

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : ماجستير إدارة الأعمال

"أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال

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

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

إعداد الطالب:

مجد محمد السدحان

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات:

3	المقدمة:
4	مشكلة الدراسة:
6	أهمية الدراسة:
8	أهداف الدراسة:
9	تساؤلات الدراسة:
10	فروض الدراسة:
12	الدراسات السابقة :
17	المنطلقات النظرية للدراسة:
19	المنهجية وطرق البحث:
21	أدوات الدراسة:
24	حدود الدراسة:
26	المراجع:
29	الملاحق

المقدمة:

يشهد قطاع العقارات تحولاً رقمياً متسارعاً نتيجة التطور في تقنيات المعلومات والاتصالات، مما أسهم في إعادة تشكيل نماذج الأعمال وأساليب تقديم الخدمات. وفي هذا السياق، برزت الحوكمة الرقمية كإطار حديث يهدف إلى تنظيم استخدام التقنيات الرقمية، وتعزيز الشفافية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات.

وتُعد خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات من المراحل المهمة التي تؤثر بشكل مباشر على تجربة العملاء ورضا الملاك، باعتبارها تمثل نقطة الاتصال المستمرة بعد إتمام عملية البيع. وعلى الصعيد العالمي، تتجه الشركات إلى تبني حلول رقمية مثل أنظمة إدارة علاقات العملاء والمنصات الإلكترونية لتحسين جودة الخدمات وتسريع الاستجابة. أما محلياً، فقد حظي التحول الرقمي في القطاع العقاري باهتمام متزايد في المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، مما يعزز أهمية تطبيق الحوكمة الرقمية في هذا المجال.

ورغم هذا التوجه، لا تزال بعض الشركات تواجه تحديات مثل ضعف التكامل بين الأنظمة، وتعدد قنوات التواصل، وغياب الأطر التنظيمية الواضحة لخدمات ما بعد البيع، مما يؤثر على كفاءة العمليات ومستوى رضا الملاك. كما تشير الأدبيات إلى وجود فجوة بحثية تتعلق بقلّة الدراسات التي تناولت أثر الحوكمة الرقمية في خدمات ما بعد البيع وعلاقتها بالكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، خاصة في القطاع العقاري السعودي.

وانطلاقاً من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك من خلال خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية، عبر دراسة العلاقات بين المتغيرات وتقييم أثرها على تحسين الأداء وجودة الخدمات.

مشكلة الدراسة:

في ظل التوسع في تبني الحوكمة الرقمية داخل شركات إدارة العقارات، وتزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية في إدارة خدمات ما بعد البيع، تبرز تساؤلات حول مدى فاعلية هذه الممارسات في تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة. فعلى الرغم من الإمكانيات التي توفرها الحوكمة الرقمية في تعزيز تكامل الأنظمة وتنظيم تدفق البيانات ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود تحديات تحد من الاستفادة الكاملة من هذه الإمكانيات.

ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- إلى أي مدى يسهم تطبيق الحوكمة الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات؟
- إلى أي مدى تؤثر خدمات ما بعد البيع على مستوى رضا الملاك؟
- ما مدى فاعلية الحوكمة الرقمية في تعزيز كفاءة خدمات ما بعد البيع؟
- ما طبيعة العلاقة بين الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك؟
- هل تسهم خدمات ما بعد البيع كمتغير وسيط في تفسير العلاقة بين الحوكمة الرقمية وكل من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك؟

وعلى الرغم من التوسع في تبني الأنظمة الرقمية وتطبيقات التحول الرقمي، إلا أن الواقع العملي يكشف عن وجود فجوة بين الإمكانيات التي توفرها هذه الأنظمة والنتائج الفعلية المتحققة، حيث تعاني العديد من الشركات من ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية، وتعدد مصادر البيانات، وغياب إطار واضح للحوكمة الرقمية ينظم تدفق المعلومات ويعزز التنسيق بين العمليات، مما يؤدي إلى تأخر الاستجابة، وتكرار الإجراءات، وضعف متابعة طلبات العملاء.

وفي المقابل، يُفترض أن تسهم الحوكمة الرقمية في تحقيق تكامل الأنظمة وتحسين جودة البيانات وتعزيز الشفافية ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، بما يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات وزيادة

مستوى رضا الملاك، إلا أن الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول تشير إلى وجود قصور في التطبيق الفعّال لممارسات الحوكمة الرقمية داخل خدمات ما بعد البيع.

وتدعم الأدبيات والتقارير الحديثة هذه الإشكالية، حيث تشير الدراسات إلى أن ضعف الحوكمة الرقمية يرتبط بانخفاض كفاءة العمليات التشغيلية وتأخر الاستجابة وتكرار الإجراءات، كما تؤكد تقارير التحول الرقمي أن تعدد الأنظمة وضعف تكاملها يؤثر سلباً على جودة البيانات وكفاءة الأداء. كذلك، توضح دراسات خدمات ما بعد البيع أن جودة الخدمة وسرعة الاستجابة تعد من العوامل الرئيسية في تحقيق رضا العملاء واستدامة العلاقة معهم، مما يعزز من أهمية دراسة هذه المشكلة في السياق المحلي.

أهمية الدراسة:

(أ) الأهمية العلمية:

تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة النظرية في مجال الحوكمة الرقمية وإدارة خدمات ما بعد البيع، من خلال تقديم تحليل علمي متكامل يربط بين الحوكمة الرقمية والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في قطاع إدارة العقارات. كما تعزز الدراسة الأدبيات المتعلقة بدور الحوكمة الرقمية في تحسين تكامل الأنظمة الرقمية، وتنظيم تدفق البيانات، ورفع جودة المعلومات، ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، وانعكاس ذلك على تحسين الأداء التشغيلي وجودة الخدمات المقدمة في المنظمات.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات، حيث تركز معظم الدراسات السابقة على الحوكمة الرقمية أو التحول الرقمي بشكل عام دون التطرق بصورة تكاملية إلى دور الحوكمة الرقمية في إدارة خدمات ما بعد البيع، أو ربطها بشكل مباشر بكل من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، خاصة في قطاع إدارة العقارات. كما أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في السياق السعودي، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية مهمة تسهم في توسيع نطاق المعرفة في هذا المجال، وتقديم فهم أعمق للتطبيقات العملية للحوكمة الرقمية في بيئات تشغيلية معقدة.

كما تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يوضح طبيعة العلاقات بين الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، من خلال بناء نموذج علمي يربط بين هذه المتغيرات ويحدد أدوارها التفسيرية، بما في ذلك دور خدمات ما بعد البيع كمتغير وسيط في هذه العلاقة. ويسهم هذا الإطار في توفير أساس علمي يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية، سواء لتطوير نماذج بحثية مشابهة أو لاختبار العلاقات بين المتغيرات في قطاعات أخرى، مما يعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال الحوكمة الرقمية وإدارة الخدمات.

ب) الأهمية التطبيقية:

تسهم هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية موجهة لشركات إدارة العقارات تهدف إلى تعزيز تطبيق الحوكمة الرقمية في إدارة خدمات ما بعد البيع، من خلال تحسين تكامل الأنظمة الرقمية، وتنظيم تدفق البيانات، وتوضيح الأدوار والإجراءات التشغيلية بين الأقسام، بما يسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، وتسريع الاستجابة لطلبات العملاء، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى رضا الملاك.

كما تدعم الدراسة صانعي السياسات ومتخذي القرار في تطوير السياسات والتشريعات المرتبطة بتطبيق الحوكمة الرقمية، من خلال توفير مؤشرات علمية تساعد في فهم التحديات المرتبطة بضعف تكامل الأنظمة وتعدد مصادر البيانات، وتمكّن من تصميم سياسات أكثر فاعلية تعزز الشفافية وجودة البيانات وتدعم اتخاذ القرار المبني على البيانات، بما يتماشى مع مستهدفات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.

إضافة إلى ذلك، تسهم الدراسة في تطوير أدوات قياس وتقييم يمكن استخدامها لقياس مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية وكفاءة خدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، من خلال مؤشرات قابلة للتطبيق تدعم تقييم الأداء ومتابعته بشكل دوري، وتساعد في تحديد الفجوات التشغيلية واتخاذ قرارات تصحيحية مبنية على البيانات، بما يعزز من تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء في شركات إدارة العقارات.

أهداف الدراسة:

أولاً: الهدف العام

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

ثانياً: الأهداف الخاصة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التفصيلية التالية:

1. تحديد مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية .
2. تقييم مستوى كفاءة خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات .
3. قياس أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات .
4. تحليل أثر خدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات .
5. قياس أثر خدمات ما بعد البيع على مستوى رضا الملاك .
6. اختبار الدور الوسيط لخدمات ما بعد البيع في العلاقة بين الحوكمة الرقمية وكل من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

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

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1. ما مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية؟
 2. ما مستوى كفاءة خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات؟
 3. ما أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات؟
 4. ما أثر خدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات؟
 5. ما أثر خدمات ما بعد البيع على مستوى رضا الملاك في شركات إدارة العقارات؟
 6. ما أثر خدمات ما بعد البيع بوصفها متغيراً وسيطاً في العلاقة بين الحوكمة الرقمية وكل من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية؟
- وترتبط تساؤلات الدراسة ارتباطاً مباشراً بأهدافها، حيث تم صياغة كل تساؤل بما يعكس أحد الأهداف البحثية المحددة، وبما يضمن الاتساق المنهجي بين متغيرات الدراسة المتمثلة في الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك. كما أن هذه التساؤلات قابلة للاختبار والتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما يسهم في تفسير العلاقات بين المتغيرات والوصول إلى نتائج علمية تدعم أهداف الدراسة.

فروض الدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى اختبار مجموعة من الفرضيات القابلة للتحليل الإحصائي، بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

(H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على كلٍ من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

(H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على كلٍ من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

(H0₁) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

(H1₁) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية:

(H0₂) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

(H1₂) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على خدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0₃) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية

السعودية.

(H1₃) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

(H0₄) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع على رضا الملاك في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

(H1₄) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع على رضا الملاك في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الخامسة:

(H0₅) لا يوجد أثر وسيط ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع في العلاقة بين الحوكمة الرقمية وكل من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.
(H1₅) يوجد أثر وسيط ذو دلالة إحصائية لخدمات ما بعد البيع في العلاقة بين الحوكمة الرقمية وكل من الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

وترتبط هذه الفرضيات بمتغيرات الدراسة بشكل مباشر، حيث تعكس العلاقات بين الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، بما يضمن إمكانية اختبارها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتحقيق الاتساق المنهجي بين مكونات الدراسة.

الدراسات السابقة :

أولاً: منهج ترتيب الدراسات

تم اعتماد الترتيب الموضوعي في عرض الدراسات السابقة، نظرًا لما يتميز به من تنظيم منطقي يسهم في بناء إطار فكري مترابط، حيث يتم تصنيف الدراسات وفقًا لمتغيرات الدراسة الرئيسية. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعًا في البحوث العلمية، إذ يساعد على توضيح العلاقات بين المتغيرات بصورة تدريجية ومنهجية، وبما يدعم بناء نموذج مفاهيمي متكامل.

وبناءً على ذلك، تم تقسيم الدراسات السابقة إلى المحاور الآتية:

دراسات تناولت الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي، دراسات تناولت خدمات ما بعد البيع وجودة الخدمة، دراسات تناولت الكفاءة التشغيلية، دراسات تناولت رضا العملاء، ودراسات تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة ورضا العملاء.

ثانيًا: عرض الدراسات السابقة وتحليلها نقديًا

تشير دراسة (Verhoef et al. (2021 إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء، حيث هدفت إلى تحليل دور التحول الرقمي في تطوير نماذج الأعمال، واعتمدت على منهج تحليلي قائم على مراجعة الأدبيات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على أداء المؤسسات، من خلال تحسين تكامل الأنظمة الرقمية وتعزيز تدفق البيانات.

وتتفق هذه النتائج مع الاتجاهات الحديثة في الأدبيات التي تؤكد دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، إلا أن الدراسة لم تتناول الحوكمة الرقمية كإطار تنظيمي يحكم استخدام التقنيات الرقمية ويضمن تكاملها،

كما لم تركز على خدمات ما بعد البيع أو قطاع إدارة العقارات، وهو ما يمثل فجوة بحثية يسعى البحث الحالي إلى معالجتها من خلال الربط بين الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع في سياق شركات إدارة العقارات.

المرجع:

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

كما أوضحت دراسة (Kotler & Keller (2016 أن خدمات ما بعد البيع تمثل عنصراً أساسياً في تحقيق رضا العملاء وتعزيز العلاقة طويلة الأمد معهم، حيث هدفت إلى تحليل دور جودة الخدمة في تعزيز رضا العملاء، واعتمدت على منهج نظري مدعوم بدراسات حالة. وأكدت نتائج الدراسة أن جودة الخدمة وسرعة الاستجابة تؤثران بشكل مباشر في رضا العملاء.

وتتسجم هذه النتائج مع ما توصلت إليه الأدبيات التي تربط بين جودة الخدمة ورضا العملاء، إلا أن الدراسة لم تربط خدمات ما بعد البيع بالحوكمة الرقمية أو الكفاءة التشغيلية، كما لم تركز على قطاع إدارة العقارات أو فئة الملاك، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تكاملية تربط بين هذه المتغيرات في سياق تطبيقي محدد، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى تحقيقه.

المرجع:

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.

وفيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية، تشير دراسة (Slack et al. (2019 إلى أن تكامل الأنظمة الرقمية يسهم في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، حيث هدفت إلى تحليل إدارة العمليات في المؤسسات الحديثة، واعتمدت على منهج تحليلي. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعزز كفاءة الأداء التشغيلي.

وتدعم هذه النتائج ما ذهبت إليه الدراسات السابقة بشأن أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات، إلا أن الدراسة لم تتناول خدمات ما بعد البيع كجزء من العمليات التشغيلية، كما لم تربط الكفاءة التشغيلية برضا العملاء أو الحوكمة الرقمية، مما يشير إلى وجود فجوة في الربط بين هذه المتغيرات ضمن إطار متكامل، وهو ما يسعى البحث الحالي إلى معالجته.

المرجع:

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2019). Operations management 9th. Pearson.

أما دراسة (Zeithaml et al. (2018 فقد ركزت على رضا العملاء، حيث هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة فيه من خلال نماذج قياس جودة الخدمة، واعتمدت على المنهج الكمي. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين جودة الخدمة ورضا العملاء.

وتتوافق هذه النتائج مع العديد من الدراسات التي تؤكد أن جودة الخدمة تعد من أهم محددات رضا العملاء، إلا أن الدراسة لم تتناول الحوكمة الرقمية أو خدمات ما بعد البيع في القطاع العقاري، كما لم تركز على فئة الملاك بشكل خاص، وهو ما يمثل فجوة بحثية تتطلب مزيداً من الدراسة في سياق قطاع إدارة العقارات كما في البحث الحالي.

المرجع:

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.). McGraw-Hill.

كما أظهرت دراسة (Bharadwaj et al. (2013 أن الاستراتيجيات الرقمية تسهم في تحسين تكامل العمليات وتعزيز تجربة العملاء، حيث هدفت إلى تحليل دور الاستراتيجية الرقمية في المؤسسات، واعتمدت على منهج تحليلي نظري. وأكدت النتائج أن تبني التقنيات الرقمية يعزز الأداء المؤسسي.

وتتفق هذه الدراسة مع ما سبق من دراسات في إبراز أهمية التحول الرقمي، إلا أنها لم تتناول خدمات ما بعد البيع أو الكفاءة التشغيلية بشكل مباشر، كما لم تربط بين هذه المتغيرات ضمن نموذج تكاملي يشمل الحوكمة الرقمية، مما يعزز من أهمية الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج يربط بين هذه المتغيرات في سياق واحد.

المرجع:

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. MIS Quarterly, 37(2), 471–482.

ثالثاً: التحليل المقارن للدراسات

يتضح من خلال مراجعة الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، كما أكدت معظم الدراسات وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة ورضا العملاء. كذلك، تتقاطع نتائج الدراسات في إبراز أهمية تكامل الأنظمة الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء.

ومن حيث المنهجية، تتشابه الدراسات في اعتمادها على المناهج التحليلية أو الكمية، إلا أنها تختلف من حيث طبيعة العينة والسياق التطبيقي، حيث أُجريت بعض الدراسات في قطاعات صناعية أو خدمية عامة، في حين لم يتم التركيز بشكل كافٍ على قطاع إدارة العقارات، خاصة في البيئة السعودية.

ويمكن تفسير الاختلافات في نتائج الدراسات السابقة باختلاف البيئة التطبيقية ونوع العينة وأدوات القياس المستخدمة، إضافة إلى تركيز بعض الدراسات على متغيرات منفصلة دون دراسة العلاقات التفاعلية والتكاملية بينها، خصوصاً في ظل غياب إطار الحوكمة الرقمية الذي ينظم هذه العلاقات.

رابعاً: فجوة البحث

من خلال التحليل النقدي والمقارن للدراسات السابقة، يمكن تحديد فجوة البحث في النقاط التالية:

قلة الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك ضمن نموذج واحد.

ندرة الدراسات التطبيقية في قطاع إدارة العقارات، خاصة في المملكة العربية السعودية.

تركيز معظم الدراسات السابقة على متغيرات منفصلة دون دراسة التفاعل والتكامل بينها.

عدم التركيز على فئة الملاك كفئة مستهدفة رئيسة في الدراسات السابقة.

محدودية تناول الدراسات الحديثة لدور الحوكمة الرقمية كإطار تنظيمي في إدارة خدمات ما بعد البيع.

وبناءً على ما سبق، يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر الحوكمة الرقمية في خدمات ما بعد البيع على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية، وذلك ضمن إطار تكاملي يجمع بين هذه المتغيرات في نموذج تحليلي واحد .

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى إطار نظري متكامل يجمع بين عدد من النظريات الإدارية والتقنية والخدمية، بهدف تقديم تفسير علمي شامل للعلاقات بين الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع والكفاءة التشغيلية ورضا الملاك في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية. ويعكس هذا التكامل طبيعة الدراسة متعددة الأبعاد التي تجمع بين الجوانب التنظيمية والتقنية والتشغيلية والخدمية، بما يساهم في بناء نموذج تحليلي مترابط يفسر العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة منهجية.

أولاً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تُعد نظرية الموارد والقدرات من أبرز النظريات المفسرة للميزة التنافسية، حيث تفترض أن امتلاك المؤسسات لموارد استراتيجية نادرة وقابلة للتطوير، مثل الأنظمة الرقمية المتقدمة وقواعد البيانات المتكاملة، يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

وتُطبق هذه النظرية في الدراسة الحالية من خلال اعتبار الحوكمة الرقمية إطاراً تنظيمياً يساهم في إدارة هذه الموارد بكفاءة، وضمان تكاملها، وتعزيز الاستفادة منها في دعم اتخاذ القرار وتحسين العمليات التشغيلية.

ثانياً: نموذج تقبل التقنية (Technology Acceptance Model – TAM)

يركز هذا النموذج على تفسير سلوك الأفراد تجاه استخدام الأنظمة التقنية، من خلال إدراك الفائدة المتوقعة وسهولة الاستخدام.

وفي سياق الدراسة الحالية، يفسر هذا النموذج مدى تقبل الموظفين والعملاء للأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة خدمات ما بعد البيع، حيث يؤثر مستوى القبول والاستخدام الفعلي لهذه الأنظمة على جودة الخدمة وكفاءتها، وبالتالي على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك.

ثالثاً: نظرية إدارة العمليات (Operations Management Theory)

تركز هذه النظرية على تحسين كفاءة العمليات من خلال إعادة تصميم الإجراءات، وتقليل الفاقد، وتعزيز الإنتاجية. وتُطبق في هذه الدراسة من خلال توظيف الحوكمة الرقمية في تنظيم العمليات المرتبطة بخدمات ما بعد البيع، مثل إدارة الطلبات، وجدولة الصيانة، والتواصل مع العملاء، بما يساهم في تحسين تدفق العمليات وتقليل الأخطاء التشغيلية ورفع الكفاءة التشغيلية.

رابعاً: نظرية تجربة العميل (Customer Experience Theory)

تؤكد هذه النظرية أن تجربة العميل تتشكل من خلال التفاعلات المختلفة مع المؤسسة، وأن جودة هذه التجربة تؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا والولاء.

وفي هذه الدراسة، تساهم الأنظمة الرقمية في تحسين تجربة الملاك من خلال تسهيل التواصل، وتسريع الاستجابة، وتعزيز الشفافية، مما ينعكس إيجابياً على مستوى رضا الملاك.

خامساً: نظرية الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance Theory)

تركز هذه النظرية على أهمية وجود أطر تنظيمية تعزز الشفافية والمساءلة، وتدعم اتخاذ القرار داخل المؤسسات. ويظهر تطبيقها في مفهوم الحوكمة الرقمية، الذي يمثل امتداداً حديثاً للحوكمة المؤسسية، حيث يساهم في تنظيم استخدام الأنظمة الرقمية، وضمان تكاملها، وتحقيق الانضباط المؤسسي في إدارة العمليات والخدمات.

توظيف الإطار النظري في الدراسة

انطلاقاً من هذه النظريات، يتم بناء نموذج الدراسة بحيث تمثل الحوكمة الرقمية المتغير المستقل، وخدمات ما بعد البيع المتغير الوسيط، في حين تمثل الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك المتغيرات التابعة. ويساهم هذا التكامل النظري في تفسير العلاقات بين هذه المتغيرات، ودعم تحليلها في ضوء أسس علمية راسخة.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: نوع البحث

تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التحليلية التفسيرية ذات الطابع التطبيقي، حيث تهدف إلى وصف واقع تطبيق الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات، وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتفسير أثر الحوكمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية ورضا الملاك، بما يسهم في تقديم نتائج علمية قابلة للتطبيق العملي.

ثانياً: المنهج المستخدم

تعتمد الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods)، لما يوفره من تكامل بين التحليل النوعي والقياس الكمي، مما يعزز من دقة النتائج وعمق تفسيرها، وذلك من خلال مرحلتين:

المرحلة النوعية

تهدف هذه المرحلة إلى استكشاف واقع تطبيق الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات، من خلال إجراء مقابلات شبه مهيكلة مع عينة من المختصين، مثل مديري العمليات وتقنية المعلومات وخدمة العملاء.

وتركز على تحديد التحديات التشغيلية، وتحليل مستوى تكامل الأنظمة الرقمية، واستكشاف الأطر التنظيمية المعتمدة، وتحديد الفجوات بين الواقع والممارسات المثلى.

المرحلة الكمية

تهدف هذه المرحلة إلى اختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقات بين متغيراتها، من خلال تصميم استبيان يُوجّه إلى عينة من العاملين في شركات إدارة العقارات. ويتضمن الاستبيان قياس الحوكمة الرقمية، وخدمات ما بعد البيع، والكفاءة التشغيلية، ورضا الملاك.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل التحليل الوصفي، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار، وتحليل الوساطة. (Mediation Analysis)

ثالثاً: خطة البحث وخطوات التنفيذ

تسير الدراسة وفق خطة منهجية منظمة تشمل المراحل الآتية:

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة .
2. بناء الإطار النظري وتحديد متغيرات الدراسة وصياغة الفرضيات .
3. تصميم أدوات جمع البيانات (المقابلات والاستبيان) والتحقق من صدقها وثباتها .
4. جمع البيانات من مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة وفق الأساليب العلمية المعتمدة .
5. تحليل البيانات باستخدام الأساليب والبرامج الإحصائية المناسبة .
6. تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة .
7. استخلاص النتائج وتقديم التوصيات والإطار المقترح لتحسين تطبيق الحوكمة الرقمية في إدارة خدمات ما بعد البيع.

أدوات الدراسة:

أدوات جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات، بما يتوافق مع طبيعة المنهج المختلط المستخدم، وهما: دليل المقابلة شبه المنظمة والاستبيان، وذلك بهدف تحقيق التكامل بين البيانات النوعية والكمية وتقديم تفسير شامل لظاهرة الدراسة.

أولاً: دليل المقابلة شبه المنظمة

يُستخدم دليل المقابلة شبه المنظمة في المرحلة النوعية من الدراسة، بهدف استكشاف واقع تطبيق الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات، والتعرف على التحديات التشغيلية والتنظيمية المرتبطة بها. ويُوَجَّه هذا الدليل إلى عينة من المختصين، مثل مديري العمليات، ومسؤولي تقنية المعلومات، ومسؤولي خدمة العملاء، والمشرفين على خدمات ما بعد البيع، نظراً لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة. ويتكون دليل المقابلة من (10-12) سؤالاً تغطي عدداً من المحاور الرئيسة، من أبرزها:

- مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية في الشركة
- درجة تكامل الأنظمة الرقمية المستخدمة
- الإجراءات التنظيمية لإدارة خدمات ما بعد البيع
- التحديات التشغيلية المرتبطة بالخدمات
- أثر الأنظمة الرقمية على الكفاءة التشغيلية
- أثر جودة خدمات ما بعد البيع على رضا الملاك
- المقترحات التطويرية لتعزيز الحوكمة الرقمية

ثانيًا: الاستبيان

يُستخدم الاستبيان في المرحلة الكمية من الدراسة، بهدف قياس العلاقات بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات إحصائيًا من خلال جمع بيانات كمية قابلة للتحليل.

ويتكون الاستبيان من جزأين رئيسيين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

يتضمن هذا الجزء بيانات عامة عن أفراد العينة، مثل المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والقسم الإداري، والمؤهل العلمي، ونوع الشركة أو حجمها، وذلك بهدف توصيف خصائص العينة.

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يعتمد هذا الجزء على مقياس ليكرت الخماسي، ويتضمن المحاور التالية:

- الحوكمة الرقمية (10 بنود): تقيس تكامل الأنظمة الرقمية، وجودة إدارة البيانات، ووضوح الإجراءات التنظيمية
- خدمات ما بعد البيع (10 بنود): تقيس كفاءة إجراءات تسليم الوحدات، وإدارة طلبات الصيانة، وآليات التواصل مع الملاك
- الكفاءة التشغيلية (8 بنود): تقيس سرعة إنجاز الطلبات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، ورفع مستوى الإنتاجية
- رضا الملاك (8 بنود): تقيس جودة الخدمة المدركة، وسرعة الاستجابة، ومستوى الرضا العام

ثالثًا: بناء الأداة واختبارها

تم بناء أدوات الدراسة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة، مع تكييف البنود بما يتناسب مع طبيعة قطاع إدارة العقارات وخدمات ما بعد البيع.

وللتحقق من جودة الأداة، سيتم تطبيق الإجراءات الآتية:

أولًا: الصدق

- صدق المحكمين: من خلال عرض الأدوات على مجموعة من المحكمين المختصين في الإدارة والتحول الرقمي ومناهج البحث العلمي، للتأكد من سلامة الصياغة وملاءمة البنود
- الصدق البنائي: من خلال اختبار ارتباط البنود بالمتغيرات التي تقيسها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة

ثانيًا: الثبات

- معامل كرونباخ ألفا: (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان والتأكد من ثبات الأداة وصلاحياتها للتطبيق

وبذلك تسعى الدراسة إلى استخدام أدوات بحثية تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، بما يضمن دقة النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

حدود الدراسة:

أولاً: المجال البشري

يتمثل مجتمع الدراسة في شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية، والتي تقدم خدمات ما بعد البيع، بما يشمل إدارة تسليم الوحدات، وإدارة طلبات الصيانة، وخدمات التواصل مع العملاء. أما عينة الدراسة، فتتكون من مجموعة من العاملين في هذه الشركات من الفئات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتشمل مديري العمليات، ومسؤولي تقنية المعلومات، وموظفي خدمة العملاء، والعاملين في إدارات خدمات ما بعد البيع.

ويبلغ حجم العينة ما لا يقل عن (120) مفردة من العاملين في شركات إدارة العقارات الكبرى في المملكة العربية السعودية، في مدن الرياض وجدة والدمام، ويتم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية، وذلك لضمان تمثيل جميع الفئات الوظيفية ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة، بما يعزز من دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

ثانياً: المجال المكاني

تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، مع التركيز على شركات إدارة العقارات العاملة في السوق السعودي، نظراً لارتباط موضوع الدراسة بالأنظمة والسياسات المحلية المتعلقة بالحوكمة الرقمية وإدارة خدمات ما بعد البيع.

ثالثاً: المجال الزمني

تتمثل حدود الدراسة الزمنية في الفترة التي يتم خلالها جمع البيانات وتحليلها، بالإضافة إلى الفترة التي تعكس الواقع الفعلي لممارسات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

فترة جمع البيانات: خلال عام (2026)، وفق الجدول الزمني المعتمد لتنفيذ الدراسة.

فترة الدراسة: تمتد لتشمل الممارسات والبيانات المرتبطة بمتغيرات الدراسة خلال الفترة (2024-2026)، بما يعكس الواقع الحالي لتطبيق الحوكمة الرقمية وخدمات ما بعد البيع في شركات إدارة العقارات.

المراجع:

- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Digital Government Authority. (2022). *Digital governance framework in Saudi Arabia*. Riyadh, Saudi Arabia.
- Grönroos, C. (2017). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (4th ed.). Wiley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating digital innovation inside and out. *MIT Sloan Management Review*, 60(4), 1–8.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management information systems: Managing the digital firm* (16th ed.). Pearson.

- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- McKinsey & Company. (2021). *The future of digital transformation in real estate*. McKinsey Global Institute.
- Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O., & Pavlou, P. A. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance. *Information & Management*, 57(2), 103169.
- OECD. (2020). *Digital government index 2019 results*. OECD Publishing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64–88.
- PwC. (2022). *Digital transformation in the real estate industry*. PricewaterhouseCoopers.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). Wiley.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.

World Bank. (2021). *Digital development overview*. World Bank Group.

الهيئة العامة للعقار . (2023). *التقرير السنوي للقطاع العقاري في المملكة العربية السعودية* .
الرياض، المملكة العربية السعودية.

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان . (2023). *تقرير التحول الرقمي في القطاع العقاري* .
الرياض، المملكة العربية السعودية.

الملاحق

مصطلحات الدراسة:

المصطلح	التعريف المفاهيمي	التعريف الإجرائي في الدراسة
الحكومة الرقمية	إطار تنظيمي لإدارة التقنيات الرقمية وضمان الشفافية	درجة تطبيق السياسات والإجراءات التي تنظم استخدام الأنظمة الرقمية وتكامل البيانات داخل شركات إدارة العقارات
خدمات ما بعد البيع	الخدمات المقدمة بعد إتمام عملية البيع	جميع العمليات المرتبطة بتسليم الوحدات، الصيانة، إدارة الطلبات، والتواصل مع الملاك
الكفاءة التشغيلية	قدرة المنظمة على استخدام الموارد بكفاءة	سرعة إنجاز العمليات، تقليل الأخطاء، تقليل التكرار، وتحسين الإنتاجية
رضا الملاك	تقييم العملاء لجودة الخدمات	مستوى رضا الملاك عن سرعة الاستجابة وجودة الخدمة والتجربة العامة
تكامل الأنظمة الرقمية	ترابط الأنظمة التقنية داخل المنظمة	مدى قدرة الأنظمة CRM ، FM ، المنصات على تبادل البيانات بدون تكرار
جودة البيانات	دقة واكتمال المعلومات	مستوى دقة البيانات وخلوها من التكرار والأخطاء
الشفافية الرقمية	وضوح الإجراءات والمعلومات	توفر معلومات واضحة ومحدثة للمستخدمين
دعم القرار	استخدام البيانات في اتخاذ القرار	اعتماد الإدارة على التقارير ولوحات البيانات

جدول الدراسات السابقة:

الباحث	السنة	الهدف	المنهج	المجال/العينة	النتائج	الفجوة البحثية
Verhoef et al.	2021	التحول الرقمي	تحليلي	عام	تحسين الأداء وتكامل الأنظمة	لم تتناول الحوكمة الرقمية
Kotler & Keller	2016	جودة الخدمة	نظري	تسويق	جودة الخدمة تؤثر على الرضا	لم تربط بالحوكمة الرقمية
Slack et al.	2019	إدارة العمليات	تحليلي	عمليات	تحسين الإنتاجية	لم تتناول خدمات ما بعد البيع
Zeithaml et al.	2018	رضا العملاء	كمي	خدمات	علاقة قوية بين الجودة والرضا	لم تشمل القطاع العقاري
Bharadwaj et al.	2013	الاستراتيجية الرقمية	نظري	عام	تحسين تجربة العملاء	لم تدمج المتغيرات

منهجيات الدراسة:

العنصر	التفاصيل
نوع الدراسة	وصفية تحليلية تفسيرية
المنهج	مختلط (نوعي + كمي)
المرحلة النوعية	مقابلات شبه مهيكلية
المرحلة الكمية	استبيان (ليكرت)
أدوات التحليل	تحليل ارتباط وانحدار ووساطة
الهدف	اختبار العلاقات بين المتغيرات
نوع البيانات	بيانات أولية

أدوات الدراسة:

الأداة	الوصف	عدد البنود	الهدف
المقابلات	أسئلة شبه مهيكلية	10-12	استكشاف الواقع
الاستبيان	مقياس ليكرت	36	اختبار الفرضيات
الحوكمة الرقمية	تكامل الأنظمة والبيانات	10	قياس الحوكمة

خدمات ما بعد البيع	جودة الخدمة والاستجابة	10	قياس الخدمة
الكفاءة التشغيلية	الإنتاجية والسرعة	8	قياس الأداء
رضا الملاك	الرضا والثقة	8	قياس الرضا
الصدق	تحكيم + صدق بنائي	—	دقة الأداة
الثبات	Cronbach Alpha	—	الاتساق

حدود الدراسة:

النوع	التفاصيل
المجال البشري	موظفو شركات إدارة العقارات
العينة	120 موظف على الأقل
الفئات	عمليات - IT - خدمة عملاء
المدن	الرياض - جدة - الدمام
المجال المكاني	المملكة العربية السعودية
المجال الزمني	2024 - 2026
جمع البيانات	2026
أسلوب الاختيار	عينة طبقية

المراجع حسب الموضوع:

المجال	المراجع	الاستخدام في البحث
الحكومة الرقمية	Digital Government Authority (2022)	الإطار التنظيمي
التحول الرقمي	Vial (2019), Kane (2019)	الخلفية النظرية
نظم المعلومات	Laudon (2021)	دعم القرار
البيانات	Hair (2019), Mikalef (2020)	التحليل الإحصائي
تجربة العميل	Lemon (2016)	رضا الملاك
جودة الخدمة	Parasuraman (1988), Grönroos (2017)	قياس الجودة
الاستراتيجية	Bharadwaj (2013)	الربط النظري
العقار	PwC (2022), الهيئة العامة للعقار (2023)	السياق العقاري
السعودية	وزارة الإسكان (2023)	البيئة المحلية