

عنوان البحث

دور إدارة مراحل التطوير العقاري في تعزيز كفاءة وفعالية أداء المشاريع العقارية:
دراسة ميدانية في مدينة جدة

إعداد الطالب/

محمود زياد اكرم بلبل

الرقم الجامعي/

261001988

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

الصفحة	القسم
3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	تساؤلات الدراسة
7	فروض الدراسة
8	الدراسات السابقة
11	الفجوة البحثية
12	المنطلقات النظرية للدراسة
13	المنهجية وطرق البحث
13	مجتمع وعينة الدراسة
14	أداة الدراسة
17	أساليب التحليل الإحصائي
17	حدود الدراسة
18	المراجع

مقدمة

يشهد قطاع التطوير العقاري (Real Estate Development) على المستوى العالمي تحولات جوهرية تفرضها التغيرات الاقتصادية المتسارعة، والتطورات التقنية، وتساعد متطلبات الاستدامة والجودة. وقد أصبحت إدارة مراحل التطوير العقاري (Development Phases Management) ركيزة أساسية في تحقيق نجاح المشاريع العقارية الكبرى، إذ تتطلب هذه المشاريع تنسيقاً دقيقاً يبدأ من دراسة الفرصة العقارية (Opportunity Assessment) مروراً بالتخطيط والتصميم والتنفيذ وصولاً إلى التسليم والتشغيل (Delivery & Operations). وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المشاريع العقارية التي تُدار وفق منهجية مرحلية واضحة تحقق معدلات أداء أعلى من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذا التنظيم المرحلي المنهجي. وعلى الصعيد المحلي، تحتل المملكة العربية السعودية مكانة بارزة في خريطة التطوير العقاري الإقليمي والعالمي، لا سيما في ظل رؤية المملكة 2030 التي وضعت القطاع العقاري في صميم خططها الاستراتيجية لتنويع مصادر الدخل الوطني. وقد شهدت مدينة جدة بوصفها ثاني أكبر المدن السعودية والبوابة الغربية للمملكة طفرة عقارية غير مسبقة تمثلت في إطلاق مشاريع عملاقة مثل مشروع وسط جدة ومشروع جدة الاقتصادية، فضلاً عن مئات المشاريع السكنية والتجارية التي تنفذها شركات التطوير العقاري المحلية والأجنبية. غير أن هذا النمو المتسارع يرافقه تحديات جسيمة تتعلق بتجاوز الميزانيات وتأخر مواعيد التسليم وتفاوت مستويات الجودة، مما يستدعي إعادة النظر في كيفية إدارة مراحل التطوير العقاري بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

ورغم أهمية هذا الموضوع، فإن الأدبيات العربية تعاني من محدودية واضحة في الدراسات التي تتناول إدارة مراحل التطوير العقاري بصورة شاملة ومتكاملة، حيث تركز معظم الدراسات المتاحة على جانب واحد كالتنفيذ أو التسويق دون النظر إلى السلسلة المرحلية الكاملة بدءاً من دراسة الفرصة العقارية وحتى التسليم والتشغيل. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال استقصاء دور إدارة مراحل التطوير العقاري السبع في تحسين أداء المشاريع العقارية في مدينة جدة، بما يسهم في تقديم إطار علمي وعملي يرشد شركات التطوير العقاري نحو ممارسات أفضل.

مشكلة الدراسة

يواجه قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية عموماً وفي مدينة جدة خصوصاً مجموعة من التحديات التشغيلية والإدارية التي تؤثر سلباً على أداء المشاريع العقارية. فقد أشارت تقارير الهيئة العامة للعقار (2024) إلى أن ما يقارب 35% من المشاريع العقارية في المدن الرئيسية تعاني من تجاوزات في التكلفة تتراوح بين 15% و 30% عن الميزانيات المخططة، فيما تتأخر نسبة مماثلة عن مواعيد التسليم المحددة. وتُعزى هذه المشكلات في كثير من الأحيان إلى ضعف التخطيط المبكر في مرحلتي دراسة الفرصة ودراسة الجدوى، وعدم كفاية التنسيق بين مراحل التطوير المختلفة، إضافة إلى غياب المعايير المؤسسية الموحدة لإدارة كل مرحلة من مراحل التطوير السبع.

وعلى الرغم من أن الأدبيات العالمية قدمت نماذج متعددة لإدارة مراحل المشاريع مثل نموذج بوابات المراحل (Stage-Gate Model) ونموذج دورة حياة المشروع (Project Life Cycle) وفق معهد إدارة المشاريع (PMI)، إلا أن تطبيق هذه النماذج في سياق التطوير العقاري السعودي لا يزال محدوداً، ولم تحظ مراحل ما قبل التنفيذ كدراسة الفرصة العقارية ودراسة الجدوى والتخطيط والتصميم والطرح والتعاقدات والتراخيص بالاهتمام البحثي الكافي مقارنة بمرحلة التنفيذ. كما أن المراحل اللاحقة كالتسليم والتشغيل لا تزال تُدار بأساليب تقليدية تفنقر إلى الممارسات المنهجية الحديثة.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما دور إدارة مراحل التطوير العقاري (دراسة الفرصة، دراسة الجدوى، التخطيط والتصميم، الطرح والتعاقدات، التراخيص والاعتمادات، التنفيذ، التسليم والتشغيل) في تحسين أداء المشاريع العقارية في مدينة جدة؟

أهمية الدراسة

أ) الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء الأدبيات العربية والمحلية بإطار نظري متكامل يتناول إدارة مراحل التطوير العقاري السبع وعلاقتها بأداء المشاريع، وهو ما يُعد إضافة نوعية للمكتبة البحثية العربية التي تفتقر إلى هذا النوع من الدراسات التكاملية.
- تقديم نموذج مفاهيمي يربط بين مراحل التطوير العقاري (كمتغير مستقل) وأبعاد أداء المشاريع العقارية (كمتغير تابع)، مستنداً إلى نظريات إدارة المشاريع والتطوير العقاري المعاصرة.
- فتح آفاق بحثية جديدة للباحثين في مجال إدارة الأعمال والتطوير العقاري من خلال تحديد الفجوات البحثية القائمة واقتراح اتجاهات مستقبلية للبحث في هذا المجال الحيوي.

ب) الأهمية التطبيقية (العملية):

- تزويد شركات التطوير العقاري في جدة والمملكة بتوصيات عملية قائمة على أدلة بحثية لتحسين ممارسات إدارة كل مرحلة من مراحل التطوير السبع، بما يساهم في تقليل التجاوزات في التكلفة والوقت ورفع مستوى الجودة.
- دعم صناع القرار في الهيئة العامة للعقار والجهات التنظيمية في صياغة سياسات ولوائح تلزم المطورين العقاريين بتبني أساليب إدارة مرحلية منهجية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030 لتطوير القطاع العقاري.
- مساعدة الممارسين والمهنيين في القطاع العقاري على تحديد نقاط القوة والضعف في كل مرحلة من مراحل التطوير وتوجيه الموارد والجهود نحو المراحل الأكثر تأثيراً على الأداء الكلي للمشروع.

أهداف الدراسة

الهدف العام:

التعرف على دور إدارة مراحل التطوير العقاري في تحسين أداء المشاريع العقارية في مدينة جدة.

الأهداف الخاصة:

- تحديد مستوى تطبيق إدارة مراحل التطوير العقاري السبع (دراسة الفرصة، دراسة الجدوى، التخطيط والتصميم، الطرح والتعاقدات، التراخيص والاعتمادات، التنفيذ، التسليم والتشغيل) في شركات التطوير العقاري بجدة.
- قياس مستوى أداء المشاريع العقارية في جدة من حيث أبعاد الأداء الرئيسية (الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، تحقيق معايير الجودة).
- تحليل العلاقة بين إدارة مراحل ما قبل التنفيذ (دراسة الفرصة، دراسة الجدوى، التخطيط والتصميم، الطرح والتعاقدات، التراخيص) وأداء المشاريع العقارية.
- تحليل العلاقة بين إدارة مرحلتي التنفيذ والتسليم والتشغيل وأداء المشاريع العقارية.
- تقديم توصيات عملية لتطوير ممارسات إدارة مراحل التطوير العقاري بما يساهم في تحسين أداء المشاريع وفقاً لمتطلبات السوق السعودي.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما مستوى تطبيق إدارة مراحل التطوير العقاري السبع في شركات التطوير العقاري بمدينة جدة؟
- ما مستوى أداء المشاريع العقارية في جدة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة ومعايير الجودة؟
- ما العلاقة بين إدارة مراحل ما قبل التنفيذ (دراسة الفرصة، دراسة الجدوى، التخطيط والتصميم، الطرح والتعاقدات، التراخيص والاعتمادات) وأداء المشاريع العقارية في جدة؟
- ما العلاقة بين إدارة مرحلتي التنفيذ والتسليم والتشغيل وأداء المشاريع العقارية في جدة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة مراحل التطوير العقاري تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، حجم الشركة، طبيعة المشاريع)؟

فروض الدراسة

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، تم صياغة الفروض التالية لاختبارها عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$:

وبما أن الدراسة تعتمد على المنهج الكمي، فقد تم صياغة الفرضيات في صورتين: الفرضية الصفرية (H_0) والفرضية البديلة (H_1)، وذلك لاختبار العلاقة الإحصائية بين إدارة مراحل التطوير العقاري وأداء المشاريع العقارية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة مراحل التطوير العقاري في تحسين أداء المشاريع العقارية في مدينة جدة.

الفرضية البديلة الرئيسية (H_1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة مراحل التطوير العقاري في تحسين أداء المشاريع العقارية في مدينة جدة.

الفرضيات الصفرية الفرعية:

H0a: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة مراحل ما قبل التنفيذ، وتشمل دراسة الفرصة العقارية ودراسة الجدوى والتخطيط والتصميم، في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع العقارية في مدينة جدة.

H0b: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة مرحلتي الطرح والتعاقدات والتراخيص والاعتمادات في تحسين الالتزام بتكاليف المشاريع العقارية في مدينة جدة.

H0c: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة مرحلة التنفيذ في تحقيق معايير الجودة في المشاريع العقارية في مدينة جدة.

H0d: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة مرحلة التسليم والتشغيل في تحسين الأداء الكلي للمشاريع العقارية في مدينة جدة.

الفرضية الرئيسية (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة مراحل التطوير العقاري في تحسين أداء المشاريع العقارية في مدينة جدة.

الفرضيات الفرعية:

- H1a:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة مراحل ما قبل التنفيذ (دراسة الفرصة العقارية، دراسة الجدوى، التخطيط والتصميم) في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع العقارية في جدة.
- H1b:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة مرحلتي الطرح والتعاقدات والتراخيص والاعتمادات في تحسين الالتزام بتكاليف المشاريع العقارية في جدة.
- H1c:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة مرحلة التنفيذ في تحقيق معايير الجودة في المشاريع العقارية في جدة.
- H1d:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ لإدارة مرحلة التسليم والتشغيل في تحسين الأداء الكلي للمشاريع العقارية في جدة.

الدراسات السابقة

تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وفقاً لترتيب موضوعي يبدأ من الدراسات المتعلقة بإدارة مراحل التطوير العقاري ثم الدراسات المتعلقة بأداء المشاريع العقارية:

م	الدراسة	الهدف	المنهجية	أبرز النتائج	العلاقة بالدراسة الحالية
1	Alqahtany et al. (2023)	مراجعة برنامج البيع على الخارطة في سوق الوحدات السكنية بمدينة الرياض، وتحديد التحديات المالية والتسويقية والتنظيمية التي تؤثر في نجاح المشاريع العقارية.	المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب دلفي (Delphi Technique) للحصول على آراء الخبراء والمتخصصين في القطاع العقاري.	بينت الدراسة أن نجاح برامج البيع على الخارطة يرتبط بجودة التنظيم، ووضوح الإجراءات، وكفاءة التنسيق بين الجهات المعنية، وتقليل المخاطر وتعزيز ثقة المستفيدين.	ترتبط بالدراسة الحالية من حيث تناولها لسياق عقاري سعودي، واهتمامها بالممارسات التنظيمية والإدارية المؤثرة في أداء المشاريع، بينما تركز الدراسة الحالية على مراحل التطوير العقاري السبع في مدينة جدة.
2	McLeod (2021)	تحليل دور دراسات الجدوى في المشاريع الجديدة والمعقدة، وبيان أهميتها في تقليل عدم اليقين قبل اتخاذ قرار التنفيذ.	مراجعة تكاملية (Integrative Review) للأدبيات العلمية في مجال دراسات الجدوى وإدارة المشاريع.	أكدت الدراسة أن دراسة الجدوى ليست إجراءً شكلياً، بل أداة تحليلية تساعد على اختبار ملاءمة الفكرة، وفهم المخاطر، وتقييم البدائل قبل التنفيذ.	تدعم الدراسة الحالية في إبراز أهمية مرحلتي دراسة الفرصة العقارية ودراسة الجدوى ضمن مراحل التطوير العقاري، وأثرهما في تقليل المخاطر وتحسين الأداء.
3	Moorhead, Armitage, and Skitmore (2024)	تحليل ممارسات مطوري العقار في تقييم جدوى مشاريع التطوير العقاري واختيار معدل العائد المطلوب (Hurdle Rate).	دراسة مسحية على مطورين عقاريين في أستراليا ونيوزيلندا، مع تحليل أدوات الجدوى المالية والاستثمارية.	أوضحت الدراسة أن قرارات التطوير العقاري تتأثر بمستوى المخاطر، وطبيعة المشروع، وتكلفة رأس المال، والظروف السوقية، ودقة التقديرات المالية.	تفيد الدراسة الحالية في دعم أهمية مرحلة دراسة الجدوى المالية ضمن مراحل التطوير العقاري، وربطها بتحسين كفاءة المشروع وتقليل تجاوزات التكلفة.

م	الدراسة	الهدف	المنهجية	أبرز النتائج	العلاقة بالدراسة الحالية
4	Shim and Kim (2022)	تحليل العوامل المؤثرة في الجدوى الاقتصادية والمالية لمشاريع التطوير العقاري، من خلال مقارنة بين المشاريع العامة والخاصة في كوريا الجنوبية.	منهج كمي باستخدام الانحدار اللوجستي Logistic) Regression لتحليل العوامل المؤثرة في الجدوى.	أظهرت الدراسة أن اختيار الموقع، وتكاليف التطوير، والعوائد المتوقعة، والمخاطر التنظيمية والمالية تؤثر بوضوح في جدوى المشروع العقاري.	ترتبط بالدراسة الحالية من خلال تركيزها على مراحل ما قبل التنفيذ، خاصة دراسة الفرصة والجدوى، ودورها في تحسين الأداء المالي والزماني للمشروع.
5	Cooper (2019)	تحديد عوامل نجاح تطوير المنتجات والمشاريع الجديدة، مع التركيز على أهمية العمل المرحلي المنظم ونقاط القرار بين المراحل.	مراجعة وتحليل نتائج عدد من الدراسات السابقة في مجال تطوير المنتجات الجديدة New Product) Development.	أكدت الدراسة أن نجاح المشاريع التطويرية يعتمد على جودة الدراسة المسبقة، وفهم السوق، وتكامل الفرق، ووجود بوابات قرار واضحة بين المراحل.	تدعم الدراسة الحالية من خلال نظرية بوابات المراحل (Stage-Gate Theory)، والتي يمكن تطبيقها على مراحل التطوير العقاري السبع لضمان عدم الانتقال من مرحلة إلى أخرى إلا بعد استيفاء المتطلبات.

التعليق العام على الدراسات السابقة

البند	التوضيح
الاتجاه العام للدراسات السابقة	تؤكد الدراسات السابقة أن نجاح المشاريع العقارية لا يرتبط بمرحلة التنفيذ فقط، بل يبدأ من مراحل مبكرة تشمل دراسة الفرصة، ودراسة الجدوى، والتحليل السوقي والمالي، واختيار الموقع، وتقدير المخاطر.
أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية	تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهمية التخطيط المبكر، وتحليل الجدوى، وضبط الإجراءات، وربط المراحل المختلفة بمؤشرات الأداء مثل الوقت والتكلفة والجودة.
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	ركزت بعض الدراسات على برنامج البيع على الخارطة، أو الجدوى المالية، أو نظرية بوابات المراحل، بينما تتناول الدراسة الحالية إدارة مراحل التطوير العقاري السبع بصورة متكاملة.
ما يميز الدراسة الحالية	تتميز هذه الدراسة بأنها تطبق نموذجًا مرحليًا متكاملًا يشمل: دراسة الفرصة العقارية، دراسة الجدوى، التخطيط والتصميم، الطرح والتعاقدات، التراخيص والاعتمادات، التنفيذ، التسليم والتشغيل، وذلك ميدانيًا على شركات التطوير العقاري في مدينة جدة.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض النقدي للدراسات السابقة، تم تحديد ثلاث فجوات بحثية رئيسية تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها:

▪ **الفجوة المكانية (Spatial Gap):** تركزت أغلب الدراسات السعودية على مدينة الرياض مع محدودية واضحة في

الدراسات التي تتناول سوق التطوير العقاري في مدينة جدة رغم خصوصيتها الجغرافية والاقتصادية كبوابة غربية

للمملكة وثاني أكبر أسواقها العقارية.

- **الفجوة المنهجية (Methodological Gap):** تناولت معظم الدراسات السابقة مراحل التطوير العقاري بشكل مجزأ أو ركزت على مرحلة واحدة (غالباً التنفيذ)، دون تقديم رؤية شاملة تغطي سلسلة المراحل الكاملة من دراسة الفرصة إلى التسليم والتشغيل. تتميز هذه الدراسة بتبني نموذج المراحل السبع كمتغير مستقل متعدد الأبعاد.
- **الفجوة الزمنية (Temporal Gap):** شهد القطاع العقاري السعودي تحولات جوهرية منذ عام 2020 تشمل إصدار أنظمة عقارية جديدة وإنشاء الهيئة العامة للعقار وتسريع وتيرة المشاريع الكبرى ضمن رؤية 2030، مما يستوجب إجراء دراسات حديثة تعكس الواقع الراهن.

المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى نظريتين رئيسيتين تُشكلان الإطار المرجعي لفهم العلاقة بين إدارة مراحل التطوير العقاري وأداء المشاريع:

1. نظرية دورة حياة المشروع (Project Life Cycle Theory):

طُورت في إطار معهد إدارة المشاريع (PMI) ووردت في الدليل المعرفي PMBOK Guide، وتقوم على فرضية أن كل مشروع يمر بمراحل متتالية ومتداخلة: البدء (Initiation) ثم التخطيط (Planning) ثم التنفيذ (Execution) ثم المراقبة والتحكم (Monitoring & Controlling) وأخيراً الإغلاق (Closing). وتُطبق في هذه الدراسة من خلال إسقاط هذا النموذج على مراحل التطوير العقاري السبع، حيث تمثل دراسة الفرصة ودراسة الجدوى مرحلة البدء، والتخطيط والتصميم والطرح والتعاقدات والتراخيص تمثل مرحلة التخطيط، والتنفيذ يمثل مرحلة التنفيذ والمراقبة، والتسليم والتشغيل يمثل مرحلة الإغلاق.

2. نظرية بوابات المراحل (Stage-Gate Theory):

قدمها روبرت كوبر (Robert Cooper) وتقوم على فكرة تقسيم المشروع إلى مراحل (Stages) تفصل بينها نقاط مراجعة أو بوابات قرار (Gates) يتم عندها تقييم المشروع واتخاذ قرار بالاستمرار أو التعديل أو الإيقاف. وتُطبق في هذه الدراسة من خلال اعتبار كل مرحلة من مراحل التطوير السبع بمثابة مرحلة مستقلة، والانتقال بين المراحل يتطلب اجتياز بوابة تقييم تضمن استيفاء معايير محددة. فعلى سبيل المثال، الانتقال من دراسة الفرصة إلى دراسة الجدوى يتطلب التأكد من ملاءمة الموقع، والانتقال من التراخيص إلى التنفيذ يتطلب الحصول على جميع الاعتمادات اللازمة.

المنهجية وطرق البحث

نوع البحث: بحث كمي (Quantitative Research) ذو طبيعة وصفية تحليلية.

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين المتغيرات لتقديم تفسيرات علمية دقيقة.

خطة التنفيذ:

- **المرحلة الأولى - الإعداد النظري:** مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وبناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة وتحديد مراحل التطوير العقاري السبع وأبعاد أداء المشاريع.
- **المرحلة الثانية - تصميم أداة الدراسة:** إعداد الاستبانة وتحكيمها من خبراء أكاديميين ومهنيين وإجراء دراسة استطلاعية لاختبار الصدق والثبات.
- **المرحلة الثالثة - جمع البيانات:** توزيع الاستبانة إلكترونياً ويدوياً على أفراد العينة وجمع الاستجابات خلال (4-6 أسابيع).
- **المرحلة الرابعة - التحليل الإحصائي:** إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS v 28 وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة.
- **المرحلة الخامسة - النتائج والتوصيات:** استخلاص النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة وتقديم التوصيات.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون من جميع العاملين في إدارات المشاريع والتطوير العقاري في شركات التطوير العقاري المرخصة والعاملة في مدينة جدة، ويشمل مديري المشاريع ومديري التطوير والمهندسين المشرفين ومسؤولي التخطيط والجدوى ومسؤولي التراخيص والعقود. ويُقدر حجم هذا المجتمع بنحو (800-1200) فرد يعملون في ما يزيد عن (150) شركة تطوير عقاري مسجلة.

عينة الدراسة: عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sample) بحجم (250) فرداً وفقاً لمعادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970). وتم التطبيق الطبقي بتصنيف الشركات وفقاً لحجمها (كبيرة، متوسطة، صغيرة) لضمان تمثيل متوازن. ويُشترط في أفراد العينة أن يكونوا من العاملين في إدارات المشاريع أو التطوير بخبرة لا تقل عن سنة واحدة.

أداة الدراسة

تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية. وقد اعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس درجة موافقة المستجيبين وفقاً للتدرج التالي:

الدرجة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

1. المؤهل العلمي: () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
2. سنوات الخبرة في القطاع العقاري: () أقل من 5 سنوات () 5-10 سنوات () 10-15 سنة () أكثر من 15 سنة
3. حجم الشركة: () أقل من 50 موظف () 50-150 () 151-500 () أكثر من 500
4. طبيعة المشاريع: () سكنية () تجارية () مختلطة () بنية تحتية
5. المسمى الوظيفي: () مدير مشروع () مدير تطوير () مهندس مشرف () مسؤول تخطيط () أخرى

الجزء الثاني: المتغير المستقل - إدارة مراحل التطوير العقاري

البُعد الأول: دراسة الفرصة العقارية ودراسة الجدوى

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تقوم الشركة بتحليل شامل لملاءمة الموقع والأرض قبل اتخاذ قرار الاستثمار العقاري.					
2	يتم إجراء دراسة سوقية دقيقة لتحديد حجم الطلب والعرض في المنطقة المستهدفة.					
3	تُعد دراسة جدوى مالية تفصيلية تتضمن التكاليف المتوقعة والعوائد الاستثمارية ونقطة التعادل.					

البُعد الثاني: التخطيط والتصميم والطرح والتعاقدات

م	العبارة	1	2	3	4	5
4	يتم وضع مخطط رئيسي شامل للمشروع يحدد المساحات والخدمات والمرافق بدقة.					
5	تُعد التصميم المعماري والإنشائي وفق أحدث المعايير الهندسية والأكواد المحلية.					
6	يتم إعداد طلبات العروض (RFP) بشكل واضح ومحدد المعايير لاختيار الاستشاريين والمقاولين.					

البُعد الثالث: التراخيص والاعتمادات

م	العبارة	1	2	3	4	5
7	تمتلك الشركة فريقاً متخصصاً لمتابعة استخراج التراخيص والاعتمادات من الجهات الرسمية.					
8	يتم البدء في إجراءات التراخيص بوقت كافٍ لتجنب تأخير بدء التنفيذ.					
9	تلتزم الشركة بجميع الاشتراطات البلدية والتنظيمية والبيئية المطلوبة.					

البُعد الرابع: التنفيذ والتسليم والتشغيل

م	العبارة	1	2	3	4	5
10	يتم متابعة تقدم أعمال البناء والتنفيذ بشكل دوري وفق جدول زمني محدد.					
11	تُطبق معايير ضبط الجودة أثناء التنفيذ من خلال فحوصات ميدانية ومخبرية منتظمة.					
12	تُراقب التكاليف الفعلية مقارنة بالميزانية المعتمدة ويُعالج أي انحراف فوراً.					

الجزء الثالث: المتغير التابع - أداء المشاريع العقارية

البُعد الأول: الالتزام بالجدول الزمني

م	العبارة	1	2	3	4	5
13	تُنجز المشاريع العقارية في شركتنا ضمن الإطار الزمني المحدد في خطة المشروع.					
14	يتم تحديد مواعيد إنجاز واقعية لكل مرحلة من مراحل التطوير العقاري.					
15	تمتلك الشركة آليات فعالة للكشف المبكر عن التأخيرات المحتملة واتخاذ إجراءات تصحيحية.					

البُعد الثاني: الالتزام بالتكلفة

م	العبارة	1	2	3	4	5
16	تُنفذ المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة دون تجاوزات جوهرية.					
17	يتم إعداد تقديرات تكلفة دقيقة وواقعية في مراحل التخطيط المبكرة.					
18	تمتلك الشركة نظاماً فعالاً لمراقبة التدفقات المالية والمصروفات.					

البُعد الثالث: تحقيق معايير الجودة

م	العبارة	1	2	3	4	5
19	تتوافق مخرجات المشاريع مع المواصفات والمعايير الفنية المحددة في مستندات العقد.					
20	تُطبق معايير البناء السعودي (SBC) والأكواد الهندسية المعتمدة في جميع مراحل التنفيذ.					
21	يتم إجراء اختبارات جودة دورية للمواد والأعمال الإنشائية وتوثيق نتائجها.					

أساليب التحليل الإحصائي

سيتم استخدام برنامج SPSS v 28 لتحليل البيانات، وتشمل الأساليب الإحصائية:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة، ويُعد مقبولاً عند 0.70 فأكثر.
- التحليل الوصفي (Descriptive Statistics): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): لاختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على التابع وتحديد المرحلة الأكثر تأثيراً.
- اختبار T-Test للعينات المستقلة: لاختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لاختبار الفروق وفقاً للمتغيرات متعددة الفئات.
- اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.

حدود الدراسة

- أ) المجال الموضوعي: تقتصر على دراسة دور إدارة مراحل التطوير العقاري السبع في تحسين أداء المشاريع بأبعاده الثلاثة (الوقت، التكلفة، الجودة).
- ب) المجال المكاني: شركات التطوير العقاري المرخصة والعاملة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- ج) المجال البشري: العاملون في إدارات المشاريع والتطوير العقاري (مديرو مشاريع، مهندسون مشرفون، مسؤولو تخطيط وتراخيص).
- د) المجال الزمني: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2026م، وتُجمع البيانات خلال الفترة فبراير - أبريل 2026م.

المراجع :

م	المرجع العربي	الرابط
1	الهيئة العامة للعقار. (2024). التقرير السنوي للهيئة العامة للعقار 2024. الرياض: الهيئة العامة للعقار.	https://rega.gov.sa/الهيئة/التقارير/التقارير-السنوية/
2	الهيئة العامة للعقار. (د.ت.). التقارير السنوية.	https://rega.gov.sa/الهيئة/التقارير/التقارير-السنوية/
3	الهيئة العامة للعقار. (1445هـ). نظام بيع وتأجير مشروعات عقارية على الخارطة.	https://rega.gov.sa/الأنظمة-واللوائح-والأدلة/الأنظمة-نظام-بيع-وتأجير-مشروعات-عقارية-على-الخارطة/
4	الهيئة العامة للعقار. (1445هـ). اللائحة التنفيذية لنظام بيع وتأجير مشروعات عقارية على الخارطة.	https://rega.gov.sa/الأنظمة-والقرارات/الأنظمة-واللوائح-والأدلة/اللوائح/اللائحة-التنفيذية-لنظام-بيع-وتأجير-مشروعات-عقارية-على-الخارطة/
5	الهيئة العامة للعقار. (د.ت.). منصة بيع وتأجير مشروعات عقارية على الخارطة «وافي».	https://rega.gov.sa/rega-services/platforms/wafi-off-plan-sales-and-lease/
6	الهيئة العامة للعقار. (د.ت.). خدمة تأهيل مطور عقاري.	https://rega.gov.sa/rega-services/eservices/تأهيل-مطور-عقاري/
7	الهيئة العامة للعقار. (1445هـ). نظام المساهمات العقارية.	https://rega.gov.sa/الأنظمة-والقرارات/الأنظمة-واللوائح-والأدلة/الأنظمة-نظام-المساهمات-العقارية/
8	الهيئة العامة للعقار. (1445هـ). اللائحة التنفيذية لنظام المساهمات العقارية.	https://rega.gov.sa/الأنظمة-والقرارات/الأنظمة-واللوائح-والأدلة/اللوائح/اللائحة-التنفيذية-لنظام-المساهمات-العقارية/
9	المركز السعودي لكود البناء. (2024). كود البناء السعودي 2024.	https://www.sbc.gov.sa/ar/BC/Pages/BuildingCode/BC.aspx?year=2024
10	المركز السعودي لكود البناء. (د.ت.). تعريف كود البناء السعودي.	https://sb.gov.sa/ar/BuildingCode/Pages/default.aspx

https://www.vision2030.gov.sa/ar/explore/programs/housing-program	رؤية السعودية 2030 (د.ت.). برنامج الإسكان.	11
https://www.vision2030.gov.sa/ar/overview	رؤية السعودية 2030 (د.ت.). نبذة تعريفية عن رؤية السعودية 2030.	12

Link / DOI	English Reference	No.
https://doi.org/10.3390/buildings13040895	Alqahtany, A., Alshihri, F. S., Alshammari, M. S., Alqahtany, H., Alzenifeer, B. M., Almusallam, A. A., Al-Gehlani, W. A. G., Bouregh, A. S., Aldossary, N. A., & Alyami, S. H. (2023). Consensus-based measures for improvement of off-plan sales program of housing units in real estate market of Riyadh City. <i>Buildings</i> , 13(4), 895.	1
https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005	Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. <i>Industrial Marketing Management</i> , 76, 36–47.	2
https://doi.org/10.3390/realestate1010001	De Paola, P. (2024). Real estate: Discovering the developments in the real estate sector using the current research challenges. <i>Real Estate</i> , 1(1), 1–3.	3
https://www.iso.org/standard/74947.html	International Organization for Standardization. (2020). <i>ISO 21502:2020: Project, programme and portfolio management — Guidance on project management</i> .	4
https://ivsc.org/standards/	International Valuation Standards Council. (2024). <i>International Valuation Standards</i> .	5

https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100022	McLeod, S. (2021). Feasibility studies for novel and complex projects: Principles synthesised through an integrative review. <i>Project Leadership and Society</i> , 2, Article 100022.	6
https://doi.org/10.3390/buildings14041045	Moorhead, M., Armitage, L., & Skitmore, M. (2024). Real estate development feasibility and hurdle rate selection. <i>Buildings</i> , 14(4), 1045.	7
https://www.pmi.org/standards/pmbok	Project Management Institute. (2021). <i>A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide)</i> (7th ed.).	8
https://knowledge.uli.org/en/books/2015/real-estate-development--5th-edition	Schmitz, A., & Brett, D. L. (2015). <i>Real estate development: Principles and process</i> (5th ed.). Urban Land Institute.	9
https://doi.org/10.3390/su14042135	Shim, H., & Kim, J. (2022). Determinants of the economic and financial feasibility of real estate development projects: A comparative analysis between public and private development projects in South Korea. <i>Sustainability</i> , 14(4), 2135.	10