

دور التدريب والتمويل في إدارة المشاريع العقارية (دراسة ميدانية على قطاع العقارات في مدينة الرياض
بالمملكة العربية السعودية)

**The Role of Training and Financing in Real Estate Project Management (A Field Study on
the Real Estate Sector in the City of Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia)**

إعداد: الدكتور/ محمد بن عبيد بن مسفر العرجاني

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: uu1@outlook.sa

الدكتور/ ابهيجيت غوش

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور التدريب والتمويل، وتأثيرهما على إدارة المشاريع العقارية ونجاح التسويق العقاري، تنبع أهميتها كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في ضرورة تدريب العنصر البشري في القطاع العقاري بشكل فعال، مع ضرورة تأمين التمويل المستمر لهذا القطاع.

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع العقاري في المملكة العربية السعودية. لكن الصعوبة تكمن في أن عدد أفراد المجتمع قد يكون كبيراً، بحيث لا يستطيع الباحث إشراكهم جميعاً لذلك، طبق الباحث الدراسة على عينة ملائمة مكونة من العاملين بالقطاع العقاري والبالغ عددهم (80) مفردة من مديري المشاريع العقارية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. تم توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لتدريب العنصر البشري في القطاع العقاري على (ملائمة الموارد البشرية للعمل، نمط الإدارة، معايير اختيار القيادات الإدارية)، عدم وجود علاقة بين التمويل وملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة حيث كان مستوى الدلالة (0.577) أي أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05).

وفي ضوء هذه النتيجة أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة أن يهتم الفرد بتنمية مهاراته، واستكمال نواقصه من خلال عملية التدريب المستمرة وضرورة أن تقوم الدولة حسب إمكاناتها ببناء المساكن وبيعها للراغبين في تملك المساكن بأقساط ميسرة وأن تتم وفقاً للضوابط الشرعية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التمويل، إدارة المشاريع العقارية.

The Role of Training and Financing in Real Estate Project Management (A Field Study on the Real Estate Sector in the City of Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia)

Dr. Mohammed Obaid Alarjani

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Email: uu1@outlook.sa

Dr. Abhijit Ghosh

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Dr. Mohamed Anas Shamsy

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

Abstract

This study aimed to determine the role of training and financing, and their impact on the management of real estate projects and the success of real estate marketing. Its importance stems from the fact that it is one of the few local studies that examine the necessity of effectively training the human element in the real estate sector, along with the necessity of securing continuous financing for this sector.

The study population consisted of workers in the real estate sector in the Kingdom of Saudi Arabia. But the difficulty lies in that the number of community members may be large, such that the researcher cannot involve all of them. Therefore, the researcher applied the study to an appropriate sample consisting of workers in the real estate sector, numbering (80) individual real estate project managers in the city of Riyadh in the Kingdom of Saudi Arabia. A questionnaire was distributed to members of the study sample and then analyzed with a set of statistical methods using SPSS.

The study reached a set of results, the most important of which are: The presence of a statistically significant effect at a moral significance level ($\alpha=0.05$) for training the human element in the real estate sector on (suitability of human resources to work, management style, criteria for selecting administrative leaders), and the absence of a relationship between financing and Suitability of the workplace and available financial capabilities, where the level of significance was (0.577), that is, higher than the level of statistical significance (0.05).

In light of this result, the study recommended several recommendations, the most important of which are: the need for the individual to pay attention to developing his skills, and completing his shortcomings through the ongoing training process, and the need for the state, according to its capabilities, to build housing and sell it to those wishing to own housing in easy installments, and that this is done in accordance with Sharia controls.

Keywords: Training, Financing, Real Estate Project Management.

1. المقدمة:

لقد شهدت العقود الأخيرة أحداثاً جساماً متلاحقة، وتطورات سريعة، جعلت عملية التغيير في الأولويات أمراً حتمياً في معظم دول العالم، وقد انتاب القلق بعض المجتمعات من هذا التغيير السريع ومنها العربية والإسلامية، فأخذت تهتم بالتنمية المستدامة، وبالقطاعات الآمنة أو الأكثر أماناً. والمملكة العربية السعودية إحدى هذه المجتمعات التي مرت بتغيرات سريعة شملت جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية؛ مما كان له الأثر الكبير على تماسك المجتمع واستقراره. ولقد كانت المملكة العربية السعودية منذ النهضة وظهور النفط، تعمل على تعدد أوجه الاستثمار في كافة مناحي الحياة، وكان ظاهراً من البداية أن الفكر السياسي للمملكة، يتجه للاستثمار في تطوير البنية التحتية، والعمل على توفير الإسكان الكريم لجميع أبناء المملكة، وفي كل ربوعها دون استثناء؛ لذا فإن النهضة العمرانية التي شهدتها المملكة تعد من أعلى المعدلات في المنطقة. وقد تعددت المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة، وتنوعت مجالاتها، لتشمل كل ما يخص العقار بداية من اختيار الموقع، وشراء أرض للبناء مروراً بعمليات البناء والإنشاء، وصولاً إلى استلام مفتاح الوحدات السكنية للسكنى.

وتحتاج هذه المشاريع العقارية إلى إدارة حكيمة وواعية، وعلى درجة عالية من الثقافة والإلمام التام بكل مؤشرات السوق الاقتصادي، وجميع مناحي الحياة السياسية والاجتماعية والثقافية؛ وذلك لتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على السوق العقاري بشكل عام. ومن هنا ينبغي توفير كل الإمكانيات، وتلبية كل الطلبات اللازمة والضرورية لنجاحها، وتذليل كل الصعوبات التي يمكن أن تقف أمام انطلاقها وإبداعها، ولعل من أهم ما يمكن أن يساعد إدارة المشاريع العقارية، توفير التمويل اللازم للمشروعات العقارية المختلفة، والاهتمام بالتدريب على الإدارة، وذلك للدور العظيم للإدارة في نجاح هذه المشاريع.

1.1 مشكلة الدراسة:

يعتبر القطاع العقاري من القطاعات المهمة في المملكة، وهو قاطرة النمو الاقتصادي في المملكة، وأن أي نمو فيه يؤثر تأثيراً إيجابياً على نمو باقي القطاعات، وأن أي خلل فيه، يؤدي إلى اضطرابات كبيرة في السوق السعودي كله. إن التغيرات المتلاحقة التي يمر بها العالم في جميع المجالات، ولاسيما في مجال التنمية البشرية والتدريب، والتطورات السريعة التي تجتاحه أو ما يسمى بالثورة التكنولوجية، جعلت من مسألة تدريب الدور البشري، والتمويل أهم سببين - من وجهة نظر الباحث - يؤثران على مدى نجاح إدارة المشاريع العقارية ونجاح التسويق العقاري، في الوصول إلى الغايات المرجوة.

ومن هنا فإن هذه الدراسة (دور التدريب والتمويل على إدارة المشاريع العقارية: دراسة ميدانية على قطاع العقارات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية)، ستحاول توضيح العلاقة بين وجود العنصر البشري المدرب ووفرة التمويل من ناحية،

ونجاح إدارة المشاريع العقارية في تطوير القطاع العقاري وتسويقه من ناحية أخرى، وبيان أن النقص في التمويل، أو النقص في تدريب العنصر البشري، سيؤدي إلى عواقب وخيمة على القطاع العقاري، لأنها ستصيب إدارة المشاريع العقارية بالشلل التام، وذلك سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها؛ مما يؤثر على تطوير هذا القطاع، فقد تؤدي إلى توقف نموه وتطوره، بل قد يصل الأمر إلى تدهور هذا القطاع وتدميره، وهو القطاع المهم في أية دولة، ويرتبط به معظم قطاعات الدولة، سلبا أو إيجابا، وبالتالي، يبرز السؤال الرئيسي التالي:

➤ ما هو دور التدريب والتمويل في إدارة المشاريع العقارية؟

2.1. أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على إدارة المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية من حيث المفهوم والأهمية والمستويات، والخطط المستقبلية، وحجم المشروعات.
- وتهدف الدراسة إلى بيان أهمية التدريب والتمويل، كعواملين مهمين من عوامل نجاح إدارة المشاريع العقارية.
- كما تهدف الدراسة إلى بيان الآثار السلبية لنقص التمويل، أو النقص في تدريب العنصر البشري، وبيان العواقب الوخيمة لذلك على القطاع العقاري؛ لأن هذا النقص سيصيب إدارة المشاريع العقارية بالشلل التام؛ مما يؤثر على تطوير هذا القطاع، ومن ثم يعوق عملية التسويق.

3.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

- التعرف على الدور المهم لإدارة المشاريع في القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية.
- بيان دور كل من التدريب والتمويل في نجاح إدارة المشاريع العقارية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- توضيح علاقة كل من التدريب والتمويل في نجاح إدارة المشاريع العقارية من حيث (ملائمة الموارد البشرية للعمل، نمط الإدارة، معايير اختيار القيادات الإدارية وملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة).
- إلقاء الضوء على المشكلات والصعوبات التي تؤثر على إدارة المشاريع العقارية لتحقيق الأهداف المنشودة.
- تقديم بعض المقترحات المهمة التي يمكن أن تسهم في تطوير القطاع العقاري بالمملكة.

4.1. فرضيات الدراسة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لتدريب العنصر البشري في القطاع العقاري على (ملائمة الموارد البشرية للعمل، نمط الإدارة، معايير اختيار القيادات الإدارية).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لوفرة التمويل في القطاع العقاري على (ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة).

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.2. الإطار النظري:

1.1.2. إدارة المشروع:

هو فن التخطيط والتنظيم الصحيح لسلسلة من الموارد العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة للمشروع، حين نكون بها جاهلين، أو من أجل البرهنة عليها للمشاريع الأخرى، حين نكون عنها عارفين. (الجبوري: 2008).

إن مدير المشروع والشخص الذي يعمل على تنفيذ خطة المشروع ويكون مسؤول عن كل كبيرة وصغيرة في المشروع، ويمكن تلخيص دور مدير المشروع من ومسؤوليته بما يلي:

- تحديد المشروع والحصول على الموافقة على كشف العمل.
- الحرص على رضا صاحب العمل
- توجيه ومراقبه جميع النشاطات اللازمة لإنهاء المشروع يوم بيوم.
- القيام بالمبادرات اللازمة لإنجاز المشروع.
- المفاوضات بخصوص مستوى الأداء والكلفة والجدول الزمني. الحرص على تحقيق الفائدة المرجوة.
- القدرة على التوصيل.

وقد لعب القطاع العقاري دوراً محورياً في اقتصاديات دول مجلس التعاون، حتى شكّل في بعض دولها ثاني أكبر قطاع بعد النفط، خاصة في تلك الدول التي سمحت بالشراء الدولي للعقار. في البحرين، شكّل القطاع العقاري حوالي (8.9%) من إجمالي الناتج المحلي عام 2007، أما في الكويت فشكّل حوالي (1.6%) من إجمالي الإنتاج المحلي في السنة نفسها. في عُمان، كانت النسبة (5.5%) أما في قطر فكانت (4.10%)، وفي السعودية كان نصيب قطاع العقار (8.6%) في عام 2004 وفي الإمارات وصل إلى (16%) عام 2007. ومن هنا يتبين إن القطاع العقاري لعب دوراً محورياً في اقتصاديات الإمارات والبحرين وقطر، وهي دول اعتمدت بشكل كبير على هذه المشاريع العقارية "العلاقة".

وتتضح أهمية مكانه العقار أيضاً من خلال ارتباطه الوثيق بالقطاع المصرفي في دول الخليج، فنمو الثاني وتضخمه بني أساساً على الاول. يتبين هذا من خلال نسبه ديون البنوك المحلية الموجهة إلى القطاع العقاري، التي كانت تشكل نصيب الأسد في كثير من دول المنطقة. ففي البحرين كانت نسبة القطاع العقاري من ديون البنوك المحلية (33%)، وهي الأعلى من بين كل القطاعات، أما في الإمارات فوصلت إلى (25%)، وهي أيضاً الأعلى من بين كل القطاعات. وفي قطر وصلت النسبة إلى (20%)، بينما تعددت في عُمان (10%). في الكويت كانت نسبة الديون تصل إلى (50%) (ذهب الكثير منها إلى مشاريع خارج حدود الدولة في باقي دول الخليج)، بينما في السعودية كانت أقل من (10%). وبالطبع هذه النسب لا تحسب الديون التي استقطبت من مصادر دولية لتمويل هذه المشاريع العقارية التي تخطت كمية الديون المحلية في كثير من هذه الدول. في دبي، على سبيل المثال، وصل إجمالي الديون الخارجية لشركه "دبي وورلد" (Dubai world) المملوكة من قبل الحكومة، التي تمتلك شركه نخيل العقارية، إلى 60 مليار دولار أمريكي، وقد ذاع صيت هذه الديون بعد إعلان دبيو عن عدم قدرتها على تسديد هذه الديون في تشرين الثاني/ نوفمبر 2009م. (الشهابي: 2012م، ص 100)

2.1.2. التمويل في القطاع العقاري:

يلعب التمويل دوراً أساسياً في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فنقص الأموال اللازمة يؤدي بمختلف الأفراد والهيئات إلى انتهاج سياسة الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية (الياقوت: 2009، ص 7).
فأي مشروع يحتاج بداية إلى توفير موارد، ومصادر تمويل واعتمادات مالية، فالمال عصب الحياة، والعامل المهم في استمرار أي مشروع، وخاصة المشروعات الكبيرة التي تتطلب اعتمادات ضخمة وكبيرة كالمشروعات العقارية.
وتبدأ الخطة المالية بتحديد حجم المشروع ونعني بذلك هل سيكون المشروع المطلوب إنشائه مشروع كبير الحجم أو مشروع متوسط الحجم أو مشروع صغير الحجم. (البسيوني، 2008، ص 47).

ويبين البسيوني أن التخطيط المالي لإنشاء المشروعات له ملامح وسمات، ومنها:

- دور التخطيط المالي حول حساب احتياجات المشروع من الأمن وكذلك حساب الربحية التي تحققها الأموال المستثمرة، وبالإضافة إلى أن يتضمن التخطيط اختيار مصادر التمويل المناسبة.
- ينقسم التخطيط المالي من الناحية الزمنية إلى:
 - تخطيط مالي طويل الأجل.
 - تخطيط مالي قصير الأجل.

ترويج المشروعات (الخطة المالية لإنشاء المشروعات) يبدأ إنشاء المشروعات بفكرة تدور في ذهن أحد الأفراد لتحقيق غرض أو هدف معين، ويلي ذلك دراسة إمكانية تحقيق هذه الفكرة وإخراجها حيز التنفيذ، ويسمى هذا الشخص بالمروج promoter وقد يقوم بهذه العملية عدة أفراد بالاشتراك معا (البسيوني، 2008، ص 51).

والواقع أن المروج يلعب دور خطير في الحياة الاقتصادية، فهو يتخذ الخطوات الأولى لإنشاء المشروعات الأزمات للتنمية الاقتصادية وبدونه لا تقوم هذه المشروعات على الإطلاق، وقد يقوم المروج بهذه العملية مرة واحدة في حياته، وقد يتخذ منها حرفة فيقوم بها بين الفترة والأخرى، إن الغالبية العظمى للمشروعات يقوم بها الأفراد مرة واحدة فحياتهم. (البسيوني، 2008، ص 52).

ويُعرف التمويل العقاري اصطلاحاً بأنه عملية تمويل المستثمرين – أشخاص طبيعية أو اعتبارية – للاستثمار في اقتناء العقارات السكنية والإدارية والخدمية والتجارية وذلك بضمان حق الامتياز على العقار أو رهنه رهناً رسمياً أو غير ذلك من الضمانات التي يقبلها الممول طبقاً للقواعد والإجراءات القانونية المنظمة، ويكون ذلك من خلال التمويل لشراء العقار أو بناء أو ترميم أو تحسين عقار.

ويؤكد رضوان أن مسألة اختيار أسلوب التمويل Method of financing تعد من أهم المسائل التي تحظى باهتمام الإدارة المالية لما تنطوي عليه من أمور حيوية تتعلق بمستقبل المنشأة وحقوق المساهمين مقدره المنشأة على الوفاء بالتزاماتها فضلاً عما ينطوي عليه هذا الأسلوب إذا كان تغيير الهيكل رأس المال المنشأة والذي يعبر عن ذلك المزيد من مصادر التمويل طويل الأجل وقد يتجاوز ذلك إلى التأثير على الهيكل التمويل المنشأة والذي يتضمن ذلك الخريطة من جميع مصادر التمويل أي طويلة أو قصيرة الأجل.

ولما كان البناء الهيكلي رأس المال الذي تنشده وهو مختلف المنشآت والذي يترتب عليه تخفيض تكلفة رأس المال إلى حد ممكن، وبالتالي تحقيق هدف أصحاب المشروع وتعظيم حقوق المساهمين. لذلك فإنه ثمة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان من جانب الإدارة المالية للمنشآت الرهنة في زيادة مواردها المالية ومنها:

1. مدى سلامة الهيكل التمويل المنشأة في ضوء استخدام وسيلة التمويل التي وقع عليه الاختيار
 2. تكلفة رأس المال أثر الرافعة المالية على ربحية المساهم. E. P. S. وحقوق المساهمين وتعرف الرافعة المالية بأنها استخدام أموال ذاتك تكلفة ثابتة بهدف زيادة ربحية السهم. (رضوان: 1996، ص 188)
- للحكومة دور هام بل وأساسي في التمويل وذلك من خلال توفير التمويل اللازم وتوجيه القطاعات المختلفة ضمن أولويات خطط التنمية الاقتصادية. وبهذا فإن الحكومة تستطيع أن تلعب هذا الدور عبر أدواتها المختلفة في إدارة السياسات الاقتصادية. ويكمن دور الحكومة الحديث في توفير البيئة الاستثمارية الملائمة والقادرة على تشجيع الأفراد وأصحاب رؤوس الأموال والشركات الاستثمارية على المشاركة الفاعلة في عملية النمو والتنمية الاقتصادية وذلك عبر حمايتها لأموال المستثمرين.
- ولكل ما سبق من بيان أهمية التمويل للقطاع العقاري، فإن نقص هذا التمويل يؤثر تأثيراً سلبياً على هذا القطاع بشكل عام، وعلى إدارة المشروعات العقارية بشكل خاص، حيث يسبب هذا النقص عجز الإدارة عن تنفيذ مخططاتها المستقبلية؛ مما يؤثر على جودة المنتج، ومدى مطابقته للمعايير، وقدرته على المنافسة التسويقية، مما يؤدي إلى شلل تام في هذا القطاع، وبالتالي التأثير على القطاعات الأخرى المرتبطة بالقطاع العقاري.
- لقد حرص النظام السعودي على تذليل كل العقبات أمام التمويل العقاري، فقد نص في المادة التاسعة: تضمن الحكومة الوفاء بالالتزامات المالية التي تترتب على ضمانات وزارة الإسكان لدعم التمويل العقاري، وذلك في حدود ما يعتمد لتلك الضمانات في ميزانية الصندوق. وفي المادة الحادية عشرة: مع عدم الإخلال بما ورد في المادة (الثالثة) من هذا النظام؛ للممولين العقاريين إعادة التمويل من خلال ما يأتي:

- شركات إعادة التمويل العقاري وفقاً لأحكام النظام واللائحة.
 - الأوراق المالية وفقاً لأحكام نظام السوق المالية. (النظام السعودي: المادتان، التاسعة، الحادية عشرة).
- ويوضح بعض الباحثين أن حل أزمة التمويل يُكمن في إطلاق العنان لصناعة صناديق الاستثمار العقارية، حيث تستطيع هذه الصناديق العقارية استخدام آليات التمويل غير المصرفية، لحل أزمة التمويل التي يعاني منها القطاع. (مطالبات حل نقص التمويل، صحيفة المال المصرية، [/https://almalnews.com](https://almalnews.com))
- وتشير الدلائل الحالية إلى أن الصناديق العقارية أداة استثمارية مميزة ولديها إمكانيات واعدة لدعم الاقتصاد الوطني فيما يخص توفير المساكن والمجمعات السكنية الحديثة إذا ما فعلت بشكل جيد بوضع الأنظمة والرقابة المناسبة. (العمراني: 2014 م، ص32).

ويرى سعيدان أن من بين أفضل الحلول لمشكلة التمويل، والتغلب على ارتفاع أسعار الأراضي، هو في النقاط الآتية:

1. إشراك المواطنين في مشاريع الاستثمار العقاري من بداياتها، مما يحفز أعداداً كبيرة منهم إلى المبادرة للاستثمار قبل ارتفاع التكلفة، مما يساهم في تنمية الاقتصاد بشكل شامل، ويعزز استفادة المواطن على نمط المساهمات العقارية.

2. تفعيل وتطوير الأنظمة والقوانين التي تحكم العلاقة بين المالك والمستأجر، فمالك العقار لا يستطيع تحصيل الإيجار نتيجة لمماطلة المستأجر، ولا يستطيع إخراجه لعدم تفعيل نظام إخلاء المتعثرين آنذاك، وبالتالي يحجم المطورون عن إنشاء مشاريع سكنية بغرض التأجير.
3. تبنى إنشاء ضواحي للمدن الرئيسية، وإمدادها للبنية التحتية، وطرحها المطورين العقاريين لإنشاء مساكن عليها، حيث سيخفف هذا الإجراء من ازدحام المدن الرئيسية، كما سيساعد المطورين على طرح منتجهم العقاري بسعر منخفض.
4. توفير المعلومات المطلوبة حول المساحات المتاحة داخل المدن ليتم الاستفادة منها وتطويرها وطرحها للسكن من قبل المطورين.
5. تسريع استخراج الفسوح واعتماد المخططات مما يتيح زيادة المعروض من الأراضي وبالتالي تلبية الطلب المتزايد عليها وبالتالي تخفيض الأسعار.
6. السماح بتنوع مساحات القطع السكنية مما يتيح الفرصة لأكثر عدد من المواطنين لشراء تلك القطع وفق إمكانياتهم المالية المتاحة.
7. إيجاد آلية محددة من الدولة، وتخطيط مسبق لهيكل المدن. (سعيدان، 2015، ص134-135)

3.1.2. التدريب في القطاع العقاري:

إن التدريب يستحوذ على قدر كبير من الأهمية بالنسبة للنتائج التي يمكن تحقيقها وتبرز أهمية تلك النتائج لتنمية معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم وتعميق أفكارهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم، وهو بذلك يعمل على التطوير الذاتي للعاملين، فيرفع من مستوى طموحهم وينمي دوافعهم ويحسن معدلات أدائهم فترتفع كفاءتهم ويكونوا أكثر قدرة على مواكبة التطورات في أعمالهم وتحمل الأعباء والمسؤوليات الإضافية الملقاة على عاتقهم.

تعتبر مهمة تدريب القيادة الإدارية من الأركان الأساسية في عملية التنمية الإدارية في ظل الظروف الراهنة التي تعيشها المنظمة العربية أن الشخص الذي يكون على رأس الهرم الإداري في كل تنظيم يجب أن يتمتع بمعرفة جيدة على وضع الأهداف العملية للمنظمة ويتمتع بالقدرة على تحقيقها من خلال الآخرين المساعدين والعاملين. ومن جهة أخرى أن القائد الإداري ومساعديه على مستوى المنظمة الإدارية هم في الواقع الجسر الحقيقي لإدخال التنمية الإدارية إلى المنظمة.

ونجد أن المدير القائد والذي يتمتع بمعارف ومهارات الإدارة يرى أن تحديث أساليب العمل وتدريب العاملين هما من أولويات العمل، وبذلك يكون هذا النوع من المدراء، قد فتح أبواب منظمته لنسمات التغيير نسمات التنمية الإدارية أن تدريب القيادات الإدارية يمكن أن يجري وفقاً لبرنامج يوضع خصيصاً لهم. (شحادة، 2007م، ص 188-189)

وفي النهاية، فإن عملية التدريب عملية تتواصل مدى الحياة، ويتخذ التدريب أشكالاً عديدة ومتباينة فقد يكون حديثاً لمرة واحدة يقدم فيها النصح والإرشاد السريع وقد يكون عملية استكشاف مستمرة تتواصل لأسابيع أو شهور ولكن مهما كانت طريقتك في تدريب الآخرين. (شحادة، 2007م، ص11)

4.1.2. تأثير نقص التدريب والتمويل، على إدارة المشاريع العقارية.

من خلال ما سبق نلاحظ الأهمية الكبرى للتمويل والتدريب في أي مشروع، وفي أية مؤسسة، وأن نقص التدريب والتمويل، له تأثير على إدارة المشاريع العقارية ونجاح التسويق العقاري.

فيرى الباحث أن نقص التمويل يؤدي إلى الكثير من الصعوبات والمشاكل التي تواجه مدير المشروعات والتي تعيقه عن تنفيذ مخططاته المستقبلية المتعلقة بهيكل المشروعات العقارية بكل تخصصاتها، وفروعها، ويكمن الخطر في القطاع العقاري خصوصاً، حيث إن العجز وعدم القدرة على استكمال العقار حتى آخر مرحلة، والتي تتمثل في الديكورات الداخلية لكل عقار يجعل كل ما تم من خطوات ومراحل سابقة في مهب الريح. فنقص التمويل اللازم لاستكمال المراحل الإنشائية، والتجهيزات واللوازم الصناعية، وشراء المواد الخام وأجور العمالة من المهندسين والفنيين والعمال؛ مما سيؤدي إلى الافتقار إلى أسواق عقارية لعقارات غير مكتملة.

وإذا تم تسويق هذه العقارات غير المكتملة ستكون بخسارة كبيرة، تأكل الأخضر واليابس من الاستثمارات، وقد يقوم البعض من الانتهازيين بالاصطياد في الماء العكر، ولا يعطي لمراحل العقار السابقة أية أهمية، ويدعي أنه يشتري أرض فضاء، بل يستمر في الانتهازية ويزعم أن الأرض الفضاء أوفر له اقتصادياً، لأن الإحلال والتجديد أكثر كلفة، وأقل جدوى.

فقد تسبب نقص التمويل وغلاء مستلزمات القطاع العقاري، وارتفاع أسعار الأراضي بوجود مشاكل كبيرة في القطاع السكني السعودي بشكل عام، مع الاختلاف في حجم المشكلة من مكان لآخر. وقد استمرت المشاكل التي يواجهها القطاع السكني السعودي في عام 2018م بالظهور، ومنها: عدم توازن العرض والطلب (ويظهر ذلك بصورة أكثر حدة على مستوى السوق المتوسطة إلى المتدنية)؛ وارتفاع أسعار الأراضي؛ وعدم كفاية المخزون الحالي. هذه العوامل وغيرها ساهمت في انخفاض أسعار وأحجام الصفقات خلال جزء كبير من السنة. كما كان هناك بعض الاختلاف الطفيف في مؤشرات السكن من منطقة لأخرى؛ حيث لا يزال القطاع السكني في جدة والرياض يعاني من الضعف إلى حد ما؛ أما المنطقة الشرقية (الدمام والخبر) فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بانتعاش قطاع النفط (الذي تعزز على مدار العام) (التقرير السنوي 2018م، ص 27).

ولا تقل مشكلة نقص التدريب أهمية عن مشكلة نقص التمويل، ولكن مشكلة التدريب متعلقة بالعنصر البشري، ومهارة الإدارة في تقييم موظفيها، وتوفير ما يحتاجونه من تدريب، فلا شك أن خلف كل منظمة ناجحة تقف إدارة موارد بشرية ناجحة في برامجها سواء كانت هذه البرامج هذه إطار اختيار الأفراد أو تدريبهم أو تقويم أدائهم أو صيانتهم والاحتفاظ بهم أو من خلال برامج جيدة للمكافأة والحوافز، فهناك ارتباط قوي بين نجاح المنظمة وبين برامج الموارد البشرية، وعلى الرغم من صعوبة القياس الفوري للعوائد المنتظرة من برامج جيدة للموارد البشرية إلا أن وجود مثل هذه البرامج يعود إلى تحقيق مزايا اقتصادية عديدة سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو إضافة إلى العوائد المالية (الموسوي: 2008 ص 20).

ويرى الباحث أن أهمية التدريب تأتي كعامل مهم في نجاح إدارة المشروعات العقارية، وبالتالي نجاح المشروعات العقارية ككل، فالمدير الناجح هو من يكون قادراً على تنظيم إدارته الفرعية، ولاسيما إدارة الموارد البشرية؛ للوقوف على تقييم حال موظفيه لمعرفة ما يحتاجونه من تدريب، أو من حيث اختيار موظفين جدد. فإن النقص في التدريب يقلل من كفاءة الموظف وإنتاجيته، وهذا يؤثر بدوره على كفاءة المشروع وإنتاجيته، مما يضر بالحالة التسويقية للمشروع، في ظل المنافسة القوية، مما يجعل عملية الترويج للمنتج شبه مستحيلة، ففاقد الشيء لا يعطيه.

2.2. الدراسات السابقة:

دراسة: بصبوص (2023م)، بعنوان: "أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية" المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار السادس - العدد الرابع والخمسون، تاريخ الإصدار: 2 - نيسان - 2023م.

في هذا البحث تناولت الباحثة في الموضوع الأول تعريف الموارد البشرية، مفهوم التدريب والتطوير، الفرق بينها وبين خصائصها، أهمية التدريب للموظفين، وبعض الأفكار التنموية التي تساعد في تطوير إدارة الموارد البشرية، والمساعدة في تحسين العمل وتحسين أداء الموظفين، ومن ثم النتائج المتوقعة من تدريب الموظفين.

وفي المبحث الثاني يلقي البحث الضوء على مفهوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية، وأهمية وأهداف وممارسات الإدارة الحديثة للموارد البشرية. وقد أظهرت بصبوص أن تحقيق أفضل استخدام للموارد البشرية يتم من خلال تحديد الهدف المناسب لكل وظيفة ووضع الشخص المناسب لهذا الهدف ضمن وظيفته، وبالتالي يضمن تحقيق الهدف خلال الوقت المحدد بأقل تكلفة أي الشخص المناسب في المكان الصحيح. وأوضحت بصبوص أنه لا يخفى على أحد أن تطوير الموظفين وتدريبهم مفيد جداً لرضاهم الوظيفي ومهنتهم المستقبلية، بالإضافة إلى أنه يأتي مع الكثير من الفوائد لمكان عملك، فعندما تستثمر في نمو موظفيك، فإنك تنشئ قوة عاملة أكثر تفاعلية ومجهزة بشكل أفضل لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات المتتالية في السوق وبشكل مستمر.

كما يمكن أن يساعد تطوير مواهب الموظفين أيضاً في تحسين ديناميكيات الفريق وزيادة التطوير والتدريب محاولة لتطوير الأداء الإداري من خلال نقل المعرفة وتغيير الاتجاهات وزيادة خبراتهم وقدراتهم. وعلى الرغم من أن تطوير قدرات الموظفين يتطلب الاستثمار في الوقت والجهد والتمويل من الشركة، فإن هذه الاستثمارات ستؤتي ثمارها على المدى الطويل، وبغض النظر عن النهج الذي تختاره، فمن المهم التأكد من أن المسار واضح وسهل الفهم؛ ويجب أن يعرف الموظفون المهارات التي يحتاجون إليها من أجل التقدم، وأن تكون لديهم فرص منتظمة حتى يتمكنوا من تتبع تقدمهم.

دراسة: بلالي (2018م)، فضيلة، وعلاهم، نجوى، بعنوان: دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة "دراسة حالة الوكالات المحلية للتشغيل بالوادي" مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير الأكاديمي المرحلة الثانية لمنسوبي المؤسسة، في ميدان: العلوم الاقتصادية، إشراف د. بوبكر نعرورة. السنة الجامعية 2017/2018م.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات حيث كان الجانب التطبيقي على مستوى الوكالات المحلية للتوظيف في الوادي. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والبيانات المتعلقة بالظاهرة المعنية. لتحقيق هذا الهدف، استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة. وزعت استمارة الاستبيان داخل المؤسسات على عينة قوامها 38 عاملاً. واعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان.

ولاختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والتحليل أحادي الاتجاه لاختبار التباين وطرق الانحدار وتحليل الارتباط لإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة. وفي الأخير، خلصت الدراسة إلى أن التدريب يهدف إلى

إزالة نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين ويساعد على تحسين الانضباط والسلوك إلى حد كبير، حيث يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة.

دراسة الديري (2011)، بعنوان: تخطيط المشاريع الإنشائية. تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية. دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الإنشائية المنفذة في إمارة دبي بين عامي 2006 – 2010

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين عامي 2006 – 2010 م، ومن خلالها سيحاول التعرف على العوامل المؤدية لسوء التخطيط التي تؤثر بدورها على مدة تنفيذ المشروع وبالتالي تأخر تنفيذه.

وقد شملت عينة البحث شركات إدارة المشاريع المختصة وشركات المقاولات المتوسطة والكبيرة في جميع الاختصاصات الإنشائية من بناء وطرق وصرف صحي وأعمال كهربائية وبنية تحتية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة، من مدراء المشاريع في الشركات المختصة بإدارة المشاريع من أصل 50 ضمت عينة البحث 42 مديراً من مدراء المشاريع بشركات المقاولات من أصل من الشريحة المستهدفة، كما ضمت العينة 40 مديراً 50 من الشريحة المستهدفة من الفئات المذكورة أعلاه. ومن خلال التحليل الإحصائي لبيانات هذه الدراسة أفضت إلى نتائج أهمها:

1. إن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات، (مرحلة إعداد الخطة، مرحلة إقرار الخطة، مرحلة تنفيذ الخطة، مرحلة المتابعة للخطة).
2. إن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم الإدراك الكافي لأهمية التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات، (أهمية الوقت وعدم الارتهان للصدفة أهمية التوقعات المستقبلية ومفاجآت العمل في عملية التخطيط، أهمية التعامل السليم مع المزايا الفنية والإدارية للتخطيط، أهمية اتباع مبادئ التخطيط الهندسي في المشاريع الإنشائية).
3. إن تأخر إنجاز المشاريع الهندسية يعود إلى عدم اعتماد شركات المقاولات على مقومات التخطيط الإداري والهندسي الفعال كأساس لنجاح خططهم. (فهم مقومات نجاح الخطة، فهم فاعلية التخطيط ودور ذلك في نجاح المشروع). ونتيجة لما توصل إليه الباحث من نتائج فقد قدم توصيات عديدة أهمها:

- ضرورة قيام شركات المقاولات بتخصيص قسم خاص من ضمن أقسامها الأساسية، مهمته الدراسة المستفيضة لمخططات المشروع وجميع مستنداته من مواصفات عامة وخاصة وعقود، حتى تتمكن هذه الشركات من فهم طبيعة المشروع الهندسي وتحليل بياناته وتحديد أهدافه.
- أن تضع شركات المقاولات في أولوياتها تعيين كوادر مدربة ومحترفة في مجال التخطيط والتنفيذ، حتى لو كلفها ذلك دفع أجور عالية لهذه الكوادر، وأن تقوم هذه الشركات بإعطاء التخطيط أولوية كبرى من خلال إعطاء الفرصة لمهندسي التخطيط في الشركة المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والفنية.
- أن تقوم شركات المقاولات بتفويض السلطة لأصحاب الاختصاص الذين يقومون بدورهم بتوزيع الأعمال على كوادر الشركة وتخصيص الموارد اللازمة لهذه الأعمال، وأن تسمح إدارة التخطيط في الشركة للعاملين ذوي الخبرة بالمشاركة في وضع الخطط.

- أن تحرص شركات المقاولات على الاجتماعات الدورية بين المخططين والمنفذين والتي يتم من خلالها شرح الخطط وأهدافها للعاملين في الشركة وشرح أي تعديل يطرأ عليها.
 - أن تقوم شركات المقاولات بإخضاع المدراء والفنيين إلى دورات تدريبية كل حسب لاختبارات دورية عن طريق جهات محترفة اختصاصه مثل (PMP) وإخضاعهم أيضا ومعتمدة للتأكد من جاهزيتهم الدائمة لعملية التخطيط والتنفيذ.
 - أن تقوم شركات المقاولات بإعداد قواعد بيانات إحصائية عن مشاريعها السابقة لاستخدامها في مشاريعها المستقبلية.
 - أن تقوم شركات المقاولات بتفعيل دور قسم إدارة المخاطر لديه (Risk Management) وإعطائه الصلاحيات اللازمة حتى تتمكن الشركة من مواجهة الأعمال، والظروف الطارئة خلال فترة تنفيذ المشروع.
 - أن تقوم شركات المقاولات بتفعيل نظام الحوافز لديها وخصوصا المختصة في التخطيط وتخصيص جوائز مالية لهذه الكوادر في حال نجاح خططهم، وتطبيق نظام المكافأة للإنجاز المبكر للمشاريع.
 - أن تقوم شركات المقاولات بتشجيع موظفيها على الاستخدام الأمثل للوقت وتطوير مهاراتهم في إدارة الوقت، وربط الوقت بالعوامل الأخرى التي تسهم في نجاح المشروع وهي التكلفة والجودة .
 - أن تقوم شركات المقاولات بالتنسيق فيما بينها عن طريق انتسابها إلى جمعيات رسمية مثل جمعية المهندسين أو جمعية المقاولين، بحيث يتم تبادل الخبرات وطرح المشاكل بين هذه الشركات وبالتالي إيجاد حلول مناسبة لهذه المشاكل.
- دراسة فرحان (2003م)، بعنوان: التمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة: دراسة لأهم مصادر التمويل، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية – مصارف إسلامية.**
- تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الدولة والمؤسسات المالية الإسلامية، ودراسة دور المصارف الإسلامية في دعم قطاع المشروعات الصغيرة باعتبار أنهم من أهم مصادر التمويل التي يمكن أن يعتمد عليها في دعم قطاع المشروعات الصغيرة. والدراسة ذات منهج وصفي استكشافي تهدف إلى وصف أهم مصادر التمويل الإسلامي الملائمة للمشروعات الصغيرة ودراستها واستكشاف المعوقات التي تواجه أهم مصادر التمويل ومحاولة التغلب عليها عن طريق تقديم استراتيجية متكاملة لدعم وتطوير قطاع المشروعات الصغيرة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- ضرورة أن تصدر الدولة القوانين والتشريعات اللازمة التي تكفل تقديم الدعم لهذا القطاع وتكفل تنظيم هذا القطاع وتحقيق الحماية له عن طريق تنظيم علاقة ذلك القطاع من جهة والدولة والمؤسسات الرسمية ذات العلاقة والمصارف والمؤسسات التمويلية غير الرسمية من جهة أخرى.
 - ضرورة أن تكون للدولة المؤسسات الكافية المتخصصة لتقديم كافة أنواع الدعم اللازم الذي تحتاج إليه مثل تلك المشروعات حيث تكون تلك المؤسسات معبرة عن طموح الدولة واستراتيجيتها في دعم ذلك القطاع بالشكل الذي يتلائم مع دور هذا القطاع في تحقيق التنمية الشاملة، ويشترط لكفاءة تلك المؤسسات أن تكون هناك هيئة عليا متخصصة لتنسيق أداء تلك المؤسسات وتوجيه أنشطتها على ضوء استراتيجية تطوير ذلك القطاع.
 - يجب على الدولة أن تعمل جاهدة على تشجيع المجتمع بمختلف فئاته من أجل تحقيق مبدأ التكافل الاجتماعي وبما يضمن قيام المجتمع بدوره في دعم وتنمية قطاع المشروعات الصغيرة.

- يجب على الدولة أن تكون لها سياسة نقدية عادلة وفاعلة من أجل تنشيط الاقتصاد وتشجيع الأفراد على الحد من الاستهلاك وتوجيه فوائض أموالهم نحو عملية الاستثمار باعتبار أن الادخار من مصادر التمويل الإسلامي الملائمة للمشروعات الصغيرة.
- ضرورة أن تضطلع مؤسسة الزكاة بدورها في تحقيق أهداف التنمية والتي من مقتضياتها دعم وتنمية قطاع المشروعات الصغيرة وبما يتلائم مع خصائص وأهداف مؤسسة الزكاة.

3. منهجية الدراسة

1.3. منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لوصف الظاهرة المبحوثة معتمداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها، ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن موضوع محل البحث.

2.3. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين بالقطاع العقاري في المملكة العربية السعودية. لكن الصعوبة تكمن في أن عدد أفراد المجتمع قد يكون كبيراً، بحيث لا يستطيع الباحث إشراكهم جميعاً لذلك طبق الباحث الدراسة على عينة ملائمة مكونة من العاملين بالقطاع العقاري في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (80). مفردة من مديري المشاريع العقارية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

3.3. أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي (الاستبانة)، وسوف يعتمد الباحث التساؤلات المتعلقة بتساؤلات وفرضيات الدراسة، وذلك من خلال قيام الباحث بتصميم الاستبانة الأولية وتوزيعها على عينة الدراسة لمعرفة البيانات التي تسعى هذه الأداة لتحصيلها، من خلال استبانة الكترونية يتم توزيعها عن طريق الرابط الإلكتروني ليتمكن العاملين بالقطاع العقاري في المملكة العربية السعودية من الإجابة عليها بشكل سريع.

4.3. صدق أداة الدراسة:

ولقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يأتي:

1.4.3. الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحكمين):

بعد أن انتهى الباحث من إعداد استبانة إدارة المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية دراسة مشكلة نقص التمويل والتدريب، في صورتها الأولية قام بتوزيعها على مجموعة من المتخصصين في موضوع الدراسة.

وقد أبدى المحكمون تجاوباً كبيراً مع الباحث، بتقديم التوجيهات والآراء التي كان لها أثر واضح على الصورة النهائية للأداة، إذ قام الباحث في ضوء مداخلات المحكمين بالتعديلات اللازمة التي كانت محل عنايته واهتمامه. وبناء على ملاحظات المحكمين

وآرائهم تم اختيار ستة محاور، وقد اتفق معظم المحكمين على أن هذه المحاور تقيس إدارة المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية دراسة مشكلة نقص التمويل والتدريب، وجاءت كما يلي:

- المحور الأول: ملائمة الموارد البشرية للعمل، ويحتوي على (3) عبارات.
- المحور الثاني: ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة، ويحتوي على (5) عبارات.
- المحور الثالث: التمويل، ويحتوي على (7) عبارات.
- المحور الرابع: نمط الإدارة، ويحتوي على (9) عبارات.
- المحور الخامس: معايير اختيار القيادات الإدارية، ويحتوي على (3) عبارات.
- المحور السادس: التدريب، ويحتوي على (9) عبارات.

بعد الاجراءات والخطوات التي قام بها الباحث يكون قد توصل إلى الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة، وصدق محتواها، وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، وعلى مدى انتماء العبارات للمحاور التي صُنفت فيها بعد التعديل والحذف والإضافة التي خضعت لها الأداة، استجابةً لآراء المحكمين، وأصبحت الاستبانة جاهزة، وصالحة للتطبيق على العينة.

2.4.3. صدق الاتساق الداخلي للأداة:

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، كما يوضح ذلك ما جاء في الجدولين التاليين.

جدول رقم (1) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحاور لأداة الدراسة

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
المحور الأول: ملائمة الموارد البشرية للعمل							
1	0.725**	2	0.742**	3	0.711**		
المحور الثاني: ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة							
1	0.669**	3	0.783**	5	0.921**		
2	0.840**	4	0.777**				
المحور الثالث: التمويل							
1	0.521**	2	0.579*	3	0.538**	4	0.555**
5	0.622**	6	0.539**	7	0.715**		
المحور الرابع: نمط الإدارة							
1	0.384**	2	0.651**	3	0.724**	4	0.548**
5	0.751**	6	0.510**	7	0.579**	8	0.719**

معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
المحور الأول: ملائمة الموارد البشرية للعمل							
						0.535**	9
المحور الخامس: معايير اختيار القيادات الإدارية							
		0.885**	3	0.878**	2	0.890**	1
المحور السادس: التدريب							
0.741**	4	0.463**	3	0.595**	2	0.543**	1
0.479**	8	0.723**	7	0.588**	6	0.741**	5
						0.616**	9

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول رقم (1) أن جميع العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يعطي دلالة على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

5.3. ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ، ويوضح الجدول رقم (2) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة.

جدول رقم (2) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور وأبعاد الاستبانة
0.751	3	المحور الأول: ملائمة الموارد البشرية للعمل
0.847	5	المحور الثاني: ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة
0.661	7	المحور الثالث: التمويل
0.774	9	المحور الرابع: نمط الإدارة
0.857	3	المحور الخامس: معايير اختيار القيادات الإدارية
0.830	9	المحور السادس: التدريب
0.863	36	الثبات العام

يوضح الجدول رقم (2) أن أداة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث جاء الثبات العام للدراسة (0.863) بينما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (0.661، 0.857)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة.

4. تحليل نتائج الدراسة

1.4. النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

1.1.4. ملاءمة الموارد البشرية للعمل:

للتعرف على ملاءمة الموارد البشرية للعمل، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور ملاءمة الموارد البشرية للعمل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3) استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	هل يعمل معظم موظفيك في مجال تخصصه؟	2.0625	.87	3	موافق إلى حد ما
2	هل ترى أن توزيع الموارد البشرية ملائم للاحتياجات التدريبية؟	2.2750	.85	1	موافق إلى حد ما
3	هل تجد أن عدد العاملين في إدارتك كافياً لإنجاز كل الأعمال والمسؤوليات؟	2.2500	.81	2	موافق إلى حد ما
المتوسط العام للمحور = 2.19					
انحراف معياري = 0.61					

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (11) يتضح أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على ملاءمة الموارد البشرية للعمل بدرجة (عالية) بمتوسط حسابي (2.19)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المتدرج الثلاثي وانحراف معياري (0.61) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول ملاءمة الموارد البشرية للعمل ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات ملاءمة الموارد البشرية للعمل، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الاتجاهات ما بين (2.06 إلى 2.27) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية والثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (موافق - موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة

نتائج المحور الثاني: ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة:

للتعرف على ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة، تم حساب والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3) استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثاني مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	هل ترون أن مساحة مكان العمل مناسبة لكافة أعمال	2.5250	0.65	3	نعم

المؤسسة؟				
2	هل تتوفر لديك جميع الإمكانيات والألات التي تنجز بها الأعمال؟	2.4000	0.78	5 نعم
3	هل تتوفر وسائل للأمن والسلامة في مؤسستك؟	2.6375	0.71	1 نعم
4	هل تتمتع مؤسستك بحواسيب آلية كافية لإتمام العمل على أكمل وجه؟	2.6000	0.68	2 نعم
5	هل يوجد ربط جيد مع شبكة المعلومات بالإدارة وغيرها من المؤسسات ذات الصلة؟	2.4000	0.82	4 نعم
المتوسط العام للمحور = 2.51				
انحراف معياري = 0.57				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (3) يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على محور ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة بدرجة (نعم / موافق) بمتوسط حسابي (2.51)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المتدرج الثلاثي وانحراف معياري (0.57) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول ملائمة الموارد البشرية للعمل ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الاتجاهات ما بين (2.40 إلى 2.63) وهي متوسطات تقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (نعم - موافق) على أداة الدراسة

2.1.4. التمويل:

للتعرف على نتائج محور التمويل، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور التمويل، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4) استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الثالث مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	هل تعتقد أن للتمويل أهمية قصوى للمشاريع العقارية؟	2.6875	0.62	4	نعم
2	هل ترى أن التمويل يسهم في تحقيق الأهداف المنشودة لإدارة المشاريع؟	2.7500	0.56	2	نعم
3	هل تجد صعوبة في تمويل المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية؟	2.2500	0.77	7	إلى حد ما
4	هل يرتبط حجم المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية بنمو التمويل؟	2.5875	0.66	6	نعم
5	هل ترى أن نقص التمويل، له تأثيره السلبي الخطير على	2.6750	0.61	5	نعم

				إدارة المشاريع العقارية ونجاح التسويق العقاري.	
6	هل ترى أن استمرارية التمويل وقوته، له أثر إيجابي على تطور القطاع العقاري وانتعاش هذا السوق.	2.8125	0.47	1	نعم
7	هل ترى أن نقص التمويل في مرحلة ما قد يهدد المشروع العقاري، ويوقع إدارة المشاريع العقارية في مشكلة كبيرة.	2.7000	0.58	3	نعم
المتوسط العام للمحور = 2.63					
انحراف معياري = 0.35					

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4) يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على محور التمويل بدرجة (موافق / نعم) بمتوسط حسابي (2.63)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المتدرج الثلاثي وانحراف معياري (0.35) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول التمويل ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات التمويل، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الاتجاهات ما بين (2.25 إلى 2.81) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية و الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (نعم - موافق) على أداة الدراسة

3.1.4. نمط الإدارة:

للتعرف على نتائج محور نمط الإدارة، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور نمط الإدارة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5) استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الرابع مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	هل تعتقد أن الإدارة هي عبارة عن مجموعة من الوظائف من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، وتوجيه، وقيادة، وتسويق، وتمويل...؟	2.7250	0.55	1	نعم
2	هل يوجد مصداقية للإدارة - بشتى مستوياتها- في تنفيذ القرارات؟	2.5500	0.59	6	نعم
3	هل يتم عمل اجتماعات دورية مع الموظفين لمعرفة المشكلات ومحاولة حلها؟	2.5875	0.64	4	نعم
4	هل يتم إشراك بعض رؤساء الأقسام في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟	2.6000	0.64	3	نعم
5	هل يوجد تحديد واضح لاختصاصات ومسؤوليات العلاقات العامة وإدارة الأزمات؟	2.4875	0.72	7	نعم

6	هل هناك تناغم بينكم وبين إدارة التنمية البشرية؛ للوقوف على الحاجات التدريبية للموظفين؟	2.2750	0.72	9	إلى حد ما
7	هل لديكم صلاحيات كاملة لتنفيذ ما ترونه ضروريا لإتمام العمل، وحل ما قد يستجد من مشكلات؟	2.5625	0.69	5	نعم
8	هل يوجد تنسيق كامل ومستمر بين إدارة المشتريات، وإدارة التمويل من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى؟	2.3750	0.71	8	نعم
9	هل ترون أن مشكلتي نقص التمويل والتدريب من المشكلات الخطيرة والمعيقة لتطوير المشروع العقاري؟	2.65	0.61	2	نعم
المتوسط العام للمحور = 2.52					
انحراف معياري = 0.42					

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (5) يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على محور نمط الإدارة بدرجة (موافق / نعم) بمتوسط حسابي (2.52)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المتدرج الثلاثي وانحراف معياري (0.55) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول نمط الإدارة ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات نمط الإدارة، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الاتجاهات ما بين (2.27 إلى 2.72) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية و الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (نعم - إلى حد ما) على أداة الدراسة

4.1.4. معايير اختيار القيادات الإدارية:

للتعرف على نتائج محور معايير اختيار القيادات الإدارية، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور معايير اختيار القيادات الإدارية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6) استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الخامس مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	هل توجد معايير معلنة لاختيار القيادات الإدارية الصغيرة والوسطى؟	2.2250	0.82	2	إلى حد ما
2	هل تتصف هذه المعايير بالموضوعية؟	2.2250	0.72	3	إلى حد ما
3	هل تتناسب هذه المعايير مع تخصصات وكفاءات الموظفين؟	2.2875	0.69	1	إلى حد ما
المتوسط العام للمحور = 2.24					
انحراف معياري = 0.66					

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (6) يتضح أن أفراد الدراسة موافقون إلى حد ما على محور معايير اختيار القيادات الإدارية بدرجة (موافق إلى حد ما) بمتوسط حسابي (2.24)، وهو متوسط يقع في الفئة الثانية من فئات المتدرج الثلاثي

وانحراف معياري (0.66) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول معايير اختيار القيادات الإدارية ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات معايير اختيار القيادات الإدارية، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الاتجاهات ما بين (2.22 إلى 2.28) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة.

5.1.4. التدريب:

للتعرف على نتائج محور التدريب، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد الدراسة على عبارات محور التدريب، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (7) استجابات أفراد الدراسة لعبارات المحور الأول مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	هل ترون أن التدريب أصبح ضرورة ملحة في الوقت الراهن في المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية؟	2.7000	0.58	5	نعم
2	هل ترون أن التدريب يعمل على تنمية وتطوير وتوسيع آفاق السلوكيات الإداريّة، ويؤدي إلى المرونة في التعامل، والمهارة في العمل؟	2.7750	0.55	3	نعم
3	هل ترون أن التدريب يؤدي إلى التفكير المنظم وينمي القدرة على حلّ المُشكلات المُختلفة والتعامل معها بمهارة وجدارة؟	2.8375	0.40	1	نعم
4	هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية دورياً في المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية؟	2.3875	0.72	7	نعم
5	هل هناك خطة كاملة للتدريب في المؤسسة؛ لتنمية القدرات في شتى مجالات المشاريع العقارية؟	2.3125	0.75	8	نعم
6	هل ترون أن موضوعات التدريب تفي بكل الاحتياجات في المراحل المختلفة للمشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية بدءاً من البحث عن موقع، وانتهاءً بالتسويق؟	2.1875	0.74	9	إلى حد ما
7	هل هناك قياس في أداء الموظفين لأثر التدريب على العمل وجودته؟	2.4250	0.74	6	نعم
8	هل ترى أن التدريب يساعد في تطوير الأداء الوظيفي وتجويد العمل؟	2.7375	0.54	4	نعم

9	هل ترون أن تدريب العنصر البشري في القطاع العقاري يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما ونوعاً، في المشاريع العقارية؟	2.8250	0.47	2	نعم
المتوسط العام للمحور = 2.49					
انحراف معياري = 0.41					

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7) يتضح أن أفراد الدراسة موافقون على محور التدريب بدرجة (موافق / نعم) بمتوسط حسابي (2.49)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المتدرج الثلاثي وانحراف معياري (0.41) يشير إلى تشتت إجابات مفردات الدراسة حول التدريب ومن خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن هناك تجانس في موافقة أفراد الدراسة حول عبارات التدريب، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على الاتجاهات ما بين (2.18 إلى 2.83) وهي متوسطات تقع في الفئة الثانية و الثالثة من فئات المقياس الثلاثي والتي تشير إلى (نعم - إلى حد ما) على أداة الدراسة.

2.4. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

1.2.4. الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لتدريب العنصر البشري في القطاع العقاري على (ملائمة الموارد البشرية للعمل، نمط الإدارة، معايير اختيار القيادات الإدارية).

لاختبار أثر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتدريب العنصر البشري في القطاع العقاري على كل من (ملائمة الموارد البشرية للعمل، نمط الإدارة، معايير اختيار القيادات الإدارية)، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين محور التدريب كمتغير مستقل والمحاور (ملائمة الموارد البشرية للعمل، نمط الإدارة، معايير اختيار القيادات الإدارية) كمتغيرات تابعة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (8) معامل ارتباط بيرسون بين التدريب و(ملائمة الموارد البشرية للعمل، نمط الإدارة، معايير اختيار القيادات الإدارية)

التدريب		المحاور
مستوى الدلالة (sig)	معامل ارتباط بيرسون	
0,000	0.443**	ملائمة الموارد البشرية للعمل
0,000	0.704**	نمط الإدارة
0,000	0.784**	معايير اختيار القيادات الإدارية

** دال عند 1%، 5%

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (8) الاتي:

- أن معامل الارتباط بين التدريب وملائمة الموارد البشرية للعمل قد بلغ (0.443^{**}) وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة نسبياً بين التدريب وملائمة الموارد البشرية للعمل، وأن مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتدريب العنصر البشري في القطاع العقاري على ملائمة الموارد البشرية للعمل.

- أن معامل الارتباط بين التدريب ونمط الإدارة قد بلغ (0.704^{**}) وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين التدريب ونمط الإدارة، وأن مستوى الدلالة (0.000) وهو أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتدريب العنصر البشري في القطاع العقاري على نمط الإدارة.
- أن معامل الارتباط بين التدريب ومعايير اختيار القيادات الإدارية قد بلغ (0.784^{**}) وهو يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين التدريب ومعايير اختيار القيادات الإدارية، وأن مستوى الدلالة (0.000) وهو أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتدريب العنصر البشري في القطاع العقاري على معايير اختيار القيادات الإدارية.

2.2.4. الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لوفرة التمويل في القطاع العقاري على ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة.

لاختبار أثر وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوفرة التمويل في القطاع العقاري على ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين محور التمويل كمتغير مستقل ومحور ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة كمتغير تابع، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (9) معامل ارتباط بيرسون بين التمويل وملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة

التمويل		المحاور
مستوى الدلالة (sig)	معامل ارتباط بيرسون	
0.577	0,063	ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط بين التمويل وملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة قد بلغ (0.063) وهو يشير إلى عدم وجود علاقة بين التمويل وملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة، وأن مستوى الدلالة (0.577) أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لوفرة التمويل في القطاع العقاري على ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة.

5. النتائج والتوصيات:

1.5. النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

1.1.5. نتائج المحور الأول: ملائمة الموارد البشرية للعمل:

1. أن العاملين في القطاع العقاري موافقون إلى حد ما على ملائمة الموارد البشرية للعمل بمتوسط حسابي (2.19).
2. أن عمل معظم الموظفين بالمؤسسة العقارية في مجالات تخصصاتهم الدراسية أثناء عملهم؛ يزيد من الإنتاج ويساعد في انتظام العمل.

3. أن عمل الموظفين في مجال تخصصهم وبشكل كافٍ وتدريب ملائم؛ يضيفي صفة النظامية والمهنية على تلك المؤسسات التي يديرها هؤلاء المدبرون.
4. أن تدريب الموارد البشرية يهدف إلى تحقيق نتائج اقتصادية: مثل خفض الوقت وتحسين الجودة، ونتائج سلوكية تتعلق بدرجة عالية من الفهم، ونتائج بشرية أي كوادر مؤهلة وذات قدرات عالية.
5. أن اختيار مدير المشروع الناجح من أهم العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل المشروع ككل، خاصة تلك التي تنفذ لأول مره أو مبنى عليها مشاريع أخرى.

2.1.5. نتائج المحور الثاني: ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة:

1. أن العاملين في القطاع العقاري موافقون على ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة بمتوسط حسابي (2.51).
2. أن التمويل في هذه المؤسسات العقارية يكون مهماً وضرورياً، في ملائمة مكان العمل، وتوفير الإمكانات المادية اللازمة لكافة أعمال المؤسسة.
3. أن وجود خلل في توفير الإمكانات والآلات التي تنجز بها الأعمال في المشاريع العقارية؛ يؤدي إلى تعثر بعض المشاريع العقارية بسبب نقص التمويل.
4. أن الارتباط الجيد بشبكة المعلومات في الإدارة والمؤسسات الأخرى ذات الصلة بها، يساعد العاملين بالمؤسسة العقارية على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.
5. أن وفرة الموارد تساهم بنسبة كبيرة في قلة التكلفة الكلية للإنتاج، هذا علاوة على أن وظيفة الموارد يمكن أن تكون من الأنشطة المحققة للأرباح من خلال ما تحققه من وفورات في تكلفة الإنتاج.

3.1.5. نتائج المحور الثالث: التمويل:

1. أن العاملين في القطاع العقاري موافقون على محور التمويل بدرجة بمتوسط حسابي (2.63)
2. أن الغالبية العظمى من مديري المشروعات العقارية يعون جيداً الأهمية القصوى للتمويل في هذه المؤسسات، حيث إن توفر رأس المال والتمويل المناسب يعطي لهم مرونة في اتخاذ القرارات المهمة وينظم سير العمل.
3. أن أهمية التمويل تتبدى في تحقيق الأهداف، ولا سيما في التوسعات المهمة لنمو هذه المشاريع، وتوفير مستلزمات الإنتاج.
4. أن بعض الدول يحدث لديهم - بدرجات متفاوتة - صعوبة في توفير التمويل اللازم للمشاريع العقارية، ولهذا أسباب عديدة تتغير بتغير الزمان والمكان والظروف.
5. أن حجم المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية ينمو بنمو التمويل، فللتمويل أثره السحري على تطور القطاع العقاري وانتعاشه.
6. أن انتعاش القطاع العقاري يؤدي بدوره إلى انتعاش جميع القطاعات الاقتصادية باعتبار القطاع العقاري قاطرة أي اقتصاد، فينمو الاقتصاد بنموه ويكسده بكساده، فليس بدعا أن تقوم الدول بالعمل على توفير التمويل اللازم لهذا القطاع سواء كان عاماً أو خاصاً.
7. أن لتدريب العنصر البشري في القطاع العقاري أثر إيجابي؛ لنجاح إدارة المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية.

8. أن نقص التمويل في مرحلة ما، قد يهدد المشروع العقاري ويوقع إدارة المشاريع العقارية في مشكلة كبيرة، قد تصل - لا قدر الله- إلى السقوط والإفلاس؛ وذلك لأن القطاع العقاري يختلف عن غيره من القطاعات حيث إن ثمرته لا تظهر إلا في المرحلة الأخيرة منه.
9. أن توفر التمويل اللازم يساهم في انتظام الإنتاج وزيادته، وتطور المؤسسة، وتنفيذ جميع بنود خطتها مما يزيد من قيمة أسهمها في السوق، ويعلي من علامتها التجارية، ويقوي من ثقة إدارتها لاتخاذ القرارات الجريئة للتوسعات المستقبلية التنموية.
10. أن للزكاة دورا مهما في تمويل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال إما توفير التمويل اللازم لرأسمال المشروع في صورة عينية، لشراء الآلات أو مستلزمات الإنتاج أو ضمان مخاطر الاستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

4.1.5. نتائج المحور الرابع: نمط الإدارة:

1. أن العاملين في القطاع العقاري موافقون على محور نمط الإدارة بمتوسط حسابي (2.52).
2. أن الإدارة الحكيمة هي من يؤمن بمبدأ الشورى، وتوسيع المشاركة في اتخاذ القرار؛ مما يجعل الجميع يتبنى ما يخرج من قرارات وتوصيات، بل استشعار المسؤولية والتقدم بمقترحات.
3. أن الاجتماعات المنتظمة للموظفين لبحث مختلف الأفكار تعتبر أمراً ضرورياً لتمكين الموظف من مناقشة فكرته ومشاركته في تقييمها.
4. أن صياغة مهمة أي منظمة أو مؤسسة يتطلب مشاركة كل العاملين في المنظمة في صياغة هذه المهمة؛ حتى نضمن أنهم سيراعونها في سياساتهم وأنشطتهم.
5. أن إدارة البرنامج الاتصالي في العلاقات العامة يجب أن يرتبط ارتباطاً مباشراً بالخطط الاستراتيجية الموضوعة سلفاً للمؤسسة.
6. أن من المستحيل تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بدون تحميل الوظائف، فتحميل الوظائف يتم أولاً ثم بعد ذلك يتم تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
7. أن من الضروري في هذا العصر وجود وسائل وطرق يستطيع الناس من خلالها تملك المساكن وفقاً للإمكانات المتاحة لهم.
8. أن الهدف الرئيس من أي عملية تدريب يتمثل في تحقيق نوع من التغيير في المعرفة أو المهارات أو الخبرة أو السلوك أو الاتجاه والذي من شأنه تعزيز كفاءة الموظف.
9. أن عملية التدريب تهدف لتطوير مهارات وقدرات الأفراد وإيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة بالإضافة لمساعدة الموظفين والمستجدين على أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة.
10. أن الرواد في إدارة المشاريع يلتزمون برويتهم الواضحة، فبينما يرى الآخرون أن هناك مشاكل وصعوبات، يرون بأن هناك فرصاً، ويؤمنون بأن المستقبل أرض مجهولة، قد يحمل معه الكثير من الثروات والمنافع غير المحدودة.

5.1.5. نتائج المحور الخامس: معايير اختيار القيادات الإدارية:

1. أن العاملين في القطاع العقاري موافقون إلى حد ما على محور معايير اختيار القيادات الإدارية بمتوسط حسابي (2.52).
2. أن اختلاف معايير اختيار القيادات الإدارية الصغيرة والوسطى، من مؤسسة إلى أخرى، وعدم وجود شفافية لدى بعض المؤسسات في اختيار القيادات الإدارية الصغيرة والوسطى؛ يؤثر سلباً على سير عمليات المشروعات العقارية وجودتها.
3. أن معايير اختيار القيادات الإدارية الصغيرة والوسطى، لا تتسم - بشكل عام- بالموضوعية، بل ربما يشوبها التحيز والتمييز.
4. أن اختلال معايير اختيار القيادات الإدارية، يؤثر بالسلب على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين؛ مما يؤثر بدوره على عمل مديري المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية.
5. أن المورد البشري يمثل الدعامة الأساسية؛ لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما تحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف، وهو الذي يخطط وينفذ، وهو الذي يتابع ويقوم.
6. أن أي انحراف للعنصر البشري عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوبة سينتج عنه- بلا شك - انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها، وتعطيل مسيرتها.
7. أن انتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية لأن رأس المال جبان يتجه إلى حيث يوجد الأمان، فالمستثمر يصيبه القلق ويفقد الثقة في الاقتصاديات التي تتميز بارتفاع حالات الفساد فيها والى جانب هروب الاستثمارات فإن للفساد تكاليف اقتصادية أخرى منها انخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية وزيادة سوء تخصيص الموارد.
8. أن النجاح في أي عمل، بعد التدريب، يعتمد على الملكة الشخصية، والمقدرة الفردية المطلوبة في ذلك العمل.

6.1.5. نتائج المحور السادس: التدريب:

1. أن العاملين في القطاع العقاري موافقون على محور التدريب بمتوسط حسابي (2.49).
2. أن لوفرة التمويل في القطاع العقاري أثر إيجابي؛ لنجاح إدارة المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية.
3. أن الغالبية العظمى من مديري المشاريع يرون أن التدريب أصبح ضرورة ملحة في الوقت الراهن في المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية، وهذا يدل على وعي مديري المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية بأهمية التدريب لتجويد العمل وزيادة الإنتاج.
4. أن الهدف من العملية التدريبية في المواقف الخاصة بالعمل تساعد في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل.
5. أن العنصر البشري يعتبر من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال، فهو المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة، ومصدر من المصادر المهمة لفاعليتها، وخاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ومعرفية وقدرات وقابليات تتلاءم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها في المنظمة.
6. أن للتدريب دوراً كبيراً في تنمية وتطوير وتوسيع آفاق السلوكيات الإدارية، ويؤدي إلى المرونة في التعامل، والمهارة في العمل.

7. أن التدريب يعد مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية، وتطوير كفاءتها، وتطوير أداء العمل.
8. أن التدريب له ثمار عديدة وملموسة، حيث يؤدي إلى التفكير المنظم وينمي القدرة على حل المشكلات المختلفة والتعامل معها بمهارة وجدارة، وبالتالي يعود ذلك بالفائدة على سير العملية الإدارية في المشاريع العقارية.
9. أن اهتمام مديري المشاريع العقارية المملكة العربية السعودية بالتدريب؛ يعود لمعرفة أثره المهم والفعال على العمل.
10. أن للتدريب فوائد عديدة لكل من الفرد، والمؤسسة، والمجتمع برمته، ولاسيما إذا كانت برامج مخططة تخطيطا أهمية التعليم والتدريب في رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد، وزيادة مهارته اليدوية واعتباره نوعاً من الاستثمار جيدا ومنفذة بطريقة فعالة.

2.5. النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha=0.05$) لتدريب العنصر البشري في القطاع العقاري على (ملائمة الموارد البشرية للعمل، نمط الإدارة، معايير اختيار القيادات الإدارية) حيث:
 - تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتدريب العنصر البشري في القطاع العقاري على ملائمة الموارد البشرية للعمل.
 - تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتدريب العنصر البشري في القطاع العقاري على نمط الإدارة.
 - تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية لتدريب العنصر البشري في القطاع العقاري على معايير اختيار القيادات الإدارية.
- 2- عدم وجود علاقة بين التمويل وملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة، وأن مستوى الدلالة (0.577) أعلى من مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لوفرة التمويل في القطاع العقاري على ملائمة مكان العمل والإمكانات المادية المتاحة.

3.5. التوصيات:

1. ضرورة قيام الشركات والمؤسسات ببناء مساكن من الفلل والشقق وتباع بأقساط ميسرة تمكن الراغبين في تملك المساكن من دفعها.
2. ضرورة أن تقوم الشركات والمؤسسات ببيع المساكن وفقا للمخططات من حيث الموقع أو الإنشاء أو التوزيع، ويكون ذلك موصوفا وصفا دقيقا ينفي الجهالة المؤدية إلى النزاع.
3. ضرورة أن تكون القيمة موزعة على دفعات يتفق بشأنها قبل البدء بالعمل، وهذا من قبيل عقد الاستصناع الوارد في الفقه الإسلامي.
4. عمل الجهات المختصة على تشجيع المجتمع بمختلف فئاته من أجل تحقيق مبدأ التكافل الاجتماعي بما فيها الدعوات والندوات التعريفية والتنقيفية، بما يضمن قيام المجتمع بدوره في دعم وتنمية قطاع المشروعات الصغيرة.
5. ضرورة أن تقدم الدولة للراغبين في تملك المساكن قروضا مناسبة تسترد على أقساط محددة وبدون فوائد، وهو معمول به في بعض الدول كالمملكة العربية السعودية يقع هذا العائق على وزارة الإسكان.
6. حث البنوك على تقديم قروض بدون فوائد مساهمة منها في دورها المجتمعي ومشاركة منها في التنمية.

7. ضرورة أن تقوم البنوك بالتعاون مع بعض الشركات والمؤسسات بحيث تقدم البنوك الأموال ويكون التنفيذ والإشراف على الشركات وذلك من باب المشاركة مضاربة وفي هذا فوائد كثيرة للفرد والمجتمع والأمة، وقد تناول مجمع الفقه الإسلامي بجدة في قراره رقم 50 (1/6) موضوع التمويل لبناء المساكن وشرائها وما يجوز منها وما لا يجوز.
8. ضرورة أن تقوم المؤسسة أو الشركة، بالاهتمام بعملية التدريب؛ فهو عملية هدفها نجاح وديمومة المنظمة من خلال تنمية مواردها البشرية.
9. ضرورة أن يهتم الفرد بتنمية مهاراته، واستكمال نواقصه من خلال عملية التدريب المستمرة؛ ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه المناسب في المجتمع، كما أنه عملية ملازمة للفرد في حركته الرأسية والأفقية في العمل.
10. ضرورة أن تتوفر الشفافية في تولي المناصب، وضرورة أن يكون معيار المهارة والجدارة هو الأولى والمقدم في ذلك، فلا يكون تولي المناصب ولا القيادة بالمحسوبية والوساطة، أو التحيز.
11. ضرورة أن يسعى المدير إلى إيجاد التوازن بين أعضاء الفريق القادرين على إنجاز كل من الأدوار المتعلقة بالمهمة.
12. ضرورة أن يكون لدى مديري المشاريع العقارية - دائما - توجه ذهني إيجابي ومتفائل، فهم دائما ما يركزون على الفرص المستقبلية بدلاً من التحسر على متاعب وصعوبات الماضي، وينظرون إلى أي كبة على أنها مجرد خطوة تمهيدية في طريق النجاح.

4.5. مقترحات الدراسات المستقبلية:

ومن خلال نتائج البحث وتوصياته، فيمكن تقديم المقترحات التالية:

1. قيام المشاريع العقارية المختلفة بتأسيس مراكز نوعية مشتركة للتدريب، يتدرب فيها العاملون في تلك المشاريع.
2. التعاقد مع كادر تدريبي محترف، للقيام بتوفير الدورات التدريبية الملائمة للعاملين بالمشاريع العقارية.
3. تأسيس وحدات تدريب فرعية في مؤسسات المشاريع العقارية الكبرى، تقوم بعمل تدريب دوري للعاملين بها.
4. قيام إدارة تسمى إدارة التفتيش والمتابعة، بمتابعة مهارات العاملين، والاحتياجات التدريبية للعاملين والمؤسسة.
5. تأسيس صندوق للأزمات والتمويل العاجل، يتم وضع مبالغ شهرية من الأرباح، ولا يتم السحب منه سوى في الضرورة القصوى، وبأغلبية أصوات أعضاء مجلس إدارة الشركة.
6. عمل المزيد من البحوث والدراسات حول ضرورة الاستفادة القصوى من المواد الخام المتوفرة محليا؛ لتخفيض النفقات.
7. القيام بتأسيس اتحاد ملاك لبعض المنشآت العقارية؛ وذلك لتوفير التمويل اللازم لاستكمال هذه المنشآت، والسير قدما في غيرها من المنشآت.
8. القيام بعمل مسابقات لاختيار القيادة الابتكارية ذات الأداء المتميز الوظيفي، وعدم الاقتصار على التدرج الوظيفي.
9. اعتماد آلية فريق العمل، فنجاح المشروع يكون بسبب تكامل الفريق وتناغمه، ويتمثل الدور القيادي في التوجيه والتنسيق والإشراف.

10. القيام بعمل جوائز قيمة لأحسن أداء عمل لمديري المشاريع العقارية، وذلك بشكل سنوي، وأن تقوم لجنة على أعلى مستوى من داخل المؤسسة وخارجها، لتقييم ذلك واختيار الشخص المستحق؛ من أجل الشفافية.
11. على الشركات التي تقوم بتنفيذ المشاريع العقارية، أن يكون لديها مشاريع أخرى صناعية وزراعية وتجارية، فتنوع الأنشطة يخدم بعضها بعضاً.

6. المراجع:

- إسماعيل، على سيد. (2020). مصادر توفير السيولة في البنوك الإسلامية، الناشر: دار التعليم الجامعي.
- البيسوني. (2008). رضا اسماعيل، إدارة المشروعات، الناشر مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
- الجعفري، أسامة شهاب حمد، الفتلاوي، سلام عبد الزهرة عبد الله. (2015). المفهوم القانوني لعقد التمويل العقاري، مجلة المحقق الحلّي للعلوم القانونية والسياسية العدد الثالث/ السنة السابعة، الناشر جامعة بابل كلية القانون.
- الحيالي، وليد، وعودة، مقدس كامل عودة. (2016). دور وأثار التدريب في إنتاجية القوى العاملة، مركز الكتاب الأكاديمي.
- سعيدان، إبراهيم محمد. (2015). حياتي في العقار، الناشر: دار مدارك للنشر، والدار العربية للطباعة والنشر، الرياض الطبعة الأولى.
- سميث، هنري أنطون سميث. (2012). تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية والمقاولات، تعريب علاء حامد سمور، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية.
- شاهين، محمد. (2017). سياسات التمويل وأثره على أداء الشركات، دار حميثرا للنشر والترجمة.
- العمراني، عبد الله بن محمد. (2014). الصناديق العقارية في المملكة العربية السعودية البيئة الاستثمارية والهيكل الشرعية، دعم برنامج المنح البحثية في كرسي الدراسات الأسواق المالية الإسلامية حبيب المشروع رقم 16-11.
- كورتل، فريد، رزيق، كمال. (2018). الأزمة المالية: مفهومها أسبابها وانعكاساتها، على البلدان العربية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد 20.
- يونج، تريفول ل. (2006). المرجع في إدارة المشروعات الدليل العملي للسياسات والتدابير الفعالة، ترجمة: بهاء شاهين، دار النشر: مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى.

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.48.5>