

	Midocean Journal for Research and Studies https:// e-ISSN:	
---	---	--

تقييم أداء مشاريع الإسكان في ضوء مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية

Evaluating the performance of housing projects in light of the objectives of national development programs in the Kingdom of Saudi Arabia

مهند عبدالله عبدالحفيظ العقوري

Mohanad Abdullah Abdullhafidh Al-Aqwari

221001724

ماجستير إدارة مشاريع - جامعة ميد أوشن - الإمارات العربية المتحدة

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد، أ.د. فايز علي جراد

٧٢٠٢-٩٠٠٨-٠٠٠٩-٠٠٠٩

ادارة المشاريع

كلية الادارة

جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة،

abo.hadeel@live.com

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء مشاريع الإسكان في ضوء مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على مستوى أداء المشاريع السكنية، وقياس مدى كفاءتها في تحقيق أهدافها، والكشف عن مستوى إسهامها في تحقيق المستهدفات الوطنية المرتبطة بقطاع الإسكان، إلى جانب تحديد أبرز العوامل المرتبطة بتحسين أداء هذه المشاريع ورفع كفاءتها وفعاليتها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات الميدانية باستخدام الاستبانة من عينة بلغت (303) مفردة من أفراد مجتمع الدراسة من العاملين والمتخصصين والمهنيين المرتبطين بمشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية. وأظهرت النتائج أن مستوى أداء مشاريع الإسكان جاء بصورة إيجابية، مع وجود اهتمام واضح بتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع والالتزام بالخطط والجدول الزمنية وإدارة الموارد والتكاليف، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تحسين أبعاد أداء مشاريع الإسكان وبين قدرتها على الإسهام في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية، وأكدت أهمية جودة التنفيذ وكفاءة إدارة الموارد والالتزام بالوقت والتكلفة ورفع مستوى رضا المستفيدين باعتبارها من العوامل الداعمة لنجاح المشاريع السكنية وتحقيق أهدافها التنموية. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز أنظمة المتابعة والتقييم المستمر لمشاريع الإسكان، وتطوير آليات إدارة الوقت والتكاليف والموارد، ورفع مستوى الرقابة على جودة التنفيذ، وتوظيف التقنيات الرقمية في متابعة مؤشرات أداء المشاريع، وتعزيز مشاركة المستفيدين في تقييم جودة الخدمات والمشاريع السكنية، وربط مؤشرات أداء المشاريع بصورة أكثر مباشرة بالمستهدفات الوطنية، بما يسهم في رفع كفاءة الإنفاق وتحسين جودة المخرجات وتعظيم الأثر التنموي لمشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: مشاريع الإسكان، أداء المشاريع، برامج التنمية الوطنية، المملكة العربية السعودية، إدارة المشاريع، جودة التنفيذ، رضا المستفيدين.

Abstract:

This study aimed to evaluate the performance of housing projects in light of the objectives of national development programs in the Kingdom of Saudi Arabia. It sought to identify the

performance level of housing projects, measure their efficiency in achieving their goals, and reveal their contribution to achieving national objectives related to the housing sector. The study also aimed to identify the most prominent factors associated with improving the performance, efficiency, and effectiveness of these projects. The study adopted a descriptive-analytical approach, deemed suitable for its nature and objectives. Field data was collected using a questionnaire administered to a sample of 303 individuals from the study population, including employees, specialists, and professionals involved in housing projects in the Kingdom of Saudi Arabia. The results showed a positive level of housing project performance, with a clear focus on improving project implementation efficiency, adherence to plans and schedules, and resource and cost management. The results also demonstrated a positive correlation between improving the dimensions of housing project performance and their ability to contribute to achieving the objectives of national development programs. Furthermore, the study emphasized the importance of quality implementation, efficient resource management, adherence to time and cost limits, and increased beneficiary satisfaction as key factors supporting the success of housing projects and the achievement of their developmental goals. In light of these findings, the study recommended strengthening continuous monitoring and evaluation systems for housing projects, developing mechanisms for managing time, costs, and resources, enhancing oversight of implementation quality, utilizing digital technologies to monitor project performance indicators, promoting beneficiary participation in evaluating the quality of housing services and projects, and more directly linking project performance indicators to national objectives. This will contribute to increased spending efficiency, improved output quality, and maximizing the developmental impact of housing projects in the Kingdom of Saudi Arabia.

Keywords: Housing projects, project performance, national development programs, Kingdom of Saudi Arabia, project management, implementation quality, beneficiary satisfaction.

المقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولاً تنموياً واسع النطاق، انطلق من رؤية استراتيجية تستهدف بناء اقتصاد متنوع ومستدام، وتحسين جودة الحياة، وتعزيز كفاءة القطاعات الحكومية والخاصة، ورفع مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين. وفي هذا السياق، برز قطاع الإسكان بوصفه أحد القطاعات الحيوية التي ترتبط بصورة مباشرة بالاستقرار الاجتماعي والاقتصادي وتحسين جودة الحياة، إذ لا يقتصر توفير المسكن الملائم على كونه استجابة لحاجة أساسية للأفراد والأسر، وإنما يمثل أحد المكونات الرئيسة للتنمية الحضرية والعمرانية المتوازنة. ومن ثم، أصبح تطوير مشاريع الإسكان وتقييم أدائها من القضايا المهمة التي تتطلب دراسة علمية مستمرة؛ للتأكد من مدى قدرتها على تحقيق الأهداف التنموية المقررة، والاستجابة للاحتياجات الفعلية للمستفيدين، وتحقيق مستويات مناسبة من الكفاءة والجودة والاستدامة.

وقد أولت المملكة العربية السعودية قطاع الإسكان اهتماماً متزايداً ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، وما ارتبط بها من برامج ومبادرات وطنية تستهدف تطوير القطاع السكني، وزيادة فرص تملك المواطنين للمساكن، وتحسين البيئة العمرانية،

وتتويع الخيارات السكنية، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ولم يعد تقييم مشاريع الإسكان قائماً على مؤشرات تقليدية تتمثل في عدد الوحدات السكنية المنجزة أو حجم الاستثمارات المخصصة للمشروعات فحسب، بل أصبح من الضروري النظر إلى الأداء بصورة أكثر شمولاً، بحيث يتضمن مدى الالتزام بالجدول الزمنية والتكاليف المخططة، ومستوى جودة التنفيذ، وكفاءة إدارة الموارد، ومدى تحقيق متطلبات المستفيدين، فضلاً عن قدرة المشروع على الإسهام في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية التي وضعت من أجلها برامج التنمية الوطنية.

ونكتسب مشاريع الإسكان أهمية خاصة بالنظر إلى طبيعتها باعتبارها مشروعات تنموية متعددة الأبعاد، تتداخل فيها الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية والهندسية والإدارية. فنجاح المشروع السكني لا يمكن قياسه بمجرد اكتمال أعمال البناء وتسليم الوحدات للمستفيدين، وإنما يتطلب تقييماً متكاملاً لمجموعة من المؤشرات التي تعكس مستوى الأداء الفعلي للمشروع مقارنة بالأهداف والمعايير المحددة مسبقاً. فقد ينجح المشروع من الناحية الإنشائية، لكنه قد يواجه تحديات تتعلق بارتفاع التكلفة أو التأخر في التنفيذ أو انخفاض مستوى جودة بعض المرافق والخدمات أو عدم ملاءمة الموقع والبيئة العمرانية لاحتياجات السكان. ولذلك فإن تقييم الأداء يمثل أداة إدارية وتنموية تساعد متخذي القرار على التعرف إلى جوانب القوة والقصور، وتحليل أسباب الانحراف عن المستهدفات، ووضع الإجراءات التصحيحية المناسبة.

يمثل الربط بين أداء مشاريع الإسكان ومستهدفات برامج التنمية الوطنية مدخلاً مهماً لفهم مدى فاعلية السياسات والمبادرات الإسكانية في تحقيق النتائج المستهدفة. فوجود خطط وبرامج وطنية طموحة لا يعني بالضرورة تحقق أهدافها بصورة تلقائية، وإنما يعتمد ذلك بدرجة كبيرة على كفاءة التنفيذ، وجودة التخطيط، وفعالية المتابعة والرقابة، وتوافر الموارد اللازمة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة. ومن هنا تبرز أهمية قياس الأداء الفعلي للمشاريع السكنية ومقارنته بالمستهدفات المعتمدة، بما يسمح بتحديد الفجوة بين التخطيط والتنفيذ، والكشف عن العوامل التي قد تؤدي إلى تعزيز نجاح المشاريع أو الحد من قدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة.

تتطلب هذه الدراسة من أهمية بناء فهم أكثر شمولاً لأداء مشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية، من خلال فحص مدى تحقيقها للمستهدفات المرتبطة ببرامج التنمية الوطنية، والكشف عن أبرز العوامل التي تؤثر في مستوى أدائها، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. كما تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج يمكن أن تساعد الجهات المعنية وصناع القرار ومديري المشاريع على تطوير آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، بما يساهم في رفع كفاءة المشاريع السكنية وتحسين جودة

مخرجاتها وتعظيم العائد التنموي منها. ومن ثم، فإن أهمية الدراسة لا تقتصر على الجانب الأكاديمي، وإنما تمتد إلى الجانب التطبيقي من خلال إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم عمليات اتخاذ القرار، وتحسين إدارة مشاريع الإسكان، وتعزيز قدرتها على الإسهام في تحقيق مستهدفات التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل المشكلة الرئيسية للدراسة في وجود حاجة إلى تقييم مدى كفاءة وفاعلية أداء مشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية، ومدى توافق نتائج هذه المشاريع مع المستهدفات المحددة ضمن برامج التنمية الوطنية، في ظل التوسع الكبير الذي يشهده قطاع الإسكان وتعدد المبادرات والمشاريع والجهات المشاركة في التخطيط والتنفيذ والتمويل. فعلى الرغم من التطور الذي شهده القطاع السكني، وما تبنته المملكة من توجهات استراتيجية تهدف إلى تحسين القطاع ورفع كفاءته وتوفير خيارات سكنية مناسبة للمواطنين، فإن تحقيق المستهدفات الوطنية لا يرتبط فقط بزيادة حجم المشاريع أو عدد الوحدات السكنية المنفذة، وإنما يرتبط كذلك بمدى كفاءة إدارة هذه المشاريع، والتزامها بالخطط الزمنية والمالية، ومستوى جودة مخرجاتها، ومدى قدرتها على تحقيق احتياجات المستفيدين، وتحقيق القيمة التنموية المستهدفة منها. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تقييم الأداء الفعلي لهذه المشاريع بصورة منهجية، والكشف عن مدى نجاحها في تحويل المستهدفات الوطنية إلى نتائج ومخرجات ملموسة.

وتتبع المشكلة البحثية كذلك من أن قياس نجاح مشاريع الإسكان قد يظل في بعض الحالات مرتبطاً بالمؤشرات التنفيذية المباشرة، مثل إنجاز الوحدات السكنية أو اكتمال الأعمال الإنشائية، في حين أن تقييم المشروع في إطار التنمية الوطنية يتطلب منظوراً أكثر شمولاً يتجاوز الإنجاز المادي إلى دراسة الكفاءة والفاعلية والجودة والالتزام بالوقت والتكلفة، إضافة إلى رضا المستفيدين والاستدامة وتحقيق الأهداف الاجتماعية والعمرانية. ولذلك، فإن وجود فجوة محتملة بين ما هو مخطط له ضمن برامج التنمية الوطنية وما يتحقق فعلياً على مستوى مشاريع الإسكان يمثل جوهر المشكلة التي تسعى الدراسة إلى فحصها وتحليل أبعادها.

ويترتب على المشكلة الرئيسية عدد من المشكلات الفرعية التي يمكن أن تؤثر في مستوى أداء مشاريع الإسكان ومدى تحقيقها لمستهدفات برامج التنمية الوطنية، ومن أبرزها:

- قد تواجه بعض مشاريع الإسكان تحديات مرتبطة بالتأخر في مراحل التخطيط أو التنفيذ أو التسليم، الأمر الذي يمكن أن يؤدي إلى تأخير استفادة المستهدفين من الوحدات السكنية، ويؤثر في كفاءة تنفيذ الخطط والبرامج الزمنية الموضوعة للمشاريع. كما أن التأخر في الإنجاز قد يؤدي إلى زيادة التكاليف المباشرة وغير المباشرة، ويؤثر في كفاءة استغلال الموارد المتاحة.
- تعد التكلفة أحد المؤشرات الأساسية في تقييم أداء المشاريع، إذ إن تجاوز الميزانيات أو ارتفاع التكاليف عن التقديرات الأولية يمكن أن يحد من الكفاءة الاقتصادية للمشروع، ويؤثر في القدرة على تنفيذ مشاريع إضافية ضمن الموارد المتاحة. كما قد تنتج زيادة التكلفة عن ضعف التخطيط، أو التغيرات أثناء التنفيذ، أو ارتفاع أسعار المواد، أو ضعف إدارة العقود والمشتريات والمخاطر.
- لا يرتبط نجاح مشاريع الإسكان بمجرد اكتمالها، وإنما بمستوى الجودة الذي تتمتع به الوحدات السكنية والمرافق والخدمات المرتبطة بها. ومن ثم، فإن أي قصور في جودة التصميم أو التنفيذ أو التشطيبات أو البنية التحتية والخدمات المصاحبة يمكن أن يؤثر في القيمة الفعلية التي يحصل عليها المستفيد، وقد ينعكس كذلك على تكاليف الصيانة والاستدامة على المدى الطويل.
- قد لا تتطابق مخرجات بعض المشاريع السكنية بصورة كاملة مع الاحتياجات والتوقعات الفعلية للمستفيدين، سواء من حيث تصميم الوحدات أو مواقع المشاريع أو مساحاتها أو مستوى الخدمات والمرافق المتاحة أو ملاءمتها للظروف الاقتصادية والاجتماعية للأسر. ولذلك فإن تقييم الأداء ينبغي أن يأخذ في الاعتبار مدى قدرة المشروع على تحقيق القيمة المتوقعة للمستفيدين، وليس فقط مدى إنجازه وفق المواصفات الفنية.
- تتطلب مشاريع الإسكان موارد مالية وبشرية وفنية ومادية كبيرة، ويؤثر مستوى كفاءة إدارتها في النتائج النهائية للمشروع. وقد يؤدي ضعف التخطيط أو التنسيق بين الأطراف المختلفة أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد إلى انخفاض مستوى الكفاءة وظهور أوجه هدر تؤثر في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الحدود المخططة.

- تتعرض مشاريع الإسكان لمجموعة متنوعة من المخاطر، بما في ذلك المخاطر المالية والفنية والتشغيلية والتعاقدية والتنظيمية. ويؤدي ضعف تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها إلى زيادة احتمالية التأخر أو تجاوز التكلفة أو انخفاض الجودة. ومن ثم، فإن كفاءة إدارة المخاطر تعد من العوامل المهمة في تحديد قدرة مشاريع الإسكان على تحقيق المستهدفات المحددة لها.

- تتمثل إحدى أهم المشكلات في احتمال وجود اختلاف بين الأهداف والمؤشرات المحددة ضمن برامج التنمية الوطنية وبين النتائج الفعلية التي تحققها مشاريع الإسكان على أرض الواقع. وتحتاج هذه الفجوة، إن وجدت، إلى قياس وتحليل علمي يوضح طبيعتها وحجمها والعوامل المرتبطة بها، بما يساعد على تطوير آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

بناءً على مشكلة الدراسة، يمكن صياغة السؤال الرئيسي على النحو الآتي: ما مدى تقييم أداء مشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية في ضوء مستهدفات برامج التنمية الوطنية، وما أبرز العوامل المؤثرة في قدرتها على تحقيق هذه المستهدفات؟

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي

ما مدى تأثير أبعاد أداء مشاريع الإسكان في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مدى تأثير كفاءة الالتزام بالوقت في أداء مشاريع الإسكان وتحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة

العربية السعودية؟

٢. ما مدى تأثير كفاءة إدارة التكاليف في أداء مشاريع الإسكان وتحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة

العربية السعودية؟

٣. ما مدى تأثير جودة تنفيذ مشاريع الإسكان في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية؟

٤. ما مدى تأثير كفاءة إدارة الموارد في أداء مشاريع الإسكان وتحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية؟

٥. ما مدى تأثير رضا المستفيدين عن مشاريع الإسكان في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

تقييم أثر أبعاد أداء مشاريع الإسكان في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية، من خلال قياس مستوى كفاءة المشاريع وفعاليتها في ضوء مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالوقت والتكلفة والجودة وإدارة الموارد ورضا المستفيدين.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

١. قياس أثر كفاءة الالتزام بالوقت في أداء مشاريع الإسكان ومدى إسهامها في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية .
٢. تحديد أثر كفاءة إدارة التكاليف في أداء مشاريع الإسكان ومدى إسهامها في تحقيق المستهدفات التنموية الوطنية .
٣. تقييم أثر جودة تنفيذ مشاريع الإسكان في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية .
٤. تحليل أثر كفاءة إدارة الموارد البشرية والمالية والفنية في أداء مشاريع الإسكان وتحقيق المستهدفات الوطنية .

٥. قياس أثر مستوى رضا المستفيدين عن مشاريع الإسكان في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية.

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بإدارة وتقييم أداء مشاريع الإسكان، من خلال تناول موضوع تقييم أداء المشاريع السكنية في ضوء مستهدفات برامج التنمية الوطنية، وهو موضوع يجمع بين مفاهيم إدارة المشاريع، وقياس الأداء، والتخطيط التنموي، والسياسات الإسكانية. ويساعد هذا التكامل على تقديم معالجة علمية تتجاوز التقييم التقليدي للمشاريع الذي يركز غالبًا على مؤشرات الإنجاز المادي، إلى تقييم أكثر شمولًا يربط بين أداء المشروع والنتائج التنموية المستهدفة.

كما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من سعيها إلى توضيح العلاقة بين مؤشرات أداء مشاريع الإسكان وبين المستهدفات الوطنية، من خلال التركيز على مجموعة من الأبعاد المرتبطة بكفاءة تنفيذ المشروع وفاعليته، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة، وجودة المخرجات، وكفاءة إدارة الموارد، ومدى تحقيق احتياجات المستفيدين. ومن شأن هذا التوجه أن يسهم في تطوير إطار معرفي يمكن الاستفادة منه في فهم كيفية قياس أداء المشاريع السكنية بصورة أكثر موضوعية وشمولًا، خاصة في ظل التحول من التركيز على مخرجات المشروع إلى قياس القيمة والأثر التنموي الذي يحققه.

وتسهم الدراسة كذلك في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بالدراسات التي تربط بصورة مباشرة بين أداء مشاريع الإسكان وبرامج التنمية الوطنية في السياق السعودي؛ إذ إن دراسة أداء المشاريع في إطار الأهداف الوطنية توفر منظورًا أكثر ارتباطًا بواقع التنمية في المملكة، وتتيح للباحثين إمكانية فهم التحديات والعوامل المؤثرة في تنفيذ المشاريع السكنية ضمن بيئة تنموية تتسم بالتوسع في المشاريع وتعدد الجهات ذات العلاقة. كما يمكن أن تشكل نتائج الدراسة أساسًا لدراسات مستقبلية تتناول تقييم مشاريع الإسكان من زوايا أخرى، مثل الاستدامة، ورضا المستفيدين، وإدارة المخاطر، والتحول الرقمي، وكفاءة الإنفاق، والشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ومن الناحية المنهجية، يمكن أن تقدم الدراسة نموذجًا تطبيقيًا للاستفادة من مؤشرات الأداء في تقييم المشاريع التنموية، بما يساعد على تعزيز استخدام الأساليب الكمية في قياس مدى تحقيق المشاريع لأهدافها. كما يمكن أن تساهم النتائج في إثراء النقاش الأكاديمي حول مفهوم نجاح المشروع، بحيث لا يُنظر إلى النجاح باعتباره إتمام المشروع في الوقت والتكلفة والجودة المحددة فقط، وإنما باعتباره قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الاستراتيجية وإحداث الأثر التنموي والاجتماعي المتوقع منه.

- الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها في تحسين أداء مشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية، من خلال تحديد مستوى الأداء الفعلي لهذه المشاريع والكشف عن جوانب القوة والقصور التي قد تؤثر في مدى تحقيقها لمستهدفات برامج التنمية الوطنية. وتوفر هذه النتائج للجهات المسؤولة أساسًا يمكن الاستناد إليه في تطوير عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، بما يساعد على رفع كفاءة المشاريع وتحسين قدرتها على تحقيق النتائج المستهدفة.

كما يمكن أن تساهم الدراسة في دعم صنع القرار لدى الجهات الحكومية والجهات المشرفة والمنفذة لمشاريع الإسكان، من خلال توفير مؤشرات ونتائج تساعد على تحديد الأولويات واتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وإدارة المشاريع، ومعالجة جوانب القصور. ويساعد وجود تقييم منهجي للأداء في الانتقال من القرارات القائمة على التقديرات العامة إلى قرارات تستند إلى بيانات ومؤشرات أكثر وضوحًا، بما يعزز كفاءة إدارة المشروعات ويرفع مستوى فاعلية التدخلات التنموية.

وتبرز الأهمية العملية أيضًا في إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين إدارة الوقت والتكلفة والجودة في مشاريع الإسكان، وذلك من خلال تحديد الجوانب التي قد تؤدي إلى التأخر أو تجاوز الميزانية أو انخفاض جودة المخرجات. ويمكن أن تساعد هذه المعرفة في تطوير إجراءات وقائية وتصحيحية للمشاريع الحالية والمستقبلية، وتحسين آليات الرقابة والمتابعة، وتعزيز إدارة المخاطر، بما يساهم في تقليل الهدر وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والفنية.

ومن جانب آخر، يمكن أن تساعد الدراسة في رفع مستوى رضا المستفيدين من مشاريع الإسكان من خلال التأكيد على ضرورة ألا يقتصر تقييم المشروع على اكتمال الوحدات السكنية وتسليمها، وإنما يمتد ليشمل مدى ملاءمة الوحدات واحتياجات الأسر، وجودة المرافق والخدمات، والموقع، ومستوى البيئة السكنية المحيطة. وبالتالي يمكن أن توفر نتائج الدراسة مؤشرات تساعد الجهات المعنية على تطوير المشاريع بما يتلاءم بصورة أكبر مع احتياجات المستفيدين وتوقعاتهم.

كما تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الإسهام في تعزيز مواءمة مشاريع الإسكان مع المستهدفات الوطنية، بحيث تصبح عملية تقييم المشروع مرتبطة بصورة مباشرة بما يفترض أن يحققه من نتائج تنموية. ويساعد ذلك على اكتشاف أي فجوات بين الخطط والمستهدفات من جهة، والتنفيذ الفعلي من جهة أخرى، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل هذه الفجوات وتحسين مستوى تحقيق الأهداف الوطنية.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أداء مشاريع الإسكان وتحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الالتزام بالوقت وتحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في مشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة التكاليف وتحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في مشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة تنفيذ مشاريع الإسكان وتحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد وتحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في مشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا المستفيدين عن مشاريع الإسكان وتحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الإطار النظري للدراسة:

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من المنطلقات النظرية التي تساعد في تفسير أداء مشاريع الإسكان وقياس مدى توافقه مع مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية. وتتبع أهمية هذه المنطلقات من أن تقييم أداء المشاريع لا يمكن أن يعتمد على مؤشرات الإنجاز المادي فقط، بل يحتاج إلى إطار نظري يوضح مفهوم الأداء، وأبعاده، والعوامل التي تؤثر فيه، وكيف يمكن الحكم على مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه الاستراتيجية والتنمية. وفي ضوء طبيعة الدراسة، فإن المنطلقات النظرية ترتبط بصورة أساسية بمفاهيم إدارة المشاريع، وقياس الأداء، ونجاح المشاريع، والتنمية الوطنية، وإدارة الجودة، وكفاءة استخدام الموارد، ورضا المستفيدين.

- المنطلق النظري لإدارة المشاريع

تعد إدارة المشاريع من أهم المنطلقات النظرية التي تستند إليها الدراسة، باعتبار أن مشاريع الإسكان تمثل مشروعات تنموية تتطلب تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً ومتابعة ورقابة متكاملة. وتتطلب إدارة المشاريع إلى المشروع باعتباره مجموعة من الأنشطة المترابطة التي يتم تنفيذها خلال فترة زمنية محددة، وباستخدام موارد مالية وبشرية وفنية محددة، بهدف الوصول إلى مجموعة من المخرجات والنتائج المتفق عليها. ومن هذا المنطلق، فإن نجاح المشروع لا يعتمد على توفر الموارد فقط، وإنما يتأثر بدرجة كبيرة بكفاءة إدارتها، وقدرة فريق المشروع على تحقيق التوازن بين متطلبات الوقت والتكلفة والجودة ونطاق العمل والمخاطر.

وفي مشاريع الإسكان، تزداد أهمية إدارة المشاريع بسبب تعدد مراحل المشروع وتنوع الأطراف المشاركة فيه، بدءاً من التخطيط والتصميم والحصول على الموافقات، مروراً بالتعاقد والتنفيذ والرقابة، وصولاً إلى التسليم والاستفادة من الوحدات السكنية. ويؤدي أي قصور في إحدى هذه المراحل إلى التأثير في المراحل اللاحقة، وقد ينتج عنه تأخير في الإنجاز أو ارتفاع في التكلفة أو انخفاض في مستوى الجودة. ولذلك فإن تقييم أداء مشاريع الإسكان في ضوء هذا المنطلق يتطلب النظر إلى مدى كفاءة الإدارة في تنسيق مختلف عناصر المشروع وتحقيق الأهداف المحددة له ضمن الحدود الزمنية والمالية والفنية المعتمدة.

كما يوفر منظور إدارة المشاريع أساساً لفهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة التي تتناولها الدراسة، والمتمثلة في الالتزام بالوقت، وإدارة التكاليف، وجودة التنفيذ، وإدارة الموارد، ورضا المستفيدين، وبين المتغير التابع المتمثل في تحقيق مستهدفات برامج

التنمية الوطنية. فكلما ارتفعت كفاءة إدارة هذه العناصر، زادت قدرة المشروع على تحقيق مخرجاته وأهدافه، ومن ثم تعزيز إسهامه في تحقيق الأهداف التنموية الأوسع.

- نظرية قياس وتقييم الأداء

يمثل قياس الأداء أحد المنطلقات الأساسية للدراسة، إذ لا يمكن الحكم على نجاح مشاريع الإسكان دون وجود مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط. ويقوم مفهوم قياس الأداء على تحديد مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس مستوى تحقيق الأهداف، ثم استخدام هذه المؤشرات في تحديد جوانب القوة والقصور والانحرافات عن الخطط المعتمدة. ومن ثم، فإن تقييم الأداء يمثل عملية مستمرة تهدف إلى توفير معلومات تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات التصحيحية وتحسين النتائج المستقبلية.

ويكتسب هذا المنطلق أهمية خاصة في مشاريع الإسكان؛ لأن المشروع قد يحقق نسبة مرتفعة من الإنجاز المادي، لكنه في الوقت نفسه قد يعاني من تجاوزات في التكلفة أو تأخر في التسليم أو قصور في الجودة أو انخفاض في رضا المستفيدين. لذلك فإن التقييم الشامل للأداء يستوجب استخدام مجموعة متكاملة من المؤشرات بدلاً من الاعتماد على مؤشر واحد. وفي الدراسة الحالية، يتم النظر إلى أداء المشروع باعتباره مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل مدى الالتزام بالوقت، وكفاءة إدارة التكاليف، وجودة التنفيذ، وكفاءة إدارة الموارد، ورضا المستفيدين.

ويساعد هذا المنطلق على الانتقال من مفهوم قياس النشاط إلى مفهوم قياس النتائج؛ فليس المهم فقط معرفة عدد الوحدات التي تم بناؤها أو نسبة الأعمال التي تم تنفيذها، وإنما الأهم معرفة ما إذا كانت هذه المخرجات قد أسهمت في تحقيق الأهداف التي أنشئ المشروع من أجلها. وبذلك يصبح تقييم الأداء وسيلة لقياس القيمة الفعلية للمشروع ومدى مساهمته في تحقيق المستهدفات التنموية.

- منظور نجاح المشروع

يرتكز منظور نجاح المشروع على فكرة أساسية تتمثل في أن نجاح المشروع مفهوم أوسع من مجرد إتمامه في الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة. فقد يتم إنجاز المشروع وفق الخطة الزمنية والمالية، ولكنه لا يحقق احتياجات المستفيدين أو لا يوفر مستوى الجودة المطلوب أو لا يحقق الأهداف الاستراتيجية التي أنشئ من أجلها. ومن هنا ظهر اتجاه حديث في إدارة المشاريع

يميز بين نجاح إدارة المشروع وبين نجاح المشروع نفسه؛ فالأول يرتبط بكفاءة تنفيذ المشروع، بينما يرتبط الثاني بمدى تحقيق النتائج والأهداف والقيمة المتوقعة من المشروع.

وبالنسبة لمشاريع الإسكان، فإن هذا المنظور يعد مهماً بصورة خاصة، لأن القيمة الحقيقية للمشروع تظهر بعد اكتمال التنفيذ وبدء استفادة المواطنين منه. وبالتالي فإن تقييم المشروع ينبغي أن يشمل جوانب مثل جودة الوحدات السكنية، وملاءمتها لاحتياجات الأسر، وكفاءة الخدمات والمرافق، ومستوى رضا المستفيدين، ومدى مساهمة المشروع في تحسين البيئة السكنية وجودة الحياة. ويؤكد هذا المنطلق أن تحقيق المستهدفات الوطنية يمثل جزءاً أساسياً من الحكم على نجاح مشاريع الإسكان، وليس مجرد نتيجة ثانوية لعملية التنفيذ.

وبناءً عليه، فإن الدراسة الحالية تنظر إلى نجاح مشاريع الإسكان باعتباره نتيجة متكاملة لتفاعل مجموعة من عناصر الأداء، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى الكفاءة في الوقت والتكلفة والجودة والموارد، إلى جانب تحقيق رضا المستفيدين، إلى زيادة احتمالية نجاح المشروع وقدرته على تحقيق مستهدفاته التنموية.

- المنطلق النظري للكفاءة والفاعلية

تستند الدراسة كذلك إلى مفهومي الكفاءة والفاعلية باعتبارهما من المفاهيم الأساسية في تقييم أداء المشاريع والبرامج التنموية. وتشير الكفاءة بصورة عامة إلى قدرة المشروع على تحقيق مخرجاته باستخدام الموارد المتاحة بصورة مثلى، في حين ترتبط الفاعلية بمدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف والنتائج التي حُددت له. وبذلك يمكن أن يكون المشروع كفؤاً من حيث استخدام الموارد، لكنه غير فعال إذا لم يحقق الأهداف المطلوبة، كما يمكن أن يكون فعالاً في تحقيق الأهداف لكنه يعاني من انخفاض الكفاءة إذا تطلب تحقيق هذه الأهداف موارد أكبر بكثير من المخطط.

وفي مشاريع الإسكان، تتطلب الكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والفنية، والحد من الهدر، والسيطرة على التكاليف، وتحقيق الإنجاز ضمن المدة المحددة. أما الفاعلية فتتعلق بقدرة المشروع على تحقيق أهدافه السكنية والتنموية، وتوفير المخرجات التي تتوافق مع احتياجات المستفيدين والمستهدفات الوطنية. ومن ثم فإن الجمع بين الكفاءة والفاعلية يوفر أساساً أكثر شمولاً للحكم على أداء مشاريع الإسكان.

ويظهر ارتباط هذا المنطلق بالدراسة في أن تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية يتطلب أن تكون مشاريع الإسكان كفؤة في استخدام الموارد وفعالة في تحقيق النتائج في الوقت نفسه. ولذلك فإن التركيز على أحد البعدين دون الآخر قد يؤدي إلى تقييم غير مكتمل لأداء المشروع، بينما يتيح الجمع بينهما قياسًا أكثر دقة لمستوى الأداء الفعلي.

- نظرية إدارة الجودة

تمثل إدارة الجودة أحد المنطلقات المهمة لتفسير أداء مشاريع الإسكان، حيث تشير الجودة في المشاريع إلى مدى مطابقة المخرجات للمواصفات والمعايير والمتطلبات المحددة، وقدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين. وفي مشاريع الإسكان، لا تقتصر الجودة على جودة مواد البناء أو الأعمال الإنشائية، بل تمتد إلى التصميم، والتشطيبات، والبنية التحتية، والمرافق والخدمات، والسلامة، والاستدامة، وقابلية الوحدات السكنية للاستخدام بكفاءة على المدى الطويل.

ويؤدي تطبيق مبادئ إدارة الجودة إلى تعزيز قدرة المشاريع على تقليل الأخطاء وإعادة العمل، وتحسين عمليات الرقابة والمتابعة، والحد من المشكلات التي قد تظهر بعد التسليم. كما أن الجودة ترتبط بصورة مباشرة برضا المستفيدين؛ فكلما ارتفع مستوى جودة المشروع ومخرجاته، زادت احتمالية تحقيق رضا المستفيدين وتعزيز القيمة الاجتماعية للمشروع.

إن جودة تنفيذ مشاريع الإسكان تمثل أحد الأبعاد الرئيسية التي يمكن من خلالها الحكم على مدى نجاح المشروع في تحقيق مستهدفاته. فالمشروع الذي ينجز عددًا كبيرًا من الوحدات دون المحافظة على مستوى مناسب من الجودة قد لا يحقق القيمة التنموية المتوقعة منه، ولذلك فإن الجودة تعد عنصرًا أساسيًا في التقييم الشامل لأداء المشاريع السكنية.

الدراسات السابقة:

١. دراسة (Alfalah et al. (2024): تطوير نموذج لتقييم أداء المقاولين في مشاريع الإنشاءات السعودية

هدفت دراسة (Alfalah et al. (2024) إلى تطوير نموذج لتقييم أداء المقاولين في مشاريع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية، انطلاقًا من أهمية اختيار المقاول المناسب في تحسين نتائج المشاريع والحد من التأخير. واعتمدت الدراسة على تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية المستخدمة في تقييم المقاولين، ثم الاستفادة من آراء المتخصصين في قطاع الإنشاءات من خلال استبانة، واستخدام أسلوب التحليل الهرمي (AHP) لتحديد الأولويات النسبية لمؤشرات الأداء. وأظهرت النتائج أن فئة

الوقت جاءت في مقدمة الفئات المهمة عند تقييم واختيار المقاولين، بما يؤكد أهمية الالتزام بالجدول الزمني في تحقيق نجاح مشاريع الإنشاءات السعودية. وتبرز أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية في تأكيدها أن الالتزام بالوقت يمثل أحد المؤشرات الأساسية لتقييم أداء المشاريع، وهو ما يتوافق مع أحد أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية .

٢. دراسة (Alfalah et al. (2024): عوامل النجاح في مشاريع الإسكان المستدامة في المملكة العربية السعودية

تناولت دراسة (Alfalah et al. (2024) عوامل النجاح الحرجة المرتبطة بتنفيذ مشاريع الإسكان المستدامة باستخدام نماذج الشراكة بين القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠. واعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات وإجراء مقابلات منظمة ومسح لعدد من أصحاب المصلحة، ثم استخدمت التحليل الهرمي لترتيب أربعة عشر عاملاً من عوامل النجاح. وأشارت النتائج إلى أهمية العوامل الفنية والاستدامة، وآليات توزيع المخاطر، واستخدام التقنيات الخضراء والممارسات الصديقة للبيئة، إلى جانب الاستقرار الاقتصادي طويل الأجل. كما وجدت الدراسة أن نموذج البناء والتشغيل والتحويل (BOT) جاء بوصفه أكثر نماذج الشراكة فاعلية ضمن النماذج التي تمت مقارنتها. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في التأكيد على أن تقييم مشاريع الإسكان ينبغي ألا يقتصر على الوقت والتكلفة، وإنما ينبغي أن يأخذ في الاعتبار الاستدامة، وإدارة المخاطر، وآليات التنفيذ والشراكة، ومدى تحقيق المشروع للقيمة التنموية المستهدفة .

٣. دراسة (Alhamoudi (2024): توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في تحقيق الإسكان المستدام

بحثت دراسة (Alhamoudi (2024) إمكانات توظيف تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في تطوير سلسلة القيمة الخاصة بتوفير الإسكان المستدام في المملكة العربية السعودية، في ظل مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ المتعلقة بزيادة نسبة تملك المساكن. وركزت الدراسة على التحديات التي تواجه سلسلة توريد الإسكان، خاصة في ظل التوسع الحضري والفجوة بين العرض والطلب، واقترحت الاستفادة من تقنيات الثورة الصناعية الرابعة لتحسين عمليات توفير الإسكان عبر مختلف مراحل سلسلة القيمة. وتظهر أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية في أنها تنتظر إلى تطوير الإسكان من منظور أكثر شمولاً، لا يقتصر على إنشاء الوحدات السكنية، وإنما يشمل تحسين سلسلة التوريد والكفاءة والاستدامة والاستفادة من التقنيات الحديثة. كما تقدم أساساً مهماً لفهم العلاقة بين تحسين كفاءة عمليات الإسكان وبين تحقيق المستهدفات الوطنية.

٤. دراسة (Ibrahim (2024): أثر معرفة المصمم في أداء مشاريع الإنشاءات السعودية

هدفت دراسة Ibrahim (2024) إلى دراسة العلاقة بين المعرفة المرتبطة بالإثشاءات لدى المصممين وبين أداء مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال استبانة موجهة إلى المهنيين العاملين في مكاتب التصميم الهندسي في المنطقة الشرقية بالمملكة. وركزت الدراسة على الدور الذي يؤديه المصمم في تشكيل نتائج المشروع، باعتبار أن القرارات التصميمية والمعرفة الفنية في المراحل المبكرة يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع وجودته وتكلفته وأدائه النهائي. وتفيد هذه الدراسة البحث الحالي في التأكيد على أهمية العوامل الفنية والمعرفية في تفسير أداء المشاريع، كما تدعم فكرة أن تقييم أداء مشاريع الإسكان ينبغي أن يأخذ في الاعتبار مختلف المراحل والعوامل المؤثرة في المشروع، وليس مرحلة التنفيذ وحدها .

٥. دراسة عن إمكانية الحصول على التمويل السكني في السعودية وأهداف التنمية المستدامة(2024)

تناولت دراسة Housing finance inaccessibility for Saudi Arabia's low-income employees مشكلة صعوبة الحصول على التمويل السكني لدى الموظفين منخفضي الدخل في المملكة العربية السعودية، وعلاقتها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة المرتبطة بالإسكان ورؤية المملكة ٢٠٣٠. واعتمدت الدراسة على مقابلات افتراضية مع 24 مشاركًا من ذوي العلاقة بقطاع الإسكان والتمويل، بما في ذلك المستفيدون والأكاديميون والعاملون في القطاع المالي والجهات الحكومية، وتم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي. وأظهرت النتائج أن صعوبة التمويل السكني تمثل تحديًا أمام تحقيق الأهداف السكنية، وأن مجموعة من العوامل، مثل محدودية الدخل وصعوبة توفير الدفعة المقدمة والضمانات، تؤثر في إمكانية الحصول على التمويل. وتفيد هذه الدراسة الحالية في توضيح أن تقييم نجاح قطاع الإسكان لا يرتبط فقط بأداء المشروع من الناحية الإنشائية، وإنما يتأثر أيضًا بالعوامل الاقتصادية والتمويلية التي تحدد مدى قدرة المستفيدين على الوصول إلى السكن وتحقيق الأهداف الوطنية ذات الصلة .

التعقيب على الدراسات الحديثة

يتضح من الدراسات السابقة الحديثة أن الاهتمام البحثي بقطاع الإسكان والمشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية أصبح يتجه بصورة متزايدة نحو التقييم المتكامل للأداء والاستدامة وتحقيق الأهداف الوطنية، بدلًا من الاقتصار على دراسة الجوانب الإنشائية التقليدية. فقد ركزت دراسة Alfalah et al. (2024) على تطوير نموذج لتقييم أداء المقاولين، وأكدت أهمية

الوقت ومؤشرات الأداء الرئيسية، بينما تناولت دراسة أخرى لـ (Alfalah et al. (2024) عوامل النجاح في مشاريع الإسكان المستدامة وربطتها بصورة مباشرة برؤية المملكة ٢٠٣٠ والشراكة بين القطاعين العام والخاص .

كما توضح دراسة (Alhamoudi (2024) أن مستقبل مشاريع الإسكان يرتبط بتطوير سلسلة القيمة والاستفادة من تقنيات الثورة الصناعية الرابعة، بما يعزز الكفاءة والاستدامة والقدرة على مواجهة الفجوة بين العرض والطلب. وهذا يوسع مفهوم أداء مشاريع الإسكان ليشمل الابتكار والتقنية والاستدامة، وليس فقط الوقت والتكلفة والجودة.

ومن جانب آخر، تكشف دراسة (Ibrahim (2024) أن أداء مشاريع الإنشاءات يتأثر بالعوامل التي تسبق مرحلة التنفيذ، ومن بينها المعرفة الفنية للمصممين وجودة القرارات التصميمية. وهذا يؤكد أن تقييم أداء المشروع يحتاج إلى منظور دورة حياة متكامل، يبدأ من التخطيط والتصميم ولا يتوقف عند مرحلة التنفيذ والتسليم .

أما دراسة (Housing finance inaccessibility... (2024) فتضيف بعداً اجتماعياً واقتصادياً مهماً، إذ تربط بين إمكانية الحصول على التمويل السكني وبين قدرة المملكة على تحقيق الأهداف السكنية المرتبطة برؤية ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة. وبالتالي، فإن نجاح السياسات والمشاريع السكنية لا يعتمد على قدرة الجهات المنفذة على إنشاء الوحدات فقط، وإنما يتطلب أيضاً ضمان إمكانية وصول المستفيدين إليها والاستفادة منها .

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الكمية بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك لكونها تسعى إلى قياس وتقييم أداء مشاريع الإسكان في ضوء مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية، واختبار طبيعة العلاقات بين أبعاد أداء المشاريع والمستهدفات التنموية بصورة قابلة للقياس والتحليل الإحصائي. وتتبع المنهجية الكمية تحويل المفاهيم والمتغيرات الرئيسية في الدراسة إلى مجموعة من المؤشرات والعبارات التي يمكن قياسها من خلال استجابات أفراد العينة، بما يساعد على الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تحليلها وتفسيرها وفق أسس إحصائية واضحة.

ويستند اختيار المنهجية الكمية كذلك إلى طبيعة نموذج الدراسة الذي يتضمن متغيراً تابعاً يتمثل في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية، وخمسة أبعاد مستقلة مرتبطة بأداء مشاريع الإسكان، وهي: كفاءة الالتزام بالوقت، وكفاءة إدارة التكاليف،

وجودة تنفيذ المشاريع، وكفاءة إدارة الموارد، ورضا المستفيدين .ويسمح المدخل الكمي بقياس مستوى إدراك أفراد العينة لكل بُعد من هذه الأبعاد، ثم اختبار العلاقات والتأثيرات بينها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يساعد هذا الأسلوب في اختبار الفرضيات التي تم صياغتها للدراسة، وتحديد ما إذا كانت العلاقات المقترضة بين متغيرات الدراسة ذات دلالة إحصائية أم لا.

وتتبنى الدراسة في إطار المنهجية الكمية المنهج الوصفي التحليلي، حيث يجمع هذا المنهج بين وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويُستخدم الجانب الوصفي لتحديد مستوى أداء مشاريع الإسكان كما يدركه أفراد عينة الدراسة، ووصف واقع الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وإدارة الموارد ورضا المستفيدين، إلى جانب تحديد مستوى تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية. أما الجانب التحليلي فيركز على تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات، بما يساعد في تفسير مدى إسهام أبعاد أداء مشاريع الإسكان في تحقيق المستهدفات الوطنية.

النتائج:

• الوصف الإحصائي للبيانات

تبدأ القراءة التحليلية للمشهد الإحصائي العام من خلال تفحص المقاييس الوصفية الأساسية لكافة متغيرات الدراسة البالغ عددها عشرين متغيراً؛ حيث يظهر اتساق حجم العينة الكلي البالغ ثلاثمائة وثلاثة من المشاركين دون وجود أي قيم مفقودة في أي من المتغيرات المدروسة. ويبدو من قراءة المتوسطات الحسابية أن الاستجابات تقع عموماً في النطاق الإيجابي المتوسط والمرتفع؛ فالمتوسطات الحسابية لأسئلة استطلاع الرأي تتراوح ما بين حد أدنى بلغ ثلاثة فاصلة ثلاثين وحد أقصى بلغ ثلاثة فاصلة ستة وخمسين. ويصاحب هذه المتوسطات انحرافات معيارية مرتفعة نسبياً تتراوح بين واحد فاصلة اثنين وثلاثين وواحد فاصلة تسعة وأربعين؛ وهو ما يعطي دلالة واضحة على وجود تباين وتشتت ملحوظ في وجهات نظر المشاركين حول أداء ومخرجات مشاريع الإسكان التنموية. وربما يعود هذا التشتت في الآراء إلى تفاوت خلفيات المستجيبين الديموغرافية والعملية؛ فالفروق الفردية قد تسهم في تشكيل رؤى متباينة حول فاعلية التخطيط وجودة التنفيذ على أرض الواقع. ويحتمل أن يؤثر هذا التباين الإحصائي على دقة التنبؤ بالأداء الفعلي للمشاريع؛ فالانحراف المعياري العالي يشير إلى أن بعض المستفيدين أو العاملين قد يواجهون تجارب سلبية أو تحديات تشغيلية لا تنعكس بوضوح في المتوسط الحسابي

العام؛ وهو ما يتطلب حذراً إحصائياً عند تعميم هذه النتائج وتطبيقها في بيئة العمل الفعلي لتطوير سياسات إسكانية أكثر
تلبية لاحتياجات الفئات المختلفة.

جول 1 : التحليلات الإحصائية

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.279	-1.425	.140	.077	1.497	3.00	.086	2.93	0	303	العمر
.279	-1.976	.140	.193	.499	1.00	.029	1.45	0	303	الجنس
.279	-1.082	.140	-.307	1.353	3.00	.078	3.35	0	303	الدرجة العلمية
.279	-1.032	.140	-.451	1.321	4.00	.076	3.45	0	303	يتم التخطيط لمشاريع الإسكان وفق أهداف واضحة ومحددة
.279	-1.109	.140	-.442	1.369	4.00	.079	3.43	0	303	تعتمد مشاريع الإسكان على خطط زمنية ومالية دقيقة وقابلة للتنفيذ
.279	-1.236	.140	-.421	1.450	4.00	.083	3.37	0	303	يتم استخدام الموارد البشرية والمالية في مشاريع الإسكان بكفاءة
.279	-1.080	.140	-.580	1.453	4.00	.083	3.46	0	303	تتم متابعة تنفيذ مشاريع الإسكان وفق مؤشرات أداء محددة
.279	-1.081	.140	-.486	1.368	4.00	.079	3.46	0	303	تسهم كفاءة إدارة المشاريع في تقليل التأخير والتكاليف غير المخططة
.279	-1.125	.140	-.435	1.382	4.00	.079	3.45	0	303	تلتزم مشاريع الإسكان بالمواصفات والمعايير الفنية المعتمدة
.279	-1.247	.140	-.423	1.449	4.00	.083	3.42	0	303	يتم استخدام مواد بناء ذات جودة مناسبة في تنفيذ المشاريع الإسكانية

تخضع أعمال التنفيذ لعمليات فحص ومراقبة جودة بصورة مستمرة	303	0	3.41	.084	4.00	1.459	- .472	.140	-1.191	.279
تسهم إجراءات ضبط الجودة في تحسين مستوى مخرجات مشاريع الإسكان	303	0	3.56	.076	4.00	1.328	- .658	.140	- .770	.279
يتم التعامل مع المشكلات الفنية التي تظهر أثناء التنفيذ بسرعة وفاعلية	303	0	3.49	.077	4.00	1.347	- .565	.140	- .932	.279
تتوافق مشاريع الإسكان مع أهداف وبرامج التنمية الوطنية في المملكة	303	0	3.30	.079	4.00	1.384	- .316	.140	-1.248	.279
تسهم مشاريع الإسكان في تحقيق مستهدفات التنمية المتعلقة بتوفير السكن الملائم	303	0	3.32	.086	4.00	1.494	- .278	.140	-1.426	.279
تراعي مشاريع الإسكان احتياجات المستفيدين وتطلعاتهم	303	0	3.38	.080	4.00	1.397	- .385	.140	-1.177	.279
تتوافق مشاريع الإسكان مع التوجهات التنموية لرؤية المملكة ٢٠٣٠	303	0	3.36	.079	4.00	1.367	- .489	.140	-1.031	.279
تحقق مشاريع الإسكان أهدافها ضمن الجداول الزمنية المحددة	303	0	3.47	.081	4.00	1.409	- .480	.140	-1.139	.279
تحقق مشاريع الإسكان مستوى مناسباً من الجودة والكفاءة ورضا المستفيدين	303	0	3.38	.086	4.00	1.491	- .440	.140	-1.274	.279
يعكس الأداء العام لمشاريع الإسكان مدى نجاحها في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية	303	0	3.45	.076	4.00	1.326	- .447	.140	-1.030	.279

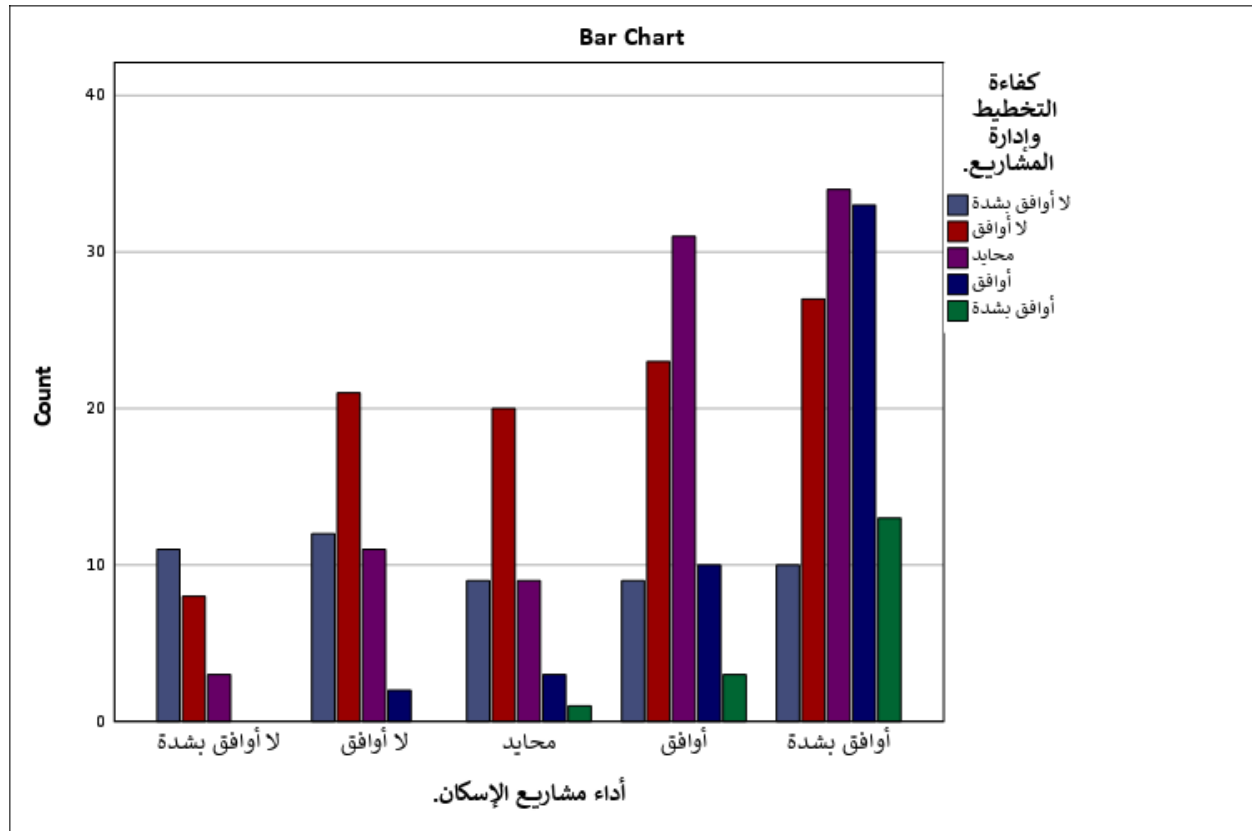
● تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

١. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء مشاريع الإسكان. وكفاءة التخطيط وإدارة المشاريع.

تسفر نتائج اختبار كاي تربيع لدراسة الارتباط المتبادل بين الأداء العام لمشاريع الإسكان ومحو كفاءة التخطيط وإدارة المشاريع عن وجود دلالة إحصائية قوية وعميقة الأثر؛ حيث سجلت قيمة مربع كاي المحسوبة سبعين فاصلة ثمانية وسبعة عشر عند درجات حرية تساوي ستة عشر وبمستوى معنوية متدنٍ للغاية بلغ صفر فاصلة صفر صفر صفر. وتكشف هذه النتيجة؛ التي تقل بكثير عن السقف التقليدي البالغ خمسة بالمائة؛ عن وجود علاقة ارتباطية ذات مغزى كبير لا يمكن عزوها للمصادفة الإحصائية البسيطة أو العشوائية في اختيار العينة. وربما يرجع هذا الارتباط الوثيق إلى الأثر التراكمي لعمليات الإدارة الحساسة؛ فالتخطيط السليم القائم على تحديد الأهداف بدقة ومتابعة الجداول الزمنية والمالية يسهم مباشرة في حماية مخرجات المشاريع من الفشل والتعثر الفني. ويحتمل أن يؤدي ضعف ممارسات الحوكمة والتدبير الإداري في بعض الأحيان إلى هبوط فوري في جودة المنتج النهائي السكني؛ مما يتطلب تعميق الوعي الإداري وتوطين كفاءات إدارة المشاريع كشرط أساسي لنجاح البرامج التنموية الشاملة وتجاوز تحديات الميزانيات المحدودة.

جدول ٢ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء مشاريع الإسكان. وكفاءة التخطيط وإدارة المشاريع.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	70.817 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	72.623	Likelihood Ratio
.000	1	55.562	Linear-by-Linear Association
		303	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.23.			



شكل توضيحي 1 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء مشاريع الإسكان. وكفاءة التخطيط وإدارة المشاريع.

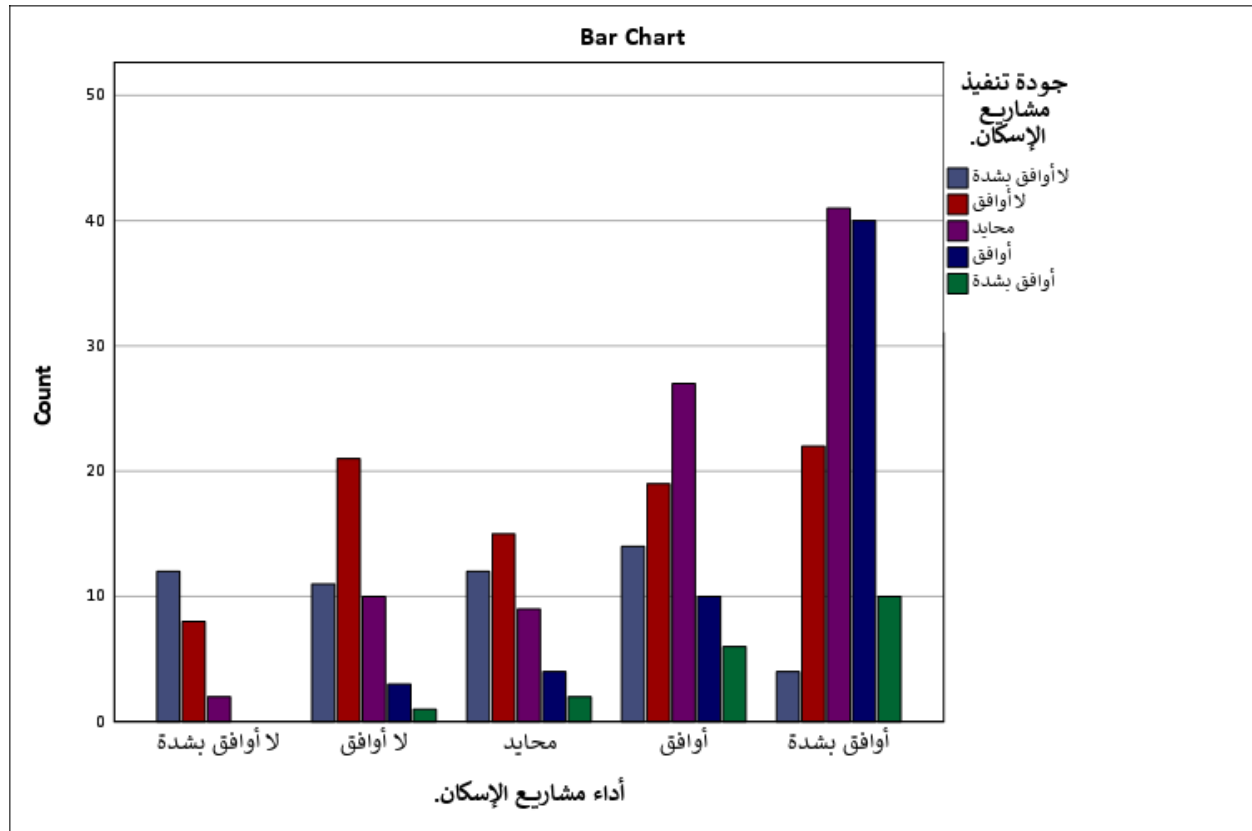
٢. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء مشاريع الإسكان. وجودة تنفيذ مشاريع الإسكان.

تكشف القراءة التحليلية لاختبار مربع كاي للعلاقة المتبادلة بين كفاءة الأداء العام ومحوّر جودة التنفيذ عن ارتباط إحصائي وثيق ومباشر؛ إذ بلغت قيمة اختبار كاي تربيع واحداً وثمانين فاصلة ثمانمائة وخمسة وستين عند درجات حرية بلغت ستة عشر وبمستوى دلالة صفري تام قدره صفر فاصلة صفر صفر صفر. وتعكس هذه الدلالة البالغة الأهمية أن الارتقاء بجودة التنفيذ واستخدام الخامات الملائمة وتفعيل الرقابة المستمرة يمثل الضمانة الأساسية لنجاح المشاريع السكنية وتجاوزها لعقبات الأداء التشغيلي الميداني. وربما تكمن أسباب هذه العلاقة الوثيقة في أن جودة المخرج النهائي هي المرآة الحقيقية للأداء العام؛ فالمستفيد لا يلمس الخطط الورقية النقدية بل يختبر جودة الخرسانة والتشطيبات والمرافق على أرض الواقع وبشكل يومي مستمر. ويحتمل أن يسهم تدني مستويات الرقابة وضبط الجودة في إفشال أفضل الخطط

النظرية حدائة؛ وهو ما يؤكد ضرورة عدم الفصل بين مستويات الإدارة والتنفيذ والرقابة الفنية وتأسيس شراكة حقيقية تضمن تطبيق المواصفات القياسية بصرامة متناهية لخدمة المصلحة العامة للمجتمع.

جدول 3 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء مشاريع الإسكان. وجودة تنفيذ مشاريع الإسكان.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	81.865 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	87.143	Likelihood Ratio
.000	1	62.308	Linear-by-Linear Association
		303	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.38.			



شكل توضيحي 2 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء مشاريع الإسكان. وجودة تنفيذ مشاريع الإسكان.

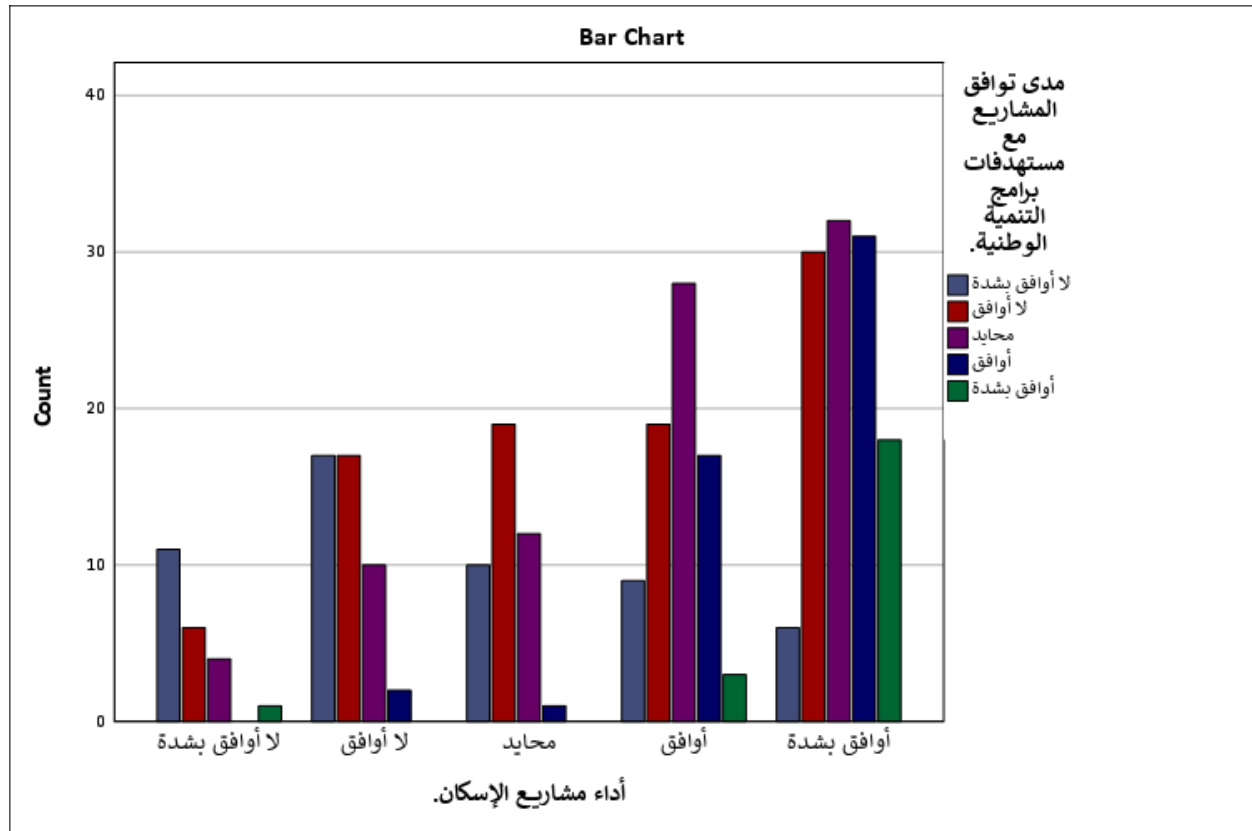
٣. اختبار كاي اسكوبر للعلاقة بين أداء مشاريع الإسكان. ومدى توافق المشاريع مع مستهدفات برامج التنمية الوطنية.

أظهرت نتائج المعالجة الإحصائية لاختبار كاي تربيع لدراسة التداخل والترابط بين الأداء العام للمشاريع ومدى توافقها مع برامج التنمية الوطنية أعلى قيمة ارتباط مسجلة بين الاختبارات الثلاثة الثنائية؛ حيث بلغت القيمة المحسوبة أربعة وثمانين فاصلة مائة وتسعة وستين عند درجات حرية تساوي ستة عشر وبدلالة إحصائية تامة بلغت صفر فاصلة صفر صفر صفر. وتقدم هذه القيمة المرتفعة برهاناً ساطعاً على أن المظلة الوطنية والتوجهات الاستراتيجية الكبرى هي المحرك الفعلي والداعم الأساسي لنجاح مشاريع الإسكان التنموية وتطور أدائها على الصعيدين الخدمي والمجتمعي. وربما يعود هذا الارتباط الاستراتيجي الوثيق إلى الدعم التمويلي والتنظيمي الهائل الذي تحظى به المشاريع المتوافقة مع الرؤية الوطنية في المملكة؛ فالتكامل والانسجام مع البرامج الحكومية يسهل تذليل العقبات الإدارية والحصول على الأراضي والموارد اللازمة بيسر.

ويحتمل أن يواجه أي مشروع إسكاني يغرد خارج السرب التنموي تهميشاً أو تعثراً تشغيلياً كبيراً؛ مما يوجب مواءمة كافة الخطط الإسكانية مع الرؤية الوطنية لضمان استمرار الدعم والتمويل والنجاح المستدام على المدى البعيد.

جدول 4 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين أداء مشاريع الإسكان. ومدى توافق المشاريع مع مستهدفات برامج التنمية الوطنية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	84.169 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	92.379	Likelihood Ratio
.000	1	63.674	Linear-by-Linear Association
		303	N of Valid Cases
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.60.			



شكل توضيحي 3 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين أداء مشاريع الإسكان. ومدى توافق المشاريع مع مستهدفات برامج التنمية الوطنية.

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تكشف نتائج اختبار التباين أحادي الاتجاه مضافاً إليها تحليلات نموذج بايز عن عمق وتكامل التحليل الإحصائي المقارن لمتغيرات الدراسة؛ حيث أكدت نتائج تحليل التباين وجود فروق حقيقية وذات دلالة معنوية تامة بين مجموعات التقييم المختلفة؛ إذ سجلت قيمة الاختبار فاء ستة عشر فاصلة أربع مائة وواحد وعشرين وبمستوى دلالة بلغت صفر فاصلة صفر صفر. وتعزز هذه النتيجة القوية القراءة السابقة للنموذج من خلال تأكيد تباين الأداء الإجمالي للمشاريع تبعاً لمتغيرات التخطيط والجودة والتوافق الوطني بوضوح. ويأتي تحليل معامل بايز ليزيل أي شكوك إحصائية متبقية في جودة النموذج وصلاحيته؛ حيث سجل قيمة فلكية هائلة تجاوزت أربعة وعشرين رقماً لتصل إلى أربعة آلاف وأربعمائة وتسعة وأربعين مليار مليار ضعف لصالح فرضية وجود الفروق والعلاقات السببية مقارنة بالفرضية الصفرية المفترضة؛ وهو ما يمثل دليلاً إحصائياً قاطعاً لا يقبل الجدل أو التشكيك الرياضي. وربما تشير هذه الموثوقية الرياضية الاستثنائية لنتائج الدراسة إلى

الرابط العضوي غير القابل للانفصام بين المتغيرات المدروسة وأداء الإسكان التنموي ككل؛ ويحتمل أن يؤدي الاسترشاد بهذه المنهجية البيزية في عملية اتخاذ القرار وتخطيط المشروعات إلى تعظيم الفوائد وتقليل الهدر الفعلي في الأداء والميزانيات المخصصة للبناء والتشييد لرفع معدلات الرضا العام.

جدول 5: اختبار التباين الأحادي

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	16.421	17.474	12	209.683	Regression
		1.064	290	308.581	Residual
			302	518.264	Total
a. Dependent Variable: أداء مشاريع الإسكان					
b. Model: (Intercept)، مدى توافق المشاريع مع كفاءة التخطيط وإدارة المشاريع، مستهدفات برامج التنمية الوطنية، جودة تنفيذ مشاريع الإسكان					

جدول 6: ملخص نموذج معامل بايز

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
1.03	.380	.405	.636	4449803482098480000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept)، كفاءة التخطيط وإدارة المشاريع، مدى توافق المشاريع مع مستهدفات برامج التنمية الوطنية، جودة تنفيذ مشاريع الإسكان				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

الخاتمة ومناقشة النتائج:

خلصت الدراسة إلى أن تقييم أداء مشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية يمثل قضية ذات أهمية إدارية وتنموية، نظرًا إلى الدور الذي تؤديه هذه المشاريع في تحويل الخطط والسياسات الوطنية إلى مخرجات سكنية ملموسة يستفيد منها الأفراد والأسر. وقد أظهرت الدراسة أن مفهوم الأداء في مشاريع الإسكان ينبغي أن يكون مفهومًا شاملاً يتجاوز مجرد قياس عدد المشاريع أو الوحدات التي تم تنفيذها، ليشمل مجموعة من الأبعاد المرتبطة بكفاءة الإدارة وجودة التنفيذ والالتزام بالوقت والتكلفة وإدارة الموارد ورضا المستفيدين ومدى تحقيق المشروع للأهداف التي تم التخطيط لها من أجلها.

كما بينت الدراسة أن نجاح مشاريع الإسكان يرتبط بصورة وثيقة بجودة عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة، وأن وجود إدارة فعالة لهذه العمليات يساعد على الحد من الانحرافات وتحسين كفاءة استخدام الموارد. فالتخطيط الجيد يوفر أساسًا واضحًا للتنفيذ، وإدارة الوقت تساعد على تقليل التأخير، وإدارة التكلفة تحد من التجاوزات المالية، بينما تضمن إدارة الجودة تحقيق المواصفات المطلوبة. وتتكامل هذه الأبعاد مع إدارة الموارد البشرية والمادية والتقنية لتكوين منظومة متكاملة ترفع من قدرة المشروع على تحقيق أهدافه.

وأظهرت الدراسة كذلك أن المستفيد يمثل محورًا أساسيًا في تقييم نجاح المشروع السكني؛ إذ إن الغاية النهائية من مشاريع الإسكان لا تتمثل فقط في إنشاء وحدات سكنية، وإنما في توفير بيئة سكنية مناسبة تلبي احتياجات المستفيدين وتساهم في تحسين جودة حياتهم. ولذلك فإن قياس رضا المستفيدين والاستفادة من ملاحظاتهم ينبغي أن يصبح جزءًا مستمرًا من دورة حياة المشروع، بدءًا من التخطيط والتصميم وانتهاءً بالتسليم والتقييم اللاحق. ويساعد ذلك على زيادة توافق المخرجات مع الاحتياجات الفعلية وتقليل الفجوة بين ما يتم التخطيط له وما يتوقعه المستفيدون.

كما خلصت الدراسة إلى أن تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية يتطلب ربطًا أكثر وضوحًا بين مؤشرات أداء المشاريع والمؤشرات الاستراتيجية للقطاع. فالمشروع السكني يمثل جزءًا من منظومة أكبر، ولذلك فإن نجاحه ينبغي أن يقاس بمدى إسهامه في تحقيق النتائج الوطنية وليس فقط بمدى تحقيقه لمؤشرات داخلية خاصة بالمشروع. ومن هنا تظهر أهمية بناء منظومة متكاملة لمؤشرات الأداء تسمح بمتابعة المشروع على المستويات التشغيلية والتنفيذية والاستراتيجية، وربط الإنجاز الفعلي بالنتائج التنموية المستهدفة.

وتؤكد الدراسة أن التحول الرقمي يمكن أن يمثل عاملاً داعماً لتطوير عمليات إدارة مشاريع الإسكان، خاصة في مجالات المتابعة والرقابة وإدارة الموارد وتحليل البيانات وإعداد التقارير. فاستخدام الأنظمة الرقمية وقواعد البيانات ولوحات مؤشرات الأداء يمكن أن يوفر معلومات أكثر دقة وفي الوقت المناسب، ويساعد الجهات المسؤولة على اكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة. كما يمكن الاستفادة من البيانات المتراكمة للمشاريع السابقة في تحسين التخطيط للمشاريع المستقبلية، وتطوير تقديرات أكثر دقة للوقت والتكلفة والمخاطر.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد على أن رفع كفاءة مشاريع الإسكان لا يمثل هدفاً إدارياً منفصلاً، وإنما يمثل وسيلة لتحقيق أثر تنموي أوسع. فكلما تحسنت جودة التخطيط والتنفيذ، وارتفعت كفاءة إدارة الموارد، وانخفضت مستويات الهدر والتأخير والتجاوزات، وتحسن رضا المستفيدين، ازدادت قدرة المشاريع السكنية على تحقيق القيمة الاقتصادية والاجتماعية المستهدفة. ولذلك فإن تطوير قطاع الإسكان يتطلب استمرار التحسين المؤسسي والمنهجي في جميع مراحل دورة حياة المشروع. تؤكد الدراسة أن تقييم مشاريع الإسكان ينبغي أن يتحول من عملية رقابية تقليدية تركز على اكتشاف الانحرافات بعد حدوثها إلى نظام استراتيجي مستمر لإدارة الأداء والتحسين، يبدأ من مرحلة تحديد الأهداف وينتهي بقياس الأثر الفعلي للمشروع على المستفيدين والمجتمع. ومن شأن هذا النهج أن يعزز كفاءة الاستثمارات في قطاع الإسكان، ويدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، ويسهم في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية بصورة أكثر كفاءة واستدامة.

التوصيات:

- تعزيز أنظمة المتابعة والتقييم المستمر لمشاريع الإسكان، بحيث يتم قياس الأداء بصورة دورية خلال جميع مراحل دورة حياة المشروع، وعدم الانتظار حتى انتهاء المشروع لاكتشاف أوجه القصور والانحرافات .
- ربط مؤشرات أداء مشاريع الإسكان بصورة مباشرة بمستهدفات برامج التنمية الوطنية، بحيث يتم تقييم كل مشروع وفق مدى إسهامه في تحقيق النتائج والمؤشرات الاستراتيجية للقطاع، وليس فقط وفق مؤشرات الإنجاز الداخلية .

- تطوير آليات إدارة الوقت والحد من التأخير في تنفيذ المشاريع، من خلال تحسين التخطيط الزمني، وتحديد المسؤوليات بدقة، ومتابعة نسب الإنجاز، وتفعيل الإجراءات التصحيحية المبكرة عند ظهور أي انحراف عن الجدول الزمني .
- رفع كفاءة إدارة التكاليف من خلال تحسين تقديرات التكلفة، وتطوير نظم الرقابة المالية، ومتابعة الانحرافات بين التكاليف المخططة والفعلية، والحد من أسباب الهدر والتجاوزات المالية .
- تعزيز الرقابة على جودة تنفيذ المشاريع السكنية، والتأكد من الالتزام بالمواصفات والمعايير الفنية المعتمدة، مع تطبيق أنظمة فعالة لضمان الجودة والتحسين المستمر في مراحل التصميم والتنفيذ والتسليم .
- رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية والمادية والتقنية في المشاريع السكنية، من خلال تحسين عمليات التخطيط والتخصيص، وتطوير مهارات العاملين، والاستفادة المثلى من الموارد المتاحة بما يقلل من الهدر ويرفع الإنتاجية .
- إشراك المستفيدين بصورة أكبر في تقييم مشاريع الإسكان، من خلال إجراء قياسات دورية لرضاهم، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم في تطوير التصميم والخدمات والمرافق وتحسين تجربة الحصول على المسكن .
- تطوير استخدام التقنيات الرقمية في إدارة مشاريع الإسكان، بما يشمل أنظمة المتابعة الإلكترونية، ولوحات مؤشرات الأداء، وقواعد البيانات المتكاملة، والتحليلات التنبؤية التي تساعد على اكتشاف المخاطر والانحرافات قبل تفاقمها .
- تعزيز التكامل والتنسيق بين الجهات المشاركة في مشاريع الإسكان، بما يحد من الازدواجية وتعارض الاختصاصات ويسرع عمليات اتخاذ القرار، ويرفع مستوى التنسيق بين الجهات الحكومية والمطورين والمقاولين والاستشاريين والجهات ذات العلاقة .
- تطوير قاعدة بيانات وطنية متكاملة لأداء مشاريع الإسكان تتضمن بيانات الإنجاز والتكاليف والجدول الزمنية والجودة ورضا المستفيدين والمخاطر، بحيث يمكن استخدامها في المقارنة بين المشاريع واستخلاص الدروس المستفادة .
- الاستفادة من نتائج تقييم المشاريع السابقة في تخطيط المشاريع المستقبلية، بحيث يتم توثيق أسباب النجاح والإخفاق وأسباب التأخير والتجاوزات والمشكلات المتكررة، وتحويل هذه المعرفة إلى إجراءات ومعايير تساعد على تحسين المشاريع الجديدة .

- تعزيز إدارة المخاطر في مشاريع الإسكان من خلال تحديد المخاطر المحتملة منذ المراحل المبكرة للمشروع، وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها، ووضع خطط استجابة واضحة تساهم في تقليل آثارها على الوقت والتكلفة والجودة .
- تطوير مؤشرات لقياس الأثر التنموي للمشاريع السكنية، بحيث لا يقتصر التقييم على مؤشرات الإنجاز المادي، وإنما يشمل مدى إسهام المشروع في تحسين جودة الحياة وتحقيق احتياجات المستفيدين ودعم الأهداف التنموية طويلة المدى .
- تعزيز التدريب والتطوير المهني للعاملين في إدارة مشاريع الإسكان، مع التركيز على إدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر والموارد، واستخدام الأدوات الرقمية الحديثة في التخطيط والمتابعة واتخاذ القرار .
- إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين مشاريع الإسكان في مناطق مختلفة من المملكة، بهدف تحديد الفروق في مستويات الأداء والكشف عن أفضل الممارسات التي يمكن تعميمها والاستفادة منها في تطوير قطاع الإسكان.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

١. برنامج الإسكان .(2025). *التقرير السنوي لبرنامج الإسكان ٢٠٢٤: من القرار للاستقرار*. برنامج الإسكان، المملكة العربية السعودية .
٢. الهيئة العامة للإحصاء .(2025). *نشرة التقديرات السكانية لعام ٢٠٢٤ م*. المملكة العربية السعودية .
٣. الهيئة العامة للإحصاء .(2025). *تقرير المنهجية والجودة لإحصاءات مسح المساكن*. المملكة العربية السعودية .

ثانياً: المراجع الأجنبية

4. Alhajri, M. F. (2022). Housing challenges and programs to enhance access to affordable housing in the Kingdom of Saudi Arabia. *Ain Shams Engineering Journal*, 13(6), 101798. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.101798> (ScienceDirect)

5. Mahamid, I. (2016). Factors contributing to poor performance in construction projects: Studies of Saudi Arabia. *Australian Journal of Multi-Disciplinary Engineering*, 12(1), 27–38. <https://doi.org/10.1080/14488388.2016.1243034> (Taylor & Francis Online)
6. Almahmoud, E., Doloi, H. K., & Panuwatwanich, K. (2012). Linking project health to project performance indicators: Multiple case studies of construction projects in Saudi Arabia. *International Journal of Project Management*, 30(3), 296–307. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2011.07.001>
7. Mathar, H., Al-Mutairi, S., Al-Tayeb, M., & Al-Ajmi, M. (2020). Critical success factors for large building construction projects in Saudi Arabia. *International Journal of Construction Management*, 20(5), 1–13.
8. Mulliner, E., Smallbone, K., & Maliene, V. (2013). An assessment of sustainable housing affordability in Saudi Arabia. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 6(2), 178–198.
9. Mulliner, E., Riley, M., & Maliene, V. (2016). An assessment of sustainable housing affordability in Saudi Arabia. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 9(1), 1–20.
10. Ibrahim, A. H. (2024). *The impact of designer construction knowledge on construction project performance in Saudi Arabia*. King Fahd University of Petroleum and Minerals.
11. Alhamoudi, M. (2024). Utilizing Industry 4.0 technologies for sustainable housing provision in Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(13), 5413. <https://doi.org/10.3390/su16135413>
12. Alsofiani, M. A. (2024). Digitalization in infrastructure construction projects: A PRISMA-based review of benefits and obstacles. *arXiv*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2405.16875>
13. Mohammed, A., Maatouk, M., & Helmi, A. (2023). Residential satisfaction as a tool for improving housing planning and design: A case study of public housing projects in

Riyadh, Saudi Arabia. *European Journal of Architecture and Urban Planning*, 2(4), 1–15. <https://doi.org/10.24018/ejarch.2023.2.4.33>