

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

دور إدارة التغيير التنظيمي في إنجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري
في المملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على شركة NHC.

إعداد الطالب/

خالد جابر عسيري

252001030

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي

2025

3.....	مقدمة:
4.....	مشكلة الدراسة
4.....	أهمية الدراسة:
7.....	أهداف الدراسة:
7.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة:
9.....	الدراسات السابقة:
18.....	الفجوة البحثية:
20.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
20.....	المنهجية وطرق البحث:
22.....	ثانياً: مجتمع الدراسة
22.....	ثالثاً: عينة الدراسة
22.....	رابعاً: أداة الدراسة
22.....	حدود الدراسة:
25.....	المراجع

مقدمة:

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 الفعّالة 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)

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 فعّالة 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 تساهم إدارة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي لمشاريع التطوير العقاري في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تساهم 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 متكاملًا 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 وفاعلية، 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.

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.

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 ؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسة: 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.

الدراسات السابقة:

دراسة (نسيمة 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 تجميع الغاز الطبيعي بسكيكدة . 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 يساهم 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 تساهم 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.

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.

دراسة (الخصاونه والزوايدة، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي) على إدارة التغيير التنظيمي في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة بالمملكة الأردنية الهاشمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على جميع العاملين في الوظائف الإشرافية والبالغ عددهم (266) موظفاً، 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

كإستراتيجية فعالة في تهيئة بيئة عمل محفزة وداعمة تسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقلل من مقاومة التغيير داخل المؤسسات.

دراسة (هادى والكرعاوى، 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 يسهم 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 (العبادي، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير بأبعادها (الثقافة التنظيمية، التغيير 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، وزعت 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 (ابوالنصر، 2023)

هدف البحث إلى التعرف على أثر التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في تحسين كفاءة وفاعلية 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 ب تعزيز بنية التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتبني أساليب الإدارة الإلكترونية بما يدعم العمل عن بعد ويحقق مرونة واستمرارية الأعمال.

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 (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، نظرًا 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، بدءًا من التعرف على طالب التأمين والخطر، ورفع الطلب إلى مسؤول الاكتتاب، ثم اتخاذ القرار، وصولًا 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 (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 شرعًا 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 واجبًا شرعيًا.

فيما يخص القرصنة الأخلاقية، فقد تبين أن الأصل فيها الجواز شرعًا، 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 (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 إطاراً مفاهيمياً 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 بيّنت 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.

دراسة (صبحي واخرون ،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 أيضًا التعلم عبر الشاشات التفاعلية التي تتميز بالدقة والوضوح العاليين 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 (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.

دراسة (سقاط، 2024)

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

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

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

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 التحويل 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 التحويل الرقمي ومواءمته مع أهداف المنظمة.

دراسة (Haron, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجوانب البشرية في التحويل الرقمي بأبعاده (دمج فرق إدارة التغيير وإدارة المشاريع، فهم الرقمنة، التعامل مع عملية التغيير) على نجاح التحويل الرقمي في المنظمات. استخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع قادة الإدارة العليا والتنفيذيين في منظمات تمر بعمليات التحويل الرقمي، وتحليل البيانات بطريقة موضوعية لتطوير إطار متكامل. أظهرت النتائج أن النجاح في التحويل الرقمي يعتمد على التكامل الفعال بين فرق إدارة التغيير وإدارة المشاريع، وفهم الموظفين للرقمنة واحتياجات التحويل، 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 وفعال نحو الرقمنة في المنظمة.

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 (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 فعالة لإدارة التغيير لتعزيز الأداء والابتكار.

الفجوة البحثية:

اتفقت الدراسات السابقة مثل دراسة نسيمه وعبدالنوري (2022) ودراسة جالو (2022) على أهمية

إدارة التغيير التنظيمي في تعزيز الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي، لكنها اقتصرت 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 الشخى والشخى (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.

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 (ابوالنصر، 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 ضرورية لضمان نجاح التحول الرقمي واستدامته (Dhiman, 2025). وقد أكدت دراسة Haron (2021) أن التكامل الفعّال 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 دورًا محوريًا 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 يسهم في تحسين الكفاءة الإدارية ومواكبة التطورات التكنولوجية، مما ينعكس إيجابًا 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 بالمملكة ضرورة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية والقدرة

التنافسية، مع التركيز على الأبعاد البشرية والتنظيمية والثقافية لضمان الاستدامة وتحقيق النتائج المرجوة (ابوالنصر، 2023؛ Dhiman, 2025).

المنهجية وطرق البحث:

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

ثانيًا: 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.

ثالثًا: 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.

رابعًا: 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

سيكون الاستبيان من جزأين رئيسين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

سيشمل 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

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 زمانية:** 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.

المراجع

-
- 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 نموذجاً. 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>
- 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 بالمنعم. (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>

- سقاط، أحمد عادل. (2024). التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5 ، 120 - 137. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478273>
- الشخبي، أحمد سعد، و الشخبي، 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>
- صبحي، هشام، عبدالعال، مني، و مغاوري، أحمد. (2022). العاصمة الإدارية والتحول الرقمي. التنمية الإدارية، ع174، 175 ، 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>
- 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>
- 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>
- نسيمة، أحمد الصيد، و عبدالنوري، زينب. (2022). التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمركب تمييع الغاز الطبيعي GL1K بسكيكة. مجلة المحترف، مج9، ع4 ، 331 - 351. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1330618>

- 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>

- Dhiman, A. (2025). Organizational Change Management Strategies for Successful Digital Adoption. 101–119. <https://doi.org/10.71443/9789349552821-04>
- 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>
- 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>

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

1447-2025