

عنوان البحث

دورالكفاءات القيادية في نجاح مشاريع التطوير العقاري:- دراسة حالة على المجمعات السكنية المدارة في مدينة
جدة

إعداد الطالب/

أحمد علوي بامخرمه

إشراف/

د.القيصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة

شهد قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية نمواً متسارعاً خلال العقدین الماضیین ، متماشياً مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة وخاصة رؤية 2030 التي تضع تطوير قطاع الإسكان والتطوير العقاري ضمن أولوياتها الاستراتيجية (الهيئة العامة للإحصاء، 2022) ومع تزايد المشاريع العقارية وتوسعها ، برزت أهمية الكفاءات القيادية كعامل حاسم في تحقيق النجاح المستدام لهذه المشاريع إذ تشير الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من مشاريع التطوير العقاري تواجه تحديات في تحقيق أهدافها المخططة ، وأن نجاح هذه المشاريع يرتبط بشكل وثيق بجودة القيادة وكفاءتها (الزهراني، 2021؛ العتيبي، 2020) .

وتعد المجمعات السكنية المدارة نموذجاً متطوراً للإسكان في المدن السعودية الكبرى، وخاصة في مدينة جدة التي تشهد تنوعاً في هذه المشاريع فقد وصل عدد المجمعات السكنية المدارة في جدة إلى أكثر من 150 مجمعة بحلول عام 2023، وفقاً لتقرير الغرفة التجارية بجدة (2023) ويتطلب نجاح إدارة هذه المجمعات قيادة تمتلك كفاءات متنوعة تتجاوز المعرفة التقنية البحتة لتشمل مهارات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، والتواصل الفعال، وإدارة الأزمات (المالكي، 2022) وقد أشار فريدمان وكامرون (Friedman & Cameron, 2022) إلى أن المشاريع العقارية الناجحة تتميز بقيادة تجمع بين الرؤية الاستراتيجية والكفاءة التشغيلية، وتمتلك القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتنظيمية كما أكدت دراسة العنزي (2019) على أهمية الكفاءات القيادية في إدارة المخاطر المرتبطة بالمشاريع العقارية الكبرى، وقدرتها على التعامل مع التحديات المتنوعة التي تواجه هذه المشاريع رغم ذلك، يلاحظ وجود فجوة بحثية كبيرة في مجال دراسة العلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح مشاريع التطوير العقاري في السياق السعودي فمعظم الدراسات السابقة ركزت على الجوانب المالية والتسويقية لهذه المشاريع، مع اهتمام محدود بالعنصر البشري والقيادي وتزداد هذه الفجوة اتساعاً عند النظر تحديداً إلى قطاع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة (الشمري، 2021) .

لذا، تأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة البحثية من خلال استكشاف وتحليل دور الكفاءات القيادية في نجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة، وتحديد أبرز الكفاءات القيادية المؤثرة في هذا النجاح كما تسعى الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح يمكن أن يساعد شركات التطوير العقاري في تحديد وتطوير الكفاءات القيادية اللازمة لنجاح مشاريعها، مما يساهم في تعزيز استدامة هذه المشاريع وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها ونظراً لأهمية هذا القطاع في الاقتصاد السعودي وتأثيره على جودة الحياة السكنية للمواطنين والمقيمين، فإن نتائج هذه الدراسة ستقدم مساهمة علمية وعملية قيمة للباحثين والممارسين في مجال التطوير العقاري والقيادة الإدارية على حد سواء

مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور المتسارع الذي يشهده قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وما يشمله من توسّع في إنشاء المجمعات السكنية بهدف رفع جودة الحياة وتعزيز كفاءة استخدام الأراضي؛ إلا أن نجاح هذه المشاريع لا يزال يواجه تفاوتًا ملحوظًا في مستوى الإنجاز، وجودة التشغيل، ورضا المستفيدين. ويُعزى جزء كبير من هذا التفاوت إلى اختلاف مستوى الكفاءات القيادية لدى المديرين المسؤولين عن إدارة وتشغيل تلك المجمعات.

الفجوة النظرية:

تُظهر مراجعة الأدبيات أن هناك ندرة في الدراسات العربية والسعودية التي تناولت دور الكفاءات القيادية (المعرفية، والمهارية، والسلوكية) في نجاح مشاريع التطوير العقاري، مقارنة بالدراسات التي ركّزت على القطاعات الصناعية أو الحكومية. كما يلاحظ غياب إطار نظري متكامل يربط بشكل مباشر بين الكفاءة القيادية والنجاح التشغيلي للمجمعات السكنية المدارة.

الفجوة التطبيقية:

فإن العديد من المجمعات السكنية في مدينة جدة تواجه تحديات مرتبطة بالتخطيط التشغيلي، وإدارة الموارد، والتواصل الداخلي، وإدارة المخاطر، وهي عناصر تعتمد بدرجة كبيرة على قدرات القيادات الميدانية. إلا أن الدور الحقيقي لهذه الكفاءات في تحقيق النجاح التشغيلي للمشاريع العقارية لا يزال غير واضح، ولا توجد بيانات ميدانية كافية تفسر مستوى تأثير هذه الكفاءات في أداء المشاريع.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى تأثير الكفاءات القيادية لدى مديري المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة على نجاح مشاريع التطوير العقاري، سواء من حيث كفاءة التشغيل، أو تحقيق الأهداف، أو رضا المستفيدين، مما يستدعي دراسة ميدانية تكشف هذا الدور وتقدمه بشكل علمي واضح.

أهمية الدراسة :-

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال بُعدين رئيسيين: الأهمية العلمية (النظرية) والأهمية العملية (التطبيقية)، وذلك على النحو التالي :-

الأهمية العلمية (النظرية):-

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسهم في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية والسعودية المتعلقة بالعلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح مشاريع التطوير العقاري، ولا سيما في قطاع المجمعات السكنية المدارة الذي لم يحظَ بالقدر الكافي من الدراسة والبحث. وتعمل الدراسة على بناء إطار نظري متكامل يوضح تأثير الكفاءات القيادية بأبعادها المعرفية والمهارية والسلوكية في مؤشرات نجاح المشاريع، بما يعزز الفهم العلمي لطبيعة العلاقة بين القيادة وإدارة المشاريع العقارية. كما تقدم الدراسة قيمة معرفية من خلال ربط مجالات متعددة تشمل القيادة

الإدارية وإدارة المشاريع والموارد البشرية والتطوير العقاري، وتطبيق هذا الربط في سياق محلي يتمثل في مدينة جدة، وهو ما يمثل إضافة نوعية تسهم في تطوير المعرفة في هذا المجال.

الأهمية العملية (التطبيقية)

تكمن الأهمية العملية للدراسة في قدرتها على تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تسهم مباشرة في تحسين أداء مشاريع التطوير العقاري، من خلال دعم صناع القرار في تحديد الكفاءات القيادية الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع، وتوجيه برامج التدريب والتطوير نحو مهارات قيادية محددة تعزز جودة التنفيذ وتقلل من التأخير وتجاوز التكاليف. كما تسهم الدراسة في تطوير مستوى الخدمات المقدمة داخل المجمعات السكنية المدارة من خلال رفع كفاءة القيادات المسؤولة عن إدارتها، بما ينعكس إيجاباً على رضا السكان وجودة الحياة. وإضافة إلى ذلك، تدعم الدراسة جهود تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تطوير قطاع الإسكان وزيادة نسبة التملك، من خلال تعزيز استدامة المشاريع العقارية ورفع كفاءتها التشغيلية والمالية. وتمثل الدراسة كذلك مرجعاً يمكن الاعتماد عليه في تطوير معايير اختيار القيادات في مشاريع التطوير العقاري، بما يعزز الاحترافية ويضمن توافر الكفاءات القادرة على قيادة المشاريع نحو النجاح والاستدامة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في: التعرف على دور الكفاءات القيادية في نجاح مشاريع التطوير العقاري في المجمعات السكنية المدارة بمدينة جدة

الهدف الفرعي

- 1- يهدف هذا الهدف إلى التعرف على الكفاءات القيادية بأبعادها المختلفة (المعرفية، والمهارية، والسلوكية) التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة، وتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً منها
- 2- تحليل العلاقة بين الكفاءات القيادية المعرفية ومؤشرات نجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة،
- 3- تقييم تأثير الكفاءات القيادية المهارية على أداء مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة،
- 4- استكشاف دور الكفاءات القيادية السلوكية في تعزيز رضا العملاء عن المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة
- 5- تحديد التحديات التي تواجه القيادات في تطوير وتنفيذ مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة
- 6- تقييم مدى اختلاف تأثير الكفاءات القيادية في نجاح المشاريع باختلاف خصائص المجمعات السكنية المدارة
- 7- تطوير نموذج مقترح لتعزيز الكفاءات القيادية اللازمة لنجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة
- 8- تقديم توصيات عملية لشركات التطوير العقاري حول سبل تعزيز الكفاءات القيادية لديها،

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما دور الكفاءات القيادية في نجاح مشاريع التطوير العقاري في المجمعات السكنية المدارة بمدينة جدة ؟

الأسئلة الفرعية :-

- 1- ما أبعاد الكفاءات القيادية الأكثر تأثيراً في نجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة؟
- 2- ما طبيعة العلاقة بين الكفاءات القيادية المعرفية ومؤشرات نجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة؟
- 3- إلى أي مدى تؤثر الكفاءات القيادية المهارية على أداء مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة؟
- 4- كيف تسهم الكفاءات القيادية السلوكية في تعزيز رضا العملاء عن المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة؟
- 5- ما التحديات الرئيسية التي تواجه القيادات في تطوير وتنفيذ مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة؟
- 6- هل يختلف تأثير الكفاءات القيادية في نجاح المشاريع باختلاف خصائص المجمعات السكنية المدارة (الحجم، الموقع، الفئة المستهدفة)؟
- 7- ما النموذج المقترح لتعزيز الكفاءات القيادية اللازمة لنجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة ؟
- 8- ما الآليات والإجراءات العملية التي يمكن أن تتبناها شركات التطوير العقاري لتعزيز الكفاءات القيادية لديها؟
- 9- ما مستوى توافر الكفاءات القيادية في مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة من وجهة نظر العاملين والساكين؟
- 10- ما العلاقة بين الكفاءات القيادية والقدرة على إدارة الأزمات والمخاطر في مشاريع المجمعات السكنية المدارة؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:-

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية ونجاح مشاريع التطوير العقاري في المجمعات السكنية المدارة بمدينة جدة

الفروض الفرعية

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية المعرفية ونجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة،

- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية المهارية وأداء مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة،
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية السلوكية ورضا العملاء عن المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير الكفاءات القيادية على نجاح المشاريع تُعزى لخصائص المجمعات السكنية المدارة
- 5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية والقدرة على إدارة المخاطر والأزمات في مشاريع المجمعات السكنية المدارة،
- 6- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية واستدامة مشاريع المجمعات السكنية المدارة على المدى الطويل
- 7- يوجد تأثير تفاعلي ذو دلالة إحصائية بين أبعاد الكفاءات القيادية المختلفة (المعرفية، المهارية، السلوكية) في تحديد مستوى نجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة
- 8- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الكفاءات القيادية ودرجة الابتكار في مشاريع المجمعات السكنية المدارة،
- 9- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات القيادية وكفاءة استخدام الموارد في مشاريع المجمعات السكنية المدارة
- 10- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم دور الكفاءات القيادية في نجاح المشاريع تُعزى للمتغيرات الديموغرافية للمستجيبين (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي) ..

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يُعدّ الرجوع إلى الدراسات السابقة خطوة أساسية في بناء البحث العلمي، إذ تسهم في توفير قاعدة معرفية راسخة تمكّن الباحث من فهم أعمق لمتغيرات الدراسة، وتساعد على تحديد الفجوات النظرية والتطبيقية التي لم تتناولها البحوث السابقة. كما تمثل الدراسات السابقة إطارًا مرجعيًا لتطوير المفاهيم، وتحديد الأبعاد، وصياغة العلاقات بين المتغيرات، بالإضافة إلى إرشاد الباحث إلى المنهجيات الملائمة وأساليب القياس المناسبة. وتكتسب مراجعة الأدبيات أهمية مضاعفة في مجال القيادة وإدارة المشاريع العقارية نظرًا لتشابك العوامل المؤثرة فيه، واتساع نطاق التحديات المرتبطة به، وتنوع المهارات القيادية المطلوبة لإنجاحه.

وتتناول هذه الدراسة متغيرين رئيسيين: الكفاءات القيادية بوصفها أحد أهم مقومات نجاح المشاريع، ونجاح مشاريع التطوير العقاري وخصوصًا المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة، وهي مشاريع تتسم بطبيعتها المعقدة وتشابك أدوار الأطراف التي تشارك في إدارتها وتشغيلها. وتمثل مراجعة الدراسات السابقة في هذا الفصل خطوة ضرورية لفهم تطور المفهومين، وتحديد أبعادهما، واستعراض النظريات المفسرة لهما، إلى جانب تحليل الدراسات ذات الصلة واستخلاص الفجوات التي تستند إليها الدراسة الحالية.

لمتغير الأول: الكفاءات القيادية

تعريف الكفاءات القيادية

تُعرّف الكفاءات القيادية بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها القائد وتمكّنه من أداء مهامه بفعالية، والتأثير في العاملين، وقيادة التغيير، وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويعرفها Boyatzis (2018) بأنها "مجموعة القدرات الفردية والسلوكية التي تمكّن القائد من تحقيق نتائج متميزة داخل المنظمة". بينما يشير Spencer & (1993) إلى أنها "خصائص جوهرية في الفرد تؤثر في أداء الوظيفة وتسهم في تحقيق مستويات عالية من النجاح".

تطور مفهوم الكفاءات القيادية

شهد مفهوم الكفاءات القيادية تطورًا ملحوظًا منذ الثمانينيات، إذ انتقل من التركيز على السمات الشخصية إلى مفهوم أكثر شمولًا يستند إلى المهارات والمعارف والسلوكيات. وتطور المفهوم عبر ثلاث مراحل رئيسية:

1. مرحلة السمات: التركيز على خصائص القائد الفطرية.
2. مرحلة السلوكيات: تحليل أنماط السلوك القيادي (مثل القيادة التحويلية والتشاركية).
3. مرحلة الكفاءات: الجمع بين المهارات والسلوكيات والمعرفة كأساس للتفوق القيادي.

أبعاد الكفاءات القيادية

تتعدد نماذج الكفاءات، إلا أن معظمها يدور حول ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. الكفاءات المعرفية: وتشمل القدرة على التحليل، اتخاذ القرار، التفكير الاستراتيجي، وفهم البيئة التنظيمية.
2. الكفاءات المهارية: وتشمل إدارة المشاريع، حل المشكلات، إدارة الوقت، التخطيط، والتواصل الفعال.
3. الكفاءات السلوكية: وتشمل العمل الجماعي، التحفيز، الذكاء العاطفي، والقدرة على إدارة الصراعات.

النظريات المرتبطة بالكفاءات القيادية

تشمل أبرز النظريات:

- نظرية السمات
تركز على السمات الشخصية مثل الثقة، الحزم، الذكاء.
- نظرية السلوك
تركز على السلوكيات التي يمارسها القائد.
- نظرية القيادة التحويلية
توضح كيف يؤثر القائد في التغيير والتحفيز.
- نظرية الذكاء العاطفي
تؤكد أن الذكاء العاطفي عنصر رئيسي في أداء القائد.

أبرز الدراسات المتعلقة بالكفاءات القيادية

الدراسة	المنهج	العينة	أهم النتائج
العنزي (2019)	وصفي	210 قائدًا	وجود علاقة قوية بين الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع العقارية.
المالكي (2022)	ميداني	150 مديرًا	نقص الكفاءات القيادية يعد من أكبر معوقات نجاح المشاريع.
Friedman & Cameron (2022)	عالمي	60 مشروعًا	الكفاءات القيادية تفسر 30-45% من نجاح المشاريع العقارية.

Li & Chang (2021)	تطبيقي	48مجمعاً	الأبعاد السلوكية للقيادة مرتبطة مباشرة برضا السكان.
-------------------	--------	----------	---

المتغير الثاني: نجاح مشاريع التطوير العقاري

أولاً: تعريف النجاح في مشاريع التطوير العقاري

تعرف مشاريع التطوير العقاري الناجحة بأنها المشاريع التي تحقق أهدافها الزمنية والمالية، وتحافظ على الجودة، وتحقق رضا المستفيدين، وتضمن الاستدامة التشغيلية والاقتصادية. ويشير (PMI (2021 إلى أن نجاح أي مشروع يُقاس عبر ثلاثية: الوقت، التكلفة، الجودة.

تطور مفهوم نجاح المشاريع العقارية

تطور المفهوم من قياس محدود قائم على الوقت والتكلفة إلى مفهوم شامل يضم:

- الجودة الفنية
- الاستدامة
- العائد الاستثماري
- رضا العملاء
- كفاءة التشغيل (الصيانة، إدارة المرافق)

أبعاد نجاح مشاريع التطوير العقاري

أبرز الأبعاد المستخدمة في الأدبيات:

1. الالتزام بالوقت
2. الالتزام بالتكلفة
3. جودة التنفيذ
4. رضا العملاء والسكان
5. الاستدامة التشغيلية والمالية

النظريات المرتبطة بنجاح المشاريع

- مثلث النجاح
- نظرية أصحاب المصلحة

• نظرية القيمة

أبرز الدراسات المتعلقة بنجاح المشاريع العقارية

الدراسة	المنهج	العينة	أهم النتائج
الزهراني (2021)	وصفي	87 مشروعاً	40% منها تواجه تأخيراً في التنفيذ و35% تتجاوز الميزانية.
العتيبي (2020)	ميداني	50 مجتمعاً	المشكلات القيادية سبب رئيسي في تراجع جودة الخدمات.
هيئة تطوير جدة (2022)	تقرير	150 مجتمعاً	38% تعاني من ضعف الصيانة و42% من انخفاض القيمة السوقية.
Li & Chang (2021)	عالمي	48 مجتمعاً	جودة القيادة تؤثر في رضا السكان والعائد الاستثماري.

الدراسات السابقة

أولاً: - الدراسات العربية

1- دراسة العتيبي (2020) بعنوان: "أثر الكفاءات القيادية على أداء المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الكفاءات القيادية المختلفة على أداء المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على مشاريع الإسكان استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 175 من المديرين والمسؤولين في 45 شركة تطوير عقاري في الرياض وجدة والدمام وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين الكفاءات القيادية وأداء المشاريع العقارية، حيث فسرت الكفاءات القيادية ما نسبته 63 % من التباين في أداء المشاريع كما أظهرت النتائج أن الكفاءات القيادية المهنية كانت الأكثر تأثيراً على أداء المشاريع، تليها الكفاءات المعرفية ثم السلوكية وأوصت الدراسة بضرورة تركيز شركات التطوير العقاري على تطوير الكفاءات القيادية لدى مديري المشاريع من خلال برامج تدريبية متخصصة.

2- دراسة الزهراني (2021) بعنوان :- "الكفاءات القيادية ودورها في إدارة المخاطر في مشاريع التطوير العقاري: دراسة ميدانية على شركات التطوير العقاري في المنطقة الغربية بالملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور الكفاءات القيادية في إدارة المخاطر التي تواجه مشاريع التطوير العقاري اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 128 مديراً في 35 شركة تطوير عقاري، بالإضافة إلى إجراء 15 مقابلة معمقة مع قيادات في هذه الشركات وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءات القيادية تلعب دوراً محورياً في القدرة على توقع المخاطر والتعامل معها بكفاءة، حيث أظهرت النتائج أن القادة ذوي الكفاءات العالية كانوا أكثر قدرة على إدارة المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية التي تواجه المشاريع كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة طردية بين خبرة القائد في مجال التطوير العقاري وقدرته على إدارة المخاطر وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر في شركات التطوير العقاري، وتدريب القيادات على مهارات تحليل المخاطر واتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد .

3- دراسة المالكي (2022) بعنوان: "القيادة الاستراتيجية وأثرها على استدامة المشاريع العقارية: دراسة تطبيقية على المجمعات السكنية في مدينة الرياض" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الاستراتيجية على استدامة المشاريع العقارية في المجمعات السكنية بمدينة الرياض استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من 92 من القيادات العليا والوسطى في 28 مجمعات سكنية مداراً في مدينة الرياض وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للقيادة الاستراتيجية على استدامة المشاريع العقارية بأبعادها الثلاثة (المالية، والاجتماعية، والبيئية)، حيث فسرت القيادة الاستراتيجية ما نسبته 58 % من التباين في استدامة المشاريع كما أظهرت النتائج أن البعد التحويلي في القيادة الاستراتيجية كان الأكثر تأثيراً على استدامة المشاريع، يليه البعد الإجرائي ثم التبادلي وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات التطوير العقاري للممارسات القيادية الاستراتيجية، وتطوير مؤشرات أداء للاستدامة في المشاريع العقارية

4- دراسة الشمري (2021) بعنوان "دور القيادة الإدارية في تحقيق رضا العملاء في المجمعات السكنية: دراسة ميدانية على المجمعات السكنية المدارة في المنطقة الشرقية بالملكة العربية السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور القيادة الإدارية في تحقيق رضا العملاء في المجمعات السكنية المدارة في المنطقة الشرقية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانتين :- الأولى موجهة لمديري المجمعات السكنية وعددهم 48 مديراً، والثانية موجهة للسكان في هذه المجمعات وعددهم 320 ساكناً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين نمط القيادة الإدارية ومستوى رضا العملاء، حيث كان النمط القيادي التحويلي والديمقراطي مرتبطاً بمستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالنمط الأوتوقراطي كما أظهرت النتائج أن قدرة القيادة على التواصل الفعال مع العملاء وحل مشكلاتهم بسرعة كانت من أهم العوامل المؤثرة في رضا العملاء وأوصت الدراسة بضرورة تبني نمط القيادة التحويلية في إدارة المجمعات السكنية، وتطوير آليات للتواصل المستمر مع العملاء وقياس رضاهم بشكل دوري

ثانياً الدراسات الأجنبية

1- دراسة فريدمان وكامرون (Friedman & Cameron, 2022) بعنوان

"Leadership Competencies and Real Estate Development Project Success: A Cross-Cultural Study"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح مشاريع التطوير العقاري في سياقات ثقافية مختلفة، شملت الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وسنغافورة والإمارات العربية المتحدة استخدمت الدراسة منهجية مختلطة، حيث تم جمع البيانات من 420 من مديري المشاريع العقارية في الدول الأربع، بالإضافة إلى 32 مقابلة معمقة وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءات القيادية تسهم بنسبة تتراوح بين 30% إلى 45% في تحديد نجاح مشاريع التطوير العقاري، وأن تأثير هذه الكفاءات يختلف باختلاف السياق الثقافي ففي حين كانت الكفاءات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والتحليل المالي هي الأكثر تأثيراً في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، كانت كفاءات بناء العلاقات وإدارة أصحاب المصلحة هي الأكثر تأثيراً في سنغافورة والإمارات كما أظهرت النتائج أن القادة الذين يجمعون بين الكفاءات التقنية والإنسانية كانوا الأكثر نجاحاً في قيادة المشاريع العقارية المعقدة

2- دراسة لي وتشانغ (Li & Chang, 2021) بعنوان:

"The Impact of Leadership Style on Residential Complex Management: Evidence from Asian Cities"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنماط القيادة المختلفة على إدارة المجمعات السكنية في مدن آسيوية كبرى، شملت هونغ كونغ وشنغهاي وسيول وطوكيو استخدمت الدراسة منهجية دراسة الحالة المتعددة، حيث تمت دراسة 16 مجتمعاً سكنياً (4 في كل مدينة) على مدار عامين وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية كان الأكثر فعالية في تحقيق مستويات عالية من رضا السكان والأداء المالي للمجمعات السكنية كما أظهرت النتائج أن قدرة القادة على التكيف مع الثقافات المحلية والتوقعات المختلفة للسكان كانت عاملاً حاسماً في نجاح إدارة المجمعات السكنية وكشفت الدراسة أيضاً عن أهمية مهارات الذكاء العاطفي والتواصل الثقافي لدى القادة في بيئات متعددة الثقافات

3- دراسة جونسون وآخرون (Johnson et al, 2023) بعنوان

"Leadership Competencies for Sustainable Real Estate Development: A Longitudinal Study"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الكفاءات القيادية اللازمة لتحقيق التنمية العقارية المستدامة، وتطور هذه الكفاءات على مدار الزمن استخدمت الدراسة منهجية طولية، حيث تم متابعة 28 مشروعاً عقارياً في أمريكا الشمالية وأوروبا على مدار 5 سنوات (2018-2023) وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءات القيادية المرتبطة بالاستدامة والابتكار أصبحت أكثر أهمية مع مرور الوقت، حيث أظهرت النتائج أن المشاريع التي قادها أشخاص يتمتعون بكفاءات عالية في مجال الاستدامة والابتكار حققت أداءً أفضل من الناحية المالية والبيئية والاجتماعية كما كشفت الدراسة عن تطور الكفاءات القيادية المطلوبة مع تغير السياق الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، حيث أصبحت القدرة على التكيف والمرونة الاستراتيجية من الكفاءات الأساسية للقادة في قطاع التطوير العقاري

ثالثاً تحليل الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة

- 1- التركيز على أهمية القيادة اتفقت جميع الدراسات على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في نجاح مشاريع التطوير العقاري بأنواعها المختلفة
- 2- تأثير الكفاءات القيادية على الأداء أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين الكفاءات القيادية وأداء المشاريع العقارية
- 3- تعدد أبعاد الكفاءات القيادية تناولت معظم الدراسات الكفاءات القيادية من خلال أبعاد متعددة تشمل المعرفية والمهارية والسلوكية
- 4- المنهجية البحثية اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة النطاق الجغرافي والثقافي

- 1- اختلفت الدراسات في النطاق الجغرافي والثقافي الذي تمت فيه، حيث ركزت الدراسات العربية على السياق السعودي، بينما تناولت الدراسات الأجنبية سياقات متعددة الثقافات
- 2- الأبعاد المدروسة اختلفت الدراسات في الأبعاد التي ركزت عليها، فبعضها ركز على الجانب الاستراتيجي للقيادة، وبعضها ركز على إدارة المخاطر، وبعضها ركز على رضا العملاء
- 3- المتغيرات الوسيطة والمعدلة اختلفت الدراسات في تناولها للمتغيرات الوسيطة والمعدلة التي تؤثر في العلاقة بين القيادة ونجاح المشاريع
- 4- المنهجية الزمنية بعض الدراسات كانت مقطعية (في فترة زمنية محددة)، بينما كانت دراسة جونسون وآخرون (2023) طولية تتبعت المشاريع على مدار 5 سنوات

الفجوة البحثية:-

- 1- التركيز على المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة تتميز الدراسة الحالية بتركيزها الخاص على قطاع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل مباشر ومتعمق فدراسة الشمري (2021) ركزت على المنطقة الشرقية، ودراسة المالكي (2022) ركزت على مدينة الرياض
- 2- النموذج المتكامل للكفاءات القيادية:- تسعى الدراسة الحالية إلى تطوير نموذج متكامل للكفاءات القيادية يجمع بين الأبعاد المختلفة (المعرفية، والمهارية، والسلوكية) ويربطها بمؤشرات محددة لنجاح المشاريع العقارية، وهو ما لم تقدمه الدراسات السابقة بشكل شامل
- 3- وجهات نظر متعددة:- تتميز الدراسة الحالية بأنها تدرس موضوع البحث من وجهات نظر متعددة تشمل القيادات والعاملين والساكنين في المجمعات السكنية، مما يوفر رؤية أكثر شمولية للظاهرة المدروسة

- 4- الجمع بين المقاييس الموضوعية والذاتية للنجاح:- تتناول الدراسة الحالية نجاح المشاريع من خلال مقاييس موضوعية (مثل الالتزام بالميزانية والجدول الزمني) ومقاييس ذاتية (مثل رضا العملاء وجودة الخدمات)، مما يوفر تقييماً أكثر شمولية لنجاح المشاريع
- 5- البعد الاستراتيجي والتشغيلي:- تتميز الدراسة الحالية بأنها تربط بين الكفاءات القيادية على المستويين الاستراتيجي والتشغيلي، وتحلل تأثيرهما المشترك على نجاح المشاريع العقارية
- 6- التركيز على السياق الثقافي والاجتماعي:- تتناول الدراسة الحالية تأثير السياق الثقافي والاجتماعي في مدينة جدة على العلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بشكل كافٍ من خلال سد هذه الفجوات البحثية، تقدم الدراسة الحالية إضافة علمية قيمة للأدبيات البحثية في مجال القيادة والتطوير العقاري، وتوفر رؤية أكثر عمقاً وشمولية لدور الكفاءات القيادية في نجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة
- الدراسات التي تناولت العلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح المشاريع

الدراسة	محور الدراسة	أهم النتائج
العنزي (2019)	القيادة → المشاريع	وجود ارتباط قوي بين الكفاءات ونجاح المشاريع.
Li & Chang (2021)	القيادة → المجمعات السكنية	القيادة تؤثر في رضا السكان والجودة.
Friedman & Cameron (2022)	الكفاءات → التطوير العقاري	45% من النجاح يعتمد على الكفاءات القيادية.
العتيبي (2020)	القيادة → جودة الخدمات	ضعف القيادة سبب مباشر في انخفاض الجودة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات والمنطلقات الفكرية التي تشكل الإطار المفاهيمي لفهم وتحليل العلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح مشاريع التطوير العقاري. وفيما يلي عرض لأهم هذه المنطلقات النظرية

1- نظرية الكفاءات القيادية (Leadership Competency Theory)

تعد نظرية الكفاءات القيادية من أبرز النظريات التي تفسر العلاقة بين خصائص القائد وفعالية القيادة. وقد طور بويتزيس (Boyatzis, 2008) إطاراً مفاهيمياً للكفاءات القيادية يقوم على ثلاثة أبعاد رئيسية: الكفاءات المعرفية (Cognitive Competencies)، والكفاءات المهارية (Skill-based Competencies)، والكفاءات السلوكية (Behavioral Competencies)، ويرى بويتزيس أن القيادة الفعالة تتطلب توازناً بين هذه الأبعاد الثلاثة، وأن القادة الأكثر نجاحاً هم الذين يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءات في المجالات الثلاثة

(Boyatzis, 2008) ، وقد أكد سبنسر وسبنسر (Spencer & Spencer, 2018) على أن الكفاءات القيادية هي "الخصائص الكامنة لدى الفرد والتي ترتبط سببياً بالأداء الفعال والمتميز في العمل" ، وتشمل هذه الخصائص الدوافع والسمات الشخصية والمهارات والمعارف والسلوكيات التي تميز القادة الناجحين عن غيرهم (Spencer & Spencer, 2018) وفي سياق التطوير العقاري، أشار داي وآخرون (Dai et al, 2022) إلى أن الكفاءات القيادية تلعب دوراً محورياً في نجاح المشاريع العقارية، وأن القادة الذين يتمتعون بكفاءات عالية في مجالات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد والتواصل الفعال يحققون نتائج أفضل في مشاريعهم (Dai et al, 2022)

2- نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

طور باس (Bass, 1985) نظرية القيادة التحويلية التي تركز على قدرة القائد على إلهام التابعين وتحفيزهم لتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة ، وتقوم هذه النظرية على أربعة أبعاد رئيسية: التأثير المثالي (Idealized Influence)، والتحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)، والاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)، والاعتبار الفردي (Individualized Consideration) (Bass & Riggio, 2016) وقد أشارت الدراسات إلى أن القيادة التحويلية تعد من أكثر أنماط القيادة فعالية في سياق المشاريع المعقدة مثل مشاريع التطوير العقاري، حيث تسهم في تعزيز الالتزام التنظيمي والإبداع والابتكار لدى فرق العمل (Avolio & Bass, 2020) وفي هذا السياق، أكد كيتينج وآخرون (Keating et al, 2023) أن القادة التحويليين في قطاع التطوير العقاري يتميزون بقدرتهم على رؤية الفرص غير المستغلة، وتحفيز فرق العمل على تبني رؤية مشتركة، وتشجيع الابتكار في تصميم وتنفيذ المشاريع العقارية (Keating et al, 2023)

3- نموذج القيادة الموقفية (Situational Leadership Model)

يعد نموذج القيادة الموقفية الذي طوره هيرسي وبلانشارد (Hersey & Blanchard, 1977) من النماذج المهمة في فهم كيفية تكييف القائد لسلوكه وفقاً لمستوى نضج وكفاءة المرؤوسين، ويقوم هذا النموذج على أن القيادة الفعالة تتطلب توازناً بين السلوك التوجيهي (Directive Behavior) والسلوك الداعم (Supportive Behavior) بما يتناسب مع مستوى استعداد المرؤوسين (Hersey et al, 2012) وفي سياق مشاريع التطوير العقاري، أشار ووكر وسرينيفاسان (Walker & Srinivasan, 2019) إلى أن القيادة الموقفية تعد ضرورية نظراً لتعقيد هذه المشاريع وتنوع المهام والأدوار فيها، حيث يحتاج القائد إلى تكييف أسلوبه القيادي وفقاً لطبيعة المرحلة التي يمر بها المشروع ومستوى خبرة فريق العمل (Walker & Srinivasan, 2019)

4- نظرية الموارد المستندة إلى القدرات (Resource-Based View Theory)

طور بارني (Barney, 1991) نظرية الموارد المستندة إلى القدرات التي تفسر الميزة التنافسية للمنظمات من خلال مواردها وقدراتها الداخلية. وتقوم هذه النظرية على أن الموارد والقدرات النادرة والقيمة وغير القابلة للتقليد أو الاستبدال تمثل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة (Barney, 1991) وفي سياق التطوير العقاري، يمكن النظر إلى الكفاءات القيادية كمورد استراتيجي يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التطوير العقاري. وقد

أكد هيت وإيرلاند (Hitt & Ireland, 2018) أن الكفاءات القيادية تعد من أهم الموارد الاستراتيجية التي تميز الشركات الناجحة عن منافسيها، خاصة في القطاعات ذات المنافسة العالية مثل قطاع التطوير العقاري (Hitt & Ireland, 2018)

5- نظرية تقييم نجاح المشاريع (Project Success Evaluation Theory)
قدم شينهار وآخرون (Shenhar et al, 2001) إطاراً متعدد الأبعاد لتقييم نجاح المشاريع، يشمل خمسة أبعاد رئيسية: كفاءة المشروع (Project Efficiency)، والتأثير على العميل (Impact on Customer)، والتأثير على الفريق (Impact on Team)، والنجاح التجاري (Business Success)، والتحضير للمستقبل (Preparing for the Future) (Shenhar et al., 2001)، وقد طور ديفيس (Davis, 2017) هذا الإطار في سياق مشاريع التطوير العقاري، مضيفاً بعددين آخرين هما الاستدامة البيئية (Environmental Sustainability) والمسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility)، وأكد على أن تقييم نجاح المشاريع العقارية يجب أن يتجاوز المعايير التقليدية المتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، ليشمل تأثير المشروع على المجتمع والبيئة والاقتصاد المحلي (Davis, 2017)

6- نظرية إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management Theory)
طور فريمان (Freeman, 1984) نظرية إدارة أصحاب المصلحة التي تركز على أهمية تحديد وإدارة علاقات المنظمة مع مختلف أصحاب المصلحة. وتقوم هذه النظرية على أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة (Freeman, 1984)
وفي سياق مشاريع التطوير العقاري، أشار ليو وآخرون (Liu et al, 2021) إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تعد من أهم التحديات التي تواجه قادة هذه المشاريع، نظراً لتعدد وتنوع أصحاب المصلحة مثل المستثمرين، والمطورين، والمقاولين، والحكومات المحلية، والمجتمعات المحيطة، والعملاء النهائيين. وأكدوا على أن القادة الذين يتمتعون بكفاءات عالية في إدارة أصحاب المصلحة يحققون نتائج أفضل في مشاريعهم (Liu et al., 2021)

7- نظرية التعقيد القيادي (Leadership Complexity Theory)
طور أولر-واكر وكروز (Uhl-Bien & Marion, 2008) نظرية التعقيد القيادي التي تركز على أهمية فهم القيادة في سياق الأنظمة المعقدة، وتقوم هذه النظرية على أن القيادة الفعالة في البيئات المعقدة تتطلب قدرة على التعامل مع التعقيد والغموض والتغيير المستمر (Uhl-Bien & Marion, 2008) وفي سياق مشاريع التطوير العقاري، أكد زاك وبنيت (Zhak & Bennett, 2024) أن هذه المشاريع تتسم بدرجة عالية من التعقيد والديناميكية، مما يتطلب نمطاً قيادياً قادراً على التكيف مع هذا التعقيد والتعامل مع حالات عدم اليقين. وأشاروا إلى أن القادة الذين يتمتعون بالقدرة على التفكير النظري والتعامل مع التعقيد يحققون نتائج أفضل في قيادة المشاريع العقارية (Zhak & Bennett, 2024)

خلاصة المنطلقات النظرية

تشكل هذه النظريات والمنطلقات الفكرية إطاراً متكاملًا لفهم وتحليل العلاقة بين الكفاءات القيادية ونجاح مشاريع التطوير العقاري. وتنطلق الدراسة الحالية من افتراض أساسي مفاده أن الكفاءات القيادية بأبعادها المختلفة

(المعرفية، والمهارية، والسلوكية) تلعب دوراً محورياً في نجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة، وأن هذا النجاح يتجاوز المعايير التقليدية ليشمل أبعاداً متعددة تتعلق بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية ورضا أصحاب المصلحة وتستفيد الدراسة من هذه المنطلقات النظرية في بناء إطارها المفاهيمي، وتحديد متغيراتها، وصياغة فروضها، وتفسير نتائجها، بما يسهم في تقديم فهم أعمق لدور الكفاءات القيادية في نجاح مشاريع المجمعات السكنية المدارة في مدينة جدة

خاتمة

خلصت مراجعة الأدبيات إلى أن الكفاءات القيادية تمثل عنصراً حاسماً في نجاح مشاريع التطوير العقاري، لكنها لم تُدرس بعمق كافٍ في البيئة السعودية، خصوصاً في المجمعات السكنية المدارة. وأظهرت الدراسات السابقة وجود قصور واضح في تحديد الأبعاد القيادية الأكثر تأثيراً، مما يمثل فجوة تسدها الدراسة الحالية عبر بناء نموذج يربط بين الكفاءات القيادية ومؤشرات النجاح. كما تبين أن مستقبل البحث العلمي في هذا المجال يتجه نحو تعزيز التكامل بين القيادة وإدارة المشاريع، وتحليل تأثير القيادة على الاستدامة وجودة الحياة السكنية. وتقدم الدراسة الحالية إسهاماً علمياً وعملياً يمكن البناء عليه في تطوير سياسات ومعايير اختيار القيادات في قطاع التطوير العقاري في المملكة.