

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

فرع: العلوم التجارية

تخصص: تسويق مصرفي

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية و

التسيير

قسم: العلوم التجارية

رقم:

موضوع الدراسة:

أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع البنكي

دراسة حالة عينة من البنوك بولاية المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية

تحت إشراف:

د. فيشوش حمزة

إعداد الطالب:

مفاتيح سليم

أعضاء اللجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د.قاسمي السعيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	رئيسا
د.فيشوش حمزة	أستاذ محاضر - أ	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مشرفا ومقررا
د.بوعايدة حسان	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُوا مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ
الْمُحْسِنِينَ﴾

صدق الله العظيم

[يوسف: 56]

إِهْدَاء

إلى من عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي... "أمي"

إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من كان مرتكزي وسندي... "أبي"

إلى زوجتي العزيزة

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها ، لا يبغى بها إلا وجه الله و منفعة الناس

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه وسلم
تسليما كثيرا

نحمد الله تعالى و نشكره على نعمه وحسن عونه
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور فيشوش حمزة
على قبوله الإشراف على هذا العمل والذي تحمل عناءه ، وتقديمه النصح والتوجيه.
كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير بجامعة المسيلة محمد بوضياف.
و من باب الاعتراف بالجميل نتقدم بالشكر إلى كل من مد لي يد العون طيلة فترة إنجاز هذا العمل من
قريب أو من بعيد والحمد لله من قبل و من بعد.

"مقاتيح سليم"

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

-	شكر وتقدير
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول:
-	قائمة الأشكال:
أ-ت	مقدمة:
الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي وكفاءة الأداء البنكي	
7	مقدمة:
8	المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي.
8	المطلب الأول: مفهوم التحويل الرقمي وفوائده
8	الفرع الأول: مفهوم التحويل الرقمي
9	الفرع الثاني: فوائد التحويل الرقمي
11	المطلب الثاني: خطوات التحويل الرقمي والأعمدة الخمس لقيامه
12	الفرع الأول: خطوات التحويل الرقمي
15	الفرع الثاني: الأعمدة الخمس لقيام التحويل الرقمي
18	المطلب الثالث: نماذج التحويل الرقمي والعوائق التي تواجهه
19	الفرع الأول: نماذج التحويل الرقمي
20	الفرع الثاني: عوائق التي تواجه التحويل الرقمي
21	المبحث الثاني: ماهية وأبعاد الكفاءة والأداء في القطاع البنكي
21	المطلب الأول: مفهوم الكفاءة في القطاع البنكي.
22	المطلب الثاني: مفهوم الأداء في القطاع البنكي.
24	المطلب الثالث: أبعاد الأداء في القطاع البنكي.
24	المبحث الثالث: أثر التحويل الرقمي على كفاءة وأداء البنوك.
25	المطلب الأول: أهمية التحويل الرقمي في البنوك
26	المطلب الثاني: مجالات تطبيق التحويل الرقمي في البنوك
28	المطلب الثالث: خطوات نجاح التحويل الرقمي لقنوات تقديم الخدمة
30	خاتمة الفصل:
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحويل الرقمي على كفاءة وأداء البنوك	
32	تمهيد:
33	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.
33	المطلب الأول: طريقة تصميم الدراسة.
33	أولا/ مجتمع وعينة الدراسة :
33	ثانيا/ أداة جمع المعلومات:
34	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

فهرس المحتويات

34	أولاً/ أداة الدراسة:
36	ثانياً/ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:
38	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
38	المطلب الأول : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.
38	أولاً/ عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:
42	ثانياً/ التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان:
50	خلاصة الفصل:
52	الخاتمة:
56	قائمة المراجع :
	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1)	درجات مقياس ليكرت	34
(2)	يبين الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.	36
(3)	نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان	37
(4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	38
(5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	39
(6)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	40
(7)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	41
(8)	يبين مقياس ليكرت الخماسي.	42
(9)	يبين طول الفئات باستخدام المدى.	43
(10)	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بوجود أثر للتحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك.	44
(11)	استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بوجود أثر للتحول الرقمي في رفع أداء البنوك.	46

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	الأعمدة الخمس الأساسية لقيام التحول الرقمي الجيد	18
(2)	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	39
(3)	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	40
(4)	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	41
(5)	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	42

مقدمة

أدى التطور السريع وازدياد حجم المعلومات إلى تعقيد عملية التحكم والإفادة من التطبيقات التي انتشرت في شتى مجالات العمل البنكي وعلى جميع المستويات لتحقيق التقدم وأداء الأعمال بفاعلية وكفاءة ، ففي الماضي لم يتمكن قطاع البنوك لمواجهة هذه التحديات الرقمية في كل عناصر وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ما مضى لتحول المؤسسات المالية رقمياً، وتنفيذ هذا النوع من التقنية سيسهم أيضاً بتسهيل الربط بين المؤسسات المالية وبعضها البعض أو بين الشركات وقطاع البنوك والذي سيكون له مردود إيجابي وواضح على الجمهور كونهم المستفيد الرئيسي من هذه الخدمات وكذلك على جودتها وضمان وجود مصدر موثوق ومتربط من المعلومات.

حيث أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات المالية التي تسعى إلى التطور وتحسين خدماتها وتسهيل وصول المستفيدين والتحول الرقمي لا يعني تطبيق التكنولوجيا داخل البنوك ، فقط بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسات المالية ، وطريقة وأسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي وخارجيا وأيضاً من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسرع وأسهل. كما أن التحول الرقمي يسهم في ربط قطاع البنوك بالقطاعات العامة أو الخاصة بعضها ببعض بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عالي. وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ما مضى لتحول المؤسسات المالية رقمياً ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة نواحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات المالية لتحسين خدماتها على كافة القنوات.

كما يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها ، ويعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً من الطرق التقليدية في تقديم الخدمات والتي ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضي والقبول من الجمهور تجاه خدمات البنوك، ويعتبر تطبيقات المحمول ومواقع التجارة الإلكترونية إحدى هذه الطرق، وبمجرد تطبيق هذه المفهوم سيتكون كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي القرار في قطاع البنوك على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها.

إن التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في قطاع البنوك ، أدى إلى وجود ضغوط واضحة من كافة شرائح المجتمع على قطاع البنوك لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية، فالتحول الرقمي له فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات المالية أيضا.

لذلك أن التحول الرقمي ضروري ودوره هام في تحسين كفاءة أداء قطاع البنوك والخدمات المقدمة أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة البنوك التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل هذه البنوك بل هو برنامج شمولي كامل يمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وأيضا كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. ويعني التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل البنوك فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل البنوك في كافة أقسامها وأيضا في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد. وبناءا على ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث كما يلي:

ما هو أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك؟

ومن السؤال الرئيس تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

1 - كيف يؤثر التحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك ؟

2 - كيف يؤثر التحول الرقمي في رفع أداء البنوك؟

2 - فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة تم اقتراح الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد دور للتحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك بولاية المسيلة.

وتتدرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الجزئية كالتالي:

1 - يوجد أثر للتحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك.

2 - يوجد أثر للتحول الرقمي في رفع أداء البنوك.

3 - أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في:

- تناول الدراسة لمفهوم التحول الرقمي والذي يعتبر من أكثر المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا في ميدان التسويق والإدارة المصرفية، فبالرغم من التطور الكبير الذي طرأ على هذا المفهوم إلا أنه مازال مجالا واسعا للبحث والتجديد.
- تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تتناول موضوعا حساسا يتعلق بالمؤسسة المصرفية، ألا وهو مفهوم التحول الرقمي وفوائده وأعمدته الخمس وأهم نماذج ومعوقاته، باعتبارها عملية فعالة تساهم في تحسين كفاءة وأداء البنوك وكذا تحسين صورتها مع متعاملاتها.

4 - أهداف الدراسة:

تتجسد أهداف الدراسة في:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي فوائده وخطواته.
- إبراز الأعمدة الخمس التي يقوم عليها التحول الرقمي وكذا أهم معيقاته من أجل تفاديها.
- التعرف على مفهوم كل من الكفاءة والأداء في القطاع البنكي.
- التعرف على أهمية التحول الرقمي في القطاع البنكي.
- الوقوف على أهم مجالات تطبيق التحول الرقمي في البنوك.
- التعرف على أهم الخطوات التي نقوم بها لنجاح التحول الرقمي لقنوات تقديم الخدمة البنكية.
- ج- محاولة وضع تصور لإطار العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة وأداء القطاع البنكي .
- د- الوقوف على مدى تطبيق أعمدة التحول الرقمي.

5 - منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري من هذه الدراسة، وهو ما يساهم في تشكيل خلفية علمية يمكن أن تقيد في إثراء الجوانب المختلفة للدراسة، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي والاستدلالي باستعمال برنامج SPSS في تحليل آراء المتعاملين مع البنك.

أما أداة جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها في الدراسة فتمثلت في استبيان موجهة للعاملين في البنوك المختارة المتواجدة بالمسيلة من أجل الإجابة عليها.

6 - أسباب اختيار الموضوع:

توجد جملة من الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع نذكر منها:

أ - الأسباب الموضوعية:

❖ محاولة إبراز أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء البنكي.

❖ احتلال مفهوم التحول الرقمي مكانة هامة في الكتابات الإدارية الحديثة.

ب - الأسباب الذاتية:

❖ محاولة اكتشاف خفايا هذا الموضوع، والميل الشخصي للبحث فيه وباعتباره أحد أهم

المواضيع المتناولة في تخصص التسويق المصرفي.

7 - هيكل الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم محتوى الدراسة إلى فصلين

أساسيين، اهتم الفصل الأول بالجانب النظري أما الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي كما يلي:

- الفصل الأول:

تحت عنوان الإطار النظري لتحول الرقمي وكفاءة الأداء البنكي، حيث اهتم بتقديم مختلف العناصر

التي تتعلق بالتحول الرقمي وكفاءة وأداء البنوك، من خلال تسليط الضوء على مختلف المفاهيم السابقة.

- الفصل الثاني:

تم تجسيد الجانب التطبيقي في هذا الفصل من خلال قياس مستوى التحول الرقمي في البنك ، عن

استبيان تم توزيعه على العاملين في بنوك بولاية مسيلة ، مع عرض لمختلف النتائج التي تم التوصل

إليها.

الفصل الأول

الإطار النظري للتحويل

الرقمي وكفاءة الأداء

البنكي

مقدمة:

تعتبر البنوك والمؤسسات المالية عنصر حيوي بالنسبة للاقتصاد الوطني لمختلف الدول ونظرا للنمو المتسارع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال جاءت البنوك الإلكترونية كبديل للبنوك التقليدية التي ساهمت بتقديم خدمات متنوعة وبأقل تكلفة وشهدت السنوات الأخيرة تطورات تكنولوجية كبيرة أحدثت تغيرات في عدة قطاعات ومن أبرزها القطاع البنكي حيث بادرت جميع الدول برقمنة وعصرنة جهازها المصرفي والاستفادة من أحدث التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وأجهزة الكمبيوتر وشبكة الإنترنت، وتسعى الدول العربية كغيرها من الدول لرقمنة وسائل الدفع والمعاملات المصرفية والاتجاه نحو العولمة وتقديم خدمات الصرافة عن طريق الإنترنت لدعم نشاطها الاقتصادي واقتحام الأسواق المالية المتطورة لمواكبة الاقتصاد الرقمي العالمي.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي
- المبحث الثاني: ماهية وأبعاد الكفاءة والأداء في القطاع البنكي
- المبحث الثالث: اثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء البنوك

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي.

تسعى الحكومات والدول بصفة عامة والشركات التجارية بصفة خاصة، إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة كجزء من آليات العمل وهيكله لإقامة إستراتيجيات تقوم على تقنيات التحول الرقمي؛ نظراً لما لهذه التكنولوجيا من فوائد في إيجاد أساليب جديدة لممارسة الأعمال التجارية؛ وتقديم الخدمات إلى الجمهور؛ وتعزيز النمو الاقتصادي العالمي؛ ونظراً لأهميتها فقد أصبحت ضرورة ملحة لتحسين كفاءة الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية غير أن استخدام هذه التكنولوجيا صاحبه ظهور مجموعة من المفاهيم إلى جانب مفهوم التحول الرقمي وكلها تصب في نفس بيئة الأعمال الإلكترونية والتطور التكنولوجي. لهذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التحول الرقمي فوائده، خطواته والأعمدة الخمس التي يقوم عليها، وكذا أهم نماذجه والعوائق التي تواجهه.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وفوائده

يشير مفهوم التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات وتبادل المعلومات بين المواطنين وقطاعات الأعمال؛ بسرعة ودقة مالية؛ مع ضمان سرية وأمن المعلومات المتناقلة وعلى هذا سوف نتطرق إلى تعريف التحول الرقمي (الفرع الأول)، ثم فوائده (الفرع الثاني)

الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي

هو عملية انتقال على مستوى الأشكال والمحتويات والتقنيات والأساليب تختلف من صيغة إلى أخرى عن طريق الرغبة الذاتية للمحول أو نتيجة لدفعة مؤثرة خارجي لمواكبة التغيرات الحديثة، ويشير هذا المصطلح إلى مسارات وأشكال تحول من نمط معين إلى نمط أو أنماط أخرى أي التحول إلى استخدام التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنخلة عن الأساليب القديمة التقليدية.¹

كما يعرف التحول الرقمي على أنه عملية انتقال الشركات الى نموذج عمل يعتد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها.

¹ يونس مسعودي، شهرة عامر، التحول الرقمي لبرامج التدريب والتكوين لدى الأساتذة في ظل جائحة كورونا -منصات التعليم عن بعد بتقنيتي زوم وتيمز أنموذجاً-، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2021، ص 336.

ويرمز للتحول الرقمي DX (Digital Transformation) التحول في الأعمال أو الحكومات، أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، قد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، قد يكون استراتيجياً بتدخل في وظائف المؤسسة كلها من المبيعات إلى التوريد، وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة.²

كما تعرفه الشركات الاستشارية العالمية للتحول الرقمي كما يلي:

1 -تعريف شركة Deloitte: وفقاً لشركة Deloitte يتعلق التحوّل الرقّمي كله بالتحول إلى مؤسسة

رقمية، وهي مؤسسة تستخدم التكنولوجيا للتطوير المستمر لجميع جوانب نماذج أعمالها (ما تقدمه، وكيف تتفاعل مع العملاء وكيف تعمل). يمكن أن يشير التحول الرقمي إلى أي شيء من تحديث تكنولوجيا المعلومات (على سبيل المثال، الحوسبة السحابية) إلى التحسين الرقمي، إلى اختراع نماذج أعمال رقمية جديدة. بشكل عام يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية للتطوير المادي أو إنشاء عمليات تجارية جديدة.³

2 -تعريف شركة Accenture:

"Digital transformation is the process by which companies embed technologies across their businesses to drive fundamental change. The benefits? Increased efficiency, greater business agility and, ultimately, the unlocking of new value for employees, customers and shareholders."⁴

3 - تعريف شركة CAP Gemini:

"digital transformation has become the ultimate challenge in change management because it impacts not only industry structures and strategic

² سميرة بيطام، أثر التحول الرقمي على السيادة والمواطنة، ص 3.

³ ما هو التحول الرقمي/ <https://aitnews.com/2021/05/04/>

⁴ <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index>

positioning but all levels of an organization (every task, activity, process) and its extended supply chain".⁵

الفرع الثاني: فوائد التحول الرقمي

- من خلال ما تم تقديمه يمكن أن نستخلص مجموعة من فوائد التحول الرقمي وهي كالآتي:⁶
- ❖ إنشاء علاقات عبر الحدود مع العملاء باستخدام الإنترنت دون حاجة إلى منشأة دائمة في غيرها من الدول و دون وجود مادي .
 - ❖ خلق قيمة للبيانات؛ مما يسمح بمشاركة العملاء والمستخدمين؛ وهذا باستخدام شركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها مما يسمح لها بتحليل سلوكهم وزيادة عائداتها مثل إعادة بيع
 - البيانات ووضع إعلانات خاصة بالعميل على المنصات مقابل رسوم.
 - ❖ إعطاء أهمية للحجم؛ فكلما زاد حجم الأشخاص المستخدمين كلما زادت القيمة أي تأثير شبكة الإنترنت؛ و هي مسألة جد مهمة في ظل الاقتصاد الرقمي خاصة وأنه غالباً ما تكون المنصات الرقمية ذات تكاليف ثابتة كبيرة و أخرى قليلة؛ كما وأن فائدة كل جانب تتزايد بزيادة عدد الأشخاص.
 - ❖ التحول من الإدارة الورقية إلى إدارة رقمية كآلية جديدة لتسجيل وتخزين ونقل المعلومات مما يزيد من سرعة أداء الخدمات واتخاذ القرارات.
 - ❖ الاعتماد على الأصول غير الملموسة التي تشمل الملكية الفكرية؛ استخدام البرمجيات والخوارزميات التي تعمل على تحليل البيانات الناتجة عن الأعمال التجارية على منصات الإنترنت.
 - ❖ احتكار الشركات الرقمية بسبب تأثير الشبكة؛ وقيود الاستخدام والأنظمة المتعددة الجوانب؛ مثل شركات التجارة الإلكترونية.
 - ❖ رقمنة المنتجات؛ إذ هناك العديد من المنتجات التي يمكن تبادلها إلكترونياً مثل البرمجيات وكل المعلومات المكتوبة والصور وأشرطة الفيديو...الخ؛ وهذا التحول من المجال المادي إلى المجال

⁵ جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019، ص 948.

⁶ زعزوعة فاطمة، أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الإلكتروني للبيانات، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2022، ص 679-680.

- الرقمي يفرض في المجال الضريبي بطرح إشكالات حول كيفية فرض الضريبة عليها نظرا لقلّة الضرائب على المستوى المحلي أو الدولي.
- ❖ استعمال وسائل دفع جديدة؛ إذ أن التحول الرقمي في مجال التجارة الإلكترونية يعمل على إيجاد وسائل دفع وتسوية المعاملات في مختلف أشكال الدفع الإلكتروني؛ غير أن هذا الأخير يطرح مشكل في المجال الضريبي.
- كما ينتج عن التحول الرقمي تغييرات كبيرة في عمليات إضافة القيمة، إذ يؤدي التحول الرقمي إلى تغييرات جوهرية في الثقافة التنظيمية ومهارات العاملين ونماذج الأعمال، وعلى هذا النحو يمكن تصنيف تأثير عمليات التحول الرقمي في خمسة مجالات رئيسية هي:⁷
- ❖ تغيير طريقة عمل الشركات: إذ يؤدي التحول الرقمي إلى حدوث تغيير جذري في طريقة عمل الشركات ونماذج أعمالها، حيث يسهم في إدخال نماذج أعمال جديدة تماما لم تكن معروفة من قبل تعتمد على منصات التكنولوجيا الرقمية.
- ❖ زيادة الكفاءة والإنتاجية: أن الشركات التي تنجح في التحول الرقمي بالكامل تحقق مستويات من الكفاءة والإنتاجية أعلى بكثير من نظيراتها التي لم تحقق التحول الرقمي، حيث يسهم التحول الرقمي في توفير طرق جديدة لتطوير العمليات وتحسينها، مما يمكن الشركات من أن تصبح أكثر كفاءة واستدامة.
- ❖ تحسين بيئة العمل: يسهم التحول الرقمي في تعزيز السلامة المهنية في أماكن العمل، حيث يمكن إخطار العمل بالمخاطر المحتملة والممكنة مقدما من خلال الاستفادة من أجهزة الاستشعار المركبة في جميع أماكن العمل.
- ❖ المرونة: يمكن أن يساعد التحول الرقمي الشركات على التكيف بسرعة مع التغيرات في الظروف البيئية المحيطة بها، من خلال تمكين الشركات من تعديل العمليات والمنتجات والخدمات بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للسوق وتخفيض وقت الوصول إلى السوق وتحسين الأداء التنافسي.
- ❖ دعم عمليات اتخاذ القرار: تزيد عمليات التحول الرقمي بشكل كبير من المعلومات المتاحة للإدارة، فهي تتيح الحصول على أنواع جديدة من المعلومات ومن مصادر مختلفة، ومن ثم زيادة جودة ومنفعة القرارات الإدارية.

⁷ عبد الناصر عبد اللطيف نصير، أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات "دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية"، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد 5، العدد 2، ماي 2021، ص 14.

المطلب الثاني: خطوات التحول الرقمي و الأعمدة الخمس لقيامه

يعتمد نجاح عملية التحول الرقمي في أي قطاع على ضرورة توفر مقومات التحول الرقمي ووضع خطط لتنفيذها لذا في هذا المطلب سنتطرق لخطوات التحول الرقمي (فرع الأول) والأعمدة الخمس لقيام التحول الرقمي (الفرع الثاني).

الفرع الأول: خطوات التحول الرقمي

وفي هذا الصدد نجد شركة أمازون ويب سيرفيسز AWS الرائدة في مجال الحوسبة السحابية بتقديم قائمة مرجعية لبناء استراتيجيات تتيح حرية الابتكار وتطوير طريقة العمل للوصول إلى التحول الرقمي الناجح التي تركز على تحول الرؤية، واعتماد ثقافة التغيير، وتغيير نموذج التكلفة، وبدء الأعمال في السحابة وتتبع عملية التقديم.⁸

1 - تحول الرؤية: إن تقنية التحول الرقمي تتطلب رؤية واضحة لنقطة انطلاق نحو هذا التحول، إذ يتعلق الأمر بإعادة التفكير في المنهج وكيف يمكن للتكنولوجيا الجديدة أن تساعد على تحقيقه، وفي هذا الصدد نجد الجزائر أطلقت مشروع الجزائر الالكترونية 2013 الذي أعلنت فيه الجزائر عن رؤيتها للتحول الرقمي، تجسدت رؤيتها في البداية إلى تطوير الخدمات الحكومية من خلال عصرنه مختلف القطاعات، ومؤخرا أصدرت مجموعة من القوانين التي تعزز من الناحية القانونية هذا التحول كقانون التجارة الالكترونية والقانون المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعية في مجال المعالجة الآلية للمعطيات وإن كانت هذه القوانين جاءت كخطوة متأخرة مقارنة مع الدول المغربية (تونس والمغرب) التي كانت السبابة في هذا الصدد وكذا الدول العربية بصفة عامة . وبالمقابل مثلا نجد المملكة السعودية وضعت الخطط الملائمة على المديين القصير والطويل لتطوير الاتصالات وتقنية المعلومات وتوسيع انتشارها وتسهيل الحصول عليها في جميع مناطق المملكة بشكل يلبي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والصحية، إضافة إلى تشجيع الاستثمار في هذه المجالات وتجلى ذلك بوضوح من خلال معلم رؤية المملكة 2030.

⁸ جميلة سلايمي، يوسف بوشي، مرجع سابق، ص 352-354.

2 - اعتماد ثقافة التغيير : la culture numérique

La culture numérique est un point essentiel – ce sont les femmes et les hommes qui vont bâtir l'entreprise numérique. La culture numérique, c'est avant tout une nouvelle culture d'entreprise on imagine mal nos entreprise embrasser le numérique avec des organisations très traditionnelles, très hiérarchisées avec des structures lourds.

يقصد بها تحويل الهيكل التنظيمي من التسلسل الهرمي التقليدي إلى فرق اصغر تكون مخولة لاتخاذ القرارات حيث يمكن ترجمة التعاون بين موظفي التطوير والتكنولوجيا المعلومات والوحدات الإستراتيجية إلى خدمات محسنة. ومن ثمة يعتبر التحول في ثقافة المؤسسة وبيئة العمل في المرحلة الأولى من التحول كخطوة ايجابية تساهم في تنفيذ ونجاح التحول الرقمي.

❖ العامل البشري يحدث الفرق " le facteur humain faire la différence ": تعتبر نظم المعلومات عاملا للتماسك والانتشار لهذه الثقافة الرقمية، وباعتبارها بناء اجتماعي للشركة فإن الثقافة تؤثر على الأفراد ومستوى أدائهم وابتكاراتهم، كما نرى أن المنظمات ذات الثقافة المؤسسية أكثر كفاءة نسبيا من غيرها خاصة في المجال الرقمي، وعليه إن العامل البشري عنصر مهم في عملية التحول الرقمي ورفع معدل الذكاء الرقمي للمؤسسة. لذا يجب على القائمين بالإدارة تمكين الموظفين داخل المؤسسة التي تمر بمرحلة التحول الرقمي بتطوير مهاراتهم الفردية. ومن ثمة إن نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة يعد من أهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرنامج التحول وتحقيق أهدافه المرجوة.

❖ المؤسسة العضوية بدلا من التسلسل الهرمي " L'entreprise organique plutôt que hiérarchique

que hiérarchique": من حيث أساليب التشغيل توجد إمكانيات غير عادية مع التطوير الميسر للاستقلالية على مستوى الجهات الفاعلة، وترغب في العمل أكثر في المشاريع العضوية من المؤسسات الهرمية. وبهذا فإن فكرة التسلسل الهرمي تعد بمثابة الروتين المعوق لعملية التحول الرقمي، خاصة أنها تؤدي إلى صعوبة تطبيق فكرة روح الفريق الواحد.

❖ الإدارة بالمعنى والقيم "": يتطلب تعقيد المنظمات نماذج تنظيمية جديدة وقادة جدد لاسيما في أوقات الأزمات وفي مواجهة متطلبات الإنتاج المفرط ومتطلبات الأداء على جميع المستويات،

- ومن ثم لم تعد الهياكل الهرمية من الأعلى إلى الأسفل قادرة على تحديد وتنفيذ إستراتيجية ناجحة في البيئة الاقتصادية العالمية والمتنوعة والمتعددة الأوجه اليوم، وعليه من إحدى الطرق الممكنة هي تطوير المنظمات المفتوحة ال تسمح للفرق المستقلة بالنجاح من خلال مشاركة نظام محدد من القيم. وتبرز أهمية الإدارة بالقيم في مجال التحول الرقمي في أنها تهتم بتوظيف الطاقات الكامنة العامل البشري للوصول إلى درجة عالية من جودة الأداء والتي أساسها العلم، والضمير، والأخلاق العالية مما يؤدي إلى تقليل الفساد كالاختلاس والرشوة والمحسوبية... الخ.
- 3 - تغيير نموذج التكلفة: يمكن للميزانيات المصغرة دفع عجلة الابتكار لأن الفرق ستتخذ خطوات خلاقة لابتكار عمليات جديدة تساعد على معالجة التحديات، ويمكن للخدمات السحابية أن تؤثر بشكل إيجابي في التكلفة بسبب قدرتها على تحديث البنى التحتية من دون استثمارات رأسمالية كبيرة، كما أن تقادي عمليات الشراء الطويلة والدفع المقدم يسمح بتنفيذ مزيد من المشاريع من خلال الوصول الفوري إلى موارد الحوسبة في أي وقت وأي مكان وعبر أي جهاز.
- 4 - بدء الأعمال في سحابة: هناك البعض من المؤسسات والشركات تفضل القيام بنقل التراخيص والمشاريع الفردية إلى السحابة، وهناك من يفضل بدء الأعمال في السحابة مباشرة. فنجد في هذا الصدد Dévops حيث أنه نظام يتيح للشركات تقديم تحديثات البرامج والأمن على الصعيد الداخلي وللعلاء، والهدف النهائي من ذلك هو طرح المنتجات في السوق، وتقديم تحديثات البرامج، والأمن بشكل أسرع وجعل العملية كلها أكثر موثوقية.
- 5 - تتبع عملية التقدم: عندما تتم عملية التحول الرقمي الكامل للنشاط التجاري بشكل متقن و باحترام خطوات التحول، سيساهم بتحسين ورفع الأرباح للشركة التجارية، حيث تم إنشاء مقاييس لتتبع وقياس عملية التقدم المحرز . من خلال ما سبق يتضح أن عملية التحول الرقمي للشركات التجارية والمؤسسات الحكومية تتم عبر خطوات عامة مقترحة لاستراتيجيات الخاصة بمشروع التحول الرقمي يمكن الاعتماد عليها والاسترشاد بها . وبهذا يعتبر التحول الرقمي مشروع ضخم يجذب معظم الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية في دول العالم والدول العربية منها الجزائر خاصة في الآونة الأخيرة، وعليه إذا تم وفق خطوات صحيحة ومدرسة سيؤدي إلى نجاحه، إضافة إلى إنتاج أعمال تتماشى مع متطلبات العملاء والمواطنين في المستقبل الرقمي سريعة الحركة.

وهناك من يحدد خطوات التحول الرقمي في المراحل الخمس التالية:⁹

- 1 - صياغة إستراتيجية رقمية للمنظمة.
- 2 - تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الإستراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة.
- 3 - تحديد الإمكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها.
- 4 - إنشاء وحدة التحول الرقمي ضرورة حتمية للتتبع عملية التحول الرقمي وإدارتها بفعالية.
- 5 - تحديد عوائق التكامل الرقمي والعمل على حلها.

الفرع الثاني: الأعمدة الخمس لقيام التحول الرقمي

ل تطبيق التحول الرقمي على النظام التقليدي يجب مراعاة عدة متطلبات منها:¹⁰

- 1 - البنية التحتية للأعمال الإلكترونية: وتعتبر من أهم الجوانب الأساسية التي يجب الاعتماد عليها في عملية التحول الإلكتروني؛ فتشمل توفير شبكة حديثة للانترنت والاتصالات؛ وأجهزة اتصالات سلكية ولاسلكية؛ لضمان وتأمين نقل المعلومات بين المتعاملين الإلكترونيين.
- 2 - توفير قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الرقمية التي تنتج الخدمات الرقمية كالمنصات الرقمية، التطبيقات المحمولة و خدمات الدفع الرقمية وأجهزة الكمبيوتر الشخصية والمحمولة و الهاتف الشبكي؛ و ذلك لتسهيل عملية التواصل و الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد و بأسعار معقولة تسمح للمواطنين باقتنائها . وهذا قد أحصت الجزائر إلى غاية 31 جانفي 2021 حوالي 26.35 مليون مستخدم ما يمثل زيادة تقدر بـ 3.6 مليون مستخدم منذ جانفي 2020؛ كما و أن نسبة ولوج الانترنت في الجزائر فقد بلغت 59.6 بالمائة خلال شهر جانفي 2021 من مجموع سكان الجزائر بلغ نسبة 44.23 مليون.

⁹ صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، علي العبسي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2021، ص 103.

¹⁰ زعزوعة فاطمة، مرجع سابق، ص 380-382.

- 3 - توفر الإرادة السياسية وبناء القدرات؛ إذ لن يتأتى التحول الرقمي إلا إذا تدعمت القيادة السياسية بالهياكل الإدارية وإدخال التغييرات الجوهرية على الأساليب بما يتوافق والتحول الرقمي؛ فإذا انعدمت الإرادة السياسية فإن الدعوة إلى التحول الرقمي والاتجاه نحو إدارة إلكترونية تبقى مجرد فكرة على ورق؛ على أن يتم تدريب وبناء القدرات للمتعاملين وإعداد الخطط والبرامج والأساليب التعليمية والتدريبية على كافة المستويات، مثلما ذهبت إليه الجزائر بإدخال الرقمنة على مجموعة من القطاعات منها ما هو عام مثل قطاع الصحة و القطاع المصرفي و القطاع التجاري من خلال استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في مجال استخراج نموذج السجل التجاري الإلكتروني من خلال المرسوم التنفيذي رقم 112-18؛ المحدد لنموذج مستخرج السجل التجاري الإلكتروني؛ المؤرخ في 11/04/2018؛ ج.ر. 21؛ الجزائر؛ 2018.؛ وقطاعات أخرى خاصة مثل أوريدو؛ موبيليس؛...الخ
- 4 - وضع منظومة تشريعية: لضمان حقوق المتعاملين في جميع الإدارات التي تسعى إلى التحول الرقمي
- لابد من وضع ترسانة قانونية التي تشغل فيها الأنظمة الإلكترونية؛ ويعتبر هذا المطلب من بين المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي وهو ما ذهب إليه المشرع الجزائري مثلما سبق الذكر بوضع
- عدة تشريعات مثل قانون 18-04 المحدد للقواعد العامة المتعلقة بالبريد والاتصالات، وقانون 18-05 المتعلق بالتجارة الإلكترونية؛ وقانون 09-04 المتعلق بالوقاية من الجرائم المتصلة الإعلام والاتصال و مكافحتها...الخ.
- 5 - توفير الأمن الإلكتروني والسرية الإلكترونية: لابد من وضع نصوص قانونية للحفاظ على الوثائق
- والمعلومات والبيانات الإلكترونية وهذا لحماية المعلومات الوطنية والشخصية وحسن ما فعل المشرع بإصدار قانون يتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي من خلال القانون 18-07 المؤرخ في 25 رمضان 1439 الموافق لـ 10 جوان 201 المتعلق بحماية الأشخاص الطبيعيين في مجال معالجة المعطيات ذات الطابع الشخصي؛ ج.ر. 34؛ الجزائر؛ 2018، إن الهدف الأساسي من وضع هذا القانون حماية جميع البيانات والمعلومات التي تمت معالج إلكترونياً؛ في إطار احترام الكرامة

الإنسانية و الحياة الخاصة والحريات العامة و أن لا تمس بحقوق الأشخاص وشرفهم وسمعتهم وهذا ما نصت عليه المادة 28 من القانون رقم 18-07 السالف الذكر.

إذن ونظرا لهذه المقومات فقد اعتمدها المشرع الجزائري لتطبيقها في العديد من المجالات منها ما هو خاص و منها ما هو عام.

أما حسب صبح فإن الأعمدة الخمس الأساسية لقيام التحول الرقمي الجيد تتمثل في:¹¹

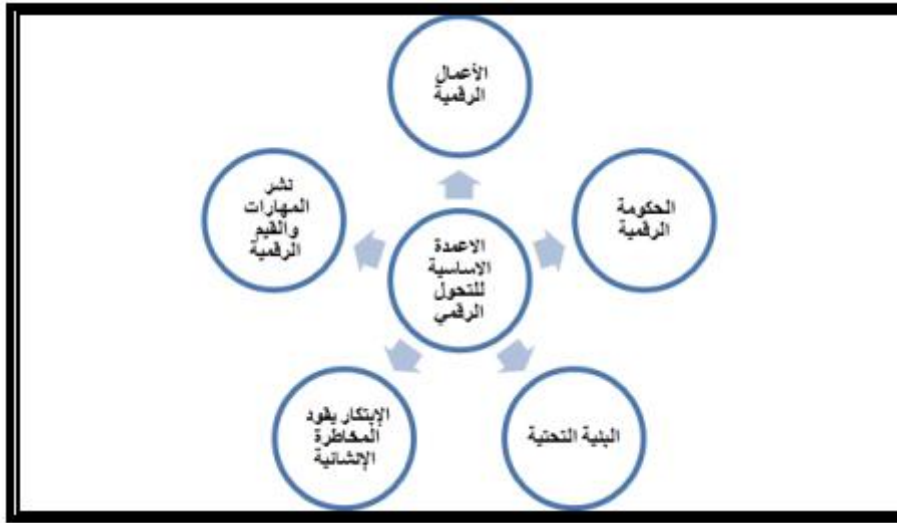
- 1 - العמוד الأول: الحكومة الرقمية: يتعين على هذا النوع من الحكومات أن تكون قادرة على غدارة وقيادة ما يلي: تحسين الكفاءة الإنتاجية في عملياتها، تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، الإسراع في إنجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية في الصحة والتعليم، تشجيع الشفافية وتخفيض الفساد، تحسين سهولة إقامة مشروعات أعمال جديدة، تحقيق وفورات في التكاليف من خلال دمج عمليات البنية التحتية من خلال عمليات رقمية.
- 2 - العמוד الثاني: الأعمال الرقمية: يركز هذا العמוד على تنمية وتقوية سوق رقمي متميز بزيادة جودة الشمول المالي، والمنافسة العادلة، وبنية التحتية جيدة من المعلومات، وتقديم حماية قوية للمستهلكين، وباختصار يمكن القول بأن هذا العמוד يركز بصفة أساسية على ثلاث مجالات: التجارة الرقمية، الخدمات المالية الرقمية، فناعة رقمية لما يدور في السوق.
- 3 - العמוד الثالث: البنية التحتية: من المعروف أن البنية التحتية من الأهمية بمكان دائما للبلدان التي تحقق نجاحا كبيرا من معدلات نموها الاقتصادي، ولكن -يلاحظ- النمو السريع في اقتصاديات الأمم يحتاج تكنولوجيا الاتصالات. إن الأمر يتطلب تأسيس بنية تحتية فكرية تشمل ما يلي: ثقافة اجتماعية (تشجع على استخدام الأصول الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات)، الرشد السياسي (من جانب الحكومة لدعم البنية التحتية الرقمية لتسهيل التجارة، والخدمات الرقمية المتاحة للمواطنين)، الرشد الاقتصادي (بمعنى أن

¹¹ عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، 2021، ص 7-8.

يحقّق الإنفاق على هذه البنية زيادة في القوة الاقتصادية للبلد ومركزها النسبي في الأسواق العالمية).

- 4 - العמוד الرابع: الابتكار يقود المخاطرة الإنشائية: يمكن بينا خصائص الابتكار الذي يقود المخاطرة الإنشائية فيما يلي: استخدام قطاع الأعمال للعديد من التكنولوجيا الرقمية وبصفة خاصة الهاتف النقال والتجارة الالكترونية الذكاء الصناعي وكذا الحكومة الالكترونية والحوسبة السحابية، استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية، اختراع نماذج أعمال رقمية، وتحديث الذكاء الاقتصادي والتجاري، الدخول في أعمال جديدة تربط العملاء من أصحاب المصالح خلال قنوات رقمية جديدة.
- 5 - العמוד الخامس: نشر المهارات والقيم الرقمية: من الأهمية يمكن تنمية المهارات الرقمية من بداية التعليم الأولى حتى التعليم الجامعي، ويكون على شكل مقررات دراسية مستقلة في كل المراحل التعليمية.

الشكل رقم (01): الأعمدة الخمس الأساسية لقيام التحول الرقمي الجيد



المصدر: عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، 2021، ص

المطلب الثالث: نماذج التحول الرقمي و العوائق التي تواجهه

في هذا المبحث سوف نتطرق لأهم نماذج التحول الرقمي كفرع أول وكذا معوقاته كفرع ثاني.

الفرع الأول: نماذج التحول الرقمي

لتحول الرقمي للمنظمات العديد من النماذج نذكر منها:¹²

- 1 - النموذج السلوكي The Behavioral Model: وهنا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية: (الفردية، والجماعية، والتنظيمية، والبيئية) عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية.
- 2 - النموذج الفني الاجتماعي The Sociotechnical Model: إذ يأخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل، والذي يركز على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات، وقاعدة البيانات والاتصالات.
- 3 - نموذج التحول الإستراتيجي The Strategic Transformation Model: يعتمد على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى ركائز المركز التنافسي للمؤسسة، ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية.
- 4 - نموذج التطوير التنظيمي The Organizational Development Model : يعتمد على التحول العضوي للمنظمات لاستقبال التحول للمنظمة الرقمية، من خلال التعلم والتدريب التحويلي بدلا من فرصة حلول جامدة، تقلل من فرص النجاح.
- 5 - النموذج المثالي The Optimization Model : يعتمد على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات المعلومات والاتصالات؛ لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية، وعلى عمليات المحاكاة على الاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أعلى النتائج، والقضاء على الفاقد والإحلال الدوري، مع التطوير المستمر للبرمجيات.
- 6 - نموذج التكلفة والعائد Cost-Benefit Analysis Model: تلجأ بعض المؤسسات إلى مقارنة تكاليف التحول لمؤسسة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء أنظمة للمعلومات، ويتم الرفض أحيانا في حالة زيادة التكلفة.

¹² مصطفى أحمد أمين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، الإدارة التربوية "الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية"، المجلد 05، العدد 19، سبتمبر 2018، ص 58-60.

7 - نموذج التحويل المتكامل The integretd transformation model: يقوم على فلسفة التحول المتكامل لجميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، أي الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الرقمية.

8 - نموذج التحويل الاستراتيجي The Rental Model for Transformation: تقوم بعض المنظمات بالاعتماد على شركات الحاسبات والبرمجيات في إدارة منظومة المعلومات والاتصالات لها، من منطلق أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات وتحليل النظم أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

الفرع الثاني: عوائق التي تواجه التحول الرقمي

واجه التحول الرقمي العديد من التحديات والصعوبات نذكر منها:¹³

- ❖ نقص المهارات التقنية للأفراد العاملين بالمنظمة يعتبر عامل أساسي لا بد من مراعاته أثناء صياغة وإعداد الإستراتيجية الرقمية.
- ❖ الثقافة التنظيمية: التي هي عبارة عن مزيج من المعتقدات والقيم والأعراف والأساطير تعتبر كمشكل يعيق عملية التحول الرقمي ما لم تكن قائمة على الانفتاح للتغيير.
- ❖ التنسيق: بمعنى إذا لم يتم الاتصال الجيد بين القمة الإستراتيجية والأفراد تفشل عملية التحول الرقمي لذا لا بد من تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف بدقة.

بالإضافة إليها نذكر تحديات تنظيمية أخرى تتمثل في:¹⁴

- ❖ غياب الشعور بالحاجة.
- ❖ تعارض الأهداف والأدوار بسبب مشكل التنسيق والقيادة.
- ❖ غياب الرؤية وعدم وضوحها للأفراد الفاعلين.
- ❖ مشكل الثقافة التنظيمية التي تعتبر متغير أساسي في نجاح التحول الرقمي.
- ❖ ضعف البنية التحتية المتعلقة بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وقدمها ومحدوديتها.

¹³ صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، علي العبسي، ص103.

¹⁴ نفس المرجع، ص 104.

- ❖ غياب التعاون وروح الفريق داخل المنظمة.
- ❖ مخاوف الفشل من التحول الرقمي وعدم الاقتناع بها.
- ❖ قلة الإمكانيات المالية والتمويلية لعملية التحول الرقمي.
- ❖ عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية وقلة كفاءتها في التحامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي.
- ❖ القوانين والتشريعات غالباً ما تشكل عائق يحبط فعالية التحول الرقمي مما يجعلها بطيئة مما قد يعود بخسائر على المنظمة.

المبحث الثاني: ماهية وأبعاد الكفاءة والأداء في القطاع البنكي

يعتبر تقييم كفاءة وأداء البنوك والمؤسسات المالية في ظل محيط تنافسي من خلال مؤشرات الأداء الأساسية سواء كانت مؤشرات كمية أو كيفية، ضروري للوقوف على مدى استغلال البنوك والمؤسسات المالية وخاصة العمومية منها لإمكاناتها المادية والمعنوية في تقديم الخدمات المصرفية، لتحقيق الأهداف الأساسية لأي منظمة في الاستمرار والنمو والأرباح المجزية لمساهمتها، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق لمفهوم كل من الكفاءة في القطاع البنكي كمبحث أول، ومفهوم الأداء كمبحث ثاني، وفي المبحث الثالث أبعاد الأداء في القطاع البنكي.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءة في القطاع البنكي.

تعرف الكفاءة بأنها تحقيق أكبر انجاز ممكن من الأهداف المحددة مع إجراء تحسينات أو تطويرات عليها حسب الحاجة والرؤية المستقبلية بأقل قدر ممكن من الموارد البشرية والمادية والمالية والحد من هدر الطاقة الإنتاجية، على ألا يؤثر ذلك على جودة الإنتاجية مما يعني أن المنظمة تتبنى قيمة "عمل الأشياء بطريقة صحيحة"¹⁵

¹⁵ سعد بن علي الوابل، قياس كفاءة البنوك في القطاع المصرفي السعودي باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA) خلال الفترة 2013-2017، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2019، ص 242.

كما تعرف على أنها القدرة على تعظيم القيمة و تخفيض التكاليف، إذ أنه لا يمكن أن تتحقق الكفاءة في حالة خفض التكاليف فقط أو رفع القيمة فقط، إذ أنه لا بد من تحقيق الهدفين معا¹⁶

أما مفهوم الكفاءة في القطاع البنكي فهو لا يختلف عن بقية القطاعات الاقتصادية الأخرى من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أقصى ناتج ممكن وتحقيق نواتج محددة بأقل قدر من المدخلات، وتعرف الكفاءة المصرفية بأنها ناتج للكفاءة الفنية والكفاءة الاقتصادية، لذا قد يكون أحد البنوك مؤهلا من الناحية التقنية بينما يشكو من عدم الكفاءة الاقتصادية في غياب معرفة السوق أو سوء تفسير المخاطر أو عدم وجود تسعيرة مناسبة، من ناحية أخرى، يمكن للبنك ذو الكفاءة الاقتصادية أن يتعثر فنيا في اعتماده على التكنولوجيا .

المنقادمة، وهو ما يعد إهدارا لجزء من الموارد. من هذا المنظور تكون المؤسسة المصرفية ذو كفاءة عالية إذا تمكنت من توجيه مواردها الاقتصادية والفنية المتاحة لتحقيق أكبر عوائد ممكنة مع الحد الأدنى من تبديد القدرات المادية والبشرية وتحقيق الحجم الأمثل بالإضافة إلى توفير مجموعة واسعة من المنتجات المالية.¹⁷

ولكن قد يبرز الاختلاف عند تحديد مدخلات ومخرجات البنك مقارنة بتحديد مدخلات ومخرجات المؤسسة الاقتصادية التي تتسم عملياتها الإنتاجية بالوضوح والسهولة، في حين يعتبر البنك مؤسسة متعددة المنتجات ، وذلك لتعدد وتنوع وتداخل أنشطتها. كما تتميز أعمال البنك بالتغير والتجدد المستمر سواء على مستوى صيغ التمويل أو الخدمات المصرفية أو استخدام التكنولوجيا الحديثة؛ أو على مستوى البيئة والمحيط الذي يعمل فيه البنك كاستقطاب عملاء ومتعاملين جدد أو ظهور منافسين جدد أو ظهور أسواق جديدة ... وغيرها من التغيرات السريعة في مجال المال والبنوك. وعليه تبدو العملية الإنتاجية في البنك أكثر تعقيدا وتداخلا مما هي عليه في المؤسسة الاقتصادية . وقد اختلف الاقتصاديون في تحديد

¹⁶ رحمانى أحمد، تقييم كفاءة القطاعات المصرفية العربية دراسة تطبيقية على (18) دولة عربية لسنة 2013، ص

¹⁷ سعد بن علي الوابل، مرجع سابق، ص 243.

الأنشطة التي تعتبر مدخلة أو مخرجة بالنسبة للبنك وذلك من خلال عرض ثلاث طرق أساسية: طريقة الموجودات أو الأصول وطريقة التكلفة المستعملة وطريقة القيمة المضافة¹⁸.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء في القطاع البنكي.

اتفقت معظم التعريفات لتقييم الأداء في البنوك التجارية على أنه الوظيفة الإدارية التي تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، حيث تشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من النتائج أنها تتحقق على النحو المرسوم، وبأعلى درجة من الكفاءة، ويختلف تقييم الأداء في البنوك التجارية بحسب المستوى الذي يتم فيه التقييم بأدائها وتتمثل هذه المستويات أساسا في¹⁹:

- ✓ **المستوى القومي** :وفي هذا المستوى يظهر دور البنوك التجارية في توفير الموارد التمويلية اللازمة للاقتصاد القومي، باعتبارها عصب الحياة الاقتصادية في المجتمع.
- ✓ **المستوى القطاعي** :يتضمن هذا المستوى الجهاز المصرفي بأكمله وعلى رأسه البنك المركزي، ويتم تقييم أداء البنوك التجارية في هذا المستوى من ناحية تناسق قرارات السلطات النقدية القائمة على أمور هذه البنوك والسياسات النقدية والائتمانية المستهدفة لتحقيق الاستقرار النقدي.
- ✓ **مستوى البنك التجاري في حد ذاته** :وفيه تركز الإدارة البنكية على تحقيق الأهداف المخططة والمرسومة لها، من تنظيم للربحية وتحقيق التحسن والرشد في أداء الخدمة ، حيث تضع البنوك عدة مؤشرات أو نسب مالية تكون صالحة لتقييم أدائها، وتمكن هذه المؤشرات إلى حد كبير من التعبير على المستويات الثلاثة السابقة.

¹⁸ فريد بن ختو، محمد الجموعي قريشي، قياس كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA)، مجلة الباحث، عدد 13، 2013، ص 140.

¹⁹ [http://thesis.univ-](http://thesis.univ-biskra.dz/1243/4/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A.pdf)

[biskra.dz/1243/4/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A.pdf](http://thesis.univ-biskra.dz/1243/4/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A.pdf)

المطلب الثالث : أبعاد الأداء في القطاع البنكي.

من أجل إنجاز وإتمام أداء البنوك بشكل تام لا بد من مراعاة الاعتبارات والأسس التالية:²⁰

- 1 - تحديد الأهداف: الخطوة الأولى في عملية تقييم الأداء تتمثل في تحديد الأهداف كون الهدف الأساسي للمصرف هو تنمية نشاطه وتطويره ليوكب التطور الاقتصادي.
- 2 - وضع الخطط التفصيلية لإنجاز العمل: بعد تحديد الأهداف الواجب تحقيقها مستقبلاً يتم وضع الخطط التفصيلية للعمل المصرفي، حيث يتم رسم خطة أو أكثر لكل مجال من مجالات النشاط المصرفي ومن ثم التنسيق بين هذه الخطط للوصول إلى خطة شاملة ومتكاملة.
- 3 - تحديد مراكز المسؤولية: تعتبر مرحلة تحديد مراكز المسؤولية خطوة رئيسة في بناء نظام الرقابة وتقييم الأداء لأن تحديدها يقوم على أساس مبادئ التقسيم الإداري، حيث يخضع 5 أقسام المصرف إلى رقابة وإشراف مسؤول خاص.
- 4 - تحديد معايير الأداء: تمثل معايير الأداء مؤشرات نزود المسؤولين عن رقابة النشاط بأساس سليم لمقارنة الأداء الفعلي بما خطط له وتحديد المعايير من المراحل الصعبة في عملية تقييم الأداء نتيجة لتعدد مؤشرات الأداء المتاحة التي تعكس نتائج نشاط الوحدة الاقتصادية بشكل عام.

المبحث الثالث: اثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء البنوك.

من خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك، جذب الاستثمارات، من خلال التعرف على أهمية التحول الرقمي في البنوك كمطلب أول، وفي المطلب الثاني مجالات تطبيق التحول الرقمي في البنوك، أما في المطلب الثالث خطوات نجاح التحول الرقمي لقنوات تقديم الخدمة.

²⁰ رانيا عطار، قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية "دراسة تطبيقية: مصرف سورية الدولي الإسلامي"، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، الدراسات العليا، جامعة حلب، سوريا، 2013، ص 7.

المطلب الأول: أهمية التحول الرقمي في البنوك

أصبح التحول الرقمي (DT) من الضروريات بالنسبة لكافة البنوك التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، و (DT) لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل البنك بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي وخارجيا وأيضا من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع، كما أنه يساهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها بحيث يمكن أجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عال. وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ما مضى لتحول البنوك رقميا، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة نواحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد. لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية، حيث تتجه البنوك إلى (DT) والاستفادة من الذكاء الصناعي وسلسلة الكتل (Block chan) والتطبيقات الذكية في تسهيل وتسريع العمليات البنكية، خاصة أن العملاء يفضلون الخدمات الرقمية، بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات الرقمية، ورفع نسبة الإقبال عليها، حيث الهدف من (DT) في البنوك، هو خفض نطاق معاملات البنوك خلال تعديل المنتجات واستراتيجيات التواصل الخدمة العملاء وبالتالي لم يعد بإمكان البنوك الاكتفاء بالخدمات التقليدية بل عليها أن تواصل التطوير لمواكبة متطلبات العملاء.

ووجد أن (DT) قام لتطوير القطاع البنكي وتعزيز فعاليته بتوافر مجموعة من الخدمات الرقمية للعملاء منها خدمة تتبع المدفوعات من البداية وحتى إتمامها سواء كانت محلية أم الدولية، وتشجيع استبدال العمليات النقدية المباشرة بطرق الدفع الإلكتروني، ويمكن تفعيل ذلك بتقليل رسوم الخدمة في حالة تنفيذها إلكترونيا ومن الملاحظ أن التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الصناعي حلت اليوم محل وظائف موجودة بالقطاع البنكي، وترتب على ذلك أن بعض العمليات أصبحت تتم خارج الفروع، لذا على البنوك رفع الإنفاق على (DT) لتتمكن من المنافسة حيث تشارك البنوك في مشاريع التحول الرقمي الضخمة بهدف التحديث والحفاظ على قدرتها التنافسية وخلق القيمة. حيث ترجع أهمية التحول الرقمي في البنوك إلى تنوع الخدمات التي تقدمها المنصات الرقمية مثل خدمات فتح الحساب واستقطاب العملاء الجدد كذلك إتمام عمليات الدفع والشراء وتحويل الأموال والمعاملات عبر الإنترنت والهواتف المتحركة، ولتسهيل

عمل هذه المنصات سعت البنوك لإيجاد تطبيقات جديدة للتواصل مع العملاء بشكل مباشر، والهدف من سعي البنوك عامة من تطوير خدماتها الإلكترونية والرقمية هو مواكبة التطورات الهائلة والسريعة في عالم التكنولوجيا وثورة الاتصالات الكبيرة التي يشهدها الاقتصاد والتي من المتوقع اختفاء البنوك التقليدية والتحول إلى البنوك الرقمية، ورسم إستراتيجية مبنية على فهم مستقبل الثورة الرقمية، إلى جانب تطوير مجموعة من أدوات التحليل، المتصلة بمصادر البيانات القائمة والحديثة ثم ربطها مع العمليات المتصلة بمركز اتخاذ القرار حتى تتمكن من وضع تصور واضح لمستقبل صناعتنا البنكية الاستثمار الكافية، ويكون لديها مساحة من الأفق للتحقيق المنافسة في مجال الخدمات البنكية تم الابتكار المنتجات مالية جديدة، ثم مواكبة للنمو المتسارع للتكنولوجيا الرقمية، تتسابق فيه البنوك حول العالم لتوفير الخدمات الإلكترونية والرقمية كافة لعملائها.²¹

المطلب الثاني: مجالات تطبيق التحول الرقمي في البنوك

تتضمن أي محاولة للتحول الرقمي أربعة عناصر أساسية هي:²²

- ❖ تغيير الإدارة: تتعلق إدارة التغيير بالعنصر البشري ومواقف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وسلوكياتهم، وأيضا النظم البيئية التي يعملون فيها. لذا فإن إتباع أكثر نهجا شمولاً في إدارة التغيير يعد برفع معدلات المؤسسة. وقد يساعد تضمين مبادئ مفتوحة للمؤسسة مثل الشفافية والشمول في نماذج التغيير على خلق أشخاص مؤهلين يتكيفون بسرعة مع احتياجات العمل؛ فالشفافية والشمولية تتيحان فرصاً للتحدث بحرية والتماس الملاحظات من الأصوات غير المسموعة في كثير من الأحيان. بالإضافة إلى ذلك، يتيح التعاون والمشاركة في خلق الشركات أن تكون المؤسسة منظورا جديدا وحلولاً أكثر ابتكاراً وتبدأ المؤسسة بذلك تحديد الثغرات والعوائق بمعدل أسرع، مما سيؤدي إلى تحسين العمليات والسياسات والحلول.
- ❖ احتياجات النظام البيئي: هي الشبكة الحية والمتنفس من الأشخاص والأطر التنظيمية التي تتربط لتشكيل النظام الذي تعمل فيه المؤسسة. حيث تتشارك وتعتمد الأطراف المشاركة في أي

²¹ عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، مرجع سابق، ص 10-11.

²² فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية "دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي-، الجزائر، 2019-2020، ص 78-79.

نظام بيئي مثل الموظفين والشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين، والعملاء، والبائعين، وما إلى ذلك. على بعضها بعضاً من أجل صحة أعمالها ونموها ونجاحها. وكما هو الحال في النظم البيئية التي تتواجد في الطبيعة، فإن قلة صحة أحد مكوناتها تؤثر على الآخرين بمرور الوقت، ويؤثر هذا الترابط المتبادل على نحو حاسم على نجاح كل من في المؤسسة. لذلك يجب على القادة التنظيميين فهم احتياجات أطراف الأدوار المشاركة، حتى يتمكنوا في المقام الأول من تحقيق الهدف الذي تريد المؤسسة أن تحققه بتطبيق تقنية جديدة، وكثيراً ما يخلق تطبيق تقنيات متقدمة وبسيطة حاجة أكبر للقادة لتقييم ومواءمة احتياجات النظام البيئي قبل التطبيق.

- ❖ العمليات: يجب على المؤسسة أن تفهم في كل مرة تستخدم فيها كلمة "التحول" ما تعنيه حقاً هذه الكلمة، فالتحول هو تغير جذري. ويتطلب أي تغيير بغض النظر على حجمه مراجعة عمليات المؤسسة لتقييم ما تحتاج إلى تعديل للتناسب هذه العمليات مع التغيير الجديد. غير أن العمليات التي لا تتجاوز البساطة، هي تلك التي تغفلها في كثير من الأحيان، فكثيراً ما تنسى التفكير في العمليات البسيطة المتداخلة التي توجد بالفعل عندما تضيف شيئاً جديداً إلى سير العمل أو حتى ضبطه وبذلك تخلق عن غير قصد تدفقاً زائداً للعمل وبطء الإنتاج وقد يمتد في مجالات أخرى متصلة داخل النظام البيئي. ويجب على قيادة المؤسسة النظر في العمليات أو السياسات المتصلة عند تغيير نموذج عمل أو تنفيذ نهج مبسط للتقنية التي هي بصدد التحول.
- ❖ الصوامع: تؤدي المؤسسات التي تستفيد من المبادئ المفتوحة إلى إزالة الحواجز التي تحول دون التعاون والخلق المشترك. وهي تنشئ عمليات شاملة تتيح التدريب المشترك لموظفيها، بينما يتسم تبادل المعارف والاتصال بالشفافية وسهولة الوصول للمعلومات والإفادة. ولقد أصبح كسر الصوامع الموجودة في المؤسسات أمراً حتمياً لنجاح الأعمال، والمجتمع بأكمله، في فترات التحول الرقمي المكثف. ويمكن للقادة الاستفادة من طرق جديدة للتفكير عن طريق التماس الملاحظات القادمة من الأصوات غير المسموعة وتنوع الفكر في فكر المشروع ويمكنهم خلق فرص للناس للتعلم وأن يصبحوا أبشر تنوعاً في كفاءاتهم.

وهناك من يحدد مجالات تطبيق التحول الرقمي كما يلي، الاقتصاد، الصناعة، التجارة والاستثمار، السياحة، الصحة والتعليم.²³

فقد ازداد (DT) بشكل كبير وأصبح من التقنيات الناشئة مثل تقنيات دفتر الأستاذ الموزع (DT) و عملات block chain و Bit coin بالقدرة على تحدي البنية الأساسية البنكية والبنية الأساسية للدفع بما في ذلك المخزن ونقل القيمة، و block chain الذي يمكن من الدفع بالعملة الافتراضية، والبنوك الافتراضية، إلى حدوث تحولا في بناء الثقة في هذا المجال من حيث التحول الكامل في كيفية تخزين القيمة وانتقالها واستثمارها. ومع ذلك، فإنها تتلقى استجابة كبيرة نظرا لقوتها، وتبحث العديد من البنوك الآن عن الطرق المناسبة للأمان مع هذا التغيير، حيث سمح (DT) بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل له، ويتضمن ذلك خطوات تنفيذه تشمل سياسات وإجراءات تغطي كافة أنشطة الشركة وعملياتها ومترازمة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والدراسة عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف البنك وتوقعاته، يشمل تطبيق التحول الرقمي ما يلي: التقنيات، البيانات، الموارد البشرية، العمليات.²⁴

المطلب الثالث: خطوات نجاح التحول الرقمي لقنوات تقديم الخدمة

إن اتجاه البنوك على المستوى العالمي هو تقديم المزيد من الخدمات المالية، وبالتالي، سوف تكون الخدمات أسهل وأسرع باستخدام برامج ()، وسوف تكون المنتجات أكثر مرونة، وسوف تصبح الأنظمة ممكنة بشكل أكبر. وسوف تكون راحة العميل هي المحرك الأساسي. ومن أجل نجاح () لقنوات تقديم الخدمة، يجب على مقدمي الخدمة على العمل بالقرب من الأسواق المحتملة، ويجب على البنوك أن تقوم بالتوعية لزيادة قبول وثقة العملاء. حيث أن بناء البنية الأساسية القابلة للتطوير هو أمر في غاية الأهمية من أجل المستقبل، وفي الوقت نفسه، يجب على المؤسسات الحفاظ على سهولة حركتها ومميزاتها التنافسية داخل السوق.²⁵

²³ لعرج مجاهد نسيم، إستراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة: الإمارات العربية المتحدة،

المنصة الجزائرية للمجلات العلمية، المجلد 17، العدد 04، ديسمبر 2021، ص 344.

²⁴ عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، مرجع سابق، ص 11-12.

²⁵ عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، مرجع سابق، ص 13.

حيث أن البنوك المركزية لها دور في دعم (DT) ومواجهة التحديات التنظيمية والرقابية الجديدة مما ينعكس على تطورات التكنولوجيا المالية ومستقبل الخدمات المالية، وتعزيز الرقابة على العمليات البنكية الإلكترونية، وتطوير نظم وخدمات الدفع. ولقد نجحت الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية في تقديم حزمة متنوعة من الخدمات المالية في فروع البنوك متضمنة خدمات المدفوعات والعملات الرقمية وتحويل الأموال والإقراض والتمويل الجماعي وإدارة الثروات بالإضافة إلى خدمات التأمين، وخلق الطلب على تلك المنتجات، الأمر الذي يلقي بظلاله على مستقبل البنوك في ظل النمو المتزايد وكذلك سرعة الابتكارات والحلول التكنولوجية في تقديم العديد من الخدمات المالية الرقمية، وكل هذا يجعل البنك يفكر في الانتقال من مواجهة المنافسة الجديدة إلى تطوير أشكال جديدة من التعاون. وهذا لأنه، نظرا لأن مطوري التطبيقات من الجهات الخارجية يعتمدون على أجهزة استشعار الهواتف الذكية والمعالجات والواجهات، فإن مطوري FinTech يحتاجون إلى البنوك في مكان ما في المجموعة المخصصة لأشياء مثل: (الوصول إلى ودائع المستهلك أو بيانات الحساب ذات الصلة، الوصول إلى أنظمة الدفع، أصل الائتمان، أو إدارة الامتثال)، خمس نصائح للبنوك التي تفكر في (DT) ، فسوف تكون كما يلي:²⁶

- ❖ على كبار المديرين التنفيذيين الاقتراب أكثر من عملائهم وأن يفهموا احتياجاتهم بشكل أعمق.
- ❖ عند اختيار المؤسسات لمقدم الحلول الرقمية، أن يكون هناك بعد نظر للشراكة على المدى الطويل وليس التعامل مع مقدم الحلول على أنه مجرد بائع للخدمات.
- ❖ البيانات شديدة الأهمية ولكن قبل تجميع البيانات، يجب تطوير إستراتيجية رقمية واضحة من أجل تحديد وقياس وتحديث البيانات بصورة ملائمة ومتوافقة مع الأهداف العامة للأعمال.
- ❖ بناء بنية أساسية لتكنولوجيا المعلومات مفتوحة وقابلة للتطوير والتوسع، إن الأمر لا يتعلق فقط بالخصائص التشغيلية للنظام، بل يتعلق أيضا بمدى توافق بنية وتصميم النظام والقدرة على الاتصال والاندماج بسهولة مع الأنظمة الأخرى.
- ❖ دراسة الحلول السحابية ؛ التي تسمح بسرعة الاستجابة وسهولة تعميم الحلول الرقمية.

²⁶ المرجع السابق، ص 13-14.

خاتمة الفصل:

من خلال ما تم عرضه حول مفهوم التحول الرقمي، وحول ما ينطوي عليه من فوائد، وخطوات، وأسس قيام ، ونماذجه، وأهم العوائق التي تواجهه، وكذا التطرق لكل من مفهوم الكفاءة في القطاع البنكي ومفهوم الأداء فيه بالإضافة لي أبعاد الأداء في القطاع البنكي وأهمية التحول الرقمي في البنوك، ومجالات تطبيقه، وأهم خطوات نجاح التحول الرقمي لقنوات تقديم الخدمة البنكية، يتجلى لنا أن هذا التحول الرقمي ليس مجرد فكرة نظرية طموحة أو مصطلح عابر ظهر في فترة من الزمن ثم سرعان ما غاب، بل هو ضرورة حتمية وجب على البنوك اليوم اتباعها وتجسيدها، فالتحول الرقمي رغم عدم توفره بشكل كبير داخل بنوكنا، إلا أنه يمكن أن يصبح شعار للعمل اليوم داخل البنوك لتحقيق أهدافها وذلك من خلال تغيير المؤسسات لوجهات نظر العاملين بها وتوفير مختلف الأسس والقواعد التي تساعد في تجسيد هذا التحول، وعموما وجود قاعدة رقمية داخل البنوك يدل على قوة البنك وقدرتها التنظيمية ومهاراتها في التطوير والتحسين الإداري المستمر.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي لدراسة

أثر التحول الرقمي على

كفاءة و أداء البنوك

تمهيد:

إن تحول العالم إلى البنوك الرقمية في الوقت الذي تشهد فيه الصناعة البنكية حول العالم تسارعا لافتا للنظر وسعيها لتطوير خدماتها البنكية الرقمية عبر الإنترنت فإن الصناعة البنكية في العالم تتحول بشكل سريع ومذهل إلى التكنولوجيا الرقمية فيما يعرف بالمنصات الرقمية ، وهي بمثابة بنوك رقمية تقدم أنواع الخدمات البنكية الفورية كافة من خلال قنوات رقمية فقط ؛ أي للتحول الرقمي أثر على كفاءة وأداء القطاع البنكي ، بعد تقديمنا في الفصل الأول أهم المفاهيم العامة الخاصة بالتحول الرقمي وأثره على كفاءة وأداء القطاع البنكي ، سوف نستعمل تدعيم لدراستنا من الناحية التطبيقية في هذا الفصل الثاني و محاولة التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع البنكي بالولاية المسيلة ، بحيث تم تقسيم هذا الجزء التطبيقي على النحو التالي:

- المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

- المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة.

من خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى المنهج الوصفي والتحليلي والأساليب الاحصائية المتبعة في ذلك، من صدق وثبات أداء الدراسة وهي صحة الاستبيان ، ومن ثم جمعت البيانات وإجراء الاختبارات الاحصائية المناسبة عليها ، وفي المطلب الثاني تحليل البيانات الوصفية.

المطلب الأول: طريقة تصميم الدراسة.

أولاً/ مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجمع الدراسة من :إداريين و رؤساء المصالح و مدراء العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ،و الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط ، والبنك الوطني الجزائري،و بنك الخليج ، و البنك الخارجي، وبنك التنمية المحلية باعتبارها من البنوك الناشطة في ولاية المسيلة ، لجمع البيانات اللازمة للدراسة تم الاعتماد على برنامج SPSS ، حيث تم إختيار منهم عينة عشوائية بحجم 50 موظف ، وزعت استبانة على عينة الدراسة وبعد التدقيق في الاستبانات المسترجعة تبين أن (05) استبانات غير صالحة للتحليل فيما لم يتم استرجاع (01)استبانات ، وعليه يكون عدد الاستبانات الصالح (44) استباناً تم اعتمادها للتحليل الإحصائي.

ثانياً/ أداة جمع المعلومات:

يعتبر الاستبيان من أكثر أدوات جمع المعلومات استخداماً نظراً لسهولة استخدامه ، لذلك تم وضع استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة تم الحصول عليها من الدراسات السابقة ، وتضمنت على معلومات خاصة بموضوع الدراسة وتكونت من (19) فقرة .

وقد كانت الاجابة على الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي ، كما هو موضح في الجدول رقم (1):

جدول رقم (1) درجات مقياس ليكرت

التصنيف	كبيرة جدا	كبيرة	متوسط	قليلة	قليلة جدا
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

أ- تصميم الاستبيان:

قسمت العبارات الاستبيان إلى قسمين:

1- القسم الأول: يتعلق بالبيانات الخاصة للعينة المدروسة.

2- القسم الثاني: يتعلق بعبارات موضوع البحث، هو بدوره ينقسم إلى محورين:

1-2 المحور الأول: يضم عبارات المتغير المستقل يحتوي على 08 عبارة،

2-2 المحور الثاني: يتعلق بعبارات المتغير التابع ويحتوي على 11 عبارات.

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

أولاً/ أداة الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عمليات التحليل الإحصائي باستخدام برنامج حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS*) الإصدار 25، وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

1. تكرارات والنسب المئوية : لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

2. المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً، حيث أن استخدامه إجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.

3. **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليل.
4. **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
5. **معامل الارتباط بيرسون:** ثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم لتأكيد الصدق البنائي و استخدام معامل الارتباط لتحديد العالقة و الارتباط بين متغيرات الدراسة.
6. **تحليل الانحدار البسيط و المتعدد:** توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معلمات النموذج. ومن الله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F .
7. **معامل التحديد R^2 :** يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.
8. **التوزيع الطبيعي:** يعتبر التوزيع الطبيعي أكثر التوزيعات الاحتمالية استخداما و خاصة في مجال الإحصاء التطبيقي و ذلك لن معظم الظواهر الطبيعية لها هذا التوزيع و يستخدم هذا التوزيع في حالة معرفة الانحراف الإنحراف المعياري للمجتمع أو حين يفوق حجم العينة 30 مفردة، وله منحني تكراري متمائل حول الوسط وهناك معامل واحد يحدد شكل التوزيع وهي ما يسمى بدرجات الحرية. وتعرف درجات الحرية على أنها عدد المشاهدات المستقلة التي تستخدم في تعريف دالة الكثافة الاحتمالية للتوزيع أو في تقدير معالم التوزيع. وفي التوزيع الطبيعي تكون الاحتمالية أعلى إذا كانت القيمة قريبة من المتوسط وتكون قليلة كلما ابتعدنا عن المتوسط ونحن في دراستنا هذه أمام عينة للدراسة تفوق الثلاثون حجم العينة يفوق n أكبر من 30 ، لذا فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب نظرية النهاية المركزية.

ثانياً/ اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

1- صدق أداة الدراسة:

قصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال الصدق الظاهري والاستبيان (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبيان.

*** الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق استبيان تم عرضها على مجموعة من المحكمين الاستفادة من آرائهم في تعديده والتحقق من درجة سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمولها لموضوع الدراسة، وفي ضوء آراء المحكمين، تم إعداد صياغة بعض العبارات غير الواضحة ليأخذ الاستبيان شكله النهائي المتكون من 19 عبارة.

*** صدق الاتساق البنائي:** بعد التأكد من الصدق الظاهري أداة الدراسة، يجب حساب الصدق البنائي لمحاور الاستبيان، حيث يبين مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، وعليه تم حساب معامل الارتباط 'بيرسون' بين درجة كل محور والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان، وكانت النتائج كما يلي في الجدول الموالي.

جدول رقم (2): يبين الصدق البنائي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

المتغيرات	الدرجة الكلية للاستبيان		القاعدة
	Pearson	Sig	
المحور الاول :	CORREIATIION		إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05، فإنه يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان.
	0.969	000	
	0.969	000	
	**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **تعني مقارنة قيمة (مستوى المعنوية sig) أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.01.		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية الإجمالي عبارات الاستبيان وكل محور من محاوره دال إحصائيا حيث قيم معامل الارتباط بيرسون محصورة بين (أعلى قيمة 0.969 للمتغير المتعلق بقياس درجة جودة الخدمة و أقل قيمة 0.517 للمتغير المتعلق بقياس درجة الأثر البيئي) وهي قيم دالة إحصائيا حيث نجد قيمة SIG (مستوى المعنوية) لقيمة r المحسوبة في كل قيمها هي أقل من مستوى دالة 0.01، ومنه تعتبر أبعاد ومحاور الاستبيان صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ضمن المتغيرات الممثلة لإشكالية الدراسة.

2- اختبار ثبات أداة الدراسة:

عملية ضبط الاستبيان قبل تطبيقه على الفئة المستهدفة تعد عملية هامة لأنها تؤدي إلى أداة قياس عملية يعتمد عليها في جمع البيانات و بالتالي تعميم النتائج، لذلك تم القيام بقياس صدق و ثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل ألفا كرومباخ الذي تعد نسبة 60 % لقيمه مقبولة إحصائيا، والنتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول (3): نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان

الرقم	الأبعاد والمحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
01	محور الأول : يوجد أثر للتحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك	08	84.6%	
02	المحور الثاني : يوجد أثر للتحول الرقمي في رفع أداء البنوك	11	87.1%	
	مجموع	44		

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

صدق الاستبيان: يقصد بصدق الاستبيان أن تقيس أسئلته ما وضعت لقياسه، و قد تم التأكد من صدق الاستبيان بعد مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها وإجراء التصحيحات والتعديلات المطلوبة (تحكيمه من عرضه على مجموعة من الأساتذة لغرض تقييمها أجل الحصول على معلومات أدق)، كما تم حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات ألفا كرومباخ، يلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب عالية، وهذا يدل على صدق أداة الدراسة.

ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، معامل الثبات يأخذ قيما تتراوح بين الصفر و الواحد الصحيح، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعاً و العكس إذا اقتربت من الصفر، وقد تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال اختبار معامل ألفا كرونباخ حيث يلاحظ من الجدول أن كل النسب بالنسبة لمحاور الاستبيان وكذا أبعاد كل محور قد فاق معدل 60% مما يدل على أن فقرات الاستبيان تتمتع بثبات مرتفع.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثاني : عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى عرض نتائج الدراسة وتفسيرها وفقاً للفرضيات الموضوعة، حيث تم دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الأولية، إلى جانب إجابات العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان، للوصول إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

أولاً/ عرض وتحليل المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة:

تم تصميم هذا المطلب من أجل تحليل البيانات الشخصية للعينة المدروسة.

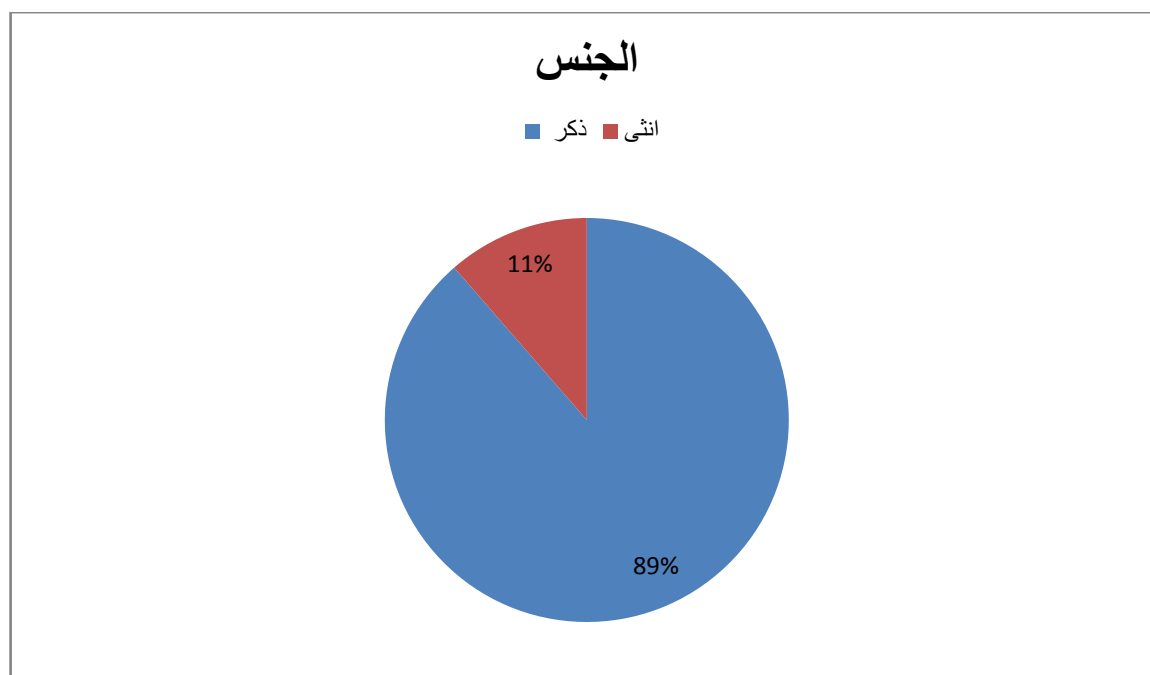
1- متغير الجنس:

الجدول رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	39	88.6%
أنثى	5	11.4%
الإجمالي	44	100%

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (2): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 44 فرداً، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 39 فرداً بنسبة 88.6 %، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 05 فرداً ما نسبته 11.4 %.

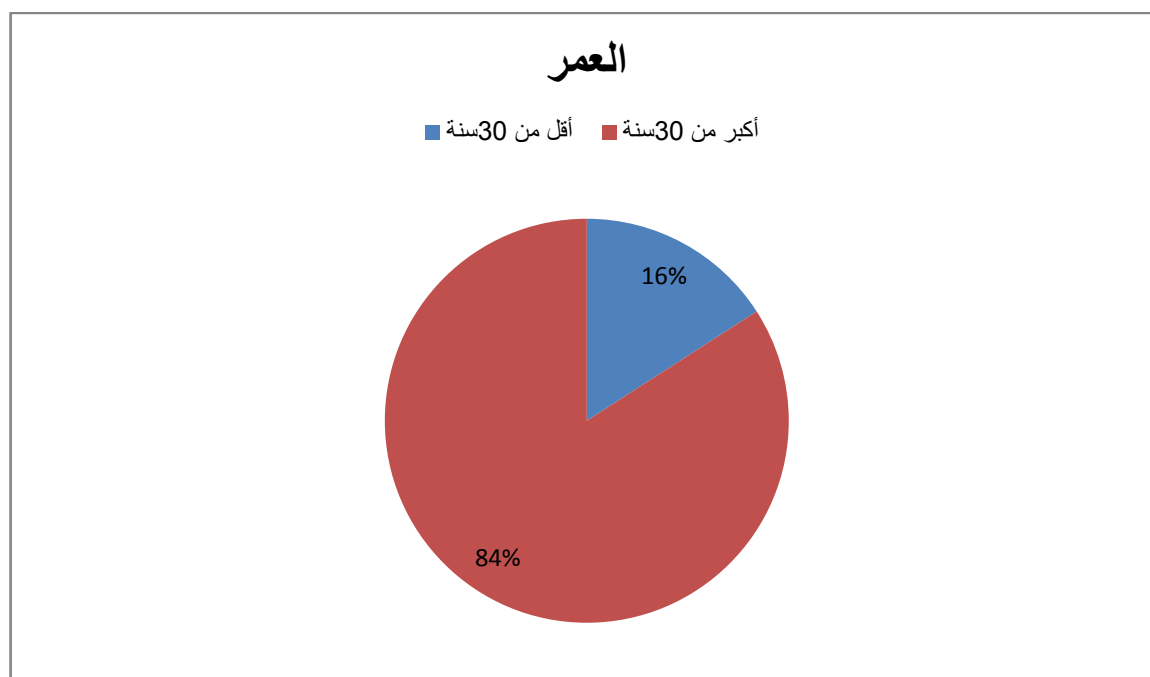
2- متغير السن:

الجدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	07	15.9%
أكثر من 30 سنة	37	84.1%
الإجمالي	44	100%

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (3): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 44 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم أقل من 30 سنة قدر بـ 07 فرداً بنسبة 19.5 % ، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين أكثر من 30 سنة قدر بـ 37 فرداً أي ما نسبته 84.1 % .

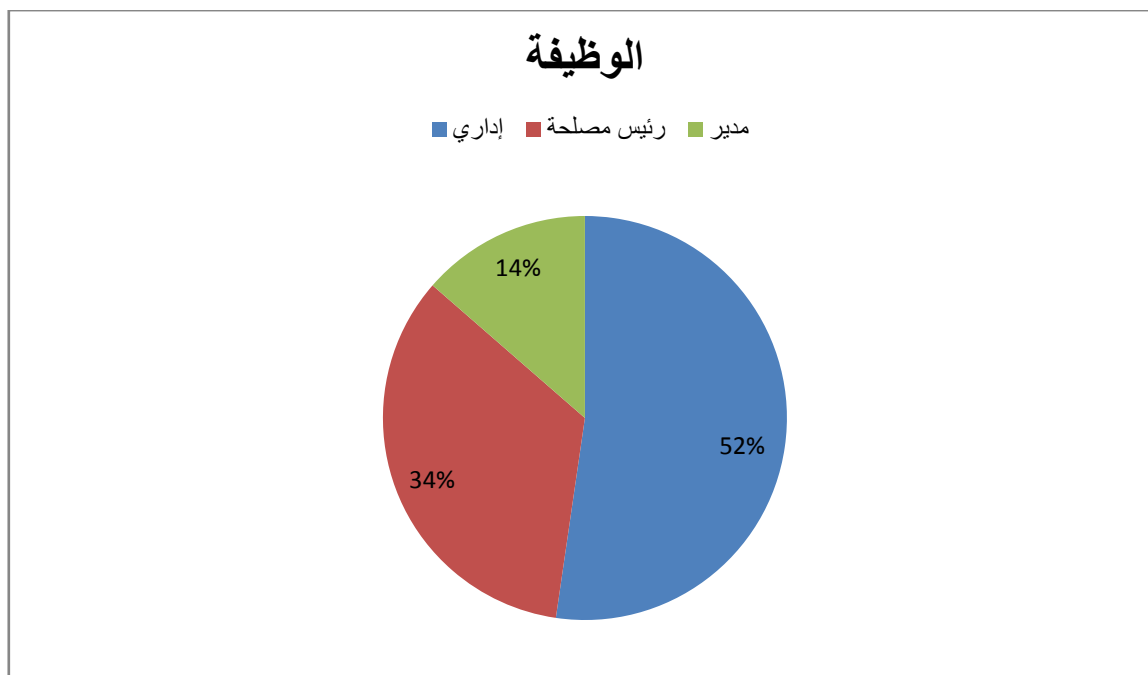
3- متغير المستوى الوظيفية :

الجدول رقم (6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
إداري	23	52.3%
رئيس مصلحة	15	34.1%
مدير	06	13.6%
المجموع	44	100%

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (4): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 44 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد يعملون في وظيفة إداري قدر بـ 23 موظفاً بنسبة 52.3%، أما الأفراد يعملون في وظيفة رئيس مصلحة قدروا بـ 15 موظف بنسبة 34.1%، أما الأفراد الذين يعملون في وظيفة مدير قدروا بـ 6 بنسبة بلغت 13.6%.

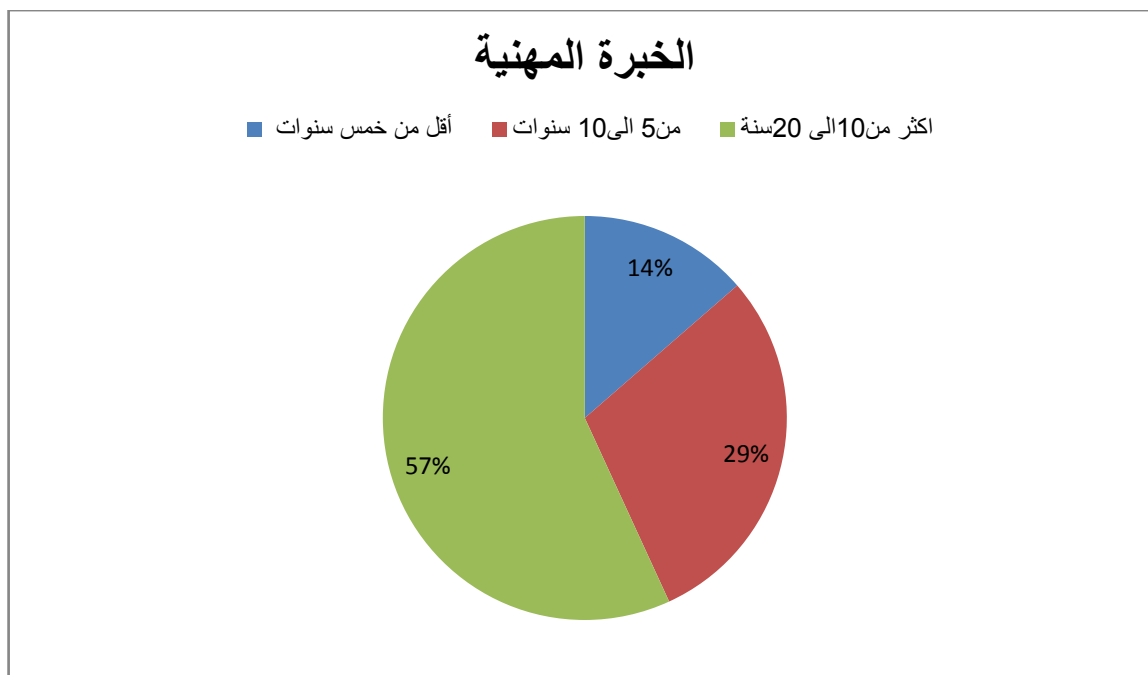
4- متغير الخبرة:

الجدول رقم (7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	06	13.6%
من 5 إلى 10 سنة	13	29.5%
أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة	25	56.8%
الإجمالي	44	100%

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (5): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة نلاحظ أن عدد الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات قدر بـ 06 فردا بنسبة 13.6 %، أما عدد الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح ما بين 5 إلى 10 سنة فقد قدر بـ 13 أفراد بنسبة 29.5 %، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية لديهم أكثر من 10 سنوات إلى 20 سنة قدر بـ 25 فرد بنسبة 56.8 %.

ثانيا / التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان:

في هذا الجزء نحاول معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور المقياس، حيث ترتبط الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات، كما يلي:

جدول رقم (8): يبين مقياس ليكرت الخماسي.

غير موافقا تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ومن أجل تحديد مستويات الموافقة تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها؛
- الانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها؛
- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - (أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات أي: (5-1) / 5 = 0.8، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم موافقون بدرجة : منخفضة جداً، منخفضة، موافقون نوعاً ما، مرتفعة، مرتفعة جداً، وفي الأخير نحصل على مجالات كما يلي:

جدول رقم (9): يبين طول الفئات باستخدام المدى.

مقياس لكرت	مجال المتوسط الحسابي	
موافق بشدة	من 01 إلى 1.80 درجة	[1.80-1]
موافق	من 1.80 إلى 2.60 درجة	[2.60 - 1.80]
محايد	من 2.60 إلى 3.40 درجة	[3.40 إلى 2.60]
غير موافق	من 3.40 إلى 4.20 درجة	[4.20 - 3.40]
غير موافق بشدة	من 4.20 إلى 5 درجة	[5 - 4.20]
الوزن النسبي يحسب بطريقة الثلاثية: 5 (أعلى درجة في مقياس ليكرت) ----- 100% 1.80 (متوسط الحسابي) ----- س		

المصدر : من إعداد الطالب

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

ثالثاً / تحليل بيانات الاستبيان:

ويتم تحليل بيانات المجموعة عن طريق الاستبيان بناءً على كل محور من محاوره.

أ- المحور الأول : يوجد أثر للتحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك.

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق

ب أثر التحول الرقمي والذي يتكون من العناصر الجزئية التالية:

الجدول (10): استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بوجود أثر للتحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك.

الرقم	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يوظف البنك التقنيات الإلكترونية الناشئة والتوجهات الحديثة لتقديم خدماتها بشكل جيد .	3.45	1.745	درجة منخفضة جدا
02	_ يقوم البنك باستخدام أنظمة إلكترونية لتحليل سلوك المستفيدين والمستثمرين لقياس رضاهم عن جميع خدماته ويقوم بتحليل النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة.	1.84	0.680	درجة عالية
03	_ يساعد التحول الرقمي البنك على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور والمستثمرين.	3.43	0.818	درجة منخفضة جدا
04	يقوم البنك بتحديد رؤية لتجربة التحول الرقمي ووضع خطط لتغيير وتطوير آليات التعامل والتفاعل مع المستفيد والمستثمرين.	3.77	0.642	درجة منخفضة
05	يقوم البنك بتنفيذ حملات تسويقية مشبكة وتبادل الخيارات مع الجهات الأخرى بغرض جذب الاستثمارات الأجنبية	3.77	0.642	درجة منخفضة
06	_ يوفر التحول الرقمي الخدمات للمستثمرين بطريقة متحضرة.	2.50	0.550	درجة عالية

07	يُمكن استخدام التحول الرقمي من توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات المستفيدة من خدمات البنك بما فيها المستثمرين.	2.05	0.211	درجة عالية
08	يحقق التحول الرقمي الارتقاء بمستوى الخدمات البنكية وتسريع المعاملات بين الأفراد والمستهلكين وإنهاء معاملاتهم بشكل دقيق وسريع.	4.27	1.208	درجة منخفضة جداً
المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن المجال (من 1.80 إلى 2.60 درجة) أي أن أفراد العينة		3.1364	0.63955	درجة عالية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول والمتعلق يوجد أثر للتحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك بمتوسط حسابي بلغ (3.1364 = $\bar{x}$) وبانحراف معياري بلغ ($\delta = 0.63955$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن المجال (من 1.80 إلى 2.60 درجة) أي أن أفراد العينة موفقون على أنه يوجد أثر للتحول الرقمي في رفع كفاءة البنك وهذا بنسبة 62.73 % .

ونلاحظ العبارة رقم (06) : (يوفر التحول الرقمي الخدمات للمستثمرين بطريقة متحضرة) احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.5 وانحراف معياري: 0.550، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة لديهم بدرجة عالية اتجاه توفير التحول الرقمي للخدمات للمستثمرين بطريقة متحضرة.

كما أن العبارة (07) : (يُمكن استخدام التحول الرقمي من توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات المستفيدة من خدمات البنك بما فيها المستثمرين) احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 2.5 وانحراف معياري: 0.211 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن تمكن استخدام التحول الرقمي من توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات المستفيدة من خدمات البنك بما فيها المستثمرين.

كما أن العبارة رقم (02) : (يقوم البنك باستخدام أنظمة إلكترونية لتحليل سلوك المستفيدين والمستثمرين لقياس رضاهم عن جميع خدماته ويقوم بتحليل النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة). احتلت المرتبة الثالثة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 1.84 وانحراف معياري: 0.680 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن استخدام أنظمة إلكترونية لتحليل سلوك المستفيدين والمستثمرين لقياس رضاهم عن جميع خدماته ويقوم بتحليل النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة في البنك .

ب- المحور الثاني : يوجد أثر للتحول الرقمي في رفع أداء البنوك .

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب أثر التحول الرقمي والذي يتكون من العناصر الجزئية التالية:

الجدول (11) : استجابات أفراد العينة نحو العبارات الخاصة بوجود أثر للتحول الرقمي في رفع أداء البنوك.

المحور	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	_ يشكل التحول الرقمي محركاً أساسياً لفتح مجالات جديدة للاستثمار في البنك ، وبالتالي زيادة النمو المالي والاقتصادي والتنافسي.	3.45	0.719	درجة عالية
02	يساعد التحول الرقمي البنك باتخاذ خطوات لتطوير خطة استراتيجية للتحول الرقمي من أجل رفع كفاءته.	2.75	0.719	درجة متوسطة
03	يساعد التحول الرقمي البنك في تنفيذ مبادرات ورفع تقارير دورية بحسب الأهداف ومؤشرات الأداء	3.64	0.532	درجة منخفضة
04	يقدم البنك تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تعزيز الميزة التنافسية.	2.39	0.970	درجة عالية
05	يقوم البنك بوضع خطة لتطوير وإعداد الموظفين ورفع مستوى إلمامهم بعملية التحول الرقمي.	3.14	0.734	درجة متوسطة
06	_ يقوم البنك بتوعية موظفيه باستمرار على تطوير أدائهم بما يساعد على تحقيق أهدافه ذات العلاقة بالتحول الرقمي.	1.80	0.795	درجة عالية جداً
07	يقوم البنك بتطوير تطبيقات إلكترونية بطرق إبداعية ومبتكرة أسهمت في رفع من مستوى أدائه.	2.23	0.424	درجة عالية

08	يقوم البنك بتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة لمراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمسؤوليات وفقا لإطار الحوكمة والتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها.	3.48	0.821	درجة منخفضة
09	يراقب البنك مؤشرات أداء العمليات والإجراءات الإلكترونية ويقوم بعمليات القياس والتحكم ليل من خلال التقارير الدورية بهدف تحسين الأداء لتعزيز العينة التنافسية.	2.59	0.757	درجة عالية
10	يؤدي التحول الرقمي إلى تطوير الكادر البشري في كافة الإدارات والفروع للبنك بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي.	3.52	0.952	درجة عالية
11	يعمل البنك على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار ويتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية.	1	00	درجة عالية جدا
	الدرجة الكلية	2.7252	0.48244	درجة عالية

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني: بلغ ($\bar{x} = 2.7252$) وبانحراف معياري بلغ ($\delta = 0.48244$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن المجال (من 3.14 إلى 4.20 درجة) أي أن أفراد العينة موافقون على أنه بوجود أثر للتحول الرقمي في رفع أداء البنوك بدرجة عالية وهذا بنسبة 54.504 %.

ونلاحظ العبارة رقم (11): (يعمل البنك على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار

ويتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات

الإلكترونية) احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 1

وانحراف معياري: 00 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة لديهم توجه عالي جدا اتجاه

عمل إدارة البنك في مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار واتخاذ الإجراءات اللازمة

لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية.

كما أن العبارة رقم(06): (يقوم البنك بتوعية موظفيه باستمرار على تطوير أدائهم بما يساعد على تحقيق أهدافه ذات العلاقة بالتحول الرقمي) . احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ : 1.80 وانحراف معياري، 0.795 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية جدا عن اهتمام إدارة البنك بتوعية موظفيه باستمرار على تطوير أدائهم بما يساعد على تحقيق أهدافه ذات العلاقة بالتحول الرقمي.

كما أن العبارة رقم(10): (يؤدي التحول الرقمي إلى تطوير الكادر البشري في كافة الإدارات والفروع للبنك بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي) احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ : 3.52 وانحراف معياري : 0.952 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية باعتبار التحول الرقمي يؤدي إلى تطوير الكادر البشري في كافة الإدارات والفروع للبنك بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي .

كما أن العبارة رقم (01): (يشكل التحول الرقمي محركا أساسيا لفتح مجالات جديدة للاستثمار في البنك ، وبالتالي زيادة النمو المالي والاقتصادي والتنافسي) . احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: 3.45 وانحراف معياري : 0.719 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن التحول الرقمي يشكل محركا أساسيا لفتح مجالات جديدة للاستثمار في البنك ، وبالتالي زيادة النمو المالي والاقتصادي والتنافسي.

كما أن العبارة رقم (09): (يراقب البنك مؤشرات أداء العمليات والإجراءات الإلكترونية ويقوم بعمليات القياس والتحليل من خلال التقارير الدورية بهدف تحسين الأداء لتعزيز الميزة التنافسية احتلت المرتبة الخامسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة بمتوسط حسابي بلغ: 2.59 وانحراف معياري: 0.757، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن مراقبة البنك لمؤشرات أداء العمليات والإجراءات الإلكترونية وقيامه بعمليات القياس والتحليل من خلال التقارير الدورية بهدف تحسين الأداء لتعزيز الميزة التنافسية .

كما أن العبارة رقم (04): (يقدم البنك تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تعزيز الميزة التنافسية) احتلت المرتبة السادسة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة بمتوسط حسابي بلغ: 2.39 وانحراف معياري : 0.970 ،

حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن ما يقدم البنك تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تعزيز الميزة التنافسية.

كما أن العبارة رقم (07): (يقوم البنك بتطوير تطبيقات إلكترونية بطرق إبداعية ومبتكرة أسهمت في رفع من مستوى أدائه) احتلت المرتبة السابعة والأخيرة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة بمتوسط حسابي بلغ: 2.23 وانحراف معياري : 0.424 ، حيث تشير قيمة المتوسط الحسابي أن أفراد العينة موافقون بدرجة عالية عن ما يقوم به البنك بتطوير تطبيقات إلكترونية بطرق إبداعية ومبتكرة أسهمت في رفع من مستوى أدائه.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع البنكي من خلال دراسة استقصائية اعتمدت أساسا على توزيع عدد من الاستبيانات على عينة من البنوك الناشطة بولاية المسيلة، من خلال التركيز على اختيار عينة من العاملين فيها بطريقة عشوائية وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال البرنامج الإحصائي spss ، وتم التوصل إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي يساعد على تحسين التحول الرقمي ، التحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل هذه البنوك بل هو برنامج شمولي كامل يمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وأيضا كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. ويعني التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل البنوك فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات ذات جودة عالية تحوز على رضا العميل وكسب ولائه .

الخاتمة

الخاتمة:

تتميز الخدمات البنكية عن غيرها من الخدمات بكونها خدمات حساسة تمس الجانب المالي للأفراد مما يستلزم العمل على تطويرها وتحسينها بشكل مستمر من أجل إحساس العميل بالأمان وكسب ولائه، وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ما مضى لتحول المؤسسات المالية رقمياً، وتنفيذ هذا النوع من التقنية سيسهم أيضاً بتسهيل الربط بين المؤسسات المالية وبعضها البعض أو بين الشركات وقطاع البنوك والذي سيكون له مردود إيجابي وواضح على الجمهور كونهم المستفيد الرئيسي من هذه الخدمات وكذلك على جودتها وضمان وجود مصدر موثوق ومتربط من المعلومات ، من هنا تجل أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع البنكي بصورة تعكس فاعلية وكفاءة العاملين على تقديم خدمات بنكية تتمتع بدرجة كبيرة من الجودة أدى التطور السريع وازدياد حجم المعلومات إلى تعقيد عملية التحكم والإفادة من التطبيقات التياتنتشرت في شتى مجالات العمل البنكي وعلى جميع المستويات لتحقيق التقدم وأداء الأعمال بفاعلية وكفاءة

ومن خلال هذه الدراسة واعتمادا على الإطار النظري للفصل الأول والإطار التطبيقي للفصل الثاني، يتضح أن نجاح منظمات الأعمال في تطوير وتطبيق مفهوم التحول الرقمي يعد مرتكزا أساسيا تسعى لبلوغه في ظل اقتصاد السوق وتزايد الضغوط التنافسية، وعمدت الدراسة في هذا المجال على التعرف على مدى إدراك العاملين في البنوك لتحول المؤسسات المالية رقمياً من خلال عينة من البنوك الناشطة بولاية المسيلة، واستهدفت هذا الدراسة في جزئها التطبيقي تسليط الضوء على التحول الرقمي في العينة المدروسة بمدينة المسيلة من وجهة نظر موظفيها و مدى أثره على كفاءة وأداء القطاع البنكي تحسينه لها بغية الخروج بمقترحات لتحسن الكفاءة التشغيلية وتنظيمها ، و تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور وخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات والتي ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه خدمات البنوك ، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية في وسط المحيط الذي تنشط فيه.

نتائج الدراسة:

من هذه الدراسة يمكن استخلاص أهم النتائج التالية:

- ❖ يعتبر التحول الرقمي من أهم أولويات البنوك المختارة في دارستنا حيث أن معظمها يسعى لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات .
- ❖ يوجد وعي لدى العاملين في كافة المصارف بالمسؤوليات الموكلة إليهم مما يدل على أنهم تلقوا تدريباً جيداً في طريقة التعامل مع الزبائن ومحاولة نيل رضاهم.
- ❖ تعمل إدارات البنوك محل الدراسة على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية.
- ❖ تعمل إدارات البنوك محل الدراسة باستخدام أنظمة إلكترونية لتحليل سلوك المستفيدين والمستثمرين لقياس رضاهم عن جميع خدماته ويقوم بتحليل النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة.
- ❖ يمكن استخدام التحول الرقمي من توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات المستفيدة من خدمات البنوك بما فيها المستثمرين.

الاقتراحات :

- ❖ ضرورة قيام البنوك بجعل التدريب على التحول الرقمي من أهم الأولويات التي يجب أن تركز عليها الإدارة العليا والتي تستخدمها كأداة فعالة لإعداد الكفاءات اللازمة لأداء العمل الإلكتروني وذلك بإتاحة الفرصة أكثر على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- ❖ ضرورة قيام الإدارة العليا في البنوك بدراسة وتحليل وتخطيط استراتيجي لجمع عملية الانتقال السليم للتحول الرقمي وذلك من خلال الرؤية الثاقبة بعيدة المدى والإستراتيجية الواضحة المعتمدة على أساليب التغيير الحديث.
- ❖ يتطلب التحول الرقمي توافر مهارات عالية لا تقتصر فقط على المهارات الإدارية بل يلزم الجميع بين المهارات الإدارية والتكنولوجية والتي تساعد الإدارة العليا للبنوم على سرعة الاستجابة والتصرف لعلاج المشكلات الطارئة .
- ❖ العمل على عملية دعم عملية التحول الرقمي في البنوك كأولوية من أولوياتها ، وضرورة توفير الإمكانيات لضمان نجاحها .

❖ توجيه الأبحاث المحاسبية والمالية والإدارية إلى الإلمام والتعمق بدراسة مختلف جوانب التحول الرقمي من أجل التعمق أكثر والتعرف على الدور الحقيقي الذي يقوم بهمن أجل رفع كفاءة الأداء المالي والإداري للبنوك.

❖ ضرورة احتواء المناهج المحاسبية والإدارية في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالجامعات الجزائرية على دراسة التحول الرقمي من جميع نواحيه.

آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع التحول الرقمي من أهم المواضيع المعاصرة والتي لا تزال البحوث العلمية قائمة فيه ، حيث أنه لامس أغلب الجوانب في كافة المؤسسات المالية ومن خلال معالجتنا لهذا الموضوع تبيننا لنا عدة مواضيع مكملة لعملنا والتي يمكن أن تكون آفاقا جديدة لدارسات مستقبلية والتي تم إدراج بعضها فيما يلي:

- ✓ واقع تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية (آفاق وتحديات).
- ✓ دور تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية في كسب رضا الزبائن.
- ✓ ودور التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها في البنوك الجزائرية.



قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا المراجع باللغة العربية:

- (1) البار، عدنان مصطفى، المرعبي، خالد علي، 2018 ، "التحول الرقمي كيف ولماذا" <https://www.awforum.org/index.php/ar>
- (2) جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة، مجلة العلوم القانونية والسياسية، المجلد 10، العدد 02، سبتمبر 2019 .
- (3) رانيا عطار، قياس كفاءة المصارف الإسلامية السورية "دراسة تطبيقية: مصرف سورية الدولي الإسلامي"، قسم العلوم المالية والمصرفية، كلية الاقتصاد، الدراسات العليا، جامعة حلب، سوريا، 2013.
- (4) رحمانى أحمد، تقييم كفاءة القطاعات المصرفية العربية دراسة تطبيقية على (18 دولة عربية لسنة 2013 .
- (5) زعزوعة فاطمة، أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الالكتروني للبيانات، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، 2022.
- (6) سعد بن علي الوابل، قياس كفاءة البنوك في القطاع المصرفي السعودي باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA) خلال الفترة 2013-2017، مجلة الاقتصاد والأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2019.
- (7) سميرة بيطام، أثر التحول الرقمي على السيادة والمواطنة، .
- (8) صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي رضا، علي العبسي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2021.
- (9) عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، 2021.

- (10) عبد الناصر عبد اللطيف نصير، أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات "دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية"، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد 5، العدد 2، ماي 2021.
- (11) فاطمة الزهراء فرحات، دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية "دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي، الجزائر، 2019-2020.
- (12) فريد بن ختو، محمد الجموعي قريشي، قياس كفاءة البنوك الجزائرية باستخدام تحليل مغلف البيانات (DEA)، مجلة الباحث، عدد 13، 2013.
- (13) لعرج مجاهد نسيم، إستراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة: الإمارات العربية المتحدة، المنصة الجزائرية للمجلات العلمية، المجلد 17، العدد 04، ديسمبر 2021.
- (14) مصطفى أحمد أمين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، الإدارة التربوية "الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية"، المجلد 05، العدد 19، سبتمبر 2018.
- (15) يونس مسعودي، شهرة عامر، التحول الرقمي لبرامج التدريب والتكوين لدى الأساتذة في ظل جائحة كورونا -منصات التعليم عن بعد بتقنيتي زوم وتيمز أنموذجاً-، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 07، العدد 02، 2021.
- 16) <https://aitnews.com/2021/05/04/ما هو التحول الرقمي/>
- 17) <http://thesis.univ-biskra.dz/1243/4/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A.pdf>
- 18) <http://thesis.univ-biskra.dz/1243/4/%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B5%D9%84%20%D8%A7%D9%84%D8%AB%D8%A7%D9%86%D9%8A.pdf>
- (19) حمية، علاء، 2018، "التحول الرقمي للخدمات المالية والشمول المالي في العالم العربي

The Potential for Digital Transformation and Financial Inclusion in the Arab "
World.

<https://www.findevgateway.org/ar/interview>

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- 20) <https://www.accenture.com/us-en/insights/digital-transformation-index>
21) Anna Omarini , 2018," The Digital Transformation in Banking and The Role of Fin Techs in the New Financial Intermediation Scenario", Online at <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/85228/>, MPRA Paper No. 85228, UTC, Bocconi University- Department of Finance- Via Roentegen, Milano, Italy.
22) Liang Li, Fang Su, Wei Zhang, Ji-Ye Mao, 2018, "Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective", J.;28, wileyonlinelibrary.com/journal/isj ©, pp-1129:1157.
23) John Loonam, Sally Eaves, Vikas Kumar, Glenn Parry3, 2018, "Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations", 27(2) wileyonlinelibrary.com/journal/jsc©,.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

التخصص: تسويق مصرفي

استبيان

يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم المحترمة هذا الاستبيان قصد التعاون معنا بتعبئته الدقيقة والموضوعية وذلك من أجل مساعدتنا في إنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تحت عنوان : أثر التحول الرقمي على الكفاءة وأداء القطاع البنكي دراسة عينة من الهنوك بولاية المسيلة، كما نؤكد لكم بأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بالسرية التامة ، ولكم كل الشكر على تعاونكم معنا في إنجاز مذكرة التخرج .

تحت إشراف :

من أعداد الطالب : مفاتيح سليم
د. حمزة فيشوش

أولا : البيانات الشخصية

— من فضلك ضع علامة (X) في المكان المناسب

- 1* الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
- 2* العمر : أقل من 30 سنة ☐ أكثر من 30 سنة ☐
- 3* الوظيفة : ☐ رئيس مصلحة ☐ مدير ☐
- 4* الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

ثانيا : محاور الاستبيان

1- المحور الاول : يوجد أثر للتحول الرقمي في رفع كفاءة البنوك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	_ يُوظف البنك التقنيات الإلكترونية الناشئة والتوجهات الحديثة لتقديم خدماته بشكل جيد .					
02	_ يقوم البنك باستخدام أنظمة إلكترونية لتحليل سلوك المستفيدين والمستثمرين لقياس رضاهم عن جميع خدماته ويقوم بتحليل النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة.					
03	_ يساعد التحول الرقمي البنك على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء الجمهور والمستثمرين.					
04	_ يقوم البنك بتحديد رؤية لتجربة التحول الرقمي ووضع خطط لتغيير وتطوير آليات التعامل والتفاعل مع المستفيد والمستثمرين.					
05	_ يقوم البنك بتنفيذ حملات تسويقية مشوّكة وتبادل الخيارات مع الجهات الأخرى بغرض جذب الاستثمارات الأجنبية.					
06	_ يوفر التحول الرقمي الخدمات للمستثمرين بطريقة متحضرة.					
07	_ يُمكن استخدام التحول الرقمي في توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات المستفيدة من خدمات البنك بما فيها المستثمرين.					
08	_ يحقق التحول الرقمي الارتقاء بمستوى الخدمات البيئية وتسريع المعاملات بين الأفراد والمهنيين وإنهاء معاملاتهم بشكل دقيق وسريع.					

2- المحور الثاني : يوجد أثر للتحول الرقمي في رفع أداء البنوك.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	_ يُشكل التحول الرقمي محركا أساسيا لفتح مجالات جديدة للاستثمار في البنك وبالتالي زيادة النمو المالي والاقتصادي والتنافسي.					
02	_ يُساعد التحول الرقمي البنك باتخاذ خطوات لتطوير خطة استراتيجية للتحول الرقمي من أجل رفع كفاءته.					
03	_ يُساعد التحول الرقمي البنك في تنفيذ مبادرات ورفع تقارير دورية بحسب الأهداف ومؤشرات الأداء.					
04	_ يُقدم البنك تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تعزيز الميزة التنافسية.					
05	_ يقوم البنك بوضع خطة لتطوير وإعداد الموظفين ورفع مستوى إلمامهم بعملية التحول الرقمي.					
06	_ يقوم البنك بتوعية موظفيه باستمرار على تطوير أدائهم بما يساعد على تحقيق أهدافه ذات العلاقة بالتحول الرقمي.					
07	_ يقوم البنك بتطوير تطبيقات إلكترونية بطرق إبداعية ومبتكرة أسهمت في رفع من مستوى أدائه.					
08	_ يقوم البنك بتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة لمراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمسؤوليات وفقا لإطار الحوكمة والتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها.					
09	_ يراقب البنك مؤشرات أداء العمليات والإجراءات الإلكترونية ويقوم بعمليات القياس والتحليل من خلال التقارير الدورية بهدف تحسين الأداء لتعزيز الجودة التنافسية.					
10	_ يؤدي التحول الرقمي إلى تطوير الكادر البشري في كافة الإدارات والفروع للبنك بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي.					

					11 _ يعمل البنك على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستقرار و يتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية.
--	--	--	--	--	---

ملحق 02: مخرجات spss:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,846	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	21,64	13,725	,728	,847
X2	23,25	21,215	,718	,818
X3	21,66	20,323	,703	,814
X4	21,32	21,431	,729	,819
X5	21,32	21,431	,729	,819
X6	22,59	23,643	,418	,846
X7	23,05	25,858	,128	,862
X8	20,82	16,245	,870	,783

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,871	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	26,52	23,372	,545	,862
Y2	27,23	23,947	,525	,863
Y3	26,34	24,183	,706	,854
Y4	27,59	20,387	,781	,842
y5	26,84	22,090	,802	,843
y6	28,18	22,571	,657	,853
y7	27,75	26,006	,457	,868
y8	26,50	20,488	,942	,829
y9	27,39	24,987	,344	,876
y10	26,45	23,137	,450	,873
y11	28,98	28,162	,000	,879

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	44	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	44	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,930	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
--	----------------------------	--------------------------------	----------------------------------	----------------------------------

X1	51,61	78,382	,826	,929
X2	53,23	96,087	,780	,924
X3	51,64	94,655	,730	,925
X4	51,30	97,562	,708	,926
X5	51,30	97,562	,708	,926
X6	52,57	101,507	,464	,930
X7	53,02	106,162	,171	,933
X8	50,80	85,515	,894	,920
Y1	51,61	97,173	,587	,928
Y2	52,32	99,013	,518	,929
Y3	51,43	98,949	,729	,926
Y4	52,68	90,780	,824	,922
y5	51,93	94,344	,846	,923
y6	53,27	96,203	,649	,926
y7	52,84	102,928	,447	,930
y8	51,59	91,224	,960	,920
y9	52,48	99,976	,423	,931
y10	51,55	95,835	,548	,929
y11	54,07	106,949	,000	,933

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	39	88,6	88,6	88,6
	انثى	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

		العمر			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنة 30 أقل من	7	15,9	15,9	15,9
	سنة 30 أكثر من	37	84,1	84,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

		الوظيفة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	إداري	23	52,3	52,3	52,3
	رئيس مصلحة	15	34,1	34,1	86,4
	مدير	6	13,6	13,6	100,0

Total	44	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

		الخبرة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	أقل من خمس سنوات	6	13,6	13,6	13,6
	سنوات 10 الى 5 من	13	29,5	29,5	43,2
	سنة 20 الى 10 أكثر من	25	56,8	56,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

متوسط الحسابي و الانحراف المعياري :

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	44	3,45	1,745
X2	44	1,84	,680
X3	44	3,43	,818
X4	44	3,77	,642
X5	44	3,77	,642
X6	44	2,50	,550
X7	44	2,05	,211
X8	44	4,27	1,208
Y1	44	3,45	,791
Y2	44	2,75	,719
Y3	44	3,64	,532
Y4	44	2,39	,970
y5	44	3,14	,734
y6	44	1,80	,795
y7	44	2,23	,424
y8	44	3,48	,821
y9	44	2,59	,757
y10	44	3,52	,952
y11	44	1,00	,000
Valid N (listwise)	44		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x	44	3,1364	,63955
y	44	2,7252	,48244
Valid N (listwise)	44		

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	y ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: x

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,969 ^a	,939	,937	,16041

a. Predictors: (Constant), y

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16,507	1	16,507	641,567	,000 ^b
	Residual	1,081	42	,026		
	Total	17,588	43			

a. Dependent Variable: x

b. Predictors: (Constant), y

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,364	,140		-2,592	,013
	y	1,284	,051	,969	25,329	,000

a. Dependent Variable: x

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	x ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,969 ^a	,939	,937	,12100

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,393	1	9,393	641,567	,000 ^b
	Residual	,615	42	,015		
	Total	10,008	43			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,433	,092		4,692	,000
	x	,731	,029	,969	25,329	,000

a. Dependent Variable: y

Correlations

		x	y
x	Pearson Correlation	1	,969**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	44	44
y	Pearson Correlation	,969**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	44	44

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

نسبة المئوية لكل سؤال :

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافقة	14	31,8	31,8	31,8
	غير موافق	12	27,3	27,3	59,1
	غير موافقة	18	40,9	40,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافقة	14	31,8	31,8	31,8
	موافق	23	52,3	52,3	84,1
	محايد	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	20,5	20,5	20,5
	محايد	7	15,9	15,9	36,4
	غير موافق	28	63,6	63,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	5	11,4	11,4	11,4
	غير موافق	39	88,6	88,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	5	11,4	11,4	11,4
	غير موافق	39	88,6	88,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	23	52,3	52,3	52,3
	محايد	20	45,5	45,5	97,7
	غير موافق	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	42	95,5	95,5	95,5
	محايد	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	20,5	20,5	20,5
	غير موافق	5	11,4	11,4	31,8
	غير موافقة	30	68,2	68,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافقة	1	2,3	2,3	2,3
	موافق	5	11,4	11,4	13,6
	محايد	11	25,0	25,0	38,6
	غير موافق	27	61,4	61,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	موافق	18	40,9	40,9	40,9
	محايد	19	43,2	43,2	84,1
	غير موافق	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	1	2,3	2,3	2,3
	محايد	14	31,8	31,8	34,1
	غير موافق	29	65,9	65,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافقة شديدة	14	31,8	31,8	31,8
	محايد	29	65,9	65,9	97,7
	غير موافق	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	20,5	20,5	20,5
	محايد	20	45,5	45,5	65,9
	غير موافق	15	34,1	34,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافقة شديدة	19	43,2	43,2	43,2
	موافق	15	34,1	34,1	77,3
	محايد	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	34	77,3	77,3	77,3
	محايد	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	20,5	20,5	20,5
	محايد	5	11,4	11,4	31,8
	غير موافق	30	68,2	68,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	25	56,8	56,8	56,8
	محايد	12	27,3	27,3	84,1
	غير موافق	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافق	9	20,5	20,5	20,5
	محايد	8	18,2	18,2	38,6
	غير موافق	22	50,0	50,0	88,6
	غير موافقة بشدة	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	موافقة بشدة	44	100,0	100,0	100,0

ملحق 03 : تصريح شرفي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: د. العلوم التجارية

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة) : المولود(ة) بتاريخ: ب:
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورسي) رقم: الصادرة بتاريخ: عن:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: تخصص: في خلال السنة الجامعية:
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:
التي تم إعدادها تحت إشراف الأستاذ المساعد الدكتور:
في السنة الجامعية:
.....
.....

أصريح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ:/...../.....

التوقيع و البصمة

.....

