

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

دراسة أثر تطبيق إدارة المشاريع على شركات التطوير العقاري

في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب /

محمد بن مشلوي بن حميد

242000250

إشراف /

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

1446 - 2024



# إِهْدَاء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم  
بحث تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله  
عند البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع.....

إلى من منحاني روح الحياة واضاء لي عتمة الدنيا، إلى من كانا سببا  
في وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم  
الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو  
فوق كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى  
والدي حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب  
التي ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.

# شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي: الدكتور /الفیصل عبد الحمید

الدكتور/ فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة مخاطر المشروع - إدارة تكلفة المشروع - إدارة موارد المشروع) على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

نتج عن هذه الدراسة وجود مستوى مرتفع جداً من جميع أبعاد إدارة المشاريع ووجود مستوى الموافقة المرتفع يوضح ارتفاع مستوى شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية ، ويوضح أيضاً وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع على شركات التطوير العقاري .

توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع للعاملين في شركات التطوير العقاري، لتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم في هذا المجال، كما توصي الدراسة بتبني أدوات وتقنيات حديثة في إدارة المشاريع، مثل البرمجيات المتخصصة، لتحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع - شركات التطوير العقاري - المملكة العربية السعودية

## قائمة المحتويات

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| أ  | بسم الله الرحمن الرحيم .....            |
| ب  | الإهداء .....                           |
| ج  | الشكروالتقدير .....                     |
| هـ | المستخلص .....                          |
| و  | قائمة المحتويات .....                   |
| ي  | قائمة الجداول .....                     |
| ك  | قائمة الأشكال .....                     |
| 1  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... |
| 1  | مقدمة: .....                            |
| 4  | 1.1 مشكلة الدراسة: .....                |
| 5  | 1.2 أهمية الدراسة: .....                |
| 7  | 1.3 أهداف الدراسة: .....                |
| 7  | 1.4 تساؤلات الدراسة .....               |
| 8  | 1.5 فروض الدراسة: .....                 |
| 8  | 1.6 نموذج الدراسة .....                 |
| 9  | 1.7 الدراسات السابقة: .....             |
| 9  | أولاً: الدراسات العربية .....           |
|    | ١٣ ثانياً: الدراسات الأجنبية .....      |

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 17 | 1.8 الفجوة البحثية: .....                   |
| 17 | 1.9 المنطلقات النظرية للدراسة: .....        |
| 19 | 1.10 المنهجية وطرق البحث: .....             |
| 19 | 1.11 مصادر جمع البيانات.....                |
| 19 | 1.12 أدوات الدراسة: .....                   |
| 20 | 1.13 حدود الدراسة: .....                    |
| 21 | الفصل الثاني: الإطار النظري .....           |
| 21 | المبحث الأول: الإدارة .....                 |
| 21 | 2.1.1 مفهوم الإدارة : .....                 |
| 22 | 2.1.2 تعريف المشروع .....                   |
| 23 | 2.1.3 دورة حياة المشروع.....                |
| 24 | 2.1.4 الخصائص الرئيسية للمشاريع .....       |
| 24 | 2.1.5 تعريف إدارة المشاري ع.....            |
| 25 | 2.1.6 دورة حياة إدارة المشروع .....         |
| 26 | 2.1.7 أهمية إدارة المشاريع .....            |
| 27 | 2.1.8 عناصر إدارة المشاريع الناجح ة .....   |
| 27 | 2.1.9 مراحل إدارة المشروع .....             |
| 45 | المبحث الثاني: إدارة المشاريع .....         |
| 45 | 2.2.1 معايير إدارة المشاريع .....           |
|    | الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة ..... |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 3.1 مقدمة                                           | 47 |
| 3.2 منهجية البحث:                                   | 47 |
| 3.3 مجتمع وعينة الدراسة                             | 47 |
| 3.4 مصادر جمع البيانات والمعلومات:                  | 47 |
| 3.5 الأساليب الإحصائية:                             | 48 |
| 3.6 أداة الدراسة                                    | 48 |
| 3.7 صدق أداة الدراسة                                | 49 |
| <sup>[2]</sup> المحور الأول: إدارة المشاريع         | 49 |
| <sup>[2]</sup> المحور الثاني: شركات التطوير العقاري | 51 |
| 3.8 ثبات أداة الدراسة:                              | 52 |
| الفصل الرابع: تحليل النتائج                         | 54 |
| مقدمة                                               | 54 |
| 4.1 أولاً: خصائص عينة الدراسة                       | 54 |
| 4.2 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان                 | 55 |
| <sup>[2]</sup> المحور الأول: إدارة المشاريع         | 55 |
| <sup>[2]</sup> المحور الثاني: شركات التطوير العقاري | 58 |
| 4.3 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة                     | 60 |
| الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات          | 64 |
| 5.1 مقدمة                                           | 64 |

|    |                                |
|----|--------------------------------|
| 64 | 5.2 نتائج الدراسة .....        |
| ح  |                                |
| 65 | 5.3 التوصيات .....             |
| 66 | 5.4 المقترحات .....            |
| 68 | Abstract .....                 |
| 69 | المراجع: .....                 |
| 69 | أولاً: المراجع العربية .....   |
| 71 | ثانياً: المراجع الأجنبية ..... |
| 73 | الملاحق .....                  |
| 74 | استمارة استبيان .....          |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدو<br>ل | اسم الجدول                                                                                                            | رقم<br>الصفحة |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.                | جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة                                                          | 49            |
| 2.                | جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول                                                                        | 50            |
| 3.                | جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني                                                                       | 51            |
| 4.                | جدول (4) معامل الثبات لمحاو استمارة الاستبيان                                                                         | 53            |
| 5.                | جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها                                                                             | 54            |
| 6.                | جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة مخاطر المشروع                   | 55            |
| 7.                | جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة تكلفة المشروع                   | 56            |
| 8.                | جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة موارد المشروع                   | 57            |
| 9.                | جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات شركات التطوير العقاري                 | 58            |
| 10.               | جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المشاريع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية | 60            |

|     |                                                                                                                                 |    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 11. | جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة مخاطر المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية      | 61 |
| 12. | جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أثر إدارة تكلفة المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية       | 62 |
| 13. | جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط تقييم أثر إدارة موارد المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية | 63 |

### قائمة الأشكال

| رقم<br>الشك<br>ل | اسم الشكل                      | رقم<br>الصفحة |
|------------------|--------------------------------|---------------|
| 1.               | الشكل رقم (1): متغيرات الدراسة | 7             |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## مقدمة:

تعتبر إدارة المشاريع من المفاهيم الحيوية التي تلعب دورًا أساسيًا في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. في عالم يتسم بالتغير السريع والتطور المستمر، تصبح القدرة على تنفيذ المشاريع بكفاءة وفاعلية أمرًا حيويًا. إدارة المشاريع ليست مجرد عملية تنظيمية، بل هي علم وفن يتطلب معرفة عميقة بأدوات وتقنيات مختلفة، فضلاً عن مهارات قيادية قوية. تعتمد إدارة المشاريع على تطبيق مجموعة من المبادئ والأساليب التي تهدف إلى تحقيق نتائج محددة ضمن إطار زمني وميزانية محددين.

تتضمن إدارة المشاريع عدة مراحل رئيسية، بدءًا من تحديد الأهداف وجمع المتطلبات، مرورًا بالتخطيط والتنفيذ، وصولاً إلى المراقبة والتقييم. تعتبر مرحلة التخطيط من أكثر المراحل أهمية، حيث يتم تحديد الموارد اللازمة، وتوزيع المهام، وتقدير التكاليف، ووضع الجدول الزمني للمشروع. إن التخطيط الجيد يمكن أن يقلل من المخاطر المحتملة ويزيد من فرص النجاح. كما أن التواصل الفعال بين جميع الأطراف المعنية يُعتبر عنصرًا حاسمًا في هذه المرحلة، حيث يساهم في ضمان وضوح الأهداف والتوقعات.

عند تنفيذ المشروع، تصبح إدارة الموارد البشرية والتنسيق بين الفرق المختلفة أمرًا بالغ الأهمية. يجب أن تكون الفرق قادرة على العمل بشكل متناغم وتبادل المعلومات بسلاسة، مما يسهل تحقيق الأهداف المشتركة. هنا يأتي دور القائد أو مدير المشروع الذي ينبغي أن يمتلك القدرة على تحفيز الفرق، وحل المشكلات، وإدارة النزاعات. إن القيادة الفعالة تساهم في تعزيز روح الفريق وتحفيز الأفراد على تقديم أفضل ما لديهم.

مع تقدم المشروع، تدخل مرحلة المراقبة والتقييم، حيث يتم قياس الأداء مقابل الأهداف المحددة مسبقًا. يجب على مدير المشروع استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحديد مدى التقدم وتحليل

أي انحرافات عن الخطط الموضوعة. في هذه المرحلة، يمكن اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات لتحسين الأداء وضمان الالتزام بالجدول الزمني والميزانية.

لا يمكن إغفال أهمية إدارة المخاطر في إدارة المشاريع. يتضمن ذلك التعرف على المخاطر المحتملة وتقييم تأثيرها، ثم وضع استراتيجيات للتخفيف منها. إن الاستعداد لمواجهة التحديات غير المتوقعة يمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاح المشروع.

في ظل التنافسية العالمية، أضحت إدارة المشاريع أكثر تعقيداً، مما يتطلب اعتماد تقنيات حديثة وأدوات متطورة مثل البرمجيات المتخصصة في إدارة المشاريع. هذه الأدوات تساعد الفرق على التخطيط والتنفيذ بفعالية أكبر، مما يسهل التعاون والتحكم في الموارد.

تُعتبر شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية من أبرز القطاعات الاقتصادية التي تلعب دوراً حيوياً في تعزيز التنمية المستدامة والنمو الاقتصادي في البلاد. يعكس هذا القطاع التوجهات الاستراتيجية للحكومة نحو تحقيق رؤية 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتطوير البنية التحتية. مع زيادة النمو السكاني وارتفاع الطلب على السكن والتجارة، أصبحت شركات التطوير العقاري محورية في تلبية احتياجات السوق المحلية، مما يساهم في تحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين على حد سواء.

تتميز السوق العقارية السعودية بتنوعها، حيث تشمل تطوير المشاريع السكنية والتجارية والصناعية. تقدم شركات التطوير العقاري مجموعة متنوعة من الخيارات، بدءاً من المشاريع السكنية الفاخرة والشقق السكنية، وصولاً إلى المجمعات التجارية والمناطق الصناعية. يتيح هذا التنوع للمستثمرين والمطورين استغلال الفرص المتاحة في مختلف شرائح السوق، مما يعزز من استدامة القطاع. كما أن الحكومة السعودية تسعى جاهدة لتسهيل الإجراءات وزيادة الاستثمارات الأجنبية، مما يفتح المجال أمام شركات التطوير العقاري لتوسيع نطاق أعمالها.

تتأثر شركات التطوير العقاري في المملكة بعدة عوامل، من بينها السياسات الحكومية والتحول الاقتصادي. تسعى الحكومة إلى توفير بيئة استثمارية جاذبة من خلال تقديم الحوافز وتبسيط الإجراءات

الإدارية. كما أن اعتماد الحكومة على مشاريع ضخمة مثل "نيوم" و"ذا لاين" يعكس مدى التزامها بتحسين البيئة العمرانية وتوفير فرص عمل جديدة. هذه المشاريع الطموحة ليست فقط فرصة للشركات المحلية، بل تجذب أيضًا الاستثمارات الأجنبية، مما يعزز من تنافسية السوق العقارية.

تواجه شركات التطوير العقاري تحديات متعددة، أبرزها تقلبات الأسعار وارتفاع تكاليف المواد. إلا أن هذه التحديات تخلق أيضًا فرصًا جديدة للابتكار والتكيف. تعتمد الشركات الناجحة على الاستراتيجيات الفعالة لإدارة المخاطر، بما في ذلك استخدام التقنيات الحديثة في البناء والتصميم. تسهم هذه التقنيات في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف، مما يمنح الشركات ميزة تنافسية في السوق.

تعتبر إدارة المشاريع من العناصر الأساسية التي تسهم في نجاح الشركات، خاصة في القطاعات التنافسية مثل التطوير العقاري. في المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع التطوير العقاري نموًا ملحوظًا نتيجة للتوجهات الاستراتيجية التي تتبناها الحكومة، مثل رؤية 2030، التي تهدف إلى تحويل الاقتصاد الوطني وتنويع مصادر الدخل. في هذا السياق، تبرز أهمية دراسة أثر تطبيق إدارة المشاريع على شركات التطوير العقاري، حيث يمكن أن تسهم هذه الدراسة في تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية لهذه الشركات.

تتطلب مشاريع التطوير العقاري تخطيطًا دقيقًا وإدارة فعالة للموارد، مما يجعل تطبيق مبادئ إدارة المشاريع أمرًا حيويًا. يشمل ذلك مراحل متعددة، بدءًا من تحديد الأهداف وجمع المتطلبات، مرورًا بالتخطيط والتنفيذ، وصولًا إلى المراقبة والتقييم. إن القدرة على إدارة كل هذه الجوانب بشكل متكامل تساهم في تقليل المخاطر وتحسين الكفاءة، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية في المشاريع المنفذة. مع تزايد التحديات التي تواجه شركات التطوير العقاري، مثل تقلبات السوق وارتفاع تكاليف المواد، يصبح استخدام أدوات إدارة المشاريع ضرورة لا غنى عنها لضمان النجاح.

تتطلب دراسة أثر تطبيق إدارة المشاريع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية تحليلًا شاملاً لعدة عوامل، بما في ذلك الأداء المالي، ورضا العملاء، وتحقيق الأهداف الزمنية. من خلال فهم

كيفية تأثير أساليب إدارة المشاريع على هذه الجوانب، يمكن للشركات تحسين استراتيجياتها وتعزيز قدرتها التنافسية. إن النتائج التي يمكن استخلاصها من هذه الدراسة ستوفر رؤى قيمة لمتخذي القرار في القطاع، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز النمو الاقتصادي في المملكة.

لذا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة مخاطر المشروع - إدارة تكلفة المشروع - إدارة موارد المشروع) على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

## 1.1 مشكلة الدراسة:

تواجه شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية تحديات عديدة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك في ظل البيئة الديناميكية والتنافسية التي يعملون فيها. إحدى أهم هذه التحديات هي كيفية تطبيق ممارسات إدارة المشاريع بشكل يساهم في تحسين أداء المشاريع من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة، والرضا العام للعميل .

على الرغم من الجهود المبذولة في تبني أدوات وتقنيات إدارة المشاريع، إلا أن هناك فجوة في فهم التأثير الحقيقي لتطبيق هذه الممارسات على أداء شركات التطوير العقاري. تفتقر العديد من الشركات إلى المعرفة العملية حول كيفية تحسين تطبيقات إدارة المشاريع للتغلب على التحديات اليومية، مثل:

- ضبط التكلفة: إدارة ميزانيات المشاريع وتجنب التجاوزات المالية.
- الجدولة الزمنية: الالتزام بالجدول الزمني وضمان تسليم المشاريع في الوقت المحدد.
- ضمان الجودة: تحقيق مستويات عالية من الجودة في التنفيذ بما يتوافق مع توقعات العملاء .
- إدارة الموارد: استخدام الموارد بكفاءة عالية وتجنب الهدر.

وتتمثل مشكلة الدراسة في تسليط الضوء على أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

## 1.2 أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، حيث يُعتبر دور تطبيق إدارة المشاريع في شركات التطوير العقاري عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح وتحسين الأداء. في ظل التحديات المتزايدة التي يواجهها هذا القطاع، يصبح من الضروري تسليط الضوء على كيفية تنفيذ المشاريع وفقاً للمعايير المحددة من حيث الزمن والتكلفة والجودة. يمثل تطبيق إدارة المشاريع أحد العناصر الجوهرية التي تساهم في تعزيز كفاءة وفعالية العمليات داخل الشركات، مما يُعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إن مفهوم إدارة المشاريع يُعتبر من المواضيع الحديثة التي تحتاج إلى اهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، لكونه يلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء العام للمشاريع. عندما يتم تطبيق أسس إدارة المشاريع بشكل فعال، يتسنى للشركات التعامل مع التحديات المحتملة بشكل أفضل، مما يُساهم في تحقيق الأهداف المخططة وتقليل المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشاريع.

عندما يكون هناك ضبط محكم لتطبيق إدارة المشاريع، بما يتضمن تنظيم الوقت، وتقدير التكلفة، وضمان الجودة، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على نجاح المشاريع. فالتنسيق الجيد بين الفرق المختلفة، واستخدام الأدوات المناسبة، وتوفير التدريب اللازم للعاملين، كلها عوامل تساهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع العقارية وتحقيق نتائج متميزة.

بالتالي، تكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور تطبيق إدارة المشاريع في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على كيفية تحسين الأداء وتحقيق النجاح في المشاريع. كما تقدم الدراسة توصيات قيمة لتعزيز هذا الدور، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية ويعزز من الأداء الإداري للمؤسسات في القطاع. إن فهم العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع ونجاح المشاريع يفتح المجال أمام الشركات لتطوير استراتيجيات فعالة تُساهم في تلبية احتياجات السوق وتحقيق التنمية المستدامة. الأهمية العلمية: تأتي أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في مدى استفادة الإدارات في شركات التطوير العقاري من النتائج التي توصلت إليها، بالإضافة إلى التوصيات المقدمة فيما يتعلق بمفهوم إدارة المشاريع وأثرها على الأداء المؤسسي. يُعتبر قطاع التطوير العقاري من القطاعات الحيوية والرائدة في الاقتصاد السعودي، حيث يلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز النمو الاقتصادي. هذا القطاع لا يساهم فقط في تلبية احتياجات السكن والتجارة، بل يشكل أيضاً مصدراً رئيسياً للموارد المالية وفرص العمل، مما يعزز من قدرة الاقتصاد الوطني على التكيف والنمو.

تُعد شركات التطوير العقاري من أهم الروافد الاقتصادية في المملكة، حيث تساهم في حشد وتعبئة المدخرات المحلية وتوجيهها نحو مشاريع تنموية تساهم في تعزيز البنية التحتية. كما تساهم هذه الشركات في تمويل الاستثمارات التي تمثل عصب النشاط الاقتصادي، مما يعكس أهميتها كحلقة وصل بين الاقتصاد المحلي والأسواق العالمية. إن تطبيق مبادئ إدارة المشاريع بشكل فعال يمكن أن يُحسن من جودة المشاريع المنفذة، ويزيد من رضا العملاء، ويعزز من سمعة الشركات في السوق.

تُظهر النتائج التي قد تتوصل إليها هذه الدراسة كيف يمكن لإدارة المشاريع أن تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، مما يعزز من قدرة شركات التطوير العقاري على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. علاوة على ذلك، فإن التوصيات المستخلصة من الدراسة يمكن أن توفر رؤى قيمة لمتخذي القرار في القطاع، مما يساهم في تحسين الأداء العام ويعزز من القدرة التنافسية لهذه الشركات.

كما أن فهم العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في قطاع التطوير العقاري يمكن أن يُعزز من قدرة الشركات على التعامل مع التحديات المستقبلية. من خلال تبني استراتيجيات إدارة المشاريع

الفعالة، يمكن لشركات التطوير العقاري تحسين مستوى التنسيق بين الفرق المختلفة، مما يؤدي إلى تسريع الإنجاز وتحسين جودة النتائج .

### 1.3 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر إدارة مخاطر المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر إدارة تكلفة المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر إدارة موارد المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

### 1.4 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيس ي الأول: ما هو أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- السؤال الفرعي الأول: كيف يؤثر إدارة مخاطر المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية ؟ □ السؤال الفرعي الثاني: كيف يؤثر إدارة تكلفة المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية ؟ □ السؤال الفرعي الثالث: كيف يؤثر إدارة موارد المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية ؟

## 1.5 فروض الدراسة:

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:

الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ( لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في )إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع( على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

ينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ( لإدارة مخاطر المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ( لإدارة تكلفة المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ( لإدارة موارد المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

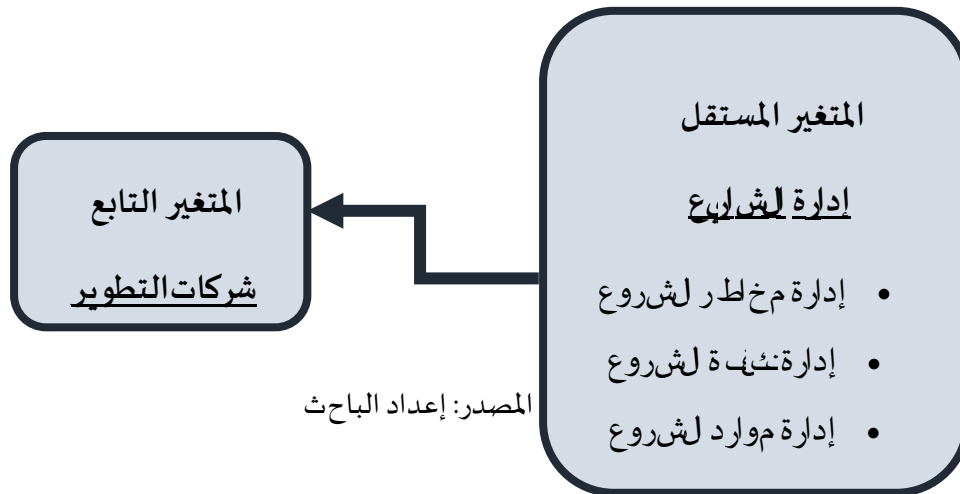
## 1.6 نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في )إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع( على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. ويتضمن المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة مخاطر المشروع - إدارة تكلفة المشروع - إدارة موارد المشروع).

- المتغير التابع: شركات التطوير العقاري.

الشكل رقم 1) متغيرات الدراسة



## 1.7 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

□ دراسة (الشهري، 2024) بعنوان:

دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة

العربية السعودية: نموذج مقترح

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة

الحكومية بالمملكة العربية السعودية، كما هدفت إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة

المعرفة من خلال عمليات (تحويل وتوزيع المعرفة-اكتساب المعرفة -تطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية

السعودية، كذلك التعرف على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد (ودورها في دعم مشاريع إدارة المعرفة والتعرف على تصور الموظفين حول العقبات والصعوبات التي تواجه تطبيقات الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبيان للحصول على بيانات التحليل، في حين تكونت عينة الدراسة الحالية من جميع رؤساء الإدارات والإدارات العليا العاملين بالأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة، والبالغ عددهم 42) فرد، كما تم استخدام الاستبيان في جمع البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور للإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة المعرفة تمثلت في بعد تطبيق المعرفة يلها بعد اكتساب المعرفة يلها بعد تحويل وتوزيع المعرفة، كما أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد الدراسة بدرجة مرتفعة جدا على مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاد التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، واحترام الأفراد وأن أبرز نتائج مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة تمثلت في بعد الإدارة بالرؤية يلها بعد التحسين المستمر يلها بعد احترام الأفراد بالإضافة إلى ذلك أوضحت النتائج عدم وجود فروق بين سنوات الخبرة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية تعزى لمتغيرات: (المؤهل الدراسي سنوات الخبرة، جهة العمل)، ووجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين دعم مشاريع إدارة المعرفة من خلال أبعاده (اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) ومستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيقة من خلال أبعاده (لتحسين الم ستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد وذلك عند مستوى معنوية 0.01، أوضحت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائية بين دعم مشاريع إدارة المعرفة وطرق وأساليب الإدارية الحديثة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الحرص على مشاركة الجهاز الحكومي الأفراد العاملين فيه بعمليات التخطيط والتنفيذ لتعزيز الإبداع لديهم، والعمل على الاستفادة من الأخطاء التي تحدث من العاملين واعتبارها من فرص التعلم والتحسين المستمر، وعقد ورش عمل لمعالجة ضعف دعم الإدارات العليا لتطبيقات الإدارة الرشيقة، وتشجيع الجهاز الحكومي على تبني الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون العاملين فيه لما لها من دور إيجابي في دعم مشاريع المعرفة، ودعم انتهاج الجهاز الحكومي سياسة واضحة لتنظيم بيئة العمل الرشيقة دعما لمشاريع المعرفة، والسعي نحو

إيجاد الحلول للضغوط الاقتصادية التي تواجه العاملين وأخيرا قدمت الدراسة نموذج مقترح لدور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

□ دراسة (العبد اللات، 2021) بعنوان:

أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان

## الكبرى

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون والشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والإنصاف والفاعلية والكفاءة والاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة وإدارة الجدول الزمني وإدارة النطاق وإدارة التكلفة وإدارة المخاطر وإدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة المنهج الكمي. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع أمانة عمان الكبرى من: المديرين، مديري المشاريع والعاملين فيها، والبالغ عددهم (300) موظف، وقد تم استخدام المسح الشامل، واسترداد 258) استبانة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود مستوى متوسط من الأهمية للحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع، وكذلك وجود دور للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع في أمانة عمان الكبرى. كما توصلت أن لبعدي الاستدامة والفاعلية الأثر الأكبر في إدارة المشاريع وفي أبعادها، ولبعد الاستدامة التأثير الأكبر في وجود التخطيط لإدارة الأزمات. وكان لبعد الشفافية التأثير العكسي في إدارة المشاريع وكذلك بوجود التخطيط لإدارة الأزمات. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة وتقييمها، مع التوعية المستمرة لموظفيها بأبعاد الحاكمية الرشيدة، والعمل على نشر ثقافة الحاكمية في الأمانة، مع الاستمرار بوضع استراتيجيات تضمن تقديم الخدمات لكافة الفئات المستهدفة وفقا للعدالة الاجتماعية ودون تمييز، ومنح الجميع فرصا متساوية، وضرورة وضع مؤشرات أداء لقياس أبعاد إدارة المشاريع في المشاريع التي يتم تنفيذها في الأمانة، وكذلك تعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات وأخرى لإدارة

المخاطر، وعمل دليل خاص في حاكمية المشاريع الرشيدة يتم تطبيقه في المنظمات الحكومية والخاصة مع ضرورة وجود جهة مسؤولة عن متابعة التطبيق وعمل دراسة علمية مشابهة في القطاع الخاص.

□ دراسة (الشوربيجي، 2022) بعنوان:

دور أنشطة التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في تطوير خبرة عملاء شركات التطوير

العقاري بمصر

استهدف هذا البحث معرفة العلاقة بين أنشطة التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي والتتمارسها شركات التطوير العقاري وخبرة العميل. واعتمد البحث على تقييم عملاء شركات التطوير العقاري في مصر لأنشطة التسويق في وسائل التواصل الاجتماعي وإدراكهم للخبرة. وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بغرض معرفة العلاقة بين أنشطة التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي وخبرة العميل وأبعادها. وتم اختيار أسلوب كمي باستخدام المدخل الاستنتاجي في هذا البحث. كما تم إعداد قائمة الاستقصاء، وتم توجيهها إلى عملاء شركات التطوير العقاري عبر وسائل التواصل الاجتماعي. ولتحليل بيانات البحث الأولية، تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS لإدخال ومعالجة هذه البيانات. وقد بلغ حجم العينة 358 مفردة. وقد أوضحت نتائج البحث وجود ارتباط معنوي إيجابي بين كل من أنشطة التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي (التفاعل، والحدثة، والتسليّة، والكلمة المنطوقة، والطابع الشخص ي، والإثراء) وخبرة العميل وأبعادها، كما أوضحت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي لأنشطة التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي على خبرة العميل وأبعادها. وتوصلت أيضاً إلى وجود فروق معنوية في إدراك عملاء شركات التطوير العقاري بمصر لكل من أنشطة التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي وخبرة العميل وفقاً للخصائص الديموجرافية (النوع، العمر، مستوى الدخل، الحالة الاجتماعية)."

□ دراسة (علي، 2019) بعنوان:

## متطلبات إدارة الموارد البشرية وصعوباتها في شركات التطوير العقاري العامة والخاص في

### سورية

سلط البحث الضوء على أهمية تطبيق الممارسات التي تؤدي إلى رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية، فكان الهدف دراسة متطلبات إدارة الموارد البشرية وصعوباتها في شركات التطوير العقاري العامة والخاصة في سورية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج عام للدراسة، واستخدم برنامج Spss20 لتحليل الاستبيان. تمثل مجتمع البحث بالعاملين في شركات التطوير العقاري الخاصة العاملة في سورية بلغ عددها 39 شركة. اعتمد الباحث إجراء المقابلات الشخصية مع بعض أفراد عينة الدراسة. وكانت أبرز نتائج البحث ضعف أداء أقسام الموارد البشرية وعدم تطبيقها للمعايير العلمية في تحليل الوظائف، اقتصر الاستقطاب في الشركات العامة على تدوير العمالة بين أقسام الشركة، بينما يتم الاستقطاب بشكل واسع من سوق العمل للشركات الخاصة، اعتمدت إجراءات التعيين والاختيار في الشركات العامة على مسابقات تعيين عامة، بينما تعتمد شركات القطاع الخاص على معايير صارمة خاصة للعمال الفنية، وتكتفي الشركات العامة بالتقييم الدوري الروتيني كل عامين، بينما الشركات الخاصة لديها تقييم مستمر للعاملين بنهاية كل مشروع.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

#### ○ دراسة (Abu Rumman, 2020) بعنوان

#### **Project Management: A Help or a Hindrance in Collaborative Research**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الكيفية التي تؤثر بها الطرق المختلفة لإدارة المشاريع التي يستخدمها أولئك العاملون في الصناعة وأولئك الذين يعملون داخل الأوساط الأكاديمية على مشاريع البحوث التعاونية، وإلى أي مدى تحديداً يمكن تطبيق أدوات وتقنيات إدارة المشاريع على المشاريع البحثية نظراً لمميزاتها الفريدة. كما تهدف إلى تقديم اقتراحات لكيفية تعزيز التعاون بين الصناعة والأوساط الأكاديمية في المستقبل، حيث اتبعت هذه الدراسة منهجية مختلطة صغيرة النطاق للوصول إلى مدى تأثير

المناهج المختلفة لإدارة المشاريع على مشاريع البحوث التعاونية بين الصناعة والمنظمات الأكاديمية، حيث استندت إلى الدراسة الظاهرية باستخدام المسح والمقابلات، وكذلك إلى تصورات عينة من المهنيين الأردنيين من ذوي الخبرة في العمل التعاوني على مشاريع بحثية تمثل منظمات قائمة في "الصناعة" وكذلك على تجارب الأكاديميين العاملين في واحدة من أكبر الجامعات.. وأظهرت الدراسة أن المنظمات القائمة على الصناعة تركز ممارسات إدارة المشاريع لديها بشكل أكبر وذلك على مراحل المراقبة والتحكم في المشروع، والأدوات والتقنيات المرتبطة بها، بينما في الجامعات كمثال كان هناك تركيز أكبر على مرحلة التخطيط ومشاريع البحوث، وأظهرت الدراسة أيضاً دعم لرؤية الصناعة والعمل الأكاديمي والتي تميل إلى العمل معاً بشكل جيد على مشاريع البحوث التعاونية لإدارة المشروع. شملت اقتراحات الدراسة تحسين التعاون لمثل هذه المشاريع في المستقبل ووجود آليات اتصال قوية بين المنظمات في تخطيط المشروع، وإن يتم تخصيص الدعم الإداري الكافي بشكل مناسب من قبل المنظمات الشريكة؛ وزيادة المرونة داخل نهج إدارة المشاريع المتفق عليها بصورة مشتركة؛ وأيضاً المشاريع البحثية الفريدة أن يتم الاعتراف بها بشكل كامل من قبل جميع الأطراف.

○ دراسة خلاف (Abd El Halim, 2020) بعنوان:

**Project Management "PM" Tools: Awareness, Acceptance of Learning and Use, User Selected Tools, and Usage Degree in Egypt: The Case Study of College of Management and Technology "CMT"**

هدف هذا البحث إلى دراسة أدوات إدارة المشروعات مع الأخذ في الاعتبار الإلمام، وقبول التعلم والاستخدام، والأدوات التي يختارها المستخدم، ودرجة الاستخدام بكلية الإدارة والتكنولوجيا، في ضوء النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا UTAUT. إن وجود معظم أفراد مجتمع التعليم العالي تقريباً في نفس الفئة العمرية بالرغم من تنوع إلمامهم ودوافعهم للتعلم والاستخدام، وأسباب اختيارهم لأدوات وبرمجيات إدارة المشروعات، ودرجة استخدامها يشجع على إجراء مثل هذا البحث. يستهدف البحث قادة فرق المشروعات والمشرفين والمديرين (الطلاب المتخصصين وأعضاء هيئة التدريس) كمستخدمين نهائيين لأدوات إدارة المشروع. ينتهي المشاركون في البحث إلى ثلاثة أقسام تعليمية بكلية الإدارة والتكنولوجيا ويعد

توافر مقررات تتطلب المشروعات ضمن الخطط الدراسية لهذه الأقسام هو سبب الاختيار. مما يدعم تنوع لخلفيات المستخدمين النهائيين، والاهتمامات، وكفاءات التعلم، الجاهزية والاستعداد، وقطاع المشروع. تم استطلاع رأي المشاركين من خلال استبيان مصمم. ووفقاً لمجموعة المشاركين تم تغيير بعض أسئلة المسح وتحليلها بشكل مستقل. وصلت العينة إلى 113 مشاركاً - 86 طالب و 27 عضو هيئة تدريس، وتم إجراء التحليل الوصفي والارتباط واختبارات مربع كاي Correlation and Chi-square. ناقش البحث العلاقات بين الإلمام وقبول التعلم والاستخدام والأدوات التي يختارها المستخدم ودرجة الاستخدام. وخلص إلى أن تعزيز ممارسات التعلم والتبني للمستخدم النهائي يعتمد على التمييز بين تأثيرات العوامل الفردية بناءً على المجموعة التي ينتمون إليها. قد تدعم هذه الخطوة قادة الفرق والمشرفين والمديرين بدليل حول كيفية تشجيع أنشطة التعلم والتبني للمستخدم النهائي وكسب المزيد من المزايا للنبي (أداة) أدوات (إدارة المشروعات والبرمجيات).

#### دراسة (Al-Hallaq, 2019) بعنوان

##### **Influence of Project Manager Competencies on Project Success Factors in Gaza**

##### **Strip**

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد تأثير كفاءات مدراء المشاريع على عوامل نجاح المشاريع في قطاع غزة. وقد تم اتباع منهج بحث كمي في هذه الدراسة. وقد تم جمع البيانات المطلوبة باستخدام استبانة تم تصميمها بالرجوع إلى الأبحاث العلمية السابقة ذات الصلة. في الاستبانة الأولى تم جمع 153 نسخة من إجمالي 180 استبانة تم توزيعها تصلح للتحليل من المهندسين الاستشاريين ومهندسي شركات المقاولات درجة أولى أو ثانية بمعدل استجابة 85٪. وفي الاستبانة الثانية تم جمع 102 نسخة من إجمالي 130 استبانة تم توزيعها تصلح للتحليل من مدراء المشاريع في شركات المقاولات درجة أولى أو ثانية بمعدل استجابة 92.76٪. تم تحليل البيانات التي تم جمعها كميًا باستخدام برنامج SPSS. تم تحديد (48) من عوامل نجاح المشروع و (68) (من كفاءات مدراء المشاريع: 26) (كفاءات شخصية)، 30) (كفاءات إدارية، و 12) (كفاءات قيادية. أظهرت النتائج أن أكثر الكفاءات الشخصية أهمية كانت القدرة على حل المشاكل، الثقة بالنفس،

والتحلي بأخلاقيات المهنة، في حين أن أكثر الكفاءات الإدارية أهمية كانت المعرفة بإدارة الجودة، إدارة الوقت بفاعلية، والقدرة على إدارة موقع العمل، في حين أن أكثر الكفاءات القيادية أهمية التصميم على تحقيق النتائج، امتلاك رؤية التفكير الاستراتيجي. تم تقسيم عوامل نجاح المشروع باستخدام تحليل العامل إلى:

(1) عوامل إدارية وتعاقدية، (2) عوامل متعلقة ببيئة وطبيعة المشروع، (3) عوامل متعلقة بأطراف المشروع. تحليل العامل أظهر أن مجموعة العوامل الإدارية والتعاقدية أكثر المجموعات قوة وأهمية، وعامل استخدام نظام تنافس ي لترسية العطاء أهم عوامل المجموعة. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين كفاءات مدراء المشاريع وعوامل نجاح المشروع. تؤثر الكفاءات الإدارية والشخصية والقيادية على نجاح المشروع تأثيراً إيجابياً. وكانت العلاقة الأقوى بين الكفاءات الإدارية ونجاح المشروع تليها الكفاءات الشخصية، كما أشارت النتائج إلى أن المستوى التعليمي، التخصص الهندسي، نوع المؤسسة ليس له أيتأثير على إجابات المشاركين تجاه كفاءات مدير المشروع أو عوامل نجاح المشروع، من ناحية أخرى كانت هناك علاقة إيجابية بين كفاءات مدير المشروع وعوامل نجاح المشروع مع عامل الخبرة في مجال العمل لصالح) 15 سنة أو أكثر.

○ دراسة. (Al-Dughaishim, 2022) بعنوان:

#### Reasons of the Difference between both of the Expected and Actual

#### Project Completion Periods: A Study of the Performance of Real Estate Development Companies in Riyadh City

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو تعرف آراء الشركات في التطوير العقاري، كيف تدير الشركات مشاريعها وما القدرات التي تمتلكها لتحقيق أهدافها في الوقت المحدد كما هو مخطط لها ومحاولة معرفة الخلل -إن وجد- بناء على المعايير والنظريات العلمية في تطبيق دراسات الجدوى وعلم إدارة المشاريع، وبما يخص مهارات التخطيط والتنبؤ الزمني لتنفيذ المشاريع. المنهج: تبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي وتمثل المنهجية التي تم اتباعها في ثلاث مراحل: مرحلة تجميع البيانات ومرحلة تحليل البيانات، ومرحلة

استخلاص النتائج والتوصيات، طبقت الدراسة على عينة قوامها 44% من الشركات والجهات العقارية المسجلة في الغرفة التجارية الصناعية في مدينة الرياض، القائمة في أثناء تنفيذ الدراسة، وقد استجابت للدراسة 27 جهة، باستخدام برنامج SPSS لإدخال البيانات وتحليلها. النتائج: أظهرت النتائج أن 5.18% من الشركات استطاعت تحقيق دقة عالية بين الوقت المقدر للمشروع والوقت الفعلي. ووجدت الدراسة أن 5.81% من الشركات لم تستطع تحقيق ذلك؛ إما بتقدير زمني أقصر من الفعلي وإما أطول كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بحسب عمر الشركة ومحور الآثار على السوق والتنمية. الخاتمة: أوصت الدراسة بأهمية معرفة الفارق الزمني بين الوقت المقدر والوقت الفعلي لإتمام المشاريع العقارية بحيث يمكن تجنب الأضرار التي تلحق بسوق العقارات. اقترحت الدراسة مزيداً من البحوث المستقبلية مثل مدى قدرة إدارة المشاريع في الشركات العقارية على الالتزام بالمدّة المقدرة لمشاريعها وأسباب عدم دقة دراسات الجدوى والاختلاف في التكلفة التقديرية عن التكلفة الفعلية في مشاريع التطوير العقاري.

## 1.8 الفجوة البحثية:

- هناك نقص في الدراسات التي تتناول أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- معظم الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ التفاعل بين شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية وكيفية تأثيرها بإدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- هناك حاجة لدراسات متابعة طويلة الأجل لتقييم إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) وكيفية تأثيره على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

## 1.9 المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتبر النظرية البنائية من النظريات التعليمية والنفسية التي تركز على كيفية بناء المعرفة من خلال التجربة والتفاعل مع البيئة. يمكن تطبيق هذه النظرية بشكل فعال في دراسة أثر تطبيق إدارة المشاريع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية من خلال عدة جوانب رئيسية.

يمكن استخدام النظرية البنائية لتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها. من خلال اعتماد منهجية بحثية نوعية، يمكن للباحثين مشاهدة كيف تبني الشركات المعرفة حول إدارة المشاريع من خلال تجاربها السابقة. يمكن إجراء مقابلات مع مديري المشاريع والموظفين في شركات التطوير العقاري لفهم كيفية تشكيلهم لأساليب إدارة المشاريع بناءً على تجاربهم العملية. هذا النهج يسمح للبحث بتجميع رؤى قيمة حول كيفية تفسير الشركات لمفاهيم إدارة المشاريع وتطبيقها في سياقاتهم الخاصة.

تساهم النظرية البنائية في فهم العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر على كيفية تطبيق إدارة المشاريع. في السياق السعودي، تلعب الثقافة التنظيمية والقيم الاجتماعية دورًا كبيرًا في كيفية استجابة الشركات لتوجهات إدارة المشاريع. من خلال النظر إلى كيفية تفاعل الأفراد داخل المؤسسات مع هذه المفاهيم، يمكن للبحث تسليط الضوء على كيفية بناء المعرفة والتوجهات المتعلقة بإدارة المشاريع استنادًا إلى السياق المحلي. هذا الفهم يمكن أن يساعد في تطوير توصيات مخصصة تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية.

يمكن استخدام النظرية البنائية لتصميم أدوات البحث، مثل الاستبيانات والمقابلات. من خلال التركيز على كيفية بناء الأفراد لمفاهيمهم ومعرفتهم، يمكن للباحثين صياغة أسئلة تفاعلية تستند إلى تجارب المشاركين وآرائهم حول تطبيق إدارة المشاريع. على سبيل المثال، يمكن أن تتضمن الأسئلة استفسارات حول كيفية تأثير تطبيق إدارة المشاريع على نتائج المشاريع من منظور المشاركين، مما يسمح بجمع بيانات تعكس التجارب الشخصية والمعرفة المتراكمة.

يمكن أن تُستخدم النظرية البنائية في تحليل البيانات من خلال البحث عن الأنماط والعلاقات بين التجارب والمعرفة المكتسبة. بدلاً من الاكتفاء بتحليل النتائج الكمية فقط، يمكن للباحثين استخدام

التحليل النوعي لفهم كيف يؤثر تطبيق إدارة المشاريع على الأداء العام للشركات من خلال منظور الأفراد. هذا التحليل يمكن أن يُظهر كيف تعزز التجارب الفردية المعرفة الجماعية داخل المؤسسات، مما يساهم في تحسين أساليب إدارة المشاريع.

## 1.10 المنهجية وطرق البحث:

يتبع البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من الباحثين، ومراجعة البحوث والأدبيات الخاصة بالموضوع بهدف بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الأساس النظري للدراسة. لذلك اعتمد هذا البحث على مصدرين مهمين لجمع المعلومات:

## 1.11 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## 1.12 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته ، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة ب: النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

### 1.13 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول أثر تطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في (إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- حدود مكانية: شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على المديرين في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: الإدارة

في بيئة الأعمال اليوم، أصبح هنالك عاملان شائعان وهما التغيير والتعقيد، وقد أدرجت طبيعة الأعمال هذه العوامل في الحياة اليومية والمشاريع تعمل دائماً في بيئة من التغيير المستمر والتعقيد المتزايد، ويجب أن تكون المشاريع تنافسية ومنتجة تركز على العملاء، إن العوامل في السوق تتطلب إعادة النظر في الاستراتيجيات. فأصبح إدارة التغيير عنصراً رئيسياً في نجاح الأعمال التجارية اليوم. كما أصبحت الأعمال معقدة للغاية. ويرتبط هذا التعقيد بعدد من العوامل التي ينطوي عليها المشروع، وإدارة المشروع هي علم وفن على حد سواء. ويتكون الجانب العلمي للإدارة المشروع من طريقة منهجية باستخدام منهجية موحدة. أما الجانب الفني يتكون من المهارات الناعمة بما في ذلك القيادة والثقة والمصادقية وحل المشاكل، وإدارة

(التوقعات). (عمرو، 2022 )

يتم تطوير فن إدارة المشاريع من خلال الخبرة والممارسة والحدس. فمدير المشروع الذي هو ماهر في الفن الغريزي يعرف كيف ومتى أن يتفاعل على مشاكل المشروع ومدير المشروع الناجح يستخدم وينقح كل من المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بشكل فعال. (باقر، 2020 )

### 2.1.1 مفهوم الإدارة :

الإدارة هي إدارة منظمة، سواء كانت مؤسسة تجارية أو منظمة غير هادفة للربح أو هيئة حكومية، وتشمل الإدارة أنشطة وضع استراتيجية المنظمة وتنسيق جهود موظفيها أو المتطوعين لتحقيق أهدافها من خلال تطبيق الموارد المتاحة، مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية والموارد البشرية. وقد يشير مصطلح "الإدارة" أيضا إلى الأشخاص الذين يديرون مؤسسة ما. (الشهري، 2024 )

يدرس علماء الاجتماع الإدارة باعتبارها تخصصا أكاديميا، ويختص هذا العلم في التحقيق فيمجالات مثل التنظيم الاجتماعي والقيادة التنظيمية. يدرس بعض الناس الإدارة في الكليات أو الجامعات. (تقدة، 2023 )

المنظمات الأكبر عموما لديها ثلاثة مستويات من المديرين، والتي عادة ما تنظم في هيكل هرمي: (عضيبات، 2022 )

كبار المديرين: مثل أعضاء مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي أو رئيس إحدى المنظمات، وهم معنيون بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة واتخاذ القرارات بشأن كيفية عمل المنظمة ككل. ويقدم كبار المديرين توجيهات إلى المديرين المتوسطين الذين يقدمون تقارير إليهم. (الغامدي، 2023 )

- المديرين الأوسط وتشمل مديري الفروع والمديرين الإقليميين ومديري الأقسام، ويقومون بتوفير التوجيه للمديرين الأقل منهم أو للموظفين مباشرة .
- (صغار المديرين مثل المشرفين وقادة فريق الخط الأمامي، ويقومون بالإشراف على عمل الموظفين المنتظمين أو المتطوعين، في بعض المنظمات التطوعية وتوفير التوجيه بشأن عملهم.

وفي المنظمات الأصغر حجماً، قد يكون للمدير الفردي نطاق أوسع بكثير. قد يقوم مدير واحد بأدوار متعددة أو حتى كل الأدوار التي يتم ملاحظتها عادة في مؤسسة كبيرة.

## 2.1.2 تعريف المشروع

يعرف المشروع على أنه التجمع المؤقت من الموظفين لتحقيق أهداف تجارية محددة مع عملاء محددين المشروع له بداية ونهاية. ويذوب فريق المشروع بمجرد تحقيق الأهداف.

ويمكن تعريف المشاريع المختلفة بعدة طرق مختلفة. ومع ذلك، هناك بعض السمات التي تشترك فيها جميع المشاريع. وعادة ما تستخدم هذه الصفات لتحديد ما هو المشروع الميزة الأكثر تميزاً هي إطار زمني محدد لجميع المشاريع لها بداية ونهاية. وتسمى العديد من الجهود المشاريع "ولكنها تصبح بالفعل برامج لأنها تمتد إلى أجل غير مسمى وتغطي أهدافاً تجارية أوسع نطاقاً وأقل تحديداً. ويجب أن يكون للمشاريع هدف واضح أو محدد ويمكن تحقيقه. وعادة ما ينطوي المشروع على أنشطة متنوعة، تنتج نواتج قابلة للقياس وقابلة للتكييف والتي عندما تضاف معاً، تحقق الهدف العام للمشروع.

ويعرف المشروع أيضاً على أنه أي نشاط أو عملية مرتبطة بالزمن زمن البداية والنهاية يقام مرة واحدة لتقديم خدمة أو منتج معين، وذلك بهدف إجراء تغيير ذو فائدة أو بهدف الأرباح، ويختلف المشروع عن الإنتاج إذ أن الأخير تتم فيه العمليات الإدارية والتشغيلية بصورة مستمرة بهدف إنتاج نفس الخدمة أو المنتج، أما المشروع ففيه تتم العمليات الإدارية والتشغيلية لمرة واحدة فقط.

## 2.1.3 دورة حياة المشروع

هي عبارة عن المدة الزمنية التي يستغرقها المشروع منذ البداية حتى النهاية بمراحله المختلفة، وهي تتطبع بطبيعة معينة مهما اختلفت أنواع المشاريع، ويمكن إيراد هذه المراحل في الآتي:

١. دراسة الجدوى وهي المرحلة الأولى مرحلة خلق الفكرة، وتبحث من خلالها حول الأهمية النسبية للمشروع والجدوى وراء تنفيذه.

٢. التخطيط وهي مرحلة انتقال المشروع من فكرة إلى خطة معينة ومحددة الأهداف والنشاطات والفئات المستفيدة من المشروع.

٣. تخصيص الموارد وهي المرحلة الثالثة في المشروع والتي يتم فيها دراسة الموارد التي يحتاجها المشروع من الموارد البشرية والمالية، وتلك الموارد هي لتعيين الأفراد وفرق التشغيل وطريقة توزيع الأدوار الإنتاجية لكل من المساهمين في تنفيذ المشروع.

٤. تنفيذ المشروع وهي مرحلة الانطلاق في تنفيذ المشروع، والعمل في إطار تقويم وإدارة الأداء.

٥. المراقبة وهي عملية التأكد من جريان المشروع على نفس الخطة الموضوعة قبل مرحلة التنفيذ وأنها في اتجاهها الصحيح .

٦. تقويم المشروع هي عملية قياس مدى ملائمة المشروع وأدائه ومدى نجاحه ويعتبر التقويم أداة يسترشد بها صناع القرار ومدراء المشروع في حيثيات التخطيط والتنفيذ للمشروع والتأكد من أنها تسير وفق الخطة الموضوعة وذلك استناداً إلى مداخل معينة

▪ تقويم الأهداف

▪ تقويم الإجراءات

▪ تقويم النتائج

ويستفاد من نتائج عملية تقويم المشروع في المستقبل في تنفيذ مشاريع جديدة

#### 2.1.4 الخصائص الرئيسية للمشاريع

للمشروع حدود، لذلك يتم تعريف مدته وهو جهد مرة واحدة، وعادة ما يتطلب موارد محدودة.

هناك تواريخ بداية ونهاية متميزة للمشاريع يكون جميع الأفراد داخل المشروع على علم بنهاية المشروع.

(تقعة، 2023 )

## 2.1.5 تعريف إدارة المشاريع

هي فن توجيه الموارد البشرية والمادية وتنسيقها، خلال حياة المشروع، وذلك عبر استخدام كافة التقنيات المتاحة الحديثة، للوصول للأهداف المنشودة، بالصورة التي تضمن إنجاز المشروع، والانتباه لعوامل الجودة والكفاءة والتكلفة والتوقيت، إذ أن من مكونات المشروع الأساسية هي التوقيت والتكاليف والمجال .

وتعرف أيضاً إدارة المشروع بأنها عملية تحقيق أهداف المشروع (الجدول الزمني والميزانية والأداء) من خلال مجموعة من الأنشطة التي تبدأ وتنتهي في بعض النقاط في الوقت المناسب وتنتج مخرجات قابلة للقياس ويمكن تصنيفها .

الإدارة الناجحة للمشروع هي فن الجمع بين المهام والموارد والكوادر اللازمة لتحقيق أهداف العمل والغايات ضمن القيود الزمنية المحددة وضمن الميزانية المتاحة. وترتبط المشاريع والبرامج مباشرة بالأهداف الاستراتيجية والمبادرات التي تدعمها المنظمة.

## 2.1.6 دورة حياة إدارة المشروع

تسمى العملية التي يتبعها كل مدير أثناء عمر المشروع دورة حياة إدارة المشروع. ومن الضروري وجود دورة حياة منهجية أثبتت فعاليتها لتنفيذ المشاريع وإدارتها بشكل متكرر.

وخلال دورة حياة أي مشروع، ينبغي الشروع في عمليات إدارة المشاريع التي أثبتت جدواها واختبارها أو أفضل الممارسات التي تم تطبيقها. وتعتمد أنواع ومدى العمليات على طبيعة المشروع، مثل الحجم واحتمال الفشل وعواقب الفشل ويتطلب ذلك إدارة قوية وفعالة تقوم بتطبيق عملية إدارية قوية ومجربة أيضاً لحماية المشاريع. كل مشروع لديه دورة حياة، مع بداية ونهاية (يحددها تحقيق الهدف).

وهناك 9 مجالات رئيسية لإدارة المشاريع مطلوبة لجميع مديري المشاريع وهي:

١. إدارة النطاق

٢. إدارة الاتصالات

٣. إدارة المخاطر

٤. إدارة الموارد البشرية

٥. إدارة المشتريات

٦. إدارة الوقت

٧. إدارة التكاليف

٨. إدارة الجودة

٩. إدارة التكامل

كل من هذه المجالات الإدارية تتكون من العمليات والأدوات والتقنيات التي يتم إنتاجها و/أو تطبيقها إلى حد ما خلال أي مشروع. وتوضح مجموعة الرسوم التوضيحية التالية دورة حياة إدارة المشروع، ومجالات المعرفة والعمليات المستخدمة بعنوان دورة حياة إدارة المشروع. (عمرو، 2022 )

## 2.1.7 أهمية إدارة المشاريع

تتمثل أهمية إدارة المشاريع في الآتي :

1( ) تنظيم وتخطيط المشاريع لترويض الفوضى وعدم النظام التي دائماً ما تصاحب المشاريع، لأن المشاريع فوضوية بطبيعتها حالها. وإدارة المشاريع ترسم مساراً واضحاً من البداية إلى النهاية يضمن النتيجة المثلى ويلبي أهداف المشروع.

2( ) تحديد الجدول الزمني وخطّة المشروع بشكل عام، ومن دون تخطيط فإن المشروع مثاله للفضّل لا محالة.

3( ) تتطلب إدارة المشاريع العمل الجماعي مما يساعد فريق المشروع في تبادل الأفكار ومساعدة بعضهم بعضاً في الهام الأفكار الخلاقة والبناء ويعد التعاون حجر الزاوية في التخطيط والإدارة الفعالة للمشروع.

4( ) من خلال إدارة المشاريع يتم الاستغلال الأمثل للموارد من خلال تطبيق ضوابط إدارة المشاريع مثل تتبع المشاريع وإدارة المخاطر، ويتم استخدام جميع الموارد بكفاءة عالية وجدوى اقتصادية.

5( ) تقوم إدارة المشروع بتحديد وإدارة التكامل بين عمليات المشروع التي تتناسق مع بعضها البعض ويتم ترتيبها بشكل سلس يضمن الاستغلال المثالي للوقت والجهد.

6( ) بعض المشاريع يمكن أن تكلف قدراً كبيراً من المال ولذلك تضمن إدارة المشاريع الناجحة إدارة الميزانية باستخدام استراتيجيات إدارة المشاريع التي تقلل كثيراً من خطر تجاوز الميزانية.

7( ) توفر إدارة المشاريع ما يعرف بإدارة التغيير وذلك لأن المشاريع لا شيء فيها ثابت فهي في تغيير مستمر سواء ان كان التغيير في عوامل داخلية أو عوامل خارجية.

8( ) تقوم إدارة المشروع بتحديد الجودة وإدارتها والتحكم فيها هذا يؤدي إلى منتج أو خدمة عالية الجودة تقود إلى إرضاء العميل.

9( ) ولد إدارة المشاريع المعرفة والخبرة المتراكمة، فكلما قامت إدارة المشاريع بمشروع زاد ذلك من خبرتها ومعرفتها بالمشروع وتزايدت المعرفة لدى فريق المشروع مما يقود في النهاية إلى تجويد المشاريع المستقبلية.

10( ) تتيح إدارة المشاريع التعلم من الفشل، فالمشروع به فوائد حتى ولو كان فاشلاً وتضمن إدارة المشروع استخلاص الدروس من نجاح المشروع وفشله.

## 2.1.8 عناصر إدارة المشاريع الناجحة

ليس هنالك عاملاً واحداً فقط يجعل المشاريع ناجحة وإنما تتكامل العوامل مع بعضها البعض وهنالك بعض العناصر التي تجعل المشروع ناجحاً منها :

1( ) أهداف وغايات محددة بوضوح

2( ) عملية إدارة المشاريع محددة جيدا

3( ) مجموعة مؤكدة من أدوات إدارة المشاريع

4( ) فهم واضح لدور إدارة المشروع.

مدير المشروع يجب أن يكون لديه مجموعة واسعة من التقنيات السلوكية والإدارية التي تساعد في اختيار التقنيات التي تناسب الظروف والبيئة وتضمن جودة عالية وتساعد في التسليم في الوقت المحدد الذي تم الاتفاق عليه. (عضويات، 2022 )

### 2.1.9 مراحل إدارة المشروع

يمكن تقسيم مراحل إدارة المشروع الى أربعة مراحل أساسية وهي مرحلة البدء بالمشروع، مرحلة التخطيط، مرحلة التنفيذ، ومرحلة اغلاق المشروع، وفي هذا المبحث سنقوم بعرض جميع هذه المراحل بالتفصيل مع التركيز على دور مدير المشروع خلال جميع هذه المراحل:

#### □ المرحلة الأولى: البداية

الغرض من هذه المرحلة هو وضع خطة رفيعة المستوى وتقييم المخاطر المشروع مقترح وتقديم معلومات عن تقييم الجدوى الاستراتيجية للمشروع. ويتم التركيز على تحليل المتطلبات الاستراتيجية للجهة الراعية للمشروع وكذلك الاحتياجات الفورية. وستنتج خلال هذه المرحلة عدة نتائج ذات قيمة عالية لإدارة المشروع. وستوفر هذه النتائج القيمة المستوى أساسا للتقديرات ولميثاق المشروع. (الغامدي، 2023 )

#### دور مدير المشروع خلال المرحلة الأولى:

فيما يتعلق بالمشاركات الصغيرة، قد لا يكون مدير المشروع متاحا خلال هذه المرحلة. ويجوز للجهة الراعية إجراء التقييم. أما بالنسبة للفرص الرئيسية، فينبغي المدير المشروع العمل مع المالك لتحديد الحل

المناسب واستخلاص نطاق دقيق للمشروع. هذا وهنالك بعض المهام على رئيس المشروع تأديتها خلال المرحلة الأولى وهي:

#### ١. مقابلة العملاء

إجراء مقابلات مع العملاء، فهم الرؤية الاستراتيجية للعميل وأهدافه لتحقيق الرؤية. تحديد المشكلة الأساسية أو الحاجة عن طريق طرح أسئلة مفتوحة التي تحقق من تجاوز الأعراض إلى المشكلة الحقيقية أو الحاجة مراجعة الحل المقترح وتحديد الحلول الأخرى التي ينبغي النظر فيها مراجعة الوسيلة التي يستخدمها العميل لتقييم المشكلة وتحديد الحلول الممكنة والسبب الذي حدده العميل للحل المطلوب. ا طرح أسئلة للتحقق من النطاق الأساس ي لما يطلبه العميل. الحصول من العميل على أي وثائق قد تكون ذات صلة بالطلب. (باقر، 2020)

#### ٢. إجراء البحوث الداخلية

مقابلة أفراد آخرين من مجموعة الشركة ومجموعة العملاء مراجعة الوثائق تطوير المخططات العملية لدراسة الحالة الراهنة للمنظمة. (تقده، 2023 )

#### ٣. تطوير الحلول والمتطلبات

المساعدة في تطوير المشروع، والتشاور عن المشروع مع الخبراء التقنيين حسب الحاجة. وخلال هذه المرحلة، ينبغي أن يركز مدير المشروع في المقام الأول على فهم ما يحاول مالك المشروع تحقيقه. إذا كان المشروع عالي التقنية، يوصى باستخدام خبراء متخصصين.

#### ٤. مراجعة الدروس المستفادة

يجب إنشاء مستودع معلوماتي للمشروع للدروس المستفادة لكي يستخدمه مديرو المشاريع كمرجع للمشاريع الحالية والمقبلة. مستودع المشروع هو قاعدة بيانات مركزية أو ملف يحتوي على معلومات المشروع ذات الصلة. وهذا يشمل دفتر المشروع بالإضافة إلى معلومات إضافية عن نجاحات المشروع والعوائق.

وينبغي المدير المشروع أن يستعرض الدروس المستفادة من المشاريع السابقة للمساعدة في تقييم مخاطر المشروع، والحفاظ على الجداول الزمنية للمشاريع، وفهم مجالات الاهتمام المحتملة التي سبق أن عانت منها مشاريع أخرى. (الظفيري، 2021 )

#### ٥. مراجعة متطلبات العملاء

مدير المشروع هو المسؤول عن تحديد وفهم متطلبات العملاء من المشروع من خلال مراجعة أي متطلبات موجودة، أو حالة الأعمال أو وثائق الاقتراح، يجب أن يكون مدير المشروع قادراً على تحديد الغرض من المشروع والتوقعات وتحديد جميع المتطلبات غير الواضحة أو غير المكتملة أو المتناقضة، أو التي قد تمنع بطريقة ما من إتمام المشروع بنجاح. ويجب أيضاً الاجتماع مع صاحب المشروع لمناقشة المتطلبات وأي عناصر غامضة مطلوب الاستفسار عنها. كذلك يجب على مدير المشروع جدولة الوقت مع صاحب المشروع بمجرد تعيين مدير المشروع المراجعة المشروع وفهم التوقعات. وينبغي أن تستخدم نسخة من قائمة مراجع مالك المشروع كنقطة انطلاق وينبغي إبلاغ جميع مخرجات المشروع والموافقة عليها وتوثيقها. وسيقدم مدير المشروع نسخة من محضر الاجتماع الذي يوثق النواتج المتفق عليها. وينبغي توزيع محضر الاجتماع على صاحب المشروع خلال 24 ساعة من الاجتماع. ويتيح ذلك للطرفين الاطلاع على نتائج الاجتماع ومعالجة أي خلافات على الفور. (بودالي، 2021 )

#### ٦. تحديد أدوار المشروع

مستوى السلطة التي ينبغي أن يمتلكها مدير المشروع أمر طبيعي عند النظر في العدد الكبير من الأشخاص الذين يجب الاعتماد عليهم لتحقيق النتائج، ولكنهم لا يخضعون للمراقبة المباشرة من مدير المشروع. ويصبح السؤال أكثر أهمية بالنظر إلى الاختلافات في مسؤوليات مدير المش روع والمديرين الفنيين مدير المشروع هو المسؤول في نهاية المطاف عن تطوير فريق متماسك لديه القدرة لدفع المشروع نحو النجاح، ولذلك يجب أن يتمتع مدير المشاريع بالصفات القيادية، ومهارات التعامل مع الآخرين، والمصدقية هي أكثر أهمية بكثير من السلطة الرسمية. ويمكن لمدير المشروع الذي يمتلك هذه الصفات أن

يجد عادة وسيلة لتحقيق أهدافه مع أو بدون سلطة رسمية، ولكن يجب على مالك المشروع أن يعطي مدير المشروع مستوى السلطة الذي يمكن مدير المشروع من إنجاز المسؤوليات المسندة بنجاح. يجب على صاحب المشروع أن يزود مدير المشروع ببيان رسمي أو عقد تفصيلي يحدد نطاق السلطة الممنوحة. وينبغي أن يتناسب مستوى السلطة بشكل مباشر مع التوقعات والمسؤوليات. عندما يكون مدير المشروع غير قادر على حل القضايا أو التفاوض على حلول في المستويات الدنيا للمنظمة، يكون مالك المشروع مسؤولاً عن تصعيد تلك القضايا إلى مستويات أعلى. ولكي يكون هناك مشروع ناجح، يجب على جميع أصحاب المصلحة في المشروع معرفة وفهم دورهم في المشروع. وتقع على عاتق مدير المشروع مسؤولية توصيل هذه الأدوار إلى أصحاب المصلحة في المشروع. ومدير المشروع هو المسؤول عن إدارة نطاق المشروع، والجدول الزمني، والتكلفة لدعم توقعات المالك لإنجاز المشروع بنجاح. وتشمل واجباته: (الشهري، 2024)

- إدارة تطوير تعريف النطاق وخطط المشروع.
- حل المشاكل من خلال العمل مع أدنى المستويات التنظيمية الممكنة وتتصاعد حسب الضرورة.
- رصد الجدول الزمني والتكاليف مقابل التقدم المحرز في المشروع لتحديد المشاكل التي من المحتمل أن تمدد الجدول الزمني أو تجاوز التكاليف.
- اتخاذ أو توجيه أو التوصية بإجراءات تصحيحية عندما يهدد نطاق المشروع أو جدول زمني أو فروق التكلفة.
- العمل كنقطة اتصال مركزية للمشروع وتوصيل حالة المشروع إلى مالك المشروع.
- تقديم مدخلات لاستعراض الأداء لأعضاء فريق المشروع. التفاوض على حل للنزاعات في موارد أعضاء الفريق مع مديريهم والموظفين الآخرين .

#### واجبات مالك المشروع:

يجب أن يكون صاحب المشروع أو المالك مديراً أو عضو أعلى مستوى في القسم ذلك لأنه هو أكبر أصحاب المصلحة في المشروع أو الذين سيحصلون على أكبر فائدة من إنجاز المشروع بنجاح يتحمل المالك

المسؤولية الكاملة للمشروع بأكمله. وسيعين مالك المشروع مدير المشروع لإدارة المشروع والتحكم فيه. يجوز لمالك المشروع تزويد مدير المشروع بتوقعات المنتج النهائي أو النتائج، ومعايير النجاح الدنيا، ومستوى الواجهة المتوقع خلال دورة حياة المشروع. ويتحمل مالك المشروع ما يلي

1( ) توقف المشروع

2( ) الحفاظ على مشاركة كافية مع المشروع لضمان تحقيق النتيجة المرجوة.

3( ) منح مستوى كاف من السلطة لمدير المشروع المطلوب لنجاح المشروع.

4( ) تقديم الدعم أو التفاوض عندما يكون مدير المشروع غير قادر على حل المشكلات.

5( ) توفير التغذية الراجعة للأداء المستمر لمدير المشروع، فضلاً عن تقديم مداخلات المراجعة أداء مدير المشروع.

#### واجبات أعضاء فريق المشروع

أعضاء فريق المشروع مسؤولون عن ضمان تحديد مسؤوليات مجموعتهم والتخطيط لها بدقة، والموارد المتاحة لدعم الميزانية والجدول الزمني، وتقديم معلومات دقيقة عن حالة المشروع، ومساعدة مدير المشروع في حل المشاكل.

#### 7. تجميع فريق المشروع الأساس ي

يجب على مدير المشروع تحديد المهارات المطلوبة لإنجاز المشروع بنجاح. ويستخدم المعلومات التي يتم جمعها من استعراض حالة العمل، واستعراض الدروس المستفادة من المشاريع السابقة، وتحديد المتطلبات لتحديد ما ينبغي أن يكون عليه فريق المشروع. وبمجرد تحديد المهارات ال لازمة للمشروع، يجب الحصول على الاحتياجات من الموظفين. ولسوء الحظ، قد لا يكون أكثر الناس دراية بالمشروع بسبب المشاريع ذات الأولوية العالية، لذا يجب على مدير المشروع أن يضمن أن الموارد المخصصة قادرة على تلبية متطلبات المشروع بنجاح. ويتطلب ذلك الحصول على موافقة المديرين الفنيين على توظيف موظفيهم في

فريق المشروع والحصول على التدريب اللازم لنجاح المشروع عند بناء فرق المشروع يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- 1( هل يمتلك الفرد المؤهلات اللازمة أو هل هنالك حاجة الى تدريب إضافي ؟
- 2( هل لدى الفرد أو المجموعة خبرة سابقة ذات صلة، وإذا كان الأمر كذلك، فهل كان لديه خبرة جيدة؟
- 3( هل الفرد أو المجموعة مؤهلة للعمل في المشروع؟
- 4( هل سيعمل أعضاء فريق المشروع بشكل جيد؟
- 5( هل سيتوفر الفرد أو المجموعة عند الحاجة؟

## ٨. تطوير هيكل توزيع العمل

يجب أن يقوم مدير المشروع بتطوير نظام تجزئة العمل للبدء في تحديد نطاق المشروع وتطوير هذا الهيكل من المعلومات التي تم جمعها من الجهة الراعية للمشروع. وهيكل توزيع العمل هو تقسيم هرمي موجه نحو المنتج لعناصر المشروع الذي ينظم ويحدد النطاق الكلي للمشروع. وستحدد هذه المادة جميع الإنجازات الرئيسية التي تشكل الحل الكلي خلال اجتماع التخطيط التفصيلي ودورة العمل التي ستعقد خلال مرحلة التخطيط، سيقوم مدير المشروع بمراجعة هيكل تجزئة العمل مع فريق المشروع، ويزيد من تحليل النتائج إلى مجموعات عمل قابلة للإدارة قبل تطوير (العبداللات، 2021 )

## ٩. تقييم المخاطر

### □ المهام وبناء الجدول الزمني.

خلال هذه المرحلة (الأولى)، ينبغي أن يبدأ مدير المشروع في تحديد المخاطر الرئيسية للمشروع. وليس من المهم وضع خطط تفصيلية في هذا الوقت، ولكن من المهم البدء في تحديد ما يمكن أن يؤثر على نجاح هذا المشروع. وبمجرد تحديدها، ينبغي إدراجها في ميثاق المشروع الذي أنجز خلال هذه المرحلة .

(حيارات، 2021 )

يقوم مدير المشروع، جنباً إلى جنب مع فريق المشروع، بتحديد المخاطر الرئيسية للمشروع ووضع خطط إدارة المخاطر خلال مرحلة التخطيط. وفي تحديد المخاطر الرئيسية للمشروع، يجب تحديد مصادر المخاطر المحتملة. وسيبدأ مدير المشروع ببنية توزيع العمل لتحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشروع. وتشمل بعض المخاطر الأكثر شيوعاً ما يلي:

1( ) التغيرات في متطلبات المشروع أو النطاق

2( ) ميزانيات غير واقعية

3( ) التفسيرات الخاطئة أو سوء الفهم

4( ) أدوار ومسؤوليات غير واضحة

5( ) موظفون غير مهرة

6( ) توافر الموظفين

7( ) معايير النجاح غير المحددة

يجب تحديد الخطوات التي سيتم إنجازها في حالة تنفيذ استراتيجية المخاطر. وستدرج الخطوات في الجدول الزمني للمشروع وخطوط أساس التكلفة. (عضيبات، 2022 )

ويعتمد قرار إعداد خطط الطوارئ لتجنب المخاطر على الظروف المرتبطة بكل مشروع. وفي معظم الحالات، ينبغي إعداد هذه الخطط لمجال محدد من المخاطر وتحديد درجة المخاطر متوسطة أو مرتفعة، واحتمال حدوث الخطر هو معتدل أو مرتفع، والأثر الناتج هل هو كبير أم صغير .

وفي حالة عدم وجود أي من هذه العوامل المجال المخاطر، قد لا يكون من الضروري إعداد تدابير تجنب المخاطر أو خطة طوارئ للمخاطر. تركز معظم مجالات المخاطر على ما يلي:

○ الموارد (مثل المرافق الشخصية، والمعدات، وما إلى ذلك) ○ تعريف المتطلبات

ونطاقها ○ التكنولوجيا.

## ○ العوامل الخارجية .

عند تحديد المخاطر عالية المستوى، يجب التأكد من مراعاة سمات المخاطر التالية: الموازنة بنود الجدول الزمني الأداء، تكنولوجيا التطوير، سمات المستخدم، تغيير الأعمال، التكلفة أو المالية، البائع أو المقاول الموارد البشرية، السياسة، المسؤولية المجتمعية خلال مرحلة البدء المرحلة الأولى يجب على مدير المشروع تقييم المخاطر المحتملة للمشروع وإدراجها في ميثاق المشروع. ولا يلزم إجراء تحليل مفصل في هذا الوقت حيث سيتم تحليل المخاطر بشكل أكبر خلال اجتماع إدارة المخاطر الفريق المشروع. (باقر، 2020 )

### ١٠. إعداد تقديرات التكاليف

يفشل عدد كبير من المشاريع لأن تقديرات التكلفة الأولية منخفضة جدا. ومن المهم أن يحدد مدير المشاريع ومدير الحسابات بدقة التكاليف المقدرة. وتبعاً لحجم المشروع، سيتم تتبع التكاليف بطرق مختلفة. يجب الحرص على توثيق التكاليف في جدول بيانات، والذي سيتم التحقق منه لاحقاً عند الموافقة على خطة المشروع النهائية وتحديثها. وستساعد هذه التقديرات الأولية على الحيلولة دون نشوء قضايا التكلفة بمجرد تحديد التكلفة الإجمالية للمشروع والموافقة عليها. يجب التأكد من تضمين المعدات الكبيرة، والموارد البشرية، والعقود، وكافة التكاليف الأخرى. (الغامدي، 2023 )

يجب الاستفادة من الدروس المستفادة من المشاريع الأخرى، لتقدير الوقت والتكلفة عند أدنى مستوى من هيكل تجزئة العمل. وسوف ترتفع التكاليف إلى المهام ذات المستوى الأعلى لتشكل التكلفة الإجمالية للمشروع. كذلك من المفيد التشاور مع الأشخاص الذين لديهم خبرة في استكمال المهام الموصوفة جميع المنظمات لديها نوع من الخبراء أو المستشارين في كافة المواضيع التي تنطبق لها خلال تنفيذ المشاريع هذا الأمر يساعد في التحقق من صحة تقدير التكاليف .

### ١١. إعداد ميثاق مشروع

الغرض من ميثاق المشروع هو تقديم تعريف واضح ومتناسق لرؤية ومهمة المشروع ونطاقه وأهدافه. يجب تطوير ميثاق المشروع في وقت مبكر من دورة حياة إدارة المشروع ويجب أن يحتوي الميثاق على الرؤية المهمة، تحديد المالك، النطاق الأهداف والافتراضات، والقيود الوقت المعالم التكلفة الميزانية، ومتطلبات الجودة، والمخاطر الرئيسية للمشروع. ويجوز لمدير المشروع وضع مسودة أولية الميثاق المشروع، غير أن فريق المشروع سيكون مسؤولاً عن وضع ميثاق المشروع النهائي خلال اجتماع التخطيط المفصل الذي سيعقد في بداية مرحلة التخطيط. (الظفيري، 2021 )

ميثاق المشروع مطلوب لفهم المشروع وقبوله بشكل كامل من قبل فريق المشروع. بعد قيام فريق المشروع بتطوير ميثاق المشروع، يقوم مدير المشروع بتقديمه للمالك للموافقة عليه. وسيوفر قبول ميثاق المشروع اتفاقاً بين المالك وفريق المشروع بما فهم مدير المشروع. معظم إخفاقات المشاريع هي نتيجة لأحد الأسباب التالية:

1( ) ضعف تعريف الرؤية / المهمة والنطاق.

2( ) عدم وجود التزام من قبل المالك وفريق المشروع.

3( ) ضعف التقديرات.

#### ▪ المراجعة مع أصحاب المصلحة

يجتمع مدير المشروع مع صاحب المشروع المراجعة ميثاق المشروع، وهيكل توزيع العمل، وتقييم المخاطر ويقوم مدير المشروع بترتيب وقت مناسب لمالك المشروع القضاء ما يقرب من ساعة لمراجعة العمل الذي تم إنجازه خلال هذه المرحلة. سيقوم مالك المشروع بتمهيد مدير المشروع للمضي قدماً في المرحلة الثانية مرحلة التخطيط الوضع اللمسات الأخيرة لميثاق المشروع.

#### ▪ المرحلة الثانية: تخطيط المشروع

الغرض من مرحلة تخطيط المشروع هو البدء في المشروع ووضع خطة وجدول زمني دقيقين. إن البنية التحتية التي تم إنشاؤها خلال مرحلة التخطيط أمر بالغ الأهمية لإدارة فعالية نجاح المشاريع خلال

هذه المرحلة، يتم تعيين المسؤوليات. وسيتم إعداد توقعات الاتصالات والإبلاغ وعرضها على فريق المشروع. وسيتم إنشاء نظم تتبع. وسيقوم فريق المشروع أيضا بتحليل هيكل توزيع العمل إلى مهام قابلة للقياس وسيشكل هذا التحليل الأساس لخطة المشروع وجدوله الزمني. وبمجرد أن يحدد فريق المشروع نطاق المشروع، يمكن وضع خطة لإدارة المخاطر. مرحلة تخطيط الم شروع تعكس مباشرة قدرة المشروع على الوصول إلى خاتمة ناجحة. (الشهري، 2024 )

#### دور مدير المشروع في المرحلة الثانية :

- الحصول على الموظفين ○ تعيين الأدوار والمسؤوليات ○ وضع مخطط المشروع
- إعداد مفكرة المشروع وملفات المشروع
- وضع هيكل تجزئة العمل المفصل ○ وضع خطة الاتصالات ○ إنشاء نماذج إعداد التقارير
- تقييم المخاطر

#### خطوات اكمال المرحلة الثانية:

##### ١. اجتماع التخطيط التفصيلي

يقوم مدير المشروع بعقد اجتماع تخطيط مفصل للمشروع بمجرد إنشاء فريق المشروع والغرض الرئيس ي من الاجتماع التفصيلي للتخطيط هو تقديم المشروع والحاق فريق المشروع بمواصلة العمل على استكمال ميثاق المشروع الذي بدأ خلال المرحلة الأولى. يجب أن يكون مالك المشروع حاضرا لتوصيل التوقعات والأهداف ومعايير النجاح. وينبغي أن تكون بنود جدول الأعمال الأخرى هي توزيع مسؤوليات

أعضاء الفريق، وتوزيع الوقت وقيود الميزانية، والجدول الزمني للاجتماعات المقبلة خطة الاتصال). إذا تم تحديد مفهوم المشروع بشكل واضح، يجب على الفريق العمل على تحديد النطاق والأهداف من خلال إنشاء هيكل توزيع العمل). العمري، 2023 )

## ٢. تطوير هيكل تجزئة العمل المفصل

يجب اكمال هيكل تجزئة العمل الذي تم بدؤه في المرحلة الأولى وسوف يؤدي ذلك إلى مزيد من الفهم لجميع الموظفين لمهامهم وواجباتهم وتصورهم لهدف المشروع والنتائج التي يجب تحقيقها لإنجاز المشروع بنجاح. وهذه النتائج قابلة للقياس في الساعات والتكاليف اللازمة لإنتاجها. مراجعة المقترح المقدم من قبل الجهة الراعية للمشروع أو حالة العمل لتحديد ما إذا كانت هناك أي تغييرات في النطاق قد حدثت أثناء عملية الموافقة. الغرض من هيكل تجزئة العمل والفوائد التي يقدمها هي:

- 1( ) يسهل التخطيط المفصل من خلال تقسيم نطاق المشروع إلى جهود عمل أصغر حجماً وقابلة للإدارة. ويمكن ربط جهود العمل هذه بالمسؤوليات الفردية.
- 2( ) يمكن من تحديد المهام لإنتاج كل ناتج. ويمكن تحديد المسؤولية عن كل مهمة. ثم يكون هنالك شخص مسؤولاً عن الجدول الزمني لكل مهمة.
- 3( ) يمكن من تحديد التكاليف التقديرية والميزانيات التقديرية لكل عنصر من مكونات هيكل تجزئة العمل، مما يسهل التقدير من القاعدة إلى القمة .
- 4( ) يوفر إطاراً لتحديد المشاريع بشكل منفصل عن المنظمات، ومصادر التمويل، والنظم المحاسبية، وما إلى ذلك .

## 3. إعداد مصفوفة المسؤولية

مصفوفة المسؤولية هي مصفوفة تحتوي على وصف منجزات هيكل العمل المفصل مع كل رمز من حسابات التسليم رقم التعريف والمالك أو الشخص الذي يتحمل مسؤولية إدارة تلك المنجزات. يتم استخدام هذه المصفوفة خلال المرحلة الثالثة مرحلة تنفيذ المشروع لتحديد موقع وتتبع ووضع حالة لكل تسليم. وتستخدم هذه المصفوفة من قبل مدير المشروع وكذلك فريق المشروع. (بودالي، 2021 )

#### وهناك أربع مسؤوليات أساسية واردة في مصفوفة المسؤولية

- المالك: ليس من الضروري لأصحابها القيام بالعمل الفعلي. وهم مسؤولون عن الانتهاء من جميع المهام في الوقت المحدد، في حدود الميزانية، وتلبية متطلبات الأداء. ويمكن للمالك أيضا إنشاء مصفوفة المسؤولية الخاصة به لفريق المشروع الخاص به إذا كان يملك العديد من المنجزات وإدارة فريق فرعي كبير .
- المراجع: هذا الشخص مسؤول عن المراجعة المرحلية للمخرجات الجارية. بالإضافة إلى ذلك، قد يتفاعل مع القضايا التي تؤثر على جودة أو تكلفة أو توقيت العمليات. كما أنه يحدد متى تكون العملية جاهزة للمضي قدما في عملية الموافقة .
- المستلم م: هذا الشخص عادة ما يكون شخص يتم تعيينه من المالك، لديه الصلاحية للموافقة على التسليم النهائي، ومن المرجح أن يتدخل في قرار أي قضية بشأن هذا التسليم. وعادة ما تشير هذه الموافقة إلى قبول الجهة الراعية للمشروع بأن المخرجات تفي بالمتطلبات ومعايير الجودة المنصوص عليها في ميثاق المشروع.
- المستلم النهائي: بغض النظر عن مستويات الموافقة، فإن معظم المنظمات لديها ممثل رفيع المستوى لديه الصلاحية في إبطال سلطة الموافقة. وعادة ما يحدث هذا النوع من الإجراءات نادرا جدا ويرتبط عادة بتغيير استراتيجية العمل. غير أنه من المهم أن يحدد مدير المشروع هوية هذا الشخص وفهم دوره في المشروع.

ويمكن مصفوفة المسؤوليات فريق المشروع من فهم هيكل المسؤولية لكل ناتج في المشروع. ويتمثل أحد الأهداف الأخرى لمصفوفة المسؤولية في ضمان تعيين جميع النتائج التي تساعد على القضاء على أي ازدواجية في الجهودات والصلاحيات. ويتم الرجوع الى هذه المصفوفة عند المساءلة وملكية المنجزات المحددة. يجب توزيع نسخة من هذا التقرير مصفوفة المسؤوليات على أي شخص تتم الإشارة اليه او الى وظيفته في هذه المصفوفة وذلك لحل أي تعارض قد تنشأ. وتساعد مصفوفة المسؤولية أيضا على إثبات أن جميع المجالات الوظيفية تحسب ضمن المشروع.

#### 4. تطوير خطة الاتصالات

خطة الاتصال هي واحدة من مجالات المعرفة الداعمة اللازمة لنجاح المشروع. وغالبا ما تكون واحدة من المجالات التي غالبا ما يتم إهمالها أو اتخاذها من قبل مدير المشروع وفريق المشروع. هذا الجزء من مرحلة التخطيط أمر بالغ الأهمية لتنفيذ البنية التحتية لتتبع ومراقبة المشروع خلال دورة حياة المشروع بأكملها. ينبغي أن يكون مدير المشروع هو نقطة الاتصال المركزية لجميع تبادل المعلومات المتعلقة بالمشروع. ومن المهم خلال بدء المشروع إنشاء شبكة اتصالات تستند إلى توقعات صاحب المشروع لتحقيق هذا الهدف. (حيارات، 2021 )

ويقوم مدير المشروع بوضع مبادئ توجيهية لجميع المعلومات التي تم إنشاؤها كجزء من خطة الاتصالات الشاملة ويتطلب التنسيق بين أعضاء فريق المشروع مبادئ توجيهية للمعلومات التي تم إنشاؤها وتوزيعها. وينبغي تحديد شكل وأسلوب وكمية المعلومات التي يتعين تنفيذها أثناء عمر المشروع تحديداً جيداً. يجب على مديري المشاريع تعديل خطة الاتصال لتطوير الفهم الشامل بين أعضاء الفريق حول كيفية التواصل مع الفريق. (الظفيري، 2021 )

جانب آخر مهم جدا من التواصل هو التفاعل بين أعضاء فريق المشروع، والمالك وأصحاب المصلحة الآخرين في المشروع. وتنشأ الحالات حيث يلزم الاتصال بين أصحاب المصلحة في المشروع، بما في

ذلك المشاركة في مجموعات المستخدمين والفرق الاستشارية، وفي الرسائل الإخبارية. يجب على مدير المشروع أن يفهم أهمية التواصل لنجاح المشروع وخلق بيئة يتم فيها تشجيع التواصل وإنجازه.

(العبد اللات، 2021 )

## 5. تخطيط المخاطر

يجب أن يشمل تخطيط المخاطر على الإجراءات التالية:

### (أ) تحديد المخاطر

ينطوي تحديد المخاطر على تبادل الأفكار حول التهديدات المحتملة للمشروع. ويكون مدير المشروع مسؤولاً عن مساعدة فريق المشروع في تحديد هذه المخاطر.

### (ب) تقييم المخاطر

بعد تحديد المخاطر يجب تقييم كل خطر بما يسمى بـ احتمال الحدوث وهو درجة الاعتقاد بأن مختلف الأحداث أو الآثار سوف تحدث بالنسبة لكل خطر يتم تحديده. ويمكن استخدام الترميز منخفضة إلى 10 عالية (أو ترتيبية) عالية، متوسطة، منخفضة).

ينبغي على مدير المشروع التنظيم والاستعداد لاجتماع تخطيط المخاطر وفصله عن اجتماع التخطيط التفصيلي للمشروع.

للبدء، يجب على مدير المشروع إعداد جدول أعمال التقييم وتوزيعه في التخطيط لهذا الاجتماع. ينبغي ألا تشارك الإدارة العليا في الاجتماعات الأولية لتقييم المخاطر بحيث لا يتم منع فريق المشروع من مناقشة وتقييم جميع المخاطر والآثار على المشروع بشكل صريح. (العمري، 2023 )

قبل الاجتماع، يجب التأكد من أن البنود التالية قد تم ترتيبها أو إعدادها

○ غرفة اجتماعات ○ جهاز عرض علوي

- الحاسوب مع برنامج جداول البيانات
- جدول الأعمال الموزع قبل يومين على الأقل
- في يوم الاجتماع، يجب القيام بإدراج سمات المخاطر بشكل منفصل على ورق الرسم البياني ونشرها في جميع أنحاء الغرفة .

بدء اجتماع المخاطر مع مراجعة ميثاق المشروع وأية قضايا أو معالم هامة أو افتراضات تم تحديدها بالفعل. وبالإضافة إلى ذلك، وصف السمات المدرجة على المخططات البيانية لتشجيع المشاركين على البدء في التفكير في المخاطر المحتملة. ولأن اجتماع المخاطر المبدئي هذا يستخدم للحصول على تغذية راجعة من الفريق بأكمله، فمن المهم التأكد من أن كل مشارك يشعر بعدم تقييده في تحديد وتقييم أي مخاطر.

#### 6. تحديد متطلبات المهارات البشرية

إن إدارة المشروعات الناجحة، بغض النظر عن الهيكل التنظيمي، تعتمد على الأفراد والقادة الذين يديرون المهام الرئيسية لإدارة المشروع ليست عملية شخص واحد. فإنه يتطلب مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف محدد. وتشمل إدارة المشروع ما يلي:

- صاحب المشروع / المالك ○ مدير المشروع
- مساعد مدير المشروع (النسخ الاحتياطي) ○
- مكتب للمشروع ○ فريق المشروع

عموما، يتم تعيين مديري المشاريع بدوام كامل للمشروع والعمل خارج مكتب إدارة المشروع، فيحين أن أعضاء فريق المشروع يعملون في وحدات وظيفية مختلفة .

وينبغي النظر في خمسة أسئلة أساسية قبل بدء تعيين الموظفين:

○ ما هي متطلبات عضو الفريق الناجح؟ ○ من

ينبغي أن يكون عضوا في فريق المشروع؟ ○ أي

عضو من مكتب المشروع مكلف بالمشروع؟ ○ ما

هي المشاكل التي يمكن أن تحدث أثناء أنشطة

التعيين؟

○ ما الذي يمكن أن يحدث ويتسبب في فقدان

أعضاء الفريق الرئيسيين؟

وفي بعض الحالات التي تكون فيها التدفقات المستمرة للمشاريع ضرورية لنمو الشركات، تصبح مشاكل التوظيف معقدة للغاية، خاصة إذا كانت المنظمة تعاني من نقص في عدد الموظفين. يجب استخدام طلب التوظيف للمشروع لضمان التواصل الفعال وإدارة الالتزام بتوفير الموظفين المؤهلين .

وبعد تحديد موظفي المشروع المفضلين، فإن مهارات التفاوض ضرورية في الحصول على موظفي المشروع المطلوبين وسيتفاوض مدير المشروع مع المديرين الفنيين لاستخدام موظفيهم وتوافرهم. وستحدث تغييرات في الاحتياجات من الموارد أثناء المشروع وقد تتسبب في حدوث مشاكل في التوافر . ويتعين على مدير المشروع أن يتفاوض مع المديرين الفنيين لتوافر الموظفين أثناء تنفيذ المشروع على أساس أولويات المشروع.

وتجري المفاوضات بين مدير المشروع والمالك أو الإدارة إذا خلع مدير المشروع إلى أن تعيين موظفين خارجيين سيوفر مؤهلات أكثر ملاءمة لأداء مهام المشروع أكثر من المرشحين الداخليين. إذا كان من الضروري الاستعانة بمصادر خارجية. (الشهري، 2024 )

7. إعداد الجدول الزمني

(أ) تحديد التقويم والقيود الزمنية

مدير المشروع هو المسؤول عن تحديد الجدول الزمني للمشروع والقيود الزمنية التي توجد. يتم استخدام تقويم المشروع لتحديد أيام العمل وغير العمل بما في ذلك أيام العطل الرسمية وعطلات نهاية الأسبوع. يتم استخدام تقويم المشروع للمشروع ككل. ومع ذلك، يمكن لمدير المشروع وضع تقويمات الموارد الفردية لفريق المشروع المعالجة أوقات العطلات، والجدول الفردية، وتوافر أعضاء الفريق (إن لم يكن متوفرا بدوام كامل للمشروع).

وتشمل قيود الوقت تواريخ البداية وتواريخ الانتهاء، والقيود الزمنية للموارد، وتوافر الموارد. يجب على مدير المشروع تحديد قيود التقويم والوقت قبل وضع الجدول الزمني. (الظفيري، 2021 )

ويمكن استخدام مخطط جانتي في تحديد التقويم والقيود الزمنية وهو رسم بياني الجدول الزمني للمشروع به مخطط شريطي يوضح تواريخ البدء والانتهاء للعديد من عناصر المشروع التي تتضمن الموارد والمعالج الرئيسية والمهام والأنشطة. وسمي هذا المخطط بمخطط (جانتي) نسبة للمهندس الأمريكي (هنري جانتي). (العمري، 2023 )

يعرض المخطط كمخطط شريطي أفقي تمثل القضبان الأفقية بأطوال مختلفة الجدول الزمني للمشروع الذي يتضمن تسلسل المهام والمدة، وتواريخ البدء والانتهاء لكل مهمة. طول الشريط الأفقي يتناسب مع الوقت اللازم لإنجاز المهمة. يساعد مخطط جانتي مديري المشاريع على ضمان استمرار المشروع على المسار الصحيح. (عمرو، 2022 )

يحدد المخطط المهام التي يمكن تنفيذها بالتوازي ويحدد المهام التي لا يمكن بدؤها أو الانتهاء منها حتى تكتمل المهام الأخرى. ويساعد مخطط غانت في الكشف عن الاختناقات المحتملة ويساعد على تحديد المهام التي قد تكون مستبعدة من الجدول الزمني للمشروع. (العبدالات، 2021 )

#### (ب) تطوير قائمة المهام

المهمة هي أدنى مستوى للعمل المحدد في المشروع تطوير قائمة المهام هي عملية تحديد جميع المهام التي يجب إنجازها من أجل استكمال كل من المنجزات ذات المستوى الأدنى. وهو يتبع عن كتب أدنى

مستويات هيكل توزيع العمل الضمان تغطية جميع مجالات المشروع، وأن تكون النتائج محددة على النحو المحدد في ميثاق المشروع. (خيارات، 2021 )

وبمجرد إدخال جميع الأعمال في أداة الجدولة، يتم إدخال المهام بعد ذلك. وطلب من كل من أصحاب المخرجات وضع قوائم المهام التفصيلية لكل من الأعمال التي يولكون بها. وقد يتم ذلك في نهاية الاجتماع التفصيلي لتخطيط المشروع. يجب أن يقوم مدير المشروع الآن بجمع جميع أوراق العمل الخاصة بتطوير المهام من أصحاب المخرجات .

هناك نوعان من القواعد عند تطوير وصف المهمة:

يجب ألا يحتوي وصف المهمة على أكثر من خمسين حرفاً. هذا هو الحد العام لإنتاج الرسوم البيانية وتركيب وصف المهمة على صفحة قياسية. إذا كان من الضروري المزيد من التفاصيل، يمكن استخدام منطقة الملاحظة في الجدولة أيضاً. (بودالي، 2021 )

## المبحث الثاني: إدارة المشاريع

### 2.2.1 معايير إدارة المشاريع

يشير المعجم الوسيط إلى أن المعيار هو نموذج متحقق أو متصور لما يجب أن يكون الشيء عليه ، ويعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع المعيار بأنه مستند رسمي يوضح العلاقات و الطرق و العمليات والممارسات المعترف بها ، حيث حدد المعهد الأمريكي المعايير و العمليات والمدخلات والمخرجات والتي تعتبر ممارسات سليمة في إدارة المشاريع تضمن نجاح المشروعات، وتحقق أهداف المنظمة، وقد حدد المعهد سنة معايير تحكم وتضبط عملية إدارة المشروع وهي : إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع ، إدارة وقت المشروع ، إدارة تكلفة المشروع ، إدارة مخاطر المشروع ، إدارة مشتريات المشروع كما حدد ( Bahamid and Doh, 2017 ) أن معايير إدارة المشاريع الدولية تتمثل فيما يلي:

## ١. إدارة مخاطر المشروع

إن المشاريع الإنشائية تتعرض لمخاطر أكبر مقارنة بغيرها من الصناعات، ويعزى ذلك لطول وقت التنفيذ، تعقيدات العمليات والميزانيات الكبيرة، ولهذا إن التخطيط للمشاريع الإنشائية يعد أهم عنصر في إدارة المشاريع، كما تعتبر المخاطر عموماً حوادث تؤثر على الأهداف الرئيسية للمشروع (الوقت – الكلفة – الجودة)

كما تصنف المخاطر إلى مخاطر داخلية و مخاطر خارجية وذلك على النطاق الواسع؛ حيث المخاطر الخارجية هي تلك التي تكون خارجة عن سيطرة أعضاء فريق إدارة المشروع، مثل الوضع الحالي للسوق، والمشاكل التي قد تحدث مع مقاولي الباطن أو الموردين، العواصف والفيضانات والزلازل، كما القوانين المحلية التي تؤثر جميعها على المنظمة، أما الداخلية فإنها تلك التي تكون ضمن نطاق العمل لدى فريق إدارة المشروع.

## ٢. إدارة موارد المشروع

إن إدارة موارد المشروع هي العملية التي يتم عن طريقها إمداد وتدعيم العمليات بالموقع بالموارد وذلك حتى يتم تسليم الأعمال في الوقت المطلوب ضمن التكلفة والميزانية المقدرة ولضمان تنفيذ الأعمال بالكفاءة العالية والحصول على النتائج المرجوة يجب على مدير المشروع اختيار أشخاص ذوي كفاءة عالية حيث تقع عليه تحمل المسؤولية.

وكما يتوجب عليه تحديد الاحتياجات من الموارد مثل نوعها والتوقيت الواجب توافر الموارد فيه والكمية المطلوبة، أيضاً عمل الجداول والترتيبات لضمان وصول هذه الموارد في الوقت المطلوب مع متابعة الترتيبات، كما يجب عليه اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في حال حدوث نقص أو تصارع على الموارد لحل مثل هذه المشكلات.

## ٣. إدارة كلفة المشروع

إن عملية التخطيط لتكاليف المشروع تبدأ مع الدراسة الأولية للمشاريع حيث تشمل تقدر التكاليف ووضع ميزانيات لها والتمويل والإدارة والضبط، وذلك حتى يمكن استكمال المشروع في حدود الموازنة المقررة. كما تعرف إدارة تكلفة المشروع بأنها مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف كاملة والموازنة والتمويل وكيفية تأمين الموارد المالية وضبط التكاليف الخاصة بالمشروع لضمان إتمام المشروع وتسليمه كما خطط له، حيث إن إدارة التكاليف تتمثل بعدد من العمليات ومدخلات ومخرجات محددة كمجال معرفي (الحديدي، 2020). حيث يغطي كل ما يتعلق بتكاليف المشروع بداية من التخطيط والتقدير، إعداد الميزانيات، التمويل، التحكم وإدارة ذلك كله لينتهي المشروع وفق الميزانية المعتمد.

## الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

### 3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

### 3.2 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

### 3.4 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين اساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات
- المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والت يتم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

### 3.5 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة

- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

### 3.6 أداة الدراسة

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،

- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المشاريع) وتضمن ثلاثة أبعاد (إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع) واشتملت على 15 عبارات والعبارات

المتعلقة بالمتغير التابع (شركات التطوير العقاري) في المملكة العربية السعودية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

$$\checkmark \text{ مدي المقياس} = \text{أعلى رقم في المقياس} (5) - \text{أقل رقم في المقياس} (1) = 4$$

$$\checkmark \text{ مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات} (5) = 80.0$$

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

| الدرجة   | المستوي    |
|----------|------------|
| 1 – 1.79 | منخفضة جدا |

|             |            |
|-------------|------------|
| 2.59 – 1.80 | منخفضة     |
| 3.39 – 2.60 | متوسطة     |
| 4.19 – 3.40 | مرتفعة     |
| 5.00 – 4.20 | مرتفعة جدا |

### 3.7 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

#### □ المحور الأول: إدارة المشاري ع

جدول 2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

| م                   | العبارة                                                                                | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| إدارة مخاطر المشروع |                                                                                        |                     |       |
| 1                   | أعتقد أن إدارة مخاطر المشروع تساهم بشكل كبير في تقليل المشكلات المحتملة أثناء التنفيذ. | **885.0             | 0.000 |
| 2                   | يتم تقييم المخاطر المحتملة بانتظام في المشاريع التي أعمل عليها.                        | **786.0             | 0.000 |
| 3                   | يتم تطوير خطط بديلة للتعامل مع المخاطر المحددة في المشروع.                             | **184.0             | 0.000 |
| 4                   | تُعتبر ثقافة إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة المشروع في شركتي.        | **706.0             | 0.000 |

|                     |         |                                                                               |
|---------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000               | **646.0 | 5 ألاحظ أن اتخاذ إجراءات استباقية للتعامل مع المخاطر يُحسن من نتائج المشاريع. |
| إدارة تكلفة المشروع |         |                                                                               |
| 0.000               | **877.0 | 6 يتم إعداد تقديرات دقيقة للتكاليف قبل بدء أي مشروع .                         |
| 0.000               | **095.0 | 7 أجد أن المراقبة المستمرة للتكاليف تساعد في الحفاظ على الميزانية.            |
| 0.000               | **287.0 | 8 يتم إجراء مراجعات دورية للتكاليف في المشاريع التي أعمل عليها.               |
| 0.000               | **597.0 | 9 تُعتبر إدارة التكاليف عنصراً مهماً في تخطيط المشاريع في شركتي.              |
| 0.000               | **884.0 | 10 ألاحظ أن تجاوز الميزانية يؤثر سلباً على نجاح المشروع.                      |
| إدارة موارد المشروع |         |                                                                               |
| 0.000               | **127.0 | 11 يتم تخصيص الموارد بشكل فعال في المشاريع التي أعمل عليها .                  |
| 0.000               | **037.0 | 12 أعتقد أن تحسين إدارة الموارد يعزز من كفاءة المشروع .                       |
| 0.000               | **925.0 | 13 يتم تدريب الأفراد المعنيين على استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال.          |
| 0.000               | **436.0 | 14 أرى أن إدارة الموارد تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف الزمنية للمشروع.   |
| 0.000               | **176.0 | 15 تُعطى الأولوية لاستخدام الموارد بطريقة تدعم استدامة المشروع.               |

\*\* ذات دلالة احصائية عند 01.0

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (01.0) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

## □ المحور الثاني: شركات التطوير العقاري

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

| م | العبرة                                                                               | معامل ارتباط بيرسون | Sig   |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------|
| 1 | تُعتبر شركات التطوير العقاري في المملكة تواكب أحدث أساليب إدارة المشاريع.            | **496.0             | 0.000 |
| 2 | ألاحظ أن تطبيق إدارة المشاريع يؤثر بشكل إيجابي على جودة المشاريع العقارية.           | **907.0             | 0.000 |
| 3 | تُسهل إدارة المشاريع في تعزيز الابتكار داخل شركات التطوير العقاري.                   | **946.0             | 0.000 |
| 4 | تتوفر لدى شركات التطوير العقاري في المملكة الموارد اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع.    | **527.0             | 0.000 |
| 5 | أرى أن تطبيق إدارة المشاريع يُحسن من سمعة شركات التطوير العقاري.                     | **256.0             | 0.000 |
| 6 | تُعتبر القدرة على إدارة المشاريع من العوامل الأساسية لنجاح الشركات في هذا القطاع.    | **057.0             | 0.000 |
| 7 | يتم تبادل المعرفة والخبرات في إدارة المشاريع بين الشركات العاملة في التطوير العقاري. | **844.0             | 0.000 |

|       |         |                                                                                |
|-------|---------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000 | **946.0 | 8 أعتقد أن الشركات التي تطبق إدارة المشاريع بشكل فعال تحقق نتائج أفضل.         |
| 0.000 | **036.0 | 9 تُعزز إدارة المشاريع من التعاون بين الفرق المختلفة في شركات التطوير العقاري. |
| 0.000 | **376.0 | 10 تعتبر إدارة المشاريع أداة حيوية لنمو شركات التطوير العقاري في المملكة.      |

**\*\* ذات دلالة احصائية عند 01.0**

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور شركات التطوير العقاري كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (01.0) وهذا يعني أن عبارات محور شركات التطوير العقاري تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

### 3.8 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

**جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان**

| المحاور                  | معامل الفا كرونباخ | عدد العبارات |
|--------------------------|--------------------|--------------|
| إدارة المشاريع           | 0.850              | 15           |
| شركات التطوير العقاري    | 0.898              | 10           |
| إجمالي استمارة الاستبيان | 0.929              | 25           |

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 7.0 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوى ثبات أداة الدراسة مما يسمح باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

## الفصل الرابع ع: تحليل النتائج

### مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

### 4.1 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول 5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصه

| الخاصية         | الفئات                  | العدد | %    |
|-----------------|-------------------------|-------|------|
| النوع الاجتماعي | ذكر                     | 250   | 71.4 |
|                 | أنثى                    | 100   | 28.5 |
| العمر           | أقل من 25 سنة           | 60    | 17.1 |
|                 | من 25 إلى أقل من 35 سنة | 100   | 28.5 |
|                 | من 35 إلى أقل من 45 سنة | 100   | 28.5 |
|                 | 45 سنة فأكثر            | 90    | 25.7 |
| المؤهل العلمي   | ثانوي                   | 90    | 25.7 |
|                 | بكالوريوس               | 130   | 37.1 |
|                 | ماجستير                 | 100   | 28.5 |
|                 | دكتوراه                 | 30    | 8.5  |
| الوضع المهني    | مدير                    | 150   | 42.8 |
|                 | نائب مدير               | 120   | 34.2 |

|      |    |          |  |
|------|----|----------|--|
| 22.8 | 80 | رئيس قسم |  |
|------|----|----------|--|

## 4.2 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان

### □ المحور الأول: إدارة المشاري ع

#### 1- إدارة مخاطر المشروع

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة مخاطر المشروع

| العبارة                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| أعتقد أن إدارة مخاطر المشروع تساهم بشكل كبير في تقليل المشكلات المحتملة أثناء التنفيذ. | 4.253           | 0.683             | 4       | مرتفع جدا      |
| يتم تقييم المخاطر المحتملة بانتظام في المشاريع التي أعمل عليها.                        | 4.276           | 0.766             | 2       | مرتفع جدا      |
| يتم تطوير خطط بديلة للتعامل مع المخاطر المحددة في المشروع.                             | 4.198           | 0.773             | 5       | مرتفع          |
| تُعتبر ثقافة إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة المشروع في شركتي.        | 4.372           | 0.564             | 1       | مرتفع جدا      |
| ألاحظ أن اتخاذ إجراءات استباقية للتعامل مع المخاطر يُحسن من نتائج المشاريع.            | 4.273           | 0.775             | 3       | مرتفع جدا      |
| المتوسط                                                                                | 4.274           | 0.712             |         | مرتفع          |

تم ترتيب عبارات تحديد المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تُعتبر ثقافة إدارة المخاطر جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة المشروع في شركتي) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 372.4 وانحراف معياري 564.0 وبدرجة موافقة مرتفعة جداً بينما كانت العبارة (يتم تطوير خطط بديلة للتعامل مع المخاطر المحددة في المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 198.4 وانحراف معياري 773.0 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحديد المخاطر تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جداً وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جداً من إدارة مخاطر المشروع كأحد أبعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 274.4 بانحراف معياري 712.0

## ٢- إدارة تكلفة المشروع

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات إدارة تكلفة المشروع

| العبارة                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يتم إعداد تقديرات دقيقة للتكاليف قبل بدء أي مشروع.               | 4.359           | 0.709             | 2       | مرتفع جداً     |
| أجد أن المراقبة المستمرة للتكاليف تساعد في الحفاظ على الميزانية. | 4.161           | 0.758             | 5       | مرتفع          |
| يتم إجراء مراجعات دورية للتكاليف في المشاريع التي أعمل عليها.    | 4.253           | 0.659             | 4       | مرتفع جداً     |
| تُعتبر إدارة التكاليف عنصراً مهماً في تخطيط المشاريع في شركتي.   | 4.396           | 0.634             | 1       | مرتفع جداً     |

|                                                       |       |       |   |           |
|-------------------------------------------------------|-------|-------|---|-----------|
| ألاحظ أن تجاوز الميزانية يؤثر سلباً على نجاح المشروع. | 4.315 | 0.615 | 3 | مرتفع جدا |
| المتوسط                                               | 4.297 | 0.675 |   | مرتفع جدا |

تم ترتيب عبارات تحليل المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعتبر إدارة التكاليف عنصراً مهماً في تخطيط المشاريع في شركتي) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 396.4 وانحراف معياري 634.0 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (أجد أن المراقبة المستمرة للتكاليف تساعد في الحفاظ على الميزانية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 161.4 وانحراف معياري 758.0 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحليل المخاطر تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة تكلفة المشروع كأحد أبعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 297.4 بانحراف معياري 675.0

### ٣- إدارة موارد المشروع

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات إدارة موارد المشروع

| العبارة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوي الموافقة |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| يتم تخصيص الموارد بشكل فعال في المشاريع التي أعمل عليها .         | 4.375           | 0.564             | 3       | مرتفع جدا      |
| أعتقد أن تحسين إدارة الموارد يعزز من كفاءة المشروع.               | 4.453           | 0.539             | 1       | مرتفع جدا      |
| يتم تدريب الأفراد المعنيين على استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال. | 4.391           | 0.633             | 2       | مرتفع جدا      |

|           |   |       |       |                                                                          |
|-----------|---|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع جدا | 4 | 0.731 | 4.266 | أرى أن إدارة الموارد تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف الزمنية للمشروع. |
| مرتفع جدا | 5 | 0.773 | 4.216 | تُعطى الأولوية لاستخدام الموارد بطريقة تدعم استدامة المشروع.             |
| مرتفع جدا |   | 0.648 | 4.340 | المتوسط                                                                  |

تم ترتيب عبارات تقييم المخاطر من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة) أعتقد أن تحسين إدارة الموارد يعزز من كفاءة المشروع( هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 453.4 وانحراف معياري 539.0 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة) تُعطى الأولوية لاستخدام الموارد بطريقة تدعم استدامة المشروع( هي أقل العبارات أهمية بقيمة 216.4 وانحراف معياري 773.0 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تقييم المخاطر تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة موارد المشروع كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 340.4 بانحراف معياري 648.0

## □ المحور الثاني: شركات التطوير العقاري

جدول 9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات شركات التطوير العقاري

| العبرة                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | مستوى الموافقة |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------|
| تُعتبر شركات التطوير العقاري في المملكة توابك أحدث أساليب إدارة المشاريع.  | 4.169           | 0.953             | 3       | مرتفع          |
| ألاحظ أن تطبيق إدارة المشاريع يؤثر بشكل إيجابي على جودة المشاريع العقارية. | 4.076           | 0.796             | 7       | مرتفع          |

|           |    |       |       |                                                                                      |
|-----------|----|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع     | 5  | 0.855 | 4.091 | تُسهّم إدارة المشاريع في تعزيز الابتكار داخل شركات التطوير العقاري.                  |
| مرتفع     | 4  | 0.678 | 4.154 | تتوفر لدى شركات التطوير العقاري في المملكة الموارد اللازمة لتطبيق إدارة المشاريع.    |
| مرتفع     | 8  | 0.754 | 4.010 | أرى أن تطبيق إدارة المشاريع يُحسن من سمعة شركات التطوير العقاري.                     |
| مرتفع     | 9  | 0.780 | 3.982 | تُعتبر القدرة على إدارة المشاريع من العوامل الأساسية لنجاح الشركات في هذا القطاع.    |
| مرتفع     | 6  | 0.764 | 4.078 | يتم تبادل المعرفة والخبرات في إدارة المشاريع بين الشركات العاملة في التطوير العقاري. |
| مرتفع     | 10 | 0.907 | 3.917 | أعتقد أن الشركات التي تطبق إدارة المشاريع بشكل فعال تحقق نتائج أفضل.                 |
| مرتفع جدا | 2  | 0.667 | 4.221 | تُعزز إدارة المشاريع من التعاون بين الفرق المختلفة في شركات التطوير العقاري.         |
| مرتفع جدا | 1  | 0.596 | 4.250 | تعتبر إدارة المشاريع أداة حيوية لنمو شركات التطوير العقاري في المملكة.               |
| مرتفع     |    | 0.775 | 4.095 | المتوسط                                                                              |

تم ترتيب عبارات شركات التطوير العقاري من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط

الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعتبر إدارة المشاريع أداة حيوية لنمو شركات

التطوير العقاري في المملكة) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 250.4 وانحراف معياري 596.0 وبدرجة موافقة

مرتفعة جدا بينما كانت العبارة)أعتقد أن الشركات التي تطبق إدارة المشاريع بشكل فعال تحقق نتائج أفضل( هي أقل العبارات اهمية بقيمة 917.3 وانحراف معياري 907.0 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات شركات التطوير العقاري تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 095.4 بانحراف معياري 775.0.

### 4.3 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ( لتطبيق إدارة المشاريع بأبعادها المتمثلة في )إدارة مخاطر المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة موارد المشروع( على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة المشاريع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

| P-VALUE | R     | R <sup>2</sup> | F         | T        | B     |
|---------|-------|----------------|-----------|----------|-------|
| 0.000   | 0.769 | 0.592          | **553.350 | **23.523 | 0.992 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

\*\* ذات دلالة احصائية عند 01.0

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة المشاريع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية عند مستوى 05.0 حيث كانت قيمة  $\text{Sig F} = 0.000$  وهي قيمة أقل من 05.0 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع على شركات التطوير العقاري عند مستوى معنوية 05.0 واتضح ان المتغير المستقل) إدارة المشاريع( يفسر 9.76 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع)شركات التطوير العقاري( وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة

المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى شركات التطوير العقاري بمقدار 446.0% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة .

□ الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لإدارة مخاطر المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة مخاطر المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

| P-VALUE | R     | R <sup>2</sup> | F         | t        | B     |
|---------|-------|----------------|-----------|----------|-------|
| 0.000   | 0.746 | 0.557          | **480.129 | **21.912 | 0.361 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

\*\* ذات دلالة احصائية عند 01.0

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة مخاطر المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية عند مستوى 05.0 حيث كانت قيمة  $\text{Sig F} (= 0.000)$  وهي قيمة أقل من 05.0 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 05.0 واتضح ان المتغير المستقل (إدارة مخاطر المشروع) يفسر 55.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (شركات التطوير العقاري) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تحديد المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة مخاطر المشروع في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية بمقدار 361.0% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

□ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لإدارة تكلفة المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

جدول 12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط أثر إدارة تكلفة المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

| P-VALUE | R     | R <sup>2</sup> | F         | T        | B     |
|---------|-------|----------------|-----------|----------|-------|
| 0.000   | 0.694 | 0.481          | **354.427 | **18.826 | 0.337 |

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

\*\* ذات دلالة احصائية عند 01.0

يتبين من الجدول 13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة تكلفة المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية عند مستوى 05.0 حيث كانت قيمة Sig F = 000.0 وهي قيمة أقل من 05.0 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة تكلفة المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 05.0 واتضح ان المتغير المستقل) إدارة تكلفة المشروع( يفسر 1.48 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع) شركات التطوير العقاري( وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة تكلفة المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى شركات التطوير العقاري بمقدار 337.0 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

□ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 05.0$  ) لإدارة موارد المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

جدول 13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط تقييم أثر إدارة موارد المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

| P-VALUE | R | R <sup>2</sup> | F | T | B |
|---------|---|----------------|---|---|---|
|---------|---|----------------|---|---|---|

|       |       |       |           |          |       |
|-------|-------|-------|-----------|----------|-------|
| 0.000 | 0.650 | 0.422 | **279.317 | **16.713 | 0.294 |
|-------|-------|-------|-----------|----------|-------|

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 01.0

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة موارد المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية عند مستوى 05.0 حيث كانت قيمة (Sig F = 0.000) وهي قيمة أقل من 05.0 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة موارد المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 05.0 واتضح أن المتغير المستقل (إدارة موارد المشروع) يفسر 2.42 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (شركات التطوير العقاري) (وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة موارد المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى شركات التطوير العقاري بمقدار 294.0 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

### 5.1 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وأبحاث يمكن إجراؤها في المستقبل

### 5.2 نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة مخاطر المشروع كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 274.4 بانحراف معياري 712.0 □ وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة تكلفة المشروع كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 297.4 بانحراف معياري 675.0
- ✓ مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من إدارة موارد المشروع كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 340.4 بانحراف معياري 648.0
- ✓ مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 095.4 بانحراف معياري 775.0.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة المشاريع على شركات التطوير العقاري عند مستوى معنوية 05.0 واتضح ان المتغير المستقل (إدارة المشاريع) يفسر 9.76 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (شركات التطوير العقاري) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى شركات التطوير العقاري بمقدار 446.0% مما يبين صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 05.0 واتضح ان المتغير المستقل (إدارة مخاطر المشروع) يفسر 7.55 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (شركات التطوير العقاري) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تحديد المخاطر بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة مخاطر المشروع في شركات التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية بمقدار 361.0% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة تكلفة المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 05.0 واتضح ان المتغير المستقل (إدارة تكلفة المشروع) يفسر 1.48 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (شركات التطوير العقاري) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة تكلفة المشروع

بمقدار 1 % ازداد مستوى شركات التطوير العقاري بمقدار 337.0 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة .

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة موارد المشروع على شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 05.0 واتضح ان المتغير المستقل (إدارة موارد المشروع) يفسر 2.42 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (شركات التطوير العقاري) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة موارد المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى شركات التطوير العقاري بمقدار 294.0 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة .

### 5.3 التوصيات

- ✓ يُنصح بتطوير برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع للعاملين في شركات التطوير العقاري، لتعزيز مهاراتهم وكفاءاتهم في هذا المجال.
- ✓ توصي الدراسة بتبني أدوات وتقنيات حديثة في إدارة المشاريع، مثل البرمجيات المتخصصة، لتحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ.
- ✓ يجب على الشركات تعزيز الوعي بأهمية إدارة المخاطر من خلال ورش عمل وندوات، مما يساعد على تقليل المخاطر المحتملة أثناء تنفيذ المشاريع.
- ✓ يُنصح بتطوير استراتيجيات لتحسين التواصل والتنسيق بين الفرق المختلفة المعنية بالمشاريع، مما يساهم في تعزيز التعاون وزيادة الإنتاجية.
- ✓ يجب على الشركات إجراء تقييمات دورية لأداء المشاريع باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسية، لضمان تحقيق الأهداف المخططة وتحسين الأداء المستقبلي .

- ✓ يُوصى بتعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل المؤسسات من خلال نشر المفاهيم والمبادئ الأساسية بين جميع الموظفين.
- ✓ يُنصح الشركات بالاستثمار في البحث والتطوير لفهم التوجهات والابتكارات الجديدة في إدارة المشاريع وكيفية تطبيقها في السياق المحلي.
- ✓ يجب على الشركات تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التكاليف وضمان الالتزام بالميزانيات المحددة للمشاريع.
- ✓ يُوصى بتعزيز الشراكات مع مؤسسات تعليمية وبِحثية لتبادل المعرفة والخبرات في إدارة المشاريع.
- ✓ يجب على الشركات تنفيذ تقييمات للتأثير الاجتماعي والبيئي لمشاريعها، مما يساهم في تحسين الاستدامة ويعزز من سمعتها في السوق.

#### 5.4 المقترحات

- إجراء دراسة مقارنة بين تطبيق إدارة المشاريع في شركات التطوير العقاري في السعودية ودول أخرى، لفهم الفروق والتشابهات.
- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق إدارة المشاريع في شركات التطوير العقاري.
- دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الكبيرة، على تحسين إدارة المشاريع في القطاع العقاري.
- بحث أثر مبادئ الاستدامة على إدارة المشاريع في شركات التطوير العقاري وكيفية دمجها في العمليات.
- دراسة العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع ورضا العملاء في مشاريع التطوير العقاري.
- دراسة التحديات التي تواجه شركات التطوير العقاري في تطبيق إدارة المشاريع وكيفية التغلب عليها.
- دراسة أثر السياسات الحكومية والتشريعات على إدارة المشاريع في القطاع العقاري.

- دراسة العلاقة بين تطبيق إدارة المشاريع وجودة النتائج النهائية للمشاريع في شركات التطوير العقاري.
- دراسة تأثير العوامل النفسية والسلوكية على أداء الفرق في إدارة المشاريع.
- البحث في نماذج جديدة لإدارة المشاريع تتناسب مع خصوصيات السوق السعودي وتحدياته.

## Abstract

This study aimed to identify the impact of applying project management with its dimensions represented by (project risk management, project cost management, project resource management) on real estate development companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study followed a descriptive-analytical approach.

The study revealed a very high level in all dimensions of project management, and the high level of agreement indicates the high standard of real estate development companies in the Kingdom of Saudi Arabia. It also showed a strong, statistically significant positive correlation between project management and real estate development companies.

The study recommends the development of specialized training programs in project management for employees in real estate development companies to enhance their skills and competencies in this field. It also suggests adopting modern tools and techniques in project management, such as specialized software, to improve the efficiency of planning and implementation.

**Keywords:** project management – real estate development companies – Kingdom of Saudi Arabia

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- الشهري، عبد المنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح.   
المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121 - 172.
- العبد اللات، ديماس شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- أولكاكار، ستيفان. (2023). تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة: ضرورة حيوية لخلق اقتصاد يواكب المستقبل. مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، ع136، 38 - 41.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- باقر، وفاء جاسم علي عباس، ارتيمة، هاني جزاع عبدالكريم، و الهواري، سامر فواز. (2020). أثر إدارة المخاطر في إدارة المشاريع الهندسية: الدور الوسيط للثقافة المنظمة في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في دولة الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- البدور، عماد محمد حسين، و الروابدة، محمد علي. (2021). أثر الدعم الحكومي على استدامة مشاريع التشغيل الذاتي في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، إربد.

- بضياف، عبد الباقي. 2023. العوامل المؤثرة في النمو الداخلي للشركات: دراسة حالة شركات المساهمة الجزائرية للفترة 2011-2019. مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مج 8، ع 1، 383 - 402.
- بودالي، محمد. 2021. إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج 4، ع 3، 213 - 220.
- تقدة، خولة، و الداوي، الشيخ. 2023. اسهامات التحليل الشبكي في فعالية ادارة المشاريع: دراسة واقع قطاع الاشغال العمومية في ولاية تامنغست. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج 13، ع 2، 10 - 32.
- الجبوري، اشواق سالم حسن، و مصطفى، رمضان جبر محمد. 2021. أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الانشائية في الأردن)رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- الحربي، خالد حمود نعيمش. 2022. التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع 13، 253 - 292.
- حيارات، براء سعود أحمد، و قطيشات، رانية جعفر. 2021. أثر ممارسات إدارة المشاريع على السلامة العامة: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان)رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الخطيب، آيات عليان، العطيات، زكريا أحمد عبد الرحمن، و عبد النور، مروان محمد. 2023. أثر عوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية في الأردن)رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- رضوان، أيت قاس ي عزو، و بن زيدان، حاج. 2019. نمو الجباية العادية في ظل الإصلاحات الضريبية وظرف النمو الاقتصادي: دراسة حالة الضريبة على الدخل الإجمالي والضريبة على أرباح الشركات. مجلة البشائر الاقتصادية، مج 5، ع 3، 376 - 395.

- سفيان، زغوان، و الأزهر، عزة. (2020). حوكمة الشركات كإطار لتطور ونمو الشركات العائلية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج 13، ع 1، 194 - 209.
- الشراري، عادل صالح عبدالله، و مصطفى، رمضان جبر محمد. (2023). تقييم تطبيق وفوائد إدارة المعرفة الهندسية بالمشاريع الانشائية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة .
- الشهري، عبد المنعم ياسين، و عقيلي، عثمان موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج 3، ع 1، 121 - 172.
- الشوريجي، أميرة سالم عبداللطيف. (2022). دور أنشطة التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي في تطوير خبرة عملاء شركات التطوير العقاري بمصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع 1، 221 - 277.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان .
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان .
- علي، علي محمد. (2019). متطلبات إدارة الموارد البشرية وصعوباتها في شركات التطوير العقاري العامة والخاص في سورية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج 41، ع 3، 247 - 266.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abu Rumman, Ayman Ahmed. (2020). Project Management: A Help or a Hindrance in Collaborative Research. *Al-Balqa Journal of Research and Studies*, Vol. 23, Special Issue, 9-21.
  
- Abd El Halim, H. (2020). Project Management "PM" Tools: Awareness, Acceptance of Learning and Use, User Selected Tools, and Usage Degree in Egypt: The Case Study of College of Management and Technology "CMT". *Alexandria University Journal of Administrative Sciences*, Vol. 57, No. 4, 35-.36
  
- Al-Dughaishim, Abdulaziz Jarallah, and Al-Zamil, Abdulaziz Nasser. (2022). Reasons of the Difference between both of the Expected and Actual Project Completion Periods: A Study of the Performance of Real Estate Development Companies in Riyadh City. *Journal of Gulf and Arabian Peninsula Studies*, Vol. 48, No. 186, 19-61.
  
- Al-Hallaq, Mohammed Khaled Abdel-Raouf, and Tayeh, Bassam Abdel-Rahman Othman. (2019). Influence of Project Manager Competencies on Project Success Factors in Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). The Islamic University (Gaza), Gaza.

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم/ أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دراسة أثر تطبيق إدارة المشاريع على شركات التطوير

العقاري في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم .

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

### أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

٢- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30-أقل من 40 سنة

☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٤- المسمى الوظيفي ☐ مدير ☐ مساعد مدير

□ رئيس قسم

٥- سنوات الخبرة □ أقل من 10 سنوات □ من 10-أقل من 15 سنة

□ من 15 – أقل من 20 سنة □ من 20 سنة فأكثر

## ثانيا محاور الاستبيان

▪ المحور الأول : إدارة المشاريع، ضع إشارة (□) في المربع المناسب لاختيارك:

| المتغيرات                                                                              | أوافق  | أوافق | محايد | لا    | أوافق بشدة |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------|-------|------------|
|                                                                                        | تماماً |       |       | أوافق |            |
| إدارة مخاطر المشروع                                                                    |        |       |       |       |            |
| أعتقد أن إدارة مخاطر المشروع تساهم بشكل كبير في تقليل المشكلات المحتملة أثناء التنفيذ. |        |       |       |       |            |
| يتم تقييم المخاطر المحتملة بانتظام في المشاريع التي أعمل عليها .                       |        |       |       |       |            |
| يتم تطوير خطط بديلة للتعامل مع المخاطر المحددة في المشروع.                             |        |       |       |       |            |

|                     |  |  |  |  |                                                                                 |
|---------------------|--|--|--|--|---------------------------------------------------------------------------------|
|                     |  |  |  |  | تُعتبر ثقافة إدارة المخاطر جزءًا أساسيًا من استراتيجيات إدارة المشروع في شركتي. |
|                     |  |  |  |  | ألاحظ أن اتخاذ إجراءات استباقية للتعامل مع المخاطر يُحسن من نتائج المشاريع.     |
| إدارة تكلفة المشروع |  |  |  |  |                                                                                 |
|                     |  |  |  |  | يتم إعداد تقديرات دقيقة للتكاليف قبل بدء أي مشروع.                              |
|                     |  |  |  |  | أجد أن المراقبة المستمرة للتكاليف تساعد في الحفاظ على الميزانية.                |
|                     |  |  |  |  | يتم إجراء مراجعات دورية للتكاليف في المشاريع التي أعمل عليها .                  |
|                     |  |  |  |  | تُعتبر إدارة التكاليف عنصر مهم في تخطيط المشاريع في شركتي.                      |
|                     |  |  |  |  | ألاحظ أن تجاوز الميزانية يؤثر سلبًا على نجاح المشروع.                           |
| إدارة موارد المشروع |  |  |  |  |                                                                                 |
|                     |  |  |  |  | يتم تخصيص الموارد بشكل فعال في المشاريع التي أعمل عليها .                       |
|                     |  |  |  |  | أعتقد أن تحسين إدارة الموارد يعزز من كفاءة المشروع.                             |

|  |  |  |  |  |                                                                          |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | يتم تدريب الأفراد المعنيين على استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال.        |
|  |  |  |  |  | أرى أن إدارة الموارد تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأهداف الزمنية للمشروع. |
|  |  |  |  |  | تُعطى الأولوية لاستخدام الموارد بطريقة تدعم استدامة المشروع.             |

أ

أ

▪ المحور الثاني: شركات التطوير العقاري

| العبارة                                                                                 | أوافق<br>تماماً<br>أوافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------|-----------|-------------------|
| تُعتبر شركات التطوير العقاري في المملكة<br>تواكب أحدث أساليب إدارة المشاريع.            |                          |       |           |                   |
| ألاحظ أن تطبيق إدارة المشاريع يؤثر بشكل<br>إيجابي على جودة المشاريع العقارية.           |                          |       |           |                   |
| تُساهم إدارة المشاريع في تعزيز الابتكار داخل<br>شركات التطوير العقاري.                  |                          |       |           |                   |
| تتوفر لدى شركات التطوير العقاري في<br>المملكة الموارد اللازمة لتطبيق إدارة<br>المشاريع. |                          |       |           |                   |
| أرى أن تطبيق إدارة المشاريع يُحسن من<br>سمعة شركات التطوير العقاري.                     |                          |       |           |                   |
| تُعتبر القدرة على إدارة المشاريع من<br>العوامل الأساسية لنجاح الشركات في هذا<br>القطاع. |                          |       |           |                   |

|  |  |  |  |                                                                                      |
|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  | يتم تبادل المعرفة والخبرات في إدارة المشاريع بين الشركات العاملة في التطوير العقاري. |
|  |  |  |  | أعتقد أن الشركات التي تطبق إدارة المشاريع بشكل فعال تحقق نتائج أفضل.                 |
|  |  |  |  | تُعزز إدارة المشاريع من التعاون بين الفرق المختلفة في شركات التطوير العقاري.         |
|  |  |  |  | تعتبر إدارة المشاريع أداة حيوية لنمو شركات التطوير العقاري في المملكة.               |

**Mid-Ocean University**

**College of Management**



**Department of project management**

**Study of the impact of project management application on  
real estate development companies in the Kingdom of Saudi  
Arabia**

**Prepared by the student:**

**Mohammad bin Mushalwi bin Homaïd**

**242000250**

**Supervision:**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid**

**Dr. Fayez Jrad**

**Academic Year:**

**1446 – 2024**

