

أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة
مدفوعات شور بالرياض

The Impact of Digital Transformation on the
Effectiveness of Organizational Performance: An
Applied Study on Sure Pay Company in Riyadh

اسم الطالبة

حنين صالح عبدالله السليم

الرقم الجامعي: 221000929

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025 - الفصل الدراسي الثالث

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات، الحمد لله الذي يسر لي درب العلم والعمل...

أهدي هذا البحث الى كل من ساهم في تشكيل مسيرتي العلمية...

وإلى عائلتي الكريمة وقرة عيني الذين دعموني بلا حدود...

وإلى أصدقائي الذي كانوا مصدر إلهام وتشجيع لي...

كما اهدي هذا العمل الى مشرفينا الذين نقلوا لنا شغف المعرفة والعلم

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، كما تحب وترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، الحمد لله الذي وفقني وهداني في طريق العلم، وجعل العلم نوراً يهدي به من الظلمات إلى النور.

يشرفني أن تم هذا البحث تحت إشراف نخبة من المشرفين الأكفاء، الذين أكنّ لهم كل التقدير والاحترام، فبأسمى عبارات الشكر والعرفان، أتقدم بخالص الامتنان لما قدموه من توجيهات قيمة ونصائح بناءة، كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل.

كما أود أن أعبر عن شكري العميق لكل من ساهم بأي شكل من الأشكال في إنجاز هذا البحث.

أتوجه بالشكر لعائلتي الكريمة على دعمهم المتواصل وتشجيعهم اللامحدود.

وفي الختام، أخص بالشكر كل من ساهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في إتمام هذا البحث، سائلة المولى عز وجل أن يكون هذا الجهد إضافة نافعة في مجاله، وأن يسهم في رفع الوعي وتحقيق أثر إيجابي ملموس.

جدول المحتويات

8.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
9.....	المقدمة:
11.....	مشكلة الدراسة.
12.....	فجوات على المستوى النظري.
12.....	فجوات على المستوى التطبيقي.
13	أهمية الدراسة.
13.....	على المستوى النظري:
13.....	على المستوى التطبيقي:
14.....	أسئلة الدراسة.
14.....	أهداف الدراسة.
14.....	فرضيات الدراسة.
15.....	نموذج الدراسة.
16.....	الدراسة الميدانية.
16.....	مخطط المشروع المقترح.
17.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
18.....	المقدمة:
20.....	المتغير المستقل.
23.....	المتغير التابع.
25.....	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
26.....	الخاتمة:
29.....	الفصل الثالث: منهجية البحث
30.....	المقدمة.
30.....	التعريفات الإجرائية
31.....	تصميم البحث.
32.....	مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

33.....	طرق جمع البيانات
34.....	أنواع البيانات
35.....	طرق وأساليب تحليل البيانات
35.....	الخاتمة
36.....	الفصل الرابع التحليل الإحصائي
37.....	المقدمة
38.....	تحليل البيانات
41.....	قياس صدق وثبات الدراسة
41.....	صدق المقاييس
44.....	ثبات أداة الدراسة
46.....	التحليل الوصفي
48.....	معاملات الارتباط الخطي
49.....	اختبار صدق الدراسة
55.....	المراجع
57.....	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	نموذج الدراسة المصدر: الطالبة، 2025	15
2	مكونات الأداء التنظيمي المصدر: عبد الغني، 2023	24
3	تصميم البحث المصدر: الطالبة، 2025	31
4	التصنيف وفق الجنس المصدر: الطالبة، 2025	39
5	التصنيف وفق العمر المصدر: الطالبة، 2025	40
6	التصنيف وفق المؤهل الدراسي المصدر: الطالبة، 2025	40

قائمة الجدول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	أهمية التحول الرقمي المصدر: أبو سالم، 2024	1
32	مجتمع الدراسة (الطالبة، 2025)	2
32	عينة البحث (الطالبة، 2025)	3
33	المتغير المستقل (الطالبة، 2025)	4
34	المتغير التابع (الطالبة، 2025)	5
38	خصائص العينة (الطالبة، 2025)	6
42	جدول التكرارات (الطالبة، 2025)	7
44	ثبات أداة الدراسة (الطالبة، 2025)	8
46	خيارات التحليل الإحصائي (الطالبة، 2025)	9
47	تغييرات التحليل الإحصائي (الطالبة، 2025)	10
47	تغييرات التحليل الوصفي (الطالبة، 2025)	11
48	معاملات الارتباط الخطي (التحول الرقمي والأداء التنظيمي)	12

	(الطالبة، 2025)	
13	معاملات الارتباط الخطي (التكنولوجيا الرقمية والأداء التنظيمي) (الطالبة، 2025)	49
14	معاملات الارتباط الخطي (الحكومة الرقمية والمهام التنظيمية) (الطالبة، 2025)	49
15	معاملات الارتباط الخطي (التحول الرقمي والمهام التنظيمية) (الطالبة، 2025)	49
16	معاملات الارتباط الخطي (خلق القيمة والأداء التنظيمي) (الطالبة، 2025)	49
17	جدول التحول الرقمي والأداء التنظيمي (الطالبة، 2025)	50
18	جدول التكنولوجيا الرقمية والأداء التنظيمي (الطالبة، 2025)	51
19	الحكومة الرقمية والأداء التنظيمي (الطالبة، 2025)	52
20	التحول الرقمي والمهام التنظيمية (الطالبة، 2025)	53
21	خلق القيم والأداء التنظيمي (الطالبة، 2025)	54

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

في ظل تسارع التطورات التقنية واتساع نطاق الاعتماد على شبكة الإنترنت، أصبح العالم أكثر ترابطاً ورقمنة، مما أدى إلى تزايد الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مختلف القطاعات، ولم تعد الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات العامة قادرة على مواكبة متطلبات هذا العصر الرقمي، مما فرض على المنظمات ضرورة التكيف مع هذه التحولات لضمان بقائها واستمرار نموها، وبرزت الحاجة إلى بناء بيئة مستدامة تعتمد على تبني حلول رقمية فعالة تضمن تقديم الخدمات العامة للعملاء بسهولة، وبتكاليف منخفضة. (رستم، صقور، 2024)

ويشير التحول الرقمي إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة عمل الشركات وتقديم القيمة للعملاء، ويتضمن استخدام تقنيات مثل الهواتف المحمولة، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، وتحليلات البيانات الضخمة وسلاسل الكتل، مما جعله يشمل قطاعات عدة مثل البنوك، الصناعة، التعليم، الصحة، النقل، وغيرها. (عبدالله، حراز، 2022)

وفي ظل التغير السريع في بيئات العمل، أصبحت الحاجة إلى مفاهيم إدارية جديدة أكثر إلحاحاً، إذ ساهمت الثورة المعلوماتية في بروز الإدارة الإلكترونية، وهي نمط حديث قائم على تقنيات المعلومات والاتصال، مكّن المؤسسات من الانتقال من النمط الورقي إلى الإلكتروني، مما زاد من كفاءة الأداء وسرّع إنجاز المعاملات، وقد تبنت الجامعات والمؤسسات هذا التحول استجابة للتحديات التي فرضها العالم الرقمي الحديث. (عثمانية، برانسية، 2024)

إن التغيير الذي أحدثته التكنولوجيا الرقمية فرض على المؤسسات تحديات مستمرة، تطلبت التكيف المستمر، فقد أثر هذا التغيير في نماذج الأعمال والإجراءات وحتى المنتجات، حيث بات من الضروري امتلاك قدرات تقنية وأساليب عمل رقمية تمكّن من الابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية، بهدف تقليل التكاليف وتوسيع قاعدة العملاء لتحقيق التميز التنافسي. (زبيلج، 2023)

وقد أدى هذا التحوّل إلى توسيع نطاق مسؤوليات المنظمات، فلم تعد محصورة في تحقيق الربحية وزيادة الحصة السوقية، بل امتدت لتشمل التزامات اجتماعية وبيئية، ونتيجة لذلك تطور مفهوم الأداء ليشمل الأبعاد غير المالية إلى جانب الأبعاد المالية، فيما يُعرف بالأداء المستدام. (رستم، صقور، 2024)

وتُظهر الدراسات أهمية التحول الرقمي كموضوع غني يحتاج إلى دراسات معمقة، فغالبًا ما تركز الأبحاث على جانب معين مثل الإدارة الرقمية أو تكنولوجيا الاتصال، بينما تعميم الفهم حول التحول الرقمي يفتح المجال لدراسات مستقبلية أوسع وأكثر شمولية، ويساهم في التراكم المعرفي العلمي. (زبيلح، 2023)

كما تسعى بيانات الأعمال المختلفة إلى الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث تتجه منظمات الأعمال بشكل متزايد نحو تقنيات التحول الرقمي، خصوصًا في مجالي المحاسبة والتدقيق، نظرًا للتأثير الكبير للثورة الصناعية الرابعة، ولم يعد التحول الرقمي خيارًا، بل أصبح ضرورة للتنمية، في ظل تعقد الأسواق وتزايد المخاطر، مما يجعل الحاجة ماسة إلى تدقيق مؤسسي دقيق وفي الوقت المناسب. (سليمان، 2025)

ويُعرف التحول الرقمي بأنه استثمار في الفكر وتغيير في السلوك بهدف إحداث تحول جذري في آلية العمل، من خلال استغلال التقنيات الحديثة لتقديم خدمات أسرع وأكثر كفاءة، إما بتجاوز الطرق التقليدية أو بتطويرها، كما يُعرّف على أنه اعتماد التكنولوجيا لتفعيل شامل للأداء وتغيير النظرة التنظيمية. (زبيلح، 2023)

وقد أدى الاعتماد المتزايد على التحول الرقمي في السنوات الأخيرة إلى تحول كبير في بيئة الأعمال، خاصة فيما يتعلق بإدارة التكاليف، حيث ساهمت الأدوات الرقمية في تحسين التخطيط والمتابعة، وأثرت على أساليب محاسبة التكاليف التقليدية والمستحدثة، كما مكّنت من التعامل مع البيانات المعقدة وتقديم معلومات دقيقة رغم وجود تحديات تعوق التطبيق السليم. (عبدالله، حراز، 2022)

أما على مستوى الأداء التنظيمي، فقد أصبح من أبرز مؤشرات نجاح المؤسسات، إذ يرتبط بتحقيق الرؤية والرسالة التنظيمية، ويُقاس بمزيج من السلوكيات والنتائج، وتركز بعض الدراسات على أهمية قياس السلوك المهني للعاملين كونه يعبر عن مدى التزامهم بالأهداف، بعيدًا عن التركيز المفرط على النتائج فقط، التي قد تُحرّف الهدف الحقيقي للأداء. (المولى، السمان، 2023)

ومن أجل تعزيز الأداء، خصوصًا في بيانات العمل الرقمية، تهتم المؤسسات باستخدام أدوات تقييم مثل بطاقة الأداء المتوازن، لما توفره من مزيج بين المقاييس المالية وغير المالية مثل الربحية، رضا العملاء، وتطوير العاملين، ويُعد هذا المنهج مؤشرًا متكاملًا لقياس أداء المؤسسة ومساعدتها في التكيف مع التغيرات البيئية. (المولى، السمان، 2023)

ويهدف التدقيق الداخلي الرقمي إلى تحسين عمليات الرقابة على البيانات المالية وغير المالية، حيث تساعد التقنيات الرقمية على إجراء فحوصات دقيقة ومتكررة، مما يرفع جودة التقارير ويقلل من الأخطاء. (سليمان، 2025)

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع وتزايد الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين التحول الرقمي وفعالية الأداء التنظيمي، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذه العلاقة من خلال التطبيق على شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض، باعتبارها إحدى الشركات التي تبنت التحول الرقمي في عملياتها.

وتهدف الدراسة إلى تحليل مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي داخل الشركة، واستكشاف التحديات والفرص المصاحبة لهذا التحول، للخروج بتوصيات علمية تساهم في تعزيز ممارسات التحول الرقمي، ورفع مستوى الأداء التنظيمي في الشركات المشابهة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، كما سيتم في الفصول التالية استعراض مشكلة البحث وأهميته، وصياغة الفرضيات، وتحديد أهداف الدراسة، إلى جانب تناول الخلفية النظرية والمفاهيم ذات الصلة، وتحليل البيانات الميدانية ذات العلاقة بشركة مدفوعات شور، وصولاً إلى النتائج والتوصيات.

1.2. مشكلة الدراسة

إن العديد من المنظمات، خاصة التقليدية منها، ما زالت تواجه تحديات كبيرة في التكيف مع هذه التحولات، نتيجة التخوف من إعادة صياغة نماذج الأعمال، وتغيير الثقافة التنظيمية، فضلاً عن محدودية الفهم والتطبيق العملي للاستراتيجيات الرقمية داخل بيئات العمل (حسين، 2023).

ومن هذا المنطلق تسعى الدراسة الحالية للكشف عن أثر التحول الرقمي على الاداء التنظيمي، وتنقسم مشكلة الدراسة إلى نظرية تطبيقية:

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- وجود فجوة معرفية بين الإمكانيات النظرية للتحويل الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي وبين الواقع الفعلي لتطبيق هذه الإمكانيات في المنظمات.
- محدودية الفهم النظري لكيفية إعادة هيكلة العمليات والنماذج التنظيمية التقليدية لمواءمة متطلبات التحويل الرقمي.
- التحديات الفكرية والإدارية في ترجمة مفاهيم الرقمنة والاستراتيجية الرقمية إلى تطبيقات عملية قابلة للتنفيذ في البيئات التنظيمية المختلفة.
- التناقض بين الطابع الديناميكي لبيئة الأعمال الحالية وسلوكيات الإدارة التقليدية المعتمدة على المركزية والبطء في اتخاذ القرار

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- غياب وضوح الرؤية الاستراتيجية للتحويل الرقمي داخل شركة "مدفوعات شور" بالرياض.
- ضعف إدراك العاملين لأهمية التحويل الرقمي وتأثيره على الأداء الوظيفي والمؤسسي.
- ضعف استخدام الأدوات الرقمية في العمليات اليومية مما يحد من كفاءة الأداء العام.
- مقاومة التغيير داخل الشركة بسبب الثقافة التنظيمية التقليدية وصعوبة التخلي عن الإجراءات الروتينية.
- التأخر في تبني أنظمة رقمية فعّالة، ما يؤدي إلى انخفاض مستوى التنافسية وتراجع في كفاءة تقديم الخدمات

إشكالية الدراسة هي: ما أثر التحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة مدفوعات شور بالرياض؟

1.3. أهمية الدراسة

إن الأهمية العلمية والعملية لموضوع الدراسة تتعلق بتوجيه كل الانتباه الى التحول الرقمي لدوره الكبير في عصرنة المؤسسات، لأن موضوع التحول الرقمي موضوع ثري ويحتاج إلى تعميق الدراسات أكثر فأكثر، لذا تنقسم أهمية هذه الدراسة الى مستويين رئيسيين هما:

1.3.1. على المستوى النظري:

- المساهمة في تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي كأحد الموضوعات الإدارية الحديثة والمتجددة.
- توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي بشكل علمي ومنهجي.
- إثراء الجانب النظري للمكتبة العربية بمحتوى بحثي متخصص يمكن الرجوع إليه في دراسات لاحقة.
- توفير إطاراً مفاهيمياً يساعد الباحثين في فهم أبعاد التحول الرقمي وتطبيقاته الإدارية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تطبيق البحث على شركة مدفوعات شور بالرياض، مما يمنحه بعداً واقعياً وميدانياً.
- المساعدة في تقييم مدى فاعلية تطبيق التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل الشركة.
- تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات التحول الرقمي في الشركات المشابهة.
- دعم صناع القرار في المنظمات بالسبل الكفيلة برفع كفاءة الأداء وتعزيز الميزة التنافسية باستخدام الحلول الرقمية.

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر البنية التحتية الرقمية على كفاءة الأداء التنظيمي في شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض؟
- ما أثر الأنظمة والتطبيقات الذكية على جودة الخدمات المقدمة في الشركة؟
- ما أثر التحول في نماذج وأساليب العمل الرقمية على سرعة اتخاذ القرار والمرونة التنظيمية؟
- ما أثر مستوى التمكين الرقمي للعاملين على قدرتهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف العام: التعرف على أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة مدفوعات شور بالرياض.

الأهداف الفرعية:

- قياس أثر البنية التحتية الرقمية على كفاءة الأداء التنظيمي في شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض.
- تحليل أثر الأنظمة والتطبيقات الذكية على جودة الخدمات المقدمة في الشركة.
- دراسة أثر التحول في نماذج وأساليب العمل الرقمية على سرعة اتخاذ القرار والمرونة التنظيمية.
- تقييم أثر مستوى التمكين الرقمي للعاملين على قدرتهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1.6. فرضيات الدراسة

H1 : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي في شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض.

Ha : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية وكفاءة الأداء التنظيمي في شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض.

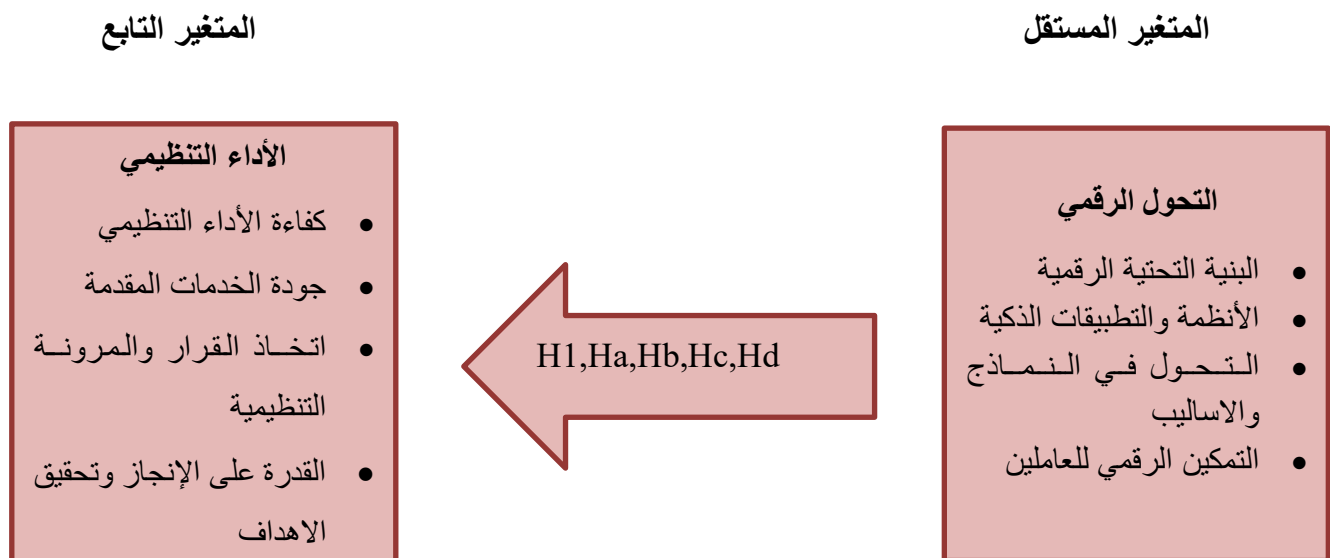
Hb : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والتطبيقات الذكية وجودة الخدمات المقدمة في الشركة.

Hc : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين بين التحول في نماذج وأساليب العمل الرقمية وسرعة اتخاذ القرار والمرونة التنظيمية.

Hd : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الرقمي للعاملين وقدرتهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضيات الدراسة كما يلي :



الشكل (1)

ملخص تصميم البحث

المصدر: الطالبة، 2025

1.8. الدراسة الميدانية

تركز هذه الدراسة على شركة مدفوعات شور الواقعة في مدينة الرياض، والتي تعد من أبرز الشركات في قطاع المدفوعات الرقمية في المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار الشركة نظرًا لدورها المتقدم في تبني التحول الرقمي ضمن عملياتها، مما يجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة أثر هذا التحول على فاعلية الأداء التنظيمي.

وسعت الدراسة إلى جمع البيانات المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركة، والتعرف على مدى تأثيره على مختلف أبعاد الأداء التنظيمي مثل الكفاءة، جودة الخدمة، سرعة اتخاذ القرار، ومرونة العمل، كما تم التركيز على التحديات التي تواجه الشركة أثناء تنفيذ هذه التحولات الرقمية وكيفية التعامل معها.

1.9. مخطط المشروع المقترح

- الفصل الأول: المقدمة .
- الفصل الثاني: الإطار النظري .
- الفصل الثالث : منهجية البحث.
- الفصل الرابع: التحليل الإحصائي .
- الفصل الخامس مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يمثل التحول الرقمي توجهًا استراتيجيًا يهدف إلى تطوير نماذج العمل وأساليب تقديم الخدمات من خلال تبني التقنيات الحديثة ويتجاوز هذا المفهوم مجرد استخدام الأدوات الرقمية ليشمل إعادة هيكلة العمليات وتعزيز القدرات التقنية بهدف ابتكار منتجات وخدمات أكثر كفاءة وإبداعًا ويسهم التحول الرقمي في خفض التكاليف وتسريع الأداء وتوسيع قاعدة العملاء مما يمنح المؤسسات ميزة تنافسية وقد عُرِف بأنه استثمار في الفكر وتغيير في السلوك المؤسسي لتحقيق نقلة نوعية في الأداء عبر استبدال أو تطوير الأساليب التقليدية بالحلول الرقمية الحديثة (زبيلح، 2023)

ويُعد التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية التي تسهم في تعزيز فاعلية الأداء التنظيمي إذ يمكّن المؤسسات من إعادة هيكلة عملياتها وتحديث بنيتها التحتية من خلال توظيف التقنيات الحديثة بشكل استراتيجي وتأتي استراتيجية التحول الرقمي كاستجابة ضرورية للتحديات المرتبطة بإدارة البيئة الرقمية حيث تعمل على تنسيق جهود التغيير داخل المؤسسة بدءًا من مرحلة ما قبل الرقمنة مرورًا بتحديد الأولويات وتفعيلها وصولًا إلى تحقيق الأهداف المستقبلية المرجوة، ويهدف التحول الرقمي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية وتسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وكما بيّنت دراسة عبدالغني (2023) أن هذه الاستثمارات لم تُوجّه بشكل كافٍ نحو دعم الأهداف الوطنية بعيدة المدى مما ينعكس على محدودية أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي حتى الآن وهذا يبرز أهمية تفعيل استراتيجيات رقمية أكثر شمولًا لتسريع وتيرة التغيير وتحقيق نتائج ملموسة في كفاءة المؤسسات وجودة أدائها. (عبدالغني، 2023)

ولقد أصبح التحول الرقمي في السنوات الأخيرة أحد المواضيع المشتركة بين الحكومات والمؤسسات التجارية حول العالم وذلك في ظل الثورة الهائلة التي أحدثتها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتي لم تقتصر آثارها على الجانب التقني فحسب بل امتدت لتُحدث تحولًا عميقًا في المفاهيم القانونية والأنماط الإدارية وطرق تقديم الخدمات فقد غيّرت هذه الثورة الرقمية الطريقة التي تتفاعل بها الجهات الحكومية والخاصة مع المواطنين والعملاء مما أدى إلى ظهور مفاهيم وأنماط جديدة مثل: الحكومة الإلكترونية والشركات الرقمية والتجارة الإلكترونية والمدن الذكية والتنقل الذكي والسياحة الذكية والتعليم الذكي وغيرها من الابتكارات التي باتت تشكل ملامح العصر الرقمي، وفي ظل هذا التطور أصبح مصطلح “التحول الرقمي” من أكثر المصطلحات تداولًا في الأوساط الإدارية وخاصة أثناء النقاشات المتعلقة بتطوير الأداء وتحديث البرامج والخطط التشغيلية داخل المؤسسات إلا أن الفهم الدقيق لهذا المصطلح لا يزال يختلط لدى

البعض حيث يعتقد بعض المسؤولين أو الموظفين أن مجرد استخدام برنامج أو تطبيق جديد يُعد تحولاً رقمياً أو أن الانتقال من نظام المراسلات الورقية إلى البريد الإلكتروني كافٍ لتحقيق هذا التحول، والتحول الرقمي يتجاوز هذه التصورات السطحية فهو يمثل تحولاً شاملاً في طريقة التفكير والعمل ويتطلب إعادة هندسة العمليات والإجراءات وتبني ثقافة رقمية متكاملة تُعزز الابتكار وتسهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية حيث أن نجاح المؤسسات في العصر الحديث مرهون بقدرتها على الانخراط الفعّال في بيئة رقمية متطورة تعتمد على الابتكار والتقنيات الحديثة كأساس لإدارة عملياتها وتحقيق أهدافها. (حسين، 2023)

ويعتبر الأداء التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي تحظى باهتمام واسع في مجالات الإدارة الحديثة نظراً لارتباطه المباشر بمدى كفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها وقد تنوعت التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم بحسب زوايا النظر المختلفة للباحثين إلا أن جميعها تشترك في التأكيد على أن الأداء التنظيمي يُمثل حصيلة الجهود التي تُبذل داخل المؤسسة لتحقيق نتائج ملموسة تعكس مدى جودة الأداء الإداري والفني، فمن منظور تنظيمي يُعرف الأداء التنظيمي على أنه مجموعة الإجراءات والآليات التي تعتمدها المؤسسة في إدارة عملياتها الداخلية والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية حيث يُمكن للإدارة من خلال هذه الآليات وضع معايير واضحة تقيس بها فعالية تلك الإجراءات ومدى تأثيرها على النتائج العامة، ومن منظور فردي يرتبط الأداء التنظيمي كذلك بما ينجزه الموظف عند قيامه بالمهام المكلف بها فهو يُعبّر عن مستوى تنفيذ الموظف لواجباته الوظيفية ومدى التزامه بمسؤولياته وهو ما أشار إليه عثمانية وآخرون (2024) عند تعريفهم للأداء التنظيمي بأنه الناتج الفعلي الذي يحققه الفرد داخل المنظمة نتيجة قيامه بالأعمال الموكلة إليه، ومن هذا المنطلق يُعد الأداء التنظيمي مؤشراً حيوياً لنجاح المؤسسات إذ يُوفر أداة تقييم فعّالة لمدى قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين مدخلاتها ومخرجاتها وبين التخطيط والتنفيذ مما يُساعد على تحسين استراتيجيات العمل وتطوير القدرات المؤسسية بشكل دائم. (عثمانية وآخرون، 20.24)

وكما يمثل الأداء التنظيمي أحد المفاهيم البارزة في قطاع الأعمال نظراً لأهميته كمؤشر حاسم على نجاح المؤسسة أو إخفاقها ورغم تنوع المقاييس وتعدد الاتجاهات البحثية التي تناولت هذا المفهوم إلا أنه لا يزال موضع نقاش ولم يتم التوصل إلى تعريف موحد يجمع بين مختلف الرؤى ويُشير الأداء في سياقه العام إلى نتائج الأنشطة التي تقوم بها الجهة والتي تظهر في صورة مخرجات ملموسة ترتبط بتحقيق الرؤية والرسالة المؤسسية كما يتكوّن الأداء التنظيمي من السلوكيات التي يمارسها الأفراد أثناء تنفيذ مهامهم اليومية والتي تنسجم مع أهداف الكيان المؤسسي وفي الغالب يُركّز تقييم الأداء على السلوكيات أكثر من التركيز على النتائج فقط لأن الاعتماد المفرط على النتائج قد يدفع بعض الموظفين إلى البحث عن أساليب سريعة أو غير

منهجية لتحقيق الأهداف حتى وإن كانت تلك الأساليب تتعارض مع جودة العمل أو القيم المؤسسية ومن هذا المنطلق فإن إغفال السلوكيات التنظيمية الأساسية قد يؤدي إلى قصور في الأداء العام رغم تحقيق بعض النتائج الظاهرة (المولى وآخرون، 2023)

2.2 المتغير المستقل (لتحول الرقمي)

تعريف التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي على أنه عملية شاملة تهدف إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في إعادة تصميم العمليات الإدارية داخل المؤسسات بما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة ويعتمد هذا التحول على مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تشكل البنية التحتية اللازمة لتفعيله بنجاح وتشمل هذه المتطلبات كلاً من: وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير وتبني نمط القيادة التحويلية التي تشجع على الابتكار والتطوير بالإضافة إلى تنمية الموارد البشرية وتأهيلها للتعامل مع أدوات التحول الرقمي بفعالية وفي هذا السياق يُعد التحول الرقمي أداة استراتيجية لتطوير أداء مؤسسات القطاع العام وخاصة في الوحدات الخدمية إذ يساهم بشكل مباشر في تحسين أبعاد جودة الخدمة من حيث الاستجابة لاحتياجات المواطنين وزيادة درجة الاعتمادية على الخدمات وتعزيز الملموسية في العمليات وضمان كفاءة وجودة الأداء، وتقديم مستوى عالٍ من التعاطف الإنساني في التعامل مع المستفيدين وقد أثبتت الدراسات التطبيقية أن هناك علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين تفعيل متطلبات التحول الرقمي ورفع مستوى الأداء المؤسسي مما يدعم التوجه نحو تعميمه في المؤسسات العامة لا سيما في ظل السياسات الوطنية التي تسعى إلى تحقيق تنمية شاملة وتحديث مستمر في بيئة العمل الحكومية. (شديد، 2021)

التحول الرقمي: هو أيضاً عملية منهجية تهدف إلى إدماج التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف جوانب العمل المؤسسي بما يساهم في تطوير كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات ويُعد التحول الرقمي أداة استراتيجية لتعزيز الإنتاجية ورفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال توظيف أدوات رقمية تساهم في تسهيل العمليات وتبسيط الإجراءات ودعم اتخاذ القرار المبني على البيانات وقد بات هذا التحول يشكل ركيزة أساسية لتحديث بيئات العمل خاصة في القطاعات الخدمية كقطاع البلديات لما له من دور فاعل في تحسين كفاءة الموظفين وزيادة فعالية الأداء المؤسسي ورفع جودة مخرجات الخدمة العامة. (الغويري، 2022)

مزايا استخدام التحول الرقمي:

- أثبتت العديد من الدراسات أن اعتماد تقنيات التحول الرقمي يُحقق مجموعة واسعة من المنافع التي تسهم في تعزيز أداء المؤسسات ورفع كفاءتها وتنافسيتها في بيئات العمل الحديثة ومزاياها كالتالي:
- 1- تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية من خلال تبسيط العمليات وأتمتة المهام وتوفير البيانات الفورية.
 - 2- تعزيز رضا العملاء وولائهم من خلال تقديم خدمات أكثر تفاعلاً ووضوحاً ودقة.
 - 3- تقليل التكاليف التشغيلية عبر الاستخدام الأمثل للموارد وتطبيق تقنيات الحوسبة والتحليل الذكي.
 - 4- دعم الابتكار وزيادة مرونة المؤسسة في مواكبة المتغيرات والاستجابة للتحديات السوقية.
 - 5- توسيع نطاق السوق والوصول إلى شرائح جديدة من العملاء محلياً ودولياً باستخدام القنوات الرقمية.
 - 6- تمكين اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية من خلال تحليل البيانات الضخمة بشكل مستمر.
 - 7- تطوير مهارات الموظفين وتحسين جاهزيتهم للتعامل مع التحولات التكنولوجية المتسارعة. (عبدالله وآخرون، 2022)

قواعد التحول الرقمي في المنظمات الخدمية

يمثل التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات الخدمية في العصر الحديث وذلك بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة كفاءتها وتحقيق رضا المستفيدين وتتمثل أبرز القواعد التي يقوم عليها التحول الرقمي في هذا النوع من المنظمات فيما يلي:

1. تنسيق الخدمات وتيسير الوصول إليها يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق تنسيق فعال بين مختلف الخدمات المقدمة داخل المنظمة مما يسهم في تسهيل وصول المستفيدين إليها سواء من حيث التعرف على طبيعتها أو كيفية الاستفادة منها ويُعد الوضوح وسهولة الاستخدام من العناصر الجوهرية في هذه المرحلة بما يضمن تحسين تجربة المستخدم النهائي وتعزيز ولائه.
2. الفصل بين مقدم الخدمة ومتلقيها مع تعزيز التسويق الرقمي من المبادئ الأساسية في التحول الرقمي هو تقليل التفاعل المباشر بين مقدمي الخدمات والمستفيدين عبر استبداله بالقنوات الرقمية وهو ما يساعد على تقليل التحيزات الشخصية ويعزز من كفاءة الأداء كما يُسهم هذا الفصل في ترويج الخدمات الإلكترونية بشكل أفضل ورفع معدلات استخدامها.
3. تحسين العمليات من حيث السرعة والأمان والخصوصية يعتمد التحول الرقمي على تقنيات حديثة تؤدي إلى تقليل عدد الخطوات الإدارية والعمليات الروتينية مع تسريع الإجراءات وضمان مستوى عالٍ من أمن المعلومات وحماية خصوصية البيانات وهو ما يعزز ثقة المستفيدين في النظام الرقمي المعتمد.

4. تقليل الاعتماد على التدخل البشري لتحقيق الاتساق والجودة تسعى المنظمات الرقمية إلى تقليل الحاجة للتدخل البشري في الإجراءات الروتينية مما يساعد في توحيد مستوى أداء الخدمات وتقليل الأخطاء البشرية المحتملة وبالتالي ضمان تقديم خدمات بمعايير جودة موحدة لجميع المستفيدين. (عدي، 2022)

أسباب التحول الرقمي:

1. تقليل التكاليف والجهد من خلال أتمتة العمليات التشغيلية.
2. رفع الكفاءة وتحسين جودة الأداء المؤسسي.
3. تقديم خدمات مبتكرة تعزز رضا المستفيدين.
4. تبسيط الإجراءات وتطوير أداء الموظفين.
5. دعم اتخاذ القرار عبر توفير بيانات دقيقة وتحليلات فورية.
6. تحسين الاتصال الداخلي والخارجي لتسهيل تنفيذ المهام.
7. تبسيط الإدارة وجعل العمليات أكثر مرونة.
8. تشجيع المشاركة الدولية للعاملين.
9. توفير تدريب فعال وتنمية المهارات.
10. تعزيز الرضا الوظيفي من خلال بيئة عمل محفزة.
11. تسهيل التكامل المؤسسي مع الجهات الحكومية والخاصة. (هاشم، 2024)

أهمية التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي من المحركات الأساسية في تطوير بيئة العمل الحديثة حيث يسهم بشكل فعال في تعزيز كفاءة أداء الموظفين من خلال تسهيل إنجاز المهام اليومية بطريقة أكثر مرونة وبتكلفة أقل مقارنة بالأساليب التقليدية كما يساهم في تسريع تدفق المعلومات ودقتها مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر فعالية بناءً على بيانات موثوقة وإضافة إلى ذلك يُحسّن التحول الرقمي من عمليات التواصل بين الأفراد والأقسام داخل المؤسسات ويسهم في إزالة العديد من العوائق الإدارية والتشغيلية مما يخلق بيئة أكثر تفاعلاً وتكاملاً وتنعكس هذه الفوائد مجتمعة على رفع مستوى الإنتاجية وتحقيق مستويات أعلى من الابتكار والجودة في تقديم الخدمات، ويعرض الجدول التالي ملخصاً لأبرز جوانب أهمية التحول الرقمي:

الأسباب	الفرص
بيع الخدمة الذكية كامتدادات للمنتجات أو الخدمات الحالية أو كخدمات جديدة	إيرادات إضافية
الاستفادة من الخدمات الذكية مثل المراقبة والتنبيه المبكر والصيانة التنبؤية والإدارة عن بعد	تحسين كفاءة
استعادة واستخدام البيانات التي تم جمعها من المنتجات والخدمات الذكية وتحسين العملية الناتجة	زيادة الرؤية وخفض التكاليف
التحول إلى اقتصاد النتائج من خلال تقديم ما يحتاجه العميل أو ما يساعد على تلبية متطلباته ونماذج الأعمال التي تركز على العملاء	تعزيز قاعدة العملاء والعلاقات والرضا
تتطلب معظم الخدمات فقط جهازاً متصلاً بالإنترنت	حركة واستقلالية أكبر
مشاركة البيانات المطلوبة عبر منصات التكامل والتعاون على طول سلاسل القيمة	ترابط أقوى
استخدام تحليل البيانات واستخراج البيانات التفاعلية والذكاء المبني على البيانات لدعم البشر	اتخاذ القرار والقيادة بشكل أسرع
أتمتة المهام القياسية والمنكروة وما فوق المرونة في مكان العمل مما يؤدي إلى إشراك خبرات العمل وتأهيلهم	زيادة إنتاجية الموظفين ورضاهم

جدول 1

المصدر: أبو سالم، 2024

2.3 المتغير التابع (الأداء التنظيمي)

الأداء التنظيمي هو مقياس يُستخدم لتحديد مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال نتائج أنشطتها وسلوكيات أفرادها فهو يجمع بين ما تحققه المنظمة من مخرجات ملموسة وبين كيفية أداء العاملين لمهامهم بما يتوافق مع رؤيتها ورسالتها ويركز المفهوم على السلوكيات المؤسسية إلى جانب النتائج لضمان استمرارية الإنجاز وجودة الأداء على المدى الطويل. (المولى وآخرون، 2023)

عوائق قياس الأداء التنظيمي:

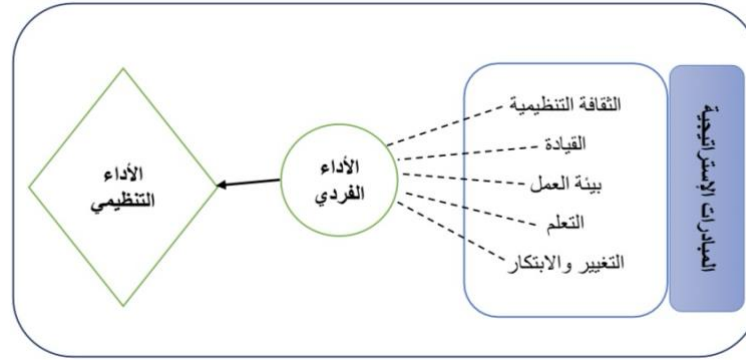
يواجه قياس الأداء التنظيمي العديد من التحديات التي تؤثر على دقة النتائج وفعالية التقييم ويمكن تصنيف هذه العوائق ضمن محاور رئيسية تتعلق بالهيكل الإداري، والموارد المتاحة والعوامل البيئية والمنهجية المستخدمة على النحو التالي:

1. أخطاء أثناء تنفيذ الاستراتيجية.
2. عدم ملائمة الهيكل التنظيمي.
3. التغيرات في البيئة الخارجية.
4. قلة الوقت اللازم لتطبيق الخطط.
5. التركيز على مؤشرات قصيرة المدى على حساب الأهداف طويلة الأجل.

6. نقص المهارات والكفاءات اللازمة للتقييم طويل الأجل.
7. الخلط بين الوسائل والأهداف (استخدام موارد لهدف مختلف).
8. صعوبة قياس بعض المؤشرات الكمية مثل: السلوك الفردي والغيابات وضعف الأداء والحوافز. (زبيح، 2023)

مكونات الأداء التنظيمي

يُعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الشاملة التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية إذ يُنظر إليه على أنه نتاج لتفاعل مجموعة من العناصر المترابطة التي تُسهم بصورة تكاملية في تعزيز كفاءة وفعالية المنظمات المعاصرة وتمثل عملية تحقيق هذا الأداء تحديًا كبيرًا أمام إدارات المنظمات نظرًا لما تتطلبه من تنسيق وتكامل بين أبعاد متعددة تشمل: الثقافة التنظيمية والقيادة وبيئة العمل والتعلم والتغيير والابتكار إلى جانب الأداء الفردي مع ضرورة ملائمة هذه الأبعاد مع الرؤية الاستراتيجية والمبادرات الكبرى للمنظمة وفي ضوء ذلك ركزت الدراسات الحديثة على قياس الأداء التنظيمي باستخدام مؤشرات متنوعة تعكس تلك الأبعاد مع التأكيد على الترابط الطبيعي والمنطقي فيما بينها بوصفها مكونات تشكّل منظومة متكاملة تؤدي دورًا محوريًا في تحقيق التميز التنظيمي وبناءً عليه قامت الدراسة الحالية بتحليل سبعة مكونات رئيسية تمثل جوهر المبادرات الاستراتيجية التنظيمية ذات التأثير المباشر في الأداء العام للمنظمة وهي: الثقافة التنظيمية، القيادة، بيئة العمل، التعلم، التغيير، الابتكار، والأداء الفردي، كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم 2

المصدر: عبد الغني، 2023

خصائص الأداء التنظيمي:

1. يعتمد على منهج علمي وموضوعي: ويُقيّم الأداء وفق أسس علمية ومعايير واضحة ويقوم به مختصون مؤهلون لضمان الحيادية والدقة.
2. يُدار من خلال خطوات منظمة: ويتم من خلال مراحل متسلسلة تشمل: التخطيط والتوجيه والرقابة والتقييم واتخاذ القرار مما يعكس طبيعته المنهجية.
3. مرتبط بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة: ويهدف إلى تحسين الأداء بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز نتائجها.
4. يركز على التوجيه والتحفيز: ويهتم بالأدوار القيادية والإشرافية لتحفيز الموظفين وتحسين أدائهم بشكل مستمر.
5. يشمل الرقابة والتقييم المستمر: ويراقب الأداء أثناء التنفيذ ويقيّمه بانتظام لضمان الانحرافات ليتم معالجتها فوراً.
6. يُستخدم في اتخاذ القرارات التنظيمية: وتُبنى عليه قرارات حاسمة تؤثر على أداء المنظمة سلباً أو إيجاباً ما يجعله أداة استراتيجية فاعلة. (العسيري وآخرون، 2024)

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الأداء التنظيمي)

يُعد التحول الرقمي عملية تهدف إلى إدخال وتوظيف التقنيات الرقمية الحديثة في بيئة العمل من أجل تطوير الإجراءات ورفع الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات المقدمة في حين يُعرف الأداء الوظيفي بأنه قدرة الموظف على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية بما يحقق الأهداف التنظيمية وتُظهر الأدبيات أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي علاقة تفاعلية حيث يساهم التحول الرقمي في تعزيز الأداء من خلال تسهيل سير العمليات وتسريع الإنجاز وتهيئة بيئة عمل أكثر مرونة وابتكاراً إلا أن هذا التأثير يظل مرهوناً بعدة عوامل مثل جاهزية البنية التحتية الرقمية ومستوى تأهيل العاملين ومدى تقبلهم للتغيير وعليه فإن فهم العلاقة بين هذين المتغيرين يتطلب النظر إليهما ضمن إطار شامل يراعي التفاعل بين التكنولوجيا والعنصر البشري في السياق التنظيمي. (عبدالغني، 2023)

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم تحليل معمق لأثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي من خلال استقصاء توجهات وآراء عينة عشوائية من العاملين ضمن إحدى المنظمات المستهدفة بالدراسة وقد تم تصميم الدراسة بناءً على تحديد دقيق لمتغيريها الرئيسيين حيث تم اعتبار التحول الرقمي بمثابة المتغير المستقل الذي يُتوقع أن يحدث تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المتغير التابع وهو الأداء التنظيمي وقد استند هذا التحديد إلى

مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة مما ساهم في بناء نموذج نظري متكامل يفسر العلاقة السببية بين المتغيرين ضمن سياق المنظمة وركزت الدراسة بشكل خاص على قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل المنظمة ومدى تفاعل العاملين مع أدواته وممارساته بالإضافة إلى دراسة الانعكاسات المحتملة لهذه الممارسات على جودة وكفاءة الأداء التنظيمي وكما تم استخدام أدوات تحليل كمية مناسبة للتحقق من طبيعة العلاقة بين المتغيرين واختبار الفرضيات الموضوعية باستخدام مؤشرات إحصائية دقيقة وقد أظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وبين الأداء التنظيمي مما يعني أن كلما ارتفع مستوى تبني التحول الرقمي داخل المنظمة وانعكس ذلك بشكل ملحوظ على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية وتبسيط الإجراءات الإدارية ورفع مستويات الإنتاجية وجودة الأداء ويعزز هذا الاكتشاف من أهمية التوجه نحو التحول الرقمي كأداة استراتيجية تسهم في تحقيق التميز المؤسسي ودعم الاستدامة التنظيمية (حسين، 2023).

وتتمثل علاقة التحول الرقمي بالأداء التنظيمي في الدور الفعال الذي تؤديه الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تعزيز كفاءة وجودة العمل داخل المؤسسات فقد بينت البحوث أن تطبيق أدوات رقمية مثل الاتصالات الإلكترونية والتوظيف والتدريب عبر الأنظمة الذكية يسهم في رفع مستوى الأداء وكان للاتصال الرقمي الدور الأبرز في تحقيق هذا التحسن وكما تبين أن جودة الموارد البشرية تمثل عنصرًا وسيطًا يعزز هذا الأثر مما يدل على أن التحول الرقمي لا يقتصر على التطوير التقني فحسب بل يمتد ليؤثر إيجابيًا على البنية البشرية والأداء العام للمنظمة. (النويصر وآخرون، 2024)

2.5 الخاتمة:

تُعد جودة الحياة الوظيفية من المرتكزات الأساسية التي يعتمد عليها الأداء التنظيمي الناجح لما لها من دور حيوي في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز استقرار مواردها البشرية إلى جانب انعكاس آثارها الإيجابية على أصحاب المصلحة والمجتمع الأوسع وتمثل جودة الحياة الوظيفية منظومة متكاملة من السياسات والممارسات التي تتطلب تعاون كافة الأطراف داخل المنظمة إذ إنها لا تقتصر على تحسين بيئة العمل فحسب بل تسهم في بناء مناخ تنظيمي صحي يدعم النمو والتميز المؤسسي ويتحقق أثر جودة الحياة الوظيفية من خلال مراعاة مجموعة من العوامل الحاكمة أبرزها: نوعية العلاقات المهنية داخل بيئة العمل ومدى استقرار الوظائف والمناخ التنظيمي السائد ومستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات فهذه العناصر

مجتمعة تُسهم في تحقيق بيئة عمل آمنة ومحفزة تعزز من ولاء العاملين وانخراطهم الفعّال مما ينعكس بشكل مباشر على تحسن الأداء في مختلف مستويات المنظمة. (عبدالصمد وآخرون، 2020)

وأظهرت نتائج دراسة (عبدالغني، 2023) أن استراتيجية التحول الرقمي يسهم بشكل فاعل في تحسين الأداء المالي على المستويين القصير والطويل الأجل وكما انعكست هذه التحسينات أيضاً على مستوى الأداء التنظيمي من حيث الكفاءة والابتكار وسرعة الاستجابة للتغيرات وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي يجب أن يُنظر إليه بوصفه مساراً استراتيجياً شاملاً وليس مجرد توجه تقني محدود إذ يتطلب نجاحه تنفيذ تغييرات جذرية تمس مختلف جوانب المنظمة بما في ذلك المنتجات والخدمات والهيكل التنظيمي ونموذج الأعمال والعمليات التشغيلية ويُعد هذا التحول ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أداء تنظيمي ومالي متوازن دائم في ظل بيئات الأعمال المتغيرة.

وكما استنتجت نتائج دراسة (دومي، 2021) أهمية التغيير التنظيمي كأداة محورية في تعزيز الأداء التنظيمي داخل المؤسسات العمومية وقد تبين من خلال نتائج البحث أن التغيير التنظيمي لم يعد خياراً بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها التحولات المستمرة في بيئة العمل بما يتيح للمنظمات مواكبة المستجدات المحيطة بها والتكيف مع التغيرات المتسارعة في محيطها الداخلي والخارجي ويُعد هذا التغيير عنصراً أساسياً لضمان استمرارية المؤسسات في أداء مهامها بكفاءة، وتحقيق التميز المؤسسي، والمحافظة على بقائها وتنافسيتها في ظل بيئات عمل متجددة.

وأشارت دراسة (عثمانية وآخرون، 2024) إلى الأثر الإيجابي الملحوظ الذي تُحدثه الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة الأداء التنظيمي وذلك من خلال الدور الفعّال الذي تلعبه في رفع كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة داخل المؤسسات فقد أوضحت الدراسة أن تبني الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل كبير في تسريع الإجراءات وتقليل الوقت والجهد المبذولين في العمليات الإدارية التقليدية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنظيمي ويعود ذلك إلى اعتماد هذه المنهجية الإدارية الحديثة على مجموعة متقدمة من التقنيات والبرمجيات الإلكترونية التي تسهم في تطوير أساليب العمل وتحسين جودة التواصل ورفع درجة التنسيق بين مختلف الإدارات والوحدات التنظيمية وتشير هذه النتائج بوضوح إلى أن الإدارة الإلكترونية تمثل أحد المحاور الرئيسة التي تُبشّر بمستقبل إداري متطور ومزدهر خاصة في ظل ما يشهده العالم من تسارع رقمي وتحول تكنولوجي شامل في مختلف قطاعات العمل المؤسسي.

وكما سعت دراسة النويصر وآخرون (2024) إلى استقصاء وتحليل أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بوصفها أحد المحاور الجوهرية ضمن مكونات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى الأداء التنظيمي داخل بيئات العمل الحديثة وقد انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن التحول نحو الإدارة

الإلكترونية يمكن أن يسهم بشكل فعال في تطوير كفاءة المؤسسات وزيادة فعاليتها واستند الباحثون في بناء إطارهم النظري إلى مراجعة تحليلية منهجية للدراسات السابقة ذات الصلة مما ساعد في بلورة تصور واضح للعلاقات المحتملة بين المتغيرات وتطوير أداة بحثية مناسبة لجمع البيانات تمثلت في قائمة استقصاء وُزعت على عينة من مجتمع الدراسة، وفي سبيل اختبار الفرضيات المطروحة والتحقق من طبيعة العلاقة بين متغيرات الإدارة الإلكترونية والأداء التنظيمي اعتمدت الدراسة على توظيف أسلوب تحليل الانحدار المتعدد كأحد الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات الكمية وقياس الأثر والتنبؤ به وقد كشفت النتائج النهائية للدراسة عن وجود تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية إلكترونياً على تعزيز الأداء التنظيمي ويعكس هذا التأثير أهمية توظيف أدوات وتقنيات الإدارة الإلكترونية في رفع كفاءة العمليات الداخلية للمؤسسة وتسريع الإجراءات الإدارية وتحقيق مستويات أعلى من الجودة بالإضافة إلى تعزيز فعالية الأداء العام وبناءً على النتائج المستخلصة أوصى الباحثون بجملة من التوصيات التطبيقية التي تهدف إلى تعظيم الاستفادة من الإمكانيات التي توفرها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وتوجيه المؤسسات نحو تبني سياسات رقمية فاعلة تساهم في تحقيق الأداء المتميز والاستجابة لمتغيرات بيئة العمل الرقمية المتسارعة.

3. الفصل الثالث منهجية البحث

المقدمة:

يُعد تحديد المنهجية من الخطوات الأساسية في أي بحث علمي، إذ تُبرز الأساليب والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة موثوقة، وفي ضوء ذلك يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، وذلك من خلال توضيح الأسلوب البحثي المتبع، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف أداة جمع البيانات وكيفية التأكد من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى عرض الإجراءات التي تم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها، ويأتي هذا النهج لضمان تحقيق مستوى عالٍ من الدقة والموضوعية، بما يسهم في تقديم نتائج تسهم في تعميق الفهم حول التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة مدفوعات شور بالرياض.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تُعد التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث أداة أساسية يعتمد عليها الباحثون، إذ تسهم في قياس المتغيرات بدقة ووضوح، فهي تحدد الطريقة التي يتم من خلالها قياس المتغير أو ملاحظته أو التلاعب به، مما يساهم في توضيح خطوات البحث وضبطها، كما تضمن هذه التعريفات درجة عالية من الاتساق بين الدراسات، وتعزز من موثوقية النتائج وصلاحياتها، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج دقيقة يمكن الوثوق بها وتكرارها في دراسات لاحقة.

التحول الرقمي

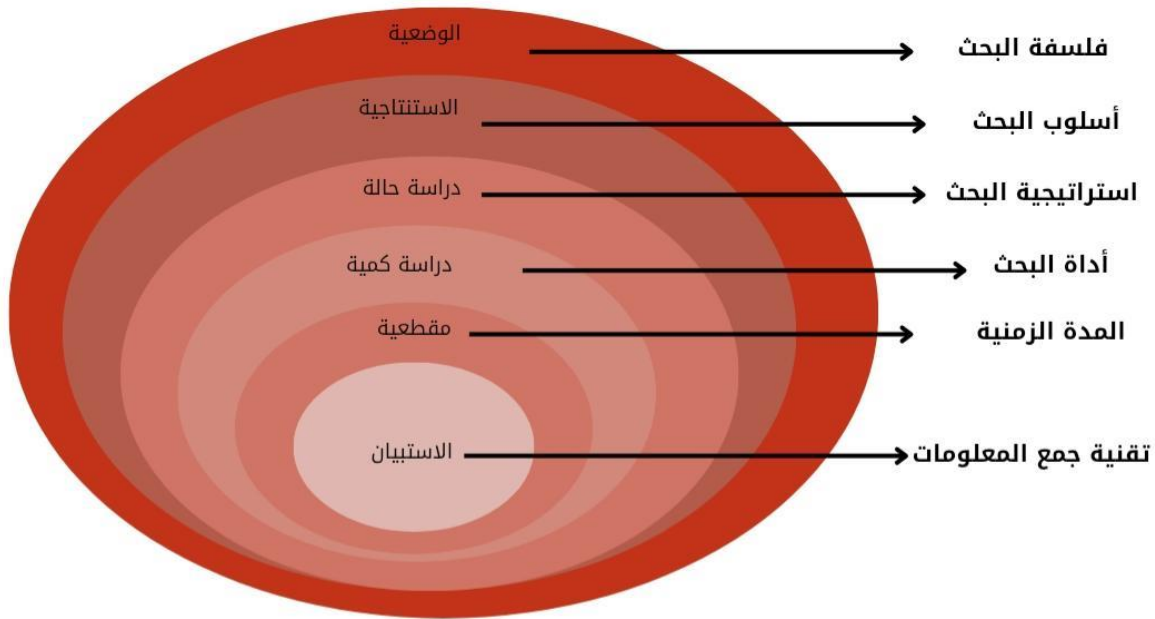
التعريف الإجرائي: التحول الرقمي هو عملية تغيير أحدثتها تكنولوجيا المعلومات في وعي الأفراد وسلوكهم، مما دفع المؤسسات إلى دمج التقنيات الرقمية في أنشطتها لخلق قيمة مضافة وتطوير خدمات جديدة تمكّنها من مواكبة التطورات وسد الفجوة الرقمية وتحقيق أهدافها. (زبيلح، 2023)

الأداء التنظيمي

التعريف الإجرائي: الأداء التنظيمي يُقصد به مدى قدرة المنظمة على توظيف مواردها المالية والبشرية بكفاءة وفعالية، ضمن إطار استراتيجي يهدف إلى تحقيق الأهداف المحددة، ويتم ذلك من خلال تنفيذ خطط متابعة وتقييم مستمر للأداء، بهدف اكتشاف أوجه القصور أو الانحراف وتصحيحها، بما يتوافق مع الفرص والقيود التي تفرضها البيئة الخارجية. (زبيلح، 2023)

تصميم البحث

- فلسفة البحث: المنهج وضعي positivism
- أسلوب البحث: استنتاجي Deductive
- استراتيجية البحث: دراسة حالة Case study
- أداة البحث: دراسة كمية Mono method
- المدى الزمنية: دراسة مقطعية cross sectional
- تقنية جمع المعلومات: الاستبيان



ملخص تصميم البحث – شكل (3)

المصدر الطالبة، 2025

مجتمع البحث وتقنيات أخذ العينات

تُعد عينة البحث وأساليب اختيارها من العوامل الحاسمة التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح الدراسات العلمية ومصداقية نتائجها، إذ إن البيانات المستخلصة من هذه العينات تمثل الأساس الذي تُبنى عليه عمليات التحليل الإحصائي وما ينتج عنها من نتائج واستنتاجات لذا، ينبغي على الباحثين الالتزام بأقصى درجات الدقة والموضوعية عند تحديد العينة وتطبيق تقنيات اختيارها، لضمان أن البيانات المجموعة تعكس خصائص المجتمع المستهدف بصورة دقيقة وشاملة، ويُعد التمثيل الصحيح للعينة من الدعائم الرئيسة لتحقيق نتائج بحثية موثوقة وذات قيمة علمية عالية، إذ كلما كان اختيار العينة أكثر انضباطاً وموضوعية، انعكس ذلك إيجاباً على جودة النتائج وقدرتها على الإجابة عن أسئلة البحث بشكل متكامل وفي هذا الإطار، يتناول هذا القسم تعريفاً مفصلاً بمجتمع الدراسة، يلي ذلك عرضٌ لعينة البحث المختارة، مع توضيح الأساليب والتقنيات المستخدمة في اختيار العينة وجمع البيانات منها، وذلك على النحو الآتي:

مجتمع الدراسة

القطاع	التصنيفات	عدد الموظفين
شركة مدفوعات شور بالرياض	الإدارة	6
	الموظفين	30

جدول رقم 2

المصدر: الطالبة، 2025

عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في شركة مدفوعات شور	36

جدول رقم 3

المصدر: الطالبة، 2025

طريقة وتقنيات أخذ العينة

يتم أخذ العينات بالطريقة الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

طريقة جمع البيانات

سيتم إجراء تحليل إحصائي للبيانات التي تم جمعها، حيث يتضمن هذا التحليل معالجة البيانات الأولية وتحويلها إلى معلومات دقيقة قابلة للاستخدام، ويهدف هذا المنهج إلى دراسة العلاقة بين المتغير المستقل وهو التحول الرقمي والمتغير التابع وهو الأداء التنظيمي، ومن خلال هذا التحليل سيتم الكشف عن مدى إسهام التحول الرقمي في دعم وتحسين الأداء التنظيمي داخل الشركة، بما يسهم في استخلاص نتائج دقيقة تدعم الفرضيات المطروحة وتقدم أدلة علمية قوية تدعم أهداف الدراسة.

التحول الرقمي

اعتمد الطالب على استبانة حسين، 2023، من أجل قياس المتغير المستقل (التحول الرقمي) وذلك من حيث أربع أبعاد وهي: التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية، خلق القيمة، بإجمالي 14 عنصر للمتغير، حيث إن جميع الأبعاد اشتملت على 4 عناصر، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

المتغير المستقل

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
التحول الرقمي	التكنولوجيا الرقمية الابتكار الرقمي الحوكمة الرقمية خلق القيمة	14 عبارة	حسين، 2023، استبيان التحول الرقمي، أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي

جدول رقم 4 المصدر: الطالبة

الأداء التنظيمي

اعتمد الطالب على استبانة حسين، 2023، من أجل قياس المتغير التابع (الأداء التنظيمي) وذلك من حيث ثلاث أبعاد وهي: المهام التنظيمية، الأدوار، تحقيق الأهداف، بإجمالي 12 عنصر للمتغير، حيث إن جميع الأبعاد اشتملت على 4 عناصر، كما أن نوع الأداة المستخدمة هي: لكرت الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)

المتغير التابع

المتغيرات	الأبعاد	عدد العبارات	المصدر
الأداء التنظيمي	المهام التنظيمية الأدوار تحقيق الأهداف	12 عبارة	حسين، 2023، استبيان الأداء التنظيمي، أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي

جدول رقم 5

المصدر الطالبة، 2025

أنواع البيانات

تنقسم أنواع البيانات إلى بيانات أولية وهي التي تم تجميعها من قبل الباحثة وبيانات ثانوية تم جمعها بواسطة باحثين آخرين وهي كالآتي:

البيانات الأولية

- استبيان موجه إلى عينة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة لقياس مستوى التحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي.

- مقابلات شخصية مع بعض المديرين أو المسؤولين عن التحول الرقمي لمعرفة آرائهم حول مدى تأثير التحول على الأداء.
- ملاحظات الباحث الميدانية حول واقع استخدام التقنيات الرقمية في بيئة العمل.

البيانات الثانوية:

- الكتب والدوريات العلمية المتخصصة في مجال التحول الرقمي والإدارة الحديثة.
- الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي.
- التقارير الرسمية الصادرة عن المؤسسات والمنظمات حول مبادرات التحول الرقمي.

طرق إجراء التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، أصبح من الضروري تحليل المعلومات المستخلصة بهدف الوصول إلى نتائج واستنتاجات ذات دلالة علمية، ولتحقيق ذلك، تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، حيث أُجري التحليل الوصفي لتوصيف خصائص العينة وتكوين صورة واضحة عن مجتمع الدراسة من حيث التركيبة السكانية والتفضيلات وغيرها من المتغيرات ذات الصلة، كما تم إجراء اختبارات الصدق والموثوقية لضمان دقة البيانات واتساقها، وذلك من خلال استخدام التحليل العاملي الاستكشافي للتحقق من صلاحية أدوات القياس، واختبار كرونباخ ألفا لتقدير مستوى الثبات والاتساق الداخلي للبيانات بين أفراد العينة.

الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم التطرق بشكل مفصل إلى منهجية البحث، بدءًا بالمقدمة التي أسهمت في تأسيس فهم واضح للإطار البحثي، مرورًا بالتعريفات الإجرائية التي أوضحت المفاهيم الرئيسية المعتمدة في الدراسة، كما تناول الفصل تصميم البحث الذي يحدد الأساليب والإجراءات المستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع البحث بدقة وشرح طرق وتقنيات أخذ العينات لضمان تمثيل مناسب للعينة، وتضمن الفصل كذلك توضيحًا لوسائل جمع البيانات وأنواعها المختلفة، مع تقديم عرض شامل لأساليب تحليل البيانات المتبعة لاستخلاص النتائج وأخيرًا، اختتم الفصل بملخص يربط بين عناصر المنهجية ويقدم تصورًا متكاملًا عنها.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها حول أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض باعتباره حلقة الانتقال من الجانب النظري للدراسة إلى الجانب التطبيقي القائم على النتائج الواقعية.

ويُعد هذا الفصل أساساً مهماً لفهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي ومتغيرات الأداء التنظيمي حيث يسهم في تفسير انعكاسات التحول التقني داخل بيئات العمل الحديثة ومدى دوره في تطوير العمليات وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

وقد ارتكزت الدراسة على متغيرين رئيسيين الأول هو التحول الرقمي الذي تضمن أربعة أبعاد تشمل التكنولوجيا الرقمية والابتكار الرقمي والحوكمة الرقمية وخلق القيم الرقمية بينما يرتبط المتغير الثاني بالأداء التنظيمي الذي تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد تشمل مستوى تنفيذ المهام التنظيمية وجودة الأدوار الوظيفية وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك تم اختيار استبانة لجمع البيانات المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي وعلاقته بالأداء التنظيمي ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي، وقد شمل التحليل الإحصائي عدة مراحل تبدأ بالوصف الإحصائي لعينة الدراسة وخصائصها الديموغرافية من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي، ثم اختبار أدوات القياس للتحقق من الصدق والثبات وضمان موثوقية النتائج، وتلا ذلك التحليل الاستدلالي القائم على اختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس قوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي، وأسهم هذا التحليل في توضيح الاتجاه العام للعلاقة بين المتغيرين وتحديد الأبعاد الرقمية الأكثر تأثيراً في تعزيز الأداء داخل الشركة الأمر الذي من شأنه دعم اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير منظومة التحول الرقمي ورفع جودة العمليات التشغيلية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

وفي ختام هذا الفصل سيتم عرض النتائج المستخلصة ومقارنتها بالدراسات السابقة لتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بما يمهد لتقديم توصيات عملية تسهم في تطوير البيئة الرقمية داخل الشركة وتحقيق أداء تنظيمي أكثر فاعلية، ويُتوقع أن تعزز هذه النتائج قدرة المؤسسة على مواكبة التحولات التقنية والحفاظ على ميزة تنافسية طويلة المدى كما أن هذا الفصل لا يقتصر على طرح البيانات الإحصائية فحسب بل يتضمن تحليلاً نقدياً لمدى انسجام ممارسات التحول الرقمي مع متطلبات التطوير المؤسسي الفعلي مما يتيح فهمًا أعمق لمواطن القوة وفرص التحسين المحتملة ويسهم كذلك في تفسير السلوك الوظيفي للعاملين في ظل البيئة الرقمية واستكشاف مدى تقبلهم للتقنيات الحديثة وأثر ذلك في جودة الأداء والإنتاجية.

تحليل البيانات

خصائص عينة الدراسة:

جرى توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية الرئيسية والتي شملت الجنس والعمر والمؤهل الدراسي، وتمت معالجة هذه البيانات باستخدام أسلوب التكرارات والنسب المئوية بهدف التعرف على الخصائص العامة للعينة وتكوين صورة وصفية دقيقة عنها بما يسهم في تفسير المخرجات البحثية بطريقة أكثر وضوحاً وموضوعية، ويساعد على فهم تأثير هذه الخصائص في نتائج الدراسة وتحليلها بصورة علمية، وقد جاءت الخصائص الديموغرافية للعينة وفق التصنيفات الآتية

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من 18 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐
المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

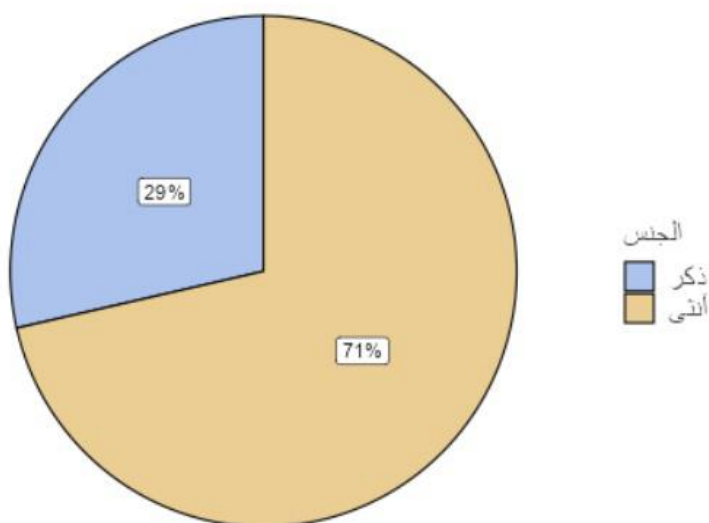
المتغير	فئات المتغيرات	العدد	النسبة من إجمالي العينة
الجنس	ذكر	12	28.6%
	انثى	30	71.4%
	الإجمالي	42	100%
العمر	50 سنة فأكثر	6	14.3%
	من 18 إلى 30 سنة	14	33.3%
	من 30 إلى 39 سنة	15	35.7%
	من 40 سنة إلى 50 سنة	7	16.7%
	الإجمالي	42	100%
	ثانوي	8	19.0%

71.4%	30	جامعي	المؤهل الدراسي
9.5%	4	دراسات عليا	
100%	42	الإجمالي	

جدول رقم (6) المصدر: الطالبة، 2025

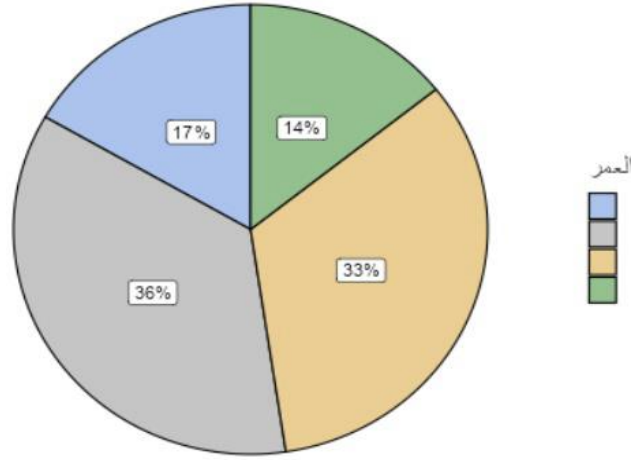
ومن بيانات الجدول رقم 6 تم استخلاص النتائج التالية:

الجنس: أظهرت نتائج الإحصائية ان عدد الذكور الذين شاركوا بالإجابة على الاستبيان بلغ عددهم 12 شخص بنسبة 28,6% بينما بلغ عدد الإناث 30 شخص بنسبة 71,4% وتشير هذه النتائج إلى أن الإناث يشكلون النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة مما يعكس تفاوت واضح في التمثيل بين الجنسين.



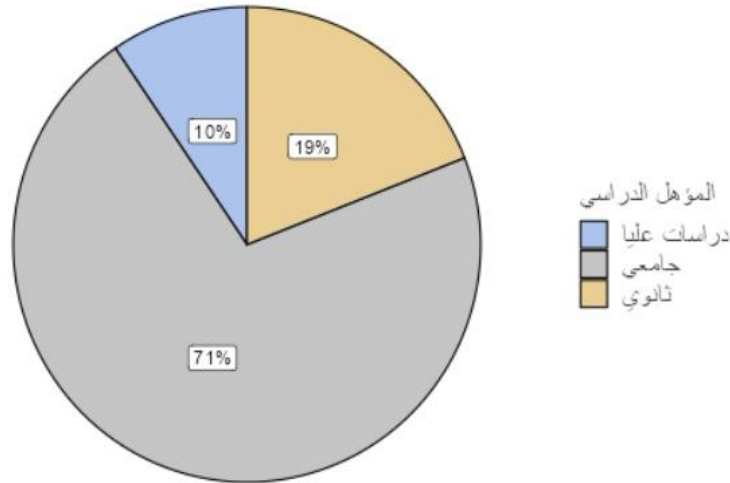
الشكل رقم 4 التصنيف وفق الجنس المصدر: الطالبة، 2025

العمر: أظهرت النتائج الإحصائية ان الأشخاص في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بلغ عددهم 6 أشخاص بنسبة 14.3% والأشخاص في الفئة العمرية من 18 إلى 30 سنة بلغ عددهم 14 شخص بنسبة 33.3% وعدد الأشخاص من 30 الى 39 سنة بلغ عددهم 15 شخص بنسبة 35.7% وأما عدد الأشخاص من 40 الى 50 سنة بلغ 7 بنسبة 16.7%.



الشكل رقم 5 التصنيف وفق العمر المصدر: الطالبة، 2025

المؤهل الدراسي: أظهرت النتائج الإحصائية أن عدد اصحاب المؤهل الثانوي بلغ 8 أشخاص بنسبة 19.0% وبلغ عدد الأشخاص ذو المؤهل الجامعي 30 شخص بنسبة 71.4% وبلغ عدد الأشخاص اصحاب الدراسات العليا 4 أشخاص بنسبة 9.5% .



الشكل رقم 6 التصنيف وفق المؤهل الدراسي المصدر: الطالبة، 2025

قياس صدق وثبات الدراسة

تُعد جودة الأدوات البحثية عنصرًا أساسيًا في نجاح أي دراسة علمية إذ تحدد مدى دقة البيانات المجمعة وصلاحياتها للتحليل واستنتاج النتائج فالأداة البحثية ليست مجرد وسيلة لجمع المعلومات بل هي الوسيلة التي تتحول من خلالها المفاهيم النظرية إلى بيانات قابلة للتحليل والتفسير العلمي، ومن هذا المنطلق حرص الباحث على إخضاع الأداة البحثية لسلسلة من الاختبارات الدقيقة التي تهدف إلى التأكد من قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بصدق وموضوعية وضمان استقرار نتائجها عند تطبيقها في أزمنة وسياقات مختلفة، وبدأت عملية التقييم بالتحقق من مدى توافق محتوى الأداة مع الإطار النظري للدراسة للتأكد من انسجام فقراتها مع المفاهيم التي تهدف إلى قياسها بحيث تعكس البنود المعنى المقصود بوضوح ودقة وتكون صالحة لقياس الظواهر المدروسة بطريقة موضوعية، وكما تم التركيز على فحص مدى ثبات الأداة عبر أبعادها المختلفة لضمان موثوقيتها واستقرار نتائجها بمرور الوقت وهو ما يضمن قدرة الباحث على الاعتماد على البيانات الناتجة في التحليل العلمي واستنتاج النتائج بشكل موثوق، وتُعد هذه الإجراءات حجر الزاوية في تعزيز مصداقية الدراسة حيث إن قوة التحليل وموثوقية النتائج لا تتحقق إلا من خلال أدوات قياس متسقة ودقيقة.

صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة

تشكل موثوقية النتائج البحثية بشكل رئيسي انعكاسًا لجودة الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها إذ تعد الأداة البحثية أكثر من مجرد وسيلة لجمع المعلومات أو استبيان روتيني فهي أداة منهجية تترجم المفاهيم النظرية إلى واقع قابل للقياس والتفسير العلمي.

ومن هذا المنطلق قام الباحث بالتركيز على اختبار الأداة بدقة لضمان قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة بموضوعية وصدق والحفاظ على استقرار نتائجها عند تطبيقها في بيئات وسياقات مختلفة، وقد شمل التحقق تقييم ترابط الفقرات المكونة لكل بُعد من أبعاد الدراسة للتأكد من انسجامها الداخلي واتساقها في التعبير عن المفهوم المراد قياسه، بحيث تشكل البنود وحدة متماسكة المعنى وليست مجرد عناصر متفرقة.

وكما أُجري تحليل لدرجة التقارب بين البنود داخل كل بُعد بما يعكس مدى تماسكها وقدرتها على تمثيل الفكرة النظرية التي استندت إليها الأداة وتأتي هذه الخطوات في صلب ضمان مصداقية النتائج العلمية إذ تُمكن

الباحث من الاعتماد على الأداة في استخلاص استنتاجات دقيقة وموثوقة مع تعزيز مستوى الثقة في قدرة الأداة على قياس الظواهر البحثية بدقة واتساق.

Average variance expected متوسط التباين المستخرج		P Values	Standard deviation الانحراف المعياري	Factor loadings معامل الارتباط	KMO	Statements العبارات	Variable المتغير	
0.511	0.531	0.00	0.608	0.678	0.747	A1	التكنولوجيا الرقمية	التحول الرقمي
		0.00	0.671	0.892		A2		
		0.00	0.759	0.650		A3		
		0.00	0.715	0.667		A4		
	0.351	0.00	0.627	0.342		B1	الابتكار الرقمي	
		0.00	0.668	0.489		B2		
		0.00	0.751	0.705		B3		
		0.00	0.692	0.743		B4		
	0.573	0.00	0.808	0.794		C1	الحكومة الرقمية	
		0.00	0.618	0.367		C2		
		0.00	0.656	0.780		C3		
		0.00	0.749	0.959		C4		
	0.589	0.00	0.627	0.458		D1	خلق القيمة	
		0.00	0.668	0.891		D2		
		0.00	0.650	0.810		D3		

		0.00	0.594	0.835		D4		
0.527	0.580	0.00	0.715	0.785	0.821	A1	المهام التنظيمية	الأداء التنظيمي
			0.660	0.758		A2		
		0.00	0.696	0.855		A3		
		0.00	0.627	0.630		A4		
	0.603	0.00	0.705	0.688		B1	الأدوار	
		0.00	0.749	0.786		B2		
		0.00	0.705	0.789		B3		
		0.00	0.715	0.835		B4		
	0.399	0.00	0.765	0.756		C1	تحقيق الأهداف	
		0.00	0.670	0.585		C2		
		0.00	0.698	0.620		C3		
		0.00	0.731	0.546		C4		

جدول رقم 7 المصدر: الطالبة، 2025

مقياس تطبيق المتغير الأول (التحول الرقمي)

أوضحت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (التحول الرقمي) جاءت متفاوتة؛ حيث ظهرت عدد من المعاملات مرتفعة وتجاوزت قيمة (0.7)، مما يعكس قوة العلاقة لتلك العبارات، كما ظهرت معاملات أخرى ضمن المستوى المتوسط (بين 0.5 و 0.7)، في حين سُجلت بعض القيم المنخفضة نسبياً (أقل من 0.5)، وبشكل عام، يُعد مستوى الارتباط مقبولاً، مما يشير إلى تحقق الصدق الداخلي للمقياس.

وفيما يخص متوسط التباين المستخرج (AVE)، فقد بلغت قيمته (0.511) لمتغير التحول الرقمي، وهي قيمة تُعد مقبولة وتعكس تحقق الصدق التقاربي للاستبانة بما يتوافق مع المعايير العلمية المعتمدة في تقييم جودة المقاييس.

مقياس تطبيق المتغير الثاني (الأداء التنظيمي)

أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط بين العبارات والمتغير (الأداء التنظيمي) جاءت في معظمها مرتفعة وتجاوزت قيمة (0.7)، مما يعكس قوة العلاقة لتلك العبارات، كما ظهرت بعض المعاملات ضمن المستوى المتوسط (بين 0.5 و 0.7)، إلا أنها تظل ضمن الحدود المقبولة علمياً، وبشكل عام تشير هذه النتائج إلى تحقق الصدق الداخلي للمقياس بدرجة جيدة.

كما بلغت قيمة متوسط التباين المستخرج (AVE) لمتغير الأداء التنظيمي (0.527)، وهي قيمة مقبولة تعكس تحقق الصدق التقاربي لهذا المقياس وفق المعايير العلمية المعتمدة.

ثبات أداة الدراسة

يُقصد بثبات الاستبيان مدى قدرته على تقديم نتائج مستقرة ومتقاربة عند إعادة تطبيقه على عينة المستجيبين في أوقات متباعدة أو مختلفة وهو معيار جوهري في الحكم على جودة الأداة البحثية وكفاءتها في تمثيل الواقع بصورة دقيقة، فالأداة التي تتسم بدرجة عالية من الثبات تُعد أداة موثوقة يمكن الاعتماد على بياناتها وتحليل مخرجاتها دون خشية من التباين العشوائي أو التغير غير المبرر في الإجابات.

ولأجل التحقق من مستوى هذا الثبات بصورة علمية دقيقة قامت الباحثة بحساب معامل ألفا كرونباخ بوصفه أحد أكثر المؤشرات الإحصائية استخداماً في قياس الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة، وتشير الأدبيات المنهجية – وفقاً لمعايير Hair – إلى أن تجاوز قيمة (0.70) يُعد دليلاً مقبولاً ومطمئناً على ثبات الأداة وارتفاع مستوى الاتساق بين بنودها، مما يعني أن الاستبيان يقيس المتغيرات محل الدراسة بصورة متجانسة ويعكس موثوقية عالية تمكّنه من تقديم نتائج دقيقة قابلة للتحليل والاستنتاج العلمي.

Cronbach's alpha	Number of statements عدد العبارات	Variable المتغير
------------------	--------------------------------------	---------------------

0.906	0.908 0.909 0.907 0.906	4 عبارات	التكنولوجيا الرقمية	التحول الرقمي
	0.898 0.897 0.907 0.893	4 عبارات	الابتكار الرقمي	
	0.898 0.896 0.896 0.899	4 عبارات	الحكومة الرقمية	
	0.897 0.900 0.897 0.899	4 عبارات	خلق القيمة	
	0.936 0.937 0.937 0.939	4 عبارات	المهام التنظيمية	الأداء التنظيمي
	0.938 0.940 0.945 0.941	4 عبارات	الأدوار	
	0.939 0.939	4 عبارات	تحقيق الأهداف	

	0.938			
	0.935			

جدول رقم 8 المصدر: الطالبة، 2025

التحول الرقمي:

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمتغير التحول الرقمي بلغت (0.906) وهي تشير إلى درجة عالية من الثبات الداخلي لأداة القياس.

الأداء التنظيمي:

متغير الأداء التنظيمي بلغت قيمة ألفا كرونباخ (0.944) وهي قيمة مرتفعة جداً مما يعكس مستوى عالياً من الثبات الداخلي ويؤكد موثوقية المقياس.

ووفقاً للمعايير العلمية تعد هذه القيمة دليلاً واضحاً على أن العبارات المستخدمة في هذا البعد تقيس نفس المفهوم بدرجة كبيرة من الإتساق.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

جدول رقم 9 المصدر: الطالبة، 2025

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية: تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في [100 5] (المقياس الخماسي) = 20% ويوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية كما يلي:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36 %	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52 %	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68 %	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84 %	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100 %	مرتفع جداً

جدول رقم 10 المصدر: الطالبة، 2025

ويبين الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة ممثلة بالمتوسطات الحسابية بناء على مقياس ليكرت الخماسي والانحرافات المعيارية للمتغيرات وفقاً للجدول المتعلق بأهمية المتوسط الحسابي.

المتغير		المتوسط الحسابي		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
التحول الرقمي	التكنولوجيا الرقمية	1,88	1,76	غير موافق	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض
	الإبتكار الرقمي	1,80		غير موافق	غير موافق بشدة	منخفض جداً	منخفض

منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		1,79	الحكومة الرقمية	
منخفض جداً	منخفض جداً	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة		1,59	خلق القيمة	
منخفض	منخفض	غير موافق	غير موافق		1,85	المهام التنظيمية	
منخفض	منخفض	غير موافق	غير موافق	1,92	1,94	الأدوار	الأداء التنظيمي
منخفض	منخفض	غير موافق	غير موافق		1,98	تحقيق الأهداف	

جدول رقم 11 المصدر: الطالبة، 2025

معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة

توضح الجداول التالية معاملات الارتباط الخطي وفقاً لمعامل بيرسون بين مختلف متغيرات الدراسة، حيث تم حساب هذه المعاملات بعد جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها إحصائياً باستخدام أدوات تحليل البيانات المناسبة مما يساهم في فهم طبيعة الارتباطات المحتملة بينها، ويُعد تحليل الارتباط من الأساليب الإحصائية المهمة التي تساعد في تفسير العلاقات البينية بين المتغيرات دون افتراض وجود علاقة سببية حيث يُستفاد منه في تمهيد الطريق لاختبارات أكثر تعمقاً مثل تحليل الانحدار المتعدد أو تحليل المسار وذلك بحسب طبيعة الدراسة وأهدافها.

الأداء التنظيمي	التحول الرقمي	
0,653	Pearson correlation	التحول الرقمي على الأداء التنظيمي
<0.01	Sig. (2 tailed)	
42	N	

جدول رقم 12 المصدر: الطالبة، 2025

الأداء التنظيمي	التكنولوجيا الرقمية	
0,433	Pearson correlation	التكنولوجيا الرقمية على الأداء التنظيمي
<0.01	Sig. (2 tailed)	
42	N	

جدول رقم 13 المصدر: الطالبة، 2025

المهام التنظيمية	الحكومة الرقمية	
0,534	Pearson correlation	الحكومة الرقمية على المهام التنظيمية
<0.01	Sig. (2 tailed)	
42	N	

جدول رقم 14 المصدر: الطالبة، 2025

المهام التنظيمية	التحول الرقمي	
0,602	Pearson correlation	التحول الرقمي على المهام التنظيمية
<0.01	Sig. (2 tailed)	
42	N	

جدول رقم 15 المصدر: الطالبة، 2025

الأداء التنظيمي	خلق القيمة	
0,552	Pearson correlation	خلق القيمة على الأداء التنظيمي
<0.01	Sig. (2 tailed)	
42	N	

جدول رقم 16 المصدر: الطالبة، 2025

اختبار صدق الدراسة

نتائج اختبار صدق فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي في شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض.

الفرضية الثانية : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية الرقمية وكفاءة الأداء التنظيمي في شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة والتطبيقات الذكية وجودة الخدمات المقدمة في الشركة.

الفرضية الرابعة : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين التحول في نماذج وأساليب العمل الرقمية وسرعة اتخاذ القرار والمرونة التنظيمية.

الفرضية الخامسة : توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التمكين الرقمي للعاملين وقدرتهم على الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية.

العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي (17)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.653	0.426

Note. Models estimated using sample size of N=42

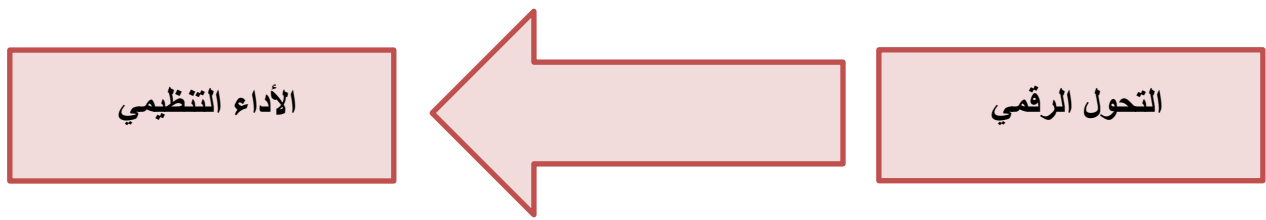
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الأول (التحول الرقمي)	5.34	1	5.342	29.7	<.001
Residuals	7.19	40	0.180		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients- المتغير الثاني الاداء التنظيمي

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.469	0.275	1.71	0.096
المتغير الأول (التحول الرقمي)	0.822	0.151	5.45	<.001



العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية والأداء التنظيمي (18)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.433	0.188

Note. Models estimated using sample size of N=42

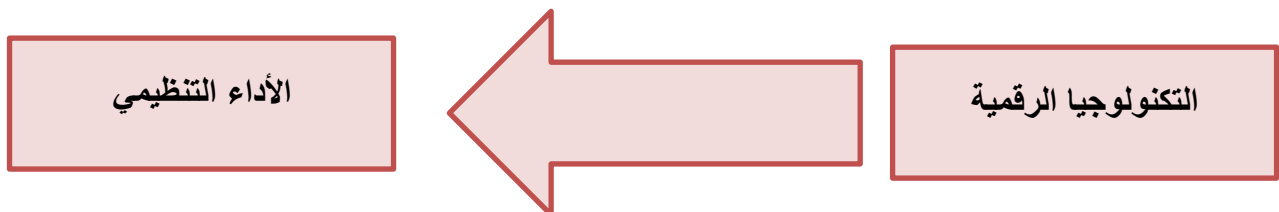
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
بعد1 متغير1-التكنولوجيا الرقمية	2.35	1	2.354	9.25	0.004
Residuals	10.18	40	0.254		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - المتغير الثاني الاداء التنظيمي -

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.884	0.350	2.53	0.016
بعد1 متغير1-التكنولوجيا الرقمية	0.550	0.181	3.04	0.004



العلاقة بين الحوكمة الرقمية والأداء التنظيمي (19)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.534	0.285

Note. Models estimated using sample size of N=42

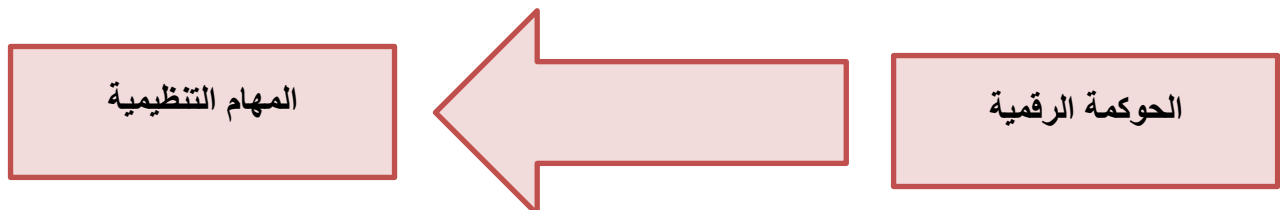
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
بعد3 متغير1 الحوكمة الرقمية	4.09	1	4.092	15.9	<.001
Residuals	10.28	40	0.257		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients- بعد1 متغير 2المهام التنظيمية

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.847	0.262	3.23	0.002
بعد3 متغير1 الحوكمة الرقمية	0.555	0.139	3.99	<.001



العلاقة بين التحول الرقمي والمهام التنظيمية (20)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.602	0.363

Note. Models estimated using sample size of N=42

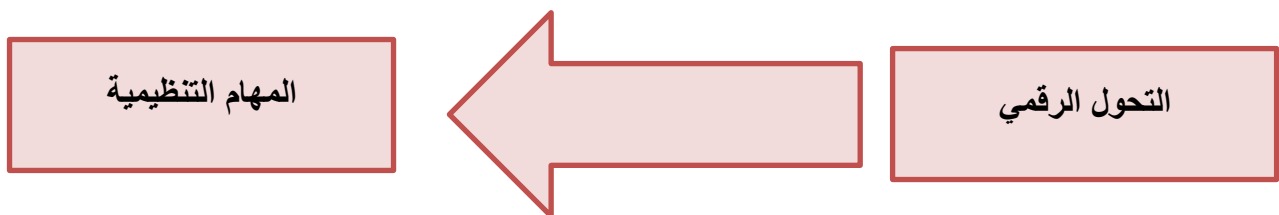
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
المتغير الأول (التحول الرقمي)	5.21	1	5.215	22.8	<.001
Residuals	9.15	40	0.229		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients - بعد 1 متغير 2 المهام التنظيمية

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	0.409	0.310	1.32	0.195
المتغير الأول (التحول الرقمي)	0.812	0.170	4.77	<.001



العلاقة بين خلق القيم والأداء التنظيمي (21)

Model Fit Measures

Model	R	R ²
1	0.552	0.305

Note. Models estimated using sample size of N=42

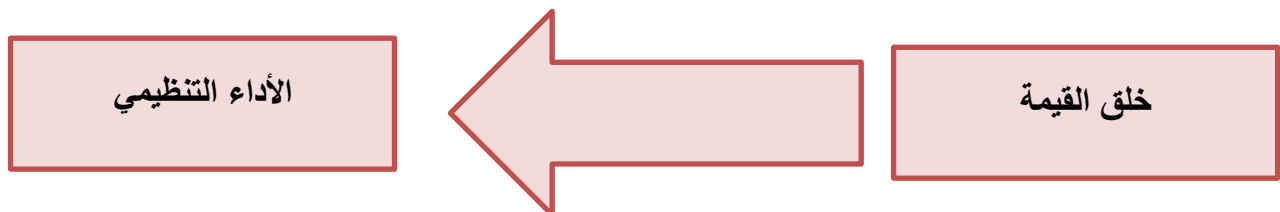
Omnibus ANOVA Test

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
بعد4 متغير1 خلق القيمة	3.83	1	3.825	17.6	<.001
Residuals	8.71	40	0.218		

Note. Type 3 sum of squares

Model Coefficients- المتغير الثاني الاداء التنظيمي ي

Predictor	Estimate	SE	t	p
Intercept	1.051	0.220	4.78	<.001
بعد4 متغير1 خلق القيمة	0.548	0.131	4.19	<.001



قائمة المراجع:

- أبو سالم، د، (2024) أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك.
- عثمانية، هـ، برانسية، ر، (2024)، أثر الإدارة الإلكترونية على الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- عبدالصمد، س، برسولي، ف، (2020)، الأداء التنظيمي وضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- عبدالغني، م، (2023)، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي.
- عبدالله، أ، حراز، م، (2022)، أثر التحول الرقمي على أدوات محاسبة التكاليف والأداء التنظيمي للشركة جامعة دمنهور كلية التجارة قسم المحاسبة.
- العسيري، ش، عبيد، ر، (2024)، أثر خصائص نظم المعلومات المحاسبية على الأداء التنظيمي باستخدام أساليب القيادة.
- الغويري، ر. (2022)، التحول الرقمي ومدى تقبل موظفي البلديات لهذا التحول.
- المولى، ش، السمان، ث، (2023)، تأثير الاستراتيجية الرقمية في الأداء التنظيمي: دراسة لآراء عينة من العاملين في شركة أسيا سيل للاتصالات بمحافظة نينوى.
- النويصر، ف، محمد، أ، علي، ن، (2024)، أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.
- دومي، ن، (2021)، أهمية التغير التنظيمي للمؤسسات العمومية في الرفع من الأداء التنظيمي.

- رستم، ع، صقور، م، (2024)، أثر التحول الرقمي في الأداء الدائم دراسة ميدانية في الشركة السورية للاتصالات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية.
- سليمان، ع، (2025)، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء لمهنة المحاسبة والمراجعة وتحقيق الاستدامة - دراسة ميدانية. مجلة القرطاس.
- شديد، م، (2021)، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة.
- عدي، م، (2022)، أثر استخدام التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمة.
- زبيلج، أ، (2023)، التحول الرقمي في الجزائر ودوره في تعزيز الأداء التنظيمي للمؤسسة العمومية.
- هاشم، م، (2024)، التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات الخدمية الحكومية.
- حسين، م، (2023)، أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات.
- حسين، 2023، استبيان التحول الرقمي، استبيان الأداء التنظيمي، اثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

الملاحق

من خلال الدراسة الميدانية أضع بين يديكم استبيان لقياس مدى أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة مدفوعات شور بمدينة الرياض، يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب ان تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرک.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من 18 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

استبيان التحول الرقمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
التكنولوجيا الرقمية					
					تعتمد المنظمة على تطبيقات الهاتف المحمول في التعامل مع العملاء
					لدي المنظمة منصات إفتراضية يتم تخزين بيانات العملاء عليها
					لدي المنظمة حزمة متكاملة من التكنولوجيا الجديدة التي تسهل الممارسات الرقمية
					تحتاج المنظمة إلى تحليل الكميات الكبيرة من البيانات المعروضة
الابتكار الرقمي					
					تشجع إدارة المنظمة العاملين على استخدام الأساليب المبتكرة في العمل

					لدي المنظمة مواهب بشرية قادرة على التعامل مع التكنولوجيا الجديدة
					يتم تقييم العاملين بناء على كفاءة استخدامهم للتكنولوجيا الجديدة
					تشجع إدارة المنظمة العاملين على ابتكار طرق جديدة للتعامل مع التقنيات الجديدة
الحكومة الرقمية					
					توفر المنظمة للعاملين كافة المتطلبات لاكتساب المهارات اللازمة للتفاعل مع التكنولوجيا
					تساهم التكنولوجيا الجديدة في تيسير عمليات التواصل والتفاعل مع العملاء
					تساهم التكنولوجيا الجديدة في ربط المنظمة بكافة المتعاملين معها من خلال المنصات الافتراضية
					يضغط العملاء على إدارة المنظمة بتحديث خدماتهم لمقدمة
خلق القيمة					
					يساهم التحول الرقمي في تحسين كفاءتي في العمل
					تجعلني التكنولوجيا الرقمية أكثر إنتاجية
					تؤدي التكنولوجيا الرقمية إلى تحسين الطريقة التي أعمل بها في المنظمة
					تساعدني التكنولوجيا الرقمية على توفير الكثير من الوقت

استبيان الأداء التنظيمي

يرجى الإجابة على الأسئلة بوضع علامة ✓ على الخيار المناسب، ويجب ان تعلم أنه لا توجد إجابة صحيحة أو إجابة خاطئة، فالهدف هو قياس وجهات نظرك.

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

العمر: من 18 إلى 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

المؤهل الدراسي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
المهام التنظيمية					
					يضع العاملون بالمنظمة جداول زمنية لتنفيذ أعمالهم المكررة
					يفكر العاملون في أساليب جديدة لتحسين أدائهم التنظيمي
					يطرح العاملون أفكار جديدة لتحسين أداء المنظمة
					يبحث العاملون عن أفكار جديدة لتسهيل عملية استخدام التكنولوجيا بالمنظمة
الأدوار					
					يعطي لي مديري الفرصة للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات

					أشعر بالحرية في أداء عملي دون التقيد بلوائح المنظمة
					يطبق العاملون أساليب جديدة عند حل المشكلات المتعلقة بالعمل
					تقوم إدارة المنظمة بدراسة حاجات ورغبات العاملين ومستوى رضاهم بصورة دورية
تحقيق الأهداف					
					تسعى إدارة المنظمة لتحقيق رضا وولاء العاملين
					تخطط إدارة المنظمة من أجل التحسين المستمر في جميع المجالات
					يسود بين العاملين بالمنظمة ثقافة العمل الجماعي
					تقوم إدارة المنظمة بشكل دوري بمتابعة شكاوى العاملين وتقديم الحلول لها إن أمكن