

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة مشاريع



العنوان

أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة

إعداد الطالبة/

ثناء بنت مصلح بن سلامه الحويطي

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

المحتويات

5.....	الاهداء
6.....	المستخلص :
7.....	الفصل الأول
8.....	مقدمة:
9.....	مشكلة الدراسة:
10.....	أهمية الدراسة:
11.....	أهداف الدراسة:
12.....	تساؤلات الدراسة
14.....	فروض الدراسة:
16.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
18.....	الفصل الثاني
19.....	مقدمة
20.....	الدراسات السابقة
20.....	أولاً: الدراسات العربية
24.....	ثانياً: الدراسات الاجنبية
27.....	ثالثاً: التعقيب التحليلي على الدراسات السابقة
30.....	الإطار النظري
44.....	أولاً: المنهج البحثي المعتمد
44.....	1-1: مسوّغات اختيار المنهج المختلط
44.....	2-1: تصميم المنهج المختلط المعتمد
45.....	3-1: المنهج الكمي - الوصفي التحليلي
46.....	4-1: المنهج النوعي - دراسة الحالة
46.....	ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها
46.....	1-2: مجتمع الدراسة
46.....	2-2: أسلوب اختيار العينة
48.....	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
48.....	1-3: الاستبانة الإلكترونية
49.....	2-3: المقابلات المتعمقة
50.....	رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية
51.....	خامساً: حدود الدراسة
51.....	1-5: الحدود الموضوعية
51.....	2-5: الحدود المكانية

51.....	3-5: الحدود الزمنية
52.....	4-5: الحدود البشرية
52.....	خلاصة الفصل
53.....	الفصل الرابع.....
54.....	مقدمة الفصل
54.....	أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية والمؤسسية
54.....	1-1: توزيع العينة وفق متغير الجنس
54.....	
55.....	2-1: توزيع العينة وفق متغير الفئة العمرية
55.....	3-1: توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي
56.....	4-1: توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة
57.....	5-1: توزيع العينة وفق متغير حجم الشركة
58.....	ثانياً: تحليل نتائج المحاور الموضوعية
58.....	1-2: المحور الثاني / واقع تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة
59.....	2-2: المحور الثالث / أثر المنهجيات الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية
60.....	3-2: المحور الرابع / أثر المنهجيات الرشيقة على جودة المخرجات ورضا العملاء
61.....	4-2: المحور الخامس / التحديات التي تواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة
62.....	5-2: المحور السادس / العوامل المساعدة على نجاح التطبيق
63.....	ثالثاً: اختبار الفرضيات
63.....	1-3: اختبار الفرضية الرئيسية
64.....	2-3: اختبار الفرضيات الفرعية
66.....	خامساً: توصيات الدراسة
66.....	1-5: التوصيات الموجهة لمديري شركات التطوير العقاري
67.....	2-5: التوصيات الموجهة لصانعي السياسات والجهات الحكومية
67.....	3-5: التوصيات الموجهة للباحثين والمؤسسات الأكاديمية
67.....	خلاصة الفصل
68.....	المراجع
69.....	أولاً: المراجع العربية
72.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
75.....	الملاحق
76.....	الاستبانة
76.....	أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة

76.....	بسم الله الرحمن الرحيم
76.....	حضرة المستجيب / المستجيبة الكريم/ة،
76.....	تعليمات الإجابة
77.....	المحور الأول: البيانات الشخصية والمؤسسية
79.....	المحور الثاني: واقع تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في مشاريع التطوير العقاري
79.....	المحور الثالث: أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية
80.....	المحور الرابع: أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على جودة المخرجات ورضا العملاء
81.....	المحور الخامس: التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة
82.....	المحور السادس: العوامل المساعدة على نجاح تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة
83.....	ملاحظات إضافية
83.....	شكرو تقدير
85.....	Abstract

الاهداء

إلى من علّمني أن الحياة تُبنى بالصبر والتعب،

إلى من سكنا قلبي قبل أن يغادرا دنياي،

إلى أبي الذي كان ظلًا وارفًا ودرعًا حصينا، كم تمنيتُ أن تمسك بيدي اليوم وتقول: "أنا فخور بك"، غيابك لم يُضعفني، بل جعل خطواتي أثقل وأعمق وأكثر معنى

إلى أمي التي كانت دعاؤها سرّ نجاحي، ودفء صوتها أجمل نغمة سمعتها أذناي، رحلت قبل أن ترى هذه اللحظة، لكنني أعلم يقينا أن روحك كانت حاضرة في كل سطر كتبته وكل ليلة سهرتها الله يرحمك ويجمعني بك في الجنة إليكما معًا، هذا العمل ليس إنجازًا لي وحدي، بل هو ثمرة حبّ زرعتموه ولم تريا حصاده لكن الله أكرم مني، فرفعكما إليه قبل أن تتعبا أكثر

وإلى أختي الغالية، رفيقة الدرب وصديقة الروح،

أنتِ من رأيت دموعي ولم تسألني، فأجبت قبل أن أنطق

أنتِ من كانت بجانبني حين كادت الطريق تضيق،

ومددت يدي حين تعبت يداي

لا أملك كلمات تليق بما فعلته، لأن بعض المشاعر أكبر من أن تسعها الحروف

هذا الإنجاز لكم جميعًا،

أهديكم إياه بكل ما في قلبي من محبة وامتنان.

المستخلص :

يشهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية تحولات جوهرية متسارعة في ظل مستهدفات رؤية 2030، غير أن هذا القطاع يعاني في الوقت ذاته من إشكالية هيكلية متجذرة تتمثل في ارتفاع معدلات تعثر المشاريع وتأخرها وتجاوزها للميزانيات المقررة، مما يُلقي بظلاله على كفاءة الاستثمار، العقاري ومستوى رضا العملاء وفي هذا السياق على نجاح مشاريع التطوير العقاري في (Agile) تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة مدينة جدة ، بوصفها إحدى أكثر المدن السعودية نشاطاً وحيويةً في هذا المجال ، اعتمدت الدراسة المنهج المختلط الجامع بين الأساليب الكمية والنوعية وفق تصميم التسلسل التفسيري؛ إذ وُزعت استبانة إلكترونية عبر منصة على عينة عشوائية طبقية تكوّنت من 125 مستجيباً من مديري المشاريع والمطورين العقاريين في مدينة Google Forms جدة، استُرجع منها 109 استبانات صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (87.2%)، فضلاً عن إجراء أربع مقابلات متعمقة مع مسؤولين تنفيذيين في شركات تطوير عقاري طبّقت المنهجيات الرشيقة وقد أُجريت الدراسة الميدانية خلال الإصدار 28 ، كشفت نتائج SPSS الفترة من مارس إلى يونيو 2026، وجرى تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج الدراسة عن جملة من الاستنتاجات الجوهرية؛ إذ تبين أن مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع التطوير العقاري بجدة جاء متوسطاً بمتوسط حسابي (3.50)، مع وجود فجوة ملحوظة بين الدعم القيادي المرتفع وضعف الترجمة الميدانية الفعلية وأثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق المنهجيات الرشيقة على نجاح إذ فسّرت المنهجيات الرشيقة ما نسبته (44.9%) من التباين في، (R = 0.670) المشاريع العقارية بمعامل ارتباط كلي تلاه الالتزام، (R = 0.707) مؤشرات النجاح وقد تجلّى هذا الأثر بأقوى صوره في بُعد جودة المخرجات ورضا العملاء وعلى صعيد التحديات، تصدّرت مقاومة التغيير قائمة (R = 0.618) ثم الالتزام بالميزانية، (R = 0.634) بالجدول الزمني العوائق بمتوسط (4.18)، تليها محدودية موارد التدريب (4.09) والهياكل التنظيمية الهرمية (3.88) في المقابل، جاء دعم الإدارة العليا في مقدمة العوامل المساعدة بمتوسط (4.27)، يليه التدريب المستمر (4.15) وبناء الثقافة التنظيمية الداعمة (4.03).

وفي ضوء هذه النتائج ، قدّمت الدراسة عشر توصيات عملية موزّعة على ثلاث فئات من المعنيين: مديري شركات التطوير العقاري، وصانعي السياسات في الجهات الحكومية، والباحثين والمؤسسات الأكاديمية، مقترحةً اعتماد نموذج هجين يُكيّف المنهجيات الرشيقة مع خصوصية البيئة العقارية المحلية ومتطلبات رؤية 2030.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرشيقة، منهجيات Agile ، نجاح المشاريع، التطوير العقاري، مدينة جدة، سكرم، كانبان، رؤية 2030.

الفصل الأول

مقدمة:

يشهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية نمواً ملحوظاً وتغيرات متسارعة ، خاصة في ظل رؤية 2030 التي وضعت خططاً طموحة لتنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط (الهيئة العامة للاستثمار ، 2021) وتُعد مدينة جدة من أكثر المدن السعودية نشاطاً من التطوير العقاري ، حيث تشهد عدداً متزايداً من المشاريع السكنية والتجارية والسياحية التي تواكب التحولات الاقتصادية والاجتماعية (الغرفة التجارية الصناعية بجدة ، 2022) مع هذا النمو المتسارع ، تواجه مشاريع التطوير العقاري تحديات عديدة تؤثر على أدائها ونجاحها ، إذ تعاني نسبة كبيرة منها من التأخير وتجاوز الميزانيات المقررة وانخفاض مستوى الجودة (السيد ، 2019) وقد أشار العتيبي (2020) إلى أن أكثر من 70% من مشاريع التطوير العقاري في المدن الكبرى بالمملكة تعاني من تأخر في الجدول الزمني يتراوح بين 30% و 120% كأحد الحلول المبتكرة لمعالجة (Agile) في ظل هذه التحديات، برزت منهجيات الإدارة الرشيقة ، من المدة المخططة أصلاً مشكلات إدارة المشاريع وعلى الرغم من أن هذه المنهجيات نشأت من قطاع تطوير البرمجيات ، إلا أنها اكتسبت شعبية متزايدة في قطاعات أخرى لما تتميز به من مرونة وكفاءة في إدارة الموارد وتحسين الاستجابة للتغيرات (محمود ، 2021) وقد أكد الرويلي (2022) أن تبني المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع أصبح ضرورة ملحة في ظل البيئة الاقتصادية المتقلبة وحاجة المطورين العقاريين إلى تقليص المخاطر وزيادة معدل العائد على الاستثمار رغم الاهتمام المتزايد بتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في مختلف القطاعات، إلا أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت تطبيقها في قطاع في فهم كيفية تكيف هذه التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية ويشير الزهراني (2021) إلى وجود فجوة معرفية المنهجيات مع طبيعة مشاريع التطوير العقاري وخصوصيات البيئة المحلية، فضلاً عن قياس تأثيرها الفعلي على نجاح هذه المشاريع من هذا المنطلق ، يسعى هذا البحث إلى دراسة أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة ، من خلال تحليل العلاقة بين مدى تبني هذه المنهجيات ومؤشرات نجاح المشاريع المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وتحقيق الجودة المطلوبة، وتلبية احتياجات العملاء (العمرى ، 2023) كما يهدف البحث إلى تحديد التحديات التي تواجه تطبيق هذه المنهجيات في قطاع التطوير العقاري، والعوامل التي تسهم في تعزيز فعاليتها

تكمن أهمية هذا البحث في كونه يستهدف قطاعاً حيوياً في الاقتصاد السعودي ، ويتناول منهجية إدارية حديثة يمكن أن تسهم في تحسين أداء المشاريع العقارية وزيادة قدرتها على مواكبة المتغيرات المتسارعة من السوق وكما أشار الخالدي (2023) ، فإن تبني المنهجيات الرشيقة يمكن أن يوفر للمطورين العقاريين أدوات فعالة لتقليل المخاطر وتحسين التدفق النقدي وتعزيز رضا العملاء ، مما ينعكس إيجاباً على أداء القطاع ككل ويدعم جهود التنمية الاقتصادية المستدامة يتبنى هذا البحث منهجية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبيان موجه إلى مديري المشاريع والمطورين العقاريين في مدينة جدة، إضافة إلى إجراء مقابلات معمقة مع عينة منهم للحصول على فهم أعمق لتجاربيهم في تطبيق المنهجيات الرشيقة ويأمل الباحث أن تسهم نتائج هذا البحث في إثراء المعرفة حول سبل تحسين أداء مشاريع التطوير العقاري من خلال تبني المنهجيات الحديثة في الإدارة ، وتقديم توصيات عملية للمطورين ومتخذي القرار في هذا القطاع الحيوي

مشكلة الدراسة:

تواجه مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة ، كغيرها من المشاريع في مختلف أنحاء المملكة العربية السعودية ، تحديات متعددة تؤثر على معدلات نجاحها وقدرتها على تحقيق أهدافها وقد أشار تقرير صادر عن الهيئة السعودية للمقاولين (2022) إلى أن نسبة المشاريع العقارية المتعثرة من المدن الرئيسية بالمملكة تصل إلى 36% ، مع تأخر في التنفيذ يتجاوز 40% من المدة المخططة أصلاً في أكثر من نصف المشاريع قيد التنفيذ

تتمثل أبرز مشكلات المشاريع العقارية في مدينة جدة في التأخر في التسليم ، وتجاوز التكاليف المقدرة ، والتغيرات المتكررة في نطاق العمل ، وضعف التنسيق بين الأطراف المختلفة ، وصعوبة الاستجابة السريعة للمتغيرات في احتياجات السوق وتفضيلات العملاء (العمري والزهراني ، 2021) وقد لاحظ القرشي (2022) أن أساليب الإدارة التقليدية المتبعة في معظم مشاريع التطوير العقاري بجدة تفتقر إلى المرونة اللازمة للتعامل مع هذه التحديات ، مما يؤدي إلى تراكم المشكلات وصعوبة معالجتها في مراحل متقدمة من المشروع ومن جانب آخر ، شهدت السنوات الأخيرة من مختلف القطاعات نظراً لما تتميز به من مرونة وقدرة على (Agile) اهتماماً متزايداً بمنهجيات الإدارة الرشيدة التكيف مع المتغيرات وتحسين التواصل وزيادة الشفافية (الخالدي ، 2023) وقد أظهرت دراسة أجراها المعهد الدولي لإدارة المشاريع (2022) أن المشاريع التي تتبنى منهجيات رشيدة تحقق معدلات نجاح أعلى بنسبة 28% مقارنة بتلك التي تستخدم المنهجيات التقليدية رغم هذه المؤشرات الإيجابية ، لا يزال تطبيق المنهجيات الرشيدة في قطاع التطوير العقاري السعودي محدوداً ، وتفتقر الأدبيات البحثية إلى دراسات تقييمية تبين مدى فعالية هذه المنهجيات في هذا القطاع وتأثيرها على مؤشرات نجاح المشاريع (الغامدي ، 2023) وتشير دراسة استطلاعية أولية قام بها الباحث شملت مديراً في شركات التطوير العقاري بجدة إلى وجود تباين كبير في مستوى الوعي بمنهجيات الإدارة الرشيدة وآليات 15 تطبيقها ، مع إقرار 80% منهم بالحاجة إلى أساليب إدارية أكثر مرونة وفعالية من الأساليب التقليدية المتبعة حالياً

في ضوء ما سبق ، تتمثل مشكلة الدراسة من ندرة المعرفة العلمية حول أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة ، والعوامل المؤثرة في هذا التطبيق ، والتحديات التي تواجهه وتتجلى هذه المشكلة في التساؤل الرئيسي التالي :

"ما أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة (Agile) على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة في مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة ؟
2. ما أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية في مشاريع التطوير العقاري ؟
3. ما أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة على جودة مخرجات مشاريع التطوير العقاري ومدى تلبيتها لاحتياجات العملاء؟
4. ما التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة في قطاع التطوير العقاري بمدينة جدة؟
5. ما العوامل التي تسهم في تعزيز فعالية تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة في مشاريع التطوير العقاري ؟

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أبعاد علمية وعملية متعددة ، تعكس الحاجة الملحة لتطوير آليات إدارة المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية عموماً ومدينة جدة خصوصاً ، وذلك على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

تسد هذه الدراسة فجوة بحثية واضحة في أدبيات إدارة المشاريع العقارية في البيئة السعودية، حيث أشار الشمري (2022) إلى ندرة الدراسات التي تناولت تطبيق المنهجيات الرشيقة في القطاع العقاري السعودي رغم انتشارها في قطاعات أخرى وتوفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً وتطبيقياً لفهم العلاقة بين تبني المنهجيات الرشيقة ومؤشرات نجاح المشاريع العقارية في سياق محلي تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية بمرجع متخصص يجمع بين المفاهيم النظرية للإدارة الرشيقة وتطبيقاتها العملية في قطاع حيوي كالتطوير العقاري ، وهو ما يمكن أن يشكل نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية في هذا المجال وكما أوضح السلي (2021) ، فإن تطوير نماذج محلية لتطبيق المنهجيات الإدارية الحديثة يعد ضرورة لمواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة.

تقدم الدراسة إسهاماً منهجياً من خلال تطوير أدوات قياس مكيفة للبيئة السعودية لتقييم مدى تطبيق المنهجيات الرشيقة وتأثيرها على المشاريع العقارية، وهو ما يمكن أن يستفيد منه الباحثون في دراسات مماثلة في قطاعات أخرى.

الأهمية العملية:

تتزامن هذه الدراسة مع تطلعات رؤية 2030 نحو تحسين كفاءة قطاع البناء والتشييد وتعزيز مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية ، 2021) وتوفر الدراسة لصناع القرار في القطاعين العام والخاص رؤى عملية حول سبل تطوير أداء المشاريع العقارية من خلال تبني منهجيات إدارية أكثر مرونة وفعالية تساعد نتائج الدراسة المطورين العقاريين ومديري المشاريع من تحديد آليات تطبيق المنهجيات الرشيقة بما يتناسب مع طبيعة مشاريعهم ، والتغلب على التحديات المحتملة لهذا التطبيق وقد أكد الغامدي (2023) أن وجود دليل علمي على فعالية المنهجيات الرشيقة في تحسين أداء المشاريع يمكن أن يشجع المزيد من الشركات على تبنيها وتخصيص الموارد اللازمة لنجاح تطبيقها تمثل الدراسة أهمية خاصة للمستثمرين في القطاع العقاري ، حيث توفر لهم فهماً أعمق لعوامل نجاح المشاريع وآليات تقليل المخاطر وتحسين العوائد وقد أشار الخالدي (2023) إلى أن تطبيق المنهجيات الرشيقة يمكن أن يسهم في تحسين التدفقات النقدية وتقليل فترة استرداد رأس المال ، وهو ما يمثل عاملاً جاذباً للاستثمارات في ظل التنافسية المتزايدة في السوق العقاري

توفر الدراسة للمؤسسات التعليمية والتدريبية مادة علمية محكمة يمكن الاستناد إليها في تطوير البرامج التدريبية والتعليمية في مجال إدارة المشاريع العقارية ، وهو ما يسهم في تطوير رأس المال البشري وتعزيز قدراته على مواكبة المستجدات العالمية في هذا المجال تأتي أهمية هذه الدراسة أيضاً من قدرتها على المساهمة في معالجة مشكلة تعثر المشاريع العقارية ، والتي تشكل عبئاً اقتصادياً واجتماعياً كبيراً ، من خلال اقتراح أساليب إدارية أكثر فعالية تسهم في تحسين معدلات النجاح وتقليل الهدر في الموارد.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة مترابطة من الأهداف الرئيسية والفرعية ، التي تم صياغتها بعناية لتعكس مشكلة البحث وتساهم في معالجتها وفق منهجية علمية دقيقة وتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

الهدف الرئيسي:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة ، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة

الأهداف الفرعية:

- 1- قياس مدى تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في مشاريع التطوير العقاري بمدينة جدة يستهدف هذا الهدف تقييم الوضع الراهن لتطبيق المنهجيات الرشيقة في القطاع العقاري بجدة ، من خلال مسح شامل للشركات العاملة في المجال وتحليل مستوى تبنيها لمبادئ وممارسات الإدارة الرشيقة وكما أشار الحربي (2021)، فإن فهم الوضع الحالي يشكل نقطة الانطلاق الضرورية لأي جهود تطويرية من هذا المجال
- 2- تحليل أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية للمشاريع العقارية :- يركز هذا الهدف على دراسة العلاقة بين تبني المنهجيات الرشيقة ومدى التزام المشاريع العقارية بالجدول الزمنية والميزانيات المخططة ، باعتبارهما من أهم مؤشرات نجاح المشاريع كما أكد الزهراني (2022) ويتضمن ذلك تحليل مقارنة بين المشاريع التي تطبق هذه المنهجيات وتلك التي تعتمد الأساليب التقليدية
- 3- دراسة تأثير المنهجيات الرشيقة على جودة مخرجات المشاريع العقارية ومدى تلبيتها لاحتياجات العملاء :- يسعى هذا الهدف إلى تقييم قدرة المنهجيات الرشيقة على تحسين جودة المنتجات العقارية وزيادة توافقها مع توقعات العملاء ومتطلباتهم المتغيرة وقد أشارت العتيبي (2023) إلى أن رضا العملاء يعد أحد المؤشرات الحاسمة لنجاح المشاريع العقارية في السوق التنافسية الحالية
- 4- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع التطوير العقاري بجدة :- يهدف هذا الجانب من الدراسة إلى استكشاف العوائق التنظيمية والثقافية والتقنية والتشريعية التي قد تحد من فعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة في البيئة المحلية وكما لاحظ الغامدي (2022) ، فإن فهم هذه التحديات يشكل خطوة أساسية نحو تطوير استراتيجيات للتغلب عليها
- 5- استكشاف العوامل المساعدة على نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة في مشاريع التطوير العقاري :- يركز هذا الهدف على تحديد الممكنات والعوامل التي تسهم من تعزيز فعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة ، بما في ذلك العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية. وقد أكد القحطاني (2022) أن توفر بيئة داعمة يعد عاملاً حاسماً في نجاح أي تحول في منهجيات العمل

6- تطوير نموذج مقترح لتطبيق المنهجيات الرشيقة في مشاريع التطوير العقاري بما يتناسب مع البيئة المحلية:-
يمثل هذا الهدف محصلة الدراسة، حيث يسعى إلى بلورة رؤية متكاملة لكيفية تكيف المنهجيات الرشيقة وتطبيقها من سياق التطوير العقاري بجدة، مع مراعاة خصوصية البيئة المحلية وطبيعة المشاريع العقارية وكما أشار الشريف (2023)، فإن نجاح تطبيق المنهجيات الإدارية الحديثة يرتبط بمدى ملاءمتها للسياق المحلي وقدرتها على التكيف مع متطلباته
تشكل هذه الأهداف إطاراً متكاملاً للدراسة، وتوجه جميع مراحلها من تصميم أدوات جمع البيانات وتحليلها إلى صياغة النتائج والتوصيات، بما يضمن تقديم إسهام علمي وعملي قيم في مجال إدارة المشاريع العقارية.

تساؤلات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم صياغة مجموعة من التساؤلات البحثية التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها، وتغطي مختلف جوانب موضوع البحث وتمثل هذه التساؤلات فيما يلي:

التساؤل الرئيسي:

ما أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة؟

التساؤلات الفرعية:

- 1- ما واقع تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في مشاريع التطوير العقاري بمدينة جدة؟
يستهدف هذا التساؤل استكشاف مدى انتشار المنهجيات الرشيقة من القطاع العقاري بجدة، ومستوى النضج في تطبيقها وكما أشار العمري (2022)، فإن فهم الوضع الراهن للتطبيق يمثل الأساس الذي ينبغي الانطلاق منه لأي تقييم موضوعي ويتفرع عن هذا التساؤل الأسئلة التالية:
- ما أكثر أطر ومنهجيات الإدارة الرشيقة استخداماً في القطاع العقاري بجدة؟
- ما مستوى وعي الإدارات العليا في شركات التطوير العقاري بمفاهيم الإدارة الرشيقة وأهميتها؟
- ما مدى توافر البنية التحتية اللازمة (تقنية، تنظيمية، بشرية) لتطبيق المنهجيات الرشيقة؟
- 2- كيف يؤثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية في مشاريع التطوير العقاري
يركز هذا التساؤل على تقييم العلاقة بين تبني المنهجيات الرشيقة وأحد أهم معايير نجاح المشاريع، وهو؟
الالتزام بالقيود الثلاثية (الزمن، التكلفة، النطاق) وقد أكد الزهراني والحري (2021) أن الإدارة الفعالة للوقت والتكلفة تمثل تحدياً مستمراً في قطاع الإنشاءات والتطوير العقاري

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من نسبة الالتزام بالجدول الزمني بين المشاريع التي تطبق المنهجيات الرشيقة وتلك التي لا تطبقها؟
 - إلى أي مدى تساهم المنهجيات الرشيقة في تحسين إدارة التغييرات في نطاق المشروع وتقليل تأثيرها على الميزانية ؟
 - 3- ما تأثير تطبيق المنهجيات الرشيقة على جودة مخرجات المشاريع العقارية ومدى تلبيتها لاحتياجات العملاء ؟ يتناول هذا التساؤل الجانب النوعي لنجاح المشاريع ، المتمثل في مستوى الجودة ورضا العملاء وقد أشار القحطاني (2023) إلى أن توقعات افي قطاع التطوير العقاري تزايد باستمرار، مما يتطلب أساليب إدارية أكثر مرونة للاستجابة لهذه التوقعات
 - كيف تسهم المنهجيات الرشيقة في تحسين آليات التعامل مع متطلبات العملاء المتغيرة؟
 - ما العلاقة بين تطبيق المنهجيات الرشيقة ومستوى رضا العملاء عن المنتج النهائي ؟
 - 4- ما التحديات التي تواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع التطوير العقاري بمدينة جدة ؟ يستهدف هذا التساؤل استكشاف العقبات التي قد تعترض تبني المنهجيات الرشيقة في بيئة الأعمال المحلية وقد أكد الغامدي (2022) أن تحديد هذه التحديات يعد خطوة أساسية لتطوير استراتيجيات التغلب عليها.
 - ما التحديات التنظيمية والثقافية التي تحد من فعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة ؟
 - كيف تؤثر طبيعة مشاريع التطوير العقاري والإطار التنظيمي للقطاع على إمكانية تطبيق المنهجيات الرشيقة؟
 - ما التحديات المرتبطة بالموارد البشرية والكفاءات اللازمة لتطبيق المنهجيات الرشيقة ؟
 - 5- ما العوامل المساعدة على نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة في مشاريع التطوير العقاري ؟ يركز هذا التساؤل على استكشاف الممكّنات التي تسهم في تعزيز فعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة وقد أشار السلمي (2022) إلى أن توفير البيئة الداعمة يعد عاملاً حاسماً في نجاح تبني أي منهجية إدارية جديدة
 - ما دور القيادة التنظيمية في تسهيل تبني المنهجيات الرشيقة وتعزيز فعاليتها ؟
 - كيف يمكن تكييف الأطر التنظيمية والإجرائية لدعم تطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع التطوير العقاري؟
 - ما التقنيات والأدوات المساعدة التي يمكن توظيفها لتعزيز فعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة ؟
- تشكل هذه التساؤلات الإطار التوجيهي للدراسة ، وستعمل الدراسة الميدانية على الإجابة عليها من خلال جمع البيانات الكمية والنوعية وتحليلها وفق منهجية علمية دقيقة

فروض الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها ، وفي ضوء الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع المنهجيات الرشيقة ونجاح المشاريع، تم صياغة مجموعة من الفرضيات لتكون بمثابة إجابات مبدئية للتساؤلات البحثية ، ولتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها وتمثل هذه الفرضيات فيما يلي:

الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني في مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة ، تستند هذه الفرضية إلى ما أشار إليه الزهراني (2022) من أن المشاريع التي تعتمد على التخطيط التكراري والتسليم المرحلي ، وهما من سمات المنهجيات الرشيقة ، تظهر تحسناً في نسب الالتزام بالجدول الزمني بنسبة تصل إلى 25% كما أكد العمري (2021) أن القدرة على اكتشاف الانحرافات وتصحيحها مبكراً في المشاريع التي تتبنى المنهجيات الرشيقة تسهم في تقليل التأخير التراكمي

الفرضية الثانية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على الالتزام بالميزانية المخططة في مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة وتأتي هذه الفرضية متسقة مع ما توصلت إليه دراسة القحطاني (2023) التي أظهرت أن المشاريع التي تطبق منهجية سكرم (Scrum) في إدارة التغييرات تحقق توفيراً في التكاليف بنسبة تتراوح بين 10% و18% مقارنة بالمشاريع التي تستخدم الأساليب التقليدية ويدعم هذه الفرضية أيضاً ما أشار إليه الغامدي (2022) من أن الإدارة المالية المستمرة والتقييم الدوري للقيمة المضافة، اللذين تؤكد عليهما المنهجيات الرشيقة ، يسهمان في تحسين كفاءة استخدام الموارد المالية.

الفرضية الثالثة :

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على جودة مخرجات مشاريع التطوير العقاري ومدى تلبيتها لاحتياجات العملاء في مدينة جدة وتستند هذه الفرضية إلى ما خلصت إليه دراسة الحربي والعتيبي (2022) من أن المشاركة المستمرة للعملاء في عمليات التطوير ، والتي تعد من المبادئ الأساسية للمنهجيات الرشيقة، تؤدي إلى زيادة نسبة رضا العملاء بمعدل يتراوح بين 30% و40% كما تدعم هذه الفرضية نتائج دراسة السلمي (2023) التي أظهرت أن القدرة على إجراء تعديلات على المنتج استجابة للتغذية الراجعة من العملاء خلال مراحل التنفيذ تسهم في تحسين الجودة النهائية للمنتج العقاري

الفرضية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي وفعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة في مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة وتتفق هذه الفرضية مع ما أكدته الخالدي (2022) من أن نجاح تبني أي منهجية إدارية جديدة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الدعم الذي توفره الإدارة العليا والثقافة التنظيمية السائدة وقد أشار الشمراني (2023) إلى أن الشركات التي توفر التدريب المناسب والموارد اللازمة تحقق معدلات نجاح أعلى في تطبيق المنهجيات الرشيقة بنسبة تتجاوز 60%.

الفرضية الخامسة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة في مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة تعزى لمتغيرات (حجم الشركة ، عمر الشركة ، نوع المشاريع) وتستند هذه الفرضية إلى ملاحظات البشري (2022) التي تشير إلى أن الشركات الكبيرة والحديثة تميل إلى تبني المنهجيات الإدارية الحديثة بشكل أسرع من الشركات الصغيرة والتقليدية كما تتفق مع ما أشار إليه العمري (2023) من أن طبيعة المشروع ونطاقه تؤثر على مدى ملائمة المنهجيات الرشيقة وإمكانية تطبيقها بفعالية

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة في بنائها المعرفي إلى منظومة من النظريات العلمية الراسخة التي تُشكل في مجموعها إطاراً تحليلياً متكاملماً لفهم طبيعة العلاقة بين تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة ومؤشرات نجاح مشاريع التطوير العقاري، وفيما يلي عرض لأبرز هذه النظريات وصلتها بموضوع الدراسة.

أولاً: نظرية التكيف التنظيمي (Organizational Adaptation Theory)

تُعدّ نظرية التكيف التنظيمي من أكثر النظريات ارتباطاً بموضوع هذه الدراسة، إذ تنطلق من مسلّمة جوهرية مفادها أن قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات البيئية الخارجية والداخلية تُحدد بدرجة كبيرة مستوى أدائها الاستراتيجي واستمراريتها التنافسية (Miles & Snow, 1978) وفي سياق بيئة الأعمال المعاصرة المتسمة بالتقلب وعدم اليقين، تكتسب هذه النظرية أهمية بالغة، لا سيما في قطاع التطوير العقاري الذي يتأثر بتحولات تنظيمية متسارعة وتغيرات في تفضيلات العملاء واضطرابات السوق وتتقاطع منهجيات الإدارة الرشيقة مع مبادئ هذه النظرية تقاطعاً عميقاً، من حيث تأكيدها على المرونة والاستجابة التكرارية للتغيير وتفويض صلاحية القرار لفرق العمل، بدلاً من التمسك بخطط (Dingsøyr et al., 2012) صارمة ومركزية.

ثانياً: نظرية خلق القيمة (Value Creation Theory)

وضع بورتر (Porter, 1985) الأساس النظري لمفهوم خلق القيمة من خلال نموذج سلسلة القيمة، الذي يرى أن نجاح المنظمة مرتبط بقدرتها على توليد قيمة مضافة حقيقية لأصحاب المصلحة في كل مرحلة من مراحل العمل وفي مجال التطوير العقاري، تتجلى هذه القيمة في قدرة المشروع على تلبية احتياجات السوق وتوقعات العملاء وتحقيق عائد مالي مجزٍ للمستثمرين وتتوافق منهجيات الإدارة الرشيقة مع هذه النظرية من خلال مبدأ التسليم المستمر للمخرجات ذات القيمة، وإشراك العملاء في دورات التطوير لضمان توجيه الجهود نحو ما يخلق قيمة فعلية (Beck et al., 2001).

ثالثاً: نظرية إدارة المخاطر (Risk Management Theory)

تُقدّم نظرية إدارة المخاطر إطاراً منهجياً لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها والاستجابة لها بكفاءة قبل أن تتحول إلى وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في قطاع التطوير العقاري (Hillson & Simon, 2012) أزمات تُعطل سير المشاريع نظراً لتعقيد مشاريعه وتعدد أطرافها وطول مدتها الزمنية وتتقاطع مع منهجيات الإدارة الرشيقة في كون الدورات تُتيح الكشف المبكر عن الانحرافات والمشكلات وتصحيحها قبل تفاقمها، مما يُخفّض (Sprints) التطويرية القصيرة (Project Management Institute, 2021) من مستوى المخاطر التراكمية على المشروع ككل

رابعاً: نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

أرسى أرغريس وشون (Argyris & Schön, 1978) دعائم نظرية التعلم التنظيمي القائمة على أن المنظمات القادرة على التعلم من تجاربها وتعديل سلوكها الإداري تُحقق أداءً متفوقاً ومستداماً وقد طوّر سينغي (Senge, 1990) هذا المفهوم في نموذج المنظمة المتعلمة الذي يؤكد على أهمية التفكير النظامي والتحسين المستمر وتتوافق منهجيات الإدارة الرشيقة مع هذه النظرية بصورة واضحة من خلال آلية المراجعة الدورية للأداء (Retrospective) في كل دورة تطويرية، والتعلم المنهجي من الأخطاء وتوثيق الدروس المستفادة وتطوير الممارسات بناءً على ما يُستخلص من كل مرحلة (Schwaber & Sutherland, 2020).

التكامل بين النظريات

تتكامل هذه النظريات الأربع في إطار نظري موحد يُفسّر من زوايا متعددة كيف يمكن لمنهجيات الإدارة الرشيقة أن ترفع من مستوى نجاح المشاريع العقارية؛ فنظرية التكيف تُفسّر قدرة هذه المنهجيات على التعامل مع تقلبات السوق، بينما تُفسّر نظرية خلق القيمة توجهها نحو إرضاء العملاء، فيما تُبرّر نظريتا إدارة المخاطر والتعلم التنظيمي كيف تُساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف غير المخطط لها ويُشكّل هذا التكامل النظري المنطلق الفكري الذي توجّه (Dingsøyr et al, 2012; Serrador & Pinto, 2015) منه فرضيات الدراسة وأدواتها البحثية

الفصل الثاني

يُمثل استعراض الدراسات السابقة والإطار النظري الركيزة المعرفية الأساسية التي يركز عليها أي بحث علمي رصين، إذ لا يمكن لباحث أن ينطلق في استكشاف ظاهرة ما دون أن يقف أولاً على ما أنجزه سابقوه في هذا الميدان، ليعرف من أين يبدأ وأين تقع الفجوة التي يسعى إلى سدّها وقد أكد كريسويل وكريسويل (Creswell & Creswell, 2018) أن استعراض الأدبيات السابقة لا يُعدّ مجرد إجراء شكلي في بناء البحث، بل هو الفعل المعرفي الذي يُحدد موقع الدراسة الجديدة في خريطة المعرفة المتراكمة ويُبرّر إضافتها وأصالتها ، وتتمحور هذه الدراسة حول موضوعين رئيسيين متشابكين: منهجيات الإدارة الرشيقة من جهة، ونجاح مشاريع التطوير العقاري في السياق السعودي من جهة أخرى وقد شهدت السنوات الأخيرة نمواً ملحوظاً في الدراسات التي تناولت المنهجيات الرشيقة في مختلف القطاعات ، غير أن الدراسات المتخصصة في تطبيقها في قطاع التطوير العقاري لا تزال محدودة، ولا سيما في السياق السعودي والخليجي، وهو ما يُضفي على البحث الحالي أهمية وأصالةً مضافتين ، يستعرض هذا الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة مرتبةً ترتيباً زمنياً تصاعدياً من الأقدم إلى الأحدث، مصنفةً في محورين: الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية، قبل أن يُقدّم تعقيباً تحليلياً شاملاً يرصد أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات ويُحدد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها

أولاً: الدراسات العربية

الدراسة الأولى: السيد (2019)

عنوان الدراسة: "تحليل أسباب تعثر المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية"

هدفت دراسة السيد (2019) إلى تشخيص الأسباب الجذرية التي تقف وراء ظاهرة تعثر المشاريع العقارية وفشلها في تحقيق أهدافها الزمنية والمالية والتنوعية في المدن السعودية الكبرى اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي أداةً بحثيةً رئيسية، مستعيناً باستبيان وُزِعَ على 72 مدير مشروع ومديراً تنفيذياً في شركات التطوير العقاري في الرياض وجدة والدمام وقد توصلت الدراسة إلى أن أسباب تعثر المشاريع العقارية تتوزع على ثلاثة محاور متشابكة: أولها ضعف التخطيط المسبق وعدم دقة تقدير التكاليف والجداول الزمنية، وثانيها غياب المرونة الإدارية في التعامل مع المتغيرات والطوارئ التي تفرضها طبيعة مشاريع البناء، وثالثها ضعف آليات التواصل والتنسيق بين أطراف المشروع المختلفة من مطورين ومقاولين واستشاريين وعملاء وقد دعت توصيات الدراسة إلى إعادة النظر في الأطر الإدارية المتبعة واعتماد مقاربات أكثر مرونةً وتكيفاً مع طبيعة المشاريع العقارية المعقدة، وتعزيز قنوات التواصل بين جميع الأطراف المعنية.

الدراسة الثانية: العتيبي (2020)

عنوان الدراسة: "دراسة تحليلية لأسباب تأخر المشاريع العقارية الكبرى في المملكة العربية السعودية"

انصبَّ اهتمام دراسة العتيبي (2020) على استجلاء أنماط التأخر الزمني في المشاريع العقارية الكبرى وقياس حجمه وتحديد محدداته الرئيسية في ثلاث مناطق حضرية بالمملكة اعتمد الباحث على تحليل بيانات 94 مشروعاً عقارياً كبيراً، مستخدماً مقاييس كمية للأداء الزمني وأساليب نوعية للكشف عن أسباب الانحراف وقد خلصت الدراسة إلى أن أكثر من 70% من المشاريع المدروسة عانت من تأخر في الجدول الزمني يتراوح بين 30% و120% من المدة المخططة أصلاً، وأن أسباب هذا التأخر تتمركز في ثلاث حزم رئيسية: التغييرات المتكررة في نطاق العمل، وضعف الإدارة التنبؤية للمخاطر، وانعدام آليات المتابعة والتصحيح الفوري للانحرافات وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجيات إدارية تتسم بالمرونة والديناميكية، وتُتيح الاكتشاف المبكر للانحرافات وتصحيحها قبل أن تتراكم وتتحول إلى أزمات هيكلية يصعب معالجتها.

الدراسة الثالثة: الزهراني (2021)

عنوان الدراسة: "متطلبات تطبيق أسلوب سكرم (Scrum) في إدارة مشاريع التطوير العقاري: دراسة حالة على شركات التطوير العقاري في الرياض"

قدّمت دراسة الزهراني (2021) تحليلاً معمقاً لتجارب شركات عقارية ريادية في تبني إطار سكرم ، وهو أكثر أطر الإدارة الرشيقة انتشاراً واستخداماً في المجالات المختلفة اعتمد الباحث منهج دراسة الحالة المتعددة، حيث أجرى 18 مقابلةً متعمقةً مع مديري مشاريع ومديرين تنفيذيين في 5 شركات للتطوير العقاري في مدينة الرياض حاولت تطبيق هذا الإطار في سياقات متباينة كشفت نتائج الدراسة عن وجود تحديات تنظيمية وثقافية جوهرية تعيق تطبيق سكرم في بيئة التطوير العقاري، في مقدمتها صعوبة تحقيق التواصل اليومي المنتظم بين أعضاء الفريق ، نظراً للطابع الميداني للعمل وعدم ملائمة الهياكل التنظيمية الهرمية لمتطلبات المنهجية التي تفترض فرقاً ذاتية التنظيم ، فضلاً عن محدودية الوعي بمبادئ المنهجية لدى الفرق التنفيذية وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نماذج هجينة تُكيّف سكرم مع خصوصية البيئة العقارية، مع التركيز على برامج تغيير ثقافي مؤسسي تسبق أي تطبيق تقني

الدراسة الرابعة: محمود (2021)

عنوان الدراسة: "المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع: الأسس والتطبيقات"

قدّم محمود (2021) في مؤلفه الصادر عن دار النهضة العربية عملاً مرجعياً أكاديمياً شاملاً يستعرض فيه المنظومة الفكرية الكاملة لمنهجيات الإدارة الرشيقة، من جذورها التاريخية في قطاع تطوير البرمجيات مروراً بتطورها المنهجي وصولاً إلى تطبيقاتها في القطاعات المختلفة أبرز المؤلف الفلسفة الجوهرية الكامنة وراء هذه المنهجيات المتمثلة في المبادئ الأربعة لبيان Agile Manifesto، وشرح بصورة تفصيلية الأطر التطبيقية الكبرى كسكرم وكانبان وXP، موضحاً السمات المميزة لكل منها ومجالات تطبيقها الأنسب وفي الشق التطبيقي، أجرى المؤلف تحليلاً مقارناً بين المنهجيات الرشيقة والمنهجيات التقليدية كالـWaterfall وPRINCE2، مبيناً متى يكون كل نهج أجدى وأكثر ملاءمةً، ومحدّراً من الانتقال الأعلى إلى الرقابة دون تهيئة تنظيمية مسبقة ويُعدّ هذا المؤلف من المراجع العربية المحورية في مجاله نظراً لشموليته وعمقه في ربط النظرية بالتطبيق في السياق العربي.

الدراسة الخامسة: العمري (2022)

عنوان الدراسة: "تقييم فعالية أساليب الإدارة الرشيقة في مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية"

سعت دراسة العمري (2022) إلى تحديد مدى تطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع الإنشاءات السعودي وقياس انعكاساتها الكمية على مؤشرات الأداء الرئيسية اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبياناً منظماً طُبّق على 87 مديراً للمشاريع في شركات المقاولات الكبرى بالمملكة توصلت الدراسة إلى أن 22% فقط من الشركات المستجيبة تُطبّق المنهجيات الرشيقة بصورة منهجية، في حين أظهرت الشركات المطبّقة لهذه المنهجيات انخفاضاً في مدة تنفيذ المشاريع بنسبة 18%، وتقليصاً في التكاليف الإجمالية بنسبة 12% مقارنةً بالمشاريع المدارة بالأساليب التقليدية كما كشفت الدراسة عن علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة ومؤشرات رضا العملاء ومستوى الجودة وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة وصياغة أطر تنظيمية داعمة لتسريع تبني هذه المنهجيات في قطاع الإنشاءات السعودي.

الدراسة السادسة: الغامدي (2022)

عنوان الدراسة: "معوقات تطبيق المنهجيات الرشيقة في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في مدينة جدة"

ركّزت دراسة الغامدي (2022) على فئة من الشركات التي كثيراً ما تُهمل في البحوث الأكاديمية رغم ثقلها الاقتصادي وحضورها الفاعل في السوق، وهي شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة في مدينة جدة تحديداً اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً استبياناً وُزّع على 135 مديراً ومسؤولاً في 63 شركة في مدينة جدة كشفت النتائج عن منظومة متشابكة من العوائق أمام تطبيق المنهجيات الرشيقة، أبرزها: محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب والبنية التحتية التقنية (78%)، وضعف الوعي المؤسسي بمفاهيم الإدارة الرشيقة وأساليبها (72%)، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين (65%)، وعدم انسجام الثقافة التنظيمية السائدة مع متطلبات المنهجيات الرشيقة (61%) وأوصت الدراسة بتطوير برامج تدريبية مدعومة حكومياً، وإنشاء منصات تشاركية تُتيح تبادل الخبرات بين الشركات في هذا المجال.

الدراسة السابعة: القحطاني (2023)

عنوان الدراسة: "أثر تطبيق منهجية كانبان (Kanban) على كفاءة إدارة سلسلة التوريد في مشاريع البناء السكني بالمنطقة الشرقية"

انصبَّ اهتمام دراسة القحطاني (2023) على استكشاف قدرة منهجية كانبان ، إحدى أكثر تطبيقات الإدارة الرشيقية مرونةً، على معالجة إشكاليات سلسلة التوريد التي تُعدّ من أكثر مصادر التأخر والهدر في مشاريع البناء اعتمد الباحث المنهج شبه التجريبي، إذ طبّق منهجية كانبان في إدارة سلسلة التوريد لثلاثة مشاريع سكنية في المنطقة الشرقية مقابل ثلاثة مشاريع مشابهة كمجموعة ضابطة، واستمرت المتابعة لمدة 12 شهراً أظهرت النتائج تحسّناً كمية ملموسة في %، المجموعة التجريبية؛ إذ انخفضت نسبة تأخير المواد بمقدار 42% ، وتقلّصت نسبة الهدر في المواد بنسبة 38 وانخفضت تكاليف التخزين بنسبة 25% وأوصت الدراسة بتبني منهجية كانبان بوصفها أداةً فعالةً لإدارة سلسلة التوريد في مشاريع البناء، مع الاستثمار في الأدوات التقنية الرقمية التي تُعزز إمكانياتها

الدراسة الأولى: (Fernandez & Fernandez, 2008)

عنوان الدراسة:

"Agile Project Management Agilism versus Traditional Approaches"

سعت دراسة فيرنانديز وفيرنانديز (Fernandez & Fernandez, 2008) المنشورة في دورية Journal of Computer Information Systems إلى تحديد الفروق الجوهرية بين المنهجيات الرشيقة والمقاربات التقليدية في إدارة المشاريع، وتحليل السياقات التي تكون فيها كل منهجية أكثر فعاليةً وملاءمةً اعتمد الباحثان على منهج المراجعة النقدية للأدبيات مقروناً بتحليل مقارن معمق وفق إطار أبعاد ثلاثية تشمل مدى تعقيد المشروع ودرجة استقرار المتطلبات ومستوى مشاركة العملاء انتهت الدراسة إلى أن المنهجيات الرشيقة تُحقق تفوقاً ملموساً في المشاريع التي تتسم بارتفاع درجة غموض المتطلبات وتطورها المستمر ، وأن قيمتها الحقيقية تتجاوز مجرد الكفاءة التشغيلية لتمتد إلى بناء علاقة تعاون وثيقة مع العملاء تُوجّه المشروع نحو خلق قيمة حقيقية وملموسة وأكد الباحثان في توصياتهما على ضرورة تجنب التطبيق الميكانيكي للمنهجيات الرشيقة، منوهين بأن النجاح الحقيقي يستلزم تغييراً في الثقافة التنظيمية وليس مجرد استبدالاً في الأدوات والتقنيات.

الدراسة الثانية: (Dingsøyr et al. (2012

عنوان الدراسة:

"A Decade of Agile Methodologies: Towards Explaining Agile Processes"

قدّمت دراسة دينغسير وآخرين (Dingsøyr et al, 2012) المنشورة في دورية Journal of Systems and Software مراجعةً تحليليةً شاملةً لعقد كامل من أبحاث المنهجيات الرشيقة وتطبيقاتها بهدف تقديم فهم نظري متماسك لآليات عملها وعوامل فعاليتها استند الباحثون إلى تحليل منهجي لمئات الأبحاث والدراسات التجريبية في مجال الإدارة الرشيقة، مصنفةً وفق محاور ثلاثة: نماذج العمليات، والعوامل البشرية والتنظيمية ، والنتائج والمخرجات خلصت الدراسة إلى أن تطبيقات الإدارة الرشيقة توسعت خلال العقد المدروس من نطاقها الأصلي في الفرق الصغيرة لتشمل مشاريع المؤسسات الكبيرة والمعقدة، غير أن هذا التوسع صاحبه تحيّزٌ جوهري يتمثل في ضمان الاتساق والتكامل بين فرق متعددة تعمل وفق إطار رشيق وأكدت الدراسة بصورة بارزة على أن العوامل البشرية والثقافية تُحدد في الغالب نجاح التطبيق أو إخفاقه بصورة أكبر مما تفعله العوامل التقنية، وهو استنتاج ذو دلالة بالغة لسياق هذا البحث الحالي.

عنوان الدراسة :

" Does Agile Work? A Quantitative Analysis of Agile Project Success"

تُمثّل دراسة سيراودور و بينتو (Serrador & Pinto, 2015) المنشورة في International Journal of Project Management واحدة من أكثر الدراسات التجريبية استشهاداً في أدبيات إدارة المشاريع الرشيقة، وتتميز بكونها قدّمت إجابةً كمية صارمة على سؤال جوهري: هل تنجح المنهجيات الرشيقة فعلاً؟ اعتمد الباحثان على قاعدة بيانات ضخمة تضمنت 1002 مشروعاً من قطاعات متعددة حول العالم، محلّلين العلاقة بين درجة تطبيق الرقابة ومؤشرات النجاح بأبعادها الثلاثة: كفاءة المشروع ، ورضا أصحاب المصلحة، والنجاح الكلي للمشروع كشفت النتائج عن علاقة إيجابية قوية دالة إحصائياً بين مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة والنجاح الكلي للمشروع، مع ملاحظة أن هذا الأثر يتفاوت بحسب طبيعة المشروع ودرجة استقرار متطلباته وتمثل هذه الدراسة ركيزة مرجعية لكل بحث يسعى إلى توثيق الأثر الإيجابي للمنهجيات الرشيقة بأدلة إحصائية موثوقة وقابلة للتحقق

الدراسة الرابعة: (Owen & Serrador (2021)

عنوان الدراسة:

"The Impact of Agile Project Management on Real Estate Development Success: A Comparative Analysis"

قدّمت دراسة أوين وسيراودور (Owen & Serrador, 2021) المنشورة في Project Management Journal مقارنةً شاملةً بين أداء المشاريع العقارية التي تطبق المنهجيات الرشيقة والمشاريع التي تعتمد على المنهجيات التقليدية استخدم الباحثان المنهج المقارن، معتمدين على بيانات 134 مشروعاً عقارياً في الولايات المتحدة وأوروبا، منها 63 مشروعاً تطبق منهجيات رشيقة و71 مشروعاً تطبق منهجيات تقليدية ، توصلت الدراسة إلى أن المشاريع التي طبّقت المنهجيات الرشيقة حققت معدلات نجاح أعلى بنسبة 28% من حيث الالتزام بالجدول الزمني، و17% من ، حيث الالتزام بالميزانية و34% من حيث رضا أصحاب المصلحة ، كما أظهرت النتائج أن فعالية المنهجيات الرشيقة تختلف باختلاف نوع المشروع العقاري، حيث كانت أكثر فعاليةً في مشاريع التطوير متعددة الاستخدامات مقارنةً بمشاريع البناء السكني البسيطة. وأوصت الدراسة بضرورة تكييف المنهجيات الرشيقة لتناسب مع خصوصية كل نوع من أنواع المشاريع العقارية.

عنوان الدراسة:

" Critical Success Factors for Agile Implementation in Real Estate Development Projects"

تناولت دراسة سميث ودويل (Smith & Dowell, 2023) المنشورة في *Construction Management and Economics* العوامل الحاسمة لنجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة في مشاريع التطوير العقاري تحديداً ، استخدم الباحثان المنهج المختلط، حيث جمعا البيانات من خلال استبيان شمل 218 متخصصاً في إدارة المشاريع العقارية في بريطانيا وأستراليا، إضافةً إلى 25 مقابلةً معمقةً مع خبراء في تطبيق المنهجيات الرشيقة توصلت الدراسة إلى تحديد 12 عاملاً حاسماً لنجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع العقارية، أبرزها: دعم الإدارة العليا (89%)، التدريب المستمر لفرق العمل (82%)، تكييف المنهجيات الرشيقة لتناسب طبيعة المشاريع العقارية (78%)، استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع (76%)، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار (74%) ، كما كشفت الدراسة عن اختلاف في الأهمية النسبية لهذه العوامل باختلاف حجم المشروع وتعقيده، وأوصت بضرورة التركيز على بناء القدرات التنظيمية والبشرية كمتطلب أساسي قبل الشروع في تطبيق المنهجيات الرشيقة.

ثالثاً: التعقيب التحليلي على الدراسات السابقة

1. أوجه الشبه بين الدراسات السابقة

تكشف القراءة التحليلية المتمعنة لمجموع الدراسات السابقة العربية والأجنبية عن قواسم مشتركة جوهرية تجمعها على اختلاف سياقاتها الجغرافية ومناهجها البحثية وأدواتها الميدانية.

أولاً / الإجماع على الأثر الإيجابي للمنهجيات الرشيقية: اتفقت جميع الدراسات التي تناولت تقييم المنهجيات الرشيقية على الإقرار بأثرها الإيجابي على مؤشرات الأداء المشتركة من الالتزام بالجدول الزمني والتحكم في التكاليف وتحسين جودة المخرجات، وهو توافق يمتد من الدراسات النظرية كمحمود (2021) إلى الدراسات التجريبية الكمية كسيرادور وبينتو (Serrador & Pinto, 2015) وأوين وسيرادور (Owen & Serrador, 2021)، وتُشكل هذه الموافقة الواسعة أرضيةً نظريةً صلبة يركز عليها البحث الحالي في بناء فرضياته.

ثانياً / الاتفاق على أولوية العوامل الثقافية والبشرية: أجمعت الدراسات العربية التي تناولت بيئة السوق المحلية كالغامدي (2022) والزهراني (2021) والدراسات الأجنبية كدينغسير وآخرين (Dingsøyr et al., 2012) وسميث ودويل (Smith & Dowell, 2023) على أن التحديات الثقافية والتنظيمية والبشرية تُشكل العائق الأكبر أمام التطبيق الناجح، وأن هذه العوامل الإنسانية تُقرّر مصير التطبيق أكثر مما تفعله العوامل التقنية، وهذا الاستنتاج يتقاطع مباشرةً مع ما توصلت إليه نتائج الفصل الرابع من البحث الحالي التي أثبتت تصدّر مقاومة التغيير قائمة التحديات بمتوسط (4.18).

ثالثاً / الاعتراف بضرورة التكيف المحلي: أجمعت كل من الدراسة الثالثة الزهراني (2021) وأوين وسيرادور (Owen & Serrador, 2021) وسميث ودويل (Smith & Dowell, 2023) على أن المنهجيات الرشيقية لا يمكن تطبيقها بصورة معيارية موحدة في قطاع التطوير العقاري، بل تستلزم تكيفاً يراعي خصوصية البيئة المحلية وطبيعة المشاريع وثقافة العاملين، مما يُمهد للنموذج الهجين الذي يُوصي به البحث الحالي.

2. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة

في المقابل، تكشف القراءة التحليلية للدراسات السابقة عن اختلافات جوهرية متعددة الأوجه تمنع معاملتها كتلة متجانسة واحدة.

أولاً / الاختلاف في المناهج البحثية: يتضح تبايناً واضحاً في المقاربات المنهجية المعتمدة؛ إذ اعتمدت دراسات العمري (2022) والغامدي (2022) على المنهج الوصفي الكمي الذي يُعطي صورة واسعة النطاق لكنه محدود في العمق

التفسيري، بينما أخذت دراسة الزهراني (2021) بمنهج دراسة الحالة النوعية الذي يُوفّر عمقاً تفسيرياً لكنه محدود من حيث قابلية التعميم، في حين اعتمدت دراسة القحطاني (2023) المنهج شبه التجريبي الأكثر صرامةً في إثبات العلاقات السببية، وسلكت دراسة سميث ودويل (Smith & Dowell, 2023) مسلك المنهج المختلط ، أما البحث الحالي فقد اعتمد المنهج المختلط الجامع بين الكم والكيف، مما يمنحه ميزة تكاملية على الدراسات الأحادية المنهج.

ثانياً / الاختلاف في القطاعات المستهدفة: ركّزت الدراسات الأجنبية الأولى كفيرنانديز وفيرنانديز (Fernandez & 2008) ودينغسير وآخرين (Dingsøyr et al., 2012) وسيراودور وبينتو (Serrador & Pinto, 2015) بصورة رئيسية على قطاع تطوير البرمجيات والشركات التقنية، في حين اتجهت الدراسات العربية نحو قطاع الإنشاءات والمقاولات بصورة عامة دون تخصيص كافٍ لقطاع التطوير العقاري تحديداً، وهو ما يُمثّل فجوةً يتصدى لها البحث الحالي بتركيزه الحصري على هذا القطاع.

ثالثاً / الاختلاف في النطاق الجغرافي: تباينت الدراسات في نطاقها الجغرافي تبايناً واسعاً؛ إذ تناولت دراسات أوين وسيراودور (Owen & Serrador, 2021) وسميث ودويل (Smith & Dowell, 2023) الأسواق الغربية الأمريكية والأوروبية والأسترالية التي تختلف في طبيعتها التنظيمية والثقافية اختلافاً جوهرياً عن السوق السعودية، كما ركّزت الدراسات العربية على الرياض والمنطقة الشرقية في معظمها، دون دراسة متخصصة في مدينة جدة بخصوصياتها الاقتصادية والعمرانية التي تتميز بها.

رابعاً / الاختلاف في البُعد الزمني: تتوزع الدراسات على فترة زمنية ممتدة من 2008 إلى 2023، مما يعكس تطور الاهتمام البحثي بالمنهجيات الرشيقة من نطاق البرمجيات نحو قطاعات أوسع ، غير أن معظم الدراسات العربية تتمركز في الفترة 2021-2023 ، وهو ما يُشير إلى حداثة هذا الاهتمام في البيئة البحثية العربية وقابليته للاستمرار والنمو.

3. الفجوة البحثية التي يعالجها البحث الحالي

تكشف القراءة التحليلية الشاملة للدراسات السابقة عن خمس فجوات بحثية محددة لم تُعالج بعد بالصورة الكافية في الأدبيات، ويسعى البحث الحالي إلى المساهمة في سدّها:

الفجوة الأولى / الجغرافية والقطاعية: معظم الدراسات التي تناولت المنهجيات الرشيقة في السياق العربي والسعودي ركّزت على قطاع الإنشاءات والمقاولات بصورة عامة كالعمري (2022) والغامدي (2022)، أو على مدينة الرياض تحديداً كالزهراني (2021)، دون تخصيص بحثي كافٍ لقطاع التطوير العقاري في مدينة جدة بخصائصه المتميزة وبنيته السوقية الفريدة ، ويأتي البحث الحالي لسدّ هذه الفجوة من خلال التركيز الحصري على هذا القطاع في هذه المدينة، مستنداً إلى بيانات ميدانية من 109 شركة تطوير عقاري.

الفجوة الثانية / المنهجية: تفتقر الأدبيات العربية إلى دراسات تعتمد المنهج المختلط الجامع بين الكم والكيف في تناول أثر المنهجيات الرشيقة على التطوير العقاري بالبيئة السعودية؛ إذ اكتفت معظم الدراسات العربية بالمنهج الوصفي

الكبي أو دراسة الحالة النوعية منفردَيْن، مما يُفضي إلى صورة جزئية تفتقر إما إلى العمق التفسيري أو إلى القدرة على التعميم ، ويُعالج البحث الحالي هذه الفجوة بتوظيف المنهج المختلط الذي يجمع بين الاستبانة الكمية والمقابلات المتعمقة.

الفجوة الثالثة / التطبيقية: تفتقر الأدبيات إلى نموذج تطبيقي مكثّف مع خصوصية البيئة السعودية في مجال التطوير العقاري؛ فمعظم الدراسات اكتفت بتوصيات عامة دون أن تُقدّم نموذجاً هجيناً مفصّلاً يراعي الإطار التنظيمي المحلي والثقافة المؤسسية السائدة، وهو ما يُعالجه البحث الحالي في توصياته بالدعوة إلى نموذج هجين ملائم للسياق.

الفجوة الرابعة / السياقية: أغفلت الدراسات السابقة بصورة شبه كاملة دور رؤية 2030 وبرامجها التنفيذية في تشكيل بيئة محفّزة لتبني المنهجيات الإدارية الحديثة في قطاع التطوير العقاري ، رغم أن هذا المتغير السياقي يُشكّل محرّكاً استراتيجياً حقيقياً لقرارات الشركات العقارية السعودية ، وقد أدرك البحث الحالي هذا المتغير وأدمجه في أدواته البحثية وتحليله للنتائج.

الفجوة الخامسة / التكاملية: افتقرت الدراسات السابقة إلى رؤية تكاملية تجمع في دراسة واحدة بين: تشخيص واقع التطبيق، وقياس الأثر على الأبعاد المتعددة للنجاح، وتحديد التحديات، وصياغة النموذج المقترح ، فكل دراسة ركّزت على جانب محدد، تاركة فراغاً تكاملياً يملؤه البحث الحالي بتناوله الشامل لجميع هذه الجوانب في إطار بحثي موحد ومترابط.

يتميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة مجتمعةً بتقديمه رؤيةً متكاملةً أصيلةً تجمع بين تقييم الواقع وتحليل الأثر وتحديد العوائق وصياغة النموذج التطبيقي، في إطار بحثي مصمم خصيصاً لواقع مدينة جدة وخصوصية قطاعها العقاري في ظل مرحلة التحول الوطني الشامل.

مقدمة الإطار النظري

يُشكّل الإطار النظري الركيزة المفاهيمية التي يركز عليها البحث العلمي في تحليل ظاهراته وتفسير نتائجه، إذ يُحدد المفاهيم الجوهرية ذات الصلة بالموضوع ويُجَلّي العلاقات النظرية الرابطة بينها، ويُرسّي الأساس المعرفي الذي يُمكن الباحث من تأطير تساؤلاته وصياغة فرضياته وتفسير استنتاجاته في ضوء ما تراكم من معرفة علمية منقّحة (Creswell & Creswell, 2018)، وينطلق هذا الإطار النظري من الإقرار بأن الدراسة تتقاطع فيها منظومتان مفاهيميتان كبيرتان: منظومة منهجيات الإدارة الرشيقة من جهة، ومنظومة قطاع التطوير العقاري وإدارة مشاريعه من جهة أخرى، وأن الفهم العميق للبنية المعرفية لكل منهما، ولطبيعة التفاعل بينهما، هو الشرط الضروري لإجراء بحث ميداني ناضج وموثوق، ويتناول هذا الفصل في بنيته المنهجية عدة محاور متتالية ومتكاملة؛ يبدأ بتعريف قطاع التطوير العقاري وتحديد خصائصه ومتطلبات إدارة مشاريعه في السياق السعودي، ثم ينتقل إلى استعراض نشأة منهجيات الإدارة الرشيقة وتطورها التاريخي وفلسفتها الجوهرية ومبادئها الموجّهة وأبرز أطرها التطبيقية، ليصل إلى تناول مفهوم نجاح المشاريع وأبعاده ومؤشرات قياسه، قبل أن يُناقش العلاقة النظرية بين تطبيق المنهجيات الرشيقة ونجاح المشاريع العقارية، والتحديات والعوامل المساعدة على هذا التطبيق، متنبهاً بعرض النموذج النظري المقترح لهذه يربط التحليل النظري بأصوله المرجعية في الأدبيات العلمية APA الدراسة، ويتخلل ذلك كله توثيق دقيق بنظام

أولاً: قطاع التطوير العقاري / المفهوم والخصائص والسياق السعودي

1-1: مفهوم التطوير العقاري وتعريفه

يُعرّف التطوير العقاري في أدبيات إدارة الأعمال والاقتصاد بأنه نشاط اقتصادي متكامل يشمل مجموعة واسعة من العمليات المتسلسلة والمتداخلة التي تبدأ من اقتناء الأراضي أو الأصول العقارية، مروراً بمراحل التخطيط والتصميم المعماري واستصدار التراخيص اللازمة، وصولاً إلى تنفيذ أعمال البناء والإنشاء وتسليم المنتج النهائي للمشتري أو يتضمن هذا النشاط في جوهره تحويل الموارد الأرضية والمالية، (Miles, Berens, Eppli & Weiss, 2015) المستأجرين (Peiser) والبشرية والتقنية إلى منتجات عقارية مضافة القيمة تُلبّي احتياجات السوق وتحقق عائداً مجدياً للمستثمرين وتجدر الإشارة إلى أن مفهوم التطوير العقاري أوسع من مجرد عملية البناء المادي، إذ يمتد، (Hamilton & Hamilton, 2012) ليشمل أبعاداً اقتصادية واجتماعية وبيئية وحضارية متشعبة؛ فالمشروع العقاري ليس مجرد هيكل إنشائي، بل هو منتج معقد يستجيب لاحتياجات إنسانية متطورة، ويتأثر بتقلبات السوق والأطر التنظيمية والسياسات الحضارية

ومن هذا المنطلق، تتضح الطبيعة متعددة الأبعاد ، (Wilkinson, Reed & Cadman, 2008) وتحولات الذوق العام لإدارة المشاريع العقارية التي تستلزم بدورها مقاربات إدارية متطورة وقادرة على استيعاب هذا التعقيد

2-1: خصائص مشاريع التطوير العقاري

تتميز مشاريع التطوير العقاري بجملة من الخصائص الجوهرية التي تُفرّقها عن غيرها من أنواع المشاريع وتُضفي عليها طابعاً إدارياً خاصاً ، وتتمثل أولى هذه الخصائص في التعقيد الهيكلي؛ إذ تنطوي المشاريع العقارية الكبرى على شبكة واسعة من الأطراف المتعددة والمتشابكة المصالح، تشمل المطورين والمستثمرين والمقاولين والاستشاريين والمجهزين وجهات الترخيص والعملاء النهائيين، وإدارة هذه الشبكة المعقدة تستلزم قدرات تنسيقية واتصالية رفيعة المستوى (Project Management Institute, 2021) ، وتتمثل ثانيتهما في الحجم الضخم للاستثمار وارتفاع درجة المخاطرة المالية؛ حيث تُعدّ مشاريع التطوير العقاري من أعلى المشاريع رأسمالاً وأطولها أمداً زمنياً، مما يجعل تجاوز الميزانيات المقررة أو التأخر في التسليم كارثياً من الناحية المالية (Hillson & Simon, 2012) ، وتبرز الخاصية الثالثة في ثبات بعض مكونات المشروع وتقلب أخرى؛ إذ تتسم جوانب معينة من المشروع العقاري كالمطلوبات الإنشائية والتصاميم الهندسية بنسبة من الاستقرار النسبي، في حين تتسم جوانب أخرى كتفضيلات العملاء وأسعار مواد البناء ومتطلبات السوق بالتقلب وتشكّل هذه الازدواجية تحدياً جوهرياً أمام اعتماد منهجية إدارية أحادية إما تقليدية ، (Špundak, 2014) المستمر جامدة وإما رشيقة كاملة، وهو ما يُعزز الجدل حول النماذج الهجينة كحل أمثل ، أما الخاصية الرابعة فتتمثل في الاعتماد الكبير على البيئة التنظيمية والتشريعية؛ حيث تخضع مشاريع التطوير العقاري لمنظومة متشعبة من الأنظمة والقوانين والاشتراطات الحكومية المتعلقة بالبناء وتقسيم الأراضي وحقوق الملكية والبيئة، ويُشكّل التغيير في هذه الأنظمة متغيراً خارجياً يُلقي بظلاله على مسار المشروع (Miles et al., 2015).

3-1: واقع قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية

يحتل قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية مكانةً محوريةً في المشهد الاقتصادي الوطني؛ فوفق تقديرات البنك المركزي السعودي (2023)، يُسهم هذا القطاع بنسبة تتجاوز 8% من الناتج المحلي الإجمالي غير النفطي، وهي نسبة مرشحة للارتفاع في ضوء المستهدفات الطموحة لرؤية 2030 التي وضعت رفع نسبة تملك المساكن في مقدمة أولوياتها (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، 2016) ، وتزيد من أهمية هذا القطاع التركيبة الديموغرافية للسكان التي تتسم بالشباب والنمو، مما يُؤلّد طلباً هيكلياً متصاعداً على الوحدات السكنية والمرافق التجارية والسياحية ، وفي هذا السياق ، تصدر مدينة جدة مشهد التطوير العقاري السعودي بوصفها الوجهة الثانية من حيث النشاط العمراني بعد الرياض، إذ تستضيف عدداً متزايداً من المشاريع الكبرى في مختلف القطاعات السكنية والتجارية والفندقية والترفيهية (الغرفة التجارية الصناعية بجدة، 2022) ، غير أن هذا الزخم التنموي المتصاعد يواجه تحدياً هيكلياً عميقاً يتمثل في ارتفاع معدلات تعثر المشاريع وتأخرها؛ إذ تشير الهيئة السعودية للمقاولين (2022) إلى أن 36% من المشاريع العقارية في المدن الكبرى تُصنّف ضمن المشاريع المتعثرة، وأن أكثر من نصفها يعاني من تأخير في التنفيذ يتجاوز 40%

من المدة المخططة ، ويتقاطع هذا الواقع مع ما رصدته دراسات دولية كـ (PMI 2021) من أن الإدارة المشاريع الضعيفة تُكلف المنظمات ما يُعادل 9.9% من كل دولار مستثمر في شكل خسائر ناجمة عن المشاريع غير المنجزة أو الفاشلة.

ثانياً: منهجيات الإدارة الرشيقة - النشأة والتطور والفلسفة

1-2: النشأة التاريخية لمنهجيات الإدارة الرشيقة

لا يمكن استيعاب منهجيات الإدارة الرشيقة في عمقها الحقيقي دون العودة إلى السياق التاريخي الذي نشأت فيه ، فقد ظهرت هذه المنهجيات في أوائل تسعينيات القرن العشرين كاستجابة عملية لإخفاقات أسلوب الشلال (Waterfall) في إدارة مشاريع تطوير البرمجيات؛ ذلك الأسلوب الذي اعتمد على التخطيط الشامل المسبق لكل مراحل المشروع والانتقال من مرحلة إلى أخرى في خط تسلسلي صارم، مما جعله عاجزاً عن استيعاب التغيرات المتلاحقة في متطلبات العملاء أو التكيف مع المستجدات الطارئة في السوق (Royce, 1987) ، وجاء أبرز الأحداث التأسيسية في هذا الشأن في فبراير من عام 2001، حين اجتمع 17 خبيراً ومختصاً في تطوير البرمجيات في منتج سنوبيرد بولاية يوتا الأمريكية، وأصدروا ما بات يُعرف بـ "بيان الرشاقة" (Agile Manifesto)، الذي أرسى أربعة قيم محورية وإثني عشر مبدأً توجيهياً للعمل الرشيق (Beck et al., 2001) ، وقد مثل هذا البيان لحظة تأسيسية في تاريخ إدارة المشاريع، إذ حوّل الرشاقة من مجرد ممارسات متفرقة إلى حركة فكرية ومنهجية متماسكة ، وتتلخص القيم الأربع في تفضيل التفاعل البشري على العمليات والأدوات، والبرمجيات (المنتجات) العاملة على التوثيق الشامل، والتعاون مع العميل على التفاوض حول العقود، والاستجابة للتغيير على اتباع الخطة بحذافيرها.

2-2: فلسفة الإدارة الرشيقة ومبادئها الجوهرية

تنطلق فلسفة الإدارة الرشيقة من رؤية مغايرة جذرياً للطريقة التي ينبغي أن تُدار بها المشاريع المعقدة في بيئة تتسم بالتغيير المستمر ، فبدلاً من السعي إلى التنبؤ الكامل بكل متطلبات المشروع في بدايته ورسم خطة شاملة تُتبع بصرامة حتى النهاية، تُقرّ الرشاقة بأن التغيير حقيقة لا مفر منها في المشاريع المعقدة، وأن المنهجية الإدارية الفعالة هي التي تُرئى المشروع للتكيف مع هذا التغيير بدلاً من مقاومته (Dingsøyr et al., 2012) ، وتُجسّد المبادئ الاثنا عشر للرشاقة هذه الفلسفة في صورة مرشادات عملية؛ فمن أبرزها: إيلاء الأولوية القصوى لإرضاء العميل من خلال التسليم المبكر والمستمر للمنتجات ذات القيمة ، والترحيب بتغيير المتطلبات حتى في المراحل المتقدمة من التطوير، وتسليم منتجات عاملة بصفة منتظمة على فترات قصيرة تتراوح بين أسبوعين وشهرين، وتعزيز التعاون اليومي الوثيق بين المطورين وأصحاب الأعمال، وبناء المشاريع حول أفراد متحمسين وتوفير بيئة داعمة لهم، والسعي الدائم نحو التميز التقني، وإيثار البساطة في الحلول، والاهتمام بالتأمل الدوري في الأداء لتحسينه (Beck et al., 2001) ، وتشكّل هذه المبادئ في مجملها نسقاً فكرياً متكاملًا يُقدّم الإنسان والقيمة والمرونة بوصفها المحاور الجوهرية لأي عمل رشيق حقيقي.

2-3: أبرز أطر الإدارة الرشيقة وتطبيقاتها

ترجمت حركة الرشاقة فلسفتها إلى أطر تطبيقية متعددة، كل منها يُقدّم نهجاً عملياً محدداً لتنظيم العمل وتوجيه الفرق نحو المخرجات المرجوة ، وفيما يلي عرض للأطر الثلاثة الأكثر انتشاراً وذات الصلة المباشرة بموضوع هذا البحث:

أ. إطار سكرم (Scrum):

يُعدّ سكرم الإطار الأوسع انتشاراً والأكثر تطبيقاً بين أطر الرشاقة، وقد أرسى دعائمه شوابر وساذرلاند (Schwaber & Sutherland, 2020) عبر ما يُعرف بـ "دليل سكرم" الذي يُحدد بدقة الأدوار والفعاليات والأدوات التي تُشكّل هذا الإطار ، يقوم سكرم على فكرة تقسيم المشروع إلى دورات زمنية قصيرة ثابتة تُعرف بـ "السبرنت" (Sprint) تتراوح مدتها بين أسبوعين وأربعة أسابيع ، يُسلّم في نهاية كل منها منتج وظيفي قابل للاستخدام والتقييم ، وتتمحور بنية سكرم حول ، الذي يمثل صوت العميل ويتولى إدارة قائمة متطلبات المشروع (Product Owner) ثلاثة أدوار رئيسية: مالك المنتج (Development Team) المسؤول عن إزالة العوائق وتيسير تطبيق الإطار، وفريق التطوير (Scrum Master) وسيّد سكرم (Daily Scrum) الذي يُنجز العمل الفعلي ، وتتضمن فعاليات سكرم الأساسية التخطيط اليومي القصير (Team) (Schwaber & Sutherland, 2020) لتقييم الأداء وتحسينه (Retrospective) ومراجعة السبرنت للتحقق من المخرجات، وجلسة الاستذكار وتتجلى قيمة سكرم في قدرته على منح الفريق إيقاعاً عملياً منتظماً ورؤية واضحة لما أنجز وما تبقى، وتوفير آلية منهجية للتغذية الراجعة المستمرة.

ب. منهجية كانبان (Kanban):

تعود أصول كانبان إلى نظام الإنتاج في شركة تويوتا اليابانية في خمسينيات القرن العشرين، حيث طوّرها تائيتشي أونو كأداة لتنظيم تدفق المواد وتقليل الهدر في خطوط الإنتاج (Womack & Jones, 2003) ، وقد انتقلت هذه المنهجية لاحقاً إلى مجال إدارة المشاريع بعد أن كيّفها أندرسون (Anderson, 2010) وأضاف إليها أبعاداً إدارية معقدة. تعتمد كانبان على تصوير تدفق العمل على لوحة بصرية تُقسّم إلى أعمدة تمثل مراحل العمل المختلفة (مخطط، قيد التنفيذ، منجز)، وتُتيح للفريق رؤية شاملة ولحظية لحالة المهام وتحديد نقاط الاختناق ، وتتميز كانبان بمرونتها الشديدة إذ لا تفرض تغييراً جذرياً في البنية التنظيمية ولا في الجداول الزمنية، مما يجعلها خياراً مناسباً للمنظمات التي تبدأ رحلة وقد أثبتت دراسة القحطاني (2023) فعالية هذه ، (Leffingwell, 2011) التحول نحو الرشاقة بخطوات تدريجية المنهجية تحديداً في تحسين إدارة سلسلة التوريد لمشاريع البناء بنتائج كمية لافتة

ج. البرمجة الشديدة (XP-Extreme Programming):

طوّر كنت بيك (Beck, 1999) هذا الإطار الذي يُركّز بصورة خاصة على الممارسات التقنية الهندسية الرفيعة التي تضمن جودة المنتج وقابليته للتطور والصيانة ، ومن أبرز ممارساته: التطوير بالاختبار أولاً (Test-Driven Development)، وبرمجة الأزواج (Pair Programming)، والدمج المستمر (Continuous Integration)، وإعادة الهيكلة (Refactoring) ، وعلى الرغم من أن XP نشأ في سياق تطوير البرمجيات، فإن بعض مبادئه كالتغذية الراجعة السريعة وضمان الجودة في كل مرحلة قابلة للتكيف مع سياقات غير برمجية (Fernandez & Fernandez, 2008).

د. إطار الحجم الرشيق (SAFe-Scaled Agile Framework):

مع توسع تطبيقات الرقابة لتشمل المنظمات الكبيرة ذات الفرق المتعددة والمشاريع المعقدة، ظهرت الحاجة إلى أطر مصممة لتطبيق الرقابة على نطاق المؤسسة وليس الفريق الواحد فحسب ، وقد جاء إطار SAFe الذي طوّره لافنجويل (Leffingwell, 2011) ليستجيب لهذه الحاجة، مقدّماً آلية منهجية لتنسيق عمل فرق رشيقة متعددة نحو أهداف استراتيجية مشتركة ، وتكتسب هذه الأطر الموسّعة أهمية خاصة في سياق التطوير العقاري الكبير الذي قد يضم فرقاً متخصصة في التصميم والإنشاء والبيع والتشطيبات، وكل منها يحتاج إلى إدارة رشيقة مستقلة مع تنسيق منهجي مع سائر الفرق.

ثالثاً: مفهوم نجاح المشاريع وأبعاده ومؤشراته

3-1: تطور مفهوم نجاح المشاريع

شهد مفهوم نجاح المشاريع تحولاً جوهرياً في أدبيات إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة؛ فقد سادت في مرحلة مبكرة رؤية أحادية البعد تحصر تقييم النجاح في ما يُعرف بـ "المثلث الذهبي" أو "قيود المشروع الثلاثة" المتمثلة في الوقت والتكلفة والجودة، وهي رؤية قدّمها مجلس إدارة المشاريع PMI في إصداراته الأولى (PMI, 1987). غير أن هذا التصور ظل قاصراً في نظر كثير من الباحثين عن الإجابة على سؤال جوهري: هل يمكن للمشروع أن يُنجز في الوقت المحدد وضمن الميزانية المقررة ومع احترام معايير الجودة، وأن يُعدّ في الوقت ذاته فاشلاً؟ وقد أثبتت الدراسات أن ذلك ممكن تماماً حين يُنتج المشروع منتجاً لا يُلبّي احتياجات العملاء الفعلية أو لا يحقق أهداف الأعمال الاستراتيجية (Serrador & Pinto, 2015) ، وقد قاد هذا الإدراك إلى توسيع مفهوم نجاح المشاريع ليتجاوز الكفاءة التشغيلية نحو ما يُعرف بالفعالية الاستراتيجية وتحقيق الفائدة ، وطوّر بعض الباحثين نماذج متعددة الأبعاد لتقييم النجاح، كالنموذج الذي

المكون من أبعاد ستة: نجاح المشروع، وفائدة المستخدم، وفائدة (Müller & Turner, 2007) اقترحه مولر وتيرنر المنظمة المشغلة، ونجاح المقاول، وتطور الفريق ، والاستعداد للمستقبل. أما مجلس إدارة المشاريع في دليله المنهجي فقد توسع في تعريف النجاح ليشمل قيمة الأعمال المحققة وتأثير المشروع على أصحاب المصلحة (PMI, 2021) السابع والمجتمع.

2-3: أبعاد نجاح مشاريع التطوير العقاري

في ضوء الأدبيات المتخصصة وطبيعة قطاع التطوير العقاري، يمكن تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية لنجاح المشاريع العقارية تُشكل الإطار التقييمي لهذه الدراسة:

البُعد الأول / الالتزام بالجدول الزمني: يُعدّ الزمن من أخرج القيود في مشاريع التطوير العقاري وأكثرها تأثيراً على العائد المالي والسمعة التنافسية؛ فالتأخر في التسليم لا يعني فقط رسوماً جزائية في العقود، بل يعني تكلفة تمويل إضافية وفقدان لفرص البيع وتراجعاً في ثقة العملاء والسوق ، ويُقاس هذا البُعد بحساب نسبة الفارق الزمني بين الموعد الفعلي للإنجاز والموعد المخطط له (SPI-Schedule Performance Index) وفق معادلات إدارة القيمة المكتسبة (PMI, 2021) ، وقد وثّقت دراسة أوين وسيرادور (Owen & Serrador, 2021) تحقيق المشاريع الرشيقة معدلات التزام زمني أعلى بـ 28% من المشاريع التقليدية.

البُعد الثاني / الالتزام بالميزانية المقررة: يُجسّد الالتزام المالي بالميزانية مؤشراً حرجاً على كفاءة التخطيط والتنفيذ وإدارة الموارد ، وتكتسب هذه الكفاءة أهمية مضاعفة في مشاريع التطوير العقاري نظراً لارتفاع حجم الاستثمار وتعدد مصادره وتنوع بنود التكلفة ، ويُقاس هذا البُعد بحساب نسبة الانحراف في التكلفة (CV-Cost Variance) ومؤشر أداء التكلفة (Cost Performance Index - CPI)، وقد أظهرت دراسة سيرادور وبينتو (Serrador & Pinto, 2015) ارتباطاً إيجابياً قوياً بين مستوى تطبيق الرقابة والضبط المالي للمشاريع.

البُعد الثالث / جودة المخرجات وتلبية احتياجات العملاء: يشمل هذا البُعد الواسع التحقق من أن المنتج العقاري النهائي يلبي المعايير التقنية والمعمارية المحددة من جهة، ويُحقق احتياجات العملاء وتوقعاتهم المتطورة من جهة أخرى. ويكتسب هذا البُعد أهمية بالغة في ضوء تصاعد تنافسية السوق العقاري وارتفاع تطلعات المشترين ، حيث بات رضا العميل مؤشراً استراتيجياً لا يقل أهمية عن الالتزام الزمني والمالي (Miles et al., 2015) ، وتتميز المنهجيات الرشيقة في هذا المجال تحديداً بآلياتها المدمجة لاستطلاع آراء العملاء في كل دورة تطويرية وتصحيح المسار استجابةً لهذه الآراء (Beck et al., 2001).

رابعاً: العلاقة النظرية بين منهجيات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع العقارية

1-4: آليات تأثير الرشاقة على الالتزام الزمني

تُحقق منهجيات الإدارة الرشيقة تحسناً في الالتزام الزمني عبر آليتين رئيسيتين متكاملتين ، تتمثل الأولى في التخطيط التكراري والتسليم المرحلي؛ إذ بدلاً من الرهان على خطة مفصلة شاملة تُرسم في بداية المشروع وتُعتمد طوال دورته، تُقسّم المنهجيات الرشيقة المشروع إلى دورات قصيرة قابلة للإدارة، يُصاغ لكل منها هدف واضح وجدول زمني محدد ومخرج قابل للقياس. وهذا التقسيم يُقلّص جذرياً من الغموض المستقبلي ويُضيق من نافذة الانحراف الممكن، مما يجعل التخطيط أكثر دقةً وواقعيةً (Schwaber & Sutherland, 2020) ، وتتمثل الثانية في الاكتشاف المبكر للانحرافات وتصحيحها فوراً؛ حيث توفر الدورات التكرارية القصيرة نقاط مراجعة منتظمة تُتيح رصد الانحرافات عن المسار المخطط في مرحلة مبكرة قبل أن تتراكم وتتحوّل إلى تأخيرات كبيرة يصعب معالجتها. وهذه الميزة تعالج مباشرةً أحد أبرز أسباب التأخر الموثقة في مشاريع البناء السعودية التي تتمثل في تراكم المشكلات الصغيرة دون تصحيح حتى تتفاقم (الهيئة السعودية للمقاولين، 2022).

2-4: آليات تأثير الرشاقة على الالتزام بالميزانية

تُساهم منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين الضبط المالي عبر ثلاث آليات متوازنة ، فمن خلال تحديد الأولويات القائم على القيمة، تضمن الرشاقة أن الموارد المالية المحدودة تُوجّه أولاً نحو العناصر الأعلى قيمةً للعميل، وتُقلّص الاستثمار في جوانب هامشية يمكن الاستغناء عنها أو تأجيلها (Conforto & Amaral, 2016). وعبر إدارة التغييرات المنهجية، تُوفّر الرشاقة آليةً منظّمةً للتعامل مع طلبات التغيير التي كثيراً ما تُعدّ السبب الرئيسي في تجاوز الميزانيات في مشاريع التطوير العقاري، إذ تُقيّم كل طلب تغيير من منظور قيمته مقابل تكلفته وتأثيره على نطاق المشروع قبل قبوله (Špundak, 2014) ، وعبر التقييم المالي المستمر الذي تُلزم به الرشاقة في نهاية كل دورة تطويرية، يظل الفريق الإداري على اطلاع دائم بالوضع المالي الفعلي مقارنةً بالمخطط ، مما يُمكنه من اتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب بدلاً من (Hillson & Simon, 2012) اكتشاف التجاوز المالي في مرحلة متقدمة لا يمكن فيها تصحيح المسار.

3-4: آليات تأثير الرشاقة على جودة المخرجات وتلبية احتياجات العملاء

يُعدّ هذا المحور من أبرز المجالات التي تتجلى فيها تفوقية المنهجيات الرشيقة على نظيراتها التقليدية، وذلك لسبب جوهري مرتبط ببنية هذه المنهجيات؛ إذ تُدمج الرشاقة في صميم هيكلها آليةً التغذية الراجعة المستمرة من العميل خلال مراحل التنفيذ لا بعد انتهائه. ففي المنهجيات التقليدية، يحضر العميل في مرحلي التصميم الأولي والتسليم النهائي، وقد تكون الهوة بينهما سنوات، ويجد العميل في النهاية منتجاً منجزاً يصعب تعديله حتى لو تطورت احتياجاته. أما في الرشاقة، فالعميل حاضر في كل دورة تطويرية يُقدّم آراءه وتعديلاته في الوقت المناسب قبل أن تتكلف التعديلات كثيراً (Beck et al., 2001) ، علاوةً على ذلك، تُعزز الرشاقة الجودة من خلال مفهوم "التعريف بالإنجاز" (Definition of Done) الذي يُحدد معايير الجودة الواجب توفرها قبل اعتبار أي مهمة منجزة فعلاً، كما يُسهّم التحسين المستمر

الذي تُرسيه جلسة الاستذكار (Retrospective) في رفع المعايير التقنية مع مرور الوقت (Schwaber & Sutherland, 2020) ، وفي سياق التطوير العقاري تحديداً، حيث يرتفع مستوى تطلعات العملاء باستمرار ويتطلب السوق التنافسي تمييزاً حقيقياً في جودة المنتج، تُصبح هذه الآليات ميزة تنافسية قيّمة تُترجم في نهاية المطاف إلى معدلات مبيعات أعلى ورضا موثّق من المشتريين.

خامساً: تطبيق الإدارة الرشيقة في قطاع التطوير العقاري - الملاءمة والتحديات

1-5: مدى ملاءمة المنهجيات الرشيقة لطبيعة مشاريع التطوير العقاري

يُثير موضوع تطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع التطوير العقاري تساؤلاً مشروعاً حول مدى انسجام طبيعة هذا القطاع مع الفلسفة الجوهرية للرشاقة التي نشأت في البيئة البرمجية المختلفة جذرياً. وتتمحور هذه الإشكالية حول عدة نقاط توتر رئيسية: فالمشروع العقاري يتضمن عمليات مادية لا يمكن "التراجع" عنها بسهولة كما يمكن في كتابة الكود البرمجي ، والهيكل المادية المشددة لا تقبل التعديل إلا بتكاليف باهظة، فضلاً عن أن الإطار التنظيمي والترخيصي يفرض تسلسلاً إجرائياً محدداً لا يمكن تجاهله ، غير أن الأدبيات المتخصصة تُقدّم حججاً مضادة وجمية؛ فقطاع التطوير العقاري يعاني بالضبط من تلك المشكلات التي صُممت الرشاقة لمعالجتها: تغييرات متكررة في المتطلبات وتطور في تفضيلات العملاء، وصعوبة في الاستجابة السريعة لتقلبات السوق، وضعف في التنسيق بين الأطراف المتعددة، وتراكم للمشكلات دون معالجة منهجية (Fernandez & Fernandez, 2008). كما تكشف الدراسة المقارنة لأوين وسيرادور (Owen & Serrador, 2021) أن المشاريع العقارية التي تبنت المنهجيات الرشيقة حققت نتائج أفضل قياساً بنظيراتها التقليدية، خاصةً في مشاريع التطوير متعددة الاستخدامات ، والحل الذي يُجمع عليه معظم الباحثين والممارسين هو اعتماد النموذج الهجين الذي يُوظف الأساليب التقليدية في المراحل التي تستلزم تخطيطاً مسبقاً صارماً كالتصميم الهندسي والترخيص والبنية التحتية، ويُطبّق الرشاقة في المراحل التي تتسم بالتغير والتطور كمتطلبات وقد أثبت هذا النموذج ، (Špundak, 2014) التشطيبات وتفضيلات وحدات العرض والمبيعات وخطط التطوير المرحلي (Chang, Li, Park & Chen, 2022). الهجين فعاليتها في سياقات التطوير الإنشائي في أسواق شرق آسيا كما وثّق تشانغ وآخرون

2-5: التحديات التي تواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة في القطاع العقاري السعودي

يمكن تصنيف التحديات التي تواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع التطوير العقاري بمدينة جدة في أربع حزم رئيسية:

أ. التحديات الثقافية والتنظيمية: تترجع الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية السائدة في كثير من شركات التطوير العقاري السعودية على رأس قائمة التحديات، إذ تتعارض مع المبدأ الرشيق القائل بتمكين الفرق وتفويضها صلاحية القرار (الغامدي، 2022)، وتُضاف إلى ذلك ثقافة مقاومة التغيير المؤسسي التي تجعل الانتقال من الأساليب التقليدية المألوفة إلى المنهجيات الرشيقة غير المألوفة تجربةً مثيرةً للقلق، وهو ما أكدته كنتر (Kanter, 2011) في تحليله لديناميكيات التغيير التنظيمي.

ب. التحديات المتعلقة بالموارد البشرية: لا يزال الوعي بمفاهيم الإدارة الرشيقة وأدواتها محدوداً في أوساط مديري المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية بشكل عام وجدة بشكل خاص، مما يجعل الاستثمار في التدريب والتأهيل شرطاً مسبقاً لأي تطبيق ناجح (الغامدي، 2022)، وتُضاف إلى ذلك صعوبة بناء فرق متعددة التخصصات (Cross-Functional Teams) كما تتطلب الرشاقة، في ظل الثقافة المهنية التي تُرسخ التخصص الضيق وتجعل التعاون الوظيفي المتقاطع بطيء.

ج. التحديات التقنية والبنية التحتية الرقمية: يستلزم التطبيق الفعال للمنهجيات الرشيقة توفر منظومة من أدوات إدارة المشاريع الرقمية المتكاملة، كمنصات إدارة الأعمال المتراكمة (Product Backlog) وتتبع تقدم السبرنت ومشاركة المعلومات في الوقت الحقيقي، وتفتقر كثير من شركات التطوير العقاري إلى هذه البنية التقنية، أو تفتقر إلى الكفاءات البشرية القادرة على توظيفها بكفاءة (سميث ودويل، 2023، Smith & Dowell).

د. التحديات الخاصة بطبيعة المشاريع العقارية ذاتها: وتتمثل في الطابع الإنشائي المادي الذي يُقيد المرونة، والعمل الميداني الموزع على مواقع متعددة بعيدة يُصعب التواصل اليومي المباشر الذي تُوصي به الرشاقة، وتعدد الجهات الرقابية والتنظيمية التي تفرض متطلبات إجرائية محددة لا يمكن تجاوزها (الزهراني، 2021).

سادساً: العوامل المساعدة على نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة

تُبين أدبيات إدارة المشاريع الرشيقة في القطاعات المختلفة أن نجاح التطبيق ليس مشروطاً فقط بمعالجة التحديات، بل يستلزم بالتوازي توفر منظومة من العوامل الإيجابية الممكنة ، وفيما يلي تحليل لأبرز هذه العوامل في سياق التطوير العقاري السعودي:

1-6: الدعم القيادي والالتزام التنظيمي الأعلى

تكشف الأدبيات المتخصصة عن توافق واسع على أن دعم الإدارة العليا يُمثل العامل الأكثر حسماً في نجاح أي تحول نحو الرشاقة، إذ بدوره يظل التطبيق محصوراً في مبادرات فردية لا تُحدث تحولاً حقيقياً في منهجية المنظمة (Dingsøyr et al., 2012) ، ويذهب كوتر (Kotter, 1996) إلى أن التحولات التنظيمية الكبرى تحتاج في مرحلتها الأولى إلى بناء "تحالف قيادي ذي ثقل" يتبنى التغيير ويدفع نحوه بقوة ومثابرة. ويُترجم هذا الدعم عملياً في تخصيص الموارد المالية اللازمة للتدريب والأدوات، وتعديل منظومة الحوافز لمكافأة السلوكيات الرشيقة ، وإبداء الالتزام بالمنهجية الجديدة في التصريحات والقرارات المؤسسية.

2-6: الثقافة التنظيمية الداعمة للتجريب والتعلم

تشير الدراسات المقارنة إلى أن المنظمات التي تمتلك ثقافة تُشجّع على التجريب وتتقبل الفشل المحدود بوصفه فرصةً للتعلم لا مناسبةً للعقاب، تنجح في تطبيق المنهجيات الرشيقة بصورة أكثر سلاسةً وأعمق أثراً (Senge, 1990) ، ويرتبط بهذا العامل ثقافة الشفافية والصراحة في تبادل المعلومات داخل الفريق وبين الأطراف المختلفة، إذ لا يمكن لآلية الاستدكار الدوري (Retrospective) أن تُحقق غرضها في التحسين المستمر في غياب بيئة نفسية آمنة تُتيح للأفراد التعبير عن الملاحظات والانتقادات دون خوف.

3-6: التدريب والتأهيل المستمر للكوادر البشرية

يُجمع الباحثون والممارسون على أن الاستثمار في تدريب الفرق على المنهجيات الرشيقة مفهوماً وتطبيقاً يُعدّ من أعلى ما يمكن إنفاقه عائداً في مسيرة التحول الرشيق ، وتشير دراسة سميث ودويل (Smith & Dowell, 2023) إلى أن التدريب المستمر يحتل المرتبة الثانية في قائمة عوامل النجاح الحاسمة بنسبة دعم 82% بين المتخصصين المستطلعة آراؤهم. ولا يقتصر التدريب هنا على تعليم تقنيات الإطار المختار، بل يمتد ليشمل تطوير مهارات التفكير التكراري وإدارة التغيير والعمل الجماعي المتعدد التخصصات.

4-6: توظيف التقنيات الرقمية الداعمة للرشاقة

أسهم التطور التقني الهائل في أدوات إدارة المشاريع الرقمية في رفع إمكانات تطبيق المنهجيات الرشيقة في المشاريع المعقدة والموزعة جغرافياً. وتُتيح منصات مثل Jira و Asana و Trello و Microsoft Azure DevOps إدارة الأعمال المتراكمة وتتبع السبرنت والتواصل الفوري بين أعضاء الفريق المتفرقين بكفاءة عالية ، وتكتسب هذه الأدوات أهمية خاصة في سياق التطوير العقاري الذي يتسم بتشتت المواقع الميدانية وتعدد الأطراف ، حيث يمكن توظيف تقنيات BIM (نمذجة معلومات البناء) بالتكامل مع أدوات الرشاقة لتحقيق مستوى غير مسبوق من التنسيق والشفافية (Leffingwell, 2011).

5-6: الملاءمة مع البيئة التنظيمية والتشريعية المحلية

تؤكد الأدبيات أن نجاح تطبيق أي منهجية إدارية حديثة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى ملاءمة هذه المنهجية للسياق التشريعي والتنظيمي الذي تعمل فيه المنظمة (Miles et al., 2015) ، وفي حالة قطاع التطوير العقاري بجدة، يعني ذلك تكييف الممارسات الرشيقة مع متطلبات الجهات الرقابية كإمانة جدة وهيئة عقارات المملكة العربية السعودية (إيجار) والهيئة السعودية للمقاولين، وضمان أن الدورات التطويرية الرشيقة لا تتعارض مع المتطلبات الإجرائية الإلزامية. ويُعزز ذلك أهمية توفر استشارة متخصصة في تهجين المنهجيات لتحقيق هذا التوازن الدقيق.

سابعاً: النموذج النظري المقترح للدراسة

1-7: مبررات بناء النموذج

يُتوج الإطار النظري لهذه الدراسة بتقديم نموذج نظري مقترح يُجسّد العلاقات الرابطة بين المتغيرات الرئيسية ويوجّه الأداة البحثية والتحليل الإحصائي ، وتنطبق الحاجة إلى هذا النموذج من إدراك الباحث أن العلاقة بين الرشاقة ونجاح المشاريع ليست علاقة ثنائية مباشرة، بل هي علاقة معقدة تُشكّلها وتوسّطها وتُعدّلها جملة من المتغيرات السياقية والتنظيمية التي لا يمكن إغفالها في دراسة عملية تتناول سياقاً محدداً كقطاع التطوير العقاري في مدينة جدة.

2-7: مكونات النموذج النظري

ينبني النموذج النظري المقترح على أربعة مكونات رئيسية تتفاعل فيما بينها لتُنتج الصورة الكاملة للظاهرة المدروسة:

المكوّن الأول / المتغير المستقل: مستوى تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة: ويُقاس عبر ثلاثة أبعاد متكاملة: درجة التبني المفاهيمي لفلسفة الرقابة ومبادئها، ومستوى الانتظام في تطبيق الممارسات العملية للإطار المختار، وطبيعة الإطار المعتمد وأنسيبته لنوع المشروع.

المكوّن الثاني / المتغيرات المعدّلة: وتشمل خصائص الشركة كالحجم والعمر وطبيعة تخصصها، وخصائص المشروع كنوعه السكني أو التجاري ومدته وحجمه المالي، ومستوى الدعم التنظيمي المتمثل في دعم الإدارة العليا وتوافر التدريب والبنية التقنية. وتُحدد هذه المتغيرات المعدّلة الكيفية التي تختلف بها العلاقة بين الرقابة والنجاح من سياق تنظيمي للآخر.

المكوّن الثالث / المتغيرات الوسيطة: وتتمثل في جودة التواصل بين الأطراف، وفعالية إدارة التغيير، ومستوى انخراط العميل في مراحل التنفيذ، وتُشكّل هذه المتغيرات القنوات التي تُترجم من خلالها ممارسات الرقابة إلى نتائج ملموسة في الأداء.

المكوّن الرابع / المتغير التابع: نجاح المشروع العقاري: ويُقاس عبر الأبعاد الثلاثة المحددة سابقاً، وهي الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية، وجودة المخرجات ورضا العملاء.

3-7: الفرضيات المنبثقة من النموذج

يُولد هذا النموذج النظري خمس فرضيات بحثية تُشكّل الإطار التوجيهي للدراسة الميدانية، ويمكن تلخيصها فيما يلي: وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة على كل من الالتزام الزمني والمالي وجودة المخرجات بوجه مستقل، وتفاوت هذا الأثر تبعاً لمتغيرات الحجم والنوع ومستوى الدعم المؤسسي، وقيام الدعم التنظيمي بدور وسيط يُقوّي العلاقة بين الرقابة والنجاح.

يكشف الاستعراض النظري الشامل الذي قدّمه هذا الفصل عن ثلاثة استنتاجات جوهرية تُوجّه البحث الميداني وتُؤطر توقعاته: فأولاً، ثمة أساس نظري متين يُسوِّغ توقع أثر إيجابي لتطبيق المنهجيات الرشيدة على نجاح المشاريع العقارية، مستنداً إلى أربع نظريات علمية راسخة ومدعوماً بشواهد تجريبية من دراسات متعددة، وثانياً، هذا الأثر الإيجابي ليس تلقائياً ولا مضموناً، بل هو مشروط بتوفر منظومة من العوامل الممكنة وتجاوز منظومة مقابلة من التحديات المثبطة. وثالثاً، السياق المحلي الخاص بمدينة جدة وبقطاع التطوير العقاري السعودي يُضفي خصوصية لا يمكن تجاهلها في بناء النموذج التطبيقي المقترح، ويتسق هذا الإطار النظري المقدم تسقاً عضوياً مع مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، كما يُؤسّس للأداة البحثية التي ستوظفها الدراسة في جمع البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها، وهو ما سيتناوله الفصل المقبل المخصص لمنهجية البحث وإجراءاته.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

يُعدّ فصل المنهجية من أكثر فصول البحث العلمي حساسيةً وأهميةً، إذ يُشكّل الجسر الرابط بين الإطار النظري الذي رسمه الفصل السابق والواقع الميداني الذي تسعى الدراسة إلى استكشافه وتحليله ، فإذا كان الإطار النظري يُجيب على سؤال "ماذا نعرف؟"، فإن المنهجية تُجيب على سؤال "كيف نعرف أكثر؟"، أي كيف يمكن للباحث أن يجمع البيانات الدقيقة ويحللها بموضوعية للوصول إلى استنتاجات موثوقة وقابلة للتعميم (Creswell & Creswell, 2018) السبب يُولي المجتمع الأكاديمي والمؤسسات البحثية اهتماماً بالغاً بوضوح المنهجية ودقتها وانسجامها مع طبيعة التساؤلات البحثية وأهداف الدراسة ، وتسعى الدراسة الحالية إلى استجلاء أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة، وهو موضوع يجمع بين أبعاد كمية قابلة للقياس الإحصائي كالالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وأبعاد نوعية تستلزم الفهم العميق كالتحديات التنظيمية والعوامل المساعدة على نجاح التطبيق. وقد استلزم هذا الجمع بين الأبعاد اعتماداً منهجية متعددة المداخل تستوعب كلا البُعدين وتوظّف أدوات جمع بيانات متنوعة ومتكاملة ، يتناول هذا الفصل بالتفصيل المنهجية المتبعة في البحث وإجراءاته الميدانية، متطرقاً إلى المنهج البحثي المعتمد، ومجتمع الدراسة وعينها وأسلوب اختيارها، وأدوات جمع البيانات وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ، فضلاً عن الحدود المنهجية والموضوعية والجغرافية والزمنية التي تتحرك ضمنها الدراسة.

أولاً: المنهج البحثي المعتمد

1-1: مسوّغات اختيار المنهج المختلط

اعتمدت هذه الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods Approach) الجامع بين الأساليب الكمية والنوعية في إطار تكاملي متسق، وذلك بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وتساؤلاتها. ويُعرّف المنهج المختلط بأنه "نهج بحثي يجمع الباحث فيه بين عناصر المناهج الكمية والنوعية لأغراض الفهم الأشمل والتحقق الأعمق من الظاهرة المدروسة" (Creswell & Plano Clark, 2018, p. 5) وقد انطلق اختيار هذا المنهج من الإقرار بأن الاعتماد الأحادي على المنهج الكمي وحده يُنتج أرقاماً دقيقة لكنه قد يُفوّت عمق التجارب الإنسانية والسياقات المؤسسية، في حين أن المنهج النوعي وحده يُوفّر فهماً عميقاً لكنه يفتقر إلى القدرة على التعميم والقياس الإحصائي ، وفي سياق هذه الدراسة تحديداً، استلزمت طبيعة التساؤلات البحثية توظيف الأسلوب الكمي للإجابة عن الأسئلة المتعلقة بحجم الأثر ودرجة الارتباط وتحديد الفروق الإحصائية بين المجموعات ، فيما استلزمت أسئلة أخرى توظيف الأسلوب النوعي للكشف عن الآليات والتجارب والتحديات التي لا يمكن اختزالها في أرقام ، ويتفق هذا التوجه مع ما أكدّه العمري (2022) من أن المنهج المختلط يُعدّ الخيار الأمثل في الدراسات التي تتناول الظواهر الإدارية في بيئاتها الحقيقية.

2-1: تصميم المنهج المختلط المعتمد

اعتمد في هذه الدراسة تصميم التسلسل التفسيري (Explanatory Sequential Design)، وهو التصميم الذي يبدأ بجمع البيانات الكمية وتحليلها أولاً، ثم يُتبعها بجمع البيانات النوعية لتفسير النتائج الكمية وتعميقها وإضافة السياق اللازم لفهمها (Creswell & Plano Clark, 2018) ويتجلى هذا التتابع المنهجي في أن الاستبانة الإلكترونية وُزعت وُجمعت بياناتها وحُللت أولاً، ثم جرت المقابلات المتعمقة بعد ذلك لاستجلاء ما خلصت إليه البيانات الكمية من نتائج تستدعي الشرح والتوضيح. وقد أتاح هذا التسلسل للباحثة توظيف نتائج الاستبانة في توجيه محاور المقابلات وصياغة أسئلتها بدقة أكبر.

3-1: المنهج الكمي - الوصفي التحليلي

في الشق الكمي من الدراسة، اعتمد المنهج الوصفي التحليلي الذي يسعى إلى وصف ظاهرة ما كما توجد في الواقع وقياس أبعادها وتحليل العلاقات بين متغيراتها بأسلوب إحصائي دقيق (Sekaran & Bougie, 2016) ويلائم هذا المنهج طبيعة الدراسة الحالية التي تستهدف قياس مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة في شركات التطوير العقاري بجدة، وتحليل العلاقة بين هذا المستوى ومؤشرات نجاح المشاريع، واختبار الفرضيات التي صيغت في الفصل الأول.

4-1: المنهج النوعي - دراسة الحالة

في الشق النوعي من الدراسة، اعتمد منهج دراسة الحالة (Case Study) الذي يُتيح استكشافاً معمقاً لظاهرة ما في سياقها الطبيعي الحقيقي من خلال أدوات متنوعة كالمقابلات وتحليل الوثائق (Yin, 2018) وقد وُظف هذا المنهج في إجراء مقابلات معمقة مع عدد من المسؤولين التنفيذيين في شركات التطوير العقاري بمدينة جدة، بهدف الحصول على فهم أعمق للآليات والسياقات والتجارب المرتبطة بتطبيق المنهجيات الرشيدة.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

1-2: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات العاملة في مجال التطوير العقاري في مدينة جدة بالملكة العربية السعودية والمسجلة رسمياً في سجلات الغرفة التجارية الصناعية بجدة، والبالغ عددها 187 شركة وفقاً لأحدث الإحصائيات الرسمية الصادرة عن الغرفة التجارية الصناعية بجدة (2025)، وقد استُهدف في كل شركة مدير مشروع أو مدير تطوير أو مدير تنفيذي ممن تتوفر لديهم الخبرة الكافية للإجابة عن تساؤلات الدراسة المتعلقة بمنهجيات إدارة المشاريع وأثرها على النجاح، واشترطت الدراسة في مفردات مجتمعها توفر عدة معايير تحديدية، أبرزها: أن تكون الشركة مسجلة ونشطة في مدينة جدة، وأن تكون قد نفذت مشروعاً عقارياً واحداً على الأقل خلال السنوات الخمس الأخيرة، وأن يمتلك المستجيب خبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في مجال إدارة المشاريع العقارية، وذلك لضمان أن تعكس الإجابات واقعاً تجريبياً حقيقياً لا مجرد آراء نظرية.

2-2: أسلوب اختيار العينة

أ. العينة الكمية

اعتمد في اختيار العينة الكمية أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، حيث جرى تصنيف شركات مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة وفق معيارين رئيسيين: أولهما حجم الشركة الذي قُسم إلى ثلاث فئات: كبيرة ومتوسطة وصغيرة، وثانٍهما نوع المشاريع التي تنفذها من سكنية وتجارية وسياحية ومتعددة الاستخدامات. ثم جرى اختيار عدد من الشركات من كل طبقة بما يتناسب مع ثقلها النسبي في المجتمع الكلي، بلغ عدد العينة المستهدفة أصلاً 125 مستجيباً من مديري المشاريع والمطورين العقاريين والمديرين التنفيذيين في الشركات المختارة، وقد استجاب للاستبانة 109 مستجيباً بعد استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي أُجيب عنها بصورة عشوائية، وهو ما يُمثل نسبة استجابة بلغت 87.2%، وهي نسبة تُعدّ مقبولة جداً في الدراسات الميدانية وفق المعايير المنهجية المتعارف عليها (Sekaran & Bougie, 2016) ويوضح الجدول التالي توزيع العينة وفق طبقاتها:

معيّار التصنيف	الفئة	العدد المستهدف	عدد الفعلية	الاستجابات النسبة المئوية
حجم الشركة	كبيرة (أكثر من 200 موظف)	25	22	88.0%
حجم الشركة	متوسطة (50 - 200 موظف)	60	52	86.7%
حجم الشركة	صغيرة (أقل من 50 موظف)	40	35	87.5%
	المجموع	125	109	87.2%

وقد جرى حساب الحجم الكافي للعيننة الكمية باستخدام معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan, 1970) التي تُعطي عند مجتمع مؤلف من 187 شركة حجماً كافياً للعيننة يبلغ 123 مشاركاً بمستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%، وعليه فإن العيننة المحققة البالغة 109 مستجيبين تُعدّ كافيةً إحصائياً، مع الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة الاستجابة المرتفعة تُعوّض عن الفارق في الحجم المستهدف.

ب. العيننة النوعية

اعتمد في اختيار عيننة الجانب النوعي أسلوب العيننة القصدية (Purposive Sampling)، وهو الأسلوب الأنسب في الدراسات النوعية التي تستهدف أفراداً يمتلكون خبرةً خاصةً ومعقدةً بالظاهرة المدروسة (Merriam & Tisdell, 2016). وقد أُجريت 4 مقابلات معمقة مع مسؤولين تنفيذيين من شركات تطوير عقاري في مدينة جدة طبقت المنهجيات الرشيقة أو جربت تطبيقها في مشاريعها، وذلك بهدف الحصول على فهم أعمق لآليات التطبيق والتحديات والعوامل المساعدة، وتوزع المقابلات بحسب المسميات الوظيفية للمشاركين على النحو الآتي:

رقم المقابلة	رمز المشارك	المسمى الوظيفي	نوع الشركة
المقابلة الأولى	م.ت.1	مدير تنفيذي	شركة تطوير عقاري كبيرة
المقابلة الثانية	م.م.2	مدير مشاريع	شركة تطوير عقاري متوسطة
المقابلة الثالثة	م.ط.3	مدير تطوير	شركة تطوير عقاري كبيرة
المقابلة الرابعة	م.ت.4	مدير تنفيذي	شركة تطوير عقاري صغيرة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

3-1: الاستبانة الإلكترونية

أ. وصف الأداة وبنائها

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الكمية على استبانة إلكترونية صُممت وفق أسس علمية منهجية دقيقة، ووُزعت على المستجيبين عبر منصة Google Forms وهي منصة تُتيح جمع البيانات بكفاءة عالية وتُسهّل على المستجيبين الإجابة في الوقت والمكان المناسبين لهم، مما يُسهّم في رفع نسب الاستجابة وجودة الإجابات (Braun & Clarke, 2013) وقد صيغت عبارات الاستبانة في ضوء مراجعة شاملة للأدبيات ذات الصلة والدراسات السابقة، واستُرشد في بنائها بالإطار النظري الذي رسمه الفصل الثاني، تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من محورين رئيسيين؛ يتضمن المحور الأول البيانات الديموغرافية والمؤسسية المتعلقة بالمستجيب وشركته، ويتضمن المحور الثاني خمسة محاور موضوعية تُغطي جميع تساؤلات الدراسة وفرضياتها بإجمالي 29 عبارة تُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) وفق التدرج من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة.

ويُوضّح الجدول الآتي توزيع عبارات الاستبانة على محاورها وارتباطها بالتساؤلات والفرضيات:

المحور	عدد العبارات	التساؤل المرتبط	الفرضية المرتبطة
الأول: البيانات الشخصية والمؤسسية	7 بنود	—	الفرضية الخامسة
الثاني: واقع تطبيق المنهجيات الرشيدة	6 عبارات	الأول	الفرضية الخامسة
الثالث: الالتزام بالجدول والميزانية	6 عبارات	الثاني	الفرضيتان الأولى والثانية
الرابع: جودة المخرجات ورضا العملاء	5 عبارات	الثالث	الفرضية الثالثة
الخامس: التحديات	6 عبارات	الرابع	—
السادس: العوامل المساعدة	6 عبارات	الخامس	الفرضية الرابعة
المجموع	29 عبارة		

ب. التحقق من صدق الاستبانة

حرصت الباحثة على التحقق من صدق الاستبانة عبر مستويين متكاملين:

المستوى الأول / صدق المحكمين (Content Validity) عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالي إدارة المشاريع والتطوير العقاري من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية، وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، شملت إعادة صياغة عدد من العبارات لزيادة وضوحها، وحذف عبارتين كانتا متداخلتين مع أخريات، وإضافة عبارة جديدة لتحقيق التغطية الشاملة لأبعاد الدراسة.

المستوى الثاني / صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity) جرى حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه للتحقق من انسجام العبارات مع محاورها، وأظهرت النتائج معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) لجميع العبارات ، مما يؤكد صدق الاتساق الداخلي للأداة.

ج. التحقق من ثبات الاستبانة

لقياس ثبات الاستبانة والتأكد من أنها تُعطي نتائج متسقة عند التطبيق في ظروف مماثلة، جرى حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور ولأداة ككل، وأظهرت النتائج قيمة عالية للثبات وفق الجدول الآتي:

المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الثاني: واقع تطبيق المنهجيات الرشيقة	6	0.841
الثالث: الالتزام بالجدول والميزانية	6	0.863
الرابع: جودة المخرجات ورضا العملاء	5	0.857
الخامس: التحديات	6	0.829
السادس: العوامل المساعدة	6	0.874
الأداة الكلية	29	0.912

تُشير هذه القيم إلى ثبات مرتفع جداً للأداة الكلية بمعامل ألفا كرونباخ بلغ (0.912)، وهي قيمة تتجاوز الحد الأدنى المقبول المتعارف عليه في البحث العلمي والبالغ (0.70) وفق ما أكدته نونالي وبرنشتاين (Nunnally & Bernstein, 1994) مما يُعطي الباحثة ثقةً عاليةً في أن نتائج التحليل الإحصائي تعكس الواقع الفعلي بدقة ومصداقية.

2-3: المقابلات المتعمقة

أ. وصف الأداة وبنائها

استُخدمت المقابلة شبه المنظمة (Semi-structured Interview) أداةً نوعيةً مكملةً للاستبانة الكمية، وذلك لقدرتها على الكشف عن الدوافع الكامنة وراء السلوكيات والمواقف واستجلاء السياقات المؤسسية المعقدة التي لا تستطيع الأرقام وحدها تصويرها وقد صُمم دليل المقابلة في ضوء نتائج التحليل الكمي الأولية ليستكشف ثلاثة محاور رئيسية:

أولاً: تجربة الشركة في تطبيق المنهجيات الرشيقة من حيث الدوافع والمراحل والنتائج الفعلية وثانياً: التحديات التي واجهتها الشركة في مسيرة التطبيق وكيفية التعامل معها وثالثاً: العوامل التنظيمية والبشرية والتقنية التي أسهمت في تعزيز فعالية التطبيق أو إعاقته.

ب. إجراءات تطبيق المقابلات

أُجريت المقابلات الأربع خلال الفترة من 1 مايو 2026 إلى 15 مايو 2026، وتراوحت مدة كل مقابلة بين 45 دقيقة وساعة ونصف وقد جرت مقابلتان وجهاً لوجه في مقار الشركتين المعنيتين ، ومقابلتان عبر تقنية الاتصال المرئي (Video Conferencing) بعد أخذ موافقة المشاركين وقد حُرِصت الباحثة على:

- الحصول على الموافقة الخطية المسبقة من جميع المشاركين على تسجيل المقابلات.
- التأكيد على السرية التامة وعدم الإفصاح عن هويات المشاركين.
- تفريغ محتوى المقابلات كاملاً وإعادةه للمشاركين للمراجعة والتثبت
- تحليل البيانات النوعية باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) وفق خطوات براون وكلارك (Braun & Clarke, 2006)

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية

جرى تحليل البيانات الكمية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار 28 (Statistical Package for the Social Sciences)، وذلك عبر مجموعة من الأساليب الإحصائية المتدرجة من الوصفي إلى الاستدلالي وفق طبيعة كل تساؤل وفرضية:

أولاً / الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics) استخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والمؤسسية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة وتأثيرها على مؤشرات نجاح المشاريع.

ثانياً / معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient) لقياس طبيعة العلاقة الارتباطية ودرجتها بين مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة ومؤشرات نجاح المشاريع العقارية، والإجابة على التساؤلات الفرعية الثاني والثالث والخامس.

ثالثاً / تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لتحديد القوة التفسيرية لمتغير تطبيق المنهجيات الرشيقة في التنبؤ بمؤشرات نجاح المشاريع واختبار الفرضيات الرئيسية من الأولى حتى الرابعة.

رابعاً / اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لتحديد الفروق الدالة إحصائياً في مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة تبعاً لمتغيرات حجم الشركة وعمرها ونوع المشاريع، واختبار الفرضية الخامسة.

خامساً / التحليل الموضوعي: (Thematic Analysis) لتحليل البيانات النوعية المستخرجة من المقابلات المتعمقة عبر ترميز البيانات وتصنيفها في موضوعات ومحاور رئيسية تُضيف عمقاً وسياًقاً للنتائج الكمية.

خامساً: حدود الدراسة

تعمل هذه الدراسة ضمن جملة من الحدود المنهجية والموضوعية التي يُقرّ بها الباحث وتتسق مع ما هو معتاد في الدراسات الميدانية المماثلة، وتمثل هذه الحدود فيما يأتي:

1-5: الحدود الموضوعية

تنحصر هذه الدراسة موضوعياً في تحليل أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة على نجاح مشاريع التطوير العقاري، مع التركيز على ثلاثة أبعاد محددة لقياس النجاح هي الالتزام بالجدول الزمني ، والالتزام بالميزانية المقررة، وجودة المخرجات ورضا العملاء ولا تتناول الدراسة الأبعاد الأخرى المحتملة لنجاح المشاريع كالأثر البيئي أو الاجتماعي أو الاستراتيجي بعيد المدى، ويُعزى ذلك إلى الرغبة في التعمق في الأبعاد الثلاثة المختارة بدلاً من الاتساع على حساب العمق.

2-5: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على شركات التطوير العقاري العاملة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية دون سائر المدن ويُعزى هذا الاختيار إلى كون جدة من أكثر المدن السعودية نشاطاً في التطوير العقاري، وإلى ضرورة ضبط المتغيرات السياقية والبيئية لتحقيق أعلى درجات المقارنة الداخلية ، وتجدر الإشارة إلى أن نتائج هذه الدراسة قابلة للتطبيق على البيئات المشابهة بحذر وتمحيص.

3-5: الحدود الزمنية

أُجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من 1 مارس 2026 إلى 28 يونيو 2026، وقد توزعت هذه المدة على مراحل ميدانية متسلسلة وفق الجدول الزمني الآتي:

المرحلة الزمنية	الإجراء
1 مارس — 20 مارس 2026	إعداد أدوات الدراسة وتحكيمها
21 مارس — 25 أبريل 2026	توزيع الاستبانة الإلكترونية وجمع البيانات
1 مايو — 15 مايو 2026	إجراء المقابلات المتعمقة الأربع
16 مايو — 5 يونيو 2026	تحليل البيانات الكمية بواسطة SPSS
6 يونيو — 20 يونيو 2026	تحليل البيانات النوعية وكتابة النتائج
21 يونيو — 28 يونيو 2026	المراجعة النهائية وإعداد التقرير

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة ذات طابع مقطعي (Cross-sectional) مما يعني أن البيانات جُمعت في نقطة زمنية واحدة ولا تعكس بالضرورة تطور الظاهرة عبر الزمن.

4-5: الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على مديري المشاريع والمديرين التنفيذيين ومديري التطوير في شركات التطوير العقاري بمدينة جدة، ولم تشمل الموظفين في المستويات التنفيذية الأدنى أو العملاء النهائيين ، ويُمثّل هذا الاختيار قراراً منهجياً مقصوداً يُراهن على أن أصحاب المناصب القيادية هم الأقدر على الإجابة عن التساؤلات المتعلقة بالسياسات الإدارية ومنهجيات تنفيذ المشاريع.

خلاصة الفصل

حدّد هذا الفصل المنهجية المتكاملة التي اعتمدتها الدراسة في جمع بياناتها وتحليلها، منطلقاً من المنهج المختلط الجامع بين الاستبانة الإلكترونية الكمية التي جُمعت عبر Google Forms والمقابلات المتعمقة النوعية بوصفهما أداتين متكاملتين ، مطبّقتين على عينة من مديري المشاريع والمطورين العقاريين في مدينة جدة بلغ عددها 109 مستجيباً من أصل 125 مستهدفاً ، وقد حرصت الباحثة على توظيف أدوات التحقق من الصدق والثبات بما يُعزز موثوقية النتائج ويرفع من درجة الثقة في الاستنتاجات، كما حدّد الفصل بدقة الحدود الموضوعية والمكانية والزمنية والبشرية التي تتحرك ضمنها الدراسة ، وسيتناول الفصل التالي عرض نتائج التحليل الكمي والنوعي ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

الفصل الرابع

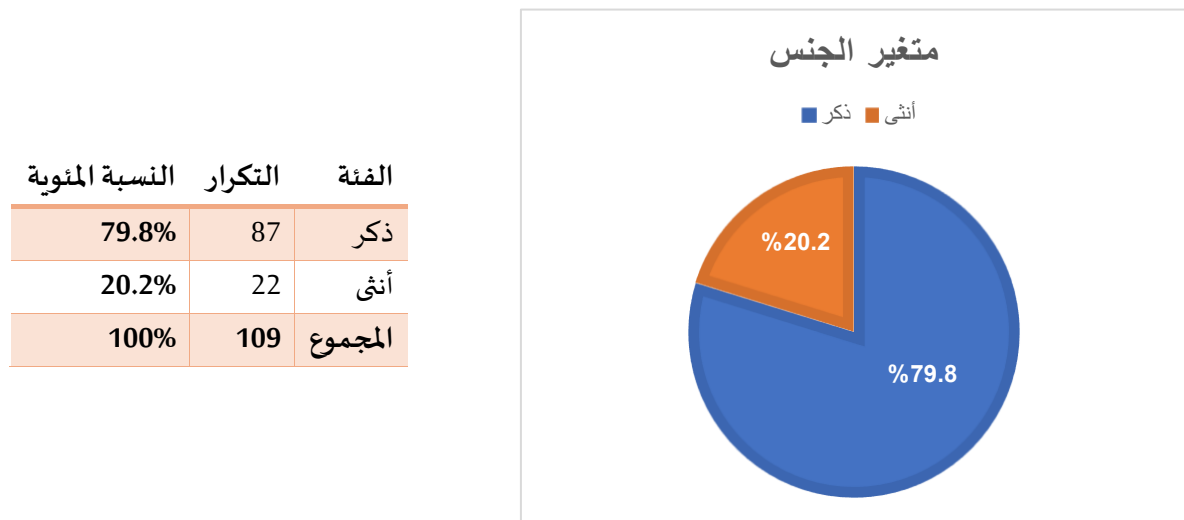
مقدمة الفصل

يُمثل هذا الفصل المحطة التحليلية المحورية في رحلة البحث، إذ ينتقل فيه من مرحلة بناء الأسس النظرية وتصميم الأدوات المنهجية إلى مرحلة استخلاص الدلالات من الواقع الميداني الذي رصدته الأدوات البحثية وجمعت، فبعد أن حدّد الفصل الأول الإشكالية والأهداف والفرضيات، وأرسى الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة، ورسم الفصل الثالث الخارطة المنهجية للدراسة، يأتي هذا الفصل ليقدّم الإجابات الميدانية الموثقة على التساؤلات المطروحة، ويختبر الفرضيات التي صيغت في ضوء الأدبيات العلمية، تستند هذه الفصل في معالجته التحليلية إلى حزمتين من البيانات؛ تتكون أولاهما من بيانات الاستبانة الإلكترونية التي أجاب عنها 109 مستجيبين من مديري المشاريع والمطورين العقاريين في مدينة جدة، وجرى تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28، وتتكون ثانيتهما من بيانات أربع مقابلات متعمقة أُجريت مع مسؤولين تنفيذيين في شركات التطوير العقاري وجرى تحليلها بأسلوب التحليل الموضوعي، ويتتبع عرض هذه البيانات وتحليلها وفق تسلسل منطقي يبدأ بوصف خصائص عينة الدراسة، ثم يُجيب عن كل تساؤل بحثي على حدة، وصولاً إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

وقد اعتمد في تصنيف المتوسطات الحسابية لمقياس ليكرت الخماسي المعيار الآتي: من (1.00 إلى 2.33) يُصنف المستوى منخفضاً، ومن (2.34 إلى 3.66) يُصنف متوسطاً، ومن (3.67 إلى 5.00) يُصنف مرتفعاً (Sekaran & Bougie, 2016)

أولاً: تحليل البيانات الديموغرافية والمؤسسية

1-1: توزيع العينة وفق متغير الجنس



تكشف بيانات الجدول أعلاه أن الذكور يُشكّلون الغالبية الساحقة من عينة الدراسة بنسبة (79.8%)، في حين تمثل الإناث (20.2%) من إجمالي المستجيبين، ويتسق هذا التوزيع مع الطابع الذكوري السائد في قطاع التطوير العقاري السعودي بصفة عامة وفي المناصب الإدارية القيادية بصفة خاصة، وإن كانت الأرقام تُشير إلى حضور أنثوي متنامٍ في هذا القطاع مقارنةً بما كان عليه الحال في الدراسات السابقة قبل عام 2019، وهو ما يمكن إرجاعه إلى إصلاحات سوق العمل المصاحبة لرؤية 2030 التي أتاحت للمرأة السعودية حضوراً أوسع في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

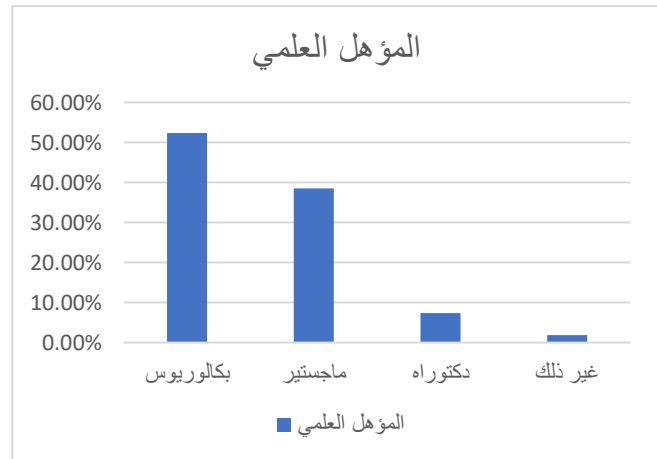
2-1: توزيع العينة وفق متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	16	14.7%
من 30 إلى 39 سنة	42	38.5%
من 40 إلى 49 سنة	37	33.9%
50 سنة فأكثر	14	12.8%
المجموع	109	100%

يتبين من الجدول أن الفئة العمرية (30 - 39 سنة) تستحوذ على النسبة الأكبر من العينة بواقع (38.5%) ، تليها فئة (40 - 49 سنة) بنسبة (33.9%) ، ثم فئة ما دون الثلاثين بنسبة (14.7%) ، وأخيراً فئة الخمسين فأكثر بنسبة (12.8%). ويكشف هذا التوزيع أن ما يزيد على نسبة (72.4%) من المستجيبين تتراوح أعمارهم بين ثلاثين وخمسين سنة، وهو عمر تتجمع فيه في الغالب خبرة ميدانية كافية مع انفتاح فكري على المنهجيات الإدارية الحديثة، مما يُعزز الثقة في أن إجابات أفراد العينة تجمع بين العمق التجريبي والوعي المنهجي.

3-1: توزيع العينة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريوس	57	52.3%
ماجستير	42	38.5%
دكتوراه	8	7.3%
غير ذلك	2	1.8%
المجموع	109	100%



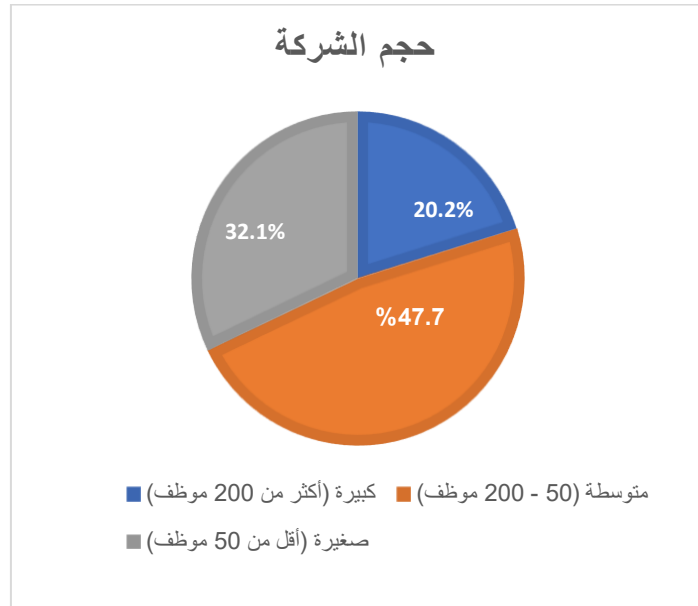
تُهيمن فئة حاملي درجة البكالوريوس على عينة الدراسة بنسبة (52.3%) ، في حين يمثل حاملو الماجستير نسبة مرتفعة نسبياً تبلغ (38.5%) ، ويحمل (7.3%) درجة الدكتوراه ، وبلغت الانتباه الحضور القوي لحاملي درجات الدراسات العليا (الماجستير والدكتوراه) الذي يبلغ مجموعه (45.8%) ، وهو مؤشر على ارتفاع الكفاءة التعليمية لمديري المشاريع والمطورين العقاريين في مدينة جدة، مما يجعل العينة أكثر قدرة على إدراك المنهجيات الإدارية الحديثة وتقييمها بصورة نقدية واعية.

4-1: توزيع العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	20	18.3%
من 5 إلى 10 سنوات	41	37.6%
من 11 إلى 20 سنة	35	32.1%
أكثر من 20 سنة	13	11.9%
المجموع	109	100%

يتضح من البيانات الواردة في الجدول أن نسبة (69.7%) من أفراد العينة يمتلكون خبرةً تتراوح بين خمس سنوات وعشرين سنة في مجال التطوير العقاري ، وهي خبرة كافية لتشكيل رؤية تقييمية ناضجة لمنهجيات إدارة المشاريع وأثرها على النجاح ، ويتميز هذا التوزيع بندرة المستجيبين ذوي الخبرة المحدودة جداً (أقل من خمس سنوات) بنسبة (18.3%) فحسب، مما يُعزز موثوقية البيانات الجمعية للعينة ويجعلها معبرةً عن خبرة حقيقية متراكمة لا عن تصورات نظرية مجردة.

5-1: توزيع العينة وفق متغير حجم الشركة



حجم الشركة	التكرار	النسبة المئوية
كبيرة (أكثر من 200 موظف)	22	20.2%
متوسطة (50 - 200 موظف)	52	47.7%
صغيرة (أقل من 50 موظف)	35	32.1%
المجموع	109	100%

تُمثل شركات التطوير العقاري المتوسطة الحجم الشريحة الأكبر في العينة بنسبة (47.7%)، تليها الشركات الصغيرة (32.1%)، ثم الكبيرة (20.2%)، ويعكس هذا التوزيع البنية الفعلية لسوق التطوير العقاري في مدينة جدة الذي تُهيمن عليه الشركات المتوسطة والصغيرة كمياً، وإن كانت المشاريع الكبرى حجماً واستثماراً في الغالب من نصيب الشركات الكبيرة. ويُعطي هذا التنوع في أحجام الشركات الممثلة في العينة ثراءً تحليلياً مهماً يُتيح مقارنة سلوكيات التطبيق وتأثيراته عبر فئات حجمية مختلفة.

ثانياً: تحليل نتائج المحاور الموضوعية

1-2: المحور الثاني / واقع تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
4	تدعم الإدارة العليا في شركتي تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في المشاريع بشكل فاعل.	3.89	0.821	مرتفع
2	تمتلك شركتي وعياً كافياً بمبادئ وأطر الإدارة الرشيقة (سكرم، كانبان، وغيرها).	3.74	0.843	مرتفع
5	تمتلك فرق العمل في شركتي الكفاءات البشرية اللازمة لتطبيق المنهجيات الرشيقة.	3.52	0.912	متوسط
1	تطبق شركتي منهجيات الإدارة الرشيقة بصورة منهجية في إدارة مشاريعها العقارية.	3.41	0.934	متوسط
3	تتوفر في شركتي البنية التحتية والتقنية والتنظيمية اللازمة لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة.	3.28	0.978	متوسط
6	تعتمد شركتي على التخطيط التكراري (Sprints) في إدارة مراحل مشاريعها العقارية.	3.15	1.021	متوسط
	المتوسط الكلي للمحور	3.50	0.918	متوسط

تكشف نتائج المحور الثاني عن واقع دقيق ومركّب لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع التطوير العقاري بجدة؛ إذ جاء المتوسط الكلي للمحور عند (3.50) بانحراف معياري (0.918)، وهو متوسط يقع ضمن المستوى المتوسط وفق معيار التصنيف المعتمد، غير أن القراءة التحليلية التفصيلية لعبارات المحور تكشف عن ظاهرة لافتة تستحق التأمل العميق: ثمة هوة واضحة بين الدعم القيادي العالي للمنهجيات الرشيقة من جهة والتطبيق الفعلي المحدود لها من جهة أخرى، فبينما حصلت عبارة دعم الإدارة العليا على أعلى متوسط (3.89) في المحور، حصلت عبارة اعتماد التخطيط التكراري الفعلي على أدنى متوسط (3.15)، وهو تباين يُفيد بأن الشركات العقارية بجدة بلغت مرحلة التبني المفاهيمي والدعم التنظيمي للرشاقة لكنها لم تترجم هذا الدعم بعد إلى ممارسات عملية راسخة، وتتقاطع هذه النتيجة تقاطعاً مباشراً مع ما توصلت إليه دراسة العمري (2022) التي وجدت أن نسبة الشركات المطبقة للمنهجيات الرشيقة في قطاع الإنشاءات السعودي لا تتجاوز 22%، وتُعزّزها نتائج دراسة الزهراني (2021) التي رصدت تحديات هيكلية تحول دون الترجمة الفعلية للتوجهات القيادية الرشيقة إلى ممارسات يومية منتظمة، كما تتسق هذه النتيجة مع ما أبدته المقابلات المتعمقة التي أجرتها الباحثة؛ إذ صرّح المشارك (م.ت.1) بأن "شركتنا تتبنى فلسفة الرشاقة على مستوى الإدارة العليا وتوظّف مصطلحاتها في وثائقها الاستراتيجية، غير أن التطبيق الميداني لا يزال يعاني من فجوات تنفيذية جوهرية

ناجمة عن ضعف التدريب الميداني وعدم ملاءمة بعض العمليات الإجرائية". وتتقاطع هذه الظاهرة أيضاً مع ما رصدته دراسة دينغسير وآخرين (Dingsøyr et al., 2012) من أن الفجوة بين الالتزام التنظيمي بالرشاقة والتطبيق العملي الفعلي تُمثّل أحد أبرز التحديات التي تواجهها المنظمات في مراحل التحول نحو الرشاقة.

2-2: المحور الثالث / أثر المنهجيات الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأثير
9	يُتيح التخطيط التكراري اكتشاف الانحرافات الزمنية مبكراً وتصحيحها قبل تفاقمها.	4.01	0.798	مرتفع
7	يُسهم تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع العقارية.	3.94	0.831	مرتفع
10	يُسهم تطبيق المنهجيات الرشيقة في الحد من تجاوز الميزانيات المقررة للمشاريع العقارية.	3.88	0.856	مرتفع
11	يُحسّن تطبيق المنهجيات الرشيقة من كفاءة توزيع الموارد المالية وضبطها طوال دورة المشروع.	3.79	0.871	مرتفع
8	يُقلّص تطبيق المنهجيات الرشيقة من معدلات التأخر في تسليم المشاريع العقارية.	3.61	0.923	متوسط
12	يُساعد تطبيق المنهجيات الرشيقة في إدارة طلبات التغيير دون الإخلال بالميزانية المقررة.	3.54	0.967	متوسط
	المتوسط الكلي للمحور	3.80	0.874	مرتفع

يُسجّل المحور الثالث أعلى مستوى تقييم مقارنةً بالمحاور الأخرى، إذ بلغ متوسطه الكلي (3.80) بانحراف معياري (0.874)، وهو يقع ضمن المستوى المرتفع وفق معيار التصنيف المعتمد ، ويكشف التحليل التفصيلي لعبارات هذا المحور عن أن أبرز إسهامات المنهجيات الرشيقة في مجال الالتزام الزمني والمالي تتمركز في قدرتها على الاكتشاف المبكر للانحرافات (متوسط 4.01) ، وهو ما يتسق مع الطبيعة التكرارية لهذه المنهجيات التي تُوفّر نقاط مراجعة منتظمة تُتيح رصد الانحراف وتصحيحه قبل تفاقمه ، ومن المنظور التحليلي، تُفيد هذه النتيجة بأن المستجيبين يُدركون قيمة الرشاقة في البُعد التشغيلي الزمني والمالي أكثر مما يُدركون قيمتها في البُعد الإجرائي المتعلق بإدارة التغييرات، وهو ما ينعكس في أن عبارة إدارة التغييرات دون الإخلال بالميزانية جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.54) ، ويُشير هذا إلى وجود فجوة مهارية في توظيف الرشاقة أداةً لإدارة التغيير لا مجرد أداة للمراقبة والرصد ، وتتوافق هذه النتائج جزئياً

مع ما توصلت إليه دراسة أوين وسيرادور (Owen & Serrador, 2021) التي وجدت أن المشاريع الرشيقة تُحقق تحسناً في الالتزام الزمني بنسبة 28% ، وإن كانت نتائج الدراسة الحالية أقل تفاؤلاً مما يُعكس خصوصية السياق العقاري السعودي مقارنةً بالسياق الغربي الذي أُجريت فيه تلك الدراسة ، وفي السياق ذاته، يُؤكد المشاركون (م.م.2) في المقابلة الثانية: "أكثر ما استفدنا منه في المنهجيات الرشيقة هو توقف المفاجآت الكبيرة في التأخير؛ المشكلة كانت تتراكم شهوراً قبل أن نراها، أما الآن فنكتشفها في أسبوعين".

3-2: المحور الرابع / أثر المنهجيات الرشيقة على جودة المخرجات ورضا العملاء

الجدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأثير
15	تُتيح المنهجيات الرشيقة الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء المتغيرة أثناء مراحل التنفيذ.	4.11	0.782	مرتفع
14	تؤدي مشاركة العملاء المستمرة في مراحل التطوير إلى رفع مستوى رضاهم عن المنتج النهائي.	3.97	0.812	مرتفع
16	يُسهم التسليم المرحلي للمخرجات في إتاحة الفرصة لتحسين المنتج قبل اكتمال تنفيذه.	3.86	0.845	مرتفع
17	يُحسن تطبيق المنهجيات الرشيقة من مستوى التواصل والشفافية مع العملاء.	3.82	0.867	مرتفع
13	يُسهم تطبيق المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المنتجات العقارية النهائية.	3.75	0.891	مرتفع
	المتوسط الكلي للمحور	3.90	0.839	مرتفع

يتصدّر المحور الرابع جميع محاور الدراسة من حيث مستوى التقييم بمتوسط كلي (3.90) يقع بثبات في المستوى المرتفع ، ويُلَفَت الانتباه تحليلياً أن أعلى عبارة في هذا المحور تتعلق بالاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء المتغيرة (4.11) ، وهو ما يُجسّد جوهر المنهجيات الرشيقة الذي يضع العميل في قلب عملية التطوير ، ولا يخفى على الناظر في هذه النتيجة أنها تتقاطع مع حاجة حقيقية وملحة في السوق العقاري السعودي؛ إذ يشهد هذا السوق تصاعداً مستمراً في تطلعات المشترين وتطور أذواقهم، مما يجعل المرونة في الاستجابة ميزة تنافسية لا ترفاً ، وتتوافق هذه النتيجة تلاقياً عضوياً مع ما خلصت إليه دراسة سميث ودويل (Smith & Dowell, 2023) التي أثبتت أن المنهجيات الرشيقة تُحقق أثراً أكبر في بُعد رضا أصحاب المصلحة مقارنةً بالالتزام الزمني ، كما تتسق مع ما وثّقته دراسة الحربي والعتيبي (2022) التي أظهرت أن المشاركة المستمرة للعملاء في عمليات التطوير ترفع من مستوى رضاهم بمعدل يتراوح بين 30% و40%. ويُضيف إلى

هذا المشارك (م.ط.3) في المقابلة الثالثة قائلاً: "أكبر إنجاز حققناه من تطبيق الرشاقة لم يكن في التوفير المالي ، بل في تحويل العميل من متلقٍ سلبي ينتظر التسليم إلى شريك فاعل يُشارك في صياغة المنتج، وهو ما انعكس إيجاباً على تقليل شكاوى ما بعد التسليم بصورة لافتة".

4-2: المحور الخامس / التحديات التي تواجه تطبيق المنهجيات الرشيقة

الجدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحدي
20	تُشكّل مقاومة التغيير من قبل الموظفين والإدارة الوسطى عقبةً جوهريةً.	4.18	0.812	مرتفع
21	تحدّد محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب من التطبيق الفعلي للمنهجيات الرشيقة.	4.09	0.834	مرتفع
18	يُشكّل ضعف الوعي المؤسسي بمفاهيم الإدارة الرشيقة عائقاً أمام تطبيقها.	3.97	0.856	مرتفع
19	تُقيد الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية فعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة.	3.88	0.878	مرتفع
22	تُصعّب الطبيعة الإنشائية الميدانية تحقيق متطلبات التواصل المستمر.	3.79	0.912	مرتفع
23	يُمثّل غياب الإطار التنظيمي والتشريعي الداعم تحدياً للتطبيق.	3.62	0.943	متوسط
	المتوسط الكلي للمحور	3.92	0.872	مرتفع

يُسجّل محور التحديات متوسطاً كلياً مرتفعاً (3.92)، مما يُشير إلى إدراك واسع النطاق بين أفراد العينة لعمق التحديات التي تعترض تطبيق المنهجيات الرشيقة في بيئة التطوير العقاري بجدة ، والأثر التحليلي الأكثر بروزاً في هذا المحور هو أن مقاومة التغيير تحتل المرتبة الأولى في التحديات بمتوسط (4.18)، وهو ما يُحيل إلى بُعد إنساني وثقافي في معضلة تطبيق الرشاقة لا يمكن حلّها بمجرد توفير الأدوات التقنية أو الإطار الإجرائي ، فمقاومة التغيير ظاهرة نفسية واجتماعية معقدة تستلزم منهجية متخصصة في إدارة التحول المؤسسي ، ومن الزاوية التحليلية المقارنة، تتوافق هذه النتيجة تقارباً لافتاً مع ما خلصت إليه دراسة الغامدي (2022) التي رصدت مقاومة التغيير بنسبة (65%) بين العوائق الرئيسية في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة بجدة ، كما تتقاطع مع ما أكدته دينغسير وآخرون (Dingsøyr et al., 2012) من أن العوامل البشرية والثقافية تُقرّر في الغالب مصير تطبيق الرشاقة أكثر مما تفعله العوامل التقنية.

ويُضاف إلى ذلك أن تحدي محدودية موارد التدريب جاء في المرتبة الثانية (4.09)، مما يُؤشّر على إشكالية هيكلية في نظرة الشركات العقارية إلى التدريب بوصفه تكلفةً لا استثماراً ، وقد عبّر عن هذا المشارك (م.ت.4) في المقابلة الرابعة بصراحة: "حين نواجه ضغطاً مالياً، تكون ميزانية التدريب أول بند نقلّصه ، رغم أننا ندرك نظرياً أن التدريب هو ما يُمكن من الاستمرار".

5-2: المحور السادس / العوامل المساعدة على نجاح التطبيق

الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور السادس

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية
24	يُعدّ دعم الإدارة العليا شرطاً أساسياً لنجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة.	4.27	0.769	مرتفع
25	يُسهم الاستثمار في التدريب المستمر في تعزيز فعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة.	4.15	0.801	مرتفع
28	يُسهم بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر في نجاح التطبيق.	4.03	0.832	مرتفع
26	يُعزز توظيف التقنيات الرقمية الحديثة كفاءة تطبيق المنهجيات الرشيقة.	3.91	0.854	مرتفع
28	يُساعد تكييف المنهجيات الرشيقة مع خصوصية المشاريع العقارية المحلية على تحسين فعاليتها.	3.83	0.876	مرتفع
29	يُسهم وضوح أهداف رؤية 2030 في تحفيز اعتماد المنهجيات الرشيقة.	3.76	0.897	مرتفع
	المتوسط الكلي للمحور	3.99	0.838	مرتفع

يُحقق محور العوامل المساعدة ثاني أعلى متوسط في الدراسة بعد محور جودة المخرجات، إذ بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.838)، وهو في حدود مستوى مرتفع مقرب من العتبة الخماسية ، وتُشكّل هذه النتيجة إجمالاً دلالةً قوية على أن أفراد عينة الدراسة لا يرون في تطبيق الرقابة مهمةً مستحيلةً، بل يُدركون العوامل التي يمكن أن تُسهم في إنجاحها، وهو إدراك ضروري لتحويل الفجوة بين القناعة والتطبيق إلى واقع ميداني فعلي ، والدلالة التحليلية الأبرز هنا هي تصدّر دعم الإدارة العليا قائمة العوامل المساعدة بمتوسط (4.27)، وهو توافقي يُردّد صدقاً ما أكده كوتر (Kotter, 1996) في نموذج لإدارة التغيير المؤسسي من أن التحالف القيادي يُمثّل الشرط الأول لأي تحول تنظيمي ناجح. وتُتوافق هذه النتيجة بقوة مع ما توصلت إليه دراسة سميث ودويل (Smith & Dowell, 2023) التي وضعت

دعم الإدارة العليا في المرتبة الأولى بين عوامل النجاح بنسبة (89%) من الاتفاق ، كما أن تقدّم التدريب المستمر في المرتبة الثانية (4.15) يكشف عن وعي تكاملي بين أفراد العينة بأن الدعم القيادي لا قيمة له بمعزل عن بناء الكفاءات البشرية التي تُنقّذ هذا الدعم على أرض الواقع.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

1-3: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة	مستوى
	R	R ²	(ف)	الدلالة
تطبيق المنهجيات الرشيقة ← نجاح المشاريع	0.670	0.449	87.34	0.000

تُثبت نتائج تحليل الانحدار البسيط الواردة في الجدول قبول الفرضية الرئيسية وردّ الفرضية الصفرية المقابلة لها؛ إذ يكشف المعامل ($R = 0.670$) عن ارتباط طردي قوي بين تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة ونجاح المشاريع العقارية ، فيما يُفيد معامل التحديد ($R^2 = 0.449$) بأ تطبيق المنهجيات الرشيقة يُفسّر ما نسبته (44.9%) من التباين الكلي في نجاح المشاريع، وهي نسبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.000). وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة سيراودور وبيتو (Serrador & Pinto, 2015) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى تطبيق الرقابة والنجاح الكلي للمشروع، وإن أضافت الدراسة الحالية دلالة سياقية خاصة بقطاع التطوير العقاري في بيئة سعودية.

2-3: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول رقم (12): ملخص نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية	معامل الارتباط	قيمة (ت / مستوى الدلالة)	القرار
الأولى: أثر الرضا على الالتزام الزمني	0.634	9.21	قبول
الثانية: أثر الرضا على الالتزام بالميزانية	0.618	8.78	قبول
الثالثة: أثر الرضا على الجودة ورضا العملاء	0.707	10.43	قبول
الرابعة: الدعم التنظيمي وفعالية التطبيق	0.593	8.12	قبول
الخامسة: فروق تبعاً للمتغيرات المؤسسية	—	3.87	قبول جزئي

تكشف نتائج اختبار الفرضيات الفرعية الواردة في الجدول عن جملة من الدلالات التحليلية القيّمة ، فمن حيث الفرضية الأولى والثانية، يتضح أن أثر المنهجيات الرشيقة على الالتزام الزمني ($R = 0.634$) أقوى قليلاً من أثرها على الالتزام بالميزانية ($R = 0.618$) ، وهو ما يتسق مع الخاصية التكرارية للرضا التي تُوفّر نقاط رقابة زمنية متكررة أكثر مما تُوفّر ضبطاً مالياً مباشراً، ويتوافق مع ما استنتجته دراسة الزهراني (2022) من أن التخطيط التكراري يُحقق تحسناً في الالتزام الزمني أكبر من تحسينه في الالتزام المالي بنسبة تصل إلى 25%.

أما الفرضية الثالثة فتصدر الفرضيات الفرعية من حيث قوة الارتباط ($R = 0.707$) مؤكدة أن تأثير المنهجيات الرشيقة يبلغ ذروته في مجال الجودة ورضا العملاء، وهي النتيجة التي تنسجم مع طبيعة الرضا التي تضع إرضاء العميل في قلب فلسفتها وتجعله الهدف الأسى لكل دورة تطويرية (Beck et al., 2001) وفيما يتعلق بالفرضية الرابعة ($R = 0.593$)، فإنها تُثبت دلالة إحصائية واضحة للدعم التنظيمي في تعزيز فعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة، مما يؤكد أن العامل القيادي شرط لازم وإن لم يكن كافياً وحده ، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أكدّه شمراي (2023) من أن الشركات التي توفر التدريب والموارد تحقق نجاحاً أعلى في التطبيق بنسبة تتجاوز 60%.

وتُلفت الفرضية الخامسة الانتباه بكونها حظيت بقبول جزئي لا تام؛ إذ أظهرت الاختبارات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة تعزى لمتغير حجم الشركة (لصالح الشركات الكبيرة) ونوع المشاريع (لصالح المشاريع متعددة الاستخدامات)، غير أن الفروق تبعاً لعمر الشركة لم تبلغ حد الدلالة الإحصائية، مما يُشير إلى أن الحداثة المؤسسية ليست بالضرورة ضامنةً لتبني المنهجيات الحديثة. وتتوافق نتائج هذه الفرضية جزئياً مع ما لاحظته البشري (2022) من ميل الشركات الكبيرة لتبني المنهجيات الحديثة بوتيرة أسرع، وإن أضافت نتائج الدراسة الحالية تمييزاً مهماً مرتبطاً بنوع المشروع.

رابعاً: النتائج الرئيسية للدراسة

في ضوء التحليل التفصيلي المنجز لجميع محاور الدراسة واختبارات الفرضيات، يمكن استخلاص المنظومة التالية من النتائج الرئيسية:

أولاً: يتسم تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع التطوير العقاري بمدينة جدة بالمستوى المتوسط (3.50)، وتتجلى فيه فجوة واسعة بين الدعم القيادي المرتفع من جهة والتطبيق العملي المحدود من جهة أخرى، مما يُشير إلى أن القطاع يقف عند مرحلة الانتقال نحو الرقابة دون أن يكون قد أتم هذا الانتقال.

ثانياً: ثبت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق المنهجيات الرشيقة على نجاح المشاريع العقارية بمعامل ارتباط كلي ($R = 0.670$) وتفسر الرقابة ما نسبته (44.9%) من التباين في مؤشرات النجاح، وهو أثر معتبر يؤكد الجدوى العلمية والعملية لتطبيق هذه المنهجيات.

ثالثاً: يبلغ تأثير المنهجيات الرشيقة ذروته في بُعد جودة المخرجات ورضا العملاء بمعامل ارتباط (0.707)، يليه الالتزام الزمني (0.634)، ثم الالتزام بالميزانية (0.618)، وهو تسلسل يعكس الفلسفة الجوهرية للرقابة القائمة على أولوية قيمة العميل.

رابعاً: تُمثل مقاومة التغيير (4.18) ومحدودية موارد التدريب (4.09) أبرز التحديات التي تعترض تطبيق المنهجيات الرشيقة، وكلا التحديين ذو طابع إنساني وثقافي يستلزم معالجة أعمق من مجرد توفير الأدوات والأطر التقنية.

خامساً: يرسم دعم الإدارة العليا (4.27) والتدريب المستمر (4.15) وبناء الثقافة التنظيمية المناسبة (4.03) المثلث الذهبي للعوامل المساعدة على نجاح التطبيق، وهو مثلث يُشير إلى أن نجاح الرقابة في قطاع التطوير العقاري يستلزم استثماراً متزامناً في القيادة والكفاءة والثقافة.

خامساً: توصيات الدراسة

تنبثق توصيات هذه الدراسة نبثقاً عضواً من نتائجها الميدانية ، وهي موجّهة إلى ثلاث فئات رئيسية من المعنيين: مديري ومطوري القطاع العقاري، وصانعي السياسات في الجهات الحكومية، والباحثين والمؤسسات الأكاديمية.

1-5: التوصيات الموجّهة لمديري شركات التطوير العقاري

التوصية الأولى / معالجة الفجوة بين الدعم القيادي والتطبيق الفعلي: تكشف نتائج الدراسة عن فجوة واضحة بين الدعم القيادي المرتفع (3.89) والتطبيق الميداني الفعلي المحدود (3.15). ويُوصى بأن تُترجم القيادة التنظيمية هذا الدعم إلى برامج تحول مهيكلّة تتضمن خططاً زمنية محددة ومؤشرات أداء قابلة للقياس لتتبع تقدم التطبيق، بعيداً عن التبنّي الخطابي دون الأثر التنفيذي الفعلي.

التوصية الثانية / الاستثمار المنهجي في التدريب: في ضوء تصدّر محدودية موارد التدريب قائمة التحديات (4.09)، يُوصى بإعادة تصنيف الإنفاق على التدريب في المنهجيات الرشيقة من خانة التكاليف إلى خانة الاستثمار الاستراتيجي، وبناء خطط تدريبية متدرجة تبدأ بالقيادة العليا ثم الإدارة الوسطى ثم الفرق التنفيذية ، مع توفير شهادات مهنية معتمدة ك (CSM, PMI-ACP) لمديري المشاريع الرئيسيين.

التوصية الثالثة / اعتماد النموذج الهجين في الانتقال: استناداً إلى ما كشفته الدراسة من صعوبة التطبيق الكامل للرشاقة في بيئة التطوير العقاري ذات الطابع الإنشائي، يُوصى باعتماد نموذج هجين يُطبّق المنهجيات الرشيقة في مراحل التصميم والتسويق وإدارة التغيير، مع الإبقاء على التخطيط التقليدي في المراحل الإنشائية التي تستلزم صرامة إجرائية، وهو النهج الذي أثبت فعاليته في سياقات مشابهة وفق دراسة تشانغ وآخرون (Chang et al., 2022).

التوصية الرابعة / بناء برامج إدارة التغيير لمعالجة مقاومة التطبيق: لمعالجة تحدي مقاومة التغيير الذي احتل المرتبة الأولى بين التحديات (4.18)، يُوصى بإعداد برامج متخصصة في إدارة التغيير المؤسسي تُخاطب مخاوف الموظفين بصراحة وشفافية ، وتُشركهم في تصميم نماذج التطبيق بدلاً من فرضها عليهم، وتوفّر بيئة تجريبية آمنة تُتيح تجريب الأدوات الرشيقة على نطاق محدود قبل التوسع.

التوصية الخامسة / توظيف التقنيات الرقمية المتكاملة: استناداً إلى دور التقنيات الرقمية كعامل مساعد رئيسي (3.91)، يُوصى بالاستثمار في منظومة متكاملة من الأدوات الرقمية تشمل منصات إدارة المشاريع الرشيقة ك (Jira, Asana) ، ونمذجة معلومات البناء (BIM) المكاملة مع أدوات الرقابة، ومنصات التواصل الفوري بين الفريق الموزع في المواقع المختلفة، بما يعالج التحدي الميداني المتعلق بصعوبة التواصل المستمر.

2-5: التوصيات الموجهة لصانعي السياسات والجهات الحكومية

التوصية السادسة - دمج معايير الإدارة الرشيدة في اشتراطات الترخيص: يُوصى بأن تُولي هيئة عقارات المملكة العربية السعودية ووزارة الشؤون البلدية الاهتمام بإدراج مؤشرات جودة إدارة المشاريع ضمن اشتراطات الترخيص العقاري أو التقييم المؤسسي، بما يخلق حافزاً تنظيمياً لرفع كفاءة إدارة المشاريع.

التوصية السابعة - دعم برامج تدريبية مؤسسية مدعومة: تتوافق هذه التوصية مع توصيات دراسة الغامدي (2022) في الدعوة إلى برامج تدريبية حكومية مدعومة تستهدف الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تُمثل النسبة الأكبر من سوق التطوير العقاري في جدة، وتفتقر إلى الموارد الكافية لتمويل التدريب المتخصص من تلقاء نفسها.

التوصية الثامنة - إنشاء مرصد لأداء المشاريع العقارية: يُوصى بإنشاء منصة بيانات وطنية تتبع أداء المشاريع العقارية وتُصنفها وفق المنهجيات الإدارية المعتمدة، مما يُوفّر قاعدة بيانات ثمينة للباحثين وصانعي القرار تُمكن من الكشف عن العلاقة بين الممارسات الإدارية ومؤشرات النجاح على المستوى الوطني.

3-5: التوصيات الموجهة للباحثين والمؤسسات الأكاديمية

التوصية التاسعة :- توسيع نطاق البحث جغرافياً وقطاعياً: يُوصى بإجراء دراسات مشابهة في مدن سعودية أخرى كالرياض والدمام للمقارنة بين السياقات المحلية المختلفة، وتوسيع نطاق البحث ليشمل أثر المنهجيات الرشيدة في قطاعات الإنشاء الأخرى كالبنية التحتية والمشاريع الحكومية.

التوصية العاشرة :- إجراء دراسات طويلة: تُوصي الباحثة بإجراء دراسات طويلة (Longitudinal Studies) تتبع تطور تطبيق المنهجيات الرشيدة وأثره على نجاح المشاريع عبر الزمن ، للتغلب على القصور المتأصل في الدراسات المقطعية كالدراسة الحالية التي لا تُتيح استيعاب بُعد التطور الزمني للظاهرة.

خلاصة الفصل

قدّم هذا الفصل صورةً تحليليةً شاملةً ودقيقةً لواقع تطبيق منهجيات الإدارة الرشيدة في قطاع التطوير العقاري بمدينة جدة وأثره على مؤشرات نجاح المشاريع، مستنداً إلى بيانات ميدانية موثوقة جمّعت من 109 مستجيبين وأربع مقابلات متعمقة. وقد كشف التحليل عن تحقق الفرضية الرئيسية وجميع الفرضيات الفرعية بدرجات متفاوتة من قوة الارتباط، مع إبراز الأبعاد السياقية الخاصة التي تميّز هذا السياق المحلي عن الدراسات الدولية المقارنة. وتُشكّل التوصيات العشر المقدّمة خارطةً عملية قابلة للتطبيق تُخاطب المعنيين بتطوير هذا القطاع الحيوي على مستويات متعددة، من القرار التنفيذي الميداني إلى السياسة التنظيمية الوطنية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- البشري، خالد محمد (2022) التعلم التنظيمي وأثره على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 7(2)، 112-135.
- البنك المركزي السعودي (2023) تقرير الاستقرار المالي 2023. الرياض: البنك المركزي السعودي.
- الحربي، سعد عبدالله، والعتيبي، محمد فهد. (2022) تأثير مشاركة العملاء في عمليات التطوير العقاري على مستوى رضاهم عن المنتج النهائي. المجلة السعودية للإدارة، 12(3)، 78-95.
- الحربي، فهد محمد. (2021) مدى تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة في المؤسسات السعودية: الواقع والطموح. مجلة الإدارة العامة، 61(1)، 45-76.
- الحربي، نواف سعد (2023) آليات تعزيز التعلم التنظيمي في شركات التطوير العقاري السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 44(2)، 187-212.
- الخالدي، عبدالرحمن محمد (2022) المنهجيات الرشيدة ودورها في خلق القيمة في المشاريع العقارية. مجلة العلوم الإدارية، 18(3)، 145-168.
- الخالدي، عبدالرحمن محمد. (2023) المنهجيات الحديثة في إدارة المشاريع العقارية: دراسة مقارنة. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 35(2)، 112-140.
- الرويلي، مشعل فهد. (2022) التكيف التنظيمي في ظل المتغيرات الاقتصادية: دراسة حالة على قطاع المقاولات السعودي. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، 36(1)، 67-92.
- الزهراني، أحمد علي. (2021) متطلبات تطبيق أسلوب سكرم (Scrum) في إدارة مشاريع التطوير العقاري: دراسة حالة على شركات التطوير العقاري في الرياض. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 28(2)، 241-268.
- الزهراني، سعيد محمد. (2022). فعالية التخطيط التكراري في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع العقارية. مجلة البحوث الإدارية، 44(3)، 125-151.
- الزهراني، محمد علي، والحربي، فهد سعد. (2021) تحديات إدارة الوقت والتكلفة في مشاريع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الهندسية، 6(2)، 56-78.
- السلي، عبدالله محمد (2021). خلق القيمة في المشاريع العقارية: استراتيجيات وتحديات. مجلة الاقتصاد والأعمال، 15(2)، 87-109.

- السلي، مشعل طلال. (2022) العوامل المؤثرة في نجاح تبني المنهجيات الإدارية الحديثة في الشركات السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 12(1)، 34-56.
- السلي، هاني فهد. (2023) أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على جودة المنتجات العقارية. مجلة الجودة والتميز المؤسسي، 8(2)، 123-146.
- السيد، أحمد محمد. (2019) تحليل أسباب تعثر المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية. مجلة الهندسة والإدارة، 27(3)، 112-136.
- الشريف، منصور عبدالرحمن. (2023) تكييف المنهجيات الإدارية العالمية مع متطلبات البيئة المحلية: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة العامة، 63(1)، 45-76.
- الشمrani، سلطان علي. (2022) إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري: نحو إطار متكامل. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 39(2)، 156-183.
- الشمrani، عبدالله محمد (2023). أثر الدعم التنظيمي والتدريب على نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة في الشركات السعودية. مجلة جامعة أم القرى للعلوم الإدارية، 12(1)، 76-103.
- الشمري، خالد عبدالله. (2022) منهجيات إدارة المشاريع في القطاع العقاري السعودي: دراسة تحليلية. مجلة جامعة الملك سعود للهندسة والعلوم التطبيقية، 22(2)، 112-138.
- العتيبي، سلطان بندر. (2023) العلاقة بين رضا العملاء ونجاح المشاريع العقارية: دراسة تحليلية. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 76-94.
- العتيبي، محمد سعد. (2020). دراسة تحليلية لأسباب تأخر المشاريع العقارية الكبرى في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للهندسة المدنية، 4(2)، 56-78.
- العمرى، سعد فيصل (2021). أثر اكتشاف الانحرافات المبكر على نجاح المشاريع العقارية. مجلة إدارة المشاريع، 9(3)، 67-89.
- العمرى، فهد عبدالله. (2022) تقييم فعالية أساليب الإدارة الرشيقة في مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. مجلة الهندسة والإدارة، 30(2)، 89-115.
- العمرى، محمد سعد. (2023) المنهج المختلط في البحوث الإدارية: تطبيقات وتحديات. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 45(1)، 34-56.
- العمرى، نايف حمدان، والزهراني، خالد سعيد. (2021) مشكلات إدارة المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية وسبل معالجتها. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: العلوم الهندسية، 32(1)، 35-59.

- الغامدي، سعيد عبدالله. (2021) إدارة المخاطر في المشاريع العقارية: الاستراتيجيات والتحديات. المجلة العلمية للإدارة، 16(2)، 89-114.
- الغامدي، عبدالرحمن محمد (2022). معوقات تطبيق المنهجيات الرشيقة في شركات المقاولات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية في مدينة جدة. مجلة الإدارة والأعمال، 14(3)، 123-149.
- الغامدي، فهد محمد. (2023) المعرفة النظرية والتطبيقية بمنهجيات الإدارة الرشيقة في قطاع البناء السعودي. مجلة العلوم الهندسية والإدارية، 11(2)، 78-101.
- الغرفة التجارية الصناعية بجدة. (2022) تقرير حالة قطاع التطوير العقاري في مدينة جدة. جدة: الغرفة التجارية الصناعية.
- الغرفة التجارية الصناعية بجدة. (2025) دليل شركات التطوير العقاري في مدينة جدة. جدة: الغرفة التجارية الصناعية.
- القحطاني، خالد سعيد. (2023) أثر تطبيق منهجية كانبان (Kanban) على كفاءة إدارة سلسلة التوريد في مشاريع البناء السكني بالمنطقة الشرقية. المجلة السعودية للهندسة الصناعية، 7(1)، 45-72.
- القحطاني، محمد علي. (2022). دور منهجية سكرم (Scrum) في إدارة التغيرات وتخفيض التكاليف في المشاريع العقارية. مجلة البحوث الإدارية، 40(1)، 89-112.
- القحطاني، ناصر مبارك (2023). توقعات العملاء المتزايدة في قطاع التطوير العقاري وسبل الاستجابة لها. مجلة التسويق والتجارة، 17(3)، 112-138.
- القرشي، طارق عبدالله (2022). تقييم فعالية أساليب الإدارة التقليدية في مشاريع التطوير العقاري بجدة. المجلة العلمية للهندسة والإدارة، 5(2)، 87-110.
- مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض: مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
- محمود، أحمد سمير. (2021) المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع: الأسس والتطبيقات. القاهرة: دار النهضة العربية.
- الهيئة السعودية للمقاولين. (2022). تقرير حالة المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية 2022. الرياض: الهيئة السعودية للمقاولين.
- الهيئة العامة للاستثمار (2021). فرص الاستثمار في قطاع العقارات بالمملكة العربية السعودية. الرياض: الهيئة العامة للاستثمار.

- Anderson, D. J (2010). Kanban: Successful evolutionary change for your technology business. Blue Hole Press.
- Argyris, C., & Schön, D. A (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley.
- Beck, K. (1999). Extreme programming explained: Embrace change. Addison-Wesley.
- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001) Manifesto for agile software development. Agile Alliance.
<https://agilemanifesto.org>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. Qualitative Research In Psychology, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013) Successful qualitative research: A practical guide for beginners. SAGE Publications.
- Chang, W., Li, J., Park, S. H., & Chen, X (2022) Hybrid Agile-Traditional approach for real estate projects: A case study in East Asian markets. International Journal of Project Management, 40(3), 312-328.
- Conforto, E. C., & Amaral, D. C. (2016) Agile project management and Stage-Gate model — A hybrid framework for technology-based companies. Technovation, 40(41), 1-14.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D (2018) Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L (2018) Designing and conducting mixed methods research (3rd ed.). SAGE Publications.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V, & Moe, N. B (2012) A decade of agile methodologies: Towards explaining agile processes. Journal of Systems and Software, 85(6), 1213-1221.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2012.02.033>
- Fernandez, D. J., & Fernandez, J. D (2008) Agile project management - Agilism versus traditional approaches. Journal of Computer Information Systems, 49(2), 10-17.

- Hillson, D., & Simon, P (2012) Practical project risk management: The ATOM methodology (2nd ed.). Management Concepts Press.
- Kanter, R. M. (2011) How great companies think differently. Harvard Business Review, 89(11), 66-78.
- Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Wiley.
- Kotter, J. P. (1996) Leading change. Harvard Business School Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W (1970) Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Leffingwell, D. (2011) Agile software requirements: Lean requirements practices for teams, programs, and the enterprise. Addison-Wesley Professional.
- Merriam, S. B., & Tisdell, E. J (2016) Qualitative research: A guide to design and implementation (4th ed.). Jossey-Bass.
- Miles, R. B., Berens, G, Eppli, M, & Weiss, M. (2015) Real estate development: Principles and process (5th ed.). Urban Land Institute.
- Miles, R. E, & Snow, C. C (1978). Organizational strategy, structure, and process. McGraw-Hill.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. European Management Journal, 25(4), 298-309.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994) Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Owen, R., & Serrador, P. (2021) The impact of Agile project management on real estate development success: A comparative analysis. Project Management Journal, 52(1), 78-94.
- Peiser, R. B., & Hamilton, D (2012) Professional real estate development: The ULI guide to the business (3rd ed.). Urban Land Institute.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.) Project Management Institute.
- Royce, W. W. (1987) Managing the development of large software systems. Proceedings of IEEE WESCON, 26, 1-9.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum guide: The definitive guide to Scrum, the rules of the game. Scrum.org. <https://scrumguides.org>

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016) Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley.

Senge, P. M. (1990) The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Doubleday.

Serrador, P., & Pinto, J. K (2015) Does Agile work? - A quantitative analysis of agile project success. International Journal of Project Management, 33(5), 1040-1051.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.009>

Smith, J., & Dowell, E (2023) Critical success factors for Agile implementation in real estate development projects. Construction Management and Economics, 41(4), 412-431.

Špundak, M. (2014) Mixed Agile/Traditional project management methodology - Reality or illusion? Procedia - Social and Behavioral Sciences, 119, 939-948.

Wilkinson, S., Reed, R., & Cadman, D. (2008) Property development (5th ed.). Routledge.

Womack, J. P., & Jones, D. T (2003) Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation. Simon & Schuster.

Yin, R. K (2018) Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.

الملاحق

أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة

جامعة ميداوشن - كلية الإدارة - قسم إدارة المشاريع

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المستجيب / المستجيبة الكريم/ة،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

تحيةً طيبةً مباركة، أتشرف بتقديم هذه الاستبانة بين أيديكم الكريمة، وذلك في إطار دراسة علمية أقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع من جامعة ميداوشن، تحت عنوان:

"أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) على نجاح مشاريع التطوير العقاري في مدينة جدة"

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في شركات التطوير العقاري بمدينة جدة، وتحليل أثر هذا التطبيق على نجاح مشاريعها من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وتحقيق جودة المخرجات وتلبية احتياجات العملاء، فضلاً عن تحديد أبرز التحديات والعوامل المساعدة على نجاح هذا التطبيق، وبالنظر إلى خبرتكم القيمة وإلمامكم بهذا المجال الحيوي، أرجو التفضل بتخصيص بعض وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل موضوعية وصراحة، مؤكدةً أن جميع إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي حصراً.

تعليمات الإجابة

- يُرجى قراءة كل عبارة بعناية واختيار الخانة التي تعكس رأيك الحقيقي بوضع علامة (✓) في المكان المناسب.
- لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة؛ فالمطلوب هو رأيك الشخصي الصادق.
- يُرجى الإجابة عن جميع فقرات الاستبانة دون استثناء لضمان اكتمال البيانات

- يُستخدم في المحاور من الثاني حتى السادس مقياس ليكرت الخماسي وفق التدرج الآتي:

غير موافق بشدة غير موافق محايد موافق موافق بشدة

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم الكريم،

المحور الأول: البيانات الشخصية والمؤسسية

يُرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة الأنسب لكل فقرة

1. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

2. الفئة العمرية:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 39 سنة

☐ من 40 إلى 49 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ دكتوراه

☐ غير ذلك، يُرجى التحديد: _____

4. سنوات الخبرة في مجال التطوير العقاري:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 11 إلى 20 سنة

☐ أكثر من 20 سنة

5. المسمى الوظيفي الحالي:

☐ مدير مشروع

☐ مدير تطوير

☐ مدير تنفيذي / رئيس تنفيذي

☐ مهندس / استشاري

☐ غير ذلك، يُرجى التحديد: _____

6. حجم الشركة:

☐ صغيرة (أقل من 50 موظفاً)

☐ متوسطة (من 50 إلى 200 موظف)

☐ كبيرة (أكثر من 200 موظف)

7. نوع المشاريع التي تنفذها الشركة: (يمكن اختيار أكثر من خيار)

☐ مشاريع سكنية

☐ مشاريع تجارية

- ☐ مشاريع سياحية وترفيهية
- ☐ مشاريع متعددة الاستخدامات
- ☐ غير ذلك، يُرجى التحديد: _____

المحور الثاني: واقع تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في مشاريع التطوير العقاري

الارتباط البحثي: يرتبط هذا المحور بالسؤال الفرعي الأول ويُغطي الفرضية الخامسة المتعلقة بالفروق في مستوى تطبيق المنهجيات الرشيقة تبعاً لمتغيرات حجم الشركة ونوع المشاريع وسنوات الخبرة.

يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5		
1	تطبق شركتي منهجيات الإدارة الرشيقة بصورة منهجية في إدارة مشاريعها العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تمتلك شركتي وعياً كافياً بمبادئ وأطر الإدارة الرشيقة (سكرم، كانبان، وغيرها).	☐	☐	☐	☐	☐
3	تتوفر في شركتي البنية التحتية التقنية والتنظيمية اللازمة لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تدعم الإدارة العليا في شركتي تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في المشاريع بشكل فاعل.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تمتلك فرق العمل في شركتي الكفاءات البشرية اللازمة لتطبيق المنهجيات الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تعتمد شركتي على التخطيط التكراري (Sprints) في إدارة مراحل مشاريعها العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية

الارتباط البحثي: يرتبط هذا المحور بالسؤال الفرعي الثاني ويُغطي الفرضيتين الأولى والثانية اللتين تفترضان وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المقررة.

يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
7	يُسهم تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة في تحسين الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع العقارية	☐	☐	☐	☐	☐
8	يُقلص تطبيق المنهجيات الرشيقة من معدلات التأخر في تسليم المشاريع العقارية مقارنةً بالأساليب التقليدية.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يُتيح التخطيط التكراري اكتشاف الانحرافات الزمنية مبكراً وتصحيحها قبل تفاقمها.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يُسهم تطبيق المنهجيات الرشيقة في الحد من تجاوز الميزانيات المقررة للمشاريع العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐
11	يُحسن تطبيق المنهجيات الرشيقة من كفاءة توزيع الموارد المالية وضبطها طوال دورة المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
12	يُساعد تطبيق المنهجيات الرشيقة في إدارة طلبات التغيير ضمن نطاق العمل دون الإخلال بالميزانية المقررة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: أثر تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على جودة المخرجات ورضا العملاء

الارتباط البحثي: يرتبط هذا المحور بالسؤال الفرعي الثالث ويُغطي الفرضية الثالثة التي تفترض وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة على جودة مخرجات المشاريع العقارية ومدى تلبيتها لاحتياجات العملاء.

يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
13	يُسهم تطبيق المنهجيات الرشيقة في تحسين جودة المنتجات العقارية النهائية المسلمة للعملاء.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تؤدي مشاركة العملاء المستمرة في مراحل التطوير إلى رفع مستوى رضاهم عن المنتج النهائي.	☐	☐	☐	☐	☐
15	تُتيح المنهجيات الرشيقة الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء المتغيرة أثناء مراحل التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
16	يُسهم التسليم المرحلي للمخرجات في إتاحة الفرصة لتحسين المنتج قبل اكتمال تنفيذه.	☐	☐	☐	☐	☐
17	يُحسن تطبيق المنهجيات الرشيقة من مستوى التواصل والشفافية مع العملاء طوال دورة حياة المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: التحديات التي تواجه تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة

الارتباط البحثي: يرتبط هذا المحور بالسؤال الفرعي الرابع الذي يستهدف استكشاف العقبات التنظيمية والثقافية والتقنية التي تحدّ من فعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة في بيئة التطوير العقاري بمدينة جدة.

يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبّر عن درجة موافقتك على كل عبارة

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق بشدة
		1	2	3	4	5
18	يُشكل ضعف الوعي المؤسسي بمفاهيم الإدارة الرشيقة عائقاً أمام تطبيقها في قطاع التطوير العقاري.	☐	☐	☐	☐	☐

19	تُقيّد الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية قدرة شركات التطوير العقاري على تطبيق المنهجيات الرشيقة بفعالية.	☐	☐	☐	☐	☐
20	تُشكّل مقاومة التغيير من قبل الموظفين والإدارة الوسطى عقبةً جوهريةً أمام تطبيق المنهجيات الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
21	تحدّد محدودية الموارد المالية المخصصة للتدريب والتطوير من إمكانية التطبيق الفعلي للمنهجيات الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
22	تُصعّب الطبيعة الإنشائية الميدانية لمشاريع التطوير العقاري تحقيق متطلبات التواصل المستمر التي تفرضها المنهجيات الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
23	يُمثّل غياب الإطار التنظيمي والتشريعي الداعم تحدياً أمام تطبيق المنهجيات الرشيقة في قطاع التطوير العقاري.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور السادس: العوامل المساعدة على نجاح تطبيق منهجيات الإدارة الرشيقة

الارتباط البحثي: يرتبط هذا المحور بالسؤال الفرعي الخامس ويُغطي الفرضية الرابعة التي تفترض وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الدعم التنظيمي وفعالية تطبيق المنهجيات الرشيقة في مشاريع التطوير العقاري.

يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبّر عن درجة موافقتك على كل عبارة

م	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
24	يُعدّ دعم الإدارة العليا وتبنيها للمنهجيات الرشيقة شرطاً أساسياً لنجاح تطبيقها في مشاريع التطوير العقاري.	☐	☐	☐	☐	☐

25	يُسهم الاستثمار في التدريب المستمر لفرق العمل على مبادئ الإدارة الرشيقة وأطرها في تعزيز فعالية التطبيق.	☐	☐	☐	☐	☐
26	يُعزز توظيف التقنيات الرقمية الحديثة وأدوات إدارة المشاريع الإلكترونية من كفاءة تطبيق المنهجيات الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
27	يُسهم بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر والتحسين الدوري في نجاح تطبيق المنهجيات الرشيقة.	☐	☐	☐	☐	☐
28	يُساعد تكييف المنهجيات الرشيقة لتناسب مع خصوصية مشاريع التطوير العقاري المحلية في رفع فعالية تطبيقها.	☐	☐	☐	☐	☐
29	يُسهم وضوح الأهداف الاستراتيجية لرؤية 2030 في تحفيز شركات التطوير العقاري على اعتماد منهجيات إدارية رشيقة وحديثة.	☐	☐	☐	☐	☐

ملاحظات إضافية

هل ثمة ملاحظات أو مقترحات إضافية تودّون إضافتها فيما يتعلق بموضوع الدراسة؟

شكرو تقدير

تتقدم الباحثة بخالص الشكر والامتنان لتعاونكم الكريم وتخصيصكم من وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات هذه الاستبانة. إن مشاركتكم الفاعلة لا تُغني هذا البحث العلمي فحسب، بل تُسهم في خدمة قطاع التطوير العقاري ودعم مسيرة التنمية المستدامة في مدينة جدة الحبيبة ووطننا الغالي.

رابط الاستبانة / <https://forms.gle/LRE3Jh29D2Bg8M9q9>

Abstract

The real estate development sector in Saudi Arabia is undergoing rapid and fundamental transformation within the ambitious framework of Vision 2030. Despite this dynamic growth trajectory, the sector continues to struggle with a deeply rooted structural challenge manifested in high rates of project delay, budget overruns, and quality deficiencies, all of which undermine investment efficiency and compromise client satisfaction. Against this backdrop, this study investigates the impact of applying Agile management methodologies on the success of real estate development projects in the city of Jeddah, selected as one of the most active real estate markets in the Kingdom. The study adopted a Mixed Methods Approach following an Explanatory Sequential Design, integrating both quantitative and qualitative methods. Quantitative data were collected through an electronic questionnaire distributed via Google Forms to a stratified random sample of 125 project managers and real estate developers in Jeddah, yielding 109 valid responses (response rate: 87.2%). Qualitative data were gathered through four in-depth interviews conducted with senior executives at real estate firms that had implemented Agile practices. Fieldwork was carried out between March and June 2026, and quantitative data were analysed using SPSS version 28. The findings revealed several significant conclusions: the overall level of Agile methodology adoption in Jeddah's real estate sector was found to be moderate ($M = 3.50$), with a notable gap between high-level leadership support and limited practical implementation on the ground. The study confirmed a statistically significant positive impact of Agile methodologies on overall project success, with an overall correlation coefficient of ($R = 0.670$), explaining (44.9%) of the variance in project success indicators. This impact was strongest in the dimension of output quality and client satisfaction ($R = 0.707$), followed by schedule adherence ($R = 0.634$) and budget compliance ($R = 0.618$). Regarding barriers to implementation, resistance to change emerged as the most significant challenge ($M = 4.18$), followed by limited training resources ($M = 4.09$) and rigid hierarchical organisational structures ($M = 3.88$). Conversely, top management support ranked highest among enabling factors ($M = 4.27$), followed by continuous staff training ($M = 4.15$) and the development of a supportive organisational culture ($M = 4.03$).

Based on these findings, the study proposed ten practical recommendations directed at real estate executives, government policymakers, and academic researchers, advocating for the adoption of a hybrid Agile model tailored to the specificities of the local real estate environment and aligned with the strategic imperatives of Vision 2030.

Keywords: Agile Management, Agile Methodologies, Project Success, Real Estate Development, Jeddah, Scrum, Kanban, Vision 2030

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



Title

**The Impact of Agile Management Methodologies on the Success of Real Estate Development Projects in
Jeddah**

Prepared by:

Thanaa Muslih salamah Alhawiti

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026