

دور إدارة المشاريع في تحسين كفاءة عمليات التمويل العقاري في شركات الوساطة العقارية في المملكة  
العربية السعودية

اسم الطالب  
فهد عايد عويد

الرقم الجامعي  
222000066

مشروع تخرج - 2  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|        |                                                   |    |
|--------|---------------------------------------------------|----|
| 1.     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....            | 3  |
| 1.1.   | المقدمة.....                                      | 4  |
| 1.2.   | مشكلة الدراسة.....                                | 5  |
| 1.2.1. | فجوات على المستوى النظري:.....                    | 5  |
| 1.2.2. | فجوات على المستوى التطبيقي:.....                  | 6  |
| 1.3.   | أهمية الدراسة.....                                | 6  |
| 1.3.1. | على المستوى النظري:.....                          | 6  |
| 1.3.2. | على المستوى التطبيقي:.....                        | 7  |
| 1.4.   | أسئلة الدراسة:.....                               | 7  |
| 1.5.   | أهداف الدراسة:.....                               | 8  |
| 1.6.   | فرضيات الدراسة.....                               | 8  |
| 1.7.   | نموذج الدراسة.....                                | 9  |
| 1.8.   | منهجية الدراسة.....                               | 9  |
| 1.9.   | الدراسة الميدانية.....                            | 11 |
| 1.10.  | مخطط المشروع المقترح.....                         | 12 |
| 2.     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....               | 14 |
| 2.1.   | المقدمة:.....                                     | 15 |
| 2.2.   | المتغيرات المستقلة:.....                          | 16 |
| 2.3.   | المتغير التابع:.....                              | 17 |
| 2.4.   | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:..... | 17 |
| 2.5.   | الخاتمة:.....                                     | 18 |
|        | ملحق الاستبانة.....                               | 19 |

أدوات البحث:.....21

المراجع:.....22

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تكتسب دراسة دور إدارة المشاريع في تحسين كفاءة عمليات التمويل العقاري في شركات الوساطة العقارية بالمملكة العربية السعودية أهمية كبيرة في ضوء التوسع الملحوظ الذي يشهده القطاع العقاري السعودي خلال السنوات الأخيرة، خاصة مع رؤية المملكة 2030 التي ركزت على تطوير قطاع الإسكان وتعزيز الاستثمار في السوق العقاري. إن إدارة المشاريع تعد إحدى الركائز الأساسية التي يمكن من خلالها تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة التشغيلية، إذ توفر أدوات ومنهجيات واضحة لتخطيط وتنفيذ ومراقبة جميع الأنشطة المرتبطة بعمليات التمويل العقاري، من استقبال الطلبات، وتقييم جدوى القروض، وصولاً إلى إتمام الصفقات المالية بطريقة دقيقة وسريعة (العرجاني، 2026).

كما أن التحولات الاقتصادية والتشريعات الجديدة في القطاع العقاري بالمملكة تفرض على شركات الوساطة العقارية ضرورة تبني أساليب حديثة في إدارة المشاريع لضمان الالتزام بالجودة، وتسريع الإجراءات، وتقليل الهدر المالي والإداري، بما ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وتعزيز تنافسية الشركات في السوق. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها أيضاً من كونها تسعى إلى فهم العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وكفاءة العمليات التشغيلية في التمويل العقاري، وهو مجال لم تحظ به الدراسات العربية السابقة سوى بشكل محدود، ما يعكس فجوة معرفية واضحة على الصعيدين النظري والتطبيقي (الدغيشم، 2022).

على المستوى النظري، توفر الدراسة إطاراً علمياً شاملاً لفهم كيفية تطبيق أدوات إدارة المشاريع مثل التخطيط الاستراتيجي، الرقابة على الأداء، إدارة المخاطر، وإدارة الموارد البشرية والمالية، في سياق عمليات التمويل العقاري. بينما على المستوى التطبيقي، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد شركات الوساطة العقارية على تحسين إجراءات التمويل العقاري، تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحقيق مستوى أعلى من الكفاءة المؤسسية. من هذا المنطلق، تمثل هذه الدراسة مساهمة علمية وعملية في ربط مفاهيم إدارة المشاريع بتحسين الأداء في القطاع العقاري السعودي، وتقديم قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات واستراتيجيات فعالة لتعزيز كفاءة عمليات التمويل العقاري. تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية

مهمة، وتسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والتطبيقي لآليات إدارة المشاريع وأثرها على كفاءة العمليات المالية، ما يجعل نتائجها ذات قيمة كبيرة للباحثين والممارسين في القطاع العقاري السعودي (Mutambara، 2024).

## 1.2. مشكلة الدراسة

تشهد شركات الوساطة العقارية في المملكة العربية السعودية توسعاً ملحوظاً في حجم المعاملات العقارية والتمويل المرتبط بها، مما يفرض تحديات كبيرة على جودة وكفاءة عمليات التمويل العقاري. على الرغم من أهمية هذه العمليات في تحقيق رضا العملاء وضمان الاستدامة المالية للشركات، إلا أن كثيراً من شركات الوساطة تواجه صعوبات مرتبطة بالتخطيط غير الفعال، ضعف الرقابة على الإجراءات، وتأخير إنجاز المعاملات، مما ينعكس سلباً على مستوى الكفاءة التشغيلية. ومن هنا تنبع أهمية البحث في دور إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتحسين أداء عمليات التمويل العقاري، إذ توفر أطراً منهجية للتخطيط والمتابعة والمراقبة، وتساعد في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في ضعف التكامل بين ممارسات إدارة المشاريع وكفاءة عمليات التمويل العقاري في بعض شركات الوساطة العقارية، حيث يلاحظ وجود فجوات في تطبيق أدوات إدارة المشاريع الحديثة وربطها بالعمليات التشغيلية اليومية، ما يؤدي إلى بطء الإجراءات، زيادة الأخطاء، وتراجع القدرة التنافسية. ومن هنا، تنطلق الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة العمليات التمويلية بهدف تحديد مدى تأثيرها وتحقيق تحسين ملموس في الأداء المؤسسي (Javaid، 2024).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على الصعيد النظري، هناك نقص واضح في الدراسات العربية التي تناولت تأثير إدارة المشاريع على كفاءة التمويل العقاري بشكل مباشر، خاصة في سياق شركات الوساطة العقارية السعودية. معظم الدراسات السابقة ركزت على إدارة المشاريع في القطاعات الهندسية أو الإنتاجية دون ربطها بالعمليات المالية أو العقارية، أو اقتصر البحث على مفاهيم عامة دون قياس أثرها على مؤشرات الأداء مثل سرعة إنجاز المعاملات، دقة الإجراءات، أو مستوى رضا العملاء. هذا النقص في الإطار النظري

يجعل الحاجة ماسة إلى دراسة توفر إطارًا معرفيًا متكاملًا يربط بين ممارسات إدارة المشاريع وكفاءة العمليات التشغيلية في التمويل العقاري (Mandeli، 2019).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تظهر فجوة واضحة في تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في شركات الوساطة العقارية السعودية. فبالرغم من توفر أدوات وتقنيات حديثة للتخطيط والرقابة وإدارة المخاطر، إلا أن كثيرًا من الشركات لم تعتمد عليها بشكل منهجي ضمن عمليات التمويل العقاري، مما يؤدي إلى تفاوت كبير في الكفاءة التشغيلية بين الشركات المختلفة. كما أن هناك نقصًا في البيانات التطبيقية والإحصائية التي تقيس أثر إدارة المشاريع على مؤشرات الأداء في التمويل العقاري، سواء على صعيد سرعة الإنجاز، جودة المعاملات، أو رضا العملاء. لذا، فإن هذه الدراسة تسعى لسد هذه الفجوة من خلال جمع بيانات ميدانية وتحليل العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة العمليات التمويلية بشكل عملي وموضوعي، بما يتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء في شركات الوساطة العقارية بالمملكة (Obeidat، 2016).

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها النظرية من كونها تسعى إلى توسيع المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة عمليات التمويل العقاري في شركات الوساطة العقارية، وهو مجال لم تحظ به الدراسات العربية إلا بشكل محدود. فالتركيز على التمويل العقاري داخل سياق إدارة المشاريع يتيح للباحثين فهم كيفية تطبيق الأدوات والمنهجيات الحديثة، مثل التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر، الرقابة على الأداء، وإدارة الموارد المالية والبشرية، بما يساهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية. كما أن الدراسة تضيف قيمة معرفية من خلال بناء إطار مفاهيمي متكامل يربط بين الممارسات الإدارية الحديثة ونتائج الأداء الفعلي للعمليات التمويلية، وهو ما يسد فجوة البحث النظري في الأدبيات العربية المتعلقة بالقطاع العقاري. علاوة على ذلك،

فإن هذه الدراسة تساهم في تقديم قاعدة معرفية يمكن للباحثين الآخرين الاستناد إليها في إجراء دراسات مستقبلية حول تحسين الأداء المؤسسي في التمويل العقاري وربطها بممارسات إدارة المشاريع الحديثة (Alhamami, 2023).

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل أهمية الدراسة على المستوى التطبيقي في كونها توفر توصيات عملية واستراتيجيات قابلة للتطبيق لشركات الوساطة العقارية في المملكة العربية السعودية، بهدف رفع كفاءة عمليات التمويل العقاري وتحسين الأداء المؤسسي. فهي تساعد الشركات على تحديد نقاط الضعف في إجراءات التمويل، وتحليل الفجوات بين الممارسات الحالية لإدارة المشاريع والممارسات المثلى، بما يتيح وضع خطط تطويرية واضحة. كما تسهم الدراسة في تعزيز فعالية استخدام الموارد المالية والبشرية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتسريع إنجاز المعاملات العقارية، وبالتالي رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز القدرة التنافسية للشركات في السوق العقاري. من جهة أخرى، توفر نتائج الدراسة رؤى دقيقة للإدارات التنفيذية حول كيفية دمج أدوات إدارة المشاريع ضمن العمليات اليومية، مما يؤدي إلى تحسين مستوى التخطيط والتنظيم والمتابعة، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية في التمويل العقاري (Alqahtany, 2023).

### 1.4. أسئلة الدراسة:

➤ التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما هو دور إدارة المشاريع في تحسين كفاءة عمليات التمويل العقاري في شركات الوساطة العقارية في المملكة العربية السعودية؟

➤ الأسئلة الفرعية:

1. كيف تؤثر ممارسات التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع على كفاءة عمليات التمويل العقاري؟
2. ما مدى تأثير الرقابة والمتابعة في المشاريع على سرعة ودقة إنجاز المعاملات التمويلية؟
3. كيف تسهم إدارة المخاطر في الحد من المشكلات التشغيلية وتحسين الأداء في التمويل العقاري؟

4. ما دور إدارة الموارد البشرية والمالية في تعزيز فعالية عمليات التمويل العقاري ضمن شركات الوساطة؟
5. كيف ينعكس استخدام أدوات إدارة المشاريع الحديثة على رضا العملاء وجودة الخدمات المقدمة؟

### 1.5. أهداف الدراسة:

#### 👉 الهدف الرئيسي للدراسة:

- تحديد دور إدارة المشاريع في رفع كفاءة عمليات التمويل العقاري في شركات الوساطة العقارية بالمملكة العربية السعودية.

#### 👉 الأهداف الفرعية:

1. تحليل تأثير التخطيط الاستراتيجي في المشاريع على كفاءة العمليات التمويلية.
2. دراسة أثر الرقابة والمتابعة على جودة وسرعة إنجاز المعاملات التمويلية.
3. تقييم دور إدارة المخاطر في تحسين الأداء التشغيلي وتقليل الأخطاء في التمويل العقاري.
4. قياس تأثير إدارة الموارد البشرية والمالية على فعالية العمليات التمويلية.
5. استكشاف العلاقة بين استخدام أدوات إدارة المشاريع الحديثة ورضا العملاء وجودة الخدمات المقدمة.

### 1.6. فرضيات الدراسة

#### 👉 الفرضية الرئيسية للدراسة:

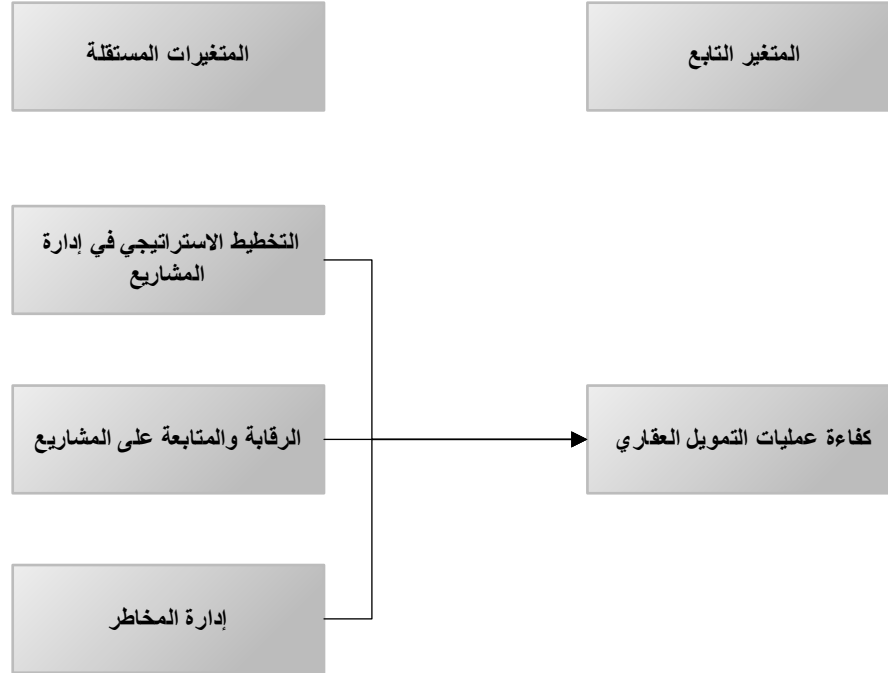
- تساهم إدارة المشاريع بشكل إيجابي وملحوظ في تحسين كفاءة عمليات التمويل العقاري في شركات الوساطة العقارية في المملكة العربية السعودية.

#### 👉 الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع وكفاءة العمليات التمويلية.
2. الرقابة والمتابعة الفعالة للمشاريع تساهم في زيادة سرعة ودقة إنجاز المعاملات التمويلية.

3. إدارة المخاطر في المشاريع تقلل من المشكلات التشغيلية وترفع مستوى كفاءة التمويل العقاري.
4. إدارة الموارد البشرية والمالية تؤثر بشكل إيجابي على فعالية العمليات التمويلية.
5. استخدام أدوات إدارة المشاريع الحديثة يعزز رضا العملاء ويحسن جودة الخدمات المقدمة في التمويل العقاري.

#### 1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

#### 1.8. منهجية الدراسة

تتبنى هذه الدراسة المنهجية الكمية كإطار أساسي لجمع وتحليل البيانات، نظرًا لملاءمتها لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وكفاءة عمليات التمويل العقاري في شركات الوساطة العقارية بالمملكة العربية السعودية. تُتيح المنهجية الكمية إمكانية قياس المتغيرات بشكل موضوعي ودقيق، واختبار الفرضيات الموضوعية مسبقًا باستخدام أدوات إحصائية، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة. كما تمثل هذه المنهجية الخيار الأمثل لتقييم مدى تأثير المتغيرات

المستقلة (التخطيط الاستراتيجي، الرقابة والمتابعة، إدارة المخاطر) على المتغير التابع (كفاءة عمليات التمويل العقاري) بطريقة علمية دقيقة.

تعتمد الدراسة على أداة الاستبيان المغلق باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تصميم الاستبيان ليشمل جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والتابع. ويتيح هذا النوع من الاستبيان للباحثين جمع معلومات كمية يمكن تحليلها إحصائياً، مثل المتوسطات والانحراف المعياري، إضافة إلى إجراء اختبارات الارتباط والانحدار لتحديد قوة العلاقة بين المتغيرات. وقد تم تصميم الاستبيان بحيث يغطي جوانب التخطيط الاستراتيجي، الرقابة والمتابعة، إدارة المخاطر، وكفاءة العمليات التشغيلية للتمويل العقاري، مع التركيز على دقة الإجراءات وسرعة إنجاز المعاملات ورضا العملاء.

أما عن مجتمع الدراسة وعينتها، فقد تم اختيارها من موظفي وإداريي شركات الوساطة العقارية في المملكة العربية السعودية الذين لديهم خبرة مباشرة في عمليات التمويل العقاري. وتم استخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والفنية داخل الشركات، ما يضمن الحصول على بيانات موضوعية وشاملة تعكس الواقع الفعلي لتطبيق إدارة المشاريع في العمليات التمويلية.

تضمنت المنهجية خطة تحليلية واضحة تشمل التحليل الوصفي والاستدلالي. حيث يتم أولاً وصف خصائص المجتمع والعينة باستخدام المتوسطات والنسب المئوية، ثم استخدام أساليب التحليل الإحصائي الاستدلالي، مثل اختبار الفرضيات وتحليل الانحدار المتعدد، لتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على كفاءة العمليات التمويلية. وتوفر هذه المقاربة الكمية القدرة على استنتاج النتائج بدقة علمية، وتقديم توصيات عملية تعتمد على بيانات ملموسة وقابلة للتطبيق في شركات الوساطة العقارية. تشكل المنهجية الكمية المناسبة المثلى لهذه الدراسة لأنها تمكن الباحث من قياس العلاقات بين المتغيرات بدقة، والتحقق من فرضيات الدراسة، وإصدار نتائج قابلة للتطبيق عملياً لدعم تحسين كفاءة عمليات التمويل العقاري في القطاع العقاري السعودي.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية المرحلة التطبيقية الأساسية لهذه الدراسة، حيث تهدف إلى جمع البيانات الواقعية المتعلقة بتأثير إدارة المشاريع على كفاءة عمليات التمويل العقاري في شركات الوساطة العقارية بالمملكة العربية السعودية. وتكتسب هذه المرحلة أهميتها من كونها تربط الإطار النظري بالدليل العملي، إذ تتيح للباحث التحقق من صحة الفرضيات المطروحة، وقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع في الواقع العملي للشركات. وتعتبر الدراسة الميدانية أداة فعالة لفهم التحديات والفرص الموجودة داخل بيئة العمل الفعلية، بما يمكن من صياغة توصيات دقيقة وقابلة للتطبيق.

تم تصميم أداة جمع البيانات في الدراسة على شكل استبيان مغلق باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يغطي الاستبيان جميع أبعاد المتغيرات المستقلة وهي التخطيط الاستراتيجي، الرقابة والمتابعة، إدارة المخاطر، بالإضافة إلى المتغير التابع وهو كفاءة عمليات التمويل العقاري. وقد حرص الباحث على صياغة بنود الاستبيان بطريقة واضحة ومباشرة لتجنب أي لبس لدى المستجيبين، كما تم اختبار الاستبيان أوليًا من خلال عينة تجريبية لضمان مصداقيته وثباته، ما يضمن جمع بيانات دقيقة وموثوقة.

أما مجتمع الدراسة، فقد شمل موظفي الإدارات المختصة بعمليات التمويل العقاري في شركات الوساطة العقارية المنتشرة في مدن المملكة، مع التركيز على عينة من الموظفين ذوي الخبرة العملية المباشرة في العمليات التمويلية. وتم اختيار العينة باستخدام طريقة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل جميع المستويات الإدارية والفنية، مما يساعد على الحصول على بيانات شاملة تعكس الواقع الفعلي للقطاع.

تضمنت الدراسة الميدانية كذلك خطوات تحليل البيانات، حيث تم أولاً إجراء تحليل وصفي للبيانات باستخدام المتوسطات، والانحراف المعياري، والنسب المئوية لفهم توزيع الإجابات، ثم تم استخدام التحليل الإحصائي الاستدلالي، بما في ذلك اختبارات الارتباط والانحدار المتعدد لتحديد قوة العلاقة وتأثير كل متغير مستقل على كفاءة عمليات التمويل العقاري. هذا التحليل يمكن الباحث من التحقق من صحة الفرضيات وتقديم نتائج دقيقة تعتمد على بيانات ميدانية حقيقية، مع تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع داخل شركات الوساطة.

تمثل الدراسة الميدانية قلب البحث التطبيقي، إذ توفر بيانات موثوقة تمكّن من قياس أثر إدارة المشاريع على كفاءة عمليات التمويل العقاري بدقة، وتقديم توصيات عملية تعزز الأداء التشغيلي لشركات الوساطة العقارية في المملكة العربية السعودية، بما يساهم في تحسين سرعة الإنجاز، تقليل الأخطاء، ورفع مستوى رضا العملاء وجودة الخدمات المقدمة.

#### 1.10. مخطط المشروع المقترح

| المرحلة          | الأنشطة الرئيسية                 | الأهداف                          | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة                  |
|------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------|------------------------------------|
| التحضير والتخطيط | مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية | وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة    | 0.5 شهر       | خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني       |
|                  | تحديد أدوات جمع البيانات         | تصميم الاستبانة وأدوات القياس    |               | أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام   |
|                  | التنسيق مع الجهات المشاركة       | الحصول على الموافقات اللازمة     |               | موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة |
| جمع البيانات     | توزيع الاستبانة على المشاركين    | جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة | 1 شهر         | مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة        |
|                  | إجراء مقابلات مع خبراء مختارين   | تعميق الفهم حول التحديات والفرص  |               | ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة       |
| تحليل البيانات   | تنظيف وترتيب البيانات            | التأكد من جودة البيانات ودقتها   | 1 شهر         | بيانات جاهزة للتحليل               |

|                                                    |         |                                               |                                           |                       |
|----------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|
| نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات                |         | اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات | استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها   |                       |
| جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة                  |         | توضيح النتائج وتفسيرها                        | إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية |                       |
| تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة         | 1 شهر   | تقديم بحث متكامل وموثق                        | صياغة نتائج الدراسة والتوصيات             | إعداد التقرير النهائي |
| تقرير معد للنشر أو العرض                           |         | ضمان دقة وسلاسة المحتوى                       | مراجعة التقرير وتنقيحه                    |                       |
| عرض تقديمي شامل + ملاحظات وردود فعل من الجمهور     | 0.5 شهر | نشر المعرفة والاستفادة العملية                | تقديم العرض في مؤتمرات أو ورش عمل         | عرض النتائج           |
| مخرجات نقاشية تعزز من جودة البحث وتطبيقه المستقبلي |         | الحصول على تقييمات وملاحظات لتحسين البحث      | مناقشة نتائج الدراسة مع الجهات المعنية    |                       |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثاني من هذه الدراسة مرحلة محورية تهدف إلى بناء الإطار المفاهيمي والنظري الذي يوضح الأسس التي تستند إليها الدراسة. ويركز هذا الفصل على توضيح متغيرات الدراسة وعلاقاتها، مع تقديم تحليل معمق لكيفية تفاعل هذه المتغيرات وتأثيرها على كفاءة عمليات التمويل العقاري في شركات الوساطة العقارية بالمملكة العربية السعودية. ويُعد هذا الفصل خطوة أساسية لفهم طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونتائج الأداء التشغيلي، إذ يتيح للباحث والقارئ التعرف على الإطار النظري الذي يستند إليه تحليل البيانات لاحقاً في الدراسة الميدانية.

على الرغم من أن هذا الفصل يوضح طبيعة المتغيرات وعلاقاتها بشكل مفصل، إلا أنه لن يذكر أسماء المتغيرات بشكل صريح في المقدمة، بل يركز على شرح الإطار العام للعلاقات بين المفاهيم الأساسية. ويرتكز الفصل على مناقشة كيف يمكن أن تؤثر ممارسات إدارة المشاريع المختلفة على جودة وكفاءة العمليات التشغيلية للتمويل العقاري، مع تناول دور التخطيط، الرقابة، وإدارة المخاطر في تحسين الأداء المؤسسي. ويهدف هذا النهج إلى إعداد القارئ لفهم المنهجية التي سيتم استخدامها لاحقاً في تحليل البيانات، دون التشتت بالتفاصيل الدقيقة للمتغيرات في البداية، مع التأكيد على أن شرح هذه المتغيرات سيكون موسعاً في الفقرات التالية من الفصل.

تكمن أهمية الفصل الثاني في أنه يوفر للباحثين والممارسين إطارًا واضحًا لفهم طبيعة العلاقة بين إدارة المشاريع وكفاءة التمويل العقاري، ويعمل كجسر يربط بين النظرية والتطبيق. من خلال هذا الفصل، يمكن تحديد المفاهيم الأساسية التي سيتم قياسها لاحقًا، واستكشاف الفجوات النظرية السابقة، مما يعزز من قوة الدراسة العلمية و يتيح للقارئ إدراك مدى الترابط بين الإدارة الفعالة للمشاريع ونتائج الأداء المالي والتشغيلي في شركات الوساطة العقارية. كما يسهم هذا الفصل في تقديم قاعدة معرفية متينة تُستخدم لتفسير نتائج الدراسة الميدانية، وتمهيد الطريق لصياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين كفاءة عمليات التمويل العقاري.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### 1. التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع

يعد التخطيط الاستراتيجي حجر الزاوية في نجاح أي مشروع، إذ يحدد الأهداف طويلة المدى والموارد المطلوبة، ويوفر خارطة طريق واضحة لإنجاز المهام. في سياق التمويل العقاري، يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحديد الأولويات المتعلقة بمعالجة الطلبات، جدولة الإجراءات، وتخصيص الموارد المالية والبشرية بطريقة تضمن إنجاز المعاملات بكفاءة عالية. ويؤثر التخطيط الاستراتيجي على قدرة الشركة على التنبؤ بالتحديات وإدارة الوقت والمخاطر بشكل مسبق، ما يعزز الكفاءة التشغيلية ويقلل من الاضطرابات في سير عمليات التمويل (Gutterman، 2023).

### 2. الرقابة والمتابعة على المشاريع

تعد الرقابة والمتابعة من أهم أدوات إدارة المشاريع التي تضمن الالتزام بالخطط الموضوعة وتقييم الأداء بشكل مستمر. من خلال الرقابة الفعالة، يمكن تحديد المشكلات والتأخيرات في وقت مبكر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل أن تتفاقم، وهو ما يزيد من دقة وسرعة معالجة معاملات التمويل العقاري. وتشمل الرقابة متابعة الأداء المالي والإداري، مراجعة العمليات اليومية، وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية، ما يضمن تحقيق أهداف المشروع ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية في شركات الوساطة (Muhammed، 2025).

### 3. إدارة المخاطر

إدارة المخاطر هي عملية التعرف على المخاطر المحتملة المرتبطة بالعمليات التمويلية ووضع خطط للتقليل من أثارها السلبية. في سياق التمويل العقاري، تساعد إدارة المخاطر على الحد من الأخطاء المالية، تأخير المعاملات، والمشكلات القانونية، مما يسهم في تحقيق إنجاز سلس ودقيق للعمليات. كما تمكن إدارة المخاطر الشركات من التكيف مع التغيرات في البيئة التنظيمية أو الاقتصادية، والحفاظ على مستوى عالٍ من الكفاءة التشغيلية وضمان رضا العملاء (Sima، 2022).

### 2.3. المتغير التابع:

#### - كفاءة عمليات التمويل العقاري

يشير هذا المتغير إلى مدى فعالية وسرعة ودقة العمليات المتعلقة بالتمويل العقاري في شركات الوساطة، ويعكس قدرة الشركات على إنجاز المعاملات التمويلية بطريقة سلسة ومنظمة، مع تقليل الأخطاء التشغيلية وتحقيق رضا العملاء. ويُقاس هذا المتغير عادةً من خلال مؤشرات الأداء مثل سرعة إنجاز المعاملات، جودة الإجراءات، تقليل الأخطاء، ومستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة. يمثل هذا المتغير النتيجة النهائية التي تؤثر عليها جميع الممارسات الإدارية في إدارة المشاريع، ويُعد المحور الذي تدور حوله أهداف الدراسة وفرضياتها (Khalil، 2025).

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يرتكز نموذج الدراسة على افتراض أن الممارسات الفعالة لإدارة المشاريع، والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، الرقابة والمتابعة، وإدارة المخاطر، لها تأثير إيجابي مباشر على كفاءة عمليات التمويل العقاري. أي أن تحسين أداء هذه المتغيرات المستقلة يؤدي إلى زيادة سرعة الإجراءات، تقليل الأخطاء التشغيلية، تحسين جودة الخدمات، ورفع رضا العملاء. بهذا الشكل، يقدم نموذج الدراسة إطارًا مفهوميًا واضحًا لفهم كيفية ربط الأدوات والتقنيات الإدارية بالنتائج التشغيلية، ويوفر أساسًا متينًا لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات الميدانية في شركات الوساطة العقارية السعودية، مما يتيح استخلاص توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الكفاءة التشغيلية للتمويل العقاري.

## 2.5. الخاتمة:

يختتم الفصل الثاني من الدراسة بتأكيد الدور المحوري الذي يلعبه الإطار النظري في توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وكفاءة عمليات التمويل العقاري في شركات الوساطة العقارية بالمملكة العربية السعودية. فقد ركز هذا الفصل على تحليل المفاهيم الأساسية والعلاقات النظرية بين عناصر إدارة المشاريع والعمليات التشغيلية للتمويل العقاري، مع تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير التخطيط، الرقابة، وإدارة المخاطر على جودة وكفاءة إنجاز المعاملات. وعلى الرغم من أن الفصل تناول هذه العلاقات بشكل مفصل، إلا أنه لم يذكر المتغيرات بشكل صريح في المقدمة، بل ركز على بناء قاعدة مفاهيمية قوية تمكن الباحث من فهم طبيعة الروابط بين الممارسات الإدارية والنتائج التشغيلية قبل الانتقال إلى الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوفر الإطار المعرفي النظري الذي يدعم الدراسة العملية، إذ يسمح للباحث والقارئ بفهم الأسباب التي تجعل إدارة المشاريع أداة فعالة لتحسين كفاءة التمويل العقاري، ويبرز كيفية ترابط ممارسات التخطيط الاستراتيجي، الرقابة، وإدارة المخاطر مع نتائج الأداء التشغيلي دون الدخول مباشرة في تفاصيل المتغيرات المستخدمة في الدراسة. كما يساهم الفصل في سد الفجوة المعرفية بين النظرية والتطبيق، ويعد مرجعاً أساسياً لفهم الأسس التي تم من خلالها تصميم أدوات البحث، وقياس أثر إدارة المشاريع على كفاءة العمليات التمويلية.

يوفر الفصل الثاني قاعدة معرفية متينة تسمح بتفسير نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها بشكل علمي، كما يساهم في توضيح الروابط النظرية بين الممارسات الإدارية وكفاءة التمويل العقاري، مما يعزز من مصداقية البحث ويدعم صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين الأداء التشغيلي لشركات الوساطة العقارية في المملكة.

## ملحق الاستبانة

| الإجابة    |         |                   |                  |                        | الأسئلة                                                              |
|------------|---------|-------------------|------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                  |                        | 1- الاسئلة العامة                                                    |
| 60+        | 60-50   | 50-40             | 40-30            | 30-20                  | العمر                                                                |
|            |         |                   | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا        | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                       |
|            |         |                   |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                                   |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم إعداد خطط واضحة لمشاريع التمويل العقاري قبل البدء في التنفيذ     |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم تحديد أهداف زمنية دقيقة لكل مرحلة من مراحل التمويل               |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تساهم عملية التخطيط في تقليل التأخير في إنجاز معاملات التمويل        |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم تحديد الموارد البشرية والمالية اللازمة لمشاريع التمويل بشكل دقيق |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تتم متابعة تنفيذ عمليات التمويل وفق جداول زمنية محددة                |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم قياس أداء عمليات التمويل باستخدام مؤشرات واضحة                   |

|            |       |                   |          |               |                                                                              |
|------------|-------|-------------------|----------|---------------|------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم الرقابة المستمرة في تقليل الأخطاء في إجراءات التمويل                    |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم التنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة أثناء تنفيذ عمليات التمويل          |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم تحديد المخاطر المحتملة في عمليات التمويل قبل وقوعها                      |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | توجد خطط بديلة لمعالجة التعثر في معاملات التمويل                             |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم إدارة المخاطر في تقليل الخسائر الناتجة عن التعثر الائتماني              |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يتم تطبيق معايير جودة واضحة في جميع مراحل التمويل العقاري                    |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تساهم إدارة المشاريع في تقليل مدة الموافقة على طلبات التمويل                 |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تتحسن سرعة إنجاز المعاملات نتيجة تطبيق أساليب إدارة المشاريع                 |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تزداد دقة تقييم طلبات التمويل بفضل التخطيط والتنظيم الجيد                    |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تساهم إدارة المشاريع في خفض التكاليف التشغيلية لعمليات التمويل               |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يؤدي تطبيق إدارة المشاريع إلى رفع مستوى رضا العملاء عن خدمات التمويل العقاري |

➤ <https://forms.gle/VBNQFrNX9cB6dBDw8>

## أدوات البحث:

| م | أداة البحث                                | الهدف من استخدامها                                                                                  | عدد الفقرات | طريقة القياس  |
|---|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس تأثير التخطيط<br>الاستراتيجي في إدارة<br>المشاريع على كفاءة<br>عمليات التمويل العقاري          | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | تقييم أثر الرقابة<br>والمتابعة على دقة<br>وسرعة إنجاز المعاملات<br>التمويلية                        | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس تأثير إدارة المخاطر<br>في تحسين كفاءة<br>العمليات التشغيلية<br>للتمول العقاري                  | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | تحليل أثر إدارة الموارد<br>البشرية والمالية على<br>فعالية تنفيذ المشاريع<br>التمويلية               | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | دراسة العلاقة بين<br>تطبيق أدوات إدارة<br>المشاريع الحديثة ورضا<br>العملاء وجودة الخدمات<br>المقدمة | 5           | ليكرت الخماسي |

## المراجع:

### - المراجع العربية

الدغيشم, ع. ج. (2022). أسباب الاختلاف بين الفترة المتوقعة والفترة الفعلية لإنجاز المشاريع: دراسة لأداء شركات التطوير العقاري في مدينة الرياض . Retrieved from

[https://www.researchgate.net/publication/381570150\\_asbab\\_alakhtlaf\\_byn\\_alfttrt\\_almtwqt\\_walfttrt\\_alflyt\\_lanjaz\\_almsrary\\_drast\\_lada\\_shrkat\\_alttwyr\\_alqary\\_fy\\_mdyn\\_t\\_alryad](https://www.researchgate.net/publication/381570150_asbab_alakhtlaf_byn_alfttrt_almtwqt_walfttrt_alflyt_lanjaz_almsrary_drast_lada_shrkat_alttwyr_alqary_fy_mdyn_t_alryad)

العرجاني, م. ب. (2026). دور التدريب والتمويل في إدارة المشاريع العقارية (دراسة ميدانية على قطاع العقارات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية) - Retrieved from <https://www.ijrsp.com/volume/issue-48/5/>

### - المراجع الأجنبية

Alhamami, B. R. (2023). Feasibility studies and their effects on the success or failure of investment projects. "Najaf governorate as a model". Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/374259596\\_Feasibility\\_studies\\_and\\_their\\_effects\\_on\\_the\\_success\\_or\\_failure\\_of\\_investment\\_projects\\_Najaf\\_governorate\\_as\\_a\\_model](https://www.researchgate.net/publication/374259596_Feasibility_studies_and_their_effects_on_the_success_or_failure_of_investment_projects_Najaf_governorate_as_a_model)

Alqahtany, A. (2023). Consensus-Based Measures for Improvement of Off-Plan Sales Program of Housing Units in Real Estate Market of Riyadh City. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/13/4/895#Results>

Gutterman, A. S. (2023). Strategic Planning Processes. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/369784667\\_Strategic\\_Planning\\_Processes](https://www.researchgate.net/publication/369784667_Strategic_Planning_Processes)

- Javaid, p. (2024). Digital economy to improve the culture of industry 4.0: A study on features, implementation and challenges. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949736124000101>
- Khalil, M. A. (2025). AI driven transformation in trade finance: A roadmap for automating letter of credit document examination. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954425000250>
- Mandeli, K. (2019). Public space and the challenge of urban transformation in cities of emerging economies: Jeddah case study. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0264275119304020>
- Muhammed, A. (2025). The Effectiveness of Monitoring and Evaluation Systems in Improving the Success of Local Government Project Implementation in Ghana. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/392516222\\_The\\_Effectiveness\\_of\\_Monitoring\\_and\\_Evaluation\\_Systems\\_in\\_Improving\\_the\\_Success\\_of\\_Local\\_Government\\_Project\\_Implementation\\_in\\_Ghana](https://www.researchgate.net/publication/392516222_The_Effectiveness_of_Monitoring_and_Evaluation_Systems_in_Improving_the_Success_of_Local_Government_Project_Implementation_in_Ghana)
- Mutambara, A. (2024). Strategic financial management framework to ensure performance and growth for small to medium enterprises. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/386553790\\_Strategic\\_financial\\_management\\_framework\\_to\\_ensure\\_performance\\_and\\_growth\\_for\\_small\\_to\\_medium\\_enterprises](https://www.researchgate.net/publication/386553790_Strategic_financial_management_framework_to_ensure_performance_and_growth_for_small_to_medium_enterprises)
- Obeidat, M. A. (2016). The Role of Project Management Information Systems Towards the Project Performance The Case of Construction Projects in United Arab Emirates. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/306194238\\_The\\_Role\\_of\\_Project\\_Management\\_Information\\_Systems\\_Towards\\_the\\_Project\\_Performance\\_The\\_Case\\_of\\_Construction\\_Projects\\_in\\_United\\_Arab\\_Emirates](https://www.researchgate.net/publication/306194238_The_Role_of_Project_Management_Information_Systems_Towards_the_Project_Performance_The_Case_of_Construction_Projects_in_United_Arab_Emirates)
- Sima, K. (2022). Executing, Monitoring and Controlling a Project, the Right Way. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/366030882\\_Executing\\_Monitoring\\_and\\_Controlling\\_a\\_Project\\_the\\_Right\\_Way](https://www.researchgate.net/publication/366030882_Executing_Monitoring_and_Controlling_a_Project_the_Right_Way)