

تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية رؤية ٢٠٣٠ بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

هنادي مبارك حمود القحطاني

الرقم الجامعي/

إشراف/

أ.د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٦ م

وقل عبي ذريتي علما

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

٣	إهداء
٤	شكر وتقدير
٧	قائمة الجداول
٩	فهرس الأشكال
١١	المستخلص
١٢	الفصل الأول
١٣	المقدمة
١٣	مشكلة الدراسة
١٥	أهمية الدراسة
١٧	أهداف الدراسة
١٧	تساؤلات الدراسة
١٨	فرضيات الدراسة
١٨	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
٢٢	الفصل الثاني
٢٢	الدراسات السابقة
٢٣	المقدمة
٢٤	المتغير التابع والمستقل
٢٧	الدراسات السابقة
٣٣	الإطار النظري للدراسة
٣٦	الفصل الثالث
٣٦	منهجية الدراسة
٣٧	المقدمة
٣٨	مجتمع البحث
٣٩	المنهجية وطرق البحث

٣٩	خطوات جمع البيانات
٤٣	أدوات الدراسة
٤٤	حدود البحث
٤٦	الفصل الرابع
٤٦	نتائج الدراسة
٤٧	المقدمة
٤٨	تحليل البيانات
٩٢	المناقشة
٩٤	الخاتمة
٩٥	التوصيات
٩٧	المراجع
١٠٠	الملاحق
١٠٥	Abstract

قائمة الجداول

٥١	جدول ١ : التحليلات الإحصائية
٥٢	جدول ٢ : التحليل الإحصائي للعمر
٥٣	جدول ٣ : التحليل الإحصائي للجنس
٥٤	جدول ٤ : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
٥٦	جدول ٥ : التحليل الإحصائي لتطبيق الجهة منهجيات إدارة المشاريع في تنفيذ المشاريع العقارية
٥٧	جدول ٦ : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع في تحسين التخطيط للمشروعات العقارية
٥٩	جدول ٧ : التحليل الإحصائي لمساعدة إدارة المشاريع في ضبط الوقت والتكلفة وجودة المشاريع العقارية
٦٠	جدول ٨ : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المشاريع في تحسين التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع
٦٢	جدول ٩ : التحليل الإحصائي لاعتماد الجهة مؤشرات أداء واضحة لمتابعة تقدم المشاريع العقارية
٦٣	جدول ١٠ : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع العقارية
٦٥	جدول ١١ : التحليل الإحصائي لاعتماد الجهة على الأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع العقارية
٦٦	جدول ١٢ : التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في تحسين سرعة إنجاز الإجراءات العقارية
٦٨	جدول ١٣ : التحليل الإحصائي لمساعدة التقنيات الرقمية في متابعة مراحل المشروع بصورة فورية
٦٩	جدول ١٤ : التحليل الإحصائي لتوفير الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار في المشاريع العقارية
٧١	جدول ١٥ : التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العقارية
٧٢	جدول ١٦ : التحليل الإحصائي لتعزيز استخدام الأنظمة الرقمية كفاءة إدارة المشاريع العقارية
٧٤	جدول ١٧ : التحليل الإحصائي لإعداد خطط متكاملة لإدارة المخاطر في المشاريع العقارية
٧٥	جدول ١٨ : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشاريع العقارية
٧٧	جدول ١٩ : التحليل الإحصائي لمساعدة التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع
٧٨.٢٠.٣٠	جدول ٢٠ : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع والإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠
٨٠	جدول ٢١ : التحليل الإحصائي لأداء تطبيق ممارسات إدارة المشاريع إلى رفع كفاءة الإدارة العقارية بصورة ملموسة
٨١	جدول ٢٢ : ملخص التحليلات الإحصائية
٨١	جدول ٢٣ : اختبار الثبات والموثوقية
٨١	جدول ٢٤ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وتطبيق ممارسات إدارة المشاريع
٨٣	جدول ٢٥ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. والتحول الرقمي في الإدارة العقارية
٨٥	جدول ٢٦ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وتكامل التخطيط وإدارة المخاطر في المشاريع العقارية

٨٨	جدول ٢٧ : ملخص النموذج
٨٨	جدول ٢٨ : تحليل التباين
٨٩	جدول ٢٩ : معاملات تحليل الانحدار المتعدد
٩١	جدول ٣٠ : اختبار التباين الأحادي
٩١	جدول ٣١ : ملخص نموذج معامل بايز

فهرس الأشكال

شكل توضيحي ١ : التمثيل البياني للعمر	٥٢
شكل توضيحي ٢ : التمثيل البياني للجنس	٥٣
شكل توضيحي ٣ : التمثيل البياني للدرجة العلمية	٥٥
شكل توضيحي ٤ : التمثيل البياني لتطبيق الجهة منهجيات إدارة المشاريع في تنفيذ المشاريع العقارية.	٥٦
شكل توضيحي ٥ : التمثيل البياني لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع في تحسين التخطيط للمشروعات العقارية.	٥٨
شكل توضيحي ٦ : التمثيل البياني لمساعدة إدارة المشاريع في ضبط الوقت والتكلفة وجودة المشاريع العقارية.	٥٩
شكل توضيحي ٧ : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المشاريع في تحسين التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع.	٦١
شكل توضيحي ٨ : التمثيل البياني لاعتماد الجهة مؤشرات أداء واضحة لمتابعة تقدم المشاريع العقارية.	٦٢
شكل توضيحي ٩ : التمثيل البياني لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع العقارية.	٦٤
شكل توضيحي ١٠ : التمثيل البياني لاعتماد الجهة على الأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع العقارية.	٦٥
شكل توضيحي ١١ : التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في تحسين سرعة إنجاز الإجراءات العقارية.	٦٧
شكل توضيحي ١٢ : التمثيل البياني لمساعدة التقنيات الرقمية في متابعة مراحل المشروع بصورة فورية.	٦٨
شكل توضيحي ١٣ : التمثيل البياني لتوفير الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار في المشاريع العقارية.	٧٠
شكل توضيحي ١٤ : التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العقارية.	٧١
شكل توضيحي ١٥ : التمثيل البياني لتعزيز استخدام الأنظمة الرقمية كفاءة إدارة المشاريع العقارية.	٧٣
شكل توضيحي ١٦ : التمثيل البياني لإعداد خطط متكاملة لإدارة المخاطر في المشاريع العقارية.	٧٤
شكل توضيحي ١٧ : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشاريع العقارية.	٧٦
شكل توضيحي ١٨ : التمثيل البياني لمساعدة التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع.	٧٧
شكل توضيحي ١٩ : التمثيل البياني لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع والإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.	٧٩
شكل توضيحي ٢٠ : التمثيل البياني لأداء تطبيق ممارسات إدارة المشاريع إلى رفع كفاءة الإدارة العقارية بصورة ملموسة.	٨٠
شكل توضيحي ٢١ : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة	٨٢
شكل توضيحي ٢٢ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وتطبيق ممارسات إدارة المشاريع.	٨٤
شكل توضيحي ٢٣ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. والتحول الرقمي في الإدارة العقارية.	٨٥
شكل توضيحي ٢٤ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وتكامل التخطيط وإدارة المخاطر في المشاريع العقارية.	٨٧
شكل توضيحي ٢٥ : شكل الانتشار للبواقي	٨٩

شكل توضيحي ٢٦ : مصفوفة شكل الانتشار ٩٠

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تكامل تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، من خلال قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، والتحول الرقمي في الإدارة العقارية، وتكامل التخطيط وإدارة المخاطر في المشاريع العقارية في تعزيز كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بوصفه المنهج الأنسب لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، والتي بلغت (٢٦٧) مشاركاً من العاملين والمتخصصين في مجالي إدارة المشاريع والإدارة العقارية في المملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتكامل إدارة المشاريع والإدارة العقارية في رفع كفاءة الإدارة العقارية، كما بينت أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، وتعزيز التحول الرقمي، وتكامل التخطيط وإدارة المخاطر، تسهم جميعها في تحسين جودة إدارة المشاريع العقارية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الحوكمة، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وأوصت الدراسة بتوسيع تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، وتسريع التحول الرقمي في القطاع العقاري، وتعزيز التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر، وتطوير الكفاءات الوطنية، ودعم التعاون بين المؤسسات الأكاديمية والقطاع العقاري، بما يسهم في بناء قطاع عقاري أكثر كفاءة واستدامة وتنافسية.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع - الإدارة العقارية - رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ - التحول الرقمي - إدارة

المخاطر - التخطيط الاستراتيجي - كفاءة الإدارة العقارية.

الفصل الأول

المقدمة

تُساهم أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى تنويع مصادر الإيرادات، وتحسين كفاءة المؤسسات، وتعزيز التنمية المستدامة في مختلف القطاعات الحيوية، في إحداث تحول اقتصادي وهيكل هام في المملكة العربية السعودية. وفي هذا السياق، بات قطاع العقارات ركيزة استراتيجية تعكس نطاق وتطلعات برامج التنمية الوطنية. ويشهد المشهد العمراني والاقتصادي للمملكة تغيرات متسارعة نتيجة للمشاريع الحضرية الضخمة، والمدن الذكية، وتوسعات البنية التحتية، والمشاريع متعددة الاستخدامات. وقد برزت الحاجة إلى أساليب إدارية متكاملة تجمع بين النظرة الاستراتيجية لإدارة العقارات، القائمة على الأصول، والدقة الفنية لإدارة المشاريع، نتيجة لهذا التوسع السريع. ولضمان توافق مخرجات التنمية مع الأهداف الوطنية، مع الحفاظ على الفعالية التشغيلية والاستدامة المالية، بات دمج هذين المجالين ضرورة حتمية لا خياراً (Brika، ٢٠٢٥).

وتلعب إدارة المشاريع، من خلال التخطيط المنهجي، والجدولة، والتحكم في التكاليف، وإدارة المخاطر، ومراقبة الأداء، دوراً محورياً في تنظيم وتنفيذ مشاريع التنمية. يُقدّم هذا الإطار المنهجي اللازم لإدارة المشاريع المعقدة والمتعددة الأطراف التي تُشكّل ملامح سوق العقارات السعودي المعاصر. في الوقت نفسه، تُركّز إدارة العقارات على تحسين الأداء على مدار عمر العقار، وتعظيم قيمة الأصول، وضمان استمرار إنتاجية العقارات الاقتصادية ومواكبتها لمتطلبات السوق على مرّ الزمن. قد تُحقق المشاريع نجاحاً على المدى القصير، لكنها تفشل في الحفاظ على قيمتها على المدى الطويل عندما تعمل هذه الجوانب بشكل منفصل. من ناحية أخرى، عند دمجها بشكل صحيح، تُنتج إطاراً موحدًا يُسهّل الاستخدام الاستراتيجي للأصول والتنفيذ الفعال للمشاريع (Menon، ٢٠٢٤).

مع تزايد تبني المملكة لجهود التحول الرقمي، تتضح أهمية هذا التكامل بشكل أكبر. يشهد تصميم المشاريع وتنفيذها وإدارتها تحولاً جذرياً بفضل تقنيات مثل نمذجة معلومات المباني (BIM)، وأنظمة إدارة العقارات الذكية، وأدوات اتخاذ القرارات القائمة على البيانات. تتطلب هذه التقنيات استراتيجية منسقة تربط مهام إدارة العقارات الحالية بإجراءات تنفيذ المشاريع. وللنجاح في التكيف مع هذه البيئة المتغيرة، يجب على الخبراء في كلا المجالين اكتساب كفاءات متعددة التخصصات. بالإضافة إلى ذلك، يتماشى هذا التغيير مع التطلعات الوطنية لتعزيز المساءلة والشفافية والحوكمة في الاستثمارات واسعة النطاق، لا سيما في المشاريع ذات الأهمية الاستراتيجية أو المدعومة من القطاع العام (Khalaf، ٢٠٢٤).

علاوة على ذلك، تواجه المؤسسات ضغوطاً متزايدة لتحسين الأداء وخفض أوجه القصور نظراً لطبيعة سوق العقارات السعودي الديناميكية، والتي تتسم بالإصلاحات التشريعية، وتزايد مشاركة القطاع الخاص، وارتفاع توقعات المستثمرين. وقد ينتج عن

ضعف التنسيق بين إدارة المشاريع وإدارة العقارات تجاوزات في التكاليف، وتأخيرات، وعدم استغلال الأصول بالشكل الأمثل، وانخفاض العائد على الاستثمار. ولتحقيق نتائج مستدامة، يصبح من الضروري تطبيق إطار عمل متكامل يربط أهداف المشروع باستراتيجيات الأصول طويلة الأجل. وإلى جانب تعزيز الفعالية التشغيلية، يُسهم هذا التكامل في تحقيق أهداف اقتصادية أشمل، مثل خلق فرص العمل، والتنمية الحضرية، ورفع مستوى المعيشة (Al-Gahtani، ٢٠٢٣).

وختامًا، يعتمد تحقيق أهداف التنمية في المملكة العربية السعودية بشكل حاسم على تكامل إدارة المشاريع وإدارة العقارات. إن القدرة على الجمع بنجاح بين هذه التخصصات ستحدد مدى نجاح المشاريع في تحقيق نتائج فورية وقيمة طويلة الأجل، في ظل استمرار المملكة في بذل جهود ثورية في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠. وتهدف هذه الدراسة إلى بحث هذا التكامل من خلال دراسة كيف يمكن للممارسات المنسقة أن تُحسن الإنتاجية، وتدعم الأهداف الاستراتيجية، وتساعد قطاع العقارات في المملكة العربية السعودية على النمو المستدام (Sultan، ٢٠٢٢).

مشكلة الدراسة

على الرغم من التحول الطموح الذي حفزته رؤية السعودية ٢٠٣٠، تركز هذه الدراسة على الفجوة التشغيلية والاستراتيجية بين ممارسات إدارة المشاريع وممارسات إدارة العقارات في القطاع العقاري السعودي. وتؤثر هذه الفجوة سلبيًا على استدامة الأصول العقارية على المدى الطويل وكفاءة تنفيذ المشاريع. ولا يزال هناك نقص في التكامل الفعال بين مرحلة تسليم المشروع ومرحلة إدارة الأصول بعد اكتماله، على الرغم من النمو الملحوظ للمملكة في مشاريع العقارات والإنشاءات واسعة النطاق. فبينما تُعطي إدارة العقارات الأولوية لتعزيز القيمة والكفاءة التشغيلية والعوائد طويلة الأجل، تركز إدارة المشاريع غالبًا على تلبية القيود الثلاثية التقليدية المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة. ويوجد تنسيق ضعيف بين المجالين من خلال إطار عمل منهجي موحد (Alqahtany، ٢٠٢٣).

وتُشير العديد من المشكلات الواقعية، مثل تجاوزات التكاليف، وتأخير المشاريع، وعدم كفاءة استخدام الأصول بعد التسليم، وقلة الاستفادة من التقنيات الرقمية المتكاملة التي تربط مراحل دورة حياة المشروع بمهام إدارة العقارات المستمرة، إلى هذا التباين. علاوة على ذلك، غالبًا ما يؤدي ضعف التنسيق إلى اتخاذ قرارات قصيرة الأجل أثناء تنفيذ المشاريع دون إيلاء الاهتمام الكافي لأداء الأصول على المدى الطويل، مما يُقلل في نهاية المطاف من قيمة الاستثمار ويُضعف العوائد المتوقعة. كما أن تدريب

المتخصصين عادةً ما يقتصر على تخصص واحد دون اكتساب المعرفة الشاملة اللازمة لربط كلا المجالين، مما يُعزز التكامل بدلاً من تشجيعه، ويُخلف فجوة واضحة في مهارات رأس المال البشري (Olaseni، ٢٠٢٢).

يقودنا هذا إلى سؤال البحث الرئيسي: إلى أي مدى يُمكن لتكامل إدارة المشاريع وإدارة العقارات أن يُحسن الكفاءة والاستدامة وخلق القيمة في قطاع العقارات السعودي؟ يتمثل التحدي الرئيسي للدراسة في دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع وإدارة العقارات دراسة نقدية، وتقييم أثر غياب التكامل بينهما على أداء القطاع ككل (Krisdiyanto، ٢٠٢٤).

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع يجمع بين تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، حيث يعد هذا التكامل من الموضوعات الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، خاصة في ظل التحول الكبير الذي يشهده القطاع العقاري السعودي. وتسعى الدراسة إلى إثراء المعرفة العلمية من خلال تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع الحديثة وتطبيقاتها في إدارة وتطوير الأصول والمشروعات العقارية، بما يساهم في توسيع نطاق الدراسات الأكاديمية التي تربط بين هذين التخصصين.

كما تساهم الدراسة في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة التكامل بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية في البيئة السعودية، إذ إن معظم الدراسات السابقة تناولت كل تخصص بصورة مستقلة، في حين تقدم هذه الدراسة رؤية تكاملية توضح أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في رفع كفاءة إدارة المشروعات العقارية وتحقيق مستهدفات التنمية العمرانية. ويمنح ذلك الدراسة قيمة علمية تتمثل في تقديم نموذج يمكن أن تستفيد منه الدراسات المستقبلية في بناء نماذج بحثية أكثر شمولاً.

وتبرز أهمية الدراسة كذلك في دعم الأدبيات العلمية المرتبطة بالإدارة الحديثة، من خلال تحليل الدور الذي تؤديه إدارة المشاريع في تحسين التخطيط، وإدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر داخل المشروعات العقارية، وربط ذلك بمفاهيم الاستدامة، والتحول الرقمي، والحوكمة، وإدارة المحافظ والبرامج، وهي موضوعات أصبحت تمثل محوراً رئيساً في البحوث الإدارية المعاصرة. وتوفر الدراسة أيضاً مرجعاً علمياً للباحثين وطلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في تخصصي إدارة المشاريع والإدارة العقارية، من خلال عرض مفاهيم حديثة وأطر نظرية يمكن الاستفادة منها في إعداد الأبحاث والرسائل العلمية، كما تفتح المجال

لإجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات جديدة مرتبطة بالابتكار، والذكاء الاصطناعي، والاستدامة، وإدارة المخاطر، وتأثيرها في نجاح المشروعات العقارية بالمملكة العربية السعودية.

- الأهمية العملية

تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها صناع القرار في الجهات الحكومية، والشركات العقارية، ومكاتب إدارة المشاريع، والهيئات التنظيمية ذات العلاقة بالقطاع العقاري، من خلال توضيح أهمية توظيف منهجيات إدارة المشاريع في تحسين تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشروعات العقارية، بما يرفع من كفاءة الأداء ويزيد من معدلات نجاح المشاريع.

كما تساعد الدراسة المؤسسات العقارية على التعرف على أفضل الممارسات الإدارية التي تسهم في تحسين إدارة المشروعات، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتقليل التأخير في التنفيذ، والحد من تجاوزات التكاليف، وتحسين جودة المخرجات، وهو ما ينعكس إيجاباً على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات العاملة في القطاع العقاري السعودي.

وتبرز أهمية الدراسة أيضاً في دعم الجهات الحكومية المسؤولة عن تنفيذ برامج ومبادرات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، من خلال توفير مؤشرات علمية تساعد على تطوير آليات إدارة المشاريع العقارية الكبرى، وتحسين عمليات التخطيط والرقابة والمتابعة، بما يسهم في تحقيق مستهدفات التنمية الحضرية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتعزيز استدامة المشروعات الوطنية.

ومن الجانب المهني، يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين في مجالي إدارة المشاريع والإدارة العقارية، من خلال تحديد المهارات والمعارف اللازمة لإدارة المشروعات العقارية وفق أفضل الممارسات العالمية، بما يعزز جاهزية الكوادر الوطنية، ويرفع مستوى الاحترافية في إدارة المشاريع.

كما يمكن أن تساعد الدراسة الشركات الاستشارية والمطورين العقاريين على تبني نماذج إدارية أكثر كفاءة، تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والتحول الرقمي، وقياس الأداء، الأمر الذي يسهم في تحسين جودة تنفيذ المشروعات العقارية، وزيادة رضا المستثمرين والمستفيدين، وتعزيز مساهمة القطاع العقاري في النمو الاقتصادي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

أهداف الدراسة

- الهدف الرئيسي:

دراسة كيفية تكامل إدارة المشاريع وإدارة العقارات لتحقيق الاستدامة والكفاءة بما يتماشى مع رؤية السعودية ٢٠٣٠.

- الأهداف الفرعية:

١. دراسة إجراءات إدارة المشاريع المتبعة في قطاع العقارات السعودي.
٢. تقييم استراتيجيات إدارة العقارات لتحسين أداء الأصول وقيمتها.
٣. تحديد أي تباينات بين إدارة العقارات بعد التسليم وتنفيذ المشاريع.
٤. تقييم تأثير التحول الرقمي على تكامل كلا المجالين.
٥. دراسة كيفية إسهام الكفاءات البشرية في التكامل بين مختلف الوظائف.
٦. اقتراح إطار عمل شامل يربط نتائج المشاريع بأهداف العقارات طويلة الأجل.

تساؤلات الدراسة

- سؤال البحث الرئيسي:

كيف يُسهم دمج إدارة المشاريع وإدارة العقارات، ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠، في تحقيق الاستدامة والكفاءة لقطاع العقارات السعودي؟

- أسئلة فرعية:

١. ما هي تقنيات إدارة المشاريع المُستخدمة حاليًا في قطاع العقارات السعودي؟
٢. كيف يُمكن تحسين أداء الأصول وقيمتها من خلال إدارة العقارات؟
٣. ما هي الفجوات بين إدارة العقارات بعد التسليم وتنفيذ المشاريع؟
٤. ما هو تأثير التحول الرقمي على كيفية دمج هذين المجالين؟
٥. كيف تُسهم الكفاءات البشرية في نجاح هذا الدمج؟
٦. ما هي الأطر التي تُساعد على ضمان توافق نتائج المشاريع مع أهداف العقارات طويلة الأجل؟

فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية:

تماشياً مع رؤية السعودية ٢٠٣٠، يستفيد قطاع العقارات السعودي من زيادة الاستدامة والكفاءة نتيجةً لتكامل إدارة المشاريع وإدارة العقارات.

- الفرضيات الفرعية:

١. تنتج كفاءة تنفيذ المشاريع العالية عن تقنيات إدارة المشاريع الفعّالة.
٢. تساهم ممارسات إدارة العقارات في تعزيز قيمة الأصول وأدائها.
٣. تقلّ حالات تأخير المشاريع وتجاوز التكاليف عند تكامل كلا المجالين.
٤. يكون التكامل أكثر نجاحاً عند استخدام التحول الرقمي.
٥. يدعم التكامل الفعّال بين الوظائف المختلفة الكفاءات البشرية.
٦. تتعزز نتائج الاستدامة طويلة الأجل من خلال استراتيجيات الإدارة المتكاملة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة إلى نظرية النظم (Systems Theory) بوصفها الإطار العلمي الرئيس الذي يفسر العلاقة التكاملية بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية، ويبين كيفية تفاعل مختلف العناصر التنظيمية والإدارية والتقنية لتحقيق الكفاءة والفعالية في تنفيذ وإدارة المشروعات العقارية. وتُعد نظرية النظم من أكثر النظريات ملاءمة للدراسات التي تتناول تكامل التخصصات الإدارية، لأنها تنظر إلى المؤسسة باعتبارها نظاماً متكاملًا يتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة التي تعمل بصورة متناسقة لتحقيق أهداف مشتركة، بحيث يؤثر أداء كل جزء في أداء النظام ككل. ومن هذا المنطلق، فإن نجاح المشروعات العقارية لا يعتمد على كفاءة أحد التخصصين بصورة منفردة، وإنما يعتمد على درجة التكامل بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية، بما يحقق أفضل مستويات التخطيط والتنفيذ والتشغيل والاستدامة.

وتقوم نظرية النظم على افتراض أن أي منظمة أو مشروع يمثل نظاماً مفتوحاً يتفاعل باستمرار مع البيئة الداخلية والخارجية، ويتأثر بالعوامل الاقتصادية والتقنية والتنظيمية والاجتماعية والقانونية. ويحتوي هذا النظام على مجموعة من المدخلات التي

تشمل الموارد البشرية والمالية والتقنية والمعلوماتية، ثم تتم معالجتها من خلال العمليات الإدارية المختلفة، لتتحول إلى مخرجات تتمثل في المشروعات والخدمات والنتائج التي تحقق أهداف المؤسسة، مع وجود آليات للتغذية الراجعة تساعد في تقييم الأداء وإجراء التحسين المستمر. ويعد هذا التصور مناسباً لطبيعة المشروعات العقارية التي تمر بمراحل متعددة تبدأ بالتخطيط والدراسات الأولية، ثم التصميم والتنفيذ، وتنتهي بالتشغيل وإدارة الأصول العقارية، وهي جميعها مراحل تتطلب تكاملاً وثيقاً بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية.

وتفسر نظرية النظم العلاقة بين تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية من خلال اعتبارهما نظامين فرعيين داخل منظومة واحدة، حيث يتولى تخصص إدارة المشاريع مسؤولية التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر والموارد، بينما يركز تخصص الإدارة العقارية على إدارة الأصول العقارية، وتحقيق الاستدامة، وتعظيم القيمة الاستثمارية، وتحسين كفاءة التشغيل والصيانة، وإدارة المحافظ العقارية. وعندما يعمل هذان النظامان بصورة متكاملة، فإنهما يساهمان في تحسين جودة القرارات، ورفع كفاءة تنفيذ المشروعات، وتقليل المخاطر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وهو ما يؤدي في النهاية إلى نجاح المشروع وتحقيق أهدافه الاقتصادية والتنموية.

وتؤكد النظرية أن نجاح المشروعات العقارية لا يرتبط فقط بكفاءة تنفيذ الأعمال الإنشائية، وإنما يعتمد على التكامل بين جميع المراحل الإدارية والفنية للمشروع. ففي مرحلة التخطيط، تسهم إدارة المشاريع في إعداد الخطط الزمنية، وتحديد الموارد، وإدارة المخاطر، بينما توفر الإدارة العقارية المعلومات المتعلقة بمتطلبات السوق، والقيمة الاستثمارية، والتشريعات، وإدارة الأصول. أما خلال مرحلة التنفيذ، فإن إدارة المشاريع تتابع الإنجاز وتراقب الأداء، في حين تعمل الإدارة العقارية على ضمان توافق المشروع مع احتياجات المستفيدين، وتحقيق الجدوى الاقتصادية، والاستعداد لمراحل التشغيل وإدارة الأصول بعد الانتهاء من التنفيذ. ويؤدي هذا التكامل إلى رفع جودة المشروعات وتقليل احتمالات التعثر وتحسين العائد الاستثماري.

كما توضح نظرية النظم أن البيئة الخارجية تمثل عنصراً مؤثراً في أداء المؤسسات، وأن نجاحها يعتمد على قدرتها على التكيف مع المتغيرات المحيطة بها. وفي المملكة العربية السعودية، تشهد البيئة العقارية تطورات كبيرة نتيجة تنفيذ برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تستهدف تطوير المدن الذكية، وتعزيز جودة الحياة، وزيادة مساهمة القطاع العقاري في الاقتصاد الوطني، وتحسين كفاءة إدارة المشروعات الحكومية والخاصة. ولذلك فإن التكامل بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية أصبح ضرورة استراتيجية تساعد المؤسسات على الاستجابة لهذه المتغيرات، وتحقيق المرونة التنظيمية، ورفع كفاءة الأداء، ومواكبة التحول الرقمي والتطورات التقنية التي يشهدها القطاع.

وتؤكد النظرية كذلك أهمية تدفق المعلومات بين مكونات النظام، حيث يمثل تبادل المعلومات الدقيقة بين فرق إدارة المشاريع والإدارة العقارية أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشروع. فكلما زادت سرعة تدفق المعلومات ودقتها، تحسنت جودة التخطيط، وارتفعت كفاءة اتخاذ القرار، وأصبح من الممكن اكتشاف المشكلات مبكرًا ومعالجتها قبل أن تؤثر في سير المشروع. كما أن استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة ومنصات إدارة المشاريع والأصول العقارية يساهم في تعزيز هذا التكامل، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات.

ومن المبادئ الرئيسة التي تؤكدتها نظرية النظم أيضًا مفهوم التغذية الراجعة (Feedback)، والذي يمثل أحد الركائز الأساسية في تطوير الأداء المؤسسي. ففي المشروعات العقارية يتم تقييم الأداء بصورة مستمرة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسة، وتقارير الإنجاز، وقياس مستوى الجودة، وتحليل المخاطر، وتقييم رضا المستفيدين. وتساعد هذه المعلومات في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ في المشروعات المستقبلية، وتطوير السياسات والإجراءات التنظيمية، بما يساهم في تحقيق التحسين المستمر واستدامة الأداء المؤسسي.

كما تتوافق نظرية النظم مع الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع والإدارة العقارية، والتي تؤكد أهمية التكامل بين التخصصات المختلفة لتحقيق النجاح المؤسسي. فقد أصبحت المشروعات العقارية الحديثة تعتمد على فرق عمل متعددة التخصصات تضم خبراء في إدارة المشاريع، والإدارة العقارية، والهندسة، والمالية، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر، والاستدامة، وهو ما يعكس التطبيق العملي لمبادئ نظرية النظم التي تقوم على التعاون والتكامل بين مختلف الوحدات التنظيمية لتحقيق هدف مشترك.

وفي إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، تكتسب هذه النظرية أهمية متزايدة، حيث تتطلب المشروعات الوطنية الكبرى مثل نيوم، والقدية، والبحر الأحمر، وروشن، والدرعية، ومشروعات الإسكان والتنمية الحضرية وجود تكامل فعال بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية لضمان تنفيذ المشروعات وفق أعلى معايير الجودة والكفاءة والاستدامة. كما تدعم الرؤية تطوير الكفاءات الوطنية القادرة على الجمع بين المهارات الإدارية والفنية والتقنية، بما يعزز القدرة التنافسية للقطاع العقاري السعودي ويرفع من مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي.

تعتمد الدراسة الحالية على نظرية النظم بوصفها الإطار العلمي الذي يفسر طبيعة العلاقة التكاملية بين تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية، ويبين كيف يساهم هذا التكامل في تحسين التخطيط، وإدارة الموارد، وتعزيز جودة التنفيذ، ورفع كفاءة تشغيل الأصول العقارية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. كما توفر هذه النظرية أساسًا علميًا لبناء النموذج المفاهيمي للدراسة، وصياغة فرضياتها، وتحليل نتائجها في ضوء الأدبيات الحديثة، بما يساهم في تقديم تصور علمي وتطبيقي يدعم تحقيق

مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في تطوير قطاع المشاريع والقطاع العقاري، وتعزيز كفاءة المؤسسات الحكومية والخاصة العاملة في هذا المجال.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يمثل الفصل الثاني الركيزة العلمية الرئيسة التي تستند إليها الدراسة، إذ يهدف إلى بناء قاعدة معرفية متكاملة تساعد على تفسير موضوع البحث من منظور علمي ومنهجي، وتوفر الأساس الذي تُبنى عليه بقية فصول الدراسة. ويؤدي هذا الفصل دورًا محوريًا في توضيح الخلفية الفكرية المرتبطة بموضوع تكامل تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، من خلال استعراض المفاهيم الإدارية الحديثة، والاتجاهات المعاصرة التي أسهمت في تطوير هذين التخصصين، وبيان أهمية التكامل بينهما في تحقيق الكفاءة المؤسسية ورفع جودة تنفيذ وإدارة المشروعات العقارية. ويحرص الفصل على تقديم معالجة علمية متعمقة تمكن القارئ من تكوين تصور شامل حول طبيعة الدراسة، وتوضيح السياق العلمي الذي انطلقت منه، بما يعزز فهم المشكلة البحثية ويبرر أهمية معالجتها.

كما يهدف هذا الفصل إلى تكوين إطار معرفي متكامل يربط بين الأدبيات العلمية الحديثة والتطبيقات العملية في قطاع المشاريع والقطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية، مع إبراز التطورات التي شهدتها هذان المجالان نتيجة برامج التحول الوطني، والتوسع في المشروعات التنموية الكبرى، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في الإدارة والتخطيط والتنفيذ. ويعمل الفصل على تحليل الأفكار والنماذج الإدارية التي تناولتها الأدبيات الحديثة، وبيان كيفية توظيفها في البيئة السعودية، بما ينسجم مع متطلبات التنمية المستدامة، والتحول الرقمي، والحوكمة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

ويتناول الفصل أيضًا مراجعة وتحليل الإنتاج العلمي السابق في مجال الدراسة، بهدف التعرف على أبرز النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة، والوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحليل مناهجها وأساليبها البحثية، واستنتاج الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة. ويساعد ذلك في تحديد الإضافة العلمية التي تقدمها الدراسة الحالية، ويعزز من قدرتها على معالجة فجوة بحثية قائمة، من خلال تقديم رؤية تكاملية تجمع بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية ضمن إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يشكل المرجعية العلمية التي يستند إليها الباحث في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها لاحقًا، كما يساهم في تعزيز مصداقية الدراسة من خلال الاعتماد على الأدبيات العلمية المحكمة، وربط المفاهيم النظرية بالتطبيقات العملية في القطاعين الحكومي والخاص. ويمثل هذا الفصل نقطة الانطلاق نحو بناء نموذج علمي متكامل يساعد في فهم العلاقات بين عناصر الدراسة، ويرى الأساس العلمي لتحليل النتائج وصياغة التوصيات التي يمكن أن تساهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع والإدارة العقارية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

المتغير التابع والمستقل

تعتمد الدراسة الحالية على نموذج مفاهيمي يهدف إلى تفسير العلاقة بين تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وذلك من خلال قياس أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة المرتبطة بالممارسات الإدارية الحديثة في إدارة المشاريع والإدارة العقارية على المتغير التابع المتمثل في كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات الرؤية. ويستند هذا النموذج إلى الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن نجاح القطاع العقاري في المرحلة الحالية يعتمد بصورة كبيرة على التكامل بين الإدارة الاحترافية للمشروعات، والتحول الرقمي، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، بما يسهم في رفع كفاءة المشروعات العقارية، وتحقيق التنمية العمرانية المستدامة، وزيادة مساهمة القطاع العقاري في الاقتصاد الوطني.

ويمثل تحديد متغيرات الدراسة خطوة أساسية في بناء الإطار المفاهيمي للبحث، إذ يساعد في توضيح طبيعة العلاقات بين عناصر الدراسة، وصياغة الفرضيات العلمية، واختيار أدوات القياس المناسبة، كما يسهم في تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والدراسات السابقة. وقد تم اختيار هذه المتغيرات استنادًا إلى أهميتها في الأدبيات الحديثة، وإلى ارتباطها المباشر بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تركز على تطوير القطاع العقاري، وتحسين إدارة المشاريع، وتعزيز التحول الرقمي، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

أولاً: المتغير التابع

- كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

يمثل كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المتغير التابع في هذه الدراسة، ويقصد به قدرة المؤسسات العقارية والجهات ذات العلاقة على إدارة الأصول والمشروعات العقارية بكفاءة عالية، بما يحقق الأهداف الاقتصادية والتنموية والاستثمارية التي تسعى إليها الرؤية. ولا يقتصر مفهوم الكفاءة على تنفيذ المشروعات وفق الوقت والتكلفة المحددين، بل يشمل أيضاً تعظيم القيمة الاستثمارية للأصول العقارية، وتحقيق الاستدامة، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين، ورفع مستوى الحوكمة والشفافية.

وتتجسد كفاءة الإدارة العقارية في قدرة المؤسسات على التخطيط الفعال للمشروعات، وإدارة الموارد المالية والبشرية بصورة مثلى، ومتابعة مراحل تنفيذ المشروعات، وإدارة عمليات التشغيل والصيانة، وتحسين دورة حياة الأصول العقارية. كما تشمل

القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتشريعية والتقنية، والاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين عمليات الإدارة واتخاذ القرار، بما يحقق الاستدامة ويرفع من كفاءة استغلال الموارد.

وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، أصبح مفهوم الإدارة العقارية أكثر شمولاً، حيث لم يعد يقتصر على إدارة الممتلكات أو متابعة العمليات التشغيلية، وإنما أصبح يرتبط بدعم التنمية الحضرية، وتحسين جودة الحياة، وزيادة مساهمة القطاع العقاري في الناتج المحلي الإجمالي، وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وتطوير المدن الذكية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للأراضي والأصول العقارية. ولذلك فإن هذا المتغير يعكس مدى قدرة الإدارة العقارية على الإسهام في تحقيق هذه المستهدفات الوطنية من خلال تبني أفضل الممارسات الإدارية والتقنية.

كما يقيس هذا المتغير مستوى نجاح المؤسسات العقارية في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز، وتحسين جودة تنفيذ المشروعات، وتقليل المخاطر، وتعزيز الاستدامة، وتطبيق مبادئ الحوكمة، ورفع الكفاءة التشغيلية، بما يضمن توافق القطاع العقاري مع التوجهات التنموية والاقتصادية التي تستهدفها رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

ثانياً: المتغيرات المستقلة

١. تطبيق ممارسات إدارة المشاريع

يمثل تطبيق ممارسات إدارة المشاريع أحد أهم المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة، ويشير إلى مدى التزام المؤسسات العقارية بتطبيق المبادئ والمنهجيات العلمية الحديثة في إدارة المشاريع خلال جميع مراحل المشروع، بدءاً من التخطيط، ومروراً بالتنفيذ والمتابعة، وانتهاءً بالتقييم والإغلاق. ويشمل ذلك إدارة نطاق المشروع، وإدارة الوقت، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة، وإدارة الموارد، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الاتصال، وإدارة المشتريات، وإدارة المخاطر، بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية. ويؤدي التطبيق المنهجي لممارسات إدارة المشاريع إلى تحسين مستوى التخطيط، وتقليل الانحرافات الزمنية والمالية، ورفع جودة التنفيذ، وتعزيز القدرة على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. كما يساعد على تحسين استخدام الموارد، وزيادة التنسيق بين فرق العمل، وتعزيز القدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات التي قد تواجه المشروعات العقارية.

وفي البيئة السعودية، تزداد أهمية هذا المتغير مع التوسع في تنفيذ المشروعات العقارية الكبرى، حيث أصبحت الإدارة الاحترافية للمشروعات عنصراً أساسياً لضمان نجاح المبادرات الوطنية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، من خلال تحسين جودة التنفيذ، وتعزيز كفاءة الإنفاق، ورفع مستوى الاستدامة في القطاع العقاري.

٢. التحول الرقمي في الإدارة العقارية

يشكل التحول الرقمي في الإدارة العقارية أحد المحاور الرئيسة لتطوير القطاع العقاري، ويشير إلى مدى استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في إدارة العمليات العقارية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي. ويشمل ذلك استخدام أنظمة إدارة الأصول العقارية، والمنصات الإلكترونية، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وتقنيات النمذجة الرقمية للمباني (BIM)، وغيرها من الحلول الرقمية التي تسهم في تحسين جودة الإدارة العقارية.

ويساعد التحول الرقمي على تسريع الإجراءات، وتحسين دقة المعلومات، وتعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء التشغيلية، إضافة إلى تحسين تجربة المستثمرين والمستفيدين من الخدمات العقارية. كما يسهم في رفع كفاءة إدارة المحافظ العقارية، ومتابعة أداء المشروعات بصورة لحظية، وتحسين عمليات الصيانة والتشغيل، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد. وتبرز أهمية هذا المتغير في ظل التحول الرقمي الشامل الذي تشهده المملكة العربية السعودية، حيث أصبح توظيف التقنيات الحديثة في القطاع العقاري أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز جودة الحياة، ورفع تنافسية القطاع العقاري على المستويين الإقليمي والعالمي.

٣. تكامل التخطيط وإدارة المخاطر في المشاريع العقارية

يمثل تكامل التخطيط وإدارة المخاطر في المشاريع العقارية المتغير المستقل الثالث في هذه الدراسة، ويقصد به مدى قدرة المؤسسات العقارية على دمج عمليات التخطيط الاستراتيجي مع ممارسات إدارة المخاطر خلال جميع مراحل المشروع، بما يسهم في تحسين جودة القرارات، وتقليل احتمالات التعثر، وضمان استمرارية تنفيذ المشروعات بكفاءة.

ويشمل هذا المتغير إعداد خطط واضحة للمشروعات، وتحديد الأهداف، وتقدير الموارد، وتحليل المخاطر المحتملة، ووضع استراتيجيات مناسبة للتعامل معها، ومتابعة تنفيذ الخطط بصورة مستمرة، مع إجراء التعديلات اللازمة لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية. كما يتضمن استخدام أدوات تحليل المخاطر، وإعداد خطط الطوارئ، ومراقبة مؤشرات الأداء، بما يضمن الحد من الآثار السلبية للمخاطر على جودة المشروع أو تكلفته أو جدولته الزمني.

ويؤدي التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر إلى تعزيز استدامة المشروعات العقارية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وزيادة قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتقليل الخسائر المحتملة، ورفع ثقة المستثمرين، وهو ما يجعل هذا المتغير أحد العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح المشروعات العقارية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تنطلق الدراسة من فرضية رئيسة مفادها وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في تطبيق ممارسات إدارة المشاريع، والتحول الرقمي في الإدارة العقارية، وتكامل التخطيط وإدارة المخاطر في المشاريع العقارية، وبين المتغير التابع المتمثل في كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. فكلما ارتفع مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، أصبحت المؤسسات أكثر قدرة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة وضبط الوقت والتكلفة والجودة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المشروعات العقارية. كما يسهم التحول الرقمي في تطوير العمليات الإدارية، وتسريع الإجراءات، وتعزيز دقة البيانات، ودعم القرارات المبنية على المعلومات، وهو ما يرفع كفاءة إدارة الأصول والمشروعات العقارية. ومن جهة أخرى، فإن التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر يساعد المؤسسات على استباق التحديات وتقليل آثارها، وتحسين استمرارية تنفيذ المشروعات، وتعزيز الاستدامة المؤسسية. وعليه، فإن التكامل بين هذه المتغيرات المستقلة يشكل منظومة إدارية حديثة تدعم كفاءة الإدارة العقارية، وتسهم في تحقيق التنمية العمرانية، وتعزيز الاستثمار العقاري، ورفع جودة المشروعات، ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في بناء قطاع عقاري أكثر كفاءة وتنافسية واستدامة.

الدراسات السابقة

يهدف فهم دور الذكاء الاصطناعي كعامل محفز للتنوع الاقتصادي في إطار رؤية ٢٠٣٠، يهدف الباحث (Alam، ٢٠٢٦) إلى دراسة كيفية إحداث الذكاء الاصطناعي تحولاً في إدارة المشاريع بقطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية. وباستخدام دراسات حالة لثلاثة مشاريع رائدة - نيوم، والقدية، والبحر الأحمر العالمي - تم اعتماد منهجية بحث نوعية. ووفقاً للتقرير، فقد ساهم دمج الذكاء الاصطناعي في تحسين تخطيط المشاريع، وإدارة المخاطر، ومراقبة الأداء، وتحسين الاستدامة، وتطوير القوى العاملة. وتُظهر النتائج أن الممارسات القائمة على الذكاء الاصطناعي تزيد الإنتاجية، وتوفر التكاليف، وتحسن الامتثال البيئي، وتدعم بناء قوى عاملة عالية المهارة، مما يسهم في مواءمة النتائج التشغيلية مع الأهداف الاستراتيجية الوطنية. كما يُعزز تبني الذكاء الاصطناعي التنوع الصناعي، ونمو الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، وتطوير وظائف قائمة على المعرفة على المستوى الكلي. تبرز الحاجة إلى تدخلات سياسية وبرامج بناء القدرات في ظل تحديات مستمرة كالفجوات في الجاهزية الرقمية، وارتفاع تكاليف البنية التحتية، وتغير الأنظمة الرقابية. ووفقاً لنتائج الدراسة، يُعد الذكاء الاصطناعي عاملاً تمكينياً استراتيجياً وليس

مجرد تقدم تكنولوجيا، مما يجعل قطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية قوة دافعة رئيسية وراء رؤية ٢٠٣٠ نحو مستقبل مستدام ومتنوع اقتصادياً وقائم على الابتكار.

نظراً لطبيعة العمل المتغيرة في القرن الحادي والعشرين، والمدفوعة بالتقدم التكنولوجي السريع والتحولت العالمية، يتعين على القوى العاملة بناء كفاءات تؤهلها للمستقبل. وتولي رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ اهتماماً بالغاً بالتنوع الاقتصادي والتحول إلى اقتصاد قائم على المعرفة، الأمر الذي يستدعي وجود قوى عاملة تمتلك المهارات اللازمة للمستقبل. ومع ذلك، لا تتوفر بيانات تجريبية كافية لدعم مبادرات تطوير القوى العاملة فيما يتعلق بالمهارات المطلوبة وكيفية ترابطها. تسد دراسة (Alrashedi، ٢٠٢٥) هذه الفجوة من خلال بحث دور المعرفة الرقمية، والتفكير النقدي، والقدرة على التكيف، والتعاون في الاستعداد لوظائف المستقبل. وقد أكمل ٤٤٢ مشاركاً من مختلف الشركات والمناطق في المملكة العربية السعودية استبياناً موحداً كجزء من منهج بحث كمي. واستُخدم نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل البيانات وتقييم الارتباطات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. وقد كشفت النتائج عن تفاعل قوي بين المواهب المدروسة، وذلك من خلال الدلالة الإحصائية لجميع الارتباطات المقترحة. من خلال تأكيد وتوسيع أطر تنمية المهارات، وإبراز دور المرونة كوسيط، تُسهّم هذه الدراسة في تطوير النظرية. عملياً، تُقدم الدراسة للمؤسسات والمعلمين والمشرعين اقتراحات عملية لإعادة تقييم إعداد القوى العاملة وتنسيق تنمية المهارات مع أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

تُعدّ السياحة المستدامة ركيزة أساسية في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تنويع اقتصادها بعيداً عن النفط. وتكتسب إدارة المشاريع أهمية بالغة مع تزايد مسؤوليات المدن في تحقيق النمو الحضري من خلال السياحة. ويقدم الباحث (Sheta، ٢٠٢٥) دراسةً حول إمكانية إسهام أنظمة إدارة المشاريع المنظمة في تطوير مبادرات السياحة المستدامة في القطاع البلدي السعودي. وتستخدم الدراسة تقنياتٍ تركز على المواطن، والتكنولوجيا الرقمية، ونماذج الحوكمة لمساعدة المدن على تخطيط وتنفيذ وتقييم برامج السياحة المستدامة بنجاح. وتستند استنتاجاتها إلى مراجع محلية ودولية. ويُحدّد التقرير أفضل الممارسات في المملكة العربية السعودية لإنشاء مبادرات المدن الذكية، ويُسلّط الضوء على أهمية التحول المُستجيب، والحوكمة المتكاملة، والاستدامة البيئية. وتُقدّم هذه المقالة مساراً تنفيذياً شاملاً قائماً على إدارة مشاريع القطاع العام، والبنية التحتية الخضراء، والتحول الرقمي، وإشراك أصحاب المصلحة، بالاستناد إلى ٢٩ مصدراً، بما في ذلك مصادر أكاديمية وسياساتية. ومن خلال سدّ الفجوات بين التخطيط الحضري، وتطوير السياحة، وحوكمة المشاريع، تُقدّم النتائج إسهاماً عملياً

ونظريًا. وفي نهاية المطاف، ساعد هذا البلديات على تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ وتعزيز قدرة المجتمع على الصمود، والاستدامة الاقتصادية، والحفاظ على التراث الثقافي.

يُعدّ تحقيق الاستدامة في إدارة المشاريع، التي تشمل جميع مراحل المشروع من التصميم إلى الإنجاز، تحديًا رئيسيًا لقطاع الإنشاءات في المملكة العربية السعودية. تهدف دراسة (Alghuried، ٢٠٢٥) إلى تحديد وتقييم عوامل النجاح الحاسمة اللازمة لإدارة مشاريع الإنشاءات السعودية بشكل مستدام. وقد أسفر تحليل شامل للأدبيات عن تحديد ٢٤ عاملاً من عوامل النجاح الحاسمة، مما يُظهر ديناميكيات القطاع المعقدة. تم تقييم هذه العوامل باستخدام مقياس ليكرت في استطلاع رأي شامل لخبراء القطاع، كما أُجري تحليل إضافي باستخدام أسلوب التحليل الهرمي (AHP) ومؤشر الأهمية النسبية (RII). وقد صُنّفت عوامل النجاح الحاسمة إلى خمس فئات: الموارد البشرية ومتطلبات أصحاب المصلحة، والتنفيذ المستدام للمشاريع وإشراك أصحاب المصلحة، والتخطيط الاستراتيجي والتنسيق، وممارسات إدارة المشاريع والقيادة، والامتثال والحوكمة. وللتغلب على العقبات وتحسين نتائج المشاريع، أكّد أصحاب المصلحة على أهمية استخدام التقنيات والإجراءات الحديثة. وتُعدّ فعالية التخطيط الاستراتيجي، والالتزام بإجراءات مكافحة الفساد، وكفاءة تخصيص الموارد، وخبرة مديري المشاريع، والتطبيق الصارم للسياسات، من أهم عوامل النجاح الحاسمة التي حددتها الدراسة. لتحقيق تقدم في إدارة مشاريع البناء المستدامة في المملكة العربية السعودية، تُعدّ هذه العناصر أساسية. تُقدّم هذه الدراسة معلومات قيّمة لأصحاب المصلحة لتشجيع الاستدامة في قطاع البناء، لا سيما في المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط، كما تُوفّر إطارًا منظمًا لتقييم عوامل النجاح الحاسمة.

يُعدّ إنجاز المشاريع العملاقة بنجاح أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تدعو إلى تحوّل رقمي في تخطيط الإنشاءات التقليدي. تتناول دراسة (Gohar، ٢٠٢٥) كيفية إحداث الأدوات الرقمية، مثل أنظمة إدارة المشاريع السحابية، وجدولة المشاريع القائمة على الذكاء الاصطناعي، ونمذجة معلومات المباني رباعية وخماسية الأبعاد (BIM)، نقلة نوعية في إجراءات التخطيط لمشاريع مثل مشروع البحر الأحمر ومشروع القدية. ووفقًا للدراسة، يُحسّن التخطيط الرقمي من توافق أصحاب المصلحة، ويُسرّع دورات تسليم المشاريع، ويُقلّل من أخطاء التخطيط بنسبة تتراوح بين ٢٠ و ٣٠٪. كما تُشير نتائج الدراسة إلى أن التحوّل الرقمي في التخطيط ليس مفيدًا فحسب، بل ضروري أيضًا لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠. وتتناول هذه الدراسة كيف أحدثت الأدوات الرقمية ثورة في تخطيط الإنشاءات في المشاريع العملاقة بالمملكة العربية السعودية، لا سيما في ضوء رؤية ٢٠٣٠. وتُركّز على استخدام التقنيات، بما في ذلك أنظمة إدارة المشاريع السحابية، وجدولة المشاريع القائمة على الذكاء الاصطناعي، ونمذجة معلومات المباني رباعية وخماسية الأبعاد (BIM). ووفقًا للدراسة، تُساهم هذه التطورات الرقمية

بشكل كبير في خفض أخطاء التخطيط، وتحسين مشاركة أصحاب المصلحة، وتسريع إنجاز المشاريع. في النهاية، يخلص التقرير إلى أن تحقيق الأهداف السامية لرؤية ٢٠٣٠ يتطلب تبني التغيير الرقمي.

يهدف تحسين إدارة الإنشاءات، درس الباحث (Alnajjar، ٢٠٢٥) التحقيق جزئياً من صحة إطار عمل سابق يجمع بين مفاهيم البناء الرشيق، ونمذجة معلومات المباني (BIM)، والتقنيات الناشئة، وذلك من خلال تطبيقه في الواقع العملي. وبالرغم من استخدام أسلوب دلفي لتقييم إطار العمل الأصلي عبر توافق آراء الخبراء، إلا أن هذه الدراسة تستخدمه في السياق السعودي لتقييم جدواه خلال مرحلة التصميم. وقد تم تطبيق منهجية دراسة حالة لمشروع ضخمة وسري. وتم تقييم الأثر باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل أتمتة العمليات، والجودة، والسلامة، والإنتاجية، والحد من الهدر، وكفاءة التكلفة والوقت، ورضا أصحاب المصلحة. وأظهرت النتائج زيادة في كفاءة التكلفة بنسبة ٢٥٪، وتسارعاً في تسليم التصميم بنسبة ٤٠٪، وزيادة في الإنتاجية بنسبة ٢٥٪، وزيادة في تحسين العمليات وأتمتتها بنسبة ٧٠٪، وإلغاء تاماً للأنشطة غير ذات القيمة المضافة، وتحسناً في جودة التصميم بنسبة ٢٠٪. وقد أبدى أصحاب المصلحة مستويات رضا عالية، حيث اعتبروا تحسين عملية صنع القرار، والتعاون الفوري، والشفافية من أهم المزايا. تؤكد هذه النتائج قدرة الإطار على تحويل عملية تنفيذ المشاريع من خلال الجمع بين أساليب Lean والأساليب الرقمية.

تهدف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي أطلقت عام ٢٠١٦، إلى تعزيز مكانة المملكة على الصعيد الدولي من خلال مشاريع إنشائية ضخمة، أدخلت تقنيات أساسية لإدارة المشاريع بما يخدم نمو المملكة. تتناول هذه الورقة البحثية دور إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات السعودي، مستكشفة أثرها على نجاح المؤسسات واستدامتها والتحديات التي تواجهها. وتقتراح استراتيجيات لتحسين ممارسات الإدارة والتعامل مع العملاء، داعيةً إلى دمج أنظمة الإدارة في ثقافة المؤسسة. وتخلص دراسة (Haropohop، ٢٠٢٥) إلى أن إدارة المشاريع عنصرٌ حاسمٌ في توسع القطاع، وتقتراح توسيع نطاق استخدامها في التطورات المستقبلية. كما تتناول الدراسة كيفية استخدام إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات السعودي، مع التركيز على مساهمتها في الاستدامة ونجاح المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، تبحث الدراسة في سبل تحسين إجراءات الإدارة وتقديم حلول لتحسين خدمة العملاء.

- أولاً: التعليق على الدراسات السابقة

تشير الدراسات السابقة الحديثة (٢٠٢٥-٢٠٢٦) إلى اهتمام متزايد بتحليل التحول الرقمي، وإدارة المشاريع، والاستدامة في قطاع الإنشاءات والعقار داخل المملكة العربية السعودية في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠. ويمكن ملاحظة أن أغلب الدراسات

ركزت على دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، ونمذجة معلومات البناء (BIM) ، والأنظمة الرقمية في تحسين أداء المشاريع الإنشائية، ورفع كفاءة التخطيط، وتقليل الهدر، وتعزيز الاستدامة.

كما تناولت مجموعة من الدراسات دور إدارة المشاريع في دعم نجاح المشاريع العملاقة مثل نيوم، والقدية، ومشروع البحر الأحمر، حيث أكدت أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة يساهم في تحسين التنسيق بين أصحاب المصلحة وتسريع عمليات التنفيذ ورفع جودة المخرجات. وفي السياق ذاته، ركزت دراسات أخرى على تنمية الموارد البشرية والمهارات المستقبلية باعتبارها عنصراً أساسياً في نجاح التحول الاقتصادي، إضافة إلى أهمية الحوكمة، والاستدامة، والشراكات بين القطاعين العام والخاص.

ورغم هذا الزخم البحثي، فإن معظم الدراسات تعاملت مع إدارة المشاريع أو الإدارة العقارية أو التحول الرقمي كل على حدة، دون تقديم معالجة تكاملية شاملة تربط بين إدارة المشروع خلال دورة حياته وبين إدارة الأصل العقاري بعد التسليم.

- ثانيًا: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

يمكن تحديد عدة نقاط تشابه رئيسية بين الدراسات:

- اتفاق معظم الدراسات على أن إدارة المشاريع عنصر أساسي في نجاح المشاريع الإنشائية الكبرى .
- تأكيد جميع الدراسات على أهمية التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تحسين الأداء .
- التركيز على الاستدامة كهدف رئيسي ضمن مشاريع رؤية ٢٠٣٠ .
- إبراز أهمية الكفاءات البشرية والمهارات المستقبلية في نجاح المشاريع .
- استخدام منهجيات متعددة (كمية، نوعية، ودراسات حالة) لتحليل قطاع الإنشاءات والعقار .
- الاتفاق على أن المشاريع العملاقة تمثل محورًا رئيسيًا للتنمية الاقتصادية في المملكة .

- ثالثًا: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

على الرغم من التشابه العام، إلا أن هناك اختلافات واضحة بين الدراسات:

- بعض الدراسات ركزت على الذكاء الاصطناعي فقط كعامل تقني، بينما ركزت أخرى على إدارة المشاريع التقليدية أو الرشيقة .
- اختلاف في نطاق التطبيق؛ فبعض الدراسات تناولت مشاريع محددة مثل نيوم والقدية، بينما أخرى تناولت القطاع بشكل عام .
- تفاوت في التركيز بين الجوانب التقنية (BIM) والأنظمة الرقمية (الجوانب البشرية (المهارات والتدريب) .
- اختلاف في المنهجيات البحثية بين دراسات كمية تعتمد على الاستبيانات، وأخرى نوعية تعتمد على دراسات الحالة .
- قلة الدراسات التي ربطت بين مرحلة تنفيذ المشروع ومرحلة إدارة الأصل العقاري بعد التشغيل .

- رابعاً: الفجوة البحثية (Research Gap)

على الرغم من التقدم البحثي الكبير في مجالات إدارة المشاريع والتحول الرقمي والإدارة العقارية، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تتمثل في غياب نموذج تكاملي شامل يربط بين إدارة المشاريع وإدارة الأصول العقارية بشكل استراتيجي داخل بيئة التطوير السعودية.

فالدراسات الحالية تركز بشكل منفصل على:

- تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع خلال مرحلة الإنشاء فقط
 - أو تحسين إدارة الأصول العقارية بعد التسليم فقط
 - أو دراسة أثر التكنولوجيا دون ربطها بالدورة الكاملة للمشروع العقاري
- وبالتالي، لا توجد دراسات كافية توضح كيفية دمج إدارة المشروع مع الإدارة العقارية ضمن إطار واحد يضمن استمرارية القيمة من مرحلة التخطيط إلى التشغيل طويل المدى، بما يحقق التكامل الفعلي في الأداء ويعزز الاستدامة الاقتصادية.
- كما أن الدراسات السابقة لم تقدم نموذجاً واضحاً يوضح كيف يمكن أن يؤدي هذا التكامل إلى تحسين العائد الاستثماري، وتقليل التكاليف التشغيلية، ورفع كفاءة استخدام الأصول العقارية في سياق التحول الوطني.

الإطار النظري للدراسة

تنطلق هذه الدراسة من مجموعة من الأطر والنظريات العلمية التي تفسّر العلاقة بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية، وكيفية تكاملهما في تحسين كفاءة القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية في ضوء التحول التنموي الذي تقوده رؤية السعودية ٢٠٣٠. وتستند الدراسة إلى عدد من المنطلقات النظرية التي تشكل القاعدة الفكرية لتفسير الظاهرة محل البحث.

- نظرية دورة حياة المشروع

وفقاً لنظرية دورة حياة المشروع، تُعرّف المشاريع بأنها أنشطة منظمة تمر بمراحل متعددة مترابطة، تشمل التخطيط، والبدء، والتنفيذ، والمراقبة والتحكم، والإغلاق. وتُحدد لكل مرحلة مخرجات محددة، ومؤشرات أداء، وأدوار لأصحاب المصلحة. ويُعدّ اعتبار العديد من المؤسسات إتمام المشروع بمثابة علامة النجاح النهائية، مع إهمال الأداء التشغيلي طويل الأجل للأصل المُسلّم، قيداً هاماً تم تسليط الضوء عليه في الدراسات الحديثة. وتوسّع هذه الدراسة نطاق هذا المفهوم لتسليط الضوء على حقيقة أن الأصول العقارية تستمر في إنتاج قيمة لفترة طويلة بعد تسليم المشروع. وبالتالي، تُبرز الدراسة الحاجة إلى استمرارية بين تنفيذ الإنشاءات وتشغيل الأصول، وتقدم رابطاً مفاهيمياً بين مخرجات إدارة المشاريع ونتائج إدارة العقارات (Christopher، ٢٠٢٤).

- نظرية إدارة القيمة

تقوم نظرية إدارة القيمة على فكرة تقليل التكاليف الإجمالية لدورة حياة المشروع مع تحسين القيمة الوظيفية. وتشجع هذه النظرية على اتباع نهج منهجي في اتخاذ القرارات يضمن أن يُسهم كل قرار يتعلق بالتصميم، والمشتريات، والتنفيذ في تحقيق أفضل قيمة ممكنة. يركز هذا النهج بشدة على التدخل المبكر، الذي يُحدد معظم نتائج التكلفة والأداء. وتُعدّ نظرية إدارة القيمة وثيقة الصلة بهذه الدراسة، إذ تُحوّل التركيز من كفاءة المشروع على المدى القصير إلى أداء الأصول على المدى الطويل. ويمكن للمؤسسات ضمان أن القرارات المتخذة أثناء الإنشاء تُحسّن بشكل مباشر الكفاءة التشغيلية، وتوليد الدخل، واستدامة الأصول، وذلك من خلال دمج هذا المنظور في كلّ من إدارة المشاريع وإدارة العقارات (Oke، ٢٠١٧).

- نظرية حوكمة الشركات

في الأنظمة التنظيمية المعقدة، تُقدّم نظرية حوكمة الشركات إطاراً مُنظماً لاتخاذ القرارات الأخلاقية، والمساءلة، والشفافية. ولضمان نجاح المشاريع ونتائج الأصول، تُسلّط الضوء على أهمية هياكل الحوكمة، والامتثال التنظيمي، وتوافق أصحاب

المصلحة. ويجعل وجود العديد من الجهات الفاعلة العامة والخاصة الحوكمة أمراً بالغ الأهمية في مبادرات العقارات واسعة النطاق، لا سيما تلك التي تتماشى مع رؤية السعودية ٢٠٣٠. وتُستخدم هذه الفكرة في هذه الدراسة لشرح كيف يُمكن أن ينتج عن عدم التوافق بين حوكمة تنفيذ المشروع وحوكمة تشغيل العقارات أوجه قصور، وتأخيرات، وضعف في أداء الأصول. ويتم ضمان اتساق الأهداف الاستراتيجية في كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع من خلال تكامل حوكمة قوي (Chen، ٢٠٢٦).

- نظرية الموارد (RBV)

وفقاً لنظرية الموارد، يُمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال اكتساب وتطوير واستخدام الموارد النادرة والقيمة والفريدة وغير القابلة للاستبدال بكفاءة. تشمل هذه الموارد في البيئات التنظيمية القدرات التكنولوجية، والإجراءات التنظيمية، والمعرفة التقنية، ورأس المال البشري. تستخدم هذه الدراسة نظرية الموارد لتوضيح أهمية المهارات متعددة التخصصات في التكامل الناجح بين إدارة المشاريع وإدارة العقارات. يحتاج المحترفون إلى امتلاك مجموعة مهارات متكاملة تجمع بين معرفة إدارة الأصول الاستراتيجية والخبرة التقنية في تنفيذ المشاريع. تواجه المؤسسات خطر تكوين أقسام معزولة تُعيق توليد القيمة على المدى الطويل وتُقلل الكفاءة العامة في غياب هذه المهارات المتكاملة (Hulu، ٢٠٢٤).

- نظرية التحول الرقمي

تُفسر نظرية التحول الرقمي كيف تُغير التكنولوجيا المتطورة بشكل جذري الهياكل التنظيمية والإجراءات ونماذج صنع القرار. يشهد تخطيط المشاريع وتنفيذها وإدارتها تحولاً جذرياً بفضل تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، ومنصات إدارة المشاريع السحابية، ونمذجة معلومات المباني (BIM). ووفقاً لهذه الدراسة، أصبح تبادل البيانات في الوقت الفعلي بين أنظمة إدارة المشاريع وأنظمة إدارة العقارات ممكناً بفضل التحول الرقمي. ويساهم هذا الربط في تحسين الصيانة التنبؤية، وتحسين الأصول، وإدارة المخاطر، ودقة التنبؤ. كما يتماشى هذا مع أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ الوطنية الرامية إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة ومتصل رقمياً (Martins، ٢٠٢٥).

- منظور إدارة دورة الحياة المتكاملة

يجمع منظور إدارة دورة الحياة المتكاملة جميع الأفكار السابقة في إطار مفاهيمي واحد. فمنذ لحظة وضع الفكرة وحتى التشغيل طويل الأجل، ينظر هذا المنظور إلى الأصول العقارية ومشاريع البناء كنظام مستمر لتوليد القيمة، لا ككيانات منفصلة. ويؤكد هذا المنظور على أهمية التنسيق السلس بين مراحل التخطيط والتنفيذ والتسليم وإدارة الأصول. كما يشدد على أهمية تنسيق

الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والمالية طوال دورة حياة المشروع. ومن خلال تطبيق هذا النهج المتكامل، تستطيع المؤسسات تقليل أوجه القصور الناتجة عن التجزئة، وتعزيز استمرارية اتخاذ القرارات، وتحسين أداء المشاريع على المدى القصير واستدامة الأصول على المدى الطويل. وفي النهاية، يقدم هذا المنظور أفضل دعم نظري لتحقيق الفعالية الشاملة وتوليد القيمة في قطاع العقارات السعودي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يشكل الفصل الثالث الجانب المنهجي للدراسة، إذ يوضح بصورة علمية الكيفية التي تم من خلالها تنفيذ البحث وفق أسس منهجية دقيقة، بما يضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والدقة والموثوقية. ويعكس هذا الفصل التزام الباحث بالمعايير العلمية المعتمدة في تصميم البحوث الكمية، من خلال توضيح الإجراءات التي اتبعها في تنفيذ الدراسة، بدءاً من اختيار التصميم البحثي المناسب، وانتهاءً بإعداد البيانات بصورة تتيح تحليلها واستخلاص النتائج بصورة علمية. ويكتسب هذا الفصل أهمية كبيرة لأنه يمثل الأساس الذي تُبنى عليه مصداقية الدراسة، ويمنح القارئ الثقة في سلامة الإجراءات التي تم اتباعها للوصول إلى النتائج النهائية.

ويركز هذا الفصل على توضيح الآليات العلمية التي تم الاعتماد عليها لتنفيذ الدراسة الميدانية، مع بيان الأسس التي استند إليها الباحث في اختيار البيئة المناسبة للدراسة، بما يعكس واقع المؤسسات ذات العلاقة بإدارة المشاريع والإدارة العقارية في المملكة العربية السعودية. كما يوضح الإجراءات التي تضمن الحصول على بيانات دقيقة وشاملة تمثل واقع الظاهرة المدروسة، مع مراعاة الالتزام بالموضوعية، والحياد، وسرية المعلومات، واحترام المعايير الأخلاقية للبحث العلمي في جميع مراحل التنفيذ.

كما يستعرض الفصل الإجراءات العملية التي اتبعها الباحث في إعداد أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها، وآلية تطبيقها، والإجراءات المتبعة في جمع البيانات، وتنظيمها، ومراجعتها قبل البدء في عمليات التحليل الإحصائي. ويبرز كذلك الضوابط المنهجية التي تم الالتزام بها لضمان جودة البيانات وتقليل احتمالات الخطأ أو التحيز، بما يساهم في تعزيز موثوقية النتائج ودقتها، ويزيد من إمكانية الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية في مجالي إدارة المشاريع والإدارة العقارية.

وتتمثل أهمية هذا الفصل في أنه يوفر وصفاً دقيقاً لجميع الخطوات المنهجية التي اتبعها الباحث، مما يتيح للباحثين الآخرين إمكانية الاستفادة من هذه الإجراءات أو إعادة تطبيقها في دراسات مستقبلية مشابهة. كما يعزز من القيمة العلمية للدراسة، ويؤكد أن النتائج التي سيتم التوصل إليها تستند إلى منهجية علمية واضحة، الأمر الذي يمنحها قوة تفسيرية وتطبيقية تساهم في دعم متخذي القرار والباحثين في تطوير قطاع المشاريع والقطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية.

مجتمع البحث

يشكل مجتمع البحث أحد المرتكزات الأساسية في تصميم الدراسات الكمية، إذ يمثل الإطار الذي تُستمد منه البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. ويقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد أو الجهات التي تتوافر لديها الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، وتمتلك المعرفة والخبرة التي تمكنها من تقديم بيانات دقيقة وموضوعية حول الظاهرة محل البحث. ويؤثر التحديد السليم لمجتمع البحث بصورة مباشرة في جودة النتائج وإمكانية تعميمها، لذلك يحرص الباحث على اختيار مجتمع يتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية ويعكس البيئة التطبيقية للدراسة.

وفي ضوء عنوان الدراسة "تكامل تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠"، يتمثل مجتمع البحث في العاملين والمتخصصين في مجالي إدارة المشاريع والإدارة العقارية داخل المملكة العربية السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو الهيئات شبه الحكومية المرتبطة بتطوير وإدارة المشروعات العقارية. ويشمل ذلك مديري المشاريع، ومديري البرامج، ومديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، ومديري المحافظ الاستثمارية العقارية، ومديري التطوير العقاري، ومديري الأصول العقارية، والعاملين في إدارات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المخاطر، والتحول الرقمي، وإدارة الاستثمار، إضافة إلى المهندسين والمستشارين والمتخصصين في شركات التطوير العقاري والاستشارات الهندسية والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة بالمشروعات العمرانية.

ويرجع اختيار هذه الفئات إلى كونها الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، حيث تمتلك الخبرة العملية في إدارة المشروعات العقارية وتطبيق منهجيات إدارة المشاريع، كما أنها الأكثر قدرة على تقييم مستوى التكامل بين التخصصين وأثره في تحسين كفاءة الإدارة العقارية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ويتميز أفراد مجتمع البحث بتنوع خبراتهم العلمية والعملية، واختلاف مستوياتهم الوظيفية، وتعدد الجهات التي يعملون بها، الأمر الذي يوفر قاعدة بيانات متنوعة وشاملة تعكس الواقع الحقيقي للممارسات الإدارية في القطاع العقاري السعودي.

كما يضم مجتمع البحث العاملين في الجهات الحكومية التي تشرف على تنفيذ المشروعات التنموية الكبرى، والهيئات التنظيمية ذات العلاقة بالقطاع العقاري، بالإضافة إلى الشركات العقارية الكبرى، وشركات إدارة المشاريع، وشركات الاستشارات الهندسية، والمؤسسات الاستثمارية التي تتولى تطوير وإدارة المحافظ العقارية. ويسهم هذا التنوع في تمثيل مختلف بيئات العمل التي تتداخل فيها تخصصات إدارة المشاريع والإدارة العقارية، بما يسمح بتحليل العلاقة بينهما بصورة أكثر شمولاً وواقعية.

ويحرص الباحث عند تحديد مجتمع الدراسة على أن يكون المشاركون من ذوي الخبرة العملية في تنفيذ أو إدارة المشروعات العقارية، وأن يكون لديهم اطلاع كافٍ على تطبيقات إدارة المشاريع، ومفاهيم الإدارة العقارية، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي، حتى تكون آراؤهم مبنية على ممارسة فعلية وخبرة مهنية. كما يراعى أن يكون للمشاركين دور مباشر في عمليات التخطيط أو التنفيذ أو التشغيل أو المتابعة أو اتخاذ القرار داخل المشروعات العقارية، بما يعزز من دقة البيانات ومصادقيتها.

وتزداد أهمية اختيار هذا المجتمع في ظل ما يشهده القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية من توسع غير مسبوق نتيجة تنفيذ مشروعات وطنية كبرى، مثل المدن الذكية والمجتمعات العمرانية الحديثة والمشروعات السياحية والاستثمارية، والتي تعتمد بصورة كبيرة على التكامل بين تخصص إدارة المشاريع والإدارة العقارية. كما أن برامج رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ أولت اهتمامًا كبيرًا بتطوير القطاع العقاري، وتحسين كفاءة إدارة المشروعات، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز التحول الرقمي والاستدامة، مما يجعل البيئة السعودية بيئة تطبيقية مثالية لإجراء هذه الدراسة.

كما يسهم التحديد الدقيق لمجتمع البحث في تعزيز جودة جميع الإجراءات المنهجية اللاحقة، سواء في اختيار العينة أو تصميم أداة الدراسة أو تنفيذ التحليلات الإحصائية، إذ يضمن أن تكون البيانات المجمعة ممثلة للواقع الفعلي للقطاع العقاري وإدارة المشاريع في المملكة. وبالتالي فإن النتائج التي سيتم التوصل إليها ستكون أكثر قدرة على تقديم مؤشرات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية، وتعزيز التكامل بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية، ودعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

المنهجية وطرق البحث

- أساليب البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء كيفية دمج إدارة المشاريع وإدارة العقارات في سوق العقارات السعودي، وذلك باستخدام منهج البحث الوصفي التحليلي. وتماشياً مع رؤية السعودية ٢٠٣٠، يُعد هذا المنهج مناسباً لأنه يتيح فهماً شاملاً للممارسات الحالية، وتحديد فجوات التكامل، وتقييم آثارها على الاستدامة والكفاءة. وإلى جانب وصف الظواهر الراهنة، تحلل الدراسة العلاقات بين المتغيرات المهمة للوصول إلى نتائج ثابتة تُسهم في التطوير.

- منهج البحث:

لضمان تحليل أكثر شمولاً، تعتمد الدراسة منهجاً مختلطاً يجمع بين المنهجيات الكمية والنوعية. فبينما يقيس الجانب الكمي التصورات والعلاقات والاتجاهات بين المتخصصين في هذا المجال، يستخدم الجانب النوعي الأدبيات ودراسات الحالة لاستكشاف المفاهيم والأطر والممارسات القطاعية. ويتيح هذا الجمع بين المنهجين التحقق من صحة النتائج من مصادر متعددة، مما يعزز مصداقيتها.

- أساليب جمع البيانات:

استُخدم استبيان منهجي لجمع البيانات الأولية من متخصصين سعوديين يعملون في إدارة المشاريع والتطوير العقاري والمجالات ذات الصلة. ولتقييم مستوى الاتفاق حول ممارسات التكامل، ونتائج الكفاءة، وأثار التحول الرقمي، احتوى الاستبيان على أسئلة مغلقة صُممت باستخدام مقياس ليكرت. أما مصادر البيانات الثانوية، فكانت المجلات المحكمة، وتقارير القطاع، والمنشورات الرسمية المتعلقة بالعقارات والإنشاءات واستراتيجيات التنمية الوطنية. تضمن هذه الاستراتيجية المزدوجة المصادر التطبيق العملي والدقة العلمية.

- العينة وأسلوب أخذ العينات:

تستهدف الدراسة المتخصصين العاملين في تنفيذ المشاريع وإدارة العقارات، بمن فيهم مديرو المشاريع، ومطورو العقارات، والاستشاريون، والمهندسون. استُخدم أسلوب أخذ العينات الهادف لضمان امتلاك المشاركين الخبرة والمعرفة ذات الصلة بموضوع البحث. رُوِعت إمكانية الوصول والكفاية الإحصائية عند تحديد حجم العينة لتمكين إجراء تحليل ذي مغزى للعلاقات بين المتغيرات.

- أساليب تحليل البيانات:

تُحلل البيانات المُجمعة باستخدام برامج إحصائية لإجراء تحليل وصفي واستدلالي. تُستخدم الإحصاءات الوصفية، كالمتوسطات والانحرافات المعيارية وتوزيعات التكرار، لتلخيص آراء المشاركين. تُدرس العلاقات بين مستويات التكامل وأداء المشروع ونتائج العقارات باستخدام التحليل الاستدلالي، الذي يشمل تقنيات الانحدار والارتباط. يُمكن هذا الدراسة من اختبار الفرضيات وتحديد الأنماط المهمة في البيانات.

- الموثوقية والصلاحية:

تستخدم الدراسة مقاييس الصلاحية والموثوقية لضمان جودة البحث. يضمن تقييم الخبراء لبنود الاستبيان صلاحية المحتوى، بينما تُستخدم مقاييس الاتساق الداخلي، مثل معامل ألفا لكرونباخ، لتقييم الموثوقية. تضمن هذه الإجراءات أن أداة البحث تقيس بدقة المفاهيم المقصودة وتنتج نتائج متسقة عبر جميع الإجابات.

- الاعتبارات الأخلاقية:

تُتبع قواعد أخلاقية صارمة طوال فترة الدراسة لضمان سرية هوية المشاركين. يُبلغ المشاركون بهدف الدراسة وحقهم في الانسحاب من المشاركة في أي وقت. المشاركة طوعية بالكامل. تُستخدم البيانات حصراً للأغراض الأكاديمية، بما يضمن الامتثال لمعايير البحث الأخلاقية والمتطلبات المؤسسية.

- التبوير المنهجي:

تُبرر ضرورة رصد الجوانب الإدارية والفنية للتكامل بين إدارة المشاريع وإدارة العقارات اتباع المنهجية المختارة. ونظراً لتعقيد قطاع العقارات السعودي وتحوله السريع في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، فإن اتباع منهجية مختلطة ومنظمة يوفر أساساً شاملاً للوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق.

خطوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الكمية باعتبارها المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بتكامل تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على تحويل الظواهر الإدارية إلى بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، مما يسمح بدراسة العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية، والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة بدرجة عالية من الموثوقية.

بدأت عملية جمع البيانات بمراجعة شاملة للأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع، والإدارة العقارية، والتحول الرقمي، وإدارة المخاطر، والتخطيط الاستراتيجي، ومستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وقد هدفت هذه

المرحلة إلى بناء إطار علمي متكامل للدراسة، وتحديد المتغيرات الرئيسية، والاستفادة من المقاييس العلمية المستخدمة في الدراسات السابقة، مع تكييفها بما يتلاءم مع البيئة السعودية وطبيعة القطاع العقاري.

وفي المرحلة التالية، قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) باعتبارها الوسيلة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للدراسات الكمية التي تستهدف عددًا كبيرًا من المشاركين. وقد صيغت عبارات الاستبانة بصورة علمية واضحة، واعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، بما يتيح تحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما روعي أن تغطي الاستبانة جميع أبعاد الدراسة بصورة متوازنة، وأن تكون العبارات واضحة وخالية من الغموض أو التحيز.

بعد إعداد الاستبانة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والخبراء في مجالات إدارة المشاريع، والإدارة العقارية، والإدارة العامة، ومناهج البحث العلمي، بهدف التأكد من سلامة الصياغة، ومدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، وشمولها لجميع الأبعاد المراد قياسها. وأسهمت ملاحظات المحكمين في إدخال تعديلات لغوية ومنهجية عززت من صدق المحتوى والصدق الظاهري لأداة الدراسة، وجعلتها أكثر قدرة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة.

وفي مرحلة التطبيق الميداني، تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة باستخدام المنصات الرقمية المعتمدة، وذلك لتسهيل الوصول إلى المشاركين في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية. وقد تضمنت مقدمة الاستبانة توضيحاً لهدف الدراسة، وتأكيداً على أن المشاركة اختيارية، وأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع ضمان السرية التامة وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين، مما أسهم في زيادة مستوى الثقة وتحسين جودة الاستجابات.

وبعد الانتهاء من جمع الاستبانات، تمت مراجعة جميع الاستجابات للتأكد من اكتمالها وصلاحيها للتحليل، واستبعاد النماذج غير المكتملة أو التي احتوت على أنماط استجابة غير منطقية. ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS، مع تنفيذ عمليات المراجعة والتنقية للتأكد من خلو قاعدة البيانات من الأخطاء أو القيم المفقودة أو المتطرفة، بما يضمن سلامة التحليلات الإحصائية اللاحقة.

وفي المرحلة الأخيرة، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات للتأكد من جودة أداة القياس، ثم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة. وقد أسهمت هذه الإجراءات في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع التكامل بين تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية في المملكة العربية السعودية، وتوفر مؤشرات

يمكن الاستفادة منها في دعم صناع القرار، وتطوير الممارسات الإدارية، وتعزيز مساهمة القطاع العقاري في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

أدوات الدراسة

- استبيان مُنظَّم:

استُخدم استبيان مُنظَّم، صُمِّم لجمع بيانات كمية من متخصصي إدارة المشاريع والعقارات في المملكة العربية السعودية، كأداة البحث الرئيسية للدراسة. ولضمان توافقه مع أهداف الدراسة، تمَّ إعداد الاستبيان بدقة متناهية بالاستناد إلى أطر نظرية ومراجعة الأدبيات ذات الصلة. واستُخدم مقياس ليكرت، الذي يتراوح من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة"، لتقييم عدد من العبارات المُغلقة. ويهدف الاستبيان إلى جمع معلومات حول آراء المُستجيبين حول دمج إدارة المشاريع وإدارة العقارات، وفعالية الإجراءات الحالية، وأهمية التحوّل الرقمي، وتأثيراته على الاستدامة والكفاءة. ويُسهّل الإطار المُنظَّم إجراء التحليل الإحصائي والمقارنة بين مجموعات الاستجابة المختلفة.

- مراجعة الأدبيات والمصادر الثانوية:

كأداة بحث ثانوية، تمَّ استخدام تقييم شامل للأدبيات لتطوير الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة. وتشمل هذه المراجعة المقالات المنشورة في المجلات المُحكَّمة، والمنشورات العلمية، وأوراق المؤتمرات، وتقارير القطاع المتعلقة بإدارة المشاريع، وإدارة العقارات، والتحوّل الرقمي، والاستدامة. لفهم الإطار الاستراتيجي الأوسع، تتضمن دراسة الأدبيات أعمالاً متعلقة برؤية السعودية ٢٠٣٠. تُسهّم هذه الأداة في تحديد المتغيرات المهمة، وتحديد الثغرات البحثية، والمساعدة في صياغة الإطار المفاهيمي وفرضيات الدراسة. كما تضمن استناد الدراسة إلى معارف أكاديمية راسخة مع مراعاة التحديات الصناعية الراهنة.

- برامج التحليل الإحصائي:

لتحليل البيانات الكمية المُجمَّعة وتفسيرها، تستخدم الدراسة برامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS أو برامج مماثلة) كأداة تحليلية. تُستخدم هذه الأداة لدراسة الروابط بين عوامل تشمل مستوى التكامل، وكفاءة المشاريع، وأداء العقارات، وذلك باستخدام الإحصاء الوصفي، وتحليل الانحدار، وتحليل الارتباط. يضمن استخدام البرامج الإحصائية تفسيرًا موضوعيًا

للبينانات، ويُحسّن الدقة، ويُقلّل من الخطأ البشري. كما يُتيح اختبار الأفكار بطريقة منهجية وموثوقة، مما يُعزز صحة استنتاجات الدراسة.

- التحقق من صحة المحتوى:

تعتمد الدراسة على التحقق من صحة المحتوى كاستراتيجية منهجية لضمان صحة أداة البحث. تُراجع بنود الاستبيان من قبل لجنة من المتخصصين في العقارات وإدارة المشاريع من الأوساط الأكاديمية والتجارية. وتُعدّ آراؤهم ضرورية لضمان أن تعكس جميع البنود بدقة المفاهيم المراد قياسها، وإزالة أي غموض، وتحسين الصياغة. يُحسّن هذا الإجراء صحة المحتوى ويضمن ملائمة الأداة لبيئة العقارات السعودية وتوافقها مع أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠.

- أداة لاختبار الموثوقية:

بالإضافة إلى ذلك، تستخدم الدراسة أدوات اختبار الموثوقية، وتحديدًا معامل ألفا لكرونباخ، لتقييم الاتساق الداخلي للاستبيان. يضمن هذا أن تكون بنود كل مفهوم - مثل الاستدامة والكفاءة والتكامل - موثوقة ومتسقة في تقييم المتغيرات المطلوبة. تعني الموثوقية العالية أن الأداة تُنتج نتائج ثابتة ومتسقة، مما يُعزز الدقة المنهجية العامة ويزيد من صحة استنتاجات الدراسة.

حدود البحث

- الحدود البشرية:

نظراً لخصائص المشاركين في الدراسة وإجراءات البحث نفسها، فإن هذه الدراسة عرضة للقيود المتعلقة بالعنصر البشري. فنزاهة ووعي وخبرة العاملين في إدارة المشاريع والعقارات هي التي تحدد دقة النتائج. ومن المحتمل حدوث تحيز ذاتي، أو سوء تفسير لإجابات الاستبيان، أو اختلاف تفسيرات مصطلحات مثل التكامل والكفاءة والاستدامة، لأن الإجابات تعتمد على وجهات النظر الفردية. علاوة على ذلك، فإن الدراسة مقيدة بتوافر واستعداد الخبراء الأكفاء للمشاركة، مما قد يؤثر على تمثيلية العينة وقابلية تعميم النتائج.

- الحدود المكانية:

يقتصر النطاق المكاني لهذه الدراسة على قطاعي العقارات والإنشاءات في المملكة العربية السعودية. وتركز الدراسة على الشركات والبرامج العاملة في السوق السعودي، وخاصة تلك التي تدعم أهداف التنمية لرؤية السعودية ٢٠٣٠. ونظراً لاختلاف أسواق العقارات اختلافاً كبيراً من حيث الهيكل والحوكمة ودرجات تبني التكنولوجيا، فقد لا تكون النتائج قابلة للتطبيق مباشرة على دول أخرى أو على أوضاع تنظيمية واقتصادية مختلفة. نظراً لهذا القيد الجغرافي، تقتصر صلاحية الدراسة الخارجية على السياق السعودي.

- الحدود الزمنية:

نظراً لتركيز الدراسة على البيانات والظروف خلال فترة زمنية محددة تتزامن مع المرحلة الحالية من التطور السريع في المملكة العربية السعودية (حوالي ٢٠٢٥-٢٠٢٦)، فإنها محدودة أيضاً بالمتغيرات الزمنية. وقد تصبح النتائج أقل تمثيلاً في نهاية المطاف نظراً لطبيعة قطاع العقارات الديناميكية والتحسينات المستمرة في التحول الرقمي وتقنيات إدارة المشاريع. لذا، ينبغي فهم النتائج في سياقها الزمني، إذ قد تؤثر التغيرات المستقبلية في السياسات أو التطورات التقنية أو تحولات السوق على قابلية تطبيق النتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يمثل الفصل الرابع الجانب التطبيقي للدراسة، وهو المرحلة التي تتكامل فيها الجوانب النظرية والمنهجية مع البيانات الميدانية، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع موضوع الدراسة، وتجيّب عن تساؤلاتها، وتختبر الفرضيات التي بنيت عليها. ويعد هذا الفصل من أكثر فصول الدراسة أهمية، لأنه يجسد التطبيق العملي لجميع الخطوات السابقة، ويحول البيانات التي تم جمعها إلى معلومات ومعارف يمكن الاستفادة منها في تفسير الظاهرة المدروسة، وتقديم حلول علمية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي في مجالي إدارة المشاريع والإدارة العقارية.

ويركّز هذا الفصل على معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسمح بتحويل البيانات الأولية إلى مؤشرات كمية يمكن من خلالها تفسير طبيعة العلاقات بين عناصر الدراسة بصورة موضوعية. كما يحرص على تقديم تفسير علمي متعمق للنتائج، وربطها بالأدبيات والنظريات الإدارية الحديثة، مع تحليل مدى توافقها مع نتائج الدراسات السابقة، وبيان الأسباب المحتملة للتشابه أو الاختلاف، بما يعزز من القيمة العلمية للنتائج ويمنحها بعداً تفسيريّاً أكثر شمولاً.

كما يتناول الفصل الدلالات التطبيقية لما تم التوصل إليه، من خلال توضيح انعكاسات النتائج على تطوير ممارسات إدارة المشاريع والإدارة العقارية داخل المؤسسات السعودية، وبيان كيفية الاستفادة منها في تحسين عمليات التخطيط، والتنفيذ، وإدارة الأصول، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. ويسهم ذلك في تقديم رؤية عملية تساعد القيادات الإدارية وصناع القرار على تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية، وتحقيق التكامل بين التخصصات الإدارية بما يدعم تنفيذ المشروعات الوطنية بكفاءة واستدامة.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل المخرجات النهائية للدراسة، حيث يترجم الجهد العلمي والمنهجي إلى نتائج واستنتاجات وتوصيات يمكن تطبيقها عملياً، بما يسهم في دعم جهود تطوير قطاع المشاريع والقطاع العقاري، وتعزيز التكامل بينهما، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والجودة في إدارة وتنفيذ المشروعات. كما يقدم هذا الفصل أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه في دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، من خلال الإسهام في تطوير الممارسات الإدارية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وتحقيق التنمية العمرانية والاقتصادية المستدامة في المملكة.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

أظهرت نتائج الوصف الإحصائي الشامل لبيانات الدراسة المكونة من مائتين وسبعة وستين فرداً غياب أي قيم مفقودة في جميع المتغيرات والعبارات؛ اتسمت التقديرات العامة للمبحوثين بالارتفاع والاتجاه نحو الإيجابية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع عبارات الاستبيان بين ثلاثة فاصلة ثلاثة وأربعين وثلاثة فاصلة تسعة وستين. برزت العبارة الخاصة بدور إدارة المشاريع في ضبط الوقت والتكلفة والجودة بأعلى متوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصلة تسعة وستين وبانحراف معياري قدره واحد فاصلة أربعة وعشرون أربعة؛ بينما سجلت العبارة المتعلقة بتعزيز كفاءة الإدارة العقارية عبر الأنظمة الرقمية المتوسط الحسابي الأقل بين العبارات ببلوعه ثلاثة فاصلة ثلاثة وأربعين وانحراف معياري قدره واحد فاصلة خمسمائة وخمسة وستين. مالت جميع قيم معامل الالتواء (Skewness) نحو الإشارة السالبة لجميع عبارات الدراسة؛ يبرهن هذا الالتواء السالب إحصائياً على زحف استجابات أفراد العينة نحو قيم بدائل الموافقة والموافقة الشديدة وتركزها في الجانب الأيمن للتوزيع. أظهرت قيم معامل التفرطح (Kurtosis) إشارات سالبة بالكامل تراوحت قيمها بين سالب صفر فاصلة ثمانمائة وثمانية وثلاثين وسالب واحد فاصلة تسعمائة وخمسة وثمانين؛ يشير هذا النمط إلى أن توزيع البيانات المفحوصة أكثر تفلطحاً من التوزيع الطبيعي المعياري القياسي. يحتمل أن يعود التباين النسبي المشاهد في الانحرافات المعيارية والوسيط الذي استقر عند قيمة أربعة تماماً لمعظم العبارات إلى تباين البيانات التنظيمية والخبرات المهنية للمبحوثين؛ قد يسهم هذا الاتساق الإحصائي العام في إعطاء مؤشرات قوية على نضج الوعي الإداري والتقني لدى الكوادر العاملة في القطاع العقاري بالمملكة ولتأكيد تكامل المتغيرات لتحقيق مستهدفات التنمية المستقبلية بفعالية مستقرة.

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.٢٩٧	-١,٣٥١	.١٤٩	-.٠٣٠	١,٤٣٥	٣,٠٠	.٠٨٨	٣,٠٣	٠	٢٦٧
.٢٩٧	-١,٩٨٥	.١٤٩	-.١٧٤	.٤٩٩	٢,٠٠	.٠٣١	١,٥٤	٠	٢٦٧
.٢٩٧	-.٩٣٤	.١٤٩	-.٢٥٩	١,١٩٨	٤,٠٠	.٠٧٣	٣,٤٣	٠	٢٦٧

٢٦٧	٠	٣,٦٣	٠,٨٤	٤,٠٠	١,٣٦٨	-٦١٩	١٤٩	-٩٥٠	٢٩٧	تطبيق الجهة منهجيات إدارة المشاريع في تنفيذ المشاريع العقارية.
٢٦٧	٠	٣,٦٦	٠,٨٢	٤,٠٠	١,٣٣٨	-٦٦٧	١٤٩	-٨٣٨	٢٩٧	تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين التخطيط للمشروعات العقارية.
٢٦٧	٠	٣,٦٩	٠,٨٧	٤,٠٠	١,٤٢٤	-٦٦٧	١٤٩	-٩٧٢	٢٩٧	تساعد إدارة المشاريع في ضبط الوقت والتكلفة وجودة المشاريع العقارية.
٢٦٧	٠	٣,٥٢	٠,٩٣	٤,٠٠	١,٥٢٣	-٤٨٠	١٤٩	-١,٣٠٩	٢٩٧	تسهم إدارة المشاريع في تحسين التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع.
٢٦٧	٠	٣,٥٩	٠,٨٥	٤,٠٠	١,٣٨٣	-٤٥٩	١٤٩	-١,٢٢٢	٢٩٧	تعتمد الجهة مؤشرات أداء واضحة لمتابعة تقدم المشاريع العقارية.
٢٦٧	٠	٣,٥٥	٠,٨٨	٤,٠٠	١,٤٣٥	-٥٣٦	١٤٩	-١,١١٩	٢٩٧	تسهم ممارسات إدارة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع العقارية.
٢٦٧	٠	٣,٥٦	٠,٨٧	٤,٠٠	١,٤٢٧	-٥٧٩	١٤٩	-١,٠٦٩	٢٩٧	تعتمد الجهة على الأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع العقارية.
٢٦٧	٠	٣,٥٤	٠,٩٣	٤,٠٠	١,٥٢٧	-٥٠٥	١٤٩	-١,٣٠٣	٢٩٧	يسهم التحول الرقمي في تحسين سرعة إنجاز الإجراءات العقارية.

٢٦٧	٠	٣,٦٠	٠,٧٩	٤,٠٠	١,٢٩٢	-٠,٥٠٥	٠,١٤٩	-٠,٩٨٣	٠,٢٩٧	تساعد التقنيات الرقمية في متابعة مراحل المشروع بصورة فورية.
٢٦٧	٠	٣,٥٥	٠,٨٨	٤,٠٠	١,٤٣٨	-٠,٤٩٩	٠,١٤٩	-١,١٧٧	٠,٢٩٧	توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار في المشاريع العقارية.
٢٦٧	٠	٣,٦٤	٠,٩١	٤,٠٠	١,٤٨٦	-٠,٦١٨	٠,١٤٩	-١,١٤٥	٠,٢٩٧	يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العقارية.
٢٦٧	٠	٣,٤٣	٠,٩٦	٤,٠٠	١,٥٦٥	-٠,٣٩٦	٠,١٤٩	-١,٤٢٥	٠,٢٩٧	يعزز استخدام الأنظمة الرقمية كفاءة إدارة المشاريع العقارية.
٢٦٧	٠	٣,٦٢	٠,٨٤	٤,٠٠	١,٣٧٢	-٠,٥٤٣	٠,١٤٩	-١,٠٣٥	٠,٢٩٧	يتم إعداد خطط متكاملة لإدارة المخاطر في المشاريع العقارية.
٢٦٧	٠	٣,٥٢	٠,٩٢	٤,٠٠	١,٥٠٣	-٠,٤٥٢	٠,١٤٩	-١,٣٣٩	٠,٢٩٧	تسهم إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشاريع العقارية.
٢٦٧	٠	٣,٥٦	٠,٩٣	٤,٠٠	١,٥١٦	-٠,٥٥٩	٠,١٤٩	-١,٢٣٢	٠,٢٩٧	يساعد التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع.
٢٦٧	٠	٣,٦٠	٠,٩٣	٤,٠٠	١,٥٢٧	-٠,٥٦٥	٠,١٤٩	-١,٢٤١	٠,٢٩٧	تسهم ممارسات إدارة المشاريع والإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع إلى رفع كفاءة الإدارة العقارية بصورة ملموسة.	٢٦٧	٠	٣,٦٤	٠,٨٤	٤,٠٠	١,٣٧٦	-٠,٥١٩	١,٤٩	-١,٠٨٧	٢٩٧
---	-----	---	------	------	------	-------	--------	------	--------	-----

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

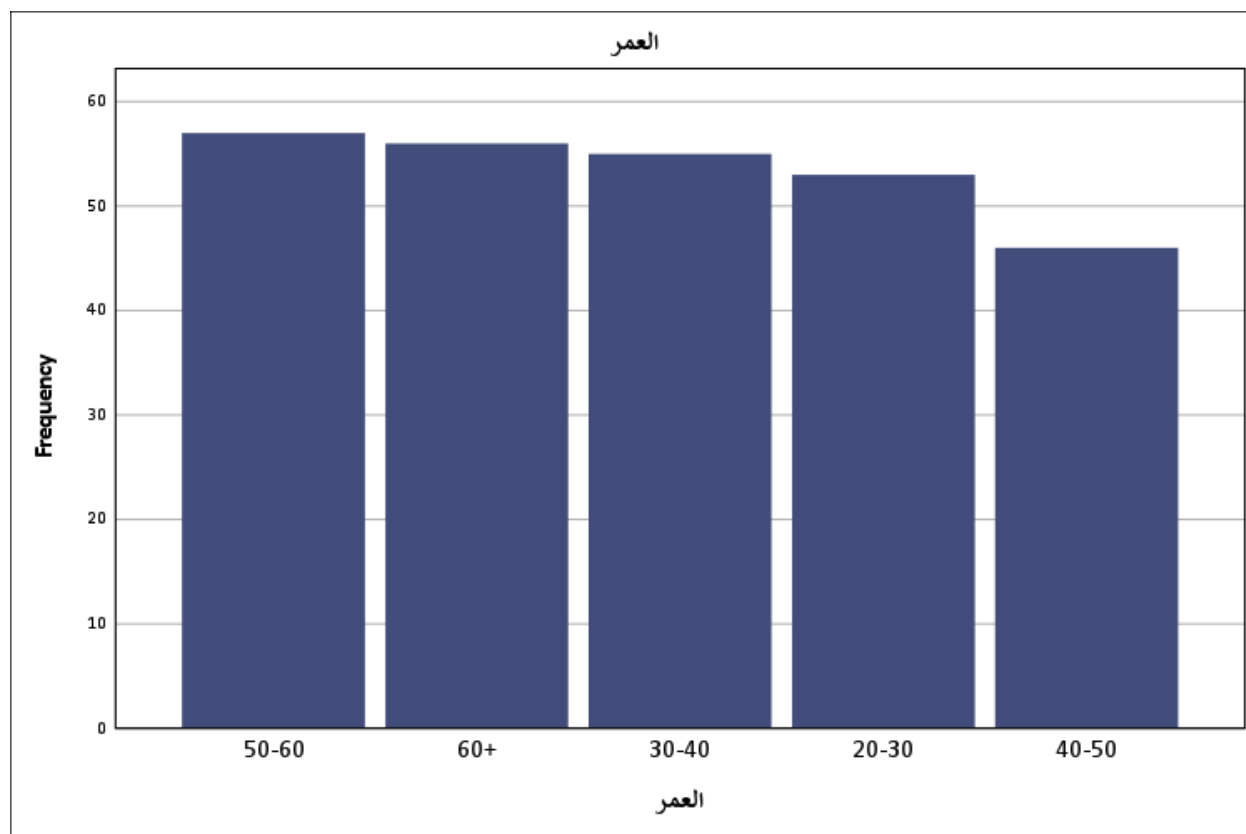
• العمر

توزعت عينة الدراسة البالغ عددها مائتان وسبعة وستون فرداً على فئات عمرية متقاربة نسبياً؛ أظهرت النتائج أن الفئة العمرية من خمسين إلى ستين عاماً كانت الأكثر تكراراً بسبعة وخمسين فرداً وبنسبة واحد وعشرين فاصلة ثلاثة بالمئة. تلتها مباشرة الفئة العمرية التي تزيد عن ستين عاماً بستة وخمسين فرداً وبنسبة واحد وعشرين بالمئة تماماً؛ تلتها الفئة من ثلاثين إلى أربعين عاماً بخمسة وخمسين فرداً وبنسبة عشرين فاصلة ستة بالمئة. حلت الفئة من عشرين إلى ثلاثين عاماً في المرتبة الرابعة بثلاثة وخمسين فرداً وبنسبة تسعة عشر فاصلة تسعة بالمئة؛ بينما جاءت الفئة العمرية من أربعين إلى خمسين عاماً في المرتبة الأخيرة بستة وأربعين فرداً وبنسبة سبعة عشر فاصلة اثنين بالمئة من إجمالي العينة. يشير هذا التقارب العددي والنسبي بمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصلة صفر ثلاثة وانحراف معياري قدره واحد فاصلة أربعة ثلاثة خمسة إلى تنوع جيلٍ واسع في بيئة العمل العقارية المحللة؛ قد يتيح هذا المزيج فرصة لتبادل الخبرات المتراكمة بين الكفاءات القيادية المتقدمة في السن والشباب المطلعين على التقنيات الحديثة. يحتمل أن ينعكس هذا التوازن العمري إيجاباً على تقبل منهجيات إدارة المشاريع الحديثة؛ فالخبرة الطويلة تمنح قرارات أكثر حكمة بينما الحماس الشبابي يسرع تبني الآليات الرقمية المعاصرة في القطاع.

العمر					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
٥٠-٦٠	٥٧	٢١,٣	٢١,٣	٢١,٣	Valid
٦٠+	٥٦	٢١,٠	٢١,٠	٤٢,٣	
٣٠-٤٠	٥٥	٢٠,٦	٢٠,٦	٦٢,٩	
٢٠-٣٠	٥٣	١٩,٩	١٩,٩	٨٢,٨	

١٠٠,٠	١٧,٢	١٧,٢	٤٦	٤٠- ٥٠	
	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢٦٧	Total	

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

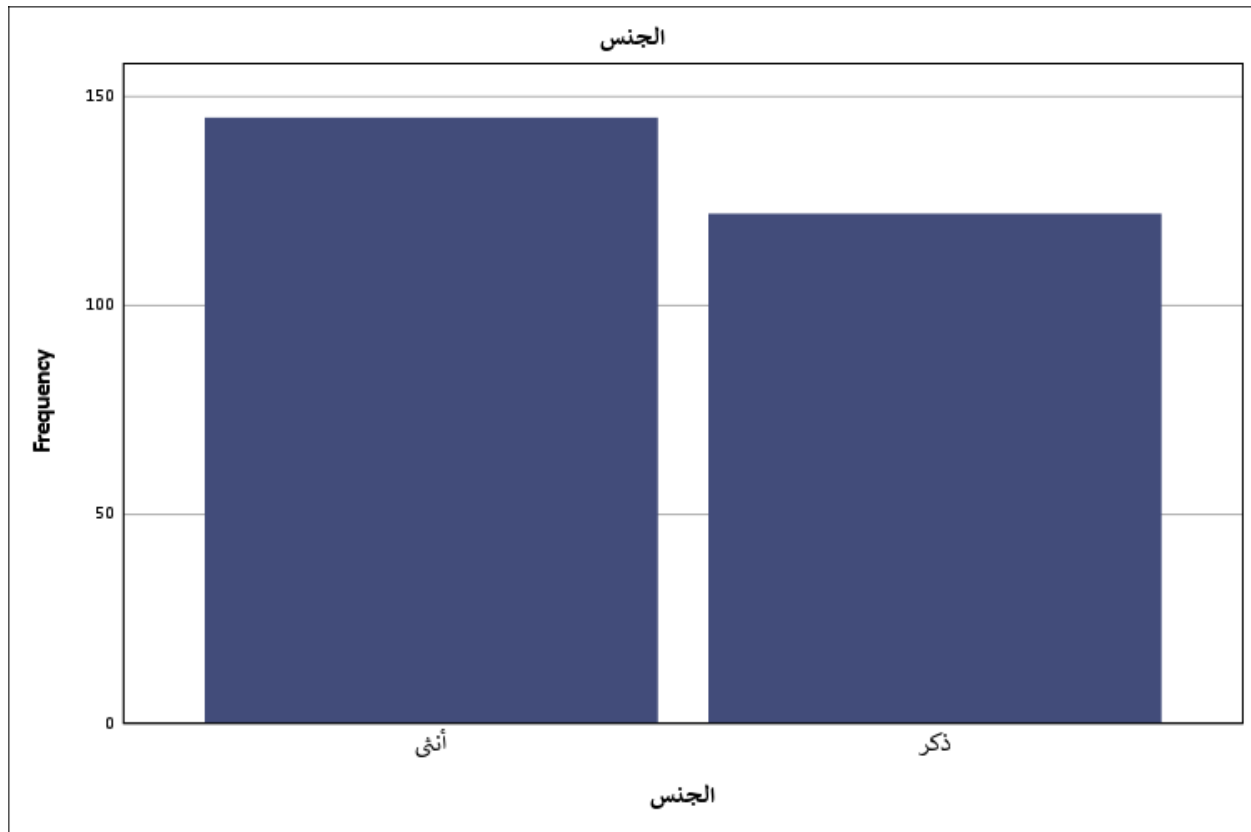
• الجنس

أظهر التوزيع التكراري لعينة الدراسة تفوقاً لنسبة الإناث على الذكور داخل الجهات العقارية المستهدفة بالبحث؛ بلغ تكرار الإناث مائة وخمسة وأربعين فرداً بنسبة بلغت أربعة وخمسين فاصلة ثلاثة بالمئة من المجموع الكلي. سجل الذكور تكراراً قدره مائة واثنان وعشرون فرداً بنسبة بلغت خمسة وأربعين فاصلة سبعة بالمئة؛ تحقق هذا التوزيع بمتوسط حسابي قدره واحد فاصلة خمسة أربعة وانحراف معياري بلغ صفر فاصلة أربعة تسعة تسعة. يعكس هذا التوزيع الحاصل ربما تحولاً ملموساً في استقطاب الكفاءات النسائية داخل قطاع إدارة المشاريع العقارية والاستثمارية في المملكة؛ قد يرتبط ذلك بتوفر تخصصات إدارية وتنظيمية تتلاءم مع المهارات والقدرات الأكاديمية الحديثة للمرأة. يبدو أن تقارب النسبتين يحقق بيئة عمل متوازنة تشهد

تنوعاً في الرؤى والأساليب التنظيمية؛ فوجود الجنسين بسبل تمكين متكافئة قد يسهم في إثراء النقاشات المهنية وتطوير آليات التخطيط والمتابعة العقارية. يحتمل أن تسهم هذه التركيبة في تفعيل جوانب الرقابة والجودة بدقة أعلى؛ نظراً لما قد تتمتع به العناصر الإدارية النسائية والرجالية من تكامل في الأدوار الوظيفية المختلفة.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٥٤,٣	٥٤,٣	٥٤,٣	١٤٥	أنثى	Valid
١٠٠,٠	٤٥,٧	٤٥,٧	١٢٢	ذكر	
	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢٦٧	Total	

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس



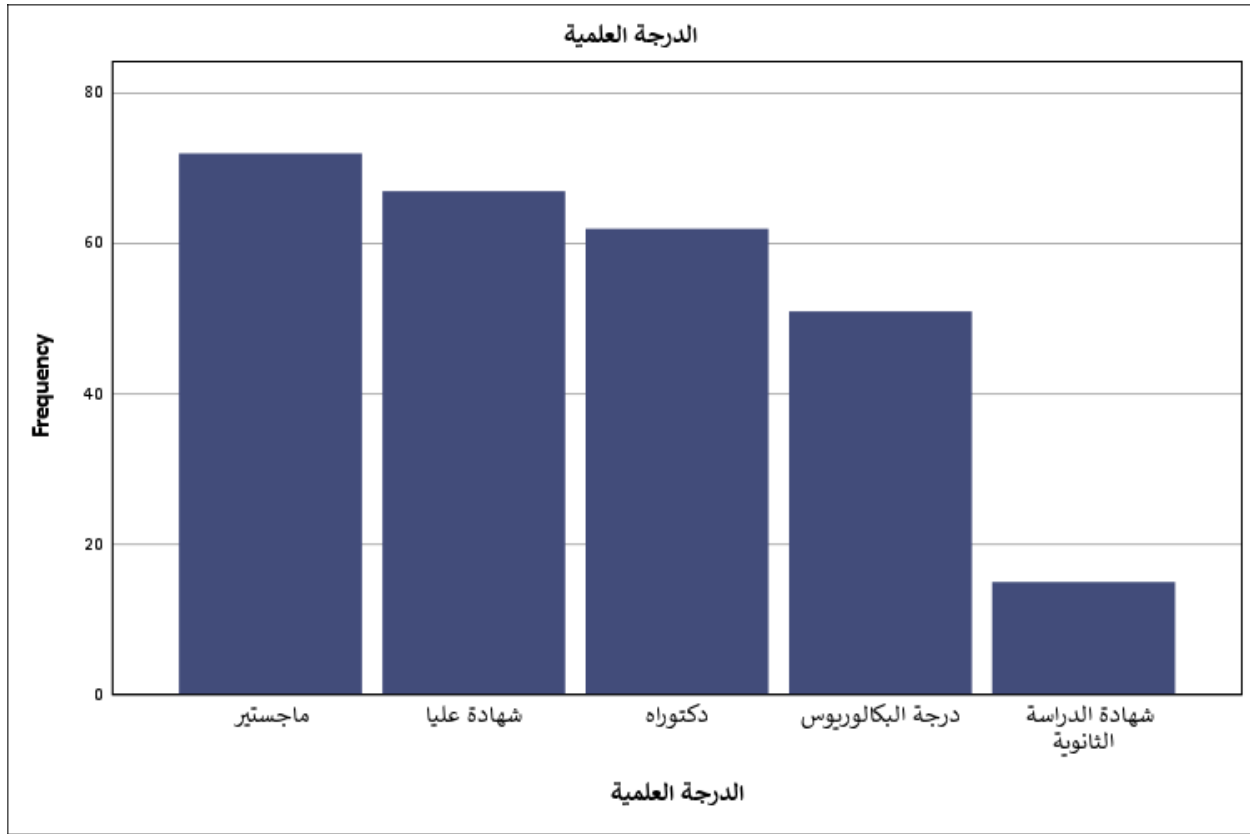
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

• الدرجة العلمية

بينت النتائج الإحصائية المتعلقة بالمستوى الأكاديمي لأفراد العينة ارتفاعاً ملحوظاً في مؤهلاتهم العلمية: جاء حاملو شهادة الماجستير في مقدمة الترتيب باثنين وسبعين فرداً وبنسبة سبعة وعشرين بالمئة. تقاربت معها فئة الشهادات العليا الأخرى بستة وستين فرداً وبنسبة خمسة وعشرين فاصلة واحد بالمئة؛ حلت درجة الدكتوراه ثالثة باثنين وستين فرداً وبنسبة ثلاثة وعشرين فاصلة اثنين بالمئة. سجلت درجة البكالوريوس تكراراً بلغ واحداً وخمسين فرداً وبنسبة تسعة عشر فاصلة واحد بالمئة؛ انخفضت فئة شهادة الدراسة الثانوية بوضوح لتسجل خمسة عشر فرداً فقط وبنسبة خمسة فاصلة ستة بالمئة. ارتفع المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير إلى ثلاثة فاصلة ثلاثة وأربعين وانحرف بمقدار واحد فاصلة واحد تسعة ثمانية؛ تدل هذه المؤشرات المرتفعة على تمتع العينة بخلفية معرفية وأكاديمية متقدمة للغاية. ربما يسهم هذا التأهيل الأكاديمي المرتفع في تسهيل استيعاب المفاهيم المعقدة لإدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي؛ يحتمل أن يقلل من مقاومة التغيير عند الانتقال إلى الأنظمة الرقمية الحديثة. يبدو أن القطاع العقاري المدروس يعتمد على كوادرات قادرة على قيادة المشاريع برؤى علمية ومنهجية رصينة.

الدرجة العلمية					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
ماجستير	٧٢	٢٧,٠	٢٧,٠	٢٧,٠	Valid
شهادة عليا	٦٧	٢٥,١	٢٥,١	٥٢,١	
دكتوراه	٦٢	٢٣,٢	٢٣,٢	٧٥,٣	
درجة البكالوريوس	٥١	١٩,١	١٩,١	٩٤,٤	
شهادة الدراسة الثانوية	١٥	٥,٦	٥,٦	١٠٠,٠	
Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



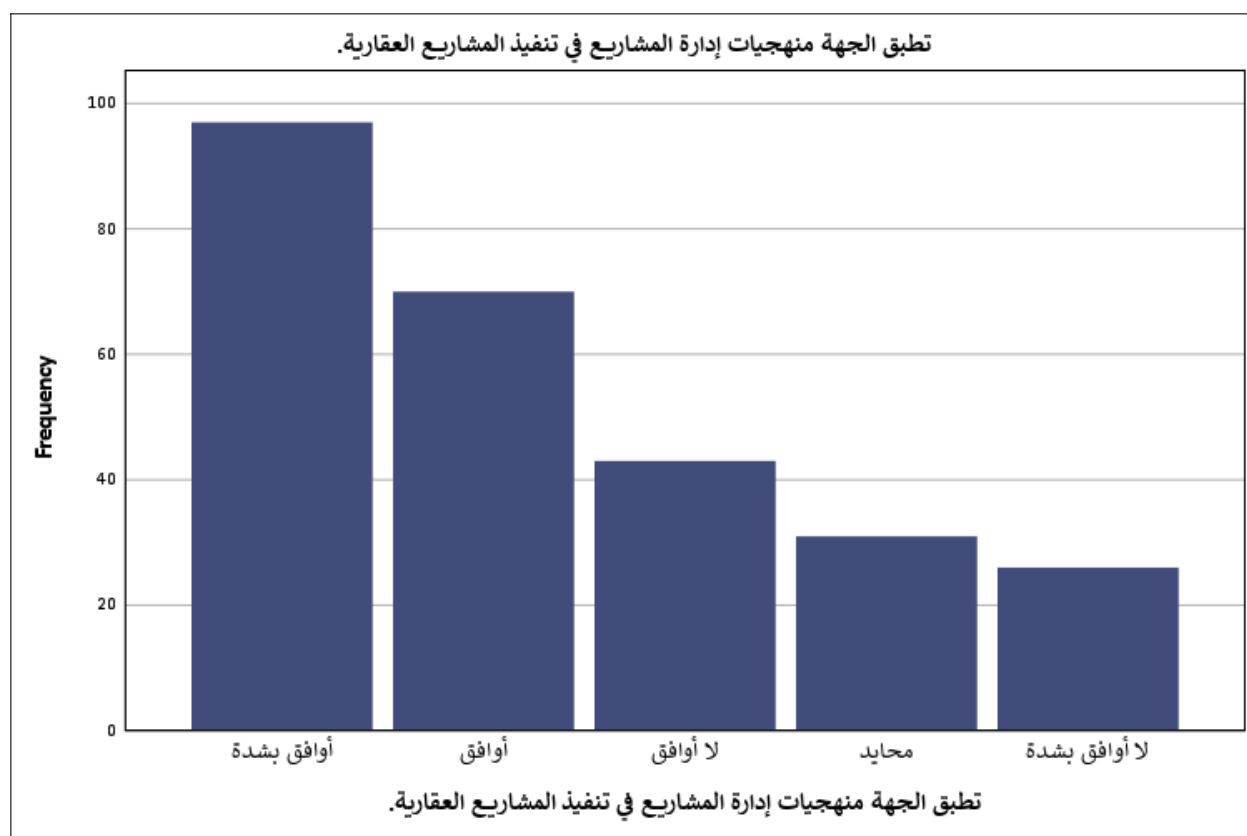
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

• تطبيق الجهة منهجيات إدارة المشاريع في تنفيذ المشاريع العقارية.

مالئت استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الموافقة على قيام جهاتهم بتطبيق المنهجيات العلمية لإدارة المشاريع؛ حازت فئة "أوافق بشدة" على التكرار الأعلى بسبعة وتسعين فرداً وبنسبة ستة وثلاثين فاصلة ثلاثة بالمئة. أيدتها فئة "أوافق" بسبعين فرداً وبنسبة ستة وعشرين فاصلة اثنين بالمئة؛ بينما أبدى ثلاثة وأربعون فرداً عدم موافقتهم بنسبة ستة عشر فاصلة واحد بالمئة. توزع المتبقون بين واحد وثلاثين فرداً اتخذوا موقفاً محايداً بنسبة أحد عشر فاصلة ستة بالمئة وستة وعشرين فرداً عارضوا بشدة بنسبة تسعة فاصلة سبعة بالمئة. نتج عن هذا النمط من الإجابات متوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصلة ثلاثة وستين وانحراف معياري قدره واحد فاصلة ثلاثة ستة ثمانية؛ يظهر هذا الانحراف تشتتاً نسبياً في الآراء قد يرجع لتباين درجات التطبيق الفعلي بين الإدارات المختلفة داخل الجهة نفسها. ربما يفسر هذا التوجه الإيجابي العام التزام الإدارة العليا بتبني معايير احترافية لتنفيذ المشاريع العقارية؛ يحتمل أن ينعكس ذلك على تقليل نسب الهدر المالي والفني ميدانياً. يبدو أن وعي المؤسسات بأهمية المنهجيات يزداد لدعم استقرار المشاريع وضمان نجاحها.

تطبيق الجهة منهجيات إدارة المشاريع في تنفيذ المشاريع العقارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	٩٧	٣٦,٣	٣٦,٣	
	أوافق	٧٠	٢٦,٢	٦٢,٥	
	لا أوافق	٤٣	١٦,١	٧٨,٧	
	محايد	٣١	١١,٦	٩٠,٣	
	لا أوافق بشدة	٢٦	٩,٧	١٠٠,٠	
	Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول 5: التحليل الإحصائي لتطبيق الجهة منهجيات إدارة المشاريع في تنفيذ المشاريع العقارية.



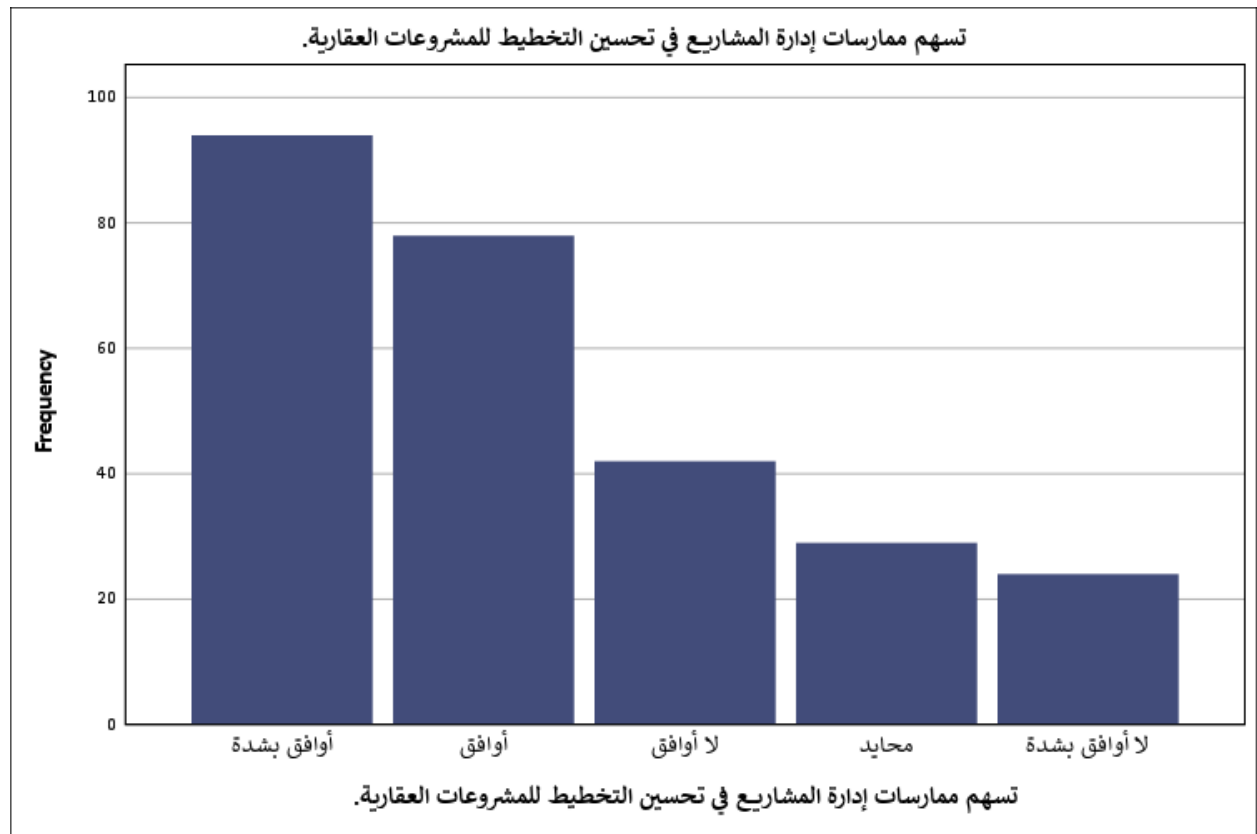
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتطبيق الجهة منهجيات إدارة المشاريع في تنفيذ المشاريع العقارية.

• تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين التخطيط للمشروعات العقارية.

اتفقت الغالبية العظمى من المشاركين على الدور الحيوي الذي تلعبه ممارسات إدارة المشاريع في جودة إعداد الخطط العقارية؛ سجل خيار "أوافق بشدة" أربعة وتسعين تكراراً بنسبة خمسة وثلاثين فاصلة اثنين بالمئة. جاء خيار "أوافق" تالياً بثمانية وسبعين تكراراً وبنسبة تسعة وعشرين فاصلة اثنين بالمئة؛ بينما عارض اثنان وأربعون فرداً الفكرة بنسبة خمسة عشر فاصلة سبعة بالمئة. أبدى تسعة وعشرون مشاركاً حيادهم بنسبة عشرة فاصلة تسعة بالمئة واختار أربعة وعشرون فرداً خيار "لا أوافق بشدة" بنسبة تسعة بالمئة تماماً. استقر المتوسط الحسابي عند ثلاثة فاصلة ستة وستين وانحراف معياري بلغ واحد فاصلة ثلاثة ثمانية؛ تؤكد هذه القيم الاتجاه العام الداعم لأهمية التخطيط المنظم. قد يعود هذا التأييد لتجربة المبحوثين مع خطط سابقة اتسمت بالوضوح وسهولة التنفيذ بفضل القواعد المنهجية المتبعة؛ يحتمل أن يساعد هذا التوافق في تقليل المفاجآت أو التعديلات الكبيرة أثناء مراحل البناء والتشييد. يبدو أن الربط بين الإدارة السليمة والتخطيط المسبق أصبح ركيزة أساسية لدى الكوادر العقارية المعاصرة.

تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين التخطيط للمشروعات العقارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	٩٤	٣٥,٢	٣٥,٢	٣٥,٢	Valid
أوافق	٧٨	٢٩,٢	٢٩,٢	٦٤,٤	
لا أوافق	٤٢	١٥,٧	١٥,٧	٨٠,١	
محايد	٢٩	١٠,٩	١٠,٩	٩١,٠	
لا أوافق بشدة	٢٤	٩,٠	٩,٠	١٠٠,٠	
Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 6: التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع في تحسين التخطيط للمشروعات العقارية.



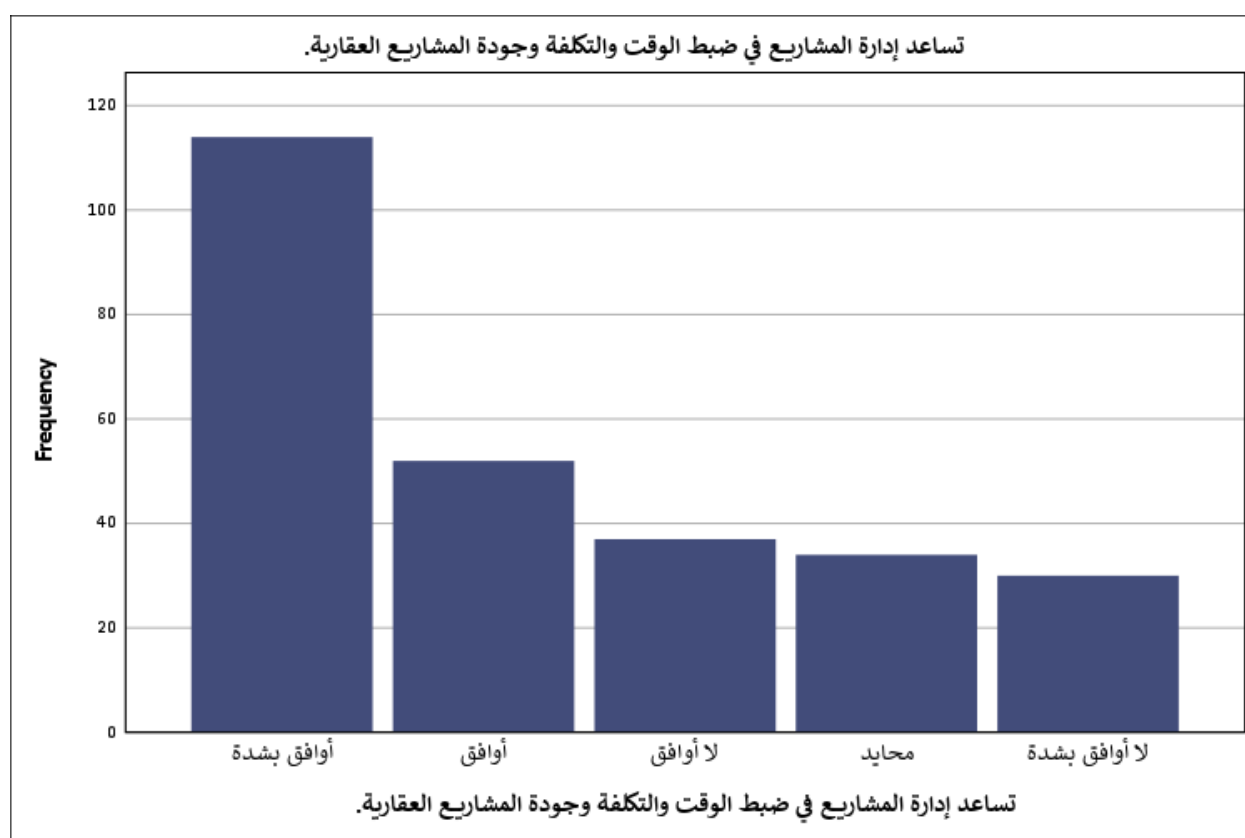
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع في تحسين التخطيط للمشروعات العقارية.

• تساعد إدارة المشاريع في ضبط الوقت والتكلفة وجودة المشاريع العقارية.

برز خيار "أوافق بشدة" كأعلى استجابة بين المبحوثين عند قياس دور إدارة المشاريع في التحكم بالثلاثية القياسية (الوقت، التكلفة، الجودة): تكرر مائة وأربعة عشرة مرة وبنسبة اثنين وأربعين فاصلة سبعة بالمائة. وافق اثنان وخمسون مشاركاً بنسبة تسعة عشر فاصلة خمسة بالمائة؛ بينما لم يوافق سبعة وثلاثون فرداً بنسبة ثلاثة عشر فاصلة تسعة بالمائة. اختار أربعة وثلاثون فرداً الموقف المحايد بنسبة اثني عشر فاصلة سبعة بالمائة وعارض ثلاثون فرداً بشدة بنسبة أحد عشر فاصلة اثنين بالمائة. سجل هذا السؤال متوسطاً حسابياً مرتفعاً قدره ثلاثة فاصلة تسعة وستون وانحرافاً معيارياً قدره واحد فاصلة أربعة اثنين أربعة؛ تشير هذه المؤشرات إلى قناعة قوية بارتباط النجاح التشغيلي بآليات ضبط الإداري الصارمة. يحتمل أن يعزى التباين المتمثل في الانحراف المعياري إلى تجارب سابقة لبعض الأفراد واجهوا فيها تعثراً في الالتزام بالجدول الزمني أو الميزانية لظروف خارجة عن السيطرة؛ قد يساهم هذا الإدراك العام في تشديد الرقابة وتفعيل خطط الطوارئ لضمان مخرجات ذات جودة فائقة وتكلفة مضبوطة.

تساعد إدارة المشاريع في ضبط الوقت والتكلفة وجودة المشاريع العقارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١١٤	٤٢,٧	٤٢,٧	٤٢,٧	Valid
أوافق	٥٢	١٩,٥	١٩,٥	٦٢,٢	
لا أوافق	٣٧	١٣,٩	١٣,٩	٧٦,٠	
محايد	٣٤	١٢,٧	١٢,٧	٨٨,٨	
لا أوافق بشدة	٣٠	١١,٢	١١,٢	١٠٠,٠	
Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 7: التحليل الإحصائي لمساعدة إدارة المشاريع في ضبط الوقت والتكلفة وجودة المشاريع العقارية.



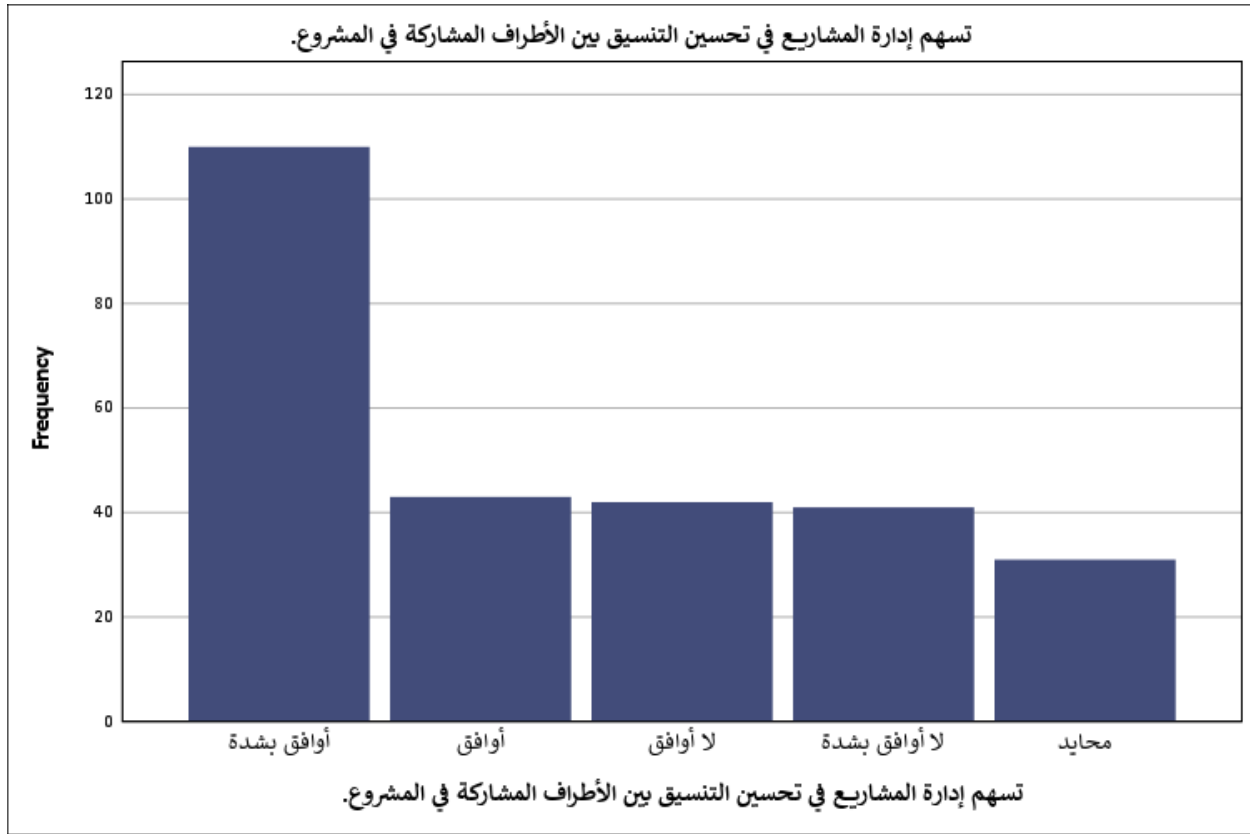
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمساعدة إدارة المشاريع في ضبط الوقت والتكلفة وجودة المشاريع العقارية.

• تسهم إدارة المشاريع في تحسين التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع.

أظهر تحليل إجابات أفراد العينة توجهاً إيجابياً واضحاً نحو أهمية الممارسات الإدارية في تعزيز مستويات التواصل والتنسيق؛ نال خيار "أوافق بشدة" مائة وعشرة تكرارات وبنسبة بلغت واحد وأربعين فاصلة اثنين بالمئة. تساوت تقريباً نسب الرفض والقبول المتوسط؛ وافق ثلاثة وأربعون فرداً بنسبة ستة عشر فاصلة واحد بالمئة وعارض اثنان وأربعون فرداً بنسبة خمسة عشر فاصلة سبعة بالمئة وعارض بشدة واحد وأربعون فرداً بنسبة خمسة عشر فاصلة أربعة بالمئة. التزم واحد وثلثون فرداً بالحياد بنسبة أحد عشر فاصلة ستة بالمئة؛ مما قاد إلى متوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصلة اثنين وخمسين وانحراف معياري مرتفع نسبياً قدره واحد فاصلة خمسة اثنين ثلاثة. يعزى هذا التشتت الكبير في الآراء ربما إلى تعقد العلاقات التشابكية في المشاريع العقارية وتعدد المقاولين والمستشارين؛ قد يفشل التطبيق التقليدي للإدارة في ردم فجوات الاتصال أحياناً. يحتمل أن يتطلب هذا الوضع تطوير منصات اتصال موحدة لضمان تدفق المعلومات؛ يبدو أن التنسيق يظل تحدياً حقيقياً يحتاج لدعم منهجي مستمر.

تسهم إدارة المشاريع في تحسين التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١١٠	٤١,٢	٤١,٢	٤١,٢	Valid
أوافق	٤٣	١٦,١	١٦,١	٥٧,٣	
لا أوافق	٤٢	١٥,٧	١٥,٧	٧٣,٠	
لا أوافق بشدة	٤١	١٥,٤	١٥,٤	٨٨,٤	
محايد	٣١	١١,٦	١١,٦	١٠٠,٠	
Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المشاريع في تحسين التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع.



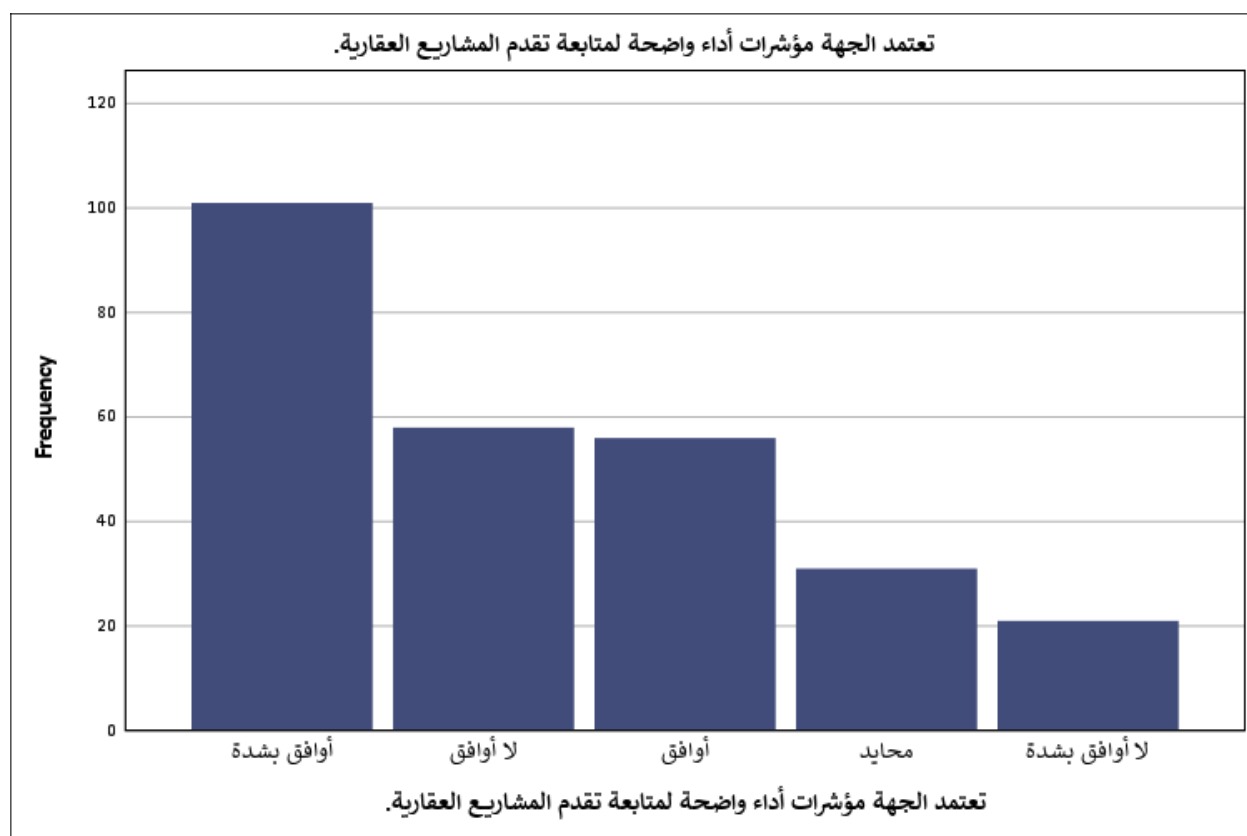
شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المشاريع في تحسين التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع.

• تعتمد الجهة مؤشرات أداء واضحة لمتابعة تقدم المشاريع العقارية.

أشارت النتائج إلى أن مائة وواحد من المشاركين يوافقون بشدة على اعتماد جهاتهم لمؤشرات أداء واضحة ومحددة وبنسبة بلغت ثمانية وثلاثين فاصلة ثمانية بالمئة من إجمالي العينة. جاء خيار "لا أوافق" في المرتبة الثانية بثمانية وخمسين فرداً وبنسبة واحد وعشرين فاصلة سبعة بالمئة؛ تلاه خيار "أوافق" بستة وخمسين فرداً وبنسبة واحد وعشرين بالمئة تماماً. وقف واحد وثلاثون مشاركاً في منطقة الحياد بنسبة أحد عشر فاصلة ستة بالمئة وصوت واحد وعشرون فرداً بعدم الموافقة الشديدة بنسبة سبعة فاصلة تسعة بالمئة. بلغ المتوسط الحسابي للعبارة ثلاثة فاصلة تسعة وخمسين وانحرافها المعياري واحد فاصلة ثلاثة ثمانية ثلاثة؛ يوضح هذا المزيج الرقمي توجهاً عاماً مرضياً نحو استخدام أدوات القياس الحديثة. ربما تعاني بعض الجهات من عدم تفعيل هذه المؤشرات بشكل حقيقي مما أدى لارتفاع نسبة غير الموافقين؛ يحتمل أن يؤثر ذلك سلباً على دقة التقارير الدورية المرفوعة للإدارة العليا. يبدو أن هناك حاجة لمراجعة دورية لبطاقات الأداء المتوازن وتطويرها بما يلائم طبيعة القطاع.

تعتمد الجهة مؤشرات أداء واضحة لمتابعة تقدم المشاريع العقارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١٠١	٣٧,٨	٣٧,٨	٣٧,٨	Valid
لا أوافق	٥٨	٢١,٧	٢١,٧	٥٩,٦	
أوافق	٥٦	٢١,٠	٢١,٠	٨٠,٥	
محايد	٣١	١١,٦	١١,٦	٩٢,١	
لا أوافق بشدة	٢١	٧,٩	٧,٩	١٠٠,٠	
Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 9: التحليل الإحصائي لاعتماد الجهة مؤشرات أداء واضحة لمتابعة تقدم المشاريع العقارية.



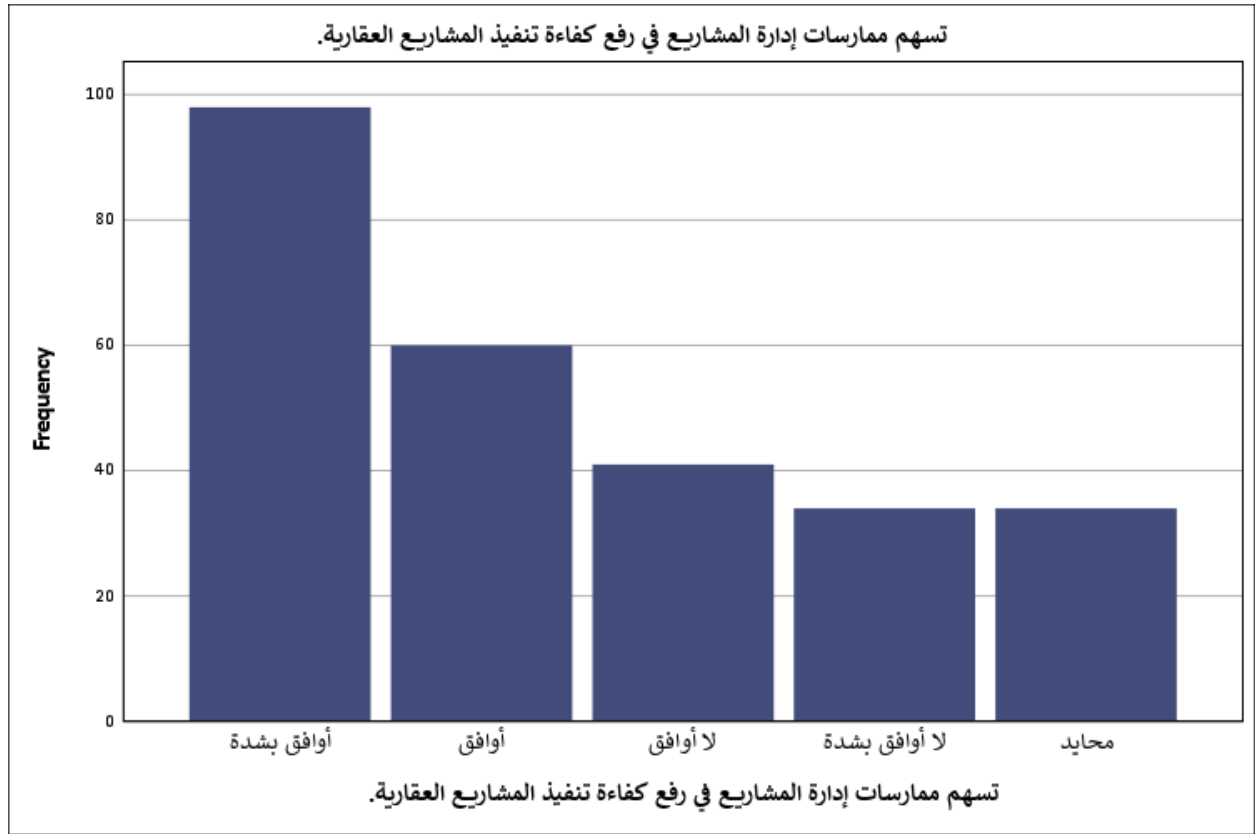
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لاعتماد الجهة مؤشرات أداء واضحة لمتابعة تقدم المشاريع العقارية.

• تسهم ممارسات إدارة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع العقارية.

حصل خيار "أوافق بشدة" على أعلى تكرار بثمانية وتسعين فرداً وبنسبة ستة وثلاثين فاصلة سبعة بالمئة عند قياس الأثر العام لإدارة المشاريع على كفاءة التنفيذ الميداني. وافق ستون فرداً بنسبة اثنين وعشرين فاصلة خمسة بالمئة؛ بينما سجل خيار "لا أوافق" واحداً وأربعين تكراراً بنسبة خمسة عشر فاصلة أربعة بالمئة. تساوت فتتا الحياد وعدم الموافقة الشديدة بأربعة وثلاثين فرداً لكل منهما وبنسبة اثني عشر فاصلة سبعة بالمئة للواحدة. أنتجت هذه الاستجابات متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة فاصلة خمسة وخمسون وانحرافاً معيارياً قدره واحد فاصلة أربعة ثلاثية خمسة؛ تدل هذه الأرقام على قناعة تتجاوز المتوسط بأهمية التطبيق المهني للإدارة. يحتمل أن يرتبط ضعف الكفاءة في بعض المشاريع بغياب الكوادر المؤهلة القادرة على تطبيق المنهجيات بدقة؛ قد يسهم الاستثمار في تدريب الموظفين في ردم هذه الفجوة وتحويل القنوات النظرية إلى نجاحات واقعية ملموسة. يبدو أن تحسين بيئة التنفيذ يرتبط طردياً بمدى الالتزام بالمعايير الإدارية المعتمدة عالمياً.

تسهم ممارسات إدارة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع العقارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٣٦,٧	٣٦,٧	٣٦,٧	٩٨	أوافق بشدة	Valid
٥٩,٢	٢٢,٥	٢٢,٥	٦٠	أوافق	
٧٤,٥	١٥,٤	١٥,٤	٤١	لا أوافق	
٨٧,٣	١٢,٧	١٢,٧	٣٤	لا أوافق بشدة	
١٠٠,٠	١٢,٧	١٢,٧	٣٤	محايد	
	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢٦٧	Total	

جدول 10: التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع العقارية.



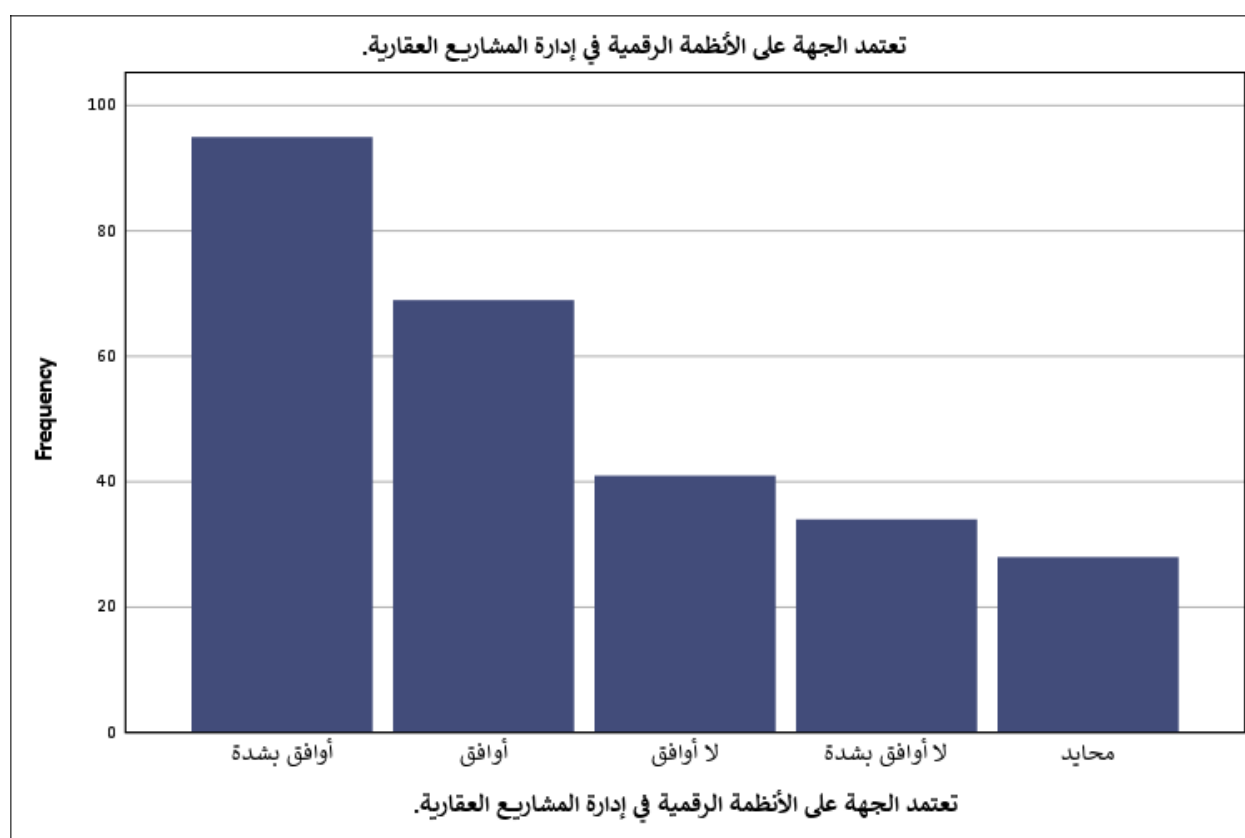
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع العقارية.

- تعتمد الجهة على الأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع العقارية.

أكد خمسة وتسعون فرداً من عينة الدراسة موافقتهم الشديدة على اعتماد جهاتهم العقارية على الأنظمة الرقمية الحديثة لإدارة مشروعاتها وبنسبة بلغت خمسة وثلاثين فاصلة ستة بالمئة. أيد هذا التوجه تسعة وستون مشاركاً بخيار "أوافق" وبنسبة خمسة وعشرين فاصلة ثمانية بالمئة؛ بالمقابل عبر واحد وأربعون فرداً عن عدم موافقتهم بنسبة خمسة عشر فاصلة أربعة بالمئة. اختار أربعة وثلاثون فرداً خيار "لا أوافق بشدة" بنسبة اثني عشر فاصلة سبعة بالمئة وتوقف ثمانية وعشرون عند خيار "محايد" بنسبة عشرة فاصلة خمسة بالمئة. تحقق هذا النمط بمتوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة ستة وخمسون وانحراف معياري بلغ واحد فاصلة أربعة اثنين سبعة؛ يشي هذا التباين بوجود تفاوت ملحوظ في مستوى النضج الرقمي بين المؤسسات العقارية محل الدراسة. ربما تعتمد بعض الجهات على أنظمة تقليدية أو جزئية لا تفي بمتطلبات العمل الشاملة؛ يحتمل أن يعوق ذلك تدفق البيانات بكفاءة بين فرق العمل المختلفة. يبدو أن التحول الرقمي الكامل يواجه بعض التحديات التقنية أو الثقافية داخلياً.

تعتمد الجهة على الأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع العقارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	٩٥	٣٥,٦	٣٥,٦	
	أوافق	٦٩	٢٥,٨	٦١,٤	
	لا أوافق	٤١	١٥,٤	٧٦,٨	
	لا أوافق بشدة	٣٤	١٢,٧	٨٩,٥	
	محايد	٢٨	١٠,٥	١٠٠,٠	
	Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول 11 : التحليل الإحصائي لاعتماد الجهة على الأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع العقارية.



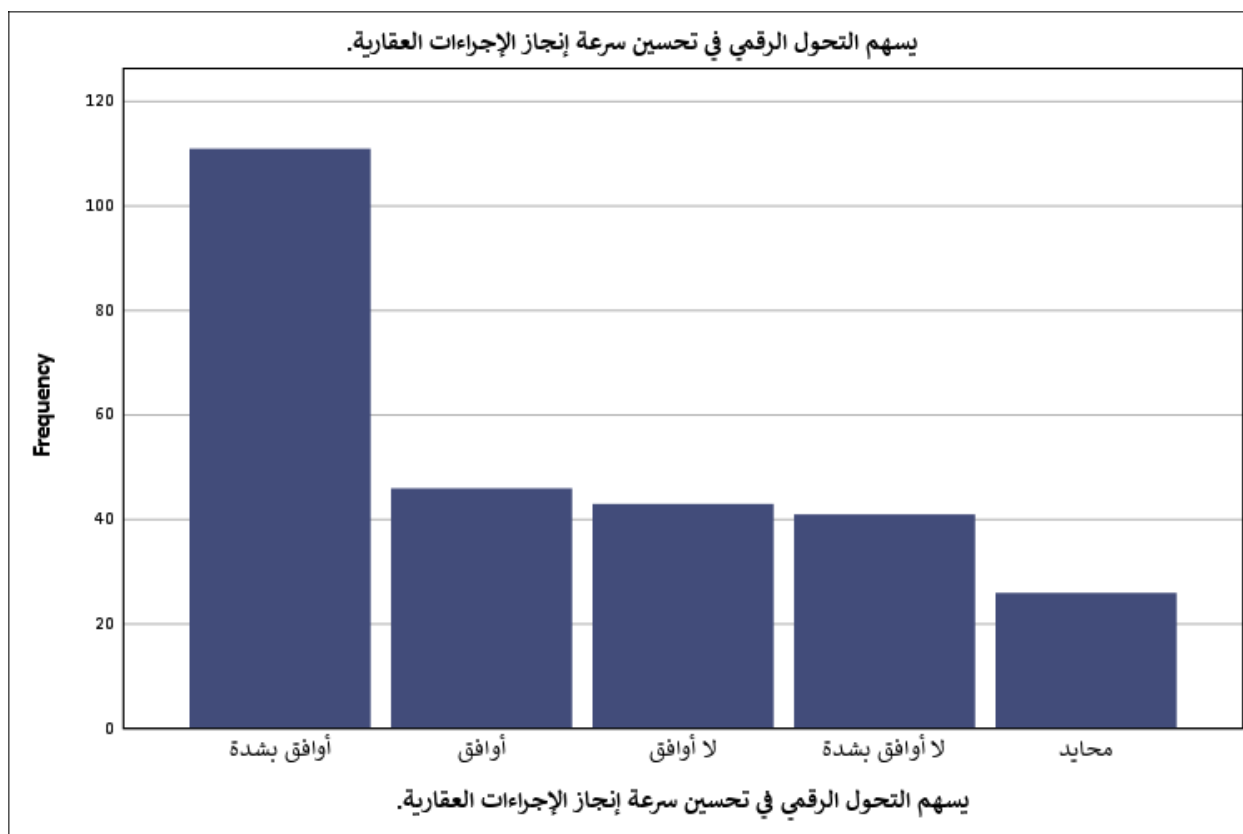
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لاعتماد الجهة على الأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع العقارية.

• يسهم التحول الرقمي في تحسين سرعة إنجاز الإجراءات العقارية.

حظيت العبارة بتأييد قوي حيث وافق بشدة مائة وأحد عشر فرداً بنسبة بلغت واحد وأربعين فاصلة ستة بالمئة من المجموع الإجمالي لاستجابات أفراد العينة. جاء خيار "أوافق" تالياً بستة وأربعين فرداً وبنسبة سبعة عشر فاصلة Copy اثنين بالمئة؛ بينما أبدى ثلاثة وأربعون مشاركاً عدم موافقتهم بنسبة ستة عشر فاصلة واحد بالمئة. صوت واحد وأربعون فرداً بخيار "لا أوافق بشدة" بنسبة خمسة عشر فاصلة أربعة بالمئة واختار ستة وعشرون فرداً الموقف المحايد بنسبة تسعة فاصلة سبعة بالمئة. نتج عن ذلك متوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة أربعة وخمسون وانحراف معياري بلغ واحد فاصلة خمسة اثنين سبعة؛ يعكس هذا الانحراف العالي انقساماً واضحاً حول مدى ملائمة الأثر السريع للرقمنة في المعاملات اليومية. قد يرجع البطء المحسوس لدى بعض الأفراد إلى تعقد برمجيات الأنظمة المستخدمة أو حاجتها لتحديثات مستمرة لتبسيط واجهات المستخدم؛ يحتمل أن تؤدي الأتمتة الكاملة إلى تقليص البيروقراطية الإدارية وتوفير وقت ثمين لصالح جودة الأعمال الفنية.

يسهم التحول الرقمي في تحسين سرعة إنجاز الإجراءات العقارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١١١	٤١,٦	٤١,٦	٤١,٦	Valid
أوافق	٤٦	١٧,٢	١٧,٢	٥٨,٨	
لا أوافق	٤٣	١٦,١	١٦,١	٧٤,٩	
لا أوافق بشدة	٤١	١٥,٤	١٥,٤	٩٠,٣	
محايد	٢٦	٩,٧	٩,٧	١٠٠,٠	
Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 12: التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في تحسين سرعة إنجاز الإجراءات العقارية.



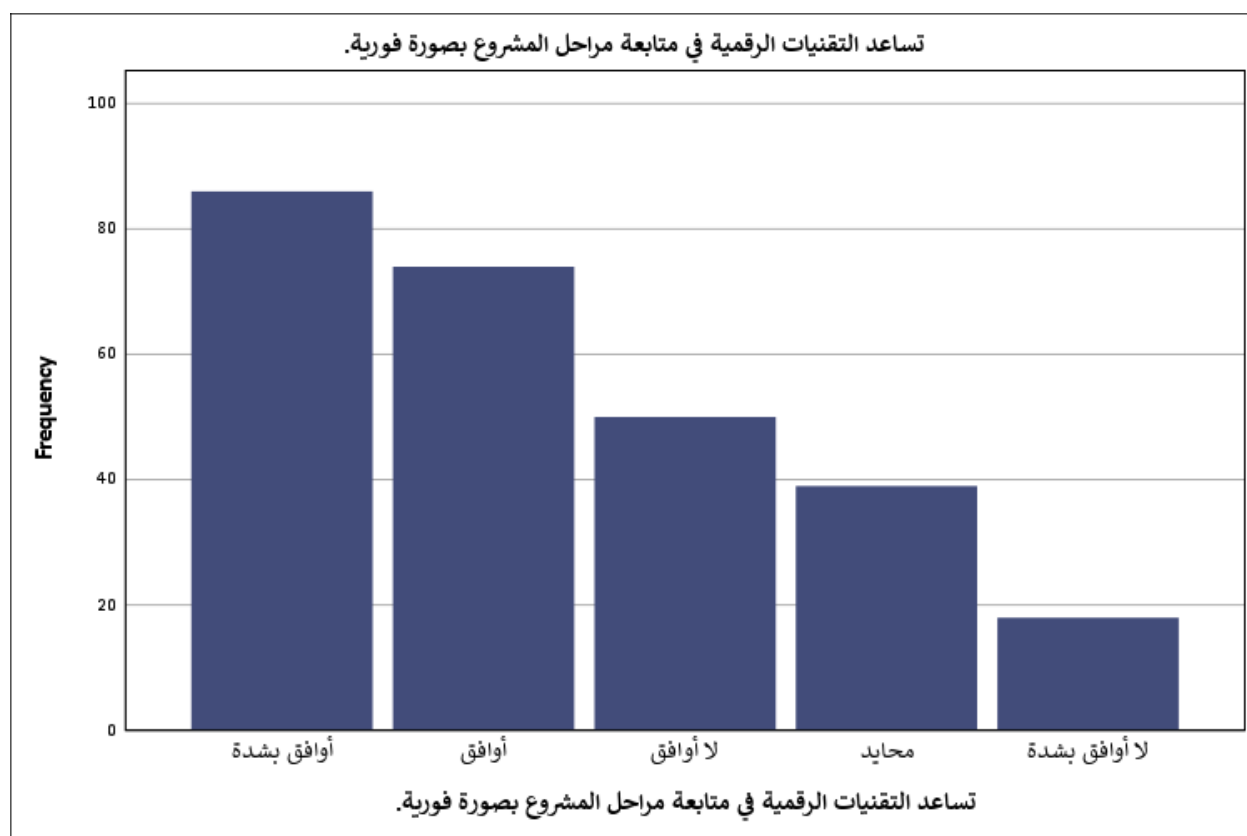
شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في تحسين سرعة إنجاز الإجراءات العقارية.

• تساعد التقنيات الرقمية في متابعة مراحل المشروع بصورة فورية.

مالئت آراء المبحوثين نحو الموافقة على دور الرقمنة في توفير متابعة آنية ومستمرة لكافة مراحل العمل الفنية والإنشائية؛ سجل خيار "أوافق بشدة" ستة وثمانين تكراراً بنسبة اثنين وعشرين فاصلة اثنين بالمئة. تبعه مباشرة خيار "أوافق" بأربعة وسبعين تكراراً بنسبة سبعة وعشرين فاصلة سبعة بالمئة؛ فيما عارض خمسون مشاركاً العبارة بنسبة ثمانية عشر فاصلة سبعة بالمئة. توزع باقي المشاركين بين تسعة وثلاثين فرداً محايداً بنسبة أربعة عشر فاصلة ستة بالمئة وثمانية عشر فرداً غير موافقين بشدة بنسبة ستة فاصلة سبعة بالمئة. استقر المتوسط الحسابي عند ثلاثة فاصلة ستين وانحراف معياري قدره واحد فاصلة اثنين تسعة اثنين؛ تشير هذه الإحصاءات إلى وعي عام جيد بمزايا لوحات القياس الرقمية التفاعلية. يحتمل أن تسهم هذه المتابعة الفورية في رصد الانحرافات التشغيلية مبكراً قبل تفاقمها؛ قد يتطلب الأمر تدريباً مكثفاً لضمان إدخال البيانات وتحديثها دورياً من مواقع العمل الميدانية.

تساعد التقنيات الرقمية في متابعة مراحل المشروع بصورة فورية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	٨٦	٣٢,٢	٣٢,٢	٣٢,٢	أوافق بشدة
	٧٤	٢٧,٧	٢٧,٧	٥٩,٩	أوافق
	٥٠	١٨,٧	١٨,٧	٧٨,٧	لا أوافق
	٣٩	١٤,٦	١٤,٦	٩٣,٣	محايد
	١٨	٦,٧	٦,٧	١٠٠,٠	لا أوافق بشدة
	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		Total

جدول 13: التحليل الإحصائي لمساعدة التقنيات الرقمية في متابعة مراحل المشروع بصورة فورية.



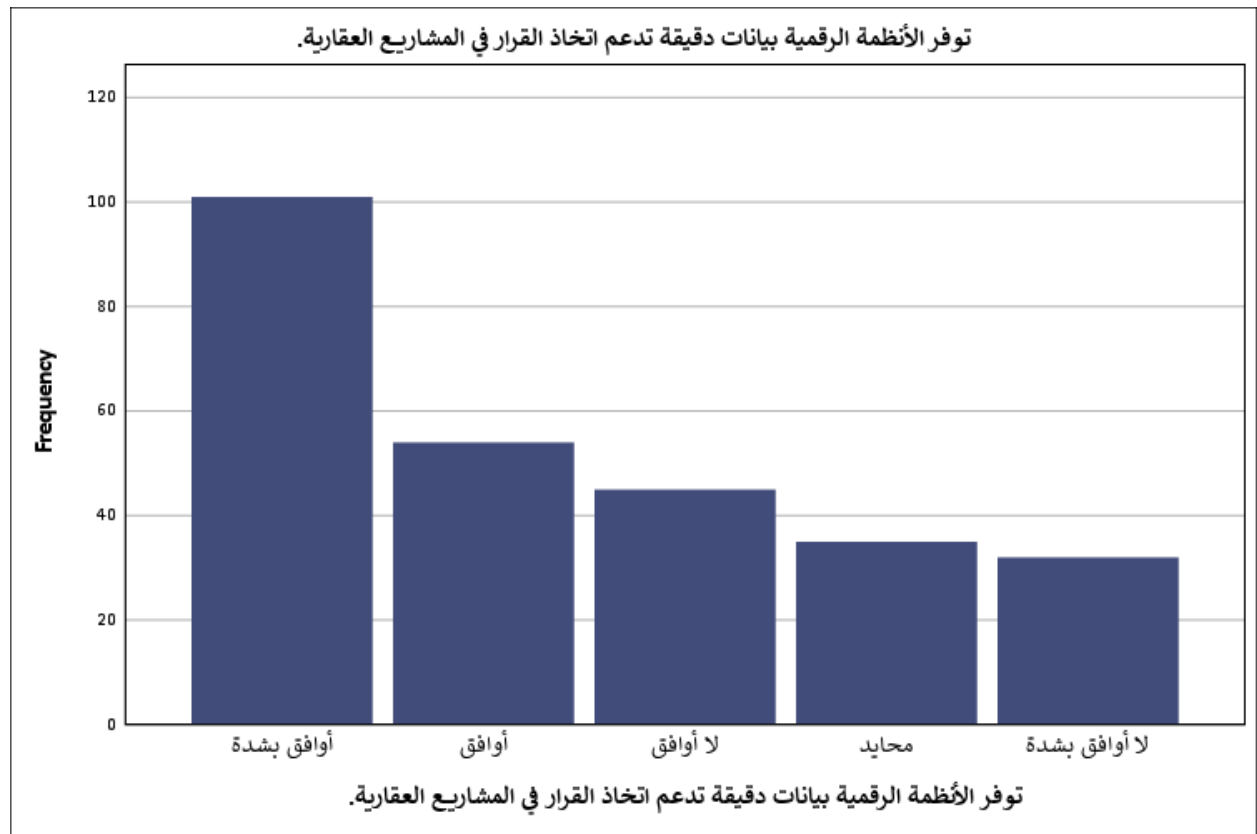
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لمساعدة التقنيات الرقمية في متابعة مراحل المشروع بصورة فورية.

• توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار في المشاريع العقارية.

أظهر التحليل الإحصائي أن مائة وواحداً من المشاركين يوافقون بشدة على مساهمة الرقمنة في جودة وصحة البيانات الداعمة للقرارات الاستراتيجية وبنسبة بلغت ثمانية وثلاثين فاصلة ثمانية بالمئة. وافق أربعة وخمسون فرداً بنسبة عشرين فاصلة اثنين بالمئة؛ بينما عارض خمسة وأربعون فرداً بنسبة ستة عشر فاصلة تسعة بالمئة. اختار خمسة وثلاثون فرداً الحياد بنسبة ثلاثة عشر فاصلة واحد بالمئة وتوزع اثنان وثلاثون فرداً على خيار "لا أوافق بشدة" بنسبة اثني عشر بالمئة تماماً. قاد هذا التوزيع لمتوسط حسابي بلغ ثلاثة فاصلة خمسة وخمسون وانحراف معياري مقداره واحد فاصلة أربعة ثلاثة ثمانية؛ يبرز هذا التباين أهمية التحقق من مصادر المدخلات الرقمية لضمان سلامتها. ربما يؤدي تداخل البيانات غير المنقحة إلى قرارات غير دقيقة أحياناً؛ يحتمل أن يساعد تطبيق معايير حوكمة البيانات في رفع مستوى الثقة بالتقارير المستخرجة رقمياً لتوجيه الاستثمارات العقارية بذكاء وأمان.

توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار في المشاريع العقارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٣٧,٨	٣٧,٨	٣٧,٨	١٠١	أوافق بشدة	Valid
٥٨,١	٢٠,٢	٢٠,٢	٥٤	أوافق	
٧٤,٩	١٦,٩	١٦,٩	٤٥	لا أوافق	
٨٨,٠	١٣,١	١٣,١	٣٥	محايد	
١٠٠,٠	١٢,٠	١٢,٠	٣٢	لا أوافق بشدة	
	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢٦٧	Total	

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتوفير الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار في المشاريع العقارية.



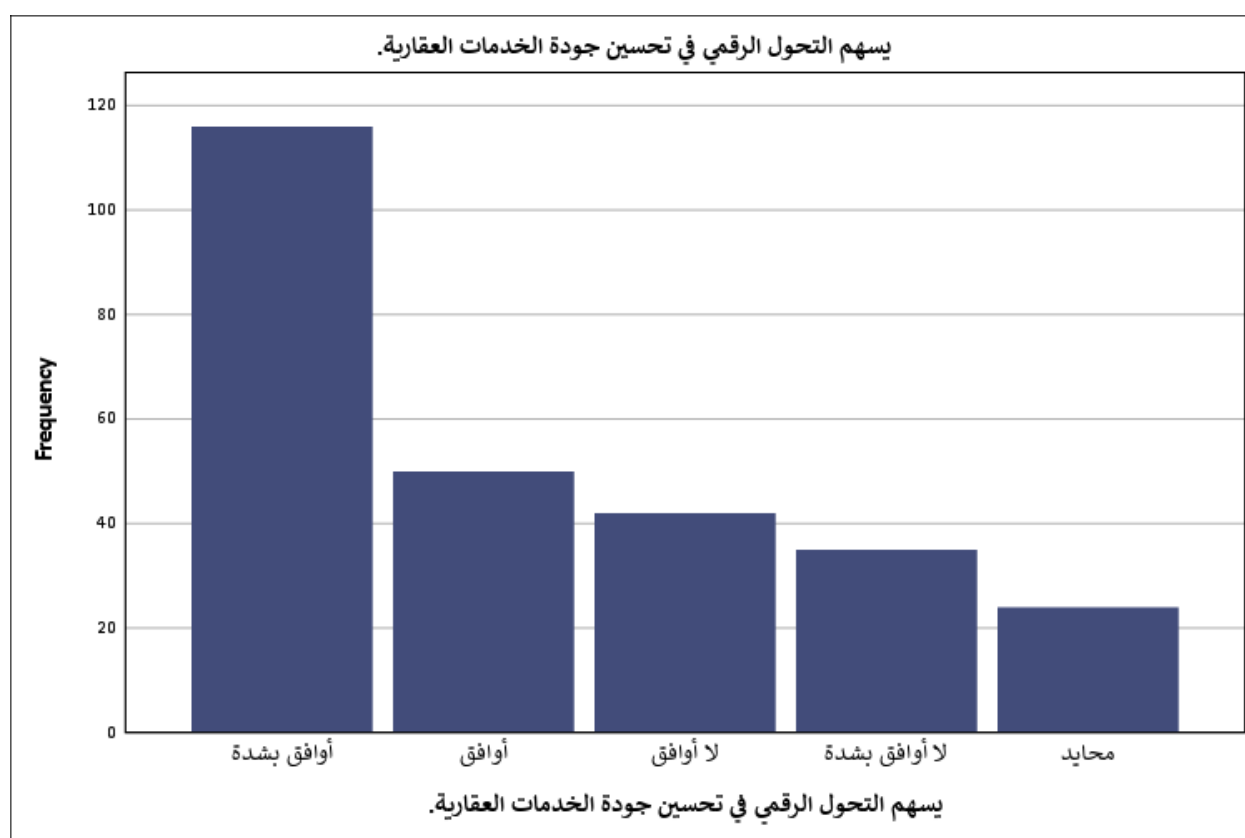
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتوفير الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار في المشاريع العقارية.

• يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العقارية.

جاء تأييد أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة مرتفعاً بوضوح حيث وافق بشدة مائة وستة عشر فرداً بنسبة بلغت ثلاثة وأربعين فاصلة أربعة بالمئة من إجمالي المشاركين. صوت خمسون فرداً بخيار "أوافق" بنسبة ثمانية عشر فاصلة سبعة بالمئة واختار اثنان وأربعون عدم الموافقة بنسبة خمسة عشر فاصلة سبعة بالمئة. سجل خيار "لا أوافق بشدة" خمسة وثلاثين تكراراً بنسبة ثلاثة عشر فاصلة واحد بالمئة وانخفض الحياد إلى أربعة وعشرين فرداً بنسبة تسعة بالمئة تماماً. نتج عن هذه الاستجابات متوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة أربعة وستون وانحراف معياري بلغ واحد فاصلة أربعة ثمانية ستة ؛ يؤكد هذا الاتجاه الأثر الملموس للخدمات الإلكترونية على رضا المستفيدين النهائيين. يحتمل أن يرتبط التقييم المنخفض من البعض بضعف البنية التحتية للاتصالات أو صعوبة التعامل مع التطبيقات في بدايات إطلاقها؛ قد يسهم تطوير قنوات الدعم الفني وتسهيل الإجراءات الرقمية في رفع هذه النسب مستقبلاً وتعميم الفائدة.

يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العقارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	١١٦	٤٣,٤	٤٣,٤	
	أوافق	٥٠	١٨,٧	٦٢,٢	
	لا أوافق	٤٢	١٥,٧	٧٧,٩	
	لا أوافق بشدة	٣٥	١٣,١	٩١,٠	
	محايد	٢٤	٩,٠	١٠٠,٠	
	Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العقارية.



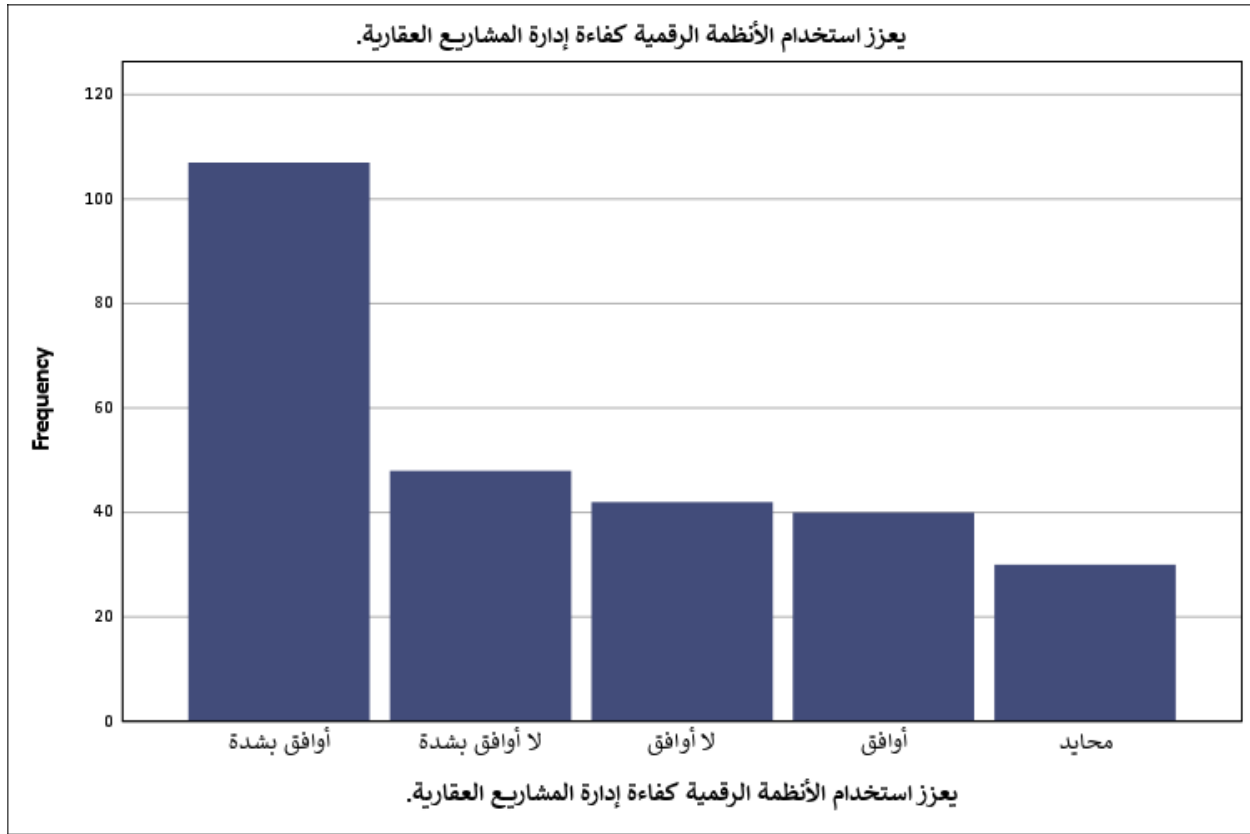
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العقارية.

• يعزز استخدام الأنظمة الرقمية كفاءة إدارة المشاريع العقارية.

أكد مائة وسبعة من أفراد العينة موافقتهم الشديدة على دور الأنظمة الرقمية في رفع الكفاءة الإدارية العامة للمشروعات العقارية وبنسبة بلغت أربعين فاصلة واحد بالمئة. عارض هذا التوجه بشدة ثمانية وأربعون فرداً بنسبة ثمانية عشر بالمئة تماماً؛ فيما سجل عدم الموافقة العادية اثنان وأربعون فرداً بنسبة خمسة عشر فاصلة سبعة بالمئة. وافق أربعون فرداً بنسبة خمسة عشر بالمئة تماماً والتزم ثلاثون فرداً بالحياد بنسبة أحد عشر فاصلة تكرر اثنان بالمئة. استقر المتوسط الحسابي عند ثلاثة فاصلة ثلاثة وأربعين وانحراف معياري بلغ واحد فاصلة خمسة ستة خمسة؛ يشير هذا الانحراف المرتفع جداً إلى تباين عميق في تجارب المبحوثين مع البرمجيات المتخصصة. ربما تعود معارضة البعض لتعقيد الأدوات الرقمية وحاجتها لجهد كبير في المتابعة اليومية؛ يحتمل أن يتطلب النجاح الفعلي دمجاً سلساً للأنظمة مع ثقافة العمل السائدة وتجنب فرض تقنيات لا تتوافق مع القدرات الفعلية للموظفين.

يعزز استخدام الأنظمة الرقمية كفاءة إدارة المشاريع العقارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
٤٠,١	٤٠,١	٤٠,١	١٠٧	أوافق بشدة	Valid
٥٨,١	١٨,٠	١٨,٠	٤٨	لا أوافق بشدة	
٧٣,٨	١٥,٧	١٥,٧	٤٢	لا أوافق	
٨٨,٨	١٥,٠	١٥,٠	٤٠	أوافق	
١٠٠,٠	١١,٢	١١,٢	٣٠	محايد	
	١٠٠,٠	١٠٠,٠	٢٦٧	Total	

جدول 16 : التحليل الإحصائي لتعزيز استخدام الأنظمة الرقمية كفاءة إدارة المشاريع العقارية.



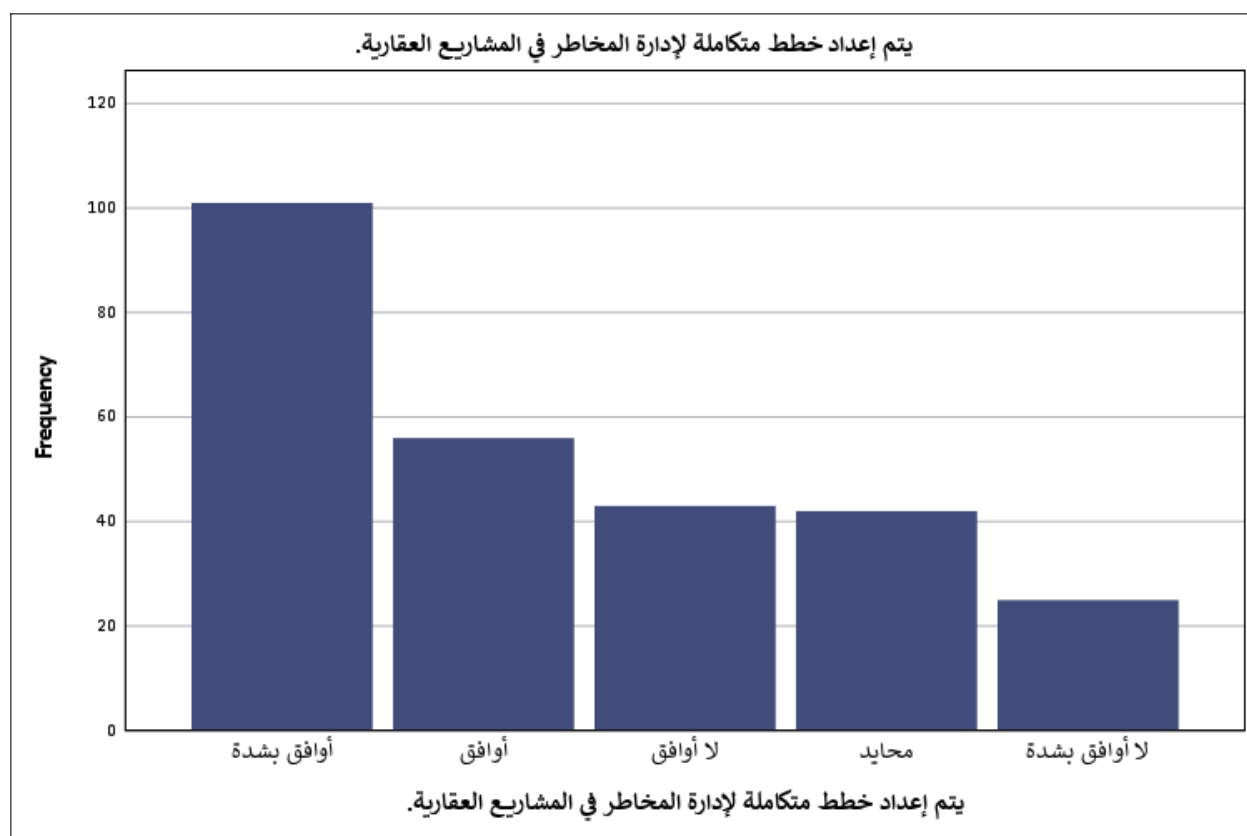
شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لتعزيز استخدام الأنظمة الرقمية كفاءة إدارة المشاريع العقارية.

• يتم إعداد خطط متكاملة لإدارة المخاطر في المشاريع العقارية.

توزعت إجابات عينة البحث نحو الموافقة على وجود خطط استباقية للتعامل مع التهديدات المحتملة في البيئة العقارية؛ سجل خيار "أوافق بشدة" مائة وواحد تكراراً بنسبة ثمانية وثلاثين فاصلة ثمانية بالمئة. وافق ستة وخمسون مشاركاً بنسبة واحد وعشرين بالمئة تماماً؛ بالمقابل أبدى ثلاثة وأربعون فرداً عدم موافقتهم بنسبة ستة عشر فاصلة واحد بالمئة. اختار اثنان وأربعون فرداً موقفاً محايداً بنسبة خمسة عشر فاصلة سبعة بالمئة واقتصر عدم الموافقة الشديدة على خمسة وعشرين فرداً بنسبة تسعة فاصلة أربعة بالمئة. نالت العبارة متوسطاً حسابياً مقداره ثلاثة فاصلة اثنين وستون وانحرافاً معيارياً قدره واحد فاصلة ثلاثة سبعة اثنين؛ توضح المؤشرات توجهاً مؤسسياً مقبولاً لحماية الاستثمارات. قد يفسر التردد أو الرفض لدى بعض الأفراد بقصر خطط المخاطر على الجوانب المالية دون مراعاة المخاطر التشغيلية أو البيئية؛ يحتمل أن يسهم تبني أطر عمل شاملة مثل الأيزو في تحسين جودة هذه الخطط وجعلها أكثر واقعية وقابلية للتطبيق.

يتم إعداد خطط متكاملة لإدارة المخاطر في المشاريع العقارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	١٠١	٣٧,٨	٣٧,٨	
	أوافق	٥٦	٢١,٠	٥٨,٨	
	لا أوافق	٤٣	١٦,١	٧٤,٩	
	محايد	٤٢	١٥,٧	٩٠,٦	
	لا أوافق بشدة	٢٥	٩,٤	١٠٠,٠	
	Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠	

جدول 17 : التحليل الإحصائي لإعداد خطط متكاملة لإدارة المخاطر في المشاريع العقارية.



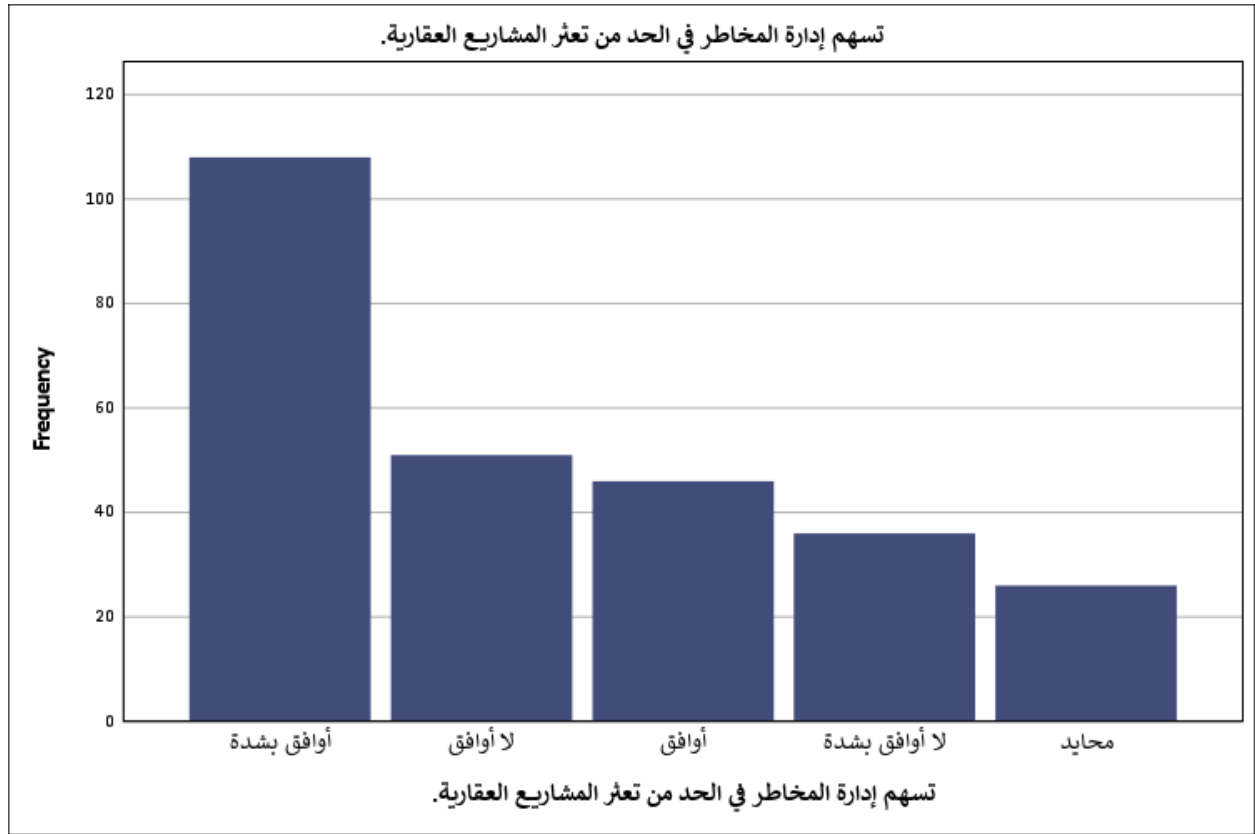
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لإعداد خطط متكاملة لإدارة المخاطر في المشاريع العقارية.

• تسهم إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشاريع العقارية.

وافق بشدة مائة وثمانية من المشاركين على الدور الوقائي لإدارة المخاطر في منع توقف المشروعات أو تعطيلها ونسبة بلغت أربعين فاصلة أربعة بالمئة من إجمالي العينة. عارض واحداً وخمسون فرداً العبارة بنسبة تسعة عشر فاصلة واحد بالمئة؛ بينما وافق ستة وأربعون فرداً بنسبة سبعة عشر فاصلة اثنين بالمئة. صوت ستة وثلاثون فرداً بخيار "لا أوافق بشدة" بنسبة ثلاثة عشر فاصلة خمسة بالمئة وبقي ستة وعشرون فرداً محايدين بنسبة تسعة فاصلة سبعة بالمئة. استقر المتوسط الحسابي عند ثلاثة فاصلة اثنين وخمسين وانحراف معياري قدره واحد فاصلة خمسة صفر ثلاثة؛ يعكس هذا الانقسام الواضح تباعداً في تقييم مدى فاعلية الممارسات الحالية. ربما تُعد الخطط بشكل صوري دون دمجها في القرارات اليومية مما يفقدها قيمتها الحمائية عند الأزمات؛ يحتمل أن تؤدي الرقابة الصارمة وتحديث سجل المخاطر دورياً إلى رفع الكفاءة الميدانية وتفادي سيناريوهات التعثر المتكررة بمرونة أعلى.

تسهم إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشاريع العقارية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١٠٨	٤٠,٤	٤٠,٤	٤٠,٤	Valid
لا أوافق	٥١	١٩,١	١٩,١	٥٩,٦	
أوافق	٤٦	١٧,٢	١٧,٢	٧٦,٨	
لا أوافق بشدة	٣٦	١٣,٥	١٣,٥	٩٠,٣	
محايد	٢٦	٩,٧	٩,٧	١٠٠,٠	
Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشاريع العقارية.



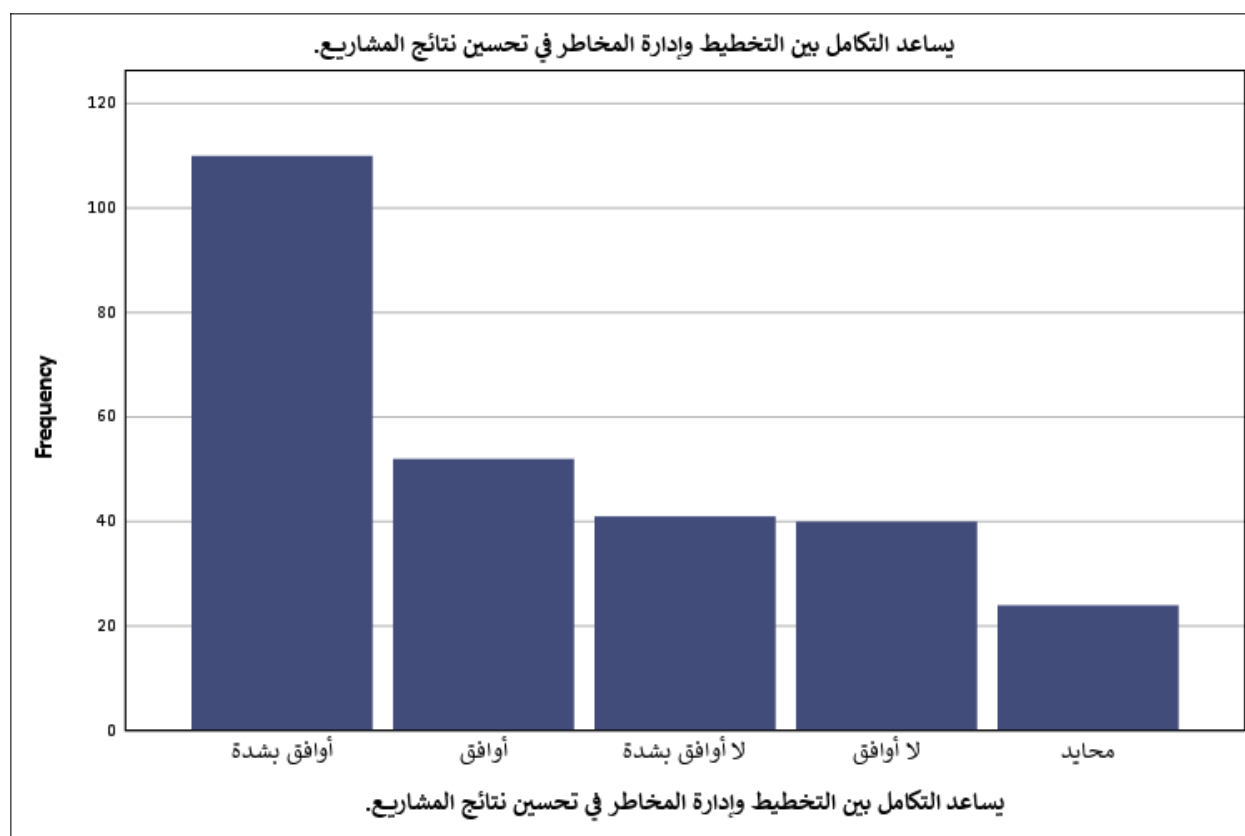
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشاريع العقارية.

- يساعد التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع.

برزت موافقة شديدة من مائة وعشرة أفراد على ضرورة دمج عمليات التخطيط مع استراتيجيات التعامل مع المخاطر لتحقيق مخرجات متميزة وبنسبة بلغت واحد وأربعين فاصلة Copy اثنين بالمئة. وافق اثنان وخمسون مشاركاً بنسبة تسعة عشر فاصلة خمسة بالمئة؛ بينما واجه ذلك رفض شديد من واحد وأربعين فرداً بنسبة خمسة عشر فاصلة أربعة بالمئة. اختار أربعون فرداً عدم الموافقة العادية بنسبة خمسة عشر بالمئة تماماً واكتفى أربعة وعشرون فرداً بالحياد بنسبة تسعة بالمئة تماماً. سجل هذا المتغير متوسطاً حسابياً قدره ثلاثة فاصلة ستة وخمسون وانحرافاً معيارياً بلغ واحد فاصلة خمسة واحد ستة ؛ تشير هذه البيانات إلى وعي نظري رفيع بأهمية الترابط التخطيطي. يحتمل أن يعود التباين في الآراء إلى صعوبة التطبيق العملي لهذا التكامل نتيجة انعزال إدارات التخطيط عن فرق إدارة المخاطر في بعض المؤسسات؛ قد يسهم توحيد الهياكل التنظيمية وتسهيل قنوات الاتصال في تحسين النتائج النهائية للمشروعات بشكل ملموس.

يساعد التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	١١٠	٤١,٢	٤١,٢	٤١,٢	أوافق بشدة
	٥٢	١٩,٥	١٩,٥	٦٠,٧	أوافق
	٤١	١٥,٤	١٥,٤	٧٦,٠	لا أوافق بشدة
	٤٠	١٥,٠	١٥,٠	٩١,٠	لا أوافق
	٢٤	٩,٠	٩,٠	١٠٠,٠	محايد
	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		Total

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساعدة التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع.



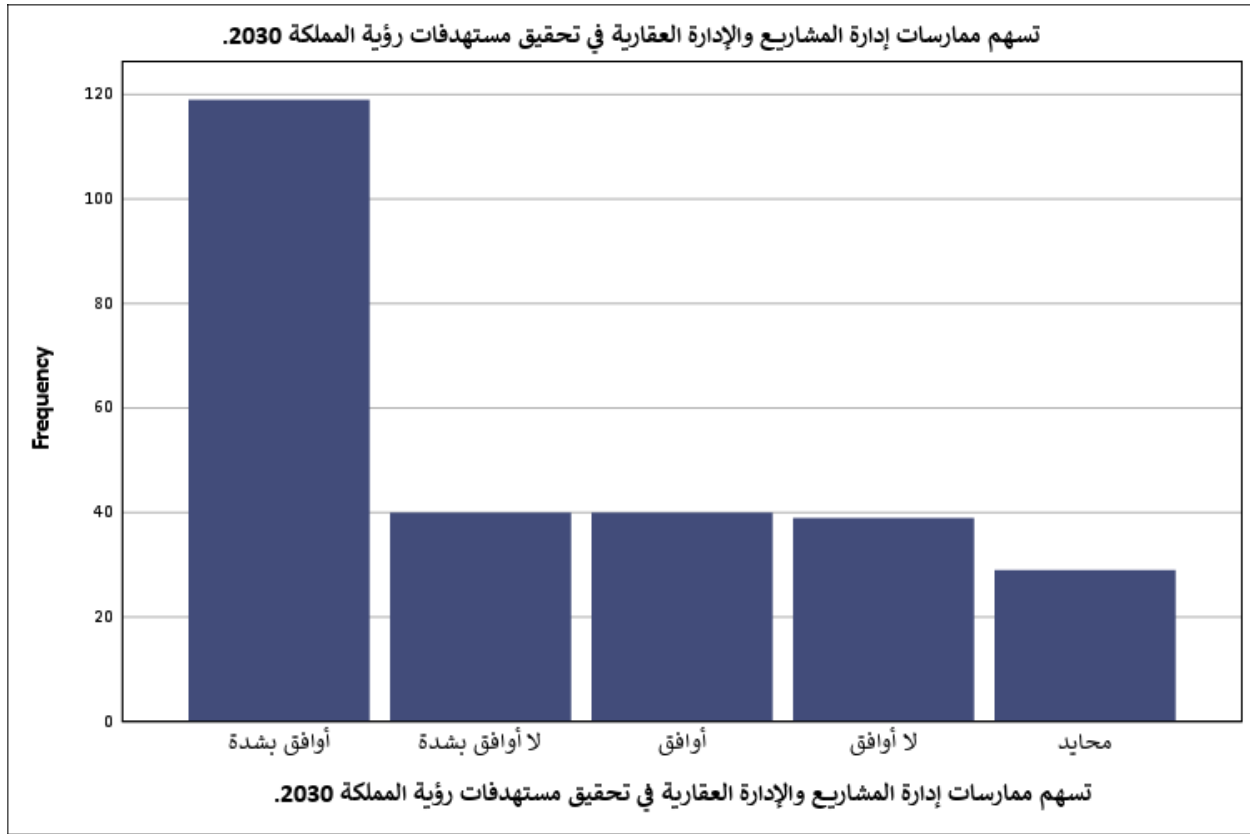
شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساعدة التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع.

• تسهم ممارسات إدارة المشاريع والإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

نال خيار "أوافق بشدة" التكرار الأعلى ببلوعه مائة وتسعة عشر فرداً ونسبة قدرها أربعة وأربعون ستة بالمئة عند ربط ممارسات التخصص بغايات الرؤية الوطنية. تساوى خيارا "لا أوافق بشدة" و "أوافق" بأربعين تكراراً لكل منهما ونسبة خمسة عشر بالمئة تماماً للفئة الواحدة. سجل عدم الموافقة العادية تسعة وثلاثين تكراراً بنسبة أربعة عشر فاصلة ستة بالمئة وتوقف تسعة وعشرون عند الحياد بنسبة عشرة فاصلة تسعة بالمئة. بلغ المتوسط الحسابي العام للعبارة ثلاثة فاصلة ستين وانحرف بمقدار واحد فاصلة خمسة اثنين سبعة ؛ تؤكد هذه النتيجة الإدراك الواسع لربط الأداء المفهوم بالخطط التنموية الكبرى. يحتمل أن يعزى تحفظ البعض لعدم وضوح آليات الربط المباشر بين المؤشرات التشغيلية للمشاريع الصغيرة والمستهدفات الاستراتيجية العليا؛ قد تساهم برامج التوعية المؤسسية ومواءمة بطاقات الأداء في ترسيخ هذه القناة وتحفيز الكوادر لبذل جهود تتوافق مع التوجهات الطموحة للمملكة.

تسهم ممارسات إدارة المشاريع والإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١١٩	٤٤,٦	٤٤,٦	٤٤,٦	Valid
لا أوافق بشدة	٤٠	١٥,٠	١٥,٠	٥٩,٦	
أوافق	٤٠	١٥,٠	١٥,٠	٧٤,٥	
لا أوافق	٣٩	١٤,٦	١٤,٦	٨٩,١	
محايد	٢٩	١٠,٩	١٠,٩	١٠٠,٠	
Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع والإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.



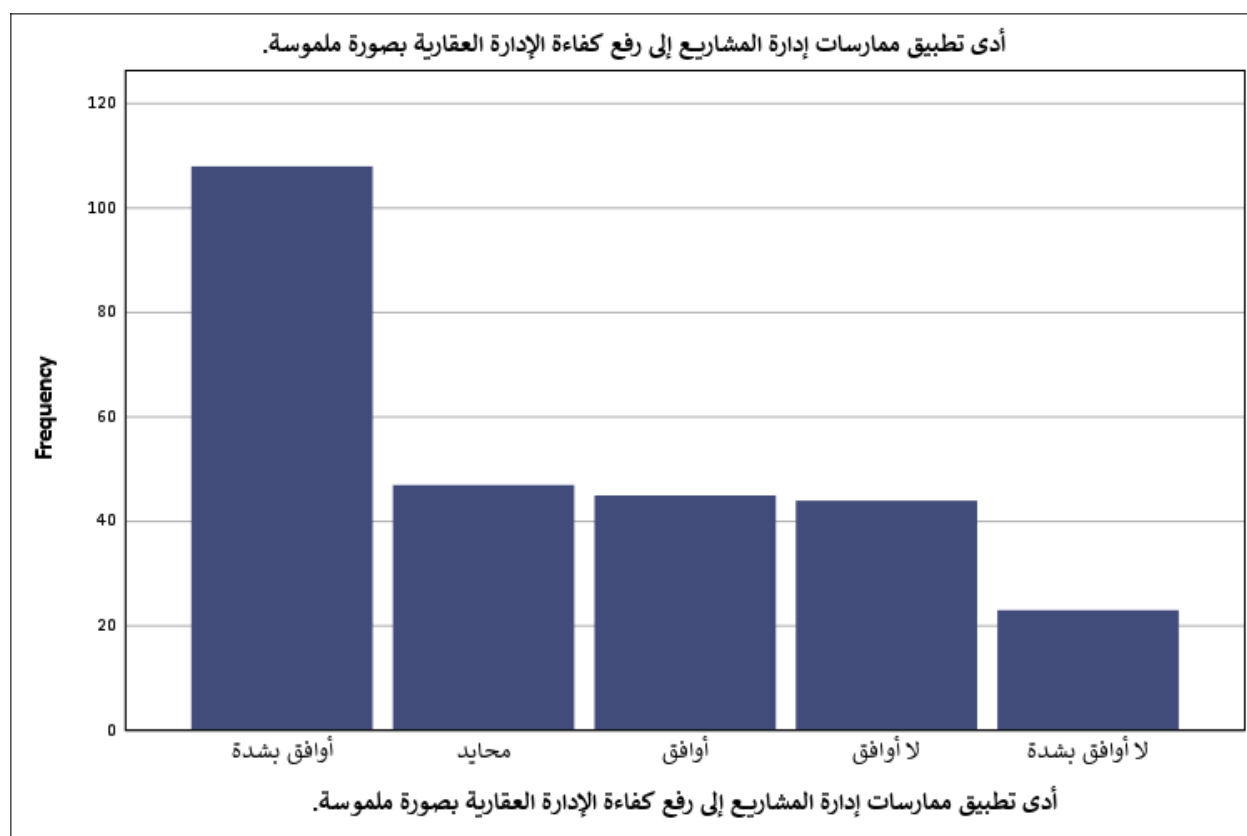
شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لمساهمة ممارسات إدارة المشاريع والإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030.

• أدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع إلى رفع كفاءة الإدارة العقارية بصورة ملموسة.

أكد مائة وثمانية من المبحوثين موافقتهم الشديدة على أن التطبيق الفعلي للممارسات أحدث نقلة نوعية حقيقية في مستوى الأداء العقاري وبنسبة بلغت أربعين فاصلة أربعة بالمائة. صوت سبعة وأربعون فرداً بالحياد بنسبة سبعة عشر فاصلة ستة بالمائة وجاء خيار "أوافق" تالياً بخمسة وأربعين فرداً وبنسبة ستة عشر فاصلة تسعة بالمائة. سجل عدم الموافقة العادية أربعة وأربعين تكراراً بنسبة ستة عشر فاصلة خمسة بالمائة واقتصر الرفض الشديد على ثلاثة وعشرين فرداً بنسبة ثمانية فاصلة ستة بالمائة. نتج عن هذا النمط متوسط حسابي قدره ثلاثة فاصلة أربعة وستون وانحراف معياري بلغ واحد فاصلة ثلاثة سبعة ستة ؛ يظهر هذا المزيج ميلاً واضحاً نحو إيجابية الأثر التشغيلي للمنهجيات المتبعة. ربما تحتاج الجهات التي لم تلمس تحسناً كبيراً لإعادة تقييم طرق تطبيقها وتجنب الممارسات الورقية البحتة؛ يحتمل أن يسهم التركيز على تبسيط الإجراءات وقياس العائد على الاستثمار الإداري في تعزيز الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً لجميع العاملين.

أدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع إلى رفع كفاءة الإدارة العقارية بصورة ملموسة.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	١٠٨	٤٠,٤	٤٠,٤	٤٠,٤	Valid
محايد	٤٧	١٧,٦	١٧,٦	٥٨,١	
أوافق	٤٥	١٦,٩	١٦,٩	٧٤,٩	
لا أوافق	٤٤	١٦,٥	١٦,٥	٩١,٤	
لا أوافق بشدة	٢٣	٨,٦	٨,٦	١٠٠,٠	
Total	٢٦٧	١٠٠,٠	١٠٠,٠		

جدول 21: التحليل الإحصائي لأداء تطبيق ممارسات إدارة المشاريع إلى رفع كفاءة الإدارة العقارية بصورة ملموسة.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لأداء تطبيق ممارسات إدارة المشاريع إلى رفع كفاءة الإدارة العقارية بصورة ملموسة.

• اختبار المصدقية والموثوقية

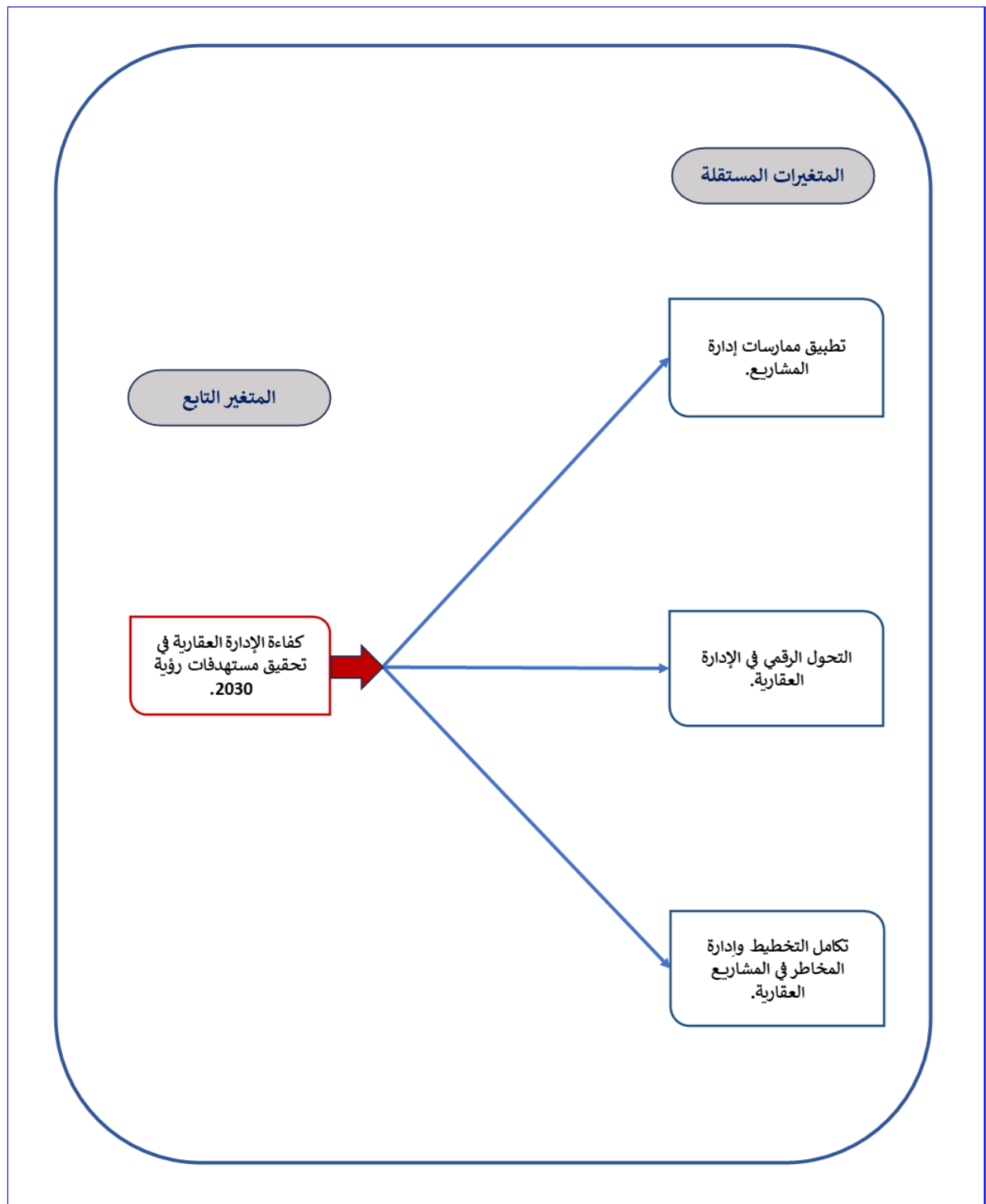
أظهرت نتائج ملخص معالجة الحالات للمتغيرات الخاضعة للبحث فحصاً كاملاً وشاملاً لكافة الاستمارات الموزعة دون استبعاد أي منها؛ بلغ عدد الحالات الصحيحة مائتين وسبعة وستين فرداً بنسبة مئة بالمئة تماماً. عند قياس معامل ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على اختبار ألفا كرونباخ للمحاور العشرين المتضمنة في الاستبيان؛ سجلت القيمة الإحصائية مستوى رفيعاً للغاية ببلوغها صفر فاصلة تسعة صفر ستة. تدل هذه القيمة المرتفعة التي تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول علمياً في البحوث الإنسانية والإدارية على تمتع أداة القياس بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والموثوقية؛ يحتمل أن يضمن ذلك استقرار النتائج وصحتها في حال إعادة تطبيق الأداة على عينة مشابهة تحت نفس الظروف. يعزز هذا الاستقرار الإحصائي من دقة التحليلات اللاحقة وبناء التوصيات بناء على أسس متينة؛ يبدو أن صياغة العبارات كانت واضحة ومفهومة للمستقصى منهم مما قلل من التحيز الإحصائي العشوائي في الإجابات.

Case Processing Summary			
%	N		
۱۰۰,۰	۲۶۷	Valid	Cases
.	۰	Excluded ^a	
۱۰۰,۰	۲۶۷	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
٢٠	.٩٠٦

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية



شكل توضيحي ٢١: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

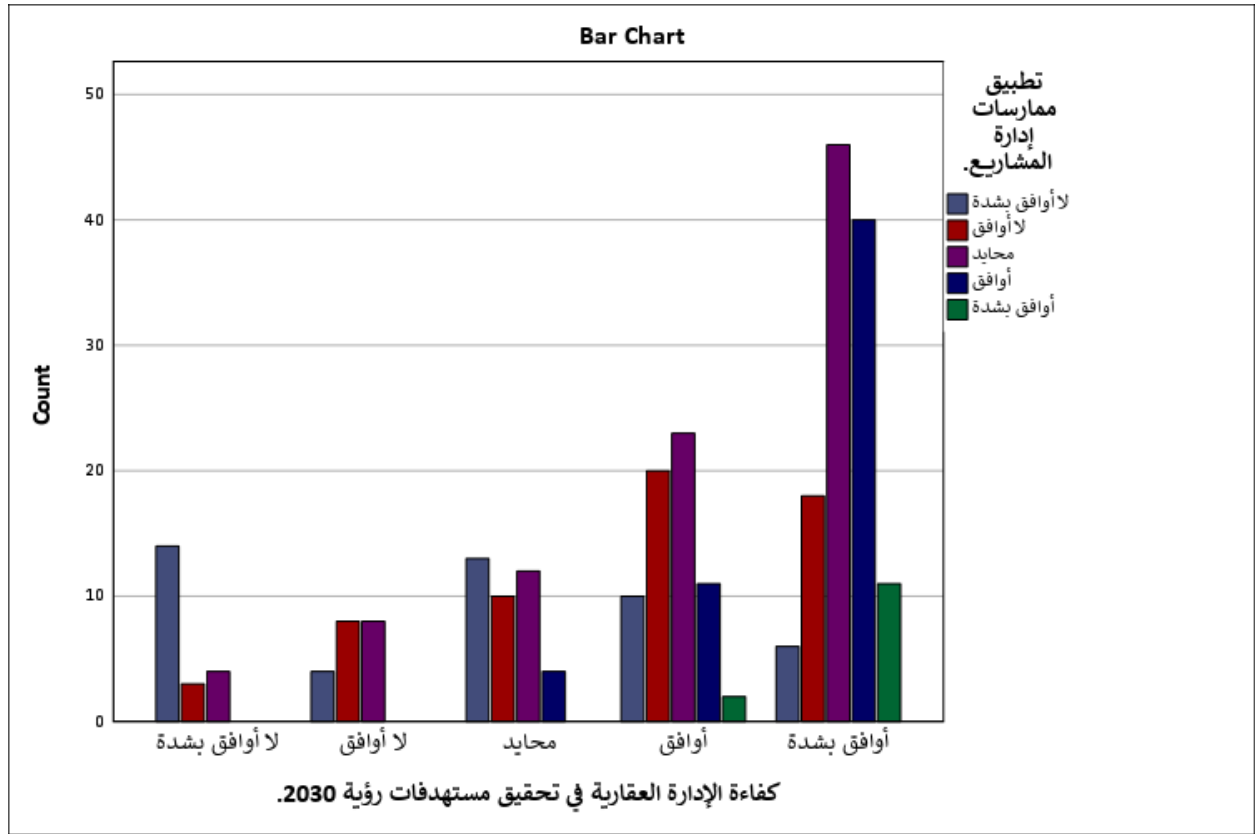
١. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ وتطبيق ممارسات إدارة

المشاريع.

كشفت نتائج التحليل المتقاطع المعتمد على اختبار كاي تربيع لاستقلال المتغيرات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين مستوى كفاءة الإدارة العقارية في الوصول لغايات الرؤية ومدى التزامها بتطبيق الممارسات الاحترافية؛ بلغت قيمة كاي تربيع لبيرسون خمسة وثمانين فاصلة مئة وتسعة عند درجات حرية تساوي ستة عشر. سجلت القيمة الاحتمالية للدلالة ثنائية الذيل مستوى صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية القياسي خمسة بالمئة مما يستوجب رفض فرضية الاستقلال تماماً. يدعم هذا الترابط الإحصائي المتين فرضية أن رفع كفاءة الأداء العقاري لا ينفصل عن جودة الآليات الإدارية المتبعة؛ يحتمل أن تسهم المنهجيات المنظمة في تسريع وتيرة الإنجاز للمشاريع الكبرى المتوافقة مع تطلعات الدولة. يبدو أن الاستثمار في البنية الإدارية يمثل ممكناً حقيقياً لنجاح الخطط الاستراتيجية؛ قد يتطلب التوجه الحالي حث كافة القطاعات التابعة على تبني معايير موحدة تضمن جودة المخرجات وتكاملها.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	١٦	٨٥,١٠٩ ^a	Pearson Chi-Square
.000	١٦	٨٦,٨٦٦	Likelihood Ratio
.000	١	٦٢,٥٣١	Linear-by-Linear Association
		٢٦٧	N of Valid Cases
a. ١٠ cells (٤٠,٠%) have expected count less than ٥. The minimum expected count is .٩٧.			

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ وتطبيق ممارسات إدارة المشاريع.



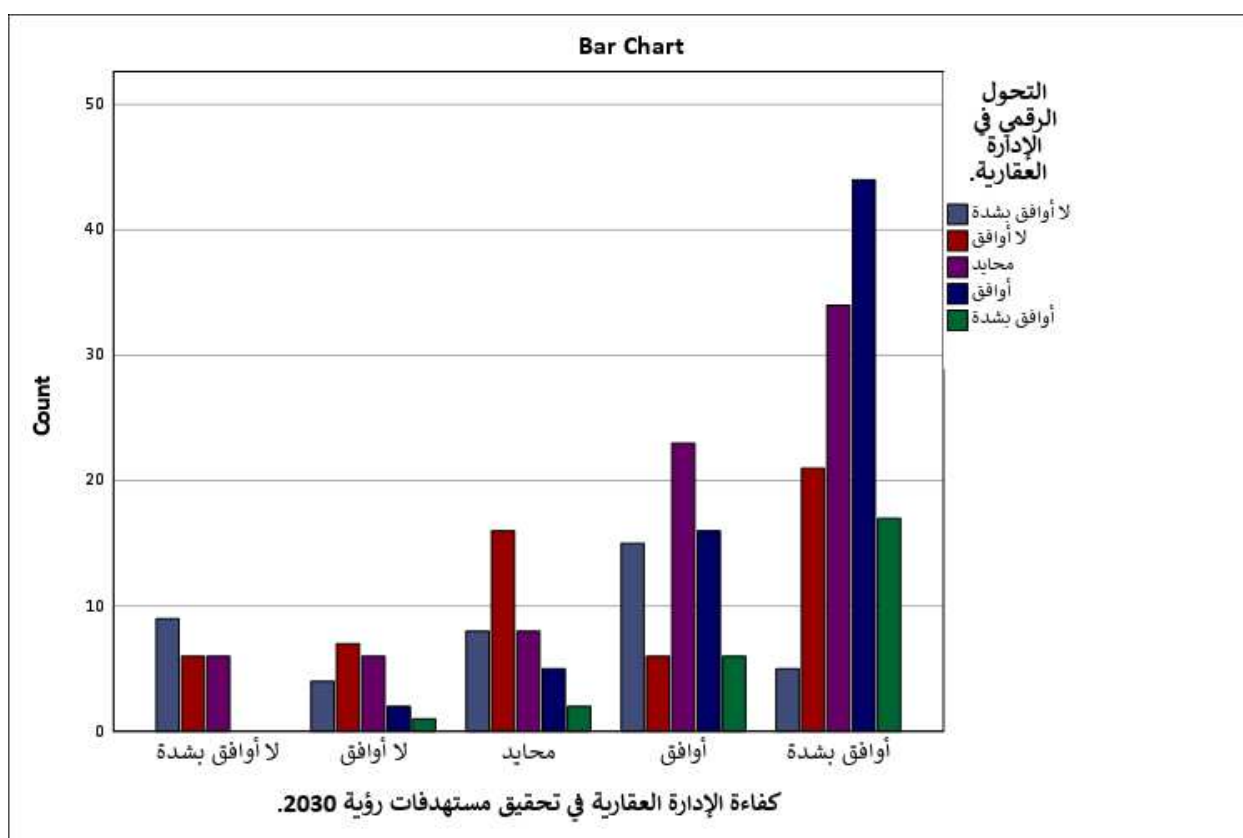
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ . وتطبيق ممارسات إدارة المشاريع.

- اختبار كاي اسكوبر للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ والتحول الرقمي في الإدارة العقارية.

أثبتت المؤشرات الإحصائية المستخرجة من جدول كاي تربيع وجود ارتباط وثيق ودال معنوياً بين نجاح الجهات العقارية في مواكبة مستهدفات الرؤية الوطنية ومستويات تحولها نحو البيئة الرقمية؛ سجلت قيمة الاختبار واحداً وستين فاصلة سبعة representation وخمسين عند درجات حرية بلغت ستة عشر. ظهرت الدلالة الإحصائية التقريبية عند مستوى صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ مما يؤكد رفض فرضية العدم وقبول فرضية وجود أثر متبادل ذي قيمة حقيقية بين المتغيرين. يشير هذا الترابط إلى أن الرقمنة لم تعد مجرد أداة تكميلية بل ركيزة أساسية لتطوير الأداء العام وتحقيق السرعة والدقة المطلوبة في المشروعات التنموية المعاصرة. يحتمل أن تواجه الجهات الأقل نضجاً رقمياً صعوبات في مجاراة وتيرة التحول السريعة؛ قد يتطلب الوضع الحالي ضخ استثمارات إضافية لتحديث البنية التحتية البرمجية وتدريب الكوادر البشرية لضمان تقليص الفجوة الرقمية وتحقيق الاستفادة القصوى من الأنظمة الذكية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	61,702 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	68,900	Likelihood Ratio
.000	1	42,186	Linear-by-Linear Association
		267	N of Valid Cases
a. 7 cells (28,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,90.			

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ . والتحول الرقمي في الإدارة العقارية.



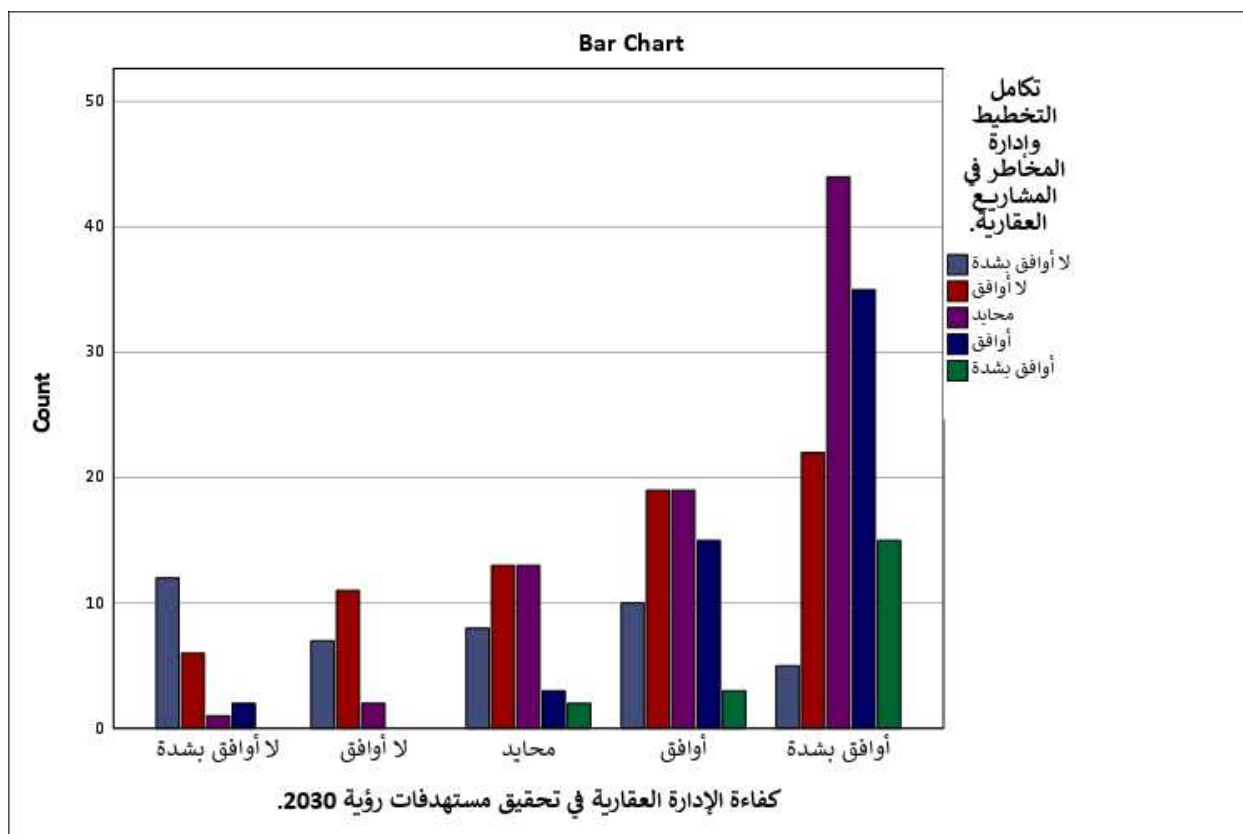
شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ . والتحول الرقمي في الإدارة العقارية.

- اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وتكامل التخطيط وإدارة المخاطر في المشاريع العقارية.

أظهرت نتائج فحص الجداول المتقاطعة واختبارات الاستقلالية ارتباطاً معنوياً كبيراً بين المتغير التابع والمتغير المستقل المتمثل في تكامل التخطيط وإدارة المخاطر؛ بلغت قيمة كاي تربيع المحسوبة ثمانية وسبعين فاصلة أربع مائة وخمسين عند درجات حرية بلغت ستة عشر. استقرت القيمة الاحتمالية للدلالة الإحصائية عند صفر فاصلة صفر صفر؛ مما يبرهن على رفض تام لفرضية الاستقلال وتأكيد الأثر الإيجابي التبادلي. يوضح هذا الدمج المنهجي أن حماية المشاريع من التعثر عبر خطط طوارئ متكاملة يسهم بصورة مباشرة في تسريع تحقيق الغايات التنموية للرؤية وضمان استدامة المخرجات الفنية. ربما يعوق غياب التنسيق الداخلي جني ثمار هذا التكامل؛ يحتمل أن يؤدي بناء ثقافة مؤسسية مرنة تدمج التهديدات المستقبلية ضمن سيناريوهات التخطيط الحالية إلى رفع الكفاءة التشغيلية الكلية للمؤسسات العقارية وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات المتغيرة بثقة وثبات.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	١٦	٧٨,٤٥٠ ^a	Pearson Chi-Square
.000	١٦	٨١,٨٢٥	Likelihood Ratio
.000	١	٥٨,٦٣٢	Linear-by-Linear Association
		٢٦٧	N of Valid Cases
a. ٨ cells (٣٢,٠%) have expected count less than ٥. The minimum expected count is ١,٥٠.			

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وتكامل التخطيط وإدارة المخاطر في المشاريع العقارية.



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ . وتكامل التخطيط وإدارة المخاطر في المشاريع العقارية.

● اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

بين ملخص النموذج في تحليل الانحدار المتعدد قدرة المتغيرات المستقلة المجتمعة (تطبيق الممارسات، التحول الرقمي، تكامل التخطيط والمخاطر) على تفسير التباين الحاصل في كفاءة الإدارة العقارية لتحقيق الرؤية؛ بلغ معامل الارتباط المتعدد صفر فاصلة ستمائة وخمسة وثلاثين. سجل معامل التحديد ربع ر مربع قيمة قدرها صفر فاصلة أربعمائة وأربعة؛ مما يعني أن واحد وأربعين فاصلة أربعة بالمئة تقريباً من التغيرات في الكفاءة تعود للأنشطة الإدارية والرقمية والوقائية المدروسة. أكد جدول تحليل التباين (ANOVA) الصلاحية العامة للنموذج المقترح بوقوع قيمة ف عند تسعة وخمسين فاصلة ثلاثمائة وسبعة وأربعين وبدلالة إحصائية بلغت صفر فاصلة صفر صفر صفر. أظهرت المعاملات (Coefficients) أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع كان الأكثر تأثيراً بمعامل بيتا القياسي صفر فاصلة ثلاثمائة وثلاثة وأربعين وقيمة ت بلغت ستة فاصلة سبعمائة وستة وسبعين وبدلالة صفر فاصلة صفر صفر صفر. تبعه تكامل التخطيط وإدارة المخاطر ببيتا بلغت صفر فاصلة ثلاثمائة وثمانية وعشرين وقيمة ت بلغت ستة فاصلة خمسمائة وخمسة عشر؛ وحل التحول الرقمي ثالثاً بمعامل بيتا صفر فاصلة مائتين وعشرة وقيمة ت بلغت أربعة فاصلة مائة وأربعة عشر وبدلالة معنوية تامة. تؤكد هذه المؤشرات مجتمعة أن النجاح الاستراتيجي يستلزم تبني

استراتيجية شمولية توازن بين التطبيق المنهجي للإدارة والأنتمة الرقمية وإدارة المخاطر الاستباقية لتوليد أثر تراكمي متميز.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.٩٨٤	.٣٩٧	.٤٠٤	.٦٣٥ ^a	١
a. Predictors: (Constant), ممارسات إدارة المشاريع., التحول الرقمي في الإدارة العقارية.				
b. Dependent Variable: كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.				

جدول 27: ملخص النموذج

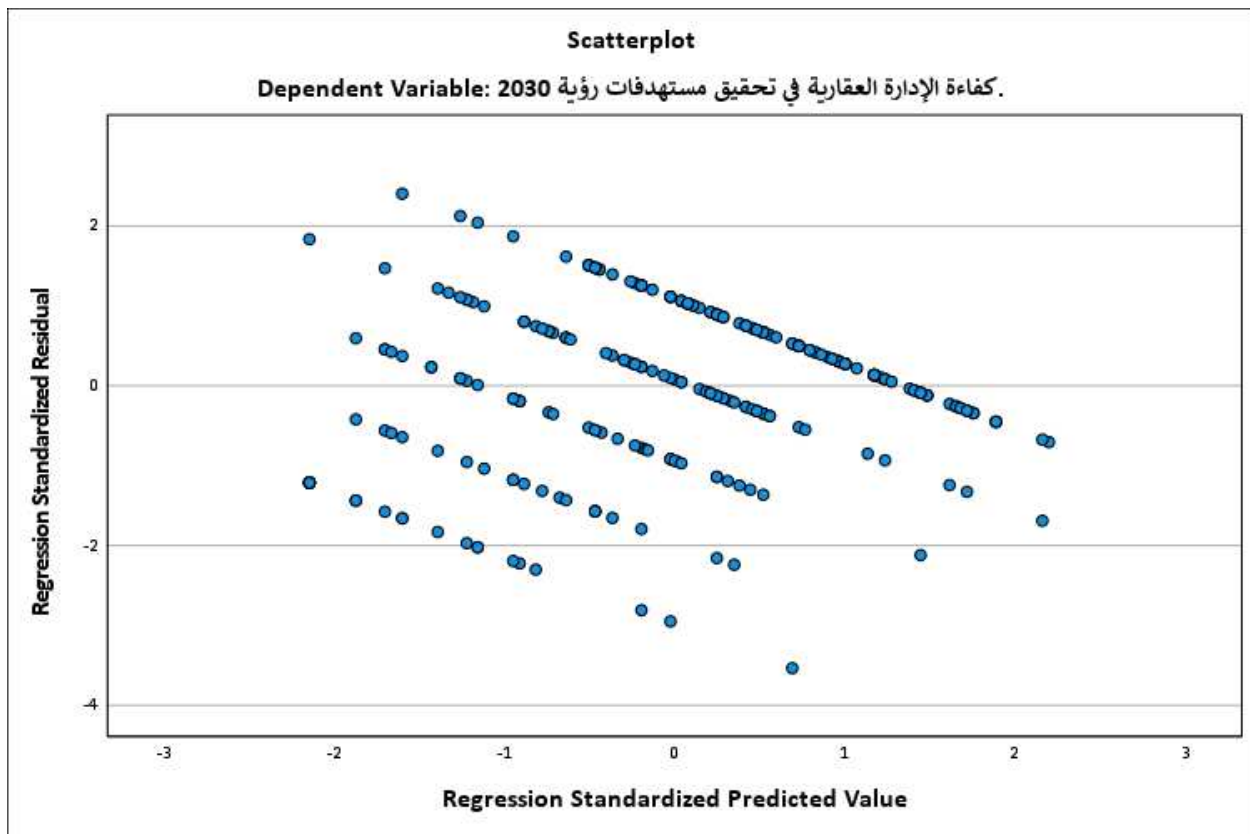
ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.٠٠٠ ^b	٥٩,٣٤٧	٥٧,٥٠٤	٣	١٧٢,٥١٣	Regression
		.٩٦٩	٢٦٣	٢٥٤,٨٣٥	Residual
			٢٦٦	٤٢٧,٣٤٨	Total
a. Dependent Variable: كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.					
b. Predictors: (Constant), ممارسات إدارة المشاريع., التحول الرقمي في الإدارة العقارية.					

جدول 28: تحليل التباين

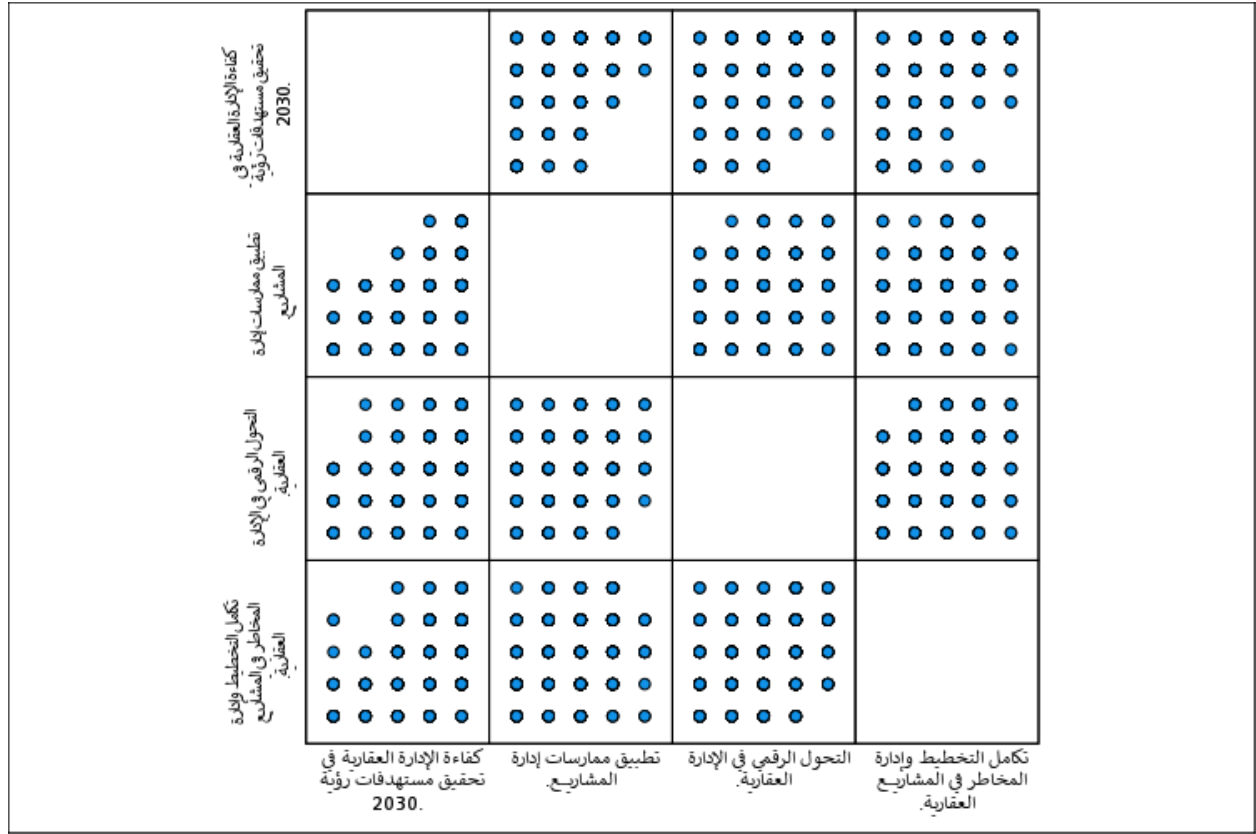
Coefficients ^a						
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
.000	٥,٧٩٨		.٢١٢	١,٢٢٩	(Constant)	١
.000	٦,٧٧٦	.٣٤٣	.٠٥٧	.٣٨٨	تطبيق ممارسات إدارة المشاريع.	
.000	٤,١١٤	.٢١٠	.٠٥٣	.٢٢٠	التحول الرقمي في الإدارة العقارية.	

٠.٠٠٠	٦,٥١٥	٠.٣٢٨	٠.٥٥	٠.٣٥٧	تكمال التخطيط وإدارة المخاطر في المشاريع العقارية.
a. Dependent Variable: كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.					

جداول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 25 : شكل الانتشار للبواقي



شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

أكد تحليل التباين الأحادي (ANOVA) جودة الصلاحية الهيكلية لنموذج الدراسة المقترح وقدرته التفسيرية العالية؛ بلغت قيمة ف المحسوبة لنموذج التباين ستة عشر فاصلة مائتين وثلاثة وثلاثين عند درجات حرية للمجموعات بلغت اثني عشر ودرجات حرية للبواقي بلغت مائتين وأربعة وخمسين. سجلت القيمة الاحتمالية للدلالة الإحصائية صفر فاصلة صفر صفر صفر؛ مما يدعم بشكل قاطع رفض الفرضية الصفرية التي تدعي عدم وجود فروق ذات دلالة بين المتغيرات المدروسة. يعزز هذا التوافق الإحصائي الثقة في العلاقات السببية التي صاغها الباحث ضمن الإطار النظري؛ يحتمل أن تسهم هذه النتائج في تقديم خريطة طريق واضحة لصناع القرار بالقطاع العقاري لتوجيه مواردهم نحو تحسين جودة الممارسات الإدارية والرقمية بشكل متوازن. يبدو أن التداخل الإيجابي بين المتغيرات يمنع حدوث تشوهات في تقدير الأثر الفعلي؛ مما يمنح الدراسة مصداقية علمية رفيعة تمكن من تعميم نتائجها وتطبيق توصياتها بثقة عالية في البيئات المؤسسية المماثلة.

قدم تحليل معامل بايز (Bayes Factor) دليلاً إحصائياً متقدماً وفائق القوة يدعم جودة وصلاحية النموذج التفسيري المقترح مقارنة بالنموذج الصفري؛ سجل معامل بايز قيمة فلكية مرتفعة للغاية تجاوزت الآلاف المليارات مما يقطع باليقين الإحصائي

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تكامل تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية وبين كفاءة الإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وهو ما يعكس أهمية الدمج بين الممارسات الإدارية الحديثة ومتطلبات القطاع العقاري لتحقيق التنمية المستدامة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدارة المشاريع توفر إطاراً علمياً ومنهجياً لتنظيم أعمال التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة، بينما تسهم الإدارة العقارية في تعظيم قيمة الأصول وتحسين استثمارها وإدارتها بصورة مستدامة، وعند تكامل هذين التخصصين تصبح المؤسسات أكثر قدرة على تنفيذ المشاريع العقارية بكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للدولة.

كما بينت النتائج أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع كان من أكثر العوامل تأثيراً في رفع كفاءة الإدارة العقارية، حيث أسهم الالتزام بمنهجيات إدارة المشاريع في تحسين التخطيط، وتنظيم الموارد، ومراقبة الأداء، وتقليل التأخير والانحرافات الزمنية والمالية، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على نجاح المشاريع العقارية. وتشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسات التي تعتمد منهجيات احترافية في إدارة المشاريع تكون أكثر قدرة على تحقيق جودة التنفيذ، وتعزيز رضا أصحاب المصلحة، ورفع مستوى الإنتاجية، وهو ما يتوافق مع متطلبات المشروعات التنموية الكبرى التي تنفذها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠.

وأوضحت النتائج أيضاً أن التحول الرقمي في الإدارة العقارية يمثل عنصراً محورياً في تطوير القطاع العقاري، حيث أسهم استخدام الأنظمة الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحسين سرعة إنجاز الإجراءات، وتعزيز دقة المعلومات، ورفع مستوى الشفافية، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات. كما ساعدت الحلول الرقمية على تحسين إدارة المحافظ العقارية، وتطوير خدمات المستثمرين، ورفع كفاءة إدارة الأصول، مما يعكس أهمية التحول الرقمي في بناء قطاع عقاري حديث قادر على مواكبة التطورات العالمية.

وأظهرت الدراسة كذلك أن تكامل التخطيط وإدارة المخاطر في المشاريع العقارية كان له تأثير إيجابي واضح في تحقيق كفاءة الإدارة العقارية، حيث أسهم التخطيط الاستراتيجي المقترن بإدارة المخاطر في الحد من المشكلات المحتملة، وتحسين القدرة على مواجهة التغيرات الاقتصادية والتنظيمية، وتقليل احتمالات تعثر المشاريع. كما ساعد هذا التكامل على تعزيز استدامة المشاريع العقارية، وتحسين استخدام الموارد، ورفع جودة القرارات الإدارية، وهو ما يؤكد أن إدارة المخاطر أصبحت عنصراً أساسياً في نجاح المشاريع العقارية الحديثة.

كما تشير النتائج إلى أن تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ يتطلب وجود تكامل حقيقي بين الجوانب الإدارية والتقنية والاستثمارية، بحيث تعمل إدارة المشاريع والإدارة العقارية ضمن منظومة واحدة تتبادل المعلومات والخبرات بصورة مستمرة. ويسهم هذا التكامل في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الوطنية، وتحسين جودة الخدمات العقارية، وزيادة جاذبية البيئة الاستثمارية، وتعزيز مساهمة القطاع العقاري في الاقتصاد الوطني.

وتؤكد النتائج بصورة عامة أن مستقبل القطاع العقاري السعودي يعتمد على تطوير الممارسات الإدارية الحديثة، والاستثمار في التحول الرقمي، وتنمية الكفاءات البشرية، وتعزيز التكامل بين مختلف التخصصات ذات العلاقة، بما يضمن بناء منظومة عقارية متقدمة تدعم التنمية الاقتصادية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بصورة أكثر كفاءة واستدامة.

وأوضحت النتائج كذلك أن المكاتب الرقمية أسهمت في تحسين مستوى الحوكمة والشفافية داخل الجهات الحكومية، من خلال توفير قواعد بيانات مركزية، وتقارير لحظية، ولوحات متابعة رقمية تساعد في مراقبة الأداء وقياس مؤشرات الإنجاز بصورة مستمرة. وقد أدى ذلك إلى تعزيز المساءلة، وتحسين جودة القرارات، وتقليل فرص الهدر الإداري والمالي، وهو ما يتوافق مع التوجهات الحديثة في الإدارة الحكومية التي تركز على الإدارة القائمة على البيانات والتحول الرقمي.

تؤكد نتائج الدراسة أن التحول نحو المكاتب الرقمية لإدارة المشاريع يمثل أحد المحركات الرئيسة لتطوير الأداء الحكومي، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وتعزيز سرعة تنفيذ المشاريع وجودتها. كما تشير النتائج إلى أن نجاح هذا التحول يتطلب تكامل الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية، بحيث لا يقتصر الاهتمام على توفير الأنظمة الرقمية، بل يمتد إلى تطوير الكفاءات، وتعزيز الدعم القيادي، وترسيخ ثقافة الابتكار، بما يضمن تحقيق الاستفادة القصوى من مكاتب إدارة المشاريع الرقمية في الجهات الحكومية السعودية.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن التكامل بين تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية يمثل أحد المرتكزات الأساسية لتطوير القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية، وأن هذا التكامل يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الإدارة العقارية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وقد بينت النتائج أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع، إلى جانب تبني التحول الرقمي، وتعزيز التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر، يؤدي إلى تحسين جودة تنفيذ المشاريع العقارية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الشفافية والحوكمة داخل المؤسسات.

كما أكدت الدراسة أن نجاح القطاع العقاري لم يعد يعتمد على الخبرة الفنية فقط، وإنما يتطلب تكاملاً بين المهارات الإدارية، والتقنيات الرقمية، والقدرات الاستثمارية، بما يضمن تحقيق التنمية العمرانية المستدامة، وزيادة القيمة الاقتصادية للمشروعات العقارية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. ويعكس ذلك أهمية الاستثمار في بناء كوادر وطنية تمتلك معارف متخصصة في إدارة المشاريع والإدارة العقارية، وقادرة على قيادة التحول الذي يشهده القطاع العقاري السعودي.

وأظهرت الدراسة أيضاً أن التحول الرقمي يمثل عنصراً داعماً لهذا التكامل، حيث يسهم في تحسين إدارة البيانات، وتسريع الإجراءات، وتعزيز دقة المعلومات، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، بما ينعكس إيجاباً على جودة إدارة المشاريع والأصول العقارية. كما أن التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر يساعد المؤسسات على التعامل مع التحديات بصورة أكثر كفاءة، ويعزز قدرتها على تحقيق الاستدامة وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشروعات الكبرى.

إن التكامل بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية يمثل توجهاً استراتيجياً يتوافق مع أولويات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ويشكل أساساً لتطوير قطاع عقاري أكثر كفاءة وتنافسية واستدامة. كما توفر نتائج هذه الدراسة قاعدة علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات والبرامج التدريبية والممارسات الإدارية، بما يسهم في دعم صنع القرار، وتعزيز نجاح المشروعات العقارية، وزيادة مساهمة القطاع العقاري في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمملكة.

التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود دور إيجابي لتكامل تخصص إدارة المشاريع مع تخصص الإدارة العقارية في دعم تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، توصي الدراسة بما يأتي:

١. تعزيز التكامل المؤسسي بين إدارات المشاريع والإدارات العقارية داخل المؤسسات الحكومية والخاصة، بما يضمن توحيد الجهود وتحسين كفاءة تنفيذ وإدارة المشاريع العقارية.
٢. الالتزام بتطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية في جميع مراحل المشاريع العقارية، بما يسهم في تحسين التخطيط، وضبط الوقت والتكلفة، ورفع جودة التنفيذ.
٣. التوسع في تطبيق التحول الرقمي داخل قطاع الإدارة العقارية، من خلال استخدام المنصات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وأنظمة إدارة الأصول العقارية.
٤. تعزيز التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر في المشاريع العقارية، لضمان الاستجابة المبكرة للتحديات وتقليل احتمالات تعثر المشاريع.
٥. تطوير برامج تدريبية متخصصة تجمع بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية، بهدف إعداد كوادر وطنية تمتلك المهارات اللازمة لإدارة المشاريع العقارية الحديثة.
٦. تبني مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس كفاءة الإدارة العقارية ومدى مساهمتها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بصورة دورية.
٧. تعزيز الحوكمة والشفافية في إدارة المشاريع العقارية من خلال تطوير السياسات والإجراءات التنظيمية وتفعيل الرقابة الإلكترونية.
٨. تشجيع الابتكار واستخدام التقنيات الحديثة مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، لدعم إدارة المشاريع والأصول العقارية.
٩. زيادة التعاون بين الجامعات والقطاع العقاري لتطوير البرامج الأكاديمية والبحثية التي تجمع بين إدارة المشاريع والإدارة العقارية بما يتوافق مع احتياجات سوق العمل السعودي.

١٠. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات إضافية مثل الاستدامة، والابتكار المؤسسي، والقيادة الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وأثرها في تطوير القطاع العقاري وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

المراجع

- Abbas Abdulameer Khalaf .(٢٠٢٤) .Digital Transformation and Understanding the Impact on Construction Project Management in Iraq . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/٣٨٣٣٣١١٧٨_Digital_Transformation_and_Understanding_the_Impact_on_Construction_Project_Management_in_Iraq
- Abdelrahman Sheta .(٢٠٢٥) .The Role of Project Management in Advancing Sustainable Tourism in the Saudi Municipality Sector: Frameworks, Governance Models, and Implementation Roadmaps . تم الاسترداد من <https://ijsrst.com/index.php/home/article/view/IJSRST٢٥١٢٦٢٩٨>
- Abdullah Alghuried .(٢٠٢٥) .Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia . تم الاسترداد من <https://www.tandfonline.com/doi/full/١٠.١٠٨٠/١٣٤٦٧٥٨١,٢٠٢٥,٢٤٥٤٦١٦>
- Ahmed Khalid Alrashedi .(٢٠٢٥) .Future workforce skills for Saudi Arabia: A PLS-SEM analysis of vision ٢٠٣٠ readiness . تم الاسترداد من <https://journals.sagepub.com/doi/١٠.١١٧٧/٠٢٦٦٦٦٩٢٥١٣٥٧٣١١>
- Ali Alqahtany .(٢٠٢٣) .Consensus-Based Measures for Improvement of Off-Plan Sales Program of Housing Units in Real Estate Market of Riyadh City . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/٢٠٧٥-٥٣٠٩/١٣/٤/٨٩٥>
- Aris Krisdiyanto .(٢٠٢٤) .The Effect of Project Management System Implementation, BIM Technology, and Cloud Collaboration on Construction Project Efficiency in Riau . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/٣٨٤٠٩٠٠٧١_The_Effect_of_Project_Management_System_Implementation_BIM_Technology_and_Cloud_Collaboration_on_Construction_Project_Efficiency_in_Riau
- Ayodeji Emmanuel Oke .(٢٠١٧) .The Concept of Value Management . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/٣١٥٣٦٥٤٢٥_The_Concept_of_Value_Management
- Basel Sultan .(٢٠٢٢) .A Review on Implementation of Strategic Management in Saudi Arabia Construction Companies Towards Achieving Sustainable Development Goals . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/٣٦١٦٤٥٧٩١_A_Review_on_Implementation_of_Strategic_Management_in_Saudi_Arabia_Construction_Companies_Towards_Achieving_Sustainable_Development_Goals
- Friday Christopher .(٢٠٢٤) .Project life cycle . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/٤٠١٨٥٥٣٩٩_Project_life_cycle
- Hamed Gohar .(٢٠٢٥) .Digital Transformation of Construction Planning in Saudi Arabia's Giga Projects: Driving Vision ٢٠٣٠ Through Smart Delivery Models . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/٣٩٢٠٩٤٧٤٥_DIGITAL_TRANSFORMATION_OF_CONSTRUCTION_PLANNING_IN_SAUDI_ARABIA'S_GIGA_PROJECTS_DRIVING_VISION_٢٠٣٠_THROUGH_SMART_DELIVERY_MODELS
- Iyiola Oladehinde Olaseni .(٢٠٢٢) .Optimizing construction project delivery using BIM for real-time design, scheduling, and cost integration . تم الاسترداد من https://www.researchgate.net/publication/٣٩٠٥٤٨٠٨٤_Optimizing_construction_project_delivery_using_BIM_for_real-time_design_scheduling_and_cost_integration
- James Chen .(٢٠٢٦) .Corporate Governance: Definition, Principles, Models, and Examples . تم الاسترداد من <https://www.investopedia.com/terms/c/corporategovernance.asp>

- Khalid S. Al-Gahtani .(٢٠٢٣) .BIM Impact on Construction Project Time Using System Dynamics in Saudi Arabia's Construction من الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/٣٧٣٧١٧٥٥١_BIM_Impact_on_Construction_Project_Ti_me_Using_System_Dynamics_in_Saudi_Arabia's_Construction
- Margareth Zhandra Trixie Hulu .(٢٠٢٤) .Resource-Based View Theory to Achieve a Sustainable Competitive Advantage of the Firm: Systematic Literature Review من الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/٣٨٤٧٢١٨٨٥_Resource-Based_View_Theory_to_Achieve_a_Sustainable_Competitive_Advantage_of_the_Firm_Systematic_Literature_Review
- Muhammad Masood Alam .(٢٠٢٦) .AI-DRIVEN PROJECT MANAGEMENT TRANSFORMATION: STRENGTHENING SAUDI ARABIA'S CONSTRUCTION SECTOR AS A CATALYST FOR ECONOMIC DIVERSIFICATION من الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/٤٠١٥٩٧٢٨٨_AI-DRIVEN_PROJECT_MANAGEMENT_TRANSFORMATION_STRENGTHENING_SAUDI_ARABIA'S_CONSTRUCTION_SECTOR_AS_A_CATALYST_FOR_ECONOMIC_DIVERSIFICATION
- Omar Alnajjar .(٢٠٢٥) .Real-World Validation of a Construction Lifecycle Optimization Framework Integrating Lean Construction, BIM, and Emerging Technologies in Saudi Arabia من الاسترداد من .
<https://www.mdpi.com/٢٠٧٥-٥٣٠٩/١٥/١٦/٢٩٤٦>
- Said Khalfa Mokhtar Brika .(٢٠٢٥) .Key Sectors Driving Saudi Vision ٢٠٣٠ Diversification من الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/٣٩١٠٩٩٩٦٢_Key_Sectors_Driving_Saudi_Vision_٢٠٣٠_Diversification
- Sreekumar Menon .(٢٠٢٤) .
https://www.researchgate.net/publication/٣٩١٠٩٩٩٦٢_Key_Sectors_Driving_Saudi_Vision_٢٠٣٠_Diversification من الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/٣٧٩٣٠٢٩١٧_Best_Practices_and_Implementation_Challenges_in_Effective_Project_Management
- Tomas Sparano Martins .(٢٠٢٥) .Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda من الاسترداد من .
https://www.researchgate.net/publication/٣٩٣٩٩٠٤٣٣_Digital_Transformation_in_Project_Management_A_Systematic_Review_and_Research_Agenda
- Vilmar Haropohop .(٢٠٢٥) .Project Management Readiness in the Construction Industry: Evaluation of the Kingdom of Saudi Arabia's ٢٠٣٠ Vision من الاسترداد من .
<https://journals.ijramt.com/index.php/ijramt/article/view/٣٠٧٣>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة مشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية رؤية ٢٠٣٠ بالمملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة مشاريع.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

هنادي مبارك حمود القحطاني

طالبة ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة مشاريع، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "تخصص إدارة المشاريع وتخصص الإدارة العقارية رؤية ٢٠٣٠ بالمملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة مشاريع. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

هنادي مبارك حمود القحطاني

طالبة ماجستير إدارة مشاريع

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الأسئلة					الإجابة
١- الأسئلة العامة					
العمر	٢٠-٣٠	٣٠-٤٠	٤٠-٥٠	٥٠-٦٠	٦٠+
الجنس	ذكر	أنثى			
الدرجة العلمية	شهادة الدراسة الثانوية	درجة البكالوريوس	شهادة عليا	ماجستير	دكتوراه
٢- أسئلة الاستبيان					
تطبق الجهة منهجيات إدارة المشاريع في تنفيذ المشاريع العقارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تسهم ممارسات إدارة المشاريع في تحسين التخطيط للمشروعات العقارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تساعد إدارة المشاريع في ضبط الوقت والتكلفة وجودة المشاريع العقارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تسهم إدارة المشاريع في تحسين التنسيق بين الأطراف المشاركة في المشروع.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تعتمد الجهة مؤشرات أداء واضحة لمتابعة تقدم المشاريع العقارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تسهم ممارسات إدارة المشاريع في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع العقارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تعتمد الجهة على الأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع العقارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يسهم التحول الرقمي في تحسين سرعة إنجاز الإجراءات العقارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تساعد التقنيات الرقمية في متابعة مراحل المشروع بصورة فورية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار في المشاريع العقارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات العقارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يعزز استخدام الأنظمة الرقمية كفاءة إدارة المشاريع العقارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
يتم إعداد خطط متكاملة لإدارة المخاطر في المشاريع العقارية.	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم إدارة المخاطر في الحد من تعثر المشاريع العقارية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد التكامل بين التخطيط وإدارة المخاطر في تحسين نتائج المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم ممارسات إدارة المشاريع والإدارة العقارية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع إلى رفع كفاءة الإدارة العقارية بصورة ملموسة.

<https://forms.gle/rC°KfYoZnRxzpueFA>

Abstract

This study aimed to identify the role of integrating project management and real estate management specializations in achieving the objectives of Saudi Arabia's Vision ٢٠٣٠. This was accomplished by measuring the impact of implementing project management practices, digital transformation in real estate management, and the integration of planning and risk management in real estate projects on enhancing the efficiency of real estate management in achieving the goals of Saudi Arabia's Vision ٢٠٣٠. The study adopted a quantitative approach as the most suitable method for testing the study hypotheses and analyzing the relationships between its variables. A questionnaire was used as the primary tool for collecting data from the study sample, which consisted of (٢٦٧) participants working and specializing in the fields of project management and real estate management in Saudi Arabia. The data were analyzed using appropriate statistical methods to obtain accurate and objective results. The results showed a statistically significant positive impact of integrating project management and real estate management on improving real estate management efficiency. The study also indicated that implementing project management practices, promoting digital transformation, and integrating planning and risk management all contribute to improving the quality of real estate project management, increasing resource utilization efficiency, enhancing governance, and supporting the achievement of the goals of Saudi Vision ٢٠٣٠. The study recommended expanding the application of project management methodologies, accelerating digital transformation in the real estate sector, strengthening the integration between planning and risk management, developing national competencies, and supporting cooperation between academic institutions and the real estate sector, all of which contribute to building a more efficient, sustainable, and competitive real estate sector.

Keywords: Project Management - Real Estate Management - Saudi Vision ٢٠٣٠ - Digital Transformation - Risk Management - Strategic Planning - Real Estate Management Efficiency

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



**Project Management and Real Estate Management Specializations in the Kingdom of Saudi Arabia's
Vision ٢٠٣٠.**

Prepared by the student/

Hanadi Mubarak Hamoud Al-Qahtani

University ID/

Supervisor/

Prof. Faisal Abdul Hamid

Prof. Fayez Jarad

Year

٢٠٢٦