

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع

أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) على نجاح المشاريع
العقارية دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للإسكان (NHC).

إعداد الطالب/

احمد سليمان الداود

252000918

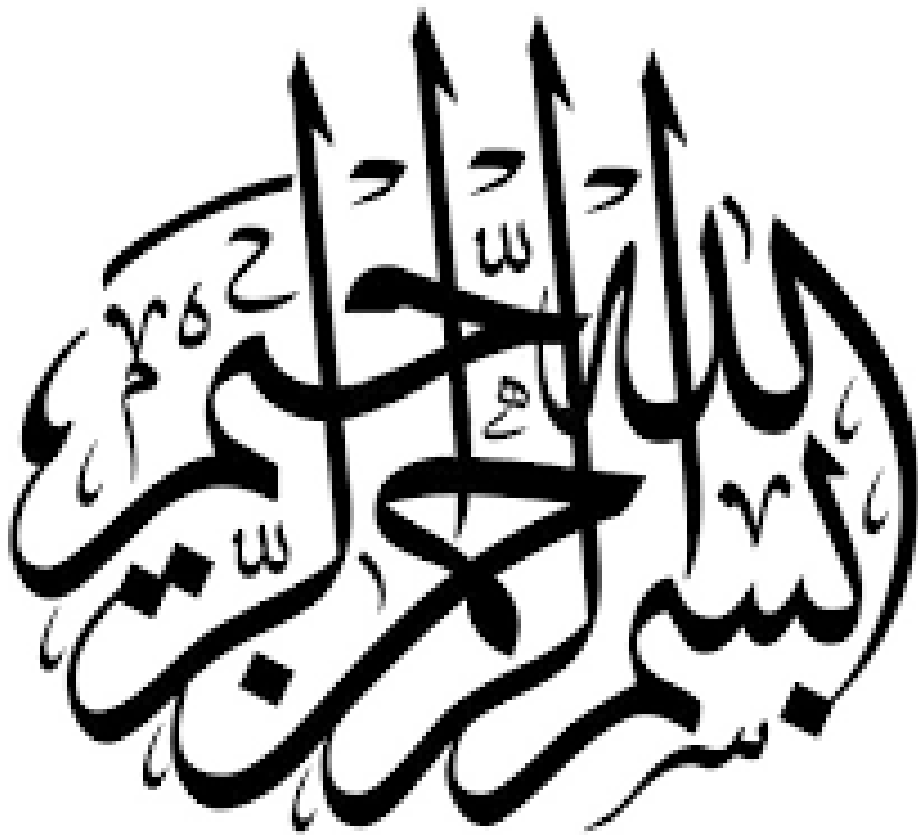
إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447



إهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في أن أصل إلى هذا الإنجاز...

إلى أمي وأبي، من علّمني أن العلم سلاحٌ يبقى أثره، وأن النجاح لا يُمنح بل يُنتزع بالصبر والإصرار.

لقد كان دعاؤكما لي زادًا في لحظات التعب، ونورًا في أوقات الحيرة، فلكما أسمى معاني الامتنان والعرفان.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم، فكانوا القدوة والدافع نحو التميز، إليكم كل التقدير لما غرستموه في نفسي من قيمٍ علميةٍ وأخلاقيةٍ.

إلى كل من شاركني هذه الرحلة العلمية، من أصدقاء وزملاء دعموني بالكلمة والتشجيع،

كان لوجودكم أثر لا يُنسى في مسيرتي.

إلى كل حلمٍ صغيرٍ آمنت به يومًا، وكل لحظةٍ جهدٍ أثمرت إنجازًا،

أهدي هذا العمل عرفانًا بالجميل، واعتزازًا بكل خطوة جعلت من هذا الحلم واقعًا.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د. فايز جراد

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

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

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

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بأبعادها (المرونة في التخطيط، والتعاون والتفاعل بين الفرق، والتسليم المتكرر للمنتجات، والاستجابة للتغيير) على نجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان (NHC) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكوّن من (326) موظفاً من العاملين في إدارة المشاريع بالشركة، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (283) استبانة بمعدل استجابة (86.8%) وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.82)، وأن مستوى نجاح المشاريع العقارية جاء مرتفعاً كذلك بمتوسط حسابي (3.82). كما كشف تحليل الانحدار المتعدد عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمنهجيات الإدارة الرشيقة بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع العقارية، بمعامل تحديد ($R^2 = 0.717$)، وكان بُعد الاستجابة للتغيير الأقوى تأثيراً، يليه التعاون والتفاعل بين الفرق، ثم المرونة في التخطيط، وأخيراً التسليم المتكرر للمنتجات. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الاستجابة للتغيير، وتطوير آليات التعاون بين الفرق، وتبني نموذج التخطيط التكيفي، وبناء منظومة لإدارة المعرفة التنظيمية في الشركة الوطنية للإسكان.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، المرونة في التخطيط، التعاون والتفاعل بين الفرق، التسليم المتكرر، الاستجابة للتغيير، نجاح المشاريع العقارية، الشركة الوطنية للإسكان.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	4.1 أهداف الدراسة
5.....	5.1 تساؤلات الدراسة
5.....	6.1 فروض الدراسة
6.....	7.1 الدراسات السابقة
15.....	8.1 الفجوة البحثية
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
21.....	11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
21.....	12.1 حدود الدراسة
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
22.....	المبحث الأول: منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile Management Methodologies)
22.....	1.1.2 تمهيد
23.....	2.1.2 مفهوم منهجيات الإدارة الرشيقة
25.....	3.1.2 أهمية منهجيات الإدارة الرشيقة

26.....	4.1.2 أهداف منهجيات الإدارة الرشيقة.....
27.....	5.1.2 أبعاد منهجيات الإدارة الرشيقة.....
33.....	6.1.2 منهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع المشاريع العقارية والإنشائية.....
34.....	7.1.2 الأسس النظرية والمدارس الفكرية المؤطرة لمنهجيات الإدارة الرشيقة.....
36.....	المبحث الثاني: نجاح المشاريع العقارية (Real Estate Project Success).....
36.....	1.2.2 تمهيد.....
36.....	2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع العقارية.....
38.....	3.2.2 أهمية نجاح المشاريع العقارية.....
39.....	4.2.2 أهداف قياس وتحقيق نجاح المشاريع العقارية.....
40.....	5.2.2 معايير ونماذج قياس نجاح المشاريع العقارية.....
42.....	6.2.2 العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع العقارية.....
43.....	7.2.2 تحديات تحقيق نجاح المشاريع العقارية.....
44.....	8.2.2 العلاقة بين منهجيات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع العقارية.....
46.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....
46.....	1.3 تمهيد.....
46.....	2.3 منهج الدراسة.....
47.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
48.....	4.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
50.....	5.3 صدق أداة الدراسة.....
51.....	6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
52.....	7.3: ثبات أداة الدراسة (Reliability).....
53.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
55.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
55.....	1.4 تمهيد.....
55.....	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية.....
58.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.....

67.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة.
75.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
75.....	1.5 تمهيد
75.....	2.5 نتائج الدراسة وتفسيرها.
79.....	3.5 التوصيات
81.....	4.5 مقترحات لبحوث مستقبلية.
82.....	Abstract
83.....	المراجع
83.....	أولاً: المراجع العربية.
86.....	ثانياً: المراجع الأجنبية.
88.....	الملاحق
89.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
48	الجدول (1) تفاصيل توزيع الاستبانة واسترجاعها:	1.
49	الجدول (2) المتغير المستقل – منهجيات الإدارة الرشيدة	2.
49	الجدول (3) المتغير التابع – نجاح المشاريع العقارية	3.
50	جدول (4): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية لمنهجيات الإدارة الرشيدة	4.
51	جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	5.
52	جدول (6): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة والأداة ككل	6.
55	جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	7.
56	جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	8.
56	جدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	9.
57	جدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	10.
57	جدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	11.
58	الجدول (12) المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
59	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة في التخطيط	13.
60	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التعاون والتفاعل بين الفرق	14.
61	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التسليم المتكرر للمنتجات	15.
63	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستجابة للتغيير	16.
64	جدول (17): ترتيب أبعاد منهجيات الإدارة الرشيقة حسب المتوسطات الحسابية	17.
65	جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نجاح المشاريع العقارية	18.
67	جدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد منهجيات الإدارة الرشيقة مجتمعة على نجاح المشاريع العقارية	19.
69	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المرونة في التخطيط على نجاح المشاريع العقارية	20.
70	جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعاون والتفاعل بين الفرق على نجاح المشاريع العقارية	21.
72	جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التسليم المتكرر للمنتجات على نجاح المشاريع العقارية	22.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
73	جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة للتغيير على نجاح المشاريع العقارية	23.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

سعت المنظمات الحديثة إلى مواكبة التحولات المتسارعة في بيئات العمل، وخصوصاً في قطاع المشاريع، عبر تبني منهجيات إدارية أكثر مرونة تستجيب للمتغيرات وتعزز من فرص نجاح المشاريع. وتُعد الإدارة الرشيقة (Agile) من أبرز تلك المنهجيات التي أثبتت فعاليتها في تحسين تنفيذ المشاريع، حيث تركز على التفاعل المستمر، والتحسين التكراري، والتعاون بين فرق العمل، مما يجعلها مناسبة للبيئات الديناميكية مثل قطاع الإنشاءات والعقارات (العتيبي، 2024).

أدى تزايد تعقيد المشاريع العقارية وتنوع متطلباتها إلى حاجة متزايدة لتطبيق أساليب إدارية مرنة تساعد في التكيف مع المتغيرات أثناء تنفيذ المشروع، مثل تغير رغبات العملاء أو تقلبات السوق. وقد بينت بعض الدراسات أن المنهجيات التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة هذا التعقيد، وهو ما دفع نحو دمج تقنيات الإدارة الرشيقة لتجاوز التحديات المرتبطة بالتكلفة، والجودة، والمدة الزمنية (الطحطوح، 2024).

أثبتت الإدارة الرشيقة فعاليتها أيضاً في تعزيز التعاون الداخلي بين فرق العمل، وتحقيق رضا العملاء من خلال التسليم التدريجي والمتكرر للمنتجات أو الخدمات، وهو ما يخلق نوعاً من الشفافية والمرونة في العمليات. وتشير الأدلة إلى أن تطبيق أبعاد مثل المرونة في التخطيط، والاستجابة للتغيير، والتسليم المتكرر، يعزز من قدرة الشركات العقارية على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بكفاءة أكبر (العتيبي، 2024).

وعلى الرغم من أن المنهجيات الرشيقة ظهرت في بيئة تطوير البرمجيات، إلا أن تطبيقاتها توسعت تدريجياً لتشمل مشاريع البناء والإنشاء، خاصةً مع توفر الدلائل التي تربط بين اعتماد أجايل ونجاح المشاريع في بيئات ذات طبيعة معقدة ومتغيرة (Dugbartey & Kehinde، 2025).

2.1 مشكلة الدراسة

شهدت بيئة المشاريع العقارية في السنوات الأخيرة تحولات كبيرة نتيجة التوسع العمراني المتسارع وتزايد الطلب على مشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية، مما فرض تحديات متعددة أمام الشركات العقارية، أبرزها ارتفاع نسب التأخير، وتجاوز التكاليف، وضعف رضا العملاء. وتُعزى هذه التحديات إلى استخدام أساليب تقليدية في إدارة المشاريع لا تستجيب بشكل كافٍ للمتغيرات المستمرة في احتياجات العملاء وظروف السوق (الطحطوح، 2024).

في ظل هذه التحديات، ظهرت الإدارة الرشيدة كبديل أكثر ملاءمة لبيئات المشاريع المعقدة والمتغيرة، حيث تعتمد على التفاعل المباشر، والتخطيط المرن، والتسليم المتكرر للمنتجات، مما يسمح بالتكيف السريع مع التغيرات وتجنب الهدر، وقد أظهرت نتائج دراسة (العتيبي، 2024) أن تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة بأبعادها (المرونة في التخطيط، التعاون بين الفرق، التسليم المتكرر، والاستجابة للتغيير) أدى إلى تحسين تنفيذ المشاريع العقارية من حيث الالتزام بالميزانية والوقت، ورفع جودة المنتج النهائي ورضا العملاء.

ورغم وجود دراسات تطبيقية على الأجايل في السياقات البرمجية والتعليمية والصحية، إلا أن تطبيقها في المجال العقاري ما زال محدوداً ويعاني من غياب النماذج التطبيقية الواضحة، خاصة في البيئة السعودية، التي تتسم بتعقيد البنية التنظيمية وكثرة أصحاب المصلحة (Dugbartey & Kehinde، 2025). هذا ما يؤكد أيضاً (الجعيد والثبتي، 2024) حين أشارا إلى أن فعالية الأجايل تعتمد بشكل أساسي على السياق المؤسسي والثقافي، وقد تختلف نتائجها من قطاع لآخر.

ومن جانب آخر، فإن نجاح تطبيق الإدارة الرشيدة لا يعتمد فقط على استخدام الأدوات، بل على مدى توفر بيئة تنظيمية مناسبة وثقافة تدعم العمل التعاوني، والمرونة في الإجراءات، وهو ما أشار إليه (الدوشان، 2024) في دراسته حول تأثير الإدارة الرشيدة على التميز المؤسسي في مستشفيات القطاع الحكومي.

بناءً على ما سبق، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى التحقق من مدى فاعلية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين نجاح المشاريع العقارية، في ظل طبيعة هذا القطاع المعقد في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا داخل الشركة الوطنية للإسكان (NHC)، ومن هنا يُطرح السؤال الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان (NHC) ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بتطبيق الإدارة الرشيقة خارج نطاق تكنولوجيا المعلومات، وتحديدًا في المجال العقاري، مما يعزز من فهم أوسع لإمكانات هذه المنهجية في بيئات متنوعة.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتحليلياً متكاملًا حول العلاقة بين أبعاد الإدارة الرشيقة ومؤشرات نجاح المشاريع، مما يمكن الباحثين من البناء عليه في دراسات مستقبلية تتناول ذات المتغيرات أو تطبيقها في قطاعات أخرى.
- تساهم في ردم الفجوة البحثية من خلال تسليط الضوء على قطاع المشاريع العقارية في المملكة، الذي لم يحظَ بما يكفي من الاهتمام البحثي في سياق تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة.
- تقدم الدراسة نموذجاً يمكن استخدامه في التحليل المقارن بين الأجيال والمنهجيات التقليدية، مما يثري النقاش العلمي حول كفاءة كل منهجية في السياقات المختلفة.

ثانيًا: الأهمية العملية:

- تساعد الدراسة صانعي القرار في الشركة الوطنية للإسكان (NHC) على تقييم فاعلية تطبيق الإدارة الرشيقة ومدى تأثيرها على نجاح مشاريعهم، مما يدعم اتخاذ قرارات مبنية على بيانات وتجارب ميدانية.
- تقدم توصيات عملية قابلة للتنفيذ يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التنفيذي للمشاريع العقارية من خلال تعزيز المرونة، وتقليل الهدر، وزيادة رضا العملاء.
- تمكّن الجهات الحكومية والخاصة العاملة في قطاع الإسكان والبناء من تبني أفضل الممارسات الإدارية الحديثة، ومواءمتها مع خطط التطوير العمراني في المملكة.
- تساهم الدراسة في رفع الوعي التنظيمي حول أهمية بناء فرق عمل متعددة التخصصات وذاتية التنظيم، ما يدعم استدامة المشاريع ومرونتها في مواجهة التحديات الميدانية.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بأبعادها (المرونة في التخطيط، التعاون والتفاعل بين الفرق، التسليم المتكرر للمنتجات، والاستجابة للتغيير) على نجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان (NHC)، وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية، وهي:

- قياس مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في المشاريع العقارية داخل الشركة الوطنية للإسكان.
- التعرف على مستوى نجاح المشاريع العقارية من حيث (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء).
- تحليل العلاقة بين كل بُعد من أبعاد الإدارة الرشيقة ومؤشرات نجاح المشاريع العقارية.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان (NHC) ؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما مستوى تطبيق الإدارة الرشيدة بأبعادها في المشاريع العقارية بالشركة الوطنية للإسكان؟
- ما مدى نجاح المشاريع العقارية في الشركة من حيث الالتزام بالوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا العملاء؟
- ما طبيعة العلاقة بين كل من أبعاد الإدارة الرشيدة ونجاح المشاريع العقارية؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة في التخطيط على نجاح المشاريع العقارية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاون والتفاعل بين الفرق على نجاح المشاريع العقارية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتسليم المتكرر للمنتجات على نجاح المشاريع العقارية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للتغيير على نجاح المشاريع العقارية.

7.1 الدراسات السابقة:

✍ دراسة (Setiawan & Sakapurnama, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors - CSFs) بأبعادها (دعم الإدارة العليا، فعالية العمل الجماعي، مشاركة العميل، وضوح التواصل، والانضباط في تنفيذ الممارسات الرشيدة) على فعالية تطبيق إدارة المشاريع الرشيدة (Agile Project Management) في المنظمات العاملة في بيئات المشاريع الديناميكية والمعقدة.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي عبر مراجعة منهجية للأدبيات السابقة (Systematic Literature Review)، بهدف استخلاص العوامل الممكنة لتطبيق منهجية أجايل بفعالية، مع تحليل التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات أثناء تبنيها.

أظهرت النتائج أن نجاح المشاريع الرشيدة يرتبط بدرجة كبيرة بتوفر الدعم التنفيذي، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والمشاركة النشطة من العملاء، وتنفيذ الأجايل بانضباط. وفي المقابل، فإن المعوقات الأبرز تمثلت في مقاومة التغيير داخل المؤسسات، وضعف التدريب، وسوء الفهم لمبادئ الأجايل، وصعوبات التنسيق خاصة في التطبيقات الموسعة أو الهجينة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيادة الفاعلة، وتوفير تدريب شامل، وتصميم استراتيجيات تنفيذ مخصصة تتناسب مع بيئة كل منظمة لضمان نجاح تطبيق إدارة المشاريع الرشيدة، كما دعت إلى مزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول التحليل الطولي لتطبيق الأجايل، ودراسة حالات الفشل، وتأثير التقنيات الحديثة على فعالية هذه المنهجية.

دراسة (Dugbartey & Kehinde, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بأبعادها (التطوير التكراري، المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة، فرق العمل ذاتية التنظيم، والتعاون متعدد التخصصات) على تحسين تسليم المشاريع في البيئات الديناميكية عبر مختلف القطاعات، و استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي المدعوم بدراسات حالة تطبيقية.

أظهرت النتائج أن منهجيات أجايل تسهم بفعالية في تقليل زمن الوصول للسوق، وتحسين تخصيص الموارد، وتعزيز التكيف السريع مع المتغيرات، وذلك من خلال تقسيم المشاريع إلى دورات قصيرة (Sprints) تتيح إعادة التقييم المستمر للأولويات وتحديث المتطلبات. كما أكدت الدراسة أن النجاح في تبني أجايل يتطلب تحولاً ثقافياً شاملاً، وتدريباً متخصصاً، وتواصلاً دائماً بين الفرق.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات واضحة لتجاوز معوقات التطبيق مثل مقاومة التغيير، وسوء التوافق بين فرق العمل وثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع لضمان توافق النتائج مع الأهداف التنظيمية. كما دعت إلى تعميم تطبيق أجايل كنموذج إداري قادر على موازنة السرعة والجودة وتحقيق النجاح المستدام في تسليم المشاريع.

دراسة (Singh, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ إدارة المشاريع الرشيقة بأبعادها (التخطيط التكراري، فرق العمل متعددة التخصصات، أطر التوسع مثل SAFe وLeSS، والتحول الثقافي المؤسسي) على تحسين أداء تنفيذ المشاريع الضخمة للبنية التحتية في البيئات المعقدة والموزعة جغرافياً. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي النقدي.

أظهرت النتائج أن المنهجيات التقليدية تؤدي إلى تجاوز التكاليف والجدولة الزمنية وضعف رضا أصحاب المصلحة، بينما تسهم منهجيات الأجايل في تحسين الأداء من خلال تعزيز المشاركة المجتمعية، والتغذية الراجعة المستمرة، وإدارة المخاطر بشكل أكثر فاعلية عبر عمليات تسليم متكررة. كما أوضحت

أن النجاح في تطبيق الأجايل على المشاريع الضخمة يتطلب التزاماً قيادياً طويلاً الأمد، وتحولاً ثقافياً في بيئات البناء التقليدية، وتنسيقاً دقيقاً بين الفرق باستخدام أطر التوسع المناسبة.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد إدارة التغيير التنظيمي كجزء أساسي من تطبيق الأجايل في المشاريع الكبرى، والعمل على دمج فرق العمل وتفعيل آليات تواصل مستمرة مع أصحاب المصلحة، بهدف رفع كفاءة التنفيذ، وتقليل المخاطر، وتعزيز دعم المجتمع للمشروع، بما يعزز فرص نجاح المشاريع الضخمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

دراسة (الطحطوح، 2024)

هدفت الدراسة إلى مقارنة منهجيات إدارة مشاريع تقنية المعلومات التقليدية والرشيقة من خلال تحليل أسسها النظرية، ونقاط القوة، والقيود المرتبطة بكل منهجية، وذلك بهدف تقديم تصور شامل يساعد في تحسين نتائج المشاريع التقنية، واستخدمت الدراسة منهج التحليل المقارن.

أظهرت النتائج أن لكل من المنهجتين مزايا وقيوداً تؤهلها للتفوق في سياقات معينة، حيث تُعد المنهجيات التقليدية أكثر ملاءمة للمشاريع ذات المتطلبات الثابتة، بينما تتفوق المنهجيات الرشيقة في المشاريع الديناميكية والمعتمدة على التغيير المستمر، وأوصت الدراسة بضرورة فهم السياق التنظيمي وطبيعة المشروع قبل اختيار المنهجية المناسبة أو اعتماد نموذج هجين يجمع بين مزايا الطريقتين، مما يتيح للممارسين القدرة على تحقيق كفاءة أكبر وتحسين أداء المشاريع في قطاعات متعددة.

دراسة (رابح، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم متغيرات التغيير الثقافي بأبعاده (التغيير الفني أو التكنولوجي، التغيير السلوكي، التغيير البيئي، التغيير الهيكلي، التغيير الوظيفي) وتأثيرها في نجاح مشاريع التحول الرقمي في وزارة التجارة بمختلف مديرياتها، وتضمنت الدراسة جانباً نظرياً تناول مفهوم الثقافة التنظيمية وأهمية التغيير الثقافي في بناء ثقافة رقمية داعمة للتحول الرقمي، بالإضافة إلى جانب تطبيقي

يقيّم مدى استجابة الوزارة للمتغيرات الثقافية المؤثرة على تنفيذ خطة التحول الرقمي ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي .

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي لبعض أبعاد التغيير الثقافي مثل التغيير الفني أو التكنولوجي، التغيير السلوكي، والتغيير البيئي على نجاح التحول الرقمي، بينما لم يظهر تأثير معنوي لمتغيري التغيير الهيكلي والتغيير الوظيفي ، وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المؤسسات على التغييرات السلوكية والتكنولوجية والبيئية عند تطبيق التحول الرقمي، وإعادة تقييم أهمية التغيير الهيكلي والوظيفي في السياق التنظيمي المحلي بما يضمن نجاح خطط التحول الرقمي على نحو شامل ومستدام.

✍ دراسة (البلاونة وطربية، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر وإدارة المعرفة بأبعادهما (إدارة المخاطر، إدارة المعرفة) على نجاح المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات الأردنية من الدرجة الأولى، مع دراسة الدور الوسيط لأداء إدارة المشروع بأبعاده ، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي .

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر وإدارة المعرفة تؤثران بشكل إيجابي ومباشر على أداء إدارة المشروع ونجاح المشروع، كما تبين أن أداء إدارة المشروع يُعد الوسيط الأقوى في العلاقة، حيث ثبت أنه يتوسط جزئياً تأثير إدارة المخاطر والمعرفة على نجاح المشروع. كما اتضح أن إدارة المخاطر كانت المؤشر الأقوى في التأثير على أداء إدارة المشروع، في حين كان أداء إدارة المشروع هو أقوى مؤشر في تحقيق نجاح المشروع ، وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد شركات المقاولات الأردنية على أدوات فعالة لإدارة المخاطر وتعزيز إدارة المعرفة لحماية المشاريع من الإخفاقات كالتأخير أو تجاوز التكاليف أو تدني الجودة أو حوادث العمل، كما أكدت على أهمية الاستثمار في التدريب على إدارة المشاريع وتطبيق أفضل الممارسات المهنية لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح المستدام للمشاريع.

دراسة (وليد ومريزق ،2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تقنيات إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة الوقت، إدارة التكلفة، أسلوب المسار الحرج CPM ، وأسلوب بيرت PERT) على نجاح المشاريع الإنشائية في مشروع إنشاء مكتب بريد كنموذج تطبيقي ، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي التطبيقي.

أظهرت النتائج أن تطبيق أسلوب بيرت والمسار الحرج يساهم بشكل فعال في تحسين التخطيط الزمني ومتابعة مراحل التنفيذ وتقليل احتمالات التأخير، كما يساهم في الاستخدام الأمثل للموارد وضبط التكاليف بما يحقق أهداف المؤسسات الإنشائية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعميم استخدام تقنيات إدارة المشاريع الحديثة مثل (PERT) و (CPM) في مختلف المشاريع الإنشائية، وتعزيز التدريب الفني والإداري للعاملين في هذا المجال لضمان تحقيق النجاح والاستدامة في تنفيذ المشاريع ضمن الوقت والتكلفة المحددين.

دراسة (الحربي واخرون ،2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (التحليل البيئي، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، وتقييم الاستراتيجية) على أداء مشاريع الإنشاءات في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الإدارة الاستراتيجية ونجاح المشاريع الإنشائية، حيث فسرت الإدارة الاستراتيجية ما نسبته 78.9% من التغيرات في أداء ونجاح المشاريع، كما تبين أن زيادة بنسبة 1% في تطبيق الإدارة الاستراتيجية تؤدي إلى زيادة بنسبة 0.391% في نجاح المشاريع . كما أظهرت النتائج أن مستوى النجاح في مشاريع البناء مرتفع رغم عدم تحقق الفرضية الرئيسية للدراسة بشكل كامل.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أساليب إدارة المشاريع التي تدمج الأبعاد الاستراتيجية ضمن مراحل التنفيذ، وتعزيز عمليات التحسين المستمر في ممارسات الإدارة الاستراتيجية، إضافة إلى تشجيع المؤسسات على تبني الابتكار والاستدامة كعوامل داعمة لرفع الكفاءة التنافسية للمشاريع على المدى الطويل.

✍ دراسة (Haddab, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر منهجيات إدارة المشاريع بأبعادها (المنهجية التقليدية، المنهجية الرشيقية، المنهجية الهجينة) على نجاح المشاريع في القطاعات الصناعية الحديثة على المستوى العالمي، وذلك من خلال تقييم النجاح بعدة أبعاد تشمل: كفاءة تنفيذ المشروع، تأثيره على الفريق، رضا العملاء، النتائج التجارية، ومستوى الاستعداد المستقبلي، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن التحليلي. أظهرت النتائج أن المنهجيات الرشيقية والهجينة تتفوق بشكل ملحوظ على المنهجية التقليدية، خصوصاً في تعزيز ديناميكيات الفريق والاستعداد طويل الأمد للتكيف مع المتغيرات، بينما حافظت المنهجيات التقليدية على أهميتها في بعض السياقات المستقرة.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنهجيات الرشيقية أو الهجينة في البيئات الديناميكية، وتشجيع المرونة والتعاون والتطوير التكراري في إدارة المشاريع، مع مواءمة اختيار المنهجية وفق طبيعة المشروع وبيئته لتحقيق أقصى فاعلية ممكنة.

✍ دراسة (Kineber et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق إدارة المشاريع الرشيقية (Agile Project Management) (APM) -بأبعادها (تحسين المشروع الديناميكي، وأسس المشروع الرشيق) على نجاح مشاريع البناء السكني في قطاع الإنشاءات في نيجيريا، مع التركيز على دمج مبادئ الاستدامة في جميع مراحل اتخاذ القرار لضمان تحقيق العوائد القصوى دون المساس بجودة الخدمات السكنية.

استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى 120 متخصصاً في صناعة البناء النيجيرية، وتم تحليل عوامل النجاح الحرجة (CSFs) المستخلصة من دراسات سابقة باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي، كما تم بناء نموذج للعوامل باستخدام تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM).

أظهرت النتائج أن بعد "تحسين المشروع الديناميكي" كان له التأثير الأكبر ضمن النموذج، مما يجعله العامل الحرج الأكثر أهمية في تنفيذ إدارة المشاريع الرشيقة في مشاريع البناء السكني. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المشاريع الرشيقة في قطاع الإنشاءات النيجيري، لما لها من دور فعال في تقليل التكاليف وتحقيق استدامة المشاريع، كما دعت إلى دعم ممارسات APM من قبل الجهات المعنية لتطوير الأداء المؤسسي وتحقيق نتائج مستدامة في بيئة المشاريع السكنية.

✍️ دراسة (العتيبي، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) بأبعادها (المرونة في التخطيط، التعاون والتفاعل بين الفرق، التسليم المتكرر للمنتجات، والاستجابة للتغيير) على نجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان (NHC) في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة ومستوى نجاح المشاريع العقارية جاءا بدرجة مرتفعة، كما تبين أن تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها الأربعة له تأثير إيجابي معنوي على نجاح المشاريع العقارية، من حيث الالتزام بالوقت والميزانية وجودة التنفيذ ورضا العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في المشاريع العقارية لما لها من دور في رفع كفاءة التنفيذ وتحقيق رضا العملاء وتقليل الهدر الزمني والمالي، إضافةً إلى تشجيع فرق العمل على التفاعل والتعاون المستمر واعتماد التحسين المستمر كأسلوب إداري فاعل في إدارة المشاريع العقارية.

دراسة (الجبعة والثبيقي، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق متطلبات الإدارة الرشيدة بأبعادها (دعم الإدارة العليا، تعاون الإدارة مع الموظفين، الاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً، والتغيير في ثقافة الجامعة) على تحقيق أبعاد الإبداع الوظيفي (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات) في جامعة الطائف، استخدمت الدراسة المنهج الكمي.

أظهرت نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS أن هناك تأثيراً إيجابياً لأحد أبعاد الإدارة الرشيدة وهو (التغيير في ثقافة الجامعة) في تحقيق الإبداع الوظيفي في جامعة الطائف، بينما لم يظهر تأثير معنوي لبقية الأبعاد.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التغيير وتبني فكر الإدارة الرشيدة كمنهج مؤسسي يسهم في دعم الإبداع الوظيفي، إلى جانب إجراء مزيد من الدراسات المستقبلية حول أثر أبعاد أخرى مثل خفة الحركة والسرعة في اتخاذ القرار، وكذلك إجراء دراسات مقارنة بين جامعة الطائف وجامعات محلية وعالمية للاستفادة من أفضل الممارسات في تطبيق الإدارة الرشيدة وتحقيق الإبداع المؤسسي.

دراسة (الدوشان، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، التميز القيادي، كفاءة الموارد البشرية، وتقليل الهدر والفاقد) في تحقيق التميز المؤسسي في مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الرشيدة حقق تأثيراً ملحوظاً على أبعاد التميز المؤسسي، إذ بلغ تأثير التميز القيادي 94.2%، وتميز الموارد البشرية 91.5%، مما يدل على فاعلية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في تعزيز الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات الصحية. وأوصت الدراسة بضرورة توفير مزيد من الدورات والبرامج التدريبية حول متطلبات تفعيل الإدارة الرشيدة، ونشر ثقافة تقليل الهدر والفاقد داخل المستشفيات بما يسهم في تعزيز التميز المؤسسي وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى في القطاع الصحي.

دراسة (الولدي والشماسي، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، والموظفون متعددون الوظائف) على جودة الحياة الوظيفية في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر الموظفين الإداريين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها المحددة له أثر جزئي على جودة الحياة الوظيفية، حيث تبين أن الأبعاد (الموظفون متعددون الوظائف، العمل القياسي، وتنظيم موقع العمل) كان لها تأثير إيجابي ملحوظ، في حين بلغ مستوى تطبيق الإدارة الرشيقة بالجامعة (72.6%) ومستوى جودة الحياة الوظيفية (70.8%)، كما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية وفق متغير العمر لصالح الفئة (50 سنة فأكثر).

وأوصت الدراسة بضرورة تبني تطبيق الإدارة الرشيقة في جميع إدارات الجامعة بصورة متكاملة ومستدامة، والعمل على تحسين الإجراءات الروتينية وتقليص الهدر في الوقت والموارد، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر والاستثمار الأمثل للموارد ضمن بيئة العمل الجامعية لتحقيق جودة حياة وظيفية أعلى.

دراسة (ابراهيم، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق الإدارة الرشيقة بأبعادها (التحسين المستمر، العمل القياسي، وستة سيجما) على تحقيق الإبداع التنظيمي بأبعاده (قابلية التغيير، تشجيع الإبداع، الحساسية للمشكلات، وملاءمة أسلوب العمل) في المنظمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أظهرت النتائج أن للإدارة الرشيقة دوراً كبيراً ومؤثراً في تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال تعزيز قدرة المنظمة على التغيير وتشجيع الابتكار وتحسين الأداء، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام والتوسع في تطبيق أدوات الإدارة الرشيقة لما لها من أثر واضح في تحقيق الإبداع الإداري، إلى جانب إزالة

المعوقات التنظيمية التي تحد من تبني هذا الأسلوب، والعمل على تعزيز ثقافة التحسين المستمر داخل بيئة العمل لتحقيق التطوير المستدام.

8.1 الفجوة البحثية:

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة (العتيبي، 2024) في تناولها لتأثير تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بأبعادها الأربعة (المرونة في التخطيط، التعاون بين الفرق، التسليم المتكرر، والاستجابة للتغيير) على نجاح المشاريع العقارية، مما يدل على أهمية هذا الموضوع في القطاع العقاري، غير أن الدراسة الحالية تسعى لتوسيع دائرة الفهم من خلال إجراء دراسة ميدانية داخل الشركة الوطنية للإسكان (NHC)، بينما اكتفت دراسة العتيبي بعرض نتائج دون تفصيل للمنهجية التطبيقية المستخدمة أو تحليل فروقات السياق التنظيمي.

في حين ركزت دراسة (الجعيد والثبتي، 2024) على بيئة التعليم العالي من خلال تطبيق الإدارة الرشيقة في جامعة الطائف، تسعى الدراسة الحالية إلى سد فجوة تتعلق بندرة تطبيق هذه المنهجيات في القطاع العقاري، حيث تختلف طبيعة المهام والمخرجات والضغوط التشغيلية. كما أن الدراسة الحالية تحلل أثر الأبعاد الأربعة للإدارة الرشيقة بشكل أكثر تماسكاً على النجاح التنفيذي للمشاريع العقارية، بخلاف دراسة الجعيد والثبتي التي توصلت إلى تأثير جزئي محدود لأحد الأبعاد فقط وهو "تغيير ثقافة الجامعة".

تتقاطع الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (الدوشان، 2024) التي تناولت تطبيق الإدارة الرشيقة في مستشفى عسير المركزي، وتحديد أثرها على التميز المؤسسي. بينما تسلط الدراسة الحالية الضوء على القطاع العقاري وأثر المنهجيات الرشيقة على "نجاح المشروع" من حيث الوقت، التكلفة، الجودة ورضا العميل، وهو ما لم تتناوله دراسة الدوشان، مما يُظهر حاجة ماسة إلى دراسات قطاعية تخصصية تأخذ بعين الاعتبار خصائص البيئة العقارية.

واعتمدت دراسة (الولدي والشماسي، 2024) على المنهج الوصفي التحليلي كذلك، ولكنها ركزت على علاقة الإدارة الرشيقة بجودة الحياة الوظيفية في بيئة جامعية، وهو ما يختلف تمامًا عن موضوع الدراسة الحالية التي تستهدف "نجاح المشاريع العقارية". كما أن الدراسة الحالية تضم أبعادًا أعمق تتعلق بالتنفيذ الميداني للمشاريع، وتتعامل مع نتائج أكثر دقة مثل قياس الالتزام الزمني والمالي ورضا العميل كمؤشرات للنجاح.

رغم وجود دراسات متعددة تناولت تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاعات مختلفة (مثل التعليم والصحة والتقنية)، إلا أن الدراسات التي تناولت تطبيقها في المشاريع العقارية، وخصوصًا في المملكة العربية السعودية، لا تزال محدودة. وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته، من خلال بناء نموذج يربط بين أبعاد الإدارة الرشيقة ومؤشرات نجاح المشاريع العقارية، في ضوء دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للإسكان

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم الإدارة الرشيقة (Agile Management)

تُعد الإدارة الرشيقة منهجية حديثة ظهرت استجابة للتحديات التي تواجه المشاريع في بيئات سريعة التغير ومعقدة، وخصوصًا في القطاعات التقنية، قبل أن تمتد إلى قطاعات أخرى مثل الإنشاءات والتعليم والصحة، وتعتمد الإدارة الرشيقة على المرونة والتخطيط التكراري، وتُركز على فرق العمل الذاتية التنظيم والتفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة، مما يسمح بتسليم متكرر ومتكيف للمنتجات أو الخدمات، وتهدف هذه المنهجية إلى خفض الهدر، وزيادة رضا العملاء، وتحقيق القيمة في كل مرحلة من مراحل المشروع، مع اعتماد ثقافة التحسين المستمر كإطار ناظم للعمل المؤسسي (العتيبي، 2024).

ثانيًا: أبعاد الإدارة الرشيقة

تمثل أبعاد الإدارة الرشيقة مجموعة من الممارسات التي تضمن نجاح تطبيقها في المشاريع المختلفة، وقد ركزت الدراسات على أربعة أبعاد رئيسية:

□ المرونة في التخطيط (Planning Flexibility) تشير إلى قدرة المنظمة على تعديل خطط المشروع بشكل ديناميكي استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية أو المتطلبات الداخلية، بما يسمح بتحديث الأولويات والتكيف مع المستجدات.

□ التعاون والتفاعل بين الفرق (Team Collaboration) يؤكد على بناء فرق متعددة التخصصات تعمل بانسجام وتتبادل المعرفة والخبرات بهدف تسريع الإنجاز وتحسين جودة القرارات.

□ التسليم المتكرر للمنتجات (Iterative Delivery) يرتبط بتقسيم المشروع إلى مراحل قصيرة (Sprints) يتم فيها تسليم أجزاء وظيفية قابلة للاستخدام، مما يسمح بمراجعة الأداء بشكل دوري وتحقيق رضا العميل تدريجيًا.

□ الاستجابة للتغيير (Response to Change) تُعد الاستجابة الفعالة للتغيرات عاملاً جوهرياً في نجاح المشاريع الرشيقة، حيث تتقبل المنظمات التعديل المستمر وتبني المرونة كقيمة مؤسسية أساسية.

وقد تم اعتماد هذه الأبعاد في عدة دراسات أكدت أثرها في تعزيز جودة التنفيذ والالتزام بالوقت والميزانية (العتيبي، 2024).

ثالثاً: نجاح المشاريع العقارية

يُقاس نجاح المشاريع العقارية بعدد من المؤشرات المرتبطة بكفاءة الإنجاز، وتشمل الالتزام بالجدول الزمني، ضبط التكاليف، تحقيق الجودة المطلوبة، والوصول إلى رضا العملاء النهائيين. يواجه هذا القطاع تحديات فريدة نظراً لطبيعة العمليات الطويلة والتعقيدات الإدارية والمالية وتعدد أصحاب المصلحة. ولذلك فإن تبني منهجيات مرنة مثل أجايل يُعد مدخلاً واعدًا لتحسين أداء هذه المشاريع (الطحطوح، 2024).

رابعاً: العلاقة بين الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع

تشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع، خاصةً في البيئات المعقدة والمتغيرة. وقد بيّنت دراسة (Dugbartey & Kehinde، 2025) أن فرق العمل التي تطبق أجايل تتمتع بدرجة أعلى من القدرة على التكيف والتفاعل مع متطلبات المشروع، كما أن مشاريعها تحقق نسب إنجاز أعلى في الوقت والتكلفة والجودة.

وفي السياق نفسه، أظهرت نتائج دراسة (Setiawan & Sakapurnama، 2025) (أن نجاح تطبيق أجايل لا يعتمد فقط على المنهجيات نفسها، بل على وجود بيئة داعمة تشمل دعم الإدارة العليا، ثقافة تنظيمية مرنة، تواصل فعال، وانضباط في التنفيذ).

خامساً: تحديات تطبيق الإدارة الرشيقة في بيئات غير تقنية

رغم المزايا الواضحة لتطبيق الأجايل، إلا أن بيئات العمل غير التقنية، مثل مشاريع البناء والعقارات، قد تواجه صعوبات في مواءمة هذا النموذج، وتتمثل أبرز هذه التحديات في ثقافة العمل الهرمية، ضعف التدريب على المنهجيات الحديثة، ومحدودية الفهم لمبادئ الأجايل. وقد أشارت دراسة (Singh، 2025) إلى أن نجاح الأجايل في مشاريع البنية التحتية الضخمة يتطلب قيادة مؤسسية قوية، وإدارة تغيير شاملة، وتبني أطر توسّع مثل SAFe أو LeSS لتنسيق الجهود عبر الفرق.

سادساً: الإدارة الرشيقة في السياق العقاري السعودي

في المملكة العربية السعودية، ومع التوسع في مشاريع الإسكان والبنية التحتية وفقاً لرؤية 2030، أصبحت الحاجة ملحة إلى تبني نماذج إدارة حديثة تساهم في تحسين كفاءة المشاريع وتحقيق رضا المواطنين، وقد أظهرت دراسة (الدوشان، 2024) أن تطبيق الإدارة الرشيقة في المستشفيات الحكومية أدى إلى تحسين كبير في التميز المؤسسي، مما يفتح المجال لتطبيقها أيضاً في القطاع العقاري. وتبرز أهمية الدراسة الحالية

في استكشاف مدى ملائمة تطبيق الأجايل في مشاريع الشركة الوطنية للإسكان (NHC) كمثال على مشروع عقاري وطني رائد.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان (NHC) ويُعد هذا المنهج مناسباً لدراسة الظواهر الإدارية كما هي في الواقع، من خلال جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة.

1. مجتمع الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة الوطنية للإسكان (NHC) في المملكة العربية السعودية، ممن يشاركون بشكل مباشر أو غير مباشر في إدارة وتنفيذ المشاريع العقارية. ويشمل ذلك مديري المشاريع، المهندسين، المخططين، ومسؤولي الجودة والعمليات، نظراً لما يمتلكونه من خبرات ومعلومات متعلقة بتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة ومستوى نجاح المشاريع داخل الشركة.

وسوف يُعتمد هذا المجتمع لكونه يمثل البيئة الفعلية التي تُمارس فيها الأنشطة العقارية وفق سياسات وتوجهات وطنية متقدمة، ويعكس طبيعة التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق الإدارة الرشيقة في القطاع العقاري السعودي.

2. عينة الدراسة

سوف تستهدف الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي الشركة الوطنية للإسكان (NHC) ممّن لهم علاقة مباشرة بإدارة المشاريع، مثل مديري المشاريع، المهندسين، والمخططين، وذلك للحصول على وجهات نظر تمثل واقع التطبيق بدقة.

3. أداة الدراسة

سيتم الاعتماد على الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، وسيتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي، بهدف قياس مدى تطبيق أبعاد الإدارة الرشيدة، وكذلك مستوى نجاح المشاريع العقارية. كما سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء لتحكيمها وضمان صدقها الظاهري لتغطية أبعاد المتغيرين الأساسيين على النحو الآتي:

أ. المتغير المستقل: منهجيات الإدارة الرشيدة (Agile)

ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

1. المرونة في التخطيط (Planning Flexibility)
2. التعاون والتفاعل بين الفرق (Team Collaboration)
3. التسليم المتكرر للمنتجات (Iterative Delivery)
4. الاستجابة للتغيير (Response to Change)

ب. المتغير التابع: نجاح المشاريع العقارية (Project Success)

ويتم قياسه من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

1. الالتزام بالوقت (Time Adherence)
2. الالتزام بالتكلفة (Cost Control)
3. جودة التنفيذ (Project Quality)
4. رضا العملاء (Customer Satisfaction)

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

- سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات عبر برنامج (SPSS) ، ومنها:
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية.
- اختبار (T) وتحليل التباين (ANOVA) للفروق بين المتغيرات الديموغرافية.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

12.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية : تُركز هذه الدراسة على أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) بأبعادها الأربعة (المرونة في التخطيط، التعاون بين الفرق، التسليم المتكرر، والاستجابة للتغيير)، على نجاح المشاريع العقارية، ممثلاً في أبعاده (الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا العملاء). ولا تمتد الدراسة لتشمل منهجيات إدارة المشاريع الأخرى أو أنواع المشاريع غير العقارية.
- حدود مكانية: ستُجرى الدراسة ميدانياً داخل الشركة الوطنية للإسكان (NHC) في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.
- حدود بشرية تقتصر الدراسة على عينة من الموظفين في الشركة الوطنية للإسكان (NHC) ، ممن يعملون في إدارات المشاريع، الهندسة، الجودة، والتخطيط، ولا تشمل الموظفين الإداريين غير المرتبطين بالمشاريع بشكل مباشر.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile Management)

Methodologies)

1.1.2 تمهيد

شكّل التسارع في التحولات البيئية والتكنولوجية التي تعيشها منظمات الأعمال المعاصرة ضغطاً متزايداً على الأطر الإدارية التقليدية التي اعتمدت لعقود طويلة على التخطيط الخطي والتسلسلي الصارم في إدارة المشاريع. وقد كشفت الممارسة العملية عن قصور هذه المنهجيات في مواجهة بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين والتغير المستمر في متطلبات أصحاب المصلحة، مما أفضى إلى ظهور تيارات فكرية جديدة تبحث عن بدائل أكثر تكيفاً ومرونة. ومن بين هذه البدائل، برزت منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile Management Methodologies) بوصفها نقلة نوعية في فلسفة إدارة المشاريع، إذ تقوم على مبادئ التطوير التكراري والتسليم التدريجي والتعاون المستمر بين الفرق وأصحاب المصلحة، بما يضمن استجابة فعّالة للتغيرات المتلاحقة. (Dugbartey & Kehinde, 2025) ولم يعد تطبيق هذه المنهجيات حكراً على صناعة تطوير البرمجيات التي نشأت فيها، بل امتد ليشمل قطاعات متنوعة من بينها قطاع التشييد والبناء والمشاريع العقارية، حيث تنامي الحاجة إلى مقاربات إدارية مبتكرة تتعامل مع طبيعة التعقيد والتشابك التي تميز هذا القطاع. (Kineber et al., 2024) ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمقة لمنهجيات الإدارة الرشيقة من خلال استعراض مفهوميها عبر تعريفات الباحثين المختلفة، وتوضيح أهميتها وأهدافها الاستراتيجية، ثم التفصيل في أبعادها الأربعة التي تتبناها الدراسة الحالية، وهي المرونة في التخطيط، والتعاون والتفاعل بين الفرق، والتسليم المتكرر للمنتجات، والاستجابة للتغيير، مع تقديم إطار تحليلي لعلاقة هذه المنهجيات بقطاع المشاريع العقارية والإنشائية.

2.1.2 مفهوم منهجيات الإدارة الرشيقة

حظي مفهوم الإدارة الرشيقة باهتمام بحثي واسع أفرز تعريفات متعددة تعكس تنوع المنظورات التي تناولها الباحثون في حقول معرفية مختلفة. وقد ارتبط هذا التنوع بالسياقات التنظيمية والقطاعية التي طُبقت فيها هذه المنهجيات، فضلاً عن التطور التاريخي الذي شهده المفهوم ذاته منذ بروزه في مطلع الألفية الثالثة. ومن الأهمية بمكان الإشارة إلى أن مصطلح "الإدارة الرشيقة" في الأدبيات العربية قد يُستخدم للإشارة إلى مفهومين متميزين؛ أحدهما يرتبط بالمنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع (Agile) القائمة على التطوير التكراري والتكيف المستمر، والآخر يرتبط بمنهجيات الإدارة الرشيقة بمعناها اللين (Lean) القائمة على تقليل الهدر والتحسين المستمر. وتتبنى الدراسة الحالية المفهوم الأول المرتبط بمنهجيات Agile في إدارة المشاريع، مع الاستفادة من الأدبيات المتاحة في كلا الاتجاهين لما بينهما من تقاطعات فلسفية جوهرية.

و يُعرّف الطحطوح (2024) المنهجيات الرشيقة بأنها أساليب إدارية تقوم على التطوير التكراري والمرونة والتغذية الراجعة المستمرة، في مقابل المنهجيات التقليدية كنموذج الشلال (Waterfall) التي تعتمد على المراحل الخطية والتسلسلية مع التوثيق الشامل والمتطلبات المحددة مسبقاً، ويركز هذا التعريف على البعد المنهجي الإجرائي الذي يميز الإدارة الرشيقة عن نظيرتها التقليدية من حيث آليات العمل ونمط التدفق الإنتاجي. ويتقاطع هذا التعريف مع ما قدمه إبراهيم (2023) الذي تناول الإدارة الرشيقة من منظور أدواتها وركائزها الأساسية بوصفها منهجاً إدارياً يسعى إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية من خلال التحسين المستمر للعمليات والقضاء على مصادر الهدر، مع التأكيد على أن هذا المنهج يتطلب بنية تنظيمية داعمة وثقافة مؤسسية مواتية للتغيير.

و يتناول الجعيد والثبتي (2024) مفهوم الإدارة الرشيقة من منظور متطلبات تطبيقها التنظيمية، حيث يُعرّفانها بأنها نظام إداري متكامل يستند إلى أربعة أركان رئيسية هي: دعم الإدارة العليا، وتعاون الإدارة مع الموظفين، والاهتمام بالتكوين والتدريب كماً ونوعاً، والتغيير في الثقافة التنظيمية. ويُبرز هذا التعريف البعد المؤسسي والثقافي للإدارة الرشيقة بوصفها ليست مجرد أدوات وتقنيات، بل منظومة

شاملة تتطلب تحولاً في الممارسات والقيم التنظيمية. أما العتيبي (2024) فتُعرّف الإدارة الرشيدة من منظور أبعادها التشغيلية بوصفها مدخلاً إدارياً يتضمن مجموعة من الممارسات المتكاملة تشمل التحسين المستمر، وتنظيم العمل، والعمل القياسي، والحيود السداسي، والموظفين متعددي الوظائف، وتسعى هذه الممارسات مجتمعة إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي والقضاء على الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

و يقدم Haddab (2024) تعريفاً يركّز على المقارنة بين المناهج الإدارية المختلفة، حيث يصف المنهجيات الرشيدة بأنها بدائل مرنة للمناهج التقليدية في إدارة المشاريع، تُركّز على التكيف والتعاون والعمليات التكرارية لمواجهة التغير التكنولوجي السريع وتطور توقعات العملاء. ويضيف Ciric Lalic et al. (2022) بعداً جديداً للمفهوم حين يُعرّفون المنهجيات الرشيدة بأنها مقاربة لإدارة المشاريع تُحدث تحولاً في طريقة تأثير أسلوب الإدارة على نجاح المشروع، وذلك من خلال الانتقال من النمط التسلسلي الجامد إلى نمط تفاعلي ديناميكي يُعطي الأولوية لتسليم القيمة على حساب الالتزام بالخطّة الأصلية. كما يُعرّف Setiawan and Sakapurnama (2025) الإدارة الرشيدة للمشاريع بأنها إطار منهجي يُركّز على عوامل النجاح الحرجة التي تشمل القيادة الداعمة، والتواصل الفعال، وإشراك أصحاب المصلحة، والقدرة على التعامل مع تحديات التطبيق المتمثلة في مقاومة التغيير والفجوات في المهارات.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يتضح أن مفهوم الإدارة الرشيدة يتمحور حول مجموعة من الركائز الجوهرية المشتركة تتمثل في: التكيف المستمر مع المتغيرات، والتعاون الوثيق بين أعضاء الفرق وأصحاب المصلحة، والتطوير التكراري القائم على التغذية الراجعة، والتركيز على تسليم القيمة بشكل تدريجي. ويرى الباحث أن منهجيات الإدارة الرشيدة يمكن تعريفها إجرائياً في سياق الدراسة الحالية بأنها: مجموعة متكاملة من المبادئ والممارسات الإدارية التي تتبناها الشركة الوطنية للإسكان في إدارة مشاريعها العقارية، والقائمة على المرونة في التخطيط، والتعاون والتفاعل بين الفرق، والتسليم المتكرر للمنتجات، والاستجابة للتغيير، بهدف تعزيز قدرة المشاريع على التكيف مع المتغيرات وتحقيق النجاح في بيئة عمل ديناميكية.

3.1.2 أهمية منهجيات الإدارة الرشيقة

تنبع أهمية منهجيات الإدارة الرشيقة من طبيعة التحديات المتصاعدة التي تواجهها المنظمات المعاصرة في ظل بيئة أعمال تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض. فمع تزايد وتيرة التغيرات في متطلبات العملاء وتطور الأسواق وتصادد حدة المنافسة، باتت المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع عاجزة في كثير من الأحيان عن تلبية الحاجة إلى السرعة والمرونة في الاستجابة، وهو ما أعطى المنهجيات الرشيقة مكانة محورية في الفكر الإداري الحديث. وقد تتعدد أوجه هذه الأهمية بحسب المنظور الذي يتناولها كل باحث، غير أنها تتقاطع في جوهرها حول تحقيق قيمة أعلى لأصحاب المصلحة وتعزيز الكفاءة التنظيمية.

ويشير Dugbartey and Kehinde (2025) إلى أن أهمية منهجيات الإدارة الرشيقة تتجلى في عدة جوانب جوهرية، أبرزها (1): تسريع الجداول الزمنية لتسليم المشاريع من خلال تقسيم العمل إلى تكرارات قصيرة تُعرف بالسبرنتات (Sprints) مما يُتيح إعادة التقييم وإعادة ترتيب الأولويات بشكل منتظم، (2) تعزيز الشفافية والتكيف من خلال مبادئ التقدم التدريجي وفرق العمل ذاتية التنظيم والتعاون متعدد الوظائف، (3) ضمان التوافق مع أهداف المشروع وتوقعات أصحاب المصلحة عبر آليات التغذية الراجعة المستمرة، (4) توفير إطار متين لتحقيق التوازن بين السرعة والتعاون وإشراك أصحاب المصلحة في تحسين تسليم المشاريع وتعزيز النجاح المؤسسي.

ويرى Arefazar et al. (2022) أن أهمية الإدارة الرشيقة تبرز بشكل خاص في قطاع مشاريع التشييد والبناء، حيث تُشكل أداة فعالة لإدارة التغيير، وذلك من خلال عدة أبعاد: (1) تمكين فرق المشاريع من التعامل مع التغيرات غير المتوقعة في نطاق المشروع ومتطلباته دون التأثير سلباً على الجدول الزمني الكلي، (2) تحسين آليات صنع القرار من خلال توفير معلومات محدثة ومستمرة حول تقدم المشروع، (3) تقليل المخاطر المرتبطة بالتأخير وتجاوز التكاليف من خلال الكشف المبكر عن المشكلات ومعالجتها في مراحل مبكرة، (4) تعزيز التواصل بين جميع الأطراف المعنية بالمشروع من مهندسين ومقاولين وعملاء ومستثمرين. أما الدوشان (2024) فتؤكد أن أهمية الإدارة الرشيقة تتجاوز مستوى المشروع الفردي لتشمل

المستوى المؤسسي الكلي، حيث تُسهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دعمها للتميز القيادي وتميز الموارد البشرية، فضلاً عن نشرها لثقافة التحسين المستمر وتقليل الهدر بما ينعكس إيجاباً على كفاءة المنظمة واستدامتها.

وتؤكد هذه الأهمية في سياق المشاريع العقارية والإنشائية بشكل خاص، حيث يُشير Pinto et al. (2023) إلى أن تطبيق الإدارة الرشيقة في صناعة البناء الأمريكية يحمل منافع جوهرية تتعلق بتحسين التنسيق بين أطراف المشروع المتعددة، وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات المتأصلة في هذا القطاع مثل تعقد سلاسل التوريد وتعدد أصحاب المصلحة وتقلب الظروف البيئية والتنظيمية. كذلك يُبرز Elseknidy et al. (2024) أهمية المنهجيات الرشيقة في مجال البناء السكني المستدام، حيث تُسهم في مواجهة معوقات التطبيق وتحويلها إلى فرص لتحسين الأداء البيئي والاجتماعي للمشاريع. وعلى صعيد آخر، يوضح الزبيدي ومنذور (2021) أن أهمية الإدارة الرشيقة تمتد لتشمل تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وهو بعد بالغ الأهمية في المشاريع العقارية التي يُعد فيها رضا العميل النهائي والمستفيد معياراً جوهرياً لتقييم النجاح.

4.1.2 أهداف منهجيات الإدارة الرشيقة

تسعى منهجيات الإدارة الرشيقة إلى تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تتجاوز مجرد إنجاز المشاريع في وقتها وضمن ميزانيتها المحددة، لتشمل أبعاداً أوسع ترتبط بخلق القيمة المستدامة وتعزيز القدرات المؤسسية. وتتباين رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف وترتيب أولوياتها بحسب السياقات التي يتناولونها، غير أنها تتكامل في رسم صورة شاملة لما تطمح إليه هذه المنهجيات.

ففي هذا السياق، يُحدد Haddab (2024) ثلاثة أهداف محورية لمنهجيات الإدارة الرشيقة تتمثل في: تعزيز ديناميكيات الفريق وتحسين أدائه الجماعي من خلال آليات التعاون والتنظيم الذاتي، وإعداد المنظمات للتكيف طويل المدى مع المتغيرات البيئية من خلال بناء ثقافة الاستجابة المرنة، فضلاً عن تحقيق نجاح المشروع عبر عدسة متعددة الأبعاد تشمل كفاءة المشروع وتأثير الفريق ورضا العملاء والمخرجات

التجارية والاستعداد المستقبلي. ويتقاطع هذا الطرح مع ما يُقدمه Singh (2025) الذي يُركّز على أهداف الإدارة الرشيقة في سياق المشاريع الضخمة للبنية التحتية، حيث يُحددها في: تحسين أداء المشاريع العملاقة من خلال تجاوز القيود التقليدية المتمثلة في التأخيرات المتكررة وتجاوزات التكلفة، وتمكين الإدارة العليا من اتخاذ قرارات أكثر استنارة من خلال آليات التغذية الراجعة المستمرة، وتعزيز القدرة على إدارة التعقيد في المشاريع كبيرة الحجم.

أما Kineber et al. (2024) فيُضيفون بعداً آخر لأهداف الإدارة الرشيقة في قطاع البناء السكني يتعلق بتحقيق الاستدامة، حيث تهدف هذه المنهجيات إلى: تعزيز عوامل النجاح الحرجة في مشاريع البناء السكني المستدام من خلال التخطيط التكيفي والتنفيذ المرحلي، ودمج المتطلبات البيئية والاجتماعية ضمن دورات التطوير التكراري بما يضمن مواءمة المخرجات مع معايير الاستدامة المتطورة، وتمكين فرق المشاريع من تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والمسؤولية البيئية. ويُضيف Muli and Muchelule (2024) أهدافاً تتصل مباشرة بقطاع العقارات، تشمل تحسين أداء المشاريع العقارية من خلال استراتيجيات الإدارة الرشيقة التي تُعزز التنسيق بين الأطراف المتعددة وتُسرع من عمليات التسليم مع الحفاظ على معايير الجودة المطلوبة.

وعلى المستوى التنظيمي الداخلي، يُحدد حوراني والصمادي (2023) أهداف الإدارة الرشيقة في تحسين جودة أداء العاملين من خلال بناء بيئة عمل تُشجع على التعاون والمبادرة والتعلم المستمر. كما يُبرز الولدي والشماسي (2024) هدفاً مهماً يتعلق بتحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين عبر تنظيم بيئة العمل وتمكين الموظفين وتعدد مهاراتهم الوظيفية. وبذلك تتضح الطبيعة المتعددة المستويات لأهداف الإدارة الرشيقة التي تمتد من المستوى التشغيلي للمشروع إلى المستوى الاستراتيجي للمنظمة، ومن البعد الفني والإنتاجي إلى البعد الإنساني والاجتماعي.

5.1.2 أبعاد منهجيات الإدارة الرشيقة

تم تحديد أبعاد منهجيات الإدارة الرشيقة في الدراسة الحالية استناداً إلى بيان الأجايل (Agile Manifesto) الصادر عام 2001، الذي يُعد الوثيقة التأسيسية لهذه المنهجيات والإطار المرجعي الأوسع

اعتماداً في الأدبيات الأكاديمية والممارسة المهنية. كما تم الاسترشاد بما قدمته دراسات كل من Dugbartey (2025) و Mulic and Muchelule (2024) و Ciric Lalic et al. (2022) من تأطير نظري لمبادئ الإدارة الرشيدة وأبعادها التطبيقية في سياق إدارة المشاريع. وبناءً على ذلك، تتبنى الدراسة أربعة أبعاد رئيسية هي: المرونة في التخطيط، والتعاون والتفاعل بين الفرق، والتسليم المتكرر للمنتجات، والاستجابة للتغيير.

البعد الأول: المرونة في التخطيط (Flexibility in Planning)

تُعد المرونة في التخطيط حجر الزاوية في فلسفة الإدارة الرشيدة وأحد أبرز مظاهر تمايزها عن المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع. وتنطلق هذه المرونة من إدراك واقعي بأن التخطيط الشامل والمسبق لجميع تفاصيل المشروع في بدايته يمثل افتراضاً غير واقعي في البيئات المتغيرة والمعقدة، إذ تتطلب الظروف الديناميكية قدرة مستمرة على إعادة التقييم وتعديل المسار وفقاً للمستجدات. ولا تعني المرونة في التخطيط غياب التخطيط أو ضعفه، بل تعني التحول من نموذج التخطيط الجامد طويل المدى إلى نموذج تخطيط تكيفي يجمع بين الرؤية الاستراتيجية الواضحة والقدرة على إعادة ترتيب الأولويات والمهام وفقاً لما تكشفه كل مرحلة من مراحل التنفيذ.

وتتجسد المرونة في التخطيط من خلال عدة ممارسات أساسية، أولها تقنية تحديد الفترات الزمنية (Timeboxing) التي تضمن إنجاز المهام ضمن فترات محددة مسبقاً تُعرف بالسبرنتات، مما يُحافظ على التركيز ويمنع زحف النطاق (Scope Creep). وثانيها أطر ترتيب الأولويات مثل أسلوب MoSCoW الذي يُساعد في تخصيص الموارد للمهام ذات القيمة الأعلى وضمان تطوير الميزات الحيوية أولاً. وثالثها آليات التخطيط المتجدد التي تُتيح مراجعة الخطة وتحديثها مع نهاية كل تكرار بناءً على ما تحقق من تقدم وما استجد من متطلبات (Dugbartey & Kehinde, 2025).

وفي سياق مشاريع التشييد والبناء، يكتسب هذا البعد أهمية خاصة نظراً لطبيعة هذه المشاريع التي تتسم بطول مدتها وتعدد مراحلها وتشابك أطرافها. فالتخطيط التقليدي الخطي الذي يفترض ثبات المتطلبات من بداية المشروع إلى نهايته غالباً ما يصطدم بواقع التغيرات في التصميم والمواصفات والأنظمة

والتشريعات، مما يؤدي إلى تأخيرات وتجاوزات في التكاليف. وفي المقابل، يُتيح التخطيط المرن تقسيم المشروع إلى مراحل أصغر يمكن التخطيط لكل منها بتفصيل أكبر مع الحفاظ على رؤية عامة للمشروع ككل (Arefazar et al., 2022). كما أن المرونة في التخطيط تُمكن مديري المشاريع العقارية من التكيف مع تقلبات السوق العقاري وتغيرات أسعار مواد البناء والتعديلات التنظيمية، وهو ما يُعزز من فرص إنجاز المشاريع ضمن الحدود المقبولة للوقت والتكلفة والجودة.

ومن المنظور المنهجي، تتحقق المرونة في التخطيط من خلال اعتماد نهج التخطيط الموجي المتدرج (Rolling Wave Planning) الذي يُخطط للمراحل القريبة بتفصيل دقيق ويترك المراحل البعيدة لتخطيط لاحق أكثر دقة عندما تتوفر معلومات أفضل. ويتطلب هذا النهج ثقافة تنظيمية تتقبل عدم اليقين وتتعامل معه بوصفه فرصة للتعليم والتحسين وليس مصدراً للتهديد. كما يستلزم وجود نظم معلومات فعالة تُوفر بيانات محدثة لدعم عمليات إعادة التخطيط، وكوادر بشرية مؤهلة تمتلك مهارات التفكير التحليلي والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات. (Setiawan & Sakapurnama, 2025)

البعد الثاني: التعاون والتفاعل بين الفرق (Team Collaboration and Interaction)

يحتل التعاون والتفاعل بين الفرق مكانة مركزية في منظومة الإدارة الرشيدة، حيث يُجسّد أحد القيم الأربع الأساسية لبيان الأجايل الذي يُعطي الأولوية للأفراد والتفاعلات على حساب العمليات والأدوات. وينطلق هذا البعد من فرضية مفادها أن نجاح المشاريع يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة الأفراد والفرق على العمل معاً بشكل تآزري ومتناسق، وأن أفضل الأفكار والحلول تنشأ من بيئة تعاونية تُشجع على الحوار المفتوح والتبادل المعرفي المستمر.

وتتجلى أهمية هذا البعد في بنية فرق العمل الرشيدة التي تقوم على مبدئين أساسيين: الفرق ذاتية التنظيم (Self-Organizing Teams) والفرق متعددة الوظائف (Cross-Functional Teams). فالفرق ذاتية التنظيم تعمل بأدنى حد من الرقابة الهرمية التقليدية، مما يُمكن أعضائها من اتخاذ القرارات وإدارة عملهم باستقلالية تُعزز الدافعية والإبداع والملكية الفعلية للمخرجات. أما الفرق متعددة الوظائف فتجمع

أفراداً يمتلكون مهارات وخبرات متنوعة للتعامل مع جميع جوانب تسليم المشروع، مما يُقلل الاعتماد على موارد خارجية ويُسرّع من حل المشكلات. (Dugbartey & Kehinde, 2025)

وتُعزز الإدارة الرشيدة التعاون والتفاعل من خلال مجموعة من الممارسات المنظمة، أبرزها الاجتماعات اليومية القصيرة (Daily Stand-ups) التي تُتيح لأعضاء الفريق مشاركة تقدمهم وتحديد العقبات ومزامنة جهودهم بشكل موجز ومركز. كذلك تُسهّم جلسات المراجعة (Sprint Reviews) في تعزيز التفاعل بين الفريق وأصحاب المصلحة من خلال عرض المخرجات المنجزة والحصول على تغذية راجعة مباشرة. أما الاجتماعات الاستراتيجية (Retrospectives) فتركز على تقييم العمليات الداخلية للفريق وتحديد مجالات التحسين، مما يُعزز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي. (Haddab, 2024)

وفي سياق المشاريع العقارية والإنشائية، يكتسب التعاون والتفاعل أبعاداً إضافية تفرضها طبيعة هذا القطاع الذي يتطلب تنسيقاً وثيقاً بين أطراف متعددة ومتنوعة تشمل المهندسين المعماريين والمدنيين، والمقاولين والمقاولين من الباطن، والموردين، والمستشارين، والجهات التنظيمية، والعملاء النهائيين. ويُعد غياب التنسيق الفعال بين هذه الأطراف من أبرز أسباب فشل المشاريع الإنشائية وتأخرها. ومن هنا تأتي أهمية تبني آليات التعاون الرشيدة التي تكسر الصوامع التنظيمية وتُنشئ قنوات تواصل مفتوحة ومستمرة بين جميع المعنيين بالمشروع. (Pinto et al., 2023) كما أن تطبيق مبادئ الفرق متعددة الوظائف في المشاريع العقارية يُسهّم في تحقيق رؤية أكثر شمولية لتحديات المشروع، حيث تجمع هذه الفرق بين المنظورات الهندسية والمالية والتسويقية والقانونية، مما يُثري عملية صنع القرار ويُقلل من المخاطر الناجمة عن التفكير الأحادي الجانب.

البعد الثالث: التسليم المتكرر للمنتجات (Iterative Product Delivery)

يُمثل التسليم المتكرر للمنتجات جوهر الممارسة الفعلية لمنهجيات الإدارة الرشيدة، وهو المبدأ الذي يُترجم الفلسفة الرشيدة إلى واقع عملي ملموس. ويقوم هذا البعد على فكرة تقسيم المشروع إلى وحدات عمل صغيرة ومدارة يمكن تطويرها واختبارها وتسليمها خلال فترات زمنية قصيرة ومتتالية، بدلاً من انتظار اكتمال المشروع بالكامل لتسليمه دفعة واحدة. ويُحقق هذا النهج مزايا متعددة تتمثل في تقليل

المخاطر من خلال اكتشاف المشكلات مبكراً، وتوفير قيمة فعلية لأصحاب المصلحة بشكل مستمر، وإتاحة الفرصة لدمج التغذية الراجعة في كل دورة تطوير.

ويرتبط التسليم المتكرر ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التطوير التكراري (Iterative Development) الذي يُعد من الأسس الراسخة في منهجيات الإدارة الرشيدة. وتتضمن كل دورة تكرارية مراحل التخطيط والتنفيذ والاختبار والمراجعة، مما يضمن قدرة الفرق على التكيف مع التغذية الراجعة والمتطلبات المتغيرة. ويُكَمِّل مفهوم التسليم المستمر (Continuous Delivery) هذا التطوير التكراري من خلال ضمان أن المخرجات تُبنى وتُختبر وتُسَلَّم بشكل تلقائي ومنتظم، مما يُقلص الوقت اللازم للوصول إلى السوق ويُعزز جودة المنتجات. (Ciric Lalic et al., 2022)

وفي سياق المشاريع العقارية، يأخذ التسليم المتكرر أشكالاً تتناسب مع طبيعة هذا القطاع. فبدلاً من انتظار اكتمال المشروع العقاري بالكامل بجميع مراحله، يمكن اعتماد نهج التسليم المرحلي الذي يُتيح تسليم أجزاء مكتملة من المشروع تباعاً. وقد يتمثل ذلك في تسليم المراحل الإنشائية بشكل متتابع، أو تسليم وحدات سكنية أو تجارية مكتملة ضمن مشروع أكبر، أو تسليم بنية تحتية جاهزة للاستخدام قبل اكتمال المشروع الكلي. ويُسهِّم هذا النهج في تحقيق عوائد مبكرة على الاستثمار، وتوفير فرصة للمستفيدين لتقييم المخرجات الفعلية وتقديم ملاحظاتهم التي تُثري المراحل اللاحقة. (Kineber et al., 2024) كما يُوفر التسليم المتكرر آلية فعالة للتحقق المستمر من مطابقة المخرجات للمواصفات والمعايير المطلوبة، مما يُقلل من مخاطر اكتشاف عيوب أو انحرافات كبيرة في مراحل متأخرة من المشروع.

ومن الجدير بالذكر أن تطبيق مبدأ التسليم المتكرر في المشاريع العقارية يتطلب إعادة هيكلة للعمليات التقليدية في هذا القطاع، بما يشمل تعديل العقود والاتفاقيات لتتضمن نقاط تسليم مرحلية واضحة، وتطوير نظم رقابة وضمان جودة تتناسب مع دورات التسليم القصيرة، وبناء علاقات تشاركية مع الموردين والمقاولين تدعم نمط التسليم التدريجي. كما يستلزم وجود نظم معلوماتية متقدمة تُتيح تتبع التقدم في الوقت الفعلي وتسهيل عملية التنسيق بين الفرق المتعددة العاملة على أجزاء مختلفة من المشروع. (Elseknidy et al., 2024).

البعد الرابع: الاستجابة للتغيير (Response to Change)

تُشكّل الاستجابة للتغيير البعد الرابع والأخير من أبعاد منهجيات الإدارة الرشيقة المعتمدة في هذه الدراسة، وهي تجسّد القيمة الرابعة في بيان الأجيال التي تُعطي أولوية للاستجابة للتغيير على حساب اتباع خطة جامدة. وينطلق هذا البعد من إدراك أن التغيير ليس استثناءً بل قاعدة في بيئة المشاريع المعاصرة، وأن قدرة المنظمة على استيعاب التغييرات والتكيف معها تُمثّل ميزة تنافسية حاسمة.

وتتعدد مصادر التغيير في بيئة المشاريع لتشمل تغيرات في متطلبات العملاء، وتطورات تكنولوجية، وتعديلات تنظيمية وتشريعية، وتقلبات اقتصادية، وظروف بيئية غير متوقعة. وتتعامل المنهجيات التقليدية مع هذه التغييرات بوصفها انحرافات عن الخطة الأصلية ينبغي تقليلها أو منعها، في حين تنظر إليها المنهجيات الرشيقة بوصفها فرصاً لتحسين المنتج النهائي وتقريبه من الاحتياجات الحقيقية لأصحاب المصلحة. وهذا التحول في الموقف من التغيير يُعد من أعمق التحولات الفلسفية التي تُحدثها الإدارة الرشيقة في الفكر الإداري. (Ciric Lalic et al., 2022)

وتتحقق الاستجابة الفعالة للتغيير من خلال عدة آليات متكاملة، أبرزها حلقات التغذية الراجعة المستمرة (Continuous Feedback Loops) التي تُتيح الكشف المبكر عن الحاجة إلى التغيير والاستجابة السريعة لها. كذلك تُسهّم دورات التطوير القصيرة في تقليل تكلفة التغيير، إذ إن التعديلات المطلوبة في نطاق تكرار واحد عادة أقل تعقيداً وتكلفة مقارنة بالتعديلات في مشروع يسير وفق منهج خطي طويل. فضلاً عن ذلك، تُوفّر قائمة المتطلبات الديناميكية (Product Backlog) آلية مرنة لاستيعاب المتطلبات الجديدة وإعادة ترتيب أولوياتها دون الإخلال بسير العمل الحالي. (Singh, 2025)

وفي السياق العقاري والإنشائي، تبرز أهمية الاستجابة للتغيير بشكل خاص نظراً لتعدد مصادر التغيير وتأثيرها الكبير على مسار المشاريع. فالمشاريع العقارية تتعرض بشكل مستمر لتغيرات في الأنظمة واللوائح البلدية والبنائية، وتقلبات في أسعار مواد البناء والعمالة، وتحولات في تفضيلات العملاء ومتطلبات السوق، فضلاً عن التحديات المناخية والبيئية. ويُشير Arefazar et al. (2022) إلى أن استراتيجيات الإدارة الرشيقة تُعد أداة فعالة لإدارة التغيير في مشاريع البناء، حيث تُمكن الفرق من التكيف مع الظروف المتغيرة

دون التوضحية بأهداف المشروع الكلية. كما أن التخطيط التكيفي يُتيح لفرق المشاريع تعديل استجابتها للتغيرات في اللوائح البيئية وتوفر المواد، مما يضمن الامتثال والاستدامة (Pinto et al., 2023).

ومن المهم الإشارة إلى أن الاستجابة للتغيير لا تعني القبول العشوائي لأي تعديل يُطلب، بل تعني وجود آليات منظمة لتقييم التغيرات المقترحة وتحديد أولوياتها وقياس أثرها على المشروع قبل اعتمادها. وهذا يتطلب قدرة تحليلية عالية لدى فرق المشاريع، وشفافية في التواصل مع أصحاب المصلحة حول تبعات كل تغيير مقترح، وثقافة تنظيمية تتقبل التغيير وتتعامل معه بوصفه عنصراً طبيعياً في حياة المشروع وليس مصدراً للاضطراب (Setiawan & Sakapurnama, 2025).

6.1.2 منهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع المشاريع العقارية والإنشائية

شهد تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع المشاريع العقارية والإنشائية نمواً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة، مدفوعاً بالحاجة المتزايدة إلى مقاربات إدارية أكثر مرونة وتكيفاً في قطاع عُرف تاريخياً بتبنيه للمناهج التقليدية الخطية مثل أسلوب المسار الحرج (CPM) وأسلوب تقييم ومراجعة المشاريع (PERT). وقد أشار وليد ومريزق (2024) إلى أن هذه التقنيات التقليدية، رغم فعاليتها في ضبط الوقت وجدولة الأنشطة، تظل محدودة في قدرتها على التعامل مع التغيرات غير المتوقعة والتعقيدات المتأصلة في المشاريع الإنشائية. وهو ما يُبرر التوجه نحو تكامل المنهجيات الرشيقة مع هذه الأدوات التقليدية لتحقيق توازن أفضل بين القدرة التنبؤية والمرونة التكيفية.

ويواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة في القطاع العقاري والإنشائي تحديات نوعية تختلف عن تلك التي تواجهها القطاعات الأخرى كتطوير البرمجيات. فطبيعة المنتج العقاري بوصفه منتجاً مادياً يصعب تعديله بعد التنفيذ تفرض قيوداً على درجة المرونة الممكنة مقارنة بالمنتجات الرقمية. كذلك فإن تعدد الأطراف المعنية وتعقد العلاقات التعاقدية والتنظيمات الحكومية الصارمة تُشكل بيئة تتطلب تكيفاً دقيقاً لمبادئ الرشاقة (Elseknidy et al., 2024). غير أن هذه التحديات لا تحول دون الاستفادة من جوهر فلسفة الإدارة الرشيقة، بل تستدعي تطويراً إبداعياً لتطبيقاتها بما يتناسب مع خصوصيات هذا القطاع.

وفي هذا الإطار، أشارت دراسة (Kineber et al. (2024 إلى أن المشاريع السكنية المستدامة تُمثل مجالاً واعدًا لتطبيق المنهجيات الرشيقة، حيث يُمكن لعوامل النجاح الحرجة لهذه المنهجيات أن تُسهم في تحقيق أهداف الاستدامة من خلال التخطيط التكيفي والتسليم المرحلي. كما أوضح (Pinto et al. (2023 أن صناعة البناء في الولايات المتحدة بدأت تتبنى هذه المنهجيات بشكل متزايد، محققة منافع ملموسة تتعلق بتحسين التنسيق وتسريع التسليم وتعزيز الجودة. أما على مستوى المملكة العربية السعودية، فإن الشركة الوطنية للإسكان (NHC) بوصفها ذراعاً تنفيذياً لأهداف رؤية 2030 في قطاع الإسكان، تواجه تحديات كبيرة تتطلب تبني منهجيات إدارية مبتكرة لتحقيق مستهدفاتها الطموحة في توفير حلول سكنية متنوعة وعالية الجودة للمواطنين. وتُشكل منهجيات الإدارة الرشيقة بأبعادها الأربعة التي تتبناها هذه الدراسة إطاراً ملائماً لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع العقارية في هذه الشركة وتحسين مخرجاتها.

7.1.2 الأسس النظرية والمدارس الفكرية المؤطرة لمنهجيات الإدارة الرشيقة

تستند منهجيات الإدارة الرشيقة إلى جملة من الأسس النظرية والمدارس الفكرية التي أسهمت في بلورة مفهوما وتطوير تطبيقاتها. ومن أبرز هذه الأطر نظرية الأنظمة التكيفية المعقدة (Complex Adaptive Systems Theory) التي تنظر إلى المشروع بوصفه نظاماً ديناميكياً يتفاعل فيه الأفراد والعمليات والبيئة بشكل مستمر، وتُعد هذه النظرية الأساس الفلسفي لمبدأ التنظيم الذاتي للفرق والاستجابة التكيفية للتغيير في بيئة الإدارة الرشيقة. كما تستند هذه المنهجيات إلى نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory) التي تؤكد أهمية التعلم المستمر من التجربة وتحويل المعرفة المكتسبة إلى ممارسات محسنة، وهو ما يتجلى في آلية الاجتماعات الاسترجاعية (Retrospectives) التي تُعد ركيزة أساسية في منهجيات الإدارة الرشيقة.

ومن المنظورات النظرية المهمة أيضاً مدخل الإدارة القائمة على القيمة (Value-Based Management) الذي يُركز على تعظيم القيمة المقدمة لأصحاب المصلحة بوصفها المعيار الأساسي لنجاح المشروع، وليس مجرد الالتزام بالخطة الأصلية. ويتقاطع هذا المدخل مع توجه الإدارة الرشيقة نحو التسليم التدريجي للقيمة وإشراك أصحاب المصلحة في تحديد أولويات المخرجات. كذلك يُمكن فهم منهجيات الإدارة

الرشيقة من خلال نظرية القيود (Theory of Constraints) التي تُركز على تحديد الاختناقات في النظام ومعالجتها بشكل مستمر، وهو ما ينعكس في ممارسات مثل لوحات كانبان (Kanban Boards) التي تُحدد حدود العمل قيد الإنجاز وتكشف عن مواطن الاختناق في سير العمل (الطحطوح، 2024).

وتتقاطع هذه الأسس النظرية مع ما يُعرف بمدرسة البناء الرشيق (Lean Construction) التي تُمثل امتداداً لفلسفة الإنتاج الرشيق في قطاع التشييد والبناء. وتُركز هذه المدرسة على تقليل الهدر والاستخدام الأمثل للموارد والتحسين المستمر للعمليات، وهي مبادئ تتوافق جوهرياً مع فلسفة الإدارة الرشيقة في إدارة المشاريع. ويُشكل التكامل بين مبادئ البناء الرشيق ومنهجيات الإدارة الرشيقة إطاراً قوياً لإدارة المشاريع العقارية والإنشائية، حيث يجمع بين كفاءة العمليات ومرونة الاستجابة (أبو زيد ورضوان، 2023).

المبحث الثاني: نجاح المشاريع العقارية (Real Estate Project Success)

1.2.2 تمهيد

يُعد نجاح المشاريع من أكثر المفاهيم إثارة للنقاش والجدل في أدبيات إدارة المشاريع، إذ يتجاوز كونه مفهوماً بسيطاً يُقاس بمعايير محددة ليُصبح بنية مركبة متعددة الأبعاد تتأثر بمنظورات أصحاب المصلحة المتعددين والسياقات التنظيمية والقطاعية المختلفة. وتزداد هذه التعقيدات في قطاع المشاريع العقارية الذي يتسم بتعدد الأطراف المعنية وتنوع معاييرهم لتقييم النجاح، فما يُعده المطور العقاري نجاحاً من حيث العائد على الاستثمار قد يختلف عما يراه المستفيد النهائي من حيث جودة المنتج وملاءمته لاحتياجاته، وكلاهما قد يختلف عن تقييم الجهات الحكومية من حيث المساهمة في تحقيق أهداف التنمية الحضرية. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية شاملة لمفهوم نجاح المشاريع العقارية من خلال استعراض تعريفاته المتنوعة في الأدبيات، وبيان أهميته، وتحليل أهدافه، واستعراض المعايير والنماذج المستخدمة في قياسه، مع تسليط الضوء على العوامل المؤثرة فيه والتحديات التي تواجه تحقيقه في بيئة المملكة العربية السعودية.

2.2.2 مفهوم نجاح المشاريع العقارية

تطور مفهوم نجاح المشاريع عبر عقود من البحث الأكاديمي والممارسة المهنية، حيث شهد تحولات جوهرية في الفهم والقياس. ففي المراحل المبكرة لنشأة علم إدارة المشاريع، ارتبط مفهوم النجاح بمثلث القيود الثلاثي المعروف (Iron Triangle) الذي يُحدد النجاح في ضوء ثلاثة معايير أساسية هي: إنجاز المشروع ضمن الوقت المحدد، وضمن الميزانية المعتمدة، وبالمواصفات والجودة المطلوبة. غير أن التطورات اللاحقة في الفكر الإداري كشفت عن محدودية هذا المنظور وعدم كفايته لالتقاط الطبيعة المركبة لنجاح المشاريع في عالم الأعمال المعاصر.

وفي هذا السياق، يُعرّف العزاوي والجبوري (2022) نجاح إدارة المشاريع بأنه تحقيق المشروع لأهدافه المحددة ضمن الحدود المتفق عليها من حيث الوقت والكلفة مع الالتزام بالمواصفات المحددة

للجودة، مشيرين إلى أن وجود خطط وسياسات واضحة يتم تنفيذها بصورة دورية يُعد من الركائز الأساسية لتحقيق هذا النجاح. ويركز هذا التعريف على البعد التشغيلي لنجاح المشروع من منظور كفاءة إدارته الداخلية، وهو تعريف يتسق مع النظرة التقليدية لمثلث القيود. ويتقاطع هذا المنظور مع ما قدمه البلاونه وطربية (2024) اللذان تناولوا نجاح المشاريع الإنشائية من زاوية تأثير إدارة المخاطر وإدارة المعرفة عليه، حيث يُعرفان النجاح بوصفه محصلة لتفاعل عوامل متعددة تشمل أداء إدارة المشروع بوصفه الوسيط الأقوى تأثيراً.

ومن منظور أوسع، يُقدم Haddab (2024) تعريفاً متعدد الأبعاد لنجاح المشاريع يتجاوز المعايير التقليدية ليشمل خمسة أبعاد متكاملة هي: كفاءة المشروع (Project Efficiency)، وتأثير الفريق (Team Impact)، ورضا العملاء (Customer Satisfaction)، والمخرجات التجارية (Business Outcomes)، والاستعداد للمستقبلي (Future Preparedness). ويُعد هذا التعريف من أكثر التعريفات شمولاً في الأدبيات المعاصرة، إذ يُنظر إلى النجاح من عدسة متكاملة تجمع بين الأبعاد التشغيلية والإنشائية والتجارية والاستراتيجية. ويتفق هذا التوجه مع ما طرحه الحربي وآخرون (2024) في سياق المشاريع الإنشائية في قطاع المقاولات بالرياض، حيث ينظرون إلى نجاح المشاريع الإنشائية من خلال أبعاد تشمل كفاءة المشروع وتبني الابتكار والاستدامة، مؤكدين أن الإدارة الاستراتيجية للمشاريع تُسهم في تحقيق هذا النجاح عبر آليات التحليل البيئي وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.

أما المعاداة وأبو زيد (2021) فيُقدمان تعريفاً لنجاح المشاريع الإنشائية يُركز على دور التخطيط بوصفه محركاً أساسياً للنجاح، مع الأخذ بعين الاعتبار الدور المعدل لمستوى المخاطرة. ويُشير تعريفهما إلى أن نجاح المشروع الإنشائي هو ناتج تفاعلي بين جودة التخطيط ومستوى المخاطر المحيطة بالمشروع، بحيث يتأثر النجاح بكليهما. وتضيف الحسن والنجار (2023) بعداً تكنولوجياً لمفهوم نجاح المشاريع في الشركات الإنشائية، حيث يربطان النجاح باستخدام تكنولوجيا المعلومات والمنصات الرقمية بوصفها عوامل مؤثرة ووسيلة في تحقيق أهداف المشروع. كما يُشير الحباري والحياصات (2022) إلى أن نجاح المشاريع الإنشائية يرتبط بالسمات الشخصية لمديري المشاريع من حيث قدرتهم على القيادة والتواصل وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

وعلى الصعيد الدولي، يُعرّف (Ciric Lalic et al. (2022) نجاح المشاريع من منظور مقارن بين المنهجيات التقليدية والرشيقة، حيث ينظرون إلى النجاح بوصفه متغيراً يتأثر بأسلوب الإدارة المتبع في المشروع. كما يُحدد (Kineber et al. (2024) نجاح المشاريع السكنية المستدامة من خلال عوامل النجاح الحرجة التي تشمل أبعاداً بيئية واجتماعية واقتصادية تتجاوز المعايير التقليدية.

وبناءً على ما سبق، يرى الباحث أن نجاح المشاريع العقارية يمكن تعريفه إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنه: الدرجة التي تُحقق فيها المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان أهدافها المحددة على مستوى الكفاءة التشغيلية المتمثلة في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، والفاعلية الاستراتيجية المتمثلة في رضا أصحاب المصلحة وتحقيق العوائد المستهدفة والمساهمة في أهداف التنمية السكنية الوطنية.

3.2.2 أهمية نجاح المشاريع العقارية

يستمد نجاح المشاريع العقارية أهميته من الدور المحوري الذي يلعبه قطاع العقارات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول. فالمشاريع العقارية لا تُمثل مجرد أنشطة إنشائية واستثمارية، بل تُشكل البنية الأساسية التي يعيش فيها الناس ويعملون ويتفاعلون، كما تُعد رافعة اقتصادية تُسهم في خلق فرص العمل وتحفيز سلاسل التوريد المتشعبة وتعزيز الناتج المحلي الإجمالي. وفي سياق المملكة العربية السعودية، تتضاعف هذه الأهمية في ضوء مستهدفات رؤية 2030 التي تضع قطاع الإسكان ضمن أولوياتها الاستراتيجية.

ويشير الحربي وآخرون (2024) إلى أن أهمية نجاح المشاريع الإنشائية تنبع من ارتباطها الوثيق بمستوى التنمية العمرانية والاقتصادية، حيث إن نجاح هذه المشاريع يعني توفير بنية تحتية وعلوية تُلبّي احتياجات المجتمع وتُحفز النمو الاقتصادي، في حين أن فشلها يُمثل هدراً للموارد وتأخيراً في تحقيق أهداف التنمية. ويتفق البلاونه وطربية (2024) مع هذا الطرح مضيفين أن نجاح المشاريع الإنشائية يرتبط بحماية المشاريع من مخاطر الفشل المتعددة مثل تأخير الإنجاز أو تجاوز الميزانية أو انخفاض الجودة أو حوادث السلامة، وأن كل نمط من أنماط الفشل هذه يحمل تبعات اقتصادية واجتماعية وقانونية خطيرة.

ويرى العزاوي والجبوري (2022) أن أهمية نجاح إدارة المشاريع تنبع من كونها ركيزة أساسية في ديمومة المنظمة وضمان استمراريته، مشيرين إلى أن هذا الموضوع أصبح من القضايا الحيوية المعاصرة التي تستقطب اهتماماً بحثياً ومهنياً متزايداً. وتتعرّز هذه الأهمية في القطاع العقاري بفعل ضخامة الاستثمارات المالية المخصصة لهذه المشاريع وطول مدة تنفيذها وتأثيرها المباشر على حياة الملايين من المستفيدين. أما المعادات وأبو زيد (2021) فيُبرزان أهمية نجاح المشاريع الإنشائية من زاوية التخطيط الفعال ودوره في الحد من المخاطر، مؤكدين أن التخطيط السليم يُعد عاملاً حاسماً في تحديد مسار المشروع نحو النجاح أو الفشل.

وعلى صعيد الممارسة المهنية، يؤكد (Haddab 2024) أن أهمية نجاح المشاريع تتجاوز المشروع الفردي لتشمل الأداء المؤسسي الكلي، حيث إن تراكم النجاحات في المشاريع يبني سمعة مؤسسية قوية ويُعزز الثقة لدى المستثمرين والعملاء والشركاء. كما يُشير (Muli and Muchelule 2024) إلى أن نجاح المشاريع العقارية يحمل أبعاداً اجتماعية مهمة تتعلق بتوفير مساكن ملائمة وميسورة التكلفة، وهو هدف يتقاطع مباشرة مع رسالة الشركة الوطنية للإسكان في المملكة العربية السعودية.

4.2.2 أهداف قياس وتحقيق نجاح المشاريع العقارية

يُمثل تحديد أهداف واضحة ومحددة لنجاح المشاريع العقارية مرحلة جوهرية في عملية الإدارة الفعالة لهذه المشاريع، إذ تُوفر هذه الأهداف إطاراً مرجعياً يُوجه عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة والتقييم. وتتباين هذه الأهداف بحسب المنظور الذي يتبناه كل باحث والسياق القطاعي والتنظيمي الذي يعمل فيه.

ويُحدد الحربي وآخرون (2024) ثلاثة أهداف رئيسة لتحقيق نجاح المشاريع الإنشائية في قطاع المقاولات تتمثل في: تحقيق كفاءة المشروع من خلال الإنجاز ضمن الحدود الزمنية والمالية المحددة، وتعزيز قدرة المشاريع على تبني الابتكار في أساليب البناء والتنفيذ بما يُحسن من جودة المخرجات ويُقلل التكاليف، وضمان استدامة المشاريع من خلال مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية في جميع مراحل دورة حياة المشروع. أما الحسن والنجار (2023) فيُركزان على هدف التحول الرقمي في إدارة المشاريع بوصفه ممكناً أساسياً

لتحقيق النجاح، حيث تُسهم تكنولوجيا المعلومات والمنصات الرقمية في تحسين عمليات التنسيق والمتابعة وصنع القرار.

ويضيف الحيارى والحياسات (2022) هدفاً يتعلق بتطوير الكفاءات القيادية لمديري المشاريع بوصفهم العنصر الحاسم في توجيه المشروع نحو النجاح، حيث تُسهم سماتهم الشخصية ومهاراتهم القيادية في التأثير على أداء الفرق وجودة القرارات وفعالية التواصل مع أصحاب المصلحة. كما يُحدد Kineber et al. (2024) أهدافاً تتصل بالبناء السكاني المستدام تشمل: تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية للمشروع، وتعزيز عوامل النجاح الحرجة التي تضمن استمرارية المشروع وقدرته على تلبية احتياجات الأجيال الحالية والمستقبلية.

ومن الأهداف المهمة أيضاً ما أشار إليه رابحي (2024) من ضرورة مواءمة المشاريع مع متطلبات التحول الرقمي والتغيير الثقافي، حيث إن نجاح المشاريع في العصر الحالي يرتبط بقدرة المنظمة على إحداث التغيير الثقافي اللازم لتبني الأساليب والتقنيات الحديثة. وفي السياق السعودي، يُضاف إلى هذه الأهداف المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030 المتعلقة برفع نسبة تملك المساكن وتحسين جودة الحياة وتنويع الخيارات السكنية المتاحة للمواطنين، وهي أهداف تتقاطع مباشرة مع رسالة الشركة الوطنية للإسكان.

5.2.2 معايير ونماذج قياس نجاح المشاريع العقارية

يُعد تحديد معايير قياس نجاح المشاريع من أكثر الموضوعات تعقيداً في أدبيات إدارة المشاريع، إذ يتطلب التوفيق بين اعتبارات متنوعة وأحياناً متعارضة. وقد تطورت هذه المعايير عبر مراحل متتالية تعكس نضج الفكر الإداري وتزايد الوعي بالطبيعة المتعددة الأبعاد لمفهوم النجاح.

ففي المرحلة الأولى، هيمن نموذج المثلث الحديدي (Iron Triangle) الذي يقيس النجاح من خلال ثلاثة معايير أساسية: الوقت والتكلفة والجودة. وقد أشار العزاوي والجبوري (2022) إلى أن هذه المعايير الثلاثة تظل ذات صلة جوهرية في تقييم نجاح المشاريع، حيث إن إنجاز المشروع ضمن الحدود المتفق عليها من الوقت والتكلفة وضمن المواصفات المحددة للجودة يُمثل الحد الأدنى المقبول لأي تقييم للنجاح. غير أن

الاقتصار على هذه المعايير وحدها يُعد قاصراً عن التقاط الصورة الكاملة لنجاح المشروع، خاصة في المشاريع المعقدة والكبيرة الحجم التي تتأثر بعوامل سياسية واجتماعية وبيئية متعددة.

وفي المرحلة الثانية، ظهرت نماذج أكثر شمولاً وتعقيداً تسعى إلى تجاوز حدود المثلث الحديدي. ومن أبرز هذه النماذج ما أشار إليه (Haddab, 2024) من قياس النجاح عبر خمسة أبعاد متكاملة تشمل كفاءة المشروع وتأثير الفريق ورضا العملاء والمخرجات التجارية والاستعداد المستقبلي. ويُتيح هذا النموذج رؤية أكثر ثراءً لنجاح المشاريع من خلال دمج المعايير التشغيلية مع المعايير الإنسانية والاستراتيجية. كما يُقدم الحربي وآخرون (2024) نموذجاً لقياس نجاح المشاريع الإنشائية يُضيف بعدي الابتكار والاستدامة إلى المعايير التقليدية، مما يعكس التطور في المفاهيم المعاصرة لنجاح المشاريع.

ومن النماذج المهمة في هذا السياق ما طرحه البلاونه وطربية (2024) من نموذج يرتبط فيه نجاح المشروع بأداء إدارة المشروع بوصفه عاملاً وسيطاً يتأثر بإدارة المخاطر وإدارة المعرفة. ويكشف هذا النموذج عن أن نجاح المشروع ليس ناتجاً مباشراً لعامل واحد، بل هو محصلة لتفاعل منظومة من العوامل التي تعمل عبر مسارات تأثير مباشرة وغير مباشرة. كذلك يُقدم الحباري والحياصات (2022) نموذجاً يربط نجاح المشاريع الإنشائية بالسمات الشخصية لمديري المشاريع، مما يُبرز البعد القيادي والإنساني في معادلة النجاح.

وفي مجال المشاريع العقارية تحديداً، تتطلب معايير قياس النجاح مراعاة خصوصيات هذا القطاع التي تشمل: طول دورة حياة المشروع العقاري التي قد تمتد لسنوات، وتعدد مراحل القيمة من التخطيط والتصميم إلى البناء والتسويق والتشغيل، وتأثير العوامل الخارجية كتقلبات السوق العقاري والتغيرات التنظيمية. لذلك فإن نجاح المشروع العقاري ينبغي أن يُقاس ليس فقط عند نقطة التسليم، بل يمتد ليشمل مراحل ما بعد التسليم من حيث رضا المستفيدين وأداء المنتج العقاري واستدامته على المدى الطويل. (Muli & Muchelule, 2024)

6.2.2 العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع العقارية

يتأثر نجاح المشاريع العقارية بمنظومة معقدة ومتشابكة من العوامل الداخلية والخارجية التي تتفاعل فيما بينها لتحدد المسار النهائي للمشروع. وقد حظيت هذه العوامل باهتمام بحثي واسع أسفر عن تصنيفات متعددة تعكس تنوع المنظورات النظرية والسياقات التطبيقية. ويمكن تصنيف هذه العوامل ضمن مجموعات رئيسة تتعلق بالبيئة التنظيمية وكفاءة الإدارة والعوامل البشرية والتقنية والبيئة الخارجية.

فعلى صعيد العوامل التنظيمية والإدارية، يُبرز الحربي وآخرون (2024) الدور المحوري للإدارة الاستراتيجية للمشاريع في تحديد مستوى النجاح، حيث يُشكّل التحليل البيئي الدقيق والصياغة المحكمة للاستراتيجية وتنفيذها الفعال وتقييمها المستمر منظومة متكاملة تُعزز فرص نجاح المشاريع الإنشائية. كذلك يؤكد البلاونه وطربية (2024) أن إدارة المخاطر وإدارة المعرفة تُعدان من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية، وأن أداء إدارة المشروع يتوسط تأثيرهما على النجاح، مما يعني أن وجود نظام فعال لإدارة المخاطر ونقل المعرفة يُسهم بشكل غير مباشر في تعزيز نجاح المشروع من خلال تحسين الأداء الإداري الكلي.

وعلى صعيد العوامل البشرية والقيادية، يُشير الحياي والحياصات (2022) إلى أن السمات الشخصية لمديري المشاريع تُمارس تأثيراً مباشراً على نجاح المشاريع الإنشائية، حيث إن القدرات القيادية والتواصلية والتحليلية لمدير المشروع تنعكس على أداء الفريق وجودة القرارات وفعالية إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة. ويتكامل هذا الطرح مع ما أكدته حوراني والصمادي (2023) من أن جودة أداء العاملين تُعد عاملاً حاسماً يتأثر بالممارسات الإدارية المتبعة وينعكس بدوره على مخرجات المشروع. كما يُضيف الولدي والشماسي (2024) بعداً مهماً يتعلق بجودة الحياة الوظيفية للعاملين، حيث إن بيئة العمل الداعمة والمحفزة تُسهم في رفع مستوى الالتزام والإنتاجية لدى فرق المشاريع.

وفيما يتعلق بالعوامل التقنية والمنهجية، تُبرز الحسن والنجار (2023) الدور المتنامي لتكنولوجيا المعلومات والمنصات الرقمية في تعزيز نجاح المشاريع الإنشائية، حيث تُتيح هذه التقنيات تحسين عمليات

التنسيق والمتابعة وصنع القرار. كما يُشير الطحطوح (2024) إلى أن اختيار المنهجية المناسبة لإدارة المشروع يُعد عاملاً مؤثراً في النجاح، سواء كانت منهجية تقليدية أو رشيقة أو مختلطة، وأن الاختيار ينبغي أن يتوافق مع طبيعة المشروع وسياقه ودرجة تعقيده. ويتوافق هذا الطرح مع ما أكدته Ciric Lalic et al. (2022) من أن أسلوب إدارة المشروع يُمارس تأثيراً مباشراً على مستوى نجاحه.

أما على صعيد العوامل الخارجية والبيئية، فيُشير رابجي (2024) إلى أن التغيير الثقافي يُعد من العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع التحول، سواء كان تحولاً رقمياً أو تنظيمياً، حيث إن غياب البيئة الثقافية الداعمة يُشكل عائقاً أمام تبني الممارسات الجديدة وتحقيق أهداف المشروع. كذلك تُمارس التغيرات التنظيمية والتشريعية وتقلبات السوق العقاري وتحولات تفضيلات العملاء تأثيراً كبيراً على مسار المشاريع العقارية ومخرجاتها. (Arefazar et al., 2022)

7.2.2 تحديات تحقيق نجاح المشاريع العقارية

تواجه المشاريع العقارية مجموعة من التحديات المتنوعة التي تُهدد تحقيق النجاح المنشود وتتطلب تدخلات إدارية واعية ومدروسة للتعامل معها. وتتسم هذه التحديات بالتعقيد والتشابك، إذ غالباً ما تتداخل فيما بينها وتُغذي بعضها البعض.

ومن أبرز هذه التحديات التي تواجه قطاع المشاريع الإنشائية والعقارية مشكلة التأخير في الإنجاز وتجاوز الميزانيات المعتمدة، وهي مشكلة أشار إليها البلاونه وطربية (2024) بوصفها من أبرز مظاهر فشل المشاريع الإنشائية التي تنتج عن ضعف إدارة المخاطر وقصور في نقل المعرفة بين المشاريع. كما يُمثل تعقد البيئة التنظيمية والتشريعية تحدياً آخر، حيث تتعدد الجهات الحكومية المعنية بالموافقات والتراخيص وتباین متطلباتها، مما قد يُبطئ من وتيرة تنفيذ المشاريع ويُضيف تكاليف غير متوقعة (وليد ومريزق، 2024).

وتبرز كذلك تحديات تتعلق بإدارة سلاسل التوريد في قطاع البناء والتشييد، حيث إن الاعتماد على موردين ومقاولين من الباطن متعددين يُعرض المشاريع لمخاطر التأخير وعدم الاتساق في الجودة. كما

أن تقلبات أسعار مواد البناء والعمالة تُضيف بعداً آخر من عدم اليقين يصعب التحكم فيه بالكامل. ويُضاف إلى ذلك تحدي مقاومة التغيير الذي أشار إليه رابجي (2024) في سياق مشاريع التحول، حيث إن تبني أساليب إدارية جديدة كمنهجيات الإدارة الرشيقة يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية والممارسات الراسخة، وهو ما قد يواجه مقاومة من أطراف مختلفة داخل المنظمة. ويُؤكد Elseknidy et al. (2024) أن معوقات تطبيق المنهجيات الرشيقة في مشاريع البناء السكني تُشكل تحدياً إضافياً يتطلب فهماً عميقاً لطبيعة هذه المعوقات واستراتيجيات مناسبة للتغلب عليها.

وفي سياق المملكة العربية السعودية والشركة الوطنية للإسكان تحديداً، تبرز تحديات إضافية تتعلق بضخامة المستهدفات المطلوب تحقيقها في إطار رؤية 2030، والحاجة إلى توسيع نطاق العمليات بسرعة كبيرة مع الحفاظ على معايير الجودة العالية. كما أن تنوع المشاريع العقارية التي تتولاها الشركة من حيث الحجم والتعقيد والموقع الجغرافي يفرض تحديات في توحيد المنهجيات وضمان اتساق المخرجات. ويُضاف إلى ذلك التحدي المتمثل في بناء كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في أساليب الإدارة الحديثة، وهو ما أشار إليه Setiawan and Sakapurnama (2025) بوصفه تحدياً عالمياً يواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة في مختلف القطاعات.

8.2.2 العلاقة بين منهجيات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع العقارية

يُمثل استكشاف العلاقة بين منهجيات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع العقارية المحور الجوهري لهذه الدراسة، وهي علاقة تستند إلى أسس نظرية ومنطقية متينة تُبررها طبيعة التحديات التي تواجه المشاريع العقارية والقدرات التي توفرها المنهجيات الرشيقة لمواجهتها. وقد تناولت الأدبيات هذه العلاقة من زوايا متعددة تُثري الفهم النظري وتُوفر أساساً للاختبار التجريبي.

فمن حيث المنطق النظري، تقوم هذه العلاقة على فرضية مفادها أن المنهجيات الرشيقة بأبعادها الأربعة توفر آليات إدارية تُعالج بشكل مباشر العوامل المسببة لفشل المشاريع العقارية. فالمرونة في التخطيط تُعالج مشكلة الجمود التخطيطي الذي يؤدي إلى عجز المشاريع عن التكيف مع المتغيرات، والتعاون والتفاعل بين الفرق يُعالج مشكلة ضعف التنسيق وانقطاع التواصل بين الأطراف المتعددة،

والتسليم المتكرر يُعالج مخاطر التأخر في اكتشاف المشكلات والانحرافات، والاستجابة للتغيير تُعالج مشكلة عدم القدرة على مواكبة التحولات البيئية والسوقية. (Dugbartey & Kehinde, 2025)

ويؤكد (Ciric Lalic et al. (2022) أن أسلوب إدارة المشروع يُمارس تأثيراً واضحاً على مستوى نجاحه، وأن الانتقال من المنهجيات التقليدية إلى المنهجيات الرشيقة يُعزز من احتمالية تحقيق النجاح خاصة في البيئات الديناميكية والمعقدة. كما يُشير (Haddab (2024 إلى أن المنهجيات الرشيقة والمختلطة تتفوق بشكل ملحوظ على المنهجيات التقليدية في تعزيز ديناميكيات الفريق وإعداد المنظمات للتكيف طويل المدى. وفي سياق القطاع العقاري تحديداً، يوضح (Muli and Muchelule (2024 أن استراتيجيات الإدارة الرشيقة تُعزز أداء المشاريع في شركات العقارات، كما يؤكد (Kineber et al. (2024 أن المنهجيات الرشيقة تُسهم في تحقيق عوامل النجاح الحرجة في مشاريع البناء السكني المستدام.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، يمكن تتبع مسارات التأثير من خلال ما تقدمه الأدبيات. فالمرونة في التخطيط تُسهم في نجاح المشاريع من خلال تحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والسوقية التي تتعرض لها المشاريع العقارية طوال دورة حياتها الطويلة. أما التعاون والتفاعل بين الفرق فيُعزز النجاح من خلال تحسين جودة القرارات وتقليل الأخطاء الناجمة عن سوء التواصل بين الأطراف المتعددة المشاركة في المشروع العقاري. ويُسهم التسليم المتكرر في النجاح من خلال توفير فرص مبكرة لاكتشاف المشكلات وتصحيح المسار وتحقيق عوائد مبكرة على الاستثمار. وأخيراً، تُعزز الاستجابة للتغيير من فرص النجاح من خلال تمكين المشاريع من التكيف مع التغيرات التنظيمية والتشريعية والسوقية التي تُعد سمة ملازمة لبيئة المشاريع العقارية. (Singh, 2025)

وخلاصة القول، إن العلاقة بين منهجيات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع العقارية هي علاقة تأثيرية إيجابية مفترضة تستند إلى أسس نظرية متينة ودعم من الأدبيات الأكاديمية والتجارب العملية في قطاعات مشابهة. وتسعى هذه الدراسة إلى اختبار هذه العلاقة تجريبياً في سياق الشركة الوطنية للإسكان (NHC) للتحقق من مدى انطباقها على بيئة المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يشمل هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمنهج الدراسة المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف أداة الدراسة وآلية بنائها، ثم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال اختبارات الصدق البنائي ومعاملات الارتباط ومعامل ألفا كرونباخ، وصولاً إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach) بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية، إذ لا يقتصر على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقات بين متغيراتها وتفسيرها وصولاً إلى استنتاجات تُسهم في فهم الظاهرة وتطوير المعرفة المتعلقة بها. وقد تمثل الجانب الوصفي في رصد مستوى تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة ومستوى نجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان من وجهة نظر العاملين فيها، فيما تمثل الجانب التحليلي في اختبار أثر المتغير المستقل (منهجيات الإدارة الرشيدة) بأبعاده الأربعة على المتغير التابع (نجاح المشاريع العقارية)، وذلك باستخدام أساليب إحصائية متقدمة تشمل تحليل الانحدار المتعدد واختبار الفرضيات.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

1. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الشركة الوطنية للإسكان (NHC) ممن يرتبط عملهم بإدارة المشاريع العقارية وتطويرها وتنفيذها والإشراف عليها، وذلك في المقر الرئيسي بمدينة الرياض والمكاتب الإقليمية التابعة للشركة. وتأسست الشركة الوطنية للإسكان في عام 2016م بموجب المرسوم الملكي لتكون الذراع الاستثمارية لمبادرات وبرامج وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وتُعد اليوم أكبر مطور عقاري في المنطقة بقوة عاملة تتراوح بين (800–1000) موظف وموظفة يعملون في قطاعات متعددة تشمل تطوير الوجهات العمرانية المتكاملة، والشراكات وتمكين القطاع الخاص، والحلول الرقمية العقارية، وخدمات ما بعد البيع.

وقد تم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف بالعاملين في الإدارات والأقسام ذات العلاقة المباشرة بإدارة المشاريع العقارية، والذين يشملون: مديري المشاريع، ومهندسي المشاريع، ومنسقي المشاريع، ومديري التطوير العقاري، ومشرفي التنفيذ، وموظفي إدارة الجودة، وموظفي التخطيط والمتابعة، ومديري الشراكات مع المطورين، فضلاً عن المديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام المعنية. وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة المستهدف (326) موظفاً وموظفة بحسب البيانات المتاحة من إدارة الموارد البشرية في الشركة.

2. عينة الدراسة

نظراً لإمكانية الوصول إلى مجتمع الدراسة المستهدف، تم اعتماد أسلوب المسح الشامل (Census Method) من خلال توزيع الاستبانة على جميع أفراد المجتمع المستهدف البالغ عددهم (326) موظفاً وموظفة. وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر منصة Google Forms بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية في الشركة الوطنية للإسكان، حيث تم إرسال رابط الاستبانة عبر البريد الإلكتروني الرسمي للموظفين المستهدفين. وقد استمرت فترة جمع البيانات أربعة أسابيع تم خلالها إرسال تذكيرين لتعزيز معدل الاستجابة.

3. توزيع الاستبانة ومعدل الاستجابة

الجدول (1) تفاصيل توزيع الاستبانة واسترجاعها:

البيان	العدد	النسبة
الاستبانات الموزعة	326	100%
الاستبانات المستردة	289	88.7%
الاستبانات المستبعدة (غير مكتملة أو نمطية)	6	1.8%
الاستبانات الصالحة للتحليل	283	86.8%

يتضح من الجدول أعلاه أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (283) استبانة بمعدل استجابة فعلي (86.8%) ، وهو معدل مرتفع يُعزز من تمثيل العينة لمجتمع الدراسة ويُعطي ثقة عالية في تعميم النتائج.

4.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد تم تطويرها بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع مراعاة ملاءمتها لبيئة المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان. وقد اعتمدت الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الدرجات من (1) بشدة أعارض إلى (5) أوافق بشدة.

وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو التالي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية يتضمن هذا القسم البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي.

○ القسم الثاني: المتغير المستقل – منهجيات الإدارة الرشيقة (16 فقرة) يتكون هذا القسم من أربعة

أبعاد يتضمن كل منها (4) فقرات، على النحو التالي:

الجدول (2) المتغير المستقل – منهجيات الإدارة الرشيقة

البعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
المرونة في التخطيط	1 – 4	4
التعاون والتفاعل بين الفرق	5 – 8	4
التسليم المتكرر للمنتجات	9 – 12	4
الاستجابة للتغيير	13 – 16	4
الإجمالي	1 – 16	16

○ القسم الثالث: المتغير التابع – نجاح المشاريع العقارية (12 فقرة) يتكون هذا القسم من محور واحد

يشمل (12) فقرة تقيس نجاح المشاريع العقارية بشكل شامل من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة

والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الجدول (3) المتغير التابع – نجاح المشاريع العقارية

المتغير	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
نجاح المشاريع العقارية	17 – 28	12

وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (28) فقرة، موزعة على (16) فقرة للمتغير المستقل

و(12) فقرة للمتغير التابع.

5.3 صدق أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري (Face Validity)

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات إدارة الأعمال وإدارة المشاريع في عدد من الجامعات السعودية، وقد بلغ عددهم (7) محكمين. وطلب من المحكمين إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات وملاءمتها لقياس ما صُممت لقياسه، ومدى انتمائها للبعد الذي أُدرجت ضمنه، وسلامة الصياغة اللغوية. وبناءً على ملاحظات المحكمين، تم تعديل صياغة (3) فقرات لزيادة وضوحها، ودمج فقرتين كانتا تحملان معنى متقارباً، مع الإبقاء على البنية العامة للاستبانة دون تغيير جوهري.

2. الصدق البنائي (Construct Validity)

للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل، وكذلك بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول (4): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية لمنهجيات الإدارة الرشيدة

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المرونة في التخطيط	0.867	0.000**
التعاون والتفاعل بين الفرق	0.841	0.000**
التسليم المتكرر للمنتجات	0.823	0.000**
الاستجابة للتغيير	0.879	0.000**

(**) دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من الجدول أن جميع أبعاد المتغير المستقل ترتبط ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية لمنهجيات الإدارة الرشيقة، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.823) و(0.879)، مما يؤكد أن الأبعاد الأربعة تمثل المتغير المستقل تمثيلاً جيداً وتتمتع بصدق بنائي مرتفع.

6.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لاستكشاف طبيعة العلاقات بين جميع متغيرات الدراسة والتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، تم حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	المرونة في التخطيط	التعاون والتفاعل	التسليم المتكرر	الاستجابة للتغيير	نجاح المشاريع العقارية
المرونة في التخطيط	1.000				
التعاون والتفاعل بين الفرق	0.614**	1.000			
التسليم المتكرر للمنتجات	0.573**	0.627**	1.000		
الاستجابة للتغيير	0.641**	0.589**	0.653**	1.000	
نجاح المشاريع العقارية	0.692**	0.718**	0.664**	0.731**	1.000

(**) جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

يتضح من مصفوفة الارتباط عدة مؤشرات مهمة: أولاً، وجود علاقات ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد الإدارة الرشيدة ونجاح المشاريع العقارية بين (0.664) و(0.731)، وهي علاقات قوية تُشير إلى ارتباط إيجابي بين تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة ونجاح المشاريع. وقد جاء بُعد "الاستجابة للتغيير" الأعلى ارتباطاً بنجاح المشاريع العقارية بمعامل ارتباط (0.731)، يليه "التعاون والتفاعل بين الفرق" بمعامل (0.718)، ثم "المرونة في التخطيط" بمعامل (0.692)، وأخيراً "التسليم المتكرر للمنتجات" بمعامل (0.664).

ثانياً، تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها بين (0.573) و(0.653)، وجميعها أقل من (0.80)، مما يُشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط متعدد خطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وهو شرط أساسي لصلاحية استخدام تحليل الانحدار المتعدد.

7.3: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد وللاداة ككل. ويُعد المعامل مقبولاً إذا بلغت قيمته (0.70) فأكثر.

جدول (6): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة والأداة ككل

المتغير/ البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المرونة في التخطيط	4	0.847
التعاون والتفاعل بين الفرق	4	0.862
التسليم المتكرر للمنتجات	4	0.839
الاستجابة للتغيير	4	0.871
منهجيات الإدارة الرشيدة (إجمالي)	16	0.924

0.918	12	نجاح المشاريع العقارية
0.941	28	الأداة ككل

يتضح من الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد الدراسة تراوحت بين (0.839) و(0.871)، وهي قيم مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70). كما بلغ معامل الثبات الكلي للمتغير المستقل (0.924) وللمتغير التابع (0.918) وللأداة ككل (0.941)، مما يؤكد تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، وأن الأداة قابلة للاعتماد في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.28) لتحليل بيانات الدراسة، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: (Frequencies & Percentages) لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: (Means & Standard Deviations) لتحديد مستوى تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة ومستوى نجاح المشاريع العقارية من وجهة نظر أفراد العينة، وترتيب الفقرات والأبعاد حسب أهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، واستكشاف العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة، وبناء مصفوفة الارتباط.
- معامل ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- اختبار كولموجوروف-سميرنوف: (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات وصلاحيته للاختبارات المعلمية.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل منفرداً على المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضيات الفرعية الأربع.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار أثر أبعاد منهجيات الإدارة الرشيقة مجتمعة على نجاح المشاريع العقارية، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك لاختبار الفرضية الرئيسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يستعرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط. وقد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.28) في إجراء جميع التحليلات الإحصائية.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية

يعرض هذا المحور توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية، بهدف التعرف على تركيبة العينة وخصائصها العامة.

جدول (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	198	70.0
أنثى	85	30.0
المجموع	283	100.0

يتضح من الجدول (7) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (70.0%)، فيما بلغت نسبة الإناث (30.0%). ويعكس هذا التوزيع طبيعة العمل في قطاع إدارة المشاريع العقارية والإنشائية الذي يستقطب تقليدياً نسبة أعلى من الذكور، وإن كانت نسبة مشاركة الإناث تُعد ملحوظة وتعكس التوجهات الحديثة لتمكين المرأة في سوق العمل السعودي ضمن رؤية 2030.

جدول (8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 30 سنة	47	16.6
من 30 إلى أقل من 40 سنة	119	42.0
من 40 إلى أقل من 50 سنة	82	29.0
50 سنة فأكثر	35	12.4
المجموع	283	100.0

يُظهر الجدول (8) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (42.0%)، تليها فئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (29.0%). ويُشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة التي تجمع بين الطاقة والخبرة، مما يُعزز من جودة الاستجابات ودقتها بحكم وعيهم بالممارسات الإدارية المطبقة في الشركة.

جدول (9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية(%)
دبلوم	18	6.4
بكالوريوس	167	59.0
ماجستير	78	27.6
دكتوراه	20	7.0
المجموع	283	100.0

يتبين من الجدول (9) أن أكثر من نصف أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (59.0%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (27.6%). ويُشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يتمتعون

بمستوى تعليمي مرتفع يُمكنهم من فهم محتوى الاستبانة والتعامل معه بوعي ودقة، كما يعكس اهتمام الشركة الوطنية للإسكان باستقطاب الكفاءات المؤهلة أكاديمياً.

جدول (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية(%)	التكرار	سنوات الخبرة
18.4	52	أقل من 5 سنوات
36.7	104	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
27.9	79	من 10 إلى أقل من 15 سنة
17.0	48	15 سنة فأكثر
100.0	283	المجموع

يوضح الجدول (10) أن الفئة الأكبر من أفراد العينة تمتلك خبرة تتراوح بين (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (36.7%) ، تليها فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (27.9%). ويُعد هذا التنوع في مستويات الخبرة مؤشراً إيجابياً على شمولية العينة لمختلف المستويات الوظيفية، كما أن النسبة المرتفعة لذوي الخبرات المتوسطة والعالية تُعزز من مصداقية الاستجابات المتعلقة بتقييم ممارسات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع.

جدول (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية(%)	التكرار	المستوى الوظيفي
12.0	34	إدارة عليا
34.6	98	إدارة وسطى
53.4	151	إدارة تنفيذية / إشرافية
100.0	283	المجموع

يتبين من الجدول (11) أن أكثر من نصف أفراد العينة ينتمون إلى مستوى الإدارة التنفيذية والإشرافية بنسبة (53.4%) ، يليهم مستوى الإدارة الوسطى بنسبة (34.6%)، ثم الإدارة العليا بنسبة (12.0%). ويُعد هذا التوزيع منطقياً ومتسقاً مع الهيكل الهرمي النموذجي للمنظمات، كما أن تمثيل جميع المستويات الإدارية يُتيح الحصول على رؤية شاملة ومتكاملة حول تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع العقارية من منظورات إدارية متعددة.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يتناول هذا المحور التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة وبُعد، وذلك وفقاً للمعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي:

الجدول (12) المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي

المدى	درجة الموافقة
من 1.00 إلى 1.80	منخفضة جداً
من 1.81 إلى 2.60	منخفضة
من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
من 3.41 إلى 4.20	مرتفعة
من 4.21 إلى 5.00	مرتفعة جداً

أولاً: التحليل الوصفي للمتغير المستقل (منهجيات الإدارة الرشيقة)

1. بُعد المرونة في التخطيط

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المرونة في التخطيط

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	2	تتبنى الشركة أسلوب التخطيط المرحلي الذي يسمح بتعديل الخطط وفقاً للمستجدات في كل مرحلة من مراحل المشروع العقاري.	3.92	0.814	مرتفعة
2	1	تضع الشركة خططاً قابلة للتكيف والتعديل بناءً على التغذية الراجعة المستمرة من فرق العمل وأصحاب المصلحة.	3.87	0.856	مرتفعة
3	4	توفر الشركة آليات واضحة لإعادة ترتيب أولويات المهام والأنشطة بناءً على مستجدات تنفيذ المشروع العقاري.	3.78	0.891	مرتفعة
4	3	تعتمد الشركة على التخطيط قصير المدى ضمن دورات زمنية محددة مع الاحتفاظ برؤية استراتيجية شاملة للمشروع.	3.71	0.923	مرتفعة

مرتفعة	0.762	3.82	المتوسط العام لبُعد المرونة في التخطيط
--------	-------	------	--

يتضح من الجدول (13) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد المرونة في التخطيط بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.762)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة رقم (2) المتعلقة بأسلوب التخطيط المرحلي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.92)، مما يُشير إلى أن الشركة الوطنية للإسكان تتبنى بشكل ملحوظ نهج التخطيط القابل للتعديل في مشاريعها العقارية. فيما جاءت الفقرة رقم (3) المتعلقة بالتخطيط قصير المدى في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71)، وإن ظل ضمن مستوى الموافقة المرتفعة، مما قد يُشير إلى أن التحول الكامل نحو دورات التخطيط القصيرة لا يزال في مراحله التطويرية.

2. بُعد التعاون والتفاعل بين الفرق

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد التعاون والتفاعل بين الفرق

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	6	تحرص الشركة على عقد اجتماعات دورية قصيرة ومنتظمة بين فرق العمل لمتابعة تقدم المشروع العقاري ومعالجة العقبات.	4.03	0.782	مرتفعة
2	5	تُشجع الشركة التواصل المفتوح والمباشر بين جميع أعضاء فريق المشروع بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية.	3.96	0.803	مرتفعة
3	7	تعتمد الشركة على فرق عمل متعددة التخصصات تضم كفاءات هندسية	3.89	0.847	مرتفعة

			ومالية وتسويقية للعمل معاً في المشاريع العقارية.		
مرتفعة	0.872	3.81	توفر الشركة منصات وأدوات رقمية تُسهّل التعاون ومشاركة المعلومات بين فرق العمل في الوقت الفعلي.	8	4
مرتفعة	0.741	3.92	المتوسط العام لبُعد التعاون والتفاعل بين الفرق		

يتبين من الجدول (14) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد التعاون والتفاعل بين الفرق بلغ (3.92) بانحراف معياري (0.741)، وهو الأعلى بين أبعاد المتغير المستقل، مما يُشير إلى أن الشركة الوطنية للإسكان تُولي اهتماماً بالغاً بتعزيز ثقافة التعاون بين فرق العمل. وقد تصدرت الفقرة رقم (6) المتعلقة بالاجتماعات الدورية القصيرة بمتوسط (4.03)، وهو ما يتوافق مع أحد أبرز ممارسات الإدارة الرشيدة المتمثلة في الاجتماعات اليومية القصيرة (Daily Stand-ups) فيما جاءت الفقرة رقم (8) المتعلقة بالمنصات الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.81)، مما قد يُشير إلى وجود فرصة لتطوير البنية التحتية الرقمية الداعمة للتعاون.

3. بُعد التسليم المتكرر للمنتجات

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التسليم المتكرر للمنتجات

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	10	تحرص الشركة على تسليم مخرجات ملموسة وقابلة للتقييم في نهاية كل مرحلة من مراحل المشروع العقاري.	3.84	0.837	مرتفعة

مرتفعة	0.869	3.76	تقسم الشركة المشروع العقاري إلى مراحل قصيرة ومتتابعة يتم تسليم مخرجات محددة في نهاية كل منها.	9	2
مرتفعة	0.912	3.68	تستخدم الشركة التسليم المرحلي للوحدات العقارية المكتملة بدلاً من انتظار اكتمال المشروع بالكامل.	11	3
مرتفعة	0.934	3.62	تستفيد الشركة من ملاحظات العملاء وأصحاب المصلحة على المخرجات المرحلية في تحسين المراحل اللاحقة من المشروع.	12	4
مرتفعة	0.783	3.73	المتوسط العام لبُعد التسليم المتكرر للمنتجات		

يوضح الجدول (15) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد التسليم المتكرر للمنتجات بلغ (3.73) بانحراف معياري (0.783)، وبدرجة موافقة مرتفعة وإن كان الأدنى بين أبعاد المتغير المستقل. وقد جاءت الفقرة رقم (10) المتعلقة بتسليم مخرجات قابلة للتقييم في المرتبة الأولى بمتوسط (3.84)، فيما جاءت الفقرة رقم (12) المتعلقة بالاستفادة من ملاحظات العملاء على المخرجات المرحلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.62). ويُمكن تفسير الانخفاض النسبي لهذا البُعد مقارنة ببقية الأبعاد بطبيعة المشاريع العقارية التي تتسم بخصوصيات تجعل التسليم المتكرر أكثر تعقيداً مقارنة بقطاعات أخرى كتطوير البرمجيات.

4. بُعد الاستجابة للتغيير

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستجابة للتغيير

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	14	تمتلك الشركة آليات فعالة لتقييم أثر التغييرات المطلوبة على الجدول الزمني والتكلفة والجودة قبل اعتمادها.	3.91	0.819	مرتفعة
2	13	تتعامل الشركة مع التغييرات في متطلبات المشروع العقاري بمرونة وسرعة دون التأثير سلباً على أهداف المشروع الكلية.	3.85	0.841	مرتفعة
3	16	تعمل الشركة على بناء ثقافة تنظيمية تنظر إلى التغيير بوصفه فرصة للتحسين وليس مصدراً للاضطراب.	3.79	0.878	مرتفعة
4	15	تستجيب الشركة بفاعلية للتغييرات في الأنظمة واللوائح الحكومية المتعلقة بقطاع الإسكان والبناء.	3.74	0.896	مرتفعة
المتوسط العام لبُعد الاستجابة للتغيير			3.82	0.758	مرتفعة

يتضح من الجدول (16) أن المتوسط الحسابي العام لبُعد الاستجابة للتغيير بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.758)، وبدرجة موافقة مرتفعة. وقد جاءت الفقرة رقم (14) المتعلقة بآليات تقييم أثر التغييرات في المرتبة الأولى بمتوسط (3.91)، مما يعكس اهتمام الشركة بتقييم التغييرات قبل اعتمادها وهو ما يتسق مع مبادئ الإدارة الرشيدة التي لا تقبل التغيير عشوائياً بل تُخضعه لتقييم منظم. فيما جاءت الفقرة رقم

(15) المتعلقة بالاستجابة للتغيرات التنظيمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74) ، وقد يعود ذلك إلى تعقد

البيئة التنظيمية واللوائح المتعددة في قطاع الإسكان والبناء.

5. ملخص التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل

جدول (17): ترتيب أبعاد منهجيات الإدارة الرشيقة حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	التعاون والتفاعل بين الفرق	3.92	0.741	مرتفعة
2	المرونة في التخطيط	3.82	0.762	مرتفعة
3	الاستجابة للتغيير	3.82	0.758	مرتفعة
4	التسليم المتكرر للمنتجات	3.73	0.783	مرتفعة
	المتوسط العام لمنهجيات الإدارة الرشيقة	3.82	0.694	مرتفعة

يتبين من الجدول (17) أن المتوسط الحسابي العام لمنهجيات الإدارة الرشيقة بلغ (3.82) بدرجة

موافقة مرتفعة، مما يُشير إلى أن الشركة الوطنية للإسكان تُطبق منهجيات الإدارة الرشيقة بمستوى مرتفع

من وجهة نظر العاملين فيها. وقد تصدر بُعد "التعاون والتفاعل بين الفرق" المرتبة الأولى بمتوسط (3.92)،

بينما جاء بُعد "التسليم المتكرر للمنتجات" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.73).

ثانياً: التحليل الوصفي للمتغير التابع (نجاح المشاريع العقارية)

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور نجاح المشاريع العقارية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	20	تحرص الشركة على تحقيق معايير الجودة المعتمدة في جميع مخرجات المشروع العقاري.	4.08	0.769	مرتفعة
2	23	تسعى الشركة إلى تحقيق رضا العملاء والمستفيدين النهائيين عن المنتجات العقارية المسلمة.	4.02	0.793	مرتفعة
3	17	تنجز الشركة مشاريعها العقارية ضمن الجداول الزمنية المحددة مسبقاً.	3.94	0.826	مرتفعة
4	26	تُسهّم المشاريع العقارية للشركة في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بقطاع الإسكان.	3.91	0.813	مرتفعة
5	21	تُحقّق المشاريع العقارية للشركة العوائد الاستثمارية المستهدفة.	3.87	0.849	مرتفعة
6	18	تُنفذ الشركة مشاريعها العقارية ضمن الميزانيات المعتمدة دون تجاوزات جوهرية.	3.83	0.867	مرتفعة

مرتفعة	0.882	3.79	تحقق الشركة مستوى عالٍ من رضا المطورين والشركاء عن آليات إدارة المشاريع العقارية.	24	7
مرتفعة	0.891	3.76	تتسم المشاريع العقارية للشركة بالمطابقة للمواصفات والمعايير الفنية والهندسية المحددة في العقود.	22	8
مرتفعة	0.904	3.72	تتمتع المشاريع العقارية المنجزة بمستوى عالٍ من الاستدامة والمتانة على المدى الطويل.	27	9
مرتفعة	0.917	3.69	تتوافق مخرجات المشاريع العقارية مع احتياجات وتوقعات الشرائح المستهدفة من المستفيدين.	25	10
مرتفعة	0.936	3.64	تمتلك الشركة نظاماً فعالاً لقياس ومتابعة مؤشرات أداء المشاريع العقارية بشكل مستمر.	19	11
مرتفعة	0.948	3.61	تستفيد الشركة من الدروس المستفادة من المشاريع السابقة في تحسين أداء المشاريع اللاحقة.	28	12
مرتفعة	0.729	3.82	المتوسط العام لنجاح المشاريع العقارية		

يتضح من الجدول (18) أن المتوسط الحسابي العام لنجاح المشاريع العقارية بلغ (3.82) بانحراف معياري (0.729) وبدرجة موافقة مرتفعة، مما يُشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يُقيّمون مستوى نجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان بدرجة مرتفعة. وقد تصدرت الفقرة رقم (20) المتعلقة بتحقيق معايير الجودة المرتبة الأولى بمتوسط (4.08)، مما يعكس اهتمام الشركة البالغ بجودة المخرجات

العقارية. وجاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (23) المتعلقة برضا العملاء بمتوسط (4.02)، وهو ما يتسق مع توجه الشركة نحو التركيز على المستفيد النهائي. فيما جاءت الفقرة رقم (28) المتعلقة بالاستفادة من الدروس المستفادة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.61)، مما قد يُشير إلى وجود فرصة لتطوير آليات نقل المعرفة بين المشاريع.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد منهجيات الإدارة الرشيقة (كعوامل مستقلة) على نجاح المشاريع العقارية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد منهجيات الإدارة الرشيقة مجتمعة على نجاح

المشاريع العقارية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.437	3.286	0.001**
المرونة في التخطيط	0.218	4.137	0.000**
التعاون والتفاعل بين الفرق	0.264	4.852	0.000**
التسليم المتكرر للمنتجات	0.189	3.614	0.000**
الاستجابة للتغيير	0.283	5.219	0.000**
معامل الارتباط $R = 0.847$	معامل التحديد $R^2 = 0.717$		

القيمة الاحتمالية = 0.000	قيمة الاختبار $F = 176.238$
---------------------------	-----------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (19) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد منهجيات الإدارة الرشيدة كمتغيرات مستقلة، ونجاح المشاريع العقارية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.7%) من التباين في نجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان يمكن تفسيره من خلال أبعاد منهجيات الإدارة الرشيدة الأربعة مجتمعة، فيما تُعزى النسبة المتبقية (28.3%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار ($F = 176.238$) بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الكلي وقدرته على تفسير العلاقة بين المتغيرات.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "الاستجابة للتغيير" هو الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع العقارية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.283$)، وبلغت قيمة T بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات في تعزيز فرص نجاح مشاريعها العقارية، خاصة في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر في الأنظمة والتشريعات ومتطلبات السوق. كما أظهرت النتائج أن بُعد "التعاون والتفاعل بين الفرق" يأتي في المرتبة الثانية من حيث القوة التأثيرية بمعامل انحدار ($B = 0.264$)، مما يعكس أهمية التنسيق والتواصل الفعال بين الأطراف المتعددة المشاركة في المشاريع العقارية. يليه بُعد "المرونة في التخطيط" بمعامل انحدار ($B = 0.218$) مؤكداً أهمية القدرة على تعديل الخطط والاستجابة للمستجدات. بينما أظهر بُعد "التسليم المتكرر للمنتجات" أثراً أقل نسبياً ($B = 0.189$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في أداء المشاريع العقارية.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان.

اختبار الفرضيات الفرعية

□ الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة في التخطيط على نجاح المشاريع العقارية".

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المرونة في التخطيط على نجاح المشاريع

العقارية

المتغير		ملخص		المتغير		ANOVA		المعاملات		المعاملات	
التابع		النموذج		التباين		المستقل		Coefficients		المعاملات	
نجاح المشاريع العقارية	r	R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	المرونة في التخطيط	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t	
	0.692	0.479	1	258.143	0.000		0.661	0.041	16.067	0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "المرونة في التخطيط" باعتبارها أحد أبعاد منهجيات الإدارة الرشيقة على "نجاح المشاريع العقارية". وقد جاءت

النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (13)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.692$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.479$) ، مما يشير إلى أن (47.9%) من التباين في نجاح المشاريع العقارية يُمكن تفسيره من خلال متغير المرونة في التخطيط فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (258.143) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.661$) بقيمة ($T = 16.067$) ، وهي أيضاً دالة عند مستوى ($\text{Sig.} = 0.000$) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى المرونة في التخطيط تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.661) في مستوى نجاح المشاريع العقارية، ضمن شروط النموذج.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة في التخطيط على نجاح المشاريع العقارية.

□ الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتعاون والتفاعل بين الفرق على نجاح المشاريع العقارية".

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التعاون والتفاعل بين الفرق على نجاح

المشاريع العقارية

المتغير	ملخص	المتغير
التابع	النموذج	المعاملات
	ANOVA	المعاملات
	تحليل التباين	المستقل
	Coefficients	

نجاح المشاريع العقارية	r	R ²	df	F المحسوبة	Sig. F	التعاون والتفاعل بين الفرق	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.718	0.516	1	299.417	0.000		0.706	0.041	17.304	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول (21) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين التعاون والتفاعل بين الفرق ونجاح المشاريع العقارية، حيث بلغ معامل الارتباط $(r = 0.718)$ كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2 = 0.516)$ ، مما يعني أن (51.6%) من التباين في نجاح المشاريع العقارية يُفسّره هذا البُعد منفرداً، وهي نسبة تفسيرية أعلى من بُعد المرونة في التخطيط. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (299.417) بدلالة معنوية $(Sig. = 0.000)$ ، مما يؤكد معنوية النموذج.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير $(B = 0.706)$ بقيمة $(T = 17.304)$ ودلالة معنوية $(Sig. = 0.000)$ ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التعاون والتفاعل بين الفرق تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.706) في مستوى نجاح المشاريع العقارية. ويؤكد هذا الأثر القوي الدور المحوري الذي يلعبه التنسيق والتواصل الفعال بين الأطراف المتعددة المشاركة في المشاريع العقارية.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتعاون والتفاعل بين الفرق على نجاح المشاريع العقارية.

□ الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ للتسليم المتكرر للمنتجات على نجاح المشاريع العقارية".

جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التسليم المتكرر للمنتجات على نجاح المشاريع العقارية

المعاملاتCoefficients				المتغير المستقل	ANOVAتحليل التباين				ملخص النموذج	المتغير التابع
Sig. t	T	الخطأ المعياري	B	التسليم المتكرر للمنتجات	Sig. F	F المحسوبة	df	R ²	r	نجاح المشاريع العقارية
0.000	14.888	0.042	0.618		0.000	221.658	1	0.441	0.664	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج في الجدول (22) أن معامل الارتباط بين التسليم المتكرر للمنتجات ونجاح المشاريع العقارية بلغ ($r = 0.664$) ، وهو ارتباط موجب متوسط القوة إلى قوي. وبلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.441$) ، مما يعني أن (44.1%) من التباين في نجاح المشاريع العقارية يُمكن تفسيره من خلال متغير التسليم المتكرر منفرداً. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (221.658) بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يؤكد معنوية النموذج.

وبلغ معامل التأثير ($B = 0.618$) بقيمة ($T = 14.888$) ودلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التسليم المتكرر للمنتجات تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.618) في مستوى نجاح المشاريع العقارية. ويعكس هذا الأثر أهمية التسليم المرحلي والتدريجي لمخرجات المشاريع العقارية في تعزيز النجاح، وإن كان أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما يمكن تفسيره بالتحديات العملية لتطبيق التسليم المتكرر في القطاع العقاري.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتسليم المتكرر للمنتجات على نجاح المشاريع العقارية.

□ الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للتغيير على نجاح المشاريع العقارية".

جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة للتغيير على نجاح المشاريع

العقارية

المتغير		ملخص		المتغير		ANOVA		المعاملات		Coefficients	
التابع		النموذج		التباين		المستقل		المعاملات		Coefficients	
نجاح المشاريع العقارية		r		R ²		df		F المحسوبة		Sig. F	
		0.731		0.534		1		321.876		0.000	
		B		الخطأ المعياري		T		Sig. t			
		0.703		0.039		17.941		0.000			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف النتائج الموضحة في الجدول (23) عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاستجابة للتغيير ونجاح المشاريع العقارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.731$)، وهو الأعلى بين جميع أبعاد المتغير المستقل. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.534$)، مما يعني أن (53.4%) من التباين في نجاح المشاريع العقارية يُفسّره بُعد الاستجابة للتغيير منفرداً، وهي أعلى نسبة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (321.876) بدلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد المعنوية الإحصائية القوية للنموذج.

وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير ($B = 0.703$) بقيمة ($T = 17.941$) ودلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الاستجابة للتغيير تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.703) في مستوى نجاح المشاريع العقارية. ويؤكد هذا الأثر القوي أن قدرة الشركة الوطنية للإسكان على التكيف مع التغيرات في البيئة التنظيمية والسوقية والتشريعية تُعد العامل الأكثر تأثيراً في تحقيق نجاح مشاريعها العقارية، وهو ما يتسق مع طبيعة القطاع العقاري الذي يتسم بتقلبات مستمرة وتغيرات متلاحقة في المتطلبات والأولويات.

وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للتغيير على نجاح المشاريع العقارية.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يتضمن عرضاً تحليلياً للنتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي في الفصل الرابع، مع تفسير كل نتيجة وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي استندت إليها الدراسة. ثم يُختتم الفصل بمجموعة من التوصيات العملية المستمدة من تلك النتائج، إضافةً إلى مقترحات لبحوث مستقبلية تُسهم في إثراء المعرفة حول تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في القطاع العقاري.

2.5 نتائج الدراسة وتفسيرها

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المستوى العام لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في الشركة الوطنية للإسكان جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.694). ويُفسّر ذلك بأن الشركة الوطنية للإسكان تعمل في بيئة ديناميكية تتطلب مرونة عالية في إدارة مشاريعها، لا سيما في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُلزم الجهات التنفيذية بتبني أساليب إدارية حديثة تُسرّع وتيرة الإنجاز وتُحسّن جودة المخرجات. كما أن طبيعة المشاريع العقارية الكبرى التي تنفذها الشركة—والتي تستهدف تسليم مئات الآلاف من الوحدات السكنية—تفرض عليها تبني آليات عمل تكرارية وتعاونية تتوافق مع جوهر الفلسفة الرشيقة. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الدوشان (2024) من أن المؤسسات السعودية التي تتبنى الإدارة الرشيقة تميل إلى تحقيق مستويات مرتفعة من التميز المؤسسي، وكذلك مع ما أكدته الشمري (2024) من أن تطبيق أبعاد الإدارة الرشيقة في المؤسسات الحكومية السعودية يأتي بمستويات مرتفعة بفعل التحولات التنظيمية المتسارعة.

وعلى مستوى الأبعاد الفرعية، حصل بُعد "التعاون والتفاعل بين الفرق" على أعلى متوسط حسابي (3.92)، وهو ما يُعزى إلى أن طبيعة العمل في المشاريع العقارية تتطلب تنسيقاً مستمراً بين فرق التصميم والهندسة والتنفيذ والتسويق، مما يجعل ثقافة التعاون بين الفرق مُتجذّرة في بيئة العمل.

ويتوافق ذلك مع ما أكدته Dugbartey و Kehinde (2025) من أن التعاون بين الفرق يُعدّ الركيزة الجوهرية للمنهجيات الرشيفة التي تُحقّق التوازن بين السرعة وإشراك أصحاب المصلحة. أما بُعد "التسليم المتكرر للمنتجات" فقد حصل على أدنى متوسط (3.73)، ويُرجع الباحث ذلك إلى أن المنتج العقاري يتسم بطبيعة مادية تختلف عن المنتجات البرمجية التي نشأت فيها المنهجيات الرشيفة أصلاً، مما يجعل التقسيم إلى تسليمات تكرارية أكثر تعقيداً وأقل مرونة في التطبيق. وقد أشار Kineber وآخرون (2024) إلى هذا التحدي حين ناقشوا ضرورة تكييف مبادئ الرشاقة لتتلاءم مع طبيعة البناء المستدام للمساكن.

بلغ المتوسط الحسابي العام لنجاح المشاريع العقارية (3.82) بانحراف معياري (0.729)، مما يُشير إلى مستوى مرتفع من النجاح المُدرّك لدى العاملين في الشركة الوطنية للإسكان. ويُفسّر ذلك بأن الشركة تحظى بدعم حكومي كبير وتعمل ضمن منظومة تنظيمية واضحة، فضلاً عن استثمارها في الكفاءات البشرية والتقنيات الحديثة لإدارة مشاريعها. وقد جاء مؤشر "الالتزام بمعايير الجودة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.08)، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بتطبيق معايير بناء صارمة تتوافق مع كود البناء السعودي ومتطلبات الاستدامة. ويتفق هذا مع ما أكدته الحربي وآخرون (2024) حول أن الشركات التي تتبنى إدارة مشاريع استراتيجية في قطاع البناء بالرياض تولي الجودة أولوية قصوى. كذلك حصل مؤشر "رضا العملاء" على متوسط مرتفع (4.02)، ويُعزى ذلك إلى أن الشركة تتبنّى نموذجاً يركّز على المستفيد النهائي عبر آليات التغذية الراجعة المستمرة وتخصيص المنتجات وفقاً لاحتياجات الفئات المستهدفة. وهذا ينسجم مع ما طرحه Haddab (2024) حين اعتبر رضا العميل بُعداً محورياً لقياس نجاح المشاريع يتجاوز المعايير التقليدية الثلاثة.

في المقابل، حصل مؤشر "الاستفادة من الدروس المستفادة من المشاريع السابقة" على أدنى متوسط (3.61)، ويرى الباحث أن ذلك يُشير إلى فجوة في منظومة إدارة المعرفة التنظيمية داخل الشركة، حيث قد لا تُوثّق التجارب السابقة بشكل منهجي يُتيح الاستفادة منها في المشاريع اللاحقة. وهذا يتسق مع ما أوصى به البلاونة وطربية (2024) بشأن ضرورة تعزيز آليات إدارة المعرفة في شركات البناء لتحسين أداء المشاريع ونجاحها.

أشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة بأبعادها مجتمعة على نجاح المشاريع العقارية في الشركة الوطنية للإسكان، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.847$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.717$)، مما يعني أن أبعاد الإدارة الرشيقة الأربعة مجتمعة تُفسّر ما نسبته (71.7%) من التباين في نجاح المشاريع العقارية، وبلغت قيمة ($F = 176.238$) بمستوى دلالة (0.000) وعليه رُفضت الفرضية الصفرية الرئيسة وقُبل البديل. ويُفسّر هذا الأثر القوي بأن المنهجيات الرشيقة تُوفّر إطاراً متكاملًا يُعالج أبرز تحديات إدارة المشاريع العقارية، من جمود التخطيط إلى ضعف التنسيق بين الأطراف إلى بطء الاستجابة للمتغيرات السوقية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Ciric Lalic وآخرون (2022) من أن الانتقال من المنهجيات التقليدية إلى الرشيقة يُحسّن نجاح المشاريع بشكل جوهري، كما تتسق مع ما أكدته Singh (2025) من أن المنهجيات الرشيقة تُعزّز أداء المشاريع الكبرى من خلال تمكين الفرق الإدارية العليا من اتخاذ قرارات أسرع وأكثر استنارة.

كما أظهرت معاملات الانحدار أن بُعد "الاستجابة للتغيير" كان الأقوى تأثيراً ($B = 0.283$)، يليه "التعاون والتفاعل بين الفرق" ($B = 0.264$)، ثم "المرونة في التخطيط" ($B = 0.218$)، وأخيراً "التسليم المتكرر للمنتجات". ($B = 0.189$) ويرى الباحث أن تصدّر الاستجابة للتغيير منطقيًا في سياق القطاع العقاري السعودي الذي يشهد تحولات تنظيمية وسوقية متسارعة، حيث تتغير الأنظمة واللوائح والأسعار وتفضيلات المستهلكين بوتيرة تفرض على الشركات العقارية امتلاك قدرة عالية على التكيف السريع. وقد أكد Setiawan و Sakapurnama (2025) أن الاستجابة للتغيير تُعدّ من أبرز عوامل النجاح الحرجة في تطبيق إدارة المشاريع الرشيقة، لا سيما في البيئات التي تتسم بعدم اليقين.

كشف تحليل الانحدار الخطي البسيط عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة في التخطيط على نجاح المشاريع العقارية، بمعامل ارتباط ($r = 0.692$) ومعامل تحديد ($R^2 = 0.479$)، مما يدل على أن المرونة في التخطيط تُفسّر نحو (47.9%) من التباين في نجاح المشاريع. وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.661$) بقيمة ($t = 16.067$) ومستوى دلالة (0.000)، وعليه رُفضت الفرضية الصفرية. ويُفسّر هذا بأن المشاريع العقارية تمتد لفترات طويلة وتتعرض لمتغيرات كثيرة خلال مراحل تنفيذها—من تقلبات أسعار مواد البناء إلى تعديلات التصميم—مما يجعل التخطيط المرن الذي يتيح المراجعة الدورية وإعادة ترتيب الأولويات

أداة حيوية لتفادي التأخيرات وتجاوز التكاليف. ويتوافق ذلك مع ما أشار إليه الطحطوح (2024) حول أهمية التخطيط التكتيقي في إطار المنهجيات الرشيقة مقارنةً بالتخطيط الخطي في النموذج الشلالي التقليدي، وكذلك مع ما طرحه Arefazar وآخرون (2022) من أن أولوية استراتيجيات الإدارة الرشيقة في مشاريع البناء تُعطى للمرونة التخطيطية باعتبارها أداة لإدارة التغيير.

أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعاون والتفاعل بين الفرق على نجاح المشاريع العقارية، بمعامل ارتباط ($r = 0.718$) ومعامل تحديد ($R^2 = 0.516$)، أي أن هذا البُعد يُفسّر (51.6%) من التباين في النجاح. وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.706$) بقيمة ($t = 17.304$) ومستوى دلالة (0.000)، وعليه رُفضت الفرضية الصفرية. ويُعزى ذلك إلى أن المشاريع العقارية تتطلب تضافر جهود فرق متعددة التخصصات—من مهندسين ومعماريين ومختصين في إدارة التكاليف وفرق تسويقية—حيث يؤدي أي خلل في التنسيق بين هذه الفرق إلى تأخيرات وأخطاء مكلفة. ويتسق هذا مع ما أكده Dugbartey وKehinde (2025) من أن التعاون الفعال بين الفرق يُحقّق التوازن بين سرعة التسليم وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة. كما يتوافق مع ما أشار إليه الجعيد والثبتي (2024) حول أن التفاعل والتعاون ضمن بيئة الإدارة الرشيقة يُعزّز الإبداع الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على حل المشكلات واتخاذ القرارات في سياق المشاريع المعقدة.

أثبت تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتسليم المتكرر للمنتجات على نجاح المشاريع العقارية، بمعامل ارتباط ($r = 0.664$) ومعامل تحديد ($R^2 = 0.441$)، وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.618$) بقيمة ($t = 14.888$) ومستوى دلالة (0.000)، وعليه رُفضت الفرضية الصفرية. ويُفسّر هذا التأثير بأن التسليم المرحلي للمشاريع العقارية—سواء على شكل مراحل بنائية متتابعة أو تسليم مجموعات من الوحدات السكنية بشكل تدريجي—يُتيح اكتشاف الأخطاء مبكراً وتصحيحها قبل تفاقمها، كما يُمكن من تحقيق عوائد مالية مبكرة تُعزّز الجدوى الاقتصادية للمشروع. غير أن هذا البُعد حقّق أدنى قوة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة، ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى الطبيعة المادية للمنتج العقاري التي تحدّ من إمكانية التقسيم التكراري المرن مقارنةً بالمنتجات الرقمية. ويتوافق هذا مع ما ناقشه Kineber

وآخرون (2024) بشأن التحديات الخاصة بتطبيق التسليم التكراري في مشاريع البناء المستدام، حيث أكدوا ضرورة تكييف هذا المبدأ ليتلاءم مع خصوصيات صناعة البناء والتشييد.

أظهر تحليل الانحدار الخطي البسيط أن الاستجابة للتغيير تُمثل أقوى الأبعاد تأثيراً على نجاح المشاريع العقارية، بمعامل ارتباط ($r = 0.731$) ومعامل تحديد ($R^2 = 0.534$)، أي أن هذا البُعد وحده يُفسّر 53.4% من التباين في النجاح. وبلغ معامل الانحدار ($B = 0.703$) بقيمة ($t = 17.941$) ومستوى دلالة (0.000)، وعليه رُفضت الفرضية الصفرية. ويُفسّر تصدُّر هذا البُعد بأن القطاع العقاري السعودي يمرّ بمرحلة تحوّل جذري في ظل رؤية 2030، حيث تتبدّل السياسات الإسكانية والتنظيمات الحضرية وتتطور تفضيلات المستهلكين بوتيرة غير مسبوقة، مما يجعل القدرة على التكيف السريع ميزة تنافسية حاسمة. كما أن المشاريع العقارية الكبرى تتأثر بعوامل خارجية متعددة—من تقلبات أسعار المواد إلى التغيرات الجيوسياسية والاقتصادية—ما يستلزم بناء منظومة مرنة تستوعب هذه التغيرات دون تعطيل مسار التنفيذ. ويتسق ذلك مع ما أكدته Setiawan و Sakapurnama (2025) من أن الاستجابة للتغيير تأتي في مقدمة عوامل النجاح الحرجة للإدارة الرشيقة، وكذلك مع ما أوضحه Haddab (2024) من أن المشاريع التي تتبنى منهجيات مرنة تتفوق في بُعد "الاستعداد المستقبلي" الذي يعكس قدرة المؤسسة على التكيف طويل الأمد.

3.5 التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يُقدّم الباحث التوصيات التالية:

- ينبغي للشركة الوطنية للإسكان إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة في رصد المتغيرات البيئية والسوقية وتحليلها، وتزويد فرق المشاريع بصلاحيات اتخاذ قرارات تكيّفية سريعة ضمن أطر حوكمة واضحة، مع تبني أدوات مثل حلقات التغذية الراجعة المستمرة ومراجعات ما بعد كل مرحلة.

- يُوصى بتبني منصات رقمية موحدة لإدارة المشاريع تُتيح التواصل الآني بين فرق التصميم والهندسة والتنفيذ والتسويق، وتنظيم اجتماعات تنسيقية دورية قصيرة على غرار الاجتماعات اليومية (Daily Stand-ups) في إطار الممارسات الرشيدة، مع تحفيز العمل المشترك عبر مؤشرات أداء جماعية.
- يُوصى بالانتقال من التخطيط الخطي الثابت إلى التخطيط المتدرج (Rolling-Wave Planning) الذي يتيح تفصيل المراحل القريبة مع الإبقاء على المراحل البعيدة مرنة، وتطبيق تقنيات ترتيب الأولويات مثل MoSCoW لضمان تركيز الموارد على المتطلبات الأكثر قيمة.
- يُوصى بتقسيم المشاريع الكبرى إلى مراحل تسليم واضحة المعالم (مثل: البنية التحتية، الهيكل الإنشائي، التشطيبات، التسليم النهائي) مع تحديد معايير قبول لكل مرحلة، والاستفادة من التسليم التدريجي للوحدات السكنية لتحقيق تدفقات نقدية مبكرة وتلقي تغذية راجعة من المستفيدين.
- يُوصى بتأسيس قاعدة بيانات مركزية لتوثيق الدروس المستفادة من كل مشروع ونشرها بين فرق العمل، مع إلزام كل فريق مشروع بإعداد تقرير ختامي يتضمن التحديات والحلول وأفضل الممارسات، لسدّ الفجوة التي كشفت عنها الدراسة في هذا المجال.
- يُوصى بتصميم برامج تدريبية مستمرة لجميع المستويات الوظيفية حول مبادئ الإدارة الرشيدة وأدواتها وتطبيقاتها في القطاع العقاري، مع التركيز على الشهادات المهنية المتخصصة مثل (PMI-ACP) و(Certified ScrumMaster)، وتوفير بيئة تعلّم تنظيمية تُشجّع التجريب والتحسين المستمر.
- يُوصى بالاستثمار في أنظمة معلومات متقدمة لإدارة المشاريع تدعم التتبع اللحظي للتقدم وإدارة المهام التعاونية ولوحات المعلومات الرقمية (Dashboards)، بما يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وآنية.
- يُوصى بتطوير بطاقة أداء متوازنة لقياس نجاح المشاريع العقارية تتضمن—إلى جانب الوقت والتكلفة والجودة—مؤشرات تتعلق برضا العملاء وتأثير الفريق والنتائج التجارية والاستعداد للمستقبلي والاستدامة، بما يتوافق مع النماذج الحديثة لقياس نجاح المشاريع.

4.5 مقترحات لبحوث مستقبلية

- إجراء دراسات مماثلة في شركات عقارية أخرى بالقطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية للمقارنة وتعميم النتائج.
- دراسة أثر منهجيات الإدارة الرشيدة على نجاح المشاريع العقارية مع إدخال متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو النضج الرقمي أو كفاءة القيادة.
- إجراء دراسة نوعية معمّقة (مقابلات وحالات دراسية) لاستكشاف تحديات تطبيق التسليم التكراري في المشاريع العقارية الكبرى والآليات العملية للتغلب عليها

Abstract

This study aimed to investigate the impact of applying agile management methodologies, with their dimensions (planning flexibility, team collaboration and interaction, iterative product delivery, and change responsiveness), on the success of real estate projects at the National Housing Company (NHC). The study adopted a descriptive analytical approach, using a questionnaire as the data collection instrument. The study population consisted of (326) employees working in project management at the company, and (283) valid questionnaires were collected, yielding a response rate of (86.8%). The results indicated that the level of agile management implementation was high, with a mean score of (3.82), and that the level of real estate project success was also high, with a mean score of (3.82). Multiple regression analysis revealed a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) for agile management methodologies combined on real estate project success, with a coefficient of determination ($R^2 = 0.717$). Change responsiveness was the strongest predictor, followed by team collaboration and interaction, then planning flexibility, and finally iterative product delivery. The study recommended enhancing a culture of change responsiveness, developing team collaboration mechanisms, adopting adaptive planning models, and building an organizational knowledge management system at the National Housing Company.

Keywords: Agile Management, Planning Flexibility, Team Collaboration, Iterative Delivery, Change Responsiveness, Real Estate Project Success, National Housing Company.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، سري عبد علي محمد. (2023). أثر الإدارة الرشيدة على الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية في بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ع138، 100 - 114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1390573>
- أبو زيد، داليا محمد يحيى محمد، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2023). دور الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات الصناعية بالقطاع الخاص بمحافظة الغربية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1531167>
- البلاونه، خالد علي، و طربية، سعيد محمد زياد عبدالقادر. (2024). The Impact of Risk Management and Knowledge Management on Construction Project Success: The Mediating Role of Project Management Performance. مؤنة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج39، ع1، 13 - 46. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1456030>
- الجعيد، سامية عايض، و الثبتي، ريماس أحمد. (2024). أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق، 42 - 60. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478448>
- الجعيد، سامية عايض، و الثبتي، ريماس أحمد. (2024). أثر الإدارة الرشيدة في تحقيق الإبداع الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الطائف. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق، 42 - 60. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478448>
- الحربي، إبراهيم عبدالله، الأمير، برير محمد، حسن، الفيصل عبدالحميد محمد، و جراد، فايز علي. (2024). The Impact of Strategic Project Management on the Success of Construction

Projects in the Contracting Sector in Riyadh. المجلة العربية للنشر العلمي، ع71، 30 - 52.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1546999>

- الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1462449>

- حوراني، زياد بخيت حسين، و الصمادي، زياد محمد علي. (2023). الإدارة الرشيدة وأثرها على جودة أداء العاملين: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1444781>

- الحيارى، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302078>

- الدوشان، نعمة عادل. (2024). دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية: مستشفى عسير المركزي بمدينة أبها. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7، 121 -

149. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1490288>

- رابعي، فطيمة. (2024). أثر التغيير الثقافي في نجاح مشاريع التحول الرقمي: دراسة حالة وزارة التجارة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، مج15، ع1، 68 - 81. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1502197>

- الزيدي، ناظم جواد عبد، و منذور، فراس مظهر. (2021). الإدارة الرشيدة ودورها في تحسين جودة الخدمة: بحث ميداني في مديرية بلدية المحاول. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج13، ع1، 225 - 250. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1263096>

- الطحطوح، عمر بن عمار. (2024). المنهجيات الرشيقة والتقليدية في إدارة مشاريع تقنية المعلومات: منهج التحليل المقارن. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج8، ع2 ، 155 - 174. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1536902>
- العتيبي، منيرة مسلط فيحان. (2024). دور الإدارة الرشيقة في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5 ، 98 - 119. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478258>
- العزاوي، ضياء شكر محمود، و الجبوري، علاء أحمد حسن عبيد. (2022). قياس مستوى معايير نجاح إدارة المشاريع: دراسة استطلاعية في مصنع المحاليل الوريدية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع57 ، 100 - 116. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1282723>
- المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1302868>
- الولدي، أسماء بنت حسن حامد، و الشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر. (2024). أثر الإدارة الرشيقة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، ع72 ، 457 - 487. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547708>
- الولدي، أسماء بنت حسن حامد، و الشماسي، أريج بنت عبدالرحمن ناصر. (2024). أثر الإدارة الرشيقة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، ع72 ، 457 - 487. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547708>

- وليد، طيب شريف، و مريزق، عدمان. (2024). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع "PERT، CPM" في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل "1 نوفمبر" بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1، 149 - 167. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1478688>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Arefazar, Y., Nazari, A., Hafezi, M. R., & Maghool, S. A. H. (2022). Prioritizing agile project management strategies as a change management tool in construction projects. *International Journal of Construction Management*, 22(4), 678-689.
- Ciric Lalic, D., Lalic, B., DeliĆ, M., Gracanin, D., & Stefanovic, D. (2022). How project management approach impact project success? From traditional to agile. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(3), 494-521.
- Dugbartey, A. N., & Kehinde, O. J. (2025). Optimizing project delivery through agile methodologies: Balancing speed, collaboration and stakeholder engagement. *World Journal Of Advanced Research and Reviews*, 25(1), 1237–1257. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.1.0193>
- Elseknidy, M., Kineber, A. F., Oke, A. E., Elshaboury, N., Abunada, Z., Zamil, A., ... & Ilori, S. A. (2024). Identifying the agile project management implementation barriers for sustainable residential buildings. *International Journal of Engineering Business Management*, 16, 18479790241299634
- Haddab, D. M. (2024). Evaluating the Impact of Project Management Approaches on Project Success: A Comprehensive Analysis of Traditional, Agile, and Hybrid Models. *Business & IT*, XIV(2), 50–60. <https://doi.org/10.14311/bit.2024.02.06>

- Kineber, A. F., Oke, A. E., Elshaboury, N., Abunada, Z., Elseknidy, M., Zamil, A. M. A., Alhusban, M., & Ilori, S. A. (2024). Agile project management for sustainable residential construction: A study of critical success factors. *Frontiers in Built Environment*, 10. <https://doi.org/10.3389/fbuil.2024.1442184>
- Kineber, A. F., Oke, A. E., Elshaboury, N., Abunada, Z., Elseknidy, M., Zamil, A., ... & Ilori, S. A. (2024). Agile project management for sustainable residential construction: A study of critical success factors. *Frontiers in Built Environment*, 10, 1442184.
- Muli, F., & Muchelule, Y. (2024). AGILE PROJECT MANAGEMENT STRATEGIES AND PERFORMANCE OF PROJECTS IN REAL ESTATE FIRMS IN NAIROBI CITY COUNTY, KENYA. *International Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship (IJSSME)*, 8(1)
- Pinto, H. W., Kerzner, R. R., & Cleland, J. D. (2023). Exploring the implementation of agile project management in the United States construction industry: benefits, challenges, and success factors. *Journal of Entrepreneurship & Project Management*, 7(7), 11-23.
- Setiawan, R., & Sakapurnama, E. (2025). Critical Success Factors and Challenges in Applying Agile Project Management: A Systematic Literature Review. *International Journal of Science and Society*, 7(2), 28–40. <https://doi.org/10.54783/ij soc.v7i2.1379>
- Singh, N. (2025). The Impact of Agile Project Management Methodologies on Mega-Infrastructure Project Performance: A Senior Managerial Analysis. *European Modern Studies Journal*, 9(5), 785–794. [https://doi.org/10.59573/emsj.9\(5\).2025.72](https://doi.org/10.59573/emsj.9(5).2025.72)

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) على نجاح المشاريع العقارية دراسة ميدانية على الشركة الوطنية للإسكان (NHC).

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ 40 – 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المستوى الوظيفي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى

☐ إدارة تنفيذية / إشرافية

ثانياً محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: الإدارة الرشيدة ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المحور الأول: الإدارة الرشيدة					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
المرونة في التخطيط									
تتبنى الشركة أسلوب التخطيط المرحلي الذي يسمح بتعديل الخطط وفقاً للمستجدات في كل مرحلة من مراحل المشروع العقاري.									
تضع الشركة خططاً قابلة للتكيف والتعديل بناءً على التغذية الراجعة المستمرة من فرق العمل وأصحاب المصلحة.									
توفر الشركة آليات واضحة لإعادة ترتيب أولويات المهام والأنشطة بناءً على مستجدات تنفيذ المشروع العقاري.									
تعتمد الشركة على التخطيط قصير المدى ضمن دورات زمنية محددة مع الاحتفاظ برؤية استراتيجية شاملة للمشروع.									
التعاون والتفاعل بين الفرق									
تحرص الشركة على عقد اجتماعات دورية قصيرة ومنتظمة بين فرق العمل لمتابعة تقدم المشروع العقاري ومعالجة العقبات.									

البعد					أو وافق بشدة	أو وافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
تُشجع الشركة التواصل المفتوح والمباشرين جميع أعضاء فريق المشروع بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم الوظيفية.									
تعتمد الشركة على فرق عمل متعددة التخصصات تضم كفاءات هندسية ومالية وتسويقية للعمل معاً في المشاريع العقارية.									
توفر الشركة منصات وأدوات رقمية تُسهّل التعاون ومشاركة المعلومات بين فرق العمل في الوقت الفعلي.									
التسليم المتكرر للمنتجات									
تحرص الشركة على تسليم مخرجات ملموسة وقابلة للتقييم في نهاية كل مرحلة من مراحل المشروع العقاري.									
تقسم الشركة المشروع العقاري إلى مراحل قصيرة ومتتابعة يتم تسليم مخرجات محددة في نهاية كل منها.									
تستخدم الشركة التسليم المرحلي للوحدات العقارية المكتملة بدلاً من انتظار اكتمال المشروع بالكامل.									

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تستفيد الشركة من ملاحظات العملاء وأصحاب المصلحة على المخرجات المرحلية في تحسين المراحل اللاحقة من المشروع.									
الاستجابة للتغيير									
تمتلك الشركة آليات فعالة لتقييم أثر التغييرات المطلوبة على الجدول الزمني والتكلفة والجودة قبل اعتمادها.									
تتعامل الشركة مع التغييرات في متطلبات المشروع العقاري بمرونة وسرعة دون التأثير سلباً على أهداف المشروع الكلية.									
تعمل الشركة على بناء ثقافة تنظيمية تنظر إلى التغيير بوصفه فرصة للتحسين وليس مصدراً للاضطراب.									
تستجيب الشركة بفاعلية للتغيرات في الأنظمة واللوائح الحكومية المتعلقة بقطاع الإسكان والبناء.									

✿ المحور الثاني: نجاح المشاريع العقارية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تحرص الشركة على تحقيق معايير الجودة المعتمدة في جميع مخرجات المشروع العقاري.
					تسعى الشركة إلى تحقيق رضا العملاء والمستفيدين النهائيين عن المنتجات العقارية المسلمة.
					تنجز الشركة مشاريعها العقارية ضمن الجداول الزمنية المحددة مسبقاً.
					تُسهم المشاريع العقارية للشركة في تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بقطاع الإسكان.
					تُحقق المشاريع العقارية للشركة العوائد الاستثمارية المستهدفة.
					تُنفذ الشركة مشاريعها العقارية ضمن الميزانيات المعتمدة دون تجاوزات جوهرية.
					تحقق الشركة مستوى عالي من رضا المطورين والشركاء عن آليات إدارة المشاريع العقارية.
					تتسم المشاريع العقارية للشركة بالمطابقة للمواصفات والمعايير الفنية والهندسية المحددة في العقود.

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتمتع المشاريع العقارية المنجزة بمستوى عالٍ من الاستدامة والمتانة على المدى الطويل.
					تتوافق مخرجات المشاريع العقارية مع احتياجات وتوقعات الشرائح المستهدفة من المستفيدين.
					تمتلك الشركة نظاماً فعالاً لقياس ومتابعة مؤشرات أداء المشاريع العقارية بشكل مستمر.
					تستفيد الشركة من الدروس المستفادة من المشاريع السابقة في تحسين أداء المشاريع اللاحقة.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of Project Management

**The Impact of Applying Agile Management Methodologies
on the Success of Real Estate Projects: A Field Study on the
National Housing Company (NHC).**

Prepared by:

Ahmed Suliman ALDAWOOD

252000918

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447