

# إطلاق إمكانيات التجديد الحضري عبر التعاون مع ملاك الأراضي

■ ■ ■  
The better the question.  
The better the answer.  
The better the world works.

EY

نبني المستقبل  
بثقة



## جدول المحتويات

03

الملخص التنفيذي

05

المقدمة

06

النهج التعاوني في التجديد الحضري

09

الدروس المُستفادة: أسباب نجاح نماذج التجديد الحضري القائمة على مشاركة ملاك الأراضي والتحديات القائمة في هذا الإطار

10

المراجع

# الملخص التنفيذي

تشهد مدينة الرياض، عاصمة المملكة العربية السعودية، تحولاً حضرياً كبيراً نتيجة النمو السريع في عدد سكانها والتطور الديناميكي لقطاعاتها الاقتصادية. وقد أدى هذا الزخم إلى ارتفاع كبير في الطلب على المشاريع السكنية والتجارية ومشاريع الضيافة عبر مختلف شرائح الدخل في الرياض. كما تحسنت توقعات السوق بشكل ملحوظ، وذلك في ضوء إصدار لوائح وتشريعات جديدة تسمح بتملك الأجانب في مناطق محدّدة، بالإضافة إلى تزايد الاهتمام الدولي مع اقتراب استضافة فعاليات عالمية كبرى مثل إكسبو 2030 وكأس العالم لكرة القدم 2034.

فتخطت المدينة، بحلول عام 2030، إلى إضافة نحو 340 ألف وحدة سكنية، و4.6 مليون متر مربع من المساحات المكتبية، و2.6 مليون متر مربع من المساحات التجارية، إضافة إلى ما يقارب 28,800 غرفة فندقية جديدة. وتعكس هذه الأهداف الطموحة المسار التنموي للرياض نحو تعزيز مكانتها كمركز اقتصادي عالمي. فمن المتوقع أن يحقق إكسبو 2030 وحده عائدًا اقتصاديًا بقيمة 355 مليار ريال سعودي، مما يساهم في تحفيز مبادرات التجديد الحضري وتعزيز آفاق النمو على المدى الطويل في الرياض.

ومع انتقال الرياض من مرحلة التوسع الجغرافي إلى مرحلة تعزيز التكثيف الحضري، زاد التركيز بشكل كبير على الأساليب المبتكرة للتجديد الحضري. فتشهد الأساليب التقليدية للاستحواذ على الأراضي، والتي تعتمد بدرجة كبيرة على التعويضات النقدية الحكومية، تحولاً تدريجياً. وفي هذا السياق، يقترح هذا التقرير اعتماد نموذج شراكة يتمثل بمساهمة ملاك الأراضي بأراضيهم كحصة عينية ضمن شركة ذات غرض خاص (SPV). ويتيح هذا الهيكل لكل من ملاك الأراضي والجهات الحكومية والمطورين الرئيسيين من تقاسم المخاطر والعوائد، بحيث يستند التعويض إلى القيمة المتولدة من مشاريع التطوير ذات الكثافة العالية والاستخدامات المتعدّدة.

ويسلط التقرير الضوء على أهمية آليات استرداد قيمة الأرض<sup>1</sup> (LVC) بوصفها نهجاً تعاونياً للتجديد الحضري، حيث تؤدي نماذج الشراكات المبتكرة دوراً محورياً في تمويل مشاريع التطوير وتيسير تنفيذها. كما تُعد الاستدامة الاجتماعية أولوية رئيسية تتطلب تعاوناً وثيقاً بين مختلف أصحاب المصلحة لتحقيق تجديد حضري متكامل على مستوى العاصمة.

وفي مجال التنمية الحضرية، تبرز مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية لضمان نجاح المشاريع ذات الصلة. إذ تؤكد قاعدة «الجدارة التمويلية» على ضرورة موازنة الحوافز بين مختلف الأطراف من خلال اتباع هيكل واضح لتوزيع الأرباح، بما يضمن حصول ملاك الأراضي على مستحقاتهم الأساسية أولاً. ويحصل المطور الرئيسي على رسوم إدارة المشروع وحوافز إضافية، وذلك بعد تحقيق مراحل ومعايير محددة تشمل الوقت والتكلفة والجودة والنتائج الاجتماعية. أما قاعدة «الترخيص الاجتماعي» فتؤكد أن الاستدامة الاجتماعية تمثل مطلباً أساسياً وليس مجرد خيار إضافي في سياق المشاريع الحضرية. فتشدد توجيهات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن السياسات الحضرية على أهمية التنسيق بين القطاعات والجهات الحكومية وأصحاب المصلحة المعنيين، كما يصنف برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (مؤئل الأمم المتحدة) التجديد الحضري كمفهوم يتمحور حول إعادة تفعيل الأصول غير المُستغلة وإعادة توزيع الفرص التنموية<sup>2,3</sup>. وأخيراً، تدعو قاعدة «التنفيذ» إلى تنفيذ المشاريع وفق منهجية إدارة المشاريع الكبرى، وذلك باستخدام التنبؤ المرجعي، والتعاقد القائم على المعالم الرئيسية، إلى جانب آليات مستقلة لمراجعة التكاليف والجدول الزمني بما يضمن حماية العوائد<sup>4</sup>.

باختصار، إن تطبيق هذه النماذج المبتكرة في الرياض قد يساهم في فتح آفاق جديدة للتطوير الحضري، والحد من أوجه عدم التوازن بين العرض والطلب في السوق، وتقليل الأعباء المالية على الحكومة، بالإضافة إلى تعزيز النمو الحضري المستدام والمتكامل، وبذلك تترسخ مكانة الرياض كإحدى المدن الرائدة في مجال التحول الحضري الحديث.



# المقدمة

يتناول هذا التقرير نماذج مُبتكرة للتجديد الحضري في الرياض، مع التركيز على الاعتبارات المالية المرتبطة باستحواذ الأراضي. ويعرض التقرير نموذج شراكة قائم على الأصول ضمن إطار الاستحواذ على الأراضي، بما يساهم في تسهيل تنفيذ مشاريع التجديد الحضري بالتوازي مع تعزيز المشاركة العادلة لمُلاك الأراضي وتحقيق مخرجات تنموية مستدامة. كما يتم تسليط الضوء على الاستدامة الاجتماعية كعنصر محوري في مجال التنمية الحضرية.

ويمثل التجديد الحضري في الرياض فرصةً مهمّةً لمُلاك الأراضي والقطاع الخاص في ظلّ انتقال المدينة من مرحلة التوسّع الحضري السريع إلى نمط قائم على التنمية الحضرية المستدامة وعالية الكثافة. ويركّز هذا التحوّل على إعادة إحياء الأحياء القديمة، والحفاظ على التراث الثقافي، وتعزيز جودة الحياة عبر التقنيات الذكية. وتشمل المبادرات الرئيسية تحسين كفاءة الطاقة في المباني القائمة، وتطوير مشاريع متعدّدة الاستخدامات وبيئات حضرية مناسبة للمشاة، والحدّ من الآثار البيئية. وتُتيح كافة هذه الجهود فرصاً واعدة للاستثمار والتعاون ضمن مسار التحوّل الحضري الذي تشهده المدينة.

# النهج التعاوني في التجديد الحضري

بالمطورين الرئيسيين بما يضمن الموازنة بين مصالحهم ومصالح المجتمع وملاك الأراضي، وعادةً ما يتضمن هذا التعويض رسوم إدارية أساسية، إلى جانب حوافز قائمة على الأداء مرتبطة بتحقيق القيمة المرجوة ونجاح تنفيذ المشاريع. ويساهم هذا الهيكل في تشجيع المطورين على تعظيم إمكانات كل مشروع، بما يضمن تقاسم فوائد التجديد الحضري بين مختلف أصحاب المصلحة.

وسعيًا إلى تعزيز العدالة والشفافية في هذا الإطار، تم وضع مجموعة من الضمانات، بما في ذلك منهجية تقييم شفافة وآليات واضحة لتلقي الشكاوى ومعالجتها. وتتوافق هذه الإجراءات مع الأحكام المنصوص عليها في المعيار الخامس للأداء الصادر عن مؤسسة التمويل الدولية<sup>5</sup> (IFC Performance Standard)، والذي يشدد على أهمية المعاملة العادلة لملاك الأراضي المتأثرين. ومن خلال دمج كافة هذه العناصر، لن يقتصر النهج التعاوني في التجديد الحضري على معالجة التحديات المباشرة المرتبطة بالاستحواذ على الأراضي فحسب، بل سيساهم أيضًا في تعزيز بيئة حضرية أكثر عدالة واستدامة لجميع أصحاب المصلحة.

تهدف استراتيجية التمويل المقترحة، والمتمثلة في آليات استرداد قيمة الأرض، إلى خفض الإنفاق الحكومي، لا سيما من خلال تجنب الاستحواذ النقدي للأراضي. ويتكون هذا الهيكل التمويلي من عدة عناصر، من بينها أدوات استرداد القيمة، مثل بيع حقوق التطوير، ومنح حقوق الكثافة الإضافية، والمساهمات التفاوضية من المطورين، وتجميع الأراضي أو إعادة ضبط استخدامها<sup>6</sup>. كما تنطوي استراتيجية التمويل على الاستفادة من التدفقات النقدية العقارية الناتجة عن المبيعات على الخارطة، وعوائد عقود الإيجار طويلة الأجل من الأنشطة التجارية أو اللوجستية، والتصرف المرحلي بقطع الأراضي.

وعند توفر الظروف المناسبة، يمكن اللجوء إلى خيارات تمويل من أسواق رأس المال، مثل الصكوك أو الصكوك الخضراء، أو تمويل المشاريع، أو صناديق البنية التحتية، وذلك بعد استيفاء متطلبات التمويل المتعلقة بوضوح ملكية الأراضي والحصول على الموافقات اللازمة. ولا يقتصر هذا النهج التمويلي المتنوع على تعزيز الاستدامة المالية لمشاريع التجديد الحضري فحسب، بل يدعم أيضًا تحقيق الأهداف الاقتصادية الأوسع في المنطقة.

يشكل النهج التعاوني عنصرًا أساسيًا في مشاريع التجديد الحضري، لا سيما في الحالات التي تواجه فيها الآليات التقليدية للاستحواذ على الأراضي قيودًا على الصعيد التمويلي. فيركز هذا النهج على التعامل مع الأرض باعتبارها أصل رأسمالي وليس مجرد تكلفة فقط، بما يعزز الشراكات بين الجهات الحكومية والمطورين الرئيسيين وملاك الأراضي. فيهدف هذا النموذج، من خلال موازنة مصالح مختلف أصحاب المصلحة، إلى إنشاء بيئات حضرية مستدامة وناضجة بالحياة تلبي احتياجات المجتمع، مع تحقيق نمو اقتصادي ملموس في الوقت نفسه.

كما يحقق ملك الأراضي فوائد ملموسة من هذا النموذج التعاوني، إذ يُقدّم لهم نطاق واسع من خيارات التعويض، مثل وحدات سكنية بديلة، أو قطع أراضٍ مهيأة للتطوير، أو حصص في شركة ذات غرض خاص، أو حصص من الإيرادات، بدلاً من الاكتفاء بخيار التعويض النقدي. وتتيح هذه المرونة لملاك الأراضي اختيار الخيار الأنسب لاحتياجاتهم وظروفهم. كما يمكنهم الاستفادة من الزيادة في قيمة الأراضي الناتجة عن تحويل المناطق إلى مشاريع متعددة الاستخدامات وعالية الكثافة، مما يضمن استفادتهم من القيمة المتزايدة لأراضيهم.

أما بالنسبة للمطورين الرئيسيين، فيوفر النهج التعاوني مزايا كبيرة، إذ يتيح لهم الوصول إلى محفظة واضحة وهيكلية من الأراضي، مع وضوح الملكيات وحقوق التطوير المرتبطة بها، مما يساهم في تبسيط عمليات التخطيط للمشاريع وتنفيذها. كما تصبح عملية توزيع المخاطر أكثر قابلية للإدارة، حيث يتحمل القطاع الخاص بشكل أساسي تحديات المبيعات والسوق، مما يمنح المطورين فرصة أكبر ومرونة أعلى في التعامل مع هذه التحديات بشكل فعال. ويسم هذا النموذج للمطورين بالتركيز على تنفيذ مشاريع عالية الجودة مع الحد من المخاطر القانونية والتنظيمية من خلال آليات التمكين التي توفرها الجهات الحكومية. وقد صمّم هيكل التعويض الخاص

## التركيز على النماذج المبتكرة لتسريع وتيرة التجديد الحضري

أصبح التجديد الحضري يشكّل مسارًا استراتيجيًا أساسيًا للمدن التي تواجه نموًا سريعًا وتحولًا في أوضاعها المالية، وعلى مستوى الأسواق العالمية، برزت ستة نماذج مختلفة من أوجه التعاون مع ملاك الأراضي، باعتبارها آليات فعالة لتعزيز مشاركة ملاك الأراضي، وتمكين مشاركة القطاع الخاص، وتقليل الإنفاق المالي المباشر للحكومات. وتتراوح هذه النماذج بين المشاركة بالحصص الرأسمالية والهياكل التعاونية، مما يتيح للمدن مرونة أكبر في تحفيز المشاريع وتنفيذها حتى في البيئات المعقدة التي تتسم بتعدد الملكيات، أو ضعف استغلال الأراضي، أو ضغوط السوق المتزايدة. وتكتسب هذه النماذج أهمية

خاصة في العديد من المدن سريعة النمو مثل الرياض، حيث يفرض التوسع الحضري المتسارع متطلبات كبيرة على البنية التحتية والمالية العامة.

1

يُتيح النموذج الأول، المشاركة بالحصص الرأسمالية (equity participation)، لملاك الأراضي تقديم أراضيهم مباشرة كحصص رأسمالية في شركة ذات غرض خاص أو في مشروع مشترك. ويؤدي هذا الهيكل إلى تحويل ملاك الأراضي إلى شركاء على المدى الطويل في مشاريع التجديد الحضري، بحيث يتقاسمون المخاطر والعوائد المالية الناتجة عن المشاريع المستقبلية. ومن خلال اعتبار الأرض أصلًا مساهمًا في المشروع، يحقق هذا النهج مواءمة أفضل بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة، ويكون هذا النموذج فعالًا بشكل خاص عندما يملأ ملاك الأراضي إلى الاحتفاظ بحصة في التطوير طويل المدى في المنطقة قيد التطوير.

2

يرتكز النموذج الثاني على توسيع مفهوم الشراكات بين القطاعين العام والخاص (PPP) مع ضمان إشراك ملاك الأراضي كأطراف فاعلة فيها، ولا يقتصر دور الحكومة على التنظيم فحسب، بل تشارك كشريك استراتيجي فاعل. وفي إطار هذا النموذج، يتعاون ملاك الأراضي والجهات الحكومية والمطورون ضمن هياكل منظمة من الشراكات بين القطاعين العام والخاص أو شركات الغرض الخاص، لتنفيذ مشاريع كبيرة ومعقدة. ويُعد هذا النموذج مناسبًا بشكل خاص للمناطق الحضرية التي تتطلب توفير بنية تحتية وخدمات نقل ومرافق عامة بالتوازي مع مشاريع التطوير الخاصة.

3

يمكن نمودج الشراكة القائمة على الإيجار أو الامتياز (lease or concession-based partnership) لملاك الأراضي من الاحتفاظ بملكية الأرض على المدى الطويل، مع منح حقوق التطوير أو التشغيل لشركاء من القطاع الخاص لفترة محددة. ويميّز هذا النهج بين الملكية وحق الاستخدام، ما يجعله خيارًا جذابًا لملاك الأراضي الذين لا يرغبون في بيع أراضيهم لكنهم منفتحون على تقاسم العوائد من خلال عقود إيجار طويلة الأجل أو ترتيبات الامتياز أو حقوق الانتفاع. ويوفّر هذا النموذج مرونة عالية ومشاركة عادلة في القيمة المتولدة من المشاريع.

4

يُشكّل تعدد ملكية الأراضي في العديد من المدن عقبة رئيسية أمام جهود التجديد الحضري. فيوفّر نموذج إعادة ضبط استخدامات الأراضي (Land readjustment) حلًا فعالًا يقوم على دمج قطع الأراضي الفردية بصورة مؤقتة، وتحديث البنية التحتية، ثم إعادة توزيع قطع أراضٍ مهيأة للتطوير على الملاك بطريقة عادلة ومتوازنة. ويساهم هذا النموذج في معالجة تحديات التنسيق المكاني دون الحاجة إلى الاستحواذ الكامل على الأراضي، مما يتيح إنشاء كتل حضرية مخططة بشكل أفضل وفجوة بالبنية التحتية اللازمة، مما يجعلها أكثر جاذبية للتطوير.

5

عندما تتطلب مشاريع التجديد الحضري إعادة توطين السكان أو إعادة هيكلة المناطق، تُوفّر شراكات تبادل الأراضي أو الشراكات القائمة على المقايضة (exchange or swap-based partnerships) بديلًا منظمًا عن التعويض النقدي. ففي هذا الإطار، يمكن لملاك الأراضي استبدال قطع أراضيهم الواقعة في مناطق إعادة التطوير بأراضٍ مهيأة للتطوير أو بحقوق تطوير أو بأصول مكافئة في مواقع أخرى. ويساعد هذا النهج على تجنب النزاعات، وتسريع وتيرة تنفيذ المشاريع، وتحقيق نتائج عادلة، مع إتاحة الفرصة لتطوير مواقع عالية القيمة.

6

يرتكز النموذج الأخير، الذي يتمثل في الشراكات التعاونية (Cooperative-Based Partnerships)، على مفهوم الإشراف الجماعي على الأراضي، حيث يتعاون ملاك الأراضي من خلال صناديق مجتمعية أو جمعيات تعاونية لتوجيه جهود إعادة التطوير بطريقة تُوازن بين الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. ويُعد هذا النهج ملائمًا بشكل خاص للمناطق ذات الهوية المجتمعية القوية، أو في الحالات التي تتطلب دمج قطع الأراضي الصغيرة والمتفرقة بما يعزّز التكامل على صعيد التجديد الحضري.

تؤكد هذه النماذج أن نجاح برامج التجديد الحضري لا يعتمد فقط على اختيار الأداة أو الهيكل المناسب، بل أيضًا على الأدوار المتنوعة التي يتعين على الحكومات تبنيها لتوجيه جهود التجديد الحضري نحو المسار الصحيح. فعلى المستوى العالمي، ينطوي دور القطاع العام على أربع وظائف رئيسية: دور المُمكن، أو دور المنسق، أو دور مُعيد توزيع القيمة، أو دور مُنظم الصفقات.

ذلك بوتيرة أبطأ نسبياً. أما في مدينة مومباي، فتبرز أهمية دور الحكومة كمنسق. ففي إطار جهود إعادة تأهيل أحد أكثر التجمعات الحضرية كثافةً، والذي يضمّ نحو 25 ألف ساكن، تعاونت الحكومة مع مؤسسة غير ربحية، وعملت على تبسيط إجراءات الموافقات، ووضع معايير واضحة للأهلية، وفرض حدّاً أدنى لمتطلبات الوحدات السكنية. وفي هذه الحالة، لم يكن الدافع الرئيسي للتجديد الحضري ناتج عن تدخل تنظيمي صارم، بقدر ما كان استجابةً لتدهور ظروف المعيشة التي تطلبت تدخلاً فورياً.

أما مدينة ساو باولو فتقدّم مثالاً بارزاً لدور الحكومة كمعيد توزيع القيمة. فقد اعتمدت المدينة آليات مبتكرة، كإنشاء حقوق تطوير قابلة للتداول (CEPACS)، وتطبيق نظام تصاعدي للضرائب على الأراضي الخاملة، ممّا ساهم في توليد إيرادات تم إعادة استثمارها في تطوير البنية التحتية، وتنفيذ مشروع سريع بقيادة السوق على امتداد ممر حضري تبلغ مساحته نحو 4.5 كيلومتر مربع، كان يعاني سابقاً من نشأت في الاستخدامات الصناعية والسكنية. وقد ساهمت المزايدات الشفافة والحوافز المحددة زمنياً في تسريع مسار التجديد الحضري، ممّا يُبرز الدور المحوري الذي قد تؤديه الأدوات المالية في إعادة تشكيل الأسواق الحضرية. وفي منطقة الابتكار في بوسطن، يتجلى دور مُنظّم الصفقات الذي قد يؤديه القطاع العام في توجيه عملية التجديد الحضري. فقد استخدم العمدة نفوذه السياسي لإعادة تعريف هوية المنطقة، وجذب مستأجرين رئيسيين، وتعزيز المرونة في أنظمة التخطيط الحضري، وتسريع الإجراءات الإدارية. وعلى الرغم من أن المنطقة كانت في البداية عبارة عن أراضٍ صناعية مهجورة ومساحات واسعة لوقوف السيارات، فإن مستوى التنسيق العالي والالتزامات المبكرة من الجهات المعنية ساهما في خلق الزخم اللازم لتحويلها إلى مركز اقتصادي نابض بالحياة يعمل على مدار الساعة.

ففي بعض الحالات، تكتفي الحكومة بدور المُمكن، حيث تركّز على تهيئة البيئة التنظيمية المناسبة وتحفيز مشاركة القطاع الخاص، مستندةً إلى أدوات تنظيمية محدّدة، مثل تعديل أنظمة التخطيط الحضري، وضبط نسب الكثافة الحضرية (FAR)، وتخصيص مناطق لإعادة التطوير. ويكون هذا الدور فعالاً عند توافر رغبة في التطوير لدى السوق، غير أنه يحتاج إلى تنظيم، أو مرونة أكبر فيما يتعلّق باستخدامات الأراضي. أما في حال مواجهة المدن تحديات على صعيد التنسيق المكاني، لا سيّما نتيجة تعدّد ملكية الأراضي، فتتولّى الدولة دور المنسق، وذلك من خلال توفير الدعم التشريعي المطلوب، والإدارة المؤقتة للأراضي، وتجميع قطع الأراضي، بالإضافة إلى تبسيط الإجراءات الإدارية لتجاوز العقبات التنظيمية. وفي السياقات الأكثر تدخلاً، تضطلع الحكومات بدور مُعيد توزيع القيمة، حيث تعمل على الاستفادة من الزيادة في قيمة الأراضي الناتجة عن مشاريع التطوير وإعادة استثمارها في تحسين البنية التحتية العامة، أو توفير مساكن ميسورة التكلفة، أو تقديم تعويضات عينية لملاك الأراضي. وعلى المستوى الاستراتيجي الأعلى، قد تتولّى الحكومة دور منظم الصفقات، حيث تعمل على تصميم هياكل الشراكات، وتنسيق التنفيذ عبر مواقع متعدّدة، والتفاوض مع مختلف أصحاب المصلحة، وإدارة توزيع المخاطر على المدى الطويل بما يضمن استدامة المشاريع.

وتُظهر دراسات الحالة العالمية كيف يُمكن للمزيج السليم من الأدوار والحوافز وآليات الضغط أن يساهم بشكل كبير في تحويل المناطق الحضرية وتطويرها. فعلى سبيل المثال، تُبرز مدينة برشلونة كيف ساهم دور الحكومة كمُمكن في تحويل منطقة صناعية سابقة تبلغ مساحتها كيلومترين مربعين إلى مركز ابتكار مزدهر متعدّد الاستخدامات. وقد اعتمدت المدينة مجموعة من الأدوات التنظيمية مثل زيادة الكثافة الحضرية، وفرض التنازل الإلزامي عن الأراضي لصالح المرافق العامة، وفرض رسوم تطوير على أساس المساحة، وذلك لتحفيز جهود إعادة تطوير المنطقة على الرغم من تعدّد الملكيات، وإن كان



# الدروس المُستفادة: أسباب نجاح نماذج التجديد الحضري القائمة على مشاركة ملاك الأراضي والتحديات القائمة في هذا الإطار

انطلاقاً من الدروس المُستخلصة من الخبرات السابقة، تبرز أهمية التنسيق الاستباقي ومواءمة حقوق مختلف الأطراف المعنية، وذلك بهدف تجنّب مخاطر تشتت الملكيات وضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة. كما أن الاستخدام الاستباقي لآليات استرداد قيمة الأرض قد يساعد على تحويل الكثافة الحضرية إلى قيمة مالية وتسهيل عمليات تحوّل استخدامات الأراضي، بما يساهم في تمويل البنية التحتية اللازمة وجذب مصادر تمويل خاصة.<sup>1,6</sup>

كما أن تطبيق استراتيجية مشتريات فشابها لنماذج الشراكات بين القطاعين العام والخاص يشكّل خطوة أساسية في هذا الإطار، إذ تركز هذه الاستراتيجية على الإعداد الدقيق للمشاريع، والتوزيع الواضح للمخاطر، وإجراء مناقصات تنافسية، وتهيئة بيئة تنظيمية داعمة لنجاح المشاريع.<sup>9</sup> وفي حالات التحوّل من الاستخدامات الصناعية إلى مشاريع متعدّدة الاستخدامات، ينبغي إعداد خطة شاملة لإعادة تأهيل المناطق الصناعية منذ المراحل الأولى، مع توضيح نطاق المعالجة البيئية، وتوزيع المسؤوليات، وجدولة مراحل التنفيذ.

وسعيًا إلى معالجة التحديات المستمرة من ناحية ارتفاع التكاليف وتأخر الجدول الزمني، يجب التركيز على تحسين الكفاءة في التنفيذ، وذلك من خلال اعتماد آليات تنبؤية فعّالة، وتطبيق أطر حوكمة قائمة على مراحل رئيسية، وإبرام عقود واضحة تربط الحوافز بالأداء لضمان حماية العوائد الاستثمارية.<sup>4</sup> وبشكل عام، تشكّل هذه الدروس المُستفادة إطارًا استراتيجيًا يوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة، ويحدّ من المخاطر المحتملة، ويعزز رفاه المجتمع. ومن خلال الالتزام بهذه المبادئ، يمكن لمشاريع التجديد الحضري تحقيق نتائج مستدامة تعود بالنفع على جميع الأطراف المعنية.



تمثّل نماذج الشراكة المقترحة للاستحواذ على الأراضي نهجًا واعدًا للتجديد الحضري في مدينة الرياض. فمن خلال التعامل مع الأرض كحصة رأسمالية وتعزيز التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة، يمتلك هذا النموذج القدرة على توليد قيمة كبيرة مع تخفيف الأعباء المالية على الحكومات. وبهدف ضمان التنفيذ الفعّال لهذا النهج، يوصي التقرير باتخاذ مجموعة من الخطوات العملية.

يُعدّ وضع خط أساس واضح للتقييم أمرًا بالغ الأهمية، إلى جانب توفير خيارات متنوّعة للتعويض، مثل الوحدات السكنية أو قطع الأراضي أو الحصص أو ترتيبات التعويض النقدي الهجين. فتساهم هذه الإجراءات في تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة وتعزيز الثقة فيما بينهم. كما أنه من المهم معالجة حالات التعطيل المحتملة للمشاريع من قبل بعض الملاك من خلال اعتماد آليات تصويت بالأغلبية ووضع قواعد واضحة للطعن في التقييمات وتسوية النزاعات؛ إذ يساهم هذا النهج بشكل كبير في تعزيز وضوح الإجراءات وتبسيط عملية صنع القرار.

وسعيًا إلى تسهيل عملية انتقال السكان المتأثرين، يوصى بتمويل إجراءات إعادة التوطين من ميزانية المشروع نفسه بدلاً من الاعتماد على الأموال العامة، فضلًا عن ضمان التسليم المُبكر للوحدات البديلة.

كما يُعدّ تقييم الآثار الاجتماعية للمشاريع أمرًا بالغ الأهمية، إذ إن المؤشرات المرتبطة بقدرة السكان على تحمّل التكاليف، ومعدلات النزوح، وإمكانية الوصول إلى فرص العمل، ومستوى رضا المجتمع، توفر فهمًا أعمق للآثار الفعلية للمشروع.<sup>3</sup> كما أن التعامل مع التحوّلات الاجتماعية الناتجة عن التجديد الحضري كتحديّ قابل للإدارة، يتيّم اعتماد نهج استباقي في التخطيط ووضع آليات لحماية المستأجرين وأصحاب الأعمال الصغيرة، وهو ما تؤكده الدراسات والأبحاث التي تربط بين مشاريع التجديد الحضري والضغط المؤدية إلى النزوح (مثل دراسة مدينة سيول).<sup>7,8</sup>

# المراجع

1. "Land Value Capture: Investment in Infrastructure," *GFDRR, World Bank*.
  2. "Integrated urban policy to achieve the SDGs," *OECD*, [oecd.org/en/publications/integrated-urban-policy-to-achieve-the-sdgs\\_ada07311-en.html](https://oecd.org/en/publications/integrated-urban-policy-to-achieve-the-sdgs_ada07311-en.html), 24 December 2025.
  3. "Urban Regeneration for Inclusive Communities, Thriving Cities: Clarification Note," *UN-Habitat*, [unhabitat.org/urban-regeneration-for-inclusive-communities-thriving-cities-clarification-note](https://unhabitat.org/urban-regeneration-for-inclusive-communities-thriving-cities-clarification-note), 2025.
  4. Flyvbjerg, B., "What You Should Know About Megaprojects," *Project Management Institute*.
  5. "Guidance Note 5: Land Acquisition and Involuntary Resettlement," *IFC*, 1 January 2012.
  6. "Land-Based Financing Tools to Support Urban Development in South Africa," *World Bank Group*. February 2017.
  7. Shin, H.B., "Property-based redevelopment and gentrification: The case of Seoul, South Korea," *Geoforum*.
  8. Ha, S.K., "Housing renewal and neighborhood change as a gentrification process in Seoul," *Cities*, 2004.
  9. "PIIAF. Public-Private Partnerships Reference Guide, Version 3," *World Bank Group*, 2017
- مرجع إضافي:  
[Content.knightfrank.com/research/2618/documents/en/saudi-arabia-giga-projects-2024-11526.pdf](https://content.knightfrank.com/research/2618/documents/en/saudi-arabia-giga-projects-2024-11526.pdf)



## إرنست ويونغ | بناء عالم أفضل للعمل

تعمل إرنست ويونغ من أجل بناء عالم أفضل للعمل من خلال خلق قيمة جديدة للعملاء والموظفين والمجتمع والكوكب، وبناء الثقة في الأسواق المالية.

تساعد فرق إرنست ويونغ العملاء على بناء المستقبل بثقة، وتقديم حلول للقضايا الأكثر إلحاحاً اليوم ومستقبلاً، وذلك بفضل حلولها المبنية على البيانات والذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا المتقدمة.

تعمل فرقنا عبر مجموعة كاملة من الخدمات في مجالات الضمان والاستشارات والضرائب والاستراتيجية والمعاملات. وهي تقدم الخدمات في أكثر من 150 دولة ومنطقة، بفضل ما تتمتع به من رؤى قطاعية متعمقة، وشبكة عالمية متعددة التخصصات، وشركاء متنوعين.

### جميعنا نعمل لبنني المستقبل بثقة

تشير EY إلى المنظمة العالمية أو إلى إحدى الشركات الأعضاء في إرنست ويونغ العالمية المحدودة، حيث تعتبر كل شركة في المنظمة كياناً قانونياً مستقلاً. وكونها شركة بريطانية محدودة بالتضامن، لا تقدم إرنست ويونغ العالمية المحدودة أية خدمات للعملاء. ويمكن الحصول على معلومات حول كيفية قيام EY بجمع البيانات الشخصية واستخدامها، والاطلاع على الحقوق التي يتمتع بها الأفراد بموجب قانون حماية البيانات، من خلال الرابط [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy) لا تزال الشركات الأعضاء في إرنست ويونغ العالمية المحدودة أعمال القانون والمحاسبة عندما يكون ذلك محظوراً بموجب القوانين المحلية. وللمزيد من المعلومات حول المنظمة، يرجى زيارة [ey.com](http://ey.com)

بدأت EY العمل في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا عام 1923. وعلى مدى أكثر من 100 عاماً، واصلت الشركة النمو حتى وصل عدد موظفيها إلى أكثر من 8,500 موظف في 27 مكتباً و14 دولة تجمعهم قيم مشتركة والتزام راسخ بأعلى معايير الجودة. ونحن مستمرون في تطوير قادة أعمال بارزين لتقديم خدمات استثنائية لعملائنا والمساهمة في دعم المجتمعات التي نعمل بها. إننا فخورون بما حققناه على امتداد الأعوام التسعين الماضية، لنؤكد من جديد على مكانة EY الرائدة باعتبارها أكبر مؤسسة للخدمات المتخصصة والأكثر رسوخاً في المنطقة.

© 2026 إرنست ويونغ.

جميع الحقوق محفوظة.

EYG no. 001938-26GbI

تم إعداد هذه الوثيقة لأغراض عامة فقط، ولا يُقصد منها أن تكون معتمدة بشكل رسمي في الاستشارات المحاسبية أو الضريبية أو الشؤون القانونية أو غيرها من الاستشارات المهنية. وفي حال وجود أي استفسار، يُرجى الرجوع إلى الاستشاريين المعيّنين للحصول على المشورة اللازمة.

[ey.com](http://ey.com)

## التواصل



فiras حسن

المدير التنفيذي الرئيسي،  
إرنست ويونغ لخدمات الأعمال

[firas.hassan@sa.ey.com](mailto:firas.hassan@sa.ey.com)