



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير.

الرقم التسلسلي: /..... / 2025

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم التسيير.

التخصص: إدارة اعمال.

دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA-وكالة تبسة 491-

إشراف الدكتورة:

أوريسي هيبية الله

إعداد الطالبة:

رانية بهلول

أعضاء لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|-------------------|----------------------|--------------|
| وداد بن قيراط | أستاذ محاضر "أ" | رئيسا |
| أوريسي هيبية الله | أستاذ محاضر "ب" | مشرفا ومقررا |
| ساري نصر الدين | أستاذ التعليم العالي | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

"من صنع إليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه."

لك الحمد ربنا يا من مننت علينا بنعمة العلم، ويسرت لنا سبله، ويسرت لنا من يعيننا على تحصيله، وعلمتنا ما لم نكن نعلم.

عرفاناً بالجميل لأهل العطاء، نعتز ونفتخر به،

أتقدم بأسى آيات الشكر والتقدير للدكتورة هبة الله أوريسي التي أشرفت على هذه المذكرة،

جزاك الله خير الجزاء وبارك لكي فيما قدمته من إرشادات وتوجيهات قيمة لإتمامها.

أتوجه بالشكر إلى جميع أساتذتي الكرام الذين ساهموا في توجيهي خلال مسيرتي التعليمية.



الإهداء

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

"-من قال أنا لها نالها، وأنا لها إن أبت رغماً عنها أتيت بها."

- ما سلكننا البدايات إلا بتسييره، وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه، وما حققنا الغايات إلا بفضله.

- الحمد لله الذي ما انتهى درب، ولا خُتم جهد، ولا تم سعي إلا بفضله، الحمد لله حبًا وشكرًا وامتنانًا.

أهدي ثمرة نجاحي وتخرّجي إلى مَنْ أحمل اسمه بكلِّ فخرٍ ومنَّ كَلَّه اللهُ بالهيبةِ والوقارِ،

إلى من كان دائمًا السند والداعم الأبدي الذي كان دُعَاؤها سرَّ نجاحي، إلى فخري واعتزازي أمي وأبي.

وإلى كل من كان لي خير داعم ومحب أخي واخواتي، سائلة الله ان يجزي الجميع خير الجزاء.

"اللهمَّ انفعني و أنفع بي واجعلي مُباركًا أينما كُنْتُ واجعل هذه النهاية بداية لنجاحات اخرى."



ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الإقتصادية، وذلك من خلال دراسة حالة للبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة-. وبالنظر إلى طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، تم الإعتماد على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، مع دعم النتائج بالمنهج التحليلي.

قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة-. كما أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين كل من أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، والموارد البشرية) وبين الأداء الوظيفي.

وبناءً على هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها: تنظيم دورات تدريبية لنشر ثقافة التحول الرقمي بين موظفي البنك، والاستثمار في تطوير كفاءاتهم الرقمية لمواكبة التحولات التكنولوجية الحديثة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الرقمنة، الأداء الوظيفي، البنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة-.

Abstract:

This study aims to explore the role of digital transformation in improving job performance within economic institutions, through a case study of the National Bank of Algeria - Tebessa Branch. Given the nature of the study's problem and objectives, the descriptive method and case study approach were employed, with the analytical method supporting the results.

the study reached a set of findings, the most notable of which are: a statistically significant relationship at the ($\alpha \leq 0.05$) level between digital transformation and improved job performance at the National Bank of Algeria - Tebessa Branch. The results also revealed a significant relationship between each of the dimensions of digital transformation (digital infrastructure, digital strategy, digital organizational culture, and human resources) and job performance.

Based on these results, the study provided a set of recommendations, the most important of which are: organizing training courses to promote digital transformation culture among bank employees, and investing in the development of their digital competencies to keep up with modern technological shifts.

Keywords: Digital Transformation, Digitization, Job Performance, National Bank of Algeria - Tebessa Branch.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| | كلمة شكر |
| | الاهداء |
| | الملخص |
| I | فهرس المحتويات |
| III | فهرس الجداول |
| IV | فهرس الاشكال |
| V | فهرس الملاحق |
| أ- و | المقدمة العامة |
| الفصل الأول: الأدبيات النظرية. | |
| 08 | تمهيد |
| 09 | المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي. |
| 18-10 | المطلب الأول: مدخل إلى التحويل الرقمي. |
| 10 | أولاً: مفهوم التحويل الرقمي. |
| 13 | ثانياً: خطوات التحويل الرقمي ومتطلباته. |
| 15 | ثالثاً: استراتيجيات التحويل الرقمي ونماذجه. |
| 29-19 | المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي. |
| 19 | أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي. |
| 24 | ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. |
| 26 | ثالثاً: تقييم الأداء الوظيفي. |
| 33-29 | المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحويل الرقمي. |
| 29 | أولاً: تحسين الأداء الوظيفي. |
| 31 | ثانياً: العلاقة بين التحويل الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي. |
| 34 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة. |
| 37-35 | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية |
| 40-38 | المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية |
| 42-40 | المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية. |

| | |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 43 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491- |
| 45 | تمهيد |
| 46 | المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري. BNA وكالة تبسة. |
| 48-47 | المطلب الأول: تعريف البنك الوطني الجزائري B.N. A |
| 50-49 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الوطني الجزائري 491 - تبسة |
| 52-50 | المطلب الثالث: متطلبات واستراتيجيات التحول الرقمي للبنك الوطني الجزائري. |
| 53 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة. |
| 54 | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة. |
| 60-55 | المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات. |
| 63-61 | المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات. |
| 64 | المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها. |
| 66-65 | المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة. |
| 78-66 | المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة. |
| 84-78 | المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة. |
| 85 | خلاصة الفصل |
| 90-87 | الخاتمة العامة |
| 100-92 | قائمة المراجع |
| 140-102 | الملاحق |

فهرس الجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 42 | أوجه الإختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدارسة الحالية | 01 |
| 54 | عينة الدراسة | 02 |
| 56 | درجات مقياس ليكارت الخماسي. | 03 |
| 56 | قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة. | 04 |
| 57 | الأساتذة المحكمين. | 05 |
| 58 | مصفوفة بيرسون لأبعاد التحول الرقمي فيما بينها. | 06 |
| 59 | مصفوفة بيرسون لفقرات الأداء الوظيفي فيما بينها. | 07 |
| 60 | مصفوفة بيرسون للمتغيرين الدراسة. | 08 |
| 60 | معامل ألفا كرونباخ لكل من المتغير المستقل والتابع | 09 |
| 61 | إختبار التوزيع الطبيعي. | 10 |
| 65 | عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية. | 11 |
| 66 | عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية. | 12 |
| 67 | نتائج تحليل عبارات البعد الأول البنية التحتية الرقمية. | 13 |
| 70 | نتائج تحليل عبارات البعد الثاني إستراتيجية المنظمة الرقمية. | 14 |
| 73 | نتائج تحليل عبارات البعد الثالث ثقافة المنظمة الرقمية. | 15 |
| 75 | نتائج تحليل عبارات البعد الرابع الموارد البشرية. | 16 |
| 77 | نتائج تحليل عبارات المتغير التابع الأداء الوظيفي. | 17 |
| 78 | إختبار الانحدار الخطي البسيط للبنية التحتية الرقمية والأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- | 18 |
| 80 | إختبار الانحدار الخطي البسيط لإستراتيجية المنظمة الرقمية والأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- | 19 |
| 81 | إختبار الانحدار الخطي البسيط للثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- | 20 |
| 82 | إختبار الانحدار الخطي البسيط للموارد البشرية والأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- | 21 |
| 83 | إختبار الانحدار الخطي البسيط للتحول الرقمي والأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- | 22 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|------------------------------------------------------------|-------|
| و | نموذج الدراسة | 01 |
| 65 | دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية. | 02 |
| 66 | أعمدة بيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية. | 03 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|---------|---------------------------------------|-------|
| 102 | الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري | 01 |
| 109-103 | استمارة الاستبيان | 02 |
| 111-110 | اتفاقية التربص | 03 |
| 112 | صدق التحكيم | 04 |
| 139-113 | مخرجات برنامج spss | 05 |
| 140 | إذن بالإيداع | 06 |

المقدمة العامة

تشهد بيئة الأعمال تطورات تكنولوجية متسارعة ومستمرة، الأمر الذي يدفع المؤسسات الإقتصادية إلى السعي لمواكبة هذه المستجدات، بهدف تحسين أدائها الوظيفي وتحسين خدماتها من خلال تبني تقنيات رقمية حديثة. حيث يعد الأداء الوظيفي من المواضيع المهمة التي لها بعد إستراتيجي وديناميكي في بيئة العمل، وأحد المفاهيم الأساسية في علم الإدارة التي تُبنى عليها كفاءة المؤسسات لتحقيق أهدافها التنظيمية، وقدرة موظفيها على تنفيذ المهام بكفاءة وجودة عالية.

يعتبر التحول الرقمي أحد أبرز هذه التطورات، بل ويشكل المحرك الرئيسي لتقدم المؤسسات الاقتصادية، لإدخال التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة، مما يغير بشكل جذري طريقة العمل، ويؤثر على الهياكل التنظيمية، نماذج الأعمال. فهو لا يقتصر على رقمنة الوثائق أو أتمتة المهام فحسب، بل يتعدى ذلك إلى إحداث تغييرات ثقافية ومؤسسية عميقة، تقتضي إعادة التفكير في طرق التسيير التقليدية، وتبني ثقافة رقمية تواكب التحولات العالمية من خلال ما يوفره من أدوات وحلول مبتكرة تساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتطوير أساليب العمل لتحقيق مستوى عال من الكفاءة والإنتاجية، إلى جانب زيادة فعالية الإتصال بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة وخلق فرص إبتكارية وإبداعية ترتقي بمستوى الأداء الوظيفي.

1. إشكالية الدراسة:

يشهد العالم تحولات رقمية متسارعة أثرت بشكل جوهري على مختلف قطاعات الإقتصاد، لاسيما في المؤسسات المالية والمصرفية التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا الرقمية لتحسين جودة خدماتها وكفاءة أدائها. وفي هذا السياق، تواجه المؤسسات الإقتصادية في الجزائر تحديات عدة تتعلق بمدى جاهزيتها لإعتماد التحول الرقمي، ومدى تأثير هذا التحول على الأداء الوظيفي للعاملين بها، ومن هنا تبرز الإشكالية المحورية لهذه الدراسة، والتي تسعى إلى إستكشاف العلاقة بين تبني تقنيات التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات المصرفية، مع التركيز على حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491-.

بناء على ما سبق، يمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي:

ما دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بالبنك الوطني الجزائري-وكالة 491

تبسة-؟

2. الأسئلة الفرعية:

من خلال الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكر منها ما يلي:

- ما دور البنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة؟
- ما دور إستراتيجية المنظمة الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى البنك؟
- ما دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة؟
- ما دور كفاءة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة؟

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية يمكن طرح الفرضية الرئيسية التالية:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha=0.05)$.
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

ومن خلال الفرضية الرئيسية تدرج عدة فرضيات فرعية كالتالي:

• الفرضية الفرعية 01:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha=0.05)$.
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

• الفرضية الفرعية 02:

- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المنظمة الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha=0.05)$.
- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المنظمة الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

• الفرضية الفرعية 03:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

• الفرضية الفرعية 04:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية كفاءة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- مستوى $(\alpha=0.05)$.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية كفاءة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha=0.05)$.

4. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة كونها تبحث دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية حيث يعد هذا الموضوع من المواضيع الحديثة التي إزدادت الحاجة إليها ويمكن إيجاز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

• الأهمية النظرية:

✓ إثراء الأدبيات الأكاديمية في مجال التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، خاصة في السياق الجزائري.

✓ تسليط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة العاملين في القطاع المصرفي، مما يساهم في تعميق الفهم النظري لهذا المجال.

✓ فتح آفاق جديدة للدراسات المستقبلية في مجال تأثير التحول الرقمي على مختلف القطاعات الاقتصادية في الجزائر والدول الناشئة.

• الأهمية التطبيقية:

✓ دعم المؤسسات المصرفية في الجزائر (مثل البنك الوطني الجزائري) في استراتيجياتها الخاصة بالتحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.

✓ مساعدة صناع القرار في القطاع المصرفي على وضع سياسات تدعم التحول الرقمي وتساهم في رفع كفاءة الموظفين.

✓ تقديم توصيات عملية للبنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة لتحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي عبر تطبيق أدوات التحول الرقمي.

5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية التحول الرقمي وتأثيره على تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية وتمثل في:

- التعرف على المفاهيم المختلفة المتعلقة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي.
- توضيح العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.
- تحديد دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة.
- إستكشاف أدوات وتقنيات التحول الرقمي المستخدمة في الوكالة ومدى تأثيرها على كفاءة الموظفين.
- التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الوكالة وكيفية التغلب عليها.
- إقتراح آليات لتحسين الأداء الوظيفي عبر الإستفادة من أدوات وتقنيات التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

6. أسباب ومبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيار موضوع الدراسة إلى الأسباب التالية:

- حداثة الموضوع وأهميته في ظل تحول المؤسسات الإقتصادية التقليدية نحو مؤسسات رقمية لمواكبة التطورات المتسارعة؛
- الدور المحوري للتحول الرقمي في تحسين جودة الأداء الوظيفي ورفع كفاءة العمل، وتسريع مختلف الإجراءات التشغيلية في القطاع الإقتصادي؛
- الإسهام في إثراء المعرفة وتقديم توصيات عملية مبنية على النتائج البحثية المستخلصة؛
- أهمية الأداء الوظيفي بإعتباره عامل محوريا وحاسما في نجاح وفشل المؤسسات؛
- الأهمية البالغة في معرفة الأثر الفعلي للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري في ظل التحديات الاقتصادية الراهنة؛
- ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس؛
- الرغبة الذاتية في دراسة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية وتطبيقه على الواقع العملي، كنموذج تطبيقي على مستوى البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -؛

7. منهج الدراسة:

من أجل الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة والأجابة على مختلف التساؤلات المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات المناسبة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الأنسب لدراسة العلاقة بين متغيرين (التحول الرقمي، والأداء الوظيفي) والحصول على نتائج تخدم الجانب النظري، وذلك بالاستعانة بما تحصلنا عليه من كتب ومجلات وملتقيات وأطروحات، وبهدف تجسيد الجانب النظري في الواقع التطبيقي والميداني، فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والاستعانة بالمنهج الإحصائي، وذلك باستخدام أدوات التحليل الإحصائي من خلال برنامج SPSS، لإسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي. بإعتماد الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، ثم تبويبها وتحليلها وتفسيرها بشكل علمي وموضوعي، لإختبار الفرضيات وإستخلاص النتائج بالإعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS.

8. حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على مستوى البنك الوطني الجزائري-وكالة تبسة 491-، حيث تم تنفيذ التربص الميداني.
- **الحدود الزمانية:** يغطي الإطار الزمني للدراسة فترة التربص الميداني الخاص بالسداسي الثاني من السنة الجامعية 2024-2025، وذلك من تاريخ 2025/04/01 إلى غاية 2025/04/30.
- **الحدود الموضوعية:** تركزت الدراسة على مجموعة من المفاهيم المرتبطة بمتغيرين أساسيين، هما: التحول الرقمي (كمتغير مستقل)، لأداء الوظيفي (كمتغير تابع).
- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على الفئة المستهدفة لجمع البيانات وتحليلها ميدانيا موظفي البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491-.

9. هيكل الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع وإثرائه وتحليل الإشكالية المحددة بالبحث، وتأكيد أو نفي فرضيات الدراسة المفترضة إعتمدت الدراسة على الخطة التالية التي تتضمن مقدمة وفصلين وخاتمة. جاء الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية، إشتمل على مبحثين يتناولان التحول الرقمي والأداء الوظيفي بصفة عامة ثم تم التطرق لتأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي بصفة خاصة مع إبراز الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالدراسة وإبراز الفرق بينها وبين الدراسة الحالية؛ بينما الفصل

الثاني فتم تخصيصه لدراسة واقع دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الإقتصادية بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-.

10. صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة مهما كان موضوعها أو مجالها من الصعوبات والعراقيل ومن أكثر الصعوبات التي واجهتنا:

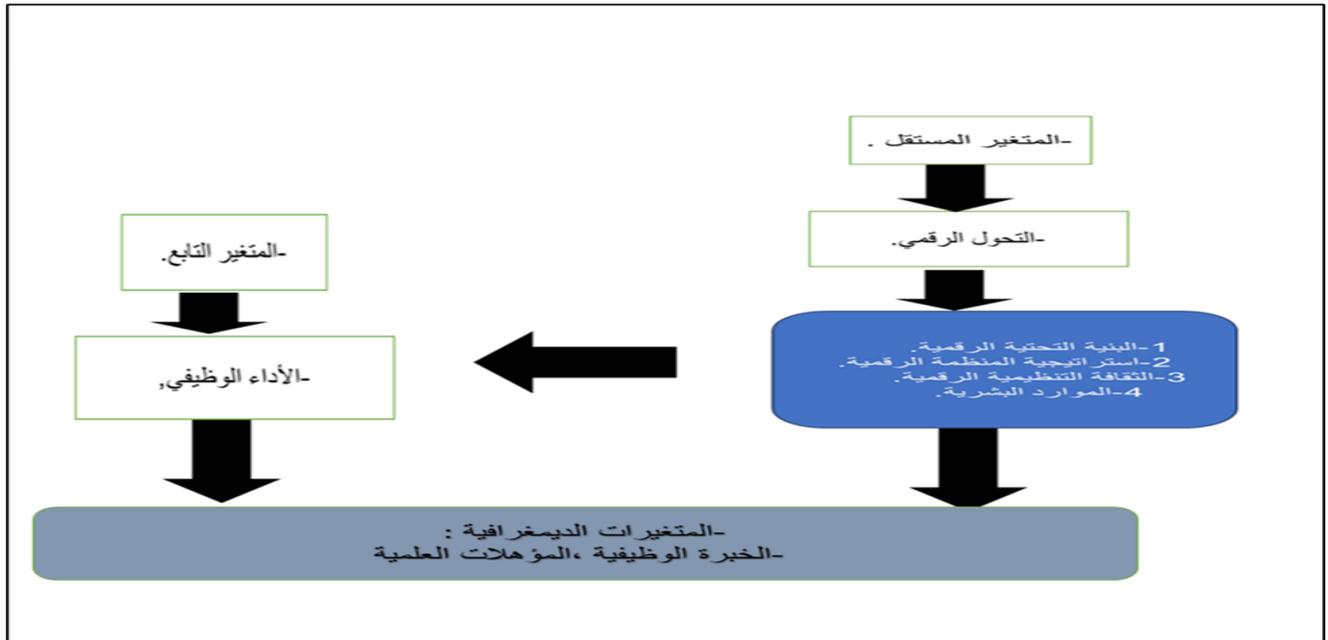
- قلة توفر المصادر والمراجع الأولية المتعلقة بموضوع الدراسة في مكتبة الجامعة،
- حداثة موضوع التحول الرقمي.
- محدودية الكتب والمراجع المتخصصة في موضوع التحول الرقمي، نتيجة لحداثة المفهوم وتطوره المستمر.

11. نموذج الدراسة:

تتناول الدراسة البحث عن دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالبنك الوطني

الجزائري وكالة تبسة 491-، ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد المتمثلة في: (البنية التحتية الرقمية، إستراتيجية المنظمة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، الموارد البشرية).
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي.



الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تمهيد:

يعد التحول الرقمي أحد عوامل التقدم التكنولوجي الحاسمة في العصر الحديث، مما يشكل محورا أساسيا في تطوير الأداء بالمؤسسات الإقتصادية بهدف تحسين كفاءتها وجودة خدماتها. وقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا من قبل الباحثين في هذا المجال نظرا للتأثير المباشر الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الإقتصادية.

حيث تهدف هذه الأدبيات إلى استعراض كل من المفاهيم والنظريات المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى تسليط الضوء على أبرز الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

من خلال ما سبق، تم تقسيم الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

المبحث الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي؛

المبحث الثاني: الدراسات السابقة؛

المبحث الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.

في عصر التكنولوجيا المتسارعة، أصبح التحويل الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات الراغبة في تحسين أدائها الوظيفي، ويُعد جزءاً لا يتجزأ من استراتيجياتها لتحقيق التميز والتنمية المستدامة. إذ يسهم التناغم بين كفاءة استخدام التقنيات الرقمية من قبل الموارد البشرية في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المنشودة. وقد أحدث التقدم التكنولوجي تغيرات جذرية في أساليب العمل، مما ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين من خلال تسريع إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء، والمساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

في إطار هذا السياق، تم تناول الإطار المفاهيمي النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التحويل

الرقمي والأداء الوظيفي، يتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: مدخل إلى التحويل الرقمي؛

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي؛

المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحويل الرقمي؛

المطلب الأول: مدخل إلى التحول الرقمي.

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والتغيرات المتلاحقة في بيئة الأعمال، تسعى كل المؤسسات لاعتماد التحول الرقمي كركيزة أساسية للحفاظ على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وبالتالي تعزيز كفاءتها التشغيلية وتحسين أدائها لمواكبة الابتكارات الحديثة وتحقيق الإستدامة في العصر الرقمي.

أولاً: مفهوم التحول الرقمي.

أصبح التحول الرقمي والرقمنة مفهومان ضروريا لابد منهما في بيئة الأعمال بمختلف قطاعاتها. قبل التطرق لمفهوم التحول الرقمي لابد من التطرق أولاً لتعريف الرقمنة .

1. تعريف الرقمنة:

تعرف الرقمنة على أنها: "إستخدام التقنيات الرقمية والبيانات الرقمية للتأثير على كيفية إنجاز العمل، وتحويل كيفية تفاعل العملاء والشركات وتفاعلهم وإنشاء تدفقات إيرادات رقمية جديدة."¹ وكما عرفت الرقمنة على انها: عملية تحويل الوثائق من الشكل التقليدي للإلكتروني الرقمي.² تمثل الرقمنة: "منهج يسمح بتحويل البيانات والمعلومات من النظام التناظري للنظام الرقمي."³ الرقمنة هي: وضع تحويل كافة المستندات والمعطيات كالكتب والمخططات وغيرها إلى الصيغة الإلكترونية لإستخدامها من طرف الحاسب في عملياته.⁴ مما سبق يمكن تعريف الرقمنة على أنها: "منهج يسمح بتحويل كافة البيانات والمعلومات من الشكل التقليدي التناظري الورقي للنسخ الإلكترونية الرقمية بهدف عصرنة نشاط المؤسسة وتحسين أدائها.

¹ - طاهر أحمد محمود عيسوي، التجارة والأعمال الإلكترونية، دون دار نشر، 2022، ص : 38

https://books.google.com/books?id=kjGDEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D8%B7%D8%A7%D9%87%D8%B1%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF+%D9%85%D8%AD%D9%85%D9%88%D8%AF+%D8%B9%D9%8A%D8%B3%D9%88%D9%8A%D8%8C+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9%D8%8C&hl=fr&newbks=1&newbks_re_dir=1&sa=X&ved=2ahUKEwjQwublh-mMaxX_VaQEhdRWIloQ6AF6BAGIEAM

² - نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص : 19

³ -Bursi Charlette ,2002, **conduire un projet de numérisation**, Paris: Tec E doc, la boîte à outils 13,p :326

⁴ -برمان بشير، موسوعة التراث والمخطوطات العربية وكيفية تحقيقها، دار الكتاب العلمية، 2021، ص : 1040

2. تعريف التحول الرقمي:

التحول الرقمي حسب تعريف ماكينزي: "محاولة لتمكين نماذج الأعمال الحالية من خلال دمج التقنيات المتقدمة الرقمية مبدئياً."¹

يعرف التحول الرقمي: "يتميز التحول الرقمي بدمج التكنولوجيات المتطورة وتكامل الأنظمة المادية والرقمية وهيمنة نماذج الأعمال المبتكرة والعمليات الجديدة. وإنشاء منتجات وخدمات ذكية"²

التحول الرقمي هو: "التغيير الجذري والمتسارع في أنشطة الأعمال والممارسات والكفاءات ونماذج الأعمال. قصد الإستغلال الأمثل للتغيرات والفرص الناتجة عن التكنولوجيا الرقمية وتأثيراتها في المجتمع."³

يمثل التحول الرقمي: مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض رفع الأداء وتحسين الكفاءات التشغيلية، باستخدام تقنيات رقمية وتكنولوجيا المعلومات والإتصال.⁴

يعرف التحول الرقمي على أنه: الانتقال من النظام التقليدي للنظام الإلكتروني لكافة أعمال المنظمات، حيث يتطلب وضع إستراتيجية لنشر ثقافة التحول الرقمي وتصميم البرامج التي تحكم تحقيق التحول الرقمي.⁵

مما سبق يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه: عملية الانتقال والتغيير الجذري لنموذج الأعمال التنظيمي والإستراتيجي من النظام التقليدي إلى الإلكتروني، باستخدام تكنولوجيا رقمية في كافة أعمال المؤسسة.

¹ –A Detailed Summary of Digital Transformation from McKinsey 2020, November 27 leapfrog Technology. <https://www.lftechnology.com/blog/Digital-transformation/digital-transformation-mchinsay/>. consulted:08/02/2025 :10:25AM

² –Mar Negreioro & Tambiama. **Digital transformation**. Briefing EU policies–Delivering for citizens. EPRS European Parliamentary Research Service Member's' Research Service PE 633.171 – June 2019 [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI\(2019\)633171](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2019)633171) . consulted:08/02/2025:11.00

³ خوصة مصطفى قرابري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد14. جامعة معسكر الجزائر، 2023.ص: 53

⁴ -برايان هوبكز وجيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. ط1، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص: 36

⁵ -سنية محمد أحمد سليمان سبع، تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب: دراسة ميدانية جامعة المنصورة، المعهد العالي للحسابات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد04، 2021، ص: 27

حيث يتطلب وضع إستراتيجية لنشر ثقافة التحول الرقمي بهدف خلق قيمة مضافة وتحقيق مبدأ الشفافية ومنه تحسين أداء المؤسسات.

1.2. خصائص التحول الرقمي :

تتمثل خصائص التحول الرقمي في:¹

- القدرة على التكيف والمرونة مع بيئة الأعمال المتغيرة السريعة .
- التحول من الإدارة التقليدية للرقمية بالإعتماد على تقنية تكنولوجيا عالية الجودة .
- يعمل التحول الرقمي على تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة نتيجة وضوح كل من الأدوار والأهداف .
- يعزز التحول الرقمي الإستثنائية اللازمة للتنافس وتحقيق النجاح في بيئة الأعمال الحديثة.
- يتيح التحول الرقمي الإستفادة من تقنيات المعلومات والمنافسة.

2.2 أهمية التحول الرقمي :

للتحول الرقمي أهمية بالغة تتمثل في:²

- يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى الشفافية والحوكمة.
- زيادة مستوى الكفاءة والإنتاجية.
- خلق فرص لتقديم خدمات إبداعية مبتكرة
- مرونة الخدمات المقدمة للمستخدمين وتبسيط الإجراءات .
- الاستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لتطوير الأداء .
- يساعد التحول الرقمي على التوسع والانتشار للوصول لأبعد الحدود³.

3.2 أهداف التحول الرقمي:

يسعى التحول الرقمي لتحقيق عدة أهداف متمثلة في:⁴

¹ - بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد

الشيخ العربي التبسي، 2023، ص: 60-61

² - محمد الصافي مخرمش مراد سالمي، التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة

قاصدي مبراج، ورقة، 2023، ص: 4

³ - المرجع نفسه، ص: 61

⁴ - كريم ممدوح عباس، أثر التحول الرقمي على تفعيل دور المراجعة الداخلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، المجلة العلمية للبحوث

والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 2023، ص: 24

- تعزيز حماية البيانات الرقمية وتوليد مبدأ الشفافية والثقة.
- تحسين الإطار التنظيمي وتطبيق نماذج أعمال مبتكرة.
- التطور الشامل نحو تحسين كل من الكفاءة التشغيلية والعمليات التجارية.
- توفير فرص الابتكار وتحقيق التميز.
- تعزيز تطوير النظم التكنولوجية المبتكرة على مستوى المؤسسات .
- إرساء ضوابط وآليات جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمستخدمين.¹

ثانيا: خطوات التحول الرقمي ومتطلباته.

بما أن التحول الرقمي خطوة أساسية لتحسين أداء وزيادة كفاءة المؤسسات، يتطلب وجود مجموعة متطلبات أساسية، حيث يمر بعدة خطوات متكاملة لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة منه.

1. خطوات التحول الرقمي:

تتمثل خطوات التحول الرقمي في²:

- تحول الرؤية تتطلب عملية التحول الرقمي رؤية واضحة لنقطة انطلاقه .
- اعتماد ثقافة التغيير بتحويل الهيكل التنظيمي السائد للتسلسل الهرمي لفرق العمل وتعزيز التعاون بين موظفي التطوير وتكنولوجيا المعلومات والوحدات الاستراتيجية، لتحسين الخدمات المقدمة لتنفيذ نجاح التحول الرقمي.
- تغيير نموذج التكلفة لدفع عجلة الابتكار بإعتماد الخدمات السحابية التي تعمل على تحديث البنية التحتية دون إستثمارات رأس مالية.³
- صياغة إستراتيجية رقمية وإتخاذ إجراءات التحسين المناسبة .
- تحقيق وقياس الإمكانيات الرقمية الحالية للمنظمة .
- تحديد عوائق التكامل الرقمي .
- إدارة التغيير للتحول الرقمي وضمان السير على المنهج المناسب.⁴

¹- سناء محمد عبر الغني، إنعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسات والاقتصاد، المجلد15، العدد

2023،2، ص: 56

²- نريمان بابه ورجاء العمودي وشيماء نصرات، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء للخدمات المقدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي، 2023، ص: 9-10

³ - نريمان بابه، ورجاء العمودي وشيماء نصرات، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء للخدمات المقدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي، 2023، ص: 9-10

⁴- ملاح ونام عمامرة ياسمينية، تجربة التحول الرقمي والتوجه نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، مجلة الدراسات البيئية وتنمية المستدامة، المجلد 3، العدد 2، 2024، ص : 148

كما يرى بعض الباحثين أن خطوات التحول الرقمي تتمثل في المراحل التالية:¹

- **مرحلة تصميم إطار عمل:** يتضمن كل من إستراتيجية التحول الرقمي، نموذج الابتكار المؤسسي، النموذج التشغيلي لتقنية المعلومات، نموذج منصة تقديم الخدمات التقنية والتجارية.
- **مرحلة التقييم:** من خلال مراجعة كل من منصة تقديم الخدمات للإستعداد لإحداث التحول الرقمي وتحديد علاقة نموذج المنصة الحالية بالنماذج المتاحة، ومراجعة عمليات تقنية المعلومات بتدقيق النظر حول كيفية دعمها لعملياتها التجارية والعمل المبتكر .
- **تقييم النموذج الابتكاري للمؤسسة:** لقياس مدى قدرة المؤسسة للإستفادة من التكنولوجيا وتشجيع الابتكار.
- **تقييم الإستراتيجية الرقمية:** من خلال تحديد إستراتيجية تتضمن كافة التفاصيل بوضوح للحد من المخاطر الإستراتيجية المحتملة.
- **تقييم القيادة:** بتقييم جاهزيتها من خلال إعطاء قادة تقنيات المعلومات مناصب رئيسية في قيادة الإستراتيجية وتنفيذها.

2. متطلبات التحول الرقمي:

لتحقيق التحول الرقمي في المؤسسات يتطلب ما يلي:²

- **البنية التحتية الرقمية:** تمثل الركيزة الأساسية والإطار المتكامل لتحقيق مجموعة الأهداف الإستراتيجية التي تعمل عليها الشبكات الرقمية بإستخدام منظومة معدات، برمجيات، وبيانات لبناء نظام معلومات متطور يتم تحديثه وفقاً للمتغيرات المحددة.
- **الموارد البشرية الرقمية:** يتطلب توفير الكوادر المؤهلة والمزودة بالمهارات التكنولوجية الرقمية لمواكب تطورات العصر الرقمي وعملية التخطيط الإستراتيجي للرؤى وتنفيذها، لإتخاذ قرارات مناسبة وفعالة يتطلب ذلك خبرات علمية وعملية.
- **الثقافة التنظيمية الرقمية:** تمثل الخبرة العلمية والعملية لنشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة، وإكتسابها ميزة تنافسية مستدامة للتكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل الرقمية.

¹-خيرة، شاوشى زهرة، خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق المالية، المجلد 5، العدد 1 جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة الجزائر، 2023، ص: 20-21

²-نادر سمير شاكور نجيب، تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة « بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة»، كلية التجارة جامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 48، العدد 1، 2024، ص: 5

- المتطلبات الأمنية الرقمية: تمثل مجموعة الأنظمة والرسائل التقنية التي تعمل على الحماية ضد الإستخدام غير المصرح به للبيانات الإلكترونية وكافة التدابير المتخذة لتحقيقه.
- الإبداع والإبتكار: تساهم عملية الإبداع والابتكار والتطوير بشكل كبير في نجاح التحول الرقمي وتحقيق التنمية الاقتصادية.
- الرؤية الإستراتيجية: تمثل أساس التحول الرقمي الناجح فعلى المؤسسات أولاً تحديد أهدافها ثم التوجه لفهم إحتياجات السوق المتغيرة، ومواءمة المبادرات الرقمية مع تحقيق الأهداف طويلة المدى¹.
- القطاعات الرقمية والتكنولوجيا المعلومات: تشمل كل من المنصات الرقمية وخدمات الدفع الرقمية، التطبيقات المحمولة...²

ثالثاً: إستراتيجيات التحول الرقمي ونماذجه.

لضمان نجاح التحول الرقمي تعتمد المؤسسات على إستراتيجيات ونماذج مختلفة لتحقيق تحول فعال .

- إستراتيجيات التحول الرقمي:

- إستراتيجيات التحول الرقمي هي: «خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة يتم اعتمادها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة. وهي عمليات وأهداف وإرشادات وهياكل التحكم في عمليات التحول الرقمي، وتعمل كمواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية.»³
- اذن تمثل إستراتيجيات التحول الرقمي نهجاً يتم إعتماده لتحسين كفاءة وفعالية، شفافية العمليات في المؤسسات بإستخدام التكنولوجيا الرقمية.

ولإعداد إستراتيجية التحول الرقمي نتبع الخطوات التالية:⁴

- بناء رؤية إستراتيجية: تشمل الأهداف طويلة للأجل والموارد المتاحة للوصول لتحقيق رؤية عالمية مستقبلاً.

¹- ديبوش عبد القادر عماري محمد، متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة ابن خلدون - تيارت. 2024. ص: 25

²- بندر عمر الأحمد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الاتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، جامعة ميداوش المملكة العربية السعودية، الإصدار 68, 2024، ص: 9

³-Korachi Zineb ,Bounabat, Bouchaib.General approach for formulating a digital Transformation Strategy. Journal of computer science v16n4,2020p :495.

⁴- تيباني شيماء صخري إلهام عقون شيماء، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمانية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة 8 ماي 1945،قائمة، 2022، ص: 26-28

- تقييم قدرة التحول الرقمي للمؤسسات: من خلال تقييم البنية التحتية والتحقق من جودة نظامها وبرمجياتها ومن ثم العمل على إختيار المهام والاستثمارات لتطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة.
- تصميم تجربة المستخدم النهائي والموظف: من خلال دعم مختلف العناصر البشرية الكفاءة، لتحقيق نجاح التحول الرقمي وتنفيذه، وإقناع الآخرين بتقبله وعدم مقاومته من خلال توضيح مختلف المزايا والنتائج التي يحققها.
- تقييم الوضع الحالي: بتحديد نقاط قوة والضعف ومعرفة الفرص لإستغلالها ومواجهة التحديات الممكنة .
- إنشاء خارطة تنفيذ.
- ضبط ثقافة المنظمة والبنية التحتية بما يتماشى مع عمليات التحول الرقمي¹.

تتمثل إستراتيجيات التحول الرقمي فيما يلي:²

- **التخطيط الاستراتيجي:** تعمل على صياغة مختلف الخطط والرؤى، السياسات والأهداف الواضحة والمحددة.
- **تقييم الاداء:** تعد إستراتيجية ضرورية لتتبع كل من تقدم العمل وتحديد الإمكانيات المتاحة واللازمة، إضافة لحساب تكاليف المشروع .
- **إستراتيجية توضيح الرؤية:** تقوم على تحديد النتائج المرجوة من التحول الرقمي بوضوح للعمل على بناء رؤية طويلة المدى، تتطلب تحديد مسار التطبيق لتحديد المتطلبات بدقة والتحسينات المطلوبة.
- **إستراتيجية بناء التحول الرقمي:** يستند نجاح هذه الإستراتيجية على وضوح الرؤية والمشاركات القيادية الناجحة، الابتكار الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي.
- **إستراتيجية تعزيز التعاون القيادي:** حيث تعتمد على التعاون التام بين كل من متخذي القرار وتقنية المعلومات بهدف تحقيق نتائج التحول الرقمي المثلى.
- **إستراتيجية تحديث المدخل لتقنية المعلومات:** يهدف إعتمادها لتحسين الخدمات، بتحديث الأنظمة الجديدة ومنه تقليل الإعتما على القديمة منها.

¹ -تبانى شيماء وصخري إلهام عقون شيماء، مرجع سابق ص28

² - صبرينة بن عطاء الله أحمد تيمزار، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية : من الرؤية إلى التطبيق العملي، مجلة البصائر للبحث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المجلد 3، العدد 2، 2024، ص : 30-29

- **إستراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة:** يتم تطبيقها بناء على تفاعل الشركات مع تغيرات السوق وفق العرض والطلب، وإستجابة منظمة الأعمال لتحركات المنافسين وتتبع أنشطتهم .
- يتم اللجوء إليها عند صعوبة القيام بالفعل المعاكس والتكلفة العالية للقيام بالفعل المستقبلي.¹
- **إستراتيجية التكيف التكنولوجي:** تتمثل هذه الإستراتيجية في إحداث تغيير عميق في البنى التحتية وتحويلها بأخرى أكثر مرونة، ليتم إستيعاب تقنيات جديدة فضلا عن تقديم منتجات جديدة وسرعة عملية التطوير.
- **إستراتيجية التدعيم الإلكتروني (التموضع):** تحاول المؤسسات المالية أن تستثمر في التكنولوجيات، كما تنص هذه الإستراتيجية على اعتماد المؤسسة لإستراتيجية رقمية، تتطوي على تغيير جذري في الهيكل التنظيمي لها، فتصبح بذلك رائدة في مجال عملها أي قائدة في السوق.²

3. نماذج التحول الرقمي:

- تساعد نماذج التحول الرقمي على إختيار الاستراتيجية المناسبة لتعزيز قدرة المؤسسة التنافسية في بيئة الأعمال. وتتمثل مختلف هذه النماذج في:³
- **نموذج التحول الاستراتيجي:** يعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي لمعرفة كافة الفرص والتهديدات، نقاط القوى والضعف للمؤسسة. بإستخدام التكنولوجيا الرقمية كركيزة أساسية من ركائز المركز التنافسي للمؤسسة في القطاع لتعزيز الميزة التنافسية.
 - **نموذج التحول الاستجاري:** من خلال هذا النموذج يتم الإعتماد على مختلف الشركات المتخصصة في البرمجيات وتكنولوجيا المعلومات، لتحليل النظام والإستفادة من أحدث التقنيات دون اللجوء لتطوير موارد المؤسسة التقنية، لتقليل التكاليف وضمان تحسين الكفاءة.
 - **نموذج التحول المتكامل:** يركز هذا النموذج على فلسفة المنظومات، للرغبة في التحول الرقمي لكل من الإدارات والمستويات التنظيمية من خلال تبني البرامج ونظم المعلومات، قاعدة البيانات وتحديثها رقمياً.

¹- بو العيش نهاد بوسنته شيماء، دور التحول الرقمي في تحسين العمليات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوصوف ميلة، 2024، ص: 27

²- قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجيته : نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية ، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية ، مخبر دراسات استراتيجية التنوع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة الجزائر ، المجلد 2، العدد 2، 2023، ص: 66

³-رضا حسين قنديل، أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصرية معهد العباسية للعلوم الإدارية جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 1، 2025، ص: 46-47

- **نموذج التطوير التنظيمي:** يعتمد هذا النموذج على التدريب التحويلي للأنظمة الرقمية داخل المنظمة، لزيادة فرص النجاح واكتساب ميزة تنافسية مستدامة.
 - **نموذج التكلفة والعائد:** يركز على مقارنة تكاليف التحول الرقمي بالمكاسب الناتجة من الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات .
 - **النموذج السلوكي:** بحيث يركز الإهتمام بالجانب البشري السلوكي في عملية تحويل المنظمة من النسق التقليدي للرقمي¹.
- كما توجد عدة نماذج رائدة لإعتماد التحول الرقمي في المؤسسات العمومية التي تطبق عن طريق مشروع الحكومة الإلكترونية الذي سيتحول في مراحله المتقدمة لحكومة رقمية.
- ومن بين هذه النماذج:²
- **نموذج Gartner:** يعتبر إطار تقييمي لنضج التحول الرقمي في المؤسسات، بحيث يستلزم التواجد على شبكة الانترنت والتفاعل الرقمي ثنائي الإتجاه الناتج عن التواصل عبر المنصة الرقمية والمعاملات التي تعمل على تمكين المعاملات الإلكترونية وتبسيطها، واخيرا التحول الذي يضمن توفير تدفق المعلومات بسلاسة من قبل مزودين الخدمة وتحويل العمليات التشغيلية الحالية لتقديم خدمات متكاملة ذات جودة عالية.
 - **نموذج البنك الدولي للتحول الرقمي:** منهج يساعد المؤسسات على تقييم وتطوير إستراتيجيات التحول الرقمي بهدف تعزيز الشفافية، وتحسين الإنتاجية، وكفاءة الخدمات ومنه تحقيق التنمية المستدامة. حيث يقوم هذا النموذج على نشر المعلومات الأساسية عبر الإنترنت، بوجوب إنشاء مواقع إلكترونية تتضمن كل من القوانين واللوائح والوثائق، النماذج تصميمها ومحتواها والتفاعل بإشراك المستخدمين من خلال منصات تفاعلية، بهدف تعزيز المشاركة لبناء الثقة بين الجمهور والمؤسسات.³

¹ -رضا حسين قنديل. مرجع سابق ص: 47

² -زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراة ، جامعة محمد خضير بسكرة، 2024، ص: 34

³ -زمورة جمال. نفس المرجع السابق، ص: 35-36

المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

في ظل المنافسة الشديدة في بيئات الأعمال، أصبح الأداء الوظيفي محور اهتمام المؤسسات الذي تسعى لتحقيق النجاح والتميز. لإعتبره مؤشراً رئيسياً يعبر على مدى فعالية المؤسسات وتحسين كفاءتها التشغيلية.

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي.

يعد الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في العملية الإدارية لاعتماد فعالية وكفاءة المنظمة عليه.

قبل التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي، سوف يتم التطرق أولاً للتعرف على الأداء:

1. تعريف الأداء:

يعرف الأداء على انه: ذلك الإنجاز المحقق من طرف الفرد في الوقت المحدد وفقاً للمعايير المحددة مسبقاً.¹

الأداء هو: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة."²

يمثل الأداء انعكاس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق أهدافها التنظيمية.³ الأداء: هو درجة تحقيق وإتمام الموظف للمهام المكلف بها ويتم قياسه بناء على مختلف النتائج المحققة.⁴

يعتمد الأداء في مراحله على كل من عامل الفعالية والكفاءة ومختلف الوسائل المستخدمة للوصول إليها لتحقيق النتائج المرغوبة.⁵

"النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال."⁶

مما سبق يعرف الأداء على أنه: قدرة المنظمة على إستخدام الموارد المتاحة بطريقة

مثالية لتحقيق أهدافها التنظيمية بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية وفقاً للمعايير المحددة.

¹-Mathis, R. L E Jackson, J.H,2010, **Human Resource Management** (13th, ed). Boston, Massachusetts: cengage learning, p:281

²-الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد، 7، 2010، ص: 218

³- A. khemakhen :**la dynamique du controle de gestion** ed : Bordas, paris2em ed p :310

⁴-راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2001، ص: 9

⁵-عبد البشار على المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص: 327

⁶-نجيب زرواق ، محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفعالية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية ،مجلة التحدي جامعة العربي

بن مهدي أم البواقي، العدد، 7 ، رقم 1، 2015ص294

2. مفهوم الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي هو " محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة لذلك فإن نجاح المنظمة بصفة عامة يتأثر بشكل كبير بما يبذله هؤلاء الأفراد من جهد داخل العمل".¹

يعرف الأداء الوظيفي بأنه: محصلة ناتج السلوكيات الإدارية لقيام الموظف بأداء مهامه وتحمل المسؤولية التامة مع الإلتزام بكافة النواحي الإدارية والسعي بفعالية نحو الإستجابة لها.²

يمثل الأداء الوظيفي: الهدف المسطر بالإستخدام الأمثل للموارد المتاحة تبعاً للمعايير الموضوعية مسبقاً لإتمام المهام المحددة خلال فترة زمنية محددة بكفاءة فعالية.³

الأداء الوظيفي هو: "محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة".⁴

يعرف الأداء الوظيفي على أنه: الجهد المبذول من طرف الموظف لإنجاز مهامه وفق النتائج والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية محددة.⁵

يمثل الأداء الوظيفي: مجموع ناتج المخرجات والنتائج المحققة من قبل الموظف نتيجة قيامه بكافة الواجبات والمهام الموكلة له.⁶

الأداء الوظيفي هو: "الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".⁷

¹ -زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية. مجلة النجاح للأبحاث للعلوم الإنسانية. المجلد 25، العدد 4، 2021، ص: 888

² -مغربي السعيد الميداني إلياس، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي. مجلة المعيار، مخبر الاقتصاد الحديث بالتنمية المستدامة، المجلد 12. العدد 2. 2021. ص: 615

³ -مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية- مجلة التغيير الاجتماعي، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد 6، جامعة بسكرة الجزائر. ص: 481

⁴ -سيد علي حمزة، مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية المختارة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2012، ص: 8

⁵ -محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة. ط 1. بدون دار نشر، لندن. 2019 ص: 35

https://books.google.com/books?id=xJqdDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF+%D8%A8%D9%86+%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%85+%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%AD%D8%B7%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%8C+%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D8%A9+%D8%B9%D9%85%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA+%D9%86%D8%AD%D9%88+%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9+%D8%B5%D8%AD%D9%8A%D8%A9+%D9%88%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9+%D9%88%D8%B7%D9%85%D9%88%D8%AD%D8%A9%D8%8C&hl=fr&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwjHgdmn94SNaxU8IP0HHRjBOBwQ6AF6BAGIEAM

⁶ -عصمت سليم القوالة، الدعمانية في الأداء الوظيفي، ط 1. دار جليس الزمان، الأردن، 2009، ص: 48

⁷ -محمد سعيد أنور سلطان. السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 219

مما سبق أن نستنتج ان الأداء الوظيفي يمثل ناتج الجهد والأنشطة والمهام المزاوله من قبل الموظف داخل المنظمة لتحقيق أهداف معينة خلال مدة زمنية محددة.

1.2 خصائص الأداء الوظيفي:

- تتمثل خصائص الأداء الوظيفي فيما يلي:¹
- الأداء الوظيفي غاية يحاول إدراكها وتحقيقها.
- يعتبر الأداء الوظيفي وسيلة لتحقيق الهدف المحدد.
- يتجسد الأداء الوظيفي في مجموعة السلوكيات الإنسانية كالحركات والأفعال والقدرات، إدراك الدور والمهام.
- الأداء الوظيفي سلوك متغير ومتجدد حسب الفرد.
- المكون الأساسي المحدد للإنتاجية.
- المحرك الرئيسي لقوى الإنتاج والكفاءة في العملية الإدارية.²

2.2 أهمية الأداء الوظيفي:

- للأداء الوظيفي أهمية بالغة تمثل في:
- أداة أساسية تساهم في تعزيز إستقرار المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- يعد الأداء الوظيفي مؤشرا لنجاح المنظمة وتقدمها.
- الداعم الأساسي لزيادة إنتاجية المنظمة وتحقيق أرباحها.³
- يعد الأداء الوظيفي مقياسا أساسيا لقدرة الفرد على أداء عمله.
- تسعى المنظمات لزيادة دافعية الموظفين وتحسين مستوى إنتاجهم وأدائهم.⁴

¹ - محي الدين نورة أومدور مفيدة، دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2022، ص: 76

² - محي الدين نورة أومدور مفيدة، مرجع سابق، ص: 76

³ - عميروش عبد الكريم ظيف محمد، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019، ص: 7

⁴ - سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص: 47

3.2 أهداف الأداء الوظيفي:

- يسعى الأداء الوظيفي لتحقيق عدة أهداف متمثلة في:
- يساهم الأداء الوظيفي في تحقيق اهداف المنظمة والرفع من مستوى إنتاجيتها بكفاءة وفعالية.¹
- يهدف الأداء الوظيفي لقياس مدى تحقيق المنظمة لمهامها بشكل علمي.
- يعزز توفير الحوافز المادية والمعنوية بهدف تحسين الأداء الوظيفي.
- تقييم النتائج الفعلية حسب المعايير المحددة في ضوء تحقيق الاهداف التنظيمية.
- تحديد الانحرافات وتصحيحها.
- تحديد نقاط ضعف الموظف لتحسينها ونقاط القوة لتدعيمها بهدف تحسين أداء مهامهم.²

2. محددات وابعاد الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من العناصر الأساسية التي تعكس مدى كفاءة الموظف في أداء مهامه ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف المؤسسية.

1.2 محددات الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين وقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية، المتمثلة في :

- **الدفاعية:** "القوى المحركة الدافعة لسلوك الموظفين في الإتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة. " تعكس قوة رغبة الفرد في بذل مختلف الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- **القدرة:** تعبر عن قدرة الفرد وإستعداده للقيام بالمهام الموكلة له كما هو مخطط وبما يتناسب مع الوظيفة المؤدية بناء على التعليم والتدريب والخبرة المكتسبة.³
- **أداء الوجبات الوظيفية:** يلتزم الموظف بأداء عمله وإحترام اللوائح والقوانين وطاعة مرؤوسيه.⁴

¹ - مهدي براهيمية كريم جدي، تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة لنيل شاهدة الماستر، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، 2023، ص: 67

² - دبي بشيرة، الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2020 ص: 68

³ - فاطمة الزهرة هاشمي. محددات أداء العاملين في المؤسسة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون تيارت، 2022، ص: 17 -

18

⁴ - حياة مناع، الدعم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمركز الجامعي ميلية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصوف ميلية، 2022، ص: 50-51

- بيئة العمل: مختلف العوامل الداخلية للمؤسسة المؤثرة على أداء الموظف الواجب تهيئتها للمساهمة في زيادة الرضا الوظيفي لأداء مهامه بالمستوى المطلوب.¹
- إدراك الدور الوظيفي: تصور الموظف للدور والسلوكيات التي يجب توجيه جهوده نحوها لإدراك مهامه ودوره في المنظمة لتحقيق الأداء المطلوب.²

2.2. أبعاد الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة أبعاد رئيسية متمثلة في:³

- الضغوط الوظيفية: تمثل محصلة التأثيرات والتفاعلات الناتجة من الأحداث والمواقف المؤثرة على سلوك الموظفين وصحتهم النفسية، بما قد يؤدي إلى إنحرافهم عن مسار الأداء الطبيعي المتوقع لمهامهم .
- التحفيز: يلعب دورا أساسيا في رفع مستوى الأداء الوظيفي، سواء كان تحفيزا ماديا عبر المكافآت والحوافز، أو معنويا من خلال التقدير والإعتراف بالإنجازات. حيث يساهم التحفيز في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وتعزيز رضاهم والتزامهم بمهامهم الوظيفية.
- الإتصال التنظيمي: يعد من المتطلبات الرئيسية لبناء بيئة عمل ناجحة، حيث يلعب دورا هاما في تحسين الأداء من خلال فهم الأدوار المكلفين بها، التنسيق بين الموظفين والإدارة، سرعة الوصول للمعلومات عند الحاجة لتحقيق مختلف الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة: كما يرى بعض الباحثين أن أبعاد الأداء الوظيفي تتمثل في :
- كمية الجهد المبذول: المعبرة عن كمية ومقدار الطاقة التي يبذلها الموظف العقلية والجسدية خلال فترة محددة من الزمن لقياس سرعة الأداء وتحقيق الأهداف في الوقت المحدد .
- نوعية الجود المبذول: تعكس نسبة جودة الجهد لإنجاز العمل ومطابقته لمواصفات الدقة والجودة المحددة للتحقق من خلوه من الأخطاء وتصحيحها عند الحاجة .

¹ -إيمان خويلدات. أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص: 7

² - بن خليف ليلي. الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022، ص: 12

³ -Alawi hafez Salem Al-Haddad, **Measuring the Role of organisational culture on Job performance** -A Field study on industrial sector institutions in the sultanate of Oman, journal of the advances in agricultural research (JAAR) volume 28(4)2023, p:857.

نمط الأداء: تمثل طريقة أداء الموظف لمهامه، حيث يمكن من خلالها تحديد الطريقة والأسلوب للوصول لحل مشكلة معينة.¹

- الإمام الوظيفي: يشير لتناسب قدرات الفرد مع أداء مهامه بكفاءة بإستخدام مختلف الأساليب والتقنيات المرتبطة بعمله للتعزيز من أدائه الوظيفي .
- الإبداع والإبتكار: يمثل قدرة الفرد على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة لتأدية مهامه الوظيفية .
- التعاون مع الزملاء بإندماجهم وتوحيد جهودهم نحو التحسين المستمر لنجاح المنظمة.²
- البعد التكيفي: يعبر عن قدرة الفرد على تغيير سلوكه للتكيف مع متغيرات بيئة العمل الجديدة لنجاح المنظمة ومواجهة التحديات المستقبلية بمرونة.³
- البعد السياقي: يشمل مختلف الأنشطة المتعلقة بمختلف جوانب الأداء خارج الدور كالتعاون والمثابرة، الالتزام بالسياسة التنظيمية، التطوع لأداء أنشطة إضافية لتعزيز الفعاليات التنظيمية.⁴
- أداء المهمة: يمثل مختلف المتطلبات والسلوكيات الأساسية والجوهرية للمهام المحددة حسب طبيعة الوظيفة، والتي من شأنها المساهمة في تحسين كفاءة الأداء وتشغيل النظام التقني للمنظمة.⁵

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

تعتبر العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي محوراً أساسياً لفهم كيفية تحسين وتعزيز المؤسسات لأدائها والإرتقاء بمستوى الإنتاجية بكفاءة وفعالية، بما ينعكس ذلك إيجاباً على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

1- العوامل التنظيمية: تمثل مختلف العوامل المرتبطة بالمؤسسة نفسها، كأسلوب القيادة، ثقافة المؤسسة وأنظمة المكافآت والتقدير، فرص التدريب والتطوير. وتشمل⁶ :

¹ - طلحايي مريم إبراهيمي منصور، الإلتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي دراسة من وجهة نظر عينة من الموظفين الإداريين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العقيد أحمد دراية. أدرار، 2020، ص: 12

² -فتيحة أحمد العالاي عبد الرحمن أحمد الأنسي، مستوى الأداء الوظيفي في الديوان العام ; وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية الجيمينية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. المجلد 2، العدد 17، 2023، ص: 32

³ -ميمون كافي مولاي أمينة، تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء السياقي التكيفي للمهام، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، 2021، ص: 521

⁴ -عبد العزيز علي مرزوق أنمام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، المجلد 1، العدد2، 2020، ص: 273

⁵ -بوعيشة كمال خضران زكرياء، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023، ص: 15

⁶ -ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص: 29

- بيئة العمل الداعمة لتعزيز الانتاجية داخل المنظمة.
 - الإشراف الإداري والاستثمار في التدريب وتحفيز الموظفين لتحسين أدائهم وتجنب إنخفاض الإلتزام والدقة في إنجاز المهام الموكلة
 - وضوح مسؤوليات الموظفين وتحديد مهامهم بدقة لضمان سلاسة سير العمل في المؤسسة.
 - فعالية الأساليب الإدارية المرتبطة بوضع معايير لقياس الأداء الوظيفي.¹
 - مناخ العمل الإيجابي لدعم التعاون والتقدير للموظفين بهدف تعزيز إنتاجهم.
 - الإفتقار للوصف الوظيفي من حيث المستوى للخبرات والمهارات لأداء الأعمال وتعقيد الإجراءات والنماذج المستخدمة في تقييم الأداء الوظيفي.²
- 2- العوامل المرتبطة بالموظف:** مجموعة الخصائص الفردية التي يمتلكها الموظف والمؤثرة على قدرته في أداء عمله بكفاءة، وتشمل:³
- المعارف والمهارات، المؤهلات المطلوبة لتنفيذ المهام بنجاح.
 - القيم والتوجهات المؤثرة على إلتزام الموظف بأخلاقيات العمل وانسجامه مع ثقافة المؤسسة لأداء عمله بكفاءة.
 - ضعف الرغبة والتحفيز في إنجاز المهام المكلف بها.
 - انعدام الدافعية للعمل وضعف شخصية الموظف، عدم الثقة بالنفس .
 - التغيب المتكرر عن العمل.
 - الصحة النفسية والجسدية للموظف.
 - القصور في المهارات والقدرات المهنية⁴ .
- 3- العوامل الخارجية:** تمثل مختلف المتغيرات المواجهة للمؤسسة والتي لا تستطيع التحكم فيها وتشمل⁵ :
- تقلب سوق العمل.
 - الاضطرابات السياسية والتشريعات الحكومية.
 - العلاقات الدولية والصراعات الناشئة عن إختلاف القيم والإتجاهات المجتمعية السائدة.

¹-مسقمين سمية بن حميدة عبد الكريم نور الدين، الإعتراف المهني وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت، 2024، ص: 46

²- نجيب زرواق. محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفعالية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية. أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر 2016. ص: 71- 18

³ -محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، 2013، ص: 42

⁴ -محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص: 42

⁵ -ضحوي سارة، مرجع سابق، ص: 29

ثالثاً: تقييم الأداء الوظيفي.

تسعى المؤسسات لتحسين أدائها الوظيفي لكونه الركيزة الأساسية للحفاظ على تنافسيتها وتحقيقها للتنمية المستدامة.

1. مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

في ظل سعي المؤسسات لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أداة أساسية لقياس وتحديد كفاءة أداء العاملين مقارنة بمعايير موضوعية تم تحديدها مسبقاً. يعرف تقييم الأداء الوظيفي على أنه: عملية قياس وتحديد كفاءة الأداء الوظيفي الفعلي للعاملين في المنظمة ومقارنته بمعايير موضوعية.¹ يمثل تقييم الأداء الوظيفي: مقارنة المؤسسة للأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقاً لتحقيق أهدافها بفعالية.²

1.1. خطوات تقييم الأداء الوظيفي:

- يتم تقييم الأداء الوظيفي على مستوى عوامل شخصية حسب مختلف المعايير المتمثلة في "المهارات، القدرات ودوافع الموظفين، النتائج الكمية والجودة والتكلفة والوقت المحدد" بهدف تحديد نقاط القوى والضعف لضمان تحقيق فعالية ونجاح المنظمة آنياً ومستقبلياً وفق الخطوات التالية:
- تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها بهدف تحليلها لقياس الكفاءة والتعرف على مختلف جوانب العمل.
 - تحديد معايير تقييم الأداء.
 - تحديد الوسائل البيانات الخاصة بعملية التقييم.
 - تحديد طرق وأساليب تقييم الأداء ومقارنتها مع الأهداف التنظيمية.
 - تنفيذ عملية تقييم الأداء حسب أهداف المؤسسة بإعتماد نظام مناسب التغذية الراجعة الإيجابية والسلبية للموظف بهدف إتاحة الفرص لأخذ التدابير التصحيحية للأداء.³

¹- أبو بكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024، ص: 37

²- فاروق عبده فيله، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1 دار المسيرة للنشر، مصر، 2005، ص: 265

³-الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018، ص: 75-75

وهناك من يرى من الباحثين ان خطوات تقييم الأداء الوظيفي تتمثل في:¹

- تحديد معايير الأداء الموضوعية المتمثلة في: كمية الإنتاج، النوعية، السرعة لتحقيق الأهداف والذاتية السلوكية للكشف عن الصفات الفردية الشخصية كسرعة التعلم والتدريب.
- إيصال توقعات الأداء للأفراد والعاملين: من خلال نقل المعلومات من طرف الرئيس لمؤوسيه وتفعيل المناقشة بينهم للتأكد من الفهم الجيد للمعايير المحددة.
- قياس الأداء الفعلي: عن طريق التقارير الإحصائية والشفاهية المكتوبة والملاحظة بهدف الوصول لنتائج حقيقية تعكس الأداء الوظيفي.
- مقارنة الأداء الفعلي مع المتوقع: لمعرفة الانحرافات وتصحيحها.
- مناقشة نتائج التقييم الإيجابية والسلبية للأداء: لتقديم الملاحظات للأفراد العاملين بهدف توضيح ما لا يدركه الفرد.
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية للأداء وتحديد أسباب الانحرافات والعمل على تصحيحها.²

2.1. طرق تقييم الأداء الوظيفي:

فيما يلي نستعرض أهم الطرق المستخدمة لتقييم الأداء الوظيفي:

- **طريقة ميزان المقياس المتدرج:** تستخدم هذه الطريقة لتقييم الأداء باستخدام مقياس ميزان متدرج يعبر عنه بـ "ممتاز"، "جيد"، "سيء"، "مرتفع - منخفض"، "قليل - إيجابي - سلبي" أو بالأرقام. تعد سهلة التطبيق إلا أنها تعتمد بشكل كبير على الرأي الشخصي، مما يجعل النتائج المستخلصة ذات طابع ذاتي وغير موضوعي تماما لإتخاذ القرارات الإدارية.³
- **طريقة ترتيب الموظفين:** يتم تقييم أداء العاملين على أساس كفاءة كل منهم حسب الترتيب التسلسلي، حيث يقوم الرئيس بترتيب المرؤوسين تنازليا من الأحسن للأقل أداء.⁴
- **طريقة مقياس التوقع السلوكي التدرجي لتقييم الأداء الوظيفي:** يقوم على التدرج السلوكي باستخدام نموذج تقييم يجمع بين وصف الأداء السلوكي للموظفين والتقدير الوصفي، فهو محصلة دمج كل من طريقة التدرج الياباني والحوادث الحريجة لتحديد مختلف الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال.

¹ - الضب الزهرة تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2023، ص: 10-12

² - الضب الزهرة تينعمري نجمة. مرجع سابق، ص: 10-12

³ - ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص: 91

⁴ - هدى الله دباش، واقع نظام تقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرياح ورقلة الجزائر، 2017، ص: 10

- طريقة قياس الملاحظات السلوكية: تعتمد على تحديد مختلف الأبعاد السلوكية الملاحظة للأداء الفعال من خلال ملاحظة السلوكيات الناتجة وترتيبها وفق خمسة أوزان حيث يتم جمع الدرجات المتحصل عليها لكل موظف للوصول للنتيجة النهائية المعبرة عن مستوى أدائه.
- طريقة البحث الميداني: تقوم على المشاركة الفعالة من طرف إدارة الأفراد في عملية تقييم أدائهم بشكل أساسي، من خلال طرح الأسئلة للحصول عليها بخصوص كل فرد والقيام بصياغة مختلف الإجابات بشكل وصفي ومراجعتها من الطرف المعني ليتم صياغتها في شكلها النهائي دون استخدام أي نموذج.¹
- طريقة المقارنة الزوجية الثنائية: تعتمد على مقارنة أداء الموظف الواحد مع باقي الموظفين بشكل ثنائي، لجمع المقارنات وترتيبها تنازليا بهدف تحديد الفوارق الدقيقة بين أداء الأفراد.²
- طريقة التوزيع الإجباري: يكون الرئيس مجبرا على توزيع الموظفين وفق درجات محددة من طرف المنظمة لتقييم أدائهم وفق ذلك.³
- طريقة الوقائع الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على جمع أكبر عدد من الوقائع المسببة في نجاح أو فشل العمل المؤثرة على الأداء الوظيفي وتحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها، لتحديد كفاءة الفرد الوظيفية.⁴
- طريقة قياس الفعالية التنظيمية: يتم تقييم الأداء حسب جملة معينة من المعايير المحددة من طرف المؤسسة كالتأكيد على إنجاز المهام المحددة والإهتمام بالعملاء لسد احتياجاتهم، الإنتاجية، التفاعل مع الأهداف التنظيمية، الرقابة، الهيكل التنظيمي، العمليات.⁵
- طريقة التدرج الياباني: تعتمد على تحديد الصفات والخصائص النوعية والكمية للأداء التي بموجبها يتم التقييم، تسمح بالتبويب الإحصائي للتعرف على مختلف إتجاهات الأفراد.⁶

¹ - لعل بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلة 9، العدد4. جامعة أدرار، 2010، ص: 110-

115

² - ليلي الالفي، المعايير الحديثة في تقييم الأداء للعاملين، دار التعليم الجامعي، 2023، ص: 50

³ - نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري. ط 1 دار دجلة، 2015، ص: 22

⁴ - بن يوب دلال لبيض خيرة. الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. جامعة 8 ماي 1945قالمة

2019 ص: 65

⁵ - سهام بن رحمون. مرجع سابق ص: 89

⁶ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية للتدريب والنشر 2014ص: 87

- الإدارة بالأهداف: تقوم على الاتفاق المشترك بين الرئيس والمرؤوسين على تحقيق مجموعة الأهداف المهنية في فترة محددة حيث، تقاس نسبة أدائهم بناء على نسبة إنجاز المهام المكلفين بها لجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء الوظيفي.¹

المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي وعلاقته بالتحول الرقمي.

تسعى المؤسسات لتحسين ادائها الوظيفي للحفاظ على تنافسيتها وتحقيقها للتنمية المستدامة، بحيث يعد التحول الرقمي قوة دافعة لإحداث التغييرات الجوهرية في بيئات العمل.

أولاً: تحسين الأداء الوظيفي.

تمثل عملية تحسين الأداء الوظيفي: عملية شاملة لوضع برامج لتنمية كافة الموظفين وتدريبهم بهدف تصحيح انحرافات الأداء التي تم الكشف عنها بواسطة عملية التقييم.²

"هي إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التقنية الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى".³

1. مراحل تحسين الأداء الوظيفي:

فيما يلي نستعرض مراحل تحسين الأداء الوظيفي:

- تشخيص الأسباب الرئيسية لتحديد مستوى الخلل في الأداء والعمل على تصويبه .
- العمل على اعتماد وتطوير خطة مرنة لزيادة فعالية وكفاءة المؤسسة .
- اعتماد المؤسسة لنموذج الجدارة لتحقيق القيمة المضافة بتحديد المهارات والخصائص اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين الأداء بمعايير فعلية.
- اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف في وضع الأهداف وربطها بالأداء لقياس مدى تحقيق المستويات المطلوبة .
- تزويد المنظمة بمقياس موضوعي لتقييم الأداء بدقة .

¹ - د. عبد الله بلوناس. لمجد بوزيدي. تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال. مجلة أبعاد اقتصادية. المجلد 1 العدد 1. 2011. ص: 165

² - محمود حيمر. أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقات دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميلة، المجلد 5، العدد 1. 2018. ص: 333

³ - النمر وآخرون. الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. ط7 مكتبة الشقري. الرياض 2011 ص: 31

- إعتقاد نظام عادل للحوافز والمكافآت لتعزيز الرضا والولاء التنظيمي.
- تعزيز مهارة التواصل الفعال بين الرئيس والمرؤوسين لما لها من أهمية في تحسين الأداء¹.
- مراقبة تقييم الأداء بصفة مستمرة ودورية للحصول على المعلومات اللازمة لتوفير التغذية الراجعة لسد الفجوات.²

يرى بعض الباحثين أن عملية تحسين الأداء الوظيفي يمكن تقسيمها إلى مراحل مركزة أكثر على تحليل الفجوة ومعالجتها، حيث يتمثل ذلك في:³

- تحليل مستوى الأداء الوظيفي الحالي لإدراك فجوة الأداء من خلال دراسة الإمكانيات والقدرات.
- البحث عن مسببات الفجوة في الأداء المرغوب والفعلي وتحليلها .
- إختيار وسائل لمعالجة الفجوة وتحسين الأداء .
- تصميم نظام تقييم الأداء ومراقبته.

2. طرق تحسين الأداء الوظيفي:

لتحسين الأداء الوظيفي يجب التوازن بين كل من المعايير المتمثلة في " الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة."

- الإستثمار في برامج تنمية وتدريب الموظفين وتحفيزهم.
- إعتقاد أسلوب الإدارة بالأهداف: في وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس والمشاركة في إتخاذ القرار .
- تصميم العمل بإستخدام أساليب عمل محسنة: كأسلوب إعادة الهندسة والجودة الشاملة.⁴
- تحسين أداء الموظف: من خلال التركيز على نواحي القوى كالمواهب التي يمتلكها الموظف وتنميتها لتحسين أدائه، وعلى ما يرغب الموظف في أدائه لتحقيق الإنسجام بين الأفراد العاملين مما يؤدي

¹-بوقاعة نور الهدى عمي رانية، رقمنة التعليم العالي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ،جامعة ابن خلدون تيارت،2021، ص :46-47

²- بهناس حفصة سليمان حسيبة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2020، ص :38

³- محمد معمري ،المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة، مجلة دفاتر المخبر ،المجلد 17 ،العدد 1 ،جامعة أحمد زبانة غليزان الجزائر.2022. ص : 39-40

⁴- Ayed Masoud Al-Aklaby-Muhammad Ali Al-zari. **The impact of the organisational climate on Tge job performance of working Individuals**, Journal of economics administrative and legal science volume 6. (25)2020p :12

لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيقه بالمستوى المطلوب مع وجوب ربط الأداء بالأهداف الشخصية لتوفير النفع المتبادل وإعتماد خطة تحسين واقعية.

• **تحسين الوظيفة:** من خلال تحسين طبيعة العمل لتوفير فرص جيدة لتحسين الأداء لتحديد مهام الوظيفة بدقة وتبادل الوظائف، والتكليف بأداء مهام خاصة لتعزيز دورهم وزيادة الدافعية والشعور بالرضا الوظيفي.¹

• **تحسين الموقف:** لإغتنام فرص التغيير بهدف تحسين الأداء الوظيفي من خلال طريقة التنظيم المعتمدة لفريق العمل، تخطيط مكان العمل، الموارد، الاتصال، تفويض السلطة...².

• **إعادة الهندسة:** يتم إعادة التصميم الجذري للوظائف والعمليات، الهياكل التنظيمية والتكنولوجيا، أسلوب أداء المهام. حيث تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات بتحديد الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة بوضوح وذلك بهدف تحقيق التحسينات الجوهرية في الأداء الوظيفي للمؤسسة بمعدل فائق الجودة والسرعة والأداء.³

• **الجودة الشاملة:** تسعى المؤسسات من خلالها لتحقيق تحسينات إضافية، لكونها مطلبا أساسيا تسعى كل المؤسسات لتطبيقه بهدف تحسين مستوى أدائها بالتركيز على التحسين المستمر إشراك الموظفين، تطوير العمليات والخدمات لزيادة الكفاءة في عمليات التحسين واتخاذ القرارات والتعزيز من قدراتهم للإلتزام بمعايير الجودة المحددة.⁴

ثانيا: العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي.

يعد التحول الرقمي قوة دافعة لإحداث التغييرات الجوهرية في بيئات العمل، وانطلاقا من ذلك، تكتسب دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي أهمية بالغة، لقدرة المؤسسات على تحسين عملياتها، ورفع كفاءتها، مما يؤدي إلى تحقيق أداء وظيفي أكثر فاعلية واستدامة.

¹-محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص: 429

²-بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، 2019 ص: 79

³-حداد بختة، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر 3، 2018 ص: 149

⁴-بوساحة محمد أمين بن مالك زكريا. المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8ماي 1945 قالمة

فيما يلي نستعرض أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي:

- يؤثر التحول الرقمي بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تحسين كفاءة وفعالية الموظفين داخل المؤسسة.
- يساهم التحول الرقمي في تحقيق الأهداف التنظيمية وإنجاز المهام وأتمتها في الوقت المحدد.
- يعزز تبني ثقافة التقنيات الرقمية الحديثة قدرة الموظفين على التكيف مع أعباء العمل الرقمية الجديدة.
- يسهم التحول الرقمي في تسهيل التواصل والتنسيق بين الموظفين، مما يتيح إدارة الوقت بفعالية.¹
- يؤدي التحول الجذري نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تحسين كفاءة العمليات، وزيادة الإنتاجية والجودة، وتقليل الأخطاء، إضافة إلى تخفيف الأعباء الوظيفية الروتينية ورفع كفاءة الإدارة التشغيلية.²
- يساهم التحول الرقمي في تعزيز الولاء والرضا الوظيفي من خلال توفير فرص أكبر للوصول إلى المعلومات، مما يدعم مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار ويجعل بيئة العمل أكثر مرونة وإنتاجية.³
- أصبح تحسين الأداء الوظيفي المحرك الأساسي للإنتاجية وتحقيق النمو لنجاح المؤسسات، بحيث يلعب التحول الرقمي دوراً وتأثيراً إيجابياً في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية من خلال تعزيز قدرتها على الابتكار والترقي بمستوى أدائها لزيادة كل من الإنتاجية وتحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي التركيز على تدريب الموارد البشرية على استخدام التقنيات الحديثة الداعمة للتحول الرقمي.⁴
- يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تعزيز رضا الموظفين وتشجيعهم على التطوير الذاتي للتكيف مع التحول الرقمي ومنه رفع كفاءة العمل المؤسسي.⁵

¹ - موهوب عبد الصمد بن سويكي علاء الدين، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف، ميلة، 2024، ص: 17-18

² - غزال ابتسام مرغني أميرة، التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2023، ص: 24

³ - عائشة بنت أحمد الحسيني شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، 2013، ص: 73

⁴ - حليمة سعد بوهزوي، نسرين فرج الجهمي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية على شركة المدار الجديدة بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، كلية الاقتصاد جامعة سرت، 2024، ص: 152

⁵ - موسي نوال سباعي سناء، فعالية الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2023، ص: 58

- توفير التطبيقات الذكية والحلول التقنية المتطورة لتسهيل إدارة المهام، مما يؤدي ذلك لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف العمل بفعالية أكبر¹.
- يلعب التحول الرقمي دوراً أساسياً في حفظ المعلومات مما يسمح بإعادة استعمالها عند الحاجة والمعالجة المعلوماتية للملفات والوثائق إلكترونياً لربح الوقت وتخفيض تكلفة إنجاز المهام².
- يساهم التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تسريع وتيرة الابتكار وتقليل التكاليف تحسين كفاءة الموظفين التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة، من خلال توظيف التكنولوجيا بشكل أمثل لتوفير الوقت والجهد في ان واحد³.

¹ - بن خيرة مروان جنان عبد الحليم ، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات التكوينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2024، ص : 46

² - عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل المجلد، 11 العدد 1، 2022، ص: 160

³ - سالم حميم فاطمة بلقرع، أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2023، ص: 82

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

حظي موضوع التحول الرقمي والأداء الوظيفي تطورا مشهودا واهمية بالغة وقد تناولت الدراسات السابقة هذا الموضوع من زاوية مختلفة في الدراسات العربية والأجنبية. سوف يتم في هذا المبحث عرض جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها في بناء الجانب النظري للدراسة الحالية، وعليه مما سبق ذكره تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية؛

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الاجنبية؛

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة العربية والأجنبية والدراسة الحالية؛

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة العربية.

لموضوع التحول الرقمي والأداء الوظيفي أهمية بالغة، لذلك أنتجت العديد من الاعمال البحثية في الموضوع ذاته. نذكر منها ما يلي:

- دراسة ورود قاسم جبر (2019) بعنوان: "تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف " العراق ¹

تسهدف هذه الدراسة لمعرفة تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الإستراتيجي للمصرف عن طريق تغيير الهياكل والعمليات، لإدارة وتطوير المؤسسات بهدف تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف. حيث تم جمع المعلومات باستخدام أداة الاستبيان، و توزيعه على العينة المحددة (60) فردا بستة مصارف خاصة في منطقة كربلاء، لتحليل النتائج بواسطة التحليل الإحصائي تم التوصل إلى إبراز النتائج المتمثلة في تطوير مجال الأداء الاستراتيجي وزيادة تطوير الخبرات لإبتكار منتجات جديدة تتوافق مع توقعات العملاء بشأن جودة الخدمات المقدمة لهم لتحسين الإنتاجية، وتشجيع الطاقم الإداري والوظيفي لتوسيع الأسواق التي تم إستهدافها عن طريق تغيير مجموعة نماذج الأعمال المستخدمة، فهدفت هذه الدراسة لتقديم جملة من التوصيات كوجوب الإستفادة من تجارب المصارف التي توظف تكنولوجيا الرقمنة، ومنه العمل على تعزيز الوعي للعملاء للإستجابة لتحديات الرقمنة.

- دراسة راهب سناء، شابي حليمة (2023) بعنوان : "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف": ²

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، مع التركيز على الدور الذي تلعبه التقنيات الرقمية في تعزيز كفاءة الخدمات المصرفية، بهدف تبيان العلاقة بين كل من المتغيرين للموظفين في البنوك التجارية، حيث إعتد الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي باستخدام إستمارة الإستبانة كأداة رئيسية للتوصل إلى النتائج المستهدفة، التي تم توزيعها على كل الموظفين في البنوك التجارية بولاية الطارف، وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج من بينها يؤثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي، ذات اثر سلبي ذات دلالة معنوية تقدر بنسبة 5% لإستخدام الأدوات الرقمية على الأداء الوظيفي، ووجود أثر إيجابي لرقمنة كل من العملاء والعاملين على الأداء الوظيفي للعاملين. حيث قدمت الدراسة جملة من التوصيات التي تنص على: ضرورة العمل على توفير جميع المعدات والأجهزة

¹ -ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الإستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 64، العراق. 2019.

² - راهب سناء شابي حليمة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01 جامعة باجي مختار، الجزائر. 2023.

وملحقاتها للتعامل مع التحول الرقمي والعمل على رفع كفاءة العاملين من خلال تكوين الموارد بشرية لإدارة البيانات والأمن وتطوير البرمجيات، والحد من العقبات المؤثرة في فاعلية تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.¹

- دراسة محمد سالم دبنون وزمزم الجدي، (2023) بعنوان: " أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت في ليبيا "مجلة البيان العلمية المحكمة - نوفمبر 2023 قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة سرت - ليبيا²

تستهدف الدراسة تحديد أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية، لتوفير قاعدة علمية لدور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء، من خلال دور الموارد البشرية، التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي. حيث تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان الموزع على 110 موظف إداري. حيث أظهرت النتائج وجود تأثير لأبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، كضرورة إلزام المصارف بتطوير الكادر البشري في كافة الإدارات والفروع بما يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي، وكذلك أهمية قيام الإدارات بتوطين التحول الرقمي لتسريع المعاملات بين الأفراد وإنهاءها بدقة وسرعة. كما أوصت الدراسة بإعداد جدول زمني للتحول الرقمي في المصارف، مع مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري، وتوفير التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين، بالإضافة إلى ضرورة إلزام المصارف بمراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية بشكل مستمر.

- دراسة بن جلول سارة، غزال عائشة،" (2023) بعنوان: "الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للهيئات العمومية دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية النزلة توقرت"،³

تهدف الدراسة لمعرفة علاقة تطبيق الرقمنة في المؤسسات العمومية وتحسين أداء الموظفين محل الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بإعتماد عدة أدوات لجمع المعلومات "الاستبيان، الملاحظة، المقابلة" باختبار عينة تقدر 106 موظف. فتم التوصل إلى أن تطبيق الرقمنة على مستوى بلدية النزلة في مرحلة التطور، حيث يتأثر الأداء الوظيفي بالإمكانيات المتوفرة من قبل الإدارة للموظفين وان الرقمنة تؤثر على تحسين أداء الموظفين بالمديرية تأثيرا إيجابيا. فتم التوصل لوجوب تعميم تطبيق

¹ - رهاب سناء شابي حليمة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة حالة البنوك التجارية لولاية

الطارف، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، جامعة باجي مختار، الجزائر. 2023.

² - محمد سالم دبنون وزمزم الجدي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت في ليبيا، مجلة البيان العلمية المحكمة، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة سرت - ليبيا. 2023

³ - بن جلول سارة غزال عائشة، الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للهيئات العمومية دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية النزلة توقرت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2023.

الرقمنة على مستوى المؤسسات العمومية لتحسين جودة الخدمات والمساهمة في تقليل البيروقراطية والمحسوبية على مستوى الإدارات، مما يستدعي العمل على توفير الموارد المالية اللازمة بهدف تطوير الإدارة الرقمية.

- دراسة بن عريمة نوال، بوخلوة باديس (2024)، بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة"¹

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في العينة المدروسة المقدر ب 41 عامل وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع الإستبيان لتحليل البيانات بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية SPSS. فأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر موجب قوي للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي. حيث قدمت الدراسة جملة من التوصيات التي تنص على ضرورة تحسين استخدام الأنظمة التكنولوجية الرقمية للمساهمة في تخفيض الوقت الضائع وإرتفاع مستوى الكفاءة مما يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز العلاقات الرسمية الرقمية لتسريع عملية إتخاذ القرار. بالإضافة الى الإستثمار في تحسين البنى التحتية الرقمية لضمان سير العمل بشكل سلس وتحقيق مستويات أداء جيدة.

- دراسة موهوب عبد الصمد، بن سوكي علاء الدين، (2024) بعنوان: " دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة ميله"²

تستهدف الدراسة لمعرفة دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في محل الدراسة، بإعتماد المنهج الوصفي التحليلي وإستخدام الإستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تضم 30 موظفا في البنك. حيث تم تحليل البيانات بإستخدام الحزمة الإحصائية بان تبني مفهوم الرقمنة في البنك يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مما يساهم في ضمان سير العمل بشكل فعال وتحسين جودة الأداء. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بزيادة إهتمام الإدارة العليا بتطبيق وتوجيه الرقمنة لخدمة مصالح البنك، مع تعزيز تمكين العاملين رقميا لتحسين أدائهم.

¹- بن عريمة نوال بوخلوة باديس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة، مجلة الباحث، المجلد 1(24) جامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) 2024

²- موهوب عبد الصمد بن سوكي علاء الدين، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة ميله، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، 2024

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية.

تم التطرق في هذا المطلب لبعض الدراسات السابقة الأجنبية المتمثلة في:

- دراسة (Nuno Patricia،Joao Marlene) 2018 بعنوان "التحول الرقمي: مراجعة أدبية وإرشادات للبحوث المستقبلية"¹

- "Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research"

تستهدف الدراسة إلى تقديم رؤى لأحدث تقنيات التحول الرقمي، وإقتراح سبل للبحث المستقبلي، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة. فتشير النتائج إلى ضرورة تكيف المديرين لإستراتيجيات أعمالهم مع الواقع الرقمي الجديد. مما يترتب عنه إدارة العمليات وتكيفها بما يتماشى مع هذا التحول، بينما توسع هذا الأخير ليشمل جميع قطاع النشاطات. فمن خلال النتائج تم التوصل لها نرى ضرورة إعتداد مختلف الإستراتيجيات لتكيف الأعمال مع الواقع الرقمي، بدمج التقنيات الحديثة في نماذج أعمالهم لإدارة العمليات.

- دراسة (I Ketut Muafi, Ni Made) 2020 بعنوان: " دور التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، ورضا الموظفين في تحسين أداء الموظفين خلال جائحة كوفيد-19"

- "The Role of Technology، Organizational Culture، and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid19 Pandemic "

تهدف الدراسة إلى إستكشاف دور كل من المتغيرات "التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، والرضا الوظيفي" في تحسين جودة الأداء للبنوك الريفية في منطقة بالي. ولجمع البيانات تم توزيع إستمارة إستبيان عبر الإنترنت على موظفي البنك. فأظهرت نتائج الدراسة أن كلا من المتغيرات تمثل دافعا أساسيا لتحسين الأداء الوظيفي. وتتص الدراسة أيضا على وجوب تركيز الإدارة على الإعتراضات بجهود الموظفين وتقدير مساهماتهم لتعزيز الأداء الوظيفي.²

¹- Joao Marlene, Nuno Patricia, **Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research**, Springer International Publishing A ; part of Springer Nature 2018 Á ; Rocha et al,2018, P : 411-421

² I Ketut, Muafi, Ni Made, **The Role of Technology, Organizational Culture ,and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic**, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol :8 N: 01 ,2020,p :495-505

- دراسة (Annie Milukutu, Musole Siachis) 2023 بعنوان: "تقييم تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في القطاع العام: دراسة حالة من وزارة الصحة الزامبية"
 - " Assessing the Impact of Digital transformation on Employee Performance in the Public Sector: A Case Study of Zambia's Ministry of Health Headquarters "

تهدف هذه الدراسة لتقييم تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في مقر وزارة الصحة الزامبية، من خلال تحديد إذا تم تنفيذ تقنيات التحول الرقمي في الوزارة وتأثيرها على أداء الموظفين ومواجهة مختلف التحديات. فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من خلال توزيع الاستبيانات وعن طريق المقابلة لعينة تقدر ب 41 موظفًا، فتم تحليلها بواسطة برنامج (SPSS)، حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه تم تنفيذ مختلف التقنيات الرقمية على مراحل وأن العملية لا تزال جارية. علما أنها تأثر تأثيرا إيجابيا على أداء الموظفين للقدرة على التكيف لمواجهة مختلف التحديات. فتوصلت الدراسة لوجوب توفير الأدوات الرقمية اللازمة والعمل على تمكين الموظفين لإستخدامها، وتعميم تنفيذ التحول الرقمي للمنشآت الصحية.¹

- دراسة (Adi & others) 2023، تحت عنوان: "التحول الرقمي في تعزيز إكتساب المعرفة لموظفي القطاع العام"²
 - "Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees"

تهدف الدراسة لتحديد كيفية اكتساب المعرفة من خلال توظيف الأنظمة التكنولوجية الرقمية لموظفي القطاع العام، بالاستناد للمعايير التجريبية " جودة النظام والمعلومات، ورضا المستخدم، وجودة الخدمة، وصافي الفوائد". ولاختبار العلاقات بين المتغيرات لعينة تشمل 198 موظفًا متدربا إلكترونيا تم الاعتماد على المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات المقطعية أو المستتدة إلى الزمن، وإجراء التحليل الإحصائي

¹ Annie Milukutu, Musole Siachisa, **Assessing the Impact of Digital transformation on Employee Performance in the Public Sector: A Case Study of Zambia's Ministry of Health Headquarters** (2017–2022), Department of Political and Administrative Studies, Mulungushi University, Zambiya –International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), Volume 10, Issue 9, September 2023, P: 118–126

²- Adi & others ; **Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees**، International Journal of Data and Network Science، N 7, (2023) P: 117–124

باستخدام اداة نمذجة المعادلات الهيكلية حيث أظهرت النتائج أن لجودة الخدمة والمعلومات تأثيرا كبيرا على رضا المستخدم مقارنة بجودة النظام، بينما رضا المستخدم يؤثر تأثيرا ملحوظا على صافي الفوائد.

• دراسة (Mahmoud S. Bakry. Mohamed A. Ragheb. Aiman A. Ragab) 2024

المعنونة ب" تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين مع دور الوساطة للبنية التحتية التكنولوجية : دليل من قطاع النفط والغاز المصري"¹

- "The Effect of Digital Transformation on Employee Performance with Mediation Role of Technological Infrastructure: Evidence from Egyptian Oil and Gas Sector "

تهدف هذه الدراسة للتحقيق في علاقة تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين مع دور الوساطة للبنية التحتية التكنولوجية في قطاع النفط والغاز المصري. تم استخدام المنهج التحليلي الكمي بإعتماد أداة الإستبيان عبر الإنترنت، للحصول على عينة تقدر ب 401 فردا لجمع البيانات اللازمة وبرنامج AMOS لتحليل المعادلات الهيكلية. SEM. حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرا مباشرا بين كل متغيرات الدراسة، و اخر جزئيا لوساطة البنية التحتية التكنولوجية بين التحول الرقمي وأداء الموظفين في القطاع محل الدراسة.

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة العربية والأجنبية والدراسة الحالية.

نظرا لتشابه المواضيع بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، سيتم التطرق في هذا المطلب الى كل من أوجه التشابه والاختلاف للدراسة الحالية مقارنة بمجموعة الدراسات السابقة.

1. أوجه التشابه :

تم الإعتماد على المنهج التحليلي الوصفي لكل من الدراسات السابقة والحالية؛ بإستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات لكل منهما ولتحليلها تم الإعتماد على برنامج SPSS حيث تتفق مجموعة الدراسات السابقة على دراسة أثر التحول الرقمي أو الرقمنة عموما في تحسين الأداء.

¹- Mahmoud S. Bakry. Mohamed A. Ragheb. Aiman A. Ragab, "The Effect of Digital Transformation on Employee Performance with Mediation Role of Technological Infrastructure: Evidence from Egyptian Oil and Gas Sector", The Arab Academy for Science and Technology & Maritime Transport, Alexandria, Egypt -Arab Journal of Administration, Vol. 44, No. 5, October 2024 p: 391- 402

2. أوجه الاختلاف :

من خلال المسح الإلكتروني للدراسات السابقة، نلاحظ أنها تناولت أبعاد مختلف المتغيرات "التحول الرقمي والأداء الوظيفي، الرقمنة، تكنولوجيا التحول الرقمي، تحسين الأداء الاستراتيجي، إكتساب المعرفة، الثقافة التنظيمية، ورضا الموظفين، تحسين أداء الموظفين." من زوايا تختلف بشكل كبير عن دراستنا الحالية، خاصة فيما يتعلق بدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الاقتصادية. وهذا ما يميز بحثنا، حيث يعد دراسة حديثة ومتميزة من حيث الأهداف والمجالات التي تتناولها، ولم يسلط عليها الضوء بشكل كاف في الأبحاث السابقة. في هذا السياق، سنقوم بتحليل أبعاد التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسات الاقتصادية والنهوض بها، من خلال إعتداد إستراتيجيات التحول الرقمي وإعتبارها نموذجاً رقمياً يساهم في تحسين أدائها. كما سنتطرق إلى أساليب تقييم الأداء الوظيفي، وعلاقة التحول الرقمي بتحسين الأداء الوظيفي، لا سيما في القطاع محل الدراسة وتقديم إطار نظري شامل للتحول الرقمي والأداء الوظيفي عموماً، وتطبيقه على القطاع المصرفي خاصة، وبالتالي يمكن القول أن الدراسات السابقة تعد من العناصر الأساسية التي لا يمكن الاستغناء عنها في البحث العلمي، لإحتوائها على معلومات مهمة وأفكار عامة عن الموضوع الذي يقوم بدراسته الباحث، حيث تم إبراز إحدى عشر دراسة سابقة منشورة في نفس مجال الدراسة الحالية وإظهار أوجه الاختلاف والتشابه بينها وبين الدراسة الحالية. وفيما يلي جدول يوضح أهم أوجه الاختلاف:

جدول رقم (01): أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

| الدراسات السابقة | الدراسة الحالية | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| أنجزت مختلف الدراسات السابقة في بيئات عربية واجنبية باختلاف سنوات إنجازها من (2018 إلى 2024) حيث اشتملت الأماكن التالية: ليبيا، العراق، الجزائر، مصر..... | تم إنجاز دراستنا خلال الموسم الجامعي 2024-2025 في البنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491 | من حيث المكان والزمان: |
| ركزت مختلف الدراسات على عينة عشوائية موجهة للمديرين أو للعاملين، وكانت أقل أو أكبر حجما من الدراسة الحالية | تشمل العينة موظفين وكالة البنك الوطني الجزائري 491تبسة. فقد تم اعتماد العينة الكلية، دون استثناء. | من حيث العينة: |
| تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العام الخدمي والاقتصادي | إستهدفت الدراسة الحالية القطاع الاقتصادي المصرفي حيث طبقت على مؤسسة ذات طابع اقتصادي مصرفي البنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491 | من حيث نوع القطاع: |
| تناولت الدراسات متغيرات مختلفة: التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، الرقمنة، الأداء الإستراتيجي، دور وتأثير التحول الرقمي، التكنولوجيا، إكتساب المعرفة، الثقافة التنظيمية، ورضا الموظفين في تحسين أداء الموظفين.... | تناولت دراستنا متغيرين: التحول الرقمي، الأداء الوظيفي. | من حيث المتغيرات: |
| هدفت مختلف الدراسات لدراسة العلاقة القائمة بين الأداء الوظيفي ومختلف المتغيرات المتمثلة في "تكنولوجيا التحول الرقمي، الأداء الاستراتيجي، الأداء الوظيفي، الرقمنة، ككتساب المعرفة، الثقافة التنظيمية، ورضا الموظفين، تحسين الأداء." | تهدف دراستنا إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. | من حيث الهدف: |

خلاصة الفصل:

في ضوء ما تم تقديمه في الإطار النظري المفاهيمي لكل من التحول الرقمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى إبراز العلاقة التأثيرية بينهما، تبين أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ركيزة أساسية وضرورة ملحة لتعزيز كفاءة المؤسسات وتطوير أدائها الوظيفي وتحسينه. وتزداد أهمية هذا التحول بشكل خاص في ظل السعي نحو رفع إنتاجية المؤسسة وتسهيل عملياتها الإدارية، من خلال تبني أساليب جديدة وحلول مبتكرة تساهم في الحد من المخاطر وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في
تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني
الجزائري - وكالة تبسة 491 - "

تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري لموضوع الدراسة من خلال المداخل العلمية المتعلقة بدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي، سيتم التطرق إلى الجانب المنهجي والميداني لمحاولة ربط الإطار النظري بالواقع الميداني، وذلك بغرض تجسيد التحول الرقمي في الواقع العملي وتأثيره الفعلي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري - وكالة تبسة 491 -؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة؛

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها؛

المبحث الأول: تقديم البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

يشهد القطاع الاقتصادي المصرفي تحولا غير مسبوق، نتيجة إعماده المتزايد على التحول الرقمي في تقديم خدماته وإدارة عملياته، لإعتبره المحرك الأساسي لتحقيق تنمية اقتصادية مستدامة. سيتناول هذا المبحث المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف البنك الوطني الجزائري. BNA

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة.-.

المطلب الثالث: متطلبات واستراتيجيات التحول الرقمي للبنك الوطني الجزائري.

المطلب الأول: تعريف البنك الوطني الجزائري B.N.A

يعد البنك الوطني الجزائري من أهم المؤسسات المصرفية العمومية في الجزائر، بحيث يلعب دورا أساسيا لدعم الإقتصاد الوطني.

أولا: نشأة البنك الوطني الجزائري

- أسس البنك الوطني الجزائري بتاريخ 13 جوان 1966، بمرسوم 66-178 بتاريخ 13 جوان 1966 يؤدي كافة النشاطات البنكية الشاملة، كتمويل القطاع الزراعي. حيث مر بالعديد من المراحل تمثلت في:¹
- ✓ سنة 1982: إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهذا بإنشاء بنك جديد متخصص "بنك الفلاح والتنمية الريفية" للتكفل بالتمويل وتطوير القطاع الفلاحي.
 - ✓ سنة 1988: بتاريخ 12 جانفي 1988، طبقا للقانون رقم 88-01، المتضمن توجيه المؤسسات الإقتصادية نحو التسيير الذاتي، للعمل على تنظيم ومهام البنك الوطني الجزائري منها:
 - ✓ خروج الخزينة من التداولات المالية وعدم تمركز توزيع الموارد من قبلها.
 - ✓ حرية المؤسسات في التوطين لدى البنوك.
 - ✓ حرية البنك في أخذ قرارات تمويل المؤسسات.
 - ✓ سنة 1990: بتاريخ 14 أفريل 1990، طبقا لقانون 90-10، المتعلق بالنقد والقرض، سمح بتغيير النظام البنكي جذريا بالتوافق مع التوجهات الإقتصادية الجيدة للبلاد، بإعتبار البنك شخص معنوي.
 - ✓ سنة 1995: بتاريخ 05 سبتمبر 1995. حاز البنك الوطني الجزائري على إيمانه، بعد مداولة مجلس النقد والقرض.
 - ✓ سنة 2009: تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 14 600 مليار دينار جزائري إلى 41 600 مليار دينار جزائري.
 - ✓ سنة 2018: في شهر جوان، تم رفع رأسمال البنك الوطني الجزائري من 41 600 مليار دينار جزائري إلى 150 000 مليار دينار جزائري.
 - ✓ سنة 2020: إطلاق نشاط "الصيرفة الإسلامية".

¹- <https://www.bna.dz/ar/> .consulted:le05/04/2025 :20.34

ثانيا: تعريف البنك الوطني الجزائري B.N.A

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك العمومية التجارية الجزائرية ويرجع ذلك لطول فترة نشاطه وتعدد مهامه، حيث يبرز البنك الوطني الجزائري بـ 227 وكالة، تشرف عليها 21 مديرية جهوية للإستغلال، منتشرة عبر كافة التراب الوطني. ونظرا لكونه أستثمر بالكامل في رقمنة خدماته وكذا في توسيع نطاق وسائل الدفع الرقمية، تصدر البنك الوطني الجزائري من حيث عدد البطاقات البنكية الممنوحة مجانا على زبائنه، وبغية تسهيل عملياتهم المصرفية اليومية تم وضع 100 شبك أوتوماتيكي للبنك و171 موزع أوتوماتيكي للأوراق النقدية.¹

1. تعريف البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة-

تعتبر وكالة تبسة 491 من الوكالات الرئيسية للبنك الوطني الجزائري وهي من الوكالات التابعة للمديرية الجهوية بعنابة ذات الرقم الاستدلالي 186، بالمقر نهج العقيد محمود الشريف سنة 1989، رقم البريد 255 تبسة، تبسة 12000.

2. اهداف البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة-

- ✓ السعي لتحقيق مبدا الربحية والمردودية.
- ✓ العمل على تلبية الإحتياجات وفق مبدا التكلفة والزمن.
- ✓ إدخال تقنيات حديثة كبطاقات الدفع الالية.

3. مهام البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة-

من أهم مهام الوكالة ما يلي:

- ✓ فتح الحسابات بكل أنواعها والقيام بعمليات الصرف.
- ✓ إجراء كل العمليات "سحب، دفع وتحويل " على الحسابات التي تم فتحها.
- ✓ تقديم القروض المختلفة وتسجيل المخالفات كعدم الإلتزام بشروط البنك وتأجير المخازن الحديدية.
- ✓ تحصيل الشيكات وعمليات التحويل.
- ✓ التعامل مع الأوراق التجارية من خلال الخصم والتحصيل.
- ✓ متابعة حسابات العملاء.
- ✓ المتابعة الإدارية والقانونية الصارمة لمختلف العمليات البنكية وتمويل عمليات التجارة الخارجية.

¹- <https://www.bna.dz/ar/> .consulted: le05/04/2025 :20.34

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة-

نتطرق للتعريف بمختلف الأقسام والمصالح المكونة للوكالة.¹

1. المدير (مدير المصلحة): هو المسؤول المباشر على الوكالة من بين مهامه:

تأطير الإدارة مع العمل على السير الحسن لتطبيق القرارات القانونية والتنظيمية على مستوى الوكالة وإستقبال طلبات الفروض ودراستها ومناقشتها وإتخاذ القرارات بشأنها.

دراسة التقارير والأعمال اليومية وتوقيع كل الوثائق التي تتطلب توقيع المديرية.

تحسين مكانة وسمعة الوكالة.

توجيه نشاط المصالح المختلفة.

2. الأمانة العامة:

مهامها:

- تنظيم وإدارة المواعيد الرسمية للمديرية.

- إستقبال المكالمات الهاتفية والفاكس والرد عليها.

- كتابة التقارير.

3. مصلحة الصندوق: يشرف عليها رئيس المصلحة يقوم بإدارة نشاطاتها والتنسيق بينها من خلال

- القيام بعمليات السحب والإيداعات والتحويلات النقدية مع البنك في مختلف الوكالات.

- تحصيل جميع السندات (شيكات، كمبيالات) واردة من الزبائن.

- القيام بمراجعة حسابات البنك (حسابات الزبائن الجارية وحسابات الإدخار أو الحسابات الداخلية

مع الرصيد الموجود بمديرية المحاسبة).

- معالجة الأخطار عند وقوعها، وتضم مجموعة من الأقسام وهي (قسم التحويلات، قسم التحصيل،

قسم المقاصة، قسم الصندوق، قسم اليومية والإحصاءات والمراجعة).

4. مصلحة المتابعة القانونية: يختص بالتعهدات والمنازعات في حالة عدم تسديد القروض حيث تقوم

المصلحة بإعلام الزبون قبل المتابعة القانونية بإشعاره ثلاث مرات ثم يحول إلى المحضر القضائي.

5. مصلحة عمليات التجارة الخارجية: تختص بمختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية من إستيراد

والتحويلات النقدية.

¹- وثائق مقدمة من طرف البنك.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-

6. مصلحة الإلتزامات والقروض: تنقسم بدورها إلى أربعة أقسام:

- قسم خلايا الدراسة والتسيير الإداري للقروض: تتمثل مهامه في منح قروض للزبائن، دراسة ملفات القرض، الدراسة الإستراتيجية للمشروع والدراسة المالية...
- قسم الإحصائيات: يختص بمقارنة الإحصائيات بالأعوام وبعدها يكون التعليق، أيضا لكل مصلحة إحصائيات خاصة بها.
- قسم القروض بالإمضاء: تتمثل مهامه في حسن التنفيذ، كفالة التعهد وكفالة التسبيقات.
- قسم الديون صعبة التحصيل: يختص هذا القسم بمتابعة العملاء الذين لديهم ديون صعبة التحصيل كان يكون العميل له قرض وتوفي وفي هذه الحالة يتابع قضائيا من طرف البنك.¹

المطلب الثالث: متطلبات واستراتيجيات التحول الرقمي للبنك الوطني الجزائري.

نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده القطاع المصرفي نتيجة التحولات العميقة، أصبح من الضروري على البنوك توفير متطلبات التحول الرقمي لإعتماد إستراتيجياته بهدف تحسين جودة خدماته وضمان تنافسيته.

أولا: متطلبات التحول الرقمي في البنك الوطني الجزائري BNA

يحاول البنك توفير عدة عناصر ومتطلبات أساسية لتطبيق الرقمنة في أعماله، تتمثل في:²

- البنية التحتية التكنولوجية: توفير أجهزة وبرامج حديثة تدعم العمليات الرقمية وتضمن سيرها بسلاسة.
- الموارد البشرية المؤهلة: توظيف وتدريب الكوادر البشرية التي تمتلك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة وتطبيقها في العمليات البنكية.
- الأمن السيبراني: ضمان حماية البيانات والمعاملات الإلكترونية بتطبيق معايير أمنية صارمة.
- الامتثال التنظيمي: التقيد بالقوانين واللوائح المحلية والدولية المتعلقة بالخدمات البنكية الرقمية.
- توفير منصة رقمية: يعمل البنك على توفير منصة رقمية شاملة لعملياته.

¹ - وثائق مقدمة من طرف البنك.

² - <https://www.bna.dz/ar/>.consulted: le 06/04/2025 :10.34

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-

- **تحديث الخدمات المصرفية الإلكترونية:** تم إطلاق نسخة جديدة من منصة البنك الرقمية للخدمات البنكية الإلكترونية وتطبيق الهاتف المحمول "BNatic" ومنصة الويب "BNA.net" للاطلاع على التمويلات.
- وأطلق البنك الوطني الجزائري تطبيق WIMPAY-BNA لتسديد الفواتير ومختلف المشتريات من خلال مسح QR CODE. وأطلق البنك الوطني الجزائري أيضا ، يوم، الأحد 22 ديسمبر 2024، بطاقة الدفع المؤجل البيبنكية الجديدة، "One Pay" ذات مبدأ بطاقة الدفع المؤجل بخصم المدفوعات الجوارية أو عبر الإنترنت التي تتم باستخدام بطاقة "One Pay" البنكية في نهاية الشهر، حيث توفر هذه البطاقة الوصول إلى الخدمات المصرفية الكلاسيكية بالاطلاع على الرصيد، معاملات الدفع الإلكترونية، نسخ كشف الهوية البنكية وكذا السحب النقدي، الدفع الجوّاري، عمليات الدفع عبر الإنترنت وكل الوظائف المتاحة على الشبايبك الأوتوماتيكية للبنك. كما تتيح تسيير أفضل لميزانيتهم واطلاع على نفقاتهم.
- **بطاقة فيزا للبنك الوطني الجزائري:** هي بطاقة سحب ودفع دولية، تتيح القيام بالسحب النقدي، والإطلاع على الرصيد، ومعاملات الدفع بالخارج موجهة لجميع زبائن البنك من الأفراد الذين لديهم حساب بالعملة الصعبة (يورو)، بالإضافة إلى حساب الشيك بالدينار مفتوح على مستوى نفس الوكالة البنكية.

ثانيا: إستراتيجيات التحول الرقمي التي يعتمدها البنك¹

- يركز البنك الوطني الجزائري في إستراتيجيته للتحول الرقمي عدة إستراتيجيات، لتحسين جودة الخدمات وتوسيع نطاقها تتمثل في:
- **تطوير الخدمات الإلكترونية:** تقديم منصات رقمية مثل تطبيق الهاتف المحمول "BNatic" ومنصة الويب "BNA.net" التي تتيح للعملاء الوصول إلى حساباتهم وإجراء المعاملات على مدار الساعة.
 - **رقمنة خدمات البنك وتوسيع نطاق وسائل الدفع الرقمية.**

¹- <https://www.bna.dz/ar/>.consulted: le06/04/2025 :10.34

<https://etunum.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1>

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-

- تعزيز وسائل الدفع الإلكتروني.
- دمج تكنولوجيات الإعلام والإتصال في العروض التجارية بهدف تحديث البنك.
- تحسين تجربة الزبائن وجودة الخدمات.
- تلبية إحتياجات الزبائن.
- التركيز على جودة الخدمة: تطوير المحتوى الرقمي والخدمات عبر الإنترنت لتحسين جودة الخدمات المالية.
- رقمنة المعاملات البنكية لتسهيلها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يتم الإعتماد في هذه الدراسة على الإطار المنهجي الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع وأهدافه، بحيث تتوقف دقة النتائج وصحتها على حسن إختيار المنهج المناسب والأدوات المناسبة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة عليها في التحليل الإحصائي، وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات؛

المطلب الثاني: صدق الأداة وثباتها؛

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي؛

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-

المطلب الأول: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات؛

حيث سيتم التطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من مجتمع الدراسة وعينتها.

أولاً: مجتمع الدراسة.

يشتمل مجتمع الدراسة على موظفي البنك الوطني الجزائري وكالة -تبسة -، وتم توزيع الإستبيان لأغراض هذه الدراسة على عينة من موظفيها.

ثانياً: عينة الدراسة.

بما أن عدد أفراد المجتمع صغير ومحدود، فقد تم إعتقاد العينة الكلية، أي أن العينة شملت جميع أفراد المجتمع دون إستثناء.

ويمكن توضيح أفراد العينة في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): عينة الدراسة

| عينة الدراسة | عدد الإستبيانات الموزعة | عدد الإستبيانات المسترجعة | عدد الإستبيانات الصالحة للدراسة | النسبة % |
|--------------|-------------------------|---------------------------|---------------------------------|----------|
| 48 | 48 | 48 | 48 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الاستبيان.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

لجمع المعلومات، تم الاعتماد على كل من المصادر الثانوية والأولية، بالإضافة إلى أدوات التحليل والقياس.

1- المصادر الأولية: من أجل معالجة الجوانب التحليلية لدراستنا تم الإعتداد على الإستبيان لجمع

البيانات الأولية كأداة رئيسية للبحث، والذي يعرف على أنه: " أداة لتجميع بيانات ذات صلة بمشكلة

بحثية معينة وذلك

عن طريق ما يقرره المستجوبون لفظيا في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الإستبيان".¹

الوثائق والسجلات: تم الإستعانة بمجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التاريخي للوكالة البنكية والتعرف بها،

موقعها وإمكانياتها والبيانات الخاصة بالهيكل التنظيمي وهذا بغرض تحديد عينة الدراسة.

2- المصادر الثانوية: تم الإعتداد على مصادر البيانات الثانوية، بهدف معالجة الإطار النظري للدراسة

والمتمثلة في كل من: الكتب، المجلات، المذكرات، التقارير، والمواقع الإلكترونية.²

1 -مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، العدد (09) ، جوان 2017، ص: 45.

2 - مباركة خمقاني، مرجع سابق، ص: 45.

المطلب الثاني: صدق الأداة وثباتها

قصد تسهيل الدراسة تم إعداد أداة الإستبانة كمصدر أولي لجمع البيانات، حيث سيتم التطرق إلى:

أولاً: محتويات الاستبيان

إحتوت إستمارة الإستبيان على مجموعة من الأسئلة التي تهدف بالدرجة الأولى للحصول على المعلومات الضرورية قصد تحقيق أغراض البحث، حيث تم تقسيم الإستمارة إلى جزئين كما يلي:

القسم الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية المتمثلة في المؤهلات العلمية، الخبرة الوظيفية.

القسم الثاني خاص بمحاور الإستبانة الذي تم تقسيمه لجزئين:

- الجزء الاول: خاص بالتحول الرقمي وابعاده المتمثلة في: البنية التحتية الرقمية، استراتيجية المنظمة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، الموارد البشرية، وتتضمن 29 عبارة.
- الجزء الثاني: خاص بالأداء الوظيفي، ويتضمن 9 عبارات.

1. إختيار مقياس الاستبيان:

لقد تم إختيار مقياس لكارث الخماسي، لإعتباره أكثر المقاييس إستخداما في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته.¹ كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري المحسوب بالطريقة التالي:

المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس/عدد أبعاد المقياس بالتالي: $3 = 5/5+4+3+2+1$.

طول الفئة فهو: المدى مقسوما على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي: $5-1 = 4$. بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0.8$$

¹ - سعد النفيعي، مطبوعة أساليب التقويم (الاستبانة - أسلوب لكارث)، ص: 16

https://shmsprod.s3.amazonaws.com/media/150111/%D9%85%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3_%D9%84%D9%8A%D9%83%D8%B1%D8%AA.pdf

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-

الجدول (03): درجات مقياس لكارث الخماسي.

| قائمة القياس | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|--------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة | 05 | 04 | 03 | 02 | 01 |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مقياس لكارث الخماسي.

ولقياس مدى موافقة أفراد العينة تم إعطاء نقاط معبرة عن الإجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول التالي:¹

الجدول رقم (04): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

| الاتجاه | المتوسط الحسابي | درجة الموافقة | المستوى |
|----------------|-------------------------|----------------|-----------|
| الاتجاه الأول | من 1 إلى أقل من 1,79 | غير موافق بشدة | منخفض جدا |
| الاتجاه الثاني | من 1,79 إلى أقل من 2,58 | غير موافق | منخفض |
| الاتجاه الثالث | من 2,58 إلى أقل من 3,38 | محايد | متوسط |
| الاتجاه الرابع | من 3,38 إلى أقل من 4,18 | موافق | مرتفع |
| الاتجاه الخامس | من 4,18 إلى 05 | موافق بشدة | مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مقياس لكارث الخماسي.

للتأكد من أن إستمارة الإستبيان التي تم إعدادها تشمل كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على الأستاذ المشرف من أجل اختبار مدى ملازمتها لجميع البيانات وتعديلها بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

¹يعرب عدنان حسين، تصميم مقياس الدراسة في البحث العلمي الجزء 2-2 مطبوعة المقياس الترتيبي، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-

ثانيا: الصدق الظاهري

كما أنه قبل أن تطرح إستمارة الإستبيان في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لإختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، ومن أجل التحقق من صدق الأداة والتأكد من مدى صلاحيتها للقياس، تم الإعتماد على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين وإقتراحاتهم بعناية لإجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الاستبانة أكثر فهما ووضوحا وتحقيقا لأهداف البحث، لتوزيعها على العينة المدروسة.

الجدول رقم (05): الأساتذة المحكمين.

| الرقم | الاسم واللقب | جهة التدريس | الجامعة |
|-------|----------------------|------------------------------------------------|----------------------------------|
| 01 | أ.د. دريس يحي | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي |
| 02 | د. وداد بن قيراط | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي |
| 03 | د. عايب فاطمة الزهرة | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة قسنطينة 2 |
| 04 | د. جوال مروى | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة قسنطينة 2 |

المصدر: من إعداد الطالبة.

بعد إسترجاع كل الإستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ 40 استبيان، تم حساب صدق الإستبيان وكانت نتائج ألفا كرو نباخ كما يبينه الجدول أدناه:

ثالثا: الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

ويقصد به مدى إتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارات، نستعين بمعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة مدى إتساق عبارات المحاور فيما بينها، وقد تمّ حساب الاتساق الداخلي في الجداول التالية:

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-

1. الإتساق بين أبعاد التحول الرقمي:

الجدول رقم (06): مصفوفة بيرسون لأبعاد التحول الرقمي فيما بينها.

| التحول الرقمي | البنية التحتية الرقمية | استراتيجية المنظمة الرقمية | الثقافة التنظيمية الرقمية | الموارد البشرية | / |
|---------------|------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------|----------------------------|
| 1 | .962 ** | .953 ** | .913 ** | .875 ** | التحول الرقمي |
| .962 ** | 1 | .919 ** | .837 ** | .750 ** | البنية التحتية الرقمية |
| .953 ** | .919 ** | 1 | .777 ** | .778 ** | استراتيجية المنظمة الرقمية |
| .913 ** | .837 ** | .777 ** | 1 | .835 ** | الثقافة التنظيمية الرقمية |
| .875 ** | .750 ** | .778 ** | .835 ** | 1 | الموارد البشرية |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

من الملاحظ أن هناك علاقات إيجابية قوية بين جميع الأبعاد، حيث تراوحت القيم بين (0.750) و (0.962) بحيث سجلت أعلى قيمة ارتباط بين بُعد "التحول الرقمي" و"البنية التحتية الرقمية" بقيمة (0.962)، في حين كانت أقل قيمة ارتباط بين "البنية التحتية الرقمية" و"الموارد البشرية" بقيمة (0.750). بحيث تشير هذه النتائج إلى وجود اتساق داخلي قوي بين أبعاد التحول الرقمي، مما يعكس درجة عالية من التجانس بين المتغيرات الفرعية. وبناءً عليه، فإن أداة قياس التحول الرقمي تتمتع بثبات داخلي جيد وتصلح للاستعمال البحثي في هذه الدراسة.

والجدير بالذكر أن هذه المصفوفة لا تقدم معلومات حول العلاقة السببية بين الأبعاد، إنما تساهم في تقديم الارتباط الاحتمالي بينها وبالتالي يجب علينا استكمال استعمال الأدوات الإحصائية الأخرى (الاختبارات المعلمية).

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-

2. الإتساق بين فقرات الأداء الوظيفي:

الجدول رقم (07): مصفوفة بيرسون لفقرات الأداء الوظيفي فيما بينها.

| / | الأداء الوظيفي | العبارة 01 | العبارة 02 | العبارة 03 | العبارة 04 | العبارة 05 | العبارة 06 | العبارة 07 | العبارة 08 | العبارة 09 |
|----------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| الأداء الوظيفي | 1 | .650** | .526** | .757** | .418** | .327** | .757** | .757** | .757** | .650** |
| العبارة 1 | .650** | 1 | .813** | .056 | .244 | .084 | .056 | .056 | .056 | 1.000** |
| العبارة 2 | .526** | .813 | 1 | .004 | .077 | -.041 | .004 | .004 | .004 | .813** |
| العبارة 3 | .757** | .056 | .004 | 1 | .181 | .165 | 1.000** | 1.000** | 1.000** | .056 |
| العبارة 4 | .418** | .244 | 0.77 | .181 | 1 | .077 | .181 | .181 | .181 | .244 |
| العبارة 5 | .327* | .084 | -.041 | .165 | 0.77 | 1 | .165 | .165 | .165 | .084 |
| العبارة 6 | .757** | .056 | .004 | 1.000** | .181 | .165 | 1 | .000** | 1.000** | .056 |
| العبارة 7 | .757** | .056 | .004 | 1.000** | .181 | .165 | 1.000** | 1 | 1.000** | .056 |
| العبارة 8 | .757** | 0.56 | .044 | 1.000** | .181 | .165 | 1.000** | 1.000** | 1 | .056 |
| العبارة 9 | .650** | .000** | .813** | .056 | .244 | .084 | .056 | .056 | .056 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

تم إختبار الإتساق الداخلي لعبارات الأداء الوظيفي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة بالمتغير التابع الأداء الوظيفي وقد أظهرت النتائج أن معظم الفقرات حققت ارتباطا موجبا بحيث كانت أعلى معاملات الارتباط للعبارات (1)، (2)، (3)، (6)، (7)، (8)، (9) بحيث تجاوزت قيم الارتباط (0.56) مما يدل ذلك على أن هذه الفقرات تعكس درجة عالية من التجانس مع المتغير التابع الأداء الوظيفي. مقارنة بالعبارات (4)، (5) أظهرت إرتباطات أقل قوة تقدر ب (0.418)، (0.327) على التوالي. وعليه يتمتع الأداء الوظيفي بإتساق داخلي جيد، غير أنه يستلزم مراجعة إضافية للتأكد من مدى ملاءمة العبارات (4)، (5) مع البعد التابع الأداء الوظيفي.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-

3. الإتساق بين محوري الدراسة:

الجدول (08): مصفوفة بيرسون للمتغيرين الدراسة.

| مستوى الدلالة | الأداء الوظيفي | التحول الرقمي | / |
|---------------|----------------|---------------|----------------|
| 0.000 | **0.682 | 1 | التحول الرقمي |
| | 1 | **0.682 | الأداء الوظيفي |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

القيم الموجودة في المصفوفة تشير إلى إرتباط قوي بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة، حيث يبلغ معامل الارتباط 0.682 (أو 0.682**، حيث تعني النجمتين أن الارتباط إيجابي ومعتدل). وهذا يعني أن التحول الرقمي والأداء الوظيفي بالمؤسسة تتحركان في إتجاه واحد، أي أن المؤسسات التي تتبنى نهج التحول الرقمي غالبا ما يكون أدائها الوظيفي أمثل.

قيمة مستوى الدلالة بين البعدين تبلغ 0.000، وهذا يعني أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي هي علاقة إيجابية ولا تزال غير معنوية بشكل إحصائي، أي أنها لا تمثل ارتباطا قابلا للتفسير إحصائيا. بالتالي كما أوردنا سابقا يجب علينا إستكمال بحثنا بإستعمال الإختبارات المعملية الأخرى (Tests Paramétrique).

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرو نباخ لكل من المتغير المستقل والتابع

| المتغيرات | عدد الاسئلة | معامل الثبات | نسبة الثبات |
|--------------------------------|-------------|--------------|-------------|
| المتغير المستقل: التحول الرقمي | 29 | 0.867 | %86.7 |
| المتغير التابع: الأداء الوظيفي | 9 | 0.838 | %83.8 |
| المجموع | 38 | 0.895 | %89.5 |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول رقم (05): يمكن قراءة نتائج قياس الإستبيان حيث نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للتحول الرقمي (0.867)، بينما تراوحت قيم ألفا كرو نباخ للأداء الوظيفي (0.838)، وقيمة ألفا كرو نباخ لكل العبارات المجمعة مساوية لقيمة (0.895)، وعليه يلاحظ أن معامل ألفا كرو نباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا من محورين الإستبانة، مما يدل ذلك على ثبات عبارات الإستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

رابعا: التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (10): اختبار التوزيع الطبيعي

| Tests of Normality | | | | | | |
|--------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| التحول الرقمي | ,128 | 48 | ,046 | ,976 | 48 | ,411 |
| الأداء الوظيفي | ,114 | 48 | ,146 | ,969 | 48 | ,227 |

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول أعلاه والذي يمثل إختبار التوزيع الطبيعي، نلاحظ ان قيمة المعنوية هي 0,460 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كذلك بالنسبة للمتغير التابع الأداء الوظيفي نلاحظ ان قيمة المعنوية هي 0,146 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يعني العمل بالإختبارات المعلمية (الباراميتريّة).

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.

تم إستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS لما يوفره من إختبارات إحصائية لتحليل البيانات بدقة وموضوعية. حيث تم إستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1. معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس درجة قوة الارتباط والعلاقة بين متغيرات

الدراسة المستقلة والتابعة.¹

ويحسب بالقانون الموالي :

¹ -بركات عبد العزيز. مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام. الدار المصرية اللبنانية للنشر. 2014. ص: 179

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

2. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): يستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة ومدى صدقها،

للوثوق في نتائج الدراسة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n - 1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:
a: معامل ألفا كرونباخ.
n: عدد أسئلة الاستبيان.
 $\sum vi$: مجموع تباين أسئلة الاستبيان.
vt: تباين الدرجات النهائية للاستبيان.

3. التكرارات والنسب المئوية:

يستخدم لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين إختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان أي التعبير عن

تكرارات ونسب كل فئة من فئات إستمارة التحليل، حيث تحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على

عدد أفراد العينة.¹

ويحسب بالقانون الموالي :

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

4. المتوسط الحسابي:

يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع بحيث يمثل المعدل العام لأفراد العينة في الخاصية

المدروسة لإعتباره معيارا أساسيا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة المختارة.²

ويحسب بالقانون الموالي:

¹ -بركات عبد العزيز. مرجع سابق ص: 78

² -جديدي زوليخة،، جلول احمد، المعالجة الإحصائية لبيانات البحوث الاجتماعية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، 2021، ص: 345

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-

المتوسط الحسابي = مجموع التكرار × الدرجة
حجم العينة

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

5. الإنحراف المعياري:

يعد الإنحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت شيوعا وإستخداما بشكل أساسي في التطبيقات العملية، بحيث يستخدم لقياس إنحراف القيم عن المتوسط الحسابي فكلما كانت القيمة صغيرة دل ذلك على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب المتوسط. حيث تم إستخدامه لمعرفة درجة تشتت وإختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة.¹ ويحسب بالقانون الموالي:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (xi - \bar{x})^2}}{N}$$

الانحراف المعياري:

(مربع الدرجة × التكرار) - (مربع المتوسط) × (حجم العينة)
حجم العينة

6. تحليل الإنحدار الخطي: يبحث الإنحدار في دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع،

فيستخدم لإختبار الفرضيات للتأكد من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث تم إختبار العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي.²

ويحسب بالقانون الموالي :

$$Y = b_0 + b_1X + e$$

Y: المتغير التابع.

b0: قيمة المتغير التابع.

b1: ميل الخط المستقيم.

X: المتغير المستقل.

e: الخطأ العشوائي، الفرق بين القيمة الفعلية

1- جديدي زولبخة، جلول احمد، نفس المرجع السابق ص345
2- اسماعيل الفقي، محمد قايد عبد الجواد. مرفت مهدي. التحليل الاحصائي للبيانات بإستخدام spss-Win، العبيكان للنشر 2012. ص: 200

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري -وكالة تبسة 491-

7. معامل التحديد ($2R$) يساهم في معرفة نسبة التباين في المتغير التابع نتيجة للمتغير في

المتغير المستقل.¹

¹ -سليمان حسن أبو بدر، إستخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات 2019ص.537

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

سيتم عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS، وإختبار فرضياتها لفهم متغيرات الدراسة وطبيعة العلاقة بينهما، ودراسة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة - .

وعليه سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة؛

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة؛

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة؛

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS، بحيث تقوم عينة الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية:

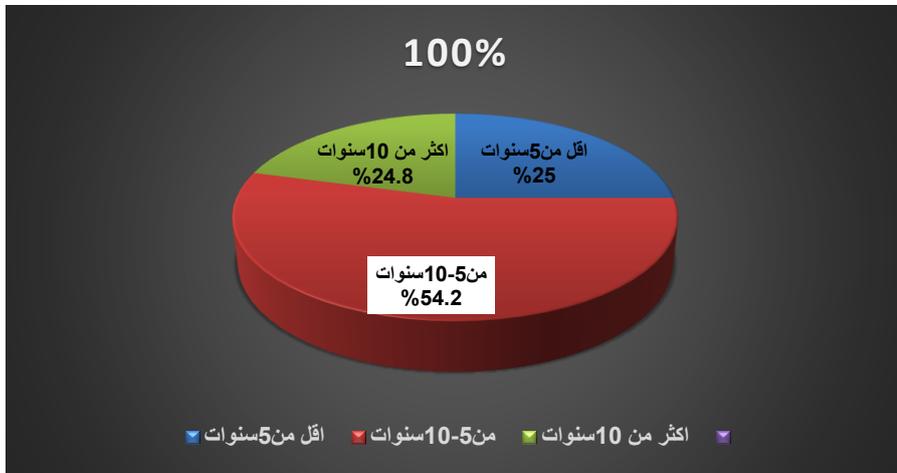
الجدول رقم (11): عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية.

| الخبرة الوظيفية | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| أقل من 5 سنوات | 12 | 25% |
| من 5-10 سنوات | 26 | 54.2% |
| أكثر من 10 سنوات | 10 | 20.8% |
| المجموع | 48 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول أعلاه نجد أن فئتي (من 5 إلى 10 سنوات) إحتلت المرتبة الأولى بنسبة (54.2%) تليهما فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (25%) ثم فئة (أكثر من 10 سنوات) بنسبة (20.8%)، والملاحظ أنه من خلال هذه النسب المحققة أن البنك يمتلك موظفين لديهم خبرة وظيفية في المجال ويعملون لفترة كافية لتطوير مهاراتهم وخبراتهم، بحيث يمكن إستخدام هذه المعلومات في توجيه الجهود وتحسين كفاءة الموظفين بهدف تحسين الأداء الوظيفي داخل البنك.

الشكل رقم (01): دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

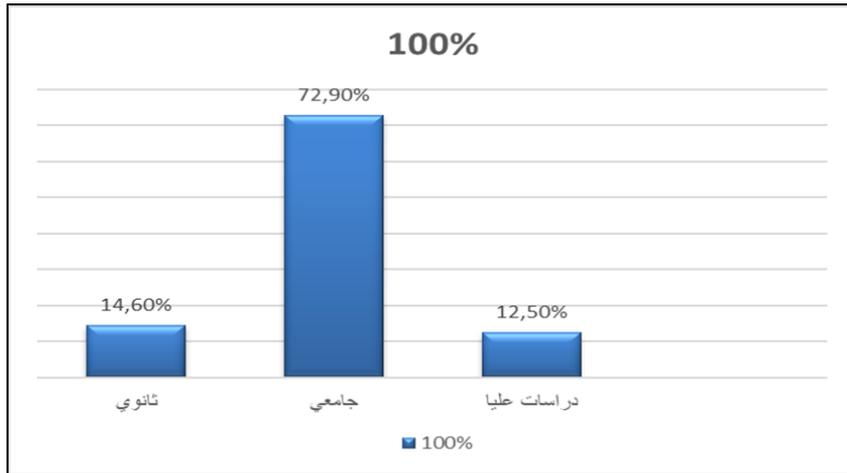
2-توزيع افراد العينة حسب المؤهلات العلمية:

الجدول رقم (12): عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية.

| المؤهلات العلمية | التكرار | النسبة |
|------------------|---------|--------|
| ثانوي | 7 | 14.6% |
| جامعي | 35 | 72.9% |
| دراسات عليا | 6 | 12.5% |
| المجموع | 48 | %100 |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

الشكل رقم (02): أعمدة بيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب المؤهلات العلمية.



المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة.

سيتم في هذا المطلب عرض مختلف البيانات الأساسية والتي تمثل إجابات مجتمع الدراسة نحو متغيرات

الدراسة في الاستبيان، بالاستعانة ببرنامج Spss.

1- إستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات محور أبعاد التحول الرقمي.

يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات الأفراد نحو المحور الأول المتمثل في أبعاد التحول الرقمي، من خلال

الفقرات (1-29) ومن حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

الجدول رقم (13): نتائج تحليل عبارات البعد الاول: البنية التحتية الرقمية.

| أبعاد التحول الرقمي | العبارات | التكرار و النسبة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | |
|------------------------|------------|---------------------------|----------------------|-----------|-------|-------------------------|------------|-----------------|-------------------|---------|--|
| البنية التحتية الرقمية | العبارة 01 | التكرار النسبة المئوية | - | 1 | 16 | 24 | 7 | 3.770 | 0.721 | مرتفع | |
| | | | | 2.1% | 33.3% | 50% | 14.6% | | | | |
| | العبارة 02 | | - | 4 | 16 | 14 | 14 | 3.791 | 0.966 | مرتفع | |
| | | | | 8.3% | 33.3% | 29.2% | 29.2% | | | | |
| | العبارة 03 | | - | 1 | 11 | 14 | 22 | 4.187 | 0.866 | مرتفع | |
| | | | | 2.1% | 22.9% | 29.2% | 45.8% | | | | |
| | العبارة 04 | | - | 12 | 15 | 10 | 11 | 3.416 | 1.107 | مرتفع | |
| | | | | 25% | 31.3% | 20.8% | 22.9% | | | | |
| العبارة 05 | | - | 1 | 10 | 23 | 14 | 4.041 | 0.770 | مرتفع | | |
| | | | 2.1% | 20.8% | 47.9% | 29.2% | | | | | |
| العبارة 06 | | 4 | 20 | 17 | 7 | - | 2.562 | 0.848 | منخفض | | |
| | | 8.3% | 41.7% | 35.4% | 14.6% | | | | | | |
| العبارة 07 | | - | 1 | 11 | 14 | 22 | 4.187 | 0.866 | مرتفع | | |
| | | | 2.1% | 22.9% | 29.2% | 45.8% | | | | | |
| العبارة 08 | | - | 1 | 12 | 19 | 16 | 4.041 | 0.824 | مرتفع | | |
| | | | 2.1% | 25% | 39.6% | 33.3% | | | | | |
| البنية التحتية الرقمية | | | المتوسط الحسابي 3.75 | | | الانحراف المعياري 0.475 | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد البنية التحتية الرقمية في البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة_ حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3,75) بالانحراف المعياري المقدر بـ (0,475) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الأول (المعيار الأول) البنية التحتية الرقمية يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، إجمالاً فإن العينة تميل إلى الإتفاق على أن معيار البنية التحتية الرقمية متوفر في البنك، وبشكل عام يمكن إعتبار هذه النتائج

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

إيجابية للبنك بإعتبار أن الموظفين يعتبرون أن هذا المعيار ممارسة مهمة في تحسين الأداء الوظيفي ،وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (3): (يقوم البنك بصيانة دورية لأنظمة البرمجيات والمعدات التكنولوجية لضمان إستمرارية العمل.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.18) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع جدا والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له ب (0,866). وجاءت العبارة رقم (7): (يوفر البنك أجهزة دفع إلكترونية لعملائه (مثل: أجهزة نقاط البيع، الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول).) في نفس المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب(4.18) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع جدا والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له ب (0,866).

جاءت العبارة رقم (5): (يوفر البنك بيئة مرنة وآمنة لحماية البيانات الحساسة بإستخدام تقنيات مثل التشفير، جدران الحماية، والأنظمة الأمنية المتطورة.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(4,04) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدّر الانحراف المعياري له ب(0.824) و بنفس الترتيب جاءت العبارة رقم(8): (يلتزم البنك بتطبيق تحديثات دورية على أنظمتهم وبرمجياته لضمان الأمان والكفاءة.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب(4.04) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية ، وقدّر الانحراف المعياري له ب(0.824).

جاءت العبارة رقم (2): (يعتمد البنك على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصال مثل: الإنترنت، الشبكات، أنظمة الحوسبة السحابية لتحسين تقديم الخدمات البنكية.) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.79) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على أن البنك يعتمد على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والإتصال بدرجة موافقة نسبية، وقدّر الانحراف المعياري له ب(0,966).

جاءت العبارة رقم (1): (يعتمد البنك بشكل أساسي على الأنظمة الرقمية لإتمام المعاملات البنكية اليومية) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.77) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار موافق الذي يدل على درجة موافقة عالية، قدر الانحراف المعياري له ب(0.721).

جاءت العبارة رقم (4): (يملك البنك قاعدة بيانات شاملة ومحدثة تحتوي على معلومات الموظفين والعملاء والتي يمكن الوصول إليها بشكل آمن عند الحاجة.) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.41) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على أن البنك لا يملك قاعدة بيانات شاملة ومحدثة تحتوي على معلومات الموظفين والعملاء والتي يمكن الوصول إليها بشكل آمن عند الحاجة، قدر الإنحراف المعياري له بـ(1.107).

جاءت العبارة رقم (6): (تسهل الأنظمة الرقمية في البنك مثل: أنظمة الدفع الإلكترونية، إدارة الحسابات في تسهيل وتبسيط تقديم الخدمات لعملاء البنك.) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.56) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي منخفض والتي تشير إلى الخيار غير موافق والذي يدل على أن الأنظمة الرقمية لا تسهم في البنك مثل: أنظمة الدفع الإلكترونية، إدارة الحسابات في تسهيل وتبسيط تقديم الخدمات لعملاء البنك، حيث قدر الإنحراف المعياري له بـ(0.848).

بصفة عامة كانت درجة الموافقة مقبولة وهذا يدل على أنه يوجد تطبيق لمعيار البنية التحتية الرقمية في البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

الجدول رقم (14): نتائج تحليل عبارات البعد الثاني إستراتيجية المنظمة الرقمية.

| أبعاد التحول الرقمي | العبارات | التكرار والنسبة المئوية | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|----------------------------|------------|-------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|-----------|
| إستراتيجية المنظمة الرقمية | العبارة 09 | التكرار والنسبة المئوية | - | 1 | 15 | 24 | 8 | 3.812 | 0.733 | مرتفع |
| | | | | 2.1% | 31.3% | 50% | 16.7% | | | |
| | العبارة 10 | | - | 4 | 16 | 14 | 14 | 3.791 | 0.966 | مرتفع |
| | | | | 8.3% | 33.3% | 29.2% | 29.2% | | | |
| | العبارة 11 | | 4 | 20 | 17 | 7 | - | 2.562 | 0.848 | منخفض |
| | | | 8.3% | 41.7% | 35.4% | 14.6% | | | | |
| | العبارة 12 | | - | 12 | 15 | 10 | 11 | 3.416 | 1.107 | مرتفع |
| | | | | 25% | 31.3% | 20.8% | 22.9% | | | |
| | العبارة 13 | | - | 1 | 10 | 23 | 14 | 4.041 | 0.770 | مرتفع |
| | | | | 2.1% | 20.8% | 47.9% | 29.2% | | | |
| | العبارة 14 | | 4 | 20 | 17 | 7 | - | 2.562 | 0.848 | منخفض |
| | | | 8.3% | 41.7% | 35.4% | 14.6% | | | | |
| | العبارة 15 | | - | 1 | 11 | 14 | 22 | 4.187 | 0.866 | مرتفع جدا |
| | | | | 2.1% | 22.9% | 29.2% | 45.8% | | | |
| | العبارة 16 | | - | 1 | 16 | 24 | 7 | 3.770 | 0.721 | مرتفع |
| | | | | 2.1% | 33.3% | 50% | 14.6% | | | |
| | العبارة 17 | | - | 4 | 16 | 14 | 14 | 3.791 | 0.966 | مرتفع |
| | | | 8.3% | 33.3% | 29.2% | 29.2% | | | | |
| | | الانحراف المعياري | | | | | | 3.548 | 0.424 | |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

من الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعيد إستراتيجية المنظمة الرقمية في البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة_ حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.548) بالإنحراف المعياري المقدر بـ (0.424) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الثاني (المعيار الثاني) إستراتيجية المنظمة الرقمية يتم إعتماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، إجمالاً فإن العينة تميل إلى الاتفاق على أن معيار إستراتيجية المنظمة الرقمية متوفر في البنك، وبشكل عام يمكن إعتبار هذه النتائج إيجابية للبنك بإعتبار أن الموظفين يعتبرون أن هذا المعيار ممارسة مهمة في تحسين الأداء الوظيفي ، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (15): (يركز البنك على تطوير البنية التحتية الرقمية كجزء من إستراتيجيته للتحول الرقمي.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.18) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع جداً والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الإنحراف المعياري له بـ (0,866).

وجاءت العبارة رقم (13): (يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري وفق خطة مدروسة تأخذ بعين الإعتبار التطورات التكنولوجية.) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.04) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدر الإنحراف المعياري له بـ (0.770).

جاءت العبارة رقم (9): (لدى البنك إستراتيجية رقمية واضحة تهدف إلى تعزيز خدماته الرقمية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.81) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0.733)

جاءت العبارة رقم (10): (يعتبر توجه البنك نحو التحول الرقمي واضح من خلال تحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.79) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على أنه يعتبر توجه البنك نحو التحول الرقمي واضح من خلال تحديد الرؤية والأهداف الإستراتيجية بدرجة موافقة نسبية، وقدر الإنحراف المعياري له بـ(0,966). وبنفس الترتيب جاءت العبارة رقم (17): (يقوم البنك بإعتماذ إستراتيجية مستدامة لتحديث تقنية المعلومات لتحسين الخدمات المقدمة.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.79) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على ان البنك بتعمد

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

إستراتيجية مستدامة لتحديث تقنية المعلومات لتحسين الخدمات المقدمة بدرجة موافقة نسبية، وقدّر الإنحراف المعياري له بـ(0.966).

جاءت العبارة رقم (16): (يقوم البنك بتخصيص ميزانية كافية لتنفيذ الإستراتيجيات الرقمية.) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.77) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدّر الإنحراف المعياري له بـ(0.721).

جاءت العبارة رقم (12): (تهدف الإستراتيجية الرقمية للبنك إلى تعزيز أمان البيانات وحمايتها من المخاطر الرقمية.) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.41) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار والذي يدل على أن الإستراتيجية الرقمية للبنك تهدف إلى تعزيز أمان البيانات وحمايتها من المخاطر الرقمية، بدرجة موافقة نسبية حيث قدر الإنحراف المعياري له بـ(1.107).

جاءت العبارة رقم (11): (تتضمن الإستراتيجية الرقمية للبنك تحسين تجربة العملاء بإستخدام التكنولوجيا الحديثة.) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.56) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي منخفض والتي تشير إلى الخيار غير موافق والذي يدل على ان الإستراتيجية الرقمية للبنك لا تتضمن تحسين تجربة العملاء بإستخدام التكنولوجيا الحديثة، حيث قدر الإنحراف المعياري له بـ(0.848) وجاءت العبارة رقم (14): (يقوم البنك بإشراك الموظفين في وضع وتطوير الإستراتيجيات الرقمية لتحقيق أفضل النتائج.) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.56) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي منخفض والتي تشير إلى الخيار غير موافق والذي يدل على أن البنك لا يقوم بإشراك الموظفين في وضع وتطوير الإستراتيجيات الرقمية لتحقيق أفضل النتائج، حيث قدر الإنحراف المعياري له بـ(0.848).

بصفة عامة كانت درجة الموافقة مقبولة وهذا يدل على أنه يوجد تطبيق لمعيار إستراتيجية المنظمة

الرقمية في البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة-.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

الجدول رقم (15): نتائج تحليل عبارات البعد الثالث ثقافة المنظمة الرقمية.

| أبعاد التحول الرقمي | العبارات | التكرار والنسبة المئوية | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|---------------------------|------------|-------------------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|--------------------------|-------------------|---------|
| الثقافة التنظيمية الرقمية | العبارة 18 | التكرار والنسبة المئوية | - | 2 | 9 | 18 | 19 | 4.125 | 0.866 | مرتفع |
| | | | | 4.2% | 18.8% | 37.5% | 39.6% | | | |
| | العبارة 19 | | - | 12 | 15 | 10 | 11 | 3.416 | 1.107 | مرتفع |
| | | | | 25% | 31.3% | 20.8% | 22.9% | | | |
| | العبارة 20 | | - | 1 | 10 | 23 | 14 | 4.041 | 0.770 | مرتفع |
| | | | | 2.1% | 20.8% | 47.9% | 29.2% | | | |
| | العبارة 21 | | 4 | 20 | 17 | 7 | - | 2.562 | 0.848 | منخفض |
| | | | 8.3% | 41.7% | 35.4% | 14.6% | | | | |
| | العبارة 22 | | - | 1 | 11 | 14 | 22 | 4.187 | 0.866 | مرتفع |
| | | | | 2.1% | 22.9% | 29.2% | 45.8% | | | |
| | العبارة 23 | | - | 1 | 12 | 19 | 16 | 4.041 | 0.824 | مرتفع |
| | | | | 2.1% | 25% | 39.6% | 33.3% | | | |
| | | المتوسط الحسابي 3.729 | | | | | | الانحراف المعياري 0.4357 | | |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الثقافة التنظيمية الرقمية في البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة_ حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.729) بالانحراف المعياري المقدر بـ (0.4357) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يدل على أن البعد الثالث (المعيار الثالث) الثقافة التنظيمية الرقمية يتم إيماده وهذا من وجهة نظر المستجوبين، إجمالاً فإن العينة تميل إلى الاتفاق على أن معيار الثقافة التنظيمية الرقمية متوفر في البنك، وبشكل عام يمكن إعتبار

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

هذه النتائج إيجابية للبنك بإعتبار أن الموظفين يعتبرون أن هذا المعيار ممارسة مهمة في تحسين الأداء الوظيفي ، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (22): (يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على استخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة لضمان إستعدادهم للمشاركة في التحول الرقمي) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.187) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع جدا والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,866)

جاءت العبارة رقم (18): (يتبنى البنك ثقافة الابتكار التكنولوجي في بيئة العمل من خلال تقديم محفزات وتشجيع الموظفين على المشاركة في الإبتكار) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.125) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,866)

جاءت العبارة رقم (20): (تشجع القيادة في البنك على استخدام الحلول الرقمية المبتكرة لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.041) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,770) والعبارة (23): (أعتقد أن الثقافة التنظيمية في البنك تساعد في تسهيل الانتقال إلى مرحلة التحول الرقمي.) في نفس المرتبة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.041) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0,824)

جاءت العبارة رقم (19): (يتم مكافأة الموظفين الذين يساهمون في تحسين وتعزيز التحول الرقمي داخل البنك.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.416) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على موافقة نسبية، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (1.107)

جاءت العبارة رقم (21): (يقدم البنك منصات رقمية للموظفين لتسهيل التواصل الداخلي والتعاون بينهم.) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(2.562) وهو يقع ضمن الفئة الثانية من فئات سلم ليكارت الخماسي منخفض والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.484)

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

بصفة عامة كانت درجة الموافقة مقبولة وهذا يدل على أنه يوجد تطبيق لمعيار الثقافة التنظيمية الرقمية في البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة-.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل عبارات البعد الرابع الموارد البشرية

| أبعاد التحول الرقمي | العبارات | التكرار و النسبة المئوية | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه | |
|---------------------|------------|--------------------------|-----------------------|-----------|-------|-------------------------|------------|-----------------|-------------------|---------|--|
| الموارد البشرية | العبارة 24 | | - | 1 | 15 | 24 | 8 | 3.812 | 0.733 | مرتفع | |
| | | | | 2.1% | 31.3% | 50% | 16.7% | | | | |
| | العبارة 25 | | - | 4 | 16 | 14 | 14 | 3.791 | 0.966 | مرتفع | |
| | | | | 8.3% | 33.3% | 29.2% | 29.2% | | | | |
| | العبارة 26 | | - | 2 | 9 | 18 | 19 | 4.125 | 0.866 | مرتفع | |
| | | | | 4.2% | 18.8% | 37.5% | 39.6% | | | | |
| | العبارة 27 | | - | 12 | 15 | 10 | 11 | 3.416 | 1.107 | مرتفع | |
| | | | | 25% | 31.3% | 20.8% | 22.9% | | | | |
| | العبارة 28 | | - | 1 | 10 | 23 | 14 | 4.041 | 0.770 | مرتفع | |
| | | | | 2.1% | 20.8% | 47.9% | 29.2% | | | | |
| | العبارة 29 | | - | 1 | 13 | 18 | 16 | 4.020 | 0.837 | مرتفع | |
| | | | | 2.1% | 27.1% | 37.5% | 33.3% | | | | |
| الموارد البشرية | | | المتوسط الحسابي 3.868 | | | الانحراف المعياري 0.333 | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

من الجدول أعلاه نجد أن إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ببعد الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (3.868) بالانحراف المعياري المقدر بـ (0.333) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي مرتفع، وهذا يدل على أن البعد الرابع (المعيار الرابع) الموارد البشرية يتم إعماله وهذا من وجهة نظر المستجوبين، إجمالاً فإن العينة تميل إلى الإتفاق على معيار الموارد البشرية متوفر في البنك، وبشكل عام يمكن اعتبار هذه النتائج إيجابية للبنك باعتبار أن الموظفين يعتبرون أن هذا المعيار ممارسة مهمة في تحسين الأداء الوظيفي ، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

جاءت العبارة رقم (26): (يساهم التدريب المستمر في تحسين كفاءة الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية.) في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.125) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع جدا والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، وقدّر الإنحراف المعياري له ب (0,866)

جاءت العبارة رقم (28): (توجد مقاومة من قبل بعض الموظفين إتجاه استخدام الأدوات الرقمية الجديدة والتكيف معها) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.041) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدّر الإنحراف المعياري له ب (0,770)

جاءت العبارة رقم (29): (يقوم البنك بإستقطاب أصحاب الكفاءة للإستفادة من خبرتهم ومهاراتهم) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ(4.02) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدّر الإنحراف المعياري له ب (0.837)

جاءت العبارة رقم (24): (يقدم البنك برامج تدريبية منتظمة للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية.) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.81) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدّر الإنحراف المعياري له ب (0.733)

جاءت العبارة رقم (25): (تشارك القيادة العليا الموظفين في عملية تحديد إحتياجات التدريب في مجال التحول الرقمي.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.79) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على موافقة نسبية، وقدّر الإنحراف المعياري له ب (0.966)

جاءت العبارة رقم (27): (يساعد التحول الرقمي في تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تسهيل العمليات وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام.) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.41) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي مرتفع والتي تشير إلى الخيار محايد والذي يدل على موافقة نسبية، وقدّر الإنحراف المعياري له ب (1.107)

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

بصفة عامة كانت درجة الموافقة مقبولة وهذا يدل على أنه يوجد تطبيق لمعيار الموارد البشرية في البنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة- بمتوسط حسابي يقدر ب 3.868 وانحراف معياري 0.333.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل عبارات المتغير التابع الأداء الوظيفي.

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | التكرار و النسبة | العبارات | الأداء الوظيفي |
|-----------|-------------------|----------------|-------------------------|-------------|-----------------------|-------------|-----------------|------------------|------------|----------------|
| مرتفع جدا | 0.866 | 4.187 | 22 45.8% | 14 29.2% | 11 22.9% | 1 2.1% | - | | العبارة 01 | |
| مرتفع | 0.841 | 4.125 | 19 39.6% | 17 35.4% | 11 22.9% | 1 2.1% | - | | العبارة 02 | |
| مرتفع | 0.733 | 3.812 | 8 16.7% | 24 50% | 15 31.3% | 1 2.1% | - | | العبارة 03 | |
| منخفض | 0.742 | 1.958 | - | 2 4.2% | 6 12.5% | 28 58.3% | 12 25% | | العبارة 04 | |
| مرتفع | 0.770 | 4.041 | 14 29.2% | 23 47.9% | 10 20.8% | 1 2.1% | - | | العبارة 05 | |
| مرتفع | 0.733 | 3.812 | 8 16.7% | 24 50% | 15 31.3% | 1 2.1% | - | | العبارة 06 | |
| مرتفع | 0.733 | 3.812 | 8 16.7% | 24 50% | 15 31.3% | 1 2.1% | - | | العبارة 07 | |
| مرتفع | 0.733 | 3.812 | 8 16.7% | 24 50% | 15 31.3% | 1 2.1% | - | | العبارة 08 | |
| مرتفع جدا | 0.866 | 4.187 | 22 45.8% | 14 29.2% | 11 22.9% | 1 2.1% | - | | العبارة 09 | |
| | | | الانحراف المعياري 0.483 | | المتوسط الحسابي 3.750 | | الأداء الوظيفي. | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على مخرجات برنامج (SPSS).

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

بناء على نتائج الجدول السابق، يلاحظ أن هناك إتفاق كلي من قبل افراد العينة بأن المؤسسة تولي إهتماما كبيرا بالأداء الوظيفي وتسعى جاهدة لتحسينه حيث حقق المتوسط الحسابي الإجمالي مستوى مرتفع قدر ب (3.750)، وتظهر النتائج ان جميع العبارات التي تم إستخدامها في الجدول تحظى بمستوى موافقة مرتفعة، كما يرجع ذلك للحرص على تحسين الأداء الوظيفي، ويشير الإنحراف المعياري المسجل والذي يقدر ب (0.483) الى وجود تشتت وتباين بين إجابات افراد العينة وهو ما يؤكد اتفاق عينة الدراسة على مختلف عبارات هذا المتغير.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

من أجل إختبار فرضيات هذا المطلب تم الإعتماد على الإنحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجداول التالية:

أولا: إختبار الفرضيات الفرعية

1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

الجدول رقم (18): إختبار الانحدار الخطي البسيط للبنية التحتية الرقمية والأداء الوظيفي في البنك

الوطني الجزائري -تبسة-

| Sig | A | β | F | R ² | R |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|--------|------------------|-------------------|
| مستوى الدلالة | معامل الانحدار | معامل الانحدار | فيشر | معامل التحديد | معامل الارتباط |
| 0.000 | .758 | .745 | 57.423 | .555 | .745 |
| عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ | | | | | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (البنية التحتية الرقمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R= 0.745$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي $R^2 = 0.555$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 55.5% من تباين المتغير التابع.

وتدل قيمة R^2 على فعالية النموذج، بحيث أن البنية التحتية الرقمية تؤثر على الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري - تبسة - بنسبة 55.5% وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 45.5% تؤثر على الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري تبسة - ، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F والتي بلغت 57.423 مستوى $Sig (0.000)$ أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة $H1$ التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري تبسة - من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط $\beta(0.745)$ وقيمة معامل $A(0.758)$ موجبة هذا يعني أن زيادة البنية التحتية الرقمية بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري تبسة - بقيمة (0.745) ، ويمكن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط

$$Y = 0.758 + 0.745x_1$$

2. إختبار الفرضية الفرعية 02 :

$H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية المنظمة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة - عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

$H0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية المنظمة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة - عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

الجدول رقم الجدول رقم (19): إختبار الإنحدار الخطي البسيط لإستراتيجية المنظمة الرقمية والأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري -تبسة-

| Sig | A | β | F | R ² | R |
|---------------|----------------|----------------|--------|----------------|----------------|
| مستوى الدلالة | معامل الانحدار | معامل الانحدار | فيشر | معامل التحديد | معامل الارتباط |
| 0.000 | .791 | .694 | 42.848 | .482 | .694 |

عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (إستراتيجية المنظمة الرقمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R= 0.694$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي $R^2 = 0.482$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 48.2% من تباين المتغير التابع.

وتدل قيمة R^2 على فعالية مقبولة للنموذج، بحيث أن إستراتيجية المنظمة الرقمية تؤثر على الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري تبسة - بنسبة 48.2% وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 51.8% تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري تبسة -، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F والتي بلغت 42.848 بمستوى Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية المنظمة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري - تبسة- من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط $\beta(0.694)$ وقيمة معامل A(0.791) موجبة هذا يعني أن زيادة إستراتيجية المنظمة الرقمية بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري تبسة- بقيمة (0.694)، ويكمن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط

$$Y = 0.791 + 0.694x_2$$

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

3. إختبار الفرضية الثالثة :

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري - تبسة- عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري - تبسة- عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول رقم الجدول رقم (20): إختبار الانحدار الخطي البسيط للثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري -تبسة-

| Sig | A | β معامل الانحدار | F فيشر | R ² معامل التحديد | R معامل الارتباط |
|------------------------------------|------|------------------------------|-----------|---------------------------------|---------------------|
| 0.000 | .586 | .528 | 17.784 | .279 | .528 |
| عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ | | | | | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R= 0.528$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي $R^2=0.279$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 27.9% من تباين المتغير التابع.

وتدل قيمة R^2 على فعالية مقبولة للنموذج، بحيث أن الثقافة التنظيمية الرقمية تتأثر على تحسين الأداء الوظيفي بوكالة البنك الوطني الجزائري تبسة- بنسبة 27.9% وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 72.1% تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري تبسة-، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F والتي بلغت 17.784 بمستوى Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط $\beta(0.528)$ وقيمة معامل A(0.586) موجبة هذا

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

يعني أن زيادة الثقافة التنظيمية الرقمية بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري - تبسة- بقيمة (0.528)، ويكمن تقدير معادلة نموذج الإنحدار الخطي البسيط

$$Y = 0.586 + 0.528x_3$$

4. اختبار الفرضية الفرعية 04 :

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري - تبسة- عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين كفاءة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري - تبسة- عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

الجدول رقم الجدول رقم (21): إختبار الانحدار الخطي البسيط لكفاءة الموارد البشرية والأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري -تبسة-

| Sig | A | β | F | R ² | R |
|------------------|-------------------|-------------------|--------|------------------|-------------------|
| مستوى الدلالة | معامل الانحدار | معامل الانحدار | فيشر | معامل التحديد | معامل الارتباط |
| 0.001 | .679 | .468 | 12.901 | .219 | .468 |

عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي

$R = 0.468$ ، أما قيمة معامل التحديد فهي $R^2 = 0.219$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر

ما نسبته 21.9% من تباين المتغير التابع.

وتدل قيمة R^2 على فعالية مقبولة للنموذج، بحيث أن الموارد البشرية تتأثر على تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري تبسة- بنسبة 21.9% وهذا يعني أن هناك عوامل أخرى بقيمة 78.1% تؤثر على تحسين الأداء الوظيفي بوكالة البنك الوطني الجزائري - تبسة-، وتؤكد معنوية هذه

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

العلاقة قيمة F والتي بلغت 17.784 بمستوى Sig (0.001) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري - تبسة- من وجهة نظر عينة الدراسة عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار البسيط $\beta(0.468)$ وقيمة معامل A(0.679) موجبة هذا يعني أن زيادة الثقافة التنظيمية الرقمية بوحدة واحدة يؤدي الى زيادة تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري - تبسة- بقيمة (0.468)، ويكمن تقدير معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط

$$Y = 0.679 + 0.4688x_4$$

ثانيا: إختبار الفرضية الرئيسة.

لإختبار هذه الفرضية تم إستخدام الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي، وكانت النتائج كما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم الجدول رقم (22): إختبار الانحدار الخطي البسيط للتحول الرقمي والأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري -تبسة-

| Sig | A | β معامل الانحدار | F | R ² | R |
|------------------------------------|----------------|------------------------------|--------|----------------|----------------|
| مستوى الدلالة | معامل الانحدار | | فيشر | معامل التحديد | معامل الارتباط |
| 0.000 | .837 | .682 | 40.075 | .466 | .682 |
| عند مستوى دلالة $\alpha \geq 0.05$ | | | | | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل التحول الرقمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R = 0.682$ ، أما قيمة معامل التحديد تقدر ب $R^2 = 0.466$ ، وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F والتي بلغت 40.075 بمستوى Sig (0.000) أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه يتم قبول الفرضية البديلة H1

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لدور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري وكالة 491 تبسة -

التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي بالبنك الوطني الجزائري تبسة-.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل الخاص بالدراسة الميدانية تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال محاولة معرفة دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة الإقتصادية وتم ذلك على مستوى البنك الوطني الجزائري وكالة 491-تبسة، حيث تم الإعتماد على الإستبانة لإجراء هذه الدراسة التي تكونت من قسمين، يمثل القسم الأول في البيانات الشخصية لعينة الدراسة، أما القسم الثاني خاص بمتغيرات الدراسة بحيث تم تقسيمه لجزئين، الجزء الأول خاص بالمتغير المستقل والمتمثل في التحول الرقمي بمعايره الأربعة المتمثلة في البنية التحتية الرقمية، إستراتيجية المنظمة الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، الموارد البشرية حيث تكون هذا القسم من 29 سؤالاً تم توجيههم إلى عينة مكونة من 48 موظف، أما الجزء الثاني والذي يشمل المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي فتم توجيهه إلى نفس العينة عبر 09 أسئلة ، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات الواردة في الإستمارة للتحليل بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي الاجتماعي SPSS، حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن تطبيق التحول الرقمي أداة فعالة في تحسين الأداء الوظيفي محل الدراسة وذلك من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية من خلال نشر الوعي الرقمي وتشجيع الموارد البشرية وتطويرهم كما تم التوصل إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي في البنك محل الدراسة عند مستوى اقل من 5.

خاتمة عامة

يعد التحول الرقمي ضرورة حتمية لتمكين المؤسسات وضمان استدامتها من خلال تعزيز قدرتها التنافسية، باعتباره نهجاً شاملاً لإدارة مختلف العمليات والخدمات المقدمّة، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز فعالية الموارد البشرية بطريقة آمنة وفعالة. إذ يسهم هذا التحول في رفع مستوى الأداء الوظيفي للمؤسسة، بما ينعكس إيجاباً على جودة أدائها ويدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويعتبر التحول الرقمي عملية تغيير جذرية، تنظيمية واستراتيجية وثقافية، مستمرة وشاملة، تمس مختلف الاستراتيجيات المعتمدة، والمنتجات، والعمليات، من خلال اعتماد التقنيات الرقمية الحديثة لخلق قيمة مضافة مستدامة. ويُعد الأداء الوظيفي محوراً رئيسياً في المؤسسات الاقتصادية، كونه يمثل أداة ومعيّاراً لتحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

وتعتمد المؤسسات الاقتصادية على تبني التحول الرقمي لتحسين عملياتها الداخلية وتسريع إنجاز المهام، عبر تطوير القدرات الوظيفية للموظفين وجعل أدائهم أكثر انسجاماً مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إلا أن نجاح هذا التحول يظل مشروطاً بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق هذا التوافق، وتفعيل الإمكانيات البشرية والتكنولوجية لتحقيق النتائج المرجوة، الأمر الذي يستلزم التزاماً حقيقياً من المؤسسة باعتماد التحول الرقمي كجزء من استراتيجيات أعمالها الأساسية لضمان النجاح والاستدامة في ظل البيئة الرقمية.

1. نتائج الدراسة:

1.1. النتائج النظرية:

تبيّن من الجانب النظري ما يلي:

- يُعد التحول الرقمي أحد المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، حيث تعتمد عليه المؤسسات لتحسين أدائها الوظيفي ورفع كفاءتها التشغيلية.
- يساهم اعتماد التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات من خلال أتمتة العمليات، مما يحقق مستوى عالٍ من الشفافية والفعالية.
- يُعد التحول الرقمي مورداً استراتيجياً، كونه يُمكن المؤسسات من إكتساب ميزة تنافسية عبر تحسين كفاءة العمليات، وتشجيع الابتكار، وتعزيز رضا الموظفين والعملاء.
- أصبحت معايير التحول الرقمي جزءاً لا يتجزأ من البيئة المؤسسية المعاصرة.

- بات نجاح المؤسسات الاقتصادية مرتبطا بمدى قدرتها على تحسين أدائها وتحقيق استدامتها من خلال تبني معايير التحول الرقمي بفعالية.
- يواجه اعتماد التحول الرقمي تحديات متعددة، أبرزها حماية الخصوصية، وأمن المعلومات، وضمان الاستخدام الآمن للتقنيات.
- يوفر التحول الرقمي فرصة حقيقية لتحسين الأداء الوظيفي، شريطة تطبيقه بدقة ومنهجية تتسجم مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- يتوقف نجاح التحول الرقمي على مدى تبني المؤسسة لثقافة تنظيمية داعمة، ووجود إستراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة.
- يساهم التحول الرقمي في رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، مما يعزز حماية البيانات الرقمية، ويكرّس الشفافية والثقة، ويعزز فرص الابتكار والتميز المؤسسي.
- يلعب التحول الرقمي دورا محوريا في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار، وتطوير كفاءة الموظفين، وتحقيق الأهداف المنشودة عبر الإستثمار في التدريب الرقمي.
- يُعد تحسين الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات، والتحول الرقمي يُسهم بفاعلية في ذلك عند تطبيق معاييرها بشكل دقيق.

2.1. النتائج التطبيقية وإختبار الفرضيات:

تبين النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية المتعلقة بحالة البنك الوطني الجزائري-تبسة، ما يلي:

أولا: إختبار الفرضيات

- أشارت نتائج الدراسة الى وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي للبنك الوطني الجزائري تبسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية المنظمة الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة الموارد البشرية على تحسين الأداء الوظيفي في البنك الوطني الجزائري تبسة- مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- أدى إعتقاد التحول الرقمي بالمؤسسة محل الدراسة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال إستخدام الأنظمة الرقمية لإتمام المعاملات البنكية اليومية وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين وتعزيز جودة الخدمات المقدمة لعملاء البنك.
- إعتقاد إستراتيجية رقمية واضحة وتوضيح الرؤية الرقمية لتوجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف الرقمية للمؤسسة محل الدراسة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية لخلق بيئة عمل تحفز على ثقافة الابتكار التكنولوجي والشفافية وتبادل المعرفة ودفع الموظفين لتطوير مهاراتهم الرقمية.
- يعد المورد البشري المحرك الأساسي لنجاح التحول الرقمي، إذ لا يمكن للتكنولوجيا وحدها أن تحقق الأثر المرجو دون كوادر بشرية مؤهلة وقادرة على التعامل معها بكفاءة.

2. الاقتراحات والتوصيات :

- من خلال الدراسة، تم التوصل إلى جملة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي داخل البنك الوطني الجزائري - تبسة، وأبرزها ما يلي:
- تعزيز الإستثمار في البنية التحتية الرقمية لدعم التحول المصرفي الرقمي.
 - وضع إستراتيجية رقمية واضحة ومتكاملة تتماشى مع الأهداف العامة للبنك.
 - ترسيخ الثقافة التنظيمية الرقمية عبر تعزيز مفاهيم الابتكار والتكيف مع متغيرات البيئة الرقمية.
 - تشجيع مشاركة الموظفين في عملية التحول الرقمي، وتنمية مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر.
 - تنظيم دورات تدريبية وورش عمل متخصصة في التحول الرقمي والأمن السيبراني.
 - دعم سياسات تقييم الأداء بناءً على المهارات الرقمية، مع تبني مبادئ الشفافية والمسؤولية الرقمية في جميع مستويات البنك.

- العمل على تنمية الكفاءة الرقمية للموظفين بهدف تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة.
- ربط إدارة الأداء الوظيفي باستراتيجية التحول الرقمي من خلال تطوير مؤشرات تقييم تنسجم مع هذا التحول.
- دمج الموظفين المناسبين في بيئة تنظيمية محفزة، تساعدهم على إكتساب كفاءات رقمية جديدة.

3.آفاق الدراسة :

ناولت الدراسة جانبًا من العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وما تزال هناك مجالات بحثية متعددة تستحق التوسع والدراسة المستقبلية، من بينها:

- التحول الرقمي على جودة إتخاذ القرار الإداري.
- تأثير التحول الرقمي على الإبتكار المؤسسي.
- إستراتيجيات التحول الرقمي في القطاع المصرفي.
- دور التحول الرقمي في تحقيق التميز التنظيمي المستدام.
- أثر التحول الرقمي على الرضا الوظيفي.
- العلاقة بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- تأثير التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- دور التحول الرقمي في تعزيز الإبداع الإداري داخل المؤسسات.

قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1- طاهر أحمد محمود عيسوي، التجارة والأعمال الإلكترونية، دون دار نشر، 2022 .

https://books.google.com/books?id=kjGDEAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D8%B7%D8%A7%D9%87%D8%B1+%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%AF+%D9%85%D8%AD%D9%85%D9%88%D8%AF+%D8%B9%D9%8A%D8%B3%D9%88%D9%8A%D8%8C+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AC%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%84%D9%83%D8%AA%D8%B1%D9%88%D9%86%D9%8A%D8%A9%D8%8C&hl=fr&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahUKewjQwublh-mMAxX_VaQEhRWIloQ6AF6BAgIEAM

2- نجلاء أحمد يس، الرقمنة وتقنياتها في المكتبات العربية، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

3- برمان بشير، موسوعة التراث والمخطوطات العربية وكيفية تحقيقها، دار الكتاب العلمية، 2021.

4- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2001.

5- عبد البشار علي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

6- محمد بن دليم القحطاني، بيئة عمل الشركات نحو منظمة صحية واحترافية وطموحة، ط1. بدون دار نشر، لندن، 2019.

https://books.google.com/books?id=xJqdDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D9%85%D8%AD%D9%85%D8%AF+%D8%A8%D9%86+%D8%AF%D9%84%D9%8A%D9%85+%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%AD%D8%B7%D8%A7%D9%86%D9%8A%D8%8C+%D8%A8%D9%8A%D8%A6%D8%A9+%D8%B9%D9%85%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA+%D9%86%D8%AD%D9%88+%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A9+%D8%B5%D8%AD%D9%8A%D8%A9+%D9%88%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D9%81%D9%8A%D8%A9+%D9%88%D8%B7%D9%85%D9%88%D8%AD%D8%A9%D8%8C&hl=fr&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahUKewjHgdmn94SNaxU8IP0HHRjBOBwQ6AF6BAGlEAM

7- عصمت سليم القوالة، الدعمانية في الأداء الوظيفي، ط 1. دار جليس الزمان، الأردن، 2009.

8- محمد سعيد أنور سلطان. السلوك التنظيمي، الدار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

9- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، 2013.

10- فاروق عبده فيله، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1 دار المسيرة للنشر، مصر، 2005.

11- ليلي الألفى، المعايير الحديثة في تقويم الأداء للعاملين، دار التعليم الجامعي، 2023.

12- نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط 1 دار دجلة، 2015.

13- النمر وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط7، دار حافظ للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.

14- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والإرتقاء بالعمل المهني. المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.

- 15-بركات عبد العزيز، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، الدار المصرية اللبنانية للنشر، 2014.
- 16-جديدي زوليخة جلول أحمد، المعالجة الإحصائية لبيانات البحوث الاجتماعية، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، 2021.
- 17-إسماعيل الفقي، محمد قايد عبد الجواد. مرفت مهدي. التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام spss-Win، العبيكان للنشر، 2012.
- 18-برايان هوبكز وجيمس ماركهام، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ط1، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 19-سليمان حسن أبو بدر، إستخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات 2019.

https://books.google.com/books?id=oowyEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=%D8%B3%D9%84%D9%8A%D9%85%D8%A7%D9%86+%D8%AD%D8%B3%D9%86+%D8%A3%D8%A8%D9%88+%D8%A8%D8%AF%D8%B1%D8%8C+%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AE%D8%AF%D8%A7%D9%85+%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D9%84%D9%8A%D8%A8+%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AD%D8%B5%D8%A7%D8%A6%D9%8A%D8%A9+%D9%81%D9%8A+%D8%A8%D8%AD%D9%88%D8%AB+%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85+%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9%D8%8C+%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2+%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A+%D9%84%D9%84%D8%A3%D8%A8%D8%AD%D8%A7%D8%AB+%D9%88%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B3%D8%A7537&hl=fr&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwix0pHO_YSNAXVJ_7slHW_mNRYQ6AF6BAgGEAM

ثانيا: المذكرات والأطروحات

- 1-بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال، أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، 2023.
- 2-محمد الصافي مخرمش مراد سالمى، التحول الرقمي وأثره في تعزيز كفاءة الاتصال التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023.
- 3-نريمان بابه، رجاء العمودي شيماء نصرات، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء للخدمات المقدمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي، 2023.
- 4-ديبوش عبد القادر عماري محمد، متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة ابن خلدون تيارت، 2024.
- 5-تبانى شيماء، صخري إلهام عقون شيماء، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدمائية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2022.
- 6-بو العيش نهاد بوسته شيماء، دور التحول الرقمي في تحسين العمليات المصرفية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة، 2024.

- 7- زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خضير بسكرة، 2024.
- 8- سيد علي حمزة، مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، بدولة الكويت وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية المختارة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. كلية الدراسات العليا الجامعة الأردنية، 2012.
- 9- محي الدين نورة، أومدور مفيدة. دور الإتصال الداخلي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2022.
- 10 - عميروش عبد الكريم، ظيف محمد، العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية قالمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019.
- 11- سعاد قسوم، دور التمكين الإداري في تطوير الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خضير بسكرة، 2019.
- 12- مهدي براهيمية، كريم جدي. تأثير الرقمنة على الأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، 2023.
- 13- دبي بشيرة، الدعم التنظيمي المدرك وعلاقته بالأداء المهني لدى عمال الحماية المدنية بورقلة، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2020.
- 14- فاطمة الزهرة هاشمي، محددات أداء العاملين في المؤسسة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون تيارت، 2022.
- 15- حياة مناع، الدعم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين بالمركز الجامعي ميلة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، المركز الجامعي عبدالحفيظ بو الصوف ميلة، 2022.
- 16- إيمان خويلدات، أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014.
- 17- بن خليف ليلي، الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2022.
- 18- طلحاوي مريم إبراهيمي منصور، الإلتزام المهني وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي دراسة من وجهة نظر عينة من الموظفين الإداريين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة العقيد أحمد دراية. أدرار، 2020.
- 19 - بوعيشة كمال خضران زكرياء، أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2023.

- 20- ضحوي سارة، علاقة التمكين الإداري بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية الصحية في الجزائر. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021.
- 21- مسقمين سمية بن حميدة عبد الكريم نور الدين، الإعتراف المهني وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت، 2024.
- 22- نجيب زرواق، محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفعالية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016.
- 23- أبو بكر محمد الحسن، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المنظمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2024.
- 24- الهاني عاشور، أثر سياسات التشغيل على أداء العاملين بالمؤسسة الرياضية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018.
- 25- الضب الزهرة تينعمري نجمة، تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023.
- 26- ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
- 27- هدى الله دباش، واقع نظام تقييم أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2017.
- 28- بن يوب دلال لبيض خيرة، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2019.
- 29- بوقاعة نور الهدى عمي رانية، رقمنة التعليم العالي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021.
- 30- بهناس حفصة سليمان حسيبة، الرقابة الادارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2020.
- 31- بن شعبان سميرة، دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945، 2019.
- 32- حداد بختة، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2018.
- 33- بوساحة محمد أمين بن مالك زكريا، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2022.

- 34- موهوب عبد الصمد بن سويكي علاء الدين، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2024.
- 35- غزال ابتسام مرغني أميرة، التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2023.
- 36- موسي نوال سباعي سناء، فعالية الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2023.
- 37- بن خيرة مروان جنان عبد الحليم، دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات التكوينية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2024.
- 38- بن جلول سارة غزال عائشة، "الرقمنة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للهيئات العمومية دراسة حالة مديرية التنظيم والشؤون العامة لبلدية النزلة توقرت"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2023.

ثالثا: المجالات

- 1- سليمان حسن أبو بدر، إستخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، 2019.
- 2- مباركة خمقاني، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، العدد (09)، 2017.
- 3- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، 2010.
- 4- خوصة مصطفى قريري نور الدين، التحول الرقمي في قطاع الأعمال: مفاهيم أساسية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، المجلد 14. جامعة معسكر الجزائر، 2023.
- 5- سنية محمد أحمد سليمان سبع، تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب: دراسة ميدانية جامعة المنصورة، المعهد العالي للحسابات وتكنولوجيا المعلومات بالشروق، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 12، العدد 04، 2021.
- 6- كريم ممدوح عباس، أثر التحول الرقمي على تفعيل دور المراجعة الداخلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، المجلد 37، العدد 01، 2023.
- 7- سناء محمد عبر الغني، إنعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسات والاقتصاد، المجلد 15 العدد 2، 2023.
- 8- ملاح وئام عامرة ياسمين، تجربة التحول الرقمي والتوجه نحو الاقتصاد الرقمي في الجزائر، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، مجلد الدراسات البيئية وتنمية المستدامة، المجلد 3، العدد 2، 2024.

- 9- خيرة، شاوشي زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة والتدقيق المالية، المجلد 5، العدد 1 جامعة الجيلاي بونعامة، خميس مليانة الجزائر، 2023.
- 10- نادر سمير شاكر نجيب، تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة «بالطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة» كلية التجارة جامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 48، العدد 1، 2024.
- 11- بندر عمر الأحمد، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية لشركة الإتصالات السعودية بالمدينة المنورة، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، جامعة ميداوش المملكة العربية السعودية، الإصدار 68، 2024.
- 12- صبرينة بن عطاء الله أحمد تيمزار، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي، مجلة البصائر للبحث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المجلد 3، العدد 2، 2024.
- 13- قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي وإستراتيجيته: نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة الجزائر، المجلد 2، العدد 2، 2023.
- 14- رضا حسين قنديل، أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصرية معهد العباسية للعلوم الإدارية جمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 1، 2025.
- 15- نجيب زروق، محددات الأداء الوظيفي وعلاقتها بفعالية إدارة الموارد البشرية في الإدارات الرياضية الجزائرية، مجلة التحدي جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، العدد 7، رقم 1، 2015.
- 16- زكي أبو زيادة، أثر تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي -دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الفلسطينية، مجلة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية. المجلد 25، العدد 4، 2021.
- 17- مغربي السعيد الميداني إلياس، أثر الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة المعيار، مخبر الاقتصاد الحديث بالتنمية المستدامة، المجلد 12، العدد 2، 2021.
- 18- مريم أرفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، العدد 6، 2018.
- 19- فتيحة أحمد العلايا عبد الرحمن أحمد الأنسي، مستوى الأداء الوظيفي في الديوان العام ; وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بالجمهورية الجيمنية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية. المجلد 2، العدد 17، 2023.

- 20- ميمون كافي مولاي أمينة، تأثير الرضا الداخلي على أبعاد الأداء السياقي التكيفي المهام، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 8، العدد 2، 2021.
- 21- عبد العزيز علي مرزوق، أنام السيد فهم خطاب، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، المجلد 1، العدد 2، 2020.
- 22- عائشة بنت أحمد الحسيني شذا بنت عبد المحسن الخيال، أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد 10، 2013.
- 23- حليلة سعد بوهزوي نسرین فرج الجهمي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين دراسة ميدانية على شركة المدار الجديدة بمدينة بنغازي، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، كلية الاقتصاد جامعة سرت، 2024.
- 24- لعل بوكميش، طرق تقييم أداء العاملين، مجلة الحقيقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 9، العدد 4، جامعة أدرار، 2010.
- 25- عبد الله بلوناس لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 1 العدد 1، 2011.
- 26- عمر مهدي، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التنظيم والعمل المجلد 11، العدد 1، 2022.
- 27- سالم حميم فاطنة بلقرع، أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية شركة اتصالات الجزائر بالأغواط، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 02، 2023.
- 28- ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الإستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 64، العراق، 2019.
- 29- راهب سناء شابي حليلة، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية -دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 13، العدد 01، جامعة باجي مختار، 2023.
- 30- محمد سالم دبنون وزمزم الجدي، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت في ليبيا، مجلة البيان العلمية المحكمة، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة سرت - ليبيا 2023.

قائمة المراجع

- 31-بن عريمة نوال بوخلوة باديس، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بورقلة، مجلة الباحث، المجلد 24(1) جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2024.
- 32-محمد معمري، المداخل الحديثة لتحسين الأداء في المنظمة، مجلة دفاتر المخبر، المجلد 17، العدد 1، جامعة أحمد زبانة غليزان، 2022.
- 33-محمود حيمر، أهمية عملية تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات ومعوقاتها دراسة حالة الموارد البشرية العاملة بإدارة مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية بقسنطينة، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، المجلد 5، العدد 1، 2018.

رابعاً: المطبوعات والمحاضرات

- 1-يعرب عدنان حسين، تصميم مقياس الدراسة في البحث العلمي الجزء 2-2، مطبوعة المقياس الترتيبي، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد2.

<https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content/uploads/sites/9/2024/03/%D8%AA%D8%B5%D9%85%D9%8A%D9%85-%D9%85%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A1-2-2.pptx>

- 2- سعد النفيعي، أساليب التقويم (الاستبانة -أسلوب ليكرت)

https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/150111/%D9%85%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3_%D9%84%D9%8A%D9%83%D8%B1%D8%AA.pdf

II. المراجع باللغة الأجنبية:

- 1-**A Detailed Summary of Digital Transformation from McKinsey** 2020, November 27 leapfrog Technology.<https://www.iftechnology.com/blog/Digital-transformation/digital-transformation-mchinsay/>
- 2-Mar Negreioro & Tambiama. **Digital transformation**. Briefing EU policies-Delivering for citizens. EPRS
- 3- **European Parliamentary Research Service Member's' Research Service PE** 633.171.2019.[https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI\(2019\)633171](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document.html?reference=EPRS_BRI(2019)633171)
- 4-Korachi Zineb ,Bounabat, Bouchaib.**General approach for formulating a digital Transformation Strategy**. Journal of computer science v16n4,2020.
- 5- Alawi hafez Salem Al-Haddad, **Measuring the Role of organisational culture on Job performance** -A Field study on industrial sector institutions in the sultanate of Oman, journal of the advances in agricultural research (JAAR) volume 28(4)2023.

- 6- Ayed Masoud Al-Aklaby-Muhammad Ali Al-zari. **The impact of the organisational climate on Tge job performance of working Individuals**, Journal of economics administrative and legal science volume 6. (25)2020.
- 7-Joao Marlene, Nuno Patricia, **Digital Transformation: A Literature Reviewand Guidelines for FutureResearch**, Springer International Publishing A; part of Springer Nature 2018 Á; Rocha et al,2018.
- 8-I Ketut, Muafi, Ni Made, **The Role of Technology, Organizational Culture and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic**, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol :8 N: 01 ,2020.
- 9-Annie Milukutu, Musole Siachisa, **Assessing the Impact of Digital transformation on Employee Performance in the Public Sector: A Case Study of Zambia’s Ministry of Health Headquarters** (2017-2022), Department of Political and Administrative Studies, Mulungushi University, Zambi -International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE), Volume 10, Issue 9, September 2023.
- 10-Adi & others; **Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees**, International Journal of Data and Network Science, N 7, (2023).
- 11- Mahmoud S. Bakry. Mohamed A. Ragheb. Aiman A. Ragab, **"The Effect of Digital Transformation on Employee Performance with Mediation Role of Technological Infrastructure: Evidence from Egyptian Oil and Gas Sector"**, The Arab Academy for Science and Technology & Maritime Transport, Alexandria, Egypt -Arab Journal of Administration, Vol. 44, No. 5, October 2024.

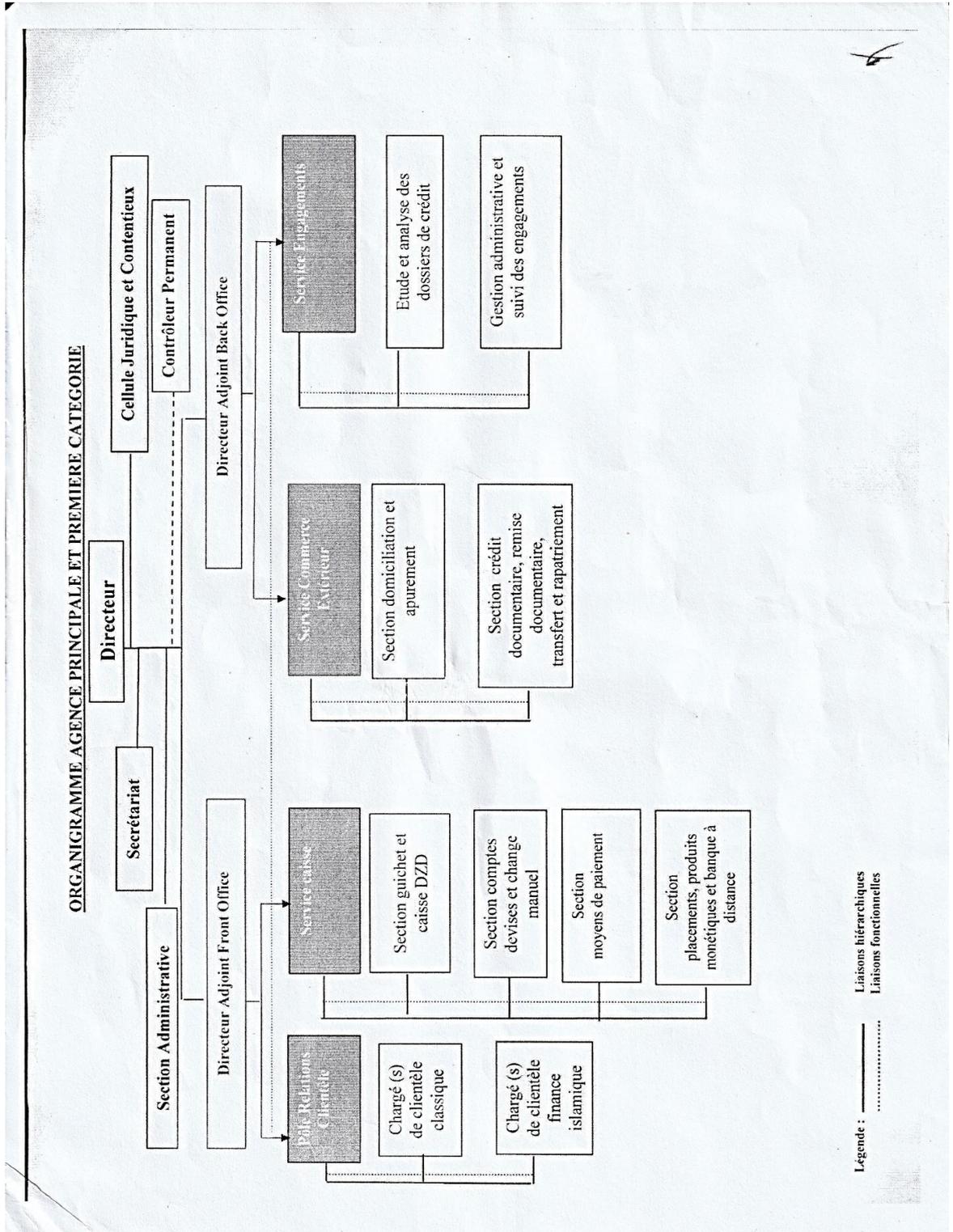
المواقع الإلكترونية:

1-<https://www.bna.dz/ar/>

2-<https://etunum.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%86%D9%83-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%B2%D8%A7%D8%A6%D8%B1>

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للبنك الوطني الجزائري.



الملحق رقم (02): إستمارة الإستمبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير.

استمارة استبيان.

في إطار اعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال، تحت عنوان 'دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية' واسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 491. يشرفنا أن نقدم لسيادتكم المحرمة هذا الاستبيان لموظفي البنك الوطني الجزائري، قصد التعاون معنا بتعبئته الدقيقة والموضوعية. كما نؤكد لكم بأن جميع البيانات والمعلومات المتحصل عليها ضمن الاستبيان تستخدم لغرض البحث العلمي فقط. لكم كل الشكر والتقدير.

إشواف:

د. لوريسي هيبية الله

اعداد الطالبة:

رانية بهلول

السنة الجامعية: 2024-2025

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم لمعرفة بعض الخصائص الشخصية لموظفين البنك الوطني الجزائري-وكالة تبسة 491، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على مجموعة التساؤلات التالية:

1-الخبرة الوظيفية:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

2-المؤهلات العلمية:

- ثانوي
- جامعي
- دراسات عليا

القسم الثاني: محور الاستبيان.

الجزء الأول: التحول الرقمي.

البعد الأول: البنية التحتية الرقمية.

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | | 1- يعتمد البنك بشكل أساسي على الأنظمة الرقمية لإتمام المعاملات البنكية اليومية. |
| | | | | | 2- يعتمد البنك على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (مثل: الإنترنت، الشبكات، أنظمة الحوسبة السحابية) لتحسين تقديم الخدمات البنكية. |
| | | | | | 3- يقوم البنك بصيانة دورية لأنظمة البرمجيات والمعدات التكنولوجية لضمان استمرارية العمل. |
| | | | | | 4- يمتلك البنك قاعدة بيانات شاملة ومحدثة تحتوي على معلومات الموظفين والعملاء والتي يمكن الوصول إليها بشكل آمن عند الحاجة. |
| | | | | | 5- يوفر البنك بيئة مرنة وأمنة لحماية البيانات الحساسة باستخدام تقنيات مثل التشفير، جدران الحماية، والأنظمة الأمنية المتطورة. |
| | | | | | 6- تسهم الأنظمة الرقمية في البنك (مثل: أنظمة الدفع الإلكترونية، إدارة الحسابات) في تسهيل وتبسيط تقديم الخدمات لعملاء البنك. |
| | | | | | 7- يوفر البنك أجهزة دفع إلكترونية لعملائه (مثل: أجهزة نقاط البيع، الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول). |
| | | | | | 8- يلتزم البنك بتطبيق تحديثات دورية على أنظمتها وبرمجياته لضمان الأمان والكفاءة. |

البعد الثاني: استراتيجية المنظمة الرقمية.

| | | | | |
|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | 9- لدى البنك استراتيجية رقمية واضحة تهدف إلى تعزيز خدماته الرقمية. |
| | | | | 10- يعتبر توجه البنك نحو التحول الرقمي واضح من خلال تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية. |
| | | | | 11- تتضمن الاستراتيجية الرقمية للبنك تحسين تجربة العملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة. |
| | | | | 12- تهدف الاستراتيجية الرقمية للبنك إلى تعزيز أمان البيانات وحمايتها من المخاطر الرقمية. |
| | | | | 13- يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري وفق خطة مدروسة تأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية. |
| | | | | 14- يقوم البنك بإشراك الموظفين في وضع وتطوير الاستراتيجيات الرقمية لتحقيق أفضل النتائج. |
| | | | | 15- يركز البنك على تطوير البنية التحتية الرقمية كجزء من استراتيجيته للتحول الرقمي. |
| | | | | 16- يقوم البنك بتخصيص ميزانية كافية لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية. |
| | | | | 17- يقوم البنك باعتماد استراتيجية مستدامة لتحديث تقنية المعلومات لتحسين الخدمات المقدمة. |

البعد الثالث: الثقافة التنظيمية الرقمية.

| | | | | |
|--|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | 18- يتبنى البنك ثقافة الابتكار التكنولوجي في بيئة العمل من خلال تقديم محفزات وتشجيع الموظفين على المشاركة في الابتكار. |
| | | | | 19- يتم مكافأة الموظفين الذين يساهمون في تحسين وتعزيز التحول الرقمي داخل البنك. |
| | | | | 20- تشجع القيادة في البنك على استخدام الحلول الرقمية المبتكرة لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. |
| | | | | 21- يقدم البنك منصات رقمية للموظفين لتسهيل التواصل الداخلي والتعاون بينهم. |
| | | | | 22- يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على استخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة لضمان استعدادهم للمشاركة في التحول الرقمي. |
| | | | | 23- أعتقد أن الثقافة التنظيمية في البنك تساعد في تسهيل الانتقال إلى مرحلة التحول الرقمي. |

البعد الرابع: الموارد البشرية.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | | 2- يقدم البنك برامج تدريبية منتظمة للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية. |
| | | | | | 25- تشارك القيادة العليا الموظفين في عملية تحديد احتياجات التدريب في مجال التحول الرقمي. |
| | | | | | 26- يساهم التدريب المستمر في تحسين كفاءة الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية. |
| | | | | | 27- يساعد التحول الرقمي في تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تسهيل العمليات وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام. |
| | | | | | 28- توجد مقاومة من قبل بعض الموظفين اتجاه استخدام الأدوات الرقمية الجديدة والتكيف معها. |
| | | | | | 29- يقوم البنك باستقطاب اصحاب الكفاءة للاستفادة من خبرتهم ومهاراتهم. |

الجزء الثاني: الأداء الوظيفي.

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | | | | | 1- يوفر البنك معايير واضحة وواقعية لتقييم الأداء الوظيفي. |
| | | | | | 2- يتم تحديث معايير تقييم الأداء الوظيفي في البنك بما يتماشى مع التغيرات في استراتيجيات البنك والتقنيات الحديثة. |
| | | | | | 3- وضوح نظام تقييم الأداء لدى الموظف يساعد على معرفة نقاط التحسين لديهم. |
| | | | | | 4- توفر الإدارة في البنك تغذية راجعة بناءة ومستمرة حول أداء الموظفين لتعزيز مهاراتهم. |
| | | | | | 5- توجد سياسة توجيه وتحفيز واضحة تشجع الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي بشكل دوري. |
| | | | | | 6- يوفر البنك بيئة عمل مناسبة لتحسين الاداء وتحقيق الأهداف الوظيفية. |
| | | | | | 7- يوفر البنك الموارد الكافية لتحقيق الأهداف الوظيفية التي يتم تحديدها. |
| | | | | | 8- يواجه الموظفون تحديات في تطبيق المعايير المهنية التي يحددها البنك أثناء أداء مهامهم. |
| | | | | | 9- يشجع البنك الموظفين على تقديم حلول مبتكرة لتجاوز التحديات التي تواجههم في المهام اليومية. |

الملحق رقم (03): إتفاقية التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إتفاقية التربص

الرقم: 2027

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: البنك الوطني الجزائري وكالة تبسة 498
مقرها: بشارع العقيد محمود الشريف تبسة

ممثلة من طرف:

السيدة: عميدان دينا الوظيفية: مديرة البنك

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- رائد بلول

2- إدارة أعمال

عنوان المذكرة: دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في الشركات الإقتصادية

الاستاذ المشرف: د. أوسوب مه الله

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- 3

2-

3-

4-

5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التربص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

الملاحق

المادة الثانية: يهدف هذا التريض الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين



المادة الثالثة: التريض التطبيقي يجرى في مصلحة المكلف بالزيارات

الفترة من: 2025/04/01 الى: 2025/04/30

المادة الرابعة: برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريض ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريض التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريض مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اتمام تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريضين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم

ق.ر رئيس قسم علوم التسيير
ع.ر. شوقي التسيير

ادارة المؤسسة المستقبلية

Mme HAMIDANE Dounia
Directrice AP Tebessa 491



الملاحق

الملحق رقم (04): صدق التحكيم

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

قائمة الأساتذة المحكمين

| الرقم | الاسم واللقب | جهة التدريس | الجامعة |
|-------|-----------------------|------------------------------------------------|----------------------------------|
| 01 | ا.د دريس يحي | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي |
| 02 | د. وداد بن قيراط | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي |
| 03 | د. عايب فاطمة الزهراء | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة قسنطينة 2 |
| 04 | د. جوال مروى | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة قسنطينة 2 |

الملحق رقم 05: مخرجات spss

الخبرة_ الوظيفية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من 5 سنوات | 12 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | من 5-10 سنوات | 26 | 54,2 | 54,2 | 79,2 |
| | أكثر من 10 سنوات | 10 | 20,8 | 20,8 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

المؤهلات_ العلمية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ثانوي | 7 | 14,6 | 14,6 | 14,6 |
| | جامعي | 35 | 72,9 | 72,9 | 87,5 |
| | دراسات عليا | 6 | 12,5 | 12,5 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يعتمد البنك بشكل اساسي على الانظمة الرقمية لاتمام المعاملات البنكية اليومية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| | محايد | 16 | 33,3 | 33,3 | 35,4 |
| | موافق | 24 | 50,0 | 50,0 | 85,4 |
| | موافق بشدة | 7 | 14,6 | 14,6 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يعتمد البنك على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (مثل : الإنترنت، الشبكات، أنظمة الحوسبة السحابية) لتحسين تقديم الخدمات البنكية.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 4 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | محايد | 16 | 33,3 | 33,3 | 41,7 |
| | موافق | 14 | 29,2 | 29,2 | 70,8 |
| | موافق بشدة | 14 | 29,2 | 29,2 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

يقوم البنك بصيانة دورية لأنظمة البرمجيات والمعدات التكنولوجية لضمان استمرارية العمل.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| محايد | 11 | 22,9 | 22,9 | 25,0 |
| موافق | 14 | 29,2 | 29,2 | 54,2 |
| موافق بشدة | 22 | 45,8 | 45,8 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يمتلك البنك قاعدة بيانات شاملة ومحدثة تحتوي على معلومات الموظفين والعملاء والتي يمكن الوصول إليها بشكل آمن عند الحاجة.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 12 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| محايد | 15 | 31,3 | 31,3 | 56,3 |
| موافق | 10 | 20,8 | 20,8 | 77,1 |
| موافق بشدة | 11 | 22,9 | 22,9 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يوفر البنك بيئة مرنة وأمنة لحماية البيانات الحساسة باستخدام تقنيات مثل التشفير، جدران الحماية، والأنظمة الأمنية المتطورة.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| محايد | 10 | 20,8 | 20,8 | 22,9 |
| موافق | 23 | 47,9 | 47,9 | 70,8 |
| موافق بشدة | 14 | 29,2 | 29,2 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

تسهم الأنظمة الرقمية في البنك (مثل : أنظمة الدفع الإلكترونية، إدارة الحسابات) في تسهيل وتبسيط تقديم الخدمات لعملاء البنك.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 4 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| غير موافق | 20 | 41,7 | 41,7 | 50,0 |
| محايد | 17 | 35,4 | 35,4 | 85,4 |
| موافق | 7 | 14,6 | 14,6 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

يوفر البنك أجهزة دفع إلكترونية لعملائه (مثل : أجهزة نقاط البيع، الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول).

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| | محايد | 11 | 22,9 | 22,9 | 25,0 |
| | موافق | 14 | 29,2 | 29,2 | 54,2 |
| | موافق بشدة | 22 | 45,8 | 45,8 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يلتزم البنك بتطبيق تحديثات دورية على أنظمتها وبرمجياته لضمان الأمان والكفاءة.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| | محايد | 12 | 25,0 | 25,0 | 27,1 |
| | موافق | 19 | 39,6 | 39,6 | 66,7 |
| | موافق بشدة | 16 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

لدى البنك استراتيجية رقمية واضحة تهدف إلى تعزيز خدماته الرقمية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| | محايد | 15 | 31,3 | 31,3 | 33,3 |
| | موافق | 24 | 50,0 | 50,0 | 83,3 |
| | موافق بشدة | 8 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يعتبر توجه البنك نحو التحول الرقمي واضح من خلال تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 4 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | محايد | 16 | 33,3 | 33,3 | 41,7 |
| | موافق | 14 | 29,2 | 29,2 | 70,8 |
| | موافق بشدة | 14 | 29,2 | 29,2 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

تتضمن الاستراتيجية الرقمية للبنك تحسين تجربة العملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 4 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| غير موافق | 20 | 41,7 | 41,7 | 50,0 |
| محايد | 17 | 35,4 | 35,4 | 85,4 |
| موافق | 7 | 14,6 | 14,6 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

تهدف الاستراتيجية الرقمية للبنك إلى تعزيز أمن البيانات وحمايتها من المخاطر الرقمية.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 12 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| محايد | 15 | 31,3 | 31,3 | 56,3 |
| موافق | 10 | 20,8 | 20,8 | 77,1 |
| موافق بشدة | 11 | 22,9 | 22,9 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري وفق خطة مدروسة تأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| محايد | 10 | 20,8 | 20,8 | 22,9 |
| موافق | 23 | 47,9 | 47,9 | 70,8 |
| موافق بشدة | 14 | 29,2 | 29,2 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يقوم البنك بإشراك الموظفين في وضع وتطوير الاستراتيجيات الرقمية لتحقيق أفضل النتائج.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 4 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| غير موافق | 20 | 41,7 | 41,7 | 50,0 |
| محايد | 17 | 35,4 | 35,4 | 85,4 |
| موافق | 7 | 14,6 | 14,6 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

يركز البنك على تطوير البنية التحتية الرقمية كجزء من استراتيجيته للتحول الرقمي.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| محايد | 11 | 22,9 | 22,9 | 25,0 |
| موافق | 14 | 29,2 | 29,2 | 54,2 |
| موافق بشدة | 22 | 45,8 | 45,8 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يقوم البنك بتخصيص ميزانية كافية لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| محايد | 16 | 33,3 | 33,3 | 35,4 |
| موافق | 24 | 50,0 | 50,0 | 85,4 |
| موافق بشدة | 7 | 14,6 | 14,6 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يقوم البنك باعتماد استراتيجية مستدامة لتحديث تقنية المعلومات لتحسين الخدمات المقدمة.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 4 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| محايد | 16 | 33,3 | 33,3 | 41,7 |
| موافق | 14 | 29,2 | 29,2 | 70,8 |
| موافق بشدة | 14 | 29,2 | 29,2 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يتبنى البنك ثقافة الابتكار التكنولوجي في بيئة العمل من خلال تقديم محفزات وتشجيع الموظفين على المشاركة في الابتكار.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 2 | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| محايد | 9 | 18,8 | 18,8 | 22,9 |
| موافق | 18 | 37,5 | 37,5 | 60,4 |
| موافق بشدة | 19 | 39,6 | 39,6 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

يتم مكافأة الموظفين الذين يساهمون في تحسين وتعزيز التحول الرقمي داخل البنك.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 12 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | محايد | 15 | 31,3 | 31,3 | 56,3 |
| | موافق | 10 | 20,8 | 20,8 | 77,1 |
| | موافق بشدة | 11 | 22,9 | 22,9 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

تشجع القيادة في البنك على استخدام الحلول الرقمية المبتكرة لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| | محايد | 10 | 20,8 | 20,8 | 22,9 |
| | موافق | 23 | 47,9 | 47,9 | 70,8 |
| | موافق بشدة | 14 | 29,2 | 29,2 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يقدم البنك منصات رقمية للموظفين لتسهيل التواصل الداخلي والتعاون بينهم.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 4 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | غير موافق | 20 | 41,7 | 41,7 | 50,0 |
| | محايد | 17 | 35,4 | 35,4 | 85,4 |
| | موافق | 7 | 14,6 | 14,6 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على استخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة لضمان - استعدادهم للمشاركة في التحول الرقمي.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| | محايد | 11 | 22,9 | 22,9 | 25,0 |
| | موافق | 14 | 29,2 | 29,2 | 54,2 |
| | موافق بشدة | 22 | 45,8 | 45,8 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

-أعتقد أن الثقافة التنظيمية في البنك تساعد في تسهيل الانتقال إلى مرحلة التحول الرقمي.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| | محايد | 12 | 25,0 | 25,0 | 27,1 |
| | موافق | 19 | 39,6 | 39,6 | 66,7 |
| | موافق بشدة | 16 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يقدم البنك برامج تدريبية منتظمة للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| | محايد | 15 | 31,3 | 31,3 | 33,3 |
| | موافق | 24 | 50,0 | 50,0 | 83,3 |
| | موافق بشدة | 8 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

تشارك القيادة العليا الموظفين في عملية تحديد احتياجات التدريب في مجال التحول الرقمي.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 4 | 8,3 | 8,3 | 8,3 |
| | محايد | 16 | 33,3 | 33,3 | 41,7 |
| | موافق | 14 | 29,2 | 29,2 | 70,8 |
| | موافق بشدة | 14 | 29,2 | 29,2 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يساهم التدريب المستمر في تحسين كفاءة الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 2 | 4,2 | 4,2 | 4,2 |
| | محايد | 9 | 18,8 | 18,8 | 22,9 |
| | موافق | 18 | 37,5 | 37,5 | 60,4 |
| | موافق بشدة | 19 | 39,6 | 39,6 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

يساعد التحول الرقمي في تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تسهيل العمليات وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 12 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| | محايد | 15 | 31,3 | 31,3 | 56,3 |
| | موافق | 10 | 20,8 | 20,8 | 77,1 |
| | موافق بشدة | 11 | 22,9 | 22,9 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

توجد مقاومة من قبل بعض الموظفين اتجاه استخدام الأدوات الرقمية الجديدة والتكيف معها-

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| | محايد | 10 | 20,8 | 20,8 | 22,9 |
| | موافق | 23 | 47,9 | 47,9 | 70,8 |
| | موافق بشدة | 14 | 29,2 | 29,2 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

-يقوم البنك باستقطاب اصحاب الكفاءة للاستفادة من خبرتهم ومهاراتهم

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| | محايد | 13 | 27,1 | 27,1 | 29,2 |
| | موافق | 18 | 37,5 | 37,5 | 66,7 |
| | موافق بشدة | 16 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يوفر البنك معايير واضحة وواقعية لتقييم الأداء الوظيفي.

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| | محايد | 11 | 22,9 | 22,9 | 25,0 |
| | موافق | 14 | 29,2 | 29,2 | 54,2 |
| | موافق بشدة | 22 | 45,8 | 45,8 | 100,0 |
| | Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

يتم تحديث معايير تقييم الأداء الوظيفي في البنك بما يتماشى مع التغيرات في استراتيجيات البنك والتقنيات الحديثة.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| محايد | 11 | 22,9 | 22,9 | 25,0 |
| موافق | 17 | 35,4 | 35,4 | 60,4 |
| موافق بشدة | 19 | 39,6 | 39,6 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

وضوح نظام تقييم الأداء لدى الموظف يساعد على معرفة نقاط التحسين لديهم.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| محايد | 15 | 31,3 | 31,3 | 33,3 |
| موافق | 24 | 50,0 | 50,0 | 83,3 |
| موافق بشدة | 8 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

توفر الإدارة في البنك تغذية راجعة بناءة ومستمرة حول أداء الموظفين لتعزيز مهاراتهم.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 12 | 25,0 | 25,0 | 25,0 |
| غير موافق | 28 | 58,3 | 58,3 | 83,3 |
| محايد | 6 | 12,5 | 12,5 | 95,8 |
| موافق | 2 | 4,2 | 4,2 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

توجد سياسة توجيه وتحفيز واضحة تشجع الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي بشكل دوري.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| محايد | 10 | 20,8 | 20,8 | 22,9 |
| موافق | 23 | 47,9 | 47,9 | 70,8 |
| موافق بشدة | 14 | 29,2 | 29,2 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

الملاحق

-يوفر البنك بيئة عمل مناسبة لتحسين الاداء وتحقيق الأهداف الوظيفية.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| محايد | 15 | 31,3 | 31,3 | 33,3 |
| موافق | 24 | 50,0 | 50,0 | 83,3 |
| موافق بشدة | 8 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يوفر البنك الموارد الكافية لتحقيق الأهداف الوظيفية التي يتم تحديدها

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| محايد | 15 | 31,3 | 31,3 | 33,3 |
| موافق | 24 | 50,0 | 50,0 | 83,3 |
| موافق بشدة | 8 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يواجه الموظفون تحديات في تطبيق المعايير المهنية التي يحددها البنك أثناء أداء مهامهم.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| محايد | 15 | 31,3 | 31,3 | 33,3 |
| موافق | 24 | 50,0 | 50,0 | 83,3 |
| موافق بشدة | 8 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

يشجع البنك الموظفين على تقديم حلول مبتكرة لتجاوز التحديات التي تواجههم في المهام اليومية.

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق | 1 | 2,1 | 2,1 | 2,1 |
| محايد | 11 | 22,9 | 22,9 | 25,0 |
| موافق | 14 | 29,2 | 29,2 | 54,2 |
| موافق بشدة | 22 | 45,8 | 45,8 | 100,0 |
| Total | 48 | 100,0 | 100,0 | |

Descriptive Statistics

| | N | Mean | Std. Deviation |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|
| يعتمد البنك بشكل اساسي على الانظمة الارقمية لاتمام المعاملات البنكية اليومية | 48 | 3,7708 | ,72169 |
| يعتمد البنك على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (مثل : الإنترنت، الشبكات، أنظمة الحوسبة السحابية) لتحسين تقديم الخدمات البنكية | 48 | 3,7917 | ,96664 |
| يقوم البنك بصيانة دورية لأنظمة البرمجيات والمعدات التكنولوجية لضمان استمرارية العمل | 48 | 4,1875 | ,86679 |
| يمتلك البنك قاعدة بيانات شاملة ومحدثة تحتوي على معلومات الموظفين والعملاء والتي يمكن الوصول إليها بشكل آمن عند الحاجة | 48 | 3,4167 | 1,10768 |
| يوفر البنك بيئة مرنة وأمنة لحماية البيانات الحساسة باستخدام تقنيات مثل التشفير، جدران الحماية، والأنظمة الأمنية المتطورة | 48 | 4,0417 | ,77070 |
| تسهم الأنظمة الرقمية في البنك (مثل : أنظمة الدفع الإلكترونية، إدارة الحسابات) في تسهيل وتبسيط تقديم الخدمات لعملاء البنك | 48 | 2,5625 | ,84818 |
| يوفر البنك أجهزة دفع إلكترونية لعملائه (مثل : أجهزة نقاط البيع، الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول) | 48 | 4,1875 | ,86679 |
| يلتزم البنك بتطبيق تحديثات دورية على أنظمته وبرمجياته لضمان الأمان والكفاءة | 48 | 4,0417 | ,82406 |
| لدى البنك استراتيجية رقمية واضحة - تهدف إلى تعزيز خدماته الرقمية | 48 | 3,8125 | ,73387 |
| يعتبر توجه البنك نحو التحول الرقمي واضح من خلال تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية | 48 | 3,7917 | ,96664 |
| تتضمن الاستراتيجية الرقمية للبنك تحسين تجربة العملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة | 48 | 2,5625 | ,84818 |
| تهدف الاستراتيجية الرقمية للبنك إلى تعزيز أمان البيانات وحمايتها من المخاطر الرقمية | 48 | 3,4167 | 1,10768 |

الملاحق

| | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|---------|
| يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري وفق خطة مدروسة تأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية. | 48 | 4,0417 | ,77070 |
| يقوم البنك بإشراك الموظفين في وضع وتطوير الاستراتيجيات الرقمية لتحقيق أفضل النتائج. | 48 | 2,5625 | ,84818 |
| يركز البنك على تطوير البنية التحتية الرقمية كجزء من استراتيجيته للتحويل الرقمي. | 48 | 4,1875 | ,86679 |
| يقوم البنك بتخصيص ميزانية كافية لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية. | 48 | 3,7708 | ,72169 |
| يقوم البنك باعتماد استراتيجيات مستدامة لتحديث تقنية المعلومات لتحسين الخدمات المقدمة. | 48 | 3,7917 | ,96664 |
| يبنى البنك ثقافة الابتكار التكنولوجي في بيئة العمل من خلال تقديم محفزات وتشجيع الموظفين على المشاركة في الابتكار. | 48 | 4,1250 | ,86603 |
| يتم مكافأة الموظفين الذين يساهمون في تحسين وتعزيز التحول الرقمي داخل البنك. | 48 | 3,4167 | 1,10768 |
| تشجع القيادة في البنك على استخدام الحلول الرقمية المبتكرة لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. | 48 | 4,0417 | ,77070 |
| يقدم البنك منصات رقمية للموظفين لتسهيل التواصل الداخلي والتعاون بينهم. | 48 | 2,5625 | ,84818 |
| يتم تدريب الموظفين بشكل منظم على استخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة لضمان استعدادهم للمشاركة في التحول الرقمي. | 48 | 4,1875 | ,86679 |
| أعتقد أن الثقافة التنظيمية في البنك - تساعد في تسهيل الانتقال إلى مرحلة التحول الرقمي. | 48 | 4,0417 | ,82406 |
| يقدم البنك برامج تدريبية منتظمة للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية. | 48 | 3,8125 | ,73387 |
| تشارك القيادة العليا الموظفين في عملية تحديد احتياجات التدريب في مجال التحول الرقمي. | 48 | 3,7917 | ,96664 |
| يساهم التدريب المستمر في تحسين كفاءة الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية. | 48 | 4,1250 | ,86603 |

الملاحق

| | | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|---------|
| يساعد التحول الرقمي في تحسين انتاجية الموظفين من خلال تسهيل العمليات وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام. | 48 | 3,4167 | 1,10768 |
| توجد مقاومة من قبل بعض الموظفين اتجاه استخدام الأدوات الرقمية الجديدة -والتكيف معها | 48 | 4,0417 | ,77070 |
| يقوم البنك باستقطاب اصحاب الكفاءة - للاستفادة من خبرتهم ومهاراتهم | 48 | 4,0208 | ,83767 |
| يوفر البنك معايير واضحة وواقعية لتقييم الأداء الوظيفي. | 48 | 4,1875 | ,86679 |
| يتم تحديث معايير تقييم الأداء الوظيفي في البنك بما يتماشى مع التغيرات في استراتيجيات البنك والتقنيات الحديثة. | 48 | 4,1250 | ,84110 |
| وضوح نظام تقييم الأداء لدى الموظف يساعد على معرفة نقاط التحسين لديهم. | 48 | 3,8125 | ,73387 |
| توفر الإدارة في البنك تغذية راجعة بناءة ومستمرة حول أداء الموظفين لتعزيز مهاراتهم. | 48 | 1,9583 | ,74258 |
| توجد سياسة توجيه وتحفيز واضحة تشجع الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي بشكل دوري. | 48 | 4,0417 | ,77070 |
| يوفر البنك بيئة عمل مناسبة لتحسين الاداء وتحقيق الأهداف الوظيفية. | 48 | 3,8125 | ,73387 |
| يوفر البنك الموارد الكافية لتحقيق الأهداف الوظيفية التي يتم تحديدها | 48 | 3,8125 | ,73387 |
| يواجه الموظفون تحديات في تطبيق المعايير المهنية التي يحددها البنك أثناء أداء مهامهم. | 48 | 3,8125 | ,73387 |
| يشجع البنك الموظفين على تقديم حلول مبتكرة لتجاوز التحديات التي تواجههم في المهام اليومية. | 48 | 4,1875 | ,86679 |
| التحول الرقمي | 48 | 3,7076 | ,39445 |
| البنية التحتية الرقمية | 48 | 3,7500 | ,47546 |
| استراتيجية المنظمة الرقمية | 48 | 3,5486 | ,42474 |
| الثقافة التنظيمية الرقمية | 48 | 3,7292 | ,43573 |
| الموارد البشرية | 48 | 3,8681 | ,33326 |
| الاداء الوظيفي | 48 | 3,7500 | ,48378 |
| Valid N (listwise) | 48 | | |

معدل الثبات

```
RELIABILITY
/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18
a19 a20 a21 a22 a23 a24
a25 a26 a27 a28 a29 التحول_الرقمي
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 48 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 48 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,867 | 30 |

```
RELIABILITY
/VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 الاداء_الوظيفي
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Reliability
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 48 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 48 | 100,0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,838 | 10 |

RELIABILITY

```

/VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a18
a19 a20 a21 a22 a23 a24
a25 a26 a27 a28 a29 b1 b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Reliability
Scale: ALL VARIABLES**

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 48 | 100,0 |
| | Excluded ^a | 0 | ,0 |
| | Total | 48 | 100,0 |

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| ,895 | 38 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

الاتساق الداخلي

Correlations

| | | التحول الرقمي | البنية التحتية الرقمية | استراتيج ية المنظ مة الرقم ية | الثقافة لتنظيمية الرقمية | الموارد البشر ية |
|----------------------------|------------------------|------------------|------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| التحول_الرقمي | Pearson Correlation | 1 | ,962** | ,953** | ,913** | ,875** |
| | Sig. (2- tailed) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| البنية_التحتية_الرقمية | Pearson Correlation | ,962** | 1 | ,919** | ,837** | ,750** |
| | Sig. (2- tailed) | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| استراتيجية_المنظمة_الرقمية | Pearson Correlation | ,953** | ,919** | 1 | ,777** | ,778** |
| | Sig. (2- tailed) | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| الثقافة_التنظيمية_الرقمية | Pearson Correlation | ,913** | ,837** | ,777** | 1 | ,835** |
| | Sig. (2- tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |
| الموارد_البشرية | Pearson Correlation | ,875** | ,750** | ,778** | ,835** | 1 |
| | Sig. (2- tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 | 48 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | التحول الرقمي | الاداء الوظيفي |
|----------------|---------------------|---------------|----------------|
| التحول_الرقمي | Pearson Correlation | 1 | ,682** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 48 | 48 |
| الاداء_الوظيفي | Pearson Correlation | ,682** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 48 | 48 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

| | Kolmogorov-Smirnov ^a | | | Shapiro-Wilk | | |
|----------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
| | Statistic | df | Sig. | Statistic | df | Sig. |
| التحول_الرقمي | ,128 | 48 | ,046 | ,976 | 48 | ,411 |
| الاداء_الوظيفي | ,114 | 48 | ,146 | ,969 | 48 | ,227 |

a. Lilliefors Significance Correction

الملاحق

الاتساق الداخلي

Correlations

| | | البنية التحتية الرقمية | يعتمد البنك بشكل اساسي على الانظمة للرقمية لاتمام المعاملات البنكية اليومية | يعتمد البنك على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (مثل : الإنترنت، الشبكات، أنظمة الحوسبة السحابية) لتحسين تقديم الخدمات البنكية | يقوم البنك بصيانة دورية لأنظمة البرمجيات والمعدات التكنولوجية لضمان استمرارية العمل |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| البنية التحتية الرقمية | Pearson Correlation | 1 | ,256 | ,393** | ,845** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,079 | ,006 | ,000 |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 |
| يعتمد البنك بشكل اساسي على الانظمة للرقمية لاتمام المعاملات البنكية اليومية | Pearson Correlation | ,256 | 1 | -,283 | ,036 |
| | Sig. (2-tailed) | ,079 | | ,051 | ,807 |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 |
| يعتمد البنك على تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (مثل : الإنترنت، الشبكات، أنظمة الحوسبة السحابية) لتحسين تقديم الخدمات البنكية. | Pearson Correlation | ,393** | -,283 | 1 | ,403** |
| | Sig. (2-tailed) | ,006 | ,051 | | ,004 |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 |
| يقوم البنك بصيانة دورية لأنظمة البرمجيات والمعدات التكنولوجية لضمان استمرارية العمل. | Pearson Correlation | ,845** | ,036 | ,403** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,807 | ,004 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 |
| يمتلك البنك قاعدة بيانات شاملة ومحدثة تحتوي على معلومات الموظفين والعملاء والتي يمكن الوصول إليها بشكل آمن عند الحاجة | Pearson Correlation | ,429** | -,011 | ,043 | ,116 |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,940 | ,771 | ,431 |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 |
| يوفر البنك بيئة مرنة وأمنة لحماية البيانات الحساسة باستخدام تقنيات مثل التشفير، جدران الحماية، والأنظمة الأمنية المتطورة | Pearson Correlation | ,356* | ,132 | ,012 | ,084 |
| | Sig. (2-tailed) | ,013 | ,370 | ,936 | ,572 |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 |
| تسهل الأنظمة الرقمية في البنك (مثل : أنظمة الدفع الإلكترونية، إدارة الحسابات) في تسهيل وتبسيط تقديم الخدمات لعملاء البنك | Pearson Correlation | ,528** | ,319* | -,191 | ,317* |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,027 | ,193 | ,028 |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 |
| يوفر البنك أجهزة دفع إلكترونية لعملائه (مثل : أجهزة نقاط البيع، الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول) | Pearson Correlation | ,845** | ,036 | ,403** | 1,000** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,807 | ,004 | ,000 |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 |
| يلتزم البنك بتطبيق تحديثات دورية على أنظمتهم وبرمجياته لضمان الأمان والكفاءة | Pearson Correlation | ,699** | ,124 | ,171 | ,734** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,402 | ,244 | ,000 |
| | N | 48 | 48 | 48 | 48 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

| | | استراتيجية_المنظمة_الرقمية | لدى البنك استراتيجية - رقمية واضحة تهدف إلى تعزيز خدماته الرقمية | يعتبر توجه البنك نحو التحول الرقمي واضح من خلال تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية | بيجية ن تجربة ام ديئة |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| استراتيجية_المنظمة_الرقمية | Pearson Correlation | 1 | ,383** | ,405** | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,007 | ,004 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| لدى البنك استراتيجية رقمية واضحة تهدف - إلى تعزيز خدماته الرقمية | Pearson Correlation | ,383** | 1 | -,356* | |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | | ,013 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| يعتبر توجه البنك نحو التحول الرقمي واضح من خلال تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية | Pearson Correlation | ,405** | -,356* | 1 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | ,013 | | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| تتضمن الاستراتيجية الرقمية للبنك تحسين تجربة العملاء باستخدام التكنولوجيا الحديثة | Pearson Correlation | ,654** | ,310* | -,191 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,032 | ,193 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| تهدف الاستراتيجية الرقمية للبنك إلى تعزيز أمن البيانات وحمايتها من المخاطر الرقمية | Pearson Correlation | ,494** | ,020 | ,043 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,895 | ,771 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري وفق خطة مدروسة تأخذ بعين الاعتبار التطورات التكنولوجية | Pearson Correlation | ,333* | ,165 | ,012 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,021 | ,264 | ,936 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| يقوم البنك بإشراك الموظفين في وضع وتطوير الاستراتيجيات الرقمية لتحقيق أفضل النتائج | Pearson Correlation | ,654** | ,310* | -,191 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,032 | ,193 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| يركز البنك على تطوير البنية التحتية الرقمية كجزء من استراتيجيته للتحول الرقمي | Pearson Correlation | ,639** | ,056 | ,403** | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,703 | ,004 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| يقوم البنك بتخصيص ميزانية كافية لتنفيذ الاستراتيجيات الرقمية | Pearson Correlation | ,403** | ,962** | -,283 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | ,000 | ,051 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| يقوم البنك باعتماد استراتيجية مستدامة لتحديث تقنية المعلومات لتحسين الخدمات المقدمة | Pearson Correlation | ,405** | -,356* | 1,000** | |
| | Sig. (2-tailed) | ,004 | ,013 | ,000 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

| | | الثقافة التنظيمية الرقمية | يتبنى البنك ثقافة الابتكار التكنولوجي في بيئة العمل من خلال تقديم محفزات وتشجيع الموظفين على المشاركة في الابتكار. | يتم مكافأة الموظفين الذين يساهمون في تحسين وتعزيز التحول الرقمي داخل البنك | يأخذ في البنك خدمات الحلول مبتكرة لتحسين زيادة الإنتاجية |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| الثقافة التنظيمية الرقمية | Pearson Correlation | 1 | ,101 | ,628** | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,494 | ,000 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| يتبنى البنك ثقافة الابتكار التكنولوجي في بيئة العمل من خلال تقديم محفزات وتشجيع الموظفين على المشاركة في الابتكار. | Pearson Correlation | ,101 | 1 | ,166 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,494 | | ,258 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| يتم مكافأة الموظفين الذين يساهمون في تحسين وتعزيز التحول الرقمي داخل البنك. | Pearson Correlation | ,628** | ,166 | 1 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,258 | | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| تشجع القيادة في البنك على استخدام الحلول الرقمية المبتكرة لتحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. | Pearson Correlation | ,425** | -,072 | ,029 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,003 | ,628 | ,844 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| يقدم البنك منصات رقمية للموظفين لتسهيل التواصل الداخلي والتعاون بينهم. | Pearson Correlation | ,661** | ,047 | ,334* | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,751 | ,020 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| يتم تدريب الموظفين بشكل منتظم على استخدام الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة لضمان استعدادهم للمشاركة في التحول الرقمي. | Pearson Correlation | ,579** | -,485** | ,116 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,431 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |
| أعتقد أن الثقافة التنظيمية في البنك تساعد في تسهيل الانتقال إلى مرحلة التحول الرقمي. | Pearson Correlation | ,536** | -,425** | -,019 | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,003 | ,896 | |
| | N | 48 | 48 | 48 | |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

| | | الموارد البشرية | استخدام الأنظمة الرقمية | مجال التحول الرقمي | تشارك القيادة العليا الموظفين في عملية تحديد احتياجات التدريب في | يقدم البنك برامج تدريبية منتظمة للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------|-------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| الموارد البشرية | Pearson Correlation | 1 | ,230 | ,309* | | |
| | Sig. (2-tailed) | | ,116 | ,033 | | |
| | N | 48 | 48 | 48 | | |
| يقدم البنك برامج تدريبية منتظمة للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية | Pearson Correlation | ,230 | 1 | -,356* | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,116 | | ,013 | | |
| | N | 48 | 48 | 48 | | |
| تشارك القيادة العليا الموظفين في عملية تحديد احتياجات التدريب في مجال التحول الرقمي | Pearson Correlation | ,309* | -,356* | 1 | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,033 | ,013 | | | |
| | N | 48 | 48 | 48 | | |
| يساهم التدريب المستمر في تحسين كفاءة الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية | Pearson Correlation | ,132 | -,264 | -,222 | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,371 | ,070 | ,129 | | |
| | N | 48 | 48 | 48 | | |
| يساعد التحول الرقمي في تحسين إنتاجية الموظفين من خلال تسهيل العمليات وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام | Pearson Correlation | ,652** | ,020 | ,043 | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,895 | ,771 | | |
| | N | 48 | 48 | 48 | | |
| توجد مقاومة من قبل بعض الموظفين اتجاه استخدام الأدوات الرقمية الجديدة والتكيف معها | Pearson Correlation | ,491** | ,165 | ,012 | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,264 | ,936 | | |
| | N | 48 | 48 | 48 | | |
| يقوم البنك باستقطاب اصحاب الكفاءة - للاستفادة من خبرتهم ومهاراتهم | Pearson Correlation | ,378** | ,180 | ,058 | | |
| | Sig. (2-tailed) | ,008 | ,222 | ,695 | | |
| | N | 48 | 48 | 48 | | |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

| | | يتم تحديث معايير تقييم الأداء الوظيفي في البنك بما يتماشى مع التغيرات في استراتيجيات البنك والتقنيات الحديثة. | وضوح نظام تقييم الأداء لدى الموظف يساعد على معرفة نقاط التحسين لديهم. | ك تغذية رة حول تعزيز |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------|
| يوفر البنك معايير واضحة وواقعية لتقييم الأداء الوظيفي. | Pearson Correlation | 1 | ,813** | ,056 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 | ,703 |
| | N | 48 | 48 | 48 |
| يتم تحديث معايير تقييم الأداء الوظيفي في البنك بما يتماشى مع التغيرات في استراتيجيات البنك والتقنيات الحديثة. | Pearson Correlation | ,813** | 1 | ,004 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | | ,977 |
| | N | 48 | 48 | 48 |
| وضوح نظام تقييم الأداء لدى الموظف يساعد على معرفة نقاط التحسين لديهم. | Pearson Correlation | ,056 | ,004 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,703 | ,977 | |
| | N | 48 | 48 | 48 |
| توفر الإدارة في البنك تغذية راجعة بناءة ومستمرة حول أداء الموظفين لتعزيز مهاراتهم. | Pearson Correlation | ,244 | ,077 | ,181 |
| | Sig. (2-tailed) | ,095 | ,605 | ,219 |
| | N | 48 | 48 | 48 |
| توجد سياسة توجيه وتحفيز واضحة تشجع الموظفين على تحسين أدائهم الوظيفي بشكل دوري. | Pearson Correlation | ,084 | -,041 | ,165 |
| | Sig. (2-tailed) | ,572 | ,782 | ,264 |
| | N | 48 | 48 | 48 |
| يوفر البنك بيئة عمل مناسبة لتحسين الاداء - وتحقيق الأهداف الوظيفية. | Pearson Correlation | ,056 | ,004 | 1,000** |
| | Sig. (2-tailed) | ,703 | ,977 | ,000 |
| | N | 48 | 48 | 48 |
| يوفر البنك الموارد الكافية لتحقيق الأهداف الوظيفية التي يتم تحديدها | Pearson Correlation | ,056 | ,004 | 1,000** |
| | Sig. (2-tailed) | ,703 | ,977 | ,000 |
| | N | 48 | 48 | 48 |
| يواجه الموظفون تحديات في تطبيق المعايير المهنية التي يحددها البنك أثناء أداء مهامهم. | Pearson Correlation | ,056 | ,004 | 1,000** |
| | Sig. (2-tailed) | ,703 | ,977 | ,000 |
| | N | 48 | 48 | 48 |
| يشجع البنك الموظفين على تقديم حلول مبتكرة لتجاوز التحديات التي تواجههم في المهام اليومية. | Pearson Correlation | 1,000** | ,813** | ,056 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,703 |
| | N | 48 | 48 | 48 |
| الاداء الوظيفي | Pearson Correlation | ,650** | ,526** | ,757** |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 |
| | N | 48 | 48 | 48 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نتائج تطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع Y والمستقل X1

| Variables Entered/Removed ^a | | | |
|----------------------------------------|------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
| 1 | البنية_التحتية_الرقمية | . | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100). |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics | | Sig. F Change | Durbin-Watson | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|---------------|---------------|-------|
| | | | | | | F Change | df1 | | | df2 |
| 1 | ,745 ^a | ,555 | ,546 | ,32613 | ,555 | 57,423 | 1 | 46 | ,000 | 1,727 |

a. Predictors: (Constant), البنية_التحتية_الرقمية

b. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 6,107 | 1 | 6,107 | 57,423 | ,000 ^b |
| | Residual | 4,893 | 46 | ,106 | | |
| | Total | 11,000 | 47 | | | |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), البنية_التحتية_الرقمية

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,907 | ,378 | | 2,398 | ,021 | | |
| | البنية_التحتية_الرقمية | ,758 | ,100 | ,745 | 7,578 | ,000 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

نتائج تطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع Y والمستقل X2

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|----------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | استراتيجية_المنظمة_الرقمية | | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100). |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics | | | Durbin-Watson | |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|-------|
| | | | | | | F Change | df1 | df2 | | |
| 1 | ,694 ^a | ,482 | ,471 | ,35186 | ,482 | 42,848 | 1 | 46 | ,000 | 1,905 |

a. Predictors: (Constant), استراتيجية_المنظمة_الرقمية

b. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 5,305 | 1 | 5,305 | 42,848 | ,000 ^b |
| | Residual | 5,695 | 46 | ,124 | | |
| | Total | 11,000 | 47 | | | |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), استراتيجية_المنظمة_الرقمية

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,943 | ,432 | | 2,184 | ,034 | | |
| | استراتيجية_المنظمة_الرقمية | ,791 | ,121 | ,694 | 6,546 | ,000 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

نتائج تطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع Y والمستقل X3

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|---------------------------|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | الثقافة_التنظيمية_الرقمية | | Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= |

Model Summary^b

| Model | R | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics | | | Sig. F Change | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------|-----|-----|---------------|---------------|
| | | | | | F Change | df1 | df2 | | |
| 1 | ,528 ^a | ,279 | ,41528 | ,279 | 17,784 | 1 | 46 | ,000 | 1,744 |

a. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية_الرقمية

b. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 3,067 | 1 | 3,067 | 17,784 | ,000 ^b |
| | Residual | 7,933 | 46 | ,172 | | |
| | Total | 11,000 | 47 | | | |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية_الرقمية

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,564 | ,522 | | 2,996 | ,004 | | |
| | الثقافة_التنظيمية_الرقمية | ,586 | ,139 | ,528 | 4,217 | ,000 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

نتائج تطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع Y والمستقل X4

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | الموارد_البشرية | | Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100). |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

Model Summary^b

| Model | R | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | Sig. F Change | Durbin-Watson | |
|-------|-------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|---------------|---------------|-------|
| | | | | R Square Change | F Change | df1 | | | df2 |
| 1 | ,468 ^a | ,219 | ,43215 | ,219 | 12,901 | 1 | 46 | ,001 | 1,893 |

a. Predictors: (Constant), الموارد_البشرية

b. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 2,409 | 1 | 2,409 | 12,901 | ,001 ^b |
| | Residual | 8,591 | 46 | ,187 | | |
| | Total | 11,000 | 47 | | | |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الموارد_البشرية

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | 1,122 | ,734 | | 1,528 | ,133 | | |
| | الموارد_البشرية | ,679 | ,189 | ,468 | 3,592 | ,001 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

نتائج تطبيق معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغير التابع الاداء الوظيفي والمستقل التحول الرقمي

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | التحول_الرقمي | | Stepwise (Criteria: Probability-of-F- to-enter <= ,050, Probability-of-F- to-remove >= ,100). |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

Model Summary^b

| Model | R | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics | | | Sig. F Change | Durbin-Watson | |
|-------|-------------------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|---------------|---------------|-------|
| | | | | R Square | F Change | df1 | | | df2 |
| 1 | ,682 ^a | ,466 | ,35749 | ,466 | 40,075 | 1 | 46 | ,000 | 1,744 |

a. Predictors: (Constant), التحول_الرقمي

b. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 5,121 | 1 | 5,121 | 40,075 | ,000 ^b |
| | Residual | 5,879 | 46 | ,128 | | |
| | Total | 11,000 | 47 | | | |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), التحول_الرقمي

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-------|---------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
| | | B | Std. Error | Beta | | | Tolerance | VIF |
| 1 | (Constant) | ,647 | ,493 | | 1,313 | ,196 | | |
| | التحول_الرقمي | ,837 | ,132 | ,682 | 6,330 | ,000 | 1,000 | 1,000 |

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

الملحق رقم 06: إذن بالإيداع.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التونسي - أدراس



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
بإدارة عمادة الكلية مكلفة بالمراسلات والمسائل المترتبة بالتحالفة
مصلحة التعليم والتقييم

إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريص ليسانس

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة) :
أ. هبة الله أوريبي

المشرف على مذكرة التخرج: ماستر / تقرير تريص ليسانس للسنة الجامعية: 2025/2024

فئة ليسانس

| عنوان التقرير بالتفصيل | الاختصاص | فريق العمل |
|------------------------|----------|------------|
| | | 1* |
| | | 2* |
| | | 3* |
| | | 4* |
| | | 5* |

فئة الماستر

| عنوان المذكرة بالتفصيل | الاختصاص | فريق العمل |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------|
| دور التحول الرقمي في تصب الآداء الزليلي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة البرد الولي البرازيل | إدارة أعمال | 1* يحصلون رانبيخ 2* |

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التريص وهذا بعد المراجعة الكاملة . BVA تبست

تاريخ الامضاء

2024/05/13

الامضاء

اللقب والاسم للأستاذ المشرف

د. هبة الله أوريبي

الإدارة

