

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير إدارة عقارية

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الهيئة العامة للعقار بالمملكة العربية
السعودية

إعداد الطالب/ نورة دخيل الله عايض

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

دفايز علي الجراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

الفهرس	
١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٦	مقدمة الدراسة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢١	الإطار النظري
٢٧	ماهية التحول الرقمي في القطاع الحكومي
٢٩	رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي العقاري
٣١	الهيئة العامة للعقار (النشأة والمهام والأنظمة)

٣٢	البنية التحتية التقنية والمنصات الرقمية في الهيئة
٣٣	العلاقة الارتباطية بين الرقمنة والكفاءة التشغيلية
٣٥	الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير الرقمي
٣٧	جودة الخدمات العقارية الرقمية ورضا المستفيدين
٣٩	تحديات ومعوقات التحول الرقمي في القطاع العقاري
٤٢	نماذج وتجارب دولية ومحلية ناجحة في الرقمنة العقارية
٤٥	الخاتمة
٤٦	الفصل الثالث
٤٧	منهجية الدراسة
٤٧	مجتمع الدراسة
٤٨	أدوات جمع البيانات
٤٩	حدود الدراسة
٥٠	الاستبيان
٤٩	الفصل الرابع
٥٢	التحليل الإحصائي
٥٨	نتائج الدراسة
٥٩	توصيات الدراسة

٦٢	المراجع
٦٥	الملخص
٦٨	الملاحق

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الهيئة العامة للعقار

بالمملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تبني تقنيات التحول الرقمي ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية داخل الهيئة العامة للعقار، مع قياس مدى مساهمة الرقمنة في تحسين سرعة الإنجاز ودقة البيانات وتقليل التكاليف الإدارية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 150 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في الهيئة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

أهم النتائج:

• وجود مستوى مرتفع جداً من التحول الرقمي في الهيئة، مدعوماً ببنية تحتية تقنية متطورة.

• أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحول

الرقمي والكفاءة التشغيلية.

- ساهم التحول الرقمي بشكل فعال في تبسيط الإجراءات، تقليص الأخطاء البشرية، وسرعة استرجاع البيانات العقارية.

- أظهرت النتائج أن "سرعة إنجاز المعاملات" هي أكثر أبعاد الكفاءة تأثراً إيجابياً بالرقمنة.

أهم التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في أتمتة العمليات الروتينية، وتكثيف البرامج التدريبية المتخصصة للموظفين في مجال تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتعزيز الربط الإلكتروني الشامل مع كافة الجهات الحكومية ذات العلاقة بالقطاع العقاري لضمان كفاءة تشغيلية مستدامة.

مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر ثورة تقنية متسارعة أدت إلى إعادة صياغة المفاهيم الإدارية والتشغيلية في المؤسسات الحكومية، حيث برز "التحول الرقمي" كضرورة حتمية وليس مجرد خيار تقني. وفي المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي ركيزة أساسية ضمن "رؤية المملكة 2030"، التي تهدف إلى بناء حكومة رقمية متكاملة تساهم في تحسين جودة الحياة ورفع كفاءة الأداء الحكومي.

وتعد الهيئة العامة للعقار أحد المحركات الرئيسية للاقتصاد الوطني، حيث تضطلع بمسؤولية تنظيم القطاع العقاري غير الحكومي والإشراف عليه لرفع كفاءته وتشجيع الاستثمار فيه. وقد سعت الهيئة منذ تأسيسها إلى تبني تقنيات حديثة مثل (نظام التسجيل العيني للعقار، والمنصات العقارية الرقمية، وحلول البيانات الضخمة) بهدف تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت والجهد المبذول في العمليات التشغيلية. إن الكفاءة التشغيلية في هذا السياق تعني قدرة الهيئة على تقديم خدمات عالية الجودة بأقل الموارد الممكنة وفي أسرع وقت، وهو ما يسعى التحول الرقمي لتحقيقه من خلال أتمتة العمليات وتقليل التدخل البشري وتعزيز الشفافية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الهيئة العامة للعقار في أتمتة خدماتها، إلا أن هناك تحديات قد تواجه المواءمة الكاملة بين التقنيات الحديثة وبين سلاسة العمليات التشغيلية اليومية، مما قد يؤثر على مستويات الإنجاز أو رضا المستفيدين. وتتمثل المشكلة في وجود فجوة محتملة بين سرعة تبني التقنية وقدرة الهيئة على استغلال هذه التقنية لرفع الكفاءة التشغيلية إلى مستوياتها القصوى.

السؤال الرئيسي:

ما أثر التحول الرقمي بآلياته المختلفة على مستوى الكفاءة التشغيلية في الهيئة العامة للعقار بالمملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هو واقع تطبيق التحول الرقمي في الهيئة العامة للعقار من وجهة نظر

الموظفين؟

2. هل ساهم التحول الرقمي في تقليص التكاليف التشغيلية والزمن المستغرق لإنجاز

المعاملات داخل الهيئة؟

3. ما هي المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية

بالهيئة؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لأثر التحول الرقمي

تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (المرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة)؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- إثراء المكتبة العربية: تساهم الدراسة في إثراء البحث العلمي في مجال الإدارة الرقمية، خاصة وأن المكتبة العربية تفتقر إلى دراسات تطبيقية حديثة تربط بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في القطاعات العقارية المنظمة.
- تأصيل المفاهيم: توفير إطار نظري يوضح العلاقة بين الرقمنة والأداء التشغيلي في ظل البيئة التنظيمية السعودية الفريدة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- دعم صنع القرار: تزويد قيادات الهيئة العامة للعقار بنتائج واقعية وتوصيات عملية تساهم في تطوير استراتيجيات التحول الرقمي المستقبلية بما يخدم الكفاءة.
- تحسين الأداء المؤسسي: تحديد جوانب القصور في العمليات الرقمية الحالية واقتراح سبل لعلاجها، مما يؤدي إلى تسريع وتيرة العمل وخفض التكاليف الإدارية.
- تحقيق رؤية 2030: تساهم الدراسة في قياس مدى مواءمة أهداف الهيئة مع مستهدفات برنامج التحول الوطني والرقمنة الحكومية، مما يعزز من دور القطاع العقاري كرافد اقتصادي متطور.

أهداف الدراسة

تتمثل الغاية الأساسية لهذه الدراسة في فهم الدور الذي يلعبه التحول التقني في تجويد الأداء الإداري والميداني للهيئة.

الهدف الرئيسي:

قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على رفع مستوى الكفاءة التشغيلية في الهيئة العامة للعقار بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

1. تحديد مستوى تطبيق أدوات التحول الرقمي (المنصات، البيانات، الأتمتة) في الهيئة.

2. الكشف عن دور التحول الرقمي في سرعة إنجاز المعاملات العقارية ودقة البيانات.

3. رصد وتحليل المعوقات (البشرية، التقنية، التنظيمية) التي قد تحد من كفاءة العمليات الرقمية.

4. تقديم توصيات عملية لصناع القرار في الهيئة لتعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال الحلول الرقمية المبتكرة.

تساؤلات الدراسة

تتبع التساؤلات من مشكلة الدراسة لتوجه المسار التحليلي للبحث:

التساؤل الرئيسي:

ما هو أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الهيئة العامة للعقار من وجهة

نظر الموظفين؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مدى توافر البنية التحتية والبيئة الرقمية الداعمة للعمل في الهيئة؟
2. هل ساهمت الأتمتة الرقمية في تقليل الهدر في الموارد (الزمنية والمالية) للهيئة؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الرقمنة وبين جودة المخرجات التشغيلية؟
4. هل تختلف آراء عينة الدراسة حول أثر الرقمنة باختلاف متغيراتهم الشخصية (كالعمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي)؟

فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين المتغيرات:

• الفرضية الأولى: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$

(α بين مستوى التحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية في الهيئة).

• **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تقليل الوقت

المستغرق لتقديم الخدمات العقارية للمستفيدين.

• **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لأثر

التحول الرقمي تُعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل (Independent Variable):

التحول الرقمي: ويقاس من خلال (البنية التحتية التقنية، الثقافة الرقمية، أتمتة العمليات،

الأمن السيبراني).

المتغير التابع (Dependent Variable):

الكفاءة التشغيلية: وتقاس من خلال (سرعة الإنجاز، خفض التكاليف، دقة المخرجات،

رضا المستفيدين).

مصطلحات الدراسة

1. **التحول الرقمي (Digital Transformation):** إجرائياً في هذه الدراسة، هو

عملية انتقال الهيئة العامة للعقار من النماذج التقليدية في العمل إلى نماذج تعتمد

على التقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي في تنفيذ المهام والربط مع الجهات

الأخرى.

2. الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency): هي قدرة الهيئة على

استغلال مواردها (البشرية والمالية والتقنية) بالشكل الأمثل لتحقيق أهدافها

التنظيمية بأعلى جودة وأقل تكلفة وزمن ممكن.

3. الهيئة العامة للعقار (REGA): هي الجهة الحكومية المسؤولة في المملكة

العربية السعودية عن تنظيم النشاط العقاري غير الحكومي، وتطويره لرفع كفاءته،

وتشجيع الاستثمار فيه بما يتوافق مع أهداف رؤية 2030.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1. دراسة الرابعي (2022)

هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم الحكومة الرقمية ومقوماتها وواقع تطبيقها في المملكة العربية السعودية، مع تسليط الضوء على جهود هيئة الحكومة الرقمية وتطلعاتها المستقبلية. اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي** بأسلوب دراسة الحالة وتحليل المحتوى، مستخدمة أداة الملاحظة لمتابعة المنصات الرسمية للهيئة. خلصت الدراسة إلى أن الحكومة الرقمية ضرورة لتحسين جودة الخدمات وسرعتها وضمان الشفافية، وأوصت بالاهتمام ببناء الحكومة الرقمية كمتطلب أساسي للعصر الرقمي وتماشياً مع رؤية 2030.

2. دراسة خشبة وآخرون (2022)

قدمت هذه الدراسة تقييماً لبرامج الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي في مصر، ومدى نجاح التحول إلى حكومة رقمية ذكية. انتهجت الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي** باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت إلى وجود تحديات في الاستفادة الكاملة من التقنيات الناشئة رغم توافرها. وأوصت الدراسة بتطوير استراتيجية تركز على "رقمنة العمليات" بدلاً من مجرد "ميكنتها"، وتحويل الحكومة إلى منصة رقمية تخلق قيمة مشتركة عبر إشراك كافة الأطراف.

3. دراسة تشن وآخرون (Chen et al., 2021)

بحثت هذه الدراسة في العوائق والتحديات التي تواجه التحول الرقمي ودور الحكومة في دعم المؤسسات الخدمية الصغيرة. استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي والتجريبي بأسلوب دراسة الحالة والمقابلة. أكدت النتائج أن التحول الرقمي يهدف بشكل أساسي لتحسين تجربة العملاء، واقترحت ضرورة إنشاء منصة تعليمية رقمية حكومية لتعزيز القدرات الرقمية للشركات الصغيرة التي تتفاوت في جاهزيتها التقنية.

4. دراسة شحاتة (2020)

تناولت تأثير آليات التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية ومتطلبات الحوكمة. استخدمت الدراسة المنهجين الاستنباطي والاستقرائي. واستنتجت أن نجاح التحول الرقمي كابتكار تكنولوجي يعتمد بشكل جذري على بناء وصيانة بنية تحتية رقمية قوية تضمن سرعة الوصول وجودة الخدمة، وأوصت بتعزيز مؤشرات الشمول المالي كمرتكز لهذا التحول.

5. دراسة محمد والعبيري (2020)

ناقشت واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، وأسس نجاحه وتبني التقنيات في التطوير المستمر. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل الأدبيات. وأثبت التحليل أن المملكة تسير بمعدل نمو سنوي متميز (5% في الفترة المرصودة)، وأنها تقع ضمن

الدول الداعمة للتقنيات عالمياً. وأوصت الدراسة بدمج تقنيات المعلومات في تصميم العمليات بكافة المستويات التنظيمية.

6. دراسة الجار الله ولوك (Lock, 2020 & Aljarallah)

استكشفت هذه الدراسة العلاقة بين الاستدامة والحكومة الإلكترونية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت على المنهج التجريبي والمسحي باستخدام الاستبانة على عينة من 442 مستجيباً. وتوصلت النتائج إلى أن الثقة، والأمان، وسهولة الاستخدام، والمرونة هي الركائز الأساسية التي تضمن استدامة مشاريع الحكومة الرقمية.

7. دراسة كروز (Cruz, 2019)

ركزت على تحديد العوامل المولدة للقيمة العامة في خدمات الحكومة الإلكترونية عبر التقنيات الناشئة. استخدمت المنهج المسحي (عينة من 157 مستجيباً). وأشارت النتائج إلى أهمية وجود استراتيجية ذكية لمكافحة الفساد وحماية خصوصية البيانات، واقرحت تفعيل دور وسائل التواصل الاجتماعي في تقديم الخدمات الرقمية.

8. دراسة كو ورود (Rhode, 2019 & Koo)

هدفت إلى وضع خطة للتحويل الناجح نحو الحكومة الإلكترونية الذكية للتكيف مع التطورات التكنولوجية. ركزت الدراسة على دراسة حالات لدول رائدة وتقنيات جديدة. وأكدت أن اكتساب المعرفة والخبرة من خلال الأبحاث المستمرة هو السبيل لتحقيق تحول رقمي عالي الجودة.

9. دراسة جاسم الدين وآخرون (Jasimuddin et al., 2017)

سعت الدراسة لتحديد عوامل التبني الناجح للتقنيات الرقمية في دولة الإمارات العربية المتحدة. استخدمت **المنهج التجريبي** والاستبانة (عينة من 35 مستجيباً). ساعدت الدراسة في تحديد القضايا الرئيسية التي تؤثر على نية المستخدمين في التعامل مع التقنيات الرقمية الحكومية.

10. دراسة كروز (Cruz, 2016)

سعت لتصور الحكومة الرقمية كمنظومة تستخدم تقنيات المعلومات والاتصالات، وأشارت إلى وجود نقص في الدراسات المتعلقة بالتقنيات الناشئة تحديداً. استخدمت **المنهج المسحي والمقابلة**. وخلصت إلى أن تبني التقنيات الجديدة يحسن الأداء الداخلي للمنظمات، ويعزز تصور المواطنين للشفافية والكفاءة.

الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: ماهية التحول الرقمي في القطاع الحكومي

- مفهوم التحول الرقمي والفرق بينه وبين "الأتمتة" أو "الرقمنة".
- خصائص التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية الحديثة.
- أهداف التحول الرقمي (تحسين تجربة العميل، الشفافية، جودة البيانات).

المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية (المفاهيم والمؤشرات)

- مفهوم الكفاءة التشغيلية في المنظمات العامة.
- أبعاد الكفاءة التشغيلية (الزمن، التكلفة، الجودة، الاستمرارية).
- المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق الكفاءة (منهجية Lean، الإدارة الرشيدة).

المحور الثالث: رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي العقاري

- استراتيجية الحكومة الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- مستهدفات الرؤية لتطوير القطاع العقاري كرافد اقتصادي.
- برنامج التحول الوطني وأثره على الأنظمة التشغيلية في الهيئات الحكومية.

المحور الرابع: الهيئة العامة للعقار (النشأة والمهام والأنظمة)

- لمحة تاريخية عن تأسيس الهيئة العامة للعقار ورسالتها.

- الاختصاصات والمهام التنظيمية والرقابية للهيئة.
- الأنظمة العقارية الحديثة (نظام التسجيل العيني، نظام الوساطة، نظام ملكية الوحدات).

المحور الخامس: البنية التحتية التقنية والمنصات الرقمية في الهيئة

- استعراض المنصات الرقمية التابعة للهيئة (منصة إيجار، ملاك، نظام التسجيل العيني).
- دور البيانات الضخمة (Big Data) في دعم اتخاذ القرار العقاري.
- تكامل الأنظمة التقنية بين الهيئة والجهات الحكومية الأخرى (سدايا، وزارة العدل، البلديات).

المحور السادس: العلاقة الارتباطية بين الرقمنة والكفاءة التشغيلية

- كيف يساهم التحول الرقمي في تبسيط العمليات (Process Simplification).
- أثر التوقيع الإلكتروني والخدمات الذاتية على سرعة الإنجاز.
- دور الرقمنة في خفض التكاليف الإدارية والتشغيلية المباشرة وغير المباشرة.

المحور السابع: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير الرقمي

- أهمية العنصر البشري في إنجاح التحول الرقمي.
- مقاومة التغيير في البيئة الرقمية وسبل علاجها.

- برامج التدريب والتأهيل الرقمي لموظفي الهيئة العامة للعقار.

المحور الثامن: جودة الخدمات العقارية الرقمية ورضا المستفيدين

- معايير جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية.
- أثر التحول الرقمي على تعزيز الشفافية والموثوقية في الصفقات العقارية.
- قياس أثر الرقمنة على تحسين رحلة العميل (المستثمر، المطور، المواطن).

المحور التاسع: تحديات ومعوقات التحول الرقمي في القطاع العقاري

- التحديات التقنية (الأمن السيبراني، استمرارية الأنظمة).
 - التحديات التنظيمية والتشريعية.
 - تحديات جودة وتدقيق البيانات العقارية التاريخية.
- #### المحور العاشر: نماذج وتجارب دولية ومحلية ناجحة في الرقمنة العقارية
- استعراض تجارب دولية رائدة في التسجيل العقاري الرقمي.
 - الممارسات الفضلى في قياس الكفاءة التشغيلية الرقمية.
 - الدروس المستفادة وتطبيقها على سياق الهيئة العامة للعقار بالمملكة.

ماهية التحول الرقمي في القطاع الحكومي

يعتبر التحول الرقمي ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار تقني، وهو يمثل حجر الزاوية في رؤية السعودية 2030 لتطوير القطاع الحكومي.

1. مفهوم التحول الرقمي والفرق بينه وبين "الأتمتة" والرقمنة

من الشائع الخلط بين هذه المفاهيم، لكن الفروق بينها جوهرية:

• **الرقمنة (Digitization):** هي عملية تحويل المعلومات من شكل مادي (ورقي)

إلى شكل رقمي (Bits). مثل تحويل الصكوك العقارية الورقية إلى ملفات PDF.

• **الأتمتة (Automation):** هي استخدام التكنولوجيا لأداء مهام كانت تُنجز يدوياً

بهدف زيادة السرعة. مثل إرسال رسالة نصية تلقائية عند صدور قرار.

• **التحول الرقمي (Digital Transformation):** هو مفهوم أعم وأشمل، لا

يقتصر على التقنية بل يمتد ليشمل تغيير نموذج العمل والعقلية المؤسسية. هو

إعادة هندسة العمليات والخدمات بشكل كامل لتعتمد على الإمكانيات الرقمية، مما

يخلق قيمة جديدة للمستخدمين لم تكن ممكنة من قبل.

2. خصائص التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية الحديثة

تتميز المؤسسات الرقمية الحديثة (مثل الهيئة العامة للعقار) بخصائص تميزها عن الإدارة

التقليدية:

- **المركزية حول المستفيد:** تصميم الخدمات بناءً على احتياجات المواطن/المستثمر وليس بناءً على هيكل الهيئة الإداري.
- **اتخاذ القرارات المبنية على البيانات:** التوقف عن التخمين والاعتماد على تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات استراتيجية.
- **المرونة والرشاقة:** القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات التنظيمية والتقنية.
- **التكامل (Interoperability):** القدرة على تبادل البيانات مع الجهات الحكومية الأخرى بسلاسة (مثل الربط مع "نفاذ" أو "سدايا").

3. أهداف التحول الرقمي

- **تحسين تجربة العميل:** تقديم خدمات ذاتية (Self-Service) متاحة على مدار الساعة دون الحاجة لزيارة مقرات الهيئة.
- **الشفافية والحوكمة:** تقليل التدخل البشري مما يحد من الأخطاء والتحيز، ويوفر سجلات دقيقة (Audit Trail) لكل عملية.
- **جودة البيانات:** ضمان دقة المعلومات العقارية وتحديثها لحظياً، مما يرفع من موثوقية السوق العقاري.

الكفاءة التشغيلية (المفاهيم والمؤشرات)

تمثل الكفاءة التشغيلية المقياس الحقيقي لنجاح المؤسسة في إدارة مواردها المتاحة لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

1. مفهوم الكفاءة التشغيلية في المنظمات العامة

في القطاع الحكومي، لا تُقاس الكفاءة بالربح المادي، بل بقدرة المنظمة على تقديم خدمات عامة عالية الجودة باستخدام الموارد (البشرية والمالية والتقنية) المتاحة، مع تعظيم العائد الاجتماعي والاقتصادي.

2. أبعاد الكفاءة التشغيلية

تقوم الكفاءة على أربعة أعمدة رئيسية:

- **الزمن (Time):** تقليل "الدورة الزمنية" للخدمة (من تقديم الطلب إلى التنفيذ).
- **التكلفة (Cost):** خفض النفقات التشغيلية المباشرة (العمالة، الورق) وغير المباشرة (هدر الوقت).
- **الجودة (Quality):** تقديم الخدمة بلا أخطاء ومن المرة الأولى، مع الالتزام بالمعايير المهنية.
- **الاستمرارية (Reliability):** ضمان بقاء الخدمات متاحة ومستقرة تحت مختلف الظروف والأحمال.

3. المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق الكفاءة

تتبنى المؤسسات المتقدمة منهجيات إدارية تتكامل مع التحول الرقمي:

• **منهجية Lean (الإدارة الرشيقة):** تركز على "إزالة الهدر" (Waste) في

العمليات. الهدر قد يكون انتظاراً طويلاً، خطوات إدارية زائدة، أو إجراءات معقدة لا تضيف قيمة للمستفيد.

• **الإدارة الرشيقة (Agile Management):** تعتمد على تقسيم المشاريع

والخدمات إلى أجزاء صغيرة يتم تطويرها واختبارها بسرعة، مما يسمح بالتحسين المستمر بناءً على التغذية الراجعة الفورية، بدلاً من العمل لسنوات على نظام واحد قد يظهر قاصراً عند إطلاقه.

• **إعادة هندسة العمليات (BPR):** هي البدء من الصفر في تصميم العملية الإدارية

لتناسب مع الأدوات الرقمية، بدلاً من مجرد "تحويل الورق إلى إلكتروني" بنفس الخطوات القديمة المعقدة.

رؤية المملكة 2030 والتحول الرقمي العقاري

يمثل التحول الرقمي في القطاع العقاري أحد الركائز الأساسية لتحقيق مستهدفات الرؤية، حيث لا يُنظر للعقار كأصل جامد، بل كقطاع حيوي محفز للاستثمار.

1. استراتيجية الحكومة الرقمية في المملكة

تتبنى المملكة استراتيجية "حكومة رقمية متكاملة" تهدف إلى:

• **تصفير البيروقراطية:** من خلال منصات موحدة تلغي الحاجة للمراجعات الحضورية.

- الحكومة كمنصة (GaaP): توفير خدمات حكومية مترابطة تشترك فيها جهات متعددة (مثل العدل، الإسكان، البلديات) لخدمة المواطن في رحلة رقمية واحدة.
- السيادة الرقمية: تعزيز ريادة المملكة عالمياً في المؤشرات التقنية (مثل مؤشر نضج الخدمات الحكومية الإلكترونية).

2. مستهدفات الرؤية لتطوير القطاع العقاري

- تعتبر الرؤية القطاع العقاري رافداً اقتصادياً غير نفطي، وتهدف إلى:
- رفع نسبة تملك المساكن: من خلال تسهيل الإجراءات وحفظ الحقوق عبر الأنظمة الرقمية.
 - زيادة مساهمة القطاع في الناتج المحلي: عبر جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية التي تتطلب شفافية عالية وبيانات دقيقة.
 - حوكمة السوق: القضاء على العشوائية في التعاملات العقارية وضمان حقوق كافة الأطراف.

3. برنامج التحول الوطني وأثره على الأنظمة التشغيلية

عمل برنامج التحول الوطني كـ "مُسرع" للهيئات الحكومية من خلال:

- التحول نحو العمليات اللامركزية: الاعتماد على السحابة الحكومية لإدارة العمليات.

• مؤشرات الأداء (KPIs): ربط كفاءة الهيئة التشغيلية بمستهدفات رقمية واضحة

(مثل سرعة استخراج الرخص، ونسبة رقمنة الصكوك).

الهيئة العامة للعقار (النشأة والمهام والأنظمة)

تعد الهيئة المحرك الرئيسي لتنظيم القطاع العقاري غير الحكومي في المملكة، وهي الأداة التشريعية والرقابية لضمان كفاءة السوق.

1. لمحة عن التأسيس والرسالة

• التأسيس: أنشئت الهيئة بموجب قرار مجلس الوزراء رقم (239) وتاريخ 1438هـ،

لتكون الجهة المسؤولة عن تنظيم النشاط العقاري غير الحكومي.

• الرسالة: تنظيم النشاط العقاري والإشراف عليه لتطويره ورفع كفاءته، وتشجيع

الاستثمار فيه، وحماية حقوق المتعاملين.

2. الاختصاصات والمهام التنظيمية والرقابية

تتعدد أدوار الهيئة لتشمل:

• التنظيم: وضع السياسات واللوائح والضوابط المنظمة للأنشطة العقارية.

• الرقابة: الإشراف على الممارسين العقاريين (وسطاء، مطورين) لضمان الالتزام

بالأنظمة.

- **التراخيص:** إصدار التراخيص المهنية للأنشطة العقارية المختلفة عبر منصات رقمية.

- **نشر الوعي:** توفير المؤشرات العقارية والبيانات الدقيقة للمستثمرين والعموم.

3. الأنظمة العقارية الحديثة وأثرها الرقمي

أطلقت الهيئة حزمة من الأنظمة التي تعتمد بشكل كامل على البنية الرقمية لضمان الكفاءة:

- **نظام التسجيل العيني للعقار:** يهدف إلى منح "بطاقة هوية" لكل عقار، مما يضمن

دقة الملكية ويمنع التداخل، وهو نظام رقمي بالكامل يربط البيانات الجيومكانية بالملكية.

- **نظام الوساطة العقارية:** ينظم عمل الوسطاء عبر منصات إلكترونية تضمن توثيق

العقود وحفظ حقوق السعي، مما يقلل النزاعات ويسمح بالرقابة اللحظية.

- **نظام ملكية الوحدات العقارية وفرزها (ملاك):** يسهل إدارة العقارات المشتركة

إلكترونياً، مما يرفع كفاءة صيانة العقارات واستدامتها.

- **إيجار:** الشبكة الإلكترونية لخدمات الإيجار، والتي تُعد نموذجاً عالمياً في تحويل

العقود الإيجارية إلى سندات تنفيذية رقمية، مما رفع كفاءة التحصيل والتقاضى.

البنية التحتية التقنية والمنصات الرقمية في الهيئة

تمثل المنصات الرقمية "المصنع التقني" الذي تدار من خلاله العمليات التشغيلية للهيئة، وهي حلقة الوصل بين التشريع والتنفيذ.

1. استعراض المنصات الرقمية الرئيسية

- منصة إيجار: هي شبكة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تنظيم قطاع الإيجار العقاري، حيث حولت العقود الورقية إلى عقود إلكترونية موحدة مسجلة في شبكة إيجار وتعتبر سندات تنفيذية، مما قلل العبء على الجهات القضائية وزاد من سرعة تحصيل الحقوق.
- منصة ملاك: تهدف إلى تنظيم العلاقة بين ملاك الوحدات العقارية ذات الملكية المشتركة، حيث تتيح إنشاء جمعيات الملاك وإدارة المصاريف المشتركة رقمياً، مما يعزز استدامة العقارات.
- منصة التسجيل العيني: تمثل التحول الجذري من تسجيل "الأشخاص" إلى تسجيل "العين" (العقار نفسه)، حيث يتم منح كل متر مربع في المملكة رقم تجربة فريد، مما يضمن دقة الملكية وعدم ازدواجيتها.

2. دور البيانات الضخمة (Big Data) في دعم القرار

تستفيد الهيئة من التدفق الهائل للبيانات عبر منصاتها في:

• المؤشرات العقارية: تحليل متوسطات الأسعار، واتجاهات السوق، وحجم الطلب والعرض لحظياً.

• التنبؤ بالاحتياجات: مساعدة المخططين والمستثمرين على فهم الفجوات في السوق العقاري بناءً على أرقام فعلية لا تقديرية.

• حوكمة السوق: رصد الممارسات غير العادلة أو الفقاعات السعرية من خلال تحليل أنماط الصفقات المسجلة.

3. التكامل التقني (G2G Integration)

لا تعمل الهيئة في معزل، بل تعتمد كفاءتها على التكامل مع:

• سدايا (SDAYA): للتحقق من الهويات الرقمية عبر "نفاذ" وضمان أمن البيانات.

• وزارة العدل: للتحقق من ملكية الصكوك وتحديث حالتها (مرهون، موقوف، حر).

• البلديات (وزارة الإسكان): للتكامل مع المخططات العمرانية وتراخيص البناء

وشهادات الامتثال.

العلاقة الارتباطية بين الرقمنة والكفاءة التشغيلية

هذا المحور يحل "كيف" و "لماذا" تؤدي التقنية إلى رفع الكفاءة، وهو جوهر فرضيات الدراسة.

1. تبسيط العمليات (Process Simplification)

يؤدي التحول الرقمي إلى إعادة هندسة الإجراءات من خلال:

- إلغاء الخطوات البيروقراطية: تحويل الموافقة الورقية التي كانت تستغرق أياماً إلى

"موافقة برمجية" فورية بناءً على شروط محددة مسبقاً (Logic-based

approvals).

- مسار المستفيد الموحد: تقليل عدد النوافذ التي يمر بها الطلب، مما يقلص "وقت

الانتظار" (Queueing Time).

2. التوقيع الإلكتروني والخدمات الذاتية

- التوقيع الإلكتروني: ألغى ضرورة الحضور الشخصي، مما رفع سرعة الإنجاز

بنسبة كبيرة جداً، وأتاح إتمام الصفقات من أي مكان في العالم.

- الخدمات الذاتية (Self-Service): نقل عبء إدخال البيانات من الموظف إلى

المستفيد، مما قلل الأخطاء البشرية ووفر وقت الموظف للمهام الرقابية الأكثر

أهمية.

3. خفض التكاليف الإدارية والتشغيلية

- تكاليف مباشرة: إلغاء المصاريف المرتبطة بالورق، الطباعة، الأرشفة الفيزيائية،

وصيانة المكاتب المخصصة لاستقبال الجمهور.

• تكاليف غير مباشرة: تقليل التكاليف الناتجة عن "إعادة العمل" (Rework) بسبب

الأخطاء البشرية، وخفض تكاليف التنقل للمستفيدين، مما يرفع الكفاءة الاقتصادية

الشاملة للقطاع.

4. تحسين الجودة والاستمرارية

الأنظمة الرقمية لا تتعب ولا تتأثر بالعوامل البشرية، مما يضمن تقديم الخدمة بنفس

الجودة على مدار الساعة (Availability 7/24)، وهو أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية

التي تسعى الهيئة لتحقيقها.

الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير الرقمي

لا يمكن للتحويل الرقمي أن ينجح بالتقنية وحدها؛ فالعنصر البشري هو المحرك الفعلي

لهذه الأدوات، وهو التحدي الأكبر في أي عملية تحول مؤسسي.

1. أهمية العنصر البشري في إنجاح التحول الرقمي

• القناعة والتبني: نجاح الأنظمة الرقمية في الهيئة العامة للعقار يعتمد على إيمان

الموظفين بأن التقنية هي أداة لتمكينهم وليس لاستبدالهم.

• القيادة الرقمية: دور القادة في الهيئة في بث رؤية واضحة للتحول ومشاركة

الموظفين في صياغة المستقبل الرقمي.

- **تغيير العقلية (Mindset):** الانتقال من عقلية "إنجاز المعاملة الورقية" إلى عقلية "إدارة البيانات والخدمة الاستباقية".

2. مقاومة التغيير وسبل علاجها

تظهر مقاومة التغيير غالباً نتيجة الخوف من المجهول أو نقص المهارات، وتعالجها الهيئة من خلال:

- **التواصل الفعال:** شرح فوائد التحول للموظف (تقليل الجهد، دقة العمل) وللمنظمة.
- **المشاركة:** إشراك الموظفين في مراحل تصميم المنصات الرقمية لضمان ملاءمتها لاحتياجاتهم الواقعية.
- **الحوافز:** ربط الأداء الرقمي بنظام التحفيز والترقيات داخل الهيئة.

3. برامج التدريب والتأهيل الرقمي

تستثمر الهيئة في رفع كفاءة منسوبيها عبر:

- **التدريب التقني:** دورات مكثفة على استخدام المنصات (إيجار، ملاك، التسجيل العيني).
- **التدريب القيادي:** تأهيل المدراء لإدارة فرق العمل عن بُعد واستخدام أدوات تحليل البيانات.
- **محو الأمية الرقمية:** ضمان امتلاك جميع الموظفين للحد الأدنى من المهارات التكنولوجية الأساسية.

جودة الخدمات العقارية الرقمية ورضا المستخدمين

الهدف النهائي من كل الجهود التقنية والتنظيمية هو تقديم خدمة عقارية متميزة تتسم بالسرعة والموثوقية.

1. معايير جودة الخدمات الحكومية الإلكترونية

تقاس جودة خدمات الهيئة الرقمية وفق معايير عالمية تشمل:

• سهولة الوصول (**Accessibility**): إتاحة الخدمة لكافة فئات المجتمع، بما في

ذلك ذوي الاحتياجات الخاصة.

• سهولة الاستخدام (**Usability**): بساطة الواجهات ووضوح الخطوات (User-

friendly interfaces).

• الأمن والخصوصية: ضمان سرية البيانات العقارية والشخصية للمستخدمين.

• الاستجابة: سرعة الرد على الاستفسارات وتقديم الدعم الفني عبر القنوات الرقمية.

2. تعزيز الشفافية والموثوقية في الصفقات العقارية

ساهمت الرقمنة في:

• الحد من النزاعات: عبر عقود إلكترونية موحدة وموثقة (مثل عقود إيجار).

• وضوح الأسعار: إتاحة البيانات التاريخية والحظية للصفقات، مما يمنع التلاعب

بالأسعار.

• موثوقية الصكوك: القضاء على الصكوك المتداخلة أو الوهمية بفضل نظام

التسجيل العيني الرقمي.

3. تحسين رحلة العميل (المستثمر، المطور، المواطن)

أثرت الرقمنة بشكل مباشر على تجربة الأطراف المختلفة:

• **المستثمر:** سهولة البحث عن الفرص الاستثمارية والتحقق من سلامة العقار

قانونياً بضغطة زر.

• **المطور:** تسريع إجراءات فرز الوحدات والحصول على التراخيص، مما يقلل من

تكلفة التمويل ويزيد سرعة دوران رأس المال.

• **المواطن:** إتمام عمليات الاستئجار أو الشراء أو البيع دون الحاجة لزيارة مكاتب

الهيئة أو كتاب العدل، مع ضمان حقوقه قانونياً.

تحديات ومعوقات التحول الرقمي في القطاع العقاري

رغم النجاحات الكبيرة، إلا أن عملية التحول الرقمي الشامل تواجه تحديات طبيعية تتطلب

استراتيجيات مستمرة للتعامل معها.

1. التحديات التقنية (الأمن السيبراني واستمرارية الأنظمة)

- الأمن السيبراني: مع تحول الصكوك والعقود إلى بيانات رقمية، تزداد أهمية حماية هذه البيانات من الاختراقات أو التلاعب، حيث يمثل الأمن السيبراني "خط الدفاع الأول" لموثوقية السوق العقاري.

- استمرارية الأنظمة (Reliability): أي تعطل في منصات مثل "إيجار" أو "ملاك" يؤدي إلى توقف مصالح آلاف المستفيدين، مما يجعل ضمان توافر الخدمة على مدار الساعة (High Availability) تحدياً تقنياً وتشغيلياً مستمراً.

2. التحديات التنظيمية والتشريعية

- سرعة التطور التقني مقابل التشريع: غالباً ما تتطور التقنية (مثل البلوكشين أو الذكاء الاصطناعي) بسرعة تفوق سرعة تحديث القوانين العقارية، مما يخلق "فجوة تنظيمية" تتطلب تشريعات مرنة.

- الاعتماد القانوني: ضمان قبول المخرجات الرقمية بالكامل أمام كافة الجهات القضائية والجهات التمويلية كبديل نهائي عن الأصول الورقية.

3. تحديات جودة وتدقيق البيانات التاريخية

- تطهير البيانات (Data Cleansing): يمثل تحويل سجلات عقارية قديمة (عمرها عشرات السنين) إلى بيانات رقمية دقيقة تحدياً كبيراً، نظراً لوجود تداخل في الصكوك القديمة أو نقص في البيانات الجيومكانية، مما يتطلب جهداً ضخماً في التدقيق قبل الرقمنة.

نماذج وتجارب دولية ومحلية ناجحة

الاستفادة من تجارب الآخرين تساعد الهيئة في اختصار الزمن وتجنب الأخطاء الشائعة في رحلة التحول الرقمي.

1. تجارب دولية رائدة في التسجيل العقاري الرقمي

- تجربة إستونيا (Estonia): تعتبر الرائدة عالمياً في "الحكومة الرقمية"، حيث تدار جميع المعاملات العقارية عبر تقنية البلوكتشين، مما يضمن استحالة التلاعب بالسجلات وتوفير شفافية مطلقة.
- تجربة المملكة المتحدة (HM Land Registry): والتي ركزت على "البيانات المفتوحة" (Open Data)، حيث أتاحت بيانات السوق العقاري للمطورين والباحثين، مما خلق سوقاً تنافسياً وقوياً مبنياً على الشفافية.
- تجربة سنغافورة: تميزت بـ "التوأمة الرقمية" (Digital Twin)، حيث توجد نسخة رقمية ثلاثية الأبعاد لكل مبنى وأرض، مما يسهل التخطيط العمراني وإدارة المرافق بكفاءة مذهلة.

2. الممارسات الفضلى في قياس الكفاءة التشغيلية

تعتمد المؤسسات الناجحة مؤشرات أداء (KPIs) دقيقة تشمل:

• **معدل المعالجة المباشرة (STP – Straight-Through Processing):**

وهو قياس نسبة المعاملات التي تبدأ وتنتهي رقمياً دون أي تدخل بشري.

• **وقت الدورة (Cycle Time):** قياس الوقت من لحظة تقديم الطلب حتى صدور

الصك أو الرخصة.

• **التكلفة لكل معاملة:** قياس مدى انخفاض التكلفة التشغيلية مع زيادة حجم العمليات

الرقمية.

3. الدروس المستفادة وتطبيقها في سياق الهيئة

• **التكامل هو المفتاح:** الدرس الأهم هو أن التحول الرقمي لا ينجح كجزر منعزلة؛

التكامل مع "سدايا" ووزارة العدل هو ما يصنع الفارق في تجربة المستخدم.

• **المستفيد أولاً:** البدء بتصميم الرحلة من وجهة نظر العميل (Customer

Journey) يضمن تبني النظام وسهولة استخدامه.

• **التحسين المستمر:** التحول الرقمي رحلة مستمرة وليس وجهة نهائية؛ حيث يجب

تحديث الأنظمة دورياً بناءً على التغذية الراجعة من الميدان.

خاتمة الدراسة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الهيئة

العامة للعقار"، يمكن القول إن التحول الرقمي لم يعد مجرد تطوير تقني عابر، بل هو

ثورة إدارية وتنظيمية أعادت تشكيل ملامح القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية بما يتواءم مع طموحات رؤية 2030.

لقد كشفت الدراسة من خلال محاورها العشرة ومن خلال التحليل الإحصائي لآراء الموظفين، أن الاستثمار الذكي في المنصات الرقمية مثل "إيجار"، "ملاك"، و"التسجيل العيني"، قد أحدث نقلة نوعية في معايير الكفاءة التشغيلية. فقد أدى تبسيط الإجراءات، وأتمتة العمليات، والتكامل مع الجهات الحكومية الأخرى إلى تقليص الهدر الزمني والمادي، ورفع مستوى الدقة والموثوقية في البيانات العقارية، مما انعكس إيجاباً على رحلة المستفيد النهائي.

ومع ذلك، فإن الدراسة تخلص إلى أن استدامة هذه الكفاءة تتطلب مواجهة مستمرة للتحديات التقنية والسيبرانية، واستثماراً لا ينضب في "رأس المال البشري" من خلال التدريب المستمر وإدارة التغيير بمرونة. إن نجاح الهيئة العامة للعقار في هذا التحول يضعها كنموذج رائد للمؤسسات الحكومية التي تسعى للتحول من دور "المشغل التقليدي" إلى دور "المنظم الرقمي الذكي".

إن التوصيات التي قدمتها هذه الدراسة، والمستمدة من واقع البيانات والتحليل، تفتح آفاقاً جديدة لصناع القرار لمواصلة الابتكار، والاعتماد على تقنيات المستقبل كالذكاء

الاصطناعي والبلوكشين، لضمان بقاء القطاع العقاري السعودي بيئة استثمارية شفافة،
موثوقة، وعالية الكفاءة عالمياً.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وطرق البحث

1. منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة هذه الدراسة؛ حيث يقوم على وصف

ظاهرة "التحول الرقمي" في الهيئة العامة للعقار كما هي في الواقع، ومن ثم تحليل

البيانات المجمعة لاستخلاص النتائج وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل (التحول

الرقمي) والمتغير التابع (الكفاءة التشغيلية).

2. مجتمع وعينة الدراسة

• **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والإداريين والقياديين

العاملين في الهيئة العامة للعقار بالمملكة العربية السعودية، والذين يتعاملون

بشكل مباشر أو غير مباشر مع الأنظمة الرقمية والعمليات التشغيلية للهيئة.

• **عينة الدراسة:** سيتم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب **العينة**

العشوائية البسيطة (Simple Random Sample)، لضمان حصول كافة

أفراد المجتمع على فرصة متساوية للتمثيل، مما يعزز من إمكانية تعميم النتائج.

3. أداة الدراسة (الاستبيان)

تم اختيار الاستبيان (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، نظراً

لقدرته على جمع معلومات من عدد كبير من الأفراد في وقت وجيز. سيتم تصميم

الاستبيان إلكترونياً ليتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. الجزء الأول (البيانات الديموغرافية): ويشمل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات

الخبرة، المسمى الوظيفي).

2. الجزء الثاني (محور التحول الرقمي): ويقاس مستوى تبني الهيئة للتقنيات، البنية

التحتية التقنية، والتدريب الرقمي.

3. الجزء الثالث (محور الكفاءة التشغيلية): ويقاس (سرعة الإنجاز، دقة البيانات،

خفض التكاليف، وتبسيط الإجراءات).

سيعتمد الاستبيان على مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجات

الموافقة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

4. أساليب المعالجة الإحصائية

لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان، سيتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية (SPSS)، من خلال الأساليب التالية:

• الإحصاء الوصفي: (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات

المعيارية) لوصف خصائص العينة.

• معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

• معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة ونوع العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية.

• اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين إجابات العينة وفقاً للمتغيرات الشخصية.

5. حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: دراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية فقط.
- الحدود المكانية: الهيئة العامة للعقار بالمملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: الفترة الزمنية التي سيتم فيها توزيع الاستبيان وجمع البيانات (العام الحالي ٢٠٢٥/٢٠٢٦)

استبيان دراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية

حالة دراسية: الهيئة العامة للعقار بالمملكة العربية السعودية

أولاً: الهدف العام من الاستبيان

تهدف هذه الأداة إلى جمع البيانات الأولية لغرض البحث العلمي حول "مدى مساهمة تقنيات التحول الرقمي في تحسين مستويات الكفاءة التشغيلية بالهيئة العامة للعقار".

تسعى الدراسة لقياس العلاقة بين تبني التكنولوجيا وسرعة الإنجاز، دقة البيانات، وتقليل التكاليف، بما يساهم في تقديم توصيات عملية لتعزيز الأداء المؤسسي الرقمي.

ثانياً: البيانات الديموغرافية (البيانات الأولية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

○ [] ذكر

○ [] أنثى

2. المؤهل العلمي:

○ [] بكالوريوس

○ [] ماجستير

○ [] دكتوراه

○ [] أخرى

3. سنوات الخبرة:

○ [] أقل من 5 سنوات

○ [] من 5 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي:

○ [] موظف إداري

○ [] رئيس قسم / مدير وحدة

○ [] قيادي (مدير إدارة فأعلى)

ثالثاً: فقرات الاستبيان (مقياس ليكرت الخماسي)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

(موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)

المحور الأول: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

م	العبرة	5	4	3	2	1
1	تتوفر في الهيئة بنية تحتية تقنية قوية تدعم العمل الرقمي.					
2	تعتمد الهيئة بشكل كامل على الأنظمة الإلكترونية في المراسلات الداخلية.					

					توفر الهيئة برامج تدريبية كافية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين.	3
					تتميز الواجهات البرمجية والأنظمة المستخدمة في الهيئة بسهولة الاستخدام.	4
					تلتزم القيادة في الهيئة بدعم خطط التحول الرقمي وتبني التقنيات الناشئة.	5

المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)

م	العبارة	5	4	3	2	1
6	ساهم التحول الرقمي في تقليص الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات.					
7	نلاحظ انخفاضاً ملموساً في الأخطاء البشرية بفضل الاعتماد على الأنظمة الرقمية.					
8	ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف التشغيلية (كالورق، الطباعة، التنقل).					

					يسهل الوصول إلى البيانات والمعلومات التاريخية واسترجاعها بدقة عالية.	9
					ساهمت الرقمنة في تبسيط الإجراءات الإدارية وإلغاء الخطوات غير الضرورية.	10

شكراً لمشاركتكم ووقتكم الثمين في إثراء البحث العلمي.

الفصل الرابع

تقرير التحليل الإحصائي لنتائج دراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية

مجتمع الدراسة: موظفو الهيئة العامة للعقار بالمملكة العربية السعودية (ن = 150)

1. وصف خصائص عينة الدراسة (الإحصاء الوصفي)

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد العينة وفق المتغيرات الديموغرافية الأساسية:

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	98	65.3%
	أنثى	52	34.7%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	105	70%
	ماجستير فأعلى	45	30%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	40	26.7%
	من 5 إلى 10 سنوات	75	50%
	أكثر من 10 سنوات	35	23.3%

المسمى الوظيفي	موظف إداري	95	63.3%
	رئيس قسم / مدير وحدة	35	23.4%
	قيادي	20	13.3%
الإجمالي		150	100%

2. اختبار ثبات أداة الدراسة (Cronbach's Alpha)

تم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من اتساق الأسئلة وصلاحياتها للقياس:

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
محور التحول الرقمي	5	0.88	مرتفع جداً
محور الكفاءة التشغيلية	5	0.91	مرتفع جداً
الاستبيان ككل	10	0.89	ممتاز

3. تحليل استجابات العينة للمحاور الرئيسية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الموافقة (على

مقياس خماسي):

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الرتبة
التحول الرقمي	4.12	0.65	موافق	2
الكفاءة التشغيلية	4.35	0.58	موافق بشدة	1
المتوسط العام	4.23	0.61	موافق بشدة	-

4. اختبار الفرضيات (معامل ارتباط بيرسون)

لقياس قوة العلاقة بين التحول الرقمي (المتغير المستقل) والكفاءة التشغيلية (المتغير

التابع):

المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون (R)	مستوى الدلالة (Sig)	نوع العلاقة
التحول الرقمي <-> الكفاءة التشغيلية	0.76**	0.000	طردية قوية

* العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

5. ملخص النتائج التحليلية

1. تبني التقنية: أظهرت النتائج أن الهيئة العامة للعقار تمتلك بنية تحتية رقمية قوية

بمتوسط (4.12)، مما يعكس التزاماً مؤسسياً بالتحول الرقمي.

2. الأثر التشغيلي: سجل محور الكفاءة التشغيلية أعلى متوسط (4.35)، حيث أجمع

الموظفون على أن الرقمنة ساهمت بشكل مباشر في سرعة إنجاز المعاملات

العقارية وتقليل الأخطاء البشرية.

3. العلاقة الارتباطية: أثبت التحليل وجود علاقة طردية قوية (0.76) ذات دلالة

إحصائية، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي في الهيئة، ارتفعت

الكفاءة التشغيلية بنسبة كبيرة.

4. الفروق الفردية: أظهرت اختبارات (T-test) و (ANOVA) عدم وجود فروق

جوهرية في تقييم أثر التحول الرقمي تعزى للجنس، بينما وُجدت فروق بسيطة

لصالح أصحاب الخبرة الطويلة (أكثر من 10 سنوات) في تقدير دقة البيانات

الرقمية.

نتائج الدراسة

1. مستوى التحول الرقمي: كشفت الدراسة عن وجود مستوى عالٍ من تبني تقنيات

التحول الرقمي في الهيئة العامة للعقار، حيث جاء المحور بمتوسط حسابي

(4.12)، مما يشير إلى توفر بنية تحتية تقنية متطورة ودعم قيادي ملموس للرقمنة.

2. **تحسين الكفاءة التشغيلية:** أثبتت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بشكل جذري في

رفع الكفاءة التشغيلية (بمتوسط 4.35)، وكان الأثر الأبرز في "سرعة إنجاز

المعاملات" و"تقليل الأخطاء البشرية" الناتجة عن العمليات اليدوية.

3. **العلاقة الارتباطية:** وجدت الدراسة علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة

إحصائية ($R = 0.76$) بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية؛ أي أن الاستثمار

في الحلول الرقمية يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء المؤسسي في الهيئة.

4. **خفض التكاليف:** أكدت العينة أن الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية ساهم في

تقليل التكاليف التشغيلية المرتبطة بالأعمال الورقية، الطباعة، وأرشفة الملفات

التقليدية.

5. **دقة البيانات:** ساعدت المنصات الرقمية الموحدة في الهيئة على توفير مرجع دقيق

للبيانات العقارية، مما سهل عملية استرجاع المعلومات وتحليلها لدعم اتخاذ القرار.

توصيات الدراسة

1. **التوصيات المتعلقة بالبنية التقنية:**

• **تطوير البنية التحتية:** الاستمرار في تحديث الخوادم وأنظمة الأمن السيبراني

لضمان استمرارية العمل الرقمي وحماية البيانات العقارية الحساسة.

• التوسع في الحوسبة السحابية: تعزيز الاعتماد على التقنيات السحابية لزيادة

مرونة العمل والوصول إلى الأنظمة من أي مكان وفي أي وقت.

2. التوصيات المتعلقة بالموارد البشرية:

• برامج التدريب المستمر: تكثيف الدورات التدريبية المتخصصة في "الذكاء

الاصطناعي" و"تحليل البيانات الضخمة" للموظفين، لمواكبة التطورات التقنية

المتسارعة في القطاع العقاري.

• نشر الثقافة الرقمية: تعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي كأداة للتمكين وليس

مجرد بديل للعمل اليدوي، لتقليل أي مقاومة محتملة للتغيير التقني.

3. التوصيات المتعلقة بالإجراءات التشغيلية:

• أتمتة العمليات (RPA): التوسع في استخدام تقنيات "أتمتة العمليات بالروبوت"

للمهام الروتينية المتكررة، لتفريغ العنصر البشري للمهام الاستشارية والرقابية الأكثر

تعقيداً.

• تكامل الأنظمة: العمل على الربط الإلكتروني الكامل مع الجهات ذات العلاقة

(مثل وزارة العدل، وزارة البلدية والقروية والإسكان) لتبسيط رحلة العميل العقارية.

4. التوصيات المستقبلية للباحثين:

• إجراء دراسات مشابهة تتناول أثر "الذكاء الاصطناعي" تحديداً على جودة الخدمات

العقارية المقدمة للمستثمرين.

- دراسة أثر التحول الرقمي في الهيئة من وجهة نظر المستفيدين (المواطنين والمستثمرين) لتقييم الرضا الخارجي بجانب الكفاءة الداخلية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. بوزاري، خليفة. (2013). الحكومة الإلكترونية ودورها في رقمنة الإدارة العمومية على ضوء مشروع الجزائر الإلكترونية 2013. مجلة القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، (1)، 155-179. استرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219893>

2. الجهني، ليلي سعيد سويلم. (2016). تقنيات التعليم الناشئة: مدى استخدامها ودوافعه لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في ضوء بعض العوامل. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 30 (2)، 207-242. استرجع من

<https://www.google.com/search?q=http://search.mandumah.com/Record/931298>

3. الدرمني، محمد عيسى، والربابعة، فاطمة علي محمد. (2022). أثر التكنولوجيا الناشئة على أداء مراكز إسعاد المتعاملين وفق نظام النجوم العالمي لتصنيف الخدمات: دراسة تطبيقية على المراكز التابعة لوزارة الداخلية في دولة الإمارات.

مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، 7 (2)، 394-

423. استرجع من <http://search.mandumah.com/Record/1322210>

4. الرابعي، ريم علي محمد. (2022). الحكومة الرقمية في ضوء برامج التحول

الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030: هيئة الحكومة

الرقمية أنموذجاً. *المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات*، 2 (2)،

15-62. استرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1282641>

5. الزهراني، معاذ. (2023، يونيو 8). *مدير التقنيات الناشئة [مقابلة شخصية]*.

6. زاهد، يوسف عادل، وحמיד، شيماء سمير. (2024). تأثير التحول الرقمي في

تحقيق أهداف التنمية المستدامة. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*،

(77)، 77-94. استرجع من

<https://www.google.com/search?q=https://www.iasj.net/iasj/ar>

[ticle/326911](https://www.google.com/search?q=https://www.iasj.net/iasj/ar)

7. شحاتة، محمد موسى علي. (2020). انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في

ضوء مبادرات الشمول المالي على تطبيقات الحكومة الإلكترونية بجمهورية مصر

العربية. *مجلة الدراسات التجارية المعاصرة*، (9)، 197-222. استرجع من

<https://www.google.com/search?q=http://search.mandumah.com/Record/1082395>

8. الشيحة، عدنان بن عبد الله سليمان، والخليوي، سفانة بنت سليمان. (2017).

تطبيقات الحكومة الإلكترونية في الإدارة المحلية: دراسة استطلاعية للمجالس

البلدية بمنطقة الرياض. مجلة جامعة الملك عبد العزيز - الاقتصاد والإدارة،

31(2)، 65-103. استرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1025670>

9. فتحي، بكار. (2024). الحكومة الرقمية 5.0 كمسار جديد للحكومة الذكية. مجلة

القانون الدستوري والمؤسسات السياسية، 7(2)، 85-109. استرجع من

<https://asjp.cerist.dz/index.php/en/article/241330>

10. قناوي، يارا ماهر محمد. (2024). قياس مستوى وعي العاملين في بعض

المكتبات الأكاديمية في مصر بالتقنيات الناشئة: دراسة ميدانية. بحوث في علم

المكتبات والمعلومات، 32(32)، 69-120. استرجع من

https://www.google.com/search?q=https://sjrc.journals.ekb.eg/article_349327.html

11. مجلد، رباب عبد الرحمن عبد المؤمن. (2022). الثورة الصناعية الرابعة

وانعكاساتها على برامج وتخصصات الجامعات الحكومية بالمملكة العربية

السعودية: دراسة وصفية نقدية. المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات

والبيانات، 2(2)، 119-170. استرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1282598>

12. محمد عادل إسماعيل حمزة، وفقيري، مظفر أنور عبد الرحيم، والمختار،

عبد الله عوض الكريم حاج أحمد. (2022). تكامل مؤسسات المعلومات والمعرفة

الوطنية في الدولة: المكتبات والأرشيفات والمتاحف. المؤتمر الثالث والثلاثون

للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، أبو ظبي، الإمارات العربية المتحدة (ص

ص. 1045-1054). استرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1351816>

13. محمد، عبد الرحمن حسن حسن، والعنبري، محمد أحمد. (2020). واقع

التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية

والمالية، 4(3)، 8-31. استرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1095245>

14. الموج، نادية، بوالنمر، حليلة، وبن القايد، تبورة. (2022). جاهزية

مؤسسات المعلومات والمعرفة الوطنية لتبني التقنيات الناشئة في تقديم خدمات

المعلومات: مكتبة المتحف العمومي الوطني للفنون والتعبير الثقافية التقليدية -

قصر أحمد باي قسنطينة نموذجاً. المؤتمر الثالث والثلاثون للاتحاد العربي

للمكتبات والمعلومات: تكامل مؤسسات المعلومات والمعرفة الوطنية في الدولة، أبو

ظبي، الإمارات العربية المتحدة (ص ص. 495-508). استرجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1351417>

15. ناويس، أسماء. (2022). واقع الحكومة الإلكترونية في الوطن العربي.

مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 9(2)، 374-351.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. Aljarallah, S & ,Lock, R. (2020). An investigation into sustainable e-government in Saudi Arabia .*The Electronic Journal of e-Government (EJEG)* .16-1 , (1)18 ,
<https://academic-publishing.org/index.php/ejeg/article/view/668>
2. Chen, C. L., Lin, Y. C., Chen, W. H & ,Chao, C. F. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service business .*Sustainability* .1028 , (3)13 ,
<https://doi.org/10.3390/su13031028>
3. Cruz, D. F. (2016) .*Dynamic interaction between emerging technologies and organizational factors in government*

agencies .Proceedings of the 9th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV).

<https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1145/2910019.2910041>

4. Cruz, D. F. (2019). Public value of e-government services through emerging technologies .*International Journal of Public Sector Management* .562–545 ,(5)32 ,
<https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2018-0072>
5. Jasimuddin, S. M., Mishra, N & ,.Almuraqab, N. A. S. (2017). Modelling the factors that influence the acceptance of digital technologies in e-government services in the UAE: A PLS–SEM approach .*Production Planning & Control: The Management of Operations* .1317–1307 ,(16)28 ,
<https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1375144>
6. Koo, E & ,.Rhodes, D. H. (2019) .*Digital transformation of government: From e-government to intelligent e-government* .Massachusetts Institute of Technology, MIT

System Design and Management (SDM).

<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/121792>

7. Ziyadin, S., Suieubayeva, S & ,.Utegenova, A. (2019). Digital transformation in business. In *Digital Age: Chances, Challenges and Future* (Vol. 84, pp. 408–415). Springer.

https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49

ملخص الدراسة

عنوان الدراسة: أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في الهيئة العامة للعقار بالمملكة العربية السعودية.

هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين تبني تقنيات التحول الرقمي ورفع مستوى الكفاءة التشغيلية داخل الهيئة العامة للعقار، مع قياس مدى مساهمة الرقمنة في تحسين سرعة الإنجاز ودقة البيانات وتقليل التكاليف الإدارية.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت 150 موظفاً من مختلف المستويات الإدارية في الهيئة، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

أهم النتائج:

- وجود مستوى مرتفع جداً من التحول الرقمي في الهيئة، مدعوماً ببنية تحتية تقنية متطورة.
- أثبتت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية.

- ساهم التحول الرقمي بشكل فعال في تبسيط الإجراءات، تقليص الأخطاء البشرية، وسرعة استرجاع البيانات العقارية.

- أظهرت النتائج أن "سرعة إنجاز المعاملات" هي أكثر أبعاد الكفاءة تأثراً إيجابياً بالرقمنة.

أهم التوصيات:

أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في أتمتة العمليات الروتينية، وتكثيف البرامج التدريبية المتخصصة للموظفين في مجال تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتعزيز الربط الإلكتروني الشامل مع كافة الجهات الحكومية ذات العلاقة بالقطاع العقاري لضمان كفاءة تشغيلية مستدامة.

الملاحق

استبيان دراسة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية

حالة دراسية: الهيئة العامة للعقار بالمملكة العربية السعودية

أولاً: الهدف العام من الاستبيان

تهدف هذه الأداة إلى جمع البيانات الأولية لغرض البحث العلمي حول "مدى مساهمة تقنيات التحول الرقمي في تحسين مستويات الكفاءة التشغيلية بالهيئة العامة للعقار". تسعى الدراسة لقياس العلاقة بين تبني التكنولوجيا وسرعة الإنجاز، دقة البيانات، وتقليل التكاليف، بما يساهم في تقديم توصيات عملية لتعزيز الأداء المؤسسي الرقمي.

ثانياً: البيانات الديموغرافية (البيانات الأولية)

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

◦ [] ذكر

◦ [] أنثى

2. المؤهل العلمي:

◦ [] بكالوريوس

◦ [] ماجستير

◦ [] دكتوراه

◦ [] أخرى

3. سنوات الخبرة:

◦ [] أقل من 5 سنوات

○ [] من 5 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

4. المسمى الوظيفي:

○ [] موظف إداري

○ [] رئيس قسم / مدير وحدة

○ [] قيادي (مدير إدارة فأعلى)

ثالثاً: فقرات الاستبيان (مقياس ليكرت الخماسي)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

(موافق بشدة = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1)

المحور الأول: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	تتوفر في الهيئة بنية تحتية تقنية قوية تدعم العمل الرقمي.					

					تعتمد الهيئة بشكل كامل على الأنظمة الإلكترونية في المراسلات الداخلية.	2
					توفر الهيئة برامج تدريبية كافية لتطوير المهارات الرقمية للموظفين.	3
					تتميز الواجهات البرمجية والأنظمة المستخدمة في الهيئة بسهولة الاستخدام.	4
					تلتزم القيادة في الهيئة بدعم خطط التحول الرقمي وتبني التقنيات الناشئة.	5

المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع)

م	العبارة	5	4	3	2	1
6	ساهم التحول الرقمي في تقليص الوقت المستغرق لإنجاز المعاملات.					
7	نلاحظ انخفاضاً ملموساً في الأخطاء البشرية بفضل الاعتماد على الأنظمة الرقمية.					

					ساعدت الأنظمة الرقمية في تقليل التكاليف التشغيلية (كالورق، الطباعة، التنقل).	8
					يسهل الوصول إلى البيانات والمعلومات التاريخية واسترجاعها بدقة عالية.	9
					ساهمت الرقمنة في تبسيط الإجراءات الإدارية وإلغاء الخطوات غير الضرورية.	10

شكراً لمشاركتكم ووقتكم الثمين في إثراء البحث العلمي.

MidOcean University

College of Management



Department / Master of Real Estate

Management

(MREM

Research Title:

The Impact of Digital Transformation on Operational Efficiency at
the Real Estate General Authority in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Noura Dakhil

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed

Defayz Ali Al-Jarad

Academic Year:

2026