



أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية

إعداد

د. أسر أحمد خميس

مدرس إدارة الأعمال، المعهد العالي للحاسبات
والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة بطنطا
asserkhamis@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة - جامعة دمياط

المجلد الثاني - العدد الثاني - الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢١

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA:

خميس، أسر أحمد (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣(١) ج٢، ٩٩٧-١٠٤٤.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية

د. أسر أحمد خميس

المستخلص:

اسهدفت الدراسة قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم اعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (٢٨٠) مفردة، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل (٢٥١) قائمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات ابرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ٥%، كما اشارت إلى وجود تأثير معنوي ايجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية، وفي ضوء هذه النتائج يوصى الباحث بانشاء وحدة تنظيمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار، وأيضاً تقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي - الأداء الوظيفي - القطاع المصرفي المصري.

أولاً: المقدمة ومشكلة الدراسة:

١/١ المقدمة:

قطعت مصر شوطاً ملحوظاً في برنامج التحول الرقمي، بداية من إنشاء المجلس القومي للمدفوعات بالقرار الجمهوري رقم (٨٩) لسنة ٢٠١٧، وإنشاء المجلس الأعلى للتحول الرقمي بالقرار الجمهوري رقم (٥٠١) لسنة ٢٠١٧، وصدر القانون رقم (١٨) لسنة ٢٠١٩ بشأن تنظيم استخدام وسائل الدفع غير النقدي، وصدر قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الجديد رقم (١٩٤) لسنة ٢٠٢٠ والذي تضمن لأول مرة باباً لتنظيم خدمات ونظم الدفع والتكنولوجيا المالية، علاوةً على المبادرات التي أطلقها البنك المركزي المصري بهدف تفعيل المنظومة المصرفية الرقمية وتحقيق الشمول المالي.

لقد أحدثت البنوك التجارية طفرةً في الخدمات المصرفية الرقمية خلال الخمس سنوات الأخيرة، خاصة عام ٢٠٢٠ في ظل تداعيات جائحة كورونا والتي فرضت أنماطاً جديدة في العمليات المصرفية وتخفيض عدد ساعات العمل وإغلاق بعض الفروع؛ بسبب متطلبات التباعد الجسدي، حيث قامت البنوك بإطلاق إصدارات جديدة من خدمات الانترنت البنكي، والمحمول البنكي، واللذان يتيحان للعملاء إجراء معاملاتهم في سهولة ويسر دون الحاجة للتوجه إلى فروع البنك، وضم عدد أكبر من الخدمات المصرفية التي يمكن تنفيذها عبر المنصات الرقمية، كما قامت بعض البنوك بتدشين فروع إلكترونية بالكامل، علاوةً على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وغيرها من التقنيات الرقمية في العمليات التشغيلية، وذلك بهدف

د. أسرار أحمد خميس

تحقيق الكفاءة التشغيلية و تلبية احتياجات العملاء، خاصة فئة الشباب المهمة بدمج التقنيات الرقمية مع جميع المنتجات والخدمات المقدمة لهم." (Kim, R. Y.2020)

علاوة على ذلك توسعت البنوك في إطلاق المحافظ الإلكترونية التي تمكن العملاء من إدارة حساباتهم من خلال الهاتف المحمول، والتي تقدم العديد من خدمات الدفع للعميل كدفع الفواتير والقيام بمختلف عمليات الشراء عن طريق رمز الاستجابة السريع (QR code) ، بالإضافة إلى تحويل أو إستقبال الأموال من وإلى أي من المحافظ الإلكترونية الأخرى في الحال، كما يمكن لحاملي أي من البطاقات المصرفية بربط البطاقة بالمحفظة الإلكترونية للبنك لتغذيتها في أي وقت و في أي مكان، كما قامت بعض البنوك بإطلاق إسورة الدفع الإلكترونية، والتي تعتبر الوسيلة الأكثر سرعة وأماناً للدفع اعتماداً على تكنولوجيا المدفوعات اللاتلامسية، حيث تتيح لحاملها سداد قيمة المشتريات عن طريق إسورة الكترونية يتم ارتدائها بمعصم اليد وإنجاز المعاملة في ثواني بمجرد تمريرها على أي نقط بيع إلكترونية (POS) ، كما قامت البنوك أيضاً بتدشين الجيل الأحدث من ماكينات الصراف الآلى لتغطية أكبر قدر ممكن احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية.

ويوضح الجدول التالي رقم (1) تطور مؤشرات التحول الرقمي فى القطاع المصرفي المصري بخلاف البنك المركزي خلال السنوات الخمس الأخيرة.

الجدول رقم (1)

تطور مؤشرات التحول الرقمي فى القطاع المصرفي المصري

خلال الفترة من ٢٠١٦ حتى ٢٠٢٠

المؤشرات	٢٠١٦	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
عدد بطاقات الخصم بالمليون	١٣,٢	١٧,٥	١٥,٤	١٧,٣٢٤	١٧,٧٥٦
عدد بطاقات الائتمان بالمليون	٣,٨	٥,٨	٣,٩	٣,٣٧٥	٣,٥٧٣
عددالبطاقات المدفوعة مقدماً بالمليون	٨,٣	١٠	١١,٧	١٨,٢٦٦	١٨,٢٨٠
عدد المحافظ الإلكترونية بالمليون	٠,٩	١,٥	٢,١	١٣,٥	١٥
عدد نقاط البيع POS بالآلف	٦٤,٣٤٩	٦٨,٦٣٠	٧٧,٤٧٩	٨٨,٣٨٠	٩٨,٠٤٠
عدد ماكينات الصراف الآلى ATM بالآلف	٩٠٣١	١٠٧٠١	١٢٢٠٠	١٣٣٨١	١٤,١٥٢

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير البنك المركزي المصري.

يتضح من الجدول رقم (1) التطور الملحوظ فى مؤشرات التحول الرقمي فى القطاع المصرفي المصري، حيث ارتفع عدد البطاقات الإلكترونية الصادرة عن البنوك بأنواعها المختلفة (ائتمان، وخصم، والمدفوعة مقدماً) من ٢٥,٣ مليون بطاقة عام ٢٠١٦ إلى ٣٩,٦٠٩ مليون بطاقة عام ٢٠١٦ بمعدل نمو ٥٦,٥٥%، وقفز عدد المحافظ الإلكترونية إلى ١٥ مليون عام ٢٠٢٠ بعدما كانت أقل من مليون عام ٢٠١٦، بينما ارتفاع عدد نقاط البيع المعروف من ٦٤٣٤٩ نقطة عام ٢٠١٦ إلى ٩٨٠٤٠ عام ٢٠٢٠ بمعدل نمو ٥٣,٩%، وقفز عدد ماكينات الصراف الآلى إلى ١٤١٥٢ آلة عام ٢٠٢٠ بعدما كانت ٩٠٣١ عام ٢٠١٦ بمعدل نمو ٥٦,٧%، وتدل هذه المؤشرات على التطورات التي تعيد تشكيل الأعمال المصرفية

وتبني تجربة للعملاء قائمة على التقنيات الرقمية، والتي يتم من خلالها تمكين العملاء من إجراء معاملاتهم البنكية بفاعلية وفي كل وقت وأى مكان.

٢١ مشكلة الدراسة:

إن القطاع المصرفي يسير بخطوات سريعة في التحول الرقمي، ومواكبة التطور التكنولوجي في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية بهدف مواجهة المنافسة المتنامية من شركات التكنولوجيا المالية الناشئة وتحقيق الشمول المالي، حيث تتسارع البنوك في إدخال كل ما هو جديد على مستوى التكنولوجيا المالية لتقديم أحدث الخدمات المصرفية الرقمية التي تمكن العميل من إنجاز معاملاته البنكية، وهو ما كان له الأثر الإيجابي على الكفاءة التشغيلية والإداء المالي للبنوك كما جاء في تقرير السلامة المالية الصادر عن البنك المركزي المصري لعام ٢٠٢٠ على وجود علاقة مباشرة بين اعتماد التطورات والتقنيات الرقمية في العمليات المصرفية وتعزيز الأداء المالي، حيث زاد إجمالي أصول القطاع المصرفي إلى ٦,٤ تريليون جنيه في يونيو ٢٠٢٠ بمعدل نمو ٥,٣٪، واستمرت الودائع في النمو بمعدل بلغ ٦,٢٪ في يونيو ٢٠٢٠ لتمثل نحو ٧٧,٤٪ من إجمالي الالتزامات وحقوق المساهمين، الأمر الذي يعكس مدى ثقة الأفراد والقطاعات المختلفة في القطاع المصرفي في ظل جائحة كورونا. كما ارتفع صافي أرباح القطاع بمعدل نمو بلغ نحو ٣٢٪ في العام المالي المنتهى في ٢٠٢٠/٢٠١٩ الأمر الذي انعكس على تحسن مؤشرات الربحية، حيث ارتفع كل من العائد على الأصول، والعائد على حقوق الملكية، وصافي هامش العائد ليسجلوا ١,٨٪ و ٢٣,٤٪ و ١,٤٪، على التوالي.

كما انخفضت نسبة القروض غير المنتظمة الى إجمالي القروض في يونيو ٢٠٢٠ لتسجل ٣,٩٪، وذلك بعد أن كانت في العام المالي ٢٠١٩/٢٠١٨، كما استمرت البنوك في الاحتفاظ بنسبة مرتفعة لتغطية المخصصات للقروض غير المنتظمة والتي بلغت ٩٧,٢٪ في يونيو ٢٠٢٠، كما واصل معدل كفاية رأس المال الارتفاع ليسجل ٢٠,١٪ في يونيو ٢٠٢٠ بدلا من ١٧,٧٪ في ٢٠١٩/٢٠١٨، كما ارتفع متوسط نسبتا السيولة بالعملة المحلية والعملة الأجنبية من ٤٤,٤٪ و ٦٧,٧٪ على التوالي في العام المالي ٢٠١٩/٢٠١٨، إلى ٥٤,٣٪ و ٧٠,٣٪ على التوالي في يونيو ٢٠٢٠، كما سجلت نسبة إجمالي القروض للودائع ٤٦,٧٪ في العام المالي ٢٠١٩/٢٠١٨ وارتفعت إلى ٤٧,١٪ في يونيو ٢٠٢٠، وبلغت نسبة تغطية السيولة ٩٣٢,٥٪ للعملة المحلية ونحو ١٧٠٪ للعملة الأجنبية في يونيو ٢٠٢٠، وارتفعت قدرة البنوك على مواجهة مخاطر التشغيل والتخفيف من حدتها خلال الفترة الأخيرة، وذلك من خلال احتفاظها بخطط استمرارية الأعمال، والتي تضمنت خطط بديلة للتعامل مع العملاء، وتوفير أماكن بديلة لممارسة الأعمال مع إتاحة القنوات الإلكترونية البديلة مثل الإنترنت والموبيل البنكي للعملاء والاعتماد على إنهاء إجراءات الأعمال عن بعد من خلال توفير الحماية والأمن للبيانات والمعلومات.

ومن ناحية أخرى يعد الأداء الوظيفي للعاملين وتقييمه في البنوك من الممارسات الإدارية المهمة التي يعتمد عليها كثيراً في تنفيذ خطط البنوك في التحول الرقمي وتحقيق أهدافها، حيث يربط بين أوجه العمليات المصرفية، والأهداف التي تسعى البنوك إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون، كما أن تقييم الأداء للموظف يُعتبر جزءاً لا ينفصل عن مسألة التطوير الوظيفي، لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها المديرون مستوى أداء الموظف لمهامه وقدراته على الإنجاز والسلوكيات اللازمة لتأدية هذه المهام بكفاءة.

ولبيان مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية بالاعتماد على أسلوب المقابلة المنظمة من خلال تصميم دليل للمقابلة للحفاظ على الاتساق بين جميع المقابلات التي تمت مع عدد (١٠) موظفين لديهم خبرة في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية، وقد تأثر عملهم إلى حد ما بالرقمنة المصرفية، وقد تم اختيارهم من ثلاثة بنوك مختلفة و في أقسام مختلفة بواقع (اربعة موظفين من البنك الاهلي المصري – ثلاثة موظفين من بنك مصر – ثلاثة موظفين من البنك التجاري الدولي) وهذه البنوك هي أكبر ثلاثة بنوك في السوق المصري من حيث حجم المراكز المالية وعدد العملاء والعاملين، علاوة على ذلك تعتبر هذه البنوك رائدة في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية مثل الانترنت البنكي، والمحافظ الالكترونية، وتطبيقات البنوك على الهواتف المحمولة، علاوة على ذلك راع الباحث التوازن بين الذكور والإناث لتقليل أثر التحيز الجنساني في النتائج، وتكونت جميع المقابلات من ثلاثة أسئلة مفتوحة حول آثار التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية بشكل عام، واستغرقت مدة المقابلة في المتوسط حوالي ثلاثين دقيقة، وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية عن النتائج التالية:

١- عندما سُئل الموظفون عن تأثير التحول الرقمي على الأداء المصرفي، تبين ما يلي:

- تقوم البنوك برقمنة جميع الأنشطة المتعلقة بخدمات العملاء، وكذلك العمليات الداخلية بغرض الوصول إلى أكبر قاعدة من العملاء وتعزيز الشمول المالي لجميع فئات المجتمع والتخلص من التكاليف التي تتطلبها العمليات الورقية التقليدية.
- يلعب التحول الرقمي دورًا هامًا في الحفاظ على المصدقية من خلال العمليات المصرفية عبر الإنترنت، كما أنه يمكن البنوك من الوصول إلى العملاء بشكل أسرع وأسهل وأخيراً تسمح لهم بالتكيف مع الاتجاهات الرقمية والتكنولوجية الجديدة.
- أن البنوك تشجع الموظفين بشدة على استخدام التقنيات الرقمية في عملية تقديم الخدمات المصرفية بأفضل طريقة ممكنة
- أن البنوك التي تعتمد على التقنيات الرقمية، وتستفيد من الانترنت لتقديم خدمات متكاملة؛ تكون في وضع أفضل لتعزيز معدلات نمو أعمالها، والتغلب على الاضطرابات الناجمة عن تفشي فيروس (كورونا) المستجد .
- أن توقعات العملاء المتطورة باستمرار إلى جانب شركات التكنولوجيا المالية الناشئة هي عوامل تشكل ضغطاً على البنوك لتحديث كافة عملياتها وخدماتها.
- أن أتمتة عمليات المكاتب الخلفية الاعتيادية في البنوك تُساعد في تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف التشغيلية وتوظيف الموارد البشرية في أقسام حيوية ومجالات إستراتيجية أهم.
- أن البنوك لا تولي نفس الاهتمام لتحسين تجربة الموظفين رقمياً كتجربة العملاء وأتمتة العمليات الداخلية.
- أن عدم اليقين الوظيفي الذي يأتي مع التحول الرقمي وأيضًا المنافسة العالية التي يمكن توقعها في الصناعة المصرفية مع ظهور شركات التكنولوجيا المالية الناشئة يشكلان تحديًا للبنوك لتصبح أكثر رقمنة من أجل الحصول على ميزة تنافسية.

٢- عندما سُئل الموظفون عن تأثير التحول الرقمي على عبء العمل، تبين ما يلي:

- تغير نهج الموظفين تجاه العملاء منذ إتاحة التقنيات الجديدة، والتي سمحت لهم بأداء عملهم بطريقة أفضل.
- أثر تنوع الأدوات الرقمية على إجراءات عمل الموظفين من خلال توفير الوقت في العمليات، وزيادة كفاءة الأنظمة الداخلية، وتلبية توقعات العملاء.
- أن التحول الرقمي لم يقلل من عبء العمل، ولكنه ساعد بطريقة ما، على القيام بالعمل بشكل بكفاءة وسرعة وجوده، على سبيل المثال إمكانية مقابلة العملاء إما عبر الإنترنت أو ماديًا.
- سمحت التقنيات الرقمية للعملاء بتنفيذ الخطوات البسيطة بأنفسهم، وحصول الموظفين على مزيد من الوقت والتركيز المطلوب على عمل أكثر أهمية وتأهيلًا لا يمكن أن يقوم به العملاء بأنفسهم.
- أتاحت التقنيات الرقمية للموظفين العمل عن بُعد، وهو أمر يحظى بتقدير إيجابي من الموظفين، حيث تساعد هذه التقنيات المديرين في الحفاظ على مشاركة الموظفين في صنع القرارات، كما أنها تساهم في تحسين أداء الموظفين.
- تساعد التقنيات الرقمية الموظفين في الوفاء بمسؤولياتهم. ومع ذلك، في بعض الاحيان تسيء الإدارة فهم أن الموظفين لديهم المزيد من وقت الفراغ لأن الرقمنة تساعدهم على أداء المهام بشكل أسرع، وهذه ليست الحقيقة دائمًا.
- بفضل التقنيات الرقمية يتمتع الموظفون بفرصة أن يكونوا أكثر مرونة في العمل دون مقابلة العملاء من خلال استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والتطبيقات الرقمية الأخرى، مما يوفر الوقت والجهد لكل من العميل والموظف.
- تزيد التقنيات الرقمية من كفاءة العمل من خلال كونها منصة لإرسال واستقبال المعلومات من الإدارات المختلفة أثناء عملية تقديم الخدمة.

٣- عندما سُئل الموظفون عن دعم وتنمية الموظفين في ظل التحول الرقمي، تبين ما يلي:

- على الرغم من تلقيهم برامج تدريبية جديدة تتعلق بالرقمنة المصرفية، إلا أنها ليست كافية، وهناك حاجة لبرامج عن تكنولوجيا بلوكشين والعملات المشفرة والتكنولوجيا المالية والثقافة الرقمية والسلوك التنظيمي في ظل التحول الرقمي.
- ساعدت التقنيات الرقمية الموظفين على المشاركة بشكل أكبر في العمل، لأن شيئًا جديدًا يحدث دائمًا مع التحول الرقمي، بدلا من القيام بنفس الوظيفة لمدة طويلة، ولكن بفضل التحول الرقمي، يجب أن يتعلم الموظف أشياء ويطور مهارات جديدة، لذلك زادت الرقمنة من مشاركة الموظفين أو على الأقل استدامتها.
- يتم منح الموظفين الدعم في التعامل مع المشكلات الفنية من خلال الرد الفوري وتصعيد المشكلات إلى الفنيين المسؤولين المعنيين.
- يمكن أن يشعر الموظفون بالإحباط عندما لا يتمكنون من نقل الصعوبات الفنية إلى إدارات الدعم ذات الصلة لأنهم غير متأكدين تمامًا من ماهية المشكلة، ويزداد الموقف سوءًا عندما

د. أسرار أحمد خميس

يستغرق الرد على المشكلات أو إعادة تصحيحها وقتًا أطول، حتى بعد أن يكتب الموظفون المشكلات أو وصفوها بجهد كبير.

● يحصل الموظفون على المعلومات من أقرب مدير من خلال رسائل البريد الإلكتروني وأخبار الفريق عبر شبكة الإنترنت الخاصة بالبنك. ويتلقون تدريبًا داخليًا يعقده خبراء في مجالات معينة أو من قبل مديري المشاريع التحول الرقمي عند إدخال أنظمة جديدة.

● تتم الاجتماعات في الغالب عبر الإنترنت وهذا يمكن عدد أكبر من المشاركين (حوالي خمسين، وستين) في الاجتماع، ويساعد في تقديم ملاحظات فورية للمديرين، بل يمكن للموظفين أيضًا طرح الأسئلة وإزالة الشكوك في وقت واحد، وهذا جيد لاحتساس الموظفين بأن الإدارة تستمع إليهما، مما يؤثر على أدائهما في العمل بشكل إيجابي.

● في بعض الأحيان تكون هناك عوائق أمام طرق الاتصال الرقمي بسبب الأخطاء الفنية، مما قد يؤثر أيضًا على أداء الموظفين بشكل سلبي. من ناحية أخرى، أشاروا إلى أن للاتصال الرقمي أيضًا بعض العيوب، حيث يقلل العدد الأكبر من المشاركين والوقت المحدود من فرصة التعبير عن أفكار الموظفين لأن الجميع قلق بشأن وقت بعضهم البعض، كما أن الاجتماعات عبر الإنترنت تحد من مدى الحرية التي يتمتع بها الموظفون في التعبير عن أنفسهم، وان تقليل التفاعل المادي بين الموظفين مما أثر سلبًا على العلاقة بين زملاء العمل.

مما سبق تأتي هذه الدراسة للكشف عن دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وهو الأمر الذي يثير التساؤلات التالية:

١- هل تراجع التحسن في الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية إلى التحول الرقمي؟

٢- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية إن وجدت؟

٣- ما تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية؟ وما نوع هذا التأثير إن وجد؟

٢/١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وهذا ما يتطلب تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

١- اختبار العلاقة بين مجالات التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية.

٢- اختبار أثر مجالات التحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية.

٣- تقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية.

٤/١ أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

١- أ- الأهمية العلمية: تتمثل أهمية هذا الدراسة من الناحية العلمية في الموضوع الذي يتناولها، وهو موضوع حديث في إدارة التحول الرقمي في القطاع المصرفي المصري، ولم يلق الاهتمام الكاف من الكتابات العربية، حيث لم تتعرض دراسة باللغة العربية للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية في ضوء البيانات التي توفرت للباحث وقت إجراء هذه الدراسة، مما قد يثرى البحث الإداري في هذا المجال، ويفتح آفاق مستقبلية لدراسة هذا الموضوع في قطاعات اقتصادية أخرى.

ب- الأهمية العملية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العملية في تزايد اهتمام الحكومة والبنك المركزي المصري بالتحول الرقمي في البنوك التجارية كمرتكز لتحقيق الشمول المالي. علاوة على تزايد أهمية التحول الرقمي في البنوك التجارية في ظل المنافسة المتنامية من قبل شركات التكنولوجيا المالية التي اعتمدت بشكل كامل على التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات المالية، وهذا يتطلب تحسين الأداء الوظيفي للعاملين كاحد متطلبات نجاح التحول الرقمي للخدمات المصرفية. ويأمل الباحث أن تفيد التوصيات القائمين على إدارة البنوك التجارية المصرية في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

٥/١ حدود الدراسة:

١- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية.

٢- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة الميدانية على العاملين بالبنوك التجارية في مدن القاهرة الكبرى.

٣- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية خلال النصف الثاني من عام ٢٠٢٠.

ثانياً: الإطار المفاهيمي للدراسة:

١/٢ مفهوم ومجالات التحول الرقمي في القطاع المصرفي:

١/١/٢ مفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي:

اكتسب مصطلح التحول الرقمي digital transformation اهتمامًا بحثيًا كبيرًا في الأوساط الأكاديمية والممارسة. بينما تُظهر الأدبيات الحالية أن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمفهوم التحول الرقمي يعتبر أمراً صعب المنال، كما هو الحال- تقريباً- في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة؛ لذا يجد الباحث أن كل من حاول الكتابة في هذا المجال له مفهومه وتعريفه الخاص به، فهناك من ينظر إليه على أنه عبارة عن السلوكيات والعادات والأنشطة التي يطورها ويطبقها مديرو وموظفو المنظمة للاستفادة من التقنيات الرقمية الجديدة من أجل تحويل نموذج العمل أو النماذج التنظيمية لخلق قيمة للعملاء والموظفين والمساهمين (Ochoa, 2016)، وهناك من يرى أن التحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، بهدف الوصول إلى أداء متفوق وميزة تنافسية مستمرة، من خلال تحويل أبعاد الأعمال المتعددة، بما في ذلك نموذج العمل وتجربة العميل التي تشمل المنتجات الممكنة رقمياً والخدمات والعمليات بما في ذلك صنع واتخاذ القرار، والتأثير في الوقت نفسه

على الأشخاص بما في ذلك المهارات والمواهب والثقافة التنظيمية والشبكات بما في ذلك التنظيم بأكمله (Ismail, Khater, & Zaki, 2017).

ويشير مصطلح التحول الرقمي إلى الآثار الاقتصادية والمجتمعية للرقمنة والرقمية، حيث يقصد بمصطلح الرقمنة تحويل البيانات والعمليات التناظرية إلى تنسيق يمكن للألة قراءته، بينما يقصد بمصطلح الرقمنة استخدام وترابط التقنيات والبيانات الرقمية لإحداث تغييرات جديدة في الأنشطة الحالية (OECD 2018)، ويتميز التحول الرقمي بدمج وتكامل التقنيات الرقمية المتقدمة مع الأنظمة المادية، وهيمنة نماذج الأعمال المبتكرة والعمليات الجديدة، وإنشاء منتجات وخدمات ذكية (European Commission, 2019).

ويعتبر التحول الرقمي عملية معقدة تتطلب التزام جميع موارد المنظمة: البشرية والمادية والتنظيمية والتكنولوجية بتطبيق التقنيات الرقمية في جميع أنحاء المنظمة، خاصة في عمليات التشغيل (Kutnjak et al. 2019)، ويؤكد (Stark, 2020) أيضاً على أن التحول الرقمي هو تحول عميق لنماذج الأعمال والكفاءات والنماذج التنظيمية والعمليات والممارسات التجارية من خلال التقنيات الرقمية؛ كل هذا لتلبية احتياجات ورضا العملاء.

وعلى هذا فإن الدراسة البحثية الحالية تُعرّف التحول الرقمي في القطاع المصرفي كعملية تطوير تقني وتنظيمي وثقافي معقدة تقوم بها البنوك لتلبية احتياجات عملائها المتغيرة والتكيف مع متطلبات موظفيها عبر الاستفادة من القدرات الرقمية لبناء نماذج أعمال مصرفية وابتكار خدمات مصرفية جديدة وتحسين تجارب المستخدم ورقمنة العمليات التشغيلية بهدف تحسين الأداء المالي وتخفيض المخاطر المصرفية ودعم الميزة التنافسية، وبالتالي خلق القيمة للبنك.

٣/١/٢ مجالات التحول الرقمي في القطاع المصرفي:

يشير التحول الرقمي في البنوك إلى التغييرات المتعددة في الصناعة المصرفية التي يتم إجراؤها لدمج حلول التكنولوجيا المالية المختلفة من أجل أتمتة العمليات ورقمنتها، فضلاً عن زيادة أمان البيانات، وتتضمن هذه العملية العديد من التغييرات التي تعيد تشكيل الأساليب والتقنيات المستخدمة في القطاع المصرفي، وقد حدد قادة الأعمال والباحثين المجالات المختلفة التي تتغير وتتأثر بعمليات التحول الرقمي، فقد قدمت دراسة (Westerman et.al. 2014) إطار التحول الرقمي في ثلاثة مجالات رئيسية: تجربة خدمة العملاء والعمليات التشغيلية ونماذج الأعمال، بينما ترى دراسة (Bouee, 2015) أن هذا الإطار لم يتم تضمين جميع العناصر الرئيسية التي تتطلب تنسيقاً تنظيمياً مثاليًا، فمثلاً لا ينبغي استبعاد تجربة الموظفين من عمليات التحول الرقمي. وأشارت دراسة (Matt et.al. 2015) إلى أثر التحول الرقمي على الهيكل التنظيمي، كما تناولت دراسة (Loebbeck & Picot, 2015) أثر التحول الرقمي على العلاقات التنظيمية. ومع ذلك، عند تحديد مجالات التحول الرقمي في القطاع المصرفي في هذا البحث يجد الباحث أن المجالات الرئيسية للتحول الرقمي في القطاع المصرفي (تجربة العملاء – العمليات الداخلية – نماذج الأعمال – تجربة الموظف) أكثر عمومية وشمولية للبنك والعملاء، ولكل مجال مجموعة من العناصر التي تمثل اللبنات الأساسية للتحول الرقمي كما يلي [Bonnet, Didier & Westerman, George \(2020\)](#):

١/٣/١/٢ المجال الأول: تحول تجربة العملاء رقمياً:

تعتبر رؤية النشاط المصرفي من الخارج- من وجهة نظر العملاء- ذات صلة وضرورية للتحول الرقمي. وتمتلك جميع البنوك التجارية المصرية موقعاً إلكترونيًا، ومعظمها لديها شكل من أشكال التطبيق الرقمي، ومن المحتمل أن تكون الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تتماشى معها، وقد تشمل هذه الخدمات معظم ما يعتقده العملاء على أنه "خدمات رقمية" ولكنها لا تشمل على الإطلاق التحول الرقمي في الخدمات المصرفية. ومع ذلك، فهي تتيح للبنك اتخاذ خطوة كبيرة نحو التحول الرقمي، وهي تجربة العميل، حيث غالبًا ما تبدأ رحلة العميل التقليدية بتسويق العملاء المتوقعين، ونقل هؤلاء العملاء المتوقعين إلى المبيعات، ثم نقل هذه المبيعات إلى خدمة العملاء. يجب أن يمر العميل بعدة أقسام قبل أن يتلقى أي خدمة مصرفية، مما يؤدي إلى نتيجة منفصلة في كثير من الأحيان. لذلك تقوم البنوك بتحويل تجربة العملاء رقمياً من خلال ثلاثة عناصر أساسية هي تصميم تجربة العملاء ورقمنة رحلة العميل ونقاط الاتصال الرقمي بالعملاء كما يلي:

١ - تصميم تجربة العملاء رقمياً:

أصبحت تجربة العملاء ساحة المنافسة للعديد من البنوك وشركات التكنولوجيا المالية، وعلى الرغم من سهولة التعرف على تجارب العملاء المقنعة، إلا أنه من الصعب تصميمها وتقديمها. ذلك لأن هذا العمل يتطلب مقاييس للإبداع العاطفي والبراعة التكنولوجية، حيث يتطلب الأول أدوات مثل رسم خرائط تدفق رحلة العميل، وفهم شخصيات واحتياجات العملاء، بالإضافة إلى ممارسات مثل التفكير التصميمي، وتوفر هذه الأدوات والممارسات فهماً وثيقاً للسلوكيات البشرية والقدرة على إبراز رؤى العملاء من خلال الملاحظة الدقيقة والتجريب المستمر المدعوم بالقدرة على إعادة هندسة تجارب العملاء رقمياً، من خلال دمج تقنيات وعمليات المكتب الأممي مع البنية التحتية التشغيلية للمكتب الخلفي لتقديم تجربة خدمة مميزة للعميل.

أن دمج بيانات العملاء عبر الخدمات المصرفية وفهم سلوك العملاء من الأمور المهمة في تصميم تجربة العملاء، ونظراً لأن الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي يتيح تفاعلات شخصية للغاية في الوقت الفعلي، ويجعل من الممكن تقديم خدمات عملاء استباقية ومركزة بدقة، ويعتمد التصميم الجيد لتجربة العملاء في البداية على مسح شامل لنمط العملاء ثم يتم تحسينه وتخصيصه من خلال تحليلات البيانات الضخمة، لذلك بدأت البنوك في الاستفادة من التقنيات الرقمية لاكتساب فهم متعمق لمناطق جغرافية وقطاعات معينة من سوق الخدمات المصرفية، حيث يعتمد بعض البنوك على وسائل التواصل الاجتماعي لفهم ما يحقق رضا العملاء، وما الذي يؤدي إلى عدم رضا العملاء. بالإضافة إلى ذلك، تقوم البنوك بالترويج لعلاماتها التجارية بشكل أكثر فعالية من خلال الوسائط الرقمية، كما تقوم أيضاً ببناء مجتمعات جديدة عبر الإنترنت لتقديم المشورة وبناء الولاء للعملاء في الخدمات المصرفية

٢ - رقمنة رحلة العميل:

يتيح التحول الرقمي في الخدمات المصرفية إنشاء رحلة عميل رقمية أكثر تماسكاً وشخصية، ويقصد بإنشاء رحلة عميل رقمية اتخاذ خطوات لدمج كل شيء في نظام أساسي واحد عبر الإنترنت بحيث يتم التعامل مع العميل من خلال نفس الأدوات، وأحياناً بواسطة نفس

الأشخاص، وبنفس المعلومات طوال العملية. يتمثل أهم جانب في رقمنة رحلة العميل في انتقال العملاء بسلاسة من التسويق إلى المبيعات كجزء من تطبيق عبر الإنترنت من خلال الفوترة داخل التطبيق، وصولاً إلى دعم العملاء مباشرةً في التطبيق. يعني تحقيق ذلك رسم خريطة لرحلة العميل وبناء أدوات وتطبيقات حوله، مع التركيز على نقاط حرجة محددة. على سبيل المثال، تسمح رحلة العميل الرقمية للعميل بالنقر فوق أحد الإعلانات، والاشتراك في حساب عبر الإنترنت، وتلقي التعليمات والمعلومات من خلال التطبيق الخاص به، وتلقي قرارات القروض التلقائية، ودفع الفواتير أو إرسال الأموال عبر الإنترنت. هذا النوع من التحول الرقمي في الخدمات المصرفية يعني فهم رغبات العملاء واحتياجاتهم والاستثمار في تلك الرغبات والاحتياجات. وهذا سيوفر للبنك مصروفات التشغيل ويحسن رضا العملاء، ويحرر الموظفين لأنشطة ذات قيمة مضافة مثل بناء العلاقات.

٣- نقاط الاتصال الرقمي بالعملاء:

تقدم العديد من البنوك الآن تطبيقات لتعزيز نقاط اتصال العملاء. فمثلاً يقوم البنك بربط تطبيقات الهواتف الذكية بملف تعريف العميل، مما يتيح التكامل عبر الرسائل القصيرة والتطبيقات ووسائل التواصل الاجتماعي، حيث يمكن تحسين خدمة العملاء بشكل كبير من خلال التقنيات الرقمية. فعلى سبيل المثال أنشأ أحد البنوك حساباً على تويتر للرد على شكاوى العملاء بسرعة، مما يساعد العملاء على تجنب الذهاب فعلياً إلى الفروع. وتتطلب الخدمات متعددة القنوات تصور وتنفيذ التغيير عبر تجربة العملاء والعمليات التشغيلية الداخلية. وتعتبر الاتصالات الشخصية مع العملاء ضرورية في تصميم تجارب عملاء مقنعة، ولهذا السبب تستخدم بعض البنوك الاتصالات الرقمية لطلب وتمكين مشاركة العملاء عبر سلاسل القيمة الخاصة بهم، كما تستخدم البنوك العروض التقديمية المستندة إلى الأجهزة المحولة بدلاً من الشرائح الورقية لتقديم عروض الخدمات المصرفية، كما تقدم بعض البنوك لعملائها عملية متكاملة تجمع بين الخدمات العقارية والمصرفية والخدمات الخارجية لتسهيل الحياة على العملاء، وتبسيط عملياتهم من خلال مكون إضافي رقمي.

٢/٣/١/٢ المجال الثاني: تحويل العمليات رقمياً:

على الرغم من أن تحويل تجربة العملاء هي المجال الأكثر وضوحاً في التحول الرقمي، فإن البنوك أدركت أيضاً فوائد التحويل الرقمي في التميز التشغيلي من خلال أتمتة العمليات الأساسية، والعمليات المتصلة والديناميكية، واتخاذ القرار القائم على البيانات كما يلي -

[\(Bonnet, Didier & Westerman, George\) 2020](#):

١- أتمتة العمليات الأساسية:

حتى مع استمرار بعض البنوك في تنفيذ مناهج الأتمتة التقليدية مثل تخطيط موارد المؤسسة وأنظمة إدارة علاقات العملاء، فإن البنوك الأخرى تتخطى هذه الأساليب لإعادة اختراع العمليات رقمياً. بما يمكن الموظفين من التركيز على مهام أكثر استراتيجية، فعلى سبيل المثال بدأت بعض البنوك في جعل وظيفة وظيفة الحسابات العامة، ووظيفة إدارة الموارد البشرية مركزية، مما يسمح باقتصاديات الحجم من خلال الخدمة الذاتية مع تحرير موظفي إدارة الموارد البشرية من التركيز على عد أيام الإجازة مثلاً إلى التركيز على الابتكار والإبداع. كما

تساعد أتمتة العمليات الداخلية على إنشاء تدفقات من البيانات يمكن أن تكون مفيدة في جهود التنقيب عن البيانات اللاحقة.

ويمكن أتمتة المزيد من الوظائف داخل البنوك وتحسينها باستخدام الروبوتات والذكاء الاصطناعي. أحد الاستخدامات الأكثر شيوعاً للأتمتة والذكاء الاصطناعي هو خدمة العملاء، حيث تستخدم البنوك البيانات والتحليلات والأنظمة الآلية للرد على الاستفسارات الأساسية من العملاء وهذا لا يوفر المال فحسب، بل يحسن توحيد الحلول، مما يسمح باستخدام البشر في مهام أكثر أهمية.

٢- العمليات المتصلة رقمياً:

بفضل التوافر المتزايد لأجهزة الاستشعار عن بعد الرخيصة والبنية التحتية السحابية والتعلم الآلي، أصبحت مفاهيم مثل الخيوط الرقمية والتوائم الرقمية حقيقة واقعة. توفر الخيوط الرقمية التي تربط ماكينات الصراف الآلي والنماذج والعمليات المصرفية مصدرًا واحدًا للحقيقة لإدارة العمليات وتحسينها بدءًا من تحديد المتطلبات وحتى الصيانة، وعلى سبيل المثال يتم استخدام البيانات الضخمة من قبل البنوك بشكل أساسي للكشف عن الاحتيال والتنبؤ والتحليلات، حيث يمكن للبيانات الضخمة، جنبًا إلى جنب مع التعلم الآلي، حماية البنك عن طريق اكتشاف عمليات الاحتيال وتخصيص العروض لكل عميل وزيادة أمان المعاملات، وتساعد هذه البيانات أيضًا في بناء وتعديل خريطة رحلة العميل لتحسين رضا العملاء والاحتفاظ بهم. إلى جانب ذلك، علاوة على تقديم تنبؤات بشأن التغييرات المستقبلية.

٣- اتخاذ القرار القائم على البيانات الفورية:

في السنوات الأخيرة، تحول أساس صنع واتخاذ القرارات التشغيلية بشكل متزايد من التقارير الدورية إلى البيانات في الوقت الفعلي، حيث تتيح الأجهزة المتصلة وخوارزميات التعلم الآلي الجديدة والتجارب الأكثر ذكاءً والبيانات الوفيرة اتخاذ قرارات أكثر استنارة أيضًا. يستفيد المديرون التنفيذيون من ذلك من خلال دمج صنع القرار التشغيلي والاستراتيجي بطرق جديدة وقوية. وتعمل المزيد من البنوك على توسيع نماذج أعمالها القائمة على الخدمات المستندة إلى البيانات الفورية، والجمع بين أجهزة الاستشعار وشبكات الإتصال والتطبيقات والتحليلات لخلق قيمة للعملاء ومصادر جديدة للإيرادات لأنفسهم. وهذا يتطلب قدرات تحليلية متقدمة، وتصميم خدمة شامل، وتكامل محكم مع أجهزة العملاء والعمليات التجارية، فعلى سبيل المثال قامت بعض البنوك بتقديم عروض القروض الشخصية لعملائها باستخدام مستشعرات مدمجة تجمع وتنقل البيانات حول الدخل والإنفاق واستخدام بطاقات الإئتمان.

٣/٣/١/٢ المجال الثالث: تحويل نماذج الأعمال رقمياً:

تتبع بعض البنوك التقنيات الرقمية لتحويل نماذج الأعمال التقليدية. بينما يركز تحول العمليات على مجالات محدودة من العمل المصرفي مثل أتمتة مطالبات أقساط القروض أو الاستعلام عن أرصدة الحسابات، فإن تحولات نموذج الأعمال تهدف إلى اللبانات الأساسية لكيفية تقديم القيمة في صناعة الخدمات المالية. أمثلة على هذا النوع من الابتكار معروفة جيدًا العملات الرقمية، والبنوك الرقمية، وبالتالي لا يركز هذا المجال على تغيير طريقة أداء الوظائف المصرفية فحسب، بل تقوم أيضًا بإعادة التفاعل بين هذه الوظائف وكذلك تطوير حدود وأنشطة البنك، ويوجد ثلاثة عناصر أساسية لهذا التحول هي نماذج الأعمال المعدلة رقمياً، وإنشاء نماذج

أعمال رقمية جديدة، وعولمة الخدمات المصرفية كما يلي: [\(Bonnet, Didier & Westerman, George.2020\)](#)

١- نماذج الأعمال المعدلة رقمياً (التحسينات الرقمية):

لا يتطلب تحويل نموذج الأعمال المصرفية دائماً تعطيل الصناعة الحالية، بل تجد البنوك طرقاً لتحسين نماذج أعمالها الحالية رقمياً دون الحاجة إلى تغييرات كبيرة في العمل، من خلال العروض الرقمية واستخدام المحتوى الرقمي لمشاركة المحتوى عبر الوحدات التنظيمية، لذلك تظل بعض البنوك ودية لأعمالها التقليدية ولكن تستخدم التقنيات الرقمية لتحويل الأعمال المصرفية النامية الجديدة، مثل المحافظ الإلكترونية والإنترنت البنكي والمحمول البنكي والبطاقات المصرفية ووسائل المدفوعات اللاتلامسية.

٢- إنشاء نماذج أعمال رقمية جديدة:

تقدم البنوك أيضاً خدمات مصرفية رقمية بالكامل من خلال إنشاء منصات البنوك الرقمية، حيث مكنت الحوسبة السحابية وطرق وأدوات التطوير الرشيق ومكتبات الأكواد الخارجية المطورين من إنشاء منصات متكاملة للخدمات المصرفية، بل في بعض الأحيان منصات متعددة الجوانب، وتحتوي المنصة المصرفية الرقمية على ثلاثة عناصر مترابطة ولكنها متميزة تعمل معاً لدعم البنك. العنصر الأول هو النظام الأساسي، وهو أساس قوي لأنظمة التشغيل والمعاملات (أنظمة المكتب الخلفي، وأنظمة التسجيل، وما إلى ذلك) التي تدعم العمليات الرئيسية للبنك. العنصر الثاني هو منصة رشيق تواجه الخارج وتعمل على تشغيل مواقع الويب والتطبيقات والعمليات الأخرى التي تتصل بالعملاء وشركاء النظام البيئي. فهذه المنصة هي أكثر من مجرد واجهة أمامية، بل تحتاج إلى العمل مع النظام الأساسي لإجراء المعاملات الرئيسية مثل المدفوعات والعمل كمنصة جذابة ورشيقة لإجراء تجارب مواجهة للعملاء وتقديم تجارب مخصصة. العنصر الثالث هو منصة البيانات التي توفر القدرة على إجراء تحليلات مكثفة، وكذلك بناء واختبار الخوارزميات، دون تعطيل أنظمة تشغيل البنك. لقد شهدت السنوات الأخيرة زيادة هائلة في الخوارزميات التي تستخدم بيانات غير منظمة لتحسين تجربة العملاء أو العمليات الداخلية، مما يجعل منصات البيانات مكوناً رئيسياً للإبتكار الرقمي. جنباً إلى جنب مع عناصر التقنيات الرقمية

٣- العولمة الرقمية للخدمات المصرفية:

تتحول البنوك بشكل متزايد إلى العمليات المصرفية العالمية، حيث تتيح التكنولوجيا الرقمية المقترنة بالمعلومات المتكاملة للبنوك اكتساب أوجه تآزر عالمية مع الحفاظ على الاستجابة المحلية. وتستفيد هذه البنوك من الخدمات المالية المشتركة وحتى القدرات الأساسية العالمية مثل تكنولوجيا البلوك تشين وتحويلات الأموال، وهذه الخدمات المشتركة تعزز الكفاءة وتقلل من المخاطر وتعزز المرونة المصرفية وتكافح عمليات غسل الأموال، تقوم البنوك في جميع الدول بتجربة التحول الرقمي والاستفادة منه. سواء كان ذلك في طريقة عمل الموارد وتعاونهم، أو طريقة تنفيذ العمليات المصرفية داخل وعبر الحدود التنظيمية، أو بالطريقة التي يفهم بها البنك عملائه ويقدم لهم الخدمات المصرفية.

٤/٣/١/٢ تجربة الموظف:

أظهرت تجارب التحول الرقمي في القطاع المصرفي أن الموظفين يمكن أن يكونوا إما أكبر مثبطات أو أعظم عوامل نجاح التحول الرقمي. وبناءً على ذلك، بدأت البنوك في التركيز على تجربة الموظف باهتمام كما تفعل مع تجربة خدمة العميل، وهناك ثلاثة عناصر لتحول تجربة الموظف رقمياً هي: تنمية القدرات والإستعداد للمستقبل، تمكين العاملين، وإدارة الأداء كما يلي:

١ - تنمية القدرات البشرية والإستعداد للمستقبل:

تبرز ديناميكية البيئة التنافسية في سوق الخدمات المصرفية الحاجة الملحة لتزويد الموظفين بالمهارات التي يحتاجونها لمواكبة وتيرة التغيير. مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج جديدة لإدارة التعلم والتطوير في البنوك، لتشكيل قدرات وثقافة البنك من خلال تجديد أهداف التعلم لمساعدة الموظفين على تطوير العقليات والقدرات اللازمة لأداء جيد والتكيف بسلاسة في المستقبل وجعلها أكثر تفتيحاً ورقمنة وشخصية؛ وبالتالي ضمان موظفين لديهم القدرات التي يحتاجون إليها لتبني التكنولوجيا الرقمية ودفع تحول التحول الرقمي للأعمال المصرفية، كما تحتاج البنوك أيضاً إلى بناء المرونة في أنظمة مصادر المواهب الخاصة بهم، حيث تستعين بعض البنوك بمصادر خارجية في التحول الرقمي للتغلب على التحدي، كما تم استخدام النظم البيئية للشركاء لتوفير المواهب عند الطلب، ولكن إدارة مثل هذه النظم البيئية تتطلب استثمارات كبيرة في الموارد والإهتمام. لذلك تبحث بعض البنوك عن المواهب الرقمية متعددة المهارات بطرق جديدة لجعل البنك أكثر مرونة، على سبيل المثال، سعت بعض البنوك باستخدام تدريب مكثف متعدد المهارات في موضوعات مثل هندسة البرمجيات وأمن المعلومات والشبكات، وتكنولوجيا بلوكشين وتحليلات البيانات الضخمة لتطوير كادر من المتخصصين في التقنيات الرقمية.

٢ - تمكين العاملين:

أفسحت التهديدات في سوق العمل من أن الروبوتات الذكية ستحل محل الموارد البشرية مناقشة أكثر دقة، لذلك تدرس البنوك كيف يمكن للروبوتات والتقنيات الرقمية الأخرى أن تزيد من إنتاجية الموظفين وأدائهم من خلال تمكين الموارد البشرية من العمل بشكل أسرع وأكثر ذكاءً وأماناً والتركيز على المهام الاستراتيجية لقد تم جعل العمل على مستوى الموظف، في جوهره افتراضياً حيث تم فصل عملية أداء العمل عن موقع العمل، لقد جعلت التقنيات الرقمية العمل الفردي افتراضياً، أثناء تنفيذه لأسباب تتعلق بالتكلفة، فعلى سبيل المثال قام أحد البنوك بترتيب مركزه الرئيسي بحيث لا يوجد مكتب مخصص لأي شخص؛ حتى الرئيس التنفيذي. حيث يعمل الموظفون الآن من المنزل يوماً أو يومين في الأسبوع، وعندما يكونون في المكتب، يجلسون بالقرب من الأشخاص الذين يتعاونون معهم مؤقتاً. وفي الوقت نفسه، تتيح الأدوات الرقمية والشبكات في البنك للموظفين التحدث مع أي شخص في البنك من أي مكان يجلسون فيه، وهذا يمهد الطريق لمزيد من التغييرات المتعلقة بعولمة أسواق العمل، وأيضاً تساعد التقنيات الرقمية في مشاركة المعرفة المصرفية، على سبيل المثال، بدأ الموظفون في الخطوط الأمامية في الاستفادة من الأدوات التعاونية التي يمكنهم من خلالها تحديد الخبراء

والوصول على إجابات للأسئلة في الوقت الفعلي. كما أنهم يكتسبون بشكل متزايد إمكانية الوصول إلى عرض عالمي واحد لتفاعلات البنك مع العميل

٣- إدارة الأداء:

توفر التقنيات الرقمية لقادة البنوك رؤى أعمق حول الخدمات والمناطق والعملاء، مما يسمح باتخاذ القرارات بناءً على بيانات حقيقية وليس على افتراضات. يحدث هذا في كل من العمليات الداخلية والعمليات التي تواجه العملاء. كما يتزايد مستوى التفاصيل أيضاً، مما يسمح للمديرين بمقارنة الحالة عبر المواقع أو إعادة تقديم الخدمات المصرفية بطرق لم يكن بإمكانهم القيام بها من قبل، بالإضافة إلى كونه المدير أكثر إطلاعاً، فإن التحول الرقمي في الواقع يغير عملية صنع القرار الاستراتيجي، فعلى سبيل المثال يمكن لكبار المسؤولين التنفيذيين في البنوك استخدام التقنيات الرقمية لتوسيع جلسات التخطيط الاستراتيجي والاجتماعات مع مديري الفروع. وقد مكن ذلك من تحسين المدخلات في العملية واستيعاب الرؤية بشكل أفضل بعد اتخاذ القرارات.

٢/٢ مفهوم وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين:

١/٢/٢ مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوعها، لذا يقدم الباحث التعريف التالي لمفهوم الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، بأنه تفاعل السلوكيات والنتائج التي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال لتحقيق أهداف البنك.

٢/٢/٢ أبعاد الأداء الوظيفي:

لقد أحدث التحول الرقمي تغييرات عميقة في جميع أبعاد العمل المصرفي، لذلك هناك أربعة أبعاد ضرورية لتحسين الأداء الوظيفي: تكبير مساحات العمل (تكيفية)، وتكامل عمليات العمل (حدسي)، والعمليات في الوقت الفعلي (متصلة)، وزيادة في الأنظمة الرقمية المساعدة. (Ramos & Villagrasa 2019) ويمكن إجراء قياس الأداء الوظيفي من وجهات نظر مختلفة، وبالتالي يخضع تشغيله لمنهجيات مختلفة، بالنسبة للبحث الحالي، تم النظر، لثلاثة أبعاد أساسية للأداء الوظيفي: (١) أداء المهام، (٢) الأداء السياقي، (٣) السلوك غير المنتج كما يلي:

١- أداء المهام: Task performance

يشير أداء المهام في البنوك التجارية إلى سلوكيات الموظفين التي تنتج أو تشارك بشكل مباشر في تحويل موارد البنك إلى الخدمات المصرفية، وينقسم إلى ثلاثة أنواع هم: (Koopmans, 2015)

- أداء المهام الروتينية والتي تتضمن استجابات الموظف لمطالب المهام المعروفة 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.

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

٢- الأداء السياقي Contextual Performance :

يشير الأداء السياقي أو ما يسمى أحياناً بسلوكيات المواطننة التنظيمية إلى السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية وكذلك الجوانب الاجتماعية والنفسية التي يظهرها العمال عند تطوير وظائفهم (Koopmans et al. 2016) وينطوي هذا البعد على مجموعة من السلوكيات منها: (Rotundo & Sackett.2002)

- الحماس المستمر في بذل الجهود الإضافية لإكمال إحدى المهام بنجاح كالإلتزام بالوقت، ندرة الغياب، بذل جهود إضافية في الوظيفة.
- 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
- الإلتزام بالقواعد والإجراءات التنظيمية كالإلتزام باللوائح التنظيمية، واحترام خطوط السلطة، والإلتزام بقيم المنظمة، وسياساتها
- تأييد الأهداف التنظيمية، ودعمها، والدفاع عنها كالولاء للمنظمة، التمثيل الإيجابي للمنظمة أمام الغير.

٣- السلوك غير المنتج أو العكسي Counterproductive behavior :

يشير السلوك العكسي إلى سلوكيات الموظفين التي تعيق "عن قصد" تحقيق الهدف أو الأهداف التنظيمية ومن أمثلتها إفساء أسرار العمل، والسرقية وإهدار الموارد وتعاطي المخدرات والنميمة والمضايقة (Bowling, 2018). 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. ومن ناحية أخرى، يرتبط أداء المهام بدور وظيفي محدد، غالباً ما يوضحه الوصف الوظيفي الخاص بالوظيفة. أما سلوكيات الأداء السياقي فهي ليست مرتبطة بدور محدد، وإنما تكون متوقعة من الموظف، دون أن يحدد ذلك صراحة. أخيراً، يمكن القول بأن أداء المهام يتأثر بصورة رئيسة بمهارات الموظف وقدراته (كالقدرات المعرفية، والمادية)، بينما يتأثر الأداء السياقي بصورة رئيسة بشخصية الموظف كبعد صحة الضمير مثلاً.

ومن الجدير بالإشارة أن إدارة الأداء تولي اهتمام بكل من أبعاد الأداء الوظيفي في الوقت ذاته، فالموظف قد يكون بارعاً للغاية في أداء مهامه، ولكنه يعاني من انخفاض في مستوى الأداء السياقي. وعلى سبيل المثال لو تم استدعاء أحد موظفي قسم الائتمان لاجتماع طارئ مع مدير الفرع، وطلب من أحد الزملاء بقسم العمليات الخارجية الرد على مكالمة هامة

جداً من أحد كبار عملاء البنك، والتي يمكن أن تأتي في أية لحظة. فكان الرد أن ذلك ليس من مهام عملي، لهذا السبب بدأت البنوك تدرك أهمية التركيز على كل من أداء المهمة والأداء السياقي في الوقت ذاته، وذلك لأنه لا يمكنها أن تعمل بشكل صحيح دون أن توفر الحد الأدنى من السلوكيات السياقية من قبل موظفيها (Veingerl et al.2020).

ثالثاً: تحليل الدراسات السابقة وتطوير فروض البحث:

يمكن عرض وتحليل الدراسات السابقة من حيث إرتباطها بمتغيرات البحث تمهيداً لاشتقاق فروض البحث على النحو التالي:

١/٣ عرض وتحليل الدراسات السابقة:

هناك إهتمام كبير من الفكر الإداري بدراسة آثار التحول الرقمي على القطاع المصرفي، فقد تناولت دراسة (Ying-Yu, K. C. et al. 2016) أثر بوابات الخدمة الرقمية على الأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة النسيج التايوانية، وقد تم تحليل وظائف التوصيل باستخدام أبعاد فائدة البوابة، وواجهة البوابة، ووظائف البوابة الموجهة نحو الخدمة على النتائج المتصورة لمستخدمي منتجات الشركات الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الدراسة على كل من الاساليب الوصفية والكمية في اختبار فروض الدراسة، كما تم جمع البيانات باستخدام المقابلات الميدانية والإستطلاعات من كبار المديرين التنفيذيين في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن بُعد وظيفة البوابة الموجهة نحو الخدمة، والذي يتكون الخدمة، ووظيفة B2B ، والحوسبة السحابية، يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي. وهذه النتائج توفر دليلاً عملياً كمؤشرات إعلامية لواضعي السياسات ومقدمي خدمات المعلومات والمديرين التنفيذيين للشركات الصغيرة والمتوسطة لتقييم العناصر الممكنة لتصميم بوابة الويب في الصناعة التقليدية. وقد تساعد النتائج المستخلصة من هذه الدراسة موفري خدمة البوابة الإلكترونية في تصميم وظائف بوابة ويب أفضل للشركات الصغيرة والمتوسطة.

وتناولت دراسة (Vekya 2017) أثر أجهزة الصراف الآلي ونقاط البيع الإلكتروني على ربحية البنوك التجارية في كينيا باستخدام أسلوب الدراسة الميدانية، وأشارت نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية إحصائياً بين استخدام أجهزة الصراف الآلي وربحية البنوك، كما أشارت أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية معنوية إحصائياً بين انتشار نقاط البيع الإلكتروني وربحية البنوك.

وسعت دراسة (Joshua, Odero, et al, 2018) إلى تحديد أثر برامج محو الأمية المالية وزيادة انتشار فروع البنك وأجهزة الصراف الآلي والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، واستخدام الوكلاء والممثلين، على الأداء المالي للبنوك المدرجة في كينيا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع من الموظفين على مستوى الإدارة والتشغيل في أحد عشر بنكا مدرجا في بورصة نيروبي للأوراق المالية. مع جمع البيانات الأولية باستخدام الاستبيانات. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج ((SPSS، وأظهرت نتائج الدراسة أن عناصر الشمول المالي لها تأثير إيجابي وقوي على الأداء المالي للبنوك من حيث العائد على حقوق الملكية. كما توصلت الدراسة إلى أن برامج محو الأمية المالية لها تأثير إيجابي ولكنه ضعيف على الأداء المالي للبنوك. وكان لاستخدام الوكلاء والممثلين تأثير إيجابي وقوي على أداء البنوك. كما كان لانتشار أجهزة الصراف الآلي والخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول

تأثير إيجابي ولكن ضعيف على الأداء المالي للبنوك. أما فيما يتعلق بمتغير انتشار فروع البنوك كان له تأثير إيجابي ولكن ضعيف على الأداء المالي للبنوك. توصي الدراسة بضرورة استخدام صانعي السياسات في المؤسسات المالية مثل البنوك لعناصر الشمول المالي لتحسين الأداء المالي للبنوك. كما توصي الدراسة بمزيد من البحث باستخدام المتغيرات الوسيطة والمتداخلة مثل حجم وملكية الكيان التجاري.

وناقش منتدى «التحول الرقمي في المصارف ومستقبل الوساطة المالية» الذي نظمه إتحاد المصارف العربية بالتعاون مع البنك المركزي المصري وإتحاد بنوك مصر عام ٢٠١٩، محاور عدة هي: «التحول الرقمي في المصارف وتنافسية شركات التكنولوجيا المالية: الفرص والتحديات»، و«تهيئة البنية التحتية التكنولوجية نقطة إنطلاق التحول الرقمي في المصارف»، و«تطبيقات تكنولوجيا البلوك تشين في القطاع المصرفي»، و«دور البنوك المركزية في دعم التحول الرقمي في المصارف»، و«أثر التحول الرقمي على سياسات وإجراءات العمل الداخلية في المصارف»، و«الخدمات المصرفية الرقمية ومستقبل الفروع المصرفية»، و«المخاطر الناشئة عن التحول الرقمي وسبل مواجهتها»، و«تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المصارف في ظل التحول الرقمي»، و«دور إدارات إتصالات المؤسسة والتدريب في دعم التحول الرقمي بالمصارف»، و«رؤية إستراتيجية للتحول الرقمي بالمصارف».

وتناولت دراسة (Victoria, et al, 2020) أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين في بيرو، واعتمدت الدراسة على أسلوب قائمة الاستبيان في تجميع البيانات من عينة قومية (٣٠٥) موظفاً تتراوح أعمارهم بين ٢٥ سنة وما فوق في عدد أربعة شركات تأمين تعمل في مناطق أريكويا وكوزكو وإيكيتوس وليما وتاكنو وتروجيلو في بيرو، وأظهرت نتائج الدراسة أن تجربة خدمة العملاء بناءً على التحول الرقمي كان لها تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء السياقي في المقابل، بينما لم يكن لها أي تأثير على السلوك العكسي للموظفين، وبالمثل، فإن العمليات القائمة على التحول الرقمي تؤثر بشكل كبير على أداء المهام والأداء السياقي، ولا يوجد أي تأثير على السلوك العكسي أخيراً، وفيما يتعلق بتأثير نموذج العمل القائم على التحول الرقمي لا يوجد أي أثر على أداء المهام، والأداء السياقي، بينما يولد سلوكاً عكسياً.

وفحصت دراسة (Cozza, M., 2020) تأثير الرقمنة على مشاركة الموظفين في تقديم الخدمات المصرفية، والإستراتيجيات التي يطبقها المديرون لمشاركة الموظفين في عمليات الرقمنة في الصناعة المصرفية السويدية، واعتمدت الدراسة على أسلوب المقابلات التي تم إجرائها عبر مكالمات هاتفية مع موظفين ومديرين من البنوك السويدية، وخلصت الدراسة إلى أن الرقمنة تعتبر عاملاً يؤثر بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين في تقديم الخدمات المصرفية من خلال المنصات الرقمية التي تمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة. علاوةً على ذلك، استخدم المديرون إستراتيجيات مثل أنظمة الدعم المتقدمة، وطرق الاتصال الرقمي، والأدوات الرقمية المختلفة لإثارة مشاركة الموظفين في العمل،

وفي نفس السياق اختبرت دراسة (Gladmore, c., et al, 2020) أثر الخدمات المصرفية الرقمية على الأداء المالي للبنوك التجارية في زيمبابوي. ركزت الدراسة على عدد ٤٠ فرعاً للبنوك التجارية باستخدام البيانات التي تم الحصول عليها من التقارير المالية السنوية المنشورة للبنوك للفترة من ٢٠١٣ إلى ٢٠١٧، كما اعتمدت الدراسة على أربع متغيرات

للخدمات المصرفية الرقمية (ودائع العملاء عبر الإنترنت، والمعاملات المصرفية عبر الإنترنت، ورسوم الإنترنت والعمولات، ونفقات الخدمات المصرفية عبر الإنترنت) واستخدم العائد على الأصول كمقياس للأداء المالي. وتم استخدام تحليل إرتباط لبيرسون وتحليل الإنحدار. أثبتت الدراسة أن الخدمات المصرفية الرقمية ساهمت بشكل إيجابي في أداء البنوك التجارية في زيمبابوي من خلال زيادة ودائع العملاء عبر الإنترنت والمعاملات المصرفية. من ناحية أخرى، وتوصي الدراسة بأن تكون البنوك التجارية في زيمبابوي شريكة والاكنتاب في أسهم مزودي شبكات الهاتف المحمول المحلية الموثوق بهم لتقديم خدمات غير منقطعة وفعالة والتأكد أيضاً من قيام مزودي شبكات الهاتف المحمول بصياغة خدمات مبتكرة مصممة خصيصاً لعملاء البنوك. وأن تقوم البنوك باستمرار بتحديث تقنياتها المصرفية الإلكترونية.

٢/٣ التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

يتضح من تحليل الدراسات السابقة ما يلي:

- ١- قامت العديد الأبحاث والدراسات حول التحول الرقمي في القطاع المصرفي، وسلطت الضوء على التحسينات التي أحدثتها الرقمنة في القطاع المالي. على وجه التحديد، أثر الخدمات المصرفية الرقمية على الأداء المالي وغير المالي والمخاطر المصرفية.
- ٢- تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، ما يجعل الباب مفتوح للأبحاث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي في موضوع التحول الرقمي والأداء الوظيفي، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة العلمية في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة للباحث اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة البحث
- ٣- قلة الدراسات التي ربطت بين مجالات التحول الرقمي وأداء العاملين معاً، فلم يتمكن الباحث من خلال البحث في قواعد البيانات العالمية من الحصول على دراسات لربط المتغيرين معاً سوى دراسة (Victoria, et al , 2020) التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين في بيرو، وهذه الدراسة أهملت تجربة الموظف كأحد المجالات الرئيسية المهمة في التحول الرقمي، وهذا يميز البحث الحالي عن هذه الدراسة
- ٤- وفي المقابل الدراسات التي أجريت في بيئة الأعمال المصرية محدودة، فعلى حد علم الباحث - وفي ظل الوقت المتاح لهذا البحث - لم يعثر الباحث على أي دراسة تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية وفقاً للمتغيرات المحددة في هذا البحث، حيث ركزت الدراسات التي تمت في البيئة المصرية على الفرص والتحديات للتحول الرقمي، ومن ثم الحاجة لبحث هذا الموضوع لاتزال قائمة، وهذا ما يمثل الفجوة البحثية.
- ٥- تعد هذه الدراسة من الأبحاث الرائدة في البيئة المحلية التي تتناول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية باعتبار أنه لا توجد دراسات سابقة في المجال نفسه في حدود علم الباحث

٣/٣ فروض الدراسة:

بناءً على تحليل الدراسات السابقة وفي ضوء المشكلة البحثية، قام الباحث بتطوير الفرض الرئيسي التالية للدراسة " لا يوجد أثر معنوي للتحويل الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية " وقد تم اشتقاق فروض العدم الفرعية التالية:

الفرض الأول: لا يوجد أثر معنوي للتحويل الرقمي على أداء المهام للعاملين في البنوك التجارية المصرية

الفرض الثاني: لا يوجد أثر معنوي للتحويل الرقمي على الأداء السياقي للعاملين في البنوك التجارية المصرية.

الفرض الثالث: لا يوجد أثر معنوي للتحويل الرقمي على السلوك العكسي للعاملين في البنوك التجارية المصرية.

رابعاً: منهجية ونموذج وأسلوب الدراسة:

١/٤ منهجية وأسلوب الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوبين أساسيين من أساليب البحث العلمي لتحقيق أهداف الدراسة وهما:

الجانب النظري: استخدم فيه الباحث أسلوب الدراسة المكتبية لتغطية هذا الجانب، وذلك من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الجانب التطبيقي: اعتمد فيه الباحث على أسلوب الدراسة الميدانية لاستطلاع آراء العاملين في البنوك التجارية المصرية بشأن أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي.

٢/٤ مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالبنوك التجارية المصرية والبالغ عددها (١٢٤٣٦١) موظف بنهاية عام ٢٠٢٠ وفقاً للنشرة الإقتصادية الصادرة عن البنك المركزي المصري، أما عينة الدراسة فبلغت (٢٨٠) مفردة، تم اختيارهم عشوائياً من العاملين بالمستويات الإشرافية بالبنوك التجارية في مدن القاهرة الكبرى.

٣/٤ متغيرات الدراسة وكيفية قياسها:

١/٣/٤ المتغير المستقل: التحويل الرقمي في القطاع المصرفي:

تم التعبير عن التحويل الرقمي في البنوك التجارية المصرية من خلال أربع مجالات رئيسية والعناصر الخاصة بها كما يلي:

(١) **تحويل تجربة العملاء رقمياً:** توفر التقنيات الرقمية فهم سلوكيات واحتياجات العملاء ودمجها في تجربة الخدمة المصرفية الرقمية للعملاء تتيح التقنيات الرقمية إنشاء رحلة عميل رقمية متكاملة ومتناسكة في نظام أساسي واحد عبر الإنترنت، توفر القنوات الرقمية الإتصال واستجابة سريعة في خدمة العملاء، ويتم قياس رضا عملاء الخدمات المصرفية الرقمية بشكل دائم والعمليات الرقمية تحمي خصوصية بيانات العميل.

(٢) **تحويل العمليات الداخلية رقمياً:** تسهم رقمنة العمليات الداخلية في تحسين أنظمة كشف الإحتيال ومكافحة غسل الأموال، تسهم رقمنة العمليات الداخلية في تحسين كفاءة خدمة

العملاء، تسهم رقمنة العمليات الداخلية في تخفيض التكاليف التشغيلية، تمكن التقنيات الرقمية من صنع واتخاذ القرارات على أساس البيانات الفورية، توفر التقنيات الرقمية عمليات مصرفية متكاملة.

٣) **تحويل نماذج الأعمال المصرفية رقمياً:** تعزز القنوات الرقمية للخدمات المصرفية من ولاء العملاء، تسهم القنوات الرقمية للخدمات المصرفية في جودة خدمة العملاء، تغطي القنوات الرقمية للخدمات المصرفية توقعات الأمان وثقة العملاء، تحقق المنصات الرقمية للخدمات المصرفية الكفاءة التشغيلية، تحقق القنوات الرقمية عولمة الخدمات المصرفية.

٤) **تحويل تجربة الموظف رقمياً:** يوفر البنك برامج للتعلم والتدريب على التقنيات الرقمية كافٍ، يتأقلم الموظفون بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي المطلوبة من قبل البنك، تساعد التقنيات الرقمية على تهيئة بيئة العمل ومرونته، تعزز التقنيات الرقمية من الابتكار والإبداع المصرفي، سمحت التقنيات الرقمية بالمشاركة صنع القرارات والمعرفة المصرفية،

٤/٣/٢ المتغير التابع: الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية:

تم التعبير عن الأداء الوظيفي في البنوك التجارية من خلال ثلاثة أبعاد للأداء والعناصر الخاصة بها كما يلي:

١) **أداء المهام:** أخطط عملي لتحقيق الأهداف التي وضعها البنك، أضع أولوياتي للأشطة التي يتم تطويرها، أنجز عملي في الوقت المحدد، أشعر بالالتزام بالعمل الذي أقوم بتنفيذه، أقدم باستمرار حلولاً إبداعية للمشكلات الجديدة

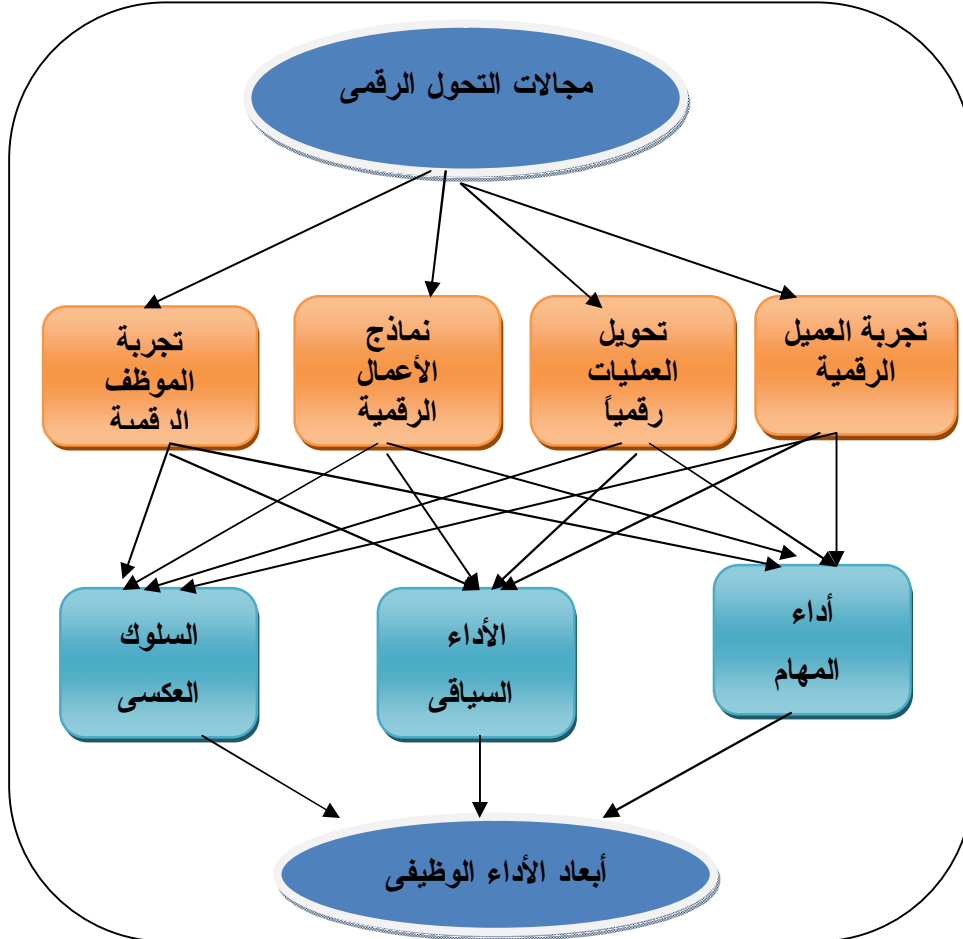
٢) **الأداء السياقي:** أقوم بمهام إضافية عندما أكمل مهامي السابقة، وأحدث معرفتي المتعلقة بالعمل الذي أقوم به وأطور مهاراتي بشكل متكرر، أشارك بنشاط في الاجتماعات و/ أو المشاورات، أقدم أوجه المساعدة والتعاون مع الزملاء، أحسن علاقاتي مع زملائي ورؤسائي في العمل.

٣) **السلوك غير المنتج:** أشتكى من الجوانب السلبية لعملي، المشكلات في العمل غالباً ما تحبطني، أركز على الجوانب السلبية لحالات التغيير الثقافي والتنظيمي، وأتحدث مع الغير خارج البنك حول ثغرات العمل

٤/٤ نموذج الدراسة:

بعد أن تم توصيف المتغيرات المستقلة والتابعة، تم وضع نموذج الدراسة بالصياغة الوصفية التي تعد نقطة البدء في اختبار علاقات الارتباط والأثر بين مجالات التحول الرقمي والأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية كما في الشكل التالي:

شكل رقم (١)
النموذج الوصفي للدراسة



المصدر: اعداد الباحث

٥/٤ أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة تمّ تطوير استبيان لقياس التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة بصورتها النهائية (٣٥) فقرة وتكونت من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والديمغرافية عن العاملين في البنوك التجارية المصرية (الجنس، الخبرة، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي ملكية البنك).

يتضمن الجزء الثاني فقرات تقيس مجالات التحول الرقمي، وقد بلغ عدد فقراته (٢٠) فقرة (خمسة من تجربة خدمة العملاء، وخمسة تحويل العمليات، وخمسة من نماذج الأعمال، وخمسة من تجربة الموظف)، وقد تمّ تطوير فقراته بالرجوع إلى دراسة Westerman

د. أسرار أحمد خميس

Bonnet, Didier & Westerman, George, 2020) ، ودراسة (George, et.al, 2014 أما الجزء الثالث: فيقيس الأداء الوظيفي، وبلغ عدد فقراته (١٥) فقرة، (خمسة من أداء المهام، وستة من الأداء السياقي وأربعة من السلوك العكسي). وقد تم تطوير فقراته بالرجوع إلى دراسة (Victoria, et al, 2020)، كما تم توزيعها عدد (٢٨٠) استمارة استبائية، أعتمد منها لغايات المعالجة الإحصائية والتحليل (٢٥١) استمارة استبائية؛ أي ما نسبته (٨٩,٦٤%) من الإستبانات الموزعة.

وبهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية، تم اعتبار الدرجة مرتفعة في فئة المتوسطات الحسابية (٣,٦٧ - ٥,٠٠) ومتوسطة في فئة (٢,٣٣ - ٣,٦٦) ومنخفضة في فئة (١,٠٠ - ٢,٣٣). وذلك وفقا للمعيار الإحصائي الآتي:

$$\text{المدى} = \text{المستوى الأعلى} - \text{المستوى الأدنى} = ١.٥ = ٤$$

$$\text{طول الفئة} = \text{المدى} / \text{عدد الاحكام} = ٣/٤ = ١,٣٣$$

٦/٤ صدق الأداة وثباتها:

تم التحقق من صدق الأداة باستخدام صدق المحكمين من خلال عرضها على (١٠) محكما من أساتذة الإدارة المالية وأساتذة إدارة الموارد البشرية في الجامعات المصرية، من أجل إبداء الرأي في كل فقرة من الفقرات التي تم وضعها في الأداة، وفي كل بعد تنتمي له الفقرة، وصياغة كل فقرة من حيث اللغة والمجال الذي تنتمي إليه، وتم اعتماد معيار إتفاق نسبة (٩٠%) من المحكمين على كل فقرة، حيث تم الإبقاء على الفقرة التي اتفق عليها (٩٠%) من المحكمين. ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، فقد تم استخراج ثبات الإتساق الداخلي لفقرات الإستبانه باستخدام أسلوب كرونباخ ألفا Cronbach Alpha ، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للإستبانه (٩٢%) تقريبا، مما يشير إلى اتساق داخلي مرتفع للإستبانه. والجدول (٢) يبين قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا. وتعد هذه المعاملات مقبولة لأغراض تطبيق الأداة على عينة الدراسة.

الجدول رقم (٢)

قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة

الفقرات	متغيرات الدراسة	قيمة ألفا
٥-١	تجربة خدمة العملاء رقميا	٠,٨٩٣٢
١٠-٥	تحويل العمليات الداخلية رقميا	٠,٩١٤٤
١٥-١١	نماذج الأعمال الرقمية	٠,٨٩٦٩
٢٠-١٦	تحويل تجربة الموظف رقمياً	٠,٩٢١٦
٢٥-١	مجالات التحول الرقمي	٠,٩٠١٨
٢٥-٢١	أداء المهام	٠,٩١٩٩
٣١-٢٦	الأداء السياقي	٠,٩٠٤٥
٣٥-٣٢	السلوك العكسي	٠,٩٢٥١
٣٥-٢٦	أبعاد الأداء الوظيفي	٠,٩١٠٣
	الإستبيان ككل	٠,٩١٦٦

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

٧/٤ أساليب المعالجة الإحصائية:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS)

١. معامل الثبات كرونباخ ألفا
٢. اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح
٣. اختبار معامل الإلتواء للتأكد من خضوع البيانات لمنحنى التوزيع الطبيعي.
٤. أساليب الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تركيز إجابات المبحوثين عن مجموعات العبارات للمتغيرين المستقل والتابع والعناصر المكونة لهما ومدى تشتت هذه الإجابات عن وسطها الحسابي.
٥. تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة المتمثلة بمجالات التحول الرقمي في أبعاد المتغير التابع المتمثلة بأبعاد الأداء الوظيفي.

خامساً: تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

١/٥ خصائص عينة الدراسة:

يتضح من تحليل نتائج القسم الأول من الاستبانة، أن ما نسبته (٧٤,٥%) من أفراد عينة الدراسة من الذكور وأن النسبة المتبقية من الإناث، كما يلاحظ أن غالبيتهم من حملة درجة البكالوريوس كحد أدنى إذ بلغت نسبتهم هؤلاء حوالي (٦٧,٧%)، وهذا يعني أنهم مؤهلون تأهيلاً علمياً ملائماً. أما من حيث المستويات الوظيفية، فكانت الغالبية لمستوى مدير إذ بلغت نسبة الذين يشغلون موقع مدير حوالي (٣٣,٥%). ومما يعزز الثقة بالنتائج أن المجيبين لهم خبرة طويلة في العمل، إذ بلغت نسبة من لديهم مدة الخبرة أكثر من ١٠ سنوات (٥٦,٢%) تقريباً، مما يعني أنهم يتمتعون بخبرة عالية في مجال عملهم. مما سبق، يتضح توافر المعرفة والقدرة اللازمة لدى عينة الدراسة لفهم أسئلة الاستبانة وإجاباتها، كما تم توزيع استبانة الاستبانة في البنوع من انماط الملكية المختلفة كما في الجدول التالي رقم (٣).

الجدول رقم (٣)
خصائص أفراد عينة الدراسة

رقم الفقرة	السؤال	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أ	الجنس	ذكور	١٨٧	٧٤,٥%
		إناث	٦٤	٢٥,٥%
		المجموع	٢٥١	١٠٠%
ب	المؤهل العلمي	أقل من البكالوريوس	-	-
		بكالوريوس	١٧٠	٦٧,٧%
		دراسات عليا	٨١	٣٢,٣%
		المجموع	٢٥١	١٠٠%
ج	المستوى الوظيفي	مدير	٨٤	٣٣,٥%
		نائب مدير	٩٦	٣٨,٢%
		رئيس قسم	٧١	٢٨%
		المجموع	٢٥١	١٠٠%
د	مدة الخبرة	٥ سنوات فأقل	٣٥	١٣,٩%
		من ٦ - ١٠ سنوات	٧٥	٢٩,٩%
		من ١١ - ١٥ سنة	٦٤	٢٥,٥%
		١٦ سنة فأكثر	٧٧	٣٠,٧%
		المجموع	٢٥١	١٠٠%
هـ	نوع البنك	قطاع عام	٨٧	٣٤,٧%
		قطاع خاص	١١٨	٤٧%
		فرع أجنبي	٤٦	١٨,٣%
		المجموع	٢٥١	١٠٠%

٢/٥ تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة:

١/٢/٥ تحليل الإحصاء الوصفي لمتغير التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية:

للتحقق من مستوى التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات التحول الرقمي والمجال الكلي كما في الجدول التالي:

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية - كلية التجارة - جامعة دمياط

الجدول رقم (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية

رقم الفقرة	مجالات التحول الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
١	توفر التقنيات الرقمية فهم سلوكيات واحتياجات العملاء ودمجها في تجربة الخدمة المصرفية للعملاء.	٣,٦٧	١,٠٥	٢	مرتفع
٢	تتيح التقنيات الرقمية إنشاء رحلة عميل رقمية متكاملة ومتماسكة في نظام أساسي واحد عبر الإنترنت.	٣,٥٨	٠,٩٤	٤	متوسط
٣	توفر القنوات الرقمية الإتصال واستجابة سريعة في خدمة العملاء.	٣,٦٦	٠,٨٤	٣	متوسط
٤	ويتم قياس رضا عملاء الخدمات المصرفية الرقمية بشكل دائم.	٣,٥٦	٠,٨١	٥	متوسط
٥	تحمي العمليات الرقمية خصوصية بيانات العميل.	٣,٩٦	٠,٨٣	١	مرتفع
	تحويل تجربة العملاء رقمياً	٣,٦٦	٠,٩٢		متوسط
٦	تسهل رقمنة العمليات الداخلية في تحسين أنظمة كشف الاحتيال ومكافحة غسل الأموال.	٣,٨٣	١,١٣	١	مرتفع
٧	تسهل رقمنة العمليات الداخلية في تحسين كفاءة خدمة العملاء.	٣,٧١	١,٢١	٢	مرتفع
٨	تسهل رقمنة العمليات الداخلية في تخفيض التكاليف التشغيلية.	٣,٦٨	١,٠٦	٣	مرتفع
٩	تمكن التقنيات الرقمية من صنع واتخاذ القرارات على أساس البيانات الفورية.	٣,٤٦	١,١٠	٤	متوسط
١٠	توفر التقنيات الرقمية عمليات مصرفية متكاملة.	٣,٥٥	١,٠٨	٥	متوسط
	تحويل العمليات الداخلية رقمياً	٣,٧٢	١,١٢		مرتفع
١١	تعزز القنوات الرقمية للخدمات المصرفية من ولاء العملاء.	٣,٨٦	٠,٦٦	٣	مرتفع
١٢	تسهل القنوات الرقمية في جودة الخدمات المصرفية.	٤,٢٢	٠,٨٤	١	مرتفع
١٣	تغطي القنوات الرقمية للخدمات المصرفية توقعات الأمان وثقة العملاء.	٣,٥٦	٠,٧٤	٥	متوسط
١٤	تحقق المنصات الرقمية للخدمات المصرفية الكفاءة التشغيلية.	٣,٩٢	١,٠٨	٢	مرتفع
١٥	تحقق القنوات الرقمية عولمة الخدمات المصرفية.	٣,٧٩	٠,٨٣	٤	مرتفع
	تحويل نماذج الأعمال المصرفية رقمياً	٣,٩	١,٠٢		مرتفع
١٦	يوفر البنك برامج للتعليم والتدريب على التقنيات الرقمية كافياً.	٣,٦٠	٠,٩٥	٥	متوسط
١٧	يتأقلم الموظفون بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي المطلوبة من قبل البنك.	٣,٧٧	٠,٩٤	٣	مرتفع
١٨	تساعد التقنيات الرقمية على تهيئة بيئة العمل ومرونته.	٣,٩١	٠,٧٦	٢	مرتفع
١٩	تعزز التقنيات الرقمية من الابتكار والإبداع المصرفي.	٣,٥٠	١,٠٧	١	متوسط
٢٠	تسمح التقنيات الرقمية بالمشاركة صنع القرارات والمعرفة المصرفية.	٣,٦٢	٠,٨١	٤	متوسط
	تحويل تجربة الموظف رقمياً	٣,٦٤	٠,٦٦		متوسط
	مجالات التحول الرقمي ككل	٣,٦٥	٠,٨٧		متوسط

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

د. أسرار أحمد خميس

يتضح من الجدول رقم (٤) أن المستوى العام لمجالات التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية قد جاء بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وجاء مجال تحويل نماذج الأعمال رقمياً بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (٣,٩) وانحراف معياري (١,٠٢) ثم مجال تحويل العمليات المصرفية رقمياً بمستوى مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,١٢) بينما جاء مجال تحويل تجربة العملاء رقمياً بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٩٢) وأخيراً جاء مجال تحويل تجربة العملاء رقمياً بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٦٦)، ويمكن تفسير ذلك من خلال تركيز التحول الرقمي على خدمة العملاء.

١/٢/٥ الإحصاء الوصفي لمتغير التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية:

للتحقق من مستوى الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الأداء الوظيفي والبعد الكلي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية

رقم الفقرة	أبعاد الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
٢١	أخطط عملي لتحقيق الأهداف التي وضعها البنك.	٣,٩٤	٠,٩٨	٣	مرتفع
٢٢	أضع أولويات للأنشطة التي يتم تطويرها.	٣,٧٢	١,٠٣	٤	مرتفع
٢٣	أنجز عملي في الوقت المحدد.	٤,١٤	٠,٩٧	١	مرتفع
٢٤	أشعر بالالتزام بالعمل الذي أقوم بتنفيذه.	٣,٩٩	٠,٩٩	٢	مرتفع
٢٥	أقدم باستمرار حلولاً إبداعية للمشكلات الجديدة.	٣,٦٤	١,٠٢	٥	مرتفع
أداء المهام		٣,٨٦	٠,٨٨	مرتفع	
٢٦	أقوم بمهام إضافية عندما أكمل مهامى السابقة.	٤,٠٥	١,٠٦	١	مرتفع
٢٧	أحدث معرفتي المتعلقة بالعمل الذي أقوم به.	٣,٩٦	١,٠٨	٢	مرتفع
٢٨	أطور مهاراتي بشكل متكرر.	٣,٦٢	٠,٩٦	٤	متوسط
٢٩	أشارك بنشاط في الاجتماعات و/ أو المشاورات.	٣,٣٨	١,٢٨	٦	متوسط
٣٠	أقدم أوجه المساعدة والتعاون مع الزملاء.	٣,٨٨	١,٢٥	٣	مرتفع
٣١	أحسن علاقاتي مع زملائي ورؤسائى فى العمل.	٣,٥٥	٠,٨٧	٥	متوسط
الأداء السياقي		٣,٦٤	٠,٩٩	متوسط	
٣٢	أشكرك من الجوانب السلبية لعملى.	٢,٢٤	١,٩٠	٣	منخفض
٣٣	المشكلات فى العمل غالباً ما تحبطني.	٣,٦٢	٠,٩٧	١	متوسط
٣٤	أركز على الجوانب السلبية لحالات التغيير الثقافى والتنظيمى.	٣,٥٤	٠,٩٥	٢	متوسط
٣٥	أتحدث مع الغير خارج البنك حول ثغرات العمل.	٢,١٢	٢,٢٥	٤	متوسط
السلوك العكسى		٣,٣٢	١,٣٣	منخفض	
أبعاد الأداء الوظيفي ككل		٣,٦١	٠,٨٥	متوسط	

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٨) بأن الأداء الوظيفي في البنوك التجارية قد جاء بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٨٥)، وجاء أداء المهام بمستوى

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية – كلية التجارة – جامعة دمياط

مرتفع بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وبانحراف معياري (٠,٨٨) ثم الأداء السياقي بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣,٦٤) وبانحراف معياري (٠,٩٩) وجاء السلوك العكسي بمستوى منخفض وبمتوسط حسابي (٣,٣٢) وبانحراف معياري (١,٣٣)، ويمكن تفسير ذلك من خلال إلزام الموظفين بالقيام بالمهام المكلفين بها.

٣/٥ اختبار فروض الدراسة:

لضمان ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الإنحدار واختبار الفروض، تم التحقق من عدم وجود ارتباط ذاتي عال بين المتغيرات المستقلة بإجراء اختبار التداخل الخطي Multicollinearity Test وذلك باحتساب معامل التباين المسموح Tolerance ومعامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) لكل عنصر من عناصر المتغير المستقل، مع الأخذ بالإعتبار أن تزيد قيمة التباين المسموح عن (٠,٠٥) وعدم تخطي معامل تضخم التباين القيمة (١٠). وللتحقق من البيانات تخضع لمنحنى التوزيع الطبيعي حتى يمكن تطبيق الأساليب المعلمية في اختبار الفروض، تم احتساب معامل الالتواء Skewness، ومن المعلوم أن البيانات تتبع هذا التوزيع إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (١). ويظهر من الجدول رقم (٦) أن قيمة معامل تضخم التباين VIF لجميع مجالات التحول الرقمي تقل عن (١٠)، وان قيم اختبار التباين المسموح لتلك المتغيرات كانت أكبر من (٠,٠٥)، مما يشير إلى عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة. كما كانت قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة أقل من (١) الأمر الذي يؤكد التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

الجدول رقم (٦)

نتائج اختبار التباين المسموح ومعامل التضخم والالتواء

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (Tolerance)	معامل الالتواء (Skewness)
تحويل تجربة العملاء رقمياً	٣,٨١٣	٠,٣٤٨	٠,٤٧١
تحويل العمليات الداخلية رقمياً	٢,١٥١	٠,٤٦٦	٠,٦٨٤
تحويل نماذج الأعمال المصرفية رقمياً	٢,١٢٧	٠,٣٢٠	٠,٦١٢
تحويل تجربة الموظف رقمياً	٤,٢٦٦	٠,٣٨٥	٠,٥٧٦
أداء المهام	-	-	٠,٦١٢
الأداء السياقي	-	-	٠,٥٩٠
السلوك العكسي	-	-	٠,٤١١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

وفيما يلي اختبار فروض الدراسة:

١/٣/٥ الفرض الأول: "لا يوجد أثر معنوي لمجالات التحول الرقمي على أداء المهام للعاملين في البنوك التجارية المصرية"

ولاختبار هذا الفرض تم استخدام الإنحدار المتعدد لأثر مجالات التحول الرقمي في الأداء الوظيفي (بعد أداء المهام)، كما هو مبين في الجدول التالي رقم (٧):

الجدول رقم (٧):
نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر مجالات التحول الرقمي
على بُعد أداء المهام

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل Adjusted R2	قيمة F	قيمة (P)
مجالات التحول الرقمي الأربعة مجتمعة	٠,٥١	٠,٢٦	٠,٢٥	٢٣,٩٢	٠,٠٠
تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية الإحصائية
تحويل العمليات الداخلية رقمياً	٠,١٣	٠,٠٥	٠,١٦	٢,٥٥	٠,٠٠١
تحويل نماذج الأعمال المصرفية رقمياً	٠,١٨	٠,٠٥	٠,٢٥	٣,٣٥	٠,٠٠٠
تحويل تجربة الموظف رقمياً	٠,١٢	٠,٠٥	٠,١٨	٢,٢٦	٠,٠٠٢
	٠,٢١	٠,٠٥	٠,١٩	٢,٧٧	٠,٠٠١

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٧) ما يلي:

- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً على بُعد أداء المهام، حيث بلغت قيم (T، β) (٢,٥٥، ٠,١٦) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل العمليات الداخلية رقمياً على بُعد أداء المهام، حيث بلغت قيم (T، β) (٣,٣٥، ٠,٢٥) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل نماذج الأعمال رقمياً على بُعد أداء المهام، حيث بلغت قيم (T، β) (٢,٢٦، ٠,١٨) على التوالي وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل تجربة الموظف رقمياً على بُعد أداء المهام، حيث بلغت قيم (T، β) (٢,٧٧، ٠,١٩) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي مجتمعة على بُعد أداء المهام، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٢٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة مجالات التحول الرقمي مجتمعة في التأثير على بُعد أداء المهام، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٢٣,٩٢) بدلالة إحصائية (٠,٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالتالي

رفض فرض العدم، وقبول الفرض الأصلي يوجد أثر معنوي إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي على أداء المهام للعاملين في البنوك التجارية المصرية ويمكن تفسير هذه النتيجة بفوائد التقنيات الرقمية في تهيئة بيئة العمل وإيصال التعليمات عن المهام للموظفين في الوقت المناسب وتقليص مدة العمل، مما يؤدي إلى تطوير مهارات العمل وتحسين الإنتاجية

٢/٣/٥ الفرض الثاني " لا يوجد أثر معنوي لمجالات التحول الرقمي على الأداء السياقي في البنوك التجارية المصرية "

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام الإنحدار المتعدد لأثر مجالات التحول الرقمي في الأداء الوظيفي (بُعد الأداء السياقي)، كما هو مبين في الجدول رقم (٨):

الجدول رقم (٨)

نتائج تطبيق معادلة الإنحدار المتعدد لدراسة أثر مجالات التحول الرقمي

على بُعد الأداء السياقي

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل Adjusted R2	قيمة F	قيمة (P)
مجالات التحول الرقمي الأربعة مجتمعة	٠,٥٣	٠,٢٨	٠,٢٤	٣٢,٢٢	٠,٠٠
تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية الإحصائية
تحويل العمليات الداخلية رقمياً	٠,٠٦	٠,٠٦	٠,٠٧	١,٠٥	٠,٢٨
تحويل نماذج الأعمال المصرفية رقمياً	٠,١١-	٠,٠٦	٠,١٣-	٣,٣٢-	٠,٠٠
تحويل تجربة الموظف رقمياً	٠,١٠	٠,٠٦	٠,١٢	١,٦٠	٠,١١
	٠,٢٠	٠,٠٦	٠,٢٦	٤,١٢	٠,٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

١. وجود أثر طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً على بُعد الأداء السياقي، حيث بلغت قيم (T, B) (١,٠٥, ٠,٠٧) على التوالي، وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً.

٢. وجود أثر عكسي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل العمليات الداخلية رقمياً على بُعد الأداء السياقي، حيث بلغت قيم (T, B) (٣,٣٢-, ٠,١٣-) على التوالي، وهي قيم سالبة، ودالة إحصائياً. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالتوتر الرقمي التي يتعرض لها بعض الموظفين ويسبب لهم ظهور آلام في الظهر والصداع والإرهاق، وهذه الأعراض تؤثر بدورها سلباً على أداء الموظفين.

٣. وجود أثر طردي وغير دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل نماذج الأعمال رقمياً على بُعد الأداء السياقي، حيث بلغت قيم (T, B) (١,٦٠, ٠,١٢) على التوالي، وهي قيم موجبة ولكنها غير دالة إحصائياً.

د. أسرار أحمد خميس

٤. وجود أثر طرد يودال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل تجربة الموظف رقمياً على بُعد الأداء السياقي، حيث بلغت قيم (T, β) (٤,١٢، ٠,٢٦) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.

٥. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي مجتمعة على بُعد الأداء السياقي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٨)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة مجالات التحول الرقمي مجتمعة في تحسين بُعد الأداء السياقي، وبلغت قيمة الإختبار (F) (٣٢,٢٢) بدلالة إحصائية (٠,٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي فرض العدم وقبول الفرض الأصلي بوجود أثر معنوي إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي على الأداء السياقي في البنوك التجارية المصرية

٣/٣/٥ الفرض الثالث " لا يوجد أثر معنوي لمجالات التحول الرقمي على السلوك العكسي للعاملين في البنوك التجارية المصرية "

ولإختبار هذا الفرض تم استخدام الإنحدار المتعدد لأثر مجالات التحول الرقمي في الأداء الوظيفي (بُعد السلوك العكسي)، كما هو مبين في الجدول رقم (٩):

الجدول رقم (٩)

نتائج تطبيق معادلة الإنحدار المتعدد لدراسة أثر مجالات التحول الرقمي

على بُعد السلوك العكسي

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2	معامل المعدل Adjusted R2	قيمة F	قيمة (P)
مجالات التحول الرقمي الأربعة مجتمعة	٠,٥٤-	٠,٢٩	٠,٢٨	٣١,٨٥	٠,٠٠
	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية الإحصائية
تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً	٠,٢٢-	٠,٠٧	٠,٠٧-	١,٠٥-	٠,٢٩
تحويل العمليات الداخلية رقمياً	٠,١١-	٠,٠٧	٠,١١-	١,٦٥-	٠,١٠
تحويل نماذج الأعمال المصرفية رقمياً	٠,١٥-	٠,٠٧	٠,١٢-	١,٦٦-	٠,١١
تحويل تجربة الموظف رقمياً	٠,١٦-	٠,٠٧	٠,١٦-	٢,١٥-	٠,٠٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

١. وجود أثر عكسي وغير دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل تجربة خدمة العملاء على بُعد السلوك العكسي، حيث بلغت قيم (T، β) (-٠,٠٧، ١,٠٥) على التوالي، وهي قيم سالبة ولكنها غير دالة إحصائياً.
 ٢. وجود أثر عكسي وغير دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل العمليات الداخلية رقمياً على بُعد السلوك العكسي، حيث بلغت قيم (T، β) (-٠,١١، ١,٦٥) على التوالي وهي قيم سالبة وغير دالة إحصائياً.
 ٣. وجود أثر عكسي وغير دال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل نماذج الاعمال رقمياً على بُعد السلوك العكسي، حيث بلغت قيم (T، β) (-٠,١٢، ١,٦٦) على التوالي وهي قيم سالبة وغير دالة إحصائياً.
 ٤. وجود أثر عكسي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل تجربة الموظف رقمياً على بُعد السلوك العكسي، حيث بلغت قيم (T، β) (-٠,١٦، ٢,١٥) على التوالي وهي قيم سالبة ودالة إحصائياً.
 ٥. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي مجتمعة على بُعد السلوك العكسي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-٠,٥٤)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط عكسي دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٩)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة مجالات التحول الرقمي مجتمعة في التأثير على بُعد السلوك العكسي، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٣١,٨٥) بدلالة إحصائية (٠,٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تدل على وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي رفض فرض العدم وقبول الفرض الاصلى بوجود أثر عكسي ومعنوي إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي على السلوك العكسي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، مما يعني قدرة مجالات التحول الرقمي على مكافحة والحد من السلوكيات غير المنتجة والضارة للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.
- ولإختبار الفرض الرئيسي للدراسة تم تطبيق معادلة الإنحدار المتعدد لدراسة أثر مجالات التحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة، كما هو مبين في الجدول رقم (١٠):

الجدول رقم (١٠)

نتائج تطبيق معادلة الإنحدار المتعدد لدراسة أثر مجالات التحول الرقمي

على أبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل Adjusted R2	قيمة F	قيمة (P)
مجالات التحول الرقمي الأربعة مجتمعة	٠,٥٧	٠,٣٢	٠,٣١	٣٥,٤٤	٠,٠٠
تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة (T) المحسوبة	المعنوية الإحصائية
تحويل العمليات الداخلية رقمياً	٠,١٣	٠,٠٥	٠,١١	١,٠٥	٠,٠٢
تحويل نماذج الأعمال المصرفية رقمياً	٠,١٤	٠,٠٥	٠,٢١	٢,٨٨	٠,٠٠
تحويل تجربة الموظف رقمياً	٠,١٠	٠,٠٥	٠,١٤	٢,١٤	٠,٠٠
	٠,١٤	٠,٠٥	٠,١٤	١,٩٣	٠,٠٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (١٠) ما يلي:

- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً على أبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة، حيث بلغت قيم (T، β) (٢,١٣، ٠,١٤) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل العمليات الداخلية رقمياً على أبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة، حيث بلغت قيم (T، β) (٢,٨٨، ٠,٢١) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل نماذج الأعمال المصرفية رقمياً على أبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة، حيث بلغت قيم (T، β) (٢,١٤، ٠,١٤) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.05) لتحويل تجربة الموظف رقمياً على أبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة، حيث بلغت قيم (T، β) (١,٩٣، ٠,١٤) على التوالي، وهي قيم موجبة ودالة إحصائياً.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمجالات التحول الرقمي مجتمعة على أبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٧)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٣١)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة مجالات التحول الرقمي مجتمعة على التأثير في أبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة، وبلغت قيمة الاختبار

(F) (٣٥,٤٤) بدلالة إحصائية (٠,٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي قبول الفرض الرئيسي الأصلي للبحث بوجود أثر معنوي إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية.

سادساً: النتائج والتوصيات والتوجهات البحثية المستقبلية

في إطار عرض وتحليل الإطار النظري وأدبيات البحث، ومن واقع الدراسة التطبيقية، يمكن للباحث استخلاص أهم النتائج، وتقديم التوصيات على النحو التالي:

١٦ نتائج الدراسة:

كشفت الدراسة النظرية عن مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- ١- تغيرات المنافسة في سوق الخدمات المالية بسبب وجود منافسين جدد وهي شركات التكنولوجيا المالية، ووعي أكبر من قبل العملاء لما هو ممكن عندما يطلبون خدمات مصرفية
- ٢- يشير التحول الرقمي في البنوك إلى التغييرات المتعددة في الصناعة المصرفية التي يتم إجراؤها لدمج حلول التكنولوجيا المالية من أجل أتمتة العمليات وتحسينها ورقمنتها، فضلاً عن زيادة أمان البيانات، وتتضمن هذه العملية العديد من التغييرات التي تعيد تشكيل الأساليب والتقنيات المستخدمة في القطاع المصرفي
- ٣- لقد أحدثت البنوك التجارية المصرية طفرة في الخدمات المصرفية الرقمية المقدمة خلال الخمس سنوات الأخيرة، خاصة عام ٢٠٢٠ في ظل تداعيت جائحة كورونا والتي فرضت أنماطاً جديدة في العمليات المصرفية وتخفيض عدد ساعات العمل وإغلاق بعض الفروع؛ بسبب متطلبات التباعد الجسدي
- ٤- إن تعزيز فرص نجاح التحول الرقمي في البنوك التجارية لا يعتمد فقط على تبنى التقنيات الرقمية فقط، بل يتطلب تحول ثقافي وتنظيمي وتوفير القدرات البشرية وتشجيع الابتكار، بالتركيز عليها جميعاً.
- ٥- يساعد تبنى التقنيات الرقمية بتقليص مدة العمل المصرفي، مما يؤدي إلى تطوير مهارات العمل وتحسين الإنتاجية
- ٦- تتعدد المجالات التي تتغير وتتأثر بعمليات التحول الرقمي منها ثلاث مجالات رئيسية هي: تجربة خدمة العملاء والعمليات التشغيلية ونماذج الأعمال
- ٧- أظهرت تجارب التحول الرقمي في القطاع المصرفي أن الموظفين يمكن أن يكونوا إما أكبر مثبتات أو أعظم عوامل نجاح التحول الرقمي. وبناءً على ذلك، لابد من الاهتمام بتجربة الموظف باهتمام كما تفعل مع تجربة خدمة العميل
- ٨- تسمح التقنيات الرقمية للعملاء بالمشاركة الذاتية في عملية تقديم الخدمة المصرفية، مما يمكن الموظفين من تلبية المزيد من المهام المحددة، علاوةً على ذلك جعلت تقنيات الإتصال الرقمي الموظفين أكثر انخراطاً في صنع القرارات من خلال مشاركة المعلومات
- ٩- يختلف أداء المهام عبر الوظائف المصرفية والمستويات الإدارية، بينما الأداء السياقي فهو غالباً ما يكون متشابهاً عبر مختلف الوظائف، والمستويات الإدارية

كما كشفت الدراسة التطبيقية عن مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- ١- جاء المستوى العام لمجالات التحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية بمستوى متوسط، حيث المتوسط الحسابي بلغ (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٦٦)، وجاء مجال تحويل نماذج الأعمال رقمياً بمستوى مرتفع وبمتوسط حسابي (٣,٩) وانحراف معياري (١,٠٢) ثم مجال تحويل العمليات المصرفية رقمية بمستوى مرتفع أيضاً وبمتوسط حسابي (٣,٧٢) وانحراف معياري (١,١٢) بينما جاء مجال تحويل تجربة العملاء رقمياً بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣,٦٦) وانحراف معياري (٠,٩٢) وأخيراً جاء مجال تحويل تجربة الموظف رقمياً بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٦٦)، ويفسر الباحث هذه النتائج بان تجربة العملاء مرتبطة بثقافتهم، اما فيما يتعلق بتجربة الموظف فان مشاريع التحول الرقمي الحالية في البنوك ما زالت تركز على رقمنة تجربة العملاء ونماذج الاعمال المصرفية اكثر من تركيزها على تجربة الموظف.
- ٢- جاء الأداء الوظيفي في البنوك التجارية بمستوى متوسط، حيث المتوسط الحسابي (٣,٦١) وانحراف معياري (٠,٨٥)، وجاء أداء المهام بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (٣,٨٦) وانحراف معياري (٠,٨٨) ثم الأداء السياقي بمستوى متوسط وبمتوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٩٩) وجاء السلوك العكسي بمستوى منخفض وبمتوسط حسابي (٣,٣٢) وانحراف معياري (١,٣٣)
- ٣- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي مجتمعة على بُعد أداء المهام، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٥٢٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠,٢٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة مجالات التحول الرقمي مجتمعة في التأثير على بُعد أداء المهام، وبلغت قيمة الاختبار (F) (٢٣,٩٢) بدلالة إحصائية (٠,٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالتالي رفض فرض العدم، وقبول الفرض الاصلى بوجود أثر معنوي إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي على أداء المهام للعاملين في البنوك التجارية المصرية. ويمكن تفسير هذه النتيجة بفوائد التقنيات الرقمية في تهيئة بيئة العمل وإيصال التعليمات عن المهام للموظفين في الوقت المناسب وتقليص مدة العمل، مما يؤدي إلى تطوير مهارات العمل وتحسين الإنتاجية، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (Victoria, et al, 2020) ويفسر الباحث ذلك بأهمية التحول الرقمي في أداء المهام في القطاع المالي بصفة عامة بصرف النظر عن مقر تواجد هذا القطاع.
- ٤- وجود أثر عكسي ودال إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحويل العمليات الداخلية رقمياً على بُعد الأداء السياقي، حيث بلغت قيم (T, β) (-٠,١٣، -٣,٣٢) على التوالي، وهي قيم سالبة ودالة إحصائياً. ويمكن تفسير هذه النتيجة بالتوتر الرقمي التي يتعرض له بعض الموظفين ويسبب لهم ظهور آلام في الظهر والصداع والإرهاق، وهذه الأعراض تؤثر بدورها سلباً على أداء الموظفين
- ٥- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي مجتمعة على بُعد الأداء السياقي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٤٩)، وهي قيمة دالة

إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,28)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة مجالات التحول الرقمي مجتمعة في تحسين بُعد الأداء السياقي، وبلغت قيمة الاختبار (F) (32,22) بدلالة إحصائية (0,00)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي رفض فرض العدم وقبول الفرض الاصلى بوجود أثر معنوي إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي على الأداء السياقي في البنوك التجارية المصرية، ويفسر الباحث ذلك بان التقنيات الرقمية حولت عملية الاتصالات الداخلية من خلال القنوات عبر الإنترنت، والتي ينظر إليها الموظفون بشكل إيجابي إلى حد ما. وهذا الأمر أساسي لأداء الموظفين في ظل الرقمنة المصرفية، حيث يميل المديرون والموظفون إلى التفاعل بشكل مباشر أكثر تحت القنوات الرقمية، وتكون الاجتماعات عبر الإنترنت أكثر تكراراً.

6- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي مجتمعة على بُعد السلوك العكسي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (-0,54)، وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط عكسي دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة معامل التحديد (0,29)، وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة مجالات التحول الرقمي مجتمعة في التأثير على بُعد السلوك العكسي، وبلغت قيمة الاختبار (F) (31,85) بدلالة إحصائية (0,00)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وهي تدل على وجود علاقة عكسية دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبالتالي رفض فرض العدم وقبول الفرض الاصلى بوجود أثر عكسي ومعنوي إحصائياً عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمجالات التحول الرقمي على السلوك العكسي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، مما يعنى قدرة مجالات التحول الرقمي على مكافحة والحد من السلوكيات غير المنتجة والضارة للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.

٢/٦ توصيات الدراسة:

بناءً على ما سبق من نتائج يوصى الباحث بما يلي:

- 1- اهتمام القائمين على إدارة البنوك التجارية المصرية بدور العاملين في نجاح التحول الرقمي من خلال القيام بالاجراءات التالية:
 - نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين لتغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تلائم العصر الرقمي.
 - مشاركة الموظفين في عمليات التحول الرقمي، وذلك من خلال القيام بورش عمل وإقامة الندوات والاجتماعات الدورية، مع التشجيع المستمر لأصحاب الابتكار الرقمي وتقديم كامل الدعم لهم.
 - تطوير مهارات الموظفين في مجال الأتمتة وتقنية الروبوتات الذكية وتحليلات البيانات الضخمة، إضافة إلى تحفيز الإبداع والابتكار.
 - التأكد بشكل يومي أو دوري من أن المعدات وتقنيات التحول الرقمي تعمل بشكل صحيح، فليس هنالك أسوأ من عدم قدرة الموظف على إكمال عمله ومهامه اليومية بسبب آلة معطلة مثل الكمبيوتر أو عطل البرمجيات أو غيره من الأدوات اللازمة لإنجاز المهام

- أتاحة للموظفين فرصة طلب المساعدة من إدارات الدعم الفني دون تأخير.
- ٢- اهتمام القائمين على إدارة البنوك التجارية المصرية بتحويل تجربة الموظف رقمياً بنفس مستوى الاهتمام بتحويل تجربة العميل رقمياً ونماذج الأعمال الرقمية وامتة العمليات الداخلية من خلال القيام بالاجراءات التالية:
 - استخدام منهجية الأجايل (Agile Methodology) في تحويل تجربة الموظف رقمياً، نظراً لأنها طريقة مرنة وإنسيابية، وتعتمد على مبدأ التعاون والمساءلة.
 - استخدام تقنيات خوارزميات تحليل النصوص المبتكرة ومنهجيات التعلم الآلي، بالإضافة إلى تحليلات البيانات الضخمة، لإحداث ثورة في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
 - استخدام تقنيات تحليل المشاعر للكشف عن مشاعر الموظفين الإيجابية والسلبية وتحيزاتهم اتجاه التحول الرقمي بدءاً من التغريدات على منصة تويتر ووصولاً إلى آرائهم على مواقع التواصل الاجتماعي.
 - المشاركة بين الموظفين بشكل يجعلهم أكثر انفتاحاً للتعلم من بعضهم البعض، وهذا من شأنه تشجيع الحوار المفتوح والإبداع، بالإضافة إلى ذلك تهيئة بيئة عمل تساعد على ابتكار حلول عالية الجودة للمشكلات.
 - إنشاء وحدة تنظيمية يمكن تسميتها «رفاهية الموظفين» ضمن هيكل إدارة الموارد البشرية بهدف ترسيخ ودعم التوازن المهني والاجتماعي والتخلص من الاجهاد والتوتر الرقمي للموظف بالتنسيق مع الإدارات المختصة بالصحة والسلامة تصب في الأهداف الموضوعية.
- ٣- تخلى القائمين على إدارة البنوك التجارية المصرية عن الأساليب التقليدية في تقييم أداء الموظفين ورفع مستوى أدائهم وترقيتهم وتدريبهم أو تحويلهم، لتتجه إلى بدائل أكثر فاعلية من خلال الإجراءات التالية:
 - ربط إستراتيجية إدارة الأداء باستراتيجية التحول الرقمي وتطوير مقاييس أداء الموظفين في ضوء متطلبات التحول الرقمي.
 - الانتقال من التدريب النمطي إلى التوجيه، ومن التركيز على سد ثغرات الأداء إلى الابتكار واستثمار مواهب الموظفين ومواطن قوتهم.
 - التركيز على الأداء المتوقع والممكن والمطلوب بدلاً من إعطاء الموظف درجة تُقارنه بزملائه أو كتابة تقرير يصف أداءه في الماضي.
 - قياس التقدم الحاصل في المهارات الرقمية بعد تنفيذ برامج التدريب والتعلم على التقنيات الرقمية ورصد بعض المكافآت العينية أو المادية.
 - استخدام أنظمة إدارة التعلم و وحدات التدريب بهدف توفير المسار الوظيفي المناسب للموظفين وتطوير قدراتهم وذلك لمساعدتهم على التفوق في مناصبهم الحالية وتعزيز طموحهم نحو الترقى لمناصب أعلى.
 - دمج الموظفين المناسبين في بيئة مؤسسية ديناميكية ومساعدة الموظفين على اكتساب كفاءات رقمية جديدة لكي يتمكنوا من دفع عملية التحول الرقمي.

٣/٦ التوجهات البحثية المستقبلية:

تفتح هذه الدراسة آفاق مستقبلية حول تأثيرات التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الصناعات الأخرى، حيث سيسمح تكرار هذا البحث في قطاعات اقتصادية أخرى للباحثين بفهم أوجه التشابه والاختلاف مع نتائج هذه الدراسة أيضاً، سيكون من الجدير بالإهتمام إجراء بحث مستقبلي من وجهة نظر القيادات المصرفية لفهم تطورات أساليب القيادة ومشاركة الموظفين والمديرين مع التحول الرقمي، علاوةً على ذلك قد يسمح إجراء نفس الدراسة باستخدام منهج مختلف أيضاً باكتساب نظرة أعمق لموضوعها، كما يمكن للباحثين إجراء مزيد من الدراسات والأبحاث التي ترتبط بآثار التحول الرقمي على العاملين في القطاع المصرفي في التوجهات التالية:

- ١- استخدام التقنيات الرقمية في قياس أداء الموظفين.
- ٢- دراسة أثر تحول تجربة الموظف على رضا العاملين.
- ٣- دراسة أثر التحول الرقمي على رفاهية الموظف.
- ٣- دراسة أثر التحول الرقمي على مشاركة العاملين.
- ٤- دراسة أثر رقمنة ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين.

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

- ١- دستور جمهورية مصر العربية ٢٠١٤، الجريدة الرسمية، العدد (٣) مكرر (أ) في ١٨ يناير ٢٠١٤
- ٢- القانون رقم (١٩٤) لسنة ٢٠٢٠ بإصدار قانون البنك المركزي والجهاز المصرفي، الجريدة الرسمية، العدد (٣٧) مكرر (و) في ١٥ سبتمبر ٢٠٢٠
- ٣- البنك المركزي المصري، التقرير السنوي ٢٠١٦، ٢٠١٥، ٢٠١٧، ٢٠١٨، ٢٠١٩.

<http://www.cbe.org.eg/ar/pages/default.aspx>

- ٤- منتدى التحول الرقمي في المصارف ومستقبل الوساطة المالية" اتحاد المصارف العربية بالتعاون مع البنك المركزي المصري وإتحاد بنوك مصر، مدينة شرم الشيخ، مصر، نوفمبر ٢٠١٩

ثانياً: باللغة الانجليزية:

- 1- Abolhassan, F. (2017) " *The Drivers of Digital Transformation*" Germany: Springer International Publishing AG Switzerland.
- 2- Bauer, W., Schlund, S., & Vocke, C. (2017) " Working life within a hybrid world – how digital transformation and agile structures affect human functions and increase quality of work and business performance: Advances in human factors, business management and leadership" *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 594, 3-10.

- 3- Boateng, R., Odoom, R., & Kolog, E. (2020)"Digital transformation process and the capability and capacity implications for small and medium enterprises" *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation*, 10(2), 26-44.
- 4- Bonnet, Didier & Westerman, George (2020)" The New Elements of Digital Transformation "*MIT Sloan Management Review* November 19 <https://sloanreview.mit.edu>.
- 5- Bragg, C. B., & Bowling, N. A. (2018)" Not all forms of misbehavior are created equal: Differential personality facet-counterproductive work behavior relations" *International Journal of Selection and Assessment*, 26(3), 1-9.
- 6- Bloomberg, J. (2018)" *Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril*" Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg//digitization-digitalization-and-digital-transformation-confusethem->
- 7- Chindudzi Gladmore , Takudzwa. C. maradze & Thabani Nyoni(2020) "The impact of digital banking on the performance of commercial banks " *Zimbabwe* www.ijariie.com
- 8- De Waal, B., Outvorst, F., & Ravesteyn, P. (2016)" *Digital Leadership: The Objective-Subjective Dichotomy of Technology Revisited*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/310260335_Digital_Leadership_The_Objective-Subjective_Dichotomy_of_Technology_Revisited
- 9- European Commission. (2019)" *Digital transformation*"Retrieved from https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/digitaltransformation_en
- 10-Forcadell, F. J., Aracil, E., & Úbeda, F. (2020) " The Impact of Corporate Sustainability and Digitalization on International Banks Performance." *Global Policy*, 11(S1), 18–27. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.12761>
- 11-Joshua, odero orange & ibrahim tirimba ondabu (2018) "Effect of financial inclusion on financial performance of banks listed at the nairobi securities exchange in Kenya" *international journal of scientific and research publications*, volume 8, issue 5, may 2018

624 issn 2250-3153 <http://dx.doi.org/10.29322/ijsrp.8.5.2018.p7779>
www.ijsrp.org pp 624-650

- 12-Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). *Digital business transformation and strategy: What do we know so far?* Retrieved from https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017NovPaper_Mariam.pdf
- 13-Hausberg, J., Lierne-Netheler, K., Packmohr, S., Pakura, S., & Vogelsang, K. (2018). Digital transformation in business research: asystematic literature review and analysis. In *DRUID18*. Copenhagen Business School, Copenhagen, Denmark. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3169203>
- 14-Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Liza Stutts, L., & Ahern, C. (2018). *It's not a digital transformation without a digital culture*. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture.aspx>
- 15-Kim, R. Y. (2020)" The impact of COVID-19 on consumers: Preparing for digital sales"*IEEE Engineering Management Review*, 8581(c), 1-1
- 16-Koopmans, L. (2015)" *Individual Work Performance Questionnaire instruction manual*" Amsterdam: NL: TNO Innovation for Life – VU University Medical Center.
- 17-Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2016)"*Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire*. *Work*, 53(3), 609-619.
- 18-Korankye, Alex Addae (2014) "The impact of e-banking on customer service and profitability of banks in Ghana" *Global Journal of Commerce & Management perspective*, *Vol.3 (1):61-65(January–February, 2014)*www.gifre.org
- 19-Kutnjak, A., Pihiri, I., & Furjan, M. T. (2019)" Digital Transformation Case Studies Across Industries – Literature Review" In 2019 42nd International Convention on Information and Communication Technology, *Electronics and Microelectronics (MIPRO)*, 1293-1298

- 20-Loebbecke, C. & Picot, A., (2015)"Reflections on Societal and Business Model Transformation Arising From Digitization and Big Data Analytics: A Research Agenda"*Journal Of Strategic Information System*, Vol 24, Pp. 149-157
- 21-Matt, C. et. al. (2015); Digital Transformation Strategies"*Business Information Systems Engineering*, Vol 5, Pp. 339-343
- 22-Mihova, T. B., & Ivanova, I. M. (2020)" Digitalization of HR activities in industrial enterprises"*IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 878, 012069
- 23-Næss-Schmidt, H., Kjærulff, C., & Jensen, J. (2019) " *Publications - How digitalisation is changing the competitive dynamics in banking*" Copenhagen Economics. Retrieved 12 March 2020, from <https://www.copenhageneconomics.com/publications/publication/how-digitalisation-is-changing-the-competitive-dynamics-in-banking>.
- 24-Nwaiwu, F. (2018) "Review and comparison of conceptual frameworks on digital business transformation "*Journal of Competitiveness*, 10(3), 86-100. <https://doi.org/10.7441/joc.2018.03.06>
- 26-OECD. (2018)" *Going digital in a multilateral world*" Retrieved from <https://www.oecd.org/going-digital/C-MIN-2018-6-EN.pdf>
- 27-Ochoa, O. (2016)" Digital culture: Building new organizational behaviors and habits to maximize the potential of technology"*Economic studies bulletin*, 217, 71-833
- 28-Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018) "Digital transformation: a literature review and guidelines for future research" In *World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 411-421). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41
- 29-Rogers, D. L. (2016)"*The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*" New York: Columbia University Press
- 30-Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002)" The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach" *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 67-68.

- 31-Shallmo, D., Williams, C. A., & Boardman, L. (2017) " Digital transformation of business models – best practice, enablers and roadmap". *International Journal of Innovation Management*, 21(8), 1740014 (17 pages). <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>
- 32-Schmidt, J., Drews, P., & Schirmer, I. (2017)"Digitalization of the Banking Industry: A Multiple Stakeholder Analysis on Strategic Alignment" *AMCIS 2017 Proceedings*.<https://aisel.aisnet.org/amcis2017/StrategicIT/Presentations/27/>
- 33-Stark, J. (2020)" *Digital Transformation of Industry*" Geneva, Switzerland: Springer International Publishing
- 34-Udovita, P. (2020)" Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era" *International Journal Of Scientific And Research Publications (IJSRP)*, 10(2), p9873. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.10.02.2020.p9873>
- 35-Veingerl Cic, Z., Vujica Herzog, N., & Macek, A. (2020)" Individual work performance management model" *International Journal of Simulation Modelling (IJSIMM)*, 19(1), 112-122.
- 36-Victoria, Carla Guzmán-Ortiza, Nohelia Gabriela Navarro-Acostaa, Wilmer Florez-Garciaa and Wagner Vicente-Ramosa (2020) " Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru" *International Journal of Data and Network Science* (4) 337-346 www.GrowingScience.com/ijds
- 37-Westerman,George, Bonnet,Didier & McAfee, Andrew (2014) "The Nine Elements of Digital Transformation" *MIT Sloan Management Review* January 07. <https://sloanreview.mit.edu>
- 38-Winasis, S., Riyanto, S., & Ariyanto, E. (2020)" Digital transformation in the Indonesian banking industry: Impact on employee engagement" *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12 (4), 528-543
- 39-Ying-Yu, K. C., Yi-Long, J., & Bing-Li, W. (2016)"Effect of digital transformation on organizational performance of SMEs: Evidence from the Taiwanese textile industry's web portal" *Internet Research*, 26 (1), 186-2

ملحق البحث
قائمة الاستبيانات

الاستاذ الفاضل /

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية حول أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن بوضع إشارة X في الخانة التي تتفق مع رأيك كمساعدة منكم على إنجاز الدراسة. علماً بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري وجماعي ولغايات البحث العلمي فقط وليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك، شاكرًا لكم سلفاً جهودكم المباركة وحسن تعاونكم.

: القسم الأول: البيانات الشخصية

ب) المؤهل العلمي			أ) النوع		
دراسات عليا	بكالوريوس	أقل من البكالوريوس	إناث	ذكور	
د) مدة الخبرة			ج) المستوى الوظيفي		
١٦ سنة فأكثر	من ١١ - ١٥ سنة	من ٦ - ١٠ سنوات	٥ سنوات فأقل	رئيس قسم	نائب مدير
هـ) ملكية البنك					
فرع أجنبي		قطاع خاص		قطاع عام	

القسم الثاني: مجالات التحول الرقمي:

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	توفر التقنيات الرقمية فهم سلوكيات واحتياجات العملاء ودمجها في تجربة الخدمة المصرفية للعملاء.					
٢	تتيح التقنيات الرقمية إنشاء رحلة عميل رقمية متكاملة في نظام أساسي واحد عبر الإنترنت.					
٣	توفر القنوات الرقمية الإتصال وإستجابة سريعة في خدمة العملاء.					
٤	ويتم قياس رضا عملاء الخدمات المصرفية الرقمية بشكل دائم.					
٥	تحمى العمليات الرقمية خصوصية بيانات العميل.					
٦	تسهم رقمنة العمليات الداخلية في تحسين أنظمة كشف الإحتيال ومكافحة غسل الأموال.					
٧	تسهم رقمنة العمليات الداخلية في تحسين كفاءة خدمة العملاء.					
٨	تسهم رقمنة العمليات الداخلية في تخفيض التكاليف التشغيلية.					
٩	تمكن التقنيات الرقمية من صنع واتخاذ القرارات على أساس البيانات الفورية.					
١٠	توفر التقنيات الرقمية عمليات مصرفية متكاملة.					
١١	تعزز القنوات الرقمية للخدمات المصرفية من ولاء العملاء.					
١٢	تسهم القنوات الرقمية في جودة الخدمات المصرفية.					
١٣	تغطي القنوات الرقمية للخدمات المصرفية توقعات الأمان وثقة العملاء					
١٤	تحقق المنصات الرقمية للخدمات المصرفية الكفاءة التشغيلية.					
١٥	تحقق القنوات الرقمية عولمة الخدمات المصرفية.					
١٦	يوفر البنك برامج للتعليم والتدريب على التقنيات الرقمية كإف.					
١٧	يتأقلم الموظفون بشكل مناسب مع عمليات التحول الرقمي المطلوبة من قبل البنك.					
١٨	تساعد التقنيات الرقمية على تهيئة بيئة العمل ومرونته.					
١٩	تعزز التقنيات الرقمية من الإبتكار والإبداع المصرفي.					
٢٠	تسمح التقنيات الرقمية بالمشاركة صنع القرارات والمعرفة المصرفية.					

د. أسرار أحمد خميس

القسم الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

م	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢١	أخطط عملي لتحقيق الأهداف التي وضعها البنك.					
٢٢	أضع أولويات للأنشطة التي يتم تطويرها.					
٢٣	أنجز عملي في الوقت المحدد.					
٢٤	أشعر بالإلتزام بالعمل الذي أقوم بتنفيذه.					
٢٥	أقدم باستمرار حلولاً إبداعية للمشكلات الجديدة.					
٢٦	أقوم بمهام إضافية عندما أكمل مهامي السابقة.					
٢٧	أحدث معرفتي المتعلقة بالعمل الذي أقوم به.					
٢٨	أطور مهاراتي بشكل متكرر.					
٢٩	أشارك بنشاط في الاجتماعات/أو المشاورات.					
٣٠	أقدم أوجه المساعدة والتعاون مع الزملاء.					
٣١	أحسن علاقاتي مع زملائي ورؤسائي في العمل.					
٣٢	أشتكي من الجوانب السلبية لعملي.					
٣٣	المشكلات في العمل غالباً ما تحبطني.					
٣٤	أركز على الجوانب السلبية لحالات التغيير الثقافي والتنظيمي.					
٣٥	أتحدث مع الغير خارج البنك حول ثغرات العمل.					

The Impact of digital transformation on Job Performance Of the Employees of Egyptian commercial Banks

Abstract:

The digital transformation is driving growth in the banking sector, because of the distinctive experience it achieves for customers in terms of optimal employment of new digital technologies to improve operational processes and develop the service provided to customers and the instantaneous completion of banking transactions, so that the customer can access banking services anytime and anywhere, and on the other hand. The job performance of employees and its evaluation is considered one of the important processes for the success of banks in reaching their goals and achieving strategies and initiatives for digital transformation. Therefore, this research aims to know the impact of digital transformation on the job performance of workers in Egyptian commercial banks, and to achieve this goal, the descriptive analytical approach was used to test the relationships between the independent variable represented in the four main areas of digital transformation, they are (customer service experience - internal process transformation-business models -The employee's experience) and between the dependent variable represented by three dimensions of job performance, namely (task performance, contextual performance, and adverse behavior). The researcher used a questionnaire list that was prepared for the purpose of collecting data on the study variables. The study population consisted of workers in Egyptian commercial banks, and the field study was conducted on a sample of (280) employees in commercial banks who were randomly selected from the supervisory departments of commercial banks in Cairo.

The researcher also used to analyze data and test research hypotheses for both descriptive methods of statistics. And methods of regression analysis to show the impact of digital transformation on job performance, and the study found a statistically positive correlation between the areas of digital transformation and the dimensions of job performance at the level of (5%), as well as the presence of a significant ejection effect of the areas of digital transformation on the dimensions of

the job performance of workers in commercial banks Egyptian, where digital technologies allow customers to self-participate in the process of providing banking service, which enables employees to fulfill more specific tasks. Moreover, digital communication technologies have made employees more involved in decision-making by sharing information. However, there is a negative impact on Functional performance is also the result of digital jitters. In light of these results, the researcher recommends paying attention to cultural and organizational transformation, developing human resources, encouraging innovation in addition to interest in digital technologies, and also providing psychological support to reduce digital tension for employees in Egyptian commercial banks.

Key words: digital transformation - job performance - the Egyptian banking sector.