JWPU
Journal of Al-Wataniya Private University
ISSN: 3105-2150

Volume (3) Number (2)
Available at: https://wpu.edu.sy/wpuj/index.php/wpuh/en

The Impact of Digital Transformation in Job Performance Efficiency (A Field Study of Private Banks Operating in Hama Governorate)

Dr. Sanaa Al showa [1,*], Mohammed Alsulaiman [2]

ABSTRACT

This research aimed to determine the impact of digital transformation in job performance efficiency in a group of private banks operating in Hama Governorate, Syria. To achieve this, the researchers relied on the descriptive-analytical approach as a general research methodology. A questionnaire was designed and distributed to a purposive sample of employees in various departments at five private banks in Hama Governorate (Arab Bank, National Islamic Bank, Sham Bank, Al-Baraka Bank, and Al-Shahba Bank). The researchers used SPSS to conduct statistical descriptions and test the research hypotheses. The questionnaire was further strengthened by personal interviews.

The research found a statistically significant effect between the dimensions of digital transformation (legislation and policies, technological infrastructure, and human resources) and job performance efficiency in the private banks operating in Hama Governorate, the subject of the study .The research also recommended a set of recommendations focusing on developing the technological infrastructure within the banks under study by increasing information technology investments, updating hardware and software, and supporting artificial intelligence technologies**.**

KEYWORDS: Digital Transformation, Efficiency, Job Performance.

Submitted on July 1, 2025; Revised on July 22, 2025; Accepted on August 3, 2025.
© 2025 Al-Wataniya Private University. This work is licensed under the Creative Commons Attribution–NonCommercial–NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0) license.

1 Faculty of Administrative and Financial Sciences, Al-Wataniya Private University, Hama, Syria.

* Corresponding author. E-mail address: sanaa-alshowa@wpu.edu.sy

أثر التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي
(دراسة ميدانية على البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه)

د. سناء الشوا، محمد السليمان

الملخص

هدف هذا البحث إلى تحديد أثر التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في مجموعة من البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماة سورية.

واعتمدَ الباحثان في سبيل ذلك على المنهج الوصفي كمنهج عام للبحث، حيثُ تمّ تصميم استبيان وتوزيعه على عينة قصدية من العاملين في الأقسام المختلفة في خمسة بنوك ومصارف خاصة في محافظة حماه هي (البنك العربي، البنك الوطني الإسلامي، الشام، الشهبا، البركة)، واستخدمَ الباحثان البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار 25 في إجراء التوصيف الإحصائي واختبار فرضيات البحث، كما تمّ تعزيز الاستبيان بالمقابلة الشخصية.

وتوصل البحث إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي المتمثلة بـ (التشريعات والسياسات، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية) وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه محل الدراسة.

كما أوصى البحث بمجموعة من التوصيات التي تركز على تطوير البنية التحتية التكنولوجية داخل البنوك محل الدراسة عبر زيادة استثمارات تكنولوجيا المعلومات، وتحديث الأجهزة والبرامج، ودعم تقنيات الذكاء الاصطناعي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الكفاءة، الأداء الوظيفي.

1. مقدمة

يُعدّ القطاع المصرفي من أهم القطاعات في الاقتصاد، ويعرف بدرجة منافسة شديدة وتغيرات كبيرة، كما أنه من أكثر القطاعات تأثراً بالتكنولوجيا خاصة في ظل الثورة الرقمية واشتداد المنافسة على المستويين المحلي والعالمي، وهذا دفع البنوك والمؤسسات المالية إلى ضرورة مواكبة مختلف التطورات، وذلك من خلال تقديم منتجات جديدة ومبتكرة، حيث أصبحت هذه الأخيرة ضرورة قصوى لمواجهة المنافسة المباشرة وغير المباشرة من جهة ولتحديث أنظمتها وخدماتها من جهة أخرى.

من هنا فإن التحول الرقمي للعمليات المصرفية ضرورة قصوى وواجبة على البنوك حيث يعكس التحول من النظام التقليدي إلى النظام الإلكتروني، وهذا بتوفير مختلف المتطلبات المادية والبشرية، بهدف تحسين أداء البنوك بالشكل الذي يمكنها من تقديم منتجات مالية رقمية تتوافق مع مختلف متطلبات الأسواق العالمية والتطورات التكنولوجية الحاصلة، خاصة في ظل الانفتاح العالمي وزيادة حجم المنافسة، ولهذا جاء هذا البحث ليدرس أثر التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي للبنوك العاملة في محافظة حماة.

2. مصطلحات الدراسة

التحول الرقمي: يشمل التحول الرقمي سلسلة من الأنشطة الهادفة إلى خلق القيمة، مدفوعة بالابتكار التكنولوجي، داخل المنظمة ويعتمد على التعاون المفتوح والاستخدام الفعال لموارد البيانات لإعادة بناء عمليات ونماذج الأعمال بهدف تحسين تجربة العميل (F. Harahsheh and H. N. Al-Oraimi, 2024, P 602)

كفاءة الأداء الوظيفي: أداة للتعرف على الوضع الوظيفي القائم في المؤسسة ككل ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة، وهو المقياس المحدد لنجاح المؤسسات من عدمه، وجزء من الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرار (Y. Wang and L. Sun, 2025).

3. الدراسات السابقة

1.3. الدراسات العربية

1.1.3. دراسة (M. N. Jafo and T. I. Al-Ahmadi Al-Harbi, 2025) بعنوان: "The Impact of Digital Transformation on Employee Performance: A Field Study on Administrative Employees in the Ministry of Justice in Jeddah Province, Saudi Arabia"

تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما تأثير التحول الرقمي بأبعاده (العمليات، الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، نشر ثقافة التحول الرقمي) على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة؟ وهدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير التحول الرقمي بأبعاده على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة. والتعرف على مستوى البنية التحتية لتقنيات المعلومات على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة.

وباستخدام المنهج الوصفي خلصت الدراسة لوجود تأثير للتحول الرقمي بأبعاده على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة، وأن البعد الأكثر تأثيراً هو نشر ثقافة التحول الرقمي، يليه العمليات، ثم الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، وأخيراً القدرات الرقمية للموظفين.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا بالمتغير المستقل (التحول الرقمي)، وتختلف معها بالمتغير التابع، حيث اعتمدت هذه الدراسة أداء الموظفين، بينما اعتمدت دراستنا كفاءة الأداء الوظيفي، وتختلف الدراستان أيضاً في بيئة التطبيق، حيث طبقت هذه الدراسة بوزارة العدل بمحافظة جدة السعودية، بينما طبقت دراستنا في البنوك الخاصة العاملة في حماه.

2.1.3. دراسة (W. M. Abdul-Hafiz, 2024) بعنوان:

"The Impact of Digital Transformation on the Efficiency of the State's Administrative System and Sustainable Development: An Applied Study on those who Moved to Administrative Capital"

مشكلة الدراسة تمثلت بالتساؤلات الآتية: ما مدى تأثير التحوّل الرقمي على أداء الموظفين بالجهاز الإداري، عبء العمل للموظفين؟ وهل تطبيق تقنيات التحوّل الرقمي في المنظمات يزيد من كفاءة الأداء؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفاهيم وأهمية التحوّل الرقمي، وتسليط الضوء على متطلبات التحوّل الرقمي من أجل تعزيزها وتوفيرها، وعرض أهم المكاسب والفوائد الناتجة عن تعزيز التحوّل الرقمي في المؤسسات.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وتم تصميم استبانة وزعت على عينة بلغ عددها 400 مفردة، وكان من أبرز النتائج التي توصلت الدراسة لها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة الجهاز الإداري للدولة.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا بالمتغير المستقل (التحول الرقمي)، وتختلف معها بالمتغير التابع، حيث اعتمدت هذه الدراسة كفاءة الجهاز الإداري، بينما اعتمدت دراستنا كفاءة الأداء الوظيفي، وتختلف الدراستان أيضاً في بيئة التطبيق، حيث طبقت هذه الدراسة على المنتقلين للعاصمة الإدارية، بينما طبقت دراستنا في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

2.3. الدراسات الأجنبية

1.2.3. دراسة (Y. ZHANG, 2025) بعنوان:

"A study of the digital transformation and efficiency improvement path of university administration"

تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤلين الآتيين: ما هي أهمية الوضع الحالي والتحديات الأساسية للتحول الرقمي من منظور إدارة الكلية والجامعة؟ وهل ستحقق نهج فعال لتعزيز التحول الرقمي وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية في مؤسسات التعليم العالي؟ هدفت الدراسة إلى تحديد المسار الفعال للتحول الرقمي وتحسين الكفاءة لإدارة الكليات والجامعات، وتحديد اهداف ومسارات وأساليب التحول الرقمي بوضوح وضمان الفعالية المنهجية للخطط طويلة الأجل.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وخلصت إلى ضرورة المساعدة على دعم تبادل المعلومات بكفاءة وتكامل الموارد، تحسين آلية إدارة البيانات في الكليات والجامعات، الإضافة إلى ضرورة حوكمة البيانات في الكليات والجامعات لضمان سلامة ودقة البيانات وتوفير دعم موثوق لاتخاذ القرارات العلمية.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) وتختلف بالمتغير التابع حيث اعتمدت هذه الدراسة تحسين الكفاءة في الإدارة، بينما اعتمدت دراستنا (كفاءة الأداء الوظيفي)، وتختلف عنها ببيئة التطبيق حيث طبقت هذه الدراسة في إدارة الجامعة، بينما طبقت دراستنا في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

2.2.3. دراسة (Y. WANG AND L. SUN, 2025) بعنوان:

"The Impact of Digital Transformation on Firm Performance - An Empirical Study Based on Business Administration Perspective"

تمثلت مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هو تأثير نقاط التحول الرقمي على أداء الشركات من منظور إدارة الأعمال؟ وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير نقاط التحول الرقمي على أداء الشركة باستخدام القدرة التشغيلية كدور وسيط، بالإضافة لتحديد تأثير الكفاءة الإدارية كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وأداء الشركة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واختارت عينة من الشركات المدرجة في البورصة للفترة من عام 2011 لغاية عام 2023، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير موجب للتحول الرقمي على أداء الشركة، وأنه لكل وحدة زيادة في درجة التحول الرقمي سيرتفع أداء الشركة بمقدار 0.293، وأن الشركات بحاجة إلى إدخال شكل من أشكال الهيكل التنظيمي يتكيف مع العصر الرقمي للحفاظ على التشغيل الفعال للشركة.

تتفق هذه الدراسة مع دراستنا بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) وتختلف بالمتغير التابع حيث أخذت هذه الدراسة أداء المؤسسة ككل كمتغير تابع، واعتمدت الكفاءة الإدارية كمتغير وسيط بينما اعتمدت دراستنا كفاءة الأداء الوظيفي كمتغير تابع دون الاعتماد على متغير وسيط، وتختلف الدراستان أيضاً ببيئة التطبيق حيث طبقت هذه الدراسة في الشركات المدرجة في البورصة على اختلاف طبيعة عملها (إنتاجي، مالي)، بينما طبقت دراستنا في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

4. مشكلة البحث

تتسارع البنوك في إدخال كل ما هو جديد على مستوى التكنولوجية المالية، لتقديم أحدث الخدمات المصرفية الرقمية التي تمكن العميل من إنجاز معاملاته البنكية، وبناءً عليه قام الباحثان بإجراء دراسة استطلاعية شملت عدد من المصارف الخاصة العاملة في محافظة حماه (بنك بيمو السعودي الفرنسي، البنك العربي، بنك البركة، بنك الشام، ...) بالاعتماد على أسلوب المقابلة الشخصية، وركزت المقابلات على أسئلة حول التحول الرقمي ودوه في تنمية وكفاءة الموظفين، وعبء العمل وبالتالي تطوير كفاءة الأداء الإداري، وبناءً على المظاهر التي شاهدها الباحثان يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي: ما هو أثر التحول الرقمي في كفاءة الأداء الإداري في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه؟ يتفرع عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1-ما هو أثر التشريعات والسياسات كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه؟

2-ما هو أثر البنية التحتية التكنولوجية كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه؟

3-ما هو أثر الكفاءات البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه؟

5. أهداف البحث

هدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1-تحديد أثر التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

2-تحديد أثر التشريعات والسياسات كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

3-تحديد أثر البنية التحتية التكنولوجية كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

4-تحديد أثر الكفاءات البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

6. أهمية البحث

- **الأهمية النظرية**

يستمد هذ البحث أهميته النظرية من قلة الأبحاث العربية التي تناولت موضوع العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الوظيفي على حد علم الباحثان، كما أنها تفتح مجالات عديدة للبحث، وتوجه أنظار الباحثين المهتمين إلى نقاط بحثية لم تدرس بعد، وممكن أن تشكل إطاراً نظرياً يزود المكتبة العربية ببحث عن تأثيرات أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي.

- **الأهمية العملية**

البحث تمّ في بيئة مناسبة جداً للتحول الرقمي تتمثل في البنوك الخاصة، لما لهذه البنوك من دور اجتماعي واقتصادي في المجتمع، كما أن التحول الرقمي يسهل العمليات المصرفية ويختصر الوقت والجهد، كما أن توصيات هذ البحث قد تسهم في مساعدة المسؤولين والمخططين وأصحاب القرار في البنوك في تطبيق برامج تسعى لتعزيز استخدام أدوات التحول الرقمي بالشكل الذي يُحسن من كفاءة الأداء الوظيفي ويطورها بالشكل الأنسب.

7. فرضيات البحث

تركز البحث على الفرضيات الآتية:

1-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

2-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشريعات والسياسات كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

3-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

4-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة في محافظة حماه.

8. الدراسة النظرية

1.8. مفهوم التحول الرقمي

يشير مفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي بشكل عام، إلى البنوك التي تستفيد من التقنيات الرقمية في بناء نماذج أعمال مصرفية رقمية جديدة، وتحسين تجربة العملاء والموظفين، وأتمتة العمليات التشغيلية، وابتكار الخدمات المصرفية الرقمية بهدف تلبية احتياجات العملاء. ورفع الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء المالي وغير المالي والمساهمة في تحقيق الشمول المالي (A. A. Khamis, 2023, P 501).

ويرى (H. M. S. Ahmed, 2023, P 712) التحول الرقمي في القطاع المصرفي بأنه عملية تطوير تقني وتنظيمي وثقافي معقدة تقوم بها البنوك لتلبية احتياجات عملائها المتغيرة والتكييف مع متطلبات موظفيها عبر الاستفادة من القدرات الرقمية لبناء نماذج أعمال مصرفية وابتكار خدمات مصرفية جديدة وتحسن تجارب المستخدم ورقمنة العمليات التشغيلية بهدف تحسين الأداء المالي وتخفيض المخاطر المصرفية ودعم الميزة التنافسية، وبالتالي خلق القيمة للبنك.

حسب (Y. Zhang, 2025]) هو طريقة لإعادة بناء نماذج الأعمال وفقاً لاحتياجات العملاء باستخدام التقنيات الرقمية الجديدة.

ويُعد التحول الرقمي عملية استراتيجية تتعهد بها المؤسسات لدمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب عملياتها، مما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في كيفية عملها وتقديم القيمة وينطوي هذا التحول على الاستفادة من تحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية لدفع الابتكار وتخصيص تجارب العملاء وتعزيز الكفاءة التشغيلية (K. A. Muheisen , 2024, P 234).

2.8. أهمية التحول الرقمي

إن للتحول الرقمي أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات وموظفيها، وفي تقديم الخدمات بطريقة ميسرة وسهلة وفعالة، دون الحاجة إلى قضاء الساعات في انتظار انتهاء الإجراءات، حيث حدد (M. N. Jafo and T. I. Al-Ahmadi Al-Harbi, 2025, P 485) مع (O. K. S. Alzahrani and O. A. Mujallid , 2024, P 172) بعض النقاط التي تبين أهمية التحول الرقمي:

1-توفير الوقت والجهد والتكلفة على المؤسسات والعملاء.

2-تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها بالتالي الارتقاء بجودتها.

3-مساعدة المنظمات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع من خلال الوصول إلى الأسواق العالمية وبالتالي الوصول إلى شرائح أكبر من العملاء.

4–توفر كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي القرار في المؤسسات على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها، إضافة إلى أن تحليل هذه البيانات يسهل اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف.

5–خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، والتي ستؤدي إلى حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه الخدمات المقدمة.

6–تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للعملاء.

ووفق (W. M. Abdul-Hafiz, 2024, P 775) يعد التحول الرقمي أمراً حيوياً في عالمنا الحديث، فهو يمثل تغيراً جذرياً في كيفية التفاعل مع العالم سواء الداخلي أو الخارجي، ويشمل العديد من الفرص والميزات التي تحسن الحياة والأعمال، وتتمثل أهمية التحول الرقمي في زيادة الإنتاجية وتحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف.

3.8. أبعاد التحول الرقمي

يتطلب التحول الرقمي مجموعة من الأبعاد منها:

1) **الكفاءات البشرية:** تعد الموارد البشرية الأساس في التحول الرقمي، وتتطلب عملية التحول الرقمي التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات، ووجود كوادر بشرية مؤهلة ومدربة وعلى مستوى من الابداع قادرة على التعامل مع الوسائل الإلكترونية، وإجراء صيانة لها. وتطوير عملها، والرقابة عليها، وكشف الأخطاء التي قد تحدث فيها (Albatrani and Elgazzar, 2023, P 449).
2) **البيانات الضخمة:** وأدوات التحليل الخاصة بها عرفت المنظمة الدولية للمعايير البيانات الضخمة بأنها مجموعة أو مجموعات من البيانات التي لها خصائص فريدة مثل (لحجم، السرعة، التنوع، التباين، المصداقية)، وتمثل مجموعة من البيانات التي هي بحجم يفوق قدرة معالجتها باستخدام أدوات قواعد البيانات التقليدية وتتميز هذه البيانات بمستويات إنتاجها وتداولها الكبير في وقت قصير وسريع وتمتاز بقدرتها الفائقة على تلبية رغبات أصحاب المصالح والقدرة على صنع القرار (A. M. G. Ahmed, 2024).
3) **البنية التحتية التكنولوجية:** وهي الأدوات والموارد التقنية التي تحتوي على قاعدة معلومات، وهو توافر الأدوات التقنية التي تساعد على التحول الرقمي، وتشمل الأجهزة والتطبيقات والأنظمة المتصلة بالإنترنت مثل (أجهزة حواسيب أجهزة صراف آلي، تطبيقات الكترونية عبر الحاسوب والهاتف المحمول) (Almanakhli, 2024).
4) **الذكاء الصناعي:** يعني بصفة عامة الذكاء الذي يصنعه أو يصطنعه الأنسان في الآلة أو الحاسوب، أي الذكاء الذي يصدر عن الإنسان في الأصل ثم يمنحه لآلة أو لحاسوب، وبالتالي

فإن الذكاء الاصطناعي هو علم يعرف على أساس هدفه وهو جعل الآلات تعمل أشياء تحتاج لذكاء (V. K. Altun, 2023).

5) **التوقيع إلكتروني:** إن التوقيع الرقمي كتوقيع المكتوب أي يستخدم للمصادقة على صحة مضمون الملف الموقع عليه والذي يسمى عادة الرسالة. يمكن ان تكون هذه الرسالة على شكل بريد إلكتروني أو عقد معين أو حتى رسالة معقدة مرسلة ببروتوكول معين (X. Wang and Y. Yan, 2024).

6) **الأمن السيبراني:** هو مجموعة التقنيات والعمليات والممارسات المصممة لحماية الشبكات والأجهزة والبرامج والبيانات من الهجوم أو السرقة أو التلف أو التعديل أو الوصول غير المصرح به. ويشار إليه أيضاً باسم أمن تكنولوجيا المعلومات (Aldoubi, 2023).

7) **الحوسبة السحابية:** هي نقل عملية المعالجة من جهاز المستخدم إلى أجهزة خادمة عبر الإنترنت وحفظ ملفات المستخدم هناك ليستطيع الوصول إليها من أي مكان وأي جهاز، ولتصبح البرامج مجرد خدمات وكمبيوتر المستخدم مجرد واجهة أو نافذة رقمية، وغالباً ما تستخدم الأجهزة الخادمة تقنيات الأوساط الافتراضية للسماح لعدة مستخدمين باستخدام الخدمة ذاتها (O. K. S. Alzahrani and O. A. Mujallid, 2024).

8) **العمليات:** وهي الممارسات الرقمية المتصلة والهادفة لإنتاج خدمة مميزة للعملاء.

9) **الابتكار:** ويعني القدرة على التفكير خارج الصندوق بشكل إبداعي وأصيل، أي تبني الموظف الحلول ابتكارية للمشكلات كبديل عن الحلول التقليدية والمألوفة في البنوك والمصارف (A. M. I. Bakri, 2022).

10) **نشر ثقافية التحول الرقمي:** بمعنى نشر ثقافة التحول الرقمي في المؤسسات المختلفة حكومية أو غير حكومية عن طريق سن تشريعات وسياسات تحفز القدرة على إحداث تغييرات شاملة في المؤسسة نحو الرقمنة، من حيث رفع القدرات وتنمية الموارد، ودعم موظفي وعملاء البنوك (S. I. Al-Ayed, 2024).

4.8. مفهوم الأداء الوظيفي

يعرف الأداء على أنه الفعل الممارس أو الفعل المبذول أو النشاط المنجز، ويعرف قاموس الخدمة الاجتماعية الأداء الإداري على أنه إنتاجية وفاعلية وكفاءة ونوعية الخدمة التي يقدمها الموظفين بتسلسلهم الإداري للقيام بمتطلبات وظيفتهم (Balqis, Ngaliman, and B. Satriawan, 2022).

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم للقيام بأعمالهم الحالية وأيضاً للحكم على

إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى (A. Z. M. Othman, 2022, P 121).

كما يعرف بأنه العمل الذي يؤديه الموظف بما يسهم في تحقيق الأهداف من خلال تفهمه لدوره وإتقانه واتباعه للتعليمات التي تصل إليه من الإدارة وسلوكه مع زملائه ورؤساءه وتطوره المهني (M. S. Bakry , 2024).

أما كفاءة الأداء: فهي إتقان العمل بصورة عالية وذات جودة مرتفعة مع الحرص على التحديث بالإمكانيات المتوفرة من المنظمة والتصدي للصعوبات والتحديات التي تقف في طريق التقدم والوصول إلى الأهداف (Alsawat and Alharbi, 2022, P 661).

5.8. أبعاد الأداء الوظيفي

سنشرح ثلاث أبعاد أساسية للأداء الوظيفي (O. Fettahlioğlu and H. Amirli, 2024):

أولاً أداء المهام:

يشير أداء المهام في البنوك إلى سلوكيات الموظفين الإداريين التي تنتج أو تشارك بشكل مباشر في تحويل موارد البنك إلى الخدمات المصرفية، وينقسم الى ثلاثة أنواع هم (Alsiyabi, 2022):

أداء المهام الروتينية التي تتضمن استجابات الموظف لمطالب المهام العروفة جيداً والتي تحدث بطريقة طبيعية أو روتينية أو يمكن التنبؤ بها.

أداء المهام التكيفية والتي تتضمن استجابات الموظف لمطالب المهام التي تكون جديدة أو غير عادية أو على الأقل غير متوقعة (H. Hamdan, 2023).

أداء المهام الإبداعية والتي يقصد بها الطريقة التي يطور بها الموظف أفكاراً أو ابتكارات جديدة ومفيدة للعمل.

ثانياً: الأداء السياقي:

يشير الأداء السياقي أو ما يسمى أحياناً بسلوكيات المواطنة التنظيمية إلى السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية وكذلك الجوانب الاجتماعية والنفسية التي يظهرها العمال عند تطوير وظائفهم وينطوي هذا البعد على مجموعة من السلوكيات منها (B. Daoud and M. El Mahdi, 2022):

الحماس المستمر في بذل الجهود الإضافية لإكمال إحدى المهام بنجاح كالالتزام بالوقت، ندرة الغياب، بذل جهود إضافية في الوظيفة (H. M. Kousayri, 2024, P 24).

التطوع للقيام ببعض الأنشطة التي لا تمثل جزءاً من العمل الرسمي للفرد كتقديم المقترحات البناءة لتطوير عمل المنظمة.

التعاون مع الآخرين، وتقديم أوجه المساعدة التي يحتاجونها كالتعاون مع الزملاء، والعملاء، وغيرهم.

الالتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية كالالتزام باللوائح التنظيمية، واحترام خطوط السلطة، والالتزام بقيم المنظمة، وسياساتها.

تأييد الأهداف التنظيمية، ودعمها، والدفاع عنها كالولاء للمنظمة، التمثيل الإيجابي للمنظمة أمام الغير.

ثالثاً: السلوك الغير المنتج أو العكسي:

يشير السلوك العكسي إلى سلوكيات الموظفين التي تعيق "عن قصد" تحقيق الهدف أو الأهداف التنظيمية ومن أمثلتها إفشاء أسرار العمل، والسرقة وإهدار الموارد وتعاطي المخدرات والنميمة والمضايقة. ويختلف أداء المهام عبر الوظائف المصرفية والمستويات الإدارية، فعلى سبيل المثال، المهام التي يؤديها مدير الخدمات المصرفية للأفراد تختلف عن تلك التي يؤديها مدير الائتمان. كذلك فإن المهام التي يؤديها مدير الخدمات المصرفية للأفراد تختلف عن تلك التي يؤديها الصراف، أما بالنسبة للأداء السياقي فهو غالباً ما يكون متشابهاً عبر مختلف الوظائف، والمستويات الإدارية. وهذا يعني أن جميع الموظفين مسؤولين عن ممارسة هذه السلوكيات بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية ومستوياتهم الإدارية (R. P. Wibawa, 2022; A. A. Khamis, 2021, P 1012).

9. الدراسة العملية

1.9. مجتمع وعينة الدراسة

1.1.9. مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه، ويشمل هذا المجتمع القيادات الإدارية والموظفين العاملين في الأقسام المختلفة في هذه البنوك، وقد تمّ اختيار هذا المجتمع لارتباطه بموضوع الدراسة، ولما يوفره من بيئة تنظيمية يمكن من خلالها دراسة أثر أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي.

2.1.9. عينة الدراسة

تمّ اختيار عينة قصديّة من مجتمع الدراسة بلغت (5) بنوك وهي البنوك التي وافقة على التعاون معنا لإنجاز هذه الدراسة وهي (البنك العربي، الوطني الإسلامي، الشام، الشهبا، البركة). بلغ عدد مفردات العينة (48) مفردة، وبعد توزيع الاستبانة على مفردات العينة تمّ استرداد جميع الاستبانات، وقُبل منها (42) استبانة، حيث رفضت (6) استبانات لعدم الشفافية في إملائها.

2.9. أداة الدراسة

بعد إطلاع الباحثان على مجموعة من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت دراسة وتحليل أثر التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي، وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قاما بها في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه، قام الباحثان بتصميم استبانة تضمنت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، وقد قُسمت هذه الاستبانة إلى الأقسام الآتية:

القسم الأول: تضمَّن قائمة من الأسئلة الخاصة **بالمتغيرات الديمغرافية** لأفراد العينة التي تم توزيع الاستبيان عليها، وهي: الجنس، العُمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية.

القسم الثاني: تضمَّن قائمة من الأسئلة الخاصة بمحور **التشريعات والسياسات** في البنوك والمصارف محل الدراسة، وهو ما يمثل المتغير المستقل الفرعي الأول في الدراسة.

القسم الثالث: تضمَّن قائمة من الأسئلة الخاصة بمحور **البنية التحتية التكنولوجية** في البنوك والمصارف محل الدراسة، وهو ما يمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني في الدراسة.

القسم الرابع: تضمَّن قائمة من الأسئلة الخاصة بمحور **الموارد البشرية** في البنوك والمصارف محل الدراسة، وهو ما يمثل المتغير المستقل الفرعي الثالث في الدراسة.

القسم الخامس: تضمَّن قائمة من الأسئلة الخاصة بمحور **كفاءة الأداء الوظيفي** في البنوك والمصارف محل الدراسة، وهو ما يمثل المتغير التابع الرئيس في الدراسة.

استُخدِم في استبانة الدراسة مقياس ليكرت خماسي الاتجاه:

الجدول (1): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لهذا المقياس:

تم الاعتماد على المتوسط المرجح لإجابات المدراء ومتخذي القرار على العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي بغرض تحديد آراء المستجيبين.

قام الباحثان بتوزيع (48) استبياناً على كامل العاملين بالبنوك المشمولة بعينة الدراسة وتوزعت المفردات كالآتي (البنك العربي (10)، البنك الوطني الإسلامي (10)، بنك الشام (10)، بنك البركة (10)، بنك الشهبا (8))، تمّ استرداد جميع الاستبيانات التي تم توزيعها، وتمّ استبعاد ستة استبانات لعدم صلاحيتها. وبعد أن تمّ تفريغ الاستبانات، قام الباحثان بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25).

طول الفئة = درجة الاستجابة العليا– درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

طول الفئة = 5−5/1 = 0.8

وعليه تم تحديد درجة التبني واعتماد المجالات (المتوسطات المرجحة) الآتية:

الجدول (2): تحديد درجة التبني واعتماد المجالات (المتوسطات المرجحة).

درجة التبني	المتوسط المرجح	الوزن النسبي
عدم الموافقة بشدة (ضعيفة جداً)	من 1 إلى 1.80	% (36−20)
عدم الموافقة (ضعيفة)	من 1.81 إلى 2.60	% (52−36.2)
محايد (محايدة)	من 2.61 إلى 3.40	% (68−52.2)
موافق (عالية)	من 3.41 إلى 4.20	% (84−68.2)
موافق بشدة (عالية جداً)	من 4.21 إلى 5	% (100−84.2)

المصدر من إعداد الباحثان

3.9. اختبار صدق وثبات الاستبانة

1.3.9. صدق الاستبانة

قام الباحثان باختبار صدق استبانة البحث بطريقتي الصدق الظاهري وصدق الاتساق البنائي، وهذا ما يمكن توضيحه على الشكل الآتي:

الصدق الظاهري: تمَّ التأكُّد من صدق الاستبانة بأن قام الباحثان بعرضها على (3) من المحكِّمين المتخصِّصين في إدارة الأعمال في كلية العلوم الإدارية والمالية في الجامعة الوطنية الخاصة، وهم: الدكتور محمد ناصر، الدكتور جميل جعفر، والدكتورة سحر الأسود. وفي ضوء الملاحظات والتَّوجيهات التي قدَّمها قام الباحثان بإجراء التَّعديلات التي تركَّزت معظمها على تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة.

صدق الاتساق البنائي: للتحقق من صدق الاتساق البنائي لاستبانة الدراسة قام الباحثان بإيجاد قيمة معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمتغير الذي تتبع له العبارة، وقيمة معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، ومن ثم إيجاد مصفوفة الارتباط بين المتوسطات الجزئية والمتوسط الكلي والتي جاءت على الشكل الآتي:

بعد إيجاد مصفوفة الارتباط تمَّت المقارنة بين احتمال ثقة الباحثين (**Sig. = P**) مع مستوى الدلالة (**α = 0.01**)، وتمَّ تقرير النتيجة كما يلي: يتمُّ اعتبار المحور غير صادق لما وضع لقياسه إذا كانت القيمة الاحتماليَّة (**Sig. = P**) أكبر من مستوى الدلالة (**α = 0.01**)، بينما يتمُّ اعتبار المحور صادق لما وضع لقياسه إذا كانت القيمة الاحتماليَّة (**Sig. = P**) أصغر أو تساوي من مستوى الدلالة (**α = 0.01**).

وبناءً عليه كانت جميع معاملات الارتباط المحسوبة هي معاملات اتساق داخلي مقبولة ودالة إحصائيّاً لأنّ: **Sig = p = 0.000 < α = 0.01**، ممَّا يؤكد مستوى صدق فقرات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق وتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها.

2.3.9. ثبات الاستبانة (RELIABILITY)

تم التأكد من "ثبات الاستبانة" عن طريق حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ. يتمُّ حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (SPSS)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.70). وللتأكد من ثبات الاستبانة قام الباحث بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة من جهة، ولجميع فقرات الاستبانة من جهةٍ ثانية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	التشريعات والسياسات	0.918
2	البنية التحتية التكنولوجية	0.822
3	الموارد البشرية	0.925
4	كفاءة الأداء الوظيفي	0.785
	جميع المحاور السابقة معاً	0.905

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام (SPSS 25)

يظهر من الجدول رقم (3) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، فهي تتراوح بين (0.785) و(0.925)، أما قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبانة مجتمعة فقد بلغت (0.905). وهي أكبر من 0.70، وبذلك يمكن القول إن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة جداً من الصدق والثبات، مما يعني أنها قابلة للتوزيع على أفراد العينة وصالحة للحصول على البيانات المطلوبة.

4.9. توصيف المتغيرات الديموغرافية

قام الباحثان بإيجاد التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات البحث الديموغرافية وذلك كما في الجدول التالي:

الجدول (4): توصيف المتغيرات الديموغرافية

المتغيرات الديموغرافية		التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	22	52
	أنثى	20	48
	Total	42	100

العمر	أقل من (25)	4	9.5
	من (25) إلى (34)	11	26
	من (35) إلى (44)	23	55
	من (45) إلى (54)	4	9.5
	من (55) فأكثر	0	0
	Total	42	100
المؤهل العلمي	ثانوية	0	0
	معهد	5	12
	شهادة جامعية	30	71
	ماجستير	7	17
	غير ذلك	0	0
	Total	42	100
الخبرة الوظيفية	أقل من (5) سنة	11	26
	من (5) إلى (10) سنة	8	19
	من (11) إلى (15) سنة	19	45.5
	من (16) إلى (20) سنة	4	9.5
	أكثر من (20) سنة	0	0
	Total	42	100

المصدر من إعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS 25

ويمكن تفسير نتائج الجدول على الشكل الآتي:

1- **الجنس:** يظهر من الجدول (4) أن نسبة (52%) من أفراد العينة هم من الذكور، وبلغ عددهم (22) ذكر، وأنّ نسبة (48%) من أفراد العينة هم من الإناث، وبلغ عددهم (20) أنثى وهذا يعني أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الذكور.

2- **العمر:** يظهر الجدول أن نسبة (9.5%) من أفراد العينة هم دون (25) سنة من أعمارهم، وبلغ عددهم (4) أفراد، وأن نسبة (26%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (25) و(34) سنة، وبلغ عددهم (11) فرداً. وأن نسبة (55%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (35) و(44) سنة، وبلغ عددهم (23)

فرداً. وأن نسبة (9.5%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (45) و(54) سنة، وبلغ عددهم (4) أفراد. ولا يوجد أفراد فوق سن 55. وهذا يعني أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من الذين تتراوح أعمارهم بين (35) و(44) سنة أي فئة الشباب.

3- **المؤهل العلمي:** يبين الجدول السابق أنه لا يوجد أفراد عينة يحملون شهادة دون شهادة المعهد المتوسط. وأن نسبة (12%) من أفراد العينة هم من خريجي المعاهد المتوسطة، وبلغ عددهم (5) أفراد. وأن نسبة (71%) من أفراد العينة يحملون شهادة جامعية، وبلغ عددهم (30) فرداً. وأن نسبة (17%) من أفراد العينة يحملون شهادة ماجستير، وبلغ عددهم (7) أفراد. ولا يوجد أفراد يحملون شهادات غير ذلك. وهذا يعني أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هم من حملة الشهادة الجامعية وأعلى.

4- **الخبرة الوظيفية:** يبين الجدول السابق أن نسبة (26%) من أفراد العينة لديهم خبرة دون (5) سنوات، وبلغ عددهم (11) أفراد. وأن نسبة (19%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين (5) إلى (10) سنوات، وبلغ عددهم (8) فرداً. وأن نسبة (45.5%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين (11) إلى (15) سنوات، وبلغ عددهم (19) أفراد. وأن نسبة (9.5%) من أفراد العينة تتراوح خبرتهم بين (16) إلى (20) سنوات، وبلغ عددهم (4) أفراد. ولا يوجد أفراد تتجاوز خبرتهم 20 عاماً.

5.9. التوصيف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

لتوصيف درجة أهمية أبعاد التحول الرقمي (التشريعات والسياسات، البنية التحتية التكنولوجية، الموارد البشرية) من جهة، وأهمية المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي) في البنوك محل الدراسة، قام الباحثان بالتوصيف الإحصائي لمتغيرات الدراسة كالآتي:

1.5.9. التشريعات والسياسات

يبين الجدول الآتي قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أهمية العبارة والأهمية النسبية ومستوى الأهمية ومستوى الدلالة **(Sig)** لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات التي تقيس متغير "**التشريعات والسياسات**" لدى أفراد العينة محل الدراسة، وهو الذي يمثل المتغير المستقل الفرعي الأول في الدراسة:

الجدول (5): التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات: التشريعات والسياسات

ت	التشريعات والسياسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة	الأهمية النسبية (%)	مستوى الأهمية	مستوى الدلالة (Sig.)
1	يتوافر لدى المنظمة رؤية وسياسة واضحة لعملية التحول الرقمي.	3.58	0.942	2	78	عالية	.000

2	يتوافر لدى المنظمة مرونة كافية تستوعب أي تغيير لتجاوز صعوبات التحول الرقمي.	3.32	1.029	5	59	متوسطة	.000
3	تتوافر في المنظمة الهياكل التنظيمية المتوافقة مع تطبيقات التحول الرقمي.	3.49	1.115	3	81	عالية	.000
4	يتوافر في المنظمة آليات لحماية أمن المعلومات وسريتها.	3.21	1.236	6	62	متوسطة	.000
5	تعمل المنظمة على إعادة هندسة العمليات الإدارية التقليدية وتحويلها إلى عمليات إلكترونية.	3.39	1.861	4	57	متوسطة	.000
6	توجد إدارة متخصصة في المنظمة معنية بالتخطيط والمتابعة وإعادة تقييم العمليات الإلكترونية.	3.77	0.933	1	79	عالية	.000
التشريعات والسياسات		3.44	0.856		75	عالية	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام (SPSS 25)

يشير الجدول رقم (5) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بمتغير "**التشريعات والسياسات**" كأحد أبعاد التحول الرقمي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.21–3.77). فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "توجد إدارة متخصصة في المنظمة معنية بالتخطيط والمتابعة وإعادة تقييم العمليات الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.77)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.44)، وانحراف معياري (0.933). بينما حصلت عبارة "يتوافر في المنظمة آليات لحماية أمن المعلومات وسريتها" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.21)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.44)، وانحراف معياري (1.236).

كما يبيَّن الجدول أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات الخاصة بقياس متغير "**التشريعات والسياسات**" تبلغ (3.44)، وبانحراف معياري (0.856)، وأن قيمة الأهمية النسبية لتقييم أفراد العينة لهذا المتغير بلغت (75%)، وهي قيمة تدلُّ على تقييم بمستوى تبني واهتمام **عالٍ**. الأمر الذي يعني أن مستوى أهمية **التشريعات والسياسات** كأحد أبعاد التحول الرقمي في البنوك الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة كان **عالياً**.

2.5.9. البنية التحتية التكنولوجية

يبين الجدول الآتي قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أهمية العبارة والأهمية النسبية ومستوى الأهمية ومستوى الدلالة (**Sig.**) لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات التي تقيس

متغير "**البنية التحتية التكنولوجية**" لدى أفراد العينة محل الدراسة، وهو الذي يمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني في الدراسة:

الجدول (6): التحليل الوصفي لإجابات العينة على عبارات: البنية التحتية التكنولوجية

ت	البنية التحتية التكنولوجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة	الأهمية النسبية (%)	مستوى الأهمية	مستوى الدلالة (Sig.)
1	يتوافر في المنظمة أجهزة وبرامج رقمية ذات كفاءة عالية لتقديم الخدمات المصرفية إلكترونياً.	3.66	0.844	6	73	عالية	.000
2	يتوافر في المنظمة تقنيات الذكاء الصناعي اللازمة للعمل المصرفي.	3.79	1.224	5	82	عالية	.000
3	يتوافر في المنظمة مساحة تخزين سحابي كافية.	3.92	1.119	3	83	عالية	.000
4	يتوافر في المنظمة شبكة إنترنت متاحة للموظفين.	4.15	1.302	2	81	عالية	.000
5	يتوافر لدى المنظمة أجهزة صرافات آلية موزعة بشكل كافي ضمن المدن.	3.89	1.877	4	77	عالية	.000
6	يتوافر في المنظمة منظومة متكاملة لتسهيل إجراءات الوصول إلى قواعد البيانات.	4.37	0.841	1	86	عالية جداً	.000
	البنية التحتية التكنولوجية	3.84	0.987		82	عالية	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام (SPSS 25)

يشير الجدول رقم (6) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بمتغير "**البنية التحتية التكنولوجية**" كأحد أبعاد التحول الرقمي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.66–4.37). فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يتوافر في المنظمة منظومة متكاملة لتسهيل إجراءات الوصول إلى قواعد البيانات" بمتوسط حسابي (4.37)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.84)، وانحراف معياري (0.841). بينما حصلت عبارة "يتوافر في المنظمة أجهزة وبرامج رقمية ذات كفاءة عالية لتقديم الخدمات المصرفية إلكترونياً" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.66)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.84)، وانحراف معياري (0.844).

كما يبيَّن الجدول أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات الخاصة بقياس متغير "**البنية التحتية التكنولوجية**" تبلغ (3.84)، وبانحراف معياري (0.987)، وأن قيمة الأهمية النسبية لتقييم أفراد العينة لهذا المتغير بلغت (82%)، وهي قيمة تدلُّ على تقييم بمستوى تبني واهتمام

عالٍ. الأمر الذي يعني أن مستوى أهمية **البنية التحتية التكنولوجية** كأحد أبعاد التحول الرقمي في البنوك الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر العينة كان **عالياً**.

3.5.9. الكفاءات البشرية

يبين الجدول الآتي قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أهمية العبارة والأهمية النسبية ومستوى الأهمية ومستوى الدلالة **(Sig)** لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات التي تقيس متغير "**الكفاءات البشرية**" لدى أفراد العينة محل الدراسة، وهو الذي يمثل المتغير المستقل الفرعي الثالث في الدراسة:

الجدول (7): التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات المتغير: الكفاءات البشرية

ت	الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة	الأهمية النسبية (%)	مستوى الأهمية	مستوى الدلالة (Sig.)
1	يتوافر لدى المنظمة كوادر بشرية ذات خبرة كافية بتطبيقات التحول الرقمي المصرفي.	3.22	0.859	6	61	متوسطة	.000
2	تعمل المنظمة على استقطاب الكفاءات المتميزة في مجال التحول الرقمي.	3.34	1.176	5	62	متوسطة	.000
3	تضع المنظمة خطة إستراتيجية لتدريب العاملين على استخدام التكنولوجيا الملائمة لحاجات التحول الرقمي المصرفي.	3.91	1.163	2	79	عالية	.000
4	توفر المنظمة الدعم الفني لحل المشكلات التقنية التي تواجه العاملين.	3.86	0.922	3	76	عالية	.000
5	تشجع المنظمة على إعطاء مساحة من الابداع والابتكار بما يتلاءم مع طبيعة عمل التحول الرقمي المصرفي.	3.53	1.218	4	80	عالية	.000
6	لدى العاملين القناعة الكافية بجدوى تطبيق التحول الرقمي المصرفي.	3.99	0.981	1	81	عالية	.000
	الكفاءات البشرية	3.64	1.047		78	عالية	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام (SPSS 25)

يشير الجدول رقم (7) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بمتغير "**الكفاءات البشرية**" كأحد أبعاد التحول الرقمي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.22–3.99). فقد جاءت

في المرتبة الأولى عبارة "لدى العاملين القناعة الكافية بجدوى تطبيق التحول الرقمي المصرفي" بمتوسط حسابي (3.99)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.64)، وانحراف معياري (0.981). بينما حصلت عبارة "يتوافر لدى المنظمة كوادر بشرية ذات خبرة كافية بتطبيقات التحول الرقمي المصرفي" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.22)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.64)، وانحراف معياري (0.859).

كما يبيَّن الجدول أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات الخاصة بقياس متغير "**الكفاءات البشرية**" تبلغ (3.64)، وبانحراف معياري (1.047)، وأن قيمة الأهمية النسبية لتقييم أفراد العينة لهذا المتغير بلغت (78%)، وهي قيمة تدلُّ على تقييم بمستوى تبني واهتمام **عالٍ**. الأمر الذي يعني أن مستوى أهمية **الكفاءات البشرية** كأحد أبعاد التحول الرقمي في البنوك الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة كان **عالياً**.

4.5.9. كفاءة الأداء الوظيفي

يبين الجدول الآتي قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب أهمية العبارة والأهمية النسبية ومستوى الأهمية ومستوى الدلالة **(Sig)** لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من العبارات التي تقيس متغير "**كفاءة الأداء الوظيفي**" لدى أفراد العينة محل الدراسة، وهو الذي يمثل المتغير التابع الرئيس في الدراسة:

الجدول (8): التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة على عبارات: كفاءة الأداء الوظيفي.

ت	كفاءة الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة	الأهمية النسبية (%)	مستوى الأهمية	مستوى الدلالة (Sig.)
1	أجد أن توافر التقنيات الرقمية يؤمن القدرة على أداء عمليات مصرفية متكاملة.	3.77	1.138	6	72	عالية	.000
2	يسهم التحول الرقمي في زيادة إنتاجية العاملين.	3.81	0.975	5	73	عالية	.000
3	يسهم التحول الرقمي في تقييم أداء العاملين بكفاءة.	3.88	1.216	3	79	عالية	.000
4	يسهم التحول الرقمي في زيادة المنافسة بين العاملين من خلال مؤشرات الأداء.	3.44	1.171	7	70	عالية	.000
5	يسهم التحول الرقمي في تسهيل الإجراءات مما يضمن إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.	3.91	0.838	2	82	عالية	.000

6	يساعدني التحول الرقمي في تأدية مهامي وفق المعايير المعتمدة للتوصيف الوظيفي.	3.29	1.049	8	64	متوسطة	.000
7	يساعدني التحول الرقمي في تقديم حلول إبداعية للمشكلات الجديدة.	3.84	1.326	4	79	عالية	.000
8	يسهم التحول الرقمي للخدمات المصرفية في زيادة ولاء العملاء.	4.16	0.932	1	82	عالية	.000
كفاءة الأداء الوظيفي		3.86	0.989		79	عالية	.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام (SPSS 25)

يشير الجدول رقم (8) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة بمتغير "**كفاءة الأداء الوظيفي**"، والذي يمثِّل المتغير التابع في الدراسة. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.29–4.16). فقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة "يسهم التحول الرقمي للخدمات المصرفية في زيادة ولاء العملاء" بمتوسط حسابي (4.16)، وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.86)، وانحراف معياري (0.869). بينما حصلت عبارة "يساعدني التحول الرقمي في تأدية مهامي وفق المعايير المعتمدة للتوصيف الوظيفي" على المرتبة الثامنة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.29)، وهو أدنى من المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.86)، وانحراف معياري (1.049).

كما يبيَّن الجدول أن قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات الخاصة بقياس متغير "**كفاءة الأداء الوظيفي**" تبلغ (3.86)، وبانحراف معياري (0.989)، وأن قيمة الأهمية النسبية لتقييم أفراد العينة لهذا المتغير بلغت (79%)، وهي قيمة تدلُّ على تقييم بمستوى تبني واهتمام **عالٍ**. الأمر الذي يعني أن مستوى أهمية **كفاءة الأداء الوظيفي** في البنوك الخاصة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة كان **عالياً**.

6.9. اختبار فرضيات الدراسة

استخدم الباحثان البرنامج الإحصائي (SPSS 25) في اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية، إذ تركزت مهمة الباحث في هذا الإطار على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، من خلال استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط والمتعدد. وللحكم على قبول أو رفض فرضيات الدراسة تمت المقارنة بين احتمال ثقة الباحثين **(P = Sig)** مع مستوى الدلالة المعنوية **(α = 0.05)**، وتم تقرير النتيجة كالآتي: يتم قبول فرضية العدم إذا كانت القيمة الاحتمالية **(P = Sig)** أكبر من مستوى الدلالة **(α = 0.05)**، بينما يتم رفض فرضية العدم إذا كانت القيمة الاحتمالية **(P = Sig)** تساوي أو أصغر من مستوى الدلالة **(α = 0.05)**.

1.6.9. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للتشريعات والسياسات** كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للتشريعات والسياسات** كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الارتباط بين **التشريعات والسياسات** وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار البسيط للارتباط بين التشريعات والسياسات وكفاءة الأداء الوظيفي

المتغيرات	كفاءة الأداء الوظيفي								
	R	R Square	اختبار F		DF	معامل الثبات B_0	معامل الانحدار β	اختبار T	
			F	Sig.				T	Sig.
التشريعات والسياسات	0.724[a]	0.524	238.471	.000[b]	1 40 41	1.312	0.607	15.442	.000[b]

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام (SPSS 25)

يوضح الجدول (9) نتائج تحليل الارتباط بين **التشريعات والسياسات** كأحد أبعاد التحول الرقمي وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين التشريعات والسياسات وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة (0.724) عند مستوى دلالة (0.05)، ممَّا يعني أنَّ الارتباط طردي ومقبول. أما معامل التَّحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.524)، أي أنَّ التشريعات والسياسات كأحد أبعاد التحول الرقمي يفسر (52%) من التغيرات في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى.

أما معامل التأثير (**β**) فقد بلغت قيمته (0.607)، وهذا يعني أن التغير بدرجة واحدة في التشريعات والسياسات يؤدي إلى التغير في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة بقيمة (0.607). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (238.471)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للتشريعات والسياسات** كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 1.312 + 0.607X$$

حيث أن: **(y)** يمثل المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي)، **(x)** يمثل المتغير المستقل (التشريعات والسياسات).

2.6.9 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للبنية التحتية التكنولوجية** كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في حماه.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للبنية التحتية التكنولوجية** كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الارتباط بين **البنية التحتية التكنولوجية** وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار البسيط للارتباط بين البنية التحتية التكنولوجية وكفاءة الأداء الوظيفي

المتغيرات	كفاءة الأداء الوظيفي								
	R	R Square	اختبار F		DF	معامل الثبات B_0	معامل الانحدار β	اختبار T	
			F	Sig.				T	Sig.
البنية التحتية التكنولوجية	0.862[a]	0.743	282.531	.000[b]	1 40 41	3.725	0.438	34.521	.000[b]

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام (SPSS 25)

يوضح الجدول (10) نتائج تحليل الارتباط بين **البنية التحتية التكنولوجية** كأحد أبعاد التحول الرقمي وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط **(R)** بين البنية التحتية التكنولوجية وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة (0.862) عند مستوى دلالة (0.05)، ممَّا يعني أنَّ الارتباط طردي ومتين. أما معامل التَّحديد (R Square) فقد بلغت قيمته (0.743)، أي أنَّ البنية التحتية التكنولوجية كأحد أبعاد التحول الرقمي تفسر (74%) من التغيرات في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى.

أما معامل التأثير **(β)** فقد بلغت قيمته (0.438)، وهذا يعني أن التغير بدرجة واحدة في البنية التحتية التكنولوجية يؤدي إلى التغير في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة بقيمة (0.438). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (282.531)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية

البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للبنية التحتية التكنولوجية** كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي على الشكل الآتي:

$$Y = 3.725 + 0.438X$$

حيث أن: **(y)** يمثل المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي)، **(x)** يمثل المتغير المستقل الفرعي (البنية التحتية التكنولوجية).

3.6.9. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للكفاءات البشرية** كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للكفاءات البشرية** كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الارتباط بين **الموارد البشرية** وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك والمصارف محلِّ الدِّراسة، وكانت النتائج:

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الموارد البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي

المتغيرات	كفاءة الأداء الوظيفي								
	R	R Square	اختبار F		DF	معامل الثبات B_0	معامل الانحدار β	اختبار T	
			F	Sig.				T	Sig.
الكفاءات البشرية	0.765[a]	0.571	251.119	.000[b]	1 40 41	2.631	0.529	22.947	.000[b]

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام (SPSS 25)

يوضح الجدول (11) نتائج تحليل الارتباط بين **الكفاءات البشرية** كأحد أبعاد التحول الرقمي وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة محلِّ الدِّراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط **(R)** بين الكفاءات البشرية وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك والمصارف محلِّ الدِّراسة (0.765) عند مستوى دلالة (0.05)، ممَّا يعني أنَّ الارتباط طردي ومقبول. أما معامل التَّحديد **(R Square)** فقد بلغت قيمته (0.571)، أي أنَّ الكفاءات البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي تفسر (57%) من التغيرات في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة محلِّ الدِّراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى.

أما معامل التأثير (**β**) فقد بلغت قيمته (0.529)، وهذا يعني أن التغير بدرجة واحدة في الكفاءات البشرية يؤدي إلى التغير في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة محلِّ الدِّراسة بقيمة (0.529). ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (**F**) المحسوبة التي بلغت (251.119)، وهي دالة عند مستوى (0.05 ≥ α)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للكفاءات البشرية** كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي:

$$Y = 2.631 + 0.529\,X$$

حيث أن: (**y**) المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي)، (**x**) المتغير المستقل (الكفاءات البشرية).

4.6.9. اختبار الفرضية الرئيسة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة** في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة** في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من الارتباط بين **أبعاد التحول الرقمي مجتمعةً** وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة، وكانت النتائج:

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للارتباط بين أبعاد التحول الرقمي "مجتمعة" وكفاءة الأداء الوظيفي

المتغيرات	كفاءة الأداء الوظيفي								
	R	R Square	اختبار F		DF	معامل الثبات B_0	معامل الانحدار β	اختبار T	
			F	Sig.				T	Sig.
التشريعات والسياسات	0.844[a]	0.712	104.991	.000[b]	1	0.640	0.164	3.323	.000[b]
البنية التحتية التكنولوجية					40		0.060	1.049	.000[b]
الكفاءات البشرية					41		0.232	4.245	.000[b]

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بناءً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام (SPSS 25)

يوضح الجدول (12) نتائج تحليل الارتباط بين جميع أبعاد التحول الرقمي "مجتمعةً" وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك والمصارف محلِّ الدِّراسة. إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**R**) بين أبعاد التحول

الرقمي "مجتمعةً" وكفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة (0.844) عند مستوى دلالة (0.05)، مما يعني أن الارتباط طردي ومتين. أما معامل التَّحديد **(R Square)** فقد بلغت قيمته (0.712)، أي أن أبعاد التحول الرقمي "مجتمعةً" تفسر (71%) من التغيرات في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة، أما باقي النسبة فتعود إلى تأثير متغيرات أخرى.

أما معامل التأثير **(β)** فقد بلغت قيمته (0.164) للتشريعات والسياسات، و(0.060) للبنية التحتية التكنولوجية، و(0.232) للموارد البشرية. وهذا يعني أن التغير بدرجة واحدة في أبعاد التحول الرقمي "مجتمعةً" يؤدي إلى التغير في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك محلِّ الدِّراسة بقيمة (0.164) للتشريعات والسياسات، و(0.060) للبنية التحتية التكنولوجية، و(0.232) للموارد البشرية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة **(F)** المحسوبة التي بلغت (104.991)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة** في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي كالآتي:

$$Y = 0.640 + 0.164\,X1 + 0.060\,X2 + 0.232\,X3$$

حيث أن: **(y)** يمثل المتغير التابع (كفاءة الأداء الوظيفي)، **(x_1)** يمثل المتغير المستقل الفرعي الأول (التشريعات والسياسات)، **(x_2)** يمثل المتغير المستقل الفرعي الثاني (البنية التحتية التكنولوجية)، **(x_3)** يمثل المتغير المستقل الفرعي الثالث (الكفاءات البشرية).

10. النتائج

1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتشريعات والسياسات كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.
2) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية التكنولوجية كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.
3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءات البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.
4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة كأحد أبعاد التحول الرقمي في كفاءة الأداء الوظيفي في البنوك الخاصة العاملة في محافظة حماه.

11. الاستنتاجات

1) تعاني البنوك محل الدراسة من مجموعة من المعوقات تؤخر من توجهها نحو التحول الرقمي وذلك بسبب الأزمة التي مرت بها البلاد.
2) تحتاج عملية التحول الرقمي إلى تطوير التشريعات والقوانين الخاصة بهذا الأمر والعمل على سن قوانين عصرية ومرنة بمجال التحول الرقمي للمؤسسات المالية.
3) هناك جديّة من قبل القائمين على عمل البنوك محل الدراسة بالاتجاه نحو التحول الرقمي وإيمان كبير بأهميته بتحسين الأداء وتقديم خدمة مميزة للعملاء.
4) يمتلك غالبية العاملين في البنوك محل الدراسة مهارات العمل في البيئة الرقمية ولكن هذه المهارات تحتاج إلى صقل وتدريب لمواكبة متطلبات العمل العالمية.

12. التوصيات

1) ضرورة الاستمرار في تبني إستراتيجيات وخطط التحول الرقمي من قبل البنوك لما له من دور هام في تعزيز الأداء الوظيفي والعمل على إيجاد حلول للمعوقات التي تقف بوجهها.
2) ضرورة تبني خطط لتحويل دورة حياة العمل والسياسات والتشريعات، وتجربة العملاء وثقافة المؤسسات المالية رقمياً بما يتماشى مع متطلبات العصر.
3) التركيز على تطوير البنية التحتية التكنولوجية داخل المؤسسات المالية عبر زيادة استثمارات التكنولوجيا وتحديث الأجهزة والبرامج واستخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.
4) إعداد برامج تدريبية للموظفين تهدف لرفع كفاءتهم الرقمية وتزويدهم بالمهارات اللازمة ليصبحوا قادرين على التفاعل بكفاءة مع تقنيات التحول الرقمي.

المراجع

[1] T. A. A. Al-Sawat and Y. S. Al-Harbi, “The impact of digital transformation on the efficiency of academic performance: A case study for faculty members at King Abdulaziz University,” *Arab Journal for Scientific Publishing*, no. 43, pp. 647–686, 2022.

[2] T. b. S. b. N. Al-Siyabi, “The impact of e-governance and digital maturity on the performance of government institutions in the Sultanate of Oman,” Master’s thesis, Dept. Business Administration, College of Business Administration, University of Sharqiyah, Sultanate of Oman, 2022.

[3] T. Z. R. Al-Doubi, “Measuring digital transformation in the Kingdom of Saudi Arabia: An analytical study of the digital transformation measurement tool,” *The Scientific Journal of Physical Education and Sports Science*, vol. 1, no. 99, pp. 579–602, 2023.

[4] H. M. S. Ahmed, "The relationship between digital transformation and financial services," *Scientific Journal of Business Research*, vol. 1, no. 4, pp. 708–738, 2023.

[5] R. M. Al-Batrani and Y. M. M. El-Gazzar, "The impact of digital transformation on the efficiency of services provided by banks listed on the Egyptian Stock Exchange: A field study," *Scientific Journal of Economics and Trade*, pp. 433–472, 2023.

[6] V. K. Altun, "Digitalization: Structuralized artificial life and imaging the future," *Scientific Journal of the Turkish Presidency of Religious Affairs*, vol. 5, no. 1, pp. 18–39, 2023.

[7] A. M. G. Ahmed, H. A. F. Moqred, and P. N. Ragheb, "Analyzing the relationship between digital transformation and raising the efficiency of institutional performance by mediating organizational ambidexterity: A field study on sector of banks in Port Said," *Journal of Financial and Commercial Research*, vol. 25, no. 2, pp. 39–67, 2024.

[8] W. M. Abdul-Hafiz, M. A. Refaai, and M. H. Abdul-Aziz, "The impact of digital transformation on the efficiency of the state's administrative system and sustainable development: An applied study on those who moved to Administrative Capital," *Journal of Environmental Sciences*, vol. 53, no. 3, pp. 770–794, 2024.

[9] Z. E. M. A. Al-Manakhli, "The impact of digital transformation on improving job performance: A field study on employees in technology centers in Cairo Governorate," *Suez Canal University Journal*, vol. 15, no. 4, pp. 1530–1564, 2024.

[10] S. I. Al-Ayed, A. A. Al-Tit, and A. Alashjaee, "The effect of digital transformation on organizational performance by a mediating role of digital innovation," *Migration Letters*, vol. 20, no. 7, pp. 380–394, 2024.

[11] O. K. S. Alzahrani and O. A. Mujallid, "The impact of digital transformation on the job performance: A field study on Jeddah Specialist Hospitals employees," *Arab Journal of Management*, vol. 44, no. 6, pp. 171–190, 2024.

[12] A. M. I. Bakri, "The role of applying digital transformation in cost rationalization of banking services in Egyptian commercial banks," *Arab Journal of Financial and Administrative Studies and Research*, vol. 13, no. 2, pp. 471–499, 2022.

[13] Balqis, Ngaliman, and B. Satriawan, "Effects of digital transformation, work from home, and employee engagement on employee performance through self-efficiency in the COVID-19 pandemic period at the Lurah Office of Tanjungpinang Timur District," *International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research, and Technology*, vol. 1, no. 12, pp. 829–830, 2022.

[14] M. S. Bakry, M. A. Ragheb, and A. A. Ragab, "The effect of digital transformation on employee performance with mediation role of technological infrastructure: Evidence from Egyptian oil and gas sector," *Arab Journal of Administration*, vol. 44, no. 5, pp. 391–402, 2024.

[15] B. Abaidia and Z. T. Fatima, "Digital transformation and its impact on achieving competitive advantage for startups: A study of a sample of startups in the city of Tebessa," *Journal of Economics and Business Administration*, vol. 8, no. 1, pp. 184–201, 2024.

[16] B. Daoud and M. El Mahdi, "Digital transformation of banking operations as a tool to improve financial performance in banks: A case study of the Algerian

banking sector," Master's thesis, Dept. Economic and Commercial Sciences, Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Abdelhafid Boussouf University of Mila, Algeria, 2022.

[17] O. Fettahlioğlu and H. Amirli, "The effect of digital transformation perception on employee performance and job satisfaction," *Journal of Economics and Administrative Sciences*, vol. 8, no. 2, pp. 31–45, 2024.

[18] H. Hamdan, "The effect of total quality management on comprehensive performance: A field study in Al-Wataniya Private University," *Journal of Al-Wataniya Private University*, vol. 1, no. 1, pp. 40–63, 2023.

[19] F. Harahsheh and H. N. Al-Oraimi, "Impact of digital transformation on the excellence of institutional performance: An applied study on the Telecommunications Regulatory Commission in Jordan," *Educational Administration: Theory and Practice Journal*, vol. 30, no. 8, pp. 601–608, 2024.

[20] M. N. Jafo and T. I. Al-Ahmadi Al-Harbi, "The impact of digital transformation on employee performance: A field study on administrative employees in the Ministry of Justice in Jeddah Province, Saudi Arabia," *Arab Journal for Scientific Publishing*, vol. 8, no. 77, pp. 477–519, 2025.

[21] A. A. Khamis, "The impact of digital transformation on the job performance of employees in Egyptian commercial banks," *Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research*, vol. 2, no. 2, pp. 999–1044, 2021.

[22] A. A. Khamis, "The impact of digital transformation on recruitment strategy in the Egyptian banking sector: An empirical study," *Scientific Journal of Trade and Finance*, no. 1, pp. 495–522, 2023.

[23] H. M. Kousayri, "The role of strategic flexibility in improving performance: A field study at the Al-Wataniya Private University (WPU)," *Journal of Al-Wataniya Private University*, vol. 2, no. 1, pp. 12–39, 2024.

[24] K. A. Muheisen and A. S. Alwan, "The role of digital transformation in improving the quality and sustainability of education: A case study at Wasit University," *Warith Scientific Journal*, vol. 6, no. 1, pp. 231–242, 2024.

[25] A. Z. M. Othman, "Digital transformation as a mechanism for development of the job performance of the employees in social work education institutions," *Journal of Social Work Studies*, vol. 1, no. 58, pp. 109–150, 2022.

[26] R. P. Wibawa, "Digital transformation and administrative efficiency study," *American Journal of Science and Learning for Development*, vol. 3, no. 1, pp. 169–175, 2024.

[27] X. Wang and Y. Yan, "A study on the impact of digital transformation on enterprise performance: The mediating role of dual innovation and the moderating role of management power," *Sustainability*, vol. 16, no. 1, pp. 1–20, 2024.

[28] Y. Wang and L. Sun, "The impact of digital transformation on firm performance: An empirical study based on business administration perspective," *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, vol. 10, no. 1, pp. 1–15, 2025.

[29] Y. Zhang, "A study of the digital transformation and efficiency improvement path of university administration," *SHS Web of Conferences*, pp. 1–5, 2025.

ملحق مصفوفة الارتباط

Correlations						
		متوسّط قيم إجابات العبارات الممثّلة لمتغيّر التشريعات والسياسات	متوسّط قيم إجابات العبارات الممثلة لمتغيّر البنية التحتية التكنولوجية	متوسّط قيم إجابات العبارات الممثلة لمتغيّر الكفاءات البشرية	متوسّط قيم إجابات العبارات الممثّلة لمتغيّر كفاءة الأداء الوظيفي	متوسّط قيم المتوسّطات الأربع
متوسّط قيم إجابات العبارات الممثّلة لمتغيّر التشريعات والسياسات	Pearson Correlation	1	.627**	.783**	.762**	.792**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	42	42	42	42	42
متوسّط قيم إجابات العبارات الممثلة لمتغيّر البنية التحتية التكنولوجية	Pearson Correlation	.627**	1	.871**	.776*	.835**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	42	42	42	42	42
متوسّط قيم إجابات العبارات الممثلة لمتغيّر الكفاءات البشرية	Pearson Correlation	.783**	.871**	1	.844**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	42	42	42	42	42
متوسّط قيم إجابات العبارات الممثّلة لمتغيّر كفاءة الأداء الوظيفي	Pearson Correlation	.762**	.776*	.844**	1	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	42	42	42	42	42
متوسّط قيم المتوسّطات الأربع	Pearson Correlation	.792**	.835**	.822*	.719**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	42	42	42	42	42
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						