

استخدام تطبيقات إدارة المشاريع في إدارة مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية بالمملكة العربية السعودية

دراسة تطبيقية لأراء عينة من المهندسين العاملين بالشركات العقارية

Implementation in managing Project Management

in Real Estate Projects Pre-Construction Phase

In Saudi Arabia

أ.د. عادل أبو اليزيد السمادوني أستاذ إدارة التشييد – هندسة المطرية جامعة حلوان

د. أحمد محمد عبد العليم أستاذ مساعد – هندسة المطرية جامعة حلوان

د. جابر يوسف محمد أستاذ مساعد -الأكاديمية العربية بالدنمارك

الكلمات الافتتاحية: إدارة تشييد، إدارة مشاريع، مشاريع التشييد، المشاريع العقارية

ملخص البحث

زاد الطلب في الأونة الأخيرة على تطبيق واستخدامات إدارة المشروعات بصورة واسعة في جميع المناحي وعلى جميع الأصعدة المختلفة وخاصة المشاريع العقارية ومشاريع التشييد، وقد مكنت هذه الظاهرة الشركات من تحقيق أهدافها وما كانت تصبو اليه من حيث ضبط التكلفة وسرعة تسليم المشاريع بالوقت المحدد سابقا وبالجودة المطلوبة.

وتختص هذه الدراسة بتوضيح واقع استخدام تطبيقات إدارة المشاريع وخاصة لمرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية، لما له من أهمية كبرى في تقديم بعض التوصيات والحلول التي يمكن أن تساعد في نجاح هذه المشاريع بما يضمن من تحقيق أهدافها، إضافة الى تفادي تعثر وتأخر هذه المشاريع، وتقليل الضرر من فشلها.

وقد جاءت هذه الدراسة لتوضح أثر تطبيق إدارة المشاريع على عمليات مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية والعمليات التي تتضمنها كالتخطيط والتنفيذ والرقابة وغيرها وتقويم الأداء الإداري لأطراف المشروع الرئيسيين (المالك -مدير المشروع – استشاري التصميم – الجهات ذات العلاقة بالمشروع –

المقاول)، وتأثير كل من خبرة ومهام هذه الاطراف وعلاقة ذلك بمحددات المشروع (التكلفة والوقت والجودة).

وقد اعتمدت الدراسة بشكل رئيسي على عمل مسح استبائي لعدد 30 شركة وعدد 20 مقابلة شخصية مقصودة مع مدراء المشاريع بالشركات العقارية بالمنطقة الشرقية للأجابة على أسئلة الاستبيان وسوف يظهر من خلال هذا البحث كيفية معالجة الثغرات والمشاكل لمرحلة ما قبل التشييد مع توضيح لأفضل الممارسات العملية لهذه المرحلة بحيث تكون هذه الاجراءات نموذج ودليل ناجح يمكن الاسترشاد به بالمستقبل لتحقيق الأهداف الرئيسية للمشروع وهي الانتهاء بالوقت والتكلفة والجودة المحددة سابقا، اضافة الى التوصيات التي تساعد الباحثين والمستثمرين والاستشاريين في ادارة مرحلة ما قبل التشييد خصوصا وادارة المشاريع التشييد عموما.

Summary.

Recently the demand has increased on the application and uses of project management in all fields and at all different levels, real estate and construction projects, this phenomenon has enabled companies to achieve their objectives of cost control and faster delivery of projects with estimated time and the required quality. This research to clarify the reality of the use of project management and focus in pre-construction real estate projects in Saudi Arabia, because of its great importance in providing some of the recommendations and solutions that can help in the success and ensure the achievement of its objectives, in addition to avoiding projects delaying, and minimizing projects fail.

This study clarify the impact of the application of project management at the pre- construction real estate projects and processes such as planning, implementation, monitoring and other and evaluate administrative performance of project parties project (Owner - Project Manager - Design Consultant - Relevant authorities - Contractor), and the parties experience effect in project triple Constraints (cost , time and quality). The study has mainly relied a questionnaire to a number of 30 companies and the number of 20 personal interview with Project Managers of real estate company in Eastern Province and

will be shown through this study how to address the gaps and problems for pre-construction real estate projects with an explanation of best practices and best model that can achieve the main objectives of the project, on time, on budget and quality, in addition to further recommendations that will help researchers, owners and project management consultant especially in the management phase of pre-construction, and generally in construction project Management.

مقدمة.

يشكل قطاع العقارات محورا هاما من محاور التنمية التي بالمملكة العربية السعودية في المرحلة الراهنة، وذلك لما يقوم به من دور هام في دفع عجلة التنمية، وخلق فرص عمل جديدة اضافة الى تحريك النشاط الاقتصادي في العديد من القطاعات والصناعات والأنشطة الأخرى المرتبطة به، منها ما هو مرتبط بمرحلة ما قبل الإنشاءات مثل مكاتب الدراسات والاستشارات العقارية، والمكاتب الهندسية. ومنها ما هو مرتبط بمرحلة مثل صناعة المقاولات، وصناعة مواد البناء، ومنها ما هو بعد مرحلة الإنشاء مثل شركات التشغيل والصيانة، وغيرها من الصناعات المكملة لهذا القطاع. لذا فإن الاهتمام باستمرار الانتعاش بالقطاع العقاري يعني بالتبعية تأثر جميع الأنشطة والصناعات المرتبطة به ايجابيا، وهو ما يعني أن القطاع العقاري تصدق فيه مقولة أنه قاطرة النمو في الاقتصاد الوطني. وأخيرا ومن خلال هذه الدراسة سوف يقوم الباحث بتقييم تطبيق إدارة المشاريع على المشاريع العقارية وخاصة مرحلة ما قبل التشييد من واقع البيئة الداخلية لإدارة المشاريع العقارية بالمملكة العربية السعودية، وفيها نحاول التعرف على ملامحها، وما لها من أثر على المشاريع العقارية خاصة ومشاريع التشييد بصفة عامة.

أهمية البحث.

تأتي أهمية البحث في تناوله لهذا الموضوع الهام ألا وهو ادارة مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية، ويحظى البحث بالأهمية نظرا لتصديه بالأجابة عن بعض الأشكالات والتساؤلات والمواضيع التي تصاحب مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع والتي لم يتطرق اليها كثيرا من الباحثين والمهتمين بهذا الشأن. ويمكن أن تكون لنتائج هذه الدراسة انعكاسات مهمة قد تسهم في تطوير وتسهيل أساليب إدارة مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية، كما وتبرز أيضًا أهميتها من خلال ما تقدمه من الإضافات المتوقعة، والتي يمكن أن تفيد الباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي.

مشكلة البحث.

نظرا لبروز مشكلة تعثر وتأخر الشركات العقارية في تسليم وانتهاء بعض المشاريع على مستوى المملكة في الوقت المحدد وبالتكلفة المرصودة؛ اضافة الى وجود مؤشرات أولية تشير الى وجود خلل في ادارة مرحلة ما قبل التشييد بالمشاريع العقارية خاصة ومشاريع التشييد عامة، ومما دعم هذا التشخيص توصية المؤتمر الثالث لإدارة المشاريع المنعقد بالرياض ابريل 2011 بتطوير منهجيات علمية وعملية لإدارة المشاريع مع ضرورة وضع خطط شاملة ومتوازنة لتأهيل الكوادر في جميع النواحي الفنية والإدارية والمالية.

أهداف البحث.

يهدف البحث على تسليط الضوء على اهمية ادارة المشاريع كمفهوم عملي معاصر وذلك لمعالجة الخلل في ادارة مرحلة ما قبل التشييد بالمشاريع العقارية، اضافة الى بعض المفردات التي تساعد على تقديم بيانات وتجارب يمكن ان تفيد في معالجة الخلل والثغرات التي تتعلق بقطاع المشاريع العقارية بالسعودية. ويمكن تلخيص هذه الأهداف في (التعرف على الاجراءات -عمليات التخطيط والمتابعة - التعامل مع اصحاب المصلحة واحتياجاتهم).

أسئلة البحث.

سوف يجيب البحث عن التساؤلات التالية:

- ✓ ما مدى أهمية مرحلة ادارة مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية؟
- ✓ ما هي مسؤوليات ومهام أصحاب المصلحة في هذه المرحلة؟
- ✓ ما هي أفضل الممارسات والاجراءات التي تتم لمرحلة ما قبل التشييد للمشاريع؟
- ✓ ما هو تأثير ادارة مرحلة ما قبل التشييد على محددات المشروع الرئيسية
- ✓ ما هو تأثير خبرة أطراف المشروع على ادارة مرحلة ما قبل التشييد

حدود البحث.

اقتصر البحث على المشاريع العقارية بالمملكة العربية السعودية وخاصة لمرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية خلال الفترة الزمنية ما بين 2012: 2015 م.

منهجية الدراسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لغرض بناء الإطار النظري للدراسة عن طريق البحث من خلال الكتب والمراجع والابحاث السابقة والدوريات العلمية اضافة الى مسح استبائي لعينة من مدراء المشاريع في مدينة الدمام وذلك للاجابة على اسئلة البحث وفرضياته.

الدراسات السابقة

استطاعت الدراسة الوقوف على الدراسات السابقة وذلك لمرحلة ما قبل التشييد، والتي تم الحصول عليها من خلال التتبع والبحث في الكتب وشبكة الإنترنت ومكتبات بعض الجامعات ومنها:

1- دراسة (Gidado, 2001) وقد أجريت الدراسة بانجلترا وهدفت الى عملية تعزيز وتخطيط مرحلة ما قبل التشييد بسبب التطورات التكنولوجية مع زيادة التعقيدات لهذه المشاريع. وتقترح الدراسة اتباع أسلوب منهجي بسيط أو نموذج يمكن استخدامه في الممارسة العملية لتحسين وتوحيد عمليات التخطيط لمرحلة ما قبل التشييد مما يساهم في دمج المعرفة مع الخبرات لدى مديري المشاريع مما يؤدي الى الموثوقية في الممارسة العملية.

2- دراسة (Gollscholk, Yelakanti & Others) وأجريت الدراسة بالولايات المتحدة الامريكية وقام بها مجموعة من الباحثين وهدف البحث على وضع استراتيجيات لمنع أوامر التغيير الناجمة عن أخطاء التصميم والسهو أثناء مرحلة ما قبل التشييد للمشروع. وقام الباحثون بتحليل أكثر من 1372 بند لتحديد الأسباب المتكررة لأوامر التغيير. هذا وقد أظهرت الدراسة أن 42% من أوامر التغيير نتجت عن أخطاء التصميم والسهو، وحدد الباحثون أوامر التغيير المتكررة بسبب ذلك. وقد أوصت الدراسة بالإهتمام بمراحل التصميم المختلفة خصوصا ومرحلة ما قبل التشييد عموما لتلافي مثل هذه الاخطاء وتلافي أوامر التغيير بالمستقبل.

3- دراسة (Sukhoo, Barnard, & Poll, 2004) وقد أجريت الدراسة في جنوب أفريقيا وتوصلت الدراسة الى أن الشركات التي طبقت المنهجية على المشاريع ادت الي حدوث رضا من قبل العملاء والتقليل من تعثر المشاريع بنسبة كبيرة. وأوصت الدراسة بتوفير الكوادر المهنية المحلية التي تساعد على تطبيق واستخدام المنهجيات العالمية المعروفة إضافة الي التوصية بزيادة البرامج التدريبية والاكاديمية لمجال ادارة المشاريع.

4- دراسة (Pace and Duggan, 2005) وأجريت الدراسة بالولايات المتحدة الامريكية وهدفت الى توثيق الاجراءات والممارسات من أجل المساعدة في تصميم نموذج لعملية التطوير للمشروع العقاري بحيث تشمل كل الانشطة والعمليات المهمة وتحديد المسؤوليات والمهام لكل أعضاء الفريق؛ وقد خلصت النتائج

إلى نموذج صالح للاستخدام ويحتاج الى بعض التعديلات والاضافات مع مناقشته مع المهنيين والعاملين في هذا المجال بحيث يصبح أكثر ديناميكية لتغطية أي توقعات مستقبلية لإدارة المشاريع العقارية.

5- دراسة (Ferdinand Theodorus, 2009) وذكرت الدراسة أن عملية التطوير العقاري هي عملية متكاملة وتساهم بشكل فعال في عمليات التنمية بشكل كبير ولذا يجب الاهتمام بمرحلة ما قبل التنفيذ نظرا لأهميتها وتأثيرها على المشروع من جميع النواحي وخاصة الإطار الزمني للتنفيذ والتكلفة. وخلصت الدراسة إلى أن المطورين العقاريين في الواقع لا يقومون بإدارة مرحلة ما قبل التشييد بالطريقة السليمة التي تتماشى وتطور واتساع هذه المشاريع. وخلصت نتائج هذه الدراسة الى أنه على المطور العقاري او المستثمر أن يأخذ أهمية كل من دراسة الجدوى المالية واختيار موقع المشروع اضافة الى اختيار التصميم الانسب قبل البدء بتنفيذ المشروع.

6- دراسة (Kreitler, 2011) وأجريت الدراسة بالولايات المتحدة الأمريكية وهدفت الي معرفة تأثير مرحلة ما قبل التشييد على عمليات تخطيط المشروع. كما ذكرت أن الفشل في مشاريع التشييد يرجع الى غياب الرؤية الواضحة من أطراف المشروع او العمليات الادارية المستخدمة اضافة الى الطرق التقليدية في التنفيذ. كما أظهرت الدراسة أن جميع الشركات التي حققت أرباحا هي من قامت باستخدام بالتخطيط وادارة مرحلة ما قبل التشييد وأوصت الدراسة بالاهتمام بمرحلة ما قبل التشييد للمشاريع وادارتها بطريقة تساعد على تحقيق الفر في التكلفة والتنفيذ في الزمن المحدد للمشروع.

7- دراسة (Hamza Alshanbari, 2010) وهدفت الدراسة الي معرفة الأثر من ادارة مرحلة ما قبل التشييد على عمليات المشروع وأظهرت أن هناك العديد من الطرق التي تستخدم في تخطيط مرحلة ما قبل التشييد سواء بنوعية التعاقد أو اجراء عمليات المناقصة أو الهندسة القيمة للمشروع وتأهل المقاولين وغيرها. وتمثلت النتيجة الأكثر أهمية لهذه الدراسة أن ذكرت أن نسبة ما يتم انفاقه في عمليات التخطيط لمرحلة ما قبل التشييد تعادل 12% قيمة تكلفة المشروع وأوصت بالا تزيد عن 15% بأي حال من الأحوال لهذه المرحلة؛ كما أوصت الدراسة أن هناك أساليب وأدوات جديدة يمكن أن تساعد شركات البناء لمرحلة ما قبل التشييد في تحقيق نتائج أفضل في المشاريع.

8- دراسة (Andersson & Rosenberg, 2012) وأجريت الدراسة بالسويد وهدفت الدراسة الي معرفة تأثير تخطيط وادارة مرحلة ما قبل التشييد من وجهة نظر مديري مشاريع المقاول وتأثير ذلك على مرحلة التنفيذ، وذكرت ان التخطيط من جانب مديري المشاريع أصبح أمر ضروري وعامل رئيسي في نجاح هذه المشاريع وأظهرت النتائج أن من بين العوامل المهمة التي تؤثر وتتحكم في عمليات التخطيط من قبل مديري المشاريع هي ثلاثة جوانب رئيسية وهي خصائص المشروع، قدرات مديري المشاريع والموارد المتاحة. وأوصت الدراسة بالمزيد من الدراسات لتحليل هذه الجوانب ولمعرفة بشكل أعمق تأثير كل منها على المشاريع.

- 9- دراسة (Khaled Al, Reshaid, Kartam & Tewari, 2012) وأجريت الدراسة بالكويت وهدفت الدراسة الي معرفة الأثر من ضبط وتخطيط مرحلة ما قبل التشييد وخاصة للتحكم بمحددات المشروع الرئيسية وذكرت الدراسة أن محاولة التحكم والتخفيف من هاتين المشكلتين؛ وكان من نتائج هذه الدراسة أن وضوح المنهجية والتخطيط الجيد لمرحلة ما قبل التشييد يضمن التنفيذ السلس والناجح خلال مراحل البناء للمشاريع اضافة الى سرعة التنفيذ وانتهاء المشروع بالوقت والتكلفة التي تم تحديدهما.
- 10- دراسة (Toung Ly, 2012) وقد أجريت هذه الدراسة في فيتنام وهدفت الى تحديد العوامل والاسباب التي تؤدي الى التأخير في مرحلة ما قبل التشييد وتأثير ذلك على جميع مراحل المشروع. وأرجعت الدراسة سبب ذلك الى الإجراءات الإدارية التي ما تزال معقدة وتستغرق وقتا طويلا. وأوصت الدراسة بأنه يجب أن تكون المسؤوليات محددة وواضحة لجميع أطراف المشروع مع ينبغي تحسين ظروف العمل التي تهدف تدريجيا إلى بناء مناخ عمل مناسب اضافة وضع معايير جيدة لإختيار مدير المشروع.

الإطار النظري

المشاريع العقارية.

هي مشاريع مشابهة لمشاريع التشييد لكنها تنشأ لأسباب عديدة تبعا للأهداف الأساسية والغايات الفرعية التي يحددها المالك أوالمستثمر سواء كان قطاعا عاما أوخاصا، إضافة الى الاستخدام الأمثل لموارد الاقتصاد الوطني ورفع قيمتها" (Levitt, 1984). ويهدف من ورائها الي تحقيق خطط التنمية الوطنية الهادفة أولأهداف اقتصادية لتهيئة فرص العمل الملائمة لتوظيف أعداد كبيرة من المواطنين مع نقل التكنولوجيا المتقدمة في هذا المجال.

التطوير العقاري.

هو نوع من الأعمال التجارية ذات الأوجه المتعددة والتي تشمل أنشطة تبدأ من الإصلاح والتجديد للمباني القائمة أو التأجير أو شراء الأراضي الخالية ثم تطويرها، وقد يختلط على الكثير أنواع الاستثمار العقاري فالغالبية يعتقد أنها تجارة الأراضي فقط والبعض يعتقد أنها التطوير بالإنشاء ولكن في الواقع هي متنوعة وليست واحدة.

خصائص المشاريع العقارية.

تتميز المشاريع العقارية عن غيرها من المشاريع الأخرى بعدد من الخصائص منها ما يلي:

✓ يتطلب تصميمها وتنفيذها أكثر التخصصات الهندسية المعروفة.

✓ لها وقع مؤثر على المهن الهندسية المختلفة.

- ✓ تحتاج الى عدد كبير من العمالة الفنية من تخصصات مختلفة.
- ✓ يحتاج تنفيذها إلى وقت يتوقف على حجم المشروع وبيئته
- ✓ تحتاج لمعدلات عالية ومنتظمة من الدفعات النقدية.
- ✓ تحتاج لتمويلات مالية وإجراءات تعاقدية وقانونية.
- ✓ تحتاج إلى التخطيط المسبق والمعرفة بالمخاطر والتوقعات المستقبلية.
- ✓ تحتاج لهيكل تنظيمي وإدارة مختلفة ومتخصصة.
- ✓ لها تأثير جاد على الصناعة مما تساعد على ابتكار أنواع جديدة من مواد التشييد.

أنواع الاستثمار العقاري.

وتشمل ثلاثة أنواع رئيسية للاستثمار العقاري وهي:

أولاً: تجارة الأراضي والعقارات (Properties Trading) ونسبة العائد السنوي فالنوع الأول يمتاز بمخاطرة عالية ومدة قصيرة وعائد مرتفع ومثال على هذا النوع الاستثمار في الأراضي الخام والمضاربة في أسعارها.

ثانياً: التطوير العقاري (Real Estates Development) وهذا النوع يمتاز بأنه متوسط المخاطرة ومتوسط المدة ومتوسط العائد ومثال على هذا النوع تطوير المشاريع وبناء المشاريع العقارية بجميع أنواع وحداتها وهذا النوع يعتبر متوسط المخاطر ومتوسط الربح.

ثالثاً: الاستثمار في عقارات الدخل السنوي (Income Generating Assets) وهذا النوع يمتاز بتدني المخاطرة ولكنه أيضاً متدني العوائد وطويل المدى ومثال على ذلك أن تقوم بشراء مبنى أو عقار مؤجر يدر دخلاً سنوياً وتصل العوائد السنوية فيه إلى أكثر من 7 % ولكن المخاطرة فيه قد لا تذكر.

التحديات المصاحبة لإدارة المشاريع العقارية

التحدي الأول لإدارة المشروع العقاري هو ضمان أن يتم إنجاز المشروع مع الالتزام بقيود محددة، أما التحدي الثاني الأكثر طموحاً فهو تحقيق الوضع الأمثل والأنسب (Optimization)، فيما يتعلق بتخصيص المدخلات المطلوبة من أجل ملاقة الأهداف المحددة سابقاً. وعلى ضوء ما سبق يمكن تقسيم التحديات إلى عاملين رئيسيين:

أولاً: عوامل داخلية وهي تشمل

- ✓ زحف النطاق: زيادة بنود وأنشطة المشروع عما تم التعاقد عليه.
- ✓ التكلفة: زيادة الاجور وأسعار مواد البناء.
- ✓ الوقت: زيادة الوقت المخصص للتصميم وتأخير التوريد أو التنفيذ.

✓ الجودة: افتقاد العناصر المهنية وعدم اتباع مواصفات المشروع.

ثانياً: عوامل خارجية وهي تشمل

✓ عوامل بيئية: مثل المناخ والتأثيرات السلبية للمشروع على البيئة.

✓ عوامل سياسية: مثل جماعات الضغط وملاءمة المشروع لتراث البلد.

✓ عوامل قانونية: مثل النزاعات والشكاوى وغيرها.

تمويل المشروع العقاري.

تعتبر القرارات الاستثمارية من أهم التحديات التي تواجه المشروع العقاري، لأنها تتعلق بفترة زمنية طويلة ربما تمتد إلى سنوات عدة، فهي قرارات تتعلق باستثمار أموال الآن والحصول على عائد في المستقبل البعيد نسبياً، والذي معه يصعب التنبؤ بما سوف يحدث في المستقبل على وجه الدقة، ولذلك فأنها قرارات محفوفة بالمخاطر. لذا يتوجب على مالك المشروع وضع خطة مالية لتمويل المشروع العقاري تقوم على معطيات يجب أن تكون واضحة لدى المالك أو المستثمر في بداية المشروع مثل (حجم التمويل اللازم للمشروع -حجم السيولة المطلوبة -مصادر التمويل المختلفة والمتاحة -التزام الطرف الممول).

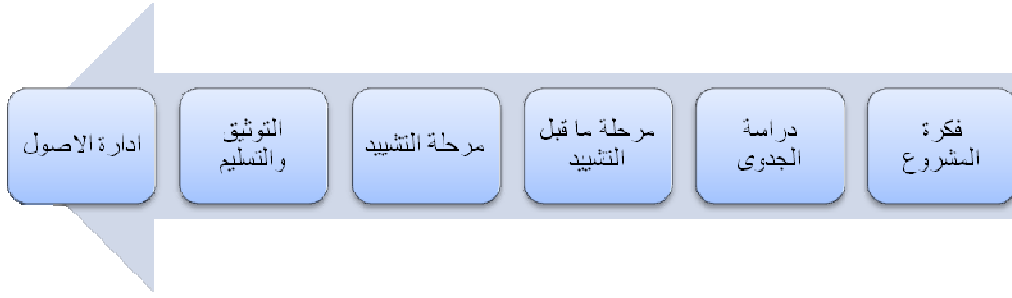
عوامل نجاح المشاريع العقارية.

ذكر كريزنار (1989) أن مدير المشروع هو من يتحمل بالدرجة الأولى نجاح المشروع أو فشله ثم يليه في المسؤولية فريق المشروع ويعد التخطيط الجيد للمشاريع العقارية أمر ضروري وفيما يلي أهم هذه العوامل. إختلاف المشروع: حيث يُعد التميز والتفرد محل جذب للعديد من المستثمرين مما يُزيد من فرصة نجاحه وتحقيق أهدافه. الإدارة الناجحة للمشروع: الإستعانة بالكوادر والشركات العقارية المتخصصة لإدارة المشروع العقاري بأفضل طريقة وتجنب العديد. دراسة جدوى: تحدد الإمكانيات المالية وإحتياجات المشروع ومتطلباته. التسويق الجيد: إنتشار المشروع ومعرفة المعلومات والعروض المتاحة التي يقدمها وكيفية الإستفادة منها بشتى الطرق. المنهجيات الحديثة: مصاحبة التطور لكل ما هو حديث لإدارة المشروع.

عمليات التطوير الرئيسية للمشروع العقاري.

وتقسم هذه العمليات الى ست عمليات رئيسية شكل رقم (1) كما يلي

شكل رقم (1) عمليات التطوير الرئيسية للمشروع العقاري



المصدر: اعداد الباحث

المرحلة الأولى:

وتعتبر هذه المرحلة في نظر الباحث أهم مراحل التطوير يليها وضع الحلول البديلة ثم تقييم هذه الحلول تقييماً تفصيلياً.

المرحلة الثانية:

وهي بلورة الفكرة وتحديد الموقع وعمل الدراسات المالية والتصاميم المبدئية.

المرحلة الثالثة:

مرحلة ما قبل التشييد وهي المرحلة التي تنصدي لها هذه الدراسة بالبحث والتحليل حيث يتم فيه العمليات الاتية (التصميم، اعداد وثائق المشروع، تأهيل المقاولين، طرح المناقصة، فتح المضاريف والتحليل المالي، اختيار المقاول، التعاقد).

المرحلة الرابعة الانشاء:

وهي المرحلة الأهم في دورة حياة المشروع، إذ أنها تستأثر بأكثر من 60% من تكلفة للمشروع.

المرحلة الخامسة:

وتتضمن هذه المرحلة التسليم الابتدائي حيث ينقل المشروع الى المالك للبدء في تجربته واستثماره حسب ما هو مخطط مسبقاً.

المرحلة السادسة التشغيل:

وهي المرحلة التي يتم فيها تشغيل واستخدام المشروع وفقاً للأهداف المرصودة مسبقاً ويتم فيها استرجاع تكلفة تنفيذ المشروع، إضافة الى تحقيق الربحية المتوقعة.

مرحلة ما قبل التشييد.

وهي المرحلة التي تتصدى لها هذه الدراسة بالبحث والتحليل حيث يتم فيها مجموعة من العمليات الآتية (التصميم اعداد وثائق المشروع – تأهيل المقاولين – طرح المناقصة – فتح المظاريف والتحليل المالي – اختيار المقاول – التعاقد). وتهدف الى إتباع خطة واضحة من بداية عملية الفكرة حتى مرحلة تنفيذ المشروع.

أهمية مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية.

تعتبر مرحلة ما قبل التشييد أهم جزء من مراحل أي مشروع، وذلك لما يلي:

- ✓ عمل الدراسات الفنية والمالية وغيرها لمعرفة الجدوى من المشروع
- ✓ معرفة حالة السوق وهل هناك أسباب تستدعي تنفيذ المشروع
- ✓ تحديد أهداف ونطاق المشروع
- ✓ معرفة أصحاب المصلحة ودور كل منهم في التأثير على المشروع
- ✓ معرفة حجم التمويل المطلوب والإطار الزمني للتنفيذ
- ✓ دراسة المخاطر التي تواجه المشروع اثناء التنفيذ وكيفية التغلب عليها
- ✓ تحديد استراتيجيات التعاقد وطرق التنفيذ والتكنولوجيا المستخدمة

عمليات ما قبل التشييد.

مرحلة ما قبل التشييد تمر من خلال مراحل معينة منذ بدايتها وحتى نهايتها، مع متغيرات تعتمد على طبيعة المشروع، احتياجات المالك. ويمكن اعتبار بعض المراحل عامة لمعظم المشاريع وهناك خصوصية لكل مشروع على حسب حجمه ومدة وطريقة تنفيذه والجدول رقم (1) يوضح أهم عمليات مرحلة ما قبل التشييد للمشروع العقاري.

جدول رقم (1) العمليات المختلفة لمرحلة ما قبل التشييد ومسئولية الاطراف بها

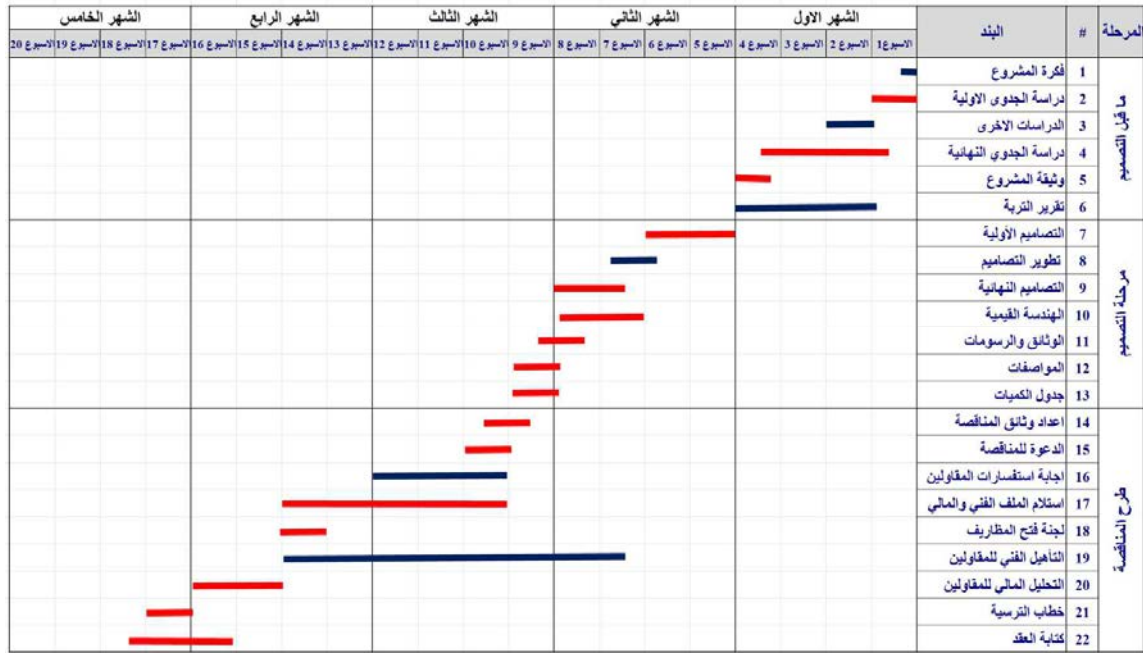
المراحل المختلفة لمرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية				
#	المرحلة	الوصف	المسئولية	
1	مرحلة التخطيط ومراجعة دراسة الجدوى	يتم فيها إجراءات مراجعة لكل من	المالك	مدير المشروع
		➤ الجدوى الاقتصادية للمشروع	◆	
		➤ التدفقات المالية الأولية	◆	
		➤ المخاطر المتوقعة		◆
		➤ تحليلات الموقع	◆	
		➤ الظروف السائدة والمحيطه للمشروع	◆	
		➤ التوقعات المستقبلية للموارد	◆	
		➤ اصدار وثيقة المشروع	◆	
		➤ الإحتياجات الخاصة للمشروع	◆	
		يتم فيها إجراءات مراجعة لكل من	المالك	مدير المشروع
2	مرحلة التصميم الأولية	➤ مراجعة برنامج المالك والميزانية المرسودة		◆
		➤ الخيارات المتعددة التنفيذ بناء على معطيات المالك		◆
		➤ مراجعة وتقييم الإشتراطات التخطيطية المحلية والمعلومات المدنية	◆	
		➤ تحديد العلاقة بين أجزاء المشاريع بعضها البعض	◆	
		➤ تحديد مساحات المشروع وعلاقتها ببعض بشكل عام كما يتم	◆	
		➤ تحديد طرق التصميم الإنشائية والمعمارية والميكانيكية والكهربائية	◆	
		➤ تقدير الكلفة الأولية للمشروع	◆	
		➤ تحديد الإطار العام لمواصفات المواد التي سيتم استخدامها	◆	
		تبدأ هذه المرحلة بعد موافقة المالك على التصميم الأولية	المالك	مدير المشروع
		التعديلات الضرورية على برنامج العمل أو الميزانية المطروحة	◆	
3	مرحلة تطوير التصميم والاعتماد	العمومية إلى التفصيل والتعديلات حسب الإشتراطات واصحاب المصلحة	◆	
		ضبط المشروع من ناحية الهندسة والتكلفة Value Engineering .	◆	
		وصف المكونات الإنشائية والمعمارية والميكانيكية والكهربائية للمشروع	◆	
		وصف التفاصيل الهامة والمقاطع الجداول والكميات .	◆	
		وضع المواصفات الأولية للمشروع	◆	
		تقدير الكلفة وقت تنفيذ المشروع	◆	
		مراجعة جميع مستندات وتصاميم المشروع بشكل تفصيلي	◆	
		ويتم فيها مراجعة وتقييم ما يلي:	المالك	مدير المشروع
		إعداد الوثائق بالترتيب مع المكتب المصمم	◆	
		تدقيق المخططات قبل طرحها للمناقشة	◆	
4	مرحلة إعداد وثائق المشروع	مراجعة اشتراطات الجهات ذات العلاقة	◆	
		تحديد منهجية التعاقد ونوعه	◆	
		تحديد الشروط العامة والخاصة	◆	
		ويتم فيها مراجعة وتقييم ما يلي:	المالك	مدير المشروع
		➤ تحديد مهام لجنة العطاءات	◆	
		➤ تحديد شروط التأهيل الفني والمالي للمقاولين	◆	
		➤ تحديد طرق الإعلان عن طرح المناقصة	◆	
		➤ اعداد قائمة بأسماء المقاولين المؤهلين فيها	◆	
		➤ دراسة الاستفسارات والإعراضات من المقاولين	◆	
		➤ تحديد الشروط وأنسب الطرق لطرح وتقديم المناقصة	◆	
5	مرحلة طرح المناقصة	➤ اصدار الملحق الخاصة للتعديل او الاضافة لوثائق المشروع	◆	
		ويتم فيها مراجعة وتقييم ما يلي:	المالك	مدير المشروع
		➤ الاتفاق على استراتيجية التعاقد وطرق التنفيذ	◆	
		➤ الوصول الى اتفاق مع المالك على تحديد زمن تنفيذ المشروع.	◆	
		➤ الوصول الى سعر عادل لتنفيذ المشروع	◆	
		➤ الاتفاق على كيفية معالجة المخاطر التي تواجه المشروع	◆	
		➤ الاتفاق على الشروط الجزائية كعقوبات التأخير أثناء تنفيذ المشروع	◆	
		➤ مدة تنفيذ المشروع وشروط الدفع	◆	
		➤ شروط الدفع و طريقة التعامل مع اوامر التغيير باحتملة	◆	
		➤ طريقة التعامل مع الظروف غير المنظورة مثل الحرب، وغيرها...	◆	
6	مرحلة المفاوضات والتعاقد	➤ شروط حل المنازعات والقانون الذي تخضع له المقاوله	◆	

المصدر: اعداد الباحث

التخطيط لإدارة عملية ما قبل التشييد.

ويهدف من وراء هذه العملية وضع تصور كامل لإدارة مرحلة ما قبل التشييد بداية من الفكرة وحتى التنفيذ؛ وقد يقوم مدير المشروع بإجراء عملية واحدة أو عدة عمليات ضمن هذه المرحلة. والجدول رقم (2) يوضح مثال للجدول الزمني لإدارة مرحلة ما قبل التشييد.

جدول رقم (2) الجدول الزمني لمرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية



المصدر: اعداد الباحث

مستندات المناقصة.

هي تلك الوثائق والمستندات التي تعطى عادة للمقاولين لدراسة المشروع وذلك لمحاولة الحصول على أفضل العروض لتنفيذ المشروع، ومن ثم تقديم العطاء للمالك تمهيدا لاختيار المقاول المناسب الذي سوف يقوم بتنفيذ المشروع، وان الدقة في اعداد مستندات المشروع في مرحلة ما قبل التشييد (المخططات والمواصفات الفنية والشروط العامة والخاصة العامة وجداول الكميات وقوائم الاصناف أو الاعمال وملحقاتها له تأثير كبير في جودة تنفيذ المشروع وتفادي المنازعات والمشاكل مستقبلا.

الميزانية وتكاليف المشروع وتصدر بعد الانتهاء من دراسة الجدوى فيما يسمى "بمشروع الميزانية" الذي يحتوي تفصيلا كاملا لتلك الاحتياجات حسب تبويب التكاليف المباشرة والغير مباشرة والإيرادات والمتوقع صرفه خلال دورة حياة المشروع جدول رقم (3).

جدول رقم (3) عناصر ميزانية المشروع العقاري

Budget for Real Estate Project Analysis				
	#	Cost Type		Remarks
1- Development Cost Budget Analysis				
	1	Land Cost		
	1.1	Land Cost		
	1.2	Incentive		
	3	Soft Cost		
	1.1	Architect Fees		
	1.1.1	Architect Fees		
	1.2	Design Services		
	1.2.1	Design		
	1.2.1.1	Civil Engineering		
	1.2.1.2	MEP Design		
	1.2.1.3	Land planning		
	1.2.1.4	Interior Design		
	1.2.2	Specialty Consultants		
	1.2.2.1	Supervision Consultant		
	1.2.2.2	Project Management Consult.		
	1.2.3	Owner's Overhead		
	1.2.3.1	owner's Representative		
	1.2.3.2	Housing		
	1.2.3.3	Accounting		
	1.2.3.4	Legal		
	1.3	Construction Interest		
	1.3.1	Intiation Fees		
	3	Hard Cost		
	3.1	Site Work		
	3.1.1	Surveying Works		
	3.1.2	Demolition		
	3.2	Infrastructure		
	3.3	Building Construction		
	3.3	Landscaping		
2- Operation Cost				
3- Financing Cost				
4- Marketing Cost				
5- Risk Cost				
6- Others				

المصدر: اعداد الباحث

الدراسة التطبيقية

بالرجوع للأدبيات المنشورة في صناعة التشييد اضافة الى آراء عينة من الخبراء بواسطة المناقشة المباشرة وجد الباحث أن العناصر المؤثرة على مرحلة ادارة ما قبل التشييد يمكن حصرها في ثلاثة محاور أساسية هي:

اولا: الخبرات لأعضاء فريق المشروع

ثانياً: الاجراءات والوثائق التي تستخدم أثناء مرحلة ما قبل التشييد

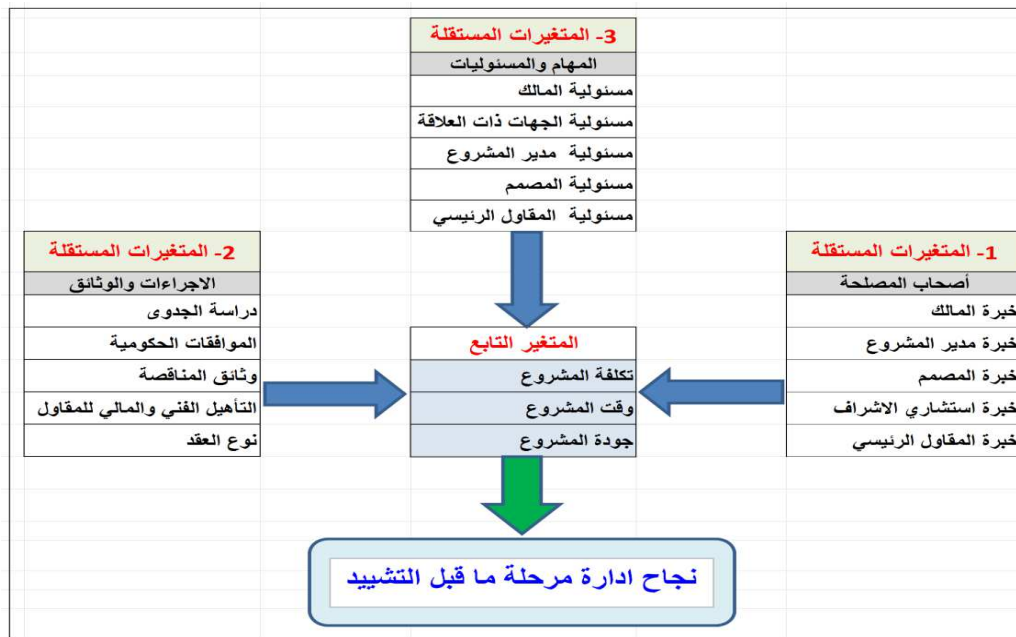
ثالثاً: المسؤوليات لأطراف المشروع.

مجتمع الدراسة وعينة البحث.

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات العقارية والمكاتب الاستشارية العاملة بالمنطقة الشرقية. وقد اعتمدت الدراسة الى جمع وتحليل آراء (39) استبيان من أصل (50) من مجتمع الدراسة بنسبة (80%) والذين تم اختيارهم بشكل قصدي (العينة القصدية)، منهم (20) مديراً تم اجراء مقابلات مباشرة معهم اضافة الى ارسال الاستبيان الى (30) من مديري الشركات العقارية لم يرجع منها الا (19) فقط. وعموما فإن العينة المختارة من وجهة نظر الباحث بهذا الشكل تخدم أهداف البحث، وتظل أساساً متيناً للتحليل العلمي.

مخطط المتغيرات.

شكل (2) مخطط متغيرات الدراسة



المصدر: اعداد الباحث

يتضح من تعريف متغيرات الدراسة وكيفية قياسها شكل رقم (2)، أن المتغير التابع في هذه الدراسة يتمثل بمؤشرات نجاح إدارة مرحلة ما قبل التشييد بالمشاريع العقارية، وتم قياسه بالعائد على محددات المشروع

(الوقت، التكلفة، الجودة). أما المتغيرات المستقلة فقد شملت كل من: خبرة أطراف المشروع، الاجراءات والوثائق، والمهام والمسؤوليات لأصحاب المصلحة بالمشروع.

بناء الاستبيان وتحديد الأبعاد التي يقيسها

تم تطوير الاستبيان لتقييم مدى تطبيق ادارة المشاريع لمرحلة ما قبل التشييد بالمشاريع العقارية وفق أربعة محاور استنتجها الباحث من خلال خبرته، إضافة إلى مجموعة من المقابلات مع مختصين بمجال إدارة المشاريع بالشركات العقارية. وللتأكد من أن الفقرات تقيس ما وضعت من أجله فقد تم عرضها على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص حيث طلب منهم إبداء آرائهم وتعليقاتهم على الاستبيان من حيث مدى اتساق الفقرات مع أسئلة البحث. وبناء على ملاحظاتهم تم التعديل والحذف والإضافة ليلبي الاستبيان.

أهداف البحث.

كما اعتبرت النتائج الواقعة بين المتوسط الحسابي (2، 3) حالات غير محددة يصعب القول فيها إن الدرجة مؤثرة أو غير مؤثرة، ولم تستعمل تلك النتائج في التوصيات كما هو موضح بالجدول رقم (4).

جدول رقم (4): حدود المتوسط الحسابي ودليل الموافقة

حدود دليل الموافقة		حدود المتوسط الحسابي		درجة الموافقة	
25 – 44%		1.00– 1.75		لا يوجد تأثير على الإطلاق	
45 – 50%		1.76 – 2.00		تأثير ضعيف (منعدم)	
51 – 74%		2.01 – 2.99		النتائج غير محددة	
75 – 81%		3.00 – 3.25		تأثير عالي	
82 – 100%		3.26 – 4.00		تأثير عالي شديد	
1		2		3	4
نطاق عدم التأثير		النتائج غير محددة		نطاق التأثير	
لا يوجد تأثير على الإطلاق		تأثير ضعيف (منعدم)		تأثير عالي شديد	
1	1.75			3.25	4
25%	44%			81%	100%

المصدر: اعداد الباحث

نتائج التحليل الوصفي لأفراد عينة الدراسة وخصائصها ومناقشة النتائج:

توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب خصائص أفراد العينة:

يوضح الجدول (5) توزيع العينة المبحوثة حسب الخصائص الشخصية.

جدول (5) توزيع الأفراد المبحوثين حسب الخصائص الشخصية

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	39-35 سنة	6	19%
	44-40 سنة	9	28%
	49-45 سنة	14	44%
	50 سنة فأكثر	3	9%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	17	53%
	ماجستير	11	34%
	دكتوراه	4	19%
نوع نشاط الشركة	ادارة مشاريع	8	25%
	شركة عقارية	18	56%
	شركة مقاولات	6	19%
نوعية المشاريع	سكني	14	44%
	تجاري	10	31%
	بنية تحتية	3	9%
	أخرى	5	16%
الوظيفة الحالية	مدير تنفيذي	6	19%
	مدير مشروع	21	66%
	مدير فني	5	15%
عدد سنوات الخبرة	15-10 سنة	5	15%
	20-16 سنة	15	47%
	30-21 سنة	12	38%
المنهجيات الإدارية المستخدمة	منهجية PMP	26	81%
	منهجية PRINCE 2	3	13%
	منهجيات أخرى	3	6%

المصدر: اعداد الباحث

يلاحظ من الجدول (5) ما يلي:

1. العمر: فقد شكل الأفراد الذين تراوحت أعمارهم (39-35 سنة) ما نسبته (19%)، مقابل (28%) من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم (44-40 سنة)، ، بينما جاءت نسبة الأفراد ممن أعمارهم (55 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة إذا بلغت (9%)، هذا وقد شكل الأفراد الذين تراوحت أعمارهم (45-49 سنة) ما نسبته (44%)، وقد يرجع سبب ارتفاع نسبة أفراد هذه الفئة العمرية من المبحوثين إلى أنه السن المناسب الذي تجتمع فيه الخبرة الإدارية مع القدرة على العطاء والعمل.

2. المؤهل العلمي: فقد كانت أعلى نسبة لصالح الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (53%)، يليها بعد ذلك نسبة الأفراد الحاصلين على الماجستير حيث بلغت (34%)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد الحاصلين على الدكتوراه في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (13%). ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس إلى صعوبة توافر الوقت وكذلك البرامج لاستكمال دراستهم الأكاديمية.
3. نشاط الشركة: كانت أعلى نسبة لصالح الأفراد العاملين في الشركات العقارية بسبب العينة القصدية حيث بلغت (56%)، يليها نسبة الأفراد العاملين في مجال شركات إدارة المشاريع والإشراف بنسبة بلغت (25%)، وأخيرا جاءت نسبة الأفراد العاملين في مجال شركات التشييد بنسبة بلغت (19%).
4. نوعية المشاريع: فقد كانت المشاريع السكنية هي الأعلى بنسبة (44%)، يليها المشاريع التجارية بنسبة بنسبة بلغت (31%)، يليها نسبة مشاريع البنية التحتية بنسبة (9%)، وأخيرا جاءت نسبة المشاريع الأخرى بنسبة بلغت (9%).
5. الوظيفة الحالية: أما فيما يتعلق بالموقع الوظيفي، فإن النسبة الكبرى (66%) من أفراد عينة الدراسة هم من فئة مدير مشروع، في حين أن ما نسبته (15%) تمثل وظيفة مدير فني، في حين أن ما نسبته (19%) تمثل وظيفة مدير تنفيذي.
6. سنوات الخبرة: فقد كانت أعلى نسبة لصالح الأفراد الذين خبرتهم (10-15 سنة) حيث بلغت (15%)، يليها نسبة الأفراد الذين خبرتهم (16-20 سنة) حيث بلغت (52%)، يليها الذين خبرتهم (21-30 سنة) حيث بلغت (33%). ويلاحظ أن مجموع الفئتين الأوليين تشكل أكثر من ثلثي أفراد العينة وهو ما يمن تفسيره بأن هذه الفئة هي أكثر إطلاعا على كل ما هو جديد في مجال علم الإدارة إضافة إلى خبرتها في الأداء وهو ما تفتقر إليه الفئات ذات الخبرة التقليدية المنكفئة على القديم.
7. المنهجيات الإدارية: فقد كانت أعلى نسبة لصالح منهجية معهد الإدارة الأمريكي (PMP) حيث بلغت (81%)، نظرا لبرامج التدريب في هذا المجال، يليها بعد ذلك نسبة المنهجية البريطانية (PRINCE2) حيث بلغت (13%)، وفي المرتبة الأخيرة المنهجيات الأخرى حيث بلغت (6%).

السؤال الثاني: الممارسات التي تتم داخل الشركة لمرحلة ما قبل التشييد:

يلاحظ من الجدول (6) ما يلي:

جدول (6) توزيع الأفراد المبحوثين حسب الخصائص الشخصية

#	المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
1	ما هو أكثر العقود المستخدمة بالمشاريع	Lump-	19	59%
		Unite Rate	9	28%
		Cost -	4	13%
2	كم توفر ادارة مرحلة ما قبل التشييد كنسبة من المشروع عيش كتكم	5:10%	9	28%
		11:15%	19	59%
		16:20%	4	13%
3	كم المدة اللازمة لانتهاء مرحلة ما قبل التشييد بشك، كتكم	1 – 3 شهر	8	25%
		4 – 6 أشهر	22	69%
		7 – 9 أشهر	2	6%
4	هل تقوم دائما بجميع مراحل ما قبل التشييد	نعم	24	75%
		لا	8	25%
النسبة				
5	هل انتهت المشاريع في الوقت المحدد نتيجة	نعم	24	75%
		لا	8	25%
6	هل انتهت المشاريع ضمن الميزانية نتيجة	نعم	26	81%
		لا	6	19%

المصدر: اعداد الباحث

- 1- أكثر العقود المستخدمة بالمشاريع العقارية: فقد كانت أعلى نسبة (59%) للعقود المستخدمة هي عقود المقطوعة (Lump-Sum) تلتها عقود الوحدة (Unite Rate) بنسبة (28%) وجاء استخدام عقود التكلفة (Cost-Plus) في المرتبة الأخيرة بنسبة (13%). وهذا يدل على رغبة المالك في تحميل مخاطر المشروع للمقاول.
- 2- الوفر من ادارة مرحلة ما قبل التشييد كنسبة من المشروع: فقد كانت أعلى نسبة توفير لصالح (11-15%) حيث بلغت (59%)، يليها نسبة التوفير (5-10%) حيث بلغت (28%)، وأخيرا جاءت نسبة التوفير (16-20%) في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (13%).

- 3- المدة اللازمة لانتهاء مرحلة ما قبل التشييد: فقد كانت أعلى نسبة لصالح المدة (4-6 أشهر) حيث بلغت (69%)، يليها المدة (1-3 أشهر) حيث بلغت (25%)، وأخيرا جاءت المدة (7-9 أشهر) في المرتبة الأخيرة حيث بلغت (6%).
- 4- هل تقوم دائما بجميع مراحل ما قبل التشييد: فقد وافق ما نسبته (75%) من أفراد عينة الدراسة على انها تتم للمشاريع اما ما نسبته (25%) فقد أفادوا بعد القيام بها ويمكن أن يدل ذلك على نوعية وحجم المشاريع التي تتم لها مرحلة ما قبل التشييد اضافة الى وهذا يدل على أن يوجد شركات ما زالت بعيدة عن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع.
- 5- انتهاء المشاريع في الوقت المحدد: فقد كانت أعلى نسبة (75%) من أفراد عينة الدراسة لصالح المشاريع التي انتهت بالوقت المحدد سابقا بنسبة (72%)، أما نسبة (25%) فقد صوتت لعدم انتهاء المشاريع بالوقت المحدد سابقا.
- 6- انتهاء المشاريع ضمن الميزانية المحددة: كانت أعلى نسبة (81%) من أفراد عينة الدراسة لصالح المشاريع التي انتهت حسب الميزانية المرصودة والمحددة سابقا بنسبة (77%)، أما نسبة (23%) فقد صوتت لعدم انتهاء المشاريع بالتكلفة المحددة سابقا.

السؤال الثالث: مدى تأثير خبرة أصحاب المصلحة على مرحلة ما قبل التشييد.

ومن الجدول رقم (7) والشكل رقم (3) يتضح ما يلي: بالنسبة لخبر المالك تبين أن نسبة (94.9%) من أفراد العينة المجيبين وافقوا على أهمية خبرة المالك وعلمه التام بضرورة ادارة مرحلة ما قبل التشييد بطريقة احترافية وأن لها فائدة كبيرة في إدارة المشروع، في حين لم يوافق على ذلك نسبة (5.1%) فقط، وقد كان المتوسط الحسابي (3.65)، ودليل الموافقة (91%) مما وضع الإجابة في حقل (التأثير العالي جدا). أما بالنسبة لخبرة مدير المشروع يتبين أن نسبة (92.3%) تؤكد تأثر مرحلة ما قبل التشييد بخبرة مدير المشروع، في حين لم تؤيد نسبة (7.7%) فقط، وقد كان المتوسط الحسابي (3.24)، ودليل الموافقة (81%) مما وضع الإجابة تقريبا في حقل (التأثير العالي جدا). أما بالنسبة لخبرة استشاري التصميم فقد جاءت بالمرتبة الثالثة حيث وافق ما نسبته (79.5%) من أفراد العينة على وجود تأثير، في حين لم يؤيد ذلك نسبة (20.5%) فقط، وكان المتوسط الحسابي (3.12)، ودليل الموافقة (79%) مما وضع إجابة السؤال ضمن حقل (التأثير العالي). أما بالنسبة لخبرة المقاول فقد ذكر نسبة (53.8%) بوجود تأثير لخبرة المقاول على مرحلة ما قبل التشييد، في حين أن نسبة (46.2%) لم يؤيدوا ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.57)، ودليل الموافقة (65%) مما وضع إجابة السؤال ضمن درجة (النتيجة غير المحددة). وقد جاءت في المرتبة الأخيرة تأثير خبرة الجهات ذات العلاقة حيث صوت نسبة (35.9%) من المجيبين

صوتوا بالموافقة على وجود تأثير للجهات ذات العلاقة بمرحلة التشييد، في حين أن نسبة (64.1%) لم يوافقوا على وجود تأثير لهذه الجهات، وبلغ المتوسط الحسابي (2.36)، ودليل الموافقة (59%) مما وضع إجابة السؤال في خانة (النتيجة غير المحددة). وتبين هذه النتيجة مدى تضارب الآراء لأفراد العينة حول تأثير كل من المقاول والجهات ذات العلاقة على مرحلة ما قبل التشييد، ويمكن السبب في أن المجيبين لديهم وجهات نظر وتفسيرات وخبرات مختلفة.

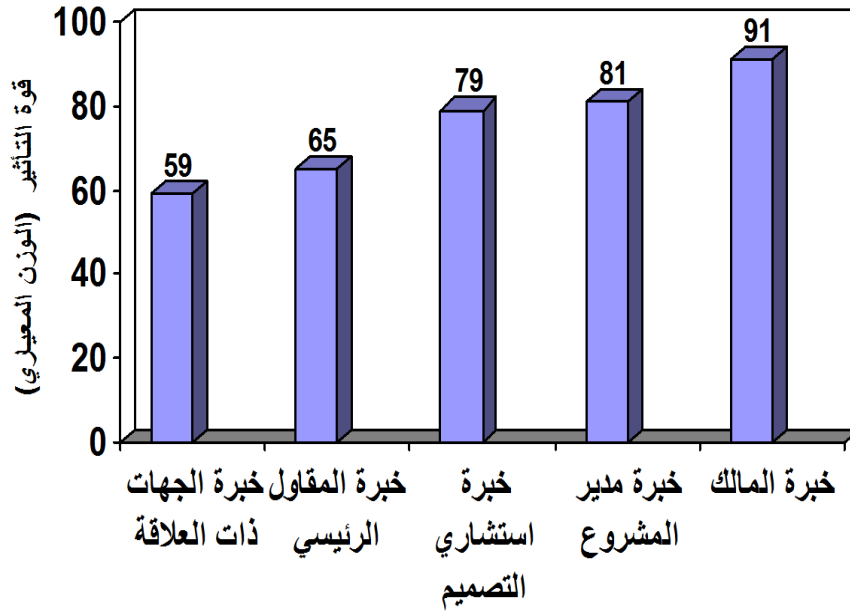
جدول رقم (7) تأثير مسئولية أطراف المشروع

هناك تأثير لخبرة أصحاب المصلحة على مرحلة ما قبل التشييد											
السؤال	تأثير عالي جدا		تأثير عالي		تأثير ضعيف		لا يوجد تأثير		مجموع التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار			
خبرة الجهات ذات العلاقة	2.6%	1	33.3%	13	61.5%	24	2.6%	1	39	2.36	0.26
خبرة المقاول الرئيسي	12.8%	5	41.0%	16	38.5%	15	7.7%	3	39	2.57	0.25
خبرة استشاري التصميم	40.0%	16	38.5%	15	15.4%	6	5.1%	2	39	3.12	0.29
خبرة مدير المشروع	33.3%	13	59.0%	23	7.7%	3	0.0%	0	39	3.24	0.16
خبرة المالك	69.2%	27	25.6%	10	5.1%	2	0.0%	0	39	3.65	0.2

المصدر: اعداد الباحث

ويتضح هنا أن العينة ما زالت تضع المسؤولية الأكبر على كل من المالك والمقاول ومدير المشروع كعناصر رئيسية مؤثرة في مرحلة ما قبل التشييد ، ولا تعفي استشاري التصميم من ذلك وتضعهما في مرتبة تالية ، دون أن تغفل أهمية توافر الخبرات لجميع الاطراف وخاصة لمرحلة ما قبل التشييد. ولأن هذه العناصر من الأسباب هي عناصر متداخلة ولا تعمل منفردة؛ ويمكن توضيح هذه العلاقات وقوة تأثيرها في الشكل البياني رقم (3).

شكل (3) تأثير خبرة أطراف المشروع



المصدر: اعداد الباحث

السؤال الرابع: مدى تأثير الاجراءات والوثائق على مرحلة ما قبل التشييد.

ومن الجدول رقم (8) يتضح ما يلي: بالنسبة لدراسة الجدوى تبين أن نسبة (100%) من أفراد العينة المجيبين وافقوا على أهمية دراسة الجدوى للمشروع عامة ولإدارة مرحلة ما قبل التشييد خاصة وأن لها أهمية كبيرة لبدء المشروع، وقد كان المتوسط الحسابي (3.68)، ودليل الموافقة (92%) مما وضع الإجابة في حقل (التأثير العالي جدا). أما بالنسبة للتأهيل الفني والمالي للمقاول يتبين أن نسبة (97.5%) تؤكد تأثير مرحلة ما قبل التشييد، في حين لم تؤيد نسبة (2.5%) فقط، وقد كان المتوسط الحسابي (3.43)، ودليل الموافقة (86%) مما وضع الإجابة في حقل (التأثير العالي جدا). أما بالنسبة لوثائق المناقصة فقد جاءت بالمرتبة الثالثة حيث وافق ما نسبته (82%) من أفراد العينة على وجود تأثير لها، في حين لم يؤيد ذلك نسبة (18%) فقط، وكان المتوسط الحسابي (3.01)، ودليل الموافقة (75%) مما وضع إجابة السؤال ضمن حقل (التأثير العالي). أما بالنسبة لموافقات الجهات ذات العلاقة فقد ذكر ما نسبته (59%) بوجود تأثير لها على مرحلة ما قبل التشييد، في حين أن نسبة (41%) لم يؤيدوا ذلك، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.62)، ودليل الموافقة (65%) مما وضع إجابة السؤال ضمن درجة (النتيجة غير المحددة). وقد جاءت في المرتبة الأخيرة تأثير نوع العقد المستخدم حيث صوت نسبة (46.2%) من المجيبين صوتوا بالموافقة على وجود لنوعية العقد لمرحلة ما قبل التشييد، في حين أن نسبة (53.9%) لم يوافقوا على وجود تأثير لهذه الجهات، وبلغ المتوسط الحسابي (2.46)، ودليل الموافقة (62%) مما

وضع إجابة السؤال في خانة (النتيجة غير المحددة). وتبين هذه النتيجة مدى تضارب الآراء لأفراد العينة حول تأثير كل من نوعية العقد وموافقة الجهات ذات العلاقة على مرحلة ما قبل التشييد، ويمكن السبب في أن المجيبين لديهم وجهات نظر وخبرات مختلفة.

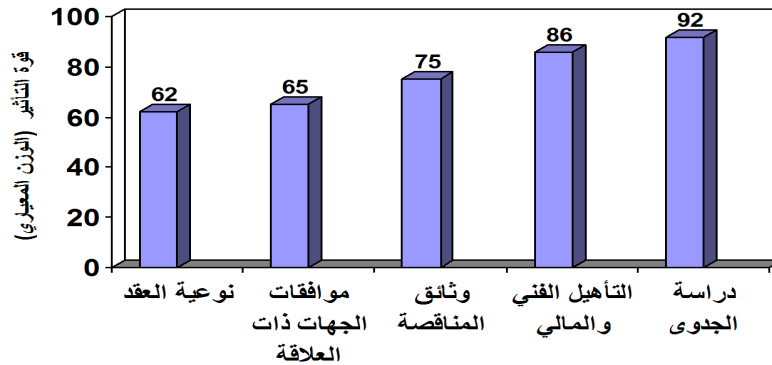
جدول رقم (8) تأثير الاجراءات والوثائق

ما مدى تأثير الاجراءات والوثائق على مرحلة ما قبل التشييد											
السؤال	تأثير على جدا		تأثير عالي		تأثير ضعيف		لا يوجد تأثير		الاجراءات	الاجراءات	السؤال
	(%)	التردد	(%)	التردد	(%)	التردد	(%)	التردد			
نوع العقد المستخدم	10.3%	4	35.9%	14	43.6%	17	10.3%	4	39	39	62%
موافقات الجهات ذات العلاقة	7.7%	3	51.3%	20	35.9%	14	5.1%	2	39	39	65%
وثائق المناقصة	17.9%	7	64.1%	25	17.9%	7	0.0%	0	39	39	75%
التأهيل الفني والمالي	46.2%	18	51.3%	20	2.6%	1	0.0%	0	39	39	86%
دراسة الجدوى	66.7%	26	33.3%	13	0.0%	0	0.0%	0	39	39	92%

المصدر: اعداد الباحث

وقد صنفنا آراء العينة دراسة الجدوى بأنها أهم عنصر يليها عنصر التأهيل المالي والفني للمقاول بنسبة فرق 13%، والتي تتساوى حسب رأي العينة مع عنصر وثائق المناقصة. وتجيء مرحلة موافقات الجهات ذات العلاقة في المرتبة التالية بنسبة 28% أقل من سابقتها بينما يأتي عنصر نوعية العقد في المركز الأخير بنسبة أقل من 41% من المرحلة التي تسبقها. ويمكن إظهار المعلومات من الجدول رقم (8) بشكل بياني في الشكل رقم (4).

شكل رقم (4) تأثير الاجراءات والوثائق على محددات المشروع



المصدر: اعداد الباحث.

السؤال الخامس: تأثير مسؤولية أصحاب المصلحة على مرحلة ما قبل التشييد.

ومن الجدول رقم (9) يتضح أن العينة وضعت ثقلها وراء مسؤولية المالك بنسبة (92%) حيث اتضح أنها هي أكبر مؤثر في إدارة مرحلة ما قبل التشييد وربما يعود ذلك إلى أن كثيراً من الخيوط هي في يد المالك وأحياناً يلعب الميل النفسي لمالك المشروع كثيراً من التأثير على الكثير من القرارات.

جدول رقم (9) تأثير مسؤولية أصحاب المصلحة

ما مدى تأثير أطراف المشروع على مرحلة ما قبل التشييد											
السؤال	تأثير عالي جداً		تأثير عالي		تأثير ضعيف		لا يوجد تأثير		الترددات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار			
مسئولية الجهات ذات العلاقة	12.8%	5	41.0%	16	35.9%	14	10.3%	4	39	2.56	0.26
مسئولية المقاول	28.2%	11	56.4%	22	12.8%	5	2.6%	1	39	3.11	0.29
مسئولية استشاري التصميم	33.3%	13	59.0%	23	7.7%	3	0.0%	0	39	3.24	0.27
مسئولية مدير المشروع	64.1%	25	33.3%	13	2.6%	1	0.0%	0	39	3.62	0.19
مسئولية المالك	69.2%	27	30.8%	12	0.0%	0	0.0%	0	39	3.69	0.2

المصدر: اعداد الباحث

جدول رقم (10) تأثير مسؤولية أطراف المشروع

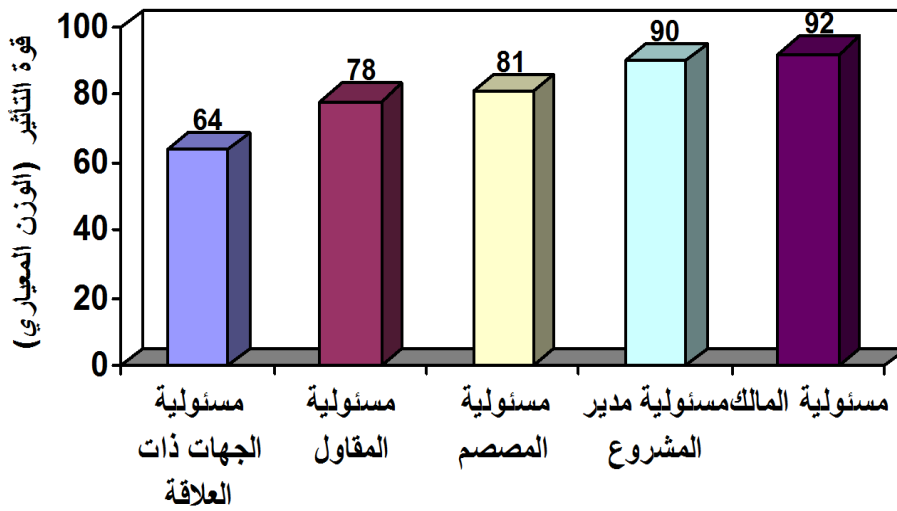
أصحاب المصلحة الرئيسيين	الوزن المعياري	النسبة مقارنة بالأصغر (%)	لا تأثير (%)	هناك تأثير (%)
مسئولية الجهات ذات العلاقة	64	00%	46.2	53.8
مسئولية المقاول	78	22%	15.4	84.6
مسئولية استشاري التصميم	81	27%	7.7	92.3
مسئولية مدير المشروع	90	41%	2.6	97.4
مسئولية المالك	92	44%	0.0	100.0

المصدر: اعداد الباحث

ومن الجدول رقم (10) يليها وبفرق بسيط (أقل من 3%) مسؤولية مدير المشروع كعنصر مؤثر، ويأتي بعدها عنصر مسؤولية المصمم (بنسبة أقل بـ 14% من سابقتها) ثم يأتي عنصر مسؤولية المقاول وأثرها على إدارة مرحلة ما قبل التشييد (بنسبة 5% أقل من سابقتها) ويأتي في آخر القائمة عنصر مسؤولية

الجهات ذات العلاقة (بنسبة 22% أقل من سابقتها). ويتضح هنا أن رأي عينة أفراد البحث ما زالت تضع المسؤولية الأكبر على مالك المشروع كمؤثر رئيسي لمرحلة ادارة ما قبل التشييد، ولا تعفي مدير المشروع والمصمم من ذلك وتضعهما في مرتبة تالية للمالك، دون أن تغفل أهمية مسؤولية المقاول أثناء مرحلة ما قبل التشييد للمشروع، ورغم أن 53% من العينة ترى أن مسؤولية الجهات ذات العلاقة يمكن أن تكون عنصر تأثير في ادارة مرحلة ما قبل التشييد إلا أن هذا التأثير هو تأثير ضعيف ولا يمثل إلا أقل من 68% من مسؤولية المالك في هذا الخصوص. ويمكن إظهار المعلومات من الجدول رقم (10) بشكل بياني في الشكل رقم (5).

شكل رقم (5) مسؤولية أطراف المشروع المختلفة



المصدر: اعداد الباحث

النتائج والتوصيات

النتائج العامة بالدراسة.

من خلال دراسة واقع إدارة المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية والبحث في مختلف جوانبها والتدقيق في الوسائل والمنهجيات المستخدمة، وكذلك بالأنظمة والإجراءات التعاقدية المتعلقة بإدارة مرحلة ما قبل التشييد، فقد تبين أن تطبيق إدارة المشاريع بالمشاريع العقارية لإدارة مرحلة ما قبل التشييد تعاني من بعض أوجه النقص ومن ثم فهي تحتاج إلى صياغة وإجراءات جديدة تضمن تحقيق مستوى عالٍ من التطبيق لكي تواكب مثيلاتها في الدول المتقدمة.

من خلال تحليل آراء أفراد عينة البحث لمحاور الدراسة:

من نتائج الجدول رقم (11) أكدت نتائج الدراسة قوة التأثير للمسؤوليات والإجراءات والممارسات ذات العلاقة بمرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية، حيث أكدت على الأهمية العالية وقوة التأثير لقرارات المالك وخبرته وكذلك الإجراءات التي يقوم بها كدراسة الجدوى واختيار مدير المشروع الامثل للمشروع اضافة الى قوة تأثير مدير المشروع واجراءات التاهيل الفني والمالي للمقاول، وذلك على التوالي. كما أظهرت قوة تأثير استشاري التصميم ومسؤولية المقاول بالتعامل مع مرحلة ما قبل التشييد اضافة الى وثائق المناقصة، ولكن غياب التنظيم العملي المناسب لتنفيذ تلك القرارات أثناء تنفيذ العقود يساهم في عدم فعاليتها. ويمكن باختصار ترتيب متغيرات التأثير على مرحلة ما قبل التشييد للمشاريع العقارية حسب أولويتها كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11) ترتيب المسؤوليات والإجراءات والممارسات

الترتيب	المسؤوليات والإجراءات والممارسات	الدرجة	النسبة (%)	تأثير
1	مسؤولية المالك	3.69	92%	تأثير عالي شديد
2	دراسة الجدوى	3.68	92%	تأثير عالي شديد
3	خبرة المالك	3.65	91%	تأثير عالي شديد
4	مسؤولية مدير المشروع	3.62	90%	تأثير عالي شديد
5	التأهيل الفني والمالي	3.43	86%	تأثير عالي شديد
6	خبرة مدير المشروع	3.24	81%	تأثير عالي
7	مسؤولية استشاري التصميم	3.24	81%	تأثير عالي
8	خبرة استشاري التصميم	3.12	79%	تأثير عالي
9	مسؤولية المقاول	3.11	78%	تأثير عالي
10	وثائق المناقصة	3.01	75%	تأثير عالي
11	موافقات الجهات ذات العلاقة	2.62	65%	النتائج غير محددة
12	خبرة المقاول الرئيسي	2.57	65%	النتائج غير محددة
13	مسؤولية الجهات ذات العلاقة	2.56	64%	النتائج غير محددة
14	نوع العقد المستخدم	2.46	62%	النتائج غير محددة
15	خبرة الجهات ذات العلاقة	2.36	59%	النتائج غير محددة

المصدر: اعداد الباحث

التوصيات المتعلقة بنتائج الدراسة.

- 1- الإهتمام بالمراحل الاولى للمشروع مثل مرحلة الدراسات الاولى ومرحلة التصميم حيث تمثل جزء مهم من عمر المشروع والذي له الأثر الإيجابي وإعطائها حقها من التكاليف والوقت والإهتمام.
- 2- يجب الإهتمام بخطة الاتصالات مع جميع أصحاب المصلحة مع تزويد موقع العمل بوسائل الاتصال الحديثة والعمل على حل المشاكل بالوقت المناسب.
- 3- الإهتمام باختيار وتدريب فريق عمل المشروع على حسن إدارة مرحلة ما قبل التشييد لما له من فائدة كبيرة على مراحل المشروع.
- 4- الإهتمام بتأهيل وتصنيف مكاتب ادارة المشاريع والاستشاريين لما لهم من أثر كبير على نجاح مرحلة ما قبل التشييد.
- 5- توعية الملاك وأرباب العمل بمسئولياتهم تجاه مراحل المشروع المختلفة لما له من أثر على المشروع من جميع النواحي.
- 6- ضرورة قيام الشركات بتحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات المنوطة بفريق المشروع.
- 7- الإهتمام باختيار استراتيجية التعاقد للمشروع واعداد صيغة العقد والمستندات التي تلحق به بطريقة واضحة وبسيطة.
- 8- الإهتمام الكامل بالتنسيق بين أطراف المشروع المختلفة وعدم السماح بحدوث التضارب والتعارض في المهام والمسؤوليات.
- 9- الإهتمام الكبير بوثائق المناقصة من رسومات ومواصفات وجداول الكميات لما لها من اثر كبير لمنع النزاعات والمطالبات وأوامر التغيير المستقبلية.

التوصيات المتعلقة بالبحوث المستقبلية.

يوصى الباحث قيام باحثون آخرون مستقبلا بإجراء المزيد من البحوث والدراسات حول: -

- 1- امكانية تعميم هذه الدراسة على جميع الشركات العقارية وشركات التشييد العاملة بالمملكة العربية السعودية حيث قد أجريت هذه الدراسة على المنطقة الشرقية فقط.
- 2- المزيد من الابحاث حول مسؤوليات وقرارات المالك ودوره في نجاح المشروع.

المراجع العربية.

- 1- الجلالي، محمد. (1997)، الاتجاهات الحديثة في عقود التشييد وإدارة المشروعات الهندسية رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر.
- 2- فريج، سامي. (2011)، ادارة العقود الهندسية وعقود التشييد -القاهرة: دار النشر للجامعات، الطبعة الثالثة.
- 3- الكواز، أحمد. (1998)، برنامج تدريبي "أسلوب متابعة تنفيذ المشروعات"، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.
- 4- حسن، بسام، وآخرون. (2008)، منهجية تقييم إدارة المشروعات الهندسية والعوائد المالية من تطبيق تقنياتها، بحث منشور، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية – سلسلة العلوم الهندسية، المجلد (30) العدد (1).
- 5- عبد العزيز مصطفى عبد الكريم، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات -عمان: دار الحامد، 2004 الطبعة الأولى.
- 6- نصير ابراهيم عبد الرشيد ، إدارة مشروعات التشييد – القاهرة: دار النشر للجامعات، 2006 الطبعة الثانية.
- 7- عبد الكريم، عبد العزيز مصطفى. (2004)، دراسة الجدوى وتقييم المشروعات. دار الحامد للنشر، ط1، عمان، الأردن.

REFERENCES.

- 1- Anderson, S., and Oyetunji, A. (2003). "Selection Procedure for Project Delivery and Contract Strategy". Winds of Change: Integration and Innovation in Construction, Proceedings of the Construction Research Congress held in Honolulu, Hawaii, ASCE, VA.
- 2- Alsugair, A. M., (1999). "Framework for Evaluation Bids of Construction Contractors. "Journal of Management in Engineering, Vol. 15, No. 2.
- 3- Barrie, Donald S. (1980) Guidelines for Successful Construction Management. Proc. ASCE, Constr. Divn. Vol. 106, CO3, pp. 237-245.

- 4- Berens, G.B., Miles, M.E. and Weiss, M.A. (2000). Real Estate Development: Principles and Process, Urban Land Institute, Washington D.C.
- 5- Blanchard, B.S. (2008). System Engineering Management (Fourth Edition ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- 6- Browning, T.R., Fricke, E., & Negele, H. (2006). Key Concepts in Modeling Product Development Processes. Systems Engineering 9 , 104-128.
- 7- Browning, T. R. (2004). Analyzing the Systems Underlying an Enterprise. Fort Worth, TX: Lockheed Martin.
- 8- CHARVAT, Jason. (2003). Project management methodologies: selecting, implementing and supporting methodologies and processes for projects. John Wiley & Sons.
- 9- Crowley, L. G., and Hancher, D. E. (1995). "Evaluation of Competitive Bids." Journal of Construction Management, Vol. 121, No.2.
- 10- Drexler, Jr. J. A., and Larson, E. W. (2000). "Partnering: Why Project Owner-Contractor Relationships Change". Journal of Construction Engineering and Management, Vol. 126, No. 4.
- 11- John Wiley & Sons, (2003), Project Management Methodologies Selecting, Implementing, and Supporting Methodologies and Processes for Projects
- 12- Project Management Institute, (2008), a Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide).
- 13- Real Estate Development Process: Center for Real Estate Thesis. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.

