

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال



أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري:

دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

إعداد الطالب/

عبدالرحمن محمد عبدالرحمن آل شيبان

251000431

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

3	مقدمة:
7	مشكلة الدراسة
9	أهمية الدراسة:
10	أهداف الدراسة:
11	تساؤلات الدراسة
12	فروض الدراسة:
13	نموذج الدراسة:
14	الدراسات السابقة:
22	الفجوة البحثية:
24	المنطلقات النظرية للدراسة:
26	المنهجية وطرق البحث:
27	مصادر جمع البيانات
28	أدوات الدراسة:
29	حدود الدراسة:
31	المراجع:

مقدمة:

يُعد التحول الرقمي من أبرز التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المؤسسات المعاصرة في شتى القطاعات، وهو يتجاوز المفهوم التقليدي لاستخدام التكنولوجيا إلى كونه إعادة صياغة شاملة لكيفية عمل المنظمات وتقديمها للخدمات، وتفاعلها مع العملاء، وإدارتها لمواردها. فعلى الرغم من أن التحول الرقمي يركز في جوهره على إدخال التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، إلا أن تأثيره يمتد إلى النمط الإداري، والثقافة المؤسسية، والبنية التنظيمية، وسلوكيات العاملين، وأساليب اتخاذ القرار، ما يجعل من التحول الرقمي عملية شاملة وعميقة تتطلب تبني رؤية استراتيجية متكاملة.

ويقوم التحول الرقمي على مبدأ الاستفادة القصوى من القدرات التقنية في تحسين العمليات الداخلية وزيادة الفعالية وتقليل الهدر في الوقت والموارد، إلى جانب تقديم تجربة مستخدم أكثر سلاسة وتخصيصاً. فمن خلال الرقمنة، تصبح المؤسسات قادرة على تتبع العمليات في الزمن الحقيقي، وتحليل الأنماط السلوكية للعملاء، والتنبؤ بالطلب، والتفاعل بشكل أسرع وأكثر مرونة مع التغيرات في البيئة التنافسية. وهذا ما يمنحها قدرة عالية على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرة فقط، مما يساهم في تعزيز جودة الأداء وزيادة الإنتاجية.

ولا يمكن الحديث عن التحول الرقمي دون الإشارة إلى البعد الثقافي والتنظيمي المصاحب له، إذ أن نجاح هذا التحول لا يتحقق بمجرد اقتناء أدوات تكنولوجية متقدمة، بل يتطلب كذلك إحداث تغييرات عميقة في فكر القيادة، وأساليب التسيير، وقدرة الموظفين على التكيف. لذا، يُنظر إلى التحول الرقمي على أنه تحول ثقافي وسلوكي بقدر ما هو تقني، يستوجب تهيئة بيئة عمل مرنة، داعمة للابتكار، ومحفزة على التعلم المستمر. كما يُعدّ تمكين الكوادر البشرية وتأهيلهم على استخدام أدوات التحول الرقمي عنصراً

حاسماً في تحقيق أهدافه، لأن التكنولوجيا بدون عنصر بشري وإعٍ وقادر لن تحدث فارقاً ملموساً في كفاءة العمل أو جودة الخدمات.

وقد فرضت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة على المؤسسات، خصوصاً في الدول الساعية إلى التحول لاقتصادات رقمية كالمملكة العربية السعودية، أن تتبنى مبادرات رقمية جريئة تتماشى مع طموحاتها التنموية. ففي ظل رؤية 2030، لم يعد التحول الرقمي خياراً، بل أصبح ضرورة لبناء مؤسسات ذكية، تتسم بالكفاءة والشفافية، وتستطيع تحقيق التكامل بين الأداء الإداري والابتكار التقني. ويشمل هذا التحول في السعودية تحديث البنية التحتية الرقمية، وإطلاق منصات خدمات حكومية موحدة، وتشجيع ريادة الأعمال التقنية، وتمكين البيانات المفتوحة، وتوسيع نطاق الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في صنع القرار.

ويمكن القول إن التحول الرقمي يشكل منعطفاً حيوياً في المسيرة التنظيمية للمؤسسات، حيث يعيد تشكيل علاقات العمل، ويبدل أدوار العاملين، ويغير في توقعات العملاء وسلوكياتهم. فهو ليس فقط أداة للتميز التشغيلي، وإنما أصبح أداة للتغيير الاستراتيجي، ومصدراً لبناء ميزة تنافسية مستدامة، وفرصة لإعادة بناء نموذج القيمة الذي تنتهجه المؤسسة. وبالتالي، فإن تبني التحول الرقمي بشكله المتكامل يعد ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى للاستمرار في بيئة عمل ديناميكية عالية التغير والتعقيد.

تُعد العمليات الإدارية جوهر العمل التنظيمي وأساساً لكل ما تقوم به المؤسسات من أنشطة، فهي تمثل الوسائل التي يتم من خلالها توجيه الموارد المتاحة – البشرية، والمالية، والمادية، والتقنية – نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية. وتشير العمليات الإدارية إلى مجموعة متكاملة من الوظائف المترابطة التي تبدأ بالتخطيط، مروراً بالتنظيم، ثم التوجيه، وأخيراً الرقابة. هذه

الوظائف لا تُمارَس بشكل منفصل، بل تتكامل وتتداخل في أداء القادة والمديرين بشكل يومي ومستمر، مما يجعلها محورًا رئيسيًا في نجاح أي منظمة أو فشلها.

تبدأ العملية الإدارية بالتخطيط، وهو الوظيفة التي تُعنى بتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة ورسم المسارات المناسبة لتحقيقها. ويتضمن ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتقدير الموارد، ورصد المخاطر، ووضع السيناريوهات الممكنة. التخطيط الجيد لا يقتصر فقط على تحديد ما يجب فعله، بل يتضمن كذلك تحديد متى وأين ومن يقوم بالفعل، وهو ما يجعل منه وظيفة استراتيجية توجه كافة الأنشطة الأخرى نحو أهداف واضحة قابلة للقياس والتحقيق.

ثاني وظائف العملية الإدارية هو التنظيم، والذي يعني بناء الهيكل الإداري المناسب لتوزيع المهام وتنسيق الجهود وتحديد المسؤوليات. يشمل التنظيم تحديد الأقسام، ورسم خطوط السلطة، ووضع السياسات والإجراءات، وتوزيع الموارد بشكل فعال. ومن خلال التنظيم، يتم خلق بيئة عمل منظمة تُمكن الأفراد من أداء أعمالهم بكفاءة وتقلل من التداخل أو التكرار في الأدوار. فالتنظيم ليس مجرد رسم هيكلي، بل هو عملية ديناميكية تتطلب التعديل المستمر وفقًا لتغير الظروف والمهام والموارد.

أما التوجيه، فهو الوظيفة التي تركز على تحفيز الأفراد وتنسيق الجهود البشرية داخل المؤسسة، لضمان تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف الموضوعة. يتضمن التوجيه عملية الاتصال الفعال بين القادة والموظفين، وتوضيح الأدوار، وإزالة العقبات، وتوفير بيئة عمل محفزة تقوم على التشجيع والمساءلة في آنٍ واحد. وتبرز في هذه الوظيفة أهمية القيادة والقدرة على التأثير، حيث يصبح المدير ليس فقط منظمًا ومخططًا، بل أيضًا موجِّهًا وملهمًا للآخرين.

تُختتم الدورة الإدارية بوظيفة الرقابة، والتي تُعنى بقياس الأداء الفعلي مقارنةً بالمخطط، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وتشمل الرقابة جمع البيانات، وتحليل

المؤشرات، واستخدام تقنيات القياس الإداري مثل بطاقات الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية. تُعد الرقابة أداة مهمة لضمان الاتساق بين ما يُنفذ وما خُطط له، وهي كذلك وسيلة لتطوير العمليات وتحسين الأداء المستقبلي من خلال التعلم من الأخطاء والنجاحات.

في السياق الحديث، أصبحت العمليات الإدارية تتسم بقدر كبير من التعقيد، نتيجة تنوع بيئات العمل، وسرعة التغيرات، والتقدم التكنولوجي المتسارع. وقد انعكس ذلك على طريقة ممارسة هذه العمليات، حيث أصبحت تعتمد بشكل متزايد على النظم الذكية، والبرمجيات الإدارية، ومنصات تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، والتحليلات التنبؤية، مما أضاف بعداً تقنياً يتطلب مهارات جديدة لدى المديرين مثل تحليل البيانات، والذكاء العاطفي، والتفكير الاستراتيجي.

من جهة أخرى، فإن الفاعلية في العمليات الإدارية تُقاس اليوم بقدرتها على تحقيق نتائج ملموسة: كزيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا العملاء، وتقليل التكاليف. لذا، فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي لا تكتفي بأداء العمليات الإدارية بالشكل التقليدي، بل تسعى إلى تحسينها باستمرار من خلال إعادة التصميم، والابتكار في الإجراءات، وتبني مفاهيم مثل إدارة الجودة الشاملة، والتفكير الرشيق، والتطوير المستمر.

وفي ضوء ذلك، فإن فهم العمليات الإدارية كمجموعة مترابطة من الوظائف لا يقتصر على الإداريين فحسب، بل يمتد إلى كل العاملين بالمؤسسة، باعتبارهم جزءاً من النظام الإداري العام. وعليه، فإن بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الوعي بالعمليات الإدارية ومرونتها، يُعد أحد العوامل الحاسمة لضمان نجاح المؤسسات في بيئة تنافسية متغيرة.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC).

مشكلة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال الحديثة تحولاً متسارعاً نحو الرقمنة، إذ أصبحت المؤسسات مطالبة بمواكبة هذا التغير الجذري في نماذج العمل، لاسيما في القطاعات الحيوية مثل قطاع التطوير العقاري، الذي يعد أحد الأعمدة الرئيسة في الاقتصاد الوطني. ومن هنا تبرز الإشكالية المركزية للدراسة الحالية، حيث تسعى إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري، بالتطبيق على الشركة الوطنية للإسكان (NHC)، بوصفها إحدى الجهات الفاعلة في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجال الإسكان والبنية التحتية.

تتعلق المشكلة البحثية من ملاحظة وجود فجوة ملموسة بين التوسع في اعتماد تقنيات التحول الرقمي من جهة، وبين القدرة الفعلية على توظيف تلك التقنيات لتحسين الكفاءة الإدارية من جهة أخرى. فبرغم إدخال أنظمة إلكترونية متطورة، ومنصات ذكية لإدارة المشاريع، وتطبيقات لتسهيل التواصل الداخلي والخارجي، إلا أن كثيراً من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في تحقيق القيمة المضافة المتوقعة من الرقمنة، خاصة فيما يتعلق برفع كفاءة الأداء الإداري، وتقليص الهدر، وتحسين دورة اتخاذ القرار.

وفي حالة الشركة الوطنية للإسكان، التي تتبنى نموذج عمل طموح قائم على الشراكات الاستراتيجية والتطوير متعدد الأطراف، تتعاظم أهمية العمليات الإدارية باعتبارها العصب التنظيمي الذي يربط بين التخطيط، والتنفيذ، والرقابة. ومع دخول أدوات التحول الرقمي مثل نظم تخطيط الموارد المؤسسية

(ERP)، وأتمتة إدارة العقود، وتحليلات البيانات العقارية، تبرز الحاجة لتقييم ما إذا كانت هذه الأدوات قد أحدثت تحولاً فعلياً في كفاءة العمليات، أم أنها لا تزال محصورة في الجانب الشكلي أو التقني دون أثر ملموس على أرض الواقع.

تتمثل أبعاد المشكلة البحثية كذلك في غياب أدلة واضحة تُظهر العلاقة بين مكونات التحول الرقمي - كالبنية التحتية التكنولوجية، والممارسات الرقمية، وتدريب الكوادر - وبين مخرجات إدارية ملموسة يمكن قياسها، كتحسين سرعة الإنجاز، تقليل التكاليف التشغيلية، رفع جودة التنسيق الإداري، وتعزيز مستوى الشفافية والرقابة. وهو ما يتطلب تحليلاً علمياً دقيقاً يربط بين المؤشرات الرقمية والتغيرات الفعلية في الكفاءة.

كما تتعمق الإشكالية في ظل تفاوت مستويات الجاهزية الرقمية بين الإدارات، وتفاوت ثقافة التغيير بين الأفراد، مما قد يُشكل عقبة أمام تحقيق الأثر الإيجابي المرجو من التحول الرقمي. فنجاح الرقمنة لا يتحقق فقط بإدخال التكنولوجيا، وإنما يتطلب إعادة هيكلة في الأنظمة، وتطوير للعمليات، ومواءمة ثقافية وإدارية على كافة المستويات.

وعليه، فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن السؤال الجوهرى: إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل شركات التطوير العقاري؟ وما هو واقع هذا الأثر في تجربة الشركة الوطنية للإسكان تحديداً؟ وضمن هذا الإطار، سيتم تفكيك المفهومين الأساسيين - التحول الرقمي والكفاءة الإدارية - إلى أبعادهما التطبيقية داخل بيئة عمل عقارية معقدة، من أجل الوصول إلى توصيات قابلة للتطبيق تساهم في تعظيم استفادة الشركات من التحول الرقمي، وترسيخ كفاءتها التشغيلية.

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

- ✓ تمثل الدراسة إضافة علمية للأدبيات المتخصصة في مجالي التحول الرقمي والإدارة التشغيلية، خصوصًا في قطاع التطوير العقاري.
- ✓ تبرز أهمية توظيف تقنيات التحول الرقمي مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات في رفع كفاءة العمليات الإدارية.
- ✓ تسعى لبناء إطار نظري يربط بين عناصر التحول الرقمي (الأتمة، التكامل، التوثيق الإلكتروني) ومؤشرات الكفاءة (سرعة القرار، خفض التكاليف، جودة الإجراءات).
- ✓ تسد فجوة بحثية في الدراسات العربية التي غالبًا ما تركز على القطاعات المصرفية دون التطرق إلى بيئة شركات التطوير العقاري.
- ✓ تعزز من فهم مفاهيم مثل الكفاءة الرقمية، الإدارة الذكية، وتدفق البيانات اللحظي داخل بيئات العمل المعقدة.
- ✓ تمهد الطريق لدراسات مستقبلية حول استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي للتنبؤ وربط العمليات الميدانية بالمكاتب الخلفية في شركات العقار.

الأهمية التطبيقية:

- ✓ تقدم مرجعًا عمليًا للشركات العقارية حول كيفية استثمار التحول الرقمي لتحسين الكفاءة التشغيلية والإدارية.

- ✓ تساعد في تحسين إدارة المشروعات من خلال حلول رقمية للتخطيط، الجداول الزمنية، متابعة الأداء، وإدارة العقود.
- ✓ تمكّن فرق العمل من استخدام أدوات رقمية لتحليل البيانات، توزيع الموارد، والتفاعل اللحظي مع العمليات.
- ✓ تساهم في تقليل الأعباء الإدارية من خلال أتمتة الإجراءات المتكررة، مما يسمح بالتركيز على المهام النوعية.
- ✓ تدعم الامتثال المؤسسي لمتطلبات الحوكمة والرقابة باستخدام منصات رقمية موثوقة وقابلة للتدقيق.
- ✓ تعزز جاهزية الشركة للتحويل الرقمي الكامل بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 وتطور السوق العقاري.
- ✓ تساهم في تحسين صورة الشركة كمؤسسة رائدة في استخدام التكنولوجيا الذكية في الإدارة والتنفيذ.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة أثر التحويل الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)، وينتفع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:
- ✓ التعرف على مستوى العمليات الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

✓ التعرف على مستوى نموذج العمل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركات

التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

✓ التعرف على مستوى أنشطة العملاء الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية في شركات

التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

✓ التعرف على مستوى تعلم الآلة على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري:

دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج

العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير

العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ إلى أي مدى يسهم العمليات الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير

العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

➤ إلى أي مدى يسهم نموذج العمل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير

العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

➤ إلى أي مدى يسهم أنشطة العملاء الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية في شركات

التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

➤ إلى أي مدى يسهم تعلم الآلة على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري:

دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية – نموذج العمل الرقمي – أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة) على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

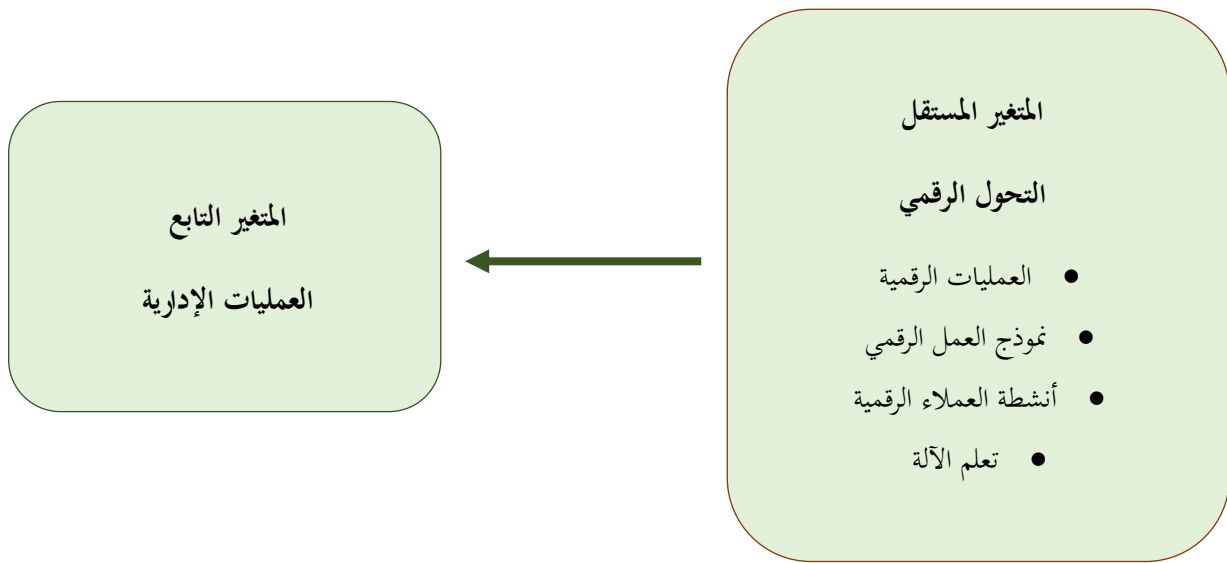
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج العمل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة العملاء الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعلم الآلة على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC).

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية – نموذج العمل الرقمي

– أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة).

المتغير التابع: العمليات الإدارية.



المصدر: من عمل الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة (Lassed, 2024)، بعنوان The Role of Administrative Transparency in

Enhancing Administrative Citizenship: A Descriptive Analytical Study

استهدفت الدراسة الحالية إبراز دور الشفافية التنظيمية في تعزيز المواطنة الإدارية واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. واستندت - في إطار ذلك - إلى الأسلوب التحليلي. وتمثلت أداة الدراسة في مسح الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة. وأسفرت الدراسة عن العديد من النتائج أبرزها أن إشراك المواطن في صياغة السياسات العامة، وتنفيذها، وتقييمها يعد إحدى السبل الهامة لتدعيم المواطنة الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة تمكين المواطنين من الاطلاع المستمر على أهداف الإدارة العامة، وهياكلها، وتنظيماتها، وعملياتها لتكريس المواطنة الإدارية.

دراسة (Elsaeed, 2023)، بعنوان The Relationship between External Integration and Operational Performance: Empirical Study on Pharmaceutical Companies in Egypt

الهدف من الدراسة هو التحقق من العلاقة بين التكامل الخارجي والأداء التشغيلي. وتكمن مشكلة الدراسة في إلى أي مدى يتم تطبيق التكامل الخارجي والأداء التشغيلي وتأثيره على كفاءة التشغيل للمنظمة وهذا سوف يتم الإجابة عنه من خلال الدراسة. التكامل الخارجي متغير مستقل ويتم قياسه من خلال تكامل الموردين وتكامل العملاء الأداء التشغيلي هو متغير تابع ويتم قياسه من خلال المرونة ووقت التسليم والتكلفة والجودة. وتم تطبيق الدراسة على أكبر خمسون شركة أدوية. وتم جمع ترتيب الشركات وفقا لتقارير [repsology.org](https://www.repsology.org). تم جمع البيانات الاستقصاء بواسطة نموذج جوجل وإجراء مقابلة مع الإدارة الوسطى والعليا وتم اختبارها باستخدام منهج (Generalized Method of Moments) GMM. وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تكامل الموردين مع الأداء التشغيلي

(المرونة، وسرعة الوقت، والتكلفة، والجودة). وأخيراً، هناك علاقة إيجابية بين تكامل العملاء مع الأداء التشغيلي (المرونة، وسرعة الوقت، والتكلفة، والجودة). ومن أهم التوصيات التي أوصى إليها الباحث زيادة سرعة التسليم مما يؤثر على كمية الإنتاج.

دراسة (Lazem, 2024)، بعنوان Intertextuality in Administrative Translation: The

Translating Strategies Employed by the Student-Tanslators as Story-Tellers

تبحث هذه الدراسة التجريبية المعنية بعملية الترجمة استراتيجيات الترجمة التي يعتمدها الطلبة المترجمون في نقل التداخل النصي في النصوص الإدارية. فهي تحلل علاقات التداخل النصي وكيفية نقلها للغة الهدف. وللتحقق من هذه المشكلة تتبع الدراسة، جزئياً، نموذج نوردي (2005). ولذا تسخر 45 مشاركاً من طلبة المرحلة الثالثة ممن أكملوا سنة تدريب على الترجمة الإدارية والتجارية. بعد أن تم إعلامهم بمتطلبات المشاركة في الدراسة، ترجم الطلبة نصاً إدارياً مختاراً من مقوم الدراسة، وذلك للتعرف على استراتيجيات الترجمة المتبعة. ومن ثم خضعوا لمقابلة استرجاعية للوقوف على بعض المعلومات الخاصة بالتجربة التي خاضوها. وتستخدم إجابات المقابلة لغرض دعم النتائج المستحصلة من اختبار الترجمة. وبناءً على ذلك، تتبنى الدراسة أداتان للبحث وهما اختبار الترجمة والمقابلة الاسترجاعية للحصول على بيانات أكثر اعتمادية (الفيز 2003) وأثبتت الدراسة فاعلية نموذج نوردي (2005) في استحصـال استراتيجيات الترجمة التناصية. حيث أن استراتيجية الاستعارة هي الأكثر استخداماً من قبل الطلبة المترجمين لنقل العلاقات التناصية المستحكمة في النصوص الإدارية. كذلك فإن إعادة الصياغة والتوضيح والحذف هي من الاستراتيجيات المتبعة أيضاً في مثل هذه النصوص إلا إنها محدودة النطاق. وعلاوة على ذلك، فإن الطلبة المترجمون يواجهون تحديات لغوية نتيجة اتباع خطى النص الأصلي. حيث تتطلب المقاربة الحرفية للنص أن يكون المترجم قادراً على الموازنة ما بين

النظامين اللغويين المعنيين في ترجمة النص. فمثل هذه الموازنة اللغوية تهدن اللغة المستخدمة لترجمة النص الأصلي وبالتالي تحفظ هويته وخصوصيته في اللغة الهدف.

دراسة (Al-Radisi, 2023)، بعنوان Some Features of the Administration and Education Systems and Immigration in Sudan

هدف هذا البحث إلى استكشاف بعض ملامح نظامي الإدارة والتعليم والهجرة في السودان بناء على البيانات ذات الصلة. تطور نظامي الإدارة والتعليم في السودان من خلال التجارب الأجنبية والوطنية المتعاقبة. أدخل الحكم التركي -المصري مفهوم الحكمادارية بينما أدخل الحكم الإنجليزي -المصري مفهوم المحافظة في الإدارة لأول مرة في السودان، أدت عملية إعادة توحيد جنوب السودان إلى تأخير تنفيذ العديد من الأنماط الإدارية البناءة هناك. كانت ملامح آلية التعاون تشمل شيوخ القبائل والسودانيين المثقفين والزعماء الدينيين والتجار للعمل مع أهداف الحكومات الاستعمارية. حدث تحول تدريجي من آلية التعاون إلى آلية الأحزاب السياسية. استجابت الحكومات المتعاقبة للتفاوتات الجغرافية والظروف السياسية من خلال تنفيذ الهياكل الإدارية والحكومات المحلية والإقليمية فيما يتعلق بنظام التعليم حاولت الإدارة البريطانية في السودان والتي تعمل على السيطرة على التغيير السياسي على إنشاء نظام تعليمي كان في الأساس غريباً عن الإسلام التقليدي عملت الحكومات الوطنية على تغيير الأهداف التعليمية لتتناسب مع أهدافها السياسية. يمكن أن تكون الهجرة في السودان بسبب التنمية الإقليمية غير المتوازنة، والتدهور البيئي، والانقسامات القبلية أو العرقية السياسية، والحروب. تسببت هذه العوامل في نزوح السكان وظهور العديد من المستوطنات غير القانونية التي تؤثر على البيئة المحلية في المناطق الحضرية. يتمتع المهاجرون والعمال غير النظاميين والمهاجرين عبر الحدود والملاجئين في السودان بوضع قانوني، رغم أنه لم يبرم اتفاقيات مع جيرانه في مجال مكافحة الهجرة غير الشرعية من السمات الحديثة للهجرة في السودان هجرة السودانيين إلى الولايات المتحدة وكندا

وغيرها من البلدان في العالم الغربي. شكلت السمات الخاصة بالإدارة والتعليم والهجرة في السودان الوضع الاجتماعي والسياسي المعاصر فيه من الضروري أن يستفيد السودان من تراثه الغني بالخبرات الإدارية والتعليمية وجهوده في معالجة قضايا الهجرة لبناء بلد المستقبل المستقر.

دراسة (ندا، 2020)، بعنوان التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الرقمنة على عناصر الاستدامة الرئيسية، الاقتصاد والمجتمع والبيئة، كما تهدف إلى التعرف على أثر الخصائص الثقافية للمجتمع على عملية التحول الرقمي وأبرز المعوقات التي تواجهها. واعتمدت الدراسة على منهج أسلوب تحليل المضمون. وتكونت عينة الدراسة من (20) فقرة لمصادر إعلامية (10) فقرات رسمية حكومية و(10) غير رسمية، وتحديد فئات للشكل والمضمون. وأوضحت الدراسة أنها استفادت من نظرية الاستخدامات والاشباع لفهم طبيعة توفير الفقرات الرسمية وغير الرسمية (عينة الدراسة) للمعلومات التي يحتاجها الجمهور حول التحول الرقمي ومدى إشباع حاجاتهم للمعلومات حول ذلك. وأظهرت النتائج أن الدفع الإلكتروني أتى في المرتبة الأولى في المصادر الرسمية وغير الرسمية وهو يعكس رغبة واتجاه عام إلى التحول من الأساليب التقليدية في الدفع إلى الأسلوب الرقمي نظراً لسهولة وسرعته، واتضح أن تناول الفقرات الرسمية وغير الرسمية لقضايا البعد الأمني ممثلة في (تتبع مصادر التمويل الخارجي، وكشف الجرائم، وتجفيف منابع الإرهاب، وتأمين البيانات، وإنفاذ القانون) لكنه تناول بالقدر اليسير لم يتفوق فيه مصدر على الآخر.

دراسة (زيدان، 2021)، بعنوان التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً

استهدفت الدراسة الحالية قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر كنموذج عالمي يواجه تحديات كبيرة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لاستخراج تقييم شامل، أكثر حيادية ومنطقية، من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يوجهها مشروع الرقمنة بالمؤسسة، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وقد تم في إطارها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، اعتمدت الدراسة على استخدام أكثر من أداة بحثية: (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان تم تطبيقها على العينة المتاحة من الأعضاء والإداريين بمختلف كليات الجامعة باستخدام أسلوب كرة الثلج بالإضافة إلى مقياس خاص بعينة من طلبة الجامعة)، تمثلت أهم نتائج الدراسة في اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center (حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

دراسة (سقاط، 2024)، بعنوان التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى معرفة التحول الرقمي في المنظمات العامة، وقد تم تطبيق الدراسة على وزارة الصحة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة (52) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبيان أداة مناسبة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج ومن أبرزها: توفر الإدارة العليا بالوزارة الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب تجاه جهود التحول الرقمي في كافة معاملات الوزارة، كما يتوفر لدى الوزارة

التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص يتم الاستفادة منها مستقبلا في عملية التحول الرقمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز دعم الإدارة العليا للوزارة للتحول الرقمي من خلال توفير الإدارة موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كمدخل للتحول الرقمي، وتخصيص الوزارة لنظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة مما يشجع على سرعة التحول لتطبيق الإدارة بالوسائل الإلكترونية.

دراسة (أحمد، 2023)، بعنوان العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي:

دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة

هدف هذا البحث إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال توسيط التعلم التنظيمي وذلك لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة - جامعة المنصورة. وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة ٩٩ مفردة وتم ملأ قائمة الاستقصاء بمعرفة المستقصي منه عن طريق المقابلة الشخصية أو باستخدام الاستقصاء عبر الإنترنت Online Survey والذي تم تصميمه على محرك البحث Google Drive وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق برنامج (Warp PLS.7). وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على كل من التعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسة وفقا للنوع، بينما توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس للتحول الرقمي وفقا للعمر، في حين لا توجد فروق معنوية بين إدراكهم للتعلم التنظيمي

والابتكار الرقمي وفقا للعمر ، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود فروق معنوية بشأن إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة.

دراسة (حماد، 2020)، بعنوان دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

دراسة (عبدالفتاح، 2022)، بعنوان الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي: دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر

هدفت الدراسة إلى التعرف على الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي... دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. وعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن الهوية المهنية للصحفيين. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي. واعتمدت الدراسة على أداة التحليل النصي، وتم تطبيقها على عينة من منشورات الفيسبوك من خلال مواقع صحفية وقنوات تلفزيونية، والبالغ قوامها (220) نصاً منشوراً. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أثار وقف طباعة

الصحف المسائية وتحويلها لإصدارات إلكترونية حالة من التفكير المهني بشأن واقع ومستقبل الصحافة المصرية وتحديداً القومية، والتمركز حول جدلية اندثار الصحافة المطبوعة لصالح الرقمية في صراع بين من يرون أن وقف المطبوع لن يؤثر سوى في افتقاد الكلمات المتقاطعة، وأن دراسة التصورات وتفهم تلك التهديدات وفتح قنوات الحوار بشأنها وصياغة سياسات لإدارتها يعزز من صياغة سياسات للتحول الرقمي تضع في حساباتها الاعتبارات الثقافية.

دراسة (العيسى، 2024)، بعنوان التحول الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض

هدف البحث الحالي إلى دراسة التحول الرقمي وعلاقته بجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية؛ بغية فهم الأبعاد المختلفة لهذا التحول والتي تشمل البعد التنظيمي، والبشري والتقني، وأيضاً، بعد سوق العمل. ويتبنى البحث منهج المسح الاجتماعي، مستهدفاً أعضاء هيئة التدريس في أقسام الخدمة الاجتماعية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، ومنتقياً عينة قصدية من ثلاث جامعات سعودية هي جامعة الأميرة نورة، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود في الرياض. بلغ عدد المشاركين في الدراسة 63 عضواً. واستخدمت استبانة مكونة من أربعة أقسام، بالإضافة إلى جزء يتعلق بالبيانات الأساسية للمشاركين في الدراسة، وجمعت عبر رابط إلكتروني. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من بينها أن هناك تحولاً رقمياً مرتفعاً وعلاقة إيجابية بين الرقمية وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية. وجاء "بعد سوق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.64، يليه البعد البشري بمتوسط 2.44، ثم البعد التقني بمتوسط 2.38. ثم ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات؛ للاستفادة من تطبيق التحول الرقمي في تحقيق جودة تعليم الخدمة الاجتماعية.

الفجوة البحثية:

تكشف مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع التحول الرقمي عن تباين واضح في التوجهات البحثية والأطر التطبيقية، مما يتيح المجال لتحديد فجوة بحثية جوهرية تتعلق بتأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري، وبالتحديد في السياق السعودي، كما هو مطرح في الدراسة الحالية على الشركة الوطنية للإسكان (NHC). هذه الفجوة تظهر بجلاء عند مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات المذكورة، سواء من حيث القطاع محل الدراسة، أو المتغيرات محل التحليل، أو المنهجية المستخدمة، أو البيئة المؤسسية والاقتصادية المختلفة.

فعلى سبيل المثال، نجد أن دراسة (سقاط، 2024) ركزت على التحول الرقمي في وزارة الصحة كمؤسسة حكومية عامة، وقد سلطت الضوء على مدى توفر الدعم المؤسسي والبنية التنظيمية للتحول الرقمي في القطاع العام، لكنها لم تتناول الأثر التفصيلي لهذا التحول على كفاءة العمليات الإدارية كمتغير تابع مستقل بذاته، ولم تتطرق إلى القطاعات الاقتصادية غير الحكومية مثل قطاع الإسكان والتطوير العقاري، الذي يتميز بخصوصية تشغيلية ومشروعات طويلة الأجل ذات طابع مالي وتنظيمي معقد. في حين تذهب الدراسة الحالية إلى فحص هذا الأثر بدقة في بيئة قطاع خاص حيوي يدعم التنمية العمرانية في المملكة.

كذلك، تركز دراسة (حماد، 2020) على العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين في شركة دوائية، وهو ما يمثل بُعداً قريباً من العمليات الإدارية، لكن إطارها كان قاصراً على أداء الموارد البشرية دون التوسع في بقية النظم الإدارية (كالإدارة المالية، وإدارة المشاريع، وإدارة سلاسل الإمداد، وخدمة العملاء)، وهي محاور تمثل جوهر العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري، وبالتالي فإن نطاق

تغطيتها لم يكن كافياً لمعالجة الأثر الشمولي للتحول الرقمي على الكفاءة المؤسسية كما تطرحه الدراسة الحالية.

أما دراسة (Elsaeed, 2023)، فقد ناقشت الأثر الإيجابي للتكامل الخارجي (مع الموردين والعملاء) على الأداء التشغيلي في شركات الأدوية، لكنها ركزت بشكل ضيق على مؤشرات مثل سرعة التسليم والتكلفة والجودة دون دمج متغيرات رقمية أو تكنولوجية. بمعنى أن التحول الرقمي لم يكن جزءاً من النموذج التحليلي، رغم أنه أصبح الآن عاملاً رئيساً في تحقيق الكفاءة التشغيلية. ومن هنا، تتمايز الدراسة الحالية في دمجها بين التقنية وكفاءة الإدارة التشغيلية داخل بيئة إنتاجية عقارية ذات تشابكات داخلية وخارجية معقدة.

في المقابل، ركزت دراسات مثل (أحمد، 2023) و (العيسى، 2024) على قطاعات تعليمية وأكاديمية، وتناولت التحول الرقمي من زاوية تأثيره على التعلم التنظيمي أو جودة التعليم، بينما لم تقترب من العمليات الإدارية المؤسسية أو تحديات العمل في بيئات إنتاجية تتطلب التنسيق بين قطاعات التمويل، وإدارة الأراضي، وخدمة العملاء، وتخطيط المشاريع، وهي كلها سمات مركزية في شركات التطوير العقاري مثل NHC. كما أن تلك الدراسات لم تضع في اعتبارها الطبيعة الاستثمارية للعقار كقطاع يرتبط مباشرة بتوجهات رؤية المملكة 2030 في تنمية المدن وتحسين جودة الحياة.

ومن زاوية أخرى، فإن بعض الدراسات مثل (ندا، 2020) و (زيدان، 2021) تطرقت إلى قضايا التحول الرقمي في وسائل الإعلام والتعليم العالي وتحليل المضمون الثقافي المرتبط بالرقمنة، لكنها لم تتناول البُعد التشغيلي أو التنظيمي للتحول الرقمي داخل المؤسسات، وبالتالي تظل دراسات أقرب إلى المجال الاجتماعي منه إلى التحليل الإداري المؤسستي الدقيق.

ولعل من أبرز الفجوات التي تعزز أصالة الدراسة الحالية هو أن أي من الدراسات السابقة لم تُجر دراسة حالة ميدانية تطبيقية على الشركة الوطنية للإسكان (NHC) أو شركات عقارية مماثلة في المملكة، رغم أنها تلعب دوراً رئيساً في تنفيذ برامج ومشروعات رؤية 2030 في قطاع الإسكان، ما يجعل من الدراسة الحالية ذات أهمية وطنية وعملية بالغة، ومصدراً معرفياً نادراً في الأدبيات العربية.

وعليه، تتحدد الفجوة البحثية الرئيسية في غياب دراسات ميدانية تطبيقية تستند إلى نماذج تحليلية تربط بشكل منهجي بين التحول الرقمي (بأبعاده التقنية والتنظيمية والبشرية) وبين كفاءة العمليات الإدارية (بمؤشرات مثل سرعة الإنجاز، ودقة الأداء، وتكامل الإدارات، والتكلفة التشغيلية، والتواصل الداخلي والخارجي) داخل قطاع التطوير العقاري، وبخاصة في البيئة السعودية. وتكمن أهمية هذه الفجوة في أن معالجتها ستمكن من تقديم توصيات عملية لتحسين أداء الشركات العقارية السعودية، وتعزيز جاهزيتها للتحول المؤسسي الكامل وفق المعايير الرقمية المعاصرة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز المنطلقات النظرية للدراسة الحالية الموسومة بـ "أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)" على جملة من المفاهيم والنظريات التي تُمثّل الإطار المعرفي الذي تستند إليه في تحليل العلاقة بين متغيري التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري. فالتحول الرقمي، بوصفه ظاهرة مؤسسية وتقنية، لم يعد مجرد توظيف للأدوات التكنولوجية أو رقمنة للعمليات، بل بات يشكل تحولاً هيكلياً في نموذج العمل المؤسسي. إذ يقوم على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات المتقدمة، مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، وتقنيات الأنتمة، بهدف إعادة تصميم العمليات الإدارية ورفع كفاءتها وتحسين القيمة

المقدمة للعملاء. ومن هذا المنطلق، تنطلق الدراسة من فهم التحول الرقمي باعتباره عملية تحول استراتيجي شامل تمس البنية التنظيمية، وسير العمل، ونمط اتخاذ القرار، والهيكل الوظيفي داخل المؤسسات العقارية، وليس فقط مجرد استخدام أدوات رقمية تقليدية.

وبالاستناد إلى نظرية الأنظمة الإدارية المفتوحة، التي تنظر إلى المؤسسات بوصفها كيانات ديناميكية تتفاعل باستمرار مع بيئتها الخارجية، فإن التحول الرقمي يُعد عاملاً أساسياً في تعزيز مرونة النظام الإداري، من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتقصير الوقت اللازم لاتخاذ القرارات، وتقليل التكرار والفاقد في الموارد. فشركات التطوير العقاري تواجه تحديات متزايدة تتعلق بتعقيد العمليات، تعدد أصحاب المصلحة، تقلبات السوق، ومتطلبات العملاء، مما يستدعي نماذج تشغيل أكثر ذكاءً وقدرة على التكيف. وهنا يأتي التحول الرقمي ليوفر بنية تحتية معلوماتية قادرة على دمج العمليات وتقديم حلول متكاملة لإدارة المشاريع، سلسلة التوريد، وإدارة علاقات العملاء، من خلال منصات رقمية متكاملة.

وتقوم الدراسة أيضاً على مفهوم كفاءة العمليات الإدارية باعتباره أحد الأبعاد الرئيسة للأداء المؤسسي، والذي يتمثل في القدرة على إنجاز المهام بأعلى مستوى من الإنتاجية وبأقل قدر ممكن من الهدر، سواء في الوقت أو الموارد أو الجهد البشري. ووفقاً لنماذج الجودة الشاملة وإدارة الأداء، فإن الكفاءة تتضمن تحقيق التوازن بين السرعة والدقة والتكلفة في تنفيذ المهام، فضلاً عن درجة التفاعل بين الإدارات المختلفة. وتفترض الدراسة أن التحول الرقمي يسهم في رفع هذه الكفاءة من خلال تقليل التدخلات اليدوية، وتحسين الربط الإلكتروني بين الوحدات، وتمكين الإدارة من مراقبة الأداء بصورة لحظية واتخاذ قرارات مبنية على البيانات الواقعية.

وتعتمد الدراسة في منطلقها التحليلي كذلك على نظرية التغيير التنظيمي، والتي ترى أن إدخال التكنولوجيا الرقمية في بيئة العمل لا يمكن فصله عن السياق الثقافي والتنظيمي الذي يحكم المؤسسة. إذ أن التحول

الرقمي الناجح لا يتوقف عند الجانب التقني، بل يستدعي تغييرات في العقلية الإدارية، وأساليب القيادة، ونمط التفاعل بين العاملين، وكذلك في الثقافة المؤسسية. وبالتالي، فإن كفاءة العمليات الإدارية لا تتحقق بمجرد تفعيل التطبيقات أو النظم الرقمية، بل من خلال إدماجها في الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتوفير البيئة الداعمة للابتكار والتكيف.

ومن الناحية التطبيقية، تستند الدراسة إلى خصوصية القطاع العقاري، بوصفه من القطاعات التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين مراحل متعددة تشمل دراسات الجدوى، التراخيص، التنفيذ، التسويق، وخدمة العملاء، مما يجعله ميداناً مثاليًا لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء الإداري. فالشركة الوطنية للإسكان (NHC) تعد نموذجاً مهماً لأنها تمثل الذراع التنفيذي لبرامج الإسكان الحكومي وتعمل على مشروعات وطنية كبرى، مما يتيح بيئة واقعية لاختبار مدى فاعلية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة الإدارية.

في ضوء ذلك، فإن المنطلقات النظرية للدراسة تمثل مزيجاً من المفاهيم الإدارية الحديثة والنظريات التنظيمية التي تفسر العلاقة بين التحول الرقمي كقوة تغيير بنيوية، وبين كفاءة الأداء الإداري كمخرج استراتيجي، مع الأخذ في الاعتبار الطبيعة الخاصة للقطاع العقاري وسياقه السعودي المتحول في إطار رؤية المملكة 2030. هذه المنطلقات تشكل الأساس الذي تبني عليه الدراسة فرضياتها وتحدد منهجها، وتؤسس لرؤية متكاملة يمكن أن تسهم في تطوير السياسات المؤسسية وتعزيز التوجه الرقمي الذكي في إدارة الشركات العقارية.

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل

عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب:
النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركة الوطنية للإسكان (NHC) بالمملكة العربية السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لأربعة أبعاد رئيسية:

1. العمليات الرقمية
2. نموذج العمل الرقمي
3. أنشطة العملاء الرقمية
4. تعلم الآلة

ثانياً: المتغير التابع – كفاءة العمليات الإدارية، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

حدود الدراسة:

– **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على أثر التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات

الرقمية – نموذج العمل الرقمي – أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة) كفاءة العمليات الإدارية

في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC).

– **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على الشركة الوطنية للإسكان (NHC).

- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالشركة الوطنية للإسكان (NHC).

المراجع:

- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23 ، 139 - 187.
- زيدان، أمل. (2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75 ، 463 - 510.
- سقاط، أحمد عادل. (2024). التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5 ، 120 - 137.
- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7 ، 605 - 658.
- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2 ، 1 - 23.
- عبدالفتاح، فاطمة الزهراء. (2022). الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي: دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع36 ، 92 - 128.

– العيسى، سارة بنت عيسى. (2024). التحول الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم العربية والإنسانية، مج17، ع4 ، 141 – 173.

- Lassed, I., and Chems Eddine, B. C. (2024). The Role of Administrative Transparency in Enhancing Administrative Citizenship: A Descriptive Analytical Study. Journal of the Humanities, Vol. 35, No. 2, 89-95.
- Lazem, Nada Diaa. (2024). Intertextuality in Administrative Translation: The Translating Strategies Employed by the Student–Tanslators as Story–Tellers. Lark Journal of Philosophy, Linguistics, and Social Sciences, Vol. 16, No. 2, 792–857.
- Al–Radisi, Samir Muhammad Ali Hassan. (2023). Some Features of the Administration and Education Systems and Immigration in Sudan. Al–Qalzam Journal of Geographical and Environmental Studies, Issue 13, pp. 83–110.
- Boukhadra, M., and Boufas, C. (2020). Business Process Reengineering and Total Quality Management: Bette Together – Case Study: The Toyota Production System. Economic and Administrative Research, Vol. 14, No. 3, 289–308.
- Al–Kanani, Hussein Daoud Mohammed, and Shalaka, Tariq Kazim. (2024). The Impact of Human Resources Flexibility in Strategic Response Processes: Analytical Research at Al–Sadr Hospital. Al–

Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 20, No. 2,
141–170.

Mid–Ocean University

College of Management

Department of business



**"The Impact of Digital Transformation on the Efficiency
of Administrative Operations in Real Estate
Development Companies: A Case Study of the National
Housing Company (NHC)"**

Preparation:

Abdulrahman Mohammed abdulrahman alshiban

251000431

Supervision:

Dr. Al–Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447–2025