

دليل تنفيذي في اثني عشر قرارًا

القرارات التي تصنع المنتج العقاري

The Decisions That Build
a Successful Real Estate Product

رحلة تطوير المنتج العقاري من قرار الأرض حتى ولاء العميل، مقروءة بلغة مجالس الإدارة.

The product development journey, from land acquisition to customer loyalty, read in the language of the boardroom.

إصدار مجاني · لا يُباع

Free publication · not for sale

محمد السليس

Mohammed Alsulis

زيارة الموقع alsulis.com



MFD1SA

TikTok · X · LinkedIn

القرارات التي تصنع المنتج العقاري

The Decisions That Build a Successful Real Estate Product

دليل تنفيذي في اثني عشر قرارًا، يقرأ رحلة المنتج العقاري من قرار الأرض حتى ولاء العميل، بلغة يفهمها مجلس الإدارة قبل فريق المشروع.

An executive guide in twelve decisions, reading the real estate product journey from land acquisition to customer loyalty — in the language a board understands before a project team does.

الإصدار	النسخة 1.0 · أغسطس 2026
الإعداد	محمد السليس · Mohammed Alsulis
الصفة	عضو مجلس إدارة · الرئيس التنفيذي للمبيعات والتسويق · استراتيجي عقاري · خبير في التقنية العقارية
الموقع	alsulis.com
المعرف	MFD1SA — معرف موحد في تيك توك وإكس ولينكدإن
الإتاحة	إصدار مجاني · لا يُباع ولا يُوزع تجاريًا
البنية	أربع مراحل · اثنا عشر قرارًا · إطار مهني وقائمة تحقق لكل قرار

حقوق الإصدار وشروط الاستخدام

Copyright and Terms of Use

حقوق محفوظة

القرارات التي تصنع المنتج العقاري – دليل تنفيذي في اثني عشر قرارًا.

© 2026 محمد السليس. جميع الحقوق محفوظة للمؤلف. · alsulis.com

© 2026 Mohammed Alsulis. All rights reserved. · alsulis.com

هذا الإصدار مجاني

أُعِدَّ هذا العمل ونُشر **مجانيًا**، ولا يُباع ولا يُطلب مقابله أي مبلغ بأي صورة. من حصل عليه بمقابل مادي فقد حصل عليه بطريقة غير مشروعة.

This publication is free. It is not sold and no payment may be requested for it in any form.

يُسمح بقراءة هذا الإصدار والاستفادة منه في العمل والتعلم المهني، وبمشاركته كما هو دون تعديل أو حذف لاسم المؤلف أو لبيانات الحقوق الواردة فيه.

لا يُسمح بما يلي دون إذن كتابي مسبق من المؤلف:

- بيع الإصدار أو أي جزء منه، أو إدراجه ضمن منتج أو خدمة مدفوعة.
- إعادة التوزيع التجاري بأي صورة، مباشرة أو غير مباشرة.
- إعادة إنتاج العمل كاملاً أو أجزاء جوهرية منه بقصد إعادة النشر.
- اقتباس المحتوى ونسبته إلى شخص أو جهة أخرى، أو إزالة نسبة العمل إلى مؤلفه.
- استخدام الأطر أو قوائم التحقق في مواد تدريبية أو استشارية باسم طرف آخر.
- تعديل التصميم أو الهوية البصرية أو إعادة إخراج الإصدار تحت اسم مختلف.

الاقتباس المحدود لأغراض التعليم أو النقد أو المراجعة مقبول بشرط الإشارة الواضحة إلى المصدر واسم المؤلف. الصيغة المعتمدة: محمد السليس، «القرارات التي تصنع المنتج العقاري»، النسخة 1.0، 2026، alsulis.com.

Suggested citation: Mohammed Alsulis, "The Decisions That Build a Successful Real Estate Product", Version 1.0, 2026, alsulis.com.

إخلاء المسؤولية

Disclaimer

طبيعة الأرقام الواردة

جميع النسب والأرقام والمؤشرات الواردة في هذا الإصدار هي **تقديرات تحريرية إرشادية** وُضعت لأغراض التوضيح وترتيب الأولويات، وليست نتائج دراسة إحصائية، وليست منسوبة إلى أي جهة بحثية أو استشارية.

All figures in this publication are indicative editorial estimates presented for illustration and prioritisation. They are not the output of a statistical study and are not attributed to any research institution.

حدود الاستخدام

- هذا الإصدار مادة معرفية عامة، ولا يُعدّ استشارة استثمارية أو مالية أو قانونية أو هندسية.
- لا يُعفى عن الدراسات المتخصصة ولا عن الفحص النافي للجهالة في أي مشروع بعينه.
- القرارات الواردة أطر عمل قابلة للتكيف، وتختلف أوزانها باختلاف السوق والمنتج والجهة المطوّرة.
- يتحمل القارئ وحده مسؤولية أي قرار يتخذه استناداً إلى هذا الإصدار، دون أدنى مسؤولية على المؤلف.
- الأنظمة والاشتراطات المشار إليها عامة الطابع، ويجب الرجوع إلى الجهات التنظيمية المختصة للنسخ النافذة.
- لا يمثل هذا الإصدار رأي أي جهة يعمل بها المؤلف أو يرتبط بها، وهو اجتهاد شخصي خالص.

This publication is general professional content. It does not constitute investment, financial, legal or engineering advice, and it does not replace specialised studies or due diligence on any specific project. The reader bears sole responsibility for any decision taken in reliance on it. The views are the author's own and do not represent any organisation he is affiliated with.

ملاحظة تحريرية

أُعِدّ هذا العمل بصياغة بشرية بمعاونة أدوات مساعدة في التنسيق والإخراج، وتقع مسؤولية المحتوى والرأي والأطر المهنية الواردة فيه على المؤلف وحده.

لماذا اثنا عشر قرارًا

Why Twelve Decisions

المشروع العقاري لا يفشل في يوم واحد. يفشل في اثني عشر يومًا متفرقة على مدى ثلاث سنوات، كان فيها قرار مؤجل أو مأخوذ بلا بيانات.

حين تُراجع المشاريع المتعثرة بأثر رجعي، نادرًا ما يكون السبب خطأً فنيًا كبيرًا. السبب في الغالب سلسلة قرارات صغيرة صحيحة منفردة وخاطئة مجتمعة: أرض اشترت لأن سعرها مناسب، وجدوى بُنيت لتقنع ممولًا لا لتختبر فرضية، ومنتج صُمم ليرضي الجميع، وحملة أُطلقت لتصحّح ما لا يُصحّح بحملة.

هذا الإصدار لا يعرض «أفضل الممارسات». يعرض **مواضع القرار**: اللحظات الاثني عشرة التي يملك فيها المسؤول التنفيذي القدرة على تغيير مسار القيمة، والسؤال الواحد الذي يجب أن يُجاب عنه في كل لحظة منها.

ثلاثة مبادئ تحكم القراءة

- **الترتيب يسبق الجودة.** قرار ممتاز في موضعه الخطأ يخسر أمام قرار جيد في موضعه الصحيح.
- **ما لا يُقاس عند القرار يُقاس في القوائم المالية.** التأجيل لا يلغي الكلفة، يؤجل ظهورها.
- **كل قرار يوثق أثره على الذي يليه.** القيمة النهائية حاصل تراكمها لا حاصل آخرها.

Projects rarely fail on one bad day. They fail across twelve scattered moments over three years, each holding a decision that was postponed or taken without data. This publication maps those twelve moments and the single question each one demands.

كيف تُقرأ صفحة القرار

How to Read a Decision Page

كل قرار من الاثني عشر يُعرض في صفحة واحدة بالبنية ذاتها، ليكون التنقل بينها سريعًا والمقارنة بينها ممكنة.

كيف تستخدمه · HOW TO USE IT

بنية الصفحة · PAGE ANATOMY

في مجلس الإدارة — اطلع «القرار الجوهري» قبل عرض الأرقام.

Open with the key decision

القرار الجوهري — السؤال الواحد الذي لا تُتخذ الخطوة قبل الإجابة عنه.

The key decision

في لجنة الاستثمار — استخدم قائمة التحقق بوابةً للاعتماد.

Use the checklist as a gate

الإطار المهني — أربعة محاور تُبنى عليها المعالجة.

Professional framework

مع فريق المشروع — عيّن مالكًا واحدًا لكل قرار من الاثني عشر.

Assign one owner per decision

مؤشرات تنفيذية — ثلاثة أرقام إرشادية تضبط حجم الأثر.

Key figures

عند التعرّف — ارجع للقرار الأسبق لا للأقرب.

Return to the earlier decision

مخطط الأوزان — ترتيب العوامل بأثرها لا بشهرتها.

Weighting chart

عند التسعير — راجع القرارات 01 و03 و09 معًا.

Review 01, 03 and 09 together

قائمة التحقق — أربعة بنود قابلة للتوقيع قبل المضي.

Decision checklist

بعد التسليم — أعد قراءة 11 و12 قبل المشروع التالي.

Re-read 11 and 12 next

الخلاصة — جملة تُنقل إلى محضر الاجتماع.

The takeaway

قاعدة واحدة

لا يُنتقل من قرار إلى الذي يليه قبل أن يُكتب اسم مالك القرار وتاريخ اتخاذه. القرار غير الموقَّع قرار مؤجَّل، والقرار المؤجَّل كلفة لم تُسجَّل بعد.

فهرس الإصدار

Table of Contents

FRONT MATTER

الافتتاحية

2	Title Page	صفحة العنوان
3	Copyright and Terms	حقوق الإصدار وشروط الاستخدام
4	Disclaimer	إخلاء المسؤولية
5	Why Twelve Decisions	لماذا اثنا عشر قرارًا
6	How to Read a Decision Page	كيف تُقرأ صفحة القرار

FOUNDATION · 01 — 03

المرحلة 01 – التأسيس

8	Phase Divider	فاصل المرحلة
9	Land Acquisition	اختيار الأرض 01
10	Market Intelligence	قراءة السوق 02
11	Investment Feasibility	صياغة الجدوى الاستثمارية 03

FORMATION · 04 — 06

المرحلة 02 – التكوين

12	Phase Divider	فاصل المرحلة
13	Real Estate Product Development	تطوير المنتج العقاري 04
14	Architecture & Value Engineering	التصميم والهندسة القيمة 05
15	Planning & Governance	التخطيط والحوكمة 06

EXECUTION · 07 — 09

المرحلة 03 – التنفيذ

16	Phase Divider	فاصل المرحلة
17	Construction & Quality Management	التنفيذ وضبط الجودة 07
18	Real Estate Brand Building	بناء العلامة العقارية 08
19	Marketing Strategy	استراتيجية التسويق 09

EXPERIENCE · 10 — 12

المرحلة 04 – التجربة

20	Phase Divider	فاصل المرحلة
21	Sales Management	إدارة المبيعات 10
22	Customer Handover Experience	تجربة التسليم 11
23	After Sales Excellence	التميز في خدمة ما بعد البيع 12

BACK MATTER

الخاتمة

24	The Complete Journey	الرحلة الكاملة — خلاصة تنفيذية
25	After the Twelfth Decision	بعد القرار الثاني عشر
26	The Twelve-Decision Matrix	مصفوفة القرارات الاثني عشر
27	About the Author	عن المؤلف ولمن هذا الإصدار

01

المرحلة 01 • القرارات 01 — 03

التأسيس

Foundation

قبل أن يُرسم مخطط واحد، تكون ثلاثة قرارات قد حدّدت سقف المشروع: أين، ولمن، وبأي ثمن. هذه المرحلة لا تُنتج مبنى، بل تُنتج حدودًا لا يستطيع أي قرار لاحق تجاوزها.

Before a single drawing exists, three decisions have already set the project's ceiling: where, for whom, and at what price. This phase produces no building — it produces limits that no later decision can exceed.

03

صياغة الجدوى الاستثمارية

Investment Feasibility

02

قراءة السوق

Market Intelligence

01

اختيار الأرض

Land Acquisition

اختيار الأرض

Land Acquisition

القرار الوحيد الذي لا يمكن تصحيحه لاحقًا

The one decision that cannot be reversed

الأرض ليست بندًا في الميزانية، بل سقف للقيمة التي يمكن للمنتج أن يبلغها. ما يفوت عند الشراء لا تعوّضه جودة التصميم ولا قوة التسويق.

Land is not a budget line; it is the ceiling on the value your product can ever reach. What is missed at acquisition cannot be recovered by design or marketing.

KEY DECISION · القرار الجوهري

هل تشتري موقعًا أم تشتري طلبًا؟

Are you buying a location, or buying demand?

KEY FIGURES

مؤشرات تنفيذية

PROFESSIONAL FRAMEWORK

الإطار المهني

من قيمة المشروع تتحدد بقرار الموقع
of project value is set by location

60%

شهرًا حتى الإطلاق التجاري
months to commercial launch

18-24

فرق العائد بين موقعين في المدينة
ذاتها
return gap between two sites
in one city

x3

النظام العمراني والاشتراطات
Zoning and building regulations

02

مخاطر الملكية والإفراغ
Title and transfer risk

04

الطلب المؤكد قبل السعر
Verified demand before price

01

جاهزية البنية التحتية
Infrastructure readiness

03

WEIGHTING OF LAND SELECTION CRITERIA

وزن معايير اختيار الأرض

الترتيب يعكس أثر كل معيار على العائد النهائي لا سهولة قياسه.

الطلب الفعلي

Actual demand

35%

النظام العمراني

Zoning framework

25%

البنية التحتية

Infrastructure

22%

السعر

Price

18%

DECISION CHECKLIST

قائمة التحقق

✓ تحقق مكتوب من الاشتراطات

Written verification of regulations

✓ دراسة طلب مستقلة قبل التفاوض

Independent demand study before negotiation

✓ سيناريو خروج مكتوب

Documented exit scenario

✓ تقدير كلفة التأسيس والتهيئة

Site preparation cost estimate

الأرض الرخيصة في الموقع الخطأ أغلى بند في المحفظة.

Cheap land in the wrong location is the most expensive line in the portfolio.

الخلاصة القرار الأول يحدّد سقف كل قرار بعده.

The first decision caps every decision that follows.

قراءة السوق

Market Intelligence

الفرق بين التوقع والقراءة هو الفرق بين المخاطرة والمقامرة

Reading the market is not forecasting it

السوق لا يخبرك بما سيحدث، بل بما يحدث الآن. القراءة الجيدة تحوّل البيانات المتفرقة إلى قرار تسعير ومنتج وتوقيت.

The market does not tell you what will happen; it tells you what is happening. Good reading converts scattered data into product, pricing and timing decisions.

القرار الجوهرى · KEY DECISION

من هو المشتري، وكم يستطيع أن يدفع فعلياً؟

Who is the buyer, and what can they actually pay?

KEY FIGURES

مؤشرات تنفيذية

PROFESSIONAL FRAMEWORK

الإطار المهني

من إخفاق المشاريع سببه سوء قراءة الطلب
70%
of failures trace back to demand misreading

أشهر تأخر مؤشرات السوق عن الواقع
6-9
months of lag in market indicators

فرق سرعة البيع بين منتج مقروء وآخر مفترض
x2
sales pace gap: researched vs assumed

02
القدرة الشرائية ونسب التمويل
Affordability and financing ratios

04
إشارات الطلب غير المخدوم
Signals of unserved demand

01
العرض المنافس القائم وقيد الإنشاء
Existing and pipeline supply

03
سرعة الامتصاص التاريخية
Historical absorption pace

SOURCES BEHIND A MARKET DECISION

مصادر القرار السوقي

كلما ارتفع اعتماد القرار على بيانات أولية انخفض هامش الخطأ.

بيانات صفقات فعلية

Actual transaction data

34%

مقابلات ميدانية

Field interviews

26%

تحليل المنافسين

Competitor analysis

22%

تقارير عامة

Public reports

18%

DECISION CHECKLIST

قائمة التحقق

✓ اختبار السعر مع مشتريين حقيقيين
Price testing with real buyers

✓ تحديث القراءة كل ستة أشهر
Refresh the reading every six months

✓ جرد ميداني للعرض المنافس
Field inventory of competing supply

✓ تحليل الامتصاص ربع سنوي
Quarterly absorption analysis

القرار المبني على انطباع يظهر في الميزانية بعد عامين.

A decision built on impression shows up in the balance sheet two years later.

الخلاصة السوق يكافئ من يقيس، لا من يتوقع.

Markets reward those who measure, not those who guess.

03

صياغة الجدوى الاستثمارية

Investment Feasibility

الجدوى ليست ملفاً للتمويل، بل عقد بينك وبين الواقع

Feasibility is a contract with reality, not a financing file

الجدوى الجيدة تكشف نقطة الانكسار قبل الصرف، وتحدّد متى يتوقف المشروع لا كيف يبتر استمراره.

A sound feasibility exposes the breaking point before spending, and defines when to stop rather than how to justify continuing.

KEY DECISION · القرار الجوهرى

عند أي سعر وسرعة بيع يتوقف المشروع عن كونه مجدياً؟

At what price and sales pace does the project stop working?

KEY FIGURES

مؤشرات تنفيذية

PROFESSIONAL FRAMEWORK

الإطار المهني

انحراف نموذجي بين المتوقع والفعلي
typical variance: forecast vs actual

±15%

من الكلفة النهائية تتحدد قبل التصميم
التنفيذي
of final cost is fixed before
detailed design

40%

شهرًا متوسط تأخير يمحو هامش
الربح
months of delay can erase
the margin

12

02

تحليل حساسية لثلاثة سيناريوهات

Three-scenario sensitivity analysis

04

نقطة التعادل وسيناريو الخروج

Break-even and exit scenario

01

افتراضات مكتوبة قابلة للاختبار

Written, testable assumptions

03

كلفة رأس المال والزمن

Cost of capital and time

RETURN SENSITIVITY TO KEY VARIABLES

حساسية العائد لأهم المتغيرات

الأرقام تبين أثر تغّير كل متغيّر بنسبة عشرة بالمئة على العائد.

سعر البيع

Sales price

32%

سرعة البيع

Sales pace

26%

كلفة الإنشاء

Construction cost

24%

كلفة التمويل

Financing cost

18%

DECISION CHECKLIST

قائمة التحقق

✓ اختبار السيناريو المتشائم
Stress-test the downside case✓ توثيق مصدر كل افتراض
Document the source of each assumption✓ تحديد حدود إيقاف مسبقة
Predefined stop thresholds✓ مراجعة مستقلة للنموذج
Independent model review

النموذج المالي الذي لا يقول لا، لا يقول شيئاً.

A financial model that never says no says nothing at all.

الخلاصة الجدوى تحمي رأس المال قبل أن تقنع الممول.

Feasibility protects capital before it convinces a lender.

02

المرحلة 02 · القرارات 04 — 06

التكوين

Formation

هنا تتحول الفرضية إلى منتج له شكل وكلفة ومالك قرار. ثلاثة قرارات تحسم ما سيُبنى فعلاً، وبأي كفاءة، وبأي سرعة يتحرك المشروع حين يختلف الرأي.

Here the hypothesis becomes a product with a form, a cost, and a decision owner. Three decisions settle what will actually be built, at what efficiency, and how fast the project moves when opinions diverge.

06

التخطيط والحوكمة

Planning & Governance

05

التصميم والهندسة القيمة

Architecture & Value Engineering

04

تطوير المنتج العقاري

Real Estate Product Development

04

تطوير المنتج العقاري

Real Estate Product Development

المنتج ليس مساحة، بل حياة تُباع مسبقاً

A product is not floor area; it is a life sold in advance

المنتج العقاري الناجح يترجم حاجة سكنية محددة إلى وحدة قابلة للبيع والسكن والصيانة على مدى عشرين عامًا.

A successful product translates a specific housing need into a unit that can be sold, lived in and maintained for twenty years.

KEY DECISION · القرار الجوهري

لمن صُمم هذا المنتج تحديدًا، وما البديل المتاح له؟

Who exactly is this product for, and what is their alternative?

KEY FIGURES

مؤشرات تنفيذية

PROFESSIONAL FRAMEWORK

الإطار المهني

من قرار الشراء يتشكل في أول زيارة
of the purchase decision forms
on the first visit

85%

فرق السعر لمنتج مصمم لشريحة
محددة
price premium for segment-
specific design

7-9%

من المساحات المشتركة لا تُستخدم
فعليًا
of shared areas go effectively
unused

30%

02

مزيج الوحدات وكفاءة المساحات
Unit mix and space efficiency

04

كلفة التشغيل على الساكن
Operating cost borne by the resident

01

شريحة مستهدفة واحدة واضحة
One clearly defined target segment

03

المرافق التي تدفع القيمة
Amenities that carry value

WHAT BUYERS ACTUALLY PAY FOR

ما يدفع المشتري ثمنه فعليًا

الأولويات مرتبة بأثرها على قرار الشراء لا بكلفتها على المطور.

كفاءة التوزيع الداخلي

Internal layout efficiency



33%

الموقع والوصول

Location and access



27%

جودة التنفيذ الظاهرة

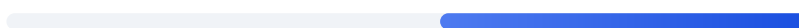
Visible build quality



22%

المرافق المشتركة

Shared amenities



18%

DECISION CHECKLIST

قائمة التحقق

✓ اختبار المخططات مع مستخدمين

Test layouts with real users

✓ تعريف مكتوب للشريحة

Written segment definition

✓ مراجعة مزيج الوحدات قبل الاعتماد

Review unit mix before approval

✓ حساب كلفة التشغيل للوحدة

Compute per-unit operating cost

المنتج الذي يرضي الجميع لا يقنع أحدًا.

A product designed for everyone convinces no one.

المنتج يُبنى للساكن، ويُباع للمشتري، ويُقيّم بعد عام.

الخلاصة

Built for the resident, sold to the buyer, judged a year later.

05

التصميم والهندسة القيمة

Architecture & Value Engineering

الهندسة القيمة رفع للقيمة لا خفض للمواصفات

Value engineering raises value; it does not cut specification

التصميم يحسم ما يقارب ثمانين بالمئة من كلفة دورة حياة المبنى، بينما لا يمثل سوى جزء يسير من الميزانية.

Design locks in nearly eighty percent of a building's lifecycle cost while consuming a fraction of the budget.

القرار الجوهرى · KEY DECISION

ما الذي يمكن حذفه دون أن يشعر به الساكن؟

What can be removed without the resident ever noticing?

KEY FIGURES

مؤشرات تنفيذية

PROFESSIONAL FRAMEWORK

الإطار المهني

من كلفة دورة الحياة تتحدد في التصميم
of lifecycle cost is set at design stage

80%

وفر متحقق من مراجعة قيمة مبكرة
savings from an early value review

5-12%

كلفة تعديل التصميم بعد بدء التنفيذ
cost of a design change once on site

x10

02

توحيد الأنظمة والقطاعات

Standardised systems and sections

04

قابلية الصيانة والوصول

Maintainability and access

01

مراجعة قيمة مبكرة قبل التنفيذ

Early value review before detailed design

03

كفاءة الطاقة وكلفة التشغيل

Energy efficiency and running cost

WHERE REAL SAVINGS ARE FOUND

أين يتحقق الوفّر الحقيقي

الوفّر المستدام يأتي من إعادة التفكير لا من خفض جودة المواد.

إعادة تنظيم المخطط

Layout rationalisation

34%

توحيد التفاصيل

Detail standardisation

26%

أنظمة الميكانيكا والكهرباء

MEP systems

24%

اختيار المواد

Material selection

16%

DECISION CHECKLIST

قائمة التحقق

✓ مقارنة بديلين لكل نظام رئيسي

Two options for each major system

✓ توثيق قرارات الحذف وأثرها

Log every deletion and its impact

✓ ورشة قيمة قبل التصميم التنفيذي

Value workshop before detailed design

✓ حساب كلفة التشغيل لعشر سنوات

Ten-year operating cost model

ما يوقّر في التصميم يُدفع مرة، وما يوقّر في المواد يُدفع كل عام.

Savings in design are paid once; savings in materials are paid every year.

الخلاصة الهندسة القيمة قرار إداري قبل أن تكون قرارًا فنيًا.

Value engineering is a management decision before a technical one.

06

التخطيط والحوكمة

Planning & Governance

الحوكمة ليست ببطء القرار، بل وضوح من يقرر

Governance is not slower decisions; it is clearer ownership

المشاريع لا تتعثر لغياب الخطة، بل لغياب صاحب القرار. الحوكمة تحدّد من يقرر، ومتى، وعلى أي بيانات.

Projects stall not for lack of a plan but for lack of a decision owner. Governance defines who decides, when, and on what data.

القرار الجوهري · KEY DECISION

من يملك صلاحية إيقاف المشروع؟

Who holds the authority to stop the project?

KEY FIGURES

مؤشرات تنفيذية

PROFESSIONAL FRAMEWORK

الإطار المهني

احتمال التأخر في مشاريع بلا بوابات

قرار **x2**
delay likelihood without
stage gatesمن التغييرات مصدرها قرار متأخر
of change orders stem from late
decisions**45%**يوميًا متوسط ضياع القرار بلا مالك
days lost to an unowned
decision**15**

02

بوابات قرار بمعايير مسبقة

Stage gates with predefined criteria

04

سجل مخاطر حي ومملوك

A live, owned risk register

01

مصفوفة صلاحيات معتمدة

Approved delegation matrix

03

تقارير أداء بمؤشرات موحدة

Unified performance reporting

ROOT CAUSES OF PROJECT DELAY

أسباب التأخر في المشاريع

أغلب التأخير إداري المنشأ ولا يظهر في تقارير الموقع.

قرارات متأخرة

Late decisions

**31%**

تغييرات نطاق

Scope changes

**27%**

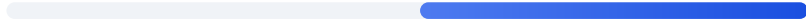
ضعف التنسيق

Coordination gaps

**23%**

أسباب فنية

Technical causes

**19%**

DECISION CHECKLIST

قائمة التحقق

✓ تحديد بوابات القرار زمنيًا

Schedule the stage gates

✓ مراجعة سجل المخاطر شهريًا

Monthly risk register review

✓ اعتماد مصفوفة الصلاحيات

Approve the delegation matrix

✓ تقرير أسبوعي بمؤشر واحد

One-metric weekly report

كل قرار بلا مالك يتحوّل إلى تكلفة بلا سبب.

Every decision without an owner becomes a cost without a cause.

الخلاصة الحوكمة تصنع السرعة، لا تعطلها.

Governance creates speed; it does not consume it.

03

المرحلة 03 - القرارات 07 - 09

التنفيذ

Execution

مرحلة يُختبر فيها الوعد مرتين: مرة في الموقع حين يُبنى، ومرة في السوق حين يُقال. ما يُنفَّذ بلا نظام يُدفع ثمنه مرتين، وما يُقال بلا منتج لا يُصدَّق مرتين.

A phase where the promise is tested twice: once on site when it is built, and once in the market when it is told. What is executed without a system is paid for twice; what is claimed without a product is believed only once.

09

استراتيجية التسويق

Marketing Strategy

08

بناء العلامة العقارية

Real Estate Brand Building

07

التنفيذ وضبط الجودة

Construction & Quality Management

التنفيذ وضبط الجودة

Construction & Quality Management

الجودة تُدار في الموقع وتُقاس بعد التسليم

Quality is managed on site and measured after handover

ضبط الجودة ليس تفتيشًا نهائيًا، بل نظام يمنع تكرار العيب. العيب المتكرر مؤشر على الإشراف لا على العامل.

Quality control is not a final inspection but a system that prevents defects from repeating. Recurring defects point to supervision, not labour.

القرار الجوهرى · KEY DECISION

كم مرة تكرر العيب نفسه قبل أن يعالج سببه؟

How often did the same defect repeat before its cause was fixed?

KEY FIGURES

مؤشرات تنفيذية

PROFESSIONAL FRAMEWORK

الإطار المهني

كلفة إصلاح العيب بعد التسليم
cost of fixing a defect post-handover

x100

من العيوب تتكرر لغياب معالجة السبب
of defects repeat when causes
go unaddressed

70%

من قيمة العقد كلفة إعادة العمل
of contract value lost to rework

3-5%

02

عينات معتمدة قبل التنفيذ

Approved mock-ups before execution

04

تسليم مرحلي لا نهائي

Progressive, not final, acceptance

01

خطة جودة لكل نشاط حرج

Quality plan per critical activity

03

سجل عيوب مصنّف بالسبب

Defect log classified by root cause

SOURCE OF POST-HANDOVER COMPLAINTS

مصدر بلاغات ما بعد التسليم

أغلب البلاغات تعود لأعمال يمكن ضبطها بعينة معتمدة مسبقًا.

الأعمال الميكانيكية والسباكة

MEP and plumbing

32%

التشطيبات

Finishes

28%

العزل والتسريبات

Waterproofing

22%

الأعمال الإنشائية

Structural works

18%

DECISION CHECKLIST

قائمة التحقق

✓ تفتيش مرحلي موثّق

Documented stage inspections

✓ اختبار تشغيلي قبل التسليم

Commissioning before handover

✓ اعتماد العينات قبل الطلبات

Approve mock-ups before ordering

✓ تحليل سبب جذري لكل عيب متكرر

Root-cause analysis for repeat defects

التفتيش يكتشف العيب، والنظام يمنعه.

Inspection finds the defect; the system prevents it.

الخلاصة: الجودة كلفة تُدفع مرة أو تُدفع دائمًا.

Quality is a cost paid once or paid forever.

08

بناء العلامة العقارية

Real Estate Brand Building

العلامة هي ما يقوله المشتري عنك بعد التسليم

Your brand is what the buyer says after handover

العلامة العقارية لا تُبنى بحملة، بل بتكرار وعد يمكن التحقق منه في كل مشروع، وفي كل تسليم.

A real estate brand is not built by a campaign but by repeating a verifiable promise across every project and every handover.

القرار الجوهرى · KEY DECISION

ما الوعد الذي تستطيع الوفاء به في كل مشروع؟

Which promise can you keep on every single project?

KEY FIGURES

مؤشرات تنفيذية

PROFESSIONAL FRAMEWORK

الإطار المهني

علاوة سعرية لعلامة موثوقة
price premium for a trusted brand

6-10%

من المشترين يبدأون من اسم المطور
of buyers start from the
developer's name

40%

سنوات متوسط زمن بناء ثقة
السوق
years to build market trust

5

02

اتساق التجربة عبر المشاريع

Experience consistency across projects

04

إدارة السمعة بعد البيع

Reputation management after the sale

01

وعد واحد قابل للقياس

One measurable promise

03

دليل مرئي وصوت موحد

Visual and verbal identity system

WHAT BUILDS BUYER TRUST

ما يبني ثقة المشتري

الثقة تنتج من التسليم المتكرر لا من الإنفاق الإعلاني.

الالتزام بموعد التسليم

On-time delivery

34%

جودة المشاريع السابقة

Track record quality

28%

وضوح التعاقد

Contract clarity

22%

الحضور التسويقي

Marketing presence

16%

DECISION CHECKLIST

قائمة التحقق

✓ مراجعة كل نقطة تماس

Audit every customer touchpoint

✓ توحيد الهوية عبر القنوات

Unify identity across channels

✓ صياغة الوعد في جملة واحدة

State the promise in one sentence

✓ قياس رضا ما بعد التسليم

Measure post-handover satisfaction

الإعلان يجلب الزيارة، والتسليم يصنع العلامة.

Advertising brings the visit; delivery builds the brand.

الخلاصة: العلامة أصل يظهر في السعر ولا يظهر في الميزانية.

A brand is an asset visible in price, invisible on the balance sheet.

09

استراتيجية التسويق

Marketing Strategy

التسويق يبدأ من المنتج لا من الحملة

Marketing starts with the product, not the campaign

الحملة لا تصلح منتجًا خاطئًا، لكنها تسرع بيع منتج صحيح. مهمة التسويق نقل القيمة، لا اختراعها.

A campaign cannot fix the wrong product, but it accelerates the right one. Marketing's task is to convey value, not to invent it.

القرار الجوهرى · KEY DECISION

ما الرسالة التي تجعل المشتري يقارن لصالحك؟

Which message makes the buyer compare in your favour?

KEY FIGURES

مؤشرات تنفيذية

PROFESSIONAL FRAMEWORK

الإطار المهني

فرق كلفة العميل بين قناة وأخرى
cost-per-lead gap between channels

3-5x

من رحلة الشراء تتم قبل أول اتصال
of the journey happens before first contact

60%

من الميزانية تُستهلك بلا أثر قابل
للقياس
of budget spent without measurable impact

25%

02

رسالة واحدة لكل شريحة

One message per segment

04

محتوى يبني الثقة قبل الطلب

Content that builds trust before demand

01

تموضع واضح مقابل المنافس

Clear positioning against competitors

03

قنوات تُقاس بالتحويل لا بالوصول

Channels measured by conversion

SOURCE OF QUALIFIED LEADS

مصدر العملاء المؤهلين

النسب تقىس العملاء المؤهلين لا مجرد التسجيلات.

التوصية والعملاء السابقون

Referrals and past clients

30%

البحث والمحتوى

Search and content

27%

الإعلان المدفوع

Paid media

24%

الوسطاء

Brokers

19%

DECISION CHECKLIST

قائمة التحقق

✓ اختبار رسالتين على الأقل

Test at least two messages

✓ مراجعة القنوات شهريًا

Review channel mix monthly

✓ تعريف العميل المؤهل كتابة

Define a qualified lead in writing

✓ قياس الكلفة لكل صفقة

Measure cost per closed deal

الوصول ليس نتيجة، والنتيجة عقد موقع.

Reach is not a result; a signed contract is.

الخلاصة التسويق الجيد يقصر المسافة بين القيمة والإدراك.

Good marketing shortens the distance between value and perception.

04

المرحلة 04 • القرارات 10 — 12

التجربة

Experience

ثلاثة قرارات تقع بعد أن يصبح المنتج جاهزًا، وهي وحدها التي تحوّل المشتري إلى مرجع أو إلى خصم. آخر ما يلمسه العميل هو أول ما يرويه للسوق.

Three decisions that land after the product is ready — and they alone turn a buyer into a reference or into a critic. The last thing a client touches is the first thing they tell the market.

12

التميز في خدمة ما بعد البيع

After Sales Excellence

11

تجربة التسليم

Customer Handover Experience

10

إدارة المبيعات

Sales Management

إدارة المبيعات

Sales Management

المبيعات نظام يُدار، لا موهبة تُنتظر

Sales is a managed system, not a talent you wait for

فريق المبيعات هو نقطة التماس الوحيدة بين سنوات من التطوير ولحظة القرار. ضعف النظام هنا يهدر كل ما سبقه.

The sales team is the only contact point between years of development and the moment of decision. A weak system here wastes everything before it.

القرار الجوهري · KEY DECISION

أين تفقد الصفقات في مسارك البيعي؟

Where exactly does your pipeline leak?

KEY FIGURES

مؤشرات تنفيذية

PROFESSIONAL FRAMEWORK

الإطار المهني

ساعة يهبط بعدها احتمال الإغلاق
hours before closing odds drop

48

من الصفقات تفقد في المتابعة
of deals are lost in follow-up

30%

إنتاجية فريق يعمل بمسار موحد
productivity of a team on one
pipeline

x2

02

تسعير منضبط وصلاحيات خصم

Disciplined pricing and discount
authority

04

متابعة موثقة بعد الزيارة

Documented follow-up after the visit

01

مسار بيعي بمراحل معرّفة

A pipeline with defined stages

03

تأهيل العميل قبل العرض

Qualification before presentation

WHERE DEALS ARE LOST

أين تُفقد الصفقة

أكبر التسرب يحدث بعد الزيارة لا قبلها.

ضعف المتابعة

Weak follow-up

32%

عدم تأهيل العميل

Poor qualification

26%

التسعير والتفاوض

Pricing and negotiation

23%

إجراءات التعاقد

Contracting process

19%

DECISION CHECKLIST

قائمة التحقق

✓ سياسة خصم مكتوبة

Written discount policy

✓ قياس زمن الاستجابة

Track response time

✓ تحديد مراحل المسار البيعي

Define pipeline stages

✓ مراجعة أسبوعية للصفقات المفتوحة

Weekly open-deal review

الصفقة لا تضيع في السعر، بل في الصمت الذي يليه.

Deals are rarely lost on price; they are lost in the silence after it.

المبيعات مرآة انضباط المؤسسة لا حماس الأفراد.

الخلاصة

Sales mirrors institutional discipline, not individual enthusiasm.

تجربة التسليم

Customer Handover Experience

لحظة التسليم هي أول اختبار حقيقي للوعد

Handover is the first real test of the promise

التسليم ليس إجراء إداريًا، بل اللحظة التي يتحوّل فيها المشتري إلى مرجع أو إلى خصم دائم.

Handover is not an administrative step; it is the moment a buyer becomes a reference or a permanent critic.

القرار الجوهرى · KEY DECISION

كم عيبًا يكتشفه العميل قبل أن تكتشفه أنت؟

How many defects does the client find before you do?

KEY FIGURES

مؤشرات تنفيذية

PROFESSIONAL FRAMEWORK

الإطار المهني

أثر تجربة التسليم على التوصية
impact of handover on referral

x5

ساعة نافذة معالجة الملاحظات
hours to close snag items

72

من المبيعات اللاحقة مصدرها ملاك سابقون
of later sales come from existing owners

35%

02

ملف وحدة موثق للمالك

Documented unit file for the owner

04

تعريف بالتشغيل والضمانات

Orientation on operation and warranties

01

فحص داخلي قبل دعوة العميل

Internal snagging before inviting the client

03

جدولة تسليم بلا ازدحام

Scheduled, uncongested handover

WHAT CLIENTS JUDGE AT HANDOVER

ما يقيّمه العميل عند التسليم

التقييم ينصبّ على الاستجابة أكثر من العيب نفسه.

سرعة معالجة الملاحظات

Speed of snag resolution

33%

جاهزية الوحدة

Unit readiness

27%

وضوح الإجراءات

Process clarity

22%

مستوى الاستقبال

Reception experience

18%

DECISION CHECKLIST

قائمة التحقق

✓ موعد تسليم فردي لكل عميل

Individual handover appointment

✓ متابعة بعد أسبوع من التسليم

Follow up one week later

✓ قائمة فحص داخلية موقّعة

Signed internal snag list

✓ تسليم ملف الوحدة والضمانات

Hand over unit file and warranties

ما يتذكره العميل ليس المفتاح، بل كيف سُلم إليه.

Clients remember not the key, but how it was handed to them.

الخلاصة التسليم الجيد أرخص حملة تسويقية ممكنة.

A good handover is the cheapest campaign you will ever run.

12

التميز في خدمة ما بعد البيع

After Sales Excellence

القيمة الحقيقية تظهر بعد أن يسكن العميل

Real value appears after the client moves in

خدمة ما بعد البيع ليست مركز شكاوى، بل نظام يحافظ على قيمة الأصل ويحوّل الملاك إلى قناة بيع دائمة.

After-sales is not a complaints desk; it is a system that preserves asset value and turns owners into a permanent sales channel.

KEY DECISION · القرار الجوهري

كم يكلفك الاحتفاظ بمالك راضٍ مقابل كسب مشترٍ جديد؟

What does keeping an owner cost versus winning a buyer?

KEY FIGURES

مؤشرات تنفيذية

PROFESSIONAL FRAMEWORK

الإطار المهني

كلفة عميل جديد مقابل الاحتفاظ بمالك
cost of a new client vs retaining
an owner

5-7x

من الملاحظات يمكن منعها في التصميم
of complaints are preventable at
design

60%

معدل التوصية عند استجابة أسرع
referral rate with faster
response

x2

02

عقود صيانة واضحة الحدود

Maintenance contracts with clear scope

04

تغذية راجعة تصل للتصميم

Feedback that reaches the design team

01

زمن استجابة معلن ومقاس

Published, measured response time

03

قياس الرضا بعد كل تدخل

Satisfaction measured after each visit

WHAT DETERMINES OWNER SATISFACTION

ما يحدد رضا المالك

الاستجابة السريعة تعوّض جزءًا كبيرًا من أثر العيب.

زمن الاستجابة

Response time



34%

جودة المعالجة

Quality of the fix



27%

وضوح الضمانات

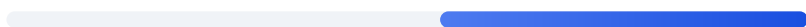
Warranty clarity



21%

التواصل الدوري

Regular communication



18%

DECISION CHECKLIST

قائمة التحقق

✓ تصنيف البلاغات بالسبب

Classify complaints by cause

✓ نشر زمن استجابة ملزم

Publish a binding response time

✓ تحويل الملاحظات إلى معايير تصميم

Convert complaints into design standards

✓ تقرير ربعي للإدارة

Quarterly report to management

المالك الراضي يبيع الوحدة التالية نيابة عنك.

A satisfied owner sells your next unit for you.

الخلاصة آخر قرار في الرحلة هو أول سبب لتكراره.

The last decision in the journey is the first reason it repeats.

الرحلة الكاملة

The Complete Journey

اثنا عشر قرارًا تصنع المنتج العقاري. كل قرار يضيق أو يوسع مدى القرار الذي يليه، والقيمة النهائية حاصل تراكمها لا حاصل آخرها.

Twelve decisions build a real estate product. Each one narrows or widens the next, and final value is their accumulation, not their conclusion.

THE TWELVE-DECISION ARC

مسار القرارات الاثني عشر

التأسيس	التكوين	التنفيذ	التجربة
Foundation	Formation	Execution	Experience
01 — 03	04 — 06	07 — 09	10 — 12
01 اختيار الأرض Land Acquisition	04 تطوير المنتج العقاري Real Estate Product Development	07 التنفيذ وضبط الجودة Construction & Quality Management	10 إدارة المبيعات Sales Management
02 قراءة السوق Market Intelligence	05 التصميم والهندسة القيمة Architecture & Value Engineering	08 بناء العلامة العقارية Real Estate Brand Building	11 تجربة التسليم Customer Handover Experience
03 صياغة الجدوى الاستثمارية Investment Feasibility	06 التخطيط والحوكمة Planning & Governance	09 استراتيجية التسويق Marketing Strategy	12 التميز في خدمة ما بعد البيع After Sales Excellence

FOUR FIGURES THAT FRAME IT

أربعة أرقام تختصر الرحلة

5-7x	x100	80%	60%
كلفة عميل جديد مقابل الاحتفاظ بمالك new client cost vs owner retention	كلفة إصلاح العيب بعد التسليم cost of a defect fixed post- handover	من كلفة دورة الحياة تُحسم في التصميم of lifecycle cost is locked at design	من قيمة المشروع تتحدد بقرار الأرض of project value is set by the land decision

GOVERNING PRINCIPLES

مبادئ حاكمة

03 تأجيل القرار قرار، لكن بكلفة أعلى. Postponing a decision is still a decision, at a higher cost.	02 ما لا يُقاس عند القرار يُقاس في القوائم المالية. What is not measured at decision time is measured in the financials.	01 كل قرار يوثق أثره على القرار الذي يليه. Every decision records its impact on the next one.
---	--	---

بعد القرار الثاني عشر

After the Twelfth Decision

القرار الثاني عشر ليس نهاية الرحلة. هو اللحظة التي تكتشف فيها المؤسسة ماذا قررت فعلاً في القرارات الأحد عشر السابقة.

حين يسكن آخر مالك ويُغلق آخر بلاغ، يصبح لدى المطوّر شيء لم يكن يملكه قبل ثلاث سنوات: **سجل**. لا سجل مبيعات، بل سجل قرارات. أرض اختيرت لسبب، وجدوى صمدت أو انهارت، ومنتج قوبل بالحماس أو باللامبالاة، وتسليم صنع مراجعين أو خصوصاً. هذا السجل هو الأصل الحقيقي، وهو الوحيد الذي ينتقل إلى المشروع التالي.

الفارق بين مطوّر ينقذ مشروعه العاشر ومطوّر ينقذ مشروعه الأول عشر مرات، ليس في عدد الوحدات، بل في **ما وثّقه من قراراته**. المؤسسة التي لا تكتب لماذا قرّرت، مضطرة أن تدفع ثمن التعلم كاملاً في كل مرة.

ثلاثة أسئلة تُطرح بعد كل مشروع

- أي قرار من الاثني عشر أُتخذ بأقل قدر من البيانات؟ وكم كلفنا ذلك بالأرقام؟
 - أي قرار أُجل، ومتى ظهرت كلفة تأجيله في القوائم المالية؟
 - لو أُعيد المشروع، أي قرار سيتغيّر أولاً — وهل غيّرنا الآلية التي أنتجته أم غيّرنا الشخص فقط؟
- القيمة لا تُصنع في اللحظة التي يُوقَّع فيها العقد، بل في اللحظات التي سبقتها باثني عشر قراراً. ومن يملك ترتيب هذه اللحظات، يملك القيمة قبل أن تُحسب.

The twelfth decision is not the end of the journey; it is the moment an organisation discovers what it actually decided in the eleven before it. What transfers to the next project is not the units sold, but the record of decisions kept.

من يملك ترتيب القرارات يملك القيمة.

Whoever owns the sequence owns the value.

مصفوفة القرارات الاثني عشر

The Twelve-Decision Matrix

صفحة واحدة تُعلّق أمام فريق المشروع: اثنا عشر موضع قرار، لكل واحد منها مالك واحد وتاريخ واحد.

القرار 03 · التأسيس
صياغة الجدوى الاستثمارية
Investment Feasibility

القرار 02 · التأسيس
قراءة السوق
Market Intelligence

القرار 01 · التأسيس
اختيار الأرض
Land Acquisition

القرار 06 · التكوين
التخطيط والحوكمة
Planning & Governance

القرار 05 · التكوين
التصميم والهندسة القيمة
Architecture & Value Engineering

القرار 04 · التكوين
تطوير المنتج العقاري
Real Estate Product Development

القرار 09 · التنفيذ
استراتيجية التسويق
Marketing Strategy

القرار 08 · التنفيذ
بناء العلامة العقارية
Real Estate Brand Building

القرار 07 · التنفيذ
التنفيذ وضبط الجودة
Construction & Quality Management

القرار 12 · التجربة
التميز في خدمة ما بعد البيع
After Sales Excellence

القرار 11 · التجربة
تجربة التسليم
Customer Handover Experience

القرار 10 · التجربة
إدارة المبيعات
Sales Management

قاعدة الاعتماد

لا يُعتمد الانتقال إلى المرحلة التالية قبل توقيع قائمة التحقق الخاصة بقرارات المرحلة الحالية، وتسجيل اسم مالك القرار وتاريخ اتخاذه في سجل القرارات.

No phase transition is approved before the current phase's checklists are signed and each decision's owner and date are recorded in the decision log.

عن المؤلف ولمن هذا الإصدار

About the Author & Intended Readers

محمد السليس — عضو مجلس إدارة، والرئيس التنفيذي للمبيعات والتسويق، ومستشار لعدد من الشركات، وعضو سابق بلجنة المراكز التجارية والسياحية في غرفة الرياض.

يعمل على التقاء ثلاثة مجالات: تطوير المنتج العقاري، واستراتيجية السوق، والتقنية العقارية. وهذا الإصدار خلاصة قراءة تنفيذية لرحلة المنتج العقاري كما تُدار فعلياً، لا كما تُوصف في المخططات.

Mohammed Alsulis is a board member and Chief Sales & Marketing Officer, advisor to several companies, and a former member of the Commercial & Tourism Centers Committee at the Riyadh Chamber. His work sits at the intersection of product development, market strategy and property technology.

التواصل · CONTACT

الموقع الإلكتروني

alsulis.com

معزف موحد في جميع المنصات

MFD1SA — TikTok · X · LinkedIn

إصدار مجاني · لا يُباع

Free publication, not for sale

للاستخدام التدريبي أو التجاري يلزم إذن كتابي مسبق.

Written permission required

لمن هذا الإصدار · INTENDED READERS

مجالس الإدارة

Board members

الرؤساء التنفيذيون

Chief executives

المطوِّرون العقاريون

Developers

المستثمرون ومدراء الأصول

Investors and asset managers

المخططون والجهات التنظيمية

Planners and regulators

ختام الإصدار · END OF PUBLICATION

المنتج العقاري الناجح ليس نتيجة قرار عظيم واحد، بل نتيجة اثني عشر قرارًا لم يُؤجل أيُّ منها.

A successful real estate product is not the result of one great decision,
but of twelve decisions that were never postponed.

إصدار مجاني · لا يُباع

Free publication · not for sale

محمد السليس

Mohammed Alsulis

زيارة الموقع alsulis.com



MFD1SA

TikTok · X · LinkedIn

© 2026 محمد السليس · جميع الحقوق محفوظة · النسخة 1.0 · أغسطس 2026

جميع النسب والأرقام الواردة تقديرات تحريرية إرشادية لأغراض التوضيح، وليست منسوبة إلى أي جهة بحثية، ولا يُعدّ هذا الإصدار استشارة استثمارية أو مالية أو قانونية.

© 2026 Mohammed Alsulis · All rights reserved · Version 1.0 · All figures are indicative editorial estimates. This publication is not investment, financial or legal advice.