

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت ENSM



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

التخصص مناجمنت الموارد البشرية

أثر الرقمنة على أداء الموظفين

دراسة ميدانية لوكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية

البليدة

تحت إشراف:

د. ليلي محمد الحاج

من إعداد الطالبة:

فاطمة بوديسة

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

تعد الرقمنة من أبرز التحولات التي شهدتها المؤسسات الحديثة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، حيث أصبحت أداة أساسية لتحسين كفاءة العمل وتطوير أساليب التشغيل داخل مختلف المنظمات، خاصة في القطاع البنكي الذي يعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية والتطبيقات المعلوماتية في إنجاز عملياته المختلفة. وفي هذا السياق تسعى المؤسسات إلى تبني التحول الرقمي بهدف رفع مستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرقمنة في تحسين أداء الموظفين داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، من خلال إبراز الدور الذي تلعبه التقنيات الرقمية والأنظمة المعلوماتية في تسهيل العمل وتسريع إنجاز العمليات البنكية. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرقمنة والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما.

كما تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة تتكون من 97 مفردة من موظفي البنك، حيث تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للرقمنة على تحسين أداء الموظفين، إذ ساهمت الأنظمة الرقمية في تسريع معالجة العمليات، وتقليل الأخطاء، وتحسين كفاءة العمل داخل المؤسسة.

وفي ضوء هذه النتائج تؤكد الدراسة أهمية تبني الرقمنة وتعزيز استخدامها داخل المؤسسات البنكية، من خلال تطوير البنية التكنولوجية وتأهيل الموارد البشرية، بما يساهم في تحقيق أداء أكثر فعالية وكفاءة.

الكلمات المفتاحية: الرقمنة، الأداء الوظيفي، التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

RÉSUMÉ:

La digitalisation constitue l'une des transformations les plus marquantes qu'ont connues les institutions modernes à la lumière du développement technologique accéléré. Elle est devenue un outil essentiel pour améliorer l'efficacité du travail et développer les méthodes de gestion au sein des organisations, en particulier dans le secteur bancaire qui dépend de plus en plus des systèmes numériques et des technologies de l'information pour la réalisation de ses différentes opérations. Dans ce contexte, les institutions cherchent à adopter la transformation numérique afin d'élever le niveau de performance et d'améliorer la qualité des services fournis.

Cette étude vise à identifier l'impact de la digitalisation sur l'amélioration de la performance des employés au sein de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural. Elle met en évidence le rôle joué par les technologies numériques et les systèmes d'information dans la facilitation du travail et l'accélération des opérations bancaires.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, la méthode descriptive et analytique a été adoptée. Dans la partie théorique, les concepts fondamentaux liés à la digitalisation et à la performance professionnelle ainsi que la relation entre eux ont été abordés. Dans la partie empirique, une étude de terrain a été réalisée à l'aide d'un questionnaire comme outil principal de collecte de données auprès d'un échantillon d'employés de la banque. Les données ont été analysées à l'aide des méthodes statistiques appropriées.

Les résultats de l'étude ont montré l'existence d'un effet positif de la digitalisation sur l'amélioration de la performance des employés. Les systèmes

numériques ont contribué à accélérer le traitement des opérations, à réduire les erreurs et à améliorer l'efficacité du travail au sein de l'institution.

À la lumière de ces résultats, l'étude souligne l'importance d'adopter et de renforcer l'utilisation de la digitalisation dans les institutions bancaires, à travers le développement de l'infrastructure technologique et la formation des ressources humaines, afin de réaliser une performance plus efficace et efficiente.

Mots-clés : Digitalisation, performance des employés, transformation numérique, performance organisationnelle.

Abstract:

Digitalization is considered one of the most significant transformations experienced by modern institutions in light of rapid technological development. It has become an essential tool for improving work efficiency and developing management methods within organizations, particularly in the banking sector, which increasingly relies on digital systems and information technologies to carry out its various operations. In this context, institutions seek to adopt digital transformation in order to enhance performance levels and improve the quality of services provided.

This study aims to identify the impact of digitalization on improving employees' performance within the Bank of Agriculture and Rural Development. It highlights the role played by digital technologies and information systems in facilitating work and accelerating banking operations.

To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was adopted. The theoretical part addressed the fundamental concepts related to digitalization and job performance, as well as the relationship between them. In the empirical part, a field study was conducted using a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of the bank's employees. The collected data were analyzed using appropriate statistical methods.

The results of the study showed a positive impact of digitalization on improving employees' performance. Digital systems contributed to accelerating the processing of operations, reducing errors, and improving work efficiency within the institution.

In light of these results, the study emphasizes the importance of adopting and strengthening digitalization within banking institutions through the development

of technological infrastructure and the training of human resources, which contributes to achieving more effective and efficient performance.

Keywords: Digitalization, Employee Performance, Digital Transformation, Organizational Performance.

شكر و عرفان

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، نحمده سبحانه وتعالى على ما أولانا من توفيق وعون، إذ لولا فضله وتيسيره ما كان لهذا العمل أن يرى النور. فله سبحانه الحمد أولاً وآخراً على ما ألهم ووفق وأعان.

ومن باب العرفان بالجميل، والاعتراف بالفضل لأهله، يشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة محمد الحاج ليلي، التي تفضلت بالإشراف على هذه المذكرة، فكانت بتوجيهاتها العلمية الرصينة، ونصائحها السديدة، ومتابعتها الدؤوبة، خير معين لي في إنجاز هذا العمل. فلها مني خالص الشكر والتقدير على ما بذلته من جهد وعطاء علمي كان له بالغ الأثر في إخراج هذه المذكرة في صورتها الحالية.

كما يطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان، وبأسمى عبارات التقدير والاعتراف بالجميل إلى المؤطرة على مستوى البنك السيدة حدادي هاجر، التي لم تتأخر جهداً في تقديم المساعدة والتوجيه، والتي أحاطتني بدعماً ومرافقتها طيلة فترة الدراسة الميدانية. فقد كان لتعاونها الكريم، وسعة صدرها، وما قدمته من معلومات وتوضيحات قيّمة، بالغ الأثر في تسهيل مختلف مراحل هذا العمل، الأمر الذي ساهم بشكل كبير في إنجاح الجانب التطبيقي لهذه الدراسة. فجزاها الله عني خير الجزاء، وجعل ما قدمته في ميزان حسناتها.

ولا يفوتني أن أعبر عن عميق امتناني لكل من مدّ لي يد العون وساهم، من قريب أو بعيد، في إنجاز هذا العمل، ولو بكلمة طيبة أو نصيحة صادقة.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يكتب فيه النفع والفائدة، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير

قائمة المحتويات:

I	المُلخَص:
II	RÉSUMÉ:
IV	:Abstract
X	قائمة الجداول:
XII	قائمة الأشكال:
1	مقدمة
4	الأسئلة الفرعية:
5	الفرضية الرئيسية للدراسة:
5	الفرضيات الفرعية:
5	النموذج الإيستمولوجي للدراسة:
6	أهمية الدراسة:
7	أهداف الدراسة:
7	حدود الدراسة:
8	نموذج الدراسة:
8	الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين
10	تمهيد:
11	المبحث الأول: مراجعة الأدبيات السابقة
20	المبحث الثاني: ماهية الرقمنة: من التطور التقني إلى التبنّي المؤسسي
20	• المطلب الأول: التحديد المفاهيمي للرقمنة
24	• المطلب الثاني: تجليات الرقمنة في الفكر الإداري المعاصر
29	• المطلب الثالث: معوقات تطبيق الرقمنة
31	المبحث الثالث: سيكولوجية وتسيير الأداء: التأسيس النظري للأداء الوظيفي
31	• المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي
34	• المطلب الثاني: محركات التميز: القوى الفاعلة والمحددة لأداء في المؤسسة
40	خلاصة الفصل الأول:

41 -	الفصل الثاني: الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة
42	تمهيد:
43	المبحث الأول: تصميم المنهجي للدراسة
43	• المطلب الأول : منهج العلمي للدراسة
	• المطلب الثاني: نوع العينة المعتمدة 47
47	• المطلب الثالث :المجال الجغرافي والزمني للدراسة
48	• المطلب الرابع: الادوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات
53	• المطلب الخامس :اختبارات قابلية اداة القياس
63	المبحث الثاني :ميدان الدراسة
63	• المطلب الأول :نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
64	• المطلب الثاني :وكالات البنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية البليدة
65	• المطلب الثالث: البرمجيات الرقمية للبنك
71	خلاصة الفصل الثاني
72	الفصل الثالث:
72	تحليل و مناقشة النتائج
73	تمهيد
74	المبحث الأول: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:
	• المطلب الاول: البيانات الشخصية 74
85	• المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة
94	• المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج
94	• المطلب الاول :اختبار التوزيع الطبيعي
95	• المطلب الثاني :اختبار فرضيات الدراسة
98	خلاصة الفصل الثالث :
100	خاتمة
106	قائمة المراجع:
107	المراجع باللغة العربية:
109	مراجع باللغة الأجنبية:

111	الملاحق
-----------	---------

قائمة الجداول:

جدول 1: يمثل عدد الاجابات المسترجعة من برنامج Google Forms.....	46
جدول 2:درجات سلم ليكارت الخماسي.....	50
جدول 3:المتوسط الحسابي و الأهمية النسبية لدرجات سلم ليكارت الخماسي	51
جدول 4:توزيع متغيرات الدراسة وفق الترميز الإحصائي.....	53
جدول 5:معاملات الارتباط بين فقرات البعد الاول من المحور الاول " بعد عتاد الحاسوب " والدرجة الكلية للبعد الاول	55
جدول 6:معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الاول " بعد شبكات الاتصال " والدرجة الكلية للبعد الثاني	55
.....	55
جدول 7:معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الاول " بعد البرمجيات الرقمية " والدرجة الكلية للبعد الثالث	57
.....	57
جدول 8:معاملات الارتباط بين فقرات البعد الرابع من المحور الاول "العامل البشري " والدرجة الكلية للبعد الرابع.....	58
جدول 9: معاملات الارتباط بين فقرات البعد الخامس من المحور الاول "الثقافة التنظيمية " والدرجة الكلية للبعد الخامس	59
.....	59
جدول 10:معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث "الاداء الوظيفي " والدرجة الكلية للمحور نفسه	60
جدول 11:معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث "الاداء الوظيفي " والدرجة الكلية للمحور نفسه	61
جدول 12:نتائج قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ	62
جدول 13: جدول توضيحي للأنظمة.....	70
جدول 14:خصائص العينة حسب متغير الجنس.....	75
جدول 15:خصائص العينة حسب الفئة العمرية.....	76
جدول 16:خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	78
جدول 17:خصائص العينة حسب سنوات الخبرة	79
جدول 18: خصائص العينة حسب المصلحة او القسم التابع له	81
جدول 19:خصائص العينة حسب المنصب الوظيفي.....	83

جدول 20:مدى الموافقة حول المحور الاول وابعادهمدى الموافقة حول المحور الاول وابعاده.....	86
جدول 21:مدى الموافقة حول المحور الثاني الاداء الوظيفي.....	92
جدول 22: اختبار التوزيع الطبيعي	95
جدول 23: نتائد الإنحدار الخطي المتعدد	95

قائمة الأشكال:

- رسم توضيحي 1: توزيع افراد العينة حسب الجنس 75
- رسم توضيحي 2: دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب العمر 77
- رسم توضيحي 3: دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي 78
- رسم توضيحي 4: دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب سنوات الخبرة 80
- رسم توضيحي 5: دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المصلحة أو القسم 82
- رسم توضيحي 6: دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المنصب الوظيفي 84
- رسم توضيحي 7: منحنى الانحدار الخطي بين عتاد الحاسوب والاداء الوظيفي Erreur ! Signet non défini.
- رسم توضيحي 8: منحنى الانحدار الخطي بين شبكات الاتصال والاداء الوظيفي Erreur ! Signet non défini.
- رسم توضيحي 9: منحنى الانحدار الخطي بين البرمجيات الرقمية والاداء الوظيفي .. Erreur ! Signet non défini.
- رسم توضيحي 10: منحنى الانحدار الخطي بين تأهيل العامل البشري والاداء الوظيفي Erreur ! Signet non défini.
- رسم توضيحي 11: منحنى الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية الرقمية والاداء الوظيفي Erreur ! Signet non défini.

مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تطورًا متسارعًا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث أصبحت الرقمنة من أهم التحولات التي مست مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية. فقد أدى الانتشار الواسع للتقنيات الرقمية إلى إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل داخل المؤسسات، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة ضرورة تبني استراتيجيات حديثة تعتمد على استخدام الأنظمة الرقمية والتكنولوجية من أجل تحسين كفاءتها ورفع مستوى أدائها. وفي ظل هذه التحولات المتسارعة، لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في تسيير الأعمال كافيًا لمواجهة متطلبات البيئة الحديثة التي تتسم بالتنافسية والسرعة في إنجاز المعاملات.

وتعد الرقمنة من أبرز مظاهر التطور التكنولوجي التي تسعى المؤسسات المعاصرة إلى تبنيها من أجل تطوير عملياتها الإدارية والتنظيمية. فهي لا تقتصر فقط على تحويل المعلومات والوثائق من الشكل الورقي إلى الشكل الإلكتروني، بل تشمل أيضًا إدماج مختلف التقنيات الرقمية في تسيير الموارد البشرية والعمليات الإدارية والمالية، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة وتقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام. كما تسمح الرقمنة بتسهيل عملية الاتصال وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، الأمر الذي يعزز التنسيق بين مختلف المصالح ويساهم في اتخاذ القرارات بشكل أكثر دقة وفعالية.

ويعتبر العنصر البشري أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها، حيث يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءة وأداء موظفيها. ومن هذا المنطلق أصبح تحسين أداء الموظفين من أهم الأولويات التي تسعى إليها المؤسسات في ظل البيئة الرقمية الحديثة. فالرقمنة توفر مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تساعد الموظفين على أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وسرعة، كما تمكنهم من الوصول إلى المعلومات بسهولة، وتساعد على تقليل الأخطاء وتحسين مستوى الإنتاجية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الأنظمة الرقمية

في تبسيط الإجراءات الإدارية، مما يتيح للموظفين التركيز على المهام الأساسية التي تضيف قيمة حقيقية لعمل المؤسسة.

كما أن تبني الرقمنة داخل المؤسسات لا يقتصر تأثيره على الجوانب التقنية فقط، بل يمتد ليشمل الجوانب التنظيمية والسلوكية للموظفين. فالتحول الرقمي يفرض على الموظفين اكتساب مهارات جديدة تتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة والتعامل مع الأنظمة الرقمية، الأمر الذي يتطلب توفير برامج تدريبية وتأهيلية تمكنهم من التكيف مع هذه التغيرات. كما أن الرقمنة قد تسهم في تعزيز بيئة العمل من خلال تسهيل التواصل بين الموظفين وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي والأداء المهني.

وفي هذا السياق، أصبحت المؤسسات، بما في ذلك المؤسسات المالية والمصرفية، تولي اهتماماً متزايداً بتبني الرقمنة كوسيلة لتطوير خدماتها وتحسين أدائها الداخلي. حيث تعتمد العديد من البنوك والمؤسسات الاقتصادية على الأنظمة المعلوماتية والبرمجيات المتطورة لتسيير مختلف عملياتها، مثل إدارة الحسابات ومعالجة البيانات ومتابعة العمليات المالية، الأمر الذي يساهم في رفع كفاءة العمل وتقليل التكاليف التشغيلية. كما تساعد الرقمنة على تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن من خلال تسريع إنجاز المعاملات وتوفير خدمات إلكترونية متنوعة.

انطلاقاً من ذلك، يبرز موضوع أثر الرقمنة على تحسين أداء الموظفين كأحد المواضيع المهمة التي تحظى باهتمام الباحثين والمهتمين في مجال الإدارة الحديثة، نظراً للدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا الرقمية في تطوير الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. ففهم طبيعة العلاقة بين الرقمنة وأداء الموظفين يساعد على تحديد مدى مساهمة التحول الرقمي في رفع كفاءة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الرقمنة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات، من خلال تحليل مختلف الجوانب المرتبطة باستخدام التقنيات الرقمية وتأثيرها على كفاءة العمل والإنتاجية وجودة الأداء. كما تهدف إلى إبراز أهمية تبني المؤسسات للأنظمة الرقمية الحديثة، ومدى انعكاس ذلك على تطوير قدرات الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي و من هنا نطرح الإشكالية التالية : ما مدى مساهمة الرقمنة في التأثير على أداء الموظفين داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية ؟

و قد انقسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول :الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و الاداء الوظيفي

الفصل الثاني :الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

الفصل الثالث : تحليل و مناقشة لنتائج

الأسئلة الفرعية:

- ✓ ما أثر توفر عتاد الحاسوب على أداء الموظفين؟
- ✓ ما أثر شبكات الإتصال على الاداء الوظيفي ؟
- ✓ هل يؤثر استخدام التطبيقات والبرمجيات الرقمية على سرعة وجودة أداء الموظفين؟
- ✓ ما أثر التكوين والتدريب في المجال الرقمي في تحسين أداء الموظفين؟
- ✓ هل تؤثر الثقافة التنظيمية الداعمة للرقمنة على تحفيز الموظفين وأدائهم؟

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- ✓ تؤثر أبعاد الرقمنة المتمثلة في عتاد الحاسوب، البرمجيات الرقمية، شبكات الإتصال، التكوين الرقمي و الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي في أداء الموظفين.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر عتاد الحاسوب و أداء الموظفين.
- ✓ توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين شبكات الاتصال و اداء الموظفين .
- ✓ يوجد تأثير إيجابي لاستخدام التطبيقات و البرمجيات الرقمية على سرعة انجاز المهام.
- ✓ يساهم التكوين في المجال الرقمي في رفع كفاءة الموظفين و تحسين أدائهم الوظيفي.
- ✓ توجد علاقة ايجابية بين تبني ثقافة رقمية داخل المؤسسة و تحفيز أداء الموظفين.

النموذج الإبستمولوجي للدراسة:

يعبر النموذج الإبستمولوجي عن الإطار الفكري والمنهجي الذي يعتمد عليه الباحث في دراسة الظاهرة محل البحث، كما يحدد طبيعة العلاقة بين الباحث والموضوع المدروس وطريقة الوصول إلى المعرفة العلمية.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على النموذج الوضعي (Positiviste)، الذي يعد من أكثر النماذج استخداماً في الدراسات الكمية في العلوم الإدارية. يقوم هذا النموذج على فكرة دراسة الظواهر بطريقة موضوعية اعتماداً على الملاحظة والقياس والتحليل الإحصائي، بهدف تفسير العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

ويتلاءم هذا النموذج مع طبيعة هذه الدراسة، حيث تسعى إلى تحليل العلاقة بين متغيرين أساسيين هما الرقمنة كمتغير مستقل وأداء الموظفين كمتغير تابع، وذلك من خلال جمع البيانات بواسطة الاستبيان وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج علمية دقيقة.

كما يسمح هذا النموذج للباحث بفهم العلاقة بين استخدام التقنيات الرقمية ومستوى أداء الموظفين داخل المؤسسة، من خلال الاعتماد على بيانات كمية يمكن تحليلها واستخلاص دلالاتها بطريقة علمية ومنهجية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة التي أصبحت تحظى بها الرقمنة في مختلف المؤسسات المعاصرة، حيث أصبحت التكنولوجيا الرقمية عنصراً أساسياً في تحسين طرق العمل وتطوير الأداء المؤسسي. فمع التقدم السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أصبحت المؤسسات تسعى إلى اعتماد الأنظمة الرقمية الحديثة من أجل مواكبة التطورات العالمية وتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء مختلف وظائفها.

وتبرز أهمية هذه الدراسة من خلال محاولة إبراز الأثر الذي تخلفه الرقمنة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات، باعتبار أن المورد البشري يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها. فالرقمنة تساهم في تسهيل إنجاز الأعمال وتبسيط الإجراءات الإدارية، كما تساعد على تقليل الأخطاء وتوفير الوقت والجهد، مما ينعكس إيجابياً على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الناحية العلمية، من خلال إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع الرقمنة والأداء الوظيفي، خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع في الدراسات الإدارية الحديثة. أما من الناحية التطبيقية، فتسعى هذه الدراسة إلى تقديم نتائج يمكن أن تساعد المؤسسات على فهم تأثير الرقمنة على أداء موظفيها، الأمر الذي يمكن أن يساهم في اتخاذ قرارات إدارية أفضل فيما يتعلق بتبني التقنيات الرقمية وتطوير الموارد البشرية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- التعرف على مفهوم الرقمنة وأهميتها في المؤسسات الحديثة.
- إبراز دور الرقمنة في تطوير وتحسين أساليب العمل داخل المؤسسات.
- تحليل العلاقة بين استخدام التقنيات الرقمية ومستوى أداء الموظفين.
- معرفة مدى مساهمة الرقمنة في تحسين كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.
- التعرف على أهم التحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تطبيق الرقمنة وتأثيرها على أداء الموظفين.
- تقديم بعض التوصيات التي قد تساعد المؤسسات على الاستفادة بشكل أفضل من الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على مجموعة من الحدود التي تحدد إطارها العام، وتتمثل فيما يلي:

الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة موضوع أثر الرقمنة على تحسين أداء الموظفين، من خلال

التركيز على استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسات ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي.

الحدود المكانية: تجرى هذه الدراسة على مستوى وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية البليدة.

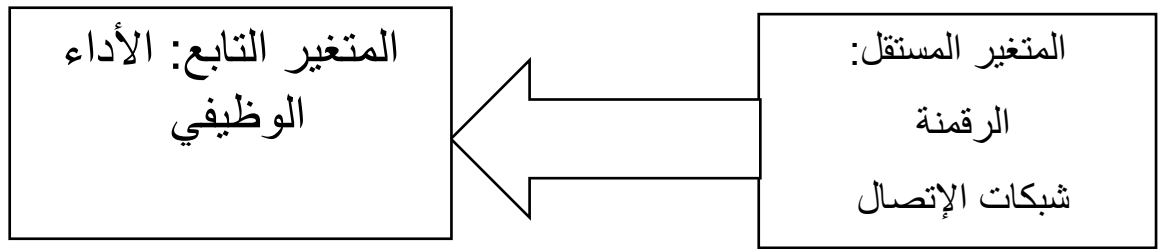
الحدود الزمنية: تم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية الحالية 2026/2025 من

2026/02/07 إلى 2026/05/07

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على عينة من موظفي وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية

البليدة.

نموذج الدراسة:



المصدر : (هالةطرش، 2025)

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

تمهيد:

تعد الرقمنة في العصر الحالي من بين أبرز الوسائل لتعزيز أساليب العمل الإداري في مختلف المؤسسات. هذا التحول الكبير يواكب التطورات المتسارعة التي يشهدها عالمنا اليوم. لقد أتاحت البيئة الرقمية المستحدثة أساليب جديدة للتنظيم والإدارة، وكذلك لإنجاز المهام الإدارية. لم تعد الأساليب التقليدية قادرة على تحقيق الكفاءة المنشودة والنجاح المأمول، مما دفع بالمؤسسات إلى تبني الأدوات والتقنيات الرقمية لتحديث عملياتها وتحسين أدائها بشكل عام.

إن الانتقال نحو الإدارة الرقمية يمثل خطة استراتيجية حيوية تهدف إلى تعديل أساليب العمل المؤسسي لتتناسب مع التكنولوجيا الحديثة. هذا التحول يعتمد على التفاعل الديناميكي بين التكنولوجيا والموارد البشرية وعناصر التنظيم، لا يتوقف نجاح الرقمنة على مجرد توفر التكنولوجيا، بل يستلزم أيضاً تدريب الموظفين وتمكينهم من فهم التغييرات الرقمية والتكيف معها، وذلك لتحقيق الأهداف المؤسسية.

المبحث الأول: مراجعة الأدبيات السابقة

لا يمكن الإحاطة الشاملة بظاهرة الرقمنة وتأثيراتها المتعددة على الأداء الوظيفي دون الرجوع إلى التراكم المعرفي الذي أنتجته الأدبيات العلمية في هذا المجال. فالتحول الرقمي لم يعد موضوعاً تقنياً بحتاً، بل أصبح مجالاً متعدد التخصصات تتقاطع فيه الإدارة، والاقتصاد، وعلم الاجتماع التنظيمي، ونظم المعلومات. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المبحث إلى تقديم قراءة تحليلية نقدية لأهم الدراسات السابقة، سواء العالمية منها أو المحلية، بغرض الكشف عن الاتجاهات النظرية والتطبيقية السائدة، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، فضلاً عن استخلاص مؤشرات علمية دقيقة تُسهم في بناء الإطار التطبيقي للدراسة.

أولاً: التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (الرؤية العالمية)

- تشير الأدبيات العالمية إلى أن التحول نحو الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) يمثل نقلة نوعية في فلسفة إدارة المورد البشري، حيث لم يعد التركيز منصباً فقط على أتمتة العمليات، بل تجاوز ذلك ليشمل إعادة تصميم الوظائف وتطوير نماذج العمل التنظيمي. فقد أكدت دراسة (Bondarouk, 2016) أن e-HRM تشكل إطاراً استراتيجياً يدمج بين التكنولوجيا والموارد البشرية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحسين كفاءة العمليات وتعزيز جودة القرارات الإدارية. تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تؤسس للرؤية الاستراتيجية للتوظيف الإلكتروني، وتدعم فرضية أن الرقمنة تمثل رافعة حقيقية لتحسين تسيير الموارد البشرية ورفع كفاءة التوظيف.

- وفي السياق ذاته، أوضح (strohmeier, 2018) أن تطور هذا المفهوم مر بعدة مراحل، بدءاً من الرقمنة البسيطة للبيانات وصولاً إلى التحول الرقمي الشامل الذي يعتمد على التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي. كما أبرز أن الرقمنة ساهمت في إعادة تشكيل العلاقة بين الموظف والمؤسسة، حيث أصبح

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

الموظف فاعلاً أساسياً في إنتاج المعرفة وليس مجرد منفذ للتعليمات، مما يتطلب امتلاك مهارات رقمية عالية وقدرة على التكيف مع بيئة عمل ديناميكية.

- وعليه، يمكن القول إن الرؤية العالمية تنظر إلى الرقمنة كأداة استراتيجية لإعادة هندسة الوظائف والعمليات، وليس فقط كوسيلة لتحسين الكفاءة التشغيلية، وهو ما يعكس تحولاً جذرياً في طبيعة الأداء الوظيفي ذاته.

ثانياً: واقع الرقمنة في المؤسسات الجزائرية (بين الطموح والتحديات)

- على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية الرقمنة في الجزائر، إلا أن الدراسات المحلية تكشف عن فجوة واضحة بين الطموح النظري والتطبيق العملي. فقد أظهرت دراسة (الزهران، 2018) أن المؤسسات الجزائرية تسعى إلى تبني الحلول الرقمية بهدف تحسين جودة الخدمات الإدارية، غير أن هذا التوجه يصطدم بعدة تحديات، أبرزها ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، إضافة إلى مقاومة التغيير داخل التنظيمات.

- تتمحور هذه الدراسة (هالة، 2025) حول تقييم أثر الإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي في القطاع البنكي الجزائري، وتحديدًا في وكالات البنك الوطني الجزائري (تلمسان، مغنية، الرموشي)، حيث تتبع أهميتها من ندرة الدراسات التطبيقية التي تربط التحول الرقمي بمخرجات الأداء في البيئة المحلية. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي مع استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة شملت 150 موظفًا، وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد. خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإدارة الرقمية (شبكات الاتصال، البرمجيات وقواعد البيانات، والموارد البشرية المؤهلة) على رفع كفاءة الأداء الوظيفي، بينما أكدت النتائج أن الاستثمار في البنية التحتية التقنية وتدريب العنصر البشري هما الركيزتان الأساسيتان لنجاح التحول الرقمي المصرفي، مما يجعل هذه الدراسة مرجعاً حديثاً ومهماً لإغناء الأدبيات السابقة المتعلقة بالرقمنة والإدارة في المؤسسات العمومية الجزائرية.

- كما استعرضت دراسة (kouah, 2025) مسار "التحول الرقمي وأثره على أداء البنوك في الجزائر" خلال العقد الممتد من 2013 إلى 2023، مبرزة كيف انتقل القطاع المصرفي من الأساليب التقليدية إلى تبني استراتيجيات رقمية تهدف لرفع الربحية والسيولة وتقليل التكاليف. وتشير الورقة إلى أن الجزائر حققت قفزة نوعية من خلال إصدار قانون النقد والمصرف (09-23) الذي قنن العملات الرقمية والخدمات الإلكترونية، مدعوماً بتطور ملحوظ في أنظمة الدفع مثل نظام (ARTS) و (ATCI) اللذين سجلا عمليات بمليارات الدنانير. ورغم نجاح البنوك العمومية والخاصة في إدراج أنظمة معلوماتية متطورة، إلا أن الدراسة تخلص إلى وجود تحديات جوهرية لا تزال تعيق الوصول للأداء الأمثل، أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص المهارات الرقمية لدى الموظفين، والحاجة لتعزيز ثقة الزبائن في المعاملات الإلكترونية لمواكبة التطورات العالمية.
- تُعد دراسة (ساسبي، هاني، 2021) قراءة تحليلية نقدية معمقة لتجربة الجامعة الجزائرية في التحول الرقمي، لا سيما خلال المنعطف الحاسم الذي فرضته جائحة كورونا. وتوضح الدراسة أن مسار الرقمنة في الجزائر مر بمراحل متفاوتة السرعة؛ حيث حقق نجاحاً ملموساً في رقمنة تسيير الموارد البشرية والبحث العلمي، بينما ظلت عملية التعليم البيداغوجي في مراحلها البدائية حتى ظهور الجائحة. ومع إعلان التوقف عن الدراسة في مارس 2020، سارعت الوزارة الوصية لتبني مبادرات بيداغوجية تركز على منصة "مودل" (Moodle) لضمان الاستمرارية التعليمية. ورغم هذه الجهود، كشفت الدراسة عن جملة من العراقيل البنيوية والسوسيولوجية، أبرزها ضعف البنية التحتية لشبكات الإنترنت خاصة في المناطق النائية، وارتفاع تكاليف التكنولوجيا مقارنة بالقدرة الشرائية للطالب، بالإضافة إلى نقص التكوين الرقمي لدى بعض الأساتذة وتفاوت جاهزيتهم لاستخدام الوسائط الحديثة. وتخلص الدراسة إلى ضرورة تبني استراتيجية وطنية شاملة للانتقال نحو "التعليم الهجين" كنمط ضروري يجمع بين التعليم الحضوري والافتراضي، مع العمل على ردم الفجوة الرقمية من خلال إنتاج برمجيات محلية تتناسب مع خصوصية البيئة الجامعية الجزائرية.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

- وفي سياق متصل، تناولت دراسة (كعبي، 2024) المعنونة بـ 'أهمية رقمنة القطاع الصحي في تحقيق جودة الخدمات الصحية'، الدور الجوهري الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة في تطوير أداء المؤسسات الاستشفائية. وقد خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجوانب الإدارية فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين جودة الخدمة الصحية من خلال تفعيل أنظمة متخصصة مثل السجلات الطبية الإلكترونية ونظام معلومات المختبر والصيدلية، مما يساهم في تقليل الأخطاء البشرية وسرعة الاستجابة لمتطلبات المرضى. كما شددت الدراسة على أن خصائص الخدمة الصحية—كعدم القابلية للتأجيل والارتباط الوثيق بالعنصر البشري—تجعل من الرقمنة ضرورة حتمية لضمان تقديم منافع ملموسة وغير ملموسة تلبي تطلعات المستفيدين وتساهم في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع الصحي.
- كما تعد دراسة (محمد، 2022) من الدراسات الحديثة التي تناولت التحول الرقمي في الإدارة الضريبية الجزائرية، حيث ركزت على تقييم دور الرقمنة في تفعيل آليات الرقابة الجبائية. أوضح الباحث أن الرقمنة تمثل عملية انتقال جوهرية من النماذج التقليدية إلى نماذج تعتمد على التقنيات الرقمية والابتكار في التسيير. وقد أبرزت الدراسة الجهود الوطنية المتمثلة في إطلاق أنظمة معلوماتية متطورة مثل نظام "SAP" ونظام "جبائتك" (Jibaya'tic)، مشيرةً إلى أن هذه الأنظمة تهدف إلى تحقيق "لامادية" الإجراءات الجبائية وتعزيز الشفافية. ومع ذلك، خلصت الدراسة إلى وجود فجوة في التطبيق؛ حيث ركز نظام "جبائتك" بشكل أساسي على عمليات التصريح والتحصيل الجبائي، مع بقاء محور الرقابة الجبائية غير مفعّل بشكل كامل وضمن الأساليب الكلاسيكية. وأوصت الدراسة بضرورة تعميم الرقمنة لتشمل كافة القطاعات المالية (الجمارك، أملاك الدولة) لضمان تنسيق فعال يساهم في الحد من ظواهر التهرب والغش الضريبي وتضخيم الفواتير.
- كما أكدت دراسة (عبدالقادر بوشامة، 2019) أن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في القطاع العام يرتبط بشكل وثيق بمدى توفر بيئة تنظيمية داعمة، تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

وأشارت إلى أن غياب الرؤية الاستراتيجية الموحدة، وضعف التنسيق بين مختلف المستويات الإدارية، يمثلان من أبرز المعوقات التي تحد من فعالية الرقمنة.

- إضافة إلى ذلك، يمكن ملاحظة أن العديد من المبادرات الرقمية في البيئة الجزائرية تظل ذات طابع جزئي أو تجريبي، مما يقلل من أثرها على الأداء العام للمؤسسة. وبالتالي، فإن التحدي لا يكمن فقط في تبني التكنولوجيا، بل في كيفية إدماجها ضمن منظومة إدارية متكاملة تحقق الانسجام بين العنصر البشري والتقني والتنظيمي.

ثالثاً: الرقمنة كمحرك للأداء الوظيفي (الارتباط والفاعلية)

- تؤكد العديد من الدراسات على وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى تبني الرقمنة وتحسن الأداء الوظيفي. ففي هذا السياق، توصلت دراسة (قادري، 2020) إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة الأداء من خلال تقليص الزمن اللازم لإنجاز المهام، والحد من الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية، وتعزيز دقة المعلومات المتاحة للإدارة.
- كما أن الرقمنة تتيح للموظف الوصول السريع إلى البيانات، مما يعزز من قدرته على اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة، ويزيد من مستوى الاستقلالية في أداء المهام. ومن جهة أخرى، تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية، وهو ما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات النهائية.
- غير أن هذه العلاقة ليست خطية دائماً، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن ضعف التكوين أو غياب الدعم التنظيمي قد يؤدي إلى نتائج عكسية، حيث تصبح التكنولوجيا عبئاً إضافياً بدلاً من أن تكون أداة تمكين. ومن هنا، تبرز أهمية التوازن بين الاستثمار في التكنولوجيا والاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

المؤشرات المستخلصة لبناء أداة الدراسة (الاستبيان):

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

استناداً إلى التحليل النظري والدراسات السابقة، يمكن بناء أداة الدراسة على مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تعكس أبعاد الرقمنة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، حيث لا يمكن تفسير هذه العلاقة إلا من خلال مقارنة شمولية تجمع بين البعد التقني والبشري والأدائي. وفيما يلي تفصيل هذه المؤشرات:

1. المؤشرات التقنية:

تمثل المؤشرات التقنية الأساس المادي والرقمي الذي تقوم عليه عملية التحول الرقمي، إذ لا يمكن تحقيق رقمنة فعالة دون توفر بنية تحتية متطورة وملائمة. وعليه، يمكن تفصيل هذا البعد إلى مجموعة من العناصر الفرعية القابلة للقياس:

- مدى توفر التجهيزات الرقمية: مثل الحواسيب، الخوادم، وأجهزة الاتصال الحديثة داخل المؤسسة .
- جودة شبكة الاتصال: من حيث سرعة الإنترنت، استقراره، وقدرته على دعم الأنظمة الرقمية المختلفة .
- حداثة البرمجيات والأنظمة المعلوماتية: مدى توافقها مع المعايير الحديثة ومتطلبات العمل .
- سهولة استخدام الأنظمة (Usability): أي مدى وضوح واجهات الاستخدام وسهولة التعامل معها من قبل الموظفين .
- تكامل الأنظمة الرقمية: مدى ترابط مختلف التطبيقات والبرمجيات داخل المؤسسة (مثل الربط بين الموارد البشرية والمحاسبة) .

- أمن المعلومات: توفر أنظمة حماية البيانات، والنسخ الاحتياطي، وسياسات الأمن السيبراني .
- أهمية هذا البعد: يعكس مدى جاهزية المؤسسة تقنياً لتبني الرقمنة، حيث أن أي ضعف في هذا الجانب قد يعيق الاستفادة من الإمكانيات الرقمية مهما كان مستوى الكفاءة البشرية مرتفعاً.

2. المؤشرات البشرية:

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

يُعدّ العنصر البشري حجر الزاوية في إنجاح أي مشروع رقمي، إذ أن التكنولوجيا بحد ذاتها لا تحقق القيمة إلا من خلال الاستخدام الفعّال لها. لذلك، يركز هذا البعد على سلوكيات وقدرات الموظفين:

- **المهارات الرقمية للموظفين:** مثل القدرة على استخدام الحاسوب، التعامل مع البرمجيات، وإدارة البيانات .
- **مستوى التكوين والتدريب:** عدد ونوعية الدورات التدريبية المتعلقة بالتكنولوجيا، ومدى استفادة الموظفين منها .
- **الاستعداد لتقبل التغيير:** درجة تقبل الموظفين للتحول الرقمي وتفاعلهم الإيجابي معه .
- **الدافعية نحو استخدام التكنولوجيا:** مدى رغبة الموظف في استخدام الأدوات الرقمية لتحسين أدائه .
- **الدعم الإداري:** توفر التوجيه والمساندة من الإدارة العليا لتشجيع التحول الرقمي .
- **الثقافة التنظيمية الرقمية:** أدى انتشار ثقافة الابتكار واستخدام التكنولوجيا داخل المؤسسة .
- **أهمية هذا البعد:** يبرز أن نجاح الرقمنة لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل على مدى استعداد العنصر البشري للتكيف معها واستغلالها بفعالية.

3. مؤشرات الأداء الوظيفي:

تمثل هذه المؤشرات المخرجات النهائية لعملية الرقمنة، حيث يتم من خلالها تقييم مدى تأثير استخدام التكنولوجيا على تحسين الأداء داخل المؤسسة:

- **سرعة إنجاز المهام:** تقليص الزمن اللازم لإتمام العمليات الإدارية .
- **دقة المخرجات:** انخفاض نسبة الأخطاء مقارنة بالأنظمة التقليدية .

- الإنتاجية الفردية: زيادة حجم العمل المنجز لكل موظف خلال فترة زمنية محددة .
 - تحسين جودة الخدمة: رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة (سرعة، دقة، شفافية) .
 - خفض التكاليف: تقليل المصاريف المرتبطة بالإجراءات الورقية أو اليدوية .
 - تحسين اتخاذ القرار: توفر معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب تدعم القرارات الإدارية .
 - المرونة في العمل: لقدرة على أداء المهام عن بعد أو باستخدام أنظمة رقمية مرنة .
- أهمية هذا البعد: يترجم الأثر الحقيقي للرقمنة، حيث يسمح بقياس مدى نجاحها في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة.

خلاصة تحليلية:

تتقاطع الدراسات السابقة المُستعرضة في إقرارها بوجود علاقة إيجابية بين الرقمنة وتحسين الأداء الوظيفي، إذ أكدت جميعها أن التحول الرقمي يُسهم في رفع كفاءة العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات. كما اتفقت معظمها على أن العنصر البشري يمثل ركيزة أساسية في نجاح أي مسار رقمي، سواء من حيث التكوين أو القدرة على التكيف مع التكنولوجيا.

غير أن هذه الدراسات تتباين من حيث السياق والمنهجية؛ فبعضها اعتمد المقاربة الكمية كدراسة هالة (2025) التي شملت 150 موظفاً في البنك الوطني الجزائري، في حين ركزت دراسات أخرى على التحليل النوعي أو المقارن. كما تفاوتت القطاعات المدروسة بين البنكي والصحي والجبائي والجامعي، مما يُضعف إمكانية التعميم على قطاع بعينه.

أبرز حدود الدراسات السابقة:

اقتصار بعضها على جانب واحد من الرقمنة دون النظر إليها كمنظومة متكاملة

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

غياب دراسات معمّقة تتناول تأثير الرقمنة على أداء الموظفين في البنوك الجزائرية تحديداً بعد مرحلة ما

بعد كوفيد

ضعف الربط بين البُعد التقني والبُعد التنظيمي والبشري في آن واحد

ما تُضيفه دراستنا:

تسعى هذه الدراسة إلى تجاوز هذه الحدود من خلال تناول أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي في القطاع البنكي الجزائري بصفة خاصة، مع الجمع بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية في إطار تحليلي موحد، مما يُتيح تقديم رؤية أكثر شمولاً ودقة تخدم متطلبات الواقع الميداني للبنوك الجزائرية.

تُظهر هذه المؤشرات أن العلاقة بين الرقمنة والأداء الوظيفي علاقة مركبة وتفاعلية، حيث

لا يمكن تحقيق نتائج إيجابية إلا من خلال التوازن بين:

- جاهزية تقنية قوية.
- كفاءة بشرية مؤهلة.
- نظام أداء قابل للقياس والتطوير.

وبالتالي، فإن أداة الاستبيان المبنية على هذه المؤشرات ستُمكن من قياس الأثر الحقيقي للرقمنة بشكل

علمي ودقيق، مع إمكانية الكشف عن نقاط القوة والضعف داخل البنك.

المبحث الثاني: ماهية الرقمنة: من التطور التقني إلى التبنى المؤسسي

المطلب الأول: التحديد المفاهيمي للرقمنة

يُعد ضبط المفاهيم العلمية المرتبطة بالرقمنة خطوة منهجية أساسية لفهم التحولات العميقة التي مست بيئة العمل الإداري المعاصر. فالتداخل بين مصطلحات مثل "الرقمنة" و"التحول الرقمي" و"الإدارة الإلكترونية" قد يؤدي إلى خلط مفاهيمي يُضعف التحليل العلمي. لذلك، يقتضي الأمر التمييز الدقيق بين هذه المفاهيم، مع إبراز تطورها من مجرد أدوات تقنية إلى مقاربات استراتيجية تعيد تشكيل نماذج العمل المؤسسي.

أولاً: الرقمنة (Digitization) كركيزة تقنية

تشكل الرقمنة المرحلة الأولية في مسار التحول التكنولوجي، حيث تركز على تحويل البيانات من صيغها التقليدية إلى صيغ رقمية قابلة للمعالجة الإلكترونية. ولا يقتصر هذا التحويل على النصوص فقط، بل يشمل الصور، التسجيلات الصوتية، والوثائق الإدارية بمختلف أنواعها.

وعرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ راقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها ووعاؤها إلى سلسلة رقمية *chaine numérique* ، يواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم ما بعد المعلومات، من أجل فهرستها وجدولتها وتمثيل محتوى النص المرقم. (مهري سهيلة ، 2019)

لغة: تدل مادة رقم في المعاجم اللغوية العربي على جملة من المعاني أهمها التعجيم والتبيين والكتابة والقلم والخط و يقول " ابن منظور " الرقم و الترقيم تعجيم الكتاب ورقم الكتاب يرقمه رقما أعجمه و بينه وكتاب مرقوم أي قد بينت حروفه بعلاماتها من التنقيط و قوله عز وجل كتاب مرقوم كتاب مكتوب والرقم القلم والرقم الكتابة والختم... الرقم: ضرب مخطط من الرشي و رقم الثوب يرقمه و رقمه خطه. (زهير ، 2021)

اصطلاحا: عرفها القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق على أنها عملية إلكترونية لإنتاج رموز الكترونية أو رقمية، سواء من خلال وثيقة أو أي شيء مادي أو من خلال أشارات الكترونية تناظرية 2001,431 كcacaly كما يمكن تعريفها على أنها العملية التي يتم عن طريقها تحويل المعلومات من شكلها التقليدي الحالي إلى شكل رقمي. (حفطاري سمير ، 2016)

اذن الرقمنة هي عملية تحويل الأشياء النظرية إلى سلسلة من الأرقام (1-0) يسهل معالجتها من قبل الكمبيوتر من خلال وسائل المعالجة وتحويلها إلى قيمة، فهو يساعد في بناء أو اختيار أفضل الحلول لاحتياجات محددة و دمجها مع بعضها البعض بسهولة وسلاسة لتعزيز القيمة وتحسين العمليات والوظائف. (ياسين نادب ، 2025)

ثانيا:متطلبات الرقمنة:

القوى البشرية المؤهلة (صناع المعرفة) : تحتاج مشاريع الرقمنة بجودة عالية إلى تكاثف الكثير من الجهود من مختلف الأشخاص المسؤولين فكلما كان الموظفون مؤهلون يمتلكون مهارات و كفاءات عالية كان ذلك مساعد المؤسسة إذ يعتبرون العنصر البشري المغذي للمعلومات و المستقبل لها و رأس المال الحقيقي لأي مشروع. (زاير نصيرة ، 2024)

الموارد المالية: تحتاج مشاريع الرقمنة إلى توفير موارد مالية لاقتناء معدات اللازمة للعمليات الرقمية وكذا صيانتها.

المعدات و الأجهزة: لا يقوم أي مشروع بدون توفر أجهزة لازمة للقيام بالعمليات المراد تحقيقها لذا فان المتطلبات الأساسية لمشروعات الرقمية تستوجب توفر معدات وأجهزة للقيام بالعمليات الرقمية.

غير أن أهمية الرقمنة لا تكمن فقط في عملية التحويل التقني، بل في النتائج التي تترتب عنها، والتي يمكن تلخيصها في:

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

- تحسين إدارة المعلومات :من خلال تسهيل التخزين، الأرشفة، والاسترجاع السريع للبيانات .
- تقليل الاعتماد على الورق :مما يساهم في خفض التكاليف التشغيلية وتحقيق كفاءة بيئية .
- رفع مستوى الدقة :عبر الحد من الأخطاء الناتجة عن المعالجة اليدوية .

ومع ذلك، فإن الرقمنة في هذا المستوى تظل محدودة الأثر، إذ لا تمس جوهر العمليات الإدارية أو الثقافة التنظيمية، بل تركز أساساً على تحسين الأداء التشغيلي دون إحداث تغيير هيكلي عميق. وعليه، يمكن اعتبار الرقمنة "مرحلة تمهيدية" تضع الأساس التقني لأي تحول رقمي لاحق، لكنها غير كافية بمفردها لتحقيق التميز المؤسسي.

التحول الرقمي (Digital Transformation) كبعد استراتيجي

من الرقمنة الى التحول الرقمي:

المرحلة الاولى هي الرقمنة. ببساطة، هي تحويل المعلومات من شكلها القديم، التناظري، لرقمي. البعض يسميها "النمذجة". يعني، تأخذ أشياء كالورق والصور وتحولها لصيغة رقمية بأجهزة الكمبيوتر، كالماسح الضوئي مثلاً. اليونسكو تعرفها ببناء مواد رقمية من مصادر مادية أو تناظرية.

بعدها تأتي المرحلة الثانية، وهي التمثيل الرقمي. هنا التركيز يكون على رقمنة الإجراءات والعمليات نفسها، لا المعلومات فقط. بعض الباحثين يطلقون عليها "عملية التمثيل المرئي". الفكرة هي استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير طرق العمل. مثل فتح قنوات اتصال جديدة على الإنترنت، أو استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والهاتف في التواصل. هذا يخلق هياكل اجتماعية وتكنولوجية جديدة تنتج منتجات رقمية. ويساعد في تنظيم الأمور بشكل أفضل. ويعطي قيمة مضافة للعملاء، ويحسن تجاربهم.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

المرحلة الثالثة: التحول الرقمي هذه هي النتيجة النهائية والأهم. تصف التغييرات الكبيرة التي تطرأ على المؤسسة بأكملها. وهي أوسع من المرحلتين السابقتين. يتم إعادة هيكلة عمل المؤسسة، وخدماتها، وطرق تنظيمها. يتغير تفكير الناس وإدراكهم للأمور بفعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. هذا هو أشمل المصطلحات الثلاثة. وغالباً ما يشمل المشروع كله، لا مجرد عملية واحدة. (جداه، 2024)

يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية تتجاوز الرقمنة التقنية إلى إعادة التفكير الجذري في كيفية عمل المؤسسة. فهو لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا، بل يشمل إعادة تصميم العمليات، وتغيير نماذج الأعمال، وتطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم مع البيئة الرقمية.

وفي هذا الإطار، يتميز التحول الرقمي بعدة خصائص أساسية:

التفاعلية تعني تبادل الأدوار بين القائم بالاتصال والمتلقي، حيث يكون التواصل ثنائياً وتبادلياً، وليس أحادي الاتجاه. يحدث ذلك بين الطرفين عن بُعد وبكلفة منخفضة، مع سهولة في الحفظ والاسترجاع.

أما اللاتزامنية فهي تعني إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد، سواء كان مستقبلاً أو مرسلًا.

فيما يتعلق بالمشاركة والانتشار، فإن التحول الرقمي يتيح لأي شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يصبح ناشطاً في نشر رسالته ومشاركتها مع الآخرين.

تتميز الشبكة الرقمية بالمرونة، حيث تخضع النظم الرقمية عادةً للتحكم من خلال برامج الحاسوب، مما يسمح بجودة استخدام عالية.

كما أن الذكاء يتجلى في الشبكات الرقمية بوضوح؛ إذ يمكن تصميم النظام الرقمي لمراقبة تغييرات أوضاع القنوات الاتصالية باستمرار وتصحيح مساراتها.

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

أما التنوع، فقد أدت التطورات الرقمية المتعددة في مجال الاتصال إلى تزويد المتلقين بخيارات أكثر توظيفاً لعملية الاتصال بما يتناسب مع احتياجاتهم ودوافعهم.

وأخيراً، يمثل الإنترنت نظام اتصالات متكامل يجمع بين نظم الاتصال وأشكالها المختلفة والوسائل الرقمية المتنوعة والمحتوى بمختلف أشكاله. يوفر هذا النظام للمتلقين خيارات متعددة ضمن إطار شامل من خلال تقديم أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بشكل متكامل أثناء التصفح على الإنترنت ومواقعها المتعددة. (زينب بلخير ، 2023)

كما يتطلب هذا التحول توفر مجموعة من الشروط، من أبرزها:

- قيادة رقمية واعية: قادرة على توجيه التغيير وإدارة مخاطره .
 - ثقافة تنظيمية داعمة: تشجع على التعلم المستمر وتقبل الابتكار .
 - رأس مال بشري مؤهل: يمتلك مهارات رقمية وتحليلية متقدمة .(خوصة مصطفى ، 2023)
- بناءً على ذلك، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل تحولاً في العقلية قبل أن يكون تحولاً في الأدوات، حيث ينتقل التركيز من "ماذا نستخدم من تكنولوجيا؟" إلى "كيف نعيد ابتكار طريقة عملنا؟".

المطلب الثاني: تجليات الرقمنة في الفكر الإداري المعاصر

أفرزت الرقمنة والتحول الرقمي مجموعة من الممارسات الإدارية الجديدة التي أعادت تشكيل طبيعة العمل داخل المؤسسات، وكان أبرزها ظهور الإدارة الإلكترونية كنموذج تطبيقي يعكس هذا التحول. ويمكن إبراز أهم هذه التجليات فيما يلي:

إعادة صياغة التفاعل الإداري:

سهلت تكنولوجيا الإعلام والاتصال، من خلال برامجها وأنظمتها المختلفة، على الإدارة أداء مهامها بشكل أفضل عبر استغلال المعلومات في عملية اتخاذ القرارات وفي الوظائف الإدارية الأخرى. لقد أضفى التطور التقني في مجال الإعلام والاتصال أهمية أكبر للآلة مقارنة بالعامل البشري، حيث بدأت المؤسسات في الدول المتقدمة بتوجيه المديرين نحو استخدام الحواسيب الشخصية لتحليل البيانات. كما ظهرت أنظمة معلومات متخصصة في المجال الإداري، مثل الأنظمة المعتمدة على الحاسبات والأنظمة الخبيرة التي تهدف إلى مساعدة متخذي القرار في تقديم حلول للمشكلات المعقدة. تعتمد هذه الأنظمة في عملياتها على ما يعرف بالذكاء الاصطناعي، وفقاً لما ذكره النعيمي عام 2008 (صفحة 86)، والذي يحاكي القدرات العقلية للبشر. يُعرف الذكاء الاصطناعي بأنه محاكاة لعمليات الذكاء البشري بواسطة أنظمة الكمبيوتر، ويشمل التعلم واكتساب المعلومات وقواعد استخدامها، بالإضافة إلى التفكير واستخدام القواعد للوصول إلى استنتاجات تقريبية أو دقيقة، فضلاً عن التصحيح الذاتي. وقد تطور هذا الأمر حتى وصل إلى الإنترنت والشبكات التجارية، التي تُعتبر الأرقى والأكثر تفاعلاً والأسرع في الربط بين المنظمات والمتعاملين. وهذا يبرز أهمية البعد التقني والتكنولوجي في التحول نحو الإدارة الإلكترونية. (وردة، 2025)

أتمتة الممارسات الوظيفية:

رقمنة إدارة الموارد البشرية تعني تبني طريقة جديدة في الشغل، باستخدام التكنولوجيا بذكاء في مهامنا الخاصة بالموارد البشرية. نعتمد على الأنظمة الرقمية لتنفيذ خططنا وسياساتنا.

الموضوع ببساطة هو توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في كل جانب من جوانب الموارد البشرية. ننقل من الطرق التقليدية المستهلكة للوقت والمجهود، إلى أساليب رقمية تتسم بالسهولة والسرعة. وهذه الأساليب تسهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة أكبر.

و يشمل هذا كل من (رقمنة التخطيط، رقمنة التوظيف الاستقطاب، رقمنة نظام الاجور و التعويضات، رقمنة التقييم، رقمنة التدريب). (علام فاطمة ، 2025)

مما يؤدي إلى:

- تقليل الأخطاء البشرية
- تسريع وتيرة العمل
- تنظيم المعلومات و تحليل البيانات بشكل اسرع
- تحسين دقة و سرعة العمليات
- تعزيز التواصل بين الموظفين (MASSIKA Mohamed , 2024)

دعم اتخاذ القرار المبني على البيانات:

أصبحت البيانات تمثل المورد الاستراتيجي الأهم في المؤسسة الرقمية، حيث تتيح الأنظمة الحديثة لمستخدمي البيانات الرقمية مجموعة من المميزات :

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

الفعالية: قدرة القرار على التحقيق الأهداف المرجوة.

الكفاءة: تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وأقل جهد وأقصر وقت

الدقة: الاعتماد على معلومات صحيحة وموثوقة

الشمولية: الأخذ في الاعتبار جميع العوامل ذات الصلة

المرونة: القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة

الشفافية: وضوح الأمور والمعايير التي استند إليها القرار (درياش، 2025)

وهذا يعني ان اتخاذ القرار اكتسب سمة الجودة

وبهذا، تنتقل الإدارة من: القرارات الحدسية (Intuition-based) إلى القرارات المبنية على البيانات (Data-driven).

عقلنة السلوك التنظيمي:

ان التغيرات الجارية في المجتمع الجزائري، وبالتحديد في المؤسسات العمومية، ستعرض بعض العاملين والموظفين لهذه البيئة الجديدة. بعد أن كان الغياب والتأخر عن المواعيد الرسمية يعتمد على أساليب تقليدية وعلاقات اجتماعية، أصبح اليوم تحت نظام رقمي مركزي. هذا التحول سيجبرهم على الالتزام والانضباط في العمل، وتجنب أي سلوك قد يؤثر على دخلهم الشهري أو علاقتهم بالمؤسسة التي يعملون بها. كما نجد أن بعض الأفراد الذين اعتادوا على استغلال مناصبهم ونفوذهم لتنفيذ مخالفات قانونية وإدارية، أصبحوا الآن أمام نظام لا يعترف بالعلاقات الشخصية أو القرابة أو المصالح الاجتماعية الأخرى. خاصة وأن المنصات الرقمية تقوم بتوثيق وتخزين كل البيانات بدقة، مما يعني أن أي مخالفة ستظل مسجلة بالتاريخ

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

والوقت واسم الشخص المعني. وبالتالي، سيتعين على العاملين والمنفعين الالتزام بقواعد العمل لتفادي المشكلات أو المخالفات التي قد تؤثر على مسيرتهم المهنية، خصوصًا مع وجود نظام الرقابة الإلكترونية. ما لم تتمكن الأطارات النظرية والقوانين المركزية الصارمة من تحقيقه في تنظيم سلوك المؤسسات خلال عقود مضت، يمكن للرقمنة أن تحققه بسرعة، مما يساعد على تكريس ثقافة الانضباط والالتزام كجزء من ثقافة المجتمع. إن هذه السلوكيات الحضارية يجب تعزيزها وتحقيقها بشكل مثالي. صحيح أن مثل هذه التغيرات في أساليب الإدارة غالبًا ما تواجه مقاومة للتغيير التنظيمي، وهو ما أقرته العديد من الدراسات السوسيولوجية المتعلقة بالعمل والتنظيم. ففي حال وجود تغيرات تنظيمية جديدة، يمكن أن نشهد مقاومة أولية من الأفراد المستفيدين من الوضع القائم. لكن مع مرور الوقت تصبح مواكبة هذا التغيير ضرورة لا مفر منها. لذا فإن للرقمنة دورًا كبيرًا في تنظيم وتوجيه السلوك داخل المؤسسات العمومية. (الوزناجي، 2024)

يتضح من خلال هذا الطرح أن الرقمنة ليست مفهومًا أحاديًا، بل هي عملية متعددة المستويات تبدأ بالتحويل التقني للبيانات (Digitization) ، وتتطور إلى تبني استراتيجي شامل (Digital Transformation) ، لتتجسد عملياً في نماذج إدارية حديثة مثل الإدارة الإلكترونية.

وعليه، يمكن التأكيد على أن:

- الرقمنة = أداة تقنية.
- التحول الرقمي = مسار استراتيجي.
- الإدارة الإلكترونية = تجسيد تطبيقي.

ومن هذا المنطلق، فإن نجاح المؤسسات في العصر الرقمي لا يعتمد فقط على امتلاك التكنولوجيا، بل على قدرتها على إعادة هندسة أنظمتها الإدارية وتطوير رأس مالها البشري بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية.

المطلب الثالث: معوقات تطبيق الرقمنة

تُعتبر الرقمنة واحدة من أهم التحولات التي تشهدها المؤسسات الحديثة، نظرًا لدورها المحوري في تحسين الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات وتعزيز جودة الخدمات. ومع ذلك، فإن الانتقال نحو البيئة الرقمية لا يتم دائمًا بسلاسة، حيث يواجه العديد من المعوقات التي تختلف في حدتها من مؤسسة لأخرى. تشمل هذه المعوقات جوانب تنظيمية وبشرية وتقنية، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية ومقاومة التغيير لدى بعض الموظفين، بالإضافة إلى نقص التكوين والتأهيل في مجال تكنولوجيا المعلومات. كما قد تعيقها أيضًا محدودية الموارد المالية وغياب رؤية استراتيجية واضحة لتبني الرقمنة بشكل شامل. من هنا، تبرز أهمية دراسة هذه المعوقات لفهمها وتحليلها واقتراح الحلول المناسبة التي تمكن من تفعيل التحول الرقمي بشكل فعال ومستدام داخل المؤسسات.

أولاً: المعوقات الإدارية و الامنية

تواجه الإدارة في رحلة تحولها من الأسلوب التقليدي إلى الأسلوب الإلكتروني عددا من المعوقات الإدارية لعل أبرزها:

غياب الإستراتيجية الفعالة

غموض المفهوم: فما زال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمنظمات لا يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك فإن الأمر يستلزم إظهارا للمفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية لهم.

الافتقار إلى التخطيط والتدريب المناسبين وضح كبار عرابي أن غياب التخطيط يشكل عائقا رئيسيا أمام التحول الرقمي.

ومن خلال التخطيط السليم من البداية إلى النهاية وتدريب الموظفين، يمكن تقليل فرص الفشل وزيادة فرصهم في النجاح. (عامر ايمان ، 2025)

اما المعوقات الامنية فتتمثل في :

المخاوف المتزايدة من الانتقال من الهجمات اليدوية الى التهديدات المؤتمتة التي تهاجم قواعد البيانات:

✓ التهديدات غير المرئية.

✓ هجمات الهندسة الاجتماعية الذكية.

✓ التعلم العكسي كاسلوب هجوم.

✓ تسليح الذكاء الاصطناعي :من الفضاء الرقمي إلى الحروب (جلول، 2025).

المعوقات البشرية :

✓ مقاومة التغيير داخل المؤسسات.

✓ ضعف التكوين و التدريب الرقمي.

✓ نقص الثقافة الرقمية.

✓ ضعف التحفيز و القيادة الرقمية.

✓ تفاوت المهارات بين الموظفين (hamza ziane , mohammed beddaa, & houria zaam,

2026)

المعوقات المالية:

وتتمثل في قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة، وأيضاً قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية ، التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية. (جدو، 2020)

المبحث الثالث: سيكولوجية وتسيير الأداء : التأصيل النظري للأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها كفاءة المنظمات المعاصرة؛ فهو ليس مجرد نتاج لنشاط بدني أو ذهني عابر، بل هو انعكاس حقيقي لمدى فاعلية المورد البشري في استغلال مهاراته وقدراته لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة أصبح هو المحرك الرئيسي للمؤسسات .

المطلب الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي حجر الزاوية في تقييم فعالية المورد البشري داخل المؤسسة، إذ يعكس مستوى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية. غير أن التطور في الفكر الإداري، خاصة مع بروز الرقمنة، أدى إلى إعادة تعريف الأداء بوصفه ظاهرة مركبة تتداخل فيها العوامل السلوكية، المعرفية، والتكنولوجية. وعليه، لم يعد الأداء مجرد نتائج كمية قابلة للقياس، بل أصبح يُنظر إليه كسلوك هادف وديناميكي يتشكل في سياق بيئة عمل متغيرة.

أولاً: التحديد المفاهيمي للأداء الوظيفي

شهد مفهوم الأداء الوظيفي تطوراً ملحوظاً في الأدبيات الإدارية، حيث انتقل من التركيز على المخرجات

النهائية (Results-oriented approach) إلى الاهتمام ب العمليات والسلوكيات (Behavioral

approach) التي تؤدي إلى تلك النتائج. وفي هذا الإطار، يُعرف الأداء الوظيفي بأنه:

لغة: إن كلمة "أداء" مشتقة من الفعل أدى، وأدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين، بمعنى قضاؤه، وأدى

الشهادة أي أدلى بها وبهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به. (عتيقة

حريرية و فؤاد نعوم ، 2015)

يرتبط الأداء بمدى فاعلية الموظف في تحقيق أهداف الأداء الرئيسية والمتطلبات الاستراتيجية للعمل. كما

يأخذ في الاعتبار السلوكيات التي يتم تبنيها في أداء المهام الوظيفية اليومية لتحقيق تلك الأهداف. (paul

hunter، 2010)

ويعرف الاداء الوظيفي كذلك عبارة عن القيام بالفعل ذاته وليس النتيجة المتحصلة عن القيام به، و هو ما

يعبر عنه بسلوك الأداء، الذي يعرف على أنه(قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله

).(أو بعبارة أخرى هو السلوك الوظيفي الهادف، أو ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة. (عبد الفتاح

بوخمخ و عز الدين هروم ، 2010)

ويشير توماس جيلبرت إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء،

ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى

من أثر أونتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل

بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا. (جهاد أحمد و عبد الرزاق نعييرات ،

2019)

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

وفي تعريف آخر، فإن الأداء الوظيفي يعني القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه. (هدى شهيد و عبد الرزاق بن علي ، 2019)

و من هذا يمكن القول ان هذا التعريف يعكس تحولاً جوهرياً في فهم الأداء، إذ لم يعد يُقاس فقط بما يُنجز، بل أيضاً بكيفية الإنجاز. كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن الأداء:

- متغير ديناميكي يتأثر بالبيئة التنظيمية والتكنولوجية.
- متعدد الأبعاد يجمع بين الكفاءة والمرونة والسلوك.
- مرتبط بالقدرة على التكيف، خاصة في ظل التحولات الرقمية.

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي في البيئة المعاصرة

يتسم الأداء الوظيفي بطابع متعدد الأبعاد، حيث لا يمكن اختزاله في جانب واحد دون الإخلال بفهمه الشامل. وفي هذا السياق، تبرز ثلاثة أبعاد رئيسية:

الجهد المبذول في العمل وهو يعكس درجة فاعلية وحماس الفرد لأداء العمل المطلوب منه ومدى دافعيته للأداء

نوعية الجهد هناك منظمات لا تهتم بسرعة إنجاز الأعمال المطلوبة من العاملين أو حتى بكمية المهام والأعمال بقدر ما تهتم بنوعية وجودة العمل المطلوب من أفرادها.

نمط الأداء: يتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته واتجاهاته عن الكيفية التي تمارس داخل المنظمة. (الزهراني و شريفة عبد الله العليان ، 2019)

ثالثاً: أهمية الأداء الوظيفي

يحتل الأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقياداتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً. (معمرى، 2019)

المطلب الثاني: محركات التميز: القوى الفاعلة والمحددة للأداء في المؤسسة

لا يُعد الأداء المتميز ظاهرة عشوائية، بل هو نتيجة منظومة متكاملة من العوامل المتفاعلة التي تشكل ما يمكن تسميته بـ "نظام الأداء المؤسسي" ويقوم هذا النظام على تداخل ثلاث قوى رئيسية: ذاتية، وتنظيمية، وتكنولوجية، حيث يسهم كل منها بدرجة متفاوتة في توجيه سلوك الموظف وتحديد مستوى إنتاجيته. ومع التحولات الرقمية، برزت التكنولوجيا كعامل حاسم يعيد تشكيل العلاقة بين هذه القوى ويعزز أو يحد من أثرها.

أولاً: المحركات الذاتية (القوى المرتبطة بالفرد)

يُعد الفرد نقطة الانطلاق في أي عملية أدائية، حيث يمثل العنصر البشري المحرك الأساسي للإنتاجية داخل المؤسسة. وتتحدد فعاليته من خلال عنصرين متكاملين:

1. القدرة والمهارة:

تشمل الإمكانيات المعرفية والعملية التي يمتلكها الموظف، والتي تتجسد في:

- المؤهلات العلمية والتخصصية.
- الجهد المبذول.
- الخبرات المهنية المكتسبة.
- المهارات التقنية والرقمية.
- ادراك الفرد لدوره (اورفيس، 2018).

2.الدافعية والتحفيز:

تمثل القوة الداخلية التي تدفع الموظف لبذل الجهد والاستمرار في الأداء بكفاءة، وتتأثر بـ:

- الحوافز المادية (الأجور، المكافآت).
- الحوافز المعنوية (التقدير، الاعتراف).
- الإحساس بالعدالة التنظيمية.
- وفي بيئة رقمية، تتعزز الدافعية من خلال:
- وضوح النتائج عبر الأنظمة الرقمية.
- سرعة التغذية الراجعة (Feedback)
- الإحساس بالإنجاز الفوري (رحمون، 2014).

وبالتالي، فإن الأداء المرتفع لا يتحقق فقط بامتلاك القدرة، بل يتطلب وجود دافعية توجه هذه القدرة نحو تحقيق الأهداف.

ثانياً: المحركات التنظيمية (القوى المرتبطة ببيئة العمل)

تمثل البيئة التنظيمية الإطار الذي يتشكل داخله الأداء، وهي المسؤولة عن توجيه السلوك الفردي وتحفيزه أو إعاقته. ومن أبرز مكوناتها:

1. القيادة الإدارية:

تلعب القيادة دوراً محورياً في بناء بيئة محفزة للأداء، خاصة في ظل التحول الرقمي، حيث:

• تحدد الرؤية الاستراتيجية للتحول

• تدعم الابتكار والمبادرة

• توفر الموارد اللازمة للتطوير (سامية، 2019)

القيادة الرقمية الفعالة لا تكتفي بإدارة العمل، بل تقود التغيير وتبني ثقافة رقمية مستدامة.

2. الثقافة التنظيمية:

تمثل مجموعة القيم والمعتقدات التي توجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر على الأداء.

فالثقافة التي:

• تشجع التعلم المستمر.

• تدعم الابتكار.

• تتقبل التغيير.

تُعد بيئة خصبة لنمو الأداء المتميز، خاصة في السياقات الرقمية التي تتطلب مرونة فكرية عالية (حبيتر،

2022).

3. تصميم الوظائف:

يشير إلى كيفية تنظيم المهام وتوزيع المسؤوليات داخل المؤسسة، ويشمل:

- وضوح الأدوار الوظيفية.
- توازن الصلاحيات مع المسؤوليات.
- مرونة الإجراءات (زوقار، 2024).

وقد ساهمت الرقمنة في تحسين هذا الجانب من خلال:

- تدفقات العمل الإلكترونية (Workflow)
- توحيد الإجراءات.
- تقليل الغموض الوظيفي.

مما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء وانسيابيته.

ثالثاً: المحركات التكنولوجية (القوى الرقمية المحددة للأداء)

أصبحت التكنولوجيا في العصر الرقمي عاملاً مستقلاً ومؤثراً بشكل مباشر في تحديد مستوى الأداء، حيث لم تعد مجرد أداة مساعدة، بل عنصر تمكين أساسي.

1. وفرة وجودة المعلومات:

تعد المعلومات المورد الأساسي لاتخاذ القرار، وتكمن أهميتها في:

- توفير بيانات دقيقة ومحدثة.

- تسهيل الوصول السريع للمعلومة.
- دعم التحليل الموضوعي (نهاد حسين بكر الجمل و هاني محمد جلال عبد الشكور ، 2024).
- كلما كانت المعلومات متاحة وذات جودة عالية، ارتفعت دقة وسرعة الأداء.

2. الأدوات والوسائل التقنية:

- تشمل البنية التحتية الرقمية من أجهزة وبرمجيات، والتي:
- تحدد القدرة التشغيلية للموظف.
 - تؤثر على سرعة الإنجاز.
 - تسهم في تقليل الأخطاء (فاري، 2021).
- فالتكنولوجيا الضعيفة تمثل "عنق زجاجة" يحد من الأداء، مهما بلغت كفاءة المورد البشري.

3. الدعم الفني والتقني:

- يُعد عاملاً حاسماً لضمان استمرارية الأداء، ويشمل:
- توفر فرق الدعم التقني.
 - سرعة حل المشكلات التقنية.
 - توفير الإرشاد والتوجيه (قبح، 2025).
- غياب الدعم يؤدي إلى تعطيل العمل وفقدان الثقة في الأنظمة الرقمية.
- المطلب الثالث : معادلة التميز في الأداء

الفصل الأول: الإطار النظري و المفاهيمي للرقمنة و أداء الموظفين

يمكن تجسيد العلاقة التفاعلية بين هذه المحركات في صيغة تحليلية تعكس طبيعة الأداء المركبة:

$$\text{الأداء المتميز} = (\text{القدرة} + \text{الدافعية}) \times (\text{البيئة التنظيمية} + \text{التمكين الرقمي}).$$

وتحمل هذه المعادلة دلالات عميقة، من أهمها:

- أن العوامل الفردية (القدرة والدافعية) تمثل الأساس الداخلي للأداء.
- أن العوامل التنظيمية والتكنولوجية تعمل كمضاعف (Multiplier) لهذا الأداء.
- أن أي خلل في أحد هذه العناصر يؤدي إلى اختلال في المنظومة ككل فحتى لو توفرت كفاءة بشرية عالية، فإن ضعف البيئة التنظيمية أو البنية التكنولوجية سيؤدي إلى تراجع الأداء، والعكس صحيح.

(مداح، 2019)

خلاصة تحليلية:

يتضح أن الأداء المتميز في العصر الرقمي هو نتاج بتكامل ثلاث محددات له:

- **المحدد البشري:** قدرة + دافعية
 - **المحدد التنظيمي:** قيادة + ثقافة + هيكلية
 - **المحدد التكنولوجي:** أنظمة + معلومات + دعم
- وعليه، فإن تحقيق التميز في الأداء يتطلب تبني مقاربة شمولية لا تقتصر على تطوير عنصر واحد، بل تعمل على تحقيق التوازن والتكامل بين جميع مكونات النظام.
- وهو ما يؤكد أن الرقمنة لا تعزز الأداء بشكل مباشر فقط، بل تعيد تشكيل "قواعد اللعبة" التي يُبنى عليها الأداء داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل الأول:

تمثل المادة العلمية التي تم تناولها في هذا الفصل الحجر الزاوية لفهم جدلية العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي. فمن خلال الغوص في الأطر النظرية والمفاهيمية، يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج المحورية التي تشكل رؤية البحث التوجيهية، حيث انها توضح العلاقة المتشابكة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء الوظيفي، حيث يتم التأكيد على أن الرقمنة لم تعد مجرد ترف إداري أو خيار تقني عابر، بل تحولت إلى حتمية استراتيجية تفرضها الأزمات العالمية والمحلية، مما يحتم على المؤسسات (لاسيما الجزائرية منها) الانتقال من مجرد الأرشفة التقليدية إلى تبني "الإدارة الرقمية المتكاملة" كضرورة للبقاء. ويركز المحور الثاني على محورية العنصر البشري، معتبراً أن نجاح أي نظام رقمي لا يتوقف فقط على توفير الأجهزة والبرمجيات، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى استجابة المورد البشري وتطوير مهاراته واستعداده النفسي للتعامل مع هذه الوسائط. كما يبرز البحث تكامل ركائز الأداء الوظيفي المعاصر التي تشمل الجودة والكمية والوقت والتكلفة، حيث تساهم الرقمنة في رفع مستويات الدقة والسرعة بشكل غير مسبوق، مما ينقل عملية التقييم من التقديرات الشخصية والانطباعية إلى التقييم الموضوعي المبني على البيانات ولوحات القيادة الرقمية. وفي الختام، تؤكد الخلاصة على أهمية إيجاد بيئة تمكين ذكية تجمع بين البنية التحتية الصلبة (الأجهزة والشبكات) والبنية اللينة (الثقافة التنظيمية، التدريب، وأمن المعلومات) لضمان استدامة التميز المؤسسي.

بناءً على هذا التأسيس النظري، ينتقل البحث في الفصل الموالي من حيز التجريد والمفاهيم إلى حيز الواقع والتطبيق، وذلك من خلال دراسة ميدانية تسعى من خلالها إلى قياس مدى انعكاس هذه المتطلبات الرقمية على واقع أداء الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني :الإطار المنهجي و السياق التنظيمي للدراسة

تمهيد:

يعد تحديد المسار المنهجي وفهم السياق التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ركيزتين أساسيتين لضمان دقة النتائج العلمية وواقعيتها. لذا، سنعينا في هذا الفصل إلى رسم معالم الدراسة الميدانية من خلال مبحثين أساسيين؛ تناولنا في المبحث الأول "التصميم المنهجي للدراسة"، حيث قمنا بتحديد المنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات، وكيفية اختيار العينة وتحديد خصائصها، مع التأكد من صدق وثبات أداة القياس إحصائياً. أما المبحث الثاني، فقد خصصناه لـ "السياق التنظيمي للدراسة"، حيث قمنا بالتعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ((BADR، وتسليط الضوء على بيئة العمل والأنظمة الرقمية التي تشكل جوهر موضوع بحثنا.

المبحث الأول: تصميم المنهج للدراسة

تعد المنهجية العلمية العمود الفقري لأي بحث أكاديمي رصين، فهي الخارطة التي ترسم مسار الباحث من طرح الإشكالية وصولاً إلى استخلاص النتائج وتفسيرها. وبما أن طبيعة الموضوع المدروس تفرض اختيار أدوات ومنهجيات تتلاءم مع أبعاده النظرية والميدانية، يأتي هذا المبحث ليوضح الأسس المنهجية التي استندت إليها الدراسة.

سنعمل من خلال هذا المبحث على ضبط الأدوات العلمية المستخدمة، بدءاً بتحديد المنهج العلمي المتبع بشقيه الوصفي والكمي، مروراً بتوصيف عينة الدراسة الميدانية، وصولاً إلى تبيان الأدوات والتقنيات الموظفة في جمع البيانات وتحليلها. ويهدف هذا التصميم إلى ضمان الدقة والموضوعية في معالجة الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة بكفاءة علمية.

المطلب الأول : المنهج المعتمد في الدراسة

يعتبر اختيار المنهج العلمي المناسب خطوة حاسمة في تحديد مسار البحث وضمان سلامة نتائجه، إذ يمثل الإطار المنطقي الذي يسمح للباحث بالانتقال من التجريد النظري إلى الواقع الميداني. ونظراً لطبيعة هذه الدراسة التي تسعى للربط بين المفاهيم الإدارية الحديثة وواقع الممارسة في المؤسسة البنكية، فقد تم اعتماد تكامل منهجي يجمع بين الوصف والتحليل من جهة، والقياس الكمي من جهة أخرى؛ وذلك بغية تقديم صورة شاملة ودقيقة حول متغيرات البحث وتفاعلاتها.

تعريف المنهج العلمي :

الطريقة الموضوعية التي يسلكها الباحث في دراسته، أو في تتبعه الظاهرة معينة من أجل تحديد أبعادها بشكل كامل حتى يتمكن من التعرف عليها وتمييزها ومعرفة أسبابها ومؤثراتها، والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى نتائج محددة. (راضية، 2020)

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

اعتمدت هذه الدراسة في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات التي تهدف إلى تناول الظواهر الإدارية والاقتصادية من خلال وصفها وتحليلها بالاعتماد على معطيات واقعية يتم جمعها من الميدان حيث يساعد هذا المنهج على تقديم صورة واضحة عن موضوع الدراسة ثم تفسير العلاقات الموجودة بين مختلف المتغيرات التي يتناولها البحث

تما من الجانب التطبيقي تم اختيار المنهج الكمي الذي يظهر من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها لأنه يتلاءم مع طبيعة الدراسة الحالية التي تهتم بإبراز دور الرقمنة داخل المؤسسة البنكية ومدى مساهمتها في تحسين أداء الموظفين خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها القطاع البنكي نتيجة الاعتماد المتزايد على الوسائل الرقمية في إنجاز العمليات اليومية وتسيير مختلف الأنشطة الإدارية والمالية

كما أتاح هذا المنهج إمكانية الاعتماد على استمارة استبيان باعتبارها أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة حيث تم توزيعها على مجموعة من الموظفين العاملين في مختلف المصالح داخل البنك بهدف التعرف على آرائهم حول واقع استخدام الرقمنة وأثرها على الأداء الوظيفي ثم تم بعد ذلك تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى نتائج تساعد في اختبار فرضيات الدراسة وتفسيرها

المطلب الثاني : عينة الدراسة الميدانية

تمثل عينة الدراسة مجموعة الأفراد الذين تم الاعتماد عليهم للحصول على البيانات الميدانية المتعلقة بموضوع البحث حيث تم توجيه الاستبيان إلى موظفين يعملون داخل المؤسسة البنكية محل الدراسة وينتمون إلى عدد من المصالح والأقسام المختلفة وذلك بهدف الحصول على معطيات تعكس واقع استخدام الرقمنة داخل البنك ومدى ارتباطها بتحسين أداء الموظفين في بيئة العمل.

تحديد حجم العينة

بعد تطبيق معادلة تحديد حجم العينة وتصحيحها بالنسبة لمجتمع الدراسة المحدود الذي يبلغ 130 مفردة تم التوصل الى ان الحجم المناسب للعينة يقدر ب 97 مفردة وهو الحجم الذي يسمح بالحصول على نتائج يمكن الاعتماد عليها احصائيا

الحجم الاولي للعينة

$$n_0 = \frac{Z^2 \times p(1 - p)}{e^2}$$

حيث: $Z = 1.96$ ، $P = 0.5$ ، $e = 0.05$ ، فنحصل دائما على:

$$n_0 = 384$$

ثانيا تصحيح الحجم للمجتمع المحدود:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

بالتعويض:

$$n = \frac{384}{1 + \frac{383}{130}}$$

$$n = \frac{384}{3.946}$$

$$n = 97.3$$

وقد تم توزيع الاستبيان إلكترونياً عبر منصة Google Forms على أفراد العينة كما تم الاستعانة بمجموعات التواصل الاجتماعي المهنية لتعزيز عملية الوصول إلى العينة المستهدفة، حيث نُشر الاستبيان عبر مجموعة "فيسبوك" الخاصة بموظفي البنك لولاية البليدة. وقد ساهم هذا الإجراء بشكل فعال في حصر المشاركات ضمن النطاق الجغرافي والمهني للدراسة، مما أتاح الحصول على إجابات دقيقة ومباشرة من الفئة المعنية، وضمان تفاعل الموظفين في بيئة تواصل مألوفة لديهم، وهو ما انعكس إيجاباً على سرعة جمع البيانات وموثوقيتها. وهو ما ساعد على تسهيل عملية جمع البيانات في وقت مناسب كما أتاح الوصول إلى الموظفين بطريقة أكثر مرونة خاصة مع اختلاف المناصب الوظيفية التي يشغلونها داخل المؤسسة وبلغ عدد الإجابات المسترجعة 97 إجابة وبعد مراجعة الاستمارات والتأكد من اكتمال البيانات تبين أن توجد بعض الإجابات الملغية بسبب عدم اكمال الاجابات كم يوضح الجدول الاول.

كما ساعد هذا الأسلوب في تنظيم الإجابات بصورة مباشرة مما سهّل عملية إدخال البيانات إلى برنامج SPSS ومعالجتها إحصائياً من أجل استخراج النتائج المتعلقة بخصائص العينة وتحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات المعتمدة.

جدول 1: يمثل عدد الاجابات المسترجعة من برنامج Google Forms

عدد الاستبيانات	عدد الاستبيانات	عدد الاستبيانات	عدد الاستبيانات	النسبة المئوية
الكاملة	المستبعدة	القابلة للتحليل		
97	3	97		97%
100				

من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج اجابات Google Forms

المطلب الثاني: نوع العينة المعتمدة

اعتمدت هذه الدراسة على العينة الاحتمالية العشوائية حيث تم اختيار افراد العينة انطلاقا من مدى ارتباطهم بموضوع الدراسة وذلك لكونهم يشغلون مناصب وظيفية داخل البنك ولهم علاقة مباشرة باستخدام الوسائل الرقمية في اداء المهام اليومية داخل مختلف المصالح والاقسام

ويعود اختيار هذا النوع من العينات الى طبيعة الدراسة التي تتطلب الحصول على معلومات من موظفين لديهم معرفة بواقع الرقمنة داخل المؤسسة البنكية وبكيفية انعكاسها على الاداء الوظيفي كما ان هذا الاختيار سمح بالتركيز على الفئات الاكثر ارتباطا بموضوع الدراسة بدل الاعتماد على اختيار عشوائي قد لا يحقق الهدف المطلوب

المطلب الثالث: المجال الجغرافي والزمني للدراسة

من الناحية الجغرافية اجريت الدراسة الميدانية على مستوى وكالات تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية البليدة حيث شملت الدراسة عددا من الموظفين المستهدفين في هذه الوكالات وذلك بهدف الحصول على معطيات تعكس واقع استخدام الرقمنة في بيئات عمل متنوعة داخل البنك وعدم حصر الدراسة في وكالة واحدة فقط مما يسمح بتكوين صورة اوسع عن طبيعة الممارسات الرقمية داخل المؤسسة البنكية وقد تم اختيار هذا المجال لكون بنك BADR من المؤسسات البنكية التي تعرف اعتمادا متزايدا على الوسائل الرقمية في مختلف العمليات البنكية والادارية وهو ما يجعله مجالا مناسباً لدراسة اثر الرقمنة على اداء الموظفين داخل مختلف المصالح والاقسام

اما من حيث المجال الزمني فقد تم تنفيذ الدراسة خلال الفترة التي تم فيها توزيع الاستبيان الالكتروني على افراد العينة وجمع الاجابات منهم وذلك خلال الموسم الجامعي الحالي من 2026/02/07 الى

2026/05/07 حيث استغرقت عملية جمع البيانات مدة مناسبة سمحت بالحصول على العدد المطلوب من

الاستجابات الصالحة للتحليل الاحصائي

اما من حيث المجال البشري للدراسة فهو يشمل مجموعة الموظفين الذين تم الاعتماد عليهم في جمع البيانات الميدانية وهم افراد ينتمون الى مصالح مختلفة داخل البنك ويشغلون مناصب وظيفية متنوعة مثل مكلف بالزبائن وامين صندوق ومكلف بالقروض ومحاسب بنكي ومدقق داخلي ومسؤول الاعلام الالي وموظف الموارد البشرية

المطلب الرابع: الادوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات

الفرع الاول: اداة جمع بيانات الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان باعتباره الاداة الاساسية في جمع البيانات الميدانية وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع وقدرته على توفير بيانات مباشرة من افراد العينة يمكن الاعتماد عليها في التحليل الاحصائي كما يسمح بالحصول على اراء الموظفين حول مختلف الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة بطريقة منظمة تسهل معالجتها لاحقا

الفرع الثاني: هيكل الاستبيان

تم اعداد الاستبيان بما يتوافق مع طبيعة الدراسة الحالية واهدافها حيث صمم بطريقة تسمح بجمع المعطيات اللازمة للجواب عن اشكالية الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بدور الرقمنة في تحسين اداء الموظفين داخل البنك، وقد قسم الاستبيان الى جزأين اساسيين:

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

خصص الجزء الاول للبيانات العامة الخاصة بافراد العينة بهدف التعرف على الخصائص الشخصية والمهنية للمستجوبين وشمل هذا الجزء ستة اسئلة تتعلق بالجنس والسن والمستوى التعليمي والاقدمية المهنية والمصلحة او القسم والمنصب الوظيفي.

اما الجزء الثاني فقد خصص لمحاور الدراسة الرئيسية حيث تناول متغيرات الدراسة من خلال مجموعة من العبارات وفق التوزيع التالي:

✓ محو الرقمنة باعتباره المتغير المستقل ويتكون من خمسة ابعاد

✓ بعد عتاد الحاسوب ويضم 4 عبارات

✓ بعد شبكات الاتصال ويضم 4 عبارات

✓ بعد البرمجيات الرقمية ويضم 3 عبارات

✓ بعد تاهيل العامل البشري ويضم 4 عبارات

✓ بعد الثقافة التنظيمية الرقمية ويضم 3 عبارات

وبذلك يبلغ مجموع عبارات محور الرقمنة 18 عبارة

المحور الثاني: الاداء الوظيفي يضم 4 عبارات

يبلغ مجموع عبارات المحورين الحور الاول 18 المحور الثاني 4 عبارة وعليه فان مجموع عبارات الاستبيان الخاصة بمحاور الدراسة يساوي 22 عبارة تضاف اليها 6 اسئلة خاصة بالبيانات العامة ليصبح العدد الاجمالي لاسئلة الاستبيان 28 سؤالاً، وقد اعتمد في الاجابة على هذه العبارات مقياس ليكرت الخماسي بما يسمح بالحصول على بيانات قابلة للتحليل الاحصائي.

جدول 2: درجات سلم ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة والمنهجيات المعتمدة في تصميم الاستبيانات.

(likert, 1932)

الفرع الثالث: اساليب معالجة وتحليل بيانات الدراسة

نظرا لان اجابات افراد العينة في الاستبيان اعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن خمس درجات ومن اجل معالجة البيانات المتحصل عليها بما يخدم اهداف الدراسة تم الاعتماد على برنامج SPSS باعتباره من اكثر البرامج استعمالا في الدراسات الميدانية حيث استخدم في ادخال البيانات وترميزها ثم استخراج النتائج الاحصائية المتعلقة بخصائص العينة وتحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات اما فيما يخص تفسير المتوسطات الحسابية فقد تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي بحساب المدى بين اعلى قيمة وادنى قيمة وذلك بطرح 1 من 5 فكان الناتج 4 ثم قسم هذا الناتج على عدد فئات المقياس الخمس فكانت قيمة طول الخلية 0.80 وبناء على ذلك تم اعتماد التفسير التالي

$$\text{الخلية} = \frac{5 - 1}{5}$$

جدول 3: المتوسط الحسابي و الأهمية النسبية لدرجات سلم ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2
الأهمية النسبية	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

من اجل اختبار فرضيات الدراسة والوصول الى نتائج يمكن الاعتماد عليها في تفسير العلاقة بين متغيراتها تم الاعتماد على مجموعة من الادوات الاحصائية المناسبة لطبيعة البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان

وفي المرحلة الاولى تم ترميز مختلف اجابات افراد العينة وفق القيم المعتمدة في مقياس ليكارت الخماسي ثم ادخالها الى برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية بهدف تنظيم البيانات ومعالجتها بطريقة تسمح باستخراج المؤشرات الاحصائية اللازمة للتحليل

وقد شملت عملية الترميز اعطاء رمز لكل عبارة من عبارات الاستبيان حسب المحور الذي تنتمي اليه وذلك لتسهيل ادخال البيانات وانجاز المعالجات الاحصائية المرتبطة بها حيث تم تخصيص رموز مستقلة لعبارات محور الرقمنة بمختلف ابعاده وكذلك لعبارات محور اداء الموظفين

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

اما بالنسبة للأساليب الإحصائية المعتمدة فقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية من أجل وصف خصائص أفراد العينة وتحليل البيانات العامة المتعلقة بالجنس والسن والمستوى التعليمي والاقدمية المهنية والمصلحة أو القسم والمنصب الوظيفي كما تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل اتجاهات اجابات افراد العينة حول مختلف عبارات الاستبيان

كما تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ لقياس درجة ثبات الاستبيان ومدى اتساق عبارات كل محور باعتباره من المؤشرات الأساسية التي تسمح بالتحقق من مدى موثوقية اداة الدراسة

ولقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للكشف عن درجة الارتباط بين الرقمنة واداء الموظفين ومعرفة اتجاه هذه العلاقة وقوتها

كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي من أجل قياس اثر الرقمنة بمختلف ابعادها في تفسير التغيرات التي تطرأ على اداء الموظفين داخل البنك ومعرفة مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع

جدول 4: توزيع متغيرات الدراسة وفق الترميز الإحصائي

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	ترميز العبارات
المحور الاول الرقمنة		
بعد عتاد الحاسوب	4	ع 1 إلى ع 4
بعد شبكات الاتصال	4	ع 5 إلى ع 8
بعد البرمجيات الرقمية	3	ع 9 إلى ع 11
بعد تاهيل العامل البشري	4	ع 12 إلى ع 15
بعد الثقافة التنظيمية الرقمية	3	ع 16 إلى ع 18
محور الاداء الوظيفي	4	س 1 الى س 4
محور التأثير العام	3	س 5 الى س 7

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الخامس: اختبارات قابلية اداة القياس

يقصد بصديق الاستبيان مدى قدرة الاداة المستخدمة على قياس متغيرات الدراسة بصورة تعكس فعلا موضوع

البحث ويعد التحقق من ذلك خطوة ضرورية قبل البدء في التحليل الاحصائي

وفي هذه الدراسة تم الاهتمام بوضوح العبارات وتسلسلها وربطها المباشر بمحاور الدراسة حتى تكون مفهومة

لافراد العينة وتعتبر عن موضوع دور الرقمنة في تحسين اداء الموظفين داخل البنك

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

كما شملت عبارات الاستبيان مختلف ابعاد الرقمنة ومحور اداء الموظفين بما يسمح بالحصول على بيانات يمكن الاعتماد عليها في التحليل الاحصائي والوصول الى نتائج دقيقة

اولا: الصدق الظاهري:

من اجل تعزيز صدق الاداة تم عرض الاستبيان قبل توزيعه في صورته النهائية على عدد من الاساتذة المختصين بهدف ابداء ملاحظاتهم حول صياغة العبارات ومدى ارتباطها بمتغيرات الدراسة وقد سمح ذلك بادخال بعض التعديلات التي ساعدت على تحسين الاستبيان وجعله اكثر انسجاما مع اهداف البحث كما تم التأكد من وضوح بدائل الاجابة المعتمدة وفق مقياس ليكرت الخماسي بما يسهل على افراد العينة فهم العبارات واختيار الاجابة المناسبة ويساعد على الحصول على بيانات اكثر دقة

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي

يعد صدق الاتساق الداخلي من المؤشرات المهمة التي تبين مدى ترابط عبارات الاستبيان وانسجامها في قياس المحاور التي تنتمي اليها حيث يظهر هذا النوع من الصدق عندما تكون العبارات التابعة للمحور الواحد مترابطة وتعكس البعد نفسه بصورة متجانسة

وللتحقق من ذلك في هذه الدراسة تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة العلاقة بين كل محور من محاور الدراسة والمجموع الكلي للاستبيان وذلك بهدف التأكد من وجود ارتباط دال احصائيا بين مختلف ابعاد الدراسة

وقد شمل هذا الاجراء محوري الرقمنة واداء الموظفين حيث تم اختبار مدى ارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان وهو ما ساعد على التأكد من صلاحية العبارات المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة وامكانية الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها

جدول 5: معاملات الارتباط بين فقرات البعد الاول من المحور الاول " بعد عتاد الحاسوب " والدرجة الكلية للبعد الاول

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.723 **	0.000
2	0.810 **	0.000
3	0.805 **	0.000
4	0.759 **	0.000

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين الجدول معاملات الارتباط بين فقرات البعد الاول من المحور الاول والمتعلق ببعد عتاد الحاسوب والدرجة الكلية لهذا البعد حيث نلاحظ ان جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة

فقد سجلت الفقرة الاولى معامل ارتباط قدره 0.723 والفقرة الثانية 0.810 والفقرة الثالثة 0.805 في حين بلغت الفقرة الرابعة 0.759 كما ان جميع قيم الدلالة بلغت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05

وهذا يدل على وجود ارتباط دال احصائيا بين جميع فقرات هذا البعد والدرجة الكلية له مما يؤكد انسجام العبارات وصلاحياتها في قياس بعد عتاد الحاسوب داخل الدراسة كما يعكس تمتع هذا البعد بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي.

جدول 6: معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الاول " بعد شبكات الاتصال " والدرجة الكلية للبعد الثاني

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
--------------	----------------	--------------

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

1	**0.720	0.000
2	**0.772	0.000
3	**0.820	0.000
4	**0.646	0.000

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين الجدول معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثاني من المحور الاول والمتعلق ببعد شبكات الاتصال والدرجة الكلية لهذا البعد حيث نلاحظ ان جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة وذات مستوى جيد من الارتباط

فقد بلغت قيمة معامل الارتباط في الفقرة الاولى 0.720 وفي الفقرة الثانية 0.772 بينما سجلت الفقرة الثالثة اعلى قيمة بلغت 0.820 في حين بلغت الفقرة الرابعة 0.646

كما ان جميع قيم الدلالة جاءت مساوية ل 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود ارتباط دال احصائيا بين جميع فقرات هذا البعد والدرجة الكلية له

وتشير هذه النتائج الى ان عبارات بعد شبكات الاتصال تتسم بدرجة مناسبة من الانسجام الداخلي وانها صالحة لقياس هذا البعد ضمن محاور الدراسة

جدول 7: معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الاول " بعد البرمجيات الرقمية " والدرجة

الكلية للبعد الثالث

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.764**	0.000
2	0.786**	0.000
3	0.741**	0.000

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين الجدول معاملات الارتباط بين فقرات البعد الثالث من المحور الاول والمتعلق ببعد البرمجيات الرقمية

والدرجة الكلية لهذا البعد حيث تظهر النتائج ان معاملات الارتباط جاءت جميعها موجبة ومرتفعة

فقد بلغت قيمة معامل الارتباط في الفقرة الاولى 0.764 وفي الفقرة الثانية 0.786 بينما سجلت الفقرة الثالثة

0.741

كما ان جميع قيم الدلالة بلغت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يؤكد وجود ارتباط دال

احصائيا بين فقرات هذا البعد والدرجة الكلية له

وتدل هذه النتائج على ان عبارات بعد البرمجيات الرقمية تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي وانها

مناسبة لقياس هذا البعد ضمن الدراسة.

جدول 8: معاملات الارتباط بين فقرات البعد الرابع من المحور الاول "العامل البشري" والدرجة الكلية

للبعد الرابع

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.733 **	0.000
2	0.800 **	0.000
3	0.864 **	0.000
4	0.840 **	0.000

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين الجدول معاملات الارتباط بين فقرات البعد الرابع من المحور الاول والمتعلق بالعامل البشري والدرجة

الكلية لهذا البعد حيث يتضح ان جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة

فقد سجلت الفقرة الاولى معامل ارتباط قدره 0.733 والفقرة الثانية 0.800 بينما بلغت الفقرة الثالثة 0.864

وهي اعلى قيمة ضمن هذا البعد في حين سجلت الفقرة الرابعة 0.840

كما ان جميع قيم الدلالة بلغت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود ارتباط دال

احصائيا بين جميع فقرات هذا البعد والدرجة الكلية له

وتشير هذه النتائج الى ان فقرات بعد العامل البشري تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وتعد مناسبة

لقياس هذا البعد ضمن محاور الدراسة

جدول 9: معاملات الارتباط بين فقرات البعد الخامس من المحور الاول "الثقافة التنظيمية " والدرجة

الكلية للبعد الخامس

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.872**	0.000
2	0.862**	0.000
3	0.794**	0.000

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين الجدول معاملات الارتباط بين فقرات البعد الخامس من المحور الاول والمتعلق بالثقافة التنظيمية

والدرجة الكلية لهذا البعد حيث تظهر النتائج ان جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة

فقد بلغت قيمة معامل الارتباط في الفقرة الاولى 0.872 وهي اعلى قيمة ضمن هذا البعد بينما سجلت

الفقرة الثانية 0.862 وبلغت الفقرة الثالثة 0.794

كما ان جميع قيم الدلالة بلغت 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود ارتباط دال

احصائيا بين جميع فقرات هذا البعد والدرجة الكلية له

وتؤكد هذه النتائج ان فقرات بعد الثقافة التنظيمية تتمتع بدرجة قوية من الاتساق الداخلي وهو ما يدل على

صلاحيتها في قياس هذا البعد ضمن الدراسة

جدول 10: معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث "الاداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمحور نفسه

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	*0.246	0.015
2	*0.251	0.013
3	**0.553	0.000
4	**0.592	0.000

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين الجدول معاملات الارتباط بين فقرات محور الاداء الوظيفي والدرجة الكلية للمحور حيث نلاحظ ان جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة مما يدل على وجود علاقة ارتباط بين الفقرات والمجموع الكلي للمحور

فقد سجلت الفقرة الاولى معامل ارتباط قدره 0.246 والفقرة الثانية 0.251 وهما قيمتان دالتان احصائيا عند مستوى 0.05 بينما بلغت الفقرة الثالثة 0.553 والفقرة الرابعة 0.592 وهما قيمتان اعلى من حيث قوة الارتباط

كما ان قيم الدلالة تراوحت بين 0.015 و 0.013 و 0.000 وهي كلها اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وهذا يؤكد وجود ارتباط دال احصائيا بين فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له

وتشير هذه النتائج الى ان فقرات محور الاداء الوظيفي تتمتع بدرجة مقبولة من الاتساق الداخلي ويمكن الاعتماد عليها في قياس هذا المحور ضمن الدراسة

جدول 11: معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث "الاداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمحور نفسه

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	0.677**	0.015
2	0.892**	0.013
3	0.807**	0.000

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين الجدول معاملات الارتباط بين فقرات المحور الرابع المتعلق بالتأثير العام والدرجة الكلية للمحور حيث

تظهر النتائج ان جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة وبدرجات متفاوتة

فقد بلغت قيمة معامل الارتباط في الفقرة الاولى 0.677 بينما سجلت الفقرة الثانية اعلى قيمة بلغت 0.892

في حين بلغت الفقرة الثالثة 0.807

كما ان قيم الدلالة المسجلة جاءت اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يدل على وجود ارتباط دال احصائيا

بين جميع فقرات هذا المحور والدرجة الكلية له

وتؤكد هذه النتائج ان فقرات محور التأثير العام تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي ويمكن الاعتماد

عليها في قياس هذا المحور ضمن الدراسة.

ثالثا: الثبات

يقصد بثبات الاستبيان مدى اتساق اداة الدراسة في قياس متغيراتها اي قدرة الاستبيان على اعطاء نتائج متقاربة عند تطبيقه في ظروف متشابهة ويعد الثبات من المؤشرات الاساسية التي يعتمد عليها في الحكم على صلاحية الاداة لانه يعكس درجة الاعتماد على النتائج المتحصل عليها

وللتحقق من ثبات الاستبيان تم الاعتماد على معامل الفا كرونباخ باعتباره من اكثر الاساليب استخداما في هذا المجال حيث يسمح بقياس درجة التجانس بين عبارات محاور الدراسة ومدى انسجامها الداخلي وهو ما يساعد على التأكد من ان الاستبيان يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات تسمح بالاعتماد عليه في التحليل الاحصائي واختبار فرضيات الدراسة

جدول 12: نتائج قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	قيمة الفا كرونباخ
محور الرقمنة	0.907
بعد عتاد الحاسوب	0.770
بعد شبكات الاتصال	0.724
بعد البرمجيات الرقمية	0.643
بعد تاهيل العامل البشري	0.822
بعد الثقافة التنظيمية الرقمية	0.796
محور الاداء الوظيفي	0.695
محور التأثير العام	0.745

0.910	اداة الدراسة
-------	--------------

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين الجدول نتائج قياس ثبات اداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ حيث نلاحظ ان قيمة الثبات الكلية للاستبيان بلغت 0.910 وهي قيمة مرتفعة تدل على ان اداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها

اما بالنسبة لمحور الرقمنة فقد بلغت قيمة الفا كرونباخ 0.907 وهي قيمة مرتفعة تعكس انسجام عبارات هذا المحور بدرجة كبيرة كما سجلت ابعاد هذا المحور قيما متفاوتة لكنها جميعا مقبولة حيث بلغت قيمة بعد عتاد الحاسوب 0.770 وبعد شبكات الاتصال 0.724 وبعد البرمجيات الرقمية 0.643 وبعد تاهيل العامل البشري 0.822 وبعد الثقافة التنظيمية الرقمية 0.796

وبالنسبة لمحور الاداء الوظيفي فقد بلغت قيمة الثبات 0.695 وهي قيمة مقبولة احصائيا وتشير الى امكانية الاعتماد على هذا المحور في التحليل كما بلغت قيمة محور التأثير العام 0.745 وهي ايضا قيمة جيدة وتؤكد هذه النتائج ان الاستبيان يتمتع بدرجة مناسبة من الثبات الداخلي مما يسمح باستخدامه بثقة في اختبار فرضيات الدراسة والوصول الى نتائج يمكن الاعتماد عليها

المبحث الثاني: ميدان الدراسة

المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية أحد أهم المؤسسات المصرفية العمومية في الجزائر، حيث تم إنشاؤه في 13 مارس 1982 بموجب المرسوم 8-100 في إطار إصلاحات القطاع المصرفي الهادفة إلى دعم التنمية

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

الاقتصادية، خاصة في المجال الفلاحي والريفي. وقد أُسس البنك في شكل شركة ذات أسهم (SPA) مملوكة للدولة الجزائرية، ويقع مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة. ويهدف البنك منذ تأسيسه إلى تمويل الأنشطة الفلاحية ومرافقة المشاريع المرتبطة بالتنمية الريفية، إضافة إلى تقديم مختلف الخدمات المصرفية للأفراد والمؤسسات.

ويبلغ رأس المال الاجتماعي للبنك حوالي 54 مليار دينار جزائري، مما يعكس أهميته في النظام المصرفي الوطني وقدرته على تمويل المشاريع الاستثمارية الكبرى، خاصة في القطاعات المرتبطة بالإنتاج الفلاحي والصناعات الغذائية. كما يمتلك البنك شبكة واسعة عبر مختلف ولايات الوطن، حيث يضم حوالي 340 وكالة بنكية موزعة على التراب الوطني، إضافة إلى عدد من المديريات الجهوية ومراكز الاستغلال، ويعمل به ما يقارب 8000 موظف يساهمون على تقديم الخدمات المصرفية وتلبية احتياجات الزبائن.

ويقدم البنك مجموعة متنوعة من الخدمات المالية والمصرفية، مثل فتح الحسابات البنكية، منح القروض الاستثمارية والفلاحية، تمويل المشاريع الاقتصادية، خدمات الادخار، إضافة إلى خدمات الدفع والتحويلات المالية. ومع التطور التكنولوجي الذي يشهده القطاع المصرفي، سعى البنك إلى إدماج التقنيات الرقمية في عملياته من خلال تطوير أنظمة معلوماتية حديثة واستخدام البرمجيات البنكية المتخصصة، مما ساهم في تحسين كفاءة الأداء وتسريع تقديم الخدمات للعملاء. (وثائق داخلية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية)

المطلب الثاني :وكالات البنك الفلاحة و التنمية الريفية لولاية البليدة

تُعد وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية البليدة فروعاً محلية تابعة لهذه المؤسسة المصرفية العمومية، حيث تعمل على تقديم مختلف الخدمات البنكية والمالية لفائدة الأفراد والمؤسسات الاقتصادية على المستوى المحلي. وتتمثل مهام هذه الوكالات في استقبال الزبائن وتسيير حساباتهم البنكية، وتقديم

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

خدمات الادخار والتحويلات المالية، إضافة إلى منح القروض والتمويلات، لاسيما تلك الموجهة لدعم الأنشطة الفلاحية والمشاريع المرتبطة بالتنمية الريفية.

كما تلعب هذه الوكالات دوراً مهماً في تنفيذ السياسة التمويلية للبنك على المستوى المحلي، من خلال مرافقة الفلاحين والمتعاملين الاقتصاديين وتمويل المشاريع الإنتاجية، بما يساهم في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المنطقة. وتُعتبر الوكالات البنكية حلقة وصل أساسية بين الإدارة المركزية للبنك والزبائن، حيث تعمل على تطبيق التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة وتقديم الخدمات البنكية الحديثة بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

المطلب الثالث: البرمجيات الرقمية للبنك

أولاً: نظام FLEXCUBE النظام البنكي الأساسي

يُعد نظام **FLEXCUBE** من أهم الأنظمة المصرفية الأساسية (Core Banking System) المعتمدة داخل البنك، وهو نظام متطور من إنتاج شركة Oracle ، ذو صناعة هندية، ويُستخدم لإدارة كافة العمليات البنكية بشكل مركزي ومتكامل على المستوى الوطني. ويغطي هذا النظام مجموعة واسعة من الوظائف الحيوية، من بينها:

- فتح الحسابات البنكية ومتابعة حركة الأموال بشكل دقيق.
- إدارة مختلف أنواع الودائع وحسابات العملاء.
- إدراج العقود البنكية وربطها بالملفات الرقمية للزبائن.
- منح القروض، متابعة عمليات السداد، وتحليل المخاطر الائتمانية.
- معالجة المدفوعات والتحويلات المالية، سواء المحلية أو الدولية (بالعملة الصعبة).
- تصميم وإدارة المنتجات البنكية المختلفة.

دعم التعامل بعدة عملات ولغات.

ويمثل FLEXCUBE العمود الفقري الرقمي للبنك، حيث يسمح بدمج العمليات بين مختلف الوكالات وتحقيق رؤية موحدة وشاملة للبيانات المالية، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء البشرية وتعزيز سرعة اتخاذ القرار (بنك الفلاحة والتنمية الريفية، دليل نظام FLEXCUBE ، 2026، ص.

(4)

ثانياً: إجراءات الأمن الرقمي في الأنظمة البنكية

تولي البنوك أهمية كبيرة لتعزيز الثقة في الأمن الرقمي داخل بيئة العمل، حيث يتم تزويد موظفي البنك بحواسيب مهنية مؤمنة تخضع لسياسات حماية صارمة. ولا يمكن الولوج إلى الأنظمة والتطبيقات البنكية إلا عبر متصفحات محددة وأمنة مع استخدام حسابات وكلمات مرور شخصية لكل موظف، إضافة إلى الاعتماد على تقنيات التحقق والحماية المعلوماتية. كما أن نظام فليكسكوب (Flexcube) ، وهو من أهم الأنظمة البنكية المستخدمة في تسيير العمليات المصرفية، لا يمكن الدخول إليه إلا من خلال المتصفح المعتمد داخل شبكة البنك وباستعمال بيانات دخول خاصة بكل موظف، مما يحد من أي محاولة وصول غير مصرح بها. ويساهم هذا التنظيم التقني في حماية البيانات البنكية الحساسة وضمان سرية المعلومات، الأمر الذي يعزز الثقة في البيئة الرقمية داخل المؤسسة المصرفية.

ولا يقتصر الأمن الرقمي على التحكم في الولوج فقط، بل يشمل أيضاً اعتماد أنظمة تشفير متقدمة، وتسجيل جميع العمليات (Logs) لمراقبة أي نشاط مشبوه، بالإضافة إلى تحديثات دورية للأنظمة لسد الثغرات الأمنية. كما يتم تكوين الموظفين بانتظام في مجال الأمن السيبراني لتفادي الأخطاء البشرية التي قد تهدد سلامة النظام المعلوماتي.

ثالثاً: نظام Imtiyaz

يُستعمل نظام Imtiyaz بشكل رئيسي في الوكالات البنكية استخراج كل العمليات التي تمت في FLEXCUBE بسرعة وكفاءة وجاء هذا النظام خلفاً لنظام OBI. من خلال هذا النظام:

يتم ربط جميع المعاملات مباشرة بالنظام المركزي FLEXCUBE لضمان توحيد البيانات.

و كذلك جاء لتعزيز الأمان الرقمي للموظف و للبنك عامة

كما يوفر Imtiyaz واجهة سهلة الاستخدام تساعد الموظفين على تقليل وقت معالجة المعاملات وتحسين

خدمة العملاء (بنك الفلاحة والتنمية الريفية، دليل نظام Imtiyaz ، 2026 ، ص. 2)

✓ استخراج جميع اتفاقيات القروض فتح الحسابات البطاقات البنكية (E BANKING

✓ وكذلك شهادات الادارية (كشف الهوية البنكية منحة السياحية)

✓ ويتم بواسطته التصريح لمركزية المخاطر بعد منح القروض للزبائن

✓ يسمح استخراج جميع احصائيات خاصة بكل مصلحة في البنك

✓ وتوجد به مكتبة للنصوص القانونية

✓ استخراج اليومية و الاطلاع على ميزانيات البنك

✓ ادراج معلومات في حالة بيع السندات و الاسهم

✓ طلبية و استقبال الشيكات البنكية بمختلف انواعها

✓ تحميل الاجور و ادخال الرواتب الموظفين

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

ويُعد نظام Imtiyaz نظاماً حديثاً ذو صناعة جزائرية، تم تطويره ليتماشى مع خصوصيات البيئة البنكية الوطنية، كما يتميز بمرونته وسهولة استخدامه مقارنة بالنظام السابق.

رابعاً: نظام OBI النظام السابق

كان نظام OBI يُستخدم سابقاً في معالجة البيانات البنكية واستخراج التقارير، وهو نظام ذو صناعة تونسية، قبل أن يتم تعويضه تدريجياً بنظام Imtiyaz الأكثر تطوراً وملاءمة لمتطلبات العمل الحالية.

خامساً: نظام Télé-compensation

هو نظام معلوماتي إلكتروني يُستعمل لتسوية ومعالجة المدفوعات بين البنوك المختلفة بشكل آلي وسريع، دون نقل مادي للشيكات أو الوثائق.

بمعنى بسيط: عندما يقوم زبون بتحويل أموال أو إيداع شيك من بنك BADR إلى بنك آخر، فإن هذا النظام هو الذي يقوم بـ:

- ✓ تبادل المعلومات بين البنوك إلكترونياً
- ✓ حساب العمليات المالية بشكل جماعي
- ✓ تحديد من يدفع لمن وفي أي قيمة
- ✓ ثم تمرير النتيجة النهائية للتسوية إلى بنك الجزائر
- ✓ كيف يعمل النظام؟
- ✓ يعتمد على ثلاث مراحل رئيسية:
- ✓ جمع العمليات
- ✓ مثل الشيكات، التحويلات، أو وسائل الدفع الأخرى داخل البنك.
- ✓ الإرسال الإلكتروني بين البنوك

الفصل الثاني: الإطار المنهجي والسياق التنظيمي

✓ يتم إرسال البيانات عبر منصة مركزية بدل تبادل ورقي.

✓ التسوية النهائية

✓ يتم حساب الرصيد الصافي لكل بنك، ثم تسويته عبر بنك الجزائر.

سادساً: نظام BARBEROUSSE نظام المقاصة

يُعد نظام **Barberousse** من الأنظمة الأساسية في مجال المقاصة البنكية الخاصة بالكمبيالات، حيث يُستخدم لمعالجة عمليات التبادل المالي بين البنوك والوحدات المصرفية المختلفة. وتتمثل أهم وظائفه في:

- معالجة الكمبيالات والمدفوعات إلكترونياً بطريقة آمنة.
- تسريع عمليات التحويل بين البنوك والوكالات.
- توحيد قاعدة بيانات المقاصة لتسهيل الرقابة والمتابعة.
- دعم الرقابة الإدارية والكشف عن الأخطاء أو العمليات غير القانونية، من خلال التحقق من بيانات الشيك (التاريخ، المبلغ، الإمضاء، رقم الحساب، الصورة الرقمية...).
- إعداد تقارير دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات (بنك الفلاحة والتنمية الريفية، دليل نظام

(Barberousse، 2026، ص. 6)

ويُسهم هذا النظام في تقليص الزمن البنكي وتحسين جودة الخدمات المالية، إضافة إلى تعزيز الشفافية والموثوقية في التعاملات بين المؤسسات المصرفية.

جدول 13: جدول توضيحي للأنظمة

النظام	الوظيفة الرئيسية	بلد الصنع
FLEXCUBE	النظام البنكي الأساسي (Core Banking)	الهند
OBI	نظام سابق لاستخراج التقارير	تونس
Imtiyaz	نظام استخراج ومعالجة العمليات	الجزائر
Barberousse	نظام المقاصة البنكية	تونس
Télé-compensation	نظام المقاصة البنكية	الجزائر

من اعداد الطالبة: بالاعتماد على المراجع المذكورة

وبذلك يتضح أن البنية الرقمية للبنك تقوم على تكامل عدة أنظمة معلوماتية متخصصة، تعمل بشكل منسجم

لضمان فعالية الأداء البنكي، وتحقيق أعلى درجات الأمان والسرعة في معالجة العمليات المالية.

خلاصة الفصل الثاني :

في ختام هذا الفصل، نكون قد انتهينا من وضع الإطار العملي والمنهجي الذي قامت عليه دراستنا الميدانية، حيث مكنا هذا التصميم من ضبط المتغيرات واختيار الأدوات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات البحث. ومن خلال استعراضنا للهيكل التنظيمي والمنظومة البرمجية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، تبين لنا بوضوح مدى الاعتماد على أنظمة متكاملة مثل (FLEXCUBE) والنظام الجزائري (Imtiyaz) في تسيير العمليات المصرفية. إن هذه الأرضية المنهجية والمعرفية التي قمنا ببنائها في هذا الفصل هي التي ستسمح لنا في الفصل القادم بالانتقال إلى عرض وتحليل النتائج الميدانية، ومن ثم استخلاص الاستنتاجات المتعلقة بأثر الرقمنة على الأداء الوظيفي للموظفين داخل البنك.

الفصل الثالث:

تحليل و مناقشة النتائج

تمهيد

بعد عرض مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بموضوع الرقمنة وأداء الموظفين في الفصل السابق تأتي هذه المرحلة التطبيقية من الدراسة من أجل الانتقال إلى الجانب الميداني ومحاولة فهم الواقع العملي داخل المؤسسة محل الدراسة حيث أصبحت الرقمنة في السنوات الأخيرة من أهم التوجهات التي تعتمد عليها المؤسسات البنكية بسبب ما توفره من سرعة في معالجة المعلومات ودقة في تنفيذ العمليات وتحسين في مستوى الخدمة

وتكتسي هذه الدراسة أهمية خاصة لأن القطاع البنكي يعد من أكثر القطاعات التي شهدت تحولات رقمية واضحة سواء من خلال استعمال الأنظمة المعلوماتية الحديثة أو تطوير وسائل الاتصال الداخلية أو اعتماد برامج رقمية تساعد الموظفين على أداء مهامهم اليومية بكفاءة أكبر وهو ما جعل دراسة أثر الرقمنة على أداء الموظفين مسألة ضرورية لفهم طبيعة العلاقة بين التطور التكنولوجي وتحسين الأداء الوظيفي ومن أجل ذلك تم إجراء دراسة ميدانية داخل البنك محل الدراسة بالاعتماد على استبيان وجه إلى مجموعة من الموظفين العاملين في مختلف المصالح والأقسام حيث شملت العينة عدة مناصب وظيفية حتى تعكس مختلف وجهات النظر داخل المؤسسة وقد تم جمع البيانات ثم تفرغها ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS من أجل استخراج النتائج الإحصائية المناسبة وتحليلها

ويهدف هذا الفصل إلى عرض خصائص أفراد العينة ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمحاور الدراسة وبعد ذلك اختبار الفرضيات للوصول إلى نتائج تساعد في تفسير مدى مساهمة الرقمنة في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة البنكية

المبحث الأول: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة:

يُعدّ التحليل الوصفي لبيانات الدراسة من المراحل الأساسية في البحث العلمي، حيث يهدف إلى تقديم صورة أولية عن خصائص العينة المدروسة وفهم طبيعة الأفراد المبحوثين. ويساهم هذا التحليل في تنظيم البيانات وعرضها بطريقة مبسطة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كالتكرارات والنسب المئوية، مما يساعد على تفسير النتائج وربطها بإشكالية الدراسة.

وعليه، يتناول هذا المبحث عرضًا وتحليلًا لمختلف البيانات المتعلقة بأفراد العينة، سواء كانت بيانات شخصية أو مهنية، بهدف إبراز أهم الخصائص التي تميزهم، والتي يمكن أن يكون لها تأثير في نتائج الدراسة. كما يُمكن هذا التحليل من تكوين قاعدة معلوماتية تُعتمد لاحقًا في تفسير النتائج ومناقشتها ضمن محاور الدراسة المختلفة.

المطلب الأول: البيانات الشخصية

يخصص هذا المطلب لعرض وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة وذلك بهدف التعرف على الخصائص العامة للمبحوثين الذين شاركوا في الدراسة لما لهذه الخصائص من أهمية في تفسير النتائج وربطها بطبيعة الفئة المستهدفة

وقد شملت البيانات الشخصية مجموعة من المتغيرات المتعلقة بالجنس والسن والمستوى التعليمي والاقدمية المهنية اضافة الى المصلحة او القسم والمنصب الوظيفي حيث تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية من اجل اظهار توزيع افراد العينة حسب كل متغير

ويساعد هذا التحليل في تقديم صورة اولية عن طبيعة العينة المدروسة ومدى تنوعها داخل البنك بما يسمح بفهم افضل للنتائج التي سيتم التوصل اليها في تحليل محاور الدراسة لاحقا

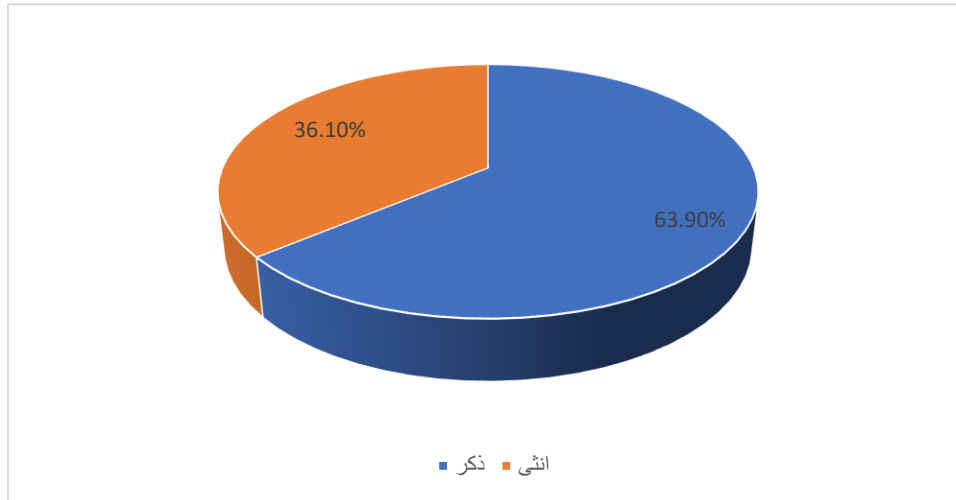
أولاً: خصائص العينة حسب متغير الجنس

جدول 14: خصائص العينة حسب متغير الجنس

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
الجنس	ذكر	62	63,9%
	انثى	35	36,1%
	المجموع	97	100%

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

رسم توضيحي 1: توزيع افراد العينة حسب الجنس



يبين الجدول توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس حيث نلاحظ ان فئة الذكور سجلت العدد الاكبر من افراد العينة بتكرار بلغ 62 فردا بنسبة 63.9 بالمئة في حين بلغ عدد الاناث 35 فردا بنسبة 36.1 بالمئة من مجموع افراد العينة وتظهر هذه النتائج ان الذكور يمثلون النسبة الاكبر ضمن العينة المدروسة وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة التوزيع المهني داخل البنك حيث قد يكون حضور الذكور اكثر في بعض المصالح

والوظائف المرتبطة بالنشاط البنكي، كما يعكس هذا التوزيع وجود تمثيل لكلا الجنسين داخل الدراسة مما يسمح بالحصول على معطيات متنوعة تعبر عن آراء الموظفين حول موضوع الرقمنة وأثرها على الأداء الوظيفي.

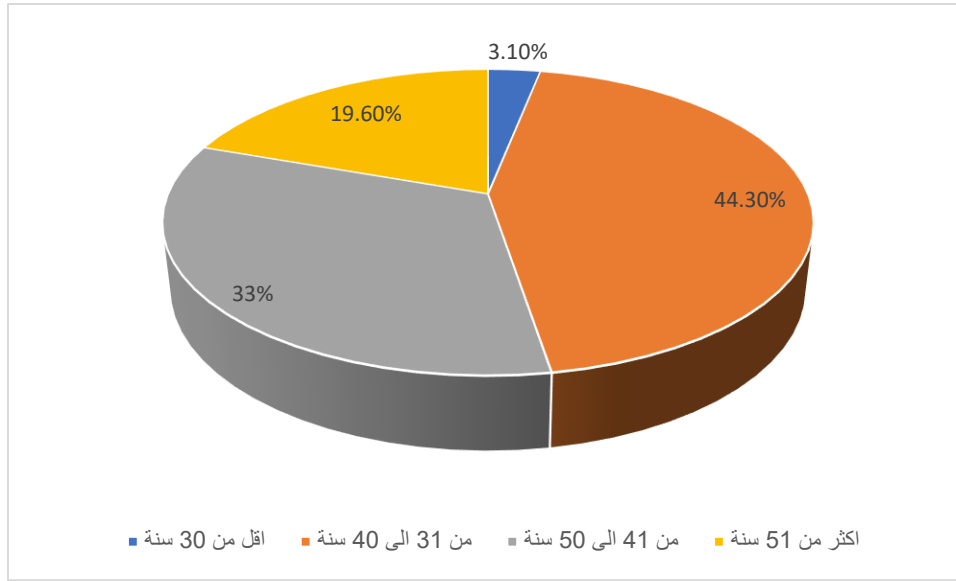
ثانيا: خصائص العينة حسب الفئة العمرية

جدول 15: خصائص العينة حسب الفئة العمرية

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	3	3,1%
	من 31 الى 40 سنة	43	44,3%
	من 41 الى 50 سنة	32	33%
	أكثر من 51 سنة	19	19,6%
	المجموع	97	100%

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

رسم توضيحي 2: دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب العمر



يبين الجدول توزيع افراد العينة حسب الفئة العمرية حيث نلاحظ ان الفئة العمرية من 31 الى 40 سنة جاءت في المرتبة الاولى بتكرار بلغ 43 فردا بنسبة 44.3 بالمئة وهي النسبة الاكبر ضمن افراد العينة تليها الفئة العمرية من 41 الى 50 سنة بتكرار قدره 32 فردا بنسبة 33 بالمئة ثم فئة اكثر من 51 سنة التي سجلت 19 فردا بنسبة 19.6 بالمئة في حين جاءت فئة اقل من 30 سنة في المرتبة الاخيرة بتكرار بلغ 3 افراد فقط بنسبة 3.1 بالمئة

وتشير هذه النتائج الى ان اغلب افراد العينة ينتمون الى فئات عمرية متوسطة وهو ما يعكس وجود موظفين يمتلكون قدرا من الخبرة المهنية ويمكنهم تقديم اراء اكثر ارتباطا بواقع استخدام الرقمنة داخل البنك واثرا على الاداء الوظيفي.

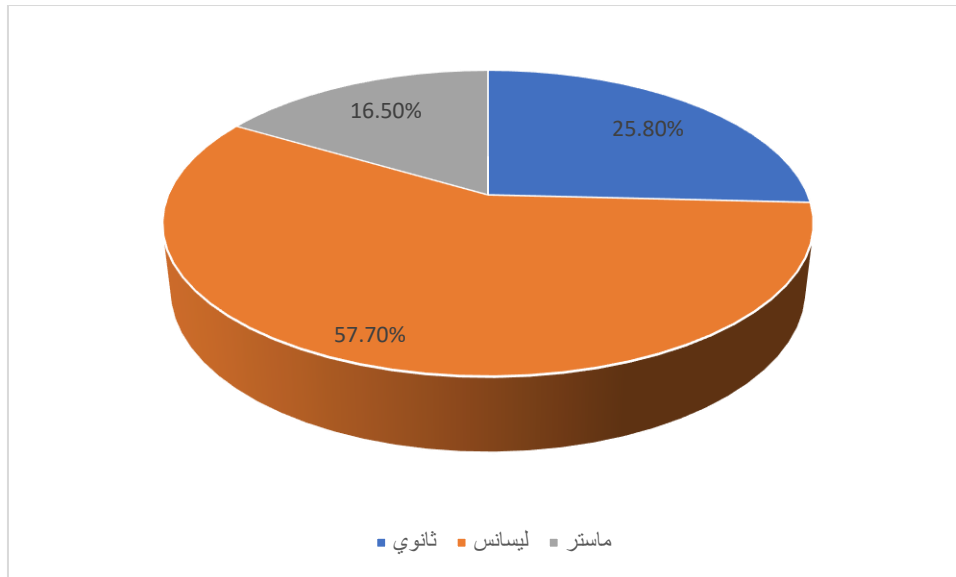
ثالثا : خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

جدول 16: خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
المستوى التعليمي	ثانوي	25	25,8%
	ليسانس	56	57,7%
	ماستر	16	16,5%
	المجموع	97	100%

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

رسم توضيحي 3: دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المستوى التعليمي



يبين الجدول توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي حيث نلاحظ ان فئة الحاصلين على شهادة الليسانس

جاءت في المرتبة الاولى بتكرار بلغ 56 فردا بنسبة 57.7 بالمئة وهي النسبة الاكبر ضمن افراد العينة

تليها فئة المستوى الثانوي بتكرار قدره 25 فردا بنسبة 25.8 بالمئة ثم فئة الحاصلين على شهادة الماستر بتكرار بلغ 16 فردا بنسبة 16.5 بالمئة

وتظهر هذه النتائج ان اغلب افراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي وهو ما يعكس توفر مستوى معرفي يساعد على فهم موضوع الدراسة والتفاعل مع مضامين الاستبيان خاصة ان العمل البنكي يتطلب مستوى معيناً من التأهيل العلمي في عدد من المناصب والمهام المختلفة

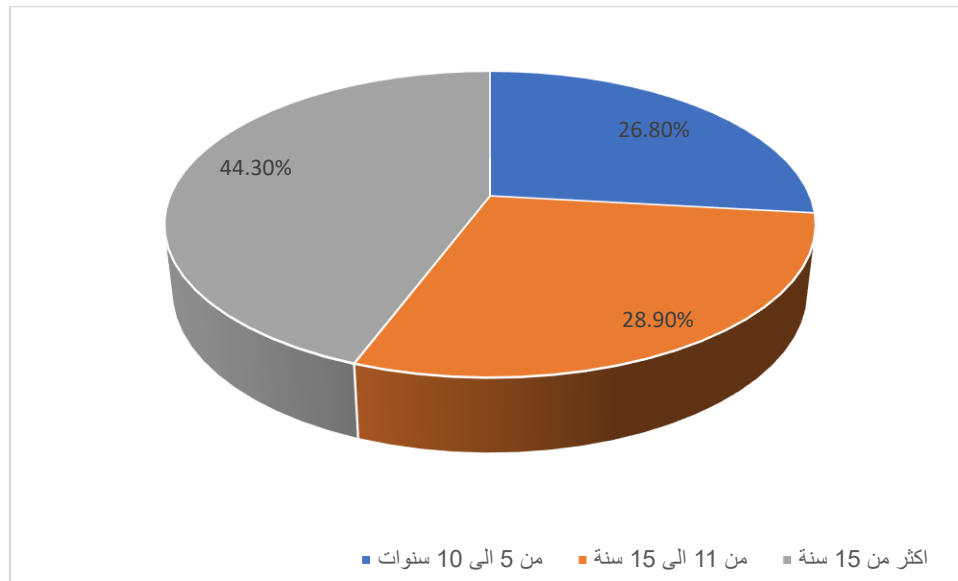
رابعا: خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

جدول 17: خصائص العينة حسب سنوات الخبرة

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
سنوات الخبرة	من 5 الى 10 سنوات	26	26,8%
	من 11 الى 15 سنة	28	28,9%
	اكتر من 15 سنة	43	44,3%
	المجموع	97	100%

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

رسم توضيحي 4: دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب سنوات الخبرة



من اعداد الطالبة: بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين الجدول توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة حيث نلاحظ ان فئة اكثر من 15 سنة سجلت اعلى

نسبة بتكرار بلغ 43 فردا بنسبة 44.3 بالمئة وهي النسبة الاكبر ضمن افراد العينة.

تليها فئة من 11 الى 15 سنة بتكرار قدره 28 فردا بنسبة 28.9 بالمئة ثم فئة من 5 الى 10 سنوات

بتكرار بلغ 26 فردا بنسبة 26.8 بالمئة.

وتشير هذه النتائج الى ان اغلب افراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة داخل العمل البنكي وهو ما يمنح

الدراسة قيمة اكبر لان الاجابات الصادرة عن موظفين ذوي خبرة تساعد على تقديم تصور اقرب للواقع حول

مدى تأثير الرقمنة على الاداء الوظيفي داخل البنك.

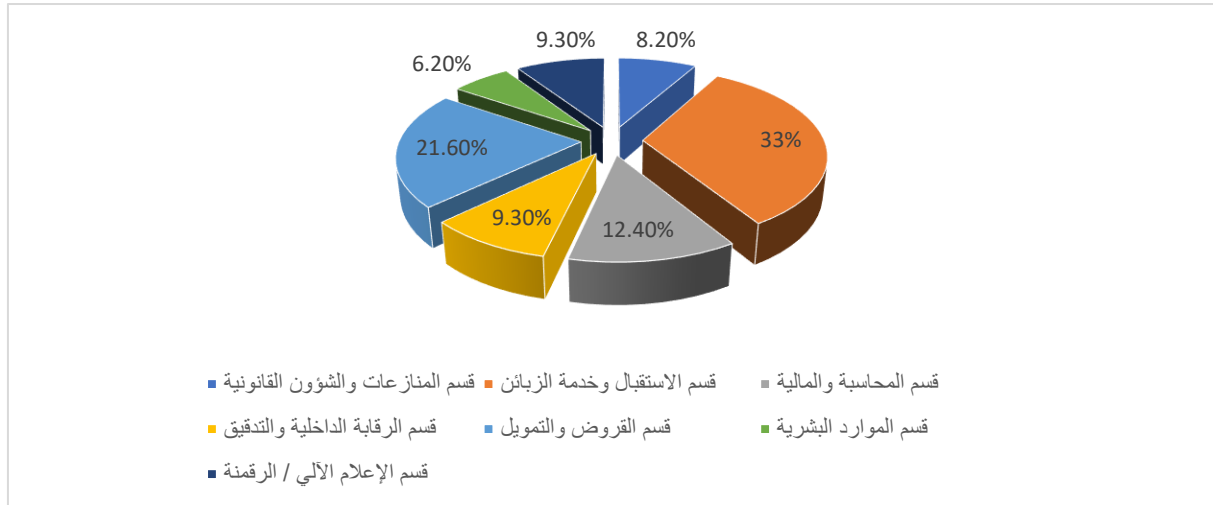
خامسا : خصائص العينة حسب المصلحة او القسم التابع له

جدول 18: خصائص العينة حسب المصلحة او القسم التابع له

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
المصلحة أو القسم	قسم المنازعات والشؤون القانونية	8	8,2%
	قسم الاستقبال وخدمة الزبائن	32	33%
	قسم المحاسبة والمالية	12	12,4%
	قسم الرقابة الداخلية والتدقيق	9	9,3%
	قسم القروض والتمويل	21	21,6%
	قسم الموارد البشرية	6	6,2%
	قسم الإعلام الآلي / الرقمنة	9	9,3%
	المجموع	97	100%

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

رسم توضيحي 5: دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المصلحة أو القسم



من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين الجدول توزيع افراد العينة حسب المصلحة او القسم التابع له حيث نلاحظ ان قسم الاستقبال وخدمة الزبائن سجل اعلى نسبة بتكرار بلغ 32 فردا بنسبة 33 بالمئة وهو ما يجعله القسم الاكثر تمثيلا داخل العينة يليه قسم القروض والتمويل بتكرار قدره 21 فردا بنسبة 21.6 بالمئة ثم قسم المحاسبة والمالية بتكرار بلغ 12 فردا بنسبة 12.4 بالمئة، كما سجل كل من قسم الرقابة الداخلية والتدقيق وقسم الاعلام الآلي او الرقمنة 9 افراد بنسبة 9.3 بالمئة لكل منهما في حين بلغ عدد العاملين في قسم المنازعات والشؤون القانونية 8 افراد بنسبة 8.2 بالمئة وجاء قسم الموارد البشرية في المرتبة الاخيرة بتكرار قدره 6 افراد بنسبة 6.2 بالمئة، وتعكس هذه النتائج تنوع افراد العينة من حيث الانتماء الى مختلف المصالح داخل البنك وهو ما يمنح الدراسة قدرة افضل على تمثيل واقع استخدام الرقمنة في بيئات عمل متعددة كما ان ارتفاع نسبة قسم الاستقبال وخدمة الزبائن وقسم القروض والتمويل يبدو منطقيا بالنظر الى كثافة النشاط داخل هذين القسمين وارتباطهما المباشر بالعمليات البنكية اليومية.

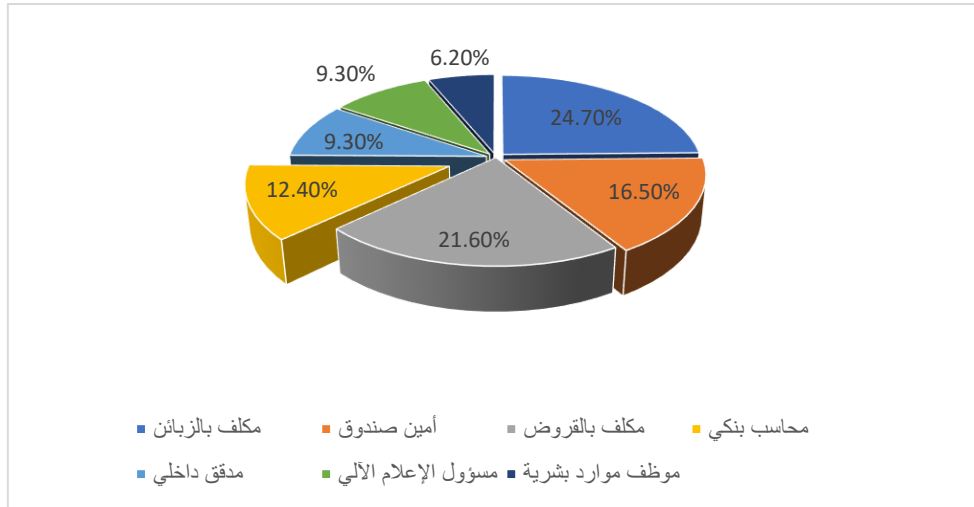
خامسا : خصائص العينة حسب المنصب الوظيفي

جدول 19: خصائص العينة حسب المنصب الوظيفي

البيان	المتغير	التكرار	النسب المئوية
المنصب الوظيفي	مكلف بالزبائن	24	24,7%
	أمين صندوق	16	16,5%
	مكلف بالقروض	21	21,6%
	محاسب بنكي	12	12,4%
	مدقق داخلي	9	9,3%
	مسؤول الإعلام الآلي	9	9,3%
	موظف موارد بشرية	6	6,2%
	المجموع	97	100%

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

رسم توضيحي 6: دائرة نسبية تمثل خصائص العينة حسب المنصب الوظيفي



من اعداد الطالبة: بالاعتماد على برنامج SPSS V27

يبين الجدول توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي حيث نلاحظ ان منصب مكلف بالزبائن سجل اعلى

نسبة بتكرار بلغ 24 فردا بنسبة 24.7 بالمئة وهو ما يجعله المنصب الاكثر تمثيلا داخل العينة.

يليه منصب مكلف بالقروض بتكرار قدره 21 فردا بنسبة 21.6 بالمئة ثم منصب امين صندوق بتكرار بلغ

16 فردا بنسبة 16.5 بالمئة، كما بلغ عدد المحاسبين البنكيين 12 فردا بنسبة 12.4 بالمئة في حين سجل

كل من منصب مدقق داخلي ومسؤول الاعلام الآلي 9 افراد بنسبة 9.3 بالمئة لكل منهما وجاء موظفو

الموارد البشرية في المرتبة الاخيرة بتكرار قدره 6 افراد بنسبة 6.2 بالمئة وتظهر هذه النتائج تنوع المناصب

الوظيفية داخل العينة وهو ما يسمح بالحصول على اراء مختلفة تعكس واقع استخدام الرقمنة داخل البنك

من زوايا مهنية متعددة كما ان ارتفاع نسبة المناصب المرتبطة مباشرة بخدمة الزبائن والقروض يعكس

طبيعة النشاط البنكي الذي يركز بشكل كبير على هذه الوظائف.

المطلب الثاني: عرض نتائج أبعاد الدراسة

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة حول المحور الأول

بعد عرض الخصائص الشخصية والمهنية لأفراد العينة يتم في هذا الجزء الانتقال الى تحليل اجاباتهم حول محاور الدراسة من اجل التعرف على اتجاهاتهم تجاه العبارات الواردة في الاستبيان ومدى تقييمهم لمختلف الابعاد المرتبطة بموضوع البحث.

ويخصص هذا الجزء لتحليل المحور الاول المتعلق بالرقمنة باعتباره المتغير المستقل في الدراسة حيث يضم مجموعة من الابعاد التي تعكس واقع استخدام الوسائل الرقمية داخل البنك وتشمل عتاد الحاسوب وشبكات الاتصال والبرمجيات الرقمية وتاهيل العامل البشري والثقافة التنظيمية الرقمية.

وقد تم الاعتماد في تحليل هذا المحور على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات من اجل تحديد مستوى موافقة افراد العينة على كل عبارة والكشف عن الاتجاه العام نحو هذا المحور.

جدول 20: مدى الموافقة حول المحور الاول وابعاده مدى الموافقة حول المحور الاول وابعاده

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
البعد الاول: عتاد الحاسوب					
01	توفر المؤسسة أجهزة حاسوب كافية للموظفين	3,5876	1,17927	2	كبيرة
02	تتميز أجهزة الحاسوب في المؤسسة بالسرعة والكفاءة	3,6082	1,00578	1	كبيرة
03	يتم تحديث عتاد الحاسوب بشكل دوري	3,5979	0,99645	3	كبيرة
04	تسهل الأدوات الرقمية أداء العمل اليومي	3,3093	1,17580	4	متوسط
	المتوسط العام للبعد الاول	3,525773	1,089327	-	كبيرة
البعد الثاني: شبكات الاتصال					
05	توفر المؤسسة شبكة إنترنت جيدة	2,9897	1,27062	4	متوسط
06	تسهل شبكات الاتصال تبادل المعلومات بين الموظفين	3,4330	1,11717	2	كبيرة
07	تعتمد المؤسسة على البريد الإلكتروني في التواصل المهني	3,1546	1,21055	3	متوسط

08	تساعد الشبكات في تسريع إنجاز العمل	3,7216	0,93254	1	كبيرة
	المتوسط العام للبعد الثاني	3,324742	1,132719	-	متوسط
البعد الثالث: البرمجيات الرقمية					
09	تستخدم المؤسسة برامج معلوماتية لإنجاز الأعمال	3,8454	1,02409	1	كبيرة
10	تتميز البرامج المستعملة بسهولة الاستخدام	3,3711	1,10227	3	متوسط
11	تساعد البرمجيات في تقليل الأخطاء في العمل	3,6701	1,06772	2	كبيرة
	المتوسط العام للبعد الثالث	3,628866	1,064692	-	كبيرة
البعد الرابع: تأهيل العامل البشري					
12	توفر المؤسسة تكوينات في مجال استخدام التكنولوجيا	3,5567	1,11775	3	كبيرة
13	يملك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الوسائل الرقمية	3,7320	0,98441	1	كبيرة
13	تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية	3,6186	1,04526	2	كبيرة
14	أنجز مهامي بكفاءة أكبر بفضل الرقمنة	3,5464	1,08992	4	كبيرة

المتوسط العام للبعد الرابع	3,613402	1,059336	-	كبيرة
البعد الخامس: الثقافة التنظيمية الرقمية				
15 تشجع الإدارة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمل	3,5979	1,01714	3	كبيرة
16 يدعم المسؤولون استخدام الأنظمة الرقمية	3,9072	0,92514	1	كبيرة
17 تمتلك المؤسسة رؤية واضحة للتحويل الرقمي	3,7113	0,88927	2	كبيرة
المتوسط العام للبعد الخامس	3,738832	0,943852		كبيرة

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

البعد الاول :عتاد الحاسوب

احتلت العبارة رقم 02 القائلة تتميز اجهزة الحاسوب في المؤسسة بالسرعة والكفاءة المركز الاول داخل هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ 3.6082 وانحراف معياري قدره 1.00578 وهو ما يدل على ان اغلب افراد العينة يميلون الى الموافقة على ان اجهزة الحاسوب المستعملة داخل البنك تتمتع بمستوى مقبول من السرعة والكفاءة مما يساعدهم على اداء المهام اليومية.

واحتلت العبارة رقم 03 القائلة يتم تحديث عتاد الحاسوب بشكل دوري المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ 3.5979 وانحراف معياري قدره 0.99645 ويعكس ذلك وجود توجه ايجابي لدى الموظفين نحو اعتبار ان المؤسسة تحرص على تجديد العتاد الرقمي بشكل يسمح بمواكبة متطلبات العمل.

وجاءت العبارة رقم 01 القائلة توفر المؤسسة اجهزة حاسوب كافية للموظفين في المركز الثالث بمتوسط حسابي بلغ 3.5876 وانحراف معياري قدره 1.17927 مما يشير الى ان غالبية الموظفين يرون ان المؤسسة توفر عددا مقبولا من اجهزة الحاسوب رغم وجود تفاوت نسبي في الاراء.

اما العبارة رقم 04 القائلة تسهل الادوات الرقمية اداء العمل اليومي فقد احتلت المركز الرابع بمتوسط حسابي بلغ 3.3093 وانحراف معياري قدره 1.17580 وهو ما يدل على موافقة متوسطة مقارنة ببقية العبارات داخل هذا البعد.

البعد الثاني: شبكات الاتصال

احتلت العبارة رقم 08 القائلة تساعد الشبكات في تسريع انجاز العمل المركز الاول بمتوسط حسابي بلغ 3.7216 وانحراف معياري قدره 0.93254 وهو ما يدل على اقتناع الموظفين بالدور الذي تؤديه الشبكات في تحسين سرعة انجاز المهام.

واحتلت العبارة رقم 06 القائلة تسهل شبكات الاتصال تبادل المعلومات بين الموظفين المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ 3.4330 وانحراف معياري قدره 1.11717 مما يعكس نظرة ايجابية نحو دور الاتصال الرقمي في دعم التنسيق الداخلي.

وجاءت العبارة رقم 07 القائلة تعتمد المؤسسة على البريد الالكتروني في التواصل المهني في المركز الثالث بمتوسط حسابي بلغ 3.1546 وانحراف معياري قدره 1.21055 وهو ما يشير الى وجود اعتماد متوسط على البريد الالكتروني.

اما العبارة رقم 05 القائلة توفر المؤسسة شبكة انترنت جيدة فقد احتلت المركز الرابع بمتوسط حسابي بلغ 2.9897 وانحراف معياري قدره 1.27062 وهو ادنى متوسط داخل هذا البعد مما يدل على وجود ملاحظات لدى بعض الموظفين حول جودة الشبكة.

البعد الثالث: البرمجيات الرقمية

احتلت العبارة رقم 09 القائلة تستخدم المؤسسة برامج معلوماتية لانجاز الاعمال المركز الاول بمتوسط حسابي بلغ 3.8454 وانحراف معياري قدره 1.02409 وهو ما يدل على وجود اتفاق واضح بين افراد العينة حول اعتماد المؤسسة على البرمجيات الرقمية في انجاز مختلف الاعمال اليومية.

واحتلت العبارة رقم 11 القائلة تساعد البرمجيات في تقليل الاخطاء في العمل المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ 3.6701 وانحراف معياري قدره 1.06772 مما يعكس ادراك الموظفين لاهمية البرمجيات في رفع الدقة وتقليل الاخطاء المهنية.

اما العبارة رقم 10 القائلة تتميز البرامج المستعملة بسهولة الاستخدام فقد احتلت المركز الثالث بمتوسط حسابي بلغ 3.3711 وانحراف معياري قدره 1.10227 وهو ما يشير الى ان مستوى الرضا عن سهولة استعمال البرامج موجود لكنه اقل مقارنة ببقية العبارات.

البعد الرابع: تأهيل العامل البشري

احتلت العبارة رقم 13 القائلة يمتلك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الوسائل الرقمية المركز الاول بمتوسط حسابي بلغ 3.7320 وانحراف معياري قدره 0.98441 وهو ما يدل على ان اغلب افراد العينة يرون ان الموظفين يمتلكون مستوى مناسباً من المهارات الرقمية.

واحتلت العبارة رقم 13 الثانية القائلة تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ 3.6186 وانحراف معياري قدره 1.04526 مما يعكس وجود اهتمام من المؤسسة بتطوير القدرات الرقمية للعاملين.

وجاءت العبارة رقم 12 القائلة توفر المؤسسة تكوينات في مجال استخدام التكنولوجيا في المركز الثالث بمتوسط حسابي بلغ 3.5567 وانحراف معياري قدره 1.11775 وهو ما يشير الى وجود توجه ايجابي نحو التكوين لكن بدرجة اقل من العبارات السابقة.

اما العبارة رقم 14 القائلة انجز مهامي بكفاءة اكبر بفضل الرقمنة فقد احتلت المركز الرابع بمتوسط حسابي بلغ 3.5464 وانحراف معياري قدره 1.08992 مما يدل على اتفاق متوسط مرتفع حول اثر الرقمنة في تحسين الكفاءة الفردية.

البعد الخامس :الثقافة التنظيمية الرقمية

احتلت العبارة رقم 16 القائلة يدعم المسؤولون استخدام الانظمة الرقمية المركز الاول بمتوسط حسابي بلغ 3.9072 وانحراف معياري قدره 0.92514 وهو اعلى متوسط ضمن هذا البعد مما يدل على وجود دعم واضح من المسؤولين لاعتماد الرقمنة داخل البنك.

واحتلت العبارة رقم 17 القائلة تمتلك المؤسسة رؤية واضحة للتحويل الرقمي المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ 3.7113 وانحراف معياري قدره 0.88927 وهو ما يعكس وجود تصور ايجابي لدى الموظفين حول توجه المؤسسة نحو الرقمنة.

اما العبارة رقم 15 القائلة تشجع الادارة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمل فقد احتلت المركز الثالث بمتوسط حسابي بلغ 3.5979 وانحراف معياري قدره 1.01714 مما يدل على وجود موافقة جيدة حول هذا الجانب.

القسم الثاني: الأداء الوظيفي

جدول 21: مدى الموافقة حول المحور الثاني الاداء الوظيفي

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الاجابات
01	ارتفعت إنتاجي مع استخدام التكنولوجيا الرقمية	3,3299	1,06772	4	متوسطة
02	أستطيع احترام آجال العمل بشكل أفضل	3,5464	0,98975	2	كبيرة
03	تحسنت جودة عملي بفضل الأنظمة الرقمية	3,7113	1,15433	1	كبيرة
04	تزيد الأدوات الرقمية من دافعي للعمل	3,4845	1,16470	3	كبيرة
	المتوسط	3,518041	1,094125		كبيرة

من اعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS V27

احتلت العبرة رقم 03 القائلة تحسنت جودة عملي بفضل الانظمة الرقمية المركز الاول بمتوسط حسابي بلغ 3.7113 وانحراف معياري قدره 1.15433 وهو ما يدل على ان اغلب افراد العينة يرون ان استخدام الانظمة الرقمية ساهم بشكل واضح في تحسين جودة العمل داخل البنك وهذا يعكس الاثر الايجابي للرقمنة على الاداء المهني.

واحتلت العبارة رقم 02 القائلة **استطيع احترام اجال العمل بشكل افضل** المركز الثاني بمتوسط حسابي بلغ 3.5464 وانحراف معياري قدره 0.98975 مما يشير الى ان الموظفين يعتبرون ان الوسائل الرقمية ساعدتهم على تنظيم الوقت والالتزام بمواعيد انجاز المهام بصورة افضل.

وجاءت العبارة رقم 04 القائلة **تزيد الادوات الرقمية من دافعتي للعمل في المركز الثالث** بمتوسط حسابي بلغ 3.4845 وانحراف معياري قدره 1.16470 وهو ما يعكس وجود اتجاه ايجابي لدى افراد العينة نحو اعتبار ان الرقمنة تؤثر ايضا في الجانب المعنوي والتحفيزي للعمل.

اما العبارة رقم 01 القائلة **ارتفعت انتاجيتي مع استخدام التكنولوجيا الرقمية** فقد احتلت المركز الرابع بمتوسط حسابي بلغ 3.3299 وانحراف معياري قدره 1.06772 ورغم انها جاءت في المرتبة الاخيرة داخل هذا المحور الا ان متوسطها يشير الى مستوى موافقة متوسط يميل الى الايجابية.

ويظهر من خلال المتوسط العام للمحور الثاني الذي بلغ 3.518041 بان اتجاه اجابات افراد العينة جاء بدرجة كبيرة وهو ما يدل على وجود تقييم ايجابي لدور الرقمنة في تحسين الاداء الوظيفي داخل البنك.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

بعد عرض وتحليل البيانات الوصفية لعينة الدراسة، تأتي هذه المرحلة لتمثل خطوة أساسية في البحث، والمتمثلة في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج المتوصل إليها. حيث يهدف هذا المبحث إلى التحقق من صحة الفرضيات المطروحة من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بغرض الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة ودرجة تأثيرها.

ويُعد اختبار التوزيع الطبيعي من أهم الخطوات التمهيدية التي تسبق تطبيق الاختبارات الإحصائية، إذ يسمح بتحديد نوع الاختبارات التي يمكن استخدامها، سواء كانت معلمية أو غير معلمية، بما يضمن دقة النتائج وموضوعيتها. كما يساهم هذا المبحث في تفسير النتائج الإحصائية وربطها بالإطار النظري للدراسة، وصولاً إلى استخلاص استنتاجات علمية دقيقة تدعم أو ترفض فرضيات البحث.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

يعد اختبار التوزيع الطبيعي من الخطوات الإحصائية الأساسية قبل تطبيق الاختبارات المعلمية الخاصة باختبار الفرضيات، إذ يتطلب هذا الإجراء التأكد من أن بيانات العينة تتبع توزيعاً طبيعياً أو أنها تسمح باستخدام الاختبارات المعلمية وفق الشروط الإحصائية المعروفة.

ففي حالة تحقق شرط التوزيع الطبيعي يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، أما في حالة عدم تحقق هذا الشرط فيتم اللجوء إلى الاختبارات غير المعلمية، إلا أن هذا الأمر يرتبط أيضاً بحجم العينة المدروسة.

جدول 22: اختبار التوزيع الطبيعي

قيمة اختبار Kolmogorov-smirnov	قيمة اختبار Shapiro-wilk
0.066	0.134

للحكم على البيانات ما إذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، نقارن قيمة (Sig.) بمستوى الدلالة

المتعارف عليه: ($\alpha = 0.05$)

بما أن قيمة (Sig.) في كلا الاختبارين أكبر من 0.05.

هذا يعني قبول الفرضية الصفرية التي تقول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

جدول 23: نتائج الانحدار الخطي المتعدد

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار المتعدد							القيمة التفسيرية		نموذج الانحدار المتعدد	
Sig	Durbin-Watson	Vif	قيمة T	قيمة B	Beta		R ²	R	مستوى المعنوية	قيمة المحسوبة F
0.000	1.595		4.353	6.219		الثابت	0.121	0.374	0.037	2.494
0,986		2,022	- 0,017	- 0,002	- 0,002	عتاد الحاسب				
0,049		1,651	1,999	0,253	0,198	شبكات الاتصال				
0,743		1,766	0,329	0,043	0,047	البرمجيات الرقمية				
0,665		2,188	0,434	0,063	0,049	العامل البشري				
0,766		2,749	0,299	0,049	0,054	الثقافة التنظيمية				

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة ببرنامج SPSSV27

يبين هذا الجدول نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس اثر ابعاد الرقمنة مجتمعة على الاداء الوظيفي حيث نلاحظ في البداية ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.374 وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة لكنها متوسطة بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والاداء الوظيفي، اما بالنسبة لاختبار جودة النموذج فقد بلغت قيمة F المحسوبة 6.219 بمستوى معنوية 0.000 وهو اقل من 0.05 مما يدل على ان نموذج الانحدار المتعدد ككل دال احصائيا ويمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين المتغيرات، كما بلغت قيمة Durbin Watson 1.595 وهي قريبة من 2 مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط ذاتي في البواقي وهو ما يعزز صلاحية النموذج، اما فيما يخص المعنوية الجزئية للمتغيرات المستقلة فنلاحظ ما يلي:

✓ عتاد الحاسوب لم يكن له تأثير دال احصائيا حيث بلغت قيمة المعنوية 0.986 وهي اكبر من 0.05.

✓ شبكات الاتصال كان لها تأثير دال احصائيا حيث بلغت قيمة المعنوية 0.049 وهي اقل من 0.05.

مما يدل على انها المتغير الوحيد المؤثر داخل النموذج.

✓ البرمجيات الرقمية لم يكن لها تأثير دال احصائيا حيث بلغت قيمة المعنوية 0.743.

✓ العامل البشري لم يكن له تأثير دال احصائيا حيث بلغت قيمة المعنوية 0.665.

✓ الثقافة التنظيمية الرقمية لم يكن لها تأثير دال احصائيا حيث بلغت قيمة المعنوية 0.766.

ويمكن بلورة أهم الاستنتاجات في النقاط التالية:

الأثر الفردي لأبعاد الرقمنة: أثبتت نتائج انحدار الأبعاد (فرادى) أن كل متغير من متغيرات الرقمنة (شبكات الاتصال، عتاد الحاسوب، البرمجيات الرقمية، تأهيل العامل البشري، والثقافة التنظيمية الرقمية) يساهم بشكل إيجابي ومستقل في تحسين الأداء الوظيفي، حيث برزت "شبكات الاتصال" كأقوى هذه المتغيرات تأثيراً بارتباط .

الدور المحوري لشبكات الاتصال: كشفت الدراسة عن نتيجة جوهرية، وهي أنه عند اختبار جميع الأبعاد معاً في نموذج واحد، ظلت "شبكات الاتصال" هي المتغير الوحيد ذو التأثير المعنوي المباشر والمستقل. وهذا يشير إلى أن فاعلية العناصر الأخرى (كالأجهزة والبرمجيات) تظل مرهونة بوجود شبكة اتصالات قوية وكفؤة تعمل كحامل ومحرك لهذه المنظومة.

تكامل العناصر: تشير النتائج إلى وجود تداخل وتكامل بين الأبعاد؛ فالعنصر البشري المؤهل والثقافة الرقمية يمثلان البيئة الحاضنة، بينما تشكل الشبكات والعتاد الوسائل التنفيذية، وهو ما يفسر ضرورة تبني نهج شمولي عند تطبيق استراتيجيات الرقمنة لضمان انعكاسها بشكل أمثل على الأداء العام.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي للبيانات، تبين أن للرقمنة دوراً بارزاً في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة. حيث أظهرت النتائج أن اعتماد الأنظمة والتقنيات الرقمية الحديثة ساهم في تسهيل مختلف العمليات الإدارية والمصرفية، وتسريع إنجاز المعاملات، بالإضافة إلى تعزيز دقة العمل وتقليل الأخطاء المرتبطة بالأساليب التقليدية. كما أتاحت الرقمنة للموظفين إمكانية الوصول السريع إلى المعلومات والبيانات، الأمر الذي ساهم في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى الكفاءة المهنية، كما كشفت النتائج أن استخدام الأدوات الرقمية يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين مختلف المصالح، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة. ويؤدي ذلك بدوره إلى زيادة فعالية الأداء وتحقيق قدر أكبر من السرعة والمرونة في تنفيذ المهام المختلفة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النتائج المتوصل إليها تدعم الفرضية الرئيسية للدراسة التي مفادها أن الرقمنة تؤثر تأثيراً إيجابياً على أداء الموظفين. وعليه، يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث أثبتت

المعطيات الميدانية أن تبني التقنيات الرقمية داخل المؤسسة يعد عاملاً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز كفاءة الموظفين، بما يساهم في رفع مستوى فعالية العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال هذا الفصل تم الانتقال الى الجانب التطبيقي للدراسة من اجل التعرف على واقع الرقمنة داخل البنك ومدى تأثيرها على الاداء الوظيفي للموظفين وذلك بالاعتماد على الدراسة الميدانية التي شملت مجموعة من العاملين في عدة وكالات تابعة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وقد سمح تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة بتقديم صورة واضحة عن الخصائص العامة للمبحوثين من حيث الجنس والعمر والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة والمصلحة والمنصب الوظيفي وهو ما ساعد على فهم طبيعة الفئة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة.

كما بين التحليل الوصفي لمحاور الدراسة ان افراد العينة يميلون بشكل عام الى الموافقة على وجود دور ايجابي للرقمنة داخل البنك سواء من خلال توفر الوسائل الرقمية او استخدام البرمجيات وشبكات الاتصال او من خلال دعم الادارة للتحويل الرقمي.

اما نتائج اختبار الفرضيات فقد اظهرت وجود اثر ذي دلالة احصائية لمختلف ابعاد الرقمنة على الاداء الوظيفي وهو ما يؤكد ان تحسين البيئة الرقمية داخل المؤسسة البنكية يسهم في رفع مستوى الاداء وتحسين جودة العمل.

وبناء على ذلك يمكن القول ان الرقمنة اصبحت من العوامل المهمة التي تؤثر في فعالية العمل البنكي وتساعد على تطوير الاداء الوظيفي داخل المؤسسة.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع أثر الرقمنة على أداء الموظفين، يتضح أن التحول الرقمي أصبح من أبرز التوجهات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وتعزيز قدرتها على تحقيق الكفاءة والفعالية، حيث لم تعد الرقمنة مجرد استخدام للأدوات التقنية، بل أصبحت أسلوباً متكاملًا في إدارة العمل وتنظيمه يهدف إلى تطوير طرق إنجاز المهام وتحسين جودة الخدمات المقدمة. وقد خلصت الدراسة من خلال التحليل الإحصائي المعمق لبيانات الجانب الميداني والأدلة النظرية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرقمنة على الأداء الوظيفي، إذ تبين أن اعتماد الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة يساهم بفعالية في تسهيل العمليات الإدارية، وتقليل الوقت والجهد المبذولين، وتحسين دقة المعلومات وسرعة تداولها، كما كشف التحليل الإحصائي أن أبعاد الرقمنة مجتمعة تفسر ما نسبته 12.1% من التغير الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي، وهو ما يعكس الدور الحيوي للرقمنة كأداة فعالة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

وقد أكدت النتائج الميدانية أن شبكات الاتصال تمثل العمود الفقري لمنظومة الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة، باعتبارها المتغير الأكثر تأثيراً ومعنوية من الناحية الإحصائية، مما يشير إلى أن فاعلية العناصر الأخرى كالأجهزة والبرمجيات تظل مرهونة بوجود شبكة اتصالات قوية وكفؤة تضمن تعزيز التواصل والتنسيق بين الموظفين والإدارات المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي على حد سواء. ومن جهة أخرى، أثبتت الدراسة أن نجاح تطبيق الرقمنة لا يرتبط فقط بتوفير الوسائل التكنولوجية، بل يتطلب منظومة متكاملة تشمل الشروط التنظيمية والبشرية، حيث تساهم الرقمنة في رفع مستوى الكفاءة المهنية للموظفين من خلال تمكينهم من استخدام أدوات عمل حديثة، شريطة توفر برامج التكوين والتدريب المستمر، وتعزيز ثقافة رقمية تشجع على الابتكار، إضافة إلى توفير بنية تحتية تقنية قوية تدعم مختلف الأنظمة المعتمدة.

ونخلص في نهاية المطاف إلى أن الرقمنة تمثل إحدى الركائز الأساسية لتطوير المؤسسات وتحسين أداء موظفيها، مما يستوجب ضرورة مواصلة الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية للأفراد وتحديث الأنظمة المعلوماتية بما يتماشى مع متطلبات العمل الحديثة، لضمان انعكاس ذلك بشكل إيجابي على جودة الخدمات ورضا المستفيدين، ومع ذلك يبقى موضوع الرقمنة من المواضيع الحيوية التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الدراسات المعمقة في ظل التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، لتعميق الفهم حول مختلف أبعاد التحول الرقمي وانعكاساته المستمرة على الأداء التنظيمي والموارد البشرية.

مساهمات الدراسة:

أولاً: المساهمات الأكاديمية (النظرية)

تُسهّم هذه الدراسة في إثراء الأدب العلمي المتعلق بالرقمنة وأداء الموظفين من خلال عدة جوانب؛ إذ تُقدم إطاراً تحليلياً يجمع بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية للرقمنة في سياق القطاع البنكي الجزائري، وهو ما تفتقر إليه الدراسات المحلية السابقة التي تناولت كل بُعد بمعزل عن الآخر. كما تُعزز الدراسة التراكم المعرفي حول العلاقة بين شبكات الاتصال والأداء الوظيفي في البيئات المصرفية، وتفتح آفاقاً بحثية جديدة تتعلق بدور الذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني في تطوير الأداء البنكي مستقبلاً.

ثانياً: المساهمات الإدارية (التطبيقية)

على الصعيد التطبيقي، تُوفّر هذه الدراسة لإدارات البنوك الجزائرية معطيات ميدانية دقيقة تُمكنها من اتخاذ قرارات مدروسة في مجال الاستثمار الرقمي، لا سيما فيما يخص الأولوية في تطوير شبكات الاتصال بوصفها المتغير الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين. كما تُزوّد صانعي القرار بمؤشرات قابلة للتطبيق لتصميم برامج تكوين موجّهة تُعزز الكفاءة الرقمية للموارد البشرية، بما يُسهّم في تحقيق التميز المصرفي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.

بناءً على نتائج الدراسة والتحليل الإحصائي الذي أظهر الدور الجوهري لشبكات الاتصال وأهمية التكامل بين التكنولوجيا والعنصر البشري، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات العملية الموجهة لإدارة البنك والباحثين في هذا المجال:

توصيات موجهة لإدارة البنك (تطويرية)

تطوير البنية التحتية للاتصالات: بما أن "شبكات الاتصال" كانت المتغير الأكثر تأثيراً، يجب على البنك الاستثمار المكثف في زيادة سرعة الإنترنت وتطوير الشبكات الداخلية لضمان تدفق البيانات دون انقطاع، مما ينعكس مباشرة على سرعة أداء الموظف.

التحديث الدوري للعتاد والبرمجيات: ضرورة توفير أجهزة حاسوب حديثة وبرمجيات مصرفية متطورة وسهلة الاستخدام، مع توفير نظام دعم فني (Help Desk) سريع لمعالجة الأعطال التقنية فور وقوعها لتجنب تعطيل العمل.

الاستثمار في "القوة الناعمة" (التدريب): تنظيم دورات تدريبية دورية ومتخصصة للموظفين حول كيفية التعامل مع الأنظمة الرقمية الجديدة، وعدم الاكتفاء بالتدريب عند التنصيب الأول، لضمان استمرارية رفع الكفاءة المهنية.

تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية: تشجيع التحول نحو "الإدارة الإلكترونية" وتقليل الاعتماد على الورق، مع تحفيز الموظفين الذين يظهرون مرونة عالية في تبني التقنيات الحديثة من خلال نظام مكافآت خاص بالابتكار الرقمي.

تحسين واجهات الخدمات الرقمية: العمل على تطوير تطبيقات البنك بناءً على المقترحات الميدانية للموظفين لضمان تلبية الاحتياجات الفعلية وتحسين تجربة المستخدم.

اقتراحات موجهة للباحثين (آفاق مستقبلية)

دراسة متغيرات وسيطة: نقترح على الباحثين مستقبلاً دراسة أثر الرقمنة على الأداء الوظيفي من خلال متغيرات وسيطة مثل (الرضا الوظيفي، أو الولاء التنظيمي) لمعرفة كيف تؤثر التقنية على نفسية الموظف وأدائه.

التوسع في أبعاد الرقمنة: البحث في أثر تقنيات أكثر حداثة مثل (الذكاء الاصطناعي، الأمن السيبراني، أو البلوكشين) على كفاءة الخدمات المصرفية الجزائرية.

دراسات مقارنة: إجراء دراسات تقارن بين أداء البنوك العمومية والخاصة في الجزائر من حيث مستوى الرقمنة، للوقوف على نقاط القوة والضعف في كل قطاع.

عينة أوسع: توسيع نطاق الدراسة الميدانية ليشمل وكالات بنكية في ولايات مختلفة لتعميم النتائج بشكل أدق على المستوى الوطني.

توصيات تنظيمية عامة

إعادة هندسة العمليات: ضرورة تبسيط الإجراءات الإدارية لتتماشى مع السرعة الرقمية، بحيث لا تتحول الرقمنة إلى "بيروقراطية إلكترونية" معقدة.

الأمن الرقمي: تعزيز أنظمة حماية البيانات لضمان خصوصية العمليات البنكية، مما يخلق بيئة عمل آمنة تزيد من ثقة الموظف في النظام الذي يعمل عليه.

تعتبر هذه التوصيات خارطة طريق لتحويل نتائج التحليل الإحصائي إلى إجراءات فعلية تساهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المصرفي.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. امال بوسمينة زينب بلخير . (2023). حاضنات الاعمال التقنية في الجزائر بين الواقع و التحديات التحول الرقمي .
مجلة طينة للدراسات العلمية الاكاديمية ، صفحة 673.
2. امينة بن جدو. (جوان ، 2020). معوقات تطبيق الرقمنة بالمكتبات الجامعية الجزائرية . الرقمنة و تطبيقاتها ، صفحة 7.
3. بسام الوزناجي. (ديسمبر ، 2024). اهمية الرقمنة في ترشيد و عقلنة السلوك التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية .
مجلة المقدمة للدراسات الانسانية و الاجتماعية ، صفحة 383.
4. بضياف زهير. (2021). دور الرقمنة في جودة الخدمة العمومية . مجلة التميز الفكري لكلية العلوم الإجتماعية و
الانسانية ، صفحة 69.
5. بلال بن جامع مهري سهيلة . (ديسمبر ، 2019). نحو استراتيجية لنجاح مشاريع رقمنة الوثائق :التخطيط العلمي
بمشروع رقمنة الوثائق لمؤسسة سونطراك. مجلة بيببوفيليا لدراسة المكتبات و المعلومات ، صفحة 82.
6. بن بختية وردة. (2025). التحول نحو الادارة الالكترونية في الدول العربية بين الفرص و القيود . مجلة ابحاث قانونية
و سياسية ، صفحة 104.
7. بن عيسى،فاطمة الزهراء. (2018). أثر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسات العمومية
الجزائرية(ماجستير). جامعة محمد بوضياف ، المسيلة .
8. بوطورة ،بالنور ، كعبي. (2024). اهمية رقمنة القطاع الصحي في تحقيق جودة الخدمات الصحية. مجلة الدراسات
البيئية و التنمية المستدامة .
9. خديجة عاشور زاير نصيرة . (جوان ، 2024). تفعيل الرقمنة في الخدة العمومية و دورها في التثمين الاداري . مجلة
المفكر ، صفحة 402.

10. ساسي، هاني. (2021). تجرب الجزائر في رقمنة منظومة التعليم الجامعي في ظل جائحة كورونا . *مجلة التميز الفكري*
11. سهى الحمزاوي حفطاري سمير . (2016). الرقمنة و مدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية تثمين الرأس المال البشري في المؤسسة بين الادارة الكلاسيكية و الالكترونية . *الباحث الاجتماعي* ، صفحة 256.
12. عبد الكريم جداه. (2024). ادارة مشاريع الرقمنة في المؤسسات و الادارات العمومية الجزائرية . *مخبر التكنولوجيا الجديدة للمعلومات و دورها في التنمية الوطنية* ، صفحة 9.
13. عبدالقادر بوشامة. (2019). دور التوظيف الإلكتروني في تحسين كفاءة اختيار الموارد البشرية. *مجلة العلوم الاقتصادية و التسير*.
14. عتيق شيخ عامر ايمان . (2025). الصعوبات و التحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر . *المجلة الجزائرية للمالية العامة* ، صفحة 451.
15. علام اسماء علام فاطمة . (2025). رقمنة ممارسات ادارة الموارد البشرية و دورها في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسات العمومية. *المجلة الجزائرية للمالية العامة* ، صفحة 195.
16. علي خليل السلطاني ياسين نادب . (2025). دور الرقمنة المالية في تحقيق الضبط المالي (دكتوراه) . *قسم الاقتصاد ، العراق* .
17. فتحي عمر حمد درباش. (2025). اثر برامج التحول الرقمي على جودة اتخاذ القرار المبني على البيانات لدى القيادات الادارية في المؤسسات الحكومية . *مجلة البيان العلمية المحكمة* ، صفحة 64.
18. قادري. (2020). التحول الرقمي و إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية(دكتوراه) . *جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة* .
19. قرايري نور الدين خوصة مصطفى . (2023). التحول الرقمي في قطاع الاعمال :مفاهيم اساسية . *المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الاقتصادية* ، صفحة 53.
20. قوادري محمد. (2022). رقمنة النظام الضريبي و دوره في دعم الرقابة الجبائية في الجزائر . *مجلة المنتدى للدراسات و الابحاث الاقتصادية* .

21. لخداري جلول. (2025). تحديات الامن السيبراني في ظل تنامي استعمالات الذكاء الاصطناعي. *واقع الامن السيبراني في ظل تنامي استعمالات الذكاء الاصطناعي*، صفحة 4.

22. لطرش هالة. (2025). تقييم أثر الإدارة الرقمية على الأداء الوظيفي. *مجلة معهد العلوم الإقتصادية* .

مراجع باللغة الأجنبية:

1. Bondarouk. (2016). conceptualising the future of hrm and technologie research. *thr international journal resource management*.
2. hamza ziane , mohammed beddaa, & houria zaam. (2026). the digitalization of the human resource function. *international review of applied finance*, p. 11.
3. kouah, k. (2025). digital transformation and its impact on the performance of banks in algeria . *international journal of economic performance* .
4. MASSIKA Mohamed , M. (2024). l'impact de la numérisation sue l'amélioration des performances organisationnelles. *russian law journal* , p. 2915.
5. paul hunter. (2010). performance apprasial in high –tech organisationel contexts :an oraganisationel justice perspective (phd thesis). 56. university of glasgow.
6. strohmeier. (2018). digital human resource management . *journal of human resource management review*.

الوثائق والتقارير الرسمية (المصادر):

- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 82-100 المؤرخ في 13 مارس 1982 المتضمن إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية .
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ، التقارير السنوية والوثائق التعريفية بالبنك، الجزائر العاصمة .
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية، دليل المستخدم لنظام FLEXCUBE ونظام Imtiyaz ، المديرية العامة لتنظم المعلومات.
- بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الموقع الإلكتروني الرسمي للبنك (تاريخ الاطلاع: 15 أبريل 2026).

مراجع الإحصاء والبرمجيات:

- أبو علام، رجاء محمود، **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**، دار النشر للجامعات، القاهرة
- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد، **أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي**، دار الشروق، عمان .
- دليل استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V27) ، شركة IBM.

الملاحق

استبيان حول أثر الرقمنة في أداء الموظفين

مقدمة الدراسة: تندرج هذه الدراسة في إطار التحضير لشهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، وتهدف إلى تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه الرقمنة كإستراتيجية حديثة في تطوير بيئة العمل والارتقاء بأداء الموظفين. نرجو منكم التكرم بالإجابة بكل موضوعية، علماً أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط مع ضمان السرية التامة.

قسم البيانات الشخصية: أمام الاختيار المناسب (X) يرجى وضع علامة

[] الجنس: ذكر [] / أنثى

[] العمر: أقل من 30 سنة [] / 30-40 [] / 41-50 [] / أكثر من 50

[] المستوى التعليمي: ثانوي [] / ليسانس [] / ماستر [] / دكتوراه

[] سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات [] / 5-10 [] / 11-15 [] / أكثر من 15

المصلحة.....

القسم.....

قسم الرقمنة: يرجى تقييم العبارات التالية حسب مقياس ليكرت الخماسي

المحور الأول: عتاد الحاسوب

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
☐	☐	☐	☐	☐	توفر المؤسسة أجهزة حاسوب كافية للموظفين
☐	☐	☐	☐	☐	تتميز أجهزة الحاسوب في المؤسسة بالسرعة والكفاءة
☐	☐	☐	☐	☐	يتم تحديث عتاد الحاسوب بشكل دوري
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
☐	☐	☐	☐	☐	تسهل الأدوات الرقمية أداء العمل اليومي

المحور الثاني: شبكات الاتصال

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
☐	☐	☐	☐	☐	توفر المؤسسة شبكة إنترنت جيدة
☐	☐	☐	☐	☐	تسهل شبكات الاتصال تبادل المعلومات بين الموظفين
☐	☐	☐	☐	☐	تعتمد المؤسسة على البريد الإلكتروني في التواصل المهني
☐	☐	☐	☐	☐	تساعد الشبكات في تسريع إنجاز العمل

المحور الثالث: البرمجيات الرقمية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
☐	☐	☐	☐	☐	تستخدم المؤسسة برامج معلوماتية لإنجاز الأعمال
☐	☐	☐	☐	☐	تتميز البرامج المستعملة بسهولة الاستخدام
☐	☐	☐	☐	☐	تساعد البرمجيات في تقليل الأخطاء في العمل

المحور الرابع: تأهيل العامل البشري

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
☐	☐	☐	☐	☐	توفر المؤسسة تكوينات في مجال استخدام التكنولوجيا
☐	☐	☐	☐	☐	يمتلك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الوسائل الرقمية
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية

المحور الخامس: الثقافة التنظيمية الرقمية

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
☐	☐	☐	☐	☐	تشجع الإدارة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمل
☐	☐	☐	☐	☐	يدعم المسؤولون استخدام الأنظمة الرقمية
☐	☐	☐	☐	☐	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة للتحويل الرقمي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	العبارات
☐	☐	☐	☐	☐	أنجز مهماتي بكفاءة أكبر بفضل الرقمنة

قسم الأداء الوظيفي

العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
ارتفعت إنتاجيتي مع استخدام التكنولوجيا الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
أستطيع احترام آجال العمل بشكل أفضل	☐	☐	☐	☐	☐
تحسنت جودة عملي بفضل الأنظمة الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
تزيد الأدوات الرقمية من دافعتي للعمل		☐	☐	☐	☐

قسم التأثير العام

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
تساهم الرقمنة في تحسين الأداء العام للمؤسسة	☐	☐	☐	☐	☐
تعتبر الرقمنة عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسة	☐	☐	☐	☐	☐
فوائد الرقمنة أكبر من الصعوبات المرتبطة بها	☐	☐	☐	☐	☐

تحليل نتائج إجابات أفراد العينة

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الأداة ككل	,107	97	,066	,971	97	,134

a. Lilliefors Significance Correction

المحور الأول: عتاد الحاسوب

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر المؤسسة أجهزة حاسوب كافية للموظفين	97	1,00	5,00	3,5876	1,17927
تتميز أجهزة الحاسوب في المؤسسة بالسرعة والكفاءة	97	1,00	5,00	3,6082	1,00578
يتم تحديث عتاد الحاسوب بشكل دوري	97	1,00	5,00	3,5979	,99645
تسهل الأدوات الرقمية أداء العمل اليومي	97	1,00	5,00	3,3093	1,17580
N valide (liste)	97				

المحور الثاني: شبكات الاتصال

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر المؤسسة شبكة إنترنت جيدة	97	1,00	5,00	2,9897	1,27062
تسهل شبكات الاتصال تبادل المعلومات بين الموظفين	97	1,00	5,00	3,4330	1,11717
تعتمد المؤسسة على البريد الإلكتروني في التواصل المهني	97	1,00	5,00	3,1546	1,21055
تساعد الشبكات في تسريع إنجاز العمل	97	1,00	5,00	3,7216	,93254
N valide (liste)	97				

المحور الثالث: البرمجيات الرقمية

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تستخدم المؤسسة برامج معلوماتية لإنجاز الأعمال	97	1,00	5,00	3,8454	1,02409
تتميز البرامج المستعملة بسهولة الاستخدام	97	1,00	5,00	3,3711	1,10227

تساعد البرمجيات في تقليل الأخطاء. في العمل	97	1,00	5,00	3,6701	1,06772
N valide (liste)	97				

المحور الرابع: تأهيل العامل البشري

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
توفر المؤسسة تكوينات في مجال استخدام التكنولوجيا	97	1,00	5,00	3,5567	1,11775
يملك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الوسائل الرقمية	97	1,00	5,00	3,7320	,98441
تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية	97	1,00	5,00	3,6186	1,04526
أنجز مهماتي بكفاءة أكبر بفضل الرقمنة	97	1,00	5,00	3,5464	1,08992
N valide (liste)	97				

المحور الخامس: الثقافة التنظيمية الرقمية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تشجع الإدارة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمل	97	1,00	5,00	3,5979	1,01714
يدعم المسؤولون استخدام الأنظمة الرقمية	97	1,00	5,00	3,9072	,92514
تمتلك المؤسسة رؤية واضحة للتحويل الرقمي	97	1,00	5,00	3,7113	,88927
N valide (liste)	97				

القسم الثاني: الأداء الوظيفي

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ارتفعت إنتاجيتي مع استخدام التكنولوجيا الرقمية	97	1,00	5,00	3,3299	1,06772
أستطيع احترام آجال العمل بشكل أفضل	97	1,00	5,00	3,5464	,98975
تحسنت جودة عملي بفضل الأنظمة الرقمية	97	1,00	5,00	3,7113	1,15433
تزيد الأدوات الرقمية من دافعيتي للعمل	97	1,00	5,00	3,4845	1,16470
N valide (liste)	97				

القسم الثالث: قسم التأثير العام

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تساهم الرقمنة في تحسين الأداء العام للمؤسسة	97	1,00	5,00	3,5670	1,09836
تعتبر الرقمنة عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسة	97	1,00	5,00	3,5979	1,01714
فوائد الرقمنة أكبر من الصعوبات المرتبطة بها	97	1,00	5,00	3,4742	1,12817
N valide (liste)	97				

تحليل نتائج الارتباط

المحور الأول: عتاد الحاسوب

		عتاد الحاسوب	A1	A2	A3	A4
عتاد الحاسوب	Pearson Correlation	1	,723**	,810**	,805**	,759**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
توفر المؤسسة أجهزة حاسوب كافية للموظفين	Pearson Correlation	,723**	1	,416**	,416**	,356**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
تتميز أجهزة الحاسوب في المؤسسة بالسرعة والكفاءة	Pearson Correlation	,810**	,416**	1	,662**	,482**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97
يتم تحديث عتاد الحاسوب بشكل دوري	Pearson Correlation	,805**	,416**	,662**	1	,472**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97
تسهل الأدوات الرقمية أداء العمل اليومي	Pearson Correlation	,759**	,356**	,482**	,472**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97

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

القسم الثاني: الأداء الوظيفي

		شبكات الاتصال	AA5	AA6	AA7	AA8
شبكات الاتصال	Pearson Correlation	1	,720**	,772**	,820**	,646**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
توفر المؤسسة شبكة إنترنت جيدة	Pearson Correlation	,720**	1	,399**	,434**	,200*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,050
	N	97	97	97	97	97
تسهيل شبكات الاتصال تبادل المعلومات بين الموظفين	Pearson Correlation	,772**	,399**	1	,512**	,387**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97
AA7	Pearson Correlation	,820**	,434**	,512**	1	,463**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97
تساعد الشبكات في تسريع إنجاز العمل	Pearson Correlation	,646**	,200*	,387**	,463**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,050	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97

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

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

القسم الثالث: قسم التأثير العام

		البرمجيات الرقمية	AAA9	AAA10	AAA11
البرمجيات الرقمية	Pearson Correlation	1	,764**	,786**	,741**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97
تستخدم المؤسسة برامج معلوماتية لإنجاز الأعمال	Pearson Correlation	,764**	1	,430**	,343**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001
	N	97	97	97	97
تتميز البرامج المستعملة بسهولة الاستخدام	Pearson Correlation	,786**	,430**	1	,353**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97
تساعد البرمجيات في تقليل الأخطاء في العمل	Pearson Correlation	,741**	,343**	,353**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	
	N	97	97	97	97

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

المحور الرابع: تأهيل العامل البشري

Correlations

		العامل البشري	AAAA22	AAAA23	AAAA24	AAAA25
العامل_البشري	Pearson Correlation	1	,733**	,800**	,864**	,840**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
توفر المؤسسة تكوينات في مجال استخدام التكنولوجيا	Pearson Correlation	,733**	1	,402**	,442**	,492**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
يمتلك الموظفون مهارات كافية لاستخدام الوسائل الرقمية	Pearson Correlation	,800**	,402**	1	,689**	,536**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97	97
تشجع المؤسسة الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية	Pearson Correlation	,864**	,442**	,689**	1	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97	97
أنجز مهامهم بكفاءة أكبر بفضل الرقمنة	Pearson Correlation	,840**	,492**	,536**	,679**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97	97

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

المحور الخامس: الثقافة التنظيمية الرقمية

Correlations

		الثقافة التنظيمية	AZ26	AZ27	AZ28
الثقافة_التنظيمية	Pearson Correlation	1	,872**	,862**	,794**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	97	97	97	97
تشجع الإدارة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في العمل	Pearson Correlation	,872**	1	,657**	,515**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	97	97	97	97
يدعم المسؤولون استخدام الأنظمة الرقمية	Pearson Correlation	,862**	,657**	1	,524**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	97	97	97	97
تمتلك المؤسسة رؤية واضحة للتحول الرقمي	Pearson Correlation	,794**	,515**	,524**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	97	97	97	97

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

القسم الثاني: الأداء الوظيفي

		الأداء الوظيفي	B1	B2	B3	B4
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	1	,246*	,251*	,553**	,592**
	Sig. (2-tailed)		,015	,013	,000	,000
	N	97	97	97	97	97
ارتفعت إنتاجيتي مع استخدام التكنولوجيا الرقمية	Pearson Correlation	,246*	1	,350**	,306**	,289**
	Sig. (2-tailed)	,015		,000	,002	,004
	N	97	97	97	97	97
أستطيع احترام أجال العمل بشكل أفضل	Pearson Correlation	,251*	,350**	1	,331**	,292**
	Sig. (2-tailed)	,013	,000		,001	,004
	N	97	97	97	97	97
تحسنت جودة عملي بفضل الأنظمة الرقمية	Pearson Correlation	,553**	,306**	,331**	1	,593**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,001		,000
	N	97	97	97	97	97
تزيد الأدوات الرقمية من دافعتي للعمل	Pearson Correlation	,592**	,289**	,292**	,593**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,004	,000	
	N	97	97	97	97	97

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

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

القسم الثالث: قسم التأثير العام

		التأثير العام	C1	C2	C3
التأثير العام	Pearson Correlation	1	,677**	,892**	,807**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
تساهم الرقمنة في تحسين الأداء العام للمؤسسة	Pearson Correlation	,677**	1	,402**	,487**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	30	97	97	97
تعتبر الرقمنة عاملاً أساسياً لنجاح المؤسسة	Pearson Correlation	,892**	,402**	1	,595**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	30	97	97	97
فوائد الرقمنة أكبر من الصعوبات المرتبطة بها	Pearson Correlation	,807**	,487**	,595**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	30	97	97	97

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

قياس الثبات بالاعتماد على معامل الفا كرونباخ

المحور الأول: عتاد الحاسوب

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	4

المحور الثاني: شبكات الاتصال

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,724	4

المحور الثالث: البرمجيات الرقمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,643	3

المحور الرابع: تأهيل العامل البشري

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	4

المحور الخامس: الثقافة التنظيمية الرقمية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,796	3

القسم الثاني: الأداء الوظيفي

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

,907	18
------	----

القسم الثالث: قسم التأثير العام

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,695	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,745	3

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,910	25

الفرضية الفرعية الاولى

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	عتاد_الحاسوب ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,212 ^a	,045	,035	2,59616

a. Predictors: (Constant), عتاد_الحاسوب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,065	1	30,065	4,461	,037 ^b
	Residual	640,306	95	6,740		
	Total	670,371	96			

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), عتاد_الحاسوب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8,292	1,142		7,258	,000
	عتاد_الحاسوب	,166	,079	,212	2,112	,037

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	شبكات_الاتصال		. Enter

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,330 ^a	,109	,100	2,50752

a. Predictors: (Constant), شبكات_الاتصال

ANOVA^a

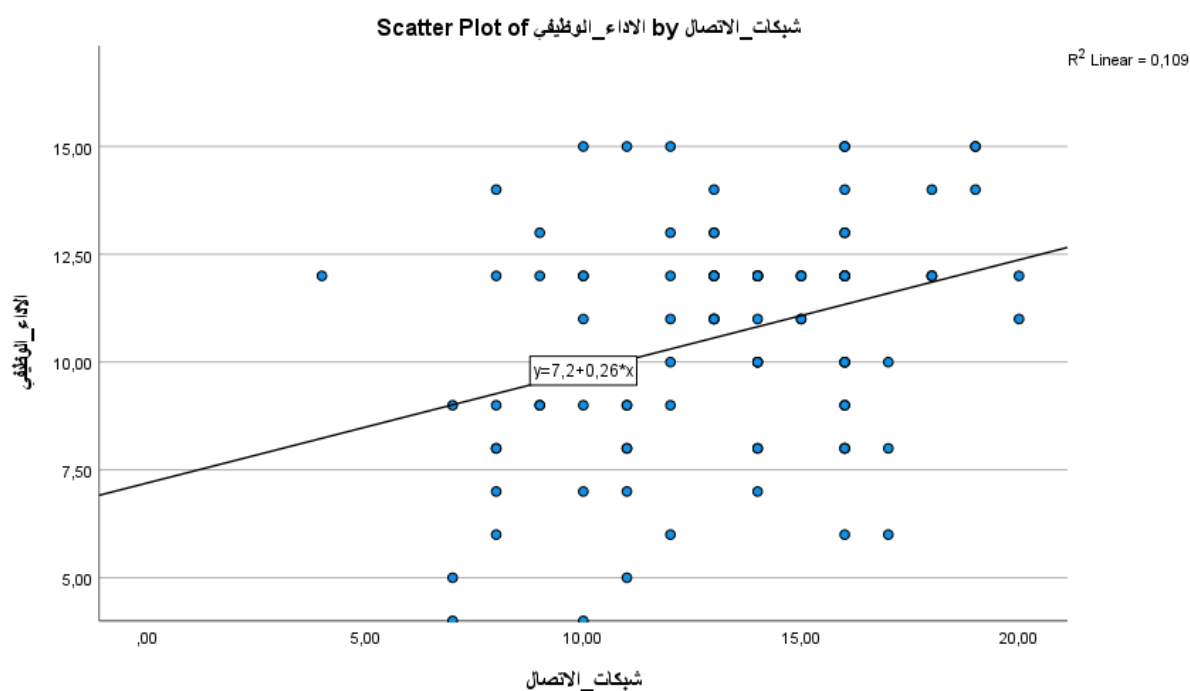
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73,042	1	73,042	11,617	,001 ^b
	Residual	597,329	95	6,288		
	Total	670,371	96			

- a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي
- b. Predictors: (Constant), شبكات_الاتصال

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,200	1,041		6,919	,000
	شبكات_الاتصال	,259	,076	,330	3,408	,001

- a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي



Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	البرمجيات_الرقمية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,236 ^a	,056	,046	2,58146

a. Predictors: (Constant), البرمجيات_الرقمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37,298	1	37,298	5,597	,020 ^b
	Residual	633,073	95	6,664		
	Total	670,371	96			

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), البرمجيات_الرقمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,859	1,204		6,526	,000
	البرمجيات_الرقمية	,255	,108	,236	2,366	,020

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العامل_البشري ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,252 ^a	,063	,054	2,57074

a. Predictors: (Constant), العامل_البشري

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,544	1	42,544	6,438	,013 ^b
	Residual	627,827	95	6,609		
	Total	670,371	96			

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), العامل_البشري

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,830	1,138		6,883	,000
	العامل_البشري	,194	,077	,252	2,537	,013

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الثقافة_التنظيمية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,238 ^a	,057	,047	2,57980

a. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38,112	1	38,112	5,726	,019 ^b
	Residual	632,259	95	6,655		
	Total	670,371	96			

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الثقافة_التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,682	1,263		6,082	,000
	الثقافة_التنظيمية	,264	,110	,238	2,393	,019

a. Dependent Variable: الاداء_الوظيفي

