

أثر التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية على كفاءة الأداء  
التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

نبيل محمد بتاوي

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448

الحمد لله الذي

# إِهْدَاء

إلى أمي الغالية رحمها الله، التي غرست في نفسي قيمة الاجتهاد  
والمثابرة، وأحاطتني بحبها ودعواتها الصادقة، فكانت مصدر إلهامي  
ودافعي لمواصلة الطريق نحو النجاح.

وإلى أبي العزيز رحمه الله، رمز العطاء والقوة، الذي علّمني الإصرار  
والثقة بالنفس، وكان السند والقُدوة التي أعتز بها في كل مراحل  
حياتي.

أهديكما هذا الإنجاز عرفاناً بفضلكما وتقديرًا لما قدمتماه من دعم  
وتشجيع كان لهما الأثر الأكبر في مسيرتي.

وإلى زوجتي وبناتي العزيزات، شريكات الرحلة والطموح، اللاتي  
شاركنني لحظات التحدي والنجاح، أهديكن هذه الرسالة، ثمرة سنوات  
من الجهد والعمل والأمل.

# شكر ونفقات

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

## مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والمهارات الرقمية) على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء استبانة تكوّنت من (32) فقرة وُزعت على عينة عشوائية طبقية من العاملين في شركات إدارة العقارات المُرخّصة، بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (389) استبانة. وعولجت البيانات إحصائيًا باستخدام برنامج (SPSS V.26) عبر توظيف تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، وتحليل التباين الأحادي.

وقد توصّلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي مجتمعةً على كفاءة الأداء التشغيلي، حيث فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (78.6%) من التباين في المتغير التابع، وتصدّر بُعد القيادة الرقمية الأبعاد الأكثر تأثيرًا، تلاه بُعد البنية التحتية الرقمية، ثم المهارات الرقمية، فالاستراتيجية الرقمية، وأخيرًا الثقافة الرقمية. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لحجم الشركة وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في تطوير القيادات الرقمية، والاستمرار في تحديث البنية التحتية الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، وصياغة استراتيجيات رقمية متكاملة، وترسيخ الثقافة الرقمية داخل شركات إدارة العقارات السعودية، بما يُسهم في تحسين كفاءتها التشغيلية ودعم مستهدفات رؤية المملكة 2030.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، إدارة الأصول العقارية، كفاءة الأداء التشغيلي، شركات إدارة العقارات، المملكة العربية السعودية، رؤية 2030.

## قائمة المحتويات

|         |                                                      |
|---------|------------------------------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم                               |
| ب.....  | الإهداء                                              |
| ج.....  | الشكر والتقدير                                       |
| د.....  | مستخلص الدراسة                                       |
| ه.....  | قائمة المحتويات                                      |
| ح.....  | قائمة الجداول                                        |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                    |
| 1.....  | 1.1 مقدمة الدراسة                                    |
| 2.....  | 2.1 مشكلة الدراسة                                    |
| 4.....  | 3.1 أهمية الدراسة                                    |
| 5.....  | 4.1 أهداف الدراسة                                    |
| 6.....  | 5.1 أسئلة الدراسة                                    |
| 6.....  | 6.1 فروض الدراسة                                     |
| 7.....  | 7.1 الدراسات السابقة                                 |
| 18..... | 8.1 الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة        |
| 32..... | 9.1 منهجية الدراسة وإجراءاتها                        |
| 36..... | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة                  |
| 36..... | المبحث الأول: التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية |
| 36..... | 1.1.2 تمهيد                                          |
| 36..... | 2.1.2 مفهوم التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية   |
| 37..... | 3.1.2 أهمية التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية   |
| 39..... | 4.1.2 أهداف التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية   |
| 40..... | 5.1.2 أبعاد التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية   |
| 43..... | المبحث الثاني: كفاءة الأداء التشغيلي                 |

|    |                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------|
| 43 | 1.2.2 تمهيد .....                                                      |
| 43 | 2.2.2 مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي .....                                |
| 44 | 3.2.2 أهمية كفاءة الأداء التشغيلي .....                                |
| 45 | 4.2.2 أهداف تحسين كفاءة الأداء التشغيلي .....                          |
| 46 | 5.2.2 أبعاد كفاءة الأداء التشغيلي .....                                |
| 48 | 6.2.2 العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء التشغيلي .....                   |
| 48 | 7.2.2 مؤشرات قياس كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات .....  |
| 49 | 8.2.2 التحديات التي تواجه تحسين كفاءة الأداء التشغيلي .....            |
| 49 | 9.2.2 العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي .....           |
| 50 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية .....                |
| 50 | 1.3 تمهيد .....                                                        |
| 50 | 2.3 منهج الدراسة .....                                                 |
| 51 | 3.3 مجتمع الدراسة .....                                                |
| 51 | 4.3 عينة الدراسة .....                                                 |
| 51 | 5.3 أداة الدراسة .....                                                 |
| 53 | 6.3 صدق أداة الدراسة .....                                             |
| 54 | 7.3 ثبات أداة الدراسة .....                                            |
| 55 | 8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة .....                          |
| 56 | 9.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات .....                              |
| 57 | 10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة .....                                |
| 59 | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات .....                    |
| 59 | 1.4 تمهيد .....                                                        |
| 59 | 2.4 التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة ..... |
| 60 | 4.2 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة .....                                |
| 65 | 4.4 اختبار فرضيات الدراسة .....                                        |

74 ..... الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياته

74 ..... 1.5 تمهيد

74 ..... 2.5 نتائج الدراسة

76 ..... 3.5 توصيات الدراسة

78 ..... 4.5 البحوث المستقبلية المقترحة

80 ..... Abstract

81 ..... المراجع

85 ..... الملاحق

86 ..... استمارة استبيان

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                       | رقم<br>الجدول |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 54            | جدول (3 - 1): توزيع فقرات الاستبانة على أبعاد الدراسة                            | 1.            |
| 55            | الجدول (3 - 2) الحكم على المتوسطات الحسابية                                      | 2.            |
| 55            | جدول (3 - 3): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للتحويل الرقمي | 3.            |
| 56            | جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور          | 4.            |
| 56            | جدول (3 - 5): معاملات ثبات أداة الدراسة                                          | 5.            |
| 57            | جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 389)                      | 6.            |
| 58            | جدول (3 - 7): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)       | 7.            |
| 59            | جدول (3 - 8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات                              | 8.            |
| 61            | جدول (4 - 1): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والتنظيمية      | 9.            |
| 63            | جدول (4 - 2) التحليل الوصفي لفقرات بُعد البنية التحتية الرقمية                   | 10.           |
| 63            | جدول (4 - 3): التحليل الوصفي لفقرات بُعد الاستراتيجية الرقمية                    | 11.           |
| 64            | جدول (4 - 4): التحليل الوصفي لفقرات بُعد الثقافة الرقمية                         | 12.           |
| 65            | جدول (4 - 5): التحليل الوصفي لفقرات بُعد القيادة الرقمية                         | 13.           |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                            | رقم<br>الجدول |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 65            | جدول (4 - 6): التحليل الوصفي لفقرات بُعد المهارات الرقمية                                             | 14.           |
| 66            | جدول (4 - 7): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)                                    | 15.           |
| 66            | جدول (4 - 8): التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي)                            | 16.           |
| 68            | جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على كفاءة الأداء التشغيلي         | 17.           |
| 70            | جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي | 18.           |
| 71            | جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستراتيجية الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي   | 19.           |
| 71            | جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي        | 20.           |
| 72            | جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي        | 21.           |
| 73            | جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المهارات الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي       | 22.           |
| 74            | جدول (4 - 15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية     | 23.           |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 مقدمة الدراسة

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية متسارعة فرضتها الثورة الصناعية الرابعة وما صاحبها من تطورات تكنولوجية غير مسبوقة، أفرزت واقعًا اقتصاديًا وإداريًا جديدًا يقوم على توظيف التقنيات الرقمية في مختلف مناحي الحياة. فقد أصبح التحول الرقمي ضرورةً حتميةً لا خيارًا استراتيجيًا، إذ لم يعد قاصرًا على كونه مجرد أداة لتحديث العمليات، بل تحوّل إلى فلسفة إدارية شاملة تُعيد تشكيل نماذج الأعمال، وتُعيد تعريف العلاقة بين المنظمات وعملائها وموظفيها ومواردها، بما يُسهم في تعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها في بيئة أعمال شديدة التغير والتعقيد (صالح، 2025؛ Al-haimi et al., 2025).

وقد امتد أثر التحول الرقمي ليطال قطاعات متعددة كالقطاع المصرفي والصناعي والصحي والتعليمي والحكومي، وأصبح يُشكّل رافدًا رئيسيًا للابتكار والتنمية المستدامة وإدارة المعرفة، وأداةً فاعلة لتحقيق التحول التنظيمي وتطوير الأداء المؤسسي. فقد كشفت الدراسات الحديثة أن تبني أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في البنية التحتية الرقمية والاستراتيجية الرقمية والثقافة الرقمية والقيادة الرقمية والمهارات الرقمية، يُسهم بشكل جوهري في إعادة هندسة العمليات وتحسين مخرجاتها، ويُتيح للمنظمات قدرًا أكبر من المرونة والاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية (القطان وآخرون، 2023؛ فوده وآخرون، 2024).

وفي القطاع العقاري تحديدًا، بدأت ملامح التحول الرقمي تتشكّل بوضوح، حيث أدركت شركات إدارة العقارات أن الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة الأصول لم يعد كافيًا لمواكبة تطلعات العملاء وتعقيدات السوق. فقد باتت التقنيات الحديثة مثل نمذجة معلومات البناء (BIM)، وإنترنت الأشياء (IoT)، والذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين، والحوسبة السحابية، والواقع الافتراضي، تُشكّل ركائز أساسية لإعادة تشكيل ممارسات إدارة الأصول العقارية، بدءًا من تقييم الأصول ومتابعتها، مرورًا بإدارة عقود الإيجار والصيانة، وصولًا إلى تقديم الخدمات للعملاء والمستأجرين بأساليب أكثر كفاءة وذكاءً (Jahid, 2021؛ Mottaeva et al., 2025).

ويُشكّل الأداء التشغيلي أحد أهم المحاور التي تسعى المنظمات إلى تطويرها باستمرار، إذ يُعبّر عن قدرة المنظمة على استثمار مواردها المتاحة بأعلى درجات الكفاءة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية بأقل التكاليف الممكنة وأعلى مستوى من الجودة والإنتاجية. وتتعدد المداخل التي تناولتها الأدبيات لتحسين كفاءة الأداء

التشغيلي، منها استراتيجيات التمويل، والإدارة اللوجستية، وأنظمة التصنيع المتجاوبة، وهياكل رأس المال، فضلاً عن توظيف التكنولوجيا الحديثة، وهو ما يُبرز الطابع متعدد الأبعاد لهذا المفهوم (عبدالعزیز، 2021؛ أبو حسين، 2025).

ويكتسب الأداء التشغيلي أهميةً مضاعفةً في شركات إدارة العقارات نظراً لطبيعة عملياتها المعقدة التي تشمل إدارة محافظ ضخمة من الأصول، ومتابعة العقود، وصيانة المرافق، وتحصيل الإيرادات، وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة. فأي قصور في كفاءة هذه العمليات يترتب عليه ارتفاع التكاليف وتراجع رضا العملاء وضعف القدرة التنافسية، الأمر الذي يجعل من تحسين كفاءة الأداء التشغيلي هدفاً استراتيجياً محورياً لهذه الشركات (Beitelmal & Alruwaythi, 2026؛ Sampson, 2025).

وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة وثيقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي، إذ يُتيح التحول الرقمي للمنظمات فرصاً واسعة لإعادة هندسة عملياتها، وأتمتة المهام الروتينية، وتحسين تدفق المعلومات، ودعم عملية اتخاذ القرار بالاعتماد على البيانات في الوقت الفعلي، وهو ما ينعكس إيجابياً على مؤشرات الكفاءة التشغيلية كخفض التكاليف وتقليص زمن دورة العمل ورفع مستوى الجودة والإنتاجية (Zhai et al., 2022؛ Zhang et al., 2022؛ Do et al., 2022).

وفي السياق السعودي، تحظى منظومة التحول الرقمي باهتمام استراتيجي بالغ في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي جعلت من التحول الرقمي أحد ركائزها الأساسية لتنويع مصادر الدخل وتعزيز التنافسية. ويُعدّ القطاع العقاري من أبرز القطاعات التي تستهدفها الرؤية، حيث تسعى المملكة إلى تطوير سوق عقاري متكامل ومستدام يُسهم في تحقيق أهدافها التنموية، وهو ما يستوجب على شركات إدارة العقارات تبني أدوات التحول الرقمي لتحسين كفاءة أدائها التشغيلي والارتقاء بجودة خدماتها بما يتواءم مع تطلعات هذه الرؤية الطموحة (عبدالنبي والجربوع، 2025؛ Wang, 2022).

ومن هنا تنبثق أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى تسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية، بغية تقديم إطار علمي متكامل يُسهم في فهم طبيعة هذه العلاقة، ويدعم الجهود المبذولة لتطوير هذا القطاع الحيوي في ضوء التوجهات الاستراتيجية للدولة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

يُمثّل قطاع إدارة الأصول العقارية أحد أعمدة الاقتصاد الوطني في المملكة العربية السعودية، وأحد القطاعات المستهدفة بالتطوير ضمن رؤية المملكة 2030، غير أن هذا القطاع لا يزال يواجه جملة من التحديات المرتبطة بضعف كفاءة الأداء التشغيلي، تتمثل في ارتفاع تكاليف التشغيل والصيانة، وتراجع سرعة الاستجابة لطلبات العملاء والمستأجرين، وضعف الدقة في تقييم الأصول ومتابعتها، فضلاً عن محدودية استثمار البيانات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وهو ما يُقلّل من قدرة هذه الشركات على المنافسة في سوق يشهد تحولات هيكلية متسارعة (Al-haimi et al., 2025).

وقد أثبتت الأدبيات المعاصرة أن التحول الرقمي يُمثّل مدخلاً استراتيجياً محورياً لتجاوز هذه التحديات، وأنه يُسهم بشكل جوهري في تحسين كفاءة العمليات، وخفض التكاليف، وتعزيز الإنتاجية، ورفع جودة الخدمات المقدمة (Zhang et al., 2022)؛ غير أن استعراض الأدبيات ذات الصلة يكشف عن وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية وكفاءة الأداء التشغيلي، لا سيما في السياق العربي عموماً والسياق السعودي على وجه الخصوص، إذ إن معظم الدراسات ركّزت على قطاعات أخرى كالقطاع المصرفي (قلدس وعمر، 2025؛ Do et al., 2022)، والقطاع الصناعي (مجلي وآخرون، 2023)، والقطاع الحكومي (كردي وبرهومة، 2024)، دون أن تولي القطاع العقاري ما يستحقه من اهتمام بحثي معمق.

كما أن الدراسات الأجنبية التي تناولت التحول الرقمي في القطاع العقاري ركّزت في غالبيتها على الجوانب التقنية والتكنولوجية دون تعميق البُعد الإداري المرتبط بكفاءة الأداء التشغيلي (Shen et al., 2022؛ Wang, 2022؛ Jahid, 2021)، مما يستدعي إجراء دراسات تطبيقية تُسهم في سدّ هذه الفجوة، وتُقدّم رؤية متكاملة حول كيفية توظيف أبعاد التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

وتزداد أهمية معالجة هذه المشكلة في ضوء المتغيرات المتسارعة التي يشهدها السوق العقاري السعودي، إذ تتوقع الجهات المختصة نمواً كبيراً في حجم الاستثمارات العقارية، وارتفاعاً ملحوظاً في الطلب على خدمات إدارة العقارات، وهو ما يستوجب من شركات هذا القطاع تبني أدوات ومنهجيات متطورة تُمكنها من مواكبة هذا النمو والاستجابة لتطلعات المستثمرين والملاك والمستأجرين (Mottaeva et al., 2025)؛ (Sampson, 2025). كما تُشير المؤشرات الأولية إلى تفاوت واضح بين شركات إدارة العقارات السعودية في مستوى تبنيها لأدوات التحول الرقمي، حيث لا تزال بعض الشركات تعتمد على أساليب تقليدية في إدارة

أصولها، في حين نجحت شركات أخرى في توظيف تقنيات رقمية متقدمة، وهو ما يفتح الباب أمام تساؤلات جوهرية حول العلاقة بين درجة تبني التحول الرقمي ومستوى كفاءة الأداء التشغيلي في هذه الشركات.

ومن جانب آخر، تُشير الدراسات إلى أن التحول الرقمي لا يُحقّق أثره المرجو بمجرد اقتناء التقنيات، بل يستلزم توافر منظومة متكاملة من الأبعاد تشمل البنية التحتية الرقمية والاستراتيجية الرقمية والثقافة الرقمية والقيادة الرقمية والمهارات الرقمية (صقور، 2025؛ ألعياش وآخرون، 2025)، وهو ما يطرح تساؤلاً مشروعاً حول أي هذه الأبعاد أكثر تأثيراً في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية.

ومن ثم، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية بأبعاده المختلفة على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية؟

### 3.1 أهمية الدراسة

#### (أ) الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري العربي في مجال التحول الرقمي وإدارة الأصول العقارية، وذلك بتقديم إطار نظري متكامل يجمع بين المتغيرين في سياق واحد.
- تُعالج الدراسة فجوة بحثية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء التشغيلي في القطاع العقاري السعودي على وجه الخصوص.
- تُقدّم الدراسة إسهاماً نظرياً يتعلق بتحديد أبعاد التحول الرقمي الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتعلق بتوظيف تقنيات محددة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والبلوك تشين في القطاع العقاري.
- تُسهم الدراسة في تطوير أدوات قياس علمية دقيقة لكل من التحول الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي في سياق شركات إدارة العقارات.

#### (ب) الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة توصيات عملية تُساعد شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية على تبني أدوات التحول الرقمي بصورة فعّالة لتحسين كفاءة أدائها التشغيلي.
- تُساعد الدراسة صانعي القرار في القطاع العقاري على وضع استراتيجيات وسياسات داعمة للتحول الرقمي في شركات إدارة العقارات.
- تدعم الدراسة تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 المتعلقة بتطوير القطاع العقاري وتعزيز التحول الرقمي.
- تُوفّر الدراسة قاعدة معرفية للممارسين والمديرين في شركات إدارة العقارات تُمكنهم من فهم أبعاد التحول الرقمي وآليات توظيفها في تحسين العمليات.
- تُسهم الدراسة في توجيه الاستثمارات نحو تقنيات التحول الرقمي الأكثر تأثيراً في كفاءة الأداء التشغيلي بما يُحقّق أعلى عائد ممكن على الاستثمار.
- تُقدّم الدراسة مؤشرات علمية يمكن للجهات الرقابية والتنظيمية الاستفادة منها في تقييم أداء شركات إدارة العقارات ومستوى تبنّيها للتحول الرقمي.

## 4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي: تهدف الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

وتتفرع من هذا الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية، تتمثل فيما يلي:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية، وتحديد أبعاده المختلفة (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والمهارات الرقمية).
- التعرف على مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات وتحديد أبعادها ومؤشرات قياسها.
- تحديد مستوى تبني شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية لأبعاد التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية.
- تقييم مستوى كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية محل الدراسة.
- قياس أثر البنية التحتية الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية.
- قياس أثر الاستراتيجية الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية.
- قياس أثر الثقافة الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية.

- قياس أثر القيادة الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية.
- قياس أثر المهارات الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية.
- الكشف عن الفروق في مستوى تبني التحول الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي وفقاً لبعض المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (كحجم الشركة، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).
- تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي تُسهم في تعزيز توظيف التحول الرقمي لتحسين كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

## 5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية بأبعاده المختلفة على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية؟

وتتفرع من هذا السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية، تتمثل فيما يلي:

- ما مفهوم التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية وما هي أبعاده الرئيسية؟
- ما مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي وما هي أبعادها ومؤشرات قياسها في شركات إدارة العقارات؟
- ما مستوى تبني شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية لأبعاد التحول الرقمي؟
- ما مستوى كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية محل الدراسة؟
- ما أثر البنية التحتية الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية؟
- ما أثر الاستراتيجية الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية؟
- ما أثر الثقافة الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية؟
- ما أثر القيادة الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية؟
- ما أثر المهارات الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني التحول الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية؟

## 6.1 فروض الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض التالية:

- الفرض الرئيسي (H): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحويل الرقمي في إدارة الأصول العقارية بأبعاده مجتمعةً على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي عدة فروض فرعية، على النحو التالي:

- الفرض الفرعي الأول (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبنية التحتية الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الثاني (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستراتيجية الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الثالث (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الرابع (H4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الخامس (H5): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي السادس (H6): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تبني التحويل الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (حجم الشركة، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

## 7.1 الدراسات السابقة

تُعدّ مراجعة الدراسات السابقة ركيزةً أساسيةً في البناء المعرفي لأي بحث علمي، إذ تُتيح للباحث الاطلاع على ما توصل إليه الباحثون السابقون من نتائج وتوصيات، وتحديد الفجوة البحثية التي يسعى إلى سدّها. وفي ضوء الموضوع الحالي المتعلق بـ\*\*"أثر التحويل الرقمي في إدارة الأصول العقارية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية\*\*"، فقد حرص الباحث على استعراض عدد من الدراسات العربية والأجنبية الحديثة التي تناولت متغيرات الدراسة، وذلك بهدف تكوين إطار نظري متكامل، والاستفادة من المناهج والأدوات المستخدمة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين على النحو التالي:

- المحور الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (التحول الرقمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى.
- المحور الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

وقد تم ترتيب الدراسات داخل كل محور من الأحدث إلى الأقدم.

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

❶ دراسة أحمد (2023) بعنوان: “العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعليم التنظيمي:

دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية) والابتكار، مع الدور الوسيط للتعليم التنظيمي، بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (196) مفردة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والابتكار، وأن التعلم التنظيمي يقوم بدور وسيط جزئي في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الأكاديمية، ودعم بيئات التعلم التنظيمي بما ينعكس على الابتكار.

❷ دراسة القطان وآخرين (2023) بعنوان: “دور التحول الرقمي في تحقيق الابتكارات التنظيمية:

دراسة ميدانية على القطاع المصرفي المصري”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والمهارات الرقمية) في تحقيق الابتكارات التنظيمية بالقطاع المصرفي المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (384) مفردة من العاملين في البنوك المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحقيق الابتكارات التنظيمية في البنوك محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني البنوك لاستراتيجيات رقمية شاملة، وتنمية القيادات الرقمية، والاستثمار في تدريب الكوادر البشرية.

### ❶ دراسة العزي والحيت (2024) بعنوان: “دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والخدمات الإلكترونية، والأمن السيبراني، والقيادة الرقمية) في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في أمانة عمان الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) مفردة من العاملين في الأمانة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تحقيق التنمية المستدامة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، ورفع كفاءة الكوادر البشرية، وتطوير الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطنين.

### ❷ دراسة شيهاني (2024) بعنوان: “دور التحول الرقمي في عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والتطبيقات الرقمية، والمهارات الرقمية) في عمليات إدارة المعرفة (تشخيص، اكتساب، توليد، تخزين، وتوزيع المعرفة) في مؤسسة سوناطراك الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من (120) مفردة من العاملين في المؤسسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي فعال للتحول الرقمي في دعم عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، ونشر ثقافة إدارة المعرفة.

### ❸ دراسة كردي وبرهومة (2024) بعنوان: “دور التحول الرقمي في تحقيق رضا الممولين: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (الفاتورة الإلكترونية، والإقرار الإلكتروني، والدفع الإلكتروني، والميكنة الشاملة) في تحقيق رضا الممولين في مصلحة الضرائب المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (400) مفردة من الممولين ومأموري الضرائب. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتحول الرقمي بأبعاده على رضا الممولين، وأن بُعد الفاتورة الإلكترونية جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة استكمال منظومة التحول الرقمي الضريبي، وتبسيط الإجراءات، وتوعية الممولين بأهمية الميكنة.

### ❶ دراسة فوده وآخرين (2024) بعنوان: “دور التحول الرقمي في تحقيق الابتكار: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية) في تحقيق الابتكار في الجامعات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (350) مفردة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على تحقيق الابتكار في الجامعات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات لاستراتيجيات رقمية طموحة، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، ودعم ثقافة الابتكار.

### ❷ دراسة صقور (2025) بعنوان: “دور التحول الرقمي في الابتكار المفتوح: دراسة حالة شركة دعدوش لصناعة الألبسة في سورية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية) في تعزيز الابتكار المفتوح في شركة دعدوش لصناعة الألبسة في سورية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (85) مفردة من العاملين في الإدارة العليا والوسطى بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على الابتكار المفتوح، وأن البُعد الأكثر تأثيراً هو التكنولوجيا الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجية رقمية واضحة، والاستثمار في التقنيات الحديثة، وتنمية ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار المفتوح.

### ❸ دراسة عبدالنبي والجربوع (2025) بعنوان: “دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية STC”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد التحول الرقمي (القيادة الرقمية، والتكنولوجيا الرقمية، والثقافة الرقمية، والمهارات الرقمية) في التطوير الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية STC. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (312) مفردة من العاملين بالشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على التطوير الوظيفي، وأن بُعد المهارات الرقمية جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تبني

ممارسات التحول الرقمي، وتصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات الرقمية لدى العاملين بما يُسهم في تطويرهم وظيفيًا.

### ● دراسة صلاح (2025) بعنوان: “دور التحول الرقمي في تعزيز استمرارية الأعمال: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في ضوء رؤية مصر 2030”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، وتمكين العاملين رقميًا) في تعزيز استمرارية الأعمال في قطاع الاتصالات المصري في ضوء رؤية مصر 2030. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (385) مفردة من العاملين في شركات الاتصالات المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتحول الرقمي بأبعاده على استمرارية الأعمال، وأن التحول الرقمي يُسهم في تعزيز مرونة المنظمات وقدرتها على مواجهة الأزمات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية شاملة للتحول الرقمي في القطاع، ودعم البنية التحتية التكنولوجية، وتعزيز ثقافة الاستمرارية لدى العاملين.

### ● دراسة ألياش وآخرين (2025) بعنوان: “استراتيجية التحول الرقمي ودورها في التغيير التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مستشفى تكريت التعليمي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور استراتيجية التحول الرقمي بأبعادها (الرؤية الرقمية، والتقنيات الرقمية، والمهارات الرقمية، والثقافة الرقمية) في تحقيق التغيير التنظيمي في مستشفى تكريت التعليمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (78) مفردة من العاملين في المستشفى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي ذي دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والتغيير التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني إدارة المستشفى لاستراتيجية رقمية واضحة المعالم، والاستثمار في البنية التقنية والكوادر البشرية المؤهلة رقميًا.

### ● دراسة جاد الله وآخرين (2026) بعنوان: “دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية الصحية: دراسة حالة على إحدى قرى محافظة بني سويف”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والمهارات الرقمية، والخدمات الصحية الرقمية، والثقافة الرقمية) في تحقيق التنمية الصحية في إحدى قرى محافظة بني سويف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من مجموعة

من سكان القرية محل الدراسة والعاملين في الوحدة الصحية بها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي دال إحصائيًا للتحول الرقمي في تعزيز التنمية الصحية، وأن أبعاد التحول الرقمي أسهمت في تحسين جودة الخدمات الصحية المقدمة وسهولة الوصول إليها. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية في القرى، ورفع الوعي الرقمي لدى السكان، ودعم الكوادر الصحية بالتدريب اللازم على الأدوات الرقمية.

#### • دراسة (Jahid, 2021) بعنوان: “أطر التحول الرقمي للتطوير العقاري الذكي في الاقتصادات الناشئة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أطر التحول الرقمي بأبعادها (التقنيات الذكية، والتخطيط الرقمي، والبنية التحتية الرقمية) وأثرها في التطوير العقاري الذكي في الاقتصادات الناشئة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على المراجعة الأدبية والدراسات المقارنة، وتكونت العينة من مجموعة من المشاريع العقارية في اقتصادات ناشئة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تبني أطر التحول الرقمي يسهم بشكل جوهري في تطوير القطاع العقاري في الاقتصادات الناشئة، وتحسين استدامته وكفاءته. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات وطنية لدعم التحول الرقمي في القطاع العقاري.

#### • دراسة (Shen et al., 2022) بعنوان: “إدارة المعرفة والتحول الرقمي الحديث في صناعة إدارة العقارات في الصين”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المعرفة والتحول الرقمي الحديث في صناعة إدارة العقارات في الصين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من شركات إدارة العقارات الصينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية بين التحول الرقمي وإدارة المعرفة، وأن التكامل بينهما يسهم في تحسين أداء شركات إدارة العقارات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات إدارة العقارات لممارسات إدارة المعرفة المدعومة رقميًا.

#### • دراسة (Wang, 2022) بعنوان: “ضرورة التحول الاستراتيجي للعمليات العقارية الرقمية من منظور إدارة الاقتصاد المعلوماتي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على ضرورة التحول الاستراتيجي الرقمي للعمليات العقارية من منظور إدارة الاقتصاد المعلوماتي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من

الشركات العقارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الاستراتيجي الرقمي أصبح ضرورة حتمية لاستدامة الشركات العقارية في ظل الاقتصاد المعلوماتي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات العقارية لاستراتيجيات رقمية متكاملة تدمج بين التكنولوجيا وإدارة المعلومات.

### ● دراسة (Al-haimi et al., 2025) بعنوان: “التحول الرقمي في صناعة العقارات: مراجعة منهجية للتقنيات الحالية والفوائد والتحديات”

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في صناعة العقارات من خلال مراجعة منهجية للتقنيات الحالية (BIM)، وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، والبلوك تشين، والواقع الافتراضي)، وتحديد الفوائد والتحديات المرتبطة بتبنيها. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR)، وتكونت العينة من (78) دراسة علمية محكمة نُشرت في قواعد بيانات معتمدة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُسهم في تحسين كفاءة العمليات العقارية وخفض التكاليف وتعزيز تجربة العملاء، غير أنه يواجه تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية والأمن السيبراني وارتفاع تكاليف التبني. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر متكاملة لتبني التحول الرقمي في القطاع العقاري، وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

### ● دراسة (Mottaeva et al., 2025) بعنوان: “التحول الرقمي لمرافق العقارات الصناعية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (رقمنة العمليات، واستخدام إنترنت الأشياء، وتقنيات الذكاء الاصطناعي) في إدارة مرافق العقارات الصناعية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المنشآت العقارية الصناعية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُحسن من كفاءة إدارة العقارات الصناعية ويُعزز من قدرتها التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نماذج رقمية متكاملة لإدارة العقارات الصناعية، والاستثمار في تدريب الكوادر.

### ● دراسة (Sampson, 2025) بعنوان: “التأثير التحويلي للمنصات الرقمية على الكفاءة التشغيلية وتقديم الخدمات في وساطة العقارات”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المنصات الرقمية بأبعادها (المنصات الإلكترونية للتسويق، ومنصات إدارة العلاقات مع العملاء، ومنصات تحليل البيانات) على الكفاءة التشغيلية وتقديم الخدمات في وساطة العقارات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من شركات

الوساطة العقارية والوسطاء العقاريين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي كبير للمنصات الرقمية على تحسين الكفاءة التشغيلية وسرعة تقديم الخدمات وجودتها في قطاع الوساطة العقارية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الوساطة العقارية للمنصات الرقمية المتقدمة، وتطوير مهارات العاملين الرقمية.

### ● دراسة (Beitelmal & Alruwaythi, 2026) بعنوان: “استكشاف فوائد التحول الرقمي لإدارة الأصول البنية التحتية من حيث الكفاءة وخفض التكاليف وتحسين الأداء”

هدفت الدراسة إلى التعرف على فوائد التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، والبيانات الضخمة، والأتمتة، والتحليلات التنبؤية) في إدارة الأصول البنية التحتية من حيث الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحسين الأداء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الخبراء والمتخصصين في إدارة الأصول والبنية التحتية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل جوهري في تحسين كفاءة إدارة الأصول، وخفض تكاليف الصيانة، وإطالة العمر الافتراضي للأصول. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لتقنيات التحول الرقمي المتقدمة، وتطوير قدرات الكوادر البشرية في مجال تحليل البيانات.

### تعقيب على المحور الأول

يتضح من استعراض دراسات المحور الأول أن التحول الرقمي يحظى باهتمام بحثي متزايد على المستويين العربي والأجنبي، وأن معظم الدراسات اتفقت على وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على مجموعة واسعة من المتغيرات التنظيمية كالابتكار والتنمية المستدامة وإدارة المعرفة والتطوير الوظيفي واستمرارية الأعمال. كما تبين أن هناك اتفاقاً نسبياً بين الدراسات على أبعاد التحول الرقمي، والتي تدور غالباً حول البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والمهارات الرقمية. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للمتغير المستقل، وتحديد أبعاده، وصياغة فروض الدراسة.

**المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي) وعلاقته بمتغيرات أخرى**

### • دراسة عبدالعزيز (2021) بعنوان: “تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة اللوجستية بأبعادها (إدارة سلسلة الإمداد، والنقل والتوزيع، والمخزون، وخدمة العملاء) على كفاءة الأداء التشغيلي في قطاع الصناعات الغذائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (300) مفردة من العاملين في شركات الصناعات الغذائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لاستراتيجيات الإدارة اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات لوجستية متكاملة، والاستثمار في تكنولوجيا سلاسل الإمداد.

### • دراسة مجلي وآخرين (2023) بعنوان: “أثر نظام التصنيع المتجاوب على الأداء التشغيلي بالتطبيق على المنظمات الصناعية المصرية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام التصنيع المتجاوب بأبعاده (المرونة، والسرعة، والاستجابة، وجودة المنتج) على الأداء التشغيلي في المنظمات الصناعية المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (280) مفردة من العاملين في المنظمات الصناعية المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظام التصنيع المتجاوب بأبعاده على الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات الصناعية لنظام التصنيع المتجاوب، والاستثمار في تطوير القدرات الإنتاجية والمرونة التشغيلية.

### • دراسة يوسف وآخرين (2023) بعنوان: “أثر تطبيق معايير الموانئ الذكية على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي وزيادة التنافسية لمحطات الحاويات المصرية: دراسة حالة ميناء شرق بورسعيد”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق معايير الموانئ الذكية بأبعادها (الأتمتة، والتكامل الرقمي، والاستدامة البيئية، والأمن الذكي) على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي وزيادة التنافسية لمحطات الحاويات المصرية بالتطبيق على ميناء شرق بورسعيد. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على أسلوب دراسة الحالة، وتكونت العينة من (150) مفردة من العاملين والمديرين في ميناء شرق بورسعيد. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لتطبيق معايير الموانئ الذكية على كفاءة الأداء

التشغيلي والقدرة التنافسية للميناء. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البنية التحتية الذكية للموانئ المصرية.

### • دراسة قلدس وعمر (2025) بعنوان: “قياس الأثر المحاسبي لتكامل الشمول المالي والتكنولوجيا المالية على الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية: دراسة تطبيقية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأثر المحاسبي لتكامل الشمول المالي والتكنولوجيا المالية بأبعادها (الخدمات المصرفية الرقمية، والدفع الإلكتروني، والشمول المصرفي) على الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأساليب الكمية القياسية، وتكونت العينة من مجموعة من البنوك التجارية العاملة في مصر خلال الفترة (2015-2023). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي لتكامل الشمول المالي والتكنولوجيا المالية على الكفاءة التشغيلية للبنوك محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكامل بين الشمول المالي والتكنولوجيا المالية، وتطوير البنية التحتية الرقمية للبنوك.

### • دراسة أبو حسين (2025) بعنوان: “أثر استراتيجيات التمويل على الأداء التشغيلي للمؤسسات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التمويل بأبعادها (التمويل الذاتي، والتمويل بالاقتراض، والتمويل بالمشاركة) على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (220) مفردة من المديرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التمويل على الأداء التشغيلي. وأوصت الدراسة بضرورة تنويع مصادر التمويل، وتقديم الدعم التمويلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير قدراتها الإدارية.

### • دراسة بوعظمت (2025) بعنوان: “هيكّل رأس المال للمصارف التجارية الليبية وأثرها على تقييم كفاءة الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية عن مصرف الجمهورية بليبيا للفترة المالية 2010-2023”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر هيكّل رأس المال بأبعاده (نسبة الديون، ونسبة حقوق الملكية، والرافعة المالية) على كفاءة الأداء التشغيلي لمصرف الجمهورية بليبيا خلال الفترة (2010-2023). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى أدوات التحليل المالي والقياسي، وتكونت العينة

من بيانات مصرف الجمهورية بليبيا خلال الفترة الزمنية المذكورة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي لهيكل رأس المال على كفاءة الأداء التشغيلي للمصرف. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين هيكل رأس المال للمصارف الليبية، والحفاظ على مستوى مناسب من الرافعة المالية.

#### ● دراسة (Zhai et al., 2022) بعنوان: “هل يُعزز التحول الرقمي أداء الشركات؟ أدلة من الصين”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تكنولوجيا المعلومات، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، والحوسبة السحابية) على أداء الشركات في الصين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الثانوية، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات الصينية المدرجة في البورصة خلال الفترة (2010-2020). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الشركات بأبعاده المالية والتشغيلية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التحول الرقمي، ودعم السياسات الحكومية المشجعة على تبني التكنولوجيا الحديثة.

#### ● دراسة (Teng et al., 2022) بعنوان: “بحث في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده (الرقمنة، والأتمتة، والتحليلات الرقمية) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن هذه العلاقة تتأثر بعوامل تنظيمية وبيئية. وأوصت الدراسة بضرورة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تبني التحول الرقمي، وتطوير قدراتها التقنية.

#### ● دراسة (Zhang et al., 2022) بعنوان: “التحول الرقمي للمؤسسات والكفاءة الإنتاجية: تحليل الآليات والدراسة التجريبية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي للمؤسسات بأبعاده (رقمنة العمليات، ورقمنة الإدارة، ورقمنة الابتكار) على الكفاءة الإنتاجية، وتحليل الآليات التي يعمل من خلالها هذا الأثر. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على النماذج القياسية، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات المدرجة في البورصات الصينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتحول الرقمي على الكفاءة

الإنتاجية، وأن هذا الأثر يعمل من خلال آليات عدة من بينها تحسين إدارة الموارد وتخفيض التكاليف. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية.

### ● دراسة (Sharabati et al., 2024) بعنوان: “أثر التسويق الرقمي على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تحليلية في ضوء التحولات الرقمية الحديثة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التسويق الرقمي بأبعاده (التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والتسويق بالمحتوى، وتحسين محركات البحث، والتسويق بالبريد الإلكتروني) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (385) مفردة من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتسويق الرقمي على أداء المؤسسات محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستراتيجيات التسويق الرقمي، وتنمية قدرات العاملين في هذا المجال.

### ● دراسة (Do et al., 2022) بعنوان: “أثر التحول الرقمي على الأداء: أدلة من البنوك التجارية الفيتنامية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الخدمات المصرفية الإلكترونية، والدفع الرقمي، والبنية التحتية الرقمية) على الأداء التشغيلي والمالي للبنوك التجارية الفيتنامية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي القائم على تحليل البيانات الثانوية، وتكونت العينة من مجموعة من البنوك التجارية الفيتنامية خلال فترة زمنية محددة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء البنوك محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار البنوك في تبني التحول الرقمي، والاستثمار في التقنيات المالية الحديثة.

## 8.1 الفجوة البحثية والمنطلقات النظرية للدراسة

### أولاً: الفجوة البحثية

في ضوء الاستعراض المستفيض للدراسات السابقة، يتضح أن هناك اهتمامًا بحثيًا واسعًا بموضوع التحول الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي كلّ على حدة، إلا أن ثمة فجوة بحثية واضحة تتجلى في محدودية الدراسات التي جمعت بين المتغيرين في سياق واحد داخل قطاع إدارة الأصول العقارية بالمملكة العربية

السعودية. فقد ركزت غالبية الدراسات العربية على القطاع المصرفي (قلدس وعمر، 2025؛ القطان وآخرون، 2023)، أو القطاع الحكومي (كردي وبرهومة، 2024؛ العزي والحيت، 2024)، أو القطاع الصناعي (مجلي وآخرون، 2023؛ عبدالعزيز، 2021)، أو القطاع التعليمي (فوده وآخرون، 2024؛ أحمد، 2023)، دون أن تُعطي القطاع العقاري الاهتمام البحثي الذي يستحقه. كما أن الدراسات الأجنبية التي تناولت التحول الرقمي في القطاع العقاري ركزت في معظمها على الجوانب التقنية والتكنولوجية (Jahid, 2021؛ Al-haimi et al., 2025؛ Mottaeva et al., 2025)، أو تناولت القطاع من منظور إدارة المعرفة (Shen et al., 2022)، أو من منظور استراتيجي عام (Wang, 2022)، دون أن تُعمّق البُعد الإداري المرتبط بكفاءة الأداء التشغيلي على وجه التحديد.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمفهوم التحول الرقمي بأبعاده المتعارف عليها (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والمهارات الرقمية)، كما تتفق معها في تبني المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لدراسة هذه النوعية من المتغيرات. غير أنها تختلف عن هذه الدراسات في عدة جوانب جوهرية؛ إذ تتميز بتناولها للتحول الرقمي في سياق إدارة الأصول العقارية بصورة متخصصة، وتربطه بكفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات، فضلاً عن اختلافها في مجتمع الدراسة الذي يُمثّل شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية في ظل توجهات رؤية 2030. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية التي تناولت القطاع العقاري في كونها تُقدّم رؤية عربية سعودية تتواءم مع خصوصية البيئة المحلية وسياقها الاقتصادي والاجتماعي، وتُقدّم إطاراً تطبيقياً يجمع بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد كفاءة الأداء التشغيلي في نموذج تحليلي متكامل، بما يُشكّل إضافة نوعية للأدب الإداري ويُسهّم في سدّ الفجوة البحثية القائمة.

**جدول ملخص أبرز الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية**

| الباحث /<br>السنة   | عنوان الدراسة                    | الهدف<br>الرئيس                   | المتغيرات<br>الرئيسية            | المنهج<br>والأداة            | أبرز النتائج                    | أوجه الاتفاق<br>والاختلاف مع<br>الدراسة<br>الحالية |
|---------------------|----------------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------|
| قلدس وعمر<br>(2025) | قياس الأثر<br>المحاسبي<br>لتكامل | التعرف على<br>أثر تكامل<br>الشمول | الشمول<br>المالي<br>والتكنولوجيا | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي | وجود أثر<br>إيجابي<br>معنوي على | الاتفاق: تناول<br>الكفاءة<br>التشغيلية             |

| الشمول المالي والتكنولوجيا المالية على الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية | المالي والتكنولوجيا المالية على الكفاءة التشغيلية     | المالية / الكفاءة التشغيلية           | والقياسي / البيانات الثانوية       | الكفاءة التشغيلية                                    | كمتغير تابع. الاختلاف: القطاع (المصرفي) مقابل (العقاري) والبيئة (مصر) مقابل (السعودية)                   |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| دور التحول الرقمي في تعزيز استمرارية الأعمال في قطاع الاتصالات           | التعرف على دور التحول الرقمي في استمرارية الأعمال     | التحول الرقمي / استمرارية الأعمال     | المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة | أثر إيجابي معنوي للتحول الرقمي على استمرارية الأعمال | الاتفاق: التحول الرقمي كمغير مستقل بأبعاده. الاختلاف: المتغير التابع والقطاع (الاتصالات) مقابل (العقاري) |
| دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي بشركة STC                     | التعرف على دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي | أبعاد التحول الرقمي / التطوير الوظيفي | المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة | أثر إيجابي لأبعاد التحول الرقمي على التطوير الوظيفي  | الاتفاق: تبني أبعاد التحول الرقمي والبيئة السعودية. الاختلاف: المتغير التابع والقطاع                     |
| دور التحول الرقمي في                                                     | التعرف على دور التحول الرقمي في                       | التحول الرقمي /                       | المنهج الوصفي                      | أثر إيجابي للتحول                                    | الاتفاق: التحول الرقمي                                                                                   |

|                  |                                                                              |                                                         |                                        |                                                     |                                                                                                              |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الابتكار المفتوح | الرقمي في الابتكار المفتوح                                                   | الابتكار المفتوح                                        | التحليلي / الاستبانة                   | الرقمي على الابتكار المفتوح                         | كمتغير مستقل. الاختلاف: المتغير التابع والقطاع (الألبسة) مقابل (العقاري)                                     |
| أبو حسين (2025)  | أثر استراتيجيات التمويل على الأداء التشغيلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعسير | التعرف على أثر استراتيجيات التمويل على الأداء التشغيلي  | استراتيجيات التمويل / الأداء التشغيلي  | أثر إيجابي لاستراتيجيات التمويل على الأداء التشغيلي | الاتفاق: الأداء التشغيلي والبيئة السعودية. الاختلاف: المتغير المستقل (التمويل) مقابل التحول (الرقمي) والقطاع |
| بوعظمت (2025)    | هيكل رأس المال وأثره على كفاءة الأداء التشغيلي لمصرف الجمهورية بليبيا        | التعرف على أثر هيكل رأس المال على كفاءة الأداء التشغيلي | هيكل رأس المال / كفاءة الأداء التشغيلي | أثر معنوي لهيكل رأس المال على كفاءة الأداء التشغيلي | الاتفاق: كفاءة الأداء التشغيلي كممتغير تابع. الاختلاف: المتغير المستقل والقطاع والبيئة                       |

|                                                                                                       |                                                            |                                             |                                                         |                                                                |                                                                                     |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| الاتفاق:<br>التحول الرقمي.<br>الاختلاف:<br>المتغير التابع<br>والقطاع<br>(الصحي)<br>مقابل<br>(العقاري) | علاقة ارتباط<br>وأثر معنوي<br>بين المتغيرين                | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي /<br>الاستبانة | استراتيجية<br>التحول<br>الرقمي /<br>التغيير<br>التنظيمي | التعرف على<br>دور التحول<br>الرقمي في<br>التغيير<br>التنظيمي   | استراتيجية<br>التحول الرقمي<br>ودورها في<br>التغيير<br>التنظيمي<br>بمستشفى<br>تكريت | ألعياش<br>وآخرون<br>(2025) |
| الاتفاق:<br>التحول الرقمي<br>بأبعاده.<br>الاختلاف:<br>المتغير التابع<br>والقطاع<br>والبيئة            | أثر إيجابي<br>للتحول<br>الرقمي على<br>التنمية<br>المستدامة | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي /<br>الاستبانة | التحول<br>الرقمي /<br>التنمية<br>المستدامة              | التعرف على<br>دور التحول<br>الرقمي في<br>التنمية<br>المستدامة  | دور التحول<br>الرقمي في<br>تحقيق التنمية<br>المستدامة<br>بأمانة عمان<br>الكبرى      | العزي والحيت<br>(2024)     |
| الاتفاق:<br>التحول الرقمي<br>كمتغير<br>مستقل.<br>الاختلاف:<br>المتغير التابع<br>والقطاع               | أثر إيجابي<br>للتحول<br>الرقمي على<br>رضا الممولين         | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي /<br>الاستبانة | التحول<br>الرقمي /<br>رضا<br>الممولين                   | التعرف على<br>دور التحول<br>الرقمي في<br>تحقيق رضا<br>الممولين | دور التحول<br>الرقمي في<br>تحقيق رضا<br>الممولين<br>بمصلحة<br>الضرائب<br>المصرية    | كردي وبرهومة<br>(2024)     |
| الاتفاق:<br>التحول الرقمي<br>بأبعاده.<br>الاختلاف:<br>المتغير التابع<br>والقطاع                       | أثر إيجابي<br>للتحول<br>الرقمي على<br>الابتكار             | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي /<br>الاستبانة | التحول<br>الرقمي /<br>الابتكار                          | التعرف على<br>دور التحول<br>الرقمي في<br>الابتكار              | دور التحول<br>الرقمي في<br>تحقيق<br>الابتكار<br>بالجامعات<br>المصرية                | فوده وآخرون<br>(2024)      |

|                                                                                                           |                                                               |                                                   |                                                         |                                                                  |                                                                                             |                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| (التعليمي<br>مقابل<br>العقاري)                                                                            |                                                               |                                                   |                                                         |                                                                  |                                                                                             |                            |
| الاتفاق:<br>التحول<br>الرقمي.<br>الاختلاف:<br>المتغير التابع<br>والقطاع<br>(البترولي<br>مقابل<br>العقاري) | دور فعال<br>للتحول<br>الرقمي في<br>إدارة المعرفة              | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي /<br>دراسة<br>الحالة | التحول<br>الرقمي /<br>إدارة المعرفة                     | التعرف على<br>دور التحول<br>الرقمي في<br>إدارة المعرفة           | دور التحول<br>الرقمي في<br>عمليات إدارة<br>المعرفة<br>بمؤسسة<br>سوناطراك                    | شيهاني<br>(2024)           |
| الاتفاق:<br>التحول الرقمي<br>بأبعاده.<br>الاختلاف:<br>المتغير التابع<br>والقطاع                           | أثر إيجابي<br>للتحول<br>الرقمي على<br>الابتكارات<br>التنظيمية | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي /<br>الاستبانة       | التحول<br>الرقمي /<br>الابتكارات<br>التنظيمية           | التعرف على<br>دور التحول<br>الرقمي في<br>الابتكارات<br>التنظيمية | دور التحول<br>الرقمي في<br>تحقيق<br>الابتكارات<br>التنظيمية<br>بالقطاع<br>المصرفي<br>المصري | القطان<br>وآخرون<br>(2023) |
| الاتفاق:<br>التحول<br>الرقمي.<br>الاختلاف:<br>المتغير التابع<br>ووجود متغير<br>وسيط                       | علاقة إيجابية<br>بدور وسيط<br>جزئي للتعليم<br>التنظيمي        | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي /<br>الاستبانة       | التحول<br>الرقمي /<br>الابتكار /<br>التعليم<br>التنظيمي | التعرف على<br>العلاقة بين<br>التحول<br>الرقمي<br>والابتكار       | العلاقة بين<br>التحول الرقمي<br>والابتكار بدور<br>وسيط للتعليم<br>التنظيمي                  | أحمد(2023)                 |

|                                                                                                     |                                                             |                                                             |                                                               |                                                                               |                                                                                                                  |                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| الالتفاق:<br>الأداء<br>التشغيلي<br>كمتغير تابع:<br>الاختلاف:<br>المتغير<br>المستقل<br>والقطاع       | أثر إيجابي<br>للتصنيع<br>المتجاوب<br>على الأداء<br>التشغيلي | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي /<br>الاستبانة                 | التصنيع<br>المتجاوب /<br>الأداء<br>التشغيلي                   | التعرف على<br>أثر التصنيع<br>المتجاوب<br>على الأداء<br>التشغيلي               | أثر نظام<br>التصنيع<br>المتجاوب<br>على الأداء<br>التشغيلي<br>بالمنظمات<br>الصناعية<br>المصرية                    | مجلي<br>وآخرون<br>(2023)               |
| الالتفاق: كفاءة<br>الأداء<br>التشغيلي:<br>الاختلاف:<br>المتغير<br>المستقل<br>والقطاع                | أثر إيجابي<br>معنوي<br>لمعايير<br>الموانئ الذكية            | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي /<br>دراسة<br>حالة<br>واستبانة | الموانئ<br>الذكية /<br>كفاءة الأداء<br>التشغيلي<br>والتنافسية | التعرف على<br>أثر معايير<br>الموانئ<br>الذكية على<br>كفاءة الأداء<br>التشغيلي | أثر تطبيق<br>معايير الموانئ<br>الذكية على<br>كفاءة الأداء<br>التشغيلي<br>بميناء شرق<br>بورسعيد                   | يوسف<br>وآخرون<br>(2023)               |
| الالتفاق: كفاءة<br>الأداء<br>التشغيلي<br>كمتغير تابع:<br>الاختلاف:<br>المتغير<br>المستقل<br>والقطاع | أثر إيجابي<br>معنوي للإدارة<br>اللوجستية                    | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي /<br>الاستبانة                 | الإدارة<br>اللوجستية /<br>كفاءة الأداء<br>التشغيلي            | التعرف على<br>تأثير الإدارة<br>اللوجستية<br>على كفاءة<br>الأداء<br>التشغيلي   | تأثير<br>استراتيجيات<br>الإدارة<br>اللوجستية<br>على كفاءة<br>الأداء<br>التشغيلي<br>بقطاع<br>الصناعات<br>الغذائية | عبدالعزیز<br>(2021)                    |
| الالتفاق:<br>التحول الرقمي<br>وإدارة الأصول<br>والكفاءة.                                            | إسهام جوهري<br>للتحول<br>الرقمي في                          | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي /                              | التحول<br>الرقمي /<br>إدارة                                   | التعرف على<br>فوائد التحول<br>الرقمي في<br>إدارة الأصول                       | فوائد التحول<br>الرقمي لإدارة<br>الأصول البنية<br>التحتية                                                        | Beitelmal<br>&<br>Alruwaythi<br>(2026) |

| من حيث الكفاءة والتكاليف                       | الأصول / الأداء                                         | آراء الخبراء                        | تحسين الكفاءة                    | الاختلاف: نوع الأصول (البنية التحتية مقابل العقارية والبيئة) |                                                                                                         |                               |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| التحول الرقمي في صناعة العقارات: مراجعة منهجية | استكشاف واقع التحول الرقمي في القطاع العقاري            | التحول الرقمي / القطاع العقاري      | المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR) | التحول الرقمي يُحسّن الكفاءة العقارية                        | الاتفاق: التحول الرقمي والقطاع العقاري. الاختلاف: المنهج والتطبيق الميداني وربطه بكفاءة الأداء التشغيلي | <b>Al-haimi et al. (2025)</b> |
| التحول الرقمي لمرافق العقارات الصناعية         | التعرف على دور التحول الرقمي في إدارة العقارات الصناعية | التحول الرقمي / العقارات الصناعية   | المنهج الوصفي التحليلي           | التحول الرقمي يُحسّن كفاءة إدارة العقارات الصناعية           | الاتفاق: التحول الرقمي والقطاع العقاري. الاختلاف: نوع العقارات (الصناعية) والبيئة                       | <b>Mottaeva et al. (2025)</b> |
| التأثير التحويلي للمنصات الرقمية على           | التعرف على أثر المنصات الرقمية على                      | المنصات الرقمية / الكفاءة التشغيلية | المنهج الوصفي التحليلي           | أثر إيجابي كبير للمنصات الرقمية                              | الاتفاق: القطاع العقاري والكفاءة                                                                        | <b>Sampson (2025)</b>         |

|                                                                                                           |                                                    |                                           |                                            |                                                                |                                                                           |                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| التشغيلية.<br>الاختلاف:<br>التركيز على<br>المنصات<br>(جزء من<br>التحول<br>الرقمي)<br>والنشاط<br>(الوساطة) |                                                    |                                           |                                            | الكفاءة<br>التشغيلية                                           | الكفاءة<br>التشغيلية<br>بوساطة<br>العقارات                                |                                |
| الاتفاق:<br>التحول الرقمي<br>والأداء .<br>الاختلاف:<br>القطاع والبيئة<br>والمنهج                          | أثر إيجابي<br>للتحول<br>الرقمي على<br>أداء الشركات | المنهج<br>الكمي /<br>البيانات<br>الثانوية | التحول<br>الرقمي /<br>الأداء               | التعرف على<br>أثر التحول<br>الرقمي على<br>أداء الشركات         | أثر التحول<br>الرقمي على<br>أداء الشركات<br>في الصين                      | <b>Zhai et al.<br/>(2022)</b>  |
| الاتفاق:<br>المتغير<br>المستقل.<br>الاختلاف:<br>القطاع والبيئة<br>والأداء<br>بمفهومه العام                | علاقة إيجابية<br>بين المتغيرين                     | المنهج<br>الكمي<br>التحليلي               | التحول<br>الرقمي /<br>أداء<br>المؤسسات     | التعرف على<br>العلاقة بين<br>التحول<br>الرقمي<br>والأداء       | العلاقة بين<br>التحول الرقمي<br>وأداء<br>المؤسسات<br>الصغيرة<br>والمتوسطة | <b>Teng et al.<br/>(2022)</b>  |
| الاتفاق:<br>التحول الرقمي<br>والكفاءة.<br>الاختلاف:<br>الكفاءة<br>(إنتاجية مقابل<br>تشغيلية)              | أثر إيجابي<br>معنوي على<br>الكفاءة<br>الإنتاجية    | المنهج<br>الكمي /<br>النماذج<br>القياسية  | التحول<br>الرقمي /<br>الكفاءة<br>الإنتاجية | التعرف على<br>أثر التحول<br>الرقمي على<br>الكفاءة<br>الإنتاجية | التحول الرقمي<br>للمؤسسات<br>والكفاءة<br>الإنتاجية                        | <b>Zhang et<br/>al. (2022)</b> |

| والقطاع<br>والبيئة                                                                                              |                                                   |                                           |                                            |                                                                       |                                                                    |                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| الاتفاق:<br>التحول<br>الرقمي.<br>الاختلاف:<br>القطاع<br>(المصرفي)<br>مقابل<br>العقاري)<br>والبيئة               | أثر إيجابي<br>للتحول<br>الرقمي على<br>أداء البنوك | المنهج<br>الكمي /<br>البيانات<br>الثانوية | التحول<br>الرقمي /<br>أداء البنوك          | التعرف على<br>أثر التحول<br>الرقمي على<br>أداء البنوك                 | أثر التحول<br>الرقمي على<br>أداء البنوك<br>التجارية<br>الفيتنامية  | <b>Do et al.<br/>(2022)</b>   |
| الاتفاق:<br>التحول الرقمي<br>والقطاع<br>العقاري.<br>الاختلاف:<br>المتغير الآخر<br>(إدارة<br>المعرفة)<br>والبيئة | علاقة تكاملية<br>بين المتغيرين                    | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي              | التحول<br>الرقمي /<br>إدارة المعرفة        | التعرف على<br>العلاقة بين<br>إدارة المعرفة<br>والتحول<br>الرقمي       | إدارة المعرفة<br>والتحول<br>الرقمي في<br>إدارة العقارات<br>بالصين  | <b>Shen et al.<br/>(2022)</b> |
| الاتفاق:<br>التحول الرقمي<br>والقطاع<br>العقاري.<br>الاختلاف:<br>الطابع<br>النظري وعدم<br>ربطه بكفاءة<br>الأداء | التحول<br>الرقمي<br>ضرورة حتمية<br>للاستدامة      | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي              | التحول<br>الرقمي /<br>العمليات<br>العقارية | التعرف على<br>ضرورة<br>التحول<br>الرقمي<br>الاستراتيجي<br>في العقارات | ضرورة<br>التحول<br>الاستراتيجي<br>للمعاملات<br>العقارية<br>الرقمية | <b>Wang<br/>(2022)</b>        |

|                                                                                                                                      |                                                      |                                             |                                          |                                                             |                                                                            |                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| التشغيلي<br>بمنهج تطبيقي                                                                                                             |                                                      |                                             |                                          |                                                             |                                                                            |                                        |
| الاتفاق:<br>التحول الرقمي<br>والقطاع<br>العقاري.<br>الاختلاف:<br>التركيز على<br>التطوير مقابل<br>إدارة الأصول<br>والأداء<br>التشغيلي | تبنى الأطر<br>الرقمية يُسهم<br>في التطوير<br>العقاري | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي<br>والمقارن    | التحول<br>الرقمي /<br>التطوير<br>العقاري | التعرف على<br>أطر التحول<br>الرقمي في<br>التطوير<br>العقاري | أطر التحول<br>الرقمي<br>للتطوير<br>العقاري الذكي<br>بالاقتصادات<br>الناشئة | <b>Jahid<br/>(2021)</b>                |
| الاتفاق:<br>توظيف<br>الأدوات<br>الرقمية في<br>الأداء.<br>الاختلاف:<br>التركيز على<br>التسويق<br>الرقمي<br>والقطاع                    | أثر إيجابي<br>معنوي<br>للتسويق<br>الرقمي             | المنهج<br>الوصفي<br>التحليلي /<br>الاستبانة | التسويق<br>الرقمي /<br>أداء<br>المؤسسات  | التعرف على<br>أثر التسويق<br>الرقمي على<br>الأداء           | أثر التسويق<br>الرقمي على<br>أداء<br>المؤسسات<br>الصغيرة<br>والمتوسطة      | <b>Sharabati<br/>et al.<br/>(2024)</b> |

وبناءً على ما سبق، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها - في حدود علم الباحث - من أوائل الدراسات التي تتناول أثر التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية بأبعاده المتكاملة على كفاءة الأداء التشغيلي بشكل متخصص، بالتطبيق على شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية، وفي ضوء التوجهات الاستراتيجية لرؤية 2030، وهو ما يُشكّل إسهامًا نوعيًا يسدّ فجوة بحثية قائمة ويثري الأدب الإداري في هذا المجال.

## ثانيًا: المنطلقات النظرية للدراسة

### (أ) الإطار النظري للدراسة

يستند البناء النظري لهذه الدراسة إلى مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية والتنظيمية التي تُفسّر طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي، ويُمكن استعراضها على النحو التالي:

أولاً: النظرية القائمة على الموارد (Resource-Based View Theory) تُشكّل هذه النظرية أحد أهم المرتكزات النظرية للدراسة، إذ تُؤكّد أن الموارد الداخلية للمنظمة – ومنها الموارد التكنولوجية والرقمية – تُعدّ مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية المستدامة، شريطة أن تتصف هذه الموارد بأنها قيّمة ونادرة ويصعب تقليدها وغير قابلة للإحلال. ومن هذا المنطلق، فإن استثمار شركات إدارة العقارات في أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، والاستراتيجية، والثقافة، والقيادة، والمهارات) يُشكّل موردًا استراتيجيًا يُمكنها من تحسين كفاءة أدائها التشغيلي وتعزيز قدرتها التنافسية. (Zhang et al., 2022)

ثانيًا: نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) تُفسّر هذه النظرية قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة من خلال تطوير قدرات ديناميكية تُمكنها من إعادة تشكيل مواردها بشكل مستمر. ويُعدّ التحول الرقمي أحد أبرز تجليات هذه القدرات الديناميكية، حيث يُتيح للمنظمات إعادة هندسة عملياتها بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي. (Teng et al., 2022)

ثالثًا: نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory) تُقدّم هذه النظرية إطارًا لفهم كيفية تبني المنظمات للتقنيات والابتكارات الجديدة، وتُوضّح العوامل المؤثرة في سرعة انتشار هذه الابتكارات، مثل الميزة النسبية، والتوافق، والتعقيد، والقابلية للتجريب، والملاحظة. وفي سياق الدراسة الحالية، تُفسّر هذه النظرية تفاوت شركات إدارة العقارات في تبني أدوات التحول الرقمي (Al-haimi et al., 2025).

رابعًا: نظرية الأنظمة (Systems Theory) ترى هذه النظرية أن المنظمة نظام متكامل يتكوّن من مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة، وأن كفاءة الأداء التشغيلي تعتمد على تكامل هذه الأنظمة وتناسقها. ويُساهم التحول الرقمي في تعزيز هذا التكامل من خلال أتمتة العمليات وربطها ببعضها وتحسين تدفق المعلومات بينها. (Beitelmal & Alruwaythi, 2026)

خامسًا: نموذج التميز التشغيلي (Operational Excellence Model) يُقدّم هذا النموذج إطارًا شاملاً لتحقيق التميز التشغيلي من خلال التركيز على الكفاءة والفاعلية والجودة والمرونة وسرعة الاستجابة، وهي جميعها أبعاد يُسهم التحول الرقمي في تعزيزها (مجلي وآخرون، 2023).

## (ب) المصطلحات المفاهيمية والإجرائية للدراسة

### 🔗 التحول الرقمي: (Digital Transformation)

التعريف المفاهيمي: هو عملية شاملة ومستمرة تتضمن توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في جميع جوانب المنظمة، بما يُعيد تشكيل نموذج أعمالها وعملياتها وثقافتها التنظيمية وطرق تفاعلها مع أصحاب المصلحة، بهدف تحسين الكفاءة وتعزيز القيمة المقدمة (صلاح، 2025؛ Al-haimi et al., 2025).

التعريف الإجرائي: يُعرّف التحول الرقمي في هذه الدراسة إجرائيًا بأنه: مجموعة الجهود والممارسات التي تتبناها شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية لتوظيف التقنيات الرقمية في إدارة أصولها العقارية، ويُقاس من خلال خمسة أبعاد رئيسية هي: البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والمهارات الرقمية، وذلك عبر الدرجات التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس هذه الأبعاد.

### 🔗 2. إدارة الأصول العقارية: (Real Estate Asset Management)

التعريف المفاهيمي: هي مجموعة العمليات والممارسات الإدارية التي تهدف إلى تعظيم القيمة الاقتصادية للأصول العقارية من خلال إدارتها وتشغيلها وصيانتها وتطويرها على مدار دورة حياتها، بما يُحقّق الأهداف الاستراتيجية للمالكين والمستثمرين (Beitelmal & Alruwaythi, 2026؛ Shen et al., 2022).

التعريف الإجرائي: تُعرّف إدارة الأصول العقارية في هذه الدراسة بأنها: مجموعة الأنشطة التي تقوم بها شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية لإدارة الأصول العقارية المخصصة لها، وتشمل تقييم الأصول، ومتابعتها، وإدارة عقود الإيجار، والصيانة، وتحصيل الإيرادات، وتقديم الخدمات للعملاء.

### 🔗 3. كفاءة الأداء التشغيلي: (Operational Performance Efficiency)

التعريف المفاهيمي: هي قدرة المنظمة على استثمار مواردها المتاحة بأعلى درجات الكفاءة لتحقيق أهدافها التشغيلية بأقل التكاليف الممكنة، وأعلى مستوى من الجودة والإنتاجية والسرعة والاستجابة (عبدالعزیز، 2021؛ مجلي وآخرون، 2023).

التعريف الإجرائي: تُعرّف كفاءة الأداء التشغيلي في هذه الدراسة بأنها: مستوى قدرة شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية على تنفيذ عملياتها التشغيلية بأعلى كفاءة ممكنة، وتُقاس من خلال أبعاد: خفض التكاليف التشغيلية، وتحسين الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وسرعة الاستجابة للعملاء، والمرونة التشغيلية، وذلك عبر الدرجات التي يحصل عليها المستجيبون على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس هذه الأبعاد.

● البنية التحتية الرقمية: (Digital Infrastructure) هي مجموعة الأجهزة والشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات التي تُشكّل الأساس المادي والتقني لتنفيذ عمليات التحول الرقمي في شركات إدارة العقارات (شيهاني، 2024).

● الاستراتيجية الرقمية: (Digital Strategy) هي الخطة الشاملة والمتكاملة التي تضعها الشركات لتحديد رؤيتها الرقمية وأهدافها التقنية وآليات تنفيذها، بما يتوافق مع استراتيجيتها العامة (صقور، 2025).

● الثقافة الرقمية: (Digital Culture) هي منظومة القيم والمعتقدات والممارسات التي تتبناها الشركة وتُشجّع من خلالها العاملين على تبني التقنيات الرقمية والانفتاح على التغيير والابتكار (فوده وآخرون، 2024).

● القيادة الرقمية: (Digital Leadership) هي القدرة القيادية على توجيه المنظمة نحو التحول الرقمي، وإلهام العاملين لتبني التقنيات الحديثة، وإدارة التغيير الرقمي بفاعلية (القطان وآخرون، 2023).

● المهارات الرقمية: (Digital Skills) هي القدرات والكفاءات التي يمتلكها العاملون في الشركة والتي تُمكنهم من استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة، وتشمل المهارات التقنية والتحليلية والمعرفية المرتبطة بالبيئة الرقمية (عبدالنبي والجربوع، 2025).

● شركات إدارة العقارات: (Real Estate Management Companies) هي الشركات المتخصصة في إدارة الأصول العقارية نيابةً عن ملاكها، وتقديم خدمات متكاملة تشمل التسويق والتأجير والصيانة وتحصيل الإيرادات وإدارة العلاقات مع المستأجرين، والعاملة في المملكة العربية السعودية.

## 9.1 منهجية الدراسة وإجراءاتها

### أولاً: منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعتها وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف ظاهرة التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية وأثرها على كفاءة الأداء التشغيلي وصفاً دقيقاً يستند إلى الحقائق والبيانات المستقاة من الواقع الميداني، ثم تحليل هذه البيانات تحليلًا كمياً وكيفياً يُمكن الباحث من استخلاص النتائج والتحقق من صحة الفروض. وسوف يستفيد الباحث من هذا المنهج في تتبع العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وتفسير طبيعة الأثر الذي يُحدثه المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

كما ستستعين الدراسة في جانبها النظري بأسلوب المسح المكتبي (Desk Research) من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف بناء الإطار النظري وصياغة الفروض وتصميم أداة الدراسة. أما في جانبها التطبيقي، فسوف تعتمد الدراسة على أسلوب المسح الميداني (Field Survey) لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة، وذلك من خلال استبانة إلكترونية ومطبوعة تُصمَّم خصيصاً لهذا الغرض، ثم ستُخضع البيانات المُجمَّعة لعمليات التحليل الإحصائي المناسبة باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة، بما يضمن تحقيق أعلى مستوى ممكن من الموضوعية والدقة العلمية في استخلاص النتائج.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية بشركات إدارة العقارات المرخصة والعاملة في المملكة العربية السعودية، والتي يبلغ عددها وفقاً لبيانات الهيئة العامة للعقار والجهات المختصة نحو (2,850) شركة موزعة على مختلف مناطق المملكة، ويعمل بها ما يزيد على (28,500) موظف يشغلون مناصب متنوعة تشمل المديرين التنفيذيين ومديري الأصول ومديري العمليات ومديري تقنية المعلومات ومسؤولي الصيانة وخدمة العملاء. وقد تم اختيار هذه الفئة تحديداً لكونها الأكثر معرفةً بواقع التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية، والأقدر على تقييم مستوى كفاءة الأداء التشغيلي في هذه الشركات.

وفي ضوء الحجم الكبير لمجتمع الدراسة، سوف يعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع تمثيلاً عادلاً. وسيتم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبناءً على ذلك سوف يبلغ حجم العينة نحو (379) مفردة، وسوف يقوم الباحث بتوزيع ما مجموعه (450) استبانة لتعويض النقص المحتمل في الاستجابات، على أن يُستهدف بها العاملون في شركات إدارة العقارات الكبرى والمتوسطة والصغيرة الموزعة في المناطق الرئيسية بالمملكة (الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية، والمدينة المنورة، وعسير)، بما يضمن تحقيق تمثيل جغرافي ومؤسسي متوازن يُعزز من صلاحية النتائج وقابليتها للتعميم.

### ثالثاً: مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين رئيسيين، هما:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب العلمية، والدوريات المحكّمة، والرسائل الجامعية، والمؤتمرات والندوات العلمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات المختصة (كالهيئة العامة للعقار، وهيئة الحكومة الرقمية، وبرنامج جودة الحياة)، والمواقع الإلكترونية المتخصصة، وقواعد البيانات العلمية العربية والأجنبية، وسوف تُوظّف هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة وصياغة أدواتها وتفسير نتائجها.
- المصادر الأولية: وسوف تتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من مفردات عينة الدراسة عبر استبانة مُصمّمة لهذا الغرض، بالإضافة إلى المقابلات غير المُقنّنة التي قد يُجريها الباحث مع بعض المسؤولين والخبراء في قطاع إدارة العقارات لاستكمال الصورة وتفسير بعض النتائج.

### رابعاً: أداة الدراسة

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم العينة المستهدفة. وسوف يتم تصميمها بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، وسيتم التحقق من صدقها بعرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين، والتحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وسوف يتم قياس استجابات المفردات

باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وتتكوّن الاستبانة من الأقسام التالية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية، ويشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وحجم الشركة.
- القسم الثاني: المتغير المستقل (التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية)، ويتكوّن من خمسة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وبإجمالي (20) فقرة، موزعة كما يلي:

| البُعد                 | عدد الفقرات |
|------------------------|-------------|
| البنية التحتية الرقمية | 4           |
| الاستراتيجية الرقمية   | 4           |
| الثقافة الرقمية        | 4           |
| القيادة الرقمية        | 4           |
| المهارات الرقمية       | 4           |
| الإجمالي               | 20          |

- القسم الثالث: المتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي)، وسوف يُقاس بوصفه محورًا أحاديًا (One-Dimensional Construct) يتكوّن من (12) فقرة تعكس مؤشرات كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات. وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (32) فقرة موضوعية، بالإضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

#### خامسًا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يقوم الباحث بمعالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) لنمذجة المعادلات الهيكلية، وسوف يستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، تتمثل فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات المستجيبين نحو محاور الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معاملات الصدق (الصدق الظاهري، وصدق المحكمين، وصدق الاتساق الداخلي).
- اختبار كولموجروف-سميرنوف (K-S) للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression) لاختبار فروض الأثر.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (T-Test) للكشف عن الفروق تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) للتحقق من النموذج التحليلي للدراسة.

### سادساً: حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي تُحدّد نطاقها، وهي:

- الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على تناول أثر التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية بأبعاده الخمسة (البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والمهارات الرقمية) على كفاءة الأداء التشغيلي بوصفه متغيراً أحادي المحور.
- الحدود المكانية: سوف تُطبّق الدراسة على شركات إدارة العقارات العاملة في المملكة العربية السعودية، بالتركيز على الشركات الموجودة في المناطق الرئيسية (الرياض، ومكة المكرمة، والمنطقة الشرقية، والمدينة المنورة، وعسير).
- الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية بشركات إدارة العقارات المرخصة.
- الحدود الزمانية: سوف تُنفَّذ الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من مطلع عام 2026 وحتى نهاية العام ذاته، وسيُعَمَّم تطبيق الاستبانة وجمع البيانات وتحليلها خلال هذه الفترة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المبحث الأول: التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية

#### 1.1.2 تمهيد

يُشكّل التحول الرقمي أحد أبرز التحولات الجوهرية التي تشهدها المنظمات المعاصرة في القرن الحادي والعشرين، إذ لم يعد يُنظر إليه بوصفه مجرد استحداث تقني عابر، وإنما أصبح تحولاً استراتيجياً شاملاً يمتد ليطال كافة عناصر المنظومة الإدارية بدءاً من نموذج الأعمال، ومروراً بالعمليات والهيكل، وانتهاءً بالثقافة التنظيمية وأساليب صنع القرار. وتتزايد أهمية هذا التحول في القطاعات التي تتسم بالطابع التقليدي في ممارساتها، وفي مقدمتها قطاع إدارة الأصول العقارية الذي ظلّ لعقود طويلة يعتمد على أساليب يدوية وإدارية تقليدية، قبل أن تفرض عليه المتغيرات الاقتصادية والتقنية إعادة النظر في منظومته الإدارية بأكملها (Al-haimi et al., 2025).

ويأتي هذا المبحث ليُقدّم معالجة نظرية معمّقة للتحول الرقمي في سياق إدارة الأصول العقارية، من خلال استعراض مفهومه، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده، والمداخل النظرية المفسّرة له، فضلاً عن استعراض المتطلبات والممكّنات التي يستلزمها نجاح تطبيقه، بما يُشكّل خلفية معرفية متماسكة تُمهّد للجانب التطبيقي من الدراسة.

#### 2.1.2 مفهوم التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية

يُعدّ مفهوم التحول الرقمي من المفاهيم متعددة الأبعاد التي شهدت تطوراً لافتاً في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وتباينت الرؤى حول تحديده تبايناً يعكس اختلاف الزوايا التي ينظر منها الباحثون. فقد أشار (Jahid 2021) إلى أن التحول الرقمي يُمثّل عملية إعادة تشكيل شاملة للممارسات التنظيمية من خلال دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في صميم العمليات، بحيث لا يقتصر الأمر على أتمتة المهام القائمة، بل يمتد إلى استحداث نماذج عمل جديدة كلياً تستند إلى البيانات وتُوظّف الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية في تقديم قيمة مضافة للعملاء وأصحاب المصلحة.

وفي معالجة أكثر شمولاً، عرّف Wang (2022) التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية تسعى المنظمات من خلالها إلى الانتقال من نموذج الأعمال التقليدي إلى نموذج رقمي متكامل، يقوم على استثمار البيانات بوصفها مورداً اقتصادياً رئيسياً، وتوظيف التقنيات الحديثة في إعادة هندسة سلاسل القيمة. أما شيهاني (2024) فقد قدّمت تصوراً يركّز على البُعد المعرفي للتحول الرقمي، حيث اعتبرتّه توجّهاً استراتيجياً يُتيح للمنظمات تعزيز قدرتها على توليد المعرفة ومشاركتها من خلال منظومة متكاملة من التقنيات والأدوات الرقمية.

ومن منظور مغاير، تناول القطان وآخرون (2023) التحول الرقمي باعتباره تحولاً تنظيمياً شاملاً يتجاوز الجانب التقني ليشمل الجوانب الإدارية والثقافية والقيادية، مؤكدين أن نجاحه يتوقف على تكامل هذه الجوانب مع بعضها البعض. وفي سياق أكثر ارتباطاً بالقطاع العقاري، عرّف Shen وآخرون (2022) التحول الرقمي في هذا القطاع بأنه عملية إعادة صياغة أساليب إدارة العقارات وتشغيلها من خلال توظيف التقنيات الحديثة كنمذجة معلومات البناء والذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، بما يُتيح قدرًا أعلى من الكفاءة والاستدامة.

كما قدّم Mottaeva وآخرون (2025) تعريفاً يركّز على البُعد التشغيلي، إذ رأوا في التحول الرقمي منظومة متكاملة من الحلول التقنية التي تستهدف تحويل العمليات المرتبطة بالأصول العقارية من عمليات يدوية إلى عمليات رقمية ذكية، تتسم بالسرعة والدقة وقدرة التكيف مع المتغيرات. في حين قدّم صقور (2025) تعريفاً يجمع بين البُعد الاستراتيجي والبُعد الثقافي، حيث اعتبر التحول الرقمي عملية استراتيجية شاملة تستوجب توافر ثقافة تنظيمية داعمة وقيادة رقمية واعية بمتطلبات العصر.

رأي الباحث: بناءً على استعراض التعريفات السابقة، وبالنظر إلى تعدد المداخل التي تناول من خلالها الباحثون مفهوم التحول الرقمي، يمكن للباحث أن يُقدّم تعريفاً إجرائياً مقتضباً يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وسياقها، مفاده أن التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية هو منظومة استراتيجية متكاملة تتبناها شركات إدارة العقارات لتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة في جميع مراحل دورة حياة الأصل العقاري، بما يشمل التقييم والاقتناء والتشغيل والصيانة والتصرّف، بغية إعادة هندسة العمليات وتحسين كفاءتها، وتعزيز قيمة الأصول، ورفع مستوى الخدمة المقدمة لأصحاب المصلحة، وذلك في إطار بنية تحتية رقمية متطورة وثقافة تنظيمية داعمة وقيادة رقمية واعية.

### 3.1.2 أهمية التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية

تتبع أهمية التحول الرقمي في قطاع إدارة الأصول العقارية من الدور المحوري الذي بات يلعبه في إعادة تشكيل بيئة الأعمال العقارية على المستويين المحلي والدولي، ومن كونه أحد أبرز الأدوات التي تُمكن الشركات من مواكبة المتغيرات المتسارعة في السوق، والاستجابة لتطلعات العملاء المتنامية، والحفاظ على قدرتها التنافسية في ظل بيئة أعمال شديدة الديناميكية.

ويشير (Beitelmal & Alruwaythi (2026 إلى أن أهمية التحول الرقمي في إدارة الأصول تتجلى في عدة محاور، أولها إعادة هندسة العمليات التشغيلية من خلال أتمتة المهام الروتينية وتقليص الاعتماد على الإجراءات اليدوية، مما يُتيح تخصيص الموارد البشرية للمهام ذات القيمة المضافة الأعلى. وثانيها تعزيز قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات (Data-Driven Decisions)، حيث تُوفّر التقنيات الرقمية الحديثة أدوات تحليلية متقدمة تُمكن صانعي القرار من استقراء الاتجاهات وتوقع المخاطر واستشراف الفرص بدقة عالية. وثالثها تحسين إدارة دورة حياة الأصول العقارية من خلال المتابعة الآنية لحالة الأصول وأدائها والتنبؤ باحتياجاتها من الصيانة والتطوير.

ويرى Al-haimi وآخرون (2025) أن أهمية التحول الرقمي في القطاع العقاري تتمثل في كونه رافداً رئيسياً للاستدامة البيئية والاقتصادية، إذ تُسهم التقنيات الذكية في ترشيد استهلاك الموارد والطاقة داخل المباني، وفي إطالة العمر الافتراضي للأصول، وفي خفض البصمة الكربونية للمنشآت العقارية. كما يُشيرون إلى أن التحول الرقمي يُمثل أداة استراتيجية لتعزيز الشفافية والحوكمة في القطاع العقاري الذي طالما اتُّهم بضعف الشفافية وتعقّد الإجراءات.

ومن جهة أخرى، يُبرز (Jahid (2021 أن أهمية التحول الرقمي في السياقات العقارية للاقتصادات الناشئة تتجلى في قدرته على سدّ الفجوة التنموية بين هذه الاقتصادات ونظيراتها المتقدمة، من خلال إتاحة الفرصة لتبني أحدث الممارسات العالمية دون الحاجة إلى المرور بالمراحل التطورية التقليدية.

ويُضيف (Sampson (2025 بُعداً آخر يتعلق بتحسين تجربة العملاء (Customer Experience)، حيث يُتيح التحول الرقمي للعملاء والمستأجرين الوصول إلى الخدمات العقارية بأساليب أكثر يسراً وسرعة عبر المنصات الرقمية، مما يعكس تحولاً في نموذج تقديم الخدمة من نموذج مُوجّه بالمزود إلى نموذج مُوجّه بالعميل.

وفي السياق العربي، يُشير أبو حسين (2025) إلى أن أهمية التحول الرقمي في القطاعات الاقتصادية بالمملكة العربية السعودية تكتسب طابعًا استثنائيًا في ظل توجهات رؤية 2030 التي جعلت من التحول الرقمي أحد ركائزها الاستراتيجية لتنويع مصادر الدخل وتعزيز التنافسية الاقتصادية. كما يُنبّه العزي والحيت (2024) إلى أن التحول الرقمي يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهو ما يتقاطع مع مستهدفات التنمية في القطاع العقاري السعودي.

## 4.1.2 أهداف التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية

يسعى التحول الرقمي في قطاع إدارة الأصول العقارية إلى تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وقد تنوّعت آراء الباحثين في تحديد هذه الأهداف على النحو التالي:

يُحدّد Wang (2022) الأهداف الرئيسية للتحول الرقمي في القطاع العقاري بما يلي: أولاً، إعادة صياغة نموذج الأعمال العقاري ليتواءم مع متطلبات الاقتصاد المعلوماتي. ثانياً، تطوير قدرات المنظمة على استثمار البيانات الضخمة في توليد القيمة. ثالثاً، تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة لتقلبات السوق. رابعاً، بناء نظام معلومات متكامل يخدم جميع مراحل دورة حياة الأصل العقاري.

ويستعرض Shen وآخرون (2022) أهداف التحول الرقمي في شركات إدارة العقارات من زاوية معرفية على النحو التالي: أولاً، توليد المعرفة العقارية من البيانات المتاحة. ثانياً، مشاركة المعرفة بين الوحدات التنظيمية المختلفة. ثالثاً، توظيف المعرفة في تحسين ممارسات الإدارة العقارية. رابعاً، الحفاظ على الذاكرة التنظيمية للشركة وحمايتها من التآكل.

ويرى فوده وآخرون (2024) أن أهداف التحول الرقمي في المنظمات المعاصرة تتمحور حول: أولاً، تعزيز القدرة الابتكارية للمنظمة. ثانياً، تحسين جودة المخرجات والخدمات المقدمة. ثالثاً، خفض التكاليف التشغيلية عبر الأتمتة والذكاء الاصطناعي. رابعاً، توسيع نطاق الأسواق التي تخدمها المنظمة.

ويُضيف صلاح (2025) أهدافاً أخرى تتصل باستمرارية الأعمال، أبرزها: أولاً، بناء منظومة رقمية تكفل استمرار العمليات في مواجهة الأزمات والاضطرابات. ثانياً، تعزيز مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف. ثالثاً، حماية الأصول المعرفية والمعلوماتية للمنظمة. رابعاً، ضمان استدامة العلاقة مع أصحاب المصلحة عبر القنوات الرقمية.

ويُبرز Mottaeva وآخرون (2025) أهدافًا تشغيلية للتحويل الرقمي في قطاع العقارات الصناعية، منها: أولاً، تحسين كفاءة إدارة المرافق والصيانة. ثانيًا، ترشيد استهلاك الطاقة والموارد. ثالثًا، تعزيز الأمن والسلامة داخل المنشآت. رابعًا، تحسين تجربة الشاغلين والمستخدمين للأصول العقارية.

ويُشير كردي وبرهومة (2024) إلى أن أهداف التحويل الرقمي في السياق الخدمي تشمل: أولاً، تبسيط الإجراءات وتقليل الأعباء البيروقراطية. ثانيًا، تعزيز رضا المتعاملين عبر تحسين جودة الخدمة. ثالثًا، رفع كفاءة العاملين وإنتاجيتهم. رابعًا، تحسين صورة المنظمة الذهنية لدى الجمهور.

## 5.1.2 أبعاد التحويل الرقمي في إدارة الأصول العقارية

تم تحديد أبعاد التحويل الرقمي في هذه الدراسة بالاستناد إلى دراسة عبدالنبي والجربوع (2025)، ودراسة صقور (2025)، ودراسة ألياش وآخرون (2025)، ودراسة القطان وآخرون (2023)، حيث أظهر الاستعراض المنهجي لهذه الدراسات وجود اتفاق نسبي على خمسة أبعاد رئيسية تُشكّل جوهر التحويل الرقمي في المنظمات المعاصرة، وهي: البنية التحتية الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، والثقافة الرقمية، والقيادة الرقمية، والمهارات الرقمية. وفيما يلي عرض تفصيلي لكل بُعد من هذه الأبعاد:

**البُعد الأول: البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure):** تُمثّل البنية التحتية الرقمية الركيزة المادية والتقنية التي يقوم عليها التحويل الرقمي في المنظمة، وتشمل مجموعة الأجهزة والشبكات والبرمجيات وقواعد البيانات ومراكز البيانات وأنظمة الاتصالات التي تُتيح للمنظمة تنفيذ عملياتها الرقمية بكفاءة. وفي سياق إدارة الأصول العقارية، تتخذ البنية التحتية الرقمية شكلًا خاصًا يعكس طبيعة القطاع، إذ تشمل أنظمة إدارة الممتلكات (Property Management Systems)، ومنصات نمذجة معلومات البناء (BIM)، وأجهزة الاستشعار الذكية المرتبطة بالإنترنت الأشياء، ومنصات الحوسبة السحابية التي تُخزّن بيانات الأصول وتُتيح الوصول إليها من أي مكان. ويتطلب نجاح هذا البُعد استثمارًا رأسماليًا كبيرًا وتخطيطًا دقيقًا لضمان التكامل بين مكوناته المختلفة (شيهاني، 2024).

**البُعد الثاني: الاستراتيجية الرقمية (Digital Strategy):** تُعبّر الاستراتيجية الرقمية عن الرؤية الشاملة والخطة المتكاملة التي تضعها المنظمة لتحديد وجهتها الرقمية، وتشمل تحديد الأهداف الرقمية، وتخصيص الموارد اللازمة، وتحديد أولويات الاستثمار في التقنيات، ورسم خارطة طريق التحويل. وتتميز الاستراتيجية الرقمية الفاعلة بكونها متكاملة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وليست منفصلة عنها، وبأنها تستند إلى فهم

عميق لبيئة الأعمال الرقمية وتحدياتها. وفي شركات إدارة العقارات، تتطوي الاستراتيجية الرقمية على تحديد التقنيات المناسبة لكل نوع من الأصول، وتحديد آلية توظيف البيانات في اتخاذ قرارات الاستثمار العقاري، وتحديد الشراكات الاستراتيجية مع مزودي التقنية (صلاح، 2025).

**البُعد الثالث: الثقافة الرقمية (Digital Culture):** تُشير الثقافة الرقمية إلى منظومة القيم والمعتقدات والممارسات التي تسود المنظمة والتي تُشجّع على تبني التقنيات الرقمية والانفتاح على التغيير والابتكار. وتُعَدّ الثقافة الرقمية من أكثر أبعاد التحول الرقمي تعقيداً وأهمية، إذ إن الاستثمار في التقنيات دون توافر ثقافة داعمة قد يؤدي إلى فشل جهود التحول. وتتسم الثقافة الرقمية الناضجة بعدة سمات، منها: تشجيع التجريب والابتكار، وتقبّل المخاطرة المحسوبة، وتعزيز التعلم المستمر، وتبني أسلوب العمل التعاوني القائم على المشاركة والانفتاح، فضلاً عن اعتماد البيانات أساساً لصنع القرار بدلاً من الحدس والخبرة الشخصية (فوده وآخرون، 2024).

**البُعد الرابع: القيادة الرقمية (Digital Leadership):** تُعبّر القيادة الرقمية عن القدرة على توجيه المنظمة نحو التحول الرقمي، وإلهام العاملين لتبني هذا التحول، وإدارة عملية التغيير الرقمي بفاعلية. وتتميز القيادة الرقمية بمجموعة من الخصائص، أبرزها: الرؤية الاستراتيجية الواضحة، والقدرة على استشراف المستقبل الرقمي، والقدرة على بناء فرق عمل متنوعة ومتعددة التخصصات، والقدرة على إدارة التغيير والتعامل مع مقاومته. كما تتسم القيادة الرقمية بأنها قيادة تشاركية توزيعية تُعزّز التمكين وتحفّز الإبداع، وتوظّف التقنيات في تحسين عملية القيادة ذاتها من خلال الاستفادة من البيانات في اتخاذ القرارات القيادية (القطان وآخرون، 2023).

**البُعد الخامس: المهارات الرقمية (Digital Skills):** تُشير المهارات الرقمية إلى مجموعة القدرات والكفاءات التي يمتلكها العاملون في المنظمة والتي تُمكنهم من استخدام التقنيات الرقمية بكفاءة عالية. وتنقسم هذه المهارات إلى ثلاث فئات رئيسية: المهارات التقنية الأساسية (Basic Technical Skills) التي تشمل التعامل مع الأجهزة والبرمجيات الأساسية، والمهارات المتقدمة (Advanced Skills) التي تشمل تحليل البيانات والبرمجة والذكاء الاصطناعي، والمهارات المعرفية والاجتماعية الرقمية (Digital Cognitive & Social Skills) التي تشمل التفكير النقدي والتواصل الفعّال في البيئات الرقمية. وتتطلب هذه المهارات استثماراً مستمراً في التدريب والتطوير لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة (عبدالنبي والجربوع، 2025).

أبعاد إضافية :إلى جانب الأبعاد الخمسة السابقة، أشارت بعض الأدبيات إلى أبعاد إضافية تستحق الإشارة لأهميتها في السياق العقاري، منها :بُعد الأمن السيبراني (Cybersecurity) الذي يُعنى بحماية البيانات والأصول الرقمية للشركة من التهديدات الإلكترونية، وقد أبرز العزي والحيت (2024) أهميته في نجاح التحول الرقمي. ومنها كذلك بُعد تجربة العميل الرقمية (Digital Customer Experience) الذي يُركّز على تحسين نقاط التفاعل بين العميل والمنظمة عبر القنوات الرقمية، وهو ما أشار إليه Sampson (2025) في معالجته للمنصات الرقمية في وساطة العقارات.

## المبحث الثاني: كفاءة الأداء التشغيلي

### 1.2.2 تمهيد

يُمثل الأداء التشغيلي أحد أهم المفاهيم المحورية في أدبيات الإدارة المعاصرة، إذ يُعدّ المرآة العاكسة لمدى قدرة المنظمة على استثمار مواردها المتاحة في تحقيق أهدافها. وقد شهد هذا المفهوم تطوراً لافتاً عبر العقود المتعاقبة، بدءاً من التركيز على البُعد الكمي المتمثل في الإنتاجية والتكلفة، وصولاً إلى المفهوم المتكامل الذي يجمع بين الكفاءة والفاعلية والجودة والمرونة والاستدامة. ويكتسب مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي أهميةً مضاعفةً في القطاعات الخدمية عموماً، وفي قطاع إدارة الأصول العقارية على وجه الخصوص، نظراً لطبيعة العمليات المعقدة والمتشعبة التي تنطوي عليها إدارة العقارات (عبدالعزیز، 2021).

ويهدف هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية معمّقة لمفهوم كفاءة الأداء التشغيلي، من خلال استعراض مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده ومؤشرات قياسه، فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه والتحديات التي تعترض تحسينه، بما يُوفّر إطاراً معرفياً شاملاً يخدم أغراض الدراسة الحالية.

### 2.2.2 مفهوم كفاءة الأداء التشغيلي

تعدّدت التعريفات التي طرحها الباحثون لمفهوم كفاءة الأداء التشغيلي، وتتوّعت زوايا معالجتها بحسب طبيعة الحقل المعرفي الذي انطلق منه كل باحث. فقد قدّم مجلي وآخرون (2023) تعريفاً يركّز على البُعد الإنتاجي، حيث اعتبروا كفاءة الأداء التشغيلي قدرة المنظمة على تحويل مدخلاتها إلى مخرجات بأعلى نسبة ممكنة، مع الحفاظ على مستويات مرتفعة من الجودة، والتقيّد بالمواصفات المطلوبة، وتحقيق التوازن بين عوامل التكلفة والزمن والجودة.

وفي معالجة أكثر شمولاً، عرّف عبدالعزیز (2021) كفاءة الأداء التشغيلي بأنها منظومة متكاملة من الممارسات والمؤشرات التي تعكس قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها بأعلى مستوى من الاقتصاد في الموارد والفاعلية في تحقيق الأهداف، مؤكداً أن هذا المفهوم لا يقتصر على البُعد الكمي، بل يمتد ليشمل أبعاداً نوعية تتصل بجودة العمليات ومرونتها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

ومن منظور مالي، تناول بوعظّمات (2025) كفاءة الأداء التشغيلي باعتبارها انعكاساً لكفاءة استخدام الموارد المالية والاقتصادية للمنظمة، وقدرتها على توليد العوائد من الأصول التشغيلية المتاحة، مما يجعلها

مؤشرًا مركبًا يجمع بين الاعتبارات المالية والتشغيلية. وفي السياق المصرفي، عرّف قلّس وعمر (2025) الكفاءة التشغيلية بأنها نسبة تعكس قدرة المؤسسة المصرفية على إدارة عملياتها بأقل التكاليف الممكنة مقارنةً بالإيرادات المتحققة، مما يجعلها مقياسًا نسبيًا يعكس جودة الإدارة التشغيلية.

ويرى يوسف وآخرون (2023) في معالجتهم لكفاءة الأداء التشغيلي في قطاع الموانئ أن هذا المفهوم يُشير إلى قدرة المنشأة على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية والفاعلية في تشغيل مواردها، بما ينعكس على مؤشرات محددة مثل زمن دورة الخدمة، ومعدلات الإنتاجية للموارد، ومستوى استغلال الطاقة التشغيلية المتاحة.

ومن منظور استراتيجي أوسع، تناول Zhang وآخرون (2022) الكفاءة التشغيلية بوصفها نتاجًا مركبًا لعوامل عدة تشمل التنظيم الداخلي، وإدارة الموارد، وتوظيف التكنولوجيا، ومستوى تأهيل الكوادر البشرية، مؤكدين أن هذه العوامل تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل مستوى الكفاءة الكلية للمنظمة. وفي السياق ذاته، طرح Teng وآخرون (2022) رؤية تُركّز على البُعد التكيفي، حيث اعتبروا الكفاءة التشغيلية قدرة المنظمة على الحفاظ على مستوى مرتفع من الأداء في ظل بيئة أعمال متغيرة، وذلك من خلال المرونة في تعديل عملياتها وإعادة تخصيص مواردها بحسب متطلبات المرحلة.

رأي الباحث: انطلاقًا من تعدد التعريفات السابقة وتنوّع زواياها، يرى الباحث أن كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات يمكن تعريفها بأنها: الحصيلة المركبة لقدرة الشركة على تنفيذ عملياتها التشغيلية المرتبطة بإدارة الأصول العقارية بأعلى مستوى من الاقتصاد في الموارد، والفاعلية في تحقيق الأهداف، والجودة في المخرجات، والسرعة في الاستجابة، والمرونة في التكيف مع المتغيرات، بما ينعكس على مؤشرات قابلة للقياس تشمل التكاليف التشغيلية، والإنتاجية، وجودة الخدمة، وزمن دورة العمل، ومستوى رضا العملاء وأصحاب المصلحة.

### 3.2.2 أهمية كفاءة الأداء التشغيلي

تكتسب كفاءة الأداء التشغيلي أهميةً بالغةً في المنظمات المعاصرة، إذ تُشكّل ركيزة أساسية لاستدامة أعمال المنظمة وقدرتها على المنافسة والنمو، وتتضاعف هذه الأهمية في القطاعات الخدمية والقطاعات كثيفة الأصول كقطاع إدارة العقارات.

ويُشير عبدالعزيز (2021) إلى أن أهمية كفاءة الأداء التشغيلي تتجلى في عدة محاور: أولها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال تقديم منتجات وخدمات بأسعار تنافسية دون المساس بمستوى الجودة، وذلك بفضل الاقتصاد في التكاليف الذي تُحقّقه الكفاءة التشغيلية. وثانيها تعزيز الربحية عن طريق تحسين الهامش بين الإيرادات والتكاليف. وثالثها تحسين رضا العملاء من خلال تقديم خدمات أسرع وأكثر جودة. ورابعها دعم النمو المستدام للمنظمة من خلال تحرير موارد يمكن إعادة استثمارها في التطوير والتوسع.

ويرى يوسف وآخرون (2023) أن أهمية كفاءة الأداء التشغيلي في المنشآت الخدمية تتمثل في كونها مؤشراً مركباً يعكس فاعلية جميع مكونات المنشأة، بدءاً من الإدارة العليا ومروراً بالعمليات وانتهاءً بالخدمات المقدمة للعملاء، مما يجعلها معياراً شاملاً لتقييم أداء المنشأة. كما يُبرزون أن كفاءة الأداء التشغيلي تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية الدولية للمنشآت التي تعمل في أسواق تتسم بالمنافسة العالمية.

ويُشير بوعظمات (2025) إلى أن أهمية كفاءة الأداء التشغيلي في المؤسسات المصرفية والمالية تتصل بقدرتها على جذب الاستثمارات وثقة المتعاملين، إذ إن المؤشرات الإيجابية للكفاءة التشغيلية تُعطي انطباعاً إيجابياً لدى المستثمرين والعملاء وأصحاب المصلحة، مما يعكس صورة إيجابية للمؤسسة في السوق.

ويُضيف Zhai وآخرون (2022) أهمية مرتبطة بقدرة المنظمة على مواجهة الأزمات والاضطرابات، إذ إن المنظمات ذات الكفاءة التشغيلية العالية تمتلك هامشاً أوسع من المرونة المالية والتشغيلية يُمكنها من امتصاص الصدمات والتعافي منها بسرعة أكبر. ويرى Sharabati وآخرون (2024) أن أهمية كفاءة الأداء التشغيلي تتضاعف في عصر التحولات الرقمية، إذ إنها تُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه القدرة التنافسية الرقمية للمنظمة.

كما يُبرز أبو حسين (2025) أن أهمية كفاءة الأداء التشغيلي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصل بقدرتها على البقاء والاستمرار في ظل بيئة أعمال شديدة المنافسة ومحدودية الموارد، مما يجعل الكفاءة التشغيلية عاملاً حاسماً في تحديد مصير هذه المؤسسات.

## 4.2.2 أهداف تحسين كفاءة الأداء التشغيلي

يستهدف تحسين كفاءة الأداء التشغيلي تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، وقد تنوّعت الرؤى حول تحديد هذه الأهداف:

يُحدّد Do وآخرون (2022) الأهداف الرئيسية لتحسين كفاءة الأداء التشغيلي في المؤسسات المصرفية بما يلي: أولاً، خفض نسبة التكاليف التشغيلية إلى الإيرادات. ثانياً، تحسين إنتاجية العنصر البشري. ثالثاً، تعزيز جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء. رابعاً، تقصير زمن معالجة العمليات المصرفية.

ويستعرض عبدالعزيز (2021) أهداف تحسين كفاءة الأداء التشغيلي في قطاع الصناعات الغذائية على النحو التالي: أولاً، تقليص الفاقد والهدر في الموارد. ثانياً، تحسين معدلات دوران المخزون. ثالثاً، تعزيز كفاءة سلسلة الإمداد. رابعاً، تحسين جودة المنتجات النهائية.

ويرى مجلي وآخرون (2023) أن أهداف تحسين كفاءة الأداء التشغيلي في المنظمات الصناعية تتمحور حول: أولاً، تعزيز المرونة الإنتاجية والقدرة على الاستجابة السريعة لطلبات السوق. ثانياً، تحسين مؤشرات الجودة الشاملة. ثالثاً، خفض زمن دورة الإنتاج. رابعاً، تعزيز رضا العملاء عن المنتجات والخدمات.

ويُضيف Sampson (2025) أهدافاً خاصة بالقطاع العقاري، منها: أولاً، تسريع دورة تقديم الخدمات العقارية للعملاء. ثانياً، تحسين دقة المعلومات المتعلقة بالأصول العقارية. ثالثاً، تعزيز قدرة الشركة على إدارة محافظ أكبر من الأصول. رابعاً، تحسين تجربة المستأجرين والملاك.

ويُبرز Beitelmal & Alruwaythi (2026) أهدافاً استراتيجية لتحسين كفاءة إدارة الأصول، منها: أولاً، إطالة العمر الافتراضي للأصول. ثانياً، خفض تكاليف الصيانة والتشغيل. ثالثاً، تحسين معدلات استغلال الأصول. رابعاً، تعزيز قدرة المنظمة على التخطيط طويل الأمد للأصول.

## 5.2.2 أبعاد كفاءة الأداء التشغيلي

تم تحديد أبعاد كفاءة الأداء التشغيلي في هذه الدراسة بالاستناد إلى دراسة عبدالعزيز (2021)، ودراسة مجلي وآخرون (2023)، ودراسة يوسف وآخرون (2023)، ودراسة أبو حسين (2025)، حيث كشف الاستعراض المنهجي لهذه الدراسات عن أن كفاءة الأداء التشغيلي يمكن تناولها بوصفها محورياً أحادياً (One-Dimensional Construct) يتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تعكس هذا المفهوم بصورة شاملة، وذلك على النحو التالي:

- المؤشر الأول: كفاءة التكاليف التشغيلية: (Cost Efficiency) يُعبّر هذا المؤشر عن قدرة المنظمة على تنفيذ عملياتها بأقل التكاليف الممكنة دون المساس بمستوى الجودة، ويشمل تكاليف الموارد البشرية

والمواد الخام والصيانة والطاقة والخدمات المساندة. ويتم قياس هذا المؤشر من خلال مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف المخطط لها، وبمقارنة تكاليف الشركة بمتوسط تكاليف القطاع، وبتتبع الاتجاهات الزمنية للتكاليف عبر الفترات المختلفة. وتُعدّ إدارة التكاليف من أهم مؤشرات الكفاءة التشغيلية نظرًا لتأثيرها المباشر على الربحية والقدرة التنافسية (بوعظمت، 2025).

■ المؤشر الثاني: إنتاجية الموارد (Resource Productivity) يُشير هذا المؤشر إلى قدرة المنظمة على تعظيم المخرجات من كل وحدة من الموارد المستخدمة، سواء كانت موارد بشرية أو مادية أو مالية. ويشمل هذا المؤشر إنتاجية العامل، وإنتاجية رأس المال، وإنتاجية الأصول الثابتة، وإنتاجية الطاقة المستخدمة. وتُقاس الإنتاجية عادةً بنسبة المخرجات إلى المدخلات، ويُعدّ ارتفاع هذه النسبة مؤشرًا إيجابيًا على كفاءة الأداء التشغيلي. (Teng et al., 2022)

■ المؤشر الثالث: جودة المخرجات والخدمات (Output & Service Quality) يعكس هذا المؤشر مستوى الجودة في المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، ويشمل مطابقة المخرجات للمواصفات المطلوبة، ومستوى الأخطاء والعيوب، ومستوى شكاوى العملاء، ومستوى الالتزام بمعايير الجودة الدولية. ويُعدّ هذا المؤشر من أهم مؤشرات الكفاءة التشغيلية في القطاعات الخدمية عمومًا، وفي قطاع إدارة العقارات على وجه الخصوص، حيث تُشكّل جودة الخدمة عاملًا حاسمًا في تحقيق ميزة تنافسية (Sharabati et al., 2024).

■ المؤشر الرابع: سرعة الاستجابة (Responsiveness) يُعبّر هذا المؤشر عن السرعة التي تستجيب بها المنظمة لطلبات العملاء وأصحاب المصلحة، ويشمل زمن دورة الخدمة، وزمن معالجة الطلبات، وزمن الاستجابة للشكاوى، وزمن تنفيذ العقود. وتُعدّ سرعة الاستجابة من المؤشرات الحاسمة في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتنافسية الشديدة وارتفاع توقعات العملاء (يوسف وآخرون، 2023).

■ المؤشر الخامس: المرونة التشغيلية (Operational Flexibility) يُشير هذا المؤشر إلى قدرة المنظمة على تعديل عملياتها والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية بسرعة وفعالية. وتشمل المرونة التشغيلية القدرة على تنويع الخدمات، والقدرة على تعديل الطاقة التشغيلية بحسب الطلب، والقدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية. وقد أبرز مجلي وآخرون (2023) أن المرونة تُعدّ من أهم مؤشرات الكفاءة التشغيلية في البيئات الديناميكية.

■ المؤشر السادس: مستوى استغلال الأصول (Asset Utilization) يعكس هذا المؤشر مدى استغلال المنظمة لأصولها التشغيلية، ويُعدّ من أهم المؤشرات في القطاعات كثيفة الأصول كقطاع إدارة

العقارات. ويشمل هذا المؤشر معدل إشغال العقارات، ومعدل استغلال المرافق، ومعدل دوران الأصول، والعائد على الأصول التشغيلية.

- المؤشر السابع: رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction) يُشير هذا المؤشر إلى مستوى الرضا لدى مختلف فئات أصحاب المصلحة، بمن فيهم العملاء والملاك والمستأجرين والموردين والموظفين. ويُعدّ رضا أصحاب المصلحة مؤشراً شاملاً يعكس الأثر التراكمي لجميع المؤشرات السابقة، إذ لا يمكن تحقيق مستوى مرتفع من الرضا دون كفاءة في التكاليف والإنتاجية والجودة والاستجابة (Sampson, 2025).
- مؤشرات إضافية: إلى جانب المؤشرات السابقة، أشارت بعض الأدبيات إلى مؤشرات إضافية ذات صلة، منها الاستدامة التشغيلية (Operational Sustainability) التي تُعنى بالبعد البيئي والاجتماعي للعمليات، والقدرة الابتكارية التشغيلية (Operational Innovation) التي تعكس قدرة المنظمة على تطوير عملياتها باستمرار، وقد أبرز Zhai وآخرون (2022) أهمية هذه المؤشرات في السياقات المعاصرة.

## 6.2.2 العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء التشغيلي

تتأثر كفاءة الأداء التشغيلي بعوامل داخلية وخارجية متعددة. العوامل الداخلية تشمل: هيكل رأس المال وطريقة تمويل العمليات (بوعظمت، 2025)، واستراتيجيات التمويل المتبعة (أبو حسين، 2025)، وطبيعة الإدارة اللوجستية وسلاسل الإمداد (عبدالعزيز، 2021)، ومستوى تبني نظم التصنيع المتجاوب والتقنيات الحديثة (مجلي وآخرون، 2023)، ومستوى تأهيل الكوادر البشرية، وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.

أما العوامل الخارجية فتشمل: المتغيرات الاقتصادية الكلية، ومستوى المنافسة في السوق، والتطورات التقنية، والتغيرات في تفضيلات العملاء، والإطار التشريعي والتنظيمي، فضلاً عن الظروف الطارئة كالأزمات الاقتصادية والصحية العالمية.

## 7.2.2 مؤشرات قياس كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات

تحظى شركات إدارة العقارات بمنظومة مؤشرات خاصة لقياس كفاءة أدائها التشغيلي تعكس طبيعة القطاع، وتشمل: معدل الإشغال (Occupancy Rate) الذي يُقاس نسبة الوحدات المؤجرة إلى إجمالي الوحدات المتاحة، ومعدل الاحتفاظ بالمستأجرين (Tenant Retention Rate)، ومعدل تحصيل

الإيرادات (Revenue Collection Rate) ، وتكلفة إدارة الوحدة العقارية (Cost per Unit) ، وزمن استكمال طلبات الصيانة (Maintenance Response Time) ، والعائد على الأصول التشغيلية (Return on Operating Assets).

## 8.2.2 التحديات التي تواجه تحسين كفاءة الأداء التشغيلي

تواجه المنظمات جملة من التحديات في مساعيها لتحسين كفاءة الأداء التشغيلي، منها تحديات بنيوية تتصل بالهيكل التنظيمية والإدارية القائمة، وتحديات ثقافية تتصل بمقاومة التغيير، وتحديات تقنية تتصل بضعف البنية التحتية أو صعوبة تكامل الأنظمة، وتحديات بشرية تتصل بنقص الكفاءات المؤهلة، وتحديات مالية تتصل بمحدودية الموارد المتاحة للاستثمار في تحسين العمليات.

## 9.2.2 العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي

انطلاقاً من الإطار النظري السابق، يمكن استخلاص أن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي علاقة تكاملية تفاعلية، إذ يُسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء التشغيلي من خلال آليات متعددة، منها أتمتة العمليات وخفض الأخطاء البشرية، وتعزيز جودة القرارات المستندة إلى البيانات، وتحسين إدارة الأصول والموارد، وتسريع دورة العمل، وتعزيز التكامل بين الوحدات التنظيمية. ويُشكّل هذا التكامل الأساس النظري الذي تنطلق منه فروض الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس أثر هذه العلاقة في السياق التطبيقي لشركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

### 1.3 تمهيد

تُعدّ منهجية الدراسة الركيزة العلمية التي يستند إليها البحث في تحقيق أهدافه والإجابة على تساؤلاته واختبار فروضه، إذ تُمثّل خارطة الطريق التي يسلكها الباحث للانتقال من الإطار النظري إلى الواقع الميداني، ومن التصورات المفاهيمية إلى النتائج المستخلصة من البيانات. ويتوقف مدى الوثوق بنتائج أي دراسة على الدقة المنهجية التي التزم بها الباحث في اختيار منهجه، وتحديد مجتمعه وعينته، وبناء أدواته، والتحقق من صدقها وثباتها، وتوظيف الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بياناته.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الإجراءات المنهجية التي اتّبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة الميدانية، بدءًا من تحديد المنهج المستخدم، ومرورًا بوصف مجتمع الدراسة وعينته، وعرض أداة الدراسة وخطوات بنائها، والتحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً باستعراض مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بما يُوفّر للقارئ صورة متكاملة عن الإطار المنهجي للدراسة.

### 2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف ظاهرة التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية وأثرها على كفاءة الأداء التشغيلي وصفًا دقيقًا يستند إلى البيانات المستقاة من الواقع الميداني، ثم تحليل هذه البيانات تحليلًا كمياً يُمكن الباحث من استخلاص النتائج والتحقق من صحة الفروض. وقد وظّف الباحث هذا المنهج في تتبع العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وتفسير طبيعة الأثر الذي يُحدثه المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية.

كما استعانت الدراسة في جانبها النظري بأسلوب المسح المكتبي (Desk Research) لبناء الإطار النظري، وفي جانبها التطبيقي بأسلوب المسح الميداني (Field Survey) لجمع البيانات الأولية من مفردات عينة الدراسة عبر الاستبانة، ثم أُخضعت البيانات لعمليات التحليل الإحصائي المناسبة باستخدام البرامج المتخصصة.

### 3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية بشركات إدارة العقارات المرخصة والعاملة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددها نحو (2,850) شركة موزعة على مختلف مناطق المملكة، ويعمل بها ما يُقدّر بنحو (28,500) موظف يشغلون مناصب متنوعة تشمل المديرين التنفيذيين، ومديري الأصول، ومديري العمليات، ومديري تقنية المعلومات، ومسؤولي الصيانة، ومسؤولي خدمة العملاء، ومحلّي البيانات العقارية. وقد تم اختيار هذه الفئة تحديداً لكونها الأكثر معرفةً بواقع التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية، والأقدر على تقييم مستوى كفاءة الأداء التشغيلي في هذه الشركات.

### 4.3 عينة الدراسة

نظراً للحجم الكبير لمجتمع الدراسة، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) لضمان تمثيل جميع فئات المجتمع تمثيلاً عادلاً. وتم تحديد حجم العينة بالاستناد إلى معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وبناءً على ذلك بلغ حجم العينة المطلوب (379) مفردة. وقد قام الباحث بتوزيع (450) استبانة لتعويض النقص المحتمل في الاستجابات، ثم استُرْجعت منها (412) استبانة، استُبعد منها (23) استبانة لعدم اكتمالها أو لوجود تحيّز واضح في الإجابات، ليصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي إلى (389) استبانة، بمعدل استجابة صافٍ بلغ (86.4%)، وهي نسبة تُعدّ مرتفعة وتفي بمتطلبات الدراسات الميدانية.

### 5.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، لملاءمتها لطبيعة الدراسة وحجم عينتها، وقد تم بناؤها بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، ومن ثمّ عرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصصين للتحقق من صدقها. وتكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والتنظيمية، وتشمل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، وحجم الشركة، والمنطقة الجغرافية.

- القسم الثاني: المتغير المستقل (التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية)، ويتكوّن من خمسة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، بإجمالي (20) فقرة.
- القسم الثالث: المتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي)، ويُقاس بوصفه محورًا أحاديًا يتكوّن من (12) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المستجيبين، بحيث تتدرج الاستجابات من (5) للموافقة الشديدة إلى (1) لعدم الموافقة الشديدة.

#### جدول (3 - 1): توزيع فقرات الاستبانة على أبعاد الدراسة

| عدد الفقرات | البُعد                       | المحور                         |
|-------------|------------------------------|--------------------------------|
| 4           | البنية التحتية الرقمية       | المتغير المستقل: التحول الرقمي |
| 4           | الاستراتيجية الرقمية         |                                |
| 4           | الثقافة الرقمية              |                                |
| 4           | القيادة الرقمية              |                                |
| 4           | المهارات الرقمية             |                                |
| 20          | إجمالي فقرات المتغير المستقل |                                |
| 12          | كفاءة الأداء التشغيلي        | المتغير التابع                 |
| 32          | الإجمالي الكلي               |                                |

#### معيّار الحكم على المتوسطات الحسابية

اعتمد الباحث على معيار قسمة المدى (5-1 = 4) على عدد الفئات (5)، ليكون طول الفئة (0.80)، وذلك على النحو التالي:

## الجدول (3 - 2) الحكم على المتوسطات الحسابية

| المتوسط الحسابي | مستوى الموافقة |
|-----------------|----------------|
| 1.00 – 1.80     | منخفض جدًا     |
| 1.81 – 2.60     | منخفض          |
| 2.61 – 3.40     | متوسط          |
| 3.41 – 4.20     | مرتفع          |
| 4.21 – 5.00     | مرتفع جدًا     |

## 6.3 صدق أداة الدراسة

## الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والتحول الرقمي وإدارة العقارات، بلغ عددهم (10) محكمين من عدد من الجامعات السعودية والعربية، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وُضعت لقياسه، ووضوح صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها لأبعاد الدراسة. وقد تم تعديل بعض الفقرات وإعادة صياغة بعضها الآخر وحذف فقرتين وإضافة فقرة واحدة بناءً على ملاحظات المحكمين، ليتم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية بعد الحصول على نسبة اتفاق بلغت (87.5%).

## صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وبين درجة كل بُعد والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه.

## جدول (3 - 3): معاملات ارتباط أبعاد المتغير المستقل بالدرجة الكلية للتحول الرقمي

| البُعد                 | معامل الارتباط | مستوى الدلالة |
|------------------------|----------------|---------------|
| البنية التحتية الرقمية | 0.847**        | 0.000         |
| الاستراتيجية الرقمية   | 0.823**        | 0.000         |

|                  |         |       |
|------------------|---------|-------|
| الثقافة الرقمية  | 0.798** | 0.000 |
| القيادة الرقمية  | 0.856** | 0.000 |
| المهارات الرقمية | 0.812** | 0.000 |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

جدول (3 - 4): معاملات ارتباط فقرات المتغير التابع بالدرجة الكلية للمحور

| الفقرة   | معامل الارتباط | الفقرة    | معامل الارتباط |
|----------|----------------|-----------|----------------|
| الفقرة 1 | 0.762**        | الفقرة 7  | 0.798**        |
| الفقرة 2 | 0.734**        | الفقرة 8  | 0.741**        |
| الفقرة 3 | 0.789**        | الفقرة 9  | 0.815**        |
| الفقرة 4 | 0.756**        | الفقرة 10 | 0.723**        |
| الفقرة 5 | 0.802**        | الفقرة 11 | 0.767**        |
| الفقرة 6 | 0.745**        | الفقرة 12 | 0.784**        |

\*\*دالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدولين السابقين أن جميع معاملات الارتباط جاءت مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

### 7.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل التجزئة النصفية (Split-Half) لكل بُعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للأداة.

جدول (3 - 5): معاملات ثبات أداة الدراسة

| المحور / البعد         | عدد الفقرات | معامل ألفا كرونباخ | التجزئة النصفية |
|------------------------|-------------|--------------------|-----------------|
| البنية التحتية الرقمية | 4           | 0.842              | 0.831           |

|       |       |    |                       |
|-------|-------|----|-----------------------|
| 0.854 | 0.867 | 4  | الاستراتيجية الرقمية  |
| 0.812 | 0.821 | 4  | الثقافة الرقمية       |
| 0.876 | 0.885 | 4  | القيادة الرقمية       |
| 0.829 | 0.838 | 4  | المهارات الرقمية      |
| 0.911 | 0.923 | 20 | إجمالي التحول الرقمي  |
| 0.896 | 0.907 | 12 | كفاءة الأداء التشغيلي |
| 0.928 | 0.941 | 32 | الأداة ككل            |

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات جاءت مرتفعة وتجاوزت الحد الأدنى المقبول علمياً (0.70)، حيث تراوحت قيم ألفا كرونباخ للأبعاد الفرعية بين (0.821) و(0.907)، وبلغت قيمة المعامل للأداة ككل (0.941)، مما يعكس تمتع الأداة بدرجة عالية جداً من الثبات.

### 8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وفيما يلي مصفوفة الارتباط الناتجة:

جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = 389)

| المتغير                | 1       | 2       | 3       | 4       | 5 | 6 | 7 |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|---|---|---|
| البنية التحتية الرقمية | 1       |         |         |         |   |   |   |
| الاستراتيجية الرقمية   | 0.612** | 1       |         |         |   |   |   |
| الثقافة الرقمية        | 0.548** | 0.634** | 1       |         |   |   |   |
| القيادة الرقمية        | 0.587** | 0.671** | 0.658** | 1       |   |   |   |
| المهارات الرقمية       | 0.523** | 0.596** | 0.612** | 0.643** | 1 |   |   |

|   |         |         |         |         |         |         |                          |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------|
|   | 1       | 0.812** | 0.856** | 0.821** | 0.847** | 0.798** | التحول الرقمي<br>(الكلي) |
| 1 | 0.834** | 0.712** | 0.756** | 0.698** | 0.724** | 0.687** | كفاءة الأداء<br>التشغيلي |

\*\*دال إحصائيًا عند مستوى (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع جاءت موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01)، حيث تراوحت قيم الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي بين (0.687) و(0.756)، وبلغ معامل الارتباط بين التحول الرقمي ككل وكفاءة الأداء التشغيلي (0.834)، وهو ارتباط قوي وموجب. كما يُلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل تقع في المدى المقبول (أقل من 0.80)، مما يدل على عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وهو ما يُتيح استخدام تحليل الانحدار المتعدد بأمان إحصائي.

جدول (3 - 7): اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)

| البُعد                 | معامل تضخم التباين (VIF) | التباين المسموح (Tolerance) |
|------------------------|--------------------------|-----------------------------|
| البنية التحتية الرقمية | 1.867                    | 0.536                       |
| الاستراتيجية الرقمية   | 2.245                    | 0.446                       |
| الثقافة الرقمية        | 2.089                    | 0.479                       |
| القيادة الرقمية        | 2.312                    | 0.433                       |
| المهارات الرقمية       | 1.978                    | 0.506                       |

يتضح من الجدول أن قيم معامل تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من (5)، وقيم التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.20)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد.

### 9.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات، تم استخدام اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، بالإضافة إلى معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis).

جدول (3 - 8): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| المحور                 | معامل الالتواء | معامل التفلطح | قيمة K-S | مستوى الدلالة |
|------------------------|----------------|---------------|----------|---------------|
| البنية التحتية الرقمية | -0.412         | 0.287         | 1.156    | 0.138         |
| الاستراتيجية الرقمية   | -0.378         | 0.312         | 1.089    | 0.186         |
| الثقافة الرقمية        | -0.401         | 0.256         | 1.121    | 0.162         |
| القيادة الرقمية        | -0.435         | 0.298         | 1.203    | 0.110         |
| المهارات الرقمية       | -0.389         | 0.267         | 1.145    | 0.146         |
| كفاءة الأداء التشغيلي  | -0.421         | 0.301         | 1.178    | 0.125         |

يتضح من الجدول أن قيم معامل الالتواء تتراوح بين  $(1 \pm)$ ، وقيم التفلطح تتراوح بين  $(3 \pm)$ ، وأن قيم مستوى الدلالة لاختبار (K-S) أكبر من (0.05)، مما يعني اعتدالية توزيع البيانات وإمكانية استخدام الاختبارات المعلمية.

### 10.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة البيانات وتحليلها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS V.26) لنمذجة المعادلات الهيكلية، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، تتمثل فيما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لمفردات عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات المستجيبين نحو محاور الدراسة وترتيبها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- معامل التجزئة النصفية (Split-Half): لتعزيز التحقق من ثبات الأداة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي وقياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

- اختبار كولموجروف-سميرنوف (K-S) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance) للكشف عن الارتباط الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) لاختبار الأثر الفردي لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار الأثر المجتمعي لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (T-Test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية الفئات (كالجنس).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في الاستجابات وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية متعددة الفئات.
- اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية في حال وجود فروق دالة إحصائية.
- نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) للتحقق من النموذج التحليلي الكلي للدراسة، وتقدير معاملات المسار بين متغيرات الدراسة، وحساب مؤشرات جودة المطابقة للنموذج.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية وتحليلها إحصائيًا، وذلك من خلال معالجة البيانات التي تم جمعها من مفردات عينة الدراسة البالغ عددهم (389) مفردة من العاملين في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية. ويشتمل هذا الفصل على ثلاثة محاور رئيسية، يتناول المحور الأول تحليل الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لمفردات العينة، ويستعرض المحور الثاني التحليل الوصفي لاستجابات المستجيبين على فقرات محاور الدراسة، فيما يخصص المحور الثالث لاختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها.

### 2.4 التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية والتنظيمية لعينة الدراسة

قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والتنظيمية لمفردات عينة الدراسة، وذلك على النحو الموضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 1): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية والتنظيمية

| المتغير       | الفئة              | التكرار | النسبة % |
|---------------|--------------------|---------|----------|
| الجنس         | ذكر                | 298     | 76.61%   |
|               | أنثى               | 91      | 23.39%   |
| العمر         | أقل من 30 سنة      | 78      | 20.05%   |
|               | 30 - أقل من 40 سنة | 156     | 40.10%   |
|               | 40 - أقل من 50 سنة | 112     | 28.79%   |
|               | 50 سنة فأكثر       | 43      | 11.05%   |
| المؤهل العلمي | ثانوية عامة أو أقل | 24      | 6.17%    |
|               | دبلوم              | 61      | 15.68%   |
|               | بكالوريوس          | 234     | 60.15%   |

|        |     |                     |                |
|--------|-----|---------------------|----------------|
| 17.99% | 70  | دراسات عليا         |                |
| 12.08% | 47  | إدارة عليا          | المسمى الوظيفي |
| 35.48% | 138 | إدارة وسطى          |                |
| 52.44% | 204 | إدارة تنفيذية       |                |
| 22.88% | 89  | أقل من 5 سنوات      | سنوات الخبرة   |
| 37.79% | 147 | 5 – أقل من 10 سنوات |                |
| 25.19% | 98  | 10 – أقل من 15 سنة  |                |
| 14.14% | 55  | 15 سنة فأكثر        |                |
| 28.79% | 112 | صغيرة               | حجم الشركة     |
| 45.76% | 178 | متوسطة              |                |
| 25.45% | 99  | كبيرة               |                |
| 100%   | 389 | الإجمالي            |                |

يتضح من الجدول السابق أن أغلب مفردات العينة من الذكور بنسبة (76.61%)، وأن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (30 – أقل من 40 سنة) بنسبة (40.10%)، وأن (78.14%) من المستجيبين يحملون مؤهلات جامعية (بكالوريوس أو دراسات عليا)، وهو ما يعكس مستوى تعليمياً مرتفعاً يُعزز من موثوقية استجاباتهم. كما تبين أن (52.44%) من المستجيبين يعملون في الإدارة التنفيذية، و(35.48%) في الإدارة الوسطى، وأن (62.98%) منهم لديهم خبرة تزيد على خمس سنوات، مما يُشير إلى تمتع العينة بخبرات كافية لتقديم إجابات موضوعية تعكس واقع شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

## 4.2 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

### (1) التحليل الوصفي للمتغير المستقل: التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية

البُعد الأول: البنية التحتية الرقمية

**جدول (4 - 2) التحليل الوصفي لفقرات بُعد البنية التحتية الرقمية**

| م                    | الفقرة                                                                  | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى    |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|------------|
| 1                    | تمتلك الشركة بنية تحتية تقنية متطورة تدعم عمليات إدارة الأصول العقارية  | 4.12    | 0.687             | 2       | مرتفع      |
| 2                    | توفر الشركة أنظمة معلومات متكاملة لإدارة الأصول العقارية                | 3.98    | 0.732             | 3       | مرتفع      |
| 3                    | تعتمد الشركة على تقنيات الحوسبة السحابية في تخزين البيانات العقارية     | 4.21    | 0.654             | 1       | مرتفع جداً |
| 4                    | تستخدم الشركة أجهزة الاستشعار وإنترنت الأشياء في متابعة الأصول العقارية | 3.87    | 0.798             | 4       | مرتفع      |
| المتوسط العام للبُعد |                                                                         | 4.04    | 0.612             | مرتفع   |            |

يتضح من الجدول أن بُعد البنية التحتية الرقمية حصل على متوسط عام قدره (4.04) بانحراف معياري (0.612)، وهو مستوى مرتفع، مما يدل على أن شركات إدارة العقارات محل الدراسة تمتلك بنية تحتية رقمية متطورة نسبياً، وقد جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعتمد الشركة على تقنيات الحوسبة السحابية" بمتوسط (4.21)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة استخدام أجهزة الاستشعار وإنترنت الأشياء بمتوسط (3.87)، مما يُشير إلى وجود فرصة لتعزيز توظيف هذه التقنيات.

**البُعد الثاني: الاستراتيجية الرقمية**

**جدول (4 - 3): التحليل الوصفي لفقرات بُعد الاستراتيجية الرقمية**

| م | الفقرة                                                            | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|-------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تمتلك الشركة رؤية استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي في إدارة الأصول | 4.05    | 0.712             | 2       | مرتفع   |

|       |   |       |      |                                                                 |   |
|-------|---|-------|------|-----------------------------------------------------------------|---|
| مرتفع | 3 | 0.756 | 3.92 | تُحدّد الشركة أولويات الاستثمار في التقنيات الرقمية بشكل مدروس  | 2 |
| مرتفع | 1 | 0.678 | 4.18 | تتكامل الاستراتيجية الرقمية مع الاستراتيجية العامة للشركة       | 3 |
| مرتفع | 4 | 0.812 | 3.81 | تُخصّص الشركة موارد مالية كافية لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي | 4 |
| مرتفع |   | 0.643 | 3.99 | المتوسط العام للبُعد                                            |   |

يتضح أن بُعد الاستراتيجية الرقمية حصل على متوسط عام (3.99) بانحراف معياري (0.643) وبمستوى مرتفع، وقد تصدرت الفقرات "تتكامل الاستراتيجية الرقمية مع الاستراتيجية العامة للشركة" بمتوسط (4.18)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة تخصيص الموارد المالية الكافية بمتوسط (3.81).

#### البُعد الثالث: الثقافة الرقمية

#### جدول (4 - 4): التحليل الوصفي لفقرات بُعد الثقافة الرقمية

| م | الفقرة                                                     | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تُشجّع الشركة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة   | 4.08    | 0.694             | 2       | مرتفع   |
| 2 | تسود ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتجريب في الشركة       | 3.85    | 0.789             | 4       | مرتفع   |
| 3 | تعتمد الشركة على البيانات في اتخاذ قراراتها بدلاً من الحدس | 4.14    | 0.671             | 1       | مرتفع   |
| 4 | يتقبل العاملون في الشركة التغييرات المرتبطة بالتحول الرقمي | 3.96    | 0.743             | 3       | مرتفع   |
|   | المتوسط العام للبُعد                                       | 4.01    | 0.628             |         | مرتفع   |

#### البُعد الرابع: القيادة الرقمية

## جدول (4 - 5): التحليل الوصفي لفقرات بُعد القيادة الرقمية

| م                    | الفقرة                                                   | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى    |
|----------------------|----------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|------------|
| 1                    | تمتلك القيادة العليا رؤية واضحة للتحويل الرقمي في الشركة | 4.16    | 0.665             | 2       | مرتفع      |
| 2                    | تدعم القيادة الإدارية جهود التحويل الرقمي بشكل مستمر     | 4.24    | 0.632             | 1       | مرتفع جداً |
| 3                    | تُشجّع القيادة على تبني أساليب عمل رقمية مبتكرة          | 4.01    | 0.721             | 3       | مرتفع      |
| 4                    | تُدير القيادة عملية التغيير الرقمي بفاعلية وكفاءة        | 3.89    | 0.784             | 4       | مرتفع      |
| المتوسط العام للبُعد |                                                          | 4.08    | 0.598             | مرتفع   |            |

## البُعد الخامس: المهارات الرقمية

## جدول (4 - 6): التحليل الوصفي لفقرات بُعد المهارات الرقمية

| م                    | الفقرة                                                                       | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|---------|
| 1                    | يملك العاملون في الشركة المهارات التقنية الأساسية للتعامل مع الأنظمة الرقمية | 4.02    | 0.708             | 2       | مرتفع   |
| 2                    | توفّر الشركة برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية لدى العاملين              | 3.91    | 0.762             | 3       | مرتفع   |
| 3                    | يملك العاملون مهارات تحليل البيانات وتفسيرها                                 | 3.78    | 0.821             | 4       | مرتفع   |
| 4                    | يستخدم العاملون التطبيقات الرقمية المتخصصة في إدارة العقارات بكفاءة          | 4.15    | 0.679             | 1       | مرتفع   |
| المتوسط العام للبُعد |                                                                              | 3.97    | 0.635             | مرتفع   |         |

**جدول (4 - 7): الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)**

| الترتيب                     | البُعد                 | المتوسط | الانحراف المعياري | المستوى |
|-----------------------------|------------------------|---------|-------------------|---------|
| 1                           | القيادة الرقمية        | 4.08    | 0.598             | مرتفع   |
| 2                           | البنية التحتية الرقمية | 4.04    | 0.612             | مرتفع   |
| 3                           | الثقافة الرقمية        | 4.01    | 0.628             | مرتفع   |
| 4                           | الاستراتيجية الرقمية   | 3.99    | 0.643             | مرتفع   |
| 5                           | المهارات الرقمية       | 3.97    | 0.635             | مرتفع   |
| المتوسط العام للتحول الرقمي |                        | 4.02    | 0.567             | مرتفع   |

يتضح أن المتوسط العام للتحول الرقمي بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.567) وبمستوى مرتفع، وقد جاء بُعد القيادة الرقمية في المرتبة الأولى، في حين جاء بُعد المهارات الرقمية في المرتبة الأخيرة، وهو ما يستدعي مزيداً من الاستثمار في التدريب وتنمية المهارات الرقمية للعاملين.

**(2) التحليل الوصفي للمتغير التابع: كفاءة الأداء التشغيلي**

**جدول (4 - 8): التحليل الوصفي لفقرات المتغير التابع (كفاءة الأداء التشغيلي)**

| م | الفقرة                                                   | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب | المستوى |
|---|----------------------------------------------------------|---------|-------------------|---------|---------|
| 1 | تُنَفَّذ الشركة عملياتها التشغيلية بأقل التكاليف الممكنة | 3.94    | 0.734             | 8       | مرتفع   |
| 2 | تُحَقِّق الشركة معدلات إنتاجية مرتفعة لمواردها البشرية   | 4.06    | 0.687             | 4       | مرتفع   |
| 3 | تُقَدِّم الشركة خدمات عقارية عالية الجودة لعملائها       | 4.18    | 0.658             | 1       | مرتفع   |
| 4 | تستجيب الشركة بسرعة لطلبات العملاء والمستأجرين           | 4.03    | 0.712             | 5       | مرتفع   |

|       |    |       |      |                                                               |    |
|-------|----|-------|------|---------------------------------------------------------------|----|
| مرتفع | 10 | 0.768 | 3.88 | تتميز الشركة بالمرونة في التكيف مع متغيرات السوق العقاري      | 5  |
| مرتفع | 2  | 0.674 | 4.12 | تُحقّق الشركة معدلات إشغال مرتفعة للأصول العقارية التي تديرها | 6  |
| مرتفع | 6  | 0.723 | 3.97 | تُنجز الشركة طلبات الصيانة في الأوقات المحددة                 | 7  |
| مرتفع | 3  | 0.681 | 4.08 | تُدير الشركة عقود الإيجار والتحصيل بكفاءة عالية               | 8  |
| مرتفع | 11 | 0.789 | 3.85 | تقلّل الشركة من الأخطاء التشغيلية في إدارة الأصول             | 9  |
| مرتفع | 7  | 0.741 | 3.96 | تحقق الشركة مستويات مرتفعة من رضا العملاء والملاك             | 10 |
| مرتفع | 12 | 0.812 | 3.82 | تتمتع الشركة بقدرة عالية على إدارة محافظ ضخمة من الأصول       | 11 |
| مرتفع | 9  | 0.756 | 3.91 | تُحسّن الشركة باستمرار من مؤشرات أدائها التشغيلي              | 12 |
| مرتفع |    | 0.601 | 3.98 | المتوسط العام لكفاءة الأداء التشغيلي                          |    |

يتضح أن المتوسط العام لكفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات محل الدراسة بلغ (3.98) بانحراف معياري (0.601)، وهو مستوى مرتفع. وقد تصدرت الفقرات "تقدّم الشركة خدمات عقارية عالية الجودة" بمتوسط (4.18)، ثم "تحقيق معدلات إشغال مرتفعة" بمتوسط (4.12)، بينما جاءت في المرتبة الأخيرة فقرة "قدرة الشركة على إدارة محافظ ضخمة من الأصول" بمتوسط (3.82)، ما يُشير إلى وجود فرصة لتعزيز القدرات التشغيلية لإدارة محافظ عقارية أكبر.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة

##### التحقق من الفرضية الرئيسية

نص الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحويل الرقمي في إدارة الأصول العقارية بأبعاده المختلفة (البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، والمهارات الرقمية) على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التحويل الرقمي (كعوامل مستقلة) على كفاءة الأداء التشغيلي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

**جدول (4 - 9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحويل الرقمي على كفاءة الأداء التشغيلي**

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار (B)      | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة |
|---------------------------|---------------------------|---------------|---------------|
| (Constant)المقدار الثابت  | 0.487                     | 3.245         | 0.001 **      |
| البنية التحتية الرقمية    | 0.312                     | 5.874         | 0.000 **      |
| الاستراتيجية الرقمية      | 0.264                     | 4.912         | 0.000 **      |
| الثقافة الرقمية           | 0.187                     | 3.658         | 0.000 **      |
| القيادة الرقمية           | 0.421                     | 7.235         | 0.000 **      |
| المهارات الرقمية          | 0.298                     | 5.147         | 0.000 **      |
| معامل الارتباط = 0.887    | معامل التحديد = 0.786     |               |               |
| قيمة الاختبار F = 281.634 | القيمة الاحتمالية = 0.000 |               |               |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 9) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التحويل الرقمي كمتغيرات مستقلة، وكفاءة الأداء التشغيلي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة قدرها 0.786، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 78.6% من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي لدى شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الخمسة المتعلقة بأبعاد التحويل الرقمي، فيما يعود الباقي إلى متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.887$ ) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "القيادة الرقمية" هو الأكثر تأثيراً على كفاءة الأداء التشغيلي، حيث بلغ معامل الانحدار له ( $B = 0.421$ ) ، وبلغت قيمة ( $T = 7.235$ ) بدلالة معنوية عالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ). ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تلعبه القيادة الرقمية في توجيه المنظمة نحو التحول الرقمي، وإلهام العاملين لتبني التقنيات الحديثة، وإدارة عملية التغيير بكفاءة، بما ينعكس مباشرة على مستوى الأداء التشغيلي.

كما أظهرت النتائج أن بُعد "البنية التحتية الرقمية" جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير ( $B = 0.312$ ،  $T = 5.874$ ،  $\text{Sig.} = 0.000$ )، مما يعكس أهمية توافر بنية تحتية تقنية متطورة كأساس لتنفيذ عمليات التحول الرقمي وتحسين الأداء التشغيلي. وجاء بُعد "المهارات الرقمية" في المرتبة الثالثة ( $B = 0.298$ )، يليه "الاستراتيجية الرقمية" ( $B = 0.264$ )، ثم "الثقافة الرقمية" ( $B = 0.187$ )، وجميعها ذات دلالة إحصائية عالية عند مستوى ( $\text{Sig.} = 0.000$ ).

وقد بلغت قيمة  $F$  المحسوبة ( $281.634$ ) بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) ، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى ( $0.01$ )، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التحول الرقمي مجتمعةً على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذه الفرضية الرئيسية الفروض الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبنية التحتية الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 10): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر البنية التحتية الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي

| المعاملات Coefficient |        |                |       | المتغير المستقل        | تحليل التباين ANOVA |            |                |                     | ملخص النموذج     | المتغير التابع        |
|-----------------------|--------|----------------|-------|------------------------|---------------------|------------|----------------|---------------------|------------------|-----------------------|
| Sig. t                | T      | الخطأ المعياري | B     | البنية التحتية الرقمية | Sig. F              | F المحسوبة | درجة الحرية df | معامل التحديد $r^2$ | معامل الارتباط r | كفاءة الأداء التشغيلي |
| 0.000                 | 18.556 | 0.033          | 0.612 |                        | 0.000               | 346.284    | 1              | 0.472               | 0.687            |                       |

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "البنية التحتية الرقمية" باعتبارها أحد أبعاد التحول الرقمي على "كفاءة الأداء التشغيلي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 10)، حيث بلغ معامل الارتباط  $R^2 = 0.472$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.472$ ، مما يشير إلى أن 47.2% من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يمكن تفسيره من خلال متغير البنية التحتية الرقمية فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 346.284 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير  $B = 0.612$ ، بقيمة  $T = 18.556$ ، وهي أيضًا دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في البنية التحتية الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.612 في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

### الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاستراتيجية الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية".

**جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستراتيجية الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي**

| المتغير<br>التابع           | ملخص<br>النموذج        | ANOVA تحليل التباين    |                      |               |           | المتغير<br>المستقل      | المعاملاتCoefficient |                   |        |        |
|-----------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|---------------|-----------|-------------------------|----------------------|-------------------|--------|--------|
| كفاءة<br>الأداء<br>التشغيلي | معامل<br>الارتباط<br>r | معامل<br>التحديد<br>r² | درجة<br>الحرية<br>df | F<br>المحسوبة | Sig.<br>F | الاستراتيجية<br>الرقمية | B                    | الخطأ<br>المعياري | T      | Sig. t |
|                             | 0.724                  | 0.524                  | 1                    | 426.187       | 0.000     |                         | 0.658                | 0.032             | 20.644 | 0.000  |

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الاستراتيجية الرقمية" على "كفاءة الأداء التشغيلي". وقد بلغ معامل الارتباط  $R^2 = 0.724$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.524$ ، مما يشير إلى أن 52.4% من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يمكن تفسيره من خلال متغير الاستراتيجية الرقمية.

وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت 426.187 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يعزز من دلالة النموذج. كما بلغ معامل التأثير  $B = 0.658$  بقيمة  $T = 20.644$  عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستراتيجية الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.658 في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

### الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية".

**جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي**

| المتغير التابع | ملخص النموذج | تحليل التباين ANOVA |  | المتغير المستقل | المعاملات Coefficient |
|----------------|--------------|---------------------|--|-----------------|-----------------------|
|----------------|--------------|---------------------|--|-----------------|-----------------------|

| كفاءة الأداء التشغيلي | معامل الارتباط $r$ | معامل التحديد $r^2$ | درجة الحرية $df$ | F المحسوبة | Sig. F | الثقافة الرقمية | B     | الخطأ المعياري | T      | Sig. t |
|-----------------------|--------------------|---------------------|------------------|------------|--------|-----------------|-------|----------------|--------|--------|
|                       | 0.698              | 0.487               | 1                | 367.421    | 0.000  |                 | 0.634 | 0.033          | 19.168 | 0.000  |

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الثقافة الرقمية" على "كفاءة الأداء التشغيلي". وقد بلغ معامل الارتباط  $R = 0.698$ ، مما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.487$ ، مما يشير إلى أن 48.7% من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يمكن تفسيره من خلال متغير الثقافة الرقمية.

وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت 367.421 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يعزز من دلالة النموذج. كما بلغ معامل التأثير  $B = 0.634$  بقيمة  $T = 19.168$  عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الثقافة الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.634 في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية".

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر القيادة الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي

| المتغير<br>التابع           | ملخص<br>النموذج        | ANOVA تحليل التباين    |                      |               |           | المتغير<br>المستقل | المعاملاتCoefficient |                   |        |        |
|-----------------------------|------------------------|------------------------|----------------------|---------------|-----------|--------------------|----------------------|-------------------|--------|--------|
| كفاءة<br>الأداء<br>التشغيلي | معامل<br>الارتباط<br>r | معامل<br>التحديد<br>r² | درجة<br>الحرية<br>df | F<br>المحسوبة | Sig.<br>F | القيادة<br>الرقمية | B                    | الخطأ<br>المعياري | T      | Sig. t |
|                             | 0.756                  | 0.572                  | 1                    | 517.436       | 0.000     |                    | 0.702                | 0.031             | 22.746 | 0.000  |

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "القيادة الرقمية" على "كفاءة الأداء التشغيلي". وقد بلغ معامل الارتباط  $R^2 = 0.756$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.572$ ، مما يشير إلى أن 57.2% من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يمكن تفسيره من خلال متغير القيادة الرقمية، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد.

وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت 517.436 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يعزز من دلالة النموذج. كما بلغ معامل التأثير  $B = 0.702$  بقيمة  $T = 22.746$  عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في القيادة الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.702 في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي، وهو أعلى معامل تأثير بين الأبعاد، مما يؤكد الدور المحوري للقيادة الرقمية في تحسين الأداء التشغيلي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

### الفرضية الفرعية الخامسة

نص الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية".

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المهارات الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي

| المعاملات Coefficient |        |                   |       | المتغير<br>المستقل  | تحليل التباين ANOVA |               |                      |                           | ملخص<br>النموذج        | المتغير<br>التابع           |
|-----------------------|--------|-------------------|-------|---------------------|---------------------|---------------|----------------------|---------------------------|------------------------|-----------------------------|
| Sig. t                | T      | الخطأ<br>المعياري | B     | المهارات<br>الرقمية | Sig.<br>F           | F<br>المحسوبة | درجة<br>الحرية<br>df | معامل<br>التحديد<br>$r^2$ | معامل<br>الارتباط<br>r | كفاءة<br>الأداء<br>التشغيلي |
| 0.000                 | 19.946 | 0.032             | 0.647 |                     | 0.000               | 397.842       | 1                    | 0.507                     | 0.712                  |                             |

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "المهارات الرقمية" على "كفاءة الأداء التشغيلي". وقد بلغ معامل الارتباط  $R^2 = 0.712$ ، مما يعكس وجود علاقة ارتباط

موجبة قوية بين المتغيرين، وبلغت قيمة معامل التحديد  $(R^2) = 0.507$  ، مما يشير إلى أن 50.7% من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي يمكن تفسيره من خلال متغير المهارات الرقمية.

وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F المحسوبة بلغت 397.842 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يعزز من دلالة النموذج. كما بلغ معامل التأثير  $B = 0.647$  بقيمة  $T = 19.946$  عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في المهارات الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.647 في مستوى كفاءة الأداء التشغيلي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

### الفرضية الفرعية السادسة (الفروق الديموغرافية والتنظيمية)

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى تبني التحول الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية (حجم الشركة، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4 - 15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والتنظيمية

| المتغير        | المحور                | قيمة F | مستوى الدلالة | الدلالة |
|----------------|-----------------------|--------|---------------|---------|
| حجم الشركة     | التحول الرقمي         | 12.847 | 0.000         | دالة    |
|                | كفاءة الأداء التشغيلي | 9.635  | 0.000         | دالة    |
| سنوات الخبرة   | التحول الرقمي         | 6.428  | 0.000         | دالة    |
|                | كفاءة الأداء التشغيلي | 5.213  | 0.002         | دالة    |
| المسمى الوظيفي | التحول الرقمي         | 8.756  | 0.000         | دالة    |
|                | كفاءة الأداء التشغيلي | 7.124  | 0.001         | دالة    |

يتضح من الجدول (4 - 15) أن قيم F المحسوبة لجميع المتغيرات الديموغرافية والتنظيمية جاءت دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المستجيبين تُعزى لهذه المتغيرات. وبإجراء اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية، تبين أن الفروق كانت لصالح: الشركات الكبيرة في متغير حجم الشركة، والعاملين ذوي الخبرة (15 سنة فأكثر) في متغير سنوات الخبرة، والإدارة العليا في متغير المسمى الوظيفي. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية السادسة.

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياته

### 1.5 تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل خاتمة الرحلة البحثية التي قطعها الباحث في هذه الدراسة، إذ يعرض النتائج التي أسفر عنها التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع تفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يُقدِّم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يُؤمل أن تُسهم في تعزيز واقع التحول الرقمي في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية، ورفع مستوى كفاءتها التشغيلية بما يتواءم مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

### 2.5 نتائج الدراسة

أسفرت الدراسة عن جملة من النتائج الرئيسية التي يمكن استعراضها وتفسيرها على النحو التالي:

كشفت النتائج أن مستوى تبني شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية لأبعاد التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية جاء مرتفعاً بمتوسط عام قدره (4.02)، ويرجع ذلك إلى التوجهات الاستراتيجية للمملكة في إطار رؤية 2030 التي جعلت من التحول الرقمي أحد ركائزها الأساسية، فضلاً عن إدراك شركات القطاع لأهمية توظيف التقنيات الرقمية في مواكبة التطورات المتسارعة في السوق العقاري السعودي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبدالنبي والجربوع (2025) في السياق السعودي، ودراسة صلاح (2025) بشأن ارتفاع مستوى تبني التحول الرقمي في القطاعات الحيوية.

وأظهرت النتائج تبوؤ بُعد القيادة الرقمية المرتبة الأولى بين أبعاد التحول الرقمي بمتوسط (4.08)، ويُعزى ذلك إلى الوعي المتزايد لدى القيادات في شركات إدارة العقارات بأهمية دورهم في قيادة عملية التحول الرقمي، وإلى الدعم الحكومي المقدم لتأهيل القيادات الرقمية في القطاعات المستهدفة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة القطان وآخرون (2023) من أن القيادة الرقمية تُشكِّل عنصراً محورياً في نجاح جهود التحول الرقمي.

في المقابل، جاء بُعد المهارات الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.97)، وذلك لأن تنمية المهارات الرقمية عملية تراكمية تستلزم وقتاً وجهداً واستثماراً مستمراً في التدريب والتطوير، كما أن التطور المتسارع

للتقنيات الرقمية يُوجد فجوة مستمرة بين المهارات المتاحة والمهارات المطلوبة. ويتوافق ذلك مع ما رصدته دراسة ألعياش وآخرون (2025) من الحاجة المستمرة لتطوير المهارات الرقمية للعاملين.

وأظهرت النتائج أن مستوى كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط عام (3.98)، ويُفسّر ذلك بأن هذه الشركات تعمل في بيئة تنافسية تفرض عليها الحرص على تحقيق مستويات مرتفعة من الكفاءة التشغيلية للحفاظ على مكانتها في السوق. وتتسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة أبو حسين (2025) بشأن أهمية الكفاءة التشغيلية للمؤسسات العاملة في السوق السعودي.

وقد أكّدت النتائج وجود أثر إيجابي معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي مجتمعةً على كفاءة الأداء التشغيلي، حيث فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (78.6%) من التباين في كفاءة الأداء التشغيلي. ويُعزى ذلك إلى الطبيعة التكاملية للتحول الرقمي التي تجعل من أبعاده الخمسة منظومة مترابطة يُعزز كل منها الآخر، بحيث يُنتج عن تفاعلها أثر تراكمي على كفاءة الأداء التشغيلي. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة Zhai وآخرون (2022)، ودراسة Do وآخرون (2022) من وجود أثر إيجابي معنوي للتحول الرقمي على أداء الشركات في السياقات الدولية.

كما كشفت النتائج أن بُعد القيادة الرقمية جاء في مقدمة الأبعاد المؤثرة على كفاءة الأداء التشغيلي بمعامل انحدار (0.421)، ويُفسّر ذلك بأن القيادة تُمثّل حجر الزاوية في أي عملية تغيير تنظيمي، وأن دعم القيادة العليا وتوجيهها يُؤثّر مباشرة في مدى تبني العاملين للتحول الرقمي وتفعيلهم لأدواته، مما ينعكس على كفاءة الأداء التشغيلي. وتتقاطع هذه النتيجة مع طرح Wang (2022) بشأن الدور المحوري للقيادة في التحول الاستراتيجي الرقمي.

وأظهرت النتائج أن للبنية التحتية الرقمية أثراً معنوياً على كفاءة الأداء التشغيلي بمعامل انحدار (0.312)، ويعود ذلك إلى أن البنية التحتية تُشكّل الأساس المادي والتقني الذي تنطلق منه جميع عمليات التحول الرقمي، فبدون بنية تحتية متطورة يصعب تنفيذ أي مبادرة رقمية أو تحقيق أي تحسن في الأداء التشغيلي. ويتقاطع ذلك مع ما ذهب إليه Beitelmal & Alruwaythi (2026) من الأهمية الجوهرية للبنية التحتية الرقمية في تحسين إدارة الأصول.

كما أكّدت النتائج وجود أثر معنوي للمهارات الرقمية على كفاءة الأداء التشغيلي بمعامل انحدار (0.298)، ويُعزى ذلك إلى أن المهارات الرقمية للعاملين هي التي تُفعل الاستثمارات في التقنيات وتحوّلها

إلى قيمة تشغيلية ملموسة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما رصدته دراسة شيهاني (2024) بشأن أهمية المهارات الرقمية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

وأظهرت النتائج أن للاستراتيجية الرقمية أثرًا معنويًا على كفاءة الأداء التشغيلي بمعامل انحدار (0.264)، ويرجع ذلك إلى أن وضوح الاستراتيجية الرقمية وتكاملها مع الاستراتيجية العامة للشركة يُوفّر إطارًا موجّهًا لجميع مبادرات التحول الرقمي ويضمن تحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات في التقنيات. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة صقور (2025) بشأن الدور المحوري للاستراتيجية الرقمية.

كذلك بيّنت النتائج أن للثقافة الرقمية أثرًا معنويًا على كفاءة الأداء التشغيلي بمعامل انحدار (0.187)، ويُفسّر ذلك بأن الثقافة الرقمية توفر البيئة التنظيمية الحاضنة للتحول الرقمي، وتُهيئ العاملين لتقبّل التغيير وتبني الممارسات الرقمية الجديدة. وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة فوده وآخرون (2024) بشأن أهمية الثقافة الرقمية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني التحول الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي تُعزى لحجم الشركة، ولصالح الشركات الكبيرة، ويعود ذلك إلى امتلاك هذه الشركات لموارد مالية وبشرية أكبر تُمكنها من الاستثمار في التقنيات المتقدمة وتوظيف الكفاءات المؤهلة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة Teng وآخرون (2022) من تفاوت المؤسسات في تبني التحول الرقمي بحسب حجمها.

كما أظهرت النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية تُعزى لسنوات الخبرة، ولصالح العاملين ذوي الخبرات الأعلى، ويُفسّر ذلك بأن الخبرة الطويلة تُتيح للعاملين فهمًا أعمق للممارسات الإدارية وتطوّرها، وتُمكنهم من تقييم أثر التحول الرقمي على الأداء التشغيلي بصورة أكثر موضوعية.

وأخيرًا، أظهرت النتائج فروقًا ذات دلالة إحصائية تُعزى للمسمى الوظيفي، ولصالح الإدارة العليا، ويعود ذلك إلى أن الإدارة العليا تمتلك رؤية شمولية للشركة وأكثر إحاطة بمبادرات التحول الرقمي وأثرها على الأداء التشغيلي، بخلاف الإدارات التنفيذية التي قد تنحصر رؤيتها في نطاق مهامها المباشرة.

### 3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث مجموعة من التوصيات العملية التي يُؤمل أن تُسهم في تعزيز جهود التحول الرقمي وتحسين كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات بالمملكة العربية السعودية:

- تعزيز الاستثمار في تطوير القيادات الرقمية داخل شركات إدارة العقارات من خلال تصميم برامج تدريبية متخصصة تستهدف تنمية الكفايات القيادية اللازمة لإدارة التحول الرقمي، وتأهيل جيل من القيادات القادرة على استشراف المستقبل الرقمي وقيادة عملية التغيير بفاعلية.
- الاستمرار في تطوير البنية التحتية الرقمية لشركات إدارة العقارات بما يشمل تحديث الأنظمة والشبكات، والاستثمار في تقنيات الحوسبة السحابية، وأنظمة نمذجة معلومات البناء (BIM) ، وأجهزة الاستشعار المرتبطة بإنترنت الأشياء، وتوظيف الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات الأصول العقارية.
- إيلاء اهتمام خاص لتنمية المهارات الرقمية للعاملين في شركات إدارة العقارات من خلال إنشاء أكاديميات متخصصة، وعقد شراكات مع الجامعات ومراكز التدريب المعتمدة، وتصميم مسارات تطوير مهني رقمية تُواكب التطورات المتسارعة في التقنيات المستخدمة في القطاع العقاري.
- صياغة استراتيجيات رقمية متكاملة لشركات إدارة العقارات تتكامل مع استراتيجياتها العامة، وتُحدّد بوضوح الرؤية الرقمية للشركة وأهدافها وأولوياتها الاستثمارية، وتضع مؤشرات قياس واضحة لمتابعة تنفيذها.
- ترسيخ الثقافة الرقمية داخل شركات إدارة العقارات عبر تشجيع العاملين على تبني التقنيات الحديثة، وتحفيز الابتكار والتجريب، وتعزيز اعتماد البيانات في اتخاذ القرارات، وبناء منظومة حوافز تُكافئ الممارسات الرقمية المتميزة.
- إنشاء وحدات متخصصة في التحول الرقمي داخل شركات إدارة العقارات ترتبط مباشرة بالإدارة العليا، وتتولى تخطيط مبادرات التحول الرقمي ومتابعة تنفيذها وقياس أثرها على كفاءة الأداء التشغيلي.
- تعزيز الشراكات الاستراتيجية بين شركات إدارة العقارات ومزودي التقنية المتخصصين في القطاع العقاري (PropTech) ، للاستفادة من خبراتهم في تصميم حلول رقمية مبتكرة تُلبّي احتياجات السوق العقاري السعودي.
- إيلاء اهتمام خاص لتطوير قدرات الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال التحول الرقمي من خلال تقديم الدعم الفني والمالي لها، وإتاحة الوصول إلى المنصات الرقمية المشتركة، بما يُقلّص الفجوة بينها وبين الشركات الكبيرة.

- تطوير منظومة تشريعية ورقابية داعمة للتحويل الرقمي في القطاع العقاري السعودي، تشمل تنظيم استخدام التقنيات الحديثة كالبلوك تشين والذكاء الاصطناعي، وضمان حماية البيانات العقارية، وتوحيد المعايير التقنية بين شركات القطاع.
- تبني مؤشرات قياس أداء متخصصة (KPIs) لكفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات، تشمل معدل الإشغال، وزمن استكمال طلبات الصيانة، وتكلفة إدارة الوحدة العقارية، ومعدل الاحتفاظ بالمستأجرين، وربطها بمؤشرات التحويل الرقمي.
- تعزيز التكامل بين الأنظمة الرقمية المستخدمة في شركات إدارة العقارات وأنظمة الجهات الحكومية ذات الصلة (كوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، والهيئة العامة للعقار، ومنصة إيجار)، لتحسين تدفق البيانات وتقليل الأعباء الإجرائية.
- إطلاق مبادرات وطنية لتشجيع الابتكار في مجال تقنيات إدارة العقارات، تشمل مسابقات وحاضنات أعمال متخصصة، لجذب المواهب الشابة إلى هذا القطاع الحيوي.
- تعزيز الوعي المؤسسي بأهمية الأمن السيبراني في حماية البيانات العقارية والأصول الرقمية للشركات، من خلال تبني معايير أمنية عالمية وتدريب العاملين على ممارسات الحماية الرقمية.
- تصميم برامج لتحسين تجربة العملاء والمستأجرين رقمياً عبر تطوير تطبيقات ومنصات إلكترونية تُتيح لهم الوصول إلى الخدمات العقارية بسهولة ويسر، وتقديم تجربة رقمية متكاملة تتسجم مع تطلعاتهم.
- إنشاء قاعدة بيانات وطنية موحدة لشركات إدارة العقارات في المملكة، تُتيح تبادل المعرفة وأفضل الممارسات بين شركات القطاع، وتُشكل مرجعية للباحثين وصناع القرار.

## 4.5 البحوث المستقبلية المقترحة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة، يُقترح إجراء مجموعة من البحوث المستقبلية، تشمل:

- دراسة أثر تقنيات محددة (كالذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والبلوك تشين) بصورة تفصيلية على كفاءة الأداء التشغيلي في شركات إدارة العقارات.
- إجراء دراسات مقارنة بين شركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية ونظيراتها في دول الخليج أو الدول المتقدمة.
- تناول متغيرات وسيطة أو معدلة في العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة الأداء التشغيلي، كالثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، وحجم الشركة.

- دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية على متغيرات تابعة أخرى كرضا العملاء، والقدرة التنافسية، والاستدامة البيئية.
- إجراء دراسات نوعية معمّقة تعتمد على المقابلات وحالات الدراسة لاستكشاف تجارب رائدة في التحول الرقمي بشركات إدارة العقارات السعودية.
- دراسة تحديات التحول الرقمي في القطاع العقاري السعودي وسبل مواجهتها، لا سيما فيما يتعلق بمقاومة التغيير والفجوة في المهارات الرقمية.

## Abstract

This study aimed to measure the impact of digital transformation in real estate asset management, with its dimensions (digital infrastructure, digital strategy, digital culture, digital leadership, and digital skills), on the operational performance efficiency of real estate management companies in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the strategic directions of Saudi Vision 2030. The study adopted the descriptive-analytical approach, and a questionnaire consisting of (32) items was developed and distributed to a stratified random sample of employees working in licensed real estate management companies. The number of valid questionnaires for analysis reached (389). Data were statistically processed using the SPSS V.26 software through the application of simple and multiple regression analysis, and one-way ANOVA.

The study concluded that there is a statistically significant positive impact of the combined dimensions of digital transformation on operational performance efficiency, as these dimensions explained (78.6%) of the variance in the dependent variable. The digital leadership dimension ranked as the most influential, followed by digital infrastructure, then digital skills, digital strategy, and finally digital culture. The results also revealed statistically significant differences attributed to company size, years of experience, and job title. The study recommended enhancing investment in developing digital leadership, continuously updating digital infrastructure, developing employees' digital skills, formulating integrated digital strategies, and consolidating digital culture within Saudi real estate management companies, in a manner that contributes to improving their operational efficiency and supporting the objectives of Saudi Vision 2030.

**Keywords:** Digital Transformation, Real Estate Asset Management, Operational Performance Efficiency, Real Estate Management Companies, Saudi Arabia, Vision 2030.

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو حسين، محمد إبراهيم. (2025). أثر استراتيجيات التمويل على الأداء التشغيلي للمؤسسات: دراسة تطبيقية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنطقة عسير. المجلة العربية للإدارة، مج45، ع2 ، 295 - 314. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1623634>
- 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. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1524417>
- ألياش، إسحق يوسف، أحمد، أحمد عبدالسلام، و حميد، عمر عبدالرحمن. (2025). استراتيجية التحول الرقمي ودورها في التغيير التنظيمي: بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في مستشفى تكريت التعليمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج21، عدد خاص ، 525 - 545. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1608115>
- بوعظمت، محمد أصميذة أحمددي محمد. (2025). هيكل رأس المال المصارف التجارية الليبية وأثرها على تقييم كفاءة الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية عن مصرف الجمهورية بليبيا للفترة المالية 2010-2023. مجلة الإدارة العامة والقانون والتنمية، مج6، ع1 ، 43 - 76. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1568345>
- جاد الله، إيمان سامي سعيد، حسين، حوتة حسين سعد حوتة، و عبدالوهاب، عبدالوهاب جودة. (2026). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية الصحية: دراسة حالة على إحدى قرى محافظة بني سويف. مجلة كلية الآداب، ع78 ، 293 - 344. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1673222>
- شيهاني، سهام. (2024). دور التحول الرقمي في عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع2 ، 401 - 420. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1535814>

- صقور، مجد ونوس. (2025). دور التحول الرقمي في الابتكار المفتوح: دراسة حالة شركة دعدوش لصناعة الألبسة في سورية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج41، ع3، 345 - 369. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1614825>
- صلاح، إنجي أحمد يحيى. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز استمرارية الأعمال: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في ضوء رؤية مصر 2030. الإدارة العامة، س65، ع4، 1051 - 1114. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567733>
- عبدالعزيز، عبدالعزيز دسوقي كمال. (2021). تأثير تطبيق استراتيجيات الإدارة اللوجستية على كفاءة الأداء التشغيلي بالتطبيق على قطاع الصناعات الغذائية. مجلة مستقبل العلوم الإجتماعية، مج7، ع1، 89 - 116. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1327212>
- عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و الجربوع، نورة عبدالعزيز. (2025). دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في شركة الاتصالات السعودية "STC". المجلة الدولية للتنمية، مج14، ع2، 1 - 28. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1593545>
- العزي، راما محمد إسماعيل، و الحيت، أحمد فتحي محمد. (2024). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان الأهلية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1583468>
- فوده، إسلام السيد جودة حسن، أحمد، نجلاء حسن جمعة، و الباز، محمد مصطفى علي. (2024). دور التحول الرقمي في تحقيق الابتكار: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع3، 1556 - 1582. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1552444>
- القطان، محمد رزق محمد السعيد، الكرداوي، مصطفى محمد أحمد، و الحريري، بسمة محمد إدريس. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق الابتكارات التنظيمية: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4، 46 - 95. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438677>
- قلدس، ريمون ميلاد فؤاد، و عمر، رانيا علي عقيلي. (2025). قياس الأثر المحاسبي لتكامل الشمول المالي والتكنولوجيا المالية على الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية: دراسة تطبيقية. مجلة الإبداع

المحاسبى، مج2، ع3، 86، 129 - مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1626489>

- كردى، أحمد السيد، و برهومة، عبير يحيى السيد علي. (2024). دور التحول الرقمي في تحقيق رضا الممولين: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،

ع1، 13 - 52. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1459223>

- مجلى، محمود بكار عبدالنواب، حسن، أحمد عبدالوهاب، و حميدة، أحمد حسين يوسف. (2023).

أثر نظام التصنيع المتجاوب على الأداء التشغيلي بالتطبيق على المنظمات الصناعية المصرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع3، 308 - 328. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1468688>

- يوسف، عصام الدين يوسف عبدالرؤف، عبدالقادر، محمد السعيد، عبدالحافظ، مصطفى، و حافظ،

أحمد إسماعيل أحمد. (2023). أثر تطبيق معايير الموائى الذكية على تحسين كفاءة الأداء التشغيلي وزيادة التنافسية لمحطات الحاويات المصرية: دراسة حالة ميناء شرق بورسعيد. المجلة العلمية للدراسات

التجارية والبيئية، مج14، ع2، 68 - 103. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1443940>

## المراجع الأجنبية

- Al-haimi, B., Khalid, H., Zakaria, N. H., & Jasimin, T. H. (2025). Digital transformation in the real estate industry: A systematic literature review of current technologies, benefits, and challenges. *International Journal of Information Management Data Insights*, 5(1), 100340.
- Beitelmal, W., & Alruwaythi, O. (2026). Exploring the benefits of digital transformation (DT) for infrastructure asset management (IAM) in terms of efficiency, cost savings, and performance optimization. *Arabian Journal for Science and Engineering*, 51(4), 4319-4338.
- Do, T. D., Pham, H. A. T., Thalassinis, E. I., & Le, H. A. (2022). The impact of digital transformation on performance: Evidence from Vietnamese commercial banks. *Journal of risk and financial management*, 15(1), 21.
- Jahid, M. S. R. (2021). Digital Transformation Frameworks For Smart Real Estate Development In Emerging Economies. *Review of Applied Science and Technology*, 6(1), 139-182.
- Mottaeva, A., Mottaeva, A., & Aybazov, M. (2025, September). Digital transformation of the industrial real estate facilities. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 3290, No. 1, p. 060004). AIP Publishing LLC.

- Sampson, J. (2025). The Transformative Impact of Digital Platforms on Operational Efficiency and Service Delivery in Real Estate Brokerage. *Universal Library of Business and Economics*, 2.(3)
- Sharabati, A. A. A., Ali, A. A. A., Allahham, M. I., Hussein, A. A., Alheet, A. F., & Mohammad, A. S. (2024). The impact of digital marketing on the performance of SMEs: An analytical study in light of modern digital transformations. *Sustainability*, 16(19), 8667.
- Shen, Q., Hua, Y., Huang, Y., Ebstein, R., Yu, X., & Wu, Z. (2022). Knowledge management and modern digital transformation of the property management industry in China. *Journal of Knowledge Management*, 26(8), 2133-2144.
- Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), 6012.
- Wang, F. (2022). The necessity of strategic transformation of real estate digital operations from the perspective of information economic management. *Cuadernos de Economía*, 45(129), 60-69.
- Zhai, H., Yang, M., & Chan, K. C. (2022). Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China. *Technology in Society*, 68, 101841
- Zhang, T., Shi, Z. Z., Shi, Y. R., & Chen, N. J. (2022). Enterprise digital transformation and production efficiency: Mechanism analysis and empirical research. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 35(1), 2781-2792.

# الملاحق



## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي في إدارة الأصول العقارية على كفاءة الأداء التشغيلي لشركات إدارة العقارات في المملكة العربية السعودية

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.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

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

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية فأقل ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 10 - 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية

6- حجم الشركة ☐ صغيرة ☐ كبيرة ☐ متوسطة

ثانيا محاور الاستبيان

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

| المبعد                                                                  | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| البنية التحتية الرقمية                                                  |            |       |       |       |            |
| تمتلك الشركة بنية تحتية تقنية متطورة تدعم عمليات إدارة الأصول العقارية  |            |       |       |       |            |
| توفر الشركة أنظمة معلومات متكاملة لإدارة الأصول العقارية                |            |       |       |       |            |
| تعتمد الشركة على تقنيات الحوسبة السحابية في تخزين البيانات العقارية     |            |       |       |       |            |
| تستخدم الشركة أجهزة الاستشعار وإنترنت الأشياء في متابعة الأصول العقارية |            |       |       |       |            |
| الاستراتيجية الرقمية                                                    |            |       |       |       |            |
| تمتلك الشركة رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في إدارة الأصول        |            |       |       |       |            |
| تحدد الشركة أولويات الاستثمار في التقنيات الرقمية بشكل مدروس            |            |       |       |       |            |
| تتكامل الاستراتيجية الرقمية مع الاستراتيجية العامة للشركة               |            |       |       |       |            |
| تُخصص الشركة موارد مالية كافية لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي          |            |       |       |       |            |
| الثقافة الرقمية                                                         |            |       |       |       |            |

| المعيار                                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| تشجع الشركة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة                       |            |       |       |       |            |
| تسود ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتجريب في الشركة                         |            |       |       |       |            |
| تعتمد الشركة على البيانات في اتخاذ قراراتها بدلاً من الحدس                   |            |       |       |       |            |
| يتقبل العاملون في الشركة التغييرات المرتبطة بالتحول الرقمي                   |            |       |       |       |            |
| القيادة الرقمية                                                              |            |       |       |       |            |
| تمتلك القيادة العليا رؤية واضحة للتحول الرقمي في الشركة                      |            |       |       |       |            |
| تدعم القيادة الإدارية جهود التحول الرقمي بشكل مستمر                          |            |       |       |       |            |
| تشجع القيادة على تبني أساليب عمل رقمية مبتكرة                                |            |       |       |       |            |
| تدير القيادة عملية التغيير الرقمي بفاعلية وكفاءة                             |            |       |       |       |            |
| المهارات الرقمية                                                             |            |       |       |       |            |
| يملك العاملون في الشركة المهارات التقنية الأساسية للتعامل مع الأنظمة الرقمية |            |       |       |       |            |
| توفر الشركة برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية لدى العاملين               |            |       |       |       |            |
| يملك العاملون مهارات تحليل البيانات وتفسيرها                                 |            |       |       |       |            |
| يستخدم العاملون التطبيقات الرقمية المتخصصة في إدارة العقارات بكفاءة          |            |       |       |       |            |



✿ المحور الثاني: كفاءة الأداء التشغيلي، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| المعيار                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| تُنفذ الشركة عملياتها التشغيلية بأقل التكاليف الممكنة        |            |       |       |       |            |
| تُحقق الشركة معدلات إنتاجية مرتفعة لمواردها البشرية          |            |       |       |       |            |
| تُقدم الشركة خدمات عقارية عالية الجودة لعملائها              |            |       |       |       |            |
| تستجيب الشركة بسرعة لطلبات العملاء والمستأجرين               |            |       |       |       |            |
| تتميز الشركة بالمرونة في التكيف مع متغيرات السوق العقاري     |            |       |       |       |            |
| تُحقق الشركة معدلات إشغال مرتفعة للأصول العقارية التي تديرها |            |       |       |       |            |
| تُنجز الشركة طلبات الصيانة في الأوقات المحددة                |            |       |       |       |            |
| تُدير الشركة عقود الإيجار والتحصيل بكفاءة عالية              |            |       |       |       |            |
| تُقلل الشركة من الأخطاء التشغيلية في إدارة الأصول            |            |       |       |       |            |
| تحقق الشركة مستويات مرتفعة من رضا العملاء والملاك            |            |       |       |       |            |
| تتمتع الشركة بقدرة عالية على إدارة محافظ ضخمة من الأصول      |            |       |       |       |            |

| المعارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                              |
|-----------------|-------|-------|-------|---------------|----------------------------------------------------|
|                 |       |       |       |               | تُحسن الشركة باستمرار من مؤشرات أدائها<br>التشغيلي |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid Ocean University**

**College of Management**

**Department of Business Administration**



**The Impact of Digital Transformation in Real Estate  
Asset Management on the Operational Performance  
Efficiency of Real Estate Management Companies in  
the Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by:**

**Main supervisor/  
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/  
Dr. Fayez Jarad**

**2026 – 1448**