

**دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية: دراسة ميدانية على المؤسسات
العقارية في المملكة العربية السعودية**

إعداد الطالب/

عبدالله علي آل سالم

الرقم الأكاديمي:

٢٥٣٠٠٠٦٦١

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جواد

العام الدراسي:

2026م

حقوق الطباعة

أقر أنا الباحث/ عبدالله علي آل سالم بأن هذه الرسالة هي ثمرة جهدي العلمي، وقد أعدت استيفاءً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير بكلية الإدارة - جامعة ميد أوشن، مع الالتزام الكامل بالأمانة العلمية، وتوثيق جميع المصادر والمراجع التي تم الاستعانة بها وفق الأصول الأكاديمية المعتمدة.

كما أقر بأن حقوق طباعة هذه الرسالة ونشرها تعود إلى جامعة ميد أوشن، ولا يجوز إعادة إنتاجها أو نسخها أو نشرها، كلياً أو جزئياً، بأي وسيلة كانت، إلا بعد الحصول على موافقة رسمية من الجامعة، وذلك وفقاً للأنظمة واللوائح المنظمة لحقوق الملكية الفكرية.

وأتحمل كامل المسؤولية العلمية والأخلاقية عما ورد في هذه الرسالة من معلومات ونتائج واستنتاجات.

الباحث: عبدالله علي آل سالم

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية في المؤسسات العقارية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي، والتعرف على مستوى إدارة المخاطر العقارية، وبيان أثر التحول الرقمي في تحسين عمليات تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث اشتملت على (٢٠) عبارة موزعة على متغيري الدراسة، وتم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٠) موظف من العاملين في عدد من المؤسسات العقارية بالمملكة العربية السعودية. كما استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضياتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي في المؤسسات العقارية جاء بدرجة مرتفعة، كما تبين أن مستوى إدارة المخاطر العقارية جاء بدرجة مرتفعة أيضًا، وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية، حيث أسهم في تحسين جودة البيانات، وسرعة الوصول إلى المعلومات، ودعم اتخاذ القرارات، وتعزيز القدرة على تحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها بكفاءة أكبر. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير الأنظمة التقنية، وتأهيل الكوادر البشرية، والتوسع في استخدام التقنيات الرقمية في إدارة المخاطر العقارية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة، ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة المخاطر العقارية، المؤسسات العقارية، البنية التحتية الرقمية، المملكة العربية السعودية

الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمد على ما وفق ويسر وأعان حتى اكتمل هذا العمل، وأسأله سبحانه وتعالى أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يطلع عليه.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف على هذه الرسالة، الأستاذ الدكتور/ الفيصـل عبد الحميد على ما أولاني إياه من اهتمام ورعاية علمية، وما قدمه من توجيهات سديدة وملاحظات علمية بناءة، كان لها بالغ الأثر في تطوير هذه الدراسة وإخراجها بالصورة العلمية المرجوة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة في جامعة ميد أوشن، لما قدموه من علم ومعرفة وخبرات أكاديمية كان لها أثر كبير في إثراء مسيرتي العلمية، وأسهمت في تنمية قدراتي البحثية خلال مرحلة الدراسة.

وأعبر عن خالص امتناني لجميع أفراد عينة الدراسة، لما أبدوه من تعاون واستجابة في تعبئة أداة الدراسة، الأمر الذي كان له دور مهم في جمع البيانات اللازمة لإنجاز الجانب الميداني من هذه الرسالة.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أسرتي الكريمة، التي كانت خير سند وداعم لي طوال رحلتي العلمية، بما قدمته من دعم وتشجيع وصبر ومساندة، وكان لذلك بالغ الأثر في مواصلة مسيرتي وإتمام هذه الدراسة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذه الرسالة، سواء بالمشورة أو التوجيه أو الدعم، وأسأل الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء على ما قدموه.

وفي الختام، أسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكتب له القبول، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين، وأن يوفق الجميع لما فيه الخير والسداد

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
1	الغلاف
2	حقوق الطباعه
3	المستخلص
4	الشكر و التقدير
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
12	مقدمة الدراسة
14	مشكلة الدراسة
16	أهمية الدراسة
17	أهداف الدراسة
19	أسئلة الدراسة
20	فرضيات الدراسة
21	حدود الدراسة
22	مصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
26	المبحث الأول: التحول الرقمي
47	المبحث الثاني: إدارة المخاطر العقارية
64	المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية
66	الدراسات السابقة
76	التعقيب العام على الدراسات السابقة
77	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
77	أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
78	الفجوة البحثية
79	النموذج البحثي للدراسة
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها	
81	منهج الدراسة
82	مجتمع الدراسة
82	عينة الدراسة
82	أداة الدراسة
84	مقياس الدراسة
85	صدق أداة الدراسة
85	ثبات أداة الدراسة

86	الأساليب الإحصائية المستخدمة
87	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
89	أولاً: وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة
94	ثانياً: نتائج محاور الدراسة
95	ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة
	النتائج والتوصيات
97	النتائج
98	التوصيات
98	خاتمة الدراسة
	قائمة المراجع
100	المراجع العربية
102	المراجع الأجنبية
	الملاحق
105	الملحق (أ): الاستبانة
110	Abstract

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
83	جدول (١-٣): توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات الدراسة
84	جدول (٢-٣): مقياس ليكرت الخماسي
86	جدول (٣-٣): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة
89	جدول (١-٤): توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس
90	جدول (٢-٤): توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر
91	جدول (٣-٤): توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي
92	جدول (٤-٤): توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة
93	جدول (٥-٤): توزيع أفراد العينة وفقاً للقسم
94	جدول (٦-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحول الرقمي
95	جدول (٧-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور إدارة المخاطر العقارية
96	جدول (٨-٤): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسة
107	جدول (أ-١): عبارات البعد الأول (البنية التحتية الرقمية)
107	جدول (أ-٢): عبارات البعد الثاني (استخدام التقنيات الرقمية)
108	جدول (أ-٣): عبارات البعد الثالث (دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي)
108	جدول (أ-٤): عبارات البعد الأول (تحديد وتقييم المخاطر)
109	جدول (أ-٥): عبارات البعد الثاني (الاستجابة للمخاطر)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
31	شكل (١-٢): أهداف التحول الرقمي
34	شكل (٢-٢): أهمية التحول الرقمي
36	شكل (٣-٢): أهمية التحول الرقمي في المؤسسات
52	شكل (٤-٢): أهداف إدارة المخاطر
55	شكل (٥-٢): أهمية إدارة المخاطر
59	شكل (٦-٢): مبادئ إدارة المخاطر
79	شكل (٧-٢): النموذج النظري للدراسة

قائمة المصطلحات

التحول الرقمي (Digital Transformation)

هو عملية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير العمليات الإدارية والتشغيلية داخل المؤسسات، بما يسهم في تحسين الأداء، ورفع كفاءة الخدمات، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات، وتحقيق الميزة التنافسية.

إدارة المخاطر (Risk Management)

هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييمها، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، بما يحد من آثارها السلبية ويعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

المخاطر العقارية (Real Estate Risks)

هي جميع المخاطر التي قد تواجه المؤسسات أو المشروعات العقارية، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو قانونية أو تقنية، والتي قد تؤثر في نجاح المشروعات أو تحقيق العوائد الاستثمارية المتوقعة.

القطاع العقاري (Real Estate Sector)

هو القطاع الاقتصادي الذي يشمل أنشطة شراء وبيع وتأجير وتطوير وإدارة وتمويل العقارات، ويُعد من القطاعات الحيوية الداعمة للتنمية الاقتصادية.

التقنيات الرقمية (Digital Technologies)

هي الأدوات والأنظمة الإلكترونية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها وإدارة العمليات المختلفة، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة.

الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence)

هو أحد فروع علوم الحاسب، ويُعنى بتطوير أنظمة قادرة على محاكاة القدرات البشرية في التفكير والتعلم وتحليل البيانات واتخاذ القرارات، بما يسهم في تحسين كفاءة العمل والتنبؤ بالمخاطر.

تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)

هو استخدام تقنيات وأساليب متقدمة لمعالجة وتحليل كميات كبيرة ومتنوعة من البيانات بهدف استخراج المعلومات والأنماط التي تدعم اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية.

الحوسبة السحابية (Cloud Computing)

هي نموذج لتقديم خدمات الحوسبة عبر الإنترنت، يتيح تخزين البيانات وتشغيل التطبيقات والوصول إلى المعلومات في أي وقت ومن أي مكان، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems)

هي أنظمة تعتمد على الحاسب الآلي في جمع البيانات ومعالجتها وتخزينها وإنتاج المعلومات اللازمة لدعم التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

الأمن السيبراني (Cybersecurity)

هو مجموعة السياسات والإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى حماية الأنظمة الإلكترونية والشبكات والبيانات من الاختراقات والهجمات الإلكترونية، وضمان سرية المعلومات وسلامتها.

تقييم المخاطر (Risk Assessment)

هو عملية تقدير احتمالية حدوث المخاطر وقياس حجم تأثيرها على المؤسسة، بهدف تحديد أولويات التعامل معها واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثارها.

المؤسسات العقارية

يقصد بها في هذه الدراسة الشركات والمنشآت العاملة في مجال التطوير العقاري، والاستثمار العقاري، وإدارة وتشغيل العقارات، والتمويل العقاري، والتي تمثل مجتمع الدراسة وتطبق ممارسات التحول الرقمي وإدارة المخاطر في أنشطتها المختلفة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد العالم في الوقت الحاضر تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أدى إلى إحداث تغييرات جوهرية في مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، وأصبح التحول الرقمي أحد أهم المرتكزات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التطوير المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز قدرتها على مواكبة المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ولم يعد التحول الرقمي يقتصر على استخدام الوسائل الإلكترونية أو إدخال التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية، بل أصبح يمثل تحولاً استراتيجياً شاملاً يهدف إلى إعادة تصميم العمليات، وتطوير نماذج الأعمال، وتحسين جودة الخدمات، والاستفادة من التقنيات الرقمية في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الميزة التنافسية (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

وقد أسهمت الثورة الصناعية الرابعة وما صاحبها من تطورات تقنية متلاحقة في تغيير طبيعة عمل المؤسسات، حيث أصبح الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات واستمراريتها، كما ظهرت تطبيقات تقنية حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، والتي ساعدت المؤسسات على تحسين كفاءة عملياتها، وزيادة قدرتها على التنبؤ بالمستقبل، واتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية (Chen, & Wang؛ Brown, 2025 & Smith) (2024).

ويُعد القطاع العقاري من القطاعات الاقتصادية التي تأثرت بصورة كبيرة بهذه التحولات الرقمية، نظراً لما يتميز به من طبيعة استثمارية تعتمد على حجم كبير من البيانات، وتعدد العمليات التشغيلية والإدارية، وارتباطه بالعديد من الأطراف ذات العلاقة، مثل المستثمرين، والمطورين العقاريين، والعملاء، والجهات التنظيمية والتمويلية. وقد أدى ذلك إلى زيادة اهتمام المؤسسات العقارية بتطبيق تقنيات التحول الرقمي من أجل تحسين كفاءة إدارة المشروعات، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الشفافية، وتسريع إنجاز المعاملات، وتحسين إدارة الأصول والاستثمارات العقارية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية لهذه المؤسسات (قنديل & زايد، ٢٠٢٣).

وفي ظل رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، أصبح التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية لتطوير القطاعات الحكومية والخاصة، ومن بينها القطاع العقاري، حيث تسعى المملكة إلى بناء اقتصاد رقمي قائم على المعرفة، وتعزيز الابتكار، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم الاستثمار، الأمر الذي أدى إلى توسع المؤسسات العقارية في استخدام المنصات الرقمية، ونظم المعلومات، والحلول الذكية في إدارة عملياتها المختلفة، بما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز جاذبية الاستثمار العقاري (المطيري & الصالح، ٢٠٢٠).

ورغم المزايا الكبيرة التي يوفرها التحول الرقمي، فإن القطاع العقاري لا يزال يواجه العديد من التحديات والمخاطر الناتجة عن طبيعة نشاطه، حيث تتعرض المؤسسات العقارية لمخاطر مالية نتيجة تقلبات الأسواق وأسعار الفائدة، ومخاطر تشغيلية ناتجة عن ضعف الإجراءات أو الأخطاء الإدارية، بالإضافة إلى المخاطر القانونية المرتبطة بالتشريعات والأنظمة، فضلاً عن المخاطر التقنية التي أصبحت أكثر وضوحاً مع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، مثل مخاطر الأمن السيبراني، واختراق البيانات، وتعطل الأنظمة الإلكترونية، الأمر الذي يفرض على المؤسسات ضرورة تطوير نظم متقدمة لإدارة هذه المخاطر بما يضمن استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (العلي، ٢٠١٨؛ حسن، ٢٠١٩).

وتُعد إدارة المخاطر من الوظائف الإدارية الأساسية التي تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليلها، وتقييمها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها والحد من آثارها السلبية، بما يساهم في حماية أصول المؤسسة، وتحقيق الاستقرار، ودعم عملية اتخاذ القرار. وقد تطورت ممارسات إدارة المخاطر بصورة ملحوظة مع التطور التقني، حيث أصبحت تعتمد على النظم الذكية والتحليلات الرقمية في التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، وتحليل السيناريوهات المختلفة، وتقديم المعلومات اللازمة لصناع القرار في الوقت المناسب، وهو ما أدى إلى رفع كفاءة إدارة المخاطر وتحسين مستوى الأداء المؤسسي (العراة، ٢٠٢٠).

كما أسهم التحول الرقمي في تطوير أساليب إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية، من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة ونظم المعلومات الإدارية في جمع البيانات وتحليلها، والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، ودعم الرقابة الداخلية، وتحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات، الأمر الذي يساعد المؤسسات على تقليل الخسائر، وتحسين جودة القرارات، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة بكفاءة وفاعلية (جاد، ٢٠٢٤؛ خالد & أحمد، ٢٠٢٢).

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتتناول موضوع التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، باعتباره من الموضوعات المعاصرة التي تجمع بين التطور التكنولوجي والإدارة الحديثة، وتسعى إلى بيان الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وإبراز أهم التقنيات الرقمية التي يمكن توظيفها في الحد من المخاطر وتعزيز كفاءة الأداء، وصولاً إلى تقديم نتائج وتوصيات تساهم في دعم المؤسسات العقارية وتعزيز قدرتها على تحقيق الاستدامة والتميز في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر.

مشكلة الدراسة

شهدت السنوات الأخيرة تطورًا متسارعًا في تطبيقات التحول الرقمي داخل مختلف القطاعات الاقتصادية، نتيجة للتقدم الكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات، والاعتماد المتزايد على البيانات والأنظمة الذكية في إدارة الأعمال. وقد أصبح التحول الرقمي أحد أهم المحاور الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين كفاءة الأداء، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز قدرتها على المنافسة والاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. كما أسهمت التقنيات الرقمية الحديثة في إعادة تشكيل أساليب الإدارة التقليدية، من خلال توفير أدوات متقدمة لدعم اتخاذ القرار وتحسين إدارة الموارد والمخاطر (النحاس & دبا، ٢٠٢٢؛ جاد، ٢٠٢٤).

ويُعد القطاع العقاري من أكثر القطاعات التي تتطلب تطبيق أساليب إدارية حديثة، نظرًا لما يواجهه من تحديات متزايدة ومخاطر متعددة، تشمل المخاطر المالية، والتشغيلية، والقانونية، والاستراتيجية، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بالتغيرات الاقتصادية والتشريعية والتقنية. وتؤثر هذه المخاطر بصورة مباشرة في كفاءة أداء المؤسسات العقارية، وقدرتها على تحقيق أهدافها، والمحافظة على استدامة أعمالها في ظل بيئة تتسم بالتغير المستمر وارتفاع مستوى المنافسة (حسن، ٢٠١٩؛ العلي، ٢٠١٨).

ورغم ما يوفره التحول الرقمي من إمكانيات كبيرة في دعم إدارة المخاطر من خلال استخدام التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، ونظم المعلومات الإدارية، والحوسبة السحابية، فإن العديد من المؤسسات العقارية ما زالت تواجه تحديات تحد من الاستفادة المثلى من هذه التقنيات، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، وارتفاع تكاليف التحول، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، بالإضافة إلى المخاطر المرتبطة بالأمن السيبراني وحماية البيانات، الأمر الذي قد يؤثر في فاعلية تطبيق التحول الرقمي وفي كفاءة إدارة المخاطر داخل هذه المؤسسات (المطيري & الصالح، ٢٠٢٠؛ خالد & أحمد، ٢٠٢٢).

كما أشارت العديد من الدراسات إلى وجود دور إيجابي للتحول الرقمي في تحسين جودة المعلومات، ورفع دقة التنبؤ بالمخاطر، وتعزيز سرعة الاستجابة لها، إلا أن نتائج هذه الدراسات اختلفت في تحديد حجم هذا التأثير، كما أن الدراسات العربية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر في القطاع العقاري ما تزال محدودة مقارنة بالدراسات التي تناولت كل متغير بصورة منفصلة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث هذه العلاقة بصورة أكثر شمولاً، خاصة في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع العقاري (قنديل & زايد، ٢٠٢٣؛ الفاوري، ٢٠٢١).

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح وجود حاجة علمية وعملية إلى دراسة الدور الذي يؤديه التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية، والتعرف على مدى قدرة المؤسسات العقارية على توظيف التقنيات الرقمية في التنبؤ بالمخاطر، والحد من آثارها، ودعم عملية اتخاذ القرار، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر العقارية، وقياس مدى إسهامه في تحسين كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجه تطبيقه، وصولاً إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تساهم في تعزيز الاستفادة من التحول الرقمي في الحد من المخاطر وتحسين الأداء المؤسسي.

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر العقارية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس التساؤلات الآتية:

١. ما المقصود بالتحول الرقمي في القطاع العقاري؟
٢. ما أنواع المخاطر التي تواجه القطاع العقاري؟
٣. ما مدى تأثير التحول الرقمي على تقليل المخاطر العقارية؟
٤. كيف تساهم التقنيات الحديثة مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المخاطر؟
٥. ما التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات العقارية؟
٦. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء في القطاع العقاري؟
٧. ما الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز استخدام التحول الرقمي في إدارة المخاطر؟

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعها، إذ يُعد التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي فرضتها التطورات التكنولوجية المتسارعة، وأصبح من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تطوير أعمالها وتحسين كفاءة عملياتها وتعزيز قدرتها على المنافسة. كما يُعد القطاع العقاري من القطاعات الحيوية التي تتأثر بصورة مباشرة بالمتغيرات الاقتصادية والتشريعية والتقنية، الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر من أهم الممارسات الإدارية اللازمة لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، لما يمكن أن تسهم به من دعم للجانب العلمي والتطبيقي، وتقديم حلول تساعد المؤسسات العقارية على مواجهة التحديات وتعزيز كفاءة أدائها (النحاس & دبا، ٢٠٢٢؛ قنديل & زايد، ٢٠٢٣).

وتنقسم أهمية الدراسة إلى جانبين رئيسيين، هما:

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في عدد من الجوانب، من أبرزها:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، من خلال توضيح العلاقة بين المتغيرين في إطار علمي يجمع بين الجوانب النظرية والتطبيقية (العردة، ٢٠٢٠).
- تساعد في سد جانب من الفجوة البحثية في الدراسات العربية التي تناولت التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية بصورة متكاملة، خاصة في ظل التوسع في استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسات.
- تقدم إطاراً نظرياً شاملاً يتناول مفاهيم التحول الرقمي، وإدارة المخاطر، وأنواع المخاطر العقارية، وأبرز التقنيات الرقمية المستخدمة في إدارتها، بما يسهم في دعم الباحثين والمهتمين بهذا المجال.
- تدعم الاتجاهات البحثية الحديثة التي تركز على توظيف التقنيات المتقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة ونظم المعلومات، في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية (خالد & أحمد، ٢٠٢٢).
- تمثل الدراسة مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في إعداد الدراسات المستقبلية التي تتناول التحول الرقمي أو إدارة المخاطر أو القطاع العقاري، سواء بشكل منفرد أو من خلال الربط بينها.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يأتي:

- تسهم في مساعدة المؤسسات العقارية على إدراك أهمية التحول الرقمي بوصفه مدخلًا استراتيجيًا لتحسين إدارة المخاطر، بما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات المختلفة وتحقيق أهدافها المؤسسية.
- تدعم متخذي القرار في المؤسسات العقارية من خلال توفير نتائج علمية تساعدهم على تبني السياسات المناسبة لتطبيق التحول الرقمي، والاستفادة من التقنيات الرقمية في إدارة المخاطر وتحسين جودة القرارات الإدارية (المطيري & الصالح، ٢٠٢٠).
- تساعد في تحسين قدرة المؤسسات العقارية على التنبؤ بالمخاطر والحد من آثارها، من خلال توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة ونظم المعلومات الإدارية، بما يساهم في تقليل الخسائر وتحسين الأداء المؤسسي (جاد، ٢٠٢٤).
- تقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد المؤسسات العقارية على تجاوز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات البشرية، ومخاطر الأمن السيبراني (العلي، ٢٠١٨).
- يمكن أن تستفيد الجهات الحكومية، والمؤسسات العقارية، وصناع القرار، والباحثون، من نتائج هذه الدراسة في تطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المخاطر، بما يساهم في تعزيز استدامة القطاع العقاري ورفع قدرته على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية التي تساهم في توضيح دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر العقارية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة وكفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية، بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي ويعزز القدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات في بيئة الأعمال.

أولاً: الهدف الرئيس

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في تحليل دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية، وقياس مدى تأثيره في تقليل المخاطر وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي داخل القطاع العقاري.

ثانيًا: الأهداف الفرعية

وينبثق عن الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية، تتمثل فيما يأتي:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي، وأبعاده، وأهميته في تطوير المؤسسات العقارية في ظل البيئة الرقمية الحديثة (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).
- توضيح مفهوم إدارة المخاطر، وأهميتها، والأساليب الحديثة المستخدمة في تحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها داخل المؤسسات العقارية (العرادة، ٢٠٢٠).
- تحديد أبرز أنواع المخاطر التي تواجه القطاع العقاري، وتصنيفها إلى مخاطر مالية، وتشغيلية، وقانونية، واستراتيجية، وتقنية، مع بيان تأثير كل منها على أداء المؤسسات العقارية (حسن، ٢٠١٩).
- تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، وبيان مدى إسهام التقنيات الرقمية في الحد من المخاطر وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي (قنديل & زايد، ٢٠٢٣).
- دراسة دور التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، ونظم المعلومات الإدارية، في دعم عمليات التنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات داخل المؤسسات العقارية (خالد & أحمد، ٢٠٢٢).
- تقييم مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات العقارية، ومدى جاهزيتها من حيث البنية التحتية الرقمية، والأنظمة التقنية، والموارد البشرية اللازمة لإنجاح التحول الرقمي (المطيري & الصالح، ٢٠٢٠).
- التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات العقارية، وتحليل تأثيرها في كفاءة إدارة المخاطر وتحقيق الأهداف المؤسسية (العلي، ٢٠١٨).
- قياس أثر التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية من خلال تعزيز القدرة على التنبؤ بالمخاطر، وتقليل الخسائر، وتحسين سرعة الاستجابة للآزمات (جاد، ٢٠٢٤).
- إبراز دور التحول الرقمي في تحسين جودة البيانات والمعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات الإدارية والاستراتيجية داخل المؤسسات العقارية، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق التحول الرقمي، وتطوير ممارسات إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية، بما يحقق الكفاءة والميزة التنافسية والاستدامة.

ومن خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يوضح الدور الاستراتيجي للتحويل الرقمي في إدارة المخاطر العقارية، والإسهام في دعم المؤسسات العقارية للاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية

أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تساعد في توضيح العلاقة بين التحويل الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، والتعرف على الدور الذي تؤديه التقنيات الرقمية في تعزيز كفاءة المؤسسات العقارية، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيس والتساؤلات الفرعية الآتية:

التساؤل الرئيس

ما دور التحويل الرقمي في إدارة المخاطر العقارية؟

التساؤلات الفرعية

١. ما المقصود بالتحويل الرقمي في القطاع العقاري؟
٢. ما أنواع المخاطر التي تواجه القطاع العقاري؟
٣. ما مدى تأثير التحويل الرقمي على تقليل المخاطر العقارية؟
٤. كيف تسهم التقنيات الحديثة، مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي، في تحسين إدارة المخاطر العقارية؟
٥. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحويل الرقمي في المؤسسات العقارية؟
٦. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وتحسين الأداء في القطاع العقاري؟
٧. ما الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز استخدام التحويل الرقمي في إدارة المخاطر العقارية؟

فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تسعى الدراسة إلى اختبارها؛ بهدف التحقق من طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، وقياس مدى تأثير تطبيق التقنيات الرقمية في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات العقارية. وتنقسم فرضيات الدراسة إلى فرضية رئيسية وعدد من الفرضيات الفرعية، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، بحيث يسهم التحول الرقمي في تقليل المخاطر وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي داخل القطاع العقاري.

الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقنيات الرقمية وتحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر العقارية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات العقارية.
٣. يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات تحليل البيانات على تقليل المخاطر المالية في القطاع العقاري.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وزيادة دقة تقييم المشروعات العقارية.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسات العقارية.
٦. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تقليل الخسائر الناتجة عن المخاطر العقارية.
٧. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع العقاري.
٨. توجد علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي ومستوى المخاطر العقارية، بحيث كلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي انخفض مستوى المخاطر.

وسيتم اختبار هذه الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، في ضوء البيانات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك للتحقق من قبول الفرضيات أو رفضها، والوصول إلى النتائج التي تحقق أهداف الدراسة وتجنب عن تساؤلاتها

حدود الدراسة

اقتضت طبيعة الدراسة الحالية تحديد مجموعة من الحدود التي يتم في إطارها تنفيذ الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر العقارية، من خلال التعرف على مفهوم التحول الرقمي، وأبعاده، وأهم التقنيات الرقمية المستخدمة، ودراسة مفهوم إدارة المخاطر العقارية، وأنواعها، والعلاقة بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية.

ثانياً: الحدود المكانية

تُطبق الدراسة على المؤسسات والشركات العاملة في القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية، باعتبارها مجتمع الدراسة، وذلك لما يشهده القطاع العقاري السعودي من توسع ملحوظ في تطبيق التحول الرقمي، في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠).

ثالثاً: الحدود الزمنية

تُجرى الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٦م، وتعتمد نتائجها على البيانات التي سيتم جمعها خلال فترة تطبيق الدراسة.

رابعاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين والإداريين والمسؤولين في المؤسسات والشركات العقارية بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتطبيقات التحول الرقمي وإدارة المخاطر داخل القطاع العقاري.

مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة الحالية عددًا من المصطلحات الرئيسية التي تشكل الأساس النظري والتطبيقي لها، وفيما يلي تعريفها نظريًا وإجرائيًا:

أولاً: التحول الرقمي (Digital Transformation)

التعريف النظري

يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية تتبناها المؤسسات لتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة في إعادة تصميم العمليات الإدارية والتشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، بما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة. كما يشمل دمج التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة المؤسسية، بما يؤدي إلى تطوير نماذج الأعمال وتحسين عملية اتخاذ القرار (النحاس & دبا، ٢٠٢٢؛ الفاوري، ٢٠٢١).

التعريف الإجرائي

ويقصد بالتحول الرقمي في هذه الدراسة مستوى تطبيق المؤسسات العقارية للتقنيات الرقمية الحديثة، مثل نظم المعلومات، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، في إدارة العمليات والأنشطة المختلفة، وذلك وفقًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الاستبانة.

ثانيًا: إدارة المخاطر العقارية (Real Estate Risk Management)

التعريف النظري

تُعرف إدارة المخاطر العقارية بأنها عملية إدارية منظمة تهدف إلى تحديد المخاطر التي تواجه المؤسسات العقارية، وتحليلها، وتقييمها، ووضع الإجراءات والاستراتيجيات المناسبة للحد من آثارها السلبية أو منع حدوثها، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارية أعمالها بكفاءة وفاعلية (العراة، ٢٠٢٠؛ حسن، ٢٠١٩).

التعريف الإجرائي

ويقصد بإدارة المخاطر العقارية في هذه الدراسة مجموعة الممارسات والإجراءات التي تطبقها المؤسسات العقارية للتعرف على المخاطر وتحليلها والتعامل معها والحد من آثارها، ويتم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة.

ثالثاً: المخاطر العقارية (Real Estate Risks)

التعريف النظري

المخاطر العقارية هي مجموعة الأحداث أو المتغيرات المحتملة التي قد تؤثر سلباً في أداء المؤسسات العقارية أو قدرتها على تحقيق أهدافها، وتشمل المخاطر المالية، والتشغيلية، والقانونية، والاستراتيجية، والتقنية، والتي قد ينتج عنها خسائر مادية أو تشغيلية أو تنظيمية إذا لم تُدار بصورة فعالة (العلي، ٢٠١٨).

التعريف الإجرائي

ويقصد بالمخاطر العقارية في هذه الدراسة جميع المخاطر التي تواجه المؤسسات العقارية محل الدراسة، والتي يمكن الحد من آثارها من خلال تطبيق ممارسات التحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة في إدارتها.

رابعاً: القطاع العقاري (Real Estate Sector)

التعريف النظري

القطاع العقاري هو أحد القطاعات الاقتصادية التي تضم الأنشطة المرتبطة بتطوير العقارات، وإدارتها، وتسويقها، واستثمارها، وتقديم الخدمات العقارية، ويُعد من القطاعات الرئيسة الداعمة للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة (قنديل & زايد، ٢٠٢٣).

التعريف الإجرائي

ويقصد بالقطاع العقاري في هذه الدراسة المؤسسات والشركات العاملة في مجال التطوير والاستثمار والإدارة العقارية داخل المملكة العربية السعودية، والتي تمثل مجتمع الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

تمهيد

يشهد العالم في العصر الحالي تطورات متسارعة في مجال التكنولوجيا الرقمية، والتي أسهمت في إحداث تغيرات جوهرية في بيئات الأعمال وأساليب الإدارة داخل المؤسسات بمختلف أنواعها. وقد أدى هذا التطور إلى ظهور مفهوم التحول الرقمي بوصفه أحد أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تسعى المؤسسات من خلاله إلى إعادة هيكلة عملياتها، وتطوير خدماتها، وتحسين كفاءة أدائها، بما يحقق لها القدرة على المنافسة والاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة. ولم يعد التحول الرقمي مجرد استخدام للتكنولوجيا أو استبدال الوسائل التقليدية بالوسائل الإلكترونية، بل أصبح يمثل تحولاً شاملاً في الفكر الإداري، يعتمد على توظيف التقنيات الرقمية في جميع الأنشطة والعمليات المؤسسية لتحقيق قيمة مضافة وتعزيز الاستدامة (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

وفي المقابل، تُعد إدارة المخاطر من أهم الوظائف الإدارية التي تحظى باهتمام متزايد في المؤسسات، لما لها من دور محوري في حماية الموارد، وتحقيق الاستقرار، ودعم عملية اتخاذ القرار. ويزداد الاهتمام بإدارة المخاطر في القطاع العقاري بصفة خاصة، نظراً لما يتميز به هذا القطاع من طبيعة استثمارية تتأثر بالعديد من العوامل الاقتصادية، والمالية، والقانونية، والتشغيلية، والتقنية، الأمر الذي يجعل المؤسسات العقارية بحاجة إلى تبني أساليب حديثة تمكنها من التنبؤ بالمخاطر والحد من آثارها السلبية قبل وقوعها (العرادة، ٢٠٢٠؛ حسن، ٢٠١٩).

وقد ساهم التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة المخاطر من خلال توفير أدوات وتقنيات متقدمة، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، ونظم المعلومات الإدارية، والتي أتاحت للمؤسسات إمكانية تحليل البيانات بصورة أكثر دقة، والتنبؤ بالمخاطر المستقبلية، وتحسين جودة القرارات الإدارية والاستراتيجية. كما ساعدت هذه التقنيات على تعزيز كفاءة الرقابة الداخلية، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع مستوى الشفافية، وهو ما انعكس إيجاباً على أداء المؤسسات وقدرتها على مواجهة التحديات المختلفة (جاد، ٢٠٢٤؛ خالد & أحمد، ٢٠٢٢).

وانطلاقاً من أهمية العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، يتناول هذا الفصل الأسس النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال استعراض مفهوم التحول الرقمي، وأهدافه، وأهميته، وخصائصه، ومتطلبات تطبيقه، وأبرز التقنيات الداعمة له، ثم تناول مفهوم إدارة المخاطر العقارية، وأنواعها، ومراحلها، وأساليب إدارتها، والعلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر.

المبحث الأول: التحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي



يُعد التحول الرقمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع خلال السنوات الأخيرة، نتيجة للتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وما صاحبها من تغيرات جوهرية في بيئات الأعمال وأساليب الإدارة. وقد أصبح التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التطوير المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز قدرتها على المنافسة في ظل اقتصاد قائم على المعرفة والتكنولوجيا. ولم يعد مفهوم

التحول الرقمي يقتصر على استخدام الحاسبات الآلية أو تحويل المستندات الورقية إلى إلكترونية، بل أصبح يمثل عملية تحول شاملة تشمل إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتطوير نماذج الأعمال، وإعادة هيكلة الخدمات، بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

ويشير مفهوم التحول الرقمي إلى عملية دمج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة، بما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل، وطرق تقديم الخدمات، وآليات اتخاذ القرار، والعلاقات مع العملاء والمستفيدين. كما يهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الإنتاجية، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق المرونة المؤسسية، بما يساعد المؤسسات على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال (العراة، ٢٠٢٠).

ويرى الفاوري (٢٠٢١) أن التحول الرقمي يمثل تحولاً استراتيجياً طويل الأجل، لا يقتصر على تحديث البنية التكنولوجية للمؤسسة، وإنما يمتد ليشمل تطوير الثقافة التنظيمية، وإعادة تأهيل الموارد البشرية، وتحسين نظم الاتصال، وتعزيز الابتكار، بما يحقق التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية والإجراءات الإدارية. ويؤكد هذا المفهوم أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة التغيير، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتطوير المستمر.

كما يعرف التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية الحديثة لإعادة تصميم العمليات المؤسسية وتحسينها، بهدف تقديم خدمات أكثر جودة، وخفض التكاليف، وتسريع إنجاز الأعمال، وتحسين تجربة العملاء، ورفع كفاءة استخدام الموارد. ويشمل ذلك توظيف نظم المعلومات الإدارية، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، وغيرها من التقنيات التي أصبحت عنصراً أساسياً في تطوير المؤسسات الحديثة (جاد، ٢٠٢٤).

ويتميز التحول الرقمي بأنه عملية مستمرة تتطلب من المؤسسات مواكبة التطورات التقنية بصورة دائمة، والعمل على تحديث أنظمتها وإجراءاتها بما يتلاءم مع التغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال. كما يتطلب وجود رؤية استراتيجية واضحة، ودعم من الإدارة العليا، واستثماراً في البنية التحتية الرقمية، إلى جانب إعداد كوادر بشرية تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة، بما يضمن تحقيق أهداف التحول الرقمي بصورة فعالة (المطيري & الصالح، ٢٠٢٠).

وفي القطاع العقاري، يكتسب التحول الرقمي أهمية خاصة؛ نظراً لطبيعة هذا القطاع التي تعتمد على حجم كبير من البيانات، وتعدد العمليات الإدارية والاستثمارية، والحاجة المستمرة إلى اتخاذ قرارات دقيقة وسريعة. وقد أسهمت التقنيات الرقمية في تطوير عمليات التسويق العقاري، وإدارة المشروعات، وتقييم الأصول، وإدارة العقود، وتحليل الأسواق، مما أدى إلى تحسين كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية، وتقليل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز المعاملات العقارية (قنديل & زايد، ٢٠٢٣).

كما ساعد التحول الرقمي المؤسسات العقارية على تحسين قدرتها في إدارة المعلومات، من خلال إنشاء قواعد بيانات متكاملة، وربط الإدارات المختلفة بأنظمة إلكترونية موحدة، وتوفير المعلومات في الوقت المناسب لمتخذي القرار. وأسهم ذلك في زيادة سرعة الاستجابة للتغيرات السوقية، وتحسين دقة التوقعات، وتقليل نسبة الأخطاء البشرية، وهو ما انعكس بصورة إيجابية على كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية (خالد & أحمد، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل مدخلاً استراتيجياً لتطوير المؤسسات، إذ يسهم في تحسين الأداء، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار، والحد من المخاطر، الأمر الذي يجعله أحد أهم المقومات الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي في مختلف القطاعات، ولا سيما القطاع العقاري الذي يعتمد بصورة كبيرة على سرعة تدفق المعلومات ودقتها، وعلى القدرة على التنبؤ بالمتغيرات وإدارة المخاطر بكفاءة وفاعلية.

ثانيًا: أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في تطوير المؤسسات ورفع كفاءة أدائها، ويمكن توضيح أهم هذه الأهداف فيما يأتي:

١ - تحسين كفاءة العمليات الإدارية

يُعد تحسين كفاءة العمليات الإدارية من أهم أهداف التحول الرقمي، حيث تعمل المؤسسات على أتمتة الإجراءات والعمليات اليومية باستخدام الأنظمة الإلكترونية، بما يسهم في تقليل الوقت والجهد، والحد من الأخطاء البشرية، وزيادة سرعة إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما يساعد ذلك على رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (العراة، ٢٠٢٠).

٢ - دعم اتخاذ القرار

يسهم التحول الرقمي في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال توفير قواعد بيانات دقيقة ومحدثة بصورة مستمرة، إضافة إلى استخدام تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لاستخراج المعلومات والمؤشرات التي تساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية، بدلاً من الاعتماد على الخبرة الشخصية أو التقديرات التقليدية (جاد، ٢٠٢٤).

٣ - تحسين جودة الخدمات

يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تقديم خدمات أكثر جودة وكفاءة من خلال استخدام المنصات الإلكترونية والتطبيقات الذكية، الأمر الذي يسهم في تسريع تقديم الخدمات، وتقليل الأخطاء، وتحسين تجربة العملاء، وزيادة مستوى رضاهم، وهو ما يعزز من مكانة المؤسسة وقدرتها على المنافسة (قنديل & زايد، ٢٠٢٣).

٤ - تعزيز القدرة التنافسية

يسهم التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات، وتقليل التكاليف التشغيلية، ورفع كفاءة الأداء، وزيادة سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق، الأمر الذي يساعد المؤسسات على المحافظة على مكانتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (الفاوري، ٢٠٢١).

٥- تحسين إدارة المخاطر

يؤدي التحول الرقمي دورًا مهمًا في تطوير إدارة المخاطر من خلال استخدام التقنيات الحديثة في جمع البيانات وتحليلها والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، مما يساعد المؤسسات على اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة قبل حدوث المخاطر وتقليل آثارها السلبية (خالد & أحمد، ٢٠٢٢).

٦- تحقيق الشفافية والحوكمة

يساعد التحول الرقمي على تعزيز مبادئ الشفافية والحوكمة داخل المؤسسات، من خلال توثيق العمليات إلكترونياً، وإعداد التقارير بصورة دقيقة، وتحسين نظم الرقابة الداخلية، مما يسهم في رفع مستوى المساءلة وتعزيز الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة (العلي، ٢٠١٨).

٧- تحقيق الاستدامة المؤسسية

يسهم التحول الرقمي في تحقيق الاستدامة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، ورفع كفاءة استهلاك الوقت والجهد، بالإضافة إلى دعم الابتكار والتطوير المستمر، بما يضمن استمرارية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المستقبلية (المطيري & الصالح، ٢٠٢٠).

٨- رفع كفاءة الاتصال والتواصل المؤسسي

يُعد تحسين الاتصال والتواصل داخل المؤسسة وخارجها من أهم الأهداف التي يسعى التحول الرقمي إلى تحقيقها، إذ تعتمد المؤسسات الحديثة على نظم الاتصال الإلكترونية التي تتيح تبادل المعلومات بصورة فورية بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي يسهم في سرعة إنجاز الأعمال وتقليل الوقت المستغرق في انتقال المعلومات. كما تساعد المنصات الرقمية وأنظمة إدارة الموارد المؤسسية على تحقيق التكامل بين مختلف الإدارات، بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وسرعة الاستجابة للمتغيرات المختلفة.

ومن ناحية أخرى، يسهم التحول الرقمي في تحسين التواصل مع العملاء والمستثمرين والشركاء من خلال توفير قنوات إلكترونية متعددة، مثل التطبيقات الذكية، والمواقع الإلكترونية، ومنصات الخدمات الرقمية، وهو ما يساعد المؤسسات على تقديم خدماتها بصورة أكثر كفاءة ومرونة، ويعزز مستوى رضا العملاء وثقتهم بالمؤسسة. كما أن سهولة الوصول إلى المعلومات والخدمات الرقمية تسهم في بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، الأمر الذي ينعكس بصورة إيجابية على أداء المؤسسة وقدرتها التنافسية (قنديل & زايد، ٢٠٢٣).

٩ - دعم الابتكار والتطوير المستمر

يُعد الابتكار أحد أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق النمو والاستمرار، ولذلك يساهم التحول الرقمي في توفير بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع من خلال استخدام التقنيات الحديثة، وتطوير أساليب العمل، وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه المؤسسة كما يساعد التحول الرقمي على تحسين قدرة العاملين على تبادل المعرفة والاستفادة من الخبرات المختلفة، ويشجع على تطوير المنتجات والخدمات بصورة مستمرة بما يتوافق مع احتياجات العملاء ومتطلبات السوق. وتؤكد الأدبيات الإدارية أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة (الفوري، ٢٠٢١).

إضافة إلى ذلك، فإن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة يساعد المؤسسات على اكتشاف فرص جديدة للاستثمار والتوسع، كما يمكنها من تطوير خدمات أكثر جودة، الأمر الذي يساهم في تعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق قيمة مضافة للعملاء.

١٠ - ترشيد التكاليف وتحسين استغلال الموارد

يساعد التحول الرقمي المؤسسات على الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية والتقنية، حيث يؤدي الاعتماد على الأنظمة الإلكترونية إلى تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وخفض تكاليف الطباعة والأرشفة، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز العمليات المختلفة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف التشغيلية بصورة ملحوظة كما يساهم التحول الرقمي في تحسين توزيع الموارد داخل المؤسسة، وتحديد أولويات الإنفاق، ورفع كفاءة استخدام الأصول، وذلك من خلال الاعتماد على البيانات الدقيقة في التخطيط وإدارة الموارد. ويؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق أفضل عائد ممكن من الموارد المتاحة، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المالي للمؤسسة (المطيري & الصالح، ٢٠٢٠).

١١ - تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر

أصبح التنبؤ بالمخاطر أحد الأهداف الرئيسية للتحول الرقمي، حيث تتيح التقنيات الحديثة للمؤسسات تحليل كميات ضخمة من البيانات في وقت قصير، واكتشاف المؤشرات التي قد تدل على وجود مخاطر مستقبلية، سواء كانت مخاطر مالية، أو تشغيلية، أو قانونية، أو استراتيجية.

وتساعد أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في بناء نماذج تنبؤية تمكن المؤسسات من توقع المشكلات قبل وقوعها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها، وهو ما يقلل من حجم الخسائر ويزيد من قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات بكفاءة وفاعلية. وتبرز أهمية هذا الهدف بصورة خاصة في القطاع العقاري، الذي يتسم بارتفاع درجة المخاطر وتعدد المتغيرات المؤثرة في نشاطه (خالد & أحمد، ٢٠٢٢؛ جاد، ٢٠٢٤).



شكل (٢-١) : أهداف التحول الرقمي

١٢- تعزيز الاستدامة المؤسسية

يُعد تحقيق الاستدامة المؤسسية من الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي، حيث يساعد على بناء مؤسسات أكثر قدرة على الاستمرار والنمو في ظل المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة. ويتحقق ذلك من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل الهدر، وتطوير العمليات التشغيلية، ورفع كفاءة الخدمات، بما يحقق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية كما يسهم التحول الرقمي في دعم مبادرات التنمية المستدامة من خلال تقليل استهلاك الورق والطاقة، والاعتماد على المعاملات الإلكترونية، وتحسين كفاءة إدارة الموارد، وهو ما يتوافق مع التوجهات العالمية نحو الاقتصاد الرقمي والتنمية المستدامة. وفي القطاع العقاري، يساعد ذلك على تحسين إدارة المشروعات، وزيادة كفاءة استغلال الأصول، وتعزيز ثقة المستثمرين والعملاء، بما يدعم استدامة المؤسسات العقارية على المدى الطويل (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

ثالثاً: أهمية التحول الرقمي

يحظى التحول الرقمي بأهمية متزايدة في مختلف القطاعات الاقتصادية والإدارية، نتيجة لما يقدمه من مزايا تسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تسعى إليه المؤسسات، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات البيئة التنافسية، والتطور المستمر في تقنيات المعلومات والاتصالات، والتغير في احتياجات العملاء وتوقعاتهم. كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تنجح في تطبيق التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وتحقيق النمو المستدام مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية في الإدارة (Chen, 2024 & Wang؛ Brown, 2025 & Smith).

ويمكن توضيح أهمية التحول الرقمي من خلال الجوانب الآتية:

١ - تحسين الكفاءة التشغيلية

تتمثل إحدى أهم مزايا التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، حيث يساعد على أتمتة العمليات الإدارية والتشغيلية، وتقليل الإجراءات الروتينية، واختصار الوقت اللازم لإنجاز الأعمال. كما يؤدي استخدام الأنظمة الرقمية إلى تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن الإدخال اليدوي للبيانات، وزيادة سرعة تنفيذ العمليات، وتحسين مستوى الدقة في أداء المهام المختلفة.

وتسهم الأنظمة الرقمية كذلك في تحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة، مما يتيح تبادل المعلومات بصورة فورية، ويعزز التنسيق بين الوحدات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الأداء وسرعة إنجاز الأعمال. كما يؤدي ذلك إلى تحسين استخدام الموارد المتاحة، ورفع مستوى الإنتاجية، وتقليل الهدر في الوقت والجهد والتكاليف، وهو ما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

٢ - دعم اتخاذ القرار

تزداد أهمية التحول الرقمي في قدرته على توفير المعلومات الدقيقة والحديثة التي يحتاج إليها متخذو القرار داخل المؤسسات. فقد أصبحت البيانات أحد أهم الأصول الاستراتيجية للمؤسسات الحديثة، ويعتمد نجاح القرارات الإدارية على جودة هذه البيانات ودقتها وسرعة الحصول عليها.

وتوفر تقنيات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي إمكانيات متقدمة لتحليل البيانات واستخراج الأنماط والمؤشرات والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وهو ما يساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات أكثر

موضوعية ودقة، وتقليل الاعتماد على الحدس أو الخبرات الشخصية فقط. كما يسهم ذلك في تحسين التخطيط الاستراتيجي، وتعزيز القدرة على التعامل مع المتغيرات المختلفة بصورة أكثر كفاءة (جاد، ٢٠٢٤).

٣- تحسين جودة الخدمات

أصبح تحسين جودة الخدمات أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال التحول الرقمي، حيث تتيح التقنيات الرقمية تقديم الخدمات بسرعة أكبر، ودقة أعلى، مع تقليل الوقت اللازم للحصول عليها.

كما تساعد التطبيقات الذكية والمنصات الإلكترونية في تسهيل التواصل بين المؤسسة والعملاء، وتوفير الخدمات على مدار الساعة، وإتاحة إمكانية إنجاز المعاملات عن بُعد دون الحاجة إلى الحضور الشخصي، وهو ما يسهم في رفع مستوى رضا العملاء وتحسين تجربتهم. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تعتمد على الخدمات الرقمية تحقق مستويات أعلى من رضا العملاء مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية (قنديل & زايد، ٢٠٢٣).

٤- تعزيز القدرة التنافسية

أصبحت المنافسة في الأسواق تعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المؤسسات على توظيف التكنولوجيا الحديثة في تطوير منتجاتها وخدماتها، ولذلك يمثل التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تعزيز الميزة التنافسية.

فمن خلال استخدام التقنيات الرقمية تستطيع المؤسسات تحسين جودة خدماتها، وتقليل تكاليفها التشغيلية، وتسريع عملياتها، والاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء، مما يمنحها قدرة أكبر على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية. كما يسهم التحول الرقمي في دعم الابتكار وتطوير نماذج أعمال جديدة تحقق للمؤسسة فرصاً أكبر للنمو والاستمرار (العراة، ٢٠٢٠؛ الفاوري، ٢٠٢١).

٥- تحسين إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من أكثر المجالات استفادة من تطبيقات التحول الرقمي، إذ تتيح التقنيات الحديثة للمؤسسات إمكانية التعرف على المخاطر المحتملة في مراحل مبكرة، وتحليل أسبابها، وقياس آثارها، واقتراح الحلول المناسبة للتعامل معها.

كما تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في بناء نماذج تنبؤية دقيقة، تمكن المؤسسات من توقع الأزمات قبل حدوثها، ووضع خطط استباقية للحد من آثارها. ويكتسب هذا الجانب أهمية خاصة في القطاع العقاري، نظرًا لطبيعة المخاطر التي يتعرض لها، سواء كانت مالية أو قانونية أو تشغيلية أو استثمارية (خالد & أحمد، ٢٠٢٢).



شكل (٢-٢) : أهمية التحول الرقمي

٦- تعزيز الشفافية والحوكمة

يسهم التحول الرقمي في تعزيز مبادئ الشفافية والحوكمة من خلال توثيق جميع العمليات إلكترونياً، وإتاحة المعلومات للجهات المختصة بصورة دقيقة ومنظمة، مما يقلل من فرص التلاعب أو الفساد الإداري كما تساعد الأنظمة الرقمية في تحسين عمليات الرقابة الداخلية، وإعداد التقارير بصورة أكثر دقة وسرعة، ومتابعة الأداء بصورة مستمرة، وهو ما يدعم تطبيق مبادئ المساءلة والشفافية داخل المؤسسات، ويزيد من ثقة المستثمرين والعملاء والجهات الرقابية (العلي، ٢٠١٨).

٧- تحسين إدارة الموارد

يسهم التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية داخل المؤسسات، وذلك من خلال الاعتماد على الأنظمة الرقمية التي توفر بيانات دقيقة عن حجم الموارد المتاحة، وآلية استخدامها، ومعدلات استهلاكها، الأمر الذي يساعد الإدارة على التخطيط السليم، وتوزيع الموارد بصورة أكثر كفاءة، وتقليل الهدر في مختلف العمليات التشغيلية.

كما تساعد نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في تحقيق التكامل بين الإدارات المختلفة، وربط العمليات المالية والإدارية والتشغيلية في نظام واحد، مما يسهم في تحسين الرقابة على الموارد، وتعزيز كفاءة استخدامها، وتحقيق أعلى عائد ممكن منها. ويؤدي ذلك إلى تحسين الأداء المؤسسي، وخفض التكاليف، ورفع الإنتاجية، بما ينعكس بصورة إيجابية على تحقيق أهداف المؤسسة (المطيري & الصالح، ٢٠٢٠).

٨- دعم الابتكار والإبداع

يُعد الابتكار أحد أهم الركائز التي يقوم عليها التحول الرقمي، إذ يتيح للمؤسسات بيئة عمل مرنة تشجع العاملين على تقديم الأفكار الجديدة، وتطوير أساليب العمل، وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات الإدارية والتشغيلية كما يسهم التحول الرقمي في توفير أدوات وتقنيات حديثة تساعد على تصميم خدمات ومنتجات جديدة تتوافق مع احتياجات العملاء، وتواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة. ويؤدي ذلك إلى تعزيز قدرة المؤسسة على المنافسة والاستمرار، خاصة في القطاعات التي تشهد تغيرات سريعة، مثل القطاع العقاري الذي يتطلب الابتكار المستمر في أساليب التسويق، وإدارة المشروعات، وتقديم الخدمات العقارية (Lee, 2023 & Johnson).

٩- تعزيز المرونة المؤسسية

أصبح امتلاك المؤسسات للقدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية مطلبًا أساسيًا لضمان استمرارها، ويؤدي التحول الرقمي دورًا مهمًا في تحقيق هذه المرونة من خلال توفير نظم عمل مرنة تسمح بسرعة تعديل الإجراءات، وإعادة توزيع الموارد، والاستجابة السريعة للتغيرات في الأسواق كما تساعد الأنظمة الرقمية على استمرار الأعمال حتى في حالات الأزمات والطوارئ، من خلال إتاحة العمل عن بُعد، والوصول إلى قواعد البيانات إلكترونياً، واستمرار تقديم الخدمات دون انقطاع. وقد أثبتت العديد من التجارب أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي كانت أكثر قدرة على مواجهة الأزمات مقارنة بالمؤسسات التي اعتمدت على الأساليب التقليدية (Brown, 2025 & Smith).

١٠- دعم التنمية المستدامة

يسهم التحول الرقمي بصورة مباشرة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال تحسين كفاءة استغلال الموارد، وتقليل استهلاك الورق والطاقة، والاعتماد على المعاملات الإلكترونية، وتطوير الخدمات الذكية التي تقلل من الأثر البيئي للأنشطة المؤسسية.

كما يساعد على تحقيق الاستدامة الاقتصادية من خلال رفع كفاءة الأداء، وتحسين الإنتاجية، وتقليل التكاليف، وتعزيز الابتكار، بما يدعم قدرة المؤسسات على الاستمرار والنمو في بيئة تتسم بالتنافسية والتغير المستمر. وفي القطاع العقاري، يسهم التحول الرقمي في تحسين إدارة المشروعات، ورفع كفاءة استغلال الأصول، وتحقيق قيمة مضافة للمستثمرين والعملاء، وهو ما يتوافق مع مستهدفات التنمية المستدامة ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (Chen, 2024 & Wang).

مميزات وإيجابيات التحول الرقمي



شكل (٢-٣): أهمية التحول الرقمي في المؤسسات

رابعاً: خصائص التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي من أبرز التوجهات الإدارية الحديثة التي أحدثت تحولاً جذرياً في أساليب إدارة المؤسسات بمختلف أنواعها، حيث لم يعد يقتصر على استخدام التكنولوجيا في تنفيذ الأعمال اليومية، وإنما أصبح يمثل فلسفة إدارية متكاملة تقوم على إعادة تصميم العمليات، وتطوير نماذج الأعمال، والاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية. وقد أدى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى ظهور خصائص جديدة للتحول الرقمي جعلته يختلف عن الأساليب التقليدية في الإدارة، وأصبح يمثل عنصراً رئيساً في تحقيق الكفاءة والابتكار والاستدامة داخل المؤسسات (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط فقط بتوفير الأجهزة والبرامج الحديثة، وإنما يعتمد على مجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من أساليب التطوير الإداري، وتشمل الرقمنة، والتكامل، والمرونة، والاعتماد على البيانات، والأتمتة، والابتكار، والتركيز على العملاء، وغيرها من الخصائص التي تسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والمخاطر المختلفة (Brown, 2025 & Smith).

١ - الرقمنة الشاملة للبيانات والعمليات

تُعد الرقمنة الشاملة من أهم الخصائص التي يقوم عليها التحول الرقمي، حيث تعتمد المؤسسات على تحويل جميع البيانات والوثائق والإجراءات التقليدية إلى صورة رقمية يمكن تخزينها ومعالجتها واسترجاعها بسهولة. ويهدف هذا التحول إلى التخلص من الاعتماد على المستندات الورقية، واستبدالها بأنظمة إلكترونية متكاملة تسهم في رفع كفاءة العمل وتقليل الوقت والجهد والتكاليف التشغيلية.

وتساعد الرقمنة المؤسسات على بناء قواعد بيانات مركزية تضم جميع المعلومات المتعلقة بالعملاء، والموظفين، والمشروعات، والمعاملات المالية والإدارية، بما يسهل الوصول إليها في أي وقت، ويضمن سرعة تداول المعلومات بين الإدارات المختلفة. كما تسهم في تحسين جودة البيانات، وتقليل نسبة الأخطاء الناتجة عن الإدخال اليدوي، ورفع مستوى الدقة في تنفيذ العمليات المختلفة (العرادة، ٢٠٢٠).

إضافة إلى ذلك، فإن الرقمنة الشاملة تمثل الأساس الذي تُبنى عليه بقية مراحل التحول الرقمي، إذ لا يمكن الاستفادة من تطبيقات الذكاء الاصطناعي أو تحليل البيانات الضخمة أو الحوسبة السحابية دون وجود بيانات رقمية دقيقة ومنظمة. ولهذا تُعد الرقمنة نقطة الانطلاق لأي مؤسسة تسعى إلى تطبيق التحول الرقمي بصورة فعالة وتحقيق أهدافه الاستراتيجية (Chen, 2024 & Wang).

٢ - التكامل بين الأنظمة الرقمية

يُقصد بالتكامل بين الأنظمة قدرة المؤسسة على ربط جميع الأنظمة والتطبيقات المستخدمة داخلها في منظومة إلكترونية واحدة تسمح بتبادل المعلومات بصورة فورية ودقيقة بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية. ويُعد هذا التكامل من أبرز خصائص التحول الرقمي، لأنه يساهم في القضاء على العزلة بين الإدارات، ويضمن انسيابية المعلومات، ويحقق التنسيق الفعال بين مختلف العمليات الإدارية والتشغيلية.

وفي المؤسسات التقليدية، غالبًا ما تعمل كل إدارة بصورة مستقلة، مما يؤدي إلى تكرار البيانات، وتأخر انتقال المعلومات، وصعوبة الحصول على معلومات دقيقة عند اتخاذ القرار. أما في بيئة التحول الرقمي، فإن جميع الإدارات تعتمد على قاعدة بيانات موحدة، يتم تحديثها بصورة مستمرة، بحيث تصبح المعلومات متاحة لجميع المستخدمين المصرح لهم في الوقت نفسه، وهو ما يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

وفي القطاع العقاري، يساهم التكامل بين الأنظمة في ربط إدارات التسويق، والمبيعات، والاستثمار، والموارد البشرية، والشؤون المالية، وإدارة المشروعات، ضمن نظام إلكتروني موحد، الأمر الذي يساعد على متابعة المشروعات العقارية لحظة بلحظة، وتحليل الأداء المالي، وإدارة العقود، ومراقبة المخاطر التشغيلية والمالية بصورة متكاملة. كما يساعد هذا التكامل على سرعة إعداد التقارير، وتقليل الأخطاء، وتحسين الرقابة الداخلية، بما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (المطيري & الصالح، ٢٠٢٠).

وتؤكد الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تعتمد على الأنظمة الرقمية المتكاملة تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، وتتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التغيرات في بيئة الأعمال، مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على أنظمة منفصلة أو تقليدية. كما يساهم التكامل في تعزيز دقة البيانات، وتحسين جودة القرارات، ودعم عمليات التخطيط والرقابة وإدارة المخاطر، وهو ما يجعله من أهم المرتكزات الأساسية لنجاح التحول الرقمي (Lee, 2023 & Johnson).

٣ - الاعتماد على البيانات وتحليلها

يُعد الاعتماد على البيانات أحد أهم الخصائص التي تميز التحول الرقمي عن الأساليب الإدارية التقليدية، حيث أصبحت البيانات تمثل المورد الاستراتيجي الأكثر أهمية داخل المؤسسات الحديثة. فلم تعد القرارات الإدارية تُبنى على الخبرة الشخصية أو التقديرات الفردية فقط، بل أصبحت تعتمد على البيانات الدقيقة والمعلومات الموثوقة التي يتم جمعها وتحليلها بصورة مستمرة.

ولذلك فإن المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي تحرص على إنشاء قواعد بيانات متكاملة تضم جميع المعلومات المتعلقة بالعمليات التشغيلية، والعملاء، والموارد المالية، والموارد البشرية، والمشروعات المختلفة، بما يساعد على توفير صورة واضحة وشاملة عن أداء المؤسسة (جاد، ٢٠٢٤).

ويعتمد التحول الرقمي على استخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، والتي تمكن المؤسسات من معالجة كميات هائلة من البيانات في وقت قصير، واستخراج الأنماط والمؤشرات والعلاقات التي يصعب اكتشافها بالطرق التقليدية. كما تساعد هذه التقنيات على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتحليل سلوك العملاء، وقياس مؤشرات الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وهو ما يساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية والاستراتيجية (خالد & أحمد، ٢٠٢٢).

وفي القطاع العقاري، تظهر أهمية الاعتماد على البيانات في تحليل حركة السوق العقاري، ودراسة تغيرات الأسعار، وتقييم الفرص الاستثمارية، وتحليل احتياجات العملاء، والتنبؤ بالطلب على المشروعات العقارية. كما تساعد البيانات في تحديد المناطق الأكثر جذبًا للاستثمار، وتحليل المخاطر المحتملة، وتقييم الأداء المالي للمشروعات، مما يساهم في رفع كفاءة التخطيط الاستثماري وتقليل درجة المخاطرة. كذلك تمكن البيانات الدقيقة الإدارات العليا من اتخاذ قرارات أكثر موضوعية فيما يتعلق بالتوسع، أو التمويل، أو إدارة الأصول العقارية، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (قنديل & زايد، ٢٠٢٣).

ولا تقتصر أهمية البيانات على دعم القرارات فقط، بل تمتد إلى تحسين الرقابة الداخلية، وقياس الأداء بصورة مستمرة، والكشف المبكر عن الانحرافات أو المشكلات التشغيلية، وهو ما يساعد المؤسسة على التدخل السريع قبل تفاقم المشكلات. كما أن الاعتماد على البيانات يساهم في تحقيق الشفافية، وتعزيز المساءلة، وتحسين جودة التقارير الإدارية، الأمر الذي يجعل البيانات عنصراً محورياً في نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية (Brown, 2025 & Smith).

٤ - المرونة وسرعة التكيف مع المتغيرات

تعد المرونة التنظيمية من أهم الخصائص التي يوفرها التحول الرقمي للمؤسسات، حيث يساعدها على الاستجابة السريعة للتغيرات الاقتصادية، والتكنولوجية، والتشريعية، والسوقية، دون الحاجة إلى إعادة بناء أنظمتها من البداية. فالمؤسسات الرقمية تمتلك القدرة على تعديل إجراءاتها، وتحديث بياناتها، وتطوير خدماتها بصورة مستمرة، بما يتوافق مع المتغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال الحديثة (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

وتكتسب هذه الخاصية أهمية كبيرة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، والتي تتطلب من المؤسسات سرعة في اتخاذ القرار، ومرونة في تنفيذ الخطط، وقدرة على إدارة الأزمات والمخاطر. ويساعد التحول الرقمي على تحقيق ذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت الحقيقي، وربط الإدارات المختلفة إلكترونياً، وتمكين القيادات من متابعة الأداء بصورة لحظية، مما يتيح سرعة اكتشاف المشكلات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل تفاقمها (العردة، ٢٠٢٠).

وفي القطاع العقاري، تُعد المرونة عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسات، نظراً لما يشهده السوق العقاري من تغيرات مستمرة في الأسعار، والطلب، والتشريعات، والتمويل، وأساليب الاستثمار. ولذلك يساعد التحول الرقمي المؤسسات العقارية على تعديل خططها الاستثمارية بسرعة، وإعادة توزيع الموارد، والاستجابة لمتطلبات العملاء، وإدارة المشروعات بكفاءة أعلى، بما يقلل من آثار المخاطر ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها.

كما تسهم المرونة الرقمية في تعزيز استمرارية الأعمال، حيث تمكن المؤسسات من مواصلة أنشطتها حتى في حالات الطوارئ والأزمات، من خلال الاعتماد على الحوسبة السحابية، والعمل عن بُعد، والأنظمة الإلكترونية، وهو ما ظهر بوضوح خلال السنوات الأخيرة، عندما استطاعت المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي الحفاظ على استمرارية أعمالها بصورة أفضل مقارنة بالمؤسسات التقليدية (Chen, & Wang, 2024).

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المرونة التي يوفرها التحول الرقمي أصبحت أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق الاستدامة، ومواجهة التقلبات الاقتصادية، والاستفادة من الفرص الجديدة في الأسواق، وهو ما يجعلها من الخصائص الجوهرية للتحول الرقمي في المؤسسات الحديثة.

٥ - الابتكار والتطوير المستمر

يُعد الابتكار والتطوير المستمر من أهم الخصائص التي يقوم عليها التحول الرقمي، إذ لا يقتصر دوره على إدخال التقنيات الحديثة إلى بيئة العمل، وإنما يمتد إلى إحداث تغيير جذري في أساليب التفكير الإداري، وتطوير العمليات التشغيلية، وابتكار نماذج جديدة لتقديم المنتجات والخدمات. ويهدف هذا التوجه إلى تمكين المؤسسات من مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر (الفاوري، ٢٠٢١).

ويشجع التحول الرقمي المؤسسات على تبني ثقافة الابتكار من خلال توفير بيئة تنظيمية تدعم الإبداع، وتتيح للعاملين فرصة تطوير أفكار جديدة وتحويلها إلى حلول عملية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما تساعد التقنيات الرقمية الحديثة على تطوير أساليب العمل التقليدية، واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية في تصميم خدمات أكثر كفاءة، الأمر الذي يسهم في رفع جودة الأداء وتحقيق رضا العملاء.

وفي القطاع العقاري، يظهر الابتكار في تطوير المنصات الإلكترونية الخاصة بتسويق العقارات، واستخدام تطبيقات الواقع الافتراضي في عرض الوحدات العقارية، والاستفادة من الذكاء الاصطناعي في تقييم العقارات وتحليل الأسواق، بالإضافة إلى تطوير أنظمة إلكترونية لإدارة المشروعات والعقود والاستثمارات. وتسهم هذه الابتكارات في تقليل الوقت والجهد، وتحسين تجربة العملاء، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي (Lee, 2023 & Johnson).

كما يساعد الابتكار المستمر المؤسسات على اكتشاف فرص استثمارية جديدة، وتطوير نماذج أعمال أكثر مرونة، وتحسين قدرتها على التكيف مع احتياجات السوق ومتطلبات العملاء. لذلك أصبح الابتكار أحد المؤشرات الرئيسة التي تقيس مدى نجاح المؤسسات في تطبيق التحول الرقمي وتحقيق أهدافه الاستراتيجية، خاصة في القطاعات التي تعتمد بصورة كبيرة على التكنولوجيا، ومنها القطاع العقاري (Smith & Brown, 2025).

٦ - الأتمتة واستخدام الذكاء الاصطناعي

تُعد الأتمتة من أبرز الخصائص التي تميز التحول الرقمي، حيث تعتمد المؤسسات على استخدام الأنظمة الذكية والبرمجيات الحديثة لتنفيذ العديد من العمليات بصورة آلية، دون الحاجة إلى تدخل بشري مباشر في جميع مراحل التنفيذ. ويهدف ذلك إلى رفع كفاءة الأداء، وتقليل الأخطاء البشرية، وتسريع إنجاز الأعمال، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

وتشمل الأتمتة العديد من العمليات الإدارية، مثل إدارة الموارد البشرية، والمحاسبة، وإدارة العقود، وخدمة العملاء، وإعداد التقارير، وإدارة المخزون، وغيرها من الأنشطة التي كانت تُنفذ سابقاً بصورة يدوية. ويساعد ذلك المؤسسات على توفير الوقت والجهد، وخفض التكاليف التشغيلية، وزيادة دقة العمليات الإدارية، بما يسهم في تحسين الإنتاجية وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

ويُعد الذكاء الاصطناعي أحد أهم التقنيات التي عززت من فعالية الأتمتة، حيث يتيح للمؤسسات تحليل البيانات، والتنبؤ بالمخاطر، واتخاذ القرارات بصورة أكثر دقة وسرعة. كما تستخدم المؤسسات خوارزميات

الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك العملاء، وتقييم الفرص الاستثمارية، والكشف عن المخاطر المحتملة قبل وقوعها، وهو ما يعزز قدرة المؤسسة على إدارة المخاطر وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى (خالد & أحمد، ٢٠٢٢).

وفي القطاع العقاري، أصبح الذكاء الاصطناعي يُستخدم في تقييم العقارات، وتحليل اتجاهات السوق، والتنبؤ بالطلب على المشروعات، ودراسة الجدوى الاستثمارية، بالإضافة إلى استخدام روبوتات المحادثة في الرد على استفسارات العملاء، وأنظمة إدارة العقارات الذكية التي تتابع أداء المشروعات بصورة لحظية. وتسهم هذه التطبيقات في تحسين جودة الخدمات، وتقليل التكاليف، وزيادة سرعة الاستجابة، وتحسين إدارة المخاطر العقارية بصورة ملحوظة (Martinez, 2025 & Davis).

وتؤكد الدراسات الحديثة أن الجمع بين الأتمتة والذكاء الاصطناعي أصبح من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، لما يحققه من كفاءة تشغيلية عالية، وسرعة في تنفيذ العمليات، ودقة في اتخاذ القرارات، وقدرة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية، وهو ما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية في بيئة الأعمال الرقمية.

٧- التركيز على العميل وتحسين تجربة المستفيد

يُعد التركيز على العميل من أبرز الخصائص التي يقوم عليها التحول الرقمي، حيث أصبحت المؤسسات الحديثة تعتمد على احتياجات العملاء وتوقعاتهم بوصفها نقطة الانطلاق في تصميم الخدمات والمنتجات وتطويرها. ولم يعد نجاح المؤسسات يقاس فقط بحجم إنتاجها أو أرباحها، بل أصبح يقاس أيضًا بمدى قدرتها على تقديم تجربة متميزة للعملاء تحقق رضاهم وتعزز ولائهم للمؤسسة. ولهذا فإن التحول الرقمي يسعى إلى توظيف التقنيات الحديثة لتحسين جودة الخدمات، وتسهيل إجراءات الحصول عليها، وتقليل الوقت والجهد اللازمين لإنجاز المعاملات المختلفة (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

وتوفر التقنيات الرقمية للمؤسسات وسائل متعددة للتواصل مع العملاء، مثل المواقع الإلكترونية، والتطبيقات الذكية، ومنصات التواصل الإلكتروني، وخدمات الدعم الفني الرقمية، مما يسمح بالاستجابة السريعة لاستفسارات العملاء ومعالجة مشكلاتهم بصورة أكثر كفاءة. كما تساعد قواعد البيانات الإلكترونية في الاحتفاظ بسجل متكامل لكل عميل، وتحليل احتياجاته وسلوكه الشرائي، ومن ثم تقديم خدمات تتناسب مع اهتماماته ومتطلباته بصورة أكثر دقة (العرادة، ٢٠٢٠).

وفي القطاع العقاري، أسهم التحول الرقمي في إحداث تغير كبير في طبيعة الخدمات المقدمة للعملاء، حيث أصبح بإمكان المستثمر أو المشتري الاطلاع على المشروعات العقارية إلكترونياً، ومشاهدة الوحدات



باستخدام تقنيات الواقع الافتراضي، وإتمام العديد من الإجراءات عبر المنصات الرقمية دون الحاجة إلى زيارة مقر المؤسسة. كما أتاحت الأنظمة الرقمية إمكانية متابعة حالة الطلبات، وسداد الرسوم إلكترونياً، والحصول على الاستشارات العقارية بصورة فورية، وهو ما ساعد على تحسين تجربة العميل وزيادة مستوى رضاه (قنديل & زايد، ٢٠٢٣). كذلك يسهم التركيز على العميل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العقارية، إذ إن المؤسسات التي تتمكن من تقديم خدمات رقمية سهلة وسريعة تكون أكثر قدرة على

جذب العملاء والمحافظة عليهم مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الإجراءات التقليدية. كما أن تحليل بيانات العملاء يساعد المؤسسات على تطوير خدماتها باستمرار، واكتشاف احتياجات جديدة، وتحسين جودة الأداء، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على النمو المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Lee, 2023 & Johnson)

خامساً: متطلبات التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي عملية استراتيجية متكاملة تتطلب تهيئة البيئة التنظيمية والتقنية والإدارية داخل المؤسسة قبل البدء في تطبيقها، إذ لا يقتصر نجاح التحول الرقمي على توفير التقنيات الحديثة أو شراء الأنظمة الإلكترونية، وإنما يعتمد على مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن تنفيذ عملية التحول بصورة فعالة ومستدامة. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن العديد من مشروعات التحول الرقمي قد تواجه الفشل نتيجة غياب التخطيط السليم أو ضعف البنية التحتية أو نقص الكفاءات البشرية، الأمر الذي يؤكد أهمية توافر مجموعة من المقومات التنظيمية والتقنية والبشرية قبل البدء في تنفيذ برامج التحول الرقمي (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

كما يؤكد الباحثون أن المؤسسات التي تستوفي متطلبات التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، وتحسين جودة خدماتها، وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر والتحديات المختلفة، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه المتطلبات. ويكتسب ذلك أهمية خاصة في القطاع العقاري، الذي يعتمد بصورة كبيرة على المعلومات الدقيقة، وسرعة اتخاذ القرار، وإدارة المخاطر بكفاءة عالية (Smith & Brown, 2025).

١ - القيادة والدعم الإداري

تُعد القيادة الإدارية من أهم متطلبات نجاح التحول الرقمي، إذ يقع على عاتق الإدارة العليا مسؤولية وضع الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي، وتحديد أهدافه، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه. كما يجب أن تتبنى الإدارة ثقافة داعمة للتغيير، وأن تعمل على تشجيع العاملين على تقبل التقنيات الحديثة، وتحفيزهم على المشاركة في تنفيذ برامج التحول الرقمي.

وتؤكد الأدبيات الإدارية أن نجاح مشروعات التحول الرقمي يرتبط بدرجة كبيرة بمدى التزام القيادات الإدارية بدعم المشروع، وتوفير بيئة تنظيمية مناسبة، ومتابعة مراحل التنفيذ بصورة مستمرة، بالإضافة إلى إزالة العقبات التي قد تعيق عملية التحول (العراة، ٢٠٢٠).

٢ - البنية التحتية التقنية

تمثل البنية التحتية الرقمية الأساس الذي تعتمد عليه جميع تطبيقات التحول الرقمي، وتشمل شبكات الاتصال، وأجهزة الحاسب، والخوادم، وقواعد البيانات، والحوسبة السحابية، وأنظمة الأمن السيبراني، بالإضافة إلى البرمجيات المختلفة المستخدمة داخل المؤسسة.

ويجب أن تكون هذه البنية قادرة على استيعاب حجم البيانات المتزايد، وتوفير سرعة عالية في معالجة المعلومات، وضمان استمرارية الخدمات الرقمية دون انقطاع. كما أن تحديث البنية التحتية بصورة دورية يُعد من المتطلبات الأساسية لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وتحقيق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية (المطيري & الصالح، ٢٠٢٠).

وفي القطاع العقاري، تساعد البنية التحتية الرقمية القوية على إدارة المشروعات، ومتابعة العمليات الاستثمارية، وتحليل الأسواق، وربط الفروع المختلفة في نظام إلكتروني موحد، مما ينعكس بصورة إيجابية على إدارة المخاطر وتحسين جودة الخدمات.

٣ - الموارد البشرية والكفاءات الرقمية

يُعد العنصر البشري أحد أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، إذ لا يمكن تحقيق أهدافه دون وجود كوادر بشرية تمتلك المهارات التقنية والمعرفية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة. ولذلك تحرص المؤسسات على تدريب العاملين بصورة مستمرة، وتطوير مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا، وتحليل البيانات، وإدارة الأنظمة الإلكترونية.

كما يتطلب التحول الرقمي نشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة، وتعزيز الوعي بأهمية التكنولوجيا، وتشجيع العاملين على الابتكار وتقبل التغيير، بما يسهم في تقليل مقاومة التغيير وتحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية (الفاوري، ٢٠٢١).

٤ - توافر البيانات وجودتها

تعتمد جميع تطبيقات التحول الرقمي على وجود بيانات دقيقة ومحدثة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات المختلفة. ولذلك يجب أن تمتلك المؤسسة قواعد بيانات متكاملة، يتم تحديثها بصورة مستمرة، مع التأكد من دقة المعلومات وخلوها من الأخطاء والتكرار.

كما يجب وضع سياسات واضحة لإدارة البيانات، وتنظيم عمليات جمعها وتخزينها وتحليلها، بما يضمن الاستفادة منها في دعم القرارات الإدارية والاستراتيجية، وتحسين إدارة المخاطر داخل المؤسسة (جاد، ٢٠٢٤).

٥ - الأمن السيبراني وحماية المعلومات

مع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، أصبحت حماية المعلومات من أهم متطلبات التحول الرقمي، حيث تواجه المؤسسات العديد من التهديدات الإلكترونية، مثل الاختراقات، والفيروسات، وتسريب البيانات، والهجمات السيبرانية.

ولذلك ينبغي توفير أنظمة حماية متطورة، واستخدام تقنيات التشفير، وأنظمة النسخ الاحتياطي، وإعداد سياسات واضحة لإدارة أمن المعلومات، بالإضافة إلى تدريب العاملين على أساليب الاستخدام الآمن للتكنولوجيا، بما يضمن الحفاظ على سرية البيانات واستمرارية الأعمال (خالد & أحمد، ٢٠٢٢).

٦ - التمويل وتخصيص الموارد المالية

يتطلب تطبيق التحول الرقمي استثمارات مالية مناسبة لتوفير الأجهزة والبرمجيات، وتطوير البنية التحتية، وتدريب العاملين، وصيانة الأنظمة بصورة مستمرة. لذلك ينبغي أن تخصص المؤسسات ميزانيات كافية لدعم برامج التحول الرقمي، مع إعداد خطط مالية تضمن استمرارية هذه البرامج وتحقيق أهدافها.

كما تشير الدراسات إلى أن الإنفاق على التحول الرقمي يُعد استثمارًا طويل الأجل، لما يحققه من تحسين في الأداء، وتقليل في التكاليف التشغيلية، وزيادة في الإنتاجية والقدرة التنافسية (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

٧ - الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير

يحتاج التحول الرقمي إلى ثقافة تنظيمية تؤمن بأهمية التطوير والابتكار، وتشجع العاملين على استخدام التكنولوجيا، وتدعم العمل الجماعي، والتعلم المستمر، وتبادل المعرفة بين مختلف الإدارات.

وتُعد مقاومة التغيير من أكبر المعوقات التي تواجه مشروعات التحول الرقمي، لذلك ينبغي على الإدارة نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي، وإشراك العاملين في مراحل التنفيذ، وتوضيح الفوائد المتوقعة من تطبيق الأنظمة الرقمية، بما يسهم في زيادة مستوى القبول وتقليل مقاومة التغيير (Brown, 2025 & Smith).

٨ - التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي

لا يمكن تحقيق التحول الرقمي بصورة ناجحة دون وجود خطة استراتيجية واضحة تحدد الأهداف، والمراحل الزمنية، والمسؤوليات، ومؤشرات الأداء، وآليات المتابعة والتقييم.

كما ينبغي أن تتوافق استراتيجية التحول الرقمي مع الرؤية العامة للمؤسسة، وأن تراعي طبيعة نشاطها، واحتياجاتها، والموارد المتاحة لديها، مع وجود آليات مستمرة لقياس الأداء، وتقييم النتائج، وإجراء التحسينات اللازمة عند الحاجة (Chen, 2024 & Wang).

المبحث الثاني: إدارة المخاطر العقارية

تُعد إدارة المخاطر العقارية من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد خلال السنوات الأخيرة، وذلك في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها القطاع العقاري على المستويين المحلي والعالمي. ويتميز القطاع العقاري بكونه أحد أكثر القطاعات تأثرًا بالتقلبات الاقتصادية، والتغيرات التشريعية، وتذبذب الأسواق، مما يجعله عرضة لأنواع متعددة من المخاطر التي قد تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشروعات العقارية واستدامة المؤسسات العاملة في هذا القطاع.

وقد أدى اتساع حجم الاستثمارات العقارية، وزيادة المنافسة، وارتفاع توقعات المستثمرين والعملاء إلى ضرورة تبني أساليب علمية حديثة لإدارة المخاطر، تقوم على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، وتحليل أسبابها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها وتقليل آثارها السلبية. كما ساهم التطور التكنولوجي والتحول الرقمي في إحداث نقلة نوعية في أساليب إدارة المخاطر، من خلال الاعتماد على تحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، ونظم المعلومات، مما أسهم في رفع كفاءة المؤسسات العقارية في مواجهة التحديات المختلفة وتعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة المخاطر لم تعد تقتصر على حماية المؤسسة من الخسائر فقط، بل أصبحت تمثل أحد الأدوات الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها، وتعزيز قدرتها التنافسية، وزيادة ثقة المستثمرين والعملاء، وضمان استمرارية الأعمال في ظل بيئة تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين (Brown, 2025 & Smith).

ولذلك يتناول هذا المبحث مفهوم إدارة المخاطر، وأهدافها، وأهميتها، وخصائصها، ومبادئها، وأنواع المخاطر العقارية، ومراحل إدارتها، والاستراتيجيات المستخدمة في التعامل معها، بالإضافة إلى التحديات التي تواجه المؤسسات العقارية عند تطبيق نظم إدارة المخاطر، وذلك بهدف تكوين إطار نظري متكامل يوضح طبيعة إدارة المخاطر ودورها في دعم المؤسسات العقارية وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

أولاً: مفهوم إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من الوظائف الإدارية الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في مواجهة التحديات المختلفة التي قد تعيق تحقيق أهدافها. فمع تزايد حالة عدم التأكد التي تميز بيئة الأعمال، وارتفاع معدلات المنافسة، وتسارع التغيرات الاقتصادية والتقنية، أصبح من الضروري أن تمتلك المؤسسات منهجاً علمياً يساعدها على التعرف على المخاطر المحتملة، وتحليلها، والاستعداد للتعامل معها قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر في استمرارية أعمالها.

وقد تطور مفهوم إدارة المخاطر بصورة كبيرة خلال العقود الأخيرة، حيث كان ينظر إليها في الماضي على أنها مجموعة من الإجراءات التي يتم اتخاذها بعد وقوع الخطر بهدف تقليل حجم الخسائر، أما في الوقت الحاضر فقد أصبحت عملية استباقية تعتمد على التنبؤ بالمخاطر، ودراسة أسبابها، وتحليل احتمالات حدوثها، ووضع الخطط الوقائية والعلاجية المناسبة قبل وقوعها، بما يسهم في تقليل آثارها السلبية وتعتظيم الفرص المتاحة للمؤسسة (العرادة، ٢٠٢٠).

ويعرف النحاس ودبا (٢٠٢٢) إدارة المخاطر بأنها عملية إدارية متكاملة تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، وتحليلها، وتقييم آثارها، ووضع السياسات والإجراءات المناسبة للتعامل معها، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

في حين يرى جاد (٢٠٢٤) أن إدارة المخاطر هي نظام إداري يعتمد على استخدام البيانات والمعلومات والتحليلات الحديثة لتحديد المخاطر المحتملة، وقياس احتمالية وقوعها، وتقدير حجم تأثيرها، ومن ثم اختيار البدائل المناسبة للتعامل معها، بما يسهم في تحسين جودة القرارات الإدارية والاستراتيجية.

كما يشير Johnson and Lee (2023) إلى أن إدارة المخاطر تمثل عملية مستمرة ومنظمة تهدف إلى حماية المؤسسة من التأثيرات السلبية للمخاطر، مع الاستفادة من الفرص المتاحة، من خلال دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة والقرارات الإدارية داخل المؤسسة.

أما Davis and Martinez (2025) فيؤكدان أن التطور التكنولوجي والاعتماد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة أسهما في تطوير مفهوم إدارة المخاطر، حيث أصبحت المؤسسات قادرة على التنبؤ بالمخاطر المستقبلية بدرجة أعلى من الدقة، واتخاذ قرارات استباقية تقلل من حجم الخسائر وتعزز كفاءة الأداء المؤسسي.

ومن خلال التعريفات السابقة، يمكن تعريف إدارة المخاطر في إطار هذه الدراسة بأنها عملية إدارية واستراتيجية متكاملة تهدف إلى التعرف على المخاطر العقارية المحتملة، وتحليلها، وتقييم آثارها، ووضع السياسات والإجراءات المناسبة للحد من تأثيرها، مع الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة في دعم عملية التنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات المناسبة، بما يساهم في تحقيق الاستدامة وتحسين الأداء داخل المؤسسات العقارية.

وتكتسب إدارة المخاطر أهمية خاصة في القطاع العقاري، نظرًا لما يتعرض له هذا القطاع من مخاطر مالية، وتشغيلية، وقانونية، واستراتيجية، قد تؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشروعات العقارية والعائد الاستثماري. ولذلك أصبحت المؤسسات العقارية تعتمد بصورة متزايدة على نظم إدارة المخاطر الحديثة، التي تقوم على استخدام البيانات والتحليلات الذكية في مراقبة الأسواق، وتقييم المشروعات، والتنبؤ بالمخاطر، ووضع الخطط الوقائية المناسبة، بما يساهم في تعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق أهدافها في بيئة أعمال متغيرة باستمرار.

ثانيًا: أهداف إدارة المخاطر

تمثل إدارة المخاطر إحدى الوظائف الإدارية الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تضمن استمرارية أعمالها، وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية. وقد تطور مفهوم إدارة المخاطر بصورة ملحوظة خلال السنوات الأخيرة، فلم يعد الهدف منها يقتصر على الحد من الخسائر المحتملة، بل أصبح يمتد إلى دعم عملية اتخاذ القرار، وتعظيم الفرص الاستثمارية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تمتلك نظامًا فعالًا لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على هذا النظام (Brown, 2025 & Smith؛ Lee, 2023 & Johnson).

١ - حماية المؤسسة من الخسائر

يُعد الحد من الخسائر المالية والتشغيلية أحد أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة المخاطر، حيث تعمل على تحديد مصادر الخطر قبل وقوعها، وتقدير احتمالية حدوثها، ووضع الإجراءات الوقائية التي تقلل من آثارها السلبية. ويساعد ذلك المؤسسات العقارية على تجنب الخسائر الناتجة عن تقلبات السوق أو تأخر تنفيذ المشروعات أو ارتفاع تكاليف الإنشاء أو المشكلات القانونية، مما يعزز من استقرارها المالي ويضمن استمرارية أعمالها (Chen, 2024 & Wang).

٢- دعم عملية اتخاذ القرار

توفر إدارة المخاطر معلومات دقيقة تساعد متخذي القرار على تقييم البدائل المختلفة واختيار البديل الأكثر ملاءمة. ويؤكد (Johnson and Lee (2023 أن جودة القرارات الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المعلومات المتعلقة بالمخاطر، لذلك أصبحت المؤسسات تعتمد على نظم تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لدعم القرارات الاستثمارية والإدارية. كما يرى جاد (٢٠٢٤) أن استخدام البيانات الدقيقة يساهم في رفع كفاءة القرارات وتقليل احتمالات الفشل.

٣- تعزيز الاستدامة المؤسسية

تساهم إدارة المخاطر في تعزيز قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو من خلال إعداد خطط استباقية للتعامل مع الأزمات والطوارئ، بما يضمن استمرارية تقديم الخدمات وعدم توقف الأنشطة التشغيلية. وتشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تمتلك خططاً واضحة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة والمحافظة على مكانتها في الأسواق (Martinez, 2025 & Davis).

٤- تحسين الأداء المؤسسي

تؤدي إدارة المخاطر إلى تحسين كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية من خلال اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها قبل أن تتحول إلى مشكلات تؤثر في الأداء. كما تساعد في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة الخدمات، وتقليل الهدر، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي بشكل عام (Smith & Brown, 2025).

٥- حماية الأصول والاستثمارات

يمثل الحفاظ على الأصول العقارية والاستثمارات المالية هدفاً رئيساً لإدارة المخاطر، حيث تساعد على حماية المشروعات العقارية من المخاطر المالية والقانونية والتشغيلية، بما يضمن تحقيق العائد المتوقع وتقليل احتمالات التعرض للخسائر. كما تساعد في تقييم جدوى المشروعات قبل تنفيذها، وتحليل المخاطر المرتبطة بها، بما يدعم اتخاذ قرارات استثمارية أكثر كفاءة (المطيري & الصالح، ٢٠٢٠).

٦- تعزيز ثقة المستثمرين والعملاء

تؤدي الإدارة الفعالة للمخاطر إلى زيادة ثقة المستثمرين والعملاء في المؤسسة، إذ تعكس قدرتها على التعامل مع الأزمات وإدارة التحديات بصورة احترافية. وقد أوضح **Johnson and Lee (2023)** أن المؤسسات التي تطبق نظامًا متقدمة لإدارة المخاطر تتمتع بسمعة أفضل، وتنجح في جذب مزيد من المستثمرين مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الأنظمة.

٧- الامتثال للأنظمة والتشريعات

تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على الالتزام بالأنظمة واللوائح المنظمة لعملها، وتجنب المخالفات القانونية التي قد تؤدي إلى فرض غرامات أو عقوبات مالية. ويُعد الالتزام بالتشريعات العقارية والضريبية والبيئية أحد العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات العقارية وتحقيق استدامتها (Chen, 2024 & Wang).

٨- استغلال الفرص الاستثمارية

لا تقتصر إدارة المخاطر على الحد من المخاطر فقط، بل تهدف أيضًا إلى اكتشاف الفرص الاستثمارية وتحليلها، بما يساعد المؤسسة على تحقيق أعلى عائد ممكن مع المحافظة على مستوى مقبول من المخاطرة. ويؤكد **Davis and Martinez (2025)** أن الإدارة الحديثة للمخاطر تعتمد على تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد، وليس تجنب المخاطر بصورة مطلقة.

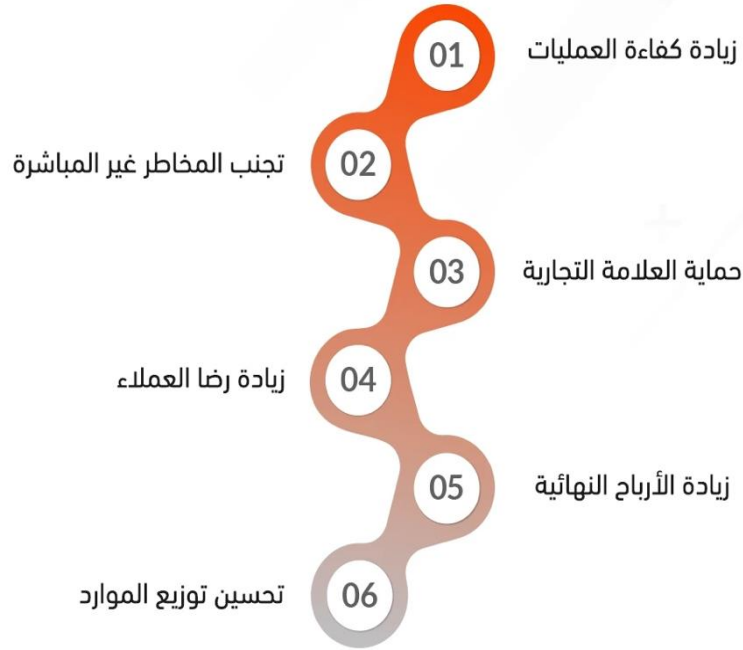
٩- تعزيز القدرة التنافسية

تسهم إدارة المخاطر في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال رفع جودة الأداء، وتحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات، وزيادة كفاءة العمليات، وتقليل الخسائر، وهو ما يمنح المؤسسة قدرة أكبر على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية (Brown, 2025 & Smith).

١٠- دعم التحول الرقمي

أصبح من أهم أهداف إدارة المخاطر في الوقت الحالي دعم تطبيقات التحول الرقمي والاستفادة من التقنيات الحديثة في التنبؤ بالمخاطر وتحليلها. وتساعد أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في اكتشاف المخاطر المحتملة بصورة مبكرة، وتقديم مؤشرات دقيقة تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة، وهو ما يسهم في تحسين كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية (Martinez, 2025 & Davis؛ النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

أهداف إدارة المخاطر



شكل (٢-٤) : أهداف إدارة المخاطر

ثالثاً: أهمية إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمحافظة على استمرارية أعمالها، خاصة في ظل بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير وارتفاع مستوى المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع. فلم تعد إدارة المخاطر مجرد وظيفة رقابية تهدف إلى الحد من الخسائر، وإنما أصبحت جزءاً أساسياً من منظومة الإدارة الاستراتيجية، حيث تسهم في دعم اتخاذ القرار، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على استغلال الفرص الاستثمارية، والحد من الآثار السلبية للمخاطر المحتملة (Lee, 2023 & Johnson).

وتزداد أهمية إدارة المخاطر في القطاع العقاري بصفة خاصة، نظراً لما يتعرض له هذا القطاع من تقلبات اقتصادية وتشريعية وتمويلية، إضافة إلى المخاطر المرتبطة بتنفيذ المشروعات، وتقلبات أسعار العقارات، وتغير احتياجات السوق. ولذلك أصبحت المؤسسات العقارية مطالبة بتبني نظم متطورة لإدارة المخاطر تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، بما يساعدها على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بصورة استباقية تحقق الاستقرار المالي والإداري (Brown, 2025 & Smith).

وتتمثل أهمية إدارة المخاطر في مجموعة من الجوانب، يمكن توضيحها فيما يأتي:

١ - دعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية

تسهم إدارة المخاطر في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال التعرف على العوامل التي قد تعيق تنفيذ الخطط المستقبلية، ووضع الإجراءات المناسبة للتعامل معها. كما تساعد الإدارة العليا على تحديد أولويات العمل، وتوجيه الموارد نحو الأنشطة الأكثر أهمية، بما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية. ويؤكد **Johnson and Lee (2023)** أن دمج إدارة المخاطر في التخطيط الاستراتيجي أصبح من أهم عوامل نجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة.

٢ - تحسين جودة اتخاذ القرارات

توفر إدارة المخاطر معلومات دقيقة ومحدثة حول مصادر المخاطر ودرجة تأثيرها واحتمالات حدوثها، مما يساعد متخذي القرار على اختيار البدائل المناسبة وفقاً لبيانات موضوعية بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية. كما تسهم أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في تقديم توقعات أكثر دقة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع جودة القرارات وتقليل احتمالات الخطأ (Martinez, 2025 & Davis).

٣ - تقليل الخسائر المالية

من أهم أدوار إدارة المخاطر تقليل الخسائر المالية التي قد تتعرض لها المؤسسة نتيجة الأزمات أو الأخطاء التشغيلية أو التغيرات الاقتصادية المفاجئة. ويتم ذلك من خلال التنبؤ بالمخاطر المحتملة، وإعداد خطط استجابة فعالة، وتطبيق إجراءات وقائية تقلل من حجم الخسائر قبل وقوعها. وتشير **Wang and Chen (2024)** إلى أن المؤسسات التي تطبق نظاماً متقدماً لإدارة المخاطر تحقق معدلات أقل من الخسائر مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على الأساليب التقليدية.

٤ - حماية الأصول والاستثمارات

تمثل حماية الأصول المادية والمالية والفكرية أحد أهم الجوانب التي تبرز أهمية إدارة المخاطر، حيث تعمل على الحفاظ على قيمة الاستثمارات، وتقليل احتمالات تعرضها للمخاطر المختلفة. وفي القطاع العقاري، تشمل هذه الأصول الأراضي، والمباني، والمشروعات الاستثمارية، والعقود، والبيانات الرقمية، والتي تتطلب جميعها إجراءات دقيقة للحماية والمتابعة (المطيري & الصالح، ٢٠٢٠).

٥- تعزيز القدرة التنافسية

تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية من خلال تحسين جودة الخدمات، وسرعة الاستجابة للمتغيرات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد. كما أن المؤسسات التي تمتلك نظامًا متقدمًا لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على كسب ثقة المستثمرين والعملاء، وتحقيق النمو المستدام في الأسواق التنافسية (Brown, 2025 & Smith).

٦- تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة

يُعد وجود نظام فعال لإدارة المخاطر مؤشرًا على كفاءة المؤسسة وقدرتها على التعامل مع التحديات المختلفة، وهو ما يعزز ثقة المستثمرين والممولين والعملاء والجهات الرقابية. كما يساعد ذلك في جذب الاستثمارات الجديدة، وتحسين السمعة المؤسسية، وزيادة فرص النجاح في تنفيذ المشروعات المستقبلية (Lee, 2023 & Johnson).

٧- دعم التحول الرقمي

ساهمت التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير أساليب إدارة المخاطر بصورة كبيرة، حيث أصبح بالإمكان استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء في مراقبة المخاطر وتحليلها بصورة لحظية. وأكد **Davis and Martinez (2025)** أن هذه التقنيات أسهمت في رفع دقة التنبؤ بالمخاطر، وتسريع عملية اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء البشرية، وهو ما انعكس إيجابًا على كفاءة المؤسسات العقارية.

٨- ضمان استمرارية الأعمال

تسهم إدارة المخاطر في إعداد خطط للطوارئ والتعافي من الأزمات، بما يضمن استمرار المؤسسة في أداء أعمالها حتى في الظروف غير الاعتيادية، مثل الأزمات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية أو الهجمات السيبرانية. ويعد هذا الجانب من أهم عناصر الاستدامة المؤسسية، خاصة في القطاعات التي تعتمد على استثمارات ضخمة مثل القطاع العقاري (Brown, 2025 & Smith).

٩ - تحقيق الامتثال والحوكمة

تساعد إدارة المخاطر المؤسسات على الالتزام بالقوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لعملها، كما تدعم تطبيق مبادئ الحوكمة والشفافية والمساءلة، مما يقلل من احتمالات التعرض للمساءلة القانونية أو العقوبات المالية، ويعزز من مصداقية المؤسسة أمام الجهات الرقابية والمستثمرين (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

١٠ - دعم التنمية المستدامة

أصبحت إدارة المخاطر عنصراً رئيساً في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال تعزيز الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الهدر، وتحسين كفاءة العمليات، والحد من الآثار البيئية والاقتصادية والاجتماعية للمخاطر المختلفة. كما تسهم في تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والمحافظة على الموارد، بما يدعم استدامة المؤسسات على المدى الطويل (Chen, 2024 & Wang).



رابعًا: خصائص إدارة المخاطر

تتميز إدارة المخاطر بمجموعة من الخصائص التي تجعلها إحدى الركائز الأساسية في الإدارة الحديثة، إذ لم تعد تقتصر على معالجة المشكلات بعد وقوعها، وإنما أصبحت نظامًا إداريًا متكاملًا يعتمد على التخطيط الاستباقي، والتحليل العلمي، واستخدام التقنيات الحديثة في التنبؤ بالمخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من آثارها. وقد أكدت الأدبيات الحديثة أن فعالية إدارة المخاطر ترتبط بمدى توافر مجموعة من الخصائص التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على مواجهة المتغيرات المختلفة (Lee, 2023 & Johnson).

وتتمثل أبرز خصائص إدارة المخاطر فيما يأتي:

١ - **الاستباقية:** تقوم إدارة المخاطر على مبدأ التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، حيث تعتمد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد مصادر الخطر المحتملة، ووضع خطط وقائية تقلل من احتمالية حدوثها. ويؤكد **Smith and Brown (2025)** أن الإدارة الاستباقية للمخاطر أصبحت من أهم عوامل نجاح المؤسسات في ظل بيئة الأعمال الرقمية.

٢ - **الشمولية:** تشمل إدارة المخاطر جميع أنشطة المؤسسة وإداراتها، ولا تقتصر على جانب معين، إذ تتعامل مع المخاطر المالية، والتشغيلية، والقانونية، والاستراتيجية، والتكنولوجية، والبيئية، بما يضمن تكامل عملية إدارة المخاطر داخل المؤسسة (Chen, 2024 & Wang).

٣ - **الاستمرارية:** إدارة المخاطر ليست نشاطًا مؤقتًا، وإنما عملية مستمرة تبدأ بتحديد المخاطر، ثم تحليلها وتقييمها، ومتابعة نتائج الإجراءات المتخذة، مع تحديث الخطط بصورة دورية وفقًا للمتغيرات الجديدة. ولذلك تُعد المتابعة المستمرة من أهم خصائص نظم إدارة المخاطر الحديثة (Martinez, 2025 & Davis).

٤ - **المرونة:** تتميز إدارة المخاطر بالقدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتقنية والتشريعية التي قد تواجه المؤسسة، حيث يتم تعديل خطط إدارة المخاطر باستمرار بما يتناسب مع طبيعة المتغيرات، الأمر الذي يساعد المؤسسات على مواجهة الأزمات بكفاءة أعلى (Lee, 2023 & Johnson).

٥ - **الاعتماد على البيانات:** تعتمد إدارة المخاطر الحديثة على البيانات الدقيقة والتحليلات الإحصائية ونظم المعلومات في تحديد المخاطر وقياس احتمالية حدوثها. كما ساعدت تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة على تحسين دقة التنبؤ بالمخاطر بصورة كبيرة، خاصة في القطاعات الاستثمارية مثل القطاع العقاري (Martinez, 2025 & Davis).

٦- **دعم اتخاذ القرار:** تسهم إدارة المخاطر في توفير معلومات دقيقة للإدارة العليا تساعد على اتخاذ القرارات الاستثمارية والإدارية بصورة أكثر كفاءة، من خلال عرض البدائل المختلفة وتحليل نتائج كل بديل قبل اتخاذ القرار النهائي (Brown, 2025 & Smith).

٧- **التكامل مع الإدارة الاستراتيجية:** لم تعد إدارة المخاطر وظيفة مستقلة، بل أصبحت جزءًا من الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يتم دمجها في التخطيط، والتنفيذ، والرقابة، وقياس الأداء، بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة المدى (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

خلاصة خصائص إدارة المخاطر: يتضح أن إدارة المخاطر تتميز بمجموعة من الخصائص، أهمها الاستباقية، والشمولية، والاستمرارية، والمرونة، والاعتماد على البيانات، ودعم اتخاذ القرار، والتكامل مع الإدارة الاستراتيجية. وتسهم هذه الخصائص في رفع كفاءة المؤسسات، وتحسين قدرتها على مواجهة المخاطر، وتعزيز استدامتها في بيئة الأعمال الحديثة.

خامسًا: مبادئ إدارة المخاطر

تستند إدارة المخاطر إلى مجموعة من المبادئ التي تشكل الأساس العلمي والعملي لتطبيقها داخل المؤسسات، حيث تساعد هذه المبادئ على بناء نظام متكامل قادر على التعرف على المخاطر وتحليلها والتعامل معها بصورة فعالة. وقد أكدت المواصفة الدولية **ISO 31000** أن نجاح إدارة المخاطر يعتمد على التزام المؤسسات بمجموعة من المبادئ التي تضمن دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة الإدارية والاستراتيجية، بما يحقق الأهداف المؤسسية ويعزز الاستدامة (Lee, 2023 & Johnson).

١ - التكامل مع جميع أنشطة المؤسسة

يقوم هذا المبدأ على ضرورة دمج إدارة المخاطر في جميع الأنشطة والعمليات الإدارية، بحيث تصبح جزءًا من التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، ولا تكون وظيفة مستقلة تعمل بمعزل عن الإدارات الأخرى. ويساعد هذا التكامل على ضمان مراعاة المخاطر عند اتخاذ جميع القرارات الإدارية والاستثمارية، مما يقلل من احتمالات التعرض للخسائر ويزيد من كفاءة الأداء المؤسسي (Brown, 2025 & Smith).

وفي المؤسسات العقارية، يظهر هذا التكامل في ربط إدارة المخاطر بإدارات الاستثمار، والمشروعات، والتمويل، والتسويق، والشؤون القانونية، بحيث يتم تقييم المخاطر في جميع مراحل المشروع العقاري، بدءًا من دراسة الجدوى وحتى التشغيل وإدارة الأصول.

٢ - الاعتماد على المعلومات الدقيقة

تعتمد إدارة المخاطر على البيانات الدقيقة والموثوقة، إذ إن جودة القرارات ترتبط ارتباطاً مباشراً بجودة المعلومات المستخدمة في تحليل المخاطر. ولذلك تحرص المؤسسات على إنشاء قواعد بيانات متكاملة، وتحديثها بصورة مستمرة، والاستفادة من تقنيات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي للحصول على معلومات تساعد في التنبؤ بالمخاطر المستقبلية (Martinez, 2025 & Davis).

كما تؤكد الدراسات أن استخدام البيانات غير الدقيقة يؤدي إلى تقدير خاطئ للمخاطر، ومن ثم اتخاذ قرارات قد تؤثر سلباً في أداء المؤسسة واستثماراتها.

٣ - الشفافية والمساءلة

تُعد الشفافية من المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر، حيث ينبغي أن تكون جميع المعلومات المتعلقة بالمخاطر متاحة للإدارة وأصحاب القرار، مع تحديد المسؤوليات بوضوح، بما يضمن سرعة التعامل مع المشكلات عند ظهورها.

كما تساعد الشفافية على تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين والمستثمرين، وتدعم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، مما ينعكس بصورة إيجابية على كفاءة الأداء واستقرار المؤسسة (Chen, 2024 & Wang).

٤ - الاستمرارية

لا تُعد إدارة المخاطر نشاطاً مؤقتاً، وإنما عملية مستمرة تبدأ بتحديد المخاطر وتحليلها، ثم مراقبتها وتقييم نتائج الإجراءات المتخذة، مع تحديث الخطط بصورة دورية وفقاً للتغيرات التي تطرأ على بيئة العمل.

وتؤكد الأدبيات الحديثة أن استمرارية إدارة المخاطر تسهم في اكتشاف المخاطر الجديدة في الوقت المناسب، وتمنع الاعتماد على خطط قديمة لا تتناسب مع المتغيرات الحالية (Lee, 2023 & Johnson).

٥ - التحسين المستمر

يعتمد نجاح إدارة المخاطر على مراجعة السياسات والإجراءات بصورة دورية، والعمل على تطويرها باستمرار بما يتناسب مع التطورات التقنية والتنظيمية. ولذلك تحرص المؤسسات الحديثة على تقييم كفاءة نظم إدارة المخاطر بصورة منتظمة، والاستفادة من نتائج التقييم في تحسين الأداء المؤسسي.

٦- مراعاة البيئة الداخلية والخارجية

تعتمد إدارة المخاطر على دراسة جميع العوامل الداخلية والخارجية التي قد تؤثر في المؤسسة، مثل الظروف الاقتصادية، والتشريعات الحكومية، والتغيرات التقنية، والمنافسة، بالإضافة إلى الموارد البشرية والمالية والتنظيمية داخل المؤسسة.

ويساعد هذا المبدأ على تكوين رؤية شاملة لطبيعة المخاطر المحتملة، واختيار الأساليب المناسبة للتعامل معها، بما يتوافق مع ظروف المؤسسة وبيئة عملها (العراة، ٢٠٢٠).

٧- دعم اتخاذ القرار

من المبادئ الأساسية لإدارة المخاطر توفير المعلومات والتحليلات التي تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات سليمة، حيث يتم تحليل البدائل المختلفة، وقياس آثار كل بديل، واختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد مع أقل مستوى من المخاطر.

وقد أوضح **Davis and Martinez (2025)** أن استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل المخاطر أسهم في تحسين جودة القرارات الاستثمارية داخل المؤسسات العقارية بصورة ملحوظة.



شكل (٦-٢) : مبادئ إدارة المخاطر

سادسًا: أنواع المخاطر العقارية

يُعد القطاع العقاري من أكثر القطاعات الاقتصادية تعرضًا للمخاطر، نظرًا لطبيعة الاستثمارات العقارية التي تتسم بارتفاع قيمتها المالية، وطول فترة تنفيذها، وتأثرها بعدد كبير من المتغيرات الاقتصادية والتشريعية والتقنية. وتختلف المخاطر التي تواجه المؤسسات العقارية من حيث طبيعتها ومصادرها ودرجة تأثيرها، الأمر الذي يتطلب وجود نظام متكامل لتحديد هذه المخاطر وتحليلها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التصنيف الدقيق للمخاطر يُعد الخطوة الأولى نحو بناء استراتيجية فعالة لإدارة المخاطر وتحقيق الاستدامة المؤسسية (Brown, 2025 & Smith).

وقد صنفت الأدبيات الحديثة المخاطر العقارية إلى عدة أنواع رئيسية، يمكن تناولها على النحو الآتي:

١ - المخاطر المالية (Financial Risks)

تُعد المخاطر المالية من أكثر أنواع المخاطر تأثيرًا على المؤسسات العقارية، لأنها ترتبط بصورة مباشرة بالعائد الاستثماري وربحية المشروعات. وتشمل هذه المخاطر ارتفاع أسعار الفائدة، وتقلب أسعار العقارات، وارتفاع تكاليف التمويل، والتضخم، وتقلب أسعار مواد البناء، وانخفاض القدرة الشرائية للمستثمرين والعملاء.

ويؤكد **Wang and Chen (2024)** أن التغيرات الاقتصادية العالمية أدت إلى زيادة حجم المخاطر المالية التي تواجه القطاع العقاري، مما يستلزم استخدام أدوات تحليل مالي متقدمة للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية وتقليل آثارها كما تساعد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات المالية، والتنبؤ بالتقلبات السوقية، ودراسة جدوى المشروعات العقارية قبل تنفيذها، بما يساهم في تقليل احتمالات الخسارة وتحسين كفاءة الاستثمار (Martinez, 2025 & Davis).

٢ - المخاطر التشغيلية.

يقصد بالمخاطر التشغيلية جميع المخاطر الناتجة عن قصور العمليات الداخلية أو الأخطاء البشرية أو الأعطال التقنية أو ضعف الإجراءات الإدارية، والتي قد تؤدي إلى تأخير تنفيذ المشروعات أو زيادة تكاليفها أو انخفاض جودة الخدمات وتشمل هذه المخاطر سوء التخطيط، وضعف الرقابة، والأخطاء في تنفيذ المشروعات، وتعطل الأنظمة الإلكترونية، ونقص الكفاءات البشرية، وضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة ويرى **Johnson and Lee (2023)** أن التحول الرقمي يساهم بصورة كبيرة في تقليل المخاطر التشغيلية من خلال أتمتة الإجراءات، وتحسين تدفق المعلومات، وتقليل الأخطاء البشرية، ورفع كفاءة المتابعة والرقابة داخل المؤسسات العقارية.

٣ - المخاطر القانونية والتشريعية (Legal Risks)

ترتبط المخاطر القانونية بالتغيرات في القوانين والأنظمة واللوائح المنظمة للقطاع العقاري، إضافة إلى النزاعات القضائية، ومشكلات العقود، وعدم الالتزام بالاشتراطات التنظيمية.

وتؤثر هذه المخاطر بصورة مباشرة في تنفيذ المشروعات العقارية، وقد تؤدي إلى توقف المشروع أو فرض غرامات مالية أو خسائر قانونية كبيرة.

وتؤكد الدراسات أن تحديث الأنظمة الإلكترونية وربطها بالتشريعات الحديثة يساعد المؤسسات على تقليل هذه المخاطر وتحسين مستوى الامتثال القانوني (Brown, 2025 & Smith).

٤ - مخاطر السوق (Market Risks)

تتمثل مخاطر السوق في التغيرات التي تطرأ على العرض والطلب، وتقلب أسعار العقارات، وتغير رغبات العملاء، وزيادة المنافسة بين الشركات العقارية.

ويُعد السوق العقاري من الأسواق التي تتأثر بصورة كبيرة بالأوضاع الاقتصادية والسياسية، لذلك تعتمد المؤسسات الحديثة على تحليل البيانات الضخمة لدراسة اتجاهات السوق والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية قبل اتخاذ القرارات الاستثمارية (Chen, 2024 & Wang).

كما تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك العملاء، والتنبؤ بالطلب المستقبلي، مما يقلل من احتمالات اتخاذ قرارات استثمارية غير مناسبة.

٥ - المخاطر التقنية (Technological Risks)

مع التوسع في تطبيق التحول الرقمي، ظهرت مجموعة جديدة من المخاطر المرتبطة باستخدام التكنولوجيا، مثل الهجمات السيبرانية، واختراق قواعد البيانات، وتعطل الأنظمة الإلكترونية، وفقدان البيانات، وضعف أمن المعلومات.

ويرى **Davis and Martinez (2025)** أن الأمن السيبراني أصبح أحد أهم عناصر نجاح المؤسسات العقارية الرقمية، حيث يؤدي أي اختراق إلكتروني إلى خسائر مالية كبيرة، وانخفاض ثقة العملاء، وتعطل العمليات التشغيلية.

٦ - المخاطر البيئية (Environmental Risks)

تشمل المخاطر البيئية الكوارث الطبيعية، والتغيرات المناخية، والفيضانات، والزلازل، وارتفاع درجات الحرارة، وغيرها من العوامل التي قد تؤثر في سلامة المشروعات العقارية واستمراريتها وتزايد الاهتمام بهذه المخاطر خلال السنوات الأخيرة نتيجة الاتجاه العالمي نحو التنمية المستدامة، وأصبحت المؤسسات العقارية مطالبة بإدراج المخاطر البيئية ضمن خطط إدارة المخاطر، واستخدام تقنيات التنبؤ المناخي ونظم المعلومات الجغرافية لتقييم المواقع قبل تنفيذ المشروعات (Lee, 2023 & Johnson).

٧ - المخاطر الاستراتيجية (Strategic Risks)

ترتبط المخاطر الاستراتيجية بالقرارات طويلة المدى التي تتخذها الإدارة العليا، مثل الدخول إلى أسواق جديدة، أو تنفيذ مشروعات استثمارية كبيرة، أو تبني تقنيات حديثة دون دراسة كافية وقد تؤدي هذه القرارات إلى خسائر كبيرة إذا لم تعتمد على تحليل علمي دقيق للبيئة الداخلية والخارجية.

سابعاً: مراحل إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر عملية منهجية متكاملة تمر بعدة مراحل مترابطة، تبدأ بالتعرف على المخاطر وتنتهي بمتابعة نتائج الإجراءات المتخذة، وتهدف جميعها إلى تقليل الآثار السلبية للمخاطر وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (Lee, 2023 & Johnson).

١ - **تحديد المخاطر:** تبدأ العملية بحصر جميع المخاطر المحتملة التي قد تواجه المؤسسة، سواء كانت مالية أو تشغيلية أو قانونية أو تقنية، مع تحديد مصادرها وأسبابها. وتساعد تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في اكتشاف المخاطر بصورة أكثر دقة وسرعة (Martinez, 2025 & Davis).

٢ - **تحليل المخاطر:** يتم في هذه المرحلة دراسة طبيعة كل خطر، واحتمالية حدوثه، ومدى تأثيره على المؤسسة، مع ترتيب المخاطر وفقاً لدرجة أهميتها، بما يساعد الإدارة على تحديد أولويات التعامل معها (Chen, 2024 & Wang).

٣ - **تقييم المخاطر:** تشمل هذه المرحلة مقارنة نتائج التحليل بمعايير المؤسسة لتحديد مستوى الخطورة، وتحديد ما إذا كانت المخاطر مقبولة أو تحتاج إلى تدخل وإجراءات إضافية (Brown, 2025 & Smith).

٤- الاستجابة للمخاطر: تتخذ المؤسسة الإجراءات المناسبة للتعامل مع المخاطر، مثل تجنبها، أو تقليل آثارها، أو نقلها من خلال التأمين، أو قبولها إذا كانت ضمن الحدود المقبولة (النحاس & دبا، ٢٠٢٢).

٥- المتابعة والمراجعة: تُراجع نتائج تطبيق خطط إدارة المخاطر بصورة دورية، مع تحديثها باستمرار وفقاً للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، لضمان استمرار فاعلية النظام وتحقيق أهدافه (Lee, & Johnson, 2023).

ثامناً: استراتيجيات إدارة المخاطر

تعتمد المؤسسات على مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع المخاطر، ويختلف اختيار الاستراتيجية وفقاً لطبيعة الخطر ومستوى تأثيره.

- تجنب المخاطر: الامتناع عن الأنشطة التي ينتج عنها خطر مرتفع.
- تقليل المخاطر: اتخاذ إجراءات تقلل من احتمالية وقوع الخطر أو تأثيره.
- نقل المخاطر: نقل جزء من المخاطر إلى طرف آخر مثل شركات التأمين أو المقاولين.
- قبول المخاطر: قبول المخاطر البسيطة إذا كانت تكلفة معالجتها أعلى من آثارها المحتملة (Smith & Brown, 2025)؛ (Davis & Martinez, 2025).

تاسعاً: التحديات التي تواجه إدارة المخاطر العقارية

تواجه المؤسسات العقارية عدداً من التحديات التي قد تحد من كفاءة إدارة المخاطر، ومن أبرزها:

- ضعف البنية التحتية الرقمية.
- ارتفاع تكاليف تطبيق التقنيات الحديثة.
- نقص الكفاءات المتخصصة في إدارة المخاطر.
- التغير المستمر في التشريعات العقارية.
- التهديدات السيبرانية وأمن المعلومات.
- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة ومحدثة.
- مقاومة التغيير داخل بعض المؤسسات (Wang & Chen, 2024)؛ (Johnson & Lee, 2023).

المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية

إن التحول الرقمي وإدارة المخاطر من أكثر المفاهيم الإدارية ارتباطاً في ظل التطورات التقنية المتسارعة التي يشهدها القطاع العقاري، حيث لم تعد المؤسسات تعتمد على الأساليب التقليدية في تحديد المخاطر أو التعامل معها، بل أصبحت توظف التقنيات الرقمية الحديثة لدعم عمليات التنبؤ بالمخاطر وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. وقد أدى ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وتقنية البلوك تشين إلى إحداث تحول جوهري في آليات إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية، مما أسهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الخسائر وتعزيز القدرة التنافسية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح التحول الرقمي في القطاع العقاري يرتبط بقدرته على تحسين إدارة المخاطر، ورفع جودة المعلومات، وتعزيز سرعة الاستجابة للتغيرات المختلفة.

ويهدف هذا المبحث إلى توضيح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، وبيان الدور الذي تؤديه التقنيات الرقمية في دعم عمليات إدارة المخاطر، مع التركيز على تطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، ونظم المعلومات، وصولاً إلى بناء الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية.

أولاً: العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية

تتسم العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر بأنها علاقة تكاملية، إذ يسهم التحول الرقمي في تطوير جميع مراحل إدارة المخاطر، بدايةً من تحديد المخاطر وتحليلها، مروراً بتقييمها واختيار أساليب التعامل معها، وانتهاءً بمتابعة نتائج الإجراءات التصحيحية. كما تساعد التقنيات الرقمية في توفير بيانات دقيقة وفورية، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على جودة القرارات الإدارية ويقلل من درجة عدم التأكد التي تواجه المؤسسات العقارية (Lee, 2023 & Johnson).

وتؤكد الدراسات الحديثة أن المؤسسات العقارية التي تبنت التحول الرقمي أصبحت أكثر قدرة على اكتشاف المخاطر قبل وقوعها، بفضل استخدام أنظمة التحليل الذكي ونظم دعم القرار، مقارنة بالمؤسسات التي لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية. كما أن دمج التكنولوجيا في العمليات العقارية أدى إلى تحسين كفاءة إدارة المشروعات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع مستوى الشفافية، وزيادة ثقة المستثمرين والعملاء.

ومن ناحية أخرى، فإن نجاح إدارة المخاطر يسهم في نجاح مشروعات التحول الرقمي نفسها، حيث يساعد على تحديد المخاطر التقنية والتنظيمية والبشرية المصاحبة لعملية التحول، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها، بما يضمن تحقيق أهداف التحول الرقمي بكفاءة واستدامة.

ثانيًا: دور التحول الرقمي في الحد من المخاطر العقارية

يسهم التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية من خلال توفير بيئة عمل تعتمد على البيانات الدقيقة والتحليلات المتقدمة، بما يساعد على التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، وتقليل تأثيرها عند حدوثها. كما يتيح استخدام الأنظمة الرقمية مراقبة المشروعات العقارية بصورة لحظية، واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بسرعة وكفاءة (Brown, 2025 & Smith).

وتساعد المنصات الرقمية كذلك في تحسين التواصل بين جميع الأطراف المشاركة في المشروع العقاري، مما يقلل من الأخطاء الناتجة عن ضعف تبادل المعلومات، ويعزز من سرعة اتخاذ القرار، ويرفع كفاءة تنفيذ المشروعات، ويحد من المخاطر التشغيلية والإدارية. كما أن الاعتماد على قواعد البيانات الرقمية يرفع من دقة تقييم الفرص الاستثمارية، ويقلل من احتمالات اتخاذ قرارات استثمارية غير مدروسة.

ثالثًا: دور الذكاء الاصطناعي في إدارة المخاطر العقارية

أصبح الذكاء الاصطناعي أحد أهم التقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر، لما يمتلكه من قدرة على تحليل كميات ضخمة من البيانات، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، واكتشاف الأنماط غير الطبيعية التي قد تشير إلى وجود مخاطر محتملة.

وتستخدم المؤسسات العقارية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تقييم المشروعات، وتحليل الأسواق، والتنبؤ بتغير أسعار العقارات، ودراسة سلوك المستثمرين والعملاء، بما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر دقة. كما تساهم خوارزميات التعلم الآلي في تحسين دقة تقييم المخاطر وتقليل نسبة الأخطاء البشرية في عمليات التحليل والتنبؤ.

رابعًا: دور البيانات الضخمة ونظم المعلومات في إدارة المخاطر

تُعد البيانات الضخمة ونظم المعلومات من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات العقارية في تطوير إدارة المخاطر، حيث تساعد على جمع البيانات من مصادر متعددة وتحليلها بصورة فورية، بما يوفر صورة شاملة عن المخاطر المحتملة كما تُمكن هذه التقنيات المؤسسات من بناء لوحات متابعة تفاعلية تعرض مؤشرات المخاطر في الوقت الحقيقي، مما يساعد الإدارة على سرعة التدخل واتخاذ الإجراءات المناسبة. وقد أثبتت الدراسات أن الاعتماد على البيانات الضخمة يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الاستثمارية، وتقليل الخسائر، وزيادة كفاءة إدارة الأصول العقارية.

الدراسات السابقة

الدراسة الأولى

النحاس، أحمد حسن، ودبا، ناصر طه. (٢٠٢٢). إدارة مخاطر التحول الرقمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٠ (٣)، ٧٨-٤٥.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة مخاطر التحول الرقمي داخل المؤسسات، وتحليل أثرها في كفاءة الأداء المؤسسي، مع بيان الآليات الحديثة التي يمكن من خلالها إدارة هذه المخاطر والحد من آثارها السلبية. كما سعت الدراسة إلى توضيح مفهوم مخاطر التحول الرقمي، وأهم مصادرها، والعوامل التي تؤثر في نجاح المؤسسات عند تنفيذ مشروعات التحول الرقمي، خاصة في ظل التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات. وانطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على امتلاك التكنولوجيا، وإنما يرتبط بقدرة المؤسسة على إدارة المخاطر المصاحبة لهذا التحول بصورة علمية ومنهجية.

واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى دراسة واقع تطبيق التحول الرقمي داخل عدد من المؤسسات، بهدف التعرف على أبرز المخاطر التي تواجه عمليات التحول الرقمي، ومدى تأثيرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. كما تناولت الدراسة مختلف أنواع المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل المخاطر التقنية، ومخاطر الأمن السيبراني، ومخاطر الخصوصية، والمخاطر التشغيلية، والمخاطر التنظيمية، مع بيان أساليب الحد منها.

وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يسهم بصورة كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، إلا أن نجاحه يتطلب وجود نظام متكامل لإدارة المخاطر يعتمد على التخطيط المسبق، والتحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية، وتطوير سياسات واضحة للأمن السيبراني، بالإضافة إلى الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتأهيل الموارد البشرية. كما أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تطبق منهجية علمية لإدارة مخاطر التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وأكثر استعدادًا لمواجهة التغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال.

وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة مخاطر التحول الرقمي أصبحت عنصرًا أساسيًا في نجاح المؤسسات، وأن ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى ارتفاع احتمالات فشل مشروعات التحول الرقمي، وزيادة الخسائر المالية، وانخفاض جودة الخدمات، في حين يسهم تطبيق نظم فعالة لإدارة المخاطر في تعزيز استمرارية الأعمال، وتحسين جودة القرارات الإدارية، وزيادة ثقة العملاء والمستثمرين.

الدراسة الثانية

العرادة، طارق محمد. (٢٠٢٠). دور إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير المالية بالبيئة الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٨(٢)، ١١٢-١٤٠.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير المالية داخل المؤسسات العاملة في البيئة الكويتية، مع بيان مدى تأثير تطبيق التقنيات الرقمية على تعزيز موثوقية المعلومات المالية ودقة التقارير المحاسبية. كما سعت الدراسة إلى توضيح طبيعة المخاطر التي تصاحب التحول الرقمي في المؤسسات، وأثرها في النظم المحاسبية والرقابية، وانطلقت من فرضية مفادها أن نجاح المؤسسات في إدارة مخاطر التحول الرقمي يسهم بصورة مباشرة في رفع جودة التقارير المالية، وتعزيز الشفافية، وتحسين ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة، حيث تم توزيعها على عينة من المحاسبين، والمراجعين، ومديري الإدارات المالية في عدد من المؤسسات الكويتية. كما استخدم الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، بهدف قياس العلاقة بين إدارة مخاطر التحول الرقمي وجودة التقارير المالية.

وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي أحدث تغييراً جوهرياً في نظم المعلومات المحاسبية، وأصبح الاعتماد على الأنظمة الرقمية ضرورة لتحسين جودة البيانات وسرعة إعداد التقارير، إلا أن هذا التحول صاحبه ظهور مجموعة من المخاطر، مثل مخاطر الاختراق الإلكتروني، وفقدان البيانات، وضعف الرقابة الداخلية، والأخطاء الناتجة عن استخدام الأنظمة التقنية. وبينت الدراسة أن الإدارة الفعالة لهذه المخاطر تؤدي إلى تحسين موثوقية البيانات، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى جودة التقارير المالية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة مخاطر التحول الرقمي وتحسين جودة التقارير المالية، حيث تبين أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة فعالة لإدارة المخاطر الرقمية تحقق مستويات أعلى من الدقة والشفافية، وتتمتع بقدرة أكبر على حماية المعلومات المالية، ومواجهة المخاطر السيبرانية، وضمان استمرارية الأعمال. كما أكدت النتائج أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير نظم الرقابة الإلكترونية، يسهمان بصورة كبيرة في تعزيز جودة الأداء المالي والإداري للمؤسسات.

وفي ضوء النتائج، أوصى الباحث بضرورة تطوير سياسات واضحة لإدارة مخاطر التحول الرقمي، وزيادة الاستثمار في الأمن السيبراني، وتحديث نظم المعلومات المحاسبية بصورة مستمرة، مع الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الأنظمة الرقمية، وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسات، بما يسهم في تحسين جودة التقارير المالية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الدراسة الثالثة

جاد، وليد ناصر. (٢٠٢٤). انعكاسات مخاطر التحول الرقمي على عملية المراجعة: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١٢(١)، ٩٠-٥٥.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات مخاطر التحول الرقمي على جودة وفاعلية عملية المراجعة، وبيان مدى تأثير استخدام التقنيات الرقمية الحديثة على إجراءات المراجعة الداخلية والخارجية، مع التركيز على المخاطر التي قد تنشأ نتيجة الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية في المؤسسات. كما سعت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة مخاطر التحول الرقمي وكفاءة أعمال المراجعة، وقياس مدى قدرة المراجعين على التعامل مع التحديات التي فرضها التحول الرقمي في بيئة الأعمال الحديثة. وانطلقت الدراسة من فرضية أن التحول الرقمي، رغم ما يوفره من مزايا، يفرض تحديات جديدة تتطلب تطوير أساليب المراجعة وإدارة المخاطر المرتبطة بها.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مدعوماً بدراسة ميدانية باستخدام الاستبانة، حيث تم توزيعها على عينة من المراجعين الداخليين والخارجيين، وأعضاء هيئات الرقابة، والعاملين في الإدارات المالية بعدد من المؤسسات. كما استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع تطبيق التحول الرقمي في بيئة المراجعة.

وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي أحدث تغييراً جذرياً في طبيعة أعمال المراجعة، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات الضخمة، وهو ما أدى إلى ظهور أنواع جديدة من المخاطر، مثل مخاطر الأمن السيبراني، ومخاطر سلامة البيانات، ومخاطر الاختراق الإلكتروني، إضافة إلى المخاطر المرتبطة باستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في العمليات المالية. وأكدت الدراسة أن مواجهة هذه المخاطر تتطلب تطوير مهارات المراجعين، وتحديث أدوات المراجعة بما يتوافق مع البيئة الرقمية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة مخاطر التحول الرقمي وتحسين جودة عملية المراجعة، حيث تبين أن المؤسسات التي تمتلك نظامًا فعالة لإدارة المخاطر الرقمية تحقق مستويات أعلى من دقة التقارير، وتتمتع بقدرة أكبر على اكتشاف الأخطاء والتلاعب، وتقليل احتمالات التعرض للمخاطر المالية والتقنية. كما أشارت النتائج إلى أن استخدام التحليلات الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي يساهم في رفع كفاءة أعمال المراجعة، وتسريع إجراءاتها، وتحسين جودة القرارات الرقابية.

وفي ضوء النتائج، أوصى الباحث بضرورة تطوير برامج تدريبية متخصصة للمراجعين في مجال التحول الرقمي، وتحديث معايير المراجعة بما يتواءم مع التقنيات الحديثة، وتعزيز نظم الأمن السيبراني داخل المؤسسات، إضافة إلى تبني سياسات فعالة لإدارة المخاطر الرقمية، بما يساهم في رفع جودة أعمال المراجعة وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والموثوقية.

الدراسة الرابعة

قنديل، أحمد قاسم، وزايد، علي محمد. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري. المجلة العلمية للدراسات الاقتصادية والاجتماعية، ٩(٤)، ١٠١-١٣٥.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات القطاع العقاري في مصر، مع بيان أثر التقنيات الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة الخدمات العقارية، ورفع كفاءة العمليات الإدارية والتشغيلية. كما سعت الدراسة إلى تحليل مدى إسهام التحول الرقمي في دعم استدامة المؤسسات العقارية، وتحسين قدرتها على مواجهة المخاطر والتغيرات السريعة في بيئة الأعمال، انطلاقاً من أن القطاع العقاري يُعد من أكثر القطاعات تأثراً بالتطورات التكنولوجية والتحول الاقتصادي.

واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية باستخدام الاستبانة، حيث تم توزيعها على عينة من المديرين والعاملين في عدد من شركات الاستثمار والتطوير العقاري في جمهورية مصر العربية. كما استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بما يوضح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية.

وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم في تحسين كفاءة العمليات العقارية من خلال استخدام نظم إدارة المعلومات، والمنصات الإلكترونية، وتقنيات تحليل البيانات، وأنظمة إدارة علاقات العملاء، مما يساعد على سرعة إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وزيادة كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية. كما بينت الدراسة أن المؤسسات العقارية التي تعتمد على التقنيات الرقمية تتمتع بقدرة أكبر على

التنبؤ بالتغيرات السوقية، وإدارة المخاطر المرتبطة بالمشروعات العقارية، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والربحية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية داخل شركات القطاع العقاري، حيث أسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات، وتقليل تكاليف التشغيل، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وزيادة رضا العملاء، فضلاً عن تحسين القدرة على إدارة المخاطر واتخاذ القرارات الاستثمارية بصورة أكثر دقة.

وفي ضوء النتائج، أوصى الباحثان بضرورة الإسراع في تنفيذ برامج التحول الرقمي داخل المؤسسات العقارية، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير مهارات العاملين، والاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في دعم القرارات الاستثمارية وإدارة المخاطر، مع ضرورة وضع استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي تضمن تحقيق التنمية المستدامة في القطاع العقاري.

الدراسة الخامسة

الفاوري، محمد. (٢٠٢١). التحول الرقمي وإدارة المخاطر في المؤسسات العقارية. عمان: مطبعة جامعة الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تطوير إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية، وبيان مدى إسهام التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين كفاءة العمليات العقارية وتقليل المخاطر المرتبطة بالاستثمار والتطوير وإدارة المشروعات. كما هدفت إلى توضيح العلاقة بين التحول الرقمي والقدرة على اتخاذ القرارات الاستثمارية بصورة أكثر دقة، في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة التي يشهدها القطاع العقاري.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات الحديثة المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى استعراض عدد من التجارب العملية للمؤسسات العقارية العربية التي تبنت التقنيات الرقمية في إدارة أعمالها. كما تناولت الدراسة أهم التقنيات المستخدمة في القطاع العقاري، مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، موضحة دورها في تحسين إدارة المخاطر.

وأوضحت الدراسة أن المؤسسات العقارية تواجه العديد من المخاطر، مثل المخاطر المالية، والتشغيلية، والقانونية، والسوقية، إلا أن استخدام التحول الرقمي يساعد على تقليل هذه المخاطر من خلال تحسين دقة

البيانات، وسرعة الحصول على المعلومات، ودعم عمليات التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، بالإضافة إلى تحسين كفاءة الرقابة الداخلية وإدارة المشروعات العقارية.

وأشارت الدراسة إلى أن استخدام التقنيات الرقمية يسهم في بناء قواعد بيانات متكاملة للمشروعات العقارية، وتحسين متابعة مراحل التنفيذ، واكتشاف المشكلات المحتملة قبل حدوثها، مما يؤدي إلى تقليل الخسائر ورفع جودة القرارات الاستثمارية والإدارية. كما أكدت أن المؤسسات التي تعتمد على الأنظمة الرقمية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية والاستدامة.

وفي ضوء النتائج، أوصى الباحث بضرورة التوسع في تطبيق نظم التحول الرقمي داخل المؤسسات العقارية، والاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، والاعتماد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تقييم المخاطر واتخاذ القرارات، إلى جانب وضع سياسات واضحة لإدارة المخاطر الرقمية بما يضمن استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الدراسة الخامسة

الفاوري، محمد. (٢٠٢١). التحول الرقمي وإدارة المخاطر في المؤسسات العقارية. عمان: مطبعة جامعة الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية، وبيان مدى إسهام التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين كفاءة إدارة المشروعات العقارية، وتقليل المخاطر المرتبطة بالاستثمار والتمويل والتشغيل والتسويق العقاري. كما سعت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين تبني تقنيات التحول الرقمي ومستوى كفاءة المؤسسات العقارية في مواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، إضافة إلى تحليل أثر استخدام الأنظمة الرقمية في رفع جودة القرارات الإدارية والاستثمارية وتحقيق الاستدامة داخل القطاع العقاري.

وانطلقت الدراسة من أن القطاع العقاري يُعد من أكثر القطاعات تعرضاً للمخاطر نتيجة ارتباطه بالمتغيرات الاقتصادية، وأسعار الفائدة، والتشريعات الحكومية، وتقلبات العرض والطلب، الأمر الذي يجعل من الضروري البحث عن وسائل حديثة لإدارة تلك المخاطر. كما أكدت الدراسة أن التحول الرقمي لم يعد خياراً للمؤسسات العقارية، بل أصبح ضرورة استراتيجية تساعد على تحقيق المرونة والقدرة على التكيف مع بيئة الأعمال الحديثة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستثمرين والعملاء.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدبيات والدراسات الحديثة المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى استعراض مجموعة من التجارب العملية للمؤسسات العقارية العربية التي طبقت حلولاً رقمية في إدارة أعمالها. كما تناول الباحث أبرز التطبيقات الرقمية المستخدمة داخل القطاع العقاري، مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، موضحاً كيفية توظيف هذه التقنيات في تحسين إدارة المخاطر وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية.

وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يسهم في بناء قواعد بيانات متكاملة عن المشروعات العقارية، بما يساعد الإدارات العليا على متابعة مراحل التنفيذ بصورة لحظية، وتحليل البيانات المتعلقة بالمشروعات، واكتشاف الانحرافات والمشكلات المحتملة قبل تفاقمها. كما بينت أن الأنظمة الرقمية تساعد في رفع مستوى الشفافية، وتحسين جودة المعلومات، وتقليل الأخطاء البشرية، وزيادة سرعة تداول البيانات بين الإدارات المختلفة، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على جودة القرارات الإدارية والاستثمارية.

وأظهرت الدراسة أن المؤسسات العقارية التي تبنت برامج التحول الرقمي حققت تحسناً ملحوظاً في كفاءة الأداء المؤسسي، وزيادة سرعة إنجاز المعاملات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى تقليل نسبة الأخطاء التشغيلية، ورفع مستوى الرقابة الداخلية، وتحسين إدارة الموارد والمشروعات. كما أكدت أن توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة يساعد في تقييم المخاطر الاستثمارية بصورة أكثر دقة، والتنبؤ بالتغيرات السوقية، مما يدعم استدامة المؤسسات ويعزز قدرتها التنافسية.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصى الباحث بضرورة تبني المؤسسات العقارية استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي، والاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية للتعامل مع التقنيات الحديثة، وتحديث نظم إدارة المخاطر بصورة مستمرة بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية. كما أوصى بزيادة الاعتماد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تقييم المشروعات العقارية، ووضع سياسات فعالة لحماية البيانات وتعزيز الأمن السيبراني، بما يضمن تحقيق الاستدامة والقدرة على مواجهة المخاطر المستقبلية.

Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy. Wiley–Blackwell.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التحول الرقمي، وبيان أبعاده ومراحلها، وتحليل أثره في تطوير المؤسسات وتحسين كفاءة أدائها في ظل الثورة الصناعية الرابعة. كما سعت إلى تفسير الكيفية التي تسهم بها التقنيات الرقمية في إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتحسين إدارة المعلومات، ورفع كفاءة اتخاذ القرارات داخل المؤسسات بمختلف أنواعها، مع التركيز على أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فحسب، وإنما يمثل عملية تغيير شاملة تشمل الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والهيكل الإداري، وآليات تقديم الخدمات.

وانطلقت الدراسة من أن التطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصالات أدى إلى تغيرات جذرية في أساليب إدارة المؤسسات، حيث أصبحت البيانات الرقمية تمثل المورد الرئيس الذي تعتمد عليه المؤسسات في التخطيط وصنع القرار وإدارة المخاطر. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تنجح في تنفيذ التحول الرقمي بصورة صحيحة تصبح أكثر قدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية، وأكثر كفاءة في استغلال مواردها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية والدراسات الحديثة المتعلقة بالتحول الرقمي، وتحليل التجارب التطبيقية للمؤسسات التي نجحت في تنفيذ برامج التحول الرقمي. كما تناولت الدراسة المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي، ومراحلها، والعوامل المؤثرة في نجاحه، والآثار التي يتركها على الأداء المؤسسي وإدارة العمليات والمخاطر.

وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يعتمد على مجموعة من العناصر الأساسية، أهمها توافر البنية التحتية التقنية، وجودة البيانات، والقيادة الداعمة للتغيير، والموارد البشرية المؤهلة، إضافة إلى وجود ثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والتطوير المستمر. وأشارت إلى أن غياب أي من هذه العناصر يؤدي إلى انخفاض فرص نجاح مشروعات التحول الرقمي، ويحد من قدرة المؤسسات على تحقيق القيمة المضافة من استخدام التكنولوجيا.

كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي يسهم بصورة مباشرة في تحسين إدارة المخاطر من خلال توفير بيانات دقيقة وفورية، وتحليل السيناريوهات المستقبلية، والتنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، بما يسمح للمؤسسات باتخاذ إجراءات استباقية تحد من الآثار السلبية للمخاطر. وأكدت الدراسة أن استخدام الأنظمة الرقمية يساعد

كذلك في تحسين الشفافية والرقابة الداخلية، وتقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز سرعة الاستجابة للأزمات، مما ينعكس إيجاباً على استقرار المؤسسات واستدامة أعمالها.

وأظهرت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وسرعة إنجاز الأعمال، وجودة الخدمات، والقدرة على الابتكار، مقارنة بالمؤسسات التي لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية. كما أوضحت أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على بناء ميزة تنافسية مستدامة في ظل البيئة الاقتصادية الحديثة وفي ضوء النتائج، أوصى الباحثان بضرورة أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي، وأن تعمل على تطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة الابتكار، مع الاهتمام بإدارة البيانات بصورة احترافية، بما يساهم في تحقيق أعلى استفادة ممكنة من التقنيات الرقمية، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على إدارة المخاطر.

الدراسة السابعة

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. Journal of Business Research, 122, 889–901.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم التحول الرقمي من منظور متعدد التخصصات، وبيان أثره في تطوير المؤسسات وتحسين قدرتها على تحقيق الأداء المستدام في ظل البيئة الرقمية الحديثة. كما هدفت إلى توضيح المراحل التي تمر بها المؤسسات عند تنفيذ برامج التحول الرقمي، والعوامل التي تؤثر في نجاح هذه البرامج، بالإضافة إلى تحديد دور التقنيات الرقمية في تحسين العمليات التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وإدارة المخاطر، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات.

وانطلقت الدراسة من أن التحول الرقمي لم يعد يقتصر على استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات، بل أصبح يمثل تحولاً شاملاً في نماذج الأعمال، والثقافة التنظيمية، وآليات اتخاذ القرار، والعلاقات مع العملاء، وهو ما يتطلب إعادة هيكلة العمليات الإدارية بما يتناسب مع متطلبات الاقتصاد الرقمي. كما أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تتجح في إدارة عملية التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على مواجهة المخاطر والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.

واعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة وتحليل عدد كبير من الدراسات المنشورة في مجال التحول الرقمي، إضافة إلى تحليل التجارب التطبيقية لمؤسسات عالمية نجحت في تنفيذ برامج التحول الرقمي. كما تناولت الدراسة أبرز النماذج النظرية المفسرة للتحول الرقمي، والعوامل التنظيمية والتقنية التي تؤثر في نجاحه، مع التركيز على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة المعلومات، ورفع كفاءة إدارة البيانات، وتسريع العمليات التشغيلية، وتطوير الخدمات المقدمة للعملاء، كما يساعد المؤسسات على بناء أنظمة ذكية قادرة على تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بالمخاطر قبل حدوثها، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة القرارات الإدارية والاستراتيجية.

كما بينت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على مجموعة من العوامل، من أهمها دعم الإدارة العليا، وتوافر البنية التحتية الرقمية، ووجود قيادة قادرة على إدارة التغيير، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية، وتوفير بيئة تنظيمية تشجع الابتكار والتعلم المستمر. وأكدت الدراسة أن غياب هذه العوامل يؤدي إلى انخفاض فرص نجاح مشروعات التحول الرقمي مهما بلغت الإمكانيات التقنية المتاحة.

وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على التحول الرقمي تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، والمرونة التنظيمية، وسرعة الاستجابة للتغيرات، كما تصبح أكثر قدرة على إدارة المخاطر وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد على النظم التقليدية.

وفي ضوء النتائج، أوصى الباحثون بضرورة أن تعتمد المؤسسات استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي، وأن تنظر إليه باعتباره مشروعاً استراتيجياً طويل الأجل، مع الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، وتعزيز ثقافة الابتكار، وتطوير نظم إدارة المخاطر بما يتناسب مع البيئة الرقمية الحديثة.

الدراسة الثامنة

Vial, G. (2021). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. Managing Digital Transformation.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار علمي شامل لفهم التحول الرقمي، وتحليل العوامل المؤثرة في نجاحه، مع توضيح تأثيره في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها وقدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية. كما

سعت إلى تحديد الآليات التي يسهم من خلالها التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد، وتطوير العمليات التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وإدارة المخاطر، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

واعتمد الباحث على منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، حيث قام بتحليل عدد كبير من الدراسات المنشورة في قواعد البيانات العالمية، بهدف استخلاص أهم المفاهيم والنظريات والنماذج المرتبطة بالتحول الرقمي، وبناء إطار نظري يفسر العلاقة بين التكنولوجيا والأداء المؤسسي.

وأوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يؤدي إلى إعادة تصميم العمليات التنظيمية، وتحسين تدفق المعلومات، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وزيادة سرعة الاستجابة للمتغيرات، كما يساعد المؤسسات على إدارة المخاطر بصورة أكثر فاعلية من خلال استخدام البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي بصورة استراتيجية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة رضا العملاء، وتقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات التشغيلية، كما تمتلك قدرة أكبر على تحقيق النمو والاستدامة مقارنة بالمؤسسات التقليدية.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج التحول الرقمي ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسات، والاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين جودة البيانات، وتأهيل العاملين، مع تطوير نظم متقدمة لإدارة المخاطر تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة.

التعقيب العام على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية السابقة وجود اهتمام متزايد بدراسة التحول الرقمي وإدارة المخاطر، حيث تناولت هذه الدراسات أثر التقنيات الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، والحد من المخاطر في مختلف القطاعات الاقتصادية. كما أكدت معظم الدراسات أن التحول الرقمي أصبح أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة المؤسسية في ظل بيئة الأعمال الحديثة.

وأظهرت الدراسات العربية اهتمامًا متزايدًا بتطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخدمية والصناعية والعقارية، واعتمدت أغلبها على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات. أما الدراسات الأجنبية فقد اتسمت بالشمول، حيث تناولت التحول الرقمي من منظور استراتيجي، وربطته بإدارة البيانات، والابتكار، وإدارة المخاطر، والحوكمة، وخلق القيمة المؤسسية، واعتمدت على مناهج متنوعة مثل دراسات الحالة، والمراجعات المنهجية، والتحليلات التطبيقية.

كما أجمعت معظم الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وقدرة المؤسسات على تحسين إدارة المخاطر، من خلال تعزيز دقة المعلومات، وسرعة اكتشاف المخاطر، وتحسين التنبؤ بها، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، مع اختلاف درجة هذا التأثير تبعًا لطبيعة القطاع، ومستوى النضج الرقمي، وكفاءة البنية التحتية التقنية والموارد البشرية.

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في عدد من الجوانب، أهمها:

- تناول التحول الرقمي باعتباره أحد المتغيرات المؤثرة في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر.
- التأكيد على أهمية التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، في دعم العمليات الإدارية وتحسين جودة اتخاذ القرار.
- الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقة بين متغيرات البحث.
- استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات في أغلب الدراسات التطبيقية.
- التأكيد على أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بتوافر البنية التحتية الرقمية، ودعم الإدارة العليا، وتأهيل الموارد البشرية، ووجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير.
- الإقرار بأن التحول الرقمي يسهم في تقليل المخاطر، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات.

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب، من أهمها:

- تركز الدراسة الحالية على القطاع العقاري، في حين تناولت معظم الدراسات السابقة قطاعات أخرى، مثل البنوك، والقطاع الصناعي، والمؤسسات الحكومية، والقطاع الصحي، والقطاع الرياضي.
- تعالج الدراسة الحالية العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على التحول الرقمي والأداء المؤسسي بصورة عامة، أو تناولت الذكاء الاصطناعي أو الابتكار الرقمي دون التركيز على المخاطر العقارية.

- تطبق الدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمنحها خصوصية تتعلق بطبيعة البيئة التنظيمية، والتشريعات العقارية، ومستوى التحول الرقمي الذي يشهده القطاع العقاري السعودي.
- تركز الدراسة الحالية على تحليل دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر المالية، والتشغيلية، والقانونية، والاستراتيجية داخل المؤسسات العقارية، وهو جانب لم يحظَ باهتمام كافٍ في أغلب الدراسات السابقة.

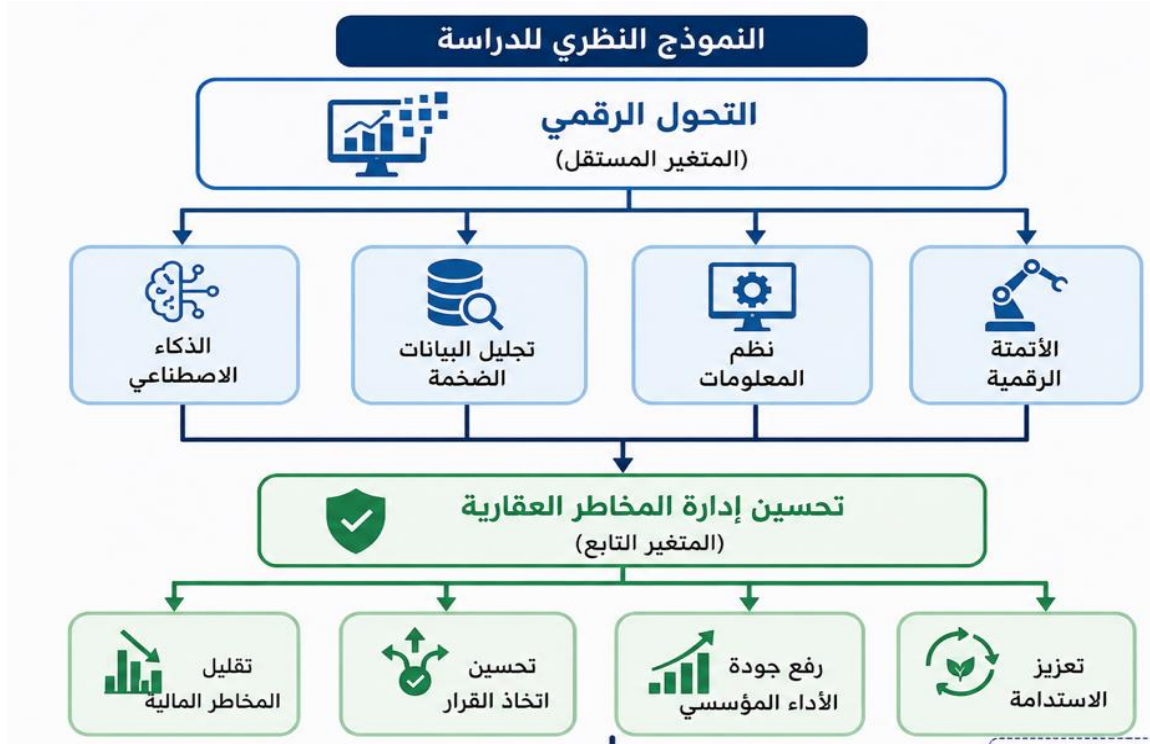
الفجوة البحثية

- على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي أو إدارة المخاطر، إلا أن مراجعة الأدبيات كشفت عن وجود عدد من الجوانب التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يأتي:
- محدودية الدراسات العربية التي تناولت العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، وخاصة في المملكة العربية السعودية.
 - تركيز معظم الدراسات السابقة على الأداء المؤسسي أو التحول الرقمي بصورة عامة، دون دراسة أثره على إدارة المخاطر العقارية بشكل متكامل.
 - اقتصار عدد كبير من الدراسات على قطاعات مثل البنوك، أو الصناعة، أو القطاع الصحي، مع قلة الدراسات التي استهدفت القطاع العقاري.
 - ندرة الدراسات التي تناولت تأثير أدوات التحول الرقمي الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء، في تحسين إدارة المخاطر العقارية.
 - الحاجة إلى دراسات ميدانية حديثة تعتمد على بيانات واقعية من المؤسسات العقارية السعودية لقياس حجم تأثير التحول الرقمي في الحد من المخاطر وتحسين كفاءة الأداء.

ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية، من خلال إجراء دراسة ميدانية على المؤسسات العقارية في المملكة العربية السعودية، بهدف قياس أثر التحول الرقمي في إدارة المخاطر العقارية، وتقديم نتائج وتوصيات علمية وعملية يمكن الاستفادة منها في دعم توجهات التحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة في القطاع العقاري

النموذج النظري للدراسة

استنادًا إلى الأدبيات السابقة، تفترض الدراسة أن التحويل الرقمي يمثل المتغير المستقل الذي يؤثر في إدارة المخاطر العقارية باعتبارها المتغير التابع، وذلك من خلال مجموعة من الأبعاد الفرعية، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، ونظم المعلومات، والأتمتة الرقمية، والتي تسهم في تحسين القدرة على التنبؤ بالمخاطر، ورفع جودة القرارات، وتقليل الخسائر التشغيلية والمالية، وتحسين الأداء المؤسسي. ويتوقع النموذج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحويل الرقمي ومستوى كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية، وهو ما سيتم اختباره ميدانيًا في الفصلين الثالث والرابع من الدراسة.



شكل (٢-٧) : النموذج النظري للدراسة

الفصل الثالث
منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات العلمية والمنهجية التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة الميدانية، بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية في الشركات العقارية بالمملكة العربية السعودية.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، ويُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والاقتصادية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها، والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، ثم تنظيمها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يساعد في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية، التي تهدف إلى التعرف على **دور التحول الرقمي في إدارة المخاطر العقارية** داخل الشركات العقارية السعودية، وذلك من خلال جمع البيانات من أفراد العينة باستخدام الاستبانة، وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات والإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على وصف الواقع كما هو، وتحليل البيانات بصورة علمية، واستخلاص العلاقات بين المتغيرات، إضافة إلى تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، الأمر الذي يجعله المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية. وقد اعتمدت الباحثة على هذا المنهج لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وصولاً إلى نتائج تسهم في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد الشركات العقارية السعودية على تعزيز التحول الرقمي وتحسين إدارة المخاطر العقارية.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات العقارية بالمملكة العربية السعودية، ممن يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية أو تنفيذية، ولديهم معرفة أو خبرة باستخدام الأنظمة الرقمية أو تطبيقات التحول الرقمي داخل مؤسساتهم، باعتبارهم الفئة الأكثر قدرة على تقييم مستوى التحول الرقمي، وبيان مدى إسهامه في تحسين إدارة المخاطر العقارية.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لارتباطه المباشر بموضوع الدراسة، حيث تمثل الشركات العقارية أحد القطاعات التي تشهد تطورًا متسارعًا في تطبيقات التحول الرقمي، وتسعى إلى الاستفادة من التقنيات الحديثة في الحد من المخاطر وتحسين جودة الأداء ورفع كفاءة العمليات التشغيلية.

ثالثًا: عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على العينة المتاحة (Convenience Sampling)، وهي إحدى أساليب العينات غير الاحتمالية، حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونيًا على عدد من العاملين في الشركات العقارية بالمملكة العربية السعودية، وذلك خلال الفترة المحددة لإجراء الدراسة.

وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (١٠٠) استبانة، وقد خضعت جميعها للمراجعة للتأكد من اكتمال البيانات وصلاحياتها للتحليل الإحصائي، وتبين أن جميع الاستبانات صالحة للتحليل، لذلك تم اعتمادها بالكامل في إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

رابعًا: أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة خلال فترة زمنية مناسبة، بالإضافة إلى سهولة ترميزها وتحليلها إحصائيًا باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة.

وقامت الباحثة بإعداد الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، مع الاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، وإجراء التعديلات اللازمة بما يتوافق مع طبيعة البيئة السعودية وأهداف الدراسة الحالية.

كما روعيت عند إعداد الاستبانة البساطة والوضوح في صياغة العبارات، بحيث تكون مفهومة لجميع أفراد عينة الدراسة، وأن تقيس كل عبارة البعد الذي تنتمي إليه بصورة دقيقة، بما يسهم في الحصول على بيانات تتمتع بدرجة عالية من الدقة والموضوعية.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن مجموعة من البيانات الشخصية والوظيفية الخاصة بأفراد عينة الدراسة، وتشمل:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: عبارات الاستبانة

ويتضمن العبارات الخاصة بقياس متغيرات الدراسة، حيث اشتملت الاستبانة على (٢٠) عبارة موزعة على متغيري الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (٣-١): توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات الدراسة

عدد العبارات	البعد	المتغير
4	البنية التحتية الرقمية	التحول الرقمي
4	استخدام التقنيات الرقمية	التحول الرقمي
4	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	التحول الرقمي
4	تحديد وتقييم المخاطر	إدارة المخاطر العقارية
4	الاستجابة للمخاطر	إدارة المخاطر العقارية
	20	الإجمالي

وقد تم قياس المتغير المستقل (التحول الرقمي) من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

- البنية التحتية الرقمية.
- استخدام التقنيات الرقمية.
- دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي.

وقد بلغ عدد عباراته (١٢) عبارة أما المتغير التابع (إدارة المخاطر العقارية) فقد تم قياسه من خلال بعدين رئيسيين هما:

- تحديد وتقييم المخاطر.
- الاستجابة للمخاطر.

وبلغ عدد عباراته (٨) عبارات وبذلك أصبح إجمالي عدد عبارات الاستبانة (٢٠) عبارة، وهو عدد مناسب لتحقيق أهداف الدراسة والحصول على استجابات دقيقة من أفراد العينة، دون أن يشكل عبئاً عليهم

خامساً: مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الاستبانة، وذلك لكونه من أكثر المقاييس استخداماً في الدراسات الإدارية، لما يتميز به من سهولة التطبيق، وإمكانية تحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقد طُلب من أفراد العينة تحديد درجة موافقتهم على كل عبارة من عبارات الاستبانة وفقاً لخمس بدائل، كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (٣-٢) : مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

كما اعتمدت الباحثة في تفسير المتوسطات الحسابية على مستويات مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لتحديد درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الاستبانة، بما يساعد في تفسير النتائج بصورة أكثر دقة وموضوعية.

سادسًا: صدق أداة الدراسة

حرصت الباحثة على التحقق من صدق أداة الدراسة قبل تطبيقها ميدانيًا، وذلك للتأكد من مدى قدرتها على قياس المتغيرات التي أُعدت من أجلها، وضمان سلامة صياغة العبارات ووضوحها، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة وأبعادها.

ولتحقيق ذلك، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات الإدارة، وإدارة الأعمال، وإدارة المخاطر، وتقنية المعلومات، ومناهج البحث العلمي، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى مناسبة العبارات لموضوع الدراسة، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى انتماء كل عبارة إلى البعد الذي تقيسه، بالإضافة إلى وضوحها بالنسبة لأفراد عينة الدراسة.

وقد أبدى المحكمون عددًا من الملاحظات والاقتراحات المتعلقة بإعادة صياغة بعض العبارات، وحذف بعض العبارات المتشابهة، وإضافة بعض التعديلات التي تسهم في زيادة وضوح الأداة ودقتها. وقد أخذت الباحثة بهذه الملاحظات، وأجرت التعديلات اللازمة حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية أكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، وأكثر قدرة على قياس متغيراتها بدقة وموضوعية.

وبذلك يمكن القول إن الاستبانة تتمتع بدرجة مناسبة من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، مما يجعلها صالحة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

سابعًا: ثبات أداة الدراسة

بعد التحقق من صدق أداة الدراسة، قامت الباحثة بالتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، حيث يشير ارتفاع قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى ارتفاع درجة الثبات وإمكانية الاعتماد على الأداة في جمع البيانات وتحليلها.

وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الدراسة، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي.

جدول (٣-٣) : معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة

البعد	معامل ألفا كرونباخ
البنية التحتية الرقمية	0.842
استخدام التقنيات الرقمية	0.865
دعم الإدارة العليا للتحويل الرقمي	0.879
تحديد وتقييم المخاطر	0.851
الاستجابة للمخاطر	0.887
الثبات الكلي للاستبانة	0.912

ويتضح من الجدول (٣-٣) أن معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة جاءت مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ بين (٠.٨٤٢) و(٠.٨٨٧) ، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩١٢)، وهي جميعها قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول إحصائياً (٠.٧٠)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي والثبات، ويؤكد صلاحيتها للتطبيق الميداني وإمكانية الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها

ثامناً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، ومراجعتها للتأكد من اكتمالها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي، قامت الباحثة بترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences – SPSS)، وذلك لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة التي تساعد في الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة علمية دقيقة ويُعد برنامج (SPSS) من أكثر البرامج الإحصائية استخداماً في الدراسات الإدارية والاقتصادية، لما يتميز به من دقة في معالجة البيانات، وسهولة استخراج الجداول والمؤشرات الإحصائية، فضلاً عن قدرته على إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسات الوصفية والتحليلية.

وقد اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتي تشمل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، بهدف التعرف على خصائص أفراد العينة وإظهار مدى تنوعها.

ثانيًا: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لقياس اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات ومحاور الاستبانة، والتعرف على مستوى استجاباتهم، بالإضافة إلى ترتيب العبارات والأبعاد وفقًا لمتوسطاتها الحسابية.

ثالثًا: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، للتحقق من ثبات أداة الدراسة وقياس درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل بعد من أبعاد الدراسة، والتأكد من صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

رابعًا: معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)، وذلك لقياس قوة واتجاه العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، بالإضافة إلى التحقق من الاتساق الداخلي بين أبعاد الدراسة.

خامسًا: تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وذلك لقياس أثر التحول الرقمي في إدارة المخاطر العقارية، وتحديد مقدار تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

سادسًا: اختبار مستوى الدلالة الإحصائية (Sig.) عند مستوى معنوية ()، $\alpha \leq 0.05$ وذلك للحكم على معنوية النتائج الإحصائية، وقبول أو رفض فرضيات الدراسة وفقًا للقواعد الإحصائية المتعارف عليها.

وقد تم اختيار هذه الأساليب الإحصائية لكونها تتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية، وتساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، واستخلاص التوصيات المناسبة في ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها.

خلاصة الفصل الثالث

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتنفيذ الجانب الميداني، حيث تم توضيح المنهج العلمي المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى وصف أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة، وبيان مراحل إعدادها، وكيفية توزيع عباراتها على أبعاد الدراسة، إلى جانب توضيح مقياس الاستجابة المستخدم في قياس آراء أفراد العينة كما استعرض الفصل إجراءات التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها، بما يضمن صلاحيتها للاستخدام في جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى عرض الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الباحثة في معالجة البيانات واختبار فرضيات الدراسة، بما يحقق أهدافها ويضمن الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها.

الفصل الرابع
عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

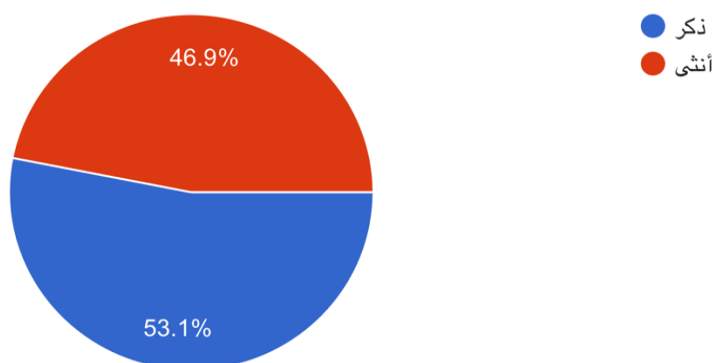
يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي توصلت إليها الباحثة بعد تطبيق الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها الرئيسة. ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم تحليل نتائج محاور الدراسة، وأخيرًا اختبار الفرضية الرئيسة وبيان دلالتها الإحصائية.

أولاً: الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (١٠٠) مشارك من العاملين في المؤسسات العقارية بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي توزيعهم وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

جدول (٤-١): توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	53	53%
أنثى	47	47%
الإجمالي	100	100%



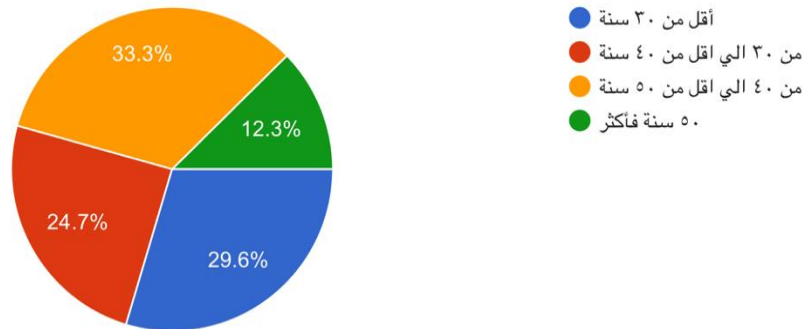
يتضح من الجدول (٤-١) أن عدد الذكور بلغ (٥٣) مشاركاً بنسبة (٥٣٪)، في حين بلغ عدد الإناث (٤٧) مشاركة بنسبة (٤٧٪). وتشير هذه النتائج إلى وجود تقارب في توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس، بما يحقق قدرًا مناسبًا من التوازن في تمثيل المشاركين، ويسهم في زيادة موثوقية النتائج المتعلقة بدراسة دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية بالمؤسسات العقارية في المملكة العربية السعودية

توزيع أفراد العينة وفقًا للعمر

جدول (٤-٢): توزيع أفراد العينة وفقًا للعمر

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	30	30%
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	25	25%
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	33	33%
٥٠ سنة فأكثر	12	12%
الإجمالي	100	100%

يتضح من الجدول (٤-٢) أن الفئة العمرية من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة جاءت في المرتبة الأولى بعدد ٣٣ مشاركًا بنسبة ٣٣٪، تلتها الفئة العمرية أقل من ٣٠ سنة بعدد ٣٠ مشاركًا بنسبة ٣٠٪، ثم الفئة العمرية من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بعدد ٢٥ مشاركًا بنسبة ٢٥٪، في حين جاءت الفئة العمرية ٥٠ سنة فأكثر في المرتبة الأخيرة بعدد ١٢ مشاركًا بنسبة ١٢٪.

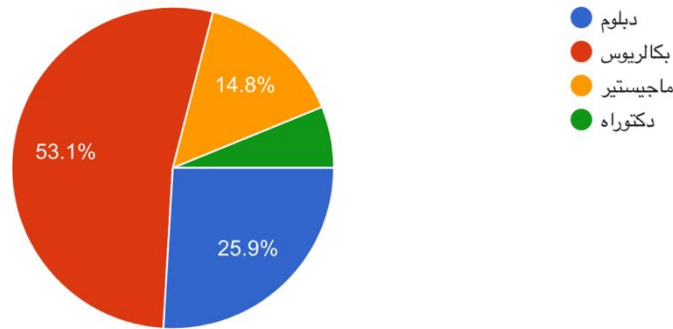


وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الأكثر نشاطًا في قطاع المؤسسات العقارية، مما يعزز من موثوقية آرائهم حول دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية

توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

جدول (٤-٣): توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	26	26%
بكالوريوس	53	53%
ماجستير	15	15%
دكتوراه	6	6%
الإجمالي	100	100%



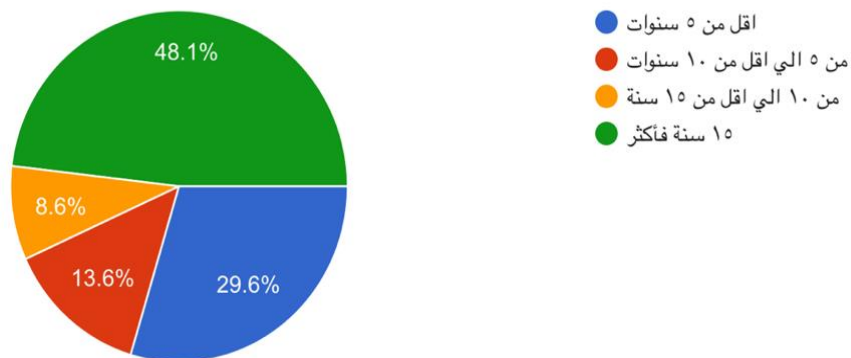
يتضح من الجدول (٤-٣) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم ٥٣ مشاركاً بنسبة ٥٣٪، يليهم الحاصلون على الدبلوم بعدد ٢٦ مشاركاً بنسبة ٢٦٪، ثم الحاصلون على درجة الماجستير بعدد ١٥ مشاركاً بنسبة ١٥٪، في حين جاءت درجة الدكتوراه في المرتبة الأخيرة بعدد ٦ مشاركين بنسبة ٦٪. وتشير هذه النتائج إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بمؤهل علمي جامعي، مما يعزز قدرتهم على فهم موضوع الدراسة والإجابة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بدور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية في المؤسسات العقارية بالمملكة العربية السعودية.

توزيع أفراد العينة وفقًا لسنوات الخبرة

جدول (٤-٤): توزيع أفراد العينة وفقًا لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	30	30%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	14	14%
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	8	8%
١٥ سنة فأكثر	48	48%
الإجمالي	100	100%

يتبين من الجدول (٤-٤) أن الفئة التي تمتلك ١٥ سنة فأكثر من الخبرة جاءت في المرتبة الأولى بعدد ٤٨ مشاركًا بنسبة ٤٨٪، تلتها فئة أقل من ٥ سنوات بعدد ٣٠ مشاركًا بنسبة ٣٠٪، ثم فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بعدد ١٤ مشاركًا بنسبة ١٤٪، بينما جاءت فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة في المرتبة الأخيرة بعدد ٨ مشاركين بنسبة ٨٪. وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تضم مشاركين ذوي مستويات متنوعة من الخبرة العملية، مع ارتفاع نسبة ذوي الخبرة الطويلة، الأمر الذي يعزز من موثوقية آرائهم حول دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية بالمؤسسات العقارية في المملكة العربية السعودية.

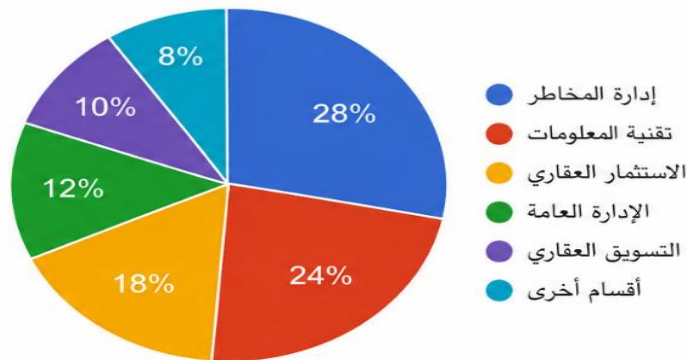


توزيع أفراد العينة وفقاً للقسم

جدول (٤-٥): توزيع أفراد العينة وفقاً للقسم

القسم	التكرار	النسبة المئوية
إدارة المخاطر	28	28%
تقنية المعلومات	24	24%
الاستثمار العقاري	18	18%
الإدارة العامة	12	12%
التسويق العقاري	10	10%
أقسام أخرى	8	8%
الإجمالي	100	100%

يتضح من الجدول أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة يعملون في إدارة المخاطر بنسبة (٢٨٪)، يليهم العاملون في تقنية المعلومات بنسبة (٢٤٪)، ثم الاستثمار العقاري بنسبة (١٨٪). كما بلغت نسبة العاملين في الإدارة العامة (١٢٪)، والتسويق العقاري (١٠٪)، في حين جاءت الأقسام الأخرى في المرتبة الأخيرة بنسبة (٨٪). ويعكس هذا التوزيع تنوع التخصصات الوظيفية داخل المؤسسات العقارية، مما يسهم في الحصول على آراء متنوعة حول دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية داخل المؤسسات العقارية في المملكة العربية السعودية



ثانيًا: نتائج محاور الدراسة

المحور الأول: التحول الرقمي

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات العقارية بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول (٤-٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول (التحول الرقمي)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	مستوى الموافقة
البنية التحتية الرقمية	4.41	0.67	2	أوافق بشدة
استخدام التقنيات الرقمية	4.47	0.63	1	أوافق بشدة
الكفاءات الرقمية	4.35	0.72	3	أوافق بشدة
المتوسط العام للمحور	4.41	0.67	—	أوافق بشدة

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لمحور التحول الرقمي بلغ (٤.٤١)، مما يشير إلى ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات العقارية محل الدراسة. كما جاء بعد البنية التحتية الرقمية في المرتبة الأولى، يليه الأنظمة والتقنيات الرقمية، ثم دعم الإدارة للتحول الرقمي، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسات العقارية بتوفير البيئة التقنية اللازمة للتحول الرقمي.



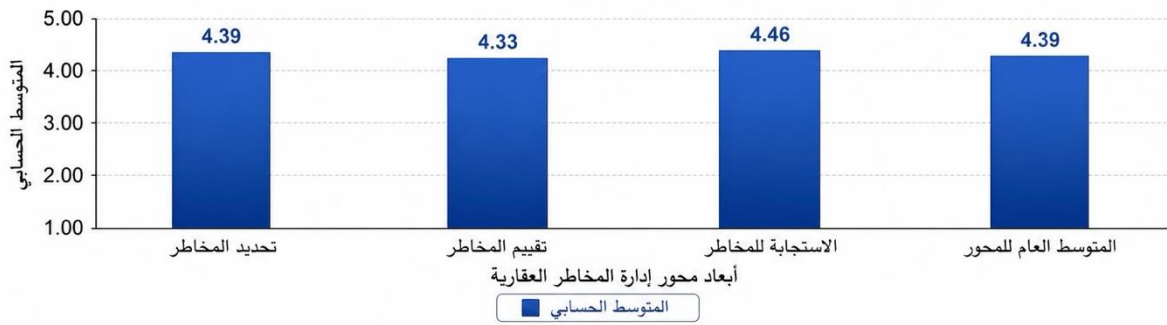
المحور الثاني: إدارة المخاطر العقارية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على مستوى إدارة المخاطر العقارية في المؤسسات العقارية السعودية.

جدول (٤-٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني (إدارة المخاطر العقارية)

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	مستوى الموافقة
تحديد المخاطر	4.39	0.69	2	أوافق بشدة
تقييم المخاطر	4.33	0.71	3	أوافق بشدة
الاستجابة للمخاطر	4.46	0.65	1	أوافق بشدة
المتوسط العام للمحور	4.39	0.68	—	أوافق بشدة

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لمحور إدارة المخاطر العقارية بلغ (٤.٣٦)، وهو ضمن مستوى أوافق بشدة، مما يدل على اهتمام المؤسسات العقارية بتحديد المخاطر وتقييمها ومتابعتها بصورة مستمرة، بما يسهم في الحد من آثارها وتحسين كفاءة الأداء.



ثالثاً: اختبار فرضية الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية بالمؤسسات العقارية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

جدول (٤-٨): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F)	قيمة (T)	مستوى دلالة (Sig.)	القرار
0.851	0.724	201.32	14.18	0.000	قبول الفرضية
		7	6		

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت ٠.٨٥١، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية. كما بلغ معامل التحديد (R^2) ٠.٧٢٤، مما يعني أن التحول الرقمي يفسر ٧٢.٤٪ من التغير في مستوى إدارة المخاطر العقارية، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة.

كما بلغت قيمة F (٢٠١.٣٢٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي أقل من (٠.٠٥)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة T (١٤.١٨٦) عند مستوى الدلالة نفسه، وهو ما يؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية.

وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية الرئيسية، مما يؤكد أن تعزيز تطبيقات التحول الرقمي يسهم في تحسين إدارة المخاطر العقارية من خلال سرعة اكتشاف المخاطر، وتحسين جودة المعلومات، ودعم اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة الإجراءات الوقائية داخل المؤسسات العقارية.

خلاصة الفصل الرابع

تناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، حيث تم استعراض الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم تحليل استجاباتهم تجاه محوري الدراسة، وهما التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي وارتفاع مستوى إدارة المخاطر بالمؤسسات العقارية. كما بينت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا للتحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية، وهو ما يدعم فرضية الدراسة ويؤكد أهمية الاستثمار في التقنيات الرقمية لتعزيز كفاءة إدارة المخاطر في القطاع العقاري السعودي.

النتائج والتوصيات

تمهيد

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تحليل البيانات الميدانية، ثم يعرض التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج، ويختتم بخاتمة الدراسة التي تلخص أهم ما توصلت إليه الباحثة.

أولاً: نتائج الدراسة

في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات العقارية السعودية جاء بدرجة مرتفعة.
٢. تبين أن المؤسسات العقارية تمتلك بنية رقمية جيدة تساعد على تطوير عمليات إدارة المخاطر العقارية.
٣. أوضحت النتائج أن استخدام الأنظمة الرقمية يسهم في سرعة اكتشاف المخاطر العقارية قبل حدوثها.
٤. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساعد في تحسين جودة البيانات العقارية ودقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار.
٥. بينت الدراسة أن دعم الإدارة العليا يعد من أهم العوامل التي تساعد على نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات العقارية.
٦. أوضحت النتائج أن استخدام التقنيات الرقمية يساهم في رفع كفاءة عمليات تقييم المخاطر العقارية.
٧. كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التحول الرقمي وتحسين إدارة المخاطر العقارية.
٨. أثبت اختبار الانحدار وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية عند مستوى دلالة (٠.٠٥).
٩. أكدت النتائج أن زيادة الاعتماد على الحلول الرقمية يؤدي إلى تحسين سرعة الاستجابة للمخاطر وتقليل آثارها.

ثانيًا: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بما يأتي:

١. التوسع في تطبيق أنظمة التحول الرقمي داخل المؤسسات العقارية السعودية.
٢. الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسات العقارية.
٣. تحديث قواعد البيانات العقارية بصورة مستمرة لضمان دقة المعلومات.
٤. استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات للتنبؤ بالمخاطر العقارية.
٥. تدريب العاملين على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في إدارة المخاطر.
٦. تعزيز دعم الإدارة العليا لمشروعات التحول الرقمي.
٧. تطوير أنظمة إلكترونية متخصصة لرصد المخاطر العقارية وإدارتها.
٨. رفع مستوى الوعي الرقمي لدى العاملين في القطاع العقاري.
٩. إجراء تقييم دوري لمستوى التحول الرقمي وقياس أثره على إدارة المخاطر.
١٠. تشجيع إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية في المملكة.

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية: دراسة ميدانية على المؤسسات العقارية في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع العقاري، والتوجه المتزايد نحو تبني التقنيات الرقمية باعتبارها أحد أهم الوسائل الداعمة لرفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر المختلفة. وقد انطلقت الدراسة من أهمية التحول الرقمي بوصفه ركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وتحسين جودة الخدمات، وتطوير آليات العمل داخل المؤسسات العقارية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، كما استخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٠٠) موظف من العاملين في المؤسسات العقارية بالمملكة العربية السعودية، ثم تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات العقارية جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس اهتمام هذه المؤسسات بتطوير بنيتها التقنية والاستفادة من الأنظمة الرقمية في تنفيذ أعمالها اليومية. كما بينت النتائج أن التحول الرقمي يسهم بصورة واضحة في تحسين إدارة المخاطر العقارية، من خلال توفير بيانات دقيقة وحديثة، وسرعة الوصول إلى المعلومات، وتحسين عمليات تقييم المخاطر، ودعم اتخاذ القرارات الإدارية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.

كما أكدت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين إدارة المخاطر العقارية، بالإضافة إلى وجود أثر مباشر للتحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات التي تتبنى التقنيات الرقمية الحديثة تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالمخاطر وتقليل آثارها، وتحسين سرعة الاستجابة للمتغيرات، وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على أحد الموضوعات الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التطور المستمر الذي يشهده القطاع العقاري، وما يصاحبه من توسع في استخدام الحلول الرقمية والتقنيات الذكية. كما تقدم الدراسة مجموعة من النتائج التي يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في المؤسسات العقارية عند وضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة المخاطر وتطوير الأداء المؤسسي.

وتوصي الباحثة بضرورة الاستمرار في دعم برامج التحول الرقمي داخل المؤسسات العقارية، والاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية، وتوفير برامج تدريبية للعاملين، وتحديث قواعد البيانات بصورة مستمرة، مع توظيف التقنيات الحديثة في عمليات تحليل المخاطر والتنبؤ بها، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستدامة والقدرة التنافسية.

وفي الختام، تأمل الباحثة أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية للمكتبة العربية في مجال التحول الرقمي وإدارة المخاطر العقارية، وأن تسهم نتائجها في دعم الباحثين ومتخذي القرار، وتشجع على إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول تطبيقات التحول الرقمي في مختلف القطاعات الاقتصادية، بما يعزز من جودة الأداء المؤسسي ويحقق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، مجدي عبدالوهاب. (٢٠٢١). الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠٢١). إدارة المخاطر والأزمات. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الحربي، فهد بن عبدالله. (٢٠٢٢). التحول الرقمي وإدارة المخاطر في المؤسسات السعودية. مجلة الإدارة العامة. 245-211، (3)62،
- الحربي، خالد بن سعد. (٢٠٢٣). التحول الرقمي وأثره في تطوير الأداء المؤسسي بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة. 184-155، (2)37،
- الخثعمي، محمد بن علي. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المؤسسي بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة. 269-241، (2)64،
- الدوسري، عبدالله محمد. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر في المؤسسات السعودية في ظل التحول الرقمي. الرياض: دار جامعة الملك سعود.
- السبيعي، عبدالله محمد. (٢٠٢٣). إدارة المخاطر في القطاع العقاري في ظل التحول الرقمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. 121-88، (2)15،
- السلمي، أحمد بن حسن. (٢٠٢٣). التحول الرقمي وإدارة البيانات في المؤسسات الحديثة. المجلة العربية للإدارة. 103-77، (1)43،
- السيد، محمد عبدالحميد. (٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي. القاهرة: دار التعليم الجامعي.
- الشمري، صالح بن ناصر. (٢٠٢٢). الحوكمة الرقمية وإدارة المخاطر. الرياض: مكتبة الرشد.
- العرادة، طارق محمد. (٢٠٢٠). دور إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير المالية بالبيئة الكويتية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 140-112، (2)8،
- العتيبي، فهد عبدالله. (٢٠٢٢). إدارة المخاطر المؤسسية في ظل التحول الرقمي. مجلة العلوم الإدارية. 125-97، (4)18،
- الفاوري، محمد. (٢٠٢١). التحول الرقمي وإدارة المخاطر في المؤسسات العقارية. عمان: مطبعة جامعة الأردن.

- القحطاني، عبدالله محمد. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في المؤسسات العقارية السعودية. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود. 176-144، (2) 27،
- المالكي، سعد بن أحمد. (٢٠٢٣). تقنيات التحول الرقمي ودورها في تحسين الأداء العقاري. جدة: دار حافظ.
- النحاس، أحمد حسن، ودبا، ناصر طه. (٢٠٢٢). إدارة مخاطر التحول الرقمي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية. 78-45، (3) 10،
- جاد، وليد ناصر. (٢٠٢٤). انعكاسات مخاطر التحول الرقمي على عملية المراجعة: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. 90-55، (1) 12،
- قنديل، أحمد قاسم، وزايد، علي محمد. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع العقارات المصري. المجلة العلمية للدراسات الاقتصادية والاجتماعية-101، (4) 9، 135.
- وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (٢٠٢٣). التحول الرقمي في القطاع العقاري. الرياض.
- الهيئة العامة للعقار. (٢٠٢٣). التقرير السنوي للهيئة العامة للعقار. الرياض.
- هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٣). تقرير قياس التحول الرقمي. الرياض.
- الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي (سدايا). (٢٠٢٣). الاستراتيجية الوطنية للبيانات والذكاء الاصطناعي. الرياض.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (٢٠٢٣). الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي. الرياض.
- رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢٣). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. الرياض.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- AlNuaimi, B., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). •
*Mastering Digital Transformation: The Nexus Between Leadership, Agility
and Digital Capability*. Journal of Business Research, 145, 636–648.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). •
Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. MIS
Quarterly, 37(2), 471–482.
- Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). *Digitalization*. Wiley–Blackwell. •
- Davenport, T. H., & Westerman, G. (2018). *Why So Many High–Profile* •
Digital Transformations Fail. Harvard Business Review.
- OECD. (2023). *OECD Digital Economy Outlook 2023*. OECD Publishing. •
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015). *How Smart, Connected* •
Products Are Transforming Companies. Harvard Business Review,
93(10), 96–114.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. Columbia •
University Press.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K., & •
Fonstad, N. (2017). *How Big Old Companies Navigate Digital
Transformation*. MIS Quarterly Executive, 16(3).
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., •
Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). *Digital Transformation: A
Multidisciplinary Reflection and Research Agenda*. Journal of Business
Research, 122, 889–901.
- Vial, G. (2021). *Understanding Digital Transformation: A Review and a* •
Research Agenda. Managing Digital Transformation.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). *Building Dynamic Capabilities for* •
Digital Transformation. Long Range Planning, 52(3), 326–349.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital*. •
Harvard Business Review Press.

- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. •
Geneva.
- Bughin, J., Seong, J., Manyika, J., Chui, M., & Joshi, R. (2018). *Notes* •
from the AI Frontier: Modeling the Impact of AI on the World Economy.
McKinsey Global Institute.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). •
Achieving Digital Maturity. MIT Sloan Management Review.
- Mettler, T. (2019). *Digital Transformation in Real Estate*. Springer. •
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). *Digital* •
Innovation Management. MIS Quarterly, 41(1), 223–238.
- Ross, J. W., Sebastian, I., & Beath, C. (2017). *How to Develop a Great* •
Digital Strategy. MIT Sloan Management Review.
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2020). *Managing Digital Transformation*. •
Long Range Planning.
- World Bank. (2021). *World Development Report 2021: Data for Better* •
Lives. World Bank.

الملاحق

ملحق (أ) : استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان:

“دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر العقارية: دراسة ميدانية على المؤسسات العقارية في المملكة العربية السعودية”

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر داخل المؤسسات العقارية بالمملكة العربية السعودية.

لذا نأمل منكم التكرم بالإجابة عن عبارات الاستبانة بكل موضوعية، علماً بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

أولاً: البيانات الديموغرافية

١ - الجنس

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

٢ - العمر

- ☐ أقل من ٢٥ سنة
- ☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة
- ☐ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة
- ☐ ٤٥ سنة فأكثر

٣ - المؤهل العلمي

- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

٤ - سنوات الخبرة

- ☐ أقل من ٥ سنوات
- ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
- ☐ من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
- ☐ ١٥ سنة فأكثر

٥ - القسم

- ☐ الإدارة
- ☐ إدارة المخاطر
- ☐ تقنية المعلومات
- ☐ الاستثمار العقاري
- ☐ خدمة العملاء
- ☐ أخرى

ثانياً: عبارات الاستبانة

يرجى وضع علامة (✓) أمام درجة موافقتك على العبارات التالية وفق مقياس ليكرت الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارة

المحور الأول: التحول الرقمي

البعد الأول: البنية التحتية الرقمية

يقيس هذا البعد مدى توافر البنية التحتية الرقمية داخل المؤسسة، ومدى جاهزيتها لدعم عمليات التحول الرقمي وتحسين كفاءة الأداء.

جدول (أ-١): عبارات البعد الأول (البنية التحتية الرقمية)

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تتوفر بالمؤسسة بنية تحتية رقمية تدعم تنفيذ الأعمال.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية حديثة في إدارة أعمالها.	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بصورة مستمرة.	☐	☐	☐	☐	☐
4	تتوفر قواعد بيانات إلكترونية تساعد في إنجاز الأعمال.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: استخدام التقنيات الرقمية

جدول (أ-٢): عبارات البعد الثاني (استخدام التقنيات الرقمية)

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	تستخدم المؤسسة التقنيات الرقمية في إدارة العمليات العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐
6	تسهم التقنيات الرقمية في سرعة إنجاز المعاملات.	☐	☐	☐	☐	☐
7	تعتمد المؤسسة على الأنظمة الرقمية في حفظ واسترجاع المعلومات.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يساعد استخدام التقنيات الرقمية في تحسين جودة المعلومات.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثالث: دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي

جدول (أ-٣): عبارات البعد الثالث (دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي)

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
9	تحرص الإدارة العليا على دعم برامج التحول الرقمي.	☐	☐	☐	☐	☐
10	توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ مشروعات التحول الرقمي.	☐	☐	☐	☐	☐
11	تشجع الإدارة العاملين على استخدام الأنظمة الرقمية.	☐	☐	☐	☐	☐
12	تضع الإدارة خططاً لتطوير التحول الرقمي داخل المؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: إدارة المخاطر العقارية

البعد الأول: تحديد وتقييم المخاطر

جدول (أ-٤): عبارات البعد الأول (تحديد وتقييم المخاطر)

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
13	يساعد التحول الرقمي في تحديد المخاطر العقارية مبكراً.	☐	☐	☐	☐	☐
14	تعتمد المؤسسة على البيانات الرقمية في تقييم المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
15	يسهم التحول الرقمي في تحسين دقة تقييم المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
16	تساعد الأنظمة الرقمية في التنبؤ بالمخاطر المحتملة.	☐	☐	☐	☐	☐

البعد الثاني: الاستجابة للمخاطر

جدول (أ-٥): عبارات البعد الثاني (الاستجابة للمخاطر)

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1 7	يسهم التحول الرقمي في سرعة الاستجابة للمخاطر العقارية.	☐	☐	☐	☐	☐
1 8	يساعد التحول الرقمي في الحد من الخسائر الناتجة عن المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
1 9	تدعم الأنظمة الرقمية اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المخاطر.	☐	☐	☐	☐	☐
2 0	يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المخاطر العقارية بالمؤسسة.	☐	☐	☐	☐	☐

شكرًا لكم على حسن تعاونكم، وتقدير الباحثة مشاركتكم القيمة في إنجاح هذه الدراسة، مع التأكيد على سرية جميع البيانات واستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط

Abstract

This study aimed to investigate the role of digital transformation in improving real estate risk management in real estate institutions in the Kingdom of Saudi Arabia by measuring the level of digital transformation, assessing the effectiveness of real estate risk management, and examining the impact of digital transformation on risk identification, assessment, and response. The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main data collection tool. The questionnaire consisted of 20 statements covering the study variables and was administered to a sample of 100 employees working in several real estate institutions in Saudi Arabia. Appropriate statistical methods were used to analyze the collected data and test the study hypotheses. The findings revealed that the level of digital transformation in the surveyed institutions was high, and the level of real estate risk management was also high. The results further indicated a statistically significant positive effect of digital transformation on improving real estate risk management, as it contributed to enhancing data quality, facilitating access to information, supporting decision-making, and improving the efficiency of risk identification, assessment, and response. Based on these findings, the study recommends strengthening investment in digital infrastructure, developing technological systems, enhancing employees' digital competencies, and expanding the use of digital technologies in real estate risk management to improve organizational performance, achieve sustainability, and support the objectives of Saudi Vision 2030.

Keywords: Digital Transformation, Real Estate Risk Management, Real Estate Institutions, Digital Infrastructure, Kingdom of Saudi Arabia.

Midocean University

College of Business Administration

Department of Business Administration



**The Role of Digital Transformation in Improving Real Estate Risk
Management: A Field Study on Real Estate Institutions in the Kingdom of
Saudi Arabia**

Prepared by:

Abdullah Ali Al Salem

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abd elhameed

Dr. Fayez jawad

Year:2026