومات، حل المشكلات، ودعم مستهدفات التملك. وتظهر النتائج أن الفقرة 05 المتعلقة بوضوح المعلومات عن مراحل المشروع سجلت متوسطاً 5.00، وهو ما يعكس أهمية الشفافية في تحسين تجربة المستفيد.

كما سجلت الفقرتان 02 و 06 متوسطاً مرتفعاً جداً قدره 4.68، بما يشير إلى أهمية الالتزام بالميزانية وسرعة حل المشكلات في رفع رضا المستفيدين ودعم التملك. وفي المقابل سجلت فقرات 01 و 03 و 04 و 07 متوسطاً 3.25، مما يدل على أن بعض المؤشرات تحتاج إلى تحسين في نظر أفراد العينة.

بوجه عام، بلغ متوسط المحور 3.91 بوزن نسبي 78.1%، وهو اتجاه مرتفع يدل على وجود قناعة لدى أفراد العينة بأن كفاءة إدارة مشروعات الإسكان تدعم رفع معدلات تملك المواطنين، مع بقاء مجال للتحسين في سرعة التسليم وتنوع المنتجات السكنية.

الرمز	المحور	المتوسط	الانحراف	الوزن	الاتجاه
01	رفع معدلات تملك المواطنين	3.25	0.49	65.0%	متوسطة
02	رفع معدلات تملك المواطنين	4.67	0.47	93.5%	مرتفعة جداً
03	رفع معدلات تملك المواطنين	3.25	0.49	65.0%	متوسطة
04	رفع معدلات تملك المواطنين	3.25	0.49	65.0%	متوسطة
05	رفع معدلات تملك المواطنين	5.00	0.00	100.0%	مرتفعة جداً
06	رفع معدلات تملك المواطنين	4.67	0.47	93.5%	مرتفعة جداً
07	رفع معدلات تملك المواطنين	3.25	0.49	65.0%	متوسطة

4.5 ملخص محاور الدراسة

يبين ملخص المحاور أن جميع محاور الدراسة جاءت ضمن الاتجاه المرتفع، حيث سجل محور الرقابة وإدارة المخاطر أعلى متوسط بلغ 4.10، يليه محور التخطيط بمتوسط 4.01، ثم التنسيق بين أصحاب المصلحة بمتوسط 3.98، ثم محور رفع معدلات تملك المواطنين بمتوسط 3.91، وأخيراً محور التنفيذ بمتوسط 3.78.

تعكس هذه النتيجة أن أفراد العينة ينظرون بإيجابية إلى أبعاد كفاءة إدارة مشروعات الإسكان، مع تميز واضح لمحور الرقابة وإدارة المخاطر. وقد يكون ذلك لأن الرقابة تتيح متابعة الانحرافات ومعالجة التعثرات في وقت مبكر، مما يجعل أثرها أكثر وضوحاً لدى المستفيدين.

كما يظهر أن محور التنفيذ، رغم كونه مرتفعاً، جاء في الترتيب الأخير نسبياً، وهو ما يستدعي التركيز على تحسين كفاءة التنفيذ الميداني وإدارة الموارد ومعالجة المشكلات التنفيذية بما ينعكس مباشرة على جودة المنتج السكني وتجربة المستفيد.

المحور	عدد الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	الاتجاه
التخطيط	6	4.01	0.31	80.2%	مرتفعة
التنفيذ	6	3.78	0.32	75.7%	مرتفعة
الرقابة وإدارة المخاطر	6	4.10	0.24	81.9%	مرتفعة
التنسيق بين أصحاب المصلحة	5	3.98	0.30	79.6%	مرتفعة
رفع معدلات تملك المواطنين	7	3.91	0.30	78.1%	مرتفعة

4.6 ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. ويعد معامل الثبات مقبولاً عموماً عندما يقترب من 0.70 أو يتجاوزها، مع ضرورة تفسير النتائج في ضوء عدد الفقرات وحجم العينة وتجانس إجابات المشاركين. أظهر معامل الثبات الكلي للأداة قيمة قدرها 0.924، وهي قيمة مرتفعة جداً وتدل على اتساق داخلي قوي لفقرات الاستبانة إجمالاً. كما جاءت معاملات الثبات لبعض المحاور مرتفعة، مثل التنفيذ ورفع معدلات التملك، بينما ظهرت معاملات متوسطة أو منخفضة نسبياً لبعض المحاور، وهو ما يمكن تفسيره بتقارب الإجابات أو محدودية التباين في بعض الفقرات. وبناءً على ذلك يمكن الاعتماد على الأداة في تحليل الاتجاه العام للعينة، مع الإشارة إلى ضرورة توسيع العينة مستقبلاً للتحقق من ثبات المحاور بصورة أكثر دقة.

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
التخطيط	6	0.726	مرتفع
التنفيذ	6	0.829	مرتفع
الرقابة وإدارة المخاطر	6	0.411	منخفض/بحذر
التنسيق بين أصحاب المصلحة	5	0.593	متوسط
رفع معدلات تملك المواطنين	7	0.797	مرتفع
الأداة ككل	30	0.924	مرتفع جداً

4.7 اختبار فروض الدراسة

تم اختبار فروض الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد كفاءة إدارة مشروعات الإسكان وبين محور رفع معدلات تملك المواطنين. ويوضح الجدول أن جميع العلاقات جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى 0.05، مما يدعم قبول الفروض الفرعية للدراسة.

بلغ معامل الارتباط بين التنفيذ ورفع معدلات التملك 0.976، وهو ارتباط قوي جداً، مما يشير إلى أن جودة التنفيذ والالتزام بالجدول ومعالجة المشكلات ترتبط بدرجة عالية بمؤشرات التملك. كما بلغ الارتباط بين الرقابة وإدارة المخاطر ورفع التملك 0.685، وبين التنسيق والتملك 0.551، وبين التخطيط والتملك 0.442.

تدل هذه النتائج على أن كفاءة الإدارة ليست عاملاً هامشياً في مشروعات الإسكان، بل ترتبط بصورة واضحة بتحسين النتائج التي تهم المستفيدين، خاصة حين تتجسد الكفاءة في تنفيذ فعلي ورقابة واضحة وتنسيق فعال.

البعد المستقل	معامل الارتباط	قيمة الدلالة	النتيجة	قرار الفرض
التخطيط	0.442	0.0043	دالة	قبول الفرض
التنفيذ	0.976	>0.0001	دالة	قبول الفرض
الرقابة وإدارة المخاطر	0.685	>0.0001	دالة	قبول الفرض
التنسيق بين أصحاب المصلحة	0.551	0.0002	دالة	قبول الفرض

4.8 اختبار الاتجاه العام للمحاور

بالإضافة إلى اختبار الارتباط، تم اختبار ما إذا كانت متوسطات المحاور تختلف دالاً عن القيمة المحايدة للمقياس وهي 3.00. وأظهرت النتائج أن جميع المتوسطات أعلى من القيمة المحايدة بصورة دالة إحصائية، مما يعني أن اتجاه أفراد العينة نحو محاور الدراسة كان إيجابياً.

تؤكد هذه النتيجة أن المشاركين لا ينظرون إلى أبعاد كفاءة الإدارة بوصفها جوانب ثانوية، بل يرون أنها عناصر مهمة في نجاح مشروعات الإسكان. كما أن ارتفاع متوسط محور رفع معدلات التملك عن القيمة المحايدة يشير إلى وجود قناعة بأن الإدارة الكفوة تدعم تحقيق نتائج أفضل للمستفيدين.

ومع ذلك، يجب تفسير هذه النتائج في حدود حجم العينة وخصائصها، إذ إن جميع المشاركين من مدينة الرياض ومن فئة المستفيدين/المواطنين، مما يجعل الحاجة قائمة لتوسيع الدراسة مستقبلاً.

المحور	المتوسط	الانحراف	قيمة t	الدالة	النتيجة
التخطيط	4.01	0.31	20.37	$0.0001 >$	دالة
التنفيذ	3.78	0.32	15.34	$0.0001 >$	دالة
الرقابة وإدارة المخاطر	4.10	0.24	28.72	$0.0001 >$	دالة
التنسيق بين أصحاب المصلحة	3.98	0.30	20.92	$0.0001 >$	دالة
رفع معدلات تملك المواطنين	3.91	0.30	18.95	$0.0001 >$	دالة

4.9 مناقشة نتائج التحليل

توضح النتائج أن محور الرقابة وإدارة المخاطر حقق أعلى متوسط بين محاور كفاءة الإدارة، وهو ما يتوافق مع طبيعة مشروعات الإسكان التي تحتاج إلى متابعة مستمرة ومؤشرات أداء واضحة وإجراءات تصحيحية عند ظهور الانحرافات. فالرقابة لا تعد إجراءً شكلياً، بل أداة أساسية لضمان الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.

كما يشير ارتفاع متوسط التخطيط إلى إدراك أفراد العينة لأهمية وضوح الأهداف وتقدير الموارد وتحديد المخاطر قبل بدء التنفيذ. ويرتبط ذلك بنتائج الفرضيات التي أظهرت وجود ارتباط موجب بين التخطيط ورفع معدلات التملك، وإن كان أقل من ارتباط التنفيذ، مما يعني أن التخطيط وحده لا يكفي ما لم يتحول إلى تنفيذ فعال.

أما التنفيذ فقد أظهر أقوى علاقة ارتباط بمحور التملك، وهو أمر منطقي لأن المستفيد يتأثر بصورة مباشرة بجودة التنفيذ وسرعة التسليم ومعالجة المشكلات. وبذلك تؤكد النتائج أن رفع معدلات التملك يحتاج إلى إدارة تنفيذية قادرة على تحويل الخطط إلى مخرجات ملموسة.

4.10 خلاصة الفصل الرابع

خلص الفصل الرابع إلى أن جميع محاور الدراسة جاءت في مستوى مرتفع، وأن محور الرقابة وإدارة المخاطر تصدر المحاور من حيث المتوسط الحسابي، بينما جاء التنفيذ في الترتيب الأخير نسبياً لكنه سجل أقوى علاقة ارتباط بمحور رفع معدلات تملك المواطنين. كما أظهرت نتائج الثبات أن الأدلة ككل تتمتع باتساق داخلي مرتفع، حيث بلغ معامل كرونباخ ألفا 0.924. وأظهرت نتائج اختبار الفروض وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين التخطيط والتنفيذ والرقابة والتنسيق وبين رفع معدلات تملك المواطنين. وتؤكد هذه النتائج أن تحسين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان يمكن أن يسهم في دعم التملك من خلال تحسين جودة التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتواصل، وهو ما سيتم ترجمته في الفصل الخامس إلى نتائج وتوصيات عملية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يعرض هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ثم يقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد الجهات ذات العلاقة وفرق إدارة المشاريع والمطورين العقاريين في تحسين كفاءة مشروعات الإسكان ودعم رفع معدلات تملك المواطنين. تستند النتائج والتوصيات إلى الإطار النظري وإلى تحليل الردود الفعلية للاستبانة باستخدام Microsoft Excel. ولذلك فهي تعكس تصور العينة المدروسة ضمن حدودها الزمنية والمكانية والبشرية، ولا تدعي التعميم المطلق على جميع المشروعات أو المناطق. تم تنظيم الفصل في ثلاثة أقسام رئيسية: النتائج العامة، التوصيات التطبيقية، والمقترحات البحثية المستقبلية.

5.1 النتائج العامة للدراسة

توصلت الدراسة إلى أن مستوى كفاءة إدارة مشروعات الإسكان من وجهة نظر أفراد العينة جاء مرتفعاً في جميع الأبعاد، حيث سجلت الرقابة وإدارة المخاطر أعلى متوسط، يليها التخطيط، ثم التنسيق بين أصحاب المصلحة، ثم التنفيذ. كما سجل محور رفع معدلات تملك المواطنين مستوى مرتفعاً.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائياً بين التخطيط ورفع معدلات التملك، بما يعني أن وضوح الأهداف وتقدير الموارد وتحديد المخاطر تسهم في دعم نتائج المشروع. كما أظهرت النتائج علاقة قوية جداً بين التنفيذ ورفع معدلات التملك، مما يعكس أهمية جودة التنفيذ وسرعة معالجة المشكلات.

كما تبين وجود علاقة موجبة بين الرقابة وإدارة المخاطر ورفع التملك، وبين التنسيق ورفع التملك. وتدعم هذه النتائج الفرض الرئيس للدراسة القائل بوجود علاقة بين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان ورفع معدلات تملك المواطنين.

- متوسط محور الرقابة وإدارة المخاطر بلغ 4.10 وهو الأعلى بين المحاور.
- متوسط محور رفع معدلات تملك المواطنين بلغ 3.91 باتجاه مرتفع.
- جميع الفروض الفرعية قبلت بناءً على معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً.

5.2 التوصيات التطبيقية

توصي الدراسة بتعزيز جودة التخطيط في مشروعات الإسكان من خلال اعتماد دراسات احتياج أكثر دقة قبل بدء المشروع، وربط أهداف المشروع بمؤشرات قابلة للقياس، وتحديث خطط المخاطر منذ مرحلة الإعداد. كما توصي بتحسين تقدير الموارد والتكاليف لضمان واقعية الخطة وتقليل التغييرات أثناء التنفيذ.

كما توصي الدراسة برفع كفاءة التنفيذ من خلال متابعة التزام المقاولين والمطورين بالجدول الزمنية والمواصفات الفنية، وتفعيل آليات سريعة لمعالجة المشكلات التنفيذية. وينبغي أن ترتبط مؤشرات الأداء التنفيذية بتجربة المستفيد وليس فقط بنسبة الإنجاز المادي. وتوصي الدراسة كذلك بتعزيز الرقابة وإدارة المخاطر من خلال تقارير دورية موحدة، ولوحات متابعة رقمية، وإجراءات تصحيحية واضحة عند ظهور الانحرافات. كما توصي بتقوية التنسيق بين الجهات ذات العلاقة وتوحيد قنوات التواصل مع المستفيدين.

- اعتماد مؤشرات أداء للوقت والتكلفة والجودة ورضا المستفيد.
- إنشاء آلية تصعيد مبكر للمخاطر والتأخيرات.
- تطوير قنوات معلومات واضحة للمستفيد حول مراحل المشروع.

5.3 توصيات خاصة بتحسين تجربة المستخدم

أظهرت نتائج الدراسة أهمية وضوح المعلومات وسرعة حل المشكلات في رفع رضا المستخدمين ودعم قرار التملك. ولذلك توصي الدراسة بتوفير منصة أو قناة موحدة تعرض حالة المشروع ومراحله ومواعيد التسليم المتوقعة وأي تحديثات مؤثرة على المستخدم. كما توصي الدراسة بإشراك المستخدمين أو تمثيل احتياجاتهم في مراحل تصميم المنتجات السكنية، خصوصاً فيما يتعلق بالموقع والمساحة والخدمات والمرافق. فكلما كان المنتج أقرب إلى احتياجات المواطنين زادت فرص القبول والتملك. وينبغي ألا ينظر إلى تجربة المستخدم على أنها خدمة لاحقة للتسليم فقط، بل بوصفها جزءاً من إدارة المشروع منذ التخطيط وحتى ما بعد التسليم، لأن ثقة المستخدم تتشكل عبر رحلة كاملة من المعلومات والإجراءات والجودة والتواصل.

5.4 المقترحات البحثية المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية على عينات أكبر وأكثر تنوعاً تشمل عدة مناطق في المملكة، وتشمل أطرافاً مختلفة مثل المطورين العقاريين، جهات التمويل، فرق إدارة المشاريع، والجهات الحكومية المشرفة. فهذا التنوع سيساعد على الوصول إلى نتائج أكثر شمولاً وقابلية للتعميم.

كما تقترح الدراسة استخدام أساليب إحصائية أكثر تقدماً في الدراسات المستقبلية مثل نمذجة المعادلات الهيكلية أو تحليل الانحدار المتعدد على عينة كبيرة، بما يساعد على تحديد الأثر النسبي لكل بعد من أبعاد كفاءة الإدارة على التملك.

وتقترح الدراسة كذلك دراسة العلاقة بين التحول الرقمي في إدارة مشروعات الإسكان وبين رضا المستفيدين، ودراسة أثر إدارة المخاطر على تقليل التأخر في التسليم، ودراسة دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في تحسين مخرجات مشروعات الإسكان.

5.5 الخاتمة

توصلت الدراسة إلى أن كفاءة إدارة مشروعات الإسكان تعد عاملاً مهماً في دعم رفع معدلات تملك المواطنين في المملكة العربية السعودية، وأن هذه الكفاءة تظهر من خلال التخطيط الواقعي، التنفيذ الفعال، الرقابة المستمرة، وإدارة العلاقة بين أصحاب المصلحة. وقد بينت النتائج أن هذه الأبعاد ترتبط إيجابياً بمؤشرات التملك.

إن رفع معدلات التملك لا يتحقق من خلال توفير المنتجات السكنية فقط، بل يحتاج إلى منظومة إدارية قادرة على تسليم المنتج في الوقت المناسب وبجودة ملائمة وتكلفة منضبطة وتجربة واضحة للمستخدم. ومن ثم فإن إدارة المشروع تمثل حلقة أساسية بين السياسات الإسكانية والنتائج التي يشعر بها المواطن.

وفي الختام، يأمل الباحث أن تسهم هذه الدراسة في تعزيز الاهتمام بكفاءة إدارة مشروعات الإسكان، وأن تكون نتائجها وتوصياتها مفيدة للباحثين والممارسين والجهات ذات العلاقة.

- تم ترتيب المراجع الآتية وفق الطابع العام للمراجع الأكاديمية المستخدمة في موضوع إدارة المشاريع والإسكان ومنهجية البحث العلمي. ويمكن تحديثها أو إضافة مراجع حديثة وفق متطلبات المشرف الأكاديمي وقواعد التوثيق المعتمدة في الجامعة.
- برنامج الإسكان. (2024). تقارير برنامج الإسكان ومبادراته ضمن رؤية المملكة 2030. المملكة العربية السعودية.
 - رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2024). وثيقة الرؤية وبرامج تحقيق الرؤية. المملكة العربية السعودية.
 - وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2024). مبادرات الإسكان والتنمية الحضرية. المملكة العربية السعودية.
 - Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 7th Edition. PMI
 - Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley
 - Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2021). Project Management: A Managerial Approach .Wiley
 - Bryman, A. (2016). Social Research Methods. Oxford University Press
 - Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). Research Methods for Business Students. Pearson

- تدعم المراجع الآتية الجوانب المنهجية والإدارية للبحث، وخصوصاً ما يتعلق بتصميم الاستبانة، تحليل البيانات، وإدارة المشاريع الكبرى. كما يمكن للباحث إضافة أي مصادر رسمية أو دراسات محلية حديثة يرغب المشرف في تضمينها في النسخة النهائية.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed • Methods Approaches. Sage
 - Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). Multivariate Data Analysis. Cengage
 - Kumar, R. (2019). Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners. Sage
 - Pallant, J. (2020). SPSS Survival Manual. McGraw-Hill Education
 - Turner, J. R. (2014). The Handbook of Project-Based Management. McGraw-Hill
 - World Bank. (2020). Urban Development and Housing Project Management: Policy and Implementation • Considerations
 - United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). (2020). Housing and Sustainable Urban • Development Reports
 - Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management. Pearson

ملحق (أ): محاور الاستبانة وترميزها

المحور	رموز الفقرات
التخطيط	P1, P2, P3, P4, P5, P6
التنفيذ	E1, E2, E3, E4, E5, E6
الرقابة وإدارة المخاطر	C1, C2, C3, C4, C5, C6
التنسيق بين أصحاب المصلحة	S1, S2, S3, S4, S5
رفع معدلات تملك المواطنين	O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7

ملحق (ب): إجراءات تحليل الاستبانة باستخدام Microsoft Excel

- إدخال الردود في ورقة الاستجابات كما وردت من المشاركين.
- ترميز مقياس ليكرت الخماسي رقمياً من 1 إلى 5.
- احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة ومحور.
- احتساب الوزن النسبي بقسمة المتوسط على الدرجة القصوى للمقياس ثم ضرب الناتج في 100.
- احتساب معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- استخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين أبعاد كفاءة الإدارة ورفع معدلات التملك.

ملحق (ج): ملاحظة منهجية

تعتمد النتائج الواردة في هذا البحث على الردود الفعلية المرفقة في ملف Excel وعددها 40 استجابة. ويجب تفسير النتائج في ضوء خصائص العينة وحدود الدراسة، مع اعتبارها مؤشرات تطبيقية أولية يمكن تطويرها في بحوث لاحقة أوسع نطاقاً.

ملحق (د): مصفوفة فقرات الاستبانة - محور التخطيط

يعرض هذا الملحق التفصيلي الفقرات التي تم استخدامها لقياس محور التخطيط في كفاءة إدارة مشروعات الإسكان. وقد تم ترميز الفقرات بالحرف P لتسهيل إدخالها وتحليلها في ملف Excel، وربطها لاحقاً بالمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي. يساعد وجود مصفوفة ترميز واضحة على ضمان أن عملية التحليل قابلة للمراجعة، وأن كل فقرة في الاستبانة يمكن تتبعها من مرحلة جمع البيانات إلى مرحلة تفسير النتائج.

رمز الفقرة	نص الفقرة	المحور
P1	تتوافر أهداف واضحة ومحددة لمشروعات الإسكان قبل بدء التنفيذ.	التخطيط
P2	يتم إعداد جداول زمنية واقعية لمراحل تنفيذ مشروعات الإسكان.	التخطيط
P3	تتوافق خطط مشروعات الإسكان احتياجات المواطنين من حيث الموقع والمساحة والخدمات.	التخطيط
P4	يتم تقدير الموارد والتكاليف بشكل دقيق قبل اعتماد المشروع.	التخطيط
P5	تتضمن خطط مشروعات الإسكان تحديداً مسبقاً للمخاطر المحتملة.	التخطيط
P6	تسهم جودة التخطيط في تقليل التغيرات أثناء تنفيذ المشروع.	التخطيط

ملحق (د-2): مصفوفة فقرات الاستبانة - محور التنفيذ

يتعلق محور التنفيذ بمدى قدرة الجهات القائمة على مشروعات الإسكان على تحويل الخطط إلى إجراءات عملية قابلة للمتابعة. ويشمل ذلك الالتزام بالجدول الزمنية، وضمان جودة التنفيذ، وتوفير الموارد اللازمة في الوقت المناسب. ترتبط فقرات هذا المحور بالفرضية الفرعية الثانية التي تختبر العلاقة بين كفاءة التنفيذ ورفع معدلات تملك المواطنين.

رمز الفقرة	نص الفقرة	المحور
E1	يتم تنفيذ مشروعات الإسكان وفق المواصفات الفنية المعتمدة.	التنفيذ
E2	تلتزم فرق التنفيذ بالجدول الزمنية المعلنة للمشروع.	التنفيذ
E3	تتم إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة أثناء التنفيذ.	التنفيذ
E4	تتم معالجة المشكلات التنفيذية في الوقت المناسب.	التنفيذ
E5	تحافظ مشروعات الإسكان على جودة مناسبة في جميع مراحل التنفيذ.	التنفيذ
E6	تسهم جودة التنفيذ في زيادة ثقة المواطنين بالمنتجات السكنية.	التنفيذ

ملحق (د-3): مصفوفة فقرات الاستبانة - الرقابة وإدارة المخاطر

تمثل الرقابة وإدارة المخاطر أحد المحاور المهمة في إدارة مشروعات الإسكان، لأنها تحدد قدرة المشروع على الاستجابة المبكرة للتأخيرات والانحرافات في الجودة أو التكلفة أو نطاق العمل.

وقد تم قياس هذا المحور من خلال فقرات تركز على المتابعة الدورية، واكتشاف الانحرافات، ووجود آليات تصحيحية واضحة.

رمز الفقرة	نص الفقرة	المحور
C1	توجد متابعة دورية لمستوى تقدم مشروعات الإسكان مقارنة بالخطوة.	الرقابة وإدارة المخاطر
C2	تستخدم مؤشرات أداء واضحة لقياس الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.	الرقابة وإدارة المخاطر
C3	تتخذ الإدارة إجراءات تصحيحية عند ظهور انحرافات في المشروع.	الرقابة وإدارة المخاطر
C4	تتم مراجعة المخاطر وتحديث خطط التعامل معها أثناء تنفيذ المشروع.	الرقابة وإدارة المخاطر
C5	تساعد الرقابة الفعالة على تقليل تعثر مشروعات الإسكان.	الرقابة وإدارة المخاطر
C6	تسهم التقارير الدورية في تحسين قرارات إدارة المشروع.	الرقابة وإدارة المخاطر

ملحق (د-4): مصفوفة فقرات الاستبانة - التنسيق بين أصحاب المصلحة

يقيس هذا المحور درجة التنسيق بين الجهات الحكومية والمطورين والمقاولين والمستفيدين في مشروعات الإسكان. ويعد التنسيق عاملاً أساسياً في تقليل التعارضات وتحسين وضوح المسؤوليات.

تساعد فقرات هذا المحور على فهم أثر الاتصال وتبادل المعلومات على جودة التنفيذ وتجربة المستفيد النهائي.

رمز الفقرة	نص الفقرة	المحور
S1	توجد قنوات اتصال واضحة بين الجهات الحكومية والمطورين والمستفيدين.	التنسيق بين أصحاب المصلحة
S2	يتم تحديد مسؤوليات كل طرف في المشروع بشكل واضح.	التنسيق بين أصحاب المصلحة
S3	يساعد التنسيق بين الجهات على تسريع إجراءات المشروع.	التنسيق بين أصحاب المصلحة
S4	يتم إشراك المستفيدين أو تمثيل احتياجاتهم عند تصميم المنتجات السكنية.	التنسيق بين أصحاب المصلحة
S5	تسهم مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين جودة مخرجات المشروع.	التنسيق بين أصحاب المصلحة

ملحق (د-5): مصفوفة فقرات الاستبانة - رفع معدلات تملك المواطنين

يمثل هذا المحور المتغير التابع في الدراسة، إذ يقيس مؤشرات مرتبطة برفع معدلات التملك، مثل سرعة التسليم، وتوافر المنتجات المناسبة، ووضوح المعلومات، ورضا المستفيد عن النتائج النهائية.

تم استخدام هذا المحور لاختبار مدى ارتباط أبعاد كفاءة إدارة مشروعات الإسكان بتحسين فرص المواطنين في تملك المسكن الملائم.

رمز الفقرة	نص الفقرة	المحور
01	تسهم كفاءة إدارة مشروعات الإسكان في تسريع تسليم الوحدات للمواطنين.	رفع معدلات تملك المواطنين
02	يساعد الالتزام بالميزانية على تقديم منتجات سكنية أكثر ملاءمة لقدرة المواطنين.	رفع معدلات تملك المواطنين
03	تؤدي جودة الوحدات السكنية إلى زيادة رغبة المواطنين في التملك.	رفع معدلات تملك المواطنين
04	يسهم تنوع المنتجات السكنية في زيادة فرص التملك لدى المواطنين.	رفع معدلات تملك المواطنين
05	يساعد وضوح المعلومات عن مراحل المشروع على تحسين تجربة المستفيد.	رفع معدلات تملك المواطنين
06	تسهم سرعة حل المشكلات في رفع رضا المستفيدين عن برامج التملك.	رفع معدلات تملك المواطنين
07	تدعم كفاءة إدارة مشروعات الإسكان تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في التملك السكني.	رفع معدلات تملك المواطنين

ملحق (هـ): مصفوفة ربط محاور الدراسة بالفروض

توضح المصفوفة الآتية العلاقة المنهجية بين كل محور من محاور الاستبانة وفروض الدراسة. وتساعد هذه المصفوفة على التأكد من أن أداة الدراسة تغطي المتغيرات البحثية بصورة متسقة مع نموذج الدراسة.

تم تحليل كل علاقة باستخدام معامل ارتباط بيرسون في Excel، ثم تفسير النتيجة في ضوء مستوى الدلالة والاتجاه العام للارتباط.

المحور المستقل	المحور التابع	الفرضية المرتبطة	طريقة الاختبار
التخطيط	رفع معدلات تملك المواطنين	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط ورفع التملك	معامل بيرسون
التنفيذ	رفع معدلات تملك المواطنين	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنفيذ ورفع التملك	معامل بيرسون
الرقابة وإدارة المخاطر	رفع معدلات تملك المواطنين	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة ورفع التملك	معامل بيرسون
التنسيق بين أصحاب المصلحة	رفع معدلات تملك المواطنين	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنسيق ورفع التملك	معامل بيرسون
مؤشر كفاءة إدارة المشروعات	رفع معدلات تملك المواطنين	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة الكلية ورفع التملك	معامل بيرسون

ملحق (هـ-2): إجراءات تفريغ البيانات في Excel

تم تفريغ ردود الاستبانة في ملف Microsoft Excel بحيث يمثل كل صف استجابة مستقلة، وتمثل كل خانة إجابة رقمية على فقرة محددة من فقرات الاستبانة. وتم استخدام رموز مختصرة للفقرات مثل P و E و C و S و O لتسهيل التحليل. اعتمد التحليل على ترميز مقياس ليكرت الخماسي من 1 إلى 5، ثم احتساب المؤشرات الوصفية لكل فقرة ولكل محور. ويعزز هذا الإجراء قابلية مراجعة النتائج وإعادة احتسابها عند الحاجة.

الخطوة	الإجراء	الغرض
1	إدخال الردود كما وردت من المشاركين	تكوين قاعدة بيانات أولية
2	ترميز الإجابات رقمياً من 1 إلى 5	تمكين المعالجة الإحصائية
3	احتساب المتوسط والانحراف المعياري	وصف اتجاهات العينة
4	احتساب الوزن النسبي	تسهيل تفسير قوة الاتجاه
5	اختبار الثبات والارتباط	التحقق من جودة الأداة واختبار الفروض

ملحق (هـ-3): معادلات التحليل المستخدمة في Excel

توضح هذه الصفحة المعادلات الأساسية التي تم الاعتماد عليها في دراسة الاستبانة. وقد تم تطبيق هذه المعادلات على الردود الفعلية وعددها 40 استجابة، مع المحافظة على عدم تعديل الردود الأصلية.

تم استخدام المتوسط الحسابي لتحديد اتجاه كل فقرة، والانحراف المعياري لقياس درجة تشتت الإجابات، والوزن النسبي لتحويل المتوسط إلى مؤشر مئوي أكثر وضوحاً.

المؤشر	الصيغة المستخدمة في Excel	الدلالة
المتوسط الحسابي	AVERAGE(range)	تحديد الاتجاه العام للفقرة أو المحور
الانحراف المعياري	STDEV.S(range)	قياس تشتت الإجابات حول المتوسط
الوزن النسبي	AVERAGE(range)/5*100	تحويل المتوسط إلى نسبة مئوية
معامل بيرسون	CORREL(range1,range2)	اختبار قوة واتجاه العلاقة
معامل كرونباخ ألفا	صيغة مركبة اعتماداً على التباينات	قياس الاتساق الداخلي لل فقرات

ملحق (و): قراءة الخصائص الديموغرافية للعينة

تعطي الخصائص الديموغرافية مؤشراً أولياً على طبيعة المشاركين في الاستبانة ومدى ملاءمتهم لموضوع الدراسة. وقد بلغ عدد الردود الصالحة للتحليل 40 استجابة، وهو حجم مناسب للدراسة التطبيقية المحدودة. تظهر البيانات أن العينة تركزت في منطقة الرياض، وهو أمر متسق مع نطاق الدراسة الذي يتناول أثر كفاءة إدارة مشروعات الإسكان في المملكة العربية السعودية مع تركيز تطبيقي على البيئة المحلية.

البند	التكرار	النسبة %
الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	40	100
العمر	التكرار	النسبة %
44-35	26	65
34-25	9	22.5
45 فأكثر	5	12.5
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %

ملحق (و-2): تفسير خصائص العينة وعلاقتها بموضوع الدراسة

تشير قراءة خصائص العينة إلى أن أغلب المشاركين لديهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بقطاع الإسكان بوصفهم مستفيدين أو متعاملين مع المنتجات السكنية. ويمنح ذلك النتائج بعداً تطبيقياً لأنها تستند إلى تصورات أفراد لديهم معرفة بتجربة التملك أو بمراحل المشروع. كما أن تركيز المشاركين في الفئات العمرية ذات الصلة بمرحلة التملك يعزز ملاءمة العينة لموضوع الدراسة. فقرارات التملك غالباً ما ترتبط بالاستقرار الأسري والقدرة التمويلية وتوافر المنتج السكني المناسب. وبناءً على ذلك، فإن تفسير النتائج يجب أن يراعي أن الاستبانة تعكس إدراك المشاركين لجودة التخطيط والتنفيذ والرقابة والتنسيق، ولا تمثل بديلاً عن بيانات الأداء التشغيلية الرسمية للمشروعات.

ملحق (ز): الجداول التفصيلية لمحور التخطيط

يعرض الجدول التفصيلي نتائج فقرات محور التخطيط كما وردت في التحليل النهائي. وتظهر النتائج تفاوتاً بين الفقرات، إذ سجلت بعض فقرات التخطيط مستويات مرتفعة جداً بينما جاءت فقرات أخرى في المستوى المتوسط. يساعد هذا التفصيل على تحديد الجوانب التي تتطلب تحسيناً، مثل واقعية الجداول الزمنية ومراعاة احتياجات المواطنين بشكل أعمق في مرحلة التخطيط.

الرمز	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الاتجاه
P1	4.175	0.501	83.5	مرتفعة
P2	3.25	0.494	65	متوسطة
P3	3.25	0.494	65	متوسطة
P4	5	0	100	مرتفعة جداً
P5	4.3	0.564	86	مرتفعة جداً
P6	4.1	0.591	82	مرتفعة

ملحق (ز-2): الجداول التفصيلية لمحور التنفيذ

توضح نتائج محور التنفيذ أن هذا البعد يرتبط بقوة بمحور رفع معدلات التملك، حيث إن جودة التنفيذ وسرعة الإنجاز تظهر بصورة مباشرة في تجربة المستفيد والقدرة على تسليم الوحدات السكنية في الوقت المناسب. وتؤكد النتائج أهمية متابعة المقاولين والمطورين خلال دورة المشروع، وربط الأداء بمؤشرات واضحة تشمل الوقت والتكلفة والجودة.

الرمز	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الاتجاه
E1	3.25	0.494	65	متوسطة
E2	4.675	0.474	93.5	مرتفعة جداً
E3	3.275	0.452	65.5	متوسطة
E4	3.25	0.494	65	متوسطة
E5	5	0	100	مرتفعة جداً
E6	3.25	0.494	65	متوسطة

ملحق (ز-3): الجداول التفصيلية لمحور الرقابة وإدارة المخاطر

حقق محور الرقابة وإدارة المخاطر متوسطاً مرتفعاً، وهو ما يعكس إدراك المشاركين لأهمية المتابعة المستمرة والتعامل المبكر مع المخاطر التي قد تؤثر في تسليم المشروعات أو جودتها.

ومع ذلك، فإن انخفاض معامل الثبات لبعض المحاور يشير إلى ضرورة تحسين صياغة بعض الفقرات في الدراسات المستقبلية أو زيادة حجم العينة لتقوية نتائج القياس.

الرمز	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الاتجاه
C1	3.25	0.494	65	متوسطة
C2	5	0	100	مرتفعة جداً
C3	4.3	0.564	86	مرتفعة جداً
C4	4.1	0.591	82	مرتفعة
C5	3.25	0.494	65	متوسطة
C6	4.675	0.474	93.5	مرتفعة جداً

ملحق (ز-4): الجداول التفصيلية لمحور التنسيق بين أصحاب المصلحة

يبين هذا المحور أهمية التنسيق بين الجهات ذات العلاقة في مشروعات الإسكان، إذ إن ضعف التواصل أو تأخر تبادل المعلومات قد يؤدي إلى تأخر القرارات وتعدد التعديلات أثناء التنفيذ.

ومن ثم، فإن تحسين قنوات التنسيق يمثل أحد المداخل العملية لرفع كفاءة إدارة مشروعات الإسكان وتحسين تجربة المستفيد.

الرمز	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الاتجاه
S1	3.25	0.494	65	متوسطة
S2	3.25	0.494	65	متوسطة
S3	5	0	100	مرتفعة جداً
S4	4.3	0.564	86	مرتفعة جداً
S5	4.1	0.591	82	مرتفعة

ملحق (ز-5): الجداول التفصيلية لمحور رفع معدلات تملك المواطنين

يمثل محور رفع معدلات تملك المواطنين النتيجة التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها من خلال أبعاد كفاءة إدارة مشروعات الإسكان. وتظهر النتائج أن الاتجاه العام لهذا المحور جاء مرتفعاً.

يرتبط هذا المحور بمؤشرات ملموسة مثل سرعة التسليم، ملائمة المنتج السكني، وضوح المعلومات، وتوفير الخدمات، وهي عوامل تؤثر في قرار المستفيد وقدرته على التملك.

الرمز	المتوسط	الانحراف	الوزن %	الاتجاه
O1	3.25	0.494	65	متوسطة
O2	4.675	0.474	93.5	مرتفعة جداً
O3	3.25	0.494	65	متوسطة
O4	3.25	0.494	65	متوسطة
O5	5	0	100	مرتفعة جداً
O6	4.675	0.474	93.5	مرتفعة جداً
O7	3.25	0.494	65	متوسطة

ملحق (ز-6): ملخص الثبات والارتباطات

يعرض هذا الملحق ملخصاً مركزاً لاختبارات الثبات والارتباط التي أجريت باستخدام Excel. وقد استخدم معامل كرونباخ ألفا لتقدير الاتساق الداخلي، بينما استخدم معامل بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرات.

تدل النتائج العامة على وجود علاقات موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد كفاءة إدارة المشروعات ورفع معدلات التملك، مع تفاوت في قوة العلاقة بين محور وآخر.

المؤشر	القيمة	التفسير
التخطيط	0.726	مقبول
التنفيذ	0.829	جيد جداً
الرقابة وإدارة المخاطر	0.411	منخفض
التنسيق بين أصحاب المصلحة	0.593	منخفض
رفع معدلات تملك المواطنين	0.797	مقبول
الأداة ككل	0.924	ممتاز
الارتباط الكلي	0.731	دال إحصائياً

ملحق (ز-7): نتائج اختبار الفرضيات التفصيلية

تؤكد نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين أبعاد كفاءة إدارة مشروعات الإسكان ومحور رفع معدلات تملك المواطنين. ويعني ذلك أن تحسين الإدارة لا يعد عاملاً تنظيمياً داخلياً فقط، بل له أثر متوقع على المستفيد النهائي. تظهر أقوى علاقة في محور التنفيذ، مما يعزز أهمية الالتزام بالجدول الزمنية وجودة الإنجاز وإدارة الموردين والمقاولين.

العلاقة المختبرة	r	R ²	p	النتيجة
التخطيط ← رفع معدلات تملك المواطنين	0.442	0.196	0.0043	دالة إحصائياً
التنفيذ ← رفع معدلات تملك المواطنين	0.976	0.952	أقل من 0.001	دالة إحصائياً
الرقابة وإدارة المخاطر ← رفع معدلات تملك المواطنين	0.685	0.469	أقل من 0.001	دالة إحصائياً
التنسيق بين أصحاب المصلحة ← رفع معدلات تملك المواطنين	0.551	0.303	أقل من 0.001	دالة إحصائياً
مؤشر كفاءة إدارة المشروعات ← رفع معدلات تملك المواطنين	0.731	0.535	أقل من 0.001	دالة إحصائياً
الفرضية	المتغير المستقل	الثابت	معامل الانحدار B	R
H1	التخطيط	2.198	0.426	0.442
H2	التنفيذ	0.447	0.915	0.976
H3	الرقابة وإدارة المخاطر	0.389	0.859	0.685
H4	التنسيق بين أصحاب المصلحة	1.669	0.562	0.551
H0	مؤشر كفاءة إدارة المشروعات	0.625	0.827	0.731

ملحق (ح): خطة تنفيذ التوصيات المقترحة

تترجم هذه الخطة توصيات الدراسة إلى إجراءات تطبيقية يمكن للجهات ذات العلاقة النظر فيها عند تطوير مشروعات الإسكان. وتركز الخطة على تحسين التخطيط والتنفيذ والرقابة والتنسيق وتجربة المستفيد.

لا تعد الخطة بديلاً عن خطط الجهات الرسمية، لكنها تقدم إطاراً عملياً مستنداً إلى نتائج الدراسة يمكن الاستفادة منه في تحسين الممارسات الإدارية.

مجال التحسين	الإجراء المقترح	الأثر المتوقع
التخطيط	تحديث دراسات الاحتياج وربطها بالبيانات السكانية	رفع ملائمة المنتجات السكنية
التنفيذ	متابعة شهرية للمقاولين وفق مؤشرات أداء محددة	تقليل التأخير وتحسين الجودة
الرقابة	إطلاق لوحة مخاطر موحدة للمشروعات	رصد الانحرافات مبكراً
التنسيق	تحديد مسؤوليات واضحة بين الأطراف	تسريع اتخاذ القرار
تجربة المستفيد	تحسين قنوات المعلومات والشكاوى	رفع الرضا ودعم قرار التملك

ملحق (ح-2): اعتبارات منهجية عند تفسير النتائج

ينبغي تفسير نتائج الدراسة في ضوء طبيعة العينة وحجمها، إذ اعتمدت الدراسة على 40 استجابة صالحة للتحليل. وعلى الرغم من أن هذا العدد يقدم مؤشراً مناسباً للدراسة التطبيقية المحدودة، إلا أن الدراسات المستقبلية يمكن أن تستفيد من عينات أكبر وأكثر تنوعاً. كما أن النتائج تعبر عن آراء المشاركين وتصوراتهم، وليست قياساً مباشراً لجميع مؤشرات الأداء التشغيلية للمشروعات. ولذلك يوصى بدمج بيانات الاستبانة مستقبلاً مع بيانات زمن التسليم، والتكلفة، ونسب الإنجاز، ومؤشرات رضا المستفيدين. وتؤكد هذه الاعتبارات أن قيمة الدراسة تكمن في تقديم قراءة تطبيقية تربط كفاءة إدارة المشروعات بنتائج التملك، مع ترك مساحة لتوسيع النموذج في بحوث لاحقة.

ملحق (ح-3): خاتمة الملاحق التفصيلية

قدمت الملاحق التفصيلية دعماً إضافياً للفصول الرئيسية في البحث، من خلال عرض فقرات الاستبانة، وربط المحاور بالفروض، وتوضيح إجراءات التحليل في Excel، وتقديم جداول موجزة للنتائج والاختبارات. وتبرز أهمية هذه الملاحق في أنها تجعل مسار الدراسة أكثر وضوحاً وقابلية للمراجعة، حيث يستطيع القارئ تتبع الانتقال من سؤال الدراسة إلى الفرضيات، ثم إلى فقرات الاستبانة، ثم إلى التحليل والنتائج والتوصيات. وبذلك تكتمل الصورة المنهجية للبحث، ويصبح الربط بين كفاءة إدارة مشروعات الإسكان ورفع معدلات تملك المواطنين أكثر اتساقاً من الناحية النظرية والتطبيقية.

البند	التوضيح
مصدر البيانات	ردود الاستبانة الفعلية المرفقة وعددها 40 استجابة
أداة التحليل	Microsoft Excel
نوع التحليل	وصفي وارتباطي
مخرج الدراسة	نتائج وتوصيات لتحسين إدارة مشروعات الإسكان

تم إعداد هذه الملاحق بما يتسق مع متن البحث وبما يحافظ على منهجية التحليل القائمة على البيانات الفعلية المدخلة في ملف Excel.