

دراسة بعنوان:

أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠

إعداد:

محمد القحطاني (ليدر) (222001408)

أسامة الزهراني (222001441)

بدرية القحطاني (222001848)

مشرف مقرر مشروع البحث النهائي:

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

الإطار العام للبحث

١. المقدمة:

يعتبر الأداء الركيزة الأساسية للمنظمات، حيث أنه يمثل مدى إنجاز الفرد لمختلف الأعمال والمهام المكلف بها، إلا أن هناك عدة مؤثرات وعوامل تؤثر على الفرد عند قيامه بأعماله منها عوامل ذاتية مرتبطة بالفرد كقلة خبرته ونقص مهاراته ومؤهلاته ومنها عوامل خارجية كضعف نظام الحوافز المعتمد في المنظمة وظروف العمل المادية، وهذا الأمر يستوجب على المنظمة القيام بعملية تقييم للأداء الكلي لمواردها البشرية فمن خلال عملية تقييم الأداء يمكن التوصل إلى نتائج هامة تساعد على التعرف على الأشخاص الذين لديهم أداء متميز مقارنة بزملائهم في العمل وبالتالي مكافأتهم أو ترقيتهم على أدائهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم (عبد العزيز، سنوسي، ٢٠١٨).

وأصبحت معظم المنظمات على إختلاف أنواعها تسعى إلى محاولة المواكبة والتكيف مع الأوضاع والمستجدات العالمية، وذلك من خلال إحداث مختلف عمليات التغيير عن كل ما هو من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية، وهذا يتطلب المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب و العناصر المادية وغير المادية وأصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل جهودا متواصلة وتؤمن بالإمكانات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الداخلية والخارجية، من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية، أي ينظر إلى التغيير على أنه المفتاح لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا، فالإدارة العامة تواجه ثلاث ديناميكيات معاصرة مترابطة، ازدياد حالة عدم التأكد بشأن المتطلبات التي تحتاج إليها والتي تطورها من أجل تحسين الكفاءة و تبني التغيير وتنفيذه، وازياد التوقعات الديمقراطية، وضغوط الأفراد و الجماعات (باشري، حمدي، ٢٠٢٢).

وقد تزايد الإهتمام بمدى فاعلية وكفاءة المنظمات في تأدية وظائفها وتحسين الأهداف التي أنشأت من أجلها سواء كانت هذه المنظمات صناعية أم تجارية أم خدمية، الأمر الذي إقتضى التركيز على أساليب إدارة الأداء بصورة تضمن لها الوصول إلى أهدافها وتكفل لها الإستمرارية والتطور، فالتطور التقني ومحدودية الموارد

وزيادة المنافسة أصبحت كلها دوافع تفرض على المنظمة حسن إستخدام الموارد والطاقات الموجودة في المنظمة وهذا لا يتم بدون نظام فعال لتقييم الأداء، وأخيرا فإن إحداث التغيير بأنواعه المتعددة وإستراتيجياته المختلفة يهدف إلى تعزيز فاعلية المنظمة وتحسين أدائها (عمر، ٢٠٢٢)

يعتبر مفهوم التغيير وإدارته من المفاهيم الإدارية المتداولة على نطاق واسع في المنظمات الإقتصادية، حيث أن القائمين على تنفيذه يركزون من خلاله على تحويل منظماتهم من واقعها الحالي إلى واقع مستقبلي أفضل. وهذا الأمر لا يتم إلا من خلال إتباع مفهوم سليم وواضح يسترشد به كل من يقدم على أي عملية تغيير منظماتية، الهدف منها التقدم بأداء المنظمة نحو الأفضل ومنه نمو واستمرار المنظمة بالدرجة الأولى (الشتيحي، عبد الحكيم، ٢٠١٩).

وتعتبر إدارة التغيير وسيلة لتحسين الأداء ورفع مهارات وقدرات العاملين لأن الأداء الجيد للعاملين يخدم الأداء الكلي للمنظمة فمن خلال عملية التغيير يمكن للمنظمة الوقوف على أهم النقاط التي تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للأفراد بالإضافة إلى تغيير بعض السلوكيات والتصرفات الغير مرغوبة والتقليل من معدلات دوران العمل ومحاولة تلبية إحتياجات العاملين عن طريق نظام فعال للحوافز مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويساهم في الأهداف المحددة مسبقاً (حامد، ٢٠٠٩) ، لذا جاءت هذه الدراسة للتعرف على ممارسة إدارة التغيير وفقا للمتطلبات وأثرها على الأداء المنظمي.

2. مشكلة الدراسة:

تواجه منظمات اليوم تحديا كبيرا والمتمثل في إمكانية البقاء والاستمرار وسط تعقد وإضطراب المتغيرات المعرفية والثقافية والتكنولوجية والتي تتصف بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها هو حدة المنافسة على المستوى المحلي والدولي. وأصبح التغيير سمة من سمات العصر والتعامل معه لم يعد كماليا أو نوعا من التحضر بل أصبح أمرا ضروريا خاصة في ظل الإنفتاح الإقتصادي، وبالتالي فالسبيل الوحيد هو بقائها ومواكبتها للظروف والقيام بالتغييرات المناسبة في جميع مكوناتها حتى تحقق التوازن ما بين أوضاعها الداخلية والخارجية (محمد ، ٢٠١٢).

وبالنظر إلى التطورات والتحولات التي شهدها العالم ولازال يشهدها، خاصة في صناعة التطوير العقاري من إرتفاع ملحوظ في عدد المنظمات في هذا المجال، كلها عوامل أدت إلى زيادة تخوف المنظمات ودفعهم للبحث عن الوسيلة التي تمكنهم من الرفع من مستوى الأداء ومنه الحصول على تقدم وتحسين للنتائج، والسبيل إلى ذلك هو من خلال إدارة التغيير التي تعمل على إحداث تجديلات وتحسينات مستمرة للمنظمة من ناحية منتجاتها وخدماتها (العطيات، ٢٠٠٦) .

وتمثل إدارة التغيير مجموعة من الجهود المدروسة والمستمرة تهدف إلى تحسين قدرات شركات القطاع العقاري بشكل يمكنها من التجديد ومواكبة التطورات ومن ثم حل مشاكلها، وتستهدف إدارة التغيير تغيير في الأفكار وفي الإتجاهات وفي القيم وفي الهياكل التنظيمية لتعديل أوضاع تنظيمية قائمة وإستحداث أوضاع تنظيمية جديدة ومن ثم التأثير على الأداء المنظمى، لذا تسعى الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمى لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية الممكلة ٢٠٣٠.

٣. أسئلة الدراسة:

من خلال عرض مشكلة الدراسة يمكن توضيح أسئلة الدراسة على النحو التالي:

- ما هو أثر التغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمى لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ ؟
- ما هو أثر التغيير في التكنولوجيا في الأداء المنظمى لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ ؟
- ما هو أثر التغيير في الأفراد في الأداء المنظمى لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠ ؟

٤. أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمى لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على أثر التغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

- التعرف على أثر التغيير في التكنولوجيا في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

- التعرف على أثر التغيير في الأفراد في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

٥. أهمية الدراسة:

تسلط هذه الدراسة الضوء على عملية التغيير وعلى دور المديرين فيها بوصفهم العنصر الرئيسي في العملية، وتهدف إدارة التغيير إلى البقاء والنمو والحرص على الكفاءة والفعالية، وتنمية الإبداع والقدرة على مواجهة التحديات والإرتقاء بالأداء. لذا فإن لهذه الدراسة أهميتها من حيث:

الأهمية النظرية:

١. جاءت هذه الدراسة للمساهمة في توسيع وتعميق المعرفة النظرية في إدارة التغيير وتحديد العوامل التي تؤثر في نجاح استخدامه في تعزيز كفاءة الأداء المنظمي.

٢. إن الأهمية العلمية للدراسة تأتي من خلال أهمية دراسة إدارة التغيير الذي يعتبر من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة بالإضافة إلى اعتباره من معايير القدرة التنافسية للمنظمة ، حيث تسعى من خلاله المنظمة للنجاح والإستمرار في عملها.

٣. قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة التغيير والاداء المنظمي في المملكة العربية السعودية، لذا قد تسهم نتائج هذا الدراسة في إثراء المكتبة العربية في مجال إدارة التغيير وتوفير مصدر مرجعي للأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية:

١. قد تسهم نتائج هذا الدراسة في مساعدة صناعة التطوير العقاري في فهم أهمية إدارة التغيير وتحديد

العوامل الرئيسية التي يجب الانتباه لها عند إتخاذ قرار التغيير.

٢. قد تسهم نتائج هذا الدراسة في إفادة متخذي القرار وواضعي السياسات في شركات التطوير العقاري

في اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة لتطوير أداء المنظمة.

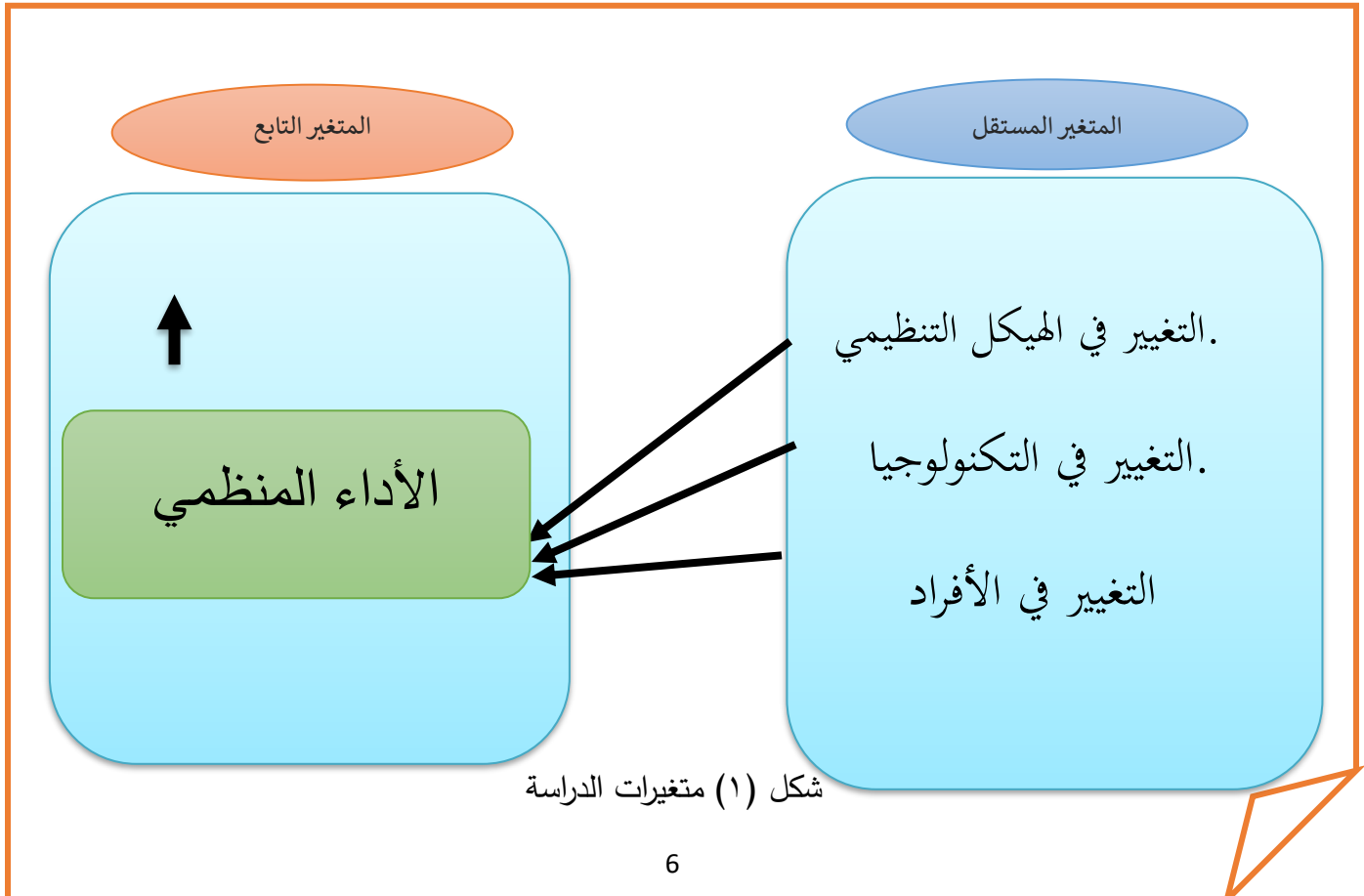
٣. قد تسهم نتائج هذه الدراسة في زيادة الوعي بأهمية إدارة التغيير وفوائدها في تطوير أداء المنظمة،

وذلك من خلال نشر النتائج والتوصيات في المجالات والمنتديات والمؤتمرات المتخصصة في مجال

إدارة التغيير.

٦. نموذج وفرضيات الدراسة:

يمكن توضيح نموذج الدراسة كما بالشكل التالي:



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر لإدارة التغيير في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

الفرضيات الفرعية:

• لا يوجد أثر للتغيير في الهيكل التنظيمي في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية

٢٠٣٠.

• لا يوجد أثر للتغيير في التكنولوجيا في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

• لا يوجد أثر للتغيير في الأفراد في الأداء المنظمي لصناعة التطوير العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠.

٧. منهجية الدراسة:

يتم استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي في هذه الدراسة لتحقيق أهدافه. يهدف المنهج الوصفي إلى وصف وتوصيف الظواهر والمتغيرات المرتبطة بموضوع الدراسة. ويستخدم هذا المنهج لتحليل الوقائع وتفسيرها وإنتاج العلاقات بينها. كما يعتمد المنهج الوصفي على جمع البيانات الكمية والنوعية من عينة محددة لاستخلاص النتائج والاستنتاجات.

باستخدام المنهج الوصفي، تم التركيز على توصيف أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمي. ويتم استخدام أدوات الدراسة المناسبة لجمع البيانات من العينة المحددة، سواء عبر استبيانات أو مقابلات شخصية أو مراجعة المستندات والتقارير ذات الصلة. كما يتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة للوصول إلى الاستنتاجات والنتائج المطلوبة.

كما تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

١. الحدود الموضوعية: تركز هذه الدراسة على أثر إدارة التغيير في الأداء المنظمي في صناعة التطوير

العقاري وفقاً لرؤية ٢٠٣٠، وذلك من خلال التعرف على أثر أبعاد إدارة التغيير والمتمثلة في التغيير

في الهيكل التنظيمي، التغيير في التكنولوجيا، التغيير في الأفراد على الأداء المنظمي.

٢. الحدود المكانية: تم تطبيق هذا الدراسة في شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

٣. الحدود الزمنية: تم إجراء هذا الدراسة خلال عام ٢٠٢٣، وقد تم جمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة.

٨. الدراسة الميدانية:

وتشمل على مجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة كما يلي:
أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة واسعة من العاملين في عدد من شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية. أما بالنسبة لعينة الدراسة، فهي المجموعة الفرعية من المجتمع التي تم اختيارها لدراسة التأثيرات والظواهر المتعلقة بإدارة التغيير والأداء المنظمي. ويتم اختيار العينة بطرق عشوائية أو غير عشوائية وبناءً على معايير محددة مثل العمر، والجنس، والموقع الجغرافي، والخبرة، وغيرها.
يجب أن تكون العينة ممثلة ومتنوعة بما يكفي لتمثيل مجتمع الدراسة بشكل صحيح وللحصول على نتائج قابلة للتعميم. قد تشمل أدوات الدراسة الاستبيانات التي يتم توزيعها على الأفراد المختارين في العينة، أو المقابلات الشخصية التي يتم إجراؤها معهم.

ويوضح الجدول رقم (١) العينة المقترحة للدراسة كما يلي:

جدول رقم (١) فئات العينة المختارة

م	الفئات	الاستثمارات الموزعة
1	مديري الإدارات	30
2	الإداريين	50
3	المحللين الماليين	50
	الإجمالي	130

ثانيًا: أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة المستخدمة في الدراسة الحالية في الاستبانة. وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات نظرًا لملاءمتها لأسئلة الدراسة وأهدافه. تتميز الاستبانة بعدة مزايا، بما في ذلك سهولة وسرعة وصولها إلى عينة كبيرة من المشاركين، مما يساعد في جمع معلومات وبيانات شاملة. كما توفر الاستبانة للمشاركين المجال والحرية في الإجابة على الأسئلة براحة وسرية تامة. حيث يعد استخدام الاستبانة كأداة للبحث يسمح بجمع البيانات بكفاءة ودقة من عينة واسعة من المشاركين، مما يساعد في الحصول على معلومات شاملة وتحليلها بطرق إحصائية مناسبة.

وتشتمل قائمة الاستبيان على ستة أجزاء يشتمل كل جزء منها على مجموعة من العبارات التي تستهدف جمع آراء المستقيمين حول متغير من متغيرات الدراسة تمهيداً لاختبار العلاقات بين المتغيرات وأثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وتتضمن قائمة الاستقصاء:

بيانات العينة والتي تمثلت في أسماء المستقيمين منهم ومؤهلاتهم والمجال الوظيفي وسنوات الخبرة، ثم الأقسام الستة التالية.

- مجموعة عبارات المتعلقة بالتغيير في الهيكل التنظيمي.
- مجموعة عبارات متعلقة بالتغيير في التكنولوجيا.
- مجموعة عبارات متعلقة بالتغيير في الأفراد.
- مجموعة عبارات متعلقة بالأداء المنظمي.

ثالثًا: الأساليب الإحصائية:

يمكن الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) الإصدار رقم (٢٥) لتحليل البيانات والتعامل مع المتغيرات، ويتم إجراء الأساليب والاختبارات الإحصائية التالية:

- ١ اختبار الصدق الداخلي للبيانات: ويهدف هذا الاختبار لقياس العلاقة بين كل عبارة من عبارات المتغير المستهدف بالقياس وهذا المتغير للوقوف على مدى ترابط العبارات بالمتغيرات التي وضعت لتقيس أهميتها.
 - ٢ اختبار الموثوقية: **Reliability** وذلك لاختبار صدق قائمة الاستقصاء، واختبار الثبات في عبارات القائمة.
 - ٣ الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة: **Descriptive Statistics** وتتضمن الإحصاءات الوصفية المعلومات الإحصائية الرئيسية لمتغيرات الدراسة كالمتوسط، والتباين، والانحراف المعياري.
 - ٤ مصفوفة الارتباط: **Correlation Matrix** لتوضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة وبيان معدلات الارتباط.
 - ٥ تحليل الانحدار البسيط: **Simple regression** تم الإعتماد على هذا الأسلوب لصياغة دالة إنحدار من الدرجة الأولى تصيغ العلاقة التأثيرية لمتغير مستقل واحد والمتغير التابع.
٩. المصطلحات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:
- إدارة التغيير: هي عبارة عن تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور، بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية إستخدام أفضل الطرائق إقتصاديا وفعاليته لإحداث التغير لخدمة الأهداف المنشودة. (Burke, 2022)
 - التغيير الهيكلي هو تعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل مما ينتج عنه حذف بعض الوحدات التنظيمية أو دمجها معا، أو استحداث وحدات جديدة، أو تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحقق المرونة للتنظيم القائم وملاءمته مع التغيرات الجديدة (Lewis، ٢٠١٩)).
 - التغيرات التكنولوجية: هي التغيرات في العملية الإنتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها وأساس مهاراتها والتي تجعل قدراتها المتميزة ممكنة، أن هذه التغيرات تصمم لجعل الإنتاج أكثر كفاءة أو لإنتاج كميات أكبر، وتتضمن التغيرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات، ومناهج العمل والمعدات وإنشائية العمل (Yang & Su، ٢٠١٢)).

- تغيير الأفراد هو العمل على تغيير وتطوير مهارات واتجاهات وسلوكيات الأفراد الموجودين بالتنظيم وبما يتوافق مع الأفراد الجديدة المطلوبة منهم.

- الأداء المنظمى هو نشاط شامل ومستمر يعكس نجاح المنظمة وإستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة، وفق معايير وأسس تضعها المؤسسة، ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأجل (عمر، ٢٠٢٢).

١٠. المخطط المقترح للدراسة:

يمكن تقسيم هيكل الدراسة إلى عدد من الفصول على النحو التالى:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة.

الفصل الثانى: الإطار الفكرى لإدارة التغيير وأثرها على الأداء المنظمى.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع: نتائج وتوصيات الدراسة والبحوث المستقبلية.

المراجع.

الملاحق.

المراجع

المراجع العربية:

١. عبد العزيز، محمد فوزي، سنوسي، لبنى محمود. (٢٠١٨). إدارة التغيير وعلاقتها بالأداء المؤسسي لدى القيادات الوسطى بوزارة الشباب والرياضة. مجلة علوم الرياضة، ٣١ (يونيو جزء أول)، ٥٥-١٠٢.
٢. باشري، عصام الدين عبد الرحمن، حمدي، عبد الرحمن محمد عبد الله. (٢٠٢٢). أثر إدارة التغيير في تطوير الأداء المؤسسي. مجلة البطانة للعلوم الإنسانية والإجتماعية، (٢١).
٣. عمر، جنيبة. (٢٠٢٢). دور إدارة التغيير في تحسين الأداء الكلي: دراسة حالة مناجم الحديد SOMIFER - تبسة. كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة.
٤. العطيات، محمد بن يوسف النمران. (٢٠٠٦). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية، دار الحامد، عمان.
٥. الصيرفي، محمد. (٢٠٠٨). إدارة التغيير. دار الفكر الجامعي. الإسكندرية.
٦. العابدي، جميلة. (٢٠١٦). دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه بخميس مليانة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التسيير والتجارة، جامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة.

٧. الطيطي، خضر مصباح. (٢٠١١). إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار

الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط١.

٨. حامد، عمرو. (٢٠٠٩). الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع أعمال مؤتمر قياس الأداء

كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

٩. الشتيحي، مصطفى، عبد الحكيم، أسماء فتوح. (٢٠١٩). دور إدارة التغيير فى تطوير الأداء الإدارى

بالأندية الرياضية. مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، ٤٩ (٣)، ١٩٣-٢٦٣.

١٠. محمد، أحمد صبرى. (٢٠١٢). قياس الأداء المؤسسي كمدخل لتطوير وتحسين إنتاجية الجهاز

الحكومي ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة ، جامعة بورسعيد ، مصر.

المراجع الأجنبية:

1. Lewis, L. (2019). Organizational change: Creating change through strategic communication. John Wiley & Sons.
2. Burke, W. W. (2022). Organization change: Theory and practice. Sage publications.
3. Yang, T. M., & Su, C. T. (2012). Using a systematic organization change approach to improve productivity and application with a case study on semiconductor manufacturing company. 品質學報, 19(1), 39-58.

الملاحق:

يوضح الجدول التالي عدد من شركات التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية التي يمكن أن

يتم تطبيق الدراسة الميدانية على الشركات التالية:

المسلسل	إسم الشركة
1	رافال العقارية.
2	شركة عقارات للتطوير والتنمية.
3	شركة ساطعة التعمير للتطوير والاستثمار العقاري.
4	دار وإعمار
5	شركة أسس العقار
6	شركة فيو المتحدة للتطوير العقاري
7	شركة الحناكي للتطوير العقاري
8	شركة عنان العقارية
9	شركة محمد الحبيب العقارية