

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

تحسين إدارة الموارد في مرحلة التصميم للمشاريع الإنشائية: دراسة على
الشركات العقارية السعودية

أسم الطالب

محمد بن حمد الهاجري

٢٤٢٠٠٠٧١٥

التكليف ٢/ مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ: 1447 هـ / ٢٠٢٦ م- الفصل الثاني

جدول محتويات التكليف الأول

٣	١. الفصل الأول : الاطار العام للدراسة.....
٣	١,١ المقدمة.....
٤	١,٢ مشكلة الدراسة.....
٥	١.3. أهمية الدراسة.....
٧	١,٤ أسئلة البحث.....
٧	١,٥ أهداف الدراسة.....
٨	١,٦ فرضيات الدراسة.....
٩	١,٧ النموذج المعرفي للدراسة.....
٩	١.8. مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية).....
١٠	١.9. منهجية البحث المتوقعة.....
١١	١,١٠ المخطط المقترح للدراسة.....
١٣	قائمة المراجع.....

فهرس الجداول

١١	الجدول رقم (١): المخطط الزمني المقترح للدراسة (ستة أشهر).....
----	---

فهرس الاشكال

٩	شكل (١) النموذج المعرفي للدراسة.....
---	--------------------------------------

١. الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

يشهد قطاع التطوير العقاري والإنشائي في المملكة العربية السعودية تحولاً تاريخياً غير مسبوق، حيث تتجاوز قيمة المشاريع العقارية والإنشائية المخطط لها أو قيد التنفيذ ١,٣ تريليون دولار أمريكي بحلول عام ٢٠٢٦، مدفوعة برؤية المملكة ٢٠٣٠ التي جعلت من القطاع العقاري ركيزة أساسية للتنويع الاقتصادي والتنمية المستدامة (Oxford Business Group, 2026). وهذا النمو المتسارع في حجم وتعقيد المشاريع العقارية يفرض تحديات كبيرة على آليات التسليم والتحكم في التكاليف وتوافر الموارد البشرية والتقنية، مما يستدعي تطوير منهجيات إدارة المشاريع بما يتناسب مع طبيعة هذه المشاريع واحتياجاتها الخاصة. ويُعد قطاع العقارات محوراً حيوياً من محاور التنمية في المملكة، فهو لا يسهم فقط في توفير المساكن والمنشآت التجارية، بل يلعب دوراً محورياً في دفع عجلة النمو الاقتصادي من خلال خلق فرص عمل جديدة، وتحريك النشاط الاقتصادي في العديد من الصناعات المرتبطة به مثل صناعة مواد البناء والمقاولات وخدمات التصميم والاستشارات (السمادوني وآخرون، ٢٠١٩). وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الفشل في إدارة المشاريع العقارية بشكل احترافي يؤدي إلى تداعيات سلبية على الاقتصاد الوطني، خاصة في ظل تنامي حجم الاستثمارات الموجهة لهذا القطاع الحيوي.

وتعتبر مرحلة التصميم من أهم المراحل في دورة حياة المشروع الإنشائي، إذ تشكل الركيزة الأساسية التي يبنى عليها نجاح المشروع من جميع النواحي الفنية والاقتصادية والإدارية. ففي هذه المرحلة يتم تحويل الأفكار والمتطلبات الوظيفية إلى رسومات تنفيذية ومواصفات فنية دقيقة تحدد شكل المشروع النهائي ومكوناته ومواصفاته الجوهرية، ويتم فيها اتخاذ قرارات مصيرية تؤثر بشكل مباشر على التكلفة النهائية للمشروع التي قد تشكل ما نسبته ٧٠٪ من إجمالي تكلفة دورة الحياة، والجدول الزمني لتنفيذه، وجودة المخرجات النهائية وتوافقها مع متطلبات المالك والمستفيدين (نصير، ٢٠٠٦). وتشير الأدبيات إلى أن ما نسبته ٤٢٪ من أوامر التغيير في المشاريع الإنشائية تنتج عن أخطاء التصميم والسوء أثناء مرحلة ما قبل التشييد (Gollischolk, 2010)، مما يؤكد الأهمية البالغة لإدارة هذه المرحلة بكفاءة وفعالية. كما تتأثر عملية التصميم بشكل كبير بجودة الموارد المتاحة وكيفية إدارتها، حيث أن نقص التنسيق بين الفريق الاستشاري وسوء توزيع المهام وضعف آليات الرقابة يؤدي إلى تكرار التصاميم، وإهدار الوقت والجهد، وظهور تعارضات فنية بين التخصصات الهندسية المختلفة (محمود وهارون، ٢٠١٩).

وإدارة الموارد في مرحلة التصميم تشمل مجموعة متكاملة من الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتمثلة في المهندسين والمصممين المتخصصين من مختلف التخصصات الهندسية، والموارد المالية المخصصة لأعمال التصميم والدراسات الأولية والاستشارات المتخصصة، والموارد التقنية من البرامج والأجهزة وأنظمة المعلومات الحديثة، بالإضافة إلى الوقت المخصص لإنجاز مهام التصميم المختلفة ومراحل المراجعة والاعتماد. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن التخطيط الجيد من جانب مديري المشاريع أصبح عاملاً رئيسياً في نجاح هذه المشاريع، حيث تتحدد العوامل المؤثرة في عمليات التخطيط بثلاثة جوانب رئيسية هي: خصائص المشروع وتعقيداته الفنية، قدرات وخبرات مديري المشاريع، والموارد المتاحة من حيث الكمية والنوعية والتوقيت المناسب. (Andersson & Rosenberg, 2012) ومع ذلك، تواجه الشركات العقارية السعودية تحديات كبيرة في إدارة الموارد بمرحلة التصميم، منها نقص الكوادر المؤهلة ذات الخبرة في التخصصات النادرة، وارتفاع تكاليف الاستشاريين المتخصصين، وضعف التنسيق بين الفرق المختلفة، وغياب منهجيات موحدة لإدارة مرحلة التصميم، مما يستدعي إجراء دراسة معمقة لتحليل هذه التحديات وتقديم حلول عملية لها.

٢, ١ مشكلة الدراسة

تشهد المملكة العربية السعودية طفرة عمرانية غير مسبوقة، حيث تجاوزت قيمة المشاريع العقارية والإنشائية المخطط لها أو قيد التنفيذ ١,٣ تريليون دولار أمريكي بحلول عام ٢٠٢٦. ومع ذلك، تواجه هذه المشاريع تحديات جوهرية تتمثل في تجاوز التكاليف المخطط لها بنسبة ٥٣٪، وتأخر الجداول الزمنية في ٦٤٪ من المشاريع. ويعزو الباحثون هذه التحديات إلى مجموعة من العوامل المتداخلة، أبرزها: ضعف تعريف المشروع في مراحله المبكرة، وغياب القيادة الفعالة، وعدم دقة تقديرات التكلفة، وعدم كفاية التخطيط للموارد. وتكتسب هذه المعضلة أهمية خاصة في مرحلة التصميم، التي تشكل الأساس الذي يبنى عليه نجاح أو فشل المشروع بأكمله، حيث يتم فيها اتخاذ قرارات جوهرية تحدد ما يصل إلى ٧٠٪ من التكلفة النهائية للمشروع. ومع تزايد تعقيد المشاريع العقارية وتشعب تخصصاتها، أصبحت الحاجة ماسة إلى فهم أعمق لكيفية إدارة الموارد في هذه المرحلة الحيوية، بما يضمن تحقيق أهداف التكلفة والزمن والجودة.

فجوات على المستوى النظري:

تعاني المكتبة العربية من ندرة ملحوظة في الدراسات الأكاديمية التي تناولت بالبحث والتحليل آليات إدارة الموارد في مرحلة التصميم للمشاريع العقارية في السياق السعودي. فمعظم الدراسات المتاحة ركزت على مراحل التنفيذ أو الإشراف، متجاهلة بذلك المرحلة التأسيسية التي تحدد مسار المشروع بأكمله. كما تفتقر

الأدبيات إلى نماذج نظرية تفسر العلاقة بين كفاءة إدارة الموارد في مرحلة التصميم ومؤشرات نجاح المشروع من حيث التكلفة والوقت والجودة. وأشارت دراسة سابقة إلى أن ٤٢٪ من أوامر التغيير في المشاريع الإنشائية تنتج عن أخطاء في التصميم والسهو أثناء مرحلة ما قبل التشييد (Gollscholk, Yelakanti & Others, 2010)، مما يؤكد الحاجة إلى نماذج نظرية تشرح كيفية تجنب هذه الأخطاء من خلال الإدارة الفعالة للموارد. كما أن غالبية الدراسات العالمية ركزت على تحسين كفاءة العمليات الإنشائية في مرحلة التنفيذ، متجاهلة الجوانب الإدارية لمرحلة التصميم.

فجوات على المستوى التطبيقي:

تعاني الشركات العقارية السعودية من ضعف ملحوظ في تطبيق الممارسات العلمية والمنهجيات المتقدمة لإدارة الموارد في مرحلة التصميم. وتشير الدراسات الميدانية إلى أن ٧٠٪ من عوامل تجاوز التكاليف تعود إلى قصور في الرقابة الداخلية، بما في ذلك تغيرات النطاق والتصميم، وعدم كفاية التوثيق، وضعف إدارة الموقع. كما أن نقص الكوادر المؤهلة، وضعف التنسيق بين الفرق الاستشارية المختلفة (المدينة، المعمارية، الكهربائية، الميكانيكية)، وغياب آليات متابعة فعالة، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، كلها عوامل تتفاقم لتؤدي إلى إهدار الموارد، وتكرار التصاميم، وظهور تعارضات فنية بين التخصصات، مما يترتب عليه تجاوزات في التكاليف قد تصل إلى ٢٠-٣٠٪ من الميزانية المخططة، وتأخيرات متكررة في الجداول الزمنية. وقد أوصى المؤتمر الثالث لإدارة المشاريع في الرياض (٢٠١١) بضرورة وضع خطط شاملة لتأهيل الكوادر في جميع النواحي الفنية والإدارية والمالية (السماذوني وآخرون، ٢٠١٩)، مما يعكس حجم التحديات التي تواجه القطاع في هذا المجال. كما أن التقارير تشير إلى أن الشركات العقارية في المملكة لا تزال تعتمد في الغالب على الممارسات التقليدية في إدارة مرحلة التصميم، متجاهلة الاستفادة من الأدوات والتقنيات الحديثة مثل نمذجة معلومات البناء (BIM) التي أثبتت فعاليتها في تحسين إدارة الموارد وتقليل الهدر.

وعليه، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: كيف يمكن تحسين إدارة الموارد في مرحلة التصميم للمشاريع الإنشائية في الشركات العقارية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً في قطاع حيوي يشكل ركيزة أساسية في مسيرة التنمية بالمملكة العربية السعودية، حيث تهدف إلى سد فجوة معرفية وعملية قائمة في مجال إدارة المشاريع الإنشائية، وخاصة فيما يتعلق بمرحلة التصميم وإدارة الموارد المصاحبة لها. وتتوزع هذه الأهمية بين بعدين

متكاملين؛ بعد نظري يثري المعرفة العلمية، وبعد تطبيقي يسهم في تحسين الأداء الفعلي للشركات العاملة في هذا القطاع.

أولاً: الأهمية النظرية

تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بشكل عام، والمكتبة السعودية بشكل خاص، ببحث أكاديمي محكم يتناول بالتحليل أحد الجوانب الأقل بحثاً في إدارة المشاريع الإنشائية، وهو إدارة الموارد في مرحلة التصميم، إذ تعاني الأدبيات العربية من ندرة في الدراسات التي تناولت هذه المرحلة بعمق، على الرغم من كونها المرحلة الأكثر تأثيراً في تحديد ملامح المشروع ومسار تكاليفه. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط بين متغيرات إدارة الموارد (البشرية، المالية، التقنية، والزمنية) ومؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع في مرحلة التصميم، مما يسهم في بناء قاعدة معرفية تمكن الباحثين والممارسين من فهم العلاقات التأثيرية بين هذه المتغيرات، ويوفر أرضية صلبة يمكن البناء عليها في دراسات مستقبلية تتناول الجوانب الإدارية والفنية للمشاريع العقارية في سياقات جغرافية وإدارية متعددة. كما تسهم الدراسة في تطوير الأدوات القياسية المستخدمة في تقييم أداء إدارة الموارد بمرحلة التصميم، مما يفتح المجال لتطوير نماذج تقييم يمكن تعميمها على مشاريع إنشائية متنوعة في المملكة وخارجها.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تقدّم هذه الدراسة نتائج وتوصيات عملية يمكن للشركات العقارية في المملكة العربية السعودية الاستفادة منها بشكل مباشر في تحسين ممارساتها الإدارية، إذ تساعد في تحديد نقاط الضعف والقوة في إدارة الموارد الحالية، وتقديم حلول قابلة للتطبيق تسهم في الحد من تجاوزات التكاليف وتحسين الجدولة الزمنية لمرحلة التصميم، مما ينعكس إيجاباً على دورة حياة المشروع بأكملها. كما تستفيد مكاتب الاستشارات الهندسية وفرق التصميم من النتائج في تطوير آليات العمل وتعزيز التنسيق فيما بينها، وفي تبني سياسات أكثر فعالية لتوزيع المهام وإدارة الوقت وتوظيف التقنيات الحديثة، ما يسهم في رفع كفاءة الأداء المهني وتقليل الهدر. كما تفيد نتائج الدراسة صنّاع القرار والمستثمرين العقاريين في وضع معايير موضوعية لاختيار الاستشاريين وإدارة علاقاتهم، وفي التخطيط المسبق للموارد المالية والبشرية، مما يدعم استدامة المشاريع ويعزز القدرة على مواكبة التحديات التشغيلية والإدارية في سوق عقاري متسارع النمو يتطلب أعلى مستويات الجودة والكفاءة.

٤, ١ أسئلة البحث

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة العلمية التي تشكل الإطار المعرفي للبحث، وتتمثل هذه الأسئلة في الآتي:

السؤال الرئيسي:

كيف يمكن تحسين إدارة الموارد في مرحلة التصميم للمشاريع الإنشائية في الشركات العقارية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

السؤال الأول: ما واقع الممارسات الحالية لإدارة الموارد (البشرية، المالية، التقنية، والزمنية) في مرحلة التصميم لدى الشركات العقارية السعودية؟

السؤال الثاني: ما مستوى تأثير إدارة الموارد في مرحلة التصميم على مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع العقارية (التكلفة، الزمن، الجودة)؟

السؤال الثالث: ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات العقارية السعودية في إدارة الموارد خلال مرحلة التصميم؟

السؤال الرابع: ما العلاقة بين خبرات أطراف المشروع (المالك، مدير المشروع، الاستشاري، المقاول) وكفاءة إدارة الموارد في مرحلة التصميم؟

السؤال الخامس: ما أثر استخدام المنهجيات الحديثة والأدوات التقنية (كـنموذج معلومات البناء BIM) على تحسين كفاءة إدارة الموارد في مرحلة التصميم؟

٥, ١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والتطبيقية التي تتكامل فيما بينها لتقديم رؤية شاملة حول إدارة الموارد في مرحلة التصميم للمشاريع الإنشائية في الشركات العقارية السعودية، وتتطابق هذه الأهداف مع أسئلة البحث في العدد والمضمون، وذلك على النحو التالي:

الهدف الأول: التعرف على واقع الممارسات الحالية لإدارة الموارد (البشرية، المالية، التقنية، والزمنية) في مرحلة التصميم لدى الشركات العقارية السعودية.

الهدف الثاني: قياس مستوى تأثير إدارة الموارد في مرحلة التصميم على مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع العقارية (التكلفة، الزمن، الجودة).

الهدف الثالث: تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه الشركات العقارية السعودية في إدارة الموارد خلال مرحلة التصميم.

الهدف الرابع: اختبار العلاقة بين خبرات أطراف المشروع (المالك، مدير المشروع، الاستشاري، المقاول) وكفاءة إدارة الموارد في مرحلة التصميم.

الهدف الخامس: قياس أثر استخدام المنهجيات الحديثة والأدوات التقنية (كنمذجة معلومات البناء BIM) على تحسين كفاءة إدارة الموارد في مرحلة التصميم.

١,٦. فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفرضيات العلمية التي تمثل الإجابات الأولية المحتملة لأسئلة البحث، وتخضع هذه الفرضيات للاختبار والتحقق من صحتها من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، وتتطابق هذه الفرضيات مع أسئلة البحث وأهدافه في العدد والمضمون، وذلك على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد في مرحلة التصميم ومستوى أداء المشاريع الإنشائية في الشركات العقارية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: (H_1) لا توجد ممارسات فعالة لإدارة الموارد (البشرية، المالية، التقنية، والزمنية) في مرحلة التصميم لدى الشركات العقارية السعودية.

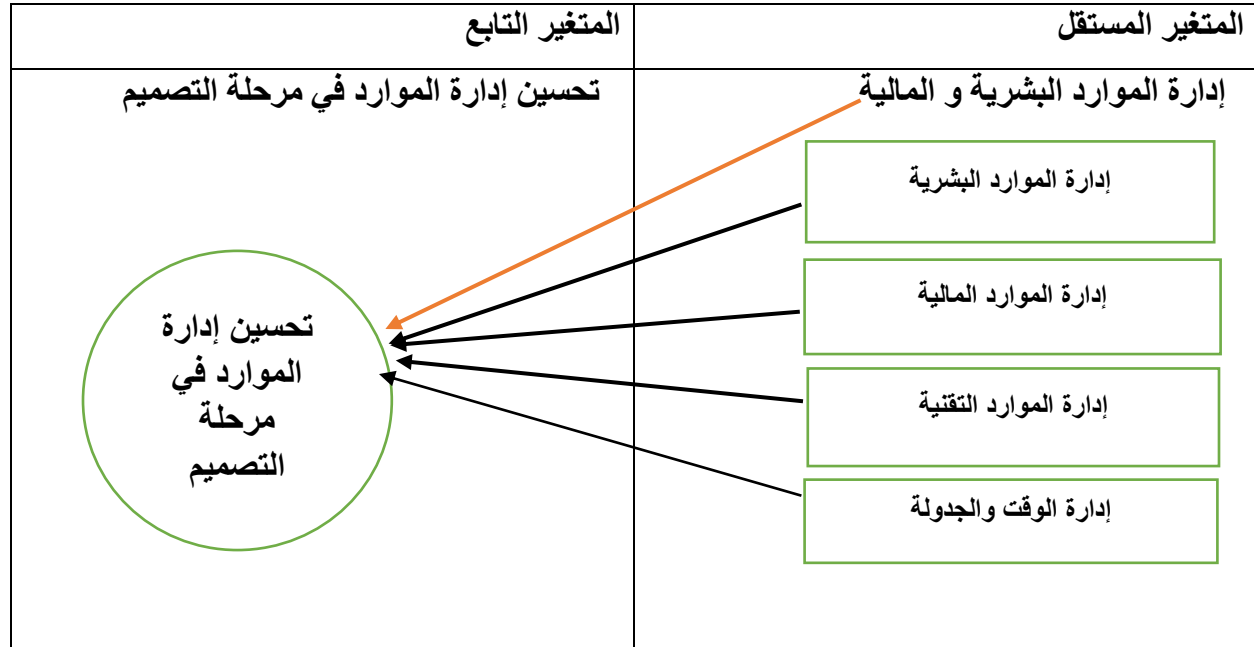
الفرضية الثانية: (H_2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الموارد في مرحلة التصميم وتحقيق مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع العقارية (التكلفة، الزمن، الجودة).

الفرضية الثالثة: (H_3) لا توجد تحديات ومعوقات جوهرية تواجه الشركات العقارية السعودية في إدارة الموارد خلال مرحلة التصميم.

الفرضية الرابعة: (H₄) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين خبرات أطراف المشروع (المالك، مدير المشروع، الاستشاري، المقاول) وكفاءة إدارة الموارد في مرحلة التصميم.

الفرضية الخامسة: (H₅) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام المنهجيات الحديثة والأدوات التقنية (كنمذجة معلومات البناء BIM) على تحسين كفاءة إدارة الموارد في مرحلة التصميم.

١,٧. النموذج المعرفي للدراسة



شكل (١) النموذج المعرفي للدراسة

1.8. مكان التطبيق المقترح للبحث (الدراسة الميدانية)

تقترح هذه الدراسة إجراء العمل الميداني في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية، وذلك للأسباب التالية:

١. **التركيز النشاط العقاري:** تُعد المنطقة الشرقية من أكثر مناطق المملكة نشاطاً في مجال التطوير العقاري والإنشائي، حيث تضم مدناً كبرى كالدمام، والخبر، والظهران، بالإضافة إلى مشاريع ضخمة في الجبيل الصناعية وبقيق وغيرها.

٢. **تنوع الشركات العقارية:** تتوفر في المنطقة الشرقية مجموعة متنوعة من الشركات العقارية ذات الأحجام المختلفة (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، مما يتيح تنوعاً في عينة الدراسة وشمولية أكبر للنتائج.

٣. **قربها من الباحث** : يتيح موقع المنطقة الشرقية للباحث إمكانية التواصل المباشر مع الشركات العقارية، وإجراء المقابلات الشخصية، وتوزيع الاستبيانات، ومتابعة عملية جمع البيانات بكفاءة عالية.

٤. **تمثيلية النتائج** : تعكس المنطقة الشرقية صورة واضحة عن واقع قطاع التطوير العقاري في المملكة، مما يجعل نتائج الدراسة قابلة للتعميم على باقي مناطق المملكة بدرجة مقبولة.

مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من الشركات العقارية العاملة في المنطقة الشرقية، إضافة إلى مكاتب الاستشارات الهندسية، وشركات المقاولات، ومديري المشاريع العاملين في هذه الجهات.

عينة الدراسة : سيتم اختيار عينة قصدية من مديري المشاريع والمهندسين العاملين في هذه الشركات، مع مراعاة تنوع الخبرات والتخصصات لضمان جودة البيانات المجمعة.

1.9. منهجية البحث المتوقعة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** كمنهج رئيسي، حيث يهدف إلى وصف واقع إدارة الموارد في مرحلة التصميم لدى الشركات العقارية السعودية، وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، واختبار الفرضيات، والخروج بتوصيات علمية قابلة للتطبيق. ويتكامل معه **المنهج المسحي** لجمع البيانات من عينة واسعة من المبحوثين، و**المنهج المقارن** لمقارنة آراء الفئات المختلفة (الملاك، مديري المشاريع، الاستشاريين، المقاولين) حول ممارسات إدارة الموارد في مرحلة التصميم.

أدوات جمع البيانات:

١. **الاستبيان** : أداة رئيسية تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتشتمل على محاور تغطي متغيرات الدراسة الأربعة (الموارد البشرية، المالية، التقنية، والزمينية)، إضافة إلى المتغيرات الوسيطة والتابعة. وسيتم التحقق من صدق الأداة بعرضها على مجموعة من المحكمين، وقياس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

٢. **المقابلات الشخصية** : سيتم إجراء مقابلات شبه منظمة مع عينة من مديري المشاريع والخبراء في الشركات العقارية، بهدف التعمق في فهم التحديات والممارسات الفعلية، واستكمال ما قد لا تلتقطه أسئلة الاستبيان من معلومات نوعية.

٣. **تحليل الوثائق** : الاطلاع على بعض التقارير والوثائق المتعلقة بإدارة مرحلة التصميم في الشركات العقارية، للتعرف على الإجراءات والسياسات المطبقة فعلياً.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الشركات العقارية ومكاتب الاستشارات الهندسية العاملة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. وسيتم اختيار عينة قسدية من مديري المشاريع والمهندسين والاستشاريين، مع مراعاة تنوع الخبرات والتخصصات لضمان تمثيل مناسب.

الأساليب الإحصائية: سيتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات، باستخدام كل من:

- الإحصاء الوصفي (ال تكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة واستجاباتها.
- الإحصاء الاستدلالي: اختبارات الارتباط (بيرسون)، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبار T-test ، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) ، واختبار كاي تربيع (Chi-square) لاختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات.

١٠.١. المخطط المقترح للدراسة

الجدول رقم (١): المخطط الزمني المقترح للدراسة (سنة أشهر)

الرقم	المرحلة / المهمة	الشهر الأول	الشهر الثاني	الشهر الثالث	الشهر الرابع	الشهر الخامس
1	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	■	■			
2	بناء الإطار النظري ونموذج البحث	■	■			
3	تصميم أداة الدراسة (الاستبيان)		■	■		
4	التحقق من صدق وثبات الأداة		■	■		
5	توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة			■	■	
6	إجراء المقابلات الشخصية			■	■	

					7	جمع البيانات وتفريغها
					8	التحليل الإحصائي للبيانات
					9	مناقشة النتائج وتفسيرها
					10	صياغة التوصيات والمقترحات
					11	كتابة التقرير النهائي للبحث
					12	المراجعة النهائية والتسليم

قائمة المراجع

المراجع العربية

الديري، علاء الدين علي. (2011) تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية لأراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي ٢٠٠٦-٢٠١٠ م [رسالة دكتوراه غير منشورة]. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، بريطانيا.

الرياشي، عبدالوهاب عادل مسعد، وحنظل، محمد محمود علي، والباشا، ناجي أحمد عبدالحميد، والنجحي، محمد محمد عبدالله، والمنصور، محمد محمد عباس. (2025) نظام إدارة المشاريع الإنشائية (NovaTrack) [مشروع تخرج]. الجامعة الإماراتية الدولية، اليمن.

السمادوني، عادل أبو اليزيد، وعبد العليم، أحمد محمد، ومحمد، جابر يوسف (٢٠١٩). استخدام تطبيقات إدارة المشاريع في إدارة مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الأكاديمية العربية بالدنمارك، ١٩، ٦-٣٣.

نصير، إبراهيم عبدالرشيد. (2006) إدارة مشروعات التشييد (ط. ٢). القاهرة: دار النشر للجامعات.

السمادوني، عادل أبو اليزيد، وعبد العليم، أحمد محمد، ومحمد، جابر يوسف (٢٠١٩). استخدام تطبيقات إدارة المشاريع في إدارة مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الأكاديمية العربية بالدنمارك، ١٩، ٦-٣٣.

محمود، واضح، وهارون، الطاهر (٢٠١٩). أهمية مكتب إدارة المشاريع PMO في تحسين تنفيذ مشاريع مؤسسات الإنجاز في ظل التحولات والتحديات الاجتماعية والاقتصادية. مجلة الأكاديمية العربية بالدنمارك، ١ (١)، ١٣-٣٦.

المراجع الأجنبية

Andersson, J., & Rosenberg, L. (2012). *The impact of planning and managing the pre-construction phase from the contractor's perspective* [Master's thesis]. Chalmers University of Technology, Sweden.

Clough, R. H., & Sears, G. A. (1991). *Construction project management* (3rd ed.). New York, NY: Wiley.

Ferdinand Theodorus, V. (2009). *The importance of pre-construction phase in real estate development* [Master's thesis]. University of Indonesia.

Gidado, K. (2001). Enhancing the planning of the pre-construction phase in building projects. *Journal of Construction Research*, 2(1), 45-58.

Gollscholk, M., Yelakanti, V., & Others (2010). Strategies to prevent change orders caused by design errors during the pre-construction phase. *Journal of Construction Engineering and Management*, 136(8), 876-885.

Kreitler, J. (2011). The impact of pre-construction planning on project success. *International Journal of Project Management*, 29(4), 456-468.

Sukhoo, A., Barnard, A., & Poll, M. (2004). The impact of project management methodologies on project success in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 35(2), 1-10.

Andersson, J., & Rosenberg, L. (2012). *The impact of planning and managing the pre-construction phase from the contractor's perspective* [Master's thesis]. Chalmers University of Technology, Sweden.

PMI (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

المواقع الإلكترونية

Alshanbari, H. (2010). *The impact of pre-construction phase management on project performance*. Retrieved from <https://www.researchgate.net>

Oxford Business Group (2026). *Saudi Arabia 2025: Construction mega-projects accelerate digital transformation*. Retrieved from <https://oxfordbusinessgroup.com>