

8-26-2021

Towards Affordable and Sustainable Housing: A Proposal to Adapt the Institutional Framework in the Transitional Phase in Kingdom of Saudi Arabia

Esam Abdulwahab Haidar Arch
King Saud University, ehaidar@ksu.edu.sa

Mohammad Alghamdi
King Saud University, Riyadh, malissan@ksu.edu.sa

Ali Salem Bahammam Prof
King Saud University, bahammam@KSU.EDU.SA

Follow this and additional works at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ejer>



Part of the [Organization Development Commons](#), and the [Urban Studies and Planning Commons](#)

Recommended Citation

Haidar, Esam Abdulwahab Arch; Alghamdi, Mohammad; and Bahammam, Ali Salem Prof (2021) "Towards Affordable and Sustainable Housing: A Proposal to Adapt the Institutional Framework in the Transitional Phase in Kingdom of Saudi Arabia," *Emirates Journal for Engineering Research*: Vol. 26 : Iss. 4 , Article 1. Available at: <https://scholarworks.uaeu.ac.ae/ejer/vol26/iss4/1>

This Article is brought to you for free and open access by Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Emirates Journal for Engineering Research by an authorized editor of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact EJER@uaeu.ac.ae.

نحو الانتقال إلى مساكن ميسرة ومستدامة: مقترح لتكييف الإطار المؤسسي في المرحلة الانتقالية في المملكة العربية السعودية

م. عصام عبدالوهاب حيدر¹، أ.د. محمد بن سعيد العيسان الغامدي²، أ.د. علي بن سالم باهمام³

¹ باحث، كلية العمارة والتخطيط، جامعة الملك سعود، السعودية ehaidar@ksu.edu.sa

² أستاذ، كلية العمارة والتخطيط، جامعة الملك سعود، السعودية malissan@ksu.edu.sa

³ أستاذ، كلية العمارة والتخطيط، جامعة الملك سعود، السعودية bahammam@ksu.edu.sa

(وردت 22 مارس وقبلت للنشر 26 أغسطس 2021)

TOWARDS AFFORDABLE AND SUSTAINABLE HOUSING: A PROPOSAL TO ADAPT THE INSTITUTIONAL FRAMEWORK IN THE TRANSITIONAL PHASE IN KINGDOM OF SAUDI ARABIA

Abstract

Movement towards affordable and sustainable housing must take into account the institutional framework as a main executor of transition, especially in the transitional phase from the usual (prevailing) housing development to affordable and sustainable housing. The research aims to develop an integrated view of institutional framework adaptation in the transitional phase to affordable and sustainable housing in the Kingdom of Saudi Arabia, including the roles of all actors (government, private, civil society, and scientific research).

This study passed through three basic stages; in the first stage, on a literature review to define the roles of housing actors and ways of involve them in the transition process, as well as a set of alternatives that ensure institutional adaptation and unify efforts to transit to affordable and sustainable housing. In the second phase, a review and analysis of the ability of the current institutional framework to carried out the transition to affordable and sustainable housing. In third stage by surveying the opinions of specialists in the field of housing using an online questionnaire, Identify potential actors in developing affordable and sustainable housing (from: government agencies, private entities, research bodies, and civil society institutions), and determine the average impact of those actors. Finally, proposing changes to the institutional framework to adapt with transitional phase requirements.

The paper found that, the inability of the current institutional framework to be the adopter of the transition process, and concluded with a set of recommendations to develop the institutional framework to be able to adopt the transition to affordable and sustainable housing.

Key words: Affordable and Sustainable Housing, Institutional Adjustment, Transition, Kingdom of Saudi Arabia

الخلاصة

إن اقتراح أي خطة للانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار المحرك الأساسي لتنفيذ هذه الخطة، المتمثل في النظام المؤسسي، وخاصة في المرحلة الانتقالية للتحويل من نظام تطوير المساكن الاعتيادي (السائد) إلى نظام تطوير المساكن الميسرة والمستدامة. يهدف البحث إلى تطوير نظرة متكاملة لعملية التحديث والتطوير المؤسسي للجهات الفاعلة في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة في المملكة العربية السعودية، تضم أدوار جميع الجهات الفاعلة الحكومية منها والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني وجهات البحث العلمي.

مرت الدراسة بثلاث مراحل أساسية؛ تمت في المرحلة الأولى مراجعة الدراسات السابقة، لتحديد أدوار الجهات الفاعلة في الإسكان وطرق إشراكهم في عملية الانتقال، ومناقشة مجموعة من البدائل التي تضمن التكيف المؤسسي لتوحيد الجهود للانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة. وتم في المرحلة الثانية استعراض وتحليل مدى قدرة النظام المؤسسي الحالي على تبني عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة. أما المرحلة الثالثة من الدراسة فعنيت بحصر جميع الفاعلين Actors ذوي العلاقة بصناعة الإسكان في المملكة

العربية السعودية (من: جهات حكومية، وجهات خاصة، وجهات بحثية، ومؤسسات المجتمع المدني)، وتحديد دور كل جهة في عملية الانتقال، وتأثيرها في بدء عملية الانتقال وتسريعها، من خلال استطلاع آراء المختصين في مجال الإسكان باستخدام استبانة إلكترونية. وأخيراً، اقتراح بعض التحديثات والتغييرات على النظام المؤسسي للتكيف مع متطلبات المرحلة الانتقالية للتحويل إلى المساكن الميسرة والمستدامة في المملكة.

أظهرت نتائج الدراسة عجز النظام المؤسسي الراهن عن القيام بدور المتبني لعملية الانتقال للمساكن الميسرة والمستدامة، وذلك لأسباب عدة (منها: عدم وجود التكامل في الجانب التنظيمي والمؤسسي والمعياري والتنفيذي، والمركزية في اتخاذ القرار، والتداخل في بعض المهام بين عدد من الجهات، وصعوبة تقديم التغذية الراجعة المستمرة، وتهميش دور البحث العلمي والأكاديمي والتطوير المستمر (R&D)، وفقد الدور التوعوي من قبل الجهات الفاعلة). واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات لتحديث النظام المؤسسي الحالي ليكون قادراً على تبني عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة.

الكلمات المفتاحية: المساكن الميسرة والمستدامة، التكيف المؤسسي، المرحلة الانتقالية، المملكة العربية السعودية

المقدمة

وعند الحديث عن تطبيق جوانب التيسير والاستدامة في الإسكان، فإن الأمر لا يتعلق بمشاريع الإسكان الجديدة فقط بل يشمل أيضاً المخزون الحالي من المساكن، ذلك أن ارتفاع تكاليف التملك وعدم توافقها مع المقدرة المالية للمواطنين، والسلبيات الراهنة في استهلاك الطاقة، واستهلاك المياه، واستهلاك المصادر والموارد، وما ينتج عنها من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، هو ناتج عن القصور في تطبيق معايير التيسير والاستدامة عند تطوير هذا المخزون، لذلك فإن أي خطة مقترحة يجب أن تأخذ مسارين مهمين هما: مسار التطوير الجديد للمساكن الميسرة والمستدامة، ومسار التحديث الميسر والمستدام للمساكن القائمة.

يُلقى اللوم غالباً على الإطار المؤسسي والتنظيمي في كثير من مشكلات الإسكان، بصرف النظر عن العوامل (الديموغرافية، والاجتماعية، والاقتصادية) الناشئة التي تساهم في الطلب الهائل على الإسكان، فقد فرضت الطبيعة المتكاملة للتنمية المستدامة تحديات على المؤسسات التي غالباً لا تستطيع العمل خارج الأطر والحدود الموضوعية لها مسبقاً، وقد حاول العلماء معالجة هذه التحديات بمفاهيم مختلفة (مثل: التكامل الأفقي Horizontal Integration، والحدود الممتدة Boundary Spanning، والإدارة العامة استراتيجية Strategic Public Management، والحوكمة الفوقية Meta Governance) [8]. كما تحدد العديد من الدراسات الحاجة إلى إحداث تغييرات تفاعلية (Interactive)، ومتعددة المستويات (Multilevel) من أجل تحول مؤسسي متكامل، مما يبرز الحاجة إلى نظرة موسعة لمعرفة كيف تتطور المؤسسات السياسية والاجتماعية وتتربط تبعاً لمتطلبات التغيير المؤسسي المطلوب لتحقيق متطلبات التنمية المستدامة [9]. ووفقاً لرابيناو (Rabenau) [10] فإن المملكة العربية السعودية لديها موارد مالية وأراضي وفيرة. لكن هذه الموارد ليست منظمة بشكل فعال لا من حيث السياسات ولا من حيث المؤسسات اللازمة لاستدامة هذه السياسات. وبالتالي يتطلب النهوض بقطاع الإسكان الميسر والمستدام وضع نهج متكامل لصنع القرار، يتضمن الأبعاد الاجتماعية والبيئية والاقتصادية.

المشكلة البحثية:

تسعى المملكة العربية السعودية، ضمن رؤيتها لعام 2030، إلى تحقيق الاستدامة في مجال الإسكان، وجعله أكثر استدامة في عمليات التطوير والتشغيل والصيانة، بالإضافة إلى تيسير تملك المسكن للمواطنين، ورفع نسبة التملك إلى 70% بحلول العام 2030. ولكن الطبيعة المعقدة ومتعددة المستويات والتخصصات التي يتصف بها الانتقال من نظام تطوير المساكن الراهن (السائد) إلى نظام المساكن الميسرة والمستدامة Affordable and Sustainable Housing، تستدعي العمل المتكامل والمنهج لمجموعة واسعة من الجهات الفاعلة سواء الحكومية منها أو الخاصة أو الجهات المدنية، من خلال اقتراح خطة للانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة تأخذ بعين الاعتبار

إن إيجاد بيئة إسكانية تضمن توفير مساكن ميسرة تعمل على الإيفاء بالمطلوبات الوظيفية والخدمية، وتكون في متناول الأسر، وضمن مقدرتهم المالية (لدفع التكاليف الأولية للحصول عليها، والتكاليف المستمرة لتشغيلها والعناية بها). وأن تكون مستدامة بتوفير بيئة داخلية ذات جودة عالية، وذات استهلاك أقل للموارد غير المتجددة؛ يعتبر من الضمانات لرفاه المجتمع واستقراره [1]. إن من أهم العوائق التي تعمل على عرقلة تطوير وتنظيم مشاريع الإسكان المستدام في المملكة العربية السعودية هو عدم وجود توجه وخطة للانتقال السريع والفعال تلزم جميع المطورين وأصحاب المصلحة والمهتمين من القطاع العام أو الخاص أو المواطنين بمفاهيم الاستدامة [2]، وينطبق ذلك فيما يتعلق بجانب تيسير الإسكان Housing Affordability. عملت وزارة الإسكان على تطوير نظام لتقييم الاستدامة (مستدام) ضمن الأعمال المنوطة ببرنامج البناء المستدام والذي يعتبر أحد برامج ومبادرات الوزارة لتحقيق رؤية المملكة 2030 [3]. كما اقترح سوسيلواتي والصرف [4] مجموعة من عناصر الاستدامة التي يجب توفرها في مجال الإسكان في المملكة (المشتملة على: تنظيم استهلاك المياه، وكفاءة استهلاك الطاقة، وكفاءة استهلاك المصادر والمواد، وزيادة الاعتماد على الإضاءة الطبيعية، وخفض التكلفة، وزيادة الاعتماد على التهوية الطبيعية، ورفع الجودة، وإعادة التدوير). كما اقترح حيدر وباهمام [1] نظاماً لتيسير المساكن واستدامتها في المملكة مكون من أربع مجموعات رئيسية من المعايير، (هي: الدراسات الأولية والتقييمية، والتوافق مع الجانب الاجتماعي والثقافي، وكفاءة استخدام المصادر والموارد الطبيعية، وتصميم الوحدة السكنية)، ويندرج تحت كل معيار رئيس عدد من المعايير الفرعية. وعلى الرغم من أن المملكة العربية السعودية اتخذت خطوات جادة نحو الحفاظ على البيئة الطبيعية، والتقليل من استهلاك المياه، وإنتاج الطاقة النظيفة، خصوصاً فيما يتعلق بجانب الإسكان المستدام، لكنها لا تزال غير كافية وتحتاج إلى خطة أكثر شمولية تنقلها إلى حيز التنفيذ.

طور الباحثون على مدار عقود مضت عدد من السياسات والممارسات والمسارات نحو تحقيق إسكان مستدام [5]، حيث تعمل العديد من البلدان المتقدمة مثل كندا والولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي على التوسع في تنفيذ مباني منخفضة الكربون أو صفرية الطاقة Net Zero Buildings [6]، ووضع سياسات وأنظمة لتحقيق الاستدامة البيئية، وتصميم خطط تنفيذية (تشمل: عمليات مراقبة التقدم، وتكييف السياسات القائمة، وتصميم الأدلة، والتدريب على المهارات اللازمة للتنفيذ). إلا أن العديد من البلدان النامية تفتقر إلى المهارات اللازمة لوضع هذه السياسات حيز التنفيذ حيث تختلف الأولويات والسياقات باختلاف البلدان، ولخصوصية كل بلد لا يمكن اختيار مجموعة من السياسات Policies ونقلها بسهولة من بلد إلى آخر [7].

- المرحلة الثانية: استعراض وتحليل مدى قدرة الإطار المؤسسي الحالي على تبني عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة.
- المرحلة الثالثة: حصر جميع الفاعلين Actors ذوي العلاقة بصناعة الإسكان في المملكة العربية السعودية (من: جهات حكومية، وجهات خاصة، وجهات بحثية، ومؤسسات المجتمع المدني)، وأدوارهم المحتملة في الانتقال من تطوير المساكن السائدة إلى تطوير المساكن الميسرة والمستدامة باستخدام استبانة إلكترونية وزعت على المختصين في مجال الإسكان. وأخيراً اقتراح بعض التحديثات والتغييرات على الإطار المؤسسي الحالي للتكيف مع متطلبات المرحلة الانتقالية للتحويل إلى المساكن الميسرة والمستدامة في المملكة.

الفاعلين المتعددين في قطاع الإسكان وأدوارهم في عملية الانتقال إلى التنمية المستدامة

من المؤكد أنه لا يمكن لمؤسسة واحدة مواجهة تحديات التنمية المستدامة أو تحديات الإسكان المستدام بشكل عام، وإنما يتحقق الانتقال بأدوار مشتركة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني والجهات الخاصة، خصوصاً عندما تتحدد قدرتها على العمل بشكل متسق ومتكامل قياساً بقدرتها على معالجة تحديات التنمية المستدامة الأكثر إلحاحاً. لذلك فمن الأهمية بمكان تعزيز الإطار المؤسسي للتنمية المستدامة على جميع المستويات (الوطنية، والإقليمية، والمحلية)، بما يحقق دمج الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية) بطريقة متوازنة، والاستجابة للتحديات الحالية والمستقبلية، وسد الفجوات في تنفيذ جدول أعمال التنمية المستدامة [11].

تقسم الجهات الفاعلة في الإسكان إلى ثلاث جهات رئيسية (هي: الحكومية، والخاصة، ومؤسسات المجتمع المدني). وتمثل الجهات الحكومية الهيئات على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية، بما في ذلك الباحثين والخبراء الحاصلين على التمويل من الجهات الحكومية. أما الجهات الفاعلة الخاصة فهي الأطراف المعنية في السوق على المستويات المختلفة التي تشارك في صنع القرار والتنفيذ، وتشمل المكاتب الاستشارية المعمارية والهندسية، ومكاتب التطوير الخاص، وشركات المقاولات، وموردي ومصنعي مواد وتقنيات البناء. ويبقى أخيراً دور الجهات الفاعلة من مؤسسات المجتمع المدني [12]. أما في جانب الانتقال إلى الاستدامة فقد حددت دراسة فيشر ونيوج (Fischer and Newig) أربعة أنماط مختلفة للجهات الفاعلة المشاركة في التحولات. وهذه هي الجهات ذات الصلة بالمنظور متعدد المستويات (MLP) (مثل: النظام Regime، والمنافذ التقنية Niche، والمشهد Landscape)، والجهات ذات الصلة بالتصنيف المؤسسي

تكيف النظام المؤسسي كمحرك أساسي للتنفيذ، يعمل على توحيد جميع الجهود وتنظيمها حتى تتحقق أهداف التنمية بشكل علمي ومتكامل.

أهمية البحث:

إن إيجاد نظرة متكاملة لتحديث وتنظيم التوجه المؤسسي للإيفاء بمتطلبات وإجراءات تيسير واستدامة المساكن في المملكة العربية السعودية، والتي تضم أدوار جميع الجهات الفاعلة الحكومية منها والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني وجهات البحث العلمي؛ سيعمل على تسريع عملية الانتقال بما يحقق التنمية المستدامة والمتوازنة، وسوف يساهم في رسم خطة طريق واضحة للإسراع بالجهود المبذولة من قبل القطاع العام والخاص في إيجاد بيئة إسكانية ميسرة ومستدامة للأسر ذات الدخل المتوسط والمنخفض بما يضمن رفاه المجتمع واستقراره.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تطوير صورة متكاملة لتحديث وتطوير الإطار المؤسسي للجهات الفاعلة في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة في المملكة العربية السعودية، بما يشمل من أدوار جميع الجهات الحكومية منها والخاصة ومؤسسات المجتمع المدني وجهات البحث العلمي، وذلك عن طريق تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

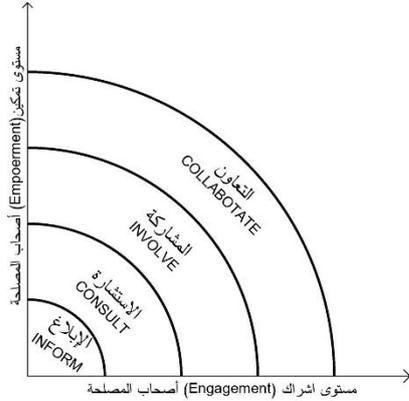
- تجديد مدى قدرة الإطار المؤسسي الحالي على تبني عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة.
- استعراض مجموعة من برامج التحديث المؤسسي للتكيف مع متطلبات الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة خلال المرحلة الانتقالية.
- تحديد جميع الفاعلين المؤثرين Multi Actors، ومستوياتهم المختلفة في عملية انتقال المساكن في المملكة العربية السعودية إلى المساكن الميسرة والمستدامة، وتعريف أدوارهم في عملية الانتقال.
- تطوير مقترح لتحديث الإطار المؤسسي في المملكة العربية السعودية، عن طريق التوظيف الأمثل لأدوار الفاعلين المتعددين في عملية الانتقال إلى مساكن ميسرة ومستدامة، واستحداث جهات فاعلة جديدة خلال المرحلة الانتقالية.

المنهجية:

سيتم تحقيق الأهداف الرئيسية للبحث من خلال الثلاث مراحل التالية:

- المرحلة الأولى: تم عن طريق المنهج الوصفي التحليلي مراجعة الدراسات السابقة لتحديد أدوار الجهات الفاعلة في الإسكان، وطرق إشراكهم في عملية الانتقال إلى الاستدامة. مع استعراض مجموعة من البرامج التي تضمن التكيف المؤسسي ومناقشتها.

- المرحلة الرابعة، التعاون Collaborate: تقرر الحكومات وأصحاب المصلحة معاً خلال هذه المرحلة تنفيذ ومراجعة خطة الانتقال، وهي مرحلة طويلة الأجل ومعقدة وتتطلب الكثير من الموارد.



الشكل رقم (1) مراحل مشاركة أصحاب المصلحة في مراجعة خطة الانتقال إلى الاستدامة وتنفيذها.

المصدر: UNDESA and UNITAR.2020. Stakeholder engagement and the 2030 agenda a practical guide

التجارب المؤسسية في مجال التكيف مع الانتقال إلى

الاستدامة في الإسكان

عملت العديد من الحكومات على إدخال مجموعة من السياسات المتعلقة بالبيئة المبنية ضمن الأنظمة العمرانية، والإلزام بتطبيق الحد الأدنى من معايير أداء الطاقة ولوائح تخطيط استخدام الأراضي، لمعالجة الإخفاقات في سوق الإسكان التي تعيق تحسين وتطوير الاستدامة في المساكن الجديدة، والتي يندر فيها تجاوز تطبيق الحد الأدنى من المتطلبات التنظيمية [6]. بينما يعمل تطوير سياسات أو برامج الإسكان المستدام الطوعية أو غير الحكومية في بعض البلدان على سد الفجوة في السوق وتقديم بعض النتائج الناجحة [16]. وللتعامل مع متطلبات الانتقال إلى الاستدامة ومواجهة الظروف الناتجة عن تغير المناخ يجب أن تكون أنظمة الإدارة الحضرية قابلة للتكيف مع حالات عدم اليقين والضغط الناشئة على النظم الراهنة، وذلك عن طريق الاهتمام بتطوير المؤسسات ووجود مرونة في عمليات التغيير أو التكيف المؤسسي [17]. وتعد المجالس الوطنية للتنمية المستدامة، وبرامج الوسيط ونظام رحلة العميل، وبرامج الصفقة الخضراء، وقنوات الاتصال لبرامج تقييم الاستدامة، أمثلة على التغيير المؤسسي للتكيف مع عمليات الانتقال إلى الاستدامة.

تعمل المجالس الوطنية للتنمية المستدامة (NCSDs) بشكل أساسي كهيئات استشارية للحكومة لدراسة قضايا التنمية المستدامة، وتقديم المشورة بشأن تطور ونجاح الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بالتنمية المستدامة [11]. حيث تتخذ المجالس الوطنية للتنمية المستدامة قرارات شاملة وتشاركية على عدة مستويات، كما أن لديها القدرة على المشاركة الفعالة في تنفيذ التنمية الوطنية واستراتيجيات التنمية المستدامة.

(المستوى الحكومي Government، ومستوى السوق Market، ومستوى الجهات المجتمعية Civil Society)، والجهات ذات الصلة بتصنيف الحكومة (على المستوى الوطني National Level، والمستوى الإقليمي Regional Level، والمستوى المحلي Local Level) [13].

ويوجد بالإضافة إلى الجهات الفاعلة الرئيسية جهات فاعلة وسيطة Intermediaries، تتميز بدورها المهم والحاسم في العمليات الانتقالية متعددة الجهات، لما توفره من معلومات ضرورية في المرحلة الانتقالية. ويمكن أن تشمل الجهات الفاعلة الوسيطة أنواعاً مختلفة جداً من المنظمات (مثل: المنظمات غير الحكومية، والوكالات الحكومية أو شبه الحكومية) والتي تعمل على مستويات مختلفة. وكما أوضح هودسون ومارفن، فإن الوسيط يتوسطون بداية بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك، وبين الأولويات والمستويات المختلفة للممولين والمنظمين، إضافة إلى دورهم في الإدارة والتنسيق Management and Coordination، والأنشطة الاستشارية Consultancy، وتكوين مجموعات ضغط Lobbying، والتعليم والتدريب Education and Training، وبناء شبكات العلاقات Building Network [14]. كما أن إشراك المجتمع المدني، والقطاع الخاص، وجهات العمل الخيري، والأوساط الأكاديمية وغيرها يعد عاملاً أساسياً في تعزيز فعالية جهود التنمية المستدامة الحالية والمستقبلية، والاستفادة من مجموعة واسعة من وجهات النظر والخبرات، مما يؤدي إلى تحليلات وتوصيات أكثر استنارة [11].

ولضمان إشراك مجموعات أصحاب المصلحة في مراجعة خطة الانتقال إلى الاستدامة وتنفيذها، حددت دراسة، صادرة عن معهد الأمم المتحدة للتدريب والبحث (UNITAR) وإدارة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية، أربعة مستويات أو مراحل لعملية إشراك الجهات الفاعلة وأصحاب المصلحة [15] (الشكل رقم 1)، هي:

- المرحلة الأولى، الإبلاغ Inform: ويكون الاتصال في هذه المرحلة أحادي الاتجاه بين الحكومات وأصحاب المصلحة، حيث تُعلم الحكومات أصحاب المصلحة بخططها لتنفيذ ومراجعة خطة الانتقال، ولا حاجة في هذه المرحلة للحوار الثنائي الاتجاه.
- المرحلة الثانية، الاستشارة Consult: تقدم الحكومات في هذه المرحلة خططاً وخيارات لتنفيذ ومراجعة خطة الانتقال وتتلقى التعليقات من أصحاب المصلحة.
- المرحلة الثالثة، المشاركة Involve: يشارك أصحاب المصلحة بشكل هادف في هذه المرحلة مع الحكومات في وضع الخطط والخيارات لتنفيذ ومراجعة خطة الانتقال وتنفيذ الإجراءات، ولا ترقى المشاركة في هذه المرحلة إلى مستوى تقاسم سلطة صنع القرار الرسمية.

بين الموردين والمطورين. فتشجع الشركات لتبنى نظام "استدامة" يتم من خلال تقديم قنوات للتحفيز المادي والمعنوي (مثل: المراقبة الدقيقة لتكلفة مواد البناء المستدامة، وإصدار المواد التسويقية المختلفة، وعقد وحضور الأنشطة التي يشارك فيها العملاء والملاك لزيادة وعي الجمهور بالتأثير الاقتصادي للمباني المستدامة المعتمدة، وإجراء ونشر نتائج دراسات الحالة للمقارنة بين المباني المعتمدة وغير المعتمدة لإثبات المدخرات على الطاقة والمياه). أما محترفي المشاريع فيدعمون من خلال تقديم خطط تدريب واعتماد، وتوفير خط اتصال مباشر يربطهم بفريق "استدامة". بالإضافة إلى فتح قنوات خاصة لموردي المنتجات والأنظمة المستدامة، لإصدار شهادات للمنتجات والتجهيزات بإجراءات صارمة من قبل أطراف معتمدة في ظروف معملية. وتوفير مكتبة إلكترونية متاحة للجميع، توفر معلومات شاملة على الإنترنت عن المنتجات والأنظمة المعتمدة، لتشجيع الموردين والمصنعين على اعتماد منتجاتهم وإدراجها في هذه المكتبات الرقمية [23].

وأخيراً تعمل جميع البرامج السابقة على مستويات الحوكمة المختلفة (الوطنية، والإقليمية، والمحلية)، وهذا ما يجعل تبنيها في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة يؤدي إلى تكامل في النظام المؤسسي من الأعلى إلى الأسفل Top bottom، ومن الأسفل إلى الأعلى Bottom up، ويساعد أيضاً في توفير تغذية راجعة مستمرة. كما يساعد تنوع المستفيدين المباشرين من تبني هذه البرامج على تكامل برامج التوعية الموجهة للمجتمع، فيما يتعلق بنشر الوعي بين الجهات الفاعلة والمجتمع المدني والمواطنين أنفسهم، كونه يكفل لهم الاحتكاك المباشر مع ذوي الخبرة والمعرفة في هذا المجال. ويوضح الجدول رقم (1) بعض خصائص البرامج الداعمة للانتقال إلى الاستدامة.

النظام المؤسسي للإسكان في المملكة العربية السعودية

يمكن وصف عملية التخطيط في المملكة العربية السعودية بأنها عملية اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل [24]، ويتضمن إطار نظام التخطيط فيما يتعلق بالإسكان في المملكة العربية السعودية عدة مستويات من الأدوار والمسؤوليات، يتمحور من خلاله أسلوب العلاقة بين الجهات الحكومية والجهات الخاصة على المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية، حيث يتمثل جانب الجهات الحكومية (في: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، والهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس، واللجنة الوطنية لكود البناء السعودي (المستوى الوطني)؛ الأمانة (على مستوى المنطقة / المدينة)، والبلديات الفرعية (البلدية) (مستوى محلي / حي). في حين يتمثل جانب الجهات الخاصة في المستوى المحلي (في: المكاتب الهندسية والاستشارية، وشركات المقاولات، والمطورين العقاريين، وموردي ومصنعي مواد البناء والتجهيزات).

يتخلل الإطار المؤسسي لمنظومة الإسكان في المملكة بقيادة وزارة الشؤون البلدية والقروية بعض المشاكل المتعلقة بالتنسيق والتكامل وازدواجية العمل بين الجهات الفاعلة الحكومية والخاصة، إضافة إلى

ويساعد التمثيل عالي المستوى لهذه المجالس في دمج الأهداف والغايات في جميع مراحل دورة إدارة السياسات، وبين القطاعات المختلفة، كما تزيد الروابط المباشرة بين اللجان العاملة في المجالس الوطنية للتنمية المستدامة وصانعي القرار الرئيسيين من فاعليتها [8].

يُنظر في الأدبيات إلى برامج الوسطاء ورحلة العميل Intermediaries and customer-journey design، على أنها العملية التي يمر بها العميل للوصول إلى هدف محدد أو خدمة محددة، والذي يشمل واحدًا أو أكثر من مقدمي الخدمة [18]. وعادة ما تكون على شكل سلسلة من نقاط الاتصال أو التفاعلات بين الجهات الحكومية من جهة وبين العميل ومقدمي الخدمة من جهة أخرى [19]. وتتطوي مهام الوسطاء على ثلاث خدمات (هي: تقييم أفضل استراتيجية ممكنة على المدى الطويل لأصحاب المساكن، وتحديد الموردين المحتملين للمنتجات والتقنيات الملائمة، والتوصل إلى اتفاق متبادل حول الأدوار والمسؤوليات خلال عملية التعديل أو التطوير [20] [21]. وهناك ثلاثة أساليب لتصميم الخدمة، هي:

1. تصميم رحلة العميل الخاصة Private customer journey design: على أساس أن أصحاب المساكن عملاء لا يملكون الخبرة ويتقنون في الخبرة المقدمة من قبل الوسيط.
2. تصميم رحلة العميل المدنية Civic customer-journey design: على أساس أن أصحاب المساكن مواطنين مشاركين يتقنون في جيرانهم بصفتهم ممثلي خدمه موثوق بهم، مع وجود تواصل غير مباشر مع الوسيط.
3. تصميم رحلة العميل العامة Public customer-journey design: على أساس أن أصحاب المساكن عملاء متمكنين وواقفين في التقنيات والمنتجات المعروضة.

تم تصميم برنامج الصفقة الخضراء في المملكة المتحدة UK Green Deal لتحسين كفاءة الطاقة المحلية، من خلال تشجيع الأسر على اتخاذ مجموعة من تدابير كفاءة الطاقة في منازلهم مقابل تقديم قرض مالي لهم، يسد على شكل أقساط مؤجلة من وفورات الطاقة المتوقعة (بعد تثبيت تجهيزات كفاءة الطاقة ومراقبة الأداء). تتضمن الصفقة الخضراء رحلة إرشادية للعميل من مرحلة التقييم الأولي وحتى اختيار المقاول للتنفيذ، مع العناية بالتوعية وإزالة أي لبس أو عدم يقين لدى المستفيدين. كما يطلب من شركات التنفيذ والمقاولين الحصول على "ترخيص بتنفيذ أعمال برنامج الصفقة الخضراء" لنقاد مشكلة عدم الثقة في مقدمي الخدمة والإزعاج الناتج عنها [22].

ويعمل برنامج تقييم الاستدامة في الإمارات العربية المتحدة "استدامة Estedama" على فتح قنوات اتصال مباشرة مع جميع أصحاب المصلحة لنشر الممارسات المستدامة ورفع الوعي لديهم، بالإضافة إلى توفير التدريب اللازم للمعماريين والمهندسين، وبث روح المنافسة

تدني مشاركة أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة (مثل: المنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص) في عمليات التخطيط بصفتها وسيلة لزيادة جودة عملية التخطيط ومخرجاتها ونتائجها [25] [26].

الجدول رقم (1): خصائص البرامج الداعمة للانتقال إلى الاستدامة.

مستويات التطبيق	المستفيد المباشر	الجهة التنفيذية	مستوى العمل	البرنامج
المساكن الجديدة والقائمة	الجهات الخاصة جهات المجتمع المدني	الجهات الحكومية	الوطني	المجالس الوطنية للتنمية المستدامة
المساكن الجديدة والقائمة	الجهات الخاصة جهات المجتمع المدني	الجهات الحكومية	الإقليمي	قنوات الاتصال لبرامج تقييم الاستدامة
المساكن الجديدة والقائمة	أصحاب المساكن	الجهات الخاصة جهات المجتمع المدني	المحلي	برامج الوطاء ونظام رحلة العميل
المساكن القائمة	أصحاب المساكن	الجهات الخاصة جهات المجتمع المدني	المحلي	برامج الصفاة الخضراء

يمكن من خلال العرض السابق استخلاص الإجراءات المتبعة حالياً من قبل الجهات الفاعلة في منظومة الإسكان وتطويره في المملكة، بشكل مباشر أو غير مباشر (الشكل رقم 2). وتعرض النقاط التالية مجموعة السمات المحددة لمنظومة الإسكان الراهنة في المملكة:

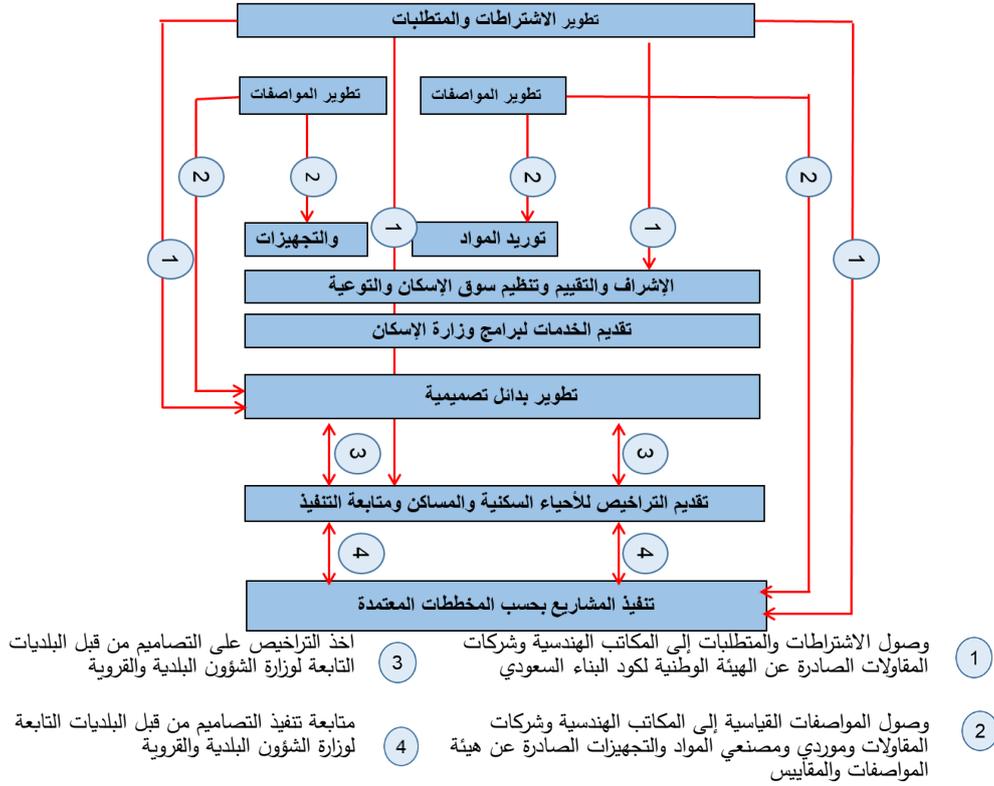
- تصدر الاشتراطات والمواصفات والمتطلبات الخاصة بالإسكان من جهات متعددة ومختلفة.
- مركزية اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى تأخر اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- غياب التغذية الراجعة، مع طول المدة اللازمة للمراجعة والتعديل والتحديث.
- تهيمش الدور العلمي (البحوثي والأكاديمي) في عمليات المراجعة والتحديث الابتكار والتطوير.
- انعدام النوعية المجتمعية من قبل جميع الجهات الفاعلة (الحكومية، والخاصة، ومؤسسات المجتمع المدني).
- انقطاع قنوات التواصل مع المستفيد النهائي بعد الانتهاء من التطوير، مما يلغي إمكانية تحديث المخزون القائم من المساكن

يتضح مما سبق أن الإطار المؤسسي في وضعه الراهن ليس بالإطار الأمثل لتبني مفهوم الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة. فالتنظيم يفقد للتكامل في الجانب التنظيمي والمؤسسي والمعياري والتنفيذي، وتسيطر عليه المركزية في اتخاذ القرار، ويفتقد لدور التغذية الراجعة المستمرة، ويفتقد لأدوات البحث والتطوير المستمر بأدوات علمية من قبل المجتمع البحثي والأكاديمي ومناخ الابتكار. كما تتطلب عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة حملة توعية وتنفيذ كبيرة تشمل عدة مستويات، تهيئ المجتمع السعودي لتقبل النقلة النوعية الجديدة للمساكن الميسرة والمستدامة، على أن تشارك في هذه الحملة

وإن كانت وزارة الإسكان سبّاقه في عقد الشراكات مع القطاع الخاص وجهات المجتمع المدني عن طريق برنامج شراكات وبرنامج الإسكان التتموي، إلا أن هناك قصور بسبب غياب مشاركة الجهات البحثية والأكاديمية [27]. ومن التحديات التي تواجه هذا النظام تداخل المهام والأدوار واختصاصات بين الجهات العاملة، الأمر الذي يحتاج إلى إعادة توزيع الأدوار بين هذه الجهات؛ وهذا التداخل ناتج عن عدم وجود قانون للتخطيط العمراني والذي يجب أن يعمل على مساندة الإطار المؤسسي ويدعم المسؤولين والعاملين في إدارات التخطيط العمراني [25] [28]. كما يتسم النموذج المدار في المملكة العربية السعودية في جانب التخطيط العمراني بشكل عام وفي جانب الإسكان بشكل خاص بدرجة عالية من المركزية [29]، وتتسم هذه المركزية ببيروقراطية تمر بها عمليات صنع القرار عبر قنوات اتصال طويلة وأدى إلى توزيع غير محدد للمسؤوليات بين مختلف المستويات الحكومية؛ ما يحد من القدرة والفاعلية في معالجة قضايا التنمية على وجه السرعة بما يلبي احتياجات المواطنين وتطلعاتهم. وقد أخذ هذا النظام الهرمي المركزي للمملكة في التطور التدريجي ولو ببطء، مع تنامي دور الإدارات المحلية [30]، غير أن الوزارات المركزية ما زالت تلعب دوراً أساسياً في صياغة السياسات وتطبيقها، في حين تقتصر صلاحيات واختصاصات الأجهزة البلدية على تنفيذ الخطط المحلية [26] [31].

وقد تمثل دور وزارة الإسكان (سابقاً) منذ إنشائها في العام 2011 في الناحية الإشرافية والتنظيمية والعمل على تحفيز وإنتاج الوحدات السكنية بالشراكة مع القطاع الخاص عن طريق مجموعه من البرامج والمبادرات [32]. في حين تعمل اللجنة الوطنية لكود البناء السعودي على تطوير وتحديث الاشتراطات والمتطلبات ضمن كود المباني السكنية، وتعمل الهيئة السعودية للمواصفات والجودة على تطوير المواصفات القياسية لمواد البناء والتجهيزات والتقنيات، كما تعمل على تطوير اشتراطات كفاءة استهلاك الطاقة والمياه [33] [34].

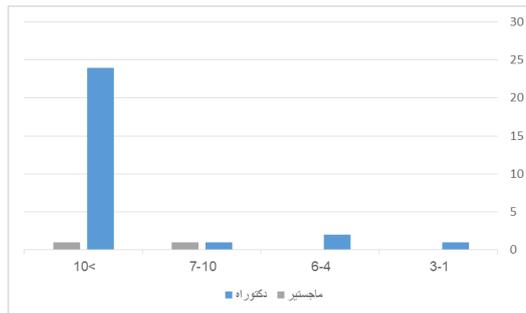
جميع الجهات الفاعلة الحكومية منها والخاصة وحتى مؤسسات المجتمع المدني.



الشكل رقم (2) الإجراءات المتبعة حالياً من قبل الجهات الفاعلة في منظومة الإسكان.

والهندسة الميكانيكية)، نسبة كبيرة (90%) منهم تمتعوا بخبرة تزيد عن سبع سنوات في مجال العمل، كما عمل نسبة كبيرة منهم (80%) في المشاريع الإسكانية، بالإضافة إلى أن نسبة (87%) تمتعوا بخبرة في مجال الاستدامة (الشكل رقم 3).

أوضح من نتائج المسح بأن الجهات الحكومية المتوقع كونها جهات فاعلة في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة (هي: وزارة الإسكان، ووزارة الشؤون البلدية والقروية، واللجنة العليا لكود البناء السعودي، والشركة الوطنية للإسكان، والأكاديميين والباحثين في الجامعات الحكومية، وصندوق التنمية العقاري، وهيئة المواصفات والمقاييس) بنسب مئوية تراوحت بين (60-100%) وبمتوسطات لمدى التأثير المتوقع تراوحت بين (3.3-4.3)، الجدول رقم (2).



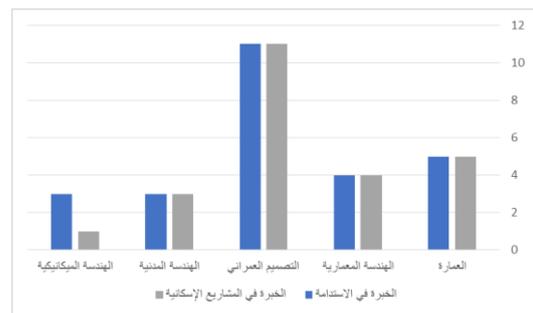
الشكل رقم (3) معلومات عامة عن المتخصصين والخبراء المشاركين في الدراسة.

النتائج والمناقشة

تحديد الجهات الفاعلة في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة في المملكة

جمعت بيانات الدراسة من خلال توزيع استبانة إلكترونية على مختصين وخبراء في مجال الإسكان، وقد بلغ العدد النهائي للمشاركات المسترجعة 30 مشاركة. تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية (هي: المعلومات الأولية، وتحديد الجهات التي من المتوقع أن تكون فاعلة في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة، وتقييم دور هذه الجهات في عملية الانتقال).

تضمنت عينة الدراسة مشاركين من عدة تخصصات متعددة (هي: العمارة، والهندسة المعمارية، والتصميم العمراني، والهندسة المدنية،



الجدول رقم (2) النسبة المئوية ومتوسط التأثير للجهات الحكومية المتوقع فاعليتها في عملية الانتقال

م	الجهة الفاعلة الحكومية	نسبة اختيار الجهة كجهة فاعلة %	الأقل تأثيراً	قليلة التأثير	مؤثرة نوعاً ما	مؤثرة جداً	الأكثر تأثيراً	المتوسط 5/
1	وزارة الإسكان	100%	العدد %	1	1	2	9	17
2	وزارة الشؤون البلدية والقروية	83.3%	العدد %	0	0	9	10	11
3	اللجنة العليا لكود البناء السعودي	80%	العدد %	0	4	5	12	9
4	الشركة الوطنية للإسكان	76.7%	العدد %	0	3	12	11	4
5	الأكاديميين والباحثين في الجامعات الحكومية	66.7%	العدد %	3	3	8	8	8
6	صندوق التنمية العقاري	60%	العدد %	3	4	10	7	6
7	هيئة المواصفات والمقاييس	60%	العدد %	2	5	7	13	3

هذه الجهات البحثية في مركز أبحاث المباني الذكية في جامعة عفت، وفي مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية كل من المركز الوطني لتقنيات أنظمة الطاقة الكهربائية، والمعهد الوطني لتقنيات الطاقة الشمسية، ومعهد المياه والطاقة.

وأخيراً في جانب مؤسسات المجتمع المدني فقد تم تحديد كل (من: المنتدى السعودي للمباني الخضراء (سعف)، والجمعيات التعاونية للإسكان، ومؤسسات الإسكان الترموي) كأكثر الجهات المتوقع كونها جهات فاعلة في عملية الانتقال بنسب مئوية تراوحت بين (80%-73%) تقريباً، الجدول رقم 5.

وفي جانب الجهات الخاصة الفاعلة في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة فقد نتج عن إجابات المشاركين في الدراسة كل (من: المكاتب المعمارية والهندسية، والمطورين العقاريين، ومصنعي وموردي مواد البناء والتجهيزات، شركات المقاولات، والبنوك التمويلية، والشركات التمويلية)، بنسب مئوية تراوحت بين (80%-60%) وبمتوسطات لمدى التأثير تراوحت بين (4.0-3.2)، الجدول رقم (3).

ويتضح من الجدول رقم (4) الجهات البحثية الفاعلة في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة والتي تراوحت نسبها المئوية في إجابات المشاركين في الدراسة بين (73%-63%) تقريباً وبمتوسطات لمدى التأثير في عملية الانتقال تراوحت بين (3.8-3.3)، وقد حصرت

الجدول رقم (3) النسبة المئوية ومتوسط التأثير للجهات الخاصة المتوقع فاعليتها في عملية الانتقال

م	الجهة الفاعلة الخاصة	نسبة اختيار الجهة كجهة فاعلة %	الأقل تأثيراً	قليلة التأثير	مؤثرة نوعاً ما	مؤثرة جداً	الأكثر تأثيراً	المتوسط 5/
1	المكاتب المعمارية والهندسية	80%	العدد %	0	0	5	18	7
2	المطورين العقاريين	80%	العدد %	1	1	5	15	8
3	مصنعي وموردي مواد البناء ...	63.3%	العدد %	0	2	5	18	5
4	شركات المقاولات	76.7%	العدد %	0	3	16	9	2
5	البنوك التمويلية	60%	العدد %	2	1	18	4	5
6	الشركات التمويلية	60%	العدد %	2	1	18	6	3

الجدول رقم (4) النسبة المئوية ومتوسط التأثير للجهات البحثية المتوقع فاعليتها في عملية الانتقال

م	الجهات والمراكز البحثية	نسبة اختيار الجهة كجهة فاعلة %	الأقل تأثيراً	قليلة التأثير	مؤثرة نوعاً ما	مؤثرة جداً	الأكثر تأثيراً	المتوسط 5/
1	مركز أبحاث المباني الذكية جامعة عفت	73.3%	0%	10%	16.7%	50%	7%	3.8
2	المركز الوطني لتقنية أنظمة الطاقة الكهربائية (Kacst)	63.3%	0%	3.3%	23.3%	60%	4%	3.8
3	المركز الوطني لتقنية الطاقة الشمسية (Kacst)	73.3%	3.3%	6.7%	50%	23.3%	5%	3.4
4	معهد بحوث المياه والطاقة (Kacst)	70%	0%	3.3%	73.3%	13.3%	3%	3.3

الجدول رقم (5) النسبة المئوية ومتوسط التأثير لمؤسسات المجتمع المدني المتوقع فاعليتها في عملية الانتقال

م	الجهة الفاعلة المدنية	نسبة اختيار الجهة كجهة فاعلة %	الأقل تأثيراً	قليلة التأثير	مؤثرة نوعاً ما	مؤثرة جداً	الأكثر تأثيراً	المتوسط 5/
1	التموي الإسكان مؤسسات	86.7%	0%	3.3%	16.7%	66.7%	4%	3.9
2	للأبنية السعودي المنندي (سعف) الخضراء	73.3%	0%	6.7%	13.3%	60%	6%	3.9
3	للإسكان التعاونية الجمعيات	80%	0%	3.3%	36.7%	43.3%	5%	3.7

ليتم إضفاء الطابع المؤسسي على الإسكان الميسر والمستدام بالكامل في الهياكل والممارسات الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة؛ يجب أن يصبح مفهوم الإسكان الميسر والمستدام جزءاً من الثقافة المؤسسية المتعلقة بالسياسات وتشغيل القطاعات الحكومية وغير الحكومية والخاصة والأوساط الأكاديمية. ولكي يحدث هذا تدريجياً، يجب إدخال استراتيجية إسكان وطنية وأساس تشريعي قوي، وإصلاح هياكل الحوكمة، وإطلاق برامج الاستثمار والبحوث والتدريب الاستراتيجية [35]. كما يجب أن تسترشد جهود التنفيذ بتحليل دقيق وفهم لأدوار مختلف أصحاب المصلحة في عملية التنمية، وتحديد الجهة الحكومية التي ستقود عملية التنسيق [11].

ويوضح الشكل رقم (4) مقارنة بين متوسطات تأثير الجهات الفاعلة (الحكومية، والخاصة والبحثية والأكاديمية، ومؤسسات المجتمع المدني) في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة في المملكة العربية السعودية. وأخيراً فقد حدد المشاركون في الدراسة بأن صانعي القرارات يعدون هم الفئة الأكثر تأثيراً في الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة بمتوسط بلغ (4.8)، يليهم الممارسين بمتوسط يبلغ (3.9)، الجدول رقم 6.

التغيير والابتكار المؤسسي للجهات الفاعلة في المملكة للانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة



الشكل رقم (4) مقارنة متوسطات تأثير الجهات الفاعلة في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة

الجدول رقم (6) النسبة المئوية ومتوسط التأثير للفئات الأكثر تأثراً على عملية الانتقال

م	الفئات الأكثر تأثراً	نسبة اختيار الفئة كجهة فاعلة %	الأقل تأثيراً	قليلة التأثير	مؤثرة نوعاً ما	مؤثرة جداً	الأكثر تأثراً	المتوسط 5/
1	صانعي القرارات	80%	0	0	1	3	26	4.8
		%	%0	%0	%23.3	%10	%86.7	
2	الممارسين	60%	0	0	3	26	1	3.9
		%	%0	%0	%10	%86.7	%3.3	

بين الوزارتين، وعلى هذا المنوال فإنه يوصى في هذه المرحلة بتوحيد مصدر تلقي التشريعات والمواصفات، عن طريق السعي لفتح قنوات مباشرة بين وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان وبين كل من الهيئة الوطنية لكود البناء السعودي وهيئة المواصفات والمقاييس، ويمثل المركز البحثي المتخصص بالتيسير والاستدامة والمكون من باحثين ومتخصصين من الجامعات ومراكز الأبحاث الحكومية والخاصة (مثل: مركز أبحاث المباني الذكية بجامعة عفت، والمركز الوطني لتقنية أنظمة الطاقة الكهربائية، والمركز الوطني لتقنية الطاقة الشمسية، وغيرها) قناة الوصل في ذلك. ويعمل المركز البحثي على تزويد الوزارة بكل ما يخص جانب الإسكان في كود البناء السعودي والمواصفات والمقاييس ذات العلاقة والعمل على تحديثها بناء على التوجه الجديد إلى تيسير واستدامة الإسكان. وبالتالي تصبح الوزارة هي الجهة التي ستقود عملية الانتقال والمرجع الأساسي لكل أصحاب المصلحة والمواطنين فيما يخص تطبيق مفهوم الإسكان الميسر والمستدام وهي الجهة المخولة بالمراقبة على التطبيق والتقييم وإصدار شهادة المطابقة والإشغال، الشكل رقم (9). كما يقوم المركز البحثي أيضاً بتولي مسؤولية التجريب والتطوير المستمر للوصول إلى أفضل نواتج ممكن بين المدخلات المؤسسية وبين المتطلبات الفعلية للتطوير.

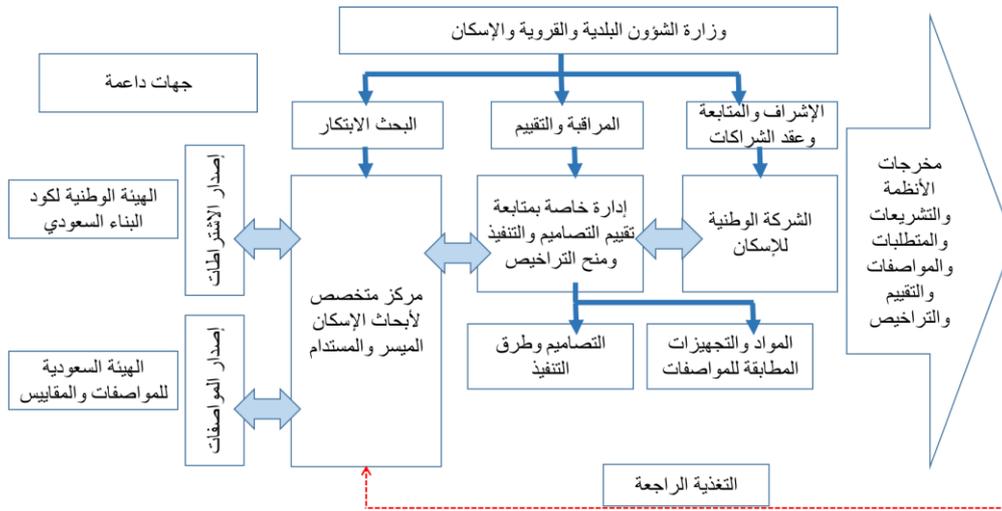
وعلى المستوى الإقليمي والمحلي يتم إعطاء السلطات الإقليمية والمحلية التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان مساحة من اللامركزية تضمن لهم دور حاسم في عملية الانتقال، حيث يتمتعون بوضع جيد على المستوى الإقليمي والمحلي، وسيقدمون مجموعة واسعة من الخدمات العامة التي تعد جوهرية في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة (مثل: الإشراف والمتابعة، وعقد الشراكات مع القطاع الخاص، وتقييم التصاميم والتنفيذ ومنح التراخيص). في حين يتم تقوية دور صندوق التنمية العقاري والجهات التمويلية الخاصة كداعم اقتصادي ومادي لعملية الانتقال.

وبناء على تحليل نتائج تحديد الجهات الأكثر فاعلية في الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة في هذه الدراسة، ولإضفاء الطابع المؤسسي على عملية الانتقال وجعلها جزء من الثقافة المؤسسية، كان لابد من عمل مجموعة من الإجراءات التحديثية على الإطار المؤسسي الحالي والذي أثبت عدم قدرته على تبني مفهوم الإسكان الميسر والمستدام بناء على مجموعة من المراحل (أهمها: إعادة ترتيب الأدوار والمسؤوليات بين الجهات الحكومية الفاعلة، وتأهيل وتفعيل برنامج الوسطاء وفتح قنوات الاتصال، والإشراك التدريجي لأصحاب المصلحة من القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني).

ففي المرحلة الأولى الخاصة بإعادة ترتيب الأدوار والمسؤوليات بين الجهات الحكومية الفاعلة، وكون الانتقال إلى الإسكان الميسر والمستدام يعتبر جزء مترابط من الانتقال إلى الاستدامة بمفهومها الأعم والأشمل، والذي ترتبط فيه العديد من الجهات الحكومية والخاصة؛ فقد كان لزاماً وجود هيئة عليا تعمل على المستوى الوطني لتنسيق الانتقال إلى الاستدامة في القطاعات الحيوية المختلفة (مثل: الإسكان والنقل والحوكمة والطاقة، وغيرها)، وتبعاً لذلك يعتبر إنشاء مجلس وطني للتنمية المستدامة كأحد كيانات التنسيق الجديدة [11]، عاملاً ميسراً لتعبئة وتنسيق المؤسسات والجهات لضمان التكامل في السعي للانتقال إلى الاستدامة بشكل عام وإلى المساكن الميسرة والمستدامة بشكل خاص [7]. على أن يجمع المجلس عند انشائه ممثلين عن جميع الجهات الفاعلة ذات العلاقة ويرتبط مباشرة بمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.

وفي ذات المرحلة يلزم أيضاً إعادة ترتيب الأدوار والمسؤوليات بين الجهات الحكومية الفاعلة في الإسكان [25] بهدف التحديد الأمثل والمتكامل للأدوار المنوطة بالجهات الفاعلة في سبيل الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة. فعلى المستوى الوطني أيضاً كان قرار دمج وزارة الشؤون البلدية والقروية ووزارة الإسكان في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؛ 1؛ نتاجاً لوجود تداخل في المهام والمسؤوليات

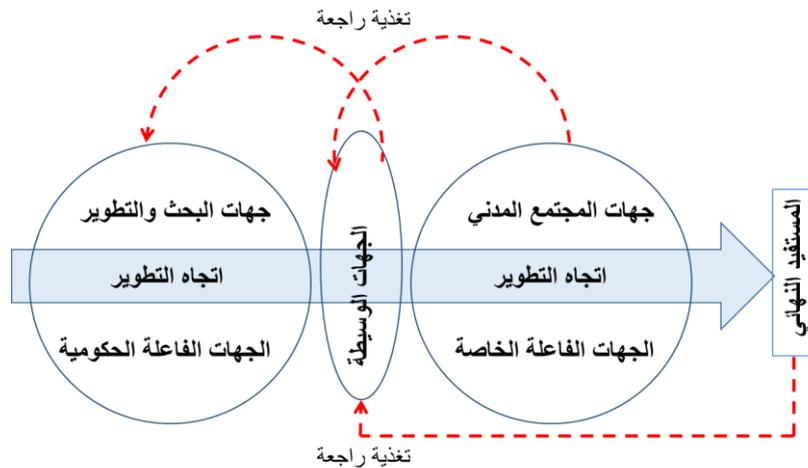
¹ الأمر الملكي رقم أ / 322 بتاريخ: 11 / 6 / 1442هـ، والقاضي بضم وزارة الإسكان إلى وزارة الشؤون البلدية والقروية، ليصبح اسمها وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان .



الشكل رقم (9): إعادة توزيع الأدوار بين الجهات الحكومية فيما يتعلق بالإسكان الميسر والمستدام.

التغذية الراجعة بين المركز البحثي في الوزارة وباقي الوزارات والهيئات واللجان، إضافة إلى التغذية الراجعة بين الجهات الخاصة ومؤسسات المجتمع المدني عن طريق ارتباطهم المباشر بالجهات الوسيطة. وباستخدام هذا النهج المقترح، لتطوير المساكن الميسرة والمستدامة، سوف يصبح مسار التغذية الراجعة دائرياً وليس خطياً، تشترك جميعها في نقطة اتصال واحدة هي الجهات الوسيطة، الشكل رقم (10).

وفي المرحلة الثانية يلزم البدء بتأهيل مجموعة من الوسطاء، لتطبيق برنامج الوسطاء ورحلة العميل خلال الفترة الاختيارية من المرحلة الانتقالية لنظام تيسير واستدامة المساكن، مع فتح قنوات اتصال فعالة بين الجهات الحكومية المسؤولة ومراكز الأبحاث وبين جميع الجهات الفاعلة في القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني. وسوف يوجد التواصل المباشر بين المستفيد النهائي والجهات الوسيطة من جهة، وبين الوزارة من جهة أخرى، قنوات قوية للتغذية الراجعة. كما ستتحقق



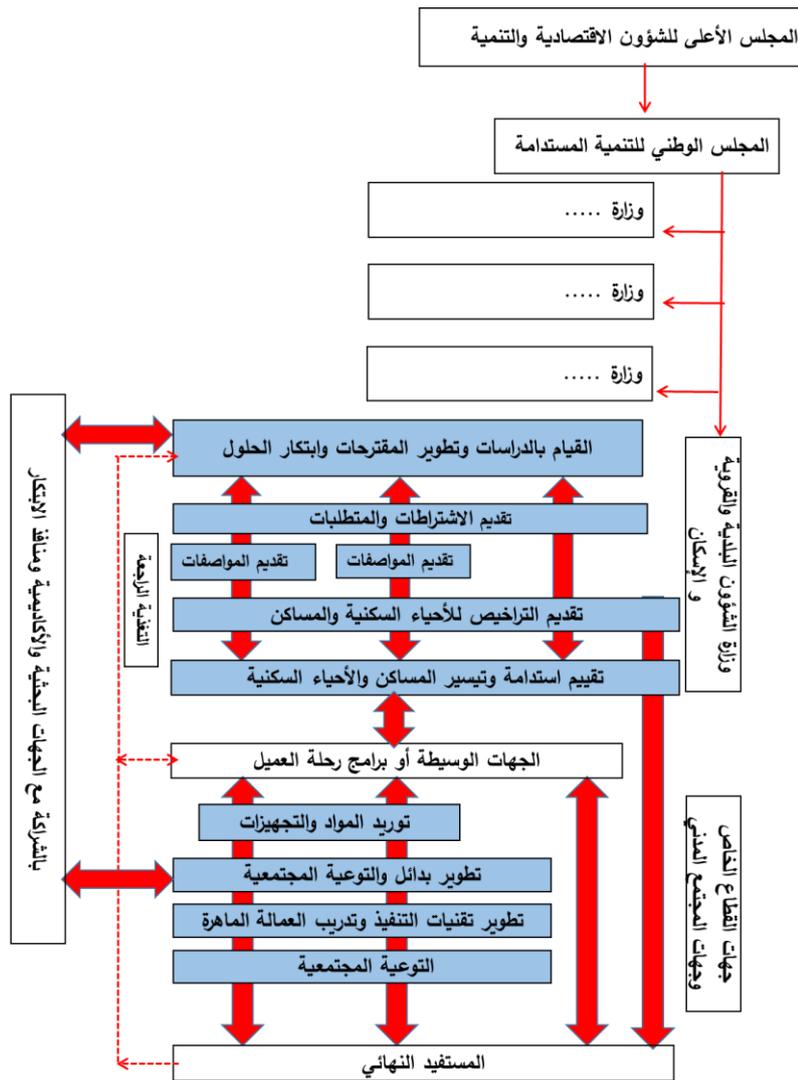
الشكل رقم (10): الاتجاه الدائري لمسار التطوير والتغذية الراجعة في المنهج المقترح.

لمشاركة أصحاب المصلحة التي اقترحتها الرابطة الدولية للمشاركة العامة (IAP2)، بصفتها إطار مفيد لمجموعة من الأساليب (المشتملة على: الإبلاغ Inform، والاستشارة Consult، والمشاركة Involve، والتعاون Collaborate)، لإشراك جميع أصحاب المصلحة في تنفيذ ومراجعة خطة الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة [15].

وأخيراً في المرحلة الثالثة يتم تفعيل منظومة (القرار التشاركي) [7]، وذلك عن طريق العمل تدريجياً على إشراك الجهات الفاعلة الخاصة (مثل: المكاتب المعمارية والهندسية، والمطورين العقاريين، و مصنعي وموردي مواد البناء والتجهيزات)، ومؤسسات المجتمع المدني (مثل: مؤسسات الإسكان التنموي، والمنتدى السعودي للأبنية الخضراء (سعف)، والجمعيات التعاونية للإسكان) عن طريق المستويات الأربعة

التغذية الراجعة وتقوية مبدأ اللامركزية في اتخاذ القرارات والتطوير المستمر. ويشرك الجهات البحثية والأكاديمية في القيام بالدراسات الأولية وتطوير الاستراتيجيات والحلول والبدائل التصميمية، والتي تعتبر من أهم الجوانب لضمان التطوير المستمر لمسكن ميسرة ومستدامة تراعي آخر ما توصلت إليه الأبحاث العلمية والتقنيات المتقدمة في هذا المجال، والتي ستسهم في ذات الوقت بشكل كبير في تطوير التشريعات واللوائح الخاصة بالبناء.

إن الإطار المؤسسي المقترح في هذه الورقة بناءً على المراحل الثلاثة السابقة لتحديث وتطوير المؤسسي والموضح في الشكل (11)، والذي يمثل الوضع النهائي للإطار المؤسسي المتكامل؛ يسمح بالشراكة والتكامل والتنسيق المباشر بين جميع الجهات الفاعلة الحكومية والخاصة وجهات المجتمع المدني والجهات البحثية والأكاديمية ومنافذ الابتكار عن طريق الجهات الوسيطة التي يسمح وجودها بالمساهمة في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة بسلاسة خلال المرحلة الانتقالية. كما يسمح هذا الإطار المؤسسي بتقوية مصادر



الشكل رقم (11): الإطار المؤسسي لتبني تطوير المساكن الميسرة والمستدامة خلال المرحلة الانتقالية

الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة في وضعه الراهن. وقد نتج عن الدراسة إطار مؤسسي متكامل يجمع بين جميع الجهات الفاعلة (الحكومية، والخاصة، والبحثية والأكاديمية، ومؤسسات المجتمع المدني) في عملية الانتقال، كما اقترحت الدراسة إنشاء كيانات جديدة تمثلت في المجلس الوطني للاستدامة لسد الفجوة المتمثلة في تنسيق العلاقة بين الجهات الحكومية على المستوى الوطني، وكيانات جديدة

الخاتمة والتوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح لتكثيف الإطار المؤسسي الذي يربط الجهات الأكثر فاعلية في عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة، وذلك بعد أن قامت بتحليل الإطار المؤسسي الراهن لمنظومة الإسكان ووجدت بأنه ليس بالتنظيم الأمثل لتبني مفهوم

العربية السعودية". مجلة العمارة والتخطيط. المجلد (29)،
الاصدار (2).

AL Surf, M. A., Susilawati, C., & Bambang Trigunaryah. (2013). Integration of Saudi Arabia's conservative Islamic culture in sustainable housing design. <https://doi.org.sdl.idm.oclc.org/10.13140/2.1.1280.6406>

برنامج البناء المستدام. (2020). نظام مستدام للتقييم للمباني السكنية دليل التصميم+ الإنشاء. تم استرجاعه بتاريخ 2020/1/18 <https://www.mostadam.sa>

Susilawati C., & Al surf, M. A. (2011). Challenge Facing Sustainable Housing in Saudi Arabia: A current study showing the level of public awareness. 17th Pacific Rim Teal Estate Society Conference. Gold Coast, Australia.

Gibbs, D. and O'Neill, K. (2018). Building a green economy? Sustainability transitions in the UK building sector. *Geoforum*, 59, 133–141. doi:10.1016/j.geoforum.2014.12.004

Moore, T., Horne, R., and Morrissey, J. (2014). Zero emission housing: Policy development in Australia and comparisons with the EU, UK, USA and California. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 11, 25–45. doi:10.1016/j.eist.2013.12.003

UNCTAD. (2017). New innovation approaches to support the implementation of the Sustainable Development Goals. United Nations. (2016). *Global Sustainable Development Report*. Department of Economic and Social Affairs.

Kagan Sacha; Antoniya Hauerwaasb; Verena Holz; Patricia Wedler. (2018). Culture in sustainable urban development: Practices and policies for spaces of possibility and institutional innovations. *City, Culture and Society* 13 (2018) 32–45

Rabenau, B. (2011). *National Housing Strategy Kingdom of Saudi Arabia: Housing finance*. Riyadh: Deutsche (GIZ).

UN-Habitat. (2017). Institutional and coordination mechanisms guidance note on facilitating integration and coherence for SDG implementation.

Daamen, Rose. (2016). The identification of the multi-actor governance system in the sustainable housing policy. A case study in the city of Wroclaw: Poland. Master thesis European Spatial and Environmental Planning (ESEP). Faculty of Management. Radboud University Nijmegen. doi.org/10.1016/j.enpol.2009.12.031

Wittmayer, Julia M., Flor Avelino., Frank van Steenberg., & Derk Loorbach. (2016). Actor roles in transition: Insights from sociological perspectives. *Environmental Innovation and Societal Transitions*.

Ficher and Newig. (2016). Importance of Actors and Agency in Sustainability Transitions: A Systematic Exploration of the Literature. *Sustainability*.

UNDESA and UNITAR. (2020). Stakeholder engagement and the 2030 agenda a practical guide Doyon and Moore.(2020). The Role of Mandatory and Voluntary Approaches for a Sustainable Housing Transition: Evidence from Vancouver and Melbourne. *URBAN POLICY AND RESEARCH*, VOL. 38, NO. 3, 213–229 <https://doi.org/10.1080/08111146.2020.1768841>

على المستوى المحلي تمثلت في الجهات الوسيطة، والتي تمثل حلقة الربط بين الجهات الحكومية من جهة وبين الجهات الخاصة ومؤسسات المجتمع المدني من جهة أخرى، وبالتالي تعمل على تيسير الاشتراطات واللوائح والتنظيمات للجهات الخاصة وترتبط أيضاً بين المستفيدين النهائيين وبين الجهات الفاعلة الخاصة.

وبناء على ما سبق توصي الدراسة بالتالي:

- تبني النظام المؤسسي المقترح لمواكبة عملية الانتقال خلال الفترة الانتقالية، وتحديثها بشكل مستمر وفعال، بالشراكة مع الجهات البحثية الحكومية والخاصة من خلال:
- إنشاء مجلس التنمية المستدامة وربطه بالجهات الحكومية المختلفة.
- إعادة توزيع أدوار الجهات الفاعلة الحكومية بما يضمن التكامل والتناسك وعدم تداخل الأدوار والواجبات.
- دعم اللامركزية ومنح السلطات الإقليمية والمحلية بشكل خاص صلاحيات اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات وتقديم التغذية الراجعة بين الجهات الفاعلة المختلفة.
- تبني أسلوب الوسطاء، وفتح قنوات الاتصال مع الجهات الفاعلة المختلفة سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أو مؤسسات المجتمع المدني في المرحلة الانتقالية.
- البدء وبشكل موازي لعملية تحديث الإطار المؤسسي بخطوات إشراك الفاعلين وأصحاب المصلحة في عملية الانتقال والتي تتكون من أربع مراحل هي الإبلاغ والاستشارة والمشاركة والتعاون.
- عمل المزيد من الدراسات المستقبلية وورش العمل مع جميع أصحاب المصلحة الممثلين في الإطار المؤسسي المقترح ووضع محل التجريب والتطوير.
- نشر ثقافة التيسير والاستدامة لرفع مستوى الوعي المجتمعي، وتسهيل ربط الجهات الفاعلة ببعضها البعض، وربطها مع المستفيد النهائي.
- العمل على بناء قدرات الموارد البشرية المؤهلة للقيام بالمهام الخاصة بعملية الانتقال كل بحسب الجهة التي يعمل فيها وبشكل خاص في الجهات الحكومية وفي المستويات المحلية منها.
- الاستغلال الأمثل لقدرات العلوم والتكنولوجيا لإنشاء حلول جديدة لتحقيق عملية الانتقال إلى المساكن الميسرة والمستدامة سواء من حيث تطوير الأنظمة الخدمية أو توفير المعلومات اللازمة ونشر التوعية والمعرفة.

المراجع

1. حيدر، عصام وباهمام، علي. (2017). "استخلاص نموذج نظري لمساكن ميسرة ومستدامة في المنطقة الوسطى بالمملكة

30. برنامج مستقبل المدن السعودية. (2019). تقرير حالة المدن السعودية 2019
31. Mubarak, F. A. (2004). Urban growth boundary policy and residential suburbanization: Riyadh, Saudi Arabia. *Habitat International*, 28(4), 567-591.
32. وزارة الإسكان. (2020). برامج ومبادرات وزارة الإسكان. تم استرجاعه بتاريخ 2020/1/18
<https://www.housing.gov.sa/ar/initiatives>
33. موقع الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2020). لائحة بطاقة كفاءة استهلاك الطاقة للأجهزة الكهربائية. تم استرجاعه بتاريخ 2020/1/18
<https://www.saso.gov.sa/ar/Laws-And-Regulations/exeRules/Pages/saso43.aspx>
34. الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (2016). اللائحة الفنية لأدوات ترشيد استهلاك المياه.
35. UN-Habitat. (2012). SUSTAINABLE HOUSING FOR SUSTAINABLE CITIES: A POLICY FRAMEWORK FOR DEVELOPING COUNTRIES
17. Patterson, James and Huitema, Dave. (2019). Institutional innovation in urban governance: The case of climate change adaptation. *Journal of Environmental Planning and Management*. Vol. 62, No. 3, 374-398,
<https://doi.org/10.1080/09640568.2018.1510767>
18. Følstad, A., Kvale, K., & Halvorsrud, R. (2013). Customer journey measures – State of the art research and best practice (Research Report No. A24488). Oslo, Norway: SINTEF.
19. Følstad and others. (2014). Customer journeys: Involving customers and internal resources in the design and management of services. Proceedings of Fourth Service Design and Innovation conference (ServDes); Lancaster University; United Kingdom. (pp.412-417). Available online at: <http://www.ep.liu.se/ecp/099/042/ecp14099042.pdf>.
20. Wilde and Spaargaren. (2019). Designing trust: how strategic intermediaries choreograph homeowners' low-carbon retrofit experience. *BUILDING RESEARCH & INFORMATION*, VOL. 47, NO.4, 362-374
<https://doi.org/10.1080/09613218.2018.1443256>
21. Nieboer, N., & Straub, A. (2018). How do customer journeys regarding energy investments look like? In Conference papers of the European Network for Housing Research (ENHR 2018): More together, more apart: Migration, densification, segregation ENHR.
22. Howarth and Roberts. (2018). The Role of the UK Green Deal in Shaping Pro-Environmental Behaviours: Insights from Two Case Studies. *Sustainability* 2018, 10, 2107; doi:10.3390/su10062107
23. Shibeika, A., Hittini, B., & Abdel Raheem, T. (2020). The Adoption of Building Environmental Performance Assessment Methods in the UAE Built Environment. The 10th International Conference on Engineering, Project, and Production Management, Lecture Notes in Mechanical Engineering, https://doi.org/10.1007/978-981-15-1910-9_3
24. Mubarak, F. A. (1992). Urbanization, urban policy and city form: Urban development in Saudi Arabia (Doctoral thesis). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global database. (Record No. 9312725)
25. وزارة الشؤون البلدية والقروية. (2016). نظرة شاملة حول الإطار المؤسسي للتخطيط العمراني بالمملكة العربية السعودية. برنامج مستقبل المدن السعودية. الرياض
26. Alasmari, fawaz. (2019). An Institutional Analysis of State-Market Relations in the Saudi Arabian Housing System: A Case Study of Riyadh. Unpublished PhD thesis. The University of Sydney Faculty of Architecture, Design and Planning.
27. حيدر، عصام وباهمام، علي. (2020). "توافق برامج الإسكان ومبادراته مع رؤية المملكة (2030)". المؤتمر الهندسي الدولي الثاني. الهيئة السعودية للمهندسين. الرياض. المملكة العربية السعودية
28. Future Saudi Cities Programme. 2016. Review of regional planning in Saudi Arabia. Saudi Arabia.
29. Mandeli, K. N. (2016). New public governance in Saudi cities: An empirical assessment of the quality of the municipal system in Jeddah, *Habitat International*.