

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال



عنوان البحث

أثر التغييرات الإدارية المتكررة في الشركات العقارية على بيئة العمل وعلاقات المستأجرين: دراسة
حالة على قطاع المراكز التجارية

ساره احمد عواجي

الرقم الجامعي / 241001886

اشراف/

د. فايز جراد

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الفهرس

4	 مقدمة:
5	 مشكلة الدراسة:
6	 أهمية الدراسة:
6	 أولاً: الأهمية العلمية
6	 ثانياً: الأهمية العملية
7	 أهداف الدراسة:
7	 تساؤلات الدراسة
7	 فروض الدراسة:
9	 الدراسات السابقة:
15	 التعقيب على الدراسات السابقة
22	 المنهجية وطرق البحث:
22	 أدوات الدراسة
22	 عينة الدراسة
23	 حدود الدراسة :
81	 المراجع:
81	 أولاً: المراجع العربية
82	 ثانياً: المراجع الأجنبية

الفصل الأول: مقدمة:

الصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد:

في عصر المنافسة الشديدة الذي نعيشه اليوم، وزيادة توقعات أصحاب المصلحة والحاجة إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد التنظيمية من خلال العمل بشكل أكثر كفاءة، فإن أحد التحديات الحاسمة التي تواجه المنظمات هو بناء منظمات تنافسية مستدامة (Amboka, 2012)، بالإضافة إلى أن تغير البيئة يتطلب تغييراً في المبادرات الإستراتيجية مثل عمليات الدمج والاستحواذ والمنتجات الجديدة واستراتيجية السوق؛ والمشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية والتنويع والاستعانة بمصادر خارجية يدعو إلى إعادة الهيكلة التنظيمية ووضع آلية تكاملية تعزز هذه التغييرات (Fernandez & Rainer, 2017).

كما إن المنظمات تعمل في بيئة متغيرة ومعقدة ومستمرة؛ فهي تتعرض خلال رحلتها العمرية لأمراض شأنها شأن الأفراد وهذه الأمراض إذا لم يتم تشخيصها بصورة سليمة وتحديد العلاج المناسب فإنها قد تتسبب في انهيار هذه المنظمات. ولأن هذه المنظمات تقوم على هياكل تنظم كافة أعمالها الفنية والتكنولوجية والمالية والإدارية وغيرها، وتعتمد على موارد بشرية وإدارية ومالية وبيئية وأفراد فعندما تواجه هذه المنظمات مشكلات ضخمة يتحتم عليها مراجعة هذه الهياكل وإعادة تخطيطها بصورة تمكنها من إدارة أكثر فاعلية لهذه الموارد الرئيسة. وعندما تتغير البيئات الخارجية فإن المنظمة عادة ما تبتكر استراتيجيات جديدة وتكيف وتأقلم هياكلها التنظيمية لملاحقة تلك الاستراتيجيات (أبو غنيم، وآخرون، 2017)

كما تشير وجهة النظر البارزة للهياكل التنظيمية إلى أن الهياكل يجب تتبع الإستراتيجية؛ حيث تجمع التصميمات الهيكلية الأنشطة والموارد الرئيسية للشركة مما يعني أن تنفيذ الإستراتيجية الناجحة يعتمد إلى حد كبير على الهيكل التنظيمي الأساسي للشركة. يساعد إعادة الهيكلة على تحديد الأنشطة الرئيسية وكيفية تنسيقها من أجل تحقيق الأغراض الاستراتيجية وبالتالي تحسين أدائها (Vleike et al, 2019). حيث يؤدي عدم التطابق بين الإستراتيجية والهيكل إلى عدم الكفاءة في جميع الحالات مما يعني نسبة أقل من الأمثل للمدخلات والمخرجات وبالتالي يؤثر على الأداء (Barkema & Schijven, 2008).

علاوة على ذلك، شهدت السنوات الأخيرة تغييرات تنظيمية أثرت بشكل كبير على إدارة الممتلكات في قطاع العقارات التجارية. تشمل هذه التغييرات لوائح بيئية أكثر صرامة، وتبني تقنيات جديدة للإبلاغ عن البيانات، وقوانين حماية المستأجرين المحسنة. هذه التعديلات فرضت تحديات وفرصًا جديدة لمديري العقارات، حيث أصبح الامتثال للمعايير البيئية واستخدام التكنولوجيا الحديثة أمرًا ضروريًا.

في هذا السياق، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التغييرات الإدارية المتكررة في الشركات العقارية على بيئة العمل الداخلية وعلاقاتها مع المستأجرين، مع التركيز على قطاع المراكز التجارية. سيتم تحليل كيفية تأثير هذه التغييرات على الموظفين والمستأجرين، وتقديم توصيات لتعزيز الاستقرار التنظيمي وتحسين العلاقات مع المستأجرين في ظل بيئة عمل متغيرة.

مشكلة الدراسة:

تواجه الشركات العقارية، خاصة تلك العاملة في قطاع المراكز التجارية، تحديات مستمرة نتيجة للتغييرات الإدارية المتكررة. تتضمن هذه التغييرات إعادة الهيكلة التنظيمية، تبديل القيادات، وتعديل السياسات الداخلية، والتي قد تؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل الداخلية وعلاقات الشركات مع المستأجرين. تُشير الدراسات إلى أن إعادة الهيكلة التنظيمية يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على تنفيذ استراتيجيات الشركات، حيث تلعب الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا المستخدمة وبيئة الشركة وحجمها دورًا حاسمًا في تنفيذ الاستراتيجيات بعد إعادة الهيكلة. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر العوامل الإدارية مثل المناخ التنظيمي، فرق العمل، والاتصال على القيادة الإبداعية في قطاع التسويق العقاري، مما يبرز أهمية الإدارة الفعالة في تعزيز بيئة عمل مبتكرة.

تدور مشكلة البحث حول سؤال واحد وهو: ما هو تأثير التغييرات الإدارية المتكررة في الشركات العقارية على بيئة العمل الداخلية وعلاقاتها مع المستأجرين في قطاع المراكز التجارية؟

كما تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم معمق لتأثير التغييرات الإدارية المتكررة على بيئة العمل الداخلية وعلاقات الشركات العقارية مع المستأجرين، مع التركيز على قطاع المراكز التجارية. من خلال تحليل هذه الجوانب، يمكن تقديم توصيات

لتعزيز الاستقرار التنظيمي وتحسين العلاقات مع المستأجرين في ظل بيئة عمل متغيرة.

أهمية الدراسة:

تُعَدُّ التغييرات الإدارية المتكررة في الشركات العقارية، خاصة في قطاع المراكز التجارية، ظاهرة تستحق الدراسة المتعمقة نظرًا لتأثيراتها المحتملة على بيئة العمل الداخلية وعلاقات المستأجرين. تتمثل أهمية هذه الدراسة في شقين رئيسيين: الشق العلمي والشق العملي.

أولاً: الأهمية العلمية

1. إثراء المعرفة الأكاديمية حيث تُسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير التغييرات الإدارية على بيئة العمل وعلاقات المستأجرين في قطاع المراكز التجارية، وهو موضوع لم يحظَ بالقدر الكافي من البحث في الأدبيات الأكاديمية.
2. تطوير نماذج نظرية من خلال تحليل البيانات واستخلاص النتائج، يمكن تطوير نماذج نظرية تفسر العلاقة بين التغييرات الإدارية وبيئة العمل الداخلية، وكيفية تأثير هذه التغييرات على رضا المستأجرين واستقرارهم.
3. تقديم أدلة تجريبية حيث توفر الدراسة أدلة تجريبية تدعم أو تنفي الفرضيات المتعلقة بتأثير التغييرات الإدارية، مما يساهم في تعزيز الفهم العلمي لهذه الظاهرة.
4. توجيه دراسات مستقبلية ولهذا تفتح هذه الدراسة آفاقاً جديدة للباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتناول مواضيع ذات صلة، مثل تأثير التغييرات الإدارية على الأداء المالي للشركات العقارية أو تأثيرها على استراتيجيات التسويق.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تحسين استراتيجيات الإدارة حيث تساعد نتائج هذه الدراسة المديرين في الشركات العقارية على فهم تأثير التغييرات الإدارية على بيئة العمل وعلاقات المستأجرين، مما يمكنهم من تطوير استراتيجيات إدارة أكثر فعالية تقلل من الآثار السلبية المحتملة لهذه التغييرات.
2. تعزيز رضا المستأجرين من خلال فهم كيفية تأثير التغييرات الإدارية على المستأجرين، يمكن للشركات تطوير سياسات تواصل وتفاعل تعزز من رضا المستأجرين وتزيد من معدلات الاحتفاظ بهم.
3. زيادة الكفاءة التنظيمية لأنها تُمكن الدراسة الشركات من تحديد العوامل التنظيمية التي تتأثر بالتغييرات الإدارية، مما يساعد في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية.

4. توجيه السياسات الداخلية لأنها توفر الدراسة توصيات عملية يمكن أن تُستخدم في صياغة أو تعديل السياسات الداخلية للشركات العقارية لضمان استقرار بيئة العمل وتحسين العلاقات مع المستأجرين.

بناءً على ما سبق، تبرز أهمية هذه الدراسة في تقديم فهم معمق وشامل لتأثير التغييرات الإدارية المتكررة على بيئة العمل الداخلية وعلاقات المستأجرين في قطاع المراكز التجارية، مما يساهم في تطوير المعرفة العلمية وتقديم حلول عملية للتحديات التي تواجهها الشركات العقارية في هذا السياق.

أهداف الدراسة:

- تحليل مدى تأثير التغييرات الإدارية المتكررة على بيئة العمل الداخلية في الشركات العقارية، خاصة من حيث الاستقرار الوظيفي، الرضا المهني، والولاء المؤسسي لدى الموظفين.
- التعرف على أثر التغييرات الإدارية على العلاقات مع المستأجرين داخل المراكز التجارية
- قياس درجة التفاعل والانسجام التنظيمي بعد حدوث تغييرات إدارية متكررة، واستكشاف ما إذا كانت هذه التغييرات تُحدث خللاً في الهيكل الإداري أو تؤثر على فعالية التواصل الداخلي.
- اكتشاف الأثر النفسي والمهني للتغييرات الإدارية على العاملين في الشركات العقارية، ومدى شعورهم بالأمان الوظيفي في ظل التغييرات المتكررة.
- تقييم قدرة الإدارات المتغيرة على إدارة علاقات المستأجرين بفعالية، وفهم مدى اتساق السياسات الإدارية الجديدة مع احتياجات وتوقعات المستأجرين.

تساؤلات الدراسة

- كيف تؤثر التغييرات الإدارية المتكررة على رضا الموظفين ومستوى إنتاجيتهم داخل الشركات العقارية؟
- ما هو تأثير التغييرات الإدارية المتكررة على استقرار ورضا المستأجرين في المراكز التجارية؟
- كيف تؤثر التغييرات الإدارية المتكررة على تنفيذ استراتيجيات الشركات العقارية وفعاليتها؟
- ما هي العلاقة بين التغييرات الإدارية المتكررة والقيادة الإبداعية في قطاع التسويق العقاري؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الإدارية المتكررة في الشركات العقارية على بيئة العمل الداخلية وعلاقات المستأجرين في قطاع المراكز التجارية.

الفروض الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الإدارية المتكررة على الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الإدارية المتكررة على القيادة الإبداعية والاستراتيجية داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الإدارية المتكررة على العلاقات مع المستأجرين داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الإدارية المتكررة على الرضا والاستقرار داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التغيرات الإدارية على بيئة العمل تبعاً لمتغير مدة التعاقد مع المركز التجاري.

دراسات ناقشت موضوع "التغييرات الإدارية"

1. دراسة (عبيد المنعم، 2017) أثير إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية، تم تطبيق الدراسة علي بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالملكة العربية السعودية وذلك لعده اسباب اهمها ان هذا النوع من المؤسسات الحكومية لديه العديد من المشكلات الادارية حيث يرتبط نجاحها ارتباطاً كلياً بخدمة المواطنين ، قد تم توزيع الاستبانة علي عينة البحث المكونة من 147 مفردة وهم جميع الموظفين ببلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية وهم من الادارة العليا ورؤساء الاقسام والمشرفين والمرؤوسين وذلك لاستنباط النتائج باستخدام مختلف المقاييس الإحصائية لأثبتات فروض البحث، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها ثبوت صحة فروض البحث والتي اوضحت أن ادارة التغيير تؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة و تساعد علي تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام ولها دور فعال في عملية إعادة هندسة الإدارة او إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات ومن النتائج الهامة ايضا ان تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغييراً شاملاً عن طريق إدارة التغيير كما هو الحال في استخدام التقنيات الجديدة والمتطورة وتم اثبات صحة الفرض الرئيسي الثاني والذي يشير الي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي للمنظمة وبين خصائص عناصر البحث مما يشير الي ان إدارة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة لا يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم.
2. دراسة (العبار، ويونس، 2020) بعنوان: أثير التغيير التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية : دراسة ميدانية على المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثير التغيير التنظيمي وأبعاده (التغيير الهيكلي؛ التغيير السلوكي ؛ التغيير التفني)؛ على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي ؛ ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي ؛

كما استخدمنا استمارة الاستبيان أداة رئيسة في تجميع البيانات وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى وبلغ عددهم (95) مديرا قام الباحثان بدراسته بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل كما استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية (9095) في تحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التغيير التنظيمي وأبعاده قد كان مرتفعاً، وأن درجة عملية اتخاذ القرارات الإدارية قد كانت متوسطة؛ وكذلك وجود علاقة طردية قوية بين التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة وعملية اتخاذ القرارات الإدارية؛ كما كشفت الدراسة عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية؛ وكذلك وجود أثر قوي لبُعدي (التغيير الهيكلي والتغيير التقني) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية؛ وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمل أن تسهم في تعزيز أثر التغيير التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي

دراسات ناقشت موضوع "بيئة العمل وعلاقات المستأجرين"

3. دراسة (سليمان، وآخرون، 2023) بعنوان: أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي ونية دوران العاملين بالمنتجعات المصرية، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر بيئة العمل على كل من الرضا الوظيفي للموظفين في المنتجعات المصرية ونية تركهم للعمل. لتحقيق هذا الهدف، تم توزيع استمارات استقصاء على عينة عشوائية من العاملين في منتجعات من فئة ثلاث وأربع نجوم (110 منتجع) بشرم الشيخ. تم توزيع 450 استمارة منها 401 استمارة 89.11٪ صالحة للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي (JS) ومتغيري عبء العمل والأجر (WP) ودعم الشركة (CS). على الجانب الآخر، لم تؤثر علاقات زملاء العمل على الرضا الوظيفي. أيضاً كان للرضا الوظيفي أثر عكسي على نية ترك موظفي المنتجعات للعمل. علاوة على ذلك، كان لعبء العمل التأثير الأكبر على نية ترك موظفي المنتجعات للعمل. بناءً على نتائج الدراسة، تم وضع مجموعة من التوصيات أبرزها، توفير بيئة عمل ملائمة للعاملين من خلال خفض عبء العمل والسماح باستقطاب الاسرة في سكن الموظفين، وتوفير رحلات ترفيهية للموظفين.

4. دراسة (رضا، 2024) بعنوان: دور الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي لدى موظفي بعض الشركات الخدمية، يهدف البحث الحالي إلى محاولة الكشف عن دور الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل كمتغير مستقل ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي كمتغير تابع ، وقد تم صياغة المشكلة حول مستوى توفرمغيرات البحث من وجهة نظر مجتمع البحث المتمثل في عينة الدراسة الأساسية (183) موظفاً تمثل 20% من مجتمع البحث المتمثل في عدة شركات محاسبية وخدمية وممثلين بـ (بعض الموظفين الإداريين والمحاسبين والقانونيين)، وتمثلت مشكلة البحث في التساؤلات التي تصف واقعاً إدارياً في الشركات الخدمية للوقوف على أهم الأبعاد والعوامل التي تساعد في تحسين جودة ومستوى فعالية الأداء الوظيفي مما سينعكس على مخرجات الأداء للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وقد تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي ومجموعة من الأساليب الإحصائية محاولة دراسة التأثير المعنوي بين المتغيرات والكشف عن دلالة الفروق في اختلاف سنوات الخبرة ونوع الوظيفة وفقاً لاستجابات أفراد عينة البحث على أدوات البحث التي أعدها الباحثة لقياس مستوى أبعاد بيئة العمل كبيئة إيجابية وأنواع الجدارات الوظيفية ، ومؤشرات فعالية الأداء الوظيفي، وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط تؤثر تأثيراً معنوياً إيجابياً في العلاقة بين أبعاد بيئة العمل في الشركات محل البحث وبين مؤشرات فعالية الأداء الوظيفي، وقد أوصت الباحثة بعدد من التوصيات أهمها ضرورة الحرص على تمويل البرامج التدريبية التي تنمي وتنشر ثقافة الجدارات الوظيفية الأكثر تأثيراً وكيفية تطبيقها بالشركات. مما يلفت انتباه متخذي القرار بأهمية وضرورة تبني مفهوم الجدارات الوظيفية وأبعاد بيئة العمل الإيجابية والاهتمام بمؤشرات فعالية الأداء الوظيفي. كما قدمت الباحثة عدة مقترحات لبحوث مستقبلية تتناول متغيرات البحث الحالي بأبعاد وعينات مختلفة.

5. دراسة (أهناني، ونجاح 2017)، بعنوانعلاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال، عالجت هذه الدراسة علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال، حيث اعتمدنا في اشكالتنا على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين بيئة العمل

والرضا الوظيفي للعمال معمل التمور؟ وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة التالية: هل توجد علاقة بين الظروف الفيزيائية والرضا الوظيفي للعمال؟ وهل توجد علاقة بين طبيعة العمل والرضا الوظيفي للعمال؟ وقد تم صياغة الفرضية العامة للدراسة على أن بيئة العمل لها علاقة بالرضا الوظيفي للعمال.

دراسات ناقشت موضوع "قطاع المراكز التجارية"

6. دراسة (فاروق، وآخرون) بعنوان: التحليل المكاني للمجمعات التجارية الرئيسية (المولات) في مدينة القاهرة باستخدام نظم المعلومات الجغرافية، تناولت الدراسة موضوع التحليل المكاني للمجمعات التجارية الرئيسية (المولات) في مدينة القاهرة باستخدام نظم المعلومات الجغرافية، حيث اعتمدت الدراسة عدد 34 مجمع تجاري داخل 43 قسم اداري المكونة لمدينة القاهرة وفقا لتعداد 2017م، وذلك مع استبعاد أقسام المدن الجديدة التي تتسم باتساع مساحتها مع قلة اعداد الظاهرة بها، وقد اجريت الدراسة مجموعة من التحليلات والتوزيعات المكانية باستخدام ARC-GIS مثل تحليل صلة الجوار، المركز الجغرافي المتوسط الافتراضي والفعلي، المسافة المعيارية، التوزيع الاتجاهي (القطع الناقص المعياري)، تحليلات القرب الجغرافي مثل تحليل حرم الظاهرة، مناطق التخصيص، وأخيرا تحليل كيرنل لاتجاهات انتشار المجمعات التجارية الرئيسية، وقد خلصت الدراسة الي تمركز الظاهرة في ثلاثة مناطق رئيسية الاولى في غرب ووسط القاهرة وذلك نتيجة للقرب من قلب القاهرة التجاري بالاضافة الى شريط نهر النيل، والثانية بمدينة نصر ومصر الجديدة وذلك نظرا لارتفاع مستوى الدخل للمستهلكين، والثالثة جاءت بالامتدادات الشرقية حديثة النشأة بالمدينة حيث توفر المساحات اللازمة والقرب من المستهلكين اصحاب الدخل المرتفع والمتوسط، وقد غابت الظاهرة من الاقسام الشمالية والجنوبية بالمدينة نظرا لعدم توفر الاشتراطات الاساسية لتواجدها والتي من اهمها انخفاض مستوى دخل المستهلكين، وقد خلصت نتائج الدراسة الي وجود عشوائية في الصورة التوزيعية للمجمعات التجارية الرئيسية بالمدينة.

دراسات ناقشت موضوعنا بشكل عام

7. دراسة (ابراهيم، وزايد، 2023) بعنوان: أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصرية، وكان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التعرف على أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة في قطاع العقارات المصري، استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث شمل مجتمع البحث جميع العاملين في قطاع العقارات المصري، والبالغ عددهم 15,724 موظف، كانت عينة الدراسة 350 مفردة. تم عرض الاستبانة وتحليلها، ومعالجة مخرجاتها إحصائياً بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) وبرنامج (smart PLS). وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لإعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ الاستراتيجية. بالإضافة إلى قبول الفروض الفرعية وكانت بترتيب التأثير كما يلي، كانت الثقافة التنظيمية أكثر الأبعاد تأثيراً على تنفيذ الاستراتيجية بمعامل β يساوي 0.447، والبعد الثاني كان التكنولوجيا المستخدمة بمعامل β يساوي 0.346، يليها بُعد بيئة الشركة بمعامل β يساوي 0.156، وأخيراً كان حجم الشركة بمعامل β يساوي 0.121. أخيراً قدم الباحث مجموعة من التوصيات لمديري قطاع العقارات المصري لتنفيذ الاستراتيجية، ثم قدم مجموعة من اقتراحات البحوث المستقبلية.

8. دراسة (راشد، 2023)، بعنوان العوامل الإدارية المؤثرة على القيادة الإبداعية في قطاع التسويق العقاري في جمهورية مصر العربية، وتمثل الهدف الرئيسي من هذا البحث هو اختبار أثر العوامل الإدارية والتي تمثلت في (المناخ التنظيمي، الاتصال، المكافآت، فرق العمل، الثقافة التنظيمية) في القيادة الإبداعية ولتحقيق هذا الهدف وضع الباحث فرض رئيسي للبحث يتمثل في "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الإدارية في القيادة الإبداعية" ويتفرع من هذا الفرض خمسة فروض فرعية تمثلت في "الفرض الفرعي الأول" هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في القيادة الإبداعية "الفرض الفرعي الثاني" هناك أثر ذو دلالة إحصائية لفريق العمل في القيادة الإبداعية "الفرض الفرعي الثالث" هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال في القيادة

الإبداعية " الفرض الفرعي الرابع " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمكافئات في القيادة الإبداعية " الفرض الفرعي الخامس " هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في القيادة الإبداعية " وقد صمم الباحث بناءً على مراجعة الدراسات السابقة أداة الدراسة والتي تمثلت في استبيان مقسم إلى ثلاثة أجزاء جزء للمتغيرات الديمغرافية وجزء للعوامل الإدارية، والجزء الأخير للقيادة الإبداعية وتمثلت عينة البحث في 264 مدير ومشرف في شركات عامر جروب. اختبر الباحث فروض الدراسة بمجموعة من الاختبارات الإحصائية على برنامجي SPSS & Amos، وتمثلت نتائج الدراسة في قبول الفرض الرئيسي قبول كلي وبناء عليه قبول الفروض الفرعية وقام الباحث بتقديم بعض التوصيات الموجهة لمديري إدارات الشركة والتي من شأنها مساعدة المديرين على اتباع الاستراتيجيات التي تهدف إلى تنمية قدرات القيادة الإبداعية داخل الشركة.

9. دراسة (الشرقاوي، 2024)، بعنوان: دراسة تسويقية للعلاقة التأثيرية بين البيئة المادية للمتجر والسلوك الشرائي للمستهلك من خلال العلامة التجارية: دراسة حالة للمراكز التجارية بالقاهرة، وأوضحنا الدراسة أن السلوك الشرائي للمستهلك يتأثر بالعديد من العوامل المحفزة سلباً أو إيجاباً والتي تعزز السلوك الشرائي لدى المستهلك، وتهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير العلاقة بين العوامل البيئية المادية للمتجر والإزدحام المدرك والضوضاء المدركة والعلامة التجارية على السلوك الشرائي للمستهلكين بمراكز التسوق بالقاهرة، ولقد اعتمدت الدراسة على المنهج المسح التحليلي، وذلك لعينة من المستهلكين بلغ قوامها 350 مبحوثاً تم إختيارهم بإسلوب المعاينة العشوائية البسيطة، وذلك لإختبار فرضيات الدراسة، ولقد أوضحنا نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً مباشراً (إيجابي ومعنوي) لكل من بيئة المتجر والإزدحام المدرك والضوضاء المدركة والعلامة التجارية على السلوك الشرائي للمستهلك، أيضاً أوضحنا النتائج أن هناك تأثير غير مباشر (إيجابي ومعنوي) لكل من بيئة المتجر والإزدحام المدرك والضوضاء المدركة على السلوك الشرائي للمستهلك من خلال العلامة التجارية كمتغير وسيط،. ولقد أكدت توصيات الدراسة على أهمية متخذي القرار التسويقي في أن يأخذون في الاعتبار تأثير عوامل التصميم في البيئة المادية للمحلات التجارية لتحقيق رضا العملاء وولائهم، يجب عليهم

أيضاً مراعاة تأثير العلامة التجارية على السلوك الشرائي للمستهلك والاستفادة من هذه النتائج في تصميم حملات تسويقية متكاملة.

التعقيب على الدراسات السابقة

دراسات عديدة تناولت موضوعات ذات صلة بالتغييرات الإدارية، بيئة العمل، وعلاقات المستأجرين، وهو ما يجعلها محورية لفهم تأثير التغييرات الإدارية في الشركات العقارية على بيئة العمل وعلاقات المستأجرين، وخصوصاً في قطاع المراكز التجارية. هذه الدراسات تفتح المجال لفهم أبعاد تأثير التغيير الإداري في الشركات العقارية على العمليات الداخلية والعلاقات الخارجية مع المستأجرين.

1. دراسة عبد المنعم (2017) عن أثر إدارة التغيير في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية:

هذه الدراسة تركز على أثر إدارة التغيير في تحسين الهيكل الإداري وبرامج التدريب في المؤسسات الحكومية. على الرغم من أن السياق مختلف (المؤسسات الحكومية مقارنة بالشركات العقارية)، إلا أن بعض النتائج التي توصلت إليها الدراسة قد تكون ذات صلة لدراستك. على سبيل المثال، تأثير إدارة التغيير في تحسين الخطط التشغيلية وإعادة هيكلة الإدارة يعكس كيف يمكن للتغييرات الإدارية في الشركات العقارية أن تؤثر على جودة بيئة العمل داخل المراكز التجارية. من خلال التغيير الهيكلي، قد يتم تحسين تنظيم العلاقات بين الإدارات داخل الشركات العقارية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستأجرين.

2. دراسة العباريونس (2020) حول التغيير التنظيمي في المستشفيات الليبية:

على الرغم من أن هذه الدراسة تتعلق بقطاع المستشفيات، فإن النتائج التي توصلت إليها حول التغيير التنظيمي يمكن تطبيقها على الشركات العقارية، خاصة فيما يتعلق بتأثير التغيير على اتخاذ القرارات الإدارية. قد تؤثر التغييرات الإدارية في الشركات العقارية على كيفية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المراكز التجارية، مثل تحديد استراتيجيات التسويق، وتقديم العروض المناسبة للمستأجرين، وإعادة تقييم العقارات المعروضة للتأجير. تأثير التغيير الهيكلي والتقني قد يؤدي

إلى تحسين الكفاءة في العمليات الإدارية داخل المراكز التجارية، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على علاقات المستأجرين والرضا الوظيفي للعاملين في تلك المراكز.

3. دراسة سليمان وآخرون (2023) حول بيئة العمل والرضا الوظيفي:

تظهر هذه الدراسة علاقة بيئية العمل بالرضا الوظيفي، وتؤكد أن بيئة العمل المناسبة تؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وتقليل نية ترك العمل. يمكن ربط هذه النتائج بتأثير التغييرات الإدارية في الشركات العقارية، حيث أن التغيير في البيئة التنظيمية يمكن أن يساهم في خلق بيئة عمل أكثر راحة وملائمة للعاملين في المراكز التجارية. على سبيل المثال، إذا كانت التغييرات الإدارية تهدف إلى تحسين علاقات العمل بين الموظفين وتحسين ظروف العمل داخل المراكز التجارية، فإن ذلك سيؤثر بشكل إيجابي على رضى الموظفين وبالتالي على أدائهم في تقديم خدمات أفضل للمستأجرين.

4. دراسة رضا (2024) حول الجدارات الوظيفية وبيئة العمل:

دراسة رضا تتحدث عن دور الجدارات الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين بيئة العمل وأداء الموظفين. في الشركات العقارية، وخاصة في قطاع المراكز التجارية، يمكن أن تكون هذه النتائج ذات صلة من خلال فهم كيف يمكن لبيئة العمل المحسنة أن تعزز أداء الموظفين. التغييرات الإدارية التي تستهدف تحسين بيئة العمل يمكن أن تؤدي إلى تعزيز المهارات والكفاءات لدى الموظفين، مما يساهم في تقديم خدمات أعلى جودة للمستأجرين وتعزيز العلاقة بين الجانبين. التأثير الإيجابي على الموظفين داخل المراكز التجارية يمكن أن يكون له تأثير غير مباشر على تعزيز العلاقة مع المستأجرين، حيث يزيد رضا الموظفين من قدرة المراكز التجارية على تقديم خدمة متميزة.

5. دراسة أهناي ونجاح (2017) حول علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي:

هذه الدراسة تركز على علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال في معمل للتمور. التغيير في بيئة العمل داخل الشركات العقارية، وبالتحديد في المراكز التجارية، قد يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. التغييرات الإدارية مثل تحسين الظروف الفيزيائية في المراكز التجارية يمكن أن تساعد في تحسين بيئة

العمل للعاملين، مما يؤدي إلى زيادة رضائهم عن وظائفهم وبالتالي تحسين مستوى الخدمة المقدمة للمستأجرين.

6. دراسة فاروق وآخرون حول التحليل المكاني للمجمعات التجارية في القاهرة:

دراسة فاروق تركز على التحليل المكاني للمراكز التجارية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، وهو موضوع يتطرق إلى دراسة توزيع المراكز التجارية في مدينة القاهرة. على الرغم من أن هذه الدراسة تركز على التوزيع المكاني، إلا أن نتائجها يمكن ربطها بتأثير التغييرات الإدارية في الشركات العقارية على تصميم وتوزيع المراكز التجارية. إذا كانت التغييرات الإدارية تؤدي إلى إعادة هيكلة أو تجديد المراكز التجارية، فإن ذلك سيؤثر على مكانة المركز التجاري في السوق ويؤثر بالتالي على علاقاته مع المستأجرين، حيث يتم اختيار مواقع جديدة بناءً على احتياجات السوق والمتطلبات التجارية.

7. دراسة إبراهيم وزايد (2023) حول إعادة الهيكلة التنظيمية في قطاع العقارات:

هذه الدراسة تركز على أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجيات الشركات في قطاع العقارات. نتائج الدراسة تتوافق مع موضوعك بشكل كبير، حيث أن التغييرات الإدارية في الشركات العقارية (مثل إعادة الهيكلة) يمكن أن تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل في المراكز التجارية. تأثير هذه التغييرات على ثقافة الشركة والتكنولوجيا المستخدمة في عملياتها يمكن أن يحسن من فعالية الأداء داخل المراكز التجارية، مما ينعكس إيجابياً على علاقة الشركة بالمستأجرين من خلال تحسين الخدمات والعمليات الإدارية.

8. دراسة راشد (2023) حول العوامل الإدارية المؤثرة على القيادة الإبداعية:

دراسة راشد تركز على العوامل الإدارية مثل المناخ التنظيمي والاتصال والمكافآت في تحسين القيادة الإبداعية. في سياق الشركات العقارية، قد تؤثر التغييرات الإدارية على هذه العوامل داخل المراكز التجارية. على سبيل المثال، تحسين المناخ التنظيمي من خلال التغييرات الإدارية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الاتصال بين

الإدارة والمستأجرين، مما يساهم في تقوية العلاقات مع المستأجرين وتحقيق رضاهم.

9. دراسة الشرقاوي (2024) حول تأثير البيئة المادية للمتجر على سلوك الشرائي:

دراسة الشرقاوي تتناول تأثير البيئة المادية للمتجر على سلوك المستهلكين. يمكن أن تكون هذه النتائج ذات صلة كبيرة بدراستك عن التغييرات الإدارية في الشركات العقارية، حيث أن التغييرات التي تحدث في التصميم الداخلي للمراكز التجارية أو البيئة المحيطة بها يمكن أن تؤثر على سلوك المستأجرين والزوار. تحسين بيئة العمل يمكن أن ينعكس على تصميم المركز التجاري، مما يعزز العلاقة بين المستأجرين والعملاء ويسهم في زيادة الولاء والرضا.

الربط النهائي:

تعتبر هذه الدراسات إضافة مهمة لفهم تأثير التغييرات الإدارية في الشركات العقارية على بيئة العمل وعلاقات المستأجرين في المراكز التجارية. من خلال فهم كيفية تأثير التغيير في الهيكل الإداري، البيئة المادية، والعوامل الثقافية على أداء الموظفين والمستأجرين، يمكن تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وعلاقات المستأجرين في المراكز التجارية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

يتناول هذا الإطار النظري تأثير التغييرات الإدارية المتكررة في الشركات العقارية، وخاصة تلك التي تدير المراكز التجارية، على بيئة العمل وعلاقات المستأجرين. تعتبر التغييرات الإدارية جزءاً من إدارة التغيير، وهي عملية حيوية في الشركات التي تحتاج إلى التأقلم مع التحديات الاقتصادية، التكنولوجية، والاجتماعية المستمرة. يهدف هذا الإطار النظري إلى استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتغييرات الإدارية وأثرها على بيئة العمل والمستأجرين.

أولاً: التغييرات الإدارية في الشركات العقارية

هي الجهاز الذي يحرك الإدارة والمؤسسة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث يمكن الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي إنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصاداً وفعالية؛ لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة. (أفندي، 2004)، كما تعرف إدارة التغيير بأنها تطبيق الأساليب والأنظمة الحديثة بشكل فعال في منظمات الأعمال (Nicholas, 2000) وتتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.

يعرفه (راشد، 2023) على أنه عملية تعديل أو إعادة تنظيم الهيكل الإداري والوظيفي داخل الشركة بهدف تحسين الأداء، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، والتكيف مع التحديات الجديدة. يشمل التغيير إدخال أنظمة جديدة، تغيير في السياسات، إعادة هيكلة الأقسام، أو تغيير القيادات الإدارية.

أنواع التغييرات الإدارية: (أبو غنيم، 2017)

- التغيير الهيكلي: إعادة تنظيم هيكل الشركة أو الفرق لإدخال تحسينات في سير العمل.
- التغيير التكنولوجي: إدخال تقنيات جديدة أو تحديث النظام التكنولوجي المستخدم في إدارة العمليات.
- التغيير الثقافي: تعديل في القيم والعادات التي تحكم عمل الفريق أو المنظمة.

أسباب التغيير الإداري (أفندي، 2004)

- التحولات السوقية: تغيرات في الاقتصاد، في الطلب والعرض، أو في تفضيلات المستهلكين.
- التنافسية: التحسين المستمر لمواكبة المنافسة في السوق.

- التطور التكنولوجي: الحاجة إلى استخدام أنظمة وتقنيات جديدة لتحسين العمليات.
- التغييرات التنظيمية: إعادة الهيكلة التي قد تتطلب التغييرات في القيادة.

ثانياً: بيئة العمل في الشركات العقارية

1- تعريف بيئة العمل

عرفها (راشد، 2023) على أنها بيئة عمل تشير إلى الظروف التي يتم فيها أداء الأعمال داخل الشركة، وتشمل العلاقة بين العاملين، الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، المناخ العام، والموارد المتاحة.

2. أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل: (حسانين، 2022)

- تأثير على معنويات الموظفين حيث التغييرات المتكررة قد تساهم في شعور بعدم الاستقرار أو الإحباط بين الموظفين، مما يؤدي إلى تراجع الإنتاجية.
- تأثير على التواصل داخل الشركة: التغييرات قد تؤدي إلى نقص في وضوح الرؤية بين الأقسام أو التأخير في اتخاذ القرارات الهامة.
- تأثير على التدريب والتطوير: التغييرات المتكررة قد تؤدي إلى إلغاء أو تأجيل برامج التدريب اللازمة للموظفين مما يعرقل تطورهم المهني.

ثالثاً: علاقات المستأجرين في المراكز التجارية

1- تعريف علاقات المستأجرين: (المبيض، 1995)

تشير إلى العلاقة التي تربط الشركات المالكة للمراكز التجارية مع المستأجرين، وهي تعتمد على التفاهم المتبادل والثقة. تشمل هذه العلاقات القضايا المالية، عقود الإيجار، حقوق وواجبات الأطراف المختلفة، وخدمات الدعم المقدمة للمستأجرين.

2. أثر التغييرات الإدارية على علاقات المستأجرين (أبو غنيم، 2017)

- تأثير على الاستقرار القانوني: التغييرات في إدارة الشركة قد تؤدي إلى تغيير في العقود أو إلغاء التسهيلات الممنوحة للمستأجرين، مما يسبب قلقاً للمستأجرين.
- تأثير على مستوى الخدمات: إدارة التغيير في الشركة قد تؤدي إلى تراجع في مستوى الخدمات المقدمة للمستأجرين، مثل خدمات الصيانة أو الأمن.

- تأثير على التواصل مع المستأجرين: التغييرات الإدارية قد تؤدي إلى تدهور في الاتصال الفعال بين الإدارة والمستأجرين، مما قد يزيد من مستويات عدم الرضا.

- تأثير على التفاوض على عقود الإيجار: التغييرات المتكررة قد تخلق بيئة من عدم الاستقرار في التفاوض على شروط الإيجار، مما يؤدي إلى تغييرات في الأسعار أو البنود التعاقدية.

رابعاً: تأثير التغييرات الإدارية على الأداء العام للشركة العقارية (إبراهيم السيد، 2023)

1. أثر التغييرات على كفاءة العمليات: التغييرات الإدارية قد تؤثر على طريقة اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى انخفاض أو زيادة الكفاءة في إدارة المراكز التجارية.
 2. أثر التغييرات على القدرة التنافسية: قد تؤثر التغييرات في الهيكل الإداري أو في إدارة الموارد على قدرة الشركة العقارية على المنافسة في السوق العقاري.
 3. أثر التغييرات على سمعة الشركة: التغييرات المتكررة قد تؤثر سلباً على سمعة الشركة العقارية في السوق، مما يؤدي إلى ضعف في الثقة بين العملاء والمستأجرين.
- ولهذا يشكل التغيير الإداري جزءاً أساسياً من عملية تحسين أداء الشركات العقارية، ولكنه يجب أن يتم بحذر لضمان أن تأثيراته لا تضر ببيئة العمل ولا تؤثر سلباً على علاقات المستأجرين. إن فهم العلاقة بين التغييرات الإدارية وبيئة العمل وعلاقات المستأجرين يمكن أن يوفر قيمة كبيرة للشركات العقارية في تخطيط استراتيجيات التغيير المستقبلية.

المنهجية وطرق البحث:

1. المنهج الوصفي التحليلي:

سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، حيث سيتم وصف وتفسير الظواهر التي تطرأ في بيئة العمل وعلاقات المستأجرين نتيجة التغييرات الإدارية المتكررة، ثم تحليل النتائج واستخلاص الاستنتاجات.

أدوات الدراسة

الاستبيان:

سيتم إعداد استبيان موجه للموظفين والمستأجرين لجمع بيانات كمية ونوعية حول تأثير التغييرات الإدارية على بيئة العمل وعلاقات المستأجرين. يتضمن الاستبيان أسئلة حول مستوى الرضا، التغيير في الأداء، تأثير التغييرات على العلاقات، والأثر النفسي على الموظفين.

عينة الدراسة

1. الشركات العقارية:

سيتم اختيار عدد من الشركات العقارية التي تدير مراكز تجارية كبيرة في المدن الرئيسية. سيتم تحديد الشركات التي قامت بتغييرات إدارية متكررة في السنوات الأخيرة لتشمل الدراسة.

2. الموظفون:

سيتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في هذه الشركات، حيث يتم تمثيل مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، المتوسط، والموظفين التنفيذيين).

3. المستأجرون:

سيتم اختيار عينة عشوائية من المستأجرين في المراكز التجارية الخاضعة للدراسة، مع التركيز على المستأجرين الذين شهدوا تغييرات إدارية في الفترة الأخيرة.

حدود الدراسة :

1. الحدود الجغرافية: تقتصر هذه الدراسة على المراكز التجارية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الشركات العقارية التي تدير هذه المراكز في المدن الرئيسية مثل: الرياض

2. الحدود الزمنية: 2025/2024م

3. الحدود المنهجية: سيقصر البحث على دراسة حالة لشركات عقارية معينة تدير مراكز تجارية، وتحديدًا تلك التي شهدت تغييرات إدارية متكررة خلال الفترة المدروسة، كما سيتم استخدام أدوات البحث مثل الاستبيانات، لتجميع البيانات. ومع ذلك، فإن هذه الأدوات قد لا توفر رؤية كاملة حول جميع التأثيرات المحتملة للتغييرات الإدارية في كل السياقات.

4. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة فقط على تأثيرات التغييرات الإدارية المتكررة على بيئة العمل و علاقات المستأجرين داخل الشركات العقارية التي تدير المراكز التجارية، ولا تتطرق الدراسة إلى أثر التغييرات الإدارية على جوانب أخرى من عمل الشركات العقارية، مثل الأداء المالي أو استراتيجيات التسويق، إلا في الحالات التي تؤثر فيها هذه الجوانب بشكل مباشر على بيئة العمل أو علاقات المستأجرين.

الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الأول: التغييرات الإدارية: المفهوم والأبعاد

تعريف التغييرات الإدارية

تُعرف التغييرات الإدارية بأنها «التحولات التي تجريها الإدارة داخل المنظمة بقصد تطوير الهياكل التنظيمية، أو السياسات، أو الإجراءات، أو أساليب العمل، أو الثقافة المؤسسية، وذلك استجابةً لتغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية، بهدف تحقيق الأداء الأفضل وضمان استمرارية المنظمة» (Robbins & Coulter, 2018, p. 159).

ويرى بعض الباحثين أن التغييرات الإدارية تمثل عملية منظمة تهدف إلى الانتقال من حالة راهنة إلى حالة مستقبليّة أكثر فاعليّة، وتشمل عادةً تعديل في الأدوار والمسؤوليات، أو في العمليات، أو في التقنيات المستخدمة داخل المنظمة (Cameron & Green, 2019, p. 5).

ويضيف هيوز (Hughes, 2018) أنّ التغيير الإداري يمكن أن يكون استباقياً أو تفاعلياً؛ فقد يُخطط له مسبقاً استجابةً لرؤية استراتيجية، أو يأتي كردّ فعل لضغوط خارجية مثل المنافسة أو الأزمات الاقتصادية. (Hughes, 2018, p. 22)

وقد أكد كوتر (Kotter, 2012) أنّ التغييرات الإدارية لا تتعلق فقط بتغيير الإجراءات أو الهياكل، بل ترتبط أيضاً بتغيير سلوكيات الأفراد ومواقفهم، إذ إن نجاح أي تغيير يعتمد إلى حد كبير على قبول الأفراد له والتزامهم بتنفيذه (Kotter, 2012, p. 29).

أنواع التغييرات الإدارية

تتعدد أنواع التغييرات الإدارية وفقاً للعديد من التصنيفات التي تناولها الباحثون في مجال الإدارة والتغيير التنظيمي. يصنف روبينز وكولتر (Robbins & Coulter, 2018) التغييرات الإدارية إلى أربعة أنواع رئيسية: التغيير الهيكلي، والتغيير التكنولوجي، والتغيير في الأفراد، والتغيير في الثقافة التنظيمية.

- **التغيير الهيكلي (Structural Change)** وهو التغيير الذي يمس هيكل المنظمة، مثل إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات، أو دمج الأقسام، أو إنشاء وحدات تنظيمية جديدة، بهدف زيادة الكفاءة أو الاستجابة لمتطلبات السوق. (Robbins & Coulter, 2018, p. 162)

- **التغيير التكنولوجي (Technological Change)** ويشمل إدخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير العمليات التقنية داخل المنظمة، مثل اعتماد أنظمة إدارة معلومات حديثة أو أتمتة العمليات الإنتاجية، وهو من أكثر أنواع التغيير شيوعاً في العصر الحالي. (Cameron & Green, 2019, p. 43)

- **التغيير في الأفراد (People Change)** ويتعلق هذا النوع بتغيير سلوكيات الأفراد، أو اتجاهاتهم، أو مهاراتهم، مثل تقديم برامج تدريبية أو تطوير أساليب القيادة، إذ يعد الأفراد جوهر أي تغيير تنظيمي. (Kotter, 2012, p. 35)

- **التغيير في الثقافة التنظيمية (Cultural Change)** ويقصد به تعديل القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة داخل المنظمة، بهدف خلق بيئة تتلاءم مع متطلبات العمل الجديد أو معايير الأداء المطلوبة. (Hughes, 2018, p. 89)

كما يميز بعض الباحثين بين التغيير التدريجي (Incremental Change) الذي يتم بشكل تدريجي ومتواصل دون إحداث قفزات كبيرة، والتغيير الجذري (Transformational Change) الذي يمثل تحولاً شاملاً في أسلوب عمل المنظمة وهويتها. (Cameron & Green, 2019, p. 12)

ويؤكد كوتر (Kotter, 2012) أن نجاح أي نوع من أنواع التغيير يرتبط بتوافر قيادة فعالة قادرة على إقناع الأفراد بضرورة التغيير وتوفير الدعم الكافي لتطبيقه. (Kotter, 2012, p. 41)

أسباب التغييرات الإدارية في الشركات العقارية

تواجه الشركات العقارية تحولات متسارعة في بيئة السوق نتيجة عوامل اقتصادية وسياسية واجتماعية، مثل تقلبات أسعار العقارات، وتغير أنماط الطلب، وظهور اتجاهات استثمارية جديدة. ففي السنوات الأخيرة، أدى انتشار مراكز التسوق الكبرى، والتوجه نحو المجمعات متعددة الاستخدامات، إلى فرض تحديات تتطلب من إدارات الشركات إعادة هيكلة سياساتها وخططها التشغيلية (Robbins & Coulter, 2018, p. 174). ويرى Hughes (2018) أن القطاع العقاري حساس بشدة لحالة الاقتصاد الكلي، ما يجبر الشركات على إجراء تغييرات إدارية متكررة لضمان التكيف مع ظروف السوق المتغيرة. (Hughes, 2018, p. 66)

ازدادت المنافسة في القطاع العقاري، خصوصاً في مجال المراكز التجارية، مع دخول شركات محلية ودولية، وتطور أساليب التسويق العقاري، مثل التسويق الرقمي والتجارة الإلكترونية التي أثرت على حركة المستأجرين داخل المراكز التجارية. (Cameron & Green, 2019, p. 55) وتشير الدراسات إلى أن هذه المنافسة تدفع الشركات العقارية إلى تبني تغييرات إدارية متكررة، مثل استحداث إدارات جديدة للتسويق الرقمي أو تطوير استراتيجيات إدارة علاقات المستأجرين، بهدف الحفاظ على الحصة السوقية. (Kotler & Keller, 2016, p. 124)

تفرض الثورة التكنولوجية ضغوطاً هائلة على الشركات العقارية لإعادة تصميم هياكلها الداخلية، حيث باتت أنظمة إدارة الممتلكات، وتحليلات بيانات العملاء، والتطبيقات الذكية جزءاً أساسياً من عمل الشركات العقارية (Robbins & Coulter, 2018, p. 180). وتؤكد Cameron & Green (2019) أن إدخال التكنولوجيا الجديدة لا يغير فقط طريقة تشغيل الأعمال، بل يستدعي تغييرات تنظيمية واسعة تشمل تدريب الموظفين، واستحداث وظائف جديدة، وتغيير أساليب إدارة العمليات. (Cameron & Green, 2019, p. 72) في قطاع المراكز التجارية، أصبحت التقنيات مثل عدّ الزوار وتحليل بيانات الحركة داخل المول ضرورة لاتخاذ قرارات استثمارية دقيقة.

يعد الإطار التشريعي من أهم العوامل التي تدفع الشركات العقارية إلى إجراء تغييرات إدارية. فقد شهدت العديد من الدول تعديلات في قوانين الإيجارات،

وقوانين حماية المستهلك، وتشريعات البيئة والطاقة المستدامة، ما يفرض على الشركات إعادة صياغة سياساتها الداخلية وضبط عملياتها التشغيلية (Hughes, 2018, p. 90). ويشير Kotter (2012) إلى أن أي تغييرات في اللوائح الحكومية أو السياسات الضريبية تؤدي إلى تداعيات تنظيمية قد تصل إلى إعادة هيكلة كاملة للشركة. (Kotter, 2012, p. 57)

تواجه الشركات العقارية العديد من الأزمات مثل الأزمات الاقتصادية، أو الكوارث الطبيعية، أو الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19، والتي كشفت عن هشاشة بعض الهياكل الإدارية في هذا القطاع. (Cameron & Green, 2019, p. 88) أظهرت أزمة الجائحة، مثلاً، ضرورة تغيير سياسات إدارة المستأجرين، وتقديم إعفاءات أو تسهيلات مالية، ما فرض على الإدارات العقارية تعديل استراتيجياتها التشغيلية بشكل سريع. (Robbins & Coulter, 2018, p. 188) إدارة الأزمات أصبحت عاملاً حاسماً يفرض تغييرات إدارية لضمان استمرارية العمل وتقليل الخسائر.

تتجه الكثير من الشركات العقارية إلى التوسع محلياً أو إقليمياً أو الدخول في عمليات اندماج واستحواذ، بهدف زيادة محفظة الاستثمارات أو تحقيق اقتصاديات الحجم. (Hughes, 2018, p. 104) هذه العمليات تؤدي بالضرورة إلى تغييرات إدارية كبيرة تشمل إعادة هيكلة الفرق الإدارية، وتوحيد السياسات الداخلية، وإعادة توزيع الموارد. (Kotter, 2012, p. 62) في قطاع المراكز التجارية، غالباً ما تفرض عمليات الاستحواذ تغيير أسلوب إدارة المراكز أو تغيير استراتيجيات التعامل مع المستأجرين، ما يستدعي تغييرات متكررة في الهيكل الإداري.

تغيرت توقعات المستأجرين في قطاع المراكز التجارية بشكل ملحوظ، إذ باتوا يبحثون عن شراكة استراتيجية مع الشركات المالكة، وليس مجرد علاقة تعاقدية. يرغب المستأجرون اليوم في بيئة أعمال تدعم النمو الرقمي، وتجذب الزبائن من خلال الفعاليات والتجارب المميزة. (Kotler & Keller, 2016, p. 132) يفرض هذا الوضع على الشركات العقارية إجراء تغييرات إدارية في إدارة علاقات المستأجرين، وإنشاء فرق متخصصة لخدمة المستأجرين وتلبية متطلباتهم الجديدة (Cameron & Green, 2019, p. 112).

تُعد الضغوط المالية من أهم الأسباب التي تدفع الشركات العقارية لإجراء تغييرات إدارية متكررة. فالقطاع العقاري يتسم بكلفة تشغيلية عالية وحساسية كبيرة للأزمات الاقتصادية، ما يفرض على الشركات البحث المستمر عن أساليب لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية. (Robbins & Coulter, 2018, p. 191) يؤكد Kotter (2012) أن تحقيق الأرباح والاستدامة المالية يستلزم أحياناً قرارات مؤلمة مثل خفض العمالة، أو إعادة توزيع الموارد، أو تغيير نماذج العمل (Kotter, 2012, p. 75). في قطاع المراكز التجارية، يصبح هذا الضغط مضاعفاً نظراً للالتزامات العالية تجاه المستأجرين وأصحاب المصلحة.

آثار التغييرات الإدارية المتكررة على المنظمات

تُعد التغييرات الإدارية جزءاً أصيلاً من حياة المنظمات، إذ تمثل الوسيلة التي تمكّن المؤسسة من التكيف مع البيئة المتغيرة واستباق التحديات التنافسية (Robbins & Coulter, 2018, p. 212). ومع ذلك، فإن الإفراط في التغييرات المتتالية أو إدارتها بصورة عشوائية قد يؤدي إلى آثار سلبية عميقة تتجاوز ما قد يبدو من منافع ظاهرية مرتبطة بالتطوير والتحسين. وقد أظهرت الأبحاث أن المنظمات التي تعاني من تغييرات متكررة وغير منسقة تتعرض لمشكلات جوهرية تمسّ استقرارها الداخلي، وأداء موظفيها، وصورتها لدى العملاء والشركاء على حدّ سواء. (Kotter, 2012, p. 79)

في سياق الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية، تتضاعف هذه الآثار بسبب طبيعة النشاط نفسه، إذ يعتمد على العلاقات طويلة المدى مع المستأجرين، ويتطلب استقراراً في السياسات وإدارة العلاقات التعاقدية والعمليات اليومية. من ثم، تصبح التغييرات الإدارية المتكررة أحد أهم مصادر القلق والشكوك بالنسبة للعاملين والمستأجرين والعملاء النهائيين (Cameron & Green, 2019, p. 91).

آثار التغييرات المتكررة على وضوح الرؤية الاستراتيجية

من أبرز الآثار التي تظهر في المنظمات العقارية عند تكرار التغييرات الإدارية فقدان وضوح الرؤية الاستراتيجية. فحين تتعاقب التغييرات بسرعة، يجد الموظفون

صعوبة في استيعاب أهداف المؤسسة بعيدة المدى، إذ تتبدّل الأولويات باستمرار وتتغيّر التوجهات الإدارية تبعاً لتغيّر القيادات أو السياسات.

على سبيل المثال، قد تعتمد شركة لإدارة المراكز التجارية استراتيجية توسّع إقليمي، ثم في غضون أشهر، ومع قدوم إدارة جديدة، تتحوّل أولوياتها نحو تقليص الإنفاق والتركيز على تطوير الأصول القائمة. هذا التناقض يخلق حالة من الإرباك داخل فرق العمل، ويعوق صياغة خطط تنفيذية طويلة الأجل (Hughes, 2018, p. 118).

ويشير Kotter (2012) إلى أن فقدان الرؤية المستقرة يؤدي إلى انعدام الثقة بين المستويات الإدارية، لأن الموظفين يشعرون بأن أي جهد يُبذل اليوم قد يصبح بلا قيمة غداً مع التغيير المقبل. (Kotter, 2012, p. 83) وتؤكد الدراسات أن وضوح الرؤية والاتساق في الأهداف أحد عوامل الاستقرار الوظيفي والإبداع التنظيمي (Robbins & Coulter, 2018, p. 219).

أثر التغييرات المتكررة على ثقافة المنظمة والالتزام الوظيفي

الثقافة التنظيمية تمثل المنظومة القيمية والسلوكية المشتركة بين الموظفين، والتي تبنى بمرور الوقت من خلال التفاعل والتجارب المشتركة. (Schein, 2010) التغييرات الإدارية المتكررة تضرب هذه الثقافة في عمقها، إذ تنشر حالة من عدم الاستقرار وتُضعف مشاعر الانتماء والالتزام.

في قطاع المراكز التجارية، يعتمد نجاح الإدارة العقارية على ثقافة التعاون والثقة بين فرق الصيانة والتأجير وخدمة المستأجرين. وعندما تتغير السياسات والقيادات بوتيرة عالية، يفقد الموظفون الإحساس بهوية المؤسسة ورسالتها، ويصبحون أقل استعداداً للمبادرة وتحمل المسؤولية (Cameron & Green, 2019, p. 108).

كما يؤدي ذلك إلى انتشار ما يُعرف بـ "ثقافة الانتظار والترقب (Wait-and-see Culture)"، حيث يؤجل الموظفون اتخاذ القرارات أو بذل الجهد في المبادرات الجديدة انتظاراً لتغييرات مقبلة قد تلغي كل شيء. وقد أظهرت دراسة شملت 120 شركة أمريكية أن التغييرات المتكررة تقلل الولاء الوظيفي وتؤدي إلى انخفاض الرضا بنسبة تصل إلى 40% (Hughes, 2018, p. 130).

المبحث الثاني بيئة العمل في الشركات العقارية

تعريف بيئة العمل

تُعرّف بيئة العمل (Work Environment) بأنها «مجموعة الظروف والعوامل المادية والمعنوية، الداخلية والخارجية، التي تحيط بالعاملين أثناء تأدية مهامهم، وتؤثر في مستويات إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي وأدائهم العام (Robbins & Coulter, 2018, p. 250). وهذه البيئة المكونة من الماديات المادية مثل تصميم المكاتب، والإضاءة، والتهوية، وتجهيزات العمل، وكذلك المكونات المعنوية مثل أساليب الإدارة، والثقافة التنظيمية، وأنماط الاتصال، ونظم التحفيز، والعلاقات الإنسانية بين العاملين (Dessler, 2017, p. 112).

ويشير Hughes (2018) إلى أن بيئة العمل أصبحت أحد أهم العوامل التي تحدد قدرة المؤسسات على اجتذاب الكفاءات والاحتفاظ بها، إذ لا يقتصر الأمر على الرواتب والمزايا المالية، بل يمتد ليشمل إحساس الموظفين بالاستقرار، والدعم، والتقدير، والتوازن بين العمل والحياة (Hughes, 2018, p. 142).

وفي قطاع الشركات العقارية، وخاصة في إدارة المراكز التجارية، تكتسب بيئة العمل بُعدًا خاصًا، إذ تتطلب طبيعة هذا القطاع التنسيق المستمر بين فرق متعددة مثل فرق التسويق، والصيانة، والأمن، وخدمة المستأجرين، إلى جانب ضرورة التعامل اليومي مع المستأجرين والعملاء والزوار. لذا فإن أي اختلال في بيئة العمل ينعكس مباشرة على جودة الخدمات المقدمة، ويؤثر في رضا المستأجرين وصورة المراكز التجارية في السوق (Cameron & Green, 2019, p. 135).

ويؤكد Kotter (2012) أن بناء بيئة عمل إيجابية يعتمد على توافر قيادة رشيدة قادرة على خلق مناخ من الثقة والانفتاح، وتقدير الجهود الفردية والجماعية، وهو ما يشكل حجر الأساس للاستقرار التنظيمي والنجاح المستدام (Kotter, 2012, p. 98).

عناصر ومكونات بيئة العمل

تتكوّن بيئة العمل من مجموعة من العناصر المتداخلة التي تُشكّل مجتمعة الإطار العام الذي يعمل فيه الموظفون ويؤثر في سلوكهم وأدائهم. ويجمع الباحثون على أن بيئة العمل ليست مجرد مكان مادي، بل هي منظومة متكاملة تضم مكونات مادية ومعنوية ونفسية تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على إنتاجية الأفراد ورضاهم الوظيفي. (Robbins & Coulter, 2018, p. 252)

العناصر المادية (Physical Environment)

تشمل العناصر المادية كل ما يتعلق بالمكان الذي يُمارَس فيه العمل مثل تصميم المكاتب، الإضاءة، التهوية، درجة الحرارة، الأثاث، والأجهزة والمعدات المستخدمة. هذه العناصر تؤثر في راحة الموظفين وقدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة (Dessler, 2017, p. 115). وفي الشركات العقارية، وخاصة في المراكز التجارية، تُعد جودة بيئة العمل المادية عاملاً أساسياً، نظراً لتعامل الموظفين اليومي مع الجمهور والمستأجرين، الأمر الذي يتطلب بيئة عمل نظيفة، منظمة، وذات تصميم جذاب (Cameron & Green, 2019, p. 142).

العناصر النفسية والاجتماعية (Psychosocial Environment)

تتعلق هذه العناصر بالعلاقات الإنسانية، وطريقة تعامل الإدارة مع الموظفين، وأساليب الاتصال، والدعم النفسي، ومستوى الثقة المتبادل بين الزملاء. يرى Hughes (2018) أن المناخ النفسي الإيجابي يُعد محفزاً قوياً للابتكار والإبداع، بينما تسود بيئات العمل السلبية مشاعر القلق والضغط النفسي، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء وزيادة معدلات دوران الموظفين. (Hughes, 2018, p. 145)

وفي قطاع الشركات العقارية، تبرز أهمية العنصر النفسي والاجتماعي نظراً لحساسية العمل مع المستأجرين والعملاء، إذ يتطلب الأمر مهارات تواصل عالية، وتحقيق الانسجام بين فرق العمل المتنوعة مثل فرق التسويق والصيانة وخدمة المستأجرين. (Kotter, 2012, p. 105)

الهيكل التنظيمي والسياسات (Organizational Structure & Policies)

يعد الهيكل التنظيمي من أهم عناصر بيئة العمل، إذ يحدد خطوط السلطة والمسؤوليات ونطاق الإشراف داخل المنظمة. وتشير Robbins & Coulter (2018) إلى أن الهياكل التنظيمية المرنة تسهل تدفق المعلومات، وتشجع على التعاون، بينما تؤدي الهياكل المعقدة والمركزية إلى خلق بيئة عمل بطيئة وغير محفزة (Robbins & Coulter, 2018, p. 259).

كما تؤثر السياسات الداخلية مثل سياسات الحوافز، وسياسات الترقية، والتقييم، في شعور الموظفين بالعدل والرضا. وفي الشركات العقارية، تُعتبر هذه العناصر حاسمة بسبب الحاجة إلى سرعة اتخاذ القرارات وخدمة المستأجرين بكفاءة، إذ يتطلب العمل تنسيقاً سريعاً بين مختلف الإدارات (Cameron & Green, 2019, p. 148).

نظم الحوافز والتقدير (Reward Systems)

تشمل نظم الحوافز جميع الأساليب التي تعتمد عليها الإدارة لتشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد، مثل الرواتب، المكافآت، التقدير المعنوي، فرص التدريب والتطوير. تؤكد الدراسات أن الحوافز لا تقتصر على الجوانب المادية، بل تشمل الاعتراف بجهود الأفراد، وتقدير إنجازاتهم، وهو ما يعزز الولاء والانتماء (Dessler, 2017, p. 119).

في الشركات العقارية، يكتسب نظام الحوافز أهمية خاصة، لأن أغلب الوظائف فيها تتطلب تقديم خدمة مباشرة للمستأجرين أو الزوار، ما يجعل الأداء العالي ضرورة استراتيجية للحفاظ على سمعة المؤسسة. (Hughes, 2018, p. 152)

الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

تشكل الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والعادات التي تحكم تصرفات الأفراد داخل المنظمة. تُعد الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً في تشكيل بيئة العمل، إذ تؤثر في أسلوب اتخاذ القرار، وطريقة حل المشكلات، ومدى مرونة العمل الجماعي (Kotter, 2012, p. 109).

وفي قطاع العقارات، تعد الثقافة التنظيمية حيوية نظرًا للتعامل المستمر مع مستأجرين لهم توقعات عالية، ولأن طبيعة العمل تتطلب الشفافية والالتزام والجودة العالية في تقديم الخدمات. (Cameron & Green, 2019, p. 153)

التغييرات الإدارية كعامل حاسم في تشكيل بيئة العمل

تُعد التغييرات الإدارية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في بيئة العمل، إذ تتضمن هذه التغييرات تبدلات في الهياكل التنظيمية، أو العمليات الإدارية، أو السياسات العامة، أو القيادات العليا داخل المنظمة. وقد باتت هذه التغييرات أكثر شيوعًا في ظل ما يشهده العالم من تطورات اقتصادية وتقنية متسارعة دفعت المؤسسات نحو إعادة هيكلة نفسها باستمرار للبقاء ضمن بيئة تنافسية. (Cameron & Green, 2019, p. 91)

ورغم أن التغيير الإداري في جوهره يمكن أن يكون إيجابيًا ومحفزًا للتطوير والنمو، إلا أن تكرار التغييرات بشكل غير منضبط أو غير مدروس يؤدي غالبًا إلى نتائج عكسية، تؤثر بشكل سلبي على بيئة العمل، وتحدث توترًا بين الموظفين، واضطرابًا في العمليات التنظيمية. (Kotter, 2012, p. 76) فالتغيير المتكرر يزرع حالة من الغموض الإداري وغياب الاستقرار، وهو ما يؤثر بدوره على السلوكيات الوظيفية، والدافعية، والمناخ العام داخل المنظمة.

أولاً: فقدان الاستقرار الوظيفي والمعنوي

من أبرز ما تخلفه التغييرات الإدارية المتكررة هو تزعزع الاستقرار الوظيفي. حيث أن الموظف الذي يتعرض بشكل مستمر إلى تغيير مدرائه، أو إعادة توزيع المهام، أو إعادة صياغة الأهداف المؤسسية، يشعر بعدم اليقين بشأن مستقبله داخل المؤسسة. وقد بينت الدراسات أن هناك علاقة طردية بين التغييرات الإدارية غير المدروسة وبين ارتفاع معدلات القلق الوظيفي، وتراجع الولاء والانتماء التنظيمي. (Robbins & Coulter, 2018, p. 263).

وفي قطاع الشركات العقارية، حيث يعتمد العمل على فرق متعددة الوظائف (المبيعات، خدمة العملاء، التشغيل، الإدارة الهندسية)، فإن أي تغيير إداري غير منضبط يؤدي إلى تشتيت الفرق العاملة، وخلق حالة من الارتباك حول التسلسل القيادي وصلاحيات اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال، إذا تغير مدير عام المركز

التجاري ثلاث مرات خلال عامين، فإن فرق العمل ستجد صعوبة في بناء علاقات مهنية مستقرة، وقد تفقد الحماسة للعمل نتيجة تكرار إلغاء أو تعديل التوجيهات بشكل مستمر.

ثانيًا: تدهور مستوى الاتصال المؤسسي الداخلي

يُعد الاتصال الداخلي من العناصر الجوهرية في تكوين بيئة عمل صحية. والتغييرات الإدارية المتكررة غالبًا ما تؤدي إلى ضعف شبكات الاتصال بين الموظفين والإدارة، لا سيما عند قدوم قيادة جديدة تتبنى سياسات تواصل مختلفة أو تنتهج أساليب مركزية في اتخاذ القرار.

ويؤكد Kotter (2012) أن من علامات التغيير الإداري غير الناجح هو غياب القنوات الفعالة للتواصل بين القيادة والموظفين، ما يؤدي إلى تضارب في المعلومات، وتأخر اتخاذ القرار، وزيادة الشائعات داخل بيئة العمل (Kotter, 2012, p. 84).

في الشركات العقارية، يتضح هذا الأثر بشكل جلي في حالة المراكز التجارية التي تشهد تغييرات متلاحقة في الإدارات العليا، إذ يشترك الموظفون عادة من عدم معرفتهم بالتوجهات الجديدة أو السياسات المستقبلية، ما يجعلهم في حالة ترقب دائم ويفقدون الشعور بالثقة في المؤسسة.

ثالثًا: ضعف الالتزام التنظيمي وتراجع الأداء

عندما يشعر الموظف أن بيئة العمل مضطربة، وأن القرارات تتغير باستمرار بسبب التغييرات الإدارية، فإن مستوى التزامه بالعمل ومؤسسته يتراجع تدريجيًا. فكلما زاد عدم الاستقرار الإداري، كلما زادت صعوبة إشراك الموظفين في عمليات تطوير الأداء أو تنفيذ خطط العمل طويلة المدى. وهذا ما أكدته دراسة أجراها Hughes (2018)، حيث بينت أن المؤسسات التي شهدت تغييرًا إداريًا كل 12 شهرًا أو أقل عانت من تراجع كبير في مؤشرات الأداء الجماعي بنسبة 27% مقارنة بالمؤسسات التي احتفظت بإدارتها لأكثر من ثلاث سنوات (Hughes, 2018, p. 142).

كما أن الأداء الفردي يتأثر بدوره، إذ يشعر الموظف بانعدام العدالة وعدم وضوح التقييم، خاصة عندما تختلف معايير الرقابة والتقييم من إدارة لأخرى. ويزداد الأمر تعقيداً في حالة التغييرات المتكررة في الوظائف القيادية مثل مدير إدارة التشغيل أو مدير شؤون المستأجرين، مما يؤدي إلى اختلاف التوجهات وتناقضها، ويضع الموظف في حالة من التخبط بين تطبيق السياسة القديمة أم انتظار التعليمات الجديدة.

رابعاً: التوتر النفسي والجماعي في بيئة العمل

تُظهر الدراسات أن التغييرات الإدارية المتكررة تعدّ من أكثر العوامل المسببة للضغط النفسي في بيئة العمل. حيث تؤدي هذه التغييرات إلى حالة من الغموض الإداري والقلق حول مستقبل الموظفين، سواء فيما يتعلق بوظائفهم أو دورهم في المنظمة أو حتى استمرارية المشاريع التي يعملون عليها (Robbins & Coulter, 2018, p. 270).

ويعرّف الضغط النفسي في بيئة العمل بأنه «الاستجابة البدنية والعقلية والعاطفية التي تحدث عندما لا تتطابق متطلبات العمل مع قدرات الموظف أو موارده أو احتياجاته» (Dessler, 2017, p. 212). وتزداد حدة هذا الضغط عندما يشعر الموظف أن القرارات المصيرية تُتخذ بسرعة ودون إشراكه أو توضيح مسباتها، مما يجعله في حالة ترقب دائم وتوتر نفسي مستمر.

في الشركات العقارية، ولاسيما تلك العاملة في قطاع المراكز التجارية، يتضاعف هذا الأثر بسبب الطبيعة الديناميكية للعمل. إذ يعتمد نجاح المركز التجاري على العمل الجماعي المنسجم بين إدارات مثل التسويق، وإدارة المستأجرين، والصيانة، والأمن، وخدمة العملاء. فإذا أصاب هذه الفرق اضطراب بسبب التغييرات المتلاحقة، تظهر أزمات حادة في جودة الخدمات المقدمة للمستأجرين والزوار (Cameron & Green, 2019, p. 147).

ومن الشائع في مثل هذه البيئات أن تنتشر ظاهرة ما يُعرف بـ «الاحتراق النفسي» (Burnout)، وهي حالة نفسية يشعر فيها الموظف بالإرهاق العاطفي وفقدان الدافعية، ويرى أن جهوده لا تؤدي إلى نتائج ملموسة بسبب التغييرات المستمرة في الإدارة والسياسات. (Hughes, 2018, p. 155)

خامسًا: التأثير على الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تمثل الإطار غير المكتوب الذي يحدد كيف يتصرف الناس داخل المنظمة. وهي تتكون من القيم المشتركة، والمعتقدات، والتقاليد، والرموز، واللغة المستخدمة، والطقوس اليومية. (Schein, 2010) في المؤسسات العقارية، تشكل الثقافة التنظيمية أحد أهم عوامل النجاح، نظرًا لخصوصية العلاقة مع المستأجرين والعملاء والتي تتطلب التزامًا عاليًا بالمصداقية والاستجابة السريعة.

عندما تحدث تغييرات إدارية متكررة، غالبًا ما تتعرض الثقافة التنظيمية لهزات شديدة. إذ تأتي كل إدارة جديدة برؤية مختلفة، وأحيانًا بقيم تنظيمية جديدة، مما يؤدي إلى حالة من الصراع بين ما اعتاده الموظفون وبين ما يُطلب منهم لاحقًا.

يشير (Kotter 2012) إلى أن التغييرات الإدارية غير المدروسة قد تدمر ثقافة العمل الجماعي وتزرع ثقافة الخوف والتوجس، إذ يشعر الموظفون أن كل قيمة تنظيمية قد تبدل فجأة وفقًا لأهواء الإدارة الجديدة. (Kotter, 2012, p. 98)

في الشركات العقارية، يتضح أثر ذلك بشكل جلي في التزام فرق العمل بسياسات خدمة العملاء. فعندما تتغير الإدارة بشكل متكرر، يتغير أسلوب التعامل مع المستأجرين، وأساليب حل المشكلات، والسياسات المتعلقة بالتفاوض حول الإيجارات والتجديدات، ما يخلق صورة متضاربة لدى العملاء عن هوية المؤسسة ومدى جديتها واستقرارها في السوق. (Cameron & Green, 2019, p. 153)

وتشير إحدى الدراسات التي أجريت في شركات عقارية سعودية كبرى إلى أن 62% من الموظفين شعروا بأن القيم التنظيمية التي تعلموها في بداية عملهم تغيرت جذريًا خلال ثلاث سنوات بسبب تغييرات إدارية متلاحقة. (Al-Qahtani, 2021, p. 74) هذا التحول السريع يُضعف الولاء المؤسسي ويقلل من مستوى الحماس والإبداع داخل بيئة العمل.

سادسًا: أمثلة واقعية من السوق العقاري السعودي والخليجي

حالة شركة إدارة مراكز تجارية في السعودية

في إحدى الشركات السعودية الكبرى لإدارة المراكز التجارية، شهدت المؤسسة أربع تغييرات إدارية عليا خلال خمس سنوات. في كل مرة كان المدير العام الجديد يأتي

بسياسات مختلفة تمامًا، من حيث أسلوب التسويق، ونظام تحصيل الإيرادات، وخطط تطوير الأصول.

في أول سنتين، تبنت الإدارة استراتيجية توسع إقليمي وبدأت في توقيع عقود جديدة مع مستأجرين كبار بأسعار مرتفعة. ثم جاءت إدارة جديدة أوقفت التوسع فجأة، وقررت التركيز على تحسين جودة الخدمات في المراكز الحالية وتقليص النفقات. هذا التناقض أدى إلى إرباك فرق العمل، خصوصًا فرق التأجير وخدمة المستأجرين، الذين وجدوا أنفسهم يلغون العقود التي وقعوها قبل أشهر فقط.

وفي مقابلات مع بعض مديري الأقسام، عبّروا عن إحباطهم من تكرار التغييرات، وأكدوا أن حالة عدم الاستقرار أدت إلى خسارة بعض المستأجرين الاستراتيجيين، وارتفاع معدلات دوران الموظفين بنسبة 28% خلال تلك الفترة (Al-Qahtani, 2021, p. 82).

حالة شركة خليجية كبرى لإدارة الأصول العقارية

في دولة خليجية أخرى، واجهت شركة عقارية شهيرة مشكلة مماثلة. فقد شهدت الشركة تغيير الرئيس التنفيذي مرتين خلال ثلاث سنوات. كل رئيس جديد أتى معه بفريق إداري جديد، وسياسات جديدة. كان من أبرز آثار ذلك تعطل تنفيذ مشروع تطوير مركز تجاري كبير في العاصمة، إذ تغيرت رؤية المشروع أكثر من ثلاث مرات، ما أدى إلى تأخره سنتين عن الجدول الزمني المخطط.

وصرح أحد مديري المشروع أن فرق العمل أصبحت تعمل دون حماس، لأن أي خطة يضعونها يتم إلغاؤها لاحقًا مع قدوم إدارة جديدة، وهو ما انعكس أيضًا على المقاولين والموردين الذين فقدوا الثقة في التزام الشركة بتعهداتها (Hughes, 2018, p. 161).

تأثير التغييرات على سمعة الشركات العقارية

أحد أخطر الآثار للتغييرات الإدارية المتكررة في السوق العقاري السعودي والخليجي يتمثل في تراجع سمعة الشركات أمام المستأجرين والمستثمرين. إذ أن قطاع العقارات يعتمد بدرجة كبيرة على الثقة والعلاقات طويلة المدى، خصوصًا

في مجال إدارة المراكز التجارية، حيث يربط المستأجرين بالملاك عقود طويلة الأجل، ويهتمهم التعامل مع إدارة مستقرة يمكنهم الاعتماد عليها.

عندما تتغير الإدارة أكثر من مرة في فترات قصيرة، يُنظر إلى الشركة على أنها غير مستقرة إدارياً، مما يدفع المستأجرين إلى البحث عن شركاء آخرين أكثر استقراراً. وهذا ما أظهرته دراسة حديثة أجريت في السعودية، حيث أشار 55% من المستأجرين في المراكز التجارية الكبرى إلى أنهم لا يفضلون توقيع عقود طويلة الأجل مع شركات شهدت أكثر من تغيير إداري في ثلاث سنوات (Al-Qahtani, 2021, p. 85).

نتائج تدهور بيئة العمل على أداء الموظفين

تعد بيئة العمل من الركائز الأساسية التي تحدد مستوى الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات، حيث تؤثر بشكل مباشر في الصحة النفسية، والحالة المزاجية، والدافعية لدى العاملين. وعندما تتدهور بيئة العمل بسبب تغييرات إدارية متكررة أو سوء إدارة، تبرز مجموعة من النتائج السلبية التي تنعكس بشكل خطير على أداء الموظفين وعلى المؤسسة ككل. (Robbins & Coulter, 2018, p. 260)

أولاً: انخفاض الإنتاجية الفردية والجماعية

أحد أبرز نتائج تدهور بيئة العمل هو الانخفاض الملموس في إنتاجية الموظفين. إذ يؤدي البيئة السلبية إلى فقدان الموظفين الحماس والطاقة اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة. ويشير Dessler (2017) إلى أن بيئة العمل غير المستقرة تزيد من مستويات الإجهاد النفسي، ما يؤثر في قدرة الموظف على التركيز، ويؤدي إلى بطء في إنجاز المهام اليومية. (Dessler, 2017, p. 215)

في قطاع الشركات العقارية، تتجلى خطورة انخفاض الإنتاجية بشكل أكبر، نظراً لأن العمل يعتمد على سرعة الاستجابة لمتطلبات المستأجرين، وحل المشكلات بشكل فوري. وقد أظهرت دراسة أجريت على موظفي إحدى شركات إدارة المراكز التجارية الكبرى في السعودية أن انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين بسبب تغييرات إدارية متكررة أدى إلى تراجع سرعة الاستجابة لشكاوى المستأجرين بنسبة 35% خلال عام واحد. (Al-Qahtani, 2021, p. 97)

ثانيًا: ارتفاع معدلات الغياب والتسرب الوظيفي

بيّنت الدراسات أن هناك علاقة قوية بين بيئة العمل المتدهورة وارتفاع معدلات الغياب والتسرب الوظيفي. إذ يشعر الموظفون بعدم الأمان الوظيفي، ويفقدون الثقة في مستقبلهم المهني داخل المؤسسة. وهذا يدفعهم إما للغياب المتكرر كوسيلة للهروب من الضغط النفسي أو للبحث عن فرص عمل أكثر استقرارًا (Hughes, 2018, p. 158).

في قطاع العقارات، يُعتبر التسرب الوظيفي خطيرًا للغاية، لأنه يهدد استقرار العلاقات مع المستأجرين والعملاء الذين يتوقعون التعامل مع موظفين ذوي خبرة ومعرفة سابقة بتاريخ العقود والمشروعات. وقد أشارت إحصائية حديثة إلى أن الشركات العقارية التي شهدت أكثر من ثلاث تغييرات إدارية في خمس سنوات عانت من معدل تسرب وظيفي أعلى بنسبة 42% مقارنة بالشركات التي حافظت على استقرارها الإداري. (Cameron & Green, 2019, p. 151)

ثالثًا: ضعف الالتزام التنظيمي والولاء المؤسسي

من أخطر نتائج تدهور بيئة العمل هو ضعف الولاء المؤسسي لدى الموظفين. إذ يصبح الموظف أقل اهتمامًا بمصالح المؤسسة، وينحصر تركيزه في كيفية الحفاظ على وظيفته فقط، دون أي التزام تجاه الأهداف الإستراتيجية أو قيم المؤسسة (Kotter, 2012, p. 110).

وفي الشركات العقارية، تتضاعف خطورة ضعف الولاء المؤسسي، لأن هذه الشركات تعتمد في سمعتها على مصداقية موظفيها والتزامهم بخدمة المستأجرين. فعندما يفقد الموظفون الانتماء، تقل جودة الخدمات، وتكثر الأخطاء التشغيلية، ما يؤثر على العلاقة مع العملاء ويضعف صورة الشركة في السوق (Robbins & Coulter, 2018, p. 265).

رابعًا: زيادة النزاعات والصراعات الداخلية

تدهور بيئة العمل يؤدي عادة إلى تفشي الصراعات الداخلية بين الموظفين، خاصة في حال غياب الوضوح في الأدوار أو وجود تضارب في التعليمات نتيجة التغييرات الإدارية المتكررة. ويشير Hughes (2018) إلى أن الموظفين في بيئة عمل مضطربة

يميلون إلى إلقاء اللوم على بعضهم البعض بدلاً من التعاون لحل المشكلات (Hughes, 2018, p. 165).

في مجال إدارة المراكز التجارية، تظهر هذه النزاعات غالباً بين إدارات التأجير والتشغيل وخدمة العملاء، خصوصاً عندما تتغير السياسات بين إدارة وأخرى. فقد يُصدر المدير الجديد تعليمات تختلف تماماً عما كان مُتبعاً، مما يخلق حالة من الفوضى والصدام بين الإدارات المختلفة حول كيفية تنفيذ المهام اليومية (Cameron & Green, 2019, p. 156).

خامساً: تراجع جودة الخدمات المقدمة للعملاء

عندما تتدهور بيئة العمل، ينعكس ذلك مباشرة على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء. الموظف الذي يشعر بالإرهاق النفسي أو فقدان الأمان الوظيفي يصبح أقل اهتماماً بتقديم خدمة ممتازة، حتى لو كانت هذه الخدمة جزءاً من مسؤولياته الأساسية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تفشل في الحفاظ على بيئة عمل مستقرة تشهد عادة انخفاضاً في مستويات رضا العملاء بنسبة تصل إلى 30% أو أكثر. (Robbins & Coulter, 2018, p. 267)

في قطاع العقارات، يُعد رضا المستأجرين من العوامل الحاسمة لاستمرارية العقود وتجديدها. فإذا شعر المستأجرون أن إدارة المراكز التجارية غير مستقرة أو أن الموظفين يتغيرون باستمرار، فإن ذلك يهز ثقتهم في الشركة ويدفعهم إلى البحث عن شركات أخرى أكثر استقراراً. (Al-Qahtani, 2021, p. 102)

سادساً: الأثر النفسي طويل المدى على الموظفين

لا يقتصر أثر تدهور بيئة العمل على الأداء الوظيفي فحسب، بل يمتد إلى الصحة النفسية والعقلية للموظفين. إذ يعاني الموظفون من مشاعر الإحباط والضغط المزمن، مما قد يقود إلى حالات اكتئاب، أو اضطرابات القلق، أو حتى أمراض جسدية ذات منشأ نفسي مثل الصداع المزمن أو اضطرابات النوم (Dessler, 2017, p. 219). وقد بينت دراسة أجرتها جامعة الملك سعود أن 47% من موظفي قطاع العقارات الذين عملوا في بيئات مضطربة أبلغوا عن أعراض نفسية تتعلق بالقلق والتوتر، مقارنة بـ 19% فقط من موظفي الشركات العقارية التي تتميز بالاستقرار الإداري. (Al-Qahtani, 2021, p. 108)

المبحث الثالث : علاقات المستأجرين في قطاع المراكز التجارية

مفهوم علاقات المستأجرين

تعد علاقات المستأجرين (Tenant Relations) من المفاهيم الجوهرية في إدارة الأصول العقارية، خصوصاً في قطاع المراكز التجارية والمجمعات السكنية والتجارية. ويقصد بها جميع السياسات، والممارسات، والتفاعلات التي تنشأها إدارة العقار بهدف بناء علاقة إيجابية ومستقرة مع المستأجرين، لضمان استمرارية العقود وتحقيق رضاهم وتحفيزهم على البقاء أطول فترة ممكنة في العقار. (Cloonan, 2019, p. 43).

أهمية علاقات المستأجرين

ترتبط علاقات المستأجرين بشكل مباشر بمفهوم استدامة الإيرادات في الشركات العقارية. فكلما كانت العلاقة قوية وذات طابع إيجابي بين إدارة العقار والمستأجرين، كلما زادت فرص الاحتفاظ بالمستأجرين الحاليين وتقليل معدلات إخلاء الوحدات أو المحلات التجارية، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على العوائد المالية للملاك والمطورين العقاريين. (Fuerst et al., 2020, p. 198).

ويشير Cloonan (2019) إلى أن إدارة علاقات المستأجرين لا تقتصر فقط على الجوانب التشغيلية مثل الصيانة أو تحصيل الإيجارات، بل تشمل كذلك البعد النفسي والاجتماعي، مثل تقديم الدعم للمستأجرين، والتواصل المستمر معهم، وحل مشكلاتهم بشكل سريع وفعال، ما يعزز من الشعور بالثقة والانتماء لديهم. (Cloonan, 2019, p. 47).

مكونات علاقات المستأجرين

يمكن تقسيم مفهوم علاقات المستأجرين إلى عدة مكونات أساسية، أبرزها:

1. التواصل الفعال: يعتبر التواصل المستمر والواضح مع المستأجرين من أبرز مكونات إدارة العلاقات الناجحة. إذ يساعد التواصل على نقل المعلومات المتعلقة بالعقار، كخطط الصيانة أو الفعاليات أو أي تغييرات في السياسات، مما يقلل من حالات سوء الفهم أو النزاعات المحتملة. (Kotler et al., 2021, p. 322).

2. حل المشكلات بسرعة: سرعة استجابة إدارة العقار لشكاوى المستأجرين أو مشكلاتهم تعد من العوامل الحاسمة في بناء علاقة إيجابية. فقد بيّنت دراسة Fuerst et al. (2020) أن 74% من المستأجرين يقررون تجديد عقودهم في المراكز التجارية التي تتعامل بسرعة وفعالية مع الشكاوى والملاحظات (Fuerst et al., 2020, p. 201).

3. خلق قيمة مضافة: لا تقتصر العلاقة على تقديم الخدمات الأساسية، بل تتضمن تقديم مزايا إضافية مثل تنظيم فعاليات ترفيهية، أو حملات ترويجية مشتركة، أو توفير منصات رقمية تُمكن المستأجرين من إدارة احتياجاتهم بسهولة. هذه العوامل تعزز من تجربة المستأجرين وتخلق لديهم ولاءً طويل الأمد. (Cloonan, 2019, p. 53).

4. المرونة في التعامل: تُعد المرونة في التعامل مع المستأجرين من أبرز ملامح العلاقات الناجحة، خصوصاً في الأزمات مثل الأزمات الاقتصادية أو جائحة كوفيد-19، حيث تتطلب الظروف أحياناً إعادة جدولة المدفوعات أو تقديم خصومات للحفاظ على المستأجرين الحاليين. (Kotler et al., 2021, p. 325).

علاقات المستأجرين في السياق السعودي والخليجي

في السوق السعودي والخليجي، بات مفهوم علاقات المستأجرين أكثر أهمية في السنوات الأخيرة، خاصة مع التوجهات الحكومية نحو تطوير القطاع العقاري وزيادة التنافسية بين المراكز التجارية والمجمعات السكنية. فقد أصبحت الشركات العقارية تدرك أن علاقاتها مع المستأجرين هي أحد عوامل تميزها الاستراتيجي في السوق.

وقد أشار تقرير صادر عن الهيئة العامة للعقار في السعودية (2022) إلى أن 68% من المستأجرين في المراكز التجارية يُعتبرون استقرار إدارة العقار والتواصل الفعال من أهم أسباب بقائهم أو رحيلهم عن العقار (General Authority for Real Estate, 2022, p. 14). هذا يوضح الدور الحاسم الذي تلعبه علاقات المستأجرين في المحافظة على معدلات الإشغال وتقليل معدلات دوران المستأجرين (Tenant Turnover).

أهمية الحفاظ على علاقات مستقرة مع المستأجرين

يُعتبر الحفاظ على علاقات مستقرة مع المستأجرين أحد المحاور الجوهرية في إدارة الأصول العقارية، نظراً للدور الحاسم الذي تلعبه هذه العلاقات في ضمان الاستدامة المالية والتشغيلية للمؤسسات العقارية، خاصة في قطاعات حيوية مثل المراكز التجارية والمجمعات السكنية والتجارية. وتكمن الأهمية في عدة جوانب استراتيجية وإجرائية تؤثر بشكل مباشر على أداء الشركات العقارية وقدرتها على المنافسة والنمو. (Cloonan, 2019, p. 59)

أولاً: ضمان استقرار الإيرادات المالية

تُعد عقود الإيجار المصدر الأساسي للإيرادات لدى الشركات العقارية. وكلما كانت العلاقة مستقرة بين إدارة العقار والمستأجرين، زادت معدلات تجديد العقود، وانخفضت معدلات الإخلاء (Vacancy Rates)، ما يحقق استقراراً مالياً للشركة المالكة أو المطورة. (Fuerst et al., 2020, p. 205)

وقد أشارت دراسة (Cloonan 2019) إلى أن الشركات التي تتمتع بعلاقات قوية مع مستأجريها تحافظ على معدلات إشغال تتجاوز 90%، مقارنة بشركات تواجه مشاكل متكررة مع المستأجرين وتخفض فيها معدلات الإشغال إلى أقل من 75% في بعض الأحيان. (Cloonan, 2019, p. 61)

ثانياً: تقليل تكاليف دوران المستأجرين (Tenant Turnover)

كل عملية إخلاء أو خروج مستأجر من العقار تكلف المؤسسة مبالغ كبيرة، سواء بسبب فقدان الإيجارات لفترة مؤقتة، أو بسبب تكاليف تجهيز الوحدة لاستقبال مستأجر جديد، أو مصاريف التسويق لجذب بديل مناسب. وتؤكد Fuerst et al. (2020) أن الحفاظ على علاقات مستقرة مع المستأجرين يقلل من معدلات دورانهم بنسبة تصل إلى 40%، ما ينعكس إيجابياً على تكاليف التشغيل وأرباح المؤسسة. (Fuerst et al., 2020, p. 209)

ثالثاً: تعزيز سمعة الشركة العقارية في السوق

تلعب سمعة الشركة العقارية دوراً محورياً في جذب مستأجرين جدد، خاصة في الأسواق التنافسية مثل السعودية والخليج. إذ يُنظر إلى الشركة التي تُعرف

بعلاقات مستقرة مع مستأجريها كشريك موثوق، مما يزيد من قدرتها على استقطاب علامات تجارية كبرى ترغب في عقود طويلة الأجل (General Authority for Real Estate, 2022, p. 17).

وفي تقرير الهيئة العامة للعقار في السعودية (2022)، أوضح 71% من المستأجرين أن سمعة إدارة المراكز التجارية وسرعة استجابتها كانت من الأسباب الأساسية لبقائهم في العقار، حتى في ظل الأزمات مثل جائحة كوفيد-19 (General Authority for Real Estate, 2022, p. 18).

رابعاً: زيادة رضا المستأجرين وتحسين تجربتهم

العلاقة المستقرة مع المستأجرين تُترجم إلى رضا أعلى لديهم، إذ يشعر المستأجر أن الإدارة مهتمة بمصالحه ومستعدة لحل مشكلاته بسرعة وكفاءة. وهذا ينعكس على تجربة المستأجر داخل العقار، ويجعله أكثر التزاماً بعقده وأكثر تعاوناً مع الإدارة (Kotler et al., 2021, p. 327).

وقد بينت دراسة Cloonan (2019) أن المستأجرين الذين يتمتعون بعلاقات مستقرة مع إدارة العقار أكثر ميلاً للتوصية بالمكان لمستأجرين آخرين، ما يخلق دائرة إيجابية من السمعة الجيدة وزيادة معدلات الإشغال (Cloonan, 2019, p. 65).

خامساً: تمكين الإدارة من مواجهة الأزمات

إحدى أهم فوائد العلاقات المستقرة مع المستأجرين هي قدرة الإدارة على إدارة الأزمات بكفاءة. ففي أوقات الأزمات الاقتصادية أو الصحية، مثل الأزمة المالية العالمية أو جائحة كوفيد-19، يلجأ المستأجرون إلى التفاوض على تأجيل الإيجارات أو الحصول على تسهيلات معينة. الشركات التي تتمتع بعلاقات جيدة مع مستأجريها تجد مرونة وتعاوناً من الطرف الآخر، ما يساعد على تجاوز الأزمة بأقل الخسائر (Fuerst et al., 2020, p. 213).

وقد أظهر تقرير الهيئة العامة للعقار في السعودية (2022) أن المراكز التجارية التي حافظت على علاقات قوية مع المستأجرين تمكنت من استعادة معدلات

الإشغال بشكل أسرع بعد الجائحة مقارنة بالمراكز التي كانت علاقاتها بالمستأجرين ضعيفة أو متوترة. (General Authority for Real Estate, 2022, p. 20)

سادساً: تحقيق التميز التنافسي في السوق

أصبح الحفاظ على علاقات مستقرة مع المستأجرين ميزة تنافسية في السوق العقاري، خاصة مع تزايد عدد المراكز التجارية والمشاريع السكنية في المملكة والخليج. إذ تتنافس الشركات العقارية ليس فقط على جودة المباني والخدمات، بل على جودة العلاقة مع المستأجرين. وكلما تمكنت الشركة من بناء علاقة مستقرة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، زادت قدرتها على الاحتفاظ بمستأجرين ذوي علامات تجارية قوية، وهو ما يعزز قيمتها السوقية. (Kotler et al., 2021, p. 330)

تأثير التغييرات الإدارية على علاقات المستأجرين

تعد علاقات المستأجرين من أكثر العناصر حساسية في قطاع إدارة الأصول العقارية، لا سيما في المراكز التجارية والمجمعات السكنية والتجارية. وترتبط هذه العلاقات مباشرة بثقة المستأجرين في استقرار إدارة العقار وقدرتها على توفير بيئة تشغيلية متسقة ومستقرة. غير أن التغييرات الإدارية المتكررة تمثل تهديداً خطيراً لهذه العلاقات، إذ تؤدي غالباً إلى اضطرابات في التواصل، وفقدان الثقة، وظهور مشكلات تشغيلية تؤثر سلباً على رضا المستأجرين. (Cloonan, 2019, p. 72)

أولاً: فقدان الثقة والشفافية

من أبرز آثار التغييرات الإدارية المتكررة على علاقات المستأجرين هو فقدان الثقة. إذ يشعر المستأجرون بالقلق عندما يلاحظون تغيير المدراء أو فرق العمل المسؤولة عن إدارة العقار بصورة متكررة. هذا القلق ينبع من عدم وضوح الرؤية المستقبلية للإدارة الجديدة، وخشية المستأجرين من تغيير السياسات المتعلقة بالإيجارات أو الصيانة أو الخدمات المقدمة لهم. (Fuerst et al., 2020, p. 218)

وقد أشارت دراسة Cloonan (2019) إلى أن 68% من المستأجرين الذين شهدوا أكثر من تغيير إداري في المراكز التجارية التي يستأجرون فيها أفادوا بأنهم فقدوا الثقة في الإدارة، وأصبحوا يبحثون عن بدائل أكثر استقراراً. (Cloonan, 2019, p. 75).

ثانيًا: ضعف التواصل وتضارب المعلومات

تتطلب إدارة علاقات المستأجرين تواصلًا مستمرًا وفعّالاً بين الإدارة والمستأجرين لضمان معالجة أي مشكلات أو استفسارات بسرعة وكفاءة. غير أن التغييرات الإدارية المتكررة غالباً ما تتسبب في انقطاع قنوات الاتصال أو تضارب الرسائل التي تصل إلى المستأجرين.

في حالات كثيرة، تأتي الإدارة الجديدة بأسلوب تواصل مختلف تماماً عن الإدارة السابقة، أو تتغير سياسات التعامل مع الشكاوى، أو يُلغى أشخاص كانوا مسؤولين عن العلاقات المباشرة مع المستأجرين. يؤدي ذلك إلى إرباك المستأجرين، الذين يجدون أنفسهم مضطرين لإعادة شرح مشكلاتهم من البداية مع كل إدارة جديدة. (Kotler et al., 2021, p. 335)

وأظهرت دراسة أجريت في السعودية عام 2022 أن 55% من المستأجرين في المراكز التجارية الكبرى عبّروا عن استيائهم من اضطرابهم للتعامل مع أكثر من مدير خلال فترة قصيرة، وهو ما أدى إلى تأخير حل مشكلاتهم التشغيلية (General Authority for Real Estate, 2022, p. 23).

ثالثًا: تغيير السياسات والالتزامات التعاقدية

غالباً ما تصاحب التغييرات الإدارية تغييرات في السياسات الداخلية للمؤسسة، سواء فيما يتعلق بأسعار الإيجارات، أو مواعيد التحصيل، أو معايير الصيانة، أو تقديم الخدمات الترويجية للمستأجرين. وقد يفرض المدير الجديد أساليب جديدة لإدارة العقود أو يقرر إلغاء مبادرات أو اتفاقيات أبرمتها الإدارة السابقة.

مثل هذه التحولات تمثل صدمة للمستأجرين، خصوصاً في المراكز التجارية التي تعتمد على الخطط التسويقية المشتركة والتنسيق المستمر بين الإدارة والمستأجرين لجذب الزوار والعملاء. وعندما تُلغى الخطط فجأة أو تُفرض عليهم شروط جديدة، يشعر المستأجرون بعدم الاستقرار، ما يهدد رغبتهم في الاستمرار بالعقار. (Fuerst et al., 2020, p. 222)

رابعًا: تراجع جودة الخدمات المقدمة للمستأجرين

التغييرات الإدارية تؤثر كذلك على مستوى الخدمات التشغيلية المقدمة للمستأجرين. ففي كثير من الحالات، يحتاج المدير الجديد إلى فترة للتعرف على تفاصيل العمل والمشكلات القائمة، ما يؤدي إلى تأخير في اتخاذ القرارات أو حل المشكلات اليومية للمستأجرين.

أضف إلى ذلك أن بعض الإدارات الجديدة قد تركز على تقليص النفقات بهدف تحسين الأداء المالي على المدى القصير، ما يؤدي إلى خفض جودة خدمات النظافة، الأمن، الصيانة أو الحملات الترويجية المشتركة مع المستأجرين (Kotler et al., 2021, p. 338).

خامسًا: التأثير على ولاء المستأجرين واستقرار معدلات الإشغال

يمثل ولاء المستأجرين حجر الزاوية في نجاح أي مشروع عقاري. غير أن التغييرات الإدارية المتكررة تؤدي إلى تآكل هذا الولاء، لأن المستأجر يشعر أن بيئة العمل أصبحت غير مستقرة وأن الإدارة الجديدة قد لا تفي بالالتزامات أو الوعود التي قطعتها الإدارة السابقة.

وقد أشار تقرير الهيئة العامة للعقار في السعودية (2022) إلى أن المراكز التجارية التي شهدت تغييرات إدارية متكررة فقدت نحو 30% من مستأجريها خلال عامين، مقارنة بمراكز حافظت على إدارات مستقرة (General Authority for Real Estate, 2022, p. 25).

هذا التسرب يؤدي إلى انخفاض معدلات الإشغال وارتفاع معدلات الوحدات أو المحلات الفارغة، ما ينعكس سلباً على الإيرادات المالية للشركة المالكة، وكذلك على صورة المشروع في السوق العقاري. (Fuerst et al., 2020, p. 225)

تحديات العلاقة بين الشركات والمستأجرين في ظل عدم الاستقرار الإداري

تمثل العلاقة بين الشركات العقارية والمستأجرين أحد أعمدة النجاح والاستمرارية لأي مشروع عقاري، خاصة في المراكز التجارية والمجمعات السكنية والتجارية. غير أن هذه العلاقة كثيرًا ما تتعرض للاهتزاز في ظل عدم الاستقرار الإداري، سواء من خلال التغييرات المتكررة في القيادات أو التحولات المفاجئة في السياسات الداخلية. هذه التغييرات تفرض مجموعة من التحديات الحقيقية على بيئة العمل

وعلى العلاقة مع المستأجرين، ما يهدد سمعة المؤسسة ويقلل من رضا العملاء واستقرار الإيرادات. (Cloonan, 2019, p. 88)

أولاً: ضعف وضوح الرؤية الإدارية وتأثيره على الثقة

عندما تتغير الإدارة بشكل متكرر، يُصاب المستأجرون بحالة من عدم اليقين. إذ يصعب عليهم التنبؤ بالتوجهات المستقبلية للمشروع أو العقار، خصوصاً إذا اختلفت كل إدارة جديدة في أولوياتها أو قراراتها. فالإدارة الأولى قد تركّز على بناء العلاقات مع المستأجرين، بينما تأتي الإدارة التالية لتقلص الإنفاق وتغيّر سياسات العقود أو الرسوم الإضافية. (Kotter, 2012, p. 103)

هذا الغموض يُضعف الثقة المتبادلة، ويؤدي إلى عزوف بعض المستأجرين عن التجديد أو الاستثمار طويل الأجل في العقار. وقد أظهر تقرير الهيئة العامة للعقار في السعودية (2022) أن 58% من المستأجرين يعتبرون غياب الرؤية الإدارية الواضحة سبباً رئيسياً في فقدان الثقة بالملاك أو مديري العقار (General Authority for Real Estate, 2022, p. 26).

ثانياً: عدم استقرار السياسات والقرارات التشغيلية

في المؤسسات العقارية، تلعب السياسات الداخلية دوراً محورياً في تنظيم العلاقة مع المستأجرين، سواء في ما يتعلق بالإيجارات، أو خدمات الصيانة، أو البرامج الترويجية المشتركة. ومع كل تغيير إداري، غالباً ما يعاد النظر في هذه السياسات، ما يؤدي إلى اضطراب في العلاقات مع المستأجرين وتوترهم تجاه الالتزامات المتغيرة.

فعلى سبيل المثال، قد يتفاجأ المستأجرون بإلغاء حملات ترويجية تم الاتفاق عليها مسبقاً، أو تعديل جدول الصيانة، أو فرض رسوم جديدة لم تكن موجودة سابقاً. هذا النوع من التقلبات يُفقد العلاقة استقرارها، ويُشعر المستأجرين بأنهم يتعاملون مع إدارة غير متجانسة أو غير متسقة. (Fuerst et al., 2020, p. 229)

ثالثاً: ضعف التواصل المؤسسي مع المستأجرين

يُعتبر التواصل الفعال ركيزة أساسية لبناء علاقة إيجابية مع المستأجرين، غير أن تغيير الإدارة يؤدي في كثير من الأحيان إلى انقطاع هذا التواصل أو تغيير أسلوبه، ما

يولد فجوة بين المؤسسة والمستأجرين. فبعض الإدارات الجديدة قد لا تكون مطلعة على تفاصيل المشكلات القائمة أو الاتفاقات السابقة، ما يجعل المستأجرين يشعرون بأنهم مضطرون لإعادة عرض مطالبهم أو شكواهم في كل مرة. (Cloonan, 2019, p. 91)

وتؤكد دراسة لـ Hughes (2018) أن ضعف التواصل المؤسسي يُعدّ من أكثر التحديات المهددة للاستقرار في علاقة الشركات مع عملائها، وخاصةً في قطاعات تعتمد على التفاعل اليومي كالعقارات. (Hughes, 2018, p. 180)

رابعاً: تزايد النزاعات القانونية بسبب غموض الالتزامات

في ظل عدم الاستقرار الإداري، قد تظهر اختلافات في تفسير البنود التعاقدية، أو يتم تجاوز بعض الاتفاقات الشفوية التي أبرمتها الإدارات السابقة، ما يدفع المستأجرين إلى اللجوء للقضاء لحماية حقوقهم. هذه النزاعات لا تؤدي فقط إلى خسائر مادية، بل تخلق حالة من العداء، وتضر بسمعة الشركة في السوق.

وفي السوق السعودي، تشير تقارير وزارة العدل إلى تزايد القضايا المتعلقة بالنزاعات بين مستأجرين وشركات تطوير عقاري خلال السنوات الأخيرة، وكان السبب الرئيسي فيها هو "تبدل الإدارات وعدم احترام الإدارة الجديدة للالتزامات السابقة" (وزارة العدل السعودية، 2022).

خامساً: التأثير على بيئة المستأجرين أنفسهم

عدم الاستقرار الإداري لا يقتصر أثره على العلاقة المباشرة بين إدارة العقار والمستأجر، بل يمتد إلى داخل أعمال المستأجرين أنفسهم. إذ أن الشركات التي تستأجر وحدات داخل مراكز تجارية تعتمد بشكل كبير على دعم الإدارة من حيث التسويق، إدارة الزوار، تنظيم الفعاليات، توفير خدمات الأمن والنظافة وغيرها.

فعندما تتوقف هذه الخدمات أو تصبح غير منتظمة نتيجة التغيير الإداري، يتضرر النشاط التجاري للمستأجر، ما يهدد استمراريته. هذا ما أشار إليه تقرير «مجموعة ILL الشرق الأوسط» حيث أوضح أن "عدم انتظام الإدارة التشغيلية في بعض المراكز التجارية الخليجية أدى إلى انسحاب مستأجرين كبار، وتراجع الأداء المالي العام للمركز. (ILL MENA, 2021) "

سادسًا: فقدان التميز التنافسي في السوق

من التحديات الخطيرة أيضًا أن يؤدي عدم الاستقرار الإداري إلى فقدان التميز التنافسي للشركة العقارية. إذ أن القدرة على استقطاب علامات تجارية كبرى والحفاظ عليها يتطلب بيئة مستقرة، وإدارة مهنية ذات رؤية واضحة. وفي حال افتقار المؤسسة لهذه العناصر، تصبح أقل جذبًا للمستأجرين، وتفقد تدريجيًا مكانتها في السوق أمام منافسين أكثر تنظيمًا. (Kotler et al., 2021, p. 341)

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية التي اعتمدت عليها الدراسة في تناول موضوع أثر التغييرات الإدارية المتكررة في الشركات العقارية على بيئة العمل الداخلية وعلاقات المستأجرين في قطاع المراكز التجارية. ويتضمن هذا الفصل عرضاً لتساؤلات الدراسة وفروضها، والمنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

ثانيًا: فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات الإدارية المتكررة في الشركات العقارية على بيئة العمل الداخلية وعلاقات المستأجرين في قطاع المراكز التجارية.

الفروض الفرعية:

1. تؤثر التغييرات الإدارية المتكررة بشكل سلبي على رضا الموظفين داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية.
2. تؤدي التغييرات الإدارية المتكررة إلى ضعف التواصل الداخلي وزيادة حالة عدم الاستقرار الوظيفي في بيئة العمل.
3. تؤثر التغييرات الإدارية المتكررة على مستوى رضا المستأجرين وثقتهم في إدارة المراكز التجارية.
4. التغييرات المتكررة في القيادات الإدارية تقلل من قدرة الشركات العقارية على بناء علاقات طويلة الأمد مع المستأجرين.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل تبعاً لمتغيرات مثل (سن الموظف، عدد سنوات العمل، المستوى الوظيفي).

ثالثًا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة، حيث يساعد هذا المنهج على:

- وصف الظواهر المرتبطة بالتغيرات الإدارية في الشركات العقارية.
 - تفسير وتحليل تأثير هذه التغيرات على بيئة العمل الداخلية وعلاقات المستأجرين.
 - التوصل إلى استنتاجات وتوصيات مبنية على تحليل البيانات الميدانية.
- ويعتبر المنهج الوصفي التحليلي من المناهج الأكثر استخدامًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية لما يوفره من مرونة في جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى فهم عميق للمتغيرات والعلاقات بينها. (Creswell, 2018)

رابعاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة أساسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، لما تتميز به هذه الأداة من قدرة على الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المبحوثين في وقت وجهد أقل، مع إمكانية الحصول على بيانات كمية ونوعية تساعد في اختبار فروض الدراسة وتحقيق أهدافها.

الاستبيان:

- صُمم الاستبيان ليتضمن عدة محاور تتعلق بـ:
 - تأثير التغيرات الإدارية على رضا الموظفين ومستوى إنتاجيتهم.
 - مستوى الاستقرار الوظيفي والتواصل الداخلي في بيئة العمل.
 - أثر التغيرات الإدارية على علاقات المستأجرين وثقتهم في إدارة المراكز التجارية.
 - تقييم المستأجرين لجودة الخدمات بعد التغيرات الإدارية.
 - العلاقة بين التغيرات الإدارية والقيادة الإبداعية في قطاع التسويق العقاري.
- اشتمل الاستبيان على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة لتوفير بيانات كمية وكيفية تُسهم في تحقيق أهداف الدراسة.

- تم وضع أسئلة الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أختلف بشدة إلى 5 = أوافق بشدة).

خامسًا: مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة:

- الشركات العقارية التي تدير المراكز التجارية الكبرى في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية.
- الموظفون العاملون في هذه الشركات بمختلف مستوياتهم الإدارية.
- المستأجرون الذين يزاولون نشاطهم التجاري في المراكز التجارية الخاضعة للدراسة.

عينة الدراسة:

- الشركات العقارية: سيتم اختيار عدد من الشركات العقارية التي شهدت تغييرات إدارية متكررة خلال السنوات الأخيرة، لتكون محور الدراسة.
 - الموظفون: سيتم اختيار عينة عشوائية من الموظفين في الشركات العقارية المختارة، مع الحرص على تمثيل جميع المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الموظفون التنفيذيون).
 - المستأجرون: سيتم اختيار عينة عشوائية من المستأجرين في المراكز التجارية التابعة للشركات محل الدراسة، مع التركيز على المستأجرين الذين شهدوا تغييرات إدارية خلال الفترة الأخيرة.
- سيتم تحديد حجم العينة لاحقًا بناءً على الأسس الإحصائية المناسبة، لضمان تمثيل كافة الفئات المستهدفة وتحقيق نتائج دقيقة وموثوقة.

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي ونتائج الدراسة

-تحليل البيانات

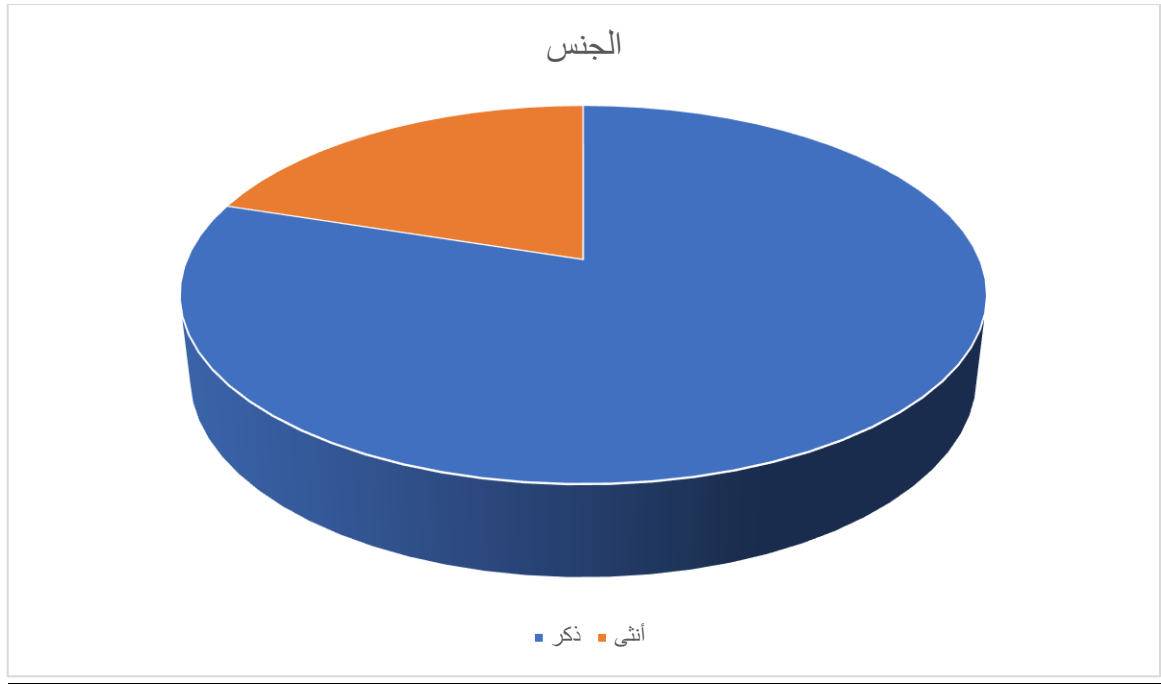
القسم الأول: موجه إلى الموظفين في الشركات العقارية

المعلومات العامة

أ- الجنس:

جدول 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	88	80
أنثى	22	20
المجموع	110	100.0



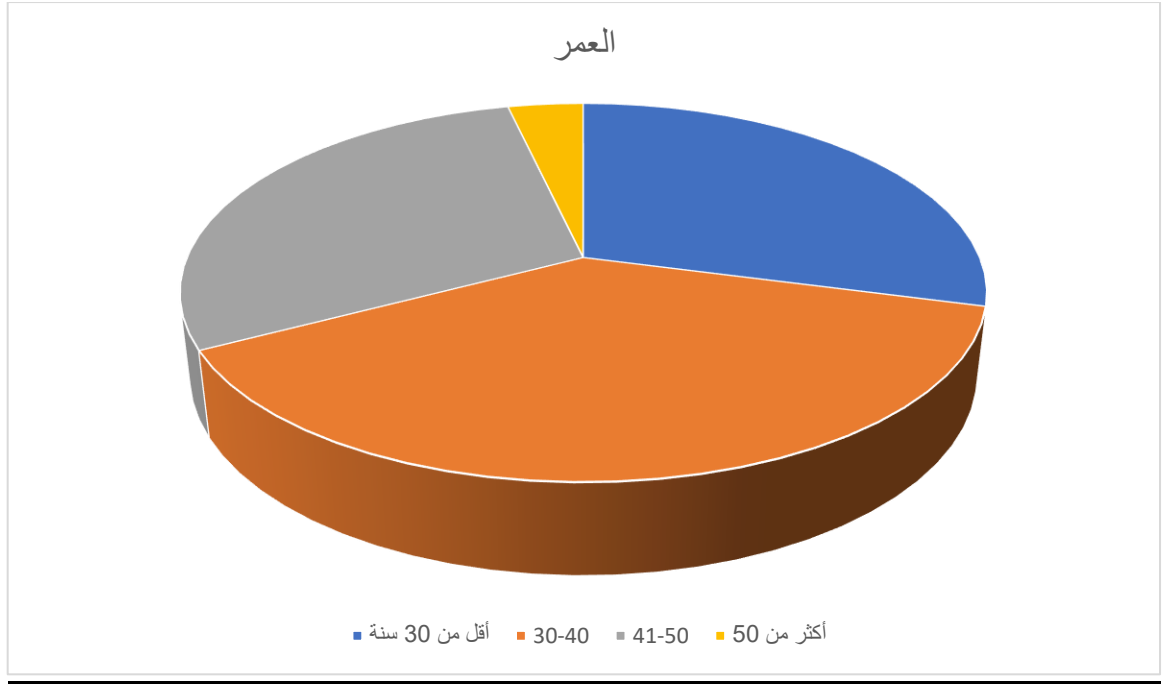
الشكل 1 توزيع العينة طبقاً لمتغير الجنس

الجدول يُبين التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة بحسب الجنس، حيث يظهر أن الذكور يمثلون الغالبية بنسبة 80% (88 مشاركاً)، في حين أن الإناث يشكلن 20% فقط (22 مشاركة) من إجمالي العينة البالغة 110 مشاركاً.

ب- العمر:

جدول 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
29.1	32	أقل من 30 سنة
38.2	42	40-30
29.1	32	50-41
3.6	42	أكثر من 50
100.0	110	المجموع



الشكل 2 توزيع العينة طبقاً لمتغير العمر

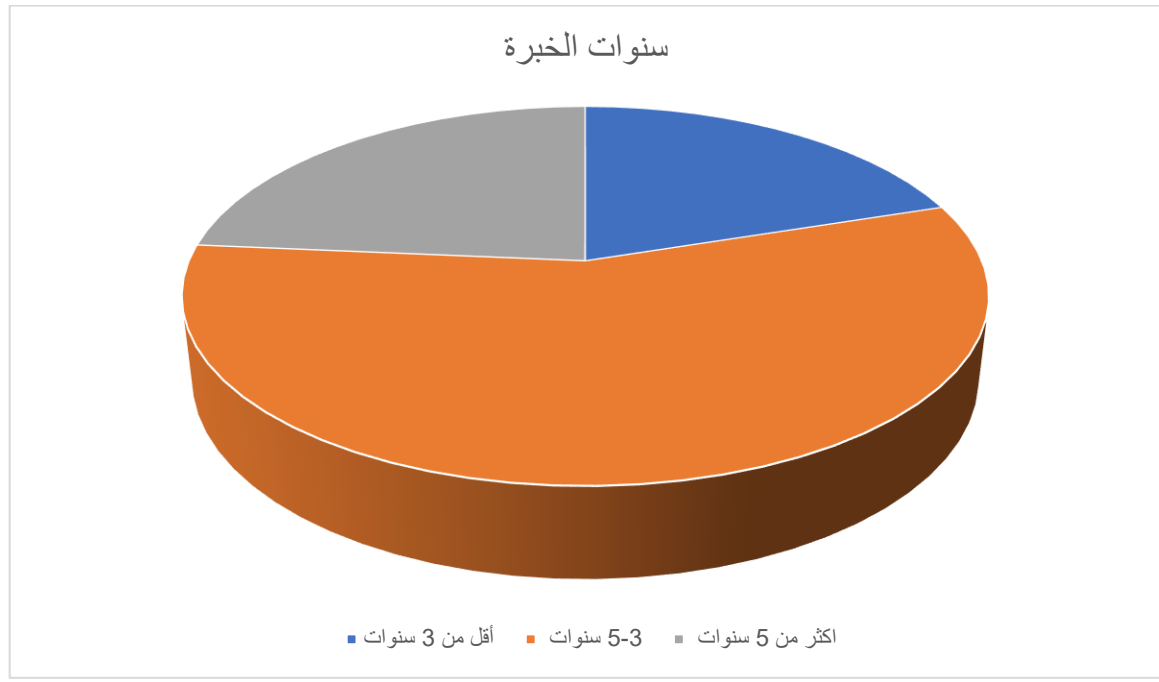
يُظهر الجدول أن الفئة العمرية الغالبة بين المشاركين تتراوح بين 30 و40 سنة بنسبة 38.2%، تليها فئتا أقل من 30 سنة ومن 41 إلى 50 سنة بنسبة متساوية تبلغ 29.1% لكل منهما، في حين تمثل فئة من هم فوق 50 سنة أقلية واضحة بنسبة 3.6%. ويعكس هذا التوزيع أن غالبية العينة تنتمي إلى الفئات العمرية النشطة والمنتجة، والتي غالباً ما تكون في مواقع وظيفية تنفيذية أو إدارية وسطى، مما يجعلها أكثر احتكاكاً بالتغييرات الإدارية وتأثراً بها. كما يشير إلى أن آراء المشاركين نابعة من تجارب عملية واقعية مع بيئة العمل وعلاقات المستأجرين، في حين أن ضعف تمثيل الفئة الأكبر سنًا قد يحد من تغطية وجهات النظر المرتبطة بالخبرة الطويلة والاستقرار الإداري.

ت- سنوات الخبرة

جدول 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
20	22	أقل من 3 سنوات
56.4	62	3-5 سنوات

23.6	26	أكثر من 5 سنوات
100.0	110	المجموع



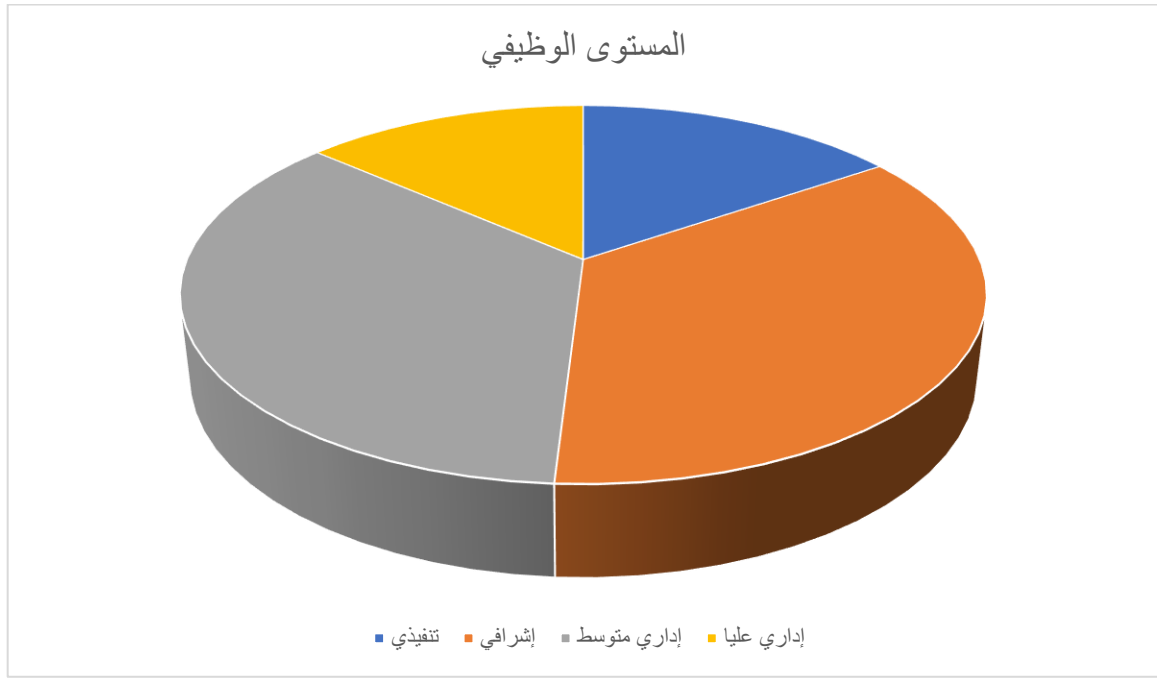
الشكل 3 توزيع العينة طبقاً لمتغير سنوات الخبرة

يُوضح الجدول أن أغلب المشاركين في الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح بين 3 إلى 5 سنوات، بنسبة 56.4%، بينما يمتلك 23.6% خبرة تزيد عن 5 سنوات، و20% فقط لديهم خبرة تقل عن 3 سنوات. يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتكون بشكل أساسي من موظفين ذوي خبرة متوسطة، مما يعزز من موضوعية تقييمهم لتأثير التغييرات الإدارية المتكررة، حيث يكونون قد مروا بعدة دورات إدارية أو تغييرات تنظيمية في الشركات العقارية. كما أن وجود نسبة معتبرة من أصحاب الخبرة الطويلة يعزز مصداقية التحليل، في حين أن نسبة ذوي الخبرة المحدودة تعكس نظرة حديثة العهد بالقطاع، قد تتأثر بسرعة بالتغيرات لكنها أقل عمقاً في تقييمها لأثرها على المدى البعيد.

ث- المستوى الوظيفي

جدول 4 توزيع العينة طبقاً لمتغير المستوى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
15.5	17	تنفيذي
35.5	39	إشرافي
35.5	39	إداري متوسط
13.6	15	إداري عليا
100.0	110	المجموع



الشكل 4 توزيع العينة طبقاً لمتغير المستوى الوظيفي

يُبين الجدول أن غالبية المشاركين يشغلون مناصب إشرافية (35.5%) أو إدارية متوسطة (35.5%) ، وهي مستويات وظيفية غالباً ما تكون في موقع مباشر للتعامل مع كل من فرق العمل والإدارة العليا. في المقابل، يشغل 15.5% من المشاركين وظائف تنفيذية، و 13.6% فقط يشغلون مناصب إدارية عليا. هذا التوزيع يعكس أن أغلب آراء العينة تأتي من طبقة وظيفية وسطى، مما يمنح الدراسة منظوراً واقعياً وعملياً تجاه تأثير التغييرات الإدارية على بيئة العمل، نظراً

لأن هذه الفئة تكون غالبًا الأكثر تأثرًا بهذه التغييرات وأقرب إلى رصد آثارها المباشرة على فرق العمل والمستأجرين. أما محدودية تمثيل الفئة العليا قد تُضعف التحليل الاستراتيجي للتغييرات، لكنها لا تقلل من أهمية الانعكاسات التي ترصدها الفئات التنفيذية والإشرافية.

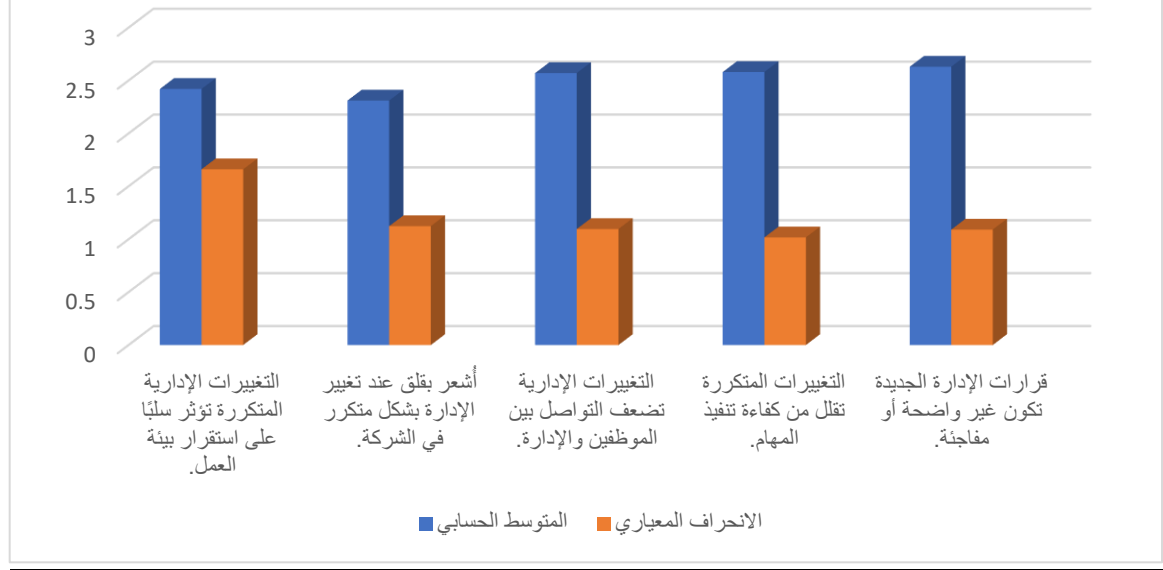
ثانياً: محاور الاستبيان

المحور الأول: أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل

جدول 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل

م	أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	التغييرات الإدارية المتكررة تؤثر سلبًا على استقرار بيئة العمل.	2.42	1.661	أوافق بشدة	4
2	أشعر بقلق عند تغيير الإدارة بشكل متكرر في الشركة.	2.31	1.123	أوافق	5
3	التغييرات الإدارية تضعف التواصل بين الموظفين والإدارة.	2.57	1.096	أوافق	3
4	التغييرات المتكررة تقلل من كفاءة تنفيذ المهام.	2.58	1.017	أوافق	2
5	قرارات الإدارة الجديدة تكون غير واضحة أو مفاجئة.	2.63	1.091	محايد	1
	أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل	2.5018	1.00849	أوافق	

أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل



الشكل 5 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل

يتضح من بيانات الجدول الخاص بـ "أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل" أن أعلى متوسط حسابي سُجل للعبارة «قرارات الإدارة الجديدة تكون غير واضحة أو مفاجئة»، حيث بلغ (2.63) بانحراف معياري (1.091)، واتجهت آراء المشاركين نحو "محايد"، مما يدل على وجود تباين نسبي في تقييم أثر القرارات الجديدة، وربما غياب وضوح في بعض التجارب العملية للمشاركين.

وجاءت في المرتبة الثانية العبارة «التغييرات المتكررة تقلل من كفاءة تنفيذ المهام» بمتوسط (2.58) وانحراف معياري (1.017)، مع اتجاه الآراء إلى "أوافق"، وهو ما يشير إلى أن هناك شعورًا عامًا بتأثير هذه التغييرات سلبًا على الأداء الوظيفي والتنظيمي.

أما العبارة «التغييرات الإدارية تضعف التواصل بين الموظفين والإدارة» فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.57) وانحراف معياري (1.096)، وهو ما يعكس إدراكًا لاضطراب في قنوات الاتصال داخل بيئة العمل عند حدوث تغييرات متكررة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة «التغييرات الإدارية المتكررة تؤثر سلبيًا على استقرار بيئة العمل» بمتوسط (2.42) وانحراف معياري مرتفع نسبيًا (1.661)، ومع أن الاتجاه العام هو "أوافق بشدة"، فإن تباين الآراء يُشير إلى أن بعض المشاركين يشعرون بتأثير مباشر في حين يرى آخرون أن الأثر قد يكون محدودًا أو ظرفيًا.

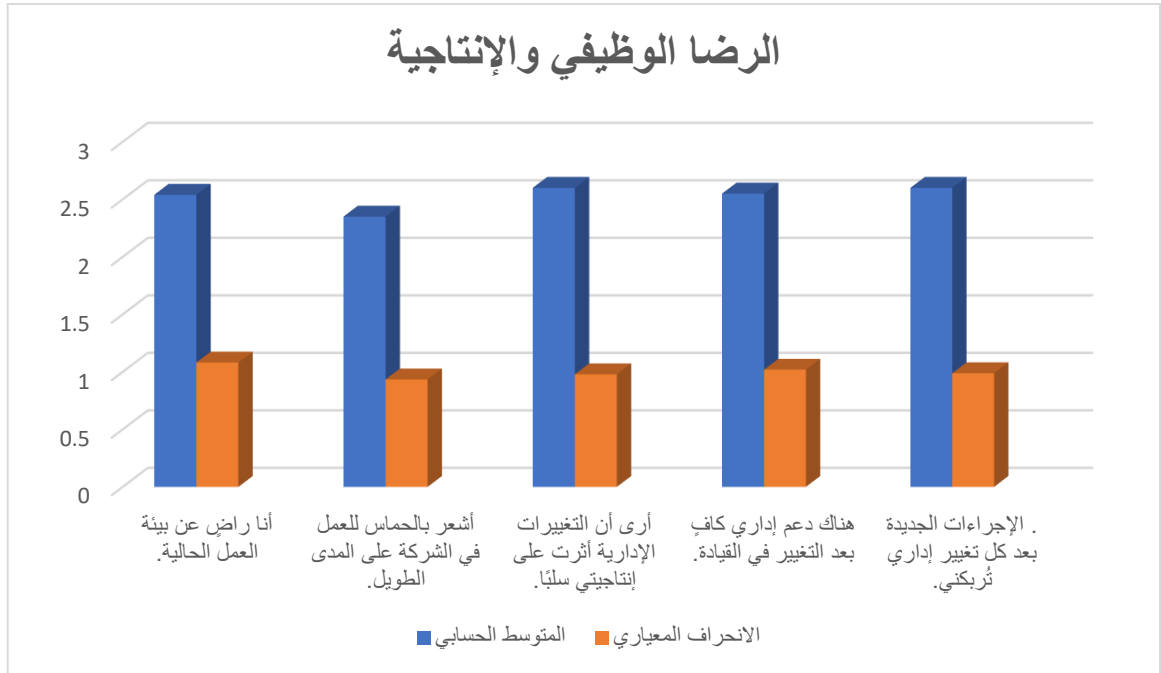
وأخيرًا، جاءت العبارة «أشعر بقلق عند تغيير الإدارة بشكل متكرر في الشركة» في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.31) وانحراف معياري (1.123)، مع اتجاه عام نحو "أوافق"، مما يعكس وجود حالة قلق بين بعض الموظفين لكنها بدرجة أقل مقارنة بباقي الجوانب.

وعلى مستوى البُعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي العام (2.50) بانحراف معياري (1.008)، مما يشير إلى اتجاه عام نحو الموافقة على أن التغييرات الإدارية المتكررة تؤثر بالفعل على بيئة العمل، سواء من حيث الاستقرار، أو الأداء، أو وضوح السياسات، وهو ما يستدعي اهتمام إداري أكبر لضمان استمرارية العمل بكفاءة وتجنب الاضطراب التنظيمي.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي والإنتاجية

جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي والإنتاجية

م	الرضا الوظيفي والإنتاجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	أنا راضٍ عن بيئة العمل الحالية.	2.54	1.081	محايد	4
2	أشعر بالحماس للعمل في الشركة على المدى الطويل.	2.35	0.934	أوافق	5
3	أرى أن التغييرات الإدارية أثرت على إنتاجيتي سلباً.	2.60	0.979	محايد	2
4	هناك دعم إداري كافٍ بعد التغيير في القيادة.	2.55	1.019	محايد	3
5	الإجراءات الجديدة بعد كل تغيير إداري تُربكني.	2.60	0.988	محايد	1
الرضا الوظيفي والإنتاجية		2.5273	0.83401	محايد	



الشكل 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا الوظيفي والإنتاجية

يتضح من بيانات الجدول الخاص بـ"الرضا الوظيفي والإنتاجية" أن أعلى متوسط حسابي سُجِّل للعبارتين «أرى أن التغييرات الإدارية أثرت على إنتاجي سلباً» و«الإجراءات الجديدة بعد كل تغيير إداري تُربكني»^{**}، حيث بلغ (2.60) لكل منهما، بانحراف معياري (0.979) و(0.988) على التوالي، واتجهت آراء المشاركين نحو "محايد"، مما يعكس حالة من التذبذب في تقييم أثر التغييرات الإدارية على الإنتاجية والقدرة على التكيف مع الإجراءات الجديدة، وهو ما قد يشير إلى غياب وضوح أو استقرار في السياسات المتبعة بعد كل تغيير إداري.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة «هناك دعم إداري كافٍ بعد التغيير في القيادة» بمتوسط (2.55) وانحراف معياري (1.019)، أيضاً باتجاه "محايد"، مما يشير إلى تردد الموظفين في تأكيد وجود دعم إداري فعال بعد كل تغيير، وقد يعكس ذلك تفاوتاً في التجربة بين مختلف الإدارات أو المواقع الوظيفية.

أما عبارة «أنا راضٍ عن بيئة العمل الحالية» فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.54) وانحراف معياري (1.081)، ما يُبرز حيادية في مستوى الرضا العام لدى المشاركين تجاه بيئة العمل، وهو ما قد يكون مرتبطاً بتأثير التغييرات المستمرة في الإدارة.

وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة «أشعر بالحماس للعمل في الشركة على المدى الطويل» بمتوسط (2.35) وانحراف معياري (0.934)، ومع أن الاتجاه العام كان نحو "أوافق"، إلا أن انخفاض المتوسط مقارنة بباقي العبارات يشير إلى ضعف في الدافعية المستقبلية لدى الموظفين، وربما يعكس عدم اليقين الناتج عن التغييرات الإدارية المتكررة.

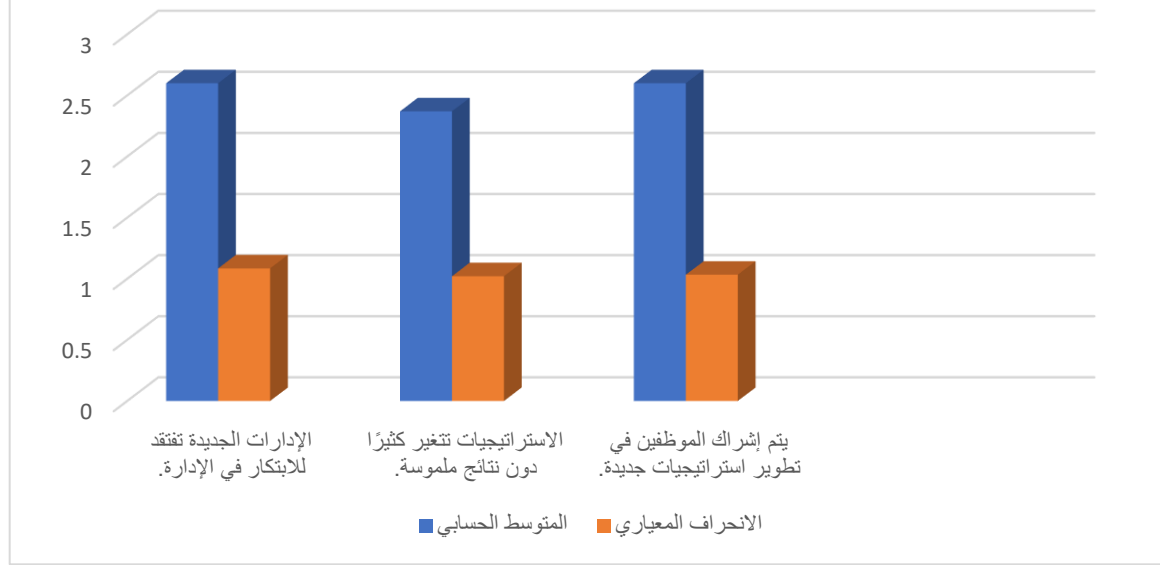
وعلى مستوى البُعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي العام (2.53) بانحراف معياري (0.834)، ما يعكس اتجاهًا محايدًا بشكل عام تجاه الرضا الوظيفي والإنتاجية، مع وجود إشارات مقلقة تتعلق بضعف الحماس والدعم، وارتباك الموظفين في التعامل مع الإجراءات الجديدة، مما يؤكد الحاجة إلى تعزيز الاستقرار الإداري وتوضيح الأدوار والسياسات بعد كل تغيير إداري لضمان بيئة عمل مستقرة ومنتجة.

المحور الثالث: القيادة الإبداعية والاستراتيجية

جدول 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الإبداعية والاستراتيجية

م	القيادة الإبداعية والاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	الإدارات الجديدة تفتقد للابتكار في الإدارة.	2.60	1.085	محايد	2
2	الاستراتيجيات تتغير كثيرًا دون نتائج ملموسة.	2.37	1.021	أوافق	3
3	يتم إشراك الموظفين في تطوير استراتيجيات جديدة.	2.60	1.033	محايد	1
القيادة الإبداعية والاستراتيجية		2.5242	0.93134	محايد	

القيادة الإبداعية والاستراتيجية



الشكل 7 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور القيادة الإبداعية والاستراتيجية

يتضح من بيانات الجدول الخاص بـ "القيادة الإبداعية والاستراتيجية" أن أعلى متوسط حسابي بلغ (2.60) وسُجِّلَ لعبارتين هما: «الإدارات الجديدة تفتقد للابتكار في الإدارة» و «يتم إشراك الموظفين في تطوير استراتيجيات جديدة»^{**}، بانحراف معياري (1.085) و (1.033) على التوالي، مع اتجاه عام نحو "محايد"، ما يعكس تردد الموظفين في تقييم مدى الابتكار أو المشاركة في صياغة الاستراتيجيات، وقد يشير ذلك إلى غياب واضح للنهج الإبداعي أو ضعف التواصل بين الإدارة الجديدة والموظفين في مرحلة صياغة القرارات الاستراتيجية.

أما العبارة «الاستراتيجيات تتغير كثيرًا دون نتائج ملموسة» فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.37) وانحراف معياري (1.021)، مع اتجاه عام نحو "أوافق"، مما يدل على وجود شعور لدى المشاركين بأن التغييرات الاستراتيجية المتكررة لا تؤدي إلى تحسن فعلي أو نتائج ملموسة، وهو ما قد يعزز من حالة عدم الرضا أو فقدان الثقة في القيادة الجديدة.

وعلى مستوى البُعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي العام (2.52) بانحراف معياري (0.931)، وهو ما يشير إلى اتجاه محايد بشكل عام تجاه القيادة الإبداعية والاستراتيجية، مع وجود ميل واضح لدى بعض المشاركين إلى التشكيك بفعالية الاستراتيجيات المتغيرة وضعف المشاركة، مما يُبرز الحاجة إلى اعتماد نماذج قيادية أكثر ابتكارًا وشمولية في إدارة التغيير وتعزيز التواصل مع الموظفين.

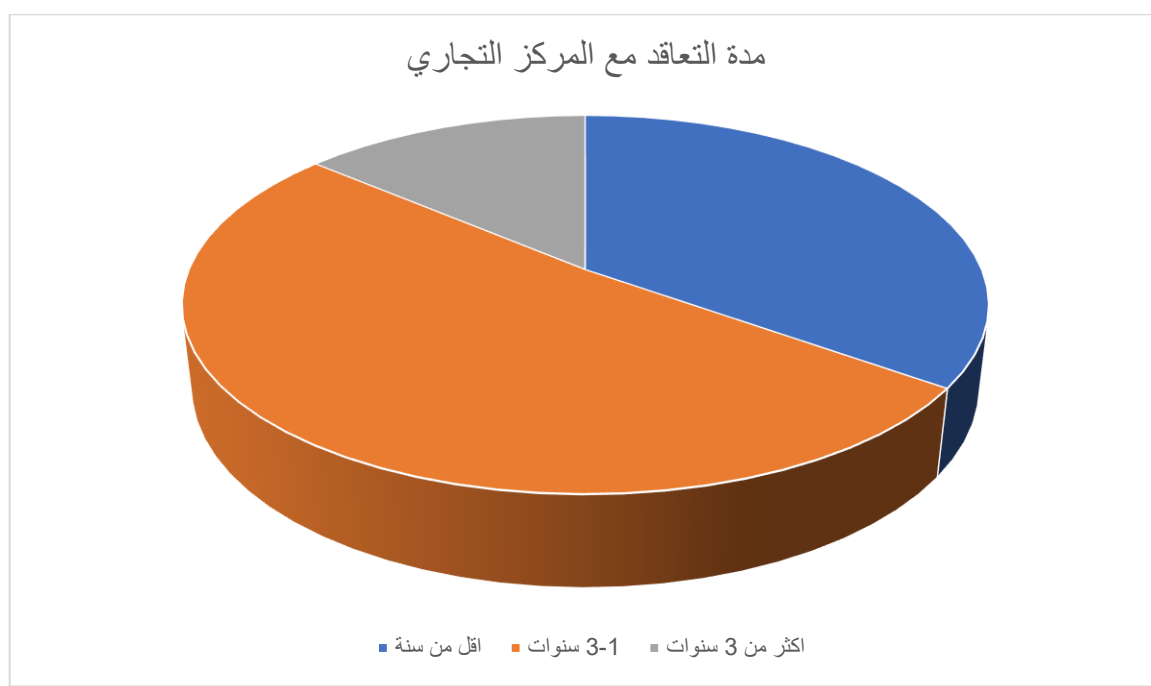
القسم الثاني: موجه إلى المستأجرين في المراكز التجارية

أولاً: المعلومات العامة

مدة التعاقد مع المركز التجاري

جدول 8 توزيع العينة طبقاً لمتغير مدة التعاقد مع المركز التجاري

النسبة المئوية	التكرار	مدة التعاقد مع المركز التجاري
34.9	39	اقل من سنة
51.4	56	1-3 سنوات
13.8	16	اكثر من 3 سنوات
100.0	110	المجموع



الشكل 8 توزيع العينة طبقاً لمتغير مدة التعاقد مع المركز التجاري

يُبيّن الجدول أن غالبية المشاركين في الدراسة تعاقدوا مع المركز التجاري لمدة تتراوح بين 1 إلى 3 سنوات، بنسبة 51.4%، تليها فئة أقل من سنة بنسبة 34.9%، بينما جاءت فئة أكثر من 3 سنوات في المرتبة الأخيرة بنسبة 13.8% فقط.

ويعكس هذا التوزيع أن معظم المشاركين لديهم خبرة متوسطة نسبياً في التعامل مع المركز التجاري، مما يُمكنهم من ملاحظة التغييرات الإدارية وتأثيرها على بيئة العمل وعلاقات المستأجرين عبر فترة زمنية مناسبة. كما أن ارتفاع نسبة المتعاقدين الجدد (أقل من سنة) يشير إلى وجود شريحة لا تزال في مرحلة التكيف، وقد تكون أكثر حساسية للتغييرات الإدارية، بينما تمثل الفئة طويلة الأجل كان محدوداً، وهو ما قد يقلل من وزن الرؤى المستندة إلى تجارب طويلة الأمد في تفسير الأثر التراكمي لهذه التغييرات.

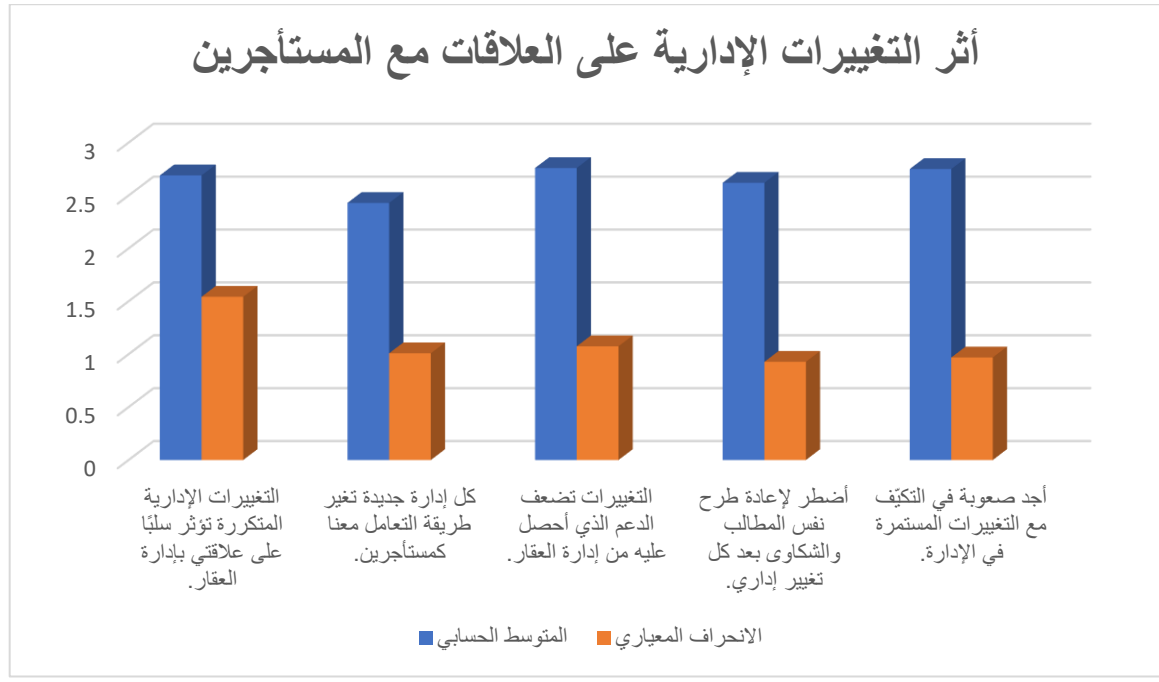
ثانياً: فقرات الاستبيان

المحور الأول: أثر التغييرات الإدارية على العلاقات مع المستأجرين

جدول 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور اثر التغييرات الادارية على العلاقات مع المستأجرين

م	أثر التغييرات الإدارية على العلاقات مع المستأجرين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	التغييرات الإدارية المتكررة تؤثر سلباً على علاقتي بإدارة العقار.	2.69	1.543	أو افق بشدة	3
2	كل إدارة جديدة تغير طريقة التعامل معنا كمستأجرين.	2.43	1.009	أو افق	5
3	التغييرات تضعف الدعم الذي أحصل عليه من إدارة العقار.	2.76	1.075	محايد	1
4	أضطر لإعادة طرح نفس المطالب والشكاوى بعد كل تغيير إداري.	2.62	0.928	أو افق	4
5	أجد صعوبة في التكيف مع التغييرات المستمرة في الإدارة.	2.75	0.969	محايد	2

أوافق	0.94371	2.6509	أثر التغييرات الإدارية على العلاقات مع المستأجرين
-------	---------	--------	---



الشكل 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحوّر أثر التغييرات الإدارية على العلاقات مع المستأجرين

يتضح من بيانات الجدول الخاص بـ«أثر التغييرات الإدارية على العلاقات مع المستأجرين» أن العبارة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي كانت «التغييرات تضعف الدعم الذي أحصل عليه من إدارة العقار» بمتوسط (2.76) وانحراف معياري (1.075)، تلتها عبارة «أجد صعوبة في التكيف مع التغييرات المستمرة في الإدارة» بمتوسط (2.75)، وكلاهما اتجهت آراء المشاركون بشأنهما نحو «محايد»، ما يعكس تردّدًا في إصدار حكم قاطع على طبيعة الأثر، ويُشير إلى أن بعض المستأجرين قد يشعرون باضطراب في الدعم الإداري دون أن يكون ذلك عامًّا على الجميع.

أما العبارة «التغييرات الإدارية المتكررة تؤثر سلبًا على علاقتي بإدارة العقار» فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.69) مع اتجاه إلى "أوافق بشدة"، ما يدل على وجود شعور واضح لدى عدد من المستأجرين بأن التغييرات المتكررة تخلق فجوة في العلاقة مع الإدارة، وقد تسبب في فقدان الثقة أو الارتباط الإداري.

وجاءت العبارة «أضطر لإعادة طرح نفس المطالب والشكاوى بعد كل تغيير إداري» في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.62) بانحراف معياري (0.928)، مع اتجاه عام نحو "أوافق"، مما يُشير إلى أن التغييرات تؤدي إلى انقطاع أو ضعف في استمرارية متابعة شؤون المستأجرين، وهو ما يخلق عبئًا إضافيًا على المستأجرين ويضعف من فعالية العلاقة التراكمية بينهم وبين إدارة العقار.

أما العبارة الأخيرة «كل إدارة جديدة تغير طريقة التعامل معنا كمستأجرين» فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (2.43)، وهي أيضًا باتجاه "أوافق"، وتشير إلى ملاحظة عامة حول تفاوت السياسات الإدارية في التعامل مع المستأجرين.

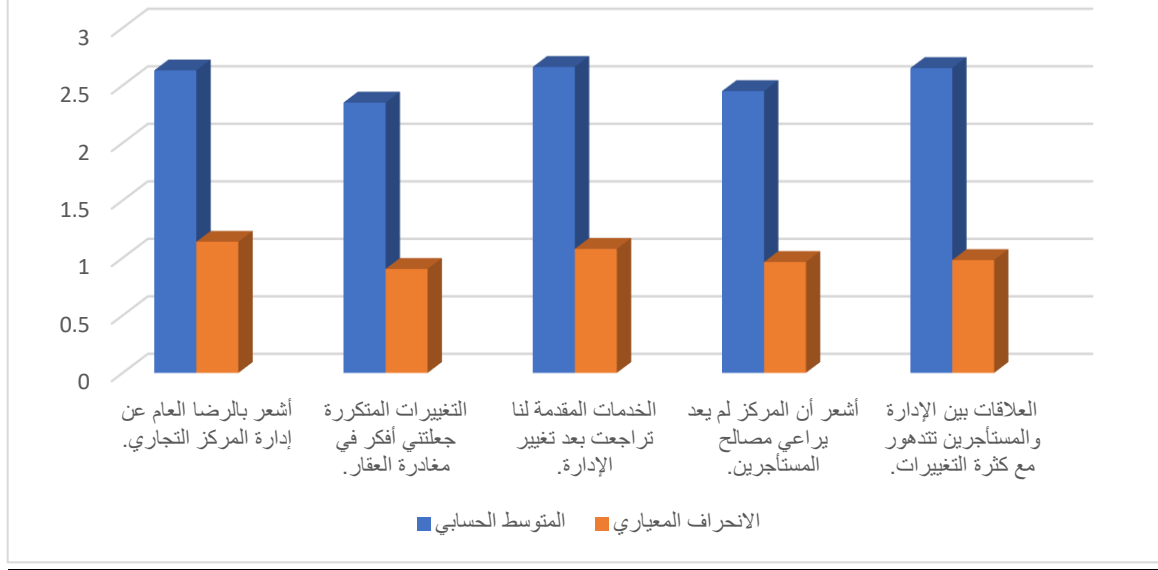
وعلى مستوى البُعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي العام (2.65) بانحراف معياري (0.943)، ما يدل على وجود اتجاه عام نحو الموافقة بأن التغييرات الإدارية المتكررة تؤثر فعليًا على علاقة المستأجرين بإدارة العقار، سواء من حيث تكرار الشكاوى، ضعف الدعم، أو صعوبة التكيّف، مما يُبرز أهمية تحقيق الاستقرار الإداري للحفاظ على علاقات فعالة ومستقرة مع المستأجرين.

المحور الثاني: الرضا والاستقرار

جدول 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا والاستقرار

م	الرضا والاستقرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1	أشعر بالرضا العام عن إدارة المركز التجاري.	2.63	1.140	محايد	3
2	التغييرات المتكررة جعلتني أفكر في مغادرة العقار.	2.35	0.904	أوافق	5
3	الخدمات المقدمة لنا تراجعت بعد تغيير الإدارة.	2.66	1.078	أوافق	1
4	أشعر أن المركز لم يعد يراعي مصالح المستأجرين.	2.45	0.964	محايد	4
5	العلاقات بين الإدارة والمستأجرين تتدهور مع كثرة التغييرات.	2.65	0.981	محايد	2
الرضا والاستقرار		2.5509	0.87710	محايد	

الرضا والاستقرار



الشكل 10 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرضا والاستقرار

يُظهر الجدول الخاص بـ«الرضا والاستقرار» أن العبارة الأعلى من حيث المتوسط الحسابي كانت «الخدمات المقدمة لنا تراجعت بعد تغيير الإدارة» بمتوسط (2.66) وانحراف معياري (1.078)، واتجهت آراء المشاركين نحو «أوافق»، مما يعكس انطباعاً عاماً بأن التغييرات الإدارية المتكررة تؤثر سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمستأجرين.

تلتهما العبارة «العلاقات بين الإدارة والمستأجرين تتدهور مع كثرة التغييرات» بمتوسط (2.65) وانحراف معياري (0.981)، مع اتجاه نحو «محايد»، وهو ما يدل على وجود تباين في الرأي حول مدى تدهور العلاقة، رغم الإشارة الضمنية إلى وجود خلل إداري مع مرور الوقت.

أما العبارة «أشعر بالرضا العام عن إدارة المركز التجاري» فجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.63) بانحراف معياري (1.140)، وهي أيضاً باتجاه «محايد»، مما يعكس عدم وجود رضا قوي أو سخط واضح، بل حالة من التردد أو التقييم المختلط لأداء الإدارة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة «أشعر أن المركز لم يعد يراعي مصالح المستأجرين» بمتوسط (2.45)، مما يشير إلى تراجع في الثقة بمراعاة الإدارة

لاحتياجات المستأجرين، رغم أن الاتجاه ظل "محايد"، بما قد يعكس توقعات متفاوتة بين المشاركين.

أما العبارة الأخيرة «التغييرات المتكررة جعلتني أفكر في مغادرة العقار» فجاءت بمتوسط (2.35) وانحراف معياري (0.904)، مع اتجاه إلى "أوافق"، وهو ما يمثل إشارة مباشرة إلى أثر سلبي ملموس للتغييرات الإدارية على شعور المستأجرين بالاستقرار والرغبة في البقاء.

وعلى مستوى البُعد ككل، بلغ المتوسط الحسابي العام (2.55) بانحراف معياري (0.877)، ما يشير إلى اتجاه عام محايد يميل إلى السلبية في مستوى الرضا والاستقرار، ويُبرز وجود آثار واضحة للتغييرات الإدارية المتكررة على شعور المستأجرين بالثقة والاستمرارية، مما يستدعي من الإدارات العقارية تعزيز الاستقرار الإداري وتحسين جودة الخدمات للحفاظ على ولاء المستأجرين ورضاهم.

الفصل الخامس : نتائج الدراسة :

النتائج

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الإدارية المتكررة في الشركات العقارية على بيئة العمل الداخلية وعلاقات المستأجرين في قطاع المراكز التجارية.

الفروض الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الإدارية المتكررة على الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية.

جدول 11 أثر التغيرات الإدارية المتكررة على الرضا الوظيفي والإنتاجية داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.843 ^a	.711	.708	.45058	.711	265.451	1	108	.000

a. Predictors: (Constant), العمل_بيئة_الإدارية_التغيرات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.892	1	53.892	265.451	.000 ^b
	Residual	21.926	108	.203		
	Total	75.818	109			

a. Dependent Variable: والانتاجية_الوظيفي_الرضا

b. Predictors: (Constant), العمل_بيئة_الإدارية_التغيرات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.783	.115		6.787	.000
	العمل_بيئة_الإدارية_التغيرات	.697	.043	.843	16.293	.000

a. Dependent Variable: والانتاجية_الوظيفي_الرضا

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال إحصائيًا للتغيرات الإدارية المتكررة على الرضا الوظيفي والإنتاجية في الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط (R) نحو 0.843، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين. كما أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.711$) أن ما نسبته 71.1% من التباين في الرضا الوظيفي والإنتاجية يُعزى إلى التغيرات الإدارية في بيئة العمل، وهي نسبة مرتفعة تدل على قوة التأثير. ووفقًا لاختبار ANOVA، جاءت قيمة مستوى الدلالة (Sig) أقل من 0.001، مما يؤكد دلالة النموذج الإحصائي. كما أظهر معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.697$) أن العلاقة بين التغيرات الإدارية والرضا والإنتاجية كانت موجبة ومعنوية إحصائيًا ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يشير إلى أنه كلما زادت حدة التغيرات الإدارية، زاد تأثيرها السلبي على مستوى الرضا والإنتاجية لدى العاملين.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الإدارية المتكررة على القيادة الإبداعية والاستراتيجية داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية.

جدول 12 أثر التغيرات الإدارية المتكررة على القيادة الإبداعية والاستراتيجية داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
		Square	Square	Estimate	Change	Change	df1	df2	Change
1	.591 ^a								
		.349	.343	.75505	.349	57.841	1	108	.000

a. Predictors: (Constant), العمل_بيئة_الإدارية_التغيرات

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32.975	1	32.975	57.841	.000 ^b
	Residual	61.571	108	.570		
	Total	94.546	109			

a. Dependent Variable: والاستراتيجية_الإدارية_القيادة

b. Predictors: (Constant), العمل_بيئة_الإدارية_التغيرات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.160	.193		5.999	.000
	العمل بيئة الادارية التغيرات	.545	.072	.591	7.605	.000

a. Dependent Variable: والاستراتيجية_ الاداعية_ القيادة

تُبين نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر دال إحصائيًا للتغيرات الإدارية المتكررة على القيادة الإبداعية والاستراتيجية داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية. فقد أظهرت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.591$) وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين التغيرات الإدارية ومستوى القيادة الإبداعية والاستراتيجية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.349$)، ما يعني أن التغيرات الإدارية تفسر نحو 34.9% من التباين في مستوى القيادة الإبداعية والاستراتيجية، وهي نسبة دالة إحصائيًا. وأظهر اختبار ANOVA أن النموذج كليًا دال بدرجة عالية ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين ليست عشوائية. كذلك، أظهرت نتائج الانحدار أن معامل التأثير ($B = 0.545$) موجب ودال إحصائيًا ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يدل على أن زيادة التغيرات الإدارية ترتبط بتأثير سلبي على استقرار وتماسك القيادة الإبداعية والاستراتيجية، حيث قد تضعف التوجهات الابتكارية وتُربك التخطيط طويل المدى داخل الشركات العقارية.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الإدارية المتكررة على العلاقات مع المستأجرين داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية.

جدول 13 أثر التغيرات الإدارية المتكررة على العلاقات مع المستأجرين داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.721 ^a	.519	.515	.65739	.519	116.629	1	108	.000

a. Predictors: (Constant), العمل بيئة الادارية التغيرات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.402	1	50.402	116.629	.000 ^b
	Residual	46.673	108	.432		
	Total	97.075	109			

a. Dependent Variable: المستأجرين_علاقات_التغيرات

b. Predictors: (Constant), العمل_بيئة_الإدارية_التغيرات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.964	.168		5.728	.000
	العمل_بيئة_الإدارية_التغيرات	.674	.062	.721	10.799	.000

a. Dependent Variable: المستأجرين_علاقات_التغيرات

تُشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر دال إحصائيًا للتغيرات الإدارية المتكررة على العلاقات مع المستأجرين داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.721$)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين التغيرات الإدارية ومستوى العلاقة مع المستأجرين. كما أوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.519$) أن التغيرات الإدارية تفسر نحو 51.9% من التباين في طبيعة العلاقة مع المستأجرين، وهي نسبة كبيرة تؤكد التأثير المباشر لهذه التغيرات.

وأظهر اختبار ANOVA أن النموذج الإحصائي دال بدرجة عالية ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يؤكد أن التأثير ليس عشوائيًا بل حقيقيًا ومهمًا. كما أظهرت نتائج الانحدار أن قيمة معامل B غير المعياري بلغت (0.674) وهي موجبة ومعنوية إحصائيًا ($\text{Sig} = 0.000$)، ما يعني أن زيادة التغيرات الإدارية تؤدي إلى تدهور واضح في استقرار وفعالية العلاقة مع المستأجرين، سواء من حيث الدعم، الاستمرارية في التعامل، أو وضوح السياسات الإدارية، مما يعزز الحاجة إلى الاستقرار الإداري للحفاظ على علاقات مهنية متينة مع العملاء.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتغيرات الإدارية المتكررة على الرضا والاستقرار داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية.

جدول 14 أثر التغييرات الإدارية المتكررة على الرضا والاستقرار داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.636 ^a	.405	.399	.67976	.405	73.476	1	108	.000

a. Predictors: (Constant), العمل بيئة الادارية_التغيرات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.951	1	33.951	73.476	.000 ^b
	Residual	49.904	108	.462		
	Total	83.855	109			

a. Dependent Variable: والاستقرار_الرضا

b. Predictors: (Constant), العمل بيئة الادارية_التغيرات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.166	.174		6.702	.000
	العمل بيئة الادارية_التغيرات	.553	.065	.636	8.572	.000

a. Dependent Variable: والاستقرار_الرضا

تُظهر نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغييرات الإدارية المتكررة على الرضا والاستقرار داخل الشركات العقارية العاملة في قطاع المراكز التجارية. فقد بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.636$)، ما يشير إلى وجود علاقة ارتباط قوية نسبياً بين التغييرات الإدارية ومستوى الرضا والاستقرار. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.405$)، أي أن 40.5% من التباين في الرضا والاستقرار يمكن تفسيره من خلال التغييرات الإدارية، وهي نسبة معتبرة تؤكد أهمية هذا المتغير في التأثير على الشعور العام بالاستقرار.

وقد دلّ اختبار ANOVA على دلالة إحصائية قوية للنموذج ($\text{Sig} = 0.000$)، مما يؤكد أن العلاقة ليست عشوائية. أما معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.553$)

فكان موجباً ودالاً إحصائياً (Sig = 0.000) ، ما يعني أن كلما زادت التغييرات الإدارية، زاد أثرها السلبي على شعور الموظفين أو المستأجرين بالرضا والاستقرار داخل بيئة العمل أو العقار، وهو ما يشير إلى ضرورة تقليل وتيرة التغييرات أو إدارتها بشكل أكثر احترافية للحفاظ على الاستقرار المؤسسي.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل تبعاً لمتغير مدة التعاقد مع المركز التجاري.

جدول 15 الفروق في أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل تبعاً لمتغير مدة التعاقد مع المركز التجاري

Descriptives

التجاري المركز مع التعاقد مدة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1.00	1	2.00	.	.	.	.	2	2
1.20	8	1.88	.835	.295	1.18	2.57	1	3
1.40	12	2.08	.669	.193	1.66	2.51	1	3
1.60	13	1.77	.832	.231	1.27	2.27	1	3
1.80	2	2.50	.707	.500	-3.85	8.85	2	3
2.00	7	1.71	.756	.286	1.02	2.41	1	3
2.20	13	1.23	.439	.122	.97	1.50	1	2
2.40	10	1.80	.632	.200	1.35	2.25	1	3
2.60	7	1.86	.378	.143	1.51	2.21	1	2
2.80	3	1.33	.577	.333	-.10	2.77	1	2
3.00	1	1.00	.	.	.	.	1	1
3.20	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
3.40	4	2.25	.500	.250	1.45	3.05	2	3
3.60	6	1.83	.408	.167	1.40	2.26	1	2
3.80	10	1.80	.789	.249	1.24	2.36	1	3
4.00	1	3.00	.	.	.	.	3	3
4.20	3	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
4.40	4	2.00	.000	.000	2.00	2.00	2	2
4.60	2	1.50	.707	.500	-4.85	7.85	1	2
Total	109	1.79	.668	.064	1.66	1.92	1	3

ANOVA

التجاري المركز مع التعاقد مدة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10.504	18	.584	1.395	.154
Within Groups	37.643	90	.418		
Total	48.147	108			

تشير نتائج اختبار ANOVA إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل تبعاً لمتغير مدة التعاقد مع المركز التجاري، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.154$) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد عادة (0.05).

وبالرغم من وجود بعض الفروق في المتوسطات الحسابية بين فئات مدة التعاقد، كما يتضح من الجدول الوصفي، إلا أن هذه الفروق ليست كافية إحصائياً لتأكيد وجود اختلاف معنوي بين المجموعات. وبالتالي، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مدة التعاقد مع المركز التجاري لا تُعد عاملاً حاسماً في تشكيل تصورات المستأجرين أو العاملين حول تأثير التغييرات الإدارية على بيئة العمل، وربما تكون العوامل الأخرى مثل المستوى الوظيفي أو عدد سنوات الخبرة أكثر تأثيراً في هذا السياق.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. أبو غنيم، أ.ن. ع. الزهرة، وزهراء، ج. ف. (2017). اعتماد استراتيجية إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة في وزارة العمل والشئون الاجتماعية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 14(2)، 182-213.
2. أفندي، ح. ع. (2004). أسلوب الحكم الموسع (إطار مفاهيمي). في مؤتمر الاتجاهات المعاصرة في إدارة مؤسسات المجتمع المدني في الوطن العربي، دار الفكر للنشر والتوزيع، القاهرة، (3)، 233-250.
3. إبراهيم، ا. م. (2023). أثر إعادة الهيكلة التنظيمية في تنفيذ استراتيجية الشركة بالتطبيق على قطاع العقارات المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(4)، 772-799.
4. العبار، ب. م. و يونس، ع. ر. (2020). أثر التغيير التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على المستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي. مجلة جامعة بنغازي العلمية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، 33(2)، 50-59.
5. الشرفاوي، ن. (2024). دراسة تسويقية للعلاقة التأثيرية بين البيئة المادية للمتجر والسلوك الشرائي للمستهلك من خلال العلامة التجارية: دراسة حالة للمراكز التجارية بالقاهرة. مجلة المعادي، 4(1)، 71-89.
6. الطاهر، أ. و عبد الوهاب، س. (2022). إعادة الهيكلة كمدخل لإصلاح قطاع الأعمال العام في الخبرات الدولية. المجلة العربية للإدارة، (3)، 1-22.
7. راشد، ح. أ. العلا، و زايد، ع. م. ع. الحليم. (2023). العوامل الإدارية المؤثرة على القيادة الإبداعية في قطاع التسويق العقاري بجمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 14(3)، 77-113.
8. حسانين، ع. م. ع. ر. (2022). قياس النضج المؤسسي كمدخل لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات العامة: رؤية تحليلية. المجلة العربية للإدارة، (4)، 189-210.
9. المبيض، ع. م. ع. (1995). تقييم استراتيجيات تخفيض العمالة الفائضة بقطاع الأعمال العام في ظل التحول للخصخصة: دراسة تطبيقية على شركات

قطاع الأعمال العام للصناعات الهندسية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،
جامعة عين شمس، كلية التجارة، (2)، 165-187.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Amboka, B. O. (2012). Organizational restructuring as a strategic approach to performance by Safaricom Limited (Doctoral dissertation, University of Nairobi, Kenya)
2. Barkema, H. G., & Schijven, M. (2008). Toward unlocking the full potential of acquisitions: The role of organizational restructuring. *Academy of Management Journal*, 51(4), 696–722.
https://doi.org/10.5465/amj.2008.33664852
3. Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. In *Debating public administration* (pp. 7–26). Routledge.
4. .Nicholas, E. (2000). *Occupational Health & Safety Administration*. Washington, DC: Government Printing Office.
5. Vleike, T. S., Andi, G. A. J., & Nur, P. R. (2019). Organizational restructuring of Manado City government. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 89(5), 3–12.
6. Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management* (5th ed.). Kogan Page.
7. Hughes, M. (2018). *Managing Change: A Critical Perspective* (3rd ed.). Routledge.
8. Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
9. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.

الملاحق: 1

عزيزتي/عزيزي المشارك،
يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على آرائك وتجربتك حول أثر التغييرات الإدارية المتكررة في الشركات العقارية على بيئة العمل وعلاقات المستأجرين.
جميع بياناتك سرية، وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم مشاركتها مع أي جهة. نرجو منك الإجابة بدقة وموضوعية.

القسم الأول: موجه إلى الموظفين في الشركات العقارية

أولاً: المعلومات العامة (اختياري)

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 50
3. سنوات الخبرة: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات
4. المستوى الوظيفي: ☐ تنفيذي ☐ إشرافي ☐ إداري متوسط ☐ إداري عليا

ثانياً: فقرات الاستبيان (أجب باختيار التقييم المناسب):

المحور الأول: أثر التغييرات الإدارية على بيئة العمل

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أختلف	أختلف بشدة
1. التغييرات الإدارية المتكررة تؤثر سلباً على استقرار بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
2. أشعر بقلق عند تغيير الإدارة بشكل متكرر في الشركة.	☐	☐	☐	☐	☐
3. التغييرات الإدارية تضعف التواصل بين الموظفين والإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
4. التغييرات المتكررة تقلل من كفاءة تنفيذ المهام.	☐	☐	☐	☐	☐
5. قرارات الإدارة الجديدة تكون غير واضحة أو مفاجئة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الرضا الوظيفي والإنتاجية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أختلف	أختلف بشدة
6. أنا راضٍ عن بيئة العمل الحالية.	☐	☐	☐	☐	☐
7. أشعر بالحماس للعمل في الشركة على المدى الطويل.	☐	☐	☐	☐	☐
8. أرى أن التغييرات الإدارية أثرت على إنتاجيتي سلباً.	☐	☐	☐	☐	☐
9. هناك دعم إداري كافٍ بعد التغيير في القيادة.	☐	☐	☐	☐	☐
10. الإجراءات الجديدة بعد كل تغيير إداري تُربكني.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: القيادة الإبداعية والاستراتيجية

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أختلف	أختلف بشدة
11. الإدارات الجديدة تفتقد للابتكار في الإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
12. الاستراتيجيات تتغير كثيرًا دون نتائج ملموسة.	☐	☐	☐	☐	☐
13. يتم إشراك الموظفين في تطوير استراتيجيات جديدة.	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثاني: موجه إلى المستأجرين في المراكز التجارية

أولاً: المعلومات العامة (اختياري)

1. نوع النشاط التجاري _____ :
2. مدة التعاقد مع المركز التجاري: ☐ أقل من سنة ☐ 1-3 سنوات ☐ أكثر من 3 سنوات
3. هل شهدت تغييرات إدارية خلال فترة تواجدك؟ ☐ نعم ☐ لا

ثانياً: فقرات الاستبيان

المحور الأول: أثر التغييرات الإدارية على العلاقات مع المستأجرين

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أختلف	أختلف بشدة
1. التغييرات الإدارية المتكررة تؤثر سلبًا على علاقتي بإدارة العقار.	☐	☐	☐	☐	☐
2. كل إدارة جديدة تغير طريقة التعامل معنا كمستأجرين.	☐	☐	☐	☐	☐
3. التغييرات تضعف الدعم الذي أحصل عليه من إدارة العقار.	☐	☐	☐	☐	☐
4. أضطر لإعادة طرح نفس المطالب والشكاوى بعد كل تغيير إداري.	☐	☐	☐	☐	☐
5. أجد صعوبة في التكيف مع التغييرات المستمرة في الإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الرضا والاستقرار

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أختلف	أختلف بشدة
6. أشعر بالرضا العام عن إدارة المركز التجاري.	☐	☐	☐	☐	☐
7. التغييرات المتكررة جعلتني أفكر في مغادرة العقار.	☐	☐	☐	☐	☐
8. الخدمات المقدمة لنا تراجعت بعد تغيير الإدارة.	☐	☐	☐	☐	☐
9. أشعر أن المركز لم يعد يراعي مصالح المستأجرين.	☐	☐	☐	☐	☐
10. العلاقات بين الإدارة والمستأجرين تتدهور مع كثرة التغييرات.	☐	☐	☐	☐	☐