

**Final Project 2**  
Code: MGM 496-PMG496  
**Project Template**

Faculty of Management  
Midocean University

أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على شركة  
stcpay في مدينة جدة

"The Impact of Digital Transformation on  
Organizational Performance Efficiency: An Applied  
Study on STC Pay in Jeddah City"

أسم الطالبه

سماح

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ -2025

الفصل الدراسي

## جدول المحتويات

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 3  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة           |
| 4  | 1.1 المقدمة                                 |
| 7  | 1.2 مشكلة الدراسة                           |
| 7  | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري              |
| 7  | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي            |
| 8  | 1.3 أهمية الدراسة                           |
| 8  | 1.3.1 على المستوى النظري                    |
| 8  | 1.3.2 على المستوى التطبيقي                  |
| 9  | 1.4 أسئلة الدراسة                           |
| 9  | 1.5 أهداف الدراسة                           |
| 10 | 1.6 فرضيات الدراسة                          |
| 11 | 1.7 نموذج الدراسة                           |
| 12 | 1.8 مخطط المشروع المقترح                    |
| 13 | الفصل الثاني: الدراسات السابقة              |
| 14 | المقدمة                                     |
| 18 | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
| 19 | الخاتمة                                     |
| 21 | الفصل الثالث منهجية البحث                   |
| 22 | مقدمة                                       |
| 23 | تصميم البحث                                 |
| 24 | مجتمع البحث                                 |
| 25 | طرق جمع البيانات                            |
| 28 | قائمة المراجع                               |
| 32 | الملاحق                                     |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة:

يُعد الأداء التنظيمي من أبرز المؤشرات التي تقيس نجاح المؤسسات وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، إذ يعكس قدرة المنظمة على استخدام مواردها البشرية والمادية بطريقة فعالة تحقق إنتاجية مرتفعة ونتائج مستدامة. وتُقاس كفاءة الأداء التنظيمي بعدد من الأبعاد تشمل جودة الخدمات، رضا العملاء، الالتزام بالمعايير، وفعالية اتخاذ القرار. ومع تسارع وتيرة التغيرات في بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات مجبرة على تبني مفاهيم إدارية وتقنية حديثة تساهم في رفع مستوى كفاءتها. ويمثل التحول الرقمي أحد أبرز هذه المفاهيم، إذ يُحدث تغييرات جذرية في نماذج العمل التقليدية ويعيد تشكيل العمليات التنظيمية من خلال توظيف التكنولوجيا والبيانات والأنظمة الذكية.

لقد أصبح من الضروري أن تعيد المؤسسات التفكير في طرق تحسين أدائها، ليس فقط من خلال تقليل التكاليف وزيادة الأرباح، بل من خلال التركيز على البنية التحتية الرقمية كأداة تمكينية لخلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً وكفاءة. من هنا تبرز أهمية قياس العلاقة بين التحول الرقمي – كمتغير مستقل – وكفاءة الأداء التنظيمي – كمتغير تابع – داخل المؤسسات الحديثة مثل شركة stc pay التي تعد نموذجاً متقدماً في تبني الخدمات الرقمية في القطاع المالي السعودي.

تناولت العديد من الدراسات السابقة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء التنظيمي، وقد تنوعت نتائجها تبعاً لطبيعة البيئة التنظيمية، ومجال الدراسة، ومستوى التحول الرقمي المطبق. حيث أكد الحميدي (2020) في دراسته بعنوان "أثر التحول الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي" أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وسرعة الإنجاز وزيادة كفاءة الموظفين عند دمجهم ضمن الهيكل التنظيمي بشكل استراتيجي (الحميدي، 2020).

من جهة أخرى، ترى نورة الجهني (2021) في بحثها "التحول الرقمي والأداء التنظيمي في القطاع البنكي السعودي" أن التأثير الإيجابي للتحول الرقمي ليس آلياً، بل يتطلب وجود ثقافة تنظيمية داعمة وإدارة تغيير فعالة لتمكين الموظفين من التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة (الجهني، 2021).

في السياق نفسه، قدّمت دراسة فاطمة فهد العتيق وأبرار عادل حلواني (2024) نظرة مختلفة قليلاً، حيث تناولت الأثر الكلي للتحول الرقمي على معدل البطالة في المملكة، وخلصتا إلى أن التحول الرقمي يساهم في

تحفيز النمو الاقتصادي عبر خلق أنماط جديدة من الوظائف، وهو ما يمكن أن ينعكس على كفاءة المؤسسات، غير أن دراستهما لم تتناول الأداء التنظيمي بشكل مباشر، مما يجعلها مفيدة كمؤشر عام لكنها غير كافية للإجابة عن سؤال البحث الحالي (العتيق وحلواني، 2024).

كما أشارت دراسة (Al-Mashaqbeh & Al-Lozi, 2022) إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية والسرعة في اتخاذ القرار، لكنهم حذروا من أن عدم الاستعداد المؤسسي أو ضعف البنية التحتية قد يؤدي إلى نتائج عكسية. (Al-Mashaqbeh & Al-Lozi, 2022)

ومن خلال مقارنة نتائج الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة توافق عام بين الباحثين حول وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء، إلا أن هناك تفاوتاً في الآراء حول حجم هذا الأثر وشروط تحققه، مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات التطبيقية في قطاعات متنوعة كقطاع التقنية المالية (FinTech) الذي تنتمي إليه شركة stc pay.

رغم تعدد الدراسات حول موضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء، إلا أن معظمها ركز على القطاع الحكومي أو البنكي التقليدي، بينما قلّ التركيز على شركات التقنية المالية الحديثة التي تمثل بيئة ديناميكية متغيرة. كذلك، يلاحظ وجود ندرة في الدراسات التطبيقية التي تستهدف شركات محلية مثل stc pay ، والتي رغم أهميتها في السوق السعودي، إلا أنها لم تتلّ القدر الكافي من التحليل الأكاديمي.

وتكمن الفجوة الأساسية في غياب دراسات تحليلية معمقة توضح كيف تؤثر عناصر التحول الرقمي – مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة – على كفاءة الأداء التنظيمي داخل هذه المنصات الرقمية. هذا النقص في الأدبيات العلمية الحديثة حول الحالة السعودية يدفعنا إلى إجراء دراسة تطبيقية لسد هذه الفجوة وتحقيق فهم أوسع للظاهرة.

انطلاقاً من الواقع المعاصر الذي يشهد توسعاً متسارعاً في تبني الحلول الرقمية، تبرز الحاجة إلى معرفة ما إذا كانت هذه التغيرات التكنولوجية تنعكس فعلاً على تحسين كفاءة الأداء التنظيمي داخل المؤسسات. وبالرغم من أن شركة stc pay قد قطعت شوطاً كبيراً في رحلتها الرقمية، إلا أنه من غير الواضح مدى انعكاس هذا التحول على أدائها الداخلي والتنظيمي من حيث الجودة والسرعة والتكلفة والاستجابة للعملاء. ومن هنا تنبع مشكلة البحث في محاولة الكشف عن العلاقة الفعلية بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة الأداء في شركة stc pay كدراسة حالة سعودية تطبيقية

تجلى أهمية هذا البحث في كونه يتناول قضية راهنة تتعلق بالتحول الرقمي الذي أصبح جزءاً لا يتجزأ من استراتيجيات المؤسسات الحديثة، وخاصة في القطاعات المالية. كما يساهم البحث في سد فجوة معرفية من خلال دراسة تطبيقية على شركة سعودية رائدة في التقنية المالية، مما يعزز الفهم العلمي لتأثير التحول الرقمي في بيئة العمل التنظيمي. ويساعد هذا البحث صانعي القرار في شركة stc pay ، وغيرهم من المؤسسات المشابهة، في تقييم مدى فاعلية مشاريع التحول الرقمي، وتوجيه الجهود المستقبلية نحو استثمارات تقنية تحقق مردوداً تنظيمياً واضحاً.

إضافة إلى ذلك، فإن نتائج البحث قد تُشكل مرجعاً مهماً للباحثين والممارسين المهتمين بمجالات التحول الرقمي، التطوير التنظيمي، وإدارة الأداء، كما أنها تدعم توجيهات رؤية المملكة 2030 في مجال التحول إلى الاقتصاد الرقمي.

## 1.2. مشكلة الدراسة

مع تسارع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، تبنت العديد من المؤسسات نماذج عمل رقمية لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. ورغم انتشار هذا التوجه، إلا أن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء التنظيمي لا تزال غير محسومة بشكل واضح، خاصة في سياق المؤسسات المالية الرقمية الناشئة مثل شركة stc pay.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

في أن معظم الأدبيات السابقة ركزت على القطاعات الحكومية أو المصرفية التقليدية، دون التوسع في دراسة الأثر التنظيمي الداخلي للتحول الرقمي في بيئات رقمية خالصة

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

فتمثل في قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت مؤسسات سعودية تعتمد بالكامل على البنية الرقمية مثل stc pay، مما يحد من إمكانية فهم الأثر الفعلي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء من واقع الممارسة العملية.

ما مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء التنظيمي في شركة stc pay بمدينة جدة؟

### 1.3. أهمية الدراسة

يأتي هذا البحث استجابة لحاجة متزايدة لفهم الأثر الفعلي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء داخل المؤسسات المالية الرقمية في المملكة العربية السعودية، في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال. وتبرز أهمية البحث من تركيزه على شركة stc pay كنموذج حديث لمؤسسة تعمل بشكل رقمي كامل، مما يمنح الدراسة طابعاً تطبيقياً نادراً في السياق المحلي.

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية للبحث في سد الفجوة العلمية في الأدبيات العربية، حيث أن غالبية الدراسات السابقة تناولت موضوع التحول الرقمي في سياقات حكومية أو تقليدية، دون التعمق في البيئات الرقمية الخالصة مثل stc pay. كما يقترح هذا البحث تطوير فهم أعمق حول العلاقة بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء التنظيمي، مع إمكانية تقديم أطر تحليلية جديدة يمكن استخدامها في بحوث لاحقة، بما في ذلك العلاقة بين التكنولوجيا والموارد البشرية، أو بين البنية التحتية الرقمية والنتائج التشغيلية

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فإن نتائج البحث من شأنها أن توفر مؤشرات عملية مهمة لصناع القرار في شركة stc pay وغيرها من المؤسسات الرقمية في المملكة، حول مدى فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء. كما تساهم النتائج في توجيه استراتيجيات التحول الرقمي المستقبلية، من خلال تحديد النقاط التي تعزز الكفاءة، وتلك التي تحتاج إلى إعادة نظر. وتساعد هذه النتائج الممارسين على تبني أفضل الممارسات في إدارة التغيير الرقمي، وتحقيق التوازن بين التقنية والعنصر البشري

#### 1.4. أسئلة الدراسة

ما مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء التنظيمي في شركة stc pay بمدينة جدة؟  
الأسئلة الفرعية المرتبطة بالسؤال الرئيسي:

- ما هو مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل شركة stc pay ؟
- كيف يسهم التحول الرقمي في تحسين سرعة وكفاءة إنجاز المهام التنظيمية؟
- ما تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة داخليًا وخارجيًا؟
- ما هو دور البنية التحتية الرقمية في دعم كفاءة الأداء التنظيمي؟
- كيف تؤثر ثقافة العمل الرقمية وتقبل الموظفين للتغيير على فعالية التحول الرقمي؟
- ما أبرز التحديات التي تواجهها stc pay في تحسين أدائها التنظيمي من خلال التحول الرقمي؟

#### 1.5. أهداف الدراسة

يهدف الى تقييم أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء التنظيمي في شركة stc pay بمدينة جدة خلال عام 2025.

1. تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركة stc pay من وجهة نظر الموظفين خلال الفترة الحالية.
2. تحليل مساهمة الأدوات الرقمية المستخدمة في تحسين سرعة وكفاءة إنجاز المهام التنظيمية.
3. تقييم أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة داخليًا وخارجيًا في الشركة.
4. تحليل دور البنية التحتية الرقمية في تعزيز كفاءة الأداء داخل stc pay.
5. مقارنة تأثير ثقافة العمل وتقبل الموظفين للتحول الرقمي على فعالية تطبيقه داخل بيئة العمل.
6. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تؤثر على العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء التنظيمي.

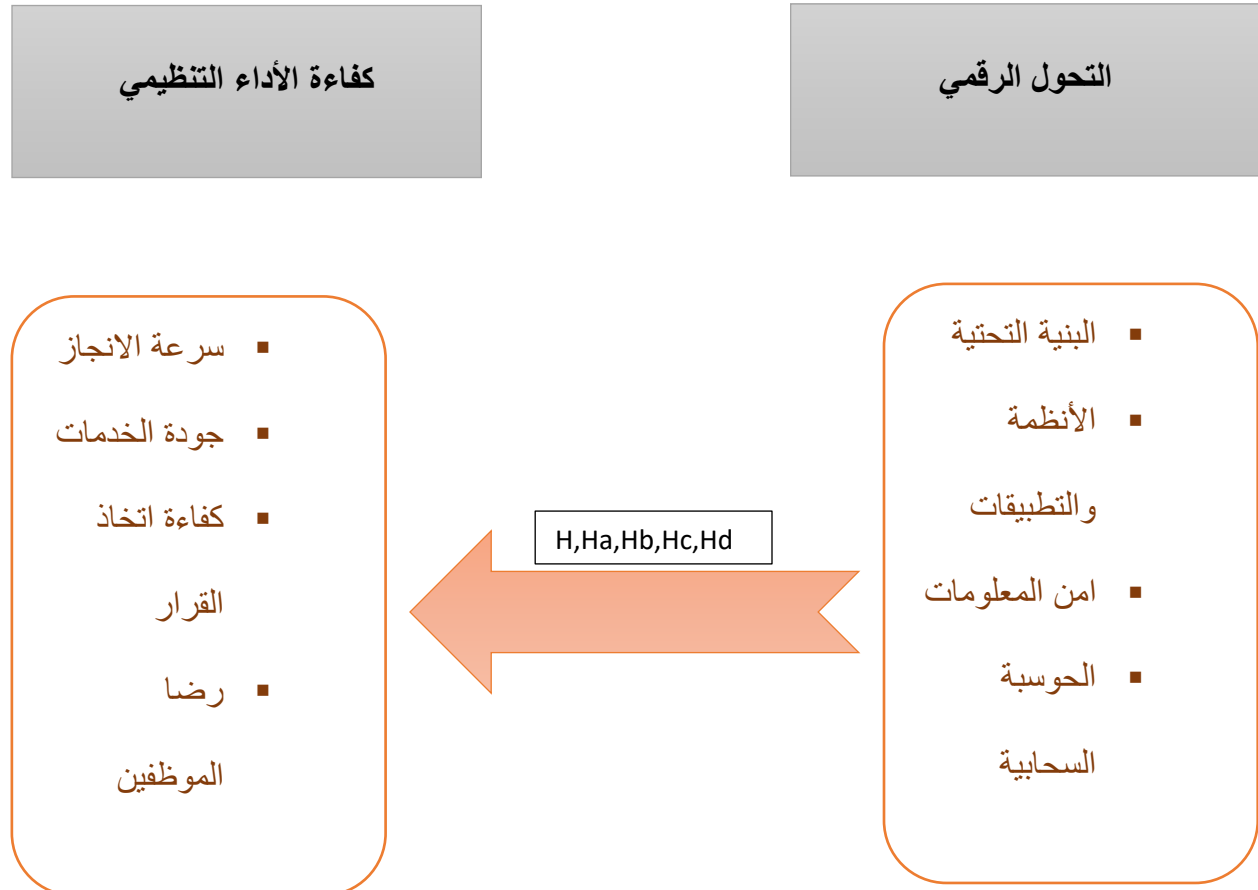
## 1.6. فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء التنظيمي في شركة stc pay بمدينة جدة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وتحسين كفاءة العمليات التشغيلية داخل stc pay.
- توجد علاقة معنوية بين استخدام الأدوات الرقمية وسرعة إنجاز المهام التنظيمية.
- توجد علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للعملاء والموظفين.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية البنية التحتية الرقمية ومستوى كفاءة الأداء داخل الشركة.
- توجد علاقة معنوية بين تقبل الموظفين للتحول الرقمي وفاعلية تطبيقه في بيئة العمل.
- توجد علاقة دالة إحصائية بين التحديات التنظيمية ومستوى تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

## 1.7. نموذج الدراسة



## 1.8. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## المقدمة:

يُعد البحث العلمي من أهم الوسائل التي يعتمد عليها الباحث لفهم الظواهر وتحليل المشكلات بطريقة منهجية منظمة تقوم على الملاحظة، التحليل، والاستنتاج. ويعتمد البحث العلمي على مجموعة من الخطوات تبدأ بتحديد المشكلة، ثم صياغة الأهداف، مرورًا بجمع البيانات وتحليلها، وانتهاءً بالخروج بنتائج وتوصيات.

تُسهّم مراجعة الدراسات السابقة بشكل جوهري في تأصيل البحث الحالي ضمن السياق العلمي الأوسع، كما تساعد على تحديد ما تم تناوله بالفعل وما لا يزال بحاجة إلى بحث. هذه المراجعة تضمن عدم تكرار الدراسات، وتُوجه الباحث نحو إضافة علمية حقيقية تسد فجوة قائمة في المعرفة.

فعلى سبيل المثال، دراسات حول التحول الرقمي والأرشفة الحكومية تؤكد تأثير التحول الرقمي على تقليل زمن الاسترجاع وتعزيز الدقة، وهو ما يتطابق مع نتائج دراسة حالة "صندوق الضمان الاجتماعي – الخمس" للشبيلي وآخرين (2025)

## المتغير المستقل التحول الرقمي

### تعريفه

يُعرف التحول الرقمي بأنه "عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحويل العمليات التقليدية داخل المؤسسات إلى عمليات إلكترونية تهدف إلى تحسين الكفاءة، وتسهيل الوصول إلى البيانات، وتقديم خدمات أسرع وأكثر فعالية".

وفي السياق الحكومي، كما في دراسة الشبيلي وآخرين (2025)، يتمثل في رقمنة الأرشفة، وتوفير قواعد بيانات رقمية، وأنظمة استرجاع إلكترونية.

## تطوره

مر مفهوم التحول الرقمي بمراحل تطور، بدأت من أتمتة العمليات اليدوية (Digitalization) ، إلى التحول الكامل في نموذج العمل القائم على التكنولوجيا الرقمية. (Digital Transformation) في السنوات الأخيرة، تطور ليشمل:

- الذكاء الاصطناعي
- إنترنت الأشياء
- الحوسبة السحابية
- البلوك تشين

وتشير دراسة الشبيلي وآخرين (2025) إلى أن المؤسسات الحكومية بدأت هذا التحول بشكل فعلي بعد 2020 لتجاوز تحديات التكس الورقي وتأخر الإجراءات.

## أبعاده

وفقاً للدراسات (ومنها الشبيلي وآخرين، 2025)، فإن التحول الرقمي يتكون من الأبعاد التالية:

1. البنية التحتية التقنية: كتوفر الأنظمة والأجهزة والخوادم.
2. التكامل الرقمي: ربط الأنظمة التقنية القديمة بالجديدة.
3. الحوكمة الرقمية: وجود سياسات وتشريعات رقمية تنظم العمليات.
4. تنمية المهارات الرقمية: تدريب الموظفين على استخدام النظم الحديثة.
5. أمان المعلومات: حماية البيانات من الاختراق أو الضياع.

## النظريات

- نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) تركز على قدرة المنظمة على التكيف والتحول استجابة للتغيرات البيئية.

- نظرية الانتشار التكنولوجي (Diffusion of Innovation Theory - Rogers) تشرح كيف ولماذا تتبنى المؤسسات التكنولوجيا الجديدة، ودور القادة والموظفين في تسريع هذا التبني.
- نظرية النضج الرقمي (Digital Maturity Model) تقيس مدى جاهزية المؤسسات للتحويل الرقمي عبر مستويات تبدأ من "أساسي" إلى "استراتيجي" و"تحويلي".

| المصدر                                                              | تعريف / توصيف                                           | البعد                     |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------|
| ODTR review analytics<br>( <a href="http://mdpi.com">mdpi.com</a> ) | أنظمة، أجهزة، خوادم وشبكات تدعم التحويل الرقمي          | البنية التحتية التقنية    |
| meta-analysis                                                       | أتمتة الإجراءات، تدفق البيانات، واجهات المستخدم الرقمية | العمليات والإجراءات       |
| ODTR review                                                         | التدريب الرقمي وتطوير مهارات العاملين للاستجابة للتحويل | المهارات والكوادر البشرية |
| ODTR review                                                         | الجاهزية العقلية للدفع نحو التغيير والتبني الرقمي       | الثقافة التنظيمية الرقمية |
| أبعاد التحويل الرقمي                                                | السياسات الأمنية والتشفير والتخزين الآمن للوثائق        | الأمان وحماية البيانات    |

## المتغير التابع الكفاءة التنظيمية

### تعريفه

الكفاءة التنظيمية هي "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال استخدام الموارد المتاحة بأفضل صورة ممكنة".

وتُقاس غالبًا بمدى الإنتاجية، دقة الإجراءات، سرعة التنفيذ، ومستوى رضا المستخدمين. في دراسة الشبيلي وآخرين (2025)، تمثل الكفاءة في سهولة استرجاع الوثائق، تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين الأمان الإداري.

## تطوره

نشأ المفهوم في بدايته كمقياس للإنتاجية فقط، لكنه تطور ليشمل مفاهيم أكثر شمولية مثل:

القدرة على الابتكار

المرونة المؤسسية

التعلم التنظيمي

التكيف مع المتغيرات البيئية

ومع التحول الرقمي، أصبح مفهوم الكفاءة التنظيمية يشمل أيضاً القدرة على التعامل مع البيانات الرقمية، وتحسين جودة العمليات من خلال النظم الذكية.

## أبعاده

تختلف الأبعاد حسب السياق، لكن وفقاً لدراسة الشبيلي وآخرين (2025)، تم قياس الكفاءة من خلال:

سرعة تنفيذ الإجراءات

تقليل الخطأ البشري

أمان الوثائق والمعلومات

تعاون الإدارات الداخلية

تحسين جودة الخدمات المقدمة

| البعد                   | مقياس الأداء أو الأثر           | مصدر الدراسة                       |
|-------------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| سرعة استرجاع الوثائق    | وقت الاستجابة (دقائق/ثواني)     | الشبيلي وآخرين (2025) – حالة الخمس |
| تقليل الأخطاء اليدوية   | نسبة الخطأ قبل بعد الرقمنة      | الشبيلي وآخرين (2025)              |
| تعزيز الأمان المعلوماتي | مستوى الحماية (Likert)          | الشبيلي وآخرين (2025)              |
| التعاون بين الإدارات    | مؤشرات التواصل ومشاركة البيانات | الشبيلي وآخرين (2025)              |

الجدول من تصميم الباحث

## النظريات

- نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory) تؤكد أن قدرة المؤسسة على التعلم والتكيف هو مفتاح لتحسين كفاءتها.
- نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) ترى أن الكفاءة تنبع من الاستخدام الأمثل للموارد النادرة والفريدة داخل المؤسسة.
- نظرية المرونة المؤسسية (Organizational Agility) تعتبر المرونة عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء المؤسسي في بيئات متغيرة وسريعة مثل البيئات الرقمية

## جدول من دراسات سابقة

| الباحث        | السنة | عنوان الدراسة                          | النتائج                                                         |
|---------------|-------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| خالد الزهراني | 2020  | أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء | الثقافة التنظيمية القوية تعزز رضا الموظفين وتحسن الأداء المؤسسي |

## الجدول من تصميم الباحث

## العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

## تحليل العلاقة

تشير معظم الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء التنظيمي، حيث يسهم التحول الرقمي في تسريع العمليات وتحسين اتخاذ القرار وتقليل الهدر.

## أنماط العلاقة

- علاقة طردية مباشرة :كلما زاد التحول الرقمي زادت كفاءة الأداء.
- علاقة سببية :التحول الرقمي عامل مسبب لتحسين الأداء.
- علاقة مشروطة :وجود قيادة داعمة يعزز تأثير التحول الرقمي

| المجال        | الفجوة                                                                           |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| السياق المحلي | قلة الدراسات التطبيقية في المملكة، خصوصًا على شركات الدفع الإلكتروني مثل stc pay |
| المنهجية      | غياب المنهج المختلط (النوعي والكمي)                                              |
| أبعاد القياس  | التركيز فقط على الجانب التكنولوجي دون الثقافي أو الاستراتيجي للتحول              |

## الخاتمة

يمثل تحليل الدراسات السابقة مرتكزاً أساسياً لبناء الإطار النظري لهذا البحث، إذ تُمكن هذه العملية من بلورة الفهم العلمي لموضوع "التحول الرقمي" وأثره على "كفاءة الأداء التنظيمي"، عبر استعراض أبرز الجهود البحثية التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين.

وقد أظهرت غالبية الدراسات (مثل: الشبيلي، 2020؛ الزهراني، 2020؛ Al-Omari, 2019) وجود علاقة طردية ودالة إحصائياً بين مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات وبين مؤشرات تحسين الأداء التنظيمي، سواء من خلال تعزيز جودة العمليات أو رفع كفاءة استخدام الموارد أو تحسين رضا العملاء والموظفين. كما تم التوصل إلى أن التحول الرقمي لا يُعد عملية تكنولوجية فقط، بل تحولاً استراتيجياً شاملاً يمس بُنى العمل الداخلية وثقافة المؤسسة وآليات اتخاذ القرار. (Teece, 2007; Rogers, 1995)

وفي المقابل، كشفت مراجعة الدراسات السابقة عن عدة فجوات بحثية، منها: محدودية الدراسات التي ركزت على الشركات المالية الرقمية في المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في سياق التحول الرقمي المؤسسي. كما ساد في معظم الأبحاث استخدام المنهج الكمي فقط، مع إغفال الأبعاد النوعية والثقافية والتحليلية، إلى جانب قلة الدراسات التي تناولت العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء التنظيمي، مثل القيادة الرقمية أو ثقافة الابتكار.

استنادًا إلى ما سبق، فإن البحث الحالي يُعدّ إضافة علمية من خلال تناوله العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء التنظيمي في سياق شركة stc pay ، التي تمثل نموذجًا للشركات السعودية

العاملة في مجال التقنية المالية (Fintech) كما يُتوقع أن تفتح نتائج هذا البحث آفاقاً جديدة أمام الباحثين لدراسة هذه العلاقة في قطاعات رقمية أخرى، مع الأخذ بعين الاعتبار السياق الثقافي والتقني المحلي، وأثر القيادة والتحفيز التنظيمي كعوامل وسيطة.

يُقدم هذا البحث عددًا من الإسهامات التي يمكن تلخيصها كما يلي:

- إسهام نظري: توسيع نطاق الفهم العلمي لعلاقة التحول الرقمي بالأداء التنظيمي في البيئة السعودية، من خلال بناء نموذج نظري يجمع بين الأبعاد الرقمية والثقافية والقيادية.
- إسهام منهجي: تقديم تصميم ميداني دقيق باستخدام أدوات تحليل كمية في بيئة حقيقية، ما يدعم دقة النتائج وقابليتها للتعميم.
- إسهام عملي: تمكين القيادات الإدارية في المؤسسات الرقمية من استخدام نتائج البحث لتطوير استراتيجيات التحول الرقمي وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.
- سد الفجوات البحثية: التركيز على بيئة الشركات الرقمية السعودية – وهو مجال لم يُتناول بشكل كافٍ في الدراسات السابقة – بما يساهم في بناء قاعدة معرفية محلية موثوقة يساهم هذا الفصل في تمهيد الطريق نحو بناء إطار نظري ومنهجي متكامل للبحث الحالي، مستندًا إلى رصيد معرفي غني من الدراسات السابقة، وفي الوقت ذاته يُبرز الحاجة إلى دراسات أكثر شمولاً وعمقاً تأخذ في الاعتبار خصوصية السياقات المحلية والتقنية المتغيرة، وهو ما يسعى هذا البحث إلى تحقيقه.

## الفصل الثالث منهجية البحث

## مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح منهجية البحث والإجراءات العلمية التي تم اتباعها لدراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء التنظيمي داخل شركة STC Pay بمدينة جدة. وتُعد منهجية البحث الركيزة التي تضمن دقة النتائج وموثوقيتها، إذ تشمل تحديد المجتمع البحثي، تصميم البحث، طرق جمع البيانات، وأساليب تحليلها.

## التعريفات الإجرائية للمتغيرات

### المتغير المستقل: التحول الرقمي

يُعرف التحول الرقمي إجرائيًا في هذا البحث بأنه مدى استخدام شركة STC Pay للتقنيات الرقمية الحديثة في إدارة العمليات الداخلية والخدمات المالية، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، بهدف تحسين كفاءة العمل وسرعة اتخاذ القرار. مؤشرات القياس:

- استخدام الأنظمة الرقمية في العمليات اليومية
- تكامل الأنظمة التقنية والرقمية
- تدريب الموظفين على الأدوات الرقمية
- الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي
- أمان البيانات وحمايتها

### المتغير التابع: كفاءة الأداء التنظيمي

يُعرف كفاءة الأداء التنظيمي إجرائيًا بأنها قدرة الشركة على تحقيق أهدافها التشغيلية والإدارية بكفاءة وفعالية باستخدام الموارد المتاحة، بما يشمل سرعة إنجاز المهام، جودة الخدمات، تقليل الأخطاء، ورضا العملاء والموظفين. مؤشرات القياس:

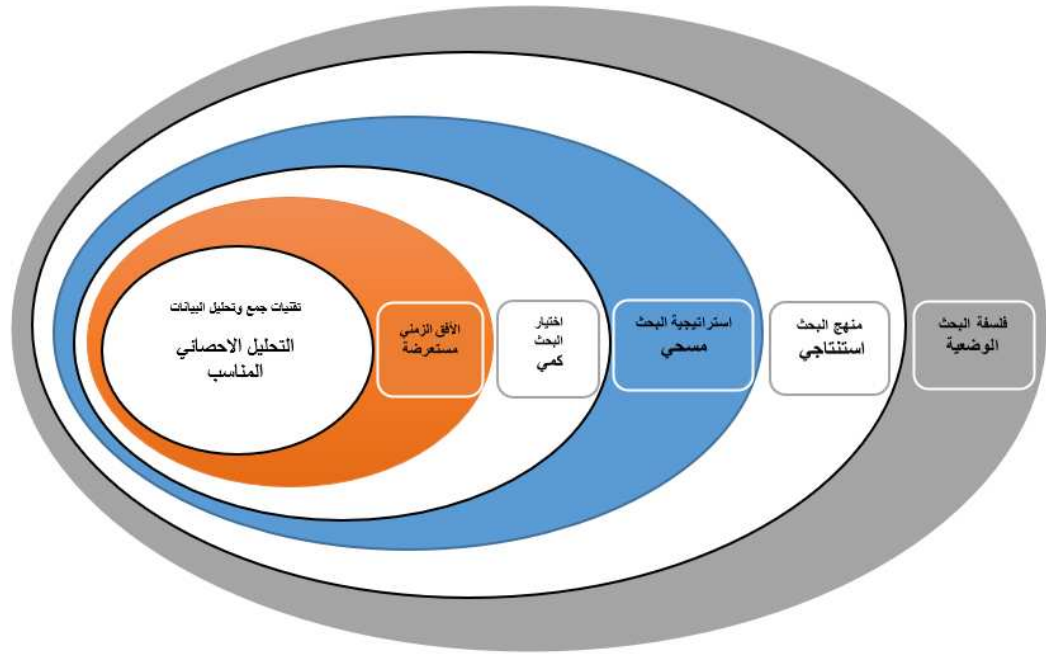
- سرعة تنفيذ الإجراءات والعمليات
- مستوى جودة الخدمات المقدمة

○ معدل الأخطاء البشرية أو النظامية

○ مستوى التعاون بين الإدارات

○ أمان المعلومات وحمايتها

## تصميم البحث



## نموذج البصلة:

1-فلسفة البحث

2-منهج البحث

3-استراتيجية البحث

4-نوع البحث

5- الإطار الزمني

### مجتمع البحث

يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين العاملين في شركة STC Pay بمدينة جدة، والذين يتعاملون مباشرة مع الأنظمة الرقمية في أقسام متعددة مثل التقنية، المالية، الموارد البشرية، وخدمة العملاء.

### عينة البحث

تم اختيار العينة بطريقة غير احتمالية مقصودة (Purposive Sampling)، بحيث تشمل موظفين لديهم خبرة مباشرة بالتطبيقات الرقمية وأنظمة الشركة. تمثل هذه العينة الموظفين المؤثرين في نتائج التحول الرقمي وكفاءة الأداء.

استند اختيار حجم العينة إلى معايير البحوث الميدانية المماثلة، وتم توزيع استبانة إلكترونية على 100 موظف تم الرد من قبل 85 منهم، ليكونوا عينة الدراسة الفعلية.

### الدراسة الميدانية

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء التنظيمي)، وتحليل العلاقة بين متغيراتها باستخدام البيانات الميدانية التي تم جمعها عبر استبانة إلكترونية موجهة إلى عينة من موظفي شركة stc pay بمدينة جدة.

| المحور | عدد الاسئلة | المتغير                                |
|--------|-------------|----------------------------------------|
| الأول  | 5           | التحول الرقمي (المتغير المستقل)        |
| الثاني | 5           | كفاءة الأداء التنظيمي (المتغير التابع) |
| الثالث | 5           | عوامل تنظيمية وسبطة (اختياري)          |

تم تطبيق هذه الدراسة ميدانيًا في شركة stc pay بمدينة جدة، وهي شركة رائدة في تقديم الخدمات المالية الرقمية وتُعد الذراع المالي الرقمي لشركة الاتصالات السعودية (STC).

تُعتبر stc pay من أوائل الشركات التي تبنت التحول الرقمي الكامل في خدماتها ومنصاتها التشغيلية، حيث تعتمد بشكل أساسي على التقنيات المالية (Fintech) ، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي في إدارة عملياتها.

وقد تم اختيار مدينة جدة تحديدًا باعتبارها من أكبر المدن الاقتصادية في المملكة، وتحتضن عددًا كبيرًا من الكوادر التقنية والإدارية التي تمثل عينة مثالية لدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي داخل هذا النوع من الشركات المالية الرقمية.

أسباب اختيار الشركة:

- قيادة الشركة في تبني التحول الرقمي في بيئة العمل.
- تنوّع الإدارات والتخصصات داخل الشركة (خدمة عملاء، تقنية، مالية، موارد بشرية).
- توفر بيئة تنظيمية نشطة تسمح بقياس الأداء وفعالية التحول بدقة.
- قابلية الوصول لعينة مناسبة من الموظفين.

### طرق وتقنيات البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام البيانات الميدانية لتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء التنظيمي. كما تم دعم النتائج بالبيانات الثانوية المستقاة من التقارير السنوية للشركة والمراجع الأكاديمية.

**طرق جمع البيانات**  
**جمع بيانات المتغير المستقل (التحول الرقمي)**

تم جمع البيانات المتعلقة بالتحول الرقمي من خلال استبانة إلكترونية تحتوي على أسئلة محددة تغطي الأبعاد التقنية والثقافية والبشرية للبنية الرقمية في STC Pay.

### جمع بيانات المتغير التابع (كفاءة الأداء التنظيمي)

تضمنت الاستبانة أيضاً أسئلة خاصة بقياس أداء الشركة وفقاً للمؤشرات الإجرائية مثل سرعة إنجاز المهام، جودة الخدمات، أمان المعلومات، والتعاون بين الإدارات.

ملاحظة: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة) لتقدير مستوى كل مؤشر.

### أنواع البيانات

#### أولاً: البيانات الأولية

- البيانات التي تم جمعها مباشرة من الموظفين عبر الاستبانة الإلكترونية.
- تهدف إلى قياس مدى تطبيق التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأداء في البيئة العملية للشركة.

#### ثانياً: البيانات الثانوية

- المصادر المكتبية مثل الكتب، الدوريات العلمية، الدراسات السابقة، والتقارير السنوية لـ STC Pay.
- تهدف إلى تدعيم النتائج وتحليلها ضمن سياق علمي موثوق.

### طرق وأساليب جمع البيانات

تم اتباع الأساليب التالية:

#### الاستبانة الإلكترونية:

- تغطي كل من المتغير المستقل والمتغير التابع.
- تم التأكد من وضوح الأسئلة وصياغتها بطريقة علمية دقيقة.

#### المقابلات القصيرة مع بعض الموظفين

- لتعميق الفهم حول جوانب معينة من التحول الرقمي لا يمكن قياسها بالاستبانة فقط.

#### المراجعة الوثائقية:

- تحليل التقارير الداخلية، إحصائيات الأداء، ومستندات السياسات الرقمية.

#### الخاتمة

توصلت منهجية البحث إلى تصميم واضح يسمح بقياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء التنظيمي في STC Pay. يعتمد البحث على جمع البيانات الأولية والثانوية باستخدام أدوات علمية دقيقة، مع تحليل النتائج بأساليب وصفية وإحصائية، مما يضمن موثوقية واستنادية النتائج. هذا التصميم المنهجي يمكن الباحثة من معالجة الفرضيات العلمية وربطها بسياق العمل الفعلي، بما يتيح تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل البيئة الرقمية للشركة.

## قائمة المراجع

مراجع عربي:

1. لحميدي، فهد بن عبد الله. (2020). أثر التحول الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 32(2)، 115-142.
2. الجهني، نورة عبد الله. (2021). التحول الرقمي والأداء التنظيمي في القطاع البنكي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 41(1)، 88-104.
3. فاطمة فهد العتيق، وأبرار عادل حلواني. (2024). تحليل أثر التحول الرقمي على معدل البطالة في المملكة العربية السعودية خلال الفترة (2000-2021). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 8(9)، 1-17.
4. أحمد، & د/محمد فتحي عبد الرحمن. (2021). التحول الرقمي للجامعات. إبداعات تربوية. 29-9، 19(19) ،
5. حمودة، & أحمد صدقي عبد المنعم. (2022). لوازم التحول الرقمي، مجلة الشريعة والقانون بالقاهرة. 947-1000، 40(40) ،
6. أ/محمد محمود عبد الودود البنا. (2024). التحول الرقمي وأهميته. الأرصاد الجوية ، 72(72) ، 24-27.
7. شاوش، خيرة، خلوف، & زهرة. (2023). التحول الرقمي في الجزائر. مجلة المحاسبة والتدقيق والمالية. 30-16، 5(1) ،

8. محمد غنيم احمد، آيه، مقرض، هند، راغب & فيبي. (2024). تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية (دراسة ميدانية على قطاع البنوك ببورسعيد). *مجلة البحوث المالية والتجارية*. 39-67, 25(2) ,
9. د. عبد المجيد محمد احمد بخيت موسي. (2025). دور الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجيات التحول الرقمي بالمصارف: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 554-554, 6(5) ,
10. عزيز عدي، & جمال أقزوح. (2022). أهمية الإتصال الرقمي في زيادة الكفاءة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (Doctoral dissertation, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم العلوم الإنسانية.).
11. الاستبانة (مصطفى حسن جاب الله، & عاطف. (2024). رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي (بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية إيجي سيرف). *مجلة البحوث المالية والتجارية*. 293-326, 25(1) ,
12. رابط الاستبانة ([https://jsst.journals.ekb.eg/article\\_326558.html](https://jsst.journals.ekb.eg/article_326558.html))
13. أ. أحمد عطية الشبيلي، أ. أشرف شعبان الجراي، أ. عامر الهادي عامر. (2025). أثر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على إدارة أرشيفها: دراسة حالة على صندوق الضمان الاجتماعي ببلدية الخمس. *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*. 35-56, 6(4) ,
14. الشبيلي، أ. ع. (2020). التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*, 32(1)، 75-98.
15. الزهراني، خ. م. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع الخدمي. *المجلة السعودية للإدارة*, 27(3)، 112-136.
16. الأحمد، ب. ع. ا. (2025). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي (AJRSP)*, 6(68), 399-428. <https://doi.org/10.52132/Ajrsp/v6.68.15>

17. الجربوع، ن.، & عبدالنبي، ه. أ. إ. (2025). دور أبعاد التحول الرقمي في التطوير الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات السعودية. *المجلة الدولية للتنمية*, 14(2), 129-1. <https://doi.org/10.21608/jaid.2025.428531>
18. الجهمي، ع. ت. ش.، & عبدالله، ع. ك. (2023). دور كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية: دراسة حالة مصرف الراجحي. *مجلة المعلوماتية الإدارية*, (JINFO), 4(13), 121-138. <https://doi.org/10.21608/jinfo.2023.321079>
19. حسن، أ. ب. ح.، الصبحي، ر. ع. ا.، & باجابر، ن. (2024). تأثير التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*. 3(10), 1-23. (IJFAES), <https://doi.org/10.59992/IJFAES.2024.v3n10p8>
20. زاهد، أ. (2025). دور استراتيجيات التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية والتسويقية لخدمات الاتصالات بالمملكة: دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية. *المجلة العربية للإدارة*, 45(2), 239-256. <https://doi.org/10.21608/aja.2023.237426.1527>
21. الدماس الشمالي، إ. ب. ط.، & أحمد، أ. م. ع. (2023). التحول الرقمي بإدارة منظمات الأعمال وأثره على الأداء: دراسة ميدانية على الهيئة العامة للموانئ بالرياض. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. 47(47), 102-119. (IJoHSS), <https://doi.org/10.33193/IJoHSS.47.2023.594>
22. محمد غنيم احمد، آيه، مقرض، هند، راغب، & فيبي. (2024). تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية (دراسة ميدانية على قطاع البنوك ببورسعيد). *مجلة البحوث المالية والتجارية*. 25(2), 39-67
23. مصطفى حسن جاب الله، & عاطف. (2024). رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي (بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية إيجي سيرف). *مجلة البحوث المالية والتجارية*. 25(1), 293-326
24. Asfa, H., & Nassar, A. (2025). أثر تبني التحول الرقمي في تعزيز التميز المؤسسي على الجامعات الخاصة من وجهة نظر الموظفين وفق نموذج UTAUT ، بالمحافظات الجنوبية في فلسطين. *مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية*. 18(1), 115-146

1. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.
2. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. MIT Sloan Management Review, 55(2), 1–12.
3. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. □ Al-Omari, M. A. (2019). The impact of digital transformation on organizational performance: Evidence from Jordanian banks. *International Journal of Business and Management*, 14(6), 121–134. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v14n6p121>□
4. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of innovations* (4th ed.). New York: Free Press.
5. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

الملاحق:

## تحية طيبة وبعد،

تُجري الباحثة هذا الاستبانة ضمن متطلبات دراسة علمية

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على كفاءة الأداء داخل بيئة العمل الرقمية،

واستكشاف آراء العاملين حول مدى تأثير الأدوات والتقنيات الرقمية على جودة وسرعة وإنجاز المهام

التنظيمية في شركة stc pay.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبانة بكل موضوعية وشفافية، علماً بأن جميع المعلومات الواردة

سيتم التعامل معها بسرية تامة، وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي دون أي استخدام آخر.

شاكرين ومقدرين لكم وقتكم وجهودكم.

## أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكثر من 45
3. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى
4. سنوات العمل في stc pay: ☐ أقل من سنة ☐ 1-3 سنوات ☐ 4-6 سنوات ☐ أكثر من 6 سنوات

## الجزء الثاني:

| رقم<br>العبرة                                         | العبرة                                               | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| <b>ثانيًا: التحول الرقمي (المتغير المستقل)</b>        |                                                      |               |       |       |              |                      |
| 1                                                     | تعتمد stc pay على أنظمة رقمية حديثة لتحسين الأداء    |               |       |       |              |                      |
| 2                                                     | يتم استخدام الحوسبة السحابية في العمل اليومي         |               |       |       |              |                      |
| 3                                                     | تعتمد الشركة على أدوات تحليل بيانات لاتخاذ القرار    |               |       |       |              |                      |
| 4                                                     | يُحدث النظام الرقمي تحديثات مستمرة لتحسين الكفاءة    |               |       |       |              |                      |
| 5                                                     | يتم تدريب الموظفين باستمرار على التقنيات الرقمية     |               |       |       |              |                      |
| <b>ثالثًا: كفاءة الأداء التنظيمي (المتغير التابع)</b> |                                                      |               |       |       |              |                      |
| 6                                                     | يتم تنفيذ المهام بسرعة أكبر بعد التحول الرقمي        |               |       |       |              |                      |
| 7                                                     | جودة الخدمات الداخلية تحسّنت بسبب الأدوات الرقمية    |               |       |       |              |                      |
| 8                                                     | مستوى رضا العملاء ارتفع بعد تبني التحول الرقمي       |               |       |       |              |                      |
| 9                                                     | تقليل الوقت المستغرق لإجراء المعاملات أصبح ملحوظًا   |               |       |       |              |                      |
| 10                                                    | العمل الجماعي بين الإدارات أصبح أكثر سلاسة           |               |       |       |              |                      |
| <b>رابعًا: عوامل تنظيمية مساعدة (اختياري)</b>         |                                                      |               |       |       |              |                      |
| 11                                                    | البنية التحتية التقنية في stc pay تدعم العمل بكفاءة. |               |       |       |              |                      |

|  |  |  |  |  |                                               |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | تشجع الإدارة العليا تبني الحلول الرقمية       | 12 |
|  |  |  |  |  | الموظفون مستعدون للتكيف مع التغييرات الرقمية  | 13 |
|  |  |  |  |  | هناك مقاومة محدودة للتحويل الرقمي داخل الشركة | 14 |
|  |  |  |  |  | يتم تقييم تطبيق التحويل الرقمي بشكل دوري      | 15 |