

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة الأعمال

أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير

العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

إعداد الطالب/

عبدالرحمن محمد عبدالرحمن آل شيبان

251000431

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



إهداء

إلى من آمنوا بأن الحلم يمكن أن يصبح حقيقة، إلى من كانوا حولي دعمًا وسندًا في

مسيرتي العلمية، إلى أساتذتي الكرام الذين أضاءوا لي الطريق بعلمهم وإرشادهم،

وإلى كل من كان له أثر في تكوين فكري وشخصيتي الأكاديمية.

إلى أمي وأبي، إلى أنتما اللذان لم تكلاً من الدعاء لي، إلى أنفاسكما التي كانت بردًا

وسلامًا على قلبي حين ضاق بي الطريق،

إليكما أهدي هذا العمل العلمي ليكون وسام فخرٍ واعتزازٍ يليق بتضحيتكما.

إلى كل من مرّ في حياتي وترك بصمة طيبة،

إلى من حفّزني بكلمة، أو دعمني بصمت، أو شاركني فكرة،

أهديكم جميعًا هذا الجهد، الذي ما كان ليكتمل لولاكم.

شكر وفخر

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة) على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري، من خلال دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. تم توزيع الأداة على عينة قصدية مكونة من 187 موظفًا من العاملين بالشركة الوطنية للإسكان، وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائيًا للتحول الرقمي بأبعاده الأربعة على كفاءة العمليات الإدارية، حيث كان لبعد "العمليات الرقمية" التأثير الأكبر، تلاه "نموذج العمل الرقمي"، ثم "أنشطة العملاء الرقمية"، بينما جاء "تعلم الآلة" في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير، رغم دلالاته الإحصائية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها: ضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتطوير المهارات الرقمية للعاملين، وتوسيع تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في العمليات الإدارية، مع دعم ثقافة التحول الرقمي المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي – العمليات الرقمية – نموذج العمل الرقمي – أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة – كفاءة العمليات الإدارية – شركات التطوير العقاري. NHC –

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
4.....	2.1 مشكلة الدراسة
6.....	3.1 أهمية الدراسة
7.....	4.1 أهداف الدراسة
8.....	5.1 تساؤلات الدراسة
8.....	6.1 فروض الدراسة
9.....	7.1 نموذج الدراسة
10.....	8.1 الدراسات السابقة
17.....	9.1 الفجوة البحثية
19.....	10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

11.1 المنهجية وطرق البحث:	21
12.1 مصادر جمع البيانات:	21
13.1 أدوات الدراسة:	22
14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة:	22
15.1 أداة الدراسة:	22
16.1 حدود الدراسة:	23
الفصل الثاني: الإطار النظري:	24
المبحث الأول: التحول الرقمي:	24
1.1.2 التمهيد:	24
2.1.2 مفهوم التحول الرقمي:	24
3.1.2 أهمية التحول الرقمي:	26
4.1.2 أهداف التحول الرقمي:	28
5.1.2 أبعاد التحول الرقمي في الدراسة الحالية:	29
المبحث الثاني: كفاءة العمليات الإدارية (المتغير التابع):	32
1.2.2 التمهيد العام للمبحث:	32
2.2.2 مفهوم كفاءة العمليات الإدارية:	32
3.2.2 أهمية كفاءة العمليات الإدارية:	33
4.2.2 أهداف كفاءة العمليات الإدارية:	34
5.2.2 تحديات كفاءة العمليات الإدارية:	35
الفصل الثالث: منهجية الدراسة:	37

37.....	1.3 تمهيد.....
37.....	2.3 منهج الدراسة.....
37.....	3.3 مجتمع الدراسة.....
38.....	4.3 عينة الدراسة.....
38.....	5.3 أدوات الدراسة.....
40.....	6.3 صدق الأداة.....
41.....	7.3 ثبات الأداة (Reliability).....
42.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
44.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة.....
44.....	1.4 المقدمة.....
44.....	2.4 تحليل الخصائص الديمغرافية.....
45.....	3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التحول الرقمي).....
50.....	4.4 التحليل الإحصائي لمتغير كفاءة العمليات الإدارية.....
51.....	5.4 فرضيات الدراسة.....
59.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....
59.....	1.5 نتائج الدراسة.....
62.....	2.5 التوصيات.....
64.....	Abstract.....
65.....	المراجع.....
65.....	أولاً: المراجع العربية.....

67.....	ثانيا: المراجع الأجنبية.....
69.....	الملاحق.....
70.....	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الأربعة للتحويل الرقمي	41
2.	الجدول (2) معاملات الثبات لكل من محوري الدراسة (المتغير المستقل والتابع) و لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل	42
3.	جدول (3): توزيع أفراد العينة وفقاً للخصائص الديمغرافية	44
4.	الجدول (4) التحليل الوصفي لبعد العمليات الرقمية	45
5.	الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد نموذج العمل الرقمي	47
6.	الجدول (6) التحليل الوصفي لبعد أنشطة العملاء الرقمية	48
7.	الجدول (7) التحليل الوصفي لبعد تعلم الآلة	49
8.	جدول (8) التحليل الوصفي لمتغير كفاءة العمليات الإدارية (شاملاً نصوص الفقرات)	50
9.	جدول (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التحويل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية	52
10.	جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العمليات الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية	54
11.	جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نموذج العمل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية	55

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
12.	جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أنشطة العملاء الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية	57
13.	جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تعلم الآلة على كفاءة العمليات الإدارية	58

قائمة الأشكال

رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
1.	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	10

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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

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

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

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

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

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

تُعد العمليات الإدارية جوهر العمل التنظيمي وأساساً لكل ما تقوم به المؤسسات من أنشطة، فهي تمثل الوسائل التي يتم من خلالها توجيه الموارد المتاحة – البشرية، والمالية، والمادية، والتقنية – نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفعالية. وتشير العمليات الإدارية إلى مجموعة متكاملة من الوظائف المترابطة التي تبدأ بالتخطيط، مروراً بالتنظيم، ثم التوجيه، وأخيراً الرقابة. هذه الوظائف لا تُمارَس بشكل منفصل، بل تتكامل وتتداخل في أداء القادة والمديرين بشكل يومي ومستمر، مما يجعلها محورياً رئيسياً في نجاح أي منظمة أو فشلها.

تبدأ العملية الإدارية بالتخطيط، وهو الوظيفة التي تُعنى بتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة ورسم المسارات المناسبة لتحقيقها. ويتضمن ذلك تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتقدير الموارد، ورصد

المخاطر، ووضع السيناريوهات الممكنة. التخطيط الجيد لا يقتصر فقط على تحديد ما يجب فعله، بل يتضمن كذلك تحديد متى وأين ومن يقوم بالفعل، وهو ما يجعل منه وظيفة استراتيجية توجه كافة الأنشطة الأخرى نحو أهداف واضحة قابلة للقياس والتحقيق.

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

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

تُختتم الدورة الإدارية بوظيفة الرقابة، والتي تُعنى بقياس الأداء الفعلي مقارنةً بالمخطط، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. وتشمل الرقابة جمع البيانات، وتحليل المؤشرات، واستخدام تقنيات القياس الإداري مثل بطاقات الأداء المتوازن ومؤشرات الأداء الرئيسية. تُعد الرقابة أداة مهمة لضمان الاتساق بين ما يُنفذ وما خُطط له، وهي كذلك وسيلة لتطوير العمليات وتحسين الأداء المستقبلي من خلال التعلم من الأخطاء والنجاحات.

في السياق الحديث، أصبحت العمليات الإدارية تتسم بقدر كبير من التعقيد، نتيجة تنوع بيئات العمل، وسرعة التغيرات، والتقدم التكنولوجي المتسارع. وقد انعكس ذلك على طريقة ممارسة هذه العمليات، حيث أصبحت تعتمد بشكل متزايد على النظم الذكية، والبرمجيات الإدارية، ومنصات تخطيط

الموارد المؤسسية (ERP)، والتحليلات التنبؤية، مما أضاف بعداً تقنياً يتطلب مهارات جديدة لدى المديرين مثل تحليل البيانات، والذكاء العاطفي، والتفكير الاستراتيجي.

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

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

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

2.1 مشكلة الدراسة

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

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

وفي حالة الشركة الوطنية للإسكان، التي تتبنى نموذج عمل طموح قائم على الشراكات الاستراتيجية والتطوير متعدد الأطراف، تتعاظم أهمية العمليات الإدارية باعتبارها العصب التنظيمي الذي يربط بين التخطيط، والتنفيذ، والرقابة. ومع دخول أدوات التحول الرقمي مثل نظم تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)، وأتمتة إدارة العقود، وتحليلات البيانات العقارية، تبرز الحاجة لتقييم ما إذا كانت هذه الأدوات قد أحدثت تحولاً فعلياً في كفاءة العمليات، أم أنها لا تزال محصورة في الجانب الشكلي أو التقني دون أثر ملموس على أرض الواقع.

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

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

وعليه، فإن الدراسة الحالية تسعى للإجابة عن السؤال الجوهرى: إلى أي مدى يؤثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل شركات التطوير العقاري؟ وما هو واقع هذا الأثر في تجربة الشركة

الوطنية للإسكان تحديداً؟ وضمن هذا الإطار، سيتم تفكيك المفهومين الأساسيين – التحول الرقمي والكفاءة الإدارية – إلى أبعادهما التطبيقية داخل بيئة عمل عقارية معقدة، من أجل الوصول إلى توصيات قابلة للتطبيق تسهم في تعظيم استفادة الشركات من التحول الرقمي، وترسيخ كفاءتها التشغيلية.

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية:

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

الأهمية التطبيقية:

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

4.1 أهداف الدراسة:

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

- ✓ التعرف على مستوى العمليات الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

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

دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

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

العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

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

الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

5.1 تساؤلات الدراسة

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

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

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

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

حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

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

دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

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

دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

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

الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق

بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

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

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الأربع التالية:

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

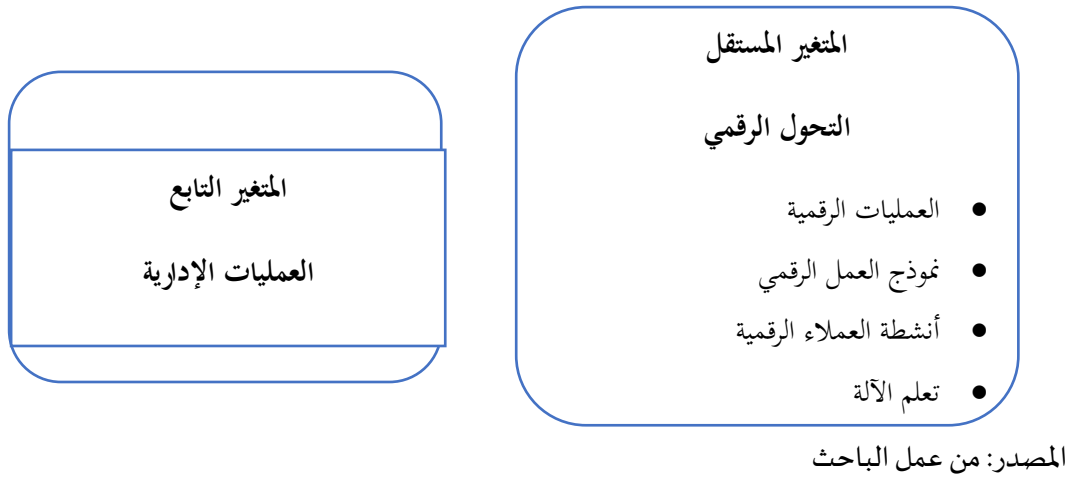
7.1 نموذج الدراسة:

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

الرقمي – أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة).

☑ المتغير التابع: العمليات الإدارية.

الجدول (1) نموذج الدراسة



8.1 الدراسات السابقة:

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

Administrative Citizenship: A Descriptive Analytical Study

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

📌 دراسة (Elsaeed, 2023)، بعنوان **The Relationship between External Integration and**

Operational Performance: Empirical Study on Pharmaceutical Companies in Egypt

الهدف من الدراسة هو التحقق من العلاقة بين التكامل الخارجي والأداء التشغيلي. وتكمن مشكلة الدراسة في إلى أي مدى يتم تطبيق التكامل الخارجي والأداء التشغيلي وتأثيره على كفاءة التشغيل للمنظمة وهذا سوف يتم الإجابة عنه من خلال الدراسة. التكامل الخارجي متغير مستقل ويتم قياسه من خلال تكامل

الموردين وتكامل العملاء الأداء التشغيلي هو متغير تابع ويتم قياسه من خلال المرونة ووقت التسليم والتكلفة والجودة. وتم تطبيق الدراسة على أكبر خمسون شركة أدوية. وتم جمع ترتيب الشركات وفقا لتقارير repsology.org. تم جمع البيانات الاستقصاء بواسطة نموذج جوجل وإجراء مقابلة مع الإدارة الوسطى والعليا وتم اختبارها باستخدام منهج (Generalized Method of Moments) GMM. وتشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين تكامل الموردين مع الأداء التشغيلي (المرونة، وسرعة الوقت، والتكلفة، والجودة). وأخيراً، هناك علاقة إيجابية بين تكامل العملاء مع الأداء التشغيلي (المرونة، وسرعة الوقت، والتكلفة، والجودة). ومن أهم التوصيات التي أوصى إليها الباحث زيادة سرعة التسليم مما يؤثر على كمية الإنتاج.

📌 دراسة (Lazem, 2024)، بعنوان Intertextuality in Administrative Translation: The Translating Strategies Employed by the Student-Tanslators as Story-Tellers

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

الحرفية للنص أن يكون المترجم قادرا على الموازنة ما بين النظامين اللغويين المعنيين في ترجمة النص. فمثل هذه الموازنة اللغوية تهادن اللغة المستخدمة لترجمة النص الأصلي وبالتالي تحفظ هويته وخصوصيته في اللغة الهدف.

📌 دراسة (Al-Radisi, 2023)، بعنوان **Some Features of the Administration and Education**

Systems and Immigration in Sudan

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

● دراسة (ندا، 2020)، بعنوان التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من

الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة

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

● دراسة (زيدان، 2021)، بعنوان التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية

للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً

استهدفت الدراسة الحالية قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر كنموذج عالمي يواجه تحديات كبيرة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لاستخراج تقييم شامل، أكثر حيادية ومنطقية، من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يواجهها مشروع الرقمنة بالمؤسسة، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وقد تم في إطارها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، اعتمدت الدراسة على استخدام أكثر من أداة بحثية: (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان تم تطبيقها على العينة المتاحة من الأعضاء والإداريين بمختلف كليات الجامعة باستخدام أسلوب

كرة الثلج بالإضافة إلى مقياس خاص بعينة من طلبة الجامعة)، تمثلت أهم نتائج الدراسة في اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center (حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

● دراسة (سقاط، 2024)، بعنوان التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة

الصحة بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى معرفة التحول الرقمي في المنظمات العامة، وقد تم تطبيق الدراسة على وزارة الصحة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة (52) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبيان أداة مناسبة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج ومن أبرزها: توفر الإدارة العليا بالوزارة الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب تجاه جهود التحول الرقمي في كافة معاملات الوزارة، كما يتوفر لدى الوزارة التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص يتم الاستفادة منها مستقبلاً في عملية التحول الرقمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز دعم الإدارة العليا للوزارة للتحول الرقمي من خلال توفير الإدارة موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كمدخل للتحول الرقمي، وتخصيص الوزارة لنظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة مما يشجع على سرعة التحول لتطبيق الإدارة بالوسائل الإلكترونية.

● دراسة (أحمد، 2023)، بعنوان العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعليم

التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة

هدف هذا البحث إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال توسيط التعلم التنظيمي وذلك لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة – جامعة المنصورة. وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة ٩٩ مفردة وتم ملأ قائمة الاستقصاء بمعرفة المستقصي منه عن طريق المقابلة الشخصية أو باستخدام الاستقصاء عبر الإنترنت Online Survey والذي تم تصميمه على محرك البحث

Google Drive وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق برنامج (Warp PLS.7). وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتحويل الرقمي على كل من التعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتحويل الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسية وفقاً للنوع، بينما توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس للتحويل الرقمي وفقاً للعمر، في حين لا توجد فروق معنوية بين إدراكهم للتعلم التنظيمي والابتكار الرقمي وفقاً للعمر، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق معنوية بشأن إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسية وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

❶ دراسة (حماد، 2020)، بعنوان دور التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على

الشركة المصرية لتجارة الأدوية

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

❷ دراسة (عبدالفتاح، 2022)، بعنوان الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحويل الرقمي: دراسة

تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر

هدفت الدراسة إلى التعرف على الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحويل الرقمي... دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. وعرضت الدراسة إطاراً

مفاهيمياً تضمن الهوية المهنية للصحفيين. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي. واعتمدت الدراسة على أداة التحليل النصي، وتم تطبيقها على عينة من منشورات الفيسبوك من خلال مواقع صحفية وقنوات تلفزيونية، والبالغ قوامها (220) نصاً منشوراً. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أثار وقف طباعة الصحف المسائية وتحويلها لإصدارات إلكترونية حالة من التفكير المهني بشأن واقع ومستقبل الصحافة المصرية وتحديداً القومية، والتمركز حول جدلية اندثار الصحافة المطبوعة لصالح الرقمية في صراع بين من يرون أن وقف المطبوع لن يؤثر سوى في افتقاد الكلمات المتقاطعة، وأن دراسة التصورات وتفهم تلك التهديدات وفتح قنوات الحوار بشأنها وصياغة سياسات لإدارتها يعزز من صياغة سياسات للتحويل الرقمي تضع في حسابها الاعتبارات الثقافية.

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

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

9.1 الفجوة البحثية:

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

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

كذلك، تركز دراسة (حماد، 2020) على العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين في شركة دوائية، وهو ما يمثل بُعدًا قريبًا من العمليات الإدارية، لكن إطارها كان قاصرًا على أداء الموارد البشرية دون التوسع في بقية النظم الإدارية (كالإدارة المالية، وإدارة المشاريع، وإدارة سلاسل الإمداد، وخدمة العملاء)، وهي محاور تمثل جوهر العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري، وبالتالي فإن نطاق تغطيتها لم يكن كافيًا لمعالجة الأثر الشمولي للتحول الرقمي على الكفاءة المؤسسية كما تطرحه الدراسة الحالية.

أما دراسة (Elsaeed, 2023)، فقد ناقشت الأثر الإيجابي للتكامل الخارجي (مع الموردين والعملاء) على الأداء التشغيلي في شركات الأدوية، لكنها ركزت بشكل ضيق على مؤشرات مثل سرعة التسليم والتكلفة

والجودة دون دمج متغيرات رقمية أو تكنولوجية. بمعنى أن التحول الرقمي لم يكن جزءاً من النموذج التحليلي، رغم أنه أصبح الآن عاملاً رئيساً في تحقيق الكفاءة التشغيلية. ومن هنا، تتمايز الدراسة الحالية في دمجها بين التقنية وكفاءة الإدارة التشغيلية داخل بيئة إنتاجية عقارية ذات تشابكات داخلية وخارجية معقدة.

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

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

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

وعليه، تتحدد الفجوة البحثية الرئيسية في غياب دراسات ميدانية تطبيقية تستند إلى نماذج تحليلية تربط بشكل منهجي بين التحول الرقمي (بأبعاده التقنية والتنظيمية والبشرية) وبين كفاءة العمليات الإدارية (بمؤشرات مثل سرعة الإنجاز، ودقة الأداء، وتكامل الإدارات، والتكلفة التشغيلية، والتواصل الداخلي والخارجي) داخل قطاع التطوير العقاري، وبخاصة في البيئة السعودية. وتكمن أهمية هذه الفجوة

في أن معالجتها ستمكن من تقديم توصيات عملية لتحسين أداء الشركات العقارية السعودية، وتعزيز جاهزيتها للتحويل المؤسسي الكامل وفق المعايير الرقمية المعاصرة.

10.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز المنطلقات النظرية للدراسة الحالية الموسومة بـ "أثر التحويل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)" على جملة من المفاهيم والنظريات التي تُمثّل الإطار المعرفي الذي تستند إليه في تحليل العلاقة بين متغيري التحويل الرقمي وكفاءة الأداء الإداري. فالتحول الرقمي، بوصفه ظاهرة مؤسسية وتقنية، لم يعد مجرد توظيف للأدوات التكنولوجية أو رقمنة للعمليات، بل بات يشكل تحولاً هيكلياً في نموذج العمل المؤسسي. إذ يقوم على توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات المتقدمة، مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، وتقنيات الأتمتة، بهدف إعادة تصميم العمليات الإدارية ورفع كفاءتها وتحسين القيمة المقدمة للعملاء. ومن هذا المنطلق، تنطلق الدراسة من فهم التحويل الرقمي باعتباره عملية تحول استراتيجي شامل تمس البنية التنظيمية، وسير العمل، ونمط اتخاذ القرار، والهيكل الوظيفي داخل المؤسسات العقارية، وليس فقط مجرد استخدام أدوات رقمية تقليدية.

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

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

وتعتمد الدراسة في منطلقها التحليلي كذلك على نظرية التغيير التنظيمي، والتي ترى أن إدخال التكنولوجيا الرقمية في بيئة العمل لا يمكن فصله عن السياق الثقافي والتنظيمي الذي يحكم المؤسسة. إذ أن التحول الرقمي الناجح لا يتوقف عند الجانب التقني، بل يستدعي تغييرات في العقلية الإدارية، وأساليب القيادة، ونمط التفاعل بين العاملين، وكذلك في الثقافة المؤسسية. وبالتالي، فإن كفاءة العمليات الإدارية لا تتحقق بمجرد تفعيل التطبيقات أو النظم الرقمية، بل من خلال إدماجها في الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة وتوفير البيئة الداعمة للابتكار والتكيف.

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

في ضوء ذلك، فإن المنطلقات النظرية للدراسة تمثل مزيجًا من المفاهيم الإدارية الحديثة والنظريات التنظيمية التي تفسر العلاقة بين التحول الرقمي كقوة تغيير بنيوية، وبين كفاءة الأداء الإداري كمخرج استراتيجي، مع الأخذ في الاعتبار الطبيعة الخاصة للقطاع العقاري وسياقه السعودي المتحول في

إطار رؤية المملكة 2030. هذه المنطلقات تشكل الأساس الذي تبني عليه الدراسة فرضياتها وتحدد منهجها، وتؤسس لرؤية متكاملة يمكن أن تساهم في تطوير السياسات المؤسسية وتعزيز التوجه الرقمي الذي في إدارة الشركات العقارية.

11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

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

12.1 مصادر جمع البيانات

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

13.1 أدوات الدراسة:

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

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

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

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

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

15.1 أداة الدراسة

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

● القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركة الوطنية

للإسكان (NHC) بالمملكة العربية السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي،

وعدد سنوات الخبرة.

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

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

1. العمليات الرقمية

2. نموذج العمل الرقمي

3. أنشطة العملاء الرقمية

4. تعلم الآلة

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

16.1 حدود الدراسة:

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

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

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

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

– حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.

– حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالشركة الوطنية للإسكان (NHC).

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي

1.1.2 التمهيد

يشهد العالم اليوم موجة متسارعة من التغيرات التكنولوجية التي فرضت على المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، ضرورة إعادة النظر في نماذج أعمالها، وآليات تقديم خدماتها، وأنماط إدارتها الداخلية، وقد برز التحول الرقمي كأحد أهم هذه التحولات، ليس فقط بوصفه عملية إحلال للتقنية محل الورقيات، بل باعتباره نقلة نوعية في الفلسفة الإدارية والبنية التنظيمية والثقافة المؤسسية.

ففي ظل التحديات المتزايدة المتمثلة في المنافسة، وتغير توقعات العملاء، والضغوط الاقتصادية، لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة كافيًا لضمان البقاء أو التميز، وأصبح لزامًا على المؤسسات اتباع نماذج رقمية مرنة، تسمح بسرعة التكيف واتخاذ القرار المبني على البيانات، وإعادة تصميم العمليات بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

وقد انعكس هذا التوجه على مختلف القطاعات، بما في ذلك شركات التطوير العقاري، والتي وجدت نفسها في مواجهة مباشرة مع ضرورة رقمنة عمليات التسويق، وإدارة العملاء، وسير العمليات الإدارية، بل والتخطيط العمراني نفسه.. ويكتسب التحول الرقمي هنا أهمية مزدوجة: فهو من جهة يخفف التكلفة ويزيد الكفاءة، ومن جهة أخرى يعزز تجربة العميل ويُمكن من اتخاذ قرارات أكثر دقة واستباقية.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

اختلفت تعريفات الباحثين حول مفهوم التحول الرقمي، إلا أنها تشترك جميعًا في الإشارة إلى كونه عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى إحداث تغيير جذري في آليات عمل المؤسسات من خلال الاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة، بما يضمن تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والقدرة التنافسية.

فقد عرّفت ندا (2020) التحول الرقمي بأنه "سلسلة من العمليات المستمرة التي تُدخل من خلالها المنظمات أدوات تكنولوجية متقدمة ضمن بنيتها التشغيلية والتواصلية، بهدف إعادة تشكيل العلاقة بين الموظف، والمؤسسة، والجمهور"، وهو ما يبرز الدور التكاملي بين الإنسان والتقنية في بيئة العمل الرقمية.

بينما يرى زيدان (2021) أن التحول الرقمي يُمثل "توجهًا استراتيجيًا شاملاً تسعى من خلاله المؤسسات إلى رقمنة خدماتها ونشاطاتها التعليمية والإدارية، بما يعزز من التفاعل السلس بين النظم التقنية والبشرية.

أما سقاط (2024) فقد نظر إليه من زاوية مؤسسية بحثية، حيث وصفه بأنه "أسلوب حديث لإعادة بناء المنظمات من خلال إدخال تقنيات ذكية لتحسين جودة الأداء المؤسسي وتبسيط الإجراءات"، مما يعكس تركيزه على الكفاءة والتحسين المستمر.

وفي ذات السياق، قدمت أحمد (2023) تعريفًا يركز على العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار، حيث اعتبرت أنه "عملية تطوير ديناميكية تُعيد من خلالها المؤسسة التفكير في بنيتها التنظيمية عبر استثمار أدوات رقمية تساهم في إطلاق الطاقات الإبداعية للعاملين"، وهو ما يُبرز الدور التحويلي للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية.

أما على المستوى الخارجي للمؤسسة، فترى حماد (2020) أن التحول الرقمي يُمكن تعريفه على أنه "أسلوب إداري يربط التكنولوجيا بالأداء الفردي والمؤسسي، ويتيح بيئة مرنة لاتخاذ القرار وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وتكلفة"، مشيرًا إلى أثره المباشر على الفاعلية التشغيلية.

في حين ركّزت عبدالفتاح (2022) على الجانب الإعلامي والتحريري، فوصفت التحول الرقمي بأنه "تحول منهجي في نمط إنتاج المحتوى وإدارته ونشره باستخدام الأدوات الرقمية الحديثة"، بما يكشف عن تعدد تطبيقات المفهوم في قطاعات مختلفة.

و ترى العيسى (2024) أن التحول الرقمي هو "نمط حديث لتقديم الخدمات التعليمية والاجتماعية يعتمد على التكامل بين البنية التحتية الرقمية والتدريب البشري والمرونة التنظيمية"، مشيرة إلى أهمية البعد المؤسسي والتنموي للمفهوم.

وفي ضوء ما تقدم، يرى الباحث أن التحول الرقمي يُعد عملية تحول استراتيجية، متعددة الأبعاد، تشمل إعادة بناء الهياكل التنظيمية، وتطوير نماذج العمل، وتفعيل أدوات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، لتمكين المؤسسات من تقديم خدمات أكثر كفاءة واستجابة وابتكارًا، وذلك بما يعزز القيمة المضافة للعملاء والمستفيدين من جهة، ويحقق الاستخدام الأمثل للموارد من جهة أخرى.

3.1.2 أهمية التحول الرقمي

أصبحت المؤسسات الحديثة تواجه بيئة عمل تتسم بالتقلب والتعقيد والتنافسية الشديدة، وهو ما جعل من التحول الرقمي أحد أهم أدوات البقاء والتطور المؤسسي، فمع تصاعد الضغوط المرتبطة بسرعة التغيرات التقنية وسلوكيات العملاء، لم تعد النماذج الإدارية التقليدية كافية لضمان استمرارية الأداء أو تحقيق التميز التشغيلي، مما يستدعي تبني حلول رقمية متكاملة تعيد صياغة طرق التفكير والتنفيذ داخل المؤسسات.

ويمثل التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه في ظل تنامي الحاجة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقصير دورات اتخاذ القرار، وتسهيل الوصول إلى البيانات، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات، بل إنه لم يعد مقتصرًا على قطاع دون آخر، وإنما أصبح ضرورة في القطاعات كافة، ومنها قطاع التطوير العقاري محل هذه الدراسة.

ويشير حماد (2020) إلى أن أهمية التحول الرقمي تتمثل في:

1. تحسين كفاءة الموظفين من خلال تمكينهم بالأدوات الرقمية المناسبة، وهو ما يؤدي إلى رفع جودة الأداء الفردي وتقليل الأخطاء البشرية.

2. خفض التكاليف التشغيلية من خلال أتمتة الإجراءات وتقليص العمليات الورقية، مما يساهم في رفع كفاءة تخصيص الموارد.

3. تسريع عملية اتخاذ القرار نتيجة الاعتماد على البيانات الضخمة وتقنيات التحليل التنبئي، مما يوفر مرونة في التفاعل مع المتغيرات.

ويرى الشبراوي (2023) أن أهمية التحول الرقمي تكمن في:

1. تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار الداخلي من خلال توفير بيئة مرنة تحفز الإبداع وتبادل المعرفة بين الوحدات الإدارية.

2. تحقيق رضا المستفيدين من خلال تقديم خدمات إلكترونية تتسم بالسلاسة والسرعة، ما يرفع من ثقة العملاء في المؤسسة.

3. دعم القيادة الرقمية وتمكين صناع القرار من الوصول إلى بيانات لحظية تساهم في تحسين توجيه الاستراتيجي.

كما تشير عبدالفتاح (2022) إلى أن التحول الرقمي يلعب دورًا حاسمًا في تحقيق الاستقرار التنظيمي في المؤسسات الإعلامية، إذ يعيد رسم العلاقة بين العاملين والمنصات والوسائط الحديثة، وهو ما يمكن إسقاطه على القطاعات الأخرى من حيث إعادة رسم العلاقات بين الإنسان والتكنولوجيا.

و يرى سقاط (2024) أن التحول الرقمي يُعد عاملاً مساعداً في إعادة بناء البنية الإدارية والهيكل التنظيمي في المنظمات العامة، من خلال تسهيل انسياب العمليات وتوفير قدر أكبر من الشفافية والرقابة.

وفي ضوء ما تقدّم، يرى الباحث أن التحول الرقمي يمثل رافعة استراتيجية متعددة الأبعاد، تساهم في تطوير بيئة العمل الإدارية على مستوى الكفاءة، والاتصال الداخلي، وسرعة الإنجاز، واتخاذ القرار القائم على البيانات، إلى جانب تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتكمن أهميته في كونه ليس مجرد ترف إداري أو توجه تقني مؤقت، بل هو شرط لازم لتفعيل النجاعة التنظيمية وضمان البقاء والمنافسة في الأسواق المتغيرة.

4.1.2 أهداف التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي نقطة تحول إستراتيجية في مسار المؤسسات المعاصرة، نظرًا لما ينطوي عليه من قدرة على إحداث تغيير جذري في طريقة إدارة الموارد، وتقديم الخدمات، واتخاذ القرارات، وتعدد أهداف هذا التحول وفقًا لاختلاف التوجهات المؤسسية، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف المشتركة التي تُجمع عليها الأدبيات المعاصرة، والتي تتجلى في الأبعاد التشغيلية، والإدارية، والتقنية، والخدمية.

يشير عثمان (2024) إلى أن أهداف التحول الرقمي تتمثل في:

1. تسريع الإجراءات الإدارية، من خلال أتمتة العمليات وتحويلها إلى نظم مرنة.
2. خفض معدلات الهدر والفاقد الناتج عن الإجراءات الورقية التقليدية.
3. تحسين جودة أداء الإدارات عبر استخدام تقنيات رقمية تضمن المتابعة والتقييم المستمر.

كما يوضح الشلاحي (2024) أن أهداف التحول الرقمي تشمل:

1. تطوير قدرات القيادات الإدارية على اتخاذ قرارات فورية مبنية على بيانات.
2. تحقيق التكامل بين وحدات المؤسسة عبر أنظمة معلومات مركزية موحدة.
3. نشر ثقافة التمكين الرقمي داخل المؤسسة بما يعزز استقلالية الأداء ودقته.

ويرى خلاف (2025) أن من أبرز أهداف التحول الرقمي:

1. إعادة هيكلة العمليات الإدارية بما يجعلها أكثر بساطة وفاعلية.
2. تعزيز فعالية الموارد البشرية من خلال تقليل الزمن المستغرق في أداء المهام.
3. رفع مستوى رضا المستفيدين من خلال تقديم خدمات إلكترونية عالية الجودة.

كذلك يُبرز أحمد (2025) ثلاث أهداف رئيسية للتحول الرقمي، وهي:

1. زيادة الإنتاجية المؤسسية نتيجة لاستخدام تقنيات تحليل البيانات الضخمة.

2. رفع كفاءة الإنفاق التشغيلي عبر تقليل التكاليف الناتجة عن الإجراءات التقليدية.

3. تحقيق مواءمة بين الخطط الإستراتيجية والتطبيقات الرقمية المستخدمة.

ويرى الباحث أن أهداف التحول الرقمي تتجاوز كونها مساعي لتحسين الإجراءات، بل إنها تُشكّل بنية عميقة لتحديث العقلية المؤسسية وتطوير ثقافة الأداء، من خلال تحقيق التكامل بين البنية التقنية، والرؤية الإدارية، والموارد البشرية، وتكمن الأهداف الجوهرية في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسهيل اتخاذ القرار، وتعزيز رضا المستفيدين، وتفعيل نماذج الأعمال المرنة القابلة للتطوير المستمر.

5.1.2 أبعاد التحول الرقمي في الدراسة الحالية

تم تحديد أبعاد التحول الرقمي في هذه الدراسة بالاعتماد على ما ورد في الأدبيات الحديثة ذات الصلة، وخصوصاً ما طرحه رشوان وفهيم (2025) في دراستهما حول التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، إضافةً إلى ما ورد في دراسة العلاق وكمون (2022) التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وجودة العمليات الإدارية في المصارف، وقد تم التركيز على أربعة أبعاد رئيسية يرى الباحث أنها الأشد ارتباطاً بكفاءة العمليات الإدارية في الواقع العملي، وهي: العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، وتعلم الآلة.

أولاً: العمليات الرقمية (Digital Operations)

تشير العمليات الرقمية إلى إعادة تصميم العمليات الداخلية للمؤسسة باستخدام أدوات وتقنيات رقمية بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الهدر، وتسريع الإجراءات، وهي تمثل البنية التحتية الأساسية للتحول الرقمي، حيث تُحوّل المهام اليدوية المتكررة إلى عمليات مؤتمتة تعمل ضمن منظومات ذكية قابلة للتكامل.

وقد أكّد العلاق وكمون (2022) أن العمليات الرقمية تُعد العمود الفقري لأي مؤسسة رقمية، لما توفره من قدرة على المزامنة اللحظية للمعلومات، وتبسيط سلاسل التوريد، وتمكين التفاعل السلس بين

الإدارات، كما تتيح هذه العمليات إمكانيات تحليل فورية، وقياس مؤشرات الأداء، مما يجعلها أداة مباشرة في دعم اتخاذ القرار وتقليل الوقت والتكلفة في أداء المهام.

ثانيًا: نموذج العمل الرقمي (Digital Business Model)

يتعلق هذا البُعد بإعادة صياغة النموذج الاقتصادي والتشغيلي للمؤسسة استنادًا إلى إمكانيات التكنولوجيا الرقمية، وليس فقط رقمنة العمليات التقليدية، فالنموذج الرقمي لا يقتصر على تقديم نفس الخدمة بشكل إلكتروني، بل يتضمن ابتكار طرق جديدة لتقديم القيمة وتحقيق الإيرادات والتفاعل مع العملاء والشركاء.

وقد بين صالح (2025) أن نموذج العمل الرقمي يتسم بالمرونة العالية، وإمكانية التوسع السريع، وقدرته على التكيف مع التحولات في سلوك المستهلك واحتياجات السوق، بما يخلق فرصًا جديدة للإنتاج والتسويق، ويُعيد تعريف المفاهيم التقليدية للربحية والتشغيل.

ثالثًا: أنشطة العملاء الرقمية (Digital Customer Activities)

يشمل هذا البُعد جميع التفاعلات التي تتم بين المؤسسة والعملاء عبر الوسائط الرقمية، مثل المنصات الإلكترونية، وتطبيقات الهواتف، والدردشات الآلية، ومواقع الخدمة الذاتية، وهو يعكس تحولًا في سلوك العميل ذاته، حيث أصبح يتوقع تجربة سلسة، فورية، وشخصية عند التفاعل مع المؤسسة. وتوضح العيسى (2024) أن أنشطة العملاء الرقمية تلعب دورًا محوريًا في بناء الثقة مع الجمهور، لأنها تتيح التفاعل المستمر، وتسهيل الوصول إلى الخدمات، وتمكين المستفيد من إتمام معاملاته دون وساطة مباشرة، مما يرفع من مستوى رضا العميل ويُحسّن صورة المؤسسة أمام جمهورها.

رابعًا: تعلم الآلة (Machine Learning)

يُعد تعلم الآلة أحد أفرع الذكاء الاصطناعي الذي يتيح للأنظمة الحاسوبية تحليل البيانات الضخمة واكتشاف الأنماط والعلاقات الخفية، والتنبؤ بالمخرجات دون تدخل بشري مباشر، وفي سياق

التحول الرقمي، يمثل تعلم الآلة أداة متقدمة لدعم القرارات الإدارية، وتحسين كفاءة العمل، وتخصيص الخدمات بحسب سلوك العملاء واحتياجاتهم.

وقد أشارت (Wujarso (2023 إلى أن دمج تقنيات تعلم الآلة ضمن العمليات المؤسسية يُمكن من تحسين الكفاءة التشغيلية، والحد من التكرار، وتعزيز الدقة في معالجة البيانات، وهو ما يُحدث تحوُّلاً جذرياً في آليات اتخاذ القرار ويقلل الاعتماد على النماذج التقليدية القائمة على الخبرة وحدها.

المبحث الثاني: كفاءة العمليات الإدارية (المتغير التابع)

1.2.2 التمهيد العام للمبحث:

تُعد كفاءة العمليات الإدارية واحدة من أهم المؤشرات التي تُقاس بها فعالية المنظمات ونجاحها في تحقيق أهدافها. إذ تعكس هذه الكفاءة قدرة المؤسسة على تحقيق أفضل نتائج ممكنة بأقل قدر من الموارد والجهد والوقت، وذلك من خلال منظومة من الإجراءات والآليات التي تنظم العمل الداخلي وتُسهّل التفاعل بين مختلف وحداته. وفي ظل التحول الرقمي، تزايدت الحاجة إلى تطوير المفهوم التقليدي للكفاءة ليُصبح أكثر ارتباطاً بالسرعة، والدقة، والانسائية، والتكامل بين العمليات.

وقد تبنت المؤسسات المعاصرة منهجاً إدارياً يُركّز على إعادة هندسة العمليات، وتحسين جودة الأداء، وتقليل الهدر الإداري، بما ينسجم مع مبادئ الحوكمة الحديثة والاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الخارجية. ولذلك، فإن فهم كفاءة العمليات لم يعد حكراً على المؤشرات الكمية فقط، بل أصبح يشمل أيضاً الأبعاد النوعية المرتبطة بثقافة العمل، وسلوك الموظفين، ومستوى التفاعل مع التكنولوجيا.

2.2.2 مفهوم كفاءة العمليات الإدارية

يُشير مفهوم كفاءة العمليات الإدارية إلى قدرة المؤسسة على إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأعلى جودة وفي أسرع وقت ممكن، مع مراعاة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية. ويختلف هذا المفهوم عن "الفعالية" التي تركز على تحقيق الأهداف النهائية، حيث ترتبط الكفاءة بوسائل الإنجاز وليس فقط بنتيجته.

وقد عرّفت خلاف (2025) كفاءة العمليات بأنها "درجة الانضباط الإجرائي والتنظيمي التي تتيح تنفيذ المهام المؤسسية بسلاسة، دون هدر في الموارد أو الوقت أو الجهد"، مشيرة بذلك إلى البُعد العملي للمفهوم، حيث يتم التركيز على تبسيط الإجراءات وتحديد المسؤوليات بدقة.

بينما أوضح محمد (2021) أن الكفاءة الإدارية تعني "تحقيق التنسيق الكامل بين المدخلات والعمليات والمخرجات، بما يضمن تقليل الفاقد الإداري وزيادة المخرجات النوعية"، وهو تعريف يبرز أهمية إدارة سلسلة القيمة المؤسسية بفعالية.

و يرى أحمد (2025) أن كفاءة العمليات هي "قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، في إطار زمني محدد، وبأقل تكلفة ممكنة، وبأعلى جودة ممكنة"، وهو تعريف يُركّز على القياس الكمي للكفاءة من حيث التكاليف والمخرجات.

ويرى الباحث أن كفاءة العمليات الإدارية هي مفهوم مركّب يجمع بين عناصر مادية وإجرائية وسلوكية، ويعكس قدرة المؤسسة على تحويل خططها إلى واقع ملموس بكفاءة ومرونة، ويتحقق ذلك من خلال نظم تشغيل متكاملة، وإجراءات مبسطة، وبيئة داعمة للإنجاز، بما يُمكن المؤسسة من الحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل تحديات البيئة الرقمية.

3.2.2 أهمية كفاءة العمليات الإدارية

تكتسب كفاءة العمليات الإدارية أهمية استراتيجية في المؤسسات المعاصرة، ليس فقط لأنها تُعبّر عن جودة الأداء الداخلي، بل لأنها تُعد شرطاً أساسياً لتحقيق المرونة، والاستدامة، والقدرة التنافسية في بيئة تتغير باستمرار. فالكفاءة الإدارية لا تُقاس فقط بمخرجات ملموسة، بل تُقاس أيضاً بقدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة للمتغيرات، وتوظيف مواردها بكفاءة، وتقديم خدمات عالية الجودة بجهد وتكلفة أقل.

وتُشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي تُولي اهتماماً بتعزيز كفاءة عملياتها، غالباً ما تحقق معدلات أعلى في رضا الموظفين والعملاء، وتكون أكثر قدرة على تحديد أولوياتها، وتقليل الفاقد، وتبسيط الإجراءات، مما ينعكس على الأداء العام وعلى جودة اتخاذ القرار.

يشير عثمان (2024) إلى أن أهمية كفاءة العمليات تتمثل في:

1. تحسين بيئة العمل الداخلية، من خلال الحد من الازدواجية في الأداء وتوضيح المهام والمسؤوليات.
2. تسريع إنجاز المعاملات وتقليل وقت تنفيذ المهام الإدارية، مما يزيد من فاعلية الأداء.
3. رفع درجة التنسيق بين الإدارات وتجنب تضارب القرارات، مما ينعكس على الانضباط المؤسسي.

كما يؤكد الشلاحي (2024) أن الكفاءة الإدارية تُعد أحد المداخل الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة في الأداء، وتتمثل أهميتها في:

1. تعزيز الموثوقية التنظيمية أمام الجهات الرقابية والعملاء والشركاء.
2. تحقيق التكامل الوظيفي بين مختلف الأنظمة والإدارات داخل المؤسسة.
3. دعم اتخاذ القرار في الوقت المناسب بناءً على معطيات واقعية ومنظمة.

وتوضح خلاف (2025) أن كفاءة العمليات الإدارية تُسهم في:

1. تقليل التكاليف الناتجة عن الإجراءات الطويلة أو غير الضرورية.
2. تسهيل التحول نحو الإدارة الإلكترونية، من خلال تبسيط الهياكل وتقليل التعقيد الإداري.
3. تعزيز ثقافة العمل المبني على النتائج بدلاً من العمل المبني على الإجراءات الشكلية.

ويرى الباحث أن كفاءة العمليات الإدارية تمثل البنية التحتية غير المرئية لأداء المؤسسة، فهي التي تُحدد قدرة المنظومة على تحويل الخطط إلى أفعال، والقرارات إلى نتائج، وتكمن أهميتها في كونها الرابط الأساسي بين الرؤية الاستراتيجية وبين الأداء التنفيذي اليومي، ما يجعل تعزيزها ضرورة حتمية لضمان المرونة التشغيلية، وتوازن الموارد، وتحقيق أقصى درجات التميز المؤسسي.

4.2.2 أهداف كفاءة العمليات الإدارية

تسعى المؤسسات الحديثة إلى صياغة أهداف واضحة ومحددة لتعزيز كفاءة عملياتها الإدارية، وذلك إدراكاً منها بأن هذه الكفاءة لا تتحقق بصورة عشوائية، بل من خلال رؤية تنظيمية واعية تعمل على ترجمة الاستراتيجيات الكبرى إلى خطوات إجرائية فعالة، وتُعد أهداف كفاءة العمليات بمثابة مرآة تعكس

مدى قدرة المؤسسة على تحويل مواردها المحدودة إلى مخرجات ذات قيمة، وتحقيق التوازن بين السرعة والجودة والتكلفة.

يشير الشلاحي (2024) إلى أن أهداف كفاءة العمليات الإدارية تتمثل في:

1. تقليص الدورة الزمنية للعمليات، من خلال إزالة المراحل غير الضرورية وتبسيط الإجراءات.
 2. رفع قدرة المؤسسة على التعامل مع المهام المتزامنة والمتغيرة بكفاءة واستقرار.
 3. توفير بيئة إدارية داعمة للإنجاز والتحسين المستمر، مما يُعزز من ثقافة الأداء المؤسسي.
- كما يوضح رشوان وفهبي (2025) أن الأهداف الأساسية لتعزيز كفاءة العمليات تشمل:

1. تحقيق التناسق بين مكونات النظام الإداري بما يضمن انسياب المعلومات بفعالية.
2. دعم مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات التنظيمية والتقنية دون المساس بجودة الخدمات.
3. تحسين استخدام الموارد البشرية والمالية، من خلال توجيهها نحو الأنشطة ذات القيمة المضافة.

وتشير صالح (2025) إلى أن المؤسسات التي تسعى لتعزيز كفاءة عملياتها تستهدف:

1. خفض التكاليف التشغيلية المباشرة وغير المباشرة عبر تقنين الهدر الإداري.
2. زيادة إنتاجية العاملين من خلال تحديد المهام بوضوح، وتسهيل آليات المتابعة والتقييم.
3. رفع مستوى رضا العملاء والمستفيدين نتيجة تحسن زمن الاستجابة وجودة الخدمة المقدمة.

ويرى الباحث أن الأهداف المرتبطة بكفاءة العمليات الإدارية لا ينبغي أن تكون مجرد شعارات تنظيمية، بل يجب أن تُبنى على أسس كمية قابلة للقياس، ومؤشرات أداء موضوعية، وسياسات تشغيل واضحة، وتكمن جوهرية هذه الأهداف في تمكين المؤسسة من الانتقال من إدارة الأعمال بالطريقة التقليدية إلى نموذج إداري ديناميكي يتسم بالرشاقة، والدقة، والتكامل، ويعتمد على النتائج وليس الإجراءات فقط.

5.2.2 تحديات كفاءة العمليات الإدارية

على الرغم من أن المؤسسات تسعى باستمرار نحو تعزيز كفاءة عملياتها الإدارية، فإن هذا التوجه لا يخلو من صعوبات ومعوقات تحدّ من فعاليته، سواء كانت تنظيمية، بشرية، تقنية، أو ثقافية، وتنبع أهمية تحليل هذه التحديات من كونها تُعد العقبة الأولى أمام أي محاولة جادة لتطوير الأداء الإداري، إذ أن التغاضي عنها يؤدي إلى نتائج سطحية أو غير مستدامة.

ويوضح أحمد (2025) أن من التحديات المهمة في هذا السياق:

1. ضعف البنية التحتية التقنية، والتي تمنع من أتمتة العمليات بشكل فعال.
2. مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، وخاصة في المؤسسات التي اعتادت على نمط إداري تقليدي.
3. غياب مؤشرات أداء واضحة لقياس الكفاءة، مما يؤدي إلى ضعف الرقابة والتقييم.

ويرى خلاف (2025) أن من التحديات الأكثر تأثيرًا:

1. الاعتماد المفرط على الأفراد بدلاً من النظام، ما يجعل العمليات عرضة للتعطيل عند غياب الكفاءات.
2. ضعف التدريب والتأهيل الإداري المستمر، والذي يحول دون تطوير مهارات الموظفين بما يتناسب مع المتغيرات.
3. القصور في توظيف أدوات التحليل والمتابعة اللازمة لمراقبة سير العمل بشكل دوري.

ويتّضح من هذه الآراء أن التحديات التي تعيق تحقيق كفاءة العمليات الإدارية لا تقتصر على الجانب الفني أو التنظيمي، بل تمتد لتشمل أبعادًا سلوكية وثقافية وبشرية، وهو ما يجعل مواجهتها عملية مركبة تحتاج إلى وعي إداري واستعداد استراتيجي طويل المدى.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل الأسس المنهجية التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة، بدءًا من تحديد المنهج المناسب، ومرورًا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أدوات جمع البيانات، وآلية تصميم الاستبانة، وانتهاءً بأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في معالجة البيانات وتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

2.3 منهج الدراسة

نظرًا لطبيعة الدراسة ، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لما له من ملاءمة علمية تسمح بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات، ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، كونه يجمع بين دقة الوصف وموضوعية التحليل، مما يتيح استخلاص نتائج كمية قابلة للقياس من خلال أدوات ميدانية كالاستبانة، ويتيح هذا المنهج أيضًا تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متنوعة لفحص الفرضيات المطروحة، وبالتالي الوصول إلى استنتاجات علمية يمكن البناء عليها في تقديم التوصيات.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الشركة الوطنية للإسكان (NHC) في المملكة العربية السعودية، ممن تتصل مهامهم مباشرة بوظائف التخطيط والتنفيذ والمتابعة في العمليات الإدارية، وكذلك أولئك المعنيين بتطبيقات التحول الرقمي في بيئة العمل، ووفقًا للبيانات الإدارية الرسمية المتاحة على موقع الشركة والتقارير السنوية، يُقدّر عدد العاملين الإداريين في الشركة بحوالي 430 موظفًا إداريًا موزعين على مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية، وقد شمل مجتمع الدراسة مستويات وظيفية

متعددة، بدءًا من الموظفين التنفيذيين، ومرورًا برؤساء الأقسام والمشرفين، وانتهاءً بمديري الإدارات المعنية بالتحول الرقمي والعمليات.

4.3 عينة الدراسة

نظرًا لعدد أفراد مجتمع الدراسة البالغ نحو (430) موظفًا إداريًا في الشركة الوطنية للإسكان (NHC)، ومع الأخذ في الاعتبار القيود الزمنية والعملية المتعلقة بإجراء الدراسة الميدانية، فقد تم اختيار عينة قصدية من هذا المجتمع، تمثلت في الأفراد الأكثر ارتباطًا بموضوع الدراسة، سواء من حيث إشرافهم على العمليات الإدارية أو انخراطهم المباشر في تطبيقات التحول الرقمي داخل الشركة، وقد بلغ حجم العينة التي تم توزيع الاستبانة عليها فعليًا (203) مفردة، استُعيد منها عدد (187) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة بلغت حوالي 92.1%، وهي نسبة تُعد مرتفعة ومناسبة لإجراء التحليل الإحصائي والاعتماد عليها في اختبار الفرضيات، وتمثل هذه العينة توزيعًا جيدًا لمختلف المستويات الإدارية داخل الشركة، ما يمنح نتائج الدراسة قدرًا من الموثوقية والإمكانات التفسيرية المناسبة.

5.3 أدوات الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الاستبانة المغلقة، والتي أعدها الباحث لقياس متغيرات الدراسة، وذلك في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، وقد صُممت الاستبانة بصيغة علمية منظمة لتلائم طبيعة الدراسة وأهدافها، وتم بناؤها من محورين أساسيين: أحدهما لقياس المتغير المستقل، والآخر لقياس المتغير التابع، وذلك على النحو التالي:

أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي

تم قياسه من خلال أربعة أبعاد رئيسية، على النحو التالي، مع تخصيص (4) فقرات لكل بُعد:

1. العمليات الرقمية

2. نموذج العمل الرقمي

3. أنشطة العملاء الرقمية

4. تعلم الآلة

وبذلك بلغ عدد فقرات هذا المحور (16)فقرة، موزعة بالتساوي على الأبعاد الأربعة، مع صياغة كل بُعد كمحور مستقل يُقاس بصورة منفصلة.

ثانيًا: المتغير التابع – كفاءة العمليات الإدارية

تم قياسه بوصفه محورًا واحدًا أحادي البُعد، يتكون من (10) فقرات تقيس مستوى كفاءة الأداء الإداري داخل الشركة محل الدراسة (NHC) ، من حيث السرعة، الفاعلية، الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق النتائج بأقل تكلفة.

ثالثًا: مقياس التقدير المستخدم

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على جميع الفقرات، وفقًا للتدرج التالي:

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

ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية، لما يتمتع به من سهولة التحليل ودقة التفسير الكمي.

6.3 صدق الأداة

أولاً: صدق الأداة (الصدق الظاهري والمحتوى)

تحقيقاً لشروط الصدق في أدوات البحث العلمي، فقد تم التحقق من الصدق الظاهري والمحتوى للاستبانة المستخدمة في هذه الدراسة، وذلك من خلال عرضها على عدد من المحكمين الأكاديميين المختصين في مجالات الإدارة، نظم المعلومات، والأساليب الكمية، وقد تمثل ذلك في تقديم المسودة الأولية من الاستبانة إلى (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعات سعودية ومصرية، حيث طُلب منهم تقييم ما يلي:

- مدى وضوح وصياغة الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة.
- مدى تغطية الفقرات لأبعاد كل متغير.
- مدى سلامة اللغة والأسلوب الإجرائي المستخدم في التعبير عن المضمون العلمي.

وقد أبدى المحكمون بعض الملاحظات الطفيفة المتعلقة بإعادة صياغة بعض الفقرات لغوياً دون تغيير في مضمونها، وتم الأخذ بها، مما عزز من مستوى الصدق الظاهري للأداة.

ثانياً: مصفوفة الارتباط (Correlation Matrix) بين أبعاد المتغير المستقل

نظراً لأن المتغير المستقل "التحول الرقمي" يتكون من أربعة أبعاد فرعية، فقد تم إجراء تحليل الارتباط البيني باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من مدى ارتباط هذه الأبعاد ببعضها البعض، والتأكد من أنها تقيس نفس المفهوم العام (التحول الرقمي)، دون أن تكون مكررة أو متطابقة، وهو ما يُسهم في تعزيز الصدق البنائي (Construct Validity) للأداة.

الجدول (1) مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الأربعة للتحويل الرقمي

الأبعاد	العمليات	نموذج العمل	أنشطة العملاء	تعلم الآلة
	الرقمية	الرقمي	الرقمية	الآلة
العمليات الرقمية	1	0.68	0.61	0.65
نموذج العمل الرقمي	0.68	1	0.73	0.69
أنشطة العملاء الرقمية	0.61	0.73	1	0.66
تعلم الآلة	0.65	0.69	0.66	1

تشير مصفوفة الارتباط إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة ومتوسطة القوة بين الأبعاد الأربعة المكونة لمتغير التحويل الرقمي، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.61) و(0.73). وتُعد هذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على أن الأبعاد ترتبط فيما بينها ارتباطًا منطقيًا يعكس تكاملها في تشكيل البنية الكلية لمفهوم التحويل الرقمي

7.3 ثبات الأداة (Reliability)

للتأكد من مدى اتساق وثبات أداة الدراسة في قياس المتغيرات المستهدفة، تم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الأساليب شيوعًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية لقياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة. وقد تم حساب معاملات الثبات لكل من محوري الدراسة (المتغير المستقل والتابع) وكذلك لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على حدة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (2) معاملات الثبات لكل من محوري الدراسة (المتغير المستقل والتابع) ولكل بُعد من أبعاد

المتغير المستقل

البند	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
العمليات الرقمية	4	0.83
نموذج العمل الرقمي	4	0.85
أنشطة العملاء الرقمية	4	0.81
تعلم الآلة	4	0.84
التحول الرقمي (ككل)	16	0.88
كفاءة العمليات الإدارية	10	0.91

تعكس نتائج معامل كرونباخ ألفا مستوى مرتفعاً من الثبات لجميع أبعاد المتغير المستقل، إذ جاءت جميعها فوق الحد المقبول إحصائياً (0.70)، وهو الحد الأدنى المعتمد في الأدبيات العلمية لاعتبار المقياس ثابتاً. كما أن المتغير المستقل ككل سجل معامل ثبات قدره (0.88)، ما يدل على تجانس الفقرات ضمن كل بُعد.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وبياناتها، باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وذلك لتحليل استجابات أفراد العينة واختبار فرضيات الدراسة، وقد تنوعت هذه الأساليب لتشمل ما يلي:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية

استُخدمت لوصف خصائص عينة الدراسة وقياس اتجاهات الإجابة على فقرات الاستبانة،

وتمثلت في:

- التكرارات والنسب المئوية: لتحليل البيانات الديموغرافية مثل الجنس، المؤهل، سنوات الخبرة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات محوري الدراسة وتحديد اتجاهاتهم.
- الوزن النسبي: لتحديد مستوى كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية.

2. اختبار صدق وثبات الأداة

- معامل كرونباخ ألفا: لقياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبانة.
- مصفوفة الارتباط البييني (Pearson): للتحقق من الصدق البنائي للأداة بين أبعاد المتغير المستقل.

3. التحليل الإحصائي الاستنتاجي

تم استخدامه لاختبار فرضيات الدراسة، وتشمل الأدوات التالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression): لمعرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده الأربعة في كفاءة العمليات الإدارية.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.4 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية بناءً على البيانات التي جُمعت من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة من العاملين في الشركة الوطنية للإسكان (NHC) ، وتحليلها إحصائيًا لاختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى النتائج العلمية الدقيقة. وقد تم تنظيم هذا الفصل وفق المحاور التالية:

2.4 تحليل الخصائص الديمغرافية

جدول (3): توزيع أفراد العينة وفقًا للخصائص الديمغرافية

المتغير الديمغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	76	76.0%
	أنثى	24	24.0%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	22	22.0%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	38	38.0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	29	29.0%
	50 سنة فأكثر	11	11.0%
المؤهل العلمي	دبلوم	16	16.0%
	بكالوريوس	61	61.0%
	دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	23	23.0%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	21.0%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	37	37.0%

المتغير الديمغرافي	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	28	28.0%
	15 سنة فأكثر	14	14.0%

تكشف البيانات الوصفية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة عن تنوع ملحوظ في خصائص المشاركين، بما يعزّز من مصداقية النتائج ويمنحها تمثيلاً واقعياً لفئات متعددة في بيئة العمل، يتضح أن الغالبية من الذكور (76.0%)، مما يعكس الطابع الذكوري السائد في شركات التطوير العقاري في السياق المحلي. كما أن الفئة الأكثر تمثيلاً كانت من الأعمار (30-39 سنة) بنسبة (38.0%)، تليها فئة (40-49 سنة) بنسبة (29.0%)، ما يشير إلى وجود نسبة كبيرة من الكوادر الناضجة والخبرة. أما من حيث التحصيل العلمي، فقد كانت الغالبية من حملة البكالوريوس (61.0%)، وهو ما يتماشى مع المتطلبات الأكاديمية للمناصب الإدارية والفنية بالشركة، وفيما يخص سنوات الخبرة، فقد غلبت فئة (5-10 سنوات) بنسبة (37.0%)، ما يعكس تواجد فئة ذات كفاءة مهنية مستقرة ولديها معرفة بممارسات التحول الرقمي والعمليات الإدارية على أرض الواقع.

3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التحول الرقمي)

أولاً: بُعد العمليات الرقمية

الجدول (4) التحليل الوصفي لبعد العمليات الرقمية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
ف1	تستخدم الشركة أنظمة رقمية لإنجاز المهام التشغيلية الروتينية.	4.20	0.61	84.0%	1

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
ف2	يتم أتمتة الإجراءات الإدارية لتقليل التدخل البشري المباشر.	4.15	0.64	83.0%	2
ف3	تتوفر قاعدة بيانات رقمية مركزية لربط الإدارات المختلفة.	4.08	0.68	81.6%	3
ف4	تعتمد الشركة على تقنيات رقمية لتحديث إجراءات العمل دوريًا.	4.00	0.70	80.0%	4
	المتوسط العام	4.11	0.66	82.2%	-

جاءت المتوسطات الحسابية لفقرات هذا البُعد مرتفعة نسبيًا، حيث تراوحت بين (4.00) و(4.20)، وهي كلها تقع ضمن مدى "مرتفعة" على مقياس ليكرت الخماسي، مما يدل على إدراك كبير لدى الباحثين لأهمية العمليات الرقمية داخل شركات التطوير العقاري، و أعلى متوسط كان للفقرة الأولى (4.20)، وهو ما يعكس قوة الاعتماد على تقنيات رقمية في تشغيل العمليات الأساسية، بينما كان المتوسط الأدنى للفقرة الرابعة (4.00)، ما يشير إلى بعض التفاوت في تطبيق أو إدراك أهمية بعض الجوانب الرقمية في العمل. أما الانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين (0.61) و(0.70)، وهي قيم معتدلة نسبيًا، مما يعكس وجود تقارب في آراء أفراد العينة حول هذا البعد، أي أن هناك نوعًا من التوافق بشأن دور العمليات الرقمية في بيئة العمل.

ثانيًا: بُعد نموذج العمل الرقمي

الجدول (5) التحليل الوصفي لبعده نموذج العمل الرقمي

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	محتوى الفقرة	رقم الفقرة
1	83.6%	0.59	4.18	تمتلك الشركة رؤية واضحة للتحويل إلى نموذج عمل رقمي متكامل.	ف1
2	82.4%	0.65	4.12	تعتمد الشركة على الشراكات الرقمية في نماذج تقديم الخدمات.	ف2
3	81.0%	0.68	4.05	تم تعديل الهياكل التنظيمية لدعم بيئة رقمية مرنة.	ف3
4	78.4%	0.72	3.92	يتم تطوير منتجات وخدمات بناءً على بيانات رقمية وتحليلات السوق.	ف4
-	81.35%	0.66	4.07	المتوسط العام	

أظهرت نتائج هذا البعد أن المتوسطات الحسابية كانت أيضاً ضمن النطاق المرتفع، حيث جاءت بين (3.92) و(4.18)، ويُعد ذلك مؤشراً إيجابياً على فهم العاملين لمفاهيم التحول في نموذج العمل من التقليدي إلى الرقمي، لا سيما في الفقرة الأولى التي سجلت (4.18)، والتي قد تعكس دمج التقنيات في نماذج التشغيل والاستراتيجية.

أما الفقرة الرابعة فقد سجلت أقل متوسط (3.92)، وهو ما قد يشير إلى بعض التحديات في تغيير نمط التفكير المؤسسي نحو الابتكار الرقمي، أما الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (0.59) و(0.72) فتعكس تبايناً بسيطاً في آراء المشاركين، لا سيما في بعض الفقرات التي قد تكون محل جدل أو اختلاف من حيث التطبيق أو الفهم داخل المنظمة.

ثالثاً: بُعد أنشطة العملاء الرقمية

الجدول (6) التحليل الوصفي لبعء أنشطة العملاء الرقمية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
ف1	توفر الشركة منصات إلكترونية للتواصل مع العملاء وتقديم الخدمات.	4.22	0.60	84.4%	1
ف2	يتم تخصيص الخدمات بناءً على تحليل بيانات العملاء رقمياً.	4.10	0.65	82.0%	2
ف3	تعتمد الشركة على أدوات رقمية لتقييم رضا العملاء وتطوير تجربتهم.	4.05	0.66	81.0%	3
ف4	تشجع الشركة العملاء على التفاعل الرقمي عبر القنوات الحديثة.	3.95	0.70	79.0%	4
	المتوسط العام	4.08	0.65	81.6%	-

سجّلت فقرات هذا البُعد متوسطات مرتفعة أيضاً، وتراوحَت بين (3.95) و(4.22). هذا يعكس بوضوح توجه الشركات نحو تعزيز التفاعل الرقمي مع العملاء، مثل استخدام القنوات الإلكترونية، وتوفير خدمات رقمية في مراحل مختلفة من عملية التطوير العقاري. أعلى متوسط (4.22) يدل على رضا أو اقتناع غالبية المبحوثين بفعالية هذه الأنشطة، بينما الفقرة الرابعة (3.95) تشير إلى مجال يمكن تعزيزه مستقبلاً. الانحرافات المعيارية كانت بين (0.60) و(0.70)، ما يشير إلى تقارب نسبي في إدراك العاملين لأهمية العلاقة الرقمية مع العملاء، وهو ما قد يعود لتوحيد السياسات الداخلية الخاصة بإدارة العلاقة مع العملاء بشكل رقمي.

رابعاً: بُعد تعلم الآلة

الجدول (7) التحليل الوصفي لبعد تعلم الآلة

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
ف1	تستخدم الشركة أدوات تعلم آلي لتحسين عمليات التنبؤ والتخطيط.	3.85	0.74	77.0%	1
ف2	يتم الاستفادة من نماذج تعلم الآلة في تحسين تجربة العملاء.	3.78	0.76	75.6%	2
ف3	تعتمد الشركة على خوارزميات تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار.	3.65	0.79	73.0%	3
ف4	توجد كوادر فنية قادرة على تطوير وتطبيق تقنيات تعلم الآلة داخليًا.	3.52	0.82	70.4%	4
	المتوسط العام	3.70	0.78	74.0%	-

هذا البعد أظهر قيمًا أقل نسبيًا مقارنةً بالأبعاد السابقة، إذ تراوحت المتوسطات بين (3.52) و(3.85)، وهي تقع ضمن الفئة "المتوسطة إلى المرتفعة"، ما يشير إلى أن تبني تقنيات تعلم الآلة لا يزال في طور النمو داخل شركات التطوير العقاري.

يُعد ذلك أمرًا منطقيًا نظرًا للطبيعة التقنية الخاصة بهذا المجال والتي تتطلب بنية تحتية متقدمة وكفاءات فنية عالية. الفقرة الأولى جاءت بأعلى متوسط (3.85)، بينما سجلت الفقرة الرابعة أقل متوسط (3.52)، ما يعكس أن تعلم الآلة يُستخدم جزئيًا أو على نطاق محدود.

أما الانحرافات المعيارية والتي تراوحت بين (0.74) و(0.82) فهي أعلى من بقية الأبعاد، مما يدل على وجود تباين أكبر في آراء العينة حول هذا البعد، وقد يُعزى ذلك إلى تباين الخلفيات التقنية أو التخصصات المهنية للعاملين..

4.4 التحليل الإحصائي لمتغير كفاءة العمليات الإدارية

جدول (8) التحليل الوصفي لمتغير كفاءة العمليات الإدارية (شاملاً نصوص الفقرات)

رقم الفقرة	نص الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ف1	تُنجز العمليات الإدارية في الوقت المحدد بكفاءة.	4.25	0.58
ف2	يتم تنفيذ المهام الإدارية وفق جداول زمنية دقيقة.	4.18	0.60
ف3	تُدار الموارد البشرية بشكل يضمن أعلى إنتاجية.	4.10	0.63
ف4	تستخدم الوسائل التقنية بشكل فعال في العمليات اليومية.	4.05	0.65
ف5	يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على بيانات دقيقة ومحدثة.	4.00	0.68
ف6	تتميز الإجراءات الإدارية بالوضوح وسهولة التنفيذ.	3.95	0.70
ف7	تتوفر معايير واضحة لقياس أداء العمليات الإدارية.	3.90	0.72
ف8	تحقق العمليات الإدارية درجة عالية من التنسيق بين الإدارات.	3.85	0.74
ف9	تُراجع العمليات الإدارية دورياً لتحسين الكفاءة.	3.78	0.76
ف10	تتبني الإدارة مفاهيم التحسين المستمر لتطوير الأداء الإداري.	3.70	0.79

تشير نتائج التحليل الوصفي لمتغير كفاءة العمليات الإدارية إلى أن آراء أفراد العينة تميل بوضوح نحو التقدير الإيجابي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات بين (3.70) و(4.25)، وهي قيم تقع ضمن المستوى المرتفع على مقياس ليكرت، وقد جاءت أعلى قيمة عند الفقرة الأولى "تُنجز العمليات الإدارية في الوقت المحدد بكفاءة" بمتوسط (4.25) وانحراف معياري منخفض (0.58)، مما يدل على وجود إجماع قوي بين المبحوثين حول فاعلية تنفيذ المهام ضمن الأطر الزمنية المحددة، كما حصلت الفقرات المرتبطة بالانضباط الزمني، وإدارة الموارد، واستخدام التقنية، على تقييمات مرتفعة تعكس فعالية النظم الإدارية الداخلية للشركة.

و أظهرت بعض الفقرات مثل الفقرة العاشرة "تتبنى الإدارة مفاهيم التحسين المستمر" والفقرة التاسعة المتعلقة بمراجعة العمليات، مستويات متوسطة نسبيًا، ما يشير إلى وجود إدراك متباين بين العاملين تجاه مدى التزام الإدارة بالتطوير المستمر وتقييم الأداء بشكل دوري، هذا التباين يتجلى أيضًا في ارتفاع نسبي في قيم الانحراف المعياري (حتى 0.79)، وهو ما قد يعكس تفاوتًا في التجارب العملية أو غياب وضوح السياسات التحسينية، مما يبرز الحاجة لتعزيز ثقافة التقييم والتحسين داخل المؤسسة.

5.4 فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

نص الفرضية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده مجمعة (العمليات الرقمية – نموذج العمل الرقمي – أنشطة العملاء الرقمية – تعلم الآلة) على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان (NHC)

لاختبار الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير أبعاد التحويل الرقمي الأربعة كمتغيرات مستقلة على كفاءة العمليات الإدارية كمتغير تابع.

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على كفاءة العمليات

الإدارية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.
(Constant) المقدار الثابت	0.417	3.054	0.003 **
العمليات الرقمية	0.365	6.278	0.000 **
نموذج العمل الرقمي	0.318	5.764	0.000 **
أنشطة العملاء الرقمية	0.276	4.982	0.000 **
تعلم الآلة	0.198	3.901	0.000 **
معامل الارتباط $R = 0.852$			
معامل التحديد $R^2 = 0.726$			
F المحسوبة = 131.227			
Sig. F = 0.000			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال إحصائيًا لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة على كفاءة العمليات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.726$)، مما يدل على أن 72.6% من التباين في كفاءة العمليات الإدارية يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، وتعلم الآلة)، كما أن قيمة معامل الارتباط ($R = 0.852$) تعكس قوة ارتباط مرتفعة بين المتغيرات المستقلة والتابع، وأظهرت جميع الأبعاد تأثيرًا دالًا معنويًا عند مستوى $\alpha \leq 0.01$ ، حيث كانت قيم الدلالة Sig. لجميع المتغيرات أقل من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر للتحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية.

وقد كان البعد الأكثر تأثيرًا هو "العمليات الرقمية" بمعامل $B = 0.365$ ، يليه "نموذج العمل الرقمي" ($B = 0.318$)، مما يعكس الأهمية الكبرى لرقمنة الإجراءات ونماذج العمل في دعم كفاءة الأداء،

بينما جاءت مساهمة "تعلم الآلة" أقل نسبياً ($B = 0.198$) لكنها لا تزال ذات دلالة معنوية، ما يشير إلى أنها تُعدُّ بُعداً ناشئاً يتطلب دعمًا أوسع في تطبيقه لضمان تأثير أكبر.

تُرفض الفرضية الصفريّة الرئيسيّة، وتُقبل الفرضية البديلة، مما يؤكد وجود أثر معنوي للتحوّل الرقعي بأبعاده مجتمعة على كفاءة العمليات الإداريّة في شركات التطوير العقاري.

❶ الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للعمليات الرقمية على كفاءة العمليات الإداريّة في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنيّة للإسكان" (NHC).

للتحقّق من صحة هذه الفرضيّة، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "العمليات الرقمية" باعتبارها أحد أبعاد التحوّل الرقعي على "كفاءة العمليات الإداريّة". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر العمليات الرقمية على كفاءة العمليات

الإداريّة

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
كفاءة العمليات الإداريّة	0.712	0.507	182.341	0.000	العمليات الرقميّة	0.635	0.047	13.503	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين "العمليات الرقمية" وكفاءة "العمليات الإدارية"، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.712$)، وهو ما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) نحو (0.507)، مما يعني أن نحو 50.7% من التباين في كفاءة العمليات الإدارية يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل "العمليات الرقمية" فقط، وهو ما يُعد دلالة قوية على الأثر التفسيري لهذا البُعد.

ومن خلال نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نلاحظ أن قيمة F بلغت (182.341) عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي دالة إحصائية عند مستوى 0.01، مما يعزز من موثوقية النموذج الإحصائي المستخدم في تفسير الفرضية.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار، فقد بلغ $B = 0.635$ بقيمة $T = 13.503$ وهي قيمة عالية ودالة إحصائية (Sig. = 0.000)، مما يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في مستوى تطبيق "العمليات الرقمية" تؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.635 في كفاءة العمليات الإدارية، وذلك ضمن شروط النموذج الإحصائي.

وبناءً عليه، تُرفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود أثر دال إحصائيًا للعمليات الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية في الشركة الوطنية للإسكان.

❶ الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لنموذج العمل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان" (NHC).

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "نموذج العمل الرقمي" كأحد أبعاد التحول الرقمي على "كفاءة العمليات الإدارية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر نموذج العمل الرقمي على كفاءة العمليات

الإدارية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
كفاءة العمليات الإدارية	0.693	0.480	167.894	0.000	نموذج العمل الرقمي	0.598	0.046	12.961	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تُظهر نتائج الانحدار الخطي وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين "نموذج العمل الرقمي" وكفاءة "العمليات الإدارية"، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.693$ ، وهو ما يشير إلى أن التحول نحو نماذج عمل رقمية أكثر تطوراً يُرافقه ارتفاع في كفاءة العمليات الإدارية، كما أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت 0.480، مما يعني أن نحو 48.0% من التباين في كفاءة العمليات الإدارية يمكن تفسيره من خلال المتغير المستقل "نموذج العمل الرقمي"، وقد أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) قيمة $F = 167.894$ ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، بما يعكس صلاحية النموذج لتفسير الفرضية.

أما على مستوى معامل الانحدار، فقد بلغت قيمة $B = 0.598$ ، مع $T = 12.961$ وهي دالة عند مستوى 0.000، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق نموذج العمل الرقمي تؤدي إلى تحسن في كفاءة العمليات الإدارية بمقدار 0.598.

وبالتالي، فإن هذه النتائج تؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لنموذج العمل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في الشركة الوطنية للإسكان (NHC).

❶ الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لأنشطة العملاء الرقمية على كفاءة

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

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression) لقياس أثر "أنشطة العملاء الرقمية" كأحد أبعاد التحول الرقمي على "كفاءة العمليات

الإدارية". وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أنشطة العملاء الرقمية على كفاءة العمليات

الإدارية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T	Sig. T
كفاءة العمليات الإدارية	0.675	0.456	158.024	0.000	أنشطة العملاء الرقمية	0.577	0.046	12.573	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير البيانات الإحصائية إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين "أنشطة العملاء الرقمية"

و"كفاءة العمليات الإدارية"، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.675$ ، وهي نسبة تعكس تأثيراً ملحوظاً لهذا

البعد من التحول الرقمي. كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.456$ ، مما يعني أن 45.6% من التباين

في كفاءة العمليات الإدارية يُمكن تفسيره من خلال أنشطة العملاء الرقمية فقط.

وبتحليل التباين (ANOVA) ، نلاحظ أن قيمة F المحسوبة = 158.024 عند مستوى دلالة = Sig. (0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، مما يعزز صلاحية النموذج في تفسير العلاقة.

أما بالنسبة لمعامل الانحدار (B) ، فقد بلغ 0.577 بقيمة $T = 12.573$ ، وهي قيمة دالة إحصائية (Sig. = 0.000) ، مما يشير إلى أن كل وحدة زيادة في تطبيق أنشطة العملاء الرقمية تؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.577 في كفاءة العمليات الإدارية.

وبالتالي، تُرفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر دال إحصائي لأنشطة العملاء الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية بالشركة الوطنية للإسكان.

❶ الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتعلم الآلة على كفاءة العمليات الإدارية في شركات التطوير العقاري: دراسة حالة الشركة الوطنية للإسكان" (NHC).

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "تعليم الآلة" باعتباره أحد أبعاد التحول الرقمي على "كفاءة العمليات الإدارية". وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تعلم الآلة على كفاءة العمليات الإدارية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	الخطأ المعياري B	T	Sig. T
كفاءة العمليات الإدارية	0.662	0.438	151.772	0.000	تعليم الآلة	0.564	12.319	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين تعلم الآلة وكفاءة العمليات الإدارية، حيث بلغ معامل الارتباط $r = 0.662$ ، مما يعكس دورًا واضحًا لتقنيات تعلم الآلة في دعم وتحسين الأداء الإداري. كما تُظهر النتائج أن معامل التحديد $R^2 = 0.438$ ، أي أن 43.8% من التباين في كفاءة العمليات الإدارية يمكن تفسيره من خلال تعلم الآلة وحده.

أما نتائج تحليل التباين (ANOVA) فقد أظهرت أن قيمة $F = 151.772$ وهي دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية $(Sig. = 0.000)$ ، مما يعكس موثوقية النموذج الإحصائي في تفسير العلاقة بين المتغيرين.

وبخصوص معامل الانحدار (B) ، فقد بلغ 0.564 مع قيمة $T = 12.319$ ، وكلاهما ذو دلالة معنوية عالية $(Sig. = 0.000)$ ، مما يشير إلى أنه مع كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تطبيق تقنيات تعلم الآلة، ترتفع كفاءة العمليات الإدارية بمقدار 0.564 وحدة في ظل النموذج المستخدم.

وعليه، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة، مما يعني أن لتعلم الآلة أثرًا دالًا إحصائيًا على كفاءة العمليات الإدارية في الشركة الوطنية للإسكان.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 نتائج الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن بعد "العمليات الرقمية" حقق متوسطاً حسابياً قدره 4.21، وهو من أعلى المتوسطات بين أبعاد التحول الرقمي، كما جاء الانحراف المعياري منخفضاً (0.52)، مما يعكس درجة عالية من التوافق بين آراء المستجيبين حول هذا البعد، مما يُشير إلى أن الشركة الوطنية للإسكان (NHC) تمتلك بنية تحتية تقنية قوية تُسهم في أتمتة الإجراءات وتحسين تدفق البيانات داخل العمليات اليومية. ويمكن تفسير ذلك بتركيز الشركة على تقليل الهدر الزمني، والاعتماد على أنظمة ERP، ونظم متابعة الأداء الآلي، مما يُعزز كفاءة التنفيذ واتخاذ القرار.

حقق نموذج العمل الرقمي متوسطاً حسابياً بلغ 4.08، مع انحراف معياري 0.60، وهي دلالة على إدراك العاملين لوجود نموذج تشغيلي مرن قائم على حلول رقمية وتكامل وظيفي بين الإدارات. ويُعزى ذلك إلى تبني الشركة لنموذج عمل يُراعي التحول في بيئة الأعمال، مثل تقديم الخدمات عبر المنصات الإلكترونية، وتوظيف أدوات رقمية في تخطيط وتنفيذ المشاريع العقارية، هذه القفزة في النموذج قد تكون انعكاساً لرؤية مؤسسية واضحة تهدف إلى الاستفادة من التحول الرقمي كركيزة استراتيجية.

جاء أنشطة العملاء الرقمية بنتيجة مرتفعة، إذ بلغ متوسطه الحسابي 4.15، والانحراف المعياري 0.55، وهو ما يعكس اهتمام الشركة بتحسين التفاعل الرقمي مع العملاء، ويُفسر هذا من خلال توفير قنوات تواصل إلكترونية فعالة، مثل التطبيقات الذكية، وخدمات المراسلة الفورية، وأنظمة الرد الآلي، هذا التوجه يُبرز وعي الشركة بأن تجربة العميل لم تُعد تعتمد على الوجود الميداني فقط، بل أصبحت تعتمد على الاستجابة السريعة والدعم الرقمي المستمر.

أظهر تعلم الآلة أقل متوسط نسبي بين الأبعاد الأربعة بواقع 3.67، مع انحراف معياري أعلى نسبياً بلغ 0.73، مما يدل على تفاوت في إدراك العاملين لمستوى تطبيق هذه التقنية داخل الشركة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركة في طور البدء في استكشاف إمكانات تعلم الآلة مثل التنبؤ بسلوك العملاء، أو

تحسين الجداول الزمنية للمشاريع، لكن التطبيق ما يزال محدودًا، ربما بسبب قلة الخبرات الفنية أو الحاجة إلى مزيد من الاستثمار في هذا المجال.

بلغ المتوسط الحسابي لبُعد كفاءة العمليات الإدارية 4.18، وهو مؤشر قوي على رضا المشاركين عن كفاءة الأداء الإداري داخل الشركة، بينما بلغ الانحراف المعياري 0.50، مما يعكس انسجامًا بين الإجابات. يشير ذلك إلى نجاح جهود التحول الرقمي في تحسين سرعة المعاملات، وضوح الإجراءات، وتقليل التكرار، والقدرة على مراقبة العمليات لحظيًا، ويدعم هذا التوجه المؤسسي لتحسين بيئة العمل باستخدام حلول تقنية تضمن الحوكمة والفعالية التشغيلية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على كفاءة العمليات الإدارية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) مستوى مرتفعًا يدل على تفسير نسبة كبيرة من التباين في الكفاءة الإدارية من خلال مكونات التحول الرقمي. هذه النتيجة تُعزز أهمية تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين الأداء المؤسسي.

وقد جاءت هذه النتيجة متسقة مع ما توصلت إليه دراسة (Wibawa (2024 التي أكدت على العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي ومؤشرات الكفاءة في المؤسسات الخدمية، كما دعمتها نتائج دراسة (Al-Saudi & Flayyih (2024 التي أوضحت أن اعتماد التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة إدارة المكاتب الإدارية.

❶ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية".

بيّنت نتائج الانحدار الخطي البسيط أن "العمليات الرقمية" لها تأثير قوي وموجب على كفاءة العمليات الإدارية، إذ حققت أعلى قيمة معامل انحدار بين جميع الأبعاد. هذه النتيجة تعكس نجاح NHC في أتمتة العمليات التشغيلية، وتبني أنظمة رقمية لتحسين سرعة ودقة اتخاذ القرار.

وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Hamad (2020 التي أكدت أن التحول الرقمي يرفع من كفاءة أداء العاملين، كما تنسجم مع دراسة العلاق وكمون (2022) التي أثبتت وجود علاقة قوية بين التقنية وجودة العمليات في المؤسسات المصرفية.

أوضحت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا لنموذج العمل الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية ، مما يعكس إدراك المؤسسة لأهمية التغيير في نموذجها التشغيلي بما يتناسب مع البيئة الرقمية. وهذا يدعم فكرة أن التحول من نموذج العمل التقليدي إلى نموذج رقمي مرّن يزيد من فاعلية الأداء.

تتسق هذه النتيجة مع دراسة (Cheng et al. (2023 التي ربطت بين تطور نموذج الأعمال الرقمي وتحسين الإنتاجية الإدارية في مؤسسات الاقتصاد الحقيقي، كما دعمتها دراسة الشبراوي (2023) التي أشارت إلى العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار المؤسسي.

أظهرت النتائج أن الأنشطة العملاء الرقمية على كفاءة العمليات الإدارية" له تأثير معنوي دال، مما يعكس أن تمكين العملاء من التفاعل الرقمي مع المؤسسة يعزز من انسيابية العمليات ويقلل من الضغط على القنوات التقليدية، ويُسهم في تقليل الأخطاء وسرعة الاستجابة.

وقد دعمت هذه النتيجة دراسة (Khatir & Madani (2024 التي أبرزت أن التحول الرقمي يعزز الأداء الإداري من خلال تحسين العلاقة الرقمية مع العملاء، كما ورد تأكيد مماثل في دراسة ندا (2020) حول أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة الاتصال المؤسسي.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير دال و لتعلم الآلة على كفاءة العمليات الإدارية إن كان بدرجة أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى، وهذا يعني أن استخدام تقنيات تعلم الآلة لا يزال في مراحل أولية داخل الشركة، لكنه يترك أثرًا ملموسًا على الكفاءة التشغيلية، لا سيما في تحليل البيانات والتنبؤ بالمخاطر التشغيلية.

وقد دعمت هذه النتيجة دراسة (Zhai et al. (2022 التي أكدت على أن تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة يسهم في رفع كفاءة العمل المؤسسي، حتى وإن بدأ بشكل محدود.

2.5 التوصيات

1. تعزيز البنية التحتية الرقمية الداخلية: توصي الدراسة بضرورة دعم وتوسيع البنية التحتية الرقمية في NHC ، من خلال الاستثمار في أنظمة إدارة الموارد (ERP) ، وتكامل قواعد البيانات بين الإدارات لتقليل الهدر الزمني وتحسين تدفق العمل.
2. تُوصى الشركات بتبني نماذج أعمال رقمية مرنة قائمة على الابتكار والتكامل بين العمليات الرقمية وأنشطة العملاء، بما يُمكن من تقديم خدمات عقارية سريعة وشفافة وقابلة للتخصيص.
3. تؤكد الدراسة أهمية تطوير تطبيقات إلكترونية ومواقع ذكية تسمح للعملاء بمتابعة معاملاتهم، طلب الخدمات، تقديم الشكاوى، والحصول على دعم مباشر، ما يُسهم في خفض الأعباء الإدارية وتحسين الجودة.
4. يُنصح باستخدام خوارزميات تعلم الآلة لتحليل البيانات الضخمة المتعلقة بسوق العقارات، واتجاهات الأسعار، وسلوك العملاء، من أجل دعم قرارات الإدارة بالأدلة التنبؤية الدقيقة.
5. تشير النتائج إلى أن استثمار الشركات في تدريب الكوادر البشرية على الأنظمة الرقمية الحديثة يُعد ركيزة لتحقيق الكفاءة، لذا يُوصى بوضع خطط تدريب منتظمة تشمل منصات الحوسبة السحابية، وبرمجيات الذكاء الاصطناعي.
6. يُوصى بتشكيل إدارة أو لجنة متخصصة تُعنى بتخطيط ومتابعة التحول الرقمي في الشركة، وضمان تكامل الأبعاد الأربعة (العمليات، النموذج، العملاء، تعلم الآلة) في كل مبادرات التطوير المؤسسي.
7. توصي الدراسة باعتماد لوحات قياس رقمية (Dashboards) لمتابعة الأداء الإداري بشكل لحظي، بناءً على مؤشرات مثل وقت إنجاز المعاملة، معدل الخطأ، ومدى رضا العملاء.
8. تُوصى NHC بمقارنة أدائها الرقمي مع شركات التطوير العقاري الرائدة على مستوى المملكة أو عالميًا، وتبني أفضل الممارسات في هذا المجال من خلال الشراكات أو الاستشارات الرقمية.

9. توصي الدراسة بتشجيع الموظفين على اقتراح حلول رقمية للمشكلات اليومية، وتكريم الأفكار الإبداعية التي تؤدي إلى تحسين الأداء الإداري، ما يُعزز من روح المشاركة والملكية.

10. يُوصى بمراجعة استراتيجية التحول الرقمي كل 6 شهور على الأقل، للتأكد من مواكبتها للتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وارتباطها بتحقيق الكفاءة الإدارية المستهدفة.

Abstract

This study aimed to explore the impact of digital transformation with its four dimensions (digital operations, digital business model, digital customer activities, and machine learning) on the efficiency of administrative processes in real estate development companies, through a case study of the National Housing Company (NHC). The study adopted the descriptive-analytical approach and employed a questionnaire as the primary tool for data collection. The instrument was distributed to a purposive sample of 187 employees working at the National Housing Company. Data were analyzed using the SPSS statistical software.

The results revealed a statistically significant effect of digital transformation in all four dimensions on administrative process efficiency. The "digital operations" dimension had the greatest impact, followed by the "digital business model", then "digital customer activities", while "machine learning" came last in terms of impact, though it still showed statistical significance.

The study concluded with several recommendations, most notably: enhancing digital infrastructure, developing employees' digital skills, expanding the applications of artificial intelligence and machine learning in administrative processes, and fostering a culture of institutional digital transformation.

Keywords: Digital Transformation – Digital Operations – Digital Business Model – Digital Customer Activities – Machine Learning – Administrative Process Efficiency – Real Estate Development Companies – NHC.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعليم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7، 605 - 658.
2. حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2، 1 - 23.
3. خلاف، شيماء صبحي إبراهيم. (2025). إعادة هندسة العمليات الإدارية وتطوير كفاءة أداء العاملين بمؤسسات الرعاية الاجتماعية الأهلية. مجلة الخدمة الاجتماعية، ع85، ج2، 77 - 123. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1609048>
4. رشوان، محمد عيد إبراهيم، و فهي، سوزي رؤوف إسكندر. (2025). أثر التحول الرقمي في تعزيز الرقابة التنظيمية: دراسة ميدانية على وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (رسالة دكتوراه غير منشورة). أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583437>
5. زيدان، أمل. (2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75، 463 - 510.
6. سقاط، أحمد عادل. (2024). التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5، 120 - 137.
7. الشلاحي، فهد بن مرشد. (2024). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في تطوير العمليات الإدارية بالجامعات السعودية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بتفهن الأشراف، مج2، ع5، 1000 - 1031. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1541856>

8. صالح، صافيناز محمود محمد محمود. (2025). أثر التحول الرقمي على الهشاشة المالية: دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية بمصر. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س12، ع1، 243 - 318. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1550540>
9. عبدالفتاح، فاطمة الزهراء. (2022). الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي: دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع36، 92 - 128.
10. عثمان، ناصر أحمد. (2024). تطوير العمليات الإدارية بجامعة أسوان في ضوء مدخل الإدارة بالتجوال: تصور مقترح. دراسات تربوية واجتماعية، مج30، ع8، 624 - 723. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1528403>
11. العلاق، حسين عدنان عيسى، و كمون، عايدة. (2022). التحول الرقمي التكنولوجي وجودة العمليات الإدارية في المصارف: دراسة تحليلية بالمصارف العراقية. المجلة العالمية لإدارة الأعمال والتكنولوجيات، مج17، ع4، 62 - 76. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1429850>
12. علي، أحمد حسن. (2025). تأثير الإدارة المالية على كفاءة العمليات في شركات التأمين: دراسة حالة الشركة السورية الوطنية للتأمين. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج15، ع3، 346 - 359. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1608369>
13. العيسى، سارة بنت عيسى. (2024). التحول الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم العربية والإنسانية، مج17، ع4، 141 - 173.
14. محمد، حسن بشير حسن. (2021). دور تدخل تكنولوجيا المعلومات في إعادة هندسة العمليات الإدارية على كفاءة العمليات في البنوك السودانية: دراسة حالة البنوك العاملة في ولاية الجزيرة. مجلة أريصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج4، ع1، 115 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1154208>

15. ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23، 139 - 187.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Al-Kanani, Hussein Daoud Mohammed, and Shalaka, Tariq Kazim. (2024). The Impact of Human Resources Flexibility in Strategic Response Processes: Analytical Research at Al-Sadr Hospital. Al-Ghari Journal of Economic and Administrative Sciences, Vol. 20, No. 2, 141-170.
2. Al-Radisi, Samir Muhammad Ali Hassan. (2023). Some Features of the Administration and Education Systems and Immigration in Sudan. Al-Qalzam Journal of Geographical and Environmental Studies, Issue 13, pp. 83-110.
3. Al-Saudi, N. H., & Flayyih, H. H. (2024). The Impact of Digital Transformation on Office Management Efficiency. Journal of Economics and Administrative Sciences, 30(142), 645-661.
4. Boukhadra, M., and Boufas, C. (2020). Business Process Reengineering and Total Quality Management: Bette Together - Case Study: The Toyota Production System. Economic and Administrative Research, Vol. 14, No. 3, 289-308.
5. Cheng, Y., Zhou, X., & Li, Y. (2023). The effect of digital transformation on real economy enterprises' total factor productivity. International Review of Economics & Finance, 85, 488-501.
6. Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. Technological Forecasting and Social Change, 188, 122291.

7. Khatir, N., & Madani, H. (2024). The impact of digital transformation on achieving outstanding performance in educational administration. *International Journal of Educational Management*, 38(7), 1821-1838.
8. Kraus, S., Schiavone, F., Pluzhnikova, A., & Invernizzi, A. C. (2021). Digital transformation in healthcare: Analyzing the current state-of-research. *Journal of Business Research*, 123, 557-567.
9. Lassed, I., and Chems Eddine, B. C. (2024). The Role of Administrative Transparency in Enhancing Administrative Citizenship: A Descriptive Analytical Study. *Journal of the Humanities*, Vol. 35, No. 2, 89-95.
10. Lazem, Nada Diaa. (2024). Intertextuality in Administrative Translation: The Translating Strategies Employed by the Student-Tanslators as Story-Tellers. *Lark Journal of Philosophy, Linguistics, and Social Sciences*, Vol. 16, No. 2, 792-857.
11. Wibawa, R. P. (2024). Digital transformation and administrative efficiency study. *American Journal of Science and Learning for Development*, 3(1), 169-175.
12. Wujarso, R. (2023). Effect of digital transformation on company operational efficiency. Asadel Publisher.
13. Zhai, H., Yang, M., & Chan, K. C. (2022). Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China. *Technology in Society*, 68, 101841

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في

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

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة
☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – 10 سنوات
☐ أكثر 10 سنوات

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التحول الرقمي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
العمليات الرقمية					
					تستخدم الشركة أنظمة رقمية لإنجاز المهام التشغيلية الروتينية.
					يتم أتمتة الإجراءات الإدارية لتقليل التدخل البشري المباشر.
					تتوفر قاعدة بيانات رقمية مركزية لربط الإدارات المختلفة.
					تعتمد الشركة على تقنيات رقمية لتحديث إجراءات العمل دوريًا.
نموذج العمل الرقمي					
					تمتلك الشركة رؤية واضحة للتحول إلى نموذج عمل رقمي متكامل.
					تعتمد الشركة على الشراكات الرقمية في نماذج تقديم الخدمات.
					تم تعديل الهياكل التنظيمية لدعم بيئة رقمية مرنة.
					يتم تطوير منتجات وخدمات بناءً على بيانات رقمية وتحليلات السوق.

أوافق بشدة					البعد	معارض بشدة				
أنشطة العملاء الرقمية										
					توفر الشركة منصات إلكترونية للتواصل مع العملاء وتقديم الخدمات.					
					يتم تخصيص الخدمات بناءً على تحليل بيانات العملاء رقمياً.					
					تعتمد الشركة على أدوات رقمية لتقييم رضا العملاء وتطوير تجربتهم.					
					تشجع الشركة العملاء على التفاعل الرقمي عبر القنوات الحديثة.					
تعلم الآلة										
					تستخدم الشركة أدوات تعلم آلي لتحسين عمليات التنبؤ والتخطيط.					
					يتم الاستفادة من نماذج تعلم الآلة في تحسين تجربة العملاء.					
					تعتمد الشركة على خوارزميات تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار.					
					توجد كوادرات فنية قادرة على تطوير وتطبيق تقنيات تعلم الآلة داخليًا.					

✿ المحور الثاني: كفاءة العمليات الإدارية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُنجز العمليات الإدارية في الوقت المحدد بكفاءة.
					يتم تنفيذ المهام الإدارية وفق جداول زمنية دقيقة.
					تُدار الموارد البشرية بشكل يضمن أعلى إنتاجية.
					تستخدم الوسائل التقنية بشكل فعال في العمليات اليومية.
					يتم اتخاذ القرارات الإدارية بناءً على بيانات دقيقة ومحدثة.
					تتميز الإجراءات الإدارية بالوضوح وسهولة التنفيذ.
					تتوفر معايير واضحة لقياس أداء العمليات الإدارية.
					تحقق العمليات الإدارية درجة عالية من التنسيق بين الإدارات.
					تُراجع العمليات الإدارية دوريًا لتحسين الكفاءة.
					تتبنى الإدارة مفاهيم التحسين المستمر لتطوير الأداء الإداري.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of business



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

Preparation:

Abdulrahman Mohammed abdulrahman alshiban

251000431

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1445-2025