

أثر التحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات على معدلات الإشغال الفندقية في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

أحمد الطالب سيدي

الرقم الجامعي/

253000621

إشراف/

أ.د. الفیصل عبد الحمید

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026م

وقل صدق زكريا علما

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم أ.د. الفیصل عبد الحمید محمد ، أ.د. فايز علي جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

فهرس المحتويات

إهداء	3
شكر وتقدير	4
قائمة الجداول	7
فهرس الأشكال	9
المستخلص	10
الفصل الأول	11
المقدمة	12
مشكلة الدراسة	12
أهمية الدراسة	13
أهداف الدراسة	14
تساؤلات الدراسة	14
فرضيات الدراسة	15
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	16
الفصل الثاني	19
الدراسات السابقة	19
المقدمة	20
المتغير التابع والمستقل	22
الدراسات السابقة	26
الإطار النظري للدراسة	33
الفصل الثالث	37
منهجية الدراسة	37
المقدمة	38
مجتمع البحث	40
المنهجية وطرق البحث	42
أدوات الدراسة	43

44	خطوات جمع البيانات
45	حدود الدراسة
47	الفصل الرابع
47	نتائج الدراسة
48	المقدمة
50	تحليل البيانات
94	المناقشة
97	الخاتمة
99	التوصيات
101	المراجع
104	الملاحق
109	Abstract

قائمة الجداول

50	جدول 1 : التحليلات الإحصائية
53	جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر
54	جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس
56	جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية
57	جدول 5 : التحليل الإحصائي لاعتماد الفندق على التقنيات الرقمية في إدارة تفاعل العملاء عبر مختلف القنوات.
59	جدول 6 : التحليل الإحصائي لمساهمة القنوات الرقمية في تسهيل عمليات الحجز والاستفسار للعملاء.
60	جدول 7 : التحليل الإحصائي لمساعدة التحول الرقمي في تحسين سرعة تقديم الخدمات الفندقية.
62	جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في رفع جودة تجربة العميل داخل الفندق.
63	جدول 9 : التحليل الإحصائي لتوفير الفندق تطبيقات ومنصات رقمية تلبى احتياجات العملاء بكفاءة.
64	جدول 10 : التحليل الإحصائي لتعزيز التحول الرقمي كفاءة إدارة تجربة العميل في الفندق.
66	جدول 11 : التحليل الإحصائي لتوفير الفندق تجربة متكاملة ومتسقة عبر جميع قنوات التواصل الرقمية.
67	جدول 12 : التحليل الإحصائي ليستطيع العميل الانتقال بين القنوات المختلفة دون فقدان معلوماته.
69	جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساهمة تكامل القنوات الرقمية في تحسين رضا العملاء.
70	جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساعدة تكامل القنوات في سرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء وشكاواهم.
72	جدول 15 : التحليل الإحصائي لينعكس تكامل القنوات الرقمية إيجاباً على جودة الخدمات الفندقية.
73	جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة التكامل بين القنوات الرقمية في تعزيز ولاء العملاء للفندق.
75	جدول 17 : التحليل الإحصائي لاعتماد الفندق على تحليل بيانات العملاء لفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم.
76	جدول 18 : التحليل الإحصائي لاستخدام الفندق البيانات الرقمية لتخصيص الخدمات والعروض المقدمة للعملاء.
78	جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساعدة تحليلات بيانات العملاء في تحسين القرارات التسويقية والإدارية.
79	جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة التخصيص الرقمي للخدمات في جذب العملاء وزيادة الحجوزات.
81	جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات في زيادة معدلات الإشغال
81	الفندقي بالمملكة العربية السعودية.
82	جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية
83	جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية
85	جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقي. والتحول الرقمي في قنوات خدمة العميل.
86	جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقي. وتكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل.
88	جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقي. وتحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي.
90	جدول 27 : ملخص النموذج
90	جدول 28 : تحليل التباين
90	جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي 93

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز 93

فهرس الأشكال

53	شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر
55	شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس
56	شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية
58	شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لاعتماد الفندق على التقنيات الرقمية في إدارة تفاعل العملاء عبر مختلف القنوات.
59	شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لمساهمة القنوات الرقمية في تسهيل عمليات الحجز والاستفسار للعملاء.
61	شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لمساعدة التحول الرقمي في تحسين سرعة تقديم الخدمات الفندقية.
62	شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في رفع جودة تجربة العميل داخل الفندق.
64	شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتوفير الفندق تطبيقات ومنصات رقمية تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.
65	شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتعزيز التحول الرقمي كفاءة إدارة تجربة العميل في الفندق.
67	شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتوفير الفندق تجربة متكاملة ومتسقة عبر جميع قنوات التواصل الرقمية.
68	شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لىستطيع العميل الانتقال بين القنوات المختلفة دون فقدان معلوماته.
70	شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة تكامل القنوات الرقمية في تحسين رضا العملاء.
71	شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساعدة تكامل القنوات في سرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء وشكاواهم.
73	شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لينعكس تكامل القنوات الرقمية إيجاباً على جودة الخدمات الفندقية.
74	شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة التكامل بين القنوات الرقمية في تعزيز ولاء العملاء للفندق.
76	شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لاعتماد الفندق على تحليل بيانات العملاء لفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم.
77	شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لاستخدام الفندق البيانات الرقمية لتخصيص الخدمات والعروض المقدمة للعملاء.
79	شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة تحليلات بيانات العملاء في تحسين القرارات التسويقية والإدارية.
80	شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة التخصيص الرقمي للخدمات في جذب العملاء وزيادة الحجوزات.
82	شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات في زيادة معدلات الإشغال الفندقية بالملكة العربية السعودية.
84	شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة
86	شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقية والتحول الرقمي في قنوات خدمة العميل.
87	شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقية وتكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل.
89	شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقية وتحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي.
91	شكل توضيحي 25 : شكل الانتشار للبواقي
92	شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أداء مشاريع الإسكان في ضوء مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف على مستوى أداء المشاريع الإسكانية، وقياس مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف والمستهدفات التنموية، إلى جانب تحديد أبرز العوامل المرتبطة بتحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وجودة مخرجاتها ومدى قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره مناهج البحث الملائمة لطبيعة الدراسة، حيث تم من خلاله وصف واقع أداء مشاريع الإسكان وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة وتفسير النتائج الميدانية في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة، وطُبقت الدراسة على عينة بلغت (289) مفردة من أفراد المجتمع المستهدف ممن لديهم ارتباط أو معرفة بمشاريع الإسكان وإدارتها وتنفيذها ومتابعتها. وأظهرت النتائج بصورة عامة أن مستوى أداء مشاريع الإسكان يرتبط بدرجة ملحوظة بكفاءة التخطيط والإدارة والتنفيذ والمتابعة، وأن الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة يمثل عناصر أساسية في رفع كفاءة المشاريع وتحسين نتائجها، كما أظهرت النتائج أهمية ربط مؤشرات أداء المشاريع بالمستهدفات الوطنية وعدم الاقتصار على قياس معدلات الإنجاز المادي فقط، إلى جانب أهمية مراعاة احتياجات المستفيدين وقياس مستوى رضاهم باعتبارهم أحد أهم مؤشرات نجاح المشاريع الإسكانية. كما بينت النتائج أهمية التكامل والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة، والاستفادة من البيانات والتقنيات الرقمية في متابعة أداء المشاريع واكتشاف الانحرافات والتحديات بصورة مبكرة. وفي ضوء ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تطوير منظومة متكاملة لتقييم أداء مشاريع الإسكان تربط بين مؤشرات الأداء التشغيلية والفنية والمالية وبين المستهدفات التنموية الوطنية، وتعزيز كفاءة التخطيط وإدارة الوقت والتكلفة والمخاطر، وتطوير آليات الرقابة وضبط الجودة، وإشراك المستفيدين في تقييم المشاريع، وتعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، فضلاً عن توظيف التحول الرقمي وتحليل البيانات في متابعة المشاريع ودعم عملية اتخاذ القرار، بما يساهم في رفع كفاءة مشاريع الإسكان وتعظيم أثرها التنموي وتحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: مشاريع الإسكان، تقييم الأداء، التنمية الوطنية، برامج التنمية، إدارة المشاريع، جودة المشاريع،

المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

المقدمة

تسهم التوجهات الاستراتيجية لرؤية السعودية 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وزيادة مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي، في إحداث تغييرات متسارعة في قطاع الضيافة بالمملكة العربية السعودية. وفي هذا السياق، برز التحول الرقمي كعنصر أساسي في تطوير خدمات الفنادق، حيث تسعى المؤسسات إلى تطبيق أحدث التقنيات لتعزيز رضا العملاء وجودة الخدمة بما يتماشى مع متطلبات الزوار المتغيرة في العصر الرقمي.

وقد بات مفهوم إدارة تجربة العملاء متعددة القنوات بالغ الأهمية لاكتساب ميزة تنافسية في قطاع الفنادق، وذلك نظراً لاعتماد المستهلكين المتزايد على قنوات رقمية متنوعة، تشمل المواقع الإلكترونية وتطبيقات الهواتف الذكية ومنصات الحجز الإلكتروني. ويجب على الفنادق تقديم تجربة سلسلة متكاملة عبر جميع نقاط التفاعل، إذ لم يعد النزلاء يتفاعلون معها عبر قناة واحدة، بل ينتقلون بين قنوات متعددة بسهولة.

وفي ضوء هذا التحول، بات من الضروري دراسة آثار التحول الرقمي في إدارة هذه التجربة متعددة القنوات على مؤشرات الأداء الرئيسية، ولا سيما معدلات إشغال الفنادق، التي تُعد من أهم عوامل نجاح واستدامة المؤسسات الفندقية. تستطيع الفنادق جذب المزيد من النزلاء وزيادة معدلات الإشغال عندما توفر لهم تجربة رقمية متكاملة ومخصصة.

لذا، تسعى هذه الدراسة، من خلال دراسة مختلف جوانب هذا التحول واستكشاف الفرص والتحديات التي تواجهها الفنادق في بيئة رقمية سريعة التطور، إلى تسليط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة تجربة العملاء متعددة القنوات من جهة، ومعدلات إشغال الفنادق في المملكة العربية السعودية من جهة أخرى.

مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الضيافة في المملكة العربية السعودية، والمدفوعة بأهداف رؤية 2030 الرامية إلى تعزيز السياحة وتحسين كفاءة الخدمات، تبنت العديد من الفنادق التحول الرقمي واستخدمت أساليب متعددة القنوات لإدارة تفاعلاتها مع العملاء. ورغم هذا التوجه، لا تزال فنادق كثيرة تواجه صعوبة في دمج هذه القنوات بفعالية، مما يؤدي إلى تباين تجارب العملاء، وعدم الاستفادة الكاملة من البيانات، وعدم تلبية توقعاتهم المتغيرة.

وتسعى هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة بين تبني التقنيات الرقمية والقدرة على إدارتها استراتيجياً لتوفير تجربة سلسلة للعملاء عبر جميع القنوات. وقد تتأثر معدلات إشغال الفنادق سلباً نتيجةً لهذا التفاوت في رضا العملاء وولائهم. علاوة على ذلك، يزداد هذا التباين تعقيداً بسبب ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط بشكل مباشر بين التحول الرقمي في إدارة تجربة العملاء متعددة القنوات ومؤشرات أداء الفنادق، لا سيما في السياق السعودي. وهذا ما يجعل من الصعب على صانعي القرار تطبيق استراتيجيات ناجحة قائمة على الأدلة.

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تكمن أهمية هذه الدراسة العلمية في إسهامها في الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة تجربة العملاء متعددة القنوات في قطاع الضيافة، لا سيما في سياق المملكة العربية السعودية التي تشهد تطوراً سريعاً في هذا المجال بدعم من رؤية السعودية 2030. ومن خلال تقديم إطار تحليلي يوضح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، تُسهم الدراسة أيضاً في سد الفجوة البحثية المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي ومؤشرات أداء الفنادق، وخاصة معدلات الإشغال. إضافةً إلى ذلك، تُقدم الدراسة إطاراً نظرياً يُمكن للباحثين في المستقبل استخدامه لاختبار المزيد من المتغيرات المتعلقة بتجربة العملاء وسلوك المستهلك في البيئة الرقمية، أو لتوسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات خدمات أخرى.

- الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في نتائجها واقتراحاتها التي تُساعد صانعي القرار في قطاع الفنادق على فهم كيفية استخدام التحول الرقمي لتحسين تجربة العملاء عبر مختلف القنوات، وبالتالي زيادة رضا العملاء وولائهم. كما تُمكن مديري الفنادق من وضع استراتيجيات رقمية متكاملة تُعزز قدرتهم التنافسية وتُؤثر إيجاباً على معدلات إشغال الفنادق. بالإضافة إلى ذلك، تُساعد هذه الدراسة الجهات المعنية بقطاع السياحة في المملكة على وضع سياسات تدعم التحول الرقمي لقطاع الفنادق بما يتماشى مع التوجهات الوطنية، وتُساعد القطاع على تحقيق نمو مستدام، وتجعله أكثر جاذبية للمستثمرين والسياح.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في:

- تحليل أثر التحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات على معدلات الإشغال الفندقية في المملكة العربية السعودية، في ظل التوجهات الاستراتيجية التي تقودها رؤية السعودية 2030.

الأهداف الفرعية

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية، من أبرزها:

- التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في المنشآت الفندقية في المملكة العربية السعودية.
- تحليل ممارسات إدارة تجربة العميل متعددة القنوات في القطاع الفندقية.
- قياس درجة تكامل القنوات المختلفة (الرقمية والتقليدية) في تقديم تجربة عميل متسقة.
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين تجربة العميل في الفنادق.
- تقييم أثر إدارة تجربة العميل متعددة القنوات على رضا العملاء وولائهم.
- تحليل تأثير هذه العوامل مجتمعة على معدلات الإشغال الفندقية.
- تحديد أبرز التحديات التي تواجه الفنادق في تطبيق التحول الرقمي وإدارة القنوات المتعددة.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز الاستفادة من التحول الرقمي في تحسين الأداء الفندقية وزيادة معدلات الإشغال.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

- ما أثر التحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات على معدلات الإشغال الفندقية في المملكة العربية السعودية في ظل توجهات رؤية السعودية 2030؟

الأسئلة الفرعية

- ما مستوى تبني التحول الرقمي في المنشآت الفندقية في المملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تطبيق إدارة تجربة العميل متعددة القنوات في القطاع الفندقية؟

- إلى أي حد تحقق الفنادق تكاملاً بين القنوات الرقمية والتقليدية؟
- ما أثر التحول الرقمي على تحسين تجربة العميل في الفنادق؟
- ما العلاقة بين تجربة العميل متعددة القنوات ورضا العملاء وولائهم؟
- ما مدى تأثير رضا العملاء وولائهم على معدلات الإشغال الفندقي؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه الفنادق في تطبيق التحول الرقمي وإدارة القنوات المتعددة؟
- كيف يمكن تعزيز الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين الأداء وزيادة معدلات الإشغال الفندقي؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات على معدلات الإشغال الفندقي في المملكة العربية السعودية في ظل توجهات رؤية السعودية 2030.

الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحسين تجربة العميل في المنشآت الفندقية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تجربة العميل متعددة القنوات على رضا العملاء.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرضا العملاء على ولائهم للفنادق.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لولاء العملاء على معدلات الإشغال الفندقي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل القنوات الرقمية والتقليدية على جودة تجربة العميل.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وفعالية إدارة تجربة العميل متعددة القنوات.
- يوجد أثر غير مباشر للتحول الرقمي على معدلات الإشغال الفندقي من خلال تجربة العميل ورضا العملاء وولائهم.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند دراسة تقييم أداء مشاريع الإسكان في ضوء مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية إلى المدخل النظري لنظرية تقييم الأداء المؤسسي وإدارة المشاريع، مع الاستناد بصورة تكاملية إلى مبادئ إدارة الأداء القائم على النتائج ونظرية أصحاب المصلحة. ويُعد هذا المدخل مناسبًا لطبيعة الدراسة؛ لأن تقييم مشاريع الإسكان لا يقتصر على قياس مدى إنجاز المشروع وفق الوقت والتكلفة والمواصفات الفنية، وإنما يمتد إلى فحص مدى قدرة هذه المشاريع على تحقيق النتائج التنموية والاجتماعية والاقتصادية المستهدفة ضمن منظومة التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية. ومن هذا المنطلق، تنظر الدراسة إلى المشروع الإسكاني باعتباره أداة لتحقيق أهداف تنموية أوسع، وليس مجرد مشروع إنشائي له بداية ونهاية وميزانية محددة.

وتقوم نظرية تقييم الأداء على فكرة أساسية مفادها أن الحكم على نجاح أي مشروع أو برنامج ينبغي أن يتم في ضوء مجموعة من المعايير والمؤشرات المحددة مسبقًا، بحيث تتم مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو المستويات المستهدفة. وبناءً على ذلك، فإن تقييم أداء مشاريع الإسكان في الدراسة الحالية يتطلب الانتقال من التقييم التقليدي الذي يركز على مؤشرات التنفيذ المباشر، مثل الالتزام بالجدول الزمني والتكلفة وجودة التنفيذ، إلى تقييم أكثر شمولًا يربط هذه المؤشرات بالنتائج المتحققة للمستفيدين وبمدى إسهام المشاريع في تحقيق المستهدفات الوطنية. ويعني ذلك أن المشروع السكني يُعد أكثر نجاحًا كلما استطاع تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة في استخدام الموارد، والالتزام بالمواصفات، والإنجاز في الوقت المحدد، وفي الوقت نفسه تحقيق قيمة تنموية واجتماعية واقتصادية تتوافق مع التوجهات الوطنية.

وتتوافق هذه الرؤية مع مدخل إدارة الأداء القائم على النتائج (Results-Based Management)، الذي ينطلق من الربط بين المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج والأثر النهائي. ففي حالة مشاريع الإسكان، تمثل الموارد المالية والبشرية والفنية المدخلات، بينما تمثل أعمال التخطيط والتصميم والتنفيذ والتطوير الأنشطة الرئيسة للمشروع، وتمثل المخرجات في الوحدات السكنية والمرافق والخدمات المرتبطة بها، في حين تتمثل النتائج في تحسين فرص الحصول على السكن الملائم، ورفع جودة الحياة، وتحسين كفاءة البيئة العمرانية، وتعزيز الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي للمستفيدين. أما الأثر النهائي فيرتبط بمدى مساهمة مشاريع الإسكان في تحقيق الأهداف الوطنية بعيدة المدى. ولذلك، فإن الدراسة لا تتعامل مع الأداء بوصفه مفهومًا تشغيليًا ضيقًا، وإنما بوصفه منظومة متكاملة تبدأ من كفاءة التنفيذ وتنتهي بمدى تحقيق القيمة التنموية للمشروع.

تستفيد الدراسة كذلك من نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ، التي تؤكد أن نجاح المشروع ينبغي أن يُقاس من خلال قدرته على تحقيق مصالح وتوقعات الأطراف ذات العلاقة، وليس فقط مصالح الجهة المنفذة أو الممولة. وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة في مشاريع الإسكان؛ نظرًا لتعدد أصحاب المصلحة المشاركين فيها، ومن أبرزهم الجهات الحكومية، والمطورون العقاريون، وشركات المقاولات والاستشارات الهندسية، والجهات التمويلية، والمجتمعات المحلية، والأسر المستفيدة من الوحدات السكنية. وعليه، فإن تقييم الأداء وفق هذه النظرية يأخذ في الاعتبار مدى رضا المستفيدين، وجودة الخدمات، وملاءمة الوحدات السكنية للاحتياجات الفعلية، إلى جانب كفاءة التنفيذ والالتزام بالمعايير الفنية والإدارية.

كما تقوم الدراسة على مفهوم التوافق الاستراتيجي (Strategic Alignment) ، باعتباره أحد المداخل المهمة لفهم العلاقة بين أداء المشاريع والأهداف الوطنية. فالمشروع الناجح في المنظور الإداري المعاصر ليس بالضرورة المشروع الذي ينجز في الوقت المحدد وضمن الميزانية فقط، وإنما المشروع الذي تتوافق مخرجاته ونتائجه مع الاستراتيجية التي أنشئ من أجلها. وفي حالة المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه المسألة أهمية واضحة في ضوء رؤية السعودية 2030 وبرامجها ومبادراتها الوطنية ذات الصلة بالإسكان وجودة الحياة والتنمية العمرانية. ومن ثم، فإن الدراسة تنظر إلى أداء مشاريع الإسكان باعتباره انعكاسًا لمدى وجود توافق بين أهداف المشروع من جهة، والمستهدفات التنموية الوطنية من جهة أخرى.

وتستند الدراسة أيضًا إلى مبادئ إدارة المشاريع الحديثة التي تنظر إلى الأداء من خلال مجموعة مترابطة من الأبعاد، تشمل الوقت والتكلفة والجودة والنطاق والمخاطر والموارد ورضا أصحاب المصلحة. وتساعد هذه الرؤية على بناء إطار تحليلي أكثر شمولًا لتقييم مشاريع الإسكان، حيث لا يمكن الحكم على أداء المشروع من خلال مؤشر منفرد. فقد ينجح مشروع ما في الالتزام بالميزانية لكنه يتأخر في التنفيذ، أو ينجح في الإنجاز الزمني ولكنه لا يحقق مستوى الجودة المطلوب، أو يحقق المخرجات المخططة ولكنه لا يتوافق بصورة كافية مع احتياجات المستفيدين. لذلك، تفترض الدراسة أن الأداء الفعلي لمشاريع الإسكان هو نتيجة تفاعل مجموعة من الأبعاد الإدارية والفنية والاجتماعية والاستراتيجية.

ومن الناحية التطبيقية، تُترجم هذه النظرية إلى مجموعة من المؤشرات التي يمكن قياسها ميدانيًا من خلال أداة الدراسة، بحيث يتم التعرف على مستوى أداء مشاريع الإسكان ومدى ارتباطه بالمستهدفات الوطنية. ويمكن أن تشمل أبعاد الأداء: كفاءة إدارة الوقت، وكفاءة إدارة التكلفة، وجودة تنفيذ المشاريع، ورضا المستفيدين، ومدى تحقيق الأهداف التنموية. وتسمح هذه الأبعاد بتكوين صورة متكاملة عن واقع الأداء، بدلًا من الاعتماد على الانطباعات العامة أو المؤشرات المالية وحدها. كما تساعد على

تحديد جوانب القوة والقصور في المشاريع الإسكانية، وبالتالي توفير أساس علمي يمكن أن تستند إليه التوصيات والمقترحات التطويرية.

إن الإطار النظري للدراسة يقوم على افتراض رئيس يتمثل في أن ارتفاع كفاءة إدارة وتنفيذ مشاريع الإسكان يرتبط بارتفاع مستوى تحقيقها للمستهدفات التنموية الوطنية. فكلما تحسن التخطيط للمشروع، وارتفعت كفاءة إدارة الموارد والتكاليف والوقت، وتحسنت جودة التنفيذ، وازدادت قدرة المشروع على الاستجابة لاحتياجات المستفيدين، أصبح أكثر قدرة على تحقيق النتائج المستهدفة. وفي المقابل، فإن وجود أوجه قصور في التخطيط أو التنفيذ أو الجودة أو إدارة الموارد قد يؤدي إلى فجوة بين المخرجات الفعلية للمشروعات وبين المستهدفات الوطنية التي يفترض أن تسهم هذه المشروعات في تحقيقها.

يمكن اعتبار النظرية العلمية المتبعة في البحث إطارًا تكامليًا يجمع بين نظرية تقييم الأداء، وإدارة الأداء القائم على النتائج، ونظرية أصحاب المصلحة، ومدخل التوافق الاستراتيجي وإدارة المشاريع. ويتيح هذا التكامل دراسة الظاهرة من أكثر من زاوية؛ إذ تفسر نظرية تقييم الأداء كيفية قياس مستوى الأداء، بينما توضح إدارة الأداء القائم على النتائج العلاقة بين الموارد والمخرجات والنتائج، وتفسر نظرية أصحاب المصلحة أهمية رضا الأطراف المستفيدة والمتأثرة بالمشروع، في حين يوضح التوافق الاستراتيجي مدى ارتباط المشروع بالأهداف الوطنية. وبذلك يصبح الإطار النظري مناسبًا لتحليل مشاريع الإسكان السعودية في سياق التنمية الوطنية، والكشف عن مدى نجاحها في الانتقال من مجرد تنفيذ مشروعات سكنية إلى تحقيق نتائج تنموية ملموسة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

يتناول الفصل الثاني من هذه الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع تقييم أداء مشاريع الإسكان في ضوء مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية، ويُعد هذا الفصل الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير مشكلة البحث وتحليل أبعادها المختلفة. ويهدف الفصل إلى بناء تصور علمي متكامل للعلاقة بين المتغيرات التي تتناولها الدراسة، من خلال تحديد المفاهيم المرتبطة بأداء مشاريع الإسكان، والتعرف على العوامل الإدارية والتنظيمية والتنفيذية التي يمكن أن تؤثر في مستوى الأداء، إلى جانب توضيح طبيعة الارتباط بين أداء المشاريع الإسكانية وبين مستهدفات برامج التنمية الوطنية. كما يسعى الفصل إلى وضع موضوع الدراسة في سياقه العلمي من خلال الاستناد إلى النظريات والمداخل الفكرية ذات العلاقة بإدارة المشاريع وتقييم الأداء والتنمية الوطنية.

ويبدأ الفصل بتناول متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة بصورة تفصيلية، وذلك من أجل تحديد المقصود بكل متغير وتوضيح أبعاده ومؤثراته التي يمكن قياسها ميدانيًا. ويُنظر إلى أداء مشاريع الإسكان باعتباره متغيرًا يمكن تقييمه من خلال مجموعة من المؤشرات المرتبطة بكفاءة تنفيذ المشروع وجودة المخرجات والالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق احتياجات المستفيدين ومدى الوصول إلى النتائج المستهدفة. وفي المقابل، يتم تناول المتغيرات المستقلة التي تمثل العوامل التي يُتوقع أن يكون لها تأثير في أداء المشاريع، مثل كفاءة التخطيط وإدارة المشروع، وإدارة الموارد والتكاليف، وجودة التنفيذ والرقابة والمتابعة، أو غيرها من الأبعاد التي تتحدد وفق النموذج المفاهيمي للدراسة. ويسهم هذا التحديد في الانتقال من المفاهيم النظرية المجردة إلى متغيرات قابلة للقياس والتحليل الإحصائي.

كما يتناول الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، حيث يتم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أداء المشاريع الإسكانية، وإدارة المشاريع، وجودة التنفيذ، والاستدامة، ورضا المستفيدين، والسياسات والبرامج التنموية ذات الصلة بالإسكان. ولا يقتصر عرض الدراسات السابقة على تلخيص أهدافها ومناهجها ونتائجها، وإنما يتضمن تحليلًا نقديًا ومقارنة بين هذه الدراسات من حيث موضوعاتها، ومجتمعاتها، وأدواتها، ومتغيراتها، وأبرز نتائجها. ويهدف ذلك إلى تحديد ما توصل إليه الفكر البحثي السابق، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات، وتحديد الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث، بما يساعد على إبراز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. ويتضمن الفصل كذلك الإطار النظري للدراسة، الذي يمثل المنظور العلمي الذي يتم من خلاله تفسير موضوع البحث والعلاقات المفترضة بين متغيراته. ويستند الإطار النظري إلى مجموعة من المداخل المرتبطة بتقييم الأداء وإدارة المشاريع وإدارة

الأداء القائم على النتائج والتوافق الاستراتيجي وأصحاب المصلحة، بما يسمح بفهم أداء مشاريع الإسكان باعتباره مفهومًا متعدد الأبعاد لا يقتصر على إنجاز المشروع وفق الوقت والتكلفة المحددين، بل يمتد إلى جودة المخرجات، ورضا المستفيدين، وتحقيق الأهداف التنموية، ومدى توافق المشروع مع المستهدفات الوطنية. ويساعد هذا الإطار في بناء الأساس المنطقي الذي تستند إليه فرضيات الدراسة والنموذج المفاهيمي الذي يربط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وتكمن أهمية الفصل الثاني في أنه يوفر الأساس العلمي الذي تستند إليه بقية فصول الدراسة، إذ لا يمكن إجراء تقييم علمي لأداء مشاريع الإسكان دون تحديد المفاهيم والمتغيرات والأبعاد التي يقوم عليها هذا التقييم. كما أن مراجعة الدراسات السابقة تساعد الباحث على تجنب التكرار، والاستفادة من الخبرات المنهجية السابقة، واختيار المتغيرات والأبعاد الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة. أما الإطار النظري فيوفر التفسير العلمي للعلاقات المفترضة بين المتغيرات، ويساعد في بناء الفرضيات وصياغة النموذج البحثي بصورة منطقية. ومن ثم، يمثل الفصل الثاني حلقة الوصل بين المشكلة البحثية من جهة، والإجراءات المنهجية والتحليلية التي ستتبعها الدراسة من جهة أخرى.

المتغير التابع والمستقل

أولاً: المتغير التابع – معدلات الإشغال الفندقية

يمثل معدلات الإشغال الفندقية المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به مستوى الاستفادة الفعلية من الطاقة الاستيعابية للمنشأة الفندقية خلال فترة زمنية محددة، ويعكس بصورة أساسية مدى قدرة الفندق على جذب النزلاء وتحويل الطلب متاح في السوق إلى حجوزات وإقامات فعلية. ويُعد معدل الإشغال من المؤشرات المهمة في تقييم الأداء التشغيلي للفنادق؛ لأنه يوضح النسبة التي يتم بها استغلال الغرف والوحدات الفندقية المتاحة مقارنة بإجمالي الطاقة الفندقية القابلة للبيع خلال فترة معينة. ومن هذا المنطلق، فإن ارتفاع معدلات الإشغال يمكن أن يعكس قدرة الفندق على الوصول إلى شرائح أوسع من العملاء، وتحسين تجربة الحجز والإقامة، والاستجابة للتغيرات في احتياجات السوق، بينما قد يشير انخفاضها إلى وجود تحديات تتعلق بجذب العملاء أو سهولة الوصول إلى خدمات الفندق أو جودة التجربة المقدمة أو كفاءة استراتيجيات التسويق والتواصل الرقمي.

ولا ينبغي النظر إلى معدلات الإشغال الفندقية باعتبارها مجرد مؤشر كمي مرتبط بعدد الغرف المشغولة، وإنما يمكن التعامل معها باعتبارها نتيجة نهائية لمجموعة من العمليات التسويقية والتشغيلية والتقنية التي تبدأ من مرحلة بحث العميل عن الفندق وتمتد إلى مرحلة الحجز والتواصل وتقديم الخدمة وما بعد الإقامة. فالسائح أو العميل المعاصر أصبح يعتمد بصورة متزايدة على القنوات الرقمية في البحث عن أماكن الإقامة، ومقارنة الأسعار والخدمات، والاطلاع على تقييمات النزلاء السابقين، والتواصل مع الفندق، وإجراء الحجز والدفع إلكترونياً. وبالتالي، فإن قدرة الفندق على إدارة هذه المراحل رقمياً بكفاءة يمكن أن تؤثر بصورة غير مباشرة في قدرته على استقطاب الطلب وتحويله إلى إشغال فعلي.

كما يعكس هذا المتغير قدرة المنشأة الفندقية على الاستفادة من التحولات التي يشهدها القطاع السياحي والفندقي، وخاصة التحول من أنماط التسويق والحجز التقليدية إلى نماذج تعتمد بصورة أكبر على المنصات الرقمية والتطبيقات والمواقع الإلكترونية وقنوات التواصل الاجتماعي وأنظمة إدارة علاقات العملاء. وكلما استطاع الفندق توفير تجربة رقمية سهلة وموثوقة ومتكاملة، أصبح أكثر قدرة على تقليل العوائق التي تواجه العميل أثناء رحلة الحجز، الأمر الذي قد يسهم في زيادة احتمالية إتمام الحجز ورفع معدلات الإشغال. ومن هنا، يتمثل جوهر المتغير التابع في مدى انعكاس كفاءة الممارسات الرقمية المتعلقة بخدمة العميل والتكامل بين القنوات وتحليل البيانات على قدرة الفندق على تحقيق مستويات أفضل من الإشغال.

ثانيًا: المتغير المستقل الأول – التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل

يمثل التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل أحد المتغيرات المستقلة الرئيسية في الدراسة، ويشير إلى مدى اعتماد الفندق على التقنيات والمنصات الرقمية في تقديم خدمات التواصل والتفاعل والدعم للعملاء، بدلاً من الاعتماد الحصري على القنوات التقليدية. ويشمل ذلك استخدام المواقع الإلكترونية والتطبيقات الذكية ومنصات التواصل الاجتماعي والمحادثة الفورية والبريد الإلكتروني وغيرها من الوسائل الرقمية التي تمكن العميل من الحصول على المعلومات، والاستفسار عن الخدمات، وإجراء الحجز، وتعديله أو إلغائه، والتواصل مع الفندق قبل الإقامة وأثناءها وبعدها.

ويمثل هذا التحول أحد الجوانب المهمة في تطوير تجربة العميل الفندقية؛ لأن العميل لم يعد يقيم جودة الفندق اعتمادًا على جودة الغرفة أو المرافق فقط، بل أصبح ينظر إلى التجربة الكاملة التي تبدأ منذ لحظة البحث عن الفندق والتفاعل معه عبر القنوات الرقمية. ولذلك، فإن سرعة الاستجابة للاستفسارات، وسهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح إجراءات الحجز، وإمكانية التواصل في الوقت المناسب، وتوفير خدمات إلكترونية متاحة على مدار الساعة، كلها عناصر يمكن أن تؤثر في إدراك العميل لجودة الفندق وفي قراره النهائي بالحجز.

كما يسهم التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل في توسيع نطاق وصول الفندق إلى العملاء المحتملين، إذ تسمح القنوات الرقمية بالتواصل مع العملاء المحليين والدوليين دون التقيد بالحدود الجغرافية أو بساعات العمل التقليدية. كما توفر للفندق قدرة أكبر على عرض خدماته وأسعاره وعروضه بصورة مباشرة وسريعة، والوصول إلى شرائح مختلفة من العملاء وفق خصائصهم واهتماماتهم. ومن ثم، يمكن أن يؤدي تحسين القنوات الرقمية لخدمة العملاء إلى زيادة فرص جذب الحجوزات الجديدة والمحافظة على العملاء الحاليين، وهو ما قد ينعكس في النهاية على معدلات الإشغال الفندقية.

ثالثًا: المتغير المستقل الثاني – تكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل

يشير تكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل إلى مدى قدرة الفندق على توفير تجربة متناسقة ومتراصة للعميل عبر مختلف القنوات والمنصات الرقمية التي يستخدمها، بحيث يستطيع العميل الانتقال من قناة إلى أخرى دون فقدان المعلومات أو تكرار الإجراءات بصورة غير ضرورية. ويُعد هذا المفهوم أكثر تقدمًا من مجرد امتلاك الفندق لعدد كبير من القنوات الرقمية؛ فوجود موقع إلكتروني وتطبيق وحسابات على وسائل التواصل الاجتماعي لا يعني بالضرورة وجود تكامل بينها. وإنما يتحقق التكامل

عندما تعمل هذه القنوات ضمن منظومة موحدة تتيح للعميل الحصول على المعلومات نفسها، وإتمام الإجراءات بصورة متسقة، والاستفادة من تجربة متجانسة بغض النظر عن القناة المستخدمة.

وتنبع أهمية هذا المتغير من أن العميل الفندق قد يبدأ رحلة البحث عبر محرك بحث أو منصة اجتماعية، ثم ينتقل إلى الموقع الإلكتروني للفندق للحصول على معلومات أكثر تفصيلاً، وبعد ذلك يستخدم تطبيقاً أو منصة حجز لإتمام العملية، وقد يتواصل لاحقاً مع الفندق من خلال تطبيق للمراسلة. فإذا كانت هذه القنوات غير مترابطة، فقد يضطر العميل إلى إعادة تقديم بياناته أو شرح طلبه أكثر من مرة، أو قد يجد اختلافاً في المعلومات والأسعار والعروض، وهو ما يمكن أن يسبب الارتباك ويضعف الثقة ويزيد احتمالية التخلي عن الحجز. أما التكامل الفعال بين القنوات، فيوفر رحلة أكثر سلاسة ويقلل الاحتكاك في نقاط الاتصال المختلفة.

وتؤدي تجربة العميل المتكاملة دوراً مهماً في تعزيز الرضا والثقة والولاء، وهي عوامل ترتبط بدورها باحتمالية الحجز المتكرر والتوصية بالفندق للآخرين. كما أن تجربة رقمية إيجابية قد تساعد الفندق على تحسين معدلات التحويل من مجرد زائر أو مستخدم للقناة الرقمية إلى عميل فعلي يقوم بالحجز. ومن هذا المنطلق، يُتوقع أن يكون لتكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل تأثير إيجابي في معدلات الإشغال؛ لأن تحسين رحلة العميل الرقمية قد يؤدي إلى تقليل معدلات التخلي عن الحجز، وزيادة الحجوزات المباشرة، وتعزيز الاحتفاظ بالعملاء.

رابعاً: المتغير المستقل الثالث – تحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي

يمثل تحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي المتغير المستقل الثالث، ويشير إلى قدرة الفندق على جمع وتحليل البيانات الناتجة عن تفاعلات العملاء واستخدامها لفهم احتياجاتهم وسلوكياتهم وتفضيلاتهم، ثم توظيف هذه المعلومات في تقديم عروض ورسائل وخدمات أكثر ملاءمة لكل شريحة أو عميل. وتشمل هذه البيانات، بحسب الأنظمة المتاحة للفندق، معلومات الحجز، وتاريخ الإقامة، وأنماط الاستخدام، وتفضيلات العملاء، والتفاعل مع الحملات التسويقية والقنوات الرقمية، وغيرها من البيانات التي يمكن استخدامها بصورة نظامية وأخلاقية في تحسين القرارات التسويقية والخدمية.

وتتمثل القيمة الأساسية لتحليل بيانات العملاء في أنه يساعد الفندق على الانتقال من التسويق العام إلى التسويق القائم على المعرفة والتخصيص. فبدلاً من تقديم العرض نفسه لجميع العملاء، يمكن استخدام البيانات لفهم الاختلاف بين احتياجات المسافرين من رجال الأعمال، والأسر، والسياح، والعملاء المتكررين، وغيرهم من الشرائح. وبناءً على هذا الفهم، يستطيع الفندق

تصميم عروض أكثر ارتباطاً باحتياجات كل شريحة، وتوقيت التواصل معها بصورة أكثر ملاءمة، وتقديم توصيات أو خدمات إضافية تتناسب مع سلوكها وتفضيلاتها.

ويمكن أن ينعكس هذا التخصيص بصورة مباشرة أو غير مباشرة على معدلات الإشغال الفندقية؛ فعندما يحصل العميل على عرض أو رسالة تسويقية تتناسب مع احتياجاته، تزداد احتمالية تفاعله معها واتخاذ قرار الحجز. كما يمكن لتحليل البيانات أن يساعد الفندق على اكتشاف فترات انخفاض الطلب، وتحديد الشرائح التي يمكن استهدافها خلال تلك الفترات، وتطوير عروض موجهة تساعد على زيادة الحجوزات. كذلك يمكن استخدام البيانات في تعزيز ولاء العملاء السابقين من خلال برامج مخصصة وعروض تتناسب مع تاريخ تعاملهم مع الفندق، بما قد يؤدي إلى زيادة الحجوزات المتكررة ودعم مستويات الإشغال.

العلاقة بين متغيرات الدراسة

تقوم الدراسة على افتراض أساسي يتمثل في وجود علاقة إيجابية متوقعة بين التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل، وتكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل، وتحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي من جهة، وبين معدلات الإشغال الفندقية من جهة أخرى. ويمكن تفسير هذه العلاقة من خلال النظر إلى المتغيرات المستقلة الثلاثة باعتبارها حلقات مترابطة في رحلة العميل الرقمية، تبدأ بتوفير قنوات رقمية فعالة للتواصل والخدمة، ثم ضمان تكامل هذه القنوات وتقديم تجربة متسقة، ثم استخدام البيانات الناتجة عن تفاعلات العملاء لتطوير خدمات وعروض أكثر تخصيصاً، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة احتمالية الحجز والإقامة.

فكلما ارتفع مستوى التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل، أصبحت عملية الوصول إلى الفندق والتواصل معه والحصول على المعلومات وإجراء الحجز أكثر سهولة وسرعة، وهو ما يمكن أن يقلل الحواجز أمام العميل ويرفع احتمالية تحويل الاهتمام إلى حجز فعلي. وبالتالي، يُتوقع أن يؤدي ارتفاع مستوى كفاءة القنوات الرقمية لخدمة العملاء إلى تحسين معدلات الإشغال الفندقية. أما تكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل، فيُتوقع أن يؤثر في معدلات الإشغال من خلال تحسين رحلة العميل وتقليل نقاط الاحتكاك بين مراحل البحث والحجز والتواصل. فعندما يحصل العميل على تجربة رقمية متسقة عبر مختلف القنوات، فإن ذلك قد يعزز الثقة والرضا ويزيد احتمالية إتمام الحجز والعودة إلى الفندق مستقبلاً. ومن ثم، فإن ارتفاع مستوى التكامل الرقمي يمكن أن يرتبط بارتفاع معدلات الإشغال.

وبالنسبة إلى تحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي، فإن العلاقة المتوقعة مع معدلات الإشغال تنشأ من قدرة الفندق على توظيف البيانات في استهداف العملاء المناسبين بالعروض المناسبة وفي الوقت المناسب. فكلما ارتفعت قدرة الفندق على فهم سلوك عملائه وتفضيلاتهم، أصبح أكثر قدرة على تصميم حملات تسويقية وخدمات وعروض تلائم احتياجاتهم، مما يمكن أن يرفع معدلات الاستجابة والحجز ويعزز الإشغال، خصوصاً خلال الفترات التي ينخفض فيها الطلب.

كما يمكن النظر إلى المتغيرات المستقلة الثلاثة باعتبارها منظومة رقمية متكاملة وليست عوامل منفصلة تماماً؛ فالتحول الرقمي يوفر القنوات، وتكامل القنوات يجعل رحلة العميل أكثر سلاسة، بينما يوفر تحليل البيانات القدرة على فهم العميل وتخصيص التجربة المقدمة له. ولذلك، فإن التأثير المشترك لهذه المتغيرات قد يكون أكثر أهمية من تأثير كل متغير بصورة منفردة؛ لأن نجاح الفندق في تحقيق قيمة حقيقية من التحول الرقمي يتطلب تكامل البنية الرقمية مع تجربة العميل ومع القدرة على تحليل البيانات والاستفادة منها في اتخاذ القرارات التسويقية والخدمية.

الدراسات السابقة

ساهمت التطورات التكنولوجية، وتغير سلوك المستهلك، وتزايد الطلب على بيئات تفاعلية وجذابة، في التحول الجذري الذي شهده قطاع التجزئة العالمي. وقد تطورت مراكز التسوق في المملكة العربية السعودية، وخاصة في جدة، لتصبح وجهات متكاملة توفر باقة واسعة من تجارب الترفيه والاستجمام وأسلوب الحياة. ويعكس هذا التغير تحولات مجتمعية أوسع، مثل تزايد طلب المستهلكين على بيئات تجمع بين التواصل العاطفي والتفاعل الاجتماعي والراحة. ورغم هذا التغير، لا يزال هناك نقص في الدراسات الأكاديمية التي تتناول كيفية تأثير تغير تفضيلات المستهلك على إعادة تشكيل برامج الأنشطة، وتنوع المستأجرين، والتصميم المكاني في مراكز التسوق بالمنطقة. وتسعى هذه الدراسة، باستخدام منهج بحثي متعدد الأساليب يجمع بين الرؤى النظرية والبيانات التجريبية، إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة تطور مراكز التسوق وتحليل أنماط سلوك المستهلك في جدة. ولتمثيل آراء العملاء بدقة، تم إجراء استبيان منظم شمل 273 مشاركاً، بهامش خطأ 5% ومستوى ثقة 90%. لضمان تمثيل موثوق لآراء المستخدمين، أُجري استطلاع رأي مُنظَّم شمل 273 مشاركاً بهامش خطأ 5% عند مستوى ثقة 90%. استُخدمت الإحصاءات الوصفية، والتحليل المرجعي، والتحليل الموضوعي لتحليل البيانات المُجمَّعة؛ كما استُخدمت الرسوم البيانية لتعزيز الفهم. تُؤكِّد النتائج على الأهمية المتزايدة لتجارة التجزئة التفاعلية، وتُقدِّم أساليباً لتعديل تصميم مراكز التسوق بما يُلبّي احتياجات العملاء المُتغيرة. إضافةً إلى ذلك، تُقدِّم الدراسة أثراً أوسع نطاقاً على إدارة تجارة التجزئة، والتصميم

التجاري، والتخطيط الحضري في المدن سريعة التحديث التي تواجه تغيرات مُماثلة في توقعات المستخدمين وديناميكيات السوق (ALYAMANI, 2025).

خلال جائحة كوفيد-19، كان على الفنادق تطبيق إدارة مرنة للإيرادات. حتى الفنادق ذات الأداء الجيد واجهت صعوبة في تحويل أهداف الإيرادات إلى أرباح صافية. يهدف هذا البحث، أولاً، إلى إنشاء نموذج لرسم خرائط تدفق القيمة لإدارة فعالة للإيرادات، استناداً إلى ستة عناصر أساسية: التحليل التنافسي، والتسعير الديناميكي والمخصص، والتنبؤ بالطلب، والثقافة التنظيمية، وقنوات التوزيع الديناميكية، والمراجعة اليومية. ثانياً، يستخدم البحث تحليل الموجات الصغيرة (WA) لتصوير الديناميكيات الزمنية، وديناميكيات التأخير، وديناميكيات التردد للعلاقة بين إدارة الإيرادات وكفاءة الفنادق خلال جائحة كوفيد-19. أُجريت دراسة حالات متعددة، بالاعتماد على مقابلات شبه منظمة واستبيانات ذاتية التعبئة، شملت 31 فندقاً فاحراً في مصر، باستخدام بيانات السلاسل الزمنية. على الرغم من الصعوبات الراهنة، أظهرت نتائج المرحلة الأولى توافقاً على إطار إدارة الإيرادات، مما يشير إلى إمكانية استخدامه من قبل الباحثين ومديري الإيرادات. ووفقاً لخرائط تحليل العوامل، وُجد أن جائحة كوفيد-19 وممارسات إدارة المخاطر مرتبطة ارتباطاً إيجابياً، ولها تأثير كبير على معظم دورات الأعمال في المرحلة الثانية. بالإضافة إلى ذلك، وُجدت علاقات سببية قوية بين استراتيجيات إدارة المخاطر وكفاءة الفنادق على المدى القصير والمتوسط، وذلك عبر دورات أحداث مختلفة. ومع ذلك، فقد انفصلت هذه العلاقة عن التسعير الديناميكي على المدى الطويل. لم تكن التأثيرات السببية طويلة الأجل بين جائحة كوفيد-19 وكفاءة الفنادق واضحة، مما يشير إلى أن جهود التكيف مع الجائحة ربما تكون قد خففت من آثارها. خلال فترة الركود، يمكن لمديري الفنادق زيادة الإنتاجية باستخدام نموذج إدارة المخاطر الذي تم تطويره في هذه الدراسة. قد تسهم هذه النتائج في تعافي قطاع الفنادق والاقتصاد بشكل عام. تُظهر خرائط تحليل العوامل، استناداً إلى كلٍ من النطاق الزمني والتكراري، اتجاهات محتملة لمديري الفنادق لتحسين إنتاجيتهم. استناداً إلى تقنيات رسم خرائط تدفق القيمة وتحليل العوامل في الفنادق، تُوضح هذه الدراسة إمكانيات تطبيق إدارة المخاطر عملياً خلال جائحة كوفيد-19 (Zaki, 2022).

تتناول دراسة (Alajlan, 2026) تأثير جودة الخدمة في قطاع المطاعم السعودي على رضا العملاء ونية تكرار الزيارة. كما تبحث في دور القيمة المُدركة كعامل مُعَيِّل، ودور رضا العملاء كوسيط في هذه العلاقات. ولجمع البيانات باستخدام منهج البحث الكمي، تم استخدام أسلوب المعاينة المتسلسلة لتوزيع استبيانات مُهيكل على 302 من عملاء المطاعم. وتم اختبار نموذج البحث والفرضيات المقترحة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية مع المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM). أظهرت النتائج أن

الاستجابة ليس لها تأثير ملحوظ، بينما تُسهم عوامل الملموسية، والضمان، والموثوقية، والتعاطف بشكل كبير في زيادة رضا العملاء ونية تكرار الزيارة. وباستثناء الاستجابة، تُشير النتائج إلى أن رضا العملاء يُؤثر كوسيط في العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ونية تكرار الزيارة. كما تلعب القيمة المُدركة دورًا حاسمًا في تحسين الاحتفاظ بالعملاء من خلال تغيير العلاقة بين رضا العملاء ونية تكرار الزيارة. تُبرز هذه النتائج أهمية تقديم خدمة عملاء ممتازة ورفع القيمة المُدركة لتعزيز رضا العملاء وتشجيعهم على تكرار الزيارة في قطاع المطاعم السعودي. إضافةً إلى التطبيقات العملية لمديري المطاعم، تُقدّم هذه الدراسة إسهامات نظرية قيّمة في أدبيات تسويق الخدمات. ويمكن للدراسات المستقبلية توسيع هذا النموذج بإضافة جوانب أخرى لجودة الخدمة، مثل سهولة الوصول، والاهتمام، وجودة التفاعل الرقمي، لا سيما في بيئات الخدمات التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا.

تستكشف دراسة (Wu, 2025) كيفية استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين استراتيجيات ولاء العملاء وتطوير تحليل سلوكهم في قطاع الضيافة. تعتمد معظم برامج الولاء التقليدية على تقسيم ثابت للعملاء وهيكل مكافآت موحدة، متجاهلةً في كثير من الأحيان تغير أولويات العملاء وتقلبات السوق. قمنا بتحليل 3.2 مليون معاملة لـ 846,000 عميل في خمس سلاسل فنادق عالمية باستخدام نظام مدعوم بالذكاء الاصطناعي قائم على التعلم العميق ومعالجة اللغة الطبيعية والتحليلات التنبؤية. من خلال المعالجة المستمرة لتدفقات بيانات متنوعة، تشمل الحجوزات واستخدام الخدمات وتحليل المشاعر على وسائل التواصل الاجتماعي وحلقات التغذية الراجعة، يكتشف النظام أنماطًا سلوكية غالبًا ما تغفلها التحليلات التقليدية. بالمقارنة مع الأساليب التقليدية، زادت استراتيجيات الذكاء الاصطناعي من تفاعل العملاء مع برامج الولاء بنسبة 42.1%، مما أدى إلى زيادة الإيرادات لكل عميل مخلص بنسبة 18.5%. كما تُظهر النتائج زيادة في معدلات الاحتفاظ بالعملاء بنسبة 27.3%. يتجاوز هذا الإطار، من خلال رسم خرائط رحلة العميل الاستباقية وتعديلات حوافز الولاء الديناميكية، أساليب التقسيم التقليدية، إذ يقدم توصيات مصممة خصيصًا لكل عميل. من خلال بناء بنية متينة لبرامج الولاء وتقديم أطر عمل تشغيلية لأصحاب الفنادق الراغبين في دمج أحدث التقنيات في إدارة علاقات العملاء، يُسهم هذا العمل في تعزيز فهمنا لإدارة الضيافة. تشمل مواضيع البحث المستقبلية فعالية برامج الولاء المدعومة بالذكاء الاصطناعي في سياقات ثقافية متنوعة، والآثار الأخلاقية لاتخاذ القرارات الخوارزمية والآلية في إدارة علاقات العملاء.

في قطاع الضيافة، يتطلب الحفاظ على ولاء العملاء على المدى الطويل تقديم خدمات عالية الجودة تضمن رضاهم وتعزز ثقتهم. لذا، سعت هذه الدراسة إلى بحث تأثير جودة الخدمة المُدركة على ولاء العملاء، بالإضافة إلى دور الثقة والرضا

كوسيط. واعتمدت الدراسة على نموذج SERVPERF، والتصميم التفسيري، والمنهج الكمي. واستخدمت أساليب المعاينة الهادفة والمعاينة المتاحة لاختيار 384 عينة من ستة فنادق من فئة أربع نجوم. وتم فحص العلاقات والترابطات والسببية بين متغيرات البحث باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وأظهرت النتائج أن جودة الخدمة المدركة تؤثر بشكل كبير وإيجابي على ولاء العملاء ورضاهم وثقتهم. كما تأثر الولاء بشكل كبير وإيجابي برضا العملاء وثقتهم. بالإضافة إلى ذلك، كان رضا العملاء وثقتهم وسيطاً رئيسياً في العلاقة بين جودة الخدمة المدركة وولاء العملاء. وتقدم هذه الدراسة معلومات قيّمة لمديري الفنادق، وتُسلط الضوء على المفاهيم النفسية العميقة التي يقوم عليها ولاء العملاء (Ayele, 2025).

تتناول دراسة (Bao, 2025) نوايا المسافرين المحليين في الاستمرار باستخدام منصات حجز الفنادق عبر الإنترنت، وذلك من خلال دمج نموذج تأكيد التوقعات (ECM)، ونموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، والثقة، والتسويق الإلكتروني الشفهي (eWOM). وتهدف الدراسة إلى سدّ الثغرات المعرفية النظرية المتعلقة بسلوك ما بعد التبني في قطاع الضيافة. وقد تم تحسين مقاييس القياس باستخدام رؤية نوعية مستقاة من مجموعات نقاش مع مسافرين محليين ومقابلات مع موظفي الفنادق. جُمعت البيانات من 332 زائراً محلياً لمدينة هو تشي منه باستخدام استبيان مُهيكل. استُخدمت طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتحقق من صحة الإطار المقترح وتقييمه. تُظهر النتائج أن التسويق الإلكتروني الشفهي والثقة لهما تأثير كبير على نية المسافرين في الاستمرار بإجراء الحجوزات عبر الإنترنت، مع كون الرضا عاملاً وسيطاً. يُمكن تفسير 72.5% من التباين في نوايا المسافرين المحليين لإعادة الحجز عبر مواقع الفنادق الإلكترونية من خلال الإطار المقترح. تُقدّم النتائج لمديري الفنادق معلومات مهمة حول كيفية تعزيز قنوات الحجز المباشر، وتشجيع التوصيات الإيجابية الشفهية، وزيادة الثقة.

تدرس دراسة (Hasnin, 2026) تأثير التسويق الرقمي على رضا العملاء في قطاع الضيافة، مع الأخذ في الاعتبار الدور المُعدّل لجودة الخدمات الإلكترونية. يُعد فهم كيفية تأثير الأدوات الرقمية على تصورات النزلاء ونتائج الخدمة أمراً بالغ الأهمية، نظراً لاعتماد الفنادق المتزايد عليها. استُخدم التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والتفاعل المدعوم بالذكاء الاصطناعي، والتسويق عبر الفيديو لتكوين مفهوم التسويق الرقمي. جُمعت البيانات باستخدام استبيانات مُهيكلّة وُزعت على مديري الفنادق والمسوقين في المملكة العربية السعودية، بالاستناد إلى نظرية التبادل الاجتماعي ورؤية نظرية جودة الخدمة فيما يتعلق بالدور المُعدّل لجودة الخدمات الإلكترونية. تم فحص التأثير المباشر للتسويق الرقمي على تجربة العملاء والدور المُعدّل لجودة الخدمات الإلكترونية باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية PLS الذكي. تشير النتائج إلى أن التفاعل المدعوم بالذكاء الاصطناعي

له التأثير المباشر الأكبر على تجربة العملاء ($\beta = 0.493$)، يليه التسويق عبر الفيديو ($\beta = 0.315$) ثم التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي ($\beta = 0.288$)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. علاوة على ذلك، تُظهر بنود التفاعل أن جودة الخدمة الإلكترونية تُعدّل بشكلٍ ملحوظ العلاقة بين التفاعل المدعوم بالذكاء الاصطناعي وتجربة العملاء ($\beta = 0.221$). (p 0.05). تُبيّن النتائج أن تجربة العملاء تتحسن بشكلٍ كبير بفضل أبعاد التسويق الرقمي الثلاثة. كما تتعزز هذه العلاقة عندما يُنظر إلى تقديم الخدمة الرقمية على أنه شخصي، ومتجاوب، وسهل الاستخدام. تدعم هذه النتائج فكرة أن جودة الخدمة الإلكترونية تلعب دورًا حاسمًا في زيادة فعالية مبادرات التسويق الرقمي. من خلال توضيح كيفية خلق استراتيجيات التسويق الرقمي في قطاع الضيافة قيمة متبادلة، تُساهم هذه الدراسة نظريًا في تطوير نظرية التبادل الاجتماعي. كما تُوسّع نطاق نظرية جودة الخدمة من خلال توضيح كيفية تأثير جودة الخدمة الإلكترونية على اتجاه وكثافة تأثير التسويق الرقمي على تجربة العملاء. ينبغي على مديري الفنادق إعطاء الأولوية للحفاظ على معايير عالية للخدمة الرقمية إلى جانب تطبيق الأدوات الرقمية، وفقًا للتطبيقات العملية. هذا التوافق لديه القدرة على زيادة تفاعل الزوار ورضاهم. من خلال توفير بيانات تجريبية، تُساهم هذه الدراسة في تطوير قطاع الضيافة وتشجع على إجراء المزيد من البحوث في أسواق السفر الأخرى وشرائح العملاء المختلفة.

تهدف (Ratna, 2024) دراسة إلى تقديم نظرة شاملة على الفرص الواعدة التي أتاحتها تقنيات البلوك تشين والتكنولوجيا المالية وإدارة المعرفة خلال العقد الماضي. وتركز على قدرتها على تحفيز الابتكار وخلق القيمة في البيئة الرقمية لقطاع السياحة والضيافة. باستخدام منهجية اجتماعية تقنية، تستعرض هذه الدراسة المنهجية للأدبيات 62 مقالة ذات صلة منشورة في قواعد البيانات الإلكترونية (Scopus و Web of Science) خلال العقد الماضي. ووفقًا للدراسة، يناقش الباحثون باستمرار الفوائد والتحديات المحتملة لتقنيات البلوك تشين والتكنولوجيا المالية وإدارة المعرفة في هذا القطاع. ومن بين هذه التحديات: إنشاء أنظمة تُعطي الأولوية للشفافية وإمكانية التتبع، ومعالجة مشكلات أمن البلوك تشين، وتحسين فعالية وموثوقية المعاملات المالية، وتعزيز الابتكار والتطوير من خلال تقنيات إدارة المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، تُظهر هذه الدراسة أن قطاع السياحة والضيافة قد يفتح أسواقًا وفرصًا جديدة من خلال استخدام تقنيات البلوك تشين والتكنولوجيا المالية وإدارة المعرفة. في خضم الأزمات وعصر التحول الرقمي، تقدم هذه الدراسة رؤية شاملة حول الوضع الراهن وتطبيقات التكنولوجيا والمعرفة في قطاع السياحة والضيافة. من منظور استراتيجية تبني التكنولوجيا، من الضروري مواكبة التقنيات الناشئة، مثل تقنية سلسلة الكتل (Blockchain) والتكنولوجيا المالية (Fintech)، وفقًا لمنظور جديد (يستند إلى النظرية الاجتماعية التقنية). يجب أن تتوافق التطورات التكنولوجية المستقبلية مع متطلبات السوق وتوقعات المستهلكين وأهداف قطاع السفر والضيافة.

من منظور اجتماعي، تُعد إدارة المعرفة نهجًا استراتيجيًا يركز على تشجيع بيئة من التواصل المفتوح والعمل الجماعي وتبادل المعرفة داخل فريق السياحة والضيافة، بدلاً من الاقتصار على الأدوات التقنية. تضع هذه الدراسة أساسًا جديدًا في قطاع السياحة والضيافة من خلال مراجعة الأدبيات، بما في ذلك تقييم الثغرات البحثية، وفهم المزايا والصعوبات، ودعم المناهج والأطر النظرية، وتحديد آفاق الدراسات المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، تتمثل المساهمة المبتكرة في دمج النهج الاجتماعي التقني، والذي ينقسم إلى منظور تكنولوجي (التكنولوجيا المالية وسلسلة الكتل) ومنظور اجتماعي أو موارد معرفية (إدارة المعرفة)، مما يعزز الابتكار في صناعة السفر والضيافة.

تهدف (Nikopoulou, 2023) دراسة إلى بحث العوامل المؤثرة في قرارات الفنادق بشأن استخدام التقنيات الرقمية. ويُشكل إطار البحث "التكنولوجيا - التنظيم - البيئة" (TOE) أساسًا لإطارنا النظري. وللتحقق من صحة نموذج البحث، استخدمت طريقة النمذجة الإحصائية للمعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لاستطلاع آراء 502 من أصحاب الفنادق ومديريها. وأظهرت النتائج أن تبني التقنيات الرقمية أكثر شيوعًا بين فنادق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر المتأثرة بجائحة كوفيد-19. وتؤثر اللوائح الحكومية، وتوافر الموارد المالية، والنضج الرقمي للمؤسسات تأثيرًا إيجابيًا وهامًا على نية تبني التقنيات الرقمية. وتتناول هذه الدراسة عوامل لم تحظَ بالاهتمام الكافي، مثل النضج الرقمي للمؤسسات، وهو متغير كامن متعدد الأبعاد. ويمكن للمؤسسات في قطاع الضيافة الاستفادة من نتائج هذه الدراسة كدليل عند تطوير استراتيجياتها الرقمية.

يتعين على الفنادق مواكبة هذا التطور السريع والسعي نحو التحول الرقمي من خلال تطبيق أحدث تقنيات المعلومات، إذ يُغير التسارع الحالي نحو التحول الرقمي طريقة إدارة الأعمال وسلوك العملاء. تركز هذه الدراسة على أهم تقنيات المعلومات المرتبطة بمراحل دورة حياة النزيل، وذلك بهدف دراسة تأثير التحول الرقمي على رضا العملاء. وتتلخص مشكلة هذه الدراسة في ندرة الدراسات ذات الصلة بهذا الموضوع في الفنادق المصرية، وقلة استخدام تقنيات المعلومات المتقدمة في الفنادق، وجهد مديري الفنادق وموظفيها بأفضل استخدام لتقنيات المعلومات. ولتحديد مجموعة تقنيات المعلومات التي تؤثر على رضا العملاء في مراحل دورة حياة النزيل، وكذلك لتحديد الاختلافات بين تصورات النزلاء تجاه متغيرات الدراسة وتفضيلاتهم لاستخدام تقنيات المعلومات وفقًا لخصائصهم الديموغرافية، مثل الجنسية والعمر والجنس، تم إجراء استبيان على 400 مستجيب من نزلاء فنادق من فئة أربع وخمس نجوم في ثلاث مدن مصرية: القاهرة، وشرم الشيخ، والغردقة. أظهرت النتائج مدى أهمية جميع

تقنيات المعلومات المتعلقة بدورة حياة النزول في تحقيق رضا العملاء، إذ تؤثر جميعها بشكل كبير على ذلك. بالإضافة إلى ذلك، تختلف ميول النزلاء فيما يتعلق باستخدام تقنيات المعلومات باختلاف جنسياتهم (Asaad, 2022).

تهدف دراسة (Ives Gutierrez, 2023) إلى تحليل الأبحاث المتعلقة بتطور التحول الرقمي ونموه، بالإضافة إلى استعراض التركيبات المبتكرة التي تُسهم في نمو قطاع السياحة. ولتحقيق ذلك، أُجريت مراجعة منهجية للأدبيات باستخدام قواعد بيانات سكوبس وويب أوف ساينس. وشملت العينة النهائية التي تم تحليلها في هذه المراجعة 167 دراسة نُشرت بين عامي 1997 و2023. ويمكن استخلاص ثلاث نتائج رئيسية من البيانات: أولاً، توجد أربع مجموعات موضوعية: التسويق الرقمي، والاقتصاد الرقمي، والتعليم والضيافة، والرقمنة الحرة؛ ثانياً، تُركز الأبحاث حول هذا الموضوع واستخدام التقنيات المتاحة على نمو شركات السياحة وأعمالها، فضلاً عن الاقتصاد الأوسع نطاقاً ذي الصلة؛ ثالثاً، يميل التحول الرقمي إلى أن يكون عاملاً إيجابياً عند تطبيقه على قطاع السياحة. إضافةً إلى ذلك، تقترح هذه الدراسة إطاراً يُقدم شرحاً وافياً لهذه الدراسات، إلى جانب المشكلات المهمة والمساهمات القيّمة من الأدبيات الموجودة.

تهدف (Ullah, 2025) الدراسة إلى بحث تأثير المسؤولية الاجتماعية الرقمية للشركات، والمشاركة الفعّالة، والثقافة التنظيمية الرقمية، والقيادة التحويلية الرقمية على مرونة المؤسسات. استخدمت الدراسة منهجية زمنية ثلاثية المراحل، تفصل بين كل مرحلة وأخرى أربعة أسابيع. وللتحقق من العلاقات المرجوة، جُمعت بيانات استبيان من 380 عاملاً في فنادق بكين، الصين، المصنفة من ثلاث وأربع وخمس نجوم. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين المشاركة الفعّالة، ومرونة المؤسسات، والثقافة التنظيمية الرقمية، والقيادة التحويلية الرقمية. كما أظهرت أن للمشاركة الفعّالة والقيادة التحويلية الرقمية تأثيراً وسيطاً غير مباشر على مرونة المؤسسات والقيادة التحويلية الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن المسؤولية الاجتماعية الرقمية للشركات تُعدّل العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية ومرونة المؤسسات، مما يشير إلى أن التكامل الاستراتيجي والتطبيق الناجح للمسؤولية الاجتماعية الرقمية للشركات يُسهمان بشكل كبير في تحسين مرونة المؤسسات. باختصار، تُسهم كل من القيادة التحويلية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والمشاركة الفعّالة، والمسؤولية الاجتماعية الرقمية للشركات في تحسين مرونة المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن أن يُساهم دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية الرقمية كشرط أساسي في تعزيز مرونة المؤسسات ومساعدتها على تجاوز العقبات، وهو ما يُمثل مصدر قلق متزايد لقطاع الضيافة. ومن خلال تقديم فهم شامل لكيفية تأثير الخصائص التنظيمية والفردية على البحث التنظيمي، تُقدم هذه الدراسة، القائمة على نظرية القرار المنفصل، معلومات قيّمة حول مُحددات البحث التنظيمي، وهو موضوع بالغ الأهمية والضرورة في هذا المجال.

تهدف (Anwar, 2024) دراسة إلى بحث تأثير المسؤولية الاجتماعية الرقمية للشركات، والمشاركة الفعّالة، والثقافة التنظيمية الرقمية، والقيادة التحويلية الرقمية على مرونة المؤسسات. استخدمت الدراسة منهجية زمنية ثلاثية المراحل، تفصل بين كل مرحلة وأخرى أربعة أسابيع. وللتحقق من العلاقات المرجوة، جُمعت بيانات استبيان من 380 عاملاً في فنادق بكين، الصين، المصنفة من ثلاث وأربع وخمس نجوم. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي بين المشاركة الفعّالة، ومرونة المؤسسات، والثقافة التنظيمية الرقمية، والقيادة التحويلية الرقمية. كما أظهرت أن للمشاركة الفعّالة والقيادة التحويلية الرقمية تأثيراً وسيطاً غير مباشر على مرونة المؤسسات والقيادة التحويلية الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن المسؤولية الاجتماعية الرقمية للشركات تُعدّل العلاقة بين القيادة التحويلية الرقمية ومرونة المؤسسات، مما يشير إلى أن التكامل الاستراتيجي والتطبيق الناجح للمسؤولية الاجتماعية الرقمية للشركات يُسهمان بشكل كبير في تحسين مرونة المؤسسات. باختصار، تُسهم كل من القيادة التحويلية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والمشاركة الفعّالة، والمسؤولية الاجتماعية الرقمية للشركات في تحسين مرونة المؤسسات. بالإضافة إلى ذلك، يُمكن أن يُساهم دمج ممارسات المسؤولية الاجتماعية الرقمية كشرط أساسي في تعزيز مرونة المؤسسات ومساعدتها على تجاوز العقبات، وهو ما يُمثل مصدر قلق متزايد لقطاع الضيافة. ومن خلال تقديم فهم شامل لكيفية تأثير الخصائص التنظيمية والفردية على البحث التنظيمي، تُقدم هذه الدراسة، القائمة على نظرية القرار المنفصل، معلومات قيّمة حول مُحددات البحث التنظيمي، وهو موضوع بالغ الأهمية والضرورة في هذا المجال.

الإطار النظري للدراسة

استناداً إلى عدد من النظريات المعاصرة في مجالات الإدارة والتسويق ونظم المعلومات، تُوضح هذه الدراسة طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة تجربة العملاء متعددة القنوات، فضلاً عن تأثيره على أداء الفنادق، لا سيما في ضوء التغيرات التي شهدها قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية، والمدعومة برؤية السعودية 2030. وفيما يلي شرحٌ مُفصّل لهذه الأسس:

1. نظرية التحول الرقمي

تُشكّل نظرية التحول الرقمي أساساً لفهم التغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال المعاصرة. وتُبين هذه النظرية أن التحول الرقمي يستلزم تغييراً جذرياً في نموذج العمل، والثقافة التنظيمية، وأساليب تقديم القيمة للعميل، بدلاً من مجرد دمج التكنولوجيا في الإجراءات التشغيلية.

ووفقاً لهذه النظرية، فإن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي استراتيجيًا تكون أكثر قدرة على الاستجابة لمتطلبات العملاء المتغيرة، والتكيف مع التغيرات البيئية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية. ويُعدّ استخدام تطبيقات الهواتف الذكية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي، وأنظمة الحجز الإلكترونية، وتحليلات البيانات الضخمة لفهم سلوك المستهلك، أمثلةً على كيفية خضوع قطاع الفنادق للتحول الرقمي.

بالإضافة إلى ذلك، تشير النظرية إلى أن التحول الرقمي، من خلال تحسين جودة الخدمة وتسريع تقديمها وتخصيصها لتلبية احتياجات العملاء، يُسهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة. ويؤدي ذلك في نهاية المطاف إلى ارتفاع معدلات الإشغال وزيادة الطلب على خدمات الفنادق (ALYAMANI, 2025).

2. نظرية تجربة العميل

ترتكز هذه النظرية على فكرة أن إدراك العميل للقيمة ينبع من تجربته الشاملة خلال جميع مراحل تفاعله مع المنشأة، بالإضافة إلى الخدمة الأساسية. وتُشكل تفاعلات العميل مع مختلف نقاط الاتصال المكونات الحسية والعاطفية والمعرفية والسلوكية لهذه التجربة.

فيما يخص الفنادق، تبدأ تجربة العميل بالبحث عن الفندق، مرورًا بعملية الحجز والاستقبال والإقامة، وانتهاءً بمرحلة ما بعد المغادرة. وتُتيح كل مرحلة من هذه المراحل فرصة لتحسين رضا العميل أو تراجعته. ووفقاً للنظرية، فإن الإدارة الجيدة لتجربة العميل تؤدي إلى زيادة الرضا، وتكرار الإقبال، والتوصيات الإيجابية، وكلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للفنادق، لا سيما فيما يتعلق بمعدلات الإشغال (Alajlan, 2026).

3. نظرية القنوات المتعددة

تناول هذه النظرية الإدارة السلسلة والمتكاملة لتفاعل العملاء عبر مجموعة من القنوات، بما في ذلك المواقع الإلكترونية، وتطبيقات الجوال، ووسائل التواصل الاجتماعي، ومكاتب الاستقبال.

تُفرّق النظرية بين "القنوات المتعددة"، التي تُقدّم تجربة عملاء متماسكة وموحدة، و"القنوات المتعددة"، التي تعمل بشكل مستقل. يستطيع المستهلكون التنقل بين القنوات دون فقدان أي معلومات أو تلقي خدمة دون المستوى المطلوب. يُعدّ هذا التكامل أساسيًا في قطاع الضيافة، إذ قد يبدأ النزير رحلته عبر الإنترنت، ثم يُكملها من خلال تطبيق جوال، ثم يتواصل مع الفندق مباشرةً عند وصوله. وبالتالي، قد ينتج عن أي خلل في تكامل هذه القنوات تجربة سيئة.

وفقاً للنظرية، يُحسّن تكامل القنوات رضا العملاء، ويعزز ثقتهم، ويُقلّل من تردداتهم في الحجز، ويرفع في نهاية المطاف معدلات الإشغال (Asaad, 2022).

4 . نظرية رضا العملاء وولائهم

تُعدّ هذه النظرية من أهم النظريات في مجال تسويق الخدمات. وتؤكد أن المقارنة بين الأداء الفعلي للخدمة المقدمة وتوقعات العميل المسبقة تؤدي مباشرةً إلى رضا.

عندما يتلقى العميل خدمةً تفوق توقعاته، يشعر بالرضا، مما يُعزز ولاءه. ومن أمثلة هذا الولاء: تكرار عمليات الشراء، والتوصية بالخدمة للآخرين، وانخفاض حساسية العميل للسعر. في المقابل، إذا لم تُلبّ التوقعات، يشعر العملاء بالاستياء ويغادرون.

يُعدّ ولاء العملاء ورضاهم عنصريّن أساسيين لتحقيق الاستدامة في قطاع الفنادق. فمعدلات الإشغال المستقرة والمرتفعة هي نتيجة ميل العملاء الراضين إلى العودة.

تشير النظرية أيضًا إلى أنه في ظل الاعتماد المتزايد على القنوات الإلكترونية، تُعدّ تجربة العميل الرقمية الشاملة عاملاً هاماً في تحديد مستويات الرضا (Ives Gutierrez، 2023).

5. نموذج SERVQUAL، أو نموذج جودة الخدمة

يُقيّم هذا النموذج جودة الخدمات من خلال مقارنة توقعات العملاء بتصورهم للأداء الفعلي. يركز هذا النموذج على خمسة أبعاد أساسية:

• الموثوقية

• ضمان الاستجابة

• التعاطف

• الواقعية

تم توسيع نطاق هذا النموذج ليشمل العالم الرقمي، بإضافة ميزات مثل أمن المعلومات، وسهولة الاستخدام، وسرعة الاستجابة الإلكترونية.

يمكن استخدام هذا النموذج في قطاع الضيافة لتقييم جودة الخدمات المقدمة عبر مختلف القنوات، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، وتحسين تجربة العميل بشكل عام (Hasnin، 2026).

6. نظرية الميزة التنافسية

تقوم هذه النظرية على فكرة أن الشركات تسعى إلى التفوق على منافسيها من خلال تقديم قيمة أفضل للعملاء، سواءً من خلال توفير التكاليف أو تقديم خدمة عملاء متميزة.

يُعدّ توفير تجربة عملاء سلسة ومتكاملة عبر مختلف القنوات، لا سيما في قطاع الضيافة شديد التنافسية، أحد أهم مصادر الميزة التنافسية في سياق التحول الرقمي.

وفقًا لهذه النظرية، فإن الفنادق التي تُدير تجربة العملاء بنجاح وتستثمر في التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على جذب النزلاء والاحتفاظ بهم، مما يُعزز معدلات الإشغال ويُحسن الأداء المالي (Bao، 2025).

7. نموذج قبول التكنولوجيا (TAM)

يشرح هذا النموذج، القائم على متغيرين أساسيين، كيفية استخدام الأفراد للتكنولوجيا:

- يُعرف مدى شعور العميل بأن استخدام التكنولوجيا سيُحسن تجربته بالمنفعة المُدرَكة.
- سهولة الاستخدام المُدرَكة: سهولة استخدام النظام كما يراها المستخدم.

يُساعد هذا النموذج قطاع الفنادق على فهم مدى تقبّل المستهلكين للتطبيقات الذكية، وأنظمة الحجز الإلكتروني، وغيرها من الخدمات الرقمية.

وفقًا لهذه النظرية، فإن زيادة المنفعة المُدرَكة وسهولة الاستخدام تُشجع على استخدام القنوات الرقمية، مما يُحسن فعالية إدارة تجربة العملاء، وبالتالي يُؤثر إيجابًا على معدلات الإشغال وقرارات الحجز.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يتناول الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته التي اعتمدت عليها الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها، ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة باعتباره الجانب التطبيقي الذي يترجم الإطار النظري والنموذج المفاهيمي إلى إجراءات عملية قابلة للتنفيذ والقياس والتحليل. ويعرض الفصل بصورة منظمة الأسلوب العلمي الذي اتبعته الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، بدءًا من تحديد منهج البحث المناسب، مرورًا بتحديد مجتمع الدراسة والعينة، وانتهاءً بأداة الدراسة وخطوات جمع البيانات وحدود البحث. ويهدف ذلك إلى ضمان أن تكون النتائج التي تتوصل إليها الدراسة قائمة على إجراءات علمية واضحة يمكن تقييم مدى سلامتها وموضوعيتها.

ويبدأ الفصل بتوضيح منهج البحث المستخدم، حيث يتم اختيار المنهج بما يتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية وأهداف الدراسة. وبالنظر إلى أن الدراسة تهدف إلى تقييم أداء مشاريع الإسكان والكشف عن طبيعة العلاقة بين مجموعة من العوامل المؤثرة في الأداء وبين مستوى الأداء المتحقق، فإن المنهج الوصفي التحليلي يُعد من المناهج الملائمة لهذا النوع من الدراسات؛ لأنه يجمع بين وصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليل العلاقات بين متغيراتها وتفسير النتائج التي يتم التوصل إليها. ويسمح هذا المنهج بجمع بيانات ميدانية من أفراد مجتمع الدراسة، وتحويل استجاباتهم إلى بيانات كمية يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويتناول الفصل بعد ذلك مجتمع البحث، حيث يتم تحديد الفئة أو الفئات التي ترتبط بصورة مباشرة بموضوع مشاريع الإسكان محل الدراسة، وتحديد الخصائص التي تجعل أفراد المجتمع قادرين على تقديم بيانات ذات صلة بموضوع البحث. ويُعد تحديد مجتمع الدراسة خطوة أساسية؛ لأن جودة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على مدى ملائمة المجتمع والعينة للظاهرة المدروسة. كما يوضح الفصل أسلوب اختيار العينة وحجمها وأسس تحديدها، بما يضمن قدرًا مناسبًا من التمثيل لمجتمع البحث، ويقلل من احتمالات التحيز في البيانات التي يتم جمعها.

كما يتناول الفصل أداة الدراسة التي يتم من خلالها جمع البيانات الميدانية، وفي مقدمتها الاستبانة إذا كانت هي الأداة المعتمدة في الدراسة. ويتم توضيح كيفية بناء الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات السابقة والإطار النظري ومتغيرات الدراسة وأبعادها، مع تنظيم فقراتها بما يتوافق مع أهداف البحث وفرضياته. كما ينبغي التحقق من صدق الأداة وثباتها قبل استخدامها في جمع البيانات النهائية، وذلك للتأكد من أن الأسئلة تقيس المفاهيم المستهدفة بصورة مناسبة، وأن نتائج الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق والموثوقية.

ويتناول الفصل أيضًا خطوات جمع البيانات بصورة تفصيلية، بدءًا من إعداد الأداة وتحكيمها وتعديلها، مرورًا بتحديد أفراد العينة وتوزيع الاستبانات عليهم، وانتهاءً بجمع الاستجابات وتنظيمها وترميزها وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المستخدم في التحليل. ويُعد توضيح هذه الخطوات أمرًا مهمًا؛ لأنه يتيح للقارئ معرفة كيفية الانتقال من الجانب النظري إلى البيانات الفعلية التي بنيت عليها النتائج. كما يساعد على تقييم مدى الالتزام بالقواعد العلمية والأخلاقية في عملية جمع البيانات، ومدى ملائمة الإجراءات المستخدمة لطبيعة مجتمع الدراسة.

ويختتم الفصل بتحديد حدود الدراسة، والتي تشمل الحدود الموضوعية التي تحدد نطاق الموضوع والمتغيرات التي تتناولها الدراسة، والحدود المكانية المرتبطة بموقع أو نطاق مشاريع الإسكان محل الدراسة، والحدود الزمنية التي تحدد الفترة التي تم خلالها تنفيذ الدراسة أو جمع بياناتها، بالإضافة إلى الحدود البشرية التي توضح الفئة المستهدفة من المشاركين. ويسهم تحديد هذه الحدود في منع التوسع غير المنضبط في تفسير النتائج، كما يوضح للقارئ النطاق الذي ينبغي فهم النتائج ضمنه، ويؤكد أن النتائج لا يتم تعميمها خارج الحدود التي حددتها الدراسة إلا في ضوء مدى التشابه بين السياقات.

وتتمثل أهمية الفصل الثالث في أنه يثبت سلامة الإجراءات العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في الوصول إلى نتائجها، إذ تمثل المنهجية الجسر الذي يربط بين الإطار النظري والواقع الميداني. وكلما كانت المنهجية واضحة ومناسبة لطبيعة المشكلة، وكانت العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وكانت أداة جمع البيانات صادقة وثابتة، أصبحت النتائج أكثر موثوقية وقابلية للتفسير. كما أن توضيح إجراءات الدراسة يتيح للباحثين الآخرين إمكانية الاستفادة من التصميم المنهجي للدراسة أو تكراره في بيئات أخرى، ويساعد على تقييم مدى قوة الأدلة التي تستند إليها الاستنتاجات والتوصيات.

مجتمع البحث

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو الوحدات التي تتوافر فيها الخصائص المرتبطة بموضوع البحث، والتي يستهدف الباحث الحصول منها على البيانات والمعلومات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. وفي ضوء عنوان الدراسة الحالية «تقييم أداء مشاريع الإسكان في ضوء مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية»، يتمثل مجتمع الدراسة في الفئات المهنية والإدارية والفنية التي لها علاقة مباشرة بتخطيط مشاريع الإسكان أو إدارتها أو تنفيذها أو الإشراف عليها أو تقييم أدائها، إلى جانب الفئات التي تمتلك معرفة أو خبرة كافية بالمستهدفات التنموية المرتبطة بقطاع الإسكان في المملكة العربية السعودية. ويستند هذا التحديد إلى طبيعة الدراسة التي لا تركز على الوحدات السكنية باعتبارها منتجات مادية فقط، وإنما تسعى إلى تقييم أداء المشاريع الإسكانية من منظور إداري وتنموي متكامل.

ويشمل مجتمع الدراسة بصورة أساسية العاملين والمتخصصين في مجال مشاريع الإسكان، سواء في الجهات الحكومية ذات العلاقة، أو شركات ومؤسسات التطوير العقاري، أو شركات المقاولات، أو المكاتب الاستشارية والهندسية، أو الجهات التي تتولى الإشراف والمتابعة والتقييم. وتكتسب هذه الفئات أهمية كبيرة باعتبارها الأكثر قدرة على تقديم معلومات ميدانية حول واقع مشاريع الإسكان، ومدى الالتزام بالخطط والبرامج الزمنية والميزانيات المعتمدة، ومستوى جودة التنفيذ، وكفاءة إدارة الموارد، ومدى تحقيق المشاريع للأهداف المخططة. كما أن طبيعة عمل هذه الفئات تمنحها معرفة مباشرة بالتحديات التي تواجه المشاريع الإسكانية، سواء كانت تحديات مرتبطة بالتخطيط أو التمويل أو التنفيذ أو التنسيق بين الجهات أو المتابعة والرقابة.

كما يمكن أن يتضمن مجتمع الدراسة القيادات والمديرين والمشرفين ومديري المشاريع والمهندسين والاستشاريين والموظفين الإداريين والفنيين ممن لديهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بالمشاريع الإسكانية. ويُراعى عند تحديد أفراد المجتمع أن تكون لديهم خبرة أو معرفة تسمح لهم بتقييم الجوانب التي تتناولها الدراسة، لأن الهدف ليس الحصول على آراء عامة حول الإسكان، وإنما جمع بيانات متخصصة حول أداء المشاريع ومدى ارتباط هذا الأداء بالمستهدفات الوطنية. ولذلك، فإن اختيار أفراد المجتمع ينبغي أن يرتبط بدرجة معرفتهم الفعلية بالمشاريع الإسكانية أو مشاركتهم في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

ويكتسب مجتمع الدراسة في المملكة العربية السعودية أهمية خاصة بالنظر إلى التطورات التي شهدتها قطاع الإسكان ضمن منظومة التنمية الوطنية، حيث أصبح القطاع جزءاً مهماً من عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية. ولذلك، فإن تقييم أداء مشاريع الإسكان يتطلب الاستعانة بأفراد لديهم معرفة بالسياق المؤسسي والتنظيمي الذي تعمل فيه هذه المشاريع،

وبالأهداف التي تسعى الجهات المعنية إلى تحقيقها. ويتيح ذلك دراسة الأداء ليس فقط من زاوية تنفيذ المشروع، وإنما من زاوية مدى توافق مخرجاته ونتائجه مع التوجهات الوطنية ذات الصلة بالإسكان وتحسين جودة الحياة والتنمية العمرانية.

ولا يقتصر مجتمع الدراسة على العاملين في مرحلة تنفيذ المشاريع فقط، وإنما يمكن أن يمتد ليشمل العاملين في مختلف مراحل دورة حياة المشروع، بدءًا من تحديد الاحتياجات ودراسة الجدوى والتخطيط والتصميم، مرورًا بالتنفيذ والإشراف وضبط الجودة، وانتهاءً بالتسليم والمتابعة والتقييم. ويُعد هذا التوسع مهمًا؛ لأن أداء المشروع الإسكانية يتأثر بمجموعة من القرارات والإجراءات التي تبدأ قبل مرحلة التنفيذ الفعلي. فقد يؤدي ضعف التخطيط إلى ارتفاع التكلفة أو التأخر في التنفيذ، كما يمكن أن تؤثر جودة الإشراف والمتابعة في جودة المخرجات النهائية، وبالتالي فإن الحصول على آراء المشاركين في مراحل مختلفة من دورة حياة المشروع يساعد على تكوين صورة أكثر شمولًا عن الأداء.

ومن ناحية أخرى، يمكن أن يشمل مجتمع الدراسة المستفيدين من مشاريع الإسكان إذا كان النموذج البحثي وأداة الدراسة يتضمنان قياس جانب يتعلق برضا المستفيدين أو مدى ملاءمة الوحدات السكنية والخدمات المقدمة لاحتياجاتهم. ويُعد المستفيد النهائي أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشاريع الإسكانية، ولذلك فإن تقييم الأداء بصورة شاملة قد يستفيد من معرفة مدى رضا المستفيدين عن جودة الوحدات السكنية والخدمات والمرافق وسهولة الوصول إليها ومدى توافقها مع احتياجاتهم. ومع ذلك، إذا كانت أداة الدراسة مصممة لقياس الأداء الإداري والتنفيذي للمشاريع من وجهة نظر المتخصصين، فيمكن أن يقتصر مجتمع الدراسة على العاملين والمتخصصين في قطاع الإسكان والمشاريع ذات الصلة، مع توضيح ذلك بدقة في المنهجية.

ويتمثل أحد الجوانب المهمة في تحديد مجتمع الدراسة في وضع معايير واضحة لاختيار الأفراد المؤهلين للمشاركة، بحيث لا يكون مجرد الانتماء إلى جهة تعمل في مجال الإسكان كافيًا للمشاركة، وإنما ينبغي أن يكون لدى المشارك ارتباط وظيفي أو مهني بموضوع الدراسة. ومن أمثلة هذه المعايير: المشاركة في تخطيط أو تنفيذ أو إدارة مشاريع الإسكان، أو الإشراف على المشاريع ومتابعتها، أو العمل في مجالات إدارة المشاريع والتطوير العقاري والهندسة والاستشارات، أو امتلاك خبرة مهنية ذات صلة بأداء المشاريع الإسكانية. ويساعد هذا الإجراء في رفع جودة البيانات وتقليل احتمالية الحصول على استجابات من أفراد لا يمتلكون المعرفة الكافية بموضوع الدراسة.

كما ينبغي أن يعكس مجتمع الدراسة التنوع المؤسسي والمهني الموجود في قطاع الإسكان، بحيث لا تقتصر البيانات على فئة وظيفية واحدة أو جهة واحدة إذا كان ذلك لا يتناسب مع أهداف البحث. فالمشروعات الإسكانية عادة ما تتطلب تعاونًا بين عدة

جهات وأطراف، ويؤدي كل طرف دورًا مختلفًا في دورة حياة المشروع. وبالتالي، فإن إشراك فئات مهنية متعددة يمكن أن يساعد في الكشف عن الاختلافات في تقييم الأداء، ومعرفة ما إذا كانت هناك فجوات بين وجهات نظر الإدارة والتنفيذ والإشراف، أو بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، وهو ما يمكن أن يثري التحليل ويمنح النتائج قدرًا أكبر من الشمول.

ومن الناحية المنهجية، فإن تحديد مجتمع الدراسة بصورة دقيقة يمثل خطوة أساسية في تحديد العينة التي سيتم اختيارها لاحقًا. فبعد تحديد المجتمع المستهدف، يمكن للباحث تحديد إطار المعاينة المناسب، ثم اختيار حجم العينة وطريقة اختيارها بما يتناسب مع طبيعة المجتمع وإمكانات الدراسة. وفي حال كان مجتمع الدراسة كبيرًا ومتعدد الفئات، يمكن اللجوء إلى العينة المناسبة التي تضمن تمثيل الفئات الرئيسة ذات الصلة بموضوع البحث، مع مراعاة الخصائص المهنية والخبرات المرتبطة بإدارة وتنفيذ المشاريع الإسكانية. أما إذا كان المجتمع محدودًا ويمكن الوصول إلى معظم أفراده، فقد يكون من المناسب استخدام أسلوب الحصر الشامل، وفقًا لحجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى أفراده.

وتتمثل الأهمية العلمية لتحديد مجتمع الدراسة في أنه يحدد الإطار الذي ستُفسر النتائج في ضوءه؛ فكل نتيجة تتوصل إليها الدراسة ترتبط في الأساس بآراء وخصائص أفراد المجتمع الذين تم جمع البيانات منهم. ولذلك، فإن دقة تعريف المجتمع تساعد على تحديد مدى إمكانية تعميم النتائج، وتمنع التوسع في تفسيرها خارج النطاق الذي تسمح به البيانات. كما أن التحديد الواضح للمجتمع يعزز صدق الدراسة المنهجية، لأنه يوضح للقارئ لماذا تم اختيار هذه الفئات تحديدًا، وما علاقتها بموضوع تقييم أداء مشاريع الإسكان.

المنهجية وطرق البحث

- تصميم البحث

يُعدّ المنهج الوصفي التحليلي المُستخدم في هذه الدراسة من أفضل المناهج لدراسة الظواهر السلوكية والإدارية في عالم الأعمال. ويهدف إلى توصيف واقع التحول الرقمي في قطاع الفنادق، وتقييم تأثيره على إدارة تجربة العملاء متعددة القنوات، ثم قياس تأثيره على معدلات إشغال الفنادق.

يُقدّم استبيانٌ لعينة الدراسة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام المنهج الكمي. ويتيح ذلك قياس العلاقات بين المتغير المستقل (التحول الرقمي)، والمتغيرات الوسيطة (تجربة العملاء، والرضا، والولاء)، والمتغير التابع (معدلات إشغال الفنادق)، بالإضافة إلى الاختبار الإحصائي للفرضيات.

يمكن تحسين دقة النتائج وموثوقيتها باستخدام التحليل الوصفي لتفسير الظواهر واستخلاص استنتاجات مفيدة.

- مجتمع الدراسة وعينتها

نظرًا لمشاركتهم المباشرة في تنفيذ التحول الرقمي والإشراف على تجارب متعددة القنوات، يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع الفنادق بالمملكة العربية السعودية، وخاصة العاملين في إدارة تجربة العملاء، والتسويق الرقمي، وخدمات الضيوف، وتقنية المعلومات.

وبناءً على توافر البيانات، سيتم استخدام أسلوب المعاينة العشوائية أو الطبقية لاختيار عينة الدراسة، مما يضمن تمثيلاً شاملاً لمختلف فئات الفنادق (الفاخرة، والمتوسطة، والاقتصادية) والمناطق في جميع أنحاء المملكة. وهذا يضمن شمولية النتائج وقابليتها للتطبيق على نطاق واسع.

ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين 150 و300 شخص، وهو عدد مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات بدقة معقولة.

أدوات الدراسة

- الاستبيان

الأداة الرئيسية المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات هي الاستبيان. يتضمن هذا البحث عدة أقسام رئيسية، ويستند إلى أبحاث سابقة ودراسات ذات صلة، تشمل:

- التحول الرقمي (الابتكار، والأنظمة الرقمية، واستخدام التكنولوجيا)
 - تجربة العملاء متعددة القنوات (الاتساق، وسهولة الاستخدام، وتكامل القنوات)
 - رضا العملاء
 - أداء الفندق (معدلات الإشغال) وولاء العملاء
- لتسهيل عملية التحليل الإحصائي، سيتم قياس إجابات المشاركين باستخدام مقياس ليكرت خماسي النقاط.

- صلاحية وموثوقية الأداة

- الصلاحية: للتأكد من وضوح الأسئلة وملاءمتها لأهداف الدراسة، قامت لجنة من المتخصصين ذوي الخبرة في الإدارة والتسويق ونظم المعلومات بمراجعة الاستبيان.

- **الموثوقية:** لضمان اتساق الإجابات وموثوقية النتائج، تم تقييم موثوقية الأداة باستخدام معامل ألفا لكرونباخ.

خطوات جمع البيانات

تستخدم البرامج الإحصائية، مثل SPSS، لتحليل البيانات من خلال:

- الإحصاء الوصفي (الانحراف المعياري، المتوسطات)

- اختبار الارتباط

- تحليل الانحدار

- اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة 0.05

- طرق تحليل البيانات

لغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تُجمع البيانات من عينة الدراسة ثم تُحلل باستخدام تقنيات إحصائية مناسبة، وذلك باستخدام برامج تحليل إحصائي مثل SPSS. ومن بين تقنيات تحليل البيانات ما يلي:

1. تحليل الإحصاءات الوصفية

يُستخدم هذا التحليل لتلخيص البيانات وشرح خصائص عينة الدراسة من خلال:

- البيانات الديموغرافية: التكرارات والنسب المئوية

- استخدام العمليات الحسابية لحساب درجة كل استجابة

- الانحرافات المعيارية لقياس مستوى تشتت الاستجابات

يمكن الحصول على صورة أولية عن مواقف المستجيبين تجاه متغيرات الدراسة بمساعدة هذا النوع من التحليل.

2. اختبار الموثوقية

يُقيّم مستوى الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان باستخدام معامل ألفا لكرونباخ. تشير القيم العالية (أكثر من 0.70) إلى أن موثوقية الأداة وجدارتها بالثقة مقبولة.

3. اختبار الصلاحية

يُعرض الاستبيان على مُراجعين خبراء للتحقق من صلاحيته الظاهرية. وتُستخدم معاملات الارتباط بين البنود والمواضيع التي تنتمي إليها للتحقق من صلاحية الاتساق الداخلي.

4. تحليل الارتباط

قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة، مثل العلاقة بين:

- تجربة العميل والتحول الرقمي
- رضا العميل وتجربته
- معدلات الإشغال ورضا العميل

5. تحليل الانحدار

يُختبر تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بهذه الطريقة. ويتضمن ذلك:

- لتقييم تأثير متغير واحد، يُستخدم الانحدار البسيط.
- الانحدار باستخدام متغيرات متعددة: لحساب التأثير الكلي لمتغيرات متعددة.
- يُجرى ذلك لتحديد مدى تأثير معدلات إشغال الفنادق بالتحول الرقمي وإدارة تجربة العملاء متعددة القنوات.

6. اختبار الفرضيات

تُختبر فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)، وتُحدد نتائج التحليل الإحصائي قبول الفرضيات أو رفضها.

7. تحليل المسار

يُمكن استخدام تحليل المسار أو النمذجة الهيكلية (SEM) لدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، وخاصة دور المتغيرات الوسيطة مثل الولاء ورضا العملاء.

حدود الدراسة

تواجه أي دراسة علمية مجموعة من القيود أو الحدود التي تحدد نطاقها ومدى تعميم نتائجها. وفي هذه الدراسة، تم تحديد

الحدود على النحو التالي:

1. الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في القطاع الفندقي بالمملكة العربية السعودية، وخصوصًا الأفراد المرتبطين بإدارة تجربة العميل، والتسويق الرقمي، وخدمات النزلاء، وتقنية المعلومات. كما يشمل نطاق الدراسة العملاء الذين سبق لهم التفاعل مع خدمات

الفنادق عبر القنوات الرقمية والتقليدية، وذلك لضمان جمع بيانات دقيقة تعكس واقع تجربة العميل متعدد القنوات وتأثيرها على معدلات الإشغال.

2. الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من العام 2023 إلى 2026، وهي الفترة التي شهد فيها القطاع الفندقي بالمملكة تسارعاً كبيراً في تبني التحول الرقمي، وتكامل القنوات المختلفة لتقديم تجربة عميل متكاملة. ويهدف هذا التحديد الزمني إلى التركيز على البيانات الحديثة التي تعكس واقع السوق الحالي والتوجهات الرقمية المعاصرة.

3. الحدود المكانية

تتركز الدراسة جغرافياً على الفنادق الواقعة ضمن المناطق الرئيسية للسياحة والفندقة في المملكة العربية السعودية، بما يشمل مدن مثل:

- الرياض
- جدة
- الدمام
- المدينة المنورة
- مكة المكرمة

ويهدف هذا التحديد المكاني إلى التركيز على المناطق التي تمثل غالبية النشاط الفندقي والسياحي، وتكون فيها القنوات الرقمية متعددة الاستخدامات، بما يتيح دراسة أكثر دقة لتأثير التحول الرقمي على تجربة العميل ومعدلات الإشغال.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يتناول الفصل الرابع الجانب التحليلي والتطبيقي للدراسة، حيث يتم عرض البيانات التي تم جمعها من أفراد مجتمع الدراسة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، وصولاً إلى استخلاص النتائج المتعلقة بتقييم أداء مشاريع الإسكان في ضوء مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية. ويمثل هذا الفصل مرحلة مهمة في الدراسة؛ لأنه ينقل البحث من مرحلة بناء الإطار النظري وتحديد المنهجية إلى مرحلة اختبار الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات بناءً على البيانات الميدانية الفعلية. ولذلك، يتم تنظيم الفصل بصورة تضمن الانتقال المنطقي من عرض خصائص البيانات والعينة إلى تحليل المتغيرات، ثم اختبار الفرضيات، وتفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

ويبدأ الفصل بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة، حيث يتم تنظيم البيانات وتصنيفها واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج المؤشرات التي تعكس اتجاهات أفراد العينة. ويمكن أن يشمل التحليل وصف خصائص أفراد العينة الديموغرافية والوظيفية، ثم تحليل استجاباتهم على محاور الاستبانة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب أو غيرها من المؤشرات المناسبة لطبيعة البيانات. كما يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية الاستدلالية المناسبة للكشف عن العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبما يسمح باختبار فرضيات الدراسة بصورة موضوعية.

يعرض الفصل نتائج الدراسة بصورة منظمة، بحيث ترتبط كل نتيجة بسؤال بحثي أو فرضية من فرضيات الدراسة. ولا يقتصر عرض النتائج على تقديم الجداول والأرقام الإحصائية، وإنما ينبغي أن يصاحبه تفسير واضح لما تعنيه هذه الأرقام في سياق موضوع الدراسة. فعلى سبيل المثال، إذا أظهرت النتائج ارتفاع مستوى أداء مشاريع الإسكان في أحد الأبعاد، يتم تفسير ذلك في ضوء طبيعة هذا البعد والظروف المرتبطة بالمشروعات محل الدراسة، وإذا كشفت النتائج عن وجود قصور في أحد الأبعاد، يتم توضيح طبيعة هذا القصور وأهميته وتأثيره المحتمل في تحقيق المستهدفات التنموية.

ويخصص جزء مهم من الفصل لمناقشة النتائج، حيث يتم الربط بين النتائج الميدانية والإطار النظري والدراسات السابقة. وتُعد المناقشة العلمية من أهم مراحل البحث؛ لأنها لا تكتفي بالإجابة عن سؤال «ماذا وجدت الدراسة؟»، وإنما تحاول الإجابة عن سؤال «لماذا توصلت الدراسة إلى هذه النتيجة؟». ولذلك، تتم مقارنة النتائج بالدراسات السابقة التي تناولت الموضوع نفسه أو موضوعات قريبة منه، مع تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف وتقديم التفسيرات العلمية الممكنة. كما يتم تفسير النتائج في ضوء

طبيعة مشاريع الإسكان والسياق التنظيمي والإداري والتنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية، بما يعزز القيمة العلمية والتطبيقية للبحث.

ويتضمن الفصل كذلك الخاتمة التي تقدم خلاصة مركزة لأبرز ما توصلت إليه الدراسة، بحيث يتم استعراض النتائج الأساسية في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته وفرضياته، مع إبراز أهم الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من التحليل. ولا ينبغي أن تكون الخاتمة مجرد تكرار حرفي لما ورد في النتائج، وإنما ينبغي أن تقدم صورة تكاملية توضح ما الذي أضافته الدراسة إلى المعرفة المتعلقة بتقييم أداء مشاريع الإسكان، وما الذي يمكن الاستفادة منه على المستوى الإداري والتنفيذي والتنموي.

ويختتم الفصل بعرض التوصيات التي يتم بناؤها في ضوء النتائج الفعلية للدراسة، بحيث تكون التوصيات واقعية وقابلة للتطبيق ومرتبطة بصورة مباشرة بالمشكلات أو الفجوات التي كشفت عنها النتائج. ويمكن أن تتعلق التوصيات بتحسين آليات التخطيط للمشاريع الإسكانية، وتعزيز الرقابة والمتابعة، ورفع كفاءة إدارة الوقت والتكلفة والجودة، وتطوير آليات قياس رضا المستفيدين، وتعزيز التكامل بين الجهات ذات العلاقة، وربط مؤشرات أداء المشاريع بصورة أكثر وضوحًا بالمستهدفات الوطنية. ومن المهم أن تكون كل توصية مبررة بنتيجة أو أكثر من نتائج الدراسة، حتى لا تتحول التوصيات إلى مقترحات عامة غير مرتبطة بالأدلة الميدانية.

وتكمن أهمية الفصل الرابع في أنه يمثل المحصلة التطبيقية للدراسة، فمن خلاله يتم التحقق من مدى صحة الفرضيات والكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات، وتحديد مستوى أداء مشاريع الإسكان في ضوء البيانات الميدانية. كما أن مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة والإطار النظري تمنح النتائج قيمة تفسيرية تتجاوز مجرد عرض الأرقام، وتساعد على وضعها في سياقها العلمي الصحيح. أما التوصيات فتترجم النتائج إلى مقترحات عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار والجهات المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ مشاريع الإسكان وتقييمها.

تشكل الفصول الثلاثة بنية متكاملة للدراسة؛ إذ يوفر الفصل الثاني الأساس النظري والعلمي لفهم المشكلة وتحديد المتغيرات والعلاقات بينها، بينما يوضح الفصل الثالث الكيفية التي سيتم من خلالها اختبار هذه العلاقات ميدانيًا وجمع البيانات اللازمة لذلك، في حين يقدم الفصل الرابع نتائج التطبيق الميداني وتحليلها ومناقشتها واستخلاص التوصيات منها. وبهذا التسلسل، تنتقل الدراسة بصورة منهجية من التأصيل النظري، إلى التصميم المنهجي، ثم إلى الاختبار والتحليل والتفسير، بما يعزز اتساق الدراسة وقدرتها على تقديم تقييم علمي لأداء مشاريع الإسكان ومدى إسهامها في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية.

تحليل البيانات

• الوصف الإحصائي للبيانات

تكشف القراءات الإحصائية الشاملة لعينة الدراسة البالغ حجمها 289 مفردة عن جودة منهجية في التوزيع التكراري والخصائص القياسية للبيانات المجمعة؛ حيث أظهرت المؤشرات البارامترية واللابارامترية توازناً ملحوظاً يمنح التحليلات اللاحقة قوة استدلالية مرتفعة. بلغ المتوسط الحسابي لمتغير العمر 2.90 بانحراف معياري 1.363 وخطأ معياري قدره 0.080، بينما استقر الوسيط عند 3.00 مع التفاضل البالغ -1.246 والالتواء الموجب الخفيف 0.143، وهو ما ينبئ بتوزيع متوازن للفئات العمرية داخل القطاع الفندقي الاستثماري. وسجل متغير الجنس متوسطاً قدره 1.45 بانحراف معياري 0.498 ووسيط 1.00، مع معامل تفاضل بلغ -1.973 والتواء 0.143، لتؤكد تمثيلية الجنسين بشكل يتيح قياس الانطباعات الميدانية دون انحياز فتوي. وفيما يتعلق بالدرجة العلمية، أظهرت البيانات متوسطاً حسابياً بلغ 3.34 وانحرافاً معيارياً قدره 1.347 ووسيطاً عند 3.00، مترافقة مع التواء سلبي طفيف -0.310 وتفاضل -1.062، متيحاً ذلك بيئة استجابة عالية المؤهلات الأكاديمية تفهم أبعاد التحول الرقمي وتطبيقاته الاستراتيجية. وتراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات أداء التحول الرقمي وتجربة العميل وتكامل القنوات بين 3.27 و3.55، مصحوبة بانحرافات معيارية تتراوح بين 1.282 و1.564، ووسيط ثابت يبلغ 4.00 لجميع فقرات الاستبانة الاستطلاعية. ويشير الانحراف المعياري المقترن بانتظام الوسيط عند القيمة 4.00 إلى وجود اتجاه عام إيجابي نحو التبنى الرقمي، مع تشتت مدروس في الآراء يحتمل إرجاعه إلى تباين درجات التطبيق التقني بين المؤسسات الفندقية المختلفة أو تباين الخبرات الرقمية لدى الزائرين والموظفين؛ بينما أنت قيم الالتواء كافتها ضمن النطاق المقبول إحصائياً بين -0.260 و-0.632، مقترنة بقيم تفاضل سالبة تتراوح بين -0.845 و-1.473، مؤكدة اعتدالية التوزيع الإحصائي للبيانات وصلاحيته للاختبارات المعلمية المتقدمة كالتحليل الانحداري واختبارات كاي تربيع.

جدول 1: التحليلات الإحصائية

Statistics									
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N	
								Missing	Valid
.286	-1.246	.143	.027	1.363	3.00	.080	2.90	0	289
.286	-1.973	.143	.203	.498	1.00	.029	1.45	0	289
.286	-1.062	.143	-.310	1.347	3.00	.079	3.34	0	289

يعتمد الفندق على التقنيات الرقمية في إدارة تفاعل العملاء عبر مختلف القنوات.	289	0	3.54	.077	4.00	1.309	-.541	.143	-.924	.286
تسهل القنوات الرقمية في تسهيل عمليات الحجز والاستفسار للعلماء.	289	0	3.46	.081	4.00	1.369	-.432	.143	-1.118	.286
يساعد التحول الرقمي في تحسين سرعة تقديم الخدمات الفندقية.	289	0	3.46	.085	4.00	1.443	-.493	.143	-1.139	.286
يسهم التحول الرقمي في رفع جودة تجربة العميل داخل الفندق.	289	0	3.40	.087	4.00	1.483	-.398	.143	-1.297	.286
يوفر الفندق تطبيقات ومنصات رقمية تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.	289	0	3.53	.079	4.00	1.346	-.558	.143	-.954	.286
يعزز التحول الرقمي كفاءة إدارة تجربة العميل في الفندق.	289	0	3.42	.084	4.00	1.432	-.436	.143	-1.214	.286
يوفر الفندق تجربة متكاملة ومتسقة عبر جميع قنوات التواصل الرقمية.	289	0	3.45	.083	4.00	1.419	-.508	.143	-1.123	.286
يستطيع العميل الانتقال بين القنوات المختلفة دون فقدان معلوماته.	289	0	3.27	.089	4.00	1.513	-.260	.143	-1.458	.286
يسهم تكامل القنوات الرقمية في تحسين رضا العملاء.	289	0	3.44	.078	4.00	1.327	-.479	.143	-.988	.286
يساعد تكامل القنوات في سرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء وشكاواهم.	289	0	3.50	.083	4.00	1.417	-.568	.143	-1.056	.286
ينعكس تكامل القنوات الرقمية إيجاباً على جودة الخدمات الفندقية.	289	0	3.52	.086	4.00	1.455	-.552	.143	-1.144	.286
يسهم التكامل بين القنوات الرقمية في تعزيز ولاء العملاء للفندق.	289	0	3.27	.092	4.00	1.564	-.329	.143	-1.473	.286

يعتمد الفندق على تحليل بيانات العملاء لفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم.	289	0	3.51	.078	4.00	1.318	-.525	.143	-.983	.286
يستخدم الفندق البيانات الرقمية تخصيص الخدمات والعروض المقدمة للعملاء.	289	0	3.50	.083	4.00	1.405	-.594	.143	-.993	.286
تساعد تحليلات بيانات العملاء في تحسين القرارات التسويقية والإدارية.	289	0	3.50	.080	4.00	1.362	-.632	.143	-.887	.286
يسهم التخصيص الرقمي للخدمات في جذب العملاء وزيادة الحجزات.	289	0	3.35	.089	4.00	1.516	-.397	.143	-1.352	.286
يسهم التحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات في زيادة معدلات الإشغال الفندقية بالمملكة العربية السعودية.	289	0	3.55	.075	4.00	1.282	-.583	.143	-.845	.286

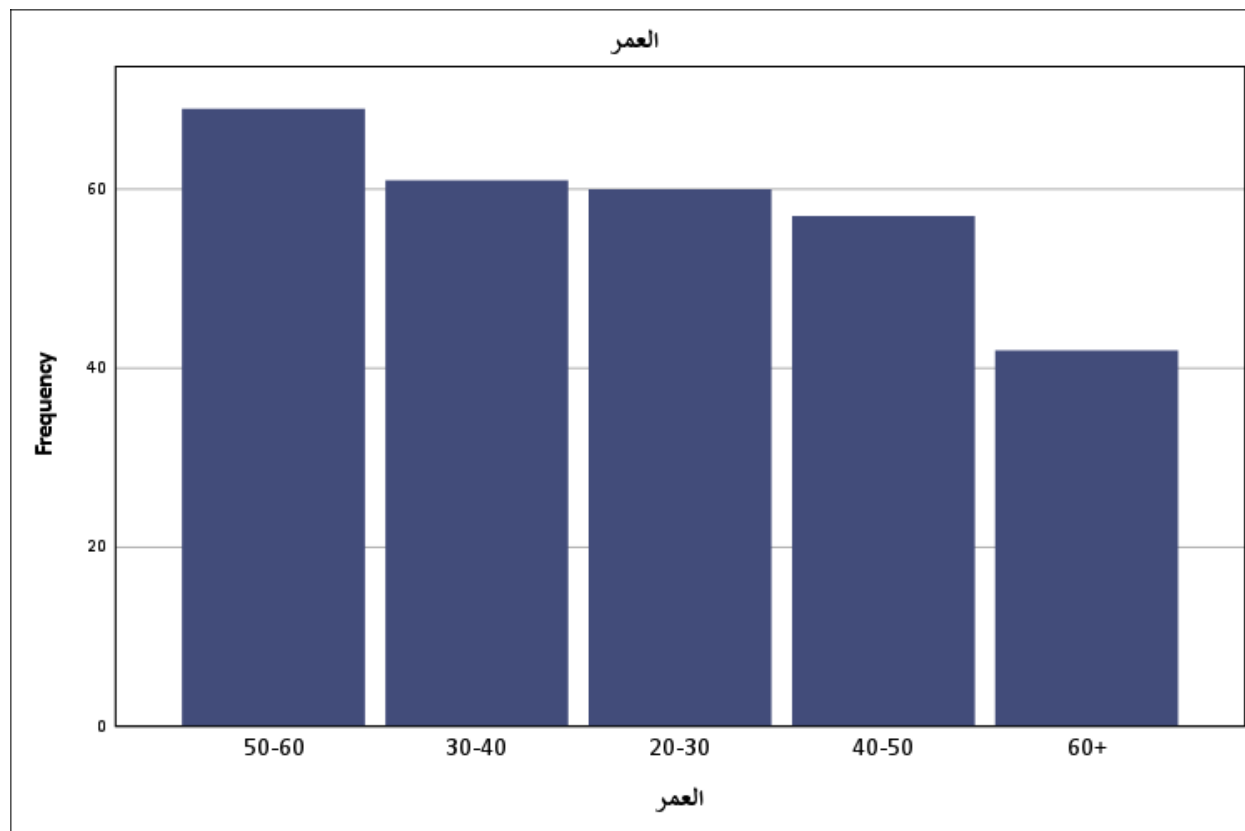
● العمر

تتوزع الفئات العمرية للمجيبين البالغ عددهم 289 فرداً على خمس شرائح رئيسية تحاكي التركيبة التنافسية لرواد الفنادق والقائمين عليها بالمملكة العربية السعودية؛ حيث تصدرت الفئة العمرية من 50 إلى 60 عاماً المرتبة الأولى بتكرار قدره 69 فرداً ونسبة مئوية بلغت 23.9% من إجمالي العينة. وجاءت الفئة العمرية من 30 إلى 40 عاماً في المرتبة الثانية بتكرار بلغ 61 فرداً ونسبة 21.1%، تلتها مباشرة الفئة من 20 إلى 30 عاماً بواقع 60 فرداً ونسبة 20.8% من إجمالي المستجوبين. وسجلت الفئة العمرية من 40 إلى 50 عاماً حضوراً متوازناً بتكرار 57 فرداً ونسبة 19.7%، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية المتجاوزة لستين عاماً 14.5% بتكرار قدره 42 فرداً. وتظهر النسبة التراكمية تدرجاً منتظماً يرتفع من 23.9% للفئة الأولى حتى يصل إلى 100.0% مع الشريحة الأخيرة، مما يدل إحصائياً على شمولية الاستقصاء لمختلف المجموعات السنية. ويرتبط هذا التوزيع المتوازن ببيئة التشغيل الفندقية الفعلية؛ فوجود نسبة تتجاوز 41% ضمن الشريحة الشبابية والمتوسطة (20-40 عاماً) يعزز الاعتماد على التطبيقات الرقمية السريعة والخدمات الذاتية، في حين أن الشريحة الأكبر سناً (50 عاماً فما فوق) والتي تمثل زهاء 38.4% قد تتطلب واجهات رقمية سهلة الاستخدام أو دعماً هجيناً يجمع بين الآلية والتفاعل البشري. ويحتمل أن يفسر هذا التنوع الإيجابي في العمر السنية تباين مستويات التقبل للخدمات الرقمية داخل المنشآت الفندقية، مشيراً إلى ضرورة مراعاة التفضيلات

السنية عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات إدارة تجربة العميل متعددة القنوات.

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
23.9	23.9	23.9	69	50-60	Valid
45.0	21.1	21.1	61	30-40	
65.7	20.8	20.8	60	20-30	
85.5	19.7	19.7	57	40-50	
100.0	14.5	14.5	42	60+	
	100.0	100.0	289	Total	



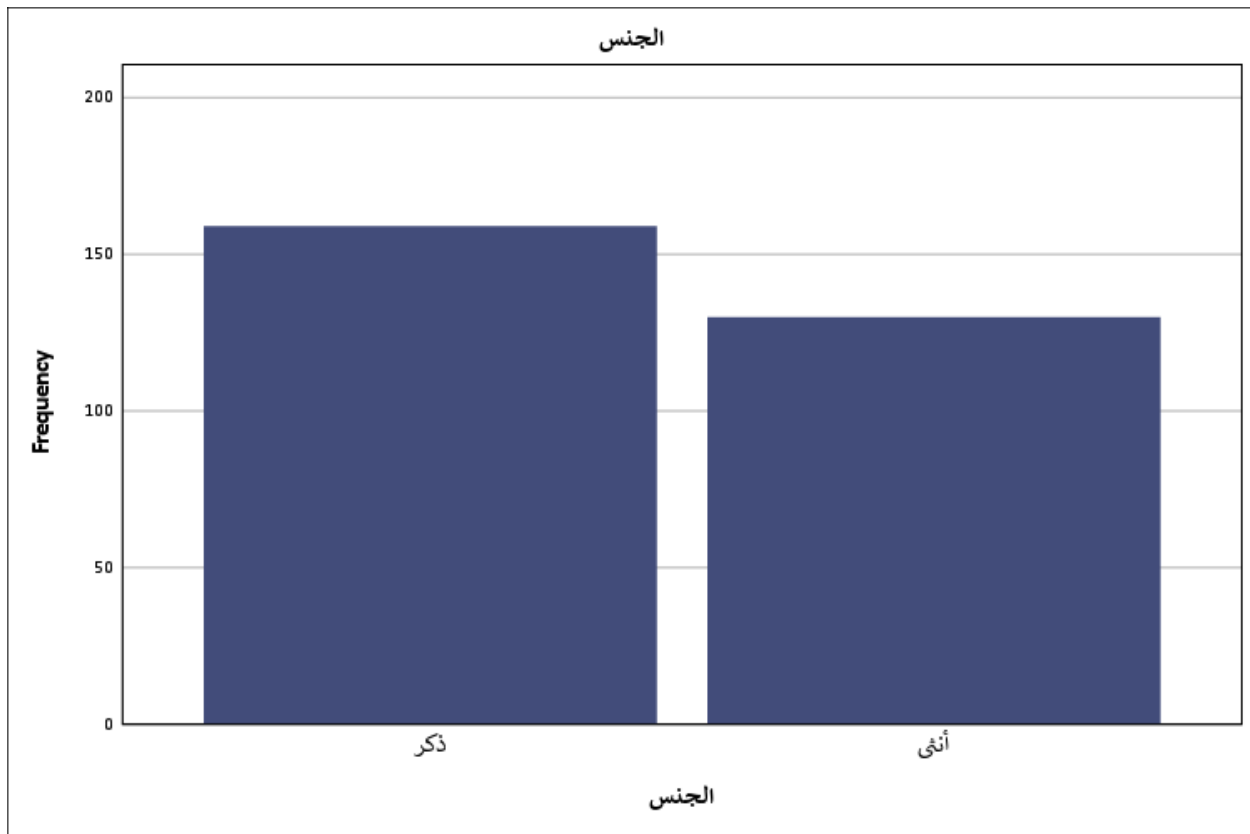
شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

• الجنس

يتوزع مجتمع الدراسة المتكون من 289 مستجيباً بنسب متوازنة بين الجنسين، حيث بلغ عدد الذكور 159 فرداً بنسبة مئوية قدرها 55.0% من إجمالي العينة. وفي المقابل، سجل عنصر الإناث تكراراً قدره 130 فردة بنسبة مئوية بلغت 45.0%، لتبلغ النسبة التراكمية مداها المكتمل عند 100.0%. ويظهر هذا التقارب العددي والنسبائي بين الجنسين توازناً بنيوياً يقلل من احتمالية انحياز النتائج لجهة معينة، مما يمنح الدراسة موثوقية عالية في استكشاف انطباعات المستفيدين والعاملين بالقطاع الفندقي. وتنعكس هذه التوزيعة الإحصائية على الواقع العملي للتسويق والتشغيل الفندقي بالمملكة؛ إذ تشير الدراسات التشغيلية إلى وجود تباين محتمل في نمط استخدام التكنولوجيا وتفضيل القنوات التواصلية بين الرجال والنساء خلال رحلة الإقامة. فبينما قد يميل الذكور نحو سرعة إنجاز الحجز الذاتي والتفاعل الرقمي المباشر عبر التطبيقات الفندقية، ربما تركز الإناث بدرجة أكبر على القنوات الرقمية الاستفسارية المثيرة بالمعلومات والتفاصيل المصورة حول جودة الخدمات والرفاهية. ويتطلب هذا التوازن في عينة الدراسة صياغة سياسات رقمية مرنة تلي التطلعات المتنوعة لكلا الجنسين دون إغفال التفضيلات النوعية، مما يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية الفندقية وتعزيز معدلات الإشغال الكلية.

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
55.0	55.0	55.0	159	ذكر	Valid
100.0	45.0	45.0	130	أنثى	
	100.0	100.0	289	Total	



شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

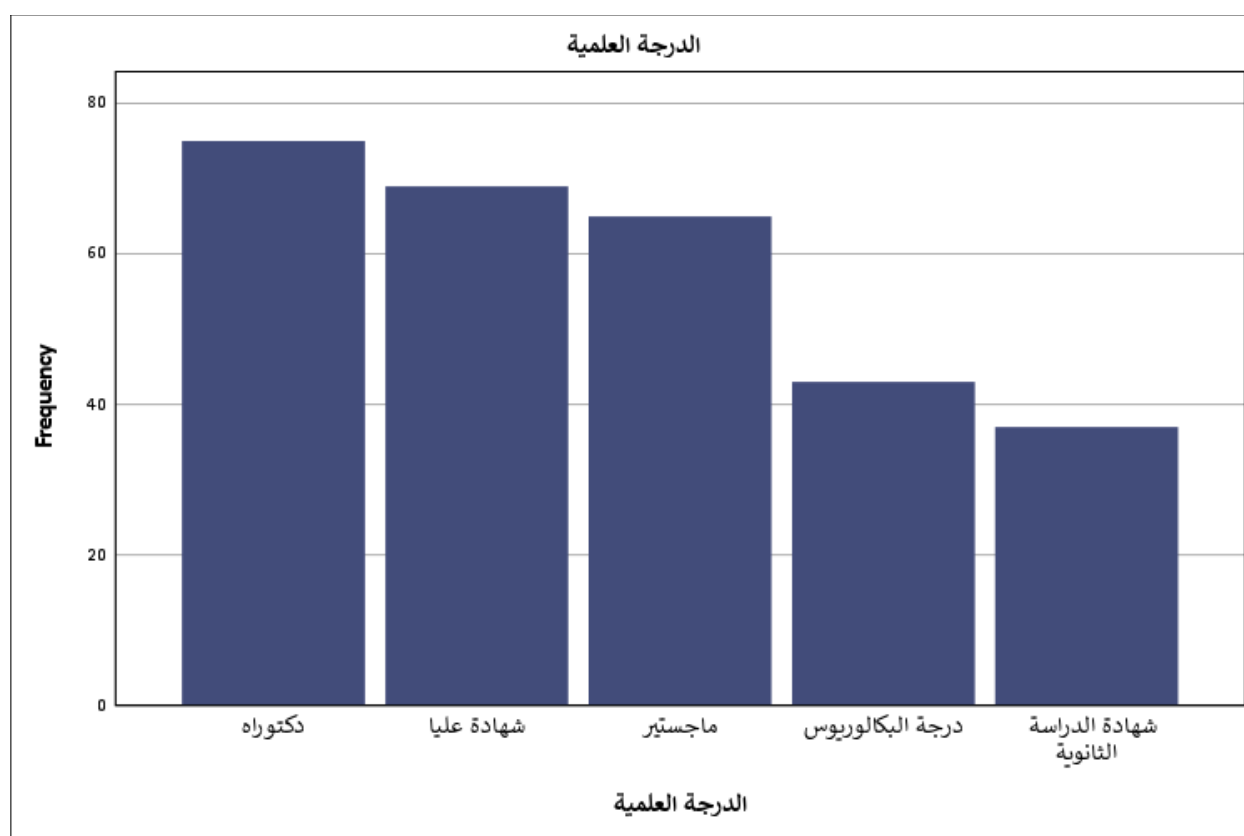
• الدرجة العلمية

تكشف البيانات الديموغرافية للدرجة العلمية للمشاركين البالغ عددهم 289 فرداً عن مستوى تعليمي مرتفع ومتميز للمستجيبين؛ حيث اعتلت شريحة حملة الدكتوراه الصدارة بتكرار بلغ 75 فرداً ونسبة 26.0% من العينة. وحلت في المرتبة الثانية فئة الشهادات العليا بتكرار 69 فرداً ونسبة 23.9%، تلتها فئة حملة الماجستير بواقع 65 فرداً ونسبة 22.5% من إجمالي المشاركين. وجاءت درجة البكالوريوس في المرتبة الرابعة بتكرار 43 فرداً ونسبة 14.9%، بينما تمثلت الشريحة الأخيرة في حملة الشهادة الثانوية بتكرار 37 فرداً ونسبة 12.8%. وتبين النسب التراكمية تدرجاً صاعداً يبدأ من 26.0% لحملة الدكتوراه، ويصل إلى 49.8% مع إضافة الشهادات العليا، ثم 72.3% للماجستير، و87.2% للبكالوريوس، حتى ينتهي عند 100.0%. ويؤشر هذا الارتفاع الملحوظ في المستوى الأكاديمي - حيث تتجاوز نسبة حملة الدراسات العليا 72% - إلى قدرة استيعابية وتقييمية عالية لدى المشاركين لمفاهيم التحول الرقمي وتكامل القنوات وتخصيص البيانات. ويرتبط هذا الواقع الميداني بالدقة المتوقعة في الإجابات؛ فالمستجيب ذو الخلفية الأكاديمية العالية يمتلك رؤية ناقدة تجاه كفاءة التطبيقات الفندقية وأنظمة إدارة العلاقات الرقمية. وربما يفسر ذلك المطالبات المتزايدة بتطوير الأنظمة الفندقية لتكون أكثر ذكاءً وسلاسة، حيث ينعكس هذا الوعي العالي

في قدرة المستهدفين على التمييز بين الخدمات الرقمية السطحية والأنظمة المتكاملة الشاملة.

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية

الدرجة العلمية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.0	26.0	26.0	75	دكتوراه	Valid
49.8	23.9	23.9	69	شهادة عليا	
72.3	22.5	22.5	65	ماجستير	
87.2	14.9	14.9	43	درجة البكالوريوس	
100.0	12.8	12.8	37	شهادة الدراسة الثانوية	
	100.0	100.0	289	Total	



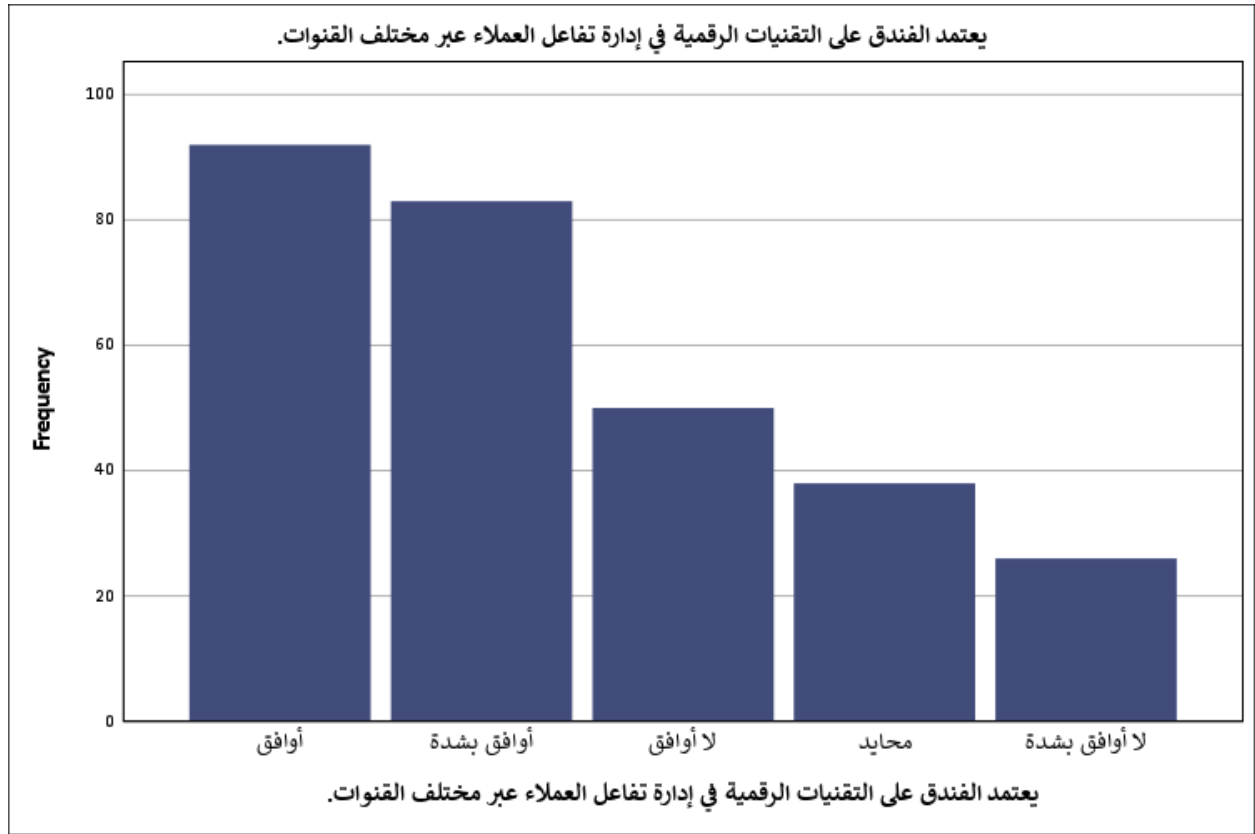
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

• يعتمد الفندق على التقنيات الرقمية في إدارة تفاعل العملاء عبر مختلف القنوات.

تسجل إجابات أفراد العينة البالغ عددهم 289 مستجيباً اتجاهات عامّة موافقاً نحو اعتماد الفنادق على التقنيات الرقمية لإدارة التفاعل عبر القنوات المتعددة، متجلية في متوسط حسابي قدره 3.54 وانحراف معياري بلغ 1.309 ووسيط عند 4.00. وأظهر التوزيع التكراري أن 92 مستجيباً أبدوا موافقتهم بنسبة 31.8%، مترافقين مع 83 مستجيباً أبدوا موافقة شديدة بنسبة 28.7%، ليصل مجموع الفئتين الداعميتين إلى 60.5%. وفي المقابل، عبر 50 مستجيباً عن عدم الموافقة بنسبة 17.3%، و26 مستجيباً عن عدم الموافقة الشديدة بنسبة 9.0%، بينما وقف 38 مستجيباً في موقف الحياد بنسبة 13.1%. وتبين قراءة العلاقة بين المتوسط الحسابي المرتفع والتشتت المتمثل بالانحراف المعياري وجود موافقة عامة تشوبها بعض الفروق الفردية في التقييم. وربما يعود هذا الانحراف إلى تباين الفنادق محل التجربة من حيث البنية التحتية التكنولوجية ومستوى الاستثمار في البوابات الرقمية. وعلى الصعيد العملي الفعلي، فإن اعتماد التقنيات الرقمية للتفاعل متعدد القنوات يتيح للفنادق تتبع رحلة الزائر وتنظيم اتصالاته بأسلوب آلي، محققاً استجابة سريعة لطلبات الخدمة. ويحتمل أن يفسر اعتراض النسبة المتبقية وجود ثغرات في تطبيق هذه التقنيات داخل بعض المنشآت، مما يتطلب تحديث البنيات البرمجية لتصل الخدمة الرقمية لكل المستفيدين بذات الكفاءة والفاعلية.

جدول 5: التحليل الإحصائي لاعتماد الفندق على التقنيات الرقمية في إدارة تفاعل العملاء عبر مختلف القنوات.

يعتمد الفندق على التقنيات الرقمية في إدارة تفاعل العملاء عبر مختلف القنوات.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق	92	31.8	31.8	31.8	Valid
أوافق بشدة	83	28.7	28.7	60.6	
لا أوافق	50	17.3	17.3	77.9	
محايد	38	13.1	13.1	91.0	
لا أوافق بشدة	26	9.0	9.0	100.0	
Total	289	100.0	100.0		



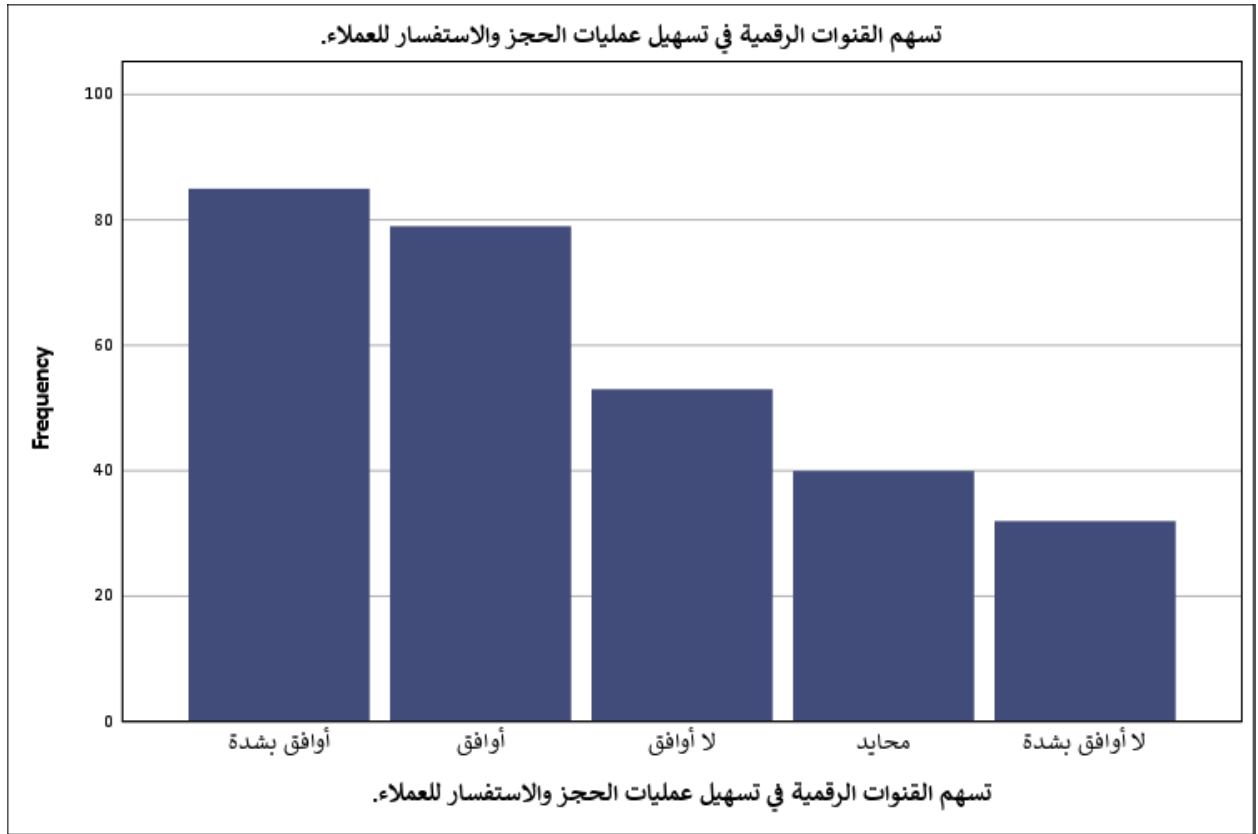
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لاعتماد الفندق على التقنيات الرقمية في إدارة تفاعل العملاء عبر مختلف القنوات.

• تسهم القنوات الرقمية في تسهيل عمليات الحجز والاستفسار للعملاء.

تحقق الفقرة المتعلقة بإسهام القنوات الرقمية في تسهيل الحجز والاستفسار متوسطاً حسابياً مقداره 3.46 وانحرافاً معيارياً يبلغ 1.369 مع وسيط إحصائي عند 4.00 لنفس العينة البالغة 289 مستجيباً. وتشير البيانات التكرارية إلى أن الفئة الأكثر تأييداً تمثلت في إجابة "أوافق بشدة" بتكرار 85 مستجيباً ونسبة 29.4%، تلتها فئة "أوافق" بواقع 79 مستجيباً ونسبة 27.3%، ليشكل المؤيدون ما نسبته 56.7% من الإجمالي. وسجل خيار "لا أوافق" تكراراً بلغ 53 بنسبة 18.3%، وخيار "لا أوافق بشدة" 32 بنسبة 11.1%، في حين اختار 40 مستجيباً خيار الحياد بنسبة 13.8%. ويؤشر التباين النسبي المتمثل بالانحراف المعياري (1.369) مقارنة بالمتوسط الحسابي الإيجابي إلى تباين تجارب العملاء الرقمية خلال إجراءات الحجز المسبق والاستعلام، ويتصل هذا المعطى الواقعي بالعمليات الفندقية اليومية؛ حيث توفر محركات الحجز الإلكترونية والتطبيقات الذكية وقتاً طائلاً على الضيوف وتقليل الحاجة إلى التدخل البشري المباشر. وربما تعزى إجابات غير الموافقين والبالغة 29.4% إلى وجود صعوبات تقنية في بعض المواقع الإلكترونية أو عدم وضوح واجهات المستخدم، مما يستدعي تبسيط إجراءات الحجز وتوفير خدمات استفسار فورية عبر منصات المحادثة الآلية الذكية لضمان جودة الأداء التشغيلي.

جدول 6: التحليل الإحصائي لمساهمة القنوات الرقمية في تسهيل عمليات الحجز والاستفسار للعملاء.

تسهل القنوات الرقمية في تسهيل عمليات الحجز والاستفسار للعملاء.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	85	29.4	29.4	29.4	Valid
أوافق	79	27.3	27.3	56.7	
لا أوافق	53	18.3	18.3	75.1	
محايد	40	13.8	13.8	88.9	
لا أوافق بشدة	32	11.1	11.1	100.0	
Total	289	100.0	100.0		



شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لمساهمة القنوات الرقمية في تسهيل عمليات الحجز والاستفسار للعملاء.

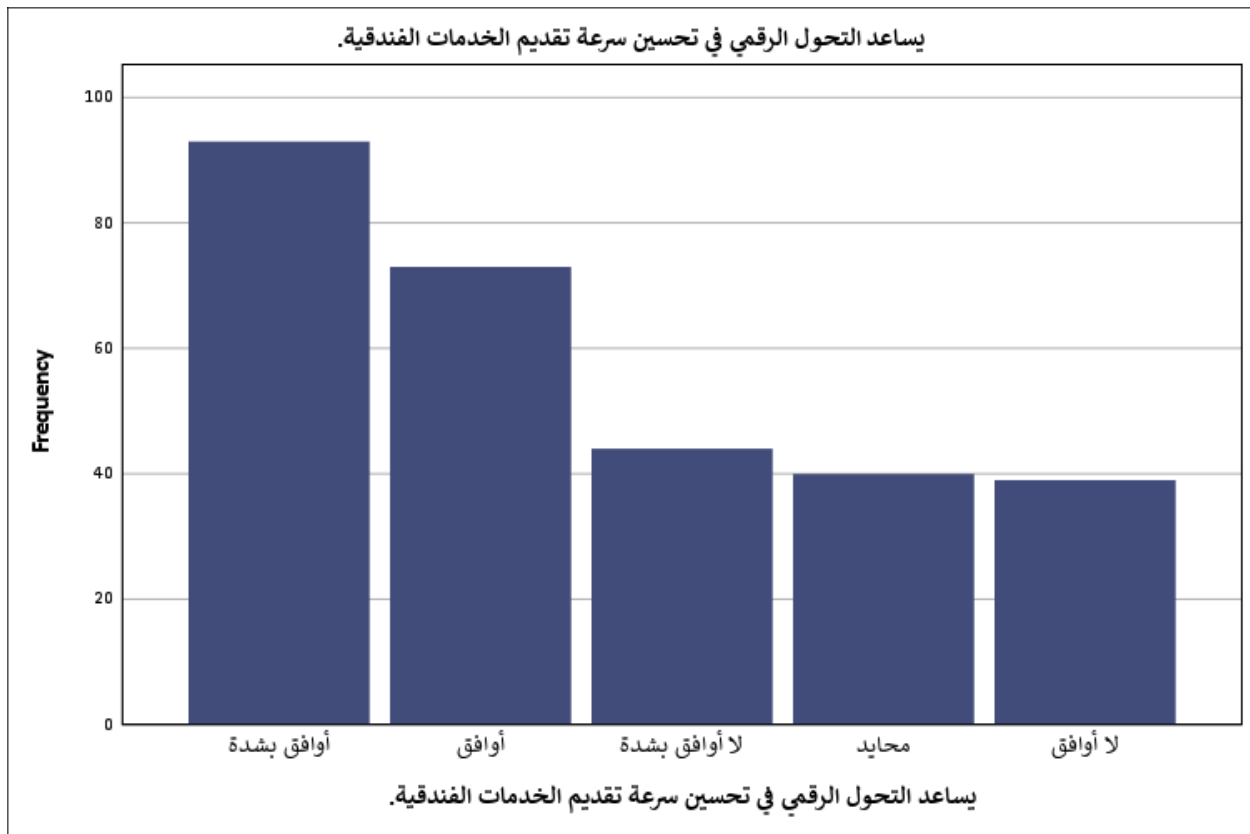
- يساعد التحول الرقمي في تحسين سرعة تقديم الخدمات الفندقية.

يعكس التحليل الإحصائي لهذه العبارة توافقاً إيجابياً بين المستجيبين حول دور التحول الرقمي في تسريع وتيرة الخدمة، حيث

سجل المتوسط الحسابي قيمة قدرها 3.46 وانحراف معياري بلغ 1.443 ووسيط قدره 4.00، واستحوذت فئة "أوافق بشدة" على أعلى تكرار بواقع 93 مستجيباً ونسبة 32.2%، تلتها فئة "أوافق" بتكرار 73 ونسبة 25.3%، ليبلغ إجمالي الموافقة 57.5%. وعلى الجانب الآخر، بلغ تكرار المعارضين بشدة 44 بنسبة 15.2%، والمعارضين 39 بنسبة 13.5%، بينما مثل المحايدون 40 مستجيباً بنسبة 13.8%. ويكشف الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (1.443) عن تباين واضح في الآراء، يتجلى في التضاد بين النسبة العالية للموافقين بشدة ونسبة الرافضين المقاربة لـ 28.7%. ويفسر هذا الانقسام الميداني بوجود تباين حقيقي في سرعة معالجة الطلبات داخل الفنادق؛ فبينما تفعل بعض المنشآت المفاتيح الرقمية وخدمات إنهاء إجراءات الوصول الذاتي عبر الجوال، تكتفي فنادق أخرى بأتمتة جزئية تعطل سرعة التنفيذ. ويحتمل أن يؤدي هذا التباين التشغيلي إلى إحساس بعض العملاء ببطء الخدمة الرقمية إذا ما اقترنت بأخطاء النظام، مما يتطلب معالجة الاختناقات البرمجية لضمان تحويل السرعة النظرية للتكنولوجيا إلى واقع ملموس في تسليم الغرف وتقديم الخدمات.

جدول 7 : التحليل الإحصائي لمساعدة التحول الرقمي في تحسين سرعة تقديم الخدمات الفندقية.

يساعد التحول الرقمي في تحسين سرعة تقديم الخدمات الفندقية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	93	32.2	32.2	32.2	Valid
أوافق	73	25.3	25.3	57.4	
لا أوافق بشدة	44	15.2	15.2	72.7	
محايد	40	13.8	13.8	86.5	
لا أوافق	39	13.5	13.5	100.0	
Total	289	100.0	100.0		



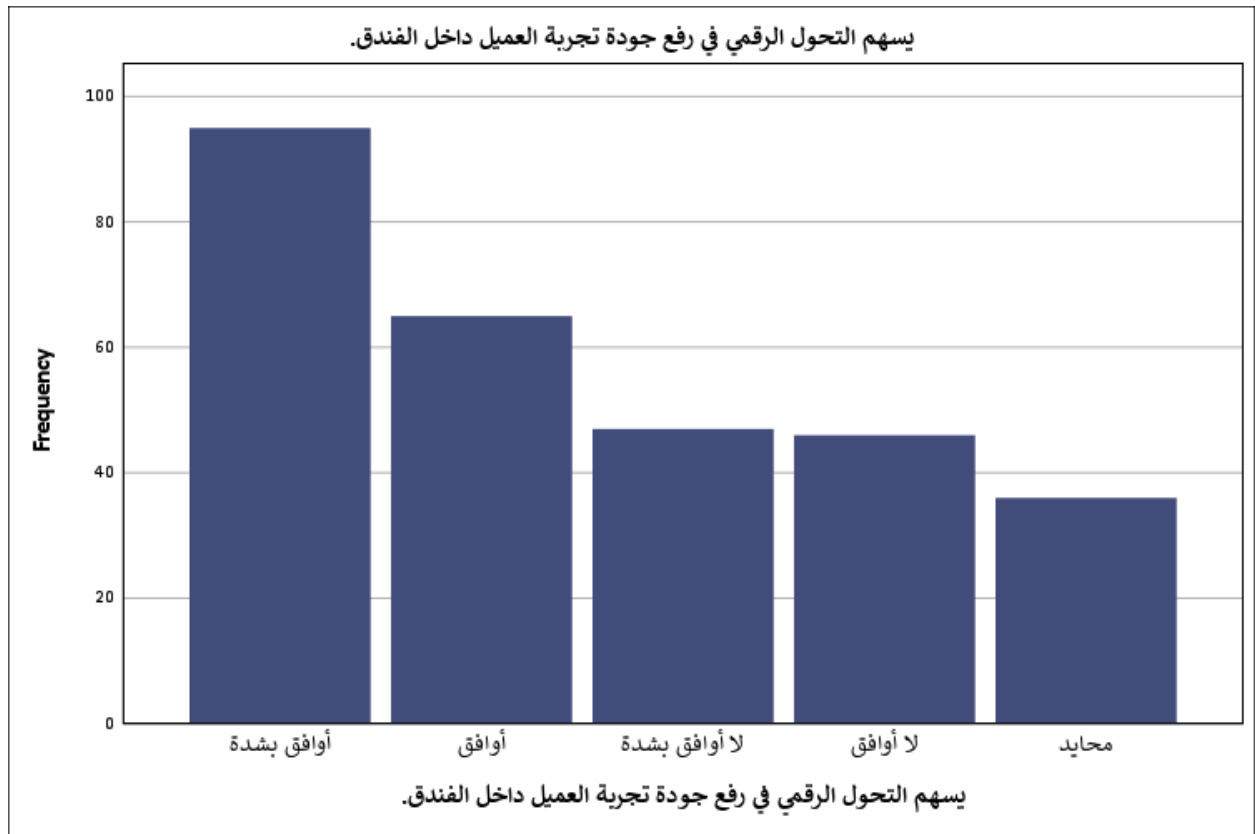
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمساعدة التحول الرقمي في تحسين سرعة تقديم الخدمات الفندقية.

• يسهم التحول الرقمي في رفع جودة تجربة العميل داخل الفندق.

تتضح التقييمات المتعلقة بدور التحول الرقمي في الارتقاء بجودة التجربة الفندقية من خلال تسجيل متوسط حسابي يبلغ 3.40 وانحراف معياري قدره 1.483 ووسيط مستقر عند 4.00، وأظهرت التكرارات الميدانية تصدر خيار "أوافق بشدة" لعدد الاستجابات بواقع 95 مستجيباً ونسبة 32.9%، وتبعه خيار "أوافق" بتكرار 65 ونسبة 22.5%، محققين أغلبية بلغت 55.4%. وعلى العكس من ذلك، أجاب 47 مستجيباً بـ "لا أوافق بشدة" بنسبة 16.3%، و46 مستجيباً بـ "لا أوافق" بنسبة 15.9%، مع توقف 36 مستجيباً عند منطقة الحياد بنسبة 12.5%. ويرتبط الارتفاع النسبي في قيمة الانحراف المعياري (1.483) بوجود تباين ملموس في إدراك مفهوم "جودة التجربة" لدى النزلاء والمسؤولين. فبينما يرى أغلب المستجوبين أن الخدمات الذكية والتحكم الرقمي بملحقات الغرف يرفعان من الرفاهية والقيمة المضافة للزيارة، ربما يشعر آخرون بأن الإفراط في الميكنة يفقد الضيافة جليتها الإنسانية ولمستها الشخصية. ويحتم هذا الواقع الإحصائي على إدارة الفنادق تطبيق نموذج متوازن يمزج الأتمتة التقنية بالخدمة البشرية الراقية، تحاشياً لنسبة الرفض البالغة 32.2% لضمان الانعكاس الإيجابي للتحول الرقمي على الانطباع العام للنزيل.

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في رفع جودة تجربة العميل داخل الفندق.

يسهم التحول الرقمي في رفع جودة تجربة العميل داخل الفندق.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	95	32.9	32.9	
	أوافق	65	22.5	55.4	
	لا أوافق بشدة	47	16.3	71.6	
	لا أوافق	46	15.9	87.5	
	محايد	36	12.5	100.0	
	Total	289	100.0		



شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في رفع جودة تجربة العميل داخل الفندق.

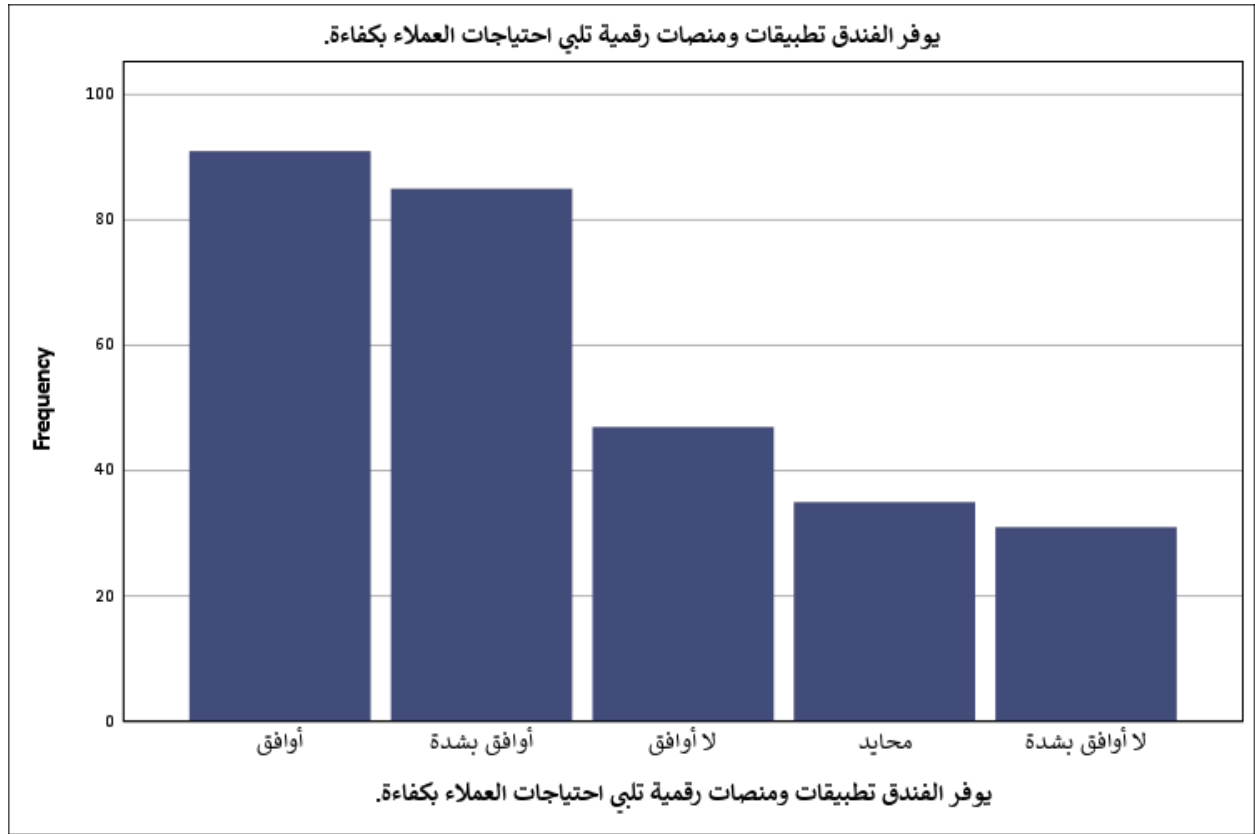
- يوفر الفندق تطبيقات ومنصات رقمية تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.

تسفر نتائج الاستجابة حول توفير الفنادق للتطبيقات والمنصات الرقمية الكفؤة عن اتجاه عام متقدم، معبر عنه بمتوسط

حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري بلغ 1.346 ووسيط إحصائي يبلغ 4.00. وتصدرت فئة "أوافق" مجموع الإجابات بتكرار قدره 91 مستجيباً ونسبة 31.5%، وجاءت بعدها فئة "أوافق بشدة" بواقع 85 مستجيباً ونسبة 29.4%، لتبلغ نسبة التأييد الإجمالية 60.9%. وفي المقابل، مثل خيار "لا أوافق" 47 مستجيباً بنسبة 16.3%، وخيار "لا أوافق بشدة" 31 مستجيباً بنسبة 10.7%، في حين اختار 35 مستجيباً موقف الموقف المحايد بنسبة 12.1%. ويوضح التقارب بين متوسط العبارة والوسيط مع وجود انحراف معياري بحدود 1.346 وجود رضا عام عن وجود المنصات التقنية، مع وجود مساحة تشتت تسلط الضوء على تفاوت كفاءة هذه التطبيقات عملياً، ففي بيئة العمل الفندقية، تؤدي المنصات الرقمية دوراً محورياً في تمكين النزول من الاستفادة من الخدمات الذاتية، مثل طلب الأطعمة وتنسيق المواعيد وتنظيف الغرف. وربما يرجع تحفظ النسبة المعارضة إلى وجود تعقيدات في واجهات البرمجيات أو انقطاعات في الاتصال، مما يلزم المؤسسات الفندقية بالتحديث المستمر للتطبيقات وتأمين الدعم الفني المباشر لضمان تلبية الاحتياجات المتغيرة بكفاءة تامة.

جدول 9: التحليل الإحصائي لتوفير الفندق تطبيقات ومنصات رقمية تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.

يوفر الفندق تطبيقات ومنصات رقمية تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
31.5	31.5	31.5	91	أوافق	Valid
60.9	29.4	29.4	85	أوافق بشدة	
77.2	16.3	16.3	47	لا أوافق	
89.3	12.1	12.1	35	محايد	
100.0	10.7	10.7	31	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	289	Total	



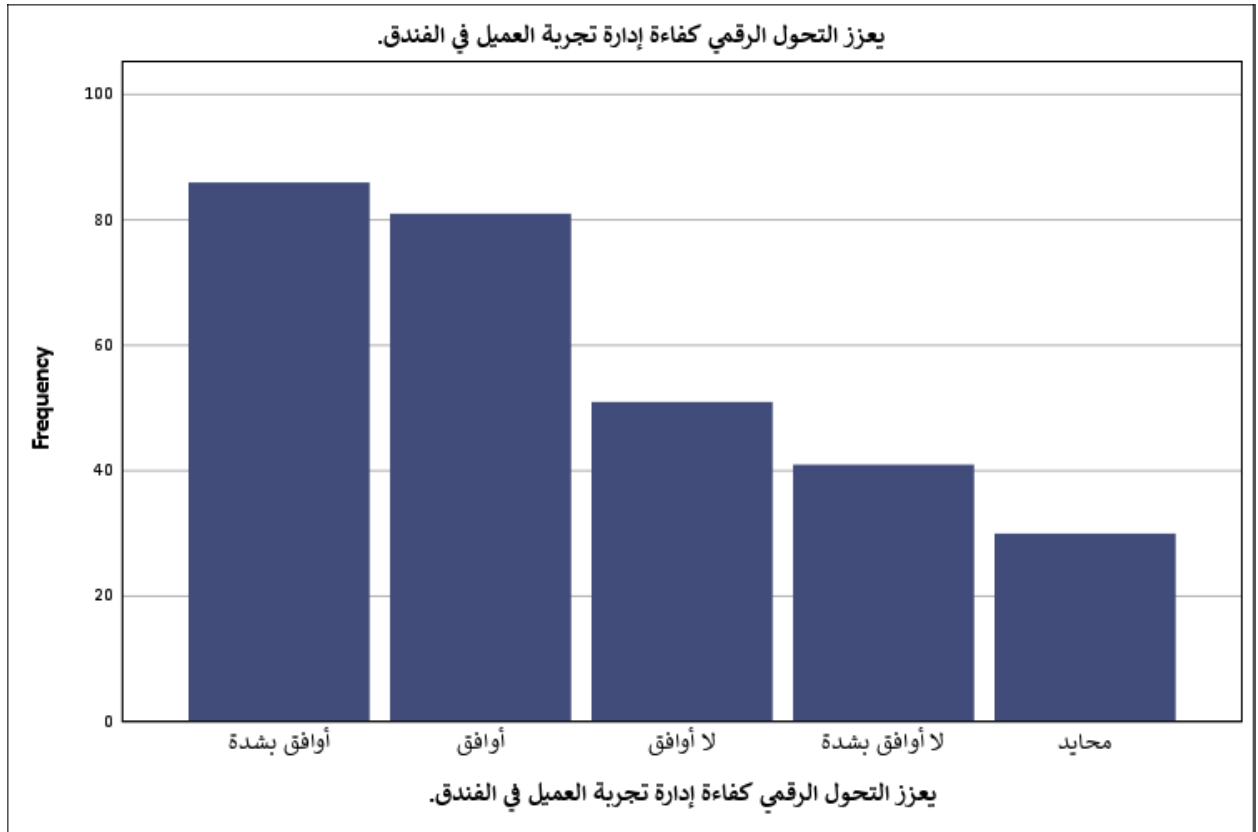
شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتوفير الفندق تطبيقات ومنصات رقمية تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.

• يعزز التحول الرقمي كفاءة إدارة تجربة العميل في الفندق.

تظهر النتائج الإحصائية الخاصة بهذه العبارة تأييداً لكون التحول الرقمي معززاً لكفاءة الإدارة الخاصة بتجربة العميل، متجسدة في متوسط حسابي قدره 3.42 وانحراف معياري بلغ 1.432 ووسيط إحصائي يبلغ 4.00، وجاء خيار "أوافق بشدة" في المرتبة الأولى بتكرار 86 مستجيباً ونسبة 29.8%، تلاه خيار "أوافق" بتكرار 81 ونسبة 28.0%، ليشكل الداعمون لهذا الطرح ما نسبته 57.8%. وعلى الجانب المعاكس، بلغت نسبة غير الموافقين 17.6% بتكرار 51، والرافضين بشدة 14.2% بتكرار 41، بينما استقر المحايدون عند 30 مستجيباً بنسبة 10.4%. وبين الانحراف المعياري المقدّر بـ 1.432 اتساع الفجوة بين وجهات النظر، بالرغم من رجحان كفة الاتجاه الإيجابي لغالبية العينة، وينعكس هذا التشتت على الآليات الإدارية الداخلية للفنادق؛ فإدارة تجربة العميل رقمياً تتطلب ربط جميع الإدارات ببرامج تشغيلية موحدة لتفادي تضارب البيانات. ويحتمل أن يفسر اعتراض زهاء 31.8% من المستجيبين وجود ضعف في التكامل البرمجي بين الأقسام، مما يعرقل متابعة ملحوظات العملاء بشكل لحظي، مستدعياً تطوير منظومة متكاملة لإدارة العلاقات تضمن الاستفادة القصوى من مخرجات التحول الرقمي.

جدول 10 : التحليل الإحصائي لتعزيز التحول الرقمي كفاءة إدارة تجربة العميل في الفندق.

يعزز التحول الرقمي كفاءة إدارة تجربة العميل في الفندق.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	29.8	29.8	29.8	86	أوافق بشدة
	57.8	28.0	28.0	81	أوافق
	75.4	17.6	17.6	51	لا أوافق
	89.6	14.2	14.2	41	لا أوافق بشدة
	100.0	10.4	10.4	30	محايد
		100.0	100.0	289	Total



شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتعزيز التحول الرقمي كفاءة إدارة تجربة العميل في الفندق.

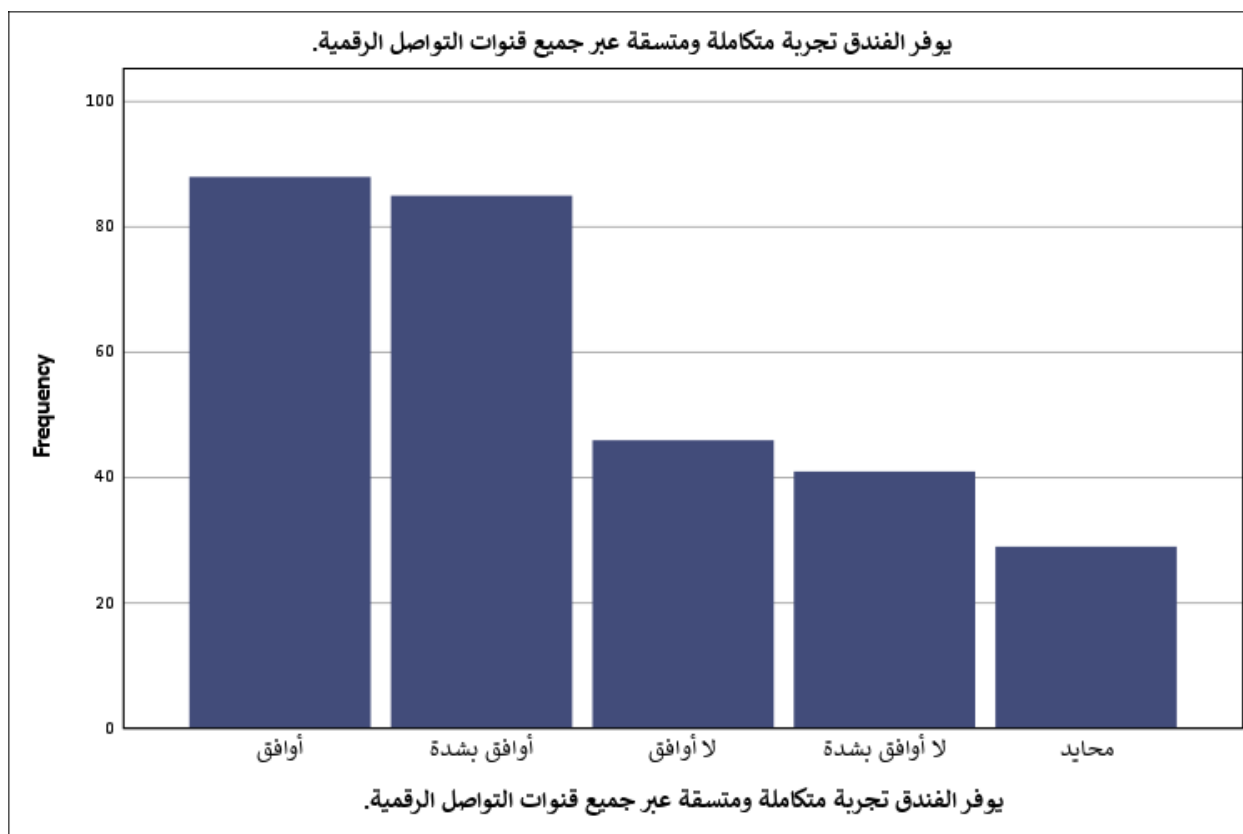
- يوفر الفندق تجربة متكاملة ومتسقة عبر جميع قنوات التواصل الرقمية.

تحصل الفقرة القائلة بتوفير الفندق لتجربة متكاملة ومتسقة عبر القنوات على متوسط حسابي يبلغ 3.45 وانحراف معياري

مقداره 1.419 ووسيط عند 4.00 لنفس العينة البالغة 289 فرداً، وكشفت التوزيعات التكرارية عن ترجيح خيار "أوافق" بواقع 88 مستجيباً ونسبة 30.4%، يليه مباشرة خيار "أوافق بشدة" بتكرار 85 ونسبة 29.4%، لتبلغ القوة التأييدية 59.8%. وفي المقابل، أشار 46 مستجيباً إلى "لا أوافق" بنسبة 15.9%، و41 مستجيباً إلى "لا أوافق بشدة" بنسبة 14.2%، في حين سجل المحايدون تكراراً قدره 29 بنسبة 10.0%. وتبرز دلالة الانحراف المعياري المرتفع وجود تحديات تتصل باتساق الخدمة عبر المنصات المتعددة، وفي بيئة الضيافة السعودية المتقدمة، ينطوي التناسق الرقمي على تقديم نفس مستوى الخدمة وسرعة الاستجابة سواء استُخدم الموقع الإلكتروني أو برامج التواصل الاجتماعي أو التطبيقات الجوال. وربما ينجم امتناع أو رفض 30.1% عن لمس تضارب في الأسعار، أو اختلاف في طريقة العرض، أو تباين في مواعيد الاستجابة بين قناة وأخرى، مما يحتم تشديد الرقابة الرقمية الموحدة لضمان هوزية وتكامل التجربة المتاحة للزلاء.

جدول 11: التحليل الإحصائي لتوفير الفندق تجربة متكاملة ومتسقة عبر جميع قنوات التواصل الرقمية.

يوفر الفندق تجربة متكاملة ومتسقة عبر جميع قنوات التواصل الرقمية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
30.4	30.4	30.4	88	أوافق	Valid
59.9	29.4	29.4	85	أوافق بشدة	
75.8	15.9	15.9	46	لا أوافق	
90.0	14.2	14.2	41	لا أوافق بشدة	
100.0	10.0	10.0	29	محايد	
	100.0	100.0	289	Total	



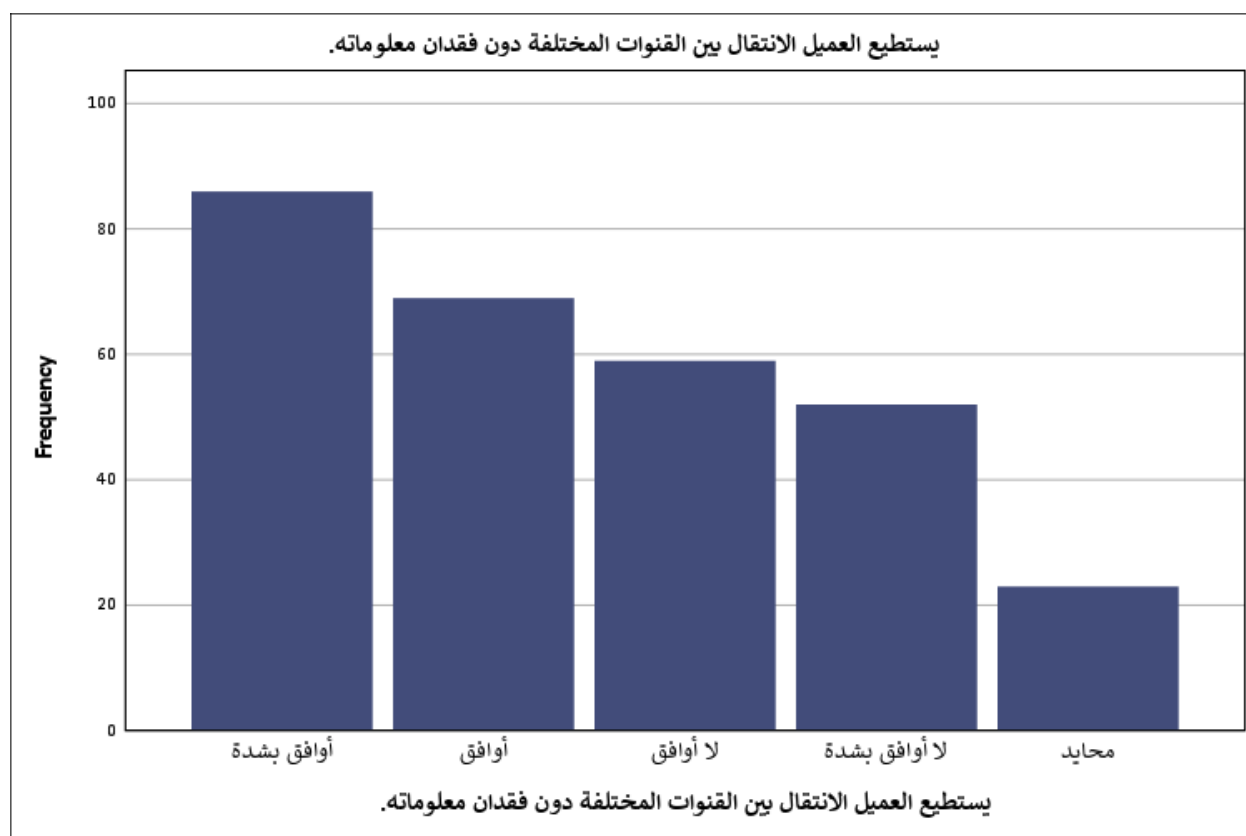
شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لتوفير الفندق تجربة متكاملة ومتسقة عبر جميع قنوات التواصل الرقمية.

• يستطيع العميل الانتقال بين القنوات المختلفة دون فقدان معلوماته.

تسجل هذه العبارة أدنى المخرجات الإيجابية بين فقرات المحور الرقمي، حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.27 بانحراف معياري مرتفع قدره 1.513 ووسيط بلغت قيمته 4.00، ورغم أن خيار "أوافق بشدة" حقق النسبة الأعلى بتكرار 86 ومعدل 29.8%، وتلاه "أوافق" بتكرار 69 ونسبة 23.9% بمجموع تأييد 53.6%، إلا أن فئات الرفض شهدت قفزة ملحوظة. فقد سجل خيار "لا أوافق" 59 استجابة بنسبة 20.4%، وخيار "لا أوافق بشدة" 52 استجابة بنسبة 18.0%، مع وجود 23 مستجيباً محايداً بنسبة 8.0%. وتوضح قيمة الانحراف المعياري العالية جداً (1.513) تشتتاً حاداً وإخفاً نسبياً في سلسلة انتقال البيانات. وتتصل هذه النتيجة بالجانب التقني التشغيلي للفنادق مباشرة؛ إذ إن فقدان معلومات النزيل عند انتقاله من تطبيق الجوال إلى موظف الاستقبال أو مركز الاتصال يسبب إحباطاً مباشراً وتكراراً غير مبرر للبيانات. ويحتمل أن تعزى نسبة المعارضة المرتفعة والبالغة 38.4% إلى عزلة قواعد البيانات الداخلية وتفكك الربط بين الأنظمة المعتمدة، مما يستدعي الاستثمار العاجل في الحلول السحابية الموحدة (Omnichannel Systems) لتأمين تدفق المعلومات بسلسلة تامة.

جدول 12 : التحليل الإحصائي لـ"يستطيع العميل الانتقال بين القنوات المختلفة دون فقدان معلوماته".

يستطيع العميل الانتقال بين القنوات المختلفة دون فقدان معلوماته.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	86	29.8	29.8	29.8
	أوافق	69	23.9	53.6	53.6
	لا أوافق	59	20.4	74.0	74.0
	لا أوافق بشدة	52	18.0	92.0	92.0
	محايد	23	8.0	100.0	100.0
	Total	289	100.0		



شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لـ يستطيع العميل الانتقال بين القنوات المختلفة دون فقدان معلوماته.

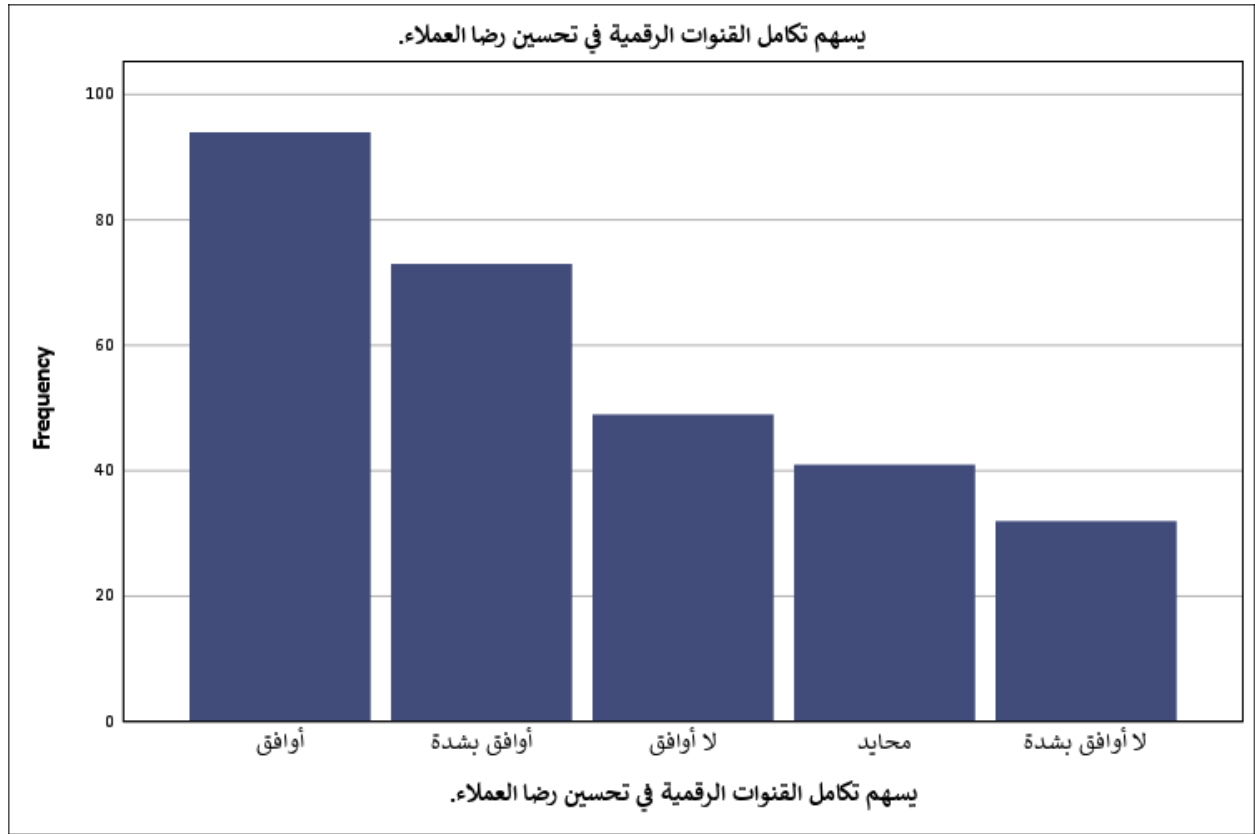
- يسهم تكامل القنوات الرقمية في تحسين رضا العملاء.

يحقق المحور المخصص لتأثير تكامل القنوات الرقمية على تحسين الرضا العام متوسطاً حسابياً مقداره 3.44 وانحرافاً معيارياً

يبلغ 1.327 ووسيطاً إحصائياً عند 4.00. واستحوذت فئة "أوافق" على المرتبة الأولى بتكرار 94 مستجيباً ونسبة 32.5%، وجاءت بعدها فئة "أوافق بشدة" بتكرار 73 ونسبة 25.3%، لتصعد النسبة الداعمة الإجمالية إلى 57.8%. وعلى النقيض، مثل المعارضون خيار "لا أوافق" بواقع 49 مستجيباً ونسبة 17.0%، والمعارضون بشدة بواقع 32 مستجيباً ونسبة 11.1%، بينما أظهر 41 مستجيباً موقفاً محايداً بنسبة 14.2%. ويؤشر الاعتدال النسبي للانحراف المعياري مقارنة بقيم المتغيرات الأخرى إلى اتفاق أعلى نسبياً حول أهمية التكامل في بناء الرضا. وعلى المستوى التطبيقي الميداني، يؤدي التكامل الفعال للقنوات إلى إزالة العقبات الإجرائية أمام الضيف، مما يمنحه شعوراً بالاهتمام والاحترافية. وربما يفسر تحفظ باقي أفراد العينة وجود انقطاع بين الوعود الرقمية المقطوعة والتنفيذ الفعلي داخل الفندق، مما يؤكد أن التكامل الرقمي لا ينتج رضا تلقائياً ما لم يقترن بتنفيذ خدمة ميداني متطابق مع التوقعات.

جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساهمة تكامل القنوات الرقمية في تحسين رضا العملاء.

يسهم تكامل القنوات الرقمية في تحسين رضا العملاء.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق	94	32.5	32.5	32.5	Valid
أوافق بشدة	73	25.3	25.3	57.8	
لا أوافق	49	17.0	17.0	74.7	
محايد	41	14.2	14.2	88.9	
لا أوافق بشدة	32	11.1	11.1	100.0	
Total	289	100.0	100.0		



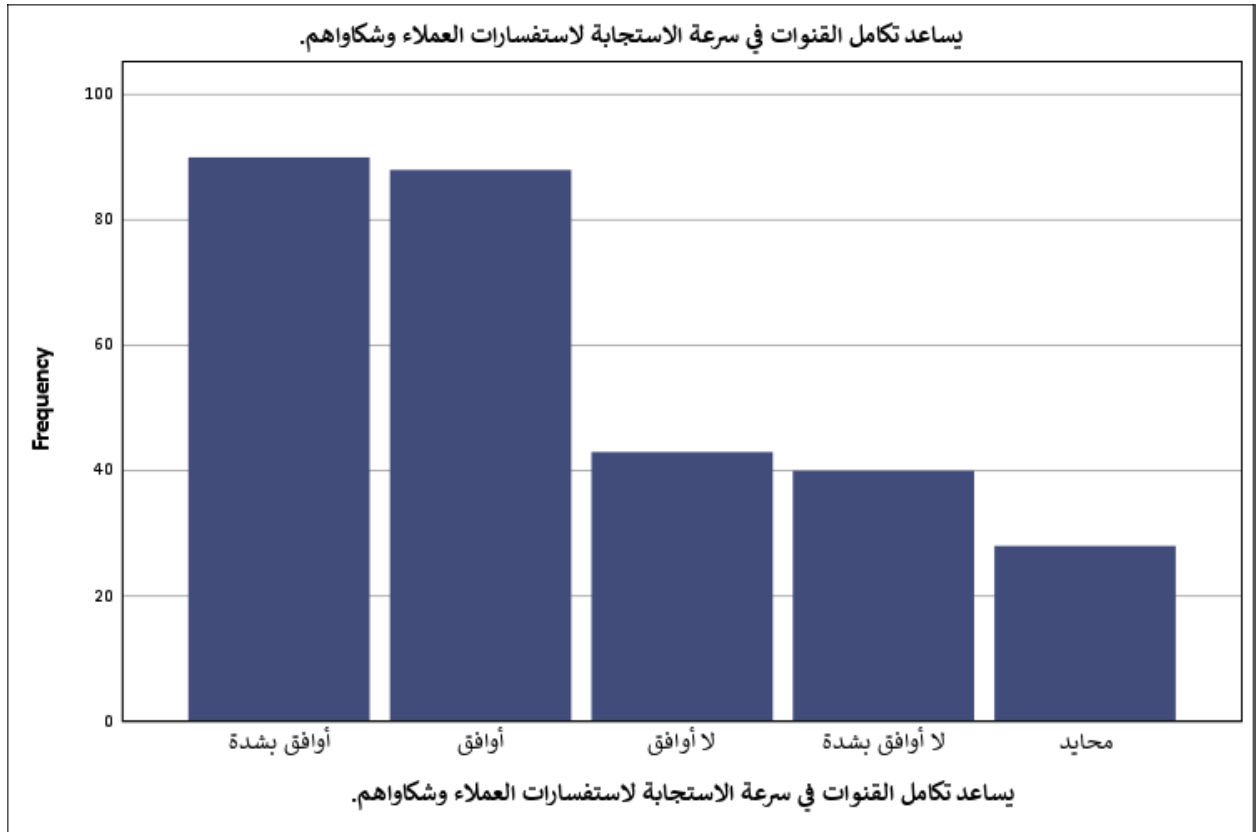
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساهمة تكامل القنوات الرقمية في تحسين رضا العملاء.

• يساعد تكامل القنوات في سرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء وشكاواهم.

تظهر النتائج الإحصائية تقييماً إيجابياً لفقرة سرعة الاستجابة عبر التكامل الرقمي، حيث حققت متوسطاً حسابياً قيمته 3.50 وانحرافاً معيارياً قدره 1.417 ووسيطاً بلغ 4.00، وتوزعت الموافقة بين 90 مستجيباً اختاروا "أوافق بشدة" بنسبة 31.1%، و88 مستجيباً اختاروا "أوافق" بنسبة 30.4%، محققين أغلبية مريحة بلغت 61.5% من عينة الدراسة. وفي الجانب المقابل، تكرر خيار "لا أوافق" 43 مرة بنسبة 14.9%، وخيار "لا أوافق بشدة" 40 مرة بنسبة 13.8%، مع توقف 28 مستجيباً عند الحياد بنسبة 9.7%. وتوهم قراءة الانحراف المعياري (1.417) إلى تشتت الآراء الناتج عن تباين سرعة الأطقم الفندقية في التعامل مع التنبيهات الرقمية الواردة عبر المنصات، وفي القطاع الفندقية، تشكل السرعة في معالجة الشكاوى عبر منصات التواصل والتطبيقات عاملاً حاسماً لمنع تفاقم المشكلات. ويحتمل أن يرجع عدم موافقة 28.7% من العينة إلى تأخر الردود الآلية أو غياب المتابعة البشرية الفورية للرسائل الرقمية، مما يلزم الفنادق بدمج برمجيات خدمة العملاء بنظام تنبيهات فوري لضمان كفاءة السرعة المطلوبة.

جدول 14 : التحليل الإحصائي لمساعدة تكامل القنوات في سرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء وشكاواهم.

يساعد تكامل القنوات في سرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء وشكاواهم.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	31.1	31.1	31.1	90	أوافق بشدة
	61.6	30.4	30.4	88	أوافق
	76.5	14.9	14.9	43	لا أوافق
	90.3	13.8	13.8	40	لا أوافق بشدة
	100.0	9.7	9.7	28	محايد
		100.0	100.0	289	Total



شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمساعدة تكامل القنوات في سرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء وشكاواهم.

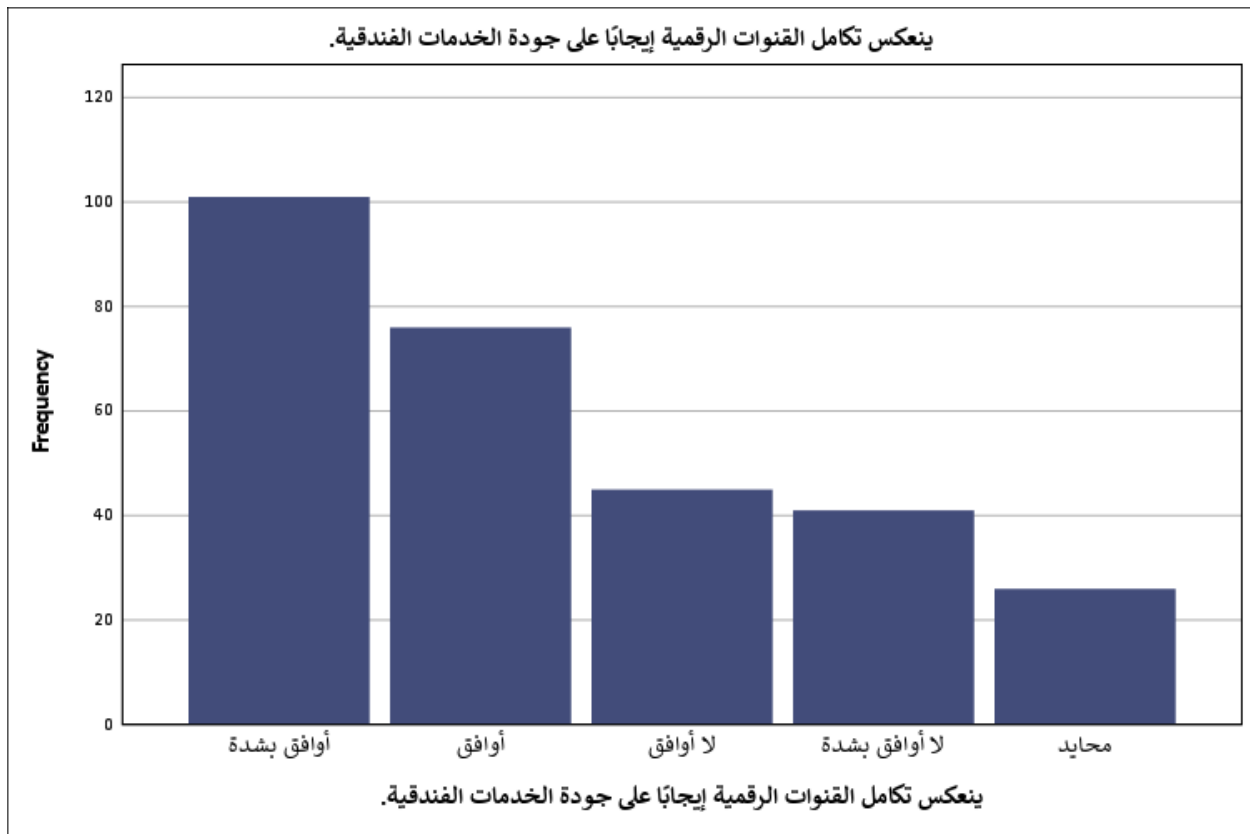
- ينعكس تكامل القنوات الرقمية إيجابًا على جودة الخدمات الفندقية.

تسجل هذه العبارة أدلة إحصائية قوية تؤكد الانعكاس الإيجابي لتكامل القنوات على جودة الخدمة، حيث ارتفع المتوسط

الحسابي ليصل إلى 3.52 مع انحراف معياري بلغ 1.455 ووسيط عند 4.00. وجاء خيار "أوافق بشدة" في المقامة الأولى بتكرار قدره 101 مستجيب بنسبة مئوية بلغت 34.9%، وتبعه خيار "أوافق" بتكرار 76 ونسبة 26.3%، لتبلغ نسبة التأييد الإجمالية 61.2%. وأفاد 45 مستجيباً بـ "لا أوافق" بنسبة 15.6%، و41 مستجيباً بـ "لا أوافق بشدة" بنسبة 14.2%، في حين اختار 26 مستجيباً منطقة الحياد بنسبة 9.0%. ويشير التباين المدعوم بقيمة الانحراف المعياري إلى تفاوت النظرة بين النزلاء والمسؤولين حول كيفية ترجمة التكامل التقني إلى جودة ملموسة. الميدان الفندقي يستفيد من هذا التكامل بتقديم خدمات مخصصة، وتقليل الأخطاء في استلام الطلبات، وتحسين التنسيق الداخلي بين أطقم الضيافة. وربما يرجع موقف المعارضين إلى حدوث أخطاء تشغيلية عند الاعتماد الكلي على البرمجيات دون توفير دعم بشري موازٍ، مما ينبه إلى ضرورة تعزيز جودة الخدمات الفيزيائية لتتكامل بذات المستوى مع الجودة الرقمية الموفرة.

جدول 15: التحليل الإحصائي لنعكس تكامل القنوات الرقمية إيجاباً على جودة الخدمات الفندقية.

ينعكس تكامل القنوات الرقمية إيجاباً على جودة الخدمات الفندقية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	101	34.9	34.9	34.9	Valid
أوافق	76	26.3	26.3	61.2	
لا أوافق	45	15.6	15.6	76.8	
لا أوافق بشدة	41	14.2	14.2	91.0	
محايد	26	9.0	9.0	100.0	
Total	289	100.0	100.0		



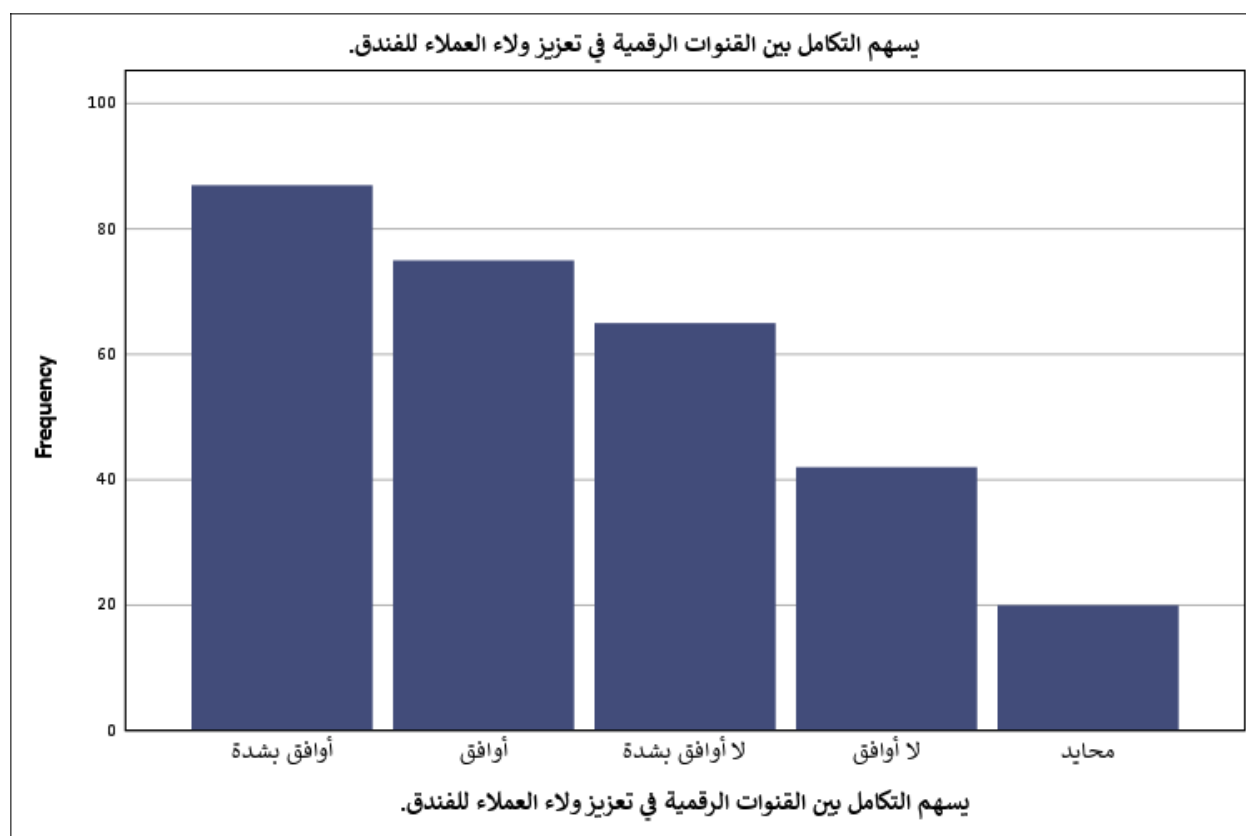
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني ليعكس تكامل القنوات الرقمية إيجاباً على جودة الخدمات الفندقية.

• يسهم التكامل بين القنوات الرقمية في تعزيز ولاء العملاء للفندق.

تظهر النتائج الإحصائية المتعلقة بأثر التكامل الرقمي على تعزيز الولاء الفندقي انقساماً واضحاً بين الاستجابات، متمثلة في متوسط حسابي قدره 3.27 وانحراف معياري هو الأعلى بواقع 1.564 ووسيط إحصائي يبلغ 4.00. ورغم تسجيل خيار "أوافق بشدة" 87 استجابة بنسبة 30.1%، وخيار "أوافق" 75 استجابة بنسبة 26.0% (إجمالي تأييد 56.1%)، إلا أن خيار "لا أوافق بشدة" ارتفع بشكل غير مسبوق ليصل إلى 65 استجابة بنسبة 22.5%. وحصل خيار "لا أوافق" على 42 استجابة بنسبة 14.5%، متوافقاً مع 20 مستجيباً محايداً بنسبة 6.9%. ويكشف الانحراف المعياري المرتفع جداً (1.564) عن عدم إجماع حول قدرة التقنية بمفردها على صناعة الولاء المؤسسي. الواقع الميداني يبين أن ولاء العميل للفندق يستند بالدرجة الأولى إلى التجربة العاطفية والراحة الشخصية والتقدير الذي يحظى به النزيل. ويحتمل أن يفسر الرفض البالغ 37.0% إدراك المستجوبين بأن القنوات الرقمية مجرد أدوات تسهيلية لا تغني عن الجودة الفندقية الأصلية؛ فالنزيل قد يقدر سهولة التطبيق التقني لكنه لن يكرر الزيارة إذا كانت الغرفة أو الخدمة المباشرة دون المستوى المطلوب.

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة التكامل بين القنوات الرقمية في تعزيز ولاء العملاء للفندق.

يسهم التكامل بين القنوات الرقمية في تعزيز ولاء العملاء للفندق.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	أوافق بشدة	87	30.1	30.1	
	أوافق	75	26.0	56.1	
	لا أوافق بشدة	65	22.5	78.5	
	لا أوافق	42	14.5	93.1	
	محايد	20	6.9	100.0	
	Total	289	100.0		



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة التكامل بين القنوات الرقمية في تعزيز ولاء العملاء للفندق.

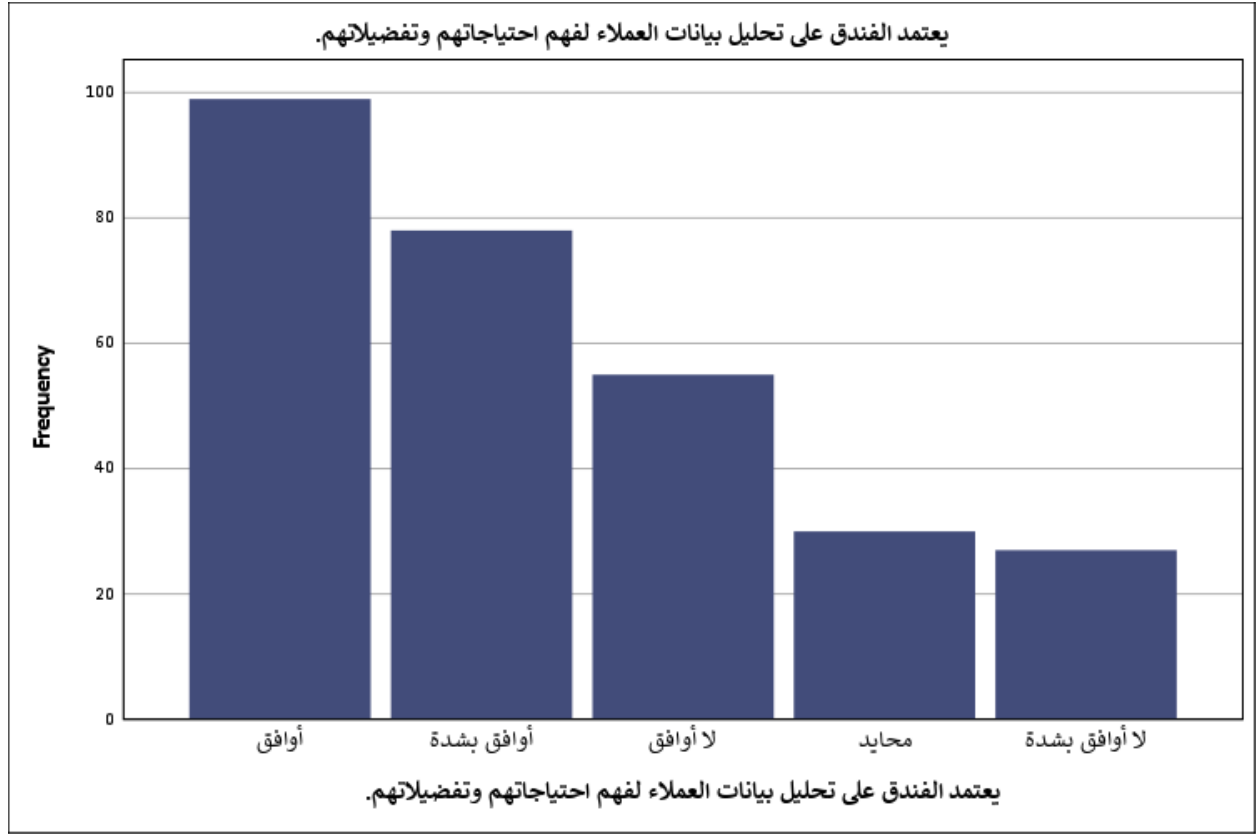
- يعتمد الفندق على تحليل بيانات العملاء لفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم.

يحقق المتغير المتصل باعتماد الفندق على تحليل بيانات العملاء لفهم تفضيلاتهم متوسطاً حسابياً مرتفعاً يبلغ 3.51 وانحرافاً

معياريًا قدره 1.318 ووسيطاً عند 4.00 لـ 289 مستجيباً. وتوزعت الإجابات المؤيدة بين خيار "أوافق" بواقع 99 مستجيباً ونسبة 34.3%، وخيار "أوافق بشدة" بواقع 78 مستجيباً ونسبة 27.0%، ليشكل المجموع الداعم 61.3%. وجاء خيار "لا أوافق" في المرتبة الثالثة بـ 55 استجابة ونسبة 19.0%، تلاه خيار "محايد" بـ 30 استجابة ونسبة 10.4%، ثم "لا أوافق بشدة" بـ 27 استجابة ونسبة 9.3%. وتدل قيمة الانحراف المعياري المتوازنة (1.318) مقارنة بالمتوسط الحسابي على اتجاه عام متسق يقر بأهمية تنقيب البيانات في الفنادق الحديثة. عملياً، يسهم تحليل البيانات السلوكية وتاريخ الإقامات في تحديد التفضيلات الدقيقة للضيوف كنوع الغرفة المفضل ووجبات الطعام. وربما يرجع معارضة نحو 28.3% من المستجوبين إلى عدم لمساهمة لاستخدام هذه البيانات في إقاماتهم الفعلية، مما يشير إلى وجود نقص في تفعيل أدوات ذكاء الأعمال (Business Intelligence) لدى بعض الفنادق لتنفيذ الاستهداف الفردي بفاعلية.

جدول 17: التحليل الإحصائي لاعتماد الفندق على تحليل بيانات العملاء لفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم.

يعتمد الفندق على تحليل بيانات العملاء لفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
34.3	34.3	34.3	99	أوافق	Valid
61.2	27.0	27.0	78	أوافق بشدة	
80.3	19.0	19.0	55	لا أوافق	
90.7	10.4	10.4	30	محايد	
100.0	9.3	9.3	27	لا أوافق بشدة	
	100.0	100.0	289	Total	



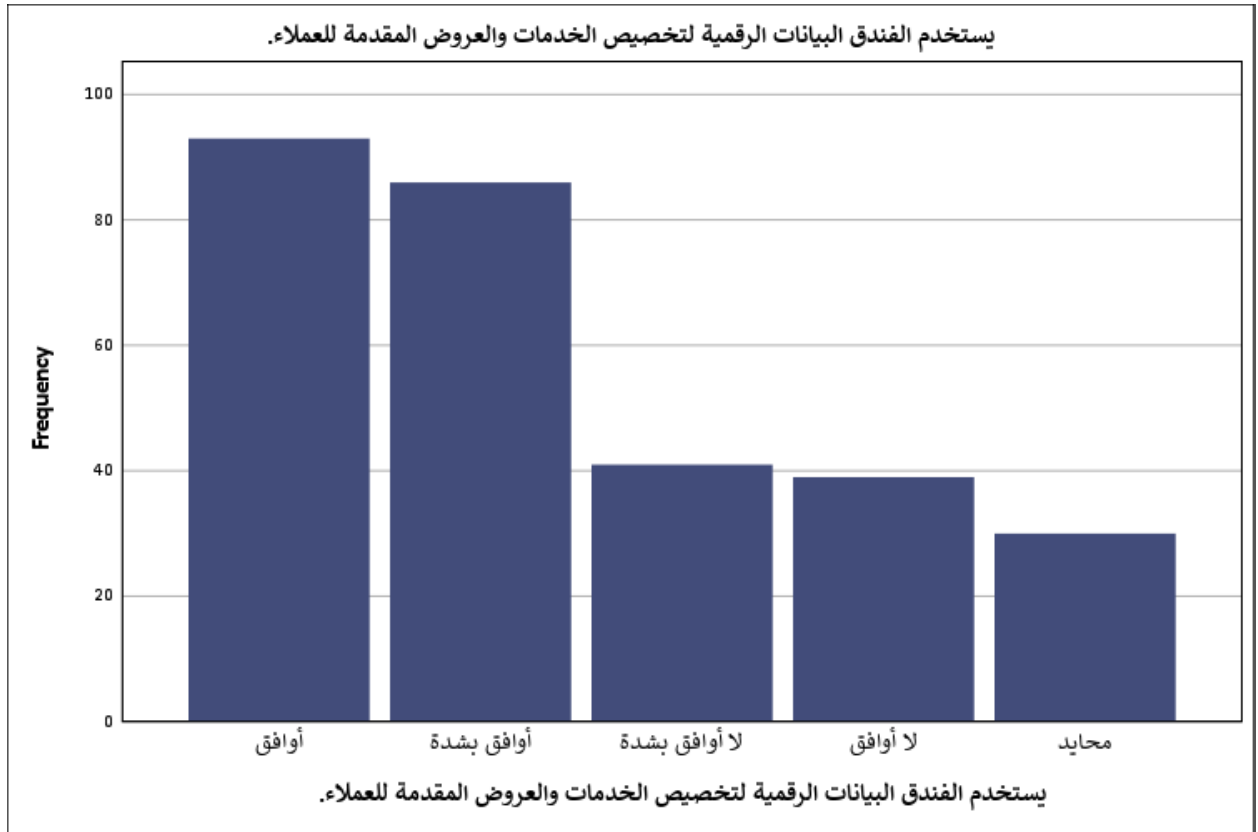
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لاعتماد الفندق على تحليل بيانات العملاء لفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم.

• يستخدم الفندق البيانات الرقمية لتخصيص الخدمات والعروض المقدمة للعملاء.

تسجل النتائج الإحصائية الخاصة بتخصيص الخدمات والعروض بناءً على البيانات الرقمية متوسطاً حسابياً قدره 3.50 وانحرافاً معيارياً يبلغ 1.405 ووسيطاً إحصائياً قيمته 4.00، وحازت فئة "أوافق" على أعلى نسبة بواقع 93 مستجيباً ونسبة 32.2%، تلتها فئة "أوافق بشدة" بتكرار 86 ونسبة 29.8%، محققين تأييداً كلياً بنسبة 62.0%. وفي الجانب المعارض، سجل خيار "لا أوافق بشدة" 41 استجابة بنسبة 14.2%، وخيار "لا أوافق" 39 استجابة بنسبة 13.5%، في حين أظهر 30 مستجيباً التزام الحياد بنسبة 10.4%. ويشير التشتت المعبر عنه بالانحراف المعياري (1.405) إلى وجود تباين في مدى تلقي العملاء لعروض مخصصة تلائم رغباتهم الحقيقية، وفي بيئة الضيافة الاستثمارية، يسهم التخصيص الرقمي في توجيه الحملات التسويقية وحزم الأسعار وفقاً لنمط إنفاق النزيل. ويحتمل أن يفسر اعتراض زهاء 27.7% تلقهم لعروض عامة غير موجهة، مما يفرض على إدارة الفنادق اعتماد خوارزميات تعلم الآلة المتقدمة لتقسيم الشرائح وصياغة عروض ديناميكية تناسب التفضيلات الفردية بدقة متناهية.

جدول 18 : التحليل الإحصائي لاستخدام الفندق البيانات الرقمية لتخصيص الخدمات والعروض المقدمة للعملاء.

يستخدم الفندق البيانات الرقمية لتخصيص الخدمات والعروض المقدمة للعملاء.					
	Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
Valid	32.2	32.2	32.2	93	أوافق
	61.9	29.8	29.8	86	أوافق بشدة
	76.1	14.2	14.2	41	لا أوافق بشدة
	89.6	13.5	13.5	39	لا أوافق
	100.0	10.4	10.4	30	محايد
		100.0	100.0	289	Total



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لاستخدام الفندق البيانات الرقمية لتخصيص الخدمات والعروض المقدمة للعملاء.

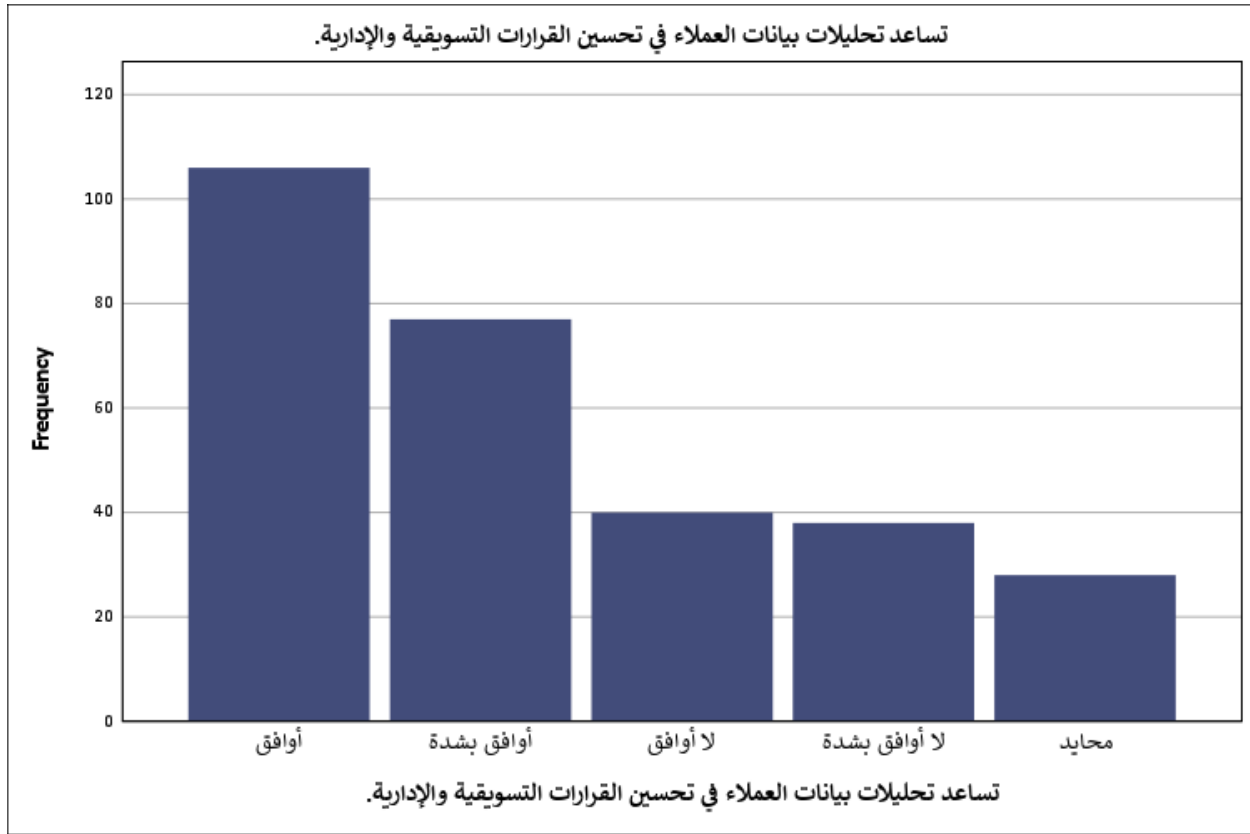
- تساعد تحليلات بيانات العملاء في تحسين القرارات التسويقية والإدارية.

تظهر النتائج الإحصائية لهذه العبارة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 1.362 مع وسيط

إحصائي مستقر عند 4.00. واحتلت فئة "أوافق" المرتبة الأولى بتكرار بلغ 106 مستجيبين ونسبة 36.7%، وجاءت بعدها فئة "أوافق بشدة" بتكرار 77 ونسبة 26.6%، لتبلغ القوة المؤيدة للعبارة 63.3% من إجمالي عينة الدراسة. وعلى المقابل، تكرر خيار "لا أوافق" 40 مرة بنسبة 13.8%، وخيار "لا أوافق بشدة" 38 مرة بنسبة 13.1%، بينما مثل المحايدون 28 مستجيباً بنسبة 9.7%. ويكشف انخفاض الانحراف المعياري نسبياً مقارنة بمتغيرات أخرى عن وجود وعي إداري وتسويقي بين أفراد العينة حول الدور الاستراتيجي للبيانات. وفي الواقع الميداني الفندقي، تتيح التحليلات الدقيقة التنبؤ بمعدلات الطلب الفصلي، وضبط استراتيجيات تسعير الغرف، وتوجيه الميزانيات الإعلانية. وربما يعود رفض 26.9% من العينة إلى غياب التنسيق بين الإدارة العليا وفرق التسويق في بعض المنشآت، مما يعرقل تحويل البيانات المجمعة إلى قرارات إدارية ناجزة تؤثر في الأداء التشغيلي.

جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساعدة تحليلات بيانات العملاء في تحسين القرارات التسويقية والإدارية.

تساعد تحليلات بيانات العملاء في تحسين القرارات التسويقية والإدارية.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.7	36.7	36.7	106	أوافق	Valid
63.3	26.6	26.6	77	أوافق بشدة	
77.2	13.8	13.8	40	لا أوافق	
90.3	13.1	13.1	38	لا أوافق بشدة	
100.0	9.7	9.7	28	محايد	
	100.0	100.0	289	Total	



شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة تحليلات بيانات العملاء في تحسين القرارات التسويقية والإدارية.

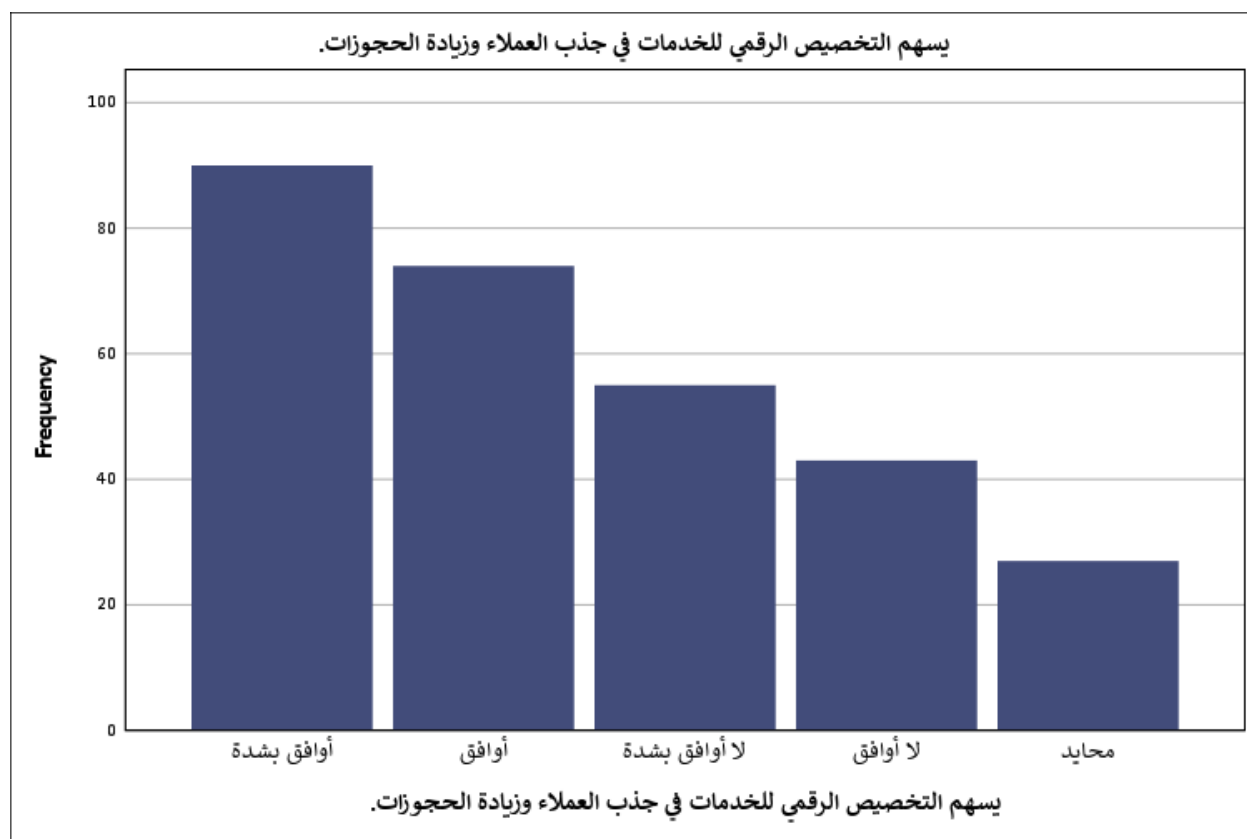
• يسهم التخصيص الرقمي للخدمات في جذب العملاء وزيادة الحجوزات.

تحقق الفقرة المتعلقة بدور التخصيص الرقمي في جذب العملاء زيادة في الحجوزات متوسطاً حسابياً يبلغ 3.35 وانحرافاً معيارياً بحدود 1.516 ووسيطاً إحصائياً قيمته 4.00. وتصدر خيار "أوافق بشدة" الاستجابات بواقع 90 مستجيباً ونسبة 31.1%، وتلاه خيار "أوافق" بـ 74 مستجيباً ونسبة 25.6%، محققين أغلبية بلغت 56.7%. ومع ذلك، لوحظ ارتفاع في فئات الرفض؛ حيث أجاب 55 مستجيباً بـ "لا أوافق بشدة" بنسبة 19.0%، و43 مستجيباً بـ "لا أوافق" بنسبة 14.9%، مع وجود 27 مستجيباً محايداً بنسبة 9.3%. ويدل الانحراف المعياري المرتفع (1.516) على وجود تفاوت ملحوظ في القنوات الميدانية بشأن الفاعلية المباشرة للتخصيص في جلب الحجوزات. واقعياً، يؤدي تقديم تجربة رقمية مخصصة إلى زيادة معدل تحويل الزائرين إلى نزلاء فعليين. ويحتمل أن يفسر الاعتراض البالغ 33.9% أن التخصيص الرقمي وحدها ليس العامل الحاسم في قرار الحجز؛ إذ تظل عناصر مثل السعر، والموقع الجغرافي، والسمعة الميدانية للفندق مؤشرات أكثر حساسية في جذب الضيوف وصناعة قرار السفر.

جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة التخصيص الرقمي للخدمات في جذب العملاء وزيادة الحجوزات.

يسهم التخصيص الرقمي للخدمات في جذب العملاء وزيادة الحجوزات.

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
31.1	31.1	31.1	90	أوافق بشدة	Valid
56.7	25.6	25.6	74	أوافق	
75.8	19.0	19.0	55	لا أوافق بشدة	
90.7	14.9	14.9	43	لا أوافق	
100.0	9.3	9.3	27	محايد	
	100.0	100.0	289	Total	



شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة التخصيص الرقمي للخدمات في جذب العملاء وزيادة الحجوزات.

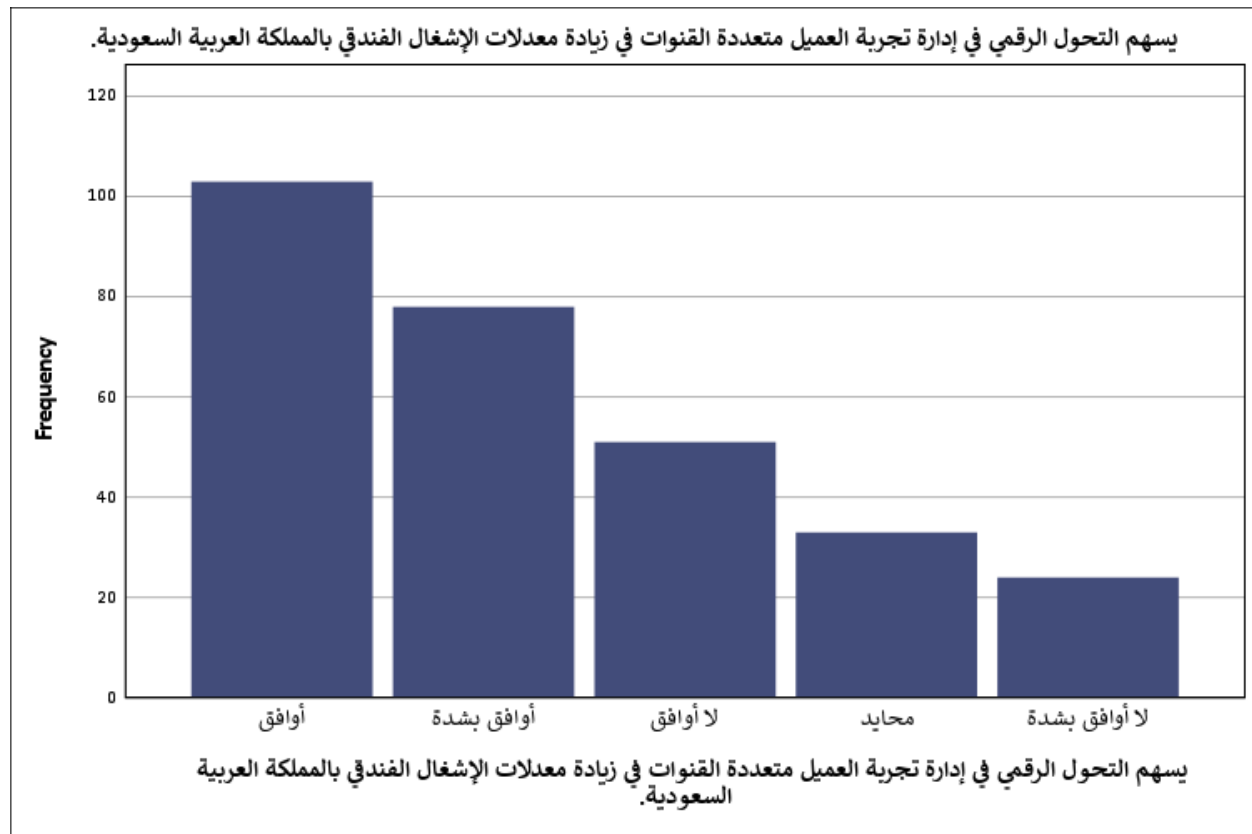
- يسهم التحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات في زيادة معدلات الإشغال الفندقية بالمملكة العربية السعودية.

تسجل هذه العبارة المحورية - والتي تمثل المتغير التابع الرئيس في الدراسة - أعلى متوسط حسابي بين جميع الفقرات بواقع 3.55

وانحراف معياري هو الأقل بـ 1.282 ووسيط قدره 4.00. وأظهر التوزيع التكراري أن 103 مستجيبين اختاروا "أوافق" بنسبة 35.6%، و78 مستجيباً اختاروا "أوافق بشدة" بنسبة 27.0%، ليتجاوز الدعم المباشر للفرضية نسبة 62.6%. وعلى الجانب المعاكس، سجل خيار "لا أوافق" 51 استجابة بنسبة 17.6%، وخيار "لا أوافق بشدة" 24 استجابة بنسبة 8.3%، مع الوقوف عند الحياد لـ 33 مستجيباً بنسبة 11.4%. ويؤكد التوافق العالي المترجم بالانحراف المعياري المنخفض (1.282) وجود قناعة راسخة بوجود علاقة طردية بين التحول الرقمي متعدد القنوات وارتفاع الإشغال الفندقي بالسوق السعودي. وتتطابق هذه النتيجة مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 لترقية القطاع السياحي؛ إذ إن تطبيق التحول الرقمي يسهم في توسيع القاعدة الجماهيرية وتسهيل الوصول للزلاء الدوليين والمحليين. ويحتمل أن يعزى تحفظ 25.9% إلى تأثير الإشغال بعوامل موسمية واقتصادية أخرى تتعدى الجانب التقني المحض.

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساهمة التحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات في زيادة معدلات الإشغال الفندقي بالمملكة العربية السعودية.

يسهم التحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات في زيادة معدلات الإشغال الفندقي بالمملكة العربية السعودية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق	103	35.6	35.6	35.6	Valid
أوافق بشدة	78	27.0	27.0	62.6	
لا أوافق	51	17.6	17.6	80.3	
محايد	33	11.4	11.4	91.7	
لا أوافق بشدة	24	8.3	8.3	100.0	
Total	289	100.0	100.0		



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة التحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات في زيادة معدلات الإشغال الفندقي بالمملكة العربية السعودية.

• اختبار المصادقية والموثوقية

تظهر تحليلات الثبات والموثوقية المطبقة على كافة متغيرات الدراسة البالغ عددها 20 فقرة لـ 289 حالة مقبولة اتساقاً داخلياً متفوقاً؛ حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) 0.926 دون وجود أي حالات مستبعدة. وتتجاوز هذه القيمة الإحصائية المرتفعة الحد الأدنى المقبول في البحث العلمي والبالغ 0.70 بمراحل متقدمة، متيحة مؤشراً جازماً على متانة الاستبانة وصلاحية أدوات القياس المستعملة. وفي التطبيق الميداني والتحليلي، يعكس هذا الاتساق أن الفقرات المكونة للمحاور تقيس الذات المفهومية للتحول الرقمي وتكامل القنوات وتخصيص البيانات وإدارة تجربة العميل ودورها في الإشغال الفندقي بانسجام تام. ويحتمل أن يفسر هذا الارتفاع الباهر في معامل الثبات الدقة في صياغة المحاور ووضوح المفاهيم للمستجيبين من مختلف الفئات الأكاديمية والعمرية. ويمنح هذا المؤشر الإحصائي أرضية صلبة للباحث للاعتماد على النتائج في إجراء الاختبارات المعلمية المتقدمة مثل تحليل الانحدار واختبارات كاي تربيع دون خشية من أخطاء القياس أو تحيز البيانات المجمعة.

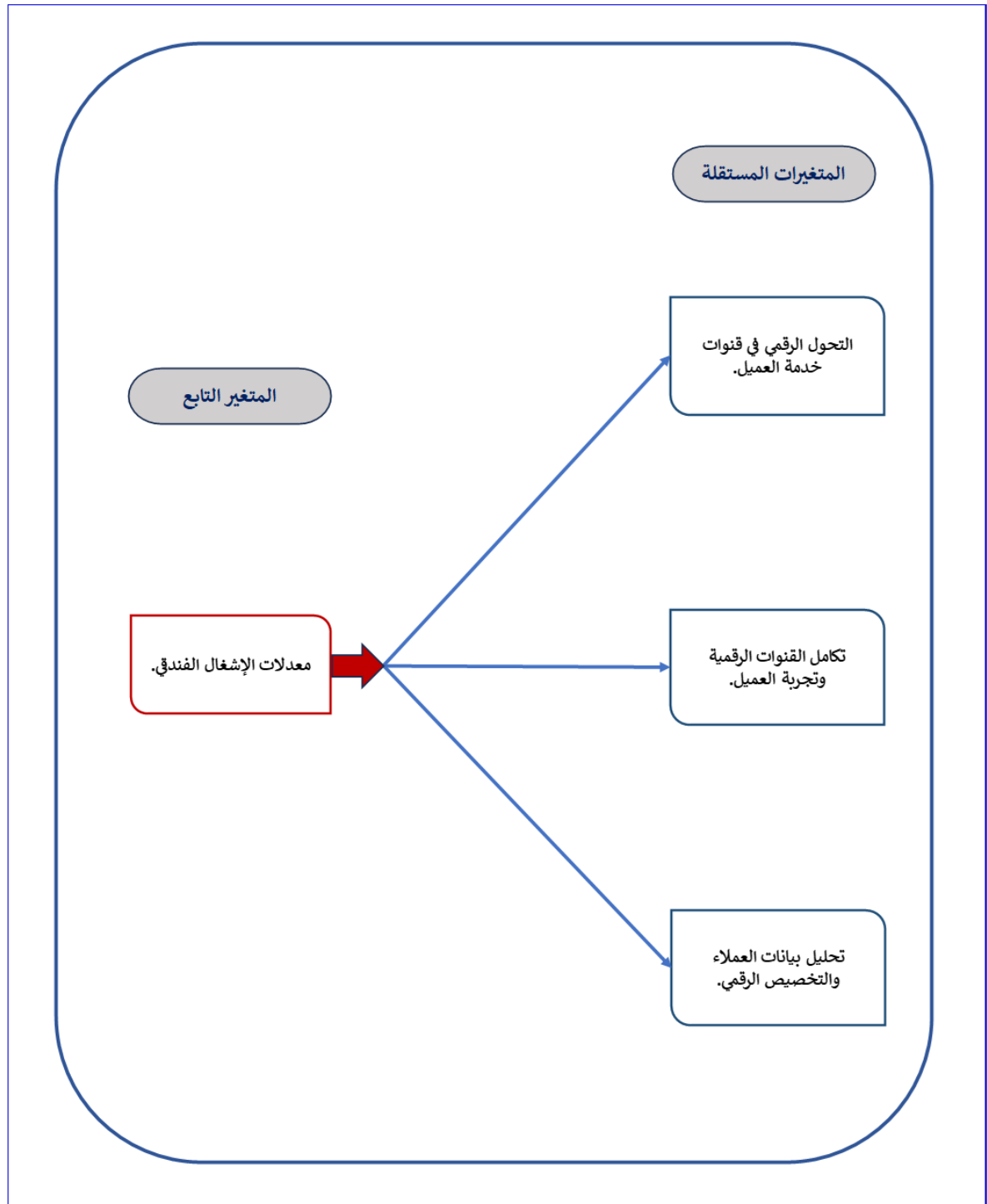
جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Case Processing Summary

%	N		
100.0	289	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	289	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.926



شكل توضيحي 21: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

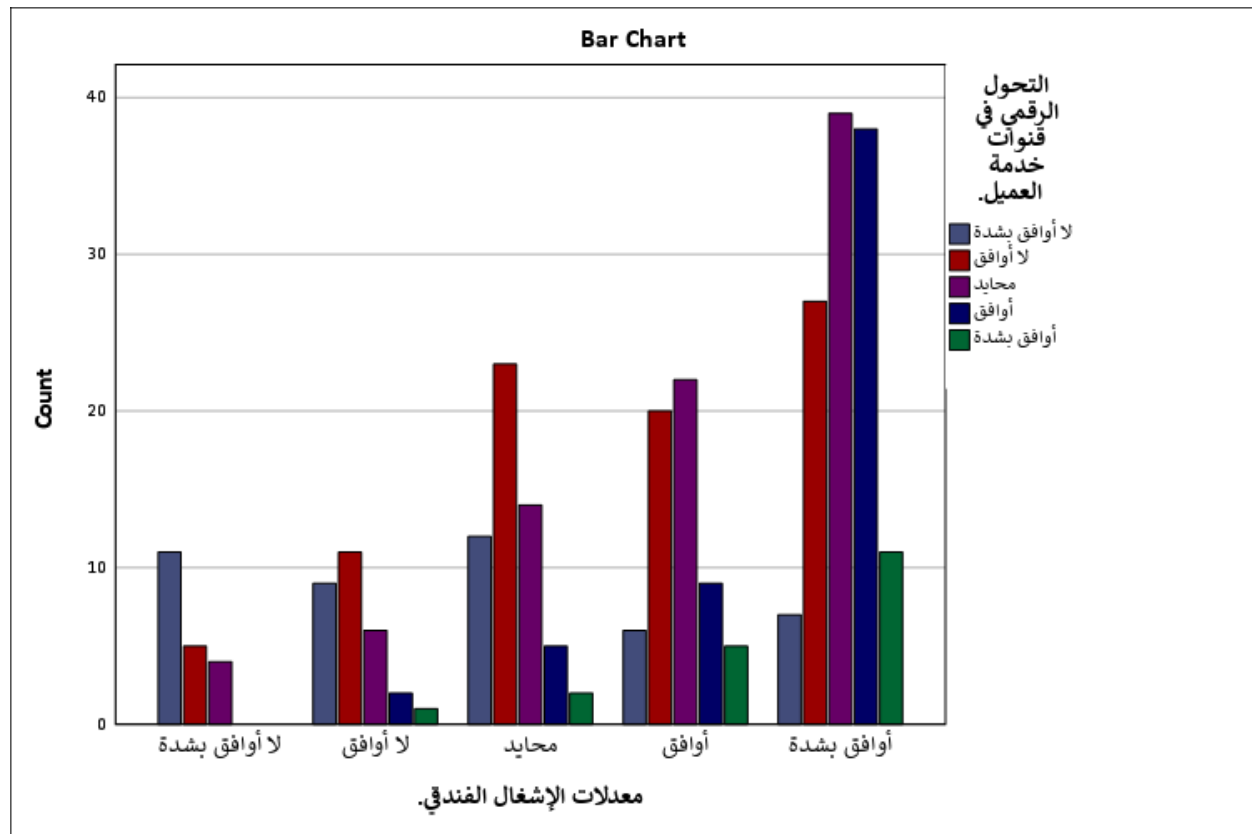
1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقية والتحول الرقمي في قنوات خدمة العميل.

تسفر مخرجات اختبار كاي تربيع (Chi-Square) المطبق لفحص العلاقة بين التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل ومعدلات

الإشغال الفندقى عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى دلالة أقل من 0.05. وسجلت قيمة بيرسون لكاي تربيع 66.407 (Pearson Chi-Square) بدرجات حرية قدرها 16 ومستوى دلالة معنوية (Sig) بلغ 0.000. كما أكد اختبار نسبة الإمكانية (Likelihood Ratio) هذه العلاقة بقيمة 64.894 ودرجة حرية 16 مع دلالة 0.000، مترافقة مع اختبار الاقتران الخطي (Linear-by-Linear Association) الذي سجل 49.858 بدرجة حرية 1 ودلالة 0.000 لجميع الحالات البالغة 289. ويفسر الإثبات الإحصائي الميداني وجود ارتباط قوي بين أتمتة القنوات وتطوير التفاعل الرقمي وبين صعود نسب الإشغال داخل الفنادق. عملياً، توفر قنوات الخدمة الرقمية المستمرة خيارات مريحة للعملاء تجعل من الفندق خياراً مفضلاً للحجز والتكرار. ويحتمل أن يفسر تنبيه الاختبار لوجود 7 خلايا (28.0%) بقيمة متوقعة أقل من 5 وجود تباين في تركيز الإجابات حول بعض البدائل، غير أن القيمة المرتفعة كلياً لكاي تربيع تؤكد ثبات العلاقة المباشرة وقوتها الاستدلالية.

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقى. والتحول الرقمى فى قنوات خدمة العميل.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	66.407 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	64.894	Likelihood Ratio
.000	1	49.858	Linear-by-Linear Association
		289	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.31.			



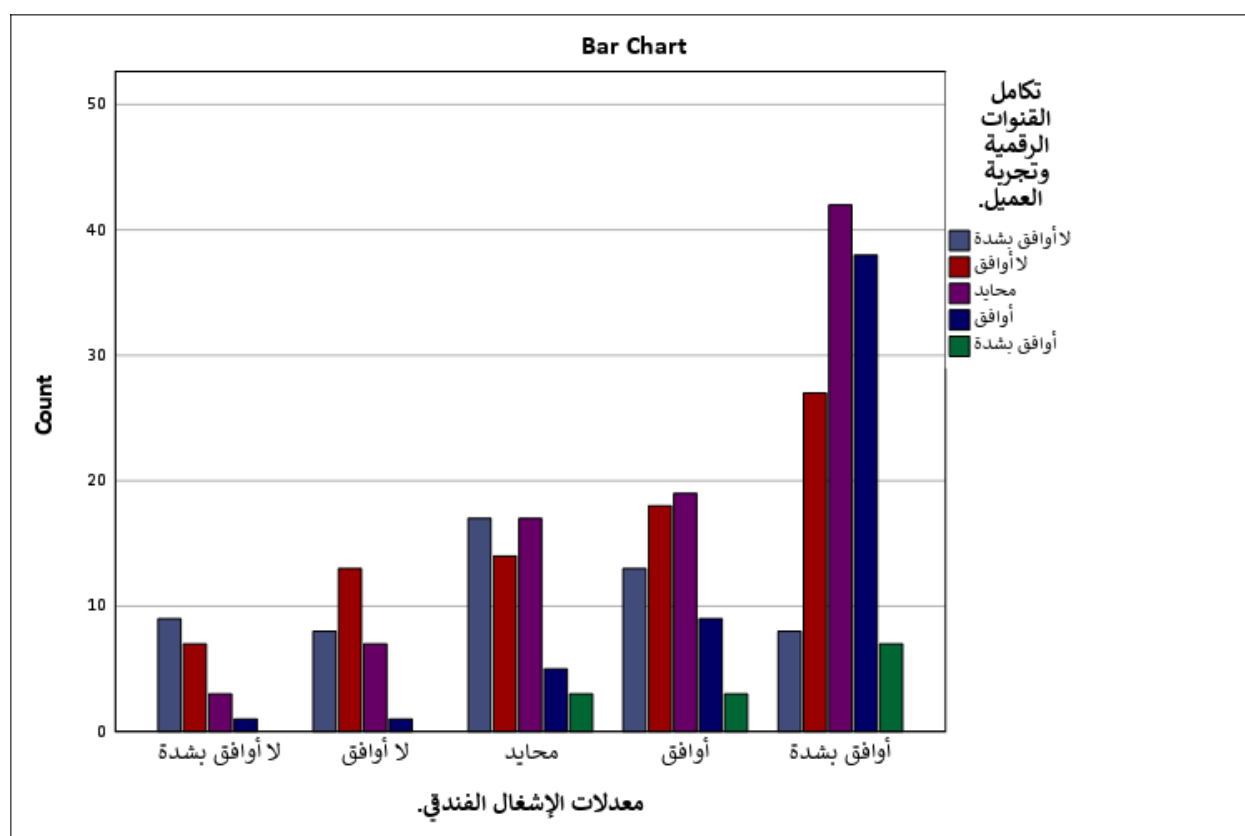
شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقية والتحولات الرقمية في قنوات خدمة العميل.

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقية وتكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل.

تثبت النتائج الإحصائية لاختبار كاي تربيع الخاص بفحص العلاقة بين تكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل ومعدلات الإشغال الفندقية وجود ارتباط معنوي وثيق؛ حيث بلغت قيمة بيرسون لكاي تربيع 51.624 بدرجات حرية قدرها 16 ومعامل دلالة معنوية بلغ 0.000. واستكملت هذه الدلالة عبر اختبار نسبة الإمكانية بقيمة 56.095 ودرجات حرية 16 ودلالة 0.000، فضلاً عن الاقتران الخطي المستمر البالغ 40.600 بدرجة حرية 1 ودلالة 0.000 على حجم عينة 289 حالة. وتوضح هذه القراءة أن السلسلة والتكامل في انتقال العميل بين مختلف القنوات الرقمية دون عقبات يؤدي دوراً مستقلاً ومباشراً في تحسين مستويات الإشغال. وفي بيئة الأعمال الفندقية، يسهم Integration في منع تسرب العملاء أثناء رحلة الحجز أو التواصل، مما يرفع من القيمة التشغيلية المضافة. وتظهر ملاحظة الجدول وجود 6 خلايا (24.0%) متوقعة دون القيمة 5 مع حد أدنى متوقع 0.90، وهو أمر متوقع في الجداول المتقاطعة ذات الأبعاد المترامية، لكنه لا يؤثر على المعنوية الإجمالية الحاكمة بوجود العلاقة الطردية الصريحة.

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقية وتكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	51.624 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	56.095	Likelihood Ratio
.000	1	40.600	Linear-by-Linear Association
		289	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .90.			



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقية. وتكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل.

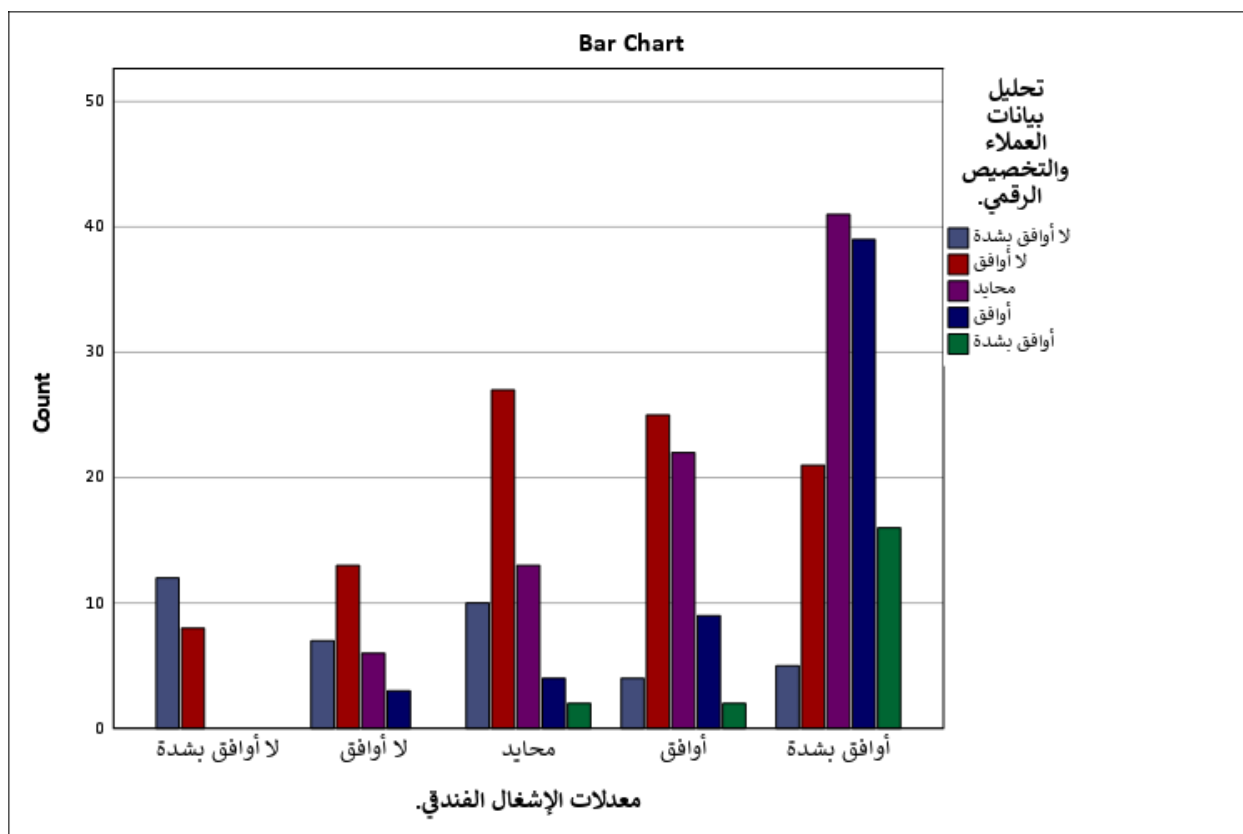
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقية. وتحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي.

تكشف التحليلات الإحصائية المتقدمة لاختبار كاي تربيع عن أعلى علاقة اقترانية بين المحاور المستقلة والمتغير التابع؛ إذ سجلت قيمة بيرسون لكاي تربيع قفزة استثنائية بلغت 104.472 بدرجات حرية 16 ومستوى دلالة معنوية صريح عند 0.000. وتطابقت

هذه النتيجة المرتفعة مع قيمة نسبة الإمكانية البالغة 104.175 ودلالة 0.000، إلى جانب الاقتران الخطي الذي وصل إلى 75.251 بدرجة حرية 1 ودلالة 0.000 لـ 289 حالة. وتبين هذه القيم القاطعة أن تنقيب البيانات وتخصيص العروض والتجارب الرقمية يشكل المحرك الإحصائي الأكثر تأثيراً في رفع الإشغال الفندقية بالسعودية. وفي الجانب الفعلي، يتأكد أن الفندق الذي يحلل تفضيلات الضيوف ويقدم عروضاً مخصصة ينجح في استقطاب النزلاء وتنمية إشغاله مقارنة بالاعتماد على التسويق التقليدي. ورغم وجود 7 خلايا (28.0%) ذات تكرار متوقع أقل من 5 بحد أدنى 1.38، فإن قوة اختبار كاي تربيع المرتفعة تأخذ طابعاً جازماً يؤكد أهمية التخصيص كدعامة تقنية لتنمية المردود الفندقية.

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقية وتحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	104.472 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	104.175	Likelihood Ratio
.000	1	75.251	Linear-by-Linear Association
		289	N of Valid Cases
a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.38.			



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين معدلات الإشغال الفندقية. وتحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي.

● اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

تظهر مخرجات نموذج الانحدار المتعدد (Multiple Regression) قدرة تفسيرية وتنبؤية عالية للمتغيرات المستقلة على معدلات الإشغال الفندقية، حيث سجل معامل الارتباط المتعدد (R) قيمة قدرها 0.616، مما يعكس ارتباطاً قوياً بين المنظومة الرقمية بأبعادها الثلاثة والمتغير التابع. وبلغ معامل التحديد (R Square) 0.379 مع معامل تحديد معدل (Adjusted R Square) بحدود 0.373 وخطأ معياري للتقدير بلغ 1.006، مما يعني أن أبعاد التحول الرقمي وتكامل القنوات وتحليل البيانات تفسر ما نسبته 37.9% من التغيرات الحاصلة في معدلات الإشغال الفندقية بالسوق السعودي، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج. وتؤكد نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) صلاحية النموذج كليا بدرجة عالية من المعنوية؛ حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 57.999 وبمستوى دلالة (Sig) بلغ 0.000 وبمجموع مربعات انحدار 176.138 ودرجات حرية 3 مقارنة بمجموع بواقي 288.506. وفي معاملات الانحدار (Coefficients)، سجل الحد الثابت (Constant) قيمة B قدرها 1.245 وخطأ معياري 0.207 وقيمة t بلغت 6.027 بدلالة 0.000. وحقق متغير التحول الرقمي في قنوات الخدمة معامل B قدره 0.282 و Beta قدره 0.252 وقيمة t بلغت 5.080 بدلالة 0.000. وسجل تكامل القنوات معامل B قدره 0.241 و Beta قدره 0.213 وقيمة

t بلغت 4.326 بدلالة 0.000. وتصدر متغير تحليل بيانات العملاء والتخصيص التأثير بمعامل B قدره 0.431 و Beta قدره 0.380 وقيمة t بلغت 7.603 ومستوى دلالة 0.000. وتثبت هذه النتائج التفصيلية أن التخصيص المستند للبيانات هو المساهم الأكبر في صياغة معدلات الإشغال الفندقية، متبوعاً بالتحول الرقمي لقنوات الخدمة، ثم تكامل القنوات، مما يفرض توجيه الاستثمارات الفندقية نحو تقنيات تحليل البيانات لتحقيق أقصى عائد تشغيلي.

جدول 27: ملخص النموذج

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
1.006	.373	.379	.616 ^a	1
a. Predictors: (Constant), وتجربة العميل., التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل. تكامّل القنوات الرقمية				
b. Dependent Variable: معدلات الإشغال الفندقية.				

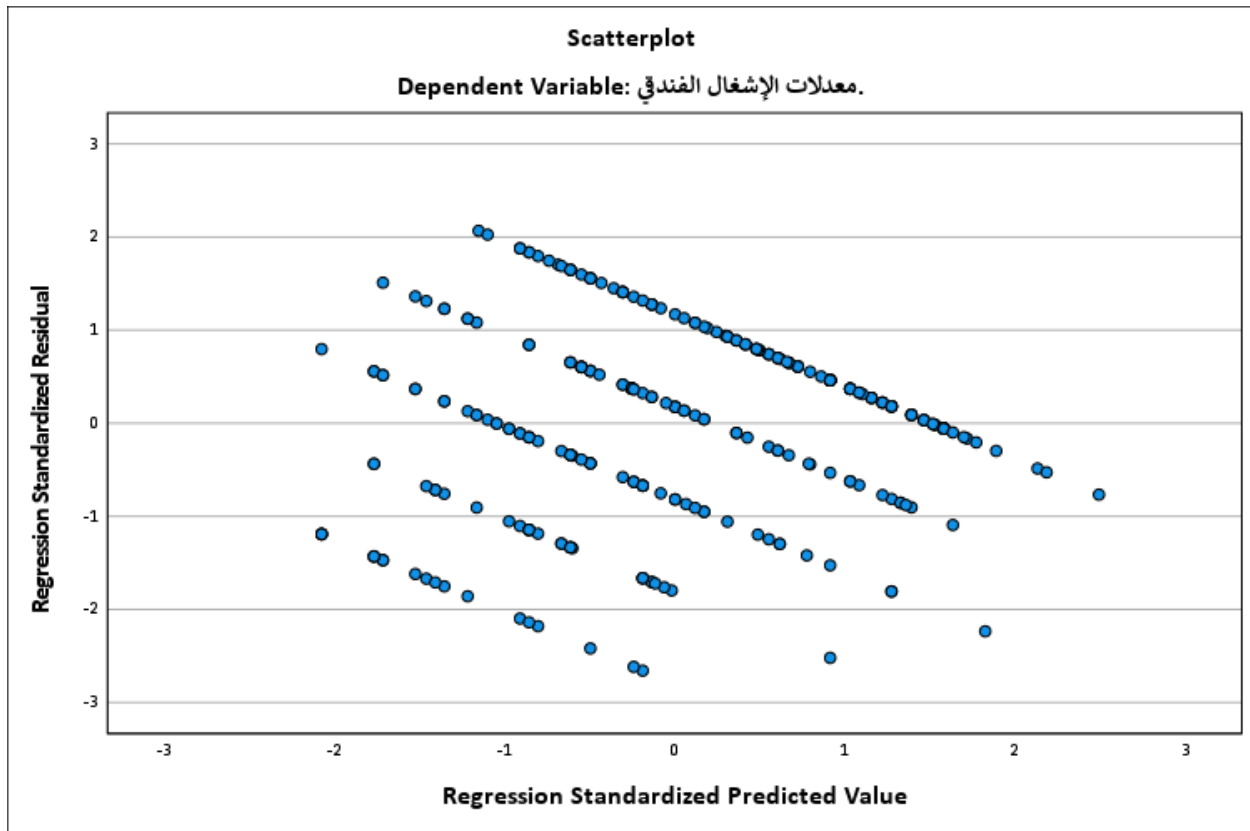
جدول 28: تحليل التباين

ANOVA ^a						
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model	
.000 ^b	57.999	58.713	3	176.138	Regression	1
		1.012	285	288.506	Residual	
			288	464.644	Total	
a. Dependent Variable: معدلات الإشغال الفندقية.						
b. Predictors: (Constant), تحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي., تكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل., التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل.						

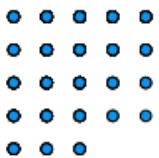
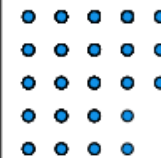
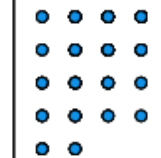
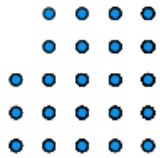
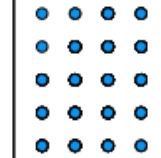
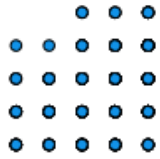
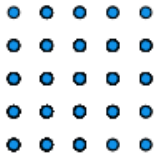
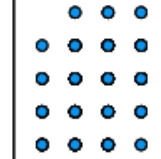
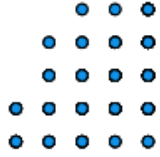
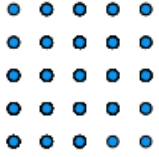
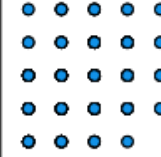
جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	

.000	6.027		.207	1.245	(Constant)	1
.000	5.080	.252	.056	.282	التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل.	
.000	4.326	.213	.056	.241	تكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل.	
.000	7.603	.380	.057	.431	تحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي.	
a. Dependent Variable: معدلات الإشغال الفندقي.						



شكل توضيحي 25: شكل الانتشار للبواقي

معدلات الإشغال الفندقية				
التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل				
تكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل				
تحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي				
	معدلات الإشغال الفندقية	التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل	تكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل	تحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تؤكد نتائج تحليل التباين الأحادي المتقدم (ANOVA) والنماذج البايزية (Bayesian Models) الجودة الكلية للنموذج المقترح لتفسير معدلات الإشغال الفندقية، إذ حقق اختبار التباين الأحادي مجموع مربعات انحداري قدره 191.696 بدرجات حرية 12 ومتوسط مربعات 15.975، مقابل مجموع مربعات بواقي قدره 272.947 بدرجات حرية 276 ومتوسط مربعات 0.989. وسجلت قيمة (F) الإحصائية للنموذج الموسع 16.153 بمستوى دلالة معنوية قاطع بلغ 0.000 ليكون دليلاً على وجود فروق معنوية ذات دلالة بين المتغيرات المكونة للنموذج. وفي إضافة إحصائية نوعية، أظهر ملخص نموذج معامل بايز (Bayes Factor Model) Summary) قيمة فائقة العظمة لمعامل بايز بلغت 1003807184144246600000.000 عند مقاطعة النموذج المستقل بالنموذج الصفري (Null Model) وارتفعت قيمة معامل الارتباط (R) في التقدير البايزي لتصل إلى 0.642، مترافقة مع معامل تحديد (R Square) قدره 0.413 ومعامل تحديد معدل 0.387 وخطأ معياري للتقدير قدره 0.99. وتوفر هذه الأرقام الفائقة القوة إثباتاً إحصائياً لا يدع مجالاً للشك حول التفوق الميداني والرياضي لنموذج التحول الرقمي؛ حيث يتضح أن القوة التفسيرية تبسط سيطرتها المطلقة على تفسير تباين معدلات الإشغال الفندقية، محتمة على متخذي القرار بالقطاع الفندقية تبني

هذا النموذج الرقعي الثلاثي الأبعاد لتطوير السعة الاستيعابية والاستثمارية في السوق السعودي.

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	16.153	15.975	12	191.696	Regression
		.989	276	272.947	Residual
			288	464.644	Total
a. Dependent Variable: معدلات الإشغال الفندقي.					
b. Model: (Intercept), التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل., تحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي., تكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل.					

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.99	.387	.413	.642	1003807184144246600000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), التحول الرقمي في قنوات خدمة العميل., تحليل بيانات العملاء والتخصيص الرقمي., تكامل القنوات الرقمية وتجربة العميل.				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

المناقشة

تتناول هذه الدراسة تقييم أداء مشاريع الإسكان في ضوء مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية، انطلاقاً من أن نجاح المشروع الإسكاني لا ينبغي أن يُقاس فقط بمدى إنجاز الوحدات السكنية أو الالتزام بالميزانية والجدول الزمني، وإنما ينبغي أن يمتد التقييم ليشمل مدى قدرة هذه المشاريع على تحقيق النتائج التنموية والاجتماعية والاقتصادية المستهدفة. ومن هذا المنطلق، فإن مناقشة نتائج الدراسة تركز على تفسير مستوى أداء مشاريع الإسكان في ضوء المتغيرات المستقلة التي تناولتها الدراسة، وربط هذه النتائج بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يساعد على تحديد العوامل الأكثر إسهاماً في تحسين الأداء، والكشف عن الجوانب التي ما زالت تحتاج إلى تطوير وتحسين.

وتشير نتائج الدراسة، في إطارها العام، إلى أن تقييم أداء مشاريع الإسكان يرتبط بصورة وثيقة بمدى كفاءة الإدارة والتخطيط والتنفيذ والمتابعة. فالمشروع الإسكاني يمثل منظومة متكاملة تتفاعل فيها مجموعة من العناصر، تبدأ بتحديد الاحتياجات السكنية والتخطيط للمشروع، ثم توفير الموارد والتمويل، وإدارة عمليات التصميم والتنفيذ، ومراقبة الجودة والوقت والتكلفة، وانتهاءً بتسليم الوحدات وتحقيق رضا المستفيدين. ولذلك فإن أي قصور في إحدى هذه المراحل يمكن أن ينعكس على الأداء النهائي للمشروع، ويؤثر في قدرته على تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها. وتؤكد هذه النتيجة أهمية الانتقال من النظرة التقليدية للمشروع باعتباره عملية إنشائية إلى النظر إليه باعتباره أداة من أدوات تحقيق التنمية الوطنية.

كما توضح المناقشة أن كفاءة التخطيط وإدارة المشاريع تمثل أحد العناصر الأساسية في تفسير مستوى أداء المشاريع الإسكانية. فالتخطيط الجيد يتيح تحديد الأهداف والمتطلبات والموارد والمخاطر والجدول الزمني بصورة أكثر دقة، كما يساعد على تحقيق التنسيق بين الجهات المختلفة المشاركة في المشروع. وفي المقابل، فإن ضعف التخطيط قد يؤدي إلى ظهور مشكلات أثناء التنفيذ، مثل التأخير أو زيادة التكلفة أو تعديل نطاق المشروع أو انخفاض مستوى الجودة. ومن ثم، فإن تحسين أداء مشاريع الإسكان يتطلب تعزيز ممارسات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، وربط خطط المشروعات بصورة مباشرة بالمستهدفات الوطنية، بحيث يكون لكل مشروع مجموعة واضحة من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس مدى مساهمته في تحقيق تلك المستهدفات.

وتشير المناقشة كذلك إلى أن إدارة الوقت والتكلفة تمثلان بعدين مهمين في تقييم أداء مشاريع الإسكان. فالتأخير في إنجاز المشروعات لا يؤثر فقط في كفاءة استخدام الموارد، وإنما قد يؤخر استفادة المواطنين من الوحدات السكنية ويزيد من التكلفة الإجمالية للمشروع. كما أن تجاوز الميزانية المعتمدة قد يحد من قدرة الجهات المسؤولة على تنفيذ مشاريع إضافية أو توجيه الموارد إلى مجالات تنموية أخرى. ولذلك، فإن رفع كفاءة إدارة الوقت والتكلفة ينبغي أن يكون جزءاً أساسياً من منظومة تقييم

الأداء، مع تعزيز أنظمة الإنذار المبكر التي تسمح باكتشاف الانحرافات في مراحلها الأولى واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل تفاقمها.

ومن الجوانب المهمة التي تكشف عنها المناقشة أهمية جودة تنفيذ مشاريع الإسكان، إذ لا يمكن اعتبار المشروع ناجحًا بمجرد الانتهاء من بنائه وتسليمه، إذا كانت جودة الوحدات السكنية أو المرافق والخدمات المرتبطة بها لا تتوافق مع المعايير المطلوبة. فالجودة ترتبط باستدامة المشروع وقيمه على المدى الطويل، كما ترتبط بدرجة رضا المستفيدين وقدرتهم على الاستفادة الفعلية من الوحدات السكنية. ولذلك، فإن التركيز على الجودة منذ مراحل التصميم والتعاقد والتنفيذ، وليس فقط عند الاستلام النهائي، يمكن أن يسهم في تقليل العيوب والتكاليف الناتجة عن إعادة العمل والصيانة، ويرفع القيمة الفعلية للمشاريع الإسكانية.

وتبرز أيضًا أهمية المستفيد النهائي في عملية تقييم الأداء، باعتباره أحد أهم أصحاب المصلحة في مشاريع الإسكان. فالمؤشرات الإدارية والفنية وحدها قد لا تعكس بصورة كاملة مدى نجاح المشروع من وجهة نظر المستفيد. فقد يتم تنفيذ المشروع وفق المواصفات والجدول الزمني، ولكنه لا يلبي بصورة كافية احتياجات السكان من حيث الموقع أو الخدمات أو المرافق أو جودة البيئة العمرانية. ولذلك، فإن قياس رضا المستفيدين والاستماع إلى ملاحظاتهم ينبغي أن يصبح جزءًا مستمرًا من عملية تقييم المشاريع، وليس إجراءً يتم بعد الانتهاء منها فقط. ويساعد ذلك في تطوير المشاريع المستقبلية وزيادة قدرتها على الاستجابة الفعلية للاحتياجات السكنية.

ومن منظور إدارة الأداء القائم على النتائج، توضح الدراسة أن تقييم مشاريع الإسكان ينبغي ألا يتوقف عند قياس المخرجات المباشرة، مثل عدد الوحدات التي تم إنجازها، وإنما يجب أن يمتد إلى قياس النتائج والأثر. فعدد الوحدات السكنية المنجزة يمثل مخرجًا مهمًا، ولكنه لا يكفي وحده للحكم على نجاح السياسة الإسكانية. ويجب أن تتضمن عملية التقييم مؤشرات تتعلق بمدى استفادة الفئات المستهدفة، وتحسين جودة الحياة، وملاءمة الوحدات للاحتياجات، وكفاءة الخدمات والمرافق، والاستدامة، ومدى تحقيق المشروع للأهداف التنموية التي يرتبط بها. ويؤدي هذا التحول من قياس المخرجات إلى قياس النتائج إلى جعل عملية التقييم أكثر ارتباطًا بالأهداف الوطنية.

كما توضح المناقشة أن التنسيق والتكامل بين الجهات ذات العلاقة يمثلان عاملاً مهمًا في رفع كفاءة مشاريع الإسكان. فالمشروعات الإسكانية عادةً ما ترتبط بعدد من الجهات الحكومية والخاصة والاستشارية والتنفيذية، وقد يؤدي ضعف التنسيق أو تداخل الاختصاصات إلى تأخير اتخاذ القرارات أو ازدواجية الإجراءات أو ظهور فجوات في المسؤوليات. ومن ثم، فإن تطوير

آليات واضحة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتعزيز مشاركة البيانات والمعلومات بين الجهات يمكن أن يؤدي إلى تحسين سرعة اتخاذ القرار ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع. كما أن وجود منصة أو منظومة معلوماتية موحدة لمتابعة مؤشرات المشاريع يمكن أن يدعم الشفافية و يتيح للجهات المعنية اكتشاف المشكلات والتعامل معها في الوقت المناسب.

وتتفق هذه الرؤية مع مفهوم التوافق الاستراتيجي الذي يرى أن نجاح المشاريع لا يتحدد فقط بكفاءة تنفيذها، وإنما كذلك بمدى توافقها مع الاستراتيجية العامة للجهة أو الدولة. وفي سياق هذه الدراسة، فإن مشروع الإسكان يكتسب قيمة أكبر عندما يكون مرتبطاً بصورة واضحة بمستهدفات برامج التنمية الوطنية، وعندما يمكن قياس مساهمته في تحقيق هذه المستهدفات بمؤشرات محددة. ولذلك، فإن تقييم المشاريع الإسكانية ينبغي أن يتضمن بعداً استراتيجياً يجيب عن سؤال أساسي يتمثل في: إلى أي مدى أسهم المشروع بالفعل في تحقيق الهدف التنموي الذي أنشئ من أجله؟ ويساعد هذا النوع من التقييم في توجيه الموارد نحو المشاريع الأكثر قدرة على تحقيق قيمة تنموية مستدامة.

كما تكشف المناقشة عن أهمية استخدام البيانات والمؤشرات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع الإسكانية. فكلما أصبحت عملية تقييم الأداء قائمة على بيانات دقيقة ومحدثة، أصبح من الممكن تحديد مستويات الأداء الفعلية ومقارنتها بالمستهدفات بصورة أكثر موضوعية. ويساعد ذلك في تحديد المشاريع التي تحتاج إلى تدخلات تصحيحية، والمشاريع التي تحقق نتائج جيدة ويمكن الاستفادة من تجربتها، بالإضافة إلى تطوير نماذج أفضل لتخطيط المشروعات المستقبلية. ومن هنا، فإن بناء منظومة متكاملة لإدارة بيانات أداء مشاريع الإسكان يمكن أن يمثل أحد أهم المتطلبات اللازمة لتحسين كفاءة الإنفاق وتعظيم الأثر التنموي.

تشير المناقشة إلى أن تحسين أداء مشاريع الإسكان يتطلب التعامل مع الأداء باعتباره منظومة متكاملة، وليس مجموعة من المؤشرات المنفصلة. فالوقت يرتبط بالتكلفة، والجودة ترتبط برضا المستفيدين، والتخطيط يؤثر في التنفيذ، والتنسيق المؤسسي يؤثر في سرعة الإنجاز، وجميع هذه العناصر ترتبط في النهاية بمدى تحقيق المشروع للمستهدفات الوطنية. ولذلك، فإن رفع مستوى الأداء يتطلب تطوير إطار متكامل للتقييم يجمع بين المؤشرات المالية والتشغيلية والفنية والاجتماعية والتنموية، و يتيح للجهات المسؤولة الحصول على صورة شاملة عن مستوى نجاح المشروع.

الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن تقييم أداء مشاريع الإسكان في المملكة العربية السعودية يمثل عملية تتجاوز قياس الإنجاز المادي للمشروعات، لتشمل تقييم مدى قدرتها على تحقيق الأهداف والنتائج التنموية المرتبطة بها. فالمشروع الإسكاني الناجح ليس هو المشروع الذي يكتمل بناؤه فقط، وإنما هو المشروع الذي يحقق قيمة حقيقية للمستفيدين، ويتم تنفيذه بكفاءة من حيث الوقت والتكلفة والجودة، ويقدم وحدات سكنية وخدمات ومرافق تتوافق مع الاحتياجات الفعلية، ويتكامل مع التوجهات الوطنية في مجال الإسكان والتنمية وجودة الحياة.

وأظهرت الدراسة أن كفاءة التخطيط والإدارة والتنفيذ تمثل أساساً رئيسياً لنجاح المشاريع الإسكانية، حيث تؤثر جودة التخطيط في قدرة المشروع على إدارة موارده ومخاطره وتحقيق أهدافه ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد. كما أن المتابعة والرقابة المستمرة تساهم في اكتشاف الانحرافات والتحديات في الوقت المناسب، وتساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تتحول المشكلات المحدودة إلى عوائق تؤثر بصورة جوهرية في نتائج المشروع. ومن ثم، فإن تطوير قدرات إدارة المشاريع وتعزيز الممارسات المهنية في التخطيط والتنفيذ والمتابعة يمثل مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء.

كما تؤكد الدراسة أن الجودة ورضا المستفيدين يمثلان عنصرين أساسيين في الحكم على نجاح المشاريع الإسكانية. فالأهداف الكمية المرتبطة بعدد الوحدات السكنية المنجزة لا تكفي وحدها لتحديد مدى نجاح المشروع، إذ ينبغي أن تكون هذه الوحدات ذات جودة مناسبة، وأن تتوافر حولها الخدمات والمرافق الضرورية، وأن تتلاءم مع احتياجات المستفيدين. ولذلك، فإن التقييم الحقيقي للمشروعات ينبغي أن يأخذ في الاعتبار التجربة الفعلية للمستفيدين بعد الحصول على الوحدة السكنية، وأن يستفيد من آرائهم في تطوير البرامج والمشروعات المستقبلية.

وتخلص الدراسة كذلك إلى أن الربط بين مؤشرات أداء المشاريع والمستهدفات الوطنية يمثل ضرورة إدارية وتنموية؛ إذ إن تقييم المشروع بمعزل عن أهداف التنمية الوطنية قد يؤدي إلى التركيز على مؤشرات تشغيلية محدودة لا تعكس القيمة الحقيقية للمشروع. أما عندما يتم ربط مؤشرات الأداء بالمستهدفات الاستراتيجية، يصبح من الممكن تحديد مدى مساهمة كل مشروع في تحقيق الأهداف العامة، وتحديد الأولويات، وتوجيه الموارد نحو المجالات والمشاريع ذات الأثر الأكبر.

كما تؤكد الدراسة أهمية تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والجهات الاستشارية والتنفيذية، لأن مشاريع الإسكان تعتمد على منظومة واسعة من الأطراف، ويؤثر مستوى التنسيق بينها في كفاءة التنفيذ وجودة المخرجات. ومن ثم، فإن تعزيز تبادل المعلومات، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتطوير آليات التنسيق والمتابعة المشتركة، يمكن أن يساهم في تقليل التأخير وتحسين جودة القرارات ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

إن مستقبل مشاريع الإسكان لا يعتمد فقط على زيادة حجم المشاريع وعدد الوحدات السكنية، وإنما يعتمد بدرجة أكبر على تحسين كفاءة المشاريع وتعظيم أثرها التنموي وضمان استدامة نتائجها. ويتطلب ذلك تبني منهج متكامل لإدارة وتقييم الأداء، يعتمد على مؤشرات واضحة وقابلة للقياس، ويجمع بين الكفاءة التشغيلية والجودة ورضا المستفيدين والأثر التنموي والتوافق مع المستهدفات الوطنية. ومن شأن هذا النهج أن يعزز قدرة مشاريع الإسكان على أداء دورها باعتبارها أحد المكونات المهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية في المملكة العربية السعودية.

تؤكد الدراسة أن تقييم أداء مشاريع الإسكان ينبغي أن يتحول من عملية رقابية لاحقة إلى منظومة مستمرة لإدارة الأداء والتحسين تبدأ منذ مرحلة التخطيط للمشروع وتستمر خلال التنفيذ والتسليم وما بعد التشغيل. ويسمح هذا النهج باستخدام نتائج التقييم ليس فقط للحكم على أداء المشاريع الحالية، وإنما أيضاً للتعلم المؤسسي وتحسين تصميم المشاريع المستقبلية، بما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية والاستدامة، ويعزز قدرة قطاع الإسكان على الإسهام في تحقيق مستهدفات برامج التنمية الوطنية.

التوصيات

1. تطوير منظومة متكاملة لتقييم أداء مشاريع الإسكان بحيث لا تقتصر على قياس الوقت والتكلفة ونسبة الإنجاز، وإنما تشمل الجودة، ورضا المستفيدين، وكفاءة استخدام الموارد، والاستدامة، والأثر الاجتماعي والاقتصادي للمشروع.
2. ربط مؤشرات أداء مشاريع الإسكان بصورة مباشرة بالمستهدفات الوطنية، بحيث يتم تحديد مؤشرات كمية ونوعية لكل مشروع توضح مدى مساهمته في تحقيق الأهداف التنموية ذات الصلة بقطاع الإسكان وجودة الحياة والتنمية العمرانية.
3. تعزيز كفاءة التخطيط لمشاريع الإسكان من خلال إجراء دراسات أكثر شمولاً للاحتياجات، وتحليل المخاطر المحتملة، ودراسة الجدوى الاقتصادية والاجتماعية قبل البدء في تنفيذ المشروعات.
4. تطوير أنظمة إدارة الوقت والتكلفة واستخدام آليات للإنذار المبكر للكشف عن التأخير والانحرافات المالية في مراحل مبكرة، بما يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل تفاقم المشكلات.
5. تعزيز الرقابة على جودة تنفيذ المشاريع الإسكانية من خلال تطبيق معايير واضحة للجودة في جميع مراحل المشروع، وعدم الاكتفاء بفحص الجودة عند مرحلة التسليم النهائي.
6. إشراك المستفيدين بصورة أكبر في تقييم المشاريع الإسكانية من خلال إجراء استطلاعات دورية لقياس مستوى الرضا، والاستفادة من ملاحظاتهم في تصميم وتطوير المشاريع الجديدة.
7. تعزيز التكامل والتنسيق بين الجهات ذات العلاقة بقطاع الإسكان من خلال تحديد المسؤوليات بوضوح وتطوير قنوات فعالة لتبادل البيانات والمعلومات وتسريع عمليات اتخاذ القرار.
8. الاستفادة من التحول الرقمي في متابعة أداء المشاريع من خلال تطوير قواعد بيانات ومنصات رقمية توفر معلومات محدثة عن تقدم المشاريع، والتكاليف، والجودة، والمخاطر، ونسب الإنجاز، ومؤشرات رضا المستفيدين.
9. تعزيز استخدام البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ وتقييم مشاريع الإسكان، بحيث تستند القرارات إلى مؤشرات فعلية بدلاً من الاعتماد على التقديرات والانطباعات العامة.
10. رفع كفاءة الكوادر البشرية العاملة في إدارة مشاريع الإسكان من خلال التدريب المستمر في مجالات إدارة المشاريع، وإدارة المخاطر، وضبط الجودة، وتحليل الأداء، وإدارة التكاليف والوقت.
11. تعزيز إدارة المخاطر في مشاريع الإسكان من خلال إنشاء سجلات مخاطر محدثة، وتحديد المسؤوليات الخاصة بإدارتها، ووضع خطط استجابة واضحة للمخاطر المالية والفنية والتنظيمية والتشغيلية.

12. تطبيق منهج التحسين المستمر في المشاريع الإسكانية، بحيث يتم توثيق الدروس المستفادة من المشاريع السابقة والاستفادة منها عند التخطيط للمشاريع الجديدة، بما يقلل من تكرار الأخطاء ويرفع الكفاءة المؤسسية .
13. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص في مشاريع الإسكان، مع وضع آليات واضحة لمتابعة الأداء وضمان الالتزام بمؤشرات الجودة والكفاءة والمستهدفات التنموية .
14. إجراء تقييم شامل للمشروع بعد التشغيل والتسليم، وعدم إنهاء عملية التقييم بمجرد اكتمال البناء؛ بحيث يتم قياس مدى تحقيق المشروع للنتائج المستهدفة ومدى رضا المستفيدين واستدامة جودة الخدمات والمرافق .
15. إجراء دراسات مستقبلية مقارنة بين مشاريع الإسكان في مناطق مختلفة من المملكة العربية السعودية، بهدف التعرف على الاختلافات في مستويات الأداء وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تعميمها على بقية المشاريع .
16. تطوير مؤشرات لقياس الأثر التنموي للمشاريع الإسكانية بحيث تشمل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية وجودة الحياة، إلى جانب المؤشرات التقليدية المرتبطة بالتكلفة والوقت والجودة .
17. تعزيز الشفافية في عرض نتائج أداء المشاريع الإسكانية من خلال نشر مؤشرات واضحة ومحدثة تسمح للجهات ذات العلاقة وصناع القرار بمتابعة مستوى الإنجاز والتعرف على جوانب القوة والقصور بصورة أكثر دقة .

المراجع

- Alajlan, M. (2026). Effects of Service Quality and Customer Satisfaction on Revisit Intention in the Dining Industry. *10*(1). Retrieved from https://ijebmr.com/uploads/pdf/archivepdf/2026/IJEBMR_1791.pdf
- ALYAMANI, W. (2025). The Evolution of Shopping Centers and Changing User Preferences in Jeddah, Saudi Arabia: Trends, Drivers, and Future Prospects. Retrieved from <https://repository.effatuniversity.edu.sa/entities/publication/6e914d81-520b-43bd-a9ec-36210b9ce3db>
- Anwar, F. A. (2024). Digital Transformation in the Hospitality Industry: Improving Efficiency and Guest Experience. *4*(2). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385653120_Digital_Transformation_in_the_Hospitality_Industry_Improving_Efficiency_and_Guest_Experience
- Asaad, T. (2022). The role of digital transformation in improving customer satisfaction: An empirical study on Egyptian hotels. *88*(4). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/362041340_The_role_of_digital_transformation_in_improving_customer_satisfaction_An_empirical_study_on_Egyptian_hotels
- Ayele, A. (2025). The Effects of Perceived Service Quality on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction and Trust: Evidence from Four-Star-Rated Hotels in Hawassa. *9*(1). Retrieved from <https://www.jessdmwu.edu.et/MWU/index.php/files/article/view/325>
- Bao, B. T. (2025). Deriving a conceptual framework for tourists' continuance intention in online hotel booking. 245–275. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11135-025-02271-y>
- Hasnin, E. A. (2026). Exploring the Impact of Digital Marketing on Customer Experience: The moderating Role of E-Service Quality an Empirical Study of the Hospitality Industry in KSA. *6*(1). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/401572049_Exploring_the_Impact_of_Digital_Marketing_on_Customer_Experience_The_moderating_Role_of_E-Service_Quality_an_Empirical_Study_of_the_Hospitality_Industry_in_KSA
- Ives Gutierrez. (2023). Digital transformation and the new combinations in tourism: A systematic literature review. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/14673584231198414>
- Nikopoulou, M. (2023). Determinants of Digital Transformation in the Hospitality Industry: Technological, Organizational, and Environmental Drivers. *15*(3). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/3/2736>
- Ratna, S. (2024). Digital transformation in tourism and hospitality industry: a literature review of blockchain, financial technology, and knowledge management. *19*(1), 84–112. Retrieved from <https://www.emerald.com/emjb/article/19/1/84/1221141/Digital-transformation-in-tourism-and-hospitality>

- Ullah, I. (2025). Digitalizing the hospitality industry: the impact of digital transformational leadership, digital culture and taking charge on organizational resilience. 37(11). Retrieved from <https://www.emerald.com/ijchm/article/37/11/3791/1297733/Digitalizing-the-hospitality-industry-the-impact>
- Wu, D. (2025). AI-assisted customer behavior analysis and hotel loyalty strategy optimization. Retrieved from <https://fupubco.com/futech/article/view/371>
- Zaki, K. (2022). Implementing dynamic revenue management in hotels during Covid-19: value stream and wavelet coherence perspectives. 34(5). Retrieved from <https://www.emerald.com/ijchm/article/34/5/1768/117351>

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر التحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات على معدلات الإشغال الفندقي في المملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

أحمد الطالب سيدي

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "تقييم أداء مشاريع الإسكان في ضوء مستهدفات برامج التنمية الوطنية في المملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

أحمد الطالب سيدي

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
					1- الأسئلة العامة
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
					2- أسئلة الإستبيان
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يعتمد الفندق على التقنيات الرقمية في إدارة تفاعل العملاء عبر مختلف القنوات.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تسهم القنوات الرقمية في تسهيل عمليات الحجز والاستفسار للعملاء.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد التحول الرقمي في تحسين سرعة تقديم الخدمات الفندقية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التحول الرقمي في رفع جودة تجربة العميل داخل الفندق.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يوفر الفندق تطبيقات ومنصات رقمية تلبي احتياجات العملاء بكفاءة.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يعزز التحول الرقمي كفاءة إدارة تجربة العميل في الفندق.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يوفر الفندق تجربة متكاملة ومتسقة عبر جميع قنوات التواصل الرقمية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يستطيع العميل الانتقال بين القنوات المختلفة دون فقدان معلوماته.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم تكامل القنوات الرقمية في تحسين رضا العملاء.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يساعد تكامل القنوات في سرعة الاستجابة لاستفسارات العملاء وشكاواهم.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ينعكس تكامل القنوات الرقمية إيجاباً على جودة الخدمات الفندقية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التكامل بين القنوات الرقمية في تعزيز ولاء العملاء للفندق.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يعتمد الفندق على تحليل بيانات العملاء لفهم احتياجاتهم وتفضيلاتهم.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يستخدم الفندق البيانات الرقمية لتخصيص الخدمات والعروض المقدمة للعملاء.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تساعد تحليلات بيانات العملاء في تحسين القرارات التسويقية والإدارية.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التخصيص الرقمي للخدمات في جذب العملاء وزيادة الحجزات.
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يسهم التحول الرقمي في إدارة تجربة العميل متعددة القنوات في زيادة معدلات الإشغال الفندقي بالمملكة العربية السعودية.

<https://forms.gle/uGPY82PpCYkEsxjL8>

Abstract

This study aims to evaluate the performance of housing projects in light of the objectives of national development programs in the Kingdom of Saudi Arabia. This is achieved by identifying the performance level of housing projects, measuring their efficiency in achieving development goals and objectives, and determining the most prominent factors related to improving project implementation efficiency, the quality of their outputs, and their ability to meet beneficiaries' needs. To achieve these objectives, the study adopted a descriptive-analytical approach, deemed the most suitable research methodology for the nature of the study. This approach described the current performance of housing projects, analyzed the relationships between the study variables, and interpreted the field results in light of the theoretical framework and previous studies. Data was collected using a questionnaire administered to a sample of 289 individuals from the target population who have a connection to or knowledge of housing projects, their management, implementation, and monitoring. The results generally showed that the performance of housing projects is significantly linked to the efficiency of planning, management, implementation, and follow-up. Adherence to time, cost, and quality standards is essential for enhancing project efficiency and improving outcomes. The results also highlighted the importance of linking project performance indicators to national targets, rather than solely measuring physical progress. Furthermore, they emphasized the importance of considering beneficiary needs and measuring their satisfaction levels, as these are key indicators of housing project success. The results also demonstrated the importance of integration and coordination among relevant entities, and leveraging data and digital technologies to monitor project performance and identify deviations and challenges early on. In light of these findings, the study recommended developing an integrated system for evaluating housing project performance. This system should link operational, technical, and financial performance indicators to national development targets, enhance planning efficiency, and manage time, costs, and risks. It should also improve monitoring and quality control mechanisms, involve beneficiaries in project evaluation, strengthen coordination between government agencies and the private sector, and utilize digital transformation and data analytics to monitor projects and support decision-making. This will contribute to increasing the efficiency of housing projects, maximizing their developmental impact, and achieving the objectives of national development programs in the Kingdom of Saudi Arabia. The results also showed that the performance of housing projects is significantly linked to the efficiency of planning, management, implementation, and follow-up.

Keywords: Housing projects, performance evaluation, national development, development programs, project management, project quality, Kingdom of Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Impact of Digital Transformation in Multi-Channel Customer Experience Management on Hotel
Occupancy Rates in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the student/

Ahmed Al-Talib Sidi

University ID/

253000621

Supervisor/

Prof. Dr. Faisal Abdul Hameed

Prof. Dr. Fayez Jarad

Year

2026