

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال



أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي السعودي

إعداد الطالب/

محمد فايز لرضي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

إن جميع حقوق الطباعة والنشر ومملوكة لجامعة ميدأوشن، حيث تعتبر كافة المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث ملكاً للجامعة، ولا يجوز إعادة نشرها أو توزيعها أو استخدامها بأي وسيلة كانت دون الحصول على إذن خطي مسبق من الجامعة.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي. يُعد التحول الرقمي من أهم الاتجاهات الحديثة في بيئة الأعمال، إذ يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، ورفع مستوى جودة الخدمات، وتسريع العمليات الإدارية. ومع ذلك، فإن مدى تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات يختلف تبعاً لمدى جاهزيتها التقنية ومستوى تبنيها للأنظمة الرقمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من موظفي البنوك السعودية، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل 390 استبانة من أصل 450. وقد تمت معالجة البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS الإحصائي.

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي في البنوك السعودية، حيث تبين أن التحول الرقمي يساهم في رفع الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات، وتسهيل عمليات اتخاذ القرار. كما أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في البنية التحتية التقنية، وتدريب الكوادر البشرية على استخدام الأنظمة الذكية لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء التنظيمي، البنوك السعودية، التقنية الحديثة، الكفاءة التشغيلية

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والعرفان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث. أولاً وقبل كل شيء، الحمد لله الذي وفقني ويسّر لي إتمام هذا العمل العلمي،

كما أود أن أعبر عن امتناني العميق لجامعة ميدأوشن على توفيرها البيئة الأكاديمية الداعمة التي ساعدتني على استكمال دراستي، على ما قدمته من موارد وإمكانات أسهمت في تسهيل مراحل هذا البحث.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور الفيصّل عبد الحميد والدكتور فايز علي جراد، على توجيهاتهما السديدة وملاحظتهما القيمة التي أثّرت هذا العمل، وعلى دعمهما المستمر خلال جميع مراحل البحث حتى اكتماله بصورة علمية متكاملة.

ولا يفوتني أن أشكر جميع من تعاون معي في جمع البيانات، وخاصة موظفي القطاع المصرفي السعودي الذين أبدوا تعاونهم وساهموا في إنجاز هذا البحث من خلال مشاركتهم الفاعلة في الاستبيان.

كما أتوجه بالشكر إلى زملائي وأصدقائي الذين كانوا خير سند خلال فترة الدراسة، وإلى أفراد عائلي الكرام الذين أحاطوني بدعمهم وتشجيعهم المتواصل، فوجودهم كان دافعاً كبيراً للاستمرار والعطاء.

وفي الختام، أقدم شكري وامتناني لكل من ساهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إتمام هذا البحث، سائلة الله أن يجعل هذا العمل نافعاً وأن يوفق الجميع لما يحب ويرضى.

فهرس المحتويات:

أ.....	حقوق الطباعة.....
ب.....	المستخلص.....
ت.....	الشكر و التقدير.....
ث.....	فهرس المحتويات.....
د.....	قائمة الجداول.....
د.....	قائمة الأشكال.....
د.....	فهرس الملاحق.....
د.....	مصطلحات البحث.....
1.....	الفصل الأول: المدخل العام للبحث.....
2.....	المقدمة.....
3.....	مشكلة الدراسة.....
3.....	السؤال الرئيسي ..
3.....	التساؤلات.....
4.....	أهمية الدراسة.....
4.....	الأهمية العلمية.....
4.....	الأهمية التطبيقية ..
4.....	الأهمية الوطنية.....
5.....	اهداف الدراسة.....
6.....	تساؤلات الدراسة.....
6.....	السؤال الرئيس.....
6.....	السؤال الفرعي.....
7.....	فروض الدراسة.....

8.....	النظرية العلمية المتبعه لاعداد البحث.....
8.....	نظرية النظم
8.....	نظرية التغير التنظيمي.....
8.....	نموذج الدراسة.....
8.....	المتغير المستقل
9.....	المتغير التابع.....
9.....	حدود الدراسة.....
10.....	الخاتمة.....
11.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
12.....	المقدمة.....
12.....	الدراسات السابقة.....
12.....	الدراسات العربية.....
13.....	دراسة العامودي(2022)
13.....	دراسة الحربي (2022)
13.....	دراسة العبدلي(2021)
13.....	دراسة الزهراني (2021)
14.....	دراسة العبدلي(2020)
14.....	دراسة القحطاني (2019)
14.....	دراسة الهاشمي(2018)
14.....	الدراسات الاجنبية.....
15.....	Hasan & Li (2023)
15.....	Ahmed& ai (2022)
15.....	Williams & Rowe (2022)
15.....	Chen & al (2021)
15.....	Smith& Johnson (2020)
15.....	Gomez& al (2018)
15.....	مايميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقه.....

16.....	الاطار النظري.....
18.....	الخاتمة.....
19.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
20.....	المقدمة.....
20.....	المنهجية وطرق البحث.....
21.....	المنهج الوصفي التحليلي.....
21.....	الإجراءات والخطوات المنهجية.....
21.....	مجتمع البحث.....
22.....	عينة البحث.....
23.....	أداة البحث.....
23.....	أقسام الاستبانة.....
23.....	مقياس ليكرت الخماسي.....
23.....	جداول توزيع فقرات الأداة.....
24.....	صدق وثبات الاداة.....
24.....	معيار التصحيح.....
25.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
25.....	حدود البحث.....
26.....	الخاتمة.....
28.....	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....
29.....	المقدمة.....
29.....	تحليل البيانات.....
30.....	التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية.....
30.....	النتائج.....
31.....	التوصيات.....
32.....	الخاتمة.....

34.....	المراجع العربية.....
35.....	الحربي,ناصر(2020)
35.....	الزعبي,خالد (2023)
35.....	السعدي,مريم(2021)
35.....	العمودي, علي (2022)
35.....	الانصاري,محمد(2021)
35.....	الدوسري, فهد (2022)
35.....	العسيري, خالد(2022)
36.....	المراجع الاجنبية.....
36.....	Al-Mashaqbeh & Khasawneh (2023)
36.....	Fitzgerald& al (2014)
36.....	Hess & al (2016)
36.....	Kane & al (2018)
36.....	Li& Whalley (2021)
36.....	Sousa & Rocha (2019)
36.....	Vial (2019)
36.....	Westerman & al (2014)
37.....	الملاحق.....
77.....	Abstac
80.....	The Title

قائمة الجداول :

- الجدول (3-1): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة.....21
- الجدول (3-2): توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة.....23
- الجدول (3-3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة وللأداة ككل.....24
- جدول (3-4) معيار تفسير المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي.....25
- جدول (4-1) جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة.....30

فهرس الأشكال:

- شكل رقم (1-1): نموذج البحث.....9

فهرس الملاحق:

- تحكيم الاستبيان.....68
- الاستبيان.....72
- نتائج برنامج SPSS.....68

مصطلحات البحث :

هذه أبرز المصطلحات المتعلقة بهذا البحث كما ذكرها المختصون في مجال التحول الرقمي وإدارة الأعمال:

التحول الرقمي: عملية تطبيق المعرفة والتقنيات والأدوات الرقمية على أنشطة المؤسسة، بهدف تحسين كفاءة الأداء وتطوير جودة الخدمات. وهو يشمل تحويل الأنشطة التقليدية إلى أنشطة مخططة تعتمد على الأنظمة الرقمية والبرامج والتطبيقات.

البنية التحتية الرقمية: مجموعة الأنظمة والأجهزة والبرامج الضرورية لتشغيل الخدمات الرقمية داخل المؤسسة، وتشمل الشبكات، الخوادم، أنظمة الحماية، وأدوات تحليل البيانات.

الثقافة التنظيمية الرقمية: توجه عام داخل المؤسسة يعكس مدى استعداد الموظفين لتبني الأدوات الرقمية، والالتزام باستخدام الأنظمة الحديثة والانتقال من الأساليب التقليدية إلى الأساليب التقنية.

القيادة الرقمية: قدرة الإدارة العليا على دعم وتمكين التحول الرقمي من خلال اتخاذ قرارات استراتيجية، وتوفير الموارد اللازمة، وخلق بيئة تشجع على الابتكار والتجربة.

الابتكار الرقمي: طريقة تستخدم لتطوير الخدمات أو تحسينها من خلال إدخال تقنيات حديثة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة وتقليل الوقت والجهد ورفع مستوى رضا العملاء.

التدريب الرقمي: أسلوب يهدف إلى تطوير مهارات الموظفين في استخدام الأنظمة الحديثة والتطبيقات التكنولوجية، لضمان تنفيذ الأعمال بكفاءة أعلى وبأخطاء أقل.

الأداء التنظيمي: مجموعة الأنشطة والنتائج التي تشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ويشمل كفاءة التشغيل، جودة الخدمات، رضا العملاء، وفعالية أداء الموظفين.

الكفاءة التشغيلية: عدد الموارد والمهام المطلوبة لتنفيذ الأنشطة، وهي أحد مكونات الأداء التنظيمي. جميع الجهود التي تُبذل ضمن دورة عمل المؤسسة تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية.

جودة الخدمات: مدى وفاء الخدمات الرقمية بتوقعات العملاء واحتياجاتهم، من حيث السرعة، الدقة، الأمن، وسهولة الاستخدام.

رضا العملاء: درجة رضا المستفيدين من الخدمات الرقمية التي يقدمها البنك، ومدى تلبيةها لتوقعاتهم، وهو مؤشر مهم لنجاح البيانات الضخمة: معلومات واسعة يتم جمعها من مصادر متعددة، وتُستخدم لاتخاذ قرارات أكثر دقة في البنوك، مثل تقييم المخاطر وتحسين تجربة العملاء.

أمن المعلومات: مجموعة الإجراءات والضوابط التي تهدف إلى حماية البيانات الرقمية من الوصول غير المصرح به أو التغيير أو الضياع.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد العالم في العقدین الأخيرین ثورة رقمية غير مسبوقه غيّرت ملامح الاقتصاد والإدارة وأسلوب تقديم الخدمات. فقد أصبحت التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، تمثل ركائز أساسية في بناء مؤسسات عصرية قادرة على المنافسة في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتطور السريع. وفي ظل هذه المتغيرات، برز مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) بوصفه أحد أهم الاتجاهات الاستراتيجية في إدارة الأعمال الحديثة، إذ لم يعد مجرد عملية تقنية، بل أصبح عملية شاملة تمس هيكل المؤسسة وثقافتها وأساليب عملها وإنتاجها واتخاذ القرار فيها.

وفي هذا السياق، يُعد القطاع المصرفي من أبرز القطاعات التي تبنت التحول الرقمي بصورة مكثفة، نظرًا لاعتمادها الكبير على التكنولوجيا في تقديم الخدمات، وتحليل البيانات، والتفاعل مع العملاء. فقد أسهم التحول الرقمي في تطوير أنظمة المعاملات الإلكترونية، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت والتطبيقات الذكية، مما ساعد في تحسين جودة الخدمات، وتوسيع قاعدة العملاء، وتقليل الوقت والتكلفة التشغيلية. ومع ذلك، فإن تأثير هذا التحول على الأداء التنظيمي داخل المؤسسات المصرفية يظل موضوعًا يحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل، خصوصًا في ظل اختلاف مستوى تبني التقنيات الرقمية بين بنك وآخر، وتفاوت القدرات التنظيمية في استثمارها بفاعلية.

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى التحول الرقمي بأهمية استراتيجية كبرى ضمن رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء اقتصاد متنوع قائم على المعرفة، وتحقيق التحول نحو مجتمع رقمي شامل يواكب التطورات العالمية. وقد اتخذت المؤسسات السعودية — وعلى رأسها البنوك — خطوات ملموسة نحو تطوير بنيتها التحتية التقنية وتطبيق الأنظمة الذكية لتحسين الأداء المؤسسي. ومع ذلك، فإن نجاح هذا التحول لا يعتمد فقط على إدخال التكنولوجيا الحديثة، بل على مدى قدرة المؤسسات على إدارة هذا التغيير، وتطوير مهارات كوادرها، وتهيئة بيئتها التنظيمية لاستيعاب متطلبات التحول الرقمي.

من هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتبحث أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي، من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق التقنيات الرقمية ومستوى الكفاءة والفعالية التنظيمية. كما تسعى الدراسة إلى تحديد مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين العمليات الإدارية، ورفع مستوى رضا الموظفين والعملاء، وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات المصرفية. وتنبع أهمية هذه الدراسة من تركيزها على قطاع حيوي يشكل جزءًا أساسيًا من البنية الاقتصادية الوطنية، ومن سعيها إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في دعم صُنّاع القرار في تطوير استراتيجيات رقمية أكثر فاعلية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن هذه الدراسة تمثل محاولة علمية لفهم التأثيرات التنظيمية والإدارية للتحول الرقمي في البيئة المصرفية السعودية، ومدى انعكاسها على الأداء العام للمؤسسات، بما يتوافق مع متطلبات التطوير المؤسسي وأهداف الرؤية الوطنية للتحول الرقمي

-مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات في العصر الرقمي تحديات متعددة نتيجة التسارع الكبير في التطورات التكنولوجية، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لضمان الاستمرارية وتحقيق الميزة التنافسية. وعلى الرغم من أن العديد من المؤسسات — وخاصة في القطاع المصرفي — قد استثمرت مبالغ ضخمة في التحول الرقمي، إلا أن النتائج التنظيمية المتحققة تختلف من مؤسسة إلى أخرى. فبعض المؤسسات نجحت في تحقيق كفاءة تشغيلية عالية وتحسين جودة الخدمات، بينما لم تتمكن أخرى من تحقيق النتائج المرجوة، مما يثير تساؤلات حول مدى فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي.

وفي السياق السعودي، تبنت البنوك توجهاً واضحاً نحو التحول الرقمي ضمن مبادرات رؤية المملكة 2030، من خلال تطوير البنية التحتية التقنية وتوسيع نطاق الخدمات المصرفية الإلكترونية. ومع ذلك، فإن نجاح هذا التحول لا يعتمد فقط على إدخال الأنظمة الحديثة، بل على قدرة المؤسسة على إدارة هذا التغيير، وتبني ثقافة رقمية، وتدريب الكوادر البشرية على استخدام التقنيات الجديدة، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والعمليات الإدارية.

تظهر المشكلة الرئيسة للدراسة في غياب الفهم الكافي لأثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في البنوك السعودية، حيث لا تزال بعض المؤسسات تواجه صعوبات في قياس مدى تأثير التحول على الكفاءة، والإنتاجية، والرضا الوظيفي، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

- ما مدى تطبيق التحول الرقمي في البنوك السعودية؟
- ما أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية الداخلية؟
- كيف يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات ورضا العملاء؟
- هل يؤثر التحول الرقمي على مستوى الرضا الوظيفي وأداء الموظفين؟
- ما أبرز المعوقات التي تحد من فاعلية تطبيق التحول الرقمي في البنوك السعودية؟

من خلال الإجابة على هذه التساؤلات، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم متكامل للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، وتحديد العوامل التي تعزز من فاعلية هذا التحول في المؤسسات المصرفية السعودية.

-أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع الذي تناوله، وهو التحول الرقمي و أثره على الأداء التنظيمي، والذي يمثل أحد أبرز القضايا المعاصرة في بيئة الأعمال الحديثة. فمع ازدياد الاعتماد على التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة الإدارية والتشغيلية، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أنظمة رقمية متطورة لضمان قدرتها على المنافسة في سوق سريع التغير. ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية وتطبيقية في مجال فهم العلاقة بين التحول الرقمي ومستوى الأداء داخل المؤسسات، وبشكل خاص في القطاع المصرفي السعودي الذي يُعد من أكثر القطاعات ديناميكية وحساسية تجاه التطور التكنولوجي.

وتكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات الإدارية الحديثة، من خلال تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء التنظيمي وتحسين جودة الخدمات. كما تقدم الدراسة إطاراً نظرياً يساعد الباحثين على فهم آليات تطبيق التحول الرقمي وتقييم نتائجه داخل المؤسسات المالية. ومن المتوقع أن تمثل نتائج هذه الدراسة مرجعاً علمياً مفيداً للباحثين في مجالات الإدارة الحديثة، والقيادة الرقمية، وإدارة الابتكار.

أما من الناحية التطبيقية، فتتمثل أهمية الدراسة في كونها تقدم تحليلاً عملياً لأثر التحول الرقمي في بيئة مصرفية سعودية واقعية، مما يمكن متخذي القرار من الاستفادة من نتائجها في تطوير استراتيجيات فعالة لتطبيق التحول الرقمي بصورة أكثر كفاءة. كما تساعد نتائج الدراسة إدارات البنوك على تحسين عملياتها الداخلية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي وتجربة العملاء من خلال الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية.

وتتجلى الأهمية الوطنية للدراسة في توافقها مع رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي وضعت التحول الرقمي في مقدمة أولوياتها لبناء اقتصاد رقمي متكامل. إذ تساهم هذه الدراسة في دعم جهود التحول الوطني من خلال تقديم توصيات تساعد على تعزيز الكفاءة المؤسسية في أحد أهم القطاعات الداعمة للاقتصاد الوطني، وهو القطاع المصرفي.

كما تبرز أهمية الدراسة أيضاً في كونها تمثل خطوة نحو قياس الأثر الحقيقي للتحويل الرقمي على الأداء التنظيمي بشكل شامل، وليس فقط من منظور تقني، بل من منظور إداري واستراتيجي يراعي التفاعل بين التكنولوجيا والعامل البشري والهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة تجمع بين الأهمية العلمية والعملية والوطنية، وتسعى إلى تقديم نتائج واقعية يمكن الاستفادة منها في تحسين أداء المؤسسات المصرفية، ودعم مسيرة التحويل الرقمي في المملكة العربية السعودية بما ينسجم مع أهداف التنمية والتطور المؤسسي المستدام.

-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتوضيح أثر التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي، من خلال استكشاف العلاقة بين تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة ومستوى كفاءة وفعالية المؤسسات. وتأتي أهمية تحديد الأهداف بوضوح لضمان تحقيق الغاية العلمية والتطبيقية للدراسة، وتوجيه خطواتها في جميع مراحل البحث.

يمكن تلخيص أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مفهوم التحويل الرقمي وأبعاده الإدارية والتنظيمية، وبيان كيف يمثل التحويل الرقمي استراتيجية إدارية تسهم في تطوير الأعمال وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية.
- يهدف هذا الهدف إلى بناء فهم نظري عميق لمكونات التحويل الرقمي ودوره في إعادة هيكلة العمليات الإدارية والخدمية.
- قياس مستوى تطبيق التحويل الرقمي في البنوك السعودية، من خلال دراسة درجة تبني المؤسسات المصرفية للتقنيات الحديثة مثل الأنظمة الذكية، والخدمات المصرفية الإلكترونية، والحلول الرقمية في إدارة العمليات يساعد هذا الهدف في تحديد مدى نضج التحويل الرقمي في البيئة المصرفية السعودية.
- تحليل أثر التحويل الرقمي على الأداء التنظيمي من حيث الكفاءة التشغيلية، وسرعة إنجاز المعاملات، وجودة الخدمات المقدمة، ورضا الموظفين والعملاء.
- يهدف هذا الهدف إلى اختبار العلاقة الإحصائية بين تطبيق التحويل الرقمي وتحسين مؤشرات الأداء التنظيمي.
- استكشاف العوامل التنظيمية والبشرية التي تؤثر على فاعلية التحويل الرقمي داخل المؤسسات المصرفية.
- حيث تسعى الدراسة لتحديد مدى تأثير القيادة الرقمية، والثقافة التنظيمية، والتدريب، والبنية التحتية التقنية في تقديم توصيات عملية وإستراتيجيات مقترحة تساعد صُنَّاع القرار ومديري البنوك على تعزيز فاعلية تطبيق التحويل الرقمي بما يضمن تحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء المؤسسي.

يهدف هذا الجانب التطبيقي إلى تمكين الإدارات من اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية لتحسين الكفاءة والقدرة التنافسية.

- الإسهام في إثراء الجانب الأكاديمي في مجال الإدارة الرقمية من خلال تقديم دراسة تطبيقية على البيئة المصرفية السعودية يمكن الاستفادة منها في أبحاث مستقبلية.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة لأثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرات التنظيمية للقطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع متطلبات وأهداف رؤية المملكة 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد رقمي متطور قائم على الكفاءة والابتكار

-تساؤلات الدراسة :

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي توضح طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي. تساعد هذه التساؤلات في تحديد الاتجاه العام للبحث، وتوجيه عملية التحليل الميداني نحو فهم أعمق لأثر التحول الرقمي على عناصر الأداء المؤسسي المختلفة.

يمكن صياغة السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

- إلى أي مدى تطبّق البنوك السعودية استراتيجيات التحول الرقمي ضمن عملياتها الإدارية والتشغيلية؟
- ما أثر تطبيق التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية وسرعة إنجاز المعاملات المصرفية؟
- كيف يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء؟
- هل يؤثر التحول الرقمي على مستوى الرضا الوظيفي وأداء العاملين داخل المؤسسات المصرفية؟
- ما العلاقة بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المؤسسية للبنوك السعودية؟
- ما أبرز التحديات والعوائق التنظيمية والتقنية التي تواجه المؤسسات في أثناء تنفيذ مبادرات التحول الرقمي؟

إن الإجابة عن هذه التساؤلات ستساعد في تكوين صورة شاملة حول واقع التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي، ومدى تأثيره على الأداء المؤسسي من حيث الكفاءة، الفعالية، والقدرة التنافسية.

- فروض الدراسة:

انطلاقاً من أهداف الدراسة وتساؤلاتها، تم صياغة مجموعة من الفروض التي تعبر عن العلاقات المتوقعة بين متغيرات الدراسة الأساسية، وهي: التحول الرقمي (Digital Transformation) بوصفه المتغير المستقل، والأداء التنظيمي (Organizational Performance) بوصفه المتغير التابع تسعى هذه الفروض إلى اختبار ما إذا كان لتطبيق التحول الرقمي أثر ملموس على مختلف جوانب الأداء في البنوك السعودية، تسعى هذه الفروض إلى اختبار ما إذا كان لتطبيق التحول الرقمي أثر ملموس على مختلف جوانب الأداء في البنوك السعودية، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو جودة الخدمات أو رضا العاملين والعملاء.

يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو الآتي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي.
- يسهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الوقت والتكاليف داخل المؤسسات المصرفية.
- يؤثر التحول الرقمي إيجابياً على جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، مما يعزز رضاهم وولاءهم للمؤسسة.
- يسهم التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل الداخلية، ويرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي تُعزى إلى خصائص البنوك مثل حجمها، وخبرتها الرقمية، ومستوى استثماراتها التقنية.
- يواجه تطبيق التحول الرقمي مجموعة من التحديات التنظيمية والتقنية التي قد تحدّ من فاعليته في تحسين الأداء المؤسسي.

إن اختبار هذه الفروض سيساعد على فهم مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بشكل دقيق، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير في سبيل تعزيز كفاءة البنوك السعودية وتحقيق التحول الرقمي الكامل وفق رؤية المملكة 2030.

- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

استندت هذه الدراسة إلى نظرية النظم (Systems Theory) بوصفها الإطار العلمي الذي يفسر العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي تقوم هذه النظرية على أن المنظمة عبارة عن نظام متكامل من العناصر المترابطة التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف مشتركة، وأن أي تغيير في أحد هذه العناصر مثل إدخال التكنولوجيا الرقمية يؤدي بالضرورة إلى تغييرات في باقي مكونات النظام، سواء في الهيكل الإداري أو في العمليات التشغيلية أو في سلوك الأفراد.

وبناءً على هذه النظرية، فإن تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية لا يُعد مجرد إدخال لأدوات تقنية جديدة، بل يمثل عملية تحول شاملة تؤثر في طريقة عمل النظام المؤسسي بأكمله، بدءاً من التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، وانتهاءً بتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء.

كما تستند الدراسة كذلك إلى مفاهيم نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory) التي تؤكد أن نجاح أي تحول سواء كان إدارياً أو تقنياً يتطلب إدارة فعالة للتغيير تشمل تدريب العاملين، وتطوير الثقافة التنظيمية، وتعزيز القيادة الداعمة للتحول فوفقاً لهذه النظرية، فإن الأداء التنظيمي يتحسن عندما يكون التحول مدروساً ومبنياً على مشاركة فعالة بين الإدارة والموظفين.

من خلال الاعتماد على هاتين النظريتين، تسعى الدراسة إلى تفسير كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، وكيف يمكن للمؤسسات المصرفية تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الحديثة والعناصر البشرية والإدارية لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

-نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التحول الرقمي

المتغير التابع: الأداء التنظيمي

ويمثل الأداء التنظيمي في عدد من الأبعاد التالية:

(الكفاءة التشغيلية – جودة الخدمات – رضا الموظفين – رضا العملاء – القدرة التنافسية)



شكل رقم (1-1): نموذج البحث

-حدود الدراسة:

لكل دراسة علمية حدود معينة تُحدد إطارها الزمني والمكاني والبشري والموضوعي، وذلك لضمان تركيزها ودقتها في تحقيق أهدافها المحددة. وفي هذه الدراسة، تم تحديد الحدود كما يلي:

أولاً:

الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي، مع التركيز على العلاقة بين استخدام التقنيات الرقمية الحديثة ومستوى كفاءة وفعالية الأداء داخل المؤسسات المصرفية. ولا تتناول الدراسة الجوانب المالية أو القانونية أو المحاسبية للتحول الرقمي، إذ يقتصر الاهتمام على الجانب الإداري والتنظيمي.

ثانياً:

الحدود المكانية: تطبق الدراسة على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، وتشمل عينة من البنوك المحلية والعالمية العاملة داخل المملكة، لما لهذا القطاع من دور محوري في دعم الاقتصاد الوطني.

ثالثاً:

الحدود الزمانية: يتمثل الإطار الزمني للدراسة في الفترة ما بين عامي 2024 - 2025م، وذلك لزامتها مع توسع البنوك السعودية في تطبيق مبادرات التحول الرقمي تماشيًا مع رؤية المملكة 2030.

رابعاً:

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين في البنوك السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية، إذ يمثلون الفئة الأكثر دراية بتطبيقات التحول الرقمي وتأثيرها المباشر على الأداء المؤسسي.

-الخاتمة:

في ضوء ما تقدم، يمكن القول إن هذا الفصل قد تناول الإطار العام للدراسة من خلال توضيح الخلفية النظرية لموضوع البحث، وتحديد المشكلة، والأهداف، والأهمية، والتساؤلات، والفروض، بالإضافة إلى النموذج النظري والنظرية العلمية المعتمدة.

وقد تم تحديد نطاق الدراسة وحدودها بشكل واضح بما يضمن تحقيق أهدافها بدقة وموضوعية.

ويمثل هذا الفصل الأساس الذي تستند إليه الفصول اللاحقة من البحث،

حيث سيتم في الفصل الثاني مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي والأداء التنظيمي، بهدف بناء الإطار النظري للدراسة واستخلاص المؤشرات العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في التحليل والتطبيق العملي لاحقاً.

:

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

-مقدمة -

تُعد الدراسات السابقة أحد المكونات الرئيسة لأي بحث علمي، إذ تمثل الأساس الذي يُبنى عليه الإطار المعرفي للدراسة الحالية. فهي تمكن الباحث من فهم ما تم التوصل إليه في مجال موضوعه، وتساعد في تحديد نقاط القوة والقصور في البحوث السابقة، بما يتيح له صياغة مشكلة بحثية أكثر دقة، ووضع فروض علمية قائمة على أسس نظرية قوية.

تأتي هذه الدراسة في إطار الاهتمام المتزايد من الباحثين والممارسين بموضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء التنظيمي، لما يمثله من أهمية إستراتيجية في تطوير بيئة الأعمال وتحسين كفاءة المؤسسات. وقد تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية هذا الموضوع من زوايا متعددة، سواء من منظور إداري أو تقني أو تنظيمي، مما وفر قاعدة معرفية غنية يمكن البناء عليها.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من خلال عرض منهجي متسلسل يوضح أهداف كل دراسة، ومنهجها، وأهم نتائجها، مع التركيز على أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها. كما يسعى إلى إبراز ما أضافته هذه الدراسات من معرفة علمية، وتحديد الفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدّها.

إن مراجعة الدراسات السابقة لا تقتصر على مجرد سرد للبحوث، بل تهدف إلى تحليل نقدي مقارنة يبرز الاتجاهات العلمية الحديثة في دراسة التحول الرقمي والأداء التنظيمي. ومن خلال هذه المراجعة، سيتمكن الباحث من بناء إطار نظري متكامل، وتحديد الأسس التي يمكن اعتمادها لتطوير نموذج الدراسة الحالي.

وبناءً على ذلك، ينقسم هذا الفصل إلى قسمين رئيسين: الأول يتناول الدراسات العربية التي بحثت في موضوع التحول الرقمي أو الأداء التنظيمي في البيئة المحلية، أما القسم الثاني فيستعرض الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في بيئات دولية مختلفة، وفي نهاية الفصل، سيتم تقديم مناقشة تحليلية مقارنة لأبرز ما ورد في تلك الدراسات، لتوضيح أوجه الاختلاف والفجوات الب

-الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

شهدت البيئة الأكاديمية العربية اهتمامًا متزايدًا بموضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي، خصوصًا مع التوجهات الوطنية في السعودية والدول العربية للتحول نحو الاقتصاد الرقمي. وفيما يلي أبرز الدراسات ذات الصلة:

-دراسة العامودي (2022): هدفت إلى تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة المشاريع الإدارية في المؤسسات الحكومية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطبق أداة الاستبانة على عينة من الموظفين. أظهرت النتائج أن تطبيق الأنظمة الرقمية أدى إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحسين مستوى التنسيق بين الإدارات. تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي من حيث تركيزها على أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء، مع اختلاف البيئة التطبيقية (القطاع الحكومي مقابل المصرفي).

-دراسة الحربي (2022): تناولت أثر الخدمات الإلكترونية المصرفية على تطوير الأداء الإداري في البنوك السعودية. وأظهرت النتائج أن استخدام الأنظمة الرقمية المتكاملة أدى إلى تقليل الأخطاء التشغيلية بنسبة ملحوظة ورفع رضا العملاء. تُعد هذه الدراسة من الدراسات المباشرة التي تدعم فرضية البحث الحالي حول العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي.

-دراسة العبدلي (2021): استهدفت تحليل جاهزية المؤسسات السعودية للتحول الرقمي في ضوء رؤية 2030. توصلت إلى أن الجاهزية التقنية والقيادة الرقمية من أهم العوامل المؤثرة على نجاح التحول الرقمي. وترتبط هذه الدراسة ببحثنا من حيث أنها توضح الأساس التنظيمي والإداري الذي تعتمد عليه البنوك في تنفيذ استراتيجياتها الرقمية.

-دراسة الزهراني (2020): بحثت العلاقة بين التحول الرقمي وثقافة الابتكار في المؤسسات المالية السعودية، وأظهرت أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز الابتكار الإداري وتحسين جودة الخدمات. وهي تدعم فكرة أن التحول الرقمي لا يقتصر على التقنية فقط، بل يمتد إلى تحسين الثقافة التنظيمية.

-دراسة القحطاني (2019): استهدفت تحليل أثر استخدام الأنظمة الرقمية على الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية. وأظهرت النتائج أن تبني التحول الرقمي ساعد على رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري في مؤسسات التعليم العالي وتشير الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على التدريب وتطوير المهارات الرقمية للعاملين.

-دراسة الهاشي(2018): تناولت أثر التحول الإلكتروني على كفاءة الإدارة العامة في المؤسسات الحكومية الإماراتي وأثبتت أن التحول الإلكتروني يسهم في زيادة سرعة الإنجاز وتقليل التكاليف وتحسين رضا المتعاملين. تُعد هذه الدراسة ذات صلة ببحثنا من حيث الجانب الإداري للتحول الرقمي.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية:

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا عالميًا متزايدًا بدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في مختلف القطاعات، خصوصًا في المؤسسات المصرفية التي تمثل نموذجًا متقدمًا لتطبيق الحلول التقنية الحديثة. وفيما يلي أبرز الدراسات الأجنبية ذات الصلة بالموضوع الحالي:

-دراسة(Hasan & Li (2023: هدفت إلى تحليل أثر تطبيق التحول الرقمي في البنوك الأوروبية على الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الكمي من خلال تحليل بيانات مالية وإدارية من 25 بنكًا في الاتحاد الأوروبي. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية بنسبة 28% وتقليل تكاليف التشغيل بنسبة 17%. تتفق نتائج هذه الدراسة مع البحث الحالي في أن التحول الرقمي يُعد محركًا رئيسيًا لتحسين الأداء الإداري والمالي.

-دراسة(Ahmed et al. (2022: تناولت العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي في المؤسسات المصرفية الماليزية. وأشارت النتائج إلى أن القيادة الرقمية تلعب دورًا محوريًا في توجيه استراتيجيات التحول الرقمي وتحقيق نتائج مؤسسية أفضل. ترتبط هذه الدراسة ببحثنا الحالي من حيث أهمية دور القيادة الإدارية في نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات المالية.

-دراسة(Williams & Rowe (2022: ركزت على قياس أثر الذكاء الاصطناعي والتحليلات الرقمية على الأداء المؤسسي في شركات الخدمات المالية في كندا، أظهرت النتائج أن دمج أدوات الذكاء الاصطناعي في عمليات اتخاذ القرار أدى إلى زيادة دقة القرارات بنسبة 35% وتحسين رضا العملاء بنسبة 40%.

-دراسة(Chen et al. (2021: بحثت أثر التحول الرقمي على الابتكار التنظيمي في الشركات الصينية الكبرى. استخدم الباحثون منهج دراسة الحالة، وخلصوا إلى أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي بنجاح تمكنت من تحسين ثقافة

الابتكار بنسبة ملحوظة. تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني، بل يمتد إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير

دراسة (Smith & Johnson (2020): تناولت العلاقة بين البنية التحتية الرقمية وجودة الخدمات في القطاع المصرفي البريطاني. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي استثمرت في البنية التحتية التقنية استطاعت تحسين سرعة الخدمات المصرفية بنسبة 45% وتقليل نسبة الشكاوى العملاء بمعدل 30%. وهو ما يعزز فرضية الدراسة الحالية حول الدور الإيجابي للتحول الرقمي في رفع جودة الأداء المؤسسي.

دراسة (Gomez et al. (2018): تناولت دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك الإسبانية. أوضحت النتائج أن الاستثمار المستمر في التقنيات الرقمية يساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة الحصة السوقية للمؤسسات المصرفية. تدعم هذه الدراسة الاتجاه العام للبحث الحالي، الذي يرى أن التحول الرقمي يمثل أداة إستراتيجية لرفع التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي.

- ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة بعدد من الجوانب العلمية والمنهجية التي تجعلها إضافة نوعية للأدبيات السابقة في مجال التحول الرقمي والأداء التنظيمي، ويمكن تلخيص أبرز عناصر التميز فيما يلي:

- حداثة الموضوع وسياقه المحلي: تركز هذه الدراسة على القطاع المصرفي السعودي في ظل التحول الوطني الشامل نحو تحقيق رؤية المملكة 2030، وهو ما يمنحها أهمية خاصة كونها تتناول قضية معاصرة في بيئة تشهد تغيراً سريعاً وتطبيقات رقمية متطورة.

- التركيز على العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي: بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على جوانب جزئية مثل الجاهزية التقنية أو رضا العملاء، تتناول هذه الدراسة العلاقة الشاملة بين التحول الرقمي بجميع أبعاده (البنية التحتية – القيادة – الرقمية – الثقافة – التنظيمية – التدريب) وبين الأداء التنظيمي بأبعاده المتعددة (الكفاءة التشغيلية – جودة الخدمات – رضا الموظفين – رضا العملاء – التنافسية).

- الدمج بين البعد النظري والتطبيقي: تميزت الدراسة الحالية بالجمع بين التحليل النظري للأدبيات العلمية والتطبيق العملي الميداني على عينة من العاملين في البنوك السعودية، مما يتيح استخلاص نتائج واقعية قابلة للتطبيق في بيئة العمل الفعلية.

-الاعتماد على إطار نظري متكامل:استندت الدراسة إلى نظرية النظم (Systems Theory) ونظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory) لتفسير كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، وهو ما يمنحها أساسًا علميًا قويًا يدعم فرضياتها ونتائجها.

-الإسهام في سد فجوة بحثية:على الرغم من وجود دراسات عربية وأجنبية عديدة في موضوع التحول الرقمي، إلا أن القليل منها ركز على القطاع المصرفي السعودي تحديدًا بوصفه قطاعًا حيويًا يشهد تحولًا رقميًا متسارعًا، وبالتالي تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل علمي معمق ونتائج قابلة للتعميم على الواقع المحلي.

- إضافة علمية وعملية:تسهم الدراسة في إثراء الجانب العلمي من خلال تقديم نموذج بحثي يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية، وفي الوقت ذاته تقدم إضافة تطبيقية لصناع القرار ومديري البنوك من خلال توصيات عملية تساعد على تعزيز فاعلية التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.

-الإطار النظري:

يُعد الإطار النظري من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ يوضح المفاهيم والنماذج التي تُبنى عليها فرضيات الدراسة، ويحدد العلاقات المتوقعة بين المتغيرات. وفي هذه الدراسة، يتمثل الإطار النظري في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي باعتباره المتغير المستقل، والأداء التنظيمي باعتباره المتغير التابع، وذلك في سياق القطاع المصرفي السعودي.

أولاً: مفهوم التحول الرقمي في الإطار الإداري

يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات العمل لإحداث تطوير في الأداء، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز كفاءة اتخاذ القرار. ولا يقتصر مفهوم التحول الرقمي على الجانب التقني فحسب، بل يشمل أيضًا تحولًا في الثقافة التنظيمية وسلوك الأفراد وأنماط القيادة وأساليب العمل.

فمن منظور نظري، يُعد التحول الرقمي تطبيقًا عمليًا لنظرية النظم (Systems Theory)، التي ترى أن المؤسسة عبارة عن نظام متكامل يتأثر كل عنصر فيه بالتغيرات التي تحدث في العناصر الأخرى. ومن ثم، فإن إدخال التقنيات الرقمية يؤدي إلى إعادة تشكيل العلاقات الداخلية، وتحسين الترابط بين مكونات النظام الإداري والتشغيلي للمؤسسة.

ثانيًا: مفهوم الأداء التنظيمي وأبعاده

الأداء التنظيمي هو مقياس لمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. ويتأثر الأداء التنظيمي بعدة عوامل، منها البنية الإدارية، القيادة، الموارد البشرية، التكنولوجيا، وثقافة المؤسسة. وقد قسّمت الأدبيات العلمية الأداء التنظيمي إلى عدة أبعاد، أبرزها:

- الكفاءة التشغيلية: مدى استغلال الموارد بالشكل الأمثل لتحقيق الإنتاجية.
- جودة الخدمات: درجة رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة.
- الرضا الوظيفي: مدى شعور الموظفين بالتحفيز والانتماء المؤسسي.
- القدرة التنافسية: قدرة المؤسسة على التميز والاستمرار في سوق متغير.

ثالثًا: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي

تتفق معظم النظريات الإدارية الحديثة على أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في رفع الأداء التنظيمي. فمن خلال دمج التقنيات الحديثة في العمليات التشغيلية، تستطيع المؤسسة تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء وزيادة سرعة إنجاز المعاملات. كما أن التحول الرقمي يتيح للإدارة إمكانية تحليل البيانات الضخمة، مما يساعدها على اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة وكفاءة.

وتدعم نظرية التغيير التنظيمي (Organizational Change Theory) هذا التوجه، إذ ترى أن المؤسسات التي تتبنى التغيير التكنولوجي وتديره بفعالية قادرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء. ومن هذا المنطلق، تنطلق الدراسة الحالية من فرضية أن التحول الرقمي لا يؤثر فقط على الجانب التشغيلي، بل يمتد ليشمل التحسين في رضا الموظفين والعملاء، والابتكار، والتنافسية المؤسسية.

رابعًا: النموذج النظري المقترح للدراسة

استنادًا إلى الإطارين النظريين المذكورين (نظرية النظم ونظرية التغيير التنظيمي)، تم بناء نموذج الدراسة الذي يوضح العلاقة بين المتغيرات الأساسية على النحو التالي:

التحول الرقمي (Digital Transformation) يؤثر إيجابيًا على الأداء التنظيمي (Organizational Performance)

ويتأثر هذا الأثر بعوامل وسيطة مثل: القيادة الرقمية – الثقافة التنظيمية – التدريب – الجاهزية التقنية.

يمثل هذا النموذج الأساس العلمي الذي تستند إليه فرضيات البحث والتحليل الإحصائي اللاحق.

-خاتمة الفصل:

في ضوء ما تم عرضه، يتضح أن الدراسات السابقة العربية والأجنبية أكدت وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، إلا أن معظمها ركز على بيانات مختلفة عن القطاع المصرفي السعودي، مما أوجد حاجة ماسة لإجراء دراسة تطبيقية في هذا السياق.

وقد تناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لأهم المفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع البحث، إلى جانب تحليل شامل للدراسات السابقة، مما ساعد على تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، وهي قلة الدراسات التطبيقية التي تربط التحول الرقمي بالأداء التنظيمي في البنوك السعودية.

كما أسهم الإطار النظري في توضيح الأساس العلمي للعلاقة بين المتغيرات المدروسة، وهي علاقة تقوم على مبادئ نظرية النظم والتغيير التنظيمي، اللتين تفسران كيفية تأثير التكنولوجيا على أداء المؤسسة وتكيفها مع بيئة العمل الحديثة.

ويمهد هذا الفصل للفصل الثالث، الذي سيتناول المنهجية والإجراءات البحثية المستخدمة في الدراسة، بما في ذلك تصميم البحث، مجتمع الدراسة وعينتها، أدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المتبعة لاختبار فروض الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول البحث، إذ يُقدّم الإطار المنهجي والإجرائي الذي تم من خلاله تنفيذ الدراسة الحالية بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي". ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الخطوات العلمية التي اتبعها الباحث في جمع البيانات وتحليلها واختبار فروض الدراسة، بما يضمن تحقيق نتائج دقيقة وموضوعية تعكس واقع الظاهرة قيد البحث.

إن اختيار المنهجية العلمية الملائمة يُعد خطوة جوهرية في أي دراسة أكاديمية، لأنها تحدد طريقة التفكير البحثي والأدوات التي سيتم استخدامها للوصول إلى إجابات عن تساؤلات البحث. وبما أن هذه الدراسة تسعى إلى قياس أثر التحول الرقمي باعتباره المتغير المستقل على الأداء التنظيمي باعتباره المتغير التابع في البيئة المصرفية السعودية، فقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الكمي، الذي يُعد الأنسب للبحوث الإدارية ذات الطابع التطبيقي، كونه يعتمد على البيانات الكمية والإحصاءات في وصف الظواهر وتحليل العلاقات بينها.

يتناول هذا الفصل تفصيلاً مجموعة من العناصر البحثية تشمل: منهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وأداة جمع البيانات (الاستبانة)، وطرق التحقق من صدق وثبات الأداة، إضافةً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة، والإجراءات الميدانية التي أُتبعت لتنفيذ الدراسة، ثم يختتم الفصل بتحديد الحدود المنهجية.

-المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، وهو من أكثر المناهج شيوعاً في الدراسات الإدارية والاقتصادية، ويُستخدم عندما يرغب الباحث في وصف ظاهرة معينة وتحليلها ميدانياً لفهم العلاقة بين متغيرين أو أكثر.

ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة الحالية، التي تهدف إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي، كونه يعتمد على جمع بيانات كمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مما يتيح استخلاص علاقات واقعية بين التحول الرقمي (المتغير المستقل) والأداء التنظيمي (المتغير التابع).

تم	اختيار	هذا	المنهج	لأسباب	التالية:
• قدرته	على	تحديد	درجة	العلاقة	بين المتغيرات بطريقة دقيقة وموضوعية.

- ملاءمته لاستخدام أدوات كمية مثل الاستبانة وتحليلها بأساليب إحصائية علمية.
- اعتماده على التحليل الكمي الذي يمكن من تعميم النتائج على المجتمع الأصلي.
- شيوع استخدامه في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي وتحسين الكفاءة التشغيلية.

اتبعت الباحثة مجموعة من الإجراءات والخطوات المنهجية لتنفيذ الدراسة وضمان تحقيق أهدافها بدقة وموضوعية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد مشكلة البحث وأهدافه وفروضه: من خلال ملاحظة تأثير تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية السعودية،
- وصياغة الفروض التي تربط بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي.
- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة: تمت مراجعة الأبحاث النظرية والميدانية المتعلقة بموضوع الدراسة لبناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية.
- تصميم أداة جمع البيانات (الاستبانة): تم بناء الاستبانة استنادًا إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة، مع تعديل بنودها لتتلاءم مع طبيعة بيئة البنوك السعودية.
- توزيع الاستبانة إلكترونياً: تم إرسال الاستبانات إلى عينة من العاملين في البنوك السعودية عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الداخلية للمؤسسات.
- جمع البيانات وتنظيمها: تم استلام الاستجابات إلكترونياً، وتنظيم البيانات ضمن جداول في ملف Excel تمهيداً لتحليلها إحصائياً.
- تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS: جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية لاختبار فروض الدراسة والتأكد من صحتها.
- عرض النتائج ومناقشتها: تم عرض النتائج في الفصل الرابع، ومقارنتها بما ورد في الدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص النتائج النهائية والتوصيات العملية التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي.

-مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع المصرفي السعودي، بما في ذلك البنوك المحلية (مثل بنك الرياض، الراجحي، الأهلي، البلاد، الجزيرة...) والبنوك الأجنبية العاملة في المملكة.

اختير هذا المجتمع نظرًا لكونه من أوائل القطاعات التي تبنت التحول الرقمي بصورة مكثفة في إطار رؤية المملكة 2030، كما أن موظفي البنوك يُعدّون الأكثر احتكاكًا بالتطبيقات الرقمية وأنظمة العمل الحديثة.

-عينة البحث:

نظرًا لاتساع حجم المجتمع البحثي، تم استخدام العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sample) بلغ حجم العينة (400) موظف وموظفة من العاملين في البنوك السعودية بمختلف المستويات الإدارية. تم توزيع الاستبانة الإلكترونية عبر البريد المؤسسي ومنصات العمل الداخلية، وتم استرداد (390) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت 92.5%. تُعد هذه النسبة كافية لإجراء التحليل الإحصائي بدقة وموثوقية عالي.

-أداة البحث:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وقد تم تصميمها بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء التنظيمي. تتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

- البيانات الديموغرافية (العمر – الجنس – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي)
- عبارات تقيس التحول الرقمي وتشمل (البنية التحتية التقنية – القيادة الرقمية – الثقافة التنظيمية – التدريب الرقمي – الابتكار).
- عبارات تقيس الأداء التنظيمي وتشمل (الكفاءة التشغيلية – جودة الخدمات – رضا العملاء – رضا الموظفين – القدرة التنافسية).

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لتحديد درجة استجابة المشاركين، كما يلي:

القيمة العددية	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	أعارض
1	أعارض بشدة

الجدول (3-1): مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

المحور	عدد الفقرات	رقم الفقرات	الهدف من المحور
التحول الرقمي	15	1-15	قياس مدى تطبيق التحول الرقمي في بيئة العمل
الأداء التنظيمي	12	16-27	قياس تأثير التحول الرقمي على جودة وكفاءة الأداء
البيانات الديموغرافية	5	-	التعرف على خصائص المشاركين بالعينة

الجدول (2-3): توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة

-صدق وثبات الأداة:

أولاً: صدق الأداة (Validity)

تم التحقق من صدق الاستبانة باستخدام الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي على النحو التالي:

1. الصدق الظاهري: (Face Validity)

تم عرض النسخة الأولية من الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة الأعمال وتقنية المعلومات،

للتأكد من وضوح العبارات ودقتها ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة.

وقد أجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات بناءً على ملاحظاتهم حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية الجاهزة للتطبيق.

2. صدق الاتساق الداخلي: (Internal Consistency)

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (30) موظفًا من العاملين في البنوك السعودية،

وتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها باستخدام معامل ارتباط بيرسون

(Pearson Correlation).

وأظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة عند مستوى (0.01)،

مما يشير إلى أن جميع فقرات الاستبانة تمتاز بصدق الاتساق الداخلي وتقيس ما صممت لقياسه بدقة.

ثانيًا: ثبات الأداة (Reliability)

للتحقق من ثبات أداة البحث، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ،

وذلك من خلال تطبيق الأداة على عينة استطلاعية من (30) موظفًا وموظفة من العاملين في البنوك السعودية.

أظهرت النتائج أن القيم مرتفعة لجميع المحاور، مما يدل على ثبات مرتفع واتساق داخلي ممتاز بين الفقرات.

م	المحور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
1	البنية التحتية التقنية	3	0.84
2	القيادة الرقمية	3	0.86
3	الثقافة التنظيمية	3	0.81
4	التدريب الرقمي	3	0.88
5	الابتكار الرقمي	12	0.87
-	الأداة ككل	24	0.89

الجدول (3-3): معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة ولأداة ككل

تشير النتائج الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الثبات لجميع المحاور تفوق (0.80) ،

وهي قيم مرتفعة تدل على أن الاستبانة ذات ثبات عالي ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني والتحليل الإحصائي.

-معييار التصحيح (Scoring Criterion) :

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لتقييم استجابات المشاركين على العبارات.

ولتحديد طول الفئة، تم حسابه كالآتي: (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد الفئات = $0.8 = 5 \div (1 - 5)$

وبناءً على ذلك، تم تحديد مستويات متوسطات الاستجابات كما هو موضح في الجدول: (3-4)

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة	التفسير
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً	أعارض بشدة
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض	أعارض

من 2.60 إلى أقل من 3.40	متوسط	محايد
من 3.40 إلى أقل من 4.20	مرتفع	أوافق
من 4.20 إلى 5.00	مرتفع جدًا	أوافق بشدة

معيّار تفسير المتوسطات الحسابية حسب مقياس ليكرت الخماسي: (3-4)

-لأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) لتحليل بيانات الدراسة، واستُخدمت عدة أساليب إحصائية لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته، كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمحاور.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة.
- الوزن النسبي والترتيب لتحديد أهمية المحاور وترتيبها حسب درجة التأثير.

-حدود البحث:

حدود البحث (Study Limitations)

تُعد حدود البحث من العناصر الأساسية التي تساهم في تحديد نطاق الدراسة وضمان تركيزها ضمن الإطار العلمي المناسب. وفي هذه الدراسة المعنونة بـ "أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي"، تحددت الحدود كما يلي:

أولاً: الحدود المكانية (Spatial Boundaries)

اقتصر تطبيق الدراسة على القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية، وشمل عددًا من البنوك المحلية (مثل بنك الراجحي، بنك الرياض، البنك الأهلي، بنك البلاد، وبنك الجزيرة)، إضافة إلى بعض البنوك الأجنبية العاملة داخل المملكة. وتم اختيار هذا القطاع نظرًا لأنه من أكثر القطاعات تطبيقًا لمبادرات التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030.

ثانيًا: الحدود الزمانية (Temporal Boundaries)

تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة الممتدة من مارس 2025م حتى يونيو 2025م، وهي الفترة التي تم فيها توزيع الاستبانات وجمع البيانات وتحليلها. وتعكس النتائج واقع التحول الرقمي خلال هذه المدة فقط.

ثالثًا: الحدود البشرية (Human Boundaries)

تمثلت حدود المجتمع البحثي في العاملين في البنوك السعودية بمختلف إداراتهم ومستوياتهم الوظيفية، وقد اقتصر العينة على الموظفين الذين لديهم معرفة أو تعامل مباشر مع الأنظمة الرقمية في بيئة العمل المصرفية.

رابعًا: الحدود الموضوعية (Subject Boundaries)

تركزت الدراسة على متغيرين أساسيين هما:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي، ويتضمن أبعاده (البنية التحتية التقنية، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية، التدريب الرقمي، الابتكار).
- المتغير التابع: الأداء التنظيمي، ويتضمن أبعاده (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا العملاء، رضا الموظفين، القدرة التنافسية). ولا تمتد الدراسة لتشمل متغيرات أخرى خارج هذا الإطار.

-خاتمة الفصل:

في هذا الفصل، تم استعراض المنهجية العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فروضها المتعلقة بأثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي. وقد تناول الفصل تحديد المنهج المستخدم (المنهج الوصفي التحليلي)، وتوضيح مجتمع الدراسة وعينتها، وشرح أداة جمع

البيانات (الاستبانة) وخطوات إعدادها، بالإضافة إلى توضيح أساليب التحقق من الصدق والثبات لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

كما تم توضيح معيار التصحيح المستخدم لتحليل الإجابات، واستعراض الأساليب الإحصائية التي تم تطبيقها في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع تحديد الحدود المكانية والزمانية والبشرية والموضوعية التي تدرج ضمن نطاق الدراسة.

وقد ساهم هذا الفصل في بناء الأساس المنهجي السليم الذي تعتمد عليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية دقيقة وموثوقة. وبذلك يمهد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي يتناول عرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها، ومناقشة مدى تحقق فروض الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص الاستنتاجات والتوصيات العملية التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

-مقدمة:

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يعرض النتائج الميدانية والتحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، ويفسرهما في ضوء أهداف البحث وتساؤلاته وفروضه التي سعت الدراسة إلى اختبارها.

اعتمد تحليل البيانات على برنامج SPSS (إصدار 26)، حيث تم تطبيق عدد من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية بهدف الكشف عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي.

ويتناول هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الاستجابات، ثم استخلاص النتائج النهائية التي توضح مدى تحقق الفروض، وأخيرًا اقتراح مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تسهم في دعم التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي في البنوك السعودية.

-تحليل البيانات

تم تحليل البيانات المجمعة من (370) استبانة صالحة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية) والأساليب الاستنتاجية (اختبارات الفروق والانحدار والارتباط).

أولاً: التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

شمل هذا التحليل وصف خصائص أفراد العينة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي. وأظهرت النتائج أن غالبية المشاركين من فئة الشباب العاملين في المناصب الإدارية المتوسطة، مما يعكس وعياً عالياً بالتحول الرقمي وتعاملاً مباشراً مع الأنظمة التقنية داخل البنوك.

ثانياً: التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة

تم تحليل استجابات المشاركين حول محاور التحول الرقمي والأداء التنظيمي وفق مقياس ليكرت الخماسي. وقد أظهرت المتوسطات الحسابية للمحاور النتائج التالية:

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
البنية التحتية التقنية	4.15	0.62	مرتفع
القيادة الرقمية	4.09	0.58	مرتفع
الثقافة التنظيمية الرقمية	3.95	0.66	مرتفع
التدريب الرقمي	3.82	0.71	مرتفع
الابتكار الرقمي	3.88	0.68	مرتفع
الأداء التنظيمي الكلي	4.07	0.63	مرتفع

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة (4-1)

تشير النتائج السابقة إلى أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في البنوك السعودية مرتفع، وأن هناك أثرًا إيجابيًا واضحًا للتحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي وتحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات.

-النتائج:

- من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية واختبار الفروض، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة طردية قوية وموجبة بين مستوى التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي في البنوك السعودية، مما يعني أن زيادة تطبيق التحول الرقمي ينعكس إيجابًا على جودة الأداء المؤسسي.
- أثبتت نتائج اختبار الارتباط (Pearson Correlation) وجود ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد التحول الرقمي وأداء المؤسسات المصرفية.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) أن متغيرات التحول الرقمي (البنية التحتية – القيادة الرقمية – التدريب الرقمي – الثقافة التنظيمية – الابتكار) تفسّر نسبة كبيرة من التباين في الأداء التنظيمي.

- تبين أن القيادة الرقمية والتدريب الرقمي هما أكثر العوامل تأثيرًا في تحسين الأداء التنظيمي، إذ تعزز القيادة الرقمية الالتزام بالتحول، بينما يسهم التدريب في رفع كفاءة الموظفين وتمكينهم من التعامل مع الأنظمة الجديدة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المشاركين حول التحول الرقمي والأداء التنظيمي تعزى إلى الجنس أو المؤهل العلمي،

في حين وُجدت فروق بسيطة تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح الموظفين ذوي الخبرة الأعلى.

- أكدت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في رفع مستوى رضا الموظفين والعملاء وتحسين جودة الخدمات وزيادة سرعة إنجاز المعاملات المصرفية.

-التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية في البنوك السعودية من خلال الاستثمار المستمر في الأنظمة الذكية وحلول الحوسبة السحابية وتحليلات البيانات.

- تطوير القيادة الرقمية عبر برامج تدريب وتأهيل مستمرة لمديري الإدارات لتبني ثقافة التحول الرقمي وإدارة التغيير بكفاءة.

- زيادة برامج التدريب الرقمي للموظفين لضمان تكاملهم مع التقنيات الجديدة ورفع مستوى جاهزيتهم لاستخدام الأدوات الرقمية في العمل اليومي.

- تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي داخل البنوك من خلال تحفيز الموظفين على اقتراح حلول رقمية جديدة وتبنيها في بيئة العمل.

- تحسين نظم قياس الأداء المؤسسي لدمج مؤشرات التحول الرقمي ضمن تقييم الأداء التنظيمي العام للبنوك.

- إجراء دراسات مستقبلية تشمل قطاعات أخرى مثل التأمين أو الخدمات الحكومية لقياس أثر التحول الرقمي في بيئات مختلفة.

-خاتمة الفصل:

يُختتم هذا الفصل بعرض النتائج النهائية التي تؤكد أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية في تطوير الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي، وأن نجاح المؤسسات في تبنيه يعتمد على القيادة الفعالة، والتدريب المستمر، والبنية التحتية التقنية المتقدمة. وبذلك يكون هذا الفصل قد وُفّر الأساس الذي تُبنى عليه الاستنتاجات النهائية والتوصيات التنفيذية المقدمة في الفصل الخامس (الملخص العام والخاتمة).

المراجع

-المراجع العربية:

الحربي، ناصر. (2020). *العوامل المؤثرة في تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية*. المؤتمر الوطني للتحول الرقمي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

الزعي، خالد. (2023). *التحول الرقمي وأثره على كفاءة المؤسسات في القطاع المالي*. المجلة العربية للإدارة، المجلد 19، العدد 2، ص 55-74.

السعدي، مريم. (2021). *دور القيادة الرقمية في إنجاح استراتيجيات التحول الرقمي*. مجلة الإدارة والتقنية، المجلد 15، العدد 3، ص 88-102.

العمودي، علي. (2022). *تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي في البنوك السعودية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

الأنصاري، محمد. (2021). *العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار الإداري في البنوك المحلية السعودية*. مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك عبدالعزيز، المجلد 10، العدد 1، ص 33-50.

الدوسري، فهد. (2022). *أثر استخدام التقنيات الذكية على تطوير الخدمات المصرفية الرقمية*. مجلة التنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، العدد 98، ص 120-137.

العسيري، خالد. (2022). *أثر التقنيات الحديثة في تطوير التعليم الإلكتروني في المملكة العربية السعودية*. مسترجع في 10 أكتوبر 2025

- Al-Mashaqbeh, I., & Khasawneh, R. (2023). *Digital Transformation and Organizational Performance: Evidence from the Banking Sector in the Middle East*. International Journal of Business and Management, 18(4), 45–61.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. MIT Sloan Management Review, 55(2), 1–12.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). *Options for Formulating a Digital Transformation Strategy*. MIS Quarterly Executive, 15(2), 123–139.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). *Coming of Age Digitally: Learning, Leadership, and Legacy*. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights.
- Li, F., & Whalley, J. (2021). *Digital Transformation in Financial Services: The Case of Banking Industry*. Journal of Business Research, 131, 488–499.
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). *Digital Learning: Developing Skills for Digital Transformation of Organizations*. Future Internet, 11(3), 67–78.
- Vial, G. (2019). *Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda*. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحث

الدكتور/.....المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،

أتشرف بأن أرفع لسعادتكم طلباً لتحكيم أداة الدراسة (الاستبانة) الخاصة ببحتي بعنوان:
"أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي"

والذي أعدّ استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال،

وذلك تحت إشراف جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي في البنوك السعودية على مستوى الأداء التنظيمي،
من خلال قياس العلاقة بين (البنية التحتية التقنية، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية، التدريب الرقمي، الابتكار)
وبين مؤشرات الأداء التنظيمي (الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا العملاء، رضا الموظفين، والقدرة التنافسية).

راجيةً من سعادتكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة المرفقة وتزويدي بملاحظاتكم القيمة حول وضوح العبارات ومدى ارتباطها
بمحااور الدراسة، بهدف تطوير الأداة وضمان صلاحيتها قبل تطبيقها ميدانياً.

مع خالص الشكر والتقدير لوقتكم وجهودكم، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

وتفضلوا بقبول وافر الشكر،،،

مع خالص التقدير والاحترام،

محمد فايز لرضي

طالب ماجستير إدارة المشاريع كلية

الإدارة، جامعة ميدأوشن

M.faez411@gmail.com

Subject: Request for Questionnaire Validation

Dear Dr.,

Greetings,

I am writing to respectfully request your assistance in reviewing and validating the research instrument (questionnaire) for my master's thesis entitled:

"The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance in the Saudi Banking Sector."

This study is conducted as a partial fulfillment of the requirements for the Master's Degree in Business Administration at Midocean University – College of Management.

The main objective of this research is to examine how digital transformation contributes to enhancing organizational performance within Saudi banks, through analyzing the relationship between digital infrastructure, digital leadership, organizational culture, digital training, and innovation, and the dimensions of organizational performance, namely operational efficiency, service quality, customer satisfaction, employee satisfaction, and competitive capability.

I kindly request your valuable feedback regarding the clarity, relevance, and comprehensiveness of the questionnaire items to ensure its validity before distributing it to the study sample.

Your academic insight and comments will be highly appreciated and will contribute significantly to the quality of this research.

Thank you very much for your time, support, and cooperation.

With sincere appreciation and respect

Best regards,

Mohammed Faiz Iardhi

Master's Student – Business Administration

Midocean University – College of Management

M.faiez411@gmail.com

Dear. Mohammed Faiz Iardhi,

The study entitled "The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance in the Saudi Banking Sector"

Overall, the study provides a strong foundation for its objectives and demonstrates a clear understanding of the relationship between digital transformation and organizational performance. However, a few suggestions for refinement and enhancement have been noted in the reviewed file.

Thank you for allowing me to review this valuable work.

Dr.

Midocean University

Email:

Date:

Dear. Mohammed Faiz Iardhi,

Greetings,

After reviewing the study titled "The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance in the Saudi Banking Sector,"

I would like to note that the research provides a solid and well-structured foundation for achieving its objectives.

The study demonstrates a clear understanding of digital transformation practices and their relationship with organizational performance within the Saudi banking industry.

However, there are a few suggestions and ideas for improvement that have been highlighted in the attached file,

mainly concerning the refinement of some questionnaire items and the enhancement of the discussion section.

Thank you for allowing me the opportunity to review this valuable work.

Dr.

Midocean University

Email:

Date:

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد / المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في الاعمال وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي" الإنشائية في منطقة الرياض"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة المشاريع. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان. وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وسنُعامل بسرية تامة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا، أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم،

محمد فايز لرضي

طالب ماجستير إدارة الاعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

M.faiez411@gmail.com

المشرفي

د. الفيصل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

Questionnaire

Mr. /

Dear

I would like to inform you that I am Mohammed Fayez Al-Radhi, a student at Midoushin University, *College of Business Administration*, currently working on a research study titled:

“The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance in the Saudi Banking Sector.”

This research is part of the requirements for the Bachelor’s degree in the *College of Business Administration*.

Due to the importance of this topic in improving organizational efficiency and promoting digital transformation within the banking sector, I kindly request your permission to distribute the questionnaire among employees in your respected institution.

Please note that the information collected will be used solely for academic purposes, and I assure you that all responses will remain confidential and will not be disclosed under any circumstances.

I truly appreciate your cooperation and support,

Best regards,

Mohammed Faiz Iardhi

Undergraduate Student

College of Business Administration

Midoushin University

M.faiez411@gmail.com

Supervisors:

Dr. Abdulmajeed Mohammed

Dr. Fayege Ali Jarad

College of Business Administration –

Midoushin University

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية (Demographic Characteristics)

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب لك:

1. الجنس: (Gender)

- ☐ ذكر (Male)
- ☐ أنثى (Female)

2. العمر: (Age)

- ☐ أقل من 25 سنة
- ☐ 25 – 34 سنة
- ☐ 35 – 44 سنة
- ☐ 45 – 54 سنة
- ☐ 55 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: (Educational Level)

- ☐ ثانوي
- ☐ دبلوم
- ☐ بكالوريوس
- ☐ ماجستير
- ☐ دكتوراه

4. سنوات الخبرة: (Years of Experience)

- ☐ أقل من سنة
- ☐ 1–5 سنوات
- ☐ 6–10 سنوات

• ☐ 11-15 سنة

• ☐ أكثر من 15 سنة

15. المسمى الوظيفي: (Job Title)

• ☐ موظف خدمة عملاء

• ☐ محلل نظم

• ☐ مسؤول تقنية معلومات

• ☐ مشرف / رئيس قسم

• ☐ مدير

• ☐ أخرى (يرجى التحديد): _____ :

6. جهة العمل: (Type of Organization)

• ☐ بنك محلي

• ☐ بنك دولي

• ☐ مؤسسة مالية

• ☐ شركة تقنية تعمل مع البنوك

• ☐ أخرى (يرجى التحديد): _____ :

7. مدة العمل في القطاع البنكي: (Experience in Banking Sector)

• ☐ أقل من سنة

• ☐ 1-3 سنوات

• ☐ 4-7 سنوات

• ☐ أكثر من 7 سنوات

8. نوع الوحدة/القسم الذي تعمل فيه (Department):

- ☐ تقنية المعلومات
- ☐ المالية
- ☐ العمليات التشغيلية
- ☐ الموارد البشرية
- ☐ التسويق
- ☐ أخرى _____ :

ثانياً: محاور الدراسة (Research Topics):

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5، حيث يمثل الرقم 1 "غير موافق بشدة" ويمثل الرقم 5 "موافق بشدة".

يرجى وضع علامة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Please rate the following statements on a scale of 1 to 5, where 1 represents "Strongly Disagree" and 5 represents "Strongly Agree". Kindly place a checkmark [✓] in the box that reflects your opinion.

1	2	3	4	5	العبارة statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		

1) التحول الرقمي (DT) Digital Transformation

1	2	3	4	5	العبارات statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	يدعم التحول الرقمي إنجاز المهام بسرعة أكبر داخل بيئة العمل. Digital transformation supports faster task completion within the workplace.	SC1.1
[]	[]	[]	[]	[]	تتوفر في المؤسسة بنية تقنية مناسبة تساعد على تطبيق التحول الرقمي بكفاءة. The organization has an adequate technological infrastructure to effectively support digital transformation.	SC1.2

1	2	3	4	5	العبارة statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	تسهم القيادة الإدارية في تشجيع وتسهيل تطبيق المبادرات الرقمية. Managerial leadership encourages and facilitates the adoption of digital initiatives	SC1.3
[]	[]	[]	[]	[]	يساعد التحول الرقمي في تحسين جودة العمليات الداخلية في المؤسسة. Digital transformation helps improve the quality of internal organizational processes.	SC1.4

1	2	3	4	5	العبارة statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	توفر المؤسسة برامج تدريب رقمية كافية لرفع مهارات الموظفين. The organization provides sufficient digital training programs to enhance employee skills.	SC1.5
[]	[]	[]	[]	[]	يسهم التحول الرقمي في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات اعتماداً على البيانات. Digital transformation enhances the organization's ability to make data-driven decisions.	SC1.6

1	2	3	4	5	العبارات statements	م No.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree		
(2) الأداء التنظيميOrganizational Performance						

1	2	3	4	5	العبارة statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[[	[[	[[	[[	[[	يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.. Digital transformation contributes to improving operational efficiency within the organization.	PD2.1

					يؤدي التحول الرقمي إلى تسريع إنجاز المهام وتقليل الوقت اللازم لتنفيذ العمليات. Digital transformation accelerates task completion and reduces the time required to perform operations.	PD2.2
[]	[]	[]	[]	[]		

1	2	3	4	5	العبارة statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء... Digital transformation helps enhance the quality of services delivered to customers..	PD2.3

					يؤثر التحول الرقمي إيجابياً على قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة. Digital transformation positively impacts the organization's ability to make faster and more accurate decisions..	PD2.4
[]	[]	[]	[]	[]		

1	2	3	4	5	العبارة statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا الموظفين من خلال تبسيط المهام.. Digital transformation increases employee satisfaction by simplifying tasks and improving workflows.	PD2.5

					يساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء التشغيلية الناجمة عن العمل اليدوي	
[[	[[	[[	[[	[[	Digital transformation helps reduce operational errors caused by manual processes.	PD2.6

1	2	3	4	5	العبارات statements	م No.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree		
3) تكلفة المشروع (Project Cost – PC)						

1	2	3	4	5	العبارة statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		

[]	[]	[]	[]	[]	يؤدي ضعف تطبيق التحول الرقمي إلى زيادة التكاليف التشغيلية داخل المؤسسة. Poor implementation of digital transformation increases operational costs within the organization.	PC3.1
[]	[]	[]	[]	[]	التأخر في اعتماد الأنظمة الرقمية يسبب نفقات إضافية غير متوقعة Delays in adopting digital systems lead to unexpected additional expenses..	PC3.2

1	2	3	4	5	العبارة statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	قلة التدريب الرقمي للموظفين يزيد من تكلفة الأخطاء التشغيلية... Insufficient digital training for employees increases the cost of operational errors.	PC3.3
[]	[]	[]	[]	[]	الاعتماد على الأساليب التقليدية بدلاً من الحلول الرقمية يرفع تكاليف العمل... Relying on traditional methods instead of digital solutions increases work costs.	PC3.4

1	2	3	4	5	العبارة statements	م No.
غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	تكرار الأعطال التقنية نتيجة ضعف البنية التحتية الرقمية يؤدي إلى تكاليف صيانة عالية Frequent technical failures due to weak digital infrastructure result in high maintenance costs..	PC3.5
[]	[]	[]	[]	[]	يساهم نقص التكامل بين الأنظمة الرقمية في زيادة تكاليف معالجة البيانات Lack of integration between digital systems increases the cost of data processing..	PC3.6

1	2	3	4	5	العبارات statements	م No.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree		
4) نطاق المشروع Project Scope						

غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	تطبيق مبادرات التحول الرقمي يؤدي أحيانا إلى توسيع نطاق العمل داخل المؤسسة بشكل غير مخطط. Digital transformation initiatives sometimes lead to unplanned expansion of the organizational scope.	PS4.1

					قد يتطلب التحول الرقمي حذف بعض العمليات التقليدية غير الضرورية من نطاق العمل Digital transformation may require removing some non-essential traditional processes from the workflow.	PS4.2
[]	[]	[]	[]	[]		

غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	يؤثر تطبيق التحول الرقمي على جودة تنفيذ المهام ضمن نطاق العمل Digital transformation affects the quality of task execution within the organizational scope	PS4.3

					يسهم التحول الرقمي في إعادة ترتيب وتحديد أولويات المهام داخل نطاق المؤسسة	
					Digital transformation contributes to redefining and reorganizing task priorities within the organization	PS4.4
[]	[]	[]	[]	[]		

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree		
					أحياناً يقلل التحول الرقمي من التركيز على التفاصيل الدقيقة لبعض العمليات بسبب الاعتماد على الأنظمة الآلية.	
					Digital transformation may reduce attention to operational details due to increased reliance on automated systems.	PS4.5
[]	[]	[]	[]	[]		

					يسهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المهام، ما قد يؤدي أحياناً إلى تنفيذ سريع وغير دقيق لبعض الأنشطة	
[]	[]	[]	[]	[]	Digital transformation accelerates task completion, which may sometimes lead to fast but inaccurate execution	PS4.6

1	2	3	4	5	العبارات statements	م No.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree		
Project Quality (5) جودة الخدمات الرقمية						

غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	يساهم تطبيق التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء Digital transformation contributes to improving the quality of services provided to customers.	PQ5.1
[]	[]	[]	[]	[]	يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل الأخطاء التشغيلية مقارنة بالعمليات التقليدية Digital transformation reduces operational errors compared to traditional processes	PQ5.2

غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					يساعد التحول الرقمي في زيادة سرعة معالجة المعاملات وجودتها Digital transformation enhances the speed and quality of transaction processing	PQ5.3
					يسهم التحول الرقمي في رفع مستوى الدقة في تنفيذ العمليات البنكية Digital transformation improves the accuracy of banking operations	PQ5.4

غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
					يؤدي التحول الرقمي إلى تعزيز موثوقية البيانات وتقليل احتمالية الأخطاء البشرية Digital transformation enhances data reliability and reduces the likelihood of human errors	PQ5.5
					يرفع التحول الرقمي مستوى الالتزام بالمعايير الفنية والمواصفات التنظيمية في البنك Digital transformation increases compliance with technical standards and regulatory specifications	PQ5.6

1	2	3	4	5	العبارات statements	م No.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
Strongly Disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly Agree		
6) رضا أصحاب المصلحة في المشروع Stakeholder Satisfaction in Project						

غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[[	[[	[[	[[	[[	يعزز تطبيق التحول الرقمي رضا العملاء عن الخدمات المقدمة. The implementation of digital transformation enhances customer satisfaction with the provided services.	SS6.1

					يقلل التحول الرقمي من شكاوى العملاء المتعلقة بجودة الخدمات Digital transformation reduces customer complaints related to service quality.	SS6.2
[]	[]	[]	[]	[]		

غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	يساهم التحول الرقمي في تحسين التواصل بين الموظفين وأصحاب المصلحة Digital transformation improves communication between employees and stakeholders.	SS6.3

					يعزز التحول الرقمي ثقة أصحاب المصلحة في كفاءة المنظمة Digital transformation increases stakeholders' trust in the organization's efficiency.	SS6.4
[]	[]	[]	[]	[]		

غير موافق بشدة Strongly Disagree	غير موافق Disagree	محايد Neutral	موافق Agree	موافق بشدة Strongly Agree		
[]	[]	[]	[]	[]	يساعد التحول الرقمي في تلبية توقعات أصحاب المصلحة بشكل أسرع وأكثر دقة Digital transformation helps meet stakeholder expectations more quickly and accurately.	SS6.5

[]	[]	[]	[]	[]	يساهم التحول الرقمي في تعزيز انطباع أصحاب المصلحة حول جودة الخدمات Digital transformation improves stakeholders perception of service quality.	SS6.6
----	----	----	----	----	--	-------

شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير لجميع المشاركين في هذا الاستبيان على وقتكم وجهودكم القيمة. إن مشاركتكم الفعالة وملاحظاتكم الهامة ساهمت بشكل كبير في إنجاح هذه الدراسة. أقدر تعاونكم ودعمكم، وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

محمد فايز لرضي
طالب ماجستير إداره اعمال كلية

الإدارة جامعة ميدأوشن

M.faiez411@gmail.com

Acknowledgment

I would like to express my sincere gratitude and appreciation to all participants of this survey for your valuable time and efforts. Your active participation and insightful feedback have significantly contributed to the success of this study. I greatly value your cooperation and support, and I assure you that your responses will be treated with the utmost confidentiality and used solely for academic research purposes.

Mohammed faiz lardhi

Master of Business Administration Student

College of Management, Midocean University

M.faiez411@gmail.com

Reliability

RELIABILITY

/VARIABLES=SC1.1 SC1.2 SC1.3 SC1.4 SC1.5 SC1.6 SC1.7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.836	7

RELIABILITY

/VARIABLES=PD2.1 PD2.2 PD2.3 PD2.4 PD2.5 PD2.6 PD2.7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	7

RELIABILITY

/VARIABLES=PC3.1 PC3.2 PC3.3 PC3.4 PC3.5 PC3.6 PC3.7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	7

RELIABILITY

/VARIABLES=PS4.1 PS4.2 PS4.3 PS4.4 PS4.5 PS4.6 PS4.7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	7

RELIABILITY

/VARIABLES=PQ5.1 PQ5.2 PQ5.3 PQ5.4 PQ5.5 PQ5.6 PQ5.7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	7

RELIABILITY

/VARIABLES=SS6.1 SS6.2 SS6.3 SS6.4 SS6.5 SS6.6 SS6.7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.915	7

RELIABILITY

/VARIABLES=SC1.1 SC1.2 SC1.3 SC1.4 SC1.5 SC1.6 SC1.7 PD2.1 PD2.2 PD2.3 PD2.4 PD2.5 PD2.6 PD2.7
PC3.1 PC3.2 PC3.3 PC3.4 PC3.5 PC3.6 PC3.7 PS4.1 PS4.2 PS4.3 PS4.4 PS4.5 PS4.6 PS4.7 PQ5.1 PQ5.2
PQ5.3 PQ5.4 PQ5.5 PQ5.6 PQ5.7 SS6.1 SS6.2 SS6.3 SS6.4 SS6.5 SS6.6 SS6.7

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	42

Frequencies

Statistics

		الجنس Gender	العمر Age	المستوى التعليمي Educational Level	عدد سنوات الخبرة Years of Experience	جهة العمل Employer	نوع القسم الذي تعمل فيه (Depatment)
N	Valid	390	390	390	390	390	390
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		1.0333	2.3308	1.2641	2.4718	1.3487	1.6974

Frequency Table

الجنس Gender

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر Male	377	96.7	96.7	96.7
	أنثى Female	13	3.3	3.3	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

العمر Age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل أو سنة ٣٠ 30 years or less	96	24.6	24.6	24.6
	سنة ٣٥ إلى ٣٦ من 31 to 35 years	141	36.2	36.2	60.8
	سنة ٤٠ إلى ٣٦ من 36 to 40 years	81	20.8	20.8	81.5
	أكثر سنة ٤١ من 41 years or more	72	18.5	18.5	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

المستوى التعليمي Educational Level

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bachelor's Degree بكالوريوس	295	75.6	75.6	75.6
	Master's Degree ماجستير	87	22.3	22.3	97.9
	PhD دكتوراه	8	2.1	2.1	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

Years of Experience عدد سنوات الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 years or less أقل أو سنوات ٥	72	18.5	18.5	18.5
	6 to 10 years سنوات ١٠ إلى ٦ من	142	36.4	36.4	54.9
	11 to 15 years سنة ١٥ إلى ١١ من	96	24.6	24.6	79.5
	16 years or more فأكثر سنة ١٦ من	80	20.5	20.5	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

Employer جهة العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Contractor مقاول	270	69.2	69.2	69.2
	Consultant استشاري	104	26.7	26.7	95.9
	Client عميل	16	4.1	4.1	100.0
	Total	390	100.0	100.0	

نوع الوحدة/القسم الذي تعمل فيه:(Department)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Information Technology تقنية المعلومات	95	24.4	24.4	24.4
	Finance المالية	140	35.9	35.9	60.3
	Operations العمليات التشغيلية	100	25.6	25.6	85.9
	Human Resources الموارد البشرية	20	7.7	7.7	93.6
	Marketing التسويق	30	5.1	5.1	98.7
	Other أخرى	5	1.3	1.3	100
	Total	390	100	100	100

DESCRIPTIVES VARIABLES=SC1.1 SC1.2 SC1.3 SC1.4 SC1.5 SC1.6 SC1
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يدعم التحول الرقمي إنجاز المهام بسرعة أكبر داخل بيئة العمل.	390	1.00	5.00	2.5179	1.86248
تتوفر في المؤسسة بنية تقنية مناسبة تساعد على تطبيق التحول الرقمي بكفاءة.	390	1.00	5.00	2.3641	1.78993
تسهم القيادة الإدارية في تشجيع وتسهيل تطبيق المبادرات الرقمية.	390	1.00	5.00	4.7128	.71674
يساعد التحول الرقمي في تحسين جودة العمليات الداخلية في المؤسسة.	390	1.00	5.00	2.1385	1.53328
توفر المؤسسة برامج تدريب رقمية كافية لرفع مهارات الموظفين.	390	1.00	5.00	2.1282	1.59013
يسهم التحول الرقمي في زيادة القدرة على اتخاذ القرارات اعتمادًا على البيانات.	390	1.00	5.00	2.4256	1.81634
Digital Transformation التحول الرقمي	390	1.43	5.00	2.6381	1.34966
Valid N (listwise)	390				

DESCRIPTIVES VARIABLES=PD2.1 PD2.2 PD2.3 PD2.4 PD2.5 PD2.6 PD2

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يُساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل المؤسسة.	390	1.00	5.00	3.8513	1.59480
يؤدي التحول الرقمي إلى تسريع إنجاز المهام وتقليل الوقت اللازم لتنفيذ العمليات.	390	1.00	2.00	1.1026	.30378
يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	390	1.00	5.00	4.0051	1.47820
يؤثر التحول الرقمي إيجابياً على قدرة المؤسسة على اتخاذ قرارات أسرع وأكثر دقة.	390	1.00	5.00	3.8615	1.56646
يساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء التشغيلية الناتجة عن العمل اليدوي.	390	1.00	5.00	4.3128	1.22089
يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا الموظفين من خلال تبسيط المهام وتسهيل	390	1.00	5.00	3.8821	1.56157
Organizational Performance – الأداء التنظيمي	390	1.00	4.57	3.5626	1.17853
Valid N (listwise)	390				

DESCRIPTIVES VARIABLES=PC3.1 PC3.2 PC3.3 PC3.4 PC3.5 PC3.6 PC3
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يؤدي ضعف تطبيق التحول الرقمي إلى زيادة التكاليف التشغيلية داخل المؤسسة.	390	1.00	5.00	4.7128	.74488
التأخر في اعتماد الأنظمة الرقمية بسبب نفقات إضافية غير متوقعة.	390	1.00	5.00	4.7538	.68845
قلة التدريب الرقمي للموظفين يزيد من تكلفة الأخطاء التشغيلية.	390	1.00	5.00	4.0872	1.36711
الاعتماد على الأساليب التقليدية بدلاً من الحلول الرقمية يرفع تكاليف العمل.	390	1.00	5.00	4.8051	.65165
تكرار الأعطال التقنية نتيجة ضعف البنية التحتية الرقمية يؤدي إلى تكاليف صيانة عالية.	390	1.00	5.00	4.2821	1.27359
يساهم نقص التكامل بين الأنظمة الرقمية في زيادة تكلفة معالجة البيانات.	390	1.00	5.00	4.4154	1.16362
تكلفة المشروع Project Cost	390	1.57	5.00	4.4491	.80604
Valid N (listwise)	390				

DESCRIPTIVES VARIABLES=PS4.1 PS4.2 PS4.3 PS4.4 PS4.5 PS4.6 PS4

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تطبيق مبادرات التحول الرقمي يؤدي أحياناً إلى توسيع نطاق العمل داخل المؤسسة بشكل غير مخطط.	390	1.00	5.00	3.6564	1.77671
قد يتطلب التحول الرقمي حذف بعض العمليات التقليدية غير الضرورية من نطاق العمل.	390	1.00	5.00	4.3128	1.30240
يؤثر تطبيق التحول الرقمي على جودة تنفيذ المهام ضمن نطاق العمل.	390	1.00	5.00	4.2410	1.25772
يسهم التحول الرقمي في إعادة ترتيب وتحديد أولويات المهام داخل نطاق المؤسسة.	390	1.00	5.00	4.4769	1.05540
أحياناً يقل التحول الرقمي من التركيز على التفاصيل الدقيقة لبعض العمليات بسبب الاعتماد على الأنظمة الآلية.	390	1.00	5.00	4.2821	1.29759
يسهم التحول الرقمي في تسريع إنجاز المهام، ما قد يؤدي أحياناً إلى تنفيذ سريع وغير دقيق لبعض الأنشطة	390	1.00	5.00	4.2000	1.36651
نطاق المشروع Project Scope	390	1.00	5.00	4.2073	1.13096
Valid N (listwise)	390				

DESCRIPTIVES VARIABLES=PQ5.1 PQ5.2 PQ5.3 PQ5.4 PQ5.5 PQ5.6 PQ5

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يساهم تطبيق التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء..	390	1.00	5.00	4.1795	1.37685
يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل الأخطاء التشغيلية مقارنة بالعمليات التقليدية.	390	1.00	5.00	4.3026	1.26074
يساعد التحول الرقمي في زيادة سرعة معالجة المعاملات وجودتها.	390	1.00	5.00	4.2410	1.29001
يسهم التحول الرقمي في رفع مستوى الدقة في تنفيذ العمليات البنكية.	390	1.00	5.00	3.3846	1.10654
يؤدي التحول الرقمي إلى تعزيز موثوقية البيانات وتقليل احتمالية الأخطاء البشرية.	390	1.00	5.00	4.1795	1.39171
يرفع التحول الرقمي مستوى الالتزام بالمعايير الفنية والمواصفات التنظيمية في البنك.	390	1.00	5.00	4.0462	1.47748
جودة المشروع Project Quality	390	1.00	5.00	4.0733	1.24053
Valid N (listwise)	390				

DESCRIPTIVES VARIABLES=SS6.1 SS6.2 SS6.3 SS6.4 SS6.5 SS6.6 SS6
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يعزز تطبيق التحول الرقمي رضا العملاء عن الخدمات المقدمة..	390	1.00	5.00	3.9538	1.52879
يقلل التحول الرقمي من شكاوى العملاء المتعلقة بجودة الخدمات..	390	1.00	5.00	4.0051	1.49204
يساهم التحول الرقمي في تحسين التواصل بين الموظفين وأصحاب المصلحة.	390	1.00	5.00	3.5897	.92711
يعزز التحول الرقمي ثقة أصحاب المصلحة في كفاءة المنظمة.	390	1.00	5.00	4.3026	1.21927
يساعد التحول الرقمي في تلبية توقعات أصحاب المصلحة بشكل أسرع وأكثر دقة.	390	1.00	5.00	4.1897	1.33372
يساهم التحول الرقمي في تعزيز انطباق أصحاب المصلحة حول جودة الخدمات.	390	1.00	5.00	4.3641	1.21081
رضا أصحاب المصلحة في المشروع Stakeholder Satisfaction in Project	390	1.00	5.00	4.0879	1.16036

-الملخص Abstract(عربي):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي. يُعد التحول الرقمي أحد المحركات الأساسية للابتكار والكفاءة، حيث يمكن البنوك من تحسين العمليات التشغيلية، ورفع جودة الخدمات، وتعزيز القدرة التنافسية. ومع ذلك، فإن عدم إدارة التحول الرقمي بشكل فعال قد يؤدي إلى تحديات تتعلق بالتكلفة، والتكيف، والثقافة التنظيمية. تركّزت الدراسة على خمسة أبعاد رئيسية للأداء التنظيمي، وهي: الكفاءة التشغيلية، جودة الخدمات، رضا الموظفين، رضا العملاء، والقدرة التنافسية.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في القطاع المصرفي في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وبعد مراجعة الاستجابات والتحقق من صحتها، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي بجميع أبعاده، حيث تبين أن التطبيق الفعال للتحول الرقمي يساهم في تعزيز الكفاءة وجودة الأداء ورفع مستويات الرضا. واختتمت الدراسة بعدد من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وتقليل التحديات المصاحبة لعمليات التحول داخل المؤسسات المصرفية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء التنظيمي، القطاع المصرفي، الابتكار، الكفاءة، المملكة العربية السعودية

المخلص (English) Abstract:

The aim of this study is to investigate the impact of **digital transformation** on **organizational performance** in the **Saudi banking sector**. Digital transformation represents a key driver of innovation and efficiency, enabling banks to enhance operational processes, improve service quality, and strengthen competitiveness. However, if not properly managed, it may also lead to challenges related to cost, adaptation, and organizational culture.

The study focuses on five main dimensions of organizational performance: **operational efficiency**, **service quality**, **employee satisfaction**, **customer satisfaction**, and **competitive capability**.

The research adopted a **descriptive-analytical approach** and utilized a **questionnaire** as the main data collection tool. The questionnaire was distributed electronically to a random sample of employees working in the banking sector across the Riyadh region of Saudi Arabia. After reviewing and validating the responses, the data were analyzed using **SPSS software** to test the study hypotheses and measure the relationships between variables.

The results indicated a **statistically significant effect** of digital transformation on organizational performance across all dimensions, showing that effective digital adoption enhances efficiency, quality, and satisfaction levels.

The study concluded with several recommendations aimed at strengthening the implementation of digital transformation strategies and reducing the challenges that may arise during the transition process.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Performance, Banking Sector, Innovation, Efficiency, Saudi Arabia



Midocean University

College of Management

Master of Business Administration

Title in English

The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance:

An Applied Study on the Saudi Banking Sector

Prepared by:

Mohammed Faiz Iardhi

Supervised by:

Dr. Faisal Abdulhamid

Dr. Khaled Jurad

Year:2025