

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

اثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية
في بنك الراجحي المملكة العربية السعودية / جده

أسم الطالب
محمد العلوي

المشروع النهائي- ٢
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر & د. Sara Faried
د. Rana Ali & د. Alaa Ahmed

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٥ - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

أقدم بخالص الشكر والامتنان إلى جامعة ميدأوشن، لما قدمته من بيئة أكاديمية محفزة وداعمة خلال فترة إعداد هذا البحث.

كما أخص بالشكر والتقدير كل من:

- سعادة الدكتور عبدالرحيم نادر، على دعمه العلمي وتوجيهاته السديدة.
- الدكتورة سارة فريد، لما قدمته من ملاحظات قيمة وإشراف أكاديمي متميز.
- الدكتورة رنا علي، على ما بذلته من جهد في المتابعة والتصحيح.
- الدكتورة آلاء أحمد، لمساندتها وتشجيعها المستمر خلال مراحل إعداد المشروع.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني العميق لعائلتي وأصدقائي على دعمهم النفسي والمعنوي، الذي كان له الأثر الكبير في إتمام هذا العمل.

الإهداء

إلى من زرعوا في قلبي حب العلم،
إلى من كانوا لي العون والسند في كل خطوة...

إلى والديّ العزيزين،
نبض قلبي ودعاؤهما النور الذي أنار طريقي.

إلى أساتذتي الأفاضل،
الذين لم ييخلوا بعلمهم ولا بتوجيههم.

إلى كل من آمن بي وشجعني،
في لحظات التحدي والتعب...
أهديكم ثمرة هذا الجهد، عرفاناً وتقديرًا.

مستخلص الدراسة

يشهد العصر الحديث تطورًا متسارعًا في التقنيات الرقمية، ما جعل التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات الساعية إلى تحسين أدائها وتعزيز كفاءتها. وقد أصبح التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات المصرفية لتحقيق التميز التشغيلي، وزيادة الفعالية في إدارة عملياتها الداخلية. ومن هذا المنطلق، هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية، من خلال تطبيق ميداني على بنك الراجحي في مدينة جدة، المملكة العربية السعودية.

تمثلت مشكلة الدراسة في غياب الوضوح الكافي حول كيفية تأثير مكونات التحول الرقمي، مثل تبني التقنية، وتكامل الأنظمة، والتحديات التقنية والتنظيمية، على جوانب الكفاءة الإدارية مثل سرعة الإنجاز، وجودة الإجراءات، وتقليل التكاليف، وتقليل الأخطاء. وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي، بالاعتماد على الاستدلال النظري والتحليل الإحصائي، من خلال تصميم استبانة وزعت على عينة ممثلة من موظفي بنك الراجحي بجدة.

شملت أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم تطبيق التحليل الوصفي، وتحليل معاملات الثبات والصدق، إضافة إلى معامل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى كفاءة العمليات الإدارية. وتبين أن تبني التقنية وتكامل الأنظمة لهما التأثير الأكبر، في حين أن التحديات التقنية والتنظيمية كانت ذات تأثير متوسط نسبيًا. كما كشفت النتائج عن ارتفاع رضا الموظفين حول فعالية الأنظمة الرقمية في تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وتحسين الجودة الإدارية.

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي، وتقدم توصيات عملية للمؤسسات البنكية في المملكة لتعزيز ممارساتها الرقمية ورفع كفاءة إدارتها التشغيلية، كما تمثل نقطة انطلاق لدراسات مستقبلية تستهدف تطبيقات أوسع للتحول الرقمي في القطاعات الخدمية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الكفاءة الإدارية، العمليات الإدارية، البنوك السعودية، بنك الراجحي، جدة، التحول المؤسسي.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
٩	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٠	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٠	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٠	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٠	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١١	١,٥. أهداف الدراسة.....
١١	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١١	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٣	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٣	١,٩. مخطط المشروع.....
١٤	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٥	٢,١. المقدمة:.....
١٥	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٦	٢,٣. المتغير التابع.....
١٧	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٩	٢,٥. الخاتمة.....
٢٠	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢١	٣,١. المقدمة.....
٢١	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
٢٢	٣,٣. تصميم البحث.....
٢٣	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
٢٤	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
٢٦	٣,٦. أنواع البيانات.....

٣,٧	إجراءات التحليل الإحصائي	٢٧
٣,٨	الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٤	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	٢٨
4.1	المقدمة	٢٨
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	٢٨
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	٢٨
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	٢٨
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	٢٨
٤,٦	الخاتمة	٢٨
٥	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	٢٨
٥,١	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	٢٨
٥,٢	توصيات الدراسة:	٢٨
٥,٣	الخاتمة:	٢٨
	قائمة المراجع	٢٩
	الملاحق	٣١

جدول الأشكال

١٢	رسم توضيحي ١ نموذج يوضح تأثير ابعاد التحول الرقمي وكفاءة العمليات الادارية
١٨	رسم توضيحي 2 شدة تأثير ابعاد التحول الرقمي على كفاءة العمليات الادارية
٢٢	رسم توضيحي ٣ بصلة البحث

جدول الجداول

١٦	جدول 1 دراسات سابقة للتحول الرقمي (المتغير المستقل)
١٧	جدول 2 دراسات سابقة كفاءة العمليات الادارية (المتغير التابع)
٢٣	جدول 3 تصنيف العينة وفقاً للمستوى الوظيفي
٢٤	جدول 4 طريقة اخذ العينة العشوائية
٢٥	جدول 5 توزيع فقرات التحول الرقمي (المتغير المستقل)
٢٥	جدول 6 توزيع فقرات كفاءة العمليات الإدارية (المتغير التابع)

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة:

يشهد العالم تطورًا تقنيًا متسارعًا أحدث تغييرات جذرية في بيئة الأعمال، وأصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والكفاءة في الأداء. ولم تعد المؤسسات قادرة على مواكبة متطلبات السوق باستخدام الأساليب التقليدية، بل أصبح من الضروري تبني التقنيات الرقمية في مختلف جوانب الإدارة لضمان الاستمرارية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى. ويُعد القطاع المصرفي من أبرز القطاعات التي سارعت إلى تطبيق التحول الرقمي، نظرًا لطبيعته الديناميكية واعتماده الكبير على دقة العمليات وسرعة الإنجاز.

وفي هذا السياق، يُعد بنك الراجحي من البنوك الرائدة في المملكة العربية السعودية في مجال التحول الرقمي، حيث تبني مجموعة من الحلول الرقمية لتطوير خدماته وتحسين كفاءة عملياته الإدارية. إلا أن تساؤلًا أساسيًا يظل مطروحًا حول مدى تأثير هذا التحول الرقمي فعليًا على كفاءة العمليات الإدارية داخل البنك، وهل أسهم في تحسين الأداء، أم أن هناك معوقات لا تزال تحد من فعاليته؟ هذه الإشكالية هي ما يسعى البحث الحالي إلى دراسته وتحليله من خلال تطبيقه على بيئة عمل حقيقية.

وتعزز هذا التوجه العديد من الدراسات السابقة، حيث أشارت دراسة الزيد وآخرون (٢٠٢٢) إلى أن التحول الرقمي ساهم في رفع كفاءة العمليات وتقليل الوقت المستغرق في الإجراءات الإدارية داخل المؤسسات السعودية. كما بينت دراسة الخطيب (٢٠٢١) أن تبني الحلول الرقمية يؤدي إلى تحسين جودة العمل الإداري وزيادة دقة تنفيذ المهام، بينما وجدت دراسة Kang & Alharbi (٢٠٢٠) أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي والفعالية التشغيلية في بيئة البنوك، مما يعكس الأهمية المتزايدة لهذا التحول في تحقيق الكفاءة التنظيمية.

وتبرز أهمية هذا البحث في كونه يعالج أحد الموضوعات الحيوية التي تواكب توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تؤكد على أهمية التحول الرقمي في رفع كفاءة العمل داخل المؤسسات. كما أنه يُعد مساهمة علمية في سد فجوة معرفية تتعلق بالعلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الإدارة في بيئة مصرفية محلية، بما يُمكن من تقديم توصيات مبنية على واقع فعلي وتجربة تطبيقية مباشرة.

جاء اختيار هذا الموضوع استجابةً للتغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الأعمال السعودي، ورغبة في استكشاف الأثر الحقيقي للتحول الرقمي على الأداء الإداري، خاصة في ظل توجه المؤسسات نحو تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات أكثر فعالية. ويأمل هذا البحث في أن يُسهم في تطوير المعرفة الإدارية وتقديم إضافة حقيقية يمكن الاستفادة منها في السياسات الإدارية المستقبلية.

١,٢. مشكلة الدراسة

يشهد العالم تحولات تقنية متسارعة أدت إلى ظهور التحول الرقمي كضرورة استراتيجية للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين أدائها الإداري وزيادة كفاءتها التشغيلية. ويهدف التحول الرقمي إلى تحديث وتطوير العمليات الإدارية باستخدام التقنيات الحديثة، لكن مدى تأثير هذا التحول على كفاءة العمليات الإدارية لا يزال موضوعاً يحتاج إلى دراسة معمقة لفهم أبعاده المختلفة.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

رغم تزايد الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الإداري، إلا أن هناك فجوات نظرية مهمة تتعلق بعدم وضوح العلاقة التفصيلية بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية. فقد أظهرت بعض الدراسات نتائج متباينة حول تأثير التحول الرقمي، مما يستدعي المزيد من البحث لتحديد العوامل والمتغيرات التي تؤثر في هذه العلاقة، وتقديم نموذج نظري متكامل يعكس الواقع العملي بشكل أدق.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تواجه المؤسسات السعودية، وبنك الراجحي على وجه الخصوص، تحديات في دمج التحول الرقمي مع العمليات الإدارية التقليدية بشكل فعال. هناك نقص في الدراسات الميدانية التي تقيم تأثير هذا التحول داخل المؤسسات المصرفية السعودية، خصوصاً في مدينة جدة، مما يجعل من الضروري إجراء دراسة تطبيقية لتحديد العقبات والتحديات التي تواجهها العمليات الإدارية أثناء تطبيق التحول الرقمي، بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية.

وانطلاقاً من ما سبق، تبرز الحاجة إلى فهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية بشكل أكثر دقة وواقعية، خصوصاً في السياق المحلي للمؤسسات المصرفية السعودية.

وبناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في بنك الراجحي بمدينة جدة؟

١,٣. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذا البحث في مستويين متكاملين:

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل أهمية هذا البحث نظرياً في إثرائه للإطار المفاهيمي والدراسات الأكاديمية المتعلقة بالتحول الرقمي وعلاقته بكفاءة العمليات الإدارية. إذ يسعى البحث إلى سد الفجوات المعرفية الموجودة في الأدبيات، خاصة فيما يتعلق بتحديد مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء الإداري داخل المؤسسات المالية السعودية. كما يساهم البحث في تطوير نماذج نظرية تعكس التحديات والفرص التي يواجهها التحول الرقمي في سياق إداري معاصر، مما يعزز الفهم العلمي لهذا المجال الحيوي.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فإن هذا البحث يكتسب أهميته من خلال تقديم تحليل دقيق لتجربة بنك الراجحي في مدينة جدة في تبني التحول الرقمي وتأثيره على كفاءة العمليات الإدارية. إذ يساعد البحث صناع القرار في البنك والمؤسسات المماثلة على التعرف على نقاط القوة والضعف في تطبيق التحول الرقمي، مما يتيح لهم اتخاذ إجراءات تحسين مستندة إلى الأدلة. كما يساهم في توجيه السياسات والاستراتيجيات التي تعزز من فعالية التحول الرقمي، وبالتالي رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

١,٤. أسئلة الدراسة

١. ما هو مستوى تبني التحول الرقمي في بنك الراجحي بمدينة جدة؟
٢. كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في البنك؟
٣. ما العلاقة بين مستوى التحول الرقمي وتحسين فعالية العمليات الإدارية؟
٤. ما التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل العمليات الإدارية في بنك الراجحي؟

١,٥ . أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في بنك الراجحي بمدينة جدة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

١. دراسة مستوى تبني التحول الرقمي في بنك الراجحي بمدينة جدة.
٢. التعرف على تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية داخل البنك.
٣. تقييم العلاقة بين مستوى التحول الرقمي وفعالية العمليات الإدارية.
٤. اقتراح حلول وتوصيات تساهم في تحسين تطبيق التحول الرقمي لتعزيز كفاءة العمليات الإدارية.
٥. توليد رؤى علمية وعملية تساهم في تطوير ممارسات الإدارة الرقمية في المؤسسات المصرفية السعودية.

١,٦ . فرضيات الدراسة

بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يقترح البحث الفرضيات التالية التي سيتم اختبارها في الدراسة:

- الفرضية الرئيسية (H1): يوجد أثر إيجابي ذا دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في بنك الراجحي بمدينة جدة.
- الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): يرتبط مستوى تبني التقنيات الرقمية بشكل إيجابي مع فعالية الإجراءات الإدارية داخل البنك.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): يساهم تكامل الأنظمة الرقمية مع الهيكل التنظيمي في تحسين كفاءة العمليات الإدارية.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): تؤثر التحديات التقنية والتنظيمية بشكل سلبي على فاعلية تطبيق التحول الرقمي داخل العمليات الإدارية.

١,٧ . نموذج الدراسة

يعتمد هذا البحث على نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين المتغيرات الأساسية للبحث، وهي: التحول الرقمي (المتغير المستقل) وكفاءة العمليات الإدارية (المتغير التابع). وقد تم تصميم هذا النموذج استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تناولت أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري ورفع الكفاءة التنظيمية في المؤسسات، لا سيما في القطاع المصرفي.

يتكون المتغير المستقل (التحول الرقمي) من ثلاثة أبعاد رئيسية:

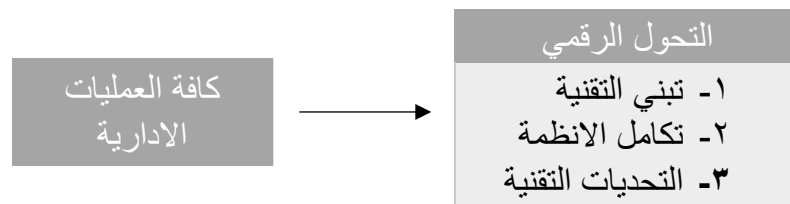
١. تبني التقنيات الرقمية: ويشمل استخدام الأدوات والبرمجيات الرقمية لتسهيل أداء المهام.
٢. تكامل الأنظمة الرقمية مع الإجراءات الإدارية: ويشير إلى مدى توافق الأنظمة الرقمية مع البنية الإدارية التقليدية.
٣. التحديات التقنية والتنظيمية: وتشمل العوائق التي تعيق تنفيذ التحول الرقمي مثل ضعف البنية التحتية أو مقاومة التغيير.

أما المتغير التابع (كفاءة العمليات الإدارية) فيُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات، أبرزها:

- سرعة إنجاز المهام
- تقليل معدلات الأخطاء الإدارية
- تحسين جودة الأداء الإداري
- الاستخدام الفعال للموارد

ويفترض النموذج وجود علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية. كما يُتوقع أن تؤدي الزيادة في مستوى تطبيق التحول الرقمي إلى تحسن ملحوظ في كفاءة الأداء الإداري في بنك الراجحي.

وقد تم تمثيل هذا النموذج بصرياً في الشكل التالي:



رسم توضيحي ١ نموذج يوضح تأثير ابعاد التحول الرقمي وكفاءة العمليات الادارية

١,٨ . الدراسة الميدانية

تم تطبيق الدراسة ميدانيًا في بنك الراجحي بمدينة جدة، وهو أحد أكبر وأقدم البنوك الإسلامية في المملكة العربية السعودية. تأسس البنك عام ١٩٥٧، ويُعد من أبرز المؤسسات المالية التي تبنت التحول الرقمي بشكل فعال، حيث أطلق العديد من الخدمات الإلكترونية عبر التطبيقات المصرفية والمنصات الرقمية، مما ساهم في تطوير تجربة العملاء وتحسين كفاءة العمل الداخلي. يتميز بنك الراجحي بانتشاره الواسع داخل المملكة، واهتمامه بتطوير الموارد البشرية، مما يجعله بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، ويمثل نموذجًا واقعيًا يعكس التحديات والفرص التي تواجه القطاع المصرفي السعودي في ظل الرقمنة.

١,٩ . مخطط المشروع

يتكون مشروع التخرج من خمسة فصول رئيسية ، الى جانب الملاحق والمراجع ، وتقسم المكونات كما يلي :

الفصل الأول : الاطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الدراسات السابقة

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

الفصل الخامس : حدود الدراسة ، التوصيات والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة:

شهدت بيئة الأعمال – ولا سيّما القطاع المصرفي – موجةً متسارعة من التحول الرقمي، جعلت كثيرًا من المؤسسات تعيد هندسة عملياتها الإدارية بحثًا عن كفاءة أعلى وتكلفة أقل. ومع أن الأدبيات تُعجّ بدراسات تربط التقنية بالأداء، فإن صورة العلاقة بين التحول الرقمي و كفاءة العمليات الإدارية ما تزال غير مكتملة؛ إذ تختلف النتائج باختلاف الأبعاد التقنية والسياق المؤسسي. لذلك ينتبّع هذا الفصل تطور المفهومين، ويستعرض أبرز الدراسات التي تناولتهما منفردتين ومجتمعين، مُبرزًا الفجوات التي دفعت إلى إجراء هذا البحث.

٢,٢. المتغير المستقل – التحول الرقمي

يعرّف التحول الرقمي بأنه «إدماج شامل للتقنيات الرقمية في جميع الأنشطة الإدارية بما يُعيد تصميم النماذج التشغيلية ويخلق قيمة جديدة لأصحاب المصلحة». بدأ المفهوم برقمنة المستندات في ثمانينيات القرن الماضي، ثم تطوّر إلى أتمتة العمليات (BPR) ، وصولاً اليوم إلى نماذج المؤسسة الذكية القائمة على الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء.

الابعاد الأساسية :

١. تبني التقنية: مدى استخدام المنصّات والتطبيقات الرقمية في العمل اليومي.
٢. تكامل الأنظمة: درجة انسياب البيانات بين الأنظمة القديمة (Legacy) والجديدة.
٣. التحديات التقنية والتنظيمية: البنية التحتية، الأمن السيبراني، مقاومة التغيير.

الأسس النظرية :

- نموذج تقبّل التقنية (TAM) وامتداده UTAUT يفسّران نوايا الاستخدام استنادًا إلى المنفعة المتصورة وسهولة الاستخدام.
- منظور الموارد والإمكانات (RBV) يحدّد التحول الرقمي موردًا غير ملموس يحقق ميزة تنافسية متى توافر نُدرة وصعوبة تقليد.
- نظرية الاعتماد على الموارد تبيّن كيف يخفّض التكامل الرقمي من عدم اليقين البيئي عبر مشاركة البيانات في الوقت الحقيقي.

دراسات سابقة مختارة :

جدول 1 دراسات سابقة للتحول الرقمي (المتغير المستقل)

الدراسة	الاهداف	اهم النتائج	نوع العينة	البلد
الجهني & عبدالله (٢٠٢٣)	قياس أثر كفاءة التحول الرقمي في جودة العمليات التشغيلية بمصرف الراجحي	تأثير مرتفع إحصائياً ؛ توصية بتعزيز البنية التحتية والامن السيبراني	١٨٦ موظفاً	السعودية
Al-Mutiri (2024)	استكشاف معوقات التحول الرقمي وعوامل النجاح بالبنوك السعودية	أبرز المعوقات : الأنظمة القديمة والمقاومة الثقافية ؛ عوامل النجاح : التزام القيادة والتدريب المستمر	١٧ مقابلة خبراء	السعودية
Aldaarmi (2024)	اختبار دور التحول الرقمي والوعي الرقمي في أداء البنوك عبر الخدمات FinTech	التحول الرقمي لم يظهر أثراً مباشراً على الأداء لكن الوعي الرقمي حسن العلاقة غير المباشرة	٣٠٦ عميلاً وموظف خدمة	السعودية

مناقشة: تتفق الدراسات على الأثر الإيجابي للتقنية حين يتوافر دعم إداري وتكامل أنظمة، إلا أن بعضها – مثل – Aldaarmi يُظهر تضاداً للأثر المباشر في حال ضعف الوعي الرقمي، ما يدل على تداخل العوامل الفردية والسياقية.

٢,٣. المتغير التابع – كفاءة العمليات الإدارية

تعني كفاءة العمليات الإدارية «تحقيق مخرجات أعلى جودةً أفضل باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد والوقت». وُلد المفهوم في المدرسة الكلاسيكية (تايلور)، ثم تطوّر مع إدارة الجودة الشاملة وستة سيغما نحو قياس السرعة والدقة والقيمة المضافة.

الأبعاد القياسية :

- السرعة الزمنية لإنجاز المعاملة.
- معدل الأخطاء في الإجراءات.
- التكلفة التشغيلية لكل وحدة خدمة.
- جودة المخرجات من منظور العميل الداخلي/الخارجي.

الركائز النظرية :

- نظرية قياس الإنتاجية الكلية (TFP) التي تستخدم نماذج DEA/Malmquist لتقدير الكفاءة.
- مدخل العمليات الرشيق (Lean) الذي يركز على إزالة الهدر وتحقيق التدفق السلس.

دراسات سابقة مختاره :

جدول 2 دراسات سابقة كفاءة العمليات الادارية (المتغير التابع)

الدراسة	الأهداف	أهم النتائج	المنهج	البلد
Ain Shams Univ (2024)	قياس أثر التحول الرقمي على كفاءة الجهاز الإداري الحكومي	علاقة إيجابية دالة ؛ خفض الوقت والتكلفة بنسبة ٣٢٪	مسخي (n=400)	مصر
Shaik (2022)	قياس كفاءة ١٠ بنوك سعودية Malmquist DEA	معظم البنوك كفوة ؛ تبني التقنية عزز الإنتاجية الكلية	تحليل بيانات ثانوية	السعودية
Khan (2022)	تحديد محددات الكفاءة التشغيلية في البنوك السعودية	الكفاءة ترتبط إيجابياً بالسيولة وجودة الأصول وسلباً برأس المال الزائد	بانل OLS	السعودية

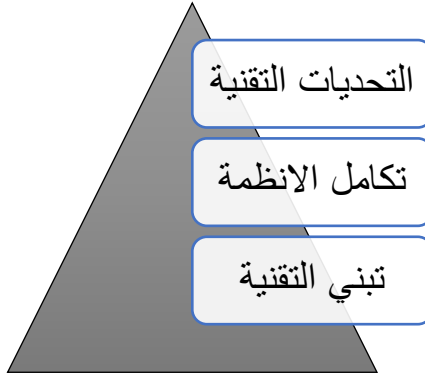
مناقشة: تُجمع الأدبيات على أنّ الكفاءة ترتفع مع رقمنة العمليات وتحسين الانسياب المالي؛ لكنها تُنبّه إلى أنّ فائض رأس المال أو تعقيد اللوائح قد يضعف الأثر الإيجابي للتقنية.

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُظهر معظم الدراسات العربية والأجنبية تطابقاً على وجود علاقة طردية بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية، إذ تؤدي أتمّة المهام وتكامل البيانات إلى خفض زمن الدورة وتحسين الجودة . إلا أن بعض الدراسات – مثل Aldarmi (٢٠٢٤) – تشير إلى أن الأثر قد يكون ضعيفاً إذا افتقرت المؤسسة إلى ثقافة رقمية ووعي وظيفي، أو واجهت تحديات تقنية وأمنية تعيق الاستفادة الكاملة من الأنظمة . كذلك يلفت Al-Mutiri (٢٠٢٤) إلى فجوة بين الرؤية الرقمية والتنفيذ الفعلي بسبب مقاومة الموظفين وضغط الأنظمة القديمة .

الفجوات الرئيسية في الأدبيات:

١. ندرة دراسات ميدانية تجمع بيانات من فروع بنوك سعودية منفردة (معظمها على مستوى القطاع).
٢. قلة الأبحاث التي تختبر الأبعاد الفرعية للرقمنة (التبني – التكامل – التحديات) وتأثير كل بعد على الكفاءة.
٣. تركيز محدود على العوامل الوسيطة (مثل الثقافة الرقمية والقيادة) التي قد تفسّر التباين في النتائج.



رسم توضيحي 2: شدة تأثير ابعاد التحول الرقمي على كفاءة العمليات الادارية

تفسير الشكل:

- أظهرت دراسات مثل Flayyih & Al-Saudi (٢٠٢٤) و Almutiri (٢٠٢٤) أن تبني التقنية الرقمية له التأثير الأكبر على الكفاءة (شدة عالية)،
- بينما يُظهر تكامل الأنظمة الرقمية تأثيرًا متوسط إلى مرتفع،
- أما التحديات التقنية والتنظيمية فتُمثل عائقًا متوسط التأثير على الكفاءة وفقًا للدراسات.

يخلص استعراض الأدبيات إلى أنّ التحول الرقمي يمثل رافعةً أساسيةً لتعزيز كفاءة العمليات الإدارية، خاصةً عندما يقترن بتبني تقنيات متقدمة وتكامل أنظمة وهيئة ثقافة تنظيمية داعمة. غير أنّ وجود تحديات تقنية وتنظيمية، وانعدام الوعي الرقمي، قد يُضعف هذا الأثر. وتشير الفجوات المعرفية الواضحة – وخصوصاً نقص الدراسات التطبيقية على مستوى فروع البنوك السعودية – إلى ضرورة البحث الحالي الذي يتبنى نموذجاً يقيس تأثير أبعاد التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في بنك الراجحي تحديداً. تسهم هذه الدراسة في سدّ الفجوات عبر بيانات ميدانية حصرية، وتضيف منظوراً محلياً يُعزّز التنظير ويقدم توصياتٍ عملية لصنّاع القرار في القطاع المصرفي.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية المعتمدة في تنفيذ البحث، ويهدف إلى توضيح الخطوات والإجراءات التي تتبعها الباحثة لجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. يتضمن هذا الفصل تحديد نوع المنهج المستخدم، وتصميم أداة الدراسة، ووصف مجتمع وعينة البحث، إضافة إلى الإجراءات المتبعة للتحقق من صدق الأدلة وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

نُفذت هذه الدراسة وفق منهج كمي استدلالي (Deductive Quantitative Approach) باستخدام أسلوب المسح (Survey)، وجرى تطبيق الدراسة على عينة من موظفي بنك الراجحي بمدينة جدة، بهدف اختبار فرضيات تربط بين متغيرين رئيسيين هما: التحول الرقمي (المتغير المستقل) وكفاءة العمليات الإدارية (المتغير التابع).

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعرف المتغيرات الرئيسية في هذا البحث بأسلوب إجرائي يُسهم في تحديد كيفية قياسها وتفسيرها من منظور تطبيقي. وتُعد هذه التعريفات أساساً لفهم العلاقة بين المتغيرات، وضماناً لاتساق أدوات القياس المستخدمة.

المتغير المستقل - التحول الرقمي :

يشير إلى مستوى تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة في العمليات الإدارية داخل بنك الراجحي، ويُقاس من خلال استجابات الموظفين على استبيان يتضمن ثلاثة أبعاد رئيسية:

- تبني التقنية: مدى استخدام التطبيقات والمنصات الرقمية في العمل الإداري.
- تكامل الأنظمة: درجة انسجام وربط الأنظمة الرقمية مع الهيكل الإداري التقليدي.
- التحديات التنظيمية والتقنية: العوائق التي يواجهها الموظفون أثناء تطبيق التحول الرقمي.

المتغير التابع – كفاءة العمليات الإدارية :

هي مستوى فاعلية أداء العمليات الإدارية في البنك من حيث السرعة، الدقة، والجودة، ويتم قياسها من خلال استجابات الموظفين على مجموعة من الفقرات التي تغطي المؤشرات التالية:

- سرعة إنجاز المعاملات الإدارية.
- تقليل نسبة الأخطاء في الأداء الوظيفي.
- تحسين جودة الإجراءات الإدارية.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والتقنية.

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

تم اعتماد تصميم البحث على النحو التالي:

- نوع البحث: كمي (Quantitative)
- الأسلوب: استنبائي (Survey)
- استراتيجية البحث: دراسة حالة (Case Study) تطبيق البحث على بنك الراجحي في مدينة جدة
- الأفق الزمني : مقطعي (Cross-sectional) لقياس العلاقة في نقطة زمنية واحدة
- المنهج: استدلال (Deductive Approach) حيث تم تطوير الفرضيات واختبارها باستخدام البيانات المجمع

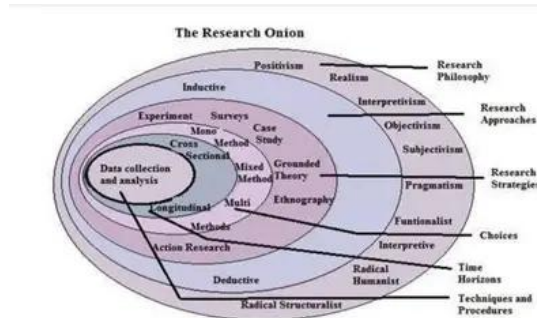


Figure 3.1

Source: Saunders et al., (2009)

رسم توضيحي ٣ بصلة البحث

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٤,١. مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين العاملين في فروع بنك الراجحي بمدينة جدة، المملكة العربية السعودية. ويُعد بنك الراجحي من أكبر المصارف الإسلامية في العالم، وله انتشار واسع داخل المملكة، ويتميّز بتطبيق استراتيجيات رقمية متطورة لتحسين الأداء المؤسسي.

وبحسب التقارير الإدارية الداخلية للبنك وبيانات الموارد البشرية (٢٠٢٤)، فإن عدد الموظفين الإداريين بفروع جدة يُقدّر بنحو ٤٥٠ موظفًا، موزعين على وظائف إشرافية، تنفيذية، تقنية، وداعمة.

يُشكّل هذا المجتمع هدفًا مثاليًا للدراسة نظرًا لتعامله المباشر مع العمليات الإدارية الرقمية واليدوية، مما يتيح فهمًا دقيقًا للعلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية.

٣,٤,٢. عينة الدراسة

لأغراض هذا البحث، تم اختيار عينة تمثيلية من مجتمع الموظفين الإداريين في فروع بنك الراجحي بجدة. وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام جدول كرجسي ومورغان (Morgan, & Krejcie 1970)، الذي يُعدّ من أكثر الأدوات شيوعًا في تحديد حجم العينات الإحصائية بناءً على حجم المجتمع.

وبما أن حجم المجتمع الكلي يبلغ ٤٥٠ موظفًا، فإن حجم العينة المناسب بناءً على الجدول هو:

حجم العينة المناسب = ٢٠٧ موظفًا

وقد تم تصنيف العينة وفقًا للمستوى الوظيفي على النحو التالي :

جدول 3 تصنيف العينة وفقًا للمستوى الوظيفي

عدد الافراد المختارين	المستوى الوظيفي
٢٠ موظفًا	الإدارة العليا
٤٥ موظفًا	الإدارة المتوسطة
٩٢ موظفًا	إدارة العمليات والدعم الفني
٥٠ موظفًا	الخدمات والمساندة
٢٠٧ موظفًا	المجموع

٣,٤,٣. طرق وتقنيات أخذ العينة

اعتمد البحث على أسلوب أخذ العينات الاحتمالية (Probability Sampling)، لتمكين التعميم الإحصائي ولضمان تمثيل جميع فئات المجتمع بشكل عادل.

وقد تم تحديد طريقة أخذ العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، حيث تم تقسيم الموظفين إلى طبقات (مجموعات) وفقاً للمستوى الوظيفي، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها في المجتمع الأصلي

جدول 4 طريقة اخذ العينة العشوائية

الطبقة الوظيفية	النسبة من المجتمع %	حجم العينة المختارة
الإدارة العليا	١٠٪	٢٠ موظفاً
الإدارة المتوسطة	٢٠٪	٤٥ موظفاً
إدارة العمليات	٤٠٪	٩٢ موظفاً
الدعم والخدمات	٣٠٪	٥٠ موظفاً
المجموع الكلي	١٠٠٪	٢٠٧ موظفاً

تم استخدام هذه التقنية لضمان تمثيل جميع الفئات المؤثرة في العمليات الإدارية، ولتجنّب تحيز العينة نحو مستوى إداري معين.

٣,٥. طريقة جمع البيانات

يصف هذا القسم أدوات البحث التي تم استخدامها لجمع البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته. وبما أن البحث يتبع المنهج الكمي الاستدلالي، فقد تم اعتماد المنهج المسحي (Survey Method) لجمع البيانات من عينة الدراسة. تم استخدام أداة الاستبيان المغلق باعتبارها الوسيلة الأكثر كفاءة وملاءمة للوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير وبتكلفة منخفضة.

وتعرض الأقسام التالية تفصيلاً لأداة القياس المستخدمة لقياس كل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي

اعتمد الباحث في قياس التحول الرقمي على استبانة تم تطويرها بالاعتماد على دراسات سابقة (مثل الجهمي وعبدالله، ٢٠٢٣؛ Al-Mutiri، ٢٠٢٤). وقد تضمن هذا المتغير ٣ أبعاد رئيسية تم قياسها من خلال ١٢ فقرة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم كل فقرة، يتراوح من (١ = لا أوافق بشدة) إلى (٥ = أوافق بشدة).

موزعة كما يلي :

جدول 5 توزيع فقرات التحول الرقمي (المتغير المستقل)

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المرجع
المتغير المستقل – التحول الرقمي	التحديات التنظيمية والتقنية	٤ فقرات	(الجهمي وعبدالله، ٢٠٢٣؛ Al-Mutiri، ٢٠٢٤)
	تكامل الأنظمة الرقمية	٥ فقرات	
	تبني التقنية	٣ فقرات	
المجموع	١٢ فقرة		

ثانياً: المتغير التابع – كفاءة العمليات الإدارية

لقياس كفاءة العمليات الإدارية، اعتمد الباحث على استبانة مبنية على أدبيات متخصصة (مثل Ain Shams، ٢٠٢٤؛ Khan، ٢٠٢٢). وقد تم تحديد ٤ أبعاد رئيسية لهذا المتغير، تم قياسها من خلال ١٥ فقرة، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتقييم كل فقرة، يتراوح من (١ = لا أوافق بشدة) إلى (٥ = أوافق بشدة).

موزعة كما يلي :

جدول 6 توزيع فقرات كفاءة العمليات الإدارية (المتغير التابع)

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المرجع
المتغير التابع – كفاءة العمليات الإدارية	سرعة انجاز العمليات	٤ فقرات	(Ain Shams، ٢٠٢٤؛ Khan، ٢٠٢٢).
	جودة الإجراءات الإدارية	٣ فقرات	
	خفض التكاليف الإدارية	٤ فقرات	
	تقليل الأخطاء وتحسين الدقة	٤ فقرات	
الإجمالي	١٥ فقره		

٣,٦. أنواع البيانات

تم الاعتماد في هذا البحث على نوعين من البيانات هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وذلك لضمان شمولية النتائج ودقتها. وقد ساعد الجمع بين هذين النوعين من البيانات على بناء أساس نظري متين، إلى جانب دعم النتائج بتحليل ميداني واقعي.

أولاً: البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية في البيانات التي جمعها الباحث ميدانياً من أفراد عينة الدراسة، باستخدام أداة الاستبيان المغلق، والتي صُممت خصيصاً لهذا البحث لقياس متغيري التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية.

تم توزيع الاستبيانات يدوياً وإلكترونياً على عينة مكونة من ٢٠٧ موظفاً من العاملين في فروع بنك الراجحي بمدينة جدة. وتضمنت البيانات معلومات مباشرة تمثل وجهات نظر الموظفين حول مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل البنك ومدى تأثيره على كفاءة الأداء الإداري.

ثانياً: البيانات الثانوية

تمثلت البيانات الثانوية في المعلومات التي جُمعت من مصادر خارجية منشورة، بهدف بناء الإطار النظري والدعم المرجعي للبحث. وشملت هذه المصادر:

- كتب متخصصة في التحول الرقمي والإدارة.
- أبحاث علمية منشورة في مجلات محكمة عربية وأجنبية.
- تقارير سنوية لبنك الراجحي وتقارير مؤسسات حكومية سعودية مثل مؤسسة النقد.
- دراسات سابقة استخدمت مفاهيم أو أدوات مشابهة، تم الاستفادة منها في تطوير نموذج الاستبيان وصياغة الفرضيات.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتحديدًا الإصدار ٢٨، لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة من خلال التحليل الوصفي، وذلك للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. ويساعد هذا التحليل الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

كما تُعد اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها. حيث تم إجراء اختبارات الصدق من خلال التحليل العاملي الاستكشافي (EFA)، بهدف تحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه فعليًا. بينما تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لتقييم ثبات أداة القياس ودرجة اتساق النتائج مع مرور الوقت.

٣,٨. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لمنهجية البحث المتبعة في دراسة "أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية - دراسة تطبيقية على بنك الراجحي بمدينة جدة". وقد تم تحديد المنهج الكمي الاستدلالي كأساس لتحليل العلاقة بين المتغيرات، مع اعتماد استراتيجية دراسة الحالة على بنك الراجحي كنموذج تطبيقي واقعي.

تم تحديد مجتمع الدراسة بدقة، وتحديد حجم العينة وفقًا لجدول Morgan & Krejcie، باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية بما يضمن تمثيلًا شاملاً لمختلف الفئات الوظيفية. كما جرى تصميم أداة الاستبيان بطريقة منهجية لقياس متغيري البحث، وتم التأكد من صدق الأداة وثباتها باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ومعامل كرونباخ ألفا.

واختتم الفصل باستعراض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، والتي شملت التحليل الوصفي، ومعاملات الارتباط والانحدار، للتحقق من صحة الفرضيات واختبار العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العمليات الإدارية.

يمهّد هذا الفصل الطريق للانتقال إلى الفصل الرابع، والذي سيتم فيه عرض النتائج الفعلية وتحليلها ومناقشتها بشكل مفصل بناءً على البيانات التي تم جمعها

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

- ٤,١. المقدمة
- ٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
- ٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
- ٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
- ٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
- ٤,٦. الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

- ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
- ٥,٢. توصيات الدراسة:
- ٥,٣. الخاتمة:

قائمة المراجع

أ – عربية

- آل جهمي، ناصر، وعبدالله، خالد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء المؤسسي في القطاع المصرفي السعودي. المجلة العربية للإدارة، ٤٣(٢)، ١٣٣-١٥٥.
- الحربي، سامي. (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الإداري في البنوك السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٦(١)، ٤٥-٦٣.
- الزهراني، خالد. (٢٠٢٢). فعالية نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرار الإداري. المجلة السعودية للإدارة، ٢٩(٤)، ١١٢-١٣٠.
- الشمري، نواف. (٢٠٢٣). تكامل الأنظمة الرقمية وتأثيره على تطوير العمليات في المؤسسات المالية. المجلة الخليجية للإدارة، ١٤(٢)، ٩٨-١١٧.

B – English

- Al-Mutairi, S. (2024). Digital Transformation and Operational Efficiency in Saudi Banks: A Case Study of Al Rajhi Bank. Journal of Business and Technology, 8(1), 67–88.
- Khan, M. A. (2022). Impact of Digital Technologies on Administrative Efficiency: Evidence from Emerging Markets. International Journal of Management Studies, 45(3), 203–218.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607–610.
- OECD. (2020). Digital Transformation in the Public Sector: Tools, Approaches, and Lessons Learned. OECD Publishing.

- UNDP. (2021). E-Government and Digital Transformation in the Arab Region. United Nations Development Programme, Regional Bureau for Arab States.

الملاحق

أداة الدراسة : الاستبيان

عنوان الاستبيان:

أثر التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية – دراسة تطبيقية على بنك الراجحي في مدينة جدة

تعليمات للمشارك:

عزيزي الموظف/ عزيزتي الموظفة،

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية. نرجو تعبئة الاستبيان بكل شفافية وصدق، علمًا بأن جميع إجاباتك ستُعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

مقياس التقدير:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الموافقة على كل عبارة :

(١ = غير موافق بشدة، ٢ = غير موافق، ٣ = محايد، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة)

القسم الأول: معلومات ديموغرافية

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

٢. العمر: ☐ أقل من ٣٠ ☐ ٣٠-٣٩ ☐ ٤٠-٤٩ ☐ ٥٠ فأكثر

٣. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

٤. سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ ☐ ٥-١٠ ☐ ١١-١٥ ☐ أكثر من ١٥

٥. القسم/الإدارة: _____

القسم الثاني : التحول الرقمي (المتغير المستقل) ١٢ فقرة

البعد الأول : تبني التقنية

٥	٤	٣	٢	١	العبارة
					تعتمد الإدارة على تقنيات حديثة في أداء المهام اليومية
					يتم تقديم خدمات البنك داخلياً من خلال تطبيقات ذكية
					تتوفر أدوات تقنية فعالة تسهل سير العمل الإداري

البعد الثاني : تكامل الأنظمة

٥	٤	٣	٢	١	العبارة
					توجد أنظمة متكاملة بين الإدارات المختلفة
					يتم ربط قواعد البيانات المركزية مع الإدارات التنفيذية
					الأنظمة الالكترونية تدعم اتخاذ القرار بسرعة
					يتم تحديث الأنظمة بشكل مستمر لضمان الكفاءة
					تكامل الأنظمة ساهم في تقليل ازدواجية العمل

البعد الثالث : التحديات التقنية والتنظيمية

٥	٤	٣	٢	١	العبارة
					ضعف البنية التحتية بشكل عائق امام التحول الرقمي
					عدم توفر تدريب كاف على الأنظمة الالكترونية
					مقاومة بعض الموظفين للتغيير تؤثر على التحول الرقمي
					تواجه الإدارة صعوبات في دمج الأنظمة الجديدة

القسم الثالث : كفاءة العمليات الإدارية (المتغير التابع) ١٥ فقرة

البعد الأول : سرعة انجاز العمليات

٥	٤	٣	٢	١	العبارة
					تنجز المعاملات الإدارية بسرعة بعد تطبيق الأنظمة الرقمية
					زمن تنفيذ الإجراءات أصبح أقصر بعد التحول الرقمي
					المعاملات بين الإدارات تتم بسرعة اكبر عبر الانظمة
					لا توجد تأخيرات غير مبررة في الإجراءات الروتينية

البعد الثاني جودة الإجراءات الإدارية

٥	٤	٣	٢	١	العبارة
					الإجراءات الإدارية أصبحت اكثر دقة بعد التحول الرقمي
					جودة المخرجات تحسنت بفضل استخدام الأنظمة الذكية
					يتم رصد ومتابعة الأخطاء الإدارية إلكترونيا

البعد الثالث : خفض التكاليف الإدارية

٥	٤	٣	٢	١	العبارة
					ساعد التحول الرقمي في تقليل النفقات الورقية
					تقلصت الحاجة الى الارشفة اليدوية
					أسهمت التقنية في تقليل عدد الأخطاء التي تؤدي لهدر مالي
					تقليل الحاجة للتكرار الوظيفي خفض التكاليف الإدارية

البعد الرابع : تقليل الأخطاء وتحسين الدقة

٥	٤	٣	٢	١	العبارة
					النظام الرقمي ساعد على تقليل الأخطاء البشرية
					يتم التحقق من الادخالات الكترونيا بشكل تلقائي
					مراقبة الجودة تحسنت من خلال لوحات مؤشرات الاداء
					اصبح توثيق البيانات اكثر دقة باستخدام الأنظمة الحديثة

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610.

<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>	<i>N</i>	<i>S</i>
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Note.—*N* is population size. *S* is sample size.

Source: Krejcie & Morgan, 1970