

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Sulaiman Mohammed Ibrahim, Diab Sara Hamid & Ghareeb Ahmed Majeed. Digital transformation and its impact on improving organizational performance: An exploratory study at the College of Administration and Economics – University of Fallujah. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (2):159-167.

Digital transformation and its impact on improving organizational performance: An exploratory study at the College of Administration and Economics – University of Fallujah

Mohammed Ibrahim Sulaiman¹, Sara Hamid Diab², Ahmed Majeed Ghareeb³

^{1,3} dept. of Business Administration /College of Admin. & Eco/ University of Fallujah, Fallujah, country Iraq

² dept. of public Administration /College of Admin. & Eco/ University of Fallujah, Fallujah, country Iraq

¹ mhd.ir@uofallujah.edu.iq, ² cae.sht@uofallujah.edu.iq, ³ Ahmed.m.ghareeb@uofallujah.edu.iq

Abstract. This research aims to study the impact of digital transformation on improving organizational performance at the College of Administration and Economics, University of Fallujah. It does so by analyzing the relationship between the dimensions of digital transformation (technological infrastructure, digital transformation of processes, digital skills development, and digital leadership) and the dimensions of organizational performance (organizational efficiency, organizational effectiveness, service quality, and speed of task completion). The research employed a descriptive-analytical approach, and data were collected from the research population, consisting of all faculty and administrative staff at the college, totaling 84 individuals, using a census method. The results of the Pearson correlation coefficient test showed a strong, statistically significant positive correlation between digital transformation and organizational performance, indicating that increasing the level of digital transformation contributes to raising the level of organizational performance. The research concluded with a set of practical recommendations, the most important of which is the necessity of integrating digital systems across different organizational units. This integration contributes to improving workflow, reducing duplication and administrative red tape, and enhancing the speed of task completion and the accuracy of services provided.

Keywords: Digital transformation, organizational performance.

التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة

م.م. محمد ابراهيم سليمان¹، م.م. ساره حامد ذياب²، م.م. احمد مجيد غريب³

^{1,3} جامعة الفلوجة / كلية الادارة والاقتصاد/ قسم ادارة الاعمال، الفلوجة، العراق

المستخلص: يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، التحول الرقمي للعمليات، تنمية المهارات الرقمية، القيادة الرقمية) وأبعاد الأداء التنظيمي (الكفاءة التنظيمية، الفاعلية التنظيمية، جودة الخدمات، سرعة إنجاز الأعمال). اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من مجتمع البحث المتمثل بجميع التدريسيين والموظفين الإداريين بالكلية، البالغ عددهم (٨٤) فرداً، باستخدام أسلوب الحصر الشامل. وأظهرت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، مما يدل على أن زيادة مستوى التحول الرقمي تسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي. وتوصل البحث إلى مجموعة من التوصيات العملية أهمها ضرورة العمل على تكامل الأنظمة الرقمية بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بما يسهم في تحسين انسيابية العمل وتقليل الازدواجية والروتين الإداري، ويعزز سرعة إنجاز الأعمال ودقة الخدمات المقدمة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الاداء التنظيمي.

Corresponding Author: E-mail: mhd.ir@uofallujah.edu.iq

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولاً متسارعاً نحو الرقمنة في مختلف القطاعات، نتيجة التطور المتلاحق في تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة تبني التحول الرقمي بوصفه خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لتحسين كفاءتها وتعزيز قدرتها على المنافسة. ولم تعد التقنيات الرقمية أدوات مساندة للأنشطة التنظيمية فحسب، بل أصبحت عنصراً محورياً في إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتطوير أساليب العمل، وتحسين جودة المخرجات التنظيمية.

وتعد المؤسسات التعليمية، ولاسيما الجامعات، من أكثر المنظمات تأثراً بمتطلبات التحول الرقمي، نظراً لدورها الحيوي في إعداد الموارد البشرية القادرة على مواكبة متغيرات العصر الرقمي. إذ يسهم التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي للجامعات من خلال تسريع إنجاز الأعمال، وتعزيز دقة اتخاذ القرارات، ورفع كفاءة استخدام الموارد، فضلاً عن تحسين مستوى الخدمات التعليمية والإدارية المقدمة للمستفيدين.

وفي هذا الإطار، تسعى كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة إلى مواكبة التوجهات الحديثة في التحول الرقمي، بما ينسجم مع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي، ويعزز من مستوى أدائها التنظيمي. إلا أن نجاح هذا التحول يتطلب تقييماً علمياً دقيقاً لمدى تطبيق التحول الرقمي وأثره الفعلي في تحسين الأداء التنظيمي داخل الكلية.

وانطلاقاً مما تقدم، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة، من خلال دراسة استطلاعية تسعى إلى تشخيص واقع التحول الرقمي وبيان انعكاساته على الأداء التنظيمي، وصولاً إلى تقديم نتائج وتوصيات عملية تسهم في دعم صناع القرار وتعزيز مسار التحول الرقمي في البيئة الجامعية.

المحور الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

في ظل التوجه المتزايد نحو اعتماد التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية، تسعى كليات الإدارة والاقتصاد إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير أنشطتها الإدارية والأكاديمية، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي. ورغم ما يتيح التحول الرقمي من فرص لتحسين الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات، إلا أن مستوى تطبيقه الفعلي وأثره الحقيقي في تحسين الأداء التنظيمي ما يزال محل تساؤل، ولاسيما في البيئة الجامعية العراقية.

وتواجه كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة تحديات متعددة تتعلق بمدى جاهزية البنية التحتية التكنولوجية، ومستوى المهارات الرقمية لدى الموارد البشرية، فضلاً عن طبيعة الأنظمة والإجراءات الإدارية المعتمدة، الأمر الذي قد يحد من تحقيق الفوائد المرجوة من التحول الرقمي. كما يلاحظ وجود تباين في إدراك التدريسيين والموظفين الإداريين لأهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء التنظيمي.

وعليه، تتمثل مشكلة البحث في عدم وضوح طبيعة وحجم الأثر الذي يحدثه التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة، مما يستدعي إجراء دراسة علمية استطلاعية للإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة؟

ثانياً: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من تناوله لموضوع التحول الرقمي بوصفه أحد المرتكزات الأساسية لتطوير الأداء التنظيمي في المؤسسات الجامعية، ولاسيما في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الأكاديمي والإداري. إذ يسهم التحول الرقمي في إعادة بناء العمليات

التنظيمية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى جودة الخدمات التعليمية والإدارية، الأمر الذي يجعل دراسته ضرورة علمية وتطبيقية في الوقت ذاته.

كما تكتسب الدراسة أهميتها من كونها تسلط الضوء على واقع التحول الرقمي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة، وتبين مدى إسهامه في تحسين الأداء التنظيمي من وجهة نظر التدريسيين والموظفين الإداريين. ويساعد البحث في تقديم مؤشرات علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها في دعم صناعات القرار، وتشخيص نقاط القوة والضعف في تطبيق التحول الرقمي، ووضع الأسس المناسبة لتعزيز كفاءة الأداء التنظيمي، فضلاً عن إسهامه في إثراء الأدبيات العلمية ذات الصلة، وفتح آفاق لدراسات مستقبلية في مجال التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي.

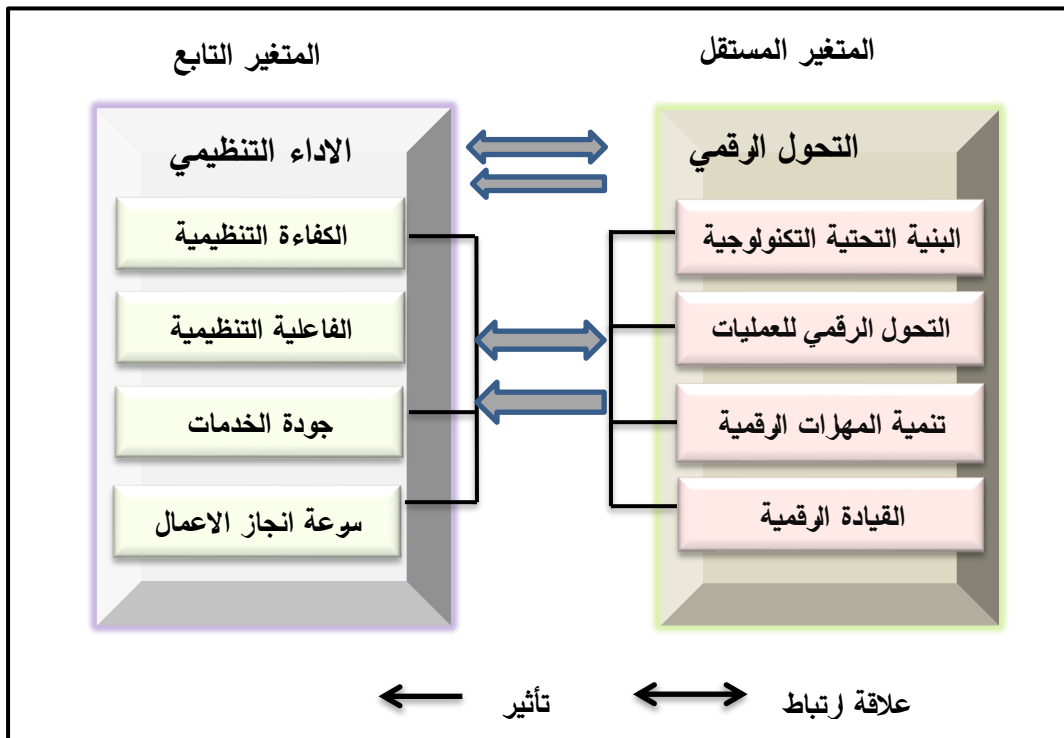
ثالثاً: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة، وقياس مستوى الأداء التنظيمي فيها، فضلاً عن تحليل طبيعة العلاقة والأثر بين التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي من وجهة نظر التدريسيين والموظفين الإداريين. كما يسعى البحث إلى تشخيص أبعاد التحول الرقمي الأكثر إسهاماً في تحسين الأداء التنظيمي، والكشف عن مستوى الوعي بأهمية التحول الرقمي داخل الكلية، وصولاً إلى تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساهم في دعم متخذي القرار وتعزيز مسار التحول الرقمي بما يحقق تحسناً مستداماً في الأداء التنظيمي.

رابعاً: فرضيات البحث

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء التنظيمي بأبعاده.
2. يوجد أثر معنوي للتحول الرقمي بأبعاده في الأداء التنظيمي بأبعاده.

خامساً: مخطط البحث الفرضي



المصدر: اعداد الباحث

سادساً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع التدريسيين والموظفين الإداريين العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة خلال مدة إجراء الدراسة، والبالغ عددهم (٨٤) فرداً. ونظراً لمحدودية حجم المجتمع وإمكانية الوصول إلى جميع مفرداته، اعتمد البحث أسلوب الحصر الشامل في جمع البيانات، إذ تم توزيع أداة البحث على جميع أفراد المجتمع دون استثناء، بهدف الحصول على نتائج أكثر دقة وشمولية تعكس الواقع الفعلي للتحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي في الكلية. ويُعد اعتماد أسلوب الحصر الشامل مناسباً لطبيعة الدراسة الحالية، لما يوفره من تمثيل كامل لمجتمع البحث، ويعزز من موثوقية النتائج وإمكانية تعميمها ضمن حدود الكلية محل الدراسة.

سابعاً: منهج البحث

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يركز هذا المنهج على وصف واقع التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الفلوجة، وتحليل العلاقة والأثر بين متغيرات البحث. وقد تم استخدام هذا المنهج من خلال جمع البيانات الأولية بواسطة استبانة أعدت لهذا الغرض، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج، بما يساهم في تفسير الظاهرة المدروسة وتقديم توصيات عملية تدعم تحسين الأداء التنظيمي في ضوء التحول الرقمي.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

❖ التحول الرقمي

أولاً: مفهوم التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ارتبطت بالتطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، إذ يشير إلى عملية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع أنشطة المنظمة ووظائفها، بما يساهم في إعادة تصميم العمليات التنظيمية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويعرّف التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جوهرية في نماذج العمل والهياكل التنظيمية وأساليب تقديم الخدمات، بما يحقق قيمة مضافة للمنظمة والمستفيدين منها (Westerman et al., 2020, p. 16).

كما يرى (Vial, 2019, p. 121) أن التحول الرقمي يمثل تحولاً استراتيجياً طويل الأمد يعتمد على توظيف الموارد الرقمية لإحداث تحسينات جوهرية في الأداء التنظيمي، من خلال تعزيز المرونة التنظيمية، وتسريع الاستجابة لمطالبات البيئة الداخلية والخارجية. ويؤكد (Bharadwaj et al., 2013, p. 472) أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التكنولوجي فقط، بل يشمل التغيير في الثقافة التنظيمية، وآليات القيادة، وطريقة اتخاذ القرارات، بما يدعم تحقيق أداء تنظيمي أكثر كفاءة وفاعلية. وفي السياق ذاته، يشير (Kane et al., 2015, p. 3) إلى أن التحول الرقمي يُعد إطاراً متكاملًا للتغيير التنظيمي، تقوده الرؤية والاستراتيجية الإدارية أكثر من كونه مجرد تبني للتكنولوجيا، وهو ما يجعل التحول الرقمي عنصرًا أساسياً في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات التعليمية، ولاسيما الجامعات، في ظل متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ثانياً: أهمية التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المنظمات المعاصرة، إذ يساهم في إعادة تصميم العمليات التنظيمية وتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز سرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية من خلال توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة (Warner & Wäger, 2019, p. 326). وتؤكد الدراسات الحديثة أن أهمية التحول الرقمي تكمن في قدرته على تحسين جودة الخدمات وخلق قيمة جديدة للزبائن عبر الابتكار في نماذج الأعمال وأساليب تقديم الخدمات (Verhoef et al., 2021, p. 891). كما يشير (Kraus et al., 2021) إلى أن التحول الرقمي يعزز المرونة التنظيمية والقدرة التنافسية، ويساعد المنظمات على التكيف مع عدم اليقين البيئي وتحقيق استدامة الأداء في المدى الطويل (Kraus et al., 2021, p. 443). ويضيف (Vogelsang et al., 2022) أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا، بل يمثل تحولاً استراتيجياً شاملاً يشمل الثقافة التنظيمية، والهيكلي، والمهارات البشرية، وهو ما يجعله عاملاً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي ودعم القرارات الإدارية (Vogelsang et al., 2022, p. 5). وعليه، فإن التحول الرقمي يعد أداة استراتيجية لتمكين المنظمات من تحقيق الكفاءة، والابتكار، والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة (Li et al., 2023, p. 2).

ثالثاً: ابعاد التحول الرقمي

1. **البنية التحتية التكنولوجية:** تشير البنية التحتية التكنولوجية إلى مجموعة الموارد التقنية التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ أنشطتها الرقمية، مثل نظم المعلومات، وقواعد البيانات، وشبكات الاتصال، والأجهزة والبرمجيات الحديثة. وتُعد هذه البنية الأساس الذي تقوم عليه عملية التحول الرقمي، إذ تُمكن المنظمة من تشغيل الأنظمة الرقمية بكفاءة عالية وضمان استمرارية العمل وتحسين الأداء التنظيمي (Westerman et al., 2020, p. 41).
2. **التحول الرقمي للعمليات التنظيمية:** يُقصد بالتحول الرقمي للعمليات التنظيمية إعادة تصميم وتطوير الإجراءات الإدارية والأكاديمية باستخدام التقنيات الرقمية، بما يساهم في تقليل التعقيد والروتين، وتسريع إنجاز الأعمال، وتحسين جودة المخرجات التنظيمية. ويؤكد هذا البعد على الانتقال من الأساليب التقليدية إلى العمليات الرقمية الذكية التي تدعم الكفاءة والفاعلية التنظيمية (Vial, 2019, p. 124).
3. **تنمية المهارات الرقمية للموارد البشرية:** يتمثل هذا البعد في تطوير قدرات العاملين على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، وتعزيز مهاراتهم في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية، ونشر ثقافة التعلم المستمر والابتكار داخل المنظمة. ويُعد هذا البعد عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، إذ إن كفاءة الموارد البشرية الرقمية تساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Kane et al., 2015, p. 7).
4. **القيادة الرقمية:** تشير القيادة الرقمية إلى قدرة القيادات الإدارية على تبني رؤية رقمية واضحة، ودعم مبادرات التحول الرقمي، وإدارة التغيير التنظيمي الناتج عن تطبيق التقنيات الحديثة. وتكمن أهمية هذا البعد في توجيه الموارد، وتحفيز

العاملين، وتعزيز قبول التحول الرقمي، بما يسهم في تحقيق تحسين مستدام في الأداء التنظيمي (Bharadwaj et al., 2013, p. 476).

❖ الاداء التنظيمي

اولاً: مفهوم الاداء التنظيمي

يُعد الأداء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر، إذ يعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية والتكنولوجية. ويُعرّف الأداء التنظيمي بأنه مستوى الإنجاز الذي تحققه المنظمة نتيجة تنفيذ أنشطتها المختلفة، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين الكفاءة في استخدام الموارد والفاعلية في تحقيق الأهداف المخططة (Daft, 2021, p. 92).

ويرى (Richard et al., 2009, p. 719) أن الأداء التنظيمي يمثل مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل النتائج المالية وغير المالية، مثل جودة الخدمات، ورضا المستفيدين، والإنتاجية، والابتكار، الأمر الذي يجعله مؤشرًا شاملاً للحكم على نجاح المنظمة. كما يؤكد (Robbins & Coulter, 2020, p. 53) أن الأداء التنظيمي يتأثر بدرجة كفاءة العمليات التنظيمية، وفاعلية القيادة، ومستوى التنسيق والتكامل بين الوحدات التنظيمية.

وفي السياق ذاته، يشير (Neely et al., 2005, p. 1230) إلى أن الأداء التنظيمي يُعد نتاجًا مباشرًا لتفاعل الاستراتيجيات التنظيمية مع البيئة الداخلية والخارجية، إذ تسهم الإدارة الفاعلة للموارد، وتبني الأساليب الحديثة في العمل، في تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء التنظيمي. وترداد أهمية الأداء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ولإسيما الجامعات، بوصفه مؤشرًا رئيسًا على جودة المخرجات التعليمية والإدارية وقدرتها على تحقيق متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي.

ثانياً: أهمية الاداء التنظيمي

يُعد الأداء التنظيمي مؤشرًا رئيسيًا لمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية في بيئة تتسم بالتغير السريع، إذ يعبر عن نتائج استخدام الموارد والقدرات التنظيمية لتحقيق قيمة مستدامة (Kohtamäki et al., 2021, p. 3). كما تؤكد الدراسات الحديثة أن الأداء التنظيمي يشكل أداة أساسية لتقييم نجاح القرارات الإدارية وتحسين العمليات الداخلية، بما يعكس على القدرة التنافسية للمنظمة (Singh et al., 2022, p. 112).

وتشير الأدبيات المعاصرة إلى أن أهمية الأداء التنظيمي تكمن في كونه مقياسًا شاملاً لا يقتصر على النتائج المالية، بل يشمل أبعادًا تشغيلية وبشرية واستراتيجية تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية (Ensslin et al., 2022, p. 2). كما يوضح (Jankelová et al., 2023) أن المنظمات ذات الأداء التنظيمي المرتفع تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين جودة الخدمات، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة (Jankelová et al., 2023, p. 6). وعليه، فإن الأداء التنظيمي يمثل مرتكزًا أساسيًا لتوجيه المنظمة نحو التحسين المستمر وتحقيق الأهداف طويلة الأجل (Moumin, 2024, p. 4).

ثالثاً: أبعاد الاداء التنظيمي

- ١. الكفاءة التنظيمية:** تشير الكفاءة التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق أعلى مستوى من المخرجات بأقل قدر ممكن من المدخلات، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية المتاحة. ويعكس هذا البعد مدى نجاح المنظمة في تقليل الهدر في الوقت والجهد والتكلفة، وتحسين أساليب العمل بما يسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي (Daft, 2021, p. 95).
- ٢. الفاعلية التنظيمية:** تمثل الفاعلية التنظيمية مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة والاستجابة لمتطلبات المستفيدين والبيئة المحيطة. ويركز هذا البعد على تحقيق النتائج المرجوة بغض النظر عن حجم الموارد المستخدمة، ويُعد مؤشرًا أساسيًا للحكم على نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية (Robbins & Coulter, 2020, p. 55).
- ٣. جودة الخدمات:** تشير جودة الخدمات إلى مستوى مطابقة الخدمات المقدمة لتوقعات المستفيدين واحتياجاتهم، سواء كانت خدمات تعليمية أو إدارية. ويعكس هذا البعد درجة الاعتمادية والدقة وسرعة الاستجابة في تقديم الخدمات، ويسهم بشكل مباشر في تحسين صورة المنظمة ورفع مستوى رضا المستفيدين (Neely et al., 2005, p. 1235).
- ٤. سرعة إنجاز الأعمال:** يُقصد بسرعة إنجاز الأعمال قدرة المنظمة على إتمام الإجراءات والمهام التنظيمية في الوقت المحدد أو في مدة زمنية أقل من المخطط لها، باستخدام أساليب عمل مرنة وتقنيات حديثة. ويُعد هذا البعد من المؤشرات المهمة للأداء التنظيمي، لارتباطه المباشر بتحسين الإنتاجية وتقليل التعقيد الإداري (Richard et al., 2009, p. 725).

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث

يهدف هذا المحور إلى اختبار فرضيات البحث والكشف عن طبيعة العلاقات والتأثيرات بين متغيراته الرئيسية، وذلك بالاعتماد على البيانات الميدانية المستخلصة من استمارة الاستبانة التي وزعت على أفراد العينة المبحوثة. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، بما يسهم في توفير تفسير علمي دقيق لمستوى المتغيرات وأبعادها المختلفة.

واعتمد الباحث في التحليل الوصفي على مؤشرات الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، بهدف تشخيص مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وترتيب أبعاد كل متغير وفقاً لدرجة أهميتها النسبية من وجهة نظر أفراد العينة. أما التحليل الاستدلالي، فقد تم توظيفه لاختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط.

ويسهم هذا التحليل في توفير أساس علمي موضوعي للحكم على صحة فرضيات البحث، ويعزز من إمكانية تعميم النتائج واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات التي تدعم متطلبات التحول الرقمي وتسهم في تحسين الأداء التنظيمي، بما ينسجم مع أهداف البحث وطبيعته التطبيقية.

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

١. وصف وتشخيص التحول الرقمي

ظهر الجدول (١) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة، من خلال اعتماد الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، وذلك بهدف تشخيص مستوى تبني التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول (١): التحليل الوصفي لأبعاد التحول الرقمي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	التحول الرقمي للعمليات التنظيمية	٣,٩٨	٠,٧٢	٪٧٩,٦
٢	البنية التحتية التكنولوجية	٣,٨٢	٠,٨١	٪٧٦,٤
٣	القيادة الرقمية	٣,٧٥	٠,٨٥	٪٧٥,٠
٤	تنمية المهارات الرقمية	٣,٥٢	٠,٩٤	٪٧٠,٤
	الاجمالي	٣,٧٧	٠,٨٣	٪٧٥,٤

نلاحظ من الجدول اعلاه أن بعد العمليات التنظيمية الرقمية جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية والوسط الحسابي، مما يعكس اهتمام الإدارة بتوظيف التقنيات الرقمية في أتمتة الإجراءات الإدارية وتبسيط العمليات التشغيلية، وهو ما يسهم في تقليل الروتين الإداري ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. ويُعد هذا البعد مؤشراً إيجابياً على نجاح المنظمة في استثمار التحول الرقمي لتحسين انسيابية العمل ودقة تنفيذ المهام.

في المرتبة الثانية جاء بعد البنية التحتية التكنولوجية، حيث حقق مستوى مرتفعاً نسبياً، الأمر الذي يدل على توفر الأنظمة التقنية والأجهزة والبرمجيات الداعمة للتحول الرقمي، إلا أن هذا المستوى يشير في الوقت نفسه إلى وجود مجال للتحسين والتحديث المستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

أما بعد القيادة الرقمية فقد حلّ في مرتبة متقدمة أيضاً، مما يعكس وجود توجه قيادي داعم لاستخدام التقنيات الرقمية في العمل الإداري، إلا أن النتائج تشير إلى أن هذا الدعم ما زال بحاجة إلى تعزيز من خلال تبني رؤى استراتيجية أكثر وضوحاً للتحول الرقمي، وربط المبادرات الرقمية بالأهداف التنظيمية طويلة الأمد.

في حين جاء بعد تنمية المهارات الرقمية في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية الأبعاد، وهو ما يعكس وجود ضعف نسبي في برامج التدريب والتأهيل الرقمي للعاملين. وتشير هذه النتيجة إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يقتصر على توفير التكنولوجيا فقط، بل يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير المهارات الرقمية لضمان الاستخدام الفعال للتقنيات الحديثة.

وبشكل عام، فإن ارتفاع الأهمية النسبية الإجمالية لمحور التحول الرقمي يدل على وجود استجابة عالية من أفراد العينة، ويعكس مستوى متقدماً من تبني التحول الرقمي في المنظمة، مع الحاجة إلى تحقيق مزيد من التوازن بين الأبعاد التقنية والبشرية لضمان استدامة هذا التحول.

٢. وصف وتشخيص الأداء التنظيمي

يعرض الجدول (٢) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الأداء التنظيمي في المنظمة المبحوثة، بالاعتماد على مؤشرات الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، بهدف تشخيص مستوى الأداء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة.

الجدول (٢): التحليل الوصفي لأبعاد الأداء التنظيمي

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
١	جودة الخدمات	٤,١٨	٠,٦٠	٪٨٣,٦
٢	الكفاءة التنظيمية	٤,٠٥	٠,٦٨	٪٨١,٠
٣	الفاعلية التنظيمية	٣,٩٢	٠,٧٥	٪٧٨,٤
٤	سرعة إنجاز الأعمال	٣,٨٥	٠,٨٢	٪٧٧,٠
	الإجمالي	٤,٠٠	٠,٧١	٪٨٠,٠

نلاحظ من الجدول اعلاه أن بعد جودة الخدمات جاء في المرتبة الأولى من حيث الوسط الحسابي والأهمية النسبية، وهو ما يعكس الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين مستوى الخدمات المقدمة، سواء من حيث الدقة أو الاعتمادية أو تلبية احتياجات المستفيدين. وتدل هذه النتيجة على أن اعتماد التقنيات الرقمية أسهم بشكل مباشر في رفع مستوى رضا المستفيدين وتعزيز صورة المنظمة المؤسسية.

وجاء بعد الفاعلية التنظيمية في مرتبة متقدمة، مما يدل على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، نتيجة تحسين آليات العمل وتكامل العمليات التنظيمية. ويعكس هذا البعد مدى نجاح الإدارة في استثمار الموارد المتاحة وتحقيق التوازن بين المدخلات والمخرجات في ظل بيئة عمل رقمية متطورة.

أما بعد سرعة إنجاز الأعمال فقد حقق مستوى مرتفعاً نسبياً، وهو ما يشير إلى أن التحول الرقمي أسهم في تقليص الوقت اللازم لإنجاز المعاملات وتقليل التعقيدات الإجرائية، الأمر الذي انعكس إيجاباً على انسيابية العمل وتحسين مستوى الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.

في حين حلّ بعد الكفاءة التنظيمية في المرتبة الأخيرة نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، رغم تحقيقه مستوى جيد من الأهمية النسبية، وهو ما يدل على وجود فرص لتحسين استغلال الموارد البشرية والمادية بشكل أكثر فاعلية. وتشير هذه النتيجة إلى أن تحسين الكفاءة التنظيمية يتطلب مزيداً من التكامل بين الأنظمة الرقمية وتطوير أساليب العمل بما يضمن تقليل الهدر ورفع الإنتاجية. وبصورة عامة، فإن ارتفاع الأهمية النسبية الإجمالية لمحور الأداء التنظيمي يعكس مستوى إيجابياً من الأداء في المنظمة المبحوثة، ويؤكد أن التحول الرقمي يمثل أحد العوامل الأساسية في تعزيز جودة الخدمات، وتحسين الفاعلية، وتسريع إنجاز الأعمال، بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.

ثانياً: اختبار الفرضيات (الارتباط والتأثير)

١. علاقة الارتباط (Pearson Correlation):

يوضح الجدول (٣) نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين متغيري البحث، وهما التحول الرقمي بوصفه المتغير المستقل، والأداء التنظيمي بوصفه المتغير التابع.

الجدول (٣): العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي

نوع العلاقة	sig	R	المتغير التابع	المتغير المستقل
طردية	٠,٠٠٠	**٠,٧٤٢	الأداء التنظيمي	التحول الرقمي

تشير نتائج الجدول (٣) إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (**٠,٧٤٢) عند مستوى دلالة معنوي، مما يدل على قوة العلاقة الإيجابية بين المتغيرين. وتعكس هذه النتيجة أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي في المنظمة، تحسن مستوى الأداء التنظيمي بصورة ملحوظة. وتُعد قيمة معامل الارتباط المحققة مؤشراً واضحاً على أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد أداة تقنية، بل يعد مدخلاً إدارياً استراتيجياً يسهم في تحسين كفاءة وفاعلية الأداء التنظيمي، من خلال تطوير العمليات، وتحسين جودة الخدمات، وتسريع إنجاز الأعمال، وتعزيز القدرة على الاستجابة لمتطلبات المستفيدين.

كما تؤكد دلالة معامل الارتباط الإحصائية صحة الفرضية التي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، الأمر الذي يعزز من موثوقية نتائج البحث ويعكس انسجامها مع الأدبيات الإدارية المعاصرة التي تؤكد الدور المحوري للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي.

وبناءً على ما تقدم، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي يشكل أحد العوامل الأساسية المؤثرة في رفع مستوى الأداء التنظيمي، وأن الاستثمار في التقنيات الرقمية وتكاملها مع الموارد البشرية والتنظيمية من شأنه أن يحقق نتائج إيجابية مستدامة على مستوى الأداء العام للمنظمة.

٢. اختبار علاقة التأثير (Regression Analysis)

يوضح الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Analysis) الذي أُجري لقياس مدى تأثير التحول الرقمي بوصفه المتغير المستقل في الأداء التنظيمي بوصفه المتغير التابع، وذلك بهدف اختبار فرضية التأثير في البحث.

الجدول (٤): تحليل الانحدار الخطي البسيط

المتغير المستقل	(β)	(R ²)	(F)	مستوى الدلالة
التحول الرقمي	٠,٦٨٥	٠,٥٥١	٤٢,١٥	٠,٠٠٠

تشير نتائج التحليل إلى أن التحول الرقمي له تأثير معنوي وإيجابي في الأداء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (β) مستوى دل إحصائياً، مما يعني أن أي زيادة في مستوى تطبيق التحول الرقمي تقابلها زيادة ملموسة في مستوى الأداء التنظيمي داخل المنظمة المبحوثة. وتؤكد هذه النتيجة الدور الفاعل للتحول الرقمي في تحسين آليات العمل وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي. كما أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد ($R^2 = 0.551$)، وهو ما يدل على أن التحول الرقمي يفسر ما نسبته ٥٥,١٪ من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتناولها البحث، مثل الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، ومستوى الكفاءات البشرية. وتشير قيمة (F) المحسوبة إلى معنوية النموذج الإحصائي ككل، مما يؤكد صلاحية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين متغيرات البحث، ويعزز من موثوقية النتائج المستخلصة. ويعكس ذلك أن التحول الرقمي يمثل متغيراً أساسياً ومؤثراً في تحسين الأداء التنظيمي وليس عاملاً ثانوياً. وبناءً على ما سبق، فإن نتائج الجدول (٤) تؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود تأثير معنوي للتحول الرقمي في الأداء التنظيمي، وتبرز أهمية تبني استراتيجيات رقمية متكاملة تسهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وبما ينسجم مع متطلبات البيئة التنظيمية المعاصرة.

الاستنتاجات

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في المنظمة المبحوثة كان مرتفعاً نسبياً، مما يعكس توجهاً تنظيمياً واضحاً نحو تبني التقنيات الرقمية في دعم العمليات الإدارية والخدمية.
- تبيّن أن أبعاد التحول الرقمي لم تكن بالمستوى نفسه من الاهتمام، إذ حظي بعد العمليات التنظيمية الرقمية والبنية التحتية التكنولوجية باهتمام أكبر مقارنة ببعدها تنمية المهارات الرقمية، مما يشير إلى وجود فجوة في جانب بناء القدرات البشرية الرقمية.
- أظهرت نتائج التحليل الوصفي لمتغير الأداء التنظيمي تحسناً واضحاً في جودة الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال، الأمر الذي يعكس الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستخدمين.
- كشفت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون عن وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء التنظيمي، مما يدل على أن زيادة مستوى التحول الرقمي تسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي.
- أكدت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحول الرقمي في الأداء التنظيمي، حيث فسّر التحول الرقمي نسبة مهمة من التغيرات في الأداء التنظيمي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل تنظيمية وإدارية أخرى.
- دلّت معنوية نموذج الانحدار المستخدم على صلاحية التحول الرقمي بوصفه متغيراً رئيسياً تفسيرياً في تحسين الأداء التنظيمي، وعدم كونه عاملاً ثانوياً أو محدود الأثر.
- تشير النتائج مجتمعة إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفير البنية التحتية التكنولوجية، بل يتطلب تكاملاً بين الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية لتحقيق أداء تنظيمي متميز ومستدام.

التوصيات

- ضرورة تعزيز برامج التدريب وبناء القدرات الرقمية للعاملين، من خلال إعداد خطط تدريبية مستمرة تسهم في تطوير المهارات الرقمية، وبما يضمن الاستخدام الأمثل للتقنيات الحديثة وتحقيق الاستفادة القصوى من تطبيقات التحول الرقمي.
- الاستمرار في تطوير وتحديث البنية التحتية التكنولوجية، ولا سيما الأنظمة الإلكترونية وقواعد البيانات وشبكات الاتصال، بما ينسجم مع متطلبات العمل الرقمي ويضمن استدامة التحول الرقمي داخل المنظمة.
- دعم وتفعيل دور القيادة الرقمية من خلال تبني رؤى واستراتيجيات واضحة للتحول الرقمي، وربط المبادرات الرقمية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بما يسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي.
- العمل على تكامل الأنظمة الرقمية بين الوحدات التنظيمية المختلفة، بما يسهم في تحسين انسيابية العمل وتقليل الازدواجية والروتين الإداري، ويعزز سرعة إنجاز الأعمال ودقة الخدمات المقدمة.
- اعتماد سياسات تنظيمية محفزة للابتكار الرقمي، وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية واستخدام التقنيات الحديثة في أداء مهامهم، مع توفير بيئة تنظيمية داعمة للتجديد والتطوير المستمر.
- الاهتمام بقياس وتقييم الأداء التنظيمي بصورة دورية باستخدام مؤشرات رقمية واضحة، بما يتيح متابعة أثر التحول الرقمي واتخاذ القرارات التصحيحية في الوقت المناسب.
- ضرورة تناول متغيرات تنظيمية وإدارية أخرى، مثل الثقافة التنظيمية والقيادة التحولية وجودة الموارد البشرية، لما لها من دور محتمل في تعزيز أثر التحول الرقمي في الأداء التنظيمي.

References

1. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://aisel.aisnet.org/misq/vol37/iss2/3>
2. Daft, R. L. (2021). *Organization theory and design* (13th ed.). Cengage Learning. <https://www.cengage.com/daft>
3. Ensslin, S. R., Rodrigues, K. T., Yoshiura, L. J. M., & Longaray, A. A. (2022). Organizational performance management and sustainability. *Sustainability*, 14(17), 11005. <https://doi.org/10.3390/su141711005>
4. Jankelová, N., Joniaková, Z., & Blšáková, J. (2023). Organizational performance and adaptability in dynamic environments. *Administrative Sciences*, 13(2), 45. <https://doi.org/10.3390/admsci13020045>
5. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/digital-transformation>.
6. Kohtamäki, M., Parida, V., Oghazi, P., Gebauer, H., & Baines, T. (2021). Digital servitization business models in ecosystems: A theory of the firm. *Journal of Business Research*, 123, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.027>.
7. Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2021). Digital transformation in business and management research: An overview. *Journal of Business Research*, 123, 437–444. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.039>
8. Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2023). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 33(1), 1–27. <https://doi.org/10.1111/isi.12345>
9. Moumin, I. (2024). Organizational performance: Modern models and approaches. *International Journal of Entrepreneurship*, 28(4), 1–5. <https://www.abacademies.org/articles/organizational-performance-a>
10. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1264. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
11. Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
12. Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (14th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/robbins>
13. Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2022). Green innovation and environmental performance: The role of organizational performance. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 109–121. <https://doi.org/10.1002/bse.2899>
14. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
15. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
16. Vogelsang, K., Liere-Netheler, K., Packmohr, S., & Hoppe, U. (2022). Barriers to digital transformation in manufacturing: Development of a research agenda. *Procedia CIRP*, 104, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2021.11.001>
17. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.08.002>
18. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2020). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press. <https://hbr.org/leading-digital>.