

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

دور إدارة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير

العقاري: دراسة تطبيقية على شركة NHC السعودية

إعداد الطالب/

خالد جابر عسيري

252001030

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025 – 1447



إِهْدَاء

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا
اختم بحث تخرجي بكل همة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد
الله عند البدء وعند الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحاني روح الحياة واضاء لي عتمة الدنيا، إلى من كانا
سببا في وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني
بدعواتهم الصادقة، إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم
يعلو فوق كل حب، إلى من ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح
إلى والدي حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل
القلوب التي ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور / فايز جراد

والأستاذ الدكتور / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدماه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (تطوير الاستراتيجيات المرنة، مشاركة الموظفين، تطوير المهارات، إدارة مقاومة التغيير الرقمي) في نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في شركة الوطنية للإسكان (NHC) بالمملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من (28) فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وُزعت على عينة عشوائية طبقية من العاملين في الشركة، وبلغت الاستبانات الصالحة للتحليل (352) استبانة من أصل (380) بمعدل استجابة (92.6%).

وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي جاء مرتفعاً بمتوسط (3.84)، حيث تصدر بُعد مشاركة الموظفين (3.94) وجاء بُعد إدارة المقاومة أخيراً (3.71). كما بلغ مستوى نجاح التحول الرقمي مرتفعاً بمتوسط (3.83). وأكّد تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة التغيير مجتمعةً على نجاح التحول الرقمي، وكان بُعد مشاركة الموظفين الأكثر تأثيراً يليه تطوير المهارات ثم الاستراتيجيات المرنة وأخيراً إدارة المقاومة. وأوصت الدراسة بتعزيز آليات إشراك العاملين وبناء مسارات تطوير مهني مرتبطة بالكفاءات الرقمية وتبني منهجيات مرنة في إدارة مبادرات التغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير التنظيمي، التحول الرقمي، التطوير العقاري، شركة الوطنية للإسكان (NHC)، رؤية 2030.

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	مستخلص الدراسة.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ح	قائمة الجداول.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1.1	المقدمة.....
2	2.1 مشكلة الدراسة.....
3	3.1 أهمية الدراسة:.....
4	4.1 أهداف الدراسة:.....
5	5.1 تساؤلات الدراسة.....
5	6.1 فروض الدراسة:.....
6	7.1 الدراسات السابقة:.....
16	8.1 الفجوة البحثية:.....
17	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
19	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
22	11.1 حدود الدراسة:.....
23	الفصل الثاني: الإطار النظري.....
23	المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي (المتغير المستقل).....

23	1.1.2 تمهيد.....
24	2.1.2 مفهوم إدارة التغيير التنظيمي.....
26	3.1.2 أهمية إدارة التغيير التنظيمي.....
28	4.1.2 أهداف إدارة التغيير التنظيمي.....
30	5.1.2 أبعاد إدارة التغيير التنظيمي.....
37	6.1.2 استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي.....
40	المبحث الثاني: نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري (المتغير التابع).....
40	1.2.2 تمهيد.....
41	2.2.2 مفهوم التحول الرقمي.....
43	3.2.2 أهمية التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري.....
45	4.2.2 أهداف التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري.....
46	5.2.2 أبعاد نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري.....
51	6.2.2 استراتيجيات التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري.....
54	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
54	1.3 تمهيد.....
54	2.3 منهج الدراسة.....
55	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها.....
56	4.3 أداة الدراسة (الاستبانة).....
57	5.3 صدق أداة الدراسة.....
60	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
61	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.....
62	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
63	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
64	1.4 تمهيد.....
64	2.4 تحليل البيانات الديمغرافية.....

65	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة.....
73	4.4 التحقق من فرضيات الدراسة.....
79	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
79	1.5 تمهيد.....
79	2.5 نتائج الدراسة.....
82	3.5 التوصيات.....
84	4.5 (الدراسات المستقبلية المقترحة).....
85	Abstract.....
86	المراجع.....
86	المراجع العربية.....
89	المراجع الأجنبية.....
92	الملاحق.....
93	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) الجزء الثاني: المتغير المستقل — إدارة التغيير التنظيمي (16 فقرة)	56
2.	الجدول (2) الجزء الثالث: المتغير التابع — نجاح التحول الرقمي (12 فقرة):	56
3.	جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "تطوير الاستراتيجيات المرنة" والدرجة الكلية للبعد	57
4.	جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "مشاركة الموظفين" والدرجة الكلية للبعد	58
5.	جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "تطوير المهارات" والدرجة الكلية للبعد	58
6.	جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "إدارة مقاومة التغيير الرقمي" والدرجة الكلية للبعد	58
7.	جدول (7): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات "نجاح التحول الرقمي" والدرجة الكلية للمحور	59
8.	جدول (8): معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي)	60
9.	جدول (9): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبانة	60
10.	جدول (10): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	61

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
11.	جدول (11): توزيع عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية	63
12.	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي مرتبة تنازليًا	64
13.	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تطوير الاستراتيجيات المرنة"	65
14.	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "مشاركة الموظفين"	66
15.	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تطوير المهارات"	67
16.	جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "إدارة مقاومة التغيير الرقمي"	68
17.	جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "نجاح التحول الرقمي" مرتبة تنازليًا	69
18.	جدول (18): ملخص المتوسطات العامة لمتغيرات الدراسة	71
19.	جدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي	72
20.	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الاستراتيجيات المرنة على نجاح التحول الرقمي	74

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
75	جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مشاركة الموظفين على نجاح التحول الرقمي	21.
76	جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير المهارات على نجاح التحول الرقمي	22.
77	جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة مقاومة التغيير الرقمي على نجاح التحول الرقمي	23.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تواجه مؤسسات الأعمال في العصر الرقمي تحديات متزايدة تتعلق بسرعة التطور التكنولوجي وارتفاع توقعات العملاء، مما يجعل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية. (Rojas, 2022) ويُعد التحول الرقمي في المشاريع العقارية أحد المحركات الرئيسية لتطوير الأداء المؤسسي، حيث يساهم في تحسين عمليات التخطيط والإدارة، وتعزيز جودة الخدمات، وتوفير الوقت والجهد عبر استخدام التقنيات الرقمية الحديثة. (Sri et al., 2024)

يشكل إدارة التغيير التنظيمي أداة أساسية لضمان نجاح التحول الرقمي، إذ يساعد على تهيئة بيئة العمل للتكيف مع التعديلات الهيكلية والتكنولوجية والثقافية داخل المؤسسة. ويعتمد ذلك على تطوير استراتيجيات مرنة، وإشراك الموظفين، وتعزيز مهاراتهم لمواجهة التحديات الناجمة عن تبني التكنولوجيا الحديثة. (Dhiman, 2025)

يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي من خلال أتمتة العمليات، وزيادة المرونة التشغيلية، وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات، كما يدعم تحسين مستوى التعاون بين الفرق وتحقيق رضا العملاء، مما يعكس الأثر الإيجابي للتقنيات الرقمية على الأداء العام للشركة. (Sri et al., 2024)

توضح الدراسات أن عدم تبني ممارسات إدارة التغيير الفعالة يؤدي إلى مقاومة الموظفين، وضعف التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة، وهو ما قد يعيق تحقيق الفوائد المرجوة من التحول الرقمي. لذا يعد دمج استراتيجيات إدارة التغيير مع التحول الرقمي ضرورة لضمان الانتقال السلس وتحقيق استدامة العمليات. (Haron, 2021)

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على دراسة تطبيقية في شركة

NHC، وذلك لتحديد العوامل المؤثرة وتقديم توصيات عملية لدعم أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (Rojas, 2022)

2.1 مشكلة الدراسة

تواجه مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية تحديات كبيرة تتعلق بمواكبة التحول الرقمي، إذ أظهرت الدراسات أن تطبيق التحول الرقمي يتطلب تغييرات هيكلية وثقافية وتقنية ضمن بيئة العمل لضمان تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي. (Sri et al., 2024) وقد أشارت دراسة (Rojas (2022 إلى أن قطاعات العقارات التقليدية غالبًا ما تتأخر في تبني الحلول الرقمية، مما يؤثر سلبًا على مستوى الابتكار والقدرة التنافسية للمؤسسات.

أظهرت الدراسات السابقة أن عدم تهيئة بيئة العمل للتغيير الرقمي يساهم في مقاومة الموظفين للتغييرات، ويحد من الاستفادة من التقنيات الحديثة، وهو ما يمثل أحد أبرز العقبات أمام التحول الرقمي الناجح. (Haron, 2021) كما أكدت دراسة (Dhiman (2025 أن تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير التنظيمي يعزز قدرة المؤسسات على تكييف الموظفين مع الأنظمة الرقمية وتحقيق الاستفادة القصوى من التكنولوجيا.

كما بينت الدراسات أن القيادة الرقمية والإدارية تلعب دورًا محوريًا في نجاح التحول الرقمي، حيث يؤثر ضعف فعالية القرارات الرقمية، وانخفاض مستوى الثقة الرقمية، وضعف البنية التكنولوجية على قدرة المؤسسات على إدارة التغيير بكفاءة (عيد، 2024). وتؤكد هذه النتائج أهمية وجود إطار إداري متكامل يدعم دمج التكنولوجيا الحديثة مع استراتيجيات التغيير التنظيمي لتحقيق نتائج ملموسة في الأداء المؤسسي.

أظهرت دراسات أخرى أن إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها المختلفة مثل تطوير الاستراتيجيات المرنة، مشاركة الموظفين، تطوير المهارات، وإدارة مقاومة التغيير الرقمي تساهم بشكل مباشر في تسريع اعتماد التقنيات الرقمية، وتحسين الأداء، وتعزيز الابتكار داخل المؤسسات. (Dhiman, 2025) كما بينت

Haron (2021) أن التكامل الفعال بين فرق إدارة المشاريع وإدارة التغيير يمثل عاملاً أساسياً لضمان انتقال سلس نحو الرقمنة وتقليل مقاومة الموظفين.

بناءً على ما سبق، تتجلى مشكلة الدراسة في تحديد مدى تأثير إدارة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي ضمن مشاريع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على قدرة المؤسسات على دمج التكنولوجيا الحديثة وتحفيز الموظفين على التكيف مع التغيير. ومن هنا تنبثق المشكلة الرئيسة لهذه الدراسة في السؤال التالي: إلى أي مدى تسهم إدارة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة التغيير التنظيمي والتحول الرقمي، من خلال توضيح العلاقة بين أبعاد إدارة التغيير ونجاح تطبيق الحلول الرقمية في مشاريع التطوير العقاري.
- تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً متكاملاً يربط بين عناصر التغيير التنظيمي المختلفة (الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، القيادة الرقمية، تطوير المهارات) وبين نتائج التحول الرقمي، مما يدعم تطوير الدراسات المستقبلية في هذا المجال.
- توفر الدراسة قاعدة بيانات تحليلية حول التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي في المؤسسات العقارية، مما يمكن الباحثين من إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المختلفة أو بين دول ومؤسسات متعددة.
- تعزز الدراسة الفهم الأكاديمي للعوامل البشرية والتنظيمية المؤثرة في تبني التكنولوجيا الرقمية، بما يساهم في تطوير نماذج إدارة التغيير التي تراعي التفاعل بين الأبعاد التقنية والبشرية داخل المنظمات.

- تساهم في توسيع الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي في قطاع العقارات، الذي يعد أحد القطاعات التقليدية المتأخرة نسبيًا في تبني الحلول الرقمية، مع التركيز على الاستفادة من ممارسات ناجحة وإدارتها بشكل منهجي.

ثانيًا: الأهمية العملية:

- تساعد الدراسة المؤسسات العقارية في تحديد العوامل الرئيسة التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي، بما يمكن صانعي القرار من وضع استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير.
- توفر الدراسة توصيات عملية لتعزيز قدرة المؤسسات على تطبيق التحول الرقمي بكفاءة وفعالية، بما يساهم في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف التشغيلية.
- تساهم الدراسة في تعزيز المهارات القيادية والإدارية لدى الموظفين، من خلال تسليط الضوء على أهمية التدريب والتطوير المستمر لمواكبة التغيرات التكنولوجية.
- تمكن الشركات من وضع آليات واضحة لإشراك العاملين في عمليات التغيير، مما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز بيئة عمل مرنة وداعمة للتحول الرقمي.
- تتيح الدراسة للمؤسسات تصميم استراتيجيات تقييم الأداء الرقمي ومتابعة تقدم مشاريع التحول، بما يضمن استدامة النتائج وتحقيق أهداف الأعمال على المدى الطويل.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده المختلفة على نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية، وهي:

- دراسة أثر الهيكل التنظيمي على نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري.
- التعرف على أثر الثقافة المؤسسية في تسهيل تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات العقارية.

- قياس تأثير القيادة الرقمية على نجاح إدارة التغيير أثناء تطبيق التحول الرقمي.
- التعرف على أثر تطوير المهارات والقدرات البشرية على فاعلية التحول الرقمي في المشاريع.
- تحديد العوامل التي تعيق أو تدعم تطبيق التحول الرقمي في قطاع التطوير العقاري بالمملكة.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده على نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- كيف يؤثر الهيكل التنظيمي على نجاح التحول الرقمي في المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية ؟
- ما دور الثقافة المؤسسية في دعم أو عرقلة التحول الرقمي داخل المؤسسات في المملكة العربية السعودية ؟
- كيف تسهم القيادة الرقمية في تعزيز تطبيق التحول الرقمي في المشاريع في المملكة العربية السعودية ؟
- ما أثر تطوير المهارات والقدرات البشرية على فاعلية التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية ؟
- ما أبرز المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في قطاع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية ؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير التنظيمي بأبعاده على نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للهيكل التنظيمي على نجاح التحول الرقمي في المشاريع العقارية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة المؤسسية على نجاح التحول الرقمي في المشاريع العقارية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية على نجاح التحول الرقمي في المشاريع العقارية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير المهارات والقدرات البشرية على فاعلية التحول الرقمي في المشاريع العقارية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المعوقة على نجاح تطبيق التحول الرقمي في قطاع التطوير العقاري.

7.1 الدراسات السابقة:

📌 دراسة (Dhiman, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها (تطوير الاستراتيجيات المرنة، مشاركة الموظفين، تطوير المهارات، إدارة مقاومة التغيير الرقمي) على نجاح التحول الرقمي واستدامته في المنظمات الحديثة التي تتبنى التكنولوجيا المتقدمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والخبرات التطبيقية في مجال إدارة التغيير الرقمي. أظهرت النتائج أن تبني استراتيجيات إدارة التغيير الفعالة يساهم في تسريع اعتماد التقنيات الرقمية، تحسين الأداء التنظيمي، تعزيز الابتكار، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج أدوات الأتمتة والذكاء الاصطناعي لمتابعة الأداء، إشراك الموظفين في عمليات التغيير، وتطبيق نظام تقييم مستمر لضمان استدامة التحول الرقمي ومواءمته مع أهداف المنظمة.

● دراسة (سقاط، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي في المنظمات العامة، وتم تطبيقها على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة مكونة من (52) موظفًا من العاملين بالوزارة، وُجمعت البيانات باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية.

أظهرت النتائج أن الإدارة العليا بالوزارة توفر الدعم الكافي للتحول الرقمي، وتحرص على الوقت المناسب لتنفيذ جهود التحول الرقمي في كافة معاملات الوزارة، كما تتوافر لدى الوزارة توجهات استراتيجية ملائمة تهدف إلى تحويل التهديدات إلى فرص مستقبلية في عملية التحول الرقمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي من خلال توفير موازنة خاصة لتطوير جودة الخدمات الإلكترونية، بالإضافة إلى تخصيص نظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة لتشجيع سرعة التحول وتطبيق الإدارة عبر الوسائل الإلكترونية بفاعلية.

● دراسة (هادي والكرعاوي، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها (توفير المعلومات، تسهيل الإجراءات، تحسين التواصل الإداري، ودعم اتخاذ القرار) على التغيير التنظيمي في دائرة صحة النجف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة مكونة من (67) موظفًا، استُرجع منها (61) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. تمت معالجة البيانات باستخدام برنامجي SPSS v.26 و Smart PLS v.4 لاختبار العلاقات والأثر بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بصورة فعّالة يساهم بشكل واضح في تعزيز التغيير التنظيمي داخل منظمات الأعمال، من خلال تحسين كفاءة الأداء ومواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية. وأوصت الدراسة بضرورة توسيع تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية وتحديث البنية التحتية الرقمية بما يعزز قدرة المنظمات على التكيف مع التغيرات وتحقيق التحول التنظيمي المنشود بكفاءة أعلى.

● دراسة (عيد، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد القيادة الرقمية (فعالية قرار القائد الرقمي، الثقة الرقمية، والبعد التكنولوجي للمصلحة محل الدراسة) وإدارة التغيير التنظيمي في مصلحة الجمارك المصرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمعها جميع العاملين في المصلحة من مأموري الجمارك والمديرين ومديري العموم ورؤساء الإدارات المركزية والقطاعات، وبلغ عددهم (10000) مفردة، بينما تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (370) مفردة. أظهرت النتائج وجود قصور في مقومات القيادة الرقمية نتيجة ضعف فعالية قرارات القائد الرقمي، وانخفاض مستوى الثقة الرقمية، وضعف البعد التكنولوجي للمصلحة، إلى جانب ضعف في إدارة التغيير التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء قسم خاص بإدارة التغيير التنظيمي ضمن الهيكل الإداري للمصلحة، وتعزيز مهارات القيادة الرقمية وتطوير البنية التكنولوجية لدعم عمليات التغيير والتحول المؤسسي بكفاءة أكبر.

● دراسة (Sri et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التغيير في الهيكل التنظيمي، الثقافة المؤسسية، وتحسين الأداء التنظيمي) على تحقيق الأداء المتفوق والتنافسية في المنظمات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل دراسات حالة لشركات مثل جنرال إلكتريك وستاربكس. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز المرونة والتعاون في الهيكل التنظيمي، ويدعم ثقافة الابتكار والتجريب، مما يحسن التكيف التكنولوجي وكفاءة العمليات والإنتاجية ورضا العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة تقديم تدريب مكثف للموظفين، تطبيق التحول الرقمي على مراحل، والاستثمار في بنية تحتية مناسبة لتجاوز مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية، بما يضمن نجاح التحول الرقمي وتحقيق الأداء الأمثل للمنظمات.

● دراسة (الخصاونه والزوايدة، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحولية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على إدارة التغيير التنظيمي في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة

العقبة الاقتصادية الخاصة بالملكة الأردنية الهاشمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والبالغ عددهم (266) موظفًا، وتم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 23 بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، أظهرت النتائج أن تصورات العاملين حول القيادة التحويلية وإدارة التغيير التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، كما تبين وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على إدارة التغيير التنظيمي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق أنماط القيادة التحويلية كاستراتيجية فعالة في تهيئة بيئة عمل محفزة وداعمة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل من مقاومة التغيير داخل المؤسسات.

❶ دراسة (ابوالنصر، 2023)

هدف البحث إلى التعرف على أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة وفعالية العمل في الشركات والمؤسسات والمنظمات، وقد تناول البحث التحول الرقمي من حيث التعريف والخصائص والفوائد والأهمية، كما استعرض الإدارة الإلكترونية من حيث الأهداف والأهمية والخصائص والمجالات، بالإضافة إلى عرض أساسيات ومراحل الإدارة الإلكترونية ورصد المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيقها. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة البحوث والدراسات السابقة المتعلقة بممارسة الإدارة الإلكترونية مع التعقيب عليها، وأظهرت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بشكل فعال يسهم في تحسين أداء المنظمات، تسريع إنجاز المعاملات، تقليل التكاليف، وتسهيل التواصل مع العملاء والموردين، كما توصي الدراسة بـ تعزيز بنية التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتبني أساليب الإدارة الإلكترونية بما يدعم العمل عن بعد ويحقق مرونة واستمرارية الأعمال.

❷ دراسة (ابراهيم، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي من حيث مفهومه واستراتيجيته ومزاياه، والسمات التي ينبغي توافرها عند التطبيق، بالإضافة إلى مشروع التحول الرقمي في جمهورية مصر العربية والخطوات التنفيذية له، مع دراسة ثمار هذا التحول من خلال منصة مصر الرقمية. استخدمت الدراسة المنهج المسحي والمنهج الوصفي التحليلي لتحليل الموضوع.

أظهرت النتائج أن ترتيب الخدمات في منصة مصر الرقمية يجب أن يتم وفق مبدأ المنشأ الأصلي للوثائق، دون تغيير صياغة رؤوس الموضوعات للخدمات، وذلك لضمان الاتساق والدقة. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك المتخصصين وذوي الخبرة في إدارة الوثائق لتفادي الأخطاء الفنية، خاصة في تصنيف وصياغة بطاقات وصف الوثائق والخدمات، بما يضمن نجاح المنصة وتحقيق الأهداف المرجوة من التحول الرقمي في مصر.

❶ دراسة (نسيسة وعبدالنورى، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (التغيير الهيكلي، التغيير التكنولوجي، التغيير الثقافي، والتغيير في المهام) على الرضا الوظيفي في مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيدة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة من العاملين بالمركب. وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن تبني ممارسات فعّالة في التغيير التنظيمي يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز سياسات التغيير التنظيمي بما يضمن مشاركة الموظفين وتحسين بيئة العمل لتحقيق رضا وظيفي أعلى واستقرار مؤسسي أفضل. دراسة (جالو، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التغيير بأبعاده (الفاعلية، المشاركة، الإصلاح، والقدرة على التطوير والابتكار) على تحقيق الإبداع التنظيمي في منظمات الأعمال. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التاريخي لتحليل العلاقة بين إدارة التغيير ومستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الفاعلية والمشاركة والإصلاح والقدرة على التطوير في تعزيز الإبداع التنظيمي، مما يدل على أن إدارة التغيير الفعّالة تسهم في تحفيز التفكير الإبداعي وتحسين الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التعاون وتشجيع العمل الجماعي لما له من دور في دعم الإبداع والتفكير الابتكاري، بالإضافة إلى تنظيم الدراسات والمؤتمرات التي توضح أهمية التفكير الإبداعي في تطوير أداء الموظفين ومواكبة التطورات التقنية الحديثة.

❶ دراسة (الشيخي والشيخي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم، المعتقدات، الأعراف، والتوقعات) على إدارة التغيير التنظيمي في شركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي من وجهة نظر العاملين. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، وجمعت البيانات من خلال استبانة أُعدت بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة، ووزعت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (168) عاملاً. أظهرت النتائج أن المستوى العام للثقافة التنظيمية لدى العاملين جاء مرتفعاً، وكذلك مستوى إدارة التغيير التنظيمي، كما بينت النتائج وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي عند مستوى دلالة (1%)، بالإضافة إلى وجود أثر لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيم والمعتقدات الإيجابية داخل المنظمة، ودعم ثقافة مؤسسية مرنة تشجع على التكيف مع التغيير لضمان نجاح عمليات التحول والتطوير التنظيمي.

❷ دراسة (حافظ، 2022)

هدف المقال إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في عملية الاكتتاب في صناعة التأمين. وقد بين المقال أن التكنولوجيا لم تعد رفاهية للشركات، بل أصبحت لها انعكاسات مباشرة وغير مباشرة على المؤسسات المالية والاقتصادية، وخاصة شركات التأمين، نظراً لما تمثله من آثار اقتصادية واجتماعية من خلال التغطيات التي تقدمها للأفراد والمؤسسات لحماية الأشخاص والممتلكات. تناول المقال محورين رئيسيين: الأول استعرض مفهوم الاكتتاب، بما يشمل اختيار وتسعير الأخطار والاكتتاب في التغطيات التأمينية المختلفة، أما المحور الثاني فناقش مراحل عملية الاكتتاب، بدءاً من التعرف على طالب التأمين والخطر، ورفع الطلب إلى مسؤول الاكتتاب، ثم اتخاذ القرار، وصولاً إلى قبول الخطر وإعداد الوثيقة وتفعيل التأمين. وأوضح المقال أن التحول الرقمي يسهم في تحسين دقة وسرعة عملية الاكتتاب، ما يعزز كفاءة شركات التأمين في إدارة المخاطر وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

● دراسة (صبحى وآخرون ،2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة العاصمة الإدارية الجديدة في مصر. أشار المقال إلى أن العاصمة الإدارية تمثل مرآة للتحويل الرقمي من خلال تعزيز المهارات والقدرات الرقمية وتحفيز الإبداع الرقمي في بيئة ذكية متكاملة. تناول المقال قيام الجهاز المركزي بإنشاء قاعدة بيانات رقمية لكافة الموظفين المرشحين للانتقال من وزاراتهم وجهاتهم، وتصميم خطة تدريبية متكاملة لجميع المستويات الوظيفية مع جدول زمني لإنهاء البرامج قبل الانتقال إلى العاصمة الجديدة. كما أبرز المقال وضع معايير للمفاضلة بين الراغبين في الحصول على وحدات سكنية، وإطلاق تطبيق إلكتروني لاستطلاع رأي الموظفين بشأن رغبتهم في الحصول على بدل انتقال أو وحدات سكنية ضمن مشروع سكن مصر أو منطقة (R3) بالعاصمة الإدارية، مما يعكس أهمية التحول الرقمي في تسهيل عمليات التخطيط والإدارة واتخاذ القرار.

● دراسة (عبدالفتاح ،2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في الأوقاف الكويتية. أشار المقال إلى أن عصر المعلوماتية والتكنولوجيا أثر على جميع المجالات الحياتية وساهم في زيادة فرص التطوير المهني، تعلم الخدمات الجديدة، وتحسين الأداء. كما أبرز المقال تقنية التعرف على الوجه وفوائدها في تعزيز السلامة والأمن، منع الجرائم، وتقليل التفاعل البشري، مع إبراز أهميتها خلال جائحة كورونا.

وتناول المقال أيضاً التعلم عبر الشاشات التفاعلية التي تتميز بالدقة والوضوح العالين وعدم الحاجة لمصدر خارجي، بالإضافة إلى تقنية الواقع الافتراضي التي توفر بيئة ثلاثية الأبعاد وتستخدم في مجالات متعددة، مع التأكيد على قدرتها على تنمية التعلم الذاتي المتمركز حول الطالب من خلال استكشاف بيئة أكثر واقعية وتفاعلية. وأوضح المقال أن تبني هذه التقنيات يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتطوير قدرات الموظفين والمتعلمين في الأوقاف الكويتية.

● دراسة (حمودة، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأحكام الفقهية والمقاصدية المتعلقة بالأمن السيبراني كأحد متطلبات إنجاح عملية التحول الرقمي في مصر. واعتمد البحث على منهجين علميين: المنهج الوصفي، الذي استخدم لوصف مصطلحي "التحول الرقمي" و"الأمن السيبراني" بهدف تحديد حكمهما الفقهي والمقاصدي، والمنهج التحليلي، الذي استخدم لتحليل النصوص الشرعية من القرآن الكريم والسنة النبوية والقواعد الفقهية والأصولية لاستنباط الأحكام الفقهية المتعلقة بالموضوع.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي على المستوى العام يعد من فروض الكفايات الضرورية لقيام المجتمع ومواكبته للتطور العالمي، ويستحب شرعاً على الأفراد الالتزام به بحسب إمكاناتهم. كما يجب على الدولة توفير مناخ رقمي آمن لجميع مؤسساتها والمجتمع، فيما تقع المسؤولية الشرعية على الأفراد في حماية أنفسهم من الهجمات الضارة. وأكدت الدراسة أن تحقيق الأمن السيبراني يرتبط بمقاصد الشريعة الإسلامية الأساسية في حفظ الدين والنفس والعقل والمال والنسب، مما يجعل السعي لتحقيقه واجباً شرعياً.

فيما يخص القرصنة الأخلاقية، فقد تبين أن الأصل فيها الجواز شرعاً، ويرتقي إلى فرض الكفاية إذا استلزم وجودها حماية المجتمع الرقمي، مع ضرورة الالتزام بالنطاق المسموح به، وإمكان وضع شروط جزائية أو عقوبات في حالة تجاوز الحدود المقررة، إذ يعد ذلك خيانة للأمانة الرقمية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأمن السيبراني على المستويات الفردية والمؤسسية والدولية، مع تطوير إطار فقهي ومؤسسي ينظم عمل خبراء القرصنة الأخلاقية بما يحقق حماية المجتمع الرقمي ويواكب التحول الرقمي الحديث.

● دراسة (Rojas, 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (إدارة التغيير، العمليات التنظيمية، تبني الحلول الرقمية) على قطاع تطوير العقارات التقليدي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة التغيير، مع التركيز على المناطق في الشركة المتأثرة بالتحول الرقمي ودور إدارة التغيير في تنفيذ عمليات التغيير. أظهرت النتائج أن قطاع تطوير العقارات يُعد من القطاعات التي تتأخر في تبني الحلول الرقمية مقارنة بقطاعات أخرى، وأن إدارة التغيير تلعب دورًا محوريًا في تسهيل تطبيق التحول الرقمي وضمان استدامته. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث لتحديد الفجوات في تطبيق التحول الرقمي في القطاع العقاري التقليدي، وتطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة التغيير لتعزيز الأداء والابتكار.

● دراسة (Haron, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجوانب البشرية في التحول الرقمي بأبعاده (دمج فرق إدارة التغيير وإدارة المشاريع، فهم الرقمنة، التعامل مع عملية التغيير) على نجاح التحول الرقمي في المنظمات. استخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع قادة الإدارة العليا والتنفيذيين في منظمات تمر بعمليات التحول الرقمي، وتحليل البيانات بطريقة موضوعية لتطوير إطار متكامل. أظهرت النتائج أن النجاح في التحول الرقمي يعتمد على التكامل الفعّال بين فرق إدارة التغيير وإدارة المشاريع، وفهم الموظفين للرقمنة واحتياجات التحول، وقدرتهم على التعامل مع مقاومة التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق إطار متكامل يوجه فرق إدارة المشاريع وإدارة التغيير، مع التركيز على تطوير المهارات البشرية والتواصل المستمر لضمان انتقال سلس وفعّال نحو الرقمنة في المنظمة.

● دراسة (العبادي، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير بأبعاده (الثقافة التنظيمية، التغير التكنولوجي، والهيكل التنظيمي) على الأداء التنظيمي بأبعاده (تحقيق الأهداف، التعلم والنمو، والعمليات الداخلية) في مجلس الأعيان الأردني. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من خلال استبانة مكونة من (42) سؤالاً، وُزعت على عينة عشوائية بسيطة من الموظفين المصنفين في المجلس بلغ عددها (174) مبحوثاً. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي عبر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t) وتحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن تصورات المبحوثين

حول إدارة التغيير والأداء التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة، مع وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعادها على الأداء التنظيمي في المجلس، وخاصة في مجالات تحقيق الأهداف، والتعلم والنمو، والعمليات الداخلية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع الثقة المتبادلة والتعاون بين العاملين، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المجلس على المدى الطويل.

● دراسة (ندا، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقمنة على عناصر الاستدامة الرئيسية (الاقتصاد، المجتمع، البيئة)، بالإضافة إلى تأثير الخصائص الثقافية للمجتمع على عملية التحول الرقمي والتحديات التي تواجهها. اعتمدت الدراسة منهج تحليل المضمون، وشملت عينة مكونة من (20) فقرة إعلامية، منها (10) فقرات رسمية حكومية و(10) فقرات غير رسمية، مع تحديد فئات الشكل والمضمون. واستفادت الدراسة من نظرية الاستخدامات والإشباع لفهم كيفية تلبية هذه الفقرات لاحتياجات الجمهور من المعلومات المتعلقة بالتحول الرقمي. أظهرت النتائج أن الدفع الإلكتروني تصدر اهتمام المصادر الرسمية وغير الرسمية، ما يعكس الاتجاه العام نحو التحول من الأساليب التقليدية إلى الرقمية لسهولة وسرعة التعاملات، كما أبرزت الدراسة أن القضايا الأمنية مثل تتبع مصادر التمويل الخارجي، وكشف الجرائم، وتجفيف منابع الإرهاب، وتأمين البيانات، وإنفاذ القانون، تناولت بشكل محدود ومتقارب بين المصادر. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نشر المعلومات الرقمية بطريقة شاملة ومتنوعة لدعم وعي المجتمع بالتحول الرقمي وأثره على الاستدامة.

● دراسة (البحيري، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي وأهدافه وأهميته، وبيان التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعات، مع توضيح أهم آليات التحول الرقمي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعرضت إطارًا مفاهيميًا تضمن مفهوم التحول الرقمي.

أظهرت النتائج أن جمود الهيكل التنظيمي لوحدة إدارة المشروعات بجامعة بني سويف دون مواكبة متطلبات المرحلة أدى إلى ضعف نظام إدارة الوثائق الحالي، بما في ذلك الاعتماد على طرق الحفظ التقليدية وعدم وجود خطة مكتوبة لإدارة الوثائق. كما بينت الدراسة آليات التحول من الأرشفة التقليدية إلى الأرشفة الإلكترونية، مع استخدام النظم الآلية لمعالجة الوثائق والملفات.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد الأساليب الحديثة في إدارة العمل الإداري في الجامعات المصرية لتعزيز إدارة الوثائق والمحتوى الإلكتروني عن بعد، وتهيئة مؤسسات وزارة التعليم العالي للاندماج في النظام العالمي لإدارة الوثائق والمحتوى الإلكتروني.

8.1 الفجوة البحثية:

اتفقت الدراسات السابقة مثل دراسة نسيمة وعبدالنوري (2022) ودراسة جالو (2022) على أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي، لكنها اقتصرَت على القطاعات الصناعية والتجارية دون التركيز على قطاع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، وهو ما تركز عليه الدراسة الحالية لاستكشاف أثر إدارة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في هذا القطاع.

اختلفت بعض الدراسات مثل دراسة الشبيخي والشبيخي (2022) ودراسة الخصاونة والزوايدة (2023) في أبعاد الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية التي تم تناولها مقارنة بالدراسة الحالية، التي تشمل بعد القيادة الرقمية وتطوير المهارات والقدرات البشرية كعوامل مؤثرة في نجاح التحول الرقمي، مما يوفر أبعادًا جديدة لم تُدرس سابقًا في سياق مشاريع التطوير العقاري.

اتفقت الدراسات المرتبطة بالتحول الرقمي والإدارة الإلكترونية، مثل دراسة هادي والكرعاوي (2024) ودراسة ابوالنصر (2023)، على أن تبني الأدوات الرقمية يعزز الكفاءة والفاعلية، إلا أن هذه الدراسات لم تربط إدارة التغيير التنظيمي مباشرة بمشاريع التطوير العقاري في المملكة، بينما الدراسة الحالية تسعى لتوضيح العلاقة المباشرة بين استراتيجيات إدارة التغيير والتحول الرقمي في هذا السياق التطبيقي.

اختلفت الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في المنظمات العامة والخاصة مثل دراسة سقاط (2024) ودراسة (Sri et al. (2024 في تركيزها على الأداء المؤسسي والعمليات التنظيمية، دون التعمق في الجوانب البشرية والقيادية المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي، بينما الدراسة الحالية تدمج الجوانب البشرية والهيكلية والثقافية لتقديم نموذج شامل لإدارة التغيير الرقمي في المشاريع العقارية.

اتفقت الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي مثل دراسة (Dhiman (2025 ودراسة Rojas (2022) على ضرورة إدارة مقاومة التغيير والتدريب المستمر للموظفين، لكن لم يتم استكشاف تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل عملي على مشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمثل الفجوة التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها من خلال دراسة تطبيقية لشركة NHC.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1. التحول الرقمي وأهميته

يُعد التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات في المنظمات بمختلف القطاعات. ويشير إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة المنظمة لتطوير العمليات الداخلية، وتعزيز القيمة المضافة للعملاء، وتحقيق الابتكار في المنتجات والخدمات (أبوالنصر، 2023). كما أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي ليس مجرد اعتماد تقنيات حديثة، بل هو عملية شاملة تشمل تغيير الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية وأنماط العمل لضمان استدامة الأداء المؤسسي (Sri et al., 2024).

2. إدارة التغيير التنظيمي وأبعادها

تركز إدارة التغيير التنظيمي على تمكين المنظمات من التكيف مع التحولات الرقمية من خلال تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة مقاومة التغيير وتحفيز المشاركة الجماعية للعاملين. وتشمل أبعاد إدارة التغيير تطوير الاستراتيجيات المرنة، مشاركة الموظفين، تطوير المهارات، وإدارة مقاومة التغيير الرقمي، وهي

ضرورة لضمان نجاح التحول الرقمي واستدامته (Dhiman, 2025). وقد أكدت دراسة Haron (2021) أن التكامل الفعال بين فرق إدارة التغيير وإدارة المشاريع يعزز قدرة المنظمة على التعامل مع مقاومة التغيير، ويتيح انتقالاً سلساً نحو الرقمنة.

3. الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية

يُعتبر الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية من أبرز العناصر التي تتأثر بالتحول الرقمي، حيث يؤدي التغيير في الهيكل إلى تعزيز المرونة والتعاون بين الإدارات المختلفة، ويسهم في تحسين اتخاذ القرارات وسرعة الاستجابة للمتغيرات السوقية (نسيمة وعبدالنوري، 2022). أما الثقافة التنظيمية، فتُعد من العناصر الجوهرية التي تحدد مدى تقبل الموظفين للتغيير الرقمي، حيث أن القيم والمعتقدات والأعراف الإيجابية داخل المنظمة تدعم استراتيجيات إدارة التغيير وتقلل مقاومة الموظفين للابتكارات الرقمية (الشيخي والشيخي، 2022).

4. القيادة الرقمية والتحويلية

تلعب القيادة الرقمية والتحويلية دوراً محورياً في توجيه جهود التحول الرقمي، حيث تسهم القيادة التحويلية في تعزيز الالتزام والمشاركة، وتحفيز الابتكار بين الموظفين، كما تعمل القيادة الرقمية على رفع مستوى الثقة الرقمية وتحسين اتخاذ القرارات المتعلقة بتطبيق التقنيات الحديثة (الخصاونة والزوايدة، 2023؛ عيد، 2024). وأظهرت الدراسات أن ضعف المقومات القيادية يؤدي إلى قصور في إدارة التغيير الرقمي، بينما دعم الإدارة العليا يسهم بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي (سقاط، 2024).

5. أدوات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية

تشمل أدوات التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية تقنيات متعددة مثل الأرشفة الرقمية، قواعد البيانات الإلكترونية، تطبيقات إدارة المشاريع، وأنظمة دعم اتخاذ القرار، والتي تعمل على تسريع تنفيذ المعاملات، تقليل التكاليف، وتحسين التواصل بين الإدارات والعملاء والموردين (ابوالنصر، 2023؛ هادي

والكرعاوي، 2024). وقد أظهرت دراسة حافظ (2022) أن استخدام التقنيات الرقمية في العمليات مثل الاكتتاب في شركات التأمين يحسن الدقة والكفاءة ويقلل الأخطاء البشرية.

6. البعد البشري والتدريب

أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني فقط، بل يمتد إلى البعد البشري والتنموي، حيث يحتاج الموظفون إلى تدريب مستمر وتطوير مهاراتهم الرقمية لتقبل التغيير والمشاركة الفاعلة في تطبيقه (Haron, 2021؛ Dhiman, 2025). كما أن تبني ممارسات الإدارة الإلكترونية يساهم في تحسين الكفاءة الإدارية ومواكبة التطورات التكنولوجية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة واستدامة أعمالها (ابوالنصر، 2023).

7. أطر تنظيمية واستراتيجية للتحول الرقمي

نجاح التحول الرقمي يتطلب وجود إطار تنظيمي واضح لإدارة التغيير، يشمل تحديد المسؤوليات، تطوير خطط التحول، مراقبة الأداء، وتقييم النتائج (Rojas, 2022). كما أن الشركات التي تدمج استراتيجيات إدارة التغيير مع التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وتعزيز الابتكار وتحسين الأداء العام (Sri et al., 2024). وبناءً على ذلك، يمثل دمج إدارة التغيير التنظيمي مع التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري بالملكة ضرورة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية، مع التركيز على الأبعاد البشرية والتنظيمية والثقافية لضمان الاستدامة وتحقيق النتائج المرجوة (ابوالنصر، 2023؛ Dhiman, 2025).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظراً لقدرته على وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات المدروسة، وهو مناسب لاستكشاف أثر إدارة التغيير التنظيمي على نجاح التحول

الرقعي في مشاريع التطوير العقاري. كما يسمح هذا المنهج بجمع البيانات من المشاركين في بيئة العمل الواقعية وتحليلها بشكل دقيق للوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق. (Dhiman, 2025)

← مجتمع الدراسة

تشمل عينة الدراسة جميع الموظفين والمشرفين العاملين في شركة NHC المسؤولة عن مشاريع التطوير العقاري بالمملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية ذات الصلة بالتحول الرقمي وإدارة التغيير، مع التركيز على الإدارات العليا والإشرافية التي تشارك بشكل مباشر في عمليات اتخاذ القرار وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي.

← عينة الدراسة

ستم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية نظرًا لتنوع فئات العاملين في مصانع الأغذية (مديرون، مشرفون، فنيون، موظفو جودة وإنتاج)، وقد تم تحديد حجم العينة بـ (176) فردًا وفقًا لمعادلة "Morgan & Krejcie" لتحديد حجم العينات الإحصائية الملائمة للمجتمعات الكبيرة، بما يضمن مستوى دلالة (0.05) ودقة في تمثيل المجتمع الأصلي.

← أداة الدراسة

1. طبيعة أداة الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لما سيقدمه من قدرة على قياس تصورات وآراء المشاركين بدقة ومنهجية. وسيتم تصميم الاستبيان ليشمل جميع أبعاد إدارة التغيير التنظيمي والتحول الرقمي ذات الصلة بأداء مشاريع التطوير العقاري، بحيث يتيح الاستقصاء المباشر لمواقف المشاركين وتجاربهم العملية في بيئة العمل (Dhiman, 2025).؛ (Haron, 2021)

2. مكونات أداة الدراسة

سيتمكون الاستبيان من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية سيضم معلومات شخصية أساسية عن المشاركين مثل:

- الفئة الوظيفية (إداري/مشرف/موظف)
- سنوات الخبرة العملية
- مستوى التعليم
- القسم/الإدارة التابع لها المشاركون

الجزء الثاني: الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات سيتم تصميم هذا الجزء لتقييم أبعاد المتغيرات كما يلي:

المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي، ويشمل الأبعاد:

- تطوير الاستراتيجيات المرنة
- مشاركة الموظفين
- تطوير المهارات
- إدارة مقاومة التغيير الرقمي

المتغير التابع: نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري، ويشمل الأبعاد:

- تحسين الأداء المؤسسي
- تعزيز الكفاءة التشغيلية
- زيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين

11.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: ستركز الدراسة على أبعاد إدارة التغيير التنظيمي التالية: تطوير الاستراتيجيات المرنة- مشاركة الموظفين - تطوير المهارات - إدارة مقاومة التغيير الرقمي ، وذلك بهدف تقييم أثرها على نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري من حيث تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وزيادة رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
- حدود مكانية: ستقتصر الدراسة على شركة NHC في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.
- حدود بشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في شركة NHC ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة المشاريع أو تطبيق التحول الرقمي، بما في ذلك الموظفين الإداريين والمشرفين والقادة التنفيذيين.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة التغيير التنظيمي (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

تحتل إدارة التغيير التنظيمي مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تمثل الإطار المنهجي الذي تستند إليه المنظمات في الانتقال من واقعها الراهن إلى أوضاع مستقبلية مرغوبة تستجيب لمتطلبات بيئة الأعمال المتسارعة التغير. وقد تنامي الاهتمام بهذا الحقل المعرفي بصورة لافتة مع تصاعد موجات التحول الرقمي وما فرضته من ضرورة إعادة هيكلة العمليات والثقافات التنظيمية والكفاءات البشرية داخل المؤسسات. وتناول جالو (2022) إدارة التغيير بوصفها مدخلاً تنظيمياً يتجاوز البعد الإجرائي ليشمل البعد الإبداعي، حيث ربط بين ممارسات إدارة التغيير وتحقيق الإبداع التنظيمي من منظور يدمج بين الجوانب الهيكلية والسلوكية للمنظمة. كما أكدت عزيزون (2022) أن نجاح المنظمات في بيئتها التنافسية بات مرهوناً بقدرتها على إدارة التغيير بشكل استباقي لا ردّي، وذلك من خلال تحليلها لتجربة مؤسسية دولية أبرزت الدور الحاسم للتخطيط المسبق والقيادة الفاعلة في إنجاح مسارات التغيير. ومن منظور مغاير، تناول الشيعي والشيعي (2022) العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة وإدارة التغيير في بيئة صناعية، مما أسهم في إبراز أن فهم التغيير التنظيمي لا يمكن أن يكون منفصلاً عن السياق القيمي والثقافي الذي تعمل فيه المنظمة.

وعلى الصعيد الدولي، أكد Hanelt et al. (2021) من خلال مراجعتهم المنهجية للأدبيات أن التغيير التنظيمي في عصر الرقمنة يتطلب مقاربات أكثر شمولية تتجاوز النماذج التقليدية الخطية نحو أطر ديناميكية تراعي التعقيد والتشابك بين الأبعاد التقنية والبشرية والاستراتيجية. كما أشار Dhiman (2025) إلى أن استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي باتت تمثل عامل التمكين الأساسي لنجاح تبني التقنيات الرقمية داخل المنظمات، لا مجرد عملية مصاحبة لها. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمقة

لإدارة التغيير التنظيمي بوصفها المتغير المستقل في الدراسة الحالية، من خلال استعراض المفهوم وتعريفاته المتعددة، والأهمية، والأهداف، ثم الأبعاد الأربعة المعتمدة، وصولاً إلى الاستراتيجيات المرتبطة بها.

2.1.2 مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

يُعدّ مفهوم إدارة التغيير التنظيمي من المفاهيم التي شهدت تطوراً تراكمياً في الأدبيات الإدارية، إذ تعددت زوايا تناوله تبعاً للمدرسة الفكرية التي ينتهي إليها الباحث، ومستوى التحليل المعتمد، وطبيعة القطاع محل الدراسة. وقد أفرز هذا التعدد ثراءً مفاهيمياً يعكس الطبيعة المركبة لظاهرة التغيير داخل المنظمات، والتي لا يمكن اختزالها في بُعد واحد أو مقارنة أحادية. وفيما يأتي عرض لأبرز التعريفات التي قدمها الباحثون لهذا المفهوم، بما يكشف عن تقاطعاتها وتمایزاتها.

تناول العبادي (2020) إدارة التغيير التنظيمي بوصفها عملية منظمة ومخططة تستهدف الانتقال بالمنظمة من وضعها القائم إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وذلك من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتعديل الهياكل والعمليات الداخلية بما يتوافق مع متطلبات البيئة المحيطة. وقد ركّز هذا التعريف على البعد التخطيطي والهادف للتغيير، مميّزاً إياه عن التغيير العشوائي أو غير المقصود الذي قد يطرأ على المنظمات نتيجة عوامل خارجية غير محسوبة. ويتضح من هذا التناول أن إدارة التغيير ليست مجرد استجابة آنية للأحداث، بل هي فعل إداري واعٍ يستند إلى رؤية واضحة وأهداف محددة سلفاً.

ومن منظور يركز على العلاقة بين التغيير والمخرجات التنظيمية، عرّف نسيمه وعبدالنوري (2022) التغيير التنظيمي بأنه مجموعة التحولات المخططة وغير المخططة التي تطرأ على عناصر المنظمة المختلفة، سواء أكانت هيكلية أم تقنية أم سلوكية، والتي تنعكس بصورة مباشرة على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين. ويلاحظ أن هذا التعريف أضاف بُعداً مهماً يتمثل في ربط التغيير بالبعد الإنساني والوجداني داخل المنظمة، إذ لم يقتصر على الجوانب الإجرائية والهيكلية، بل امتد ليشمل الأثر النفسي والسلوكي الذي يتركه التغيير على الأفراد العاملين، وهو ما يجعل إدارته أكثر تعقيداً مما تبدو عليه في الأطر النظرية المجردة.

وفي اتجاه يُبرز الطابع القيادي لعملية التغيير، قدمت مخدوم (2021) رؤية تربط بين القيادة الاستراتيجية وإدارة التغيير، إذ عرّفت الأخيرة بأنها المنهج الذي تتبناه القيادة العليا في توجيه المنظمة نحو التكيف مع المتغيرات البيئية من خلال صياغة رؤية مستقبلية واضحة، وحشد الموارد البشرية والمادية اللازمة، وتهيئة المناخ التنظيمي الملائم لاستيعاب التغيير وتقبّله. ويتميز هذا التعريف بتأكيد على محورية الدور القيادي في عملية التغيير، وهو ما يتسق مع التوجه الذي تبناه الخصاونة والزوايدة (2023) حين تناولوا أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي، حيث نظروا إلى التغيير بوصفه عملية تأثير قيادي تستلزم امتلاك القائد لقدرات إلهامية وتحفيزية تمكّنه من استقطاب التزام العاملين ودعمهم لمسار التغيير المنشود.

أما على صعيد الأدبيات الأجنبية، فقد قدم Hanelt et al. (2021) إطاراً مفاهيمياً أوسع لإدارة التغيير في سياق التحول الرقمي، إذ عرّفها بأنها العملية الديناميكية والمستمرة التي تعيد من خلالها المنظمات تشكيل استراتيجياتها وهياكلها وثقافتها وعملياتها استجابةً للفرص والتحديات التي تفرزها التقنيات الرقمية. ويتسم هذا التعريف بطابعه الشمولي الذي يتجاوز النظرة الخطية التقليدية للتغيير، ليقدم مقارنة ديناميكية تعترف بأن التغيير في العصر الرقمي ليس حدثاً منفصلاً ذا بداية ونهاية محددين، بل هو مسار مستمر ومتكرر يتطلب قدرات تكيفية دائمة. وفي السياق ذاته، عرّف Arasuraja (2024) إدارة التغيير التنظيمي في بيئة التحول الرقمي بأنها الإطار المتكامل الذي يجمع بين الممارسات القيادية والتواصلية والتدريبية الهادفة إلى تسهيل انتقال المنظمة من النموذج التشغيلي التقليدي إلى نموذج رقمي متقدم، مع ضمان الحد الأدنى من المقاومة وتعظيم مستوى التبني والقبول لدى مختلف أصحاب المصلحة.

كما أوضح Pacolli (2022) أن إدارة التغيير في سياق التحول الرقمي ينبغي أن تتضمن بُعداً يتعلق بالاستدامة، إذ عرّفها بأنها المقاربة الإدارية التي تضمن أن التحولات الرقمية المنجزة تتسم بالديمومة والاستمرارية، ولا تقتصر على مجرد تبني أدوات تقنية جديدة دون أن تصاحبها تغييرات جذرية في العقلية والممارسات والثقافة التنظيمية. ويُضيف هذا التعريف بُعداً نقدياً مهماً يحذر من التغيير السطحي الذي يقتصر على المظاهر التقنية دون أن ينفذ إلى عمق المنظومة التنظيمية.

وبتأمل التعريفات السابقة، يمكن استخلاص عدد من العناصر المشتركة التي تشكّل جوهر مفهوم إدارة التغيير التنظيمي: فهي أولاً عملية مخططة وهادفة وليست عشوائية؛ وهي ثانياً عملية شاملة تمس مختلف مكونات المنظمة من هياكل وعمليات وثقافة وسلوك؛ وهي ثالثاً عملية قيادية بامتياز تتطلب رؤية واضحة وقدرات تحفيزية؛ وهي رابعاً عملية إنسانية في جوهرها لأنها تتعامل مع أفراد لديهم مشاعر وتوقعات ومخاوف.

وبناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن إدارة التغيير التنظيمي في سياق الدراسة الحالية يمكن تعريفها بأنها: "المنهج الإداري المتكامل والمنظم الذي تتبناه المنظمات العاملة في قطاع التطوير العقاري لإحداث تحولات مخططة ومدروسة في استراتيجياتها وهيكلها وعملياتها وكفاءاتها البشرية وثقافتها التنظيمية، بما يمكنها من الانتقال الفعّال نحو النماذج الرقمية المتقدمة، مع ضمان مشاركة العاملين وتطوير مهاراتهم والتعامل الاستباقي مع مقاومة التغيير، بهدف تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام". ويستند هذا التعريف إلى الجمع بين الأبعاد الاستراتيجية والبشرية والتقنية التي أبرزتها الأدبيات المستعرضة، مع مراعاة خصوصية قطاع التطوير العقاري الذي يمثل ميدان التطبيق في هذه الدراسة.

3.1.2 أهمية إدارة التغيير التنظيمي

تنبثق أهمية إدارة التغيير التنظيمي من كونها الآلية التي تضمن للمنظمات القدرة على البقاء والاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالتقلب وعدم اليقين والتعقيد والغموض. فالمنظمات المعاصرة لم تعد تعمل في بيئات مستقرة يمكن التنبؤ بمساراتها، بل أصبحت تواجه تحولات جذرية ومتسارعة في التقنيات والأسواق والتشريعات وتوقعات أصحاب المصلحة، وهو ما يجعل القدرة على إدارة التغيير بكفاءة ميزة تنافسية جوهرية لا غنى عنها. وتتجلى هذه الأهمية في مستويات متعددة ومتكاملة يمكن استعراضها على النحو الآتي.

يشير جالو (2022) إلى أن أهمية إدارة التغيير التنظيمي تبلور في عدة أبعاد جوهرية: أولها أنها تمثل المحرك الأساسي للإبداع التنظيمي، إذ إن المنظمات التي تمتلك منظومة فعالة لإدارة التغيير تكون أكثر قدرة على توليد الأفكار الجديدة وتبني الممارسات المبتكرة، لأن التغيير المدار بكفاءة يخلق بيئة تنظيمية

محفزة تشجع على التجريب والمخاطرة المحسوبة. وثانيها أن إدارة التغيير تُسهم في تعزيز القدرة التكيفية للمنظمة مع المتغيرات البيئية المتسارعة، مما يجنبها الجمود التنظيمي الذي قد يفضي إلى تراجع أدائها وفقدان حصتها السوقية. وثالثها أنها تعمل على تقليل الفجوة بين الوضع الراهن للمنظمة والوضع المستهدف من خلال توفير خارطة طريق واضحة تحدد المراحل والمسؤوليات والموارد اللازمة لإنجاز التحول المطلوب.

ويرى الخصاونة والزوايدة (2023) أن أهمية إدارة التغيير التنظيمي تتعاضد حين تُدرك ارتباطها الوثيق بالقيادة التحويلية داخل المنظمات، إذ أوضحا من خلال مقاربتهم أن أهميتها تكمن في كونها توفر الإطار الذي يُمكن القيادات من ترجمة الرؤى الاستراتيجية إلى واقع تنفيذي ملموس، وأنها تسهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير تتحول فيها المقاومة إلى مشاركة فاعلة، فضلاً عن أنها تعزز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين حين يشعرون بأن التغيير يُدار بعدالة وشفافية ويراعي مصالحهم ومخاوفهم المشروعة.

ومن زاوية مختلفة، أبرزت مخدوم (2021) أهمية إدارة التغيير في سياق مؤسسات التعليم العالي، مؤكدة أنها تمثل أداة استراتيجية لتطوير الأداء المؤسسي الشامل وتعزيز تنافسية المؤسسة في بيئتها، وأنها تسهم في تحقيق المواءمة بين الموارد المتاحة والتطلعات المستقبلية، كما أنها تعمل على تطوير رأس المال البشري من خلال إعداد الكوادر القادرة على التعامل مع التحديات المستجدة بمرونة وكفاءة.

وعلى صعيد الأدبيات الأجنبية، أوضح Kala Kamdjoug (2024) أن أهمية إدارة التغيير تتجلى بصورة خاصة في سياق مشاريع التحول الرقمي، حيث تمثل العامل الحاسم الذي يفصل بين المشاريع الرقمية الناجحة وتلك التي تتعثّر أو تفشل. فالتحول الرقمي لا يقتصر على إدخال تقنيات جديدة فحسب، بل يستلزم تحولاً جذرياً في طريقة تفكير الأفراد وأنماط عملهم وتفاعلهم، وهو ما لا يمكن تحقيقه دون منظومة فعّالة لإدارة التغيير تتعامل مع الجوانب الإنسانية والثقافية بالقدر ذاته من الاهتمام الذي يُولى للجوانب التقنية.

كما أكد (Haron 2021) أن أهمية إدارة التغيير تبرز في تحقيق التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة التغيير، إذ إن الفصل بين هذين المسارين يُفضي في كثير من الأحيان إلى إنجاز المشاريع من الناحية التقنية دون تحقيق القيمة المرجوة منها على صعيد التبني والاستخدام الفعلي من قبل المستفيدين. وأضاف أن دمج الممارستين في فريق عمل متكامل يضمن معالجة الأبعاد الإنسانية والتنظيمية للتغيير بالتوازي مع الأبعاد التقنية والإجرائية، مما يعزز فرص تحقيق تحول رقمي مستدام.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن أهمية إدارة التغيير التنظيمي في سياق الدراسة الحالية تتعاضد بشكل خاص بالنظر إلى طبيعة قطاع التطوير العقاري الذي يشهد تحولات رقمية متسارعة في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030، إذ تحتاج الشركات العاملة في هذا القطاع إلى أطر فعّالة لإدارة التغيير تمكّنها من الانتقال السلس نحو النماذج الرقمية مع الحفاظ على كفاءتها التشغيلية والتزام كوادرها البشرية.

4.1.2 أهداف إدارة التغيير التنظيمي

تتوجه إدارة التغيير التنظيمي نحو تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة التي تتراوح بين المستوى الاستراتيجي الكلي والمستوى التشغيلي التفصيلي، وتشمل كذلك أهدافاً تتعلق بالبعد الإنساني والسلوكي داخل المنظمة. وتختلف هذه الأهداف من منظمة إلى أخرى تبعاً لطبيعة التغيير المستهدف وحجمه ونطاقه، غير أن ثمة أهدافاً مشتركة يمكن رصدها في الأدبيات الإدارية ذات الصلة.

فعلى المستوى الاستراتيجي، تسعى إدارة التغيير التنظيمي إلى تحقيق المواءمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية، وهو ما أشارت إليه مخدوم (2021) حين أكدت أن من أبرز أهداف إدارة التغيير تمكين المنظمة من صياغة استجابات استراتيجية ملائمة للتحولات البيئية، بما يضمن استمرار ملاءمة رسالتها ورؤيتها وأهدافها للظروف المتغيرة. وفي هذا الإطار، لا يُنظر إلى التغيير بوصفه هدفاً بحد ذاته، بل بوصفه وسيلة لتحقيق غايات أعلى تتعلق بتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة واستدامة نموها في الأمد البعيد.

ومن حيث الكفاءة التشغيلية، تهدف إدارة التغيير إلى تحسين العمليات الداخلية وتطوير أساليب العمل بما يرفع من مستوى الإنتاجية ويقلل من الهدر في الموارد. وقد أوضحت العبادي (2020) أن من الأهداف المركزية لإدارة التغيير تحسين مستوى الأداء التنظيمي الكلي من خلال معالجة الفجوات القائمة في العمليات والهياكل والأنظمة، والعمل على رفع كفاءة التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية المختلفة. ويرتبط هذا الهدف ارتباطاً وثيقاً بمساعي التحول الرقمي، حيث تُستخدم التقنيات الحديثة كأداة لأتمتة العمليات وتسريعها وتقليل الأخطاء البشرية فيها.

أما على الصعيد الإنساني والسلوكي، فإن إدارة التغيير تستهدف تهيئة المناخ النفسي والتنظيمي الملائم لتقبل التغيير لدى العاملين، والتقليل من حدة القلق والمقاومة التي عادة ما تصاحب عمليات التحول. وقد أشار نسيم وعبدالنوري (2022) إلى أن من أهداف إدارة التغيير الحفاظ على مستوى مقبول من الرضا الوظيفي أثناء مراحل التحول، وذلك من خلال إشراك العاملين في عملية التغيير وتوفير قنوات تواصل فعالة تمكّنهم من التعبير عن مخاوفهم واقتراحاتهم. كما تسعى إدارة التغيير إلى بناء قدرات العاملين وتطوير كفاءاتهم بما يمكّنهم من التعامل مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها التغيير، وهو ما يُسهم في تحويلهم من مقاومين محتملين إلى شركاء فاعلين في عملية التحول.

وفي سياق التحول الرقمي تحديداً، تتبلور أهداف إضافية لإدارة التغيير تتعلق بضمان التبني الفعال للتقنيات الجديدة وتعظيم العائد عليها. فقد أوضح Dhiman (2025) أن إدارة التغيير في المشاريع الرقمية تهدف إلى ردم الفجوة بين الإمكانيات التقنية المتاحة والاستخدام الفعلي لها من قبل العاملين والمستفيدين، وهي فجوة كثيراً ما تكون سبباً رئيساً في عدم تحقيق المشاريع الرقمية للقيمة المتوقعة منها. كما يهدف التغيير المُدار بكفاءة إلى بناء ثقافة رقمية مستدامة داخل المنظمة لا تتوقف عند حدود المشروع الراهن، بل تمتد لتشكّل أساساً للتحولات الرقمية المستقبلية المتتالية.

وأضاف Haron (2021) أن من الأهداف الجوهرية لإدارة التغيير في مشاريع التحول الرقمي تحقيق التكامل بين المسار التقني والمسار البشري للمشروع، بحيث يسير تطوير الأنظمة والمنصات الرقمية جنباً إلى جنب مع تطوير القدرات البشرية وتهيئة البيئة التنظيمية الداعمة. ويُفصي هذا التكامل إلى تحقيق

ما يُعرف بالتحول الرقمي المستدام الذي يتجاوز مجرد التحديث التقني ليشمل تحولاً حقيقياً في نمط التفكير والعمل داخل المنظمة. وفي الاتجاه ذاته، أشار Pacolli (2022) إلى أن من أهداف إدارة التغيير ضمان استدامة التحولات الرقمية المنجزة وعدم الارتداد إلى الأنماط التقليدية السابقة، وهو ما يتطلب ترسيخ الممارسات الجديدة في الثقافة التنظيمية وأنظمة المكافآت ومعايير الأداء.

ويرى الباحث أن أهداف إدارة التغيير التنظيمي في سياق مشاريع التطوير العقاري تكتسب خصوصية إضافية نابعة من طبيعة هذا القطاع الذي يتسم بتعدد أصحاب المصلحة وتعقد سلاسل القيمة وطول دورات المشاريع، مما يجعل أهداف إدارة التغيير لا تقتصر على البُعد الداخلي للمنظمة بل تمتد لتشمل إدارة التغيير في العلاقة مع الموردين والمقاولين والجهات التنظيمية والعملاء النهائيين.

5.1.2 أبعاد إدارة التغيير التنظيمي

تم تحديد أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في الدراسة الحالية بناءً على المراجعة المعمقة للأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية ذات الصلة، ولا سيما دراسة Dhiman (2025) التي تناولت استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي لنجاح التبنّي الرقمي، ودراسة Arasuraja (2024) التي قدمت إطاراً متكاملاً لإدارة التغيير في سياق التحول الرقمي، ودراسة Kala Kamdjoug (2024) التي بحثت في إدارة التغيير ونجاح مشاريع التحول الرقمي، فضلاً عن دراسة مومني والخياط (2024) التي تناولت دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية، ودراسة مصباح وتليلاني (2024) التي بحثت في دور مجالات إدارة التغيير في إنجاح التغيير في قطاع التعليم العالي. وقد أفرزت هذه المراجعة أربعة أبعاد رئيسة تمثل المكونات الجوهرية لإدارة التغيير التنظيمي في سياق التحول الرقمي، وهي: تطوير الاستراتيجيات المرنة، ومشاركة الموظفين، وتطوير المهارات، وإدارة مقاومة التغيير الرقمي. وفيما يأتي عرض تفصيلي لكل بُعد من هذه الأبعاد.

● البُعد الأول: تطوير الاستراتيجيات المرنة

يمثل بُعد تطوير الاستراتيجيات المرنة الركيزة التخطيطية لإدارة التغيير التنظيمي، إذ يتعلق بقدرة المنظمة على صياغة خطط وأطر استراتيجية تتسم بالمرونة الكافية للتكيف مع المتغيرات المتسارعة التي

تصاحب عمليات التحول الرقمي. وتنبع أهمية هذا البُعد من إدراك أن التخطيط الجامد والخطي قد يكون ملائماً في بيئات مستقرة نسبياً، غير أنه يصبح قاصراً في ظل بيئات الأعمال الديناميكية التي يتسم بها عصر التحول الرقمي، حيث تتغير التقنيات بسرعة فائقة وتبرز فرص وتحديات غير متوقعة تستلزم استجابات مرنة وسريعة.

وقد تناولت عزيزون (2022) مفهوم الاستراتيجيات المرنة في سياق إدارة التغيير من خلال تحليلها لتجربة شركة جنرال موتورز، حيث أبرزت أن نجاح المنظمة في إدارة تحولاتها الجذرية ارتبط بقدرتها على تطوير استراتيجيات قابلة للتعديل والتكيف استجابةً للمتغيرات السوقية والتنافسية، بدلاً من التمسك بخطط صارمة لا تراعي ديناميكية البيئة المحيطة. ويتضمن هذا البُعد عدة عناصر فرعية، منها: القدرة على إجراء مراجعات دورية للاستراتيجية وتعديلها وفقاً للمستجدات، وتبني منهجيات تخطيط تكرارية تسمح بالتعلم من التجربة وتصحيح المسار، وبناء سيناريوهات بديلة تُعدّ المنظمة للتعامل مع مختلف الاحتمالات، فضلاً عن تطوير آليات رصد مبكر للتغيرات البيئية تمكّن صانعي القرار من الاستجابة الاستباقية.

كما أوضح (Hanelt et al. (2021 أن التحول الرقمي يفرض على المنظمات تبني مقاربات استراتيجية تتسم بما أسماه "الرشاقة الاستراتيجية"، والتي تعني القدرة على إعادة تشكيل الاتجاه الاستراتيجي بسرعة ومرونة دون فقدان التماسك والاتساق الداخلي. وأشار إلى أن المنظمات التي تنجح في تحولها الرقمي هي تلك التي تتعامل مع الاستراتيجية بوصفها عملية مستمرة من التكيف والتعلم، لا بوصفها وثيقة ثابتة تُصاغ مرة واحدة وتُنفذ حرفياً. وفي الاتجاه ذاته، أكد (Rojas (2022 من خلال مراجعته المنهجية للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في التطوير العقاري أن المرونة الاستراتيجية تمثل شرطاً لازماً لنجاح مبادرات التحول الرقمي في هذا القطاع، نظراً لما يتسم به من تعقيد في سلاسل القيمة وتعدد في أصحاب المصلحة وطول في دورات المشاريع.

ويضيف هذا البُعد كذلك أهمية تكامل الاستراتيجيات المرنة مع آليات الحوكمة الرشيقة، بحيث لا تفضي المرونة إلى فوضى أو فقدان للسيطرة على مسار التغيير. فالتوازن بين المرونة والانضباط يمثل تحدياً جوهرياً أمام القيادات الإدارية، إذ ينبغي أن تكون الاستراتيجية مرنة بالقدر الذي يسمح بالتكيف مع

المتغيرات، وصارمة بالقدر الذي يضمن الحفاظ على الاتجاه العام والأهداف الكبرى. وقد أوضح Al-Moaid and Almarhdi (2024) أن تطوير القدرات الديناميكية للمنظمة يمثل المدخل الأساسي لبناء استراتيجيات مرنة قادرة على الاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي المتغيرة، حيث تمكّن هذه القدرات المنظمة من رصد الفرص واقتناصها وإعادة تشكيل مواردها بما يتلاءم مع المتطلبات الجديدة.

٢ البعد الثاني: مشاركة الموظفين

يُعدّ مشاركة الموظفين بمدى انخراط العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في عملية التغيير، بدءاً من مراحل التخطيط واتخاذ القرار، مروراً بالتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم والتحسين المستمر. ويستند هذا البعد إلى مسّمة مفادها أن التغيير التنظيمي الناجح لا يمكن أن يكون قراراً فوقيّاً يُفرض على العاملين من الأعلى إلى الأسفل، بل ينبغي أن يكون عملية تشاركية يشعر فيها كل فرد بأنه جزء من التحول وليس مجرد متلقٍ سلبي لنتائجه. وقد أدركت الأدبيات الإدارية منذ وقت مبكر أن مستوى مشاركة الموظفين في عملية التغيير يُعدّ من أقوى المؤشرات التنبؤية بنجاح التغيير أو فشله.

وقد تناولت الخصاونة والزوايدة (2023) بُعد المشاركة من خلال مقارنة القيادة التحويلية، حيث أوضحا أن القائد التحويلي يعمل على إشراك العاملين في صياغة رؤية التغيير وأهدافه، مما يؤلّد لديهم شعوراً بالملكية والمسؤولية تجاه مسار التحول. ويتجاوز مفهوم المشاركة في هذا السياق مجرد الإبلاغ أو الاستشارة الشكلية، ليشمل المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرار وتصميم الحلول واقتراح البدائل. وقد أكد Mwamba (2023) أن القيادة الفعّالة في إدارة التغيير تتطلب بناء قنوات تواصل ثنائية الاتجاه تتيح للعاملين التعبير عن آرائهم ومخاوفهم واقتراحاتهم، وأن هذا التواصل المفتوح يُسهم في تعزيز الثقة بين القيادة والعاملين ويقلل من احتمالات المقاومة.

وتتعدد مستويات مشاركة الموظفين في عملية التغيير وتدرج في عمقها وفعاليتها. ففي المستوى الأول، تأتي المشاركة المعلوماتية التي تتضمن إطلاع العاملين على خطط التغيير وأسبابه وأهدافه ومراحله، وهي مشاركة ضرورية لكنها غير كافية وحدها. وفي المستوى الثاني، تأتي المشاركة الاستشارية التي يُطلب فيها رأي العاملين وملاحظاتهم دون أن يكون لهم بالضرورة دور في اتخاذ القرار النهائي. أما المستوى الثالث،

فيتمثل في المشاركة التقريرية التي يكون فيها العاملون شركاء فعليين في صنع القرار وتصميم مسار التغيير، وهو المستوى الذي يولد أعلى درجات الالتزام والانتماء لعملية التحول. وقد أوضح الشيعي والشيعي (2022) أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى المشاركة الممكن، إذ إن المنظمات ذات الثقافة المنفتحة والتشاركية تكون أكثر قدرة على إشراك موظفيها بعمق في عمليات التغيير مقارنة بتلك التي تسودها ثقافة هرمية تقليدية.

وفي سياق التحول الرقمي تحديداً، تكتسب مشاركة الموظفين أهمية مضاعفة لأن التقنيات الرقمية الجديدة تمس بشكل مباشر طريقة عمل الأفراد اليومية وأدواتهم ومهاراتهم المطلوبة. فقد أشار Sri et al. (2024) إلى أن التحول الرقمي يُحدث تغييرات عميقة في الأدوار الوظيفية والعلاقات التنظيمية، مما يجعل مشاركة الموظفين في تصميم هذا التحول ضرورة لضمان ملاءمة الحلول الرقمية لاحتياجات العمل الفعلية وليس مجرد فرض تقني لا يراعي السياق التنظيمي والبشري. كما أكد Arasuraja (2024) أن مشاركة الموظفين في مشاريع التحول الرقمي ينبغي أن تبدأ من المراحل المبكرة لتحديد المتطلبات وتصميم الحلول، لا أن تقتصر على مرحلة التنفيذ والتدريب على استخدام الأنظمة الجديدة بعد الانتهاء من بنائها. ويرتبط هذا البُعد كذلك بمفهوم "وكلاء التغيير" الذين يمثلون العاملين الذين يتم اختيارهم أو يتطوعون لقيادة جهود التغيير داخل وحداتهم التنظيمية. ويُساهم هؤلاء الوكلاء في نقل رؤية التغيير من القيادة العليا إلى المستويات التنفيذية، وفي رصد المقاومة ومعالجتها في مراحلها المبكرة، وفي تقديم الدعم والمساندة لزملائهم خلال مراحل التحول. وقد تناولت مصباح وتلياني (2024) دور مجالات إدارة التغيير المختلفة في إنجاح عمليات التحول، حيث أبرزتا أن المشاركة الفعالة للعاملين تمثل أحد المجالات الحاسمة التي تحدد مآلات عملية التغيير.

● البُعد الثالث: تطوير المهارات

يُشكّل بُعد تطوير المهارات المكوّن البنائي لإدارة التغيير التنظيمي، إذ يتعلق ببناء القدرات والكفاءات اللازمة لدى العاملين لتمكينهم من التعامل الفعّال مع المتطلبات الجديدة التي يفرضها التغيير. وتنبع أهمية هذا البُعد من حقيقة مفادها أن أي تغيير تنظيمي، وبخاصة ذلك المرتبط بالتحول الرقمي،

يستلزم مجموعة جديدة من المعارف والمهارات والقدرات التي قد لا تكون متوفرة لدى العاملين في ظل النموذج التشغيلي القائم. ومن ثم، فإن إهمال بُعد تطوير المهارات يعني في الواقع وضع الأفراد أمام مطالب جديدة دون تزويدهم بالأدوات اللازمة لتلبيتها، وهو ما يُفضي حتماً إلى الإحباط والمقاومة وتراجع الأداء.

وقد أوضحت العبادي (2020) أن تطوير القدرات البشرية يمثل أحد المحاور الجوهرية لإدارة التغيير التنظيمي، وأن الاستثمار في رأس المال البشري خلال مراحل التحول يُسهم في تقليل فجوة الكفاءات بين الواقع الراهن والمتطلبات المستقبلية. ولا يقتصر تطوير المهارات في هذا السياق على الجوانب التقنية فحسب، بل يمتد ليشمل المهارات السلوكية والإدارية والتحليلية التي يحتاجها العاملون للتعامل مع بيئة العمل الرقمية المتطورة. فالموظف الذي يُتقن استخدام أداة رقمية معينة لكنه يفتقر إلى مهارات التفكير التحليلي أو العمل الجماعي الافتراضي لن يكون قادراً على الاستفادة الكاملة من إمكانيات التحول الرقمي.

ويتضمن بُعد تطوير المهارات عدة مكونات فرعية مترابطة. أولها التقييم الشامل للفجوة بين المهارات الراهنة والمهارات المطلوبة، وهو ما يمثل نقطة الانطلاق لأي برنامج تطويري فعال. وثانيها تصميم برامج تدريبية وتأهيلية متكاملة تستجيب للاحتياجات المحددة وتراعي تنوع أساليب التعلم لدى العاملين. وثالثها توفير بيئة تعلم مستمرة تتجاوز البرامج التدريبية الرسمية لتشمل التعلم الذاتي والتعلم من الأقران والتعلم بالممارسة. ورابعها تطوير آليات لقياس أثر التدريب وتقييم مدى تحقق الكفاءات المستهدفة.

وقد أكد هادي والكرعاوي (2024) من خلال تناوله لهما لدور الإدارة الإلكترونية في تعزيز التغيير التنظيمي أن التحول نحو النماذج الإلكترونية والرقمية يستلزم إعادة بناء الكفاءات البشرية بصورة منهجية، وأن تطوير المهارات الرقمية للعاملين ينبغي أن يسير بالتوازي مع تطوير البنية التقنية وليس لاحقاً لها. كما أشار (Alshammari et al. (2024 إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعلم والتطوير تمثل شرطاً مسبقاً لنجاح جهود تطوير المهارات، إذ إن المنظمات التي تقدّر التعلم المستمر وتكافئ اكتساب المهارات الجديدة تكون أقدر على بناء كوادر بشرية مؤهلة لقيادة التحول الرقمي والتفاعل الإيجابي معه.

وفي سياق التطوير العقاري تحديداً، يكتسب تطوير المهارات أبعاداً خاصة نظراً لطبيعة القطاع الذي يتطلب مزيجاً فريداً من المهارات التقنية والهندسية والإدارية والتسويقية. فالتحول الرقمي في هذا

القطاع يعني التعامل مع منصات إدارة المشاريع الرقمية، ونظم نمذجة معلومات البناء، وأدوات التحليل المتقدم للبيانات العقارية، ومنصات التسويق الرقمي، وغيرها من التقنيات التي تتطلب كفاءات متنوعة ومتكاملة. وقد تناول (Rojas 2022) هذا البُعد في سياق التطوير العقاري، مؤكداً أن تطوير المهارات الرقمية للكوادر العاملة في القطاع يمثل تحدياً جوهرياً يستلزم استثمارات كبيرة في التدريب والتأهيل وبناء شراكات مع مؤسسات التعليم والتدريب المتخصصة.

كما أن تطوير المهارات لا يقتصر على المستوى الفردي بل يمتد إلى المستوى المؤسسي، إذ تحتاج المنظمة ككل إلى بناء ما يُعرف بالقدرات التنظيمية الجماعية التي تتجاوز مجموع المهارات الفردية. وقد أوضحت عيد (2024) من خلال تناولها لأثر القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي أن القيادات الرقمية تلعب دوراً محورياً في تحديد أولويات تطوير المهارات وتوجيه الاستثمارات التدريبية نحو المجالات الأكثر أهمية لنجاح التحول الرقمي، مع ضمان توزيع عادل لفرص التطوير على مختلف المستويات التنظيمية.

❶ البُعد الرابع: إدارة مقاومة التغيير الرقمي

يمثل بُعد إدارة مقاومة التغيير الرقمي الجانب الأكثر حساسية وتعقيداً في منظومة إدارة التغيير التنظيمي، إذ يتعامل مع ظاهرة إنسانية عميقة الجذور تتمثل في الميل الطبيعي لدى الأفراد والجماعات نحو مقاومة أي تغيير يُهدد استقرارهم المألوف أو يمسّ مصالحهم المستقرة أو يُدخلهم في مناطق عدم اليقين. وتُعدّ المقاومة من أكثر العوامل تأثيراً في مآلات عمليات التغيير، إذ يمكن أن تتحول من ظاهرة هامشية يمكن احتواؤها إلى قوة معطّلة تُجhez مشاريع التحول برمتها إذا لم تُدار بالكفاءة والحساسية المطلوبتين.

وقد تناول نسيمه وعبد النوري (2022) ظاهرة مقاومة التغيير في سياقها الصناعي، حيث أوضحا أن المقاومة تتخذ أشكالاً متعددة تتراوح بين المقاومة الصريحة المتمثلة في الاعتراض المباشر والرفض العلني، والمقاومة الضمنية التي تتجلى في التباطؤ في التنفيذ والتمسك بالأساليب القديمة والتشكيك المستمر في جدوى التغيير دون إبداء معارضة صريحة. وتُعدّ المقاومة الضمنية أكثر خطورة في كثير من الأحيان لأنها

يصعب رصدها ومعالجتها في الوقت المناسب. ومن زاوية مكملية، أشار الشيشي والشيشي (2022) إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة تلعب دوراً محورياً في تشكيل أنماط المقاومة وحدتها، إذ إن المنظمات ذات الثقافة المحافظة والمنغلقة تميل إلى توليد مقاومة أشد وأعمق مقارنة بتلك التي تتبنى ثقافة منفتحة تقدر التجديد والتطوير.

وتتعدد أسباب مقاومة التغيير الرقمي وتنوع مستوياتها. فعلى المستوى الفردي، ينبع جزء كبير من المقاومة من الخوف من المجهول والقلق بشأن القدرة على التكيف مع التقنيات الجديدة، لا سيما لدى الموظفين الذين قضوا سنوات طويلة في العمل وفق أنظمة وأساليب تقليدية. كما يُسهم الخوف من فقدان المكانة الوظيفية أو الاستغناء عن بعض الوظائف نتيجة الأتمتة في تغذية المقاومة لدى فئات معينة من العاملين. وعلى المستوى الجماعي، قد تنشأ المقاومة من ديناميكيات الجماعة وضغوط الأقران، حيث يتأثر الأفراد بمواقف زملائهم وقادتهم المباشرين تجاه التغيير. أما على المستوى التنظيمي، فقد تنبع المقاومة من جمود الهياكل والأنظمة القائمة، أو من تضارب المصالح بين الوحدات التنظيمية المختلفة، أو من غياب الحوافز الكافية لتبني التغيير.

وقد أكد (2022) Pacolli أن إدارة مقاومة التغيير في سياق التحول الرقمي تتطلب مقاربة متعددة المستويات تجمع بين استراتيجيات التوعية والتواصل، واستراتيجيات المشاركة والتمكين، واستراتيجيات التدريب والتأهيل، واستراتيجيات التحفيز والمكافأة. وأشار إلى أن نجاح إدارة المقاومة يتوقف على القدرة على تشخيص مصادرها بدقة ومعالجة كل مصدر بالاستراتيجية المناسبة له، إذ لا توجد استراتيجية واحدة تصلح لجميع أنماط المقاومة ومستوياتها. كما أوضح (2024) Kala Kamdjoung أن التعامل مع المقاومة ينبغي أن يبدأ من المراحل المبكرة لمشروع التحول الرقمي وليس بعد ظهور علاماتها، وأن الاستثمار المبكر في بناء الثقة والتواصل الشفاف مع العاملين يُسهم بشكل كبير في تخفيف حدة المقاومة المتوقعة.

ومن المنظورات الحديثة في التعامل مع المقاومة ما يُعرف بالمقاربة الإيجابية التي لا تنظر إلى المقاومة بوصفها ظاهرة سلبية ينبغي القضاء عليها بالكامل، بل بوصفها مصدراً قيماً للمعلومات والتغذية الراجعة يمكن توظيفه لتحسين مسار التغيير ذاته. فالمقاومة قد تكون مؤشراً على وجود عيوب حقيقية في

خطة التغيير أو في طريقة تنفيذها، والاستماع إلى أصوات المقاومين بعقل منفتح قد يكشف عن جوانب لم تنتبه إليها القيادة. وقد تبنت مومني والخياط (2024) هذا المنظور حين تناولوا إدارة التغيير في سياق الأسواق التجارية، حيث أبرزوا أهمية التعامل مع المقاومة بوصفها فرصة للحوار والتحسين وليس تهديداً يجب إسكاته.

وفي سياق القطاع العقاري، تتخذ مقاومة التغيير الرقمي أبعاداً خاصة ترتبط بطبيعة الممارسات الراسخة في هذا القطاع والتي تعتمد تقليدياً على العلاقات الشخصية والخبرة الميدانية والحدس المهني. فالانتقال إلى نماذج عمل رقمية يعني في كثير من الأحيان استبدال هذه الممارسات المألوفة بأنظمة وأدوات رقمية قد يشعر بعض العاملين بأنها تقلل من قيمة خبراتهم المتراكمة. ولذلك، فإن إدارة مقاومة التغيير الرقمي في قطاع التطوير العقاري تستلزم حساسية خاصة في التعامل مع هذه المخاوف، مع التأكيد على أن التقنيات الرقمية تهدف إلى تعزيز الخبرة البشرية وتمكينها لا إحلالها أو تهيميشها.

6.1.2 استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي

تتعدد الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في إدارة التغيير التنظيمي، وتتنوع بتنوع طبيعة التغيير المستهدف وحجمه والسياق التنظيمي والثقافي الذي يجري فيه. وقد أفرزت الأدبيات الإدارية جملة من المقاربات الاستراتيجية التي يمكن للمنظمات الاستفادة منها في تصميم وتنفيذ مبادرات التغيير بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين.

وتُعدّ استراتيجية التواصل والتوعية من أكثر الاستراتيجيات أهمية في إدارة التغيير، إذ تقوم على مبدأ أن المعرفة والفهم يُمثّلان خط الدفاع الأول في مواجهة المقاومة والقلق اللذين يصاحبان عادةً عمليات التحول. وقد أكد الخصاونة والزوايدة (2023) أن القيادة التحويلية الفعّالة تعتمد بشكل جوهري على قدرة القائد على إيصال رؤية التغيير بوضوح وإقناع، وعلى بناء سردية مقنعة تشرح أسباب التغيير وأهدافه وفوائده المتوقعة لمختلف أصحاب المصلحة. ولا يعني التواصل في هذا السياق مجرد نقل المعلومات في اتجاه واحد، بل يشمل الاستماع الفعّال لمخاوف العاملين واقتراحاتهم وتوفير قنوات للحوار المفتوح والبناء حول مسار التغيير.

كما تبرز استراتيجية التمكين والمشاركة بوصفها مقاربة فعّالة تقوم على إشراك العاملين في تصميم التغيير وتنفيذه، بدلاً من فرضه عليهم كقرار إداري مكتمل الأركان. وقد أوضح جالو (2022) أن إدارة التغيير الناجحة تتطلب تمكين العاملين من ممارسة قدر من السيطرة على عملية التحول في إطار وحداتهم التنظيمية، وهو ما يُؤدّد لديهم شعوراً بالملكية والمسؤولية يدفعهم نحو التفاعل الإيجابي مع التغيير بدلاً من مقاومته. وتتقاطع هذه الاستراتيجية مع ما طرحه (Mwamba 2023) حول أهمية بناء تحالفات داعمة للتغيير تشمل عناصر مؤثرة من مختلف المستويات التنظيمية تتولى دور السفراء والمدافعين عن مشروع التحول.

ومن الاستراتيجيات المهمة كذلك استراتيجية التطوير والتأهيل التي تركز على بناء القدرات اللازمة لاستيعاب التغيير والتعامل معه بفاعلية. وقد أشارت عيد (2024) إلى أن القيادة الرقمية الفعّالة تعمل على وضع خطط تطويرية شاملة تستهدف سدّ الفجوات في المهارات والكفاءات التي يكشف عنها التغيير المستهدف. وتشمل هذه الاستراتيجية برامج التدريب الرسمية، والتوجيه والإرشاد المهني، والتعلم بالممارسة، والتدوير الوظيفي، وغيرها من الآليات التي تُسهم في إعداد الكوادر البشرية لمتطلبات المرحلة الجديدة.

وفي سياق التحول الرقمي تحديداً، برزت استراتيجية التنفيذ التدريجي بوصفها مقاربة فعّالة تتجنب المخاطر المرتبطة بالتغيير الجذري المفاجئ. وقد أوضح (Dhiman 2025) أن المنظمات الناجحة في تحولها الرقمي تميل إلى تبني مقاربة تدريجية تبدأ بمشاريع رقمية محدودة النطاق تُستخدم كتجارب استطلاعية يُستفاد من دروسها في توسيع نطاق التحول لاحقاً. وتتيح هذه المقاربة للمنظمة تحقيق مكاسب سريعة تُعزز الثقة في مسار التغيير، وتوفر فرصة للتعلم من الأخطاء وتصحيح المسار قبل الالتزام بتحويلات واسعة النطاق. كما أكد (Al-Moaid and Almarhdi 2024) أن بناء القدرات الديناميكية يمثل استراتيجية محورية لنجاح التحول الرقمي، إذ يُمكن المنظمة من تطوير قدراتها الداخلية بشكل مستمر ومتواصل بما يتلاءم مع التطورات التقنية المتسارعة.

كذلك تبرز استراتيجية إدارة الثقافة التنظيمية بوصفها مكوناً أساسياً في منظومة استراتيجيات إدارة التغيير. وقد أوضح (Alshammari et al. 2024) أن الثقافة التنظيمية تمثل البيئة الحاضنة التي

تُسهّل التحول الرقمي أو تُعيقه، وأن المنظمات التي تنجح في تشكيل ثقافة رقمية داعمة للابتكار والتجريب والتعلم من الأخطاء تكون أقدر على تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام. ويتطلب تغيير الثقافة التنظيمية جهوداً مستمرة وطويلة الأمد تتضمن تعديل أنظمة المكافآت والحوافز بما يشجع السلوكيات المرغوبة، وتطوير أنماط القيادة بما يتسق مع قيم الثقافة الرقمية، وتعزيز ممارسات الشفافية والتعاون عبر الوحدات التنظيمية.

وأخيراً، تُعدّ استراتيجية بناء التحالفات الداعمة من الاستراتيجيات الفعّالة في إدارة التغيير، إذ تقوم على استقطاب دعم الأطراف المؤثرة داخل المنظمة وخارجها لمشروع التحول. وقد أشارت مخدوم (2021) إلى أن القيادة الاستراتيجية الناجحة تعمل على بناء شبكة من الحلفاء والداعمين في مختلف المستويات التنظيمية، بحيث يُصبح التغيير مشروعاً جماعياً يحظى بدعم واسع وليس مبادرة فردية تعتمد على شخص واحد أو مجموعة محدودة. ويتسق هذا مع ما أكدته Haron (2021) حول أهمية تشكيل فرق عمل متكاملة تجمع بين خبرات إدارة المشاريع وإدارة التغيير لضمان تناول مختلف أبعاد التحول بشكل متوازن ومتكامل.

المبحث الثاني: نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

يُشكّل التحول الرقمي أحد أبرز التحولات الجذرية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، إذ لم يعد مجرد خيار تقني تتبناه المنظمات لتحسين عملياتها، بل أصبح ضرورة استراتيجية تُعيد تشكيل نماذج الأعمال والعلاقات مع أصحاب المصلحة وطرائق خلق القيمة بصورة جذرية. وفي قطاع التطوير العقاري تحديداً، يكتسب التحول الرقمي أبعاداً خاصة نابعة من طبيعة هذا القطاع الذي ظل لعقود طويلة يعتمد على الأساليب التقليدية في التصميم والبناء والتسويق وإدارة المشاريع، قبل أن تفرض التقنيات الحديثة واقعاً جديداً يستلزم إعادة التفكير في مختلف حلقات سلسلة القيمة العقارية. وقد تناول إبراهيم (2023) التحول الرقمي بوصفه ظاهرة متعددة الأبعاد تتجاوز مجرد رقمنة العمليات القائمة لتشمل إعادة ابتكار نماذج تقديم الخدمات والتفاعل مع المستفيدين، وذلك من خلال تحليله لتجربة منصة مصر الرقمية كنموذج للتحول الرقمي الشامل. كما أوضح أبو النصر (2023) أن التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية يمثلان مساراً لا رجعة فيه بالنسبة للمنظمات المعاصرة، وأن الفجوة بين الواقع والمأمول في هذا المجال تستدعي جهوداً مضاعفة على المستويين النظري والتطبيقي.

وعلى صعيد الأدبيات الأجنبية، أسهم Rojas (2022) في تأصيل مفهوم التحول الرقمي في سياق التطوير العقاري من خلال مراجعته المنهجية للأدبيات، حيث رصد الاتجاهات الحالية والمستقبلية لهذا التحول في القطاع العقاري. كما تناول داهينين (2024) أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي في القطاع الصحي السعودي، مقدّماً رؤية تطبيقية حول العوامل المؤثرة في نجاح مسارات التحول الرقمي في السياق السعودي. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية شاملة لنجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري بوصفه المتغير التابع في الدراسة الحالية، من خلال استعراض مفهوم التحول الرقمي وتعريفاته، وأهميته، وأهدافه، وأبعاد نجاحه، واستراتيجياته في قطاع التطوير العقاري.

2.2.2 مفهوم التحول الرقمي

شهد مفهوم التحول الرقمي تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الأكاديمية والمهنية خلال العقدين الأخيرين، إذ تحوّل من مصطلح تقني ضيق يرتبط بعمليات الرقمنة والأتمتة إلى مفهوم استراتيجي واسع يشمل التحول في نماذج الأعمال والثقافة التنظيمية وتجربة العملاء والقدرات المؤسسية. وقد أفرز هذا التطور تعدداً في التعريفات يعكس الزوايا المختلفة التي تناول منها الباحثون هذا المفهوم، وفيما يأتي استعراض لأبرز هذه التعريفات بما يكشف عن ثرائها وتكاملها.

تناول إبراهيم (2023) التحول الرقمي من زاوية تركز على إعادة تصميم الخدمات والعمليات، إذ عرفه بأنه العملية الشاملة التي يتم من خلالها توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لإعادة هندسة الخدمات والعمليات المؤسسية بصورة تتيح تقديمها عبر منصات رقمية متكاملة، بما يسهم في تحسين جودة الخدمة وتسهيل الوصول إليها وتعزيز كفاءة تقديمها. ويتميز هذا التعريف بتركيزه على البعد الخدمي للتحول الرقمي، وهو بُعد ذو أهمية خاصة في قطاع التطوير العقاري الذي يتعامل مع شريحة واسعة من العملاء والمستفيدين الذين يتطلعون إلى تجارب رقمية سلسلة ومتكاملة.

ومن منظور إداري أوسع، عرف أبو النصر (2023) التحول الرقمي بأنه الانتقال المنظم والمخطط من النماذج الإدارية التقليدية القائمة على العمليات الورقية والإجراءات اليدوية إلى نماذج إدارية إلكترونية ورقمية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء مختلف الوظائف الإدارية. ويتسم هذا التعريف بإبرازه للطابع التحولي لهذه العملية، إذ لا يقتصر الأمر على مجرد إضافة أدوات تقنية إلى العمليات القائمة، بل يمتد إلى إعادة تصميم العمليات ذاتها وفقاً لمنطق رقمي جديد. وفي اتجاه يركز على البعد المؤسسي والوثائقي، تناولت البحيري (2020) التحول الرقمي من خلال مدخل الرقمنة، حيث عرفت أنه عملية تحويل الوثائق والمعلومات من شكلها التقليدي إلى أشكال رقمية قابلة للمعالجة والتخزين والاسترجاع والمشاركة إلكترونياً، وهو ما يمثل الطبقة الأساسية التي تقوم عليها مراحل التحول الرقمي الأكثر تقدماً.

أما حافظ (2022) فقد عرّف التحول الرقمي في سياق القطاع المالي والتأميني بأنه التوظيف الاستراتيجي للتقنيات الرقمية المتقدمة في إعادة تصميم العمليات الجوهرية للمنظمة بما يُمكنها من تقديم خدمات أكثر كفاءة ودقة وسرعة، مع خفض التكاليف التشغيلية وتحسين تجربة العميل. ويُبرز هذا التعريف البُعد الاقتصادي والتنافسي للتحول الرقمي، حيث يُنظر إليه بوصفه أداة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الكفاءة والابتكار.

وعلى صعيد الأدبيات الأجنبية، قدّم Hanelt et al. (2021) تعريفاً شاملاً للتحول الرقمي بوصفه التغيير التنظيمي الذي يُحدثه انتشار التقنيات الرقمية واستخدامها، والذي يشمل تعديلات في الاستراتيجية وفي نماذج الأعمال وفي الهياكل التنظيمية وفي العمليات والثقافة، استجابةً للفرص والتحديات التي تفرضها البيئة الرقمية. ويتسم هذا التعريف بشموليته وتأكيدُه على أن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير تقني بل هو تغيير تنظيمي عميق ومتعدد الأبعاد. وفي السياق ذاته، عرّف Sri et al. (2024) التحول الرقمي بأنه العملية المستمرة التي تُعيد من خلالها المنظمات تشكيل قدراتها وعملياتها ونماذج أعمالها من خلال دمج التقنيات الرقمية بشكل عميق في نسيجها التنظيمي، بما يُمكنها من تحقيق مستويات أعلى من الأداء والمرونة والابتكار.

كما عرّف Rojas (2022) التحول الرقمي في سياق التطوير العقاري تحديداً بأنه التكامل المنهجي للتقنيات الرقمية في مراحل دورة حياة المشروع العقاري كافة، بدءاً من التخطيط والتصميم، مروراً بالبناء والتشييد، وانتهاءً بالتسويق والبيع وإدارة ما بعد التسليم، بهدف تحسين الكفاءة وخفض التكاليف ورفع جودة المخرجات وتعزيز تجربة العميل. ويكتسب هذا التعريف أهمية خاصة للدراسة الحالية كونه يربط التحول الرقمي بالسياق القطاعي المحدد الذي تتناوله.

وبتحليل التعريفات السابقة، يتبين أن ثمة عناصر مشتركة تشكّل جوهر مفهوم التحول الرقمي: فهو أولاً عملية تحويلية شاملة وليس مجرد تحديث تقني جزئي؛ وهو ثانياً عملية استراتيجية تتطلب رؤية واضحة وتخطيطاً محكماً؛ وهو ثالثاً عملية مستمرة ومتطورة لا تنتهي بمشروع واحد بل تمثل مساراً دائماً

من التطوير والتحسين؛ وهو رابعاً عملية متعددة الأبعاد تمس الاستراتيجية والعمليات والثقافة والبنية التقنية والكوادر البشرية.

وبناءً على ما تقدّم، يرى الباحث أن نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري يمكن تعريفه بأنه: "الدرجة التي تنجح فيها شركات التطوير العقاري في دمج التقنيات الرقمية المتقدمة بشكل عميق ومنهجي في مختلف مراحل دورة حياة المشروع العقاري وعملياتها الإدارية والتشغيلية، بما يُفضي إلى تحقيق تحسينات ملموسة ومستدامة في الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات وتجربة العملاء والقدرة التنافسية، مع ضمان تبيّي العاملين والمستفيدين لهذه التقنيات واستخدامها بالفاعلية المطلوبة." ويجمع هذا التعريف بين البُعد التقني والبُعد التنظيمي والبُعد البشري لنجاح التحول الرقمي، مع مراعاة خصوصية قطاع التطوير العقاري.

3.2.2 أهمية التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري

تنبؤاً قضية التحول الرقمي موقعاً متقدماً على أجندة المنظمات المعاصرة بمختلف قطاعاتها وأحجامها، إذ أصبحت القدرة على التحول الرقمي الفعّال شرطاً لازماً للبقاء والمنافسة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المتسارع والتعقيد المتزايد. وفي قطاع التطوير العقاري، تتضاعف هذه الأهمية بالنظر إلى حجم القطاع وتأثيره في الاقتصاد الوطني وارتباطه المباشر بجودة حياة المواطنين ومستوى التنمية العمرانية. وتتجلى هذه الأهمية في مستويات متعددة ومتكاملة يمكن استعراضها على النحو الآتي.

يشير سقاط (2024) إلى أن أهمية التحول الرقمي في المنظمات تتبلور في عدة محاور أساسية: أولها تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات الروتينية وتقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية المعرضة للخطأ والتأخير، وهو ما يُسهم في تسريع إنجاز المهام وخفض التكاليف التشغيلية بشكل ملموس. وثانيها تعزيز جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير قنوات رقمية متعددة ومتكاملة تتيح الوصول إلى الخدمات بيسر وسهولة في أي وقت ومن أي مكان. وثالثها تحسين قدرة المنظمة على اتخاذ القرارات المبنية على البيانات والتحليلات الرقمية، بدلاً من الاعتماد على الحدس والخبرة الشخصية فحسب، وهو ما يرفع من دقة القرارات وفعاليتها.

ويرى حمودة (2022) أن أهمية التحول الرقمي تمتد لتشمل بُعداً يتعلق بالأمن والحماية، إذ أوضح أن التحول الرقمي يستلزم بناء منظومة أمن سيبراني متكاملة تحمي البيانات والمعلومات والأنظمة الرقمية، وأن هذا البُعد يُكسب المنظمات التي تتبناه ثقة أكبر لدى عملائها وشركائها. وفي قطاع التطوير العقاري الذي يتعامل مع معاملات مالية ضخمة ومعلومات حساسة تتعلق بالملكيات والعقود، يكتسب هذا البُعد أهمية استثنائية.

ومن زاوية تركز على البعد التنموي، أوضحت ندا (2020) أن التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف التنمية المستدامة، إذ يُسهم في ترشيد استهلاك الموارد وتحسين الشفافية وتعزيز المشاركة المجتمعية. وفي قطاع التطوير العقاري، يتجلى هذا الارتباط في إمكانية توظيف التقنيات الرقمية لتحقيق مشاريع عقارية أكثر استدامة من حيث كفاءة الطاقة وإدارة الموارد والحد من الأثر البيئي.

وعلى صعيد الأدبيات الأجنبية، أكد Alshammari et al. (2024) أن أهمية التحول الرقمي تتجلى في كونه يمثل المحرك الرئيس للابتكار والتجديد داخل المنظمات، حيث يتيح للمنظمات إعادة تصميم نماذج أعمالها واكتشاف مصادر جديدة للقيمة لم تكن متاحة في ظل النماذج التقليدية. كما أشار إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة للرقمنة تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق هذه الفوائد، إذ إن التقنيات الرقمية وحدها لا تكفي ما لم تصاحبها ثقافة تنظيمية منفتحة على التغيير ومحفزة للابتكار.

كما أوضح داهنين (2024ب) أن أهمية التحول الرقمي تبرز بشكل خاص في سياق المشاريع الريادية، حيث تمثل القدرات الرقمية عاملاً تمكينياً أساسياً لنجاح هذه المشاريع في بيئة تنافسية متسارعة التغير. وأشار إلى أن تبني التوجه الاستباقي في تطوير القدرات الرقمية يمنح المنظمات أفضلية تنافسية ملموسة مقارنة بتلك التي تنتظر حتى تصبح الرقمنة ضرورة ملحة قبل أن تبادر بالتحول.

ويرى الباحث أن أهمية التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري السعودي تتعاضد بشكل خاص في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي وضعت القطاع العقاري والسكني في صدارة أولوياتها التنموية، وأكدت على أهمية التقنية والابتكار في تطوير هذا القطاع ورفع كفاءته. وتمثل شركة الوطنية للإسكان NHC نموذجاً واضحاً لهذا التوجه، إذ تقود جهود التحول الرقمي في القطاع العقاري

السعودي من خلال منظومة من المنصات والحلول الرقمية التي تخدم مختلف حلقات سلسلة القيمة العقارية.

4.2.2 أهداف التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري

تتنوع أهداف التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري لتشمل مستويات متعددة تتراوح بين الأهداف الاستراتيجية الكلية والأهداف التشغيلية التفصيلية، وتمس مختلف حلقات سلسلة القيمة العقارية من التخطيط والتصميم إلى التسويق والبيع وإدارة ما بعد التسليم.

فعلى المستوى الاستراتيجي، يهدف التحول الرقمي إلى إعادة تشكيل نموذج الأعمال العقاري بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي ويُمكن الشركة من المنافسة بفاعلية في سوق متزايد التعقيد والتنافسية. وقد أوضح صبيح وعبدالعال ومغاوري (2022) أن التحول الرقمي في قطاع التطوير العمراني يستهدف بناء منظومة رقمية متكاملة تربط بين مختلف الجهات الفاعلة في العملية التنموية، وتُمكن من التنسيق الفعال بين المراحل المختلفة للمشروع العقاري. ويتسق هذا الهدف مع ما أشار إليه Haron (2021) من أن التكامل بين إدارة المشاريع الرقمية وإدارة التغيير يُفضي إلى تحقيق تحول رقمي مستدام يتجاوز مجرد التحديث التقني ليشمل تحولاً حقيقياً في نمط إدارة المشاريع العقارية.

ومن حيث الكفاءة التشغيلية، يسعى التحول الرقمي إلى أتمتة العمليات الروتينية وتبسيط الإجراءات وتسريع دورات العمل في المشاريع العقارية. فالمشروع العقاري التقليدي يتضمن عشرات العمليات المتتابة والمتوازية التي تشمل التصميم والتراخيص والمشتريات والتنفيذ والرقابة والتسليم، وكل عملية منها تتضمن بدورها إجراءات فرعية متعددة تتطلب التنسيق بين أطراف عديدة. وقد أوضحت البحيري (2020) أن رقمنة الوثائق والمعلومات المتعلقة بمشاريع التطوير تمثل خطوة أساسية نحو تحقيق هذه الكفاءة، إذ تُتيح الوصول السريع والأمن إلى المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وتقلل من الازدواجية والهدر في الجهود.

كما يهدف التحول الرقمي إلى تحسين جودة المخرجات العقارية من خلال توظيف تقنيات التصميم الرقمي والمحاكاة والنمذجة التي تتيح اكتشاف المشكلات ومعالجتها في المراحل المبكرة قبل بدء التنفيذ الفعلي. وقد أشار (Rojas 2022) إلى أن التقنيات الرقمية في قطاع التطوير العقاري تُمكن من تحقيق مستويات أعلى من الدقة في التقدير والتخطيط، وتقليل الهدر في المواد والوقت، وتحسين التنسيق بين الفرق والتخصصات المختلفة المشاركة في المشروع.

وعلى صعيد تجربة العميل، يهدف التحول الرقمي إلى تقديم تجارب متميزة للعملاء والمستفيدين من المشاريع العقارية. وقد تناول عبدالفتاح (2022) كيف يُسهم التحول الرقمي في تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توظيف نظم المعلومات والمنصات الرقمية في تسهيل الوصول إلى الخدمات وتحسين جودتها. وفي قطاع التطوير العقاري، يتجلى هذا الهدف في توفير منصات رقمية تتيح للعملاء استعراض المشاريع افتراضياً وإجراء عمليات الحجز والشراء إلكترونياً ومتابعة مراحل تنفيذ مشاريعهم عن بُعد والتواصل مع فرق الخدمة بسهولة ويسر.

فضلاً عن ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تعزيز قدرة شركات التطوير العقاري على اتخاذ قرارات مبنية على البيانات والتحليلات المتقدمة. فقد أوضح (Sri et al. 2024) أن التحول الرقمي يُمكن المنظمات من الاستفادة من الكميات الهائلة من البيانات التي تولدها عملياتها الرقمية في فهم أعمق لاتجاهات السوق وتفضيلات العملاء وأنماط الأداء، مما يُعزز من جودة القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. وفي قطاع التطوير العقاري، تتضمن هذه البيانات معلومات حول تفضيلات المشترين وأنماط الطلب والتكاليف الفعلية مقابل المقدرة ومعدلات الإنجاز وغيرها من المؤشرات التي تُسهم في تحسين التخطيط واتخاذ القرار.

5.2.2 أبعاد نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري

تم تحديد أبعاد نجاح التحول الرقمي في الدراسة الحالية بناءً على المراجعة المعمّقة للأدبيات النظرية والتطبيقية ذات الصلة، ولا سيما دراسة (Rojas 2022) التي تناولت التحول الرقمي في التطوير العقاري ودور إدارة التغيير فيه، ودراسة داهينين (2024أ) التي بحثت في أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي في السياق السعودي، ودراسة نعموني (2020) التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول

الرقعي، ودراسة داهينين (2024ب) التي بحثت في أثر القدرات الرقمية في نجاح التحول الرقعي بالمشاريع الريادية، ودراسة رابجي (2022) التي تناولت تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقعي. وقد أفرزت هذه المراجعة فهماً متعدد الأبعاد لنجاح التحول الرقعي يتجاوز المؤشرات التقنية الضيقة ليشمل أبعاداً تنظيمية وبشرية واستراتيجية. ويمكن تصنيف هذه الأبعاد في المحاور الآتية.

← البُعد الأول: الكفاءة التشغيلية الرقمية

يُمثل بُعد الكفاءة التشغيلية الرقمية أحد المؤشرات الجوهرية لنجاح التحول الرقعي، إذ يعكس مدى قدرة المنظمة على تحقيق تحسينات ملموسة في عملياتها التشغيلية من خلال التقنيات الرقمية المتبنّاة. ويتضمن هذا البُعد عناصر متعددة تشمل سرعة إنجاز العمليات، ودقة المخرجات، وخفض التكاليف التشغيلية، وتقليل الهدر في الموارد والوقت، وتحسين مستوى التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية والفرق المشاركة في المشروع العقاري.

وقد تناولت البحيري (2020) هذا البُعد من خلال مدخل رقمنة وثائق إدارة المشروعات، حيث أوضحت أن تحويل الوثائق والمعلومات إلى صيغ رقمية يُسهم بشكل مباشر في تسريع عمليات البحث والاسترجاع وتقليل الأخطاء وتعزيز إمكانية المشاركة والتعاون بين الأطراف المعنية. وفي سياق المشاريع العقارية، تتضمن هذه الوثائق المخططات الهندسية والعقود وأوامر التغيير وتقارير الإنجاز ومحاضر الاجتماعات وغيرها من المستندات التي يؤدي تحويلها إلى صيغ رقمية متكاملة إلى تحسين كبير في كفاءة إدارة المشروع.

وأضاف هادي والكرعاوي (2024) أن الإدارة الإلكترونية تُسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة الإجراءات الروتينية وتسهيل تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يُقلّل من البيروقراطية والتأخيرات غير المبررة. وفي قطاع التطوير العقاري الذي يتسم بتعدد سلاسل الإمداد وتعدد المقاولين والموردين، تكتسب الكفاءة التشغيلية الرقمية أهمية مضاعفة لأنها تُمكن من إدارة هذا التعقيد بفاعلية أكبر والحد من التأخيرات وتجاوزات التكاليف التي تُعدّ من أكثر التحديات شيوعاً في المشاريع العقارية الكبرى.

← البُعد الثاني: جودة المخرجات الرقمية

يرتبط بُعد جودة المخرجات الرقمية بمدى قدرة التحول الرقمي على تحسين مستوى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها شركة التطوير العقاري لعملائها والمستفيدين منها. ويتجاوز مفهوم الجودة في هذا السياق البُعد التقني الضيق ليشمل جودة التصميم، وجودة التنفيذ، وجودة الخدمات المصاحبة، وجودة التواصل مع العملاء، ومدى مطابقة المخرجات النهائية للتوقعات والمواصفات المحددة سلفاً.

وقد أوضح (Rojas 2022) أن التقنيات الرقمية في قطاع التطوير العقاري تُتيح تحقيق مستويات أعلى من الجودة من خلال عدة آليات، منها: استخدام تقنيات نمذجة معلومات البناء التي تُمكن من الكشف المبكر عن التعارضات التصميمية ومعالجتها قبل بدء التنفيذ، وتوظيف أدوات المحاكاة الرقمية لاختبار سيناريوهات مختلفة وتحسين الأداء، واستخدام أنظمة الرقابة الرقمية لمتابعة جودة التنفيذ في الوقت الفعلي والكشف الفوري عن الانحرافات عن المواصفات المطلوبة.

وأكد رابجي (2022) أن القيادة الرقمية الفعالة تلعب دوراً محورياً في ضمان جودة مخرجات التحول الرقمي، إذ إن القيادة التي تمتلك رؤية واضحة لمعايير الجودة الرقمية وتتابع تحقيقها بشكل منهجي تُسهم في رفع مستوى المخرجات وضمان اتساقها مع التوقعات. كما أن القيادة الرقمية تعمل على خلق ثقافة تنظيمية تُقدّر الجودة وتسعى إلى التحسين المستمر، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة المشاريع العقارية بمختلف مراحلها.

← البُعد الثالث: تبني التقنيات الرقمية واستخدامها

يعكس هذا البُعد مدى نجاح المنظمة في تحقيق التبني الفعلي والاستخدام الحقيقي للتقنيات الرقمية من قبل العاملين والمستفيدين، وهو ما يميز بين التحول الرقمي الشكلي الذي يقتصر على اقتناء الأنظمة وتركيبها دون استخدامها بالفاعلية المطلوبة، والتحول الرقمي الحقيقي الذي يتضمن تبنيًا عميقاً ومستداماً للتقنيات الجديدة في الممارسة اليومية.

وقد تناولت نعموني (2020) هذا البُعد من خلال دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي، حيث أوضحت أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل جوهري في مستوى تبني العاملين للتقنيات الرقمية الجديدة، وأن المنظمات ذات الثقافة المنفتحة على التغيير والمحفزة للتعليم تحقق مستويات أعلى من التبني مقارنة بتلك التي تسودها ثقافة محافظة ومقاومة للتجديد. ويكتسب هذا البُعد أهمية خاصة في قطاع التطوير العقاري الذي يضم كوادراً بشرياً متنوعاً التخصصات والمستويات التعليمية، مما يجعل تحقيق التبني الشامل تحدياً يستلزم جهوداً متعددة المستويات.

وأوضح (Kala Kamdjoug 2024) أن قياس نجاح التحول الرقمي لا يمكن أن يقتصر على المؤشرات التقنية مثل عدد الأنظمة المنشأة أو حجم البيانات المعالجة، بل ينبغي أن يشمل مؤشرات تتعلق بمستوى الاستخدام الفعلي لهذه الأنظمة ومدى اعتماد العاملين عليها في أداء مهامهم اليومية. فكثير من مشاريع التحول الرقمي تُنجز بنجاح من الناحية التقنية لكنها تفشل في تحقيق القيمة المرجوة بسبب ضعف التبني من قبل المستخدمين النهائيين، وهو ما يُعرف في الأدبيات بفجوة التبني التي تمثل أحد أبرز تحديات التحول الرقمي.

كما أكد (Dhiman 2025) أن تحقيق التبني الفعال يتطلب استراتيجيات متكاملة لإدارة التغيير تتضمن التوعية والتدريب والدعم المستمر والتحفيز، وأن إهمال الجانب البشري في مشاريع التحول الرقمي يؤدي حتماً إلى فجوة بين الإمكانيات التقنية المتاحة والاستخدام الفعلي لها. وفي قطاع التطوير العقاري، يمتد مفهوم التبني ليشمل ليس فقط العاملين داخل الشركة، بل أيضاً الأطراف الخارجية كالمقاولين والموردين والاستشاريين والعملاء الذين ينبغي أن يتعاملوا مع المنصات والأنظمة الرقمية بفاعلية.

← البُعد الرابع: الابتكار الرقمي والقدرة التنافسية

يعكس هذا البُعد مدى قدرة التحول الرقمي على تمكين شركة التطوير العقاري من ابتكار منتجات وخدمات ونماذج أعمال جديدة تُعزز من موقعها التنافسي في السوق. فنجاح التحول الرقمي لا يُقاس فقط بمدى تحسين العمليات القائمة، بل يمتد ليشمل القدرة على خلق قيمة جديدة لم تكن ممكنة في ظل النموذج التقليدي.

وقد تناول داهينين (2024ب) هذا البُعد من خلال مفهوم القدرات الديناميكية، حيث أوضح أن القدرات الرقمية تُمكن المنظمات من تبني توجه استباقي في اكتشاف الفرص وتطوير حلول مبتكرة تسبق توقعات السوق. وفي قطاع التطوير العقاري، يتجلى الابتكار الرقمي في مجالات متعددة تشمل تطوير نماذج تسويق عقاري رقمية مبتكرة، وابتكار حلول ذكية لإدارة المجتمعات السكنية، وتطوير تطبيقات تفاعلية تُثري تجربة العميل، وتوظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل اتجاهات السوق والتنبؤ بالطلب.

وأكد (2024) Al-Moaid and Almarhdi أن بناء القدرات الديناميكية يمثل المفتاح لتحقيق ابتكار رقمي مستدام، إذ إن هذه القدرات تُمكن المنظمة من إعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها بشكل مستمر استجابةً للتغيرات في البيئة التنافسية والتقنية. كما أوضح أن إدارة التغيير تلعب دوراً وسيطاً محورياً في العلاقة بين القدرات الديناميكية ونجاح التحول الرقمي، وهو ما يؤكد الترابط العضوي بين المتغيرين المستقل والتابع في الدراسة الحالية.

وأضاف (2022) Pacolli أن استدامة الابتكار الرقمي تتطلب تجاوز منطق المشاريع المنفصلة نحو بناء منظومة مؤسسية دائمة للابتكار الرقمي، تتضمن هياكل تنظيمية داعمة وعمليات منهجية لتوليد الأفكار وتقييمها وتطبيقها، فضلاً عن ثقافة تنظيمية تُشجع على التجريب وتتقبل الفشل بوصفه جزءاً طبيعياً من عملية الابتكار.

← البُعد الخامس: التحول في الثقافة التنظيمية

يُمثل التحول في الثقافة التنظيمية نحو ثقافة رقمية بُعداً جوهرياً من أبعاد نجاح التحول الرقمي، إذ يعكس مدى عمق التحول واستدامته. فالتحول الرقمي الناجح لا يقتصر على إدخال تقنيات جديدة أو تحسين عمليات قائمة، بل يمتد ليشمل تحولاً في القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد وتفاعلاتهم داخل المنظمة.

وقد أوضحت نعموني (2020) أن الثقافة التنظيمية تمثل المحدد الأعمق لنجاح التحول الرقمي أو فشله، إذ إن التقنيات الأكثر تقدماً قد تفشل في تحقيق أهدافها إذا زُرعت في تربة ثقافية غير ملائمة.

وأشارت إلى أن نجاح التحول الرقمي يستلزم بناء ثقافة تنظيمية تتسم بالانفتاح على التجريب، والتعلم المستمر، والتعاون عبر الحدود التنظيمية، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات، والتركيز على تجربة العميل. وهذه السمات الثقافية لا تتشكل بين عشية وضحاها، بل تتطلب جهوداً مستمرة ومتواصلة على مدار سنوات لترسيخها في الوعي الجمعي للمنظمة.

وأكد (Alshammari et al. (2024) أن التحدي الثقافي يُعدّ من أصعب التحديات التي تواجهها المنظمات في مسيرة تحولها الرقمي، خاصة في المنظمات ذات التاريخ الطويل والتقاليد الراسخة. وأوضح أن المنظمات التي تنجح في بناء ثقافة رقمية داعمة تكون أقدر على جذب الكفاءات الرقمية والاحتفاظ بها، وعلى تحقيق مستويات أعلى من الابتكار والتكيف مع المتغيرات. وفي قطاع التطوير العقاري الذي يتسم تقليدياً بثقافة محافظة تعتمد على الخبرة الميدانية والعلاقات الشخصية، يمثل التحول الثقافي تحدياً مضاعفاً يستلزم مقاربات حساسة ومتدرجة.

6.2.2 استراتيجيات التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري

تتطلب عملية التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري تبني استراتيجيات متكاملة ومتعددة الأبعاد تأخذ في الاعتبار خصوصيات هذا القطاع وتحدياته الفريدة. وقد أفرزت الأدبيات النظرية والتطبيقية عدداً من المقاربات الاستراتيجية التي يمكن لشركات التطوير العقاري الاستفادة منها في تصميم وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي بالفاعلية المطلوبة.

تُعدّ استراتيجية التحول المرحلي والتدريجي من أكثر الاستراتيجيات ملائمة لقطاع التطوير العقاري، وذلك بالنظر إلى حجم الاستثمارات المطلوبة وتعقيد العمليات ومستوى المخاطر المرتبطة بالتغيير الجذري المفاجئ. وقد أوضح سقاط (2024) أن المنظمات الناجحة في تحولها الرقمي تميل إلى تبني مقاربة تبدأ بمشاريع رقمية محددة النطاق ذات أثر سريع وملحوس، ثم تتوسع تدريجياً لتشمل نطاقات أوسع بناءً على الدروس المستفادة والنتائج المحققة. وتتيح هذه المقاربة للمنظمة بناء الثقة في مسار التحول الرقمي وتقليل المخاطر المرتبطة بالتغيير الشامل.

ومن الاستراتيجيات المحورية كذلك استراتيجية بناء القدرات الرقمية الداخلية، والتي تركز على تطوير المعارف والمهارات والكفاءات الرقمية لدى الكوادر البشرية العاملة في الشركة. وقد أكد داهينين (2024) أن القيادة الفعّالة تمثل ركيزة أساسية لنجاح هذه الاستراتيجية، إذ إن القيادات التي تمتلك رؤية رقمية واضحة وتلتزم شخصياً بمسار التحول تكون أقدر على حشد الموارد وتوجيه الجهود نحو بناء القدرات المطلوبة. وتتضمن هذه الاستراتيجية عناصر متعددة تشمل برامج التدريب والتأهيل الرقمي، واستقطاب الكفاءات الرقمية المتخصصة، وبناء شراكات مع مؤسسات التعليم والتدريب التقني، وتطوير مسارات وظيفية رقمية تُحفّز العاملين على اكتساب المهارات الجديدة.

كما تبرز استراتيجية التكامل التقني والتنظيمي بوصفها مقاربة ضرورية لضمان تحقيق القيمة المرجوة من التحول الرقمي. وقد أوضح (Haron 2021) أن فصل المسار التقني عن المسار التنظيمي في مشاريع التحول الرقمي يُفضي في كثير من الأحيان إلى إنجاز المشروع تقنياً دون تحقيق التبيّن والاستخدام الفعلي المطلوبين. ولذلك، تقوم هذه الاستراتيجية على مبدأ تكامل إدارة المشاريع الرقمية مع إدارة التغيير التنظيمي في إطار واحد متكامل يضمن معالجة الأبعاد التقنية والبشرية والثقافية للتحول بشكل متزامن ومتوازن.

وتحتل استراتيجية الشراكات والتحالفات الرقمية مكانة مهمة في منظومة استراتيجيات التحول الرقمي في قطاع التطوير العقاري. فالتعقيد التقني المتزايد للحلول الرقمية والتطور المتسارع للتقنيات يجعل من الصعب على شركة تطوير عقاري واحدة بناء جميع القدرات الرقمية المطلوبة داخلياً، مما يستلزم بناء شراكات استراتيجية مع شركات التقنية ومزودي الحلول الرقمية المتخصصة. وقد أشار Rojas (2022) إلى أن منظومة التقنيات العقارية (PropTech) تُوفّر فرصاً واسعة للتعاون بين شركات التطوير العقاري وشركات التقنية المتخصصة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والواقع الافتراضي، وسلسلة الكتل، وغيرها من التقنيات التي يمكن توظيفها لتحسين مختلف جوانب العمل العقاري.

فضلاً عن ذلك، تمثل استراتيجية التركيز على تجربة العميل الرقمية محورياً أساسياً في التحول الرقمي لشركات التطوير العقاري. فالعمل المعاصر أصبح يتوقع تجارب رقمية سلسلة ومتكاملة مماثلة لتلك التي يحصل عليها في قطاعات أخرى كالتجارة الإلكترونية والخدمات المصرفية. وقد أوضح إبراهيم (2023) أن نجاح المنصات الرقمية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قدرتها على تقديم تجربة مستخدم متميزة تتسم بالبساطة والسرعة والشمولية. وفي قطاع التطوير العقاري، تشمل تجربة العميل الرقمية مراحل متعددة تبدأ من البحث والاستكشاف عبر المنصات الرقمية، مروراً بالجولات الافتراضية والاستشارات عن بُعد، وصولاً إلى عمليات الحجز والشراء والتمويل الإلكتروني ومتابعة مراحل التنفيذ والتسليم والخدمات ما بعد البيع.

وأخيراً، تبرز استراتيجية الحوكمة الرقمية بوصفها إطاراً ضرورياً لضمان إدارة التحول الرقمي بالكفاءة والانضباط المطلوبين. وقد أشار حمودة (2022) إلى أن التحول الرقمي يستلزم إطاراً متيناً للحوكمة يتضمن سياسات واضحة لإدارة البيانات وحمايتها، ومعايير للأمن السيبراني، وآليات للمساءلة والمتابعة، وهو ما يضمن أن مسار التحول الرقمي يسير وفق أسس مؤسسية رشيدة تحمي مصالح جميع أصحاب المصلحة. وفي قطاع التطوير العقاري الذي يتعامل مع معاملات مالية ضخمة ومعلومات شخصية حساسة، تكتسب الحوكمة الرقمية أهمية استثنائية لبناء الثقة والمصداقية لدى العملاء والشركاء والجهات التنظيمية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اعتمدتها الدراسة الحالية في سبيل تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، إذ يُعدّ الإطار المنهجي الركيزة الأساسية التي تضمن الدقة والموضوعية والصرامة العلمية في أي بحث أكاديمي. ويشتمل هذا الفصل على عرض منهج الدراسة المعتمد، وتحديد مجتمع الدراسة وعينها، ووصف أداة جمع البيانات وبنائها ومكوناتها، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، فضلاً عن عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وقد حُرص في تصميم المنهجية على تحقيق المواءمة بين طبيعة المشكلة البحثية والمنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي، بما يكفل الوصول إلى نتائج صادقة وموثوقة وقابلة للتعميم في حدود مجتمع الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، إذ يُمكن هذا المنهج من وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع وجمع البيانات المتعلقة بها وتحليلها تحليلًا كمياً دقيقاً يكشف عن العلاقات والأثر بين المتغيرات. ويُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه ذلك المنهج الذي يسعى إلى وصف الظواهر والأحداث والممارسات القائمة وتحليلها وتفسيرها من خلال جمع البيانات الكمية والنوعية عنها وتصنيفها ومعالجتها إحصائياً للوصول إلى استنتاجات علمية مبنية على أدلة واقعية.

ويتسق اختيار هذا المنهج مع طبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى تقييم دور إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الأربعة (تطوير الاستراتيجيات المرنة، مشاركة الموظفين، تطوير المهارات، إدارة مقاومة التغيير الرقمي) في نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في شركة NHC السعودية. فهذا المنهج يتيح وصف واقع ممارسات إدارة التغيير التنظيمي في الشركة محل الدراسة، ورصد مستوى نجاح التحول

الرقعي فيها، ثم تحليل العلاقة والأثر بين المتغيرين بأسلوب إحصائي دقيق يُمكن من اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

← مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الوطنية للإسكان (NHC) بالمملكة العربية السعودية، بمختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) والتخصصات الوظيفية ذات الصلة بمشاريع التطوير العقاري والتحول الرقمي، بما يشمل إدارات التطوير العقاري، وتقنية المعلومات، والتحول الرقمي، والموارد البشرية، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع. ويُقدّر إجمالي عدد العاملين في الشركة بنحو 2,800 موظف. ويُبرّر اختيار هذا المجتمع بأن شركة الوطنية للإسكان تُعدّ من أبرز الكيانات في قطاع التطوير العقاري السعودي، وقد أطلقت مبادرات رقمية متعددة تشمل تسع منصات رقمية عقارية تخدم نحو عشرة ملايين مستخدم، مما يجعلها بيئة ثريّة لدراسة العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ونجاح التحول الرقمي.

← عينة الدراسة

استُخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية تمثيلاً متناسباً. وقد حُدِد الحد الأدنى لحجم العينة وفقاً لجدول Krejcie & Morgan (1970) لتحديد حجم العينة المناسب للمجتمعات المحددة؛ إذ يُقابل مجتمعاً بحجم 2,800 فرد حجم عينة لا يقلّ عن 338 مفردة عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%. ولتغطية الفاقد المتوقع من الاستبانات غير المستردة أو غير الصالحة للتحليل، تمّ توزيع 380 استبانة على العاملين في مختلف الإدارات. وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة الصالحة للتحليل الإحصائي 352 استبانة، بمعدل استجابة بلغ 92.6%، وهي نسبة مقبولة إحصائياً تفوق الحدّ الأدنى المطلوب (338). وقد رُوِيَ في التوزيع التناسب مع حجم كل مستوى إداري وكل تخصص وظيفي في المجتمع الأصلي.

4.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية. وقد صُمِّمت بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع مراعاة الوضوح والدقة في الصياغة لتناسب بيئة شركة NHC التنظيمية. واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس الاستجابات، حيث تتدرَّج من (1) غير موافق بشدة إلى (5) موافق بشدة. وتتكوَّن الاستبانة من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية — ويشمل 6 أسئلة تتعلق بالجنس والفئة العمرية والمؤهل العلمي والتخصص الوظيفي والمستوى الإداري وسنوات الخبرة.
- الجزء الثاني: المتغير المستقل — إدارة التغيير التنظيمي (16 فقرة):

الجدول (1) الجزء الثاني: المتغير المستقل — إدارة التغيير التنظيمي (16 فقرة)

البُعد	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
تطوير الاستراتيجيات المرنة	4	1 – 4
مشاركة الموظفين	4	5 – 8
تطوير المهارات	4	9 – 12
إدارة مقاومة التغيير الرقمي	4	13 – 16
الإجمالي	16	

- الجزء الثالث: المتغير التابع — نجاح التحول الرقمي (12 فقرة):

الجدول (2) الجزء الثالث: المتغير التابع — نجاح التحول الرقمي (12 فقرة):

المحور	عدد الفقرات	أرقام الفقرات
نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري	12	17 – 28

إجمالي فقرات الاستبانة: 28 فقرة بالإضافة إلى 6 أسئلة ديموغرافية

5.3 صدق أداة الدراسة

➤ الصدق الظاهري (Face Validity)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكّمين من ذوي الاختصاص في إدارة الأعمال ونظم المعلومات والتحول الرقمي، بلغ عددهم 7 محكّمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعات سعودية. وقد طُلب منهم إبداء الرأي في مدى وضوح الفقرات وملاءمتها للبُعد الذي تنتمي إليه ودقتها اللغوية وشمولها للمفهوم المُقاس. وبناءً على ملاحظاتهم، أُجريت تعديلات على صياغة بعض الفقرات وحُذفت فقرتان وأُعيد ترتيب أخرى، لتستقرّ الاستبانة في صورتها النهائية على 28 فقرة.

➤ صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وكذلك بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير الذي يندرج تحته، وذلك باستخدام بيانات العينة الاستطلاعية البالغة 35 مفردة. والجداول التالية توضح النتائج:

جدول (3): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "تطوير الاستراتيجيات المرنة" والدرجة الكلية

للْبُعد

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.814	0.000**
2	0.779	0.000**
3	0.841	0.000**
4	0.762	0.000**

جدول (4): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "مشاركة الموظفين" والدرجة الكلية للبعد

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	0.798	0.000**
6	0.826	0.000**
7	0.751	0.000**
8	0.809	0.000**

جدول (5): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "تطوير المهارات" والدرجة الكلية للبعد

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
9	0.835	0.000**
10	0.788	0.000**
11	0.821	0.000**
12	0.773	0.000**

جدول (6): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات بُعد "إدارة مقاومة التغيير الرقمي" والدرجة الكلية

للبعد

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	0.807	0.000**
14	0.845	0.000**
15	0.769	0.000**
16	0.792	0.000**

جدول (7): معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات "نجاح التحول الرقمي" والدرجة الكلية للمحور

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	0.756	0.000**
18	0.812	0.000**
19	0.784	0.000**
20	0.831	0.000**
21	0.769	0.000**
22	0.803	0.000**
23	0.747	0.000**
24	0.819	0.000**
25	0.791	0.000**
26	0.758	0.000**
27	0.836	0.000**
28	0.774	0.000**

جميع معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يُشير إلى تمتُّع فقرات الاستبانة

بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

➤ الصدق البنائي (Construct Validity)

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد/محور والدرجة الكلية للمتغير

الذي ينتهي إليه:

جدول (8): معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي)

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تطوير الاستراتيجيات المرنة	0.867	0.000**
مشاركة الموظفين	0.884	0.000**
تطوير المهارات	0.851	0.000**
إدارة مقاومة التغيير الرقمي	0.873	0.000**

6.3 ثبات أداة الدراسة

تمَّ التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية (ن = 35):

جدول (9): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الاستبانة

البُعد / المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
تطوير الاستراتيجيات المرنة	4	0.862
مشاركة الموظفين	4	0.879
تطوير المهارات	4	0.854
إدارة مقاومة التغيير الرقمي	4	0.871
إجمالي المتغير المستقل	16	0.923
نجاح التحول الرقمي	12	0.916
الاستبانة ككل	28	0.941

جميع قيم ألفا كرونباخ تتجاوز الحد المقبول (0.70)، بل تتجاوز جميعها (0.85)، مما يدلُّ على أن

الأداة تتمتع بدرجة عالية جدًا من الثبات والاتساق الداخلي.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

تم حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل والمتغير التابع (نجاح التحول الرقمي) للتعرف على طبيعة العلاقات واتجاهها قبل الانتقال إلى تحليل الانحدار:

جدول (10): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	الاستراتيجيات المرنة	مشاركة الموظفين	تطوير المهارات	إدارة المقاومة	نجاح التحول الرقمي
الاستراتيجيات المرنة	1.000				
مشاركة الموظفين	0.621**	1.000			
تطوير المهارات	0.587**	0.654**	1.000		
إدارة المقاومة	0.603**	0.578**	0.612**	1.000	
نجاح التحول الرقمي	0.694**	0.721**	0.708**	0.673**	1.000

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من المصفوفة أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل والمتغير التابع موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، وتتراوح بين (0.673) و(0.721)، مما يشير إلى وجود علاقات ارتباطية طردية قوية. كما يُلاحظ أن معاملات الارتباط بين الأبعاد المستقلة ذاتها تتراوح بين (0.578) و(0.654)، وهي قيم تدلُّ على ارتباطات متوسطة إلى قوية لكنها لا تبلغ حدَّ التداخل الخطي المتعدد الحاد (Multicollinearity) الذي يُشترط فيه عادةً تجاوز (0.80)، مما يعني إمكانية إدخال الأبعاد الأربعة معًا في نماذج الانحدار دون مشكلات إحصائية. وقد أظهر بُعد "مشاركة الموظفين" أعلى ارتباط بنجاح التحول الرقمي (0.721)، يليه "تطوير المهارات" (0.708)، ثم "تطوير الاستراتيجيات المرنّة" (0.694)، وأخيرًا "إدارة

مقاومة التغيير الرقمي" (0.673). وسيتم التحقق من هذه العلاقات بشكل أعمق في الفصل الرابع من خلال تحليل الانحدار المتعدد.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (الإصدار 28) في تحليل البيانات، واستُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية على النحو التالي:

أولاً — الإحصاء الوصفي:

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية، إلى جانب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين على فقرات وأبعاد ومحاور الاستبانة، مع ترتيب الأبعاد والفقرات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية. واعتمد المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية وفق مقياس ليكرت الخماسي: من 1.00 إلى 1.80 (منخفض جداً)، من 1.81 إلى 2.60 (منخفض)، من 2.61 إلى 3.40 (متوسط)، من 3.41 إلى 4.20 (مرتفع)، من 4.21 إلى 5.00 (مرتفع جداً).

ثانياً — اختبارات الصدق والثبات:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة.

ثالثاً — تحليل الارتباط والانحدار:

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات. كما استخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد إدارة التغيير التنظيمي منفرداً على نجاح التحول الرقمي، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression).

(Regression) لاختبار الأثر المشترك للأبعاد الأربعة مجتمعة على المتغير التابع، مع التحقق من افتراضات الانحدار (عدم وجود تداخل خطي متعدد عبر معامل تضخم التباين VIF ، واستقلالية الأخطاء عبر اختبار Durbin-Watson، والتوزيع الطبيعي للبواقي)

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من عينة الدراسة البالغة (352) مفردة من العاملين في شركة الوطنية للإسكان (NHC) بالمملكة العربية السعودية. ويبدأ الفصل بعرض نتائج التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على محاور الاستبانة وأبعادها، ثم ينتقل إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد للفرضية الرئيسة، وتحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضيات الفرعية، وصولاً إلى مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية

جدول (11): توزيع عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	243	69.0%
	أنثى	109	31.0%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	88	25.0%
	من 30 إلى أقل من 40	134	38.1%
	من 40 إلى أقل من 50	91	25.9%
	سنة فأكثر 50	39	11.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	42	11.9%
	بكالوريوس	208	59.1%
	ماجستير	81	23.0%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	دكتوراه	21	6.0%
المستوى الإداري	إدارة عليا	53	15.1%
	إدارة وسطى	141	40.1%
	إدارة تنفيذية	158	44.8%
	أقل من 5 سنوات	95	27.0%
سنوات الخبرة	من 5 إلى أقل من 10	128	36.4%
	من 10 إلى أقل من 15	84	23.9%
	سنة فأكثر 15	45	12.7%
	الإجمالي	352	100%

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة

☑ المتغير المستقل: إدارة التغيير التنظيمي

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة التغيير التنظيمي مرتبة تنازلياً

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	مشاركة الموظفين	3.94	0.741	مرتفع
2	تطوير الاستراتيجيات المرنة	3.87	0.768	مرتفع
3	تطوير المهارات	3.82	0.793	مرتفع
4	إدارة مقاومة التغيير الرقمي	3.71	0.812	مرتفع
	المتوسط العام لإدارة التغيير التنظيمي	3.84	0.726	مرتفع

يتضح من الجدول (12) أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين على محور إدارة التغيير

التنظيمي بلغ (3.84) بانحراف معياري (0.726)، وهو ما يقع ضمن المستوى المرتفع وفقاً لمعيار التفسير

المُعتمد. وقد جاء بُعد "مشاركة الموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، ما يعكس اهتمام شركة NHC بإشراك العاملين في عمليات التغيير والتحول الرقمي. بينما حلَّ بُعد "إدارة مقاومة التغيير الرقمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71)، وهو ما يزال ضمن المستوى المرتفع لكنه يُشير إلى وجود مساحة للتحسين في استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير. وفيما يلي تفصيل نتائج كل بُعد على مستوى الفقرات:

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تطوير الاستراتيجيات المرنة"

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تُراجع الإدارة خططها الاستراتيجية بشكل دوري لضمان توافقها مع متطلبات التحول الرقمي المتجددة.	3.96	0.754	مرتفع
2	1	تتبنى الشركة استراتيجيات تغيير قابلة للتعديل وفقاً للمستجدات التقنية والتنظيمية في بيئة العمل.	3.91	0.781	مرتفع
3	4	توفّر الشركة آليات مرنة لإعادة تخصيص الموارد بما يتوافق مع أولويات التغيير المتطورة.	3.83	0.802	مرتفع
4	3	تعتمد الشركة مقاربة تكرارية (Iterative) في تنفيذ مبادرات التغيير تسمح بالتعلّم والتصحيح المستمر.	3.78	0.836	مرتفع
		المتوسط العام للبُعد	3.87	0.768	مرتفع

يُظهر الجدول (13) أن المتوسط العام لبُعد تطوير الاستراتيجيات المرنة بلغ (3.87) بمستوى مرتفع. وقد حصلت الفقرة رقم (2) المتعلقة بالمراجعة الدورية للخطط الاستراتيجية على أعلى متوسط

(3.96)، مما يُشير إلى أن الشركة تُولي أهمية كبيرة لتحديث خططها بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي. في حين حَلَّت الفقرة رقم (3) المتعلقة بالمقاربة التكرارية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.78)، مما يدل على إمكانية تعزيز الأساليب التكرارية والمرنة في إدارة مبادرات التغيير.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "مشاركة الموظفين"

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	تُوفّر قنوات اتصال فعّالة تُتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن عمليات التغيير والتحول الرقمي.	4.03	0.712	مرتفع
2	5	تحرص الشركة على إشراك الموظفين في التخطيط لمبادرات التحول الرقمي منذ مراحلها المبكرة.	3.97	0.738	مرتفع
3	7	تُشجّع الإدارة الموظفين على المشاركة الفعلية في فريق عمل التحول الرقمي والمبادرات الابتكارية.	3.91	0.756	مرتفع
4	8	تحرص الشركة على إبلاغ الموظفين بنتائج مبادرات التغيير وأثرها على تحسين بيئة العمل والأداء المؤسسي.	3.85	0.789	مرتفع
		المتوسط العام للبُعد	3.94	0.741	مرتفع

يتبيّن من الجدول (14) أن بُعد مشاركة الموظفين حقّق أعلى متوسط عام بين الأبعاد الأربعة (3.94). وقد حصلت الفقرة رقم (6) المتعلقة بتوفير قنوات اتصال فعّالة على أعلى متوسط (4.03)، ما يعكس حرص الشركة على فتح قنوات حوار مع العاملين. أما الفقرة رقم (8) المتعلقة بإبلاغ الموظفين بنتائج

مبادرات التغيير فجاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85)، مما يُشير إلى إمكانية تحسين آليات التغذية الراجعة المؤسسية.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "تطوير المهارات"

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	9	توفّر الشركة برامج تدريبية متخصصة لتطوير المهارات الرقمية للعاملين في مشاريع التطوير العقاري.	3.92	0.763	مرتفع
2	11	تُتيح الشركة فرص التعلّم المستمر من خلال منصات التدريب الإلكتروني وورش العمل التقنية المتخصصة.	3.86	0.785	مرتفع
3	10	تحرص الإدارة على تقييم الفجوات في المهارات الرقمية لدى الموظفين ووضع خطط لسدّها بشكل منهجي.	3.79	0.814	مرتفع
4	12	ترتبط مسارات التطوير المهني في الشركة بمتطلبات التحول الرقمي وكفاءات المستقبل الوظيفي.	3.71	0.841	مرتفع
		المتوسط العام للبُعد	3.82	0.793	مرتفع

يوضح الجدول (15) أن المتوسط العام لبُعد تطوير المهارات بلغ (3.82) بمستوى مرتفع. وقد تصدرت الفقرة رقم (9) المتعلقة بتوفير برامج تدريبية متخصصة في المهارات الرقمية بمتوسط (3.92)، بينما جاءت الفقرة رقم (12) المتعلقة بربط مسارات التطوير المهني بمتطلبات التحول الرقمي في المرتبة

الأخيرة بمتوسط (3.71)، مما يُشير إلى حاجة محتملة لتعزيز التكامل بين المسارات الوظيفية ومهارات التحول الرقمي.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "إدارة مقاومة التغيير الرقمي"

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	14	توفّر الشركة الدعم النفسي والتنظيمي للموظفين خلال مراحل التحول الرقمي للتخفيف من حدة القلق والمقاومة.	3.82	0.783	مرتفع
2	13	تعمل الإدارة على تشخيص أسباب مقاومة التغيير الرقمي لدى العاملين ومعالجتها بأساليب علمية منظمة.	3.76	0.806	مرتفع
3	15	تستخدم الشركة استراتيجيات توعوية وتثقيفية لتوضيح فوائد التحول الرقمي وتبديد مخاوف الموظفين.	3.68	0.834	مرتفع
4	16	تسعى الإدارة إلى تحويل مقاومة التغيير إلى طاقة إيجابية عبر برامج تحفيزية تُكافئ المبادرات الرقمية الناجحة.	3.58	0.857	مرتفع
		المتوسط العام للبُعد	3.71	0.812	مرتفع

يُظهر الجدول (16) أن بُعد إدارة مقاومة التغيير الرقمي حصل على أدنى متوسط عام بين الأبعاد الأربعة (3.71)، وإن ظلَّ ضمن المستوى المرتفع. وقد حصلت الفقرة رقم (14) المتعلقة بتوفير الدعم النفسي والتنظيمي على أعلى متوسط (3.82)، بينما جاءت الفقرة رقم (16) المتعلقة بتحويل المقاومة إلى طاقة إيجابية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58). ويُفسّر ذلك بأن إدارة المقاومة تُعدُّ من أكثر الأبعاد تعقيداً

لارتباطها بالجوانب النفسية والسلوكية للعاملين، وأن تحويل المقاومة إلى دافعية إيجابية يتطلب جهودًا مؤسسية متقدمة.

➤ المتغير التابع: نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور "نجاح التحول الرقمي"

مرتبة تنازليًا

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	20	أسهمت الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الوقت اللازم لإنجاز مهام مشاريع التطوير العقاري.	4.08	0.697	مرتفع
2	18	أدّى التحول الرقمي إلى تحسين جودة مخرجات مشاريع التطوير العقاري من حيث الدقة والتكامل.	4.02	0.721	مرتفع
3	22	ساعدت المنصات الرقمية في تحسين تجربة العملاء وتسهيل حصولهم على الخدمات العقارية.	3.96	0.734	مرتفع
4	17	وفّرت التقنيات الرقمية أدوات فعّالة لدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات في إدارة المشاريع العقارية.	3.93	0.748	مرتفع

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	24	أسهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية لمشاريع التطوير العقاري من خلال أتمتة العمليات.	3.89	0.761	مرتفع
6	19	أتاح التحول الرقمي تكامل البيانات بين الإدارات المختلفة مما عزّز التنسيق في تنفيذ المشاريع.	3.85	0.774	مرتفع
7	27	عزّز التحول الرقمي قدرة الشركة على الابتكار في تقديم حلول عقارية جديدة تلبي احتياجات السوق.	3.81	0.789	مرتفع
8	21	ساعدت الأنظمة الرقمية في تحسين آليات المتابعة والرقابة على مراحل تنفيذ المشاريع العقارية.	3.78	0.803	مرتفع
9	25	أدّى التحول الرقمي إلى تحسين مستوى الشفافية والحوكمة في إدارة مشاريع التطوير العقاري.	3.74	0.818	مرتفع
10	23	وفّر التحول الرقمي بيئة عمل تعاونية رقمية تُسهّل التواصل بين فرق العمل في المشاريع المختلفة.	3.69	0.831	مرتفع
11	26	أسهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في السوق العقاري السعودي.	3.64	0.847	مرتفع

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
12	28	عزّز التحول الرقمي القدرة التنافسية الشاملة للشركة في سوق التطوير العقاري محليًا وإقليميًا.	3.59	0.862	مرتفع
		المتوسط العام لنجاح التحول الرقمي	3.83	0.742	مرتفع

يتضح من الجدول (17) أن المتوسط العام لمحور نجاح التحول الرقمي بلغ (3.83) بانحراف معياري (0.742) وبمستوى مرتفع. وقد حصلت الفقرة رقم (20) المتعلقة بتحسين كفاءة العمليات التشغيلية على أعلى متوسط (4.08)، ما يعكس إدراك العاملين للأثر الملموس والمباشر للتقنيات الرقمية في رفع الكفاءة التشغيلية. كما حصلت الفقرة رقم (18) المتعلقة بتحسين جودة المخرجات على متوسط مرتفع (4.02). في المقابل، جاءت الفقرة رقم (28) المتعلقة بتعزيز القدرة التنافسية الشاملة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.59)، مما قد يُشير إلى أن العاملين يلمسون التحسينات التشغيلية الداخلية بصورة أوضح من المزايا التنافسية الخارجية التي تتطلب وقتًا أطول لتبلور.

جدول (18): ملخص المتوسطات العامة لمتغيرات الدراسة

المتغير / البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
مشاركة الموظفين	3.94	0.741	1	مرتفع
تطوير الاستراتيجيات المرنة	3.87	0.768	2	مرتفع
نجاح التحول الرقمي (المتغير التابع)	3.83	0.742	3	مرتفع
تطوير المهارات	3.82	0.793	4	مرتفع
إدارة مقاومة التغيير الرقمي	3.71	0.812	5	مرتفع

4.4 التحقق من فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها المختلفة (تطوير الاستراتيجيات المرنة، مشاركة الموظفين، تطوير المهارات، إدارة مقاومة التغيير الرقمي) على نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في شركة الوطنية للإسكان (NHC) السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة التغيير التنظيمي (كمغيرات مستقلة) على نجاح التحول الرقمي (كمغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (19): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.487	3.264	0.001**
تطوير الاستراتيجيات المرنة	0.238	4.512	0.000**
مشاركة الموظفين	0.296	5.187	0.000**
تطوير المهارات	0.264	4.876	0.000**
إدارة مقاومة التغيير الرقمي	0.153	3.041	0.003**
معامل الارتباط $R = 0.847$	معامل التحديد $R^2 = 0.717$		
معامل التحديد المعدّل $Adjusted R^2 = 0.714$			
قيمة الاختبار $F = 219.684$	القيمة الاحتمالية $Sig. F = 0.000$		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (20) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائية بين أبعاد إدارة التغيير التنظيمي كمغيرات مستقلة، ونجاح التحول الرقمي كمغير تابع. فقد بلغ

معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدلُّ على أن 71.7% من التباين في نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في شركة NHC يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي، في حين تُعزى النسبة المتبقية (28.3%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة الحالية. كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (219.684) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يُعزِّز من دلالة النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "مشاركة الموظفين" هو الأكثر تأثيرًا على نجاح التحول الرقمي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.296$) بقيمة ($T = 5.187$) ومستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$). ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي يلعبه إشراك العاملين في عمليات التغيير والتحول الرقمي في تعزيز نجاح هذه العمليات.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "تطوير المهارات" يُسهم بشكل دال في تفسير التباين في نجاح التحول الرقمي ($B = 0.264, T = 4.876, \text{Sig.} = 0.000$)، يليه بُعد "تطوير الاستراتيجيات المرنة" ($B = 0.238, T = 4.512, \text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس أهمية بناء القدرات الرقمية وتبني استراتيجيات مرنة لضمان نجاح التحول. بينما أظهر بُعد "إدارة مقاومة التغيير الرقمي" أثرًا أقل نسبيًا ($B = 0.153$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.003$)، مما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة إدارة التغيير داخل الشركة.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الرئيسة التي تنصُّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها المختلفة على نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في شركة NHC.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير

الاستراتيجيات المرنة على نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في شركة "NHC.

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير الاستراتيجيات المرنة على نجاح

التحول الرقمي

المتغير				ملخص				المتغير	
ANOVA				تحليل التباين				ANOVA	
المعاملاتCoefficients				المستقل				النموذج	
التابع				النموذج				التابع	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA									

ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.671$) بقيمة ($T = 18.046$) بمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطوير الاستراتيجيات المرنة تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.671) في مستوى نجاح التحول الرقمي، ضمن شروط النموذج. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

● الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمشاركة

الموظفين على نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في شركة "NHC."

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر مشاركة الموظفين على نجاح التحول الرقمي

المتغير	ملخص	تحليل التباين ANOVA							المتغير
التابع	النموذج	المعاملات Coefficients							المتغير
نجاح التحول الرقمي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	مشاركة الموظفين	B	الخطأ المعياري	T
	0.721	0.520	1	378.916	0.000		0.722	0.034	19.466
									0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (21) أن معامل الارتباط (r) بين مشاركة الموظفين ونجاح التحول الرقمي بلغ (0.721)، وهو أعلى معامل ارتباط مقارنة بالأبعاد الأخرى، مما يؤكد الدور المحوري لإشراك العاملين في نجاح عمليات التحول. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.520$)، مما يعني أن 52.0% من التباين في نجاح التحول الرقمي يُفسَّر من خلال متغير مشاركة الموظفين منفردًا.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (378.916) بمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، مما يؤكد دلالة النموذج ككل. أما معامل التأثير فقد بلغ ($B = 0.722$) بقيمة ($T = 19.466$) بمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، مما يعني أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مشاركة الموظفين تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.722) في نجاح التحول

الرقعي. ويُعدُّ هذا البُعد الأكثر تأثيرًا بين الأبعاد الأربعة عند القياس المنفرد، وهو ما يتسق مع ما جاء في نتائج الانحدار المتعدد. وبناءً عليه، تُقبَل الفرضية الفرعية الثانية.

❶ الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطوير

المهارات على نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في شركة "NHC.

جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تطوير المهارات على نجاح التحول الرقمي

المتغير				ملخص				المتغير	
ANOVA				تحليل التباين				ANOVA	
المعاملات				ANOVA				ANOVA	
المستقل				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA				ANOVA	
ANOVA				ANOVA					

❶ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة

مقاومة التغيير الرقمي على نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في شركة "NHC."

جدول (23): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة مقاومة التغيير الرقمي على نجاح

التحول الرقمي

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA						المتغير المستقل	المعاملات Coefficients	
نجاح التحول الرقمي	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	إدارة مقاومة التغيير الرقمي	B	الخطأ المعياري	T	Sig. t
	0.673	0.453	1	289.738	0.000		0.615	0.039	17.022	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول (23) أن معامل الارتباط (r) بين إدارة مقاومة التغيير الرقمي ونجاح التحول الرقمي بلغ (0.673)، وهو ما يدل على علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة إلى قوية. وبلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = (0.453)$ ، مما يشير إلى أن 45.3% من التباين في نجاح التحول الرقمي يُفسَّر من خلال إدارة مقاومة التغيير الرقمي منفردًا، وهي أقل نسبة تفسيرية مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (289.738) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد دلالة النموذج. وبلغ معامل التأثير (B = 0.615) بقيمة (T = 17.022) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، أي أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في إدارة مقاومة التغيير الرقمي تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.615) في نجاح التحول الرقمي. ورغم أن هذا البُعد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث القوة التفسيرية، إلا أن أثره يظل دالًا إحصائيًا وجوهريًا، مما يُشير إلى أن التعامل الفعال مع مقاومة التغيير يُعد شرطًا ضروريًا وإن لم يكن كافيًا بمفرده لنجاح التحول الرقمي. وبناءً عليه، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل خلاصة الدراسة التي سعت إلى الكشف عن دور إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الأربعة (تطوير الاستراتيجيات المرنة، مشاركة الموظفين، تطوير المهارات، إدارة مقاومة التغيير الرقمي) في نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في شركة الوطنية للإسكان (NHC) بالمملكة العربية السعودية. ويتضمَّن الفصل عرضًا منهجيًّا لأبرز النتائج التي توصَّلت إليها الدراسة في شقِّها الوصفي والاستدلالي، ثم تقديم مجموعة من التوصيات العملية والعلمية المبنية على تلك النتائج، وأخيرًا اقتراح عدد من المجالات البحثية المستقبلية التي يُمكن أن تُثري المعرفة في هذا الحقل.

2.5 نتائج الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى ممارسة إدارة التغيير التنظيمي في شركة الوطنية للإسكان (NHC) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي عام بلغ (3.84) وانحراف معياري (0.726). ويعكس هذا المستوى المرتفع وعيًا مؤسسيًّا متقدمًا بأهمية إدارة التغيير التنظيمي كمدخل استراتيجي لمواكبة التحولات الرقمية المتسارعة في قطاع التطوير العقاري السعودي. وقد تفاوتت مستويات الأبعاد الأربعة وفقًا للترتيب التالي:

جاء بُعد مشاركة الموظفين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.94)، مما يدلُّ على أن شركة NHC تُولي اهتمامًا بالغًا بإشراك العاملين في عمليات التغيير والتحول الرقمي، وأنها تُوفِّر قنوات اتصال فعَّالة وبيئة تُشجِّع على المشاركة الفعلية في المبادرات الابتكارية. ويتَّسق هذا مع توجُّه الشركة نحو بناء ثقافة تنظيمية تشاركية تُعزِّز الانتماء والالتزام بأهداف التحول.

واحتلَّ بُعد تطوير الاستراتيجيات المرنة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.87)، مما يُشير إلى أن الشركة تتبنَّى نهجًا استراتيجيًّا يتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع المستجدات، حيث تُراجع خططها

بشكل دوري وتُعدّلها وفقًا لمتطلبات التحول الرقمي المتجددة. غير أن الفقرة المتعلقة بالمقاربة التكرارية في تنفيذ المبادرات حصلت على أدنى متوسط ضمن هذا البُعد (3.78)، مما يُشير إلى إمكانية تعزيز الأساليب التكرارية والسريعة في إدارة مشاريع التغيير.

وحلَّ بُعد تطوير المهارات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.82)، ما يدلُّ على أن الشركة تستثمر في بناء القدرات الرقمية لعاملها من خلال البرامج التدريبية المتخصصة ومنصات التعلُّم الإلكتروني. إلا أن الفقرة المتعلقة بربط مسارات التطوير المهني بمتطلبات التحول الرقمي جاءت بأدنى متوسط ضمن هذا البُعد (3.71)، مما يكشف عن فجوة محتملة بين مسارات الترقى الوظيفي والكفاءات الرقمية المطلوبة.

وجاء بُعد إدارة مقاومة التغيير الرقمي في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.71)، وهو ما يزال ضمن المستوى المرتفع لكنه يُمثّل البُعد الأقل ممارسةً مقارنةً بالأبعاد الأخرى. وقد حصلت الفقرة المتعلقة بتحويل المقاومة إلى طاقة إيجابية عبر برامج تحفيزية على أدنى متوسط بين جميع فقرات المتغير المستقل (3.58)، مما يُشير إلى أن التعامل مع مقاومة التغيير يبقى من أكثر التحديات تعقيدًا لارتباطه بالأبعاد النفسية والسلوكية للعاملين.

أظهرت النتائج أن مستوى نجاح التحول الرقمي في مشاريع التطوير العقاري بشركة NHC جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي عام بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.742). ويعكس هذا المستوى تقدمًا ملموسًا في مسيرة التحول الرقمي للشركة، وهو ما يتّسق مع ما حققته من إنجازات رقمية تتضمن تشغيل تسع منصات رقمية عقارية تخدم نحو عشرة ملايين مستخدم، وتأسيس ذراعها الابتكاري NHC Innovation.

وقد حصلت الفقرات المتعلقة بتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة المخرجات الرقمية على أعلى المتوسطات (4.08 و 4.02 على التوالي)، مما يدلُّ على أن العاملين يلمسون أثر التحول الرقمي بشكل مباشر في تسريع العمليات ورفع جودة الأداء. في المقابل، جاءت الفقرات المتعلقة بتعزيز القدرة التنافسية الشاملة والتكيّف مع المتغيرات المتسارعة في السوق بأدنى المتوسطات (3.59 و 3.64)، مما يُشير إلى أن الأثر التنافسي

الخارجي للتحويل الرقمي لم يتبلور بالكامل بعد في إدراك العاملين، وقد يحتاج إلى وقت أطول ليظهر أثره الاستراتيجي الكامل.

أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة التغيير التنظيمي بأبعادها الأربعة مجتمعةً على نجاح التحويل الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في شركة NHC. وقد بلغ معامل الارتباط ($R = 0.847$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.717$)، مما يعني أن 71.7% من التباين في نجاح التحويل الرقمي يُفسَّر من خلال أبعاد إدارة التغيير التنظيمي الأربعة. وتُعدُّ هذه النسبة التفسيرية مرتفعة وتؤكد أن إدارة التغيير التنظيمي تُمثل محددًا جوهريًا لنجاح التحويل الرقمي، وأن النسبة المتبقية (28.3%) تعود إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة كالبنية التحتية التقنية والدعم المالي والبيئة التنظيمية الخارجية وغيرها.

أكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطوير الاستراتيجيات المرنة على نجاح التحويل الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.694$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.482$)، مما يعني أن 48.2% من التباين في نجاح التحويل الرقمي يُفسَّر من خلال هذا البعد منفردًا. وبلغ معامل التأثير ($B = 0.671$)، مما يدلُّ على أن أي تحسُّن بمقدار وحدة واحدة في تطوير الاستراتيجيات المرنة يُفضي إلى تحسُّن بمقدار (0.671) في نجاح التحويل الرقمي. وتبرز هذه النتيجة أهمية المرونة الاستراتيجية في سياق التحويل الرقمي الذي يتسم بالتغيُّر المتسارع وعدم اليقين، حيث تحتاج المنظمات إلى استراتيجيات قابلة للتعديل والتكيف بشكل مستمر.

أكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمشاركة الموظفين على نجاح التحويل الرقمي، وقد كان هذا البعد الأقوى تأثيرًا بين الأبعاد الأربعة سواءً في الانحدار المتعدد أو البسيط. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.721$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.520$)، أي أن 52.0% من التباين في نجاح التحويل الرقمي يُفسَّر من خلال مشاركة الموظفين وحدها. وبلغ معامل التأثير ($B = 0.722$)، وهو الأعلى بين جميع الأبعاد. وتؤكد هذه النتيجة أن العنصر البشري يبقى المحرك الأساسي لنجاح التحويل الرقمي، وأن إشراك العاملين في

التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار يُعزّز من شعورهم بالملكية تجاه المبادرات الرقمية ويرفع مستوى التزامهم وحماسهم لتحقيق أهدافها.

أكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطوير المهارات على نجاح التحول الرقمي، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.708$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.501$)، أي أن 50.1% من التباين في نجاح التحول الرقمي يُفسّر من خلال تطوير المهارات. وبلغ معامل التأثير ($B = 0.663$) وتكشف هذه النتيجة عن الدور المحوري لبناء القدرات الرقمية في تمكين العاملين من استخدام التقنيات الحديثة بفاعلية، وأن الفجوة في المهارات الرقمية تُمثل عائقًا حقيقيًا أمام نجاح التحول حتى في ظل وجود بنية تحتية تقنية متطورة.

أكدت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة مقاومة التغيير الرقمي على نجاح التحول الرقمي، وإن كان هذا البعد الأقل تأثيرًا بين الأبعاد الأربعة. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.673$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.453$)، أي أن 45.3% من التباين في نجاح التحول الرقمي يُفسّر من خلال إدارة المقاومة. وبلغ معامل التأثير ($B = 0.615$) ويُفسّر الأثر الأقل نسبيًا لهذا البعد بأن إدارة المقاومة تُعد شرطًا ضروريًا لكنه غير كافٍ بمفرده لنجاح التحول الرقمي، إذ يحتاج إلى تكامل مع الأبعاد الأخرى ليحقق أثره الكامل. كما أن المقاومة قد تتراجع تلقائيًا حين تتوفر المشاركة الفعالة والمهارات الكافية والاستراتيجيات المرنة.

3.5 التوصيات

- (1) تعزيز آليات إشراك العاملين في جميع مراحل التحول الرقمي من التخطيط إلى التنفيذ والتقييم، وذلك من خلال إنشاء لجان استشارية من الموظفين في كل إدارة تُعنى بتقديم المقترحات الرقمية، وتفعيل منصات داخلية لتبادل الأفكار الابتكارية، وتطوير آليات التغذية الراجعة المؤسسية بحيث يُدرك الموظفون كيف أسهمت مشاركتهم في تشكيل القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي.
- (2) تصميم مسارات تطوير مهني واضحة تربط بين الترقّي الوظيفي واكتساب الكفاءات الرقمية المحددة، مع إجراء تقييم دوري شامل للفجوات في المهارات الرقمية على مستوى الأفراد والإدارات، وتصميم خطط تدريب فردية مبنية على نتائج تلك التقييمات.

- (3) توسيع الشراكات مع المؤسسات التعليمية والتقنية المتخصصة لتوفير برامج تدريبية معتمدة في مجالات نمذجة معلومات البناء (BIM) والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء (IoT) والواقع الافتراضي، بما يتناسب مع طبيعة مشاريع التطوير العقاري.
- (4) الانتقال من النهج التقليدي الخطي في إدارة مبادرات التغيير إلى نهج أكثر مرونة يعتمد على دورات تكرارية قصيرة (Sprints) تسمح بالتجريب والتعلم السريع والتصحيح المستمر، مع تبني إطار مرن لإعادة تخصيص الموارد بسرعة استجابةً للأولويات المتغيرة.
- (5) إجراء مراجعات استراتيجية ربع سنوية على الأقل لضمان توافق خطط التحول الرقمي مع المستجدات التقنية والسوقية المتسارعة في قطاع التطوير العقاري السعودي.
- (6) تطوير استراتيجية شاملة واستباقية لإدارة مقاومة التغيير الرقمي تتضمن تشخيصاً منهجياً لمصادر المقاومة (خوف من فقدان الوظيفة، نقص المهارات، عدم وضوح الرؤية، ضعف الثقة في التقنية)، وتصميم تدخلات مخصصة لكل مصدر بدلاً من الاعتماد على معالجات عامة.
- (7) تصميم برامج تحفيزية تكافئ المبادرات الرقمية الناجحة وتحوّل الموظفين المقاومين إلى سفراء للتغيير من خلال إشراكهم في قصص النجاح وتبسيط الضوء على إسهاماتهم في تحسين العمليات.
- (8) تعزيز وعي العاملين بالأبعاد التنافسية والاستراتيجية للتحول الرقمي من خلال مشاركة مؤشرات الأداء الاستراتيجية التي تربط بين المبادرات الرقمية والنتائج التنافسية، وعقد جلسات توعوية دورية تُبرز أثر التحول الرقمي في تعزيز مكانة الشركة في السوق العقاري.
- (9) إنشاء وحدة تنظيمية مستقلة أو مكتب لإدارة التغيير (Change Management Office) يتولّى التخطيط والتنسيق والمتابعة لجميع مبادرات التغيير المرتبطة بالتحول الرقمي، مع تطبيق نماذج إدارة التغيير المعتمدة مثل نموذج Kotter ذي الخطوات الثماني أو نموذج ADKAR، وقياس مؤشرات نجاح التغيير بشكل مستمر.
- (10) ضمان التكامل بين الأبعاد الأربعة لإدارة التغيير التنظيمي (الاستراتيجيات المرنة، مشاركة الموظفين، تطوير المهارات، إدارة المقاومة) ضمن منظومة واحدة متكاملة بدلاً من التعامل مع كل بُعد بمعزل عن الآخر، بحيث تتكامل خطط التدريب مع آليات المشاركة واستراتيجيات المرونة وبرامج إدارة المقاومة في إطار موحد.

11) توفير الدعم النفسي والمهني المستمر للموظفين خلال مراحل الانتقال الرقمي عبر برامج إرشادية متخصصة وورش عمل تُعالج مخاوف العاملين وتُعزّز ثقتهم في قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل الرقمية الجديدة.

12) تبني منهجية قياس مستمرة لنجاح التحول الرقمي تتجاوز المؤشرات التشغيلية الداخلية لتشمل مؤشرات تنافسية واستراتيجية مثل الحصة السوقية الرقمية ورضا العملاء عن الخدمات الرقمية ومعدل الابتكار الرقمي.

4.5 (الدراسات المستقبلية المقترحة)

1. إجراء دراسات مماثلة على شركات تطوير عقاري أخرى في المملكة العربية السعودية سواء في القطاع الحكومي أو الخاص للتحقق من إمكانية تعميم النتائج ومقارنتها بين البيئات التنظيمية المختلفة.
2. دراسة المتغيرات الوسيطة والمعدّلة التي قد تؤثر في العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ونجاح التحول الرقمي، مثل القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية والجاهزية التقنية والدعم المالي.
3. إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies) تتبّع تطوّر العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي ونجاح التحول الرقمي عبر فترات زمنية متعددة، بما يسمح بفهم ديناميكيات التأثير على المدى الطويل.

Abstract

The study aimed to identify the role of organizational change management, with its dimensions (developing flexible strategies, employee participation, skills development, and managing resistance to digital change), in the success of digital transformation in real estate development projects at the National Housing Company (NHC) in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire consisting of (28) items based on a five-point Likert scale. The questionnaire was distributed to a stratified random sample of employees in the company. A total of (352) valid questionnaires were analyzed out of (380), representing a response rate of.(%92.6)

The results indicated that the level of organizational change management practices was high, with a mean score of (3.84). The dimension of employee participation ranked first (3.94), while managing resistance ranked last (3.71). The level of digital transformation success was also high, with a mean of (3.83). Multiple regression analysis confirmed a statistically significant effect at the level ($\alpha \leq 0.05$) of the combined dimensions of change management on the success of digital transformation. Employee participation was the most influential dimension, followed by skills development, flexible strategies, and finally resistance management. The study recommended strengthening mechanisms for employee engagement, developing career paths linked to digital competencies, and adopting agile methodologies in managing change initiatives.

Keywords: Organizational Change Management, Digital Transformation, Real Estate

Development, National Housing Company (NHC), Vision 2030.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، إسلام جمال صابر. (2023). التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج5، ع13، 135 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1345792>
- أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2023). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، ع11، 45 - 70. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446885>
- البحيري، سحر محمد إبراهيم محمد. (2020). آليات التحول الرقمي: رقمنة وثائق إدارة المشروعات التطوير بجماعة بنى سويف نموذجا. الروزنامة: الحولية المصرية للوثائق، ع18، 78 - 143. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1222887>
- جالو، عبدالله. (2022). دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مج10، ع138، 105 - 148. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328461>
- جالو، عبدالله. (2022). دور إدارة التغيير في تحقيق الإبداع التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات الشرعية، مج10، ع138، 105 - 148. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1328461>
- حافظ، محمد محمد السيد. (2022). التحول الرقمي وصناعة التأمين: الاكتتاب في ظل التحول الرقمي. مجلة المال والتجارة، ع634، 24 - 25. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1299510>

- حمودة، أحمد صدقي عبدالمنعم. (2022). لوازم التحول الرقمي: الأمن السيبراني نموذجاً: رؤية فقهية مقاصدية. مجلة الشريعة والقانون، ع40 ، 947 - 1000. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1336809>
- الخصاونة، معن يوسف، و الزوايدة، محمد علي. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع6 ، 73 - 110. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445872>
- داهنين، بن عامر. (2024). أثر القدرات الرقمية في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية: تبني التوجه الاستباقي من خلال تطبيق مقارنة القدرات الديناميكية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 613 - 646. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1522745>
- داهنين، بن عامر. (2024). أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد بمنطقة تبوك - المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، مج44، ع6 ، 133 - 152. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551966>
- رابحي، فطيمة. (2022). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة التنظيم والعمل، مج11، ع3 ، 97 - 116. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1539461>
- سقاط، أحمد عادل. (2024). التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5 ، 120 - 137. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478273>
- الشخي، أحمد سعد، و الشخي، نورية سعد. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركة الإسمنت الليبية المساهمة بمدينة بنغازي. مجلة الدراسات

الاقتصادية، مج5، ع3 ، 135 - 161. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1313408>

• صبيحي، هشام، عبدالعال، مني، و مغاوري، أحمد. (2022). العاصمة الإدارية والتحول الرقمي.

التنمية الإدارية، ع175,174 ، 8 - 11. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1299843>

• العبادي، سوسن محمد. (2020). أثر إدارة التغيير في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في مجلس

الأعيان الأردني. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج16، ع4 ، 680 - 710. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1092016>

• عبدالفتاح، علاء. (2022). التحول الرقمي في الأوقاف الكويتية: هدية فريق نظم المعلومات بالتعاون

مع إدارة التخطيط الاستراتيجي. الوعي الإسلامي، س59، ع688 ، 78 - 81. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1316066>

• عزيزون، زهية. (2022). دور إدارة التغيير في نجاح المنظمة: حالة شركة جنرال موتورز. مجلة البحوث

الاقتصادية والمالية، مج9، ع2 ، 882 - 900. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1350478>

• عيد، سماح فرج محمد. (2024). أثر القيادة الرقمية على إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على

مصلحة الجمارك المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4 ، 1181 - 1211.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551541>

• مخدوم، هند كرامة الله. (2021). دور القيادة الاستراتيجية في إدارة التغيير: دراسة حالة كلية إدارة

الأعمال في جامعة طيبة في المملكة العربية السعودية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية

والإدارية، مج29، ع2 ، 153 - 184. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1126559>

• مصباح، سمية، و تلياني، فاطمة الزهراء. (2024). دور مجالات إدارة التغيير في إنجاح تغيير قطاع

التعليم العالي: دراسة حالة معهد تسيير التقنيات الحضرية جامعة قسنطينة-03. مجلة اقتصاد المال

والأعمال، مج9، ع2 ، 197 - 212. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1516913>

- مومني، رنيم أيمن عيسى، و الخياط، ماجد محمد إبراهيم. (2024). دور إدارة التغيير في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الأسواق التجارية في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496752>

- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23 ، 139 - 187. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1123107>

- نسيم، أحمد الصيد، و عبدالنوري، زينب. (2022). التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمركب تميمع الغاز الطبيعي GL1K بسكيكدة. مجلة المحترف، مج9، ع4 ، 331 - 351. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1330618>

- نعموني، مريم. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج23، ع2 ، 561 - 575. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1173015>

- هادي، بشار عبدالحسين حسن، و الكرعوي، علي حمزة حسن. (2024). الإدارة الإلكترونية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في دائرة صحة النجف. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، ع1 ، 57 - 82. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1469153>

المراجع الأجنبية

- Al-Moaid, N. A. A., & Almarhdi, S. G. (2024). Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: The mediating role of change management. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13(1), 85

- Alshammari, K. H., Alshallaqi, M., & Al-Mamary, Y. H. (2024). Digital transformation dilemma in the era of changing dynamics: How organizational culture influence the success of digital transformation. *Human Systems Management*, 43(4), 455-472
- Arasuraja, G. (2024). Organizational Change Management in Digital Transformation: A Framework for Success. *Global Perspectives in Management*, 2(2), 12-21.
- Dhiman, A. (2025). Organizational Change Management Strategies for Successful Digital Adoption. 101–119. <https://doi.org/10.71443/9789349552821-04>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of management studies*, 58(5), 1159-1197.
- Haron, A. (2021). Framework for an Integrated Project Management and Change Management Team to Achieve Sustainable Digital Transformation. 10(2), 1–5. <https://doi.org/10.37421/2169-026X.2021.10.290>
- Kala Kamdjoug, J. R. (2024). Change management and digital transformation project success in SMEs located in the Democratic Republic of the Congo. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(2), 580-605
- Mwamba, J. (2023). Effective Leadership in Change Management: Ensuring Success in Organizational Transformation. *Journal of Policy Options*, 6(1), 28-38.
- Pacolli, M. (2022). Importance of change management in digital transformation sustainability. *IFAC-PapersOnLine*, 55(39), 276-280.
- Rojas, E. D. (2022). Digital Transformation in Property Development and the Role of Change Management: Structured Literature Review and Future Trends. *International*

Journal of Applied Research in Management and Economics, 5(2), 1–12.

<https://doi.org/10.33422/ijarme.v5i2.820>

- Sri, T., Ayu, P., Devi, P., Kurniati, D., & Banten, P. P. (2024). Digital Tranformation and Impact on Organizational Change and Performance. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*. <https://doi.org/10.62794/je3s.v5i1.3551>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور إدارة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي

لمشاريع التطوير العقاري: دراسة تطبيقية على شركة NHC السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً

أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة

☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى

☐ إدارة تنفيذية

ثانيا محاور الاستبيان

❁ المحور الأول: إدارة التغيير التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تطوير الاستراتيجيات المرنة									
تُراجع الإدارة خططها الاستراتيجية بشكل دوري لضمان توافقها مع متطلبات التحول الرقمي المتجددة.									
تتبنى الشركة استراتيجيات تغيير قابلة للتعديل وفقاً للمستجدات التقنية والتنظيمية في بيئة العمل.									
توفر الشركة آليات مرنة لإعادة تخصيص الموارد بما يتوافق مع أولويات التغيير المتطورة.									
تعتمد الشركة مقاربة تكرارية (Iterative) في تنفيذ مبادرات التغيير تسمح بالتعلم والتصحيح المستمر.									
مشاركة الموظفين									
تُوفّر قنوات اتصال فعّالة تُتيح للموظفين التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشأن عمليات التغيير والتحول الرقمي.									

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تحرص الشركة على إشراك الموظفين في التخطيط لمبادرات التحول الرقمي منذ مراحلها المبكرة.									
تُشجّع الإدارة الموظفين على المشاركة الفعلية في فرق عمل التحول الرقمي والمبادرات الابتكارية.									
تحرص الشركة على إبلاغ الموظفين بنتائج مبادرات التغيير وأثرها على تحسين بيئة العمل والأداء المؤسسي.									
تطوير المهارات									
توفّر الشركة برامج تدريبية متخصصة لتطوير المهارات الرقمية للعاملين في مشاريع التطوير العقاري.									
تُتيح الشركة فرص التعلّم المستمر من خلال منصات التدريب الإلكتروني وورش العمل التقنية المتخصصة.									
تحرص الإدارة على تقييم الفجوات في المهارات الرقمية لدى الموظفين ووضع خطط لسدّها بشكل منهجي.									

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
ترتبط مسارات التطوير المهني في الشركة بمتطلبات التحول الرقمي وكفاءات المستقبل الوظيفي.									
إدارة مقاومة التغيير الرقمي									
توفّر الشركة الدعم النفسي والتنظيمي للموظفين خلال مراحل التحول الرقمي للتخفيف من حدّة القلق والمقاومة.									
تعمل الإدارة على تشخيص أسباب مقاومة التغيير الرقمي لدى العاملين ومعالجتها بأساليب علمية منظمة.									
تستخدم الشركة استراتيجيات توعوية وتثقيفية لتوضيح فوائد التحول الرقمي وتبديد مخاوف الموظفين.									
تسعى الإدارة إلى تحويل مقاومة التغيير إلى طاقة إيجابية عبر برامج تحفيزية تُكافئ المبادرات الرقمية الناجحة.									

✿ المحور الثاني: نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري، ضع إشارة (✓) في المربع

المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					أسهمت الأنظمة الرقمية في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتقليل الوقت اللازم لإنجاز مهام مشاريع التطوير العقاري.
					أدَّى التحول الرقمي إلى تحسين جودة مخرجات مشاريع التطوير العقاري من حيث الدقة والتكامل.
					ساعدت المنصات الرقمية في تحسين تجربة العملاء وتسهيل حصولهم على الخدمات العقارية.
					وَقَرَّت التقنيات الرقمية أدوات فعَّالة لدعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات في إدارة المشاريع العقارية.
					أسهم التحول الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية لمشاريع التطوير العقاري من خلال أتمتة العمليات.
					أتاح التحول الرقمي تكامل البيانات بين الإدارات المختلفة مما عزَّز التنسيق في تنفيذ المشاريع.

أوافق					البعد
أوافق					معارض
بشدة					بشدة
					عزَّز التحول الرقمي قدرة الشركة على الابتكار في تقديم حلول عقارية جديدة تلي احتياجات السوق.
					ساعدت الأنظمة الرقمية في تحسين آليات المتابعة والرقابة على مراحل تنفيذ المشاريع العقارية.
					أدَّى التحول الرقمي إلى تحسين مستوى الشفافية والحوكمة في إدارة مشاريع التطوير العقاري.
					وفَّر التحول الرقمي بيئة عمل تعاونية رقمية تُسهِّل التواصل بين فرق العمل في المشاريع المختلفة.
					أسهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة الشركة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في السوق العقاري السعودي.
					عزَّز التحول الرقمي القدرة التنافسية الشاملة للشركة في سوق التطوير العقاري محليًا وإقليميًا.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Master of project management



**The Role of Organizational Change Management in the
Success of Digital Transformation of Real Estate
Development Projects in the Kingdom of Saudi Arabia – An
Applied Study on NHC Company.**

Prepared by:

Khalid Jaber Asiri

252001030

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447