

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ماجستير الإدارة العقارية

قياس أثر تبني شركات الوساطة العقارية التقليدية السعودية للتحويل الرقمي:

دراسة ميدانية للتحديات والمقاومة التنظيمية

إعداد الطالبة:

بدور بسام السيوفي

إشراف:

الدكتور/ فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

4	مقدمة:
6	مشكلة الدراسة:
7	أهمية الدراسة:
7	أولاً: الأهمية العلمية
7	ثانياً: الأهمية التطبيقية
8	أهداف الدراسة:
9	تساؤلات الدراسة:
9	فروض الدراسة:
10	أولاً: الفرضية الرئيسة:
10	ثانياً: الفرضيات الفرعية:
11	الدراسات السابقة
17	المنطلقات النظرية للدراسة:
17	أولاً: نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory)
17	ثانياً: نظرية حيوية الموارد (Resource-Based View - RBV)
18	ثالثاً: نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory)

18	تطبيق النظريات في الدراسة الحالية.....
19	المنهجية وطرق البحث:.....
21	أدوات الدراسة:.....
24	حدود الدراسة:.....
24	أولاً: الحدود البشرية
24	ثانياً: الحدود المكانية
24	ثالثاً: الحدود الزمنية
25	المراجع

مقدمة:

أصبح التحول الرقمي يُعد أحد المحركات الاستراتيجية الرئيسة لتحسين الأداء التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، من خلال تمكينها من تطوير عملياتها، وزيادة كفاءتها التشغيلية، والاستجابة بفعالية للمتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني، بل أصبح توجهاً استراتيجياً تتبناه المؤسسات لضمان الاستدامة، وتعزيز الابتكار، والاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، بما يمكنها من تحقيق أداء تنظيمي أكثر كفاءة وفاعلية. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني، بل أصبح توجهاً استراتيجياً تتبناه المؤسسات لضمان الاستدامة، وتعزيز الابتكار، والاستجابة السريعة للتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، بما يمكنها من تحقيق أداء تنظيمي أكثر كفاءة وفاعلية (Titis Sri Wulan et al., 2024).

ويُعد قطاع الوساطة العقارية من القطاعات التي شهدت تحولات جوهرية نتيجة التطور الرقمي، حيث أسهمت المنصات العقارية الإلكترونية، والعقود الرقمية، والتوقيع الإلكتروني، والذكاء الاصطناعي، وتقنيات الواقع الافتراضي، في تغيير أساليب التسويق العقاري، وإدارة العمليات، والتواصل مع العملاء، وإتمام الصفقات العقارية. وقد أدى ذلك إلى زيادة توقعات العملاء بشأن سرعة الخدمة، وشفافية المعلومات، وسهولة الوصول إلى الفرص الاستثمارية، الأمر الذي فرض على شركات الوساطة العقارية التقليدية ضرورة إعادة تصميم نماذج أعمالها وتطوير قدراتها الرقمية للحفاظ على قدرتها التنافسية (Wang et al., 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، يمثل التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي متنوع، وتعزيز كفاءة القطاعات الاقتصادية، وتحسين جودة الخدمات الحكومية والخاصة. كما شهد القطاع العقاري السعودي تطورات تنظيمية وتقنية كبيرة، تمثلت في إطلاق العديد من المبادرات والمنصات الرقمية، وتطوير الأنظمة والتشريعات المنظمة للوساطة العقارية، بما يساهم في رفع كفاءة السوق العقارية وتعزيز الشفافية وزيادة

جاذبية الاستثمار. وفي هذا السياق، أصبحت شركات الوساطة العقارية مطالبة بتبني التقنيات الرقمية الحديثة وتطوير قدراتها التنظيمية لمواكبة هذه المتغيرات والاستفادة من الفرص التي يتيحها الاقتصاد الرقمي (Alghamdi, 2022).

ورغم ما يوفره التحول الرقمي من مزايا عديدة، فإن نجاحه لا يعتمد على توفير التقنيات الحديثة فحسب، بل يرتبط أيضاً بقدرة المؤسسات على إدارة التغيير التنظيمي والتغلب على التحديات التي تواجه عملية التحول. وتشمل هذه التحديات محدودية البنية التحتية التقنية، وارتفاع تكاليف التحول، ونقص الكفاءات الرقمية، وصعوبة إعادة تصميم العمليات، إضافة إلى المقاومة التنظيمية التي قد يبديها العاملون أو الإدارات نتيجة الخوف من التغيير، أو فقدان النفوذ الوظيفي، أو عدم وضوح العوائد المتوقعة من تطبيق التقنيات الرقمية. وقد تؤثر هذه العوامل بصورة مباشرة أو غير مباشرة في نجاح مبادرات التحول الرقمي وفي مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسات (Asem et al., 2024).

وتشير الأدبيات العلمية إلى تزايد الاهتمام بدراسة التحول الرقمي في مختلف القطاعات، إلا أن معظم الدراسات ركزت على الجوانب التقنية أو التشغيلية، في حين ما زالت الدراسات التي تناولت شركات الوساطة العقارية التقليدية، ولا سيما في المملكة العربية السعودية، محدودة. كما أن عدداً قليلاً من الدراسات تناول العلاقة المتكاملة بين تبني التحول الرقمي، والتحديات التنظيمية، والمقاومة التنظيمية، والأداء التنظيمي ضمن نموذج تفسيري واحد، وهو ما يمثل فجوة بحثية تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل (Alghamdi, 2022).

وانطلاقاً من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى قياس أثر تبني التحول الرقمي في الأداء التنظيمي لشركات الوساطة العقارية التقليدية في المملكة العربية السعودية، مع اختبار الدور الوسيط لكل من التحديات التنظيمية والمقاومة التنظيمية في هذه العلاقة. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي، وتوفير أدلة علمية تدعم متخذي القرار في شركات الوساطة العقارية والجهات التنظيمية لتطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة التحول الرقمي، وتعزيز الأداء التنظيمي، وتحقيق أهداف التنمية والتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع العقارات في المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً في ظل برامج التحول الوطني ورؤية المملكة 2030، التي أولت اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي باعتباره أحد المحركات الرئيسة لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، ورفع تنافسية القطاعات الاقتصادية المختلفة. ويعد قطاع الوساطة العقارية من أكثر القطاعات تأثراً بهذا التحول، نتيجة التوسع في استخدام المنصات الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والعقود الإلكترونية، والتطبيقات الذكية التي أسهمت في إعادة تشكيل نماذج الأعمال التقليدية وآليات تقديم الخدمات العقارية.

ورغم الجهود الكبيرة التي تبذلها الجهات التنظيمية في المملكة، وفي مقدمتها الهيئة العامة للعقار، لتعزيز التحول الرقمي من خلال تطوير الأنظمة والمنصات الإلكترونية وتنظيم نشاط الوساطة العقارية، إلا أن العديد من شركات الوساطة العقارية التقليدية لا تزال تواجه تحديات متعددة عند تبني التحول الرقمي، تتمثل في محدودية البنية التحتية التقنية، وارتفاع تكاليف الاستثمار في التقنيات الحديثة، ونقص الكفاءات الرقمية، وصعوبة إعادة تصميم العمليات التشغيلية، إضافة إلى وجود مقاومة تنظيمية من قبل الإدارة أو العاملين نتيجة الخوف من التغيير، أو فقدان النفوذ الوظيفي، أو عدم وضوح الفوائد المتوقعة من التحول الرقمي.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على توفير التكنولوجيا فحسب، وإنما يتطلب تهيئة البيئة التنظيمية، وتطوير الثقافة المؤسسية، وتعزيز القيادة الداعمة للتغيير، وإدارة مقاومة العاملين بصورة فعالة. وفي المقابل، فإن استمرار المقاومة التنظيمية قد يؤدي إلى انخفاض معدلات تبني التقنيات الرقمية، وإضعاف الاستفادة من الاستثمارات التقنية، وتأخير تحقيق المزايا التنافسية المستهدفة، وهو ما ينعكس سلباً على جودة الخدمات العقارية وكفاءة الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من تزايد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في قطاعات الأعمال المختلفة، فإن الدراسات التي ركزت على شركات الوساطة العقارية التقليدية، وخاصة في البيئة السعودية، ما زالت محدودة، كما أن معظمها تناول التحول الرقمي من منظور

تقني أو تشغيلي، دون دراسة متكاملة للعلاقة بين تبني التحول الرقمي والتحديات التنظيمية والمقاومة التنظيمية المصاحبة له، ومدى تأثير هذه العوامل في نجاح عملية التحول.

ومن هنا تنبع مشكلة البحث من وجود فجوة معرفية وتطبيقية تتمثل في عدم وضوح مدى تأثير تبني شركات الوساطة العقارية التقليدية للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية في ظل التحديات التنظيمية والمقاومة التنظيمية التي تواجهها هذه الشركات، الأمر الذي يستدعي إجراء دراسة ميدانية تسهم في قياس هذا الأثر، وتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، بما يدعم متخذي القرار في تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة التحول الرقمي وتعزيز نجاحه داخل شركات الوساطة العقارية السعودية.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في قطاع الوساطة العقارية، وهو أحد القطاعات التي تشهد تغيرات متسارعة في ظل التطورات التقنية ومتطلبات الاقتصاد الرقمي. كما تكتسب الدراسة أهميتها من خلال الجوانب الآتية:

- أ- إثراء المعرفة النظرية في مجال التحول الرقمي، من خلال دراسة أثر تبني شركات الوساطة العقارية التقليدية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي، مع التركيز على الدور الذي تؤديه التحديات التنظيمية والمقاومة التنظيمية في هذه العلاقة.
- ب- سد فجوة في الأدبيات العلمية، حيث تشير المراجعات السابقة إلى محدودية الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في شركات الوساطة العقارية التقليدية في المملكة العربية السعودية، ولا سيما الدراسات التي دمجت بين أبعاد التحول الرقمي، والتحديات التنظيمية، والمقاومة التنظيمية، والأداء التنظيمي ضمن نموذج بحثي متكامل.
- ج- تقديم إطار نظري متكامل يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، ويسهم في توسيع الفهم النظري للعوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل شركات الوساطة العقارية، بما يوفر أساساً علمياً يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية.
- د- إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة والتحول الرقمي، من خلال توفير دراسة تطبيقية في بيئة الأعمال السعودية، بما يدعم الباحثين والمهتمين في تطوير نماذج تفسيرية أكثر ملاءمة لخصوصية الأسواق العربية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها من قبل شركات الوساطة العقارية والجهات التنظيمية وصناع القرار، وذلك على النحو الآتي:

- أ- تقديم توصيات عملية لشركات الوساطة العقارية تساعد على تطوير استراتيجيات فعالة لتبني التحول الرقمي، والتغلب على التحديات التنظيمية، والحد من المقاومة التنظيمية، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة القدرة التنافسية.
- ب- مساندة صناع السياسات والجهات التنظيمية في المملكة العربية السعودية من خلال توفير أدلة علمية تساعد في تطوير السياسات والأنظمة والمبادرات الداعمة للتحول الرقمي في قطاع الوساطة العقارية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.
- ج- تطوير أدوات لقياس وتقييم مستوى تبني التحول الرقمي، والتحديات التنظيمية، والمقاومة التنظيمية، والأداء التنظيمي، بما يمكن المؤسسات من متابعة مستوى تقدمها في التحول الرقمي وتحديد مجالات التحسين بصورة موضوعية.
- د- تعزيز الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة التغيير، وبناء الثقافة الرقمية، وتنمية القدرات البشرية، بما يساعد إدارات شركات الوساطة العقارية على تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.
- هـ- دعم متخذي القرار بالمؤشرات والنتائج التي تساعد على توجيه الاستثمارات نحو التقنيات الرقمية الأكثر تأثيراً، ووضع خطط تنفيذية تقلل من مخاطر التحول الرقمي وتعظم العائد منه على المستوى التنظيمي والاقتصادي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر تبني شركات الوساطة العقارية التقليدية للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية في ظل التحديات والمقاومة التنظيمية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- قياس مستوى تبني التحول الرقمي في شركات الوساطة العقارية التقليدية في المملكة العربية السعودية.
- ب- تحديد أثر تبني التحول الرقمي في الأداء التنظيمي لشركات الوساطة العقارية التقليدية.
- ج- تحليل أثر التحديات التنظيمية في مستوى تبني التحول الرقمي داخل شركات الوساطة العقارية التقليدية.
- د- تحليل أثر المقاومة التنظيمية في مستوى تبني التحول الرقمي داخل شركات الوساطة العقارية التقليدية.

هـ- اختبار الدور الوسيط للتحديات التنظيمية في العلاقة بين تبني التحول الرقمي والأداء التنظيمي لشركات الوساطة العقارية التقليدية.

و- اختبار الدور الوسيط للمقاومة التنظيمية في العلاقة بين تبني التحول الرقمي والأداء التنظيمي لشركات الوساطة العقارية التقليدية.

ز- تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعزيز نجاح التحول الرقمي، والحد من التحديات والمقاومة التنظيمية، بما يدعم تحسين الأداء التنظيمي لشركات الوساطة العقارية التقليدية في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

تهدف الدراسة الى الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر تبني شركات الوساطة العقارية التقليدية للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية في ظل التحديات والمقاومة التنظيمية؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من التساؤلات الفرعية المتعلقة بقياس مستوى تبني التحول الرقمي، وتحديد أبرز التحديات التنظيمية، وقياس مستوى المقاومة التنظيمية، وتحليل أثر هذه العوامل في نجاح التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي لشركات الوساطة العقارية كالتالي:

- أ- إلى أي مدى تتبنى شركات الوساطة العقارية التقليدية التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية؟
- ب- ما أثر تبني التحول الرقمي في الأداء التنظيمي لشركات الوساطة العقارية التقليدية؟
- ج- ما أثر التحديات التنظيمية في مستوى تبني التحول الرقمي؟
- د- ما أثر المقاومة التنظيمية في مستوى تبني التحول الرقمي؟
- هـ- هل تتوسط التحديات التنظيمية العلاقة بين تبني التحول الرقمي والأداء التنظيمي؟
- و- هل تتوسط المقاومة التنظيمية العلاقة بين تبني التحول الرقمي والأداء التنظيمي؟

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على اختبار مجموعة من الفرضيات التي تعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التحول الرقمي على الأداء التنظيمي لشركات الوساطة العقارية التقليدية في المملكة العربية السعودية، في ظل التحديات التنظيمية والمقاومة التنظيمية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

- أ- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتبني التحول الرقمي على الأداء التنظيمي لشركات الوساطة العقارية التقليدية.
- ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحديات التنظيمية على مستوى تبني التحول الرقمي في شركات الوساطة العقارية التقليدية.
- ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمقاومة التنظيمية على مستوى تبني التحول الرقمي في شركات الوساطة العقارية التقليدية.
- د- تتوسط التحديات التنظيمية العلاقة بين تبني التحول الرقمي والأداء التنظيمي لشركات الوساطة العقارية التقليدية.
- هـ- تتوسط المقاومة التنظيمية العلاقة بين تبني التحول الرقمي والأداء التنظيمي لشركات الوساطة العقارية التقليدية.

الدراسات السابقة

(Zhang & Yao, 2022)

سعت دراسة Yao و Zhang (2022) إلى استكشاف آليات تحول شركة الوساطة العقارية الصينية "ليانجيا" إلى منصة رقمية مفتوحة باسم "بيكي"، مركزة على الدوافع الاستراتيجية وعوامل النجاح والنتائج المترتبة. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة النوعي، بالاستناد إلى مصادر ثانوية كالتقارير المالية والإحصاءات المنشورة، مع تحليل المسار التحولي في ضوء أطر نظرية راسخة مثل نظرية "الأنابيب مقابل المنصات". ورغم وضوح السرد وقوته التحليلية، إلا أن الاعتماد الكلي على البيانات المنشورة دون أدوات ميدانية كالمقابلات أو الاستبيانات حد من قدرتها على كشف الأبعاد الداخلية للتحول، لاسيما مقاومة الإدارة الوسطى والصراعات التنظيمية بين الذراع الذاتية للشركة والشركاء المستقلين على المنصة.

توصلت الدراسة إلى نتائج جوهرية تكتسب أهمية خاصة في سياق بحثي الذي يركز على قياس أثر التحول الرقمي في شركات الوساطة السعودية مع تحليل التحديات والمقاومة التنظيمية. فقد كشفت أن إطلاق المنصة قوبل بمعارضة داخلية شديدة من الإدارة خوفاً من فقدان الميزة التنافسية، وهو نموذج صريح للمقاومة التنظيمية الداخلية، غير أن الدراسة لم تتعمق في تحليل أشكالها وأسبابها. كما أبرزت تحدي توازن الأدوار بين الشركة الأم والمنافسين على المنصة، مما يطرح إشكالية حوكمة المنصات الهجينة التي قد تولد مقاومة خارجية من الشركاء الذين يشعرون بعدم الثقة أو التهميش، وهي إشكالية يمكن قياسها في السياق السعودي حيث قد تظهر أنماط مقاومة مماثلة.

أكدت الدراسة أن الملكية الفائقة للبيانات الدقيقة كانت العنصر الحاسم في نجاح المنصة، مما يشير إلى أن غياب قاعدة بيانات عقارية موحدة في السوق السعودي قد يشكل عقبة رئيسية أمام التحول الرقمي، ويزيد من مقاومة الوكلاء الذين يعتبرون المعلومات مصدر قوتهم. كما أظهرت أن نظام الحوكمة المبتكر الذي قدمته المنصة (شبكة تعاون الوكلاء) أسهم في تخفيف المقاومة من خلال ضمان العدالة ورفع الشفافية، مما يؤكد أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا بل على تصميم أنظمة حوافز وإدارة تعالج مخاوف الأطراف المعنية، وهو ما يمكن لبحثي قياسه ميدانياً في الشركات السعودية.

ترتبط هذه الدراسة ببحثي من خلال تقديم إطار نظري للتحويل من نموذج تقليدي إلى منصة رقمية يمكن اختبار صحته في السياق السعودي، مع مراعاة الاختلافات التنظيمية والثقافية. كما تسلط الضوء على أن التحويل الرقمي ليس مجرد تحدٍ تقني بل إداري ثقافي وسياسي، مما يتماشى مع محور بحثي الأساسي حول قياس المقاومة التنظيمية. وتوفر الدراسة متغيرات قابلة للقياس مثل درجة مقاومة الإدارة الوسطى ومستوى الثقة في المنصات المشتركة، والتي يمكن استلهاها في تصميم أداة القياس الميدانية. غير أن البحث الحالي يسد فجوة منهجية جوهرية، إذ ينتقل من التحليل الثانوي إلى الدراسة الميدانية عبر الاستبيانات والمقابلات، مما يمكن من الكشف عن أنماط المقاومة غير المرئية في الأدبيات الأكاديمية وقياس الآثار الفعلية للتحويل الرقمي من وجهة نظر الممارسين أنفسهم.

(Valtonen & Holopainen, 2025)

سعت دراسة Valtonen و Holopainen (2025) إلى استكشاف العوامل المسببة لمقاومة الموظفين للتحويل الرقمي، واستراتيجيات التخفيف من هذه المقاومة، مع ربط ذلك برفاهية الموظفين، وهو جانب مهم في أدبيات التحويل الرقمي. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المتعددة (multiple case study) النوعي، عبر تحليل مقابلات معمقة مع عشرة شركات صناعية فنلندية متقدمة رقمياً، شملت كلاً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، ومثلت وجهات نظر المستخدمين والمطورين للتقنيات الرقمية. ورغم القوة المنهجية للدراسة في تنوع سياقاتها وتحقيقها للتشبع النظري، إلا أن الاعتماد على عينة من دولة متقدمة رقمياً (فنلندا) قد يحد من تعميم النتائج على سياقات أقل نضجاً رقمياً، كما أن غياب المنظور الطولي (طولي) حال دون رصد تطور المقاومة مع مرور الزمن.

كشفت الدراسة عن اثني عشر عاملاً مسبباً للمقاومة، موزعة على ثلاثة مستويات: الفردي (كعدم الوعي، وسوء الفهم، والتحيز للوضع الراهن)، والتنظيمي (كسوء التطبيق، وفرض التقنيات، ونقص المواهب)، والتقني (كضعف قابلية الاستخدام، والأعطال، والجمود النظامي). وقدمت الدراسة استراتيجية متكاملة للتخفيف من المقاومة تقوم على ثلاث ركائز أساسية هي: التعلم (الفردي والجماعي والمستمر)، والتواصل (الواضح والشامل والموصول بالاستراتيجية)، والمشاركة (في اتخاذ القرارات والتنفيذ بالتعاون مع الخبراء الخارجيين والداخليين). وخلصت إلى أن هذه الركائز لا تقلل فقط من حدة المقاومة، بل تسهم مباشرة في تعزيز رفاهية الموظفين بأبعادها الثلاثة (الأداء، والصحة، والعلاقات)، عبر تقليل الإجهاد التقني، وزيادة الشعور بالتمكين، وتحسين جودة العلاقات العملية.

ترتبط هذه الدراسة ببحثي حول قياس أثر التحويل الرقمي في شركات الوساطة العقارية السعودية من عدة محاور جوهرية. أولاً، تقدم إطاراً تحليلياً متكاملًا يربط بين أسباب المقاومة (فردية، تنظيمية، تقنية) واستراتيجيات التخفيف منها (تعلم، تواصل، مشاركة)، مما يوفر أدوات تصنيف مفيدة لتصميم استبيانات ومقابلات ميدانية تناسب السياق السعودي. ثانياً،

تؤكد الدراسة أن المقاومة ليست مجرد رفض تقني، بل نتاج تفاعل معقد بين ثقافة المؤسسة، وضعف التواصل، والخوف من فقدان المكانة الوظيفية، وهو ما ينطبق على قطاع الوساطة العقارية السعودي الذي يعتمد على علاقات شخصية ومعلومات حصرية قد يشعر الوكلاء بتهددها من الرقمنة. ثالثاً، تقدم الدراسة دليلاً عملياً على أن استراتيجيات التخفيف الناجحة تتطلب استثماراً في التدريب المستمر، وإشراك الموظفين في التصميم، وتوضيح فوائد التقنية المرتبطة مباشرة بتحسين أدائهم اليومي، وهي دروس يمكن اختبارها في السوق السعودي.

تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية مهمة لبحثي، لكنها تترك فجوات يمكن لبحثي سدها؛ فهي لم تتناول قطاع الخدمات (كالعقار) الذي تختلف ديناميكيات مقاومته عن القطاع الصناعي، ولم تدرس دور العوامل الثقافية والدينية والتنظيمية الحكومية (كأنظمة "البیضاء" والتسجيل العقاري) في تشكيل المقاومة، كما أنها اعتمدت على عينة فنلندية متقدمة رقمياً، بينما سياق السعودية يشهد تحولاً سريعاً لكنه لا يزال في مرحلة نضج متوسطة، مما يجعل دراسة المقاومة فيه أكثر إثراء. لذلك، يمكن لبحثي أن يوسع هذا الإطار النظري ليشمل متغيرات سياقية جديدة، ويختبره ميدانياً في بيئة خدمية عربية نامية، مقدماً بذلك إضافة نوعية للأدبيات من خلال ربط المقاومة التنظيمية بالخصائص الثقافية والهيكليّة لسوق الوساطة العقارية السعودي.

(Tajuddin, 2025)

سعت دراسة Tajuddin (2025) إلى تقديم إطار شامل للتحديات التي تواجه تبني التقنيات الحديثة في عصر التحول الرقمي، مع التركيز على الحواجز المالية، والمهارية، والثقافية، والتنظيمية، واستكشاف الاستراتيجيات الفعالة لتجاوزها. اعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية النوعية (Systematic Literature Review) وفق إرشادات PRISMA، حيث حلت مجموعة من المقالات المحكمة والدراسات الأكاديمية المنشورة بين 2018 و2024، مستمدة مفاهيمها من نظريات نشر الابتكار (DOI)، والإدارة المالية، والتغيير التنظيمي. ورغم القوة المنهجية للدراسة في شموليتها وتنوع مصادرها، إلا أن اعتمادها الكلي على المصادر الثانوية دون بيانات ميدانية أصلية حد من قدرتها على تقديم رؤى سياقية معمقة، كما أن غياب التحليل الكمي حال دون اختبار العلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة.

كشفت الدراسة عن أربع فئات رئيسية من المعوقات: مالية (كالتكاليف الباهظة للبنية التحتية والصيانة)، ومهارية (كنقص الكفاءات التقنية وصعوبة توظيف المواهب)، وثقافية تنظيمية (كمقاومة التغيير والخوف من فقدان الوظيفة)، وخارجية (كضعف البنية الرقمية وعدم كفاية الأطر التنظيمية الحكومية). وأكدت الدراسة على الطبيعة التفاعلية لهذه المعوقات، حيث تعزز بعضها بعضاً؛ فالقيود المالية تحد من القدرة على التدريب، مما يفاقم الفجوة المهارية ويزيد من المقاومة. وخلصت إلى أن التغلب على هذه التحديات يتطلب استراتيجيات متكاملة تشمل الإدارة الاستباقية للمخاطر (كالتجريب على نطاق ضيق

وتنوع الاستثمارات)، والتدريب المستمر للقوى العاملة، والمواءمة الاستراتيجية بين أهداف التقنية وأهداف العمل، مع دعم تنظيمي حكومي عبر الحوافز الضريبية والبنية التحتية الرقمية.

ترتبط هذه الدراسة ببحثي حول قياس أثر التحول الرقمي في شركات الوساطة العقارية السعودية من عدة محاور. أولاً، تقدم إطاراً نظرياً (نظرية نشر الابتكار) يمكن الاستفادة منه في تصميم دراسة ميدانية تقيس مراحل تبني التقنية (المعرفة، الإقناع، القرار، التطبيق، التأكيد) في سياق الوساطة العقارية. ثانياً، تؤكد الدراسة أن المقاومة التنظيمية ليست مجرد رفض فردي، بل نتاج تفاعل معقد بين العوامل المالية والمهارية والثقافية، مما يستدعي في بحثي قياس هذه المتغيرات مجتمعة بدلاً من عزلها. ثالثاً، تشير الدراسة إلى دور الحكومات في تسهيل التحول عبر السياسات الداعمة، وهو ما يفتح مجالاً لبحثي لدراسة أثر المبادرات السعودية (كرؤية 2030، وبرنامج التحول الرقمي، ونظام "البیضاء" العقاري) في تشكيل مقاومة أو قبول التقنيات الجديدة في القطاع العقاري.

تمثل هذه الدراسة إضافة معرفية مهمة لبحثي من حيث توفير خريطة متكاملة للتحديات والاستراتيجيات، لكنها تترك فجوات يمكن لبحثي سدها؛ فهي لم تتناول قطاع الخدمات العقارية تحديداً، ولم تدرس دور الخصائص الثقافية المحلية (كطبيعة العلاقات الشخصية في سوق العقار السعودي) في تضخيم أو تخفيف المقاومة، كما أنها لم تقدم أدوات قياس كمية يمكن تطبيقها ميدانياً. لذلك، يمكن لبحثي أن يوسع هذا الإطار النظري بإضافة متغيرات سياقية سعودية (كالثقافة التنظيمية، ومستوى الثقة في المنصات الرقمية، والجاهزية الرقمية للوكلاء)، ويختبره ميدانياً عبر استبيانات ومقابلات معمقة، مما يقدم إضافة نوعية للأدبيات من خلال ربط التحديات العالمية بالخصائص المحلية لسوق الوساطة العقارية السعودي، وبالتالي تقديم رؤية أكثر دقة حول كيفية قياس أثر التحول الرقمي في هذا السياق الخاص.

(Syamsuddin et al., 2024)

سعت دراسة Syamsuddin (2024) إلى استكشاف التحديات التي تواجه الشركات التقليدية في التكيف مع التحول الرقمي، وتحديد الاستراتيجيات الفعالة لتجاوز هذه التحديات، في محاولة لسد الفجوة البحثية المتعلقة بالشركات القائمة ذات الأنظمة والإجراءات التقليدية، والتي أغفلتها غالبية الدراسات التي ركزت على الشركات الناشئة والكبيرة. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي عبر المراجعة الأدبية والبحث المكتبي، دون تقديم وصف دقيق لعينة أو أدوات جمع بيانات أصلية، مكتفية بالإشارة إلى مقابلات شبه منظمة مع تنفيذيين وموظفين دون تفصيل عددهم أو خصائصهم. ورغم أن الدراسة تطرح إطاراً تصنيفياً مفيداً للتحديات، إلا أن غياب البيانات الميدانية والمقابلات الفعلية يجعلها أشبه بمراجعة أدبية موسعة تفتقر إلى العمق التحليلي والنتائج الجديدة، كما أن الاعتماد على مصادر غير محددة أو قديمة (تعود إلى 2011) يضعف مصداقية النتائج وقابليتها للتطبيق في سياقات معاصرة.

حددت الدراسة ثمانية تحديات رئيسية تواجه الشركات التقليدية في تحولها الرقمي، تتوزع بين تحديات تقنية (كتكامل الأنظمة الجديدة مع القديمة وضعف المهارات الرقمية)، وثقافية (كمقاومة التغيير والخوف من فقدان الوظيفة)، ومالية (كالقيود الميزانية وارتفاع تكاليف الاستثمار)، وأمنية (كمخاطر الأمن السيبراني والامتثال التنظيمي)، وتنافسية (كالضغوط السوقية من المنافسين الرقميين). وأوصت الدراسة باستراتيجيات متعددة لمواجهة هذه التحديات، أبرزها: الاستثمار في البنية التحتية والتدريب المستمر، وتعزيز ثقافة الابتكار والمرونة، وإقامة شراكات استراتيجية مع مزودي التقنية، وتبني نهج يركز على العميل، مع إدارة فعالة للتغيير تشمل التواصل الواضح وإشراك الموظفين في القرار. كما شددت على أن التحول الرقمي ليس حدثاً لمرة واحدة بل عملية مستمرة تتطلب التكيف المستمر والابتكار المتواصل.

ترتبط هذه الدراسة ببحثي حول قياس أثر التحول الرقمي في شركات الوساطة العقارية السعودية من عدة محاور رئيسية. أولاً، تقدم الدراسة تصنيفاً شاملاً للتحديات (تقنية، ثقافية، مالية، أمنية، تنافسية، تنظيمية) يمكن الاستفادة منه في تصميم أدوات قياس ميدانية (استبيانات) تستهدف شركات الوساطة العقارية، مع إمكانية إضافة تحديات سياقية خاصة بالسوق السعودي مثل طبيعة العلاقات الشخصية في الصفقات العقارية، وضعف البنية البياناتية الموحدة، والتحديات التنظيمية المرتبطة بأنظمة التسجيل العقاري. ثانياً، تؤكد الدراسة على أن المقاومة التنظيمية النابعة من الثقافة الداخلية والخوف من التغيير هي من أبرز العوائق، وهو ما يتماشى مع محور بحثي أساسي، مما يستدعي في بحثي قياس مستوى هذه المقاومة بأبعادها المختلفة (عاطفية، معرفية، سلوكية) لدى الوكلاء العقاريين والإداريين. ثالثاً، تشير الدراسة إلى أهمية الشراكات مع مزودي التقنية والخبراء، مما يفتح مجالاً لبحثي لدراسة دور المبادرات الحكومية السعودية (مثل برنامج التحول الرقمي ورؤية 2030) في تسهيل هذه الشراكات ودعم الشركات العقارية في رحلتها الرقمية.

رغم القيمة التصنيفية للدراسة، إلا أنها تبقى محدودة من حيث الإسهام المعرفي الجديد، فهي تقدم مراجعة أدبية مكررة إلى حد كبير للتحديات المعروفة في أدبيات التحول الرقمي، دون تقديم رؤى سياقية أو حالات دراسية فعلية تثري الفهم. كما أن غياب المنهج الميداني يجعلها غير قادرة على تقديم إجابات عن كيفية قياس هذه التحديات أو تحديد أولوياتها في سياقات محددة، وهو ما يشكل فجوة يمكن لبحثي سدها من خلال الانتقال من المراجعة الأدبية إلى الدراسة الميدانية الكمية والنوعية التي تقيس أثر هذه التحديات فعلياً على أداء شركات الوساطة العقارية السعودية، وتكشف عن أنماط المقاومة التنظيمية الفريدة لهذا القطاع، وتقدم توصيات قابلة للتطبيق تستند إلى بيانات حقيقية وليس فقط إلى مراجعة نظرية.

(Alwaely et al., 2024)

سعت دراسة Alwaely (2024) إلى تحديد أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والموارد البشرية) في تحقيق المرونة الاستراتيجية في الدائرة الجمركية الأردنية، مع تحليل التحديات التي تواجه دمج

التقنيات الرقمية في هذا السياق الحكومي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبانة طبقت على عينة قصدية بلغت 465 موظفاً من مجتمع إجمالي قدره 670، مع تحليل كمي باستخدام الانحدار المتعدد عبر برنامج SPSS، إضافة إلى مقابلات وتحليل وثائق تنظيمية لتوفير فهم أعمق للتحديات. ورغم قوة التصميم المختلط والقيمة المضافة للدراسة في سياقها الحكومي، إلا أن الاعتماد على عينة قصدية قد يحد من تعميم النتائج، كما أن الافتقار إلى وزارة حكومية واحدة (الجمارك) يجعل النتائج غير قابلة للتعميم بالضرورة على القطاع الخاص أو الخدمي كالوساطة العقارية، إضافة إلى أن الدراسة لم تقدم تحليلاً متعمقاً لطبيعة المقاومة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

أظهرت النتائج أن للتحويل الرقمي أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في جميع أبعاده على تحقيق المرونة الاستراتيجية، حيث فسرت أبعاد التحويل الرقمي ما نسبته 79% من التباين في المرونة الاستراتيجية، وهو مستوى تفسير مرتفع يعكس قوة العلاقة. كما كشفت الدراسة عن تحديات متعددة تواجه الدائرة الجمركية، أبرزها: القيود الهيكلية والبنية التحتية، ومقاومة التغيير، والثغرات الأمنية السيبرانية، والفجوات المهارية لدى القوى العاملة. وقد أظهر تحليل الانحدار أن هذه التحديات تعوق بشكل كبير تحقيق المرونة الاستراتيجية. ومن النتائج المثيرة للاهتمام أن بعد "الاستراتيجية" كان الأعلى تحقيقاً بمتوسط حسابي 3.95، بينما كان بعد "الموارد البشرية" الأقل بمتوسط 3.70، مما يشير إلى أن الجانب البشري والتدريبي هو الأكثر احتياجاً للتطوير، كما أظهرت النتائج أن بعد "المسؤولية المشتركة" كان الأقل تطبيقاً بين أبعاد المرونة الاستراتيجية بمتوسط 3.63، مما يعكس ضعف مشاركة الموظفين في التخطيط والتنفيذ، وهي إشارة مهمة لأنماط المقاومة التنظيمية غير المباشرة.

ترتبط هذه الدراسة ببحثي حول قياس أثر التحويل الرقمي في شركات الوساطة العقارية السعودية من عدة محاور رئيسية. أولاً، تقدم إطاراً نظرياً متكاملاً يربط أربعة أبعاد رئيسية للتحويل الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة، القيادة، الموارد البشرية) بالمرونة الاستراتيجية، وهو إطار يمكن اختباره في السياق العقاري السعودي، مع إمكانية إضافة أبعاد سياقية خاصة بطبيعة قطاع الخدمات العقارية كالعلاقات الشخصية والثقة في المنصات الرقمية. ثانياً، تكشف الدراسة عن وجود مقاومة تنظيمية نابعة من غياب المشاركة وضعف التواصل، وهي إشارة مباشرة إلى أن المقاومة في القطاع الحكومي الأردني تتشابه مع ما قد يحدث في القطاع العقاري السعودي حيث يعتمد الوكلاء على علاقات شخصية ومعلومات حصريّة قد يشعرون بتهددها من الرقمنة. ثالثاً، تؤكد الدراسة على أهمية الاستثمار في التدريب ورفع المهارات الرقمية كأولوية قصوى، مما يفتح مجالاً لبحثي لقياس مستوى الجاهزية الرقمية للوكلاء العقاريين في السعودية وتحديد الفجوات المهارية الأكثر إلحاحاً.

رغم القيمة العلمية للدراسة من حيث التصميم المختلط والتحليل الكمي الدقيق، إلا أنها تترك فجوات يمكن لبحثي سدها. فالدراسة ركزت على القطاع الحكومي (الجمارك) الذي يختلف جوهرياً عن القطاع الخاص الخدمي (الوساطة العقارية) من حيث طبيعة العمل، وهيكل الحوافز، ومستوى المقاومة للتغيير. كما أنها لم تقدم تحليلاً مفصلاً لأبعاد المقاومة التنظيمية (عاطفية، معرفية، سلوكية) واكتفت بالإشارة العامة إلى "مقاومة التغيير"، ولم تتناول أثر العوامل الثقافية المحلية

والتنظيمية الحكومية السعودية (كرؤية 2030 وبرنامج التحول الرقمي) في تشكيل اتجاهات الموظفين نحو الرقمنة. لذلك، يمكن لبحثي أن يسد هذه الفجوات من خلال تطبيق الإطار النظري للدراسة على قطاع الوساطة العقارية السعودي، مع إضافة متغيرات سياقية جديدة كالثقة التنظيمية، والجاهزية الرقمية، والدعم الحكومي المدرك، واختبارها ميدانياً عبر منهج كمي يعتمد على عينة عشوائية ممثلة، مما سيوفر فهماً أعمق لطبيعة التحديات والمقاومة التنظيمية في هذا القطاع الحيوي، ويقدم توصيات عملية مبنية على أدلة ميدانية بدلاً من التعميم من سياق حكومي إلى سياق خدمي مختلف.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من النظريات التي تفسر تبني التحول الرقمي والعوامل التنظيمية المؤثرة في نجاحه، وتوضح العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي في شركات الوساطة العقارية التقليدية. وتتمثل هذه النظريات فيما يلي:

أولاً: نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory)

تُعد نظرية انتشار الابتكار، التي قدمها روجرز (Rogers, 2003)، من أهم النظريات المفسرة لتبني التقنيات الحديثة داخل المنظمات. وترى هذه النظرية أن تبني الابتكارات لا يتم بصورة فورية، بل يمر بمراحل تبدأ بالوعي، ثم الاهتمام، فالتقييم، والتجريب، وأخيراً التبني الكامل. كما تؤكد أن قرار تبني الابتكار يتأثر بخصائص الابتكار ذاته، مثل الميزة النسبية، وسهولة الاستخدام، والتوافق مع بيئة العمل، وإمكانية التجريب، وقابلية ملاحظة النتائج (Yu, 2022).

وفي هذه الدراسة، تُستخدم نظرية انتشار الابتكار لتفسير مدى تبني شركات الوساطة العقارية التقليدية للتحول الرقمي، والعوامل التي تؤثر في سرعة أو بطء هذا التبني، وانعكاسه على الأداء التنظيمي.

ثانياً: نظرية حيوية الموارد (Resource-Based View - RBV)

تفترض نظرية حيوية الموارد أن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يعتمد على امتلاك المنظمة موارد وقدرات استراتيجية يصعب تقليدها أو استبدالها. وتشمل هذه الموارد الأصول المادية، والموارد البشرية، والمعرفة التنظيمية، والقدرات التقنية، والبنية التحتية الرقمية (Lubis, 2022).

وتستند الدراسة إلى هذه النظرية لتفسير كيف يساهم تبني التحول الرقمي بوصفه مورداً استراتيجياً في تحسين الأداء التنظيمي، من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار، وزيادة القدرة التنافسية لشركات الوساطة العقارية التقليدية.

ثالثاً: نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory)

توضح نظرية إدارة التغيير أن نجاح أي عملية تغيير تنظيمي يعتمد على قدرة المنظمة على إدارة التغيير بطريقة منهجية، وتقليل مقاومة العاملين، وتعزيز مشاركتهم في مراحل التخطيط والتنفيذ. كما تؤكد أن المقاومة التنظيمية تُعد استجابة طبيعية لأي تغيير يمس الهياكل التنظيمية أو أساليب العمل أو التقنيات المستخدمة (Phillips & Klein, 2023; Shanti et al., 2025).

وتوظف الدراسة هذه النظرية لتفسير تأثير التحديات التنظيمية والمقاومة التنظيمية في نجاح تبني التحول الرقمي، وبيان الكيفية التي يمكن من خلالها الحد من مقاومة العاملين وتعزيز قبولهم للتقنيات الرقمية الجديدة، بما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي.

تطبيق النظريات في الدراسة الحالية

تتكامل النظريات السابقة لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة؛ حيث تفسر نظرية انتشار الابتكار آليات تبني التحول الرقمي داخل شركات الوساطة العقارية، بينما توضح نظرية حيوية الموارد كيف يمكن للتحول الرقمي أن يمثل مورداً استراتيجياً يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي المقابل، تفسر نظرية إدارة التغيير الدور الذي تؤديه التحديات التنظيمية والمقاومة التنظيمية في نجاح أو تعثر مبادرات التحول الرقمي.

وانطلاقاً من هذا الإطار النظري، تفترض الدراسة أن تبني التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، إلا أن قوة هذا التأثير تتأثر بدرجة التحديات التنظيمية والمقاومة التنظيمية التي تواجهها شركات الوساطة العقارية التقليدية أثناء تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: نوع الدراسة

تُصنف هذه الدراسة ضمن البحوث التطبيقية (Applied Research) ، لكونها تهدف إلى تقديم حلول عملية تسهم في تعزيز نجاح التحول الرقمي داخل شركات الوساطة العقارية التقليدية في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة أثر تبني التحول الرقمي في الأداء التنظيمي، وتحليل الدور الذي تؤديه التحديات التنظيمية والمقاومة التنظيمية في هذه العلاقة.

كما تُعد الدراسة دراسة تفسيرية (Explanatory Research) ، إذ تسعى إلى تفسير العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير التحول الرقمي في الأداء التنظيمي، فضلاً عن اختبار الدور الوسيط لكل من التحديات التنظيمية والمقاومة التنظيمية.

ثانياً: منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Research Approach) ، نظراً لملاءمته لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المتقدمة. وسيتم جمع البيانات من خلال استبانة منظمة يتم توزيعها على عينة من العاملين والإداريين في شركات الوساطة العقارية التقليدية في المملكة العربية السعودية.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، بما يتيح اختبار نموذج الدراسة، وقياس العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، واختبار أثر المتغيرات الوسيطة.

ثالثاً: خطة الدراسة وخطوات التنفيذ

ستنفذ الدراسة وفق المراحل الآتية:

- أ- مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي، والأداء التنظيمي، والتحديات التنظيمية، والمقاومة التنظيمية، بهدف بناء الإطار النظري وصياغة نموذج الدراسة وفرضياتها.

- ب- تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على المقاييس العلمية الواردة في الدراسات السابقة، ثم عرضها على مجموعة من المحكمين للتحقق من صدق المحتوى وإجراء التعديلات اللازمة.
- ج- إجراء الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study) على عينة محدودة للتأكد من وضوح بنود الاستبانة واختبار صدقها وثباتها قبل التطبيق النهائي.
- د- تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة من شركات الوساطة العقارية التقليدية العاملة في المملكة العربية السعودية، ثم توزيع الاستبانة وجمع البيانات الميدانية.
- هـ- تحليل البيانات إحصائياً، وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة، واختبار الدور الوسيط للتحديات التنظيمية والمقاومة التنظيمية.
- و- مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، وتفسيرها، ثم تقديم التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يمكن أن تسهم في دعم التحول الرقمي وتعزيز الأداء التنظيمي في شركات الوساطة العقارية التقليدية.

أدوات الدراسة:

سوف تعتمد الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة الكمية، وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة، بما يتيح اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

أولاً: بناء أداة الدراسة:

تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، مع الاستفادة من المقاييس العلمية التي أثبتت صدقها وثباتها في الدراسات المنشورة، ثم جرى تكييفها بما يتناسب مع بيئة شركات الوساطة العقارية التقليدية في المملكة العربية السعودية.

وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسين، هما:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية:

يهدف هذا الجزء إلى جمع البيانات الخاصة بالمبحوثين والشركات، وتشمل:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- المسعى الوظيفي.
- سنوات الخبرة.
- حجم الشركة.
- عمر الشركة.
- المدينة التي تعمل بها الشركة.
- مستوى استخدام التقنيات الرقمية داخل الشركة.

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة:

يعتمد هذا الجزء على مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتراوح الاستجابات بين (1 = أعارض بشدة) و(5 = أوافق بشدة)، ويتضمن أسئلة لقياس متغيرات الدراسة المختلفة.

ثانياً: اختبار صدق أداة الدراسة

سيتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال الإجراءات الآتية:

1. الصدق الظاهري وصدق المحتوى: (Face and Content Validity)

وذلك بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة، والتحول الرقمي، وإدارة الأعمال، والقياس والإحصاء، للتأكد من سلامة الصياغة اللغوية، ووضوح البنود، ومدى ملاءمتها لقياس متغيرات الدراسة، مع إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم.

2. صدق البناء: (Construct Validity)

سيتم التحقق منه باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) ضمن نموذج القياس في برنامج SPSS، وذلك من خلال فحص معاملات التحميل العاملي (Factor Loadings)، ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، والثبات المركب (Composite Reliability)، إضافة إلى التحقق من الصدق التقاربي والصدق التمييزي.

ثالثاً: اختبار ثبات أداة الدراسة

سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام المؤشرات الآتية:

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)
- الثبات المركب (Composite Reliability - CR)

وسيتم اعتماد الحدود المقبولة إحصائياً في الأدبيات، بحيث لا يقل معامل كرونباخ ألفا والثبات المركب عن (0.70)، بما يدل على تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي والثبات.

رابعاً: الدراسة الاستطلاعية (Pilot Study)

سيتم تطبيق الاستبانة بصورة أولية على عينة استطلاعية تتراوح بين (30-40) استجابة من العاملين في شركات الوساطة العقارية التقليدية، بهدف التأكد من وضوح البنود، وسهولة فهمها، وتقدير الزمن اللازم للإجابة، واختبار الخصائص السيكومترية للأداة قبل تطبيقها على العينة النهائية للدراسة.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في العاملين والإدارات العليا والوسطى في شركات الوساطة العقارية التقليدية المرخصة في المملكة العربية السعودية، ممن لديهم معرفة أو خبرة بتطبيقات التحول الرقمي داخل شركاتهم، مثل المديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، ومديري تقنية المعلومات، ومديري العمليات، ووسطاء العقارات، والعاملين في الإدارات ذات العلاقة.

وسيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة أو العينة الطبقية (بحسب توافر إطار المعاينة)، بما يضمن تمثيل مختلف فئات مجتمع الدراسة.

ثانياً: الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على شركات الوساطة العقارية التقليدية العاملة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المدن الرئيسية التي تضم النسبة الأكبر من النشاط العقاري، وهي: الرياض، وجدة، والدمام، باعتبارها تمثل أهم الأسواق العقارية في المملكة.

ثالثاً: الحدود الزمنية

سوف يتم تطبيق الدراسة خلال عام 2026/2027م، حيث سيتم تنفيذ الدراسة النظرية والميدانية خلال هذه الفترة، بينما يتوقع أن يتم جمع البيانات الميدانية خلال النصف الثاني من عام 2026م.

المراجع

- Alghamdi, N. A. (2022). The Digital Transformation in the Kingdom of Saudi Arabia. *INTERNATIONAL JOURNAL OF COMPUTER SCIENCE AND NETWORK SECURITY*, 22(9).
- Alwaely, S. A., Alzubaidi, R. S. M., Altaher, A. E., El Tayeb, U. A. E. S., Abusalma, A., Saad, A. O. S., Hassan, K. A., & Rateb Darawsheh, S. (2024). Digital transformation and the challenges associated with applying digital technologies in achieving strategic flexibility in public administration: a case study in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 8(3). <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2024.2.009>
- Asem, A., Abdullah Y, O. R. A. G., Mohammad, A. A., & Ziyad, I. A. (2024). Navigating Digital Transformation in Alignment with Vision 2030: A Review of Organizational Strategies, Innovations, and Implications in Saudi Arabia. *Journal of Knowledge Learning and Science Technology ISSN: 2959-6386 (Online)*, 3(2). <https://doi.org/10.60087/jklst.vol3.n2.p29>
- Lubis, N. W. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon*, 2(6). <https://doi.org/10.54518/rh.2.6.2022.587-596>
- Phillips, J., & Klein, J. D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. *TechTrends*, 67(1). <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>
- Shanti, I., Noermijati, N., Rofiaty, R., & Sunaryo, S. (2025). Organisational culture, transformational leadership, and emotional intelligence in change readiness. *SA Journal of Human Resource Management*, 23. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.3047>

- Syamsuddin, S., Marsudi, S., Hasanuddin, B., Umar, A., & Suprayitno, D. (2024). Adapting to Digital Transformation: Challenges and Strategies for Traditional Businesses. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(3). <https://doi.org/10.59613/global.v2i3.121>
- Tajuddin, I. (2025). Challenges of New Technology Adoption in Improving Company Growth and Competitiveness. *Advances in Economics & Financial Studies*, 3(1). <https://doi.org/10.60079/aefts.v3i1.458>
- Titis Sri Wulan, Putri Ayu Permata Devi, Deti Kurniati, & Reni. (2024). Digital Tranformation and Impact on Organizational Change and Performance. *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*, 5(1). <https://doi.org/10.62794/je3s.v5i1.3551>
- Valtonen, A., & Holopainen, M. (2025). Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation. *Information Technology and People*, 38(8). <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2024-0701>
- Wang, F., Stoianova, O. V., & Barajas, A. (2024). Demystifying the digital transformation of the real estate brokerage industry in China: A case study of Lianjia (Beike). *Business Informatics*, 18(4). <https://doi.org/10.17323/2587-814X.2024.4.81.97>
- Yu, P. (2022). Diffusion of Innovation theory. In *Implementation Science: The Key Concepts*. <https://doi.org/10.4324/9781003109945-16>
- Zhang, Y., & Yao, L. (2022). How the leading Chinese real estate brokerage transformed into a digital platform business. *Strategy and Leadership*, 50(1). <https://doi.org/10.1108/SL-10-2021-0107>