

أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في المصارف الإسلامية

مصرف النهرين الإسلامي أنموذجاً

م.د. بلال محمد عبدالرزاق¹ & م.د. أسماء تقي عبد²

كلية الامام الأعظم الجامعة ، قسم العلوم المالية والمصرفية الإسلامية

استلام البحث: 03-01-2026 مراجعة البحث: 23-01-2026 قبول البحث: 08-02-2026

الملخص

يشهد العالم الحالي تطوراً كبيراً في التكنولوجيا الحديثة ويمثل هذا التطور تغييراً استراتيجياً للمؤسسات المالية، حيث تستخدم مختلف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والتحليل الضخم للبيانات وغيرها لتحسين الأداء المالي من خلال توفير خدمات متنوعة ومتطورة للعملاء من خلال تقليل التكاليف الإدارية وتوفير فرص جديدة للنمو والتوسع والمنافسة في الأسواق المالية، ورفع الكفاءة لدى العاملين في المصارف الإسلامية، من خلال التدريب المستمر لأحدث التقنيات، وكذلك رفع المستوى الثقافي لدى الزبائن لاستخدامهم التطبيقات والبرامج التقنية المتطورة في تعاملاتهم المصرفية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، أداء العاملين ، المصارف الإسلامية .

Abstract:

The current world is witnessing a major development in modern technology, and this development represents a strategic shift for financial institutions. Various modern technologies such as Artificial Intelligence (AI), Machine Learning (ML), and Big Data analytics are being utilized to enhance financial performance by providing diverse and sophisticated services to customers. This is achieved through reducing administrative costs, offering new opportunities for growth and expansion, enabling competition in financial markets, and raising the efficiency of employees in Islamic banks through continuous training on the latest technologies. Furthermore, it involves elevating the cultural level of customers to encourage them to use the sophisticated technical applications and programs in their banking transactions.

Keywords : Digital transformation, employee performance, Islamic banks.

المقدمة

يعتبر التحول الرقمي هو التغيير المرتبط بالتكنولوجيا الرقمية في جميع نواحي الحياة، فهو ضرورة ملحة تفرض نفسها في ظل التطور التقني والتكنولوجي للتحول من النظام الورقي التقليدي إلى النظام الرقمي، لتحسين الخدمات وكفاءة العاملين لتطوير بيئة الأعمال لما فيه نفع للمستفيدين، فيمكن للتكنولوجيا أن تساهم في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير قنوات وتطبيقات رقمية سهلة الاستخدام، وزيادة الكفاءة الانتاجية عبر أتمتة العمليات وتقليل التكاليف وتحسين التجربة وابتكار نماذج أعمال جديدة وتعزيز القدرة التنافسية.

أهمية البحث:

- يساعد المصرف في مواكبة التطور التقني والتكنولوجي من خلال تعلم أساسيات التحول الرقمي للمصارف الإسلامية.

- التعرف على افضل الحلول والتقنيات الادارية التي يمكن استعمالها في التحول الرقمي ومساهمته في التميز التنظيمي.
اشكالية البحث: لا تقي العديد من مبادرات التحول الرقمي بنتائج الأعمال المرغوبة، ويثبت بعضها أنها غير ناجحة تماماً. في حين تبدأ كل شركة أو مصرف رحلة التحول من مكان مختلف وتتطلع إلى تحقيق نتائج مختلفة، وهناك بعض التحديات المشتركة.

1- التحديات الثقافية والمهارية

2- لا تكون العمليات الرقمية والتقنية مجدية إلا عندما يكون الكادر المصرفي على مستوى عالي من الخبرة، وبالإمكان تطوير القوى العاملة من ناحية التدريب المستمر لتحقيق أفضل النتائج.

3- قيود الميزانية

يمكن أن يمثل التحول الرقمي أيضًا استثمارًا ماليًا كبيرًا غير ممكن ضمن ميزانية المصرف، ويجب على أغلب الشركات تحديد أولويات العمل ووضع خطة ضمن الميزانية التشغيلية للأجهزة والتقنيات التي تستخدم في عملية التحول الرقمي.

اهداف البحث:

- التعريف بمفهوم التحول الرقمي.
- تحديد أبرز العوامل التي تساعد على التحول الرقمي.
- قياس التأثير التكنولوجي على الأداء الوظيفي.
- تقديم التوصيات التي تساعد المصارف في مواكبة التحول الرقمي والاستفادة منه لتحقيق التميز والكفاءة.

المبحث الأول التحول الرقمي في المؤسسات المالية

تعود بداية التحول الرقمي الى سنة 1703م اذ شرح غوتفريد فيلهيم لايبنتز، وتصور المبدأ في كتابه (شرح دي لا ريمثيك بينير) فقد تطور العد الثنائي بداية بوصفه نظاماً رقمياً يستخدم قيمتين فقط 0 و1، ثم تابع التطوير على النظام واستكمل من خلال باحثين منهم جورج بول سنة 1845م، وكلود شانون سنة 1938م، وجورج ستبنتز في فترة الأربعينات⁽¹⁾.

وتتضمن عملية التحول الرقمي اعتماد التقنيات والعمليات الرقمية لتغيير طريقة عمل المصرف والتفاعل مع عملائه بشكل أساسي، وبالغالب تكون حلول التكنولوجيا، ومن ضمنها الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء (IoT) وأنظمة الأتمتة القائمة

⁽¹⁾ مبروكة كريم محمد، عضو هيئة التدريس في كلية القانون، جامعة الزيتونة، ليبيا، مجلة البحث في العلوم الانسانية والمعرفية، المجلد الاول، العدد7 السنة الاولى، اكتوبر 2024م ص 237.

على السحابة، بمثابة العناصر الأساسية لمبادرات التحول الرقمي، إذ أن هذه التقنيات هي المفتاح لاستبدال العمليات اليدوية والتطبيقات القديمة والبنية التحتية، فإن التحول الرقمي يشمل مجموعة أوسع من الأساليب والأهداف، بما في ذلك تحسين تخطيط الأعمال ورعاية العملاء والمزيد، كما تتضمن أهداف مبادرات التحول الرقمي توفير فرص عمل جديدة وزيادة الإنتاجية وتبسيط العمليات وتقليل الأخطاء وتحسين تجربة العملاء وتعزيز الإيرادات والأرباح في نهاية المطاف.

المطلب الأول: التحول الرقمي:

أولاً: تعريف التحول الرقمي:

التحول الرقمي: هو عملية تهدف إلى تحسين أداء المنظمة من خلال أحداث تغيرات جوهرية عن طريق المزج بين عمليات المنظمة وتكنولوجيا المعلومات، ويمثل التحول الرقمي تغيير جذري كبير في تقديم الخدمات وليس تغييراً تراكمياً، حيث يساعد على تحقيق الاستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع، فهو عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات⁽²⁾.

ويمكننا القول بأن التحول الرقمي هو مجموعة من المبادرات التي تحول المنظمات من العمليات اليدوية والتناظرية إلى العمليات الرقمية في كل جانب من جوانب الأعمال تقريباً، بما في ذلك سلسلة التوريد والإدارة المالية وكشوف الرواتب والموارد البشرية وخدمة العملاء والمبيعات والتسويق وغالباً ما تكون الخطوة الأولى في هذه المشاريع هي الرقمنة، وهي عملية تحويل المعلومات إلى تنسيق رقمي - على سبيل المثال، مسح عقد أو فاتورة ورقية وتحويلها إلى ملف رقمي وفور قراءة البيانات بواسطة أجهزة الكمبيوتر، يمكن للشركات بدء عملية الرقمنة، والتي تتضمن استبدال العمليات والأنظمة القديمة لأتمتة عمليات سير العمل وتعزيز الكفاءات وتعزيز إنتاجية الموظفين وتقديم نتائج الأعمال المطلوبة.

ثانياً: فوائد التحول الرقمي:

1- تسريع وتحسين طرق العمل لزيادة الجودة والكفاءة

(1) م.د. فامة حسين كاظم، أم. رحاب حسين جواد، أ.د. زينب عبدالرزاق عبود، أ.د. بشار عباس حسين، دور التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف التجارة العراقي، المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المحور الإداري، 17 تشرين الثاني 2022م، ص672.

2- رفع مستوى الشفافية والحوكمة للحد من الأخطاء وتقليل الانفاق.

3- زيادة الانتاجية وتحسين جودة الخدمات.

4- الإستفادة من التطور التقني الحديث.

5- تحسين الخدمات للمستفيدين وتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل.

ثالثاً: أبعاد التحول الرقمي:

- 1- البعد الاستراتيجي: المقصود بالبعد الاستراتيجي مدى اتخاذ المؤسسة تدابير التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الأهداف والغايات للمؤسسة ومدى تطويرها للخطط الاستراتيجية للتحول الرقمي وفق التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية ومدى امتلاك المؤسسة إلى أساليب إبداعية تتعلق بالبيئة الخارجية⁽³⁾.
- البعد التقني: ويستلزم تقديم خدمات ذات مستوى مناسب لموظفي المؤسسة وعملائها على حد سواء لتوفير بنية تحتية تقنية متكاملة تستخدم جميع الموارد بكفاءة ابتداء من توفير أجهزة تشغيل متخصصة
- 2- ووسائط تخزين وبرامج ويستلزم ذلك فريق متخصص لإدارة هذه البنية التي تعمل بتكامل لتحقيق النتائج المطلوبة.
- 3- البعد البشري: ويعد البعد البشري عنصر أساسي لنجاح عملية التحول الرقمي وذلك من خلال توفير كوادر بشرية مدربة ومؤهلة وتتمتع بمهارات عالية في استخدام المعلومات وتحليل البيانات كما يجب أن يكون لدى العنصر البشري دراية تامة ورؤية استراتيجية في عملية التغير نحو الرقمنة⁽⁴⁾.

المطلب الثاني: الاداء المالي

⁽¹⁾ بعلي ملاك ميلي نريمان، اثر التحول الرقمي على الاداء المالي للمؤسسة، دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة قالمه - 2024-2025م ص11.

⁽²⁾ صكوشي حاسين، صكري ايوب، عيوش رتيبة، اثر التحول لرقمي على جودة الخدمات المصرفية(دراسة ميدانية على عينة من البنوك الناشطة على مستوى الجنوب الغربي الجزائري، 2025-5-02م ص1264.

أولاً: تعريف الاداء المالي: هو عبارة عن مجموعة من المعايير التي تعكس القدرة والكفاءة المالية والعملية للمؤسسة، أي قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج المنشودة والمستهدفة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بالشكل الذي يعزز من استقرار المؤسسة ويساعد في مواجهة الازمات المالية⁽⁵⁾.

ويمكننا القول بأن الأداء المالي هو عملية قياس نتائج وسياسات وعمليات المصرف من الناحية النقدية وتحديد نقاط الضعف والقوة للمصرف من خلال علاقة المركز المالي وبيان المدخولات.

ثانياً: العوامل المؤثرة للتحويل الرقمي في الاداء المالي

- دعم المستوى القيادي للمصرف.
- تبعية إدارة التحويل الرقمي لمتخذ القرار بشكل مباشر.
- إلتقاء العاملين من أصحاب الخبرات العالية والكفاءة لإدارة مشروع التحويل الرقمي للمصرف.

ثالثاً: أهمية التحويل الرقمي

يعود التحويل الرقمي على المصارف بفوائد كبيرة، فمن خلال التقنيات المتطور يستطيع المنصرف تحسين العمليات الداخلية وتقليل كلفة العمالة نتيجة تقليل المعدات والاعتماد على الأجهزة الرقمية لإتمام العمليات.

كما يسمح التحويل الرقمي بالتفاعل بين المصرف والعملاء بواسطة الانترنت فعلى سبيل المثال قد يفضل الأشخاص متجر ملابس فيه خيار متجر بواسطة الانترنت على خيار يتطلب من العميل التسوق شخصياً فقط، كما يمكن للمصرف من خلال التحويل الرقمي جمع البيانات على نهج التسويق والمبيعات مما يسمح بمراقبة الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية بهدف حل المشكلات أو إجراء تحسينات⁽⁶⁾.

المبحث الثاني: أثر التحويل الرقمي على الاداء المالي في المؤسسات المالية

(2) رانيا شابو، جامعة العربي التتبيسي، تبسة، الجزائر، عبدالكريم زرفاوي، جامعة العربي التتبيسي، تبسة، الجزائر، دور التحويل الرقمي في تحسين الاداء المالي للمؤسسات المالية، دراسة حالة مصرف الراجحي، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 1 السنة 2024م، ص270.

(1) ينظر: علاء عبدالرزاق محمد السالمي، السليطي خالد ابراهيم، الادارة الالكترونية، منشورات دار وائل للنشر، عمان/الاردن، سنة 2008م ص56.

لقد شاع التطور الالكتروني بشكل ملحوظ في العراق، لذلك يتطلب العمل المصرفي مواكبة التكنولوجيا والتحول الرقمي وتحديد متطلبات العمل المصرفي الحديث، الذي يساهم في تغيير ثقافة العاملين في المصرف والزبائن من أجل تحقيق أهداف النمو والتطور مما يجعل المؤسسات المالية تقدم منتجات متطورة للزبائن عبر استخدام التقنيات الحديثة.

المطلب الأول: التعريف بمصرف النهرين الإسلامي

أولاً: تعريف مصرف النهرين الإسلامي: تأسس مصرف النهرين بموجب قانون رقم (95) لسنة 2012 وهو مصرف حكومي يرتبط بوزارة المالية برأس مال وقدره (50) مليار دينار عراقي ويتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، والهدف من تأسيسه حسب ما نص عليه القانون هو (تقديم الخدمات المالية والمصرفية للمجتمع والمتقنة مع أحكام الشريعة الاسلامية بهدف تنمية الاقتصاد العراقي)⁽⁷⁾

ثانياً: مجلس الادارة: مجلس إدارة مصرف النهرين الاسلامي وفق أحكام القوانين والأنظمة بموجب أحكام قانون مصرف النهرين الاسلامي رقم 95 لسنة 2012 وقانون المصارف الاسلامية رقم 43 لسنة 2015م تم تشكيل مجلس الادارة من :

1- الأعضاء المستقلين.

2- الأعضاء التنفيذيين.

3- الأعضاء غير التنفيذيين، وهم الأعضاء الذين يتمتعون باستقلالية القدرة للحكم على الامور بحيادية بعد الأخذ بالحسبان جميع المعلومات ذات العلاقة دون أي تأثير من الإدارة أو الجهات الخارجية الاخرى ويكون مجلس الإدارة مسؤولاً عن إدارة أعمال المصرف ووضع سياسات وأهداف المصرف وبشكل خاص يضع أعضاء مجلس الإدارة معايير المخاطر وسياسات الاستثمار ونسب الحد الأدنى التحوطية والمعايير المحاسبية والأنظمة الداخلية والإشراف والمراقبة على الأنظمة والإشراف على أنشطة وخدمات المصرف كافة.

ثالثاً: أعضاء هيئة الرقابة الشرعية

(4) جريدة الوقائع العراقية، العدد 4260م 3 صفر 1434هـ، 17 كانون الاول 2012م السنة الرابعة والخمسون، ص4.

1- يجب أن لا يقل التأهيل العلمي لرئيس الهيئة عن الماجستير ومن جامعة معترف بها في تخصص العلوم الشرعية وتشمل فقه المعاملات وأن يتمتع بخبرة لا تقل عن ثلاث سنوات في إصدار الفتوى والأحكام الشرعية أو أربع سنوات بعد التخرج في مجال التدريس أو البحث العلمي في مجال التمويل الاسلامي.

2- يجب أن يستوفي أي شخص يتم ترشيحه لعضوية الهيئة البنك المركزي العراقي.

3- أن لا يكون من بين الاعضاء أحد من مجلس الإدارة أو الشركات التابعة للمصرف خلال السنتين الماضيتين من تاريخ التعيين.

4- أن لا يكون أحد أعضاء الهيئة عضو هيئة رقابة شرعية لأي مصرف إسلامي آخر داخل العراق.

5- يجب أن تجتمع الهيئة بكل دوري للقيام بالمراجعات الدورية ومتابعة الالتزام للعمليات المصرفية على أن لا تقل اجتماعاتهم عن ستة أشهر في السنة.

6- على أعضاء الهيئة الحضور شخصياً وإن تعذر حضوره فيمكن للعضو الاتصال برئيس الهيئة وأخذ موافقته بعدم الحضور وفي هذه الحالة لا يكون له الحق في التصويت أو التوقيع على محاضر الاجتماع ().

المطلب الثاني: أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في مصرف النهدين الإسلامي

يعد مصرف النهدين الإسلامي من أوائل المصارف الحكومية العراقية التي اهتمت بالتحول الرقمي وذلك لما يشكله من أهمية استراتيجية في رفع كفاءة العاملين خصوصاً وأن المصرف يمتلك البنية التحتية والمؤهل البشري القادر على رفع الكفاءة مما يؤثر بشكل إيجابي على عمل المصرف.

المتغيرات الديموغرافية

ت	المتغير	حدود الفئة	عدد المستجيبين	النسبة المئوية %
1	الجنس	نكر	58	69
		أنثى	26	31
	الاجمالي		84	100%
2	الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	18	21
		30-40 سنة	33	39

29	24	50-40 سنة	
11	9	اكتر من 50 سنة	
100%	84		الاجمالي
8	7	اعدادية	3 المؤهل العلمي
6	5	دبلوم	
49	41	بكالوريوس	
14	12	دبلوم عالي	
17	14	ماجستير	
6	5	دكتوراه	
100%	84		الاجمالي

يبين الجدول الخاص بالمتغيرات الديموغرافية خصائص عينة البحث التي بلغ حجمها (84) مستجيباً من العاملين في مصرف النهرين الإسلامي، ويوفر هذا الوصف أساساً مهماً لفهم نتائج الدراسة المتعلقة بتأثير التحول الرقمي في أداء العاملين. إذ تُعد الخصائص الديموغرافية من العوامل المؤثرة في مستوى التفاعل مع التقنيات الرقمية وتقبلها، وبالتالي في مستوى الأداء الوظيفي تشير نتائج توزيع العينة بحسب الجنس إلى أن نسبة الذكور بلغت (69%) مقابل (31%) للإناث، وهو ما يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي السائد في المصرف، حيث يغلب الطابع الذكوري على الوظائف المصرفية، ولا سيما في المناصب التنفيذية والتقنية، وقد يكون لهذا التوزيع أثر في تفسير نتائج التحول الرقمي، إذ تختلف مستويات التعرض للتقنيات الرقمية واستخدامها باختلاف الأدوار الوظيفية.

أما من حيث الفئة العمرية، فقد أظهرت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي الفئة العمرية (30-40) سنة بنسبة (39%)، تليها فئة (40-50) سنة بنسبة (29%)، في حين بلغت نسبة العاملين دون 30 سنة (21%)، وأقلها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة (11%). ويُعد هذا التوزيع مؤشراً إيجابياً للدراسة، إذ تمثل الفئات العمرية الوسطى شريحة تجمع بين الخبرة المصرفية والقدرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، ما يعزز من موثوقية تحليل أثر التحول الرقمي في الأداء.

وبالنسبة للمؤهل العلمي، أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس بنسبة (49%)، تليها شهادة الماجستير بنسبة (17%)، ثم الدبلوم العالي بنسبة (14%). كما توزعت النسب المتبقية بين الإعدادية والدبلوم والدكتوراه.

ويشير هذا التنوع في المؤهلات العلمية إلى وجود قاعدة معرفية متفاوتة لدى العاملين، وهو ما قد ينعكس على اختلاف مستويات استيعاب التقنيات الرقمية وتوظيفها في العمل المصرفي، وبوجه عام؛ فإن خصائص العينة الديموغرافية تعكس درجة مناسبة من التنوع والخبرة، الأمر الذي يدعم صلاحية النتائج المستخلصة حول تأثير التحول الرقمي في أداء العاملين في المصارف الإسلامية العراقية، ويعزز من إمكانية تعميمها ضمن الإطار المدروس.

اختبار التوزيع الطبيعي

نوع المتغير	Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov		
	المعنوية	درجة الحرية	احصاءة الاختبار	المعنوية	درجة الحرية	احصاءة الاختبار
1 متطلبات التحول الرقمي	.054	84	.982	.057	84	.057
2 أداء العاملين	.052	84	.982	.071	84	.072

يوضح جدول اختبار التوزيع الطبيعي نتائج اختباري Shapiro–Wilk و Kolmogorov–Smirnov لمتغيري متطلبات التحول الرقمي وأداء العاملين. وتُظهر قيم المعنوية في كلا الاختبارين أنها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، إذ بلغت لمتطلبات التحول الرقمي (0.057) و (0.054)، ولأداء العاملين (0.071) و (0.052) على التوالي. وتشير هذه النتائج إلى عدم وجود فروق معنوية بين التوزيع الفعلي للبيانات والتوزيع الطبيعي، مما يعني أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وبناء على ذلك، تُعد البيانات ملائمة لاستخدام الاختبارات الإحصائية العلمية في تحليل تأثير التحول الرقمي في أداء العاملين في المصارف الإسلامية العراقية.

اختبارات الاتساق والثبات

نوع الاختبار	الثبات بالتجزئة النصفية				الاتساق الداخلي	
	Guttman P	αP	n	Part	Cronbach's Alpha (αP)	
1 متطلبات التحول الرقمي	0.965	0.894	10	النصف 1	.862	
		0.964	10	النصف 2		
2 أداء العاملين	0.799	0.899	9	النصف 1	.891	
		0.981	8	النصف 2		

يبين جدول اختبارات الإتساق والثبات أن مقاييس الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاعتمادية؛ إذ بلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لمتطلبات التحول الرقمي (0.862) ولأداء العاملين (0.891)، وهي قيم تفوق الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع للفقرات.

كما أظهرت نتائج الثبات بالتجزئة النصفية ارتفاع قيم ألفا للنصفين، إلى جانب قيمة Guttman المرتفعة، ولا سيما لمتطلبات التحول الرقمي (0.965). وتعكس هذه النتائج استقرار الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بدقة وموثوقية، مما يعزز من مصداقية نتائج البحث والتحليلات اللاحقة.

المتغير التابع	الاتجاه	β	C.R.	P value	النموذج
أداء العاملين	الموارد البشرية	.205	2.675	.008	R^2 . 0.622
	البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات	.261	3.111	.002	Adj- R^2 . 0.608
	مجموعة المعاني المشتركة	.112	1.471	.144	F. 44.676
	الأمن الرقمي	.101	1.314	.191	Sig. 0.000

يوضح جدول تحليل الفرضية نتائج اختبار تأثير أبعاد التحول الرقمي في أداء العاملين في المصارف الإسلامية العراقية، وذلك بالاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد.

وتشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.622$) إلى أن متغيرات التحول الرقمي مجتمعة تفسر نحو 62.2% من التباين في أداء العاملين، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تعكس قوة النموذج التفسيري. كما أن قيمة Adjusted R^2 (0.608) تؤكد استقرار النموذج بعد تعديل عدد المتغيرات المستقلة، مما يعزز موثوقية النتائج. أما على مستوى صلاحية النموذج ككل، فقد بلغت قيمة F (44.676) وبمستوى دلالة إحصائية $Sig = 0.000$ ، وهو ما يدل على أن نموذج الانحدار كلياً معنوي إحصائياً وقابل للاعتماد في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وأداء العاملين. ويعني ذلك وجود تأثير جوهري لأبعاد التحول الرقمي في المتغير التابع.

وبالانتقال إلى تفسير المتغيرات المستقلة، تُظهر النتائج أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات حققت أعلى تأثير إيجابي في أداء العاملين، إذ بلغ معامل الانحدار المعياري $\beta = 0.261$ ، مع قيمة $C.R = 3.111$ ومستوى دلالة $P = 0.002$ ، وهي أقل من (0.05)، مما يشير إلى تأثير معنوي وإيجابي. ويعكس ذلك أهمية توفر الأنظمة التقنية، وسرعة الشبكات، ودعم البرمجيات في تحسين كفاءة العاملين وأدائهم.

كما أظهرت الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في أداء العاملين، حيث بلغت قيمة $\beta = 0.205$ ، و $C.R = 2.675$ ، و $P = 0.008$ ، مما يدل على أن تطوير مهارات العاملين الرقمية والتدريب المستمر يسهمان بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء. في المقابل، لم تُظهر مجموعة المعاني المشتركة والأمن الرقمي تأثيراً معنوياً، إذ تجاوزت قيم P مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، رغم أن معاملات β جاءت موجبة. ويشير ذلك إلى أن هذه الأبعاد، رغم أهميتها النظرية، لم يكن تأثيرها المباشر واضحاً في أداء العاملين ضمن عينة الدراسة، وربما يعود ذلك إلى حداثة تطبيقها أو ضعف وعي العاملين بأهميتها العملية. وبناء على ما تقدم، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي يؤثر بدرجة كبيرة في أداء العاملين، مع تركيز التأثير في البنية التحتية والموارد البشرية، وهو ما يقدم دلالات مهمة لصناع القرار في مصرف النهدين الإسلامي.

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يشكل ركيزة استراتيجية في تطوير أداء العاملين بالمصارف الإسلامية، حيث أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي قوي لكل من البنية التحتية التقنية والموارد البشرية المؤهلة في رفع كفاءة الأداء، إذ فسر النموذج ما نسبته 62.2% من التغيرات في مستوى أداء الموظفين. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن فجوة إحصائية في دور الأمن الرقمي والمعاني المشتركة، مما يشير إلى أن المصارف الإسلامية محل الدراسة لا تزال تتعامل مع الأمن كإطار وقائي خلفي وليس كمحرك مباشر للإنتاجية. وتأسيساً على ذلك، فإن نجاح التحول الرقمي في البيئة المصرفية الإسلامية لا يتوقف عند توفير التقنيات الحديثة فحسب، بل يتطلب دمج الثقافة الرقمية والأمن السيبراني في صلب الممارسات الوظيفية اليومية، لضمان استدامة الأداء وتحقيق الميزة التنافسية في ظل الصيرفة الرقمية المعاصرة.

النتائج والتوصيات

بناءً على ما أسفرت عنه النتائج الإحصائية من وجود تأثير إيجابي للبنية التحتية والموارد البشرية، مقابل ضعف الأثر المعنوي للأمن الرقمي والمعاني المشتركة، يوصي الباحث بما يلي:

1. **أنسنة الأمن الرقمي (Humanizing Digital Security):** ضرورة التحول من النظرة التقنية البحتة للأمن الرقمي إلى اعتباره "مُمكنًا للأداء"، وذلك من خلال تبسيط بروتوكولات الحماية لتكون مرنة وغير معيقة لتدفق العمل، بما يضمن للموظف بيئة آمنة وسلسة في آن واحد.
2. **استراتيجية التوعية السلوكية:** العمل على سد الفجوة بين التقنيات المتوفرة والوعي البشري، عبر إطلاق برامج تدريبية تخصصية تربط بين الالتزام بالأمن الرقمي وبين استمرارية وكفاءة الأداء الوظيفي، بدلاً من التعامل مع الأمن كإجراءات وقائية معزولة.
3. **مأسسة القيم الرقمية المشتركة:** نظراً لعدم معنوية "المعاني المشتركة"، يوصى بتطوير ميثاق أخلاقي رقمي موحد داخل المؤسسة، يهدف إلى توحيد المفاهيم حول أهمية التحول الرقمي، مما يساهم في خلق بيئة تنموية تدعم الأداء الجماعي.
4. **الإستثمار المتوازن في التحول الرقمي:** الإستمرار في تطوير البنية التحتية التكنولوجية (باعتبارها المؤثر الأقوى) مع ضرورة الموازنة بينها وبين استراتيجيات الأمن الرقمي، لضمان ألا يكون التطور التقني ثغرة تؤدي إلى تراجع الأداء مستقبلاً في حال وقوع هجمات سيبرانية.
5. **ربط الالتزام الرقمي بنظم التقييم:** إدراج معايير "المواطنة الرقمية" والالتزام بالأمن السيبراني كجزء أصيل من بطاقة تقييم أداء العاملين، لتحفيز الموظفين على تبني سلوكيات رقمية ترفع من كفاءتهم الكلية.

المصادر والمراجع

1. رانيا شابو، جامعة العربي التتبيسي، تبسة، الجزائر، عبدالكريم زرفاوي، جامعة العربي التتبيسي، تبسة، الجزائر، دور التحول الرقمي في تحسين الاداء المالي للمؤسسات المالية ، دراسة حالة مصرف الراجحي، مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 1 السنة 2024م، ص270.
2. م.د. فامة حسين كاظم، أ.م. رحاب حسين جواد، أ.د. زينب عبدالرزاق عبود، أ.د. بشار عباس حسين، دور التحول الرقمي في تعزيز التميز التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف التجارة العراقي، المؤتمر العلمي الدولي لكلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة، المحور الاداري ، 17 تشرين الثاني 2022م، ص672.
3. ينظر: علاء عبدالرزاق محمد السالمي، السليطي خالد ابراهيم، الادارة الالكترونية، منشورات دار وائل للنشر، عمان/الاردن، سنة 2008م ص56.
4. بعلي ملاك ميلي نريمان، اثر التحول الرقمي على الاداء المالي للمؤسسة، دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة قالمة - 2024-2025م ص11.
5. صكوشي حاسين، صكري ايوب، عيوش رتيبة، اثر التحول لرقمي على جودة الخدمات المصرفية(دراسة ميدانية على عينة من البنوك الناشطة على مستوى الجنوب الغربي الجزائري، 02-5-2025م ص1264.
6. مبروكة كريم محمد، عضو هيئة التدريس في كلية القانون، جامعة الزيتونة، ليبيا، مجلة البحث في العلوم الانسانية والمعرفية، المجلد الاول، العدد7 السنة الاولى، اكتوبر 2024م ص 237.

الجرائد والمجلات.

- 1- جريدة الوقائع العراقية، العدد 4260م 3 صفر 1434هـ، 17 كانون الاول 2012م السنة الرابعة والخمسون، ص4.

مواقع الانترنت

- 1- موقع مصرف النهرين على شبكة الانترنت، www.nib.gov.iq

References and Sources

Books and Journals

1. Shabo, R & .Zarfaoui, A. (2024). The role of digital transformation in improving the financial performance of financial institutions: A case study of Al-Rajhi Bank .*Journal of Legal and Economic Studies*,] 270 ,(1)IArabic Source[

2. Kazem, F. H., Jawad, R. H., Abboud, Z. A & ,Hussein, B. A. (2022, November 17). The role of digital transformation in enhancing organizational excellence: An analytical study of the opinions of a sample of employees at the Trade Bank of Iraq. In *The International Scientific Conference of the College of Administration and Economics, University of Kufa, Administrative Axis*] .672 ,Arabic Source[
3. Al-Salmi, A. A. M & ,Al-Sulaiti, K. I. (.(2008*Electronic management* .Wael Publishing House. [Arabic Source[
4. Baali, M. M. N. (.(2025-2024*The impact of digital transformation on the financial performance of the institution: A field study at the National Social Security Fund for Paid Workers – Guelma Agency*) p. 11). [Arabic Source[
5. Sakoushi, H., Sakri, A & ,Ayouch, R. (2025, May 2). The impact of digital transformation on the quality of banking services: A field study on a sample of banks active in southwestern Algeria. [Arabic Source] (Page 1264is likely part of conference proceedings or journal volume.(
6. Karim Mohammed, M. (2024, October). [Author's Affiliation: Faculty Member, Faculty of Law, Al-Zaytouna University, Libya .[*Journal of Research in Humanities and Cognitive Sciences*,] .237 ,1 ,(7)IArabic Source[

Newspapers

1. *Al-Waqai' Al-Iraqiya Newspaper* ,2012) .December 17). Issue No. 4260, p. 4. [Arabic Source[

Websites

1. Al-Nahrain Bank website on the Internet. Retrieved from: www.nib.gov.iq