جامعة حائل
كلية الهندسة

رسالة ماجستير · هندسة وإدارة الجودة

قياس وتحسين الأداء في منظمات الاستثمار والتطوير العقاري

دراسة حالة في منطقة حائل

إعداد
م. طلال بن سعود سليمان الغسلان

إشراف
الدكتور/ سرحان بن شامان الشمري

1443هـ – 2022م

إصدارٌ مُعاد إخراجه بصرياً · النصّ والأرقام كما وردت في الرسالة

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم
جامعة حائل
كلية الهندسة

جامعة حائل
University of Ha'il

قياس وتحسين الأداء في منظمات الاستثمار والتطوير العقاري – دراسة حالة في منطقة حائل

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على
درجة الماجستير في هندسة وإدارة الجودة

إعداد
م. طلال بن سعود سليمان الغسلان

إشراف
الدكتور/ سرحان بن شامان الشمري

1443هـ – 2022م



(هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الْأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا)

سورة هود (61)

تقرير اللجنة

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

تمت الموافقة على قبول هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في تخصص هندسة وإدارة الجودة

أعضاء اللجنة	الاسم	المرتبة العلمية
المشرف الرئيس	**د. سرحان بن شامان الشمري**	أستاذ مساعد
عضو	**أ.د. مبروك تواهمية**	أستاذ
عضو	**أ. د. محمد عيشوني**	أستاذ

التاريخ **يونيو 2023م**

الأصل ص 2

الإهداء

إلى والدي الكريمين،

أهدي هذا العمل المتواضع..

● الشكر والتقدير

أشكر الله تعالى أولاً أن منّ عليّ بإنجاز هذا البحث، فلك ياربي الحمد والشكر دائماً وأبداً.

كما أشكر الهيئة الأكاديمية في كلية الهندسة بجامعة حائل على تقديم كل الدعم والتوجيه والمساندة خلال مسيرتي العلمية في برنامج ماجستير هندسة وإدارة الجودة، وأخص بالشكر كلاً من:

الدكتور العزيز/ سرحان بن شامان الشمري

، المشرف الرئيس على الرسالة ، الذي لم يألوا جهداً بالتوجيه والتعليم والمناصحة ، فكل كلمة قلتها لي أعتبرها وساماً على صدري ، فلك مني كل الشكر والتقدير والإمتنان.

الأستاذ الدكتور/ محمد عيشوني

، الشعلة المضيئة علماً وأدباً وإدراكاً، كنت لنا أباً وأخاً ومعلماً ومربياً، تعلمنا منك الكثير ومازلنا نتعلم. فشكراً جزيلاً لك أولاً وأخيراً.

الأستاذ الدكتور/ مبروك تواهمية

، الإنسان الفذ صاحب الإبتسامة الدائمة والأخلاق الرفيعة والثري بالمعلومات الهندسية ، قدمت لي ما سيثري مسيرتي العملية ، فشكراً جزيلاً لك.

الأصل ص 4

المحتويات

01 **الفصل الأول**
المقدمة

02 **الفصل الثاني**
الإطار النظري للدراسة

03 **الفصل الثالث**
منهجية جمع البيانات

04 **الفصل الرابع**
تحليل البيانات

05 **الفصل الخامس**
الخلاصة والتوصيات

المراجع العلمية
الكتب · المقالات العلمية · الأنظمة والتشريعات

عن هذا الإصدار

هذا إخراجٌ بصريٌّ جديد لرسالة الماجستير المقدَّمة إلى كلية الهندسة بجامعة حائل. لم يُغيَّر فيه شيءٌ من نصّ الرسالة ولا من أرقامها ونتائجها؛ وإنما أُعيد تنضيدها، ورُسمت نتائجها المرسومة في الأصل رسوماً جديدة بالأرقام نفسها، وأُضيفت رسومٌ بيانية من جداول الرسالة وأرقامها، مع إحالةٍ في كل موضع إلى رقم صفحة الأصل.

الصور العامة في مداخل الفصول صورٌ تعبيرية؛ أما صور الشركة وشعاراتها ونماذجها فمن الرسالة نفسها. والأرقام الواردة عن الشركة أرقامٌ حتى تاريخ الرسالة.

الأرقام في هذا الإصدار مكتوبةٌ بالأرقام الإنجليزية.



01

الفصل الأول

المقدمة

1-1 تمهيد

1-2 أهمية الدراسة

1-3 أهداف الدراسة

1-4 مشكلة الدراسة

1-5 مصطلحات البحث

1-6 منهج البحث

1-7 عينة الدراسة

1-8 أدوات البحث العلمي

1-9 أسئلة الدراسة

1-10 فرضيات البحث

1-1 تمهيد

الأصل ص 7

تهدف رؤية المملكة 2030 إلى تطوير القطاع العقاري في مختلف جوانبه، سواء السكني، أو التجاري أو السياحي أو الصناعي، وذلك لتحقيق عدة أهداف اقتصادية واجتماعية وتنموية، منها رفع نسبة تملك المواطنين للمساكن من 47% في العام 2016 إلى 70% (رؤية السعودية 2030، برامج الرؤية، برنامج الاسكان) بحلول العام 2030، وزيادة القدرة الاستيعابية لاستقبال الحجاج والمعتمرين من 8 ملايين حاليًا إلى 30 مليون حاج ومعتمر بحلول 2030 (التقرير السنوي لرؤية السعودية 2030 لعام 2022).



رسمٌ من أرقام التمهيد الأصل ص 7

ويتحقق كل ذلك من خلال جملة من البرنامج التي تعمل على تطوير البيئة التشريعية والتنظيمية لقطاع الإسكان لزيادة الأثر الاقتصادي منه وتعزيز جاذبيته للقطاع الخاص وتنمية المحتوى المحلي، مما يُسهم في خلق عديد الفرص الوظيفية في القطاع.

كما شهد القطاع تطورات كبيرة وإصلاحات هيكلية، من خلال إصدار وتطبيق عدد من التشريعات والأنظمة المنظمة للوساطة والاستثمار العقاري، مثل إنشاء الهيئة العامة للعقار، وإطلاق خدمة توثيق عقود الإيجارات "منصة إيجار"، وإصدار نظام التثمين العقاري، وغيرها.

من هذا المنطلق جاء اهتمامنا بموضوع **قياس وتحسين الأداء في منظمات الاستثمار والتطوير العقاري – دراسة حالة في منطقة حائل** لتعزيز مساهمة مثل هذه المنظمات والكيانات التجارية في تجويد مخرجاتها لتحقيق مستهدفات هذه الرؤية وتعظيم ربحيتها.

1-2 أهمية الدراسة

الأصل ص 8

يعتبر القطاع العقاري من القطاعات ذات الأهمية في السياسات العامة لأي دولة، بالإضافة إلى كونه أحد أهم القطاعات الحيوية في التنمية المحلية، وتبرز أهمية دراسة موضوع الجودة وتطبيقاتها في هذا القطاع بهدف تمكينه من أداء مهامه بالشكل الذي يعكس تلك الأهمية ويُسهم في تحقيق جميع الإستراتيجيات والتطلعات؛ لذلك تسعى المؤسسات والمنظمات العاملة في هذا القطاع للوصول لأعلى أداء ممكن بين الشركات المنافسة والتي تقدم نفس منتجاتها أو خدماتها، بهدف جذب أكثر عدد ممكن من العملاء والتميز بين منافسيها.

إن الوصول لذلك الهدف أو بمعنى أدق الوصول للتميز المؤسسي يحتاج مجهودات كبيرة ومستمرة من جميع أطراف المنظمات والكيانات العاملة، أي أنه لابد من مشاركة الإدارة العليا والموظفين للوصول لأعلى أداء ممكن من خلال

تأهيل العنصر البشري، أو تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بعمليات المنظمة، أو تطوير إستراتيجية الإدارة بما يحقق متطلبات العملاء، ويضمن حصولهم على خدمات ومنتجات عقارية منافسة ذات جودة عالية تتناسب مع احتياجاتهم وقدراتهم المادية، وفق عملية تسويقية مدروسة تعكس مبادئ الجودة.

> **الوصول للتميز المؤسسي يحتاج مجهودات كبيرة ومستمرة من جميع أطراف المنظمات والكيانات العاملة** الأصل ص 8

وتأتي أهمية هذه الدراسة في كونها تحاول دراسة حالة إدارة التغيير بالمنظمة من خلال تطبيق أحد نماذج التميز المؤسسي ألا وهو: **نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)** على أحد المنظمات العاملة في السوق العقاري بمدينة حائل، ومن ثم قياس أثر تطبيق هذا النموذج على المنتجات والخدمات العقارية، وتأثير ذلك على الأهداف والاستراتيجيات التنموية وفق مستهدفات رؤية المملكة 2030 من جهة، وعلى تنافسية هذه المنتجات والخدمات من حيث الجودة والسعر وقدرة الزبون على تملك العقار أو شراء الخدمة من جهة أخرى.

1-3 أهداف الدراسة

الأصل ص 9

تهدف الدراسة إلى:

1. التعرف على بيئة الاستثمار في القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على نماذج التميز المؤسسي.
3. المقارنة بين نماذج التميز المؤسسي وتحديد الأقرب للتطبيق على النموذج المختار (شركة عقارية).
4. قياس الوضع الحالي في (شركة سعود الغسلان العقارية بحائل) ودراسة إمكانية تطبيق نموذج التميز المؤسسي داخل الشركة.
5. خطة العمل المقترحة لتحقيق التميز في الأداء.

1-4 مشكلة الدراسة

الأصل ص 9

يمثل قطاع التطوير والاستثمار العقاري أهمية عظمى في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، عن طريق برامج تحقيق الرؤية، ولعل أهمها برنامج جودة الحياة، وبرنامج الإسكان، وذلك من خلال تحسين البنية التحتية للاستثمار والتجارة والصناعة والخدمات، وإطلاق مشاريع عقارية متنوعة ومبتكرة بالشراكة مع القطاع الخاص، وتطوير اللوائح والأنظمة التنظيمية للقطاع العقاري، وتحفيز المشاركة المجتمعية في قطاع الإسكان.

لقد تعززت منظومة التطوير والاستثمار العقاري في المملكة مؤخرًا بإقرار حزمة من القوانين والتشريعات الداعمة للقطاع من خلال عدة أنظمة ولوائح، بالإضافة إلى عدد من المبادرات النوعية التي تهدف إلى تحفيز المعروض من الوحدات السكنية الميسورة التكاليف، وتوفير خيارات تمويلية مدعومة للمواطنين، وتطوير مشاريع سكنية متكاملة ومستدامة، وذلك بالتعاون مع المصارف وشركات التمويل والمطورين العقاريين.

ولكن المشكلة الرئيسية أن جزء كبير من منظمات التطوير والاستثمار العقاري خصوصًا تلك الواقعة في سوق المدن الطرفية والصغيرة لا تزال تتبنى المدرسة التقليدية في طريقة ومنهجية العمل، مما يجعلها بطيئة في استيعاب التغييرات الهيكلية في القطاع، مما يفقدها المرونة في التأقلم مع الأنظمة والتشريعات الحديثة، وهو ما يفقدها عديد الفرص المطروحة والقدرة على التنافسية مع انفتاح سوق المملكة على الاستثمار الخارجي، ويحجم من عائد الاستثمار والأثر المرجو منها.

الأصل ص 10

1-5 مصطلحات البحث

الأصل ص 10

العقار
Real Estate

أيّ شيءٍ يَمتلك طبيعةً غير منقولة وثابتة؛ أي دَائمة لا يُمكن تَحريكها من مكانٍ إلى آخر، ومن الأمثلة عليه الطُرق، وملاحق المباني، والأسوار، والمنازل، ويُعرَّف العقار بأنّه كُلّ شيءٍ يُمثلُ أصلاً مُستقراً وثابتاً في موقعه ممّا يؤدّي إلى عدم قابليّته للانتقال من موقعٍ إلى آخر دون تعرّضه للتلف (د. مزياني فريدة، 2012).

الاستثمار العقاري
Investment Real Estate

واحدًا من أنجح أساليب استثمار الأموال التي تتم عن طريق شراء أو امتلاك عدد من العقارات بهدف إعادة بيعها أو تأجيرها والاستفادة منهم في توليد وإدرار عائد مادي ثابت ووفير وبذلك يكون استثمار العقارات بمثابة فرصة لتحقيق مكاسب مالية كبيرة ووسيلة مضمونة لتنويع مصادر الدخل الخاصة بالمستثمرين (ج. فريمان، 2007).

منظومة التطوير العقاري
real estate development system

مجموعة من الأنشطة والإجراءات والأدوات والجهات المعنية بتحسين وتطوير العقارات وزيادة قيمتها وجودتها.

المطورين العقاريين
real estate developers

الأشخاص أو الشركات الذين يقومون بشراء وتطوير وبيع وإدارة العقارات والأراضي (أحمد العميرة، 2022).

إدارة الجودة

quality management

مجال يهتم بضمان جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسات للعملاء والمستفيدين؛ وتشمل عدة أنشطة ومهام مثل تحديد معايير الجودة، وتخطيط وتنفيذ ومراقبة وتحسين العمليات الإنتاجية، وضمان رضا العملاء والحصول على ثقتهم، وهي تعتبر فلسفة عمل تساهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية والتنافسية للمؤسسات والمنظمات (محمود رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر).

نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة

EFQM

هو إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية، تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وتم تصميمه من أجل مساعدة المنظمات في توجهها لكي تصبح أكثر تنافسية (محمود حسين أبو جمعة، الدليل العملي للجودة والتميز المؤسسي).

1-10 منهج البحث

الأصل ص ١١

يعتمد البحث على منهج دراسة الحالة كمنهج رئيس ومنهج المقارنة كمنهج فرعي.

منهج رئيس

منهج دراسة الحالة (Case Study Method)

ومنهج دراسة الحالة (Case Study Method) هو منهج علمي يهتم بدراسة حالة معينة بشكل مفصل وشامل، ويستخدم في العديد من المجالات الاجتماعية والنفسية والاقتصادية.

منهج فرعي

المنهج المقارن (Comparative Method)

بالإضافة إلى المنهج المقارن (Comparative Method) وهو نوع من أنواع البحث العلمي الذي يهدف إلى مقارنة متغيرين أو أكثر من حيث الأوجه التشابه والاختلاف بينهما، وتحديد العلاقة الموجودة بينهما، وهو يستخدم المنهج في مجالات مختلفة من العلوم والإنسانيات، ويعتمد على طرق تحليلية وإحصائية لجمع وتفسير البيانات.

وسنتبع في بحثنا الطرق التالية:

- جمع المعلومات عن الحالة المدروسة –**شركة سعود الفسلان العقارية**– من مختلف المصادر والأساليب، مثل الوثائق، والاستبيانات والمقابلات، والصور وغيرها.
- تحليل البيانات الكمية والنوعية للحالة المدروسة، وإيجاد العلاقات السببية والتشابهات والاختلافات.
- إبراز الجوانب الإيجابية والسلبية للحالة المدروسة، ووضع خطط لتحسينها أو حل مشكلاتها.

وسيطبق على بيئة العمل في شركة **سعود الفسلان العقارية** قبل وأثناء وبعد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال توظيف **نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)** وقياس أثر ذلك التطبيق على: تحسين بيئة العمل/ تحسين إجراءات العمل/التحسين الخاص بالموظف/ قياس مدى رضا العملاء.

تحسين بيئة العمل | تحسين إجراءات العمل | التحسين الخاص بالموظف | قياس مدى رضا العملاء

1-11 عينة الدراسة

الأصل ص 12

عينة الدراسة عينة مدروسة رئيسية وتشمل موظفي الشركة خلال الفترة من 2018– وحتى 2023، بالإضافة إلى رئيس مجلس الإدارة وعينة فرعية عشوائية تشمل بعض عملاء الشركة.

وشركة سعود الفسلان العقارية أحد الشركات العاملة في مجال الاستثمار والتطوير العقاري في مدينة حائل منذ أكثر من أربعين عامًا، متخصصة في البيع والشراء وإدارة وتثمين الأصول العقارية وإقامة المزادات واستثمار وتطوير العقارات، وهي معتمدة ومرخصة من الهيئة العامة للعقار والهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين، ومنصة إيجار، ويبلغ عدد موظفيها في فترة الدراسة ما بين موظفين(2) وستة عشر موظفًا (14)، بالإضافة إلى رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي؛ وقد حققت جميع الاشتراطات التي نظمتها التشريعات الأخيرة، وتسعى منذ فترة إلى تحقيق أعلى درجات الجودة الشاملة.

معتمدة ومرخصة من

- الهيئة العامة للعقار
- الهيئة السعودية للمقيمين المعتمدين
- منصة إيجار

الأصل ص 12

1-8 أدوات البحث العلمي

الأصل ص 12

استخدم الباحث في هذه الدراسة بشكل رئيس الاستبانة وهي أحد أدوات البحث العلمي، وتتكون من مجموعة من الأسئلة، بهدف تجميع المعلومات من الأشخاص موضع البحث للمساعدة على فهم وتحليل وتفسير الحالة المدروسة بشكل أفضل.

كما استخدم أداة المقابلة المحدودة بهدف فهم تطور الأنظمة العقارية من جهة، والتطور المؤسسي داخل الشركة، بالإضافة إلى انعكاس تلك التغيرات على الموظفين من خلال مقابلة أقدم وأحدث موظف.

ولتطبيق منهج المقارنة قام الباحث بتوظيف الملاحظة لرصد وتوثيق وتحليل وتقييم الاختلافات والتشابهات بين المتغيرات من خلال مجموعة من الوثائق والصور والمؤشرات، وذلك بهدف إثراء الباحث بالبيانات والأدلة التي تدعم فرضياته واستنتاجاته، وكشف الجوانب الخفية أو المغفلة في موضوع المقارنة، وإبراز العلاقات السببية بين المتغيرات.

الاستبانة	المقابلة المحدودة	الملاحظة
الأداة الرئيسة	أقدم وأحدث موظف	الوثائق والصور والمؤشرات

1-9 أسئلة الدراسة

الأصل ص 13

مما سبق يمكن طرح عدد من الأسئلة:

1. هل البيئة التنظيمية في القطاع العقاري في المملكة تلبي الاحتياجات للنهوض بالقطاع؟

2 هل وجود البيئة التنظيمية والتشريعية المناسبة كفيل بحل مشكلات القطاع في ظل عدم جاهزية العاملين فيه؟

3 هل يمكن تطبيق نموذج التميز المؤسسي في الشركة العقارية؟

4 ما هو المتوقع عند تطبيق نموذج التميز المؤسسي على شركة سعود الفسلان العقارية؟

5 ماهي خطة العمل المقترحة لتطبيق النموذج وتحسين الاداء؟

1-10 فرضيات البحث

الأصل ص 13

تفترض الدراسة الفرضيات التالية:

إيجابًا تطبيق نموذج التميز المؤسسي سينعكس إيجابًا على بيئة العمل ومن ثم سيسهم في رفع كفاءة أداء موظفي الشركة مما ينعكس على تحقيق إستراتيجيات وأهداف الشركة؟

سلبًا تطبيق نموذج التميز المؤسسي سينعكس سلبًا على بيئة العمل وهو ما سيتسبب في إحداث إرباك لدى موظفي الشركة، وبالتالي سيساهم في تخفيض انتاجيتهم والتقليل من جودة الخدمات المقدمة.

لا أثر تطبيق نموذج التميز المؤسسي لن يؤثر سلبًا ولا إيجابًا على أداء الشركة وخدماتها .

الأصل ص 13–14



02

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

2-1 التشريعات الخاصة بالقطاع العقاري.

2-2 نموذج التميز المؤسسي EFQM

2-1 التشريعات الخاصة بالقطاع العقاري

الأصل ص 17

2-1-1 التطور التاريخي للتشريعات الخاصة بالعقار في المملكة:

عرفت بيئة التشريع العقاري في المملكة تطورًا كبيرًا، ولتبيان ذلك يمكن رصد بعض الأنظمة الخاصة بالعقار وفق تسلسلها الزمني:

1423 هـ	نظام ملكية الوحدات العقارية وفرزها، صدر بمرسوم ملكي رقم م/5 بتاريخ 11 / 2 / 1423هـ.
1425 هـ	نظام التسجيل العيني للعقار، صدر بالأمر الملكي رقم (أ/18) وتاريخ 14 / 3 / 1425هـ.
1433 هـ	نظام التسجيل العيني للعقار: صدر بالمرسوم الملكي رقم (م/6) وتاريخ 1433/5/5هـ.
1437 هـ	نظام الوساطة العقارية، صدر بالأمر الملكي رقم (أ/19) وتاريخ 1 / 4 / 1437هـ.
1437 هـ	نظام رسوم الأراضي البيضاء، صدر بالأمر الملكي رقم (أ/113) وتاريخ 14 / 8 / 1437هـ.
1438 هـ	تنظيم الهيئة العامة للعقار، صدر بقرار مجلس الوزراء رقم (239) وتاريخ 25 / 4 / 1438هـ.
1439 هـ	نظام الوساطة العقارية: صدر بالمرسوم الملكي رقم (م/5) وتاريخ 1439/4/18هـ.
1439 هـ	نظام ملكية الوحدات العقارية وفرزها وإدارتها: صدر بالمرسوم الملكي رقم (م/4) وتاريخ 1439/4/18هـ.
1441 هـ	تنظيم الهيئة العامة للعقار، صدر بالمرسوم الملكي رقم (م/74) وتاريخ 1441/11/23هـ.
1442 هـ	ضوابط الإعلانات العقارية: صدرت بالقرار رقم (1/1/2/1) وتاريخ 1442/6/16هـ.
1442 هـ	اللائحة التنفيذية لنظام الوساطة العقارية: صدرت بالقرار رقم (2/1/2/1) وتاريخ 1442/6/16هـ.
1442 هـ	معايير إصدار ترخيص المنصات العقارية الإلكترونية وتصنيفها: صدرت بالقرار رقم (3/1/2/1) وتاريخ 1442/6/16هـ.

الأصل ص 17

2-1-2 بيئة العمل الخاصة بالقطاع العقاري في المملكة:

الأنظمة المتصلة بالعقار:

تشمل الأنظمة الخاصة بالعقار في المملكة العربية السعودية:

نظام الوساطة العقارية،
وهو ينظم عمل وسطاء العقارات ويحدد شروط وضوابط مزاولة المهنة.

نظام التسجيل العيني للعقار،
وهو ينظم عملية تسجيل حقوق الملكية والرهون والحجوزات والإشعارات العقارية.

نظام رسوم الأراضي البيضاء،
وهو يفرض رسوماً على أصحاب الأراضي غير المطورة داخل حدود المدن والمراكز لتحفيز التطوير العقاري.

نظام تطبيق كود البناء السعودي،
وهو يحدد المتطلبات والمعايير الفنية للتصميم والتنفيذ والصيانة والإشراف على المباني.

نظام ملكية الوحدات العقارية وفرزها وإدارتها،
وهو ينظم حق الملكية في الوحدات العقارية المستقلة داخل مبانٍ مشتركة.

نظام الطرق والمباني،
وهو يحدد ضوابط استغلال الأراضي والمباني في المناطق الحضرية.

نظام التصرف في العقارات البلدية،
وهو يحدد ضوابط بيع أو إجارة أو استثمار أو استغلال أو استبدال أو هبة أو استرداد أو استحواذ أو استثناء أو استثمار أو تخصيص أراضٍ بلديّة.

نظام البلديات والقرى،
وهو يحدد تنظيم هذه التجمُّعات من حيث التخطيط والإشراف على خِدَماتِها.

الأصل ص 18

الهيئة العامة للعقار:

تمت موافقة هيئة الخبراء بمجلس الوزراء على إنشاء الهيئة العامة للعقار وذلك لتنظيم النشاط العقاري غير الحكومي والإشراف عليه وتطويره، لرفع كفايته، وتشجيع الاستثمار فيه بما يتفق مع أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما تقترح السياسات والأنظمة والمؤشرات للقطاع العقاري، وتسعى لنشر الوعي وتطوير القدرات، وتهدف إلى رفع كفاءة العاملين في القطاع، بالإضافة إلى استدامته وشفافيته وجاذبيته للاستثمار.

تقدم الهيئة عددًا من الخدمات المتنوعة للمستفيدين من خلال برامج ومبادرات مثل: مركز التحكيم العقاري، برنامج فرز الوحدات العقارية، برنامج ملاك، المعهد العقاري السعودي، بوابة العقار الجيومكانية، منصة إيجار.

مركز التحكيم العقاري | برنامج فرز الوحدات العقارية | برنامج ملاك | المعهد العقاري السعودي
بوابة العقار الجيومكانية | منصة إيجار

أصدرت الهيئة العامة للعقار (الإستراتيجية الشاملة للقطاع العقاري) مبينةً من خلالها عدد من المؤشرات ونقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، ويمكن إجمالها في:

نقاط القوة

والتي تمثلت في أن السوق العقاري السعودي يعتبر من أكبر أسواق العقارات في المنطقة ويتميز بإمكانية استيعاب كمية كبيرة من الاستثمارات وذلك لكونه يرتكز على قاعدة متنامية من السكان الشباب مما يضمن الطلب على جميع فئات الأصول العقارية الرئيسية على المدى المتوسط إلى الطويل.

نقاط الضعف

والتي تمثلت في الحاجة إلى وجود آلية لتسوية النزاعات العقارية، وأيضاً عدم وجود سجل مركزي للأراضي والعقارات وذلك سيؤدي إلى عدم الكفاءة في استعمال العقارات المسجلة، كما بينت أن جودة المنتجات العقارية عبر فئات الأصول الرئيسية لا تزال مجزأة ومنخفضة.

الفرص

والتي تمثلت في زيادة الجهود الحكومية لفتح اقتصاد المملكة العربية السعودية بهدف جذب الاستثمار الأجنبي ومشاركة القطاع الخاص، وأيضاً بينت أن القطاع العقاري يلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف رؤية 2030.

التهديدات

والتي تمثلت في قلة الأنظمة والتشريعات المعنية في القطاع العقاري، وأن القطاع لا يزال يعتمد اعتماداً كبيراً على الاستثمار المدعوم من الحكومة بسبب انخفاض مشاركة القطاع الخاص.

الأصل ص 19–20

الإطار الشامل لاستراتيجية القطاع العقاري:

هو وثيقة تحدد الرؤية والأهداف والمبادرات لتطوير القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية، وتم إقراره بقرار مجلس الوزراء رقم (741) وتاريخ 1441/11/23هـ، ينطلق الإطار من خلال أربعة ركائز هي:

الرؤية

أن يكون القطاع العقاري السعودي حيوياً وجاذباً، ويتميز بالثقة والابتكار

1 **حوكمة القطاع**
للوصول إلى قطاع عقاري منظم ومحكم.

2 **تمكين واستدامة القطاع**
للوصول إلى قطاع عقاري شفاف ومسؤول.

3 **فاعلية السوق**
للوصول إلى سوق حيوي وجاذب ويمنح الثقة للمشاركين.

4 **خدمة الشركاء**
للوصول إلى تقديم خدمات مبتكرة وتوطيد العلاقة بين المستثمر والمستفيد.

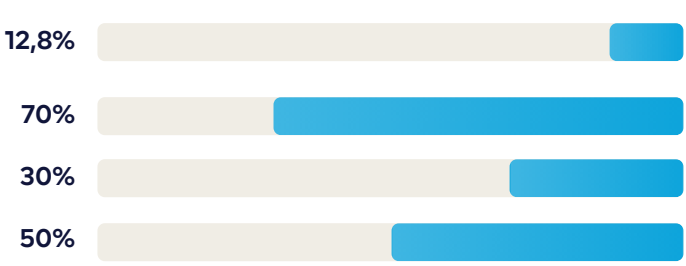
15	18	22
أولوية	مبادرة	مؤشر أداء رئيسي

الإطار الشامل لاستراتيجية القطاع العقاري — أُعيد رسم شكل الأصل (الهيئة العامة للعقار) الأصل ص 20–21

تضمنت الاستراتيجية مجموعة من الأولويات والمبادرات ومؤشرات الأداء، وعدد من المستهدفات المحددة بالأرقام، مثل: رفع نسبة مساهمة الأنشطة العقارية في الناتج المحلي غير النفطي إلى 12,8%، زيادة نسبة التملك في

المساكن إلى 70%، زيادة نسبة التأجير في المساكن إلى 30%، زيادة نسبة التأجير في المباني التجارية إلى 50%.

المستهدفات المحددة بالأرقام في الاستراتيجية



رسم من أرقام الأصل الأصل ص 20

2-2 نموذج التميز المؤسسي

الأصل ص 22

2-2-1 المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة التي تقوم عليها المواصفة القياسية الايزو 9001:2015

حسب عيشوني محمد (2021) فإن المواصفة الدولية لنظم إدارة الجودة (الايزو 9001:2015) تقوم على سبع مفاهيم أساسية موضحة في الشكل المرفق، والمتمثلة في التركيز على العميل (Customer Focus)، القيادة (Leadership)، مشاركة العاملين (People Engagement)، منهجية العملية (Process Approach)، التحسين المستمر(Improvement)، اتخاذ القرارات القائم على الحقائق والبيانات (Evidence-based decision making) ، وإدارة العلاقات مع الموردين (Relationship Management).



أسس نظام إدارة الجودة حسب المواصفة الدولية الايزو 9001:2015 — أُعيد رسم شكل الأصل (الأصل ص 22)

ويمكن إيضاح تلك المفاهيم الأساسية السبع لإدارة الجودة حسب المواصفة الدولية الايزو 9001:2015 في الجدول التالي:

المفهوم الأساسي	ماذا يعني هذا المفهوم بالنسبة للمنظمة وكيف يتم تحقيقه	
1 **التركيز على العميل** (Customer focus)	• فهم احتياجات العملاء الحاليين والمستقبليين • مواءمة الأهداف التنظيمية مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم • تحقيق وتلبية متطلبات العملاء • قياس رضا العملاء	• إدارة علاقات مع العملاء • العمل على تجاوز توقعات العملاء • المزيد من التعرف على تجربة العملاء ورضاهم من المنتج أو الخدمة
2 **القيادة** (Leadership)	• وضع رؤية وتوجه الاستراتيجي للمنظمة • وضع أهدافًا تتطلب التحدي في تحقيقها • اجعل القيم المؤسسية للمنظمة واقعا ملموسا • بناء الثقة في المنظمة	• تمكين الموظفين • الاعتراف بمساهمات الموظفين • نشر ثقافة الجودة والتوعية بها • تعرف على المزيد حول القيادة من خلال التدريب على مهاراتها
3 **مشاركة العاملين** (Engagement of people)	• تأكد من الاستخدام الأمثل لقدرات الموظفين وتقديرها • انشر روح المسؤولية لدى الجميع • تمكين المشاركة في التحسين المستمر	• تقييم الأداء الفردي • تمكين التعلم ومشاركة المعرفة • تمكين مناقشة مفتوحة للمشاكل والقيود • تعلم المزيد عن مشاركة الموظف

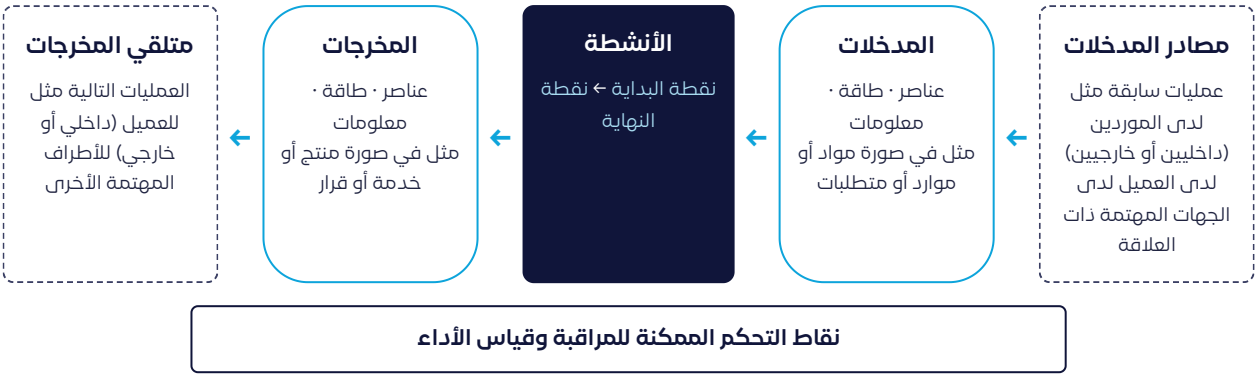
4 **منهجية العملية** (Process approach)	• إدارة الأنشطة كعمليات • قياس مقدرة الأنشطة على تحقيق المتطلبات • تحديد الروابط والعلاقات بين الأنشطة	• إعطاء الأولوية لفرص التحسين • استخدام موارد المنظمة بفاعلية • تعرف على المزيد حول منهجية العملية واستخدم أدوات تحليل العمليات والتحسين المستمر لها
5 **التحسين** (Improvement)	• تحسين الأداء والقدرات التنظيمية باستمرار • التنسيق بين أنشطة التحسين • تمكين الموظفين من إجراء عمليات التحسين من خلال تأصيل التدريب	• تقييم أداء عمليات التحسين باستمرار • الاحتفاء بالتحسينات والانجازات • تعرف على المزيد حول منهجيات التحسين المستمر للعمليات وأدواتها
6 **اتخاذ القرارات القائم على الحقائق** (Evidence-based decision making)	• التأكد من إمكانية الوصول إلى بيانات دقيقة وموثوقة • استخدام الطرق المناسبة لتحليل البيانات (الأساليب الإحصائية مثلا) • اتخاذ القرارات بناءً على نتائج التحليل والحقائق التي أظهرها التحليل	• الموازنة بين تحليل البيانات مع الخبرة العملية والتفكير الابداعي • الاستعانة بأدوات صنع القرار وأدوات الجودة (الأساسية والجديدة)
7 **إدارة العلاقات** (Relationship management)	• تحديد واختيار الموردين لإدارة التكاليف، وتحسين الموارد، وخلق القيمة للعميل (Value Creation) • إقامة علاقات مع الأخذ في الاعتبار كل من المدى القصير والطويل • تبادل الخبرات والموارد والمعلومات والخطط مع الشركاء	• التعاون في عمليات التحسين المستمر والتطوير • الاعتراف والاحتفاء بنجاحات الموردين وجميع الأطراف ذات العلاقة • تعرف على المزيد حول جودة الموردين واطلع على الموارد المتعلقة بإدارة سلسلة الامداد.

الأصل ص 23–26

2-2-2 منهجية العملية في نظام إدارة الجودة (Process Approach) وتطبيقه على دراسة الحالة:

لقد تم بناء نظام إدارة الجودة الايزو 9001 بالاعتماد على مفهوميّ منهجية العملية (Process Approach) ، ومنهجية ديمنغ للتحسين (PDCA cycle)، بحيث تمكن المنظمات من وضع وتنفيذ نظام خاص بها لإدارة الجودة، وتحسين فعاليته باستمرار بهدف تحقيق رضا جميع الأطراف ذات العلاقة من موظفين وعملاء من خلال تفهم احتياجاتهم وتلبية جميع متطلباتهم، إن استخدام منهجية العمليات في نموذجنا يحاول إيضاح العلاقة والتفاعل بين عناصر العملية ومكوناتها، ونقاط المراقبة والتحكم، التي تسمح بمراقبة الأداء، تقييمه وفقا للأهداف والمخاطر والفرص التي قد تواجهها العملية. ومن خلال هذا المنهج يضمن نظام إدارة الجودة تحقيق ما يلي:

- فهم واستمرارية تلبية متطلبات العملاء وجميع الأطراف ذات العلاقة.
- التعامل مع العمليات بمفهوم القيمة المضافة.
- تحقيق الأداء الفعال في العمليات.
- تحقيق التحسين المستمر للعمليات من خلال تحليل البيانات والمعلومات.



منهجية العملية (Process Approach) المعتمدة في بناء المواصفة الدولية الايزو 9001:2015 — أُعيد رسم شكل الأصل الأصل ص 27

كما يمكن في الإطار ذاته وبهدف تطبيق نظام إدارة الجودة الايزو 9001:2015 تحقيق حلقة ديمنغ من خلال تطبيقها على جميع العمليات في المنظمة، وكذلك على نظام إدارة الجودة ككل. ويقصد بذلك ما يلي:

1 خطط (Plan)

تم وضع أهداف النظام وتحديد عملياته، وحصر الموارد اللازمة لتحقيق النتائج وفقا لسياسات الشركة ومتطلبات العملاء، كما تم تحديد الفرص والمخاطر ووضع إجراءات التعامل معها.

2 نفذ (Do)

بدأ تنفيذ ما تم تخطيطه في المرحلة السابقة.

حلقة ديمنغ

3 قيم أو افحص (Check)

تم رصد وقياس العمليات والخدمات والمنتجات الناتجة بعد مدة من التطبيق، وفحص مدى مطابقتها مع السياسات والاهداف والمتطلبات، وعمل تقرير بنتيجة التقييم والرصد.

4 اتخذ القرار (Act)

بعد تلك العمليات تم اتخاذ الإجراءات المناسبة حيال أداء العمليات حسب الضرورة.

الأصل ص 27–28

4-3 التفكير القائم على المخاطر (Risk Based Thinking)

مواكبة للتغييرات الجوهرية التي أدخلت في إصدار آيزو 9001 لعام 2015 ، واعتماد منهج التفكير القائم على المخاطر (Risk based thinking) بشكل منتظم، وكعنصر رئيسي في نظام إدارة الجودة. من خلال هذه المنهجية، فإنه من الضروري التفكير في وضع نظام مؤسسي لإدارة المخاطر، لكي يصبح حل المشكلات الطارئة في بيئة العمل حلاً استباقياً وقبل وقوعها بدلاً من رد الفعل الآني، وهو ما سيمنع ويقلل الآثار غير المرغوب بها والتي تؤثر على تحقيق أهداف المنظمة وتساعد على تحقيق التحسين المستمر للأداء.

2-2-2 علاقة نموذج التميز المؤسسي بإدارة الجودة الشاملة:

إن علاقة نموذج التميز المؤسسي بإدارة الجودة الشاملة هي علاقة تكامل وتعزيز، حيث يستخدم نموذج التميز المؤسسي كإطار تنفيذي لإدارة الجودة الشاملة في المنظمات، من خلال تحديد الأهداف والاستراتيجيات

والممارسات والنتائج المطلوبة، وتقييم وتحسين الأداء بشكل مستمر.

يحتوي نموذج التميز المؤسسي على ثمانية مبادئ رئيسية تعكس أساس إدارة الجودة الشاملة، وهي: ، خلق رؤية مستقبلية، قيادة بالإلهام والنزاهة، إدارة بالعمليات، تحقيق النتائج، تعزيز الابتكار والتعلم، إضافة قيمة للعملاء، تطوير شراكات مستدامة، المساهمة في المسؤولية الاجتماعية().

1 خلق رؤية مستقبلية	2 قيادة بالإلهام والنزاهة	3 إدارة بالعمليات	4 تحقيق النتائج
5 تعزيز الابتكار والتعلم	6 إضافة قيمة للعملاء	7 تطوير شراكات مستدامة	8 المساهمة في المسؤولية الاجتماعية

بالإضافة إلى ذلك، يقدم نموذج التميز المؤسسي هيكلًا منطقيًا لربط الأبعاد الاجتماعية والتقنية لإدارة الجودة الشاملة بنتائج الأداء المتوازن لجميع أصحاب المصلحة. وهو ما يساعد المنظمات على فهم محركات خلق القيمة وتحديد نقاط القوة والضعف في أنظمتها وخدماتها.

2-2-3 أبرز نماذج نموذج التميز المؤسسي:

ومن أبرز نماذج التميز الإداري في العالم هي:

نموذج التميز الأوروبي (EFQM)

وهو نموذج يستند إلى تسعة معايير تشمل القيادة، والاستراتيجية، والموظفين، والشركاء والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات، ورضا العملاء، ورضا الموظفين، والأثر المجتمعي، والأداء المالي وغير المالي.

9 معايير

نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة

وهو نموذج يستند إلى سبعة معايير تشمل القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد، وإدارة العمليات، والنتائج التنظيمية، والتحسين المستمر.

7 معايير

نموذج جائزة مالكولم بالدريج للجودة (MBNQA)

وهو نموذج يستند إلى سبعة معايير تشمل القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، وتركيز العميل، وقياس التحليل وإدارة المعرفة، وتركيز القوى العاملة، وإدارة العمليات، والنتائج.

7 معايير

الأصل ص 29

2-2-5 التعرف على نموذج التميز المؤسسي الأوربي (EFQM):

هو نموذج يهدف إلى تحقيق الامتياز المؤسسي الذي تكون فيه الجودة والكفاءة والاستدامة عناصر رئيسية.

كما يعتمد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة (TQM) ويتألف من إطار عالمي للمفاهيم، يتكون من تسعة معايير مقسمة إلى خمسة عناصر "ممكنات" وأربعة " نتائج"، وهي:

الممكنات 5

هي العناصر التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

القيادة: تشير إلى كيفية توجيه ثقافة المؤسسة ورعاية القيم وتهيئة الظروف للتغيير والإبداع والابتكار وتوحيد الصفوف (ريام عضيد عبد الجبار، 2020)

الموارد البشرية: تشير إلى كيفية جذب وإشراك وتطوير العاملين وبناء علاقات مستدامة معهم.

السياسة والاستراتيجية: تشير إلى كيفية تحديد الغاية والرؤية والاستراتيجية للمؤسسة بناءً على فهم احتياجات المعنيين والنظام الأيكولوجي.

الشراكة والموارد: تشير إلى كيفية مراعاة مصالح الأعمال والحوكمة والدعم المستمر، والمساهمة في تطوير ورفاهية وازدهار المجتمع، وبناء العلاقات مع الشركاء والموردين.

العمليات: تشير إلى كيفية تصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء، وضبط جودة المخرجات، وضمان التطابق مع المعايير.

النتائج 4

وعليه سيتم التركيز على المخرجات التي تحقق التميز للشركة في إرضاء المعنيين، من خلال حصر النتائج من خلال: آلية للتقييم (رادار) مكونة من ثلاث مساطر (التوجه والتنفيذ والنتائج) لقياس مدى تطبيق المعايير وتحديد نقاط القوة والضعف:

نتائج الموارد البشرية: تشير إلى مستوى رضا وولاء وأداء العاملين.

نتائج العملاء: تشير إلى مستوى رضا وولاء وثقة العملاء.

نتائج المجتمع: تشير إلى مستوى رضا وولاء وثقة المجتمع.

نتائج الأداء الرئيسية: تشير إلى مستوى تحقيق الأهداف المالية وغير المالية.

(عالية عبد الحميد عارف، 2013، 21-27)

الأصل ص 29–30



نموذج التميز المؤسسي الأوربي (EFQM): التوجه · التنفيذ · النتائج — شكل الأصل (الأصل ص 31)

2-2-5 الميز النسبية لنموذج التميز المؤسسي الأوربي (EFQM):

إن ما حفزني لاختيار هذا النموذج من بين كل النماذج الموجودة عالميًا أو محليًا هو ما أراه من نقاط قوة في هذا النموذج، وهي:

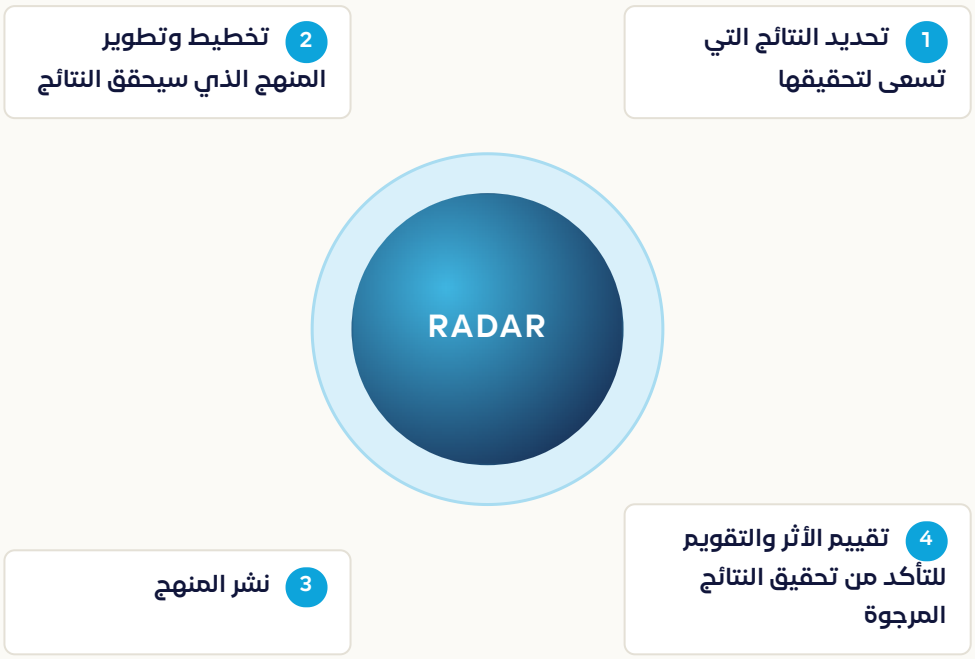
- ✓ يركز على الاستراتيجية، الغاية والرؤية والثقافة المؤسسية والقيادة كعوامل تحفيز رئيسية.
- ✓ يستخدم آلية للتقييم (رادار) مكونة من ثلاث مساطر (التوجه والتنفيذ والنتائج) بدلاً من مسطرتين.
- ✓ يتعامل مع مفهوم النظام الأيكولوجي للمنظمة وأهداف التنمية المستدامة حسب الأمم المتحدة.
- ✓ يوفر منصة إلكترونية للتقييم وإعادة آليات التقدير والتعريف واعتماد المؤسسات.

2-2-7 ما المتوقع من تطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوربي (EFQM) على الشركة:

بالاستناد إلى المعطيات النظرية ومؤشرات الأداء في التجارب القائمة، فإنه يمكن توقع الآتي حيال تطبيق النموذج على شركة سعود الفسلان العقارية:

- يساعد الشركة على تحسين أدائها وتنافسيتها من خلال تطبيق معايير وممارسات متميزة.
- يساعد على تحديد مكان الشركة في رحلتها نحو التميز وفهم الفجوات والفرص للتحسين.
- يوفر لغة عامة لتبادل الأفكار والمعلومات داخل وخارج الشركة .
- يضمن تضمين الأنشطة الحالية والمخطط لها في إطار استراتيجي متكامل.
- يوفر هيكل أساسي لنظام إدارة الشركة والرقابة على الأداء.
- يراعي أهداف التنمية المستدامة والتأثير المجتمعي.

- يشجع على الابتكار والتغيير الثقافي والقيادة الفعالة داخل الشركة.



منهجية رادار (RADAR) — أُعيد رسم شكل الأصل (الأصل ص 32)



03

الفصل الثالث

منهجية جمع البيانات

3-1 الاستبانة

3-2 الملاحظة: الهوية البصرية · الهيكل التنظيمي · نماذج العمل · صور المكان

الأصل ص 33–57

3-1 الاستبانة

الأصل ص 35

تم تصميم استبانة بحثية مناسبة لاستخلاص المعلومات اللازمة لدراسة حالة بيئة العمل في شركة سعود الفسلان العقارية قبل وأثناء وبعد تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM)، وتم عرضها على بعض المختصين وكذا تجريبها على عينة صغيرة (موظف) بهدف تقييمها ومراجعتها قبل طرحها على عموم موظفي الشركة لتلافي أي غموض أو صعوبات قد تواجه المستوجب، وحاولنا قدر الإمكان أن تكون الاستمارة البحثية:

- ✓ ملائمة للموضوع المراد بحثه ولتجربة وفكر المستجيبين.
- ✓ محددة المعلومات التي يريد الباحث جمعها وتصنيفها أو تبويبها.
- ✓ واضحة وبعيدة عن الغموض أو التعقيد أو التشابه.
- ✓ احترام حرية المستجيبين في الإجابة وتضمن سرية معلوماتهم.

شملت الاستبانة ابتداءً مقدمة تعريفية توضح غرض الاستبيان وأهدافه، وعناصر الاستبيان الرئيسية.

> [يندرج هذا الاستبيان ضمن الأسلوب الذي تنتهجه الإدارة في إشراك موظفي الشركة نحو خلق التوجهات العامة للوصول إلى أفضل ممارسات الأداء بهدف تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج الأوربي EFQM ويهدف إلى معرفة واستقصاء أراء موظفي الشركة بخصوص تصوراتهم ورؤاهم نحو تحقيق التميز المؤسسي وفق الاتجاهات الرئيسية وعوامل التحفيز الخمس: القيادة، الإستراتيجية، الموظفون، الشراكات والموارد والعمليات، المنتجات والخدمات إن هذا الاستبيان هدفه تحسين وتطوير بيئة العمل بما ينعكس إيجابًا على الجميع، شاكرين لكم وقتكم الثمين] الأصل ص 35

تم تقسيم الاستبانة إلى خمس أجزاء (5)، شمل كل جزء خمس أسئلة تناولت بالتفصيل عناصر المحور، غلب على الأسئلة -في عمومها- طابع الاخيار المفرد بين اجابتين أو الاختيار المفرد بين عدد من الإجابات لتلاؤم هذا الطابع من الأسئلة مع المعلومات المراد استنباطها من إجابات المستجوبين.

1	2	3	4	5
أداء القيادة	استيعاب استراتيجية الشركة	تطوير العاملين	العلاقات والموارد والتقنية	المنتجات والخدمات
7 أسئلة	6 أسئلة	6 أسئلة	6 أسئلة	6 أسئلة

1 القسم الأول

أداء القيادة

الأصل ص 36–38

جاءت أسئلة القسم الأول بهدف استضاح أراء المستجوبين حول أداء القيادة في: [كيفية تحديد الغاية والرؤية والاستراتيجية للمنظمة، وكيفية توجيه ثقافة المنظمة ورعاية القيم، وكيفية تهيئة الظروف لتحقيق التغيير وتمكين الإبداع والابتكار، وكيفية توحيد الصفوف والانخراط في تحقيق الغاية والرؤية الاستراتيجية]

1 هل لديكم إطلاع على استراتيجية الشركة؟
○ لدي إطلاع كاف ○ نوعًا ما ○ ليس لدي أي إطلاع

2 في حال اطلاعكم على استراتيجية الشركة؟
○ اتفق مع رؤية وأهداف الشركة وقيمها ○ لا أتفق مع رؤية الشركة وأهدافها وقيمها ○ أخرى:

3 لدى المدراء في الشركة القدره على تكريس ثقافة العمل المؤسسي وغرس قيم الشركة من خلال ممارسات العمل؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ غير ذلك

4 لدى المدراء في الشركة التشجيع الكافي على دعم المشاركة في صنع القرار. ودعم الابتكار في بيئة العمل؟
الخيارات غير ظاهرة في صورة الأصل

5 يسهم المدراء داخل الشركة في تطوير استراتيجية الشركة وتنفيذها؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

6 لدى المدراء القدرة على الموازنة بين توجيهات الاشراف ومساحة الموظف لممارسة صلاحياته واتخاذ القرار المناسب مع تحمل مسؤولياته؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

7 لدى المدراء القدره على الموازنة بين النتائج المطلوبة ورضا وولاء العملاء؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

2 القسم الثاني
استيعاب استراتيجية الشركة

الأصل ص 38–40

فيما جاءت أسئلة القسم الثاني للإجابة عن مدى استيعاب الموظفين لاستراتيجية الشركة وانعكاس تلك الرؤى والأهداف والقيم والخطط على سلوك الموظف، ومن ثم على تحسين أدائه وجودة مخرجات ذلك الأداء والقدرة على [تحديد وفهم احتياجات الموظفين في الشركة، وكيفية فهم النظام الأيكولوجي والقدرات الذاتية والتحديات الرئيسية للشركة، وكيفية تطوير وتصميم وتنفيذ نظام للحوكمة وإدارة الأداء]

1 يمنح المدراء مساحة للموظفين للمشاركة في صناعة استراتيجية الشركة وتنفيذها ومراجعتها؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

2 لديّ القدره على فهم أهدافي الشخصية والوظيفية والقدره على ربطها بأهداف وقيم الشركة؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

3 لديّ القدره على استيعاب التغيرات المتعلقة بتطوير أنظمة الحوكمة داخل الشركة؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

4 لدي المهارات الكافية لفهم التحديات والتغيرات الطارئة على بيئة العمل والقدرة على اقتراح حلول للتحسين المستمر؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

5 لدي المهارات الكافية لتوظيف الموارد المتاحة بشكل أمثل لتحقيق استراتيجية الشركة وزياده قيمتها في السوق؟

○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

6 اسعى لاحترام الانظمة والإجراءات المرتبطة بمعايير الجوده والتميز داخل الشركة؟

○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

3 القسم الثالث

تطوير العاملين

الأصل ص 39–41

بينما تناولت أسئلة القسم الثالث انطباعات موظفي الشركة حول توجهات الشركة ضمن خطتها التطويرية، وسعيها لتطبيق نموذج التميز المؤسسي وقدرتها على: [جذب وإشراك وتطوير العاملين في المنظمة، وكيفية مراعاة مصالحهم ورضاهم، وكيفية تشجيعهم على التعلُّم المستمر والتطور المهني]

1 يدعم المدراء التطوير المهني والشخصي للموظفين؟

○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك

2 تم تأهيل الموظفين بشكل كاف لاستيعاب التغيرات والتحسينات في بيئة العمل؟

○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

3 لديّ الدافعية الذاتية للتعلم والتدرب المستمر، وأرى أن ذلك سينعكس على الأداء الوظيفي، ومن ثم على الحوافز والمكافآت؟

○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

4 لدى مدراء الشركة القدرة على تحديد وتلمس احتياجات الموظفين في الشركة؟

○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

5 لدى المدراء القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجه الموظفين في بيئة العمل؟

○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

6 ما هي أبرز ثلاث تحديات تواجهك في بيئة العمل؟

○ التقدير والتحفيز ○ أوقات العمل ○ التحديات المالية ○ الأعباء الوظيفية ○ التمييز بين الموظفين ○ تحديات العملاء
○ التطوير الوظيفي ○ الأمان الوظيفي ○ التأقلم مع التغير ○ أخرى:

4 القسم الرابع

العلاقات والموارد والتقنية

الأصل ص 42–44

بينما حاولت أسئلة القسم الرابع معرفة مدى قدرة الموظفين في الشركة على [بناء علاقات مستدامة مع المتعاملين مثل العملاء والشركاء والموردين، وكيفية إدارة الموارد المادية والبشرية والتقنية بشكل فعَّال، وكيفية استخدام التكنولوجيا والابتكار لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات]

1 لديّ القدره الكافية على تحديد الشركاء والعملاء الذين يمثلون قيمة مضافة للشركة؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

2 تراعي استراتيجيات الشركة وخطتها التنفيذية الأساليب التي تكفل استدامة رضا العملاء واستمراريتهم في التعامل مع منتجاتها؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

3 لدى مدراء الشركة القدره على تحديد احتياجات وموارد الشركة [البشرية/ المادية/ المالية]
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

4 تدار موارد الشركة بكفاءة وفعالية؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

5 لديّ الدراية الكافية بأهمية التكنولوجيا والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي والجوده وتسهم في تحقيق الأرباح وزياده المبيعات؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

6 ثقافتي التقنية ومهاراتي التكنولوجية؟
○ ممتازة ○ جيدة ○ متوسطة

5 القسم الخامس

المنتجات والخدمات

الأصل ص 43–45

وختامًا حاول الباحث في أسئلة القسم الخامس قياس مدى قدرة الموظفين في الشركة بعد تطبيق نموذج التميز المؤسسي على [كيفية تصميم وتطوير وتنفيذ العمليات والمنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات وتوقعات المعنيين، وكيفية تحسينها باستمرار بناءً على الملاحظات والقياسات]

1 من واقع احتكاك بالعملاء الخدمات التي تقدمها الشركة؟
○ كافية ○ بحاجة إلى إضافة مزيد من الخدمات ○ بحاجة إلى مراجعة بعض الخدمات ○ أخرى:

2 لدى الشركة القدرة على تحديد الاحتياجات السوقية والتكيف معها بسرعة وطرح منتجات منافسة؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك

3 لدى الشركة النموذج المناسب لقياس مدى رضا العملاء؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

4 تتعامل الشركة بفاعلية وسرعة مع ملاحظات العملاء وتعالجها بشكل مرضي؟
○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

5 لدى الشركة القدرة على التأقلم السريع ومن ثم المنافسة في ظل الأنظمة والتشريعات الجديدة المنظمة لقطاع التطوير والاستثمار العقاري؟

○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

6 لدى الشركة القدره على فتح أسواق جديده بناءً على خبراتها المتراكمة؟

○ أتفق مع ذلك ○ أختلف مع ذلك ○ أخرى:

3-2 الملاحظة

الأصل ص 46

تم جمع المادة المطلوبة للمقارنة بين الوضع السابق والوضع الحالي عن طريق الملاحظة، وأهم هذه المواد هي:

المادة المتعلقة بالهوية البصرية للشركة:

عمل الباحث على تحليل التطورات التصميمية التي مر بها شعار الشركة منذ كان مكتبًا عقاريًا متواضعًا إلى أن أصبحت شركة عقارية يشار لها بالبنان، ويمكن رصد تلك التغيرات في مراحل تطور الشعار :



التأسيس 2018 — 2018

1. الشعار من التأسيس حتى 2018م الأصل ص 46



2018 — 2020

2. الشعار من عام 2018م حتى 2020م الأصل ص 47



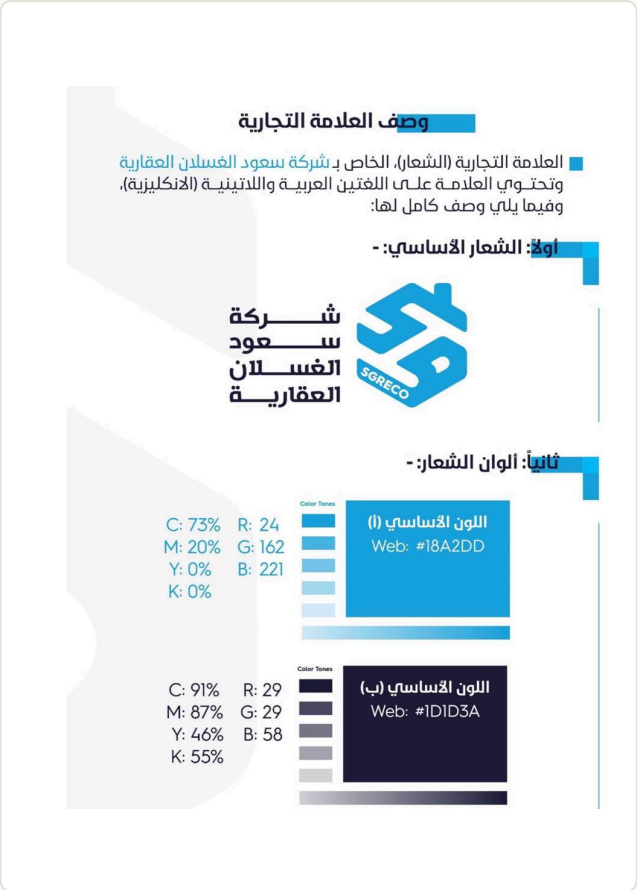
2020 — 2021

3. الشعار من عام 2020م حتى 2021م الأصل ص 47



2021 — الآن

4. الشعار من عام 2021م حتى الآن ، وقد تم تسجيله كعلامة تجارية مسجلة الأصل ص 48



وصف العلامة التجارية: الشعار الأساسي وألوانه — من الأصل
الأصل ص 49



تفاصيل الشعار (01–05) — من الأصل
الأصل ص 50

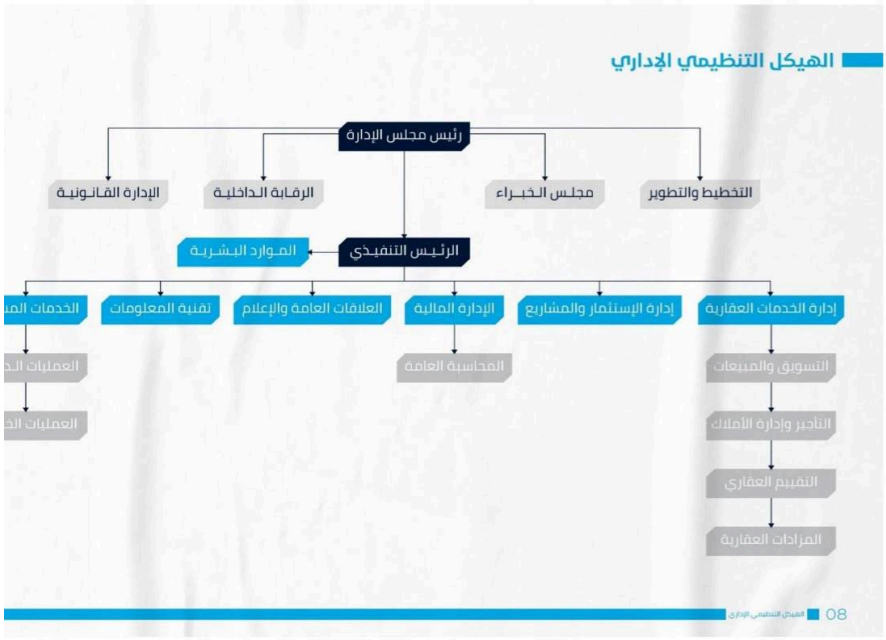
اللون الأساسي (أ)
Web: #18A2DD
C 73% · M 20% · Y 0% · K 0% — R 24 · G 162 · B 221

اللون الأساسي (ب)
Web: #1D1D3A
C 91% · M 87% · Y 46% · K 55% — R 29 · G 29 · B 58

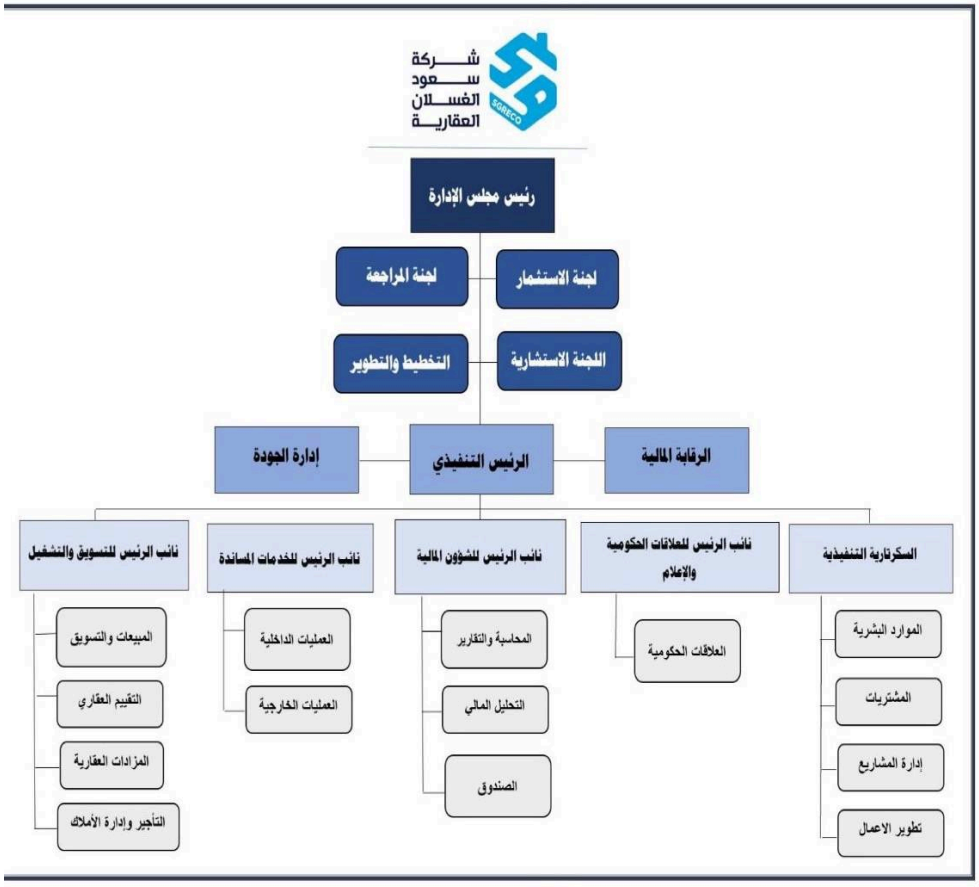
الأصل ص 49

المادة المتعلقة بالهيكل التنظيمي :

لم يكن للشركة في الأصل هيكل تنظيمي، ومع ذلك فالباحث لاحظ أن قيادات الشركة في مرحلة التغيير قد أولو أهمية كبرى لذلك، ولم يكتفوا بأن وضعوا الهيكل التنظيمي فحسب بل سارعوا إلى تعديله في وقت وجيز وفق قواعد التغذية الراجعة، وملاحظات الموظفين في حلقات العصف الذهني المتواصلة بين فريق العمل، ويمكن ملاحظة ذلك في الأشكال المرفقة:



الهيكل التنظيمي عند وضعه — الشكل 1 الهيكل التنظيمي الإداري 2020م الأصل ص 51



الهيكل الإداري التنظيمي حالياً — الشكل 2 الهيكل التنظيمي الإداري المطور – 2023 الأصل ص 52

المادة المتعلقة بنماذج عمل الشركة:

يقارن الباحث عن طريق الملاحظة بين آلية عمل الشركة اليدوية سابقًا، وبين عمل الشركة بعد البدء في عملية الأتمتة، من خلال استخدام البرامج والتكنولوجيا لتنفيذ المهام والأعمال بدون تدخل بشري أو بتدخل بشري محدود، بهدف تحسين كفاءة وجودة وسرعة العمل، وتخفيض التكاليف والأخطاء والمخاطر، وأخذ الباحث نماذج الوساطة للبيع والتأجير كمثال للمقارنة:

1. النموذج المعتمد سابقاً


المملكة العربية السعودية – حائل
مكتب سعود الغسلان العقاري
لبيع وشراء وتأجير العقارات
س.ت ٣٣٥٠٥٢٣٥
هاتف ٠٥٣١١١١١ – ٠٥٣٢١٢٣٢
» ٠٥٣٢١٢٣١ – ص.ب ٢٥٠٥
جوال ٠٥٥١٥٦٧٦٠ - بيجر ١٩٣٥٢١٢٩
التاريخ / / ١٤٣٥
الموافق / / ٢٠م

رقم القطعه	اسم المخطط	المساحة	اسم المكتب	السوم	الحد	ملاحظات

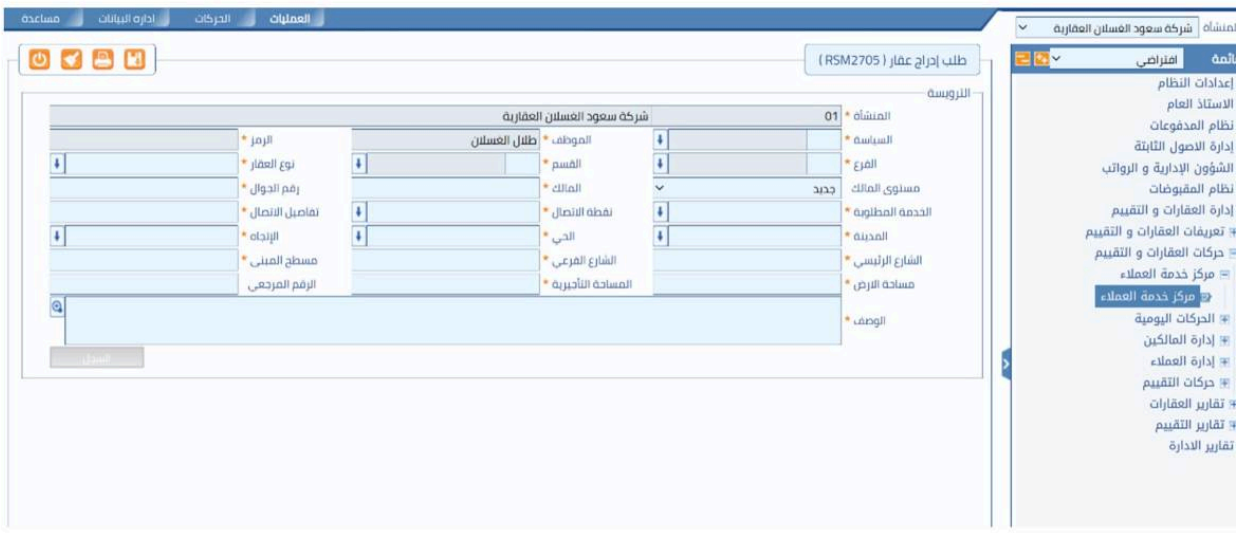
2. النموذج المعتمد حالياً

هو عبارة عن برنامج ERP يخدم جميع أطراف العلاقة ويسهل البحث عن المعروض العقاري البيعي والتأجيري:



الشكل 3 مركز خدمة العملاء

الأصل ص 53–54



الشكل 4 طلب إدراج عقار



الشكل 5 طلبات العقارات



الشكل 6 طلب حجز عقار

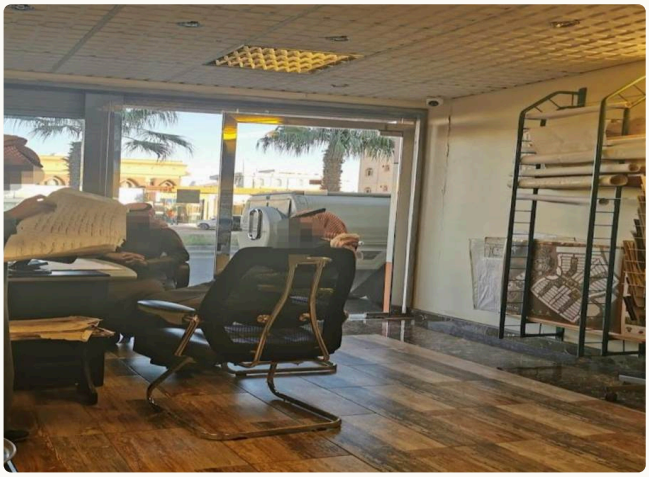
الأصل ص 54–55

المادة المتعلقة بصور المكان:

لإيضاح الفروق المختلفة على بيئة العمل المادي، يقارن الباحث من خلال الملاحظة بين صور الشركة قبل التغيير واتخاذ قرار تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة وبعد تطبيق النموذج، من خلال صور لمكان العمل بما تحتويه من مكاتب للموظفين وردهات لاستقبال العملاء ومرافق خدمية ملحقة.

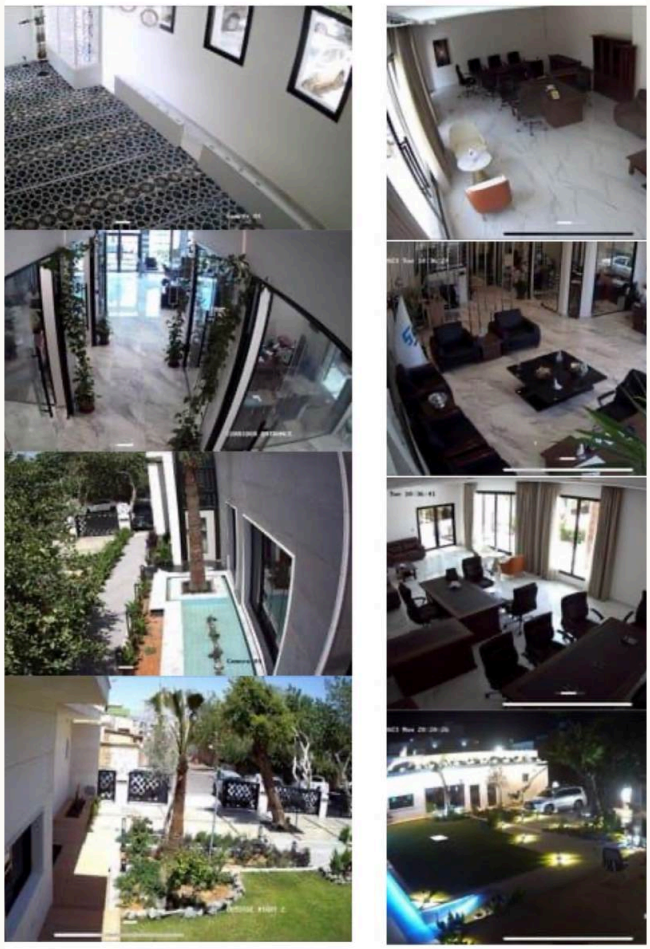
صور المكان قبل التغيير





الأصل ص 56

صور المكان الحديثة



الأصل ص 57



04

الفصل الرابع

تحليل البيانات

4-1 مقدمة

4-2 التحسين على المستوى العام في الشركة.

4-3 التحسين في بيئة العمل (سابقاً - حاليا)

4-4 التحسين في إجراءات العمل

4-5 التحسين على مستوى الموظف

4-5 التحسين على مستوى المشاركة المجتمعية

الأصل ص 58–90

4-1 المقدمة

الأصل ص 60

لمعرفة التغييرات التي طرأت على الشركة منذ اتخاذ قرار التغيير من قبل الإدارة التنفيذية الحالية بهدف مواكبة المستجدات في السوق العقاري سواء من حيث التنظيمات أو التشريعات، أو من حيث مقتضيات السوق والمنافسة، فيجب تتبع ذلك من خلال المراحل التي مرت بها الشركة من جهة، ومراحل وضع وتنفيذ خطة التغيير، والتغذية الراجعة لتلك العملية من خلال تقييم الأداء والنتائج وفق الاستراتيجية الشاملة للشركة، والخطة المقترحة للتحسين والتطوير.

التأسيس والنشأة والأهداف:

1985	1550	+35
م · تأسيس الشركة في مكتب صغير بحي الزبارة في مدينة حائل	قطعة سكنية وتجارية وزراعية طُوّرت، بمواقع مختلفة في مدينة حائل ومحافظة بقعاء	عاماً على التأسيس — «أكثر من 35 عاماً»

أرقام حتى تاريخ الرسالة

الأصل ص 60

تم تأسيس شركة سعود الفسلان العقارية في عام 1985م في مكتب صغير بحي الزبارة في مدينة حائل، وكانت الأهداف تتركز على تطوير الأراضي الخام والاستثمار في مختلف أنواع العقارات، وتم منذ ذلك الحين تطوير ما يعادل 1550 قطعة سكنية وتجارية وزراعية، بمواقع مختلفة في مدينة حائل ومحافظة بقعاء، وكانت المنافسة في حينها لا تكاد تذكر بسبب عدم وجود منافسين حقيقيين، واليوم وبعد مرور أكثر من 35 عاماً على التأسيس، وبعد تنظيم السوق العقاري وحوكمته من قبل الهيئة العامة للعقار، كان لابد أن يتم التغيير والتصحيح، حتى يتناسب مع متطلبات السوق الحديثة والمبتكرة، وأيضاً يتناسب مع توجهات الهيئة العامة للعقار.

ملاحظة تحريرية — خارج متن الرسالة: الأرقام الواردة عن الشركة في هذه الصفحة أرقامٌ حتى تاريخ الرسالة، ونُقلت كما هي.

مراحل الخطة المقترحة للتحسين والتطوير :

1. دراسة الوضع الحالي.
2. اقتراح التعديلات.
3. متابعة الأداء بعد التعديل.

٦- دراسة الوضع الحالي:

تمت دراسة الوضع الحالي للشركة بناءً على استراتيجية القطاع العقاري والمقدمة من الهيئة العامة للعقار (الفصل الثاني)، وتم اعتماد النموذج الأوروبي لإدارة الجودة EFQM (الفصل الثالث) لتطبيق هذه الخطة، حيث انه الأنسب لدراسة مثل هذه الشركات وتقديم أفضل الحلول والمقترحات لها، فكانت مراحل الدراسة على النحو الآتي:

أ. معرفة الغاية والرؤية الإستراتيجية:

ب. الثقافة المؤسسية والقيادة:

تمت مشاركة المعنيين في تحديد غاية الشركة وذلك تحقيقاً لإيصالها من خلالهم، وأيضاً لدراسة مدى تأثير غاية ورؤية الشركة عليهم. كما تمت دراسة القدرات والإمكانات الحالية لموائمتها وبحث نقاط القوة والضعف وذلك لتحديد احتياجات الشركة من أجل تحقيق غايتها التي تعمل من أجلها. تم بعد ذلك إشراك المعنيين لتحديد مجموعة من الأولويات الإستراتيجية التي تعكس اتجاهات السوق وترجمتها إلى أهداف ومبادرات تطويرية وذلك تحقيقاً لمساهمتهم مستقبلاً في تطبيقها ونشرها، تم بعد ذلك مأسسة نظام إدارة الأداء والتحول لتلبية جميع المتطلبات الحكومية والقانونية ذات الصلة.

تم استيعاب وفهم ثقافة الشركة لتتماشى مع غايتها، ثم تسخير القيم وترجمتها إلى أعراف وسلوكيات سيتم الترويج لها وتجسيدها في كافة أنشطة الشركة، كما تم إشراك المعنيين الرئيسيين لتهيئة الظروف المناسبة لضمان نجاح التغيير، وتبني إستراتيجيات فعالة لإدارة التغيير بنجاح والاستفادة من التجارب السابقة. ولإجراء المقارنات المعيارية تمت مشاركة المعنيين لمواكبة أحدث فرص الابتكار وتمكين ثقافة تشجع على الإبداع والابتكار والتعلم من الفشل وتوحيد الصفوف لضمان الحفاظ على المواءمة مع غايات واستراتيجيات الشركة.

الأصل ص 61

4-2 التحسين على المستوى العام في الشركة.

الأصل ص 62

4-2-1 الهيكل التنظيمي سابقاً:

عند بداية إجراء التحسينات في الشركة عام 2020م ، لم يكن يوجد هيكل تنظيمي إداري، بل كان العمل بيروقراطياً يرجع الجميع من خلاله إلى المدير العام، وهذا هو أسلوب غالبية المؤسسات العقارية في المملكة بعد المسح الاستطلاعي الذي قام به الباحث، وهذا الأسلوب نافع في إجراءات بسيطة ونهائية من خلال العمليات المتلاحقة، ولكنه غير نافع أبداً لاحتواء جميع العمليات، وهو ما يسبب فجوة عميقة بين الإدارة ومتابعة العمليات الدقيقة، وهذا ما دفع الباحث إلى إنشاء هيكل تنظيمي يحدد العلاقة بين الإدارات المختلفة في الشركة وأيضاً يضمن سير العمليات بالشكل الذي تتطلبه المتابعة لإعمال جميع الإدارات مع ضمان جودة مخرجات العمليات وإمكانية قياسها ثم تحسينها.

قبل
لا هيكل تنظيمي
العمل بيروقراطياً يرجع الجميع من خلاله إلى المدير العام

←

2020م
الهيكل التنظيمي الإداري
الشكل 1

←

2023
الهيكل التنظيمي الإداري المطور
الشكل 2

يتضح من خلال الهيكل التنظيمي الإداري وتطوراته (الفصل الرابع)، أن الإدارة العليا للشركة تعنى بشؤون التخطيط والتطوير والتي من شأنها وضع السياسات المستقبلية للشركة وأيضاً رسم خطط التطوير والتحسين المستمر وهذا يضمن التواجد الفعال في السوق العقاري السعودي المتجدد، كما حدد الهيكل التنظيمي متابعة الرقابة الداخلية ونتائجها ضمن مسؤوليات الإدارة العليا للشركة، وهذا سيؤدي إلى سرعة معرفة مكامن الخلل لوضع الحلول المناسبة لها، ولضمان إخضاع جميع المعاملات للتشريعات والقوانين الخاصة بالقطاع العقاري، تم إسناد متابعة مهام الإدارة القانونية للإدارة العليا لضمان الالتزام الكامل بالقوانين والتشريعات الخاصة في السوق العقاري في المملكة العربية السعودية، وأخيراً ولضمان إضافة المزيد من الأفكار والمشاريع العقارية المميزة خلال مسيرة الشركة المستقبلية، تم إسناد مهام مجلس الخبراء للإدارة العليا وذلك برئاسة اجتماعات المجلس الدورية للاستماع لرأي الخبراء واتخاذ القرارات المناسبة.

كما يتضح من خلال الهيكل التنظيمي الإداري أعلاه مسؤوليات المدير التنفيذي للشركة، حيث تم إنشاء إدارات لجميع الخدمات الأساسية التي تقدمها الشركة، وتم تعيين نواب للمدير التنفيذي على رأس كل إدارة، مع إلزام المدير التنفيذي بمهام إدارة الموارد البشرية، فكان لهذا الهيكل الأثر الواضح في تنظيم سير العمليات الإدارية داخل الشركة.

وتحقيقًا للتغذية الراجعة فقد تم إضافة إدارات مساندة لضمان سير العمليات اللوجستية بالشكل الصحيح، فكان من أهمها:

إدارة الخدمات المساندة

وهي الإدارة التي تعنى بتقديم كافة الخدمات اللوجستية داخل الشركة، وقد تم تقسيمها إلى قسمين:

1. العمليات الداخلية:

وهي جميع الخدمات والمسؤوليات التي يتم تقديمها لمقر العمل وأيضاً للموظفين العاملين ولجميع زوار مقر الشركة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: خدمات الصيانة، خدمات النظافة، خدمات تنظيف وتقليم الأشجار داخل مقر الشركة.

2. العمليات الخارجية:

وهي جميع الخدمات والمسؤوليات التي يتم تنفيذها خارج مقر الشركة، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: خدمات تركيب وفك اللوحات التسويقية، خدمات تنظيف وصيانة المباني المدارة من قبل إدارة الأملاك في الشركة، خدمات المشتريات والنقل لجميع احتياجات الشركة والعاملين فيها.

إدارة العلاقات العامة والإعلام

وهي الإدارة التي تعنى بتقديم كافة الخدمات والمتابعة لضمان تحسين العلاقات مع جميع عملاء الشركة، وتعنى أيضاً بالتعقيب على المعاملات مع جميع الدوائر الحكومية والخاصة، وتعنى بالمجال الذي يهتم بالتواصل مع الجمهور والمجتمع المحيط بالشركة، وتهدف إلى بناء علاقة طويلة الأمد بينهما، وتحقيق أهدافها التسويقية والإعلامية والاجتماعية. كما أنها تهدف من خلال الخطة الاستراتيجية للشركة أن تُسهم في :

- بناء صورة إيجابية للشركة، وتعزيز سمعتها ومكانتها في المجتمع.
- تحقيق التواصل الفعال مع الجمهور والمجتمع، وفهم احتياجاتهم وتحقيق رضاهم.
- تحقيق نجاح مستدام للشركة أو المؤسسة، من خلال زيادة المبيعات والأرباح، وجذب المستثمرين والشركاء.
- التأثير على قرارات صناع السياسات والمؤثرين في المجتمع، والمساهمة في التغيير الإيجابي.
- مواكبة التطورات والتحديات في السوق والمجتمع، والاستفادة من الفرص والتغلب على التهديدات.

كما تهدف الخطة الاستراتيجية للشركة في أن تتولى إدارة العلاقات العامة والإعلام مستقبلاً بالإضافة إلى أعمالها الروتينية:

- التخطيط والتنفيذ لحملات الإعلان والتسويق، واستخدام وسائل مختلفة لتوصيل الرسائل الأساسية إلى الجمهور المستهدف.
- إدارة الأزمات والرد على الشائعات، وحماية سمعة الشركة من أي تهديد أو تحدي.
- تنظيم الأحداث والمؤتمرات والمعارض والمزادات، وإبراز دور الشركة في المجتمع، وخلق فرص للتواصل مع الجمهور.
- التواصل مع وسائل الإعلام والصحافة، وبناء علاقات جيدة معها، وإرسال البيانات الصحفية والمقابلات.

- تطوير الثقافة الإعلامية للشركة أو المؤسسة، وتنمية مهارات الموظفين في التواصل، وزيادة الوعي بأهمية دور العلاقات العامة.

إدارة الاستثمار والمشاريع

وهي الإدارة التي تعنى بمتابعة كافة المشاريع بشقيها الاستثماري والهندسي:

1. المشاريع الهندسية:

تقوم الإدارة بأعمال التصاميم الهندسية حسب متطلبات المشروع، ثم التعديل عليها بعد أخذ المقارنات والأفكار المناسبة، وبعد ذلك يتم تقديمها لمجلس الإدارة للحصول على الاعتماد النهائي للبدء بالتنفيذ.

2. المشاريع الاستثمارية:

تقوم الإدارة بأعمال الحصول على عروض أسعار مناسبة ثم مقارنتها وإبداء الرأي حول العروض الأنسب مع الموردين المعتمدين، وبعد ذلك يتم تقديم العروض المختلفة لمجلس الإدارة للاعتماد والبدء بالتنفيذ، بعد ذلك تتم مراقبة أداء المورد وتقييم المخرجات حسب متطلبات السوق السعودي الجديدة لضمان تحقيق عوامل الجودة في جميع المشاريع.

أخيراً، يتم العمل مع الموردين لاستلام كافة الأعمال الخاصة بكل مشروع على حدة، ليتم بعدها مراقبة عمل المنتجات العقارية بأنواعها المختلفة، وضمان جودة مخرجات المورد وتقديم التقييم النهائي لعمله حتى يتسنى للشركة اعتماده أو إبعاده.

إدارة تقنية المعلومات

وهي الإدارة التي تعنى بمتابعة كافة البرامج التقنية التي تستخدمها الشركة، وأيضاً متابعة حسابات الموظفين عبر برنامج الإدارة المعتمد، كما تعنى الإدارة بالرقابة على كافة الأجهزة الإلكترونية العاملة في الشركة وضمان تحديثها بشكل مستمر.

الأصل ص 63-65

4-3 التحسين على نظام العمل في الشركة:

الأصل ص 65

لاحظنا في (الفصل الثالث) في إطار خطة التطوير والتحديث انتقال الشركة من العمل التقليدي اليدوي إلى العمل الحديث المأتمة، ولا يخفى دور الأتمتة في تطور عمل الشركة حيث ساعدت الأتمتة في:

ساعدت الأتمتة في	تحديات تُعالَج بخطة شاملة
زيادة الإنتاجية: حيث لوحظ إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر دقة ، بالإضافة إلى استخدام الموارد بشكل أمثل، والتقليل من الهدر والفاقد. **زيادة الجودة:**	ورغم كل تلك الإيجابيات فإن قيادات الشركة قد لاحظوا عددًا لا بأس به من التحديات أو المشاكل التي قد تواجهها الشركات نتيجة هذه البرامج والتقنيات، وجاري العمل على وضع خطة شاملة لتلافي أي تحديات مستقبلية قد تواجهها الشركة، مثل:

حيث ساعدت البرامج على الالتزام بالمعايير والمواصفات المطلوبة، والتقليل من احتمالية حدوث الأخطاء أو التقصير أو التلاعب، والمحافظة على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة.

زيادة التنافسية:

حيث ساهمت الأتمتة في تحقيق التفوق على المنافسين في سوق العمل، من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة، من خلال استثمار الابتكار والإبداع في تطويرها، والاستجابة لحاجات ورغبات العملاء.

ارتفاع التكاليف:

حيث تحتاج عملية الأتمتة إلى استثمار كبير في شراء وصيانة وبرمجة الآلات والأجهزة، وإلى تأهيل وتدريب الموظفين للتعامل معها، وإلى تحديثها بشكل مستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية، وهو ما يدفع الشركة للبحث المستمر عن أفضل العروض ودعم الشركة بفريق متخصص يقلل من تكلفة المتابعة والتشغيل والصيانة.

انخفاض التوظيف:

حيث تؤدي عملية الأتمتة إلى الاستغناء عن العديد من الوظائف التي كان يقوم بها موظفي الشركة، وهو ما يتعارض وتوجهات الشركة في الحفاظ على موظفيها بل وتدعيمهم بكوادر جديدة، لذا فهي تحاول أن تطور من مهارات الموظفين لاستحداث مهام جديدة تتناسب مع الوضع القائم وتعزز حاجة الشركة لإسهامهم ووجودهم.

زيادة المخاطر :

حيث تعتمد عملية الأتمتة على البرمجيات والشبكات والإنترنت، وهذا قد يجعلها عرضة للهجمات الإلكترونية أو الفيروسات أو الأعطال التقنية، والتي قد تؤثر سلبًا على سير العمل وسلامة المعلومات، لذا فقيادات الشركة واعية لتلك المخاطر وتسعى جاهدة مع فرق العمل المتخصصة لتحصين الوضع بأحدث التكنولوجيات.

الأصل ص 66-67

4-4 التحسين على بيئة العمل في الشركة:

الأصل ص 67

لاحظنا من خلال الصور في (الفصل الثالث) كم التغييرات التي أحدثتها عملية التحديث في بيئة العمل سواء من حيث:

التحسينات المادية:

المتعلقة بالظروف المكانية لبيئة العمل، مثل التصميم الحديث لمقر الشركة وفلسفة المكاتب الزجاجية التي تحقق في آن واحد الخصوصية التي يتطلبها العمل والقدرة التواصلية والوجدانية بين الموظفين، والديكورات والأثاث والأجهزة والإضاءة والتهوية والنظافة وغيرها، وكل هذه التحسينات تهدف إلى توفير مساحة عمل مريحة ومجهزة بالأدوات والتقنيات اللازمة للقيام بالعمل بكفاءة وسهولة، كما عملت الشركة على توظيف "نظام ذكي-smart

التحسينات المعنوية:

المتعلقة بالظروف النفسية والاجتماعية لشركاء مكان العمل، مثل التواصل والتعاون والثقة والتقدير والمكافآت والتطوير وغيرها، وهدفت تلك التحسينات إلى تشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار، وزيادة معنوياتهم ورضاهم عن أعمالهم، وخفض مستوى التوتر والإجهاد لديهم.

التحسينات التوازنية:

المتعلقة بالظروف الشخصية والأسرية للموظفين، مثل الجداول المرنة والإجازات المدفوعة والرعاية الصحية والأحداث الاجتماعية أو الترفيهية، هذه التحسينات هدفت إلى تحسين التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، وزيادة رفاهيتهم وصحتهم، وتقدير احتياجاتهم غير الوظيفية.

system" يوفر الظروف المناسبة للعمل ويساعد على الترشيد في الطاقة.		

إن تلك التحسينات التي طرأت على بيئة العمل لها انعكاسات إيجابية على الموظفين والعملاء وأداء الشركة، فمن المعروف أن بيئة العمل تؤثر بشكل كبير على مزاج ومعنويات وإنتاجية وابتكار الموظفين، وبالتالي على جودة الخدمة أو المنتج الذي يقدمونه للعملاء، وعلى رضاهم وولائهم، وعلى نتائج الشركة وأهدافها.

كما أن التحسينات التي طرأت على بيئة العمل أثرت بشكل إيجابي على العلاقات مع العملاء، فشعور الموظفين بالسعادة في أعمالهم جعلهم يقدمون أفضل الخدمات وباحترافية أعلى للعملاء، وجعلهم يتعاملون معهم بلطف واحترام، ويسعون لحل مشاكلهم بسرعة وكفاءة، بالإضافة لتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم، مما يؤدى إلى زيادة رضا العملاء عن الشركة وخدماتها، وزيادة ولائهم وتوصيتهم بها للآخرين.

إن تلك التحسينات أدت إلى تحسين أداء الشركة بشكل عام، فزيادة إنتاج الموظفين وجودة أعمالهم، انعكس على زيادة المبيعات والأرباح للشركة، وبالتالي فزيادة رضا العملاء وولائهم، انعكس على زيادة حصة الشركة في السوق وتنافسيتها، وعمل تحسن صورة الشركة في نظر الموظفين والعملاء على زيادة سمعتها وثقتها في المجتمع.



تلخيصٌ بصريٌ لتسلسل الأثر كما ورد في الأصل (الأصل ص 67–68)

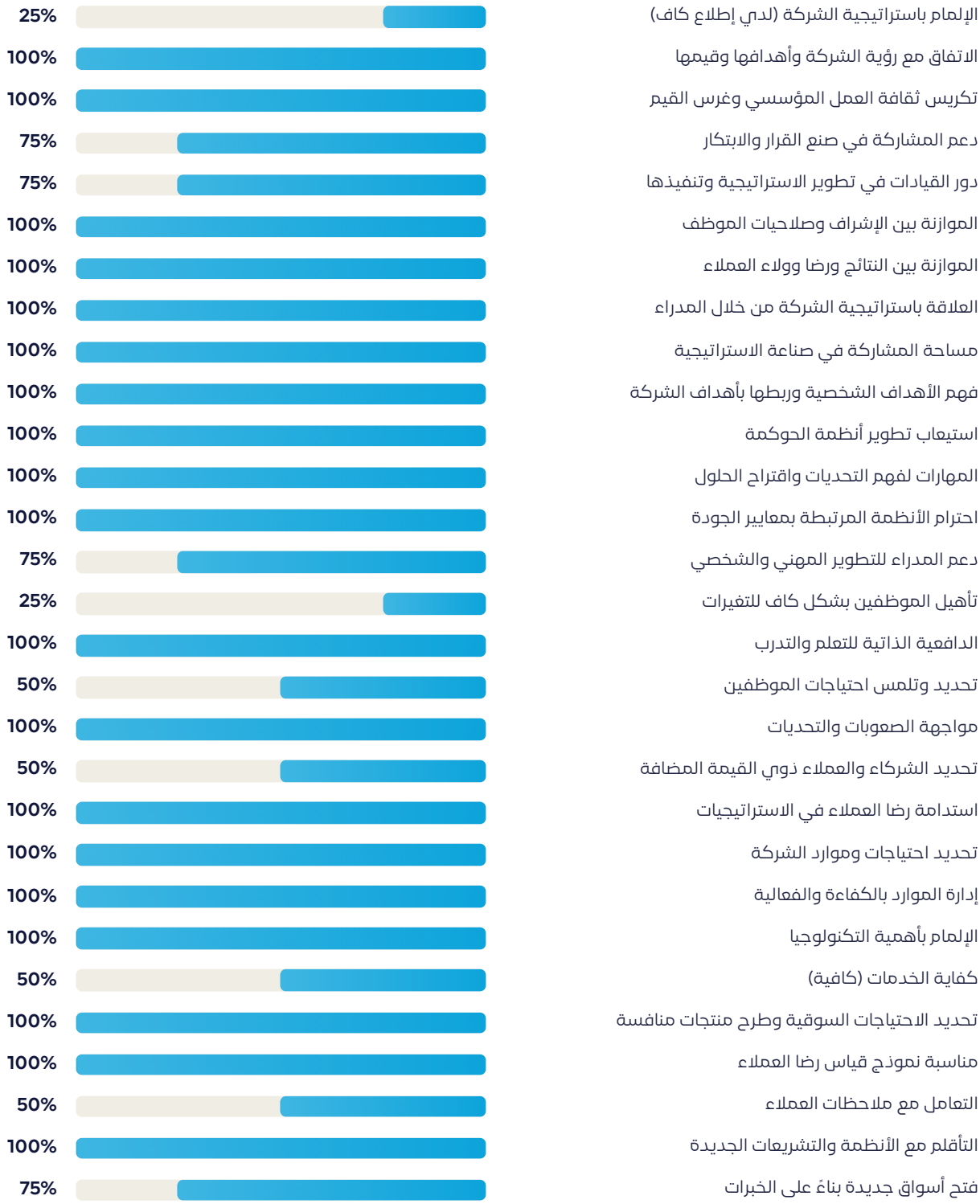
4-5 التحسين على مستوى الموظف

الأصل ص 69

باستقراء النتائج والتوصيات من خلال تحليل نتائج وبيانات الاستبيان (الفصل الثالث) يمكن ملاحظة التحسينات التي طرأت على الموظف:

نظرةٌ واحدة على النتائج

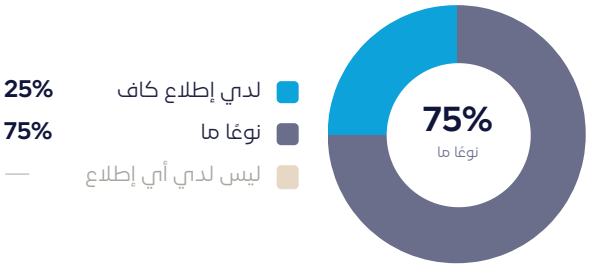
نسبة «أتفق مع ذلك» (أو الخيار الأول الإيجابي) في كل سؤال — مرتّبةً بترتيب ورودها في الأصل



رسمٌ تجميعيٌّ أُعدّ لهذا الإصدار من النسب المنشورة في الأصل نفسها (ص 69–87)؛ تفاصيل كل سؤال في الصفحات التالية.

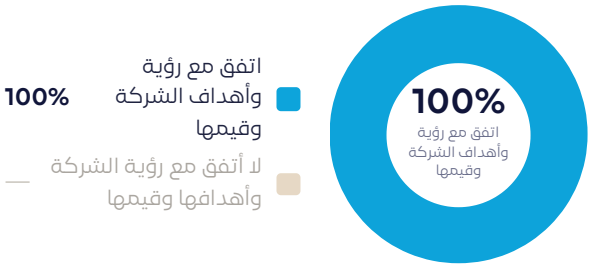
5-2-1 بخصوص الالمام باستراتيجية الشركة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها كانت النتائج:

الإلمام باستراتيجية الشركة ورؤيتها ورسالتها وأهدافها



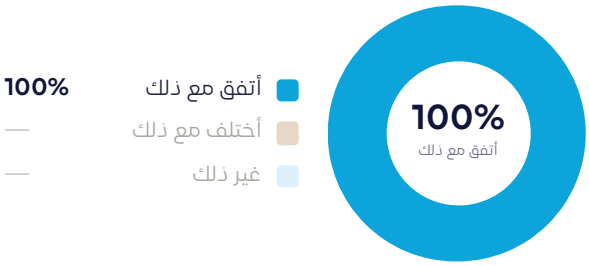
الأصل ص 69

بخصوص موقف الموظفين من رؤية الشركة



الأصل ص 69

بخصوص موقف الموظفين من الممارسات العملية للمدراء فيما يتعلق بتكريس ثقافة العمل المؤسسي وغرس قيم الشركة



الأصل ص 70

يتضح من هذه النتيجة أنه برغم سعي قيادات الشركة بوضع استراتيجية شاملة للشركة ومشاركة الموظفين في بنائها بهدف تحديد الأهداف والرؤية والقيم التي تسعى إلى تحقيقها على المدى الطويل، وتحديد الخطوات والموارد والمؤشرات اللازمة لتنفيذها، وتحديد الفرص والتحديات التي تواجهها في بيئة العمل المتغيرة، وتحديد النقاط القوية والضعيفة للشركة، وتحديد المنافسين والشركاء والعملاء المستهدفين؛ إلاّ أن غالبية الموظفين أقروا بمحدودية اطلاعهم على هذه الاستراتيجية، ولعل ذلك يبدو مفهومًا في سياقه إذا علمنا أن إقرار هذه الاستراتيجية تم منذ وقت قصير، وأن الاستراتيجية الموضوعة على أهميتها مازلت في طور التطوير والتحسين، ولم تلق الكفاية من النقاش بعد إقرارها وكذا قياس التغذية الراجعة بما يكرس وعي الموظفين بأهميتها على مستويات ثلاث:

تحسين الأداء:

حيث تسعى الاستراتيجية الشاملة على تحسين أداء الشركة من خلال تحديد الأولويات والمسؤوليات والمعايير لقياس النتائج، وتوفير إطار عمل موحد ومتكامل لجميع أقسام ووحدات الشركة، وتعزيز التنسيق والتعاون بينها، وتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف المشتركة.

زيادة التنافسية:

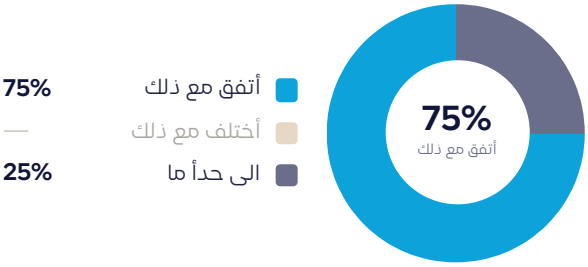
بحيث تساعد الاستراتيجية الشاملة على زيادة التنافسية للشركة في سوق العمل من خلال تحديد فجوات السوق واحتياجات العملاء، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة ومميزة تلبي تلك الاحتياجات، وتبني علاقات قوية مع العملاء والشركاء، واستغلال الفرص المتاحة أو التغلب على التحديات الموجودة.

ضمان الاستدامة:

من خلال مساعد الاستراتيجية الشاملة على ضمان استدامة نجاح الشركة على المدى الطويل من خلال تأسيس هوية وثقافة مؤسسية قوية تعبر عن رؤية وقيم الشركة، وبناء سمعة جيدة في سوق العمل، وإنشاء نظام حوكمة فعَّال يضمن احترام المبادئ والأخلاق في كافة أنشطة الشركة، وإيلاء اهتمام للبعد البيئي والاجتماعي في ممارسات الشركة.

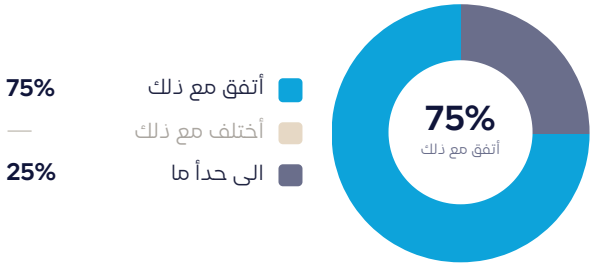
5-2-2 بخصوص موقف الموظفين من دور قيادات الشركة في دعم وتشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار ودعم الابتكار في بيئة العمل:

دعم وتشجيع الموظفين على المشاركة في صنع القرار ودعم الابتكار في بيئة العمل



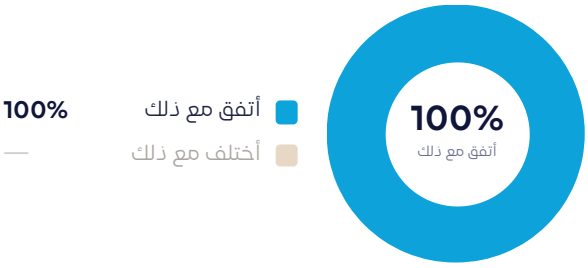
الأصل ص 71

بخصوص موقف الموظفين من دور قيادات الشركة في تطوير استراتيجية الشركة وتنفيذها



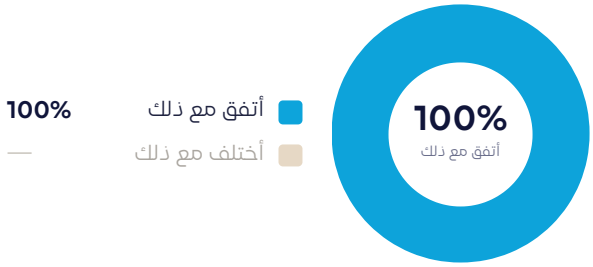
الأصل ص 72

الموازنة بين توجيهات الاشراف ومساحة الموظف لممارسة صلاحياته واتخاذ القرار المناسب مع تحمل مسؤولياته؟



الأصل ص 72

الموازنة بين النتائج المطلوبة ورضا وولاء العملاء؟



الأصل ص 73

لا شك أن لقيادات الشركة الدور الرئيس والحيوي والمؤثر في تحفيز الموظفين على المشاركة في صنع القرار، بل يجب عليهم عدم الاكتفاء بإتاحة الفرصة أمامهم للمشاركة فحسب، وإنما المساهمة في خلق حلول ابتكارية، وتطبيقها بفاعلية ومرونة وسرعة.

ولتحقيق الرضا العالي لدى الموظفين وتأدية هذا الدور بشكل جيد، يجب على القيادات أن تتمتع ببعض الخصائص والسلوكيات، :

تحمل المخاطر

فالقادة المبتكرون يجرؤون دومًا على تجربة الأفكار الجديدة وغير المألوفة، ولا يخشون من الفشل أو الانتقاد.

الانفتاح

يتوجب على القادة المبتكرون الانفتاح على جميع الأفكار والآراء المختلفة، والانصات إلى مدخلات الموظفين والعملاء والشركاء بانتباه واحترام.

التشجيع

من خلال تشجيع الموظفين على التفكير خارج الصندوق، ومنحهم حرية التعبير عن أفكارهم وإبداعهم، وتقدير مساهماتهم وجهودهم.

التغيير
ترويج القادة المبتكرون لثقافة التغيير والابتكار في المنظمة، ومساعدة الموظفين على التكيف مع المستجدات والتحديات في السوق والبيئة.

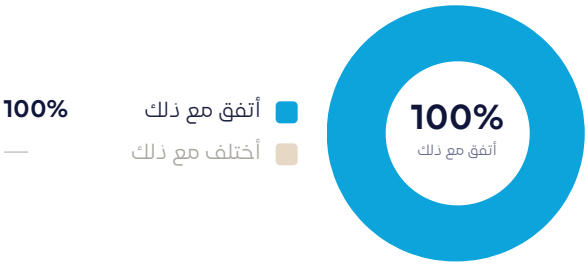
التعلم
السعي الدائم إلى تطوير المهارات والخبرات، والاستفادة من التغذية الراجعة والانتقادات البناءة، والالتزام بالتحسين المستمر.

التأثير
استخدام أساليب قيادية فعالة للتأثير على الموظفين والحصول على دعمهم للأفكار والإستراتيجيات المبتكرة، بالإضافة إلى توظيف قدراتهم التواصلية لإقامة علاقات جيدة مع جميع أصحاب المصلحة.

الأصل ص 73–74

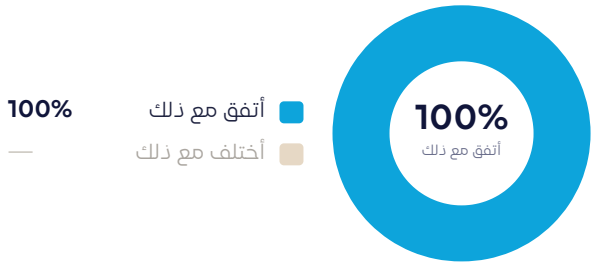
5-2-3 بخصوص موقف الموظفين من علاقتهم باستراتيجية الشركة من خلال المدراء:

علاقة الموظفين باستراتيجية الشركة من خلال المدراء



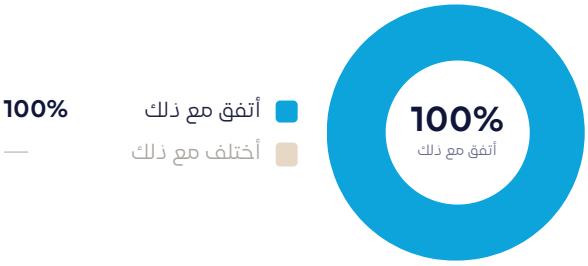
الأصل ص 74

منح الموظفين مساحة للمشاركة في صناعة استراتيجية الشركة وتنفيذها ومراجعتها؟



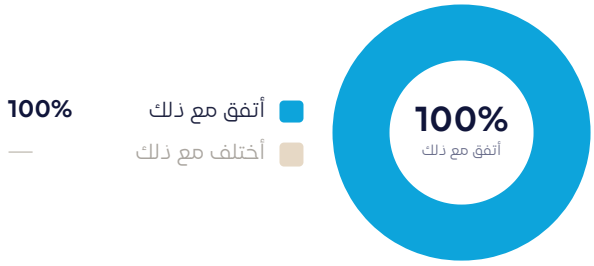
الأصل ص 74

قدرة الموظف على فهم أهدافه الشخصية والوظيفية والقدرة على ربطها بأهداف وقيم الشركة؟



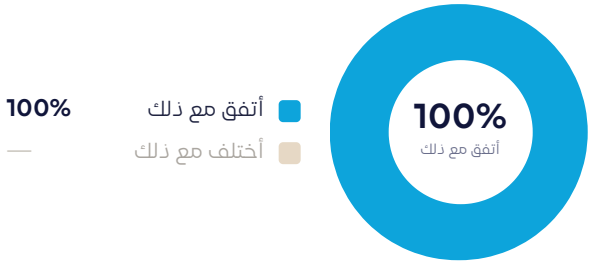
الأصل ص 75

قدرة الموظف على استيعاب التغيرات المتعلقة بتطوير أنظمة الحوكمة داخل الشركة؟



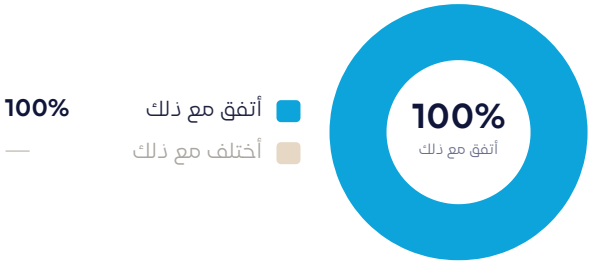
الأصل ص 75

اكتساب الموظف المهارات الكافية لفهم التحديات والتغيرات الطارئة على بيئة العمل والقدرة على اقتراح حلول للتحسين المستمر؟



الأصل ص 76

سعي الموظف لاحترام الأنظمة والإجراءات المرتبطة بمعايير الجودة والتميز داخل الشركة؟



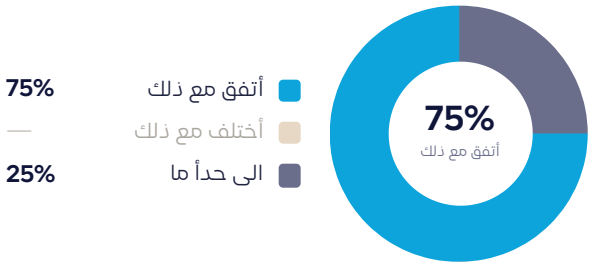
الأصل ص 76

تلعب القيادات دورًا محوريًا وبارزًا في تطوير وتنفيذ استراتيجية الشركة من خلال تحديد الأهداف والرؤية والمهمة والقيم التي تحكم عمل الشركة، وفي قدرتهم على تحليل البيئة الخارجية والداخلية للشركة، وفي صياغة الخطط والبرامج والمشاريع التي تساعد على تحقيق الأهداف المرجوة، كما يتطلب من القيادات في تطوير وتنفيذ استراتيجية الشركة ما يلي:

- التواصل الفعال مع جميع أصحاب المصلحة داخل وخارج الشركة، وتبادل المعلومات والأفكار والآراء بشكل شفاف وموضوعي.
- التفويض والتمكين للموظفين والإدارات، وإعطائهم المسؤولية والصلاحية لاتخاذ القرارات المناسبة، وتقديم الدعم والإرشاد والتقدير لهم.
- التعلم المستمر والابتكار، والبحث عن فرص التحسين والتطوير، وتبني أفضل الممارسات والأساليب في مجال العمل.
- التغير والتكيف، والاستجابة بسرعة للتغيرات والتحديات التي تواجه الشركة، وإدخال التعديلات اللازمة على الاستراتيجية بناءً على نتائج المتابعة والتقييم.
- التأثير والقدوة، وإظهار سلوك قيادي إيجابي يحفز الموظفين والعملاء والشركاء، وإبراز قدرات الشركة وإنجازاتها في السوق.

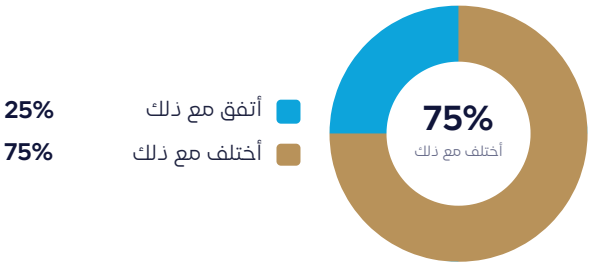
5-2-4 بخصوص دعم المدراء للتطوير المهني والشخصي للموظفين:

دعم المدراء للتطوير المهني والشخصي للموظفين



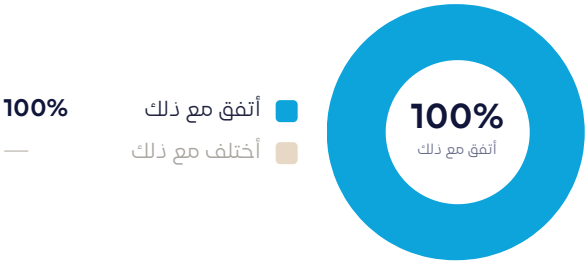
الأصل ص 77

تأهيل الموظفين بشكل كاف لاستيعاب التغيرات والتحسينات في بيئة العمل



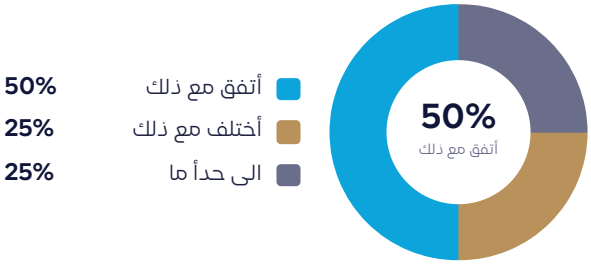
الأصل ص 78

الدافعية الذاتية للتعلم والتدرب المستمر، ورؤية الموظف لانعكاس ذلك على الأداء الوظيفي، ومن ثم على الحوافز والمكافآت



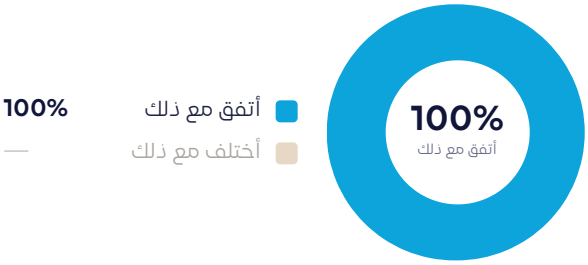
الأصل ص 78

قدرة مدراء الشركة على تحديد وتلمس احتياجات الموظفين في الشركة؟



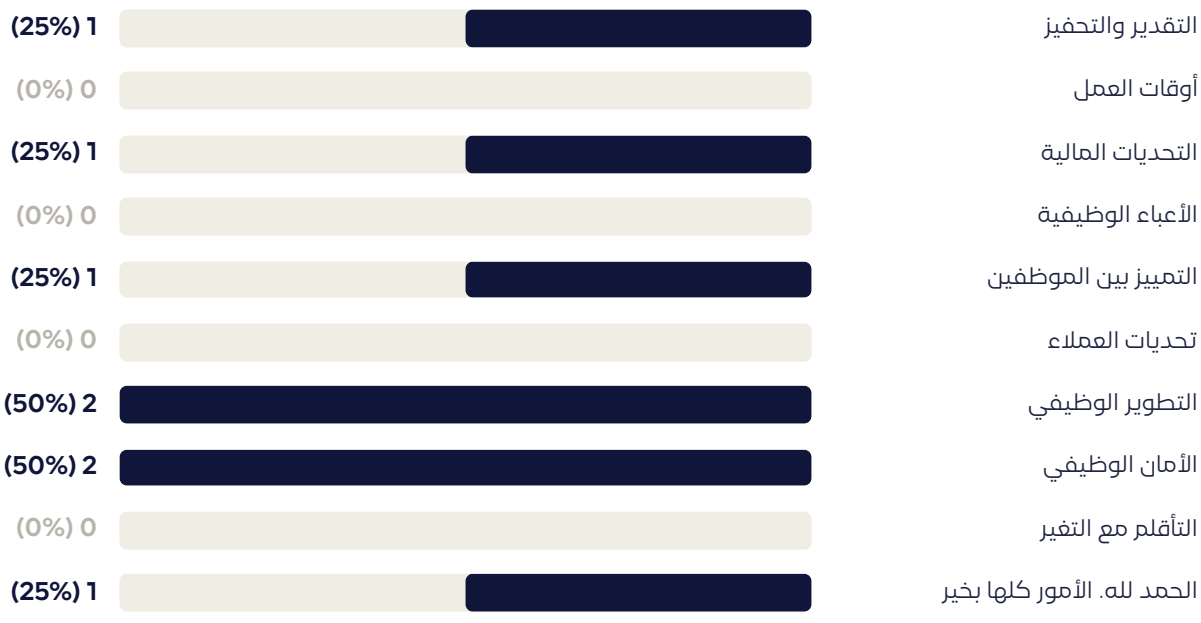
الأصل ص 79

قدرة المدراء على مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجه الموظفين في بيئة العمل؟



الأصل ص 79

أبرز ثلاث تحديات تواجه الموظف في بيئة العمل؟



عدد الإجابات (النسبة) كما في الأصل

الأصل ص 80

يتفق موظفي الشركة المستجوبين على جهود القادة في تنفيذ رؤية الشركة من خلال تطبيق نموذج التميز المؤسسي، وهو ما يدل على أن قيادات الشركة شاركت موظفيها صياغة هذه الاستراتيجية وأخذت بمرئياتهم وملاحظاتهم عند بنائها، وهو ما يكرس ولاء الموظفين لهذه المنظومة والدفاع عن رسالتها وأهدافها وقيمها، لكنهم لم يجمعوا عن مدى قدرة المدراء على ترجمة هذه الاستراتيجية على أرض الواقع وهو ما سيسبب بعض الخلل بين النظرية والتطبيق، ويؤجل حصاد نتائج تطبيق هذا النموذج، ويجب على قيادات الشركة المسارعة في ردم تلك الفجوة لتحقيق:

زيادة الإنتاجية والأداء:

إن رضاءهم سيجعلهم أكثر تفاعلاً ومشاركة وحرصاً على بذل جهود إضافية لتحقيقها، كما أن ذلك سيقلل من معدل الغياب والهدر والأخطاء في سير العمل.

زيادة رضا وولاء العملاء:

لا شك أن رضى الموظف عن رؤية وأهداف وقيم الشركة، سينعكس في تفاعلهم مع العملاء، فسعادة الموظفين في العمل عامل لسعادة العملاء أيضاً، كما أن الموظفين الراضين يتعاملون بفاعلية وسرعة مع ملاحظات العملاء ويعالجونها بشكل مرضي.

خفض التكاليف وزيادة الأرباح:

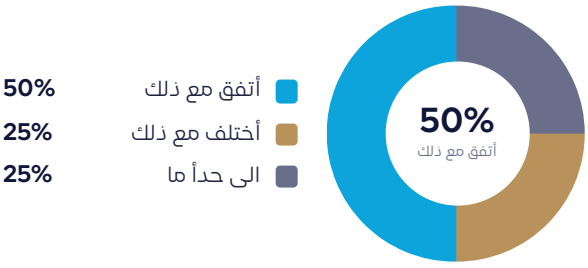
سيجعلهم ذلك الرضا أكثر حرصًا في التعامل مع موارد الشركة وأصولها، وسيساهمون في زيادة المبيعات والأرباح من خلال تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية للعملاء.

زيادة الابتكار والتطور:

لا شك أن الرضا سيسهم في أن يكون أداء الموظفين أكثر إبداعاً وابتكاراً في عملهم، خصوصًا مع تشجيع المشاركة في صنع القرار والابتكار في بيئة العمل، ما يجعل لدى الموظفين الحافز لتقديم حلول جديدة للتحديات والتغيرات في سوق العمل.

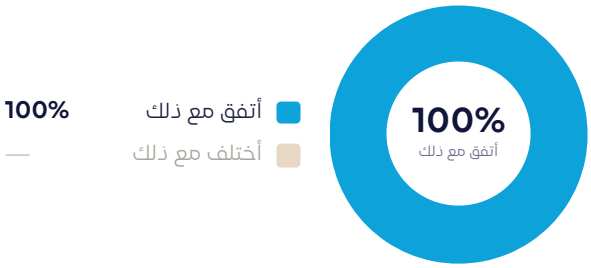
5-2-5 بخصوص القدرة الكافية على تحديد الشركاء والعملاء الذين يمثلون قيمة مضافة للشركة؟:

القدرة الكافية على تحديد الشركاء والعملاء الذين يمثلون قيمة مضافة للشركة



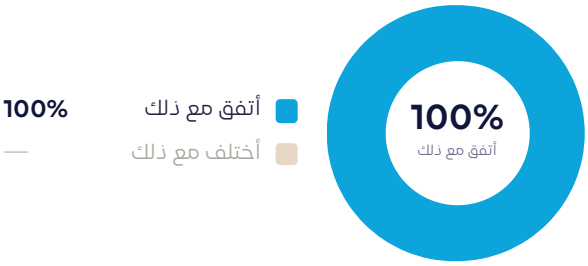
الأصل ص 81

رأي موظفي الشركة في استراتيجيات الشركة وخطتها التنفيذية ومواءمتها للأساليب التي تكفل استدامة رضا العملاء واستمراريتهم في التعامل مع منتجاتها؟



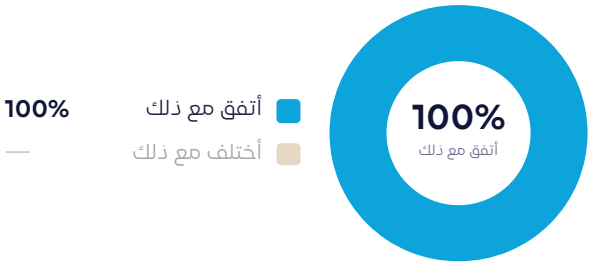
الأصل ص 81

قدرة مدراء الشركة على تحديد احتياجات وموارد الشركة [البشرية/ المادية/ المالية]



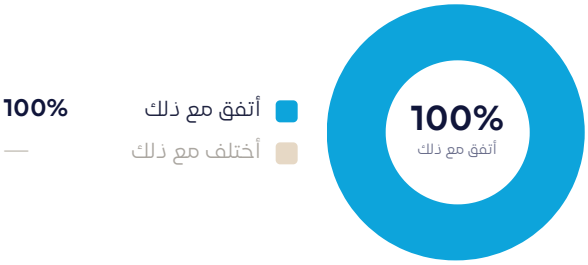
الأصل ص 82

إدارة موارد الشركة بالكفاءة والفعالية المطلوبة



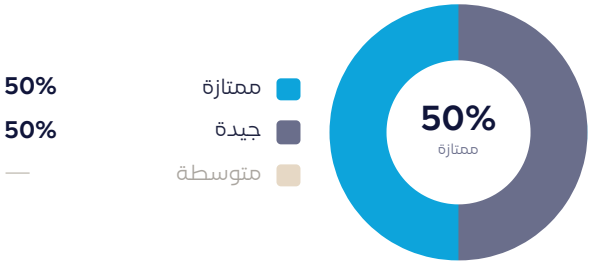
الأصل ص 82

إلمام الموظف بأهمية التكنولوجيا والتقنية في تحقيق التميز المؤسسي والجودة وتسهم في تحقيق الأرباح وزيادة المبيعات



الأصل ص 83

تقييم الموظف لثقافته التقنية ومهاراته التكنولوجية؟



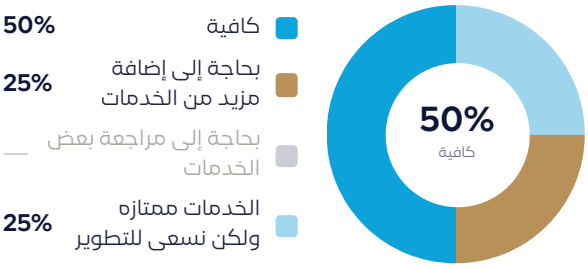
الأصل ص 83

يمثل العمل الدؤوب تجاه تحفيز الموظفين على تعزيز ثقافة العمل المؤسسي في الشركة والتعلم والتدريب والتطور وتكريس القيم في بيئة العمل، سواء مع العملاء أو الزملاء أو المدراء، انعكاسًا على المنتجات والخدمات، ويعزز:

- التأثير الإيجابي على معنويات العاملين وتوحيد جهودهم وضمان ولائهم الذي يسهم في رفع الكفاءة الانتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، كما أن تلك الممارسات تساعد على تشجيع الموظفين على التعلم والتطور المستمر والابتكار في عملهم.
- التحول والتغيير من خلال رؤية واضحة للمستقبل والاتجاهات المرغوبة للمنظمة، وترسخ قيم التميز والجودة والابداع في ثقافة العمل والتأقلم مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وتطوير استراتيجيات جديدة للتغلب على التحديات والصعوبات.
- تعزيز الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة لدى الموظفين، وتحفزهم على المشاركة في صناعة استراتيجية المنظمة وتنفيذها ومراجعتها، وتهيئة جو من التآزر والتضامن بين أفراد الفريق، واحترام آرائهم واقتراحاتهم.
- رفع مستوى الجودة والإنتاجية لدى الموظفين، حيث يتم تحديد الأهداف والمؤشرات بشكل واضح وقابل للقياس، والسعي لتحقيقها بأفضل طريقة ممكنة.
- زيادة رضا العملاء وولائهم، حيث يتم تقديم خدمات ومنتجات تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم، والاستجابة بسرعة لملاحظاتهم وشكاواهم

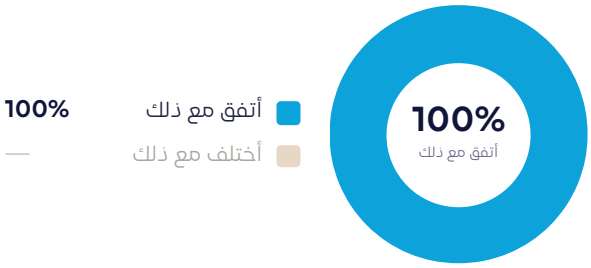
5-2-6 بخصوص كفاية الخدمات التي تقدمها الشركة:

كفاية الخدمات التي تقدمها الشركة



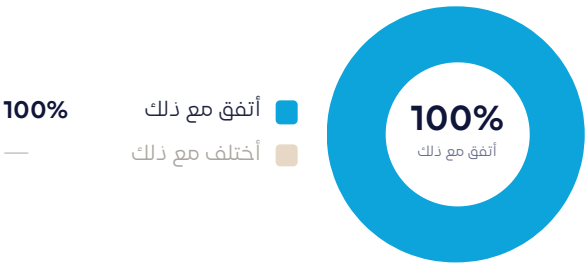
الأصل ص 84

قدرة الشركة على تحديد الاحتياجات السوقية والتكيف معها بسرعة وطرح منتجات منافسة



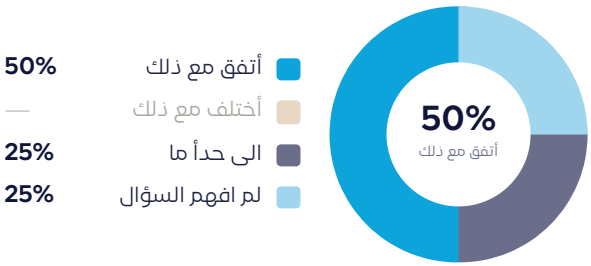
الأصل ص 85

مناسبة نموذج قياس مدى رضا العملاء؟



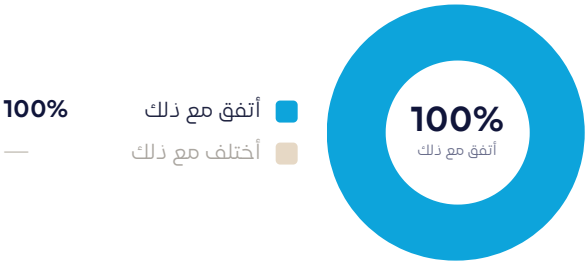
الأصل ص 85

تعامل الشركة مع ملاحظات العملاء ومعالجتها بالشكل المرضي وبالفاعلية والسرعة المطلوبة؟



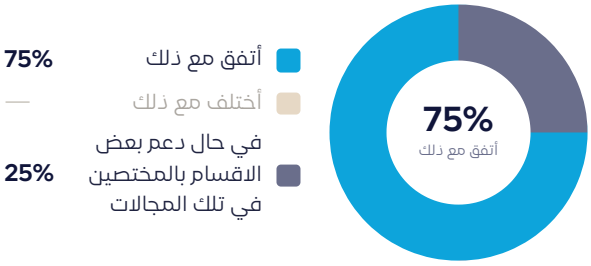
الأصل ص 86

قدرة الشركة على التأقلم السريع ومن ثم المنافسة في ظل الأنظمة والتشريعات الجديدة المنظمة لقطاع التطوير والاستثمار العقاري؟



الأصل ص 86

قدرة الشركة على فتح أسواق جديدة بناءً على خبراتها المتراكمة؟



الأصل ص 87

أثبت تطبيق نموذج التميز المؤسسي الأوروبي في الشركة أثرًا إيجابيًا على خدمات ومنتجات الشركة ورضا العملاء والمنافسة في السوق، وهو ما ينعكس على تحسين أداء وجودة واستدامة الشركة، ولعل أبرز تلك الآثار هي:

- ✓ تحقيق التميز في جميع مجالات العمل من خلال تطبيق معايير ومؤشرات واضحة وقابلة للقياس، والتعلم من الممارسات الجيدة والتحسين المستمر.
- ✓ تعزيز ثقافة الجودة والتميز لدى جميع الموظفين والقادة، وتحفيزهم على المشاركة والابتكار والتطوير المهني والشخصي، وزيادة رضاهم وولائهم.
- ✓ تلبية احتياجات وتوقعات العملاء بشكل فاعل وفعال، وتقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة مضافة لهم، والاستجابة بسرعة لملاحظاتهم وشكاواهم، وزيادة رضاهم وولائهم.
- ✓ تحديد الفرص والتحديات في بيئة العمل المتغيرة، والتكيف معها بسرعة، وطرح حلول إبداعية للتغلب عليها، وزيادة قدرة الشركة على المنافسة في السوق.

الأصل ص 87

4-5 التحسين على مستوى المشاركة المجتمعية

الأصل ص 88

سعت الشركة مواكبة لاستراتيجيتها الجديدة على تعزيز وتكريس ثقافة المسؤولية المجتمعية في الشركة من خلال عدد من المبادرات والبرامج والشراكات ، والمسؤولية المجتمعية هي ثقافة تحرص على تحقيق التوازن بين أهداف المنشأة واحتياجات وتطلعات المجتمع، وتولي اهتماماً بالقضايا الاجتماعية والبيئية والأخلاقية، وتساهم في التنمية المستدامة.

ولتفعيل هذه الشركات تم تطوير قدرات الشركة على الابتكار والإبداع، وإطلاق مبادرات وشراكات مجتمعية.

كما تم تعزيز مساهمة الشركة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتقديم دعم مادي أو معنوي للمشاريع والبرامج التنموية في المجتمع.

4-5-1 رعاية الأندية الرياضية:

23 فبراير 2022

نادي الجبلين

تم عقد شراكة مع نادي الجبلين، وهو: عقد رعاية للنادي الرياضي، تم توقيع العقد في 23 فبراير 2022، ونادي الجبلين يلعب في دوري الأمير محمد بن سلمان للدرجة الأولى.

عقد تسويقي

نادي الطائي

٦- شراكة سعود الفسلان مع نادي الطائي، وهو عقد تسويقي للنادي الرياضي السعودي، تم توقيع العقد في ،نادي الطائي يلعب في دوري المحترفين.

الأصل ص 88

4-5-2 الشركات المجتمعية:

بادرت الشركة إلى مشاركة المجتمع في عديد المناسبات الاجتماعية والوطنية من خلال المشاركة في عدد من الفعاليات وتقديم عدد من الهدايا والجوائز





من صور الأصل — شراكة نعتز بها الأصل ص 89

4-5-3 البرامج المجتمعية لموظفي الشركة:

بادرت قيادات الشركة إلى عمل لقاءات مع فريق العمل في مناسبات عديدة للاستماع إلى مرئياتكم ومشاركة أفكارهم وتحسس احتياجاتهم، وقد كرمت الشركة في مناسبات عديدة موظفيها تقديرًا لجهودهم ومساهمتهم في إحداث التغيير





من صور الأصل الأصل ص 90



05

الفصل الخامس

الخلاصة والتوصيات

5-1 أهم النتائج والتوصيات

5-2 توصيات لدراسات مستقبلية

الأصل ص 91–94

من خلال تحليل البيئة التنظيمية للشركة العاملة في قطاع الاستثمار والتطوير العقاري، وأخذ أراء الموظفين والملاك وجميع الأطراف ذات العلاقة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات.

5-1 أهم النتائج والتوصيات:

الأصل ص 92

5-1-1 على مستوى الشركة

لا شك أن تطبيق نموذج التميز الأوروبي (EFQM) قد أحدث تغيرات مهمة في بيئة العمل وانعكاس ذلك كله على نظام الجودة، غير أن الملاحظ من تحليل البيانات والنتائج وجوب الأخذ ببعض الملاحظات والتوصيات لتحقيق استدامة الجودة في الشركة وتطوير أدائها مع التحسينات المتتالية على هذه الأنظمة والتطبيقات والنماذج، ويمكن حصرها في:

01 التدريب المستمر لفريق العمل وفق أحدث برامج وتطبيقات النموذج، وتزويد الموظفين بالمفاهيم والمهارات اللازمة لتطبيق نموذج EFQM داخل الشركة وتقييم أدائها وتحسينها باستخدام منهجية رادار RADAR.

02 تحفيز الموظفين على فهم التشريعات الحديثة المنظمة لبيئة العمل العقاري - كل في مجال عمله وتخصصه- ومواكبة مستجداتها، وتأهيلهم بما يتناسب مع الاشتراطات الواجبة في العاملين في قطاع التطوير والاستثمار العقاري.

03 تعزيز التقييم الذاتي الدوري لدى موظفي الشركة من خلال تحليل وتقدير أدائهم ومهاراتهم واكتشاف نقاط قوتهم وضعفهم ، وذلك بهدف تحديد مجالات التحسين والتطوير ووضع الأهداف والخطط لتحقيقها.

04 الاستفادة من التغذية الراجعة التي يحصل عليها موظفو الشركة من زملائهم أو عملائهم أو مدراءهم، من خلال خطوات عملية وبرامج تطويرية، وذلك لتأكيد أو تصحيح أو تعزيز التقييم الذاتي.

05 استكمال مشروع تطبيق نظام الأتمتة في الشركة من خلال أحدث البرامج لإنجاز المهام الروتينية أو المتكررة أو المعقدة، وذلك بهدف تحسين الكفاءة والجودة والإنتاجية والموثوقية والتنافسية.

06 تخصيص حلقات نقاش مفتوحة بالاستعانة بالتطبيقات الحديثة لتحديث استراتيجية الشركة وخطتها التنفيذية وسياساتها العامة.

07 استمرار الدعم المادي والمعنوي وتحسين بيئة العمل بما ينعكس على راحة الموظفين ورضا العملاء وجودة المنتجات والخدمات.

الأصل ص 92–93

5-1-2 على مستوى منظومة الاستثمار والتطوير العقاري:

لقد أثبت الباحث من خلال الأدلة والقرائن وقراءة المعطيات والنتائج، الأثر الإيجابي على أداء الشركة وجودة خدماتها ومنتجاتها، ورضا العملاء والقدرة على المنافسة في السوق، ومواجهة التحديات والصعوبات التي تواجه سوق العقار

في المملكة، خصوصًا مع التطلعات الكبيرة لرؤية المملكة 2030، وحجم المنافسة المتوقع مع دخول الاستثمار الأجنبي للمنافسة في حجم السوق المحلي؛ وعليه توصي الدراسة ب:

01 تكريس ثقافة الجودة في منظومة الاستثمار والتطوير العقاري سواء في الكيانات الفردية أو المكاتب العقارية أو شركات التطوير من خلال الدور الذي يمكن أن تلعبه الهيئة العامة للعقار والغرف التجارية.

02 تأسيس منظومات وكيانات متخصصة بهدف رفع كفاءة الكيانات العقارية وتوظيف أنظمة الجودة الشاملة في مجموعة الأدوات والأساليب والمعايير التي تساعد الشركات على تحسين أدائها وجودة منتجاتها وخدماتها ورضا عملائها.

03 إدراج مقررات الاستثمار والتطوير العقاري في مراحل التعليم الجامعي سواء على مستوى مرحلة البكالوريوس أو الماجستير أو الدكتوراة، سواء في الكليات الهندسية أو في التخصصات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة.

04 إدراج مقرر إدارة الجودة الشاملة في مقررات التعليم الثانوي أسوة بالمقررات الحديثة التي أضيفت وهدفت إلى تطوير مهارات الطلاب وربطهم بالتحديات المعاصرة.

الأصل ص 93–94

5-2 توصيات لدراسات مستقبلية

الأصل ص 94

بناء على نتائج الدراسة الحالية التي شملت شركة واحدة في القطاع العقاري فقط، قد يكون من الاجدى تعميم الدراسة لتشمل عدد من شركات الاستثمار و التطوير العقاري في مناطق مختلفة من المملكة، ومنه يوصي الباحث بمجموعة من الأبحاث المستقبلية التي قد تشمل ما يلي:

1. قياس جاهزية شركات الاستثمار و التطوير العقاري في المملكة لتطبيق معايير التميز المؤسسي (KAQA, EFQM, ...)
2. قياس أثر تطبيق نموذج التميز للمؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) على مجموعة من شركات الاستثمار والتطوير العقاري.
3. إعداد برامج تدريبية لتأهيل قيادات شركات الاستثمار والتطوير العقاري على أنظمة إدارة الجودة الشاملة
4. دعم المكتبة العربية بأبحاث ودراسات تتعلق بالدراسات المتعلقة بالجودة في قطاع العقارات

المراجع العلمية

الأصل ص 95-96

الكتب:

- أحمد العميرة، نوازل العقار– دراسة فقهية تأصيلية لأهم قضايا العقار المعاصرة، بنك البلاد والميمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011
- ج. فريمان– ج. هاريس، ترجمة جلال البنا، المبادئ الأساسية للاستثمار العقاري وتأمين المخاطر وإعادة التمويل، المكتب العربي الحديث، الطبعة الأولى 2007
- سامي سلمان، مبادئ عملية التطوير العقاري، الدار العربية للعلوم ناشرون، الطبعة الأولى 2017
- عبد الله السيف، الوساطة العقارية وتطبيقاتها القضائية، بنك البلاد والميمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013
- كينيث دي. روزين، ترجمة عائشة حمدي– الاستثمارات العقارية، مجموعة النيل العربية ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، الطبعة الأولى 2009
- محمود رضوان، إدارة الجودة الشاملة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى 2012

المقالات العلمية:

- ريام عضيد عبد الجبار؛ الجابي، إسلام طالب محمد، تأثير متطلبات إدارة الجودة الشاملة في إدارة التميز على وفق نموذج (EFQM) : دراسة مقارنة، مجلة الإدارة و الاقتصاد، المجلد 2020، العدد 125 (30 سبتمبر/أيلول 2020)
- عالية عبد الحميد عارف، النموذج الأوروبي للجودة EFQM كمدخل لتطوير الأداء– ماهيته وآلية التطبيق والعقبات المحتملة، المجلة العربية للإدارة، مج 33 ع2 ديسمبر (كانون أول) 2013
- فريدة مزياني، دور العقار في التنمية المحلية، دفاتر السياسة والقانون، العدد 6– جانفي 2012

الأنظمة والتشريعات:

- تعديل تنظيم الهيئة العامة للعقار
- تنظيم الهيئة العامة للعقار
- ضوابط الإعلانات العقارية
- اللائحة التنفيذية لنظام الوساطة العقارية
- معايير إصدار ترخيص المنصات العقارية الإلكترونية وتصنيفها
- نظام التسجيل العيني للعقار
- نظام الوساطة العقارية
- نظام ملكية الوحدات العقارية وفرزها وإدارتها

قياس وتحسين الأداء في منظمات الاستثمار والتطوير العقاري

دراسة حالة في منطقة حائل

م. طلال بن سعود سليمان الغسلان

رسالة ماجستير في هندسة وإدارة الجودة · كلية الهندسة · جامعة حائل · 1443هـ – 2022م

شركة سعود الغسلان العقارية
SGRECO