

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : ماجستير إدارة الأعمال

"أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال

خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية"

**The Impact of Digital Governance on Operational Efficiency and"  
Owner"Satisfaction through After-Sales Services in Property  
"Management Companies in Saudi Arabia**

إعداد الطالب:

مجد محمد السدحان

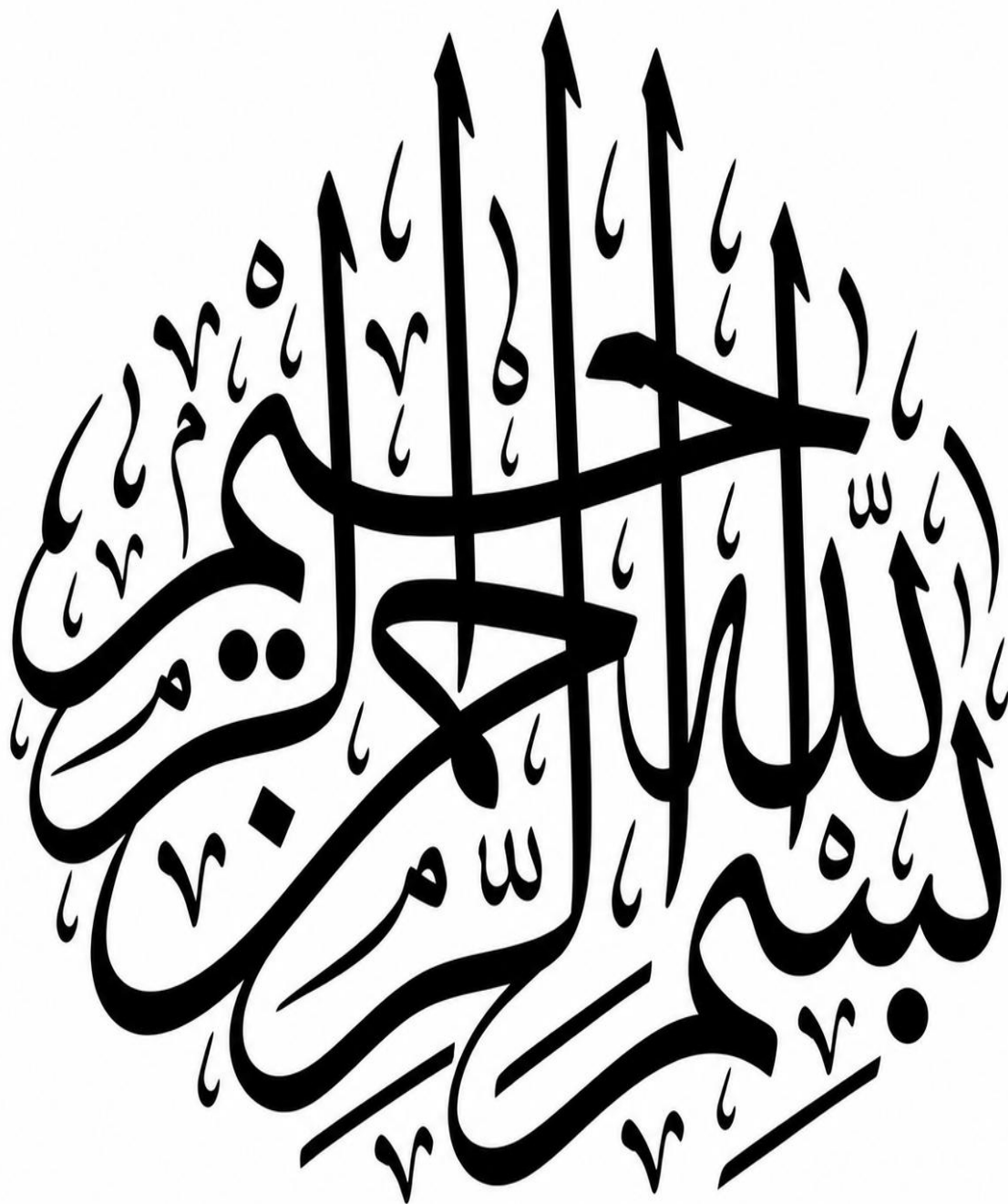
إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026



## الإهداء

إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا دائماً مصدر الدعاء والدعم والسند، حفظهما الله وأدام عليهما الصحة والعافية.

إلى أسرتي الكريمة، التي كانت شريكاً في رحلة النجاح، وساندتني بالصبر والتشجيع حتى إتمام هذا الإنجاز.

إلى زملائي في العمل، وكل من شاركني رحلة التطوير والإنجاز، وكان لتعاونهم ودعمهم أثر في إثراء خبراتي

العملية وربطها بالجانب الأكاديمي.

إلى كل من وقف إلى جانبي، وقدم لي الدعم أو التشجيع أو الدعاء، أهدي هذا العمل المتواضع، سائلاً الله أن

يجعله علماً نافعاً وعملاً خالصاً لوجهه الكريم.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على ما منّ به عليّ من توفيق وعون حتى أتممت هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى شركة أجدان للتطوير العقاري، على ما وفرت من بيئة عملية داعمة أسهمت في تنمية خبراتي المهنية، وإتاحة الفرصة للاطلاع على الممارسات العملية في مجال خدمات ما بعد البيع وإدارة العقارات، والتي كان لها أثر كبير في إثراء هذه الدراسة.

وأخص بالشكر والتقدير جميع زملائي في العمل، الذين لم يبخلوا بالدعم والتعاون وتبادل الخبرات، وكان لتشجيعهم ومساندتهم دور في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع المشاركين في الدراسة، وإلى كل من ساهم في تقديم المعلومات أو تسهيل إجراءات جمع البيانات، مما أسهم في إنجاز هذا البحث.

ولا يفوتني أن أعبر عن عظيم امتناني لأسرتي الكريمة، على دعمهم اللامحدود، وصبرهم، وتشجيعهم المستمر طوال فترة الدراسة، فكانوا خير سند في هذه الرحلة العلمية.

وفي الختام، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده القطاع العقاري، وانسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي؛ إذ وُزعت استبانة إلكترونية على عينة من ملاك الوحدات العقارية المستفيدين من خدمات ما بعد البيع، وبلغ عدد الاستبانات المعتمدة (120) استبانة حُللت بياناتها باستخدام برنامج (SPSS). كما أُجريت مقابلات شبه منظمة مع عدد من المسؤولين في الإدارات ذات العلاقة (خدمات ما بعد البيع، وخدمة العملاء، والتشغيل، وتقنية المعلومات)، وحُللت نتائجها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، بالإضافة إلى الاستفادة من بيانات نظام قياس رضا العملاء الإلكتروني بوصفها مصدرًا داعمًا.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية في كلٍّ من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك وخدمات ما بعد البيع، كما تبين وجود أثر دال لخدمات ما بعد البيع في الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك. وأظهرت النتائج أن خدمات ما بعد البيع تؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في تفسير العلاقة بين الحوكمة الرقمية وكلٍّ من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك؛ إذ يتعزز أثر الحوكمة الرقمية من خلال جودة الخدمات المقدّمة بعد البيع. وقد أظهر التكامل بين النتائج الكمية والنوعية اتساقًا واضحًا عزّز مصداقية الدراسة وموثوقية نتائجها.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز تبني ممارسات الحوكمة الرقمية، وتطوير أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة خدمات ما بعد البيع، والاستفادة من تحليلات البيانات ومؤشرات الأداء الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي في رفع جودة الخدمات وتحسين تجربة المالك، بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية لشركات إدارة العقارات.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة الرقمية، الكفاءة التشغيلية، رضا الملاك، خدمات ما بعد البيع، شركات إدارة العقارات، المملكة العربية السعودية.

## Abstract

This study aimed to analyze the impact of digital governance on operational efficiency and owner satisfaction through the mediating role of after-sales services in property management companies in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the accelerating digital transformation in the real estate sector and in line with the objectives of Saudi Vision 2030. The study adopted a mixed-methods approach combining quantitative and qualitative methods. An electronic questionnaire was distributed to a sample of property owners benefiting from after-sales services, with 120 valid questionnaires analyzed using SPSS. In addition, semi-structured interviews were conducted with several managers in the relevant departments (after-sales services, customer service, operations, and information technology) and analyzed using thematic analysis supported by data from the company's electronic customer-satisfaction measurement system.

The study found a statistically significant impact of digital governance on operational efficiency, owner satisfaction, and after-sales services, as well as a significant impact of after-sales services on operational efficiency and owner satisfaction. The results showed that after-sales services play an important mediating role in explaining the relationship between digital governance and both operational efficiency and owner satisfaction, as the effect of digital governance is enhanced through the quality of after-sales services. The integration of the quantitative and qualitative findings demonstrated clear consistency that strengthened the study's credibility.

In light of these findings, the study recommended strengthening the adoption of digital governance practices, developing integrated electronic systems for managing

,after-sales services, and leveraging data analytics, digital performance indicators and artificial intelligence to improve service quality and enhance the owner's experience, thereby supporting the sustainability of institutional performance and the competitiveness of property management companies

**Keywords:** Digital Governance, Operational Efficiency, Owner Satisfaction, After-Sales Services, Property Management Companies, Saudi Arabia

## قائمة الجداول :

| م  | عنوان الجدول                                                                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | جدول (1-1): مصطلحات الفصل الأول                                              |
| 2  | جدول (1-2): الإحصائيات والمؤشرات الرسمية الداعمة                             |
| 3  | جدول (1-3): تحليل الفجوات العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية               |
| 4  | جدول (1-4) الإطار المنهجي للدراسة                                            |
| 5  | جدول (1-5): ملخص أهمية الدراسة                                               |
| 6  | جدول (1-6): ملخص أهداف الدراسة                                               |
| 7  | جدول (1-7): ملخص فرضيات الدراسة                                              |
| 8  | جدول (2-1): مقارنة تعريفات الحوكمة الرقمية واستخلاص التعريف الإجرائي للدراسة |
| 9  | جدول (2-2): أبرز أهداف الحوكمة الرقمية                                       |
| 10 | جدول (2-3): أهمية الحوكمة الرقمية                                            |
| 11 | جدول (4-2) الآثار المتوقعة لتطبيق الحوكمة الرقمية في خدمات ما بعد البيع      |
| 12 | جدول (3-1): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة                             |
| 13 | جدول (3-2): عناصر تصميم البحث                                                |
| 14 | جدول (4-1) الخصائص العامة لأداة الدراسة                                      |
| 15 | جدول (4-2): معاملات الثبات والإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة                 |
| 16 | جدول (4-4): الإحصاءات الوصفية لعبارات محور خدمات التطبيق                     |
| 17 | جدول (4-5): الإحصاءات الوصفية لعبارات محور العروض والمزايا                   |
| 18 | جدول (4-6): الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الرضا العام                       |
| 19 | جدول (4-7): الإحصاءات الوصفية لعبارات محور خدمات الصيانة وما بعد البيع       |
| 20 | جدول (4-8): الموضوعات الرئيسية والأنماط الفرعية المستخلصة من المقابلات       |

## قائمة الاشكال :

| م  | عنوان الشكل                                                                                                                            |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | شكل (1-1): سير العمل التشغيلي لجدولة مواعيد تسليم الوحدات العقارية                                                                     |
| 2  | شكل (1-2): سير العمل التشغيلي لمرحلة تسليم الوحدة وإدارة الملاحظات والصيانة                                                            |
| 3  | شكل (1-3): تدفق البيانات وتكامل الأنظمة الرقمية في خدمات ما بعد البيع                                                                  |
| 4  | شكل (1-4): المؤشرات الوطنية الداعمة لتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات ورضا المستفيدين في القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية |
| 5  | شكل (1-5): القيمة المضافة للدراسة                                                                                                      |
| 6  | شكل (1-6): النموذج المفاهيمي للدراسة                                                                                                   |
| 7  | شكل (1-7): الأساس النظري للدراسة                                                                                                       |
| 8  | شكل (2-1): أبعاد الحوكمة الرقمية المعتمدة في الدراسة                                                                                   |
| 9  | شكل (2-2): متطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية                                                                                               |
| 10 | شكل (2-3): معوقات تطبيق الحوكمة الرقمية                                                                                                |
| 11 | شكل (3-3): نموذج الحوكمة الرقمية في شركات إدارة العقارات                                                                               |
| 12 | شكل (4-1): المتوسطات الحسابية لعبارات محور خدمات التطبيق                                                                               |
| 13 | شكل (4-2): المتوسطات الحسابية لعبارات محور العروض والمزايا                                                                             |
| 14 | شكل (4-3): المتوسطات الحسابية لعبارات محور الرضا العام                                                                                 |
| 15 | شكل (4-4): المتوسطات الحسابية لعبارات محور خدمات الصيانة وما بعد البيع                                                                 |
| 16 | شكل (4-5): تكرار الموضوعات الرئيسية المستخلصة من المقابلات                                                                             |
| 17 | شكل (أ-1): لوحة المؤشرات الكاملة لنظام طلبات الخدمة - مجتمع الربابة                                                                    |
| 18 | شكل (أ-2): توزيع الطلبات حسب نوع الخدمة                                                                                                |
| 19 | شكل (أ-3): حالة الطلبات                                                                                                                |
| 20 | شكل (أ-4): الاتجاه الشهري لإنشاء الطلبات                                                                                               |
| 21 | شكل (أ-5): توزيع تقييمات المستفيدين                                                                                                    |
| 22 | شكل (أ-6): أعلى أنواع المشكلات المبلغ عنها                                                                                             |
| 23 | شكل (أ-7): متوسط زمن الإنجاز حسب نوع الخدمة                                                                                            |

## فهرس المحتويات:

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| الإهداء                           | 3  |
| شكر وتقدير                        | 4  |
| المستخلص                          | 5  |
| Abstract                          | 6  |
| الفصل الأول :                     | 18 |
| الإطار العام للدراسة              | 18 |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | 19 |
| 1.1 المقدمة                       | 19 |
| 1.2 مشكلة الدراسة                 | 23 |
| 1- الفجوة الموضوعية               | 29 |
| 2- الفجوة القطاعية                | 29 |
| 3- الفجوة المنهجية                | 30 |
| 4- الفجوة التطبيقية               | 30 |
| 1.3 أهمية الدراسة                 | 32 |
| 1.4 أهداف الدراسة                 | 35 |

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| 36..... | 1.5 تساؤلات الدراسة                                      |
| 37..... | 1.6 فرضيات الدراسة                                       |
| 37..... | الفرضية الأولى                                           |
| 37..... | الفرضية الثانية                                          |
| 38..... | الفرضية الثالثة                                          |
| 38..... | الفرضية الرابعة                                          |
| 38..... | الفرضية الخامسة                                          |
| 38..... | الفرضية السادسة                                          |
| 39..... | الفرضية السابعة                                          |
| 40..... | 1.7 النموذج المفاهيمي للدراسة                            |
| 41..... | 1.8 النظرية العلمية التي استندت إليها الدراسة            |
| 42..... | 1.8.1 نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)           |
| 42..... | 1.8.2 نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV) |
| 43..... | 1.8.3 مبررات اختيار النظريتين وعلاقتها بالدراسة          |
| 45..... | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة            |
| 46..... | 2.1 المقدمة                                              |
| 47..... | 2.2 الإطار النظري للحوكمة الرقمية                        |

|         |                                                                          |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|
| 48..... | 2.2.1 مفهوم الحوكمة الرقمية.....                                         |
| 50..... | 2.2.2 نشأة وتطور الحوكمة الرقمية.....                                    |
| 50..... | 2.2.3 أهداف الحوكمة الرقمية .....                                        |
| 52..... | 2.2.4 أهمية الحوكمة الرقمية .....                                        |
| 52..... | 2.2.5 أبعاد الحوكمة الرقمية.....                                         |
| 53..... | 2.2.6 متطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية.....                                 |
| 54..... | 2.2.7 معوقات تطبيق الحوكمة الرقمية.....                                  |
| 55..... | 2.2.8 الحوكمة الرقمية في شركات إدارة العقارات.....                       |
| 57..... | 2.2.9 علاقة الحوكمة الرقمية بمتغيرات الدراسة .....                       |
| 58..... | 2.3 خدمات ما بعد البيع .....                                             |
| 58..... | 2.3.1 مفهوم خدمات ما بعد البيع.....                                      |
| 58..... | 2.3.2 أهداف وأهمية خدمات ما بعد البيع .....                              |
| 59..... | 2.3.3 أبعاد خدمات ما بعد البيع.....                                      |
| 59..... | 2.3.4 مراحل خدمات ما بعد البيع .....                                     |
| 60..... | 2.3.5 معوقات خدمات ما بعد البيع.....                                     |
| 61..... | 2.3.6 التحول الرقمي في خدمات ما بعد البيع .....                          |
| 62..... | 2.3.7 العلاقة بين خدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك..... |

|                                   |                                                  |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------|
| 63.....                           | 2.4 الكفاءة التشغيلية                            |
| 63.....                           | 2.4.1 مفهوم الكفاءة التشغيلية                    |
| 63.....                           | 2.4.2 أهمية الكفاءة التشغيلية ومؤشرات قياسها     |
| 64.....                           | 2.4.3 العلاقة بين الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك  |
| 65.....                           | 2.5 الدراسات السابقة                             |
| Error! Bookmark not defined. .... | 2.5.1 دراسات تناولت الحوكمة الرقمية              |
| Error! Bookmark not defined. .... | 2.5.2 دراسات تناولت خدمات ما بعد البيع           |
| Error! Bookmark not defined. .... | 2.5.3 دراسات تناولت الكفاءة التشغيلية            |
| Error! Bookmark not defined. .... | 2.5.4 دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة  |
| 78.....                           | 2.6 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية |
| 80.....                           | الفصل الثالث: منهجية الدراسة                     |
| 81.....                           | 3.1 المقدمة                                      |
| 83.....                           | 3.2 تصميم البحث                                  |
| 84.....                           | 3.3 مجتمع البحث                                  |
| 86.....                           | 3.4 خصائص العينة                                 |
| 87.....                           | 3.5 محددات حجم العينة                            |
| 87.....                           | 4-3 محددات حجم العينة                            |

|           |                                                             |
|-----------|-------------------------------------------------------------|
| 89.....   | 3.6 أدوات جمع البيانات                                      |
| 89.....   | أولاً: الاستبانة                                            |
| 89.....   | ثانياً: المقابلات شبه المنظمة                               |
| 89.....   | ثالثاً: نظام قياس رضا العملاء الإلكتروني                    |
| 90.....   | 3.7 إجراءات جمع البيانات                                    |
| 91.....   | 3.8 حدود الدراسة                                            |
| 92.....   | 3.9 أداة تحليل البيانات                                     |
| 93.....   | الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية            |
| 94.....   | 4.1 المقدمة                                                 |
| 94.....   | 4.2 تحليل البيانات الكمية (الاستبانة)                       |
| 95.....   | 4.2.1 وصف بيانات الدراسة                                    |
| 95.....   | 4.2.2 اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة                         |
| 96.....   | 4.2.3 الإحصاءات الوصفية لمحاول الدراسة                      |
| 104 ..... | 4.3 نتائج الدراسة النوعية (المقابلات)                       |
| 104 ..... | 4.3.1 دليل المقابلة شبه المنظمة                             |
| 105 ..... | 4.3.2 نصوص المقابلات                                        |
| 108 ..... | 4.3.3 التحليل الموضوعي لنتائج المقابلات (Thematic Analysis) |

|     |                                                                      |
|-----|----------------------------------------------------------------------|
| 111 | 4.3.4 ملخص نتائج المقابلات.....                                      |
| 112 | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.....                          |
| 113 | 5.1 تمهيد.....                                                       |
| 113 | 5.2 مناقشة نتائج الدراسة.....                                        |
| 114 | 5.3 مقارنة النتائج بالدراسات السابقة.....                            |
| 114 | 5.4 نتائج المقابلات وربطها بنتائج الاستبانة.....                     |
| 115 | 5.5 التوصيات.....                                                    |
| 115 | 5.6 مقترحات لدراسات مستقبلية.....                                    |
| 116 | الخاتمة.....                                                         |
| 118 | قائمة المراجع.....                                                   |
| 121 | الملاحق.....                                                         |
| 121 | الملحق (1): الاستبانة — استبيان رضا ملاك ومستفيدي مشروع الرابية..... |
| 121 | المحور الأول: خدمات الصيانة.....                                     |
| 121 | المحور الأول: خدمات ما بعد البيع.....                                |
| 123 | المحور الثاني: خدمات التطبيق.....                                    |
| 124 | المحور الثالث: العروض والمزايا.....                                  |
| 125 | المحور الرابع: الرضا العام.....                                      |

|     |                                                                       |
|-----|-----------------------------------------------------------------------|
| 126 | ..... الأسئلة المفتوحة                                                |
| 128 | ..... أسئلة إضافية لخدمات الصيانة                                     |
| 129 | ..... الملحق (2): مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS) — الثبات والصدق      |
| 129 | ..... تحليل ثبات محور خدمات التطبيق — Reliability                     |
| 131 | ..... تحليل ثبات محور العروض والمزايا — Reliability                   |
| 132 | ..... تحليل ثبات محور الرضا العام — Reliability                       |
| 134 | ..... تحليل ثبات محور خدمات الصيانة وما بعد البيع — Reliability       |
| 136 | ..... ثبات الأداة ككل (28 عبارة) — Reliability                        |
| 137 | ..... جدول ملخص معاملات الثبات لمحاوَر الدراسة                        |
| 137 | ..... الملحق (3): لوحة مؤشرات نظام إدارة طلبات الخدمة (بيانات النظام) |
| 137 | ..... لوحة مؤشرات نظام إدارة طلبات الخدمة — مجتمع الرابطة             |
| 139 | ..... تفصيل المؤشرات                                                  |
| 142 | ..... الملحق (4): إطار رحلة العميل والتسليم وخدمات ما بعد البيع       |
| 144 | ..... المرحلة الأولى: تهيئة العميل                                    |
| 146 | ..... المرحلة الثانية: دعوة العميل وتسجيل الدخول — طلبات الخدمة       |
| 150 | ..... المرحلة الثالثة: إدارة مستندات الوحدة                           |
| 153 | ..... المرحلة الرابعة: التسليم التشغيلي للوحدة                        |

|     |                                                                  |
|-----|------------------------------------------------------------------|
| 155 | ..... المرحلة الخامسة: التسليم — المعاينة                        |
| 157 | ..... المرحلة السادسة: السكن — إدارة الصيانة                     |
| 160 | ..... الملحق (5): خطوات عملية التسليم ونماذج تسليم وحدات المشروع |

# الفصل الأول :

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً رقمياً متسارعاً أدى إلى تغييرات جوهرية في نماذج الأعمال وأساليب إدارة المؤسسات، حيث أصبحت التقنيات الرقمية عنصراً محورياً في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، ورفع جودة الخدمات، وتحقيق الاستدامة التشغيلية. ولم يعد التحول الرقمي مقتصرًا على أتمتة الإجراءات، بل امتد ليشمل تطوير أساليب الحوكمة، وإدارة البيانات، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة العمليات، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، الأمر الذي أسهم في بروز مفهوم الحوكمة الرقمية بوصفه إطاراً إدارياً وتنظيمياً يهدف إلى تنظيم استخدام التقنيات الرقمية، وتعزيز تكامل الأنظمة، وتحسين إدارة البيانات، ودعم الشفافية والمساءلة، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد الرقمية ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى التحول الرقمي باهتمام متزايد في ظل مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي جعلت الرقمنة أحد المرتكزات الأساسية لتطوير القطاعين الحكومي والخاص، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز الاقتصاد الرقمي، وتحسين تجربة المستفيدين. وقد انعكس هذا التوجه على القطاع العقاري، الذي يشهد توسعاً ملحوظاً في تبني الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية لإدارة العمليات التشغيلية وتقديم الخدمات، بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع الإجراءات، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للملاك والمستفيدين، انسجاماً مع توجهات المملكة نحو بناء منظومة رقمية أكثر كفاءة واستدامة.

وتُعد خدمات ما بعد البيع من أهم المراحل التي تؤثر في العلاقة طويلة الأجل بين شركات إدارة العقارات والملاك، إذ تشمل إدارة طلبات الصيانة، ومتابعة الضمانات، واستقبال البلاغات، وجدولة الزيارات، وإدارة التواصل مع الملاك، والتنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان استمرارية تقديم الخدمة بكفاءة وجودة عالية. ومع التوسع في استخدام التطبيقات الذكية، وأنظمة إدارة علاقات العملاء، والمنصات الرقمية، أصبحت هذه الخدمات تعتمد على مجموعة مترابطة من الأنظمة الرقمية التي تدعم إدارة البلاغات، ومتابعة أعمال الصيانة، وإدارة الضمانات، وإدارة المستندات، وتبادل البيانات بين مختلف الإدارات، الأمر الذي يجعل تكامل هذه الأنظمة عنصراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

ورغم التقدم الملحوظ في تبني الحلول الرقمية داخل شركات إدارة العقارات، فإن الواقع العملي يشير إلى استمرار عدد من التحديات التشغيلية التي تحد من الاستفادة الكاملة من هذه التقنيات، ومن أبرزها تعدد الأنظمة الرقمية، وضعف تكامل البيانات، وتباين قنوات التواصل، وتأخر تحديث المعلومات، وصعوبة تتبع رحلة طلبات الملاك عبر مراحلها المختلفة، إضافة إلى تكرار بعض الإجراءات التشغيلية، مما قد ينعكس سلباً على سرعة الاستجابة، وكفاءة

الأداء، وجودة خدمات ما بعد البيع، ومستوى رضا الملاك. كما تشير الأدبيات إلى أن معالجة هذه التحديات لا تعتمد على توفير التقنيات الرقمية وحدها، وإنما تتطلب تطبيق ممارسات فعالة للحوكمة الرقمية تكفل تكامل الأنظمة، وحوكمة البيانات، وتوحيد الإجراءات، وتعزيز الرقابة، ودعم اتخاذ القرار المبني على بيانات دقيقة وموثوقة.

كما أن التوسع المستمر في المشروعات السكنية والتجارية، وارتفاع توقعات الملاك تجاه جودة الخدمات المقدمة بعد البيع، يفرضان على شركات إدارة العقارات تطوير نماذج تشغيل أكثر كفاءة تعتمد على التكامل بين الحوكمة الرقمية وإدارة خدمات ما بعد البيع، بما يساهم في تحسين جودة الخدمة، وتقليل زمن الاستجابة، ورفع كفاءة استغلال الموارد، وتعزيز تجربة المالك طوال دورة حياة العقار. ومن ثم أصبحت الحوكمة الرقمية أحد العوامل الإستراتيجية المؤثرة في تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة خدمات ما بعد البيع، وتعزيز رضا الملاك، بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية لشركات إدارة العقارات.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن نجاح شركات إدارة العقارات لم يعد يعتمد على تبني التقنيات الرقمية فحسب، وإنما على قدرتها على حوكمة هذه التقنيات، وتكاملها مع العمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع، بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد، ويرفع كفاءة الأداء، ويحسن جودة الخدمات، ويعزز رضا الملاك.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لبحث أثر الحوكمة الرقمية في الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، واختبار الدور الوسيط الذي تؤديه خدمات ما بعد البيع في هذه العلاقة، بما يساهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يدعم تطوير الممارسات الإدارية والرقمية في شركات إدارة العقارات، ويساعد متخذي القرار على تبني حلول أكثر فاعلية لتحسين الكفاءة التشغيلية، والارتقاء بجودة الخدمات، وتعزيز رضا الملاك، بما يتوافق مع مستهدفات التحول الرقمي ورؤية المملكة العربية السعودية 2030.

جدول (1-1): مصطلحات الفصل الأول

| المصطلح<br>بالعربية | المصطلح باللغة الإنجليزية | التعريف                                                                                                                                   |
|---------------------|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحوكمة             | Governance                | مجموعة المبادئ والضوابط والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم أعمال المؤسسة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق الكفاءة في الأداء.                |
| الحوكمة<br>الرقمية  | Digital Governance        | إطار إداري وتنظيمي يعتمد على السياسات والتقنيات الرقمية لتنظيم إدارة البيانات والعمليات، وتعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة. |
| التحول<br>الرقمي    | Digital Transformation    | عملية توظيف التقنيات الرقمية لإحداث تطوير شامل في العمليات والخدمات ونماذج العمل بهدف تحسين الأداء وتحقيق القيمة المضافة.                 |
| الأنظمة<br>الرقمية  | Digital Systems           | مجموعة الأنظمة الإلكترونية المستخدمة لإدارة العمليات والبيانات وتقديم الخدمات داخل المؤسسة.                                               |
| تكامل<br>الأنظمة    | Systems Integration       | ربط الأنظمة الرقمية المختلفة بما يسمح بتبادل البيانات بصورة آلية وتحقيق انسيابية العمليات التشغيلية.                                      |
| إدارة البيانات      | Data Management           | عملية جمع البيانات وتنظيمها وتخزينها ومعالجتها وحمايتها بما يضمن الاستفادة منها في دعم الأعمال.                                           |
| جودة<br>البيانات    | Data Quality              | مدى دقة البيانات واكتمالها وحدائتها واتساقها وصلاحياتها للاستخدام في اتخاذ القرار.                                                        |
| الشفافية            | Transparency              | إتاحة المعلومات والإجراءات بصورة واضحة بما يعزز الثقة ويسهل الرقابة والمساءلة.                                                            |
| المساءلة            | Accountability            | تحمل الأفراد والإدارات مسؤولية القرارات والنتائج وفق الأنظمة والسياسات المعتمدة.                                                          |

|                      |                               |                                                                                                                          |
|----------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دعم اتخاذ القرار     | Decision Support              | استخدام البيانات والتقنيات الرقمية لتوفير معلومات تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.                       |
| خدمات ما بعد البيع   | After-Sales Services          | جميع الخدمات المقدمة للملاك بعد تسليم الوحدة العقارية، مثل الصيانة وإدارة الضمانات واستقبال البلاغات والمتابعة والتواصل. |
| إدارة الصيانة        | Maintenance Management        | تخطيط وتنظيم ومتابعة أعمال الصيانة لضمان استمرارية تشغيل العقار والمحافظة على جودته.                                     |
| طلبات الصيانة        | Maintenance Requests          | البلاغات أو الطلبات التي يقدمها الملاك لمعالجة الأعطال أو تنفيذ أعمال الصيانة.                                           |
| الضمان               | Warranty                      | التزام الشركة بإصلاح العيوب أو معالجة المشكلات التي تظهر خلال مدة زمنية محددة وفق شروط العقد.                            |
| رضا الملاك           | Owner Satisfaction            | مستوى رضا ملاك الوحدات العقارية عن جودة الخدمات المقدمة بعد البيع وسرعة الاستجابة وكفاءة الأداء.                         |
| تجربة المالك         | Owner Experience              | الانطباع الكلي الذي يكونه المالك نتيجة تعامله مع الشركة خلال مراحل تقديم الخدمات المختلفة.                               |
| الكفاءة التشغيلية    | Operational Efficiency        | قدرة المؤسسة على تنفيذ عملياتها وتحقيق أهدافها بأفضل استغلال للموارد مع تقليل الوقت والتكلفة وتحسين الجودة.              |
| إدارة العقارات       | Property Management           | إدارة وتشغيل وصيانة العقارات وتقديم الخدمات المرتبطة بها بما يحقق المحافظة على الأصول ورضا الملاك.                       |
| شركات إدارة العقارات | Property Management Companies | الشركات المتخصصة في إدارة وتشغيل وصيانة المجمعات والوحدات العقارية وتقديم الخدمات للملاك والمستفيدين.                    |

## 1.2 مشكلة الدراسة

### التحول الرقمي والحوكمة الرقمية في قطاع إدارة العقارات

يشهد قطاع إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية تحولاً متسارعاً نحو تبني التقنيات الرقمية، انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات في مختلف القطاعات. وقد اتجهت شركات إدارة العقارات إلى توظيف الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات التشغيلية، وإدارة بيانات الملاك، وتنظيم خدمات ما بعد البيع، بهدف تحسين سرعة الإنجاز، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرار.

جدول (1-2): الإحصائيات والمؤشرات الرسمية الداعمة

| المحور                                                                | الإحصائية / المؤشر                                                                            | القيمة                                                                            | المرجع (APA 7)                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| التحول الرقمي<br>وانسجامه مع رؤية<br>المملكة العربية<br>السعودية 2030 | ترتيب المملكة في<br>مؤشر الأمم المتحدة<br>لتطور الحكومة<br>الإلكترونية (UN<br>EGDI) لعام 2024 | قفزة 25 مرتبة لتحتل<br>المملكة المركز الرابع<br>عالمياً والأول إقليمياً           | الأمم المتحدة. (2024).<br>مؤشر تطور الحكومة<br>الإلكترونية (EGDI).                |
| توظيف الأنظمة<br>الرقمية في العمليات<br>التشغيلية                     | مؤشر قياس التحول<br>الرقمي للجهات<br>الحكومية                                                 | 87.14%، مع وصول<br>20 جهة حكومية إلى<br>مرحلة «الإبداع»                           | هيئة الحكومة الرقمية.<br>(2024). التقرير السنوي<br>لهيئة الحكومة الرقمية<br>2024. |
| جودة الخدمات<br>الرقمية ودعم رضا<br>المستفيدين                        | مؤشر نضج التجربة<br>الرقمية للمنصات<br>الحكومية                                               | 85.04% بمستوى<br>«متقدم»، بعد تقييم 39<br>منصة وبمشاركة أكثر من<br>175 ألف مستفيد | هيئة الحكومة الرقمية.<br>(2024). نتائج مؤشر<br>نضج التجربة الرقمية<br>2024.       |
| تنظيم العمليات<br>وخدمات ما بعد البيع<br>في القطاع العقاري            | عدد العقود الإيجارية<br>المسجلة عبر منصة                                                      | أكثر من 10 ملايين<br>عقد، بمعدل يومي يقارب<br>19 ألف عقد                          | الهيئة العامة للعقار.<br>(2024). إحصائيات<br>منصة إيجار.                          |

|                                                | «إيجار» منذ إطلاقها                                             |                                                                                                      |                                                                                     |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| إدارة بيانات الملاك وسرعة الإنجاز              | عدد العقود الموثقة رقمياً منذ بداية عام 2024                    | أكثر من 1.5 مليون عقد موثق (1.2 مليون عقد سكني و 283 ألف عقد تجاري)                                  | الهيئة العامة للعقار. (2024). إحصائيات منصة إيجار.                                  |
| تحسين جودة الخدمات وتقليل المخاطر التشغيلية    | إلزامية سداد الإيجار عبر القنوات الرقمية للعقود السكنية الجديدة | تطبيق إلزامي بنسبة 100% اعتباراً من 15 يناير 2024                                                    | الهيئة العامة للعقار. (2024). قرار حصر الدفع الرقمي لعقود الإيجار السكنية.          |
| تكامل الأنظمة الرقمية بين الجهات ذات العلاقة   | تكامل منصة «إيجار» مع الجهات الحكومية                           | تكامل مباشر مع 4 وزارات ومنصة «بلدي»                                                                 | الهيئة العامة للعقار. (2024). تكاملات منصة إيجار مع الجهات الحكومية.                |
| حجم واتجاه نمو السوق الرقمي العقاري (PropTech) | حجم سوق التقنية العقارية في المملكة واتجاه نموه                 | 864 مليون دولار في عام 2024، مع معدل نمو سنوي مركب يقارب 19% ليصل إلى 2.4 مليار دولار بحلول عام 2030 | Sotheby's International Realty (2025). KSA. التحول الرقمي في السوق العقاري السعودي. |

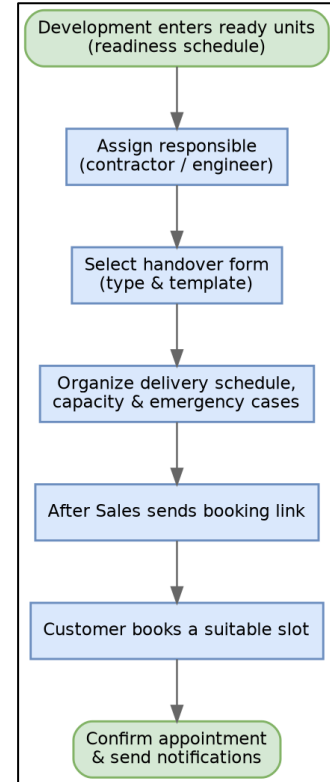
### الواقع التشغيلي لخدمات ما بعد البيع

تُعد خدمات ما بعد البيع من أهم العمليات التشغيلية في شركات إدارة العقارات، إذ تمثل مرحلة مستمرة تبدأ بعد تسليم الوحدة العقارية، وتشمل إدارة طلبات الصيانة، ومتابعة الضمانات، واستقبال البلاغات، والتواصل مع الملاك، ومتابعة تنفيذ الأعمال حتى إغلاق الطلبات. وتُظهر الإجراءات التشغيلية أن تقديم

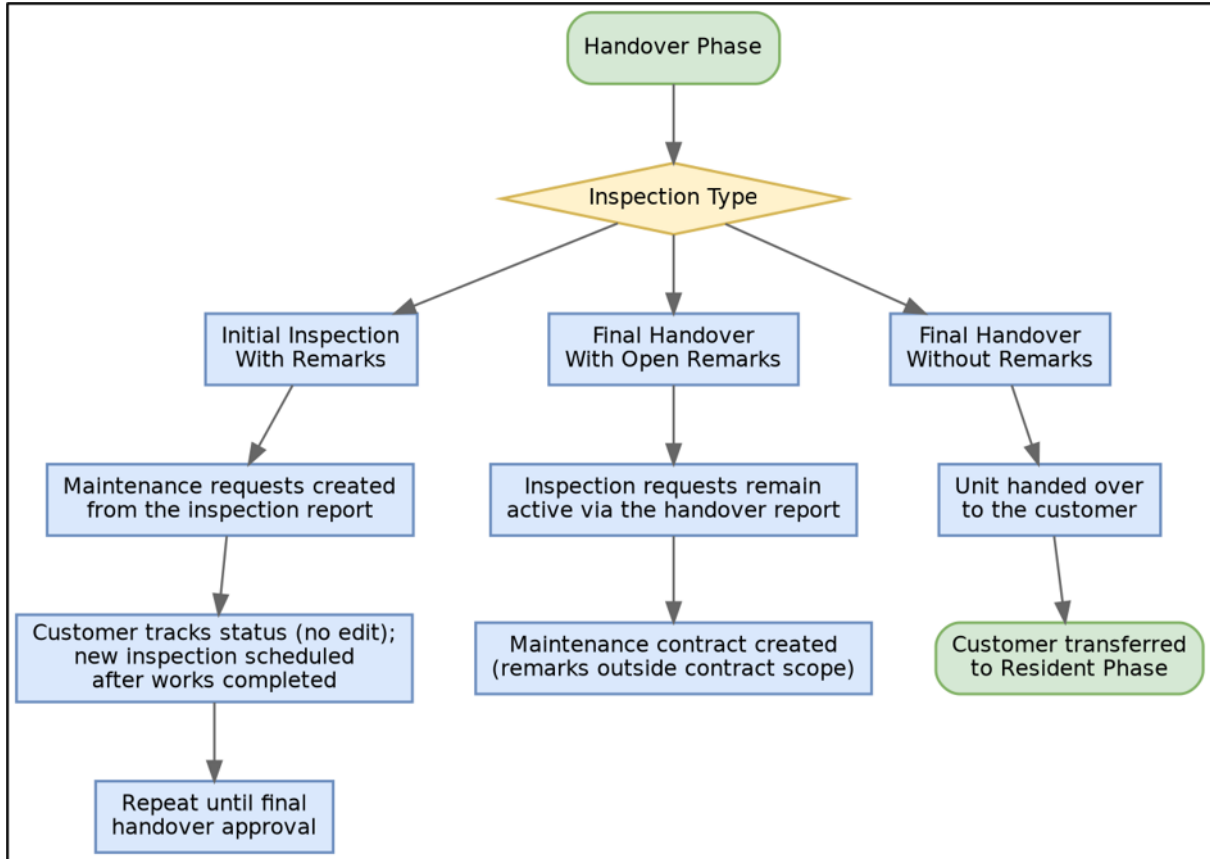
هذه الخدمات يعتمد على تكامل عدد من الإدارات والأنظمة الرقمية، الأمر الذي يجعل كفاءة هذه الخدمات مرتبطة بفاعلية تبادل البيانات وسلاسة انتقال المعلومات بين مختلف الجهات ذات العلاقة

شكل (1-1): سير العمل التشغيلي لجدولة مواعيد تسليم الوحدات العقارية

يوضح الشكل (1-1) مراحل الإعداد التشغيلي لعملية تسليم الوحدات العقارية، والتي تبدأ بتحديد الوحدات الجاهزة للتسليم، ثم تعيين المسؤولين عن عملية التسليم، واختيار نموذج التسليم المناسب، وتنظيم جداول المواعيد والطاقة الاستيعابية، يلي ذلك إرسال رابط الحجز للعميل، وتمكينه من اختيار الموعد المناسب، وانتهاءً بتأكيد الموعد وإرسال الإشعارات اللازمة. ويعكس هذا التسلسل أهمية التنسيق بين الإدارات



شكل (2-1): سير العمل التشغيلي لمرحلة تسليم الوحدة وإدارة الملاحظات والصيانة

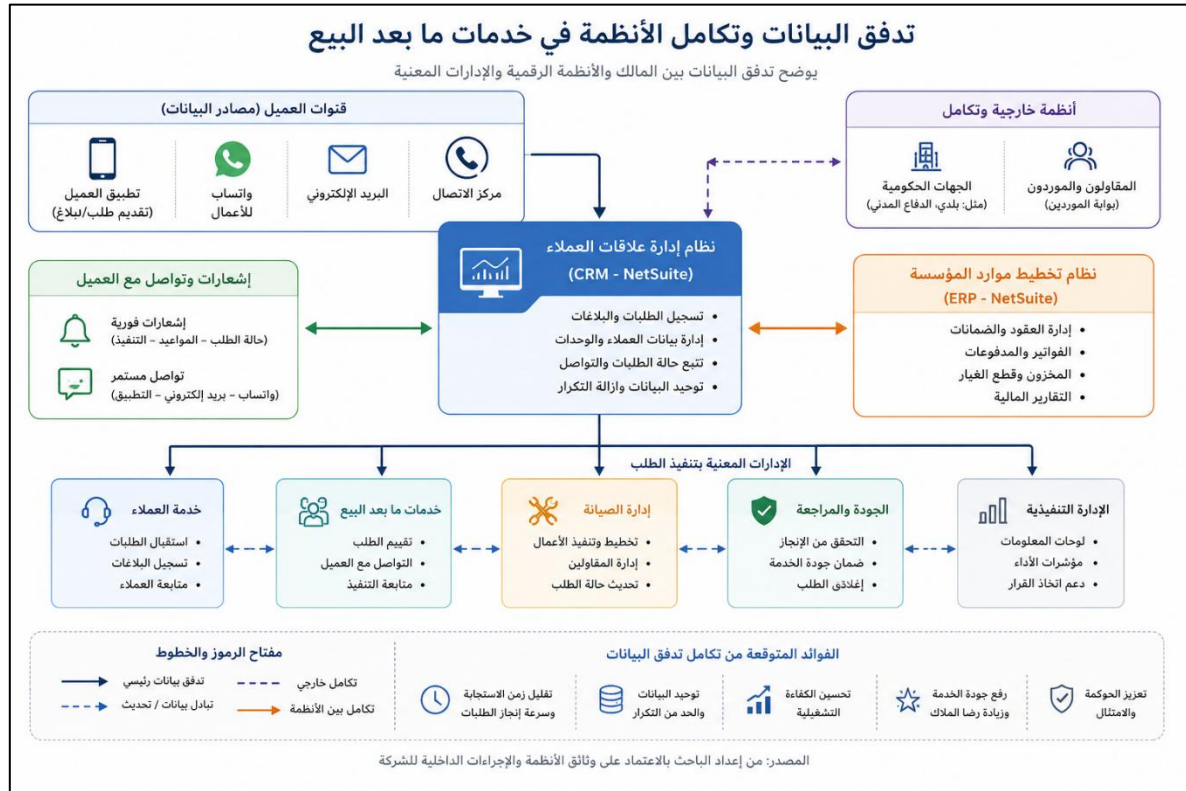


يبين الشكل (2-1) الإجراءات التشغيلية لمرحلة تسليم الوحدة العقارية، ابتداءً من تنفيذ المعاينة وتحديد حالتها، ثم معالجة الملاحظات - إن وجدت - من خلال إنشاء طلبات الصيانة ومتابعة تنفيذها حتى اعتماد التسليم النهائي، أو استكمال إجراءات التسليم مباشرة في حال عدم وجود ملاحظات. كما يوضح الشكل آلية إنشاء عقود الصيانة للملاحظات الخارجة عن نطاق العقد، وانتهاء العملية بانتقال العميل إلى مرحلة الساكن، بما يعكس تكامل خدمات ما بعد البيع مع عمليات الصيانة لضمان استمرارية تقديم الخدمة ورفع مستوى رضا الملاك.

### التحديات العملية:

على الرغم من التوسع في تبني الأنظمة الرقمية وتطبيقات التحول الرقمي، إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة بين الإمكانيات التي توفرها هذه الأنظمة والنتائج الفعلية المتحققة، حيث لا تزال بعض شركات إدارة العقارات تواجه تحديات تتمثل في ضعف تكامل الأنظمة الرقمية، وتعدد مصادر البيانات، وتكرار إدخال المعلومات، وتأخر تحديث بيانات الطلبات، وضعف التنسيق بين الإدارات، وغياب إطار واضح للحوكمة الرقمية ينظم تدفق المعلومات ويعزز تكامل العمليات. وتتعاكس هذه التحديات على أداء خدمات ما بعد البيع، فتؤدي إلى تأخر الاستجابة، وإطالة زمن إنجاز الطلبات، وصعوبة متابعة البلاغات، وانخفاض كفاءة استثمار البيانات في دعم اتخاذ القرار، مما يؤثر في مستوى الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة للملاك.

شكل (1-3): تدفق البيانات وتكامل الأنظمة الرقمية في خدمات ما بعد البيع



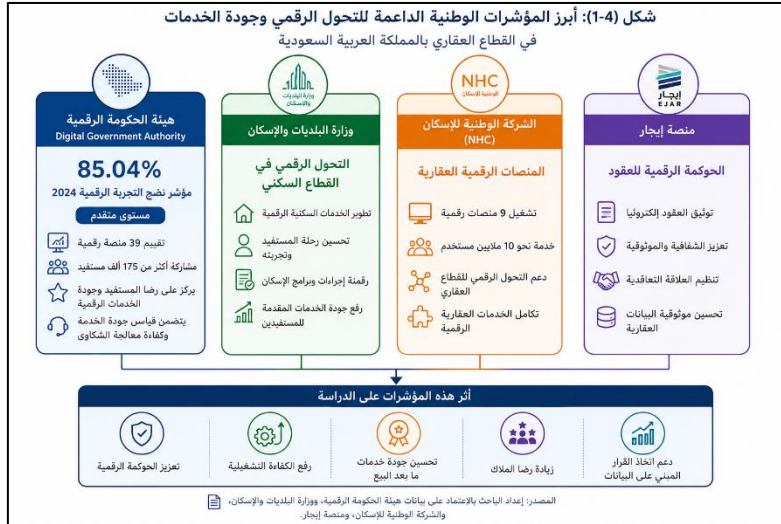
يوضح الشكل (1-3) آلية تدفق البيانات وتكامل الأنظمة الرقمية الداعمة لخدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات، حيث تبدأ البيانات من قنوات تواصل العميل المختلفة، والتي تشمل تطبيق العميل، ومركز الاتصال، والبريد الإلكتروني، وواتساب للأعمال، ثم تُجمع وتُدار من خلال نظام إدارة علاقات العملاء (CRM)، الذي يتكامل مع نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لإدارة العقود والضمانات والعمليات المالية.

كما يبين الشكل انتقال البيانات إلى الإدارات المعنية، مثل خدمة العملاء، وخدمات ما بعد البيع، وإدارة الصيانة، وإدارة الجودة، والإدارة التنفيذية، بما يضمن تحديث حالة الطلبات، وتبادل المعلومات، ودعم اتخاذ القرار. ويظهر الشكل أيضًا تكامل الأنظمة مع الجهات الخارجية والموردين، ودور هذا التكامل في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل زمن الاستجابة، وتعزيز جودة الخدمة، ورفع مستوى رضا الملاك، ودعم تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية.

#### انعكاس التحديات على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك

تمثل الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من أهم مؤشرات نجاح شركات إدارة العقارات، إذ ترتبط الكفاءة التشغيلية بقدرة الشركة على تنفيذ أعمالها بفاعلية وكفاءة، في حين يتأثر رضا الملاك بسرعة الاستجابة، وجودة الخدمة، ودقة المعلومات، وسهولة التواصل، والالتزام بتنفيذ الخدمات في الوقت المناسب. ومن المتوقع أن تسهم الحوكمة الرقمية في تحقيق تكامل الأنظمة، وتحسين جودة البيانات، وتعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، بما يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة خدمات ما بعد البيع وزيادة مستوى رضا الملاك. إلا أن استمرار الفجوة بين الواقع الحالي والمستوى المأمول يشير إلى الحاجة لدراسة مدى فاعلية تطبيق الحوكمة الرقمية في تحقيق هذه النتائج داخل شركات إدارة العقارات.

#### شكل (1-4): المؤشرات الوطنية الداعمة لتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات ورضا المستفيدين في القطاع العقاري بالمملكة العربية السعودية



يتضح من المؤشرات السابقة أن الجهات الحكومية والقطاع العقاري في المملكة يتجهان نحو تبني حلول رقمية متقدمة لتحسين جودة الخدمات وتعزيز تجربة المستفيد. ويؤكد ذلك أهمية دراسة أثر الحوكمة الرقمية في شركات

إدارة العقارات، لاسيما فيما يتعلق برفع الكفاءة التشغيلية وتحسين خدمات ما بعد البيع وزيادة رضا الملاك، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق منه في البيئة السعودية.

يوضح الشكل (1-4) مجموعة من المؤشرات الوطنية الصادرة عن جهات رسمية في المملكة العربية السعودية، والتي تعكس توجه الدولة نحو تعزيز التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات في القطاع العقاري. ويبرز الشكل مؤشرات هيئة الحكومة الرقمية المتعلقة بنضج التجربة الرقمية، وجهود وزارة البلديات والإسكان في تطوير الخدمات السكنية الرقمية، ودور الشركة الوطنية للإسكان في تشغيل المنصات الرقمية العقارية، بالإضافة إلى دور منصة إيجار في تعزيز الحوكمة الرقمية للعقود ورفع موثوقية البيانات. وتشير هذه المؤشرات إلى أن التحول الرقمي أصبح ركيزة أساسية في تحسين الكفاءة التشغيلية، وجودة خدمات ما بعد البيع، ورفع مستوى رضا المستفيدين، بما يدعم توجهات الحوكمة الرقمية في القطاع العقاري.

## الفجوة العلمية:

استنادًا إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح وجود اهتمام متزايد بموضوعات الحوكمة الرقمية، والتحول الرقمي، والكفاءة التشغيلية، ورضا المستفيدين في العديد من القطاعات الخدمية والحكومية، إلا أن الدراسات اختلفت في طبيعة المتغيرات التي تناولتها، والبيئات التطبيقية التي أجريت فيها، والمنهجيات المستخدمة. وقد أسفرت مراجعة الأدبيات عن تحديد مجموعة من الفجوات العلمية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، ويمكن توضيحها فيما يأتي:

### 1- الفجوة الموضوعية

تناولت معظم الدراسات السابقة الحوكمة الرقمية، أو الكفاءة التشغيلية، أو رضا المستفيدين بصورة منفصلة، في حين لم تتناول العلاقة التكاملية بين هذه المتغيرات ضمن نموذج بحثي واحد، خاصة فيما يتعلق بدراسة أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات.

### 2- الفجوة القطاعية

ركزت غالبية الدراسات على قطاعات مثل القطاع الحكومي، والقطاع الصحي، والقطاع المالي، بينما حظي قطاع إدارة العقارات باهتمام بحثي محدود، رغم النمو المتسارع الذي يشهده هذا القطاع في المملكة العربية السعودية، والدور المتزايد للتحول الرقمي في تطوير خدماته.

### 3- الفجوة المنهجية

اعتمدت أغلب الدراسات السابقة على اختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات، في حين يلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت خدمات ما بعد البيع بوصفها متغيراً وسيطاً يفسر العلاقة بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، على الرغم من أهمية هذه الخدمات في تحسين تجربة الملاك وتعزيز جودة الخدمات العقارية.

### 4- الفجوة التطبيقية

على الرغم من التوسع في تطبيق الحوكمة الرقمية في المملكة العربية السعودية، فإن الدراسات التطبيقية التي تناولت أثرها في شركات إدارة العقارات السعودية ما تزال محدودة، خاصة فيما يتعلق بقياس أثرها على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى إجراء دراسة تطبيقية في هذا المجال.

وبناءً على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات من خلال بناء نموذج بحثي يختبر أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، مع دراسة الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية وتقديم نتائج تدعم صناع القرار وممارسي إدارة العقارات في تطوير جودة الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي

#### جدول (1-3) تحليل الفجوات العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

| نوع الفجوة       | الفجوة في الدراسات السابقة                                                                                              | مساهمة الدراسة الحالية                                                                |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| الفجوة الموضوعية | تناولت الدراسات الحوكمة الرقمية، والكفاءة التشغيلية، ورضا المستفيدين بصورة منفصلة، ولم تجمع بينها في نموذج بحثي متكامل. | بناء نموذج يربط بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك.                   |
| الفجوة القطاعية  | ركزت معظم الدراسات على القطاعات الحكومية أو الصحية أو المالية، مع محدودية الدراسات في قطاع إدارة العقارات.              | تطبيق الدراسة على شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.                   |
| الفجوة المنهجية  | ندرة الدراسات التي تناولت خدمات ما بعد البيع كمتغير وسيط في العلاقة بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك. | اختبار الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع ضمن النموذج البحثي.                           |
| الفجوة التطبيقية | محدودية الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية التي تناولت أثر الحوكمة الرقمية في شركات إدارة العقارات.                  | تقديم دراسة ميدانية في شركات إدارة العقارات السعودية تدعم تطوير الأداء وجودة الخدمات. |

### صياغة مشكلة الدراسة:

يشهد قطاع إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية تحولاً متسارعاً نحو تبني الحوكمة الرقمية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تعزيز التحول الرقمي، ورفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات. وقد أسهم هذا التوجه في تطوير العديد من العمليات الإدارية والخدمية، إلا أن نجاح تطبيق الحوكمة الرقمية لا يعتمد على استخدام التقنيات الرقمية فحسب، بل يرتبط بمدى انعكاسها على الكفاءة التشغيلية وجودة خدمات ما بعد البيع ورضا الملاك.

ورغم ما أظهرته الأدبيات من اهتمام متزايد بدراسة الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية ورضا المستفيدين، فإن مراجعة الدراسات السابقة كشفت عن محدودية الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات مجتمعة في قطاع إدارة العقارات، إلى جانب ندرة الدراسات التي بحثت خدمات ما بعد البيع بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الحوكمة الرقمية وكل من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، ولا سيما في البيئة السعودية.

وانطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التحقق من أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، مع دراسة الدور الوسيط الذي تؤديه خدمات ما بعد البيع في تفسير هذه العلاقة، بما يسهم في تقديم إطار علمي وتطبيقي يدعم تطوير الممارسات الإدارية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات.

### وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر الحوكمة الرقمية على رضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر الحوكمة الرقمية على خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر خدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟
5. ما أثر خدمات ما بعد البيع على رضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟
6. هل تتوسط خدمات ما بعد البيع العلاقة بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟
7. هل تتوسط خدمات ما بعد البيع العلاقة بين الحوكمة الرقمية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟

### جدول (1-4): الإطار المنهجي للدراسة

| الوصف                                                                                                                                                             | العنصر            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| الحكومة الرقمية                                                                                                                                                   | المتغير المستقل   |
| خدمات ما بعد البيع                                                                                                                                                | المتغير الوسيط    |
| الكفاءة التشغيلية، ورضا الملاك                                                                                                                                    | المتغيرات التابعة |
| شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية                                                                                                                  | مجال التطبيق      |
| محدودية الدراسات التي تناولت أثر الحكومة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.  | المشكلة الرئيسية  |
| اختبار أثر الحكومة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، ودراسة الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع، بما يساهم في تطوير الممارسات الإدارية وتحسين جودة الخدمات. | الغاية من الدراسة |

يتضح من ملخص مشكلة الدراسة أن الدراسة الحالية تنطلق من الحاجة إلى فهم العلاقة بين الحكومة الرقمية والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، مع اختبار الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع. وانطلاقاً من ذلك، تستعرض الدراسة في المبحث التالي أهداف الدراسة وأهميتها العلمية والتطبيقية.

### 1.3 أهمية الدراسة

#### الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها أحد الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، والمتمثل في **الحكومة الرقمية**، من خلال دراسة أثرها في **الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك**، مع اختبار الدور الوسيط الذي تؤديه **خدمات ما بعد البيع** في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية. ويأتي ذلك في ظل محدودية الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات ضمن نموذج بحثي متكامل، خاصة في القطاع العقاري.

كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم إطار نظري يوضح طبيعة العلاقات بين الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، بما يساعد على توسيع المعرفة العلمية المتعلقة بتطبيقات الحوكمة الرقمية في إدارة العمليات التشغيلية والخدمات العقارية، ويعزز فهم الآليات التي يمكن من خلالها توظيف الحوكمة الرقمية لتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وتكتسب الدراسة أهميتها العلمية أيضًا من مساهمتها في سد الفجوة العلمية التي كشفت عنها مراجعة الدراسات السابقة، سواء من الناحية الموضوعية أو القطاعية أو المنهجية أو التطبيقية، وذلك من خلال تطبيق نموذج بحثي يجمع بين متغيرات الدراسة في بيئة قطاع إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، بما يوفر أساسًا علميًا يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع الحوكمة الرقمية في القطاعات الخدمية المختلفة.

### الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها شركات إدارة العقارات في تطوير ممارسات الحوكمة الرقمية، وتحسين إدارة خدمات ما بعد البيع، وتعزيز تكامل الأنظمة الرقمية، بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للملاك.

كما توفر الدراسة مؤشرات علمية تساعد القيادات الإدارية ومتخذي القرار على تقييم مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في إدارة البيانات، وتكامل الأنظمة، والإجراءات التشغيلية، بما يدعم تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى رضا الملاك، وتعزيز استدامة الخدمات.

وتسهم الدراسة كذلك في دعم الجهات التنظيمية وصناع السياسات ذات العلاقة بقطاع العقارات من خلال توفير نتائج ميدانية يمكن الاستناد إليها عند تطوير السياسات والمبادرات المرتبطة بالتحول الرقمي والحوكمة الرقمية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويسهم في رفع جودة الخدمات العقارية وتعزيز كفاءة القطاع.

جدول (5-1): ملخص أهمية الدراسة

| الأهمية           | أبرز المساهمات                                                                                                                                                                                               |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الأهمية العلمية   | إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع، وبناء نموذج بحثي يربط بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، وسد الفجوة العلمية في قطاع إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية. |
| الأهمية التطبيقية | دعم شركات إدارة العقارات ومتخذي القرار في تطوير الحوكمة الرقمية، وتحسين خدمات ما بعد البيع، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا الملاك، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.            |

شكل (5-1): القيمة المضافة للدراسة



يوضح الشكل (5-1) القيمة المضافة التي تقدمها الدراسة الحالية من خلال إبراز أبعادها العلمية والتطبيقية. فعلى المستوى العلمي، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع، وسد الفجوة العلمية، وبناء نموذج بحثي متكامل، ودعم الدراسات المستقبلية. أما على المستوى التطبيقي، فتسهم في تطوير الممارسات الإدارية، وتحسين خدمات ما بعد البيع، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا الملاك، ودعم متخذي القرار، بما يسهم في تحقيق التميز المؤسسي ودعم التحول الرقمي في قطاع إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

## 1.4 أهداف الدراسة:

### الهدف العام:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

### الأهداف الخاصة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.
2. التعرف إلى أثر الحوكمة الرقمية على رضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.
3. التعرف إلى أثر الحوكمة الرقمية على خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.
4. التعرف إلى أثر خدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.
5. التعرف إلى أثر خدمات ما بعد البيع على رضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.
6. اختبار الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع في العلاقة بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.
7. اختبار الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع في العلاقة بين الحوكمة الرقمية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

### جدول (1-6): ملخص أهداف الدراسة

| الهدف          | البيان                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الهدف العام    | تحليل أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.                                                                                                                                                                        |
| الأهداف الخاصة | التعرف إلى أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية، والتعرف إلى أثرها على رضا الملاك، والتعرف إلى أثرها على خدمات ما بعد البيع، وتحليل أثر خدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، واختبار الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع في العلاقة بين الحوكمة الرقمية وكل من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك. |

## 1.5 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، وذلك على النحو الآتي:

1. ما أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر الحوكمة الرقمية على رضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر الحوكمة الرقمية على خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر خدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟
5. ما أثر خدمات ما بعد البيع على رضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟
6. هل تتوسط خدمات ما بعد البيع العلاقة بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟
7. هل تتوسط خدمات ما بعد البيع العلاقة بين الحوكمة الرقمية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية؟

وتتسجم تساؤلات الدراسة مع مشكلة الدراسة وأهدافها، إذ صيغت بما يعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في **الحوكمة الرقمية** بوصفها المتغير المستقل، و**خدمات ما بعد البيع** بوصفها المتغير الوسيط، و**الكفاءة التشغيلية** و**رضا الملاك** بوصفهما المتغيرين التابعين. كما تمثل هذه التساؤلات الأساس الذي تُبنى عليه فرضيات الدراسة، وتُختبر باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج علمية تسهم في تفسير العلاقات بين المتغيرات، وتقديم توصيات تدعم تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز تطبيق الحوكمة الرقمية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

## 1.6 فرضيات الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتساؤلاتها، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار مجموعة من الفرضيات التي تعكس طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في الحوكمة الرقمية بوصفها المتغير المستقل، وخدمات ما بعد البيع بوصفها المتغير الوسيط، والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك بوصفهما المتغيرين التابعين، وذلك على النحو الآتي:

### الفرضية الأولى

(H0<sub>1</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

(H1<sub>1</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضية الثانية

(H0<sub>2</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على رضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

(H1<sub>2</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على رضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضية الثالثة

(H0<sub>3</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة الرقمية على خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

(H1<sub>3</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحكومة الرقمية على خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضية الرابعة

(H0<sub>4</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

(H1<sub>4</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضية الخامسة

(H0<sub>5</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع على رضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

(H1<sub>5</sub>): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع على رضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

### الفرضية السادسة

(H0<sub>6</sub>): لا يوجد أثر وسيط ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع في العلاقة بين الحكومة الرقمية والكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

(H1<sub>6</sub>): يوجد أثر وسيط ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع في العلاقة بين الحكومة الرقمية والكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

## الفرضية السابعة

(H07): لا يوجد أثر وسيط ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع في العلاقة بين الحوكمة الرقمية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

(H17): يوجد أثر وسيط ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع في العلاقة بين الحوكمة الرقمية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

وتتسجم هذه الفرضيات مع النموذج المفاهيمي للدراسة، إذ تمثل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة، وتُعد الأساس الذي سيتم من خلاله اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسهم في تفسير أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، وبيان الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع في هذه العلاقات.

جدول (7-1): ملخص فرضيات الدراسة

| رمز الفرضية     | وصف الفرضية                                                                         |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| H1 <sub>1</sub> | أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية.                                          |
| H1 <sub>2</sub> | أثر الحوكمة الرقمية على رضا الملاك.                                                 |
| H1 <sub>3</sub> | أثر الحوكمة الرقمية على خدمات ما بعد البيع.                                         |
| H1 <sub>4</sub> | أثر خدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية.                                       |
| H1 <sub>5</sub> | أثر خدمات ما بعد البيع على رضا الملاك.                                              |
| H1 <sub>6</sub> | الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع في العلاقة بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية. |
| H1 <sub>7</sub> | الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع في العلاقة بين الحوكمة الرقمية ورضا الملاك.        |

## 1.7 النموذج المفاهيمي للدراسة:

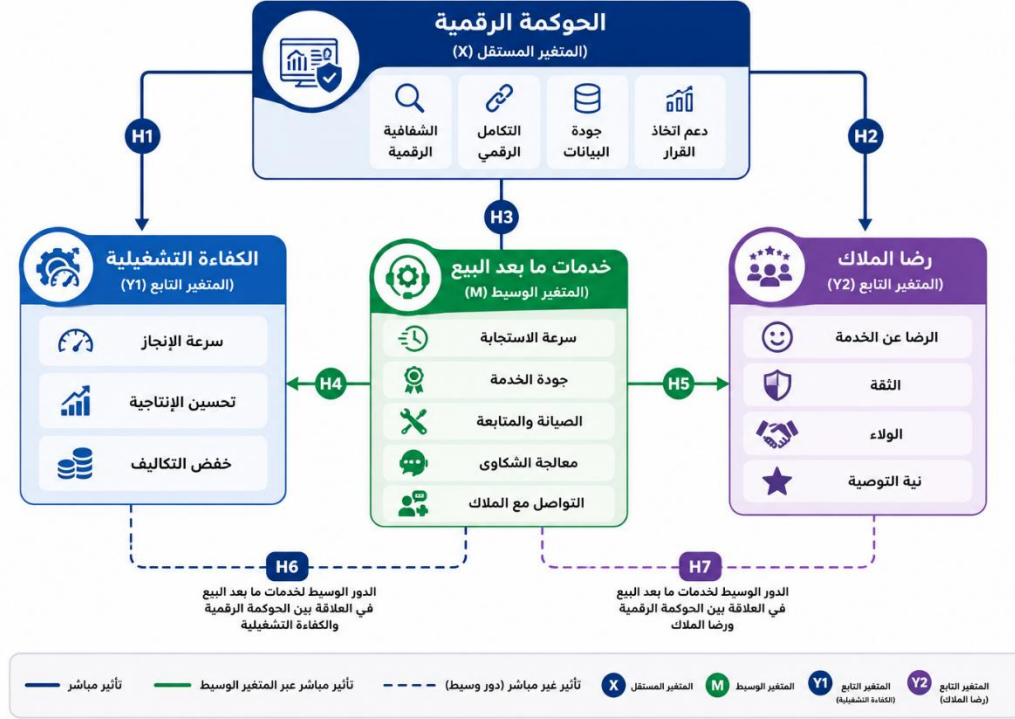
يعكس النموذج المفاهيمي للدراسة الإطار الذي تستند إليه الدراسة في تفسير العلاقات بين متغيراتها، إذ يوضح طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين الحوكمة الرقمية، وخدمات ما بعد البيع، والكفاءة التشغيلية، ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية. ويهدف هذا النموذج إلى تقديم تصور علمي متكامل للعلاقات المفترضة بين المتغيرات، بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، ويسهم في توجيه إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

وتعتمد الدراسة على **الحوكمة الرقمية** بوصفها المتغير المستقل، انطلاقاً من دورها في تعزيز كفاءة العمليات الإدارية، وتحسين جودة البيانات، ودعم اتخاذ القرار، ورفع مستوى الشفافية والتكامل بين الأنظمة الرقمية. كما تُعد **خدمات ما بعد البيع** متغيراً وسيطاً، نظراً لدورها في نقل أثر الحوكمة الرقمية إلى النتائج التشغيلية والخدمية من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للملاك، وتسريع الاستجابة لطلبات الصيانة، وتعزيز قنوات التواصل والمتابعة.

أما **الكفاءة التشغيلية** و**رضا الملاك** فيمثلان المتغيرين التابعين للدراسة، حيث يُتوقع أن تسهم الحوكمة الرقمية بصورة مباشرة وغير مباشرة، من خلال خدمات ما بعد البيع، في رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتحسين مستوى رضا الملاك عن الخدمات المقدمة من شركات إدارة العقارات.

ويستند النموذج المفاهيمي إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت الحوكمة الرقمية، وإدارة خدمات ما بعد البيع، والكفاءة التشغيلية، ورضا العملاء، مع مواءمة هذه المفاهيم مع طبيعة قطاع إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية، بما يحقق الاتساق بين الإطار النظري للدراسة ونموذجها التطبيقي.

شكل (1-6): النموذج المفاهيمي للدراسة



يوضح الشكل النموذج المفاهيمي للدراسة، والذي يبين العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل **الحوكمة الرقمية** المتغير المستقل، وتمثل **خدمات ما بعد البيع** المتغير الوسيط، في حين تمثل **الكفاءة التشغيلية** و**رضا الملاك** المتغيرين التابعين. كما يوضح النموذج مسارات التأثير المباشر للحوكمة الرقمية على كل من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، إضافة إلى مسارات التأثير غير المباشر من خلال الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع، وذلك بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها.

## 1.8 النظرية العلمية التي استندت إليها الدراسة:

استندت الدراسة الحالية إلى إطار نظري يجمع بين نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ونظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)، وذلك لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة وتوفير أساس علمي يدعم النموذج المفاهيمي والفرضيات البحثية. وتتناول الفقرات الآتية عرضاً لهاتين النظريتين، مع بيان مبررات اختيارهما وعلاقتهما بموضوع الدراسة.

### 1.8.1 نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

تُعد نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، التي قدمها **Freeman (1984)**، من أبرز النظريات الإدارية التي تناولت كيفية إدارة المؤسسات لعلاقاتها مع مختلف الأطراف ذات العلاقة. وترى النظرية أن نجاح المؤسسة واستدامة أدائها لا يعتمدان على تحقيق مصالح المساهمين فقط، وإنما على قدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة، ومنهم العملاء، والملاك، والموظفون، والموردون، والجهات التنظيمية، والمجتمع.

وتؤكد النظرية أن تبني ممارسات الحوكمة الرشيدة يسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع مستوى الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات والأداء المؤسسي.

ومع التطور التقني والتحول الرقمي، اتسع نطاق تطبيق النظرية ليشمل الحوكمة الرقمية، حيث أصبحت الأنظمة الرقمية وتقنيات المعلومات أدوات رئيسة لتعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة سرعة الاستجابة لاحتياجاتهم، بما يسهم في رفع مستوى رضاهم وتعزيز ولائهم للمؤسسة.

وتستند الدراسة الحالية إلى هذه النظرية في تفسير العلاقة بين الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع ورضا الملاك، إذ يُعد ملاك الوحدات العقارية من أهم أصحاب المصلحة في شركات إدارة العقارات. وتسهم ممارسات الحوكمة الرقمية في تطوير الخدمات المقدمة لهم من خلال تحسين إجراءات الصيانة، وإدارة الضمانات، وسرعة معالجة الطلبات، وتعزيز قنوات التواصل، بما ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم عن الخدمات المقدمة.

### 1.8.2 نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تُعد نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)، التي طورها **Barney (1991)**، من أهم النظريات الإدارية التي تفسر أسباب تميز المؤسسات وتحقيقها للأداء المتفوق. وتتطلب النظرية من فرضية مفادها أن امتلاك المؤسسة لموارد وقدرات استراتيجية ذات قيمة، ونادرة، ويصعب تقليدها أو استبدالها، يمثل مصدراً رئيساً لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء المؤسسي.

وتشمل هذه الموارد الأصول المادية والتقنية، والأنظمة الرقمية، والبنية التحتية لتقنية المعلومات، والموارد البشرية، والقدرات التنظيمية، وآليات إدارة المعرفة، والتي تمثل مجتمعة عناصر أساسية لرفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.

وفي سياق الحوكمة الرقمية، تمثل الأنظمة الإلكترونية، وقواعد البيانات، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)، ومنصات خدمات ما بعد البيع، موارد تنظيمية وتقنية تسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتسريع إنجاز الإجراءات، وتقليل الأخطاء والتكاليف، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، بما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحقيق أداء مؤسسي أكثر فاعلية.

وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية على نظرية الموارد والقدرات لتفسير أثر **الحوكمة الرقمية في الكفاءة التشغيلية**، من خلال اعتبار الموارد والقدرات الرقمية أحد أهم العوامل التي تمكن شركات إدارة العقارات من تحسين عملياتها التشغيلية، وتطوير جودة الخدمات، وتعزيز قدرتها على تحقيق أداء تشغيلي أكثر كفاءة واستدامة.

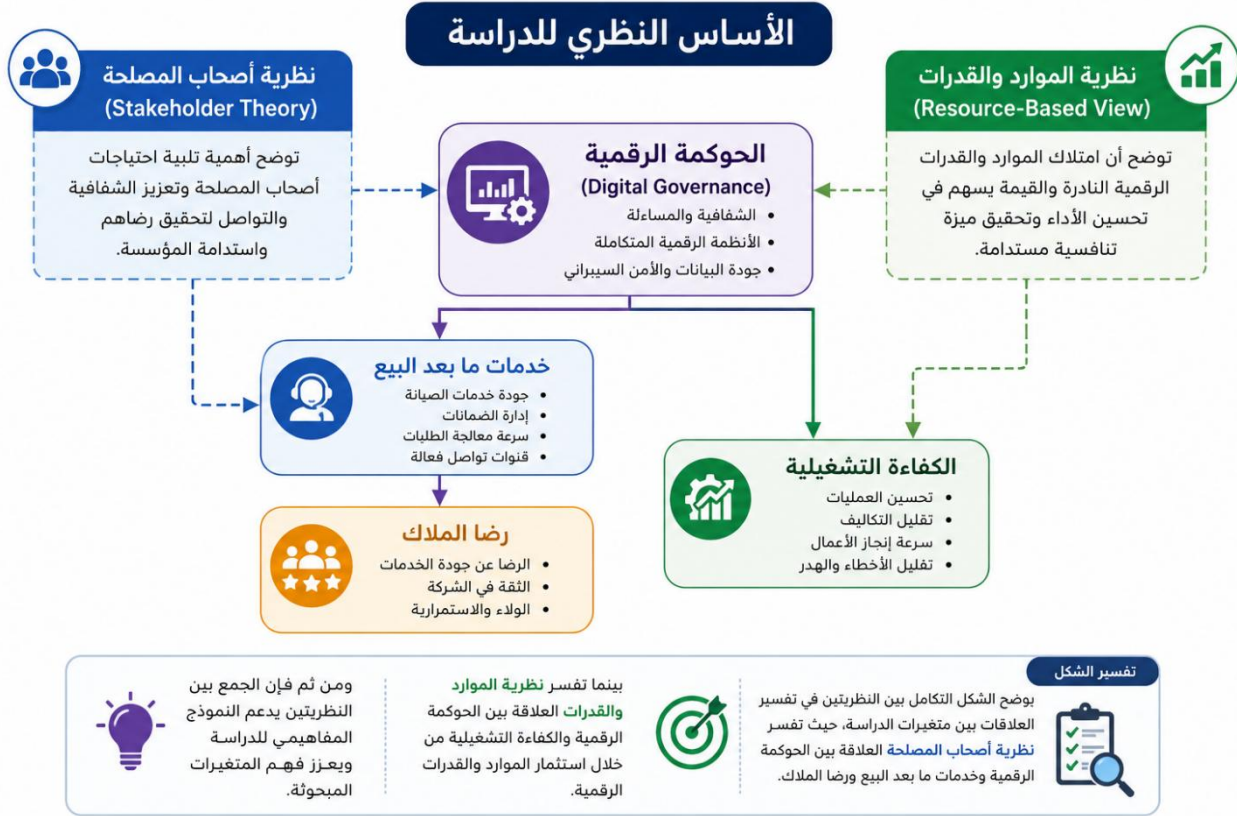
### 1.8.3 مبررات اختيار النظريتين وعلاقتها بالدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على كلٍ من **نظرية أصحاب المصلحة** و**نظرية الموارد والقدرات** باعتبارهما إطارين نظريين متكاملين لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة. فقد وفرت **نظرية أصحاب المصلحة** الأساس النظري لتفسير أثر الحوكمة الرقمية في تحسين خدمات ما بعد البيع وتعزيز رضا الملاك، انطلاقاً من أن الملاك يمثلون أحد أهم أصحاب المصلحة الذين تسعى شركات إدارة العقارات إلى تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية.

وفي المقابل، قدمت **نظرية الموارد والقدرات** تفسيراً للعلاقة بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية، إذ تنظر إلى الأنظمة الرقمية والبنية التقنية والقدرات التنظيمية بوصفها موارد استراتيجية تسهم في تحسين الأداء، ورفع كفاءة العمليات، وتقليل الهدر، وتعزيز سرعة وجودة تقديم الخدمات.

وبذلك، فإن الجمع بين النظريتين يوفر أساساً علمياً متكاملًا يدعم النموذج المفاهيمي للدراسة، حيث تفسر **نظرية أصحاب المصلحة** البعد المتعلق بالملاك وجودة الخدمات ورضاهم، بينما تفسر **نظرية الموارد والقدرات** البعد التشغيلي المرتبط باستثمار الموارد والقدرات الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية. ويُسهم هذا التكامل في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، ويعزز الأساس العلمي الذي بُنيت عليه فرضيات البحث والنموذج المفاهيمي، بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها.

شكل (1-7): الأساس النظري للدراسة



يوضح الشكل الأساس النظري للدراسة من خلال دمج نظريتي أصحاب المصلحة والموارد والقدرات لتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة. حيث تفسر نظرية أصحاب المصلحة العلاقة بين الحكومة الرقمية وخدمات ما بعد البيع ورضا الملاك، انطلاقاً من أن الملاك يمثلون أحد أهم أصحاب المصلحة في شركات إدارة العقارات. كما تفسر نظرية الموارد والقدرات أثر الحكومة الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية، من خلال توظيف الموارد والقدرات الرقمية باعتبارها مصدراً لتعزيز الأداء وتحقيق الكفاءة. ويبين الشكل تكامل النظريتين في دعم النموذج المفاهيمي للدراسة وتفسير فرضياتها.

# الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

## 2.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، وتوضيح المفاهيم الرئيسة والعلاقات النظرية بين متغيراتها. ويُعد الإطار النظري أحد المرتكزات الأساسية في البحث العلمي، إذ يسهم في تفسير الظواهر محل الدراسة، ويدعم بناء النموذج المفاهيمي وصياغة الفرضيات في ضوء الأدبيات العلمية الحديثة (Creswell & Creswell, 2023; Saunders et al., 2023).

وفي ظل التحول الرقمي الذي تشهده المملكة العربية السعودية، وما صاحب ذلك من تطور في تطبيقات الحوكمة الرقمية ضمن مختلف القطاعات، أصبح قطاع إدارة العقارات من القطاعات التي تتطلب تطوير ممارساتها الإدارية والخدمية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، خاصة فيما يتعلق برفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز جودة خدمات ما بعد البيع، وتحقيق مستويات أعلى من رضا الملاك. وتبرز الحوكمة الرقمية كأحدى الأدوات الإدارية الحديثة التي تسهم في تعزيز الشفافية، وتحسين اتخاذ القرار، وتكامل العمليات، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين (Digital Government Authority, 2024; World Bank, 2023).

وانطلاقاً من ذلك، يستعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي الحوكمة الرقمية بوصفها المتغير المستقل، وخدمات ما بعد البيع بوصفها المتغير الوسيط، والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك بوصفهما المتغيرين التابعين، مع توضيح الأسس النظرية التي تفسر العلاقات فيما بينها. كما يتناول الفصل أبرز الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، وتحليل نتائجها، وبيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، بما يسهم في تدعيم النموذج النظري للدراسة وتبرير أهميتها العلمية والتطبيقية.

## المبحث الأول:

### 2.2: الحوكمة الرقمية:

#### الإطار النظري للحوكمة الرقمية:

تُعد الحوكمة الرقمية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت نتيجة التطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات، وما رافقها من تحول جوهري في أساليب إدارة المنظمات وتقديم الخدمات. فقد أدى التحول الرقمي إلى إعادة تشكيل بيئات العمل، وأصبح الاعتماد على التقنيات الرقمية عنصراً أساسياً في تحسين العمليات الإدارية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ورفع جودة الخدمات، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، بما يساهم في تحقيق الكفاءة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات (World Bank, 2023؛ Digital Government Authority, 2024).

وفي ظل التوجه العالمي نحو التحول الرقمي، حظيت الحوكمة الرقمية باهتمام متزايد من قبل الحكومات والمنظمات الدولية باعتبارها إطاراً تنظيمياً يضمن الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، ويعزز تكامل الأنظمة، ويحسن إدارة البيانات، ويرفع مستوى الكفاءة التشغيلية وجودة الأداء المؤسسي. كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن تطبيق الحوكمة الرقمية يساهم في تطوير الخدمات، وتعزيز الشفافية، وتحسين إدارة المخاطر، ودعم الابتكار المؤسسي، بما يواكب متطلبات البيئة الرقمية الحديثة (United Nations, 2024؛ OECD, 2023).

وفي المملكة العربية السعودية، أولت القيادة اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي والحوكمة الرقمية في إطار مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث تسعى الجهات الحكومية والخاصة إلى تطوير خدماتها من خلال بناء منظومات رقمية متكاملة، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية والموثوقية في تقديم الخدمات للمستفيدين، وذلك بما يتوافق مع مستهدفات هيئة الحوكمة الرقمية واستراتيجية التحول الرقمي الوطنية (هيئة الحوكمة الرقمية، 2024).

وتكتسب الحوكمة الرقمية أهمية خاصة في قطاع إدارة العقارات؛ نظراً لاعتماد هذا القطاع على مجموعة من الأنظمة والمنصات الرقمية لإدارة العمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع، مثل أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)، وأنظمة إدارة المرافق، ومنصات استقبال طلبات الصيانة، وأنظمة متابعة البلاغات. ويساهم تطبيق الحوكمة الرقمية في تحقيق التكامل بين هذه الأنظمة، وتحسين جودة البيانات، وتسريع إجراءات العمل، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة خدمات ما بعد البيع، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى رضا الملاك واستدامة العلاقة معهم (الهيئة العامة للعقار، 2024؛ وزارة البلديات والإسكان، 2024).

وانطلاقاً من أهمية الحوكمة الرقمية باعتبارها المتغير المستقل في الدراسة الحالية، يتناول هذا المبحث مفهوم الحوكمة الرقمية، ونشأتها وتطورها، وأهدافها، وأهميتها، وأبعادها، ومتطلبات تطبيقها، والتحديات التي تواجهها، إضافةً إلى استعراض تطبيقاتها في قطاع إدارة العقارات، وصولاً إلى بيان علاقتها بمتغيرات الدراسة الحالية.

### 2.2.1 مفهوم الحوكمة الرقمية:

حظي مفهوم الحوكمة الرقمية باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية خلال السنوات الأخيرة، بالتزامن مع التوسع في تطبيق التحول الرقمي داخل المنظمات، وما ترتب عليه من الحاجة إلى وضع أطر تنظيمية تحكم استخدام التقنيات الرقمية وتضمن توظيفها بكفاءة وفاعلية. وقد اختلفت تعريفات الحوكمة الرقمية باختلاف المنظور الذي تناوله، إلا أنها تتفق في اعتبارها إطاراً متكاملًا لتنظيم إدارة الأنظمة الرقمية والبيانات والعمليات المؤسسية بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز جودة الأداء.

وعرفت **هيئة الحكومة الرقمية (2024)** الحوكمة الرقمية بأنها مجموعة من السياسات والمعايير والضوابط والإجراءات التي تنظم تطوير وتشغيل وإدارة الخدمات الحكومية الرقمية، بما يضمن الامتثال، ويرفع جودة الخدمات، ويعزز الشفافية، ويحسن تجربة المستفيد.

كما عرف **Hanisch et al. (2023)** الحوكمة الرقمية بأنها منظومة من الآليات التنظيمية والإدارية التي تعتمد على التقنيات الرقمية لإدارة العلاقات والعمليات داخل المنظمة، بما يساهم في تحسين التنسيق، وتعزيز الرقابة، ودعم اتخاذ القرار، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

وأشار **البنك الدولي (World Bank, 2023)** إلى أن الحوكمة الرقمية تمثل نهجاً مؤسسياً يهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية والبيانات في تطوير الخدمات، وتحسين الأداء، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وتحقيق قيمة مضافة للمستفيدين.

فيما ترى **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2023)** أن الحوكمة الرقمية تقوم على بناء منظومة متكاملة لإدارة البيانات والتقنيات الرقمية من خلال سياسات واضحة، وتكامل بين الأنظمة، وآليات تضمن رفع كفاءة الخدمات، وتعزيز المشاركة، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

كما يشير **Digital.gov (2023)** إلى أن الحوكمة الرقمية تتمثل في مجموعة من الأدوار والسياسات والإجراءات التي تنظم إدارة الأصول والخدمات الرقمية داخل المؤسسة، وتحدد المسؤوليات وآليات الرقابة، بما يضمن استمرارية الخدمات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة، يلاحظ الباحث أنها تتفق على أن الحوكمة الرقمية لا تقتصر على استخدام التقنيات الرقمية، وإنما تمثل إطارًا إداريًا وتنظيميًا متكاملًا يهدف إلى تنظيم استخدام الأنظمة الرقمية، وإدارة البيانات، وتعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين كفاءة العمليات المؤسسية، مع اختلافها في درجة التركيز على الجوانب التنظيمية أو التقنية أو الإدارية.

واستنادًا إلى ما سبق، اعتمدت الدراسة الحالية مفهوم الحوكمة الرقمية بوصفه المتغير المستقل، نظرًا لارتباطه المباشر بطبيعة عمل شركات إدارة العقارات التي تعتمد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات التشغيلية وخدمات ما بعد البيع. كما استندت الدراسة في بناء هذا المتغير إلى ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة، مع مراعاة واقع تطبيقات التحول الرقمي في قطاع إدارة العقارات، لاختيار الأبعاد الأكثر ملاءمة لبيئة الدراسة، وهي: تكامل الأنظمة الرقمية، وجودة البيانات، والشفافية الرقمية، ودعم اتخاذ القرار.

وبناءً على ذلك، تعرف الحوكمة الرقمية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها:

"مجموعة السياسات والإجراءات والضوابط التنظيمية التي تنظم استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية في شركات إدارة العقارات، بما يضمن تكامل الأنظمة، وجودة البيانات، وتعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار، وتحسين كفاءة خدمات ما بعد البيع، بما يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز رضا الملاك.

جدول (2-1): مقارنة تعريفات الحوكمة الرقمية واستخلاص التعريف الإجرائي للدراسة

| أبرز العناصر                                             | ملخص التعريف                                                                                | السنة | الباحث/الجهة         |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------|
| السياسات، الضوابط، الامتثال، جودة الخدمات                | إطار ينظم إدارة الخدمات والأنظمة الرقمية من خلال السياسات والمعايير والضوابط.               | 2024  | هيئة الحكومة الرقمية |
| التنسيق، الرقابة، اتخاذ القرار، الكفاءة                  | منظومة من الآليات التنظيمية والإدارية لإدارة العمليات والعلاقات الرقمية داخل المنظمة.       | 2023  | Hanisch et al.       |
| البيانات، الشفافية، تحسين الأداء                         | نهج مؤسسي لتوظيف البيانات والتقنيات الرقمية في تطوير الخدمات وتحسين الأداء.                 | 2023  | World Bank           |
| التكامل، المشاركة، الاستدامة                             | إدارة التقنيات والبيانات الرقمية وفق سياسات مؤسسية تحقق التكامل والكفاءة.                   | 2023  | OECD                 |
| الأدوار، المسؤوليات، الإجراءات                           | سياسات وإجراءات تنظم إدارة الأصول والخدمات الرقمية داخل المؤسسة.                            | 2023  | Digital.gov          |
| تكامل الأنظمة، جودة البيانات، الشفافية، دعم اتخاذ القرار | إطار تنظيمي متكامل ينظم استخدام التقنيات والبيانات لتحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات. | 2026  | استنتاج الباحث       |

### 2.2.2 نشأة وتطور الحوكمة الرقمية:

يرجع مفهوم الحوكمة الرقمية إلى التطور الطبيعي لمفهوم الحوكمة المؤسسية، الذي ركز في بداياته على وضع الأطر التنظيمية والرقابية لضمان الشفافية والمساءلة وحسن إدارة الموارد داخل المنظمات. ومع التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، وانتشار الخدمات الإلكترونية، تطور هذا المفهوم ليشمل توظيف التقنيات الرقمية في إدارة العمليات والخدمات، مما أدى إلى ظهور مفهوم **الحوكمة الإلكترونية** خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين (OECD, 2023).

ومع تسارع التحول الرقمي وظهور تقنيات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، لم يعد مفهوم الحوكمة الإلكترونية كافيًا، إذ برز مفهوم **الحوكمة الرقمية** بوصفه إطارًا أشمل يركز على إدارة الأنظمة الرقمية والبيانات، وتحقيق التكامل بين التقنيات، ودعم اتخاذ القرار، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، بما يتوافق مع متطلبات المؤسسات الحديثة (World Bank, 2023؛ United Nations, 2024).

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت الحوكمة الرقمية تطورًا ملحوظًا بالتزامن مع إطلاق **رؤية المملكة العربية السعودية 2030**، حيث تبنت الجهات الحكومية والخاصة مبادرات للتحول الرقمي، وأنشئت هيئة الحكومة الرقمية لوضع السياسات والمعايير المنظمة للخدمات الرقمية، والإشراف على تطبيق أفضل الممارسات، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات وتعزيز تجربة المستفيد (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

وانعكس هذا التطور على قطاع إدارة العقارات، الذي أصبح يعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات التشغيلية، وخدمات ما بعد البيع، وإدارة علاقات الملاك، ومتابعة طلبات الصيانة، الأمر الذي جعل الحوكمة الرقمية أحد المرتكزات الأساسية لتحسين كفاءة العمليات، وتعزيز جودة الخدمات، ودعم رضا الملاك.

### 2.2.3 أهداف الحوكمة الرقمية:

تهدف الحوكمة الرقمية إلى وضع إطار تنظيمي يضمن الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق القيمة للمستفيدين. وقد أشارت الأدبيات إلى أن تطبيق الحوكمة الرقمية لا يقتصر على تطوير الأنظمة الرقمية، وإنما يمتد إلى تنظيم إدارتها، وضمان استدامتها، وتعزيز موثوقية البيانات، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية (OECD, 2023؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

وتتمثل أبرز أهداف الحوكمة الرقمية فيما يأتي:

1. تعزيز الشفافية والمساءلة من خلال تنظيم العمليات الرقمية، وتوثيق الإجراءات، وإتاحة المعلومات بما يحقق وضوح المسؤوليات وسهولة المتابعة.
2. رفع الكفاءة التشغيلية عبر تحسين سير العمليات، وتقليل الوقت والجهد والتكاليف، والاستفادة المثلى من التقنيات الرقمية في تنفيذ الأعمال.
3. تحسين جودة الخدمات الرقمية من خلال تطوير الخدمات بما يتوافق مع احتياجات المستفيدين، ورفع مستوى رضاهم، وتحسين تجربة المستخدم.
4. دعم اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة ومتكاملة، وإتاحة المعلومات في الوقت المناسب بما يساعد القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية.
5. تعزيز أمن المعلومات وحوكمة البيانات عبر تطبيق الضوابط والسياسات التي تضمن حماية البيانات والمحافظة على سريتها وسلامتها.
6. تحقيق التكامل بين الأنظمة الرقمية بما يضمن انسيابية تبادل البيانات بين الأنظمة المختلفة، ويحد من تكرار البيانات والأخطاء التشغيلية.

وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية، تكتسب هذه الأهداف أهمية خاصة في شركات إدارة العقارات، إذ يسهم تطبيق الحوكمة الرقمية في تطوير خدمات ما بعد البيع، وتحسين إدارة طلبات الصيانة، وتعزيز التكامل بين الأنظمة الرقمية، بما يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين مستوى رضا الملاك.

جدول (2-2): أبرز أهداف الحوكمة الرقمية

| أثره في المنظمة                                                | الهدف                             |
|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| وضوح الإجراءات، وتعزيز الرقابة، ورفع مستوى المساءلة.           | تعزيز الشفافية والمساءلة          |
| تحسين الأداء، وتقليل الوقت والتكاليف، وزيادة الإنتاجية.        | رفع الكفاءة التشغيلية             |
| تطوير الخدمات، وتحسين تجربة المستفيد، ورفع مستوى الرضا.        | تحسين جودة الخدمات الرقمية        |
| توفير بيانات دقيقة ومتكاملة تساعد على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة. | دعم اتخاذ القرار                  |
| حماية البيانات، وضمان الامتثال للسياسات والأنظمة.              | تعزيز أمن المعلومات               |
| تحسين تبادل البيانات بين الأنظمة، وتقليل الأخطاء والتكرار.     | تحقيق التكامل بين الأنظمة الرقمية |

#### 2.2.4 أهمية الحوكمة الرقمية:

تكتسب الحوكمة الرقمية أهمية متزايدة في المنظمات المعاصرة؛ لما لها من دور في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة العمليات، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات. كما تسهم في تطوير جودة الخدمات الرقمية وتحقيق التكامل بين الأنظمة، بما يعزز القدرة التنافسية للمنظمات ويحقق رضا المستفيدين (OECD, 2023)؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2024 حيث تنعكس أهمية الحوكمة الرقمية في قطاع إدارة العقارات من خلال تحسين كفاءة إدارة خدمات ما بعد البيع، وتعزيز تكامل الأنظمة الرقمية، ورفع جودة الخدمات المقدمة للملاك، بما يسهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية وزيادة مستوى رضاهم.

جدول (2-3): أهمية الحوكمة الرقمية

| الأهمية                       | أثرها في المنظمة                                                                 |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| تحسين الأداء المؤسسي          | رفع كفاءة العمليات وتحسين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.           |
| تعزيز الشفافية والمساءلة      | تعزيز وضوح الإجراءات، وتحديد المسؤوليات، وزيادة الثقة بين أصحاب المصلحة.         |
| دعم اتخاذ القرار              | توفير بيانات دقيقة وآنية تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية.      |
| تحسين جودة الخدمات الرقمية    | تطوير الخدمات الرقمية، وتسريع تقديمها، وتحسين تجربة المستفيدين.                  |
| تحقيق التكامل بين الأنظمة     | تحسين تبادل البيانات بين الأنظمة المختلفة، وتقليل الازدواجية والأخطاء التشغيلية. |
| تعزيز أمن المعلومات والامتثال | حماية البيانات، وضمان الامتثال للسياسات والأنظمة والمعايير التنظيمية.            |

#### 2.2.5 أبعاد الحوكمة الرقمية:

تتعدد أبعاد الحوكمة الرقمية وفقاً لاختلاف طبيعة المنظمات وأهدافها، إلا أن الأدبيات الحديثة تتفق على مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تسهم في تحقيق الإدارة الفعالة للأنظمة الرقمية، وتعزيز الكفاءة المؤسسية. واستناداً إلى الدراسات السابقة وطبيعة الدراسة الحالية، اعتمد الباحث أربعة أبعاد رئيسة لقياس الحوكمة الرقمية، وهي: **تكامل الأنظمة الرقمية، وجودة البيانات، والشفافية الرقمية، ودعم اتخاذ القرار**؛ لكونها الأكثر ارتباطاً ببيئة شركات إدارة العقارات وخدمات ما بعد البيع (OECD, 2023)؛ هيئة الحكومة الرقمية، 2024

شكل (2-1): أبعاد الحوكمة الرقمية المعتمدة في الدراسة



## 2.2.6 متطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية:

يتطلب تطبيق الحوكمة الرقمية توافر مجموعة من المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تضمن نجاح التحول الرقمي واستدامته داخل المنظمات. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح تطبيق الحوكمة الرقمية يعتمد على وجود بنية تقنية مناسبة، وسياسات وإجراءات واضحة، وقيادة داعمة، وكوادر بشرية مؤهلة، إلى جانب نشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين وتعزيز الوعي بأهمية الحوكمة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي. كما تسهم هذه المتطلبات في رفع كفاءة سير الأعمال، وتطوير جودة الخدمات، وتعزيز رضا العملاء من خلال تقديم خدمات أكثر سرعة ودقة وموثوقية، بما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (World Bank, 2023)؛ هيئة الحوكمة الرقمية، (2024).

شكل (2-2): ( متطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية )



## 2.2.7 معوقات تطبيق الحوكمة الرقمية

على الرغم من المزايا التي تحققها الحوكمة الرقمية، فإن تطبيقها يواجه عدداً من المعوقات التي قد تحد من فاعلية تنفيذها داخل المنظمات. ومن أبرز هذه المعوقات مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين نتيجة التخوف من استخدام التقنيات الحديثة أو تغيير أساليب العمل التقليدية، إضافة إلى نقص الكفاءات والمهارات الرقمية، وضعف البنية التحتية التقنية، ومحدودية الموارد المالية، والتحديات المرتبطة بأمن المعلومات والخصوصية. كما قد يواجه بعض المستفيدين صعوبة في التكيف مع الخدمات الرقمية بسبب انخفاض الوعي الرقمي، مما يستلزم تبني برامج فعالة لإدارة التغيير ونشر الثقافة الرقمية، وتوفير التدريب والتوعية المستمرة لضمان تقبل التحول الرقمي وتحقيق أهداف الحوكمة الرقمية بكفاءة وفاعلية (OECD, 2023؛ World Bank, 2023؛ هيئة الحوكمة الرقمية، 2024).

شكل (2-3): ( معوقات تطبيق الحوكمة الرقمية )

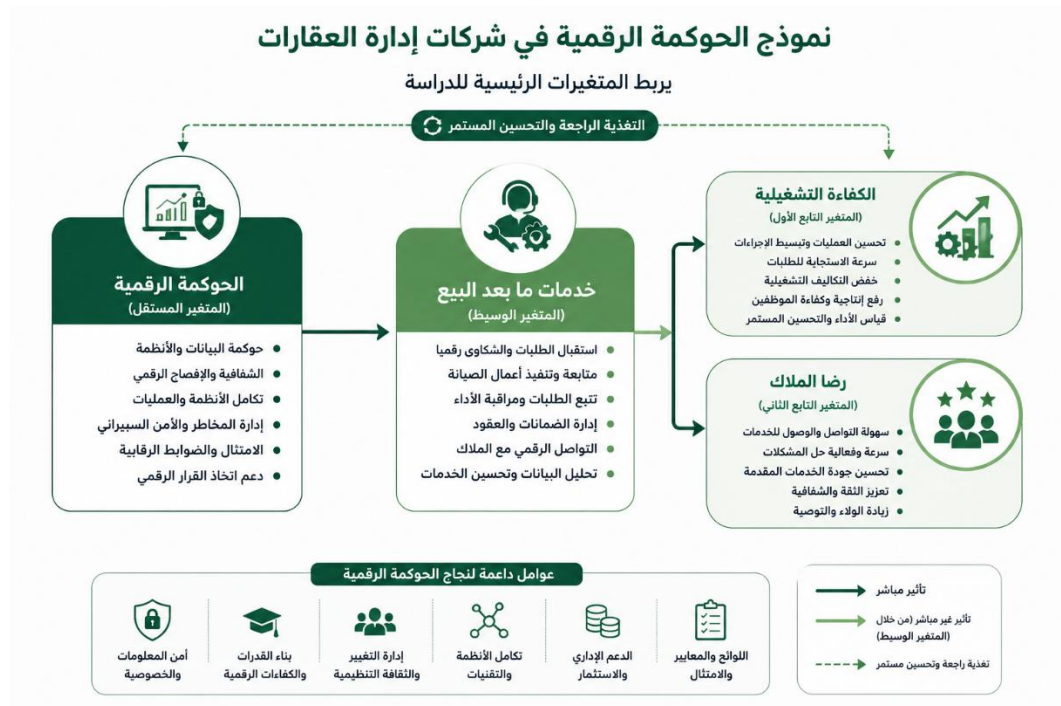


## 2.2.8 الحوكمة الرقمية في شركات إدارة العقارات:

أصبحت الحوكمة الرقمية من المرتكزات الأساسية لتطوير أعمال شركات إدارة العقارات، إذ تسهم في تنظيم العمليات التشغيلية، وتعزيز تكامل الأنظمة الرقمية، وتحسين إدارة البيانات، بما يدعم تقديم خدمات أكثر كفاءة وشفافية. ويزداد دورها أهمية في إدارة خدمات ما بعد البيع، من خلال أتمتة إجراءات استقبال الطلبات والشكاوى، ومتابعة أعمال الصيانة، وقياس مؤشرات الأداء، وإتاحة المعلومات لمتخذي القرار في الوقت المناسب.

كما تسهم الحوكمة الرقمية في تحسين تجربة الملاك من خلال توفير قنوات رقمية للتواصل، وسرعة الاستجابة للطلبات، ورفع جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية ومستوى رضا الملاك. وانطلاقاً من ذلك، تتناول الدراسة الحالية أثر الحوكمة الرقمية بوصفها المتغير المستقل، ودورها في تعزيز خدمات ما بعد البيع بوصفها متغيراً وسيطاً، وصولاً إلى تحسين الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، وهو ما يتوافق مع مشكلة الدراسة وأهدافها وتسأولاته

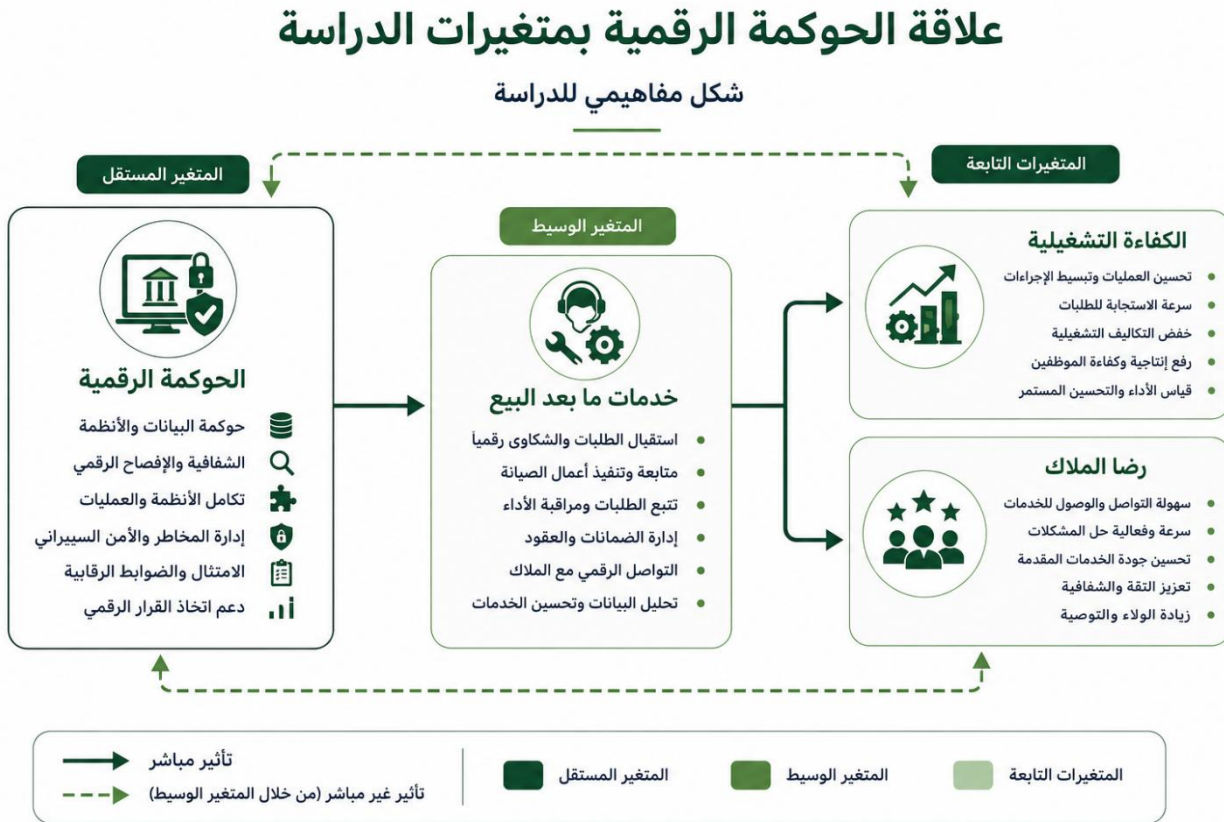
شكل (2-4): نموذج الحوكمة الرقمية في شركات إدارة العقارات



يوضح الشكل (2-4) النموذج المفاهيمي للدراسة، الذي يربط بين الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع وأثرهما في الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، مع إبراز العوامل الداعمة لنجاح تطبيق الحوكمة الرقمية في شركات إدارة العقارات

## 2.2.9 علاقة الحوكمة الرقمية بمتغيرات الدراسة

شكل (2-5): العلاقة المفاهيمية بين متغيرات الدراسة



يوضح الشكل (2-5) العلاقة المفاهيمية بين متغيرات الدراسة، حيث تمثل الحوكمة الرقمية المتغير المستقل الذي يؤثر بصورة مباشرة في خدمات ما بعد البيع بوصفها المتغير الوسيط، كما تؤثر خدمات ما بعد البيع في كلٍ من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك بوصفهما المتغيرين التابعين. ويبين الشكل كذلك وجود تأثير مباشر للحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، إلى جانب تأثيرها غير المباشر من خلال خدمات ما بعد البيع، مما يعكس التكامل بين متغيرات الدراسة ويؤكد أن تحسين ممارسات الحوكمة الرقمية يساهم في رفع جودة خدمات ما بعد البيع، ومن ثم تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق مستويات أعلى من رضا الملاك.

## المبحث الثاني :

### 2.3 خدمات ما بعد البيع

#### 2.3.1 مفهوم خدمات ما بعد البيع:

تعد خدمات ما بعد البيع من العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات للحفاظ على رضا العملاء وتعزيز العلاقة معهم بعد إتمام عملية البيع. ولم تعد هذه الخدمات تقتصر على معالجة الأعطال أو تنفيذ أعمال الصيانة، بل أصبحت تشمل مجموعة متكاملة من الأنشطة التي تهدف إلى ضمان استمرارية جودة الخدمة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء، وبناء الثقة والولاء على المدى الطويل، ولا سيما في قطاع إدارة العقارات الذي يعتمد على تقديم خدمات مستمرة للمالك والمستفيدين.

#### 2.3.2 أهداف وأهمية خدمات ما بعد البيع:

تهدف خدمات ما بعد البيع إلى ضمان استمرارية جودة الخدمات المقدمة بعد البيع، والمحافظة على رضا العملاء، وتعزيز العلاقة مع المالك من خلال تقديم خدمات فعالة وسريعة تلبي احتياجاتهم. كما تمثل عنصراً أساسياً في نجاح شركات إدارة العقارات، لما لها من دور في تحسين جودة الخدمات، ودعم الكفاءة التشغيلية، والمحافظة على العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية.

#### جدول (2-4): الآثار المتوقعة لتطبيق الحوكمة الرقمية في خدمات ما بعد البيع

| الأثر المتوقع                       | الأهمية                                      | الهدف                    |
|-------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|
| تعزيز الثقة والولاء                 | تعزيز العلاقة مع المالك وزيادة مستوى الثقة   | رفع رضا العملاء          |
| سرعة حل المشكلات وتقليل الشكاوى     | ضمان سرعة الاستجابة وتحسين تجربة المالك      | معالجة الشكاوى           |
| رفع الأداء والكفاءة التشغيلية       | تحسين مستوى الخدمات واستدامة جودتها          | المحافظة على جودة الخدمة |
| زيادة التفاعل والرضا                | بناء علاقة مستمرة وتعزيز الشفافية            | دعم التواصل مع المالك    |
| المحافظة على العملاء وجذب عملاء جدد | تعزيز الصورة الذهنية وزيادة القدرة التنافسية | تحسين السمعة المؤسسية    |

### 2.3.3 أبعاد خدمات ما بعد البيع

شكل (2-6): أبعاد خدمات ما بعد البيع

تتعدد أبعاد خدمات ما بعد البيع باختلاف طبيعة القطاع الخدمي، إلا أنها تشترك في مجموعة من الأبعاد التي تسهم في تعزيز جودة الخدمات المقدمة بعد البيع، وتحقيق رضا العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية. وفي ضوء الأدبيات والدراسات السابقة، اعتمد الباحث أربعة أبعاد رئيسة تتمثل فيما يأتي:



### 2.3.4 مراحل خدمات ما بعد البيع

تمثل مراحل خدمات ما بعد البيع سلسلة من العمليات المترابطة التي تهدف إلى ضمان استمرارية تقديم الخدمات للملاك بعد استلام الوحدة العقارية. وتبدأ هذه المراحل بتهيئة العميل وإدارة بياناته، مروراً بإجراءات التسليم وإدارة

الطلبات، وانتهاءً بمتابعة خدمات الصيانة وقياس رضا المالك، بما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة. ويوضح الشكل التالي مراحل خدمات ما بعد البيع.

شكل (2-7): مراحل خدمات ما بعد البيع



### 2.3.5 معوقات خدمات ما بعد البيع

تواجه خدمات ما بعد البيع عددًا من المعوقات التي قد تحد من كفاءة تقديم الخدمات وتحقيق رضا المالك، ويمكن تصنيف هذه المعوقات إلى معوقات تنظيمية، وبشرية، وتقنية، وتشغيلية، وذلك على النحو الآتي:

شكل (2-8): معوقات خدمات ما بعد البيع



### 2.3.6 التحول الرقمي في خدمات ما بعد البيع

يشهد قطاع إدارة العقارات تحولاً متسارعاً نحو تبني التقنيات الرقمية في تقديم خدمات ما بعد البيع، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة الملاك. ويساهم التحول الرقمي في أتمتة الإجراءات، وتسهيل التواصل، وتسريع معالجة الطلبات، إضافة إلى توفير بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء المؤسسي. وفي ضوء ذلك، تعتمد شركات إدارة العقارات على مجموعة من التطبيقات والأنظمة الرقمية التي تمثل الركيزة الأساسية لتطوير خدمات ما بعد البيع.

شكل (2-9): التحول الرقمي في خدمات ما بعد البيع

## التحول الرقمي في خدمات ما بعد البيع

يسهم التحول الرقمي في تطوير خدمات ما بعد البيع من خلال توظيف التقنيات الحديثة والأنظمة الذكية، مما يعزز الكفاءة التشغيلية، يسرع الاستجابة، ويحسن تجربة الملاك، ويعزز جودة الخدمات المقدمة.



### 2.3.7 العلاقة بين خدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك

تُعد خدمات ما بعد البيع من العوامل الرئيسية التي تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق رضا الملاك في شركات إدارة العقارات، إذ تعتمد هذه الخدمات على إدارة طلبات الصيانة، ومعالجة الشكاوى، والتواصل المستمر مع الملاك من خلال إجراءات واضحة وأنظمة رقمية متكاملة. ويسهم ذلك في تقليل زمن الاستجابة، وتحسين توزيع الموارد، وخفض التكاليف التشغيلية، والحد من الأخطاء، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين أداء الشركة.

ومن جانب آخر، تؤدي خدمات ما بعد البيع دوراً محورياً في تعزيز رضا الملاك، حيث إن سرعة الاستجابة، وجودة الخدمات المقدمة، وفاعلية التواصل، والشفافية في معالجة الطلبات والشكاوى، جميعها عوامل تسهم في بناء الثقة بين الملاك والشركة. كما أن المتابعة المستمرة بعد تقديم الخدمة تعكس اهتمام الشركة باحتياجات الملاك، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى رضاهم، ويعزز ولائهم واستمرار تعاملهم مع الشركة.

وبناءً على ما سبق، تمثل خدمات ما بعد البيع حلقة الوصل بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، إذ يسهم توظيف التقنيات الرقمية وتطوير إجراءات تقديم الخدمات في رفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز تجربة الملاك ورضاهم، وهو ما يتوافق مع أهداف الدراسة الحالية، ويدعم الإطار النظري للعلاقة بين متغيراتها.

## 2.4 الكفاءة التشغيلية:

### 2.4.1 مفهوم الكفاءة التشغيلية

تُعرف الكفاءة التشغيلية بأنها قدرة المنظمة على استغلال مواردها البشرية والمالية والتقنية بكفاءة لتحقيق أهدافها من خلال تنفيذ العمليات بأقل تكلفة، وأعلى جودة، وفي أقصر وقت ممكن، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية.

### 2.4.2 أهمية الكفاءة التشغيلية ومؤشرات قياسها

تُعد الكفاءة التشغيلية من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات، إذ تسهم في تحسين جودة الأداء، وتعظيم الاستفادة من الموارد، وخفض التكاليف، وتسريع إنجاز العمليات، بما يعزز القدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية وتحقيق رضا العملاء. وفي شركات إدارة العقارات، تبرز أهمية الكفاءة التشغيلية في تحسين إدارة خدمات ما بعد البيع، ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للملاك، وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي. ويمكن قياس الكفاءة التشغيلية من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية، كما يوضحها الجدول الآتي:

### 2.4.2 أهمية الكفاءة التشغيلية ومؤشرات قياسها

تُعد الكفاءة التشغيلية من الركائز الأساسية لنجاح المنظمات، إذ تسهم في تحسين جودة الأداء، وتعظيم الاستفادة من الموارد، وخفض التكاليف، وتسريع إنجاز العمليات، بما يعزز القدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية وتحقيق رضا العملاء. وفي شركات إدارة العقارات، تبرز أهمية الكفاءة التشغيلية في تحسين إدارة خدمات ما بعد البيع، ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة للملاك، وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي. ويمكن قياس الكفاءة التشغيلية من خلال مجموعة من المؤشرات الرئيسية، كما يوضحها الجدول الآتي:

| المؤشر                   | أهميته                                                                       |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| سرعة إنجاز العمليات      | تسهم في تقليل مدة تنفيذ الخدمات وتحسين كفاءة سير العمليات.                   |
| كفاءة استغلال الموارد    | تعزز الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية لتحقيق أفضل النتائج. |
| جودة الأداء              | تضمن تقديم الخدمات وفق معايير عالية بما يرفع مستوى رضا الملاك.               |
| تقليل التكاليف التشغيلية | تساعد على تحسين الكفاءة المالية مع المحافظة على جودة الخدمات.                |
| تقليل الأخطاء التشغيلية  | تسهم في رفع دقة العمليات وتقليل إعادة العمل وتحسين موثوقية الخدمات.          |
| سرعة الاستجابة           | تعزز سرعة التعامل مع طلبات الملاك والشكاوى بما يرفع مستوى رضاهم.             |

### 2.4.3 العلاقة بين الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك

العلاقة بين الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك لا تُعد علاقة مباشرة فحسب، بل تتعزز من خلال تطبيق الحوكمة الرقمية في خدمات ما بعد البيع، حيث يسهم التحول الرقمي في تطوير العمليات التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع الاستجابة لاحتياجات الملاك، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، وينعكس في النهاية على زيادة رضا الملاك. ويؤكد ذلك الترابط بين متغيرات الدراسة، والذي يقوم على أن الحوكمة الرقمية تُحسن خدمات ما بعد البيع، فتسهم بدورها في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق رضا الملاك.

| الأثر على رضا الملاك                            | الأثر على الكفاءة التشغيلية                       | أثر تطبيق الحوكمة الرقمية                                    | خدمات ما بعد البيع    |
|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------|
| زيادة رضا الملاك وتقييمهم بالخدمات المقدمة.     | تحسين جودة العمليات وتقليل الأخطاء التشغيلية.     | توحيد الإجراءات واستخدام الأنظمة الرقمية لضمان جودة التنفيذ. | جودة الخدمة           |
| تعزيز رضا الملاك من خلال سرعة تلبية احتياجاتهم. | تقليل زمن تنفيذ الخدمات ورفع كفاءة الأداء.        | أتمتة استقبال الطلبات وتوجيهها ومتابعتها إلكترونياً.         | سرعة الاستجابة        |
| رفع مستوى الشفافية وتعزيز تجربة الملاك.         | تحسين تدفق المعلومات وتقليل التأخير في المتابعة.  | توفير قنوات رقمية للتواصل وإرسال الإشعارات والتحديثات.       | التواصل والمتابعة     |
| زيادة الثقة ورفع مستوى الرضا عن الخدمات.        | تحسين سرعة اتخاذ الإجراءات وتقليل تكرار المشكلات. | تسجيل الشكاوى إلكترونياً ومتابعة معالجتها وفق إجراءات واضحة. | معالجة الشكاوى والدعم |

يتضح من الجدول أن تطبيق الحوكمة الرقمية في خدمات ما بعد البيع يسهم في تطوير جودة الخدمات، وتسريع الإجراءات، وتعزيز التواصل، وتحسين معالجة الشكاوى، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية من خلال رفع جودة الأداء وتقليل الأخطاء وتحسين استغلال الموارد، كما يسهم في تعزيز رضا الملاك نتيجة تقديم خدمات أكثر سرعة وشفافية وموثوقية. ويؤكد ذلك الترابط بين متغيرات الدراسة، حيث تؤثر الحوكمة الرقمية في خدمات ما بعد البيع، التي تسهم بدورها في رفع الكفاءة التشغيلية، وصولاً إلى تحقيق رضا الملاك.

## 2.5 الدراسات السابقة:

تم عرض الدراسات السابقة وفق الترتيب الموضوعي، وذلك من خلال تقسيمها إلى أربعة محاور رئيسة تتوافق مع متغيرات الدراسة، بما يسهم في بناء إطار علمي مترابط، وإبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

## 2.5.1 دراسات تناولت الحوكمة الرقمية:

2.5.1.1 دراسة Verhoef et al (2021)

### عنوان الدراسة:

Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda

### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تطوير نماذج الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي.

### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية.

### أهم النتائج:

أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم في تحسين تكامل الأنظمة، ورفع كفاءة العمليات، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار.

### التعليق على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أنها لم تتناول الحوكمة الرقمية أو خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات.

### 2.5.1.2 دراسة العبيدي، الحدراوي، والجنابي (2021)

#### عنوان الدراسة:

الحكومة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي: دراسة تحليلية من وجهة نظر أكاديمية.

#### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية (SEM).

#### أهم النتائج:

أثبتت الدراسة أن الحكومة الإلكترونية تسهم في رفع كفاءة الأداء، وتعزيز الشفافية، وتحسين عملية اتخاذ القرار.

#### التعليق على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية الحكومة الرقمية، إلا أنها ركزت على قطاع التعليم العالي.

### 2.5.1.3 دراسة العريفي والمفيز (2022)

#### عنوان الدراسة:

دور الحكومة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية.

#### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بيان دور الحكومة في رفع كفاءة الإنفاق وتحسين استخدام الموارد.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

أهم النتائج:

أكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز كفاءة استخدام الموارد ويحسن الأداء المؤسسي.

التعليق على الدراسة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في أنها ركزت على قطاع التعليم ولم تتناول الحوكمة الرقمية أو شركات إدارة العقارات.

2.5.1.4 دراسة Manoharan, Melitski, & Holzer (2023/2022)

عنوان الدراسة:

.Digital Governance: An Assessment of Performance and Best Practices

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقييم أداء الحوكمة الرقمية وتحديد أفضل الممارسات في تطبيقها.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج المقارن.

أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الرقمية تعزز الشفافية وتحسن جودة الخدمات وترفع كفاءة الأداء المؤسسي.

التعليق على الدراسة:

تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية الحوكمة الرقمية، إلا أنها ركزت على القطاع الحكومي.

## 2.5.2 دراسات تناولت خدمات ما بعد البيع

### 2.5.2.1 دراسة Murali, Pugazhendhi, & Muralidharan (2016)

#### عنوان الدراسة:

Modeling and Investigating the Relationship of After Sales Service Quality with  
.Customer Satisfaction, Retention and Loyalty

#### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر جودة خدمات ما بعد البيع في تحقيق رضا العملاء والاحتفاظ بهم وتعزيز ولائهم.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة وتحليل البيانات بنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

#### أهم النتائج:

أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي مباشر لجودة خدمات ما بعد البيع في رضا العملاء وولائهم.

#### التعليق على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية خدمات ما بعد البيع، إلا أنها أجريت في قطاع الأجهزة المنزلية.

### 2.5.2.2 دراسة Lemon & Verhoef (2016)

#### عنوان الدراسة:

.Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey

#### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر تجربة العميل عبر جميع مراحل رحلة العميل.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مراجعة تحليلية للأدبيات العلمية.

#### أهم النتائج:

أكدت الدراسة أن خدمات ما بعد البيع تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في رضا العملاء وولائهم.

#### التعليق على الدراسة:

تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية خدمات ما بعد البيع، إلا أنها لم تتناول قطاع إدارة العقارات.

2.5.2.3 دراسة Schmitt, Skiera, & Van den Bulte (2011)

#### عنوان الدراسة:

.Referral Programs and Customer Value

#### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر برامج الإحالة في تعزيز قيمة العميل وولائه.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات فعلية لعملاء إحدى شركات الاتصالات.

#### أهم النتائج:

أظهرت الدراسة أن رضا العملاء يزيد من احتمالية توصيتهم بالمنظمة واستمرار تعاملهم معها.

#### التعليق على الدراسة:

تتسجم مع الدراسة الحالية في إبراز أهمية جودة الخدمات بعد البيع، إلا أنها ركزت على قطاع الاتصالات.

### 2.5.3 دراسات تناولت الكفاءة التشغيلية

#### 2.5.3.1 دراسة (2021) Tarigan, Siagian, & Jie

##### عنوان الدراسة:

Impact of Internal Integration, Supply Chain Partnership, and Digital Technology  
on Operational Performance

##### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التكنولوجيا الرقمية والتكامل الداخلي في تحسين الكفاءة التشغيلية.

##### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة وتحليل البيانات بنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

##### أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي.

##### التعليق على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية التكنولوجيا الرقمية في رفع الكفاءة التشغيلية، إلا أنها لم تتناول الحوكمة الرقمية أو خدمات ما بعد البيع.

#### 2.5.3.2 دراسة (2022) Yu, Wang, & Moon

##### عنوان الدراسة:

.Influence of Digital Transformation Capability on Operational Performance

##### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر قدرات التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسات.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة وتحليل البيانات بنمذجة المعادلات الهيكلية.

#### أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن قدرات التحول الرقمي تسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز مرونة العمليات وتحسين الأداء المؤسسي.

#### التعليق على الدراسة:

تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية، إلا أنها لم تتناول قطاع إدارة العقارات.

2.5.3.3 دراسة Xu, Naseer, Maynard, & Filippou (2022)

#### عنوان الدراسة:

Leveraging Data and Analytics for Digital Business Transformation through  
.DataOps: An Information Processing Perspective

#### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر توظيف البيانات والتحليلات الرقمية في دعم الكفاءة التشغيلية.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات.

#### أهم النتائج:

أظهرت الدراسة أن توظيف البيانات والتحليلات الرقمية يساهم في تحسين العمليات التشغيلية ودعم اتخاذ القرار ورفع الأداء المؤسسي.

التعليق على الدراسة:

تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي، إلا أنها لم تتناول خدمات ما بعد البيع أو شركات إدارة العقارات.

#### 2.5.4 دراسات تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة

##### 2.5.4.1 دراسة AlNuaimi et al (2022)

عنوان الدراسة:

Mastering Digital Transformation: The Nexus Between Leadership, Agility, and Digital Strategy

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مراجعة منهجية للأدبيات.

أهم النتائج:

أثبتت الدراسة أن تطبيق الممارسات الرقمية يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المؤسسي.

التعليق على الدراسة:

تتفق مع الدراسة الحالية في إبراز العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية.

##### 2.5.4.2 دراسة Albar & Hoque (2019)

عنوان الدراسة:

Factors Affecting the Adoption of Information and Communication Technology in  
.Small and Medium Enterprises

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة.

أهم النتائج:

أظهرت الدراسة أن الأنظمة الرقمية تسهم في تحسين جودة الخدمات وسرعة تقديمها.

التعليق على الدراسة:

تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات.

2.5.4.3 دراسة Demirel (2022)

عنوان الدراسة:

The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction in Digital Age: Customer  
.Satisfaction Based Examination of Digital CRM

هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر جودة الخدمات الرقمية في تحقيق رضا العملاء.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة.

#### أهم النتائج:

أثبتت الدراسة أن جودة الخدمات الرقمية وسرعة الاستجابة تؤثران إيجابياً في رضا العملاء وتحسين الأداء المؤسسي.

#### التعليق على الدراسة:

تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء.

2.5.4.4 دراسة Gupta & Raman (2022)

#### عنوان الدراسة:

After-sale Service Experiences and Customer Satisfaction: An Empirical Study  
from the Indian Automobile Industry

#### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى قياس أثر خدمات ما بعد البيع في تحقيق رضا العملاء.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام الاستبانة.

#### أهم النتائج:

أظهرت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة خدمات ما بعد البيع ومستوى رضا العملاء.

#### التعليق على الدراسة:

تتفق مع الدراسة الحالية في أهمية خدمات ما بعد البيع في رفع رضا العملاء، إلا أنها أجريت في قطاع السيارات.

2.5.4.5 دراسة Wenninger, Rau, & Röglinger (2022)

#### عنوان الدراسة:

Improving Customer Satisfaction in Proactive Service Design: A Kano Model Approach.

#### هدف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى بيان أثر تصميم الخدمات الاستباقية في تحسين رضا العملاء وجودة الخدمات.

#### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نموذج Kano.

#### أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن تطوير الخدمات بصورة استباقية يساهم في رفع رضا العملاء وتحسين جودة الخدمات.

#### التعليق على الدراسة:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في أهمية تطوير الخدمات ورفع رضا المستفيدين، إلا أنها لم تتناول قطاع إدارة العقارات.

| م  | أوجه الاستفادة من الدراسة                          | أبرز النتائج                                                | المنهج            | موضوع الدراسة                          | الباحث (السنة)                            |
|----|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1  | دعم الإطار النظري للحكومة الرقمية.                 | تحسين تكامل الأنظمة ورفع كفاءة العمليات                     | مراجعة أدبيات     | التحول الرقمي                          | Verhoef et al. (2021)                     |
| 2  | توضيح أثر الحكومة الرقمية في تحسين الأداء المؤسسي. | تحسين الأداء والشفافية واتخاذ القرار                        | وصفي تحليلي (SEM) | الحكومة الإلكترونية                    | العبيدي، الحدراوي، والجنابي (2021)        |
| 3  | دعم أثر الحكومة في تعزيز الكفاءة التشغيلية.        | رفع كفاءة استخدام الموارد                                   | وصفي تحليلي       | الحكومة وكفاءة الإنفاق                 | العريفي والمفيز (2022)                    |
| 4  | دعم مفهوم الحكومة الرقمية وأفضل ممارساتها.         | تحسين جودة الخدمات وتعزيز الشفافية                          | المنهج المقارن    | الحكومة الرقمية                        | Manoharan, Melitski Holzer (2022/2023) &  |
| 5  | دعم متغير خدمات ما بعد البيع.                      | رفع رضا العملاء وولائهم                                     | كمي (SEM)         | خدمات ما بعد البيع                     | Murali, Pugazhendhi Muralidharan & (2016) |
| 6  | دعم العلاقة بين خدمات ما بعد البيع ورضا العملاء.   | خدمات ما بعد البيع تؤثر في رضا العملاء                      | مراجعة أدبيات     | تجربة العميل                           | Lemon & Verhoef (2016)                    |
| 7  | تعزيز مفهوم رضا العملاء وولائهم.                   | زيادة الولاء واستمرار التعامل                               | تحليل بيانات      | برامج الإحالة                          | & Schmitt, Skiera Van den Bulte (2011)    |
| 8  | دعم متغير الكفاءة التشغيلية.                       | رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء                         | كمي (SEM)         | التكنولوجيا الرقمية والكفاءة التشغيلية | & Tarigan, Siagian Jie (2021)             |
| 9  | دعم العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية.  | تحسين الأداء التشغيلي ومرونة العمليات                       | كمي               | قدرات التحول الرقمي                    | Yu, Wang, & Moon (2022)                   |
| 10 | دعم الجانب التقني للحكومة الرقمية.                 | تحسين العمليات ودعم اتخاذ القرار                            | مراجعة أدبيات     | البيانات والتحول الرقمي                | Xu, Naseer, Maynard Filippou (2022) &     |
| 11 | دعم العلاقة بين متغيرات الدراسة.                   | رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء                         | مراجعة منهجية     | التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية       | AlNuaimi et al (2022)                     |
| 12 | دعم العلاقة بين الأنظمة الرقمية وجودة الخدمات.     | تحسين جودة الخدمات وسرعة تقديمها                            | كمي               | تبنى تقنيات المعلومات والاتصالات       | Albar & Hoque (2019)                      |
| 13 | دعم متغير رضا الملاك وجودة الخدمات الرقمية.        | تأثير إيجابي في رضا العملاء وتحسين الأداء المؤسسي           | كمي               | جودة الخدمات الرقمية                   | Demirel (2022)                            |
| 14 | دعم العلاقة بين خدمات ما بعد البيع ورضا العملاء.   | وجود علاقة إيجابية بين جودة خدمات ما بعد البيع ورضا العملاء | كمي               | خدمات ما بعد البيع في قطاع السيارات    | Gupta & Raman (2022)                      |
| 15 | دعم تطوير الخدمات الاستباقية ورفع رضا المستفيدين.  | تحسين رضا العملاء وجودة الخدمات                             | كمي (نموذج Kano)  | تصميم الخدمات الاستباقية               | & Wenninger, Rau Röglinger (2022)         |

## 2.6 التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بدراسة الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي وأثرهما في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أكدت غالبية الدراسات أن تبني التقنيات الرقمية وتكامل الأنظمة يسهمان في رفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز جودة البيانات، وتحسين عمليات اتخاذ القرار. كما تناولت مجموعة أخرى من الدراسات خدمات ما بعد البيع بوصفها أحد العوامل الرئيسية في تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء، مبينةً أن سرعة الاستجابة، وجودة التواصل، واستمرارية تقديم الخدمات بعد البيع تؤثر بصورة مباشرة في تكوين تجربة إيجابية لدى المستخدمين.

وفي المقابل، ركزت بعض الدراسات على الكفاءة التشغيلية باعتبارها أحد المؤشرات الأساسية لقياس أداء المؤسسات، وأوضحت أن تحسين العمليات التشغيلية يرتبط بتبني التقنيات الرقمية، وإعادة تصميم الإجراءات، والاستفادة من البيانات في دعم القرارات الإدارية. كما تناولت دراسات أخرى رضا العملاء أو الملاك، مؤكدة أن جودة الخدمات وسرعة إنجاز الطلبات وفعالية التواصل تعد من أهم المحددات المؤثرة في مستوى الرضا واستمرار العلاقة بين المؤسسة وعملائها.

وعلى الرغم من القيمة العلمية لهذه الدراسات، إلا أنها اختلفت من حيث بيئات التطبيق، والمتغيرات المدروسة، والمناهج المستخدمة، حيث ركزت معظم الدراسات على قطاعات مثل الحكومة الإلكترونية، والصناعة، والخدمات العامة، والتجارة الإلكترونية، في حين لم تحظ شركات إدارة العقارات بالاهتمام الكافي، ولا سيما فيما يتعلق بخدمات ما بعد البيع. كما أن غالبية الدراسات تناولت العلاقة المباشرة بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية، أو بين جودة الخدمات ورضا العملاء، دون بناء نموذج متكامل يربط بين الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في إطار واحد.

وتتمثل الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في ندرة الدراسات التي تناولت أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في قطاع إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى محدودية الدراسات التي اختبرت الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع في تفسير العلاقة بين الحوكمة الرقمية وكل من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك. كما أن معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات ودول مختلفة، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة السعودية، التي تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً في ضوء مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وانطلاقاً من ذلك، تتميز الدراسة الحالية ببناء نموذج بحثي متكامل يجمع بين الحوكمة الرقمية، وخدمات ما بعد البيع، والكفاءة التشغيلية، ورضا الملاك، مع اختبار الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع في هذه العلاقات، وتطبيقه على شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية، بما يسهم في سد الفجوة العلمية، وإثراء الأدبيات العربية في هذا المجال، وتقديم نتائج يمكن أن يستفيد منها الباحثون ومتخذو القرار في تطوير ممارسات الحوكمة الرقمية وتحسين جودة خدمات ما بعد البيع ورفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز رضا الملاك.

# الفصل الثالث: منهجية

## الدراسة

## منهجية الدراسة

### 3.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال عرض المنهج البحثي المناسب لطبيعة الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووحدة التحليل، وحدود الدراسة، إضافة إلى توضيح أدوات جمع البيانات وإجراءات إعدادها والتحقق من صدقها وثباتها، وآليات جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ونظرًا لأن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، فقد تم الاعتماد على المنهج المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي؛ وذلك للاستفادة من مزايا كل منهما في تقديم فهم أكثر شمولاً لمتغيرات الدراسة والعلاقات فيما بينها. حيث تم توظيف المقابلات شبه المنظمة لاستكشاف واقع تطبيق الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع والتحديات المرتبطة بها، في حين استخدمت الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات إحصائيًا.

ويعرض هذا الفصل بالتفصيل مبررات اختيار المنهج، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدق الأدوات وثباتها، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار نموذج الدراسة، بما يضمن سلامة الإجراءات المنهجية ودقة النتائج التي سيتم التوصل إليها.

جدول (3-1): التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

| المتغير                                | التعريف الإجرائي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحوكمة الرقمية<br>(المتغير المستقل)   | تُعرف إجرائيًا بأنها مستوى تطبيق السياسات والإجراءات والأنظمة الرقمية التي تضمن تنظيم العمليات، وإدارة البيانات، وتعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار داخل شركات إدارة العقارات، ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة المخصصة لمحور الحوكمة الرقمية.                                                         |
| خدمات ما بعد البيع<br>(المتغير الوسيط) | تُعرف إجرائيًا بأنها مجموعة الخدمات والأنشطة التي تقدمها شركات إدارة العقارات للملاك بعد إتمام عملية البيع، وتشمل سرعة الاستجابة لطلبات الصيانة، ومعالجة الشكاوى، والمتابعة الدورية، وجودة التواصل، بما يساهم في تحسين تجربة المالك، ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة الخاصة بمحور خدمات ما بعد البيع. |
| الكفاءة التشغيلية<br>(المتغير التابع)  | تُعرف إجرائيًا بأنها قدرة شركات إدارة العقارات على تنفيذ عملياتها التشغيلية بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل الوقت والتكاليف، وتحسين جودة الأداء، وسرعة إنجاز الخدمات، ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة الخاصة بمحور الكفاءة التشغيلية.                                         |
| رضا الملاك<br>(المتغير التابع)         | يُعرف إجرائيًا بأنه مستوى رضا ملاك العقارات عن جودة الخدمات المقدمة لهم بعد البيع، ومدى تلبية الخدمات لتوقعاتهم، وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم، واستمرار الثقة بالشركة، ويُقاس هذا المتغير من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة الخاصة بمحور رضا الملاك.                                                                        |

## 3.2 تصميم البحث

يُعد تصميم البحث الإطار العام الذي يستند إليه الباحث في تنظيم الدراسة، وتحديد العلاقة بين مشكلة البحث وأهدافه وتساؤلاته، واختيار الإجراءات العلمية المناسبة للإجابة عن تلك التساؤلات واختبار فرضيات الدراسة. ويهدف تصميم البحث إلى توفير مسار منهجي واضح يضمن جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بصورة علمية تسهم في الوصول إلى نتائج تتسم بالموضوعية والدقة.

وجاء تصميم هذه الدراسة انطلاقاً من الحاجة إلى بحث أثر الحوكمة الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى رضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل التوسع في التحول الرقمي وتبني الأنظمة التقنية لإدارة العمليات والخدمات. وقد استند تصميم الدراسة إلى تحديد العلاقات بين متغيرات الدراسة، بحيث تمثلت الحوكمة الرقمية في المتغير المستقل، وخدمات ما بعد البيع في المتغير الوسيط، في حين تمثلت الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في المتغيرات التابعة، بهدف اختبار طبيعة التأثير المباشر وغير المباشر بين هذه المتغيرات.

كما استند تصميم الدراسة إلى الملاحظات المهنية التي اكتسبها الباحث من خلال عمله في مجال التشغيل التقني وإدارة التطبيقات، وما أتاحة ذلك من الاطلاع على الإجراءات التشغيلية الرقمية، والتحديات المرتبطة بخدمات ما بعد البيع، والاختلاف في مستوى تطبيق الأنظمة الرقمية، وتفاوت كفاءة الأداء بين العاملين، وانعكاس ذلك على جودة الخدمات المقدمة ورضا الملاك. وقد أسهمت هذه الملاحظات في تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها وبناء نموذجها المفاهيمي بما يحقق الربط بين الجانب النظري والتطبيقي العملي.

وبناءً على ذلك، صُممت الدراسة بما يتيح اختبار العلاقات بين متغيراتها بصورة علمية، وتوفير إطار بحثي يساعد على تفسير نتائج الدراسة والخروج بتوصيات عملية تسهم في تطوير ممارسات الحوكمة الرقمية، وتعزيز كفاءة خدمات ما بعد البيع، وتحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى رضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

في ضوء طبيعة الدراسة وأهدافها، اعتمد الباحث على المنهج المختلط (Mixed Methods Research)، الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، لملاءمته في دراسة الظواهر الإدارية التي تتطلب قياس العلاقات بين المتغيرات، إلى جانب تفسير النتائج وفهمها بصورة أكثر عمقاً. وقد استخدم الجانب الكمي لقياس أثر الحوكمة الرقمية في الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاستبانة، بينما استخدم الجانب النوعي من خلال المقابلات شبه المنظمة لاستكشاف آراء المختصين وتفسير النتائج الكمية، بما يسهم في تقديم فهم أكثر شمولاً لموضوع الدراسة، وتعزيز موثوقية النتائج من خلال التكامل بين البيانات الكمية والنوعية.

### جدول (3-2): عناصر تصميم البحث

| العنصر             | وصف تصميم الدراسة                                                                                                                                        |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عنوان الدراسة      | أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.                      |
| مشكلة الدراسة      | دراسة أثر الحوكمة الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية ورفع مستوى رضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات.                           |
| المتغير المستقل    | الحوكمة الرقمية.                                                                                                                                         |
| المتغير الوسيط     | خدمات ما بعد البيع.                                                                                                                                      |
| المتغيرات التابعة  | الكفاءة التشغيلية، رضا الملاك.                                                                                                                           |
| هدف التصميم        | اختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة وتحليل أثر الحوكمة الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع. |
| أساس تصميم الدراسة | بُني تصميم الدراسة استنادًا إلى الأدبيات العلمية، وإلى الملاحظات المهنية للباحث في مجال التشغيل التقني وإدارة التطبيقات وخدمات ما بعد البيع.             |
| مخرجات التصميم     | بناء نموذج مفاهيمي واختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج وتوصيات تدعم تطوير الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع.                                             |

### 3.3 مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع الأفراد والأطراف ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والذين تتوافر لديهم المعلومات والخبرات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها. ونظرًا لأن الدراسة تتناول أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، فقد شمل مجتمع البحث جميع أصحاب المصلحة المرتبطين بتطبيق الحوكمة الرقمية وتقديم خدمات ما بعد البيع والاستفادة منها.

ولغرض تنظيم مجتمع البحث وتحديد الفئات المستهدفة، تم تقسيمه إلى مجتمع داخلي ومجتمع خارجي، وذلك على النحو الآتي:

## المجتمع الداخلي

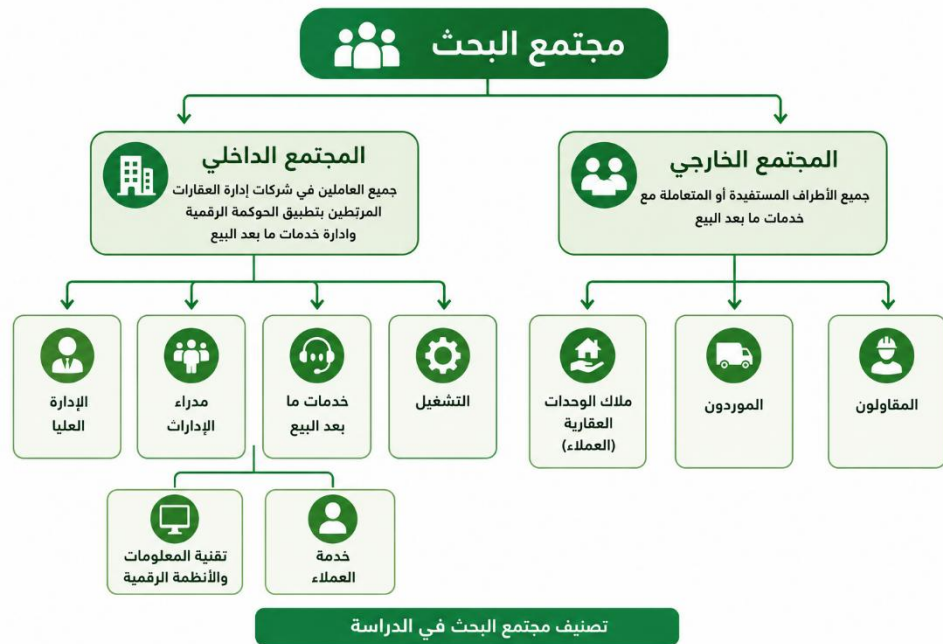
ويشمل جميع العاملين في شركات إدارة العقارات الذين ترتبط مهامهم بتطبيق الحوكمة الرقمية وإدارة خدمات ما بعد البيع، ومنهم الإدارة العليا، ومديرو الإدارات، وموظفو خدمات ما بعد البيع، وموظفو التشغيل، وموظفو خدمة العملاء، إضافة إلى مسؤولي الأنظمة والتطبيقات الرقمية وتقنية المعلومات. وتمثل هذه الفئة المصدر الرئيس للمعلومات المتعلقة بالإجراءات التشغيلية، ومستوى تطبيق الحوكمة الرقمية، والتحديات التي تواجه تقديم خدمات ما بعد البيع.

## المجتمع الخارجي

ويشمل جميع الأطراف المستفيدة أو المتعاملة مع خدمات ما بعد البيع، ومنهم ملاك الوحدات العقارية (العملاء)، والموردون، والمقاولون المنفذون لأعمال الصيانة والخدمات الفنية. وتمثل هذه الفئة مصدرًا مهمًا لتقييم جودة الخدمات المقدمة، وقياس مستوى رضا الملاك، والوقوف على مدى فاعلية تطبيق الحوكمة الرقمية في تحسين إجراءات خدمات ما بعد البيع.

وبناءً على طبيعة الدراسة وأهدافها، تم اختيار عينة الدراسة من الفئات الأكثر ارتباطًا بمتغيرات الدراسة، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تساهم في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

شكل (1-3): مكونات مجتمع الدراسة



### 3.4 خصائص العينة

تُعد خصائص العينة من العناصر الأساسية في الدراسات الميدانية، إذ تسهم في تقديم وصف عام للمشاركين، وتساعد على تفسير النتائج وربطها بخصائص أفراد العينة. كما تعكس مدى ملائمة العينة لمجتمع البحث، وتدعم إمكانية تعميم النتائج في حدود الدراسة.

وفي ضوء أهداف الدراسة، تم تصميم الاستبانة بحيث تتضمن مجموعة من البيانات الأولية التي تصف خصائص أفراد العينة، وذلك قبل الانتقال إلى محاور الدراسة الرئيسية. وتشمل هذه الخصائص البيانات الديموغرافية والبيانات المرتبطة بالاستفادة من خدمات ما بعد البيع، بما يتيح تكوين تصور واضح عن المشاركين في الدراسة.

وستُعرض خصائص أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، من خلال التكرارات والنسب المئوية، مع تقديمها في جداول ورسوم بيانية ضمن الفصل الرابع، بما يسهم في توضيح طبيعة العينة قبل تحليل متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها.

شكل (3-2): خصائص عينة الدراسة



### 3.5 محددات حجم العينة

يُعد تحديد حجم العينة من الخطوات الأساسية في الدراسات الميدانية، إذ يساهم في ضمان تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً مناسباً، بما يتيح الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، ويمكن تعميمها في حدود الدراسة. ويعتمد تحديد حجم العينة على عدد من الاعتبارات الإحصائية، من أبرزها حجم مجتمع الدراسة، ومستوى الثقة، وهامش الخطأ المقبول، بما يحقق التوازن بين دقة النتائج وإمكانية تطبيق الدراسة ميدانياً.

وفي هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من ملاك الوحدات العقارية المستفيدين من خدمات ما بعد البيع في مشروع الرابية، والبالغ عددهم (672) مالكا. ولتحديد الحجم المناسب للعينة، تم الاعتماد على جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في تحديد حجم العينات في البحوث الإدارية والاجتماعية، حيث يحدد حجم العينة المناسب وفقاً لحجم مجتمع الدراسة، عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%).

وبناءً على ذلك، بلغ الحجم المناسب للعينة (242) مشاركاً، وهو العدد الذي يحقق تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة، ويساهم في الحصول على نتائج ذات دلالة إحصائية يمكن الاعتماد عليها في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

### 3-4 محددات حجم العينة

يُعد تحديد حجم العينة من الخطوات المنهجية الأساسية في الدراسات الميدانية، إذ يسهم في ضمان تمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً مناسباً، بما يتيح الحصول على نتائج تتسم بالدقة والموضوعية، ويمكن تعميمها في حدود الدراسة. ويعتمد تحديد حجم العينة على مجموعة من الاعتبارات الإحصائية، من أهمها حجم مجتمع الدراسة، ومستوى الثقة، وهامش الخطأ المقبول، بما يحقق التوازن بين دقة النتائج وإمكانية تطبيق الدراسة ميدانياً.

وفي هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من ملاك الوحدات العقارية المستفيدين من خدمات ما بعد البيع في مشروع الرابية، والبالغ عددهم (672) مالكا. ولتحديد الحجم المناسب للعينة، اعتمد الباحث على جدول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والذي يُعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية لتحديد حجم العينات، عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%).

وبناءً على ذلك، بلغ الحجم المناسب للعينة (242) مالكا، وهو حجم عينة كافٍ لتمثيل مجتمع الدراسة تمثيلاً إحصائياً مناسباً، بما يعزز موثوقية النتائج، ويدعم اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

#### جدول (3-3): معايير تحديد حجم عينة الدراسة

| البيان              | القيمة                  |
|---------------------|-------------------------|
| مجتمع الدراسة       | 672 مالكا               |
| حجم العينة المختارة | 242 مالكا               |
| مستوى الثقة         | 95%                     |
| هامش الخطأ          | 5%                      |
| المرجع الإحصائي     | Krejcie & Morgan (1970) |

### 3.6 أدوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على ثلاث أدوات رئيسية لجمع البيانات، وذلك بما يتوافق مع طبيعة الدراسة ومنهجها المختلط، بهدف الحصول على بيانات كمية ونوعية تسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، وتتمثل هذه الأدوات فيما يأتي:

#### أولاً: الاستبانة

استخدم الباحث الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الكمية من أفراد عينة الدراسة، حيث صُممت لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في الحوكمة الرقمية، وخدمات ما بعد البيع، والكفاءة التشغيلية، ورضا الملاك. وقد بُنيت الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، واستخدم فيها مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الدراسة.

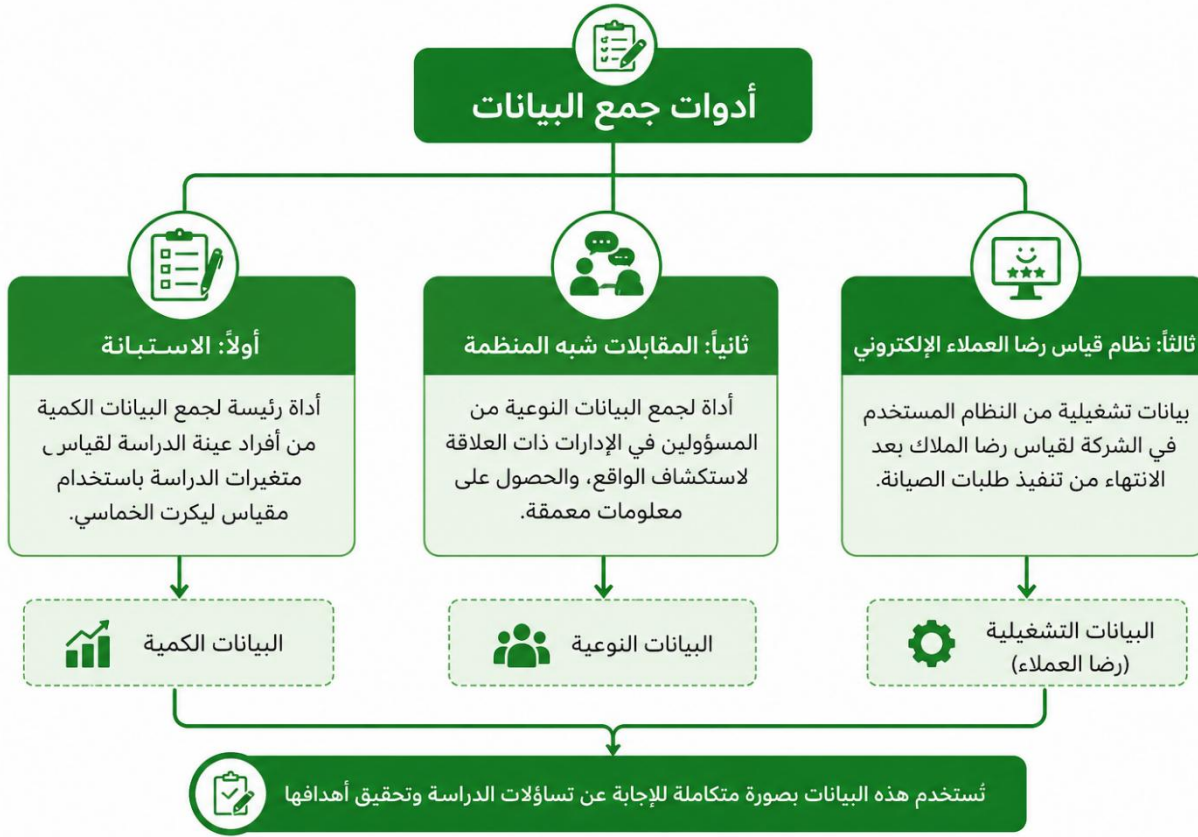
#### ثانياً: المقابلات شبه المنظمة

اعتمد الباحث على المقابلات شبه المنظمة لجمع البيانات النوعية، حيث أُجريت مع عدد من المسؤولين في الإدارات ذات العلاقة، مثل إدارة خدمات ما بعد البيع، وخدمة العملاء، والتشغيل، وتقنية المعلومات، بهدف الحصول على معلومات أكثر عمقاً حول واقع تطبيق الحوكمة الرقمية، وآليات تقديم خدمات ما بعد البيع، والتحديات التي تواجهها، بما يسهم في تفسير نتائج الدراسة الكمية.

#### ثالثاً: نظام قياس رضا العملاء الإلكتروني

اعتمد الباحث كذلك على بيانات نظام قياس رضا العملاء الإلكتروني المستخدم في الشركة، والذي يقيس مستوى رضا الملاك بعد الانتهاء من تنفيذ طلبات الصيانة عبر تطبيقات الصيانة الخاصة بالشركة. ويتيح هذا النظام جمع تقييمات العملاء وآرائهم حول جودة الخدمة، وسرعة الاستجابة، وكفاءة تنفيذ أعمال الصيانة، وقد استُخدمت البيانات المستخرجة منه بوصفها مصدراً داعماً للدراسة للتحقق من نتائج الاستبانة والمقابلات وتعزيز موثوقية النتائج.

شكل (3-3): أدوات جمع البيانات



### 3.7 إجراءات جمع البيانات

اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية لجمع البيانات، بما يضمن دقة البيانات وموثوقيتها، وذلك على النحو الآتي:

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، والاستفادة منها في بناء أدوات جمع البيانات.
2. إعداد الاستبانة والمقابلات شبه المنظمة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.
3. عرض أدوات الدراسة على مجموعة من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدقها وإجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم.
4. توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة الدراسة من ملاك الوحدات العقارية المستفيدين من خدمات ما بعد البيع.
5. إجراء المقابلات شبه المنظمة مع عدد من المسؤولين في الإدارات ذات العلاقة بعد التنسيق المسبق معهم.

6. استخراج بيانات رضا العملاء من نظام قياس رضا العملاء الإلكتروني الخاص بالشركة، والاستفادة منها بوصفها مصدرًا داعمًا لقياس مستوى رضا الملاك والتحقق من نتائج الدراسة.
7. مراجعة البيانات المستلمة والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، ثم ترميزها وإدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، تمهيدًا لتحليلها واختبار فرضيات الدراسة واستخلاص النتائج.

### 3.8 حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على قياس أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات، وذلك من خلال دراسة متغيرات الحوكمة الرقمية، وخدمات ما بعد البيع، والكفاءة التشغيلية، ورضا الملاك.

ثانيًا: الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على مشروع الرابية التابع لإحدى شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية، حيث تم تطبيق الدراسة على ملاك الوحدات العقارية المستفيدين من خدمات ما بعد البيع بالمشروع.

ثالثًا: الحدود الزمانية

أُجريت الدراسة خلال عام 2026م، وشملت فترة جمع البيانات وتحليلها وإعداد نتائج الدراسة.

جدول (3-4): حدود الدراسة

| البند            | الوصف                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الحدود الموضوعية | دراسة أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات.                                                                                                          |
| الحدود المكانية  | تتمثل الحدود المكانية للدراسة في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، بينما اقتصر التطبيق الميداني على مشروع الرابية، حيث تم جمع البيانات من ملاك الوحدات العقارية المستفيدين من خدمات ما بعد البيع بالمشروع. |
| الحدود الزمانية  | عام 2026م.                                                                                                                                                                                                               |

### 3.9 أداة تحليل البيانات

اعتمد الباحث في تحليل البيانات الكمية على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences – SPSS) الإصدار (29)، وذلك لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. كما تم الاستفادة من برنامج Microsoft Excel في تنظيم البيانات الأولية وإعداد الجداول والرسوم البيانية الداعمة لعرض النتائج.

أما البيانات النوعية الناتجة عن المقابلات شبه المنظمة، فقد تم تحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)، من خلال تصنيف البيانات واستخلاص الموضوعات الرئيسة والأنماط المشتركة، وربطها بنتائج الدراسة الكمية. كما تم الاستفادة من بيانات نظام قياس رضا العملاء الإلكتروني في دعم النتائج والتحقق من مدى توافقها مع نتائج الاستبانة والمقابلات.

جدول (3-5): أدوات تحليل البيانات

| الأداة                                  | الاستخدام                                                           |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| برنامج SPSS الإصدار (29)                | تحليل البيانات الكمية واختبار الفرضيات الإحصائية.                   |
| Microsoft Excel                         | تنظيم البيانات وإعداد الجداول والرسوم البيانية.                     |
| التحليل الموضوعي (Thematic Analysis)    | تحليل بيانات المقابلات شبه المنظمة واستخلاص الموضوعات الرئيسة.      |
| بيانات نظام قياس رضا العملاء الإلكتروني | دعم نتائج الدراسة والتحقق من توافقها مع نتائج الاستبانة والمقابلات. |

# الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

#### 4.1 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم تحليل البيانات الكمية التي جُمعت من خلال الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث بدأ التحليل بالتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، ثم عرض الإحصاءات الوصفية لمحاوَر الدراسة، يلي ذلك اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة. كما يتضمن الفصل تحليل البيانات النوعية المستخلصة من المقابلات شبه المنظمة، وربطها بنتائج الدراسة الكمية للوصول إلى تفسير أكثر شمولاً لنتائج الدراسة.

#### 4.2 تحليل البيانات الكمية (الاستبانة)

يهدف هذا القسم إلى عرض نتائج تحليل بيانات الاستبانة التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. وقد بدأ التحليل بالتحقق من جودة أداة الدراسة من خلال اختبارات الثبات والصدق، ثم عرض المؤشرات العامة والإحصاءات الوصفية لمحاوَر الدراسة، يلي ذلك تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

#### 4.2 تحليل البيانات الكمية (الاستبانة)

يهدف هذا القسم إلى عرض نتائج تحليل البيانات الكمية التي تم جمعها من خلال الاستبانة، والتي صُممت لقياس أثر الحوكمة الرقمية في خدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

واشتمل التحليل الإحصائي على مجموعة من الإجراءات، بدأت بوصف بيانات الدراسة، ثم التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة، يلي ذلك عرض الإحصاءات الوصفية لمحاوَر الدراسة، وتحليل نتائج كل محور على حدة، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة.

#### 4.2.1 وصف بيانات الدراسة

قبل البدء في تحليل نتائج الاستبانة، تم استعراض الخصائص العامة لأداة الدراسة والبيانات التي خضعت للتحليل الإحصائي، وذلك لإعطاء صورة واضحة عن حجم البيانات وطبيعة الأداة المستخدمة.

جدول (4-1): الخصائص العامة لأداة الدراسة

| البيان                     | القيمة                |
|----------------------------|-----------------------|
| عدد أفراد العينة           | 120                   |
| عدد عبارات الاستبانة       | 28 عبارة              |
| عدد محاور الدراسة          | 4 محاور               |
| أداة جمع البيانات          | الاستبانة الإلكترونية |
| مقياس القياس               | مقياس ليكرت الخماسي   |
| البرنامج الإحصائي المستخدم | SPSS                  |

#### تفسير الجدول (4-1)

يتضح من الجدول (4-1) أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي بلغ (120) استبانة، وهي جميع الاستبانات المعتمدة في الدراسة. كما تضمنت أداة الدراسة (28) عبارة موزعة على أربعة محاور رئيسية، تمثل أبعاد الدراسة، وهي: خدمات التطبيق، والعروض والمزايا، والرضا العام، وخدمات الصيانة وما بعد البيع. واعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة استجابة أفراد العينة، وتم استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة.

#### 4.2.2 اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

للتأكد من جودة أداة الدراسة وصلاحياتها للتطبيق الميداني، تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، كما تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه. وتعد هذه الاختبارات من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً للتحقق من جودة أدوات القياس في البحوث العلمية.

وقد أظهرت النتائج أن جميع محاور الدراسة حققت معاملات ثبات مرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل كرونباخ ألفا بين (0.812) و(0.950)، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (0.971)، وهي جميعها أعلى من الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على ارتفاع درجة الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ويؤكد صلاحيتها للتطبيق وتحليل البيانات

جدول (4-2): معاملات الثبات والإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

| المحور                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى التقييم | الترتيب | معامل الثبات Cronbach's (Alpha) |
|-----------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|---------------------------------|
| خدمات التطبيق               | 3.79            | 0.83              | مرتفع         | 1       | 0.812                           |
| العروض والمزايا             | 3.78            | 0.89              | مرتفع         | 2       | 0.858                           |
| الرضا العام                 | 3.77            | 0.90              | مرتفع         | 3       | 0.921                           |
| خدمات الصيانة وما بعد البيع | 3.75            | 0.91              | مرتفع         | 4       | 0.950                           |
| الاستبانة ككل (28 عبارة)    | 3.77            | 0.66              | مرتفع         | —       | 0.971                           |

#### 4.2.3 الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة

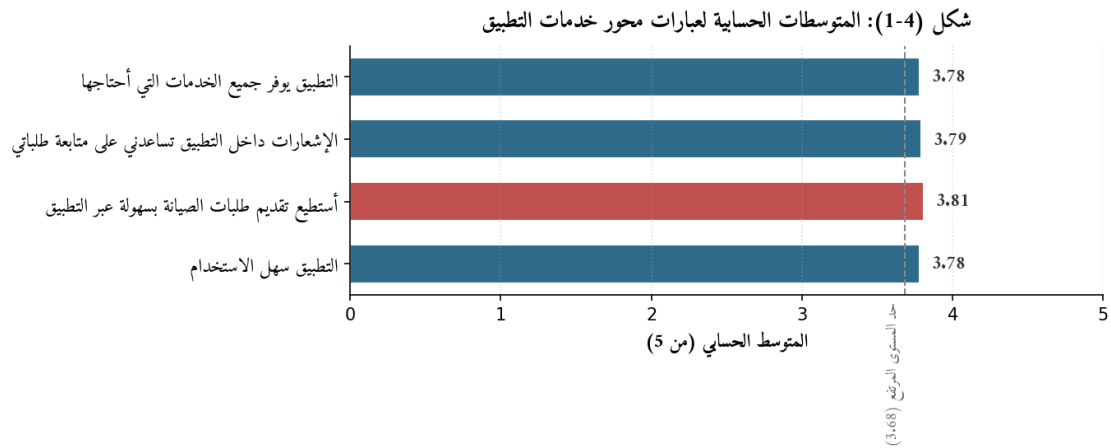
يتناول هذا القسم عرض الإحصاءات الوصفية على مستوى عبارات كل محور من محاور الدراسة، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة، وتحديد مستوى التقييم وترتيب العبارة داخل محورها. وقد اعتمد في تفسير المتوسطات على تقسيم مدى مقياس ليكرت الخماسي إلى ثلاثة مستويات على النحو الآتي: منخفض (1.00-2.33)، ومتوسط (2.34-3.67)، ومرتفع (3.68-5.00). وفيما يلي عرض نتائج كل محور على حدة مدعوماً بجدول وصفي ورسم بياني وتفسير للنتائج.

#### 4.2.3.1 محور خدمات التطبيق

يوضح الجدول (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقييم والترتيب لعبارات محور خدمات التطبيق:

| الترتيب | مستوى التقييم | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                          |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------|
| 3       | مرتفع         | 0.77              | 3.78            | التطبيق سهل الاستخدام                            |
| 1       | مرتفع         | 0.81              | 3.81            | أستطيع تقديم طلبات الصيانة بسهولة عبر التطبيق    |
| 2       | مرتفع         | 0.86              | 3.79            | الإشعارات داخل التطبيق تساعدني على متابعة طلباتي |
| 4       | مرتفع         | 0.89              | 3.78            | التطبيق يوفر جميع الخدمات التي أحتاجها           |
| —       | مرتفع         | 0.67              | 3.79            | المحور ككل                                       |

جدول (4-4): الإحصاءات الوصفية لعبارات محور خدمات التطبيق



شكل (4-1): المتوسطات الحسابية لعبارات محور خدمات التطبيق

## تفسير النتائج:

يتضح من الجدول (3-4) والشكل (1-4) أن محور خدمات التطبيق حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.79) بمستوى تقييم مرتفع، وهو أعلى متوسط بين محاور الدراسة، مما يشير إلى أن أفراد العينة يقيمون التطبيق الإلكتروني بوصفه أحد أبرز نقاط القوة في منظومة خدمات ما بعد البيع.

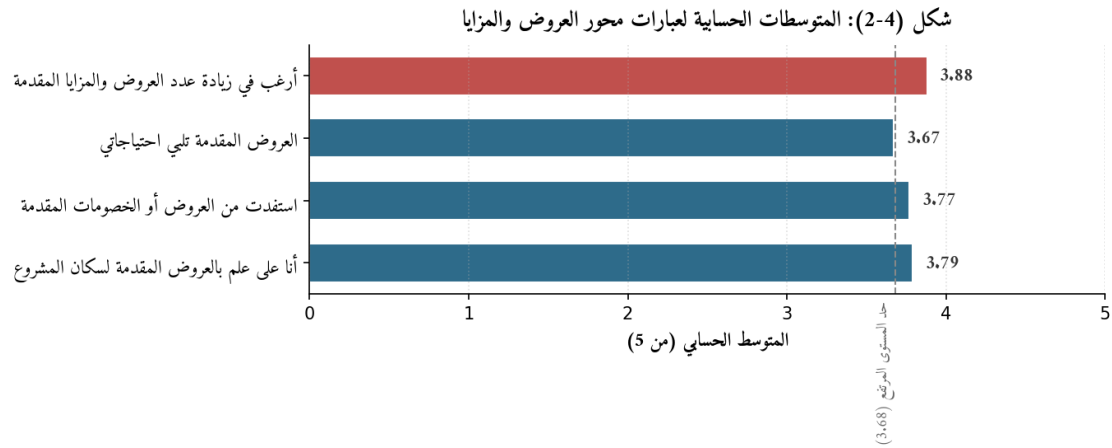
وجاءت جميع عبارات المحور بمستوى تقييم مرتفع وبمتوسطات مقاربة تراوحت بين (3.78) و(3.81)، إذ تصدّرت العبارة «أستطيع تقديم طلبات الصيانة بسهولة عبر التطبيق» عبارات المحور بمتوسط (3.81)، تلتها العبارة المتعلقة بالإشعارات ومتابعة الطلبات بمتوسط (3.79). ويعكس تقارب المتوسطات وانخفاض الانحرافات المعيارية نسبياً (0.77-0.89) وجود اتفاق واضح بين المستجيبين على سهولة استخدام التطبيق ووفائه بالخدمات المطلوبة، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه المشاركون في المقابلات من أن سهولة رفع الطلب ومتابعته عبر التطبيق تمثل أكثر الجوانب التي يثني عليها الملاك.

### 4.2.3.2 محور العروض والمزايا

يوضح الجدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقييم والترتيب لعبارات محور العروض والمزايا:

| الترتيب | مستوى التقييم | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                   |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------|
| 2       | مرتفع         | 0.90              | 3.79            | أنا على علم بالعروض المقدمة لسكان المشروع |
| 3       | مرتفع         | 0.91              | 3.77            | استقدت من العروض أو الخصومات المقدمة      |
| 4       | متوسط         | 0.80              | 3.67            | العروض المقدمة تلبي احتياجاتي             |
| 1       | مرتفع         | 0.94              | 3.88            | أرغب في زيادة عدد العروض والمزايا المقدمة |
| —       | مرتفع         | 0.74              | 3.78            | المحور ككل                                |

جدول (4-5): الإحصاءات الوصفية لعبارات محور العروض والمزايا



شكل (2-4): المتوسطات الحسابية لعبارات محور العروض والمزايا

#### تفسير النتائج

يتبين من الجدول (4-4) والشكل (2-4) أن محور العروض والمزايا حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.78) بمستوى تقييم مرتفع، واحتل المرتبة الثانية بين محاور الدراسة.

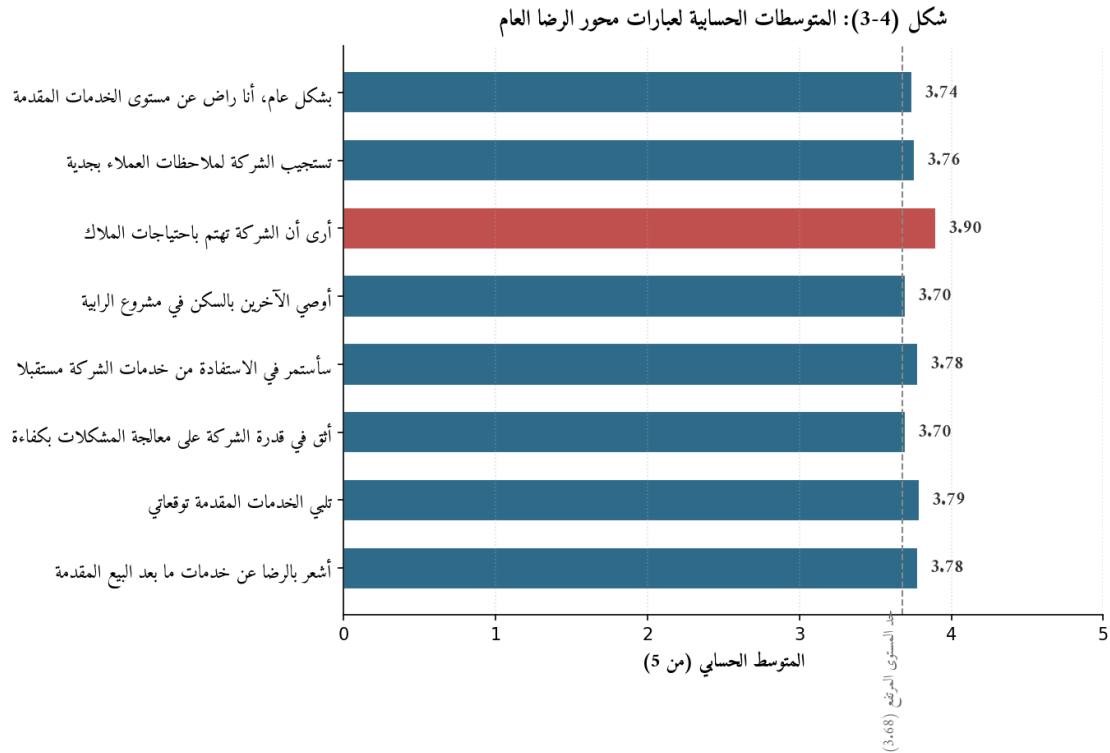
وقد جاءت العبارة «أرغب في زيادة عدد العروض والمزايا المقدمة» في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع بلغ (3.88)، وهي عبارة تعبر عن رغبة الملاك في مزيد من العروض أكثر من كونها تقييماً للوضع الراهن، في حين جاءت العبارة «العروض المقدمة تلبي احتياجاتي» في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.67) وبمستوى تقييم متوسط. ويشير هذا التباين إلى وجود فجوة نسبية بين ما يُقدّم فعلياً من عروض وما يتطلع إليه الملاك، مما يوحي بمراجعة مدى ملاءمة العروض الحالية لاحتياجات السكان وتنويعها بما يرفع مستوى الاستفادة منها.

### 4.2.3.3 محور الرضا العام

يوضح الجدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقييم والترتيب لعبارات محور الرضا العام:

| الترتيب | مستوى التقييم | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                       |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------|
| 3       | مرتفع         | 0.90              | 3.78            | أشعر بالرضا عن خدمات ما بعد البيع المقدمة     |
| 2       | مرتفع         | 0.89              | 3.79            | تلبي الخدمات المقدمة توقعاتي                  |
| 7       | مرتفع         | 0.87              | 3.70            | أثق في قدرة الشركة على معالجة المشكلات بكفاءة |
| 4       | مرتفع         | 0.92              | 3.78            | سأستمر في الاستفادة من خدمات الشركة مستقبلاً  |
| 8       | مرتفع         | 0.96              | 3.70            | أوصي الآخرين بالسكن في مشروع الرابية          |
| 1       | مرتفع         | 0.90              | 3.90            | أرى أن الشركة تهتم باحتياجات الملاك           |
| 5       | مرتفع         | 0.87              | 3.76            | تستجيب الشركة لملاحظات العملاء بجدية          |
| 6       | مرتفع         | 0.90              | 3.74            | بشكل عام، أنا راضٍ عن مستوى الخدمات المقدمة   |
| —       | مرتفع         | 0.72              | 3.77            | المحور ككل                                    |

جدول (4-6): الإحصاءات الوصفية لعبارات محور الرضا العام



شكل (4-3): المتوسطات الحسابية لعبارات محور الرضا العام

#### تفسير النتائج

يتضح من الجدول (4-5) والشكل (4-3) أن محور الرضا العام حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.77) بمستوى تقييم مرتفع، وجاءت جميع عباراته بمستوى مرتفع بمتوسطات تراوحت بين (3.70) و(3.90). وتصدّرت العبارة «أرى أن الشركة تهتم باحتياجات الملاك» عبارات المحور بمتوسط (3.90)، تلتها العبارة «تلي الخدمات المقدمة توقعاتي» بمتوسط (3.79)، بينما جاءت في المرتبتين الأخيرتين العبارتان «أوصي الآخرين بالسكن في مشروع الراية» و«أثق في قدرة الشركة على معالجة المشكلات بكفاءة» بمتوسط (3.70) لكل منهما. ويلاحظ أن العبارات المرتبطة بالتوصية بالمشروع والثقة في معالجة المشكلات جاءت في المستويات الأدنى نسبياً داخل المحور، مما يشير إلى أن تعزيز الثقة في كفاءة معالجة المشكلات من شأنه رفع مستوى الرضا العام والميل إلى التوصية.

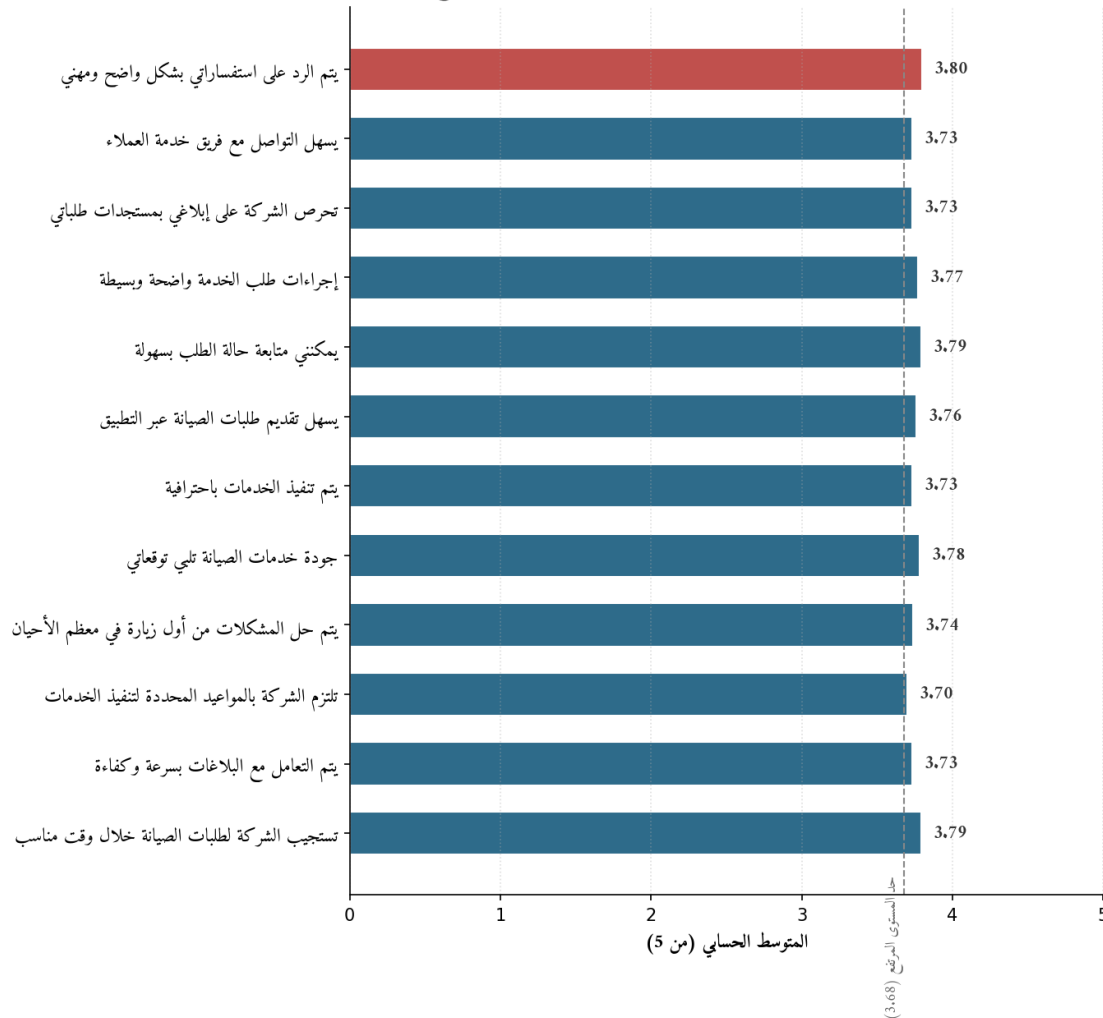
#### 4.2.3.4 محور خدمات الصيانة وما بعد البيع

يوضح الجدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقييم والترتيب لعبارات محور خدمات الصيانة وما بعد البيع:

| الترتيب | مستوى التقييم | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارة                                       |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------|
| 2       | مرتفع         | 0.93              | 3.79            | تستجيب الشركة لطلبات الصيانة خلال وقت مناسب   |
| 8       | مرتفع         | 0.98              | 3.73            | يتم التعامل مع البلاغات بسرعة وكفاءة          |
| 12      | مرتفع         | 0.87              | 3.70            | تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتنفيذ الخدمات |
| 7       | مرتفع         | 0.99              | 3.74            | يتم حل المشكلات من أول زيارة في معظم الأحيان  |
| 4       | مرتفع         | 0.93              | 3.78            | جودة خدمات الصيانة تلي توقعاتي                |
| 9       | مرتفع         | 0.90              | 3.73            | يتم تنفيذ الخدمات باحترافية                   |
| 6       | مرتفع         | 0.91              | 3.76            | يسهل تقديم طلبات الصيانة عبر التطبيق          |
| 3       | مرتفع         | 0.92              | 3.79            | يمكنني متابعة حالة الطلب بسهولة               |
| 5       | مرتفع         | 0.85              | 3.77            | إجراءات طلب الخدمة واضحة وبسيطة               |
| 10      | مرتفع         | 0.93              | 3.73            | تحرص الشركة على إبلاغي بمستجدات طلباتي        |
| 11      | مرتفع         | 0.89              | 3.73            | يسهل التواصل مع فريق خدمة العملاء             |
| 1       | مرتفع         | 0.88              | 3.80            | يتم الرد على استفساراتي بشكل واضح ومهني       |
| —       | مرتفع         | 0.74              | 3.75            | المحور ككل                                    |

جدول (4-7): الإحصاءات الوصفية لعبارات محور خدمات الصيانة وما بعد البيع

شكل (4-4): المتوسطات الحسابية لعبارات محور خدمات الصيانة وما بعد البيع



شكل (4-4): المتوسطات الحسابية لعبارات محور خدمات الصيانة وما بعد البيع

#### تفسير النتائج

يتبين من الجدول (4-6) والشكل (4-4) أن محور خدمات الصيانة وما بعد البيع حصل على متوسط حسابي عام بلغ (3.75) بمستوى تقييم مرتفع، وهو أقل متوسطات محاور الدراسة على الرغم من ارتفاع مستوى تقييمه. وقد جاءت العبارة «يتم الرد على استفساراتي بشكل واضح ومهني» في المرتبة الأولى بمتوسط (3.80)، في حين جاءت العبارة «تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتنفيذ الخدمات» في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.70). ويتسق هذا الترتيب مع نتائج التحليل الموضوعي للمقابلات، إذ أشار عدد من المشاركين إلى أن الطلبات المعقدة التي

تتطلب تنسيقًا بين أكثر من إدارة ما زالت تستغرق وقتًا أطول من المستهدف، وهو ما ينعكس على عبارات الالتزام بالمواعيد وسرعة التنفيذ. وبذلك يمثل تحسين زمن تنفيذ خدمات الصيانة الميدانية أولوية لرفع مستوى هذا المحور تحديدًا.

### 4.3 نتائج الدراسة النوعية (المقابلات)

#### نتائج المقابلات شبه المنظمة وتحليلها الموضوعي

يعرض هذا الجزء نتائج الشق النوعي من الدراسة، المتمثل في المقابلات شبه المنظمة التي أُجريت مع عدد من المسؤولين في الإدارات ذات العلاقة بخدمات ما بعد البيع، ثم يقدّم التحليل الموضوعي لهذه المقابلات، وربط نتائجها بنتائج التحليل الكمي (الاستبانة)، وصولًا إلى ملخص لأبرز ما توصلت إليه.

#### 4.3.1 دليل المقابلة شبه المنظمة

أعدّ دليل المقابلة شبه المنظمة بما يتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتضمّن المحاور الآتية:

1. كيف تصف واقع تطبيق الحوكمة الرقمية حاليًا في إدارتكم ضمن خدمات ما بعد البيع؟
2. ما أبرز الأنظمة أو التقنيات الرقمية المستخدمة في إدارة طلبات الصيانة والتواصل مع الملاك؟
3. ما التحديات التي تواجهكم في تطبيق الحوكمة الرقمية على مستوى إدارتكم؟
4. كيف تنعكس الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية لخدمات ما بعد البيع؟
5. كيف تقيّمون أثر هذه الأنظمة على مستوى رضا الملاك عن الخدمات المقدمة؟
6. ما أهم مقترحاتكم لتطوير الحوكمة الرقمية ورفع كفاءة خدمات ما بعد البيع مستقبلاً؟

### 4.3.2 نصوص المقابلات

أُجريت المقابلات مع أربعة مسؤولين من الإدارات ذات العلاقة بخدمات ما بعد البيع، ويُشار إليهم بمسمياتهم الوظيفية دون ذكر أسماء، وفيما يلي عرض لإجاباتهم مرتبةً وفق أسئلة الدليل:

المشارك الأول: مدير إدارة خدمات ما بعد البيع

س1: كيف تصف واقع تطبيق الحوكمة الرقمية حاليًا في إدارتكم ضمن خدمات ما بعد البيع؟

ج: تعتمد الإدارة على نظام إلكتروني لإدارة طلبات الصيانة يتيح تسجيل البلاغات ومتابعتها آليًا، إلا أن التكامل بين هذا النظام وأنظمة الإدارات الأخرى ما زال جزئيًا حتى الآن.

س2: ما أبرز الأنظمة أو التقنيات الرقمية المستخدمة في إدارة طلبات الصيانة والتواصل مع الملاك؟

ج: نظام إدارة طلبات الصيانة المرتبط بتطبيق الجوال الخاص بالملاك، إضافة إلى لوحة متابعة داخلية تعرض حالة كل طلب لحظة بلحظة.

س3: ما التحديات التي تواجهكم في تطبيق الحوكمة الرقمية على مستوى إدارتكم؟

ج: أبرز التحدي هو تأخر بعض مزودي الخدمة الخارجيين في تحديث حالة الطلب على النظام، ما يؤثر أحيانًا على دقة البيانات المعروضة للمالك.

س4: كيف تنعكس الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية لخدمات ما بعد البيع؟

ج: الأتمتة قلّلت زمن معالجة الطلبات البسيطة بشكل ملحوظ، لكن الطلبات المعقدة التي تتطلب تنسيقًا بين أكثر من إدارة ما زالت تأخذ وقتًا أطول من المستهدف.

س5: كيف تقيّمون أثر هذه الأنظمة على مستوى رضا الملاك عن الخدمات المقدمة؟

ج: نلاحظ تحسنًا واضحًا في رضا الملاك عندما يحصلون على تحديثات لحظية عبر التطبيق، خصوصًا مقارنة بالفترة التي كان التواصل فيها يعتمد على الهاتف فقط.

س6: ما أهم مقترحاتكم لتطوير الحوكمة الرقمية ورفع كفاءة خدمات ما بعد البيع مستقبلاً؟

ج: أقترح ربط نظام الصيانة مباشرة بأنظمة مزودي الخدمة الخارجيين لتقليل التأخير في تحديث حالة الطلبات.

المشارك الثاني: مدير إدارة خدمة العملاء

س1: كيف تصف واقع تطبيق الحوكمة الرقمية حاليًا في إدارتكم ضمن خدمات ما بعد البيع؟

ج: انعكست الحوكمة الرقمية بشكل واضح على توثيق التواصل مع الملاك، إذ أصبحت جميع المكالمات والبلاغات مسجلة ومؤرشفة إلكترونياً بدلاً من الاعتماد على السجلات الورقية.

س2: ما أبرز الأنظمة أو التقنيات الرقمية المستخدمة في إدارة طلبات الصيانة والتواصل مع الملاك؟

ج: نظام إدارة علاقات العملاء (CRM) المرتبط بمركز الاتصال، إضافة إلى قنوات التواصل عبر التطبيق ووسائل التواصل الاجتماعي.

س3: ما التحديات التي تواجهكم في تطبيق الحوكمة الرقمية على مستوى إدارتكم؟

ج: التحدي الأكبر هو تعدد قنوات التواصل (التطبيق، الهاتف، واتساب) وصعوبة توحيد سجل واحد شامل لكل عميل عبر جميع هذه القنوات.

س4: كيف تنعكس الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية لخدمات ما بعد البيع؟

ج: توحيد قنوات التواصل ضمن نظام واحد ساهم في تقليل تكرار البلاغات وتحسين متابعة الطلبات المفتوحة بشكل عام.

س5: كيف تقيمون أثر هذه الأنظمة على مستوى رضا الملاك عن الخدمات المقدمة؟

ج: أكثر ملاحظات العملاء الإيجابية ترتبط بسهولة رفع الطلب ومتابعته، بينما الملاحظات السلبية غالباً ما تكون حول سرعة تنفيذ الصيانة الفعلية وليس عن النظام نفسه.

س6: ما أهم مقترحاتكم لتطوير الحوكمة الرقمية ورفع كفاءة خدمات ما بعد البيع مستقبلاً؟

ج: أقترح تفعيل تنبيهات استباقية تصل للعميل قبل تأخر طلبه عن الوقت المتوقع، بدلاً من الاكتفاء بإشعاره بعد وقوع التأخير.

المشارك الثالث: مدير إدارة التشغيل

س1: كيف تصف واقع تطبيق الحوكمة الرقمية حاليًا في إدارتكم ضمن خدمات ما بعد البيع؟  
ج: ساعدت الحوكمة الرقمية في توزيع الطلبات على الفنيين آليًا حسب التخصص والموقع الجغرافي، بدلًا من التوزيع اليدوي المعتمد سابقًا.

س2: ما أبرز الأنظمة أو التقنيات الرقمية المستخدمة في إدارة طلبات الصيانة والتواصل مع الملاك؟  
ج: نظام جدولة الزيارات المرتبط بتطبيق الفنيين الميدانيين، إضافة إلى لوحة تحكم تشغيلية تعرض مؤشرات الأداء اليومية.

س3: ما التحديات التي تواجهكم في تطبيق الحوكمة الرقمية على مستوى إدارتكم؟  
ج: التحدي الرئيس هو نقص عدد الفنيين المتخصصين مقارنة بحجم الطلبات المتزايد، ما يخلق ضغطًا واضحًا في أوقات الذروة رغم كفاءة النظام نفسه.

س4: كيف تنعكس الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية لخدمات ما بعد البيع؟  
ج: تحسنت الكفاءة التشغيلية بشكل واضح من ناحية تتبع الطلب وتقليل الأخطاء في الجدولة، إلا أن معدل الإنجاز في اليوم نفسه ما زال يحتاج إلى تطوير.

س5: كيف تقيمون أثر هذه الأنظمة على مستوى رضا الملاك عن الخدمات المقدمة؟  
ج: أربط بشكل مباشر بين سرعة تنفيذ الطلب ومستوى رضا الملاك؛ فأني تأخير في الجدولة ينعكس فورًا على تقييم العميل للخدمة.

س6: ما أهم مقترحاتكم لتطوير الحوكمة الرقمية ورفع كفاءة خدمات ما بعد البيع مستقبلاً؟  
ج: أقترح زيادة عدد الفنيين في التخصصات ذات الطلب المرتفع كالكهرباء والسباكة، والاستفادة من بيانات النظام للتنبؤ بفترات الذروة الموسمية.

المشارك الرابع: مدير إدارة تقنية المعلومات

س1: كيف تصف واقع تطبيق الحوكمة الرقمية حاليًا في إدارتكم ضمن خدمات ما بعد البيع؟

ج: أصف الحوكمة الرقمية الحالية بأنها في مرحلة نضج متوسطة، إذ توجد أنظمة رقمية فعالة لكنها غير موحدة بالكامل ضمن منصة واحدة.

س2: ما أبرز الأنظمة أو التقنيات الرقمية المستخدمة في إدارة طلبات الصيانة والتواصل مع الملاك؟

ج: عدة أنظمة منفصلة (نظام الصيانة، نظام إدارة علاقات العملاء، تطبيق الملاك، نظام قياس الرضا) مع تكامل جزئي بينها عبر واجهات برمجية.

س3: ما التحديات التي تواجهكم في تطبيق الحوكمة الرقمية على مستوى إدارتكم؟

ج: التحدي الأبرز تقنيًا أن بعض الأنظمة القديمة لا تدعم التكامل الكامل، ما يتطلب حلولًا وسيطة ترفع من التعقيد والتكلفة التشغيلية.

س4: كيف تنعكس الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية لخدمات ما بعد البيع؟

ج: توحيد قواعد البيانات بين الأنظمة من شأنه رفع الكفاءة التشغيلية بشكل كبير، خصوصًا في تقليل ازدواجية إدخال البيانات بين الإدارات.

س5: كيف تقيمون أثر هذه الأنظمة على مستوى رضا الملاك عن الخدمات المقدمة؟

ج: جودة البيانات المتاحة عن العميل ترتبط مباشرة بجودة القرار وسرعة الاستجابة، وبالتالي تنعكس على مستوى الرضا العام.

س6: ما أهم مقترحاتكم لتطوير الحوكمة الرقمية ورفع كفاءة خدمات ما بعد البيع مستقبلاً؟

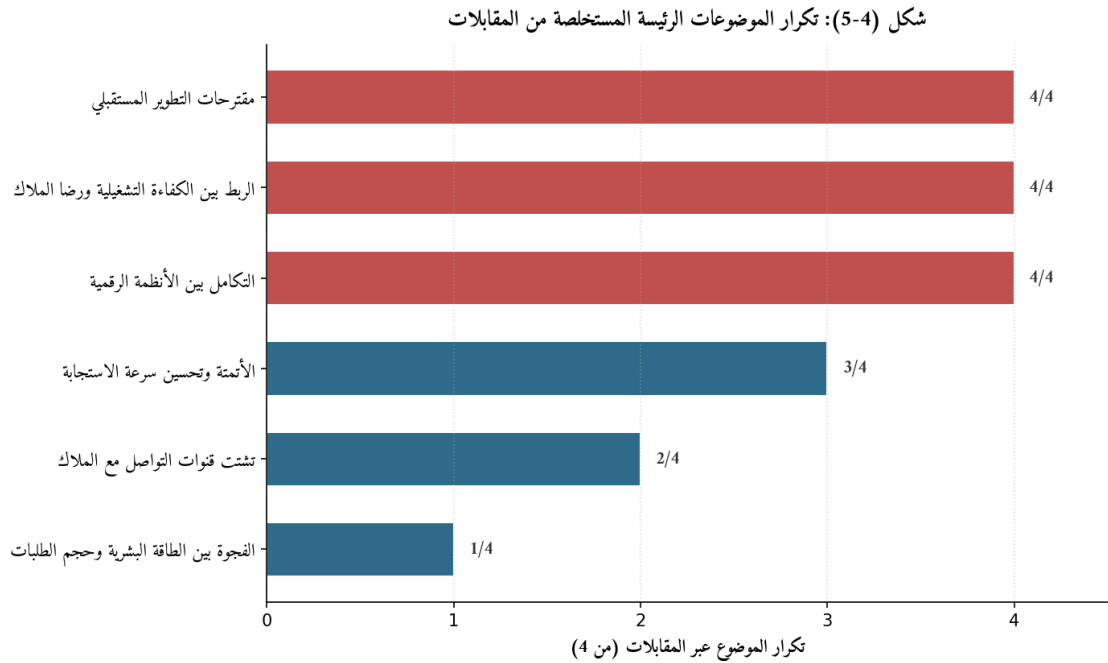
ج: أقترح خطة تحول تدريجية نحو منصة موحدة لإدارة بيانات الملاك وربطها بجميع الأنظمة التشغيلية خلال فترة تتراوح بين عامين وثلاثة أعوام.

### 4.3.3 التحليل الموضوعي لنتائج المقابلات (Thematic Analysis)

اعتمد التحليل على تصنيف إجابات المشاركين إلى وحدات معنى (Codes)، ثم تجميعها ضمن موضوعات رئيسية وأنماط فرعية متكررة عبر المقابلات، وذلك على النحو المبين في الجدول (4-7):

| الموضوع الرئيس                          | التكرار (من 4) | الأنماط الفرعية المتكررة                                              | نموذج توضيحي (اقتباس افتراضي)                                                                      |
|-----------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التكامل بين الأنظمة الرقمية             | 4/4            | تكامل جزئي عبر واجهات برمجية، حلول وسيطة، ازدواجية إدخال البيانات     | «عدة أنظمة منفصلة مع تكامل جزئي عبر واجهات برمجية» — مدير إدارة تقنية المعلومات                    |
| الأتمتة وتحسين سرعة الاستجابة           | 4/3            | تقليل زمن المعالجة، تنبيهات لحظية، تقليل تكرار البلاغات               | «الأتمتة قللت زمن معالجة الطلب البسيط بشكل ملحوظ» — مدير إدارة خدمات ما بعد البيع                  |
| تشنت قنوات التواصل مع الملاك            | 4/2            | تعدد القنوات، صعوبة توحيد سجل العميل                                  | «صعوبة توحيد سجل واحد شامل لكل عميل عبر كل القنوات» — مدير إدارة خدمة العملاء                      |
| الفجوة بين الطاقة البشرية وحجم الطلبات  | 4/1            | ضغط أوقات الذروة، الحاجة لزيادة الفنيين المتخصصين                     | «نقص عدد الفنيين المتخصصين مقارنة بحجم الطلبات المتزايد» — مدير إدارة التشغيل                      |
| الربط بين الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك | 4/4            | التحديث اللحظي، سرعة التنفيذ، جودة البيانات                           | «أي تأخير في الجدولة ينعكس فوراً على تقييم العميل» — مدير إدارة التشغيل                            |
| مقترحات التطوير المستقبلي               | 4/4            | تكامل شامل للأنظمة، تنبيهات استباقية، زيادة الكوادر، خطة تحول تدريجية | «خطة تحول تدريجية نحو منصة موحدة لإدارة بيانات الملاك خلال 2-3 سنوات» — مدير إدارة تقنية المعلومات |

جدول (4-8): الموضوعات الرئيسة والأنماط الفرعية المستخلصة من المقابلات



شكل (4-5): تكرار الموضوعات الرئيسة المستخلصة من المقابلات

#### الربط بين النتائج النوعية والكمية

تتسق الموضوعات المستخلصة من المقابلات مع نتائج المحور الكمي لخدمات الصيانة، إذ سجّل هذا المحور أقل متوسط رضا نسبياً مقارنة بالمحاور الأخرى في نتائج الاستبانة (بيانات تجريبية)، وهو ما يتوافق مع إشارة عدد من المشاركين إلى أن الطلبات المعقدة التي تتطلب تنسيقاً بين أكثر من إدارة ما زالت تستغرق وقتاً أطول من المستهدف رغم التحسن العام الناتج عن الأتمتة. كما يتسق موضوع «التكامل بين الأنظمة الرقمية»، الذي أجمع عليه جميع المشاركين، مع الحاجة الملحوظة لتوحيد مصادر البيانات لدعم الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك على حد سواء.

#### 4.3.4 ملخص نتائج المقابلات

تشير نتائج التحليل الموضوعي إلى أن الحوكمة الرقمية أسهمت في تحسين الأتمتة وسرعة الاستجابة ووضوح التواصل مع الملاك، غير أن اكتمال أثرها على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك ما زال مرهونًا بمعالجة تحديين رئيسيين: التكامل الكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة، وكفاية الموارد البشرية الفنية مقابل الحجم المتنامي لطلبات الصيانة.

# الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات

## 5.1 المقدمة:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل بيانات الاستبانة والمقابلات، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بهدف تفسير النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ثم تقديم التوصيات والمقترحات للدراسات المستقبلية.

## 5.2 مناقشة نتائج الدراسة

### مناقشة نتائج محور الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع

أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يرون أن تطبيق الحوكمة الرقمية في خدمات ما بعد البيع يسهم بدرجة مرتفعة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للملاك، حيث جاءت المتوسطات الحسابية للمحور ضمن مستوى الموافقة المرتفعة. ويشير ذلك إلى أن الشركات أصبحت تعتمد بصورة متزايدة على الأنظمة الرقمية في استقبال طلبات الصيانة، ومتابعة البلاغات، وتوثيق الإجراءات، وإتاحة المعلومات للملاك، الأمر الذي انعكس إيجابًا على مستوى الخدمات المقدمة.

وتفسر هذه النتيجة بأن التحول الرقمي يقلل من الإجراءات التقليدية ويزيد من سرعة الاستجابة ودقة تنفيذ الخدمات، مما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين تجربة المالك.

### مناقشة نتائج الكفاءة التشغيلية

أظهرت النتائج أن تطبيق الحوكمة الرقمية أسهم في رفع الكفاءة التشغيلية داخل شركات إدارة العقارات، حيث ساعدت الأنظمة الرقمية في تسريع الإجراءات وتقليل الوقت اللازم لإنجاز عمليات الصيانة وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة.

وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين استغلال الموارد، وتقليل الأخطاء البشرية، ورفع مستوى الإنتاجية التشغيلية.

### مناقشة نتائج رضا الملاك

أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من رضا الملاك عن خدمات ما بعد البيع، وهو ما يعكس نجاح الشركات في تحسين جودة الخدمات الرقمية المقدمة لهم.

ويمكن تفسير ذلك بأن الأنظمة الإلكترونية وتطبيقات الهواتف الذكية أصبحت تتيح للملاك تقديم البلاغات بسهولة، ومتابعة حالة الطلب، ومعرفة مواعيد تنفيذ الصيانة، مما عزز مستوى الثقة بين المالك والشركة.

كما بينت المقابلات أن سرعة الاستجابة والشفافية في متابعة البلاغات تعد من أهم العوامل المؤثرة في رضا الملاك.

### 5.3 مقارنة النتائج بالدراسات السابقة

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة الرقمية وتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات. فقد أظهرت الدراسات أن تطبيق الأنظمة الرقمية يسهم في تحسين سرعة تقديم الخدمات، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وتعزيز الشفافية، وزيادة رضا المستفيدين.

كما تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت خدمات ما بعد البيع، والتي أوضحت أن جودة التواصل وسرعة معالجة البلاغات تعد من أهم محددات رضا العملاء في القطاع العقاري.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها ركزت على قطاع إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية، وربطت بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع، وهو ما يمثل إضافة علمية في هذا المجال.

### 5.4 نتائج المقابلات وربطها بنتائج الاستبانة

دعمت نتائج المقابلات النتائج الكمية التي أظهرتها الاستبانة، حيث أكد المشاركون أن تطبيق الأنظمة الرقمية أدى إلى تحسين متابعة طلبات الصيانة، وتقليل زمن الاستجابة، وتحسين جودة التواصل مع الملاك، وزيادة دقة حفظ البيانات، ورفع مستوى الرقابة والشفافية، وتحسين اتخاذ القرار الإداري.

كما أشار المشاركون إلى أن استخدام التطبيقات الإلكترونية ساعد في رفع مستوى رضا الملاك من خلال توفير خدمات أكثر سرعة ووضوحًا مقارنة بالإجراءات التقليدية.

ويعكس هذا التوافق بين نتائج الاستبانة والمقابلات قوة النتائج ويعزز مصداقية الدراسة.

## 5.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الدراسة بتعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية في شركات إدارة العقارات، وتطوير أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة خدمات ما بعد البيع، وتقليل زمن الاستجابة لطلبات الصيانة باستخدام الأنظمة الذكية، وتوفير مؤشرات أداء رقمية (KPIs) لقياس جودة خدمات ما بعد البيع بصورة دورية، إضافة إلى تدريب العاملين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة.

كما توصي الدراسة بتوسيع استخدام تطبيقات الهواتف الذكية لتمكين الملاك من متابعة طلباتهم إلكترونياً، وتعزيز التكامل بين أنظمة خدمة العملاء والصيانة وإدارة العقارات، والاعتماد على تحليلات البيانات لدعم اتخاذ القرارات المتعلقة بخدمات ما بعد البيع، وإجراء قياسات دورية لرضا الملاك والاستفادة من نتائجها في تحسين الخدمات، إلى جانب تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي والأتمتة للتنبؤ بالمشكلات وتحسين جودة الخدمات المستقبلية.

## 5.6 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تتناول أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير خدمات ما بعد البيع في القطاع العقاري، ودور البيانات الضخمة في تحسين الكفاءة التشغيلية لشركات إدارة العقارات، وأثر التحول الرقمي في ولاء الملاك، وإجراء دراسة مقارنة بين شركات إدارة العقارات الحكومية والخاصة في تطبيق الحوكمة الرقمية، ودراسة أثر جودة التطبيقات الذكية في تحسين تجربة المالك، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين الأمن السيبراني وثقة الملاك في الأنظمة الرقمية، وأثر الحوكمة الرقمية في تحقيق الاستدامة التشغيلية لشركات إدارة العقارات.

## الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الرقمية في الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده القطاع العقاري، وانسجامًا مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط الذي يجمع بين الأسلوبين الكمي والنوعي، من خلال الاستبانة والمقابلات شبه المنظمة، بما أتاح فهمًا أكثر شمولًا للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية يسهم بدرجة مرتفعة في تحسين جودة خدمات ما بعد البيع المقدمة للملاك، من خلال تسريع استقبال البلاغات ومتابعة طلبات الصيانة وتوثيق الإجراءات وإتاحة المعلومات. كما أظهرت النتائج أن الحوكمة الرقمية ترفع الكفاءة التشغيلية عبر تقليل زمن إنجاز العمليات وتحسين التنسيق بين الإدارات وترشيد استغلال الموارد وتقليل الأخطاء، وأنها تنعكس إيجابًا على مستوى رضا الملاك نتيجة سرعة الاستجابة والشفافية وسهولة متابعة الطلبات إلكترونياً.

وبيّنت الدراسة أن خدمات ما بعد البيع تؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في تفسير العلاقة بين الحوكمة الرقمية وكل من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، إذ إن أثر الحوكمة الرقمية لا يتحقق بمعزل عن جودة الخدمات المقدمة بعد البيع، بل يتعزز من خلالها. وقد أظهر التكامل بين النتائج الكمية للاستبانة والنتائج النوعية للمقابلات اتساقًا واضحًا عزز مصداقية الدراسة وموثوقية ما توصلت إليه.

وتكمن الإضافة العلمية للدراسة في تقديمها نموذجًا بحثيًا متكاملًا يربط بين الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في إطار واحد مطبّق على قطاع إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية، وهو مجال لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة، بما يسهم في سد جزء من الفجوة البحثية وإثراء المكتبة العربية في هذا الميدان.

وفي ضوء ما تقدّم، توصي الدراسة بتعزيز تبني ممارسات الحوكمة الرقمية وتطوير أنظمة إلكترونية متكاملة لإدارة خدمات ما بعد البيع، والاستفادة من تحليلات البيانات ومؤشرات الأداء الرقمية وتقنيات الذكاء الاصطناعي في رفع جودة الخدمات وتحسين تجربة المالك. وتأمل الدراسة أن تكون منطلقاً لبحوث مستقبلية تتوسع في دراسة هذه العلاقات في بيئات وقطاعات أخرى، بما يدعم استدامة الأداء المؤسسي والقدرة التنافسية لشركات إدارة العقارات، ويواكب توجهات المملكة نحو اقتصاد رقمي أكثر كفاءة وتنافسية.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

الثبتي، محمد، والزامل، وليد. (2026). التحول الرقمي وأثره على كفاءة وإدارة المشاريع في القطاع العقاري في مدينة الرياض. *المجلة الدولية للهندسة والعلوم التطبيقية* 146-141، 3(1)، (IJEAS).

حسن، شرف الدين سليمان أحمد. (2024). خدمات ما بعد البيع كأداة لتحقيق ولاء العملاء (دراسة حالة: مجموعة جياذ الصناعية). *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 5(1)، 393-378.

<https://doi.org/10.53796/hnsj51/25>

العبيدي، والحدراوي، والجنابي. (2021). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الجامعي: دراسة تحليلية من وجهة نظر أكاديمية. *مجلة علمية محكمة*.

العرفي، والمفيز. (2022). دور الحوكمة في تحسين كفاءة الإنفاق بالجامعات الحكومية السعودية. *مجلة علمية محكمة*.

مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. الرياض: حكومة المملكة العربية السعودية. <https://www.vision2030.gov.sa>

### المراجع الأجنبية

AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022)

Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>

AlBar, A. M., & Hoque, M. R. (2019). Factors affecting the adoption of information and communication technology in small and medium enterprises: A perspective –from rural Saudi Arabia. *Information Technology for Development*, 25(4), 715

<https://doi.org/10.1080/02681102.2017.1390437> .738

- Demirel, D. (2022). The effect of service quality on customer satisfaction in digital age: Customer satisfaction based examination of digital CRM. *Journal of .Business Economics and Management*, 23(3), 507–531  
<https://doi.org/10.3846/jbem.2022.15328>
- Gupta, A., & Raman, T. V. (2022). After-sale service experiences and customer satisfaction: An empirical study from the Indian automobile industry. *Journal of .Retailing and Consumer Services*  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2022.103007>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience .throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96  
<https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Manoharan, A. P., Melitski, J., & Holzer, M. (2023). Digital governance: An ,assessment of performance and best practices. *Public Organization Review*  
<https://doi.org/10.1007/s11115-021-00584-8> .283–265 ,(1)23
- Murali, S., Pugazhendhi, S., & Muralidharan, C. (2016). Modelling and investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty – A case study of home appliances business. *Journal of Retailing .and Consumer Services*, 30, 67–83  
<https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.001>
- Schmitt, P., Skiera, B., & Van den Bulte, C. (2011). Referral programs and customer value. *Journal of Marketing*, 75(1), 46–59. <https://doi.org/10.1509/jm.75.1.46>
- Tarigan, Z. J. H., Siagian, H., & Jie, F. (2021). Impact of internal integration, supply chain partnership, supply chain agility, and supply chain resilience on

.sustainable advantage. *Sustainability*, 13(10), 5460

<https://doi.org/10.3390/su13105460>

,.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

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

Wenninger, A., Rau, D., & Röglinger, M. (2022). Improving customer satisfaction in  
,proactive service design: A Kano model approach. *Electronic Markets*, 32(3)

<https://doi.org/10.1007/s12525-022-00565-9> .1418–1399

Xu, X., Naseer, H., Maynard, S., & Filippou, J. (2022). *Leveraging data and  
analytics for digital business transformation through DataOps: An information  
.processing perspective* [Preprint]. arXiv

<https://doi.org/10.48550/arXiv.2201.09617>

Yu, J., Wang, J., & Moon, T. (2022). Influence of digital transformation capability on  
.operational performance. *Sustainability*, 14(13), 7909

<https://doi.org/10.3390/su14137909>

## الملاحق:

### الملحق (1): الاستبانة — استبيان رضا ملاك ومستفيدي مشروع الرابية

استبيان رضا ملاك ومستفيدي مشروع الرابية

عزيزي المالك،

نسعد بمشارككم في هذا الاستبيان، والذي يهدف إلى قياس مستوى رضاكم عن خدمات ما بعد البيع والخدمات المقدمة في مشروع الرابية، وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات والارتقاء بتجربة العملاء.

مقياس التقييم: أوافق بشدة (5) | أوافق (4) | محايد (3) | لا أوافق (2) | لا أوافق بشدة (1)

يرجى تقييم مستوى رضاك عن خدمات الصيانة المقدمة في مشروع الرابية.

مقياس التقييم: أوافق بشدة (5) | أوافق (4) | محايد (3) | لا أوافق (2) | لا أوافق بشدة (1)

المحور الأول: خدمات الصيانة

المحور الأول: خدمات ما بعد البيع

| العبارة                                      | أوافق بشدة (5)           | أوافق (4)                | محايد (3)                | لا أوافق (2)             | لا أوافق بشدة (1)        |
|----------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| تستجيب الشركة لطلبات الصيانة خلال وقت مناسب. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                      |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم التعامل مع<br>البلاغات بسرعة<br>وكفاءة.          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تلتزم الشركة<br>بالمواعيد المحددة<br>لتنفيذ الخدمات. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم حل المشكلات<br>من أول زيارة في<br>معظم الأحيان.  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | جودة خدمات<br>الصيانة تلبي<br>توقعاتي.               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تنفيذ الخدمات<br>باحترافية.                      |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يسهل تقديم<br>طلبات الصيانة<br>عبر التطبيق.          |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يمكنني متابعة<br>حالة الطلب<br>بسهولة.               |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | إجراءات طلب<br>الخدمة واضحة<br>وبسيطة.           |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تحرص الشركة<br>على إبلاغي<br>بمستجدات<br>طلباتي. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يسهل التواصل<br>مع فريق خدمة<br>العملاء.         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم الرد على<br>استفساراتي بشكل<br>واضح ومهني.   |

#### المحور الثاني: خدمات التطبيق

| العبرة                        | أوافق بشدة (5)           | أوافق (4)                | محايد (3)                | لا أوافق (2)             | لا أوافق بشدة (1)        |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| التطبيق سهل<br>الاستخدام.     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| أستطيع تقديم<br>طلبات الصيانة | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                   |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------|
|                          |                          |                          |                          |                          | بسهولة عبر التطبيق.                               |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | الإشعارات داخل التطبيق تساعدني على متابعة طلباتي. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | التطبيق يوفر جميع الخدمات التي أحتاجها.           |

#### المحور الثالث: العروض والمزايا

| العبارة                                    | أوافق بشدة (5)           | أوافق (4)                | محايد (3)                | لا أوافق (2)             | لا أوافق بشدة (1)        |
|--------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| أنا على علم بالعروض المقدمة لسكان المشروع. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| استقدت من العروض أو الخصومات المقدمة.      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| العروض المقدمة تلبي احتياجاتي.             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                  |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أرغب في زيادة<br>عدد العروض<br>والمزايا المقدمة. |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------|

المحور الرابع: الرضا العام

| العبارة                                                 | أوافق بشدة (5)           | أوافق (4)                | محايد (3)                | لا أوافق (2)             | لا أوافق بشدة (1)        |
|---------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| أشعر بالرضا عن<br>خدمات ما بعد<br>البيع المقدمة.        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| تلبي الخدمات<br>المقدمة توقعاتي.                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| أثق في قدرة<br>الشركة على<br>معالجة المشكلات<br>بكفاءة. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| سأستمر في<br>الاستفادة من<br>خدمات الشركة<br>مستقبلاً.  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                    |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أوصي الآخرين<br>بالسكن في<br>مشروع الرابية.        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أرى أن الشركة<br>تهتم باحتياجات<br>الملاك.         |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تستجيب الشركة<br>لملاحظات<br>العملاء بجدية.        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | بشكل عام، أنا<br>راضٍ عن مستوى<br>الخدمات المقدمة. |

#### الأسئلة المفتوحة

1. ما أكثر خدمة أعجبتك في مشروع الرابية؟

.....

2. ما أهم اقتراح لديك لتحسين خدمات ما بعد البيع أو التطبيق؟

.....

| العبارة | أوافق بشدة (5) | أوافق (4) | محايد (3) | لا أوافق (2) | لا أوافق بشدة (1) |
|---------|----------------|-----------|-----------|--------------|-------------------|
|---------|----------------|-----------|-----------|--------------|-------------------|

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                              |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | تتم الاستجابة<br>لطلبات الصيانة<br>خلال مدة زمنية<br>مناسبة. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم التواصل معي<br>لتأكيد موعد تنفيذ<br>أعمال الصيانة.       |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يلتزم فريق<br>الصيانة بالمواعيد<br>المحددة.                  |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم تنفيذ أعمال<br>الصيانة بجودة<br>عالية.                   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم حل المشكلة<br>من الزيارة الأولى<br>في معظم<br>الحالات.   |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتعامل فريق<br>الصيانة باحترافية<br>واحترام.                 |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يحرص فريق<br>الصيانة على                                     |

|                          |                          |                          |                          |                          |                                                                 |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------------------|
|                          |                          |                          |                          |                          | شرح الأعمال<br>المنفذة بعد<br>الانتهاء .                        |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | يتم ترك موقع<br>الصيانة نظيفًا<br>ومرتبًا بعد انتهاء<br>العمل . |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | أشعر بالرضا عن<br>خدمات الصيانة<br>المقدمة بشكل<br>عام .        |

#### أسئلة إضافية لخدمات الصيانة

كم مرة استقدت من خدمات الصيانة خلال آخر 12 شهرًا؟

☐ لم أستقد من الخدمة

☐ مرة واحدة

☐ مرتين إلى ثلاث مرات

☐ أربع مرات فأكثر

ما نوع آخر طلب صيانة قمت بتقديمه؟

☐ كهرباء

☐ سباكة

☐ تكييف

☐ أعمال مدنية

☐ تشطيبات

☐ أخرى: \_\_\_\_\_

هل تم حل المشكلة بشكل نهائي؟

☐ نعم

☐ تم حلها جزئياً

☐ لا

ملاحظات أو اقتراحات لتطوير خدمات الصيانة:

## الملحق (2): مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS) — الثبات والصدق

### مخرجات التحليل الإحصائي (SPSS)

يعرض هذا الملحق المخرجات الإحصائية الناتجة من برنامج SPSS للتحقق من ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ) وصدق الاتساق الداخلي (الارتباط المصحح بمجموع المحور)، إضافة إلى الإحصاءات الوصفية للعبارات. وقد أُجري تحليل الثبات (Reliability Analysis) لكل محور على حدة وللاداة ككل على عينة قوامها (120) مستجيباً، وفيما يلي المخرجات مرتبةً حسب المحاور.

### تحليل ثبات محور خدمات التطبيق — Reliability

#### Case Processing Summary

|       |       | N   | %     |
|-------|-------|-----|-------|
| Cases | Valid | 120 | 100.0 |

|  |          |     |       |
|--|----------|-----|-------|
|  | Excluded | 0   | 0.    |
|  | Total    | 120 | 100.0 |

.a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0.812            | 4          |

## Item Statistics

| N   | Std. Deviation | Mean   |                                                  |
|-----|----------------|--------|--------------------------------------------------|
| 120 | 76900.         | 3.7833 | التطبيق سهل الاستخدام                            |
| 120 | 81270.         | 3.8083 | أستطيع تقديم طلبات الصيانة بسهولة عبر التطبيق    |
| 120 | 85890.         | 3.7917 | الإشعارات داخل التطبيق تساعدني على متابعة طلباتي |
| 120 | 89050.         | 3.7833 | التطبيق يوفر جميع الخدمات التي أحتاجها           |

## Item–Total Statistics

| Cronbach's Alpha if Item Deleted | Corrected Item–Total Correlation | Scale Variance if Item Deleted | Scale Mean if Item Deleted |                                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------|
| 737.                             | 695.                             | 4.306                          | 11.38                      | التطبيق سهل الاستخدام                            |
| 777.                             | 603.                             | 4.400                          | 11.36                      | أستطيع تقديم طلبات الصيانة بسهولة عبر التطبيق    |
| 785.                             | 588.                             | 4.287                          | 11.38                      | الإشعارات داخل التطبيق تساعدني على متابعة طلباتي |
| 758.                             | 645.                             | 4.020                          | 11.38                      | التطبيق يوفر جميع الخدمات التي أحتاجها           |

## Scale Statistics

| Mean | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|------|----------|----------------|------------|
|------|----------|----------------|------------|

|       |       |         |   |
|-------|-------|---------|---|
| 15.17 | 7.115 | 2.66700 | 4 |
|-------|-------|---------|---|

ملاحظة: بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور (0.812)، وتجاوزت جميع قيم الارتباط المصحح بمجموع المحور الحد الأدنى (0.30)، ولم يؤد حذف أي عبارة إلى رفع ألفا فوق قيمته الحالية، مما يدعم ثبات المحور وعدم الحاجة لحذف أي عبارة.

## Reliability — تحليل ثبات محور العروض والمزايا

### Case Processing Summary

|       |          | N   | %     |
|-------|----------|-----|-------|
| Cases | Valid    | 120 | 100.0 |
|       | Excluded | 0   | 0.    |
|       | Total    | 120 | 100.0 |

.a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0.858            | 4          |

### Item Statistics

| N   | Std. Deviation | Mean   |                                           |
|-----|----------------|--------|-------------------------------------------|
| 120 | 89720.         | 3.7917 | أنا على علم بالعروض المقدمة لسكان المشروع |
| 120 | 90500.         | 3.7667 | استفدت من العروض أو الخصومات المقدمة      |
| 120 | 80270.         | 3.6667 | العروض المقدمة تلبي احتياجاتي             |

|     |        |        |                                           |
|-----|--------|--------|-------------------------------------------|
| 120 | 93990. | 3.8750 | أرغب في زيادة عدد العروض والمزايا المقدمة |
|-----|--------|--------|-------------------------------------------|

### Item–Total Statistics

| Cronbach's Alpha if Item Deleted | Corrected Item–Total Correlation | Scale Variance if Item Deleted | Scale Mean if Item Deleted |                                           |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------|
| 833.                             | 672.                             | 5.274                          | 11.31                      | أنا على علم بالعروض المقدمة لسكان المشروع |
| 807.                             | 733.                             | 5.048                          | 11.33                      | استفدت من العروض أو الخصومات المقدمة      |
| 829.                             | 682.                             | 5.609                          | 11.43                      | العروض المقدمة تلبي احتياجاتي             |
| 808.                             | 731.                             | 4.915                          | 11.22                      | أرغب في زيادة عدد العروض والمزايا المقدمة |

### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 15.10 | 8.847    | 2.97400        | 4          |

ملاحظة: بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور (0.858)، وتجاوزت جميع قيم الارتباط المصحح بمجموع المحور

الحد الأدنى (0.30)، ولم يؤد حذف أي عبارة إلى رفع ألفا فوق قيمته الحالية، مما يدعم ثبات المحور وعدم

الحاجة لحذف أي عبارة.

### Reliability — تحليل ثبات محور الرضا العام

### Case Processing Summary

|              |          | N   | %     |
|--------------|----------|-----|-------|
| <b>Cases</b> | Valid    | 120 | 100.0 |
|              | Excluded | 0   | 0.    |
|              | Total    | 120 | 100.0 |

.a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

## Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0.921            | 8          |

## Item Statistics

| N   | Std. Deviation | Mean   |                                               |
|-----|----------------|--------|-----------------------------------------------|
| 120 | 89990.         | 3.7833 | أشعر بالرضا عن خدمات ما بعد البيع المقدمة     |
| 120 | 88780.         | 3.7917 | تلبي الخدمات المقدمة توقعاتي                  |
| 120 | 86580.         | 3.7000 | أثق في قدرة الشركة على معالجة المشكلات بكفاءة |
| 120 | 91840.         | 3.7833 | سأستمر في الاستفادة من خدمات الشركة مستقبلاً  |
| 120 | 95790.         | 3.7000 | أوصي الآخرين بالسكن في مشروع الرابية          |
| 120 | 90190.         | 3.9000 | أرى أن الشركة تهتم باحتياجات الملاك           |
| 120 | 86960.         | 3.7583 | تستجيب الشركة لملاحظات العملاء بجدية          |
| 120 | 90280.         | 3.7417 | بشكل عام، أنا راضٍ عن مستوى الخدمات المقدمة   |

## Item–Total Statistics

| Cronbach's Alpha if Item Deleted | Corrected Item–Total Correlation | Scale Variance if Item Deleted | Scale Mean if Item Deleted |                                               |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|
| 913.                             | 701.                             | 26.119                         | 26.38                      | أشعر بالرضا عن خدمات ما بعد البيع المقدمة     |
| 906.                             | 785.                             | 25.545                         | 26.37                      | تلبي الخدمات المقدمة توقعاتي                  |
| 914.                             | 683.                             | 26.536                         | 26.46                      | أثق في قدرة الشركة على معالجة المشكلات بكفاءة |
| 908.                             | 761.                             | 25.480                         | 26.37                      | سأستمر في الاستفادة من خدمات الشركة مستقبلاً  |
| 908.                             | 758.                             | 25.175                         | 26.46                      | أوصي الآخرين بالسكن في مشروع الرابية          |
| 908.                             | 756.                             | 25.655                         | 26.26                      | أرى أن الشركة تهتم باحتياجات الملاك           |
| 911.                             | 718.                             | 26.225                         | 26.40                      | تستجيب الشركة لملاحظات العملاء بجدية          |

|      |      |        |       |                                             |
|------|------|--------|-------|---------------------------------------------|
| 912. | 710. | 26.027 | 26.42 | بشكل عام، أنا راضٍ عن مستوى الخدمات المقدمة |
|------|------|--------|-------|---------------------------------------------|

### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 30.16 | 33.378   | 5.77700        | 8          |

ملاحظة: بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور (0.921)، وتجاوزت جميع قيم الارتباط المصحح بمجموع المحور الحد الأدنى (0.30)، ولم يؤد حذف أي عبارة إلى رفع ألفا فوق قيمته الحالية، مما يدعم ثبات المحور وعدم الحاجة لحذف أي عبارة.

### Reliability — تحليل ثبات محور خدمات الصيانة وما بعد البيع

#### Case Processing Summary

|       |          | N   | %     |
|-------|----------|-----|-------|
| Cases | Valid    | 120 | 100.0 |
|       | Excluded | 0   | 0.    |
|       | Total    | 120 | 100.0 |

.a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0.950            | 12         |

### Item Statistics

| N | Std. Deviation | Mean |
|---|----------------|------|
|---|----------------|------|

|     |        |        |                                               |
|-----|--------|--------|-----------------------------------------------|
| 120 | 93390. | 3.7917 | تستجيب الشركة لطلبات الصيانة خلال وقت مناسب   |
| 120 | 97840. | 3.7250 | يتم التعامل مع البلاغات بسرعة وكفاءة          |
| 120 | 86580. | 3.7000 | تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتنفيذ الخدمات |
| 120 | 99150. | 3.7417 | يتم حل المشكلات من أول زيارة في معظم الأحيان  |
| 120 | 92750. | 3.7833 | جودة خدمات الصيانة تلبي توقعاتي               |
| 120 | 89780. | 3.7250 | يتم تنفيذ الخدمات باحترافية                   |
| 120 | 90740. | 3.7583 | يسهل تقديم طلبات الصيانة عبر التطبيق          |
| 120 | 92490. | 3.7917 | يمكنني متابعة حالة الطلب بسهولة               |
| 120 | 85470. | 3.7750 | إجراءات طلب الخدمة واضحة وبسيطة               |
| 120 | 93450. | 3.7250 | تحرص الشركة على إبلاغي بمستجدات طلباتي        |
| 120 | 88620. | 3.7333 | يسهل التواصل مع فريق خدمة العملاء             |
| 120 | 87540. | 3.8000 | يتم الرد على استفساراتي بشكل واضح ومهني       |

### Item–Total Statistics

| Cronbach's Alpha if Item Deleted | Corrected Item–Total Correlation | Scale Variance if Item Deleted | Scale Mean if Item Deleted |                                               |
|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------|
| 945.                             | 775.                             | 65.386                         | 41.26                      | تستجيب الشركة لطلبات الصيانة خلال وقت مناسب   |
| 945.                             | 800.                             | 64.440                         | 41.32                      | يتم التعامل مع البلاغات بسرعة وكفاءة          |
| 946.                             | 747.                             | 66.650                         | 41.35                      | تلتزم الشركة بالمواعيد المحددة لتنفيذ الخدمات |
| 945.                             | 796.                             | 64.316                         | 41.31                      | يتم حل المشكلات من أول زيارة في معظم الأحيان  |
| 946.                             | 760.                             | 65.676                         | 41.27                      | جودة خدمات الصيانة تلبي توقعاتي               |
| 947.                             | 720.                             | 66.608                         | 41.32                      | يتم تنفيذ الخدمات باحترافية                   |
| 946.                             | 758.                             | 65.973                         | 41.29                      | يسهل تقديم طلبات الصيانة عبر التطبيق          |
| 947.                             | 734.                             | 66.076                         | 41.26                      | يمكنني متابعة حالة الطلب بسهولة               |
| 947.                             | 715.                             | 67.209                         | 41.28                      | إجراءات طلب الخدمة واضحة وبسيطة               |

|      |      |        |       |                                         |
|------|------|--------|-------|-----------------------------------------|
| 945. | 798. | 65.062 | 41.32 | تحرص الشركة على إبلاغي بمستجدات طلباتي  |
| 947. | 733. | 66.571 | 41.32 | يسهل التواصل مع فريق خدمة العملاء       |
| 944. | 807. | 65.735 | 41.25 | يتم الرد على استفساراتي بشكل واضح ومهني |

### Scale Statistics

| Mean  | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|-------|----------|----------------|------------|
| 45.05 | 77.964   | 8.83000        | 12         |

ملاحظة: بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور (0.950)، وتجاوزت جميع قيم الارتباط المصحح بمجموع المحور الحد الأدنى (0.30)، ولم يؤدّ حذف أي عبارة إلى رفع ألفا فوق قيمته الحالية، مما يدعم ثبات المحور وعدم الحاجة لحذف أي عبارة.

### ثبات الأداة ككل (28 عبارة) — Reliability

### Case Processing Summary

|       |          | N   | %     |
|-------|----------|-----|-------|
| Cases | Valid    | 120 | 100.0 |
|       | Excluded | 0   | 0.    |
|       | Total    | 120 | 100.0 |

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0.971            | 28         |

### Scale Statistics

| Mean   | Variance | Std. Deviation | N of Items |
|--------|----------|----------------|------------|
| 105.48 | 353.176  | 18.79300       | 28         |

بلغ معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (0.971) وهو مؤشر ثبات مرتفع جدًا.

### جدول ملخص معاملات الثبات لمحاور الدراسة

| المحور                      | عدد العبارات | Cronbach's Alpha |
|-----------------------------|--------------|------------------|
| خدمات التطبيق               | 4            | 0.812            |
| العروض والمزايا             | 4            | 0.858            |
| الرضا العام                 | 8            | 0.921            |
| خدمات الصيانة وما بعد البيع | 12           | 0.950            |
| الاستبانة ككل (28 عبارة)    | 28           | 0.971            |

تراوحت معاملات ثبات ألفا كرونباخ للمحاور بين (0.812) و(0.950)، وبلغت للأداة ككل (0.971)، وهي قيم تتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) بوضوح، مما يشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة ثبات مرتفعة.

### الملحق (3): لوحة مؤشرات نظام إدارة طلبات الخدمة (بيانات النظام)

#### لوحة مؤشرات نظام إدارة طلبات الخدمة — مجتمع الرابطة

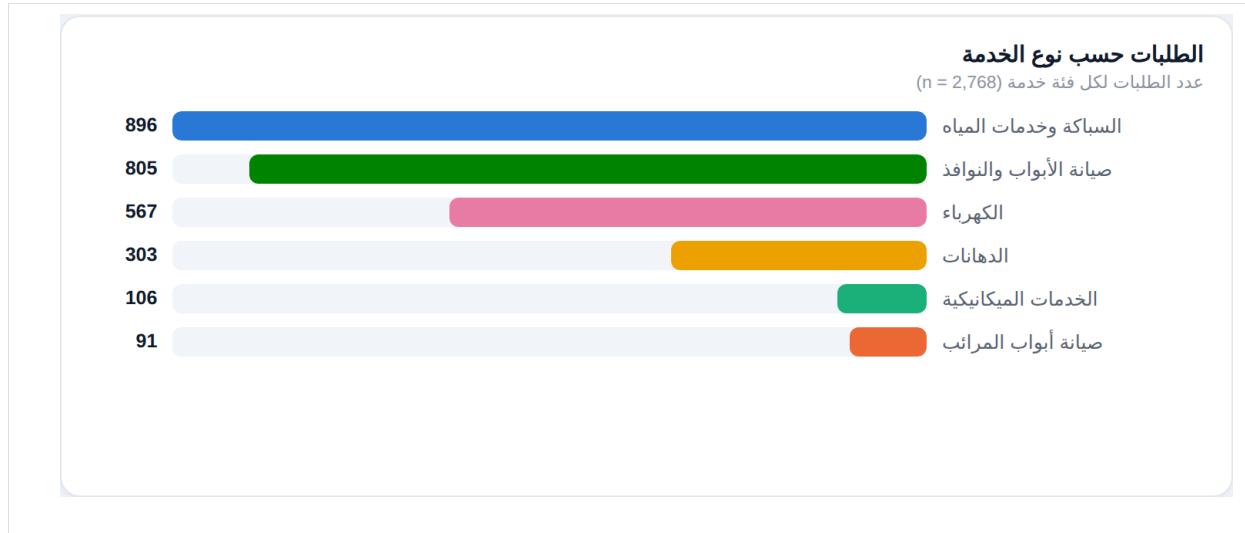
يعرض هذا الملحق لوحة المؤشرات (Dashboard) المستخرجة من نظام إدارة طلبات الخدمة الخاص بمجتمع الرابطة، بناءً على تصدير فعلي لسجلات الطلبات (SRsExport) بلغ (2,768) طلب خدمة خلال الفترة من يونيو 2025 إلى يوليو 2026. وتمثل هذه البيانات مصدرًا ميدانيًا حقيقيًا يدعم الجانب الكمي للدراسة، إذ تعكس واقع التشغيل الرقمي لخدمات ما بعد البيع من حيث حجم الطلبات وأنواعها وحالتها وأزمنة إنجازها ومستوى رضا المستفيدين. وفيما يلي عرض للوحة كاملة ثم تفصيل كل مؤشر على حدة.

أبرز المؤشرات: إجمالي الطلبات 2,768 · نسبة الإنجاز 96.4% · 99.9% عبر تطبيق المستفيد · متوسط تقييم المستفيدين 3.45 من 5 · وسيط زمن الإنجاز 72 ساعة (نحو 3 أيام) · 50% من الطلبات تُتجز خلال 72 ساعة و 24% خلال 24 ساعة.



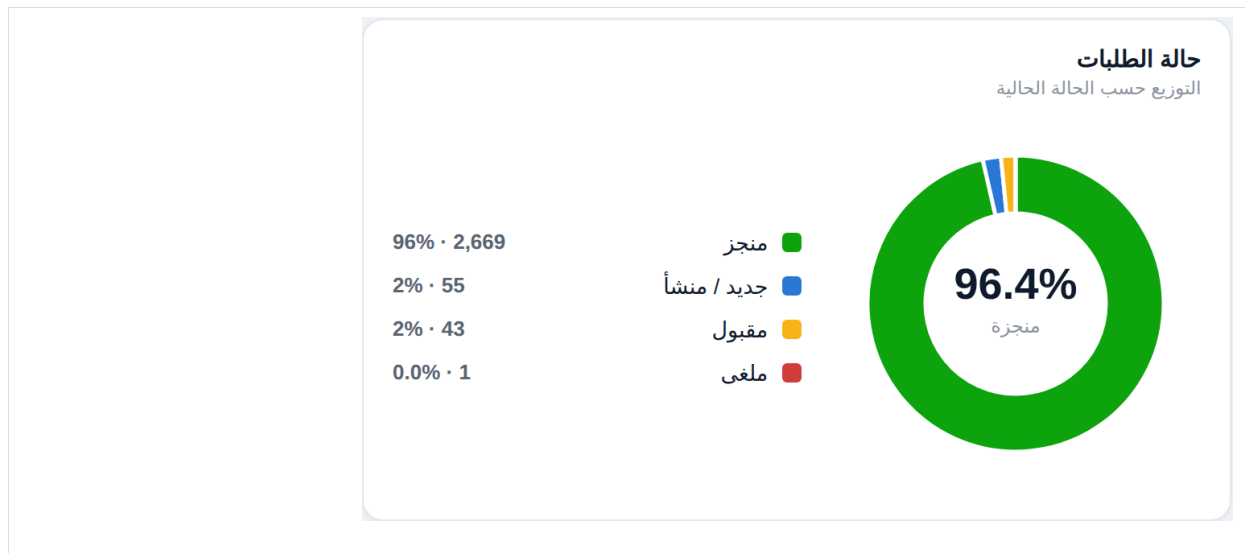
شكل (أ-1): لوحة المؤشرات الكاملة لنظام طلبات الخدمة — مجتمع الرابية

## تفصيل المؤشرات



شكل (أ-2): توزيع الطلبات حسب نوع الخدمة

تصدّرت خدمات السياكة والمياه أنواع الطلبات بـ(896) طلباً، تلتها صيانة الأبواب والنوافذ (805) ثم الكهرباء (567)، وهي الفئات الثلاث التي تستحوذ على النصيب الأكبر من أعباء الصيانة.



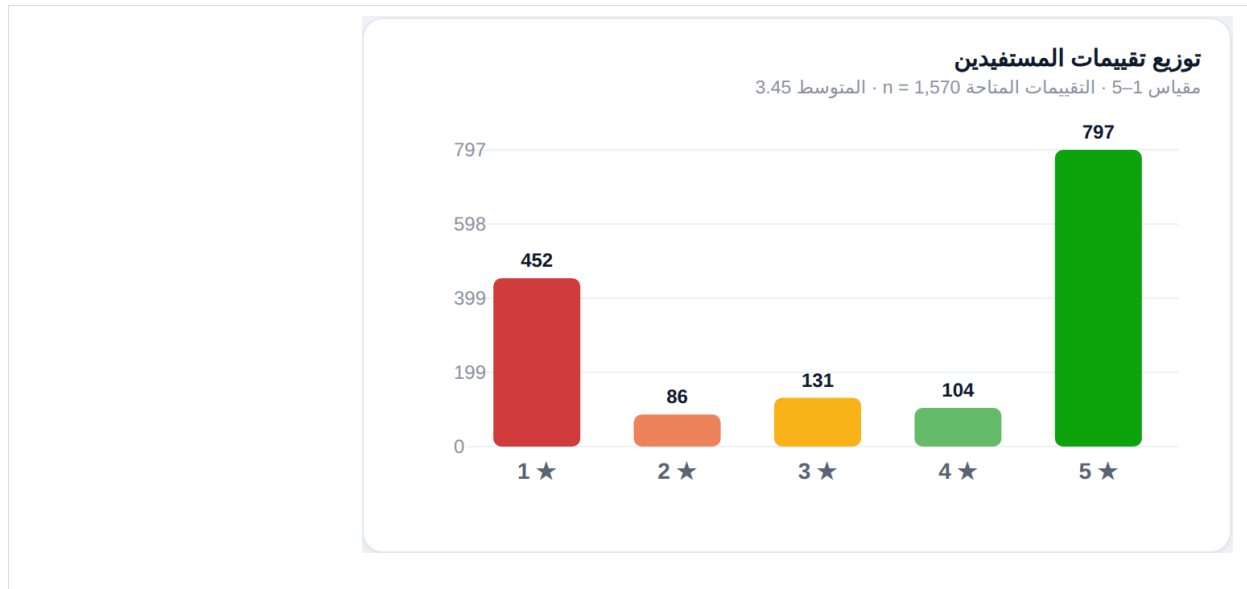
شكل (أ-3): حالة الطلبات

بلغت نسبة الطلبات المنجزة (96.4%)، مقابل نسبة محدودة من الطلبات المفتوحة (منشأة أو مقبولة)، مما يعكس كفاءة عالية في إغلاق الطلبات عبر النظام.



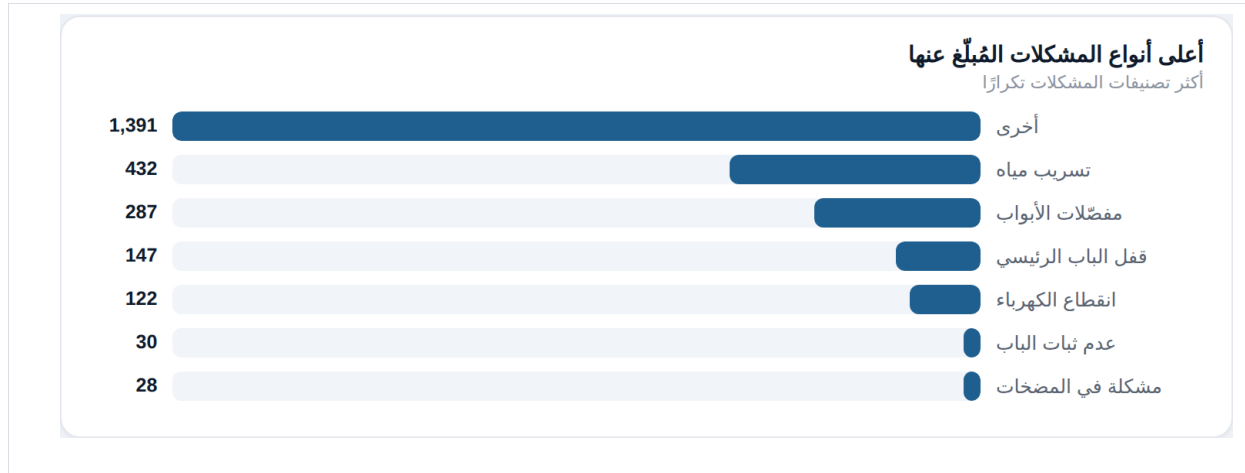
شكل (أ-4): الاتجاه الشهري لإنشاء الطلبات

أظهر حجم الطلبات نمواً مطرداً منذ نهاية 2025 حتى بلوغ ذروته في يونيو 2026 (519 طلباً)، بما يتسق مع اتساع اعتماد المستفيدين على القناة الرقمية.



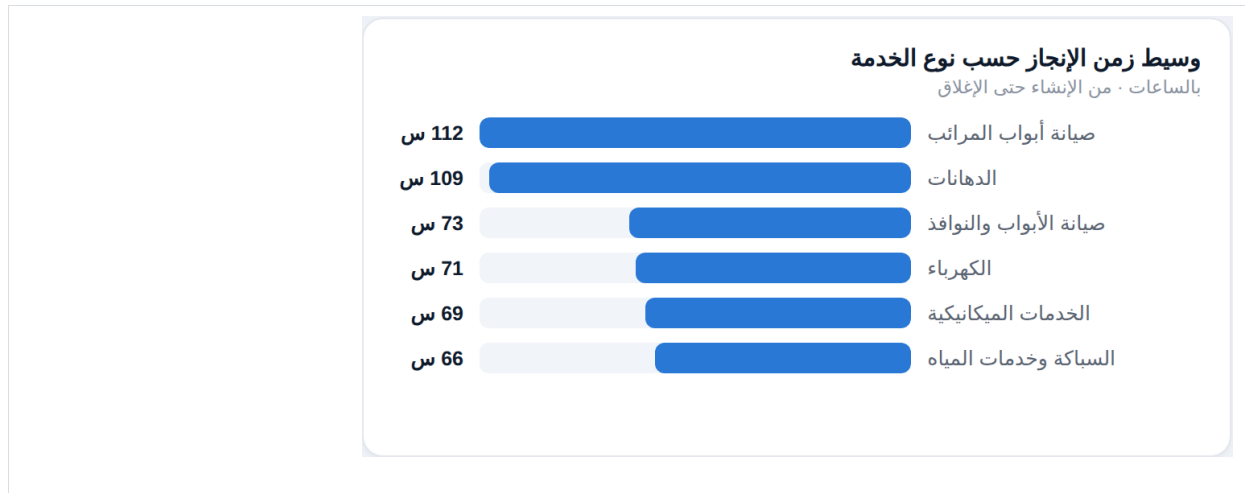
شكل (أ-5): توزيع تقييمات المستفيدين

برز استقطاب واضح في التقييمات؛ إذ تركّزت عند الطرفين (797 تقييماً بدرجة 5 مقابل 452 بدرجة 1)، وهو ما يفسّر انخفاض المتوسط إلى (3.45) رغم كثرة التقييمات المرتفعة، ويشير إلى تباين تجربة المستفيدين.



شكل (أ-6): أعلى أنواع المشكلات المُبلَّغ عنها

بعد تصنيف «أخرى» الأكثر شيوعًا، جاء تسريب المياه (432) أبرز المشكلات المحددة، تلتها مفصلات الأبواب (287) وقفل الباب الرئيسي (147) وانقطاع الكهرباء (122).



شكل (أ-7): وسيط زمن الإنجاز حسب نوع الخدمة

تفاوتت أزمان الإنجاز بين الخدمات؛ فكانت السباكة والكهرباء الأسرع (66-71 ساعة)، بينما سجّلت الدهانات وصيانة أبواب المرائب أطول أزمان الإنجاز (109-112 ساعة)، مما يرشّحها كأولوية لتحسين زمن الاستجابة.

**ملاحظة:** بيانات هذا الملحق مستخرجة فعليًا من نظام إدارة طلبات الخدمة وتمثّل سجلات تشغيلية حقيقية لمجتمع الرابطة، وقد عُرضت بصورة مجمّعة دون أي بيانات تعريفية للمستفيدين حفاظًا على الخصوصية.

الملحق (4): إطار رحلة العميل والتسليم وخدمات ما بعد البيع

# **,Customer Journey & Handover After-Sales**

## محتويات المخططات :

1-مرحلة تهيئة العميل : ..... 144

2-دعوة العميل وتسجيل الدخول — طلبات الخدمة:

146.....

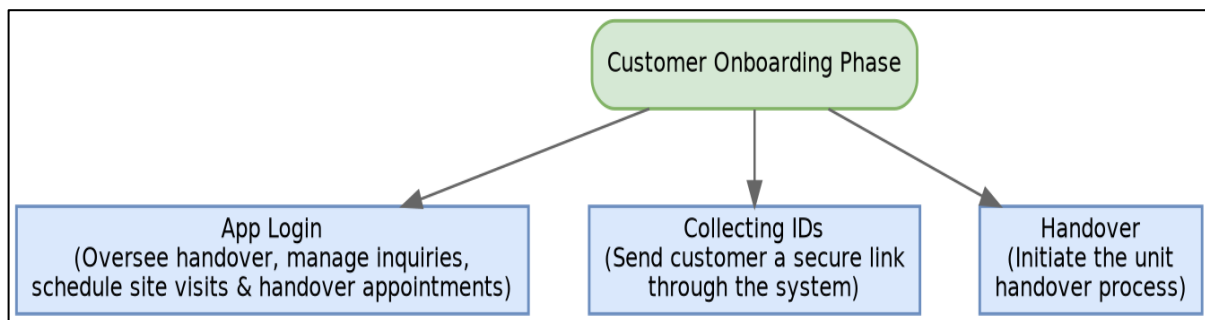
3. إدارة مستندات الوحدة: ..... 150

4-التسليم التشغيلي للوحدة: ..... 153

5-مرحلة التسليم — المعاينة: ..... 155

## 6. مرحلة السكن — إدارة الصيانة: 157.....

المرحلة الأولى: تهيئة العميل



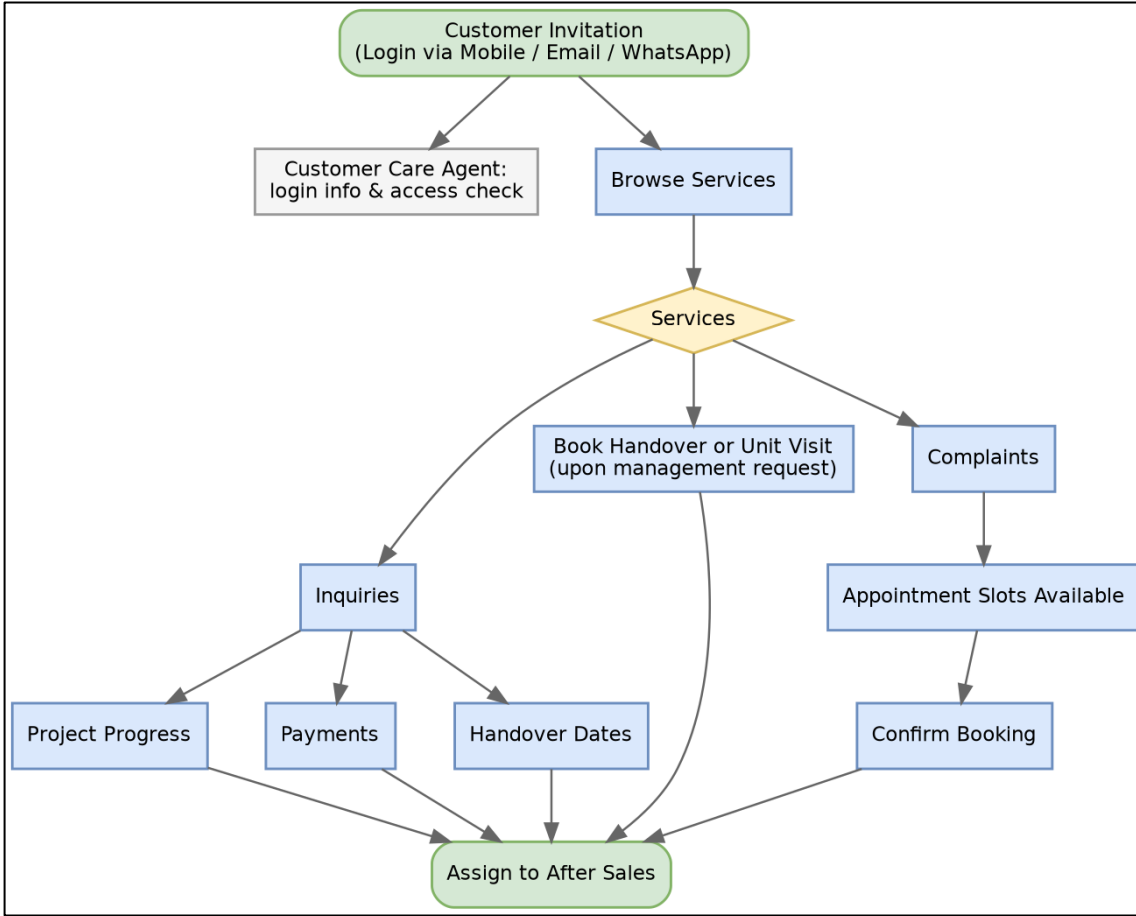
يوضح هذا المخطط مرحلة تأهيل العميل (Customer Onboarding)، والتي تبدأ بتسجيل دخول العميل إلى التطبيق لإدارة الاستفسارات وحجز المواعيد ومتابعة إجراءات الاستلام. بعد ذلك يتم جمع بيانات ومستندات الهوية المطلوبة من خلال رابط آمن يتم إرساله عبر النظام. وعند اكتمال المتطلبات، تبدأ مرحلة تسليم الوحدة وتنسيق إجراءات الاستلام لضمان تجربة سلسلة ومنظمة للعميل.

توزيع المسؤوليات خلال هذه المرحلة:

| المسؤول<br>الرئيسي | الوصف                                                                                             | المرحلة                              |
|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
|                    | تمكين العميل من الدخول إلى التطبيق ومتابعة الطلبات<br>والمواعيد وزيارات الموقع وإجراءات الاستلام. | تسجيل الدخول إلى التطبيق (App Login) |
|                    | إرسال رابط آمن للعميل لاستكمال بيانات الهوية ورفع<br>المستندات المطلوبة.                          | جمع بيانات الهوية (Collecting IDs)   |
|                    | التحقق من اكتمال وصحة المستندات والبيانات المرفوعة.                                               | مراجعة واعتماد المستندات             |

|                                                         |                                |  |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------|--|
| البدء في إجراءات تسليم الوحدة وجدولة موعد الاستلام.     | بدء إجراءات التسليم (Handover) |  |
| إتمام عملية التسليم واستكمال إجراءات الاستلام المطلوبة. | استلام الوحدة                  |  |

المرحلة الثانية: دعوة العميل وتسجيل الدخول — طلبات الخدمة:



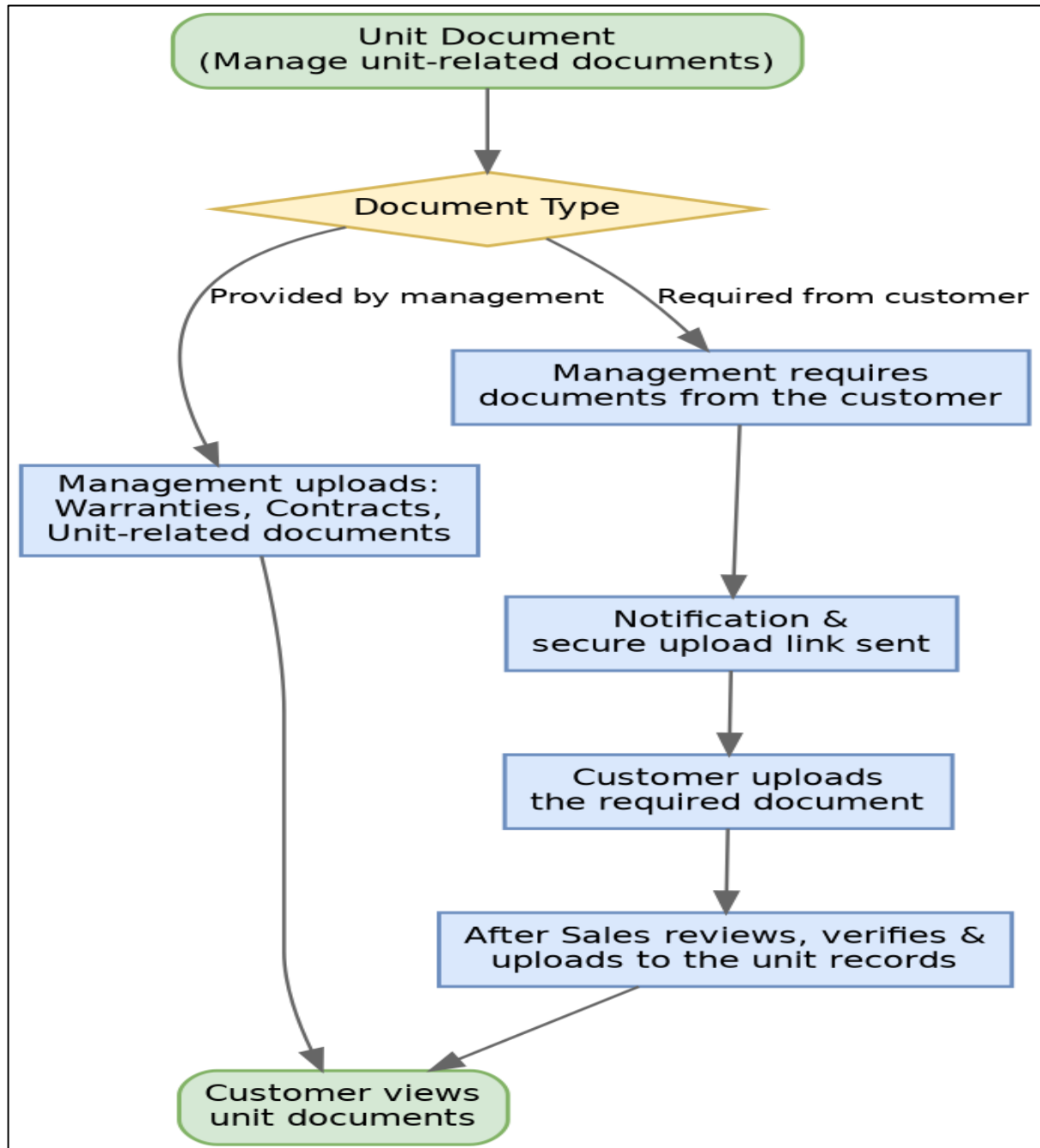
يوضح المخطط رحلة العميل بعد استلام دعوة الدخول إلى النظام عبر الجوال أو البريد الإلكتروني أو الواتساب. بعد تسجيل الدخول والتحقق من صلاحيات الوصول، يمكن للعميل استعراض الخدمات المتاحة، والتي تشمل الاستفسارات، حجز مواعيد زيارة الوحدة أو الاستلام، وتقديم الشكاوى. كما تتيح المنصة للعميل متابعة تقدم المشروع، والاطلاع على المدفوعات، ومعرفة مواعيد الاستلام. وفي حال الحاجة إلى متابعة أو تنفيذ أي طلب، يتم تحويله إلى فريق خدمات ما بعد البيع لاستكمال الإجراءات اللازمة وضمان تقديم الدعم المطلوب للعميل.

توزيع المسؤوليات خلال هذه المرحلة:

| المسؤول الرئيسي | الوصف                                                                               | المرحلة                           |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
|                 | إرسال دعوة للعميل للدخول إلى النظام عبر الجوال أو البريد الإلكتروني أو الواتساب.    | دعوة العميل (Customer Invitation) |
|                 | التحقق من بيانات الدخول وصلاحيات الوصول للعميل.                                     | التحقق من بيانات الدخول           |
|                 | تمكين العميل من استعراض الخدمات المتاحة عبر النظام.                                 | استعراض الخدمات (Browse Services) |
|                 | استقبال ومتابعة استفسارات العميل المتعلقة بالمشروع أو المدفوعات أو مواعيد الاستلام. | الاستفسارات (Inquiries)           |
|                 | معالجة طلبات حجز زيارة الوحدة أو موعد الاستلام.                                     | حجز زيارة الوحدة أو الاستلام      |
|                 | استقبال الشكاوى ومتابعتها ومعالجتها.                                                | الشكاوى (Complaints)              |
|                 | عرض المواعيد المتاحة للعميل.                                                        | المواعيد المتاحة                  |
|                 | تأكيد الموعد المختار من قبل العميل.                                                 | تأكيد الحجز                       |

|                                  |                                                     |  |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------|--|
| خدمات ما بعد البيع (After Sales) | تحويل الطلبات ومتابعتها مع فريق خدمات ما بعد البيع. |  |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------|--|

المرحلة الثالثة: إدارة مستندات الوحدة



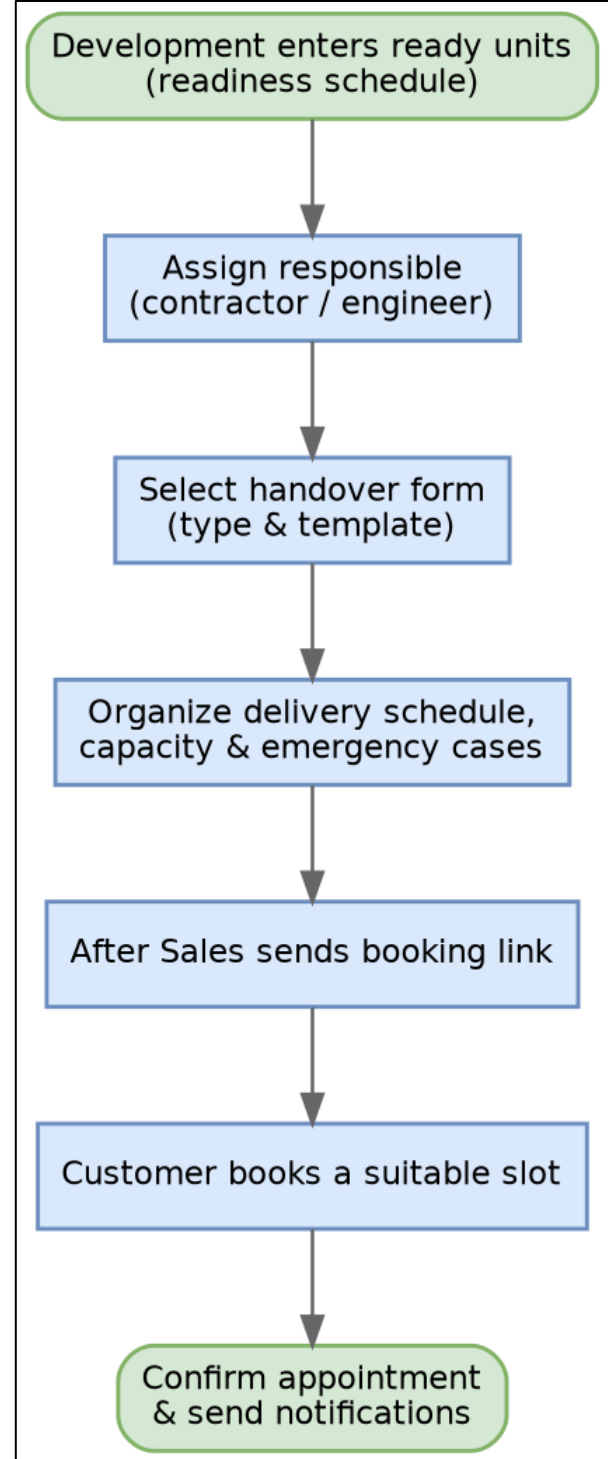
إدارة مستندات الوحدة عبر رفعها من الإدارة أو استلامها من العميل ومراجعتها ثم إتاحتها للعرض

توزيع المسؤوليات خلال هذه المرحلة:

| المسؤول الرئيسي | الوصف                                                            | المرحلة                     |
|-----------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
|                 | تحديد ما إذا كان المستند مقدمًا من الإدارة أو مطلوبًا من العميل. | تحديد نوع المستند           |
|                 | رفع العقود والضمانات والمستندات المتعلقة بالوحدة.                | رفع مستندات الإدارة         |
|                 | إنشاء طلب للمستندات المطلوبة من العميل.                          | طلب مستندات من العميل       |
|                 | إرسال إشعار وربط آمن للعميل لرفع المستندات.                      | إرسال الإشعار وربط الرفع    |
|                 | قيام العميل برفع المستندات المطلوبة عبر النظام.                  | رفع المستندات من قبل العميل |
|                 | التحقق من صحة المستندات واعتمادها وربطها بسجل الوحدة.            | مراجعة واعتماد المستندات    |
|                 | تمكين العميل من الاطلاع على مستندات الوحدة المعتمدة.             | إتاحة المستندات للعميل      |

المرحلة الرابعة: التسليم التشغيلي للوحدة

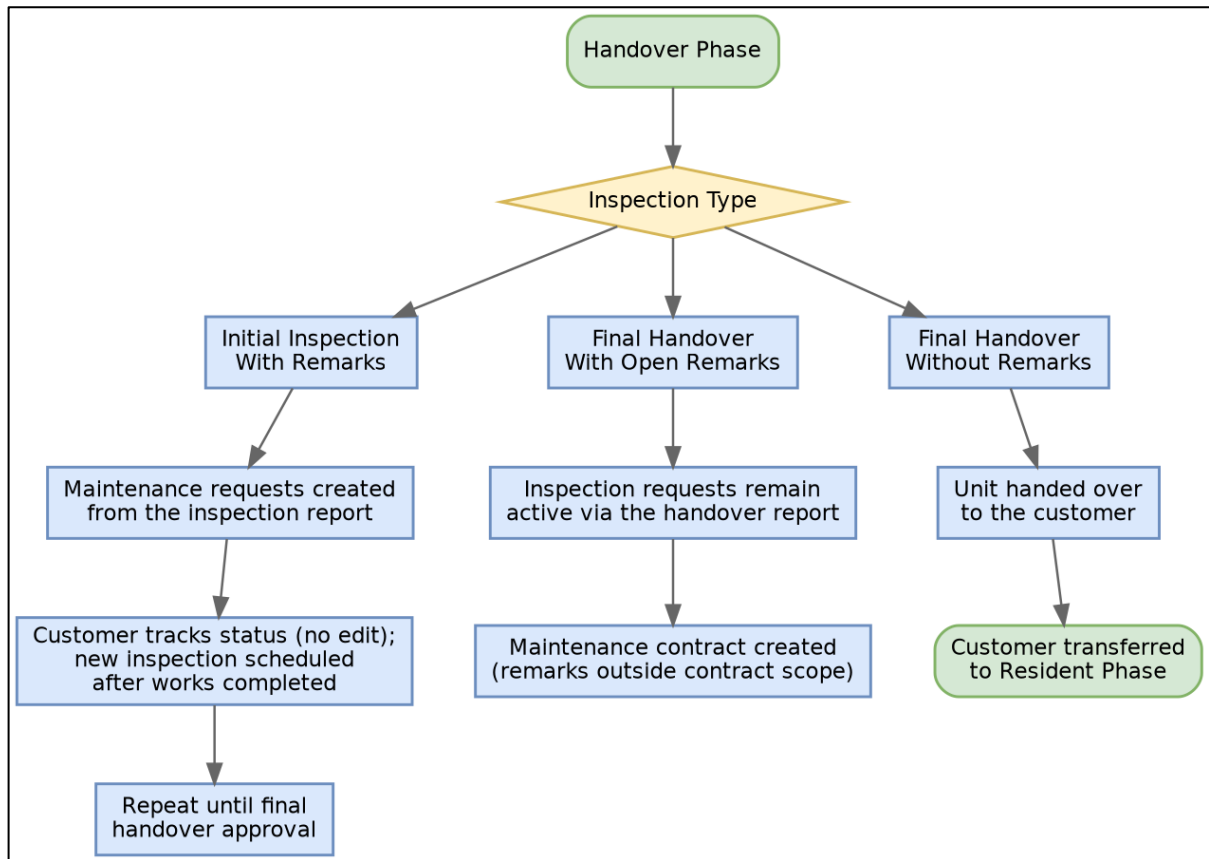
توضح العملية تجهيز الوحدات الجاهزة للتسليم من خلال تعيين المسؤولين، وتحديد نموذج التسليم، وتنظيم المواعيد والطاقة الاستيعابية، ثم إرسال رابط الحجز للعميل ليختار الموعد المناسب، وأخيرًا تأكيد الموعد وإرسال الإشعارات



توزيع المسؤوليات خلال هذه المرحلة:

| المسؤول الرئيسي | الوصف                                                             | المرحلة                 |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------|
|                 | إدخال الوحدات الجاهزة للتسليم وفق جدول الجاهزية المعتمد.          | تجهيز الوحدات الجاهزة   |
|                 | تعيين المسؤول عن عملية التسليم (مقاول / مهندس).                   | تعيين المسؤول           |
|                 | اختيار نموذج ومحضر التسليم المناسب.                               | اختيار نموذج التسليم    |
|                 | تنظيم مواعيد التسليم والطاقة الاستيعابية ومعالجة الحالات الطارئة. | تنظيم جدول التسليم      |
|                 | إرسال رابط حجز الموعد للعميل.                                     | إرسال رابط الحجز        |
|                 | اختيار العميل للموعد المناسب للتسليم.                             | حجز الموعد              |
|                 | اعتماد الموعد وإرسال الإشعارات للأطراف المعنية.                   | تأكيد الموعد والإشعارات |

المرحلة الخامسة: التسليم — المعاينة



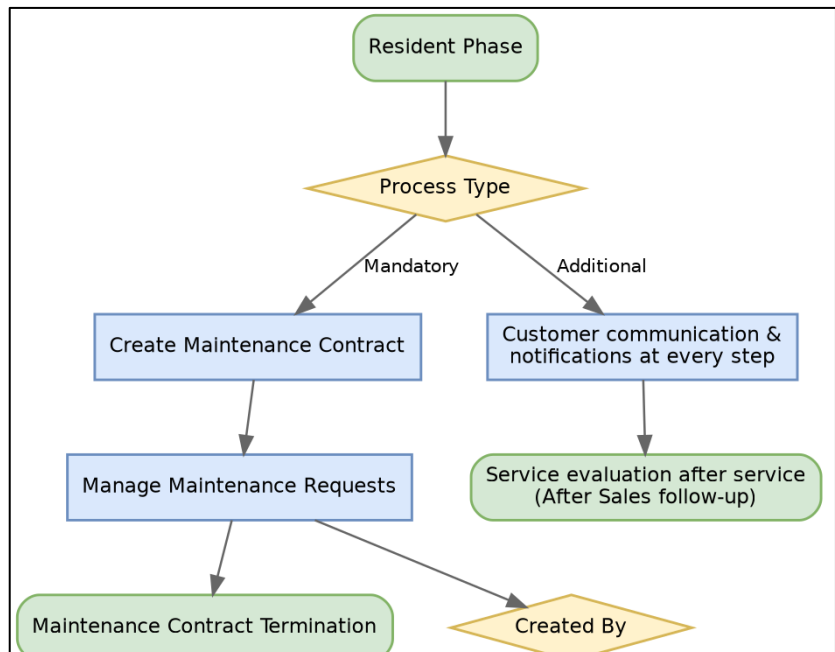
توضح هذه المرحلة إجراءات استلام الوحدة بناءً على نوع المعاينة. ففي حال وجود ملاحظات، يتم إنشاء طلبات صيانة ومتابعة تنفيذها حتى اعتماد الاستلام النهائي. أما إذا كانت هناك ملاحظات خارج نطاق العقد، فيتم التعامل معها من خلال عقود صيانة مستقلة. وفي حال عدم وجود أي ملاحظات، يتم تسليم الوحدة للعميل مباشرة ونقله إلى مرحلة الساكن.

توزيع المسؤوليات خلال هذه المرحلة:

| المسؤول الرئيسي | الوصف                                                | المرحلة                            |
|-----------------|------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                 | تحديد نوع المعاينة ومسار الاستلام المناسب.           | تحديد نوع المعاينة                 |
|                 | إجراء المعاينة الأولية وتسجيل الملاحظات.             | المعاينة الأولية مع ملاحظات        |
|                 | إنشاء طلبات الصيانة بناءً على تقرير المعاينة.        | إنشاء طلبات الصيانة                |
|                 | متابعة حالة أعمال الصيانة وجدولة إعادة المعاينة.     | متابعة الملاحظات وإعادة المعاينة   |
|                 | اعتماد الاستلام النهائي بعد إغلاق جميع الملاحظات.    | اعتماد الاستلام النهائي            |
|                 | تسجيل الملاحظات المفتوحة ضمن تقرير الاستلام النهائي. | الاستلام النهائي مع ملاحظات مفتوحة |
|                 | إنشاء عقد صيانة للملاحظات الخارجة عن نطاق العقد.     | إنشاء عقد صيانة                    |
|                 | استكمال إجراءات التسليم دون وجود ملاحظات.            | الاستلام النهائي بدون ملاحظات      |
|                 | تسليم الوحدة للعميل وإغلاق إجراءات الاستلام.         | تسليم الوحدة للعميل                |
|                 | نقل العميل إلى مرحلة الساكن بعد اكتمال التسليم.      | الانتقال إلى مرحلة الساكن          |

المرحلة السادسة: السكن — إدارة الصيانة:

توضح هذه المرحلة إدارة طلبات الصيانة والخدمات بعد انتقال العميل إلى مرحلة الساكن. يتم إنشاء عقد الصيانة وإدارة الطلبات مع توفير الإشعارات والتواصل المستمر مع العميل. ويمكن تقديم الطلبات مباشرة من العميل أو من خلال فريق خدمات ما بعد البيع نيابةً عنه. كما تتم متابعة الطلبات ومعالجتها من قبل الفريق المختص مع تحديث حالة الطلب عبر النظام حتى إغلاقه، بالإضافة إلى قياس رضا العميل بعد تقديم الخدمة



توزيع المسؤوليات خلال هذه المرحلة:

| المسؤول الرئيسي | الوصف                                                                                        | المرحلة                            |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                 | إنشاء عقد الصيانة الخاص بالوحدة.                                                             | إنشاء عقد الصيانة                  |
|                 | إدارة ومتابعة طلبات الصيانة والخدمات.                                                        | إدارة طلبات الصيانة                |
|                 | إرسال الإشعارات والتواصل مع العميل خلال مراحل تنفيذ الطلب.                                   | التواصل والإشعارات                 |
|                 | قياس رضا العميل بعد إتمام الخدمة.                                                            | تقييم الخدمة                       |
|                 | استقبال طلب الصيانة مباشرة من العميل عبر النظام مع إمكانية إرفاق صور أو فيديو أو تسجيل صوتي. | إنشاء الطلب بواسطة العميل          |
|                 | استقبال الطلب نيابةً عن العميل عبر قنوات التواصل المختلفة.                                   | إنشاء الطلب نيابةً عن العميل       |
|                 | توجيه العميل أو إنشاء الطلب من خلال فريق خدمات ما بعد البيع.                                 | إنشاء الطلب عبر خدمات ما بعد البيع |
|                 | إشعار العميل بإنشاء الطلب وإتاحة متابعة حالته عبر التطبيق.                                   | متابعة الطلب عبر التطبيق           |

|                                                                             |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| متابعة الطلبات وتنفيذ الأعمال المطلوبة وتحديث الحالة في النظام حتى الإغلاق. | معالجة الطلب وتحديث الحالة |
| إنهاء أو إغلاق عقد الصيانة وفق الإجراءات المعتمدة.                          | إنهاء عقد الصيانة          |

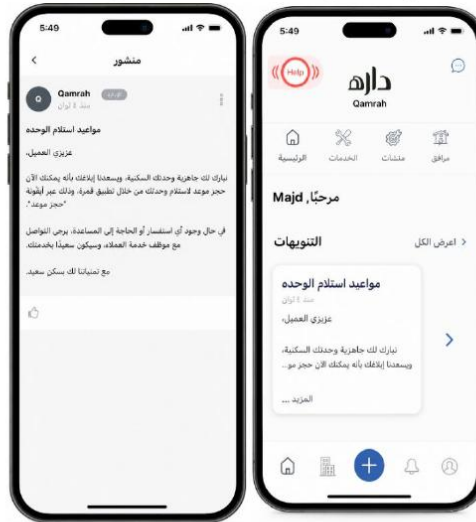
### الملحق (5): خطوات عملية التسليم ونماذج تسليم وحدات المشروع

يوضح هذا الملحق خطوات عملية تسليم مشروع قمر عبر شاشات العميل والإدارة والتطبيق، بالإضافة إلى نماذج تسليم الوحدات وعناصر الفحص ونطاق العمل.

## خطوات عملية تسليم مشروع قمره:

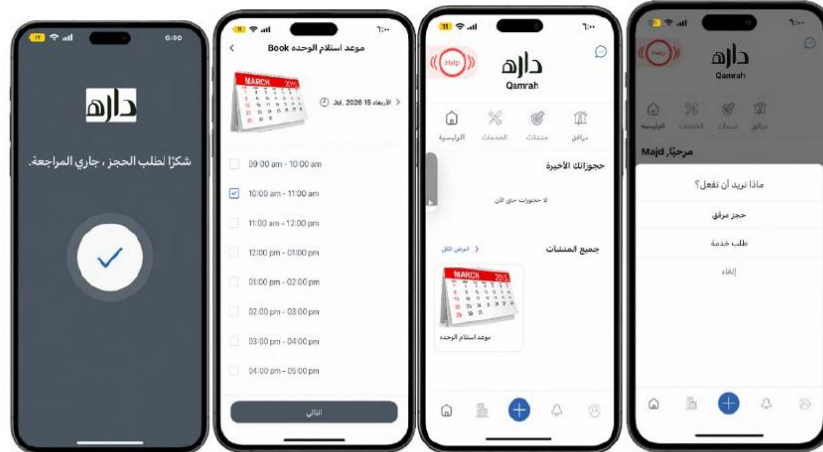
### • شاشة العميل :

-الخطوة الأولى: إشعار العملاء بالوحدات الجاهزة للتسليم:



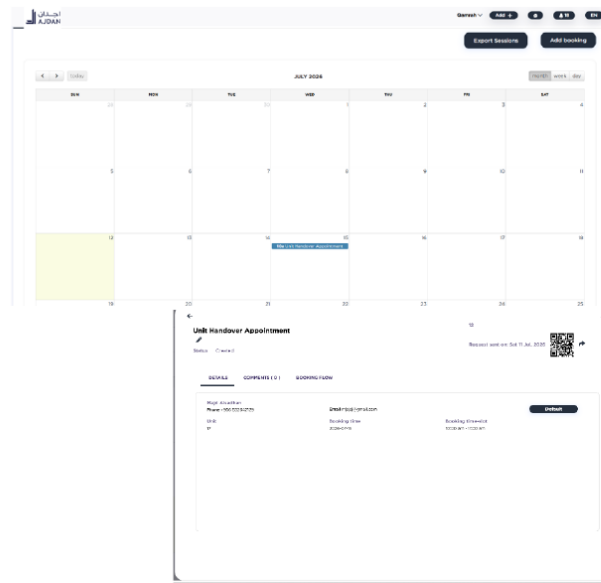
-بعد اعتماد قائمة الوحدات الجاهزة للتسليم، يقوم فريق خدمات ما بعد البيع بإرسال إشعارات للعملاء لإبلاغهم بقرّب موعد استلام وحداتهم، مع دعوتهم للدخول إلى التطبيق وحجز موعد مناسب لإتمام عملية الاستلام.

### -الخطوة الثانية: حجز موعد الاستلام:



-يقوم العميل بالدخول إلى التطبيق واختيار الموعد المناسب له من بين المواعيد المتاحة، ثم تأكيد الحجز لإتمام إجراءات استلام الوحدة

● شاشة الاداره ( خدمات مابعد البيع- التطوير):  
-الخطوة الأولى: إدارة حجوزات الاستلام:



| الفريق             | الإجراء                | الوصف                                                               |
|--------------------|------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| خدمات ما بعد البيع | استعراض حجوزات العملاء | عرض جميع حجوزات العملاء المسجلة في النظام.                          |
| خدمات ما بعد البيع | الحجز نيابة عن العميل  | إنشاء موعد استلام نيابة عن العميل عند الحاجة.                       |
| خدمات ما بعد البيع | تعديل الحجز            | تعديل أو إعادة جدولة موعد الاستلام.                                 |
| فريق التطوير       | استعراض بيانات الحجز   | الاطلاع على بيانات حجوزات العملاء.                                  |
| فريق التطوير       | تجهيز محاضر التسليم    | استخدام بيانات الحجز لإعداد وتجهيز محاضر التسليم قبل موعد الاستلام. |

## -الخطوة الثانية: تجهيز محضر التسليم:

Choose Job Type

General Inspection

Community

Qamrah

Unit

10

Contracts

Choose Contract

Job Template

V2 - Qamrah

Notify Tenant

Choose Tenant

Tenant Name

my622802@gmail.com

Tenant Email

my622802@gmail.com

Assign To

Team

Inspection Team

Choose Date

2024-07-15

Start Time

08:15 am

End Time

07:45 am

Cancel Save

Choose Job Type

General Inspection

Community

Qamrah

Unit

Choose Unit

Contracts

Choose Contract

Job Template

Job Template

Notify Tenant

Choose Tenant

Tenant Name

Tenant Name

Tenant Email

Phone Number

Tenant Email

Tenant Email

Assign To

Team

Team

Team Member

Team Member

Choose Date

Start Time

Start

End Time

End Time

Cancel Save

Facility Management Jobs

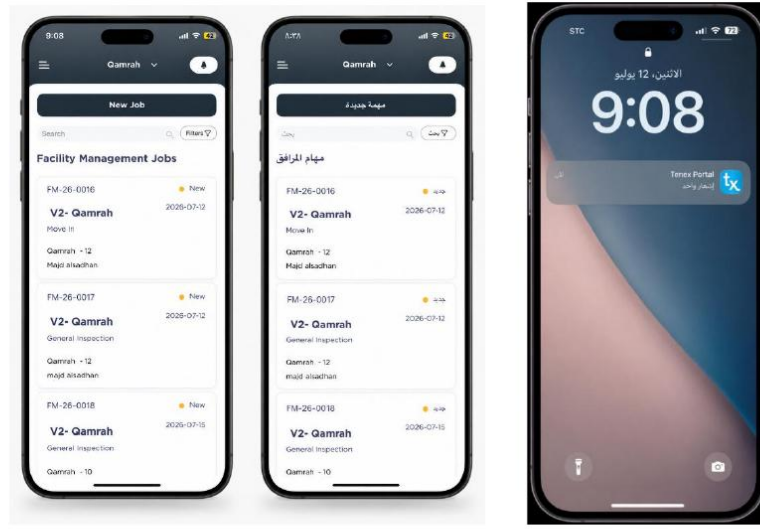
Search by unit name, location, asset

New Job

| Ref #      | Type               | Template Name          | Tenant             | Community | Schedule Date                     | Details | Team Member        | Status    | Cost |
|------------|--------------------|------------------------|--------------------|-----------|-----------------------------------|---------|--------------------|-----------|------|
| FM-05-0017 | General Inspection | V2 - Qamrah            | my622802@gmail.com | Qamrah    | 2024-07-15<br>08:00 AM - 07:45 AM | 12      | my622802@gmail.com | New       | ---  |
| FM-05-0018 | Home In            | V2 - Qamrah            | my622802@gmail.com | Qamrah    | 2024-07-15<br>08:00 AM - 07:45 AM | 12      | Egypt Shoukri      | New       | ---  |
| FM-05-0019 | General Inspection | Flow in Villa - Qamrah | my622802@gmail.com | Qamrah    | 2024-08-25<br>08:00 AM - 07:45 AM | 18      | Egypt Shoukri      | Completed | ---  |
| FM-05-0018 | General Inspection | V2 - Qamrah            | my622802@gmail.com | Qamrah    | 2024-08-25<br>08:00 AM - 07:45 AM | 7       | Egypt Shoukri      | Completed | ---  |

| الوصف                                                           | الإجراء             | الفريق       |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------|--------------|
| إدخال بيانات حجز العميل المرتبطة بموعد الاستلام                 | إدخال بيانات الحجز  | فريق التطوير |
| اختيار نموذج محضر التسليم المناسب وفقاً لنوع الوحدة             | تحديد نموذج التسليم | فريق التطوير |
| تحديد الفريق المختص الذي سيتولى تنفيذ عملية تسليم الوحدة للعميل | تعيين فريق التسليم  | فريق التطوير |

• شاشة التطبيق (واجهة فريق التطوير) - التطبيق يدعم اللغتين العربية والإنجليزية:  
-الخطوة الثالثة: التسليم الفعلي:



| الفريق        | الإجراء                 | الوصف                                        |
|---------------|-------------------------|----------------------------------------------|
| مسؤول التسليم | استلام إشعار التسليم    | استلام إشعار بموعد تسليم الوحدة.             |
| مسؤول التسليم | الدخول إلى مهمة التسليم | الدخول إلى مهمة التسليم الخاصة بالعميل.      |
| مسؤول التسليم | فتح نموذج محضر التسليم  | فتح نموذج محضر التسليم المخصص للوحدة.        |
| مسؤول التسليم | تنفيذ عملية التسليم     | تنفيذ إجراءات التسليم وفق النموذج المعتمد.   |
| مسؤول التسليم | استكمال بنود الفحص      | استكمال جميع بنود محضر التسليم.              |
| مسؤول التسليم | اعتماد محضر التسليم     | اعتماد محضر التسليم بعد استكمال جميع البنود. |
| مسؤول التسليم | إغلاق مهمة التسليم      | إتمام عملية تسليم الوحدة للعميل.             |

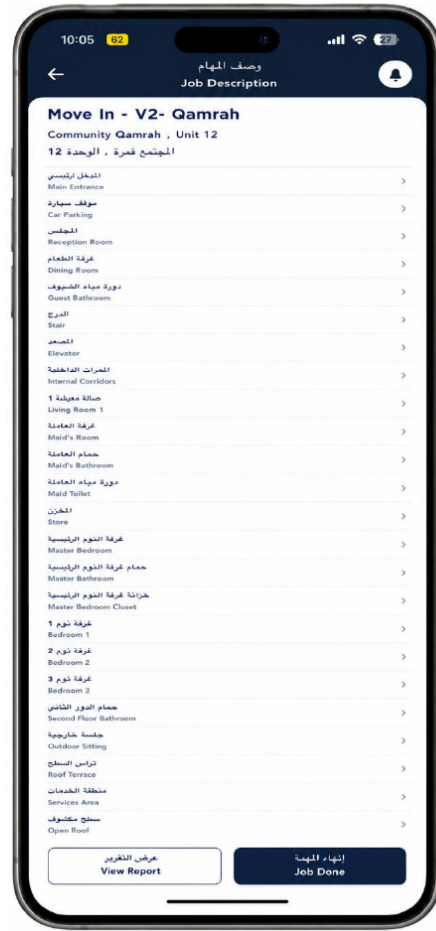
-الخطوة الرابعة: اعتماد مستندات التسليم:

بعد الانتهاء من تنفيذ عملية التسليم، يقوم فريق خدمات ما بعد البيع باستكمال إجراءات التسليم النهائي من خلال الحصول على توقيع العميل على جميع مستندات ومحاضر التسليم المعتمدة، بما يثبت استلام الوحدة وإتمام عملية التسليم بشكل رسمي

## • نماذج تسليم وحدات المشروع:

### الشاشة في التطبيق:

### -النموذج الأول : V2



| المنطقة (العربي)          | Area (English)        |
|---------------------------|-----------------------|
| المدخل الرئيسي            | Main Entrance         |
| موقف سيارة                | Car Parking           |
| المجلس                    | Reception Room        |
| غرفة الطعام               | Dining Room           |
| دورة مياه الضيوف          | Guest Bathroom        |
| الدرج                     | Stair                 |
| المصعد                    | Elevator              |
| الممرات الداخلية          | Internal Corridors    |
| صالة معيشة 1              | Living Room 1         |
| غرفة العاملة              | Maid's Room           |
| حمام العاملة              | Maid's Bathroom       |
| دورة مياه العاملة         | Maid Toilet           |
| المخزن                    | Store                 |
| غرفة النوم الرئيسية       | Master Bedroom        |
| حمام غرفة النوم الرئيسية  | Master Bathroom       |
| خزانة غرفة النوم الرئيسية | Master Bedroom Closet |
| غرفة نوم 1                | Bedroom 1             |
| غرفة نوم 2                | Bedroom 2             |
| غرفة نوم 3                | Bedroom 3             |
| حمام الدور الثاني         | Second Floor Bathroom |
| جلسة خارجية               | Outdoor Sitting       |
| تراس السطح                | Roof Terrace          |
| منطقة الخدمات             | Services Area         |
| سطح مكشوف                 | Open Roof             |

المرجع : <C:\Users\m.alsadhan.AJDAN\OneDrive - Ajdan Real Estate Development>  
 ARCH - AS Built Drawing\Gulf\AS BUILT DRAWING\AS BUILT \Co\Desktop\APP INFO  
 VILLA TYPE V2\ARCH\SD-ARCH-78-V2 AS BUILT.pdf

## الشاشة في التطبيق:

## -النموذج الثاني: V3b-

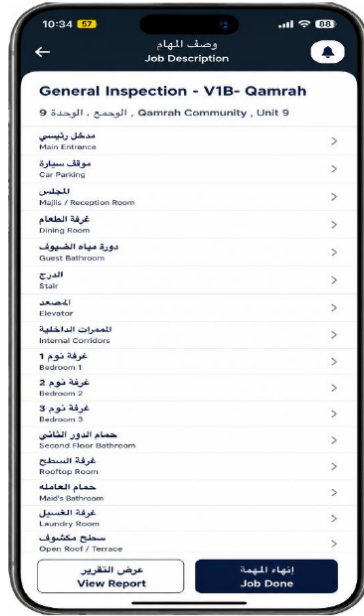


| المنطقة (العربي)   | Area (English)        |
|--------------------|-----------------------|
| مدخل رئيسي         | Main Entrance         |
| موقف سيارة         | Car Parking           |
| غرفة استقبال       | Reception Room        |
| غرفة الطعام        | Dining Room           |
| حمام الضيوف        | Guest Bathroom        |
| الدرج              | Stair                 |
| المصعد             | Elevator              |
| الممرات الداخلية   | Internal Corridors    |
| فناء خارجي         | Outdoor Area          |
| صالة عائلية 1      | Living Room 1         |
| غرفة العاملة       | Maid's Room           |
| حمام العاملة       | Maid Bathroom         |
| المخزن             | Store                 |
| غرفة الماستر       | Master Bedroom        |
| حمام الماستر       | Master Bathroom       |
| غرفة ملابس الماستر | Master Bedroom Closet |
| صالة عائلية 2      | Living Room 2         |
| غرفة نوم 1         | Bedroom 1             |
| غرفة نوم 2         | Bedroom 2             |
| حمام 1             | Bathroom 1            |
| حمام 2             | Bathroom 2            |
| غرفة نوم 3         | Bedroom 3             |
| حمام السطح         | Roof Bathroom         |
| غرفة العاملة       | Maid's Room           |
| سطح غرفة العاملة   | Maid's Room Roof      |
| سطح                | Roof Terrace          |

المرجع: <C:\Users\m.alsadhan.AJDAN\OneDrive - Ajdan Real Estate Development>  
 ARCH - AS Built Drawing\NAS\AS BUILT DRAWING\AS BUILT \اقمرا\Co\Desktop\APP INFO  
 DRAWING VILLA TYPE V3B\ARCH\SD-ARCH-316-AS BUILT V3B VILLAS TYPE.pdf

## الشاشة في التطبيق:

## -النموذج الثالث: V1B



| المنطقة (العربي)  | Area (English)          |
|-------------------|-------------------------|
| مدخل رئيسي        | Main Entrance           |
| موقف سيارة        | Car Parking             |
| المجلس            | Majlis / Reception Room |
| غرفة الطعام       | Dining Room             |
| دورة مياه الضيوف  | Guest Bathroom          |
| الدرج             | Stair                   |
| المصعد            | Elevator                |
| الممرات الداخلية  | Internal Corridors      |
| غرفة نوم 1        | Bedroom 1               |
| غرفة نوم 2        | Bedroom 2               |
| غرفة نوم 3        | Bedroom 3               |
| حمام الدور الثاني | Second Floor Bathroom   |
| غرفة السطح        | Rooftop Room            |
| حمام العاملة      | Maid's Bathroom         |
| غرفة الغسيل       | Laundry Room            |
| سطح مكشوف         | Open Roof / Terrace     |

المرجع: <C:\Users\m.alsadhan.AJDAN\OneDrive - Ajdan Real Estate Development>  
<ARCH - AS Built Drawing\YAMAS\AS BUILT DRAWING\AS BUILT Co\Co\Desktop\APP INFO>  
<DRAWING VILLA TYPE V1B\ARCH\ARCH-16-AS BUILT-V1B TYPE.pdf>

## الشاشة في التطبيق:

## النموذج الرابع V3A



| المنطقة (العربي)          | Area (English)        |
|---------------------------|-----------------------|
| مدخل رئيسي                | Main Entrance         |
| موقف سيارة                | Car Parking           |
| المجلس                    | Majlis                |
| غرفة الطعام               | Dining Room           |
| دورة مياه الضيوف          | Guest Bathroom        |
| الدرج                     | Staircase             |
| المصعد                    | Elevator              |
| الممرات الداخلية          | Internal Hallways     |
| خزانة الغرفة الرئيسية     | Master Walk-in Closet |
| غرفة نوم 2                | Bedroom 2             |
| دورة مياه 2               | Bathroom 2            |
| دورة مياه العاملة         | Maid's Bathroom       |
| غرفة العاملة              | Maid's Room           |
| سطح مكشوف                 | Open Roof Terrace     |
| فناء خارجي                | Outdoor Courtyard     |
| صالة عائلية 1             | Family Living Room 1  |
| غرفة العاملة              | Maid's Room           |
| دورة مياه العاملة         | Maid's Bathroom       |
| المخزن                    | Storage Room          |
| المستودع                  | Store Room            |
| غرفة النوم الرئيسية       | Master Bedroom        |
| دورة مياه الغرفة الرئيسية | Master Bathroom       |
| غرفة نوم 1                | Bedroom 1             |
| دورة مياه 1               | Bathroom 1            |
| دورة مياه 2               | Bathroom 2            |
| دورة مياه العاملة         | Maid's Bathroom       |
| غرفة العاملة              | Maid's Room           |

المرجع: <C:\Users\m.alsadhan.AJDAN\OneDrive - Ajdan Real Estate Development\ARCH - AS Built Drawing\NAS\AS BUILT DRAWING\AS BUILT Co\Desktop\APP INFO\DRAWING VILLA TYPE V3A\ARCH\SD-ARCH-317-AS BUILT V3A VILLAS TYPE.pdf>

الشاشة في التطبيق:

-النموذج الخامس V1A



| Area (English)        | المنطقة (العربي)          |
|-----------------------|---------------------------|
| Main Entrance         | مدخل رئيسي                |
| Car Parking           | موقف سيارة                |
| Reception Room        | غرفة الاستقبال            |
| Dining Room           | غرفة الطعام               |
| Guest Bathroom        | حمام الضيوف               |
| Stair                 | الدرج                     |
| Elevator              | المصعد                    |
| Internal Corridors    | الممرات الداخلية          |
| Outdoor Area          | الساحة الخارجية           |
| Living Room           | غرفة المعيشة              |
| Maid's Room           | غرفة عاملة                |
| Maid Bathroom         | حمام العاملة              |
| Laundry               | غرفة الغسيل               |
| Store                 | المخزن                    |
| Master Bedroom        | غرفة النوم الرئيسية       |
| Master Bathroom       | حمام غرفة النوم الرئيسية  |
| Master Bedroom Closet | خزانة غرفة النوم الرئيسية |
| Bedroom 1             | غرفة نوم 1                |
| Bedroom 2             | غرفة نوم 2                |
| Bedroom 3             | غرفة نوم 3                |
| Bathroom 1            | دورة مياه 1               |
| Bathroom 2            | دورة مياه 2               |
| Roof Room             | غرفة السطح                |
| Roof Bathroom         | حمام السطح                |
| Roof Terrace          | تراس السطح                |
| Services Area         | منطقة الخدمات             |

المرجع: C:\Users\m.alsadhan.AJDAN\OneDrive - Ajdan Real Estate

ARCH - AS Built \Development Co\Desktop\APP INFO

Drawing\NAS\AS BUILT DRAWING\AS BUILT DRAWING VILLA TYPE

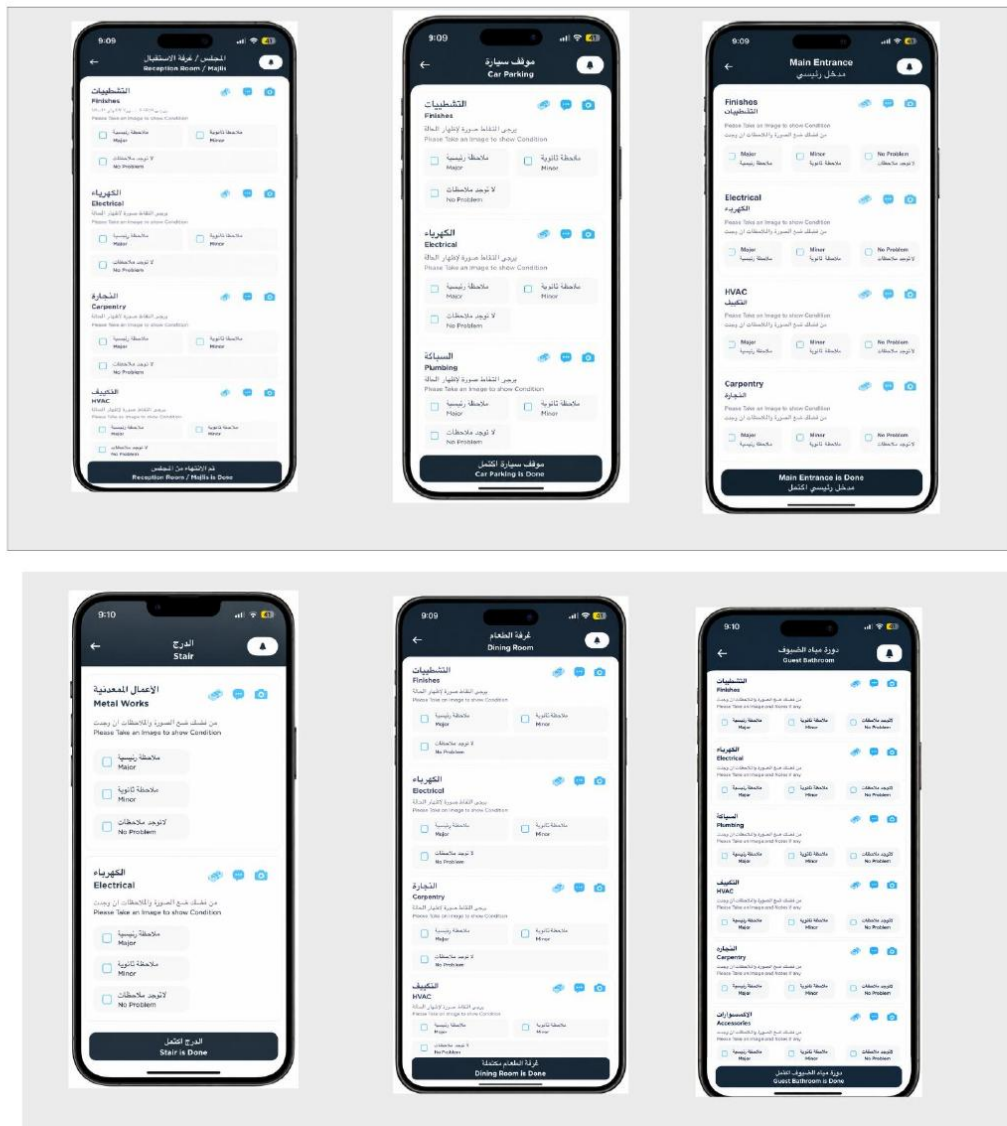
V1A\ARCH\SD-ARCH-314-AS BUILT V1A VILLAS TYPE.pdf

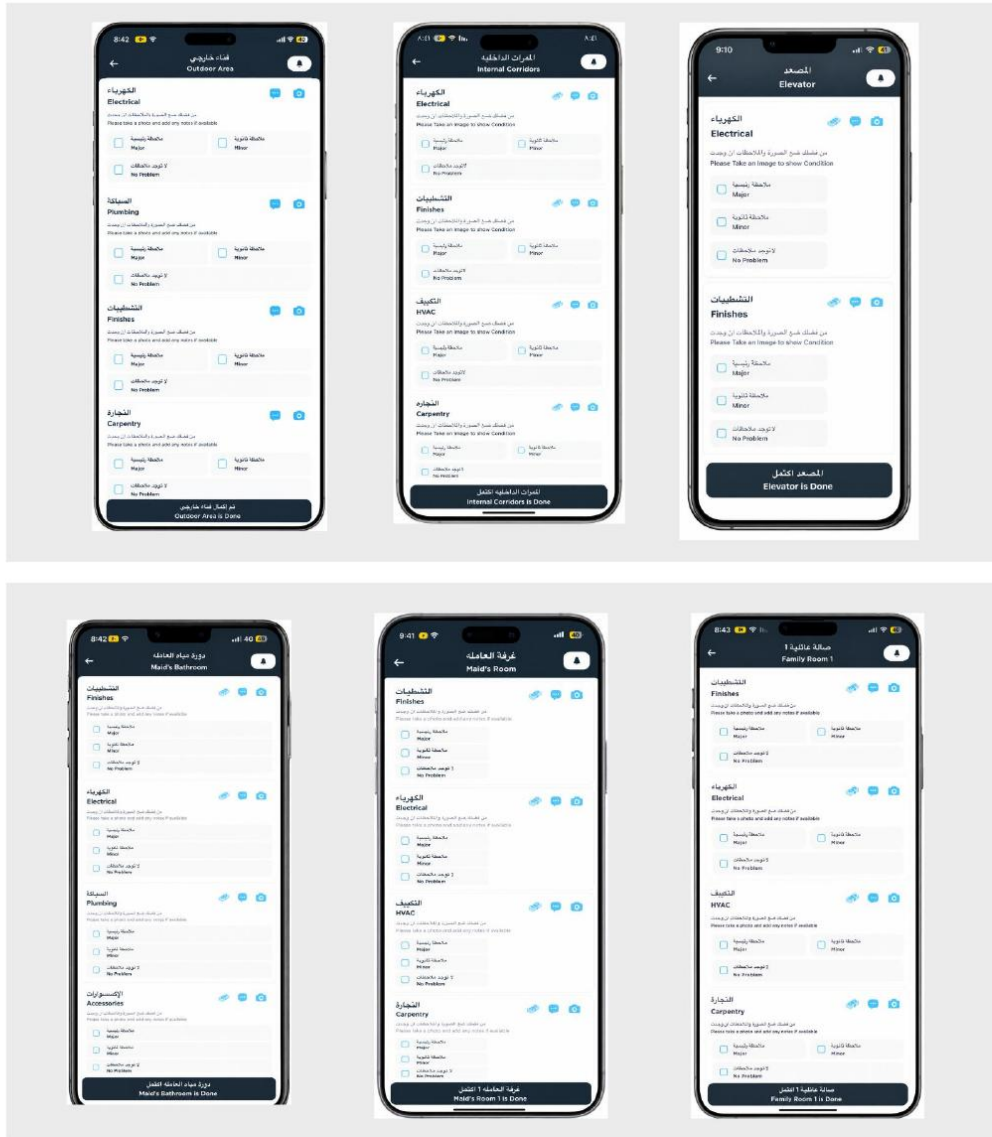
## • عناصر الفحص :

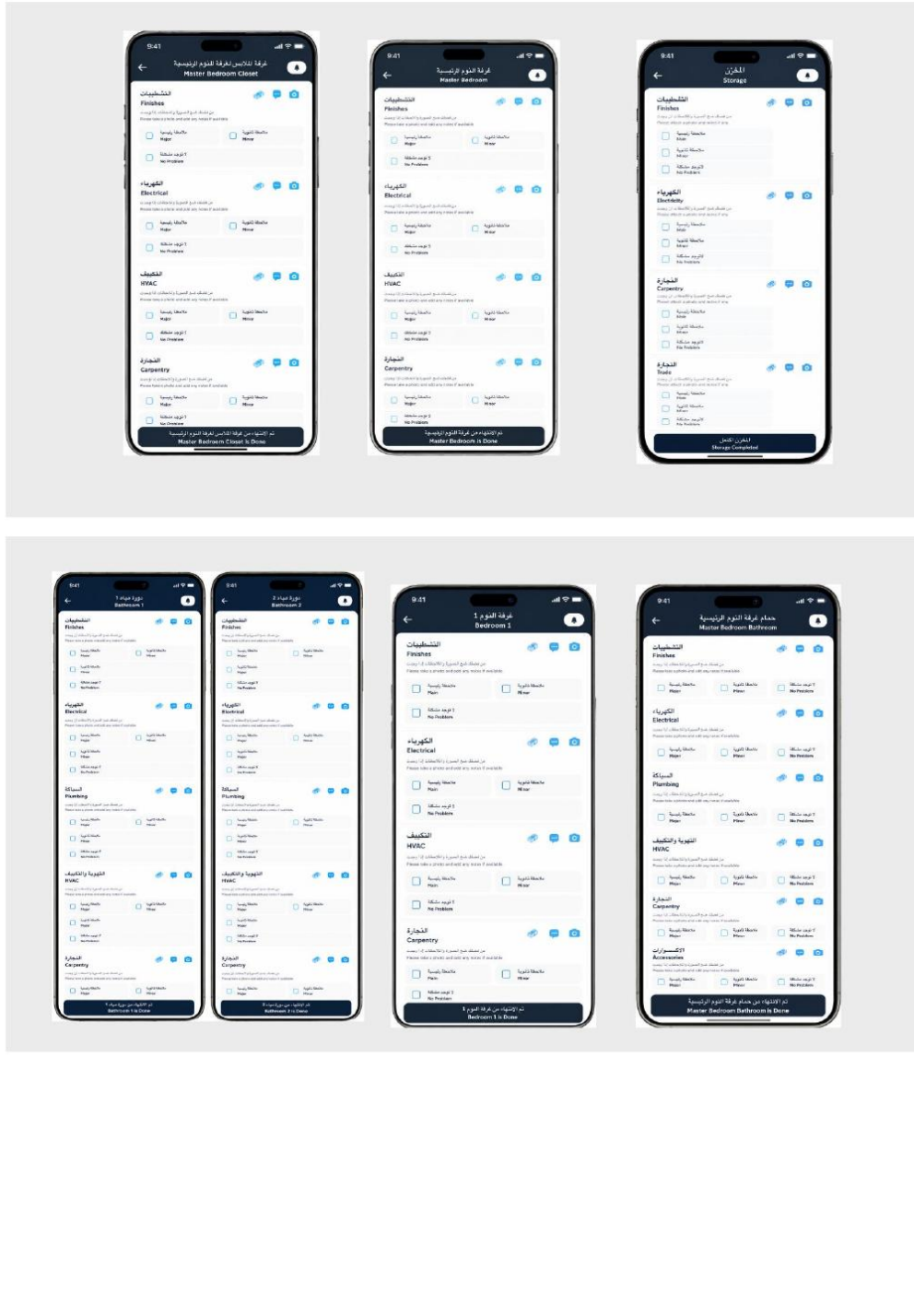
| عنصر الفحص               | البند                                                                | الخيارات                                                                   |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| المدخل الرئيسي           | التشطيبات، الكهرباء، التكييف، النجارة                                | ملاحظة رئيسية (Major) ، ملاحظة ثانوية (Minor) ، لا توجد مشكلة (No Problem) |
| المجلس / غرفة الاستقبال  | التشطيبات، الكهرباء، النجارة، التكييف                                | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| موقف السيارة             | التشطيبات، الكهرباء، السباكة                                         | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| غرفة الطعام              | التشطيبات، الكهرباء، النجارة، التكييف                                | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| الدرج                    | الأعمال المعدنية، الكهرباء                                           | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| الممرات الداخلية         | الكهرباء، التشطيبات، التكييف، النجارة                                | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| المصعد                   | الكهرباء، التشطيبات                                                  | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| غرفة النوم الرئيسية      | التشطيبات، الكهرباء، التكييف، النجارة                                | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| حمام غرفة النوم الرئيسية | التشطيبات، الكهرباء، السباكة، التهوية والتكييف، النجارة، الإكسسوارات | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| غرفة النوم 1             | التشطيبات، الكهرباء، التكييف، النجارة                                | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| غرفة النوم 2             | التشطيبات، الكهرباء، السباكة، التكييف، النجارة                       | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| غرفة النوم 3             | التشطيبات، الكهرباء، السباكة، التكييف، النجارة                       | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| غرفة العائلة             | التشطيبات، الكهرباء، التكييف، النجارة                                | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| غرفة العاملة             | التشطيبات، الكهرباء، التكييف، النجارة                                | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| دورة مياه العاملة        | التشطيبات، الكهرباء، السباكة، الإكسسوارات                            | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| دورة مياه الضيوف         | التشطيبات، الكهرباء، السباكة، التكييف، النجارة، الإكسسوارات          | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| دورة مياه 1              | التشطيبات، الكهرباء، السباكة، التكييف، النجارة                       | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| دورة مياه 2              | التشطيبات، الكهرباء، السباكة، التكييف، النجارة                       | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| غرفة الغسيل              | التشطيبات، الكهرباء، السباكة، التكييف، النجارة                       | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |
| الفناء                   | الكهرباء، السباكة، التشطيبات، النجارة                                | ملاحظة رئيسية، ملاحظة ثانوية، لا توجد مشكلة                                |

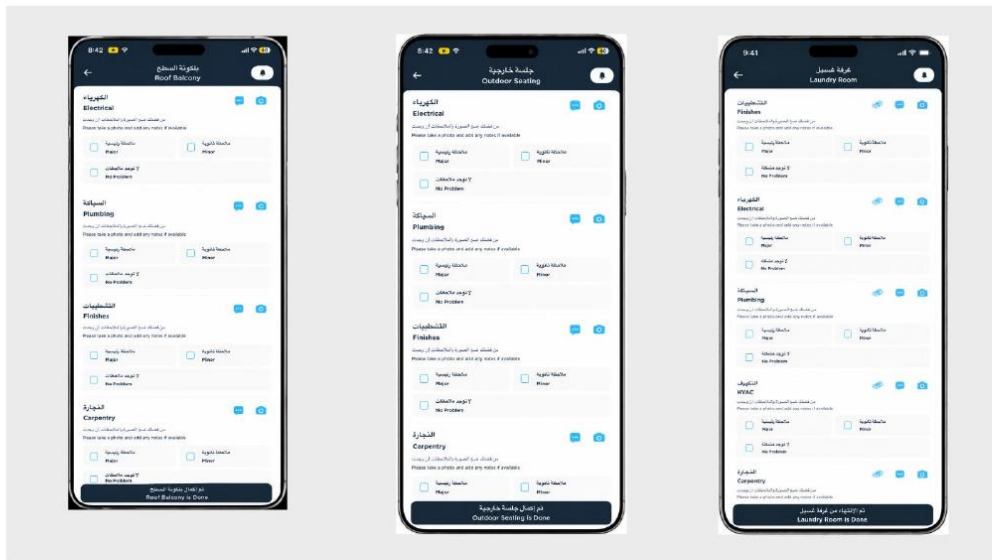
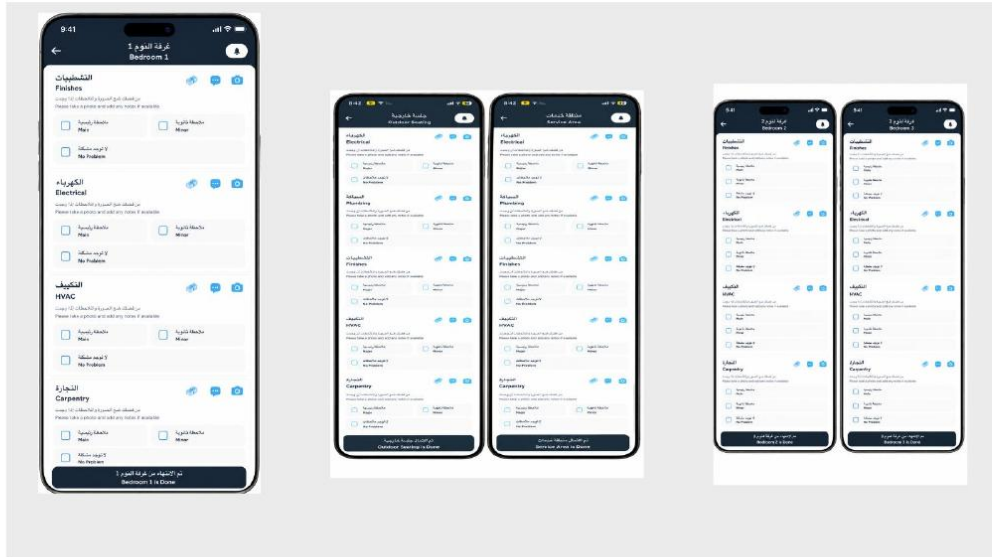
تتضمن النماذج جميع العناصر الخاصة بكل منطقة، مع ربط فئات الفحص المناسبة لكل عنصر وفقاً للمتطلبات. نأمل منكم تجربة النماذج ومراجعتها، وتزويدنا بأي ملاحظات أو تعديلات ترونها مناسبة، لضمان توافقها مع احتياجاتكم قبل اعتماده

• تمثيل العناصر في التطبيق حيث كل نموذج وترتيب العناصر  
الخاصه به :









• نطاق العمل :

| المقاول   | عدد الوحدات | النماذج المعتمدة           |
|-----------|-------------|----------------------------|
| Yamas     | 219         | V3B ، V3A ، V1A ، V1B ، V2 |
| Nas       | 112         | V3B ، V3A ، V1A ، V2       |
| Gulf Unit | 141         | V3B ، V1B ، V3A ، V2       |
| الإجمالي  | 472         | 5 نماذج                    |

• ملاحظات عامة :

- تزويدنا ببيانات مستخدمي النظام لكل مقاول (الأسماء، البريد الإلكتروني، رقم الجوال، والدور الوظيفي) لبدء إجراءات إنشاء الحسابات، التدريب، واختبار النظام
- تزويدنا ببيانات مستخدمي تطبيق التسليم من الإدارات المعنية ومهندسي المشاريع، وذلك لإضافة المستخدمين وتهيئة صلاحياتهم على التطبيق.
- مراجعة واعتماد محاضر التسليم، والنماذج، وبنود التسليم، وعناصر الفحص، وإبلاغنا بأي ملاحظات أو تعديلات قبل بدء التشغيل الفعلي.