

The Impact of Digital Transformation on Operational Performance: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Ashur International Bank Employees

Ahmed Mahmoud Rashid ^a , Shifa Balaasim Hassan ^b

^a Administrative Technical College – Baghdad, Middle Technical University, Baghdad , Iraq.

^b Assistant Dean for Graduate Studies, Administrative Technical College – Baghdad, Middle Technical University, Baghdad , Iraq.

ABSTRACT

The study aimed to determine the level of interest in digital transformation and operational performance, and to demonstrate the impact of digital transformation on operational performance. The study problem was manifested in the urgent need for the banking sector to adopt digital transformation technologies and mechanisms, which contributes to improving banking services and the resulting impact on operational performance, especially in light of the highly competitive environment in the Iraqi banking sector. The study was implemented at Ashur International Bank, and relied on a sample of (130) individuals, including division, department, and branch managers, unit heads, and employees, to survey their opinions according to a questionnaire prepared for this purpose. The study included two variables: the independent variable represented by digital transformation and its dimensions (digital process, technology, organizational culture, strategy, leadership), and the dependent variable represented by operational performance and its dimensions (cost, quality, flexibility, delivery). The study adopted the descriptive analytical approach and used a number of appropriate statistical methods through (SPSS v.24) , which included (arithmetic mean, standard deviation, correlation coefficient, multiple linear regression, exploratory and confirmatory factor analysis). The results confirmed a relatively high level of interest in digital transformation and operational performance in the bank under study. They also showed that digital transformation has a significant impact on operational performance in the bank.

Keywords: Digital Transformation, Operational Performance, Ashur International Bank

تأثير التحول الرقمي في الأداء التشغيلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مصرف آشور الدولي

أحمد محمود رشيد¹ ، شفاء بلاسم حسن²

الكلية التقنية الادارية – بغداد ، الجامعة التقنية الوسطى ، بغداد ، العراق¹

معاون العميد لشؤون الدراسات العليا ، الكلية التقنية الادارية - بغداد ، الجامعة التقنية الوسطى ، بغداد ، العراق²

الملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الاهتمام بالتحول الرقمي والأداء التشغيلي، وبيان أثر التحول الرقمي في الأداء التشغيلي ، وتجلت مشكلة الدراسة في الحاجة الملحة للقطاع المصرفي في تبني تقنيات وآليات التحول الرقمي بما يساهم في تحسين الخدمات المصرفية وما يولده من انعكاس على الأداء التشغيلي، وخصوصاً في ظل بيئة شديدة التنافس في القطاع المصرفي العراقي ، وطبقت الدراسة في مصرف آشور الدولي ، واعتمدت على عينة مكونة من (130) فرداً من مديري الدوائر والأقسام ومسؤولي الشعب ورؤساء الوحدات والموظفين ، لاستقصاء آرائهم وفق استبانة تم اعدادها لهذا الغرض، وتضمنت الدراسة متغيرين المتغير المستقل تمثل بالتحول الرقمي وأبعاده (العملية الرقمية ، التقنية ، الثقافة التنظيمية ، الاستراتيجية ، القيادة)، والمتغير المعتمد تمثل بالأداء التشغيلي بأبعاده (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامجي (SPSS v.24) وتضمنت (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد، التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي) ، وأكدت النتائج وجود مستوى اهتمام مرتفع نسبياً بالتحول الرقمي والأداء التشغيلي في المصرف المبحوث ، كما أظهرت أن للتحول الرقمي أثراً معنوياً في الأداء التشغيلي في المصرف .

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي ، الأداء التشغيلي ، مصرف آشور الدولي

E-mail address:

ahmedmahmoodrr1971@gmail.com^a

shifa_b.hassan@yahoo.com^b

Corresponding* : Ahmed Mahmoud Rashid

Received 25 January 2025،

Accepted 11th October 2025

أولاً : المقدمة

التساؤل الرئيسي الاتي (هل توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية للتحويل الرقمي

في الاداء التشغيلي في المصرف المبحوث) والتي تنبثق منها التساؤلات الاتية

1. ما مستوى الاهتمام في التحويل الرقمي والاداء التشغيلي في المصرف المبحوث ؟
2. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد التحويل الرقمي والاداء التشغيلي في المصرف المبحوث ؟
3. هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد التحويل الرقمي في الاداء التشغيلي في المصرف المبحوث ؟

ثانياً: أهداف البحث:

1. تحديد مستوى الاهتمام في التحويل الرقمي والاداء التشغيلي في المصرف المبحوث.
2. اختبار العلاقة بين التحويل الرقمي وأبعاده وبين الاداء التشغيلي في المصرف المبحوث
3. اختبار تأثير التحويل الرقمي وأبعاده في الاداء التشغيلي في المصرف المبحوث.

ثالثاً: أهمية البحث:

1. تسليط الضوء على أهمية التحويل الرقمي في رقمته عمليات تقديم الخدمة مما يساهم في تحسين الاداء التشغيلي.
2. توضيح دور التحويل الرقمي في تعزيز الاداء التشغيلي من خلال استثمار التقنيات الحديثة لمواكبة التطورات التقنية وخفض التكاليف وزيادة الجودة والمرونة والتسليم بالوقت المحدد.
3. تحسين الاداء التشغيلي من خلال الاستثمار في التقنيات الرقمية في مجال العمل.

رابعاً: منهج البحث:

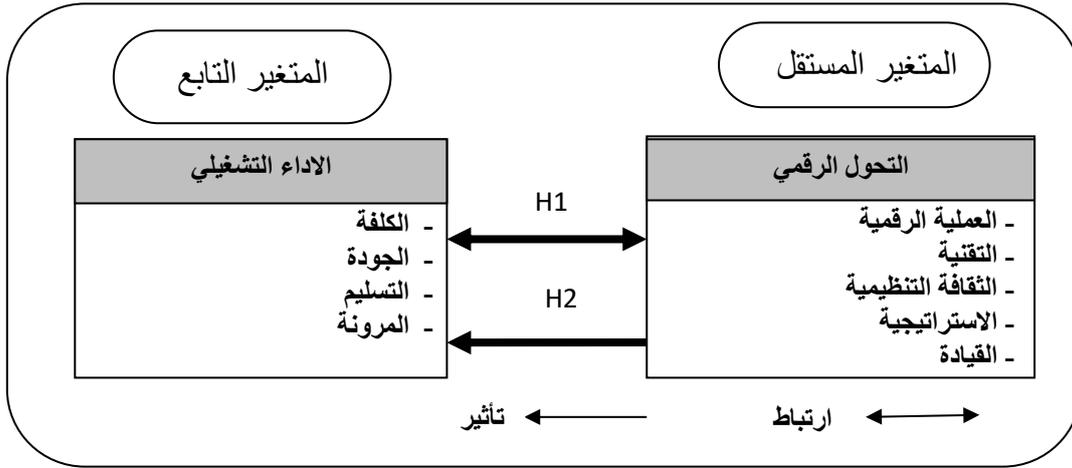
اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات والمعلومات، والذي يركز على استقصاء عينة الدراسة وفق استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض وتحليل النتائج من خلال المعالجات الإحصائية لإجابات العينة على الاستبانة، وبناء استنتاجات الدراسة وتوصياتها على اساس تلك النتائج.

تواجه المصارف في الوقت الحاضر تغييرات سريعة في بيئتها الداخلية والخارجية بسبب التغييرات السريعة في التقنيات الرقمية على المستوى العالمي والمحلي والذي جعل من المصارف بيئة ديناميكية سريعة التغيير لمواكبة تلك المتغيرات ، إلى جانب التحديات الكبيرة والتي تتطلب منها تبني استراتيجيات فعالة لضمان استمراريتها في القطاع المصرفي في البيئة العراقية وتحقيق أهدافها، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات التحويل الرقمي الذي أصبح ضرورة للارتقاء بجودة الخدمات المصرفية، والتي تعكس دوراً إيجابياً على الأداء التشغيلي ، وتمثلت مشكلة الدراسة في مصرف آشور الدولي بالتساؤل الرئيسي والذي يمثل مدى معرفة مستوى الاهتمام بالتحويل الرقمي والأداء التشغيلي، ودراسة أثر التحويل الرقمي على الأداء التشغيلي ، وجاءت أهمية الدراسة في تقديم إسهامات معرفية وتطبيقية تساعد المصرف على تحسين خدماته الرقمية بما يحقق كفاءة تشغيلية أعلى ويضمن القدرة على المنافسة في القطاع المصرفي ، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبانة وزعت على عينة مكونة من (130) فرداً من مديري الدوائر والأقسام ومسؤولي الشعب ورؤساء الوحدات والموظفين في المصرف، وشملت الدراسة متغيرين رئيسيين: التحويل الرقمي بأبعاده (العملية الرقمية، التقنية، الثقافة التنظيمية، الاستراتيجية، القيادة)، والأداء التشغيلي بأبعاده (الكلفة، الجودة، المرونة، التسليم) ، وتساهم الدراسة في فهم العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء التشغيلي، وتقديم توصيات عملية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتطوير الخدمات الرقمية بما يحقق رضا الزبائن ويعزز التنافس ضمن القطاع المصرفي العراقي

المبحث الاول: منهجية البحث**أولاً- مشكلة البحث**

يشهد القطاع المصرفي العراقي في السنوات الأخيرة تحولات متسارعة بفعل التطور التكنولوجي والاتجاه نحو التحويل الرقمي في الخدمات المصرفية، مثل التطبيقات المصرفية عبر الهاتف، الخدمات الإلكترونية، الدفع الإلكتروني، وتبسيط الإجراءات عبر الأنظمة الذكية، وأن هذه الخطوات من شأنها أن تساهم في تعزيز الأداء التشغيلي للمصارف ، ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة من خلال

خامساً: المخطط الفرضي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: إعداد الباحثان

سابعاً: حدود البحث: يتمثل حدود البحث بالآتي:

1. الحدود العلمية المعرفية: تمثلت بالتركيز على متغيرات البحث (التحول الرقمي كمتغير مستقل، الاداء التشغيلي كمتغير معتمد).
2. الحدود البشرية: تمثلت بالعينة التي تم اختيارها من مدراء الدوائر ومعاونيهم ومدراء الاقسام ومسؤولي الوحدات والموظفين.
3. الحدود المكانية: تمثلت بمصرف آشور في مقره الرئيسي وفرع زيونة وفرع المنصور.
4. الحدود الزمنية: غطى الجهد التطبيقي المرحلة الزمنية الممتدة من (2024-4-1) الى (2025-7-15-) في إعداد الاستبانة وتوزيعها واستلامها بشكل كامل.

ثامناً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة بمصرف آشور الدولي / لكل من الادارات العليا والوسطى والتنفيذية والموظفين في المركز الرئيسي بمنطقة الكرادة وفرعي المصرف في بغداد وهي فرع المنصور وفرع زيونة والبالغ عددهم (136) موظف ، ونظراً لمحدودية حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى جميع أفرادها، فقد تم شمول المجتمع بأكمله في الدراسة، وبذلك أصبحت عينة الدراسة هي نفسها مجتمع الدراسة وقد تم استبعاد (4) موظفين لا يمتلكون المؤهلات الدراسية التي تناسب الاجابة على فقرات الاستبانة بصورة دقيقة فقد شملت الدراسة كل افراد مجتمع الدراسة وتم توزيع الاستبانة على (132) فرداً من مديري الدوائر والأقسام ومسؤولي الشعب ورؤساء الوحدات والموظفين في المصرف كونهم مجتمع الدراسة الفعلي وعدد الاستبانات التي تم جمعها (130) استبانة وجميعها

سادساً: فرضيات البحث:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العملية الرقمية والاداء التشغيلي .
- أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العملية الرقمية والاداء التشغيلي .
- ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التقنية والاداء التشغيلي .
- ت. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والاداء التشغيلي .
- ث. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية والاداء التشغيلي .
- ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة والاداء التشغيلي .
2. توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في الاداء التشغيلي .
- أ. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعملية الرقمية في الأداء التشغيلي .
- ب. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتقنية في الأداء التشغيلي .
- ت. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي .
- ث. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للاستراتيجية في الأداء التشغيلي .
- ج. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة في الأداء التشغيلي .

صالحة للتحليل وبواقع (98.5%) من مجتمع الدراسة وادناه عرض لبيانات عينة الدراسة .

فقراتها بالاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي، وتتكون الاستمارة من جزأين، تضمن الجزء الأول من الاستبانة أبعاد التحول الرقمي، أما الجزء الثاني فقد خصص لقياس الاداء التشغيلي وكما موضحة في الملحق (2) وقد طورت فقرات الاستبانة وبما يتفق مع طبيعة مجتمع وعينة البحث والجدول رقم (1) يوضح مقاييس البحث.

تاسعاً: أداة ومقياس البحث:

أعتمد البحث بشكل رئيس على الاستبانة التي تعد الأداة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي للبحث الحالي وقد صممت

جدول (1) هيكل الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	المصدر
	التحول الرقمي	العملية	5-1	5	(غلام ، 2024)
		الرقمية	10-6	5	(حسين ، 2024)
		التقنية	15-11	5	(بلاني ، 2023)
		الثقافة	20-16	5	
		التنظيمية	25-21	5	
	الاداء التشغيلي	الاستراتيجية			
		القيادة			
		كلفة	30-26	5	(أحمد ، 2021)
		جودة	35-31	5	
		تسليم	40-36	5	
		مرونة	45-41	5	

المصدر: من إعداد الباحثان

عاشراً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة

البيانات المتعلقة بالبحث وفرضياته تحتاج الى أساليب إحصائية لذا تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرامج الحاسوبية

تضمن هذا المبحث بعض الدراسات السابقة العربية والاجنبية منها الخاصة بـ (SPSS V. 28) وبالتحديد تم الاستفادة منها في هذه الأدوات المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والاهمية النسبية، ومعامل الفا كرو نباخ، ومعامل ارتباط بيرسون، والتحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي، ومعامل الانحدار الخطي البسيط).

أولاً : بعض الدراسات الخاصة بالتحول الرقمي

1. الدراسات العربية

دراسة : (المطوري ، 2022)	
التحول الرقمي وتأثيره في مرونة الموارد البشرية دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز فرع البصرة .	عنوان الدراسة
ما مستوى مرونة الموارد البشرية وامكانية وجود علاقة تأثيرية بين التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز .	مشكلة الدراسة
اختبار التحول الرقمي وتأثيره على مرونة الموارد البشرية في الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز فرع البصرة .	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة .	منهج الدراسة وادواتها
موارد بشرية ، تقنية ، مالية ، ثقافة تنظيمية .	أبعاد الدراسة
الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز فرع البصرة / العينة (52) فرداً .	مجال التطبيق / العينة
العراق .	بلد الدراسة
تمتلك الشركة العامة وخدمات الغاز فرع البصرة المرونة الكافية لإدارة مواردها البشرية وذلك من خلال اعتمادها على ذوي المهارات والخبرات في انجاز أعمالها.	اهم الاستنتاجات
دراسة : (غلام ، 2024)	
دور التحول الرقمي في مرونة الموارد البشرية، بحث تحليلي في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية .	عنوان الدراسة
ما دور التحول الرقمي في تحقيق مرونة الموارد البشرية في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية .	مشكلة الدراسة
التحقق من وجود علاقة ارتباط وتأثير بين التحول الرقمي ومرونة الموارد البشرية	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة .	منهج الدراسة وادواتها
استراتيجية ، قيادة ، ثقافة تنظيمية ، بنى تحتية للمعلومات .	أبعاد الدراسة
الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية/ العينة (191) فرداً .	مجال التطبيق / العينة
العراق .	بلد الدراسة
توجه المنظمة نحو التحول الرقمي بشكل صحيح مما يعكس وجود رؤية والتزام واضح بتنظيم وتعزيز ثقافة التحول الرقمي.	اهم الاستنتاجات

2. الدراسات الاجنبية

دراسة : (Nadkarni & Prügl, 2020)	
Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. Management Review Quarterly	عنوان الدراسة
التحول الرقمي: مراجعة وتوليف وفرص للبحوث المستقبلية. مجلة المراجعة الإدارية الفصلية .	مشكلة الدراسة
وجود نقص في الفهم الشامل والمتكامل للتحول الرقمي مما يستدعي إجراء مراجعة منهجية لتوحيد النتائج الحالية وتحديد الفرص المستقبلية للبحث.	أهداف الدراسة
دراسة العلاقات بين الثقافة التنظيمية، والقدرة على التحول الرقمي، وابتكار المنتجات .	منهج الدراسة وادواتها
دراسة تحليلية .	أبعاد الدراسة
التكنولوجيا ، الثقافة التنظيمية القيادية ، القدرات الادارية والتنظيمية ، بيئة العمل .	مجال التطبيق - العينة
مراجعة أدبية وتحليلية / 58 دراسة محكمة من عام 2001 – 2019 .	بلد الدراسة
العديد من البلدان .	اهم الاستنتاجات
يتطلب التحول الرقمي استراتيجية رقمية متماسكة ومهارات رقمية قوية للاستفادة الكاملة من الإمكانيات التكنولوجية .	
دراسة : (Andreasson , 2023)	

The process of executing digital transformation strategies: Case studies in established Swedish manufacturing firms . عملية تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي: دراسات حالة في شركات التصنيع السويدية القائمة .	عنوان الدراسة
ما مدى تعقيد عمليات التحول الرقمي في الشركات لتنسيق الأنشطة وتحديد اولوياتها .	مشكلة الدراسة
تحديد كيفية تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي من قبل شركات التصنيع السويدية .	أهداف الدراسة
دراسة حالة .	منهج الدراسة وادواتها
التقنيات الرقمية للمنتجات والخدمات الجديدة ، نماذج الأعمال الرقمية ، الإعداد التنظيمي .	أبعاد الدراسة
شركات التصنيع السويدية القائمة / العينة (39) فرداً .	مجال التطبيق – العينة
السويد .	بلد الدراسة
إدارة أبعاد التحول الرقمي لتجنب خلق اختلال بين استراتيجية التحول الرقمي للشركة واستراتيجية العمل الحالية.	اهم الاستنتاجات

ثانياً : بعض الدراسات الخاصة بالأداء التشغيلي

1. الدراسات العربية :

دراسة : (الجنابي وحسن ، 2020)	
تحسين الاداء التشغيلي من خلال محاكاة نظام التصنيع الهولوني دراسة حالة في مصنع المنتجات المطاطية في النجف الاشرف .	عنوان الدراسة
صعوبة تلبية طلبات المنتجات في الوقت المحدد والزيادة في اوقات المعالجة والتسليم مع ارتفاع التكاليف وانخفاض المرونة في الاستجابة لزيادة الطلب وانعكاسه على الأداء التشغيلي في المصنع .	مشكلة الدراسة
تحديد متطلبات تطبيق نظام التصنيع الهولوني في مصنع المنتجات المطاطية وقياس الأداء التشغيلي بعد تطبيق نظام التصنيع الهولوني في المصنع مجال البحث.	أهداف الدراسة
دراسة حالة .	منهج الدراسة وادواتها
جودة ، تسليم ، مرونة ، كلفة منخفضة ، ابداع .	أبعاد الدراسة
مصنع المنتجات المطاطية في النجف الاشرف .	مجال التطبيق – العينة
العراق .	بلد الدراسة
يساعد تطبيق نظام التصنيع الهولوني في توفير هولونات لها القدرة على اداء مهامها بكفاءة من خلال التنسيق والتعاون فيما بينها لإنتاج المنتجات في المصنع مع امكانية تخفيض وقت التأخير من خلال تقليل اوقات المعالجة والتسليم .	اهم الاستنتاجات
دراسة : (خليفة ، 2023)	
أثر تكامل أداء سلسلة التجهيز في تعزيز الأداء التشغيلي: الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنظمة (دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الأدوية الخاصة بمحافظة دهليقية) .	عنوان الدراسة
ما تأثير نظم تخطيط موارد المنظمة (E.R.P) وسلاسل التجهيز على الاداء التشغيلي لدى العاملين بشركات الادوية الخاصة في محافظة دهليقية .	مشكلة الدراسة
بيان الدور الوسيط لنظم تخطيط موارد المنظمة واثره في العلاقة بين تكامل اداء سلسلة التجهيز وتعزيز الاداء التشغيلي على شركة الادوية الخاصة في محافظة دهليقية .	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة .	منهج الدراسة وادواتها
الجودة ، التكلفة ، المرونة ، التسليم .	أبعاد الدراسة
شركة انتاج الادوية في دهليقية / العينة (245) فرداً .	مجال التطبيق – العينة
مصر .	بلد الدراسة
وجود تأثير لسلاسل التجهيز على نظم تخطيط موارد المنظمة مع وجود تأثير لاداء سلاسل التجهيز على الاداء التشغيلي .	اهم الاستنتاجات

رابعاً : بعض الدراسات الرابطة

الدراسة العربية

دراسة : (التكريتي وآخرون ، 2023)	
أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة تطبيقية في فرع توزيع كهرباء كركوك .	عنوان الدراسة
ما مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء التشغيلي لفرع توزيع كهرباء كركوك .	مشكلة الدراسة
دراسة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التشغيلي .	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة .	منهج الدراسة وادواتها
البنية التحتية ، المهارات ، البيئة ، التكنولوجيا الرقمية .	أبعاد الدراسة
فرع توزيع كهرباء كركوك / (328) فرداً .	مجال التطبيق – العينة
تأثير كبير للتحول الرقمي على الأداء التشغيلي لفرع توزيع كهرباء كركوك.	اهم الاستنتاجات

الدراسات الاجنبية

دراسة : (Yu ,et al., 2022)	
Influence of Digital Transformation Capability on Operational Performance . أثر قدرة التحول الرقمي على الأداء التشغيلي .	عنوان الدراسة
ما مدى تأثير التقنيات الرقمية على عمليات المنظمة وتجربة الزبائن .	مشكلة الدراسة
تمكين المنظمات من استخدام التحول الرقمي بشكل كامل لتحقيق التميز التشغيلي وتحسين مشاركة الزبائن .	أهداف الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي / الاستبانة .	منهج الدراسة وادواتها
الاستشعار ، التنظيم ، إعادة الهيكلة .	أبعاد الدراسة
قطاع الصناعة في الصين / العينة 162 فرداً .	مجال التطبيق – العينة
الصين .	بلد الدراسة
يؤدي تطوير وتنفيذ قدرة التحول الرقمي إلى أداء تشغيلي تنظيمي أعلى يضمن ميزة تنافسية مستدامة.	اهم الاستنتاجات

جديدة وتحسين العمليات الحالية وتحقيق مستويات عالية من كفاءة الأعمال وتجربة الزبائن وتقليل النفقات العامة على المدى الطويل [2]. ويعد التحول الرقمي بمثابة تغيير تنظيمي شامل عبر مستويات ووحدات متعددة يتميز بتبني الابتكارات الرقمية التي تعيد تشكيل استراتيجيات العمل والعمليات والطاقت بشكل أساسي [3]. والتحول الرقمي ليس مجرد تغيير تكنولوجي، بل هو أيضاً تغيير تنظيمي وثقافي وإداري يتمثل في إعادة صياغة الاستراتيجيات والمنتجات والعمليات بالاستفادة من التقنيات الرقمية، وهو أيضاً تحول عميق في نماذج الأعمال والكفاءات، والنماذج التنظيمية، وعمليات الأعمال والممارسات من اجل ارضاء الزبائن فسي أي مكان وزمان، من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية في إدارة المعلومات وتعزيز تجربة الزبائن [4]

ثانياً: أهمية التحول الرقمي

المبحث الثالث : الإطار النظري

المحور الأول: التحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي مصطلحاً شاملاً ويستخدم في كافة المجالات، لأنه يمثل التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا الرقمية وتؤثر بها في الجوانب البشرية، مما يشير إلى السعي لتحقيق استراتيجيات المنظمات وتطوير أعمالها من خلال الاستثمار في التقنيات وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لتعزيز القيمة المضافة لتلك المنظمات [1]. ويمثل التحول الرقمي ظاهرة حديثة تشير إلى التحول في نماذج وأطر الأعمال الرقمية والمنصات وطريقة الاتصال والتجارب، يوفر الاستثمار في التحول الرقمي للأعمال فرصاً جديدة للمنظمات من خلال تمكينها من تقديم منتجات وخدمات

دمج التكنولوجيا في جميع مجالات الأعمال، وهو نهج جديد للأعمال وعمليات المنظمات وثقافتها، الهدف منه هو تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية [13].

3. **الثقافة التنظيمية** : يتطلب التحول الرقمي للمنظمة تغييراً تنظيمياً جذرياً، إذ يتطلب غرس ثقافة تدعم التغيير مع تمكين الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، وينبغي أن يكون التركيز الأساسي على الزبائن واحتياجاتهم، ويبدأ بدعم المدراء التنفيذيين لعمليات التغيير التنظيمي ودمج الثقافة الرقمية، ولا يحظى العنصر البشري داخل وخارج المنظمة التي تخضع للتحول الرقمي أو التي تبادر بهذه العملية بتركيز كبير ومع ذلك فإن التحول الرقمي الناجح يتطلب مشاركة متحمسة من العاملين ويعد العامل البشري أهم من التكنولوجيا نفسها [14]. وقد يبرز تحدي كبير للتحول الرقمي متمثل في المقاومة الثقافية للتغيير كعقبة أساسية لذلك يتطلب التحول الجذري من الممارسات التقليدية إلى عقلية تُولي الأولوية للتقنيات الرقمية تغييراً في المواقف والسلوكيات والمناهج وفي كثير من الأحيان تُصارع المنظمات مقاومة التغيير والخوف من التطورات التقنية والانجذاب إلى النظم التقليدية، وكلها عوامل تُعيق التبنّي السلس للمبادرات الرقمية [15].

4. **القيادة**: هي عملية التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف أو رؤية مشتركة والقدرة على إلهام الأفراد أو المجموعات وتحفيزهم وتمكينهم للعمل بتعاون وفاعلية، وتشمل القيادة مجموعة واسعة من المهارات والسمات والسلوكيات، بما في ذلك اتخاذ القرار والتواصل والتفكير الاستراتيجي والتعاطف ووضع الرؤية والتي تعد من الأمور الأساسية لكل قائد [16]. فضلاً عن قدرتها على إدارة وتوجيه المنظمات في بيئة رقمية ديناميكية باستخدام التقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الابتكار وتطوير استراتيجية المنظمة لتتمكن من الاستجابة للتحديات والفرص التي يفرضها التحول الرقمي [17].

5. **العملية الرقمية**: استخدام التقنيات الرقمية لأتمتة أو تحسين سلسلة من الأنشطة أو الإجراءات داخل المؤسسة، بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة الزبون، وزيادة القيمة المقدمة للزبون [18]. ولا يقتصر التحول الرقمي لعمليات الأعمال على مهام كل موظف فحسب، بل يشمل أيضاً عدداً هائلاً من الأنشطة والعمليات المختلفة داخل المنظمة، وتساعد رقمنة عمليات الأعمال التشغيلية لكل نوع من أنواع العمل على تحقيق نتائج

يساعد التقدم الرقمي المنظمات في إعادة النظر لنماذجها التنظيمية وتُظهر بعض المنظمات قدرةً فائقةً في استغلال التقنيات الرقمية لتحقيق ميزة تنافسية في السوق أما المنظمات التقليدية بهيكلها التنظيمية الهرمية والمركزية والمغلقة، فهي غير قادرة على التغيير والتطور بالسرعة التي يتطلبها التحول الرقمي للبقاء والاستمرار، يتعين على المنظمات التقليدية إعادة النظر في نماذجها التنظيمية وعقليتها للانتقال نحو اقتصاد ومجتمع رقميين [5]، فضلاً عن تحقيق إنتاجية عالية من خلال إنجاز كافة المهام بسرعة وفاعلية وتنظيم الوقت من خلال برامج معدة ومتاحة بشكل مسبق، والإنتاج والتوزيع من خلال قنوات الزبائن الرقمية [6].

ثالثاً: أبعاد رأس التحول الرقمي

اعتمد البحث الحالي في قياس التحول الرقمي على مقياس [7]، [8]، [9] لكونهم أحدث النماذج فضلاً عن ذلك انسجامهم مع أهداف وتوجهات البحث الحالية.

1. **الاستراتيجية**: حزمة من الإجراءات المخطط لها من قبل المنظمة لتحقيق أهداف طويلة المدى والتي تتكون من عدد كبير من الإجراءات الفردية المترابطة ويحدد هذا النهج أهدافاً رقمية ملموسة قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل في سياق المنتجات والخدمات، فضلاً عن تنظيم المنظمة وثقافتها [10]. والتحول الرقمي ليس تحولاً تكنولوجياً فقط بل هو تغيير تنظيمي شامل يؤثر على العمليات والأشخاص واستراتيجيات المنظمة، وهناك العديد من العوامل الاستراتيجية التي تؤدي دوراً حاسماً في نجاحها، وتعدّ هذه العوامل ضرورية للمنظمات التي تتطلع للتغلب على التعقيدات والبيروقراطية والخوف والشكوك لتحقيق تقدم في الواقع الرقمي الجديد [11].

2. **التقنية** : تُعدّ التكنولوجيا محوراً أساسياً لرحلة التحول الشاملة، إذ تُساعد المنظمة على زيادة فاعلية وكفاءة عملياتها على امتداد سلسلة القيمة، ويمكن تحسين تجربة المنظمات والزبائن والموظفين والموردين والشركاء من خلال دمج رقمته الأصول وزيادة استخدام التكنولوجيا الحالية بشكل هادف، وتُعدّ المنظمات التي تُكيّف تقنياتها وعملياتها وموظفيها باستمرار مع ظروف السوق الجديدة وفي وقت قصير جداً رائدةً في مجالاتها، فهي تبدأ بوضع الاستراتيجية المناسبة ثم تطبقها عبر الأقسام التشغيلية بما يتماشى مع تمكين التكنولوجيا التنافسية [12]. ويعمل التحول الرقمي على

بتنافسية المنظمة إذ يعد الاعتماد على مؤشرات الأداء المالي وحدها لا تكفي لقياس الأداء كونها تركز على فترة قصيرة وتهمل التحسين على المدى الطويل [24]. وتبرز أهمية الاداء التشغيلي من خلال تقليل النفائات وزيادة الإنتاجية والمسؤولية البيئية والامتثال التنظيمي [25]. فضلاً عن تعزيز المزايا التنافسية في المنظمة من خلال معالجة نقاط الضعف فيها وخفض تكاليف الإنتاج والموثوقية في تقديم الخدمات والمنتجات [26].

ثالثاً: أبعاد الاداء التشغيلي :

حدد [27] أبعاد الاداء التشغيلي بـ(الجودة، الكلفة، المرونة، التسليم) وهذا ما اتفق عليه معظم الكتاب والباحثين، وبناء على ذلك فإن البحث الحالي يعتمد الأبعاد التي جرى الاتفاق عليها:

1. **الجودة :** مجموعة مميزات وخصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرتها في تلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية للزبون ، ويعتقد البعض أن مفهوم الجودة يمكن تصنيفه إلى عدة فئات، ويعتمد بعضها على منظور المستخدم، إذ تُعد الجودة وجهة نظر ، ويفضل المسوقون هذا الأسلوب وكذلك الزبائن، وتعكس الجودة بالنسبة لهم أداءً متفوقاً، وميزات محسنة، وتعديلات إضافية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان ، أما مدراء الإنتاج فيرون أن الجودة ترتبط بعملية التصنيع، وتعني بالنسبة لهم الالتزام بالمعايير وتحقيق النجاح من المحاولة الأولى ، ومع ذلك هناك منظور ثالث يركز على المنتج ذاته حيث يُنظر إلى الجودة على أنها متغير يمكن قياسه بدقة [28] . وتُعرّف الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) الجودة بأنها مصطلح شخصي لكل شخص تعريفه الخاص، في الاستخدام التقني وللجودة معنيان: الأول خصائص المنتج أو الخدمة التي تؤثر على قدرة المنتج لتلبية الاحتياجات المعلنة أو الضمنية أما الثاني فهو المنتج أو الخدمة الخالية من العيوب [29].

2. **الكلفة :** التكلفة هي مبلغ من المال يُدفع للحصول على شيء ما أو تلبية حاجة، ويمكن تعريف التكلفة أيضاً بأنها التضحية بموارد اقتصادية أو بوحدات نقدية من أجل الحصول على هدف محدد [30]. وتعرف أيضاً بأنها تحقيق أقصى قيمة ممكنة يحددها الزبون، باقل كلفة ممكنة والتي تتطلب دراسة كل قرارات إدارة العمليات لخفض التكاليف مع تلبية توقعات الزبون من حيث القيمة المدركة، ولا يعد بالضرورة انخفاض الكلفة انخفاض لقيمة المنتج أو جودته [28].

أفضل ، وعند اختيار نهج للتحويل الرقمي في عمليات الأعمال، يجب مراعاة خاصيتين رئيسيتين (حجم العمل وتميز العمل) ، إذ تشمل المجموعة الأولى المهام المتكررة التي تُنفذ بإعداد كبيرة قد تصل الى مئات الآلاف من المرات يومياً ، أما المجموعة الثانية فتتكون من مهام فريدة وعددها أقل بكثير من المجموعة الأولى، وقد يتطلب تنفيذها مناهج غير قياسية [19] .

المحور الثاني: الاداء التشغيلي

أولاً: مفهوم الأداء التشغيل

يعد مفهوم الاداء التشغيلي المؤشر الأساسي الذي يعكس قدرة المنظمة ومدى نجاحها في استثمار الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية والفنية المتاحة لديها، وهو اداة لقياس نجاح المنظمة في تعظيم استخدام مواردها المتاحة، مع التركيز على أربعة جوانب اساسية وهي: الجودة والتكلفة والمرونة وتلبية احتياجات الزبائن في الوقت المناسب [20]. مما يفرض على كل المنظمة تحسين أداءها والمحافظة على استدامتها ويُعدّ الأداء جانباً حاسماً في تطور المنظمة على مدى فترة زمنية مُحددة، إذ يُعرّف الأداء التشغيلي بأنه مواءمة العمليات والتقييمات التي تُجرى في الممارسات التشغيلية ضمن نطاق المنظمة [21]. والأداء التشغيلي هو الجانب القابل للقياس لنتائج العمليات التنظيمية ودورات الخزين ووقت دورة الإنتاج، ويعكس الأداء التشغيلي أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الأساسية وتقديم الخدمة وزيادة الإنتاجية والجودة ويشكل اتجاهًا واضحاً لتحقيق الكفاءة والفاعلية وله امكانية التحكم في التكاليف ومهارات الإدارة وحصة السوق والابتكار التي تحدد الأداء الحالي للمنظمة [22]. كما يشير الأداء التشغيلي إلى جوانب عملية يمكن قياسها كمياً، ويشمل الموثوقية ومعدلات المعيب ووقت الدورة والتسليم في الوقت المحدد والكلفة والجودة وتقليل التالف والإنتاجية وإدارة الخزين [23].

التي تعمل بها المنظمة.

ثانياً: أهمية الاداء التشغيلي:

تبرز أهمية الأداء التشغيلي في المنظمة من خلال تحسين استخدام القدرات والكفاءات الوظيفية لتمكّنها من المنافسة في الأسواق العالمية ولضمان التخصيص المناسب لمواردها في العمليات عن طريق مراقبة وتسجيل جوانب الأداء التشغيلي، فهو من اهم مقاييس الأداء المناسب للعوامل الداخلية والخارجية المتعلقة

3. **المرونة:** تمثل الاستجابة للتغيير المستمر في عدد الطلبات ونوع وخصائص المنتج في السوق كالأستجابة للمنافسين والزبائن وتقليل وقت الانتظار بين طلب المنتج وتسليمه [31]. وتمثل المرونة التشغيلية المفهوم الأكثر شمولاً في جميع العمليات التي تجري في المنظمة، وليس فقط عمليات التصنيع، بل أصبحت المرونة التشغيلية قدرة أساسية تسعى أي منظمة إلى امتلاكها، لأنها تُمكن المنظمات من الاستجابة بسرعة وفعالية للبيئات الديناميكية في جميع الأبعاد، وتشير المرونة التشغيلية إلى قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة أعمالها، سواءً بشكل استباقي أو تفاعلي [32].

4. **التسليم:** قدرة المنظمة على تسليم المنتجات أو الخدمات الى الزبون في الأوقات المحددة وتقليل مدة التسليم قدر الامكان وبشكل أسرع من المنافسين [31]. ويُعد التسليم في الوقت المحدد مقياساً مهماً للأداء عندما يكون تغيير الطلبات في سلسلة التجهيز نادراً، لذا عندما يكون تغيير الطلبات كثيراً، تكون مرونة التسليم أكثر أهمية ويُعد الالتزام بتسليم المنتجات أو الخدمات في الوقت المحدد عاملاً حاسماً، مما يستدعي التركيز المكثف على قياسه وتحسينه، الأمر الذي يجعل إدارة المشروع (PM) ذات أهمية قصوى [33].

المحور الثالث: العلاقات الرابطة بين المتغيرين

العلاقات الرابطة بين التحول الرقمي والاداء التشغيلي

الجدول (2) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

مستوى الدلالة Sig.	قيمة اختبار Shapiro – wilks	مستوى الدلالة Sig.	قيمة اختبار Kolmogorov smirnov	المتغيرات
330.1	560.8	2310.	90.07	التحول الرقمي
1620.	8100.	6410.	60.06	الأداء التشغيلي

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS-24)

كرو نباخ (Cronbach's Alpha)، واختبار كفاية حجم العينة، واختبار التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي)، وهي كما يأتي:

1. اختبار الصدق الظاهري:

تم تحكيم الاستبانة من مجموعة من الاساتذة المحكمين في أقسام الادارة المختلفة، وحصلت الاستبانة على اتفاق معظم الاساتذة المحكمين، وكان لملاحظاتهم دور بارز بإعادة النظر في عدد من فقراتها وتعديلها وفق الملاحظات والمقترحات لضمان دقة

يتضح من خلال نتائج الجدول (2) ان قيمة مستوى الدلالة (Sig.) هي أكبر من 0.05 لكلا الاختبارين ولجميع المتغيرات المدروسة وعليه فان هذا يشير الى ان البيانات تتوزع طبيعياً.

ثانياً: صدق مقاييس البحث

تنطبق هذه الفقرة إلى مجموعة من الاختبارات الرئيسية وتشمل كل من (اختبار الصدق الظاهري، واختبار الثبات باستعمال معامل ألفا

المقياس والصدق والثبات والملحق (1) يوضح أسماء السادة المقياس لتقييم ثبات الاتساق الداخلي للإجابات الخاصة بأفراد المحكمين.

عينة الدراسة من حيث فقرات الاستبانة، وقيمة الفا كرونباخ تكون موجبة إذ تتراوح من 0 إلى 1، وهنالك إجماعاً من قبل الباحثين والكتاب بأن القيمة المقبولة هي أكبر أو تساوي (0.70)، من خلال

2. اختبار الثبات باستعمال معامل ألفا كرونباخ

أن معامل الفا كرونباخ (Cronbach's alpha) يعد أحد أهم مقاييس الثبات والأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة، ويتم استخدام المتغيرين التحويل الرقمي والأداء التشغيلي .

لجدول (3) معامل الفا كرونباخ لثبات وصدق مقياس الاستبانة

عدد الفقرات	$\sqrt{\alpha}$ = معامل الثبات	قيمة الفا كرونباخ α	المتغيرات
5	0.937	0.879	العملية الرقمية
5	9110.	0.830	التقنية
5	9120.	0.832	الثقافة التنظيمية
5	9190.	0.844	الاستراتيجية
5	9290.	0.863	القيادة
25	9690.	0.939	التحويل الرقمي
5	9190.	0.844	الكلفة
5	9170.	0.841	الجودة
5	0.921	0.848	التسليم
5	0.991	0.982	المرونة
20	0.965	0.932	الأداء التشغيلي

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS-24).

تبين من نتائج الجدول (3) أن جميع نتائج قيم الفا كرونباخ هي قيم مقبولة كونها أكبر من (0.70)، وأن القيمة الإجمالية لهذا المقياس هي (0.968)، ووفقاً لهذه القيمة العالية يتضح لنا أن الاستبانة صادقة وثابتة المقياس في متغيراتها.

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمتغيري البحث

1. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير المستقل التحويل الرقمي

الجدول (4) المتوسط والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمتغير المستقل وأبعاده

الترتيب	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط	المتغير المستقل وأبعاده	ت
1	87.2	0.644	4.36	العملية الرقمية	X1
2	86.2	0.598	4.31	التقنية	X2
3	84.2	0.620	4.21	الثقافة التنظيمية	X3
5	82.4	0.655	4.12	الاستراتيجية	X4
4	83.2	0.670	4.16	القيادة	X5
n=130	84.6	0.637	4.23	التحويل الرقمي	X

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS-24).

وضع الجدول (4) ترتيب مستوى الأهمية لأبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.23)، وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ قيمته (3)، مما يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن الفقرات المتعلقة بالتحول الرقمي كانت واضحة ومفهومة ، ويعمل باستمرار على رفع مستوى أداءه بشكل مناسب من خلال أبعاده ، والانحراف المعياري الذي كانت قيمته (0.637) وهذا يدل على وجود درجة تشتت متوسط بين إجابات عينة الدراسة لأبعاد المتغير المستقل، وكلما كان الانحراف المعياري لإجابات عينة

2. وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير المعتمد الاداء التشغيلي

الجدول (5) المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمتغير المعتمد وأبعاده

ت	المتغير المعتمد وأبعاده	المتوسط	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	مستوى الاهتمام
Y1	الكلفة	4.18	0.630	83.6	4
Y2	الجودة	4.27	0.630	85.4	1
Y3	التسليم	4.21	0.665	84.2	2
Y4	المرونة	4.20	0.641	84.0	3
Y	الأداء التشغيلي	4.22	0.642	84.4	n=130

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS-24).

ويخصص الجدول (5) ترتيب مستوى أهمية أبعاد المتغير المعتمد (الاداء التشغيلي)، إذ بلغ المتوسط (4.22) وهو أكبر من الوسط الفرضي والبالغ قيمته (3)، مما يدل على اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن الفقرات المتعلقة بالأداء التشغيلي كانت واضحة ومفهومة ، وتعمل بشكل مستمر على رفع مستوى أداء المصرف من خلال أبعادها ، والانحراف المعياري الذي سجل (0.642) والذي يدل على وجود درجة تشتت متوسط بين الإجابات الخاصة بأفراد عينة الدراسة لأبعاد المتغير المعتمد ، وكلما كان الانحراف المعياري للإجابات

رابعاً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي والاداء التشغيلي)

ويوضح الجدول (6) علاقات الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي والاداء التشغيلي على النحو الآتي:

الجدول (6) قيم الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	المتغير المعتمد	الكلفة Y1	الجودة Y2	التسليم Y3	المرونة Y4	الأداء التشغيلي Y
X1	العملية الرقمية	**0.781	57**0.7	84**0.7	**0.790	718**0.
X2	التقنية	**0.718	92**0.7	778**0.	**0.741	778**0.
X3	الثقافة التنظيمية	0.743**	**0.769	**0.860	**0.743	**0.892
X4	الاستراتيجية	**0.753	**0.750	**0.737	**0.768	**0.886

**0.785	**0.747	**0.711	**0.794	**0.734	القيادة	X5
17**0.8	**0.775	757**0.	714**0.	42**0.7	التحول الرقمي	X

**تمثل القيمة معنوية عالية بثقة (99%)

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS-24)

ومن خلال النتائج المعروضة في الجدول (6) يتضح وجود علاقة ت. توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية عالية ارتباط طردية قوية بدلالة معنوية عالية بين (التحول الرقمي) وبين (الثقافة التنظيمية) مع جميع أبعاد الاداء التشغيلي تفرعا والمتغير المعتمد (الاداء التشغيلي) بمعامل الارتباط (0.817) عند مستوى ثقة (99%)، مما يشير إلى صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والاداء التشغيلي).

ث. توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية عالية بين (الاستراتيجية) مع جميع أبعاد الاداء التشغيلي تفرعا واجمالا بلغت (0.886) ومستوى ثقة (99%) تقبل الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجية والاداء التشغيلي).

ج. توجد علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية عالية بين (القيادة) مع جميع أبعاد الاداء التشغيلي تفرعا واجمالا بلغت (0.785) ومستوى ثقة (99%) تقبل الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة والاداء التشغيلي).

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتحويل الرقمي في الاداء التشغيلي)

الجدول (7) نتائج تأثير التحول الرقمي في الأداء التشغيلي

المتغير	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار (التأثير) β	الحد الثابت A	قيمة t المحسوبة	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة P	طبيعة العلاقة
X1	العملية الرقمية	الأداء التشغيلي	5160.	3600.	2.646	5.447**	35.365**	00.00	معنوية عالية
X2	التقنية		6050.	3960.	2.509	5.624**	31.633**	0.000	معنوية عالية
X3	الثقافة التنظيمية		960.7	5010.	2.106	8.224**	67.635**	0.000	معنوية عالية
X4	الاستراتيجية		850.7	4610.	2.316	8.014**	64.221**	0.000	معنوية عالية
X5	القيادة		6160.	4370.	2.395	7.949**	63.191**	0.000	معنوية عالية
X	التحول الرقمي		6670.	6680.	1.388	9.973**	99.466**	0.000	معنوية عالية
صحة الفرضية الرئيسية الثانية بمعنوية عالية عند مستوى ثقة 99%									

المصدر: إعداد الباحثان باستخدام برنامج (SPSS-24).

**تعني ان القيمة معنوية عالية بثقة 99%

زيادة الأداء التشغيلي بمقدار (0.396) وفق معامل الانحدار (β) ، وأن قيمة (t) المحسوبة (5.624) أكبر من القيمة الجدولية (2.326) عند مستوى معنوي (0.01)، فيما تجاوزت قيمة (F) المحسوبة (31.633) القيمة الجدولية (6.63) عند نفس مستوى المعنوي ، وبذلك يتم تأكيد صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتقنية في الأداء التشغيلي) .

ت. كما أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي) . وتظهر نتائج معامل التحديد (R^2) البالغة (0.796) وهو ما يعكس مساهمة الثقافة التنظيمية بنسبة (79.6٪). كذلك بينت النتائج أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الثقافة التنظيمية ترفع الأداء التشغيلي بمقدار (0.501) بحسب معامل الانحدار (β) ، وقد جاءت قيمة (t) المحسوبة (8.224) أعلى من القيمة الجدولية (2.326) عند مستوى دلالة (0.01)، كما تجاوزت قيمة (F) المحسوبة (67.635) القيمة الجدولية (6.63)، مما يعزز قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في الأداء التشغيلي) .

ث. وأوضحت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية في الأداء التشغيلي) ، وتوضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.785) وهو ما يشير إلى مساهمة نسبتها (78.5٪) في تفسير التغيرات في الأداء التشغيلي ، وتشير نتائج التحليل إلى أن أي زيادة في الاستراتيجية بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع الأداء التشغيلي بمقدار (0.461) وفق معامل الانحدار (β) ، كما تجاوزت قيمة (t) المحسوبة (8.014) القيمة الجدولية (2.326) عند مستوى معنوي (0.01) ، وكانت قيمة (F) المحسوبة (64.221) أكبر من القيمة الجدولية (6.63) عند مستوى (0.01) ، وبذلك يتم تحقق الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية في الأداء التشغيلي) .

ج. كذلك أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للقيادة في الأداء التشغيلي) ، وتوضح النتائج قيمة معامل التحديد

يشير الجدول (7) إلى نتائج اختبار تأثير التحول الرقمي وأبعاده في الأداء التشغيلي. أظهرت النتائج أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.667)، وهو ما يعني أن نسبة مساهمة التحول الرقمي إجمالاً (66.7٪) من التغيرات الحاصلة في الأداء التشغيلي، في حين تُعزى النسبة المتبقية البالغة (33.3٪) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الإحصائي. كما تبين أن أي زيادة في قيمة التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة تؤدي إلى ارتفاع في مستوى الأداء التشغيلي بقدر (0.668) وفق معامل الانحدار (β) ، وقد جاءت قيمة (t) المحسوبة (9.973) أكبر من القيمة الجدولية (2.326) عند مستوى معنوي (0.01)، كما أن قيمة (F) المحسوبة (99.466) تجاوزت قيمتها الجدولية البالغة (6.63) عند مستوى معنوي (0.01) ومستوى الثقة (99٪) ، وهو ما يدعم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على (وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي في الأداء التشغيلي). كذلك يتضح من نتائج الجدول (7) أن أبعاد التحول الرقمي جميعها ذات تأثير معنوي قوي في الأداء التشغيلي، وكما يلي:

أ. أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعملية الرقمية في الأداء التشغيلي) . وتوضح النتائج قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.516) بما يعكس مساهمة العملية الرقمية بنسبة (51.6٪) في تفسير التغيرات في الأداء التشغيلي. وتشير القيم الإحصائية إلى أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في العملية الرقمية ترفع الأداء التشغيلي بمقدار (0.360) بحسب معامل الانحدار (β) ، كما أن قيمة (t) المحسوبة (5.447) جاءت أعلى من القيمة الجدولية (2.326) عند مستوى معنوي (0.01) ، بينما تجاوزت قيمة (F) المحسوبة (35.365) القيمة الجدولية (6.63) عند نفس المستوى المعنوي، مما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للعملية الرقمية في الأداء التشغيلي) .

ب. بينت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتقنية في الأداء التشغيلي) ، أظهرت النتائج أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.605)، وهذه دلالة على نسبة مساهمة التقنية بمقدار (60.5٪) في تفسير التغيرات التي تطرأ على الأداء التشغيلي ، وتشير القيم الإحصائية إلى أن أي زيادة في قيمة التقنية بوحدة واحدة يؤدي إلى

(R²) البالغة (0.616) ، وهذا يشير نسبة مساهمة القيادة بمقدار (61.6%) في الأداء التشغيلي ، وتشير النتائج إلى أن زيادة وحدة واحدة في القيادة تؤدي إلى زيادة في الأداء بمقدار (0.437) وفق معامل الانحدار (β) ، كما جاءت قيمة (t) المحسوبة (7.949) أكبر من القيمة الجدولية (2.326) عند مستوى دلالة (0.01)، وتجاوزت قيمة (F) المحسوبة (63.191) القيمة الجدولية (6.63) عند مستوى (0.01) ، مما

يثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص (يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة في الأداء التشغيلي) .

ومن خلال مقارنة نسب التأثير، يتبين أن الثقافة التنظيمية تمثل البعد الأكثر تأثيراً بنسبة (79.6%)، تليها الاستراتيجية بنسبة (78.5%)، ثم القيادة بنسبة (61.6%)، وبعدها التقنية بنسبة (60.5%)، وأخيراً العملية الرقمية التي جاءت بنسبة (51.6%).

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات

1. يسعى المصرف إلى تبني تقنيات التحول الرقمي بشكل كبير في مختلف أنشطته التشغيلية، بما يعزز من كفاءته وفاعليته.
2. ان العمليات الرقمية التي ينفذها المصرف تؤدي الى تحسين الخدمة المقدمة الى الزبائن، وان التحول الرقمي نوعاً ما يغطي كافة اعمال وانشطة المصرف ويربط ما بين المهام المتكررة او الروتينية وبين المهام التي تتطلب معرفة ومهارات رقمية عالية.
3. تمتع المصرف بقدرة جيدة على إدارة بيانات الزبائن وحماية خصوصيتها، إلا أن توظيفه للتقنيات الحديثة ما يزال محدوداً، مما قد يحد من قدرته على تقديم خدمات أكثر كفاءة لزيادة ثقة الزبائن ورضاهم عن الخدمات المقدمة.
4. ان المصرف يشجع ثقافة انجاز أعماله إلكترونياً ولكن استجابته لمقترحات الموظفين فيما يتعلق بتحسين أدائه رقمياً ليست بالمستوى المطلوب والتي قد يكون لها أثر فاعل كونهم أكثر فئة تتعامل مع الزبائن ولها القدرة بتحديد احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.
5. يتخذ المصرف الإجراءات اللازمة عند وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والأهداف الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي، إلا أن

السياسات المتبعة لا تدعم تنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي بالشكل المطلوب، مما يحد من فاعلية تحقيق أهداف التحول الرقمي.

6. تلتزم قيادة المصرف بإدارة التغيير نحو التحول الرقمي، ويظهر المصرف امتلاك مستوى معتدل من الخبرة الكافية لقيادة استراتيجية التحول الرقمي، مما يعكس قدرة نسبية على توجيه المبادرات الرقمية.

7. يعمل المصرف على استغلال موارده بصورة صحيحة وتقليل الهدر في عمليات التشغيلية وتقديم خدمات ذات جودة عالية بسرعة ودقة أكبر والقدرة على التكيف مع التغيير في المتطلبات الجديدة التي تلبى احتياجات الزبائن ويحافظ على القدرة التنافسية ضمن القطاع المصرفي العراقي

8. تسعى إدارة المصرف إلى الاستخدام الأمثل لمواردها بهدف خفض التكاليف، وتشجع الموظفين على تقليص وقت إنجاز المهام الموكلة إليهم بما يساهم في تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى.

9. يعمل المصرف على تقديم خدماته بأعلى مستوى من الجودة وأقل قدر ممكن من الأخطاء، إلا أن مستوى التميز في هذه الخدمات يحتاج إلى مزيد من التطوير ليواكب تطلعات الزبائن ويعزز قدرة المصرف على المنافسة وخصوصاً في القطاع المصرفي العراقي والذي يضم الكثير من المنافسين المتميزين.

10. تتابع إدارة المصرف باستمرار أسباب التأخير في إنجاز معاملات الزبائن، وتسعى إلى حد ما لتقليل الوقت المستغرق في تلبية احتياجاتهم.

11. يمتلك المصرف القدرة على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل المصرفية، ويعتمد على الأجهزة والتقنيات الحديثة لتقديم خدمات متعددة ومتنوعة للزبائن بكفاءة وفاعلية.

ثانياً - التوصيات

1. الاستمرار في تعزيز تبني تقنيات التحول الرقمي وتوسيع نطاق استخدامها في جميع أنشطته التشغيلية، مع التركيز على تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية لضمان تحقيق أقصى استفادة ممكنة من هذه التقنيات، بما يرفع من كفاءة العمليات التشغيلية ويعزز جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
2. تعزيز عمليات التحول الرقمي في المصرف من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة والقادرة على أتمتة المهام الروتينية

- وتطوير الموظفين ليكونوا قادرين على التعامل مع المهارات الرقمية المتقدمة والأكثر تعقيداً، لرفع جودة الخدمات المقدمة للزبائن وتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة التشغيلية.
3. الاهتمام في إدارة بيانات الزبائن وحماية خصوصيتها من خلال تبني معايير أمن معلومات متقدمة، مع زيادة الاستثمار في التقنيات الرقمية الحديثة وتوظيف حلول تكنولوجيا مبتكرة لتحسين جودة الخدمات وكفاءتها بما يسهم في رفع مستوى ثقة الزبائن ورضاهم وضمن استدامة الميزة التنافسية للمصرف.
4. تعزيز التواصل مع الموظفين وتشجيعهم على تقديم المقترحات التي تساهم في تطوير العمل وتطوير آليات لدراسة افكار وابتكارات الموظفين القابلة للتطبيق والتي تزيد من تحسين الأداء التشغيلي وتحسين الخدمة المقدمة للزبائن بما يعزز ثقافة المشاركة ويزيد من كفاءة وفاعلية التحول الرقمي في بيئة العمل.
5. مراجعة وتطوير سياسة المصرف الداخلية لتكون أكثر انسجاماً مع الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي، وذلك من خلال تشكيل لجان مختصة للتحقق من توافق سياسات المصرف مع أهدافه الاستراتيجية، واعتماد مؤشرات أداء لتقييم ومتابعة التنفيذ، وإجراء المراجعات الدورية لتنفيذ الاهداف الاستراتيجية ومعالجة الانحرافات مبكراً، بما يساهم في التطبيق الفعّال لخطة التحول الرقمي.
6. تعزيز جهود المصرف في إدارة التحول الرقمي من خلال تطوير برامج تدريبية مخصصة للقيادات التنفيذية والكوادر القائمين على تنفيذ آليات التحول الرقمي، ووضع خطط لمتابعة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية الرقمية، وتشجيع ثقافة التطوير والابتكار ودعم المبادرات التي يقدمها الموظفين، بما يعزز القدرة على قيادة التحول الرقمي بشكل فاعل.
7. الاهتمام بتحسين إدارة الموارد والعمل على تطوير الخدمات وتعزيز المرونة في التعامل مع التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي بشكل عام والقطاع المصرفي العراقي بشكل خاص والعمل على تعزيز وتطوير الخدمات الالكترونية المقدمة للزبائن من خلال تطوير وتحديث البرامج والتطبيقات والاجهزة الالكترونية الخاصة بالمصرف وبما ينسجم مع توجهات العراق نحو نظام مصرف الكتروني شفاف وذو موثوقية عالية من قبل الزبون والجهات الرقابية للحفاظ على المركز التنافسي مع باقي المصارف العراقية.
8. تطوير آليات عمل وبرامج تدريبية تساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل وقت إنجاز المهام، مع اعتماد أدوات رقمية وتقنيات حديثة لمتابعة الأداء وتعزيز الإنتاجية وخفض التكاليف التشغيلية.
9. يوصى الباحث ادارة المصرف باعتماد استراتيجية تعمل على تطوير الخدمات المصرفية واعتماد حلول غير تقليدية تساهم في تعزيز جودة الخدمة المقدمة للزبائن ورفع مستوى تميزها، مع التركيز على بناء ميزة تنافسية تمكن المصرف من مواكبة التطورات الحاصلة في القطاع المصرفي العراقي وتعزيز موقعه التنافسي.
10. يقترح الباحث بأن تعمل إدارة المصرف على وضع نظام متابعة وتحليل دوري لأسباب التأخير باستخدام أدوات التحليل الإحصائي ولوحات المتابعة الإلكترونية ، مع اعتماد خطط تحسين مستمرة لخفض أوقات إنجاز المعاملات وتحقيق تجربة زبون أكثر سلاسة وكفاءة.
11. تعزيز مرونة المصرف في الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال المصرفية، من خلال تحديث الآليات والتطبيقات وامتلاك التقنيات الرقمية الحديثة، بهدف تحقيق كفاءة وفاعلية أعلى في تقديم الخدمات

REFERENCES

- [1] الدبانتة، سوار ابراهيم سلامة ، (2023) ، أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري الأردني (رسالة ماجستير)، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط .
- [2] Al-Chalabi, M., & Bahram, L. (2018). The digital transformation of the Swedish banking industry: A study on the digitalisation of Swedish banks and how it affects their perspective on customer
- [3] Petzolt, S., & Seckler, C. (2025). The human side of digital transformation: A tool for identifying innovation promoters. *Technovation*, 140, Article 103161.
<https://www.elsevier.com/locate/technovation>
- [4] Guzmán-Ortiz, C. V., Navarro-Acosta, N. G., Florez-Garcia, W., & Vicente-Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. *International Journal of Data and Network*

- Science*, 337–346. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.005>
- [5] Mubarak, M. F., Shaikh, F. A., Mubarik, M., Samo, K. A., & Mastoi, S. (2019). The impact of digital transformation on business performance: A study of Pakistani SMEs. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 9(6), 5056–5061.
- [6] (، التحول الرقمي للعمليات 2020 عبد علي ، شروق هادي ،) ، المصرفية كأداة لتطوير الأداء المالي ، دراسة تطبيقية لعينة من (2012-2019 المصارف التجارية الخاصة في العراق للمدة (رسالة ماجستير) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- [7] (، دور التحول الرقمي في مرونة 2024 غلام ، ابتهاج غالب ،) ، الموارد البشرية، بحث تحليلي في الشركة العامة للاتصالات والمعلوماتية، (رسالة ماجستير) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .
- [8] حسين، صفا علاء ، (٢٠٢٤)، تأثير التحول الرقمي في تحقيق الصيرفة المستدامة – بحث تطبيقي في عينة من المصارف الخاصة العراقية (رسالة ماجستير) ، كلية اقتصاديات الأعمال، جامعة النهريين .
- [9] (، الدور الوسيط للتحول الرقمي 2023 بلاني ، زيد حسين علي ،) ، على العلاقة التأثيرية لإدارة الموارد البشرية الرقمية في اتمتة العمليات التنظيمية – دراسة ميدانية لعينة من القيادات في دواوين عدد من الوزارات والهيئات في حكومة إقليم كردستان العراق ، اطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة دهوك .
- [10] Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. (2020). *Process for the development of a digital strategy*. *Procedia CIRP*, 88, 173–178. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.05.031>
- [11] (، تأثير التحول الرقمي في 2024 السعيد ، عماد كاظم بجاي ،) ، العلاقة بين مرونة الموارد البشرية وتبسيط إجراءات العمل ، دراسة وصفية تحليلية في عدد من المصارف الحكومية / كربلاء ، (رسالة ماجستير) ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية .
- [12] Dinsha, S. (2023). Technological advancement: A way to digital transformation of business. *International Journal of Advanced Research*, 11(7), 39–46. <https://doi.org/10.21474/ijar01/17204>
- [13] Sagayarajan, S., & George, A. S. (2019). The Digital Transformation: key attributes and challenges. Zenodo, (CERN European Organization for Nuclear Research). 311-320. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6739772>
- [14] Verina, N., & Titko, J. (2019). *Digital transformation: Conceptual framework*. In *Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering 2019 (CIBME 2019)*, Vilnius, Lithuania. Vilnius Gediminas Technical University, 719-727, <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>
- [15] Omol, E. J. (2024). Organizational digital transformation: From evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240–256. <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>
- [16] Bwalya, A. R. (2023). Leadership styles. *Global Scientific Journal (GSJ)*, 11(8), Article 181-194. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.23932113>
- [17] دور قيادة التحول الجبوري، منذر عبد الرحمن عبود. (2024) ، الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية لمصارف عراقية مختارة: دراسة تحليلية حول مجموعة من المصارف العراقية الحكومية، 441-428، تشرين الثاني (1)مجلة الجامعة العراقية، 70، 2024.
- [18] Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- [19] Kondarevych, V., Andriushchenko, K., Pokotylska, N., Ortina, G., Zborovska, O., & Budnyak, L. (2020). Digital transformation of business processes of an enterprise. *TEM Journal*, 9(4), 1800–1808. <https://doi.org/10.18421/tem94-63>
- [20] صلاح الدين، صلاح الدين إسماعيل، ومحمد، حسين مصطفى، (2020) ، دور المتغيرات البيئية في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة المجلة العلمية للبحوث تطبيقية على الشركات الدولية في مصر ، 114-75 ، 34(4)والدراسات التجارية ،
- [21] Liestyana, Y., Wahyuningsih, T., Natasha, A., Utami, Y., Oetomo, H., & Tugiyono, T. (2024b). The analysis of dynamic supply chain capability and operational performance of food and beverage MSMEs in Sleman, Indonesia. *International Journal of Business Ecosystem and Strategy* (2687-2293), 6(2), 13–24. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v6i2.504>
- [22] Onguti, M. N. (2017), *Service Delivery Systems and Operational Performance of Supermarkets in Nairobi*, (Master's thesis) , University of Nairobi, Business Administration .
- [23] Chisaro, R. C. (2016) , *Supply Chain Management Practices and Operational Performance of Multinational Manufacturing Firms in Kenya* , (Master's Thesis) , university of Nairobi , Business School .

- [24] النقيب، خالد خير الله محمد، بيدويد، ابتسام إسماعيل حنا ، (2023)، دور القيادة الحكيمة في تحسين الأداء التشغيلي: دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في الشركات الإنتاجية العاملة في محافظة أربيل، *المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية*، عدد خاص لوقائع المؤتمر العلمي الدولي السادس والسبع عشر، 959-948
- [25] Kamau, S. M. (2016), Performance measurement practices and operational performance of manufacturing firms in Kenya, (Master's thesis), University of Nairobi .
- [26] Hwang, G. (2014). Operational Performance Metrics in manufacturing process: based on SCOR model and RFID technology. *International Journal of Innovation Management and Technology*, 5(1). <https://doi.org/10.7763/ijimt.2014.v5.485>
- [27] احمد ، ضحى عماد ، (2021) ، تأثير استراتيجيات إدارة الأزمات في الأداء التشغيلي دراسة حال مدينة الامامين الكاظمين (عليهما السلام) الطيبة ، (رسالة ماجستير) ، الكلية التقنية الادارية ، الجامعة التقنية الوسطى.
- [28] Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2017). Operations management: Sustainability and supply chain management, (12th ed.). Pearson Education.
- [29] Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2008). Operations Management: Creating Value Along the Supply Chain (7th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- [30] Khairani, U., Rahmani, N. a. B., & Atika, A. (2024). Operational Cost Budget Optimization Analysis to improve efficiency of PT Citra Robin
- Sarana , Quantitative Economics and Management Studies, 5(5), 1005–1010.
- [31] <https://doi.org/10.35877/454ri.gems2813>
- [32] Rasi, R. Z. R. M., Rakiman, U. S., & Ahmad, M. F. B. (2015d). Relationship between lean production and operational performance in the manufacturing industry, *IOP Conference Series Materials Science and Engineering*, 83, 012016. <https://doi.org/10.1088/1757-899x/83/1/012016>
- [33] Yousuf, A., Haddad, H., Pakurár, M., Kozlovskiy, S., Mohylova, A., Shlapak, O., & János, F. (2019). The effect of operational flexibility on performance: A field study on small and medium-sized industrial companies in Jordan, *Montenegrin Journal of Economics*, 15(1), 47–60.
- [34] Forslund, H., & Jonsson, P. (2010). Integrating the performance management process of on-time delivery with suppliers, *International Journal of Logistics Research and Applications*, 13(3), 225–241. <https://doi.org/10.1080/13675561003712799>
- [35] Yu, J., Wang, J., & Moon, T. (2022). Influence of digital transformation capability on operational performance. *Sustainability*, 14(13), 7909. <https://doi.org/10.3390/su14137909>
- [36] Wujarso, R. (2023). Effect of digital transformation on company operational efficiency, *Central European Management Journal*. 31(2). <https://doi.org/10.57030/23364890.cemj.31.2.16>

الملحق (1)

جدول بأسماء السادة المحكمين

اسم الاستاذ المحكم	التخصص العام / الدقيق	مكان العمل
أ.د. كاظم احمد جواد	ادارة الاعمال – ادارة العمليات	الجامعة المستنصرية – الادارة والاقتصاد
أ.د. نغم علي الصائغ	ادارة الاعمال – ادارة العمليات	الجامعة المستنصرية – الادارة والاقتصاد
أ.د. مها عارف بريسيم	تسويق – دراسات مستقبلية في التسويق	الجامعة المستنصرية – الادارة والاقتصاد
أ.د. فضيلة سلمان داود	ادارة الاعمال – ادارة استراتيجية وعمليات	جامعة بغداد – الادارة والاقتصاد
أ.د. معتز سلمان عبد الرزاق	ادارة اعمال – ادارة تسويق	الجامعة العراقية – كلية الادارة والاقتصاد
أ.د. أريج سعيد خليل	ادارة الاعمال – ادارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	الجامعة التقنية الوسطى/الكلية التقنية الادارية
أ.د. عامر عبد اللطيف كاظم	أدارة أعمال – ادارة عمليات وتسويق	الجامعة التقنية الوسطى/الكلية التقنية الادارية
أ.م.د. سهى جمال مولود	ادارة الاعمال – ادارة الانتاج والعمليات	جامعة بغداد – الادارة والاقتصاد
أ.م.د. مها كامل جواد	ادارة الاعمال – ادارة الانتاج والعمليات	جامعة بغداد – الادارة والاقتصاد
أ.م.د. أصفاد مرتضى سعيد	ادارة الاعمال – ادارة العمليات	الجامعة التقنية الوسطى/الكلية التقنية الادارية
أ.م.د. رنا ناصر صبر	ادارة اعمال – نظرية منظمة وسلوك تنظيمي	الجامعة التقنية الوسطى/الكلية التقنية الادارية
أ.م.د. نداء صالح مهدي	ادارة الاعمال – ادارة انتاج وعمليات	الجامعة التقنية الوسطى/الكلية التقنية الادارية

الجامعة التقنية الوسطى/الكلية التقنية الادارية	ادارة عامة – ادارة موارد بشرية وادارة منظمة	أ.م.د. بشرى هاشم محمد
الجامعة التقنية الوسطى/الكلية التقنية الادارية	علوم حاسبات – معالجة صور	أ.م.د.علي عبد المنعم ابراهيم
الجامعة التقنية الوسطى/الكلية التقنية الادارية	أحصاء تطبيقي – تحليل وقياس	أ.م.د. ظاهر عباس رضا
الجامعة التقنية الوسطى/الكلية التقنية الادارية	أحصاء - أحصاء تطبيقي	أ.م.د. وليد عبد الله
الجامعة التقنية الوسطى/معهد الادارة الرصافة	حاسبات – أمنية البيانات والمعلومات	أ.م.د. هيفاء عبد الزهرة عاتي
الجامعة التقنية الوسطى/الكلية التقنية الادارية	أدارة أعمال – ادارة تسويق	م. د. ياسر عادل محمود

الملحق (2)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة التقنية الوسطى
الكلية التقنية الادارية / بغداد
ماجستير تقنيات ادارة الاعمال
م / استمارة الاستبانة

السيدات والسادة الافاضل المحترمون ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة البحث الموسوم بـ(تأثير التحول الرقمي في الأداء التشغيلي: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي مصرف آشور الدولي) وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية وذات أثر إيجابي، وبما انكم معنيون بالإمر نرجو منكم الاجابة عن فقراتها بصورة دقيقة لتحقيق اهداف البحث وذلك بما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال عملكم.

شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظات عامة:

1. ستجد امام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) راجين من حضراتكم الاشارة بعلامة (√) أمام الاجابة التي يتم اختيارها.
2. ان اجاباتكم سوف لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.
3. الباحث مستعد للإجابة عن استفساراتكم حول العبارات الواردة في الاستبانة والتي تحتاج الى توضيح مع فائق الشكر والامتنان والتقدير...

الباحث

أحمد محمود رشيد

2025

المشرف

أ.م.د. شفاء بلاسم حسن

2025

أولاً : التحول الرقمي (المتغير المستقل) : تحويل الأنشطة والعمليات الخاصة بالمصرف من أعمال ورقية يدوية الى اعمال رقمية من اجل تحسين الاداء وخفض الكلف وتعزيز الابداع وتقديم قيمة مضافة للزبون.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
العملية الرقمية : عملية استخدام التقنيات والبرامج في انجاز المهام والأنشطة التي يقوم بها المصرف واعتماد اساس تقني فعال يعمل على تطوير الاداء على أ. الصعيدين الداخلي والخارجي .						
1	يعمل المصرف على تحويل عملياته إلى الطريقة الرقمية بإدخال أدوات ووسائل رقمية جديدة.					
2	يغطي التحول الرقمي كافة أعمال وأنشطة المصرف ويربط ما بين المهام المتكررة أو الروتينية وبين المهام التي تتطلب معرفة ومهارات رقمية عالية.					
3	تؤدي العمليات الرقمية التي ينفذها المصرف إلى تحسين الخدمة المقدمة إلى الزبائن .					
4	تقلل العمليات الرقمية الخاصة بالمصرف من الكلف الناتجة عن هدر الوقت غير المبرر في انجاز الاعمال وتقديم الخدمات للزبائن .					
5	تساعد العمليات الرقمية المصرف على أداء المهام والأنشطة المعقدة بسرعة كبيرة وتطويرها نحو الأفضل باستمرار.					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
التقنية : استخدام التقنيات الرقمية الحديثة التي تمكن المصرف من تطبيق التحول الرقمي ، والتي تشمل الأنظمة وقواعد البيانات والشبكات والحوسبة السحابية .ب. والأجهزة الذكية والمنصات الرقمية لدعم العمليات التشغيلية وتحسين الكفاءة وتعزيز تجربة الزبون						
6	يعمل المصرف على الاستثمار في التقنيات الحديثة بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية					
7	يستخدم المصرف تقنيات حديثة في تقديم خدمات افضل .					
8	يبادر المصرف الى استخدام التقنيات التي تسهم في تعزيز قدرته التنافسية في السوق.					
9	يملك المصرف إجراءات الامن السيبراني لحماية بيانات الزبائن .					
10	يتمتع المصرف بالقدرة على التعامل مع بيانات الزبائن و احترام خصوصية هذه البيانات .					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الثقافة التنظيمية : القيم والمعتقدات والسلوكيات التنظيمية السائدة في المصرف والتي تمكنه أو تعيق توجهاته في تبني وتطبيق التقنيات الرقمية ، والتي تتمثل في مدى انفتاح المصرف على التغيير ودعمه للأبداع						
11	يدعم المصرف ثقافة التحول الرقمي في عمله .					
12	يستجيب المصرف لمقترحات الموظفين فيما يتعلق بتحسين أداءه رقمياً					
13	يشجع المصرف ثقافة انجاز أعماله إلكترونياً.					
14	يستخدم المصرف وسائل الرقابة الإلكترونية لتعزيز الشفافية بالعمل .					
15	يحرص المصرف على إدخال تغييرات وتحديثات الكترونية بشكل دائم					
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الاستراتيجية : مجموعة الخطط والقرارات التي تضعها ادارة المصرف في ضوء الرؤيا والرسالة والاهداف الخاصة به لإنجاز عملية التحول الرقمي . .ث.						
16	يوجد لدى المصرف رؤية ورسالة واضحة لغرض التحول الرقمي .					
17	تتناغم استراتيجية التحول الرقمي مع رؤية ورسالة وأهداف المصرف					
18	تسهم السياسات المتبعة في المصرف بتنفيذ الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي					
19	تحتاج استراتيجية المصرف للتحول الرقمي الى إعادة تقييم مستمرة .					

					يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل ادارة المصرف في حالة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والأهداف الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي .	2
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
القيادة : هي القدرة على توجيه العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف والخطط ، من خلال التأثير عليهم بشكل ايجابي واتخاذ قرارات من اجل تنسيق الجهود .ج.						
					يمتلك المصرف الخبرة الكافية لقيادة استراتيجية التحول الرقمي .	2
					تولي إدارة المصرف اهتماماً بفهم الاتجاهات الرقمية المعاصرة بهدف توظيفها في تعزيز الأداء وتحقيق التحول الرقمي .	2
					تحدد ادارة المصرف مسؤولية وضع استراتيجية التحول الرقمي .	2
					يجري توعية جميع الموظفين بأهمية التقنيات الجديدة والحاجة الى التحول الرقمي	2
					تلتزم القيادة بإدارة التغيير نحو التحول الرقمي .	2

ثانياً: الاداء التشغيلي: قدرة المصرف على تحقيق اهدافه من خلال استخدام موارده بكفاءة وفاعلية بما يحقق خفض التكاليف والجودة في تقديم الخدمات والمرونة وسرعة التسليم.

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الكلفة : قدرة المصرف على تحسين العمليات التشغيلية وتقليل الهدر بهدف تخفيض الكلف دون التأثير في جودة الخدمة . ج.						
					تراقب إدارة المصرف تكاليف المستلزمات والموارد المستخدمة في تقديم الخدمات لضمان تخفيض النفقات التشغيلية .	2
					تسعى إدارة المصرف الى الاستخدام الامثل لمواردها بهدف تخفيض الكلف .	2
					يعتمد المصرف انظمة رقابية على تكاليف العمليات التشغيلية.	2
					تولي إدارة المصرف اهتماماً بدراسة سبل تخفيض تكاليف الخدمات بشكل مستمر .	2
					يشجع المصرف الموظفين على تقليل وقت انجاز المهام الموكلة اليهم بهدف تخفيض الكلف .	3
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
الجودة : التزام المصرف بتقديم الخدمات وفق معايير الجودة لتلبية متطلبات وتوقعات الزبون وتجاوزها احياناً . خ.						
					يهتم المصرف بتقديم خدمات مطابقة للمواصفات والمعايير المصرفية الحديثة .	3
					يقدم المصرف خدمات متميزة بالمقارنة مع المنافسين .	3
					يستخدم المصرف اساليب متعددة للرقابة على الجودة .	3
					يركز المصرف على تقديم الخدمات للزبائن بأقل أخطاء ممكنة.	3
					يتم التعامل مع شكاوى الزبائن بجدية وسرعة لتحسين جودة الخدمة	3
ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
التسليم : قدرة المصرف على انجاز العمل وتقديم الخدمات في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة . د.						
					يقدم المصرف الخدمات الى زبائنه في الوقت المحدد .	3
					يلتزم المصرف بالجدول المحددة لتقديم الخدمات الى الزبائن .	3
					يتميز المصرف بقدرته على الايفاء بالتزاماته في الوقت المحدد برغم التحولات والتغيرات التي قد تواجهه.	3
					يقوم المصرف باستمرار بتقليل الوقت الذي يستغرقه في تلبية احتياجات الزبون	3

ت	العبارات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
4	تهتم إدارة المصرف بتشخيص أسباب التأخير في انجاز المعاملات بشكل مستمر.					
المرونة : قدرة المصرف على التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية والداخلية بشكل استباقي مقارنة بالمصارف الاخرى . د.						
4	يملك المصرف القدرة على الاستجابة للتغييرات في بيئة العمل المصرفية .					
4	تتميز خدمات المصرف بالقابلية على التكيف مع التغييرات الحاصلة					
4	يملك الموظفون في المصرف مهارات متعددة تمكنهم من الاستجابة للتغييرات الحاصلة في بيئة العمل المصرفية.					
4	يملك المصرف الاجهزة والتقنيات الحديثة لتقديم خدمات متعددة ومتنوعة للزبائن .					
4	يوظف المصرف برامج مراقبة للتغييرات في بيئة العمل المصرفية بهدف اكتشاف فرص تطوير وحداته الخدمية .					