

## دور الرقمنة في تحقيق الاداء المتميز للمصارف الاهلية

# The Role Of Digitization In Achieving Outstanding Performance For Private Banks

الباحثة كوثر مكسد حاكم

Researcher Kawthar Maksad Hakim

جامعة وارث الانبياء / كلية الإدارة و الاقتصاد

University of Warith Al-Anbiyaa/

College of Administration and

Economics

[s2011030770@uowa.edu.iq](mailto:s2011030770@uowa.edu.iq)

الباحثة مريم عادل مرتضى

Researcher Maryam Adel Mortada

جامعة وارث الانبياء / كلية الإدارة و الاقتصاد

University of Warith Al-Anbiyaa/

College of Administration and

Economics

[s2011030670@uowa.edu.iq](mailto:s2011030670@uowa.edu.iq)

### المستخلص

تلعب تقنية المعلومات عموماً والخدمات الإلكترونية المصرفية خصوصاً دوراً فاعلاً في ترسيخ مفهوم الاداء المتميز حيث تعزز من أنشطة البحث والتطوير لتحسين أداء المؤسسات الحكومية والخاصة والتي تقود إلى استحداث أنماط إدارية ومؤسسية مبتكرة، فضلاً عن انه تولد فرص عمل جديدة تسهم في تقليص الفقر ووضع الخطط والبرامج. تهدف هذه الدراسة إلى التحول نحو المجتمع المعلوماتي والعمل على تحقيق أهداف التحول الرقمي للمصارف لتحقيق الاداء المتميز للمصارف. إذ أجرت الدراسة الاستطلاعية خلال المدة من (11/1/2023 ولغاية 3 \ 1 \ 2024). فتم انشاء استبيان الكتروني متعلق في متغيرات الدراسة إذ تمثل مجتمع الدراسة في مصرف بغداد في محافظة كربلاء اما عينة الدراسة فشملت العديد من المستجيبين تمثلوا في الموظفين والعاملين في المصرف. وباستخدام المدخل التجريبي وبالإستعانة بعدد من الأساليب المالية والإحصائية وعبر استخدام برنامج SPSS18.00 توصلت الدراسة الى عدة استنتاجات وتوصيات ومن أهمها عدم وجود علاقة معنوية بين الرقمنة و الاداء المتميز للمصارف. وكذلك اثبتت فرضية الدراسة انها اكثر ملائمة لقياس الاداء المتميز والتي ساعدت المصارف لتحقيق التعامل الناجح و المتميز الذي يحقق لها البقاء والاستمرارية. وهذه الأبعاد التي اعتمدت للدراسة من حيث الفاعلية والاستجابة من حيث استمرار ادراك قيمة الخدمات التي تقدم من قبل الزبائن وزيادة المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي لذلك اصبح سرعة الاستجابة من اهم مقاييس الاداء المتميز للمصارف التي تحتاجها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. واوصت الدراسة الى ضرورة عقد دورات تدريبية للعاملين في المصارف وتدريبهم على ادوات الرقمنة بشكل عام والرقمنة المصرفية بشكل خاص وذلك لرفع كفاءة العاملين وزيادة قدرتهم ليكونوا مؤهلين للقيام بعمليات التي تحقق الاداء المتميز للمصارف.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة - التحول الرقمي- الاداء المتميز للمصارف.

### Abstract:

Information technology in general and electronic banking services in particular play an effective role in establishing the concept of outstanding performance, as it enhances research and development activities to improve the performance of government and private institutions, which leads to the development of innovative administrative and institutional patterns, as well as generating new job opportunities that contribute to reducing poverty and developing plans and programmes. This study aims to shift towards the information society and work to achieve the goals of digital transformation of banks to achieve outstanding bank performance. The survey was conducted during the period from (11/1/2023 to 3/1/2024). An electronic questionnaire was created related to the variables of the study, as the study population represented the Bank of Baghdad in Karbala Governorate, while the study sample included many respondents, represented by employees and workers in the bank. Using the experimental approach and using a number of financial and statistical methods and using the SPSS 18.00 program, the study reached several conclusions and recommendations, the most important of which is the lack of a significant relationship between digitization and the outstanding performance of banks. The study hypothesis also proved that it is more suitable for measuring outstanding performance, which helped banks to achieve successful and distinguished dealings that achieve their survival and continuity. These dimensions were adopted for the study in terms of effectiveness and responsiveness in terms of continued awareness of the value of services provided by customers and increased competition, whether at the local or international level. Therefore, the speed of response has become one of the most important measures of distinguished performance of banks that they need to achieve sustainable competitive advantage. The study recommended the necessity of holding a Training courses for bank employees and training them on digitization tools in general and banking digitization in particular in order to raise the efficiency of employees and increase their ability to be qualified to carry out operations that achieve the outstanding performance of banks.

**Keywords:** digitization - digital transformation - outstanding performance of banks

## 1- المقدمة Introduction

تتيح استخدام الوسائل التقنية الحديثة تقديم المعلومات وتسهيل الوصول إليها والإجابة على استفسارات المواطنين ما يساعد على رفع مستوى الخدمات التي تقدمها الدولة وبالتالي تحسين الإنتاجية، ومن ثم المساهمة في تحقيق دور الاداء المتميز وفي ظل هذا الاتجاه نحو مفهوم التحول الرقمي والتحول من العمل الندوي الورقي التقليدي إلى أساليب التعاملات الإلكترونية؛ حيث تعمل الحكومة العراقية حالنا على توفير بنية تحتية تقنية متطورة، انطلقت على أساسها مجموعة من الخدمات الإلكترونية من ميكنة الخدمات المقدمة للمواطنين في العديد من الوزارات والهيئات، بالإضافة إلى إطلاق خدمات الدفع والتحصيل الإلكتروني التي لها أهمية كبرى في سرعة تحصيل إيرادات الدولة وتوفير مبالغ كبيرة في طباعة الأوراق النقدية وإطالة العمر الافتراضي لتداولها في السوق، كما يوفر الوقت للحكومة في تسوية المعاملات المالية وتوفير تكاليف التأمين على النقدية من وإلى البنك، كما أن التحول الرقمي سيؤدي إلى دمج عمليات الاقتصاد غير الرسمي إلى الاقتصاد الرسمي ومن خلالها يمكن الدولة من تحصيل كافة الضرائب عن كافة الأنشطة الاقتصادية التي تعمل بهذا القطاع غير المرئي، وبالتالي مقدره الدولة على رفع كفاءة وأداء وتنفيذ الموازنة العامة ورسم خطط وسياسات اقتصادية وتنموية بناء على بيانات حقيقية ودقيقة تعبر عن الواقع الاقتصادي للدولة، بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. والتحول الرقمي في العراق يعد جزءاً أساسياً والتي تعد بمنزلة مبادئ توجيهية تهدف إلى تحويل العراق إلى محور مركزي للاتصالات والتكنولوجيا على المستويين الإقليمي والعالمي.

## 2- منهجية الدراسة

### 2-1 مشكلة الدراسة The problem of study

هل يوجد دور للرقمنة في تحقيق الاداء المتميز للمصارف الاهلية العراقية؟

### 2-2 فرضية الدراسة The hypothesis of study

في ضوء مشكلة الدراسة فإن الفرضية كالآتي:

لايوجد دور للرقمنة في تحقيق الاداء المتميز للمصارف الاهلية العراقية .

### 2-3 أهمية الدراسة The importance of study

1. تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على مدى امكانية تسخير الرقمنة في تحقيق التنمية المستدامة .
2. تكمن أهمية الدراسة في معرفة مدى مساهمة الرقمنة في تحقيق النمو الاقتصادي ومدى مقدرتها على خلق فرص عمل جديد.
3. تكمن أهمية الدراسة في معرفة هل ان الرقمنة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالابتكار وهل هي تشجع على استخدام الموارد البشرية والطبيعية والاقتصادية بذكاء اكثر.

### 2-4 اهداف الدراسة Study Objectives

يمكن حصر اهم اهداف الموضوع في النقاط التالية :

1. تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر التحول الرقمي للمصارف التجارية الخاصة في العراق .
2. تهدف هذه الدراسة الى معرفة وجود علاقة ارتباط بين الرقمنة والاداء المتميز للقطاع المصرفي العراقي.
3. هدفت هذه الدراسة في معرفة مدى مساهمة و مقدره الرقمنة في حقيق النمو الاقتصادي
4. تهدف هذه الدراسة الى بيان مفهوم التحول الرقمي واهم مزاياه.

### 2-5 مجتمع وعينة الدراسة Society and Study Sample

ان مجتمع الدراسة يتركز حول القطاع المصرفي العراقي والذي يعد على انه عصب الاقتصاد لما له من أهمية بالغه في تنمية القطاع المالي , اختارت الدراسة على ان تكون عينتها متمثلة في القطاع المصرفي الاهلي (الخاص) المتمثل في مصرف ( بغداد الاهلي ) ومحاولة اجراء دراسة قيمه بينهما لبيان مدة امكانيه تطبيق الرقمنة في تحقيق ادائها المتميز

### 2-6 مصادر جمع البيانات

الجانب النظري : يتم جمع البيانات من المصادر العربيه والاجنبيه والرسائل والاطاريج الجامعيه  
الجانب العملي : استمارة استبيان

### 2-7 حدود البحث search limits

1. الحدود المكانية: مصرف بغداد
2. الحدود الزمانيه: (1\11\2023 ولغاية 1\3\2024)

### 7-8 منهج البحث Research Methodology

استخدم الباحث المنهج الاحصائي : يعرف على أنه مجموعة من الأساسيات المتنوعة المستعملة من أجل جمع المعطيات الإحصائية وتحليلها بغرض إظهار الاستدلالات العلمية التي قد تبدو غير مفهومة, ويعمل على استخدام الطرق الرقمية والرياضية والأساليب لجمع كافة البيانات والعمل على تحليلها وتفسيرها من خلال برنامج spss

### 3- مفهوم وتعريف الرقمنة

#### 3-1 مفهوم الرقمنة The concept of digitization

ان في ظل الانتشار للتقنيات الحديثة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل كبير وتطور الانترنت بالخصوص ، أصبحت تقنية المعلومات والاتصالات المحرك الرئيس للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية على المستوى العالمي ، ليشمل جميع مناحي الحياة ومن ضمنها الحياة الاقتصادية ، حيث ظهرت العديد من المصطلحات كالاقتصاد الرقمي ، الاقتصاد الالكتروني ، اقتصاد الانترنت ، اقتصاد الجديد ، اقتصاد المعرفة والتي تصب في مصطلح وحيد هو الاقتصاد الرقمي الذي يعتمد على وسائل الاتصالات الحديثة وعلى الانترنت ، لذا يطلق عليه اقتصاد الانترنت ، وهو يتسم بالعديد من الخصائص التي تميزه ، وقد اسهمت شبكة الانترنت\_ والتي تضاعف عدد المستخدمين خلال مدة وجيزة\_ في تحول العالم الى قرية كونية صغيرة ، حتى اصبحت نواة الاقتصاد الرقمي ومركز التجارة الالكترونية ؛ وايضا استطاعت التجارة الالكترونية والتي تشكل بهذا دورها أحد افرازات واهم تطبيقات الاقتصاد الرقمي أن تقرض حضورا متعاضدا الأهمية، والى جانب تقنية المعلومات التي اسهمت بشكل كبير الى تطوير بيئة الأعمال واحداث نقلة نوعية في مجال الاتصالات وتبادل المعلومات والذي يمتد الى كل جانب من جوانب الحياة ليشمل بذلك جميع قطاعات الاعمال (Mutnawi Muhammad, 2009, p. 3) وازدادت في الفتره الاخيره اهتمام العديد من دول العالم والمؤسسات الدولية، ومن أهمها البنك الدولي، في هذا المفهوم؛ حيث اعتبرت المعرفة من أهم العوامل المؤثرة في التنمية، كما يؤدي في اتساع فحوه المعرفة الى اتساع مائل لفحوه التنميه (Abeer Farouk, 2009, p. 9). وعرفت الرقمنة(Digitization) هي قدرة الدولة وشعبها في استخدام التقنيات الرقمية لتوليد ومعالجة وتبادل المعلومات، وان مفهومها يرتبط بالمفهوم الذي يصف كل من التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية المرتبطة بالتبني الجماعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالا(Ruiz,2013:13), وعرفت اليونسكو للرقمنة هي انشاء مواد رقمية من اصول مادية وتناضريه من خلال كاميرات ماسحة او اجهزة الكترونية اخرى، و يضم محتوى الرقمنة انشاء وتبادل المحتوي للوصول لها بأشكال رقمية، ومثال على ذلك الدورات من خلال الانترنت واشرطة الفيديو والمكتبات والنصوص الرقمية والالعاب والتطبيقات (UNESCO,2018:2) وكما عرفت ايضا هي عملية الانتقال الى نموذج عمل يعتمد على التقنيه الرقمية لابتكار المنتجات والخدمات، وفرص تزيد من قيمه منتجاتها (AI-Bar Adnan Mustafa, 2021, p. 2) والبعض الاخر عرفه هو تغيير يرتبط بالتكنولوجيا الرقمية يؤدي الى تغيير جذري في العمل، ويخدم المستفيدين بطريقه أسرع وافضل وهو تحول منظم ومتكامل الغرض منه يسهل الاجراءات الاداريه ويرفع من جودتها (khawathiruh samih, 2021, p. 109), وعرفت ايضا هو الاطار الذي يعيد تشكيل الطريقه التي يعملون بها الناس والتي يتواصلون بها معتمدين على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر لاعاده صياغته الخبرات العمليه (Ali bin Saleh, 2018, p. 3).

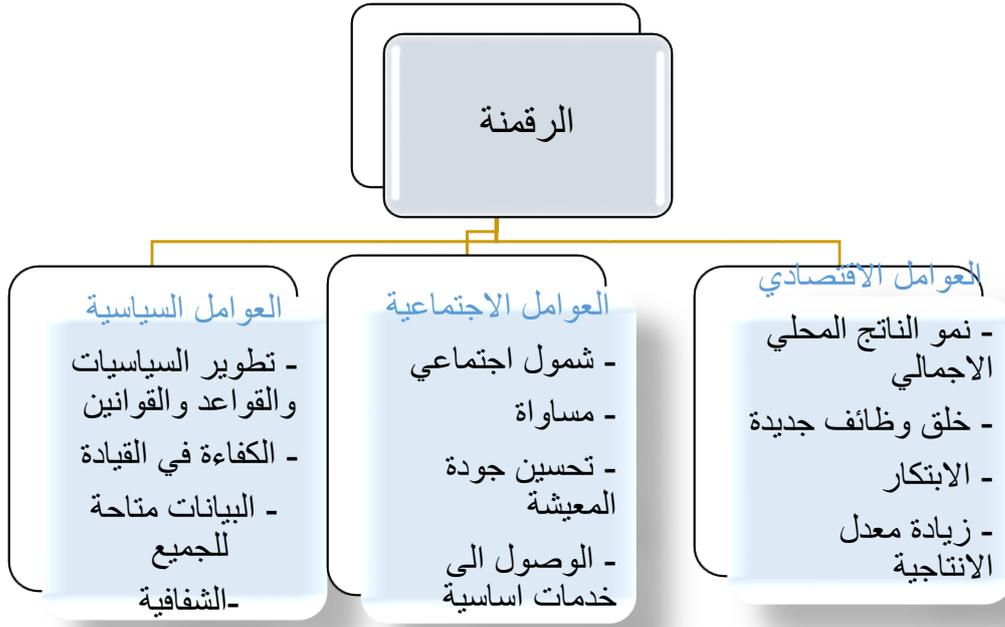
#### 3-2 مزايا التحول الرقمي

ان للتحول الرقمي مزايا كثيره ومتنوعه ليست للعملاء والجمهور فقط بل هي للشركات والمؤسسات ايضا :

- ❖ ان التحول الرقمي يوفر جهد وكلفه كبيره .
- ❖ ان التحول الرقمي يحسن من الكفاءه التشغيليه وينظمها .
- ❖ ان التحول الرقمي يعمل على تحسين الجوده للحصول على خدمات مقدمه للمستفيدين .
- ❖ ان التحول الرقمي يساعد الشركات والمؤسسات على الانتشار والتوسع للوصول الى اكبر عدد من العملاء والجمهور (Adnan Mustafa, 2021, p. 2)

#### 3-3 ابعاد التحول الرقمي

للرقمنة ثلاث ابعاد : الاقتصادي والاجتماعي والسياسي هنالك علاقه بين الرقمنه ومتطلبات حاجه المجتمع حيث تمثل هذه الابعاد اساسيات للمجتمع التي يجب تنفيذها من قبل الاعمال , وان المجتمع يتوقع من الاعمال ان تلعب دورا فيما يخص البعد الاجتماعي وان الاخير يمثل رغبات مشروعه لمجتمع يفضل ان يتم تبينه من قبل جميع المنظمات ومن جانب اخر ان استناد اي بعد على بعد اخر يتمثل في حالة حقيقية ولا يمكن ان تتوقع من جميع منظمات الاعمال مبادرات تطبيق الرقمنه وان لم تكن هذه المنظمات قد حققت شوطا في اطار تحملها لمسؤوليتها الاقتصادية , السياسية , الاجتماعية تجاه المنظمات التي تعمل بها.



الشكل الاعلى يمثل الاثار متعددة الابعاد للرقمنة

Source: Ruiz, Alejandra Lagunes Soto, National Digital Strategy, National Digital Strategy Coordinator, Mexico, Novembe , 2013

4- الاهداف الرئيسية للرقمنة :تقسم الاهداف الرئيسية الى خمس اهداف وهي كالآتي :  
(1) التحول الحكومي :-

وهو انشاء علاقة ثقة جديدة بين المجتمع والحكومة، من خلال خبرة المواطنين والمستفيدين من الخدمات العامة المقدمة من قبل الحكومة، وسيتم انشاء هذه العلاقة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واعتمادها في الحكومة، يتم ذلك عن طريق تعزيز الإجراءات الهادفة إلى تحسين كفاءة الحكومة، والشفافية في الحكم والمساءلة وبالمقابل ستعمل الحكومة على زياده سرعه الاستجابة لمطالب المواطنين والمنظمات **Bannister & Connolly** (2011:137).

جدول (1) : الهدف من التحول الحكومي

الاهداف	خطوط العمل الرئيسية
توليد وتنسيق الإجراءات الهادفة لتحقيق الانفتاح الحكومي	1- بناء نموذج فعال لإدارة المعلومات. 2- تحسين شروط الابتكار عن طريق الشفافية وكذلك استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. 3- إنشاء آليات لمعالجة القضايا التي تكون ذات الاهتمام العام عن طريق التعاون بين الحكومة والمواطنين والشركات والمجتمع المدني. 4- تشجيع إطار الشراكة للحكومة، وذلك عن طريق المبادرات الحكومية المفتوحة والتي تكون خلال التنسيق مع الأجهزة المختصة
تنفيذ نافذة وطنية موحدة.	1- تطوير كتالوج وطني للإجراءات والخدمات لمنصة رقمية موحدة. 2- توحيد الإجراءات واللوائح والخدمات لجميع مستويات الحكومة. 3- السرعة في اعتماد المعايير لجميع الوكالات الحكومية من خلال الأدلة والأدوات الرقمية. 4- استخدام التوقيع الإلكتروني المتقدم كوسيلة لتوثيق الإجراءات والخدمات

<p>1- تأسيس بنية تكنولوجية للإدارة العامة. 2- تسخير وإعادة توزيع القدرات التكنولوجية الحالية. 3- زياده التقدم في العمل المشترك للأنظمة والتطبيقات داخل الحكومة. 4- إعطاء الأولوية للحوسبة السحابية.</p>	<p>وضع سياسة مستدامة للإدارة العامة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.</p>
<p>1- صنع أدوات لاستخدام البيانات كدعم تجريبي لعملية تصميم السياسة العامة. 2- ضمان الخصوصية وحماية البيانات الشخصية ، فضلا عن المعلومات</p>	<p>استخدام البيانات لتطوير وتحسين السياسة العامة.</p>
<p>إنشاء استراتيجية اتصالات رقمية وشبكات اجتماعية للحكومة ، استنادا إلى المبادئ التوجيهية الآتية:  <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التركيز على الفرد واحتياجاته كمستخدم.</li> <li>▪ الاتصالات الرقمية في متناول الجميع.</li> <li>▪ بسبطة في الاستخدام</li> <li>▪ مفيدة في المحتوى.</li> <li>▪ توفير الخدمات الرقمية ، وليس فقط البوابات الإلكترونية</li> </ul> </p>	<p>اعتماد الاتصالات الرقمية مع التركيز على المواطن.</p>

Source:Ruiz,Alejandra Lagunes Soto, National Digital Strategy,, National Digital Strategy Coordinator Mexico ,November, 2013

(2) الاقتصاد الرقمي :-

هو ادخال التكنولوجيا الرقمية بالعمليات الاقتصادية والتي تؤدي الى زيادة بالإنتاجية وتطوير الأعمال والمنتجات والخدمات الرقمية (Oikos,2017:4) وقد عرفه (IMF,2018:7) هو التفاعل والتكامل والتنسيق المستمر بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة وبين الاقتصاد القومي والقطاعي والدولي من جهة أخرى بما يحقق الشفافية والفورية والانتاجية لجميع المؤشرات الاقتصادية المساندة لجميع القرارات الاقتصادية والتجارية والمالية في الدولة خلال فترة ما وايضا عرفه (Bukht&Heeks,2017:12) هو الاقتصاد الذي يتعامل مع الرقمية أو المعلومات الرقمية، والزبائن الرقميين والشركات الرقمية، و التكنولوجيا الرقمية والمنتجات الرقمية فالاقتصاد الرقمي هو الاقتصاد القائم على السلع غير الملموسة أو غير المنظورة والتي يمكن ان تجعله متميزا عن الاقتصاد التقليدي، فالأخير يعتمد على مبدأ قائم على دراسة الخيارات في عالم الندرة ويكون عكسه الاقتصاد الرقمي الذي هو اقتصاد الوفرة والذي يعتمد بالمرحلة الأولى على العقل البشري كرأس مال أكثر منه على التكنولوجيا، لذلك فالتحول من اقتصاد يعتمد المصادر إلى اقتصاد يعتمد المعرفة يرتبط بمقدرة الأفراد على ابتكار أفكار جديدة تواكب وتنسجم مع تحديات العولمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات العالمية، وعرفه (Scarcity Science) على انه العلم الذي يدرس الوفرة في عالم الندرة ، وقد يعرف الاقتصاد التقليدي بانه اقتصاد الندرة في حين أن الاقتصاد الرقمي يعرف بانه اقتصاد الوفرة.

الجدول (2) الهدف من الاقتصاد الرقمي

خطوط العمل الرئيسية	الاهداف
<p>1- تعزيز القدرة التنافسية والابتكار في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، فضلا عن تكاملها مع القطاعات الاقتصادية للبلاد. 2- تحفيز الطلب على السلع والخدمات الرقمية عن طريق تكامل الخدمات الرقمية مع العمليات التجارية اليومية للشركات. 3- تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة عن طريق اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخدامها ايضا 4- إنشاء آليات للترويج والتمويل والتدريب والدعم. وذلك لتعزيز الاتصال الواسع بالإنترنت والاعتماد على الأدوات الرقمية والتكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</p>	<p>تطوير سوق للسلع والخدمات الرقمية</p>
<p>1- تعزيز استخدام الإنترنت للتسوق من خلال الإنترنت والهواتف المحمولة. 2- زيادة الوصول إلى الدعم المالي والخدمات لتوسيع خيارات الدفع عبر الإنترنت. 3- تعزيز ثقة المواطنين في التجارة الإلكترونية. 4- التشجيع على الاستثمار والتمويل في التجارة الإلكترونية.</p>	<p>تعزيز تنمية التجارة الإلكترونية.</p>

1- بناء أنماط جديدة من الاتصال عبر الشبكات المحلية.	ضمان الاندماج المالي من خلال المخططات المصرفية عبر الهاتف المحمول.
2- التوسع في البنوك و المراسلة وتقديم الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول في المناطق الريفية.	
3- التشجيع على التعليم المالي الذي يعزز من استخدام المدخرات وأدوات الائتمان من قبل السكان غير المخدومين	

Ruiz, Alejandra Lagunes Soto, National Digital Strategy,, National Digital Strategy Coordinator ,Mexico November, .2013

(3) جودة التعليم :-

يشير هدف جودة التعليم إلى التكامل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية لإدخال البلد في مجتمع المعلومات والمعرفة، وبشكل متزايد يتوسع العالم الرقمي في مجال التعليم والمهارات، وذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الأداء التعليمي وكذلك عن تجهيز المعلمين والطلاب بالمهارات الرقمية، (Sarah,2017:4) واصبحت التكنولوجيا الرقمية واسعة الانتشار وتوفر الفرص الكبيرة للبحث عن اشكال جديدة من الصلات والتعاون نظرا لإمكانية رقمنة المعارف والمعلومات وارسالها الكترونيا(Human Rights Council ,2016:7) .

الجدول (3) اهداف جودة التعليم

الاهداف	خطوط العمل الرئيسية
وضع سياسة وطنية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية للتدريس باعتمادها في النظام التعليم الوطني.	1- تمديد المهارات الرقمية بين الطلاب عن طريق الممارسات التعليمية. 2- عمل محتوى رقمي يتماشى مع الخطط الرئيسية وتعزيز تقييم هذه الخطط من أجل الحصول على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. 3- دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم كاداة للمهارة والتعليم.
توسيع نطاق الخدمات التعليمية بالوسائل الرقمية.	1- ترسيخ وجود الجامعات الرقمية لتوسيع نطاق الخدمات التعليمية المقدمة. 2- تطوير البدائل التعليمية الجديدة المعتمدة على أساس العرض والطلب من رأس المال البشري من خلال التدريب في المجالات ذات الصلة بالتكنولوجيا. 3- توسيع المعارف من المحتويات التعليمية عبر الإنترنت
وضع جدول أعمال رقمي ثقافي	1- وضع استراتيجية وطنية للرقمنة والحفظ الرقمي عبر الإنترنت وإمكانية الوصول إلى التراث الثقافي بشكل عام. 2- توفير البنية التحتية الثقافية الوطنية مع وصول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. 3- تشجيع تطوير الصناعات الإبداعية في مجال الثقافة. 4- إنشاء المنصات الرقمية لتوريد المضامين الثقافية.
تحسين الإدارة التعليمية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	1- تطوير الادوات لكي تسهل الإدارة التعليمية على مستوى المدارس في التعليم الحكومي والخاص. 2- بناء قواعد بيانات تدمج المعلومات من نظام التعليم الوطني إلى نظام إدارة المعلومات والتعليم.

(4) فاعلية الصحة العالمية:-

وهي سياسة عامه للصحة الرقمية هدفها تسخير الفرص التي يتم عن طريقها اتاحه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع اثنين من الأولويات وهي على اثنين زيادة نظام التغطية الشاملة ، وجودة خدمات الرعاية الصحية الفعالة، ومن مفهوم أخراستخدام البني التحتية والأموال المخصصة للصحة بطرق أكثر كفاءة. ويتم ذلك عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمساعدة في ضمان الوصول العالمي الفعال للخدمات الصحية (Ruiz,2013:23-24) وتعرف فاعلية الصحة العالمية على انها اي عملية للتطبيق المنهجي لتقنية المعلومات وعلوم الحاسب الآلي لوظائف الصحة العامة وبحوث الصحة العامة والتعليم، وهو فرع من فروع نظم المعلومات الصحية (Healthcare UK, 2015:4) ونظم المعلومات الصحية هو النظام الذي يدمج جمع البيانات ومعالجتها، وإعداد التقارير، وكيفية استخدام المعلومات الضرورية لتحسين فعالية الخدمات الصحية والكفاءة من خلال إدارة أفضل على جميع المستويات من الخدمات الصحية (Health Organization,2004:3) وايضا يوفر نظام المعلومات الصحية الاسس اللازمة لصنع القرار وله اربع وظائف رئيسية رئيسية (1) توليد البيانات (2) تجميع البيانات (3) التحليل والتركيب، و (4) الاتصالات واستخدامها، اذ يجمع نظام المعلومات الصحية البيانات من قطاع الصحة والقطاعات الأخرى ذات الصلة، ويحلل البيانات ويضمن الجودة الشاملة والملاءمة وحسن التوقيت، ويحول البيانات إلى معلومات من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بالصحة (Health,information Systems,2010:4)

**الجدول (4) الهدف من فاعلية الصحة العالمية**

خطوط العمل الرئيسية	الهدف
1- يتم توحيد المعلومات المتعلقة بالنظم الفرعية الصحية عن طريق استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. 2- توسيع نطاق تغطية الخدمات الصحية	دمج كفيه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تسهيل تقارب النظم الصحية وتوسيع نطاق تغطية الخدمات الصحية الشامله
1- دمج جميع قوائم الصحة العامه لمعرفة كفيه تنظيم المعلومات للمستخدمين والعاملين في مجال الصحة في السجل الصحي. 2- العمل على تطوير سجل صحتى واحد	إنشاء سجل وبيان صحي واحد من خلال قائمة صحية شاملة.
1- تحسين من كفيه استخدام المعلومات في النظام الصحي الوطني باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 2- تشجيع كفيه تبادل خدمات المعلومات بين مختلف المؤسسات التي تضم النظام الصحي الوطني من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 3- توليد وعمل التطبيقات التكنولوجية بمعلومات مفيدة للمستخدمين في النظام الصحي.	تنفيذ نظم المعلومات السجل الصحة الإلكترونية.
1- إنشاء وعمل سجل الصحة الإلكترونية. 2- تنفيذ شهادة الميلاد الإلكترونية. 3- تطوير شهادة التطعيم الإلكترونية.	تنفيذ كل من السجل الصحي الإلكتروني وشهادة الميلاد الإلكترونية وشهادة التطعيم الإلكترونية

Sources: Ruiz, Alejandra Lagunes Soto, National Digital Strategy, National Digital Strategy Coordinator, Mexico, November, 2013

(5) السلامة العامة :-

يشير مستوى وهدف السلامة العامة إلى العمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعزيز السلامة العامة والحد وتخفيف الأضرار الناجمة عن الكوارث الطبيعية، ويتم ذلك من خلال تعزيز الأطر المؤسسية والسياسية لتنسيق جهود المواطنين والسلطات لتعزيز وتدعيم السلامة العامة (Ruiz, 2013:24)

**الجدول (5) هدف السلامة العامة**

الخطوط الرئيسية للعمل	الاهداف
تطوير الأدوات والتطبيقات لشكاوى المواطنين، عن طريق الأجهزة النقالة أو الثابتة.	إنشاء جميع الأدوات والتطبيقات على المنصات المتعددة لشكاوى ومقترحات المواطنين
1- تطوير الأدوات الرقمية لنشر المعلومات في الوقت المناسب لوقوف العنف الاجتماعي. 2- إنشاء آليات رقمية لمعالجة قضايا العنف لدى الأطفال والمراهقين.	تطوير كل الأدوات رقمية للوقاية الاجتماعية من طرق العنف
3- تعزيز إجراءات الوقاية من الإدمان من خلال استخدام الأدوات الرقمية، من منظور الصحة العامة. 4- الكشف والتدخل في الوقت المناسب في التعلم وللمشكلات السلوكية من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.	تعزيز القدرة على الابتكار المدني من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
1- تعزيز الابتكار المدني وقدرة المواطنين على المشاركة في الشؤون العامة فيما يتعلق بالسلامة العامة. 2- تشجيع والحث الابتكار المشترك مع الجمهور، والخدمات والحلول الجديدة للمشاكل العامة من خلال الأدوات الرقمية	تعزيز القدرة على الابتكار المدني من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
1- تشجيع كفيه استخدام التكنولوجيا للوقاية والكشف المبكر وللاستجابة الفعالة في حالات الكوارث الطبيعية. 2- تطوير وتشجيع الخدمات والتطبيقات عبر الإنترنت التي يتمكن المستخدمين من مواجهة الظواهر الطبيعية، اي بمعنى جعل عمل الحماية المدنية أكثر فعالية. 3- ضمان فاعلية الشفافية في استخدام الموارد المالية في الاستجابة للكوارث الطبيعية من خلال الأدوات الرقمية. 4- تشجيع كفيه إنشاء خطط الوقاية والعمل لاستخدام البنية التحتية للاتصالات في كل من القطاعين العام والخاص، في عدة حالات الطوارئ أو الكوارث.	منع وتخفيف من الأضرار الناجمة عن الكوارث الطبيعية . من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

Sources: Ruiz, Alejandra Lagunes Soto, National Digital Strategy ,, National Digital Strategy Coordinator, Mexico, November, 2013.

**متطلبات التحول الرقمي: يتطلب التحول الرقمي مجموعة من الاحتياجات المهمة وهي :**

ت	المتطلبات	التقرعات
1	الحاسبات الآلية : هي عبارته عن مجموعه كامله من الادوات التي تعمل خلال مجموعه من البرمجيات لمعالجه البيانات وتخزينها واخراجها بشكل معومات او نتائج يحتاجها المستخدم , ان هذه الاله تساعد في تحليل وتفسير البيانات , للحاسب خمسة مكونات اساسيه:	<ul style="list-style-type: none"> <li>وسائل ادخال البيانات من خارج الحاسبه ,</li> <li>وسائل اخراج على العكس ,</li> <li>الذاكره او وحدة التخزين,</li> <li>وحده المعالج ,</li> <li>وحده ثانويه للتخزين.</li> </ul> <p>(Abdul Razzaq Musaedia, 2015, p. 39)</p>
2	الشبكات الرقمية : ان الشبكه في العاميه هي مجموعه من العلاقات من بين عدة من وحدات سواء كانت وحده اجتماعيه او تكنولوجيه.... الخ , اما الشبكه الرقمية فهي شبكات الاتصال بين الاجهزه الرقمية اولها الكمبيوتر , هو الربط بين اجهزه وبعضها , وهناك نوعان من شبكات الاتصال هما :	<ul style="list-style-type: none"> <li>شبكة محليه:</li> <li>هي شبكة تربط مجموعه من حواسيب على نطاق جغرافي محدود يتيح للمستخدمين مشاركته واستخدام الموارد المتاحه</li> <li>شبكة واسعه النطاق :</li> <li>هي الشبكة التي توفر التعامل والاتصال على نطاق جغرافي متباعد . (Bin Qutb Ali, 2017, p. 99)</li> </ul>

(2) **خصائص التحول الرقمي:** ان التحول الرقمي الجديد يعد من اهم وسائل الانقسامات الامانيه بين مختلف الدول , وايضا تساهم في تحقق الرفاهيه الاجتماعيه للأفراد من خلال الخدمات التي تقدمها , وان اهميه التحول الرقمي هو تسهيل عمليات التبادل للمعلومات والبيانات من دون التعرض للحوادث المكانية او الزمانيه ومن ابرز الخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي:

- التفاعليه : هي ممارسه اتصال تبادليه وثنائيه , وان يكون الحوار بين طرفين ولا تكون في اتجاه احادي.
- الالزاميه : هو تفاعل الفرد مع العمليه الاتصاليه , سواء كان مرسل او مستقبل .
- المرونه : ان الشبكه الرقمية تتصف بالمرونه وان النظم تخضع عاده بالتحكم من برامج saltw are .
- الذكاء : تتميز الشبكات الرقمية بالذكاء العالي , ويمكن للنظام الرقمي ان يراقب التغيرات في القنوات الاتصاليه بصوره مستمره .
- التنوع : ان قدره على الانتاج والتخزين ادى الى تنوع عناصر العمليه الاتصاليه , التي توفر للمتلقين خيارات كثيره ودوافع للاتصال .
- المشاركه والانتشار : ان التحول الرقمي يتيح لكل شخص يمتلك وسائل بسيطه ان يشاركه مع الاخرين ( Bushra Hussein Al-Hamdani, 2015, p. 138).
- التكامل : ان شبكه الانترنت تجمع بين نظم الاتصالات واشكالها , والوسائل الرقمية المختلفه وايضا توفر للمتلقى خيارات متاحه , عن طريق توفير اساليب التعرض ووسائل التخزين (Muhammad Abdul Hamid, 2004, p. 110).
- تجاوز وحدتي الزمان والمكان : ان التحول الرقمي واستخدام الشبكات الرقمية يتيح امكانية الاتصال عن بعد , وبالتالي لايشترط وجود طرفان لعمليه الاتصال في مكان واحد .
- الاستغراق في عمليه الاتصال : ان من الخصائص المميزه في التحول الرقمي هو انخفاض التكلفة في الاتصال , بالنظر لتوفر البنية الاساسيه للاتصال وكذلك لانتشار الاجهزه الرقمية و توفرها باسعار زهيدة مما يشجع المستخدمين لاجهزه الحاسوب على استغراق في هذه البرامج (Muhammad Abdul Hamid, 2004, p. 111).
- اندماج الوسائط : ان الوسائل الرقمية الجديدة توفر الامكانية في استخدام كل وسائل وطرق الاتصال وخير مثال على ذلك ( النصوص – الرسوم البيانية – الصوت – الصور بانواعها .... الخ ) .
- الانتباه والتركيز : ان استخدام الرقمنة يتميز بدرجة عالية من الانتباه والتركيز و بخلاف التعرض لوسائل الاعلام والاتصال التقليديه الذي يكون عادة سلبيا وسطحيا.
- التخزين والحفظ : هو يسهل للمتلقى الحفظ وتخزين الرسائل الاتصاليه وقابليه استرجاعها كجزء من قدرات الوسيله (Al-Hamdani, 2015, p. 138)

**الاداء المتميز:**

ان موضوع الاداء المتميز هو من المواضيع التي لاقت اهميه كبيره من قبل المنظمات واهمها المصارف لان لها علاقه مرتبطه بتحقيق الاهداف التي تسعى اليها المنظمه , فالتميز هو رهينه القدرات والمهارات التي توصل الى الابتكار والابداع والتي يتم الحصول على التميز في الاداء . وهنا لابد من التعرف على مفهوم الاداء بشكل عام .

ان مفهوم الاداء يرتبط بعلم الاداره ففي اول الفترات التي ظهر بها الاداء ولحد الان هو محور اساسي ينصب عليه العلماء الاهتمام والتركيز ومن خلاله يمكن ان يعطي صورته شامله عن سير اعمال وانشطه المصارف على كافه المستويات سواء كانت الداخليه او الخارجي , وقد عرفه العديد من الباحثون ومن هذه التعاريف , هو انعكاس الطريقه الذي يستثمر فيها المصرف موارده ويستغلها بطريقه تمنكنه من تحقيق اهدافه (البغدادي والعبادي , 2010, ص359), كما وعرفه (Wheelen&Hunger, 2010, 380) بانه اخرحدث للانشطة والعمليات والانجازات التي عمل بها المصرف . وقد بينه (Meyer, 2003:22) .

احتل موضوع الاداء المتميز اهميه خاصه في الفكر التنظيمي و التي تبرز من النقاط الاتية (David,2000:10)

1. يمكن للاداء المتميز في المنظمة على وضع معايير مهمه لكي يطور من رسالت
2. يمكن الكشف عن العناصر ذات الكفاءة العاليه ووضعها في الموقع المناسب و ايضا تحديد العناصر التي تكون بحاجة الى دعم وتطوير لكي يقوم النهوض بأدائها.
3. يساعد على اجراء تحسينات بشكل دائم و مستمر.
4. التأكد من تحقق تنسيق بين مختلف الاقسام المنظمة.
5. التحقق من الشمولييه والعقلانيه في عمليه التخطيط و عمليه اتخاذ القرار.
6. يقدم معلومات للمستويات الاداريه المختلفه لكي يساعد في اتخاذ القرارات التخطيطية والرقابية.
7. يساعد الاداء المتميز في المصارف على وضع المعايير المطلوبه لتطوير رسالتها.
8. يتم تحديد الاخطاء والانحرافات على اتخاذ الاجراءات المطلوبه لكي يتم معالجتها.
9. يمكن للمراجع المستمرة للاداء ان تساعد للمصارف على اجراء تحسينات بشكل.
10. التحقق من التنسيق في كافة اقسام المصرف.

#### ثالثا : اهداف الاداء المتميز:

و تهدف المنظمات للوصول لمستوى متقدم في الاداء المتميز الذي تقدمه امام المنظمات المتنافسه لها وقد حدد (سفير وجميل, 2011, ص156) ومن هذه الاهداف:

1. وجود ثقافه تركز بصوره قويه على الزبائن لتحسين ثقتهم في المنظمه.
2. تحسين المشاركة والمسؤولية لكي يتم ارضاء العاملين داخل المنظمة.
3. الحفاظ على الزبون وخلق بيئه تدعم على الاستمرارية والتحسين في الاداء .
4. المتابعة و التطوير في ادوات القياس التي استعملت في الاداء للعمليات .
5. تدريب الموظف على اساليب لتطوير العمليات.
6. زياده مستوى الكفاءة لكي يتم تحقيق الاهداف الرئيسي للمنظمة.

#### رابعاً: مكونات بناء الاداء المتميز:

ان التميز لا يعتمد على امر واحد و انما على العديد من المكونات التي تجتمع معا لكي يمكن ان تصف الاداء المتميز, وقد ذكر (Copyright, 2008:8) ان المكونات الاساسيه لبناء الاداء المتميز هي الاتي:

**(1) القدرات المتميزه :** تتكون القدرات المتميزه من المكونات الرئيسييه لكي يتم تحقيق الاداء المتميز ويمكن ايضا ان نوضح ذلك من خلال التفاعل الحاسم بين القدرات وخلق القيمه فهي علاقه تدخل في صلب بحث عمليات الاداء المتميز ويمكن ان تعمل القدرات المتميزه على خلق مجموعه مختلفه من العمليات في المنظمات التي يمكن ان تعمل على تحقيق الاداء المتميز.

**(2) الاستقلالية في الاداء:** يمكن ان تعد هذه الطريقه للوصول الى عناصر العمليات المشتركة و التي ترتبط بالثقافه و القوه والقياده في العمل والتي يمكن ان تعد من اهم مسببات الاداء المتميز في المنظمات .

اما (Sechermerhor, 2000:27) فقد تم ذكر ان الاداء المتميز للمنظمات يمكن ان يتحقق من خلال التفاعل بين خمس مكونات اساسية هي (اشترك العاملين , الفرق الموجه ذاتيا , ادارة الجودة الشاملة , التعلم المنظم , وتكنولوجيا الانتاج المتكامل).

#### خامسا : اساليب تحقيق الاداء المتميز

دائما ما تسعى المنظمات الى تحقيق الاداء المتميز من خلال اتباع الاساليب وتهيأة البيئة الملائمة التي تساعد المنظمه لتصل الى الاداء المتميز فقد ذكر (يوسف, 2005, ص53-52) ومن هذه الاساليب التي تلجأ اليها المنظمات لتحقيق الاداء المتميز :

#### 1. فهم الاساليب والفلسفة الادارية :

ان هذه الفلسفة تكون عن طريق معرفه سلوك الافراد وهناك مجموعه من النظريات التي تستطيع لاداره ان تستخدمها لكي تفهم سلوك الافراد ,ومن ذلك نظرية (x,y) لماكريكر (Mcgregar) ونظرية سلم الاحتياجات لماسلو (Maslow) التي ساعدت اداره المنظمة من تحسين الاداء وان تجعله متميز عن طريق الربط بين سلوك العاملين الوظيفي وحاجتهم الذاتييه , وان العاملون يتحفزون للعمل اذا كان هذا العمل يوفر لهم حاجياتهم الذاتية .

#### 2. تشجيع التفكير بالشاركة في العمل :

في حال رغبة المنظمة للحصول على درجة عالية من ادفاع العاملين وايضا تحقيق الاداء المتميز وكسب بعدهم خزين مهم للمنظمه يتحقق من خلال جعل العاملين يمارسون عملهم بوصفهم هم المالكين او شركاء في هيكليه المنظمه , وان هذا الشعور ينشأ عند الفرد سواء كان في الحرص على المنظمه او المحافظة عليها وتطويرها ايضا .

- في هذا الصدد توضع ثمانية خطوات لكي تدفع العاملين لاداء افضل وهي كالآتي :
- تقديم المساعدات للعاملين في التطوير والتحسين بشكل مستمر .
  - وضع مستويات واضحة للعمل ومقاييس مهمه .
  - تحجيم مسؤولية العاملين .
  - مساندة العاملين لكي يتم وصولهم الى مستويات عالية في الاداء .
  - وضع طرق اداء العمل .
  - حفظ المعلومات الخاصة بالاداء .
  - وايضا متابعة الاداء بصوره دورية .
  - استخدام نظام المكافآت في العمل حسب مستوياتهم .

4. تشجيع العاملين على التحمل وتقبل المسؤولية : هو اعطاء الافراد المسؤولية لكي يتم انجاز العمل وتفوضهم السلطة لانجاز هذا العمل وبطريقتهم الخاصة بالاضافه الى تشجيعهم على الشعور بالقوة والثقة بالنفس , وكما اوضحت بعض الدراسات بان الاسلوب التسلطي لم يعد مجديا لانه يولد عاملين متذمرين .

سادسا : ابعاد الاداء المتميز :

لكي يتحقق الاداء المتميز للمصارف لابد من ان يتمتع بثلاث ابعاد اساسية (Rammell&Haysom,2006:8):

(1) الفاعليه :-

هو البعد الأول للاداء المتميز والذي يعكس قدرة المصرف على المنافسة و البقاء والنمو . ولقد عرفت على انها منجزات للاشياء الصحيحة لخلق اكبر قيمة للمصارف (Jacobs&Chase,2008:8) . اما (Schermerhorn,2010:12) فرعها على انها مقياس للمخرجات المهمة او انجاز هدف معين بينما اشار اليها (Johnston&Marshall,2010:397) على ان الفاعلية هي مؤشر لقياس المخرجات المنظمة و التي ايضا يكون مسؤولا عنها فرد معين. بينما اشار (Pakwihok,2010:26) ان مفهوم الفاعلية يختلف باختلاف مدركات الاشخاص وايضا بسبب اختلاف الاهداف وهناك العديد من المعايير للفاعلية التنظيمية ويتم الاعتماد على رؤية المصرف وطبيعته ومن هذه المعايير الربح والنجاح او التفوق والتنافسية والمرونة ورضا العاملين واصحاب المصلحة وايضا تقبل التغيير والابداع وغيرها من هذه المعايير. فلا بد لكل مصرف يرغب بأن يفهم الفاعلية ويريد السيطرة عليها وبعدها يتم تحسينها فلا بد ان يكون قادرا على قياس درجة فاعليته ان ذلك يتم من خلال قياس الاداء المتميز لانه يلعب الدور الرئيسي في قياس فاعلية المصرف .

اما (Daft,2007:170-174) فقد اشار الى مداخل لقياس الفاعلية لقياس الفاعلية وكما يأتي:

- **مدخل الهدف :** يعتمد هذا المدخل على تحديد اهداف المصرف ويتم فيه تحدد كيفية تحقيق المصرف لهذه الاهداف وهو مدخل ذو اهمية عالية لانه يحاول الحصول على مستوى معين من المخرجات او رضا الزبون او الارباح . ومن اهم المؤشرات لهذا المدخل هي ان الاهداف التي يجب الاهتمام بها بشكل خاص هي الاهداف التشغيلية وكذلك ان الجهود المستخدمة في قياس الفاعلية تكون منتجا أكثر عندما يتم استخدام هذا النوع من الاهداف لانها تعكس النشاطات التي يقوم بها المصرف.
  - **مدخل العملية الداخلية :** ان في هذا المدخل تقاس الفاعلية كفاءة تنظيمية في الداخل ويعد المصرف الفاعل له عمليات داخلية سلسة وكذلك العاملين راضين عن الوظائف التي يعملون بها وان الاقسام هي التي تتسق نشاطاتهم مع بعضها البعض لكي تضمن اعلى انتاجية ممكنة وان العنصر المهم في الفاعلية هو ما يقوم به المصرف بموارده ، وان من المؤشرات التي تكون مهمه في هذا المدخل هي (الكفاءة الاقتصادية) للمصرف وكذلك من المؤشرات الاخرى لقياس فاعلية المصرف (تجلي روح الفريق وولاء الجماعة).
  - **مدخل الفاعلية المتكاملة :** يسمى هذا المدخل مدخل القيم المتنافسة وهو يحاول ان يعطي اهتمام متوازن لكل جزء في المصرف بدل من ان يكون التركيز على جزء واحد فقط ، وهذا المدخل يعتمد على اقتراض وهو ان هناك وجهات نظر تتنافس على مكونات الفاعلية ، ومن اهم تلك المؤشرات لهذا المدخل هي
    - ان يتم التركيز على العمليات الداخلية او الخارجية للمصارف .
    - ان يتم التركيز على هيكل المصرف في حال اذا كان ثابتا او مرنا .
- (2) الاستجابة :-

هي رغبة الافراد الذين يقدمون الخدمة بأن يكونو متعاونون ويقدمون الخدمة بأسرع وقت ممكن (Foster,2007:7) , اما من جانب (Berman& Evans,2010:576) تعني ابقاء الزبون على معرفة دائمة عن وقت انجاز الخدمة . بينما قام بتعريفها (Solomon et al ,2009:337) هي الرغبة بتقديم المساعدة للزبائن وتجهيزهم بالخدمات و بالوقت المطلوب . ولأن الزبون هو المصدر الاساسي لوقوف المصرف ، لذلك يجب على المديرين ان يحددوا زبائنهم وان يحددوا الاستراتيجيات التي تجعل من الخدمات وسيلة لتحقيق حاجات ورغبات الزبائن ، وان كل هذا يجعل وظيفة التسويق تلعب دورا رئيسيا في سلسلة القيمة ، وان ادارة سلسلة القيمة الماهرة تتطلب من مديري التسويق ان يركزوا على الاعمال التي تقدمها المصارف حسب حاجه الزبائن لها ولا تركز على نوعية المنتجات ، ومن خلال ما تقدم فإن المدراء يعلمون بكل

الخدمات التي تقدمها المصارف للزبائن وان كل هذا يساعد في الحصول على اسعار عالية تغطي تكاليف تطوير الخدمات (Jones&George, 2008:347) . وان الافراد المستجيبون هم الافراد القادرون على ادراك المعنى الحقيقي للرسائل التي يستلمونها سواء كانت مكتوبة او مسموعة وان العامل المستجيب والمهم تكون لديه القدرة على انجاز الاعمال من غيره من العاملين وعليه يعمل المدراء غالبا الى تقييم العاملين و لكي تطبق الاستراتيجيات الاتية لابد من تطبيقها على انفسهم اولاً ومن هذه الاستراتيجيات هي:

أ- قيمة الأفراد : ان الافراد الذين يمتلكون خبرة كبيرة في تصميم التكنولوجيا وتشغيلها وايضا صيانتها هم افراد ذوي قيمة ، فعلى المديرين ان يقيموا العاملين بشكل مستمر

ب- اعطاء الافراد ما تريد انت الحصول عليه : يعني ان للافراد ميل طبيعي لان يعاملوا الناس بنفس الطريقة التي يحبون ان يعاملهم الناس به.

ج - جعل التعاون هواية تستخدم بصورة مستمرة : وان التعاون في هذا المجال لا يعني ان تقول (نعم) بصورة دائمة فعندما يكون الجواب المناسب (لا) فلا بد ان تقول (لا) عندها .

### 3) الكفاءة المالية :-

تعتبر الكفاءة من اهم المقاييس التي يمكن ان شاء ان نعتمدها في قياس اداء المصارف وتشير الكفاءة الى العلاقة بين المخرجات والمدخلات وايضا تقاس الكفاءة بنسبة المخرجات الى المدخلات التي تستخدم لتحقيق الاهداف . و تمثل الكفاءة المالية مجال رئيسي في العديد من القرارات التي تحسم بصورة يومية والتي تمارسها ادارة المصارف . وان تعريف الكفاءة المالية يختلف من مؤلف لآخر حسب وجهات النظر الشخصية او حسب خلفياتهم العملية او المهنية للكتاب ، وهناك اختلاف كبير على تعريف الكفاءة المالية انقسم الى قسمين : القسم الاول هل ان الكفاءة المالية هي نفس معنى تحقيق قيمة النقود ؟ والقسم الثاني هل ان الكفاءة المالية للمصارف هي نفسها الكفاءة المالية لمنظمات الاعمال الأخرى ؟ وهناك الكثير يرون ان الكفاءة المالية هي معادلة لقيمة النقود ، وهي تتضمن وضع حساب لكل مبلغ مهما كان المبلغ صغير لكي يحقق افضل استخدام للموارد المالية المتوفرة. ولكن البعض اتفق على مبدأ اساسي هو ان الكفاءة المالية تعد مفهوم اساسي اذا فالكفاءة المالية هي التعامل ويعني ذلك استخدام الاموال بحكمه ، فالكفاءة المالية هي التعامل مع الموارد المالية بأفضل طريقة ، او بمعنى اخر هي التخطيط الحذر في عمليات الانفاق على المتطلبات الضرورية وفي اي مجال يمكن تقليل الانفاق دون الاحتكاك بجودة الخدمات التي تقدم (Dawson, 2010:20) . وتعد الكفاءة المالية هي طريقه لقياس مدى قدرة المصارف على ان تستخدم موجوداتها المالية لكي توفر ايرادات اجمالية وفاعلية ومهمه في قرارات الشراء والتسعير والتسويق (Doehring, 2001: 1-3) . وان من مخاطر الافلاس التي تتعرض لها المصارف هي الاعتماد بشكل اساسي على راس المال المتوفر من اجل ان يكون امتصاص لخسائر المحفظة ، وان هذه المخاطر تؤثر بشكل اساسي على هيكلية الكلف والارباح عن طريق علاوة المخاطرة على القروض الغير مضمونة وان السيطرة على هذه المخاطر يكون عن طريق نشاطات الادارة التي يتم ممارستها بكفاءة عالية . وبذلك اصبحت الكفاءة في بناء هيكلية التمويل هي من اهم واجبات ادارة المصارف ومن خلال بناء هذا الهيكل يستطيع المصرف ان يحقق الكفاءة المالية لكي يولد الارباح من هيكل التمويل المستخدم. وان المصارف الاكثر كفاءة يمكن ان تقلل من المخاطر النظامية او غير النظامية من خلال تقييمات جديدة للائتمانات وايضا من خلال العقود المكتوبة او المراقبة او الاشراف ، ومع هذا فان اكثر الكتابات عن الكفاءة المالية للمصارف تجاهلت تأثير رأس المال في تقدير كفاءة المصرف (Estrada&Osorio, 2003:4) .

### الجانب التطبيقي: تحليل العلاقة بين الرقمنة والاداء المتميز للمصارف

#### نتائج تحليل الاستبانة:

يركز هذا الجانب على تحليل اجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات وذلك من خلال اجراء العديد من الاساليب الاحصائية التي تختبر تلك البيانات بغية التعرف على مستوى ابعاد وفقرات البحث ومتغيراتها من خلال استخدام الاساليب الاحصائية المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية، فضلا عن جودة ثبات المقياس لكل بعد ومتغير في البحث، ومن ثم الكشف عن نوع علاقات التأثير ومقدارها ومدى قبولها او رفضها بين متغيرات الدراسة ، ومن اجل ذلك تم تفرغ وتحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS) للقيام في عملية التحليل وتم استعمال مستوى المعنوية (5%) ، ويعد مقبولا ويقابله مستوى ثقة يساوي (95%) لتفسير نتائج الدراسة والتي أجريت على مصرف بغداد التجاري. أولا: صدق وثبات الاستبانة:

تم اختبار درجة المصادقية في معامل الفا كرونباخ وذلك لغرض قياس درجة المصادقية في الاستجابات الناتجة عن أسئلة الاستبانة. فيعتمد هذا الاختبار على مدى الثبات الداخلي ودرجة الاعتمادية لأسئلة الاستبانة. النتائج ظاهرة في الجدول (1)

الجدول رقم (1) معامل ثبات المتغيرين (الرقمنة والاداء المتميز)

معامل ألفا كرونباخ للثبات	عدد الفقرات	المجال الرقمنة الاداء المتميز
0.81	15	
0.77	15	

اذ اشارت النتائج المستخرجة على وفق معامل الفا كرونباخ بان متغيرات الدراسة حققت نسب ثبات مقبولة فقد حصل المتغير المستقل على نسبة (0.81)، في حين حصل المتغير الاخر على نسبة (0.77) مما يعني ذلك ان قيم ألفا للمتغيرين هي مقبولة من الناحية الاحصائية.

ثانيا/ التحليل الاولي للنتائج الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث/ فقرات الاستبانة  
الجدول رقم (2) الأسئلة الخاصة بالمتغير الأول (الرقمنة)

ف	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي
1	تعرف الرقمنة على انها عملية الانتقال الى نموذج عمل يعتمد على التقنيه الرقمييه لابتكار المنتجات والخدمات ,وفرص تزيد من قيمه منتجاتها.	4.04	0.78	0.19	83%
2	يعمل التحول الرقمي على تحسين الجوده للحصول على خدمات مقدمه للمستخدمين	4.11	0.76	0.19	80%
3	يساعد التحول الرقمي الشركات والمؤسسات على الانتشار والتوسع للوصول الى اكبر عدد من العملاء والجمهور	4.19	0.92	0.23	80%
4	يهدف الرقمنة توليد وتنسيق الإجراءات الهادفة لتحقيق الانفتاح الحكومي	4.00	0.70	0.17	83%
5	تساهم الرقمنة صنع أدوات لاستخدام البيانات كدعم تجريبي لعملية تصميم السياسة العامة	4.9	1.01	0.24	84%
6	يمكن الاقتصاد القائم على السلع غير الملموسة أو غير المنظورة والتي يمكن ان تجعله متميزا عن الاقتصاد التقليدي	4.13	0.76	0.18	86%
7	تعد الرقمنة على انها العلم الذي يدرس الوفرة في عالم الندرة	4.16	0.95	0.23	83%
8	يهدف التشجيع على التعليم المالي الذي يعزز من استخدام المدخرات وأدوات الائتمان من قبل السكان غير المخدومين	4.18	0.90	0.22	84%
9	تسعى جودة التعليم إلى التكامل في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية لإدخال البلد في مجتمع المعلومات والمعرفة	4.03	0.86	0.21	81%
10	تتجسد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم كاداة للمهارة والتعليم	4.06	0.70	0.17	81%
11	تبرز الصحة العالمية على انها عملية للتطبيق المنهجي لتقنية المعلومات وعلوم الحاسب الآلي لوظائف الصحة العامة وبحوث الصحة العامة والتعليم،	4.13	0.76	0.18	86%
12	تتخصص الرقمنة في انها هي مجموعه من العلاقات من بين عدة من وحدات سواء كانت وحده اجتماعيه او تكنولوجية.	4.16	0.95	0.23	83%
13	ان التحول الرقمي الجديد هو من اهم وسائل الانقسامات الاتمانيه بين مختلف الدول	4.18	0.90	0.22	84%
14	يتيح التحول الرقمي واستخدام الشبكات الرقمية الى امكانية الاتصال عن بعد ، وبالتالي لايشترط وجود طرفان لعملية الاتصال في مكان واحد.	4.03	0.86	0.21	81%
15	هل هنالك علاقة بين الرقمنة ومتطلبات حاجه المجتمع.	4.06	0.70	0.17	81%
	المؤشر العام	4.12	0.80	10.2	82%

تشير البيانات أعلاه في جدول رقم (2) والخاص بتحليل البيانات الإحصائية الخاصة بإجابات افراد عينة البحث المعبرة عن المتغير الأول الرقمنة، اذ تشير هذه النتائج الى ان هناك اتفاق كبير جدا من قبل الافراد المستجيبين على جميع التساؤلات أعلاه

وهذا واضح من خلال حصول متوسط حسابي عام للمتغير الأول والذي بلغ (4.14) وهو اكبر من المتوسط الافتراضي والبالغ (3) و يفسر ان جميع افراد العينة يتفوقون على ان هناك اهتمام من قبل المصرف المبحوث لتعزيز فكرة التحول الرقمي في العمل المصرفي والاستفادة من هذه الميزة الجديدة في تقديم خدمات ذات طابع حديث ومواكب للتغيرات الجديدة في بيئة الاعمال، في حين حققت هذه الإجابات متوسط انحراف معياري بلغ (0.82) وهو اقل من الواحد الصحيح وهذا يعبر عن تشتت ضئيل في إجابات العينة كما حقق النتائج أيضا معامل اختلاف بلغ (0.21) مقابل وزن نسبي او أهمية نسبية بلغ (82%) وهي نسبة جيدة جدا معبرة عن قبول افراد العينة لجميع اسئلة المحاورين، وقد حققت الفقرة السادسة على اعلى وسط حسابي بلغ (4.32) مقابل معامل اختلاف بلغ (0.18) وها يعني اتفاق اغلب افراد العينة عليها.

في إطار ما تقدم يتضح ان جميع فقرات المتغير الأول حققت نتائج إحصائية مقبولة وهذا يعني ان الإجابات كان معبرة عن أفكار الافراد المستجيبين الذين يفضلون ان تعتمد المصارف وخصوصا المصرف المبحوث على توسيع العمل من خلال استخدام اليات التحول الرقمي والاستفادة من التسهيلات التي تقدمها التكنولوجيا اليوم لاجل تقديم اداء متميز يواكب التطور الحاصل في القطاع المصرفي .

الجدول رقم (3) الأسئلة الخاصة بالمتغير الثاني / الاداء المتميز للمصارف

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الوزن النسبي
1	يصنف الاداء على انه اخر حدث للانشطة والعمليات والانجازات التي عمل بها	4.04	0.65	0.16	81%
2	هي منهجية منتظمة تتبعها المنظمة لكي تستطيع تحقيق الاهداف والغايات التي تريدها .	4.13	0.85	0.21	83%
3	ان الاداء المتميز هو قدره على ارضاء اصحاب العلاقات وتوفير المواد اللازمة لتنفيذ العمليات، وخلق ادارة ناجحة لكي تستطيع وضع استراتيجية فعالة لتنفيذ الاهداف التي تروم اليها	4.05	0.65	0.16	81%
4	يساعد على اجراء تحسينات بشكل دائمى و مستمر	4.15	0.91	0.22	83%
5	يمكن للمراجعة المستمرة للاداء ان تساعد للمصارف على اجراء تحسينات بشكل مقبول	4.01	0.83	0.21	80%
6	هل ان زياده مستوى الكفاءة هو تحقيق الاهداف الرئيسيه للمنظمة	4.63	0.73	0.16	93%
7	يتعزز الاداء المتميز من خلال سرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن ووفقا لما يطلبوه من خدمات	3.93	0.60	0.15	79%
8	الاداء المتميز هي وسيلة لمساندة العاملين لكي يتم وصولهم الى مستويات عالية في الاداء	4.14	0.90	0.22	83%
9	الاداء المتميز هو مقياس للمخرجات المهمة او انجاز هدف معين	4.01	0.98	0.24	80%
10	ان الاداء هو مدخل القيم المتنافسة وهو يحاول ان يعطي اهتمام متوازن لكل جزء في المصرف بدل من ان يكون التركيز على جزء واحد فقط	4.03	0.93	0.23	81%
11	ان الاستجابة هو ابقاء الزبون على معرفة دائمة عن وقت انجاز الخدمة	4.05	0.94	0.23	81%
12	تعد الكفاءة من اهم المقاييس التي يمكن ان شاء ان نعتمدها في قياس اداء المصارف	4.07	1.04	0.26	81%
13	ان القيم المتنافسة وهو اعطاء اهتمام متوازن لكل جزء في المصرف بدل من ان يكون التركيز على جزء واحد فقط	4.01	0.88	0.22	80%
14	هل ان الافراد الذين يمتلكون خبرة كبيرة في تصميم التكنولوجيا وتشغيلها وصيانتها هم افراد ذوي قيمة	4.06	0.96	0.24	81%
15	يمكن للاداء المتميز في المنظمة على وضع معايير مهمه لكي يطور من رسالة	4.05	0.79	0.18	82%
	المؤشر العام	4.08	0.86	0.22	83%

ويتضح من خلال الجدول أعلاه ان هناك قبول واضح وجيد عن جميع التساؤلات ويتضح ذلك من خلال تحقيق متوسط حسابي عام للمتغير الأول بلغ (4.08) وهو اكبر من المتوسط الافتراضي والبالغ (3) وهذا يعني ان افراد العينة يتفقون ان باستطاعة المصرف ان تقدم خدمات الكترونية ذات جودة عالية من خلال توظيف الوسائل الحديثة الالكترونية والتي تحقق الاداء المتميز للمصارف، وكما حققت هذه الإجابات متوسط انحراف معياري بلغ (0.86) وهو اقل الواحد الصحيح وهذا يعبر عن تشتت قليل جدا في إجابات العينة كما حقق النتائج أيضا معامل اختلاف بلغ (0.22) مقابل وزن نسبي او أهمية نسبية بلغ (82%) وهي نسبة جيدة جدا معبره عن قبول افراد عينة المجتمع لجميع الاسئلة ، وقد حققت الفقرة الخامسة عشر على اعلى وسط حسابي بلغ (4.64) مقابل معامل اختلاف بلغ (0.15) وها يعني اتفاق اغلب افراد العينة عليها بشكل كبير وواضح.

#### ثالثا/ اختبار فرضية الدراسة

توضح نتائج الجدول (4) طبيعة الارتباط بين البعد الأول الرقمنة للمتغير المستقل المتمثل الرقمنة والمتغير التابع المتمثل في الاداء المتميز للمصارف، اذ استخدم البحث مستوى معنوية (0.05) ووفقا للنتائج المستخرجة بحسب نموذج الانحدار الخطي المتعدد فكان معامل الارتباط (87.50) ومعامل التحديد (79.30) وهذا يعني ان الاهتمام بمحور الرقمنة والتي من خلال يمكن ان يتم تقديم خدمات مصرفية الكترونية تتصف بجودة عالية وهذا الامر في حسب ما يراه افراد العينة لهذه المصارف ونظرا لان معامل الارتباط كان إيجابيا يمكن الاستنتاج ان العلاقة ذات دلالة إحصائية معنوية كون ان قيمة (P) اقل من مستوى المعنوية (0.05)، إضافة الى ان قيمة (F) المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (4.48) مما يؤكد ان هناك تأثير للتكنولوجيا الرقمية في تطوير وتعزيز جودة الخدمات المصرفية الكترونية بالتالي نرفض فرضية العدم.

الجدول رقم(4) التأثير والارتباط بين الرقمنة والاداء المتميز للمصارف

ت	المتغير التابع/ الاداء المتميز للمصارف	R	R2	F	Sig
1	الرقمنة	87.50	79.30	102.22	0.000

#### - الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات :-

1- اثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرقمنة وبين الاداء المتميز. وهذا يعني ان زيادة مستوى ادراك المصارف لاستخدام الرقمنة وهي تؤثر على الاداء المتميز للمصارف.

2- اثبت اختبار فرضية الدراسة من حيث ابعادها فكانت اكثر ملائمة لقياس الاداء المتميز والتي ساعدت المصارف لتحقيق التعامل الناجح و المتميز الذي يحقق لها البقاء والاستمراريه. وهذه الابعاد التي اعتمدت للدراسة من حيث الفاعلية والتي تعني قياس قدرة المصارف على المنافسة والاستجابة فتكون اهميتها من خلال التغيرات المتسارعه في احتياجات ورغبات الزبائن وكذلك اذواقهم المتغيرة في استمرار ومع ادراك قيمة الخدمات التي تقدم من قبل الزبائن وزيادة المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي لذلك اصبحت سرعة الاستجابة من اهم مقاييس الاداء المتميز للمصارف التي تحتاجها لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

3- اثبتت الدراسة ان الرقمنة تشكل تحولا جديدا في القطاع المصرفي العراقي بما يجعل المصارف تعمل على توسعة أنشطتها المصرفية لتلبية الاحتياجات للفئات الاجتماعية المختلفة بما يعزز الثقافة المصرفية لدى المجتمع.

##### التوصيات:-

- 1- العمل على التثقيف التكنولوجي المعلوماتي وضمان ان يتمتع كل فرد في بشكل عام بالحد الأدنى من النفاذ الاساسي الى شبكة المعلومات الدولية ومحاولة محو الامية التقني.
- 2- يتوجب وضع عملية التحول الرقمي واجب التزام ليس لمجرد الاستمرار في تحقيق التنافسية العالمية على مستوى المحلي والدولي والعالمي بل محاولة دمج الجيل القادم بالاقتصاد الرقمي
- 3- يتوجب عقد دورات تدريبية للعاملين في المصارف وتدريبهم على ادوات الرقمنة بشكل عام والرقمنة المصرفية بشكل خاص وذلك لرفع كفاءة العاملين وزيادة قدرتهم ليكونوا مؤهلين للقيام بعمليات التي تحقق الاداء المتميز للمصارف .
- 4- ضروره تطبيق الرقمنة الاستراتيجية وذلك لوجود علاقة ترابط عسكية بين متغيرات دراسة فكلمنا ازاد تطبيق الرقمنة الإستراتيجية سوف تقل نسبة الفساد المالي والإداري .
- 5- ضرورة اعتماد المكاتب والمصارف على تقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة والحديثة وانظمة معلومات ذات توجيه معاصر لتحقيق الحصول على المعلومات الاستراتيجية .

#### المصادر

1. Abdel Razzaq Messaadia, Transformations of Reading in the Digital Age: Graduate Students at the University of Mohamed Bouguerra, Bumerdes as a Model, a memorandum to complete the requirements for a Master's degree in Library Science and Documentation Sciences, specializing in Documentation Technologies and Information Society, Department of Library Science and Documentation Sciences, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Oran 1 Ahmed Ben Bella, Algeria, 2015, p. 39.
2. Abeer Farouk Tamam, The Role of the Digital Economy in Supporting Development with Special Reference to the Egyptian Economy: A Comparative Study between Some Countries, PhD Thesis, Department of Economics, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 2009, p. 9.

3. Adnan Mustafa Al-Bar, Digital Transformation Technologies, Department of Information Systems, Faculty of Computers and Information Technology, King Abdulaziz University, p. 2.
4. Al-Bar, Adnan Mustafa, (2018), Digital Transformation Technologies, p. 2, Article Available at the following link
5. Ali bin Saleh Al-Samaa Digital Transformation as a Strategic Pillar for Leading Economic Transformation, 2018.
6. Al-Jubouri, Hadeer Khayoun Ashour, "The Impact of Marketing Knowledge and Competitive Intelligence in Achieving Distinguished Performance, a Comparative Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers of Iraqi Governmental and Private Banks", Master's Thesis in Financial and Banking Sciences, College of Administration and Economics, University of Karbala. 2012.  
and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of Thailand ",doctoral thesis in philosophy(development Administration )school of public Administration national Institute of development Administration ,Thailand, 2010
7. Berman,Barry&Evans,Joel R., "Retail Management : A Strategic Approach",11th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2010
8. Bushra Hussein Al-Hamdani, Media Education and Digital Literacy, 1st ed., Wael Publishing House, Jordan, 2015, p. 138.
9. Bushra Hussein Al-Hamdani, previously cited reference, p. 138.
10. Copyright," Resource management challenges "project management solution, inc , 2008.available on [www.projectmanagement.com](http://www.projectmanagement.com)
11. Daft, Richard L.," Understanding The Theory and Design of Organizations ",Thomson South – Western,Mason,USA,2007
12. Darwish, Muhammad Rahmani, Abdul Qader, Nassour, "Distinguished Performance as an Introduction to Modern Technologies for Small and Medium Enterprises", International Forum, Requirements for Qualifying Small and Medium Enterprises in Arab Countries", 17-18 April, 2006.
13. David W. Gravens," Strategic Management " McGraw-Hill Companies, Inc., USA,2000
14. Dawson, Cragg Ross," Financial Efficiency in Schools",2010 <http://dera.ioe.ac.uk/83/1/DFE-RR007.pdf>
15. Doehring,Todd A. ,"Analvzing The Efficiency of Your Operation &Consulting Education "Ag (AEC),2001. <http://www.centrec.com/resources/Articles/FinAnalysisFarmRanches/Efficiency.pdf>
16. Estrada, Dairo & Osorio, Polody " Effect of Financial Colombian Banking Efficiency ".Capital -2003. <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra292.pdf>.
17. Foster, Thomas."Managing Quality: Integrating The Supply Chain",3 Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2007
18. Gibson, James L Ivancevich , John M. Donnelly, Jr. James H.15- G .Bingham, Frank &Gomes Roger Business Marketing "NTC/Contemporary Publishing ,Group,Inc,2001 . Konopaske, Robert, Organizations `Behavior, Structure, Processes, 14th ed, McGraw-Hill Companies, Americas, New York,2012.
19. Health (2010 ). [www.who.int/healthinfo/systems/WHO\\_MBHSS\\_2010\\_section3\\_web.pdf](http://www.who.int/healthinfo/systems/WHO_MBHSS_2010_section3_web.pdf) Information Systems
20. Healthcare UK, Digital health. (2015). © Crown copyright, Published January 2015 by UK Trade & Investment UKTI/14/1319URN:2015 [healthcare.uk@ukti.gsi.gov.uk](mailto:healthcare.uk@ukti.gsi.gov.uk) 2015  
[http://readingroom.lsc.gov.uk/lsc/National/Framework\\_for\\_Excellence\\_con](http://readingroom.lsc.gov.uk/lsc/National/Framework_for_Excellence_con)
21. Human Rights Council. (2016). Report of the Special Rapporteur on the Right to Education, General Assembly. Thirty-Second Session Agenda Item 3 Promotion and Protection of all Human Rights, Civil, Political, Economic, Social and Cultural Rights
22. Ibn Qutaib Ali, The Role of Accounting Auditing in Light of Electronic Data Processing in Improving the Quality of Accounting Information, a thesis submitted for a third-stage PhD in Business Sciences, specializing in Banking, Finance and Accounting, Department of Business Sciences, Faculty of Economics, Business and Management Sciences, University of Mohamed Boudiaf, M'Sila, Algeria, 2017, p. 99.
23. Jacobs ,Robert &Chase ,Richard B. Operations Supply and Management The Core", McGraw-Hill Companies Inc., New York,2008
24. Jamil Ahmad and Safir, Muhammad, Excellence in Performance, What It Is and How It Can Be Achieved in Organizations, 2nd Edition, Collection of Interventions of the Second International Forum on Distinguished Performance for Organizations and Governments, University of Warqala, 2011.
25. Jones, Gareth R.& George, Jennifer M., "Contemporary Management",5<sup>TM</sup> Edition, McGraw-Hill Companies, Inc. New York,2008.
26. Khawathra Samia Digital Transformation During and Beyond the Corona Pandemic, Algerian Journal of Legal and Political Sciences, Volume 58, Issue 2, University of Mohamed Bouguerra, Boumerdes, Algeria, 2021

27. Labghadi, Adel Hadi Hussein Al-Abbadi, Hashem Fawzi Dabbas, Organizational Learning and the Learning Organization and Their Relationship to Contemporary Administrative Concepts: Organizational Behavior - Organizational Memory. Knowledge Management - Information Management - Organizational Performance", First Edition, Al-Warraq Publishing and Printing Foundation, Amman, Jordan, 2010.
28. Lan, Wong Yuk, Business Excellence Model For Retail Banking ,A Thesis submitted in partial fulfillment of the requirement of Sheffield Hallam University,2000
29. Matnawi Muhammad, The Digital Economy and the Problem of E-Commerce in Arab Countries, Algeria, International Forum for Knowledge in the Light of the Digital Economy in Arab Countries, 2009, p. 3.
30. Meyer,Marshall W.," Rethinking Performance Measurement : Bevond The Balanced Scorecard ".1st Published, Cambridge University Press ,New York,2003
31. Muhammad Abdul Hamid, Media Theories and Influence Trends, 3rd ed., Alam Al-Kutub, Cairo, 2004, pp. 110-111.
32. Pakwihok , Somanthta , "Achieving Superior corporate performance
33. Pakwihok , Somanthta, "Achieving Superior corporate performance and the characteristics of managerial dimensions :the stock exchange of Thailand" ,doctoral thesis in philosophy(development Administration school of public Administration national Institute of development Administration, Thailand, 2010.
34. Rammell, Bill & Haysom,Mark \_," Framework for Excellence :A Comprehensive Performance Assessment Frameworkfor The FurtherEducationSystem"2006.
35. Sarah, G. C. (2017). Digital Learning: Digital Technology's Role in Enbling Skills Development for a Connected World. The Citizen's Role and Contribution to Research, Published by the RAND Corporation, Santa Monica, Calif., and Cambridge, UK, Copyright 2017RAND Corporation and Corsham Institute
36. Schermer horn , John R. & hunt, Jams G. & Osborn, Richard, "Organizational behavior", 7th edition, John Wiley & Sons, Inc , New York, U.S.A., 2000
37. Schermerhorn , John R." Introduction to Management :International Student Version",10th Edition John Wiley &Sons Hoboken, New Jersey,2010
38. Sikyr . M, Best Practices in Human Resource Management : The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness, Central,2013.
39. Solomon, Michael R.& Marshall ,Greg W. &Stuart, Elnora W.." Marketing: Real People, Real Choices",6th Edition, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, USA, 2009  
sultation \_ doc \_July 2006.pdf
40. Wheelen, Thomas L., & Hanger, David J., " Strategic management and business policy; Achieving Sustainability international edition12th edition, Pearson education, Inc, upper Saddle River, New Jersey, U.S.A., 2010
41. World Health Organization. (2004). Developing Health Management Information Systems. A Practical Guide for Developing Countries, Regional Office for the Western Pacific
42. Youssef, Bassam Abdul Rahman, "The Impact of Technology Information and Intellectual Capital in Achieving Outstanding Performance: A Survey Study in a Sample of Colleges at the University of Mosul, PhD Thesis, Philosophy in Business Administration, College of Administration and Economics, University of Mosul, 2005.