Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
and Scientific Research
Syrian Virtual University
Master in Business
Administration (MBA)

الجمهورية العربية السورية
وزارة التعلـــــــيم العـــــــالي
والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير التأهيل والتخصص في
إدارة الأعمال

الجامعـة الافتراضيـة السوريـة
SYRIAN VIRTUAL UNIVERSITY

أثر التحوّل الرّقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية
دراسة ميدانية في البنك الوطني الإسلامي

The Impact of Digital Transformation on Human Resource Management Practices
A field study in the National Islamic Bank

دراسة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال MBA

إعداد

الطالبة: ميس مدلجي (Mais_179424)

إشراف

د. غزوة حسن الصرن

العام 2023

الفصل F22

الإهداء

إلى الوالدة الغالية

أطال الله في عمرها وحفظها لي .

إلى رفاق دربي ومخبأ أسراري

أخوتي الأعزاء

الشكر والتقدير

كل الشكر إلى المشرف الدّكتورة غزوة حسن الصرن التّي تفضلت بقبولها الإشراف على مشروعي والتّي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا المشروع بصورته النهائية بتوجيهاتها القيمة .

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى أعضاء الهيئة التدريسية في برنامج ماجستير إدارة الأعمال في الجامعة الافتراضية السورية.

وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى لجنة المناقشة الأفاضل لموافقتهم على مناقشة هذا المشروع وعلى دورهم الكبير في إثراء هذا العمل .

وإلى كل من شجعني وساعدني على إتمام هذا العمل .

شكراً لكم جميعاً

ملخص المشروع:

الطالبة: ميس مدلجي (Mais_179424)

العنوان : أثر التحوّل الرّقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية - دراسة ميدانية في البنك الوطني الإسلامي

إشراف: الدّكتورة غزوة حسن الصرن

الجامعة الافتراضية السورية **عام: 2023** **فصل: F22**

تهدف هذه الدّراسة إلى التّعرّف على أثر التّحوّل الرّقميّ في مُمارسات إدارة الموارد البشريّة في البنك الوطنيّ الإسلاميّ، وكذلك التّعرّف على مُكوّنات وأبعاد التّحوّل الرّقميّ، ومُمارسات إدارة الموارد البشريّة، وأهمّيّة تقييم وقياس كفاءة الأداء في ضوء التّحوّل الرّقميّ، وفهم المعايير الواجب توافُرُها لدى العاملين في البنك الوطنيّ الإسلاميّ في ظلّ التّحوّل الرّقميّ.

يتكوّن مُجتمع الدّراسة من العاملين في البنك الوطنيّ الإسلاميّ، وتمّ القيام بمسحٍ شاملٍ، واستخدام الاستبيان كأداةٍ للدّراسة، حيثُ تمّ تصميمُ استبيانٍ مُكوّن من //46// فقرةٌ، وفي ضوء ذلك تمّ جمعُ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الSPSS[1] الإحصائيّ، حيثُ تكوّن مجتمع الدّراسة من المجموع الكُلّي للوحدات الإحصائيّة والبالغِ عددها //128// عاملٌ، وتمّ استرداد //113// استبيان، أي يُوجد //15// استبيان لم يُسترد بنسبة استجابة //88.28%//، حُلّلت البيانات للاستبيانات المُستردّة وجميعها صالحةٌ للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائيّة التّالية: مُعاملات الثّبات والصّدق والإحصاءات الوصفيّة، واختبار الفرضيّات وتحليل الإرتباط والإنحدار.

خَلصَت الدِّراسة إلى وُجُود أثر مَعنَوِي مُوجِب لِلتَّحَوُّل اَلرقْمِي فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة لَدى البنْك الوطَنيِّ الإسْلاميِّ محلُّ الدِّراسة، حَيْث تمَّ التَّوَصُّل إلى أنَّ بَنْد الاخْتيار والتَّعْيين هُو الأكْثر تأثُّرًا بِالتَّحوُّل اَلرقْمِي، فِي حِين تَبيَّن أنَّ بَنْد اِسْتقْطاب العاملين هُو الأقلُّ تأثُّراً بِالتَّحوُّل اَلرّقْمِيّ، وَلكِن بِفروق بَسِيطَة بَيْن بُنُود الدِّراسة.

وبناءً على النَّتائج اَلتِّي تمَّ التُّوصول إلَيْهَا تمَّ تَقدِيم عِدَّة مُقْترحات مِنهَا ضَرُورَة الفهْم الجيِّد لِمفْهوم التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ، كمَا لَا بُدَّ مِن مُرَاجعَة الهيْكل التَّنْظيميّ، بِالْإضافة إلى ضَرُورَة التَّرْكيز على أَقسَام إدارة الموارد البشريَّة، وَتطوِير البرامج التَّدْريبيَّة لِتنْمِية مهارَات العاملين، وَتوفِير مُتطلَّبات تَطبِيق أَبعَاد التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ، واسْتخْدام الأساليب التَّحْليليَّة لِمراقبة مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة مِن أَجْل التَّحْسين المسْتمرّ.

الكلمات المفْتاحيَّة: التَّحَوُّل اَلرقْمِي – البنْك الوطَنيُّ الإسْلاميُّ – إدارة الموارد البشريَّة – ممارسات الموارد البشرية.

[1] Statistical Package for the Social Sciences

Abstract:

This study aims to identify the impact of digital transformation on human resources management practices in the National Islamic Bank, as well as identifying the components and dimensions of digital transformation, human resource management practices, the importance of evaluating and measuring performance efficiency in light of digital transformation, and understanding the criteria that must be met by bank employees. The Islamic National in light of the digital transformation.

The study population consists of employees of the National Islamic Bank, and a comprehensive survey was carried out, and the questionnaire was used as a tool for the study. Of the total number of statistical units, which are //128// workers, //113// questionnaires were retrieved, i.e., there are //15// questionnaires that were not retrieved with a response rate of //88.28%//. The data for the retrieved questionnaires were analyzed and all of them are valid for analysis using the following statistical methods: stability and validity coefficients, descriptive statistics, hypothesis testing, correlation and regression analysis.

The study concluded that there is a significant positive effect of digital transformation in the human resource management practices of the National Islamic Bank under study. and the most affected by the digital transformation, while it was found that the item of recruiting workers is the least affected by the digital transformation, but with differences Simple between the items of the study.

Based on the results reached, several proposals were made, including the need for a good understanding of the concept of digital transformation, and the organizational structure must be reviewed. In addition to the need to focus on human resources management departments, develop training programs to develop workers' skills, and provide requirements for applying the dimensions of digital transformation. and the use of analytical methods to monitor human resource management practices for continuous improvement

Keyword: Digital Transformation, Human Resource Management, National Islamic Bank, HR practices.

الفهرس العام:

Contents

الإهداء ..... أ

الشكر والتقدير ..... ب

ملخص المشروع: ..... ج

ABSTRACT: ..... د

الفهرس العام: ..... هـ

قائمة الجداول List Of Tables: ..... ط

قائمة الأشكال List Of Formats: ..... ط

قائمة الملاحق List Of Supplements: ..... ط

الإطار العام للدراسة 10

The General Framework Of The Study 10

المقدمة The Introduction: 10

الدّراسات السّابقة Previous Studies: 10

الدّراسات العربيّة Arabic Studies: 11

الدّراسات الأجنبية Foreign Studies: 13

مشكلة الدّراسة The Study Problem: 16

أهداف الدّراسة The Study Objectives: 18

أهمية الدّراسة The Study Importance: 18

نموذج ومتغيّرات الدّراسة The Study Model And Variables: 19

فرضيات الدّراسة The Study Hypotheses: 17

حدود الدّراسة The Study Limits: 19

منهج الدّراسة وأداتها The Study Method And Tools: 20

مجتمع وعينة الدّراسة Study Community And Sample: 20

طرائق جمع البيانات ومُعالجتها Methods Of Data Collection And Processing: 20

مصطلحات الدّراسة The Study Terminology: 21

صعوبات الدّراسة The Study Difficulties: 22

خطة العمل Workplan: 23

الفصل الأول 24

الإطار النّظري التحوّل الرّقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية 24

Digital Transformation And Hrm Practices 24

التّمهيد The Preface: 24

المبحث الأول 25
التحوّل الرّقمي 25
ماهيته - أبعاده – أهميته – خطواته - مكوناته 25
Digital Transformation..... 25
(Concept, Dimensions, Benefits, Steps, Components) 25
التّمهيد The Preface: 25
مفهوم التحوّل الرّقمي Concept Of Digital Transformation:..... 25
أبعاد التحوّل الرّقمي Dimensions Of Digital Transformation: 27
فوائد التحوّل الرّقمي Benefits Of Digital Transformation:..... 29
خطوات تطبيق التحول الرقمي Steps To Implementing Digital Transformation:..... 30
مكوّنات التحوّل الرّقمي Components Of Digital Transformation: 31
خلاصة المبحث الأول Summary:..... 32
المبحث الثاني..... 34
ممارسات إدارة الموارد البشرية 34
Human Resource Management Practices 34
التمهيد The Preface: 34
مفهوم إدارة الموارد البشرية Human Resources Management:..... 34
ممارسات الموارد البشرية Human Resources Practices:..... 35
التّوظيف Recruitment: 35
أهداف عمليّة الّتوظيف Objectives Of The Recruitment Process: 36
أهميّة التوظيف The Importance Of Recruitment:..... 36
مراحل عمليّة التّوظيف Stages Of The Recruitment Process: 37
قياس وتقييم كفاءة الأداء وتطويراه Measuring And Evaluating Performance Efficiency And Development:..... 40
مفهوم الكفاءة The Concept Of Efficiency: 40
مفهوم الأداء The Concept Of Performance:..... 40
مفهوم كفاءة الأداء The Concept Of Performance Efficiency: 41
أبعاد كفاءة الأداء Dimensions Of Performance Efficiency:..... 41
مفهوم تقييم وقياس كفاءة الأداء The Concept Of Evaluating And Measuring Performance Efficiency:..... 42
أهميّة تقييم وقياس كفاءة الأداء The Importance Of Evaluating And Measuring Performance Efficiency:..... 43
تطوير أداء العاملين Developing Employee Performance:..... 44
خلاصة المبحث الثاني 44
المبحث الثالث..... 45
أثر التحوّل الرّقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية..... 45
(التوظيف "الاستقطاب واختيار والتعيين" – كفاءة أداء العاملين). لدى المصارف 45

The Impact Of Digital Transformation On Hr Management Practices (Recruitment, " Sourcing And Hiring ", The Efficiency Of Workers' Performance). At The Banks 45
التمهيد The Preface: 45
أثر التحوّل الرّقمي في إدارة الموارد البشرية لدى المصارف The Impact Of Digital Transformation On Hr Management At Banks: 45
أثر التحوّل الرّقمي في التّوظيف لدى المصارف The Impact Of Digital Transformation On Recruitment At Banks: 46
أثر التحوّل الرّقمي في الاستقطاب لدى المصارف The Impact Of Digital Transformation On Sourcing At Banks: 47
أثر التحوّل الرّقمي في الاختيار والتّعيين لدى المصارف The Impact Of Digital Transformation On Selection And Hiring At Banks: 48
أثر التحوّل الرّقمي في كفاءة أداء العاملين لدى المصارف The Impact Of Digital Transformation On The Efficiency Of Bank Employees' Performance: 49
خلاصة المبحث الثالث Summary: 50
الفصل الثاني 51
الإطار العملي دراسة أثر التحوّل الرّقمي في التوظيف وكفاءة أداء العاملين 51
Studying The Impact Of Digital Transformation On Recruitment And The Efficiency Of Banking Performance .. 51
التّمهيدThe Preface: 51
المبحث الأول 52
تقديم عام للبنك الوطني الإسلامي وإدارة الموارد البشرية..... 52
General Introduction To The National Islamic Bank And Human Resources Department 52
تعريف بالبنك الوطني الإسلامي (National Islamic Bank (Nib: 52
مهام البنك الوطني الإسلامي Functions Of Nib: 53
إدارة الموارد البشرية Human Resource Department: 53
تعريف IDENTIFICATION: 53
اقسام الإدارة SECTIONS: 54
المبحث الثاني..... 56
مجتمع وأدوات الدراسة 56
Study Community And Tools 56
مجتمع الدراسة STUDY COMMUNITY: 56
طرائق جمع البيانات Methods Of Data Collection: 56
أداة الدراسة Study Tool: 56
محتويات الإستبيان Contents Of The Questionnaire: 56
مقياس الاستبيان Questionnaire Scale: 57
المبحث الثالث..... 59
اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدّراسة 59
خصائص عينة الدراسة Statistical Description Of The Study Sample: 59
متغير الجنس Gender Variable: 59

متغير العمر Age Variable: 60
متغير المؤهل العلمي Academic Qualification Variable: 61
متغير الخبرة الوظيفية Job Experience Variable: 62
عرض وتحليل نتائج الدراسة Presentation And Analysis Of Study Result: 62
استجابة المبحوثين نحو أبعاد التحوّل الرّقمي Responses Of Respondents Towards The Dimensions Of Digital Transformation: 62
استجابات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية The Responses Of The Respondents Towards The Practices Of Human Resource Management: 70
إختبار فرضيات الدراسة Test The Study Hypotheses: 80
الخاتمة Conclusion: 97
الخلاصة SUMMARY: 97
نتائج الدراسة STUDY RESULTS: 98
المقترحات SUGGESTIONS: 100
قائمة المراجع List Of References: 101
المراجع العربية..... 101
المراجع الأجنبية Foreign References: 105
قائمة الملاحق List Of Supplements: 108
المتغيرات الديمغرافية: 108
محاور الاستبيان: 109

قائمة الجداول List of Tables:

الجدول 1 مجتمع الدّراسة - العاملين في البنك الوطني الإسلامي.....56
الجدول 2 ترميز اجابات الإستبيان.....58
الجدول 3 إختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الدراسة.....58
الجدول 4 مدى كل فئة مقابلة لكل إجابة على مقياس ليكارت الخماسي.....58
الجدول 5 استجابات المبحوثين نحو أبعاد التحوّل الرّقمي.....63
الجدول 6 استجابات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية.....70
الجدول 7 معامل الإرتباط سبيرمان بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية.....80
الجدول 8 الإنحدار البسيط لأثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية.....81
الجدول 9 معامل الإرتباط سبيرمان بين التحول الرقمي في استقطاب واختيار وتعيين وقياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها 82
الجدول 10 الإنحدار البسيط لأثر التحول الرقمي في استقطاب العاملين 82
الجدول 11 الإنحدار البسيط لأثر التحول الرقمي في اختيار وتعيين العاملين 84
الجدول 12 الإنحدار البسيط لأثر التحول الرقمي في قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها.....85
الجدول 13 اختبار التوزع الطبيعي تبعاً لمتغير الجنس 86
الجدول 14 اختبار التجانس تبعاً لمتغير الجنس.....87
الجدول 15 اختبار "t" لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين الاجابات تبعاً لمتغير الجنس.....87
الجدول 16 اختبار التوزع الطبيعي تبعاً لمتغير العمر.....88
الجدول 17 اختبار التجانس تبعاً لمتغير العمر 89
الجدول 18 نتائج اختبار "ANOVA" لمعرفة الفروق بين متوسط الاجابات تبعاً لمتغير العمر 89
الجدول 19 اختبار التوزع الطبيعي تبعاً لمتغير الشهادة العلمية.....91
الجدول 20 اختبار التجانس تبعاً لمتغير الشهادة العلمية.....92
الجدول 21 نتائج اختبار "ANOVA" لمعرفة الفروق بين متوسط الاجابات تبعاً لمتغير الشهادة العلمية.....92
الجدول 22 اختبار التوزع الطبيعي تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.....94
الجدول 23 اختبار التجانس تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.....95
الجدول 24 اختبار "ANOVA" لمعرفة الفروق بين متوسط الاجابات تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية.....95

قائمة الأشكال List of Formats:

الشكل 1 نموذج دراسة العلاقة بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التابع.....19
الشكل 2 أبعاد التحوّل الرّقمي.....27
الشكل 3 مكوّنات التحوّل الرّقمي.....32
الشكل 4 خطوات عمليّة التوظيف.....38
الشكل 5 الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الإسلامي 55
الشكل 6 التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير الجنس.....59
الشكل 7 التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين وفقاً لمتغيرالعمر 60
الشكل 8 التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين وفقاً المؤهل العلمي 61
الشكل 9 التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين وفقاً لمتغيرالخبرة الوظيفية.....62

قائمة الملاحق List of Supplements:

الملحق 1 الاستبيان 108

الإطار العام للدراسة

The General Framework of the Study

المقدمة The Introduction:

فِي ضَوْء النُّموّ المتواصل فِي حَجْم البيانات والْأنْظمة الرَّقْميَّة، تُوَاجِه المؤسَّسات بِمخْتَلف أنْواعهَا، وبالْأخصّ القطَاع المصْرفيّ تهْديدات كَبِيرَة وَخَطيرَة فِيمَا يَتَعلَّق بِالْمنافسة لِتقْدِيم أَفضَل الخدْمات وجذْب المتعاملين وَتسهِيل إجرَاء العمليَّات المصْرفيَّة بِالسُّرْعة والدِّقَّة المطْلوبة.

لِذَا يَشهَد العالم تحوُّلاً رقْميًّاً فِي كُلّ المجالات وَمِنهَا قِطَاع الأعْمال، ونظراً لِاهْتمام التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ بِكيْفِيَّة اِسْتخْدام التِّقْنيَّات فِي المؤسَّسات الحكوميَّة أوغَيْر الحكوميَّة، وَوجُود اَلعدِيد مِن العوائق اَلتِّي تُهدِّد عَمَليَّة التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ كان لَا بُدَّ مِن وُجُود خَارِطة طريق وَاضِحة تُحدِّد أوْلويَّات المصارف والْأهْداف اَلتِّي تَسعَى لِتحْقيقهَا مِن هذَا التَّحَوُّل، بِالْإضافة إلى أَنَّه تُوجب البدْء فِي برْنامج التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ بِشَكل تدْريجيٍّ، حَيْث تَتَطلَّب عَمَليَّة التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ القناعة التَّامَّة مِن قِبل الإدارة اَلعُليا، وَنَشرهَا بَيْن المهْتمِّين وَذوِي العلاقة، بِالْإضافة لِوجود قَادَة فَاعلِين وقادرين على تَوجِيه الموارد المتاحة لِتحْقِيق أَهدَاف ومتطلَّبات هَذِه العمليَّة.

وَفِي هذَا الإطَار شَهِد القطَاع المصْرفيُّ وبالْأخصّ المصارف الإسْلاميَّة تطوُّراً كبيراً، حَيْث برز دَوْر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ كَأَداة مُهمَّة فِي إدارة العمليَّات، وَتحسِين كَفاءَة الأدَاء، وَتطوِير الخدْمات اَلتِّي تُقَدمهَا لِلْمتعاملين، وَتفعِيل التَّنْمية وَتعزِيز اِسْتدامتهَا.

هذَا مَا دفع المصارف لِتبنِّي التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ لمواكبة التطورات وعجلة الاقتصاد، مِمَّا يُتيح لَهَا الاسْتمْراريَّة وَتعزِيز مكانتهَا التَّنافسيَّة فِي البيئة المصْرفيَّة، إضافةً إلى كَوْن التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ يُشكِّل عُنْصُراً أَساسِياً فِي نَجَاح أو فشل أيّ مَصرِف، كمَا يُسَاعِد على الانْتشار والتَّوسُّع على نِطَاق أَكبَر، ويقدِّم تغْيِيرات وَاضِحة فِي عَمَليَّة التَّوْظيف مِن اِسْتقْطاب وَتعيِين الكفاءات والْقدرات البشريَّة وقياس كفاءتهَا وتطْويرهَا وتنْميتهَا، إضافةً إلى تَحفِيز وَتشجِيع المشاركة على كَافَّة المسْتويات، مِمَّا سيساهم بِشَكل إيجابيٍّ فِي تَنفِيذ خُطَّة التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ.

الدّراسات السّابقة Previous Studies:

على الرَّغم مِن أَهَميَّة وحساسية مَوضُوع التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ، وَمِن خِلَال الاطِّلاع على الدِّراسات السَّابقة يُوجَد قِلَّة فِي هَذِه الدِّراسات، حَيْث كان التَّرْكيز على الجوانب العامَّة لِلتَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ، وَمِن بَيْن تِلْك الدِّراسات:

❖ الدّراسات العربيّة Arabic Studies:

1. **(مولـود & مـولاي الزهـرة، 2022)، مقالـة علميّـة بعنـوان: (التَّحَـوُّل اَلرّقْمِـيّ وَدورِه فِـي فَعالِيـة العمليَّـة الاتِّصاليَّة لِلْمؤسَّسات دِراسة ميْدانيَّة: المؤسَّسة الاقْتصاديَّة الخاصَّـة " سـتار برانـدس")، المجلـة الدّوليـة للاتصال الاجتماعي، المجلد9، العدد2.**

اِخْتارتْ الدِّراسة عَينَة عَمدِية لَيسَت عشْوائيَّة مُكَونَة مِن // 40 // شَـخْص مِـن العـاملين ، فِـي المـديريَّات التِّجاريَّة والتَّسْويق، ومديريَّة الموارد البشريَّة ومديريَّة الإعْلام فِي مُؤَسسَة سِتَار بِرانْدس، وتمَّ جَمْع البيانـات بِأداة الاسْتبْيان المتضمِّنة، وتمّ جمع البيانـات بـأداة الاسـتبيان المتضـمنة // 18 // سُـؤَال مُقَسـمَة علـى// 5 // مَحاور.

كان لِهَذه الدِّراسة أَهَميَّة كَبِيرَة فِي إبرَاز دَوْر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ مِن خِلَال اِعتِماد التَّحَـوُّل اَلرّقْمِـيّ واسْـتخْدام تِقْنيَّات الاتِّصال الرَّقْميَّة فِي تَحقِيق الفعَّاليَّة الاتِّصاليَّة فِي المؤسَّسة الاقْتصاديَّة الخاصَّة " ستار براندس".

وخلُصتْ هَذِه الدِّراسة إلى اَلعدِيد مِن النَّتائج أهمُّهَا أنَّ التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ لَم يَـتِم تعْميمـه فِـي كُـلِّ المـديريَّات، وأكَّدتْ الدِّراسة على وُجُود تَطوُّر إيجابيّ فِي المؤسَّسة مِن خِلَال اِسْتخْدام التِّقْنيَّات الرَّقْميَّة على مُستَوَى فَعالِية العمليَّة الاتِّصاليَّة وَعلَى مُستَوَى فَعالِية أَدَاء المؤسَّسة، كمَا تمَّ الكشْـف عـن العلاقـات المهْنيَّـة المترابطـة اَلتِّـي أظْهرتْهَا أَسبَاب اِختِيار مُجتَمَع الدِّراسة لِلاتِّصالات الشَّخْصيَّة وجْهاً لِوَجه.

2. **(خميس، 2021)، مقالة علميّة بعنوان: (أثر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ علـى الأدَاء الـوظيفيّ لِلْعـاملين فِـي المصـارف التِّجاريَّة المصْريَّة)، المّجلة العمليّة للدراسات والبحوث المالية التجارية كلية التجارة جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الثاني.**

اِسْتهْدفتْ الدِّراسة قِيَاس وَتحلِيل أثر التَّحَوُّل اَلرقْمِي على الأدَاء الوظيفيّ لِلْعاملين فِي المصارف التِّجاريَّـة المصْريَّة ، وَأجريت الدِّراسة الميْدانيَّة علـى عَينَـة قوامهـا // ٢٨٠ // مفـردة، وَكَـان عـدد الاسْـتبْيانات القابلـة لِلتَّحْليل // ٢٥١ // استبيان.

تمَّ إعدَاد قَائِمة اِسْتقْصاء اِسْتُخْدمتْ كَأَداة رَئيسِية لِجَمع البيانات، واسْتُخْدم اَلعدِيد مِن الأسـاليب الإحْصـائيَّة لِمعالجة البيانات أبْرزهَا مَعامِل الارْتباط وَتحلِيل الانْحدار المتعدِّد.

وقد نتج عن الدِّراسة وُجُود عَلاقَة اِرتِباط إيجابيَّة مَعنوِية بَيْن التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ وأبْعَـاد الأدَاء الـوظيفيّ عِنْـد مُسْتوَى مَعنوِية // ٥% //، كمَا أشارتْ إلـى وُجُـود تَـأثِير مَعنَـوِي إيجـابيّ لِلتَّحَـوُّل اَلرّقْمِـيّ علـى أَبعَـاد الأدَاء الوظيفيّ لِلْعاملين بِالْمصارف التِّجاريَّة المصْريَّة، وَفِي ضَوْء هَذِه النَّتائج أَوصَى الباحث بِإنْشَاء وَحدَة تنْظيميَّة لِلتَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي المصارف التِّجاريَّة المصْريَّة، تَختَص بِالتَّنْسيق مع إدارَات اَلمصْرِف بِـإدارة مشْـروعات

التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ المصْرفيَّة وتشجِّع الابْتكار، وأيْضاً تَقدِيم الدَّعْم لِلْحدِّ مِن التَّوتُّر اَلرّقْمِيّ لِلْعاملين فِي المصارف التِّجاريَّة المصْريَّة.

(بريس & جبر، 2021)، دراسة استطلاعية بعنوان: (تِكْنولوجْيَا التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ وتأْثيرهَا فِي تَحسِين الأدَاء الاسْتراتيجيّ لِلْمصْرف)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد، 65.

سعتْ هَذِه الدِّراسة إلى دِراسة تَأثِير تِكْنولوجْيَا التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي تَحسِين الأدَاء الاسْتراتيجيّ لِلْمصْرف، ويظْهر هذَا التَّأْثير واضحاً عن طريق تَغيِير وَتطوِير الهياكل والْعمليَّات وإدارة المؤسَّسات وَتحسِين أَدَاء الخدْمة المصْرفيَّة وَتحسِين الإنْتاجيَّة وَتخفِيض التَّكاليف، بِهَدف دَعْم الأدَاء الاسْتراتيجيّ عن طريق تَقدِيم مُستَوَى عالٍ مِن كَفاءَة وفعَّاليَّة الأدَاء.

وَبِهدَف تَحقِيق أَغرَاض الدِّراسة تمَّ اَلحُصول على المعْلومات لِلْجانب التَّطْبيقيّ عن طريق اِسْتمارة الاسْتبانة وَالتِّي تمَّ توْزيعهَا على عَينَة مُؤَلفَة مِن //60 // فرداً يُمثِّلون مدراء الأقْسام والْمتعاملين فِي سِتَّة مَصارِف خَاصَّة فِي كرْبلَاء، وتمَّ إجرَاء التَّحْليلات الإحْصائيَّة لِلْبيانات المتحصِّل عليْهَا، وَكَان مِن أهمِّ الاسْتنْتاجات اَلتِّي تمَّ التَّوَصُّل لَهَا وُجُود تَأثِير كبير لِتكْنولوجْيَا التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي الأدَاء الاسْتراتيجيّ، وَكَان مِن أهمِّ التَّوْصيات المقدَّمة ضَرُورَة الاسْتفادة مِن تَجارِب المصارف العالميَّة فِي هذَا المجَال.

3. **(بلوشية & وآخرون،2020) مقالة علميّة بعنوان: (وَاقِع التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي المؤسَّسات العمانيَّة)، مجلة الدّراسات المعلومات والتكنولوجيا، عمان جامعة السطان قابوس، المجلد21، العدد2.**

ساهمتْ هَذِه الدِّراسة بِالتَّعرُّف على وَاقِع التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي المؤسَّسات العمانيَّة، مِن خِلَال مَعرفة حَجْم التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ دَاخِل المؤسَّسات العامَّة وتقْييمه، حَيْث اِعْتمَدتْ الدِّراسة المنْهج اَلوصْفِي اَلنوْعِي، والْمقابلة كَأَداة لِجَمع البيانات، وقد طَبقَت الدِّراسة على أَربَع مُؤسسَات حُكومِيَّة هِي وِزارة التِّقْنيَّة والاتِّصالات، وِزارة التَّرْبية والتَّعْليم، وِزارة الصِّحَّة، وَشُرطَة عُمَان السُّلْطانيَّة بِالْإضافة إلى " بَنْك مَسقَط " مِن القطَاع اَلْخاص خِلَال الفتْرة مِن 2019 و 2020 م، فقد تمَّ إجرَاء // 14 // مُقَابلَة مع المدْراء العامين ومساعديهم ومدْرَاء دَوائِر واسْتشارِيِّين ورؤسَاء الأقْسام، وقد تمَّ الاعْتماد فِي تَحلِيل المقابلة على التَّحْليل الموْضوعيّ.

وَمِن أَبرَز النَّتائج قِيَام المؤسَّسات بِجهود وأدْوَار وَاضِحة لِلتَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ مِن خِلَال مَشارِيع البنْية الأساسيَّة، وَتَوصلَت الدِّراسة أيْضاً إلى اَلجُهد اَلكبِير اَلذِّي تَبذلُه تِلْك المؤسَّسات فِي نَشْر ثَقافَة التَّحَوُّل بَيْن المسْتفيدين لِزيادة الاسْتخْدام.

4. **(رشوان، 2020)، مؤتمر بعنوان: (دَوْر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي رَفْع كَفاءَة أَدَاء المصارف وجذْب الاسْتثْمارات)، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020).**

تَكون مُجتَمَع الدِّراسة مِن مُديرِي الفُروع والْمحاسبين والْمدقِّقين الماليِّين العاملين فِي بنُوك قِطَاع غَزَّة وَعددِهم // 310 // عامل، وتمَّ اِختِيار عَينَة عشْوائيَّة مُؤَلفَة مِن // 140 // عَامِل خَضعَت العيِّنة لِلتَّحْليل بِاسْتخْدام برْنامج SPSS ، وتمَّ تَوزِيع الاسْتبْيان على عَينَة الدِّراسة، وتمّ استرداد // 128 // استبيان بنسبة استرداد //91%//.

ساعدتْ هَذِه الدِّراسة إلى التَّعَرُّف على دَوْر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي رَفْع كَفاءَة أَدَاء المصارف وجذْب الاسْتثْمارات، واعْتَمد الباحث المنْهج اَلوصْفِي التَّحْليليُّ، واسْتخْدمتْ الدِّراسة الاسْتبْيان كَأَداة لِجَمع البيانات مِن مُجتَمَع الدِّراسة اَلذِي يَتَكوَّن مِن المصارف العاملة فِي قِطَاع غَزَّة، وَكَان مِن أَبرَز نَتائِج الدِّراسة أَهَميَّة دَوْر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي رَفْع كَفاءَة المصارف ، وجذْب الاسْتثْمارات، وأن تَعمَل المصارف الفلسْطينيَّة على مُرَاجعَة جَودَة الخدْمات الرَّقْميَّة.

❖ الدّراسات الأجنبية Foreign Studies:

1. **(2021, Aswin, Rival) دراسة استطلاعية بعنوان: (تَأثِير التِّكْنولوجْيَا المصْرفيَّة الرَّقْميَّة على كَفاءَة المصارف)، المجلة العلمية لكلية الاقتصاد، جاكرتا.**

شَملَت عَينَة الدِّراسة // 29 // مصْرفًا فِي أنْدونيسْيَا تمَّ اِخْتيارهَا بِشَكل مَقصُود مِن اَلبُنوك التِّجاريَّة اَلتِي يَمتَلِك المساهمين الأجانب // 50 % // مِن أَسهمِها.

وهدفتْ الدِّراسة لِلتَّحَقُّق مِن تَأثِير التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ على كَفاءَة الصِّناعة المصْرفيَّة، وَتمَّت الدِّراسة خِلَال الفتْرة بَيْن 2010 – 2020، وَتَوصلَت إلى أنَّ اِسْتخْدام التِّكْنولوجْيَا الرَّقْميَّة المصْرفيَّة يُؤدِّي إلى زِيادة الكفاءة وَتقلِيل الطَّلب على تَعيِين عَاملِين جُدُد، وللتَّحوُّل اَلرقْمِي أثر إيجابيٌّ كبير على العاملين مِن خِلَال رَفْع كفاءتهم وتمْكينهم مِن مُمَارسَة أدْوارهم بِشَكل جَيِّد.

2. **(2020, Shinta, Wanasis, et al) مقالة علميّة بعنوان: (ضُغُوط العمل النَّاشئة عن عدم اَليقِين بِسَبب التَّحَوُّل اَلرقْمِي فِي الصِّناعة المصْرفيَّة الأنْدونيسيَّة)، المجلة الدولية للبحث المتقدم والأفكار المبتكرة في التعليم (IJARIIE)، المجلد12، العدد 4.**

اِسْتخْدمتْ هَذِه الدِّراسة نهْجًا كمِّيًّا بِاسْتخْدام طَرِيقَة المسْح، وقد أُجرِيت هَذِه الدِّراسة على عَينَة قِوامِهَا //448// عاملا مِن أحد المصارف الخاصَّة فِي جاكرْتَا، حَيْث تَناولَت هَذِه الدِّراسة التَّعَرُّف على ضُغُوط العمل النَّاشئة عن عدم اَليقِين بِسَبب التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي الصِّناعة المصْرفيَّة الأنْدونيسيَّة، وَالذِّي يُؤثِّر بِشَكل جَلِي على مُشَاركَة العاملين، مِمَّا يُؤدِّي إلى تَعرِيض الأدَاء التَّنْظيميّ لِلْمخاطر.

وخلصتْ الدِّراسة إلى أنَّ التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ لَه آثار كَبِيرَة على جميع الأعْمال الإداريَّة فِي اَلمصْرِف، بِمَا فِي ذَلِك بِيئة العمل والْحالة النَّفْسيَّة لِلْعاملين، وَنَتيجَة ذَلِك يَجِب التَّعامل مع التَّحَوُّل اَلرقْمِي بِأسْلوب صحيح مِن خِلَال مُشَاركَة العاملين فِي عمليَّات التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ بِحَيث لَا تُؤدِّي ضُغُوط العمل النَّاتجة عن التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ إلى فشل عَمَليَّة التَّحَوُّل نفْسهَا.

3. (2020, Victoria, Carla, et al) مقالة علميّة بعنوان: (أثر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ على الأدَاء الوظيفيّ لِلْعاملين فِي شركات التَّأْمين فِي البيرو)، المجلة الدولية للبيانات وعلوم الشبكات، العدد4.

اِعْتَمَدتْ الدِّراسة على أُسلُوب قَائِمة الاسْتبْيان فِي تَجمِيع البيانات مِن عَينَة بلغ عدد مُفْرداتهَا //٣٠٥// عاملاً، وَذلِك بِنسْبة // 39.5% // مِن النِّسَاء و// 60.5% // مِن الرِّجَال تَتَراوَح أعْمارهم مِن // ٢٥ // سنة ومَا فَوْق فِي أَربَع شركات تَأمِين فِي البيرو، وَتَضمَّن الاسْتبْيان // 13 // سُؤَالا عن مُتَغير التَّحَوُّل اَلرقْمِي و// 12 // سُؤَالا عن مُتَغير الأدَاء الوظيفيّ اَلفرْدِي.

هَدفَت هَذِه الدِّراسة إلى تَحلِيل وَتحدِيد أثر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي الأدَاء الوظيفيّ اَلفرْدِي لِشركَات التَّأْمين فِي البيرو، وَأَظهرَت نَتائِج الدِّراسة أنَّ تَجرِبة خِدْمَة المتعاملين بِنَاء على التَّحَوُّل اَلرّقْمِي كَان لَهَا تَأثِير إيجابيٌّ على أَدَاء المهَامّ والْأداء السِّياقيّ فِي المقابل بيْنمَا لَا يُوجَد لَهَا أيُّ تَأثِير على السُّلوك اَلعكْسِي لِلْعاملين، وبالْمثْل فَإِن العمليَّات القائمة على التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ تُؤثِّر بِشَكل مَلحُوظ على أَدَاء المهَامّ والْأداء السِّياقيّ، ولَا يُوجَد أيُّ تَأثِير على السُّلوك اَلعكْسِي أخيراً، وَبمَا يَتَعلَّق بِتأْثِير نَمُوذَج العمل القائم على التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ لَا يُوجَد أيُّ أثر على أَدَاء المهَامّ والْأداء السِّياقيُّ، بِينمَا تُولِّد سُلُوك عَكسِي.

5. (2020, Gladmor, Clay, et al) دراسة ميدانية بعنوان: (أثر الخدْمات المصْرفيَّة الرَّقْميَّة على الأدَاء الماليّ لِلْبنوك التِّجاريَّة فِي زِمْبابْوي) ، المجلة الدولية للبحث المتقدم والأفكار المبتكرة في التعليم (IJARIIE)، المجلد6، العدد6

كان الهدف الرَّئيسيُّ لِلدِّراسة هُو دِراسة أثر الخدْمات المصْرفيَّة الرَّقْميَّة على الأدَاء الماليّ لِلْمصارف التِّجاريَّة فِي زِمْبابْوي.

اِعْتَمَدتْ الدِّراسة تصْميمًا بحْثيّاً وصْفيّاً لِبناء صُورَة حَوْل التَّأْثيرات الملْحوظة لِلْخدْمات المصْرفيَّة الرَّقْميَّة على المؤشِّرات الماليَّة.

تمَّ تَطبِيق هَذِه الدِّراسة على// 40 // فرْعاً لِلْمصارف التِّجاريَّة بِاسْتخْدام البيانات اَلتِّي تمَّ اَلحُصول عليْهَا مِن التَّقارير الماليَّة السَّنويَّة المنْشورة لِهَذه المصارف لِلْفتْرة مِن عام 2013 ولغاية 2017، كمَا اِعْتَمَدتْ الدِّراسة على أَربَعة مُتغيِّرات لِلْخدْمات المصْرفيَّة الرَّقْميَّة وَهِي (وَدائِع المتعاملين عَبْر الإنْترْنت، والْمعاملات

المصْرفيَّة عَبْر الإنْترْنت، وَرسُوم الإنْترْنت والْعمولات ونفقَات الخدْمات المصْرفيَّة عَبْر الإنْترْنت) وتمَّ اِسْتخْدام العائد على اَلأُصول كمقْيَاس لِلْأدَاء الماليّ، وتمَّ اِسْتخْدام تَحلِيل اِرتِباط لِبيرْسون وَتحلِيل الانْحدار.

أَثبَتت الدِّراسة أنَّ الخدْمات المصْرفيَّة الرَّقْميَّة ساهمتْ بِشَكل إِيجابيٍّ فِي أَدَاء المصارف التِّجاريَّة فِي زِمْبابْوي مِن خِلَال زِيادة وَدائِع المتعاملين عَبْر الإنْترْنت والْمعاملات المصْرفيَّة.

مِن نَاحِية أُخرَى، تُوصي الدِّراسة بِأن تَكُون المصارف التِّجاريَّة فِي زِمْبابْوي شَرِيكَة والاكْتتاب فِي أَسهُم مُزَودِي شَبَكات الاتِّصال الخليويّ المحلِّيَّة الموْثوق بِهم لِتقْدِيم خِدْمَات كُفأَة وَفعالَة، والتَّأكُّد أيْضاً مِن قِيَام مُزَودِي هَذِه شَبَكات بِصياغة خِدْمَات مُبتكرَة مُصَممَة خِصِّيصاً لِمتعاملي المصارف، وأن تَقُوم المصارف بِاسْتمْرار بِتحْدِيث أدواتهَا وقنواتهَا المصْرفيَّة الإلكْترونيَّة.

<u>التعقيب على الدّراسات السّابقة:</u>

بَعْد التَّطَرُّق لِلدِّراسات السَّابقة المتعلِّقة بِأَثر التَّحَوُّل اَلرقْمِي، تَمَّت الاسْتفادة مِنهَا فِيمَا يَخُص تَقدِيم الإطَار النَّظَريّ وَتقدِيم الإطَار العمَليّ مِن حَيْث تَصمِيم الاسْتبْيان واخْتيار التَّساؤلات وأدوَات التَّحْليل الملائمة، والْحصول على اَلعدِيد مِن المراجع والْمصادر اَلمهِمة اَلتِّي تمَّ الاعْتماد علَيْهَا فِي هَذِه الدِّراسة، بِالْإضافة إِلى أَنَّه تَمَّت الاسْتفادة مِن خِلَال مُقَارنَة نَتائِج الدِّراسة الحاليَّة مع الدِّراسات السَّابقة مِن حَيْث التَّشابه والاخْتلاف، وتجنُّب الصُّعوبات اَلتِّي واجهتْهَا الدِّراسات السَّابقة.

كمَا نَجِد أنَّ الدِّراسة الحاليَّة اِتفقَت مع الدِّراسات السَّابقة فِي تَناوُل أَهَميَّة التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ ومفْهومه وَأثَرِه فِي المؤسَّسات وأدائهَا التَّنْظيميّ، ومشاركة العاملين وَتحقِيق الفعَّاليَّة المؤسَّساتيَّة.

إِلَّا أنَّ الدِّراسة الحاليَّة تَختَلِف عن الدِّراسات السَّابقة، حَيْث نَجِد الدِّراسات السَّابقة بَحثَت أثر التَّحَوُّل اَلرقْمِي بِشَكل عامّ، بيْنمَا تَختَص الدِّراسة الحاليَّة فِي دِراسة أثر التَّحَوُّل اَلرقْمِي فِي مُمارسات إِدارة الموارد البشريَّة فِي المصارف السُّوريَّة وبالْأخصّ المصارف الإسْلاميَّة، بِالْإضافة لِلاخْتلاف فِي مُتغيِّرات البحْث والرَّبْط بيْنهَا، كمَا اِخْتلَفتْ الدِّراسة الحاليَّة عن الدِّراسات السَّابقة بِحدود الدِّراسة الزَّمانيَّة والْمكانيَّة بِالْإضافة إِلى مَجَال التَّطْبيق.

وتتمَيَّز الدِّراسة الحاليَّة عن الدِّراسات السَّابقة فِي أَنهَا اِعْتمَدتْ دِراسة أثر التَّحَوُّل اَلرقْمِي فِي مُمارسات إِدارة الموارد البشريَّة فِي العمل المصْرفيّ السُّوريّ، وأكَّدتْ أنَّ لِلْعامل البشَريّ دوْراً كبيراً فِي عَمَليَّة التَّحَوُّل اَلرقْمِي سَوَاء مُديرون أو عاملون، وَتعَد مِن الأبْحاث الرَّائدة فِي البيئة المحلِّيَّة اَلتِي تَتَناوَل أثر التَّحَوُّل اَلرّقْمِي فِي مُمارسات إِدارة الموارد البشريَّة فِي المصارف السُّوريَّة، وتساعد هَذِه الدِّراسة إِدارة اَلمصْرِف فِي التَّعَرُّف على مَواطِن اَلقُوة والضَّعْف لَديْهَا، وَعلَى قُدرَة العاملين القيَام بِعملِهم بِجوْدة عَالِية.

مشكلة الدّراسة The Study Problem:

نظراً لِلتَّطَوُّر المُتسارع فِي اِسْتخْدام أَدوَات التِّكْنولوجْيَا والاتِّصالات فِي القطَاع المصْرفيّ، وَالذِّي أَدَّى إِلى خَلْق ضُغُوط كَبِيرَة على قِطَاع المصارف لِتحْسِين الخدْمات المقدَّمة وإتاحتهَا عَبْر جميع القنوات الرَّقْميَّة، مِمَّا دفع المصارف إِلى تَطبِيق واسْتخْدام أَدوَات التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي كَافَّة المجالات، فَعلَى سبيل المثَال سعى مَصرِف سُوريَة المرْكزيّ لِتطْبِيق التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي كَافَّة المجالات حَيْث بدتْ أهمِّيَّته ودوْره الفعَّال مع ظُهُور جَائِحة كُوفيد - 19.

هُنَاك اَلعدِيد مِن الدِّراسات اَلتِي أَثبَتت وُجُود فَجوَة كَبِيرَة بَيْن مُخرجَات العمل المصْرفيّ واحْتياجات التَّحَوُّل اَلرقْمِي فِي سُوريَة، وقد أَكَّد قَرَار مَصرِف سُوريَة المرْكزيّ رَقْم 96/ م ن[2] لعام 2019 والقرار رقم 116/ م ن لعام 2021[3] على ضَرُورَة تَطوِير كَفاءَة الأدَاء وَتعزِيز قُدرَة النِّظَام المصْرفيّ لِتلْبِية مُتطلَّبات التَّنْمية واحْتياجات التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ.

لَاحظْتُ وأدْرَكْتُ الباحثة مِن خِلَال عملهَا فِي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ أَهَميَّة تَمكِين التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة، مِن اِسْتقْطاب واخْتيار وَتعيِين وَتدرِيب العاملين وإعْدادهم لِتحْسِين مُخرجَات العمل ورفْع كَفاءَة الأدَاء.

لِذَا كان لَا بُدَّ مِن تَقدِيم هَذِه الدِّراسة لِلتَّعَرُّف على تَأثِير التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة لَدى البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ، حَيْث إِنَّ عدم لُجُوء المصارف لِلتَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ يجْعلهَا تُوَاجِه مَخاطِر عدم تَلبِية مُتطلَّبات المستخدمين بِالسُّرْعة المطْلوبة وبالتَّالي خُروجهَا مِن سُوق العمل فِي ظِلّ المنافسة الشَّديدة لِكَسب ثِقة المتعاملين، وَيمكِن تَلخِيص مُشْكِلة الدِّراسة فِي تَساؤُل رَئيسِي هُو:

مَا هُو أثر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة لَدى البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ ؟

التساؤلات الفرعية :

1. مَا مدى تَوافُر اِسْتراتيجيَّة التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة لَدى البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ؟
2. مَا هِي المعايير الواجب توافرهَا لَدى العاملين فِي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ لِتطْوِير وَظائِف إدارة الموارد البشريَّة فِي ظِلّ التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ؟
3. مَا هِي اِنْعكاسات تبنِّي التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي تَحسِين مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة لَدى البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ؟

[2] قرار مصرف سورية المركزي قم 96/ م ن لعام **(2019)**
[3] قرار مصرف سورية المركزي رقم 116 / م ن لعام **(2021)**

4. هل يُوجَد فُروقَات ذات دَلالَة إحْصائيَّة بَيْن إجابَات المبحوثين حَوْل مُتغيِّرات الدِّراسة تبعاً لِلْمتغيِّرات الدِّيموغْرافيَّة؟

فرضيات الدّراسة The Study Hypotheses:

يستند البحث إلى الفرضيات التّالية:

❖ **الفرضية الرّئيسية الأولى:**

لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لتحوّل الرّقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية (البنك الوطني الإسلامي).

❖ **الفرضية الرّئيسية الثانية:**

لَا يُوجَد أثر ذُو دَلالَة إحْصائيَّة لِلتَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة (البنْك الوطَنيُّ الإسْلاميُّ)

ويتفَرَّع عَنهَا الفرْضيَّات الفرْعيَّة التَّالية:

1. لا يُوجَد أثر ذُو دَلالَة إحْصائيَّة لِلتَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي اِسْتقْطاب العاملين لَدى البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ.
2. لا يُوجَد أثر ذُو دَلالَة إحْصائيَّة لِلتَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي تَعيِين العاملين لَدى البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ.
3. يُوجَد أثر ذُو دَلالَة إحْصائيَّة لِلتَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي تَطوير أَدَاء العاملين لَدى البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ.

❖ **الفرضية الرّئيسية الثالثة:**

لَا يُوجَد فُروقَات ذات دَلالَة إحْصائيَّة بَيْن إجابَات العاملين المبحوثين حَوْل مُتغيّرات الدِّراسة تبعاً لِلْمتغيّرات الدِّيموغْرافيَّة.

ويتفَرَّع عَنهَا الفرْضيَّات الفرْعيَّة التَّالية:

1. لَا يُوجَد فُروقَات ذات دَلالَة إحْصائيَّة بَيْن إجابَات العاملين المبحوثين حَوْل مُتغيِّرات الدِّراسة تبعاً لِجنْسِهم.
2. لا يُوجَد فُروقَات ذات دَلالَة إحْصائيَّة بَيْن إجابَات العاملين المبحوثين حَوْل مُتغيِّرات الدِّراسة تبعاً لِعمْرِهم.

3. لا يُوجَد فُروقَات ذات دَلالَة إحْصائيَّة بَيْن إجابَات العاملين المبحوثين حَوْل مُتغيِّرات الدِّراسة تبعاً لِلْمؤَهَّل اَلعلْمِي.
4. لا يُوجَد فُروقَات ذات دَلالَة إحْصائيَّة بَيْن إجابَات العاملين المبحوثين حَوْل مُتغيِّرات الدِّراسة تبعاً لمُستَوَى الخبْرة الوظيفيَّة.

أهداف الدّراسة The Study Objectives:

تَهدِف هَذِه الدِّراسة إلى:

- قِيَاس أثر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة فِي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ.
- التَّعْريف بِمفْهوم التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ وممارسات إدارة الموارد البشريَّة.
- إبرَاز أَهَميَّة التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي المصارف الإسْلاميَّة.
- التَّعَرُّف على مُتطلَّبات التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة فِي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ.
- اَلوُقوف على مجالَات تَطبِيق التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة فِي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ.

أهمية الدّراسة The Study Importance:

تتجلى أهمية الدّراسة بالنقاط التالية:

- **الأهمِّيَّة العلْميَّة النَّظريَّة:**

- تَعُد هَذِه الدِّراسة مِن أَوَّل الدِّراسات الميْدانيَّة اَلتِّي تَكشِف أثر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة فِي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ.
- تَعتَبِر هَذِه الدِّراسة إضافةً نَوعِيةً إلى المكْتبة العلْميَّة فِي سُوريَة.

- **الأهمِّيَّة العمليَّة التَّطْبيقيَّة:**

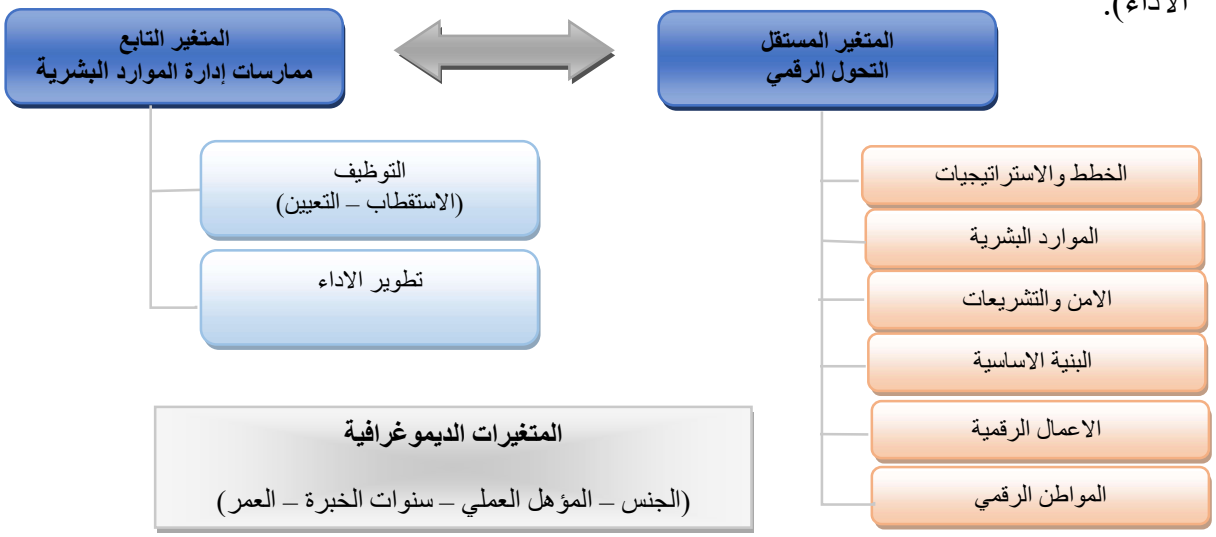
- تَشرَح هَذِه الدِّراسة لِلْمصارف أَهَميَّة التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ وتأْثيره على أَدائِها.
- تُوضِّح هَذِه الدِّراسة أنَّ التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ أَصبَح ضَرُورَةً إِلْزاميَّةً وخياراً اِسْتراتيجيّاً.
- تُسَاعِد هَذِه الدِّراسة المصارف فِي تَحدِيد اِسْتراتيجيَّاتهَا المسْتقْبليَّة.
- تُسَاهِم هَذِه الدِّراسة فِي قِيَاس مدى قَابلِية المصارف لِتبنِّي التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة وانْعكاسه على تَطوِير كَفاءَة الأدَاء.
- تُظْهِر هَذِه الدِّراسة أثر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ.

- تَقدُّم المقْترحات اَلتِّي يُمْكِن أن تُسَاعِد البنْك الوطَنيَّ الإسْلاميَّ فِي مُوَاكبَة التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي تَحسِين مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة.

نموذج ومتغيّرات الدّراسة The Study Model and Variables:

فِي ظِلِّ المشْكلة المطْروحة تمَّ إنشَاء نَمُوذَج اِفْتراضيٍّ لِدراسة أثر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة لَدى البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ مُعْتمِداً على مُتغيّرين:

- **متغيّر مستقل:** التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ.
- **متغيّر تابع:** مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة فِي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ (التَّوْظيف – تَطوير الأدَاء).



الشكل (1) نموذج دراسة العلاقة بين المتغيّر المستقل والمتغيّر التابع

المصدر من اعداد الباحثة

حدود الدّراسة The Study Limits:

مِن المتعارف عليْه أنَّ لِكلِّ دِراسة حُدُود خَاصَّة تَعكِس مدى الدِّقَّة والالْتزام بِمنْهجيَّة الدِّراسة بِشَكل عام وَيُمكِن تَحدِيد اَلحُدود بِمَا يَلِي:

- **الحُدود الزَّمنيَّة:** تمَّ طَرْح اِسْتبْيان لِلْإجابة عليْه خِلَال الفتْرة مِن تَاريخ 2023/03/01 ولغاية 2023/05/05.

- **الحدود المكانية:** البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ ضِمْن الإدارة العامَّة والْفروع كَافَّةً فِي المحافظات التَّالية: دِمَشق، حلب، اللَّاذقيَّة، طَرطُوس.
- **الحدود البشرية:** العاملون لَدى البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ فِي الإدارة العامَّة والْفروع.
- **الحدود الموضوعية:** تَبحَث هَذِه الدِّراسة فِي أثر تبنِّي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ لِلتَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة.

منهج الدّراسة وأداتها The Study Method and Tools:

تمَّ اِسْتخْدام المنْهج اَلوصْفِي بِأسْلوب تحْليليّ فِي الجانب النَّظَريّ، وَهُو مَا يُسَاهِم فِي تَكوِين خَلفِية عِلْميَّة تُسَاعِد فِي إثرَاء الجوانب المخْتلفة لِلدِّراسة، أمَّا فِيمَا يَتَعلَّق بِالْجانب التَّطْبيقيّ فقد تمَّ الاعْتماد على مَنهَج المسْح الإحْصائيّ بِاسْتخْدام برْنامج SPSS فِي تَحلِيل آراء العاملين فِي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ، أمَّا أدَاة جَمْع البيانات هِي اِسْتبْيان مُوجَّه لِلْعاملين فِي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ.

مجتمع وعينة الدّراسة Study Community and Sample:

يَتَمثَّل مُجتَمَع الدِّراسة فِي العاملين بِالْبَنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ فِي الإدارة العامَّة والْفروع كَافَّةً فِي كُلٍّ مِن المحافظات دِمَشق وَحلَب واللَّاذقيَّة وطرْطوس، وتشْمل الدِّراسة جميع المسْتويات الإداريَّة مِن (الإدارة اَلعُليا - الإدارة اَلوُسطى - الإدارة التَّنْفيذيَّة)، ونظراً لِكَون مُجتَمَع الدِّراسة مَحدُود وصغير اِعْتمَدتْ الدِّراسة على المسْح الشَّامل وقد بلغ عدد مُفردَات المجْتمع //128// مُفرَدَة.

طرائق جمع البيانات ومُعالجتها Methods of Data Collection and Processing:

- **بالنّسبة للدراسة النّظرية:**

تمَّ اِعتِماد المصادر التَّالية فِي جَمْع البيانات:

- اَلكُتب والْمراجع العربيَّة والْأجْنبيَّة.
- المقالات والْأبْحاث المنْشورة بِاللُّغة العربيَّة والْإنْجليزيَّة.
- التَّقارير الصَّادرة عن المؤْتمرات المتعلِّقة بِالْموْضوع محلَّ الدِّراسة.
- الرَّسائل العلْميَّة المنْشورة وغيْر المنْشورة.

- **بالنسبة للدراسة الميدّانيّة:**

تمَّ جَمْع البيانات عن طريق تَصمِيم أَدَاة اِسْتقْصاء وَهِي الاسْتبْيان وتمَّ إِعْداده بِنَـاء علـى الدِّراسـة النَّظريَّـة حَيْث تمَّ تَوجِيه الاسْتبْيانات إِلى أَفرَاد المجْتمع محلَّ الدِّراسة.

تَمَّت مُعَالجَة البيانـات بِاسْـتخْدام برْنـامج اَلحُزمـة الإحْصـائيَّة (SPSS v . 22) بِالْإضـافة إِلـى اِسْـتخْدام الأساليب الإحْصائيَّة وفْقاً لِأهْدَاف الدِّراسة، وَتَمثلَت تِلْك الأساليب فِيمَا يَلِي:

- مَعامِل أَلفَا - كِرونْباخ والصِّدْق لِمعْرِفة مدى ثَبَات أَدَاة الاسْتقْصاء.
- الإحْصاءات الوصْفيَّة (المتوسِّطات الحسابيَّة، الانْحرافـات المعْياريَّـة) لِتحْدِيـد الأهمِّيَّـة النِّسْـبيَّة لِاسْـتجابة أَفرَاد مُجتَمَع الدِّراسة تُجَاه أَبعَاد الدِّراسة، والتَّعرُّف على مدى اِنحِراف اِسْـتجابات أَفـرَاد مُجتَمَـع الدِّراسـة عن مُتغيِّرات الدِّراسة والْمحاور الرَّئيسيَّة عن مُتوسِّطهَا الحسابيِّ.
- اِختِبـــار //t// بَـــيِّن مُتَوســـط إِجابَـــات أَفـــرَاد مُجتَمَـــع الدِّراســـة لِعيِّنتـــيْنِ مُسْـــتقلَّتيْنِ "Independent_sample_t_test".
- دِراسة وَتحلِيل مَعامِل الارْتباط سِبيرْمان بَيَّن مُتَغيرِي الدِّراسة وأبْعادهمَا نظراً لِطبيعة البيانات الرَّتْبيَّة.
- اِختِبار التَّوْزيع الطَّبيعيِّ والتَّجانس.
- تَحلِيل الانْحدار اَلبسِيط بَيَّن مُتَغيرِي الدِّراسة وأبْعادهمَا.
- الأشْكال والرُّسوم البيانيَّة.

مصطلحات الدّراسة The Study Terminology:

تتمثل مصطلحات الدّراسة في:

- **التّحوّل الرّقميّ Digital Transformation**: الاسْتفادة مِن التَّطَـوُّر التِّكْنولـوجيِّ لِلتَّحَـوُّل الكامـل فِي طَرِيقَة تَنفِيذ الأعْمال لِتقْدِيم الخدْمات لِلْجمْهور بِشَكل أَفضَل مِمَّا يُحسِّن الأدَاء وَرضَا الجمْهور عن الخدْمات المقدَّمة نَتِيجَة لِهَذا التَّطَوُّر. [4]
- **إدارة الموارد البشرية HRM:** هِي عَمَليَّة تَعيِين الكـوادر البشـريَّة واخْتيـارهم وتـوْجيههم، وتَـوفِير التَّوْجيه وَالتَّدْريب والتَّطْوير، وَتقيِيم أَدَاء العاملين، تَقرِيرالتَّعْويضات وَتقدِيم الاسْتحْقاقات وتحْفيـزهم،

[4] الفرجاني، عبد الفتاح & خلف الله، بهاد الدين (2022): كتاب **وقائع أعمال المؤتمر الدَّولي العلمي بعنوان إدارة منظمات الأعمال في ظل التحوّل المعرفي والرّقمي – مداخلة بعنوان أثر التحوّل الرّقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية**، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية / ألمانيا– برلين، مجلة المؤتمرات العلمية الدولية، الطبعة 1، العدد 16، ص20

والْحفاظ على العلاقات السَّليمة مع العاملين ونقاباتهم وضَمَان سلامتهم، واتِّخَاذ تَدابِير صِحِّية اِمْتثالاً لِقوانين العمل.[5]

- **الكفاءة Efficiency:** هِي الاسْتخْدام الأمْثل لِلْموارد المتاحة لِتحْقِيق أَكبَر نَاتِج مُمْكِن وَتحقِيق نَواتِج مُحَددَة بِأَقل قدْراً مِن المدْخلات.[6]
- **الأداء Performance:** يَتَجسَّد فِي قُدرَة المؤسَّسة على تَنفِيذ اِسْتراتيجيَّاتهَا وتمكَّنهَا مِن مُوَاجهَة اَلقُوى التَّنافسيَّة.[7]
- **كفاءة الأداء The Efficiency of Performance:** اَلقُدرة على اِسْتخْدام الموارد التِّقْنيَّة بِكفاءة لِتلْبِية مُتطلَّبات العمل، والْحفاظ على تِلْك الكفاءة مع تَغيُّر الطَّلب وتطوُّر التِّكْنولوجْيات.[8]
- **البنك الوطني الإسلامي National Islamic Bank:** شَركَة مُسَاهمَة مُغفَلَة عَامَّة يُقدِّم خِدْمَات مَصرفِية، ويمارس أَعمَال التَّمْويل والاسْتثْمار القائمة على غَيْر أَسَاس الفائدة، وجميع الأعْمال اَلتِي يَسمَح لِلْمصارف الإسْلاميَّة القيَام بِهَا حسبمَا ورد فِي المرْسوم التَّشْريعيِّ رَقْم 35 وتعْديلاته والْخَاصَّ بِأحْدَاث المصارف الإسْلاميَّة العاملة فِي الجمْهوريَّة العربيَّة السُّوريَّة.

صعوبات الدّراسة The Study Difficulties:

كان لِلدِّراسات والْأبْحاث العلْميَّة دَوْراً كبيراً لِلْغاية فِي تَقدُّم البشريَّة، وَبُعد اَلكثِير مِن الدِّراسات والْأبْحاث والتَّجارب، بات لِلْبحْث اَلعلْمِي دَوْراً أكاديميّاً يُسَاعِد لِلْوصول إِلى النَّتائج المنْطقيَّة الدَّقيقة، وقد واجهتْ الدِّراسة بَعْض الصُّعوبات تَمثلَت ب:

- صُعُوبَة الانْتقال والتَّنقُّل لِلْوصول إِلى مُجتَمَع الدِّراسة، حَيْث تَوزَّع أَفرَاد مُجتَمَع الدِّراسة فِي أَربَع مُحافظات ضِمْن الجمْهوريَّة العربيَّة السُّوريَّة.
- اَلجُهد المبْذول لِإعْدَاد هَذِه الدِّراسة.
- عدم اِمتِلاك الوقْتِ الكافي لِلْبحْث اَلعلْمِي حَيْث إِنَّ مُشْكِلة الدِّراسة تَحْتاج إِلى مُدَّة أَكبَر مِن الدِّراسة حَتَّى تَخرُج بِالشَّكْل الأمْثل، لَكِن اِضْطرَّتْ الباحثة إِلى الإسْراع أو التَّسَرُّع فِي العمل وَهذَا رُبمَا يُوَصلهَا إِلى نَتائِج غَيْر دَقِيقَة، أو يُؤثِّر سلْبيًّا على جَودَة الدِّراسة العلْميَّة.
- قِلَّة المراجع المنْشورة حَوْل مَوضُوع الدِّراسة بِاللُّغة العربيَّة.

---

[5] HRM Definitions - Functions - Objectives - Evolution of HRM from Personnel Management | whatishumanresource.com
https://www.whatishumanresource.com/human-resource-management

[6] مفاتيح، سليم **(2022):** رسالة ماجستير بعنوان **أثر التحوّل الرّقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي**، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، ص22

[7] شين، نوال، **(2017):** رسالة دكتوارة بعنوان **تأثير الإتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال**، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، ص106

[8] Performance Efficiency | (aws.amazon.com)
https://wa.aws.amazon.com/wellarchitected/2020-07-02T19-33-23/wat.pillar.performance.en.html

- صُعُوبَة تَرجمَة بَعْض اَلكُتب والْمقالات اَلتِي تَخدِم مَوضُوع الدِّراسة لِلْوصول إِلى النَّتائج الأمْثل.
- عدم تَعاوُن إِدارة اَلمصْرِف لِتوْزِيع الاسْتبْيان.

خطة العمل Workplan:

لِمعالجة هذَا الموْضوع تم تخصيص فصْليْنِ: فَصْل لِلْجانب النَّظَرِيّ وفصْل يَتَعلَّق بِالدِّراسة العمليَّة المطبَّقة على البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ.

الإطَار النَّظَرِيّ: التَّحَوُّل اَلرقْمِي وممارسات إدارة الموارد البشريَّة

تضمن هذا الفصل ما يلي:

- مَبحَث أَوَّل حَوْل مَفهُوم التَّحَوُّل اَلرقْمِي وفوائده وأبْعاده ومكوِّناته بِالْإضافة إِلى خُطوات تطْبيقه.
- بحَث ثَانِي عن مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة فِي عَمَليَّة التَّوْظيف ومراحلهَا مِن الاسْتقْطاب والتَّعْيين وَكَفاءَة الأدَاء مِن حَيْث مَفهُومه وأهمِّيَّته أبْعاده ومراحل تطْبيقه.
- مَبحَث ثَالِث لِدراسة أثر التَّحَوُّل اَلرقْمِي فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة (الاسْتقْطاب – الاخْتيار والتَّعْيين – كَفاءَة أَدَاء العاملين).

الإطار العملي:

تَضمَّن هذَا الفصْل دِراسة ميْدانيَّة واخْتبار فرْضيَّات التَّحَوُّل اَلرقْمِي المسْتخْدم فِي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ وانْعكاساته فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة.

الفصل الأول

الإطار النّظري

التحوّل الرّقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

Digital Transformation and HRM Practices

التّمهيد The Preface:

يَتَناوَل هذَا الفصْل ثَلاثَة مَباحِث، يَعرِض المبْحث الأوَّل مَاهِية ومفْهوم التَّحَوُّل اَلرقْمِي بِالْإضـافة إِلـى خُطواته وأبْعاده وفوائده ومكوّناته.

بيْنمَا يَعرِض المبْحث الثَّاني مَاهِية إدارة الموارد البشريَّة وممارساتهَا ومراحل عمليَّاتهَا مِن اِسْتقْطاب واخْتيار وَتعيِين العاملين، بِالْإضافة إِلى مَفهُوم وأبْعَاد تَقيِيم وقياس كَفاءَة الأدَاء وتطْويرهَا.

كمَا يَتَناوَل المبْحث الثَّالث إِثْر التَّحَوُّل اَلرقْمِي فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة لَدى المصارف العاملة فِي السُّوق السُّوريَّة (دِراسة حَالَة: البنْك الوطَنيُّ الإسْلاميُّ).

المبحث الأول

التحوّل الرّقمي

ماهيته ـ أبعاده ــ أهميته ــ خطواته ـ مكوناته

Digital Transformation

(Concept, Dimensions, Benefits, Steps, Components)

التّمهيد The Preface:

فِي ظِلِّ التَّطوُّرات المتسارعة اَلتِي يشْهدهَا العالم على مُخْتَلِف المسْتويات والْمجالات، خَاصَّة فِيمَا يَتَعلَّق بِالْأعْمال المصْرفيَّة، مِمَّا أَلزَم المصارف أن تَتَوجَّه إلى التَّحَوُّل اَلرقْمِي، بِمَا يَتَلاءَم ويساهم فِي تَحقِيق أهْدافهَا بِأفْضل الطَّرائق، وَيعَد التَّحَوُّل اَلرقْمِي اَلطرِيق اَلوحِيد لِضمان جَودَة الخدْمات اَلتِي تُقَدمهَا المصارف واسْتدامتهَا فِي هذَا العصْر، وَهُو يُمثِّل مَرْحَلة فَارِقة وَرَكيزَة أَساسِية لِبناء اِقتِصاد تنافسيٍّ.

لِذَلك تَناوُل هذَا المبْحث مَفهُوم التَّحَوُّل اَلرقْمِي وأبْعاده وفوائده ومكوِّناته وأهمِّيَّة هذَا التَّحَوُّل وَنهجِه فِي المصارف فِي السُّوق المصْرفيَّة .

❖ مفهوم التحوّل الرّقمي Concept of Digital Transformation:

تَنَاولَت الأدبيَّات الاقْتصاديَّة والْإداريَّة مفْهومات عِدَّة لِلتَّحَوُّل اَلرقْمِي مِنهَا اَلآتِي:

- تمَّ تَعرِيف التَّحَوُّل اَلرقْمِي على أَنَّه اِنتِقال المؤسَّسة مِن التَّعامل مع الموارد المادِّيَّة فقط إلى الاهْتمام بِمواردهَا المعْلوماتيَّة اَلتِي تَعتَمِد على شَبكَة الإنْترْنت، إلى الدَّرَجة اَلتِي أَصبَح فِيهَا رَأْس اَلْمال المعْلوماتيِّ - المعْرفيَّ - اَلفكْرِي هُو العامل الأكْثر فَعالِية فِي تَحقِيق أهْدافهَا، وَفِي اِسْتخْدام مواردهَا [9].

[9] Saracco, Roberto., (**2019**): **Digital Transformation VS Continuous Education**. IEEE Future Directions, Vol 19, No (2), P7

- كمَا عرف على أنَّه العمليَّة اَلتِي مِن خِلالِهَا تَقُوم المؤسَّسات بِتضْمِين التِّقْنيَّات فِي أعْمالهَا لِلدَّفْع نَحْو التَّغْيير الأساسيّ، بِالْإضافة إِلى زِيادة الكفاءة فِي العمل، وإطْلَاق قِيمة جَدِيدَة لِلْعاملين والْمتعاملين والْمساهمين.[10]
- وفقاً لشركة Deloitte، "يَتَعلَّق التَّحَوُّل اَلرقْمِي كُلَّه بِالتَّحوُّل إِلى مُؤَسسَة رَقمِية – وَهِي مُؤَسسَة تَستخْدِم التِّكْنولوجْيَا لِلتَّطْوير المسْتمرّ لِجميع جَوانِب نَماذِج أعْمالهَا (مَا تَقدمُه، وكيْف تَتَفاعَل مع المتعاملين وكيْف تَعمَل)."[11]
- تمَّ تَعرِيف التَّحَوُّل اَلرقْمِي بِالتَّغْيير اَلجذْرِي اَلجَلِي فِي تَقدِيم الخدْمات، حَيْث يُسَاهِم فِي تَحقِيق الاسْتمْراريَّة الدَّائمة، بِالْإضافة إِلى بِنَاء مُجْتمعات فَاعِلة، فَهُو يُسَاعِد فِي تَقدِيم الخدْمات بِكفاءة وفعَّاليَّة، فَهُو عَمَليَّة اِنتِقال المؤسَّسات إِلى نَمُوذَج يَعتَمِد على التِّقْنيَّات الرَّقْميَّة فِي اِبتِكار تَطوِير الخدْمات.[12]
- وتطرَأتْ بَعْض التَّعاريف إِلى أنَّ التَّحَوُّل اَلرقْمِي هُو دَمْج التِّقْنيَّات الرَّقْميَّة فِي جميع تَفاصِيل الحيَاة بِالاسْتفادة مِن ثَورَة التَّطَوُّر اَلتقْنِي اَلتِي جَعلَت مِن العالم قَريَة صَغِيرَة لِتوْفيره إِمْكانيَّات كَبِيرَة، وَخصُوصا فِيمَا يَتَعلَّق بِسرْعة نَقْل وتبادل المعْلومات والْبيانات، مِمَّا أَدَّى إِلى تَغيِير جَذرِي فِي أُسلُوب الحيَاة فِيمَا يَخُص طَرِيقَة العيْش والْعَمل والتَّواصل.[13]

خَلصَت التَّعاريف السَّابقة إِلى أنَّ التَّحَوُّل اَلرقْمِي يَعتَمِد على شَبَكات الإنْترْنت، وَبَعضهَا إِلى رَبْط التَّحَوُّل اَلرقْمِي بِاسْتخْدام التِّكْنولوجْيَا الحديثة، فِيمَا أَكَّد البعْض الآخر على عَلاقَة التَّحَوُّل اَلرقْمِي فِي الابْتكار وَتطوِير الخدْمات والتَّغْيير فِي تَفاصِيل الحيَاة.

وخلاصة القوْل إِنَّ التَّحَوُّل اَلرقْمِي عَمَليَّة مُعَقدَة، تَتَطلَّب اِلتِزام المؤسَّسة بِأكْملهَا بِاسْتخْدام الموارد البشريَّة والتِّكْنولوجيَّة والْمادِّيَّة والتَّنْظيميَّة والْماليَّة فِي جميع أعْمالهَا، لِجَعل المسْتقْبل اَلرقْمِي حَقِيقَة وَواقِع بِنَاء على

---

[10] What is Digital Transformation & Why is it Important? | Accenture
https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index#:~:text=What%20is%20digital%20transformation%3F,for%20employees%2C%20customers%20and%20shareholders.

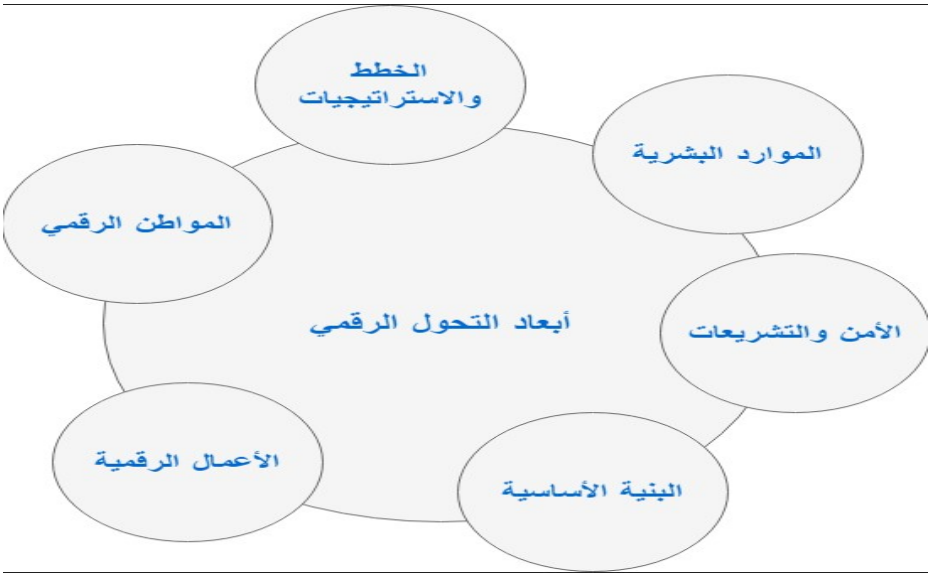
[11] ما هو التحوّل الرّقمي؟ | البوابة العربية للأخبار التقنية (aitnews.com)
https://aitnews.com/2021/05/04/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%91%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%91%D9%82%D9%85%D9%8A/

12 التحول الرقمي كيف ولماذا | مدونة Asbar Word Forum
https://www.awforum.org/index.php/ar/%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A8%D8%AD%D9%88%D8%AB-2018/item/191-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%89-%D9%83%D9%8A%D9%81-%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7%D8%9F%20-digital-transformation

[13] التحول الرقمي | بنك صفوة الإسلامي (safwabank.com)
https://www.safwabank.com/ar/educational_material/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A/

تَغيِير نَمُوذَج الأعْمال، وأنَّ التَّحَوُّل اَلرقْمِي لَيْس فقط تغْيِيراً تِكْنولوجيّاً وَلكِن أيْضاً تغْيِيراً تنظيمياً وثقافيّاً وإداريّاً، يَتَكوَّن مِن إعادة صِياغة الاسْتراتيجيَّات والْمنْتجات والْعمليَّات اَلتِي تَستفِيد مِن التِّقْنيَّات الرَّقْميَّة، كُلُّ هذَا لِإرْضَاء المتعاملين*، فِي أيِّ وَقْت مِن خِلَال إدارة المعْلومات وَتحسِين تَجرِبة المتعاملين مِن خِلَال التِّكْنولوجْيَا الرَّقْميَّة.

❖ أبعاد التحوّل الرّقمي Dimensions of Digital Transformation:



الشكل (2) أبعاد التحوّل الرّقمي

المصدر من اعداد الباحثة استنادا لما ورد في 13&14

(*) المتعاملين: تم استخدام هذا المصطلح لأن يشمل العملاء الحاليين والعملاء المستقبلين بالإضافة للعملاء الداخليين والخارجين والمساهمين.

يتضح من خلال الشكل (2) أنّ التحوّل الرّقمي يقوم على ستة أبعاد، موضحة كما يلي:[14] [15]

- **البعد الأول: الخطط والاستراتيجيات**

تَسعَى اِسْتراتيجيَّات التَّحَوُّل اَلرقْمِي إلى تَحدِيد المهَامّ والْأوْلويَّات الأساسيَّة لِعملِيَّة التَّحَوُّل، وَتحدِيد وَتنسِيق الخطوات وَفْق اِسْتراتيجيَّة وَاضِحة مِن قَبْل مَجمُوعة مِن الخبراء والْمخْتصِّين .

[14] برجي، نسرين،(**2021**): **استراتيجيات التحول نحو الاقتصاد الإسلامي الرقمي " ماليزيا نموذجا**. مجلة العلوم الإنسانية، العدد2، ص826

[15] بلوشية، نوال، وآخرون. (**2020**): **واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية** مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة، عمان، جامعة السلطان قابوس،المجلد21، العدد2، ص6

- **البعد الثاني: الموارد البشرية**

تُعَد الموارد البشريَّة اَلعُنصر الأساسيَّ فِي عَمَليَّة التَّحَوُّل اَلرقْمِي، ومؤشِّراً هامّاً لِجاهزيَّة تَوفِير الكفاءات اَلتِي بِمقْدورهَا تَحوِيل المؤسَّسة إِلى مُؤَسسَة رَقمِية، حَيْث إِنَّ المهارات التِّقْنيَّة تُؤثِّر فِي تَوجُّه الأفْراد نَحْو الرَّقْمنة.

- **البعد الثالث: الأمن والتشريعات**

على المؤسَّسة إِيجَاد أَنظِمة وتشْرِيعات مُنَاسبَة لِتمْكِين الاسْتخْدام اَلآمِن لِلْخدْمات الإِلكْترونيَّة وتجنُّب المشْكلات ومواكبة مُتطلَّبات المرْحلة، حَيْث يَعتَبِر الخوْف مِن مَخاطِر أَمْن المعْلومات مِن أهمِّ التَّحدِّيات اَلتِي تُوَاجِه عَمَليَّة التَّحَوُّل اَلرقْمِي مِن أَجْل بِيئة عمل أَكثَر جَودَة وموثوقيَّة.

- **البعد الرابع: البنية الأساسية**

يَحْتاج التَّحَوُّل الإِلكْترونيُّ إِلى جَانِب تِقْنِي لِجميع أَنظِمته وتطْبيقاته، حَيْث يُمثِّل الجانب اَلتقْنِي الأدوات الرَّئيسيَّة اَلتِي يَتِم مِن خِلالِهَا تبنِّي التَّحَوُّل اَلرقْمِي اَلذِي يَعتَمِد بِالْأساس على كَفاءَة التِّقْنيَّات وَمَهارَة الأفْراد فِي اِسْتخْدامهَا.

- **البعد الخامس: الأعمال الرّقمية**

سيقدِّم التَّحَوُّل اَلرقْمِي قِيمة مُضَافَة لِلْمتعاملين وَتحسِين كَفاءَة العمليَّات وَتقلِيل التَّكاليف، وَسيُوفر اَلكثِير مِن الفوائد لِلْمؤسَّسات، بِالْإِضافة إِلى تَوسِيع قَاعِدة المؤسَّسة مِن المتعاملين عن طريق دُخُول أَسوَاق جَدِيدَة، لِذَا يَجِب تَطوِير نِطَاق الدَّعْم لِيشْمل المؤسَّسات الصَّغيرة والْمتوسِّطة وَدمجِهم فِي بَرامِج التَّحَوُّل اَلرقْمِي، حَيْث أنَّ لَهُم دوْراً مِحْورِيّاً فِي الاقْتصاد اَلرقْمِي.

- **البعد السادس: المواطن الرّقمي**

يُعتَبَر هذَا اَلبُعد هُو الأهمُّ بَيْن الأبْعاد السِّتَّة السَّابقة، حَيْث يَجِب أن يَكُون جُلُّ اِهتِمام التَّحَوُّل اَلرقْمِي حَوْل المواطن، وَتَعزَّز التِّقْنيَّات الرَّقْميَّة نَوعِية حَيَاة المجْتمع، حَيْث إِنَّ اِكتِساب المهارات الرَّقْميَّة الأساسيَّة سيؤدِّي إِلى تَمكِين اَلجمِيع مِن اِغتِنام اَلفُرص اَلتِي تُقَدمهَا التِّكْنولوجْيَا.

يُمْكِن القوْل مِمَّا سبق أنَّ أَبعَاد التَّحَوُّل اَلرقْمِي قَائِمة على التِّقْنيَّات، وَتوفِير الكفاءات القادرة على تبنِّي عَمَليَّة التَّحَوُّل بِغَرض تَطوِير وَاقِع حَيَاة المجْتمع، كمَا تُسَاعِد فِي دُخُول أَسوَاق جَدِيدَة وَنمُو اَلحِصة السُّوقيَّة لِلْمؤسَّسة، وَفْق اِسْتراتيجيَّة وَأنظِمة وتشْرِيعات وَاضِحة ومواجهة مَخاطِر أَمْن المعْلومات اَلتِي تَعتَرِض عَمَليَّة التَّحَوُّل اَلرقْمِي.

❖فوائد التحوّل الرّقمي Benefits of Digital Transformation:

علـى الـرَّغْم مِـن وُجُـود بَعْـض المعوِّقـات اَلتِـي تَقِـف دُون تَطبِيـق التَّحَـوُّل اَلرقْمِـي بِالشَّـكْل الأمْثـل والاسْتفادة اَلقُصوى مِن إمْكانيَّاته بِالْإضافة لِوجود بَعْض الأضْرار مِثْل فِقْدَان بَعْض الوظـائف فِـي المسْـتقْبل اَلرقْمِي، لَكِن يُوجَد لِعملِيَّة التَّحَوُّل اَلرقْمِي فَوائِد عَدِيدَة لَيْس فقط لِلْمتعاملين وَلكِن لِلْمؤسَّسات أيْضًا تَتَمثَّـل فِيمَـا يَلِي:[16]

1. إنشَاء علاقَات لَا تَتَقيَّد بِالْمكان مع المتعاملين بِاسْتخْدام الإنْترْنت دُون حَاجَة إلى وُجُود مادِّيٍّ.
2. خَلْق قِيمة لِلْبيانات مِمَّا يَسمَح بِمشاركة المتعـاملين، بِاسْـتخْدام المؤسَّسـات المنصَّـات الرَّقْميَّـة لِلتَّفاعـل مَعهُم، مِمَّا يَسمَح لَهَا بِتحْلِيل مُتطلَّباتهم وزيادة عائداتهَا مِثْل إعادة بَيْع البيانات ووضْع إعْلانات خَاصَّة بِالْمتعامل على المنصَّات مُقَابِل رُسُوم.
3. التَّحَوُّل مِن الإدارة الورقيَّة إلى إدارة رَقمِية كَآلِية جَدِيدَة لِتدْوِين وَتخزِين ونقْل المعْلومـات، مِمَّـا يزيـد مِن تَحسِين أَدَاء الخدْمات وَسُرعَة اِتِّخاذ القرارات، وَتقلِيل تَكلِفة تَقدِيم الخدْمات والْمنْتجات.
4. الاعْتماد على اَلأُصول غَيْر الملْموسة مِثْل الملْكيَّة الفكْريَّة، واسْتخْدام البرْمجيَّات والْخوارزْميَّات اَلتِي تَعمَل على تَحلِيل البيانات النَّاتجة عن الأعْمال عَبْر مِنصَّات الإنْترْنت.
5. اِحتِكار المؤسَّسات الرَّقْميَّة بِسَبب تَأثِير الشَّـبَكة وَقيُـود الاسْـتخْدام والْأنْظمـة المتعـدِّدة الجوانـب، مِثْـل مُؤسسَات التِّجارة الإلكْترونيَّة.
6. رَقمنَة الخدْمات والْمنْتجات، حَيْث هُنَـاك اَلعدِيـد مِـن الخـدْمات والْمنْتجـات اَلتِـي يُمْكِـن تبادلهَـا بِشَـكل إلكْترونـيٍّ.

بالإضافة إلى الفوائد التالية:[17]

1. إحلَال العمليَّات الرَّقْميَّة بدلاً مِن العمليَّات التَّقْليديَّة.
2. تَوفِير وَقْت لِعملِيَّة التَّفْكير والتَّطْوير مِمَّا يُحفِّز على الإبْداع والابْتكار.
3. تَعدِيل نَماذِج العمل وَتغيِير العقْليَّات.
4. زِيادة كَفاءَة العمل وَتقلِيل الأخْطاء.
5. إنجَاز الأعْمال اليوْميَّة بِالسُّرْعة وبالْوقْتِ المناسبين.
6. تَطبِيق خِدْمَات جَدِيدَة بِسرْعة وَمرُونة مِمَّا يَنعَكِس على رِضَا المتعاملين.
7. تَحسِين اَلْجَودة وَتطوِير الأدَاء وزيادة الإنْتاجيَّة.

---

[16] زعزوعة، فاطمة، (**2022**): **أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الإلكتروني للبيانات**، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية المجلد 5 العدد 1 ص.680-679.

[17] عبد الرازق، سحر، (**2020**): **التحول الرقمي تحدى جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة**، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، كلية التجارة، جامعة عين شمس.ص7.

8. تَحسِين جَدوَى الاسْتثْمار.

❖ خطـوات تطبيـق التحـول الرقمـي[18] Steps to Implementing Digital Transformation:

فَرْض التَّحَوُّل اَلرقْمِي هيْمنَته على عمل المؤسَّسات وألْزمهَا الاسْتفادة مِن التِّقْنيَّات الحديثة لِلتَّمَكُّن مِن تَحقِيق الأهْداف التَّنْظيميَّة، وَفِي هذَا السِّيَاق كان لَا بُدَّ مِن تَسلِيط الضَّوْء على خُطوات تَطبِيق التَّحَوُّل اَلرقْمِي لِدَفع عَمَليَّة التَّحَوُّل إلى المسَار اَلصحِيح، ويتطَلَّب ذَلِك وُجُود إدارة التَّغْيير لِلتَّحَوُّل اَلرقْمِي وَهُو مَطلَب رَئيسِي لِتحْقِيق الأهْداف الاسْتراتيجيَّة.

فِيمَا يَلِي أهمَّ الخطوات لِتنْفِيذ خَارِطة طريق التَّحَوُّل اَلرقْمِي:[19]

1. **التهيئة لعمليّة التحوّل الرّقمي:**

وَذلِك بِدراسة نَظرَة المؤسَّسة لِعمِلِيَّة التَّحَوُّل اَلرقْمِي، مِن خِلَال جَمْع المعْلومات عن مُتطلَّبات وَخطَط عَمَليَّة التَّحَوُّل ثُمَّ وَضْع اَلخُطط والْاسْتراتيجيَّات المناسبة لِتطْبِيق التَّحَوُّل اَلرقْمِي.

2. **قياس الإمكانات الرّقمية الحالية:**

عَبْر تَحلِيل مُستَوَى الثَّقافة الرَّقْميَّة لِلْعاملين فِي المؤسَّسة، وَتحدِيد مُستَوَى الارْتباط بَيْن مَهَام العاملين ومخْرجاتهم لِتفادي الفجْوة بَيْن القدرات الحاليَّة والاحْتياجات المسْتقْبليَّة.

3. **تحديد أفضل هيكل عمل للبيئة الرّقمية:**

تَقُوم المؤسَّسة بِدراسة الهيْكل التَّنْظيميِّ ووضْع التَّرْتيبات التَّنْظيميَّة والرِّقابيَّة اللَّازمة لِعلْمِيَّة التَّحَوُّل اَلرقْمِي، بِالْإضافة لِتحْدِيد المسْؤوليَّات والْمهارات المطْلوبة لِتطْبِيق عِلْميَّة التَّحَوُّل اَلرقْمِي.

---

[18] التحول الرقمي كيف ولماذا | مدونة Asbar Word Forum
https://www.awforum.org/index.php/ar/%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A8%D8%AD%D9%88%D8%AB-2018/item/191-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%89-%D9%83%D9%8A%D9%81-%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7%D8%9F%20-digital-transformation

[19] الفاروق، طارق، (2023): **دور استراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد الخامس عشر، العدد الاول، ص18

4. **تحديد طرائق مواجهة عوائق التكامل الرّقمي:**

تَتِم عَمَلِيَّة مُوَاجهَة عَوائِق التَّكامل اَلرقْمِي مِن خِلَال اِسْتخْدام الأساليب المناسبة لِلتَّعامل مع هَذِه الظَّاهرة ومواجهة ظَاهِرة مُقَاومَة التَّغْيير، بِالْإضافة لِوَضع مَنظُومة مُتَطورَة لِلرِّقابة والتَّعامل مع التِّقْنيَّات الحديثة.

❖ مكوّنات التحوّل الرّقمي[20] Components of Digital Transformation:

يوضح الشّكل (3) أدناه المكوّنات الأساسية للتحوّل الرّقمي كما يلي:

- **المدخلات Inputs:**

تُشير إلى مُعَالجَة البيانات مِن خِلَال تَسجِيل وَتبوِيب وَترتِيب كَافَّة البيانات اللَّازمة لِإنْجَاز العمليَّات اليوْميَّة، بِالْإضافة لِلْقيَام بِالدِّراسات المخصَّصة لِتحْسِين كَفاءَة اِتِّخاذ القرارات وَتطوِير الخدْمة المقدَّمة مِن خِلَال تَحدِيد أَدوَات وفريق البحْث، بِالْإضافة إِلى تَحدِيد عَينَة البحْث، وجمْع البيانات ومعالجتهَا، لِلتَّوَصُّل إِلى نَتائِج تُمثِّل مُدخلَات التَّحَوُّل اَلرقْمِي.

كمَا تَختَص بِجَمع البيانات المباشرة أوغَيْر المباشرة المرْتبطة بِنشاطات المؤسَّسة والْمتعلِّقة بِالْعوامل الاقْتصاديَّة، والاجْتماعيَّة، والتِّكْنولوجيَّة، والْقانونيَّة لِلْبيئة المحيطة بِهَا، بِمَا يُسَاعِد على تَطوِير أَدَاء العاملين ومسْتَوى الخدْمة المقدَّمة لِلْمتعاملين وَتقُوم بِوَضع اَلخُطط والسِّياسات التَّعْليمات والْبرامج.

وتتمَثَّل هَذِه المدْخلات فِي النَّشَاط المصْرفيّ بِالْعاملين كأفْرَاد ورغبَات المتعاملين كمعْلومات والتَّجْهيزات الإلكْترونيَّة والرَّقْميَّة، اَلتِي تُنْجِز مِن خِلالِهَا العمليَّات المصْرفيَّة لِتحْويل المدْخلات إِلى مُخرجَات بِالْإضافة إِلى مَعرِفة حاجات السُّوق مِن الكفاءات البشريَّة والْمهارات كمعْلومات.

- **المعالجات الدّاخلية (العمليّات) Processes:**

يَقصِد بِهَا المعاملات اَلتِي تَتِم على المدْخلات (البيانات اَلْخام)، بِغَرض تحْويلهَا إِلى مُخرجَات (معْلومات مُفيدَة)، فَفِي المصارف تُمثِّل العلْميَّات المنفِّذة على النِّظَام المصْرفيّ بِمثابة عمليَّات المعالجة اَلتِي يَتِم بِموجبهَا تَحوِيل المدْخلات (طلب المتعامل) إِلى خِدْمَة يُمْكِن الاسْتفادة مِنهَا.

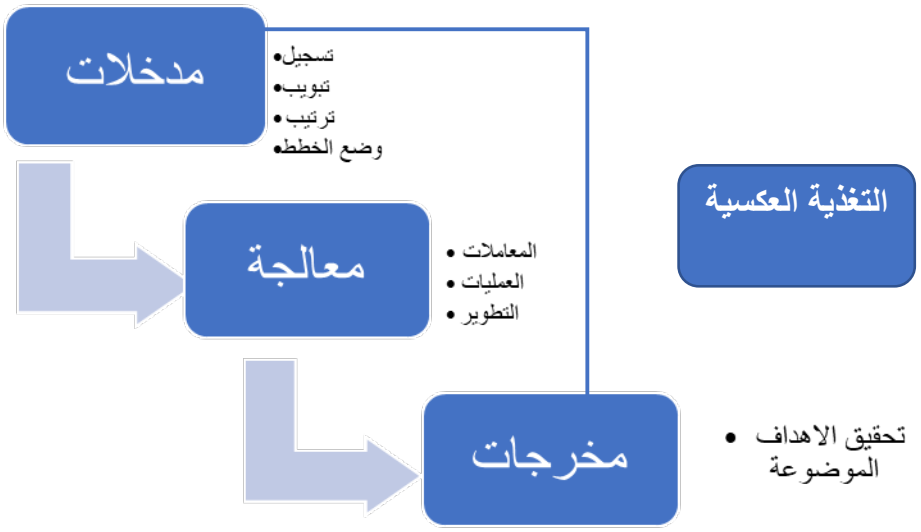
[20] عيد، سماح، (2021): **دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة**، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد 1، ص69

- **المخرجات Outputs:**

بَعْد عَمَليَّة الإدْخال والْمعالجة يَقُوم النِّظَام بِمدِّ البيئة المحيطة بِمخْرجاته، وَالتِي تَتَمثَّل بِالْمعْلومات والتَّقارير والرُّسومات البيانيَّة والتَّوْزيعات التَّكْراريَّة، فَفِي القطَاع المصْرفيّ فَإِن تَنفِيذ طلب المتعامل على النِّظَام اَلبنْكِي بِصورَته النِّهائيَّة يُمثِّل المخْرجات.

- **التّغذية العكسيّة Feedback:**

تُتيح التَّغْذية العكْسيَّة إِمْكانيَّة اَلحُصول على المعْلومات حَوْل جميع المراحل الثَّلاثة السَّابقة، بِحَيث يُمْكِن إِجرَاء تعْديلات على أيّ مِنهَا، فَفِي القطَاع المصْرفيّ فَإِنَّه مِن اَلممْكِن إِضافة تعْديلات على عَمَليَّة المعالجة لِتنْفِيذ مُتطلَّبات المتعاملين بِشَكل أَسهَل وأسْرع، مِمَّا يُؤدِّي فِي تَحسُّن فِي جَودَة الخدْمات المقدَّمة.



الشكل(3) مكوّنات التحوّل الرّقمي

المصدر من اعداد الباحثة

خلاصة المبحث الأول Summary:

يُمْكِن القوْل إِنَّ التَّحَوُّل اَلرقْمِي هُو نِظَام قَائِم على عَمَليَّة الانْتقال مِن النَّموذج التَّقْليديّ لِلْعمل إِلى نَمُوذَج عمل يَعتَمِد على التِّقْنيَّات الرَّقْميَّة فِي جميع مجالاته، وَتطوِير مَفاهِيم جَدِيدَة لِإحْدَاث التَّنْمية الرَّقْميَّة فِي تَقدِيم الخدْمات وَضَمان اِسْتمْراريَّتهَا الدَّائمة، حَيْث يَتَكوَّن التَّحَوُّل اَلرقْمِي مِن مَجمُوعة مِن المكوِّنات اَلتِي تَقُوم بِاسْتقْبال مَوارِد البيانات، وتحْويلهَا إِلى مُنتجَات معْلوماتيَّة، لَهَا فَوائِد جَمَّة لَيْس فقط لِلْمتعاملين وَلكِن لِلْمؤسَّسة نَفسُها.

يُقدِّم التَّحَوُّل اَلرقْمِي فُرَصا مُهمَّة لِلْمؤسَّسات الحكوميَّة والْخاصَّة فِي جَوانِب عِدَّة، مِن أهمِّهَا تَحقِيق أَهدَاف المؤسَّسات لِلْوصْل لِرؤْيتهَا الإسْتراتيجيَّة وَتقلِيل الهدْر فِي الوقْتِ، كمَا أَنَّه التَّحَوُّل اَلرقْمِي سيساعد المؤسَّسات على تَحسِين أَدائِها فِي اِسْتخْدام مواردهَا بِكفاءة وفعَّالِيَّة، وَسيُقدم فُرَصا أَكبَر لِلتَّطَوُّر بَعْد فَتْح الحوَار بَيْن القطاعيْنِ اَلْعام والْخَاصِّ والشَّراكة بيْنهمَا.

كمَا أنَّ الانْتقال إِلى نَمُوذَج يَعتَمِد على التِّقْنيَّات الرَّقْميَّة والْعَمل بِصفة جَماعِية، سَوْف يُسَاهِم بِشَكل رَئيسِي فِي نُمُو هَذِه المؤسَّسة وازْدهارهَا مِمَّا يَنعَكِس بِشَكل إِيجابيٍّ على تَقدُّم المؤسَّسة لِتكون أَكثَر قُدرَة وتميُّزًا فِي العمل ، بِالْإضافة إِلى أنَّ المؤسَّسة تُصْبِح أَكثَر مَهارَة فِي التَّخْطيط والتَّنبُّؤ لِلْمسْتقْبل.

المبحث الثاني

ممارسات إدارة الموارد البشرية

Human Resource Management Practices

التمهيد The Preface:

تُعتَبَر الموارد البشريَّة اَلعُنصر الرَّئيسيَّ لِلْمؤسَّسات وبـالْأخصِّ المؤسَّسـات المصْـرفيَّة، حَيْـث تَعتَبِـر رَأْس اَلْمال الحقيقيِّ لِأيِّ مَصرِف، لِذَا لَا بُدَّ مِـن التَّرْكيـز علـى العامـل البشَـريِّ اَلكُـفء والْمؤهَّـل بِشَـكل جَيِّـد لِمواكبة التَّطوُّرات السَّريعة والْمسْتقْبليَّة، لِذَا وجب الاهْتمام بِـدَور إدارة المـوارد البشـريَّة فِـي ظِـلِّ التَّحـوُّلات والتَّبدُّلات العالميَّة لِتحْقِيق أَهدَاف المؤسَّسة.

لذلك عرض هذا الفصل إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والممارسات المختلفة.

❖ مفهوم إدارة الموارد البشرية Human Resources Management:

تَنَاولَت الأدبيَّات الإداريَّة والاقْتصاديَّة مَفاهِيم عَدِيدَة لِلْموارد البشريَّة نَذكُر مِنهَا اَلآتِي:

1. هِي إدارة اَلقُوى العاملة فِي المؤسَّسات أو المـوارد البشـريَّة، وتخْـتصَّ بِاسْـتقْطاب العـاملين وجـذْبهم، والاخْتيار، بِالْإضافة إلى التَّدْريب، والتَّقْييم ومكافأة العاملين، وأيْضاً مُتَابعَة قِيـادة المؤسَّسـة، والثَّقافـة التَّنْظيميَّة والتَّأكُّد مِن اِلتِزام اَلجمِيع بِقوانين العمل، كمَا أنَّ إدارة الموارد البشـريَّة يَكُـون لَهَـا دَوْر فِـي التَّواصل المبْدئيِّ مع مُمَثلِي اَلعُمال (اتحادات العمال).[21]
2. تَختَص إدارة الموارد البشريَّة بِشؤون الاسْتخْدام اَلكُفء والْفعَّال لِلْمـوارد البشـريَّة بِجميـع المسْـتويات التَّنْظيميَّة لِلْمؤسَّسة لِتحقِّق أهْدافهَا ، كمَـا أَنهَـا تَهـتَم بِتـوْفِير اِحْتياجـات المؤسَّسـة مِـن اَلقُـوى العاملـة والْمحافظة علَيْهَا وَتنمِية قُدراتهَا ورغْبتهَا فِي العمل بِمَا يُسَاهِم فِي تَكوِين قُوَّة عمل مُنْتِجة.[22]

---

[21] شرح معنى " إدارة الموارد البشرية " | دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو .هارفارد بزنس ريفيو. مؤرشف من الأصل https://profilbaru.com/ar/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9

[22] مفتاح، صالح، (**2004**): **إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات المهارات**، الملتقي الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، ص15.

3. هِي العمليَّة اَلتِي تَبنَّـى الإدارة مِـن خِلالِهَـا اَلقُـوة العاملـة وتحـاول خَلْـق الأدَاء البشَـريِّ اَلكُـفـء اَلـذِي تحْتاجه المؤسَّسة.[23]

يَتضِح مِن خِلَال التَّعاريف السَّابقة أنَّ إدارة اَلموْرِد البشريَّة تَعتَبِـر مِـن أهـمِّ عَناصِـر اِسْـتمْراريَّة الإنْتـاج وتطْويرهَـا فِـي أيِّ مُؤَسسَـة اِقْتصـاديَّة، نِسْبَة لِمقْـدرتهَا علـى تَـوفِير اِحْتياجـات المؤسَّسـة مِـن اَلقُـوى العاملـة والْمحافظة عليْهَا وتطْويرهَا.

خُلَاصَة القوْل إنَّ لِإدارة الموارد البشريَّة دوْرًا مِحْوريًّـا فِـي اِسْـتمْراريَّة المؤسَّسـات فِـي ضَـوْء تحـدِّيَات الثَّوْرة التِّقْنيَّة، حَيْث تَعتَبِر إدارة الموارد البشريَّة النَّموذج الرَّئيسيَّ فِي تَنفِيذ وَنَجاح العمل المؤسَّسيِّ، ويخْـرج عن هذَا المحْور اَلعدِيد مِن الاسْتراتيجيَّات والْوظائف المتكاملة، وَتعَد اِسْتراتيجيَّة التَّوْظيـف مِـن أهـمَّ وأخْطـر اِسْتراتيجيَّات إدارة الموارد البشريَّة فِي العصْر الحاليِّ بِالْإضافة لِاسْتراتيجيَّة تَطوِير أَدَاء العاملين.

❖ ممارسات الموارد البشرية Human Resources Practices:

هُنَاك مَجمُوعة مِن الممارسات اَلتِي تَقُوم بِهَا إدارة الموارد البشريَّة وَمِن أهمِّهَا:

- ❖ التَّوْظيف مُمَثلا بِكافَّة مَراحِله مِن الاسْتقْطاب إلى الاخْتيار والتَّعْيين.
- ❖ قِيَاس وَتقيِيم كَفاءَة الأدَاء وتطْويره.

❖ التّوظيف Recruitment:

من المفهومات التّي قدّمت للتوظيف الآتي:

1. يُعتَبَر التَّوْظيف النَّشَاط اَلذِي يَتِم مِن خِلالـه الإعْـلان عـن الوظـائف الشَّـاغرة لِلْحصـول علـى الأفْـراد المؤهَّلين لِلْعمل فِي المؤسَّسة، ثُمَّ اِختِيار أَفضَـل العناصـر المتقدِّمـة وتعْيِينـهم، وَذلِـك بِغَـرض تَحقِيـق الأهْداف الموْضوعة مِن قَبْل المؤسَّسة.[24]

[23] Boxall Peter and Purcell John **(2021)**, **Strategy and Human Resource Management**, London: Palgrave Macmillan,vol23,No4,P1
https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2019.1695880

[24] عليان، ربحي،(**2007**): كتاب **أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، ص 141-142.

2. عُرف التَّوْظيف بِأَنه عَمَليَّة البحْث عن عَاملِين مُحْتملين ودفْعهم لِلتَّقَدُّم لِشَغل الوظـائف فِـي المؤسَّسـة، وَمِن أَجْل هذَا، يَجِب على المؤسَّسة الإعْلان عن الشَّاغر بِطريقة تَجـذِب البـاحثين عـن عمـل، وَيقُـوم التَّوْظيف على تَقدِير الشَّواغر المتاحة واتِّخَاذ التَّرْتيبات اللَّازمة لِاخْتيار العناصر البشريَّة وتعْيينهَا.[25]

تُعَد عَمَليَّة التَّوْظيف إِحْدى أهمّ الوظائف اَلتِي يَجِب أن تُنْجزَهَا إدارة الموارد البشريَّة فِي المؤسَّسة بِكفاءة وفعَّاليَّة عَالِية، حَيْث يَتَحـدَّد مَسَـار النَّشـاطات الوظيفيَّـة فِـي المؤسَّسـة علـى أَسَـاس النَّجَـاح فِـي إِنجَـاز عَمَليَّـة التَّوْظيف.

➢ أهداف عمليّة التّوظيف[26] Objectives of The Recruitment Process:

تَتَجلَّى أَهدَاف عَمَليَّة التَّوْظيف فِيمَا يَلِي:

1. تَنمِية وَتحسِين القدرات الذَّاتيَّة لِلْعاملين.
2. اِسْتخْدام أَعلَى المهارات والْكفاءات اَلتِي تَحْتاج إِلَيْهَا المؤسَّسة لِلتَّطَوُّر نَحْو الأفْضل.
3. تَحقِيق أَعلَى دَرَجات الإِشْبَاع لِرغبَات العاملين واحْتياجاتهم.
4. تَحقِيق اَلحَد الأقْصى فِي مُسَاهمَة الفرْد فِي تَنفِيذ أَهدَاف المؤسَّسة.
5. التَّأْكيد على قُدرَة وَكَفاءَة القيادة فِي المؤسَّسة.
6. تَشـجِيع العـاملين علـى تَحقِيـق أَهـدَاف المؤسَّسـة، والـرَّبْط بَـيْن أَهـدَاف المؤسَّسـة وأَهْـدَاف العامـل الشَّخْصيَّة.
7. وَضْع المتقدِّم لِشَغل اَلمنْصِب الوظيفيّ فِي المكَان اَلذِي يَسمَح لَه بِاسْتغْلال قُدراته وطاقَته.
8. جَمْع أَكبَر عدد مُمْكِن مِن المتقدِّمين لِلْوظيفة لِإتاحة اَلفُرصة لِلْمؤسَّسة لِاخْتيار الأفْضل مِن بَينهِم.

➢ أهميّة التوظيف[27] The Importance of Recruitment:

تظْهِر أَهَميَّة التَّوْظيف فِي الدَّوْر اَلْهام اَلذِي تُمارِسه فِي تَوفِير مُتطلَّبات المؤسَّسـة مِـن العـاملين مِـن حَيْـث الحجْم والنَّوْعيَّة لِلْقيَام بِأعْمالهَا، وتكْمن أَهَميَّة التَّوْظيف فِي النِّقَاط التَّالية:

---

[25] Unit-4 (egyankosh.ac.in)
https://www.egyankosh.ac.in/handle/123456789/24933

[26] شرح معنى عملية التوظيف(minthr.com)
HTTPS://MINTHR.COM/AR/GLOSSARY/%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81/

[27] سيهود، أحمد،(**2017**): **استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء العالي**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد، 23العدد 98 ، ص 156

1. تَحدِيد أَنوَاع ومسْتويات وَقدُرات العاملين اَلتِي تحْتاجهَا المؤسَّسة فِي المسْتقْبل، لِبناء خُطَّة فَعَّالة عِنْد إجرَاء عَمَليتَي الاسْتقْطاب والاخْتيار.
2. وَضْع خُطَّة التَّوْظيف لِمَلء الشَّواغر، وَتحدِيد حَجْم العاملين بِنَاء على حَاجَة المؤسَّسة مِن المهارات والْقضاء على الفائض.
3. وَضْع اِسْتراتيجيَّة لِلتَّوْظيف قَائِمة على أَسَاس التَّخْطيط النَّاجح لِلْقوَّة العاملة الفاعلة والْكفْؤة مِن أَجْل تَحقِيق التَّمَيُّز التَّنْظيميّ.
4. مَلْء الوظائف الشَّاغرة، ووضْع الشَّخْص المناسب فِي المكَان المناسب مِن أَجْل تَحقِيق أَهدَاف المؤسَّسة.

➢ مراحل عمليّة التّوظيف Stages of The Recruitment Process:

إنَّ عَمَليَّة التَّوْظيف عَمَليَّة مُتكاملة، تَمُر بِمجْموعة مَراحِل مِثْل الاسْتقْطاب والاخْتيار والتَّعْيين، ولإجْراء عَمَليَّة تَوظِيف مِثالِيَّة يَجِب الفهْم الكامل لِمتطلَّبات المؤسَّسة ومتطلَّبات الوظيفة وَبِيئَة العمل الدَّاخليَّة والْموارد الماليَّة المتاحة لِتنْفِيذ العمليَّة.

أهمَّ الخطوات اَلتِي تَضمَن تَنفِيذ عَمَليَّة تَوظِيف بِشَكل مُتَكامِل وَناجِح هِي اَلآتِية:

- **الاستقطاب (الاستقطاب الوظيفي) Sourcing[28]:**

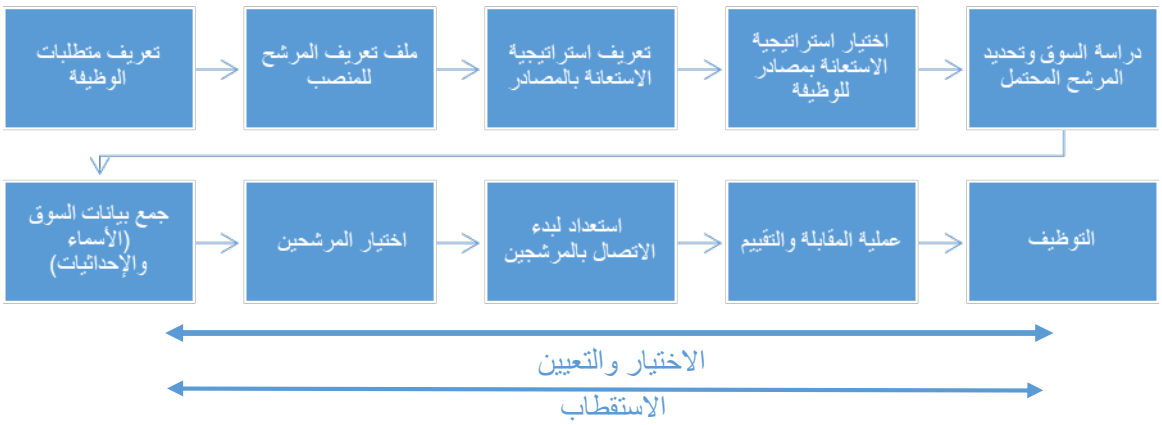
عُرف الاسْتقْطاب مِن قِبل Helena Pleinert , Bernhard Kolb على أَنهَا العمليَّة اَلتِي تَبدَأ مِن اللَّحْظة اَلتِي يَتَعرَّف فِيهَا اَلمُرشح عن فُرصَة العمل المحْتملة، (على سبيل المثَال مِن خِلَال الإعْلان أو مِن خِلَال الاتِّصال مُبَاشرَة) إلى اللَّحْظة اَلتِي يُصْبِح عِنْدهَا اَلمُرشح المحْتمل مُرَشحاً فِعْليّاً ومتاحاً لِإجْرَاء المقابلات.

يَتِم مِن خِلَال عَمَليَّة الاسْتقْطاب جَذْب أَفضَل المهارات والْكفاءات لِشَغل الوظائف الشَّاغرة، عن طريق الإعْلان عن مُواصفات الوظيفة ومتطلَّباتهَا، ووضْع خُطَّة اِسْتقْطاب شَامِلة مِن خِلَال تَصنِيف طَلَبات التَّوْظيف، وَذلِك ضماناً لِمَلء الشَّاغر الوظيفيّ بِالشَّخْص المناسب.

فَعلَى فَرْض أنَّ المؤسَّسة جَدِيدَة سَيتِم البدْء فِي عَمَليَّة التَّوْظيف لَهَا مِن الصِّفْر، فيبْدأ مُختَص التَّوْظيف بِالْبَحْث واسْتقْطاب الخبْرات العالية ، أو قد تَكُون المؤسَّسة قَائِمة فِعْلا وتمارس أعْمالهَا وَنشَأ شَاغِر جديد، هُنَا يَقُوم مُختَص التَّوْظيف بِالْبَحْث عن مُرشَّحِين حسب الإجْراءات المتَّبعة فِي المؤسَّسة.

[28] Pleinert, Helena & Kolb, Bernhard, (**2015**): **Sourcing in Recruiting Strategy and ROI**, P9
https://www.humatica.com/wp-content/uploads/2015/12/PP-Sourcing-in-Recruiting-Strategy-and-ROI-CH.pdf

يوضح الشكل أدناه سلسلة من الخطوات لعمليّة التوظيف:



الشكل (4) خطوات عمليّة التوظيف

المصدر من اعداد الباحثة

إنَّ جَـودَة عَمَليَّـة التَّوْظيـف هِـي مُحَصـلَة لِلْموازنـة بَـيْن الشَّـخْص اَلمُرشـح والْمنْصـب اَلمُـراد شَـغلُه وَفِي سبيل هذَا تَعتَمِد المؤسَّسة على نمطيْنِ مِن الاسْتقْطاب [29]:

1. الاستقطاب الدّاخلي Internal Sourcing:

تَسعَى المؤسَّسة وَفْق هذَا النَّوْع إلى سدِّ حَاجتِها مِن الأفْراد عن طريق تَرقِية العاملين الحاليِّين الَّذين يعْملون لِصالحهَا لِوظائف أُخرَى، شَرْط أن تَتَوفَّر فِيهم المؤهِّلات الضَّروريَّة لِشَغل اَلمنْصِب، وَهذِه التَّرْقية أو عَمَليَّة النَّقْل تَتِم مِن خِلَال إجْراءات واخْتبارات مُعَينَة يَجِب على اَلمُرشح القيَام بِهَا قَبْل تنْصيبه فِي اَلمنْصِب اَلجدِيد، ويتطَلَّب هذَا النَّوْع مِن الاسْتقْطاب نِظَام معْلومات فَعَّال وجيِّد.

ويتألَّف الاسْتقْطاب الدَّاخليُّ عَادَة مِن نَهْج أو أكثَر مِن النَّهْج وَفْق مَا يَلِي:

أ- نشر الوظائف الدَّاخليَّة.

ب- الترشيح من قبل المدير.

ت- قاعدة بيانات المعارف والمهارات والقدرات.

[29] SHRM, EXCUTIVE NETWORK /Sourcing (shrm.org)
https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/recruitinginternallyandexternally.aspx

2. الاستقطاب الخارجي External Sourcing:

تَلجَأ المؤسَّسة إلى هذَا النَّوْع مِن التَّوْظيف فِي حَالَة عدم وُجُود الكفاءات اللَّازمة لِشَغل اَلمنْصِب فِي المؤسَّسة، أو لِلاسْتفادة مِن الكفاءات المتوفِّرة فِي سُوق العمل، وَهذَا لَه دَوْر هام فِي رِفْد المؤسَّسة بِخبْرَات جَدِيدَة، مع الأخْذ بِعَين الاعْتبار أَنَّه عِنْد اِسْتقْطاب المواهب الخارجيَّة يَجِب إتاحة معْلومات فُرَص العمل لِلْمرشَّحين المحْتملين، فَعلَى سبيل المثَال يُمْكِن لِلْمؤسَّسات أن تَكُون أَكثَر فَعالِية فِي الاسْتقْطاب مِن خِلَال تَحدِيد أسْواقهَا المحْتملة وَمِن ثمَّ تَعمَل لِلْوصول إِلَيْهَا.

- **الاختيار والتعيين[30] Hiring:**

يَقصِد بِتعْبِير «التَّعْيين»: الإجْراء اَلذِي تَتخِذه المؤسَّسة، لِوَضع شَخْص فِي مَنصِب دَاخِل أقْسامهَا وفْقًا لِلْقانون والْقواعد.

بَعْد تَحدِيد الأفْراد الَّذين تَتَوفَّر فِيهم القدرات والْمواصفات اللَّازمة لِشَغل اَلمنْصِب، يَتِم تَنفِيذ عَمَلِيَّة التَّعْيين فَهِي العمليَّة اَلتِي يَتِم مِن خِلالِهَا تَوجِيه العامل اَلجدِيد إِلى وظِيفَته، بِحَيث يَتِم تعْرِيفه بِرئيسه المباشر ومسْؤولِيَّاته، وأهْدَاف المؤسَّسة، والسِّياسات والْعادات والْإجْراءات وَأنظِمة العمل.

يَكُون إِصدَار أَمْر التَّعْيين بِحَسب أَهَمِيَّة الوظِيفة اَلمُراد شَغلُها، فالْعَمل فِي الإدارة اَلعُليا يَستدْعِي اَلحُصول على الموافقة مِن مَجلِس الإدارة أو اَلمدِير اَلْعام، ثُمَّ تَأتِي بَعْد ذَلِك مَرْحَلة الاسْتلام اَلفعْلِي لِلْعمل، وَعادَة مَا يَتِم التَّعْيين لِفتْرة تجْرِيبِيَّة حسب مُستَوَى الوظِيفة اَلمُراد شَغلُها، خِلَال هَذِه اَلمُدة يَخضَع العامل إِلى عِدَّة اِخْتبارات كيْ يَتِم تَحدِيد كفاءَته لِمزاولة العمل، فَإِن تَمكَّن مِن اِجتِياز هَذِه الاخْتبارات بِنجاح يَتِم تثْبِيته وَإِلَّا يَتِم الاسْتغْناء عَنْه.

وَهنَا يُمْكِن القوْل إِنَّه بِغضِّ النَّظر عن أُسلُوب عَمَلِيَّة التَّوْظيف اَلذِي تَتبِعه المؤسَّسة، يَجِب صِياغة سِياسة عَادِلة وَمنصِفة لِمقْدِمي طَلَبات التَّوْظيف، وَتحدِيد التَّوقُّعات لِلْمرشَّحين الَّذين يتقدَّمون لِشَغل وَظِيفَة، وَتتِم مُراجعتهَا بِاسْتمْرار وإبْلاغهَا بِشَكل عَلنِي.

[30] Chapter 1 Types of Classified Appointments (wisc.edu)
https://www.ohr.wisc.edu/polproced/cppp/cppp_chapter01.pdf

❖ قيــاس وتقيــيم كفــاءة الأداء وتطــويراه Measuring and Evaluating Performance Efficiency and Development:

➢ مفهوم الكفاءة[32] The Concept of Efficiency:

قدمت الدَّارسات الاقْتصاديَّة تَعارِيف لِلْكفاءة مِنهَا:

1. أَنهَا تَحقِيق أَكبَر قَدْر مِن الأهْداف، مع إِجرَاء تحْسينات أو تطْويرات عليْهَا وَفْق لِلرُّؤْيـة المسْتقْبليَّة وَبِأقَل قَدْر مِن هَدْر الطَّاقة والْموارد البشريَّة، بِمَا لَا يُؤثِّر على جَودَة الخدْمة.
2. هِي اَلقُدرة على اِسْتخْدام الموارد المتاحة والْوَقْتِ والْمَال لِتحْقِيق أَهدَاف المؤسَّسة، بِالْإضافة إِلـى التَّرْكيـز على تَوفِير الوقْتِ والْموارد مع ضمَان تَحقِيق أَفضَل نَتِيجَة.[33]

➢ مفهوم الأداء The Concept of Performance:

قدّمت الأدبيات الاقتصادية وجهود الباحثين مفاهيم عديدة للأداء منها:

1. هُو مُحَصلَة أيِّ عمل، كالنَّتـائج اَلتِـي تـمَّ تحْقيقهَـا لَـدى مُمَارسَـة عمـل مَـا والْمعبِّـر عَنهَـا بِوحـدَات قِيَـاس مُعَينَة.[34]
2. هُو أَدَاة إِدارة مُؤسَّسِيَّة تُسَاعِد المديرين على مُرَاقبَة وَتقيِيم عمل العاملين ، وَتهدِف إِدارة الأدَاء إِلى خَلْـق بِيئة حَيْث يُمْكِن لِلْأشْخاص تَنفِيذ الأعْمال بِأفْضل مَا لَديهِم مِن قُدرات وبأكْبر قَدْر مِن الكفاءة والْفعَّاليَّة.[35]
3. كمَا يُمْكِن اِختِصار الأدَاء فِي التَّصوُّرات التَّالية:[36]
   - الأداء هو نتيجة «result» اَلتِّي يَنبَغِي مُقارنتهَا بِالْهَدف، بِمعْنًى آخر يَنظُر إِلـى الأدَاء علـى أَنَّـه مُستَوَى تَحقِيق الأهْداف.

---

[32] الوابل، سعد، (2019): **قياس كفاءة البنوك في القطاع المصرفي السعودية باستخدام تحليل مغلف البياناتDEA خلال الفترة 2013-2017**، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد 06، العدد 02، ص 242

[33] Efficiency vs. Effectiveness in Management (With Tips) | Indeed.com Canada
https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/effectiveness-in-management?aceid=&gclid=EAIaIQobChMIjrqgzOew_gIV7IxoCR1sKgjMEAAYASAAEgLBvvD_BwE&gclsrc=aw.ds

[34] ابوخمخم ، عبدالفتاح (2002): **تحليل وتقييم الاداء الاجتماعي في المنشأت الصناعية ودراسة ميدانية عن الاطارات الوسطى والدنيا في منشأة صناعة النسيج في الشرق الجزائري**، مجلة العلوم الانسانية جامعة منتوري ،قسنطينة الجزائر، المجلد13، العدد 2، ص126

[35] Tardi.C,(**2022**): **Performance Management: Definition, How It Works, and Examples of Programs, investopedia.com**
https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp

[36] Yvon PESQUEUX,(**2020**): **De la performance.Hesam** Université, France, p. 08.

- الأداء هو عمل «**action**» يَسمَح بِتمْيِيز الكفاءة (اَلقُدرة على الإنْجاز، تَحقِيق الإنْتاج الأمْثل)، بِمعْنى أنَّ الأدَاء يَتَحقَّق عِنْدمَا يَكُون الانْتقال مِن وَضْع مُحتمَل إلى إنجَاز حَقيقِي، ومفْهوم الأدَاء يُعبِّر أيْضاً عن العمليَّات.
- الأداء هو نجاح «**success**» أيْ أنَّ الأدَاء فِي حدِّ ذَاتِه لَا يُمْكِن اِعْتبارِه جيِّداً أو سيِّئاً، إذ يُمْكِن اِعتِبار نَفْس النَّتيجة أدَاء جيِّداً إذَا كان الهدف كبير، أو اِعْتبارِه سيِّئًا إذَا كان الهدف بسيطاً.

هُنَا يُمْكِن القوْل إنَّ الأدَاء يَأخُذ مَفهُوما مُحَدداً وفْقاً لِلسَّبب اَلذِّي اِسْتخْدم مِن أجلِه فَيمكِن اِعْتبارِه نَتِيجَة لِعملِيَّة مُعَينَة، أو حَتَّى الطَّريقة اَلتِّي تُؤدِّي لِلْوصول إلى النَّتيجة، وَمِن أَجْل تَحدِيد مَعنَى أدَاء المؤسَّسة، يَجِب اِسْتخْدام اَلعدِيد مِن المفْهومات ك (التَّنافسيَّة، الفاعليَّة، الإنْتاجيَّة، الكفاءة، التَّمَيُّز والتَّفوُّق، النَّجَاح، المرْدوديَّة).

➢ مفهوم كفاءة الأداء The Concept of Performance Efficiency:

كَفاءَة الأدَاء هِي اَلقُدرة على التَّكَيُّف مع التَّغْييرات فِي مُتطلَّبات العمل بِطريقة فَعَّالة، وَتهدِف إلى الإرْشاد إلى الاسْتراتيجيَّة الشَّاملة لِتحْسِين الأدَاء.[37]

➢ أبعاد كفاءة الأداء[38] Dimensions of Performance Efficiency:

مِن أَجْل إنجَاز وإتْمَام الأدَاء بِشَكل تامٍّ لَا بُدَّ مِن مُراعَاة الاعْتبارات والأسس التَّالية:

1. **تحديد الأهداف:**

اَلخُطوة اَلأُولى فِي عَمَليَّة تَقيِيم الأدَاء تَتَمثَّل فِي تَحدِيد الأهْداف، حَيْث أنَّ الهدف الأساسيَّ هُو تَنمِية العاملين وتطْويرهم لِمواكبة التَّطَوُّر الاقْتصاديّ.

2. **وضع الخطط لإنجاز العمل:**

بَعْد تَحدِيد الأهْداف المطْلوب تحْقيقهَا فِي المسْتقْبل يَتِم وَضْع اَلخُطط التَّفْصيليَّة، حَيْث يَتِم رَسْم خُطَّة أو أكثَر لِكلِّ نَشَاط وَمِن ثمَّ التَّنْسيق بَيْن هَذِه اَلخُطط لِلْوصول إلى خُطَّة شَامِلة ومتكاملة.

---

[37] مقالة مبادئ كفاءة الأداء - Microsoft Azure Well-Architected Framework | Microsoft Learn
https://learn.microsoft.com/ar-sa/azure/architecture/framework/scalability/principles

[38] عطار، رانيا، (**2013**): **قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية "دراسة تطبيقية: مصرف سورية الدولي الإسلامي"**، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، الدراسات العليا، جامعة حلب، ،ص 7

3. **تحديد مراكز المسؤولية:**

تُعتَبَر هَذِه المرْحلة خُطوَة أَساسِية فِي بِنَاء نِظَام رِقابة وَتقيِيم الأدَاء، لِأنَّ تحْديدهَا يَقُوم وَفْق التَّقْسيم الإداريّ، حَيْث يَخضَع لِإشْرَاف مَسؤُول مُحدَّد.

4. **تحديد معايير الأداء:**

تُمثِّل مَعايِير الأدَاء مُؤشرَات مُهمَّة تُزوّد بِهَا المسْؤولين لِمقارنة الأدَاء اَلفعْلِي بِمَا خَطَّط لَه، وَتحدِيد المعايير لِعملِيَّة تَقيِيم كَفاءَة الأدَاء نَتِيجَة لِتعدُّد مُؤشرَات الأدَاء المتاحة اَلتِّي تَعكِس نَتائِج النَّشَاط بِشَكل عام.

وَهنَا يَجِب القوْل إنَّ إبعَاد كَفاءَة الأدَاء مُتَوقفَة على تَحدِيد أَهدَاف تَنمِية اَلقُوة العاملة وتطْويرهَا، ورسْم خُطَط إنجَاز العمل لِلْوصول إلى خُطَّة شَامِلة ومتكاملة، وَتحدِيد المسْؤولين عن مُرَاقبَة كَفاءَة الأدَاء، ووضْع مَعايِير الأدَاء ومؤشِّراتهَا.

➢ مفهوم تقييم وقياس كفاءة الأداء[39] The Concept of Evaluating and Measuring Performance Efficiency:

أُعطِيت هَذِه العمليَّة الاهْتمام اَلكبِير مِن قَبْل إدارة الموارد البشريَّة، وخصَّصتْ لَهَا قدْراً كبيراً مِن اَلْمال والْجهْد لِرَفع معْنويَّات العاملين، وَمِن ثمَّ دَفعُهم إلى تَحمُّل المسْؤوليَّة.

يَقُوم مَفهُوم تَقيِيم وقياس كَفاءَة الأدَاء على دِراسة وَتحلِيل أَدَاء العاملين فِي الأعْمال الموكلة إلِيْهم والْمنْجزة مِن قِبلهم، بِالْإضافة إلى مُرَاقبَة أَدائِهم وتصرُّفاتهم أَثنَاء العمل لِلْحكْم على مدى نَجاحِهم ومسْتَوى كفاءتهم، والْحكْم على إمْكانات تَطوُّر وَتَقدَّم العامل فِي المسْتقْبل وتحمُّله لِمسْؤوليَّات أَكبَر، عبرْترْقيته لِوظيفة أُخرَى.

[39] عبد الباقي ،صلاح الدين ،(2002): **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، ، ص 367.

➢ أهميّـة تقيـيم وقيـاس كفـاءة الأداء[40] The Importance of Evaluating and Measuring Performance Efficiency:

تظْهر أَهَميَّة عَمَليَّة القيَاس والتَّقْييم فِي تَحسِين مُستَوَى الأدَاء عِنْد العاملين، وَتحدِيد إِمْكانيَّـاتهم اَلتِّـي يُمْكِـن اِسْتغْلالهَا فِي المسْتقْبل، كمَا تُسَاهِم فِي التَّخْطيط الأمْثل لِلْقوى العاملة، وَتبرز هَذِه الأهمِّيَّة فِي ثَلاثَة مُسْتويات:

1. **على مستوى المؤسسة:**

تتمثل في النقاط التالية:

- إِيجَاد مُنَاخ مِن اَلثقَة مِمَّا يُقلِّل مِن شكاوى العاملين.
- رَفْع مُستَوَى أَدَاء العاملين واسْتثْمار إِمْكانيَّاتهم بِمَا يُسَاهِم على تَقدمِهم وتطوُّرهم.
- تَقيِيم سِياسَات إدارة الموارد البشريَّة، إذ يُمْكِن أن تَستخْدِم نَتائِج هَذِه العمليَّة كمؤشِّرات لِلْحكْم على دِقَّة هَذِه السِّياسات، ومساعدة المؤسَّسة على وَضْع مُعدلَات أَدَاء دَقِيقَة.

2. **على مستوى العامل:**

شُعُور العاملين بِالتَّقْدير لِمهاراتهم وأنَّ جميع جُهودِهم تُؤخَذ بِعَين الاعْتبار يجْعلهم أَكثَر حِسًّا بِالْمسْؤوليَّة ، ويدْفعهم إِلى العمل بِرغْبة لِلْفوْز بِاهْتمام رُؤسائهم مَعنويا ومكافئتهم ماليّاً.

3. **على مستوى المدراء:**

نظـراً لِصـعوبة اَلحُكـم علـى أَدَاء العـاملين مِـن قَبْـل اَلمـدِير، وجـب علـى المـديرين تَنمِيـة مهـاراتهم وإِمْكانيَّاتهم وَتعزِيز قُدراتهم الإِبْداعيَّة مِن أَجْـل التَّقْـويم اَلسـلِيم لِأدائهـم، مِمَّـا يَـنعَكِس إِيجابـاً علـى طَبِيعَـة العلاقات مَعهُم والتَّقرُّب مِنْهم لِمعْرِفة مشاكلهم والصُّعوبات اَلتِّي تعْترضهم نَحْو تَحقِيق الأفْضل.

[40] الفصـل الثـالـث الكفاءة قياس في أهميته و العاملين أداء تقييم و قياس الإنتاجية | Kop Kmn - Academia.edu

https://www.academia.edu/8020605/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%80%D8%A7%D9%84%D9%80%D8%AB_%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%80%D9%80%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9_%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3_%D9%81%D9%8A_%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87_%D9%88_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86_%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D9%88_%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%A9

وَهنَـا يَجِـب القـوْل إنَّ تُقيم كَفـاءَة الأدَاء يُعتَبَـر الرَّكيـزة الرَّئيسـيَّة لِاتِّخَـاذ القـرارات المتعلِّقـة بِالْحيـاة الوظيفيَّة لِلْمؤسَّسة، حَيْث تَستخْدِم تَقارِير الأدَاء فِي تَحدِيد الاحْتياجـات التَّدْريبيَّـة لِلْعامـل، وَتزويـد الإدارة بِمعْلومات عن العاملين بِالْمؤسَّسة، بِالْإضـافة إلـى أنهَـا تَعُـد أدَاة لِتقْيِـيم سِياسَـات إدارة المـوارد البشـريَّة، وَوَسيلَة يُعتَمَد عليْهَا فِي التَّوْجيه المسْتمرّ لِلْعاملين.

➢ تطوير أداء العاملين Developing Employee Performance:

يُمْكِن النَّظر إلى تَطوير أدَاء العاملين على أنَّه عِبارة عن عَمَليَّة تَقُوم بِهَـا إدارة المـوارد البشـريَّة لِتحْسِـين أدائِهم، وإكْسابهم مهارَات جَدِيدَة لِتمْكينهم مِن تَحقِيق أهدَاف المؤسَّسة، فَتطوِير العاملين لَا يَقتَصِر على تَطوِير اِسْتراتيجيَّات التَّعَلُّم والتَّطْوير فِي المؤسَّسة، بل يَعُد إلْزاميّاً وَيجِب على المؤسَّسة تَقدِيم الوقْتِ والْجهْد والتَّمْويل حَتَّى تُحقِّق عَمَليَّة التَّطْوير أهْدافهَا مُسْتقْبلاً.[41]

لِذَا يُمْكِن القوْل إنَّ تَطوِير الأدَاء يُعَد مِن أهمِّ وَسائِل تَطوِير رَأْس اَلْمال البشَريّ، فِي رَفْـع مُسـتَوَى الكفـاءة الوظيفيَّة لِلْعاملين، حَيْث يَعتَبِر خِيَار اِسْتراتيجيٍّ فِي عَمَليَّـة التَّنْميـة والتَّطْـوير، مِـن أَجْـل مُوَاكبَـة التَّطَـوُّر فِـي مُتطلَّبات العمل، والتَّنبُّؤ بِالْمهارات المسْتقْبليَّة المطْلوبة لِمواجهة التَّحدِّيات المتسارعة فِي بِيئة العمل.

خلاصة المبحث الثاني Summary:

يَتَطلَّب تَقيِيم وقيـاس كَفـاءَة الأدَاء تَـوفُّر مَعـايِير لِتقْيِـيم مُسـتَوَى الأدَاء، والْوقـوف علـى مُعـدَّل التَّقَـدُّم والتَّطوُّر، لِـذَا أَصـبَح مِـن الضَّـروريِّ الاهْتمـام بِدراسـة المنْهجيَّـات والطَّرائـق المخْتلفـة لِقيـاس كَفـاءَة الأدَاء وتحْليلهَا وَمعرِفـة نِقَـاط قُوَّتهَـا وَضـعفِها، وَمـدَى قُـدْرتِهَا علـى الموازنـة بَـيْن الطَّرائـق التَّقْليديَّـة لِقيـاس الأدَاء والْمؤشِّرات الحديثة لِلْأدَاء اَلتِّي تَتَماشَى مع رُؤيَة ورسالة وأهْدَاف المؤسَّسة الاسْتراتيجيَّة، وللْوصول لِتحْقِيق أفضَل أدَاء مُهمّاً تَعددَت المنْهجيَّات المسْتخْدمة يَجِب أن تَسعَى المؤسَّسـة لِاتِّخَـاذ القرَار المناسـب، ولمواجهـة التَّطوُّرات السَّريعة الحاصلة فِي البيئة المحيطة كمَا تُعزّز قُدْرتَهَا على الاسْتجابة لِلْمتطلَّبات الخاصَّة بِالتِّقْنيَّات الحديثة.

[41] معجم الموارد البشرية شرح معنى تطوير الموظفين(minthr.com)
https://minthr.com/ar/glossary/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86/

المبحث الثالث

أثر التحوّل الرّقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف "الاستقطاب واختيار والتعيين" – كفاءة أداء العاملين). لدى المصارف

The Impact of Digital Transformation on HR management Practices (Recruitment, " Sourcing and Hiring ", the Efficiency of Workers' Performance). At the Banks

التمهيد The Preface:

يُعتَبَر اَلعُنصر البشَريُّ مِن أهمِّ العناصر اَلتِّي تَعتَمِد عليْهَا المؤسَّسة فِي عمليَّاتهَا وَتحقِيق أهْدافهَا، ولَا تَزَال إدارة المؤسَّسات تَبحَث عن كَيفِية دَفْع هذَا اَلعُنصر لِتقْدِيم أَفضَل مَا لَديْه لِصالح المؤسَّسة بِمَا يُؤدِّي إِلى تَحقِيق أَهدَاف المؤسَّسة فِي النُّموّ والتَّطْوير وزيادة الإنْتاجيَّة وَتحقِيق الأرْباح، بِالْإضافة إِلى تَقدِيم الخدْمات بِكفاءة، حَيْث أنَّ تَحقِيق أَفضَل اِسْتغْلال لِعناصر الإنْتاج أو المدْخلات يَتِم بِالاعْتماد بِصورة أَساسِية على العاملين فِي المؤسَّسة، وَيعرِض هذَا المبْحث مَفهُوم أَدَاء المؤسَّسات وَأثَر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي التَّوْظيف المتمثِّل ب (الاسْتقْطاب والاخْتيار والتَّعْيين)، ورفْع كَفاءَة أَدَاء العاملين كَذلِك.

❖ أثر التحوّل الرّقمي في إدارة الموارد البشرية لدى المصارف The Impact of Digital Transformation on HR management at banks:

يُشير مَفهُوم إدارة الموارد البشريَّة الرَّقْميَّة فِي الأدبيَّات الإداريَّة إلى أَدَاء وَظائِف إدارة الموارد البشريَّة بِاسْتخْدام الإنْترْنت والتِّكْنولوجْيَا الحديثة، وتتيح شَبكَة الإنْترْنت فِي البداية لَمْدرَاء إدارَات الموارد البشريَّة فُرصَة اَلحُصول على معْلومات عن العاملين عِنْدمَا يحْتاجون إِليْهَا.[42]

[42] LENGNICK-HALL, Mark; Steve MORITZ (**2003**): "**The Impact of DHRM on the Human Resource Management Function**", Journal of Labor Research, Vol. 24, No. 3, P367.

تُسَاعِد إدارة الموارد البشريَّة الرَّقْميَّة العاملين أيْضًا الـتَّحَكُّم فِـي بيانـاتهم، بِعبـارة أُخـرَى يُمْكـنهم بِسـهولة تَحدِيث المعْلومات عن أَنفسِهم، حَيْث يُمْكِن تَعرِيف إدارة الموارد البشريَّة الرَّقْميَّة على أَنهَا نَشَاط واسْتراتيجيَّة مَنهجِية تُركِّز على إدارة العاملين بِنجاح على جميع مُسْتويات الأعْمال لِتحْقِيق أَهدَاف المؤسَّسة بِكفاءة.[43]

وبعبارة أُخرَى، الإدارة الرَّقْميَّة لِلْموارد البشريَّة يُمْكِن تعْريفهَا بِأنَّهَا «اَلجُهود والْمعارف والْمهارات اَلتِّـي يُسَاهِم بِهَا الأشْخاص فِي المؤسَّسة كَجُزء مِن تَبادُل التَّوْظيف». بِالْإضافة إلى ذَلِك، يُمْكِن تَفسِير إدارة الموارد البشريَّة الرَّقْميَّة على أَنهَا إدارة فَعَّالة لِلْموارد البشريَّة لِضمان تَنمِية المؤسَّسة.[44]

وخلاصة القوْل مِمَّا سبق أنَّ لِلتَّحَوُّل اَلرقْمِي أثر فِي إدارة الموارد البشريَّة، مِن خِلَال تَحقِيق تَحوُّل رَقمِي لِممارسات وعمليَّات الموارد البشريَّة عَبْر اِسْتخْدام الوسائط الإلكْترونيَّـة وتكْنولوجْيَـا المعْلومـات لِجَعل إدارة الموارد البشريَّة أَكثَر كَفاءَة لِتكون فَعَّالة وَذَات صِلة فِي المسْتقْبل.

❖ أثر التحوّل الرّقمي في التّوظيف لدى المصارف[45] The Impact of Digital Transformation on Recruitment at Banks:

يُوضِّح تَقرِير مُسْتقْبَل الوظائف لِعَام 2020 الصَّادر عن المنْتدى الاقْتصاديّ العـالميّ فِـي مُنعَطَـف حَاسِم لِعالم العمل ، الآن فِي نُسْخته الثَّالثة، يَرسُم خَرائِط لِلْوظائف ومهارات المسْتقْبل، ويتتَبَّـع وَتِيـرَة التَّغْيِيـر بِنَـاء على اِسْتطْلاعات آراء قَادَة الأعْمال واسْتراتيجيِّي الموارد البشريَّة مِن جميع أَنحَاء العالم.

تَعمَل اَلقُوى العاملة بِأتْمَتة أَسرَع مِن المتوقَّـع ، مِمَّـا سـيؤدِّي إلـى تَحيِيـد 85 مِلْيـون وَظِيفَـة فِـي السَّـنوات الخمْس المقْبلة.

مع حَالَة الرُّكود بِسَبب COVID-19، سـتؤدِّي إلـى تبنِّـي الشَّـركات لِلتِّكْنولوجْيَـا إلـى تَغيِيـر المهَـامِّ والْوظائف والْمهارات بِحلول عام 2025، تُشير التَّقارير إلى أنَّ حواليْ// 43% // مِن الشَّركات اَلتِّـي شَـمِلهَا الاسْتطْلاع مُسْتعِدَّة لِتقْلِيل قُوَّتهَا العاملة بِسَبب التَّحَوُّل اَلرقْمِي، وتخطِّط// 41% // لِتوْسِيع اِسْـتخْدامهَا لِلْعامـل المتخصِّص فِي المهَامِّ، وتخطِّط // 34% // لِتوْسِيع قُوَّتهَا العاملة نَتِيجَة لِلتَّحَوُّل اَلرقْمِي ، بَعْـد خَمْـس سَـنَوات مِن الآن ستقسَّم الشَّركات العمل بَيْن البشر والْآلات بِالتَّساوي تقْريباً.

---

[43] ESHAN, MR; TA BINOY (**2018**): "**The Role of Digitalization in Human Resource Management in Star Category Hotels**: A Review", Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, Vol 5 No (12), P206

[44] BENGTSSON, Camilla; Moa BLOOM **(2017): "Human Resource Management in a Digital Era**", Master of Thesis, Lund University,P8

[45] World Economic Forum : (**2020**) https://sdg.iisd.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2020/#:~:text=21%2D24%20January%202020%20Davos,the%20beginning%20of%20each%20year.

ومع تَطـوُّر أَسـوَاق العمـل، سـتظْهر أَدوَار جَدِيـدَة لِلتَّحَـوُّل اَلرّقْمِـيّ وَفِـي نَوعِيـة الوظـائف (الهنْدسـة والْحوْسبة السَّحابيَّة وَتطوِير المنْتجات)، وَتبرِز الوظـائف الصَّـاعدة الأهمِّيَّـة المسْـتمرَّة لِلتَّفاعـل البشَـريّ فِـي الاقْتصـاد اَلجدِيد مِن خِلَال أدْوارهَا فِي التَّسْويق والْمبيعات وإنْتَـاج المحْتـوى، وَفِـي الأدْوار اَلتِّـي تَعتَمِـد علـى اَلقُدرة على العمل مع أَنوَاع مُختلفَة مِن النَّاس مِن خلْفيَّات مُختلفَة.

لِذَا يُمْكِن القوْل إنَّه فِي ظِلِّ التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ يَتَوجَّب على قِطَاع الأعْمال تَوفِير دَعْم أَقوَى لِإعادة هَيكلَـة عَمَليَّة التَّوْظيف، وَتعبِئة اَلعُمال المعرَّضين لِلْخطـر وَتحسِين مهـاراتهم مِـن خِـلَال مُبـادرات إعـادة التَّـدْريب، واتِّخَاذ اَلعدِيد مِن الخطوات لِمساعدة عامليهَا على التَّكَيُّف.

❖ أثر التحوّل الرّقمي في الاستقطاب لدى المصارف The Impact of Digital Transformation on Sourcing at Banks:

وَجـدَت الدِّراسـات الاسْتقْصـائيَّة أنَّ عَمَليَّـة اِسْـتقْطاب المرشَّـحين لِشَـغل الوظـائف يَـتِم مِـن خِـلَال تَحلِيـل الشَّواغر الوظيفيَّة والاحْتياجات المسْتقْبليَّة إلْكترونيّاً، وَتحدِيد إمْكانيَّة الاسْتقْطاب الدَّاخليّ أم الخارجيّ لِيصـار بعْدهَا بِتوْصِيف الشَّواغر الوظيفيَّة بِشَكل إلْكترونـيّ، ووضْع نَماذِج لِتحْدِيد مَا إذَا كان الشَّخْص مُناسِباً لِلشَّـاغر الوظيفيّ أم لَا على مَوقعِه الإلْكترونـيّ.[46]

تتم عمليّة الاستقطاب الإلكتروني من خلال:[47]

1. **المواقع الشبكية للمؤسسات:**

مَوقِع المؤسَّسة على الإنْترْنت هُو الطَّريقة الرَّئيسيَّة لِجَـذب المرشَّـحين، يُمْكِـن تَـوفِير بَوَّابـة حَيْـث يُمْكِـن لِلْعامل مُشَاركَة سِيرته الذَّاتيَّة مُبَاشرَة، بِالْإضافة إلى مَواقِع الشَّبكات الاجْتماعيَّة وبوَّابات الوظائف اَلتِّي يُمْكِن أن تَجلِب مُقدَّم الطَّلب مِن خِلَال تَوفِير الرَّابط على مُخْتَلِف بوَّابَات العمل.

2. **لوحات الوظائف التجارية:**

لَوْحَات اَلْوَظَائِفِ اَلتِّجَارِيَّةِ هِيَ مَوَاقِعُ تَحْتَوِي اَلْوَظَـائِفُ اَلْمُخْتَلِفَـةُ حَيْـثُ يُمْكِـنُ لِأَصْـحَابِ اَلْعَمَـلِ نَشْـرَ مُتَطَلَّبَاتِ وَظَائِفِهِمْ، وَيُمْكِنَ لِلْمُتَقَدِّمِينَ اَلتَّقَدُّمَ مُبَاشَرَةِ عَلَـى بَوَّابَـاتِ اَلْعَمَـلِ، هُنَـاكَ اَلْعَدِيـدُ مِـنْ بَوَّابَـاتِ اَلْوَظَـائِفِ

[46] Al Madi, Faisal, & al. (**2017**): **Electronic Human Resource Management (EHRM) System**. International Journal of Economic Research, 14,15 (Part 4)), p. 568

[47] Digitalization of Human Resource Management: A key towards organization's success | Honoria Samson - Academia.edu
https://www.academia.edu/36347064/Digitalization_of_Human_Resource_Management_A_key_towards_organizations_success

اَلْجَدِيدَةِ اَلْمُتَاحَةِ مثل Naukri ,Monster India ,Times Jobs ,Career Age ,Freshers World, وغيرها الكثير.

وَيُمْكِنَ اَلْقَوْلُ إِنَّ عَمَلِيَّةَ اَلِاسْتِقْطَابِ اَلرَّقْمِيِّ تُسَاهِمُ فِي جَذْبِ اَلْعَنَاصِرِ اَلْمُؤَهِّلَةِ بِأَقَلِّ تَكْلِفَة، لِمَلْءِ اَلشَّوَاغِرِ اَلْوَظِيفِيَّةِ لَدَيْهَا عَنْ طَرِيقِ شَبَكَةِ اَلْإِنْتَرْنِت وَتَحْقِيقِ اَلْعَدَالَةِ وَتَكَافُؤِ اَلْفُرَصِ لِجَمِيعِ اَلْمُرَشَّحِينَ لِشَغْلِ اَلْمَنْصِبِ فِي اَلْمُؤَسَّسَةِ.

❖ أثر التحوّل الرّقمى فى الاختيار والتّعيين لدى المصارف [48] The Impact of Digital Transformation on Selection and Hiring at Banks:

يُؤدِّي الاتِّجاه اَلجدِيد فِي التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ إِلى تَطوِير وَتحدِيث إِجْراءات الاخْتيار والتَّعْيين أيْضاً، فاخْتبارات الاخْتيار والتَّعْيين اَلتِّي تَتِم عَبْر الإنْترْنت أَصبَحت أحد الطُّرق اَلتِي تُقيم بِهَا الشَّركات مهارَات المرشَّحين، بِالْإضافة إِلى وُجُود اَلعدِيد مِن البرامج اَلأُخرى اَلتِّي تُؤدِّي إِلى تلقِّي المتقدِّمين وتتبُّعهم واخْتبارهم وتقْييمهم مِمَّا يُسَاعِد على تَقصِير إِجْراءات التَّعْيين.

تَجعَل عمليَّات التَّوْظيف اَلرقْمِي عَمَليَّة الاخْتيار أَبسَط بِكثير بِشَكل عامّ، وقد تُوسِّع أَدوَات التَّوْظيف الإمْكانات لِأنْوَاع التَّقْييمات اَلتِي يَتِم إِجْراؤهَا، بِمَا فِي ذَلِك اِختِيار العاملين وتعينهم.

هذَا يَجعَل العمليَّة أَكثَر مُتعَة لِلْمرشَّحين ويحفِّزهم على الإبْداع وبذْل جُهْد إِضافيّ، بِالْإضافة إِلى ذَلِك، مع تَوفُّر خِيارَات المقابلات عَبْر الإنْترْنت، يُمْكِنك مِن تَقيِيم المرشَّحين عن بُعْد والْحصول على جميع التَّفاعلات المسجَّلة لِلرُّجوع إِلَيْهَا بِسهولة عِنْدمَا يَتَعلَّق الأمْر بِاتِّخَاذ قَرَار.

تَجمَّع أَدوَات التَّوْظيف الرَّقْميَّة تِلْقائيّاً لَقَطات البيانات، وَتَقدَّم تَقارِير تحْليليَّة حَتَّى لَا تُضطَر إِلى البحْث يدويًّا ، وتتمَيَّز هَذِه التَّقارير بِمقاييس وَاضِحة، لِمساعدتك فِي تَحدِيد الفجوات والْفرص وإِجْرَاء التَّعْديلات اللَّازمة لِتحْسِين اِسْتراتيجيَّات الاخْتيار الرَّقْميَّة الخاصَّة بِالْمؤسَّسة.

وخلاصة القوْل إِنَّ لِلتَّحَوُّل اَلرقْمِي أثراً فِي اِختِيار وَتعيِين أَكفَأ العاملين لِشَغل الوظائف الشَّاغرة فِي المؤسَّسة بِشَكل يَخدِم مُتطلَّبات تَحقِيق اِسْتراتيجيَّاتهَا.

[48] Best Digital Hiring Strategies (2022) (adaface.com)
https://www.adaface.com/blog/digital-hiring/

❖ أثر التحوّل الرّقمي في كفاءة أداء العاملين لدى المصارف[49] The Impact of digital transformation on the Efficiency of bank Employees' Performance:

أَظهَرت تَجارِب التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ أنَّ العاملين يعْتبرون مِن أَعظَم عَوامِل نَجَاح التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ، وبناء علـى ذَلِك، بَدأَت المصارف بِالاهْتمام بِتجْرِبة العامل فهناك ثَلاثَة عَناصِر لِتحوُّل تَجرِبة العامل رقْميّـاً وَهِـي: تَنمِيـة القدرات والاسْتعْداد لِلْمسْتقْبل تَمكِين العاملين ، وإدارة الأدَاء كمَا يَلِي:

- **تنمية القدرات البشرية والاستعداد للمستقبل:**

تبْرز البيئة التَّنافسيَّة فِي سُوق العمل الحاجة الماسَّة لِتزْوِيد العاملين بِالْمهارات اَلتِّـي يحْتاجونهَـا لِمواكبـة التَّطَوُّر، مِمَّا أَدَّى إلى ظُهُور نَماذِج حَدِيثَـة لِإدارة الـتَّعَلُّم والتَّطْـوير مِـن خِـلَال تَجدِيـد أَهـدَاف الـتَّعَلُّم لِمسـاعدة العاملين على تَطوِير القدرات اللَّازمة لِأداء أعْمالهم والتَّكيُّف بِسلاسة مع المسْتقْبل، وبالتَّـالي ضَـمَان عَـامِلِين لَديهِم القدرات اَلتِّي يحْتاجون لَهَا لِتبنِّي التِّكْنولوجْيَا الرَّقْميَّة ودفْع التَّحَوُّل اَلرقْمِي لِلْأعْمال المصْرفيَّة، وَتطـوِير كَادِر مِن المتخصِّصين فِي التِّقْنيَّات الرَّقْميَّة.

- **تمكين العاملين:**

أتاحتْ المنافسة فِي سُوق العمل المصْرفيّ المجَـال لِأدوَات التَّحَـوُّل اَلرّقْمِـيّ كـيْ تَحُـل مَكَـان المـوارد البشريَّة، لِذَلك تَدرُس المصارف كَيْف يُمْكِن لِلتِّقْنيَّات الرَّقْميَّة أن تزيد مِن إنْتاجيَّة العاملين وتطـوُّر أَدائِهـم مِـن خِلَال تَمكِين الموارد البشريَّة مِن العمل بِشَكل أَسرَع وأكْثر ذَكَاء وأمانًا والتَّرْكيـز علـى المهَـامِّ الاسْـتراتيجيَّة، وقد تمَّ جَعْل العمل على مُستَوَى العامل اِفْتراضيّاً فِي جَوهَرِه، مِن خِـلَال فَصْـل عَمَليَّـة أَدَاء العمـل عـن مَوقِـع العمل ، وجعلتْ التِّقْنيَّات الرَّقْميَّة العمل اَلفرْدِي اِفْتراضيّاً.

- **إدارة الأداء:**

تُوفِّر التِّقْنيَّات الرَّقْميَّة لِقادة المصارف رُؤيَـة وَاضِـحة حَـوْل الخـدْمات والْمتعـاملين، مِمَّـا يُتـيح اِتِّخـاذ القرارات بِنَاء على بيانَات حَقيقِية وليْس على اِفْتراضات فِي كُلٍّ مِن العمليَّات الدَّاخليَّة والْعمليَّـات اَلتِّـي تُوَاجِـه المتعاملين.

كمَا يَتَزايَد مُستَوَى التَّفاصيل أيْضـاً، مِمَّا يَسمَح لِلْمديرين بِمقارنة الحالـة عَبْـر المواقـع أو إعـادة تَقدِيم الخدْمات المصْرفيَّة بِطرق لَم يَكُن بِالْإمْكان القيَام بِهَا مِن قَبْل، بِالْإضافة إلى أنَّ التَّحَـوُّل اَلرّقْمِـيّ يُغيِّـر عَمَليَّـة صُنْع القرَار الاسْتراتيجيّ، فَعلَى سبيل المثَال يُمْكِن لِكبار المسْؤولين فِي المصارف اِسْتخْدام التِّقْنيَّـات الرَّقْميَّـة

[49] خميس، آسر (**2021**): **اثر التحول الرقمي على أداء العاملين في البنوك التجارية المصرية** "المجلة العلمية لدراسات المالية والتجارية كلية التجارة، جامعة دمياط ، المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزء الثالث، ص 1011

لِتوْسِيع جَلَسات التَّخْطيط الاسْتراتيجيّ والاجْتماعات مع مَدْرَاء اَلفُروع، وقد مَكَّن ذَلِك مِن تَحسِين المدْخلات فِي العمليَّة واسْتيعاب الرُّؤْية بِشَكل أَفضَل بَعْد اِتِّخاذ القرارات.

وَيمكِن القوْل إنَّ لِلتَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ دوْراً فِي اِكتِساب العاملين المهارات والْمعارف المرْتبطة بِوظائفهم، لِلْمساهمة فِي تَصحِيح الأخْطاء والانْحرافات فِي الأدَاء الحاليّ وَتحسِين الأدَاء المسْتقْبليّ.

خلاصة المبحث الثالث Summary:

يُمْكِن القوْل مِمَّا سبق إلى أنَّ المصارف تُولي أَهَميَّة كَبِيرَة لِلتَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ، وَيعُود ذَلِك إلى دوْرهَا الفعَّال فِي حلِّ اَلعدِيد مِن المشاكل، كمَا تُوفِّر لِلْمصارف مِيزَة تنافسيَّة، فَهِي مَصدَر لِتحْسِين الخدْمات المقدَّمة والسِّلع المنْتجة، وَهِي بِذَلك تُسَاهِم فِي الرَّفْع مِن مُستَوَى الأدَاء، بِالاسْتخْدام الأمْثل لِلْموْرد البشَريّ وتقْليصهَا وتنْظيمهَا تنْظيماً دقيقاً.

فَتحسن الأدَاء مَرهُون بِالاسْتخْدام الأمْثل لِلتَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ بِاعْتباره جُزْء مِن الخدْمات، الموارد البشريَّة... إلخ وَالذِّي يَجِب أن يُنفِّذ بِكفاءة وفعَّاليَّة مِن أَجْل الاسْتفادة مِن مزاياهَا لِتحْقِيق دَيمُومة المصارف وأعْمالهَا وَتوفِير مِيزَة تنافسيَّة أَكثَر فَاعلِية.

الفصل الثاني

الإطار العملي

دراسة أثر التحوّل الرّقمي في التوظيف وكفاءة أداء العاملين

Studying the Impact of Digital Transformation on Recruitment and the efficiency of banking performance

---

التّمهيدThe Preface:

تُعتَبَر الدِّراسة الميْدانيَّة تطْبيقاً عمليّاً لِلْإطَار النَّظَريّ اَلذِّي تمَّ تناوله فِي فُصُول الدِّراسة السَّابقة وَالتِّي عالجتْ المفاهيم النَّظريَّة، حَيْث تَنَاولَت مَفهُوم التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ وَأثَرِه فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة فِي القطَاع المصْرفيّ، وبقصْد اِسْتكْمال الدِّراسة النَّظريَّة، وَبِغرَض التَّعَرُّف على أثر التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ فِي مُمارسات إدارة الموارد البشريَّة لَدى المصارف فِي سُوريَة، أُجرِيت دِراسة ميْدانيَّة فِي البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ، يَتَناوَل هذَا الفصْل ثَلاثَة مَباحِث مُقَسمَة على النَّحْو التَّالي:

- يَعرِض المبْحث الأوَّل تقْديماً عاماً عن اَلمصْرِف محلَّ الدِّراسة "البنْك الوطَنيُّ الإسْلاميُّ فِي سُوريَة - إدارة الموارد البشريَّة".
- فِيمَا يَعرِض المبْحث الثَّاني مُجتَمَع وأدوَات الدِّراسة.
- تَناوُل المبْحث الثَّالث عرْضاً وتحْليلا لِنتائج الدِّراسة واخْتبار الفرْضيَّات.

المبحث الأول

تقديم عام للبنك الوطني الإسلامي وإدارة الموارد البشرية

General introduction to the National Islamic Bank and Human Resources Department

❖ تعريف بالبنك الوطني الإسلامي National Islamic Bank (NIB): [50]

شَرِكَة مُسَاهمَة مُغفَلَة عَامَّة يُقدِّم خِدْمَات مَصرفِية وممارسة أَعمَال التَّمْويل والاسْتثْمار القائمة على غَيْر أَسَاس الفائدة، فِي جميع صُوَرهَا وأشْكالهَا وَعلَى الأخصّ فَوائِد الدُّيون وَفائِدة اَلبُيوع، كمَا يَعمَل على تَطوِير وَسائِل اِجتِذاب الأمْوال والْمدَّخرات وتوْجيههَا نَحْو المشاركة فِي الاسْتثْمار اَلمُنتج بِأساليب مَصرفِية لَا تَتَعارَض مع أَحكَام الشَّريعة الإسْلاميَّة، كمَا يَقُوم بِالْعمليَّات المصْرفيَّة اَلتِّي يَسمَح لِلْمصارف الإسْلاميَّة القيَام بِهَا حسبمَا ورد فِي المرْسوم التَّشْريعيّ رَقْم 35 وتعْديلاته والْخَاصَّ بِإحْدَاث المصارف الإسْلاميَّة العاملة فِي الجمْهوريَّة العربيَّة السُّوريَّة، وَذلِك وفْقاً لِلضَّوابط والْحدود والشُّروط اَلتِّي يَضعُها مَجلِس النَّقْد والتَّسْليف وَمصرِف سُوريَة المرْكزيّ وَهيْئَة الرِّقابة الشَّرْعيَّة .

تمَّ وَضْع رُؤيَة وَاضِحة لِتقْدِيم خِدْمَات مَصرفِية شَامِلة لِكافَّة شَرائِح المجْتمع السُّوريّ مِن قِطاعيْ الشَّركات (Corporate) والْأفْراد (Retail)، ويعْمل على تَلبِية كَافَّة اِحْتياجاتهم المصْرفيَّة مِن فَتْح الحسابات وَقبُول إيداعات الودائع الاسْتثْماريَّة والائْتمانيَّة فِيهَا سَوَاء بِاللِّيرة السُّوريَّة أو بِالْعملات الأجْنبيَّة، وَتقدِيم خِدْمَات التَّمْويل والاسْتثْمار القائمة على غَيْر أَسَاس الفائدة ووفْق صِيغ التَّمْويل الإسْلاميَّة المخْتلفة، وَتقدِيم خِدْمَات التِّجارة الدَّوْليَّة، مع التَّرْكيز على الخدْمات الإلكْترونيَّة وتطْويرهَا بِشَكل مُسْتَمِر.

- **رؤية البنك Vision:**

أن نكون مصرفاً إسلامياً رائدا ونموذجاً للتميز.

- **رسالة البنك Mission:**

الالْتزام بِترْسِيخ قِيم الاقْتصاد الإسْلاميّ الحقيقيَّة المتمثِّلة فِي تَحقِيق القيمة المضافة والْمنْفعة الشَّاملة لِلْمجْتمع بِكافَّة شَرائِحه، مِن خِلَال تَوفِير مُنتجَات وخدْمَات مَصرفِية إسْلاميَّة مُتَميزَة فِي قِطاعيْ الشَّركات والْأفْراد تُلبِّي اِحْتياجاتهم وتتجاوز توقُّعاتهم.

[50] تقرير المؤسسين للبنك الوطني الإسلامي 2021

- **قيم البنك Values:**

- **النزاهة:** عدم المساومة على نَزاهَة أَنشِطة اَلمصرِف والالْتزام التَّامّ بِمعايير الأخْلاق والشَّفافيَّة.
- **الحرص على الالتزام بسياسات وإجراءات العمل المحددة:** بِمَا يُسَاهِم بِتخْفِيض المخاطر إِلى أَدنَى دَرجَة مُمْكِنة.
- **الثقة:** الحفَاظ على السِّرِّيَّة التَّامَّة لِكافَّة المعْلومات بِمَا يُحقِّق أَعلَى دَرَجات اَلثقَة لِكافَّة الأطْراف ذَوِي العلاقة مع اَلمصرِف.
- **العمل بروح الفريق الواحد**: والاهْتمام بِالْعاملين بِالْمصرف ورعايتهم ومكافأة الأدَاء المتميِّز لِكَسب وَلائِهم لِلْمؤسَّسة.
- **المسؤولية الاجتماعية**: المساهمة فِي خِدْمَة المجْتمع السُّوريّ مِن خِلَال دَعْم النَّشاطات والْمبادرات الاجْتماعيَّة وَتقدِيم التَّمْويل والدَّعْم اللَّازم لِلْمشاريع الصَّغيرة والنَّاشئة بِشَكل يُحقِّق الرِّضى الاجْتماعيُّ.

❖ مهام البنك الوطني الإسلامي Functions of NIB:[51]

1. القيَام بِالْأعْمال المصرفيَّة المطْلوبة مِن قَبْل العملاء بِمَا يَتَوافَق مع الشَّريعة الإسْلاميَّة.
2. العمل على اِسْتقْرار وَتطوِير العلاقات التِّجاريَّة مع العملاء.
3. العمل على زِيادة ربْحيَّة المساهمين.
4. تَنظِيم جميع الأعْمال المصرفيَّة فِي إِطارِهَا القانونيّ.
5. مَنْح التَّمْويلات لِلْعملاء.
6. اِسْتقْطاب واخْتيار العاملين والْعَمل على تْدريبيْهم (موضوع الدّراسة).

❖ إدارة الموارد البشرية Human Resource Department:[52]

➢ تعريف Identification:

إدارة الموارد البشريَّة أو مَا يُعرَف ب HR لَدى البنْك الوطَنيّ الإسْلاميّ هِي الإدْرة المسْؤولة عن إدارة العاملين، بِمَا فِي ذَلِك الاهْتمام بِمتطلَّباتهم مِن خِلَال وَضْع خُطَط وسياسات وإجْراءات وبرامج تُتيح لِلْبنْك جَذْب واخْتيار وَتدرِيب وَتطوِير وَتحفِيز والاحْتفاظ بِالْعاملين وإدارة العلاقات بيْنهم، وَكذَلِك التَّعامل مع موْضوعات الرَّواتب والْمزايَا والتَّأْمينات الاجْتماعيَّة، وَغيرهَا مِن القضايَا المرْتبطة بِالْموارد البشريَّة.

[51] النظام الداخلي للبنك الوطني الاسلامي
[52] الوصف الوظيفي لادارات البنك الوطني الاسلامي

➢ اقسام الإدارة Sections:

- **قسم التوظيف Recruitment Section:**

1. تَخطِيط الموارد البشريَّة.
2. تَحلِيل وَتوصِيف الأعْمال.
3. تَحدِيد اِحْتياجات المؤسَّسة مِن الوظائف والْموظَّفين عَبْر التَّواصل ومتابعة الإدارات اَلأُخرى.
4. اِسْتقْطاب المرشَّحين لِشَغل المناصب الوظيفيَّة.
5. إجرَاء المقابلات والاخْتبار لِلْمرشَّحين.
6. إجرَاء عمليَّات تَعيِين العاملين ومتابعة عَمَليَّة اِسْتكْمال الأوْراق الخاصَّة بِعملِيَّة التَّوْظيف.
7. إدارة سِجلَّات الموظَّفين وإدارة وَتحدِيث قَواعِد بيانَات الموظَّفين.
8. تولِّي مُهمَّة إجْراءات النَّقْل والْإعارة.

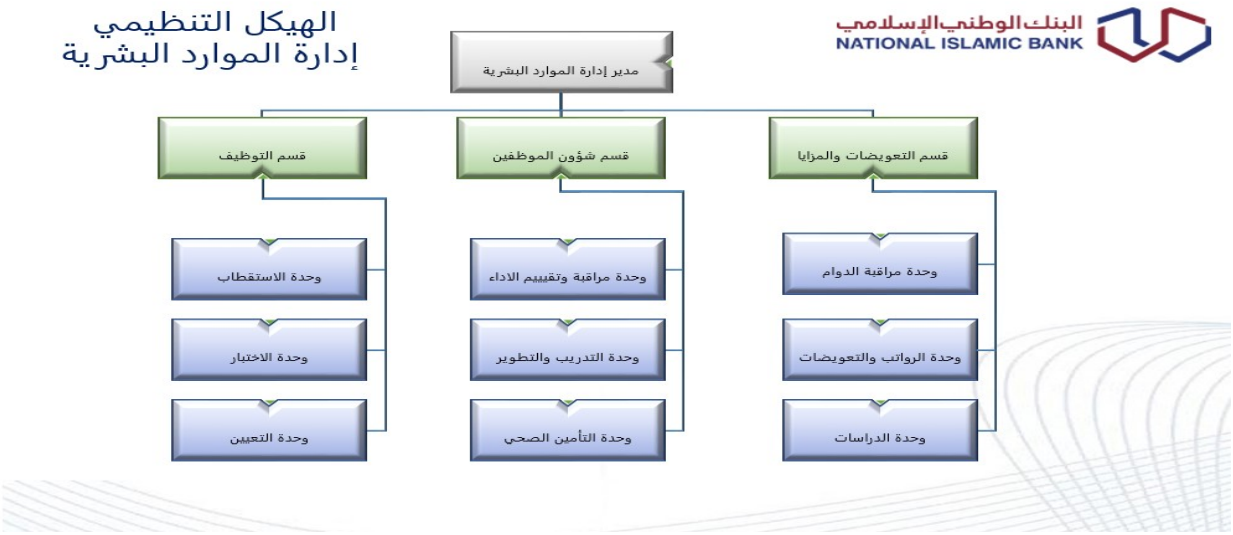
- **قسم شؤون العاملين Personnel Section:**

1. تَعزِيز العلاقات بَيْن الإدارة والْعاملين، مِن خِلَال قِيَاس مدى الرِّضَا الوظيفيِّ ومشاركة العاملين وحلِّ مُشكلَات العمل.
2. مُرَاقبَة أَدَاء العاملين والْتزامهم بِالْقوانين والْمهامِّ الموكلة إلَيْهم.
3. تَنفِيذ إجْراءات تَقيِيم أَدَاء العاملين.
4. إدارة القوانين واللَّوائح والنُّظم الخاصَّة بِالْبَنْك فِيمَا يَتَعلَّق بِشؤون الموظَّفين والْإشْراف علَيْهَا.
5. اِتِّخاذ الإجْراءات التَّأْديبيَّة.
6. تَحسِين أَدَاء العاملين وتزْويدهم بِالدَّوْرات التَّدْريبيَّة والْأدوات اللَّازمة.
7. تَوفِير التَّدْريب فِي مَجَال السَّلامة لِلْعاملين لِتقْلِيل حَوادِث العمل.
8. إدارة عَمَليَّة التَّرْقيات.
9. التَّنْسيق مع شَركَة التَّأْمين الصِّحِّيِّ فِيمَا يَخُص طلب وَتجدِيد عُقُود التَّأْمين الصِّحِّيِّ لِلْعاملين ومتابعة المطالبات الصِّحِّيَّة لِصالح العاملين.
10. دِراسة اِسْتحْقاق العاملين لِلْإجازات بِمَا لَا يَتَعارَض مع القوانين.

- **قسم التعويضات والمزايا Compensation and Benefits Section:**

1. مُرَاقبَة الالْتزام بِأوْقَات الدَّوَام اَلرسْمِي.
2. إعدَاد كَشْف الرَّواتب.
3. إعدَاد كُشوفَات العمل الإضافيّ.
4. إعدَاد كُشوفَات الحوافز والْمكافآتِ.
5. إعدَاد دِراسَات تَعدِيل الرَّواتب.

➢ **الهيكل التنظيمي للإدارة Department Organizational Structure:**



الشكل(5) الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الإسلامي

المبحث الثاني

مجتمع وأدوات الدراسة

Study Community and Tools

لِكلِّ دِراسة عِلْميَّة إطارهَا اَلْخاص اَلذِي يَتِم مِن خِلاله تَتبُّع الدِّراسة وَعرَض النَّتائج وإجْرَاء التَّحْليلات اللَّازمة ، والتَّحقُّق مِن الفرْضيَّات المقدَّمة.

لِذَا لَا بُدَّ مِن تَحدِيد المجْتمع والْعيِّنة المأْخوذة مِنْه بُغيَة تَطبِيق الدِّراسة عليْهَا لِلْوصول إلى نَتائِج يُمْكِن تعْميمهَا.

❖ مجتمع الدراسة Study Community:

يَتَكوَّن مُجتَمَع الدِّراسة مِن العاملين لَدى البنْك الوطَنيِّ الإسْلاميِّ فِي الإدارة العامَّة والْفروع فِي أَربَع مُحافظات وَهِي دِمَشق واللَّاذقيَّة وطرْطوس وَحلَب ، وقد بلغ عَددُهم // 128 // عَامِل، وقد تـمَّ اِعتِمـاد المسْح الشَّامل لِقلَّة عدد أَفرَاد المجْتمع ، وَيمكِن تَوضِيح أَفرَاد مُجتَمَع لِدراسة فِي الجدْول اَلآتِي:

الجدول (1) مجتمع الدّراسة - العاملين في البنك الوطني الإسلامي

عدد أفراد المجتمع	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الصالحة
128	128	113	113

المصدر من اعداد الباحثة

❖ طرائق جمع البيانات Methods of Data Collection:

تعتمد نتائج الدّراسة على المنهج المستخدم والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ونظراً لتعدد مصادر جمع هذه البيانات فقد تمّ الاستعانة بالاستبيان كأداة للحصول على البيانات العلميّة والموضوعية.

❖ أداة الدراسة Study Tool:

➢ محتويات الإستبيان Contents of The Questionnaire:

تمَّ إعدَاد اِسْتبْيان لِدراسة أثـر التَّحَـوُّل اَلرّقْمِـيّ فِـي مُمارسـات إدارة المـوارد البشـريَّة فِـي البنْـك الـوطَنيِّ الإسْلاميِّ، وَبلَغ عدد فِقْراتهَا //46// فِقْرَة اِعْتماداً علـى القسْم النَّظَـريِّ لِلدِّراسـة، وتـمَّ تَطـوِير هـذَا الاسْـتبْيان

بِالرُّجوع إلى بَعْض الدِّراسـات السَّـابقة نَـذكُر مِنهَـا "دَوْر اِسْـتراتيجيَّة التَّحَـوُّل اَلرقْمِـي فِـي تَطـوِير مَنظُومـة وَظائِف إدارة الموارد البشريَّة" لِلدُّكْتور طَارِق الفاروق عـام (2022) ودراسـة " أثـر التَّحَـوُّل اَلرّقْمِـيّ علـى الأدَاء الوظيفيّ لِلْعاملين فِي اَلبُنوك التِّجاريَّة المصْريَّة" لِلدُّكْتور آسر أَحمَد خميس عام (2022).

وتكوّن الاستبيان من ثلاث أقسام رئيسيين:

القسم الأول: وَهُو قِسْم يَتَضمَّن عُنْوان وَهدَف البحْث، مع التَّأْكيد علـى سِرِّية البيانـات وَعـدَم اِسْـتخْدامهَا إِلَّا لِأغْرَاض هَذِه الدِّراسة.

القسم الثاني: يَتَضمَّن البيانـات الدِّيموغْرافيَّـة وَالتِـي تَمثلَـت ب (الجـنْس ، اَلعُمـر ، اَلمُؤهـل اَلعلْمِـي ، الخبْـرة الوظيفيَّة).

القسم الثالث: يَشمَل هذَا القسْم مِحْورَيْنِ أساسَيْنِ هُمَا:

- **المحور الأول:** تَضمَّن هذَا المحْور العبارات الخاصَّة بِأبْعَاد التَّحَوُّل اَلرّقْمِيّ لَدى البنْك الـوطَنيّ الإسْلاميّ وقد تَضمَّن 18 عِبارة مُوَزعَة وَفْق مَايلِي:
  - **البعد الأول**: اَلخُطط والْاسْتراتيجيَّات وَتَضمَّن العبارات (1 – 2 – 3).
  - **البعد الثاني:** الموارد البشرية وتضمن العبارات (4 – 5 –6).
  - **البعد الثالث:** الأمن والتشريعات وتضمن العبارات (7 – 8 – 9).
  - **البعد الرابع**: البنية الأساسية وتضمن العبارات (10 – 11 – 12).
  - **البعد الخامس**: الأعمال الرّقمية وتضمن العبارات (13 – 14 – 15).
  - **البعد السادس:** المواطن الرّقمي وتضمن العبارات (16 – 17 – 18).
- **المحور الثاني**: تضمن هذا المحور العبارات الخاصة بأثر التحـوّل الرّقمـي كمتغيـر مسـتقل فـي ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع وتتضمن مجموعة من 28 عبارة والتّي تمثلت في:
  - أثر التحوّل الرّقمي في عملية استقطاب العاملين (9) فقرات.
  - أثر التحوّل الرّقمي في عملية اختيار وتعيين العاملين (8) فقرات.
  - أثر التحوّل الرّقمي في عملية قياس كفاءة الأداء للعاملين وتطويرها (11) فقرة.

➢ مقياس الاستبيان Questionnaire Scale:

لتحويل إجابات العـــاملين المبحـــوثين إلى بيانات تمّ إستخدام مقياس ليكرت الخماسي لكونه أكثر تعبيراً وتنوعاً، وبإعتباره يقدم مجالات أوسع للإجابة، ويمكن توضيح الدرجات الخمس للموافقة في الجدول الآتي:

الجدول (2) ترميز اجابات الإستبيان

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

المصدر اعداد الباحثة

1. قياس ثبات المقياس:

تمّ حساب ثبات المقياس بطريقة ألفا كرو نباخ، حيث قمنا بحساب معامل ألفا لكل مقياس مستخدم في الدّراسة وذلك بهدف اختبار ثبات المقاييس، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0) و (1) ، وكلما اقتربت من (1) دلت على وجود ثبات عالي وكلما اقترب من (0) دلت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول أدناه معاملات ثبات مقياس الدراسة.

الجدول (3) إختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الدراسة

المحاور	المتغيرات	عدد العبارات	معامل ألفا	معامل ألفا للمحور
المحور الأول	الخطط والاستراتيجيات	3	0.648	0.897
	الموارد البشرية	3	0.681	
	الأمن والتشريعات	3	0.658	
	البنية الأساسية	3	0.639	
	الأعمال الرّقمية	3	0.619	
	المواطن الرّقمي	3	0.733	
المحور الثاني	استقطاب العاملين	9	0.888	0.958
	اختيار وتعيين العاملين	8	0.861	
	قياس كفاءة الأداء للعاملين وتطويرها	11	0.911	

المصدر: من إعداد الباحثة باستخدام برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة ألفا كرو نباخ مرتفعة بالنسبة لجميع محاور الاستبيان، حيث كانت قيمة ألفا كرو نباخ لكامل الإستبيان (0.965) وهي نسبة مرتفعة وبالتالي يمكن القول أن البيانات لمتغيرات الدراسة تتمتع بالثبات الدّاخلي ويمكن الوثوق بنتائجها.

حدد مدى كل فئة مقابلة لكل إجابة على مقياس ليكارت الخماسي، والنتائج في الجدول (4) التّالي:

الجدول (4) مدى كل فئة مقابلة لكل إجابة على مقياس ليكارت الخماسي

الفئة الأولى	من 1 و أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفض جداً
الفئة الثانية	من 1.80 و أقل 2.60	غير موافق	منخفض
الفئة الثالثة	من 2.60 و أقل 3.40	محايد	متوسط
الفئة الرابعة	من 3.40 و أقل 4.20	موافق	مرتفع
الفئة الخامسة	من 4.20 و أقل 5	موافق بشدة	مرتفع جداً

المصدر من اعداد الباحثة

المبحث الثالث

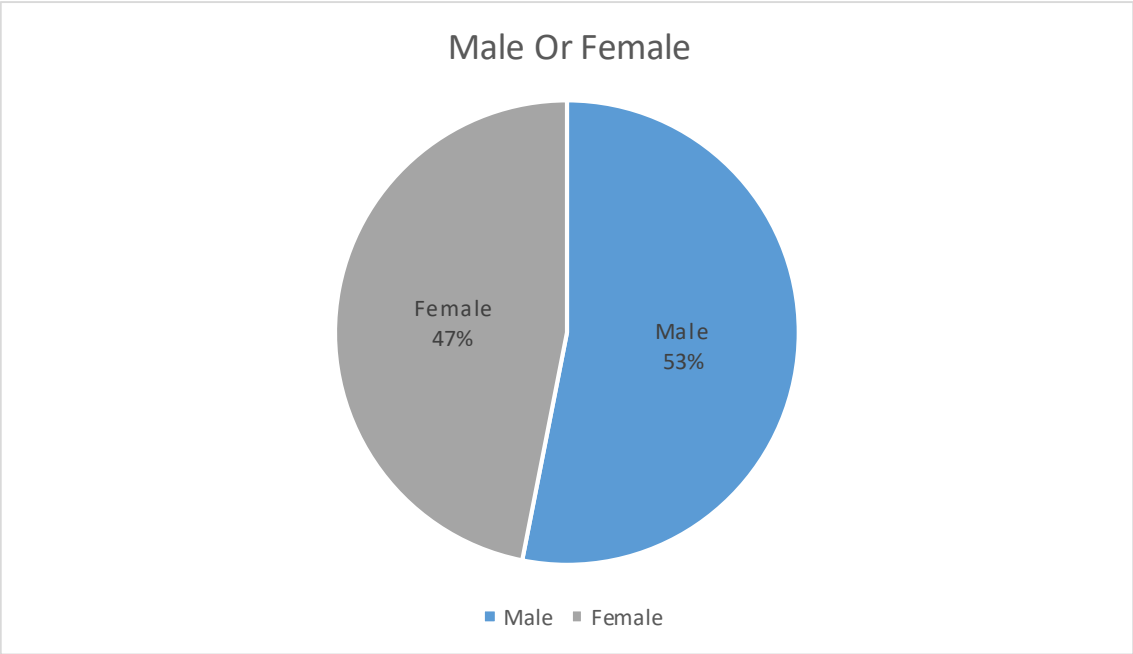
اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدّراسة
Testing Hypotheses and Analyzing the Results of the Study

❖ خصائص عينة الدراسة Statistical Description of The Study Sample:

تم إيجاد التوزيعات التكرارية النسبية للأفراد العاملين في المصرف محل الدراسة حسب متغيراتهم الديموغرافية وكانت النتائج كما يلي:

1. متغير الجنس Gender Variable:

يبين الشكل (6) التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين حسب الجنس كما يأتي:

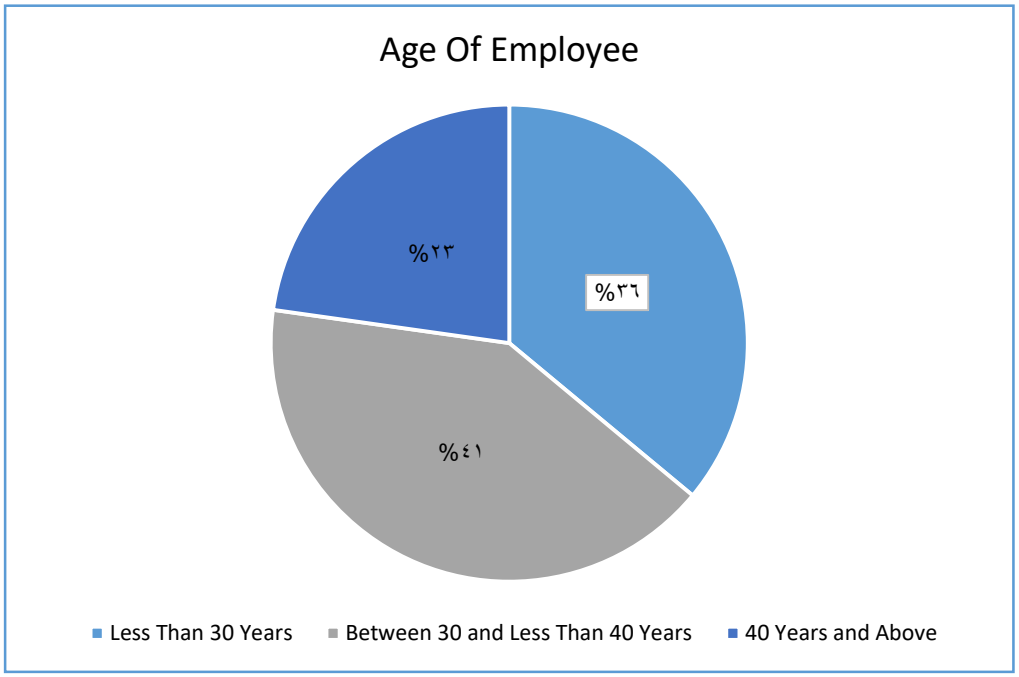


الشكل (6) التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب متغير الجنس

يظهر الشكل أعلاه توزع العينة وفقاً لمتغير الجنس حيث كانت النسب متقاربة نوعاً ما فكانت نسبة الذكور (53%) بالمقابل كانت نسبة الإناث (47%) حيث ان التقارب بالنسب يعود للمساواة ولطبيعة النشاط المصرفي.

2. متغير العمر Age variable:

يبين الشكل (7) التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين حسب العمر كما يأتي:

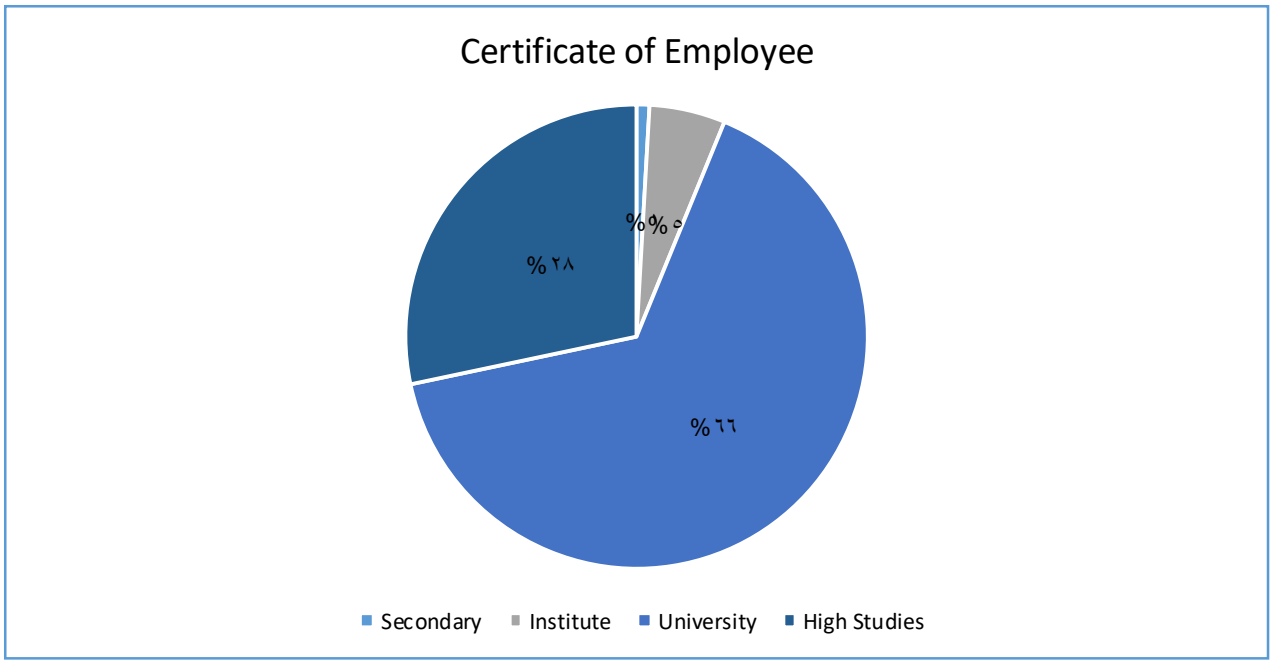


الشكل (7) التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين وفقاً لمتغير العمر

يبين الشكل أعلاه أن ما نسبته (41%) من المبحوثين في الفئة العمرية من 30 وأقل من 40 سنة وهي أكبر نسبة، كون المصرف يسعى لأن يكون كادره من الفئات العمرية القادرة على تحمل ضغط العمل في المرحلة التأسيسية، بينما بلغت الفئة العمرية الأقل من 30 سنة (36%)، في حين كانت الفئة العمرية من 40 سنة فأكثر أقل نسبة والمقدرة بـ (23%)، مما يدل على أن موظفي البنك الوطني الإسلامي محل الدّراسة لديهم الخبرة الكافية لإستيعاب فقرات الإستبيان والإجابة عليها كما ان ممارسات الموارد البشرية كانت تركز على استقطاب الخبرات الطويلة.

3. متغير المؤهل العلمي Academic Qualification Variable:

يبين الشكل (8) التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين حسب المؤهل العلمي كما يأتي:



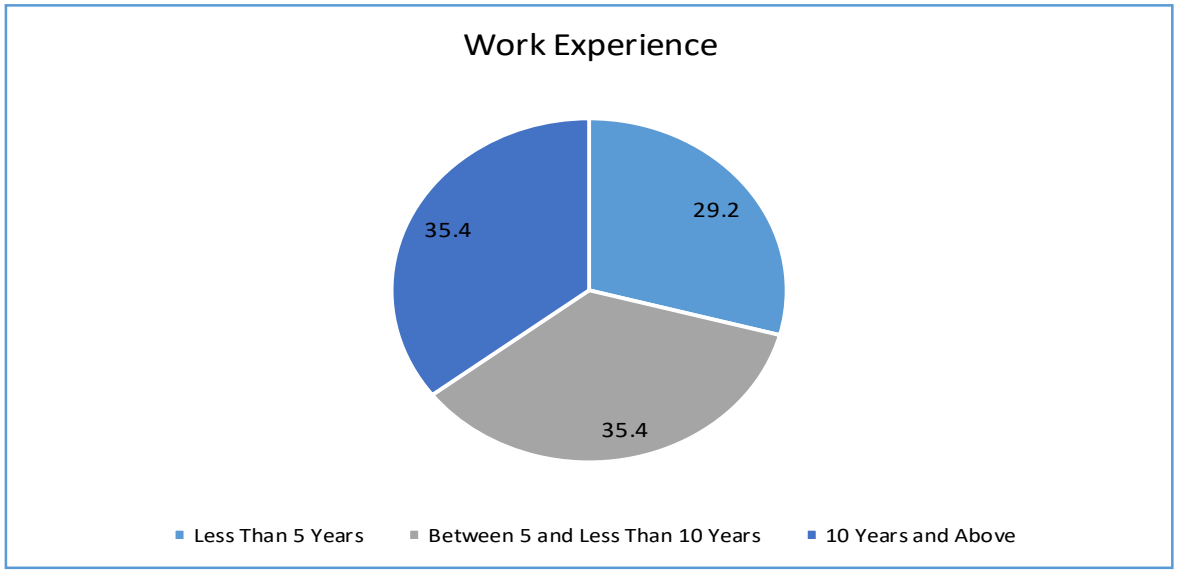
الشكل (8) التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين وفقاً المؤهل العلمي

أ

يظهر الشكل أعلاه أن ما نسبته (66%) من المبحوثين هم من ذوي المؤهل العلمي الجامعي، في حين (28%) من حملة الشهادات العليا، فيما (5%) فقط من خرجي المعاهد المتوسطة، و(1%) تقريباً ممن يحملون الشهادة ثانوية فمادون، كون المصرف يسعى لأن يكون معظم كادره من حملة الشهادات الجامعية والدراسات العليات وذوي المعرفة المصرفية في المرحلة التأسيسية، وهذا مؤشر يدل على أن كافة أفراد مجتمع الدّراسة مؤهلين بشكل كاف لفهم فقرات الإستبيان والإجابة عليها بدقة.

4. متغير الخبرة الوظيفية Job Experience Variable:

يبين الشكل (9) التوزيع التكراري النسبي للعاملين المبحوثين حسب العمر كما يأتي:



الشكل (9) التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية

فيما يتعلق بسنوات الخبرة، يتضح من الشـــكل السابق أن ما نسبته (35.4%) من المبحـــوثين يتمتعون بخبرة وظيفية بين 5 سـنوات وأقل من 10 سنوات أو مـن ذوي الخبرة مـن 10 سـنوات فأكثر، في حين بلغت نسبة الذين تتراوح خبراتهم أقل من 5 سنوات نسبة (29.2%)، مما يعزز القدرة العلمية والعملية لمـــوظفي المصرف محل الدراسة، وهذا يدل على قدة المبحوثين على إستيعاب فقرات الإستبيان والإجابة عليها.

❖ عرض وتحليل نتائج الدراسة Presentation and analysis of study result:

أختبرت البيانات الأساسية والتّي تمثل استجابة المبحوثين تجاه متغيرات الدّراسـة، وذلـك بالاسـتعانة ببرنامج SPSS.

➢ استجابة المبحوثين نحو أبعاد التحوّل الرّقمي Responses of Respondents Towards The Dimensions of Digital Transformation:

اختبرت بيانات محور أبعاد التحوّل الرّقمي من خلال العبارات من 1 إلى 18 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (5) استجابات المبحوثين نحو أبعاد التحوّل الرّقمي

رقم العبارة	العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدلالة
1	يمتلك البنك الوطني استراتيجية رقمية واضحة	التكرار	0	2	18	69	24	4.02	0.668	مرتفع
		%	0	1.8	15.9	61.1	21.2			
2	لدى البنك الوطني خطّة لتطبيق التحوّل الرّقمي	التكرار	0	0	14	63	36	4.19	0.639	مرتفع
		%	0	0	12.4	55.8	31.9			
3	تحدد مهام عاملي البنك الوطني وفق متطلبات التحوّل الرّقمي	التكرار	0	3	18	70	22	3.99	0.681	مرتفع
		%	0	2.7	15.9	61.9	19.5			
الخطط والاستراتيجيات								**4.06**	**0.509**	**مرتفع**
4	توفر كفاءات قادرة على تنفيذ عملية التحوّل الرّقمي	التكرار	0	1	12	64	36	4.19	0.653	مرتفع
		%	0	0.9	10.6	56.6	31.9			
5	يسعى العاملين في البنك الوطني لاستخدام التقنيات الرّقمية في أعمالهم	التكرار	0	0	12	64	37	4.22	0.623	مرتفع جداً
		%	0	0	10.6	56.6	32.7			
6	توفر مهارات في توجيه العاملين نحو الرّقمنة	التكرار	0	0	16	67	30	4.12	0.629	مرتفع
		%	0	0	14.2	59.3	26.5			
الموارد البشرية								**4.18**	**0.496**	**مرتفع**
7	توفر تشريعات لتجنب المخاطر المصرفية	التكرار	0	0	11	58	44	4.29	0.636	مرتفع جداً
		%	0	0	9.7	51.3	38.9			

8	تساهم قوانين البنك الوطني في مواجهة مخاطر أمن المعلومات	التكرار	0	1	11	47	54	4.36	0.695	مرتفع جداً
		%	0	0.9	9.7	41.6	47.8			
9	تشريعات البنك الوطني تخلق مرونة في بيئة العمل	التكرار	1	2	8	67	35	4.18	0.710	مرتفع
		%	0.9	1.8	7.1	59.3	31.0			
	الأمن والتشريعات							**4.27**	**0.524**	**مرتفع**
10	يمتلك البنك الوطني أدوات لتبني التحوّل الرّقمي	التكرار	0	0	9	65	39	4.27	0.598	مرتفع جداً
		%	0	0	8.0	57.5	34.5			
11	يمتلك البنك الوطني اساليب متطورة لدخول أسواق جديدة	التكرار	0	1	12	68	32	4.16	0.635	مرتفع
		%	0	0.9	10.6	60.2	28.3			
12	تساعد التقنيات الرّقمية البنك الوطني في تطوير عملياته	التكرار	0	1	4	66	42	4.32	0.587	مرتفع جداً
		%	0	0.9	3.5	58.4	37.2			
	البنية الأساسية							**4.24**	**0.462**	**مرتفع جداً**
13	يستهدف البنك الوطني زيادة كفاءة أدائه التقني	التكرار	0	0	7	69	37	4.27	0.567	مرتفع جداً
		%	0.0	0	6.2	61.1	32.7			
14	يسعى البنك الوطني إلى تخفيض التكاليف	التكرار	0	1	19	69	24	4.03	0.647	مرتفع
		%	0.0	0.9	16.8	61.1	21.2			

15	يتم تطوير خدمات البنك الوطني باستمرار لتوسيع قاعدة متعامليه	التكرار	0	0	19	53	41	4.19	0.705	مرتفع
		%	0.0	0.0	16.8	46.9	36.3			
الأعمال الرّقمية								**4.14**	**0.485**	**مرتفع**
16	يمكن البنك الوطني جميع متعامليه من اغتنام الفرص التكنولوجية	التكرار	0	1	18	62	32	4.11	0.686	مرتفع
		%	0.0	0.9	15.9	54.9	28.3			
17	تعزز تقنيات البنك الوطني الرّقمية نوعية حياة المجتمع	التكرار	0	1	16	58	38	4.18	0.697	مرتفع
		%	0.0	0.9	14.2	51.3	33.6			
18	يساهم البنك الوطني في اكتساب جميع متعامليه المهارات الرّقمية	التكرار	0	3	25	55	30	3.99	0.773	مرتفع
		%	0.0	2.7	22.1	48.7	26.5			
المواطن الرّقمي								**4.09**	**0.581**	**مرتفع**
المجموع								**4.03**	**0.513**	**مرتفع**

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابات أفراد العينة نحو أبعاد التحوّل الرّقمي تتجه نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول (4.03) وأعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس وهو (3)، وبإنحراف معياري (0.513) أي أنّ هناك فروق ضعيفة في إجابات المبحوثين، وتدل هذه النتائج على أن المبحوثين لديهم إجماع وبدرجة مرتفعة على أن المصرف محل الدّراسة تتوفر لديه أبعاد التحوّل الرّقمي، ويمكن توضيح النتائج الكلية من خلال النتائج المتعلقة بالمحاور الفرعية :

أ- استجابات المبحوثين نحو بعد الخطط والاستراتيجيات:

تمّ اختبار هذا المحور من خلال الفقرات (1- 2- 3) حيث بلغ المتوسط الحسابي له بالمجمل (4.06) وتعتبر هذه القيمة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.509)، مما يدل على أن المبحوثين موافقون وبدرجة مرتفعة اتجاه الخطط والاستراتيجيات المحددة من قبل البنك الوطني الإسلامي، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور كمايلي:

- **العبارة رقم 1**: " **يمتلك البنك الوطني استراتيجية رقمية واضحة**" احتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.02) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.668)، ، مما يدل على أنّ البنك الوطني الإسلامي لديه استراتيجية رقمية واضحة يبنى على أساسها .

- **العبارة رقم 2:** " **لدى البنك الوطني خطّة لتطبيق التحوّل الرّقمي**" واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.19)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، بإنحراف معياري (0.639)، مما يدل عل إجماع أفراد مجتمع الدراسة على أن البنك الوطني الإسلامي يمتلك خطّة لتطبيق التحول الرقمي في جميع اعماله.

- **العبارة رقم 3:** " **تحدد مهام عاملي البنك الوطني وفق متطلبات التحوّل الرّقمي**" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.99)، وهو قريب من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.681)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول جيدة، مما يدل على أنه يتم تحديد مهام عاملي البنك الوطني الإسلامي وفق متطلبات التحوّل الرّقمي.

ب- استجابات المبحوثين تجاه بعد الموارد البشرية:

تمّ اختبار هذا المحور من خلال الفقرات (4- 5- 6) حيث بلغ المتوسط الحسابي له بالمجمل (4.18)، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة، وبانحراف معياري (0.496)، مما يدل على أنه هناك توافق لدى المبحوثين على أن المصرف يعير بعد الموارد البشرية والكوادر العاملة لديه اهتماماً كبيراً، وذلك يزيد من ولائهم للمصرف وإخلاصهم في أداء عملهم وتحسن تقديم الخدمات، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

- **العبارة رقم 4**: " **توفر كفاءات قادرة على تنفيذ عملية التحوّل الرّقمي**" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.19)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، والانحراف المعياري (0.653)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن البنك الوطني الإسلامي تتوفر لديه الكفاءات البشرية والكوادر المؤهلة الضرورية لتنفيذ عملية التحوّل الرّقمي في جميع مفاصل أعماله.

- **العبارة رقم 5**: " **يسعى العاملين في البنك الوطني لاستخدام التقنيات الرّقمية في أعمالهم**" واحتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.22)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، والانحراف المعياري (0.623)، مما يدل على أن عاملي البنك الوطني الإسلامي يستخدمون التقنيات والتكنولوجية الرّقمية في جميع أعمالهم المصرفية.

- **العبارة رقم 6**: " **توفر مهارات في توجيه العاملين نحو الرقمنة**" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.12)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبإنحراف المعياري (0.629)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أنه يتوفر لدى البنك الوطني الإسلامي قدرات قيادية تمتلك مهارات كافية في توجيه عاملي البنك نحو تحقيق التحوّل الرّقمي في ممارساته.

ت- استجابات المبحوثين تجاه بعد الأمن والتشريعات:

تمّ اختبار هذا المحور من خلال الفقرات (7- 8- 9) حيث بلغ المتوسط الحسابي له بالمجمل (4.27)، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة جداً، وهو أعلى بكثيرمن المتوسط الحسابي العام للمقياس وبانحراف معياري (0.524)، مما يدل على أن هناك إجماعاً لدى أفراد العينة على أن المصرف يحرص على تحقيق رضا متعامليه من خلال وضع التشريعات وحماية أمن المعلومات، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور كمايلي:

- **العبارة رقم 7**: " **توفر تشريعات لتجنب المخاطر المصرفية**" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.29)، وهو أعلى بكثيرمن المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبلغ الانحراف المعياري (0.636)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة جداً، مما يدل على إجماع مجتمع الدراسة على أن البنك الوطني الإسلامي يعمل بجهد كبير لتجنب المخاطر المصرفية بشكل دائم ومستمر من خلال وضع التشريعات المصرفية لديه ومراجعتها وتطبيق التغذية الراجعة في ذلك.

- **العبارة رقم 8**: " **تساهم قوانين البنك الوطني في مواجهة مخاطر أمن المعلومات**" احتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة جداً فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.36)، وهو أعلى بكثيرمن المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف المعياري (0.695)، وهذا يؤكد أن أراء المحوثين مجتمعة على أن البنك الوطني الإسلامي يولي اهتماماً كبيراً لحماية المعلومات المصرفية ويحرص دائماً على وضع قوانين الصارمة لمواجهة مخاطر أمن المعلومات.

- **العبارة رقم 9**: " **تشريعات البنك الوطني تخلق مرونة في بيئة العمل**" حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.18)، وهو أعلى بكثيرمن المتوسط الحسابي العام للمقياس، والانحراف المعياري (0.71)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفعة وقريبة الى المرتفعة جداً، مما يدل على أن المبحوثين متفقين على أن البنك الوطني الإسلامي لديه المرونة الكافية في بيئته في تنفيذ أعماله من خلال التشريعات الصادرة عنه.

ث- استجابات المبحوثين تجاه بعد البنية الأساسية:

تمّ اختبار هذا المحور من خلال الفقرات (10- 11- 12) حيث بلغ المتوسط الحسابي له بالمجمل (4.24)، وهو أعلى بكثيرمن المتوسط الحسابي العام للمقياس، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة جداً، وبانحراف معياري (0.462)، مما يدل على أنه هناك إجماع لدى المبحوثين على أن المصرف محل الدراسة يقوم بشكل مستمر في تحسين بنيته الأساسية بهدف كسب ولاء المتعاملين وتحقيق رضاهم، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور كمايلي:

- **العبارة رقم 10: "يمتلك البنك الوطني أدوات لتبني التحوّل الرّقمي"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.27)، وهو أعلى بكثيرمن المتوسط الحسابي العام للمقياس، والانحراف المعياري (0.598)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة جداً، مما يدل أن المبحوثين لديهم توجه عالي نحو أن البنك الوطني الإسلامي لديه تقنيات وأدوات التحول الرقمي المناسبة لتبني عملية التحوّل الرّقمي تضمن تقليل الأخطاء بقدر المستطاع وصولاً للأخطاء الصفرية.

- **العبارة رقم 11: "يمتلك البنك الوطني أساليب متطورة لدخول أسواق جديدة"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.16)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، والانحراف المعياري (0.635)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن البنك الوطني الإسلامي يقوم بدراسة مستمرة للسوق ويطور أساليبه حول رغبات واحتياجات المتعاملين الحاليين والمستقبليين والتخطيط لما يجب تقديمه لهم.

- **العبارة رقم 12: "تساعد التقنيات الرّقمية البنك الوطني في تطوير عملياته"** احتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.32)، وهو أعلى بكثيرمن المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.587)، مما يدل ان المبحوثين موافقون بدرجة عالية جداً على أن البنك الوطني يمتلك التقنيات الرّقمية اللازمة والهامة لتطويرجميع عملياته المصرفية وفقاً لاحتياجات متعامليه.

ج- استجابات المبحوثين تجاه بعد الأعمال الرّقمية:

تمّ اختبار هذا المحور من خلال الفقرات (13- 14-15) حيث بلغ المتوسط الحسابي له بالمجمل (4.14)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.485)، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة مما يدل أنه هناك اتفاق المبحوثين على أن المصرف يهتم في تطوير أعماله الرّقمية حيث تعد العنصر الفعال والذّي يعتمد عليه بشكل أساسي في كافة مجالاته. ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور كمايلي:

- **العبارة رقم 13: "يستهدف البنك الوطني زيادة كفاءة أدائه التقني"** احتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.27)، وهو أعلى بكثير من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.567)، مما يدل على توافق مجتمع الدراسة أن البنك الوطني الإسلامي يهتم في تطوير كفاءة أدائه الفني وأداء عامليه التقني من خلال التحسين المستمر و مواكبة التطور العالمي من أجل تطور طرق العمل لديه.

- **العبارة رقم 14: "يسعى البنك الوطني إلى تخفيض التكاليف"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.03)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.647)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على توجه المبحوثين أن البنك الوطني الإسلامي يجب أن يسعى جاهداً من خلال الاستفادة من الخبرات لديه بهدف تقليل وتخفيض تكاليفه.

- **العبارة رقم 15: "يتم تطوير خدمات البنك الوطني باستمرار لتوسيع قاعدة متعامليه"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.19)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.705)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على اتفاق المبحوثين أن البنك الوطني الإسلامي يهتم في تطوير خدماته وبشكل دائم ومستمر من أجل الوصول إلى التّميز وتحقيق أكبر حصة سوقية في المجال المصرفي.

ح- استجابات المبحوثين تجاه بعد المواطن الرّقمي:

تمّ اختبار هذا المحور من خلال الفقرات (16- 17-18) حيث بلغ المتوسط الحسابي له بالمجمل (4.09)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.581)، وتعتبر هذه القيمة مرتفعة مما يدل على أنه يوجد إجماع لدى أفراد العينة على أن المصرف يبذل مجهوداً كبيراً من أجل إحداث التغيير الضروري لتحويل المتعاملين للخدمات المصرفية الرّقمية، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات هذا المحور كمايلي :

- **العبارة رقم 16: "يمَكِن البنك الوطني جميع متعامليه من اغتنام الفرص التكنولوجية"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.11)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.686)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على قبول المبحوثين أن البنك الوطني الإسلامي يحرص على تقديم المساعدة لمتعامليه من أجل الاستفادة من التقنيات الحديثة خدماته الرقمية المتطورة.

- **العبارة رقم 17: "تعزز تقنيات البنك الوطني الرّقمية نوعية حياة المجتمع"** احتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.18)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي

العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.697)، مما يدل على قبول المبحوثين أن البنك الوطني الإسلامي يقوم بتقديم خدماته الرّقمية الموكبة لخدمات العالمية المتطورة التّي تؤدي إلى تطوير وتحسين علاقات المجتمع المطبقة فيه وتغيير التفكير القديم لدة المتعاملين القائم لى الخدمات التقليدية والتوجه نحو الحياة الرقمية.

- **العبارة رقم 18: "يساهم البنك الوطني في اكتساب جميع متعامليه المهارات الرّقمية"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.99)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.773)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل أنه على البنك الوطني الإسلامي العمل من أجل تقديم المعلومات المطلوبة عن خدماته الرقمية من خلال الندوات والبرشورات التعريفية من أجل تطوير مهارات متعامليه الرّقمية.

➢ استجابات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية The Responses of The Respondents Towards The Practices of Human Resource Management:

اختبرت بيانات هذا المحور من خلال العبارات من 1 الى 28 من حيث المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (6) استجابات المبحوثين نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الدلالة
1	يبحث البنك الوطني عن مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بشكل الكتروني	التكرار	0	3	16	59	35	4.12	0.741	مرتفع
		%	0.00	2.65	14.16	52.21	30.97			
2	يقوم البنك الوطني بتحليل الشواغر الوظيفية الكترونياً	التكرار	0	6	33	48	26	3.83	0.844	مرتفع
		%	0.00	5.31	29.20	42.48	23.01			
3	يقوم البنك الوطني بدراسة مصادر الحصول على مرشحين لملئ الشاغر الوظيفي	التكرار	0	1	12	73	27	4.11	0.608	مرتفع
		%	0.00	0.88	10.62	64.60	23.89			

4	يتم توصيف الشواغر الوظيفية بشكل الكتروني على موقع البنك الوطني	التكرار	2	6	14	53	38	4.05	0.914	مرتفع
		%	1.77	5.31	12.39	46.90	33.63			
5	يضع البنك الوطني نماذج على موقعه الالكتروني لتحديد ما إذا كان المرشح مناسباً للشاغر الوظيفي أم لا	التكرار	4	6	34	50	19	3.6	0.942	مرتفع
		%	3.54	5.31	30.09	44.25	16.81			
6	يضع البنك الوطني معايير خاصة لاستقطاب الكفاءات	التكرار	0	4	8	68	33	4.15	0.697	مرتفع
		%	0.00	3.54	7.08	60.18	29.20			
7	يقوم البنك الوطني باستقطاب الكفاءات وفق خطة مستقبلية	التكرار	0	2	8	65	38	4.23	0.654	مرتفع جداً
		%	0.00	1.77	7.08	57.52	33.63			
8	يقييم البنك الوطني خطة الاستقطاب باستمرار بغرض تحسينها وتعديلها	التكرار	0	3	15	57	38	4.15	0.7746	مرتفع
		%	0.00	2.65	13.27	50.44	33.63			
9	يتم استقطاب وتبادل الكفاءات من خلال الاستفادة من البرامج الالكترونية	التكرار	0	3	30	67	13	3.79	0.67	مرتفع
		%	0.00	2.65	26.55	59.29	11.50			
	استقطاب العاملين							**4.01**	**0.556**	**مرتفع**
10	يعيين العاملين في البنك الوطني وفقاً للاحتياجات المستقبلية	التكرار	0	3	11	56	43	4.23	0.732	مرتفع جداً
		%	0.00	2.65	9.73	49.56	38.05			

11	يعيين العاملين في البنك الوطني وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي	التكرار	0	3	23	63	24	3.95	0.724	مرتفع
		%	0.00	2.65	20.35	55.75	21.24			
12	تحقق آلية تعيين الموظفين وفقاً استراتيجية التحوّل الرّقمي الرضا الوظيفي	التكرار	0	3	24	62	24	3.94	0.729	مرتفع
		%	0.00	2.65	21.24	54.87	21.24			
13	يؤخذ رأي المستويات الإدارية من أجل عملية التعيين في البنك الوطني	التكرار	0	1	11	49	52	4.33	0.727	مرتفع جداً
		%	0.00	0.88	9.73	43.36	46.02			
14	يحدد الأجر عند التوظيف بشكل الكتروني بما يتناسب مع مهام الشاغر الوظيفي	التكرار	2	7	33	44	27	3.76	0.944	مرتفع
		%	1.77	6.19	29.20	38.94	23.89			
15	تساهم البيانات الالكترونية لمراحل التوظيف في ترشيد قرارات التعيين	التكرار	0	1	18	70	24	4.03	0.639	مرتفع
		%	0.00	0.88	15.93	61.95	21.24			
16	يتم المقارنة بين الكفاءة والخبرة لدى المرشحين لشغل المنصب الوظيفي من أجل التعيين على أسس علمية	التكرار	1	2	16	75	19	3.96	0.68	مرتفع
		%	0.88	1.77	14.16	66.37	16.81			
17	يقوم البنك الوطني بتقييم عملية التعيين بشكل مستمر	التكرار	0	1	14	63	35	4.16	0.666	مرتفع
		%	0.00	0.88	12.39	55.75	30.97			
الاختيار والتعيين								**4.05**	**0.523**	**مرتفع**
18	يتناسب مستوى التدريب الالكتروني للعاملين في البنك الوطني مع المهام الموكلة لهم	التكرار	1	4	12	59	37	4.12	0.803	مرتفع
		%	0.88	3.54	10.62	52.21	32.74			

19	تستخدم وسائل التدريب الالكتروني في تدريب العاملين	التكرار	0	2	15	57	39	4.18	0.722	مرتفع
		%	0.00	1.77	13.27	50.44	34.51			
20	تحدد متطلبات تطوير مهارات العاملين بشكل الكتروني	التكرار	1	4	19	68	21	3.92	0.758	مرتفع
		%	0.88	3.54	16.81	60.18	18.58			
21	يقييم مستوى أداء العاملين باستخدام البرامج الالكترونية	التكرار	2	6	22	58	25	3.87	0.881	مرتفع
		%	1.77	5.31	19.47	51.33	22.12			
22	تتم عملية الترقية للعاملين بشكل الكتروني	التكرار	2	4	34	41	32	3.86	0.934	مرتفع
		%	1.77	3.54	30.09	36.28	28.32			
23	تتم عملية احتساب الحوافز للعاملين بشكل الكتروني	التكرار	1	3	28	54	27	3.91	0.819	مرتفع
		%	0.88	2.65	24.78	47.79	23.89			
24	تساهم التقنيات الالكترونية في تعزيز الابتكار والإبداع المصرفي	التكرار	0	1	11	69	32	4.16	0.625	مرتفع
		%	0.00	0.88	9.73	61.06	28.32			
25	تسمح التقنيات الرقمية بمشاركة العاملين في صنع القرارات	التكرار	0	3	18	69	23	3.99	0.687	مرتفع
		%	0.00	2.65	15.93	61.06	20.35			
26	النظام الالكتروني للدوام مرتبط الكترونياً بنظام الأجور	التكرار	0	2	15	55	41	4.21	0.713	مرتفع جداً
		%	0.00	1.77	13.27	48.67	36.28			

27	يتأقلم العاملين مع عمليات التحول الرقمي في البنك الوطني	التكرار	0	1	12	75	25	4.10	0.597	مرتفع
		%	0.00	0.88	10.62	66.37	22.12			
28	تساعد التقنيات الرقمية في وضع أولويات للأنشطة التي يتم تطويرها	التكرار	0	1	13	71	28	4.12	0.623	مرتفع
		%	0.00	0.88	11.50	62.83	24.78			
قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها								**4.04**	**0.545**	**مرتفع**
المجموع								**4.03**	**0.513**	**مرتفع**

المصدر من إعداد الباحثة إعتماداً على نتائج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن استجابات أفراد العينة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية تتجه نحو الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (4.03)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.513)، مما يظهر وجود فروق بسيطة في إجابات المبحوثين، مما يدل على أن موظفي البنك الوطني الإسلامي لديهم اتفاق على وجود مستوى مرتفع من إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير ممارساتها والتحول نحو العمل الرّقمي، ويمكن توضيح النتائج الكلية من خلال النتائج المتعلقة بالمحاور الفرعية:

أ- **استجابات المبحوثين نحو استقطاب العاملين:**

- **العبارة رقم 1: "يبحث البنك الوطني عن مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بشكل إلكتروني"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.12)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.741)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول المبحوثين أن البنك الوطني الإسلامي يتوفر لديه التقنيات الرّقمية التّي تمُكنه من البحث عن مرشحين لملئ الشواغر المتوفرة لديه بطريقة حديثة ومتطورة.

- **العبارة رقم 2: "يقوم البنك الوطني بتحليل الشواغر الوظيفية إلكترونياً"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.83)، وهو أعلى بقليل من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.844)، واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على قبول المبحوثين أنه على البنك الوطني الإسلامي لديه التقنيات الرقمية لكن يجب تطوير تقنياته وأدواته بشكل اكبر للوصول الى تمكين التّحول الرّقمي لتحليل الشواغر الوظيفية لديه ليتمكن من تحديدها بدقة وجودة عالية.

- **العبارة رقم 3**: **"يقوم البنك الوطني بدراسة مصادر الحصول على مرشحين لملء الشاغر الوظيفي"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.11)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.608)، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول المبحوثين أن البنك الوطني الإسلامي يقوم بدراسة جميع مصادر استقطاب المرشحين إن كانت داخلية أم خارجية للوصول إلى نخبة المرشحين لملء الشواغر الوظيفية.

- **العبارة رقم 4**: **"يتم توصيف الشواغر الوظيفية بشكل إلكتروني على موقع البنك الوطني"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.05)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.914)، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول المبحوثين أن البنك الوطني الإسلامي يقوم بتوفير كل ما هو مطلوب من معلومات عن الشاغر الوظيفي ويعرضه على موقع البنك الإلكتروني.

- **العبارة رقم 5**: **"يضع البنك الوطني نماذج على موقعه الإلكتروني لتحديد ما إذا كان المرشح مناسباً للشاغر الوظيفي أم لا "** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.6)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.942)، واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول المبحوثين أن البنك الوطني الإسلامي يقوم وبشكل دائم بوضع استبيان ضمن طلب الترشح الى المنصف الوظيفي الشاغر تساهم في تحديد ان كان المرشح مناسب للشاغر وبشكل آني وإلكتروني.

- **العبارة رقم 6**: **"يضع البنك الوطني معايير خاصة لاستقطاب الكفاءات"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.15)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.697)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول المبحوثين أن لدى البنك الوطني الإسلامي معايير مناسبة يقوم بنتحديدها ومراجعتها بشكل دائم لاستقطاب الكفاءات المهنية المطلوبة.

- **العبارة رقم 7**: **"يقوم البنك الوطني باستقطاب الكفاءات وفق خطة مستقبلية"** احتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.23)، وهو أعلى بكثير من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.654)، مما يدل قبول المبحوثين أنّ البنك الوطني الإسلامي يتميز ولديه القراءة المستقبلية الصائبة في عملية استقطاب الكفاءات وفق رؤيته المستقبلية لما سوف يكون عليه البنك في المراحل القادمة.

- **العبارة رقم 8**: **"يقييّم البنك الوطني خطة الاستقطاب باستمرار بغرض تحسينها وتعديلها"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.15)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.776)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على اجماع أفراد الدراسة أنّ البنك الوطني

الإسلامي يقوم بمتابعة ومواكبة التّطور التّقني لديه ويقوم على أساسه بعملية مراجعة وتحسين خططه في استقطاب الكفاءات لتتماشى مع خطط التحوّل الرّقمي.

- **العبارة رقم 9: "يتم استقطاب وتبادل الكفاءات من خلال الاستفادة من البرامج الإلكترونية"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.79)، وهو أعلى بقليل من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.679)، واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل اتفاق أفراد الدراسة أنه على البنك الوطني الإسلامي الاستفادة بشكل أكبر من البرمجيات التقنية لتعزيز عملية تبادل الكفاءات واستقطاب نخبة المرشحين لشغل الشواغر الوظيفية المتاحة لديه.

ب- استجابات المبحوثين نحو الاختيار والتعيين للعاملين:

- **العبارة رقم 10: "يُعيين العاملين في البنك الوطني وفقاً للاحتياجات المستقبلية"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.23)، وهو أعلى بكثير من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.732)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة جداً، مما يدل اجماع مجتمع الدراسة أن البنك الوطني الإسلامي يعمل على دراسة ومراجعة خطته المستقبلية ويقوم على أساسها بعملية تعيين العاملين لديه.

- **العبارة رقم 11: "يُعيين العاملين في البنك الوطني وفقاً لمتطلبات التحوّل الرّقمي"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.95)، وهو أعلى بقليل من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.724)، واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول مجتمع الدراسة أنه على البنك الوطني الإسلامي العمل على تحسين آلية التحليل لديه لمواكبة متطلبات التحوّل الرّقمي واحتياجاته من إجل تعيين العاملين في المناصب الوظيفية المتاحة لديه.

- **العبارة رقم 12: "تحقق آلية تعيين الموظفين وفقاً لاستراتيجية التحوّل الرّقمي الرضا الوظيفي"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94)، وهو أعلى بقليل من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.729)، واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل اتفاق مجتمع الدراسة أنه على البنك الوطني الإسلامي القيام وفق استراتيجية التحول الرقمي بتطوير عملية تعيين العاملين لديه لزيادة الرضا الوظيفي لدى عامليه.

- **العبارة رقم 13: "يؤخذ رأي المستويات الإدارية من أجل عملية التعيين في البنك الوطني"** احتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.33)، وهو أعلى بكثير من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.727)، مما يدل اجماع أفراد الدراسة أن البنك الوطني الإسلامي يقوم بشكل دائم بالحصول على موافقة جميع الجهات المعنية ذات الصلة في تعيين العاملين لديه.

- **العبارة رقم 14: "يُحدد الأجرعند التوظيف بشكل الكتروني بما يتناسب مع مهام الشاغر الوظيفي"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.76)، وهو أعلى بقليل من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.944)، واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على قبول مجتمع الدراسة أن على البنك الوطني الإسلامي القيام بتحليل المهام لجميع الشواغر الوظيفية لديه وتحديد الأجور حسب أهمية المهام الموكلة للعاملين بشكل الكتروني لتحقيق العدالة بين العاملين.

- **العبارة رقم 15: "تساهم البيانات الالكترونية لمراحل التوظيف في ترشيد قرارات التعيين"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.03)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.639)، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول مجتمع الدراسة أن البنك الوطني الإسلامي يعمل بشكل دائم ومستمرعلى تحليل بيانات التوظيف لديه وبشكل الكتروني لاختيار أفضل قرارات التعيين لديه التي تعمل على تحقيق أهداف البنك بتكلفة اقتصادية.

- **العبارة رقم 16 "يتم المقارنة بين الكفاءة والخبرة لدى المرشحين لشغل المنصب الوظيفي من أجل التعيين على أسس علمية"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.96)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.68)، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على قبول مجتمع الدراسة أن على البنك الوطني الإسلامي الاهتمام باستخدام الأساليب العلمية الخاصة للمقارنة بين الكفاءة الناجمة عن مقدرة الشخص على أداء عمل معين بافضل واقصر الطرق والخبرة الناتجة عن تراكم المعرفة لدي شخص معين للوصول إلى النخبة من العاملين.

- **العبارة رقم 17 "يقوم البنك الوطني بتقييم عملية التعيين بشكل مستمر"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.16)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.666)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على اجماع مجتمع الدراسة أن البنك الوطني الإسلامي يعمل بشكل مستمر على تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف في عملية التّعيين لديه ويقوم باجراء ما هو مناسب لوضع سياسة تعيين رائدة وعادلة بين العاملين ويوفر أساساً لتحسين عملية التوظيف مستقبلاً.

ت- استجابات المبحوثين نحو قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها:

- **العبارة رقم 18: "يتناسب مستوى التدريب الإلكتروني للعاملين في البنك الوطني مع المهام الموكلة لهم"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.12)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.803)، واحتلت العبارة المرتبة الرابعة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على قبول مجتمع الدراسة أن البنك الوطني الإسلامي يوفر برامج تدريبية لعامليه بما يتوافق مع مهامهم الوظيفية ساعد الموظفين على حل المشاكل اليومية الطارئة بشكل موضوعي وسليم.

- **العبارة رقم 19**: **"تستخدم وسائل التدريب الإلكتروني في تدريب العاملين"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.18)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.722)، واحتلت العبارة المرتبة الثانية بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على قبول مجتمع الدراسة أن البنك الوطني الإسلامي يتقن استخدام التكنولوجيا في عمليّة التدريب ويستخدم أيضاً أسلوب تدريبي يعتمد على استخدام وسائل الاتصال والتقنيات الإلكترونية بأشكالها المتنوعة لإيصال المعلومات والمهارات.

- **العبارة رقم 20**: **"تحدد متطلبات تطوير مهارات العاملين بشكل إلكتروني"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.92)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.758)، واحتلت العبارة المرتبة الثامنة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول مجتمع الدراسة على أن البنك الوطني الإسلامي يستخدم التقنيات الرّقمية من أجل الرّبط بين مهام العاملين والبرامج التدريبّية بغرض تطوير ودعم مهاراتهم حيث يستخدم أدوات والتقنيات الرقمية لتحديد المجالات الرئيسية لتطوير الموظفين. على المستوى الجماعي والفردي، بالنظر في المعارف أو المهارات ذات الصلة.

- **العبارة رقم 21**: **"يقييم مستوى أداء العاملين باستخدام البرامج الإلكترونية"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.87)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.881)، واحتلت العبارة المرتبة العاشرة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول أفراد الدراسة أن البنك الوطني الإسلامي يمتلك التقنيات الرّقمية اللازمة لتقييم أداء العاملين بشكل مستمر حيث تساعد في توفير البيانات والمعلومات التي تجعل مهمة تقييم الأداء تتسم بالموضوعية والقيمة.

- **العبارة رقم 22**: **"تتم عمليّة التّرقية للعاملين بشكل إلكتروني"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.86)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.934)، واحتلت العبارة المرتبة الحادية عشر بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على قبول مجتمع الدراسة أن نظام التّرقية لدى البنك الوطني الإسلامييتم بشكل الكتروني لكن يجب تطويره ليلقى رضا جميع العاملين ويمنع التحيزفي عملية الترقية.

- **العبارة رقم 23**: **"تتم عمليّة احتساب الحوافز للعاملين بشكل إلكتروني"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.91)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.819)، واحتلت العبارة المرتبة التاسعة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول مجتمع الدراسة أن نظام الحوافز للعاملين لدى البنك الوطني الإسلامي يتم بشكل علمي وإلكتروني مما يساعد على رفع أدائهم حيث يقوم بتحديد نوع وحجم الأداء الذي سيتم احتساب الحوافز على أساسه .

- **العبارة رقم 24: "تساهم التقنيات الإلكترونية في تعزيز الابتكار والإبداع المصرفي"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.17)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.625)، واحتلت العبارة المرتبة الثالثة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول مجتمع الدراسة أن البنك الوطني الإسلامي يساهم من خلال تقنياته الرّقمية بمساعدة عامليه على الابتكار والإبداع المصرفي حيث يقدم إمكانية هائلة للتقدم، ونشر الثقافة والنمو. وتعزيز هيكلة نظام بيئي لدعم الإبداع في بيئة رقمية، ودعم الإبداع والبحث الذي يقوم به العاملين.

- **العبارة رقم 25: "تسمح التقنيات الرّقمية بمشاركة العاملين في صنع القرارات"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.99)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.688)، واحتلت العبارة المرتبة السابعة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول مجتمع الدراسة أن البنك الوطني الإسلامي يعطي عامليه الفرصة في المشاركة وإبداء الرأي من أجل تحسين طرق العمل وصنع القرارات وهذه المشاركة تجعل صنـ ع القرارأكثر استدامة، وأكثر فعالية وخاضعة للمساءلة وتتسم بالشفافية.

- **العبارة رقم 26: "النظام الالكتروني للدوام مرتبط إلكترونياً بنظام الأجور"** احتلت العبارة المرتبة الأولى بدرجة قبول مرتفعة جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.21)، وهو أعلى بكثير من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.73)، مما يدل اجماع مجتمع الدراسة أن البنك الوطني الإسلامي لديه التقنيات اللازمة في مراقبة أوقات الدخول والخروج من المصرف وأيام الإجازات وربطها بنظام الرواتب والأجور.

- **العبارة رقم 27: "يتأقلم العاملين مع عمليات التحوّل الرّقمي في البنك الوطني"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.10)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.597)، واحتلت العبارة المرتبة السادسة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على قبول مجتمع الدراسة أن لدى البنك الوطني الإسلامي عاملين يمتلكون الخبرة والمقدرة على التأقلم مع متطلبات التحّول الرّقمي والتأقلم مع التغيرات الناتجة عن التحول الرقمي واستخدام التقنيات الحديثة، ويقوم البنك بوضع مؤشرات لقياس مدى تأقلم الموظفين مع عملية التحول ومدى كفاءتهم فيها.

- **العبارة رقم 28: "تساعد التقنيات الرّقمية في وضع أولويات للأنشطة التّي يتم تطويرها"** حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.12)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام للمقياس، وبانحراف معياري (0.623)، واحتلت العبارة المرتبة الخامسة بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل قبول مجتمع الدراسة أن لدى البنك الوطني الإسلامي التّكنولوجيا التّي تُمكنه من تحديد نشاطاته الواجب تطويرها وفق خططه واستراتيجياته لأنه يتمحور عملياً حول توليد القيمة للأعمال.

➢ إختبار فرضيات الدراسة Test The Study Hypotheses:

يستخدم معامل الارتباط سبيرمان ودلالته الإحصائية ومعامل التحديد لاختبار فرضيات الدّراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين التحّول الرّقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدّراسة في البنك الوطني الإسلامي، وفي هذه الحالة اختبرت الفرضية الإحصائية الآتية:

❖ الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(a \leq 0.05)$ بين التحوّل الرّقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدّراسة في البنك الوطني الإسلامي.

تم توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل التحوّل الرّقمي والمتغير التابع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجدول التالي:

الجدول (7) معامل الإرتباط سبيرمان بين التحول الرقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية

Correlations

			All_Dimensions	All_Practices
Spearman's rho	All_Dimensions	Correlation Coefficient	1.000	.760**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	113	113
	All_Practices	Correlation Coefficient	.760**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	113	113

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

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبناءً على نتائج SPSS نجد أن قيمة معامل ارتباط سبيرمان هي 0.760 والقيمة الاحتمالية (sig = 0)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) فإنه سيتم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة، التّي تفيد بوجود علاقة موجبة وجيدة ذات دلالة إحصائية بين التحوّل الرّقمي وممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر مجتمع الدّراسة في البنك الوطني الإسلامي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتحوّل الرّقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدّراسة في البنك الوطني الإسلامي.

الجدول (8) الإنحدار البسيط لأثر التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.784[a]	.614	.611	.32004

a. Predictors: (Constant), All_Dimensions

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.172	.318		-.540	.590
	All_Dimensions	1.009	.076	.784	13.297	.000

a. Dependent Variable: All_Practices

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.110	1	18.110	176.806	.000[a]
	Residual	11.369	111	.102		
	Total	29.479	112			

a. Predictors: (Constant), All_Dimensions

b. Dependent Variable: All_Practices

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبناءً على الجداول (7) و (8) إلى أن معامل الإرتباط سبيرمان يساوي (.760)، وهذا يشير لوجود علاقة موجبة جيدة، كما بلغت قيمة R (.784)، وهذا الارتباط جيد، ومعامل التحديد قيمته (.614) مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) استطاع أن يفسر 61.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية)، والباقي يعزى إلى عوامل اخرى.

كما يتضح أن قيمة F تساوي (176.806)، وهي دالة احصائية بمستوى معنوي اصغر من (0.05)، هذا يثبت بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

ومن خلال الجدول أيضاً يتضح أن الثابت المتعلق بالتحول الرقمي أي الا معامل الانحدار في هذا النموذج دال إحصائيا حسب قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار T، وإن االتحول الرقمي يزيد من تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية بمقدار 1.009 عندما يرتقي مستوى التحول الرقمي في البنك بمقدار وحدة واحدة، وبالتالي نرفض الفرضية ونؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى ($a \leq 0.05$) للتحوّل الرّقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنك الوطني الإسلامي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، وذلك من خلال تطبيق التحّول الرّقمي في عمليات التوظيف وقياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها.

➢ الفرضيات الفرعية:

الجدول (9) معامل الإرتباط سبيرمان بين التحول الرقمي في استقطاب واختيار وتعيين وقياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها

Orrelations

			All_Dimensions	Sourcing	Hiring	Development
Spearman's rho	All_Dimensions	Correlation Coefficient	1.000	.780**	.695**	.713**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000
		N	113	113	113	113

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

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتحوّل الرّقمي في استقطاب العاملين لدى البنك الوطني الإسلامي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول (10) الإنحدار البسيط لأثر التحول الرقمي في استقطاب العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.767[a]	.588	.585	.35843

a. Predictors: (Constant), All_Dimensions

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.451	.356		-1.266	.208
	All_Dimensions	1.071	.085	.767	12.595	.000

a. Dependent Variable: Sourcing

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	20.381	1	20.381	158.639	.000[a]
	Residual	14.260	111	.128		
	Total	34.641	112			

a. Predictors: (Constant), All_Dimensions

b. Dependent Variable: Sourcing

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبناءً على الجداول (9) و (10) إلى أن معامل الإرتباط سبيرمان يساوي (.780)، وهذا يشير لوجود علاقة موجبة جيدة ، كما بلغت قيمة R (0.767)، وهذا الارتباط جيد، ومعامل التحديد قيمته (.588)، مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) استطاع أن يفسر 58.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (استقطاب الموارد البشرية)، والباقي يعزى إلى عوامل اخرى.

كما يتضح أن قيمة F تساوي (158.639)، وهي دالة احصائية بمستوى معنوي اصغر من (0.05)، هذا يثبت بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

ومن خلال الجدول أيضا يتضح أن الثابت المتعلق بالتحول الرقمي أي الا معامل الانحدار في هذا النموذج دال إحصائيا حسب قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار T، وإن االتحول الرقمي يزيد من تقييم استقطاب الموارد البشرية بمقدار 1.071 عندما يرتقي مستوى التحول الرقمي في البنك بمقدار وحدة واحدة، وهنا نرفض الفرضية ونؤكد الفرضية البديلة التّي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتحوّل الرّقمي في استقطاب العاملين من وجهة نظر أفراد العينة في البنك الوطني الإسلامي، وهذا ما يدل على أن البنك الوطني يقوم بتطبيق التحوّل الرّقمي في عملية استقطاب العاملين لملء الشواغر الوظيفية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتحوّل الرّقمي في اختيار وتعيين العاملين لدى البنك الوطني الإسلامي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول (11) الإنحدار البسيط لأثر التحول الرقمي في اختيار وتعيين العاملين

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.724[a]	.525	.521	.36257

a. Predictors: (Constant), All_Dimensions

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.084	.360		.232	.817
	All_Dimensions	.952	.086	.724	11.072	.000

a. Dependent Variable: Hiring

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.116	1	16.116	122.591	.000[a]
	Residual	14.592	111	.131		
	Total	30.707	112			

a. Predictors: (Constant), All_Dimensions

b. Dependent Variable: Hiring

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبناءً على الجداول (9) و (11) إلى أن معامل الإرتباط سبيرمان يساوي (.695)، وهذا يشير لوجود علاقة موجبة جيدة، كما بلغت قيمة R (0.724)، وهذا الارتباط جيد، ومعامل التحديد قيمته (.525)، مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) استطاع أن يفسر 52.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اختيار وتعيين العاملين)، والباقي يعزى إلى عوامل اخرى.

كما يتضح أن قيمة F تساوي (122.591)، وهي دالة احصائية بمستوى معنوي اصغر من (0.05)، هذا يثبت بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

ومن خلال الجدول أيضا يتضح أن الثابت المتعلق بالتحول الرقمي أي الا معامل الانحدار في هذا النموذج دال إحصائيا حسب قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار T، وإن االتحول الرقمي يزيد من تقييم اختيار وتعيين العاملين بمقدار 0.952 عندما يرتقي مستوى التحول الرقمي في البنك بمقدار وحدة واحدة، وهنا نرفض الفرضية ونؤكد الفرضية البديلة التي تقول انه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتحوّل الرّقمي في اختيار وتعيين العاملين لدى البنك الوطني الإسلامي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة ، وهذا ما يدل على أن البنك الوطني يقوم باختيار وتعيين عامليه وفق متطلبات التحوّل الرّقمي.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتحوّل الرّقمي في قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها لدى البنك الوطني الإسلامي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول (12) الإنحدار البسيط لأثر التحول الرقمي في قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731[a]	.534	.530	.37393

a. Predictors: (Constant), All_Dimensions

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.129	.371		-.348	.728
	All_Dimensions	1.001	.089	.731	11.283	.000

a. Dependent Variable: Development

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17.801	1	17.801	127.305	.000[a]
	Residual	15.521	111	.140		
	Total	33.321	112			

a. Predictors: (Constant), All_Dimensions

b. Dependent Variable: Development

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبناءً على الجداول (9) و (12) إلى أن معامل الإرتباط سبيرمان يساوي (.713)، وهذا يشير لوجود علاقة موجبة جيدة، كما بلغت قيمة R (0.731)، وهذا الارتباط جيد، ومعامل التحديد قيمته (.534)، مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) استطاع أن يفسر 53.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها)، والباقي يعزى إلى عوامل اخرى.

كما يتضح أن قيمة F تساوي (127.305)، وهي دالة احصائية بمستوى معنوي اصغر من (0.05)، هذا يثبت بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين.

ومن خلال الجدول أيضا يتضح أن الثابت المتعلق بالتحول الرقمي أي الا معامل الانحدار في هذا النموذج دال إحصائيا حسب قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار T ، وإن االتحول الرقمي يزيد من تقييم قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها بمقدار 1.001 عندما يرتقي مستوى التحول الرقمي في البنك بمقدار وحدة واحدة، وهنا نرفض الفرضية ونؤكد على الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتحوّل الرّقمي في قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها من وجهة نظر أفراد العينة في البنك الوطني الإسلامي، وهذا ما يدل على أن البنك الوطني يقوم بتقييم أداء عامليه بشكل مستمر ويعمل على تلبية متطلباتهم في التدريب والتّطوير بما يضمن ولائهم له وفق لاستراتيجيات التحّول الرّقمي.

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين المبحوثين حول متغيرات الدّراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية:

➢ **متغير الجنس:**

- **اختبار التوزع الطبيعي:**

الجدول (13) اختبار التوزع الطبيعي تبعاً لمتغير الجنس

Tests of Normality

	Gender Of Employee	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
All_Data	Male	.076	60	.200*	.969	60	.126
	Female	.091	53	.200*	.981	53	.557

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبنـاءً علـى نتـائج SPSS ، وبالنسـبة للـذكور بلغـت قيمـة sig (.200) وهـي أكبـر (0.05) ، وبالنسـبة للإناث بلغت بلغت قيمة sig (.200) وهي أكبر (0.05) وفق اختبار Kolmogorov-Smirnov، وبالتـالي يمكن القول أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة وفق لمتغير الجنس تخضع الى التوزع الطبيعي.

- **اختبار التجانس:**

الجدول (14) اختبار التجانس تبعاً لمتغير الجنس

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
All_Data	Based on Mean	.530	1	111	.468
	Based on Median	.522	1	111	.471
	Based on Median and with adjusted df	.522	1	110.541	.471
	Based on trimmed mean	.532	1	111	.467

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبناءً على نتائج SPSS ، بلغت قيمة sig لمؤشر اختبار ليفين (.468) وهي أكبر (0.05) وفـق اختبـار Levene ، وبالتالي يمكن القول أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة وفق لمتغير الجنس متجانسة.

الجدول (15) اختبار "t" لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق بين الاجابات تبعاً لمتغير الجنس

	عناصر الدراسة	الجنس	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "t"	sig
المحور الأول أبعاد التحول الرقمي	بعد الخطط والاستراتيجيات	ذكر	60	4.1444	.48854	1.783	.438
		أنثى	53	3.9748	.52236		
	بعد الموارد البشرية	ذكر	60	4.1833	.52229	.077	.475
		أنثى	53	4.1761	.46961		
	بعد الأمن والتشريعات	ذكر	60	4.2278	.53323	1.067	.758
		أنثى	53	4.3333	.51474		
	بعد البنية الأساسية	ذكر	60	4.2722	.36043	.596	.010
		أنثى	53	4.2201	.55832		
	بعد الأعمال الرّقمية	ذكر	60	4.1667	.48129	.582	.909
		أنثى	53	4.1132	.49330		
	بعد المواطن الرّقمي	ذكر	60	4.1278	.59847	.705	.360
		أنثى	53	4.0503	.56386		
	أبعاد التحول الرقمي	**ذكر**	**60**	**4.1870**	**.37942**	**.653**	**.652**
		أنثى	**53**	**4.1447**	**.42146**		
المحور الثاني ممارسات إدارة الموارد البشرية	استقطاب العاملين	ذكر	60	4.0241	.59329	.269	.425
		أنثى	53	3.9958	.51610		
	اختيار وتعيين العاملين	ذكر	60	4.0688	.54043	.384	.618
		أنثى	53	4.0307	.50829		
	قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها	ذكر	60	4.0864	.59564	.956	.090
		أنثى	53	3.9880	.48271		

تتمة الجدول (15)

	ممارسات إدارة الموارد البشرية	ذكر	60	4.0613	.55617	.604	.205
		أنثى	53	4.0027	.46269		

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (15) أن متوسط اجابات الذكور بلغ (4.11)، والانحراف معياري (0.46591)، وهو أكبر بقليل من متوسط اجابات الإناث الذّي بلغ (4.05)، وبانحراف معياري (0.423)، كما جاءت نتيجة اختبار "t" (0.621) عند مستوى دلالة (0.468) وهي أكبر من مستوى دلالة (a ≤ 0.05)، لذا يمكن القول أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (a ≤ 0.05) بين متوسط إجابات العاملين المبحوثين حول متغيرات الدّراسة تبعاً لمتغير الجنس، ويمكن أن يعود ذلك إلى أن الهدف الاساسي لجميع العاملين في البنك الوطني الإسلامي هو تطبيق أبعاد التحوّل الرّقمي في ممارسات البنك الوطني بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص بغض النظر عن طبيعة جنس العاملين إلتزاماً بأهداف البنك الوطني ورؤية الإدارة العليا بما تقتضيه المصلحة العامة للمالكين.

- **متغير العمر**
- **اختبار التوزع الطبيعي:**

الجدول (16) اختبار التوزع الطبيعي تبعاً لمتغير العمر

Tests of Normality

	Age of Employee	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
All_Data	Less Than 30 Years	.106	40	.200*	.971	40	.374
	Between 30 an less than 40 Tears	.088	47	.200*	.985	47	.781
	40 Years and above	.160	26	.200*	.892	26	.475

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبناءً على نتائج SPSS ، وبالنسبة للاعمار تحت 30 سنة بلغت قيمة sig (.200) وهي أكبر (0.05) ، وبالنسبة للاعمار بين 30 وأقل من 40 سنة بلغت قيمة sig (.200) وهي أكبر (0.05)، أما بالنسبة للأعمار من 40 سنة فما فوق بلغت قيمة sig (.200) وهي أكبر (0.05) وفق اختبار Kolmogorov-Smirnov، وبالتالي يمكن القول أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة وفق لمتغير العمر تخضع الى التوزع الطبيعي.

➢ اختبار التجانس:

الجدول (17) اختبار التجانس تبعاً لمتغير العمر

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
All_Data	Based on Mean	.026	2	110	.974
	Based on Median	.028	2	110	.973
	Based on Median and with adjusted df	.028	2	104.779	.973
	Based on trimmed mean	.022	2	110	.978

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبناءً على نتائج SPSS ، بلغت قيمة sig لمؤشر اختبار ليفين (.974) وهي أكبر (0.05) وفق اختبار Levene ، وبالتالي يمكن القول أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة وفق لمتغير العمر متجانسة.

الجدول (18) نتائج اختبار "ANOVA" لمعرفة الفروق بين متوسط الاجابات تبعاً لمتغير العمر

عناصر الدراسة	العمر	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "f"	sig
بعد الخطط والاستراتيجيات	أقل من 30 سنة	40	4.0167	.59413	1.291	.279
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	47	4.0284	.46537		
	من 40 سنة فأكثر	26	4.2051	.43284		
	المجموع	**113**	**4.0649**	**.50955**		
بعد الموارد البشرية	أقل من 30 سنة	40	4.1917	.49434	.426	.654
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	47	4.2128	.52210		
	من 40 سنة فأكثر	26	4.1026	.45965		
	المجموع	113	4.1799	.49609		
بعد الأمن والتشريعات	أقل من 30 سنة	40	4.2833	.57760	.139	.871
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	47	4.2979	.53040		
	من 40 سنة فأكثر	26	4.2308	.43989		
	المجموع	**113**	**4.2773**	**.52498**		
بعد البنية الأساسية	أقل من 30 سنة	40	4.2833	.53669	.537	.586
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	47	4.2624	.46071		
	من 40 سنة فأكثر	26	4.1667	.32998		
	المجموع	**113**	**4.2478**	**.46244**		

تتمة الجدول رقم (18)

بعد الأعمال الرّقمية	أقل من 30 سنة	40	4.1667	.47741	.209	.812
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	47	4.1064	.51596		
	من 40 سنة فأكثر	26	4.1667	.45461		
	المجموع	**113**	**4.1416**	**.48552**		
بعد المواطن الرّقمي	أقل من 30 سنة	40	4.1583	.55464	.411	.664
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	47	4.0496	.60184		
	من 40 سنة فأكثر	26	4.0641	.59643		
	المجموع	**113**	**4.0914**	**.58120**		
أبعاد التحول الرقمي	أقل من 30 سنة	40	4.1833	.42982	.051	.950
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	47	4.1596	.40522		
	من 40 سنة فأكثر	26	4.1560	.34677		
	المجموع	**113**	**4.1672**	**.39844**		
استقطاب العاملين	أقل من 30 سنة	40	4.0361	.53458	.434	.649
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	47	3.9551	.54564		
	من 40 سنة فأكثر	26	4.0726	.61740		
	المجموع	**113**	**4.0108**	**.55614**		
اختيار وتعيين العاملين	أقل من 30 سنة	40	4.0531	.52110	.590	.556
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	47	4.0000	.50068		
	من 40 سنة فأكثر	26	4.1394	.57481		
	المجموع	**113**	**4.0509**	**.52362**		
قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها	أقل من 30 سنة	40	4.0091	.54499	.449	.639
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	47	4.0174	.51308		
	من 40 سنة فأكثر	26	4.1294	.61182		
	المجموع	**113**	**4.0402**	**.54545**		
ممارسات إدارة الموارد البشرية	أقل من 30 سنة	40	4.0304	.49066	.467	.628
	من 30 سنة وأقل من 40 سنة	47	3.9924	.49121		
	من 40 سنة فأكثر	26	4.1140	.59135		
	المجموع	**113**	**4.0338**	**.51304**		

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (18) أن متوسط إجابات المبحوثين الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بلغ (4.09)، بإنحراف معياري (0.440)، بينما بلغ متوسط إجابات المبحوثين الذين أعمارهم من 30 سنة وأقل من 40 سنة (4.05)، وبانحراف معياري (0.434)، أما متوسط إجابات المبحوثين الذين أعمارهم من 40

سنة فأكثر فبلغ (4.13)، وبانحراف معياري (0.484)، وهي فروقات بسيطة بين متوسط إجابات المبحوثين، كما جاءت نتيجة اختبار "f" (0.222)، بمستوى دلالة (0.801)، وهي أكبر من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لذا يمكن القول أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسط إجابات العاملين المبحوثين حول متغيرات الدّراسة تبعاً لمتغير العمر، وذلك يعود إلى أن ثقافة البنك الوطني الإسلامي لم تحدث تبايناً في رؤية العاملين نحو تطبيق أبعاد التحوّل الرّقمي في ممارسات البنك الوطني بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص بغض النظر عن الفئة العمرية وهذا يدل على حرص البنك الوطني الإسلامي.

- **متغير الشهادة العلمية:**

- **اختبار التوزع الطبيعي:**

الجدول (19) اختبار التوزع الطبيعي تبعاً لمتغير الشهادة العلمية

Tests of Normality[b]

	Certificate of Employee	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
All_Data	Institute	.246	6	.200*	.910	6	.439
	University	.075	74	.200*	.975	74	.159
	High Studies	.067	32	.200*	.986	32	.946

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.

b. All_Data is constant when Certificate of Employee = Secondary. It has been omitted.

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبناءً على نتائج SPSS ، وبالنسبة لحملة شهادة المعهد بلغت قيمة sig (.200) وهي أكبر (0.05) ، وبالنسبة الشهادة الجامعية بلغت قيمة sig (.200) وهي أكبر (0.05)، أما بالنسبة للدراسات العليا بلغت قيمة sig (.200)وهي أكبر (0.05) وفق اختبار Kolmogorov-Smirnov، وبالتالي يمكن القول أن استجابة أفراد العينة وفق لمتغير الشهادة العلمية تخضع الى التوزع الطبيعي.

➢ اختبار التجانس:

الجدول (20) اختبار التجانس تبعاً لمتغير الشهادة العلمية

Test of Homogeneity of Variance[a]

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
All_Data	Based on Mean	1.096	2	109	.338
	Based on Median	1.035	2	109	.359
	Based on Median and with adjusted df	1.035	2	106.145	.359
	Based on trimmed mean	1.119	2	109	.330

a. All_Data is constant when Certificate of Employee = Secondary. It has been omitted.

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبناءً على نتائج SPSS ، بلغت قيمة sig لمؤشر اختبار ليفين (.338) وهي أكبر (0.05) وفق اختبار Levene ، وبالتالي يمكن القول أن استجابة أفراد مجتمع الدراسة وفق لمتغير الشهادة العلمية متجانسة.

الجدول (21) نتائج اختبار " ANOVA" لمعرفة الفروق بين متوسط الاجابات تبعاً لمتغير الشهادة العلمية

عناصر الدراسة	الشهادة	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "f"	Sig
بعد الخطط والاستراتيجيات	ثانوية فما دون	1	3.3333	.	1.185	.319
	معهد	6	3.9444	.13608		
	جامعة	74	4.0450	.49140		
	دراسات عليا	32	4.1563	.58035		
	المجموع	**113**	**4.0649**	**.50955**		
بعد الموارد البشرية	ثانوية فما دون	1	4.3333	.	.158	.924
	معهد	6	4.2222	.40369		
	جامعة	74	4.1577	.52697		
	دراسات عليا	32	4.2188	.45286		
	المجموع	**113**	**4.1799**	**.49609**		
بعد الأمن والتشريعات	ثانوية فما دون	1	4.3333	.	.095	.963
	معهد	6	4.1667	.54772		
	جامعة	74	4.2838	.55362		
	دراسات عليا	32	4.2813	.47224		
	المجموع	**113**	**4.2773**	**.52498**		
بعد البنية الأساسية	ثانوية فما دون	1	4.0000	.	.233	.873
	معهد	6	4.2222	.58373		
	جامعة	74	4.2703	.48313		
	دراسات عليا	32	4.2083	.40383		
	المجموع	**113**	**4.2478**	**.46244**		

بعد الأعمال الرّقمية	ثانوية فما دون	1	4.0000	.	.295	.829
	معهد	6	4.1111	.45542		
	جامعة	74	4.1171	.50396		
	دراسات عليا	32	4.2083	.46180		
	المجموع	**113**	**4.1416**	**.48552**		
بعد المواطن الرّقمي	ثانوية فما دون	1	4.0000	.	.424	.736
	معهد	6	4.3333	.29814		
	جامعة	74	4.0631	.60358		
	دراسات عليا	32	4.1146	.57803		
	المجموع	**113**	**4.0914**	**.58120**		
أبعاد التحول الرقمي	ثانوية فما دون	1	4.0000	.	**.138**	**.937**
	معهد	6	4.1667	.26759		
	جامعة	74	4.1562	.41945		
	دراسات عليا	32	4.1979	.38151		
	المجموع	**113**	**4.1672**	**.39844**		
استقطاب العاملين	ثانوية فما دون	1	4.2222	.	1.497	.219
	معهد	6	4.3148	.52313		
	جامعة	74	3.9369	.55237		
	دراسات عليا	32	4.1181	.55730		
	المجموع	**113**	**4.0108**	**.55614**		
اختيار وتعيين العاملين	ثانوية فما دون	1	4.0000	.	2.576	.058
	معهد	6	4.4167	.47214		
	جامعة	74	3.9611	.52503		
	دراسات عليا	32	4.1914	.48980		
	المجموع	**113**	**4.0509**	**.52362**		
قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها	ثانوية فما دون	1	4.0909	.	1.143	.335
	معهد	6	4.3788	.50589		
	جامعة	74	3.9865	.53491		
	دراسات عليا	32	4.0994	.57187		
	المجموع	**113**	**4.0402**	**.54545**		
ممارسات إدارة الموارد البشرية	ثانوية فما دون	1	4.1071	.	1.749	.161
	معهد	6	4.3690	.34528		
	جامعة	74	3.9633	.51164		
	دراسات عليا	32	4.1317	.52115		
	المجموع	**113**	**4.0338**	**.51304**		

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (21) أن متوسط إجابات المبحوثين الذين شهاداتهم العلمية ثانوية فما دون بلغ (4.06)، بإنحراف معياري (0)، بينما بلغ متوسط إجابات المبحوثين الذّين شهاداتهم العلميّة معهد متوسط (4.28)، وبانحراف معياري (0.262)، أما متوسط إجابات المبحوثين الذّين شهاداتهم العلميّة

جامعية فبلغ (4.03)، وبانحراف معياري (0.453)، وبالنسبة للحاصلين على شهادات في الدارسات العليا فبلغ متوسط إجاباتهم (4.15)، وبانحراف معياري (0.445)، وهي فروقات بسيطة بين متوسط إجابات المبحوثين، كما جاءت نتيجة اختبار "f" (0.973) عند مستوى دلالة (0.408) وهي أكبر من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لذا يمكن القول أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسط إجابات العاملين المبحوثين حول متغيرات الدّراسة تبعاً لمتغير الشهادة العلمية، ذلك يعود إلى أن ممارسات البنك الوطني الإسلامي وبالاخص ممارسات إدارة الموارد البشرية ساهمت في إلغاء الفوارق بين العاملين وفق للمؤهل العلمي على اعتبار أن البنك يقوم باستقطاب وتعيين مؤهلات علمية متنوعة.

- **متغير الخبرة الوظيفية**

- **اختبار التوزع الطبيعي:**

الجدول (22) اختبار التوزع الطبيعي تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

Tests of Normality

	Work Experience	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
All_Data	Less Than 5 Years	.121	33	.200*	.972	33	.537
	Between 5 And Less Than 10 Years	.105	40	.200*	.976	40	.542
	10 Years And Above	.157	40	.200*	.953	40	.597

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبناءً على نتائج SPSS ، وبالنسبة لذوي الخبرة الوظيفية أقل من 5 سنوات بلغت قيمة sig (.200) وهي أكبر (0.05) ، وبالنسبة لذوي الخبرة الوظيفية من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات بلغت قيمة sig (.200) وهي أكبر (0.05)، أما بالنسبة لذوي الخبرة الوظيفية أكثر من 10 سنوات بلغت قيمة sig (.200)وهي أكبر (0.05) وفق اختبار Kolmogorov-Smirnov، وبالتالي يمكن القول أن استجابة أفراد العينة وفق لمتغير الخبرة الوظيفية تخضع الى التوزع الطبيعي.

➢ اختبار التجانس:

الجدول (23) اختبار التجانس تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

Test of Homogeneity of Variance

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
All_Data	Based on Mean	.538	2	110	.585
	Based on Median	.624	2	110	.538
	Based on Median and with adjusted df	.624	2	106.965	.538
	Based on trimmed mean	.535	2	110	.587

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

وبناءً على نتائج SPSS ، بلغت قيمة sig لمؤشر اختبار ليفين (.585) وهي أكبر (0.05) وفق اختبار Levene ، وبالتالي يمكن القول أن استجابة مجتمع الدراسة وفق لمتغير الخبرة الوظيفية متجانسة.

الجدول (24) اختبار "ANOVA" لمعرفة الفروق بين متوسط الاجابات تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

عناصر الدراسة	الخبرة الوظيفية	التكرار	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "f"	sig
بعد الخطط والاستراتيجيات	أقل من 5 سنوات	33	3.9293	.53850	1.807	.169
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	40	4.0917	.48327		
	من 10 سنوات فأكثر	40	4.1500	.50043		
	المجموع	**113**	**4.0649**	**.50955**		
بعد الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	33	4.1919	.49322	.292	.747
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	40	4.2167	.50945		
	من 10 سنوات فأكثر	40	4.1333	.49384		
	المجموع	**113**	**4.1799**	**.49609**		
بعد الأمن والتشريعات	أقل من 5 سنوات	33	4.2222	.55067	.413	.662
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	40	4.3333	.53907		
	من 10 سنوات فأكثر	40	4.2667	.49614		
	المجموع	**113**	**4.2773**	**.52498**		
بعد البنية الأساسية	أقل من 5 سنوات	33	4.2323	.58621	.964	.385
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	40	4.3250	.40289		
	من 10 سنوات فأكثر	40	4.1833	.39907		
	المجموع	**113**	**4.2478**	**.46244**		
بعد الأعمال الرّقمية	أقل من 5 سنوات	33	4.0303	.47408	1.745	.179
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	40	4.2417	.42020		
	من 10 سنوات فأكثر	40	4.1333	.54328		
	المجموع	**113**	**4.1416**	**.48552**		

بعد المواطن الرّقمي	أقل من 5 سنوات	33	4.0606	.55562	.311	.734
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	40	4.1500	.56965		
	من 10 سنوات فأكثر	40	4.0583	.62195		
	المجموع	**113**	**4.0914**	**.58120**		
أبعاد التحول الرقمي	أقل من 5 سنوات	33	4.1111	.39626	.787	.458
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	40	4.2264	.40580		
	من 10 سنوات فأكثر	40	4.1542	.39494		
	المجموع	**113**	**4.1672**	**.39844**		
استقطاب العاملين	أقل من 5 سنوات	33	3.9495	.47798	.567	.569
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	40	4.0833	.57694		
	من 10 سنوات فأكثر	40	3.9889	.59904		
	المجموع	**113**	**4.0108**	**.55614**		
اختيار وتعيين العاملين	أقل من 5 سنوات	33	3.9811	.43875	.539	.585
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	40	4.1094	.55339		
	من 10 سنوات فأكثر	40	4.0500	.56173		
	المجموع	**113**	**4.0509**	**.52362**		
قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها	أقل من 5 سنوات	33	4.0303	.47601	.021	.979
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	40	4.0341	.56892		
	من 10 سنوات فأكثر	40	4.0545	.58692		
	المجموع	**113**	**4.0402**	**.54545**		
ممارسات إدارة الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	33	3.9903	.42024	.223	.800
	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات	40	4.0714	.53379		
	من 10 سنوات فأكثر	40	4.0321	.56832		
	المجموع	**113**	**4.0338**	**.51304**		

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج SPSS

يتضح من خلال الجدول (24) أن متوسط إجابات المبحوثين الذين خبرتهم الوظيفية أقل من 5 سنوات بلغ (4.03)، بإنحراف معياري (0.381)، بينما بلغ متوسط إجابات المبحوثين الذّين خبرتهم الوظيفية من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات (4.13)، وبانحراف معياري (0.459)، أما بالنسبة للذين يملكون خبرة وظيفية من 10 سنوات فأكثر فبلغ متوسط إجاباتهم (4.07)، وبانحراف معياري (0.483)، وهي فروقات بسيطة بين متوسط اجابات المبحوثين، كما جاءت نتيجة اختبار "f" (0.409) عند مستوى دلالة (0.665)، وهي أكبر من مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) لذا يمكن القول أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين متوسط إجابات العاملين المبحوثين حول متغيرات الدّراسة تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية، ويعود ذلك إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى البنك الوطني الإسلامي

تتيح لذوي الخبرات المختلفة اكتساب مهارات في العمل المصرفي وبالأخص الإسلامي في فترات وجيزة وبغض النظر عن سنوات الخبرة لديهم.

من خلال ما سبق فقد أوضحت نتائج الدّراسة والتحليل لأبعاد التحوّل الرّقمي وأثره في ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى البنك الوطني الإسلامي مايلي:

يقوم البنك الوطني الإسلامي في مواكبة التّطور التقني ويعمل بكل الوسائل لتقليل المخاطر في عمليات استقطاب واختيار وتعيين العاملين، كما أنه يعمل على المحافظة على العاملين لديه ودعمهم عبر قياس وتقييم كفاءة أدائهم وتطويرها من خلال تحسين بيئة العمل، وتبسيط الإجراءات وتوفير المعلومات الضرورية عن آلية تطبيق التحوّل الرّقمي، بالإضافة لوجود اتصال ومشاركة بدرجة عالية للعاملين في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، على الرغم من هذا كله فإنه يجب على البنك الوطني تطوير نظام التّرقية لديه والاهتمام بعملية التعيين أكثر لزيادة الرضا الوظيفي لدى عامليه بالإضافة إلى الربط بين مهام العاملين والبرامج التدريبية، كما يجب عليه تطوير قدراته في استخدام أساليب التحليل الحديثة ليقوم بالمقارنة بين الكفاءة والخبرة للوصول إلى النخبة من العاملين.

❖ الخاتمة Conclusion:

➢ الخلاصة Summary:

توصل البحث إلى أن مفهوم التحوّل الرّقمي يعتبر منهجاً متكاملاً، يعتمد على مبادئ وأفكار يجب التقييد بها لتحقيق الأهداف المرسومة، وتعتبر سلاحاً تنافسياً يسمح للمصرف النهوض بمستوى جودة خدماته المقدمة للعملاء وتلبية احتياجاتهم ومن ثم تطوير قدراته وضمان استمراريته في ظل التطورات الاقتصادية المحيطة.

ومن أجل تطبيق التحوّل الرّقمي بشكل فعّال وناجح يجب توفر مجموعة من الأبعاد وتتجلى في وضع الخطط والاستراتيجيات من قبل الإدارة العليا ووجود سياسة وتشريعات واضحة للمحافظة على أمن المعلومات، وتوفر الموارد البشرية الكفوءة اللازمة لتطبيق التحوّل الرّقمي، إضافةً لتوفير البنية الأساسية والتقنيات الحديثة وتطوير أعماله الرّقمية لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وتوسيع قاعدته السوقية من أجل العمل على إرضاء متعامليه من خلال جعله المحور الرئيسي الذّي ترتكز عليه استراتيجية التحّول الرّقمي للوصول به إلى المواطن الرّقمي.

من هنا هدفت الدراسة العملية معرفة مدى مساهمة التحوّل الرّقمي في البنك الوطني الإسلامي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال الكشف عن مدى التطبيق الفعلي للتحوّل الرّقمي في البنك محل الدراسة.

ونجد أدناه النتائج التّي توصلنا إليها وسنقدم بعض المقترحات.

➢ نتائج الدراسة Study Results:

- **نتائج الدّراسة النظرية:**

تمّ تحديد مجموعة من النتائج منها:

1. التحوّل الّرقمي هو نظام يرتكز على العنصر البشري في التحسين المستمر وخدمة المتعاملين.
2. تتميز مبادئ التحوّل الرّقمي بالتكامل، فلا يمكن تطبيقه بشكل جزئي.
3. يؤثر التحوّل الّرقمي في جميع وظائف المصرف وليس فقط في خدمة معينة.

- **نتائج الدراسة العملية:**

1. يظهر دور التحوّل الرّقمي في البنك الوطني الإسلامي من خلال اعتماد أبعاد التحوّل الرّقمي التّي ترتقي بممارسات إدارة الموارد البشرية إلى أعلى مستويات الجودة.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتحوّل الرّقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة في البنك الوطني الإسلامي، حيث بلغ معامل الإرتباط سبيرمان يساوي (.760)، وهذا يشير لوجود علاقة موجبة جيدة، كما بلغت قيمة R (.784)، وهذا الارتباط جيد، ومعامل التحديد قيمته (.614)، مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) استطاع أن يفسر 61.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (ممارسات ادارة الموارد البشرية)، والباقي يعزى إلى عوامل اخرى،كما يتضح أن قيمة F تساوي (176.806)، وهي دالة احصائية بمستوى معنوي اصغر من (0.05)، هذا يثبت بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين، أما بالنسبة إلى القيمة الاحتمالية فهي تساوي (0)، ويتضح أن التحول الرقمي في هذا النموذج دال إحصائيا حسب قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار T ، وإن االتحول الرقمي يزيد من تقييم ممارسات ادارة الموارد البشرية بمقدار 1.009 عندما يرتقي التحول الرقمي في البنك بمقدار وحدة واحدة.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتحوّل الرّقمي في استقطاب العاملين لدى البنك الوطني الإسلامي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث بلغ معامل الإرتباط سبيرمان يساوي

(.780)، وهذا يشير لوجود علاقة موجبة جيدة، كما بلغت قيمة R (0.767)، وهذا الارتباط جيد، ومعامل التحديد قيمته (.588)، مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) استطاع أن يفسر 58.8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (استقطاب الموارد البشرية)، والباقي يعزى إلى عوامل اخرى، كما يتضح أن قيمة F تساوي (158.639)، وهي دالة احصائية بمستوى معنوي اصغر من (0.05)، هذا يثبت بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين، أما بالنسبة إلى القيمة الاحتمالية فهي تساوي (0)، ويتضح أن التحول الرقمي في هذا النموذج دال إحصائيا حسب قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار T، وإن االتحول الرقمي يزيد من تقييم استقطاب الموارد البشرية بمقدار 1.071 عندما يرتقي التحول الرقمي في البنك بمقدار وحدة واحدة.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتحوّل الرّقمي في اختيار وتعيين العاملين لدى البنك الوطني الإسلامي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة حيث بلغ معامل الإرتباط سبيرمان يساوي (.695)، وهذا يشير لوجود علاقة موجبة جيدة، كما بلغت قيمة R (0.724)، وهذا الارتباط جيد، ومعامل التحديد قيمته (.525)، مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) استطاع أن يفسر 52.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (اختيار وتعيين العاملين)، والباقي يعزى إلى عوامل اخرى، كما يتضح أن قيمة F تساوي (122.591)، وهي دالة احصائية بمستوى معنوي اصغر من (0.05)، هذا يثبت بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين، أما بالنسبة إلى القيمة الاحتمالية فهي تساوي (0)، ويتضح أن التحول الرقمي في هذا النموذج دال إحصائيا حسب قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار T ، وإن االتحول الرقمي يزيد من تقييم اختيار وتعيين العاملين بمقدار 0.952 عندما يرتقي التحول الرقمي في البنك بمقدار وحدة واحدة.

5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) للتحوّل الرّقمي في قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها لدى البنك الوطني الإسلامي من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة، حيث معامل الإرتباط سبيرمان يساوي (.713)، وهذا يشير لوجود علاقة موجبة جيدة، كما بلغت قيمة R (0.731)، وهذا الارتباط جيد، ومعامل التحديد قيمته (.534)، مما يعني أن المتغير المستقل (التحول الرقمي) استطاع أن يفسر 53.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها)، والباقي يعزى إلى عوامل اخرى، كما يتضح أن قيمة F تساوي (127.305)، وهي دالة احصائية بمستوى معنوي اصغر من (0.05)، هذا يثبت بأن نموذج الانحدار الخطي البسيط جيد في تمثيل العلاقة بين المتغيرين، أما بالنسبة إلى القيمة الاحتمالية فهي تساوي (0)، ويتضح أن التحول الرقمي في هذا النموذج دال إحصائيا حسب قيمة مستوى المعنوية لمؤشر اختبار T، وإن االتحول الرقمي يزيد من تقييم قياس وتقييم كفاءة أداء العاملين وتطويرها بمقدار 1.001 عندما يرتقي التحول الرقمي في البنك بمقدار وحدة واحدة.

6. يعد استقطاب العاملين لدى البنك الوطني الإسلامي الأكثر تأثراً في التحول الرقمي من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، بينما يعد اختيار وتعيين العاملين لدى البنك الوطني الإسلامي الأقل تأثراً في التحول الرقمي من بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
7. لا يوجد فروقاً بين متوسطات استجابة المبحوثين حول التحوّل الرّقمي لدى العاملين في البنك الوطني الإسلامي.
8. يبرز تطبيق التحوّل الرّقمي في البنك الوطني الإسلامي على مستوى كل من استقطاب وتعيين. العاملين والتركيز على تحفيزهم، بالإضافة إلى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والتطوير الدائم ودعم الإدارة العليا لنهج التحوّل الرّقمي.
9. يوجد مشاكل بسيطة في تحليل الشواغر الوظيفية لديه وتحديد احتياجاته.
10. يظهر البنك الوطني الإسلامي اهتمام مقبول بالنسبة للرضا الوظيفي لدى عامليه.
11. إمكانية انتهاج عملية التحّول الرّقمي في جميع المصارف العاملة على الأراضي السورية التّي تسعى إلى تمييز خدماتها والنهوض بها.

➢ المقترحات Suggestions:

من خلال ما تمّ التّوصل إليه في هذه الدّراسة بإمكاننا تقديم مجموعة من المقترحات منها:

1. ضرورة الفهم الجيد لمفهوم التحوّل الرّقمي وأبعاده من قبل جميع العاملين.
2. يجب مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل مستمر ليتماشى مع المتغيرات المحيطة.
3. ضرورة التركيز على أقسام إدارة الموارد البشرية، وإنشاء قسم مختص بالدعم الإداري، لنشر الثقافة الرّقمية بين العاملين وسد الفجوة الرّقمية.
4. تطوير البرامج التدريبية التّي تساعد على تنمية مهارات العاملين وتأهيلهم لاستخدام التقنيات الحديثة مما يساهم على رفع الجودة وتحسين الأداء في البنك.
5. من الضروري الاهتمام بتوفير كل متطلبات تطبيق أبعاد التحّول الّرقمي، كإنشاء قسم خاص بتطوير منظومة ووظائف الموارد البشرية.
6. ضرورة استخدام الأساليب التحليلية لمراقبة ممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل التحسين المستمر.
7. العمل على ترسيخ ثقافة التحوّل الرّقمي لدى جميع العاملين للارتقاء بروح التعاون والعمل الجماعي.
8. العمل على إعداد قادة في مجال التحوّل الّرقمي من خلال توفير دورات تدريبية متخصصة تزيد من قدرات العاملين نحو عملية التحوّل الرّقمي المطلوبة.
9. تعزيز وتطوير التطبيقات التقنية التّي تساعد إدارة البنك في اتخاذ القرار السليم بكفاءة وفعالية.

❖ قائمة المراجع List of References:

- **المراجع العربية Arabic References:**

1. كتب ودراسات:

1. الفرجاني، عبد الفتاح & خلف الله، بهاد الدين **(2022)**: كتاب **وقائع أعمال المؤتمر الدَّولي العلمي بعنوان إدارة منظمات الأعمال في ظل التحول المعرفي والرقمي – مداخلة** بعنوان **أثر التحوّل الرّقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على شركة توزيع الكهرباء الفلسطينية في المحافظات الجنوبية**، إصدارات المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية / ألمانيا– برلين، مجلة المؤتمرات العلمية الدولية، الطبعة 1، العدد 16، ص 630-652.

2. بريس، أحمد & جبر، ورود ، **(2021)**: دراسة استطلاعية بعنوان : **تكنولوجيا التحوّل الرّقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، ص 204-230.

3. عليان ، ربحي،**(2007)**: **كتاب أسس الإدارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عدد الصفحات 276.

4. عبد الباقي ،صلاح الدين ،**(2002)**: **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، عدد الصفحات .424

2. رسائل ماجستير ودكتوراه:

1. مفاتيح، سليم **(2022)**: **أثر التحوّل الرّقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي**، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، عدد الصفحات 86.

2. شين، نوال،**(2017)**: **تأثير الإتجاه الإستراتيجي على أداء منظمات الأعمال**، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، عدد الصفحات 371.

3. عطار، رانيا، (**2013**): **قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية "دراسة تطبيقية: مصرف سورية الدولي الإسلامي"**، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، الدراسات العليا، جامعة حلب، عدد الصفحات 138.

3. مجلات علميّة:

1. الفاروق، طارق، (**2023**): **دور استراتيجية التحوّل الرّقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية**، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الخامس عشر، العدد الاول، المقالة 5، عدد الصفحات 46.

2. زعزوعة، فاطمة، (**2022**): **أثر التحوّل الرّقمي في فرض ضرائب على الأنتقال الإلكتروني للبيانات**، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية المجلد 5 العدد 1 ، ص 675-692.

3. الزهرة، علي مولاي & مولود، رزوق (**2022**): **التحوّل الرّقمي ودوره في فعالية العملية الاتصالية للمؤسسات دراسة ميدانية: المؤسسة الاقتصادية الخاصة " ستار براندس"** المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، المجلد9، العدد2، ص 469-489.

4. برجي، نسرين،(**2021**): **استراتيجيات التحول نحو الاقتصاد الإسلامي الرقمي " ماليزيا نموذجا**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد21، العدد2، ص822-838.

5. خميس، آسر (**2021**): **أثر التحوّل الرّقمي على أداء العاملين في البنوك التجارية المصرية**، المجلة العلميّة لدراسات المالية والتجارية كلية التجارة، جامعة دمياط ، المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزء الثالث، ص500-527.

6. عيد، سماح، (**2021**): **دور التحوّل الرّقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة**، مجلة البحوث الإدارية، المجلد 39، العدد 1، عدد الصفحات 74.

7. بلوشية، نوال، وآخرون، (**2020**): **واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية**، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جمعية المكتبات المتخصصة، عمان، جامعة السلطان قابوس، المجلد21، العدد2، عدد الصفحات 16.

8. الوابل، سعد، (**2019**): **قياس كفاءة البنوك في القطاع المصرفي السعودية باستخدام تحليل مغلف البيانات DEAخلال الفترة 2013-2017**، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد 06، العدد 2، ص 238-255.

9. سيهود، أحمد، (2017): **استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء العالي**، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية المجلد 23، العدد 98، عدد الصفحات 149.

10. بوخمخم، عبدالفتاح (2002)، **تحليل وتقييم الاداء الاجتماعي في المنشأت الصناعية ودراسة ميدانية عن الاطارات الوسطى والدنيا في منشأة صناعة النسيج في الشرق الجزائري**، مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، المجلد13، العدد 2، ص125-146.

4. مؤتمرات:

1. رشوان، قاسم، **(2020): دور التحوّل الرّقمي في رفع كفاءة أداء المصارف وجذب الاستثمارات**، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020)، عدد الصفحات 22.

2. عبد الرازق، سحر، (2020): **التحوّل الرّقمي تحدى جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة**، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

3. مفتاح، صالح، (2004): **إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات المهارات**، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الأن دماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، عدد الصفحات 14.

5. مواقع إنترنت علميّة:

1. ما هو التحوّل الرّقمي؟ | البوابة العربية للأخبار التقنية (aitnews.com)

https://aitnews.com/2021/05/04/%D9%85%D8%A7-%D9%87%D9%88-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%91%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%91%D9%82%D9%85%D9%8A/

2. التحول الرقمي كيف ولماذا | مدونةAsbar Word Forum

https://www.awforum.org/index.php/ar/%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D9%88%D8%A8%D8%AD%D9%88%D8%AB-2018/item/191-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%89-%D9%83%D9%8A%D9%81-%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A7%D8%B0%D8%A7%D8%9F%20-digital-transformation

3. التحول الرقمي | بنك صفوة الإسلامي (safwabank.com)

https://www.safwabank.com/ar/educational_material/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A/

4. شرح معنى عملية التوظيف |معجم الموارد البشرية (minthr.com)

https://minthr.com/ar/glossary/%D8%B9%D9%85%D9%84%D9%8A%D8%A9-/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81

5. مقالة مبادئ كفاءة الأداء Microsoft | (Microsoft Azure Well-Architected Framework - Learn)

https://learn.microsoft.com/ar-sa/azure/architecture/framework/scalability/principles

6. الفصـــل الثـالـث الكفاءة قياس في أهميته و العاملين أداء تقييم و قياس الإنتاجية | Kop Kmn - Academia.edu

https://www.academia.edu/8020605/%D8%A7%D9%84%D8%AB%D9%80%D8%A7%D9%84%D9%80%D8%AB_%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%80%D9%80%D9%84_%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A9_%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3_%D9%81%D9%8A_%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%AA%D9%87_%D9%88_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86_%D8%A3%D8%AF%D8%A7%D8%A1_%D8%AA%D9%82%D9%8A%D9%8A%D9%85_%D9%88_%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%B3_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D9%86%D8%AA%D8%A7%D8%AC%D9%8A%D8%A9

7. شرح معنى تطوير الموظفين | معجم الموارد البشرية (minthr.com)

https://minthr.com/ar/glossary/%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%B8%D9%81%D9%8A%D9%86

6. مراجع أخرى:

1. قرار مصرف سورية المركزي رقم 116 / م ن لعام (2021)
2. قرار مصرف سورية المركزي قم 96/ م ن لعام (2019)
3. تقرير المؤسسين للبنك الوطني الإسلامي 2021
4. النظام الداخلي للبك الوطني الإسلامي.
5. الوصف الوظيفي لادارات البنك الوطني الإسلامي.

- **المراجع الأجنبية Foreign References:**

1. **مجلات وكتب علميّة:**

1.Tardi.Carla, (**2022**), **Performance Management: Definition, How It Works, and Examples of Programs, investopedia.com**
https://www.investopedia.com/terms/p/performance-management.asp

2.**Shinta, Wanasis, et al, (2020), 17 Pages**
ضغوط العمل الناشئة عن عدم اليقين بسبب التحوّل الرّقمي في الصناعة المصرفية الأندونيسية ، المجلة الدولية للبحث المتقدم والأفكار المبتكرة في التعليم،(IJARIIE)

3.**Victoria, Carla, et al**, (**2020**), **17 Pages**
أثر التحوّل الرّقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين في البيرو، المجلة الدولية للبيانات وعلوم الشبكات، العدد4

4.IISD World Economic Forum : **(2020)**
https://sdg.iisd.org/events/world-economic-forum-annual-meeting-2020/#:~:text=21%2D24%20January%202020%20Davos,the%20beginning%20of%20each%20year.

5.Saracco, Roberto., **(2019), Digital Transformation VS Continuous Education,** IEEE Future Directions, Vol 19, No (2), 86 Pages

6.ESHAN, MR & BINOY, TA (**2018**), "**The Role of Digitalization in Human Resource Management in Star Category Hotels: A Review**", Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, Vol 5 No (12). P 203-211

7.Pleinert, Helena & Kolb, Bernhard, (**2015**), **Sourcing in Recruiting Strategy and ROI**, 20 Pages
https://www.humatica.com/wp-content/uploads/2015/12/PP-Sourcing-in-Recruiting-Strategy-and-ROI-CH.pdf

8. LENGNICK-HALL, Mark; Steve MORITZ (**2003**), "**The Impact of DHRM on the Human Resource Management Function**", Journal of Labor Research, Vol. 24, No. 3, P367.

9. Al Madi, Faisal,& al. (**2017**). **Electronic Human Resource Management** (EHRM) System. International Journal of Economic Research, 14,15 (Part 4), 577 Pages

10. Boxall Peter and Purcell John (2021), **Strategy and Human Resource Management**, London: Palgrave Macmillan, vol23, No4, 5 Pages
https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2019.1695880

2. دراسات استطلاعية:

1. **Aswin, Rival, (2021), P 1029-1048**
تـأثير التكنولوجيـا المصـرفية الرّقميـة علـى كفـاءة المصـارف، المجلـة العلميـة لكليـة الاقتصـاد، جاكرتا.

2. **Gladmor, Clay, et al**, (**2020**), P 1190-1217
دراسة أثر الخدمات المصرفية الرقمية على الأداء المالي للبنـوك التجاريـة فـي زمبـابوي، المجلـة الدولية للبحث المتقدم والأفكار المبتكرة في التعليم، (IJARIIE) المجلد6، العدد6.

3. Yvon PESQUEUX, (**2020**). **De la performance.Hesam** Université, France, 33 Pages

3. مواقع إنترنت علميّة:

1. HRM Definitions - Functions - Objectives - Evolution of HRM from Personnel Management | whatishumanresource.com
https://www.whatishumanresource.com/human-resource-management

2. What is Digital Transformation & Why is it Important? | Accenture
https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index#:~:text=What%20is%20digital%20transformation%3F,for%20employees%2C%20customers%20and%20shareholders.

3. شرح معنى " إدارة الموارد البشرية " | دليل مصطلحات هارفارد بزنس ريفيو ."هارفارد بزنس ريفيو. مؤرشف من الأصل

https://profilbaru.com/ar/%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9

4. Unit-4 | (egyankosh.ac.in)
https://www.egyankosh.ac.in/handle/123456789/24933

5. SHRM, EXCUTIVE NETWORK /Sourcing
https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/recruitinginternallyandexternally.aspx

6. Chapter 1 Types of Classified Appointments | (wisc.edu)
https://www.ohr.wisc.edu/polproced/cppp/cppp_chapter01.pdf

7. Efficiency vs. Effectiveness in Management (With Tips) | Indeed.com Canada
https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/effectiveness-in-management?aceid=&gclid=EAIaIQobChMIjrqgzOew_gIV7IxoCR1sKgjMEAAYASAAEgLBvvD_BwE&gclsrc=aw.ds

8. Digitalization of Human Resource Management: A key towards organization's success | Honoria Samson - Academia.edu
https://www.academia.edu/36347064/Digitalization_of_Human_Resource_Management_A_key_towards_organizations_success

9. Best Digital Hiring Strategies (**2022**) (adaface.com) https://www.adaface.com/blog/digital-hiring/

4. رسائل ماجستير ودكتوراة:

1. BENGTSSON, Camilla; Moa BLOOM **(2017),** "**Human Resource Management in a Digital Era**", Master of Thesis, Lund University, 67 Pages

❖ قائمة الملاحق List of supplements:

➢ الملحق 1 الاستبيان

استبيان

بحث بعنوان أثر التحوّل الرّقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية

يهدف هذا البحث لقياس أثر التحوّل الرّقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى البنك الوطني الإسلامي، ولتحقيق هذا الهدف يتطلب جمع بيانات عن متغيري الدّراسة بأبعادهما المختلفة، يرجى التّكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان بكل شفافية وموضوعية كمساعدة منكم للحصول على نتائج واقعية ووضع مقترحات موضوعية في ضوئها، مع التأكيد على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض هذه الدّراسة، شاكرين تعاونكم.

إعداد الطالبة :ميس مدلجي

إشراف الدكتورة: غزوة حسن الصرن

- **المتغيرات الديمغرافية:**

1. **الجنس:**

☐ ذكر	☐ أنثى

2. **العمر:**

☐ من 20 وأقل من 30 سنة	☐ من 30 وأقل من 40 سنة	☐ 40 سنة فأكثر

3. **المؤهل العلمي:**

☐ ثانوية فما دون	☐ معهد متوسط	☐ جامعة	☐ الدراسات العليا

4. **الخبرة الوظيفية:**

☐ أقل من 5 سنوا ت	☐ من 5 وأقل من 10 سنوات	☐ 10 سنوات فأكثر

- **محاور الاستبيان:**

❖ **محور التحوّل الرّقمي:**

- **البعد الأول: الخطط والاستراتيجيات**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمتلك البنك الوطني استراتيجية رقمية واضحة					
2	لدى البنك الوطني خطّة لتطبيق التحوّل الرّقمي					
3	تحدد مهام عاملي البنك الوطني وفق متطلبات التحوّل الرّقمي					

- **البعد الثاني: الموارد البشرية**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر كفاءات قادرة على تنفيذ عملية التحول الرقمي					
2	يسعى العاملين في البنك الوطني لاستخدام التقنيات الرّقمية في أعمالهم					
3	توفر مهارات في توجيه العاملين نحو الرقمنة					

- **البعد الثالث: الأمن والتشريعات**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توفر تشريعات لتجنب المخاطر المصرفية					
2	تساهم قوانين البنك الوطني في مواجهة مخاطر أمن المعلومات					
3	تشريعات البنك الوطني تخلق مرونة في بيئة العمل					

- **البعد الرابع: البنية الأساسية**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمتلك البنك الوطني أدوات لتبني التحوّل الرّقمي					
2	يمتلك البنك الوطني اساليب متطورة لدخول أسواق جديدة					
3	تساعد التقنيات الرقمية البنك الوطني في تطوير عملياته					

- **البعد الخامس: الأعمال الرّقمية**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يستهدف البنك الوطني زيادة كفاءة أدائه التقني					
2	يسعى البنك الوطني الى تخفيض التكاليف					
3	يتم تطوير خدمات البنك الوطني باستمرار لتوسيع قاعدة متعامليه					

- **البعد السادس: المواطن الرّقمي**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يمكن البنك الوطني جميع متعامليه من اغتنام الفرص التكنولوجية					
2	تعزز تقنيات البنك الوطني الرّقمية نوعية حياة المجتمع					
3	يساهم البنك الوطني في اكتساب جميع متعامليه المهارات الرّقمية					

❖ محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

- **استقطاب العاملين:**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يبحث البنك الوطني عن مرشحين لملء الشواغر الوظيفية بشكل الكتروني					
2	يقوم البنك الوطني بتحليل الشواغر الوظيفية الكترونياً					
3	يقوم البنك الوطني بدراسة مصادر الحصول على مرشحين لملء الشاغر الوظيفي					
4	يتم توصيف الشواغر الوظيفية بشكل الكتروني على موقع البنك					
5	يضع البنك الوطني نماذج على موقعه الالكتروني لتحديد ما إذا كان المرشح مناسباً للشاغر الوظيفي أم لا					
6	يضع البنك الوطني معايير خاصة لاستقطاب الكفاءات					
7	يقوم البنك الوطني باستقطاب الكفاءات وفق خطة مستقبلية					
8	يقييم البنك الوطني خطة الاستقطاب باستمرار بغرض تحسينها وتعديلها					
9	يتم استقطاب وتبادل الكفاءات من خلال الاستفادة من البرامج الالكترونية					

- **الاختيار والتعيين:**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يعيين العاملين في البنك الوطني وفقاً للاحتياجات المستقبلية					
2	يعيين العاملين في البنك الوطني وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي					
3	تحقق آلية تعيين العاملين وفقا استراتيجية التحول الرقمي الرضا الوظيفي					
4	يؤخذ رأي المستويات الإدارية من أجل عملية التعيين في البنك الوطني					
5	يحدد الأجر عند التوظيف بشكل الكتروني بما يتناسب مع مهام الشاغر الوظيفي					
6	تساهم البيانات الالكترونية لمراحل التوظيف في ترشيد قرارات التعيين					
7	يتم المقارنة بين الكفاءة والخبرة لدى المرشحين لشغل المنصب الوظيفي من أجل التعيين على أسس علمية					
8	يقوم البنك الوطني بتقييم عملية التعيين بشكل مستمر					

- **قياس وتقييم كفاءة أداء الموظفين وتطويرها:**

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتناسب مستوى التدريب الالكتروني للعاملين في البنك الوطني مع المهام الموكلة لهم					
2	تستخدم وسائل التدريب الالكتروني في تدريب العاملين					
3	تحدد متطلبات تطوير مهارات العاملين بشكل الكتروني					
4	يقييم مستوى أداء العاملين باستخدام البرامج الالكترونية					
5	تتم عملية الترقية للعاملين بشكل الكتروني					
6	تتم عملية احتساب الحوافز للعاملين بشكل الكتروني					
7	تساهم التقنيات الالكترونية في تعزيز الابتكار والإبداع المصرفي					
8	تسمح التقنيات الرقمية بمشاركة العاملين في صنع القرارات					
9	النظام الالكتروني للدوام مرتبط الكترونياً بنظام الأجور					
10	يتأقلم العاملين مع عمليات التحول الرقمي في البنك الوطني.					
11	تساعد التقنيات الرقمية في وضع أولويات للأنشطة التي يتم تطويرها					