

اثر التحول الرقمي في تطوير الادارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وادارة
العقود العقارية دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

سالم محمد سالمين احمد المري

الرقم الجامعي 253002855

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:2026

3		مقدمة:
4		مشكلة الدراسة:
5		أولاً: أهمية الدراسة:
7		أهداف الدراسة:
8		أسئلة الدراسة:
9		فروض الدراسة:
10		الدراسات السابقة:
17		الفجوة البحثية:
17		المنطلقات النظرية للدراسة:
21		المنهجية وطرق البحث:
21		مجتمع وعينة الدراسة:
22		مصادر جمع البيانات:
23		أداة الدراسة:
24		الأساليب الإحصائية المستخدمة:
24		حدود الدراسة:
26		المراجع:

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات رقمية متسارعة أعادت تشكيل ملامح بيئة الأعمال في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، حيث باتت التقنيات الرقمية الحديثة تمثل المحرك الأساسي لتطوير نماذج العمل المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات في الأسواق المحلية والعالمية. وقد أفرز هذا التحول الرقمي الشامل حاجة ملحة لدى المؤسسات بمختلف أنشطتها إلى إعادة هندسة عملياتها وأنظمتها الإدارية بما يتواءم مع متطلبات العصر الرقمي ويلبي تطلعات أصحاب المصلحة نحو مزيد من الكفاءة والشفافية والسرعة في إنجاز المعاملات (زلط، 2023).

ويُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية شاملة تتضمن دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في جميع جوانب العمل المؤسسي بهدف إحداث تغيير جذري في كيفية تقديم الخدمات وإدارة العمليات وصنع القرارات، وهو لا يقتصر على مجرد رقمنة الإجراءات القائمة بل يمتد ليشمل إعادة تصميم نماذج الأعمال والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية بما يُمكن المنظمات من استثمار الإمكانيات الكاملة للتقنيات الرقمية كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية وأتمتة العمليات (عبدالمنبي والجربوع، 2025). وقد أثبتت الدراسات المعاصرة أن المنظمات التي تتبنى التحول الرقمي بأبعاده المتكاملة تحقق مستويات أعلى في أدائها المؤسسي وتطورها الوظيفي مقارنة بنظيراتها التي تتمسك بالأنماط التقليدية، إذ يُسهم التحول الرقمي في تمكين الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وآنية ويُعزز قدرة العاملين على أداء مهامهم بكفاءة أكبر (الوكيل وآخرون، 2025).

ويُعد القطاع العقاري من أبرز القطاعات التي تتأثر بموجة التحول الرقمي العالمية، إذ تتسم طبيعة عملياته بالتعقيد والتشابك وتعدد الأطراف المعنية، مما يجعله بيئة خصبة لتوظيف التقنيات الرقمية في تطوير إدارته وتحسين عملياته التشغيلية وتنظيم عقود. وفي هذا الإطار، تتنامى أهمية ما يُعرف بالتقنية العقارية (PropTech) التي تُعيد تشكيل آليات إدارة الممتلكات وتقييم الأصول وإتمام المعاملات العقارية من خلال المنصات الرقمية المتكاملة وأدوات التحليل الذكي، كما أن التحول نحو العمليات الرقمية في القطاع العقاري لم يعد خياراً استراتيجياً بل أصبح ضرورة تنافسية تفرضها متطلبات السوق المتغيرة وتوقعات العملاء المتزايدة نحو السرعة والشفافية وجودة الخدمة. (Wang, 2022)

وفيما يتعلق بتطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية، فإن المؤسسات العقارية تسعى باستمرار إلى رفع مستوى أدائها التشغيلي من خلال تبسيط الإجراءات وتقليل الهدر في الوقت والموارد وتعزيز الرقابة على سير العمل، وهو ما يتحقق بفاعلية أكبر حين تتوافر بنية تحتية رقمية متينة وأنظمة أتمتة متقدمة تُمكن من إدارة العمليات اليومية بسلاسة ودقة. (Sampson, 2025)

وتتداخل إدارة العقود العقارية مع هذه المنظومة التشغيلية باعتبارها عنصراً جوهرياً يحكم العلاقات التعاقدية بين أطراف المعاملات العقارية، حيث يُسهم التوظيف الأمثل لأدوات إدارة المعرفة والمنصات الرقمية في تحسين دورة حياة العقود وتعزيز الامتثال وتقليل المنازعات. (Shen et al., 2022)

وفي سياق المملكة العربية السعودية تحديداً، يكتسب موضوع التحول الرقمي في القطاع العقاري أهمية استثنائية في ضوء رؤية 2030 التي وضعت تطوير القطاع العقاري وتنظيمه ورقمته ضمن أولوياتها الاستراتيجية، لا سيما مع إنشاء الهيئة العامة للعقار وإطلاق منصات رقمية متعددة كشبكة إيجار ومنصة إفراغ الإلكتروني، فضلاً عن التوسع غير المسبوق في المشاريع العقارية الكبرى التي تستوجب منظومة إدارة رقمية متقدمة .

وانطلاقاً مما سبق، تأتي هذه الدراسة لتبحث في أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في البنية التحتية الرقمية والتحليلات الذكية للبيانات العقارية وأتمتة العمليات والإجراءات والمنصات الرقمية المتكاملة على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية، ساعيةً إلى تقديم إطار علمي وعملي متكامل يُسهم في تعزيز مسيرة التحول الرقمي في هذا القطاع الحيوي .

مشكلة الدراسة

يُعد القطاع العقاري من أكثر القطاعات الاقتصادية حيوية وتأثيراً في الناتج المحلي الإجمالي للمملكة العربية السعودية، إذ يُسهم بنسبة تتجاوز (12%) من الناتج المحلي غير النفطي، ويوظف مئات الآلاف من القوى العاملة، ويشكّل ركيزة محورية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى التنويع الاقتصادي ورفع نسبة تملك السعوديين للمساكن إلى (70%) وتعزيز جاذبية البيئة الاستثمارية العقارية . وفي ظل هذا الثقل الاقتصادي المتنامي، تبرز تحولات جوهرية يفرضها العصر الرقمي على آليات إدارة

القطاع العقاري وتشغيله وتنظيم عقود، مما يستوجب إعادة النظر في النماذج التقليدية السائدة والانتقال نحو نماذج رقمية أكثر كفاءة وشفافية واستدامة.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أهمية التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات ورفع كفاءتها التشغيلية، حيث أشارت دراسة (Al-haimi et al., 2025) إلى أن التقنيات الرقمية تُعيد هيكلة العمليات العقارية جذرياً، كما بيّنت دراسة (Wang, 2022) الحاجة الماسة للتحول الاستراتيجي الرقمي في العمليات العقارية، فيما أوضحت دراسة (Shen et al., 2022) التحديات المتعلقة بغياب المنصات الرقمية وتجزؤ المعرفة في صناعة إدارة الممتلكات. وعلى المستوى العربي، كشفت دراسة (الوكيل ومحمد وخلف، 2025) عن الدور الوسيط المعنوي للكفاءة التشغيلية في تعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي. إلا أنه على الرغم من هذا الاهتمام البحثي المتزايد، تظل الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على الإدارة العقارية وكفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في السياق السعودي تحديداً نادرة ومحدودة، مما يُبرز وجود فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدها.

وتتضح معالم المشكلة البحثية بصورة أكثر عمقاً حين نستحضر التحديات النوعية التي يواجهها القطاع العقاري السعودي في مرحلته الراهنة، لا سيما مع التوسع الهائل في المشاريع العقارية الكبرى ضمن رؤية 2030، وتزايد حجم المعاملات العقارية وتعقدها، والحاجة المتصاعدة لمنظومة رقمية متكاملة تُؤتمت العمليات وتُوحّد البيانات وتُعزز حوكمة العقود. إن غياب فهم معمّق ومدعوم بأدلة ميدانية لطبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وبين تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءتها التشغيلية وإدارة عقودها يُمثل إشكالية علمية وعملية تستدعي البحث والدراسة المنهجية. ومن هذا المنطلق، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والتحليلات الذكية للبيانات العقارية، وأتمتة العمليات والإجراءات، والمنصات الرقمية المتكاملة) على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية؟

أولاً: أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية القائمة في الأدبيات العربية والسعودية تحديداً، إذ تندر الدراسات الأكاديمية التي تناولت أثر التحول الرقمي على الإدارة العقارية وكفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في إطار نظري متكامل، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية للمكتبة البحثية العربية في هذا المجال الحيوي.
- تتميز الدراسة ببناء إطار نظري يوضح العلاقات السببية بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة (البنية التحتية الرقمية، والتحليلات الذكية للبيانات العقارية، وأتمتة العمليات والإجراءات، والمنصات الرقمية المتكاملة) وبين تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة بهذا الشمول والتكامل.
- تُقدم الدراسة أداة قياس محكمة وموثوقة يمكن للباحثين والأكاديميين الاستفادة منها في دراسات مستقبلية لقياس درجة تبني التحول الرقمي في القطاع العقاري وأثره على متغيرات تنظيمية وتشغيلية متعددة، مما يُتيح إمكانية إجراء مقارنات علمية بين سياقات مختلفة.
- تستند الدراسة إلى تكامل عدة مداخل نظرية تشمل نظرية الموارد والقدرات ونظرية التحديث المؤسسي ونظرية قبول التكنولوجيا، وتوظفها في تفسير أثر التحول الرقمي على القطاع العقاري، مما يُثري التراكم المعرفي في هذا الحقل البحثي الناشئ.
- تُسهم الدراسة في تحديد متغيرات ومحاور بحثية جديدة يمكن استكشافها مستقبلاً، كدراسة أثر التحول الرقمي على رضا العملاء في القطاع العقاري، أو دور الذكاء الاصطناعي في تقييم العقارات، أو أثر تقنية البلوك تشين على شفافية العقود العقارية في البيئة السعودية.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُوفر نتائج الدراسة وتوصياتها رؤى عملية قابلة للتطبيق يستفيد منها صانعو القرار في الشركات والمؤسسات العقارية السعودية لتبني استراتيجيات التحول الرقمي الأكثر فاعلية في تطوير الإدارة العقارية وتحسين الكفاءة التشغيلية وإدارة العقود، بما يُعزز تنافسية هذه المؤسسات في سوق عقاري متسارع التطور.
- تتسق أهمية هذه الدراسة مع التوجهات الوطنية لرؤية 2030 التي تضع التحول الرقمي في صميم أولوياتها، لا سيما فيما يتعلق بتطوير القطاع العقاري وتنظيمه ورفع كفاءته وشفافيته،

حيث تُقدم الدراسة أدلة ميدانية تُساعد الجهات المعنية كالهيئة العامة للعقار ووزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان على تقييم واقع التحول الرقمي العقاري وتوجيه سياساته.

- تكشف الدراسة عن الأبعاد الأكثر تأثيراً في التحول الرقمي على تحسين الكفاءة التشغيلية، مما يُمكن الشركات العقارية من تحديد أولويات الاستثمار في التقنيات الرقمية وتوجيه مواردها نحو المجالات ذات العائد الأعلى على الكفاءة والإنتاجية، وبالتالي تقليل التكاليف التشغيلية وتسريع الإجراءات.
- تُفيد نتائج الدراسة مديري العقارات ووسطاء العقارات ومديري المرافق والمطورين العقاريين في فهم المتطلبات والمراحل اللازمة لتبني التحول الرقمي بنجاح، وتُحدد العوائق والتحديات المحتملة وسُبل التغلب عليها، مما يُساهم في رفع الجاهزية الرقمية للقطاع العقاري السعودي ككل.
- تُساهم الدراسة في توجيه الجهود نحو تبني أفضل الممارسات العالمية في التحول الرقمي العقاري، مما يُعزز مكانة المملكة كوجهة استثمارية عقارية رائدة تتبنى أحدث التقنيات في إدارة العقارات وتشغيلها وإدارة عقودها.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والتحليلات الذكية للبيانات العقارية، وأتمتة العمليات والإجراءات، والمنصات الرقمية المتكاملة) على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على أثر البنية التحتية الرقمية على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على أثر التحليلات الذكية للبيانات العقارية على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية.

3. التعرف على أثر أتمتة العمليات والإجراءات على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية.
4. التعرف على أثر المنصات الرقمية المتكاملة على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية.
5. تحديد مستوى تبني التحول الرقمي بأبعاده الأربعة في المؤسسات العقارية العاملة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها.
6. تقديم توصيات ومقترحات عملية للمؤسسات العقارية والجهات التنظيمية في المملكة العربية السعودية لتعزيز تبني التحول الرقمي بما يُسهم في تطوير الإدارة العقارية ورفع كفاءتها التشغيلية وتحسين إدارة العقود العقارية.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والتحليلات الذكية للبيانات العقارية، وأتمتة العمليات والإجراءات، والمنصات الرقمية المتكاملة) على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر البنية التحتية الرقمية على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما أثر التحليلات الذكية للبيانات العقارية على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية؟
3. ما أثر أتمتة العمليات والإجراءات على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية؟
4. ما أثر المنصات الرقمية المتكاملة على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية؟

5. ما مستوى تبني التحول الرقمي بأبعاده الأربعة في المؤسسات العقارية العاملة في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها؟

6. ما مستوى تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المؤسسات العقارية العاملة في المملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والتحليلات الذكية للبيانات العقارية، وأتمتة العمليات والإجراءات، والمنصات الرقمية المتكاملة) على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحليلات الذكية للبيانات العقارية على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأتمتة العمليات والإجراءات على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمنصات الرقمية المتكاملة على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة الجبور والزبيديين (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الثقافة التنظيمية الرقمية، القيادة الرقمية، الموارد البشرية الرقمية) على تطوير الأداء المؤسسي في أمانة عمان الكبرى بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين في أمانة عمان الكبرى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي، وأن تبني التحول الرقمي يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية التكنولوجية وتطوير القدرات الرقمية للعاملين في المؤسسات الحكومية لتحقيق أعلى مستويات الأداء المؤسسي.

دراسة عبدالنبي والجربوع (2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد التحول الرقمي (دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي، البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي، التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي، الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة للتحول الرقمي) على التطوير الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية STC. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (287) مفردة من العاملين في شركة الاتصالات السعودية تم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتم توزيع الاستبانة بطريقة إلكترونية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركة بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وارتفاع مستوى التطوير الوظيفي بمتوسط حسابي (3.76)، ووجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لجميع أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05). وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير البنية التحتية التكنولوجية التي تساهم في زيادة قدرة المؤسسات على تطبيق التحول الرقمي بكفاءة وفاعلية، وزيادة مستوى وعي إدارات الشركات بإشراك العاملين في تخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي.

دراسة راهب وشابي (2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (استخدام التقنيات الرقمية، رقمنة العاملين بالبنك، رقمنة العملاء وعلاقاتهم) على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية بولاية الطارف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من جميع العاملين في البنوك التجارية بولاية الطارف، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث لا يوجد أثر لاستخدام التقنيات الرقمية على الأداء الوظيفي، بينما يوجد أثر إيجابي لرقمنة العملاء ورقمنة العاملين على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية (5%). وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الجهود لرقمنة العمليات المصرفية وتأهيل العاملين رقمياً لتحسين مستوى أدائهم الوظيفي.

دراسة الشتيوي(2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الكفاءات الرقمية) على تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة في المصارف الإسلامية الليبية، بالتطبيق على مصرف النوران. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة إلى جانب المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق التحول الرقمي في تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة، وأن تبني التقنيات الرقمية يساهم في رفع كفاءة العمليات المحاسبية وتحسين جودة التقارير المالية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المصارف الإسلامية لاستراتيجيات التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التكنولوجية لتعزيز مهنة المحاسبة والمراجعة.

دراسة زلط(2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركات الاتصالات بجمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (262) قائمة استقصاء صالحة للتحليل من أصل (384) قائمة تم توزيعها على العاملين في شركات الاتصالات المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بأنه يجب على شركات الاتصالات الاستمرار في الاهتمام بأبعاد التحول الرقمي لثبوت مدى تأثيرها على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

دراسة ذكي (2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التحول الرقمي، الاتصال المؤسسي) على تطوير الاتصال بين الإدارات التعليمية والمدارس الإعدادية بمحافظة شمال سيناء في جمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي، وتكونت العينة من (54) مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من المديرين بمديرية التربية والتعليم والمديرين بالإدارات التعليمية ومديري المدارس الإعدادية بمحافظة شمال سيناء، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في سهولة أداء العمل الإداري وتطوير عملية الاتصال بين الإدارات التعليمية والمدارس. وأوصت الدراسة بضرورة الربط بين المدارس والإدارات التعليمية باستخدام أدوات التحول الرقمي لتسهيل وتحسين عملية الاتصال المؤسسي.

دراسة الوكيل ومحمد وخلف (2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية بأبعاده على الأداء الوظيفي، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط للكفاءة التشغيلية في تعزيز هذا التأثير في مؤسسات التعليم العالي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستنباطي، وتكونت العينة من (400) مفردة من جامعة المنوفية بمصر و(352) مفردة من كليات بريدة الأهلية بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر أبعاد كل من التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية والكفاءة التشغيلية والأداء الوظيفي بمستويات متوسطة إلى مرتفعة، ووجود ارتباط إيجابي معنوي بين أبعاد التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية وبين الكفاءة التشغيلية والأداء الوظيفي، كما بينت النتائج وجود تأثير إيجابي معنوي للدور الوسيط للكفاءة التشغيلية في تعزيز تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة صياغة سياسات رقمية متكاملة تشمل تطوير البنية التحتية التكنولوجية وتعزيز برامج التدريب والتطوير الرقمي، وتحسين أنظمة تقييم الأداء، وتكثيف الاستثمار في التقنيات الحديثة وتوفير الدعم الفني المستمر للعاملين.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة خشبة وعشري والحشماوي(2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير رسم خرائط الطاقة المستقبلية بأبعاده على تحسين كفاءة العمليات في بيئة التصنيع الليني (الرشيق) في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود العراقية .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي التطبيقي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي لرسم خرائط الطاقة المستقبلية على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وأن تطبيق مبادئ التصنيع الليني يسهم في تقليل الهدر وتحسين جودة الإنتاج. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أدوات التصنيع الليني وتطوير خرائط تدفق القيمة لتحسين الكفاءة التشغيلية في المنظمات الصناعية.

دراسة راشد وفريد وجبريل(2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمليات التشغيلية بأبعادها (المقاييس التشغيلية، النواحي الفنية، الرقابة والمتابعة) على تحسين أداء الصناعات الغذائية للأجهزة المنزلية بالعاشر من رمضان بجمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (234) مفردة كعينة عشوائية طبقية من (6) منظمات صناعية شملت أصحاب المصانع ومديري المصانع والإدارة المالية ورؤساء الأقسام ومهندسي الإنتاج ومشرفي وفنيي الإنتاج. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعمليات التشغيلية في تحسين أداء الصناعات الغذائية، ووجود علاقة ارتباط قوية بين العمليات التشغيلية وتحسن الأداء، كما أكدت النتائج أن حرص الإدارة على وعي العاملين يُعد من أهم أساليب تحسين العمليات التشغيلية بمعدل أهمية نسبي تخطى (86%). وأوصت الدراسة بضرورة تحديد نقاط القوة لدى المنظمات الصناعية والعمل على تعزيزها، وخفض وقت العمليات التشغيلية المهدرة، وتحديث النظم الإلكترونية، وتحقيق علاقة تكامل وترابط بين الإدارات كافة لرفع كفاءة الأداء.

دراسة عبده(2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تقنية سلاسل الكتل (Blockchain) بأبعادها (الأمان والشفافية، اللامركزية، العقود الذكية) على تحسين الكفاءة التشغيلية وتجنب الاحتيال في شركات التأمين المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي إلى جانب أسلوب تحليل الانحدار، وتكونت العينة من العاملين بشركات التأمين داخل محافظة سوهاج بجمهورية مصر العربية، حيث تم توزيع قوائم

الاستقصاء عليهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنية سلاسل الكتل تُعد من أهم الأساليب التكنولوجية الحديثة التي يمكنها تحقيق أفضل كفاءة تشغيلية لشركات التأمين من خلال تخفيض التكاليف وسرعة الأداء عن طريق استبعاد الوسطاء، والقضاء على حالات الاحتيال في ظل التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات التأمين لتقنية سلاسل الكتل لتحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز الثقة والشفافية في المعاملات التأمينية.

دراسة (Al-haimi et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي في صناعة العقارات بأبعاده (تقنيات البلوك تشين، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، نمذجة معلومات البناء BIM، الواقع الافتراضي والمُعزز) من حيث الفوائد والتحديات، من خلال مراجعة منهجية شاملة للأدبيات العلمية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية المنظمة للأدبيات (Systematic Literature Review)، وتكونت العينة من مجموعة من الدراسات والأبحاث المنشورة في القواعد العلمية المحكمة المتعلقة بالتحول الرقمي في قطاع العقارات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تقنيات التحول الرقمي تُعيد هيكلة العمليات العقارية بشكل جذري بما في ذلك إدارة الممتلكات وتقييم الاستثمار وإتمام المعاملات العقارية، مع الإشارة إلى تحديات مثل خصوصية البيانات ومقاومة التغيير والحاجة لبنية تحتية رقمية متطورة. وأوصت الدراسة بضرورة التكامل بين التقنيات الرقمية المختلفة لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في القطاع العقاري.

دراسة (Jahid 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أطر التحول الرقمي بأبعاده (الرقمنة عبر دورة الحياة، القدرة السيبرانية-المادية للأصول الذكية، قدرات البيانات والذكاء الاصطناعي، تكامل التوائم الرقمي، المنصات الرقمية، المُمكنات التنظيمية) على تطوير العقارات الذكية في الاقتصادات الناشئة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي المسحي المقطعي (Cross-Sectional Survey)، وتكونت العينة من (300) مفردة من مطوري العقارات ومالكي الأصول ومديري العقارات وشركات التقنية العقارية (PropTech) في مدن الاقتصادات الناشئة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن كثافة التحول الرقمي تنبأت بشكل إيجابي بجميع مجالات النتائج الثلاثة، حيث بلغ معامل المسار ($\beta = 0.50$) لكفاءة المشروع، و ($\beta = 0.56$) لأداء الأصول، و ($\beta = 0.59$) لنتائج السوق والمنصات، كما أكدت اختبارات الوساطة وجود تأثيرات غير

مباشرة معنوية من خلال البيانات والأتمتة والتوأم الرقمي والمنصات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أطر تحول رقمي متكاملة تراعي خصوصية السياق المحلي في الاقتصادات الناشئة لتعزيز العوائد على الأداء العقاري.

دراسة (Wang 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضرورة التحول الاستراتيجي للعمليات الرقمية في القطاع العقاري بأبعاده (ممارسات الإدارة الاستراتيجية، إدارة اقتصاديات المعلومات كوسيط ومُعدّل) على التحول الرقمي للعقارات في شنغهاي بالصين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي باستخدام نموذج المعادلات البنائية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM v.4.0) ، وتكونت العينة من (287) مفردة من وكلاء العقارات المتطوعين في شنغهاي، الصين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية لها تأثير إيجابي ومعنوي على التحول الرقمي العقاري ($\beta = 0.384, p = 0.000$) ، وأن إدارة اقتصاديات المعلومات تتوسط العلاقة ($\beta = 0.211, p = 0.001$) وتُعدّلها ($\beta = 0.080, p = 0.031$) بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية والتحول الرقمي العقاري، وأن النموذج فسّر (24.2%) من التباين في التحول الرقمي العقاري. وأوصت الدراسة بضرورة أن تُعزز الشركات العقارية ممارساتها الاستراتيجية وتتبنى إدارة فعّالة لاقتصاديات المعلومات لتحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.

دراسة (Sampson 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير التحويلي للمنصات الرقمية بأبعادها (أنظمة إدارة علاقات العملاء CRM، خدمة القوائم المتعددة MLS ، توحيد البيانات، أتمتة سير العمل الإلكتروني، التحليلات التنبؤية، أنظمة التوصية) على الكفاءة التشغيلية وجودة تقديم الخدمة في الوساطة العقارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة الشاملة (Broad Review) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن توحيد البيانات والتشغيل البيئي وأتمتة سير العمل والتواصل متعدد القنوات وأدوات التعلم الآلي وأنظمة التوصية تُعدّ المُمكّنات الأساسية لزيادة الإنتاجية، حيث تُقلّص أوقات الموافقة من أيام إلى ساعات وتُخفّض نسبة العروض غير المستهدفة وتُعزز موثوقية القوائم العقارية، مما يُنتج نموذج خدمة قابلاً للتوسع يحافظ على السرعة والشفافية والجودة دون زيادة في التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة تبني

شركات الوساطة العقارية للمنصات الرقمية المتكاملة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

دراسة (Naeem et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على التقنيات والأدوات الرقمية بأبعادها (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تقنيات جمع البيانات، أدوات الربط الشبكي للبيانات، أنظمة دعم اتخاذ القرار) التي تُحوّل صناعة العقارات والمجتمع، من خلال مراجعة بيبليومترية ومنهجية. واستخدمت الدراسة المنهج البيبليومتري والمنهجي للمراجعة الشاملة (Bibliometric and Systematic Review)، وتكونت العينة من الأبحاث والدراسات المنشورة في قاعدة بيانات Web of Science المتعلقة بالعقارات الرقمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد أربعة محاور رئيسية للتحويل الرقمي العقاري، وأن نظم المعلومات الجغرافية (GIS) وتقنية البلوك تشين ونمذجة معلومات البناء (BIM) هي الأكثر استخداماً في أبحاث العقارات الرقمية، وأن الصين وماليزيا والولايات المتحدة هي الدول الأكثر إنتاجاً للأبحاث في هذا المجال. وأوصت الدراسة بضرورة التكامل بين مصادر البيانات والتقنيات المختلفة في القطاع العقاري لتعزيز صنع القرار ورفع الكفاءة وتوفير رؤية قيمة للمستثمرين والمطورين وأصحاب المصلحة.

دراسة (Shen, et al 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة وتنقيتها، مشاركة المعرفة ونقلها عبر المنصات الرقمية، تحديث المعرفة وتطوير نماذج الخدمة) على التحويل الرقمي الحديث لصناعة إدارة الممتلكات العقارية في الصين. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي التحليلي القائم على دمج نظريات إدارة المعرفة وإدارة المعلومات الرقمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد ثلاثة تحديات رئيسية تواجه خدمات إدارة الممتلكات في المجتمع الرقمي الحالي تشمل: تجزؤ السوق، وغياب المنصات الرقمية، وغياب نموذج خدمة موحد. وبناءً عليه، اقترحت الدراسة حلاً استراتيجياً تتمثل في مركز خدمات إدارة الممتلكات، وإنشاء منصة رقمية قائمة على إدارة المعرفة، وتطوير نموذج الخدمة نحو تقديم خدمات ذات قيمة مضافة أعلى. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مفاهيم إدارة المعرفة مع التحويل الرقمي لتسهيل انتقال شركات إدارة الممتلكات من النموذج التقليدي إلى أساس رقمي متطور يُوفر خدمات ذات قيمة مضافة للسكان.

الفجوة البحثية

من خلال المراجعة المعمّقة والشاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتضح أن الاهتمام البحثي بالتحول الرقمي قد تنامي بشكل ملحوظ خلال السنوات الأخيرة، إلا أن هذا الاهتمام توزّع على قطاعات متعددة كالقطاع المصرفي (راهب وشابي، 2023؛ الشتيوي، 2023) وقطاع الاتصالات (عبدالنبي والجربوع، 2025؛ زلط، 2023) وقطاع التعليم (ذكي، 2022؛ الوكيل ومحمد وخلف، 2025) والقطاع الحكومي (الجبور والزيديين، 2022)، في حين ظل القطاع العقاري وتحديداً في البيئة السعودية بعيداً نسبياً عن تناول البحثي المتعمق. أما على صعيد الدراسات الأجنبية، فقد تناولت بعضها التحول الرقمي العقاري من منظور المراجعة المنهجية للتقنيات والتحديات (Al-haimi et al., 2025; Naeem et al., 2023) أو من زاوية الأطر الاستراتيجية في الاقتصادات الناشئة (Jahid, 2021; Wang, 2022) أو من بُعد إدارة المعرفة في إدارة الممتلكات (Shen et al., 2022) أو من حيث أثر المنصات الرقمية على الوساطة العقارية (Sampson, 2025)، غير أن أيّاً من هذه الدراسات لم يتناول العلاقة التكاملية بين أبعاد التحول الرقمي الأربعة مجتمعة — البنية التحتية الرقمية والتحليلات الذكية للبيانات العقارية وأتمتة العمليات والإجراءات والمنصات الرقمية المتكاملة — وبين تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في نموذج بحثي واحد، ولم تُطبّق أيٌّ منها في سياق المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولاً عقارياً رقمياً غير مسبوق ضمن مستهدفات رؤية 2030. وبناءً على ذلك، تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدها في غياب دراسة ميدانية عربية أو سعودية تجمع بين هذه المتغيرات في إطار مفاهيمي متكامل وتختبر العلاقات السببية بينها اختباراً إمبريقياً على عينة من العاملين في المؤسسات العقارية السعودية، مما يجعل الدراسة الحالية إسهاماً علمياً وعملياً أصيلاً يُثري المعرفة الأكاديمية ويُوفر أدلة ميدانية تدعم صانعي القرار في القطاع العقاري بالمملكة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

شهد مفهوم التحول الرقمي تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية والتقنية خلال العقدين الأخيرين، إذ انتقل من كونه مجرد عملية تقنية تتعلق بإدخال الحواسيب والبرمجيات إلى المؤسسات، ليصبح منظومة استراتيجية شاملة تُعيد تشكيل جوهر العمل المؤسسي في أبعاده كافة. ويُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية التغيير الجذري والمستمر في نماذج الأعمال والعمليات المؤسسية والثقافة التنظيمية من خلال الدمج الاستراتيجي للتقنيات الرقمية المتقدمة بهدف خلق قيمة مضافة جديدة للعملاء وأصحاب المصلحة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة (زلط، 2023). ويتجاوز هذا المفهوم الرقمنة البسيطة (Digitization) التي تعني تحويل البيانات من الشكل الورقي إلى الرقمي، كما يتجاوز الرقمنة المؤسسية (Digitalization) التي تعني استخدام التقنيات الرقمية لتحسين العمليات القائمة، ليشمل إعادة ابتكار نماذج الأعمال ذاتها وإحداث تحول جوهري في طريقة تفكير المؤسسة وعملها وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية (عبدالنبي والجربوع، 2025).

وقد أكدت دراسة (راهب وشابي، 2023) أن التحول الرقمي يركز على ثلاثة محاور متكاملة تشمل رقمنة التقنيات ورقمنة العاملين ورقمنة العملاء وعلاقاتهم، بينما وسّعت دراسة (الوكيل ومحمد وخلف، 2025) هذا الإطار ليشمل تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للكفاءة التشغيلية. وفي السياق الاستراتيجي، بيّنت دراسة (Wang, 2022) أن نجاح التحول الرقمي يتطلب ممارسات إدارية استراتيجية فعّالة تدعمها إدارة متقدمة لاقتصاديات المعلومات باعتبارها وسيطاً ومعدّلاً حاسماً في هذه العلاقة.

ثانياً: أبعاد التحول الرقمي في الدراسة الحالية

تتبنى الدراسة الحالية أربعة أبعاد أساسية للتحول الرقمي تم اشتقاقها من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتتسق مع طبيعة القطاع العقاري وخصوصيته في المملكة العربية السعودية:

البنية التحتية الرقمية: (Digital Infrastructure) وتُشير إلى المكونات التقنية الأساسية التي تُمكن المؤسسات العقارية من تنفيذ عملياتها الرقمية بكفاءة وأمان، وتشمل شبكات الاتصالات عالية السرعة والخوادم وأنظمة الحوسبة السحابية ومراكز البيانات وأنظمة الأمن السيبراني وحماية البيانات والبرمجيات التشغيلية الأساسية. وتُعد البنية التحتية الرقمية الركيزة التي يقوم عليها أي تحول رقمي ناجح، إذ بدونها لا يمكن تفعيل بقية الأبعاد بصورة فعّالة (عبدالنبي والجربوع، 2025).

التحليلات الذكية للبيانات العقارية: (Smart Real Estate Data Analytics) وتُشير إلى توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتحليلات البيانات الضخمة والنمذجة التنبؤية في تحليل البيانات العقارية واستخلاص رؤى ذات قيمة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية. وتشمل هذه التحليلات التنبؤ باتجاهات السوق العقاري وتقييم الأصول العقارية وتحليل سلوك المستأجرين وتحديد فرص الاستثمار وإدارة المخاطر. (Al-haimi et al., 2025)

أتمتة العمليات والإجراءات: (Process and Procedure Automation) وتُشير إلى استخدام التقنيات الرقمية لتحويل العمليات اليدوية والروتينية إلى عمليات آلية تُنفذ بسرعة ودقة وبأقل تدخل بشري ممكن. وتشمل في السياق العقاري أتمتة عمليات التأجير وتحصيل الإيجارات وإصدار الفواتير ومعالجة طلبات الصيانة والموافقات الإدارية وإعداد التقارير الدورية وإشعارات تجديد العقود (Sampson, 2025).

المنصات الرقمية المتكاملة: (Integrated Digital Platforms) وتُشير إلى الأنظمة والتطبيقات الرقمية الشاملة التي تُوحّد العمليات العقارية المتعددة في بيئة تشغيلية واحدة، وتشمل منصات إدارة الأملاك والمرافق ومنصات التواصل مع المستأجرين وأنظمة إدارة علاقات العملاء العقارية وبوابات الخدمات الإلكترونية والتطبيقات الذكية التي تُتيح لأصحاب المصلحة الوصول إلى المعلومات والخدمات في أي وقت ومن أي مكان. (Naeem et al., 2023)

ثالثاً: مفهوم الإدارة العقارية (Real Estate Management)

تُعرّف الإدارة العقارية بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات المنظمة التي تهدف إلى تشغيل الأصول العقارية وصيانتها وتطويرها وتعظيم عوائدها الاستثمارية، بما يشمل إدارة الممتلكات والمرافق وتسويق الوحدات العقارية وإدارة العلاقة مع المستأجرين والملاك والإشراف على أعمال الصيانة الدورية والطوارئ ومتابعة التحصيل المالي وضمان الامتثال للأنظمة واللوائح المعمول بها. وقد شهد مفهوم الإدارة العقارية تطوراً جوهرياً مع ظهور تقنيات إدارة المعرفة والتحول الرقمي، حيث انتقلت من النموذج التقليدي القائم على تقديم الخدمات الأساسية إلى نموذج رقمي متكامل يستثمر البيانات والتقنيات لتقديم خدمات ذات قيمة مضافة عالية. (Shen et al., 2022)

رابعاً: مفهوم كفاءة العمليات التشغيلية (Operational Efficiency)

تُعرّف كفاءة العمليات التشغيلية بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أقصى مخرجات ممكنة بأقل قدر من المدخلات والموارد المستخدمة، مع الحفاظ على مستوى عالٍ من جودة الخدمات والمنتجات المقدمة . وفي السياق العقاري، تتجلى الكفاءة التشغيلية في سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الأخطاء التشغيلية وخفض التكاليف وتحسين زمن الاستجابة لطلبات المستأجرين وتعزيز الرقابة والمتابعة على سير العمل. وقد أثبتت دراسة (راشد وفريد وجبريل، 2022) وجود علاقة ارتباط قوية بين العمليات التشغيلية وتحسن الأداء المؤسسي، بينما أكدت دراسة (عبد، 2023) أن تبني التقنيات الحديثة كسلاسل الكتل يُمكن أن يُحقق أعلى مستويات الكفاءة التشغيلية من خلال تخفيض التكاليف وتسريع الأداء واستبعاد الوسطاء.

خامساً: مفهوم إدارة العقود العقارية (Real Estate Contract Management)

تُعرّف إدارة العقود العقارية بأنها المنظومة المتكاملة من الإجراءات والممارسات التي تحكم دورة حياة العقد العقاري بمراحلها كافة، بدءاً من مرحلة الإعداد والتفاوض والصياغة، مروراً بمرحلة التنفيذ والمتابعة والامتثال، وانتهاءً بمرحلة التجديد أو الإنهاء والتسوية. وتشمل هذه المنظومة إدارة عقود الإيجار وعقود البيع والشراء وعقود إدارة الأملاك وعقود الصيانة وعقود المقاولات العقارية. وقد أكدت دراسة (Jahid, 2021) أن التحول الرقمي المتكامل عبر دورة حياة المشروع العقاري يُحسن كفاءة إدارة العقود بشكل ملموس من خلال التوأم الرقمي والمنصات المتكاملة وأدوات التحليل الذكي.

سادساً: العلاقة بين التحول الرقمي والإدارة العقارية وكفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود

تؤسس الدراسة الحالية إطارها النظري على مبدأ التكامل بين أبعاد التحول الرقمي ومكونات المتغير التابع، انطلاقاً من أن التحول الرقمي الفعّال في القطاع العقاري لا يتحقق بتبني بُعد واحد بمعزل عن البقية، بل يستلزم تضافر البنية التحتية الرقمية مع التحليلات الذكية وأتمتة العمليات والمنصات المتكاملة لإحداث تأثير جوهري ومستدام على تطوير الإدارة العقارية ورفع كفاءتها التشغيلية وتحسين إدارة عقودها. وتستند هذه الرؤية التكاملية إلى نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي ترى أن الموارد الرقمية والقدرات التقنية تُشكّل مصدراً للميزة التنافسية حين تكون نادرة وقيمة ويصعب تقليدها، إلى جانب نظرية قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model) التي تُفسر محددات تبني

التقنيات الرقمية واستخدامها في بيئة العمل (ذكي، 2022). كما تدعم دراسة (الشتيوي، 2023) هذا التوجه التكاملي من خلال تأكيدها على أن التحول الرقمي يُسهم في تطوير الممارسات المهنية المتخصصة حين يتم تنبيه بشكل استراتيجي ومتكامل، وهو ما أكدته أيضاً دراسة (خشبة وعشري والحشماوي، 2025) التي بيّنت أن الأدوات التحليلية المتقدمة تُعزز كفاءة العمليات التشغيلية بصورة جوهرية حين تتكامل مع منظومة إدارية فعّالة

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُمكن الباحث من وصف الظاهرة موضع الدراسة وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كمياً وكيفياً، فضلاً عن تحليل العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها. وسيتم توظيف هذا المنهج في جانبين أساسيين: الجانب النظري الذي سيشمل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول الرقمي والإدارة العقارية وكفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية من خلال الكتب والدوريات والرسائل العلمية والتقارير المتخصصة، والجانب الميداني الذي سيعتمد على جمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وسيتّم تصميم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) المتدرج من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة، وذلك لقياس اتجاهات وآراء أفراد العينة حول أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة على تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية. كما سيتم التحقق من صدق الأداة وثباتها من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، والصدق البنائي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ومن ثم إجراء التحليل الإحصائي المناسب لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات والشركات العقارية المرخصة من الهيئة العامة للعقار في المملكة العربية السعودية، والذين يعملون في مجالات الإدارة العقارية وإدارة المرافق وإدارة العقود والتشغيل العقاري والتطوير العقاري في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، والدمام). ووفقاً لبيانات

الهيئة العامة للعقار، يبلغ عدد المنشآت العقارية المرخصة ما يزيد عن (5,000) منشأة عقارية تضم آلاف العاملين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية، مما يُشكّل مجتمعاً بحثياً واسعاً ومتنوعاً يُلائم أهداف الدراسة ومتغيراتها.

وسيتّم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لاختيار عينة تمثيلية من مجتمع الدراسة، حيث سيتم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقاً للموقع الجغرافي (الرياض، جدة، الدمام) وحجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، ومن ثمّ السحب العشوائي من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها النسبي. واستناداً إلى جدول تحديد حجم العينة لـ (Krejcie & Morgan, 1970) ومعادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson)، سيتم توزيع (400) استبانة على أفراد العينة المستهدفة، مع الأخذ بعين الاعتبار احتمالية عدم استرداد بعض الاستبانات أو عدم صلاحيتها للتحليل، بحيث يُستهدف الحصول على ما لا يقل عن (350) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو حجم عينة كافٍ ومناسب وفقاً للمعايير الإحصائية المعتمدة في البحوث الاجتماعية والإدارية.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين من مصادر جمع البيانات:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة العربية والأجنبية، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، والتقارير والإحصاءات الصادرة عن الهيئة العامة للعقار ووزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان والهيئة العامة للإحصاء في المملكة العربية السعودية، وقواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة مثل دار المنظومة و Emerald و ScienceDirect و Springer، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومراجعة الدراسات السابقة.

المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة الإلكترونية المُصممة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة، والتي سيتم توزيعها على العاملين في المؤسسات العقارية المستهدفة عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهنية.

أداة الدراسة

ستتكون أداة الدراسة (الاستبانة) من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية سيتضمن هذا القسم المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمستوى الإداري، وحجم المؤسسة.

القسم الثاني: المتغير المستقل (التحول الرقمي) سيتضمن هذا القسم (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، وذلك على النحو التالي:

- **البعد الأول - البنية التحتية الرقمية:** ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى توافر وجودة البنية التحتية التكنولوجية في المؤسسات العقارية من حيث الشبكات والخوادم والحوسبة السحابية وأنظمة حماية البيانات والأمن السيبراني.
- **البعد الثاني - التحليلات الذكية للبيانات العقارية:** ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والتحليلات التنبؤية في دعم اتخاذ القرارات العقارية وتقييم الأصول والتنبؤ باتجاهات السوق.
- **البعد الثالث - أتمتة العمليات والإجراءات:** ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى تطبيق الأتمتة الرقمية في العمليات التشغيلية اليومية كأتمتة عمليات التأجير وتحصيل الإيجارات وطلبات الصيانة والموافقات الإدارية وإعداد التقارير الدورية.
- **البعد الرابع - المنصات الرقمية المتكاملة:** ويتكون من (4) فقرات تقيس مدى استخدام المنصات والتطبيقات الرقمية المتكاملة في إدارة العمليات العقارية كمنصات إدارة الأملاك ومنصات التواصل مع المستأجرين وأنظمة إدارة علاقات العملاء العقارية وبوابات الخدمات الإلكترونية.

القسم الثالث: المتغير التابع (تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية) سيتضمن هذا القسم (10) فقرات تقيس بشكل أحادي المحور مدى تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية في المؤسسات العقارية السعودية، من حيث سرعة إنجاز المعاملات وتقليل الأخطاء التشغيلية ورفع مستوى الشفافية وتحسين إدارة دورة حياة العقود وتقليل النزاعات التعاقدية وخفض التكاليف التشغيلية وتعزيز رضا أصحاب المصلحة.

وبذلك يكون إجمالي عدد فقرات الاستبانة (26)فقرة، بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية والوظيفية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) أو (Smart PLS) لنمذجة المعادلات البنائية، وذلك من خلال توظيف الأساليب الإحصائية التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي: وتشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على محاور الاستبانة وترتيب أهميتها النسبية.

اختبارات الصدق والثبات: وتشمل معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه وبين كل بُعد والدرجة الكلية للمحور.

أساليب الإحصاء الاستدلالي: وتشمل تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على المتغير التابع على حدة، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة على المتغير التابع، واختبار (T-Test) للعينات المستقلة لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات، واختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق دالة إحصائية، ومعامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للكشف عن مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (البنية التحتية الرقمية، والتحليلات الذكية للبيانات العقارية، وأتمتة العمليات والإجراءات، والمنصات الرقمية المتكاملة) كمتغير مستقل، وعلى تطوير الإدارة العقارية وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية وإدارة العقود العقارية كمتغير تابع.

الحدود المكانية: ستطبق هذه الدراسة ميدانياً على المؤسسات والشركات العقارية المرخصة والعاملة في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية (الرياض، وجدة، والدمام).

الحدود البشرية: ستشمل الدراسة العاملين في المؤسسات العقارية في المملكة العربية السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية والتشغيلية، من مديرين تنفيذيين ومديري عقارات ومديري عمليات ومديري عقود ومشرفين وموظفين في أقسام الإدارة العقارية والتشغيل وإدارة العقود.

الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية وتوزيع الاستبانات وجمع البيانات خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/2026م.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- الجبور، موفق سلامة طلاق، و الزيديين، خالد عبدالوهاب هلال. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1455099>
- خشبة، ناجي محمد فوزي، عشري، تامر إبراهيم السيد، و الحشماوي، وداد موسى محمد. (2025). تأثير رسم خرائط الطاقة المستقبلية على تحسين كفاءة العمليات في بيئة التصنيع الليني: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعات النسيج والجلود العراقية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4، ع15، 1744 - 1780. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1625367>
- ذكي، هايدي محمود. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير الاتصال بين الإدارات التعليمية والمدارس الإعدادية بمحافظة شمال سيناء. مجلة سيناء لعلوم الرياضة، مج7، ع2، 14 - 33. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1439790>
- راشد، محمد محمود حافظ، فريد، أسامة محمود، و جبريل، ماجدة محمد. (2022). أثر العمليات التشغيلية على تحسين أداء الصناعات المغذية للأجهزة المنزلية بالعاشر من رمضان: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع4، 1095 - 1122. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1373408>
- راهب، سناء، و شابي، حليلة. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج13، ع1، 689 - 710. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1400197>

- زلط، محمد علي محمود. (2023). أثر التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركات الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج37، ع2 ، 561 - 634. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505922>
- الشتيوي، حسني رمضان. (2023). أثر تطبيق التحول الرقمي في المصارف الإسلامية الليبية على تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة: دراسة حالة مصرف النوران. مجلة دراسات محاسبية، ع5 ، 114 - 146. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1636790>
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و الجربوع، نورة عبدالعزيز. (2025). دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية "STC". المجلة الدولية للتنمية، مج14، ع2 ، 1 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1593545>
- عبده، عيبر ثابت أحمد. (2023). أثر تطبيق تقنية سلاسل الكتل في تحسين الكفاءة التشغيلية وتجنب الاحتيال في شركات التأمين المصرية: دراسة ميدانية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج7، ع2 ، 283 - 326. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1514333>
- الوكيل، نعمة محمد علي سلامة، محمد، ولاء جابر السيد، و خلف، حافظ محمد فريد حامد. (2025). تأثير التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لوساطة الكفاءة التشغيلية في مؤسسات التعليم العالي. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4، ع14 ، 1934 - 2016. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610393>

المراجع الأجنبية

- Al-haimi, B., Khalid, H., Zakaria, N. H., & Jasimin, T. H. (2025). Digital transformation in the real estate industry: A systematic literature review of current technologies, benefits, and challenges. *International Journal of Information Management Data Insights*, 5(1), 100340.

- Jahid, M. S. R. (2021). Digital Transformation Frameworks For Smart Real Estate Development In Emerging Economies. *Review of Applied Science and Technology*, 6(1), 139–182.
- Naeem, N., Rana, I. A., & Nasir, A. R. (2023). Digital real estate: a review of the technologies and tools transforming the industry and society. *Smart Construction and Sustainable Cities*, 1(1), 15.
- Sampson, J. (2025). The Transformative Impact of Digital Platforms on Operational Efficiency and Service Delivery in Real Estate Brokerage. *Universal Library of Business and Economics*, 2(3).
- Shen, Q., Hua, Y., Huang, Y., Ebstein, R., Yu, X., & Wu, Z. (2022). Knowledge management and modern digital transformation of the property management industry in China. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2133–2144.
- Wang, F. (2022). The necessity of strategic transformation of real estate digital operations from the perspective of information economic management. *Cuadernos de Economía*, 45(129), 60–69.

Mid Ocean University

College of Management

Master of Real Estate Management



**The Impact of Digital Transformation on Developing Real Estate
Management and Improving Operational Efficiency and Real Estate
Contract Management: A Field Study in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

SALEM MOHAMMED SALMEEN AHMED ALMARRI

253002855

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026