

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثر استراتيجيات إدارة المشاريع على جذب الاستثمارات العقارية:

دراسة تطبيقية على صندوق التنمية العقارية

إعداد الطالب/

عبدالرحمن مشلوي عبدالله ال سرحان الشهراني

242000281

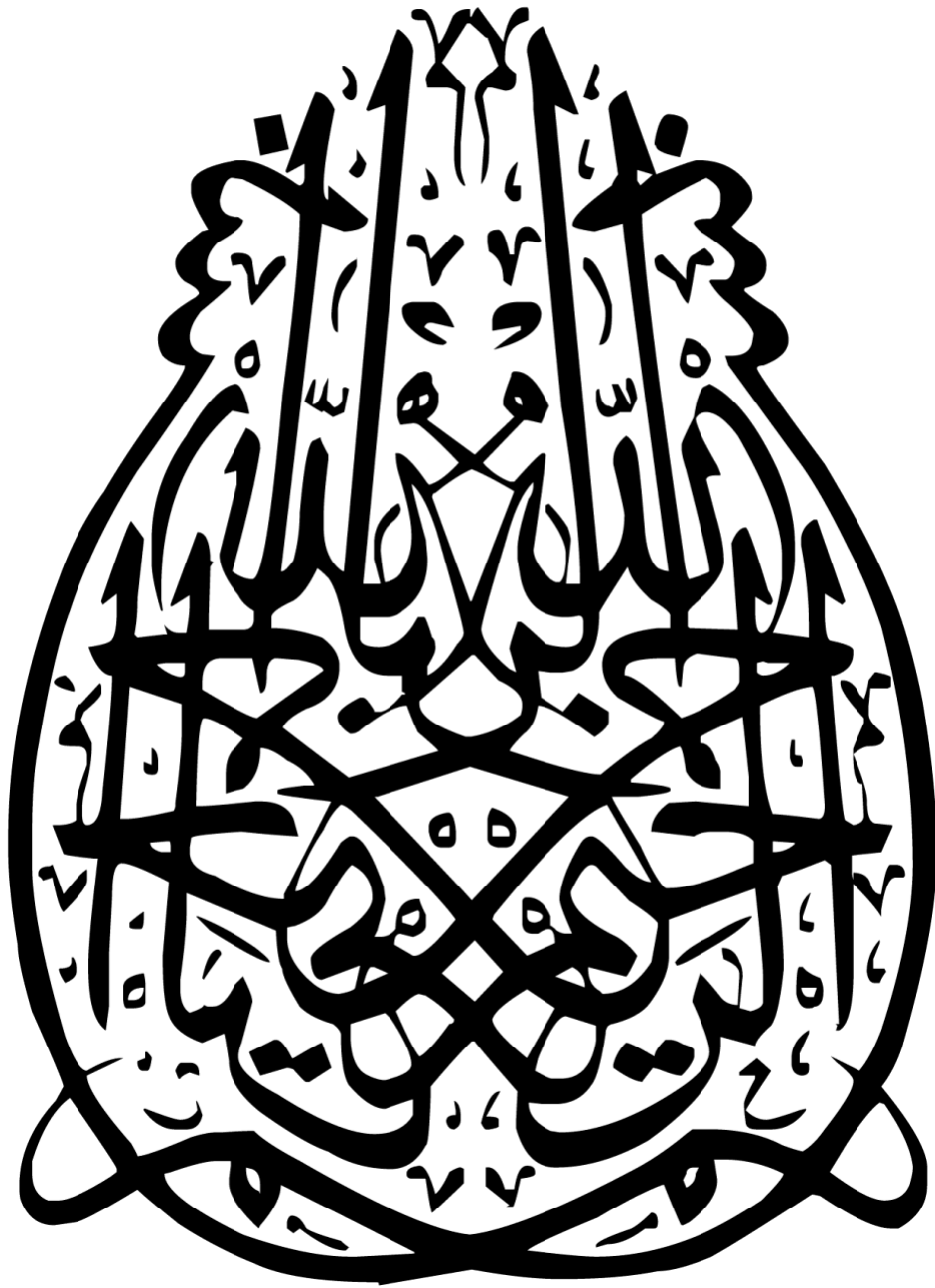
إشراف/

أ.د. الفيصل عبدالحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025 – 1446



إهداء

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

الى من منحاني روح الحياة واضاء لي عتمة الدنيا الى 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 ونفلة

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور /

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جرّاد

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

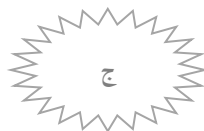
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .



المستخلص

هدفت هذه الدراسة الى دراسة أثر استراتيجيات إدارة المشاريع (بأبعادها: إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، وإدارة الاتصالات في المشروع) على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية، و تم اختيار عينة عشوائية تتألف من 500 فردًا وهم الذين قاموا بالإجابة على استمارة الاستبيان الالكتروني ، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة إلكترونية وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. تم تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية.

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المشاريع تؤثر بشكل إيجابي على القدرة على إدارة التكلفة والقدرة على إدارة الوقت، حيث تبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات إدارة المشاريع ازداد مستوى جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية .

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة العمل على زيادة مستوى وعي إدارات الشركات بأهمية إدارة المشاريع كمدخل لتطوير وتحسين ونجاح المشاريع، و الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة لإدارة المشروعات لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء .

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات إدارة المشاريع - الاستثمارات العقارية - صندوق التنمية العقارية



قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	المقدمة
2	1.1 مشكلة الدراسة:
4	2.1 أهمية الدراسة:
4	1.2.1 الأهمية العلمية:
4	2.2.1 الأهمية العملية:
5	3.1 أهداف الدراسة:
5	4.1 تساؤلات الدراسة:
6	5.1 فروض الدراسة:
7	6.1 الدراسات السابقة:
14	7.1 الفجوة البحثية:



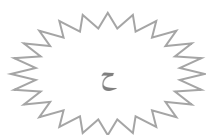
15.....	8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
17.....	8.1 المنهجية وطرق البحث:
17.....	9.1 مصادر جمع البيانات
17.....	10.1 أدوات الدراسة:
18.....	11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:
18.....	12.1 حدود الدراسة:
19.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
19.....	المبحث الأول: استراتيجيات إدارة المشاريع
19.....	1.1.2 مفهوم وأهمية إدارة المشاريع
19.....	2.1.2 مفهوم الإدارة :
20.....	3.1.2 تعريف المشروع
21.....	4.1.2 دورة حياة المشروع
22.....	5.1.2 الخصائص الرئيسية للمشاريع
22.....	6.1.2 تعريف إدارة المشاريع
23.....	7.1.2 دورة حياة إدارة المشروع
24.....	8.1.2 أهمية إدارة المشاريع
25.....	9.1.2 عناصر إدارة المشاريع الناجحة
25.....	10.1.2 مراحل إدارة المشروع
44.....	المبحث الثاني: الاستثمار العقاري (ماهيته، وأهدافه، وأهميته)
44.....	1.2.2 ماهية الاستثمار العقاري:



45.....	2.2.2 أهداف الاستثمار العقاري :
46.....	3.2.2 أهمية الاستثمار العقاري:
47.....	4.2.2 التمويل العقاري:
48.....	5.2.2 مفهوم التمويل العقاري:
48.....	6.2.2 أهمية التمويل العقاري
49.....	7.2.2 مصادر تمويل الاستثمار العقاري :
51.....	8.2.2 دور البنوك التجارية في تمويل الاستثمار العقاري
53.....	9.2.2 التسويق العقاري :
53.....	10.2.2 مفهوم التسويق العقاري:
54.....	10.2.2 محاور تسويق مشاريع الاستثمار العقاري :
55.....	11.2.2 قواعد التسويق العقاري
57.....	الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة
57.....	تمهيد
57.....	1.3 منهجية الدراسة:
57.....	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
58.....	3.3 أداة الدراسة
59.....	4.3 صدق أداة الدراسة
59.....	المحور الأول: إدارة المشاريع
61.....	المحور الثاني: جذب الاستثمارات العقارية
62.....	5.3 ثبات أداة الدراسة:



63.....	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....
63.....	مقدمة.....
63.....	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة.....
64.....	2.4 ثانياً: تحليل استمارة الاستبيان.....
64.....	المحور الأول: إدارة المشاريع.....
68.....	المحور الثاني: جذب الاستثمارات العقارية.....
70.....	3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة.....
73.....	الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات.....
73.....	مقدمة.....
73.....	1.5 خلاصة نتائج الدراسة.....
74.....	2.5 التوصيات.....
75.....	3.5 المقترحات.....
76.....	Abstract.....
77.....	المراجع:.....
77.....	أولاً: المراجع العربية.....
81.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
84.....	الملاحق.....
85.....	استمارة استبيان.....



قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
57	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	.1
58	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	.2
60	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	.3
61	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	.4
62	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	.5
63	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التكلفة	.6
64	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الجودة	.7
65	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الوقت	.8
67	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات جذب الاستثمارات العقارية	.9
69	جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	.10
70	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	.11
70	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	.12
71	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	.13

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يُعد الاستثمار العقاري أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الاقتصادات الحديثة لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يساهم في تعزيز النشاط الاقتصادي وتوفير فرص العمل وزيادة العوائد المالية للحكومات والشركات على حد سواء. تتنافس الدول والمؤسسات على جذب الاستثمارات العقارية، ويصبح تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع أمراً بالغ الأهمية لجعل هذه المشاريع أكثر جاذبية للمستثمرين، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، وتلعب دوراً محورياً في توجيه العمليات والمخرجات لضمان تحقيق أهداف المشاريع العقارية بأعلى مستويات الجودة والكفاءة، مما يعزز من جاذبيتها للاستثمار. (Al Dhaheri, 2024)

و يعتمد نجاح المشاريع العقارية على تكامل عدة أبعاد لإدارة المشاريع، من بينها إدارة نطاق المشروع، الوقت، الجودة، والموارد، و تساهم هذه الأبعاد مجتمعة في ضمان تنفيذ المشاريع العقارية بكفاءة، وهو أمر بالغ الأهمية لجذب المستثمرين الذين يبحثون عن مشاريع ذات قيمة واستدامة طويلة الأمد، وتعد إدارة الوقت والكلفة من العناصر الأساسية، حيث يؤدي التحكم الجيد في هذه الأبعاد إلى تقليل التكاليف وتقليل مدة التنفيذ، مما يجعل المشروع أكثر تنافسية في السوق العقاري ويزيد من جاذبيته للاستثمار. (Szreder, 2023)

وتزداد أهمية تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع العقارية مع توسع عمليات العولمة وزيادة التنافسية في السوق العالمي، إن تواجه اليوم تحديات عديدة في ظل البيئة الديناميكية والمتغيرة التي تحكم السوق، خاصة مع ارتفاع الطلب على جودة عالية وتكاليف مناسبة للمشاريع العقارية. لذلك، تلعب القيادة الاستراتيجية، والتي تشمل التخطيط واتخاذ القرارات وتنمية الكفاءات، دوراً حاسماً في تعزيز قدرة المؤسسات على استقطاب الاستثمارات وتحقيق ميزة تنافسية، مما يُعد أحد العوامل الأساسية لضمان استمرارية المشروع على المدى الطويل. (Ibrahimov et al., 2022)

و أظهرت بعض الدراسات الحديثة أن استخدام نظم المعلومات الإدارية الحديثة، مثل نظم إدارة المعلومات التجارية (BIMS) ، يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة المشاريع العقارية، خاصةً تلك التي تتم عبر الحدود، وقد أثبتت هذه الأنظمة فعاليتها في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتقليل التكلفة والوقت اللازم لإنجازها، مما يعزز من جاذبية المشاريع للمستثمرين ويزيد من رضا المستخدمين، وأن جودة المعلومات والنظام والخدمة المقدمة من خلال هذه الأنظمة تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز فعالية إدارة المشاريع العقارية ورفع قيمتها الاستثمارية. (Yang, 2024)

وتواجه المشاريع العقارية تحديات فريدة تتطلب تعزيزاً في استراتيجيات إدارة المخاطر، خاصةً عند اتخاذ قرارات استثمارية تتعلق بشراء الأراضي وتطويرها، و تتطلب هذه العمليات دراسة دقيقة للعوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع، مثل المخاطر المالية والبيئية والتنظيمية. وقد أظهرت الدراسات أن التعرف على هذه المخاطر والتحكم بها يمكن أن يساعد في تحقيق الاستقرار والنجاح على المدى الطويل، مما يجعل المشروع أكثر جاذبية للاستثمار، خاصةً في الأسواق ذات التنافسية العالية. (Ibrahimov et al., 2022).

بالإضافة إلى ذلك، يمثل الابتكار في إدارة المشاريع العقارية عاملاً أساسياً لتحقيق التفوق في السوق، واستخدام استراتيجيات جديدة ومبتكرة في تصميم المشاريع وتطويرها يمكن أن يعزز من كفاءة الأداء ويجذب شرائح أوسع من المستثمرين. (Szreder, 2023)

من هنا، تبرز أهمية هذه الدراسة المتعلقة بتأثير استراتيجيات إدارة المشاريع على جذب الاستثمارات العقارية، خاصةً في البيئة الحكومية مثل صندوق التنمية العقارية.

1.1 مشكلة الدراسة:

يعد موضوع استراتيجيات إدارة المشاريع من المجالات التي حظيت باهتمام واسع في الأبحاث الأكاديمية والمهنية، خصوصاً فيما يتعلق بتأثيرها على كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المشاريع في مختلف القطاعات ، ويلاحظ أن معظم الدراسات تركز بشكل كبير على تحسين الأداء والكفاءة التشغيلية للمشاريع

من خلال استراتيجيات إدارة المشاريع، دون تخصيص اهتمام كافٍ لدراسة كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات على جذب الاستثمارات العقارية، خاصة في القطاع الحكومي.

في ظل البيئة التنافسية المتزايدة لجذب الاستثمارات، تواجه المؤسسات العقارية، وبشكل خاص صناديق التنمية العقارية التابعة للجهات الحكومية، تحديات فريدة تتطلب دراسات متخصصة لتحديد العوامل التي يمكن أن تسهم في جعل هذه المؤسسات أكثر جذباً للمستثمرين. ومع تزايد اهتمام الحكومات بتنمية القطاع العقاري لتحقيق التنمية المستدامة، يبرز دور الصناديق العقارية كوسيط رئيسي بين المستثمرين والمشاريع العقارية الكبرى. ومع ذلك، تظل العلاقة بين استراتيجيات إدارة المشاريع وجذب الاستثمارات العقارية ضمن الصناديق الحكومية، مثل صندوق التنمية العقارية، غير مدروسة بعمق، وهو ما يخلق فجوة بحثية واضحة.

وبالرغم من أن دراسات عديدة، مثل دراسة Al Dhaheri (2024)، تناولت أهمية القيادة الاستراتيجية وإدارة المشاريع في تعزيز الاستثمار، ودراسة Szreder (2023) التي ركزت على عوامل نجاح إدارة المشاريع التطويرية، إلا أن هذه الدراسات تميل إلى التركيز على القطاع الخاص أو على تحسين الأداء والكفاءة التشغيلية دون النظر بشكل مباشر إلى تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع في زيادة جاذبية المشاريع العقارية للمستثمرين، وبالأخص في القطاع العقاري الحكومي.

إضافة إلى ذلك، يظهر اختلاف بيئة القطاع الحكومي عن القطاع الخاص من حيث الأهداف والسياسات والمعايير التنظيمية، مما يعني أن استراتيجيات إدارة المشاريع الناجحة في القطاع الخاص قد لا تحقق نفس النتائج في سياق القطاع الحكومي. لذلك، فإن سد هذه الفجوة البحثية يتطلب دراسة متعمقة تركز على كيفية استخدام استراتيجيات إدارة المشاريع بشكل فعال لجذب الاستثمارات في بيئة حكومية تتميز بمتطلبات وسياسات مختلفة.

بناءً على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتساهم في سد الفجوة البحثية عبر تقديم رؤية شاملة حول دور استراتيجيات إدارة المشاريع في تعزيز جاذبية الاستثمار العقاري، خاصة في صندوق التنمية العقارية، والذي يمثل نموذجاً للمؤسسات الحكومية الساعية لتحقيق التنمية العقارية المستدامة.

2.1 أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور المتزايد لاستراتيجيات إدارة المشاريع في تعزيز جاذبية الاستثمارات العقارية، خاصة في المؤسسات الحكومية مثل صندوق التنمية العقارية، والذي يلعب دوراً حيوياً في دعم قطاع العقارات. وتركز الدراسة على تحديد العوامل التي تسهم في تحقيق هذه الجاذبية، ما يسهم في تحسين الأداء الاستثماري وتعزيز التنمية المستدامة. يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى شقين رئيسيين:

1.2.1 الأهمية العلمية:

- تساهم الدراسة في توسيع المعرفة الأكاديمية حول تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع على جذب الاستثمارات، مع التركيز على أبعاد متعددة لإدارة المشاريع وتأثيرها على البيئة الاستثمارية.
- هناك نقص في الدراسات التي تربط بين استراتيجيات إدارة المشاريع وجذب الاستثمارات في القطاع العقاري، خصوصاً ضمن إطار المؤسسات الحكومية. هذه الدراسة تساهم في سد هذه الفجوة، وتوفر نموذجاً يمكن اعتماده في دراسات مستقبلية مماثلة.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يجمع بين مفاهيم إدارة المشاريع والاستثمار العقاري، ما يسهم في توفير مرجع علمي يمكن للباحثين الاعتماد عليه لتحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة المشاريع وجذب الاستثمارات.

2.2.1 الأهمية العملية:

- تقدم الدراسة رؤية عملية حول كيفية توظيف استراتيجيات إدارة المشاريع بشكل فعال لتعزيز جاذبية الصندوق للمستثمرين، مما يدعم جهود الحكومة في جذب المزيد من الاستثمارات العقارية.
- توفر نتائج الدراسة لصناع القرار في صندوق التنمية العقارية توصيات قائمة على بيانات حول كيفية تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع لتعزيز البيئة الاستثمارية، ما يساهم في رفع مستوى التنافسية في القطاع.

- تطبيق النتائج والتوصيات التي تصل إليها الدراسة في مؤسسات أو مشاريع عقارية أخرى، مما يساهم في تحسين جاذبية الاستثمار في القطاع العقاري بشكل عام.
- تساعد الدراسة في دعم التنمية المستدامة في القطاع العقاري، عبر تشجيع الاستثمارات طويلة الأمد التي تدعم استقرار الاقتصاد الوطني.

3.1 أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة المشاريع (بأبعادها: إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، وإدارة الاتصالات في المشروع) على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية:

- دراسة أثر إدارة تكامل المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.
- تحليل أثر إدارة نطاق المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.
- تقييم أثر إدارة وقت المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.
- استكشاف أثر إدارة كلفة المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.
- قياس أثر إدارة جودة المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.
- فحص أثر إدارة موارد المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.
- تحديد أثر إدارة الاتصالات في المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.

4.1 تساؤلات الدراسة

ما هو أثر استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، وإدارة الاتصالات في المشروع) على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية؟

وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية منها :

- ما هو أثر إدارة تكامل المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية؟
- ما هو أثر إدارة نطاق المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية؟
- ما هو أثر إدارة وقت المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية؟
- ما هو أثر إدارة كلفة المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية؟
- ما هو أثر إدارة جودة المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية؟
- ما هو أثر إدارة موارد المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية؟
- ما هو أثر إدارة الاتصالات في المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية؟

5.1 فروض الدراسة:

- الفرضية الرئيسية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات إدارة المشاريع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.
- $H_0.1$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة تكامل المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.
- $H_0.2$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة نطاق المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.
- $H_0.3$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة وقت المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.
- $H_0.4$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة كلفة المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.
- $H_0.5$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة جودة المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.

— H0.6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة موارد المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.

— H0.7: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الاتصالات في المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.

6.1 الدراسات السابقة:

دراسة (Al Dhaheri, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشاريع والقيادة الاستراتيجية (بأبعادها: التخطيط، التنظيم، تنفيذ المشاريع، تقييم الأداء، والرؤية الاستراتيجية، اتخاذ القرارات، وتنمية الكفاءات) في تعزيز الاستثمار للشركات المحلية والدولية (بأبعاده: استقطاب الاستثمار، تعظيم قيمة الاستثمار، تحقيق ميزة تنافسية، والاستدامة على المدى الطويل، و اتبعت الدراسة المنهج النوعي باستخدام المقابلات شبه المنظمة مع عينة من المدراء والمهنيين في شركات متنوعة مقرها الإمارات العربية المتحدة، حيث تم تحليل البيانات النوعية باستخدام تحليل الموضوعات للحصول على تفسير أكثر دقة لنتائج الدراسة.

أظهرت النتائج أن الشركات تواجه تنافساً شديداً لجذب الاستثمارات وسط ظروف العولمة المتسارعة، وأن كلاً من القيادة الاستراتيجية وإدارة المشاريع يُعدّان من العوامل الأساسية التي تسهم في دعم التطوير والابتكار وتعزيز القدرة التنافسية للشركات، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. أكدت الدراسة أن الشركات التي تدرك أهمية القيادة الاستراتيجية وإدارة المشاريع وتطور خططاً فعالة لزيادة قيمة استثماراتها هي الأكثر قدرة على تحقيق نمو طويل الأمد وميزة تنافسية في الاقتصاد الحديث.

و أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي بأهمية القيادة الاستراتيجية وإدارة المشاريع لدى الشركات وتطوير خطط متكاملة لتعظيم قيمة الاستثمارات، بما يحقق النمو المستدام والقدرة على مواجهة المنافسة في الأسواق العالمية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية لنجاح إدارة المشاريع التطويرية (بأبعادها: الموقع، تحليل السوق، جاذبية التصميم المعماري، تنظيم عملية البناء، جودة التنفيذ، التعاون مع الشركاء التجاريين، إدارة المشروع، التسويق، المبيعات، تحليل المخاطر، التمويل، إدارة الفريق، تلبية المتطلبات الإدارية، الابتكارات التكنولوجية، والجوانب البيئية) في مشاريع الاستثمار العقاري (بأبعادها: نجاح المشروع، زيادة الربحية، كفاءة العمليات، القدرة على التكيف مع ظروف المشروع) في بولندا، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، و شملت مشاريع استثمارية متنوعة تم تنفيذها بواسطة مطور عقاري واحد في مواقع وأوقات مختلفة، وبينت أن العوامل الرئيسية للنجاح تختلف حسب طبيعة المشروع وخبرة المطور. كما أظهرت أهمية الدور القيادي للمسؤول عن المشروع، حيث يتمكن القائد الكفء من التأثير على معظم العوامل الأخرى. وأكدت الدراسة على أهمية التعلم المستمر والتحسين في العمليات، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع ظروف المشاريع المختلفة.

وأشارت إلى ضرورة تطوير المهارات القيادية للمسؤولين عن المشاريع وتعزيز الكفاءة المهنية في إدارة المشاريع، مع التركيز على التعلم من التجارب السابقة لتفادي الأخطاء، مما يساهم في تحقيق نتائج عالية في المشاريع اللاحقة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحليل مخاطر الاستثمار وإدارة المشاريع (بأبعادها: تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، استراتيجيات إدارة المخاطر، وتطوير خطط السيطرة على المخاطر) في مشاريع العقارات (بأبعادها: قرارات شراء الأراضي التجارية والسكنية، إدارة المخاطر في مراحل الاستثمار، عوامل المخاطر المحتملة، وأساليب التخفيف من المخاطر) في قطاع العقارات، واعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، و شملت مجموعة من مشاريع العقارات التجارية والسكنية، حيث تم تحليل قرارات شراء الأراضي وفهم المخاطر المتعلقة بها من ناحية الاستثمار، وتحديد العوامل المرتبطة بهذه المخاطر وكيفية التحكم بها.

وأظهرت أن مشاريع العقارات تتطلب تعزيزًا كبيرًا في إدارة المخاطر نظرًا لطبيعتها المعقدة والمتخصصة، حيث تبين أن المخاطر والعوائد في هذا المجال غالبًا ما تكون متناسبة بشكل مباشر. كما أوضحت الدراسة أن المخاطر المرتبطة بقرارات شراء الأراضي التجارية والسكنية تتطلب تحليلًا دقيقًا واستراتيجيات فعالة لإدارتها.

و ركزت على ضرورة تعزيز آليات التحكم بالمخاطر في عمليات الاستثمار العقاري، من خلال استخدام استراتيجيات إدارة المخاطر وتطوير خطط للسيطرة عليها، مما يساهم في اتخاذ قرارات استثمارية أكثر أمانًا ويعزز العوائد المحتملة على هذه الاستثمارات.

✍ دراسة (Yang, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية نظم إدارة المعلومات التجارية (BIMS) (بأبعادها: جودة النظام، جودة المعلومات، وجودة الخدمة) في إدارة المشاريع العقارية عبر الحدود (بأبعادها: كفاءة إدارة المشاريع، رضا المستخدمين، تقليل التكاليف، تقليل الوقت اللازم لإنهاء المشروع)، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والنوعي، باستخدام الاستبيانات حيث تم جمع 250 استبيانًا صالحًا، بالإضافة إلى المقابلات المعمقة مع 15 مشاركًا. وتم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، ونماذج التصنيف والتجميع.

وبينت أن جودة النظام والمعلومات والخدمات المقدمة عبر نظم إدارة المعلومات التجارية (BIMS) تؤثر إيجابيًا على كفاءة إدارة المشاريع ورضا المستخدمين، وتساهم في تقليل تكاليف المشاريع وفترات التأخير، وأوصت بتبني نظم إدارة المعلومات التجارية في المشاريع العقارية عبر الحدود لتحسين كفاءة الإدارة وتقليل التكاليف، مع التركيز على توسيع حجم العينة واستخدام مصادر بيانات متنوعة في الدراسات المستقبلية لزيادة إمكانية تعميم النتائج وتحسين دقتها.

✍ دراسة الحربي (2022)

هدفت دراسة الحربي إلى استكشاف واقع التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع، مع التركيز على تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

وأداة المقابلة المقننة لجمع البيانات من عينة من القيادات الإدارية في مشاريع متنوعة الأحجام. أظهرت النتائج أن غالبية أفراد العينة يؤكدون أهمية التخطيط الاستراتيجي في إدارة المشاريع، حيث يُعد التخطيط الاستراتيجي أداة حيوية لتحقيق النجاح والتميز المؤسسي. أشار المشاركون إلى أن جميع المشاريع، بغض النظر عن حجمها، تحتاج إلى تخطيط استراتيجي مسبق لضمان تحقيق أهدافها. كما أوضحت الدراسة أن بعض الباحثين يرون أن المشاريع الصغيرة يمكن تنفيذها بدون تخطيط استراتيجي مفصل، إلا أن النتائج أظهرت العكس. أوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية للقادة الإداريين حول التخطيط الاستراتيجي وآليات تفعيله في المشاريع، واختيار القادة الإداريين بناءً على معايير وأسس موضوعية تؤهلهم للقيام بأدوارهم بكفاءة.

✍ دراسة عمرو والحبيس (2022)

هدفت دراسة عمرو والحبيس إلى تقييم إدارة المشاريع الإنشائية من خلال أبعاد التخطيط، التنظيم الإداري، المراقبة، والمتابعة في مشاريع وزارتي الإدارة المحلية والأشغال في محافظة البلقاء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الكمي لجمع البيانات من خلال استبانة تم تطويرها وتوزيعها على المشاريع المختلفة. أظهرت النتائج أن مستوى تقييم إدارة المشاريع الإنشائية كان مرتفعاً وفقاً لآراء المشاركين، حيث تبين أن التخطيط والتنظيم الإداري والمراقبة والمتابعة تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء المشاريع. أوصت الدراسة بضرورة تحديد احتياجات المشاريع الإنشائية قبل بدء عملية التخطيط، والاستعانة بالخبراء والمستشارين في المشاريع المشابهة لضمان تحقيق أفضل النتائج. كما أكدت على أهمية تطوير مهارات القادة الإداريين وتعزيز قدراتهم على متابعة وتقييم المشاريع بشكل دوري.

✍ دراسة الجبوري ومصطفى (2021)

هدفت دراسة الجبوري ومصطفى إلى الكشف عن أثر استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع على تحسين أداء المشاريع الإنشائية في الأردن. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على المعايير المحاسبية والمالية المستخدمة في تخطيط مصادر المشروع. أظهرت النتائج أن استخدام أنظمة تخطيط مصادر المشروع له تأثير إيجابي كبير على تحسين أداء المشاريع الإنشائية، حيث بلغت نسبة

التوافق بين هذه الأنظمة 95% وهي أعلى نسبة تم تسجيلها، في حين كانت أقل نسبة لمحور دعم الإدارة العليا بنسبة 82%. أوصت الدراسة بضرورة ضبط التوافق بين نظم تخطيط مصادر المشروع من خلال مطابقة المواد للمواصفات والمعايير العالمية، مع التركيز على أهمية دعم الإدارة العليا في تنفيذ هذه النظم لضمان تحقيق الأداء المطلوب. كما أكدت الدراسة على أهمية توفير التدريب المستمر للعاملين في المشاريع الإنشائية لتحسين مهاراتهم وقدراتهم على استخدام هذه الأنظمة بكفاءة.

✍ دراسة مفلح وأبو حسين (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن، حيث تم التركيز على استراتيجيات الريادة بأبعادها (الإبداع، المخاطرة، المبادأة، والتفرد) وأداء المشاريع بأبعادها (الإنتاج بالوقت المحدد، جودة العمليات، وتكلفة أداء المشاريع). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على المقابلات المقننة لجمع البيانات من القيادات الإدارية في القطاع. خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة على أداء المشاريع. أوصت الدراسة بالتركيز على الإبداع من خلال عقد الندوات والبعثات التدريبية، واستخدام تكنولوجيا متطورة، وتطوير الموارد البشرية باستقطاب الكفاءات العلمية والفنية المتخصصة، والتركيز على المبادأة والمخاطرة واغتنام الفرص في الأسواق.

✍ دراسة باقروا وآخرون (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (الفنية، اللوجيستية، المالية، الموارد البشرية، الاجتماعية والسياسية، البيئية) على إدارة المشاريع الهندسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، الوقت، النطاق) من خلال الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في الهيئة العامة للطرق والنقل البري في الكويت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر بأبعادها المختلفة على إدارة المشاريع الهندسية والثقافة التنظيمية. أوصت الدراسة بضرورة إنشاء أنظمة إلكترونية لمراقبة وتقييم المعدات، تطوير برامج لتعقب

المخاطر وربطها مع البرامج الإلكترونية لإدارة المشاريع مثل برنامج Primavera ، وتأسيس قاعدة بيانات للمخاطر التي تواجه المشاريع الهندسية.

✍ دراسة الضيفيري والشوارة (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التأزر الاستراتيجي بأبعاده (تأزر المبيعات، التشغيلي، الاستثمار، الإداري) وأدوار إدارة المشاريع (الإدارة المتكاملة، إدارة وقت المشروع، إدارة القوى العاملة، إدارة الاتصالات، إدارة تكاليف المشروع، إدارة جودة المشروع) من خلال الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى التأزر الاستراتيجي وأدوار إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت كانت مرتفعة. كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأزر الاستراتيجي في التمكين وإدارة المشاريع. أوصت الدراسة بالاستمرار في تعزيز عمليات التأزر الاستراتيجي داخل الشركة لتحقيق ميزة تنافسية وحصة سوقية أكبر.

✍ دراسة العبداللات والشوارة (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (سيادة القانون، الشفافية، المساءلة، المشاركة، النزاهة، الإنصاف، الفاعلية، الكفاءة، الاستدامة) في إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الجودة، إدارة الجدول الزمني، إدارة النطاق، إدارة التكلفة، إدارة المخاطر، إدارة الموارد) من خلال التخطيط لإدارة الأزمات كمتغير معدل في أمانة عمان الكبرى. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبانة لجمع البيانات. أظهرت النتائج أن مستوى الحاكمية الرشيدة وإدارة المشاريع والتخطيط لإدارة الأزمات كان متوسطاً. كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحاكمة الرشيدة في إدارة المشاريع وأثر للتخطيط لإدارة الأزمات في تحسين هذا الأثر. أوصت الدراسة بضرورة استمرار أمانة عمان الكبرى بتطبيق الحاكمية الرشيدة، وتوعية الموظفين بأبعادها، وتطوير استراتيجيات لضمان تقديم الخدمات وفقاً للعدالة الاجتماعية ودون تمييز، مع تعيين فرق متخصصة لإدارة الأزمات والمخاطر.

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية إدراك مديري المشاريع لمساهمة إدارة المشاريع في تحقيق مجتمع أكثر استدامة، وذلك كدليل على الوعي الذي يمتلكه مديري المشاريع حول دورهم في التنمية المستدامة، و اعتمدت الدراسة على منهجية نظرية التأصيل، التي تعتمد على جمع البيانات النوعية وتحليلها. تم جمع البيانات من خلال مقابلات معمقة مع مديري المشاريع وتحليل النصوص المتعلقة بإدارة المشاريع والاستدامة. ساعد هذا النهج في تقديم فهم شامل ومعمق لتصورات مديري المشاريع حول الاستدامة.

وأظهرت النتائج أن مفهوم الاستدامة مألوف بشكل معقول لدى مديري المشاريع، ولكن في الغالب يكون هذا الفهم محدوداً بمعنى استدامة المشروع نفسه. بمعنى آخر، يركز مديري المشاريع بشكل أساسي على ضمان استدامة العمليات والإجراءات داخل المشروع ذاته. ومع ذلك، كانت المعاني الأخرى، مثل الاستدامة من خلال المشروع (أي كيف يمكن للمشروع أن يسهم في استدامة أكبر للمنظمة أو المجتمع) وأخلاقيات وسلوكيات مدير المشروع تجاه الاستدامة، أقل ذكراً وأهمية في تصوراتهم.

تشير النتائج إلى أن مديري المشاريع يدركون مساهمة إدارة المشاريع في مجتمع أكثر استدامة بشكل أساسي من خلال عمليات المشروع، وهم أقل وعياً بالدور الأكبر الذي يمكن أن تلعبه المشاريع في تغيير المنظمات والمجتمع نحو الاستدامة. هذا الوعي المحدود قد يؤدي إلى عدم استغلال الإمكانيات الكاملة للمشاريع في تحقيق أهداف الاستدامة الأوسع.

توصي الدراسة بزيادة الوعي بين مديري المشاريع حول الدور الأوسع الذي يمكن أن تلعبه المشاريع في تحقيق الاستدامة. يجب أن يتضمن هذا التوعية بالتأثيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمشاريع، بالإضافة إلى تطوير مهارات وأدوات جديدة تساعد في تحقيق الاستدامة على مستوى أوسع. من المهم أيضاً تعزيز الفهم بأن الاستدامة ليست فقط مسؤولية المشروع الفردي، بل هي مسؤولية مشتركة تشمل المنظمة والمجتمع ككل.

7.1 الفجوة البحثية:

تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية المتعلقة بمدى تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (مثل إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة وقت المشروع، إدارة كلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة موارد المشروع، وإدارة الاتصالات في المشروع) على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية. بينما تركّز العديد من الدراسات السابقة على أبعاد معينة من إدارة المشاريع أو عوامل النجاح في مشاريع التطوير العقاري، إلا أن هذه الدراسات لا تركّز بشكل مباشر على كيفية تأثير هذه الأبعاد المتعددة لاستراتيجيات إدارة المشاريع على جذب الاستثمارات بشكل خاص، وخاصة في سياق المؤسسات الحكومية مثل صندوق التنمية العقارية.

وتتشرك الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة، مثل دراسة (Al Dhaheri (2024) التي تركّز على دور إدارة المشاريع والقيادة الاستراتيجية في تعزيز الاستثمار، ودراسة (Szedder (2023) التي تتناول العوامل الرئيسية لنجاح إدارة المشاريع التطويرية. كلتا الدراستين تبرزان أهمية استراتيجيات إدارة المشاريع كعامل أساسي في تحسين الأداء وتعزيز التنافسية في المشاريع العقارية، وهذا يتوافق مع الهدف العام للدراسة الحالية.

كما تتفق الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة الحربي (2022) التي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة تأثير التخطيط الاستراتيجي على أداء المشاريع، مما يعزز من مصداقية وفعالية هذا المنهج في تحليل أبعاد إدارة المشاريع.

وعلى عكس معظم الدراسات السابقة التي تناولت إدارة المشاريع من منظور تعزيز الكفاءة أو تحسين الأداء العام، تركّز الدراسة الحالية بشكل أساسي على كيفية تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع على جذب الاستثمارات العقارية، مما يجعلها فريدة من نوعها في هذا السياق. على سبيل المثال، دراسة (Magano et al. (2021) تركّز على الوعي بالاستدامة لدى مديري المشاريع، بينما تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف جذب الاستثمارات كهدف رئيسي وليس مجرد تحسين العمليات.

و تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث بيئة البحث، حيث تركز بشكل محدد على صندوق التنمية العقارية كجهة حكومية في مجال الاستثمار العقاري. في المقابل، غالبية الدراسات السابقة ركزت على مشاريع استثمارية خاصة أو بيئات تجارية غير حكومية.

و تتمثل الفجوة البحثية في نقص الدراسات التي تدرس العلاقة المباشرة بين أبعاد استراتيجيات إدارة المشاريع وجذب الاستثمارات العقارية في بيئة حكومية، وخاصة في الصناديق العقارية التي تلعب دوراً رئيسياً في دعم التنمية. هذه الفجوة تعكس حاجة ملحة لدراسة شاملة تناول كيفية توظيف استراتيجيات إدارة المشاريع لتعزيز الجاذبية الاستثمارية، مما يمكن المؤسسات الحكومية من استقطاب المزيد من الاستثمارات لدعم المشاريع التنموية وتعزيز القدرة التنافسية في القطاع العقاري.

8.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

■ إدارة تكامل المشروع: (Project Integration Management) تُعرف إدارة تكامل المشروع بأنها العملية التي تضمن توحيد جميع جوانب المشروع وتنسيقها لتحقيق أهدافه بنجاح، بحيث يتم التوفيق بين مختلف مراحل المشروع وتكاملها لضمان تحقيق الأهداف العامة وفقاً للخطة الموضوعية. تشمل هذه الإدارة إعداد وتطوير خطة المشروع، مراقبة التنفيذ، وإجراء التعديلات اللازمة عند الضرورة. (Al Dhaheri, 2024)

■ إدارة نطاق المشروع: (Project Scope Management) تشير إدارة نطاق المشروع إلى العملية التي يتم من خلالها تحديد وتوثيق الأهداف والمتطلبات الدقيقة للمشروع، وضمان أن يكون جميع العمل المنفذ ضمن هذا النطاق المحدد دون أي تجاوزات أو تغييرات غير مخطط لها. الهدف من إدارة نطاق المشروع هو تلبية احتياجات المشروع دون انحراف عن الأهداف المحددة مسبقاً. (Szreder, 2023)

■ إدارة وقت المشروع: (Project Time Management) تُعرف إدارة وقت المشروع على أنها العمليات التي تهدف إلى تنظيم وترتيب وتحديد الجداول الزمنية للأنشطة المختلفة في المشروع، بما يضمن إتمامه في الإطار الزمني المحدد. تشمل إدارة الوقت وضع الجدول الزمني، تخصيص الموارد وفقاً له، ومراقبة التنفيذ لضمان الالتزام بالتوقيتات المخطط لها. (Ibrahimov et al., 2022)

- إدارة كلفة المشروع: (Project Cost Management) إدارة كلفة المشروع هي العملية التي تتضمن تخطيط وتقدير ومراقبة تكاليف المشروع لضمان إتمامه ضمن الميزانية المحددة. تتطلب هذه العملية استخدام أدوات وطرق لتحديد التكاليف المتوقعة والمراقبة المستمرة لتجنب تجاوز الميزانية (Yang, 2024).
- إدارة جودة المشروع: (Project Quality Management) تُعنى إدارة جودة المشروع بضمان أن مخرجات المشروع تتوافق مع المعايير والمواصفات المحددة مسبقاً. تتضمن إدارة الجودة عمليات التقييم المستمرة والمراقبة للتحقق من التزام الأنشطة والمعايير المتبعة في المشروع (Al Dhaheri, 2024).
- إدارة موارد المشروع: (Project Resource Management) تُعرّف إدارة موارد المشروع بأنها عملية تحديد وتخصيص الموارد الضرورية للمشروع (بما في ذلك الموارد البشرية، والمعدات، والمواد) بشكل فعال لضمان تنفيذ المشروع بكفاءة. تشمل هذه الإدارة التقييم المستمر للموارد المتاحة وإعادة تخصيصها حسب احتياجات المشروع لضمان تحقيق الأهداف المحددة. (Ibrahimov et al., 2022)
- إدارة الاتصالات في المشروع: (Project Communication Management) تشير إدارة الاتصالات في المشروع إلى عملية تخطيط وتنفيذ ومراقبة تدفق المعلومات بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع. تهدف هذه العملية إلى ضمان نقل المعلومات بشكل فعال ودقيق لضمان توحيد الرؤى والتنسيق بين الفرق المعنية وتحقيق أهداف المشروع. (Yang, 2024)
- جذب الاستثمارات العقارية: (Attracting Real Estate Investment) يُقصد بجذب الاستثمارات العقارية الجهود المبذولة لتحسين جاذبية المشاريع العقارية للمستثمرين من خلال تطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة المشروع، وتقديم بيئة تنظيمية واستثمارية ملائمة تتضمن عوامل مثل استقرار المشروع، وضمان العوائد المالية، وتقديم حوافز تشجيعية. (Szreder, 2023)

8.1 المنهجية وطرق البحث:

لتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بأثر استراتيجيات إدارة المشاريع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتقديم وصف دقيق للظاهرة قيد الدراسة. يعتمد هذا المنهج على الوصف والتفسير والتحليل للوصول إلى نتائج علمية تساعد في فهم أبعاد تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع على جاذبية الاستثمار العقاري.

9.1 مصادر جمع البيانات

تستخدم الدراسة المصادر الأولية كأحد الأسس الأساسية لجمع البيانات، ويعد الاستبيان الأداة الرئيسية في هذه الفئة، حيث تم تصميمه لتقديم صورة شاملة عن أثر استراتيجيات إدارة المشاريع المختلفة على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية. وُجه الاستبيان إلى موظفي صندوق التنمية العقارية والمستثمرين العقاريين، بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة المشاريع، مثل إدارة التكامل، والنطاق، والوقت، والتكلفة، وغيرها، على جاذبية الاستثمار. صُممت أسئلة الاستبيان بأسلوب يتناسب مع مجتمع الدراسة ويوفر استجابات كمية يمكن تحليلها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات دقيقة.

تعتمد الدراسة على المصادر الثانوية لدعم التحليل وتوفير خلفية معرفية قوية. تتضمن هذه المصادر التقارير السنوية والوثائق الرسمية الصادرة عن صندوق التنمية العقارية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة والأبحاث العلمية التي تتناول موضوعات ذات صلة بإدارة المشاريع والاستثمار العقاري. تساعد هذه المصادر الثانوية في تقديم سياق أوسع وتحليل معمق للدراسة، من خلال مراجعة الأدبيات والأطر النظرية التي تعزز من صحة النتائج وتساهم في بناء التوصيات بناءً على بيانات علمية موثوقة.

10.1 أدوات الدراسة:

- ركز الدراسة على استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه بعناية ليتناسب مع أهداف البحث ويتناول أبعاد استراتيجيات إدارة المشاريع وتأثيرها على جذب الاستثمارات

العقارية. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، تم إعدادها لقياس تأثير كل من أبعاد إدارة المشاريع (مثل إدارة التكامل، وإدارة النطاق، وإدارة الوقت، وإدارة الكلفة، وإدارة الجودة، وإدارة الموارد، وإدارة الاتصالات) بشكل مستقل، مع توفير خيارات إجابة محددة تتيح تحليل البيانات الكمية باستخدام أساليب إحصائية دقيقة.

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات التي يتم جمعها من الاستبيانات، مثل:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.
- التحليل الاستكشافي للتحقق من العلاقة بين المتغيرات وتحديد الاتجاهات العامة.
- تحليل الانحدار لقياس تأثير ممارسات الإدارة اللوجستية الاستراتيجية على مراحل إدارة الأزمات.
- اختبار الفرضيات باستخدام اختبارات مثل اختبار T وتحليل التباين (ANOVA) لتحديد الدلالة الإحصائية للعلاقة بين المتغيرات.

12.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : تركز الدراسة على تحليل أبعاد محددة من استراتيجيات إدارة المشاريع وتأثيرها على جذب الاستثمارات، مثل إدارة التكامل والنطاق والوقت والكلفة والجودة والموارد والاتصالات .
- حدود مكانية: تقتصر الدراسة على صندوق التنمية العقارية فقط.
- حدود زمنية : تم إعداد الدراسة في عام 2024.
- حدود بشرية تقتصر الدراسة على العملاء الذين لديهم تجارب مباشرة مع الشركات السعودية الكبرى.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: استراتيجيات إدارة المشاريع

1.1.2 مفهوم وأهمية إدارة المشاريع

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 لإدارة 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 وينجح كل من المهارات اللازمة لإدارة المشاريع بشكل فعال. (باقر، 2020)

2.1.2 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" أيضاً إلى الأشخاص الذين يديرون مؤسسة ما. (الشهري، 2024)

يدرس علماء الاجتماع الإدارة باعتبارها تخصصاً أكاديمياً، ويختص هذا العلم في التحقيق في مجالات مثل التنظيم الاجتماعي والقيادة التنظيمية. يدرس بعض الناس الإدارة في الكليات أو الجامعات. (نقده، 2023)

المنظمات الأكبر عموماً لديها ثلاثة مستويات من المديرين، والتي عادة ما تنظم في هيكل هرمي: (عضيات، 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 الأوساط 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.

3.1.2 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 أهدافا تجارية أوسع نطاقا وأقل تحديدا. 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 معا، 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.

4.1.2 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 :

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

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

3. 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.

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

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

6. 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 الموضوعية وذلك استناداً إلى مداخل معينة

أ- تقييم الأهداف

ب- تقييم الإجراءات

ت- تقييم النتائج

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

5.1.2 الخصائص الرئيسية للمشاريع

للمشروع حدود، لذلك يتم تعريف مدته وهو جهد لمرة واحدة، وعادة ما يتطلب موارد محدودة. هناك تواريخ بداية ونهاية متميزة للمشاريع يكون جميع الأفراد داخل المشروع على علم بنهاية المشروع. (نقده، 2023)

6.1.2 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.

7.1.2 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 أيضا لحماية المشاريع. كل مشروع لديه دورة حياة، مع بداية ونهاية (يحددها تحقيق الهدف).

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

1. إدارة النطاق
2. إدارة الاتصالات
3. إدارة المخاطر
4. إدارة الموارد البشرية
5. إدارة المشتريات
6. إدارة الوقت
7. إدارة التكاليف
8. إدارة الجودة
9. 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)

8.1.2 أهمية إدارة المشاريع

تتمثل أهمية إدارة المشاريع في الآتي :

(أ) 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.

(ب) تحديد الجدول الزمني وخطة المشروع بشكل عام، ومن دون تخطيط فإن المشروع مثاله للفضل لا محالة.

(ج) 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.

(د) 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.

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

(و) 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.

(ز) 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 او عوامل خارجية.

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

(ط) 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 الى تجويد المشاريع المستقبلية.

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

9.1.2 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 جيداً
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. (عضيبات، 2022)

10.1.2 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 وميثاق 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:

1. 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 الأساسي لما يطلبه العميل. الحصول من العميل على أي وثائق قد تكون ذات صلة بالطلب. (باقر، 2020)

2. إجراء البحوث الداخلية

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

3. 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.

4. 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)

5. 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)

6. 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 المشروع والمديرين الفنيين مدير المشروع هو المسؤول في نهاية المطاف عن تطوير فريق متماسك لديه القدرة لدفع المشروع نحو النجاح، ولذلك يجب أن يتمتع مديرو المشاريع بالصفات القيادية، ومهارات التعامل مع الآخرين، والمصادقية 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

- توقف المشروع
- الحفاظ على مشاركة كافية مع المشروع لضمان تحقيق النتيجة المرجوة.
- منح مستوى كاف من السلطة لمدير المشروع المطلوب لنجاح المشروع.
- تقديم الدعم أو التفاوض عندما يكون مدير المشروع غير قادر على حل المشكلات.
- توفير التغذية الراجعة للأداء المستمر لمدير المشروع، فضلاً عن تقديم مدخلات 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 الأساسي

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

- (أ) هل يمتلك الفرد المؤهلات اللازمة أو هل هنالك حاجة الى تدريب إضافي ؟
- (ب) هل لدى الفرد أو المجموعة خبرة سابقة ذات صلة، وإذا كان الأمر كذلك، فهل كان لديه خبرة جيدة؟
- (ج) هل الفرد أو المجموعة مؤهلة للعمل في المشروع؟
- (د) هل سيعمل أعضاء فريق المشروع بشكل جيد؟
- (هـ) هل سيتوفر الفرد أو المجموعة عند الحاجة؟

8. 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 (العبدالات، 2021)

9. 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:

(أ) التغيرات في متطلبات المشروع أو النطاق

(ب) ميزانيات غير واقعية

(ج) التفسيرات الخاطئة أو سوء الفهم

(د) أدوار ومسؤوليات غير واضحة

(هـ) موظفون غير مهرة

(و) توافر الموظفين

(ز) معايير النجاح غير المحددة

يجب تحديد الخطوات التي سيتم إنجازها في حالة تنفيذ استراتيجية المخاطر. وستدرج الخطوات

في الجدول الزمني للمشروع وخطوط أساس التكلفة. (عضيات، 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)

10. إعداد تقديرات التكاليف

يفشل عدد كبير من المشاريع لأن تقديرات التكلفة الأولية منخفضة جداً. 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 تنطرق لها خلال تنفيذ المشاريع هذا الأمر يساعد في التحقق من صحة تقدير التكاليف.

11. 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.

12. 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 قدما 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 المشروع 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:

1. اجتماع التخطيط التفصيلي

يقوم مدير المشروع بعقد اجتماع تخطيط مفصل للمشروع بمجرد إنشاء فريق المشروع والغرض الرئيسي 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)

2. 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:

(أ) يسهل التخطيط المفصل من خلال تقسيم نطاق المشروع إلى جهود عمل أصغر حجما وقابلة للإدارة.

ويمكن ربط جهود العمل هذه بالمسؤوليات الفردية.

(ب) يمكن من تحديد المهام لإنتاج كل ناتج. ويمكن تحديد المسؤولية عن كل مهمة. ثم يكون هنالك شخص

مسؤولا عن الجدول الزمني لكل مهمة.

(ج) يمكن من تحديد التكاليف التقديرية والميزانيات التقديرية لكل عنصر من مكونات هيكل تجزئة العمل، مما يسهل التقدير من القاعدة إلى القمة.

(د) يوفر إطارا 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: 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 نادراً جداً ويرتبط عادة بتغيير استراتيجية العمل. غير أنه من المهم أن يحدد مدير المشروع هوية هذا الشخص وفهم دوره في المشروع.

وتمكن 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 المجهودات والصلاحيات. ويتم الرجوع إلى هذه المصفوفة عند المساءلة وملكية المنجزات المحددة. يجب توزيع نسخة من هذا التقرير مصفوفة المسؤوليات على أي شخص تتم الإشارة إليه أو إلى وظيفته في هذه المصفوفة وذلك لحل أي تعارض قد تنشأ. وتساعد مصفوفة المسؤولية أيضاً على إثبات أن جميع المجالات الوظيفية تحسب ضمن المشروع.

4. تطوير خطة الاتصالات

خطة الاتصال هي واحدة من مجالات المعرفة الداعمة اللازمة لنجاح المشروع. وغالباً ما تكون واحدة من المجالات التي غالباً 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 يشتمل 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 ترتيب (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

- عموماً، يتم تعيين مديري المشاريع بدوام كامل للمشروع والعمل خارج مكتب إدارة المشروع، في حين 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 عضواً 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. وسي هذا المخطط بمخطط (جانتي) نسبة للمهندس الأمريكي (هنري جانتي). (العمرى، 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.

المبحث الثاني: الاستثمار العقاري (ماهيته، وأهدافه، وأهميته)

يعد الاستثمار العقاري أحد الأنشطة الاقتصادية المهمة التي تعتمد عليها الدول النامية في تنمية مواردها المالية، وهو الأمر الذي ينعكس بصورة كبيرة على تحسين ميزان المدفوعات خاصة في الدول النامية. (الأنيس، 2021)

1.2.2 ماهية الاستثمار العقاري:

عرف الاستثمار العقاري بأنه تنمية الثروة بتحويلها إلى أصول منتجة على هيئة أراض ومبان متاحة للاستغلال لمختلف الأغراض. (بنطيب، 2019)

كما عرف الاستثمار العقاري بأنه تمويل المشروعات التي تختص بتشييد المباني بمختلف أنواعها، سواء أكانت مجمعات سكنية أم شعبية أم تجارية أم مساكن فاخرة وبيع هذه المباني، وكذلك شراء الأراضي السكنية أو الزراعية، وانتظار زيادة الأسعار، وبيع هذه الأراضي بربح معين. وعرف البعض الاستثمار العقاري من وجهة اقتصادية وخاصة في ظل الأزمة المالية العالمية (الرهون العقارية) بأنه "توظيف الأموال في تملك عين، سواء أكانت أرضاً أو مبنى، بغرض رفع سعره في المستقبل، أو استغلاله بالحصول على قيمة مادية عند رهنه أو تأجيرها. (شبي، 2024)

وعرف أيضاً الاستثمار العقاري بأنه توظيف الأموال لاستثمارها في المعاملات العقارية العينية والمالية، العينية مثل بناء أو شراء العقارات والمالية مثل التوريق، حيث إن التوريق هو تعبير عن الاستثمار العقاري المالي.

وتم تعريفه أيضاً بأنه الاستثمار المباشر في مجالات استصلاح الأراضي (لزراعتها) وتشديد المباني والعقارات، ومثيلاتها، وما تحتاجها، وما يتبعها، وما يتفرع منها، لغرض إنماء الاقتصاد الوطني وبقصد تحقيق الربح للمستثمر.

2.2.2 أهداف الاستثمار العقاري :

يهدف الاستثمار العقاري إلى تحقيق عائد مباشر للمستثمرين سواء أكان على مستوى مؤسسات التمويل العقاري، أم البنوك، أم البورصات، أم الشركات، أم الأفراد، أم عائد غير مباشر، ويتمثل في القطاع العام أو الحكومي، لدوافع اقتصادية، أو سياسية، أو اجتماعية. (مرضي، 2024) وتتمثل أهداف الاستثمار العقاري في الآتي :

1- هدف اقتصادي مباشر:

الاستثمار ذو العائد المباشر هو الاستثمار العقاري في الأراضي والعقارات على المستوى الفردي أو المؤسسي، ويتميز بدرجة مخاطرة عالية، ومدة قصيرة، وعائد مرتفع، مثال على ذلك الاستثمار في الأراضي الفضاء " أي غير المشيدة، والمضاربة في أسعارها، أو مخططات سكنية الموعودة بإدخال الخدمات فيها، وبعد اكتمال التسويق أو إدخالها كأسهام مؤسسات عقارية قد تصل أرباحها لأكثر من ١٥٠% في نشاط السوق. (الكريمت، 2022)

2- أهداف اقتصادية غير مباشرة:

وهو تطوير مشروعات سكنية على مستوى المؤسسات العقارية العامة أو الخاصة، وهي متضمنة لخدمات البنية التحتية، والطرق والمصارف الصحية، والتعليم. إلخ، وتتميز بمواصفات التشييد والبناء، ومتوسطة الربح بين ٢٥% إلى 30%. (Guemmar, 2024)

3- هدف اجتماعي:

وهو استثمار عقاري لدوافع قومية، مثل بناء مدن جديدة أو مجمعات سكنية، لدوافع تحفيز الإنتاج في جميع الأنشطة في مناطق ذات مردود اقتصادي، أو صناعي، أو تجاري ولتقليل العشوائيات. (Al- Alawi, 2019)

وقد حددت المادة الثانية من النظام العراقي رقم (٧) لسنة ٢٠١٠ أهداف الاستثمار العقاري،

حيث نصت على أنه يهدف إلى ما يأتي: (Tarawa, 2019)

- تشجيع الاستثمار في المشاريع الاستثمارية ولاسيما مشاريع الإسكان.
- تقليل الكلفة على المواطن العراقي لتمكينه من تملك العقار، والإسهام في حل أزمة السكن.
- تمكين المستثمرين من تنفيذ المشاريع العقارية الاستثمارية في العراق، ولاسيما بناء وحدات سكنية بأنماط مختلفة من السكن لتغطية متطلبات المواطنين كافة في ضوء إمكانياتهم المادية.
- تحديد عائدات الدولة من المشاريع الاستثمارية التي تقام عليها.

3.2.2 أهمية الاستثمار العقاري:

تنبع أهمية الاستثمار العقاري مما يسببه من نشاط في مجالات أخرى في الاقتصاد القومي حيث إن توسع الاستثمار العقاري يؤدي إلى انتعاش تجارة المواد الإنشائية، ويؤدي إلى انتعاش سوق الخدمات المساندة للنشاط العقاري، كخدمات التصميم، والاستشارات الهندسية والاقتصادية وخدمات الإدارة، وخدمات الإصلاح والصيانة، ويؤدي التوسع في تلك القطاعات بدوره إلى توسع وانتعاش سائر قطاعات الاقتصاد الوطني، لارتباط جميع قطاعات الاقتصاد الوطني ببعضها البعض، أي أن الاستثمار العقاري يرفع من مستويات الدخل القومي، ويزيد معدلات النمو فيه؛ ومن ثم يخذ أهداف التنمية الاقتصادية.

(Albarrak, 2023)

أي إن قطاع الإسكان يُعد قطاع إنتاجي يدفع التنمية للأمام من خلال تقديم المنتجات النهائية وهي الوحدات السكنية مستخدمًا وسائل إنتاج مختلفة من استثمارات وعمالة ومستهلكا مواد البناء والتشييد،

بالإضافة إلى الدخل المتولد من القطاع. (Guernane, 2024)

كما يُساهم إسهاما فعالا إلى جانب الدولة في حل مشكلة اجتماعية كبرى في أكثر دول العالم اليوم وهي مشكلة الإسكان التي تعمل دول العالم النامي بل والصناعي جاهدة على حلها أو التخفيف من وطأتها.

(الأنيس، 2021)

كما أن عائد الاستثمار في العقار بالمقارنة بالاستثمار في الأوراق المالية يتميز بأنه أقل عرضة للتقلبات الاقتصادية ومخاطر أسعار الصرف، كما يمكن اعتباره ملاذاً جيداً من التضخم المالي. (بنطيب، 2019)

ونظراً لأهمية الاستثمار العقاري ودوره الفعال في تحقيق التنمية ودعم الاقتصاد الوطني، فقد أصدر كل من المشرع المصري والعراقي قوانيننا تنظمه وتدعمه ففي مصر صدر القانون رقم ١٠١ لسنة ١٩٩٦ بشأن توجيه وتنظيم أعمال البناء، وبصدور هذا القانون تم تيسير إجراء استخراج تراخيص البناء، مع تخفيض تكلفتها، كأحد آليات تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار العقاري. (شبي، 2024)

في حين يعمل قانون الاستثمار الجديد رقم (٧٢) لسنة ٢٠١٧ م على خدمة الاستثمار العقاري، حيث تنص المادة ٥ «من قانون الاستثمار رقم (٧٢) لسنة ٢٠١٧ م على أنه لا يجوز للجهات الإدارية إلغاء التراخيص الصادرة للمشروع الاستثماري أو وقفها أو سحب العقارات التي تم تخصيصها للمشروع، إلا بعد إنذار المستثمر بالمخالفات المنسوبة إليه، وسماع وجهة نظره وإعطائه مهلة مناسبة لإزالة أسباب المخالفة». (مضي، 2024)

كما أن المشرع العراقي يسعى إلى تأمين السكن للأفراد سواء أكان بيع العقار أم بناء أم ترميم، وذلك من خلال إصدار عدد من التشريعات المنظمة لهذا الموضوع، مثل نظام المصرف العقاري المرقم (٨) لسنة ١٩٧٩ الخاص بتسهيل تنفيذ أحكام القرض العقاري الممنوح من قبل المصرف العقاري (٣١)، ونظام قروض الإسكان التي تمنحها المصارف العامة مصرفي الرشيد (٣٢) والرافدين (٣٣)، والنظام رقم (٧) لسنة ٢٠١٠ الخاص ببيع أراضي الدولة، والقطاع العام، وتأجيرها لأغراض الاستثمار. (لكريمات، 2022)

4.2.2 التمويل العقاري:

يحتاج الاستثمار العقاري إلى مبالغ كبيرة يعجز التمويل الذاتي للأفراد عن توفيرها؛ مما يتطلب إدخال عنصر الائتمان في السوق، وبالطبع لا تكفي موارد الشركات العقارية لمنح هذا الائتمان للمشتريين في صورة بيع الوحدات بالتقسيط الأمر الذي يلجأ معه سوق العقارات إلى الحصول على الائتمان من

المؤسسات المالية مثل البنوك، والاتجاه الغالب في البنوك بخلاف بنك الإسكان والتمويل العقاري هو تمويل المنتجين ممثلين في الشركات العقارية، وليس تمويل المشترين طالبي الوحدات السكنية. (Guemmar, 2024)

5.2.2 مفهوم التمويل العقاري:

هناك من عرف التمويل العقاري بأنه عملية قانونية تهدف إلى أن يضع شخص أو مؤسسة مالية مبالغ مالية تحت تصرف أحد الأشخاص، على أن تخصص هذه المبالغ بصفة أساسية لتملك أحد العقارات في مقابل ضمان يُقدمه الشخص المدين. (Al-Alawi, 2019)

كما عرف التمويل العقاري بأنه تصرف قانوني مركب تلتزم بمقتضاه إحدى جهات التمويل (الممول) بتمويل شخص آخر (المستثمر) بمبلغ نقدي في حدود معينة لغرض استثماره بطريق تعاقد المستثمر مع الغير في شراء أو تشييد أو ترميم أو تحسين مسكن، أو وحدة إدارية، أو منشأة تجارية، أو مبنى مخصص للنشاط التجاري، وذلك بضمان ذات العقار، أو غير ذلك من الضمانات التي تكفل الضمان بالدين. (Tarawa, 2019)

وتم تعريف التمويل العقاري أيضا بوصفه نشاطا اقتصاديًا بأنه حاجة الأفراد أو الشركات أو المؤسسات وغيرها إلى تمويل شراء أو بناء عقار، وهنا يلجأ طالب التمويل إلى مؤسسة مالية أو أي جهة تمويل لتقوم بعملية التمويل، ثم يقوم العميل بسداد قيمة هذا التمويل على أن يتفق عليها نظير عائد للجهة الممولة. (Albarrak, 2023)

6.2.2 أهمية التمويل العقاري

يُمثل التمويل العقاري أحد المداخل الفعالة لمواجهة مشاكل الإسكان في مصر، خاصة فيما يتعلق بتوفير المسكن اللائم لمختلف فئات المواطنين، ويمكن أن تزيد مساهمة هذا النشاط في دفع مسيرة الاستثمار العقاري، والقضاء نهائيا على مشاكل الإسكان في ظل مناخ تسود فيه تشريعات مستقرة،

وإجراءات تنفيذية مبسطة ، ورسوم توثيق مناسبة تتواءم مع رغبات المستفيدين أو المستثمرين من ناحية، ومع قدرتهم المالية والدخلية من ناحية أخرى، بل وتزيد فعالية هذا النشاط في حالة مشاركة شركات التأمين في تخفيف أعباء المخاطر المحتملة، وأيضاً تواجد بعض الشركات المتخصصة في تيسير وتسهيل خدمات التمويل والتسجيل والتوثيق العقاري . (Guernane, 2024)

كما تكمن أهمية التمويل العقاري في عدة جوانب، نلخصها فيما يأتي :

- يساعد نشاط التمويل العقاري على تحقيق الرفاهية لشرائح كبيرة من أفراد المجتمع خاصة متوسطي وحدودي الدخل، حيث يعمل على توفير السكن المناسب لهم في ظل عدم قدرتهم على شراء وبناء مساكن خاصة بسبب ارتفاع الأسعار. (الأنيس، 2021)
- يُساعد التمويل العقاري على تحقيق الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي والأمني للفرد والمجتمع، من خلال مساعدة الأفراد على تملك مسكن مناسب. (بنطيب، 2019)
- يعمل على تطوير وتنمية القطاع العقاري، عن طريق إيجاد فرص كبيرة للمستثمرين لتوجيه استثماراتهم للقطاع العقاري، وتشجيعهم على بناء الوحدات السكنية التي يحتاجها السوق خاصة الإسكان الاقتصادي والمتوسط، كما يعمل على تنشيط السوق العقاري، نتيجة زيادة الطلب على الوحدات السكنية التي يحتاجها الناس. (شبي، 2024)
- يمنح نظام التمويل العقاري لطالب التمويل أطول فترة سداد ممكنة؛ مما يؤدي إلى ظهور قدرة شرائية لم تكن متاحة من قبل. (مرضي، 2024)

7.2.2 مصادر تمويل الاستثمار العقاري :

تقع مصادر تمويل الاستثمار العقاري في قسمين رئيسيين، مصادر ذاتية، ومصادر غير ذاتية وفيما يأتي توضيح لذلك :

● أولاً: المصادر الذاتية:

وتتمثل في المستثمر نفسه، سواء أكان فرداً أم شركة، إذ يعتمد المستثمر العقاري على أمواله الخاصة اعتماداً كلياً، ولا يلجأ لغيره لتكوين رأسمال مشروعه العقاري، وهذا يوفر على المستثمر الوقت والجهد اللذين تحتاجهما عملية البحث عن التمويل اللازم من المصادر المختلفة، ومن أهم مزايا توفير التمويل من المصدر الذاتي، ما يأتي: (لكريمت، 2022)

- الاستحواذ على كل دخل العقار، ومكاسبه الرأسمالية.
- التمتع بحرية كاملة في اختيار نوع العقار وشكل الاستثمار فيه، وحرية كاملة في إدارته وحرية التصرف فيه فيما بعد لكونه المالك الوحيد له.
- سرعة إنجاز المشروع.

وعلى الرغم من هذه المزايا، فإن هناك بعض النقائص، من أهمها: (Guemmar, 2024)

- محدودية رأس المال المتاح للاستثمار.
- انخفاض درجة التنوع في استثمارات الفرد المستثمر، وزيادة درجة المخاطرة.

● ثانياً: المصادر الغير ذاتية

تتنوع مصادر تمويل الاستثمار العقاري ما بين أفراد أو مؤسسات، أو حكومة، وفيما يأتي توضيح ذلك:

أ. الأفراد كمصدر للتمويل العقاري

ويتمثل هذا المصدر في كل فرد لديه من المال وأهلية التصرف والرغبة في تنميته ما يُشجع المستثمر العقاري على التوجه إليه للحصول على التمويل اللازم، ويُعد هذا المصدر أقل مصادر التمويل أهمية لمحدوديته، إلا إذا كان المستثمر العقاري شركة مساهمة، حيث يسمح القانون لهذا النوع من المستثمرين فقط بإصدار شهادات ملكية (أسهم) وبكميات كبيرة، وبيعها للجمهور؛ ومن ثم تكوين رأسمالي ضخمة. (Al-، 2019)

ومن الناحية الاقتصادية، فإن هذا النوع من مصادر التمويل غير الذاتية ليس له سوق منظم بحيث يسهل العثور على الممول والاختيار بين عدة ممولين، ومعرفة شروط كل منهم من أجل ونسبة ربح وطريقة تقديم التمويل وطريق السداد وغيرها؛ ومن ثم اختيار أيسر الشروط، وإنما على المستثمر أن يبحث في قاعدة مشتتة من الأفراد الممولين. (Tarawa, 2019)

ب - المؤسسات :

إن مصادر مشروعات الاستثمار العقاري يمكن أن تكون مؤسسات لا أفراد، فتكون مصارف عقارية، أو مصارف إسلامية، أو صناديق معاشات تقاعد، أو شركات تأمين إسلامية أو شركات استثمار، أو بنوك تجارية. (Albarrak, 2023)

ويلاحظ أن بعض تلك المؤسسات في الواقع عبارة عن أجهزة وساطة مالية تأخذ الأموال من أطراف وتقدمها إلى أطراف أخرى وبأساليب مختلفة. (Guernane, 2024)

8.2.2 دور البنوك التجارية في تمويل الاستثمار العقاري

إن عملية نقل الموارد المتاحة (المدخرات) لدى المجتمع إلى المشروعات لأغراض الاستثمار تقوم بها المؤسسات المالية الوسيطة التي تتولى مهمة إيصال الفوائض النقدية إلى من هم بحاجة إليها عن طريق عملية الاقتراض، وإن المؤسسات المالية الوسيطة عديدة يأتي في مقدمتها المصارف التجارية . (الأنيس، 2021)

وتعد البنوك عمومًا من أهم المؤسسات المالية المساهمة في تطوير العمليات الاقتصادية والتجارية، حيث تشارك في رفع مستوى العمليات الاستثمارية والتجارية في أي دولة، فهي بمثابة عصب الاقتصاد، وأي هزة لمكانتها تهز كافة مجالات الاستثمار في مصر بما فيها الاستثمار العقاري، وإذا كان الاستثمار العقاري مرتبط بالبنوك العقارية المتخصصة، فهو ليس بمعزل عن البنوك التجارية التي اتخذت خطوات فعالة لاقتحام السوق العقاري، لما تتمتع به من أمان ولتحريك فائض السيولة لديهم. (بنطيب، 2019)

وإن البنوك التجارية مقيدة بنسبة معينة في تمويل الاستثمارات العقارية لا تتجاوزها حسب تعليمات البنك المركزي المصري، حيث تشكل محفظة القروض التجارية من نسب معينة لتمول مجالات الاستثمار المختلفة، بحيث تبعد عن نسبة المخاطرة في الاستثمار في مجال واحد، ولكن يشهد القرن الحادي والعشرون تطوراً في هذه النسب لصالح الاستثمار العقاري، خاصة أنه يقع. (شبي، 2024)

الآن في منطقة آمنة ولا توجد أي مخاطر له، خاصة إذا تم تعديل قانون الائتمان الحالي الذي يمنع البنوك التجارية من تملك أصول عقارية. (مرضي، 2024)

ورغم اشتراك كل من البنوك العقارية والتجارية في مجال التمويل العقاري، فإن هناك اختلاف في السياسات التمويلية لكل منهما، فالبنوك التجارية لم تصل بعد لفترات الإقراض طويل الأجل التي توفرها البنوك العقارية، حيث تصل مدة أجل القرض فيها إلى ١٥ سنة، بينما تصل في البنوك التجارية إلى 7 سنوات بحد أقصى. (لكريمت، 2022)

وينبغي على البنوك التجارية إذا ما اتجهت إلى تمويل مشروعات ضخمة للاستثمار العقاري أن تتوافر الشروط الائتمانية الصحيحة لتمويل كل مشروع على حده، مع إعداد دراسات الجدوى الاقتصادية الصحيحة لكل مشروع والقدرة على تسويقه، إذ يجب مراعاة أن يتناسب الاستثمار العقاري مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع، بمعنى أن تتجه هذه الاستثمارات إلى تحقيق التوازن مع جانب الطلب على كل من الإسكان الشعبي والمتوسط والفاخر، كل وفقاً لاحتياجات المجتمع. (Guemmar, 2024)

ويرجع سبب دخول البنوك في مجال الاستثمار العقاري إلى ما يأتي : (Al-Alawi, 2019)

- ما يتميز به سوق العقارات بوصفه سوقاً له مردود سريع.
- ما يمتاز به هذا السوق من الحملات الترويجية الكبيرة التي تؤدي إلى تسويقه تسويقاً جيداً.
- أن يقوم البنك بتوزيع أنشطته الاستثمارية، فهو يدخل في أكثر من مجال استثمار اقتصادي، وهذا مبدأ اقتصادي معروف يقوم الكثيرون بتشجيعه كنوع من التوزيع للنشاط لتقليل المخاطر.

9.2.2 التسويق العقاري :

يؤدي التسويق دورا إيجابيا وفعالا في مشاريع إسكان الاستثمار العقاري؛ حيث إن من أسباب نجاح مشاريع الإسكان قدرتها على تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة، وتوفير المشروع القادر على إشباع هذه الرغبات بكفاءة تفوق قدرات المنافسين. (Tarawa, 2019)

10.2.2 مفهوم التسويق العقاري:

التسويق هو عبارة عن نظام يحتوي على مجموعة من أنشطة الأعمال المصممة لتخطيط وترويج وتوزيع المنتجات التي تشبع رغبات السوق المستهدف بما يحقق أهداف السوق والمنظمات أيا كان نوعها أو ملكيتها أو حجمها أو ربحها. (Albarrak, 2023)

ويمكن تعريف التسويق بأنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة التي تؤديها المنشأة لتسهيل عملية التبادل، ولكي يتحقق ذلك في مجال العقار، فإن التسويق يقوم بوظيفتين أساسيتين، هما: (Guernane, 2024)

- خلق الطلب: ويتم ذلك من خلال تحديد الفرص التسويقية العقارية وبحوث التسويق وتخطيط المنتجات العقارية، والإعلان والبيع، وترويج العقارات والتسعير والتمييز. (الأنيس، 2021)
- خدمة الطلب: وذلك من خلال التحقيق الفعلي لعملية التبادل، ويتم ذلك من خلال العديد من الوظائف، أهمها في مجال التسويق العقاري الخدمات الفنية، والضمان، واختيار قطاعات العملاء، والتمويل. (بنطيب، 2019)

في حين تم تعريف التسويق العقاري بأنه منظومة يتم من خلالها الجمع بين المشتري والبائع، أو المالك والمستأجر في صفقة عقارية، وعادة ما يكون الوسيط العقاري وكيلا عن الطرف أو الأطراف المشاركة في عملية بيع وشراء وتأجير العقارات. (شبي، 2024)

كما يقصد بالتسويق العقاري كافة الأنشطة والأعمال والمعاملات والخدمات التي تبذل في الوساطة بين البائع والمشتري لإتمام إبرام عمليات البيع أو الإجارة نظير عمولة يحصل عليها الوسيط (السمسار) من البائع أو المشتري أو من المؤجر أو من المستأجر حسب الاتفاق والتراضي بين الأطراف، أو بتحديد نسبة معينة يحددها القانون الأعمال السمسرة في مجال العقارات. (مرضي، 2024)

كما عرف بأنه مجموعة الأنشطة والفعاليات التسويقية الهادفة إلى نقل ملكية العقارات أو تأجيرها، ومعرفة حاجات السكان الحالية والمستقبلية إليها، والعمل على إشباعها بما يحقق رفاهية المجتمع، وأهداف المنظمات العاملة فيها، وتقديم الاستشارات في مجال الأسعار والمكان وغيرها. (لكريمات، 2022)

10.2.2 محاور تسويق مشاريع الاستثمار العقاري :

يرتبط بالتسويق الجيد لمشاريع الاستثمار العقاري عدة محاور، وهي :

(1) المحور الأول:

ويتمثل في وضع استراتيجيات التسويق، ولها عدة عناصر، منها تحديد السوق المرتبط بالمشروع، ثم الفكر الحديث في التسويق، وهو البدء بالتسويق، ثم القيام بإقامة المشروع، حتى لا ينتهي الأمر إلى مخزون متراكم من العقارات بدون تسويق، ثم دراسة كيفية الوصول لهذا السوق من خلال الإعلام والدعاية، أو عن طريق المعارض، ومكاتب التسويق والإنترنت، كما يدخل ضمن عناصر استراتيجيات التسويق، كذلك الفريق المسئول عن التسويق.

(2) المحور الثاني:

وهو بحوث التسويق التي تهدف إلى عدم الاكتفاء بمعرفة السوق الحالي ولكنها تبحث في أهمية وجود استمرارية للسوق بالمستقبل، ولذا فمن الضروري قيام الشركات العقارية بتخصيص نسبة من ميزانيتها لبحوث التسويق والمنتج العقاري.

(3) المحور الثالث:

وهو التمويل، حيث لا توجد مصادر تمويلية في مصر سوى البنوك، بينما يلجأ أصحاب المشروعات في معظم دول العالم لوسائل متعددة لتمويل المشروعات.

(4) المحور الرابع:

المتعلق بالجودة التي لا غني عنها حتى يؤدي المشروع الوظائف التي أنشأ من أجلها على الوجه الأمثل.

(5) المحور الخامس:

وهي الإدارة، فلا بد من وجود إدارة لها تفويض بكافة الصلاحيات والسلطات اللازمة والضرورية لإدارة العمل العقاري.

11.2.2 قواعد التسويق العقاري

إن تسويق السلعة العقارية سواء أكانت عين عقارية أم خدمة عقارية يخضع لقواعد التسويق العلمية المتبعة مثلها كمثل أي سلعة استهلاكية تقليدية، حيث يجب الأخذ بعين الاعتبار في تسويقها عناصر المزيج التسويقي الأربعة الأساسية الشريحة المستهدفة، والتسعير، والترويج والمنتج العقاري ويكون الترتيب العلي لتسويق السلعة العقارية كما يأتي : (Guemmar, 2024)

(1) المنتج العقاري

ويتم تحديده على أساس دراسة العرض والطلب من خلال تحليل الشريحة المستهدفة، ودراسة رأس المال، ويتم اختيار المنتج وفقاً لحاجات السوق، أو رغبات الشريحة المستهدفة، كما أن تصميم المنتج العقاري يخضع أيضاً لجميع عناصر التسويق. (Al-Alawi, 2019)

(2) موقع الشريحة المستهدفة

ويتم تحديده بعد دراسة الجدوى الاقتصادية وتحديد الشريحة المستهدفة، والسعر المتوقع لتلك السلعة، وليس على أساس وجود سلعة عقارية في موقع ما، كما يجب أن يكون اختيار الموقع وفق دراسة الشريحة المستهدفة، وسعر ونوع المنتج، أما الشريحة المستهدفة يتم تحديدها وفق دراسة حاجة السوق مع الأخذ بالاعتبار في استهداف الشريحة ما يسمى بالمزيج التاجيري، أو المزيج البيعي، حيث إن من أهم أسباب نجاح أي مشروع عقاري هو مدى ملائمة الأنشطة والمستهدفين من المشروع، فمن الأخطاء الحادثة استهداف أنشطة لا تتلاءم مع الأنشطة الملائمة كتأجير مطعم بجوار محل تأجير سيارات، أو قطع غيار سيارات على سبيل المثال. (Tarawa, 2019)

(3) التسعير :

يجب أن يتم تسعير السلعة العقارية بالبيع أو التأجير وفقاً للشريحة المستهدفة وسعر السوق والموقع من خلال توافق وتماكك بين هذه العناصر، فمن الخطأ على سبيل المثال استهداف شريحة عليا، ويتم خفض السعر، مما سيؤدي إلى دخول شريحة مختلفة. (Albarrak, 2023)

(4) الترويج :

يجب عمل خطة لترويج وتسويق المنتج العقاري بالأخذ بعين الاعتبار الوصول للشريحة المستهدفة، وتوصيل رسالة واضحة، سواء عن طريق البيع المباشر، أو الإعلان، أو أي وسيلة أخرى، وهناك عدة طرق مبتكرة توصل رسالة الشريحة المستهدفة قد تكون أقل تكلفة من الطرق التقليدية المتبعة في تسويق كثير من المشاريع العقارية، وتأتي بأهداف أفضل. (Guernane, 2024)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

تمهيد

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

1.3 منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بأثر استراتيجيات إدارة المشاريع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتقديم وصف دقيق للظاهرة قيد الدراسة. يعتمد هذا المنهج على الوصف والتفسير والتحليل للوصول إلى نتائج علمية تساعد في فهم أبعاد تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع على جاذبية الاستثمار العقاري.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع البحث من العملاء الذين لديهم تجارب مباشرة مع الشركات السعودية الكبرى ونظراً لصعوبة حصر أفراد مجتمع الدراسة، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية وتم نشر رابط الاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين وتتألف عينة الدراسة من 500 فرداً وهم الذين قاموا بالإجابة على استمارة الاستبيان الإلكتروني

3.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت الاستبانة من ثلاث أقسام على

النحو التالي:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة المشاريع) بأبعادها (التكلفة- الجودة- الوقت)، وتتضمن 15 فقرة.
- القسم الثالث: اشتمل القسم الثاني على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (جذب الاستثمارات العقارية) وتتضمن 8 فقرات

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:

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

$$\checkmark \text{ مدي المستوي} = \text{مدي المقياس} / \text{عدد المستويات (5)} = 0.80$$

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

الدرجة	المستوي
1 – 1.79	منخفضة جدا
1.80 – 2.59	منخفضة
2.60 – 3.39	متوسطة

مرتفعة	4.19 – 3.40
مرتفعة جدا	5.00 – 4.20

4.3 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 المشاريع

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التكلفة			
1	تعمل إدارة المشاريع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع	0.244**	0.000
2	تهتم إدارة المشاريع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها	0.312**	0.000
3	تهتم إدارة المشاريع بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة	0.409**	0.000
4	تعمل إدارة المشاريع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة	0.347**	0.000
5	تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة وتقليل التكلفة	0.461**	0.000

الجودة			
0.000	0.572**	تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	6
0.000	0.529**	تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	7
0.000	0.601**	تقوم إدارة المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة	8
0.000	0.535**	تهتم إدارة المشاريع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تزيد كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة	9
0.000	0.520**	تقوم إدارة المشاريع بوضع نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها	10
الوقت			
0.000	0.411**	تعمل إدارة المشاريع على زيادة معدلات إنجاز المشاريع	11
0.000	0.511**	تساهم إدارة المشاريع بدور فعال في التخفيف من تأخير المشاريع	12
0.000	0.492**	إدارة المشاريع تقوم بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل دون توقف	13
0.000	0.505**	تعمل إدارة المشاريع على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث في أسرع وقت ممكن	14
0.000	0.445**	تهتم إدارة المشاريع بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل وقت انجاز الاعمال والمهام	15

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة المشاريع كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة المشاريع تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

المحور الثاني: جذب الاستثمارات العقارية

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	يهتم صندوق التنمية العقارية باختيار المشروعات ذات الربحية المرتفعة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية	0.774**	0.000
2	يعمل صندوق التنمية العقارية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المالية المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية	0.757**	0.000
3	يقوم صندوق التنمية العقارية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية للمشروعات مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية	0.754**	0.000
4	يعمل صندوق التنمية العقارية على تشجيع المشروعات التي تعمل على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية	0.797**	0.000
5	يهتم صندوق التنمية العقارية باستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية	0.766**	0.000

0.000	0.774**	يعمل صندوق التنمية العقارية على توفير التمويل اللازم للمشروعات التي تتفق مع رؤية المملكة 2030 مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية	6
0.000	0.844**	يهتم صندوق التنمية العقارية بالعمل على زيادة معدلات الرفاهية المجتمعية مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية	7
0.000	0.730**	يعمل صندوق التنمية العقارية على تعزيز التفاعل بين القطاعين الحكومي والخاص لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية	8

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور جذب الاستثمارات العقارية كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور جذب الاستثمارات العقارية تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة المشاريع	0.715	15
جذب الاستثمارات العقارية	0.903	8
إجمالي استمارة الاستبيان	0.827	23

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 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: 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.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع	ذكر	350	70
	أنثى	150	30
العمر	أقل من 30 سنة	316	63.2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	107	21.4
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	59	11.8
	50 سنة فأكثر	18	3.6
المؤهل العلمي	ثانوية فأقل	86	17.2
	دبلوم بعد الثانوية	47	9.4
	بكالوريوس	303	60.6
	دراسات عليا	64	12.8

2.4 ثانيا: تحليل استمارة الاستبيان

المحور الأول: إدارة المشاريع

1- التكلفة

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التكلفة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعمل إدارة المشاريع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع	4.678	0.638	5	مرتفع جدا
تهتم إدارة المشاريع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها	4.786	0.478	1	مرتفع جدا
تهتم إدارة المشاريع بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة	4.710	0.602	3	مرتفع جدا
تعمل إدارة المشاريع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة	4.766	0.490	2	مرتفع جدا
تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة وتقليل التكلفة	4.682	0.591	4	مرتفع جدا
المتوسط	4.724	0.560		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات التكلفة كأحد ابعاد إدارة المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشاريع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.786 وانحراف معياري 0.478 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعمل إدارة المشاريع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.678 وانحراف معياري 0.638 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات التكلفة كأحد ابعاد إدارة المشاريع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من القدرة على إدارة التكلفة كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.724 بانحراف معياري 0.560

2- الجودة

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الجودة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة	3.988	1.241	1	مرتفع
تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية	2.670	1.316	5	متوسط
تقوم إدارة المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة	3.834	1.194	2	مرتفع

متوسط	3	1.307	2.898	تهتم إدارة المشاريع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تزيد كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة
متوسط	4	1.365	2.774	تقوم إدارة المشاريع بوضع نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها
متوسط		1.284	3.233	المتوسط

تم ترتيب عبارات الجودة كأحد ابعاد إدارة المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة). هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 3.988 وانحراف معياري 1.241 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفعالية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 2.670 وانحراف معياري 1.316 وبدرجة موافقة متوسطة وعند دراسة عبارات الجودة كأحد ابعاد إدارة المشاريع تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع وثلاث عبارات في مستوى الموافقة المتوسط مما يوضح وجود مستوي متوسط من القدرة على إدارة الجودة كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.233 بانحراف معياري 1.284

3- الوقت

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الوقت

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعمل إدارة المشاريع على زيادة معدلات إنجاز المشاريع	4.792	0.567	1	مرتفع جدا

مرتفع جدا	5	0.637	4.722	تساهم إدارة المشاريع بدور فعال في التخفيف من تأخير المشاريع
مرتفع جدا	4	0.573	4.732	إدارة المشاريع تقوم بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل دون توقف
مرتفع جدا	2	0.521	4.774	تعمل إدارة المشاريع على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث في أسرع وقت ممكن
مرتفع جدا	3	0.591	4.740	تهتم إدارة المشاريع بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل وقت انجاز الاعمال والمهام
مرتفع جدا		0.578	4.752	المتوسط

تم ترتيب عبارات الوقت كأحد ابعاد إدارة المشاريع من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تعمل إدارة المشاريع على زيادة معدلات إنجاز المشاريع) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.792 وانحراف معياري 0.567 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تساهم إدارة المشاريع بدور فعال في التخفيف من تأخير المشاريع) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.722 وانحراف معياري 0.637 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات الوقت كأحد ابعاد إدارة المشاريع تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من القدرة على إدارة الوقت كأحد ابعاد إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.752 بانحراف معياري 0.578

يتبين مما سبق وجود مستوى مرتفع جدا من القدرة على إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.236 بانحراف معياري 0.807

المحور الثاني: جذب الاستثمارات العقارية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات جذب

الاستثمارات العقارية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يهتم صندوق التنمية العقارية باختيار المشروعات ذات الربحية المرتفعة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية	4.456	0.796	7	مرتفع جدا
يعمل صندوق التنمية العقارية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المالية المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية	4.614	0.598	1	مرتفع جدا
يقوم صندوق التنمية العقارية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية للمشروعات مما يساهم في تحقيق أعلى معدلات أداء ممكنة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية	4.564	0.692	4	مرتفع جدا
يعمل صندوق التنمية العقارية على تشجيع المشروعات التي تعمل على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية	4.452	0.760	8	مرتفع جدا

مرتفع جدا	6	0.734	4.488	يهتم صندوق التنمية العقارية بإستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية
مرتفع جدا	2	0.641	4.566	يعمل صندوق التنمية العقارية على توفير التمويل اللازم للمشروعات التي تتفق مع رؤية المملكة 2030 مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية
مرتفع جدا	3	0.662	4.566	يهتم صندوق التنمية العقارية بالعمل على زيادة معدلات الرفاهية المجتمعية مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية
مرتفع جدا	5	0.704	4.556	يعمل صندوق التنمية العقارية على تعزيز التفاعل بين القطاعين الحكومي والخاص لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية
مرتفع جدا		0.698	4.533	المتوسط

تم ترتيب عبارات جذب الاستثمارات العقارية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يعمل صندوق التنمية العقارية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المالية المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.614 وانحراف معياري 0.598 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يعمل صندوق التنمية العقارية على تشجيع المشروعات التي تعمل على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.452 وانحراف معياري 0.760 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا وعند دراسة عبارات جذب الاستثمارات العقارية تبين أن جميع

العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من القدرة على جذب الاستثمارات العقارية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.533 بانحراف معياري 0.698

3.4 ثالثاً: اختبار فروض الدراسة

➤ الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات

إدارة المشاريع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية

جدول (10) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.404	0.163	97.061	9.852	0.297

يتبين من الجدول (10) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المشاريع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة المشاريع وجذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة المشاريع) يفسر 16.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية) (وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية بمقدار 0.297% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة

➤ الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة وقت

المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الاولى

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.484	0.234	152.456	12.347	0.942

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة وقت المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة وقت المشروع وجذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (إدارة وقت المشروع) يفسر 23.4 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة وقت المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية بمقدار 0.942% 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 كلفة المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.152	0.113	5.104	2.259	0.047

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة كلفة المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة كلفة المشروع وجذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند

مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (إدارة كلفة المشروع) يفسر 11.3 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة كلفة المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية بمقدار 0.047% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

➤ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة جودة المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية.

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

P-VALUE	r	R ²	F	t	b
0.000	0.655	0.429	374.756	19.359	1.196

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة جودة المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المشروع وجذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (إدارة جودة المشروع) يفسر 42.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة جودة المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية بمقدار 1.196% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

الفصل الخامس: خلاصة النتائج والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحاث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 خلاصة نتائج الدراسة

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من القدرة على إدارة المشاريع حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.236

بانحراف معياري 0.807 ووجود مستوى مرتفع جدا من القدرة على إدارة التكلفة والقدرة على إدارة

الوقت ووجود مستوي متوسط من القدرة على إدارة الجودة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة

عمرو والحبيس(2022)

✓ وجود مستوي مرتفع جدا من القدرة على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية

حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.533 بانحراف معياري 0.698

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المشاريع على جذب الاستثمارات العقارية في

صندوق التنمية العقارية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية

بين استراتيجيات إدارة المشاريع وجذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى

معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات إدارة المشاريع بمقدار 1 % ازداد مستوى جذب

الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية بمقدار 0.297% مما يبين عدم صحة الفرضية

الرئيسية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Al Dhaheri, 2024) ومع نتيجة دراسة

(Szreder, 2023)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة وقت المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق

التنمية العقارية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة

وقت المشروع وجذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة وقت المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية بمقدار 0.942% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Szreder, 2023)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة كلفة المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة كلفة المشروع وجذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة كلفة المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية بمقدار 0.047% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Szreder, 2023)

✓ وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لإدارة جودة المشروع على جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى 0.05 واتضح وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة جودة المشروع وجذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية عند مستوى معنوية 0.05 وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة جودة المشروع بمقدار 1 % ازداد مستوى جذب الاستثمارات العقارية في صندوق التنمية العقارية بمقدار 1.196% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Szreder, 2023)

2.5 التوصيات

- ✓ ضرورة العمل على زيادة مستوى وعي إدارات الشركات بأهمية إدارة المشاريع كمدخل لتطوير وتحسين ونجاح المشاريع
- ✓ الاهتمام بتوفير بيئة العمل المناسبة لإدارة المشروعات لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء
- ✓ ضرورة المحافظة على ثقافة إدارة المشروعات لدى العاملين في صندوق التنمية العقارية بالمملكة العربية السعودية

- ✓ ضرورة قيام الشركات بتنظيم الندوات التوعوية والملتقيات والمؤتمرات والبرامج التدريبية حول كيفية ادارة المشروعات .
- ✓ العمل على زيادة وعي الإدارات بضرورة تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع
- ✓ العمل على زيادة قدرة المشاريع على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفاعلية
- ✓ الاهتمام بزيادة وعي الإدارات على تطبيق إدارة المشاريع بفاعلية لدورها في التخفيف من تأخير المشاريع
- ✓ تشجيع المشروعات التي تعمل على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية

3.5 المقترحات

- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بإدارة المشروعات بالمملكة العربية السعودية واهم العوامل المؤثرة عليها
- ✓ التوسع في إجراء الدراسات والأبحاث المتعلقة بالعوامل المؤثرة على جذب الاستثمارات العقارية بالمملكة العربية السعودية

Abstract

This study aimed to examine the impact of project management strategies (in their dimensions: project integration management, project scope management, project time management, project cost management, project quality management, project resource management, and project communication management) on attracting real estate investments in the Real Estate Development Fund. A random sample of 500 individuals, who responded to an electronic questionnaire, was selected. Data were collected using an electronic questionnaire and analyzed using the descriptive-analytical approach, with a set of statistical methods applied.

The study's results showed that project management positively affects cost management and time management, as an increase in the level of project management strategies was found to lead to a higher level of attracting real estate investments in the Real Estate Development Fund.

Based on these results, the study recommends increasing the awareness among company management about the importance of project management as an entry point for developing, improving, and ensuring project success, and emphasizes the need to provide a suitable work environment for project management to achieve the highest possible level of performance.

Keywords: Project Management Strategies – Real Estate Investments – Real Estate Development Fund

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- 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.
- الأنيس، محمد نور الدين عبدالسميع، و الغنانيم، قذافي عزات عبدالهادي. (2021). صناديق الاستثمار المشترك العقاري: دراسة مقارنة في الفقه والقانون الإماراتي. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الشرعية والدراسات الإسلامية، مج18، ع2، 370 - 406.
- 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.
- بنطيب، أمال. (2019). دور التحفيز العقاري في تحقيق الأمن القانوني وحماية الاستثمار العقاري. منشورات مجلة المهن القانونية والقضائية - سلسلة الدراسات والأبحاث المدنية والعقارية، ع2، 1، 9 - 33.
- بودالي، محمد. (2021). إدارة المشاريع النسوية في الجزائر: حالة المؤسسات المصغرة بولايات الجنوب الجزائري الكبير. مجلة المنهل الإقتصادي، مج4، ع3، 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، مج13، ع2، 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).
- 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، ع13 ، 253 - 292.
- الحربي، خالد حمود نعيمش. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع13 ، 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.
- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع4 ، 163 - 208. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410351>
- الزعبي، فراس علي خليفة، و الجغبير، محمد إسماعيل محمد. (2023). أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع الإنشائية: دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع4 ، 163 - 208. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1410351>

- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و عقيلي، عثمان موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيقة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121 - 172.
- شبي، سعيد. (2024). الأمن العقاري والتوثيقي: مفهومه وعلاقته بالاستثمار العقاري. مجلة منازعات الأعمال، ع90، 125 - 159.
- الظفيري، محمد نايف فرحان، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2021). أثر التأزر 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 التأزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت (رسالة دكتوراه غير منشورة). (جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العبدلات، ديماء 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.
- العبدلات، ديماء 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.
- العبدلات، ديماء 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.
- عضيبات، علي محمد قاسم، و الجوازنة، بهجت عيد. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- العمري، سامر فندي أحمد، و مقدادي، يونس عبدالعزيز. (2020). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة في مدينة إربد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العمري، سامر فندي أحمد، و مقدادي، يونس عبدالعزيز. (2020). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الاستدامة للمشاريع الصغيرة في مدينة إربد (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العمري، وسام علي عبدالرحمن، و السريحي، منى داخل. (2023). عمال المعرفة في مشاريع إدارة المعرفة: مراجعة أدب الموضوع. مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، مج10، ع19، 26 - 47.
- الغامدي، عبدالله غرم، و القرني، عبدالرحمن بن عبيد بن علي. (2023). مفاهيم أساسية في إدارة المعرفة المشاريع. مجلة بحوث الشرق الأوسط، ع88، 289 - 308.
- لكريمات، سعيد. (2022). أثر الاستثمار العقاري على التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالمغرب. مجلة الأبحاث في القانون والاقتصاد والتدبير، ع18، 311 - 324.

- مرضي، ليلي. (2024). دور التمويل التشاركي في تشجيع الاستثمار العقاري: المشاركة المتناقضة أنموذجاً. مجلة القانون والأعمال، ع109 ، 170 - 182.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al Dhaheri, A. S. (2024). The role of project management and strategic leadership in enhancing the investment for local and international businesses. World Journal of Advanced Research and Reviews, 21(3), 376-386
- Al Dhaheri, A. S. (2024). The role of project management and strategic leadership in enhancing the investment for local and international businesses. World Journal of Advanced Research and Reviews, 21(3), 376-386
- Al-Alawi, Dana Ahmed, and Al-Tarawneh, Sultan Abdulrahman Diab. (2019). Real Estate Evaluation Concepts and their Impact on Investment: Case Studies (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Albarrak, H. A., Aljughaiman, A. A., and Albarrak, M. S. (2023). The Impact of Initial Public Offerings' Characteristics on Real Estate Investment Trusts' Underpricing: The Saudi Context. King Faisal University Scientific Journal - Humanities and Administrative Sciences, Vol. 24, No. 1, 52-57.
- Guemmar, K. (2024). Algerian Real Estate Investment: A Study in the Concept and Guarantees. Journal of Real Estate and Environmental Law, Vol. 12, No. 2, 172-186.
- Guernane, F. (2024). The Concept of Economic Real Estate Intended for Investment under Law 23/17. Algerian Journal of Law and Political Science, Vol. 9, No. 2, 1156-1176.

- Ibrahimov, Y. M., Elgukaeva, L. A., & Ibrahymova, P. A. A. (2022). Analisa of investment risks and real estate projects. *Economics and Entrepreneurship*, 8(145), 1379-1381.
<https://doi.org/10.34925/EIP.2022.145.8.28>
- Ibrahimov, Y. M., Elgukaeva, L. A., & Ibrahymova, P. A. A. (2022). Analisa of investment risks and real estate projects. *Economics and Entrepreneurship*, 8(145), 1379-1381.
<https://doi.org/10.34925/EIP.2022.145.8.28>
- Magano, J., Silvius, G., Sousa e Silva, C., & Leite, Â. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. *Journal of Project Leadership and Society*. DOI: 10.1016/j.plas.2021.100020
- Magano, J., Silvius, G., Sousa e Silva, C., & Leite, Â. (2021). The contribution of project management to a more sustainable society: Exploring the perception of project managers. *Journal of Project Leadership and Society*. DOI: 10.1016/j.plas.2021.100020
- Szreder, J. (2023). KEY SUCCESS FACTORS IN MANAGING DEVELOPMENT PROJECTS. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (182)
- Szreder, J. (2023). KEY SUCCESS FACTORS IN MANAGING DEVELOPMENT PROJECTS. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management/Zeszyty Naukowe Politechniki Slaskiej. Seria Organizacji i Zarzadzanie*, (182)
- Tarawa, R. I. M., and Sadaqa, A. S. (2019). Land Development Strategies for Real Estate Investment in the West Bank and Gaza Strip (Unpublished Master's Thesis). Arab American University - Jenin, Jenin.

- Yang, J. (2024). Application of Business Information Management in Cross-border Real Estate Project Management. *International Journal of Social Sciences and Public Administration*, 3(2), 204-213
- Yang, J. (2024). Application of Business Information Management in Cross-border Real Estate Project Management. *International Journal of Social Sciences and Public Administration*, 3(2), 204-213

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجيات إدارة المشاريع على جذب الاستثمارات

العقارية: دراسة تطبيقية على صندوق التنمية العقارية

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

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 – أقل من 40 سنة

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

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية فأقل ☐ دبلوم بعد الثانوية

☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

ثانيا محاور الاستبيان

🕒 المحور الأول: إدارة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
التكلفة					
					تعمل إدارة المشاريع على تحقيق التخطيط الجيد الذي يقلل الأعباء المالية والفنية التي يتحملها المشروع
					تهتم إدارة المشاريع بتنوع مصادر مواردها بهدف تقليل التكلفة التي تتحملها
					تهتم إدارة المشاريع بتحقيق التمويل الذاتي من مواردها لتقليل عبء الفائدة
					تعمل إدارة المشاريع علي زيادة كفاءة العملية الانتاجية بهدف تقليل تكلفة الوحدة المنتجة
					تعمل إدارة المشاريع على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة وتقليل التكلفة
الجودة					
					تهتم إدارة المشاريع بالتحقق من فعالية الاداء وتحقيق الأهداف المطلوبة
					تهتم إدارة المشاريع بالعمل على مواجهة الازمات وحل المشكلات بسرعة وفعالية

					تقوم إدارة المشاريع بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة
					تهتم إدارة المشاريع باستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة التي تزيد كفاءة الموارد الفنية والبشرية والمالية المتاحة
					تقوم إدارة المشاريع بوضع نظام رقابة فعال يسمح بتحديد ورقابة المشكلات التي يمكن أن يتعرض لها المشروع وتقليل تأثيرها
الوقت					
					تعمل إدارة المشاريع على زيادة معدلات إنجاز المشاريع
					تساهم إدارة المشاريع بدور فعال في التخفيف من تأخير المشاريع
					إدارة المشاريع تقوم بوضع خطة طوارئ جاهزة للتعامل مع أي أزمة بهدف استمرارية العمل دون توقف
					تعمل إدارة المشاريع على المراجعة الدورية والمستمرة لكافة أساليب العمل لعلاج الأخطاء التي تحدث في أسرع وقت ممكن

					تهتم إدارة المشاريع بتوفير التدريب الكافي للعاملين مما يساهم في زيادة قدراتهم وامكانياتهم وتقليل وقت انجاز الاعمال والمهام
--	--	--	--	--	---

المحور الثاني: جذب الاستثمارات العقارية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو أوافق	أو أوافق بشدة	البعد
					يهتم صندوق التنمية العقارية باختيار المشروعات ذات الربحية المرتفعة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية
					يعمل صندوق التنمية العقارية على تحقيق الاستخدام الرشيد للموارد المالية المتاحة لتحقيق الاهداف المطلوبة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية
					يقوم صندوق التنمية العقارية بالعمل على التخطيط السليم لكافة العمليات الإنتاجية والإدارية للمشروعات مما يساهم في تحقيق أعلي معدلات أداء ممكنة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية
					يعمل صندوق التنمية العقارية على تشجيع المشروعات التي تعمل على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية

					يهتم صندوق التنمية العقارية بإستخدام مؤشرات قياس الكفاءة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية
					يعمل صندوق التنمية العقارية على توفير التمويل اللازم للمشروعات التي تتفق مع رؤية المملكة 2030 مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية
					يهتم صندوق التنمية العقارية بالعمل على زيادة معدلات الرفاهية المجتمعية مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية
					يعمل صندوق التنمية العقارية على تعزيز التفاعل بين القطاعين الحكومي والخاص لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 مما يساهم في جذب الاستثمارات العقارية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of project mangement



**The Impact of Project Management Strategies on Attracting
Real Estate Investments: An Applied Study on the Real
Estate Development Fund**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al faisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

1446-2025