

تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)

(بحث مقبول للنشر كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال)

إعداد

محمد أحمد عبد الغني

باحث ماجستير - كلية التجارة - جامعة السويس

الدكتور

منى محمد صالح

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة السويس

الأستاذ الدكتور

رانية عبد المنعم شمعة

أستاذ إدارة العمليات
 وعميد كلية التجارة - جامعة السويس

مجلة البحوث الإدارية والعالية والكمية

كلية التجارة - جامعة السويس

المجلد الثالث - العدد الرابع

ديسمبر 2023

رابط المجلة: [/https://safq.journals.ekb.eg](https://safq.journals.ekb.eg)

تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد أعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما أعتمد الباحث في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بقطاع البنوك في محافظة السويس. وبعد توزيع الاستبانة وصلت الاستجابة إلى 360 مستجيباً مستوفين الإجابات وقابلين للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي. وبخصوص الفروق الديموغرافية تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة وفقاً (النوع، العمر) فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي، بينما توجد فروق بين آراء مفردات العينة وفقاً (سنوات الخبرة والمؤهل الدراسي) فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي.

واستناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج سواء من خلال الإطار النظري أو الدراسة الميدانية يمكن توضيح أهم توصيات الدراسة وهي ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات البنوك للتسريع بتحول المجتمع إلى مجتمع رقمي. وضرورة تنمية الجدارات الرقمية للموارد البشرية لتقليل الفجوة بين المهارات الرقمية ومهارات العاملين الحالية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، فاعلية الأداء التنظيمي، البنوك المصرية.

Abstract

The study aims to identify the impact of the digital transformation strategy on organizational performance in the Egyptian banking sector. Based on the nature of the study and the objectives it seeks to achieve, the researcher adopted the use of the descriptive analytical approach. The researcher also relied on defining the vocabulary of the study on a random sample of workers in the banking sector in the Suez Governorate.

After distributing the questionnaire, the response reached 360 respondents who completed the answers and were capable of statistical analysis.

The study reached several results, the most important of which are: There is a significant impact of the digital transformation strategy on organizational performance.

Regarding demographic differences, it was found that there are no fundamental differences between the sample members according to (gender, age) with regard to the study variables, while there are differences between the opinions of the sample members

according to (years of experience and academic qualification) with regard to digital transformation and organizational performance.

Keywords: digital transformation, organizational performance, Egyptian banks

مقدمة

إن تقديم إستراتيجية التحول الرقمي هي استجابة لتحديات إدارة المشهد المتنامي للمبادرات الرقمية والبنية التحتية ذات الصلة. من المفترض أن تعمل إستراتيجية التحول الرقمي على تنسيق جهود التحول لمؤسسة ما قبل الرقمنة وترتيب أولوياتها وتنفيذها وكهدف طويل المدى للتحكم في رحلتها لتحقيق الحالة المستقبلية المرغوبة للتحول الرقمي ففي دراسة (الغندور، 2023) توصلت النتائج أن مصر نجحت بشكل متوسط في تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي وأن جميع إنجازات مصر في مجال التحول الرقمي لا تزال في المراحل الأولى ولديها مستويات أقل من الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تركز على أهداف التنمية المستدامة.

وتتجاوز إستراتيجية التحول الرقمي نطاقه رقمنة الموارد ليتضمن تحويل الجوانب الهيكلية والتنظيمية الرئيسية واستخدام تقنيات المعلومات المتقدمة أو جوانب خلق القيمة بما في ذلك المنتجات والخدمات الرئيسية مما يؤدي إلى نماذج أعمال معدلة أو جديدة تمامًا. (Yeow *et al.*, 2018) ومع ذلك على الرغم من أن صياغة إستراتيجية التحول الرقمي وتنفيذها هي مصدر قلق رئيسي للعديد من المنظمات التي كانت موجودة قبل التحول الرقمي إلا أنه لا يزال السؤال مفتوحًا حول كيفية تطوير مثل هذه الإستراتيجية. (Chaniyas *et al.*, 2019)

ولهذا السبب يتم تناول مفهوم التحول الرقمي من منظور إستراتيجي من حيث الفوائد والأبعاد والعناصر وأنماط النجاح لإستراتيجيات التحول الرقمي والجوانب الإجرائية والمسؤوليات ودمج إستراتيجيات التحول الرقمي في الشركات والتحديات والمسارات (المراحل والتكامل والمقاييس) التي تشكل خارطة الطريق لتنفيذ ذلك التحويل.

وبناء على ذلك فإن هدف الدراسة هو تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية.

أولاً: الدراسات السابقة

في الدراسات السابقة يتم عرض لكل متغير من متغيرات الدراسة في محاولة من الباحث جمع المعلومات التي تناولت موضوع إستراتيجية التحول الرقمي والأداء التنظيمي ليتم الاعتماد عليها في بناء الإطار النظري وتحديد فروض الدراسة وأهدافها.

1- دراسات تناولت المتغير المستقل (التحول الرقمي)

- دراسة (Chanias *et al.*, 2019)

هدف الدراسة هو عمل نموذج متكامل يوضح كيف يمكن للمنظمات ما قبل الرقمية تطوير استراتيجية التحول الرقمي. حيث سؤال البحث هو: ما هي العمليات والأنشطة الإستراتيجية التي تشكل أساس صياغة استراتيجية التحول الرقمي وتنفيذها في مؤسسات ما قبل الرقمية؟

وتوصلت الدراسة إلى فكرة أن الاستراتيجيات الرقمية لها بعض الخصائص المميزة عن استراتيجيات نظم المعلومات.

1- استراتيجية التحول الرقمي تتمحور حول الأعمال التجارية وتوجه العملاء في منظورها بدلاً من التركيز على التكنولوجيا. يُنظر إلى تكنولوجيا المعلومات في الغالب على أنها شرط مسبق أساسي في استراتيجية التحول الرقمي.

2- تتأثر جميع أجزاء المنظمة تقريباً بالتغييرات الناتجة عن استراتيجية التحول الرقمي.

3- تم تطوير استراتيجية التحول الرقمي من قبل أصحاب المصلحة المختلفين داخل المنظمة ويمكن حتى صياغتها "من أسفل إلى أعلى" من خلال فتح عمليات استراتيجية تصل إلى المنظمة بأكملها.

4- يتطلب تطوير استراتيجية التحول الرقمي هياكل حوكمة متميزة.

5- استراتيجية التحول الرقمي لا "تنتهي" أبداً ولكن يجب إعادة تطويرها باستمرار.

- دراسة (Brunetti *et al.*, 2020)

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد الاستراتيجيات التي يتخذها أصحاب المصلحة - وخاصة الشركات والإداريين والمنظمات التعليمية - لمواجهة تحديات التحول الرقمي بنجاح في ابتكار إقليمي النظام مثل منطقة تيرول-فينيتو الكلية.

تسلط نتائج هذه الدراسة الضوء على أن التحول الرقمي هو تغيير تكنولوجي واسع الانتشار يؤثر على نظام الابتكار الإقليمي وينطوي على تحديات مختلفة.

- دراسة (Jin *et al.*, 2020)

تهدف الدراسة إلى الإجابة على هذا السؤال: ما هي الإستراتيجيات الرقمية التي يمكن أن تقوم بها الشركات في التصنيع والصناعات التقليدية من منظور ملكية البيانات وعروض القيمة الرئيسية.

حيث تركز هذه الدراسة على الاستراتيجيات الرقمية التي تصممها الشركة المصنعة لتحقيق تحولها في ضوء ملكية البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى:

- اقتراح إطارًا بحثيًا لتوجيه استراتيجيات التحول الرقمي من منظور ملكية البيانات وعرض القيمة الرئيسية المقدم من الشركات.
- يقترح البحث مجموعة من الإستراتيجيات الرقمية بما في ذلك إستراتيجية المنتج الجديد وإستراتيجية الخدمة الجديدة ذات القيمة المضافة والإستراتيجية المخصصة والمنتج المضمن في النظام الأساسي وخدمة النظام الأساسي / إستراتيجية المنتج.
- يشير البحث إلى أنه يمكن للشركة تحديد الإستراتيجية المناسبة مع الأخذ في الاعتبار مقترحات القيمة الرئيسية التي يقدمها وملكية البيانات التي يمكنه استخدامها.
- يشير البحث إلى أنه مع تنفيذ الاستراتيجيات الرقمية في الشركات تفضل الشركات اعتماد استراتيجية النظام الأساسي.

- دراسة (Magesa & Jonathan, 2022)

الهدف من هذه الدراسة هو فحص خصائص القيادة الرقمية في تنفيذ التحول الرقمي الفعال. استخدم هذا البحث تصميم بحث كمي في دراسة التركيبات التي تحدد خصائص وسلوكيات القائد الرقمي. وقد اشتمل هذا على استبيان تم الإجابة عليه من بعض المنظمات في تنزانيا. تستكشف هذه الدراسة خمسة أدوار للقائد الرقمي تُظهر الخصائص أو السلوك أو المهارات اللازمة لوصف القائد الرقمي أثناء التحول الرقمي.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للتحول الرقمي في إدارة الشركات وأن القادة ذوي العقلية الرقمية هم وكلاء التغيير نحو التحول الرقمي. حيث يشير هذا إلى أن القائد الرقمي يرتبط بالتقنيات والاستراتيجيات والمهارات الرقمية وله سمات مختلفة حيث قدمت الدراسة أيضًا الاستراتيجيات التي يمكن للقادة الرقميين استخدامها لإدارة عملية التحول وأداء واجباتهم اليومية. وبناءً على نتائج الدراسة من المهم أن تضع الشركات والمؤسسات معايير لتقييم خصائص وسلوكيات وأدوار القادة الرقميين. ومن خلال سمات القادة الرقميين المحددة مع التعليم للجميع فإن أسلوب القيادة التحولية يناسب بشكل أفضل ليتبناه القادة الرقميون.

- دراسة (Sarfraz et al., 2022)

هدف الدراسة هو دراسة كيفية تأثير استراتيجية التحول الرقمي على الأداء البيئي في ظل الدور الوسيط لقدرات الابتكار وتعديل دور الثقافة التنظيمية الرقمية. تم الحصول على البيانات من العاملين في الصناعة في باكستان.

وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية التحول الرقمي تؤثر بشكل كبير وإيجابي على الأداء البيئي. كما أنه يكشف عن دور الوساطة الإيجابي للقدرة الابتكارية المرتبطة باستراتيجية التحول الرقمي والأداء البيئي. وكما توصلت نتائج الدراسة أيضًا إلى دور تعديل إيجابي للثقافة الرقمية للمؤسسة بين قدرات الابتكار والأداء البيئي.

- دراسة (صلاح الدين & بدوي، 2023)

هدف الدراسة هو تحديد درجة علاقة الارتباط بين تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي المستدام في الشركة القابضة مصر للطيران، والتعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي ومستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام وتحديد أي من متغيرات التميز المؤسسي المستدام الأكثر ارتباطًا باستراتيجية التحول الرقمي. تم تحليل عدد (288) قائمة استقصاء وفقا لردود عينة البحث من الإدارة العليا والوسطى بالشركة .

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي جاء متوسطًا، بينما جاء مستوى تحقق متغيرات التميز المؤسسي المستدام مرتفعًا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التحول الرقمي والمتغيرات التابعة للتميز المؤسسي المستدام (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول)، كما تشير النتائج إلى استراتيجية التحول الرقمي كان لها ارتباط طردي قوي مع متغير (قيادة الأداء والتحول)، في حين كان لها ارتباط طردي متوسط مع كل من متغير (إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة) وذلك وفقا لردود عينة البحث، وبذلك توصلت الدراسة إلى التأكيد على أهمية تطوير استراتيجية للتحول الرقمي في سياق عملية خلق القيمة المستدامة لتحسين الأداء وتحقيق رضا العملاء وولائهم ودعم عملية صنع القرار وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي المستدام.

- دراسة (البطرنى & الجزار، 2023)

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في البنوك المدرجة في البورصة المصرية، وتحديد أثر استخدام تطبيقات التحول الرقمي (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في أدائها.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد ضم مجتمع الدراسة البنوك المدرجة في البورصة المصرية، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوزيعها على عينة عشوائية من العاملين في البنوك. تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وقد تم استرداد (160) استبانة صالحة للتحليل وقد تم تحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار الرابع والعشرون.

وتوصلت الدراسة إلى انه يوجد اختلاف في توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في البنوك عينة الدراسة المدرجة في البورصة المصرية، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التحول الرقمي (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) على أدائها.

2- دراسات تناولت المتغير التابع (فاعلية الأداء التنظيمي)

- دراسة (Yunis et al., 2018)

هدف الدراسة الأول هو اقتراح نموذج شامل ومتكامل يشرح العلاقة بين اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و / أو استخدامها ومستويات الابتكار التنظيمي من جهة والأداء التنظيمي من جهة أخرى.

الهدف الثاني هو فحص الدور الذي يمكن أن تلعبه ريادة الأعمال في العلاقة المذكورة أعلاه.

الهدف الثالث هو تقييم تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على هذه العلاقة.

وتوصلت الدراسة إلى:

- (1) الاستخدام المبتكر لموارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل
- (2) اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعزز الأداء ولكن الاستخدام السليم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونشر الابتكار هو الذي يؤدي إلى مستويات أعلى من النمو وميزة تنافسية مستدامة
- (3) قد يكون للفرص الناتجة عن موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والابتكار تأثير عميق على الأداء التنظيمي إذا تم الاستيلاء عليها وإدارتها في بيئة تتميز بالتوجه الريادي.

- دراسة (Junior & Silva, 2018)

هدف الدراسة هو التحقق من العلاقة بين القدرة الرقمية وأداء الأعمال الرقمية بالإجابة على سؤالين

- ما هي القدرات الرقمية المرتبطة بأداء الأعمال الرقمية؟
- وما هو تأثير القدرات الرقمية على أداء الأعمال الرقمية؟

وتوصلت الدراسة إلى أدلة أن الاستشعار والاستجابة ورقمنة العمليات وتوصيل النظام البيئي هي قدرات رقمية

مرتبطة بأداء الأعمال الرقمية.

حيث تدعم إمكانية رقمنة العمليات العديد من العمليات مثل عملية اتخاذ القرار والتي تؤثر على رضا العميل وصورة الشركة. كما تعمل رقمنة العمليات أيضًا على تحسين تدفق المعلومات وجودتها وأمن البيانات والمعلومات ويمكن أن تقلل التكلفة وتزيد من الإيرادات.

تساهم هذه الدراسة أيضًا في المجال الأكاديمي من خلال تقديم تصور للقدرة الرقمية ونموذج مفاهيمي

- دراسة (إبراهيم، 2019)

هدفت الدراسة إلى تحليل وتقييم عملية إعادة الهيكلة التي تمت لشركات التأمين المصرية "قطاع أعمال عام" ومعرفة تأثير ذلك على أدائها التنظيمي. وتم التطبيق على شركة مصر للتأمين واعتمدت الدراسة على الأسلوب الاستقصائي واستخدمت 8 مؤشرات لتقييم الأداء التنظيمي (المركزية واللامركزية- الهيكل التنظيمي- نطاق الاشراف- الانفتاح على البيئة- نمط القيادة- طبيعة العمل- التطوير والتحديث- درجة وضوح القوانين وإجراءات العمل) وتم توزيع قوائم الاستقصاء على عينة الدراسة حيث تم جمع 320 استمارة صحيحة.

وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق برنامج إعادة الهيكلة أدى إلى زيادة مستوى الأداء التنظيمي كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود اختلاف للآراء حول تأثير إعادة الهيكلة على الأداء التنظيمي وفقا لكل من المستوى التعليمي ومستوى الخبرة الوظيفية.

- دراسة (Khin & Ho, 2020)

هدف الدراسة هو:

أولاً: دراسة التأثير المباشر للتوجه الرقمي والقدرة الرقمية على الابتكار.

ثانياً: دراسة التأثير الوسيط للابتكار الرقمي على الصلة بين الأداء التنظيمي والتوجه الرقمي وكذلك القدرة الرقمية في سياق شركات تكنولوجيا المعلومات في ماليزيا.

وتوصلت الدراسة إلى أن التوجه الرقمي والقدرة الرقمية لهما تأثير إيجابي على الابتكار الرقمي وأيضاً أن الابتكار الرقمي يتوسط تأثير التوجه التكنولوجي والقدرة الرقمية على الأداء المالي وغير المالي.

وتشجع النتائج الشركات على اغتنام فرصة التقنيات الرقمية الناشئة واتجاه الرقمنة في الصناعات من خلال الالتزام بتبني التقنيات الرقمية الجديدة ورفع مستوى قدراتها الرقمية لتصبح قادة الابتكار وأيضاً لتعزيز أداء الشركات.

- دراسة (Tolici, 2021)

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مكونات مختارة من المبادرات الاستراتيجية التنظيمية (الثقافة التنظيمية والقيادة وبيئة العمل والتعلم والتغيير والابتكار والأداء الفردي) التي تؤدي إلى الأداء التنظيمي باستخلاص النتائج من أدلة البحوث التجريبية السابقة ومراجعة الأدبيات ومساعدة المنظمات على تخطيط وإدارة وتنفيذ عملية الإدارة الاستراتيجية الخاصة بهم بشكل أكثر نجاحًا نحو الأداء التنظيمي الناجح.

وتوصلت الدراسة أن الأداء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال سبعة عناصر تنظيمية (الثقافة التنظيمية والقيادة وبيئة العمل والتعلم والتغيير والابتكار والأداء الفردي)

كما أكدت الدراسة أن إدارة الأداء تعتمد على آليات إستراتيجية مختلفة لمساعدة المنظمات في:

- 1- خلق ثقافة المشاركة والالتزام التنظيمي التي تشكل المنظمة وتحدد بشكل غير مباشر نتائج الأعمال
- 2- تشجيع القيادة الفعالة التي تعزز النهج الإيجابي لثقافة الأداء وتبني التغيير والابتكار وتؤثر على النتائج التنظيمية ولها مساهمة إيجابية في الأداء التنظيمي
- 3- خلق بيئة عمل تؤثر على المخرجات التنظيمية.
- 4- خلق بيئة عمل حديثة تضع التعلم موضع التنفيذ
- 5- التمسك باستراتيجية عمل إبداعية تحتضن التغيير والابتكار
- 6- يمكن لقرارات الإدارة الإستراتيجية الفعالة أن تزيد من الأداء التنظيمي من خلال تعزيز وتكييف مبادرات التغيير والأفكار المبتكرة
- 7- الاعتراف بدور الوسيط للعامل البشري لأن العامل البشري هو حلقة الوصل بين مبادرات الإدارة والأداء التنظيمي.

- دراسة (نور الدين & أمين، 2022)

هدف الدراسة هو التعرف على نظم المعلومات الإلكترونية والتي من بينها نظام تخطيط موارد المشروع ERP كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال في عصر الرقمنة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لشركات صناعة الكهرباء المطبقة للرقمنة في مصر، وتمثلت وحدة المعاينة في مديري القطاعات وعددهم 582 مدير.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اختلاف بين شركات صناعة الكهرباء لمجالات تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع وهي (إدارة : المالية وسلسلة الإمداد والمبيعات والتوزيع والإنتاج والموارد البشرية وعلاقات العملاء والجودة والصيانة والمتابعة والمشروع واستخبارات الأعمال) من حيث اختلاف الخصائص الديموغرافية

للشركات والمتمثلة في حجم الشركة معبراً عنها بعدد العاملين والميزانية المخصصة للنظام كما وجد اختلاف في إدراك مديري القطاعات نحو فوائد تطبيق النظام وهي (فوائد : استراتيجية وتشغيلية وإدارية وتكنولوجية) وذلك من حيث اختلاف خصائصهم الديموغرافية المتمثلة في المؤهل الدراسي وعدد سنوات العمل (الخبرة) في العمل الإداري. وأخيراً وجدت هناك علاقة بين مجالات تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع وتحسين الأداء التنظيمي لتلك الشركات محل الدراسة. وتوصل البحث إلى مجموعة توصيات أهمها نشر الوعي بأهمية هذا النظام وتطبيق النظام في جميع إدارات الشركة دون استثناء أي إدارة.

- دراسة (Heredia et al., 2022)

هدف الدراسة هو اقتراح نموذجاً لشرح تأثير القدرات الرقمية على أداء الشركة في السياق "الطبيعي الجديد" من منظور مستوى الشركة. علاوة على ذلك تسعى هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على أداء الشركة.

تظهر النتائج أن القدرات الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الشركة فقط من خلال القدرات التكنولوجية. كما أثبت بشكل تجريبي أن المهارات الرقمية في الاقتصادات ذات مؤشر التنمية البشرية المنخفض لها تأثير غير مباشر أكثر أهمية على أداء الشركات مقارنة بالدول ذات مؤشر التنمية البشرية المرتفع. أخيراً تم اقتراح بعض السبل الواعدة للبحوث المستقبلية والآثار المترتبة على المديرين وصانعي السياسات بناءً على هذه النتائج.

3- دراسات تناولت المتغيران معا

- دراسة (Wang et al., 2020)

تهدف هذه الدراسة إلى تحسين أهمية الرقمنة من أجل صانعي القرارات الاستراتيجية ومديري إدارات تكنولوجيا المعلومات والأعمال التجارية مما يوفر أدلة ملموسة للمؤسسات لتنفيذ استراتيجية رقمية.

كما تهدف أيضا إلى تحسين مستوى إدارة النزاعات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركات وبالتالي توفير التوجيه النظري للمؤسسات لصياغة وتنفيذ التحول الرقمي وتحسين أدائها التنظيمي. حيث كان التطبيق في الصين على المؤسسات الخاصة والمؤسسات المملوكة للدولة والشركات الأجنبية وفي صناعات مختلفة (صناعات تقليدية والصناعات التكنولوجية والخدمات المعرفة والتجارة وغيرها)

وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية التحول الرقمي والصراع المعرفي يمكن أن يحسن بشكل كبير من الأداء المالي على المدى القصير والطويل الأجل.

وأشارت هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي هو قضية استراتيجية بدلا من القضية الفنية بشكل عام. وبالتالي فإن التغييرات الشاملة في المنتج والخدمات والهيكل التنظيمي ونموذج الأعمال والعمليات مطلوبة للمؤسسات لتحقيق استراتيجية التحول الرقمي.

كما توصلت الدراسة على أهمية استخدام مزيج من تدابير الأداء المالية وغير المالية للتغلب على عدم الرضا عن أنظمة القياس المالية التقليدية.

تشير الدراسة أيضا إلى أن الشركات يجب أن تولي اهتماما للآراء المختلفة لأعضاء مجلس الإدارة أثناء صياغة وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.

- دراسة (علي، 2022)

هدف الدراسة هو التعرف على متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وأثرها على فاعلية الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بمدينة الرياض وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية ووصلت الاستجابة على أسئلة الاستبانة 384 مستجيبا.

وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في الجامعات السعودية حيث أظهرت النتائج من خلال الانحدار المتعدد أن أهم متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وأكثرها تأثيرا تمثل في المتطلبات التي تتعلق بالبيئة الخارجية بنسبة 71.7% ثم المتطلبات التي تتعلق بالإستراتيجية بنسبة 20.5% ثم المتطلبات التي تتعلق بالتقنيات الرقمية بنسبة 9.9%

- دراسة (حسين، 2023)

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات وقد اعتمد الباحث في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وقد بلغ حجم العينة (375 مفردة)

وتوصلت الدراسة إلى:

- التوسع في ممارسات التحول الرقمي بالمنظمة محل البحث يرتبط بمجموعة من المحددات والتي من بينها توافر الوعي لدي العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة واكتساب مهارات جديدة وتوفير التقنيات الرقمية المناسبة.
- يقوم العاملون محل البحث بتوفير أساليب جديدة لتحسين أدائهم التنظيمي باستمرار ومن ثم تحسين أداء المنظمة والتحسين المستمر في جميع المجالات.
- يعتبر العاملون ذات الفئات العمرية الأقل هم الأكثر استجابة وتفاعل نحو تفعيل إستراتيجية التحول الرقمي علاوة على أنهم الأكثر قدرة على توفير أفكار جديدة لتسهيل عملية استخدام التكنولوجيا بالمنظمة.
- العاملون ذات الفئات العمرية الأكبر هم الأكثر تقبلاً لأبعاد الأداء التنظيمي مقارنة بالعاملين ذات الفئات العمرية الأقل.

4- تعليق على الدراسات السابقة

في ضوء الدراسات السابقة يستنتج الباحث التالي:

تعد دراسة استراتيجية التحول الرقمي من أهم الدراسات في مجال إدارة الأعمال في الوقت الحالي حيث تعتبر هذه الاستراتيجية من أهم الاستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات لتحسين أدائها وتنافسيتها في السوق وتحويلها إلى منظمات "ذكية" قادرة على التكيف مع التحولات الرقمية المتسارعة. وعلى الرغم من أهمية هذه الدراسات إلا أنه لا يوجد تعريف ثابت وموحد لاستراتيجية التحول الرقمي

- تناولت العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية استراتيجية التحول الرقمي كمتغير مستقل يؤثر علي متغيرات أخرى غير متغيرات البحث ما عدا دراسة (Wang et al., 2020) ودراسة (حسين، 2023)

ودراسة (علي، 2022)

رغم تعدد الدراسات التي تناولت استراتيجية التحول الرقمي والأداء التنظيمي إلا أن هناك تباين في نتائج تلك الدراسات بسبب اختلافهم في الجانب التطبيقي وكذلك الأبعاد التي تناولتها تلك الدراسات.

اختلف الباحثين في تناوهم ابعاد استراتيجية التحول الرقمي حيث اشارت الدراسات أن استخدام التقنيات (الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، انترنت الأشياء، الطابعات ثلاثية الابعاد، الحوسبة السحابية) هو البعد الرئيسي لإستراتيجية التحول الرقمي.

كما اشارت بعض الدراسات إلى أن استراتيجية التحول الرقمي يتكون من بعدين رئيسيين وهما استخدام التقنيات والابتكار الرقمي. وأشارت دراسة (Wang *et al.*, 2020) أن استراتيجية التحول الرقمي يتكون من ثلاثة ابعاد (استخدام التقنيات و خلق قيمة والتغيرات الهيكلية). وتناولت دراسة (حسين، 2023) استراتيجية التحول الرقمي بأربع أبعاد وهم (استخدام التقنيات والابتكار الرقمي والحوكمة الرقمية وخلق قيمة).

وبناءً على دراسة كل من دراسة (إبراهيم، 2019) ودراسة (Alnuaimi *et al.*, 2022) حيث يشير أن الفائد الرقمي يرتبط بالتقنيات والاستراتيجيات والمهارات الرقمية وله سميات مختلفة فإنه يعد قيادة التحول الرقمي من ابعاد استراتيجية التحول الرقمي

ومن خلال تلك الدراسة سيتم تناول استراتيجية التحول الرقمي بشكل شمولي ودقيق حيث سيتم قياس استراتيجية التحول الرقمي بأربع ابعاد وهي (قيادة التحول الرقمي واستخدام التقنيات والتغيرات الهيكلية والابتكار الرقمي).

وكتوصية من دراسة (Wang *et al.*, 2020) على أهمية استخدام مزيج من تدابير الأداء المالية وغير المالية للتغلب على عدم الرضا عن أنظمة القياس المالية التقليدية ونظرًا لأن التحول الرقمي هو أكثر من مجرد تطوير تقنيات رقمية فيجب مواءمته مع ثقافة المنظمة لاعتماده. حيث يمكن أن يؤدي الفشل في مواءمة جهود التحول الرقمي مع معتقدات الموظفين وقيمهم وسلوكياتهم إلى خلق مخاطر إضافية لثقافة المنظمة. وبالاعتماد على نتائج دراسة (Tolici, 2021) أن الأداء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال سبعة عناصر تنظيمية (الثقافة التنظيمية والقيادة وبيئة العمل والتعلم والتغيير والابتكار والأداء الفردي) حيث استخلصت الدراسة النتائج من أدلة البحوث التجريبية السابقة ومراجعة الأدبيات ومساعدة المنظمات على تخطيط وإدارة وتنفيذ عملية الإدارة الاستراتيجية الخاصة بهم بشكل أكثر نجاحًا نحو الأداء التنظيمي الناجح. وأيضًا بالاعتماد على دراسة (علي، 2022) ودراسة (إبراهيم، 2019) وللوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي فقد اعتمد الباحث على قياس الأداء التنظيمي على هذه الأبعاد (الثقافة التنظيمية - القيادة - بيئة العمل - التعلم والنمو - التغيير والابتكار).

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية

في إطار سعي الباحث لفهم أكثر عمقا لأبعاد المشكلة والتعرف على جميع جوانبها قام الباحث بإجراء مقابلات مع بعض المديرين والمهتمين بمجال الدراسة وذلك لمعرفة أثر استراتيجية التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

وقد أجريت الدراسة على مجموعة من المديرين في عامي 2023/2022. وقد تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة لكي يتمكن المجيب من إعطاء إجابة واضحة ومحددة.

1- هدف الدراسة:

الحصول على بيانات استطلاعية للمساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبلورة تساؤلاتها والسعي نحو زيادة المعرفة بموضوع الدراسة في التطبيق الميداني من وجهة نظر العاملين في البنك.

2- أسلوب الدراسة:

اعتمد الباحث في اجراء الدراسة على عدد من المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين حيث تمت مناقشة متغيرات الدراسة (التحول الرقمي - الأداء التنظيمي).

وشملت الدراسة على الأسئلة الآتية:

- هل يوجد استراتيجية للتحول الرقمي واضحة؟
- هل يعتبر العنصر البشري له أهمية في نجاح استراتيجية التحول الرقمي؟
- هل التحول الرقمي ساعدك في انجاز مهام عملك بشكل أفضل ؟
- هل تمتلك المهارات الرقمية للتعامل مع الخدمات الإلكترونية؟
- هل يتوفر بنية تحتية رقمية مرنة تسمح بالتعديل السريع لدعم خطة التحول الرقمي ؟
- هل يتم تقديم منتجات وخدمات جديدة على موقع البنك ؟
- هل ثقافة الابتكار الرقمي والتغيير هي جزء من عملية طبيعية داخل البنك؟

3- نتائج الدراسة:

- الاتفاق على ان استراتيجية التحول الرقمي له دور مهم في انجاز العمل
 - يعاني معظم العاملين ممن تمت الدراسة معهم في نقص القدرات والمهارات اللازمة للتعامل مع الخدمات الإلكترونية
 - تفاوت الآراء حول أن البنية التحتية في وقتنا الحالي جاهزة لإنجاح استراتيجية التحول الرقمي.
 - تخوف بعض العاملين من التغيير والانتقال إلى التحول الرقمي خشية من فقدان وظائفهم.
 - تفاوت الآراء بوجود استراتيجية للتحول الرقمي واضحة .
- ونتيجة لما سبق فإن الفجوة البحثية التي استخلصها الباحث من الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية هي:

جدول (1) الفجوة البحثية

الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
<p>1- تناولت الدراسات السابقة متغير التحول الرقمي وعلاقته بكل من: القدرات الرقمية والتكنولوجيا الرقمية والثقافة التنظيمية الرقمية وفاعلية الأداء التنظيمي والقيادة والرشاقة والاستراتيجية الرقمية</p> <p>2- ساهمت الدراسات السابقة على بناء أركان الإطار النظري للدراسة وتوضيح الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية</p>	<p>1- على حد علم الباحث أن الدراسة الحالية هي الدراسة الأولى التي تربط بين متغير استراتيجية التحول الرقمي وأبعاده (قيادة التحول الرقمي - استخدام التقنيات - التغييرات الهيكلية - الابتكار الرقمي) وبين متغير الأداء التنظيمي وأبعاده (الثقافة التنظيمية - القيادة - بيئة العمل - التعلم والنمو - التغيير والابتكار)</p> <p>2- علي حد علم الباحث تبين من عرض الدراسات السابقة من وجود ندرة في الدراسات العربية عن استراتيجية التحول الرقمي</p>	<p>1- التحقق مما إذا كانت استراتيجية التحول الرقمي تؤثر على الأداء التنظيمي وأن الاستثمارات في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي تخلق ميزة تنافسية.</p> <p>2- تناول هذه الدراسة مفهوم استراتيجية التحول الرقمي بشقها النظري والتطبيقي كنظام كامل بكل مكوناته وأبعاده</p> <p>3- دراسة ميدانية على قطاع البنوك في مصر</p>

المصدر: من إعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة

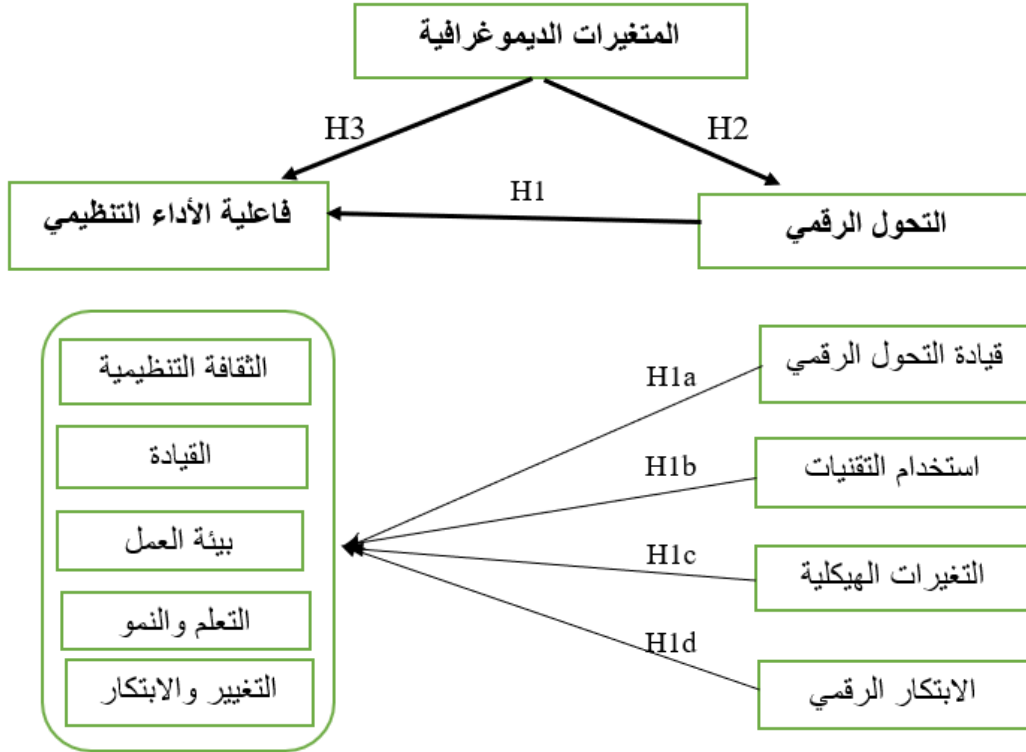
يلخص الجدول التالي (2) تساؤلات وأهداف وفروض الدراسة

جدول رقم (2) تساؤلات وأهداف وفروض الدراسة

جدول يجمع بين (المشكلة والفروض والاهداف) من اعداد الباحث

فروض الدراسة	أهداف الدراسة	تساؤلات الدراسة
<p>الفرض الرئيس الأول :</p> <p>يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي. ومنها يتفرع الفروض الفرعية كالتالي:</p> <p>1-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقيادة التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.</p> <p>2-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستخدام التقنيات على الأداء التنظيمي.</p> <p>3-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيرات الهيكلية على الأداء التنظيمي.</p> <p>4-يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي.</p> <p>الفرض الرئيس الثاني:</p> <p>توجد فروق معنوية لها دلالتها الإحصائية في متوسطات آراء عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية على استراتيجية التحول الرقمي.</p> <p>الفرض الرئيس الثالث:</p> <p>توجد فروق معنوية لها دلالتها الإحصائية في متوسطات آراء عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الديموغرافية على الأداء التنظيمي.</p>	<p>1-دراسة العلاقة بين ابعاد التحول الرقمي والأداء التنظيمي.</p> <p>2-التعرف على مدي وجود اختلاف في مستوي التحول الرقمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية.</p> <p>3-التعرف على مدي وجود اختلاف في مستوي الأداء التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية.</p>	<p>1-ما هي أبعاد التحول الرقمي؟</p> <p>2-ما هي العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي؟</p> <p>3-هل يختلف مستوي تطبيق التحول الرقمي بقطاع البنوك باختلاف المتغيرات الديموغرافية؟</p> <p>4-هل يختلف مستوي الأداء التنظيمي بقطاع البنوك باختلاف المتغيرات الديموغرافية؟</p>

شكل رقم (1) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: متغيرات الدراسة

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث في هذه الدراسة على قياس المتغير المستقل والذي تمثل في استراتيجية التحول الرقمي وقياس أبعاده (قيادة التحول الرقمي - استخدام التقنيات - التغيرات الهيكلية - الابتكار الرقمي)

وقياس المتغير التابع والذي تمثل في الأداء التنظيمي وقياس أبعاده (الثقافة التنظيمية - القيادة - بيئة العمل - التعلم والنمو - التغيير والابتكار). ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول (3) المتضمن بناء مقياس الدراسة.

جدول (3) بناء مقاييس الدراسة

الأبعاد الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	المصادر التي تم الاعتماد عليها
أبعاد المتغير المستقل (استراتيجية التحول الرقمي)	قيادة التحول الرقمي	6	(Alnuaimi <i>et al.</i> , 2022) و (أمين، 2022) و (علي، 2022)
	استخدام التقنيات	6	(Martínez-Caro <i>et al.</i> , 2020) و (رشوان & قاسم، 2020) و (أمين، 2022) و (علي، 2022)
	التغيرات الهيكلية	6	(Hess <i>et al.</i> , 2016) و (Wang <i>et al.</i> , 2020) و (علي، 2022)
	الابتكار الرقمي	6	(Khin & Ho, 2020) و (أمين، 2022)
	الثقافة التنظيمية	6	(Martínez-Caro <i>et al.</i> , 2020)
ابعاد المتغير التابع (الأداء التنظيمي)	القيادة	6	(Tolici, 2021)
	بيئة العمل	6	و (علي، 2022)
	التعلم والنمو	6	
	التغيير والابتكار	5	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع الدراسات السابقة

خامسا: أهمية الدراسة

تظهر أهمية البحث من خلال الإسهامات العلمية والتطبيقات العملية التي يقدمها البحث كما يلي:

1- الأهمية العلمية:

يستمد البحث أهميته العلمية من خلال ما يلي:

- يوضح البحث علاقات المردود التأثري المباشر من ناحية وغير المباشر من ناحية أخرى بين إستراتيجية التحول الرقمي والاداء التنظيمي بقطاع البنوك كإتاحة علمية يسهم بها البحث بما تستنظره من نتائج وتوصيات علمية تساهم في إثراء هذا الحقل البحثي.
- يعتبر التحول الرقمي من الأهداف الرئيسية لخطة مصر 2030، وهذا يعطي قيمة للبحث لتوافقه مع التوجهات المستقبلية للدولة.

2- الأهمية العملية:

يستمد البحث أهميته العملية مما تطرحه نتائجه وتوصياته من اليات ووسائل الأخذ بتطبيقات التحول الرقمي في البنوك كأساليب جديدة للتعامل مع الواقع المختلف ومستجدات بيئة الأداء. وبصفة أكثر تحديدا تتمثل الأهمية العملية للبحث في:

أ- يستمد البحث أهميته العملية من أهمية قطاع البنوك في البيئة المصرية، وذلك لأنه قطاع إستراتيجي للأسباب التالية:

- أحد الدعائم الرئيسية للتوجه نحو الاقتصاد الرقمي.
 - قطاع البنوك له بعد اقتصادي واجتماعي وبيئي.
 - التوجه العام للدولة هو تطوير المؤسسات المالية وخاصة البنوك.
- ب- كما أن قطاع البنوك المصري من القطاعات محل الرعاية والاهتمام والتوجه نحو استحداث تقنياته الأدائية في إطارها الرقمي مطلبا تستوجب التوافق المجتمعي والبيئي.
- ج- يستمد البحث أهميته انطلاقا من أهمية التحول الرقمي وما يقدمه من تقنيات رقمية وابتكارات تسهل وتيسر العمليات الداخلية والخارجية للبنوك وتوفير الوقت والجهد والتكلفة، وتدعم مستويات رضا العملاء في البنوك.

سادسا: منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة والاهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيها وكما لا يكتفى

هذا المنهج بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات وذلك بغرض تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة والتي تتمثل في المتغير المستقل استراتيجية التحول الرقمي والمتغير التابع والذي يمثل في الأداء التنظيمي.

1- تحديد نوع البيانات ومصادر الحصول عليها:

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات لإتمام هذه الدراسة وهما: البيانات الثانوية والبيانات الأولية وذلك كما يلي:

1/1 البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي يتم الاستعانة بها في مراجع الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع استراتيجية التحول الرقمي والأداء التنظيمي كما يتم الاعتماد عليها أيضا في تحديد فروض الدراسة وأهدافها والملاحق الأساسية لمجتمع الدراسة والعينة.

2/1 البيانات الأولية:

اعتمد الباحث في جمع هذه البيانات على قائمة استقصاء تم توجيهها إلى العاملين بالبنوك محل الدراسة بمحافظة السويس وذلك بغرض اختبار فروض البحث تمهيدا لاستخلاص النتائج وطرح التوصيات المقترحة.

2- مجتمع وعينة البحث:

يعتبر قطاع البنوك هو قطاع إستراتيجي حيث إنه أحد الدعائم الرئيسية للتوجه نحو الاقتصاد الرقمي. كما أنه التوجه العام للدولة هو تطوير المؤسسات المالية وخاصة البنوك.

فقد اهتمت مصر بإعداد البنية التحتية التكنولوجية والأطر التشريعية والتنظيمية اللازمة لتحقيق أهداف استراتيجية مصر الرقمية 2030 ، حيث تم إنشاء المجلس الأعلى للمجتمع الرقمي بموجب المرسوم الجمهوري رقم (501) لسنة 2017 ، والقانون رقم (18) لسنة 2019 بشأن تنظيم استخدام الوسائل الرقمية للدفع غير النقدي، وإصدار قانون البنك المركزي والنظام المصرفي رقم (194) لسنة 2020، والذي تضمن للمرة الأولى قواعد تنظيم خدمات وأنظمة الدفع الرقمية والتكنولوجيا المالية بهدف دعم التحول الرقمي واعتماد ابتكارات التكنولوجيا المالية في القطاع المصرفي المصري. (البنك المركزي المصري، 2023)

وبشكل عام يشير مفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي إلى البنوك التي تستفيد من التقنيات الرقمية في بناء نماذج أعمال مصرفية رقمية جديدة وتحسين تجربة العملاء والموظفين وأتمة العمليات التشغيلية وابتكار الخدمات المصرفية الرقمية بهدف تلبية احتياجات العملاء ورفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المالي وغير المالي والمساهمة في تحقيق الشمول المالي. (خميس، 2023)

واعتمد الباحث علي مجال تطبيقي واحد وهو (قطاع البنوك بمحافظة السويس) وذلك لأن الاعتماد على قطاع تطبيقي واحد ذو بيانات متجانسة يعطي نتائج مقبولة يمكن تعميمها وذلك بعكس ما اتبعته أغلب الدراسات السابقة حيث إنهم تناولوا تشكيلة متنوعة من القطاعات كمجال للتطبيق في ان واحد بدون فصل النتائج وهو ما يعد غير منطقي لأن لكل نشاط طبيعته الخاصة.

1/2 مجتمع البحث:

تم إجراء هذه الدراسة: على العاملين بقطاع البنوك المصرية في محافظة السويس وبناء على ما توصل إليه الباحث من بيانات منشورة وما هو متاح لدي إدارة الموارد البشرية بالبنوك محل البحث وما تسمح به من بيانات فقد بلغ حجم مجتمع البحث وقت الدراسة الميدانية 1689 مفردة موزعين على البنوك التالية كما هو موضح في الجدول (4) مجتمع البحث

الجدول (4) مجتمع الدراسة

عدد الموظفين	أسم البنك
430	البنك الأهلي
452	بنك مصر
151	بنك الإسكندرية
224	بنك القاهرة
173	بنك CIB
93	بنك QNB الأهلي
85	بنك قناة السويس
43	بنك فيصل الاسلامي
38	بنك Saib
1689	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراكز المعلومات 2023

ويشير الباحث إلي انه لم يتمكن من الحصول على كافة البيانات المتعلقة ببعض البنوك (البنك الأهلي الكويتي وبنك أبو ظبي التجاري) .

2/2 اختيار العينة:

قام الباحث بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية في تحديد مفردات الدراسة لمراعاة أن يتاح لكل فرد من مفردات مجتمع البحث نفس الفرص المتكافئة للاختيار في العينة وقد تم تحديد عينة الدراسة ومدى تمثيلها لمجتمع البحث باستخدام معادلة (ريتشارد جيجر) التالية:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 x (P)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 x (P)^2 - 1\right]}$$

N: حجم المجتمع

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوي المعنوية (0.05) ومستوي الثقة (0.95) وتساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ وتساوي (0.50).

p: القيمة الاحتمالية وتساوي (0.50)

وبتطبيق المعادلة السابقة يكون لدينا حجم عينة يساوي (313) موظف وموظفة.

3/2 العينة الفعلية :

وباستخدام المعادلة السابقة نجد أن حجم العينة (313) ورغبة في رفع درجة تمثيل المجتمع المدروس بشكل أكبر قام الباحث بتوزيع (400) استمارة تحسبا لوجود استمارات غير مسترجعة وغير صالحة للتحليل الإحصاء، وبلغ عدد المسترجع منها (381) استمارة، منهم (21) استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي وبالتالي تكون العينة الفعلية من (360) كما هو موضح في الجدول رقم (5) العينة الفعلية

العينة الفعلية	غير صالحة للتحليل	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات الموزعة
360	21	381	400

المصدر: من إعداد الباحث

وفي الجدول (6) ملخص توزيع العينة على البنوك

توزيع العينة على البنوك					أسم البنك
العينة الفعلية	تم التوزيع	العدد المطلوب	النسبة المئوية	عدد الموظفين	
86	102	78	%25	430	البنك الأهلي (4 فروع)
85	91	85	%27	452	بنك مصر (4 فروع)
32	32	28	%9	151	بنك الإسكندرية (3 فروع)
49	52	41	%13	224	بنك القاهرة (فرعين)
38	45	31	%10	173	بنك CIB (3 فروع)
27	27	19	%6	93	بنك QNB الأهلي (فرعين)
23	23	16	%5	85	بنك قناة السويس (فرعين)
10	14	9	%3	43	بنك فيصل الإسلامي
10	14	6	%2	38	بنك Saib
360	400	313	%100	1689	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراكز المعلومات

3- أدوات جمع البيانات:

تمثلت أداة الدراسة في الاستقصاء ولأغراض هذه الدراسة تم إعداد قائمة استقصاء تحتوي على 53 سؤالاً- بخلاف البيانات الشخصية للمستقضي منه- حيث يتم الإجابة عنها بمعرفة المستقضي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي والذي يقع في مستويات تتراوح بين: أوافق بشدة (5) إلى لا أوافق بشدة (1) حتى يسهل على مفردات العينة تسجيل تقديراتهم بدقة وبذلك يكون الوزن النسبي لكل درجة استجابة في هذه الحالة هو (20%) وهو ما يتناسب مع هذه الاستجابة.

جدول (7) ميزان تقديري وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

المستوي	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفض	0.79	من 1 إلى 1.79	لا أوافق بشدة
	0.79	من 1.80 إلى 2.59	لا أوافق
متوسط	0.79	من 2.60 إلى 3.39	محايد
مرتفع	0.79	من 3.40 إلى 4.19	أوافق
	0.80	من 4.0 إلى 5.00	أوافق بشدة

4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ البيانات من استمارة الاستقصاء وتصنيفها وتبويبها لتسهيل عملية تحليلها وذلك لاستخلاص النتائج والمؤشرات منها حول موضوع الدراسة باستخدام وسائل إحصائية مناسبة تتفق مع الفروض الأساسية الخاصة بالدراسة وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التوزيع التكراري والنسبي.
- 2- معاملات ألفا كرونباخ (الثبات - معاملات الصدق).
- 3- التحليل العاملي التوكيدي.
- 4- اختبار (ت) لعينة واحدة One Sample T Test.
- 5- المقاييس الإحصائية الوصفية (المتوسط، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف).
- 6- تحليل الانحدار الخطي (البسيط - المتعدد).

سابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

1- التحول الرقمي

إن تقديم استراتيجية التحول الرقمي هي استجابة لتحديات إدارة المشهد المتنامي للمبادرات الرقمية والبنية التحتية ذات الصلة. من المفترض أن تعمل إستراتيجية التحول الرقمي على تنسيق جهود التحول لمؤسسة ما قبل الرقمنة وترتيب أولوياتها وتنفيذها وكهدف طويل المدى للتحكم في رحلتها لتحقيق الحالة المستقبلية المرغوبة للتحول الرقمي ففي دراسة (الغندور، 2023) توصلت النتائج ان مصر نجحت بشكل متوسط في تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وأن جميع إنجازات مصر في مجال التحول الرقمي لا تزال في المراحل الأولى ولديها مستويات أقل من الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تركز على أهداف التنمية المستدامة.

1/1 مفهوم التحول الرقمي:

يرتبط مفهوم التحول الرقمي بكيفية استخدام المؤسسات لقوة وإمكانية التكنولوجيا مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتقنيات إنترنت الأشياء لتعزيز العمليات التجارية وتجربة العملاء أو إنشاء خطوط وأساليب عمل جديدة. (Ahmad *et al.*, 2021)

كما يعرف التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها. (Thuy, 2021)

والتحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة (وسائل التواصل الاجتماعي أو الهاتف المحمول أو التحليلات أو الأجهزة المدمجة) لتمكين تحسينات الأعمال الرئيسية مثل تحسين تجربة العملاء وتبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة. (Bharadwaj *et al.*, 2013)

يقصد بالتحول الرقمي السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الاعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة. (أحمد، 2021)

التحول الرقمي في القطاع المصرفي هو تغيير ثقافي وتنظيمي وتشغيلي من خلال التقنيات الرقمية . بمعناه الأساسي فإن التحول الرقمي هو الانتقال إلى خدمات العملاء الرقمية عبر الإنترنت. بمعنى أوسع، يعني التحول الرقمي تحسينات في مجموعة واسعة من المجالات المتعلقة بالعروض وأتمتة العمليات وتجربة العملاء وتكامل البيانات والمرونة التنظيمية والمبيعات. (الفاروق، 2023)

ويشير مفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي بشكل عام ، إلي البنوك التي تستفيد من التقنيات الرقمية في بناء نماذج أعمال مصرفية رقمية جديدة وتحسين تجربة العملاء والموظفين وأتمه العمليات التشغيلية وابتكار الخدمات المصرفية الرقمية بهدف تلبية احتياجات العملاء . ورفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المالي وغير المالي والمساهمة في تحقيق الشمول المالي.(خميس، 2023)

2/1 أهمية التحول الرقمي على مستوى البنوك:

تناول الباحث أهمية التحول الرقمي على مستوى البنوك بشكل أكثر تفصيلا وذلك لارتباطها بموضوع البحث كما يلي:

أشار (عبد الهادي، 2020) إلى أن هناك أهمية كبيرة للتحول الرقمي في البنوك حيث يساعد على رفع مستوى الشفافية وأمن المعلومات المصرفية واستدامة الربحية والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء المتغيرة ومرونة ودقة الخدمات المالية وأتمتة العمليات المصرفية وتمكين العملاء من فتح وإغلاق الحسابات من خلال المنصات الرقمية.

وأكد (Zarkova, 2021) على أن التحول الرقمي يوفر الجهود وتكاليف تقديم الخدمات ويرفع الكفاءة التشغيلية وينظمها وتبسيط إجراءات تقديم الخدمات المصرفية وتقديم خدمات ابداعية ومبتكرة وتحليل البيانات الضخمة لمعاونة مديري البنوك علي متابعة الأداء وتيسير اتخاذ القرارات وصياغة وتحديد الأهداف الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية وخلق القيمة. كما أشارت دراسة(رشوان & قاسم، 2020) إلى أن أهمية التحول الرقمي في البنوك ترجع إلى تنوع الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك علي منصات الرقمية مثل خدمات تحويل الأموال بين الحسابات المختلفة والشراء من المواقع والدفع من خلال تطبيقات الهاتف المحمول وابتكار منتجات مالية جديدة وتمكين التحول إلى البنوك الرقمية.

3/1 أبعاد إستراتيجية التحول الرقمي:

اختلف الباحثين في تناوهم ابعاد استراتيجية التحول الرقمي حيث اشارت الدراسات أن استخدام التقنيات (الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، انترنت الأشياء، الطابعات ثلاثية الابعاد، الحوسبة السحابية) هو البعد الرئيسي لإستراتيجية التحول الرقمي.

يرى (Matt et al., 2015) بغض النظر عن الصناعة أو الشركة يمكن تحليل استراتيجيات التحول الرقمي من خلال أربعة أبعاد: استخدام التقنيات والتغيرات في خلق القيمة والتغييرات الهيكلية والجوانب المالية.

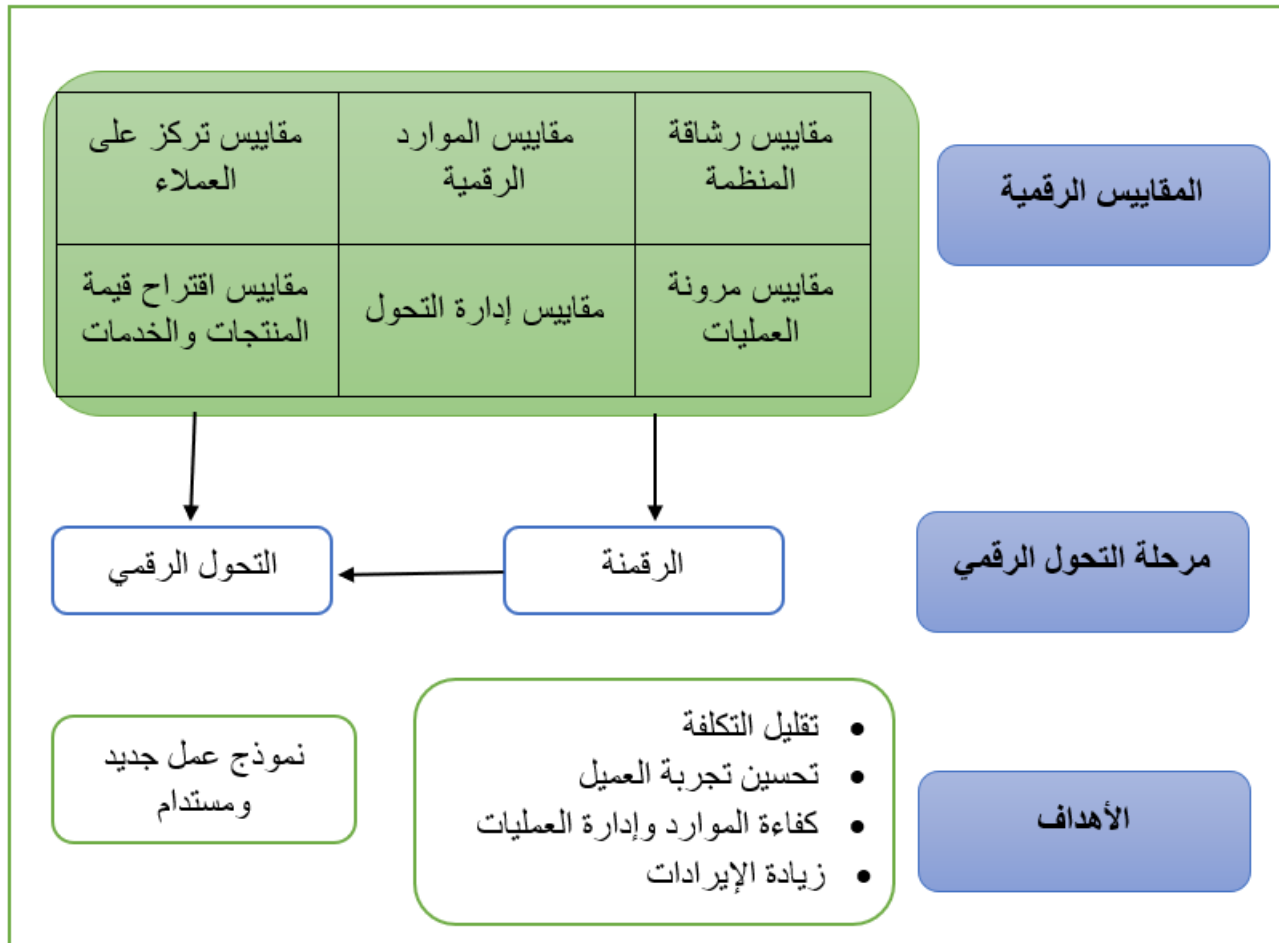
تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)

ومن منظور (Tekic & Koroteev, 2019) تم تصنيف لاستراتيجيات التحول الرقمي بناءً على بعدين حاسمين:

- استخدام التقنيات الرقمية.
- مستوى إتقان التقنيات الرقمية ذات الصلة بالقطاع الذي تتنافس فيه الشركة (مرتفع أو منخفض)
- استعداد نموذج الأعمال للتشغيل الرقمي.
- مستوى استعداد نموذج الأعمال للتشغيل الرقمي (مرتفع أو منخفض)

وأشارت دراسة (Wang et al., 2020) أن استراتيجية التحول الرقمي يتكون من ثلاثة ابعاد (استخدام التقنيات و خلق قيمة والتغيرات الهيكلية).

وفي دراسة (Ahmad. et al., 2021) تم تسليط الضوء على العديد من مقاييس الأداء المهمة التي تقيس نجاح التحول الرقمي كهدف رئيسي كما في الشكل (2) التالي:



الإطار المفاهيمي الأساسي لمقاييس التحول الرقمي دراسة (Ahmad. et al., 2021)

وتناولت دراسة (حسين، 2023) استراتيجية التحول الرقمي بأربع أبعاد وهم (استخدام التقنيات والابتكار الرقمي والحوكمة الرقمية وخلق قيمة).

وبناءً على دراسة كل من دراسة (إبراهيم، 2019) و دراسة (Alnuaimi et al., 2022) حيث يشير أن القائد الرقمي يرتبط بالتقنيات والاستراتيجيات والمهارات الرقمية وله سميات مختلفة فإنه يعد قيادة التحول الرقمي من ابعاد استراتيجية التحول الرقمي

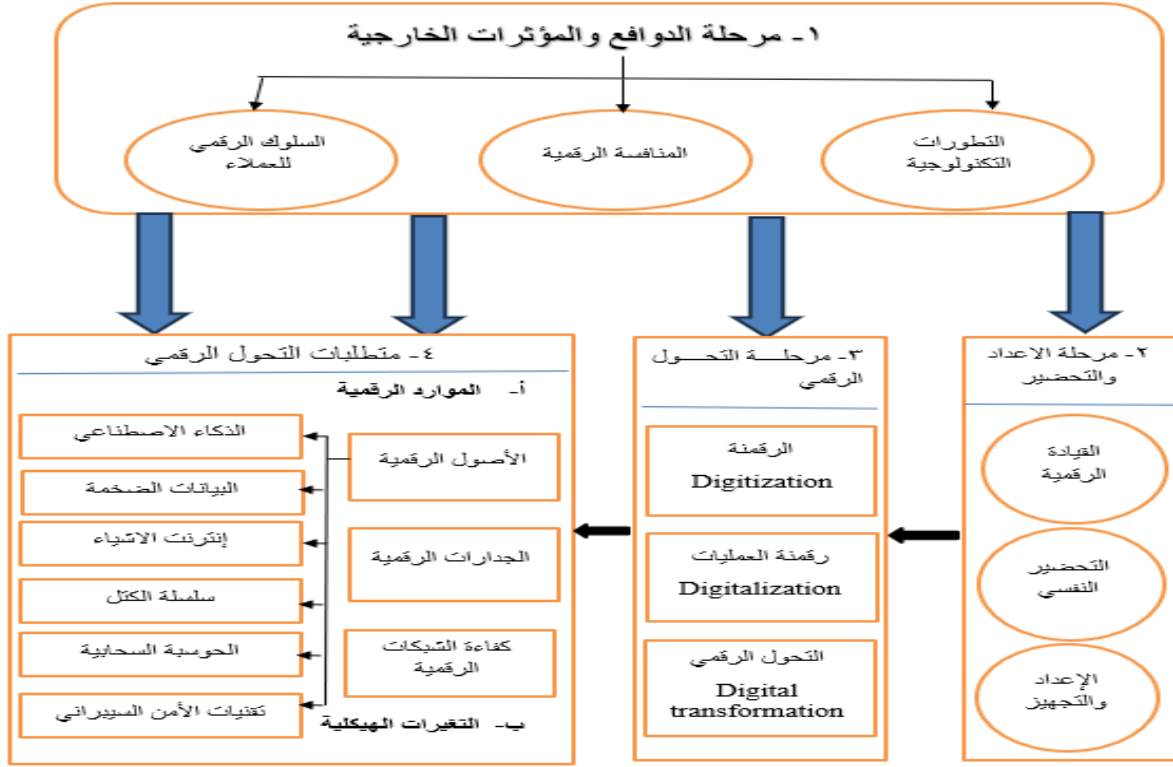
4/1 مراحل تطبيق التحول الرقمي في البنوك:

يقصد بالتحول الرقمي السعي إلى تحقيق استراتيجيه المنظمات وتطوير نماذج الاعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب واعاده تنظيم العمليات واداره التغيير لخلق قيمه وخبرات جديده للعملاء والموظفين واصحاب العلاقة يبدا اساسا من وجود استراتيجيه تعمل على تحقيق الهدف الاساسي من التحول الرقمي وهو خدمه الإنسانية وفي ذات الوقت مساعده المنظمات على البقاء والاستمرار في ضوء العمل الاخلاقي ومن الخطأ ان نعتقد ان رقمه البيانات بمعنى تحويل النظم القديمة سواء كانت نظم يدويه او نظم معلومات تقليديه الى بيئة الاعمال الإلكترونية تعمل في ظل تكنولوجيا المعلومات انه تحول رقمي . (أحمد، 2021) حقيقه الامر فان تقنيه المعلومات تعتبر امر ضروري وحيوي لنجاح التحول الرقمي الا ان التحول الرقمي اوسع من ذلك بكثير حيث يقصد بها الاستفادة من ما حدثته الثورة الصناعية الرابعة بداية من تحليل البيانات الضخمة والوصول منها الى رؤى تدعم وضع المنظمة التنافسي في ظل تعدين البيانات واستخدام احدث الاساليب الحديثة للذكاء الاصطناعي في دعم عمليات اتخاذ قرار سليم وكل ذلك يتطلب وجود استراتيجيه للتحول الرقمي تعمل على تقديم خدمات مبتكرة تعطي الاعمال ميزه تنافسيه قويه وامنه وبأقل التكاليف وان تعمل هذه الإستراتيجية على تحقيق التحسين المستمر للمركز التنافسي للمنظمة في السوق وتحقيق ولاء المستهلك وسعادة ويتطلب بناء هذه الإستراتيجية اتباع مجموعه من الخطوات (Ahmad. et al., 2021)

وفي سياق هذا البحث يركز الباحث علي المراحل الرئيسية لتطبيق التحول الرقمي في البنوك والتي تبدأ بمرحلة الدوافع والمؤثرات الخارجية للتحول الرقمي ثم مرحلة الاعداد والتحضير لعملية التحول الرقمي مروراً بمرحل التحول الرقمي وأخيراً تحديد متطلبات تنفيذ التحول الرقمي في البنوك وذلك من خلال الشكل (3) التالي:

تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)

مراحل تطبيق التحول الرقمي في البنوك



مراحل تطبيق التحول الرقمي في البنوك: (Verhoef et al., 2021) و (عبد الهادي، 2020) و (أمين، 2022)

1/4/1 مرحلة الدوافع والمؤثرات الخارجية للتحول الرقمي:

يطلق على هذه المرحلة مسمى المحركات الخارجية للتحول الرقمي وهي كل ما يحرك أو يدفع البنوك لقبول ثقافة التغيير والتحول نحو الممارسات الرقمية وترتبط هذه الدوافع بالبيئة الخارجية للبنوك لذلك لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها ولكن يتم التكيف والتعامل معها وتتكون هذه المرحلة من ثلاثة عناصر رئيسية وهي: التطورات التكنولوجية، المنافسة الرقمية، السلوك الرقمي للعملاء. (Verhoef et al., 2021)

مراحل التطور التكنولوجي في الصناعة المصرفية:

فقد مر التطور التكنولوجي في الصناعة المصرفية بخمسة مراحل رئيسية (عبد الهادي، 2020)

المرحلة الأولى (دخول التكنولوجيا):

وهي المرحلة التي بدء فيها دخول التكنولوجيا الى القطاع المصرفي بغرض ايجاد حلول للأعمال المكتبية الخلفية و الانتقال الى استخدام الحاسب الآلى بديلا للدفاتر و الادوات المكتبية اليدوية فى التقارير المالية و الإدارية المختلفة وكذلك العمليات المصرفية

المرحلة الثانية (تعميم الوعي بالتكنولوجيا) :

وهي المرحلة التي بدأت بتعميم الوعي بالتكنولوجيا على كافة العاملين بالقطاع المصرفي و ذلك من اعداد العديد من البرامج و الدورات التدريبية على استخدام التقنيات التكنولوجية

المرحلة الثالثة (دخول الاتصالات والتوفير الفوري لخدمات العملاء):

و في هذه المرحلة انتشر استخدام الاتصالات و الشبكات بشكل اكبر واتمام العمليات المصرفية بشكل كامل و فوري و كذلك ظهور خدمات جديدة مثل مركز خدمة العملاء هاتفيا (center call)

المرحلة الرابعة (الضبط والسيطرة على التكاليف):

وهي المرحلة التي بدأت البنوك فيها تتجه الى ضبط استثماراتها في التكنولوجيا و اخذت تستعين باستشاريين في مجال التكنولوجيا و التقنيات لتمكن من تحديد افضل طرق و فرص الاستثمار المدروسة بعنايه في مجال التكنولوجيا

المرحلة الخامسة (اعتبار التكنولوجيا احد الاصول وعمل ضمن أعمال البنك):

وهي المرحلة التي بدأ فيها قادة القطاعات المصرفية اعتبار التكنولوجيا احد اصول البنوك التي تم الاستثمار فيها و ينتظر مردود تلك الاستثمارات بالاضافه الى بدء الإدارة الاستراتيجية للتكنولوجيا، والتي عملت على تفعيل الانتاجية داخليا ، وتحسين جودة الاداء والضبط على الصعيد العملي، وتسويق التكنولوجيا للجمهور .

2/4/1 مرحلة الاعداد والتحضير لعملية التحول الرقمي:

تتضمن هذه المرحلة مجموعة من المراحل الفرعية التي تبدأ بقيادة عملية التحول ثم التحضير النفسي للعاملين وأخيرا الإعداد والتجهيز لعملية التحول الرقمي من خلال وضع الخطط وبرامج التنفيذ . (عبد الهادي، 2020)

القيادة الرقمية :

ترتبط القيادة الرقمية بالرؤية الاستراتيجية للقادة نحو التغيير والافتتاح وتقبل عملية التحول الرقمي بالإضافة على تحديد التقنيات الرقمية المناسبة لطبيعة العمل ومدى قابليتها للتنفيذ والتطوير وتحديد جدوى عملية التحول الرقمي ودرجة تأثيره على نموذج العمل الحالي.

التحضير النفسي :

يقصد بالتحضير النفسي إعداد وتهيئة العاملين لعملية التحول الرقمي وتغيير ثقافة المنظمة وذلك من خلال تحديد ماهية التحول الرقمي ومزاياه وعناصره الأساسية والفوائد التي ستعود على العاملين والبنوك إزاء تطبيق التحول الرقمي وترتبط عملية التحضير النفسي بالقيادة الرقمية لكونها مصدرا للإلهام والتحفيز والتوجيه والتحضير النفسي لقبول ثقافة التغيير والتحول نحو الممارسات الرقمية.

الاعداد والتجهيز لعملية التحول الرقمي :

يرتبط الاعداد والتجهيز لعملية التحول الرقمي بمجموعة المهام والأنشطة الإدارية التي يتم دراستها وتحديدها قبل تنفيذ التحول الرقمي والتي من بينها :

- وضع أهداف محدد لعملية التحول الرقمي.
- تحديد مراحل التنفيذ واعتمادها
- توزيع الأدوار على العاملين والتأكد من دراية كل فرد بالأعمال الموكلة إليه.
- تحديد البرامج الزمنية اللازمة للتنفيذ.
- تقدير حجم النفقات اللازمة لتمويل عملية التحول الرقمي.

3/4/1 مراحل التحول الرقمي:

تعتبر هذه المرحلة هي أساس التحول الرقمي في البنوك لارتباطها بتحديد مراحل عمليات التغيير والتوجه نحو التحول الرقمي ويتراوح مستوي هذه المراحل بين تغييرات بسيطة نسبيا في التطبيق إلى تغييرات أكثر انتشارا ويأتي التحول الرقمي في إطار ثلاث مراحل تبدأ بالرقمنة ثم مرحلة رقمنة العمليات وأخيرا مرحلة التحول الرقمي. (Ko et al., 2022)

يتم استخدام الرقمنة ورقمنة العمليات والتحول الرقمي بشكل متكرر ومن المهم فهم كل فكرة. يعد فهم الاختلافات بين الرقمنة ورقمنة العمليات أمراً بالغ الأهمية عند تطوير استراتيجية المنظمة فعند تعريب (- Digitization Digitalization) تأخذ نفس التعريف وهو الرقمنة ولكن لكل منها معنى مختلف وفي الجدول (8) التالي توضيح أهم الفروق بين (الرقمنة ورقمنة العمليات والتحول الرقمي). (Vrana & Singh, 2022) (Gradillas & Thomas, 2023)

جدول (8) الفرق بين (الرقمنة ورقمنة العمليات والتحول الرقمي)

التحول الرقمي	رقمنة العمليات	الرقمنة	أوجه المقارنة
تغيير تدريجي في مجال أو أكثر من مجال في نموذج الأعمال الناتج عن تنفيذ التقنيات والاستراتيجيات الرقمية. يمكن أن يكون هذا التغيير في مجالات مثل نماذج التسعير واستهداف العملاء ومقترحات القيمة وسلاسل القيمة وغيرها.	دمج التقنيات الرقمية في مختلف جوانب عمليات المنظمة، مما يؤدي إلى طرق جديدة لممارسة الأعمال التجارية.	عملية تحويل المعلومات من الشكل التناظري إلى الشكل الرقمي.	التعريف
منظومة شاملة	العمليات التجارية	المعلومات	متعلق بـ
إعادة تصميم العمليات التجارية الأساسية، وتطوير منتجات أو خدمات رقمية جديدة، وتنفيذ التعلم الآلي وأدوات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات.	اعتماد الأدوات الرقمية مثل منصات البيع عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي والحوسبة السحابية.	مسح المستندات المادية ضوئياً وإنشاء نسخ رقمية، وتحويل الوسائط التناظرية (مثل أشرطة الكاسيت) إلى تنسيقات رقمية.	أمثله

فوائد	تحسين الكفاءة وإمكانية الوصول والحفاظ على المعلومات.	تحسين تجربة العملاء وزيادة الكفاءة والإنتاجية والوصول إلى أسواق جديدة وتدفقات الإيرادات.	زيادة السرعة والمرونة، وتحسين تجربة العملاء، والوصول إلى أسواق جديدة وتدفقات الإيرادات، وزيادة الابتكار.
-------	--	--	--

الفرق بين (الرقمنة ورقمنة العمليات والتحول الرقمي)

مصدر: من اعداد الباحث بواقع (Gradillas & Thomas, 2023) و (Vrana & Singh, 2022)

2- الأداء التنظيمي

1/2 مفهوم الأداء التنظيمي

الأداء التنظيمي هو مصطلح واسع الانتشار ومع ذلك يتم تعريفه بشكل فضفاض ولأن الانتقال إلى تعريف عالمي يجعل من الصعب على المحترفين والباحثين الاتفاق على ما يقصده به بالضبط من خلال الأداء التنظيمي.

بعض تعريفات الأداء التنظيمي:

الأداء التنظيمي يعني مدى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها السوقية والمالية بمعنى آخر يشير الأداء التنظيمي إلى درجة تحقيق أهداف العمل في نهاية فترة معينة. (Chavez et al., 2017)

يشير الأداء التنظيمي إلى تحليل أداء المنظمة مقابل أهدافها وغاياتها. أو مقارنة النتائج المرجوة مقابل النتائج الفعلية. (Chanda & Shen, 2009)

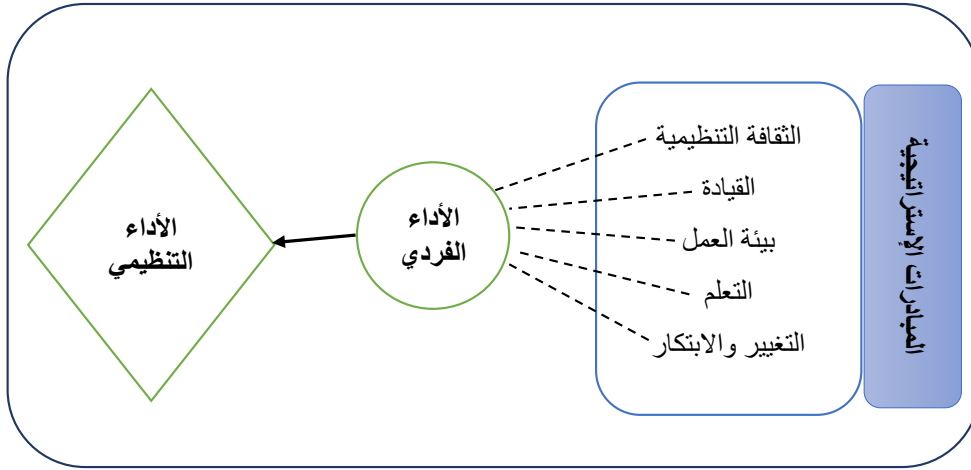
الأداء التنظيمي هو الطريقة الحديثة لقياس وتوجيه المنظمات للوصول إلى أهدافها. (علي، 2022)

الأداء التنظيمي هو بناء مركزي في بحوث الإدارة الاستراتيجية. في الواقع يركز أبحاث الإدارة الاستراتيجية على النظريات لشرح الاختلافات في الأداء التنظيمي وعلى تصميم الاستراتيجيات لتعزيز الأداء التنظيمي. (Combs et al., 2005)

يُعرّف الأداء التنظيمي على نطاق واسع في الأدبيات على أنه مفهوم معقد يجمع عددًا لا يحصى من العناصر التي تعزز الأداء في المنظمات الحديثة. ومن أكبر التحديات التي تواجه إدارة الأداء هو تكامل جوانب مختلفة من الأداء التنظيمي مثل الثقافة التنظيمية والقيادة وبيئة العمل والتغيير والابتكار والتعلم والأداء الفردي وربط كل هذه العناصر بالمبادرات الاستراتيجية الشاملة. (Tolici, 2021)

وفي دراسة (Tolici, 2021) تم قياس مؤشرات الأداء التنظيمي بأبعاد مختلفة ومع ذلك فهي مرتبطة بشكل طبيعي ومنطقي.

حيث قامت الدراسة بتحليل سبع مكونات مختارة من المبادرات الاستراتيجية التنظيمية التي تؤدي الى الأداء التنظيمي: الثقافة التنظيمية والقيادة وبيئة العمل والتعلم والتغيير والابتكار والأداء الفردي. كما في الشكل (4) التالي:



الارتباط بين المبادرات الإستراتيجية التنظيمية والأداء التنظيمي دراسة (Tolici, 2021)

2/2 أهمية الأداء التنظيمي

يعد الأداء التنظيمي العامل الأكثر أهمية الذي تبحث عنه المنظمات وتسعي جاهدة لتحقيقه من خلال تنفيذ استراتيجيات وممارسات مبتكرة (علي، 2022). وفي بيئة الأعمال المعاصرة تواجه المنظمات نقصاً في القدرة علي إصلاح هياكلها التنظيمية بشكل جذري استجابة للتغيرات في قدرات وعقليات الموظفين والإدارة كما أن السرعة التي تتخذ بها المنظمات القرارات أمر بالغ الأهمية بالنسبة لها لتظل قادرة علي البقاء والاستمرارية حيث يؤثر الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا علي كيفية تعامل المنظمات والأفراد مع وظائفهم. ونتيجة لذلك يجب أن يشجع مكان العمل المستقبلي النماذج التي تحرر العمل من قيود الزمان والمكان كما أن إنشاء عقلية رقمية كمكون أساسي للثقافة التنظيمية هو مفتاح لتحسين نجاح التحول الرقمي للمنظمات (Ahmad et al., 2021).

3/2 مقاييس الأداء التنظيمي

هناك العديد من المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء التنظيمي على مستويات مختلفة ومن بين مقاييس الأداء التنظيمي الرقمية التي يمكن استخدامها: (إبراهيم، 2019)

- مدى الانتشار الرقمي: وتشمل هذه المقاييس عدد المستخدمين الذين يستخدمون تطبيقات الويب والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية للوصول إلى المنتجات أو الخدمات، ومدى التفاعل مع وسائل الإعلام الاجتماعية والتسويق الرقمي.
- مدى التحسين الرقمي: وتشمل هذه المقاييس التحسينات التي تم إدخالها في العمليات الداخلية للمؤسسة والتي تهدف إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية وتحسين الجودة، ويمكن قياسها عن طريق تقييم مدى استخدام أدوات التحليل البياني والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والتقنيات الأخرى.
- الابتكار الرقمي: وتشمل هذه المقاييس القدرة على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة باستخدام التقنيات الحديثة، ومدى استخدام التقنيات الرقمية لتحسين العمليات الداخلية وتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- الأمن الرقمي: وتشمل هذه المقاييس مدى الالتزام بمعايير الأمن الرقمي وحماية البيانات والمعلومات الحساسة والخصوصية، ومدى استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الأمن الرقمي في نهاية المطاف فإن الغرض الذي يجب قياس الأداء من أجله هو الذي يحدد التعريف الصحيح.

في بعض الأحيان قد يتعين دمج أبعاد أداء مختلفة للحصول على رؤية متوازنة وكاملة للوضع كما يجب قياس الأداء التنظيمي على مستويات متعددة: المستوى التنظيمي ومستوى العملية الرئيسية ومستوى وحدة العمل مما يتطلب أبعاداً تكاملية. (Antony & Bhattacharyya, 2010)

مما يعني أن الأداء التنظيمي هو تسمية عامة قد تكون تصورًا قويًا لظواهر الإدارة ولكن لا ينبغي استخدامها كبناء علمي في الحجج النظرية والدراسات التجريبية بمعنى لا يمكن تطبيق النموذج المصمم لحالة معينة على حالة أخرى. (Hamann & Schiemann, 2021)

4/2 العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي

يتأثر الأداء التنظيمي الناجح بمجموعة من العوامل المتشابهة يصعب عمليا تحديدها كلها، حيث يقول احد الباحثين " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاقتصادية أو الاجتماعية أو في الحياة عموما لا تؤثر علي الأداء " وهذه العوامل تختلف باختلاف الزمان والمكان ، بعضها يساعد في رفع الأداء وبعضها يؤدي إلى تخفيضه، كما ان لبعضها

تأثير مباشر ولبعضها الآخر تأثير غير مباشر وتتفاعل هذه العوامل وترتبط فيما بينها بعلاقات تبادلية وبالتالي فإن تأثير كل عامل إنما يعتمد بدرجة كبيرة علي تأثير العوامل الأخرى. (حسين, 2023)

ففي دراسة كل من (Yunis et al., 2018) و(إبراهيم، 2019) و (Martínez-Caro et al., 2020) و(نور الدين & أمين، 2022) و (Chouaibi et al., 2022) أتضح ان باستخدام التقنيات الرقمية الجديدة ورفع مستوى قدراتها الرقمية يؤدي الي تعزيز وبشكل أكثر نجاحًا نحو الأداء التنظيمي الناجح.

كما اتفقت دراسة (نور الدين & أمين، 2022) و (Wang et al., 2022) أن الأداء التنظيمي مرتبط بشكل إيجابي بالتحول الرقمي وأن التحول الرقمي هو عملية تؤدي فيها التكنولوجيا الرقمية إلى حدوث اضطراب مما يؤدي إلى استجابة استراتيجية من المنظمة التي تسعى إلى تغيير المسار مع إدارة كل من النتائج الإيجابية والسلبية التي تؤثر على العملية وعلى ما يترتب على ذلك من ضرورة تنفيذ إدارة المخاطر المناسبة

وأشار (أمين، 2022) أن العصر الرقمي والتنافسي يتطلب من المنظمات العمل بشكل أسرع وتحقيق المزيد من النجاحات بموارد أقل وبالتالي فهناك حاجة لتوفير هياكل تنظيمية أكثر مرونة لزيادة الكفاءة والفاعلية وتحسين الأداء التنظيمي. ويساعد الهيكل التنظيمي المناسب للأعمال الرقمية على تمكين العاملين وتقليل السيطرة المركزية ومنح فرق العمل الاستقلالية في مهامهم الوظيفية واتساع مساحة الحوار وابداء الرأي واقتراحات تطوير أساليب الأداء للعاملين والرقابة الذاتية وتشجيع ثقافة الإبداع والابتكار من أجل تحسين مستوى الأداء وبلوغ الاستهدافات المنتظرة.

ثامنا: الدراسة الميدانية

1- الإحصاء الوصفية لعينة الدراسة

أ- الإحصاء الوصفي لأبعاد (التحول الرقمي)

جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية والمتوسط المئوي المرجح لآراء عينة الدراسة في كل بعد من

أبعاد استراتيجية التحول الرقمي

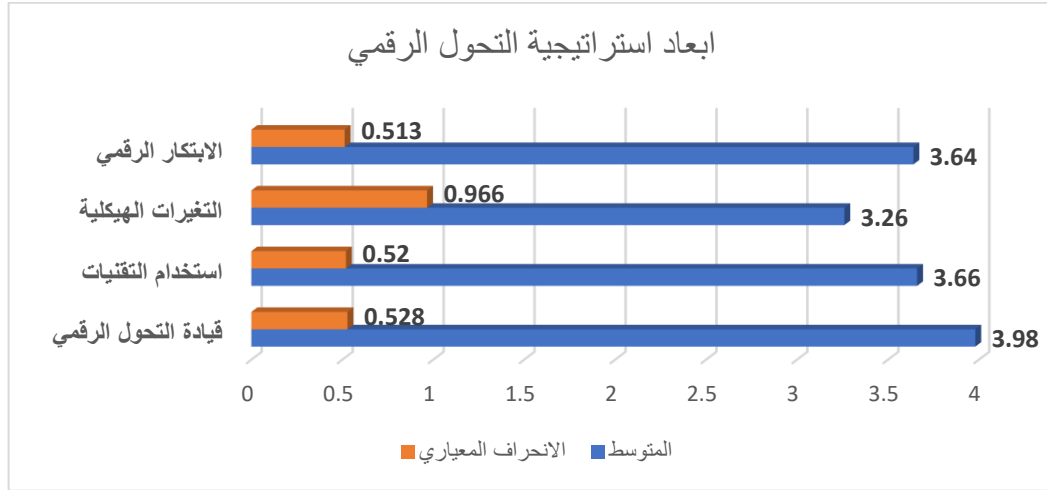
أبعاد التحول الرقمي	عدد العبارات	ترتيب الأهمية	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المئوي	مستوي الأهمية
قيادة التحول الرقمي	6	1	3.98	0.528	79.6%	مرتفعة
استخدام التقنيات	6	2	3.66	0.520	73.2%	مرتفعة
التغيرات الهيكلية	6	4	3.26	0.966	65.2%	متوسطة
الابتكار الرقمي	6	3	3.64	0.513	72.8%	مرتفعة
الدرجة الكلية لأبعاد استراتيجية التحول الرقمي			3.63	0.573	72.6%	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج SPSS

تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)

يتضح من الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه كل بعد من أبعاد استراتيجية التحول الرقمي، وتشير الدرجة الكلية لأبعاد استراتيجية التحول الرقمي هي درجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63) مع انحراف معياري (0.573) ونسبة مئوية بلغت (72.6%) مما يدل على انخفاض التشنت في آراء عينة الدراسة اتجاه ابعاد استراتيجية التحول الرقمي. كما تتضح نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجية التحول الرقمي من الشكل البياني التالي.

شكل (5) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجية التحول الرقمي



المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج Excel

ب- الإحصاء الوصفي لأبعاد (الأداء التنظيمي)

جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية والمتوسط المؤي المرجح لآراء عينة الدراسة في كل بعد من

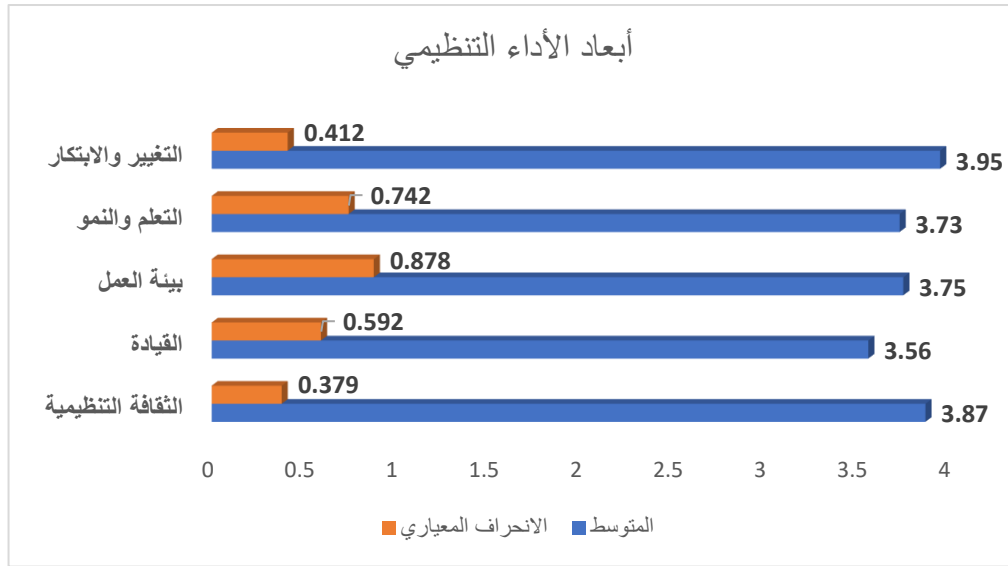
أبعاد الأداء التنظيمي

أبعاد الأداء التنظيمي	عدد العبارات	ترتيب الأهمية	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط المؤي	مستوي الأهمية
الثقافة التنظيمية	6	2	3.87	0.379	77.4%	مرتفعة
القيادة	6	5	3.56	0.592	71.2%	مرتفعة
بيئة العمل	6	3	3.75	0.878	75%	مرتفعة
التعلم والنمو	6	4	3.73	0.742	74.6%	مرتفعة
التغيير والابتكار	5	1	3.95	0.412	79%	مرتفعة
الدرجة الكلية لأبعاد الأداء التنظيمي						مرتفعة
			3.77	0.484	75.4%	

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج SPSS

يتضح من الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه كل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي، وتشير الدرجة الكلية لأبعاد الأداء التنظيمي هي درجة (مرتفعة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77) مع انحراف معياري (0.484) ونسبة مئوية بلغت (75.4%) مما يدل على انخفاض التشتت في اراء عينة الدراسة اتجاه ابعاد الأداء التنظيمي. كما تتضح نتائج المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنظيمي من الشكل البياني التالي.

شكل (6) المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج Excel

2- اختبارات فروض البحث وتفسير النتائج :

تم إجراء اختبارات الفروض من خلال بعض الأساليب الإحصائية المستخدمة لدراسة مدي صحة الفروض مع عرض وتفسير نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

1/2 نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول:

ينص الفرض الأول علي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

وينبثق من هذا الفرض أربع فروض فرعية على النحو التالي:

1/1/2 نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الأول:

ينص الفرض الفرعي الأول علي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقيادة التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

جدول (11) نموذج الانحدار لقيادة التحول الرقمي

المعنوية	اختبار (T)	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	9.335		0.147	1.372	الثابت
0.000	16.479	0.657	0.037	0.603	قيادة التحول الرقمي
		0.657			معامل الارتباط الكلي R
		0.431			معامل التحديد R Square
		0.430			معامل التحديد المعدل Adjusted R Square
		271.570			اختبار (F)
		0.000			المعنوية Sig

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج spss

- معامل الارتباط الكلي (R) : أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة التحول الرقمي كأحد أبعاد استراتيجية التحول الرقمي والأداء التنظيمي عند مستوى ثقة 99% وقد بلغت قيمة الارتباط 0.657 وهو ارتباط إيجابي ومن ثم فإنه يمكن دراسة قيادة التحول الرقمي على الأداء التنظيمي من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط .
- معامل التحديد (R Square): بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج 0.431 مما يشير إلى أن قيادة التحول الرقمي تفسر 43.1% من أي تغيير يطرأ على الأداء التنظيمي ، أما عن النسبة غير المفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تؤخذ في الاعتبار .
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل حيث بلغت قيمه 271.570 ذلك عند مستوى ثقة 99% مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود

مطابقة بين القيم الفعلية والقيم المقدرة للأداء التنظيمي وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج والتنبؤ بالقيم المستقبلية.

- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: باستخدام اختبار (T) نجد أن معامل بيتا لبعد قيادة التحول الرقمي ذو دلالة إحصائية بنموذج الانحدار البسيط وذلك عند مستوى ثقة 99% حيث بلغت قيمة T المحسوبة 16.479 مما يشير إل ان قيم Beta غير المعيارية لهذا المتغير والتي بلغت 0.603 تختلف عن الصفر وأن لها تأثير حقيقيا على الأداء التنظيمي بحيث إنه إذا ارتفع مستوى قيادة التحول الرقمي ارتفع معه مستوى الأداء التنظيمي .

- معادلة النموذج: تتمثل معادلة نموذج الانحدار في الآتي:

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.603 + 1.372(\text{قيادة التحول الرقمي})$$

ويتضح من المعادلة أنه إذا ارتفع مستوى قيادة التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى الأداء التنظيمي يرتفع بمقدار 0.603

وعلي ذلك فقت ثبت التحقق من صحة الفرض الفرعي الأول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لقيادة التحول الرقمي على الأداء التنظيمي

2/1/2 نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الثاني:

ينص الفرض الفرعي الثاني علي وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستخدام التقنيات على الأداء التنظيمي.

جدول (12) نموذج الانحدار استخدام التقنيات

المعنوية	اختبار (T)	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	10.828		0.132	1.428	الثابت
0.000	17.949	0.688	0.036	0.641	استخدام التقنيات
		0.688			معامل الارتباط الكلي R
		0.474			معامل التحديد R Square
		0.472			معامل التحديد المعدل Adjusted R Square
		322.181			اختبار (ف) F
		0.000			المعنوية Sig

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج spss

- معامل الارتباط الكلي (R) : أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التقنيات كأحد أبعاد استراتيجية التحول الرقمي والأداء التنظيمي عند مستوى ثقة 99% وقد بلغت قيمة الارتباط 0.688 وهو ارتباط إيجابي ومن ثم فإنه يمكن دراسة استخدام التقنيات على الأداء التنظيمي من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط .
- معامل التحديد (R Square): بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج 0.474 مما يشير إلى أن استخدام التقنيات تفسر 47.4% من أي تغيير يطرأ على الأداء التنظيمي ، أما عن النسبة غير المفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل حيث بلغت قيمه 322.181 ذلك عند مستوى ثقة 99% مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية والقيم المقدرة للأداء التنظيمي وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج والتنبؤ بالقيم المستقبلية.
- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: باستخدام اختبار (T) نجد أن معامل بيتا لبعد استخدام التقنيات ذو دلالة إحصائية بنموذج الانحدار البسيط وذلك عند مستوى ثقة 99% حيث بلغت قيمة T المحسوبة 17.949 مما يشير إل ان قيم Beta غير المعيارية لهذا المتغير والتي بلغت 0.688 تختلف عن الصفر وأن لها تأثير حقيقيا على الأداء التنظيمي بحيث إنه إذا ارتفع مستوى استخدام التقنيات ارتفع معه مستوى الأداء التنظيمي .
- معادلة النموذج: تتمثل معادلة نموذج الانحدار في الاتي:
الأداء التنظيمي = 1.428 + 0.641 (استخدام التقنيات)
ويتضح من المعادلة أنه إذا ارتفع مستوى استخدام التقنيات بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى الأداء التنظيمي يرتفع بمقدار 0.641
- وعلي ذلك فقت ثبت التحقق من صحة الفرض الفرعي الثاني بوجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستخدام التقنيات على الأداء التنظيمي.

3/1/2 نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الثالث:

ينص الفرض الفرعي الثالث علي وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتغيرات الهيكلية على الأداء التنظيمي.

جدول (13) لنموذج الانحدار التغيرات الهيكلية

المعنوية	اختبار (T)	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		المعيارية	B	الخطأ المعياري	
		Beta			
0.000	45.087		0.055	2.479	الثابت
0.000	24.513	0.792	0.016	0.397	التغيرات الهيكلية
		0.792			معامل الارتباط الكلي R
		0.627			معامل التحديد R Square
		0.626			معامل التحديد المعدل Adjusted R Square
		600.892			اختبار (F)
		0.000			المعنوية Sig

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج SPSS

- معامل الارتباط الكلي (R) : أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيرات الهيكلية كأحد أبعاد استراتيجية التحول الرقمي والأداء التنظيمي عند مستوى ثقة 99% وقد بلغت قيمة الارتباط 0.792 وهو ارتباط إيجابي ومن ثم فإنه يمكن دراسة التغيرات الهيكلية على الأداء التنظيمي من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط .
- معامل التحديد (R Square): بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج 0.627 مما يشير إلى أن التغيرات الهيكلية تفسر 62.7% من أي تغيير يطرأ على الأداء التنظيمي ، أما عن النسبة غير المفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تؤخذ في الاعتبار .
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل حيث بلغت قيمه 600.892 ذلك عند مستوى ثقة 99% مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية والقيم المقدرة للأداء التنظيمي وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج والتنبؤ بالقيم المستقبلية.
- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: باستخدام اختبار (T) نجد أن معامل بيتا لبعد التغيرات الهيكلية ذو دلالة إحصائية بنموذج الانحدار البسيط وذلك عند مستوى ثقة 99% حيث بلغت قيمة T المحسوبة 24.513 مما يشير إلى أن قيم Beta غير المعيارية لهذا المتغير والتي بلغت 0.792 تختلف عن الصفر وأن

لها تأثير حقيقيا على الأداء التنظيمي بحيث إنه إذا ارتفع مستوى التغيرات الهيكلية ارتفع معه مستوى الأداء التنظيمي .

- معادلة النموذج: تتمثل معادلة نموذج الانحدار في الآتي:

$$\text{الأداء التنظيمي} = 0.397 + 2.479 (\text{التغيرات الهيكلية})$$

ويتضح من المعادلة أنه إذا ارتفع مستوى التغيرات الهيكلية بمقدار وحدة واحدة فإن مستوى الأداء التنظيمي يرتفع بمقدار 0.397

وعلي ذلك فقد ثبت التحقق من صحة الفرض الفرعي الثالث بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للتغيرات الهيكلية على الأداء التنظيمي.

4/1/2 نتائج التحليل الإحصائي للفرض الفرعي الرابع:

ينص الفرض الفرعي الرابع على وجود تأثير ذو دلالة معنوية للابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي.

جدول (14) لنموذج الانحدار للابتكار الرقمي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية		المعنوية
	B	الخطأ المعياري	Beta	اختبار (T)	
الثابت	1.156	0.119		9.678	0.000
الابتكار الرقمي	0.718	0.032	0.760	22.119	0.000
معامل الارتباط الكلي R	0.760				
معامل التحديد R Square	0.577				
معامل التحديد المعدل Adjusted R Square	0.576				
اختبار (F)	489.250				
المعنوية Sig	0.000				

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج SPSS

- معامل الارتباط الكلي (R) : أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار الرقمي كأحد أبعاد استراتيجية التحول الرقمي والأداء التنظيمي عند مستوى ثقة 99% وقد بلغت قيمة الارتباط 0.760 وهو ارتباط إيجابي ومن ثم فإنه يمكن دراسة الابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط .

- معامل التحديد (R Square): بلغت قيمة معامل التحديد للنموذج 0.577 مما يشير إلى أن الابتكار الرقمي يفسر 57.7% من أي تغيير يطرأ على الأداء التنظيمي ، أما عن النسبة غير المفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تؤخذ في الاعتبار.
- اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الانحدار: تم استخدام اختبار F لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل حيث بلغت قيمه 489.250 ذلك عند مستوي ثقة 99% مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار مع وجود مطابقة بين القيم الفعلية والقيم المقدرة للأداء التنظيمي وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج والتنبؤ بالقيم المستقبلية.
- اختبار معنوية كل متغير مستقل على حدة: باستخدام اختبار (T) نجد أن معامل بيتا لبعد الابتكار الرقمي ذو دلالة إحصائية بنموذج الانحدار البسيط وذلك عند مستوي ثقة 99% حيث بلغت قيمة T المحسوبة 22.119 مما يشير إلى ان قيم Beta غير المعيارية لهذا المتغير والتي بلغت 0.760 تختلف عن الصفر وأن لها تأثير حقيقيا على الأداء التنظيمي بحيث إنه إذا ارتفع مستوي الابتكار الرقمي ارتفع معه مستوي الأداء التنظيمي .
- معادلة النموذج: تتمثل معادلة نموذج الانحدار في الآتي:
الأداء التنظيمي = 1.156 + 0.718 (الابتكار الرقمي)
ويتضح من المعادلة أنه إذا ارتفع مستوي الابتكار الرقمي بمقدار وحدة واحدة فإن مستوي الأداء التنظيمي يرتفع بمقدار 0.718
- وعلي ذلك فقد ثبت التحقق من صحة الفرض الفرعي الرابع بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي.
- ولدراسة أكثر ابعاد التحول الرقمي تأثيرا على الأداء التنظيمي فقد استخدم الباحث أسلوب الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15) الانحدار المتعدد لأبعاد استراتيجية التحول الرقمي

معامل تضم التباين	المعنوية	اختبار (T)	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
			Beta	الخطأ المعياري	B	
	0.000	11.158		0.143	1.592	الثابت
2.169	0.000	8.944	0.381	0.039	0.350	قيادة التحول الرقمي
4.039	0.023	(2.290)	(0.298)	0.121	(0.277)	استخدام التقنيات
2.628	0.000	8.346	0.619	0.037	0.310	التغيرات الهيكلية
7.148	0.185	1.329	0.230	0.163	0.217	الابتكار الرقمي
			0.842			معامل الارتباط الكلي R
			0.710			معامل التحديد R Square
			0.707			معامل التحديد المعدل Adjusted R Square
			217.068			اختبار (F)
			0.000			المعنوية Sig

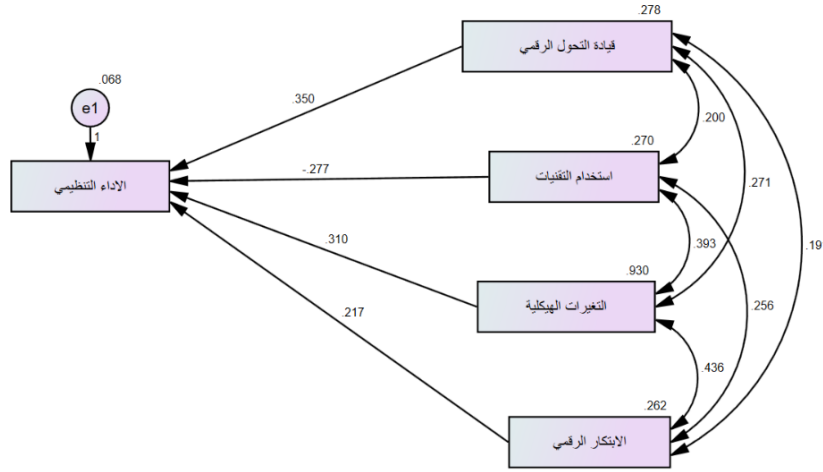
المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج SPSS

أظهرت نتائج الجدول رقم (15) باستخدام اختبار (T) أن معامل بيتا لكل من بعد قيادة التحول الرقمي كان 0.381 بمستوى ثقة 99%، وبعد استخدام التقنيات -0.298 عند مستوى ثقة 95%، وبعد التغيرات الهيكلية 0.619 عند مستوى ثقة 99% وبعد الابتكار الرقمي 0.230 (غير دالة)، مما يشير إلى أن قيم Beta غير المعيارية لبعض هذه المتغيرات تختلف عن الصفر، وأن لها تأثير حقيقي على الأداء التنظيمي. كما تم استخدام اختبار (F) لاختبار معنوية متغيرات النموذج ككل، حيث بلغت قيمته 217.068 وذلك عند مستوى ثقة 99% مما يشير إلى جودة نموذج الانحدار وبالتالي صحة الاعتماد على نتيجة النموذج والتنبؤ بالقيم المستقبلية. وعلى ذلك تتمثل معادلة نموذج الانحدار في الآتي:

$$\text{الأداء التنظيمي} = 1.592 + 0.350(\text{قيادة التحول الرقمي}) - 0.277(\text{استخدام التقنيات}) + 0.310(\text{التغيرات الهيكلية}) + 0.217(\text{الابتكار الرقمي}).$$

ونتيجة لما سبق، فقد ثبت التحقق من صحة الفرض الأول جزئياً بوجود أثر ذو دلالة معنوية للإستراتيجية التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

شكل (7): النموذج الهيكلي المقترح لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي



المصدر: إعداد الباحث من برنامج Amos

2/2 نتائج التحليل الاحصائي للفرض الثاني:

ينص الفرض الثاني علي وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، مستوي التعليم، سنوات الخبرة) واستراتيجية التحول الرقمي.

ونظرا لان البيانات أصلها ترتيبية يتم إجراء اختبارات الفروق من خلال الاختبارات اللامعلمية مان-ويتني وكروسكال-واليس وذلك على النحو التالي:

1/2/2 بالنسبة للنوع

جدول (16) اختبار مان - ويتني لعينتين مستقلتين طبقاً للنوع

النوع	العدد	متوسط الرتب	اختبار Z	المعنوية
ذكر	248	177.28	(0.880)	0.379
أنثي	112	187.63		

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج spss

تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي (دراسة ميدانية)

يوضح الجدول رقم(16) قيم اختبار مان-ويتني لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين تجاه استراتيجية التحول الرقمي طبقا للنوع وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والاناث تجاه استراتيجية التحول الرقمي حيث بلغت معنوية الاختبار 0.379 وهي أكبر من مستوي الدلالة 5%

2/2/2 العمر

جدول (17) اختبار كروسكال-واليس لعدة مجموعات مستقلة طبقا للعمر

العمر	العدد	متوسط الرتب	اختبار كا2	المعنوية
أقل من 30 سنة	149	185.71	1.232	0.745
من 30 إلى أقل من 40 سنة	145	178.19		
من 40 إلى أقل من 50 سنة	34	182.56		
من 50 سنة فأكثر	32	164.50		

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج spss

يوضح الجدول رقم(17) قيم اختبار كروسكال - واليس لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة تجاه استراتيجية التحول الرقمي طبقا للعمر وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر تجاه استراتيجية التحول الرقمي حيث بلغت معنوية الاختبار 0.745 وهي أكبر من مستوي الدلالة 5%.

3/2/2 مستوي التعليم

جدول (18) اختبار كروسكال-واليس لعدة مجموعات مستقلة طبقا لمستوي التعليم

مستوي التعليم	العدد	متوسط الرتب	اختبار كا2	المعنوية
متوسط	63	214.43	12.505	0.002
جامعي "بكالوريوس - ليسانس"	175	183.65		
فوق الجامعي "دكتوراه - ماجستير"	122	158.46		

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج spss

يوضح الجدول رقم(18) قيم اختبار كروسكال - واليس لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة تجاه استراتيجية التحول الرقمي طبقا لمستوي التعليم وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي التعليم تجاه استراتيجية التحول الرقمي حيث بلغت معنوية الاختبار 0.002 وهي أصغر من مستوي الدلالة 1%.
4/2/2 سنوات الخبرة

جدول (19) اختبار كروسكال-واليس لعدة مجموعات مستقلة طبقا لسنوات الخبرة

المعنوية	اختبار كا2	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة
0.001	17.157	230.21	55	أقل من 5 سنوات
		175.51	193	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		177.57	49	من 10 إلى أقل من 15 سنة
		154.67	63	من 15 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج spss

يوضح الجدول رقم(19) قيم اختبار كروسكال - واليس لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة تجاه استراتيجية التحول الرقمي طبقا لسنوات الخبرة وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة تجاه استراتيجية التحول الرقمي حيث بلغت معنوية الاختبار 0.001 وهي أصغر من مستوي الدلالة 1%.

وعلي ذلك فقد ثبت التحقق من الفرض الثاني علي وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، مستوي التعليم، سنوات الخبرة) واستراتيجية التحول الرقمي وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر) واستراتيجية التحول الرقمي.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (مستوي التعليم، سنوات الخبرة) واستراتيجية التحول الرقمي.

3/2 نتائج التحليل الاحصائي للفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث علي وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، مستوي التعليم، سنوات الخبرة) والأداء التنظيمي.

جدول (20) اختبار مان - ويتي لعينتين مستقلتين طبقاً للنوع

النوع	العدد	متوسط الرتب	اختبار Z	المعنوية
ذكر	248	192.41	(3.233)	0.211
أنثي	112	154.13		

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج spss

يوضح الجدول رقم (20) قيم اختبار مان-ويتتي لدراسة الفروق بين مجموعتين مستقلتين تجاه الأداء التنظيمي طبقاً للنوع وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث تجاه الأداء التنظيمي حيث بلغت معنوية الاختبار 0.211 وهي أكبر من مستوي الدلالة 5%.

جدول (21) اختبار كروسكال-واليس لعدة مجموعات مستقلة طبقاً للعمر

العمر	العدد	متوسط الرتب	اختبار كا ²	المعنوية
أقل من 30 سنة	149	188.46	3.545	0.315
من 30 إلى أقل من 40 سنة	145	176.08		
من 40 إلى أقل من 50 سنة	34	189.79		
من 50 سنة فأكثر	32	153.61		

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج spss

يوضح الجدول رقم (21) قيم اختبار كروسكال - واليس لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة تجاه الأداء التنظيمي طبقاً للعمر وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العمر تجاه الأداء التنظيمي حيث بلغت معنوية الاختبار 0.315 وهي أكبر من مستوي الدلالة 5%.

جدول (22) اختبار كروسكال-واليس لعدة مجموعات مستقلة طبقا لمستوى التعليم

المعنوية	اختبار كا2	متوسط الرتب	العدد	مستوى التعليم
0.000	32.895	228.59	63	متوسط
		190.82	175	جامعي "بكالوريوس - ليسانس"
		140.87	122	فوق الجامعي "دكتوراه - ماجستير"

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج spss

يوضح الجدول رقم (22) قيم اختبار كروسكال - واليس لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة تجاه الأداء التنظيمي طبقا لمستوى التعليم وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى التعليم تجاه الأداء التنظيمي حيث بلغت معنوية الاختبار 0.000 وهي أكبر من مستوى الدلالة 1%.
4/3/2 سنوات الخبرة

جدول (23) اختبار كروسكال-واليس لعدة مجموعات مستقلة طبقا لسنوات الخبرة

المعنوية	اختبار كا2	متوسط الرتب	العدد	سنوات الخبرة
0.000	25.340	233.05	55	أقل من 5 سنوات
		163.23	193	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		211.34	49	من 10 إلى أقل من 15 سنة
		163.55	63	من 15 سنة فأكثر

المصدر: من إعداد الباحث من واقع برنامج spss

يوضح الجدول رقم(23) قيم اختبار كروسكال - واليس لدراسة الفروق بين عدة مجموعات مستقلة تجاه الأداء التنظيمي طبقاً لسنوات الخبرة وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة تجاه الأداء التنظيمي حيث بلغت معنوية الاختبار 0.00 وهي أكبر من مستوي الدلالة 1%. .

وعلي ذلك فقد ثبت التحقق من الفرض الثالث علي وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، مستوي التعليم، سنوات الخبرة) الأداء التنظيمي وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر) والأداء التنظيمي.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (مستوي التعليم، سنوات الخبرة) والأداء التنظيمي.

تاسعا: النتائج والتوصيات

من التحليل الإحصائي واختبارات الفروض الإحصائية توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

1- أثبتت الدراسة من وجود أثر ذو دلالة معنوية للإستراتيجية التحول الرقمي على الأداء التنظيمي حيث أظهرت النتائج من خلال الانحدار المتعدد أن أهم بعد من أبعاد استراتيجية التحول الرقمي وأكثرها تأثيراً هو بعد التغييرات الهيكلية بنسبة 62.2% ثم بعد قيادة التحول الرقمي بنسبة 7.6% .

2- أسهمت القدرة التفسيرية لأبعاد استراتيجية التحول الرقمي على الأداء التنظيمي على النحو التالي: قيادة التحول الرقمي تفسر 43.1% من أي تغيير يطرأ على الأداء التنظيمي واستخدام التقنيات تفسر 47.4% من أي تغيير يطرأ على الأداء التنظيمي والتغيرات الهيكلية تفسر 62.7% من أي تغيير يطرأ على الأداء التنظيمي وأخيراً الابتكار الرقمي يفسر 57.7% من أي تغيير يطرأ على الأداء التنظيمي.

أما عن النسبة غير المفسرة فيمكن إرجاعها إلى الخطأ العشوائي أو متغيرات مستقلة أخرى لم تؤخذ في الاعتبار .

3- أظهرت نتائج الفرض الثاني والثالث على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (مستوي التعليم، سنوات الخبرة). ويمكن تفسير ذلك أنه في إطار التطور السريع في عالم تكنولوجيا المعلومات وما

يواجه العالم من أزمات فإن قطاع البنوك فرض حتمية تطبيق استراتيجية التحول الرقمي والأداء التنظيمي بصرف النظر عن النوع والعمر.

يمكن عرض ملخص للنتائج النهائية لاختبار مدي صحة فروض الدراسة على النحو التالي جدول(24)

الفرض	صيغة الفرض	نتيجة اختبار الفرض
الفرض الرئيسي الأول	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للإستراتيجية التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.	قبول
الفرض الفرعي الاول	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لقيادة التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.	قبول
الفرض الفرعي الثاني	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستخدام التقنيات على الأداء التنظيمي.	قبول
الفرض الفرعي الثالث	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتغيرات الهيكلية على الأداء التنظيمي.	قبول
الفرض الفرعي الرابع	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للابتكار الرقمي على الأداء التنظيمي.	قبول
الفرض الرئيسي الثاني	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة) على استراتيجية التحول الرقمي	رفض جزئي
الفرض الرئيسي الثالث	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية (النوع، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخبرة) على الأداء التنظيمي	رفض جزئي

المصدر: من إعداد الباحث ملخص نتائج اختبار فروض الدراسة

استنادا إلى ما تم التوصل إليه من نتائج سواء من خلال الإطار النظري أو الدراسة الميدانية يمكن عرض توصيات الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (25) توصيات الدراسة

م	KPI	النتيجة	التوصيات	الإدارة المعنية	اليات التنفيذ	الفترة الزمنية	التحديات
1	<ul style="list-style-type: none"> تبنى البنك استراتيجية رقمية واضحة لدى كافة الأطراف ذات الصلة بتنفيذها تقوم الإدارة باستحداث وحدات إدارية لمواكبة التغيرات البيئية. 	وضوح الرؤية لقادة التحول الرقمي والعاملين في البنوك	ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات البنوك لتسريع بتحول المجتمع إلى مجتمع رقمي.	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا البنك المركزي اتحاد البنوك المصرية جميع العاملين بالبنوك 	<ul style="list-style-type: none"> -التدريب المستمر للعاملين للتغلب على فجوة المهارات الرقمية . -العمل على توفير بنية تحتية قوية تكون قادرة على عملية التحول الرقمي لكي تسهل من التواصل بين العملاء والعاملين في البنوك. -توفير التقنيات الرقمية اللازمة لاستراتيجية التحول الرقمي كالذكاء الاصطناعي والامن السيبراني وسلسلة الكتل والبيانات الضخمة. 	المدى القصير والمتوسط والطويل	<p>تحديات إدارية: ترتبط هذه التحديات بغموض الرؤية لدي مديري المؤسسات المالية حول أهمية التحول الرقمي وعدم الرغبة في تحمل المخاطر المحتملة للممارسات الرقمية فضلا عن خوف المديرين من فقدان السيطرة والتحكم.</p>

<p>تحديات العملاء: تراجع مستوى الوعي والمعرفة لدي بعض عملاء البنوك بشأن استخدام التكنولوجيا المالية يمثل العائق الرئيسي الذي يحد من سرعة انتشار التحول الرقمي</p>	<p>مدي القصير والمتوسط</p>	<p>- استمرار الترويج من قبل البنوك للتغيرات في تكنولوجيا المال والاعمال بأهمية التحول الرقمي على كافة القطاعات المختلفة والتأكد على أهمية الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في اختزال الوقت والجهد والتكلفة مشيرا إلى تحقيق جودة عالية في الخدمات أيضا.</p> <p>- قيام البنوك بتقديم العديد من الحوافز المادية التي من خلالها تستطيع جذب العملاء للتعامل مع البنوك من خلال التطبيقات الحديثة لها في عمليات السحب والإيداع والتحويل في أي وقت وكذلك إجراء المعاملات المالية</p>	<p>• جميع العاملين بالبنوك</p> <p>• اتحاد البنوك المصرية</p> <p>• وسائل الاعلام المختلفة</p>	<p>نشر المعرفة المجتمعية بأهمية دور التحول الرقمي على مستوى عملاء البنوك والمجتمع.</p>	<p>توفير الوقت والجهد والتكلفة وتدعيم مستويات رضا العملاء في البنوك مما يحقق مزايا تنافسية مستدامة</p>	<p>■ يتمتع البنك ببنية تحتية رقمية قوية أسهمت في تسريع عملية التحول الرقمي فيها.</p> <p>■ أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالبنك في سرعة إنجاز العمل</p>	<p>2</p>
---	----------------------------	--	--	--	--	--	----------

		الالكترونيا بشكل لحظي.					
3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ هناك توجه واضح لتغييرات التكنولوجيا الرقمية داخل ثقافة البنك ▪ ثقافة الابتكار الرقمي والتغيير هي جزء من عملية طبيعية داخل البنك 	التوسع في ممارسات التحول الرقمي بقطاع البنوك	المعرفة المستمرة بالتحول الرقمي وتقنياته لإزالة الغموض الحادث	<ul style="list-style-type: none"> • وسائل الاعلام المختلفة • إدارة الموارد البشرية • البنك المركزي • دعم الإدارة العليا بالبنوك 	<ul style="list-style-type: none"> - تغير الثقافة العامة للعاملين في المجتمع وفي قطاع البنوك بصفة خاصة . - نشر المعرفة والتوعية بأهمية التحول الرقمي من قبل الدولة . - تبني إدارة التنمية البشرية نهجا متنوعا في اكتساب المواهب الرقمية. 	المدى القصير والمتوسط والطويل	<p>تحديات ثقافية: ترتبط بتغيير الهوية والمعتقدات التقليدية السائدة بشأن الممارسات النشاطية المصرفية ونشر ثقافة التحول الرقمي في المعاملات البنكية ويعتبر ذلك من التحديات الأساسية خاصة وأن تغيير المعتقدات يستدعى مساحات وقتية متسعة ومهارات إدارية فريدة.</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ توجد فرص متاحة للعاملين بمواصلة 	التطوير والتحسين المستمر	<ul style="list-style-type: none"> • الإدارة العليا • إدارة الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - التدريب والتطوير المستمر للعاملين بالبنوك 	المدى القصير	<p>تحديات فردية: تعتبر هذه التحديات هي</p>	

<p>الأكثر خطورة وشيوعا وترتبط بافتقار البنوك للموارد البشرية ذات المهارات والقدرات والمعارف الرقمية الأكثر استجابة للتعامل مع التقنيات والتطبيقات المبتكرة وتلافي اعتراضات ومخاوف التغيير والانتقال إلى الرقمنة الأدائية خشية فقدان وظائفهم، الامر الذي جعل تقنيات الذكاء الاصطناعي والروبوتات يمثل تهديدا صارخا للعاملين في القطاع المصرفي.</p>	<p>- منح العاملين ذو المواهب الرقمية حرية التصرف وكذلك القدرة على تنفيذ التغييرات اللازمة. - تعريف فريق القيادة الحالي في البنوك بأهمية استراتيجية التحول الرقمي وأنها عملية تطوير مستمرة.</p>		<p>المعتمد على تكنولوجيا رقمية وخطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي للموارد البشرية لتقليص الفجوة بين المهارات الرقمية ومهارات العاملين الحالية .</p>	<p>دراساتهم وأبحاثهم العلمية. ■ يتيح البنك فرص تدريب بناء على دراسة دقيقة للاحتياجات التدريبية من واقع مؤشرات الأداء.</p>	
--	--	--	--	---	--

<p>ترتبط هذه التحديات بقضايا الأمن الرقمي والخصوصية حيث تتيح البيانات الضخمة والحوسبة السحابية للعملاء الوصول إلى الخدمات المطلوبة في أي وقت ومن أي مكان</p>	<p>المدى القصير والمتوسط والطويل</p>	<p>- اصدار تشريعات التأمين والحماية من جرائم الاحتيال وفرض عقوبات مشدد</p> <p>- استخدام تقنيات الامن السيبراني لتأمين خصوصيات وحسابات العملاء - ارشاد العملاء وتوعيتهم بشأن عدم مشاركة معلوماتهم الشخصية الا من خلال المواقع الرسمية</p> <p>- التزام البنوك بالمراجعة المستمرة بما تطرحه من خدمات وفقا للإجراءات المتبعة في نظم الرقابة الداخلية في البنك.</p>	<p>• وحدة مكافحة الجرائم الالكترونية</p> <p>• وحدة امن المعلومات بالبنك المركزي.</p> <p>• وحدة امن المعلومات بالبنوك.</p> <p>• وحدة البحوث والتوعية بالمعهد المصرفي.</p>	<p>توفير الحماية والتأمين لكافة أخطار الاحتيال والاختراق الرقمي.</p>	<p>توفير بنية تحتية رقمية مرنة تسمح بالتعديل السريع لدعم خطة التحول الرقمي</p>	<p>■ يتوقَّر بالبنك متخصصون لتقديم الدعم الفني وحل المشكلات التقنية المرتبطة بالتحول الرقمي</p> <p>■ يقوم البنك بالاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجالات التحول الرقمي</p>	<p>5</p>
--	--------------------------------------	--	--	--	--	---	----------

المصدر: من إعداد الباحث

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

1- الرسائل العلمية

- إبراهيم، بسمة عبدالبدیع أحمد. (2019). أثر إعادة هيكلة شركات التأمين المصرية قطاع عام على الأداء التنظيمي بالتطبيق على شركة مصر للتأمين. رسالة ماجستير غير منشورة. عدد39, جامعة بنها - كلية التجارة.
- حسين، محمود حسين محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بنها- كلية التجارة.
- خميس، أسر أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على استراتيجية التوظيف في القطاع المصرفي المصري: دراسة تجريبية. رسالة ماجستير غير منشورة. عدد 43. جامعة طنطا - كلية التجارة.
- نور الدين، & أمين، أحمد محمد عبدالحی. (2022). دور نظم المعلومات الإلكترونية في تحسين الأداء التنظيمي للشركات المطبقة للرقمنة: دراسة تطبيقية. رسالة ماجستير غير منشورة. عدد13. جامعة مدينة السادات - كلية التجارة.

2- الدوريات والتقارير

- أحمد، حسين مصيلحي سيد. (2021). التحول الرقمي- الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات. جامعة كفر الشيخ.
- البطرني، رنا محمد، & الجزار، ياسمين محمود محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة*, المجلد الثاني, عدد53, ص ص 433-472
- الغندور، تغريد محمد عاطف عبدالحليم. (2023). التحول الرقمي ودوره في دعم النمو الاقتصادي في مصر (دراسة قياسية). *المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة*, المجلد الأول, عدد53, ص ص 837-860.
- الفاروق، طارق عمر. (2023). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*, عدد15.

أمين، هشام أمين إمام. (2022). أثر التحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك

صلاح الدين ، إسماعيل صلاح الدين, & بدوي، حسام الدين مصطفى حسن. (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي المستدام: دراسة حالة الشركة القابضة مصر للطيران. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*, المجلد الثاني، عدد 37 ص ص 941-1029.

عبد الهادي، نورا ناصر. (2020). المهارات والجدارات المستقبلية للبنوك. *المعهد المصرفي المصري*, 191.

علي، محمد السيد أبو الفتوح. (2022). متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بالجامعات السعودية في مدينة الرياض وأثرها على فاعلية الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عدد 63. *معهد الإدارة العامة*.

3- أخري:

البنك المركزي المصري. (2016). النشرة الإحصائية الشهرية 237. البنك المركزي المصري.

<https://www.cbe.org.eg/ar/economic-research/economic-reports/monthly-statistical-bulletin>

البنك المركزي المصري. (2023). النشرة الإحصائية الشهرية 314. البنك المركزي المصري.

<https://www.cbe.org.eg/ar/economic-research/economic-reports/monthly-statistical-bulletin>

رشوان، عبدالرحمن محمد سليمان, & قاسم, زينب عبدالحفيظ أحمد. (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. *المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والأعمال ICITB2020*.

مراجع باللغة الإنجليزية

Ahmad, ALaa, Alshurideh, Muhammad, Kurdi, Barween Al, & Salloum, Said A. (2021, 2021//). Digital transformation and organizational operational decision making: A systematic review. **Proceedings of the International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics 2020**, Cham.

Ahmad., Alaa, Alshurideh., Muhammad, Kurdi., Barween Al, Aburayya., Ahmad, & Hamadneh., Samer. (2021). Digital transformation metrics: A conceptual view [Article]. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 24(Special Issue 2), 1-18. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85114700219&partnerID=40&md5=2815733cc418a0d54b2965445b265a46>

- Alnuaimi, Bader K., Kumar Singh, Sanjay, Ren, Shuang, Budhwar, Pawan, & Vorobyev, Dmitriy. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636-648. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Antony, Job P., & Bhattacharyya, Sanghamitra. (2010). Measuring organizational performance and organizational excellence of smes – part 1: A conceptual framework. *Measuring Business Excellence*, 14(2), 3-11. <https://doi.org/10.1108/13683041011047812>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights [Article]. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Brunetti, Federico, Matt, Dominik T., Bonfanti, Angelo, De Longhi, Alberto, Pedrini, Giulio, & Orzes, Guido. (2020). Digital transformation challenges: Strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *The TQM Journal*, 32(4), 697-724. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>
- Chanda, Ashok, & Shen, Jie. (2009). *Hrm strategic integration and organizational performance* <https://doi.org/10.4135/9788132108269>
- Chanias, Simon, Myers, Michael D., & Hess, Thomas. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Chavez, Roberto, Yu, Wantao, Jacobs, Mark A., & Feng, Mengying. (2017). Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation. *International Journal of Production Economics*, 184, 33-46. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.10.028>
- Chouaibi, Salim, Festa, Giuseppe, Quaglia, Roberto, & Rossi, Matteo. (2022). The risky impact of digital transformation on organizational performance – evidence from tunisia. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121571. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121571>
- Combs, James G., Russell Crook, T., & Shook, Christopher L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management* (Vol. 2, pp. 259-286). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(05)02011-4)
- Gradillas, Maria, & Thomas, Llewellyn D. W. (2023). Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Product Innovation Management*, n/a(n/a). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/jpim.12690>

- Hamann, P. Maik, & Schiemann, Frank. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45-65. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.012>
- Heredia, Jorge, Castillo-Vergara, Mauricio, Geldes, Cristian, Carbajal Gamarra, Felix M., Flores, Alejandro, & Heredia, Walter. (2022). How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the “new normal”. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100171. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100171>
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy [Article]. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85011959099&partnerID=40&md5=6fb58c898148e5fa1970287aa0174399>
- Jin, J., Ma, L., & Ye, X. (2020). Digital transformation strategies for existed firms: From the perspectives of data ownership and key value propositions [Article]. *Asian Journal of Technology Innovation*, 28(1), 77-93. <https://doi.org/10.1080/19761597.2019.1700384>
- Junior, Freitas, & Silva, José Carlos da. (2018). The relationship between digital capabilities and digital business performance .
- Khin, Sabai, & Ho, Theresa C. F. (2020). Digital technology, digital capability and organizational performance. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177-195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-00 83>
- Ko, Andrea, Fehér, Péter, Kovacs, Tibor, Mitev, Ariel, & Szabó, Zoltán. (2022). Influencing factors of digital transformation: Management or it is the driving force? *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 1-20. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2021-0007>
- Magesa, Mawazo Mwita, & Jonathan, Joan. (2022). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: The case of tanzania. *Information Technology for Development*, 28(4), 777-796. <https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1991872/>
- Martínez-Caro, Eva, Cegarra-Navarro, Juan Gabriel, & Alfonso-Ruiz, Francisco Javier. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 1 .19962 <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.119962>
- Matt, Christian, , Thomas Hess, & , Alexander Benlian. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 339–343 .
- Sarfraz, Muddassar, Zhixiao, YE ,Dragan, Florin, Ivascu, Larisa, & Artene, Alin. (2022). Digital transformation strategy and environmental performance: A case study. *INTERNATIONAL JOURNAL OF COMPUTERS COMMUNICATIONS & CONTROL*, 17 .(6)

- Tekic, Zeljko, & Koroteev, Dmitry. (2019). From disruptively digital to proudly analog: A holistic typology of digital transformation strategies. *Business Horizons*, 62(6), 683-693. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.07.002>
- Thuy, Nguyen Van. (2021). Strategy, culture, human resource, it capability, digital transformation and firm performance—evidence from vietnamese enterprises. In S. Sriboonchitta, V. Kreinovich, & W. Yamaka (Eds.), *Behavioral predictive modeling in economics* (pp. 237-252). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49728-6_16
- Tolici, Daniela. (2021). Strategic management initiatives that promote organizational performance. *Management dynamics in the knowledge economy*, 9(2), 165-176 .
- Verhoef, Peter C., Broekhuizen, Thijs, Bart, Yakov, Bhattacharya, Abhi, Qi Dong, John, Fabian, Nicolai, & Haenlein, Michael. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vrana, Johannes, & Singh, Ripudaman. (2022). Digitization, digitalization, and digital transformation. In N. Meyendorf, N. Ida, R. Singh, & J. Vrana (Eds.), *Handbook of nondestructive evaluation 4.0* (pp. 107-123). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-73206-6_39
- Wang, Hecheng, Feng, Junzheng, Zhang, Hui, & Li, Xin. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance. *International Journal of Conflict Management*, 31(3), 441-462. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2019-0166>
- Wang, Xiaoli, Gu, Ying, Ahmad, Mahmood, & Xue, Chaokai. (2022). The impact of digital capability on manufacturing company performance. *Sustainability*, 14(10), 6214. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/10/6214>
- Yeow, Adrian, Soh, Christina & ,Hansen, Rina. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43-58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>
- Yunis, Manal, Tarhini, Abbas, & Kassar, Abdunnasser. (2018). The role of ict and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 88, 344-356. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.030>
- Zarkova, Silvia. (2021). The profitability of the bulgarian banking system in the context of the digital transformation.