اثر التحول الرقمي على الأداء المالي والوظيفي للبنوك التجارية من وجهة نظر الموظفين

The Impact of Digital Transformation on the Financial and Functional Performance of Commercial Banks –from Employees' Perspectives–

أمينة بلحنافي *[1]،

[1] جامعة معسكر،(الجزائر)، amina.belhanafi@univ-mascara.dz

تاريخ الإرسال:2025/12/17 تاريخ القبول: 2026/05/21 تاريخ النشر: 2026/06/01

ملخص: شهد القطاع البنكي تطورًا متسارعًا نتيجة التقدم الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما فرض على البنوك ضرورة تبني التحول الرقمي لمواكبة التغيرات المتلاحقة وتعزيز قدرتها التنافسية. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي والمالي للبنوك التجارية من خلال دراسة ميدانية شملت أربعة بنوك تجارية بولاية معسكر في الجزائر، بالاعتماد على استبيان وُزّع على عينة من موظفي هذه البنوك.أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متزايد نحو تبني الرقمنة داخل البنوك محل الدراسة، مع تفاوت مستويات التطبيق تبعًا للجاهزية التقنية وتوفر الموارد البشرية المؤهلة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء البنكي، خاصة من حيث جودة الخدمات، سرعة إنجاز المعاملات، ورضا الزبائن. وتخلص الدراسة إلى أن التحول الرقمي في البنوك الجزائرية لا يزال في مراحله الأولى، ويتطلب مزيدًا من الجهود في مجالات التكوين، الاستثمار، وتطوير الأطر التنظيمية لتحقيق أداء بنكي فعال ومستدام.

الكلمات المفتاحية:التحول الرقمي ،أداء البنوك،الأداء المالي ،الأداء الوظيفي،التطور التكنولوجي.

تصنيفJEL:O33، G21

Abstract : Rapid advancements in information and communication technologies have significantly impacted various economic sectors, particularly the banking sector. As a key component of economic activity, banks are increasingly required to adopt digital transformation to address emerging challenges and remain competitive. This study examines the impact of digital transformation on the functional and financial performance of commercial banks through a field study of four commercial banks in the Wilaya of Mascara, Algeria. Data were collected using a questionnaire distributed to bank employees .The findings indicate a growing tendency toward digitalization, with varying levels of adoption depending on technological readiness and human resource capabilities. The results also reveal a positive and statistically significant relationship between digital transformation and banking performance, particularly in terms of service quality, transaction speed, and customer satisfaction.

The study concludes that although Algerian banks are increasingly aware of the importance of digital transformation, its implementation remains uneven and at an early stage, requiring further investment, training, and regulatory development to achieve sustainable banking performance.

Keywords: Digital Transformation, Banking Performance, Financial Performance, Functional Performance, Technological Development

Jel Classification Codes : G21, O33

* المؤلف المرسل

توطئة (مقدّمة):

تشهد العديد من الدول على اختلافها تطورا كبيرا في مجال التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم و الذي تنعكس أثاره عليها في عدة قطاعات ، أهمها القطاع البنكي والمؤسسات المالية وباعتبار القطاع البنكي يؤدي دورا مهما في الحياة الاقتصادية أصبح يواجه تحديات جديدة تتطلب منه الابتكار والتحول الرقمي لمواكبة هذه التطورات فأصبح ينظر إلى رقمنة البنوك على أنها ضرورة ملحة ، والتي تفرض عليها أن تسعى نحو تطوير أدائها وتحسين كفاءتها وسهولة تقديم خدماتها للعملاء وذلك من خلال أتمتة العمليات وزيادة كفاءتها وإنتاجيتها وتقديم منتجات وخدمات جديدة بالإضافة إلى تقليل التكاليف وتعزيز الأمان .

ورقمنة البنوك تمثل انتقالها من نظام تقليدي إلى نظام رقمي يعتمد على التقنيات الرقمية لدعم وتطوير وابتكار المنتجات والخدمات بصيغة أخرى أكثر ابتكارا، حيث أثّر التحول الرقمي في البيئة الداخلية والخارجية من خلال إعادة تصميم العمليات الداخلية والأساليب الحالية. وقد اعتمدت المؤسسات المالية التحول الرقمي لتحقيق مزايا تنافسية، مثل تقديم الخدمات في مناطق لا تتوافر فيها فروع فعلية، وتوفير خدمات إلكترونية متنوعة، أو خفض تكاليف تقديم الخدمات(Laukkanen, Sinkkonen, & Laukkanen, 2016) .وأكدت العديد من الدراسات دور هذه المزايا التنافسية في خلق القيمة من خلال توظيف قدرات تكنولوجيا المعلومات، مثل الأصول غير الملموسة المدعومة بتكنولوجيا المعلومات، في القطاع المصرفي.(Alqararah & Daud, 2021))

وبالتالي فالرقمنة عبارة عن عملية طويلة ومعقدة تستلزم تطوير البنية التحتية التكنولوجية والمرونة الكافية لتحسين الأداء البنكي و تعزيز الكفاءة التشغيلية في إطار التنظيمي ، ومدى استعداد البنوك وتفاعل الزبائن مع هذه التحولات، وهذا ما يجعل درجة تبني الرقمنة وأثرها يختلف من بلد لأخر .

ففي الجزائر فقد بدأت البنوك الوطنية سواء العمومية أو الخاصة، تدرك أهمية الانخراط في مسار الرقمنة ، سعيا لتحسين جودة الخدمات ، تقليص التكاليف، وتعزيز التنافسية . غير إن وتيرة هذا التحول مازالت متفاوتة ، حيث يشكل التحول الرقمي أحد أكبر التحديات التي تواجه بلادنا اليوم بسبب البنية التنظيمية والتكنولوجية لهذا تحتاج البنوك الجزائرية إلى إن تصبح أكثر مرونة من اجل تبني تقنيات جديدة، ومن اجل تسريع التحول الرقمي تم استحداث وزارة الرقمنة والإحصائيات سنة 2020، ويستدعي بعث التحول الرقمي الشامل في الجزائر تضافر كل الجهود ومعرفة الفرص التي توفرها هذه التكنولوجيا، ولذلك جاءت هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق التحول الرقمي في الجزائر ودوره في تحسين أداء البنوك.

إشكالية الدراسة: ومن هذا المنطلق ولطالما كان دور التحول الرقمي في خلق قيمة للبنوك التجارية محل اهتمام الباحثين. ورغم أن العديد من البنوك التجارية قد أجرت دراسات معمقة حول التحول الرقمي، إلا أن الباحثين والمديرين ما زالوا يواجهون صعوبات جمة في دراسة تأثير التحول الرقمي على أداء البنوك ومنه تتبلور إشكالية الدراسة في التساؤل التالي : **ما مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء(الوظيفي والمالي) في البنوك الجزائرية؟**

في إطار محاولة الإجابة على الطرح المقدم استوقفتنا الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود التحول الرقمي ؟
- ماهو الأداء البنكي وماهي مؤشرات تقييمه؟
- ماهو واقع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية؟

الفرضيات : بناءا على الأسئلة الفرعية تم تقديم الفرضيات التالية:

يؤثر التحول الرقمي بشكل ايجابي على فعالية الأداء البنكي المالي و الوظيفي الجزائري

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى :

- تحديد مستوى التحول الرقمي في البنوك الجزائرية
- تحليل اثر التحول الرقمي على مختلف مؤشرات الأداء البنكي

- تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء البنكي عبر التحول الرقمي .

ولبلوغ الهدف من الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة،حيث تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة،نظرا لكونها من أبرز أدوات البحث العلمي في هذا المجال. وقد روعي في إعداد الأداة أن تكون شاملة وتغطي كافة متغيرات الدراسة (مؤشرات التحول الرقمي ،الأداء المالي ،الأداء الوظيفي) حيث وجه لموظفي البنوك الجزائرية محل الدراسة والتي تمثلت في أربعة بنوك تنشط داخل الجزائر في ولاية معسكر وهي: بنك التنمية المحلية (BDL) ـ بنك القرض الشعبي الجزائري(CPA) ـ بنك الخليج الجزائري (AGB) . البنك الجزائر الخارجي(BEA).

1. أدبيات حول التحول الرقمي وأداء البنوك

1.1 مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي

يعدّ التحول الرقمي (Digital Transformation – DT) مفهومًا متعدد التعريفات في الأدبيات العلمية. فعلى سبيل المثال، يعرّف فيتزجيرالد وآخرون التحول الرقمي بأنه استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مثل الأجهزة المحمولة ووسائل الاتصال الرقمية، لتحسين العمليات التجارية. ويمكن أن تشمل هذه التحسينات تطوير العمليات التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء في الخدمات، أو رقمنة جميع الأعمال بالاعتماد على الموارد الآلية.(Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2014)

كمل عرفت الرقمنة على أنها عملية استنساخ ورقية تمكن من تحويل الوثيقة مهما كان نوعها إلى سلسلة رقمية ويواكب هذا العمل التقني عمل فكري ومكتبي لتنظيم مابعد المعلومات من اجل جدولتها وتمثيل المحتوى المرقمنة وهي آليات رقمية دقيقة (فوزية، 2023)

كما عرفت عملية التحول الرقمي أو الرقمنة هي عملية الحصول على مجموعات النصوص الإلكترونية وإدارتها من خلال تحويل مصادر المعلومات المتاحة على وسائط تخزين تقليدية إلى صورة إلكترونية وبالتالي يصبح المحتوى التقليدي محتوى رقمي يمكن الاطلاع عليه من خلال تطبيقات الحاسبات الآلية. (فرج.، 2009)

ينظر " Terry Kunإلى الرقمنة على أنها تحويل مصادر المعلومات عللي اختلاف أشكالها مثل : الكتب، والدوريات، والتسجيلات الصوتية، والصور الثابتة إلى شكل مقروء بواسطة تقنيات الحاسبات الآلية عبر النظام الثنائي (bits) ، وتعتبر البينات وحدة المعلومات الأساسية لنظام معلومات يستند إلى الحاسبات الآلية، وتحويل المعلومات إلى مجموعة من الأرقام الثنائية. (Simcoe.، 2012)

كما عرف ((2021, Tangالتحول الرقمي على انه نوع من التحول المؤسسي (Business Transformation) تقوده التقنيات الناشئة. إن الإمكانات المتوقعة لزيادة الإيرادات (Top Line Growth) وتحقيق وفورات في التكاليف (Bottom Line Savings) ضمن برامج التحول الرقمي تفوق تلك التي تحققها الأنواع الأخرى من مبادرات التحول(Tang, 2021) .

وتتجلى فوائد التحول الرقمي في توفير التكلفة والجهد بشكلٍ كبير، وتحسين الكفاءة والجودة، وتطوير الأداء، وتبسيط الإجراءات، وخلق خدماتٍ مبتكرةٍ وإبداعية، ومساعدة المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاقٍ أوسعٍ وصولاً إلى أكبر عددٍ من الجمهور والمستفيدين، وتقديم الخدمات بمرونةٍ وسرعةٍ أكبر،وكفاءةٍ أعلى، وجودةٍ أدق. (الغبيري، و حسن حسن، 2020)

وفيما يتعلق بالأهداف والمفاهيم، يهدف التحول الرقمي إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية في ابتكار نماذج الأعمال وتعزيز القيمة المضافة للمؤسسة. ومع ذلك، لا تحقق جميع المؤسسات التي تطبق التحول الرقمي النتائج المرجوة ،(Zhai, Yang, & Chan, 2022) ففي الولايات المتحدة، وحتى عام 2017، أفاد ما يقارب 50% من أصحاب الأعمال بفشل مبادرات التحول الرقمي، وذلك وفقًا لاستطلاع أجرته شركة Wipro Digital عام 2017(Schallmo, Williams, & Boardman, 2017) .

اما قياس التحول الرقمي فتوجد عدة مناهج لقياس وتقييم التحول الرقمي .(Digital Transformation – DT) أولًا، يمكن قياس التحول الرقمي من خلال الاستبيانات التي تتناول مستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة، مثل مدة استخدام الخدمات المصرفية الرقمية ضمن النظام التشغيلي.(Qi Dong, Fabian, & Haenlein, 2021) ،إضافةً إلى ذلك، يوجد القياس القائم على تحليل النصوص والذي يعتبر أحد الأساليب الشائعة لتقييم التحول الرقمي وعلى وجه التحديد، حيث يعتمد الباحثون على تكرار ظهور المصطلحات المرتبطة بالتحول الرقمي في الوثائق الرسمية(Kriebel & Debener, 2019) .)

وفقًا للدراسات العلمية في مجال التحول الرقمي، يمكن تقسيم رحلة التحول الرقمي إلى ثلاث مراحل رئيسية، كل منها يعبر عن مستوى أعمق في استخدام التكنولوجيا وتأثيرها على المؤسسة هذه المراحل تتمثل فيمايلي : (Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, & Fabian, 2021)

الرقمنة(Digitization) **هي المرحلة الأولى والرقمنة هي عملية ترميز المعلومات التناظرية إلى صيغة رقمية "أي تحويلها إلى سلسلة من الأصفار والآحاد" بحيث يمكن لأجهزة الحاسوب تخزين هذه المعلومات ومعالجتها ونقلها.**

الرقمنة التشغيلية (Digitalization) تهي المرحلة الثانية حيث تصف كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات أو التقنيات الرقمية لتغيير العمليات التجارية القائمة .أي أنها لا تقتصر على تحويل البيانات إلى شكل رقمي، بل تتعلق بإعادة تصميم وتحسين العمليات التشغيلية باستخدام التكنولوجيا الرقمية لجعلها أكثر فاعلية وكفاءة .على سبيل المثال، يشمل ذلك إنشاء قنوات اتصال جديدة عبر الإنترنت أو عبر الهواتف المحمولة تسمح لجميع العملاء بالتواصل بسهولة مع الشركات، وتُحدث تغييرًا في التفاعلات التقليدية بين الشركة والعملاء.

ال**تحول الرقمي الحقيقي**(Digital Transformation) هي المرحلة الثالثة والأعمق الأكثر انتشارًا وشمولاً، وهو يُشير إلى تغيير على مستوى الشركة بأكملها يؤدي إلى تطوير نماذج أعمال جديدة، وقد تكون هذه النماذج جديدة بالنسبة للشركة نفسها أو حتى للصناعة . ،ففي في هذه المرحلة، لا تقتصر التغييرات على تحسين العمليات، بل تشمل إعادة تصميم نماذج الأعمال، وتغيير الثقافة التنظيمية، وبناء قدرات جديدة تؤثر على جميع مستويات المؤسسة .

ومنه يستلزم تطبيق التحول الرقمي توافر ما يلي:

-**التقنيات :** ويقصد بها توفير التقنيات التكنولوجية لبناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، والبيانات، والتخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية وم ا ركز معلومات، وأهمها تقنيات تحليل البيانات الضخمة والبنى التحتية للحوسبة السحابية.

-**البيانات :** تتضمن قيام المؤسسات بإدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة

-**الموارد البشرية :** تتضمن توفير الكوادر المؤهلة والقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها، وأن تكون مدربة وفق أحدث أنظمة التكنولوجيا الرقمية، وخبرات علمية وعملية متخصصة مع الإيمان بالتغيير والتطوير.

-**العمليات :** تتضمن إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي للمؤسسات، لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، وبتضمن ذلك السياسات والإجراءات التي تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها المترابطة ا ربطة والتقنيات المطورة والبيانات المعالجة. (قريني، 2022).

2.1 التحول الرقمي على مستوى البنوك

يكتسي التحول الرقمي أهمية بالغة في القطاع المصرفي نظرا لما يوفره من إمكانيات وآليات فهو يساهم في إدارة مخاطر العمليات المصرفية من خلال الأنظمة المناسبة والتحقق من العمليات على مستويات متعددة مما يمكن من تفادي الأخطاء المحتملة ضمن الإطار الداخلي للبنوك والخارجي عن طريق العملاء وكيفية تعاملهم بالتقنيات الحديثة التي تسهل عليهم القيام بعملياتهم، إضافة إلى تلبية رغباتهم من أي مكان دون الحاجة للتنقل إلى مقر البنك، إضافة إلى توفير المرونة في التعامل تماشيا مع التقدم العلمي والتكنولوجي في البيئة المصرفية خاصة والبيئة الرقمية العصرية عامة، كما يسمح بتحسين مستويات الأمان ومعالجة وتشفير الحفاظ على سلامة المعلومات، يمكن من تقليص الوقت والجهد للقيام بنفس العمليات في فروع المصارف المادية، وعادة ما يؤدي التحول الرقمي في العمل المصرفي إلى تحقيق السرعة والابتكار ضمن البيئة السحابية العامة إلى جانب الامتثال التنظيمي وتحقيق متطلبات الأمن والأمان. (قرزيز، زيدان، و القطان، 2022)

وتشمل بعض المصطلحات الأكثر استخدامًا في هذا السياق: التحول الرقمي، الرقمنة، الإنترنت، الموقع الإلكتروني، أجهزة الصراف الآلي، الويب، الحاسوب، الخدمات الإلكترونية، نظم المعلومات، تكنولوجيا المعلومات، البطاقات المصرفية، الفيروسات، التقنيات الرقمية، الخدمات المصرفية الإلكترونية، خدمات الدفع، الأجهزة، الحوسبة السحابية، البريد الإلكتروني، الأجهزة المحمولة، الخوادم، الأجهزة اللوحية، كلمات المرور، التشفير، الهواتف الذكية، الشبكات المحلية(LAN) ، الشبكات اللاسلكية، وغيره. وقد اتجهت المصارف إلى تقديم هذه الخدمات لعملائها من

خلال شبكة الانترنت بشكل تدريجي، وذلك لانخفاض تكلفتها ولكونها خدمة في متناول اليد ومريحة للعملاء مما ساعد في تقبل العملاء لهذه الخدمات والتدريب عليها والتأقلم معها. (الشمري و العبداللات، 2008).

وهناك عدة دراسات استهدفت دراسة اثر التحول الرقمي على أداء البنوك نذكر منها:

دراسة (DO, Pham, Thalassinos, & Le, 2022) التي حاولت تقييم أثر التحول الرقمي على أداء البنوك التجارية فيتنامية بمختلف أحجامها، ومن ثم اقتراح توصيات سياساتية للتحول الرقمي لتحسين الأداء المصرفي. ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت منهج البحث الكمي. على وجه التحديد،تم تطبيق نظام GMM (SGMM) على بيانات 13 بنكًا تجاريًا مساهمًا في فيتنام خلال الفترة من 2011 إلى 2019. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على أداء البنوك التجارية الفيتنامية. بالإضافة إلى ذلك، وجد أيضًا أنه كلما زاد حجم البنك، زاد التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على أدائه. وبالتالي، تعتمد كفاءة التحول الرقمي على حجم البنك (DO, Pham, Thalassinos, & Le, 2022).

وفي سياق مشابه استهدفت دراسة (Nguyen-Viet2023،) التي كانت بعنوان How does digital transformation impact bank performanceتأثير التحوّل الرقمي على نتائج الأعمال المصرفية. شمل البحث البنوك التجارية المساهمة في فيتنام المدرجة في البورصة، وذلك من خلال تحليل نصوص التقارير السنوية لقياس مستوى التحوّل الرقمي للبنوك خلال الفترة من 2015 إلى 2021. أظهرت نتائج البحث أن للتحوّل الرقمي تأثيرًا سلبيًا على أداء البنوك (من خلال العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية). علاوة على ذلك، كشفت الدراسة عن مفارقة، حيث ساهمت جائحة كوفيد-19 في زيادة أرباح البنوك. تُتيح هذه النتيجة نقاشات قيّمة حول التحوّل الرقمي وأداء البنوك(Nguyen-Phuong,, Nguyen-Viet, Nguyen-Phuong, & Van Nguyen, 2023) . .

كما هدفت دراسة (Ali Alqararah، Shehadeh، و Yaseen، 2025) التي كانت بعنوان The role of digital transformation capabilities in improving banking performance in Jordanian commercial banks إلى فحص أثر قدرات التحول الرقمي، والمتمثلة في **التكيّف** التكنولوجي، والتموضع الاستراتيجي، والتموضع التنافسي، على الأداء ، وذلك من خلال عينة مكوّنة من 129 مديرًا مصرفيًا من 16 بنكًا تجاريًا أردنيًا. جُمعت البيانات باستخدام استبانة إلكترونية تضمنت مقياسًا مكوّنًا من 29 فقرة، وفق مقياس ليكرت الخماسي. وأظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين قدرات التحول الرقمي والأداء ، حيث فسّرت هذه القدرات ما نسبته 68٪ من التباين في الأداء. وعلى وجه التحديد، تبيّن أن التكيّف التكنولوجي ($\beta = 0.310$)، والتموضع الاستراتيجي($\beta = 0.260$) ، والتموضع التنافسي ($\beta = 0.360$) جميعها متغيرات تنبؤية ذات دلالة إحصائية للأداء ،كما أظهرت النتائج وجود ارتباطات إيجابية قوية بين جميع متغيرات الدراسة. وتؤكد هذه الدراسة أهمية تبني استراتيجية شاملة للتحول الرقمي في البنوك الأردنية، مع التركيز على الاستثمارات الاستراتيجية في التكنولوجيا، وتحقيق التميّز التنافسي، ومواءمة المبادرات الرقمية مع الأهداف الاستراتيجية للأعمال.

أما دراسة '(JA Porfirio, JA Felício, T Carrilho , 2024) كانت بعنوان Factors affecting digital transformation in banking فهي تحلل هذه الدراسة الآثار المتصوَّرة للتحول الرقمي (DT) في القطاع المصرفي، من خلال تحديد العوامل التي تؤثر بشكل أكبر في الأداء المصرفي وحجم الأعمال. واستنادًا إلى آراء بعض أعضاء مجالس الإدارة وتصورات 50 موظفًا في البنوك، تعتمد الدراسة منهجية النظرية المجذّرة (Grounded Theory) وتُطبّق أسلوب التحليل المقارن النوعي باستخدام المجموعات الضبابية لتحديد العوامل والتكوينات بين العوامل المرتبطة بالموظفين والعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في أثر التحول الرقمي على أداء البنوك البرتغالية.وقد أُجريت الدراسة على المستوى الجزئي، مع إبراز الفهم الشمولي لعملية التحول الرقمي، وتخلص إلى أن المرونة والقدرة الإدارية تمثلان عنصرين أساسيين لتعظيم أثر التحول الرقمي في العمل المصرفي. كما تؤكد النتائج الأهمية الحاسمة لمهارات الموظفين والخبرة الرقمية لأصحاب المصلحة في تجاوز التحديات التي قد تحدّ من إمكانات التحول الرقمي، وتسهم في تحسين سياسات الإدارة والموارد البشرية لمواجهة متطلبات التحول الرقمي في القطاع المصرفي(Porfirio, Felíci, & Carrilho, 2024) .

اما دراسة(Febriansyah،2025) تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على أداء البنوك التجارية الإندونيسية، مع الأخذ في الاعتبار المخاطر المالية باستخدام مؤشر Z-Score كمتغير معدل. بالاعتماد على تحليل بيانات لوحية لـ 21 بنكًا خلال الفترة

2019–2023، أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعزز صافي هامش الفائدة (NIM) بشكل إيجابي وذو دلالة إحصائية، لكنه يصبح غير ذي تأثير مباشر عند مراعاة المخاطر المالية، ما يشير إلى أن ظروف المخاطر قد تحد من الفوائد المثلى للتحول الرقمي. كما أظهر التفاعل بين التحول الرقمي و Z-Scoreتأثيرًا إيجابيًا، مما يدل على أن البنوك ذات الاستقرار المالي الأعلى أكثر قدرة على الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية. تؤكد الدراسة أهمية متانة الوضع المالي وإدارة المخاطر إلى جانب تبني التكنولوجيا لضمان نجاح التحول الرقمي، وتقدم نتائجها رؤى عملية للجهات التنظيمية والممارسين في تصميم استراتيجيات رقمية مستدامة تعزز القدرة التنافسية. (Febriansyah, Ermawati, & Fariyanti, 2025)

أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وأداء البنوك. فقد بيّنت دراسة (DO, Pham, Thalassinos, & Le, 2022) أن التحول الرقمي يسهم في تحسين أداء البنوك التجارية، مع تزايد هذا التأثير في البنوك كبيرة الحجم، مما يدل على أهمية الموارد والإمكانات في تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي. كما توصلت دراسة (Ali Alqararah, Shehadeh, & Yaseen, 2025) إلى وجود تأثير إيجابي لقدرات التحول الرقمي، المتمثلة في التكيّف التكنولوجي والتموضع الاستراتيجي والتنافسي، على الأداء المصرفي، حيث فسّرت هذه القدرات نسبة معتبرة من التباين في الأداء. وتدعم هذه النتائج أيضًا دراسة (Febriansyah, Ermawati, & Fariyanti, 2025)، التي أكدت أن التحول الرقمي يعزز مؤشرات الأداء المالي، خاصة في ظل انخفاض مستويات المخاطر المالية واستقرار الوضع المالي للبنوك.

في المقابل، أظهرت بعض الدراسات نتائج مغايرة، حيث توصلت دراسة(Nguyen-Phuong,, Nguyen-Viet, Nguyen-Phuong, & Van Nguyen, 2023) إلى وجود تأثير سلبي للتحول الرقمي على الأداء المصرفي، خاصة من خلال مؤشري العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بارتفاع تكاليف الاستثمار في التكنولوجيا، وطول فترة استرداد العوائد، فضلًا عن التحديات المرتبطة بتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، خصوصًا في المراحل الأولى من التنفيذ.

من جهة أخرى، لم تركز بعض الدراسات على قياس الأثر المباشر للتحول الرقمي، بل سعت إلى تحليل العوامل التي تحدد نجاحه. وفي هذا السياق، أكدت دراسة (Porfirio, Felíci, & Carrilho, 2024) أن تحقيق الأثر الإيجابي للتحول الرقمي يتطلب توافر مجموعة من المقومات، من أبرزها المرونة التنظيمية، والقدرات الإدارية، إضافة إلى المهارات الرقمية للموظفين. وتبرز هذه النتائج أن التحول الرقمي ليس مجرد تبني للتكنولوجيا، بل هو عملية شاملة تتطلب تكاملًا بين الجوانب التنظيمية والبشرية والتقنية.

بناءً على ما سبق، يتضح أن أثر التحول الرقمي على الأداء المصرفي ليس موحدًا، بل يختلف باختلاف السياق المؤسسي ومستوى جاهزية البنوك، من حيث القدرات الداخلية، والاستقرار المالي، وكفاءة إدارة المخاطر. وعليه، فإن تحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي يتطلب تبني رؤية استراتيجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار مختلف الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية.

2. مفاهيم حول أداء البنوك

يُعدّ أداء البنوك من المفاهيم الأساسية في الدراسات الاقتصادية والمالية، لما له من دور محوري في تقييم كفاءة وفعالية المؤسسات المصرفية في دعم النشاط الاقتصادي وتحقيق الاستقرار المالي. فالبنوك لا تقتصر وظائفها على الوساطة المالية فحسب، بل تمتد لتشمل تقديم خدمات مصرفية متنوعة، إدارة المخاطر، وتحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاقتصادية والاجتماعية. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع البنكي، خاصة مع تطور التكنولوجيا والتحول الرقمي، أصبح قياس أداء البنوك وتحليله ضرورة ملحة لفهم قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وعليه، يُنظر إلى أداء البنوك على أنه مؤشر شامل يعكس مدى كفاءة استخدام الموارد المالية والبشرية والتقنية، وقدرتها على تحسين جودة الخدمات، تعزيز رضا الزبائن، وضمان الاستدامة المالية، مما يجعله معيارًا أساسيًا للحكم على نجاح المؤسسة المصرفية وفاعليتها في أداء وظائفها الاقتصادية.

عرف "عمر علي" تقييم الأداء بأنه مجموعة الدراسات التي ترمي إلى التعرف على مدى قدرة وكفاءة البنك من إدارة نشاطه في مختلف جوانبه المالي والإداري الإنتاجي والتقني والتسويقي والتخطيط وما إلى ذلك خلال فترة زمنية محددة، ومدى مهارته في تحويل المدخلات أو الموارد

إلى مخرجات بالنوعية والكمية والجودة المطلوبة وبيان مدى قدراته في تطوير كفائتة سنة بعد أخرى فضال عن تحسين درجة نجاحه في التقدم والتفوق على المنافسين عن طريق التغلب على الصعوبات التي تعترضه، وخلق الأساليب الأكثر إنتاجا وتطورا في مجال العمل المصرفي. (الدوري،، 2013)

كما يشير أداء البنوك إلى مدى قدرة البنوك على استخدام مواردها المالية والبشرية بشكل فعّال لتحقيق أهدافها، مثل الربحية، الاستقرار المالي، وخدمة العملاء، والمساهمة في النمو الاقتصادي. ويُعد تقييم أداء البنوك جزءًا أساسيًا من فهم كفاءة النظام المصرفي وسلامته (سعيدي و غفصي، 2013)

ومنه تكمن أهمية تقييم الأداء في تحديد نقاط الضعف والقوة في القطاع المصرفي الوطني، وبالتالي تحسين الاستقرار المالي والاقتصادي .

وبالتالي يرتكز أداء البنوك على مجموعة من الأبعاد :

البعد الأول هو **البعد الوظيفي** هو كل ما يرتبط بنشاط عمال البنك فالأداء الوظيفي يتمتع بأهمية عالية حيث أن بقاء واستمرار البنك يتوقف بدرجة كبيرة على أداء موظفيها، يعد أداء العاملين من أهم محددات نتائج البنك، فوضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحفيزه وتطويره ينعكس على إنتاجيته وأدائه وبالتالي على أداء البنك ككل .

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية وهي: المعرفة بمتطلبات الوظيفة، نوعية العمل، كمية العمل المنجزة،

البعد الثاني هو **الأداء المالي** حيث يتمثل في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة وتحقيق معدل مردودية بتكاليف منخفضة اعتمادا على عدد من المؤشرات المالية. (محصول و سراح، 2019)

الأداء التسويقي:يحدد هذا الأداء قدرة البنك على تحقيق أهداف وظيفة التسويق بأكثر كفاءة وفاعلية. من خلال زيادة مبيعاتها، رفع حصتها السوقية، وتحقيق رضا زبائنه.

الأداء التجاري: يصف الأداء التجاري كفاءة وفعالية الوظيفة التجارية والتسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن ، وتعتبر: المردودية ، رقم الأعمال ، عدد الزبائن ، معدل شراء منتجات وخدمات البنك من ابرز مؤشرات الأداء التجاري للبنك . (عمارية، 2025)

قياس أداء البنوك يتم عبر مجموعة من الطرق والأدوات التي تساعد في تقييم كفاءة البنك، ربحية عملياته، جودة أصوله، واستقراره المالي. ي

أما عن طرق قياس الأداء البنكي يمكن تصنيف الطرق القياس إلى ::

المجموعة الأولى تتمثل في **الطرق النوعية** أو نسميها الطرق غير مالية هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين و أسلوب التعامل مع الزبائن و محاولة إرضائهم و نذكر منها ما يلي: سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن. مدى وفاء الزبائن إلى المصرف الذي يتعاملون معه.

استقرار العاملين في المصرف و ارتباطهم به. قناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه و المسؤوليات المسندة لهم

المجموعة الثانية تشمل **الطرف الرقمية** حيث توضح لنا رقميا ماتم تحقيقه نتيجة لممارسة العاملين لوظائفهم في إطار تحقق الأهداف و هي تشمل على ما يلي:

مؤشرات تحقيق الأرباح و الربحية:هي عبارة فهناك جملة من المعايير التي يمكن الاستناد عليها في تقييم ربحية البنك، و نذكر منها معدل العائد إلى الأموال الخاصة.،معدل العائد إلى الأموال المتاحة للتوظيف.معدل العائد إلى إجمالي الأصول.،نسبة الأرباح الموزعة إلى الملاك.

مؤشرات تحقق النمو:إن هذه المجموعة من المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار النمو الحاصل في الأصول التي يمتلكها المصرف و حقوق الملكية خلال فترة زمنية معينة، و من بين هذه المؤشرات ما يلي: معدل نمو الأصول. معدل الرفع، معدل الاحتفاظ بحق الملكية.

مؤشرات قياس الأمان:هناك جملة من المقاييس التي يستعملها المصرف لغرض قياس الأمان و إمكانيته على مواجهة الالتزامات، نعرض أهمها أدناه:قابلية المصرف على رد الودائع، معدل حقوق الملكية للأصول الخطرة، هامش الأمان في مقابلة مخاطر الاستثمار في الأوراق المالية.

مؤشرات قياس السيولة: المؤشرات تهدف إلى قياس مقدار توفر السيولة اللازمة في المصرف التي تضمن مواجهة الالتزامات التي يمكن أن تستحق خلال فترة زمنية معينة.

3. الدراسة الميدانية

3-1 الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة،تم اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة،نظرا لكونها من أبرز أدوات البحث العلمي في هذا المجال. وبالاعتماد على الادبيات النظرية والدراسات السابقة، تم تصميم وتطوير الاستبانة بما يتوافق مع أهداف الدراسة. وقد روعي في إعداد الأداة أن تكون شاملة وتغطي كافة متغيرات وأبعاد المتعلقة بموضوع البحث. وتصميم استبانة وذلك لتحقيق أهداف وأغراض الدراسة كما حرصنا على أن تعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تفادي المصطلحات الغامضة والأسئلة القابلة للتأويل، ومنه تم صياغة عبارات وفقرات تتميز بالوضوح والبساطة.

تم اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات الميدانية، حيث وُجِّه إلى عينة مختارة من موظفي البنك ، بهدف قياس آرائهم وتصوراتهم حول مدى تأثير الرقمنة على الأداء البنكي، من حيث جودة الخدمات، السرعة، الشفافية، ورضا العملاء.

حيث يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين على مستوى ارلعة من البنوك التجارية الجزائرية في ولاية معسكر وبالضبط بنك التنمية المحلية ، بنك الخليج، بنك القرض الشعبي ، وبنك الجزائر الخارجي لمعسكر حيث تم الحصول على 77 استبانة من موظفي هذه البنوك صالحة للدراسة .

حيث جاء الاستبيان ليؤكد على أهمية البحث وارتباطه بواقع العمل، وقد تكون من جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول:يحتوي على مجموع من البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين وتشمل:الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل والمنصب الوظيفي، الخبرة المهنية في الوظيفة الحالية .

- الجزء الثاني: تضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة وتكونت الاستبانة من 35 فقرة موزعة على محورين اساسيين وهي كالتالي:

الرقمنة: ويضم هذا المحور 20 عبارة تقيس مدى تفعيل واستخدام تقنيات الرقمنة داخل البنوك

أداء البنوك:ويضم هذا المحور 15 فقرة تقيس مختلف جوانب أداء البنوك وهي مقسمة إلى :

عبارات تخص الأداء المالي وعبارات تقيس الأداء الوظيفي للبنوك

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في اجابات المبحوثين كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة التقدير	5	4	3	2	1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، باستخدام SPSS، الجزء الثالث، موضوعات مختارة، 538.

واستخدمت المتوسطات الحسابية لنتائج تحليل البيانات لتفسير البيانات:

الجدول رقم (02): يبين مقياس تحديد الأهمية للوسط الحسابي

خيارات الإجابة	الرقم	المتوسط المرجح	درجة الأهمية
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	ضعيفة جدا
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59	ضعيفة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	عالية
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 05	عالية جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي، باستخدام SPSS، الجزء الثالث، موضوعات مختارة، 538.

2.3. عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث:

بعد تفريغ الاستبيانات الواردة والمناسبة للدراسة في برنامج spss، بغية الحصول على النتائج وتحليلها تم إجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لكن أولا التحقّق من صدق وثبات أداة القياس، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha) ، والجدول التالي يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ التي تم الحصول عليها لكل محور من محاور الاستبيان.

الجدول رقم (03): نتائج إختبار ألفاكرونباخ

	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الرقمنة	20	0.878
الأداء في البنك	15	0.887
الاستبيان ككل	30	0.915

المصدر: مخرجات برنامج spss.

يبين لنا الجدول أن معامل كرونباخ لمجموع العبارات الاستبيان (**0.915**) أي أكبر من(**0.6**) أي تقترب كثيرا من (**1**) مما يدل على مصداقية في الإجابات مما يشير إلى وجود علاقة ترابط جيدة بين عبارات الاستبيان وبالتالي يمكن تعميم نتائج الدراسة على جميع مجتمع الدراسة.

1.2.3.عرض وتحليل الخصائص العامة لأفراد العينة

سوف نتطرق إلى البيانات الشخصية التي تتمثل في (الجنس، السن، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية في الوظيفة الحالية).

الجدول رقم (04): خصائص العينة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	50	64.9
	انثى	27	35.1
السن	أقل من 30 سنة	08	10.4
	من 31 إلى 40 سنة	41	53.2
	من 41 إلى 50 سنة	20	26
	أكثر من 51 سنة	08	10.4
المستوى الوظيفي	اداري	47	61
	رئيس مصلحة	13	16.9
	مدير	3	3.9
	اخرى	14	18.2
الخبرة المهنية	اقل من 05 سنوات	17	22.1
	من 05 إلى 10 سنوات	23	29.9
	أكثر من 10 سنة	37	48.1
المستوى التعليمي	ثانوي او اقل	6	7.8
	ليسانس	30	39
	ماستر	38	49.4
	دراسات عليا	3	3.9
البنك	AGB	7	9.1
	BDL	23	29.9
	BEA	25	32.5
	CPA	22	28.6

المصدر : مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن أغلب الموظفين كانوا ذكورا إذ قدر عددهم 50 فردا وهو ما يعادل نسبة 64.9 %، في مقابل إن 27 من أفراد العينة كانوا إناثا بنسبة 35.1 % وهي نسبة معتبرة.

كما نلاحظ أن 53% من المجيبين كانت أعمارهم من 31 إلى 40 سنة، أما من تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة نسبته 26 %، وفي الأخير من تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة و أكثر من 51 سنة جاءت نسبتهم 10.4 %.و 61 % من الموظفين المجيبين يعملون كإداريين، أما من يشغلون مناصب أخرى جاءت نسبتهم 18.2 %، وتليهم كل من وظيفة رئيس مصلحة و مدير على التوالي بنسبة 16.9%، 3.9%. ومن تجاوزت خبرتهم 10 سنوات قدرت ب48.1 % من الموظفين ةهي نسبة كبيرةوتليها من تتراوح خبرتهم بين 05 و 10 سنوات بنسبة 29.9 % ، ونجد من تتراوح خبرتهم أقل من 05 سنوات يشكلون نسبة 22.1 %.

من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن 49.4 % من الموظفين المجيبين متحصلين على شهادة الماستر الاكاديمي، وتليها بنسبة 39 % ممن يحملون شهادة ليسانس، ونجد7.8% من حاملي البكالوريا اما اصحاب دراسات العليا فيشكلون نسبة 3.9 %.

من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن 32.5 % من عينة الدرسة من موظفي بنك BEA ، وتليه نسبة 29.9 % من موظفي بنك BDL ، وتليها 28.6 % من موظفي بنك CPA ، و9.1% من بنك AGB.

2.2.3.:تحليل اتجاهات الأفراد نحو محاور الدراسة:

سنقوم بتحليل ومناقشة اتجاهات الأفراد العينة المدروسة حول محاور الاستبيان لكل محور على حدى واختبار الفرضيات

أولا: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الرقمنة

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرقمنة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	درجة الاهمية
01	يستخدم البنك تكنولوجيا المعلومات الاتصالات بصورة متطورة لمواكبة كل جديد و يعتبرها حلقة وصل بينكم وبين باقي البنوك	3.90	0.710	عالية
02	تطبيق التحول الرقمي يقلل من الوقت المستغرق لتقديم الخدمات مما يحقق رضا الزبائن	4.09	0.566	عالية
03	تطبيق التحول الرقمي يوفر سهولة الوصول للبيانات و المعلومات المحاسبية التي تساعد في إتخاذ القرار	4.15	0.539	عالية
04	يمكن التحول الرقمي من سهولة التحقق من المعلومات المحاسبية الموجودة في القوائم المالية	4.27	0.681	عالية
05	يساعد التحول الرقمي في الحد من ظاهرة التلاعب و الفساد الاداري	4.06	0.817	عالية
06	يمتلك البنك شبكة أنترنت ذات تدفق قوي للتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة البنكية	3.88	1.124	عالية
07	يقوم البنك باعتماد برمجيات مؤمنة على مستوى عالي لحماية بيانات الزبائن وحساباتهم البنكية	4.48	0.681	عالية
08	ساهم التحول الرقمي للمؤسسة البنكية في الزيادة من ربحية البنك.	3.96	0.768	عالية
09	يسمح الموقع الالكتروني البنكي بتحسين فعالية الخدمات المقدمة للزبائن ويساهم في الرفع من جودتها	4.02	0.606	عالية
10	التحول الرقمي يعمل على التخفيض من تكاليف الاتصال و تبادل المعلومات والتقليل من نسبة الاخطاء	4.290	0.586	عالية
11	تسهم الرقمنة في سهولة الاتصال والاستجابة في خدمة العملاء	4,22	0.599	عالية
12	يقوم البنك بوضع خطة لتطوير وإعداد الموظفين ورفع مستوى إلهامهم بعملية التحول الرقمي	3.96	0.850	عالية

13	يعمل البنك باستمرار على توظيف التقنيات في عملية المراقبة لتحسين جودة الخدمات الالكترونية	4.09	0.632	عالية
14	تم تشجيع الموظفين في البنك على تطوير وتنفيذ أفكارهم الخاصة في مجال الرقمنة	3.58	0.894	عالية
15	دعم البنك بشكل كافي تطوير المهارات الرقمية لموظفي	3.75	0.710	عالية
16	يقدم التحول الرقمي أعلى مستوى امان ضد فقدان البيانات	4.18	0.702	**عالية**
17	تعتمد البنوك على الاتصال مع الزبائن باستخدام الوسائل الجديدة كالموقع الالكتروني، و مواقع التواصل الاجتماعي	3.97	0.725	**عالية**
18	يحرص البنك على تحديث أنظمة الاتصالات المتعلقة بالزبون لتسهيل عملية التواصل	4.15	0.689	**عالية**
19	يقوم البنك بنشر إعلاناته المتعلقة بخدماته المصرفية عبر الموقعالالكتروني	4.24	0.710	**عالية**
20	تسهم رقمنة العمليات الداخلية في تحسين انظمة كشف الاحتيال ومكافحة غسل الاموال	4.15	0.708	**عالية**
	التحول الرقمي	**4.16**	**0.599**	**عالية**

المصدر: من مخرجات برنامج spss.

تشير بيانات الجدول وفقا لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الرقمنة إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 4.16 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.599 مما يعني أن إستجابات أفراد العينة متجانسة، كما يتضح من نتائج التحليل أن متوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس هذا البعد جاءت كلها باتجاه موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، والتي تتراوح بين 4.19 و 3.40 بحيث يلاحظ أن العبارة رقم 07 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.48 بينما جاءت العبارات رقم 14، 15، 06، 01 في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره على التوالي 3.58، 3.75 ، 3.88 ، 3.90 ، هذا ما يدل على موافقة أفراد هذه العينة على الرقمنة في البنوك .

ثانيا: تحليل اتجاهات الأفراد نحو محور الأداء في البنوك

يمكن أن نلخص النتائج الخاصة بفقرات هذا المحور في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الأداء في البنوك

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	
	الأداء الوظيفي	**3.91**	**0.735**	عالية
01	يهدف البنك الذي تعمل فيه إلى تحسين أداء عامليه	4.15	0.431	عالية
02	يقوم البنك بتوعية موظفيه باستمرار على تطوير أدائهم بما يساعد على تحقيق أهدافه	4.14	0.555	عالية
03	ينجز العامل عمله في الوقت المحدد	3.93	0.864	عالية
04	يطور العاملين مهاراتهم ويعملون على تنميتها بشكل مستمر	3.89	0.788	عالية
05	يحصل العاملين على الترقيات في حالة الأداء الجيد للعامل	3.51	1.058	ضعيفة
06	يقوم المسؤولين في البنك بقياس وتقييم الأداء بصورة مستمرة	3.87	0.749	عالية
	الأداء المالي	4.06	0.70	عالية
07	يحقق البنك الربحية في ظل الإمكانيات المادية و المالية المتاحة	4.07	0.702	عالية
08	قدرة البنك الذي تعمل فيه على تسديد التزاماته المالية	4.21	0.817	عالية
09	تتم مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب	3.76	0.944	عالية
10	يحتفظ البنك بسجلات وملفات دقيقة يمكن الرجوع اليها بسرعة	4.28	0.685	عالية

11	تحقق المنصات الرقمية للخدمات المصرفية الكفاءة التشغيلية	3.93	0.713	عالية
12	ساهمت الرقمنة في الزيادة من ربحية البنك	4.01	0.638	عالية
13	معلومات التقارير المالية تمتاز بالسهولة والفهم والخلو من التعقيد	4.11	0.584	عالية
14	الية الدفع الالكتروني عبر الموقع سهلة وغير معقدة وتمتاز بدرجة عالية من المرونة	4.11	0.537	عالية
15	التحول الرقمي ساهم في رفع كفاءة الموظفين القائمين بالعمليات المصرفية	4.06	0.656	عالية
	الأداء في البنوك	**4.14**	**0.62**	**عالية**

المصدر: مخرجات برنامج spss.

تشير بيانات الجدول وفقا لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الأداء في البنك إلى أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ 4.14 وبانحراف معياري يقدر بـ 0.62 مما يعني أن إستجابات أفراد العينة متجانسة، كما يتضح من نتائج التحليل أن متوسطات الحسابية للعبارات التي تقيس هذا البعد جاءت كلها باتجاه موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي، والتي تتراوح بين 4.19 و 3.40 بحيث يلاحظ أن العبارة رقم 10 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.28 بينما جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره 3.51، هذا ما يدل على موافقة أفراد هذه العينة على الأداء المالي والوظيفي في البنك.

3.2.3 اختبار الانحدار الخطي البسيط

* **الفرضية الرئيسية:**

– **فرضية العدم**H0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا للرقمنة على الأداء (الوظيفي ،المالي)في البنوك

– **الفرضية البديلة** H1: يوجد تأثير دال إحصائيا للرقمنة على الأداء(الوظيفي ،مالي) في البنوك

لتحقق من الفرضية تم تقدير نموذج خطي بسيط يدرس اثر التحول الرقمي على الأداء المالي والوظيفي للبنوك التجارية (04 بنوك المدروسة) ونتائج تقدير النموذج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (05):نتائج تقدير نموذج الخطي البسيط

	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	. T	Sig
Modèle	**B**	**Ecart standard**	**Bêta**		
(Constante)	2.102	0.403		5.222	0.00
الرقمنة	0.486	0.1	0.490	4.874	0.00

المصدر: مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول أن قيمة SIG ل لثابت تساوي 0.000 وهي أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يعني أن الثابت معنوي وهذا يفسر على في حالة انعدام الرقمنة في البنوك يبقى يوجد أداء وظيفي ومالي لهذه البنوك وهذا ماكانت عليه سابقا البنوك كانت تعمل بالطريقة التقليدية دون أي وسائل تكنولوجيا أو مظاهر تحول رقمي .

كما بين النموذج إن sig معامل الانحدار (معامل الرقمنة) اقل من 0.05 وهذا يعني معنوية هذا المعامل ،كما انه يساوي 0.486 وهذا يفسر أن الرقمنة تؤثر بطريقة أجابية على الأداء المالي والوظيفي ،فكلما زاد التحول الرقمي و رقمنة البنوك زاد وتحسن أداء البنوك.

ولدينا الجدول التالي يوضح أكثر معنوية النموذج والعلاقة بين الرقمنة والاداء .

الجدول رقم (06):معنوية النموذج

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Sig. Variation de F
1	0.49	0.241	0.230	0.563	0.241	0.00

المصدر: مخرجات برنامج spss.

من الجدول يتضح إن sig قيمة 0.000 وهي اصغر من 0.05 النموذج ككل معنوي ومنه صالح للدراسة ويمكن الاعتماد عليه إحصائيا في تحليل النتائج العلاقة بين الرقمنة والأداء في البنوك.

كما يبين الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.23 ما يعني أن ما نسبته 23 % من مظاهر التحول الرقمي و الرقمنة تؤثر على الأداء في البنوك وباقي النسبة تعود إلى تأثير عوامل أخرى.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد اثر ونقبل الفرضية البديلة التي تقول انه يوجد تأثير دال إحصائيا للرقمنة على أداء البنوك الأداء المالي و الوظيفي .

الخاتمة:

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي والمالي للبنوك التجارية، وذلك من خلال إبراز الدور الذي أصبحت تلعبه التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين كفاءة العمل المصرفي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للزبائن، إضافة إلى انعكاساتها على المؤشرات المالية داخل البنوك. وقد تم اعتماد دراسة ميدانية على مستوى أربعة بنوك تجارية بولاية معسكر (الجزائر)، وهي: بنك التنمية المحلية(BDL) ، وبنك القرض الشعبي الجزائري(CPA) ، وبنك الخليج الجزائري(AGB) ، والبنك الخارجي الجزائري.(BEA)

وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث وُزّع على عينة من موظفي هذه البنوك بهدف استقصاء آرائهم حول مستوى تبني التحول الرقمي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي من حيث الإنتاجية، سرعة إنجاز المهام، وتطوير المهارات، وعلى الأداء المالي من حيث تقليل التكاليف، تحسين العائدات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. كما سعت الدراسة إلى تحليل الفروقات في وجهات نظر الموظفين تبعاً لاختلاف البنوك محل الدراسة، بما يسمح بتقديم صورة أشمل عن واقع التحول الرقمي في القطاع البنكي على المستوى المحلي.

نتائج الدراسة:

أسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع تبني التحول الرقمي في البنوك الجزائرية وانعكاساته على أدائها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- أظهرت نتائج التحليل وجود توجه واضح نحو تبني الرقمنة داخل البنوك محل الدراسة، حيث أكد أغلب الموظفين وجود تحول رقمي فعلي في بيئة عملهم، غير أن درجة هذا التبني تختلف من بنك إلى آخر تبعًا لمستوى الجاهزية التقنية وتوفر الموارد البشرية المؤهلة .
- بيّنت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء البنكي، سواء من حيث جودة الخدمات المقدمة، أو سرعة إنجاز المعاملات، أو مستوى رضا الزبائن، مع ملاحظة تباين قوة هذه العلاقة بين البنوك .
- رغم الأثر الإيجابي للتحول الرقمي، إلا أن فعاليته تبقى محدودة بعدة معيقات، من أبرزها ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، إضافة إلى محدودية الثقافة الرقمية لدى بعض الموظفين والعملاء .
- تشير النتائج إجمالًا إلى أن التحول الرقمي في البنوك الجزائرية لا يزال في مراحله الأولى، الأمر الذي يستدعي مزيدًا من الجهود لتعزيز جاهزية هذا القطاع ومواكبة متطلبات البيئة الرقمية الحديثة

توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج المتوصل إليها، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز فعالية التحول الرقمي وتحسين الأداء البنكي، تتمثل فيما يلي:

- تعزيز البنية التحتية التكنولوجية: ضرورة الاستثمار في تحديث نظم المعلومات وشبكات الاتصال داخل البنوك الجزائرية لضمان سلاسة تطبيق الرقمنة وتحسين جودة الخدمات المصرفية .
- تكوين وتأهيل الموارد البشرية: تنظيم دورات تكوينية مستمرة لموظفي البنوك حول التقنيات الرقمية الحديثة وامن المعلومات مع التركيز على تطوير الكفاءات الرقمية والقدرة على التكيف مع التحولات التكنولوجية .
- تطوير أنظمة تحفيزية مبنية على الأداء: إعادة النظر في نظم الترقية والتعويضات لجعلها أكثر ارتباطا بالأداء الفعلي مما يحفز الموظفين على التفاعل الايجابي مع التحول الرقمي
- تحسين تجربة الزبائن مع الرقمنة: العمل على تبسيط واجهات التطبيقات المصرفية وتوفير خدمات الكترونية أكثر تفاعلية لتسهيل المعاملات عن بعد وجذب شرائح جديدة من الزبائن.

- توحيد الرؤية الرقمية داخل القطاع البنكي: تبني إستراتيجية رقمية وطنية موحدة موجهة للقطاع البنكي بمرافقة من البنك المركزي لتنظيم وتنسيق التحول الرقمي بين البنوك العمومية والخاصة .

الإحالات والمراجع:

4. D Schallmo ،C Williams و ،L Boardman .(2017) .Digital transformation of business models — best practice, enablers, and roadmap . .International Journal of Innovation Management.
5. D Tang .(2021) .WHAT IS DIGITAL TRANSFORMATION ?EDPACS" The EDP Audit, Control, and Security Newsletter. "
6. E Ali Alqararah ،M Shehadeh و ،H Yaseen .(2025) .The role of digital transformation capabilities in improving banking performance in Jordanian commercial banks .Journal of Risk and Financial Management.
7. E Alqararah و ،W , W Daud .(2021) .Alqararah, E .An empirical study of the effect of IT-enabled organizational intangibles on competitive advantage and performance .Alqararah, E. A & ,.Daud, W. M. N. B. W. (2021). An empirical study of the effect of IT-enabled organizational intangibles on comp International Journal of Information Technology and Language Studies.61-52 ،
8. H Zhai ،M Yang و ،K Chan .(2022) .Zhai, H., Yang, M Does digital transformation enhance a firm's performance? Evidence from China . .Technology in Society.
9. J Kriebel و ،J Debener .(2019) .The Effect of digital transformation on bank performance .SSRN Electronic Journa.
10. J Porfirio ،J Felíci و ،T Carrilho .(2024) .Factors affecting digital transformation in banking .Journal of Business Research.
11. J Qi Dong ،N Fabian و ،M Haenlein .(2021) .Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fab Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda .Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N & ,.Haenlein, M. (2021). Digi Journal of Business Research.
12. M Fitzgerald ،N Kruschwitz ،D Bonnet و ،M Welch .(2014) .Embracing digital technology: A new strategic imperative .MIT Sloan Management Review.
13. Nguyen-Phuong, A & ,.Van Nguyen, D ،.H Nguyen-Viet ،A Nguyen-Phuong و ،D Van Nguyen .(2023) . Nguyen-Thi-Huong, L., Nguyen-Viet, H., Nguyen-P How does digital transformation impact bank performance ?Nguyen-Thi-Huong, L., Nguyen-Viet, H., Nguyen-Phuong, A & ,.Van Nguyen, D. (2023). How does digital transformation imp Cogent Economics& amp; Finance.
14. p Verhoef ،T Broekhuizen ،Y Bart ،A Bhattacharya ،J Dong و ،N Fabian .(2021) .Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, JDigital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda .Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N & ,. Haenlein, M. (2021)Journal of business research.
15. Simcoe .(2012) .Standard Setting Committees: Consensus Governance for Shared Technology Platforms . AMERICAN ECONOMIC REVIEW.
16. T DO ،H Pham ،E Thalassinos و ،H Le .(2022) .The impact of digital transformation on performance: Evidence from Vietnamese commercial banks .Journal of risk and financial management.
17. T Laukkanen ،S Sinkkonen و ،P Laukkanen .(2016) .Laukkanen, T., Sinkk User resistance to mobile banking in Finland: A theoretical framework and empirical evidence . .Journal of Electronic Commerce Research-1 ، .22
18. W Febriansyah ،W Ermawati و ،A Fariyanti .(2025) .Febriansyah, W., Ermawati, W. J., Fariyan Digital Transformation and Bank Performance: The Moderating Role of Risk in Indonesian Commercial Banks . Febriansyah, W., Ermawati, W. J., Fariyanti, A & ,.Syukur, M. (2025). Digital Transformation and Bank Performance: The Mo Riset Akuntansi dan Keuangan Indonesia.

19. أحمد أحمد فرج. (2009). الرقمنة داخل مؤسسات المعلومات أم خارجها؟ د ا رسة في الإشكاليات ومعايير. دراسة المعلومات .

20. صادقي فوزية. (2023). واقع الرقمنة في القطاع العمومي الجزائري ورهانات تحسين الخدمات. المكتب العربي للمعارف.

21. عمر علي كامل الدوري،. (2013). تقييم أألداء المصرفي اطار مفاهيمي وتطبيقي،. بغداد: دار الدكتور للعلوم.

22. مُحَمَّد أحمد الغبيري،، و عبد الرحمان حسن حسن. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية– دراسة تحليلية–،. مجلة العلوم الإدارية والمالية، .

23. مكي عمارية. (2025). دور التكنولوجيا المالية في تحسين اداء بنك التنمية المحلية وكالة مستغانم. ، مجلة الاستراتيجية والتنمية .
24. ن الشمري، و ع العبداللات. (2008). الصيرفة الالكترونية: الأدوات والتطبيقات ومعيقات التوسع. عمان: دار وائل للنشر.
25. نبيلة قرزيز، محمد زيدان، و أحمد القطان. (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA . مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا .
26. نعمان محصول، و موضو سراح. (2019). تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية، دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال فترة 2013-2018 123. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة123 .
27. نور الدين قريني. (2022). دور التحول الرقمي في التخفيف من تداعيات جائحة كوفيد 54 وتحقيق الإنعاش الاقتصادي المنشود-د ا رسة حالة الجزائر. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية .
28. يحي سعيدي، و توفيق غفصي. (2013). تقييم اداء البنوك التجارية الجزائرية باستحدام النسب المالية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية .