



أثر التحول الرقمي في الأداء المنظمي: دراسة حالة البنك الأردني الكويتي

د. عبد الله أحمد الشورة**

اماني يوسف الرفوع*

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي. تكون مجتمع الدراسة من المديرين في الإدارة العليا والوسطى في البنك الأردني الكويتي، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الكمي "الوصفي التحليلي"، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات الأولية وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (130) فرداً بأسلوب المسح الشامل، وقد تم استرجاع (94) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام مجموعة أساليب إحصائية من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للتحول الرقمي والأداء المنظمي في البنك الأردني الكويتي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي. وقدم الباحثان توصيات أبرزها توفير الدعم المناسب واللازم للعاملين في البنك الأردني الكويتي وتوعيتهم بمدى أهمية وفوائد التحول الرقمي ضرورة الاهتمام بتعزيز القيادة الرقمية في البنك من خلال عقد دورات وورش عمل تدريبية للمديرين حول التحول الرقمي ودوره المهم في تحسين الأداء المنظمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المنظمي، البنك الأردني الكويتي.

* طالبة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية. amaniehab2022@gmail.com

**أستاذ مشارك، جامعة العلوم الإسلامية العالمية.

1. المقدمة:

شهدت البنوك التجارية جملةً من التطورات المتسارعة في مجال الابتكارات المالية استخدام التكنولوجيا الرقمية وتحرير الأسواق المالية في العصر الحاضر، مما أدى إلى زيادة المنافسة بينها، حيث تسعى البنوك التجارية لمواكبة هذه التطورات، بهدف تحسين أدائها الكلي بصفة عامة، وأدائها المالي بصفة خاصة، باعتباره يمثل انعكاساً لوضعها ومركزها المالي، الذي يضمن لها البقاء والتوازن بين الربحية والسيولة والأمان. وفي ظل تطور التكنولوجيا الرقمية في الخدمات البنكية، برزت المفاهيم الالكترونية والتحويلات الرقمية في عمليات البنوك التجارية، التي تعتبر من أهم إفرزات الثورة التقنية، في مجال المعاملات المالية، حيث بدأت البنوك بتسخير ما لديها من إمكانيات مادية وبشرية لتطوير الوسائل الرقمية لديها، من أجل تقديم خدمات ذات جودة عالية لعملائها، إسهاماً في تحقيق الهدف للبنوك، الذي يتمثل في تحسين أدائها وتعزيزه، لا سيما في ظل التطور السريع في بيئة الأعمال التي تعد من أهم المعطيات والمتغيرات المحيطة بالبنوك (البطرنى والجزار، 2023).

ويعد الأداء المنظمي جزءاً مهماً في استراتيجية البنوك، حيث يتم تحديده وقياسه لتطوير المنظمات وتحقيق أهدافها في ظل بيئة تمتاز بالتغير والتطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، وهو ما يجبرها على البحث عن الحلول المناسبة التي تسمح لها بالتكيف بنجاح مع الظروف البيئية المتغيرة والمتسارعة (Rahmatullah et al., 2022). علاوة على ذلك، يحتل موضوع الأداء المنظمي أهمية كبيرة في البنوك التجارية، نظراً لما يشهده العالم من تغير متسارع في البيئة التكنولوجية الرقمية، وسط مناخ يتسم بالديناميكية، فهو الذي يحدد درجة تطور البنوك التجارية وكفاءتها. مما تقدم، جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التحول الرقمي من خلال (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي.

2. مشكلة الدراسة:

تكمن مشكلة الدراسة في الأداء المنظمي في البنك الأردني الكويتي في ظل ما تفرضه التطورات السريعة في جميع المجالات وخاصةً التكنولوجيا من تحديات حدّت من قدرة البنك على التكيف مع هذه التغيرات وتلبية متطلبات العملاء المتغيرة بشكل ينعكس على أدائه العام. ومن خلال تبني

التحول الرقمي وتبني التقنيات الرقمية الحديثة ودمجها مع استراتيجية البنك قد تتمكن هذه البنوك من تحسين أدائها ومواجهة التحديات التي تواجهها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

- ما أثر التحول الرقمي في الأداء المنظمي في البنك الأردني الكويتي؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:

- ما الأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي، الأداء المنظمي) في البنك الأردني الكويتي؟

- ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد التعلم والنمو في البنك الأردني الكويتي؟

- ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العمليات الداخلية في البنك الأردني الكويتي؟

- ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العملاء في البنك الأردني الكويتي؟

- ما أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد البيئي في البنك الأردني الكويتي؟

3. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المبحوثة، وهي التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي). كما تسعى هذه الدراسة إلى إثراء وتوسعة البحث في هذه المواضيع، وتساعد على تعميق المعرفة والفهم لأثر التحول الرقمي على الأداء المنظمي في البنك الأردني الكويتي.

4. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي من الدراسة التعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي. كما تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية منها: التعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية،

والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد التعلم والنمو في البنك الأردني الكويتي. والتعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العمليات الداخلية في البنك الأردني الكويتي.

5. فرضيات الدراسة:

بالاستناد إلى السؤال الرئيس للدراسة والأسئلة الفرعية يمكن تحديد الفرضيات بالشكل الآتي:

H₀1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي.

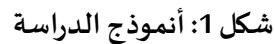
ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية التالية:

H₀1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في بُعد التعلم والنمو في البنك الأردني الكويتي.

H₀1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في بُعد العمليات الداخلية في البنك الأردني الكويتي.

H₀1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في بُعد العملاء في البنك الأردني الكويتي.

H₀1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة في البُعد البيئي في البنك الأردني الكويتي.



المتغير المستقل: (الفاروق، 2023؛ عبد الغني وآخرون، 2023؛ جاد الله، 2023؛ Xu et al.,

المتغير التابع: (جاء الله وآخرون، 2024؛ العتوم، 2023؛ Xu et al., 2023؛ Kusnanto, 2022)

- التحوّل الرقمي:

وصف (2023, 9) Mallisetty التحوّل الرقمي بأنه إصلاح عميق ومتعمد لأنشطة الأعمال والعمليات والنماذج، لتسخير القدرات والإمكانات التي توفرها التقنيات الرقمية، حيث لا يتعلق الأمر فقط بالانتقال من الورق إلى الشاشات، بل يتعلق بالاستفادة من التكنولوجيا لتقديم قيمة مُحسّنة ليس فقط للعملاء، ولكن لجميع أصحاب المصلحة. وعرّف الخزيم (2023) التحوّل الرقمي أنه العملية التي يتم من خلالها انتقال المنظمات من نموذج عمل تقليدي إلى نموذج مختلف يعتمد على أحدث البرمجيات والتقنيات، بهدف ابتكار خدمات ومنتجات جديدة.

وبحسب (Greenway et al. 2018,11) إن التحول الرقمي يعني تغيير الطريقة التي تدير بها المنظمات نفسها مما يحقق الكفاءة ويحسن من الخدمات التي تقدمها، ويتعلق ببناء نوع جديد من المنظمات من خلال مبادئ عصر الإنترنت، وليس إضافة تعقيد تقني لمحاولة إصلاح المنظمات. من خلال ما سبق، إن التحول الرقمي هو عملية إحداث تغييرات جوهرية في الخدمات والمنتجات التي تقدمها، والمزج بين عملياتها وتكنولوجيا المعلومات المتطورة بهدف تحسين أداء المنظمة.

- أبعاد التحول الرقمي:

1. الاستراتيجية الرقمية:

تشير الاستراتيجية الرقمية إلى مجموعة العمليات التنظيمية، والقضايا والأهداف المتعلقة بالنضج الرقمي، وتُسمى أحياناً استراتيجية الوسائط الرقمية، وتُعد بمثابة خطة لتعظيم الفوائد التجارية لأصول البيانات والمبادرات التي تركز على التكنولوجيا، لذلك، تتطلب الاستراتيجية الرقمية الناجحة فريق متعدد الوظائف، مع أعضاء التسويق والقيادة التنفيذية وتكنولوجيا المعلومات (الحديدي وآخرون، 2022). من جهة أخرى، يرى (Teng et al. 2022) بأن استراتيجية التحول الرقمي تعد شرطاً أساسياً للتحول الرقمي الناجح، فمن خلال تطوير استراتيجية تحول رقمي فعالة وواضحة وسليمة، يمكن للمنظمات التأكد من أن التحول الرقمي الخاص بها سيكون مرناً قدر الإمكان، فاستراتيجية التحول الرقمي تُشبه خريطة مخصصة يمكن أن تحقق قيمة كبيرة في تحويل الأعمال وتقديم أفضل تجربة للعملاء. وفي الوقت الحاضر، أكملت العديد من المنظمات مرحلة صياغة استراتيجية التحول الرقمي وهي في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، حيث يمكن اعتماد إطار تنفيذ استراتيجي جديد في التحول الرقمي ينقسم إلى ثلاث مراحل: التخطيط والتنفيذ والمراجعة (Barrane et al., 2021).

2. القيادة الرقمية:

تشير القيادة الرقمية إلى قدرة القائد على خلق رؤية مقنعة لتصور استراتيجيات وعمليات التحول الرقمي والقدرة على تنفيذها بفعالية (Damayanti & Mirfani, 2021). وتُمثل القيادة الرقمية أسلوباً قيادياً يتناغم مع متطلبات التحول الرقمي فيما تعكسه من كفاءات القادة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوظيفها في توجيه الموظفين نحو الأهداف المنشودة (البلوي والبلوي، 2023). حيث أكد (Chatterjee 2023) على أهمية القيادة الرقمية التي تظهر في تشجيع الموظفين على التعلم الرقمي، وتقديم التدريب المناسب لهم، وتحفيزهم على المشاركة في عملية

التحول الرقمي ليعتادوا على مكان العمل الرقمي. ومن جهته أشار (Flink et al. (2024, 21 إلى أن قيادة التحول الرقمي تتطلب مستوى عاليًا من التفكير الإستراتيجي والدهاء السياسي والوعي الذاتي والحساسية تجاه ما يحدث لأصحاب المصلحة أثناء تطور عملية التحول الرقمي.

3. الثقافة الرقمية:

الثقافة هي مجموع القيم والسلوكيات والمعايير الخاصة بالعاملين داخل المنظمة، وفي عملية التحول الرقمي لا يمكن عزل الثقافة لأنها تؤثر في جميع عناصر هذه العملية (Rowles & Brown, 2017, 7). أشار الحديدي وآخرون (2022) إلى أن الثقافة الرقمية مفهوم يصف كيف تعمل التكنولوجيا والإنترنت على تشكيل الطريقة التي يُفكر بها الأفراد ويتفاعلون من خلالها داخل المنظمة. علاوة على ذلك، إن وجود ثقافة تنظيمية قوية يعتبر أمراً بالغ الأهمية لتعزيز التحول الرقمي، وتكييف المنظمة ككل مع الممارسات الجديدة، بحيث يتم التفاعل معها واستخدامها في مجال الأعمال، حيث تؤدي ثقافة التحول الرقمي دوراً هاماً في تشجيع العاملين في المنظمات على اعتماد الممارسات الجديدة (الفاروق، 2023).

4. القدرة الرقمية:

في كثيرٍ من الأحيان تحكم المنظمات على مدى كفاءة أعمالها من خلال النظر إلى قدرتها الرقمية، التي تُعنى بما تأخذه المنظمة في الاعتبار عند تنفيذ عملية التحول الرقمي بما في ذلك الموارد والبنية التحتية التقنية وتكنولوجيا المعلومات (Rowles & Brown, 2017, 7). فقد نظر محمود (2023) إلى القدرات الرقمية أنها تُعبر عن المهارات والكفاءات اللازمة لاستخدام التقنيات الرقمية، والتطبيقات عبر الإنترنت، من أجل الوصول إلى المعلومات وإنشاء خدمة رقمية، ومشاركتها بكل فعال مع متلقي الخدمة. ووفقاً لـ (Ma (2023, 77 تعتبر القدرات الرقمية من أساسيات تفعيل التحول الرقمي وتنفيذه بسرعة في المنظمات، ومن هذه القدرات قد تشمل البيانات ورقمنة المستخدم، ورقمنة المنتجات، والرقمنة التنظيمية، والأنظمة المفاهيمية.

5. البنية التحتية الرقمية:

تُعد البنية التحتية الرقمية أساس التحول الرقمي لما لاستخدامها فوائد متنوعة، وما تساهم به في وتساهم في 'عادة هيكل نماذج الأعمال وتوسيعها للتعامل مع التغيرات المتطورة (Teng et al., 2022). وقد وضّح (Garzoni et al., (2020 بأن البنية التحتية الرقمية تُعرّف بأنها أدوات وأنظمة التكنولوجيا الرقمية التي توفر قدرات الاتصال، ويمكن للبنية التحتية الرقمية مثل الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات، والمجتمعات عبر الإنترنت، ووسائل التواصل

الاجتماعي، والطباعة ثلاثية الأبعاد، ومساحات التصنيع الرقمية، أن تدعم العمليات التجارية للمنظمات.

- الأداء المنظمي;

وصف (Al-Kahtani and Al-Mekhalafi, 2024) الأداء المنظمي بأنه مصطلح واسع يشمل جميع الأفكار المرتبطة بإنجاز وعمليات المنظمة بأكملها، من حيث رؤيتها، ومهامها، وأهدافها، وتفكيرها الاستراتيجي، وقيادتها، وتصميمها التنظيمي، والتكنولوجيا، والإجراءات التنظيمية، تتمتع المنظمات عالية الأداء بخصائص خاصة. كما تم تعريف الأداء المنظمي بأنه نشاط تقييم يسمح للمنظمات بإصدار أحكام ومقارنات حول الأهداف والأنماط والقرارات السابقة والعمليات والمنتجات الأخرى (Lee et al., 2022). علاوة على ذلك، يعكس الأداء المنظمي قابلية المنظمة للاستجابة للمتغيرات البيئية وتحقيق نتائج مرضية بما يضمن تحقيق أهدافها بفعالية (نجم، 2023). يمكن القول: إن الأداء المنظمي هو مفهوم واسع يغطي مدى الفعالية التي تحقق بها المنظمة أهدافها وغاياتها، ويتم تقييمه من خلال مجموعة متنوعة من المؤشرات المالية وغير المالية.

- أبعاد الأداء المنظمي:

1. بُعد التعلم والنمو:

يعتبر بُعد التعلم والنمو من الجوانب الأساسية غير المالية لبطاقة الأداء المتوازن، وتتضمن القياسات الأساسية لهذا البعد أربعة عوامل: نتائج الأداء، والاحتفاظ بالموظفين، وإنتاجية الموظفين، ورضا الموظفين، حيث إنه عندما يكون الموظف راضياً للغاية، فإن هذا يؤثر بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين والإنتاجية، وبالتالي، يؤثر الاحتفاظ بالموظفين وإنتاجية الموظفين على النتائج النهائية، وإن العوامل المساعدة أو المحفزة لرضا الموظفين هي كفاءة الموظفين والبنية التحتية للتكنولوجيا ومناخ العمل (Kaewninprasert et al., 2024). ويوضح بُعد التعلم والنمو مدى قدرة المديرين على التعلم والتطور وتحسين الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين (الحري، 2023). ويركز على الأصول غير الملموسة للمنظمات، من خلال تحديد المهارات الداخلية، وبناء الكفاءات الداخلية، لتدعيم العمليات الداخلية في خلق القيمة، حيث تعد الإجراءات التنظيمية والأفراد والنظم، هي المصدر الأساسي للتعلم والنمو التنظيمي (توفيق، 2023). وقد أشار Kaplan and Norton (1996, 7) إلى أن أهداف التعلم والنمو تصنف كيفية

دمج الأفراد والتكنولوجيا ومناخ المنظمة لدعم الإستراتيجية، وإن التحسينات في مقاييس التعلم والنمو بمثابة مؤشرات رئيسية للعمليات الداخلية والعملاء والأداء المالي للمنظمة.

2. بُعد العمليات الداخلية:

بشكل عام تشير العمليات الداخلية إلى جميع الأنشطة داخل المنظمة، التي يستخدمها المديرون لمراقبة عمليات الأعمال، وتحديد فرص تحسين الأداء، ودمج تقنيات المعلومات في العمليات اليومية وغيرها لزيادة الأداء والإنتاجية (Salih et al., 2024). يوضح بُعد العمليات الداخلية المؤشرات غير المالية التي تتمثل في تشغيل المدخلات، والموارد المتاحة للمنظمة، ويركز على تحسين كفاءة العمليات التشغيل الداخلية وتحويلها إلى خدمات ومنتجات ذات قيمة بالنسبة للعملاء، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج مالية ترضي تطلعات المساهمين، وتشجيع المنظمات على إعادة صياغة هيكل العمليات التشغيلية، حتى يتم تحديد ما يجب أن تتميز فيه لكي تصبح أكثر نجاحاً (توفيق، 2023). ووفقاً لـ Kaplan and Norton (1996, 7) تساهم العمليات الداخلية في إنشاء وتقديم عرض القيمة للعملاء، وتعتبر مؤشراً رئيسياً للتحسينات اللاحقة فيما يتعلق بالعملاء والنتائج المالية للمنظمة.

3. بُعد العملاء:

يعتبر بُعد العملاء جوهر المقاييس غير المالية، حيث يتضمن مجموعة من المؤشرات منها، رضا العميل، والاحتفاظ بالعميل، واكتساب عملاء جدد، وربحية العميل، والحصة السوقية في القطاعات المستهدفة (توفيق، 2023). ورضا العملاء هو المحدد الرئيسي لمستوى هذه المؤشرات، فهو يدل على مستوى الرضا الذي يعبر عنه العملاء فيما يتعلق بمنتجات أو خدمات المنظمة (Intiar, 2023). حيث أكد Kusnanto (2022) على أن رضا العملاء هو أحد أهم مؤشرات قياس الأداء في بُعد العملاء، حيث يُظهر هذا المؤشر ما إذا كانت المنظمة قادرة على تلبية توقعات العملاء أم لا؟ علاوة على ذلك، أشار Bandonno and Nugroho (2023) إلى أنه من خلال بُعد العملاء تقوم المنظمة بتحديد العملاء وقطاعات السوق التي سيتم إدخالها، حيث تحاول المنظمات معرفة ما يتوقعه العملاء منها، وكيف يرى العملاء المنظمة نفسها. إن الارتباط بمنظور العميل يعني أنه يرتبط أيضاً برضا العملاء، في مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، يمكن استخدام مجموعتين من المعايير لقياس وجهات نظر العملاء، وهما القياس الأساسي للعميل وعرض قيمة العميل.

4. البُعد البيئي:

يعتبر البُعد البيئي أداة لقياس التأثير الذي تحدثه المنظمة في البيئة المحيطة بها، وأصبح قياس هذا البعد عملية أساسية في تقييم أداء المنظمات، حيث إن المنظمات لن تعد تعمل اليوم بمعزل عن المجتمع، وأصبح قياس أثر هذا البعد في البيئة المحيطة، من عوامل استمرارها واستقرارها أو انسحابها من المجتمع (مبروكي، 2023). علاوة على ذلك، إن تضمين البُعد البيئي يؤدي إلى فهم أفضل لمصادر ومسببات التكلفة البيئية الحالية، وتحقيق إدارة أفضل للتكاليف البيئية المستقبلية، والتنبؤ بالقضايا التي قد تعوق تطوير المنتجات والخدمات وتوزيعها، والمنافسة والبقاء في عالم يهتم فيه المنافسون بالتكاليف البيئية، بحيث يتم استغلال الفرص المتاحة في الأسواق التي تمتاز بالتنافسية البيئية الشديدة، وبالتالي فإن تقييم البُعد البيئي من خلال بطاقة الأداء المتوازن، يساعد المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية في الأجل القصير والطويل (توفيق، 2023).

5. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة جاب الله وآخرين (2024) التعرف إلى دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام بأبعاده (البُعد البيئي، والبُعد الاقتصادي، والبُعد الاجتماعي، والابتكار التنظيمي، والبراعة التنظيمية). وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في الشركة الدولية للخدمات البريدية إيجي سيرف في مصر، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية اللازمة، حيث تم توزيع عينة تكونت من (210) فرداً يعملون في (30) فرعاً في الشركة المبحوثة. وقد تم استرجاع (188) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التحول الرقمي جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.36)، ووجود تأثير مباشر ومعنوي للتحول الرقمي في كفاءة الأداء المستدام بأبعاده في قطاع الخدمات البريدية المبحوثة. وأوصت الدراسة بنشر ثقافة التحول الرقمي والتطور المستمر في محيط العمل من خلال إشراك الجميع في عملية التحول من كبار المديرين والمسؤولين حتى صغار الموظفين.

وسعت دراسة الفاروق (2023) إلى التعرف على دور إستراتيجية التحول الرقمي بأبعاده (عمليات التحول الرقمي، والبنية التحتية الرقمية، وثقافة التحول الرقمي، والابتكار، والمهارات الرقمية للعاملين) في منظومة وظائف الموارد البشرية بأبعاده (الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والأجور والمكافآت، وتقييم الأداء). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون

مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددها (4) بنوك، وكانت عينة الدراسة (120) فرداً، واستخدمت الدراسة عدداً من الأساليب الإحصائية كمعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS). توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحول الرقمي بأبعادها وبين تطوير منظومة وظائف الموارد البشرية في البنوك محل الدراسة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الإدارة العليا بنشر ثقافة التحول الرقمي في بيئة العمل.

كما هدفت دراسة العتوم والحوامدة إلى التحقق من أثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية بأبعاده (التوظيف الفعال، والتدريب المتعمق، والتعويضات، وفريق العمل، وتشارك المعلومات) في الأداء المنظمي بأبعاده (البعد المالي، والبعد العملاء، والبعد العمليات الداخلية، والبعد التعلم والنمو). وتكون مجتمع الدراسة من (850) موظفاً في البنوك التجارية الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (328) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم استخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في الأداء المنظمي بنسبة (60%). وعلى ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز عمل إدارة الموارد البشرية بوضع الخطط اللازمة لها وتطبيقها، والتركيز على استقطاب الأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية، لرفع مستوى البنوك والبقاء في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها في البيئة المحيطة. فيما جاءت دراسة عبد الغني وآخرون (2023) للتعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده (قيادة التحول الرقمي، واستخدام التقنيات، والتغيرات الهيكلية، والابتكار الرقمي) في فاعلية الأداء التنظيمي بأبعاده (الثقافة التنظيمية، والقيادة، وبيئة العمل، والتعلم والنمو، والتغيير والابتكار). وقد اشتمل مجتمع الدراسة على (1689) من العاملين بقطاع البنوك في محافظة السويس بمصر والبالغ عددها (9) بنوك، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية وزعت على عينة عشوائية قدرها (360)، كما استخدمت الدراسة البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى الأهمية النسبية للتحول الرقمي جاء متوسطاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.63)، وجاء مستوى الأهمية النسبية للأداء التنظيمي مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ (3.77) في البنوك، وأوصت الدراسة بضرورة وجود إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات البنوك للتسريع بتحول المجتمع إلى مجتمع رقمي.

أما دراسة جاد الله (2023) فهدفت إلى تحديد العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده (وضع استراتيجية للتحول الرقمي، البنية التحتية للتحول الرقمي، المعرفة التكنولوجية للمسؤولين، المهارات التكنولوجية للمسؤولين) وتطوير الأداء المؤسسي بأبعاده (الكفاءة، والفعالية، والعدالة، والمشاركة في اتخاذ القرارات، واللوائح والنظم). اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من المسؤولين بإدارات التضامن الاجتماعي في مصر، وبلغت عينة الدراسة من (76) فرداً، تم استخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS). وكانت أهم ما توصلت إليه نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي وعلاقة ارتباط طردية دالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، أي أن أبعاد التحول الرقمي تُساهم في تطوير الأداء المؤسسي بنسبة (22%)، وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي في إدارات التضامن المبحوثة جاء بمستوى مرتفع.

من جهة أخرى، هدفت دراسة Purwanto et al. (2023) التعرف إلى أثر (القيادة التحويلية، وتبادل الأعضاء القياديين، والالتزام التنظيمي، والتحول الرقمي، وجود حياة العمل) كمتغيرات مستقلة في أداء الجامعات كمتغير تابع، والدور الوسيط لسلوك المواطن التنظيمية وسلوك العمل المبتكر في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. طبقت الدراسة في الجامعات الخاصة في منطقة LLDKI في اندونيسيا عددها (181) جامعة، وتكونت العينة من (341) فرداً في هذه الجامعات، حيث تم إخضاع البيانات التي تم جمعها للتحليل باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية من خلال البرنامج الإحصائي (Smart PLS) لاختبار الفرضيات والوصول إلى النتائج. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية في سلوك العمل المبتكر وسلوك المواطن التنظيمية، ووجود علاقة وأثر إيجابي ذي دلالة إحصائية في أداء الجامعات، وعدم وجود أثر مباشر للتحول الرقمي في سلوك العمل المبتكر وأداء الجامعات محل الدراسة.

وكذلك دراسة Xu et al. (2023) التي هدفت إلى التعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده (الإستراتيجية الرقمية، والقدرة الرقمية) في الابتكار البيئي بأبعاده (العملية البيئية، والمنتجات البيئية، وابتكار الإدارة البيئية) والأداء المستدام. ولتحقيق هدف الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأُجريت الدراسة على عينة قوامها (210) شركة للتصنيع في الصين. ولغايات التحليل، فقد تم استخدام برمجية Smart PLS وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها: أن الإستراتيجية الرقمية، والقدرة الرقمية،

تعملان بشكل كبير على تحسين العملية البيئية والمنتجات البيئية وابتكار الإدارة البيئية. وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي والقدرة الرقمية باعتبارها قوى دافعة ضرورية تحث الشركات على تنفيذ الابتكار البيئي من أجل تعزيز الاستدامة.

في حين سعت دراسة Shin et al. (2023) إلى الكشف عن أثر القيادة الرقمية في الأداء المنظمي، مع وجود الثقافة الرقمية والقدرات الرقمية كمتغير وسيط. ولتحقيق هدف الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة عبر الإنترنت كأداة للدراسة، وأُجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (149) موظفاً يعملون في مجموعة من المؤسسات في كوريا الجنوبية. ولغايات التحليل، فقد تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج، أن القيادة الرقمية لها تأثير إيجابي مباشر وغير مباشر في الأداء المنظمي. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالقدرات الرقمية للموظفين لما لها من دور في الأداء المنظمي في المؤسسات كوريا الجنوبية بعين الاعتبار.

وأيضاً دراسة Teng et al. (2022) حيث هدفت إلى معرفة أثر العوامل المنظمية للتحول الرقمي المتمثلة في (التكنولوجيا الرقمية، والمهارات الرقمية، واستراتيجية التحول الرقمي) في الأداء المالي للشركات. والدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية والمهارات الرقمية واستراتيجية التحول الرقمي والأداء المالي في الشركات. طُبقت الدراسة في عدد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في مقاطعات مختلفة في الصين، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (335) فرداً من المديرين التنفيذيين في هذه الشركات، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل المسار من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEMs). وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى توافر التحول الرقمي جاء مرتفعاً في الشركات المبحوثة بمتوسط حسابي بلغ (4.828)، ووجود أثر إيجابي ومهم لاستراتيجية التحول الرقمي والتكنولوجيا الرقمية في الأداء المالي. وأوصت الدراسة بأنه يجب على الشركات محل الدراسة مراعاة اختلاف المراحل التي يمرون بها واختيار التكنولوجيا الرقمية التي تناسبهم وتساعد في عملية التحول الرقمي، بدلاً من الاختيار الأعمى للتقنيات الرقمية.

6. منهجية الدراسة:

اعتمد الباحثان المنهج الكمي "الوصفي التحليلي" في الدراسة الحالية وذلك لمناسبته طبيعتها وأهدافها، وقد تم وصف متغيراتها المتمثلة بالتحول الرقمي كمتغير مستقل، والأداء المنظمي كمتغير تابع، ومن ثم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي تمثلت بالمديرين في الإدارة العليا

والوسطى في البنك الأردني الكويتي على الاستبانة/ أداة الدراسة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

7. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في المديرين في الإدارة العليا والوسطى في البنك الأردني الكويتي بجميع فروعهم، وقد بلغ عددهم (130) فرداً، تم توزيع الاستبانة عليها لجمع المعلومات الأولية باستخدام أسلوب المسح الشامل، وتم استرجاع (94) استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد (72%) من إجمالي الاستبانات.

8. وحدة التحليل:

تمثلت وحدة التحليل من المديرين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في البنك الأردني الكويتي.

9. طرق جمع البيانات:

لجمع البيانات اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من المصادر هما:

- المصادر الثانوية: تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدراسات السابقة والمقالات والأبحاث التي تناولت موضوع هذه الدراسة.
- المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية.

10. تحليل البيانات واختبار الفرضيات:

- وصف خصائص عينة الدراسة:

الجدول الآتي يبين توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية المتمثلة في (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة العملية).

الجدول 3: "توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب الخصائص الديموغرافية"

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	41	43.6%
	أنثى	53	56.4%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	19	20.2%
	30- أقل من 40 سنة	44	46.8%
	40- أقل من 50 سنة	25	27.7%
	50 سنة فأكثر	5	5.3%
	بيكالوريوس	56	59.6%
المؤهل العلمي	ماجستير	21	22.3%
	دكتوراه	17	18.1%
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	15	16.0%
	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	20	21.3%
	10 سنوات – أقل من 15 سنة	36	38.3%
	15 سنة فأكثر	23	24.5%
		94	100%

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

- وصف متغيرات الدراسة:

الجدولين (4) و(5) يُظهران الأهمية النسبية للمتغيرات التي تناولتها الدراسة، حيث إنه من 1- أقل من 2.34 مُنخفضة، ومن 2.34- أقل من 3.67 متوسطة، ومن 3.67 – 5 مرتفعة.

الجدول 4: "الأهمية النسبية لمتغيرات التحول الرقمي"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	الأهمية النسبية
الاستراتيجية الرقمية	13.88	518.	1	مرتفعة
القيادة الرقمية	3.660	659.	5	متوسطة
الثقافة الرقمية	3.789	1.57	2	مرتفعة
القدرات الرقمية	3.686	.528	4	مرتفعة
البنية التحتية	63.69	.667	3	مرتفعة
المقياس العام للتحول الرقمي	53.74	-	-	مرتفعة

الجدول (4) يُبين ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للتحول الرقمي، حيث جاء المتوسط الحسابي العام بقيمة (3.745)، واحتل بُعد الاستراتيجية الرقمية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.881) وانحراف معياري (0.518) وأهمية نسبية مرتفعة، وجاء بُعد القيادة الرقمية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.660) وانحراف معياري (0.659) وأهمية نسبية متوسطة.

الجدول 5: "الأهمية النسبية لمتغيرات الأداء المنظمي"

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
بُعد التعلم والنمو	3.717	626.	4	مرتفعة
بُعد العمليات الداخلية	4.038	433.	1	مرتفعة
بُعد العملاء	4.036	553.	2	مرتفعة
البُعد البيئي	3.834	350.	3	مرتفعة
المقياس العام للأداء المنظمي	3.907	-	-	مرتفعة

الجدول (5) يُبين ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للأداء المنظمي، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام (3.907)، وفي المرتبة الأولى جاء بُعد العمليات الداخلية بمتوسط حسابي بلغ (4.038) وانحراف معياري (0.433) وأهمية نسبية مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد التعلم والنمو بمتوسط حسابي قدره (3.717) وانحراف معياري (0.626) وأهمية نسبية مرتفعة.

- اختبار فرضيات الدراسة:

اختبار فرضية الدراسة الرئيسة Ho1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي"، ولغرض اختبار الفرضية الرئيسة للدراسة تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، جاءت النتائج كالتالي:

الجدول 6: "ملخص النموذج وتحليل التباين للفرضية الرئيسة Ho1"

النموذج	ملخص النموذج	تحليل التباين		
Model	Model Summery	ANOVA ^a		
	R	F	Df	Sig F
	معامل الارتباط	المحسوبة	درجة الحرية	
1	.794 ^a	29.724	5	.000 ^b

a. المتنبئ: الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية.

b. المتغير التابع: الأداء المنظمي

الجدول (6) يُبين أن مُعامل الارتباط بلغت قيمته ($r=.794$) وهذا يعني وجود ارتباط عالٍ بين التحول الرقمي بأبعاده والأداء المنظمي، وبلغت أن قيمة مُعامل التحديد ($r^2=.631$) عند درجة حُرّية (5)، وجاءت قيمة ($F=29.724$) عند مستوى معنوية ($Sig=0.000$)، مما يؤكد معنوية الانحدار، وهذا يُشير إلى أن التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) قد فسّر نسبة (63.1%) من التباين في الأداء المنظمي. والجدول (7) يُظهر "نتائج تحليل المُعاملات للفرضية الرئيسة Ho1"

الجدول 7: "نتائج تحليل المُعاملات للفرضية الرئيسة"

رقم النموذج	النموذج	جدول المُعاملات			
	Model	B	الخطأ المعياري	β	t
					Sig t
					مستوى الدلالة
1	الاستراتيجية الرقمية	.041	.071	.055	.568
	القيادة الرقمية	.037	.068	.063	.548
	الثقافة الرقمية	.140	.105	.206	1.333
	القدرات الرقمية	.053	.083	.073	.643
	البنية التحتية	.277	.064	.480	4.294

a. المتغير التابع: الأداء المنظمي

يتبين من الجدول (7) أن قيمة بيتا β عند بُعد الاستراتيجية الرقمية جاءت بمقدار (0.055) وبخطأ معياري قيمته (0.071)، وبلغت (t) المحسوبة (0.568) وبمستوى دلالة ($Sig=0.572$)، وهذا يعني أن بُعد الاستراتيجية الرقمية غير معنوي، وبلغت قيمة بيتا β لبُعد القيادة الرقمية (0.063) وبخطأ معياري قيمته (0.068)، وبلغت (t) المحسوبة (0.548) وبمستوى دلالة ($Sig=0.585$)، وهذا

يعني أن بُعد القيادة الرقمية غير معنوي. كما بلغت بيتا β لبُعد الثقافة الرقمية (206). وبخطاً معياري قدره (105)، وبلغت (t) المحسوبة (1.333) وبمستوى دلالة (Sig=0.186)، وهذا يعني أن بُعد الثقافة الرقمية غير معنوي. بالإضافة إلى أن قيمة بيتا β لبُعد القدرات الرقمية جاءت بمقدار (073). وبخطاً معياري بلغ (083)، وبلغت (t) المحسوبة (643). وبمستوى دلالة (Sig=0.522) وهذا يعني أن بُعد القدرات الرقمية غير معنوي، أما بُعد البنية التحتية فقد بلغت قيمة بيتا β عنده (480). وبخطاً معياري قدره (064)، وجاءت (t) المحسوبة بقيمة (4.294) وبمستوى دلالة (Sig=0.000) وهذا يعني أن بُعد البنية التحتية معنوي. وبناءً عليه لا يتم قبول الفرضية العدمية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي".

اختبار الفرضية الفرعية الأولى Ho1-1: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد التعلم والنمو في البنك الأردني الكويتي".

الجدول 8: ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات
	Model Summery	ANOVA ^a	Coefficient ^a
	R	Df	β
	معامل الارتباط	درجة الحرية	معامل بيتا المعياري
	r ²	F	T
	معامل التحديد	المحسوبة	المحسوبة
			Sig t
			الدلالة
بُعد التعلم والنمو	.825 ^a	195.642	13.987
	.680	1	.825
			.000 ^b

b. المتغير التابع: بُعد التعلم والنمو

a. المتنبئ: التحول الرقمي

يُبين الجدول (8) في ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد للتحول الرقمي بلغت $(r^2=.680)$ ، وهذا يعني أن التحول الرقمي فسر نسبة (68.0%) من التغير الحاصل في بُعد التعلم والنمو، وفي جدول تحليل التباين تبين أن قيمة F بلغت (195.642) عند مستوى معنوية $(Sig=.000)$ وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين في جدول المعاملات أن قيمة β (0.825) وقيمة t (13.987) عند مستوى معنوية $(Sig=.000)$ ، وهذا يؤكد معنوية المعامل. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد التعلم والنمو في البنك الأردني الكويتي".

اختبار الفرضية الفرعية الثانية Ho1-2: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العمليات الداخلية في البنك الأردني الكويتي".

الجدول 9: "ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الثانية"

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات
	Model Summary	ANOVA ^a	Coefficient ^a
	R	Df	β
	معامل الارتباط	الحرية	معامل بيتا المعياري
	معامل التحديد	درجة الحرية	المحسوبة
	معامل	مستوى معنوية	المحسوبة
	معامل	مستوى معنوية	الدلالة
بُعد العمليات الداخلية	.616 ^a	56.361	.000 ^b
	.380	1	.616
			7.507
			.000

a. المتنبي: التحول الرقمي b. المتغير التابع: بُعد العمليات الداخلية

يُبين الجدول (9) في ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد للتحول الرقمي بلغت $(r^2=.616)$ ، وهذا يعني أن التحول الرقمي فسر نسبة (61.6%) من التغير الحاصل في بُعد العمليات الداخلية، وفي جدول تحليل التباين تبين أن قيمة F بلغت (56.361) عند مستوى معنوية $(Sig=.000)$ وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين في جدول المعاملات أن قيمة β (0.616) وقيمة t (7.507) عند مستوى معنوية $(Sig=.000)$ ، وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية، وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العمليات الداخلية في البنك الأردني الكويتي".

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة Ho1-3: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العملاء في البنك الأردني الكويتي"

الجدول 10: ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين	جدول المعاملات
	Model Summary	ANOVA ^a	Coefficient ^a
	R	Df	β
	معامل الارتباط	درجة الحرية	معامل بيتا المعياري
	r ²	F	t
	معامل التحديد	المحسوبة	المحسوبة
	Sig	Sig	Sig
	الدلالة	الدلالة	الدلالة
بُعد العملاء	.377 ^a	15.287	3.910
	.142	1	.000 ^b

a. المتنبي: التحول الرقمي b. المتغير التابع: بُعد العملاء

يُبين الجدول (10) في ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد للتحول الرقمي بلغت ($r^2=.377$)، وهذا يعني أن التحول الرقمي يفسر نسبة (37.7%) من التغير الحاصل في بُعد العملاء، وفي جدول تحليل التباين تبين أن قيمة F بلغت (15.287) عند مستوى معنوية ($Sig=.000$) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين في جدول المعاملات أن قيمة β (.377) وقيمة t (3.910) عند مستوى معنوية ($Sig=.000$)، وهذا يؤكد معنوية المعامل.

وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العملاء في البنك الأردني الكويتي".

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة Ho1-4: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \leq \alpha$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية،

والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في البعد البيئي في البنك الأردني الكويتي"

الجدول 11: "ملخص النموذج وتحليل التباين والمعاملات للفرضية الفرعية الرابعة"

المتغير التابع		ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات	
		Model Summary		ANOVA ^a		Coefficient ^a	
	r	r ²	F	Df	Sig F	β	t
معامل الارتباط		معامل	المحسوبة	درجة	مستوى	معامل	المحسوبة
التحديد				الحرية	معنوية	بيتا	الدلالة
					المعياري		
البعد البيئي	.507 ^a	.257	31.758	1	.000 ^b	.507	5.635

a. المتنبئ: التحول الرقمي b. المتغير التابع: البعد البيئي

يُبين الجدول (11) في ملخص النموذج أن قيمة معامل التحديد للتحول الرقمي بلغت ($r^2=.507$)، وهذا يعني أن التحول الرقمي فسر نسبة (50.7%) من التغير الحاصل في البعد البيئي، وفي جدول تحليل التباين تبين أن قيمة F بلغت (31.758) عند مستوى معنوية ($Sig=.000$) وعند درجة حرية (1) وهذا يؤكد معنوية الانحدار، كما تبين في جدول المعاملات أن قيمة β (.507) وقيمة t (5.635) عند مستوى معنوية ($Sig=.000$)، وهذا يؤكد معنوية المعامل. وبناءً على ذلك، تم رفض الفرضية العدمية الفرعية الرابعة، وقبول الفرضية الفرعية البديلة التي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في البعد البيئي في البنك الأردني الكويتي".

11. النتائج:

1. أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للتحول الرقمي بمتوسط حسابي عام بلغ (3.745).

يعكس ارتفاع الأهمية النسبية للتحول الرقمي وعي المديرين في البنك الأردني الكويتي بأهمية التحول الرقمي وإيلائه اهتماماً كبيراً، مع تهيئة المناخ التنظيمي الذي يناسب توجه نحو هذا التحول، وأن أساس عملية التحول هذه وجود لاستراتيجية رقمية واضحة في ظل ثقافة رقمية تُشجع العاملين على ممارسة أعمالهم بسرعة وشفافية من خلال ما يمتلكونه من مهارات وقدرات رقمية وما يوفره البنك من معدات وأجهزة وبرمجيات واتصالات تُسهل إنجازهم لأعمالهم على أكمل وجه، ومع وجود قيادة رقمية فاعلة.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (جاء الله وآخرين، 2024؛ جاد الله، 2023؛ Teng et al., 2022) التي أظهرت وجود مستويات مرتفعة للتحول الرقمي، وتختلف مع دراسة عبد الغني وآخرين (2023) التي أظهرت أن مستوى الأهمية النسبية للتحول الرقمي جاء متوسطاً.

2. أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى ارتفاع مستوى الأهمية النسبية للأداء المنظمي بمتوسط حسابي عام بلغ (3.907).

تؤكد هذه النتيجة على مدى استفادة البنك الأردني الكويتي من المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها العاملون فيه، وما توفره لهم من بيئة تحفيزية ومناسبة للعمل مع حرصها على تطويرهم بشكل مستمر، كما تحسّن من الأداء العام للبنك.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة عبد الغني وآخرين (2023) التي أظهرت وجود مستويات مرتفعة للأداء المنظمي. وتختلف من جهة أخرى مع نتيجة دراسة عبود وكاظم (2023) حيث توصلت إلى أن مستوى الأهمية النسبية للأداء المنظمي جاء بدرجة متوسطة في المصارف العراقية الخاصة بمحافظة بغداد في العراق.

3. أشارت نتائج اختبار فرضية الدراسة الرئيسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في الأداء المنظمي بأبعاده مجتمعة (بُعد التعلم والنمو، وبُعد العمليات الداخلية، وبُعد العملاء، والبُعد البيئي) في البنك الأردني الكويتي. وهذا يعني أنه كلما زاد تطبيق التحول الرقمي، زاد مستوى الأداء المنظمي في البنك الأردني الكويتي.

تشير النتيجة أعلاه إلى مدى وعي إدارة البنوك التجارية الأردنية بأهمية التحول الرقمي في الارتقاء بأدائها المنظمي، من خلال وضع خطط رقمية طويلة الأمد وتوظيف ما تملكه من أدوات مهارات وقدرات وتقنيات وهياكل رقمية لتحسين كفاءة عملياتها الداخلية وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة بسرعة، مع تتبنى أساليب قيادة موجهة وتوفير بيئة رقمية ملائمة للعاملين والاهتمام بتدريبهم وتنميتهم لاستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة وتطبيقها في والخدمات المقدمة وتقليل أثارها البيئية السلبية، بما يضمن رضا العملاء وولاءهم واستدامة عملياتها وتعزيز تنافسيتها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد وآخرين (2024) التي أشارت إلى وجود تأثير معنوي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء المؤسسي في قطاع البنوك بمصر. ودراسة جاد الله (2023) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير طردي ذي دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في إدارات التضامن الاجتماعي في مصر. كما اتفقت أيضاً مع دراسة محمود (2022) حيث أظهرت وجود أثر إيجابي لتطبيق التحول الرقمي على أبعاد الأداء المتوازن، وفعالية أبعاد الأداء المتوازن في مجموعة مستشفيات كليوباترا في مصر.

وينبثق عن الفرضية الرئيسة نتائج الفرضيات الفرعية التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد التعلم والنمو في البنك الأردني الكويتي.

وهذه النتيجة تدل على أن التحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية يعتبر عاملاً حاسماً في تعزيز علاقتها مع العملاء لما يساهم به بشكل كبير في الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء المتغيرة واحتياجاتهم، والدقة في تقديم الخدمات لهم من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العمليات الداخلية في البنك الأردني الكويتي.

تؤكد هذه النتيجة على أن التحول الرقمي في البنوك التجارية الأردنية يوفر جهوداً وتكاليف تقديم الخدمات ويعزز من كفاءة العمليات التشغيلية وينظمها، كما يُبسّط من إجراءات تقديم الخدمات بطرق مبتكرة عبر منصاتها الرقمية.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد العملاء في البنك الأردني الكويتي.

تشير هذه النتيجة إلى أن استخدام البنوك التجارية الأردنية للتكنولوجيا الرقمية ينعكس على تعلم العاملين لديها وتنميتهم وتعزيز مهاراتهم وقدراتهم الرقمية، في ظل وجود قيادة تحفيزية وأنظمة وتقنيات داعمة لعملية التعلم.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (الاستراتيجية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والقدرات الرقمية، والبنية التحتية الرقمية) في بُعد البيئي في البنك الأردني الكويتي.

ويعكس ذلك أهمية التحول الرقمي في إدارة الأنشطة البيئية بفاعلية، مما يعزز الوعي البيئي بين العاملين ويُشجعهم على الالتزام بالحفاظ على البيئة، وبالتالي تحقيق الأهداف البيئية للبنك والحد من الآثار البيئية السلبية.

وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة جاب الله وآخرين (2024) التي أظهرت أن التحول الرقمي له تأثير مباشر ومعنوي في رفع كفاءة بُعد البيئي كأحد أبعاد الأداء المستدام في الشركة الدولية للخدمات البريدية إيجي سيرف في مصر.

12. التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، قام الباحثان بتقديم مجموعة من التوصيات قد يستفيد منها صانعو القرار في البنك الأردني الكويتي وهي كما يلي:

1. توفير الدعم المناسب واللازم للعاملين في البنك الأردني الكويتي وتوعيتهم بمدى أهمية وفوائد التحول الرقمي.
2. الاهتمام المستمر باستراتيجية التحول الرقمي في البنك الأردني الكويتي من خلال تحديثها بشكل دوري من أجل مواكبة التطور التكنولوجي وتلبية احتياجاته الجديدة.
3. تعزيز الاهتمام بتدريب العاملين في البنك الأردني الكويتي والتعليم المستمر لهم لتعزيز قدراتهم الرقمية وتنفيذ العمليات المُحسنة فيه.

4. ضرورة الاهتمام بتعزيز القيادة الرقمية في البنك الأردني الكويتي من خلال عقد دورات وورش عمل تدريبية للمديرين حول التحول الرقمي ودوره المهم في تحسين الأداء المنظمي.

المراجع باللغة العربية:

- أحمد، آية، مقرض، هند، وراغب، فيبي (2024). تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي بتوسيط البراعة التنظيمية: دراسة ميدانية على قطاع البنوك ببورسعيد. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 25 (2)، 39-67. <https://dx.doi.org/10.21608/jsst.2023.249399.1697>
- البطرني، محمد، والجزار، محمود (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المقدمة من البنوك المدرجة في البورصة المصرية دراسة ميدانية. *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، 53 (2)، 433-472.
- البلوي، ريم، والبلوي، خليفة (2023). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك في ضوء القيادة الرقمية. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، 15 (4)، 764-721. <https://dx.doi.org/10.21608/jehs.2023.322295>
- توفيق، حسام الدين (2023). تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء بالمنظمات. *مجلة العلوم الإدارية والسياسية*، 1 (1)، 1-62.
- جاء الله، عاطف، الصاوي، وائل، وحسيب، السيد أحمد (2024). رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية إيجي سيرف. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 1 (1)، 293-326.
- جاد الله، جيهان إبراهيم (2023). التحول الرقمي وتطوير الأداء المؤسسي بإدارات التضامن الاجتماعي. *مجلة الخدمة الاجتماعية*، 77 (77)، 114-72.
- الحديدي، شيرين، مخلف، أحمد، وفرحان، أسامة (2022). أثر تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين النضج الرقمي دراسة ميدانية في شركة كورك للاتصالات. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية* 3 (4)، 137-155.
- الحري، مريم (2023). دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء التنظيمي. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 15 (1)، 1-68.
- الخزيم، سلطان (2023). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات السياحية لزائري المملكة العربية السعودية بغرض العمرة والحج أو الترفيه. *مجلة كلية السياحة والفنادق*، 14 (14)، 164-105. <https://dx.doi.org/10.21608/mkaf.2023.326829>
- عبد الغني، محمد، شمعة، رانية، وصالح، منى (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، 3 (4)، 114-174.
- عبود، خلود، وكاظم، فرقان (2023). تمكين العاملين وتأثيره في تحسين الأداء المصرفي بحث تطبيقي في عينة من المصارف التجارية العراقية الخاصة. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، 1 (70)، 393-438. <https://doi.org/10.36322/jksc.v1i70.13635>

- العتوم، ريماء، والحوامدة، نضال (2023). أثر إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في الأداء المنظمي في البنوك التجارية الأردنية. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (96)، 107-125. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.96.2023.909>
- الفاروق، طارق (2023). دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية). *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، 15 (1)، 1-47. <https://dx.doi.org/10.21608/masf.2023.278284>
- مبروكي، مروة (2023). مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال للفترة (2015-2021). *مجلة الاقتصاد الجديد*، 14 (1)، 129-150.
- محمود، باسم (2023). متطلبات بناء القدرات الرقمية للشباب الجامعي. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، 32 (1)، 81-112. <https://dx.doi.org/10.21608/jfss.2023.302361>
- محمود، هاني رجب (2022). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة. *المجلة العلمية للدراسات المحاسبية*، 4 (3)، 433-495.
- النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعي، ماجد (2017). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط4). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- النجار، فايز، النجار، نبيل، والزعي، ماجد (2020). *أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي* (ط5). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نجم، حسين (2023). دور خطوات الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المنظمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في وزارة التربية العراقية، *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*، 4 (6)، 111-135.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Al-Kahtani, S., & Al-Mekhlafi, A. (2024). The mediating role of competitive advantage in the relationship between total quality management, entrepreneurial orientation, organizational innovation, and organizational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(4), 2183-2196. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2024.6.012>
- Bandono, A., & Nugroho, S. H. (2023). The Assessment of Company Performance Target Using Balanced Scorecard Methods. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 1-17. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.1968>
- Barrane, F. Z., Ndubisi, N. O., Kamble, S., Karuranga, G. E., & Poulin, D. (2021). Building trust in multi-stakeholder collaborations for new product development in the digital transformation era. *Benchmarking: An International Journal*, 28(1), 205-228. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0164>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>

- Damayanti, F. P., & Mirfani, A. M. (2021, February). An analysis of digital leadership in the pandemic covid-19 ERA. In *4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)*, 156-159. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210212.033>
- Flink, C., Gross, L., & Pasmore, W. (2024). *Doing Well and Doing Good: Human-Centered Digital Transformation Leadership* (Vol. 3). World Scientific.
- Greenway, A., Terrett, B., & Bracken, M. (2018). *Digital transformation at scale: Why the strategy is delivery*. London Publishing Partnership.
- Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122-291. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122291>
- Intiar, S. (2023). Assessing the impact of transformational leadership and employee empowerment on organisational performance in the Indonesian service sector. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1(2), 142-159. <https://doi.org/10.61194/ijmb.v1i2.143>
- Kaewninprasert, K., Chai-Arayalert, S., & Yamaqupta, N. (2024). The Perspective Classification of Balanced Scorecard with Ontology Technique. *Journal of ICT*, 23(3), 465-494.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action: the balanced scorecard*. Harvard Business Press.
- Kusnanto, E. (2022). Performance measurement based on balanced scorecard perspective of sustainable leadership, corporate governance and human capital in banking industry. *International Journal of Contemporary Accounting*, 4(1), 41-58.
- Lee, K., Azmi, N., Hanaysha, J., Alzoubi, H., & Alshurideh, M. (2022). The effect of digital supply chain on organizational performance: An empirical study in Malaysia manufacturing industry. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 495-510. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2021.12.002>
- Ma, X. (2023). *Methodology for Digital Transformation: Implementation Path and Data Platform*. Springer Nature.
- Mallisetty, M. S. (2023). *Digital transformation: advancements in business*. Book Saga Publications.
- Onesi-Ozigagun, O., Ololade, Y. J., Eyo-Udo, N. L., & Ogundipe, D. O. (2024). Leading digital transformation in non-digital sectors: a strategic review. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(4), 1157-1175. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i4.1005>
- Porter, D. C., & Gujarati, D. N. (2009). *Basic econometrics* (5thed.). McGraw-Hill Inc.

- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2023). Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. *International Journal of Data and Network Science*, 2-16.
- Rahmatullah, A., Ramdanyah, A. D., Kambara, R., & Haryadi, D. (2022). Improving organizational performance with organizational culture and transformational leadership through intervening organizational commitment variables. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(2), 180-194.
- Rowles, D., & Brown, T. (2017). *Building digital culture: A practical guide to successful digital transformation*. Kogan Page Publishers.
- Salih, A., Alsalhi, L., & Abou-Moghli, A. (2024). Entrepreneurial orientation and digital transformation as drivers of high organizational performance: Evidence from Iraqi private bank. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(1), 9-18. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2023.10.022>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027-2042. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Tembelo, H. (2020). Digital transformation in financial field. *International Journal of Commerce and Finance*, 6(2), 139-144.
- Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), 3-17. <https://doi.org/10.3390/su14106012>
- Xu, J., Yu, Y., Zhang, M., & Zhang, J. Z. (2023). Impacts of digital transformation on eco-innovation and sustainable performance: Evidence from Chinese manufacturing companies. *Journal of Cleaner Production*, 393, 136278.

The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance: A case Study of Jordan Kuwait Bank

Abstract

The study aimed to identify the impact of digital transformation with its dimensions (digital strategy, digital leadership, digital culture, digital capabilities, and digital infrastructure) on organizational performance with its dimensions (learning and growth dimension, internal operations dimension, customer dimension, and environmental dimension) in Jordan Kuwait Bank. The study population consisted of managers in senior and middle management in Jordan Kuwait Bank. The study adopted the quantitative "descriptive analytical" approach. A questionnaire was designed to collect primary data and distributed to the study sample, which amounted to (130) individuals, using a comprehensive survey method. (94) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. To analyze the data and test the study hypotheses, a set of statistical methods were used through the statistical analysis program (SPSS).

The study reached the most prominent results, the high level of relative importance of digital transformation and organizational performance in the Jordan Kuwait Bank, and the presence of a statistically significant effect at a significance level ($\alpha \leq 0.05$) for digital transformation with its dimensions (digital strategy, digital leadership, digital culture, digital capabilities, and digital infrastructure) on organizational performance with its combined dimensions (learning and growth dimension, internal operations dimension, customer dimension, and environmental dimension) in the Jordan Kuwait Bank.

The researchers presented recommendations, the most prominent of which was providing appropriate and necessary support to employees in the Jordan Kuwait Bank and raising their awareness of the importance and benefits of digital transformation. The necessity of paying attention to enhancing digital leadership in the bank by holding training courses and workshops for managers on digital transformation and its important role in improving organizational performance.

Keywords: Digital transformation, organizational performance, Jordan Kuwait Bank.