



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بمعنوان:

واقع التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية

دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية غرداية

إشراف الدكتور:

د. بن أودينة بوحفص

إعداد الطالبتين:

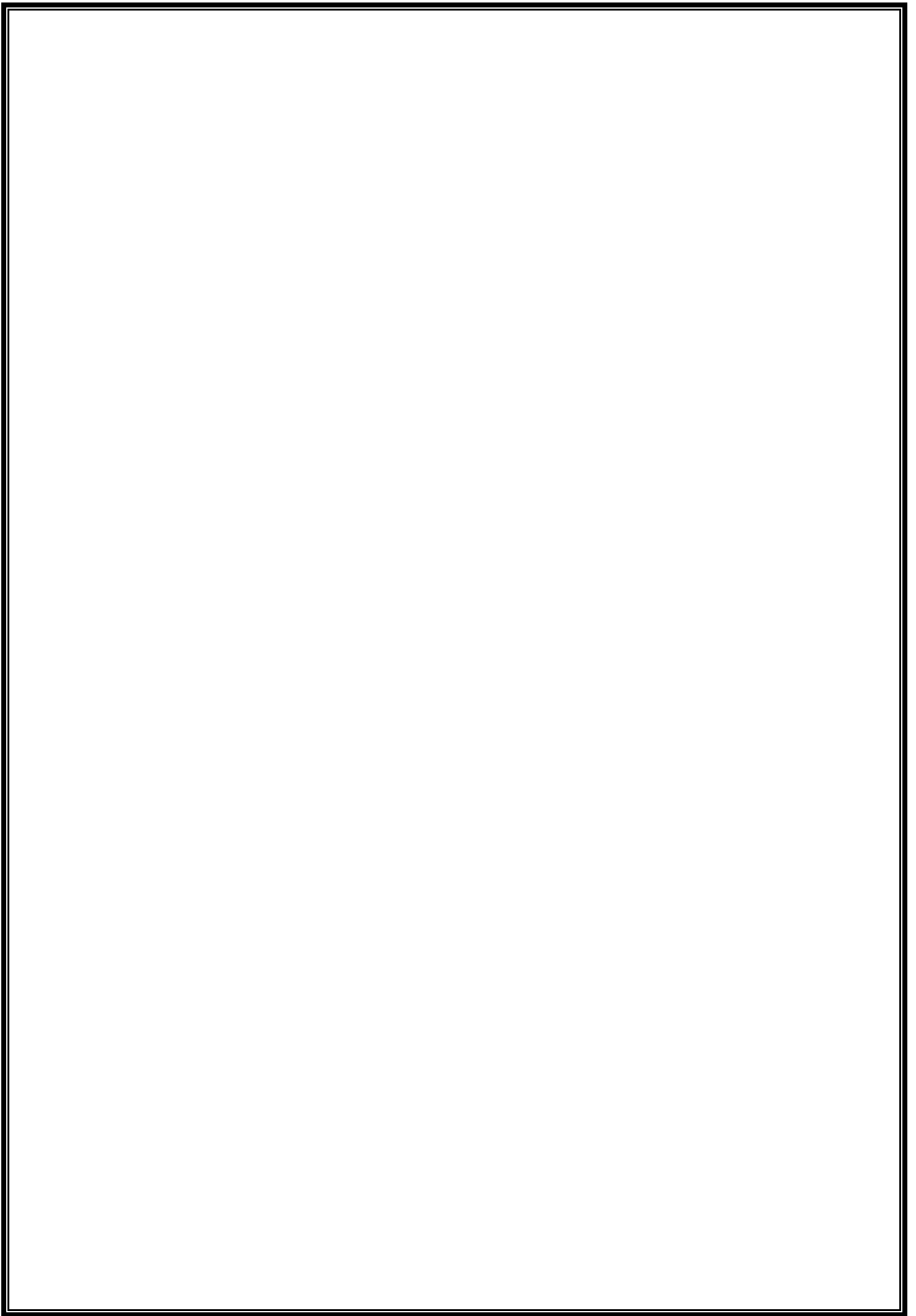
❖ شلقي فاطمة الزهراء

❖ دارم حنان

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	غرداية	استاذ	شنيني عادل
مشرفا و مقرا	غرداية	محاضر أ	بن أودينة بوحفص
عضوا مناقشا	غرداية	استاذ	بوقرة ايمان

الموسم الجامعي: 2026/2025





كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

واقع التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية

دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية غرداية

إشراف الدكتور:

د. بن أودينة بوحفص

إعداد الطالبتين:

❖ شلقي فاطمة الزهراء

❖ دارم حنان

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	غرداية	استاذ	شنيني عادل
مشرفا و مقررا	غرداية	محاضر أ	بن أودينة بوحفص
عضوا مناقشا	غرداية	استاذ	بوقرة ايمان

الموسم الجامعي: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿١﴾ وَأَنْ سَعْيُهُ سَوْفَ يُرَى ﴿٢﴾﴾

بعد رحلةٍ لم تكن سهلة، مليئةً بالتعب والسهر والأمل، أحمدُ الله الذي وفقني لأصل إلى هذه اللحظة التي طالما حلمت بها، فالحمد لله على بدايةٍ كانت بالدعاء، ونهايةٍ تزينت بالنجاح.

أهدي هذا الإنجاز إلى أعظم نعمة في حياتي، إلى من كان دعاؤهما يرافقني في كل خطوة، وسندهما لا يميل مهما اشتدت الأيام، إلى أبي الغالي وأمي الحبيبة، حفظكما الله وأدامكما نوراً لحياتي، فمهما كتبت لن أوفيكما حقكما. إلى أختي العزيزة، رفيقة قلبي وسندي الجميل، شكراً لوجودك الدائم بقربي، ولكل كلمة دعمتني بها وخففت عني تعب الطريق.

إلى إخوتي الغالين، إلى من شاركوني اللحظات الجميلة والصعبة، وكان وجودهم مصدر قوة وفرح، دمتم أجمل سند وأقرب القلوب إلى قلبي.

إلى صديقاتي العزيزات، رفيقات الدرب والدراسة والذكريات، شكراً لكل لحظة دعم وتشجيع، ولكل ضحكة خففت عني ضغط الأيام، وجودكن كان من أجمل ما رافق هذه الرحلة.

وإلى كل من دعمني ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة، أهديكم ثمرة هذا التعب،

دارم حنان

دارم حنان



الإهداء

﴿وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، فما كنتُ لأصل إلى هذا النجاح لولا فضل الله وتوفيقه، فالحمد لله على البداية والحمد لله على تمام النعمة والختام.

أهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة

إلى تلك التي ظنت يوماً أنها لا تستطيع، لكنها آمنت بنفسها وسعت واجتهدت حتى وصلت، فالحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وأسأله أن يجعل هذا النجاح بداية خير وتوفيق، لا آخر عهدي بالعلم.

إلى أبي العزيز

إلى من أحمل اسمه بكل فخر

إلى من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار

إلى من كان دعمه نوراً يضيء طريقي وسنداً لا يميل مهما اشتدت الصعوبات

أهديك ثمرة جهدي، فأنت مصدر قوتي وفخري، حفظك الله وأدامك نعمة لا تزول من حياتي .

إلى أُمي العزيزة

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها

إلى القلب الذي منحني الحب والدعاء دون مقابل

أهديك ثمرة جهدي، فأنت مصدر قوتي وراحتي، حفظك الله وأدامك إلى جانبي دائماً .

إلى إخوتي وأخواني الغاليين

شكراً لكم على دعمكم ومحبتكم الصادقة، وعلى كل كلمة كانت تدفعني للأمام وتخفف عني تعب الطريق

أدامكم الله سنداً وفخراً لي.

شكراً لكنّ على الدعم والمحبة الصادقة، وعلى كل كلمة تشجيع بقي أثرها في قلبي

كنتنّ خير الرفقة والسند، وأهديكنّ هذا النجاح بكل حب وامتنان إلى .رفيقات الروح

وأسأل الله أن يجعل القادم أجمل وأعظم.

شلقي فاطمة الزهراء



شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده سبحانه وتعالى على توفيقه وإعانتة لنا لإتمام هذا العمل.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف " بن أوزينة بوحفص ".

على دعمه المتواصل، وتوجيهاته السديدة، ونصائحه القيّمة التي كانت خير عون لنا طوال فترة إعداد

هذه المذكرة، فله منا جزيل الشكر والامتنان.

كما نتوجه بالشكر إلى كافة الأساتذة الكرام الذين ساهموا في تكويننا العلمي والأكاديمي ولم يخلوا

علينا بما يملكونه من علم ومعرفة طيلة مشوارنا الدراسي.

ونتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمين، لقبولهم مناقشة هذه المذكرة، وعلى ما

سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات قيّمة من شأنها إثراء هذا العمل.



تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع التحول الرقمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، ومن أجل الوصول إلى أهدافها ومعالجة إشكالياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال استعراض الإطار النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة والمتمثل في "التحول الرقمي" ومحاولة إسقاط هذه الدراسة على الجانب الميداني، تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة وأداة المقابلة، والتي أُجريت مع مكلف الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة غرداية السيد منير بونعاما.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR سعى إلى تجسيد التحول الرقمي من خلال اهتمامه بتوفير مختلف المتطلبات الأساسية، مثل: البنية التحتية التكنولوجية المتكاملة، وتكوين الموارد البشرية المؤهلة، واعتماد الأنظمة والتقنيات الحديثة في تقديم الخدمات المصرفية.

وفي الأخير توصي الدراسة بضرورة تعزيز متطلبات التحول الرقمي، وتطوير الكفاءات البشرية عبر التكوين المستمر، وتفعيل المتطلبات التشريعية والتنظيمية التي تدعم التحول الرقمي في البيئة المصرفية.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، متطلبات بشرية، متطلبات مادية وتكنولوجية، متطلبات تشريعية وتنظيمية.

Abstract

This study aims to identify the reality of digital transformation in the BADR Bank. In order to achieve its objectives and address its problem statement, the descriptive approach was adopted through reviewing the theoretical framework related to the study variables represented by "digital transformation." To apply this study in the field aspect, the case study method and the interview tool were used. The interview was conducted with a customer service officer at BADR Bank, Ghardaia branch, Mr. Monir Bounaama.

The most important findings of the study revealed that BADR Bank seeks to implement digital transformation through its interest in providing various essential requirements, such as an integrated technological infrastructure, qualified human resources training, and the adoption of modern systems and technologies in delivering banking services. Finally, the study recommends the necessity of strengthening the requirements of digital transformation, developing human competencies through continuous training, and activating the legislative and organizational requirements that support digital transformation in the banking environment.

Keywords

Digital Transformation, BADR Bank, Human Requirements, Material and Technological Requirements, Legislative and Organizational Requirements

العنوان	رقم
الإهداء	
الشكر والعرفان	
الملخص	I
فهرس المحتويات	II
قائمة الاشكال والجداول	IV
مقدمة	أ - ث
الفصل الأول الإطار النظري	
تمهيد	6
المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي	7
المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وأهميته .	7
المطلب الثاني: أهداف ، خصائص ، متطلبات التحول الرقمي .	10
المطلب الثالث: دوافع و معوقات لتحول الرقمي	12
المبحث الثاني: دراسات سابقة	15
المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية	15
المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الإنجليزية	17
المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات.	20

فهرس المحتويات

24	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني الدراسة التطبيقية/ دراسة حالة : بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) في غرداية	
26	تمهيد
27	المبحث الاول: واقع التحول الرقمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) في غرداية
27	المطلب الاول: تعريف وهيكل بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) في غرداية
29	المطلب الثاني: متطلبات واقع التحول الرقمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في غرداية
32	المطلب الثالث: التحديات والصعوبات
34	المبحث الثالث: عرض ونتائج الدراسة
34	المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواته
34	المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلات
41	المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج
45	خلاصة الفصل الثاني
47	خاتمة
52	المراجع
55	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
20	الجدول رقم (01): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

قائمة الأشكال

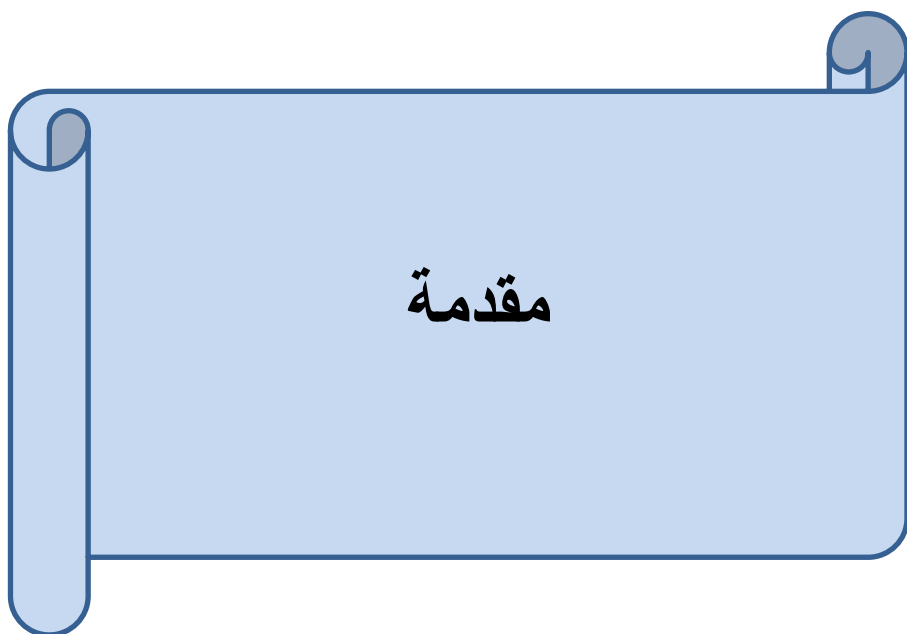
قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
28	الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بغرداية

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق
55	وثيقة رقم 01 : معلومات المجيب



يشهد واقع التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية تحولاً متسارعاً فرضته التطورات التكنولوجية المتلاحقة والتغيرات في سلوك العملاء الذين أصبحوا يفضلون الخدمات السريعة والأمنة والمتاحة عن بُعد، حيث تسعى البنوك إلى تبني استراتيجيات رقمية شاملة تشمل تحديث البنية التحتية التكنولوجية، واعتماد الأنظمة الذكية، وتطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية مثل الدفع عبر الهاتف والتطبيقات البنكية والمنصات الرقمية، كما أصبح توظيف تقنيات حديثة كالحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة عنصراً أساسياً في تحسين جودة الخدمات وتعزيز تجربة الزبون فضلاً عن تقليل التكاليف التشغيلية ورفع كفاءة الأداء، ورغم هذه المكاسب، لا تزال المؤسسات المصرفية، خاصة في الدول النامية، تواجه تحديات متعددة تتمثل في ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، ومخاطر الأمن السيبراني، إضافة إلى الإطار التنظيمي الذي قد لا يواكب سرعة هذا التحول، ومع ذلك فإن الاتجاه العام يؤكد أن التحول الرقمي لم يعد خياراً بل ضرورة حتمية لضمان استمرارية المؤسسات المصرفية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة مالية تتسم بالتغير المستمر والابتكار المتسارع.

وفي هذا الإطار، يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية غرداية إلى الانخراط في هذا التوجه العالمي باعتباره مؤسسة مالية حيوية تواكب التطورات التكنولوجية المتسارعة. ومن هنا تنبع أهمية هذا البحث الذي يهدف إلى تشخيص واقع التحول الرقمي في هذا البنك، من خلال دراسة متطلباته، وتقييم مستوى تطبيقه، وتحديد التحديات التي تواجهه، بغية تقديم مقترحات عملية تدعم مسار التحول الرقمي فيه .

ب- الإشكالية: مما سبق يمكن طرح الإشكالية:

ما مدى توفر متطلبات التحول الرقمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" في غرداية ؟

وتتفرع هذه الإشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى توفر أبعاد متطلبات التحول الرقمي (البشرية، المادية والتكنولوجية، التشريعية والتنظيمية) في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية غرداية ؟
2. ما مدى تقييمك لتطبيق التحول الرقمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية غرداية؟
3. ماهي أبرز التحديات والحلول التي أحدثتها التحول الرقمي على أداء مؤسسات المصرفية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) بولاية غرداية ؟

ت-فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية: تتوفر متطلبات التحول الرقمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) في غرداية بدرجات متفاوتة، مما يؤثر على فعالية تطبيق التحول الرقمي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية في غرداية .

الفرضية الفرعية الأولى:

تتوفر بعض أبعاد متطلبات التحول الرقمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) في غرداية، مثل البنية التحتية الرقمية، بدرجة مقبولة، بينما تشهد أبعاد أخرى كالتكوين البشري والدعم التنظيمي بعض النقص أو التحديات .

الفرضية الفرعية الثانية:

تتمثل مظاهر التحول الرقمي في إحداث تغيير جذري في طرق العمل وتقديم الخدمات عبر دمج التقنيات الرقمية، وأبرزها أتمتة الإجراءات (الإدارة الإلكترونية)، الحوسبة السحابية، استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات، وتعميم الخدمات الرقمية لتجاوز قيود الزمان والمكان، مما يرفع الكفاءة التشغيلية .

الفرضية الفرعية الثالثة :

يُرجَّح أن واقع التحول الرقمي قد واجه تحديات في المؤسسات المصرفية في عدة بنوك، من بينها بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بغرداية، مثل ضعف التكوين، نقص التمويل أو غياب التشريعات المواكبة، لكن في المقابل ساهم في تحسين بعض جوانب الأداء الإداري، مما يتطلب تعزيزه عبر حلول تقنية وتنظيمية مستدامة .

ث-أهداف الدراسة: تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

- ✓ تشخيص مدى توفر متطلبات التحول الرقمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (بدر) من منظور شامل؛
- ✓ تحليل الأبعاد البشرية، التقنية، والتنظيمية المؤثرة في تطبيق التحول الرقمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية داخل البنك؛

- ✓ تقييم واقع استخدام التحول الرقمي في مختلف العمليات المالية على مستوى البنك؛
- ✓ التعرف على التحديات والصعوبات التي تعترض التحول الرقمي في البنك؛
- ✓ تقديم توصيات عملية لتحسين أداء التحول الرقمي ودعم اتخاذ القرار الإداري في المؤسسات المصرفية .

ج-أهمية الدراسة: تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في:

تبرز أهمية هذه الدراسة في تركيزها على التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحديث وتطوير المؤسسات البنكية، وذلك من خلال استعراض واقع التحول الرقمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ومدى انسجامه مع التطورات التكنولوجية الحديثة في القطاع المصرفي. وتسعى الدراسة إلى تقديم قراءة تحليلية دقيقة لواقع التحول الرقمي على مستوى

البنك، مما يساهم في سدّ فجوة البحث في الأدبيات الوطنية المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي. كما تهدف إلى دعم مسار التحول الرقمي من خلال اقتراح حلول عملية تستند إلى معطيات ميدانية، بما يعزز من فعالية الخدمات البنكية ويرفع من جودة الأداء. إضافة إلى ذلك، يمكن أن تشكل هذه الدراسة مرجعاً لباحثين آخرين للقيام بدراسات تطبيقية في المجال الرقمي، تسعى إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية وتسريع وتيرة التحديث داخل القطاع البنكي.

ح-أسباب اختيار الموضوع:

1. أسباب ذاتية:

- شغفنا بمجال التكنولوجيا والتحول الرقمي؛

- ارتباط الموضوع بتخصص إدارة الأعمال وسعينا لفهم تأثير التحول الرقمي على تسيير المؤسسات المصرفية؛

- الرغبة في تقديم إضافة علمية وميدانية تخدم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية غرداية كمؤسسة مصرفية محورية في المنطقة.

2. أسباب موضوعية:

- الطابع الحديث والراهن لموضوع التحول الرقمي في ظل التحولات الوطنية والعالمية؛

- الحاجة الماسة لتقييم مدى جاهزية المؤسسات المصرفية الجزائرية لاعتماد التحول الرقمي بشكل فعال.

خ-حدود الدراسة: وتمثلت حدود الدراسة في:

1- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية غرداية.

2- الحدود الزمانية: فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2025/ 2026.

د-منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية، وفي الدراسة التطبيقية تم منهج التحليلي إلى الجانب العلمي من تحليل أجوبة أدى بها مكلف بالزبائن منير بونعامة بعد إجراء المقابلة معه، إذ كانت هذه الأخيرة الأداة المستعملة في دراستنا.

ز-صعوبات الدراسة:

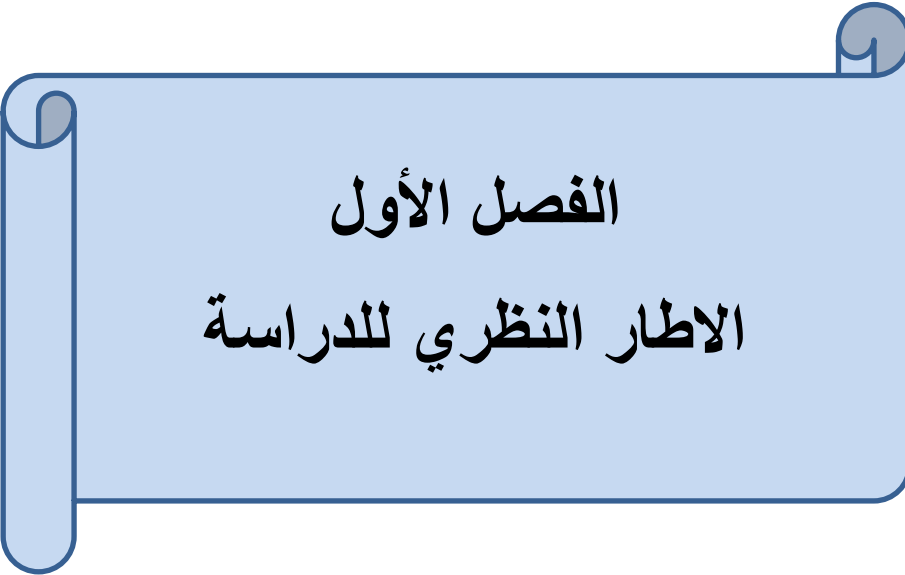
من خلال انجازنا لهذا التقرير اعترضتنا بعض الصعوبات من أهمها ما يلي:

➤ كثافة المهام وانشغالات داخل البنك مما عرقل من عملية البحث في الموضوع؛

➤ قلة فرص استقبال المسؤولين والموظفين نتيجة لكثرة أشغالهم وضغط العمل؛

ذ-هيكل الدراسة:

تم التطرق في هذه الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للدراسة أما الفصل الثاني الدراسة التطبيقية. دراسة حالة : بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) بولاية غرداية.



الفصل الأول

الاطار النظري للدراسة

تمهيد:

ومن هذا المنطلق سنتطرق في الفصل الأول إلى موضوع التحول الرقمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) حيث شهد العالم في العقود الأخيرة تطوراً تكنولوجياً متسارعاً ساهم في إحداث تحولات جذرية في مختلف الميادين لاسيما في المجال البنكي، إذ أصبح التحول الرقمي من أبرز مفاتيح التغيير والتطوير داخل المؤسسات المصرفية. وأمام هذا الواقع برزت الحاجة الملحة لفهم ماهية التحول الرقمي وأهميته، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى خصائصه ومتطلباته المتعددة. وقد بات من الضروري التطرق إلى أبرز المعوقات التي قد تعرقل هذا المسار التحويلي داخل البنوك سواء كانت تقنية أو بشرية أو مالية أو تنظيمية. كما تطرقنا إلى مجموعة من دوافع التي تدفع المؤسسة إلى تبني تكنولوجيا حديثة، كما أصبح من المفيد الاعتماد على الدراسات السابقة لفهم واقع التحول الرقمي وتحدياته محلياً ودولياً. وفي هذا الإطار، يتناول هذا الفصل ماهية التحول الرقمي من حيث المفهوم، الأهداف، الخصائص والمتطلبات، ثم يُستعرض فيه جملة من السابقة المتعلقة بموضوع التحول الرقمي في القطاع البنكي، خاصة داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وذلك من خلال المباحث التالية:

1.1 المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

2.1 المبحث الثاني: دراسات سابقة

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي عملية استراتيجية تهدف إلى توظيف التقنيات الحديثة لإحداث تغيير جذري في أساليب العمل وتحسين الأداء داخل المؤسسات.

المطلب الأول : تعريف التحول الرقمي وأهميته

يشير مفهوم **التحول الرقمي** إلى قدرة المؤسسات، سواء كانت خاصة أو حكومية، على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة من خلال إعادة هيكلة نماذج أعمالها وأساليب عملها. وتُعد هذه البيئة ضرورة حتمية بالنسبة للشركات الخاصة التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتوسيع قاعدة عملائها. أما في القطاع الحكومي، فرغم أن تعامل المواطن مع الجهات الرسمية غالبًا ما يكون إلزاميًا، فإن تبني التحول الرقمي يكتسي أهمية بالغة نظرًا لدوره في تحسين جودة الخدمات وتسهيل الوصول إليها¹.

ويُنظر إلى التحول الرقمي باعتبارها أحد أشكال التوثيق الإلكتروني، حيث تتم عملية الرقمنة عبر تحويل الوثائق إلى صيغة رقمية. ويمكن أن تتم هذه العملية بطريقتين أساسيتين: إما رقمنة على شكل صور، أو رقمنة على شكل نصوص. ففي الحالة الأولى، تُحوّل الوثيقة إلى صورة رقمية باستخدام جهاز المسح الضوئي، مما يسهل حفظها وأرشفتها واسترجاعها، غير أن تعديل محتواها بشكل مباشر يظل محدودًا. أما في الحالة الثانية، فتعتمد الرقمنة على النص باستخدام برامج متخصصة في التعرف الضوئي على الحروف (OCR)، وهو ما يسمح بإمكانية تحرير النص ومعالجته بعد تحويله إلى صيغة رقمية.

ومما سبق يمكن تعريف التحول الرقمي بشكل عام على أنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب الأعمال والخدمات الحكومية والمجتمعية، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في كيفية تنفيذ العمليات وتقديم الخدمات، مع التركيز على الابتكار والكفاءة.

¹ شرقي أسماء، صفح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال الجزائرية، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، العدد، 02 ديسمبر، 2023، ص-131_132.

أولاً-أهمية التحول الرقمي

تبرز أهمية التحول الرقمي:¹

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الاجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة؛
- تقليل الانفاق الحكومي على الخدمات ورفع مستوى أدائها، وادخال خدمات جديدة؛
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة ، بالإضافة الى قلة و انعدام الأخطاء؛
- زيادة الانتاج و تحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الأعمال و الخدمات؛
- تسريع طريقة العمل اليومية و زيادة جودة وكفاءة سير العمل؛
- ضمان سيولة و سرعة و مرونة تطبيق خدمات جديدة؛
- زيادة الكفاءة التشغيلية :أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية وسرعة الأداء؛
- تحسين تجربة العملاء :تقديم خدمات أسرع وأكثر تطوراً تلبي الاحتياجات المتغيرة؛
- اتخاذ قرارات مبنية على البيانات :استخدام تحليل البيانات الضخمة لاتخاذ قرارات دقيقة ومستنيرة؛
- تعزيز الابتكار :تطوير نماذج عمل جديدة تتماشى مع العصر الرقمي؛
- التنافسية :تمكين المؤسسات من التفوق في السوق والبقاء في صدارة المنافسين؛
- تعزيز ثقافة المؤسسة :تطوير أداء المورد البشري وسهولة التواصل.

ثانياً-خطوات التحول الرقمي: تتمثل فيما يلي²:

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

¹انظر الى :

- بن قارة سيرين، التحول الرقمي في جامعة 8ماي1945-قلمة- كخيار استراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة أعمال، جامعة قلمة، 2022-2023، ص04.

- خالد سمير، التحول الرقمي، موقع زامن <https://zamn.app/blog/>، تاريخ الاضطلاع 08أفريل2026-الساعة15.32.

²دوقي غريسي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد03، العدد02، جامعة معسكر، 2021، ص103.

ثالثاً-أنواع التحول الرقمي

ينقسم التحول الرقمي إلى أربعة أنواع أساسية والتي تتضمن ما يلي:¹

1-التحول الثقافي أو التنظيمي

وهو التحول الذي تقوم به الشركات بمساعدة القوى العاملة، وفيه تجرى تغييرات في ثقافتها وتبنى منهجيات داعمة للتحول الرقمي، وهذا يحدث من خلال تغيير الممارسات والأساليب واستحداثها، إلى جانب الاهتمام باستقطاب كفاءات قادرين على المساهمة في التحول الرقمي بنجاح.

2- تحويل المجال

تطبق الشركات تحويل المجال عندما ترغب في إطلاق منتج جديدة قائم على استخدام تقنية تكنولوجية مختلفة بغرض بلوغ مستوى أعلى في التطور، ولكي تمتلك مجموعة أكبر من المنتجات والخدمات، وتحويل المجال لا يشترط إطلاق منتج من نفس تخصص منتجات الشركة.

ومثالاً على ذلك شركة أمازون التي أطلقت خدمة أمازون برايم ال Amazon Prime وهي منصة تتيح للمشاركين الوصول إلى منتجات لا تتوفر على المنصة الأساسية.

3- تحويل نموذج العمل

تستخدم الشركة نموذج تحويل الأعمال عندما تستغني عن الممارسات القديمة في الصناعة وتبنى ممارسات قائمة على تقنيات جديدة، مما يساعدها على ذلك إطلاق منتجات جديدة أو خدمة ليست معهودة في السوق وبالتالي تستطيع أن تحقق بها الميزة التنافسية.

وقد ضربت شركة أوبر Uber أبرز الأمثلة في تحويل نموذج الأعمال عندما اعتمدت استطاعت أن تلبي حاجة الناس في السفر إلى مكان آخر بتكلفة أقل وفي وقت أسرع.

4- تحويل عمليات الأعمال

يرتبط هذا النوع من التحويل بالعمليات الداخلية حيث تقوم الشركات بتطويرها من خلال تطبيق التقنيات التكنولوجية، وهذا بدوره يساعد على تطوير جودة المنتجات أو الخدمات، وتعزيز كفاءة سلسلة التوريد، كما أنه لن يجعل الشركة تتحمل تكاليف باهظة وبالتالي ستوفر المزيد من الأموال، وبذلك تعزز إنتاجية الموظفين لأن التحويل يقلل من مهامهم.

¹ خيرة شاوشي، المرجع السابق، ص 27

ويحدث ذلك جلياً في التشغيل الروبوتي للعمليات RPA الذي يؤدي المهام الشاقة والروتينية التي كان يؤديها الموظفون وهذا يُعرف أيضاً بـ "أتمتة العمليات".

المطلب الثاني: أهداف، خصائص، ومتطلبات التحول الرقمي

تتمثل أهداف التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي ورفع الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة، كما يتميز هذا التحول بخصائص مثل السرعة والمرونة والاعتماد على البيانات، ويتطلب توفير بنية تحتية رقمية وموارد بشرية مؤهلة وثقافة تنظيمية داعمة لضمان نجاحه.

الفرع الأول: أهداف التحول الرقمي

ظهر التحول الرقمي مُحملاً بالعديد من الأهداف التي تعتمد في المقام الأول على التطور، وقد شملت هذه الأهداف ما يلي:¹

- تقديم خدمات أكثر كفاءة للعملاء؛
- تعزيز التعاون بين أفراد فريق العمل؛
- إنتاج افكار مبتكرة في أسرع وقت؛
- توفير الأدوات التي تعزز الامتثال؛
- تحسين أداء الموظفين؛
- اكتساب المؤسسات الميزة التنافسية؛
- خفض التكاليف؛
- مواكبة التغيرات التكنولوجية عبر تطبيق إدارة التغيير المرنة.

الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي

التحول الرقمي يتميز بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تميّزه عن التحول التقليدي، وتجعله عاملاً حاسماً في تطوير المؤسسات وتحسين أدائها، ومن أهم هذه الخصائص:²

¹فايزة حشلاف، التحول الرقمي في التعليم العالي، مجلة علوم الأداء الرياضي، المجلد 06، العدد 01، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، سوق أهراس، 2024، ص 120.

²بحاش وفاء، التحول الرقمي ودوره في عصنة مؤسسات التعليم العالي، المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية، المجلد 09، العدد 02، جامعة المسيلة، 2024، ص 676.

أولاً-الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يركز التحول الرقمي على استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، بهدف تحسين العمليات وتسهيل الوصول إلى المعلومات.

ثانياً-السرعة والمرونة

يسمح بالاستجابة السريعة للتغيرات في السوق واحتياجات العملاء، مع إمكانية تعديل الخدمات والعمليات بسهولة.

ثالثاً-التركيز على العميل

يهدف إلى تحسين تجربة المستخدم من خلال تقديم خدمات رقمية سهلة، سريعة، ومخصصة حسب احتياجاته.

رابعاً-التكامل بين الأنظمة

يربط بين مختلف أقسام المؤسسة (الإدارة، المالية، الموارد البشرية...) عبر أنظمة رقمية موحدة، مما يسهل تبادل البيانات واتخاذ القرار.

خامساً-الاعتماد على البيانات

يعتمد بشكل كبير على تحليل البيانات (Big Data) لاتخاذ قرارات دقيقة ومدروسة.

سادساً-الابتكار المستمر

يشجع على تطوير خدمات ومنتجات جديدة بشكل مستمر لمواكبة التطورات التكنولوجية.

سابعاً-تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة

يساهم في تقليل التكاليف التشغيلية من خلال الاتمة ، وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل.

ثامناً-الأمان السيبراني

يتطلب حماية قوية للبيانات والأنظمة من الاختراقات، مما يجعل الأمن الرقمي جزءاً أساسياً منه.

الفرع الثالث:متطلبات التحول الرقمي

هناك ستة ركائز أساسية لتحقيق رحلة تحول رقمي ناجحة هي:¹

¹Kane, Gerald C.; Palmer, Doug; Phillips, Anh Nguyen; Kiron, David; Buckley, Natasha, *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*, Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, Massachusetts, 2015, p. 7

1. المتطلبات البشرية:

تتمثل في توفر كفاءات بشرية مؤهلة، وتوفير التكوين المستمر، ونشر الثقافة الرقمية داخل المؤسسة.

2. المتطلبات التقنية:

تشمل البنية التحتية الرقمية، والأنظمة المعلوماتية، والشبكات، والأمن السيبراني، والتطبيقات الرقمية.

3. المتطلبات التنظيمية والإدارية

تتعلق بوجود استراتيجيات واضحة للتحويل الرقمي، وتنسيق العمل بين الأقسام، ودعم الإدارة العليا لعملية الرقمنة.

4. المتطلبات التشريعية والقانونية

تتمثل في وجود قوانين تنظم المعاملات الإلكترونية، وتحمي البيانات والخصوصية، وتوفر إطاراً قانونياً للخدمات الرقمية.

5. المتطلبات المالية

التحول الرقمي يحتاج إلى تمويل لتوفير الأجهزة والتقنيات الحديثة، وصيانة الأنظمة، وتكوين الموظفين وتطوير الخدمات الرقمية.

6. المتطلبات الأمنية

تتعلق بحماية الأنظمة والبيانات من الاختراقات والهجمات الإلكترونية، وضمان سرية المعلومات واستمرارية الخدمات الرقمية.

7. المتطلبات الثقافية

تشمل نشر ثقافة التغيير والابتكار داخل المؤسسة، وتشجيع الموظفين على تقبل التقنيات الحديثة والتعامل معها بمرونة. لذلك فإن نجاح التحول الرقمي يعتمد على تكامل عدة متطلبات مترابطة، وليس على جانب واحد فقط.

المطلب الثالث: معوقات و دوافع التحول الرقمي

يتسارع التحول الرقمي بدافع تحسين الكفاءة ومواكبة التطور، لكنه يواجه معوقات كضعف البنية التحتية ونقص الكفاءات ومقاومة التغيير.

الفرع الأول: معوقات التحول الرقمي

تتمثل معوقات التحول الرقمي في مجموعة تحديات مترابطة، أبرزها¹:

أولاً- معوقات بشرية وثقافية:

- مقاومة التغيير: خوف الموظفين من فقدان وظائفهم أو صعوبة التكيف مع الأدوات الجديدة؛
- نقص المهارات: فجوة في الكفاءات الرقمية الضرورية؛

¹ سعيد عبد الحميد مطاوع، تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 04، العدد 13، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط، مصر، 2025، ص 65.

- غياب الثقافة الرقمية: عدم تبني عقلية الابتكار والتجريب.

ثانياً-معوقات إدارية وتنظيمية:

- غياب الاستراتيجية: عدم وجود رؤية واضحة أو أهداف محددة للتحول الرقمي؛
- ضعف الدعم القيادي: غياب الدعم من الإدارة العليا لتوفير الموارد والميزانيات؛
- المركزية الشديدة: عرقلة مرونة اتخاذ القرارات والسرعة في التنفيذ.

ثالثاً- المعوقات التقنية للتحويل الرقمي

- ضعف البنية التحتية التكنولوجية: نقص الأجهزة والمعدات الحديثة، وضعف شبكات الإنترنت والاتصال؛
- نقص المهارات والكوادر الفنية: ندرة الموظفين المتخصصين في صيانة الأنظمة والأجهزة الرقمية، ونقص التدريب على التقنيات الجديدة؛
- عدم توافق الأنظمة: صعوبة تحويل الأرشيف التقليدي إلى إلكتروني، وغياب أنظمة إلكترونية متكاملة؛
- سرعة التطور التقني: التغيرات السريعة والمستمرة في التقنيات، مما يجعل مواكبتها أمراً صعباً ومكلفاً .

رابعاً-المعوقات المالية للتحويل الرقمي

- قلة الموارد المالية: محدودية الميزانيات المخصصة لمشروعات الرقمنة والتحول الرقمي؛
- التكلفة العالية للتنفيذ: الحاجة إلى استثمارات أولية ضخمة لشراء البرمجيات والأجهزة وتحديث البنية التحتية؛
- ارتفاع تكاليف الصيانة الدورية: عدم القدرة على تغطية تكاليف التحديثات المستمرة والدعم الفني للأجهزة والبرامج.

الفرع الثاني: دوافع التحول الرقمي

تتمثل دوافع التحول الرقمي في مجموعة من العوامل التي تدفع المؤسسات إلى تبني التكنولوجيا الحديثة وتغيير أساليب عملها التقليدية، ومن أبرز هذه الدوافع:¹

أولاً-التطور التكنولوجي السريع

التقدم المستمر في التقنيات الرقمية يفرض على المؤسسات مواكبة هذا التطور لتفادي التأخر وفقدان القدرة التنافسية.

ثانياً-زيادة المنافسة

¹لميس صالح علي الرجيعي، العوامل الرئيسية لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، المجلة العربية للإدارة، المجلد 46، العدد 01، جامعة القصيم، السعودية، 2026، ص 230.

اشتداد المنافسة بين المؤسسات يدفعها إلى تحسين خدماتها وتبني الحلول الرقمية لتقديم قيمة أفضل للعملاء.

ثالثاً-تحسين تجربة العميل

سعي المؤسسات لتلبية توقعات العملاء من حيث السرعة، السهولة، وإمكانية الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان.

رابعاً-رفع الكفاءة والإنتاجية

التحول الرقمي يساعد على أتمتة العمليات، تقليل الأخطاء، وتسريع إنجاز المهام، مما يرفع من كفاءة الأداء.

خامساً-تقليل التكاليف

يساهم في خفض النفقات التشغيلية من خلال تقليل الاعتماد على الورق والعمليات اليدوية.

سادساً- اتخاذ قرارات أفضل

يوفر بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة تساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات حقيقية.

سابعاً-لأزمات والظروف الطارئة

مثل جائحة كوفيد-19 التي فرضت العمل عن بعد والخدمات الرقمية، مما سرّع من وتيرة التحول الرقمي.

ثامناً-دعم الابتكار والتطوير

يمكن المؤسسات من ابتكار منتجات وخدمات جديدة تواكب احتياجات السوق المتغيرة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

من خلال هذا المبحث سوف نعرض لأهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي لها علاقة بموضوع بحثنا

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

دراسة (أقران سهام، 2023) بعنوان: "متطلبات وتحديات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات التعليم العالي - البنوك الجزائرية"¹

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على المتطلبات والمعوقات والتحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية وذلك لأهميتها الكبيرة في تحسين كفاءة العمل وتسهيل الإجراءات الإدارية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتعزيز الشفافية والمساءلة، حيث حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية تقديم أهم المتطلبات في مختلف المؤسسات الجزائرية سواء كانت خدمية أو اقتصادية أو تعليمية، وذلك للتسريع في وتيرة التحول الرقمي ورقمنة مختلف القطاعات، وعرض أهم المعوقات والتحديات التي تحول دون ذلك، من خلال الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي، والتعقيب على بعض النقاط التي تعد من الركائز الأساسية لرقمنة المؤسسات بمختلف أنواعها

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة

- وقد خلصت الدراسة إلى وجود ضعف في البنية التحتية الرقمية في الجزائر وقلة الثقافة التقنية ومقاومة بعض الأفراد والمؤسسات للتغيير، لذا يتعين دراسة جل المتطلبات وتحديداتها بعناية، وتوفير الاستثمارات اللازمة والتركيز على التدريب والتوعية من قبل السلطات الجزائرية للتغلب على هذه المعوقات.

دراسة (ديبوش عبد القادر، عماري محمد، 2024) بعنوان: "متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية-دراسة استطلاعية".²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير المصارف الإسلامية الجزائرية، حيث تضمنت الدراسة جانبين، الجانب الأول نظري متعلق بمفاهيم عامة حول التحول الرقمي والمصارف الإسلامية، وإبراز دور التحول الرقمي في تحسين أداء المصارف الإسلامية بالإضافة إلى عرض تجربي مصرف البلاد ومصرف السلام في تبني التكنولوجيا الرقمية، أما

¹ أقران، سهام. متطلبات وتحديات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات التعليم العالي - البنوك الجزائرية. مجلة ريادة الأعمال والابتكار، المجلد (07)، العدد (03)، ص. 112-130، 2023.

² ديبوش، عبد القادر، وعمار، محمد. متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية-دراسة استطلاعية. مجلة الابتكار والبحث العلمي، المجلد (09)، العدد (01)، ص. 210-228، 2024.

الجانب الثاني تطبيقي تضمن دراسة ميدانية (استبيان إلكتروني لعينة من المهنيين والأكاديميين) بهدف توضيح أهمية تبني التحول الرقمي في المصارف الإسلامية الجزائرية

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة

- وقد توصلت الدراسة إلى أن الرقمنة توفر فرصاً للابتكار وتقديم خدمات مالية جديدة حيث توفر الوقت والجهد وبتكلفة منخفضة، ولا يمكن للمصارف أن تبقى على حالها إذا ما أرادت البقاء، بل عليها الاستعانة بالتكنولوجيا في صلب أعمالها.

دراسة (مهدي جابر، سهيلة بارة 2024) بعنوان: "دراسة متطلبات التحول الرقمي للبنوك الإسلامية وفق الضوابط الشرعية"¹.

تهدف الدراسة لمحاولة التعرف على متطلبات التحول والضوابط الشرعية التي تؤثر ممارسات البنوك الإسلامية الرقمية، باعتبار أن العديد من البنوك في العالم تعمل على تطوير الخدمات المصرفية الرقمية بما في ذلك التحول إلى إنشاء بنوك رقمية، وقد وصلت هذه الموجة إلى القطاع المصرفي الإسلامي، وملاحظ ذلك تمثلت في إنشاء بنوك رقمية تتميز بالتزامها بالقواعد الشرعية، إذ أن هذه البنوك الرقمية تقدم منتجات وخدمات مالية بشكل حصري عن طريق القنوات الرقمية، عبر نموذج عمل مصرفي مبتكر. ولهذا فإن عدم وجود الأطر التشريعية والتنظيمية المنظمة، ومستوى نضوج التقنيات المستخدمة،

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة

- توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي في البنوك الإسلامية ليس مجرد تحديث تقني، بل هو عملية تتطلب نظام حوكمة شرعية رقمية متطور يواكب سرعة المعاملات الإلكترونية. وأثبتت النتائج أن توفر المتطلبات التقنية والبشرية يساهم في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة الشمول المالي الإسلامي، بشرط وجود رقابة شرعية آنية (Automated Shari'ah Compliance) مدمجة في الأنظمة البرمجية. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير تشريعات قانونية وشرعية مرنة تدعم التحول الرقمي وتحمي حقوق الأطراف في بيئة الصيرفة الإسلامية الذكية.

¹ جابر، مهدي، وبارة، سهيلة. دراسة متطلبات التحول الرقمي للبنوك الإسلامية وفق الضوابط الشرعية. مجلة الاقتصاد الإسلامي والعالمي، (01)13، 88-

دراسة (هبال عبد المالك 2023) بعنوان: "أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية، دراسة على بنك BADR، BDL بالمسيلة"¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية .

وقد تم اختبار علاقة التأثير هذه على عينة قوامها 62 مفردة في بنكي: BDL BADR وبعد تحليل النتائج بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.23

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة

- أظهرت النتائج أن هناك توافر المتطلبات الرقمنة على مستوى البنكين محل الدراسة، كما بينت النتائج أن مستوى جودة الخدمات الإلكترونية واستفادة الزبون مصدر مستورد من رقمنة عمليات التجارة الخارجية كان مرتفعاً من وجهة نظر عينة الدراسة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين توفر متطلبات استخدام الرقمنة وتحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية في البنكين محل الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

دراسة تحت عنوان:

Bouthaina Alsobai & Dallal Aassouli (2025), "Assessing Digital Transformation Strategies in Retail Banks: A Global Perspective", 18(2), 710².

تناولت هذه الدراسة مراجعة أدبية منهجية شاملة وموسعة استندت إلى معايير عالمية لفحص 20 دراسة تجريبية منشورة دولياً حول التحول الرقمي في الخدمات المصرفية للأفراد، وبحث في كيفية تعزيز الذكاء الاصطناعي للأمن السيبراني، وتمكين التعاون في مجال التكنولوجيا المالية من خلال واجهات برمجة التطبيقات القابلة للتشغيل البيني وبنى الخدمات المصرفية المفتوحة، ودمج عملية صنع القرار القائمة على البيانات في الوظائف الأساسية. والبحث في قواعد البيانات الرئيسية، وفق معايير أهلية محددة مسبقاً.

¹ هبال، عبد المالك. أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية، دراسة على بنك BADR، BDL بالمسيلة. مجلة إضافات اقتصادية، 16 (02)، 2023..

² Alsobai, B., & Aassouli, D. Assessing Digital Transformation Strategies in Retail Banks: A Global Perspective. International Journal of , (2)18, 2025

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- خلصت نتائج هذه الدراسة الشمولية إلى صياغة خارطة طريق تحدد أربعة متطلبات أساسية وحتمية لضمان نجاح التغيير الرقمي، وتتمثل في بناء بنية تحتية تقنية مرنة كالحوسبة السحابية، ووجود تشريعات قانونية داعمة للأمن السيبراني، وتوفير قيادة مؤسسية واعية، إلى جانب الاستثمار المستمر في تأهيل رأس المال البشري تكنولوجياً لمواكبة حلول الفنتك الحديثة وتلبية تطلعات العملاء المتجددة.

دراسة تحت عنوان

Jin, S& , Zhu, Y (2023)How Does the Digital Transformation of Banks Improve Efficiency and Environmental, Social and Governance Performance?" Systems,11(7), 328.¹

ما تناولته الدراسة: بحثت هذه الدراسة في العلاقة التأثيرية بين تبني استراتيجيات التحول الرقمي في البنوك التجارية وبين تحسين الكفاءة التشغيلية وأداء معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG). وقد ركز الباحثان على تحليل بيانات البنوك الصينية المدرجة في البورصة، مع تسليط الضوء على الدور الوسيط الذي تلعبه الإدارة التنفيذية، وتحديدًا مدى تأثير الوعي الابتكاري والخلفية التقنية والمهنية للمديرين في توجيه التكنولوجيا لخدمة أهداف التنمية المستدامة والكفاءة المالية..

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة

- تحسين الكفاءة التشغيلية: أثبتت النتائج أن التحول الرقمي للبنوك يساهم بشكل مباشر وحاسم في تحسين كفاءة العمليات المصرفية، وتسريع عمليات الإقراض، وخفض تكاليف إدارة المخاطر، والتقليل من البيروقراطية التقليدية.
- تعزيز أداء الاستدامة: وجدت الدراسة أن التحول الرقمي يعزز بشكل إيجابي أداء البنوك في مجالات الحوكمة

والاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية. على سبيل المثال، التحول إلى المعاملات الرقمية والتمويل الأخضر يقلل من الانبعاثات الكربونية والاعتماد على الورق (البُعد البيئي)، ويسهل الشمول المالي ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة (البُعد الاجتماعي).

¹Zhu, Y., & Jin, S. How Does the Digital Transformation of Banks Improve Efficiency and Environmental, Social, and Governance Performance? **Systems**, 11(7), 2023, p328.

الدور الحاسم لخلفية الإدارة التنفيذية:

- الوعي بالابتكار: البنوك التي يمتلك قادتها وعياً ابتكارياً مرتفعاً تكون أكثر نجاحاً في ترجمة الاستثمارات الرقمية إلى قفزات في الكفاءة وأداء الاستدامة.
- الخلفية التقنية: وجود أعضاء في الإدارة التنفيذية يمتلكون خلفيات تقنية وتكنولوجية يلعب دوراً "معدلاً إيجابياً" قوياً؛ حيث يساعدون البنوك على اتخاذ قرارات تقنية صحيحة تخدم أهداف الكفاءة وال ESG في آن واحد.

دراسة تحت عنوان

Morgan, J.& , Syed, R., Surminen, M) 2019 (Digital Transformation banking: in banking A managerial perspective on barriers to change . " Business Process Management Journal¹

تُركز دراسة (Syed et al., 2019) على استكشاف الجانب الإداري والتنظيمي للتحويل الرقمي في القطاع المصرفي، حيث تهدف بشكل أساسي إلى تحديد وتحليل العوائق (Barriers) التي تحول دون نجاح عملية التغيير الرقمي من وجهة نظر المديرين التنفيذيين وصناع القرار. وتتناول الدراسة التحديات التي تواجه البنوك التقليدية عند محاولتها تبني التقنيات الحديثة، مع التركيز على العوامل غير التقنية مثل الثقافة التنظيمية، وهيكلية الإدارة، والمقاومة البشرية للتغيير، وكيفية تأثير هذه العوامل على صياغة وتنفيذ استراتيجيات التحويل الرقمي في بيئة مالية تتسم بالتعقيد والرقابة الصارمة.

أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- أما نتائج الدراسة، فقد كشفت عن أن العوائق الثقافية والتنظيمية هي التحدي الأكبر الذي يواجه التحويل الرقمي، وليس نقص التكنولوجيا بحد ذاته؛ حيث تبين أن صرامة الهياكل الإدارية التقليدية ("الصوامع" الإدارية) ومقاومة الموظفين للتغيير تعيق انسيابية الابتكار. كما توصلت النتائج إلى أن غياب الرؤية الواحدة بين الأقسام التقنية والأقسام الإدارية، بالإضافة إلى القوانين التنظيمية المعقدة والمخاوف المتعلقة بالأمن السيبراني، تزيد من بطء الاستجابة للتحويل الرقمي. وأكدت الدراسة في ختامها أن نجاح التحويل الرقمي يتطلب "قيادة مرنة" قادرة على إعادة صياغة الثقافة المؤسسية لتكون أكثر تقبلاً للابتكار والمخاطرة المدروسة

¹Syed, R., Surminen, M., & Morgan, J. Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. **Business Process Management Journal**, 25(3), 2019, p485-501

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات

أولا: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات.

جدول رقم (01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات

الدراسة	معايير التشابه والاختلاف من حيث:	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة (أقران سهام، 2023) "متطلبات وتحديات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات التعليم العالي - البنوك الجزائرية"	هدف الدراسة	تسليط الضوء على المتطلبات والمعوقات والتحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية	"واختلفت دراستنا عن هذه دراسة أن دراستنا ركزت على واقع التحول الرقمي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR باعتباره دراسة حالة، بينما تناولت الدراسة الأخرى متطلبات وتحديات تطبيق التحول الرقمي في عدة قطاعات ومؤسسات اقتصادية بشكل عام.
	مجتمع الدراسة	موظفو البنوك والإدارات المحلية والجامعات والمستشفيات	مقابلة مع رئيس القسم المكلف بالزبائن
	أداة الدراسة	الاستبيان	مقابلة
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/
دراسة (ديبوش عبد القادر، عماري محمد، 2024) بعنوان: "متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية-دراسة استطلاعية"	هدف الدراسة	دراسة معرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في تطوير المصارف الإسلامية الجزائرية	الدراسة السابقة ركزت على متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية الجزائرية بصفة عامة ، بينما دراستنا ركزت على متطلبات اشتمل لواقع التحول الرقمي داخل البنك ومدى مساهمته في تحسين الخدمات والاداء البنكي .
	مجتمع الدراسة	عدد من المهنيين والأكاديميين) الأساتذة الجامعيين في القطر الوطني) بلغ عددهم 43 فرد	مقابلة مع رئيس القسم المكلف بالزبائن
	أداة الدراسة	الاستبيان	مقابلة
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/

دراسة (مهدي جابر، سهيلة بارة 2024) بعنوان: "دراسة متطلبات التحول الرقمي للبنوك الإسلامية وفق الضوابط الشرعية-"	هدف الدراسة	التعرف على متطلبات التحول والضوابط الشرعية التي تؤثر ممارسات البنوك الإسلامية الرقمية	اختلفت دراستنا مع هذه الدراسة في أن دراستنا لم تتطرق الى الجانب الضوابط والرقابة الشرعية التي تمس البنوك

Zhu, Y., & Jin, S. (2023). "How Does the Digital Transformation of Banks Improve Efficiency and Environmental, Social, and Governance Performance?" Systems,11(7), 328.	هدف الدراسة	استكشاف فوائد وتحديات التحول الرقمي في البنوك وتحليل تأثير التحول الرقمي على كفاءة البنوك وأداء الحوكمة البيئية والاجتماعية، مع التركيز على دور المديرين التنفيذيين	اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في أن دراستنا تناولت أيضا تأثير التحول الرقمي على كفاءة البنوك بينما اختلفت في الجزء الثاني من الدراسة في أداء الحوكمة ، كما اختلفت في عينة الدراسة
Syed, R., Surminen, M., & Morgan, J. (2019). Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change." Business Process Management Journal, 25(3), 485-501.	مجتمع الدراسة	عينة من البنوك الصينية التي تتبنى تقنيات التحول الرقمي.	مقابلة مع رئيس القسم المكلف بالزبائن
	أداة الدراسة	تحليل بيانات / تحليل الانحدار	المقابلة
	المنهج المتبع	المنهج الوصفي التحليلي	/
	هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى تحديد العوائق التي تواجه البنوك في عملية التحول الرقمي وتحليل تأثير هذه العوائق على الكفاءة التشغيلية كما ركزت الدراسة على تقديم منظور إداري للتحديات والعوائق التي تعترض التحول الرقمي في القطاع المصرفي	اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا في أن دراستنا تطرقت بمفاهيم ليست بالعميقة حول العوائق التي تواجه البنوك في عملية التحول الرقمي بينما كان الاختلاف في أننا لم نتوصل إلى تأثيرها على الكفاءة التشغيلية
	مجتمع الدراسة	المديرون التنفيذيون في البنوك التجارية	مقابلة مع رئيس القسم المكلف بالزبائن
	أداة الدراسة	المقابلة	/
	المنهج المتبع	المنهج النوعي لفهم التفاصيل	استخدمنا النهج الوصفي التحليلي

المصدر: من اعداد الطلبة

ثانياً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تتقاطع نتائج ومناهج الأدبيات السابقة الثلاث (المحللة تنظيمياً، وبيئياً، واستراتيجياً) مع أهداف وأبعاد الدراسة الحالية المطبقة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر) بوكالة غرداية، وتبلور أبرز أوجه الاستفادة فيما يلي:

- **التأصيل النظري والمفاهيمي لأبعاد الرقمنة:** ساهمت الدراسات السابقة في ضبط وتحديد الركائز الأساسية التي يقوم عليها التحول الرقمي المصري؛ حيث وفرت دراسة (Alsbai & Aassouli, 2025) إطاراً شاملاً يحدد المتطلبات التقنية، والتشريعية، والبشرية اللازمة لنجاح الرقمنة، بينما منحت دراسة (Zhu & Jin, 2023) عمقاً مفاهيمياً حديثاً يربط بين كفاءة الرقمنة والأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG)، مما ساعد الباحث في بناء خلفية نظرية متينة ومتكاملة للتحول الرقمي وتحليلاته الحديثة.
- **توجيه بناء أدوات الدراسة الميدانية:** شكلت المقاييس والمحاور التي تناولتها الدراسات السابقة دليلاً منهجياً استرشد به الباحث في صياغة محاور أداة الدراسة الحالية (الاستبيان/المقابلة)، من خلال اشتقاق عبارات دقيقة تقيس واقع البنية التحتية، وجاهزية الأطر القانونية، ومدى كفاءة رأس المال البشري لدى بنك "بدر" وكالة غرداية.
- **إثراء الجانب التحليلي والمقارنة الميدانية:** تمنح دراسة (Surminen & Morgan, 2019) الباحث أداة تحليلية بالغة الأهمية عند مناقشة وتفسير نتائج دراسة الحالة؛ إذ تتيح له مقارنة المعوقات الإدارية والثقافية ومقاومة التغيير التي ظهرت في البيئة المصرفية البريطانية، بالواقع الفعلي والتحديات الهيكلية والاجتماعية التي قد تواجه موظفي وزبائن بنك "بدر" في بيئة محلية متميزة كولاية غرداية.
- **صياغة التوصيات واستشراف الحلول:** تساهم المخرجات المشتركة للدراسات السابقة في تقديم مقترحات عملية وقابلة للتطبيق لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر)؛ بالتأكيد على أن الانتقال نحو "الصيرفة الرقمية الذكية" لا يتطلب جلب التكنولوجيا والبرمجيات فحسب، بل يستلزم بالضرورة تحديث الأنظمة الإرثية القديمة، والاستثمار المكثف في تدريب العنصر البشري، وتوجيه الرقمنة لخدمة الشمول المالي والتنمية الريفية المستدامة بالمنطقة.

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للتحويل الرقمي، حيث أوضح أن التحويل الرقمي أصبح من الضروريات الأساسية والحتمية في ظل التحديات المعاصرة ومتطلبات التطوير والتحديث، ولم يعد مجرد خيار يمكن الاستغناء عنه. إذ يساهم في تحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الأداء، وتقديم خدمات أكثر فعالية، إضافة إلى تسهيل مختلف العمليات داخل المؤسسات.

كما تطرق الفصل إلى أهم متطلبات نجاح التحويل الرقمي، والمتمثلة في توفر بنية تحتية تكنولوجية ملائمة، وموارد بشرية مؤهلة، إلى جانب وجود تشريعات وتنظيمات داعمة لهذا التحويل. وفي المقابل، تم إبراز مجموعة من المعوقات التي قد تعرقل تطبيق التحويل الرقمي، خاصة في الدول النامية، مما يستدعي وضع استراتيجيات فعالة للتغلب عليها. كذلك، أظهرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية تجارب متنوعة متعلقة بواقع التحويل الرقمي، واختلاف نتائجها حسب طبيعة المؤسسات والبيئات المدروسة، مما يعزز أهمية الاستفادة من تلك التجارب لتفادي الإخفاقات وتسريع وتيرة التحويل الرقمي.

الفصل الثاني :
دراسة تطبيقية / دراسة حالة
بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)
بولاية غرداية

تمهيد:

ومن هذا المنطلق سنتطرق في الفصل الثاني إلى موضوع التحول الرقمي داخل بنك التنمية الفلاحية والريفية، حيث يقدم هذا الفصل الثالث (الدراسة الميدانية) نظرة عملية حول واقع تطبيق التحول الرقمي داخل البنك. وبعد استعراض الخلفية النظرية في الفصول السابقة، ينتقل هذا الفصل إلى استكشاف آراء وتقييمات الموظفين حول مدى تبني وتفعيل الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة.

ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مطالب: يوضح المطلب الأول منهجية الدراسة وأدواتها، بينما يعرض المطلب الثاني نتائج المقابلات وتحليلها، مع التركيز على تصورات المستجوبين حول متطلبات التحول الرقمي، استخدامهم للأنظمة الرقمية وأبرز التحديات التي تواجههم. أما المطلب الثالث فيقوم بتفسير ومناقشة هذه النتائج في ضوء الإطار النظري للدراسة بهدف تقديم صورة واضحة عن واقع التحول الرقمي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية واقتراح سبل تطويره.

وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: لمحة عن بنك التنمية الفلاحية والريفية
- المبحث الثاني: واقع التحول الرقمي في بنك التنمية الفلاحية والريفية
- المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: واقع التحول الرقمي في بنك التنمية الفلاحية والريفية بغرداية

يُعد بنك التنمية الفلاحية والريفية (BADR) بغرداية من أهم المؤسسات المالية التي تساهم في دعم التنمية الاقتصادية وتطوير الخدمات البنكية، حيث يعمل على تقديم مختلف الخدمات المالية للزبائن وتسهيل معاملاتهم البنكية بما يتماشى مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة. كما يلعب البنك أيضا دورًا حيويًا في تحسين الأداء البنكي وتطوير الخدمات الرقمية وتوفير حلول حديثة تساهم في تسهيل العمليات البنكية وتحسين جودة الخدمات البنكية. ومن خلال العمل المستمر والجاد نحو التحول الرقمي، يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر) بغرداية إلى تطوير خدماته وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

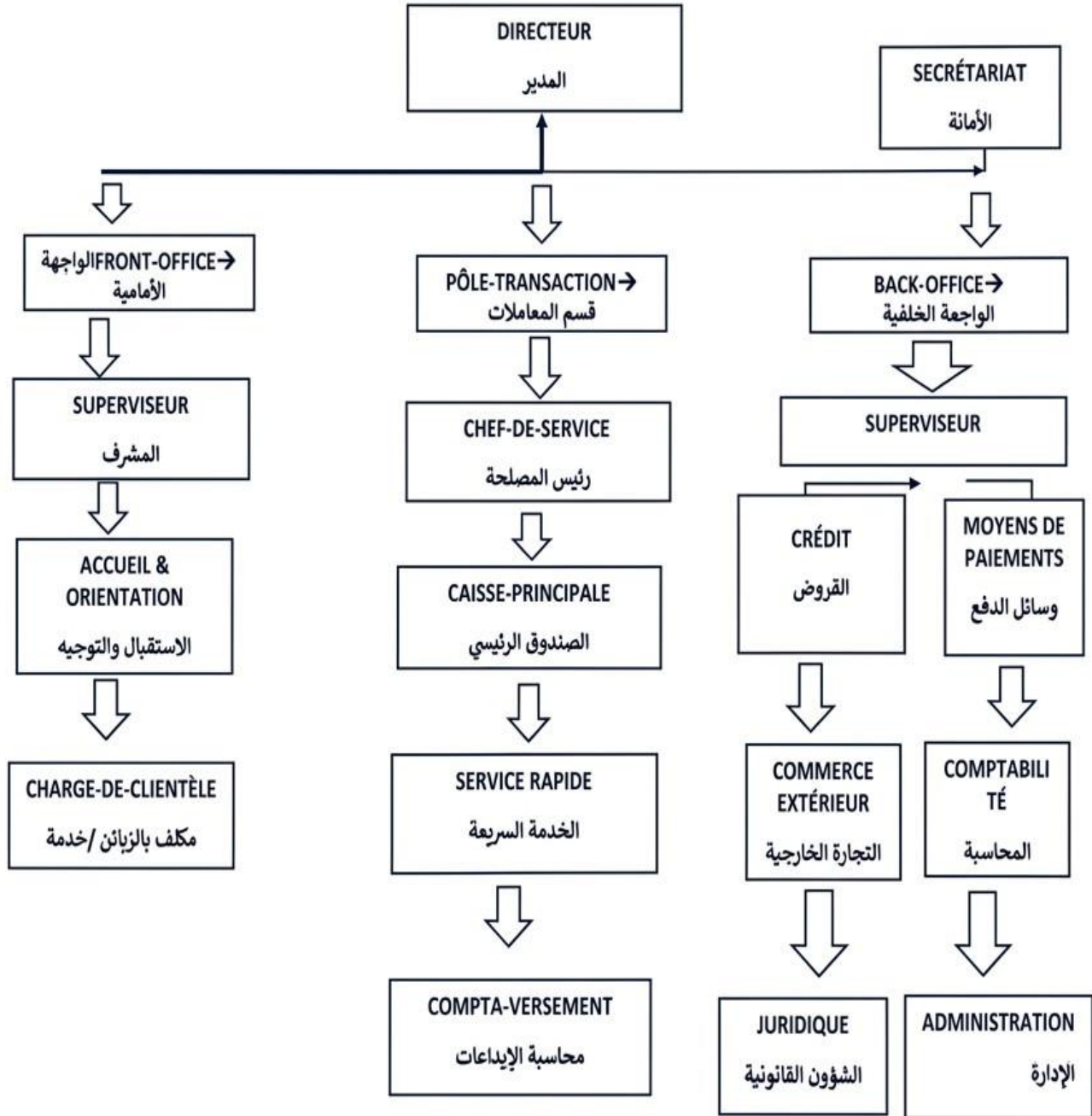
المطلب الأول : لمحة عن بنك الفلاحة و التنمية الريفية وهيكل التنظيمي للبنك

بنك الفلاحة و التنمية الريفية "BADR" وكالة غرداية مؤسسة مالية وطنية تأسس بموجب المرسوم الرئاسي رقم 82-206 المؤرخ في 13 مارس 1982م صدر في الجريدة الرسمية رقم 11 المؤرخة في 16 مارس 1982، وظهر نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري حيث كان يهدف إلى تمويل القطاع الفلاحي.

فبنك الفلاحة والتنمية الريفية، شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 33000000000 دج حددت مدة حياته 99 سنة منذ تسجيله في السجل التجاري مقرها الاجتماعي الرئيسي بالجزائر العاصمة 17 شارع العقيد عميروش له عدة فروع عبر كامل التراب الوطني حوالي 33 فرع جهوي و بإمكانه فتح وكالات أخرى عن طريق قرار مجلس الإدارة، حاليا يملك 300 وكالة من بينها وكالة غرداية و نظرا للطاقت الكبيرة الهائلة وخاصة المتعلقة بالموارد الفلاحية و الصيد البحري، وجب استغلالها من أجل تغطية الحاجات الوطنية من المنتجات الغذائية لأن الفلاحة تكتسي أهمية كبيرة وتنميتها شرط أساسي لرفع مستوى الاقتصاد الوطني، و يبقى تطورها من أولويات الدولة.

أولاً: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR



المصدر: بيانات داخلية للبنك

المطلب الثاني: المتطلبات التقنية والبنية التحتية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (ولاية غرداية)¹

تتكامل الجهود داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بغرداية من خلال توفير بيئة مادية وتكنولوجية مستدامة تلبي الاحتياجات التشغيلية للمؤسسة. وتتجسد هذه الجهود في تحديث البنية الشبكية وتزويد الوكالات والمصالح التابعة للبنك بأجهزة متطورة تضمن استمرارية الأنظمة المصرفية والخدمات الرقمية. ويتوافق هذا الدعم اللوجستي مع وجود مؤهلات بشرية متخصصة في مجالات الإعلام الآلي والهندسة التقنية، حيث تخضع هذه الكوادر لبرامج تدريبية وتكوينية مستمرة بصفة دورية—سواء بالتنسيق مع المديرية الجهوية أو عبر المراكز التكنولوجية التابعة للقطاع—بهدف مواكبة الطفرة الرقمية في المعاملات البنكية.

الوسائل المادية والتقنية لمديرية الأنظمة المعلوماتية والرقمنة بالبنك:

تعد إدارة الأنظمة المعلوماتية الركيزة الأساسية في الاستراتيجية التحديثية للمؤسسات المصرفية المعاصرة، إذ تلعب دوراً محورياً في الربط بين التحولات التكنولوجية ومتطلبات الإدارة المالية والخدمات للزبائن. وفي هذا الصدد، تتوزع التجهيزات المادية الأساسية للمصلحة على النحو التالي:

1. وحدات المعالجة والعمل (الحواسيب الثابتة والمحمولة):

- أجهزة كمبيوتر مكتبية: متوفرة بأعداد تغطي الاحتياجات الوظيفية، وتتميز بمواصفات تقنية متقدمة تشمل ذاكرة عشوائية لا تقل عن (RAM 8GB)، معالجات من جيل (Core i5) فما فوق، ووحدات تخزين سريعة (SSD)؛ بهدف معالجة التدفق اليومي للبيانات المصرفية بمرونة وكفاءة.
- أجهزة كمبيوتر محمولة: مخصصة للموظفين المعنيين بالمهام الميدانية والمراقبة الخارجية، أو للاستخدام في الدورات التدريبية المخصصة لتطوير مهارات العاملين.

2. وحدات التخزين والأنظمة المركزية:

- خوادم ذات كفاءة واستيعاب عالٍ: تُعنى باستضافة وتأمين قواعد البيانات الضخمة التي تشمل الحسابات البنكية للزبائن، السجلات الإدارية، والأرشيف الرقمي العام للمؤسسة.
- برمجيات النسخ الاحتياطي الآلي: تعمل بصورة دورية لحماية البيانات المالية من التلف، وتأمينها ضد أي اختراقات أو ثغرات تقنية محتملة.

3. معدات الربط والشبكات الداخلية:

- منظومة الاتصال المحمية: وتشمل الموجهات والموزعات ونقاط الوصول اللاسلكية، لضمان تدفق شبكي آمن ومستقر يربط كافة المكاتب بالشبكة المركزية للبنك.

¹ معلومات متحصل عليها من طرف إدارة البنك

- شبكة الألياف البصرية: ممددة لربط المكاتب والمراكز الحيوية، مما يضمن سرعة فائقة في نقل البيانات وضمان أمن المعاملات المصرفية الفورية.

4. أجهزة ومعدات التعامل المباشر مع الزبائن:

- الموزعات والشبائيك الآلية للنقود: وتعتبر واجهة الرقمنة الخارجية للبنك، حيث تتطلب أنظمة أمان متطورة، وقنوات اتصال مشفرة ومستمرة مرتبطة مباشرة بالمركز الرئيسي لضمان عمليات السحب والدفع الفوري.
- أجهزة الدفع الإلكتروني: المتوفرة على مستوى الوكالات لتهيئة وتفعيل البطاقات البنكية (مثل البطاقة الذهبية أو بطاقات (CIB)، والتي تحتاج إلى برمجيات ربط وتزامن خاصة.

5. منظومة الأمن السيبراني والمراقبة الرقمية:

- جدران الحماية البرمجية والمادية: أجهزة متخصصة تُوضع كخط دفاع أول لمراقبة التدفقات الشبكية ومنع أي محاولات اختراق أو وصول غير مصرح به لقواعد بيانات الزبائن.
- أنظمة المراقبة المرئية الذكية: شبكة كاميرات رقمية عالية الدقة مرتبطة بخوادم تخزين مستقلة، لضمان الأمن المادي والمكاني للوكالة والزبائن على مدار الساعة.

6. أنظمة الطاقة المستمرة وضمان الجاهزية:

- مغذيات الطاقة غير المنقطعة: أجهزة حيوية ضخمة تضمن استمرار عمل الحواسيب والخوادم والشبكة في حالة الانقطاع المفاجئ للتيار الكهربائي، مما يحمي البيانات من التلف ويمنع توقف المعاملات المالية للزبائن.

7. البرمجيات والأنظمة المصرفية المركزية:

- نظام الخدمات المصرفية الأساسي: البيئة البرمجية المغلقة التي تُدار من خلالها الحسابات، القروض، والعمليات الاستثمارية (مثل الأنظمة المستعملة في البنوك الجزائرية لتسيير الحسابات الجارية وحسابات التوفير)/
- تطبيقات الصيرفة الإلكترونية: المنصات الرقمية التي تتيح للزبائن الولوج إلى حساباتهم عن بُعد عبر الهواتف أو المتصفحات، والتي تتطلب خوادم ويب محمية بشهادات أمان عالمية

ثانياً: متطلبات رأس المال البشري والكفاءات الرقمية

لا تقتصر عملية التحول الرقمي في المؤسسة المصرفية على جلب المعدات والبرمجيات الفوقية فحسب، بل تركز جوهرياً على تأهيل العنصر البشري القادر على تشغيل هذه المنظومة وإدارتها بكفاءة وأمان. وفي هذا السياق، يتطلب واقع الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بغيرداية توفير فئات متخصصة من الموارد البشرية وتطوير مهاراتها وفق الآتي:

1. الكوادر التقنية المتخصصة (إدارة الأنظمة والشبكات):

- مهندسو وتقنيو الإعلام الآلي: وهم الركيزة الأساسية المسؤولون عن صيانة الخوادم المركزية، وإدارة الشبكات الداخلية والمحلية للوكالات، وضمان استمرار تدفق البيانات المالية دون انقطاع.
- مختصو الأمن السيبراني وحماية البيانات: نظراً لحساسية العمل المصرفي، يحتاج البنك إلى خبراء في أمن المعلومات يتولون مراقبة الجدران النارية، صد الهجمات الإلكترونية، والوقاية من ثغرات اختراق حسابات الزبائن.

2. الكفاءات التشغيلية (موظفو الواجهة والخدمات):

- أعوان النافذة الرقمية: الموظفون المتعاملون مباشرة مع الجمهور، والذين يستوجب امتلاكهم مهارات عالية في استخدام البرمجيات المصرفية المركزية، وتوجيه الزبائن نحو تطبيقات الصيرفة الإلكترونية عبر الهاتف والدفع الإلكتروني.
- المكلفون بالدعم الفني والصيانة الفورية: فرق تقنية مرنة تتولى المعالجة السريعة لأي خلل طارئ في الموزعات الآلية للنقود أو أجهزة الدفع (TPE) لضمان رضا الزبائن واستمرارية الخدمة.

ثالثاً: الكوادر الخاصة بالإطار التشريعي، التنظيمي والرقابي:

- مراقبو الامتثال والمطابقة المصرفية: وهم خبراء يتولون مسؤولية مطابقة كافة المعاملات الرقمية والخدمات المستحدثة مع القوانين والتشريعات الصادرة عن بنك الجزائر (البنك المركزي)، والتحقق من توافق الأنظمة البرمجية مع الأطر القانونية المحلية والدولية (مثل تشريعات مكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب، وقوانين التجارة الإلكترونية).
- المستشارون القانونيون في البيئة الرقمية: كوادر قانونية متخصصة في صياغة العقود الإلكترونية، وتحديد المسؤوليات القانونية الناتجة عن المعاملات الافتراضية، فضلاً عن تولي الجوانب التشريعية المتعلقة بحماية المعطيات ذات الطابع الشخصي وسرية الحسابات البنكية للزبائن في ظل التدفق الرقمي.
- مسؤولو إدارة المخاطر العملية والرقمية: كوادر تعمل بالتنسيق مع المصالح التقنية لتقييم المخاطر القانونية والمالية المرتبطة بالرقمنة، ووضع الخطط التنظيمية الاستباقية للتعامل مع أي ثغرات أو أخطاء قد تترتب عليها مسؤوليات قضائية ضد البنك.

رابعاً: استراتيجية التكوين المستمر والتأهيل الرقمي:

- **الدورات التدريبية الدورية:** يلتزم البنك بإخضاع كوادره البشرية لبرامج تدريبية متجددة— بالتنسيق مع المديرية الجهوية أو المعاهد المصرفية المتخصصة— بهدف اطلاعهم على أحدث التقنيات البنكية العالمية، وتدريبهم على تحديثات الأنظمة البرمجية المعتمدة.
- **نشر الثقافة الرقمية التنظيمية:** العمل على رفع الوعي الأمني والتكنولوجي لجميع موظفي البنك (حتى غير التقنيين منهم) لتفادي الأخطاء البشرية التي قد تهدد سلامة البيانات المالية، مثل قضايا الهندسة الاجتماعية أو الاستخدام الخاطئ لشبكة البنك المحمية.

مصدر: إدارة البنك

المطلب الثالث: تحديات والصعوبات

رغم المزايا التنافسية والتشغيلية التي يتيحها توجه نحو الرقمنة، إلا أن البيئة البنكية تصطدم بمجموعة من العقبات الجوهرية التي تبطئ أو تعيق نجاح هذا التحول بشكل كامل. ويمكن تصنيف هذه التحديات إلى أربعة محاور رئيسية:

1. التحديات التقنية والأمنية:

- **مخاطر الأمن السيبراني والقرصنة:** تُعد المؤسسات المالية الهدف الأول للهجمات الإلكترونية. وبمثل تأمين قنوات الدفع وتطبيقات الهواتف وحماية قواعد بيانات الزبائن من الاختراق أو تسريب البيانات هاجساً مستمراً يتطلب استثمارات مالية ضخمة وتقنيات حماية متجددة على مدار الساعة.
- **الأنظمة الموروثة والقديمة:** تواجه العديد من البنوك صعوبة بالغة في دمج البرمجيات والمنصات الرقمية الحديثة مع الأنظمة البرمجية المركزية القديمة التي بُنيت عليها البنية التحتية للبنك منذ عقود، حيث يتطلب تحديثها بالكامل تكاليف باهظة ومخاطرة تقنية قد تؤثر على استمرارية العمليات الحالية.

2. التحديات التشريعية والتنظيمية:

- **بطء وتيرة التحديث التشريعي:** في كثير من الأحيان، تتطور التكنولوجيا المالية (FinTech) بسرعة تفوق سرعة القوانين والتشريعات الصادرة عن البنوك المركزية. هذا الفراغ القانوني أو غياب الأطر الواضحة للتوقيع الإلكتروني، والعملات الرقمية، وحماية البيانات الشخصية يقيد البنوك التجارية ويحد من قدرتها على إطلاق خدمات رقمية مبتكرة.

- الامتثال الصارم لمعايير الرقابة : تفرض الهيئات الضبطية شروطاً معقدة وصارمة فيما يتعلق بالرقابة على الأموال ومكافحة الجرائم المالية عبر الإنترنت، مما يجعل إجراءات اعتماد وتفعيل الأنظمة الرقمية الجديدة عملية طويلة ومعقدة تستهلك الكثير من الوقت والجهد الإداري.

3. التحديات البشرية والثقافية:

- مقاومة التغيير التنظيمي: يشكل الامتناع الداخلي من قبل بعض الموظفين والقيادات الإدارية المعتادة على النمط الورقي التقليدي عائقاً كبيراً. ينبع هذا السلوك غالباً من الخوف من فقدان الوظائف أو عدم الرغبة في بذل الجهد لتعلم مهارات تكنولوجيا جديدة.
- فجوة المهارات الرقمية: يواجه القطاع المصرفي عجزاً في استقطاب والحفاظ على الكفاءات العالية المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والأمن السيبراني، نظراً للمنافسة الشديدة على هذه العقول من قبل شركات التكنولوجيا الكبرى.

4. التحديات المتعلقة بالبيئة الخارجية والزبائن:

- ضعف الثقافة الرقمية لدى الزبائن: يصطدم البنك (خاصة البنوك ذات الطابع الفلاحي أو الريفي) بشريحة واسعة من الزبائن الذين يفتقرون إلى الثقافة التكنولوجية، أو يفضلون التعامل النقدي المباشر بناءً على أزمة ثقة في المعاملات الافتراضية، مما يقلل من معدلات تبني الخدمات الرقمية المطروحة.
- مشاكل البنية التحتية للاتصالات: يرتبط نجاح الصيرفة الرقمية بوجود شبكة إنترنت قوية ومستقرة، وتدفع مستمر للتيار الكهربائي. أي ضعف في البنية التحتية العامة للاتصالات في بعض المناطق (كالولايات الداخلية أو المساحات الريفية الشاسعة) يؤدي فوراً إلى تراجع كفاءة الخدمات المصرفية عن بُعد.

المبحث الثالث : عرض ونتائج الدراسة

من خلال دراستنا التي أجريت بهدف التعرف على واقع التحول الرقمي في المؤسسة محل الدراسة، سوف نستطلع معكم اهم النتائج وتحليلها ومناقشتها بما يخدم أهداف الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وأدواته

أولاً: مجمع وعينة الدراسة

كۆن مجتمع الدّراسة من مكلف الزبائن في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وقد تمّ اختيار عيّنة من هذا المجتمع وقد اقتضرت هذه الدّراسة على حجم هذه العيّنة بحكم أنّ أغلب الموظفين متواجدون في ميدان عملهم عن باقي العمّال.

ثانياً: أدوات الدّراسة:

للإجابة على أسئلة الدّراسة واختيار فرضياتها تمّ:

1-تصميم المقابلة بهدف جمع البيانات من عيّنة الدّراسة، تسعى هذه لقياس واقع التحول الرقمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية غرداية .

ثالثاً: هيكل المقابلة:

كما يلي:

- الجزء الأول: يوضح البيانات الشخصية عن المتحدث، (الاسم واللقب، المنصب، الخبرة المهنية ، المؤهل العلمي)،

والتي يتوقع أن تساعد الباحث على تفسير النتائج

- الجزء الثاني: متعلق بواقع الرقمنة ب:11 أسئلة تضم متطلبات التحول الرقمي (متطلبات بشرية اربعة أسئلة،

متطلبات تكنولوجية أربعة أسئلة، متطلبات التنظيمية والتشريعية ثلاثة أسئلة). مع 03 أسئلة تقييم وإقتراحات

لواقع الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADER

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلات

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحليل نتائج المقابلة التي أُجريت داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة

أولاً- متطلبات الموارد البشرية

- السؤال الأول

هل ترى ان موظفين البنك يمتلكون مهارات كافية في استخدام الوسائل والتقنيات الرقمية؟

الجواب:

نعم، يمتلك موظفو البنك مهارات كافية في استخدام الوسائل والتقنيات الرقمية، خاصةً الموظفين من الجيل الجديد، حيث يتمتعون بكفاءة جيدة في التعامل مع هذه التقنيات الحديثة واستعمالها في أداء المهام البنكية المختلفة

التعليق:

يعكس ذلك وجود مستوى جيد من الكفاءة الرقمية داخل البنك، مع تفوق واضح للجيل الجديد في التعامل مع الوسائل الحديثة. وهذا يدل على أهمية التكوين المستمر لتقليص الفجوة بين الموظفين وضمان تحسين الأداء الرقمي بشكل شامل

• السؤال الثاني

هل يتلقى الموظفين تكوينًا كافيًا في مجال التحول الرقمي

جواب :

نعم يتلقى الموظفون تكوينًا كافيًا ومتواصلًا من أجل التكيف مع هذه الوسائل الرقمية واستخدامها بشكل فعال في العمل البنكي

التعليق:

يتلقى موظفو البنك تكوينًا مستمرًا في مجال التقنيات الرقمية، مما يعكس اهتمام البنك بتطوير الكفاءة الرقمية وتحسين مستوى الأداء، حيث يساهم الموظفون بدور فعال في استخدام الوسائل الحديثة لتقديم خدمات بنكية أكثر سرعة وفعالية

• السؤال الثالث

كيف تقيم مستوى تفاعل الموظفين مع الأنظمة الرقمية داخل البنك ؟

الجواب :

نعم يتفاعل الموظفون مع هذه الأنظمة الرقمية بمستوى جيد، حيث يتم استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية بشكل فعال في مختلف العمليات والخدمات البنكية.

التعليق:

يوجد تفاعل إيجابي وفعال من طرف الموظفين مع الأنظمة الرقمية داخل البنك، حيث أصبحت هذه الأنظمة جزءًا أساسيًا في تنفيذ العمليات البنكية وتقديم الخدمات، مما ساهم في تحسين الأداء وزيادة سرعة إنجاز المعاملات

• السؤال الرابع

هل يوجد وعي كافٍ لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي ؟

الجواب :

لا يوجد وعي كافٍ لدى بعض الموظفين القدامى بأهمية التحول الرقمي، في حين أن الجيل الجديد يمتلك وعياً أكبر وخبرة أفضل في هذا المجال نظراً لاستخدامه المستمر للتقنيات الرقمية الحديثة.

التعليق :

يختلف مستوى الوعي بأهمية التحول الرقمي بين الموظفين حسب الخبرة والفئة العمرية، حيث يواجه بعض الموظفين القدامى صعوبة في التكيف مع التقنيات الحديثة، بينما الجيل الجديد يمتلك وعياً أكبر وخبرة أفضل في مجال التكنولوجيا بحكم استعماله المستمر لها. لذلك، يبقى التكوين والتوعية المستمرة من أهم العوامل لتعزيز الوعي الرقمي لدى جميع الموظفين وتحقيق نجاح التحول الرقمي داخل البنك

ثانياً-متطلبات المادية والتكنولوجيا:

• السؤال الأول

كيف تقيم جاهزية البنية التحتية الرقمية في البنك (الشبكة ، أجهزة ، أنظمة) ؟

الجواب:

البنية التحتية الرقمية في البنك تُعد جيدة من ناحية الأنظمة والأجهزة، حيث تتوفر وسائل وتقنيات حديثة مثل أجهزة الدفع الإلكتروني TPE ووسائل الدفع CIB. أما فيما يخص الشبكة، فهي أقل من المستوى المطلوب بسبب وجود تذبذب وانقطاعات أحياناً، مما يؤثر سلباً على الأداء التشغيلي داخل البنك

التعليق :

يبين الجواب أن البنك يمتلك تجهيزات وأنظمة رقمية حديثة تعكس توجهه نحو الرقمنة، خاصة من خلال وسائل الدفع الإلكتروني. لكن ضعف استقرار الشبكة يبقى من النقائص التي تؤثر على سير العمل وجودة الخدمات، مما يدل على أن نجاح الرقمنة لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل أيضاً على قوة وكفاءة البنية التحتية للاتصال

• السؤال الثاني

هل يوفر البنك خدمات رقمية كافية (تطبيقات ، دفع إلكتروني، صراف آلي)؟

الجواب :

نعم، يوفر البنك خدمات رقمية كافية، مثل التطبيقات البنكية، وخدمات الدفع الإلكتروني، وأجهزة الصراف الآلي، مما يسهل على العملاء إجراء مختلف العمليات البنكية بسرعة وفعالية.

التعليق :

يوفر البنك خدمات رقمية متنوعة تسهل على الزبائن القيام بمعاملاتهم اليومية خاصة من خلال الدفع الإلكتروني والتطبيقات البنكية وهو ماساهم في ربح الوقت وتحسين جودة الخدمة كما ان هذه الخدمات تعكس اهتمام البنك بمواكبة التطور التكنولوجي وتقديم خدمات أكثر سرعة وفعالية .

• السؤال الثالث

هل تواجهون مشاكل تقنية (بطء ، أعطال) أثناء استخدام الخدمات الرقمية؟

جواب :

نعم، نواجه بعض المشاكل أثناء استخدام الخدمات الرقمية، تتمثل في بطء الشبكة ووجود أعطال تقنية أحياناً، مما يؤثر على سير العمل

التعليق :

من خلال هذا الجواب يبين أن البنك يواجه بعض الصعوبات التقنية التي تعيق الاستخدام الجيد للخدمات الرقمية، خاصة من ناحية بطء الشبكة والأعطال المتكررة. وهذه المشاكل تؤثر بشكل مباشر على سير العمل وجودة الخدمات المقدمة للزبائن، كما قد تقلل من فعالية التحول الرقمي داخل البنك، مما يتطلب تطوير البنية التحتية التقنية وتحسين أداء الشبكة لضمان خدمات أكثر كفاءة وفعالية .

• السؤال الرابع

هل ترى ان خدمات الرقمية تلبي احتياجات الزبائن خاصة في المناطق الريفية ؟

الجواب :

نعم، تلبية الخدمات الرقمية لاحتياجات الزبائن في المناطق الريفية ترتبط بدرجة كبيرة بتوفر شبكة الإنترنت وجودتها، فكلما كانت الشبكة جيدة أصبحت الخدمات البنكية الرقمية أكثر فعالية وسهولة في الاستخدام، أما ضعف التغطية والانقطاعات فيؤثر سلبًا على احتياجات الزبائن.

التعليق :

يبين هذا الجواب أن فعالية الخدمات الرقمية في تلبية احتياجات الزبائن، خاصة في المناطق الريفية، تعتمد بشكل أساسي على توفر شبكة الإنترنت. فكلما توفرت تغطية جيدة واتصال جيد ، كلما صبحت الخدمات البنكية الرقمية أكثر سهولة وفعالية، مما يساهم في تحسين تجربة الزبائن وتسريع إنجاز معاملاتهم. أما في حالة ضعف الشبكة أو كثرة الانقطاعات، فإن ذلك يشكل قد يسبب صعوبات في استخدام الخدمات الرقمية مما يؤثر سلبًا على رضا الزبائن .

ثالثا-المتطلبات التشريعية والتنظيمية :

● السؤال الأول

هل يعتمد البنك على سياسات واضحة لدعم التحول الرقمي ؟

الجواب :

نعم، يعتمد البنك على سياسات واضحة لدعم التحول الرقمي، من بينها التكوين المستمر للموظفين وتطوير كفاءاتهم، وذلك من خلال دورات وبرامج تدريبية متخصصة.

مثال: المركز الوطني للتطوير والكفاءات بالبلدية.

● السؤال الثاني

هل ترى ان إطار قانوني يدعم الرقمنة في القطاع بنكي ؟

جواب:

نعم، إطار قانوني يدعم الرقمنة في القطاع البنكي، من خلال القوانين والتنظيمات التي تشجع استخدام الخدمات البنكية الرقمية، وتضمن حماية المعاملات الإلكترونية وبيانات الزبائن.

مثل: القانون رقم 18-05 المتعلق بالتجارة الإلكترونية لسنة 2018 في الجزائر.

التعليق : البنك يعمل ضمن سياسات واضحة لدعم التحول الرقمي داخل القطاع البنكي من خلال تنظيم

المعاملات الإلكترونية وحماية بيانات الزبائن وضمان امن المعلومات مما يعزز الثقة في التعاملات الرقمية

ويساهم في تطويرها وتحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة للزبائن

السؤال الثالث

هل توجد إجراءات تنظيمية تساعد في تطبيق الخدمات الرقمية

جواب :

نعم، توجد إجراءات تنظيمية تساعد في تطبيق الخدمات الرقمية، لأن موظف مكلفًا بالزبائن في تطبيق الخدمات الرقمية.

التعليق :

توجد اجراءات تنظيمية داخل البنك تساهم في تطبيق الخدمات الرقمية من خلال اهتمام البنك بعملية تنظيم

تطبيق الخدمات الرقمية، حيث يتم الاعتماد على موظفين مختصين لمساعدة الزبائن وتقديم التوجيه اللازم لهم،

الأمر الذي يسهم في تسهيل استخدام الخدمات الرقمية وتعزيز فعاليتها داخل البنك .

رابعا-تقييم عام واقتراحات

• السؤال الاول:

كيف تقييم مستوى التحول الرقمي بشكل عام ؟

الجواب :

مستوى التحول الرقمي في الوقت الحالي جيد جدًا، مع وجود تقدم ملحوظ في تطوير الخدمات الرقمية وتحسين استخدامها

التعليق :

يشير تقييم واقع التحول الرقمي في البنك انه يشهد تطورا ملحوظا من خلال تحسين الخدمات

الرقمية وتحسين استخدامها مما يدل على اهتمام البنك بمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين جودة الخدمات المقدمة ل
لزبائن ورفع كفاءك الاداء داخل البنك .

• السؤال الثاني:

أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البنك؟

الجواب :

أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البنك هي ضعف شبكة الإنترنت ونقص الوعي باستخدام الخدمات الرقمية و مقاومة التغيير إضافة إلى نقص الثقة بين البنك والزبون في المعاملات الرقمية.

التعليق :

رغم ان هناك عدة تحديات تعيق تطبيق الرقمنة داخل البنك ، من بينها ضعف الشبكة ونقص الوعي باستخدام الخدمات الرقمية اضافة الى مقاومة التغيير وقلة الثقة في المعاملات الرقمية ، مما يؤثر على فعالية التحول الرقمي ويحد من استخدام الخدمات الرقمية داخل البنك

● السؤال الثالث :

ماهي اقتراحات لتحسين التحول الرقمي في البنك ؟

جواب :

من بين الاقتراحات لتحسين التحول الرقمي في البنك:

- ❖ تحسين مستوى شبكة الإنترنت لتفادي البطء والأعطال؛
- ❖ المساهمة في رفع الثقة بين البنك والزبون في الخدمات الرقمية؛
- ❖ نشر الوعي بأهمية استخدام الخدمات البنكية الرقمية؛
- ❖ تحسين نوعية أنظمة الدفع الإلكتروني وأجهزة الصراف الآلي؛
- ❖ تدريب الموظفين حول التحول الرقمي وكيفية استخدام التقنيات الحديثة؛
- ❖ تطوير وتحسين تطبيقات البنوك لتسهيل استعمالها من طرف الزبائن؛

التعليق :

➤ تحسين البنية التحتية الرقمية: العمل على تطوير شبكة الإنترنت والوسائل التقنية لتفادي الأعطال وتحسين جودة الخدمات الرقمية.

➤ تعزيز الثقة والوعي الرقمي: نشر الوعي بأهمية الخدمات البنكية الرقمية والعمل على تقوية ثقة الزبائن في المعاملات الإلكترونية.

➤ تطوير الخدمات البنكية الرقمية: تحسين أنظمة الدفع الإلكتروني والتطبيقات البنكية لتسهيل استخدامها وتلبية

➤ **تكوين الموظفين:** تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة لمواكبة متطلبات التحول الرقمي داخل البنك.

المطلب الثالث: تفسير ومناقشة النتائج

يهدف هذا المطلب إلى تفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال المقابلة الميدانية ، كما يسعى إلى استخلاص أهم الدلالات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة.

أولاً: تفسير النتائج

1. تفسير مدى توفر متطلبات الرقمنة

أ. المتطلبات البشرية

تشير الأجوبة إلى أن البنك يعتمد على مورد بشري يتمتع بقدرة جيدة على التعامل مع التقنيات الرقمية، مع تفوق واضح لفئة الموظفين الجدد مقارنة بالقدامى من حيث المهارات والمرونة في استخدام الأنظمة الحديثة، كما تعكس النتائج وجود سياسة تكوين داخل المؤسسة تهدف إلى دعم التحول الرقمي وتمكين الموظفين من اكتساب مهارات جديدة بشكل مستمر، وهو ما يساهم في تحسين أدائهم المهني، وفي المقابل، يظهر أن هذا الجهد لا يحقق تجانساً كاملاً داخل الموارد البشرية، بسبب تفاوت مستوى الوعي بأهمية الرقمنة بين الموظفين؛ إذ يبدو أن الجيل الجديد أكثر إدراكاً لأهمية هذا التحول وأكثر اندماجاً في تطبيقه، بينما لا يزال بعض الموظفين القدامى أقل تفاعلاً معه، وبالتالي، يمكن القول إن المؤسسة في مرحلة انتقالية نحو الرقمنة الكاملة، لكنها تواجه تفاوتاً داخلياً في الاستيعاب والتكيف بين فئات موظفيها.

ب. المتطلبات المادية والتكنولوجية

تشير الأجوبة إلى أن البنية التحتية الرقمية داخل البنك تتسم بتطور جيد من حيث توفر الأجهزة والأنظمة الحديثة، مثل وسائل الدفع الإلكتروني والتقنيات البنكية المعتمدة، ما يعكس توجهاً نحو عصنة الخدمات، في المقابل، تُعد جودة الشبكة نقطة ضعف واضحة، إذ تؤثر الانقطاعات والتذبذب على فعالية الأداء واستمرارية العمل، كما يؤكد المعطى أن البنك يوفر مجموعة معتبرة من الخدمات الرقمية كالتطبيقات البنكية وأجهزة الصراف الآلي والدفع الإلكتروني، وهو ما يساهم في تسهيل العمليات للزبائن، غير أن هذه الخدمات تواجه أحياناً صعوبات تقنية مثل البطء والأعطال، مما يحد من فعاليتها، وبالنسبة لتلبية احتياجات الزبائن، خاصة في المناطق الريفية، فإنها تبقى مرتبطة أساساً بجودة التغطية الشبكية، حيث تتحسن الخدمة بوجود إنترنت مستقر وتراجع في حال ضعف الشبكة أو انقطاعها.

ج. المتطلبات التشريعية والتنظيمية

تشير الأجوبة إلى أن البنك يعتمد على سياسات تنظيمية واضحة تدعم مسار التحول الرقمي، ويتجلى ذلك أساساً في الاهتمام بتكوين الموارد البشرية بشكل مستمر عبر دورات وبرامج تدريبية متخصصة، ما يعكس توجهاً مؤسسياً نحو تعزيز الكفاءة الرقمية، كما يظهر أن البيئة القانونية في القطاع البنكي تُعد مساندة لعملية الرقمنة، من خلال وجود نصوص وتشريعات تنظم المعاملات الإلكترونية وتحمي بيانات الزبائن، وهو ما يوفر إطاراً قانونياً آمناً لتوسيع استخدام الخدمات الرقمية، إضافة إلى ذلك، توجد إجراءات تنظيمية داخل البنك تسهل تطبيق هذه الخدمات، من خلال تخصيص موظفين لمتابعة عمليات التحول الرقمي ومرافقة الزبائن في استخدامها، مما يعزز من فعالية إدماج الرقمنة في العمل البنكي.

د. واقع التحول الرقمي (تقييم الوضع الراهن)

تُشير الأجوبة إلى أن البنك يشهد في الوقت الحالي حركية تكنولوجية متقدمة وتطوراً ملحوظاً في رقمنة خدماته وتحديث واجهاته التشغيلية، مع وجود رغبة واضحة من طرف الإدارة في تعميم استخدام الأنظمة المعاصرة، كما تعكس النتائج اهتمام المؤسسة بمواكبة الطفرة الرقمية العالمية لرفع كفاءة الأداء الميداني وتحسين جودة المعاملات الموجهة للجمهور، وفي المقابل، يظهر أن هذا التقدم المحرز لا يزال بحاجة إلى بيئة تشغيلية أكثر استقراراً لتفادي تذبذب الخدمات، وبالتالي، يمكن القول إن المؤسسة في مرحلة انتقالية متقدمة نحو الصيرفة الإلكترونية الكاملة، لكنها تواجه تفاوتاً بين حجم التطلعات الاستراتيجية ومستوى الجاهزية الفعلية لبعض الأنظمة المعتمدة.

و. المعوقات والتحديات

تُشير الأجوبة إلى أن البنك يعاني من جملة من الكوابح التقنية والسلوكية التي تحول دون الاستغلال الأمثل للمشاريع الرقمية، مع وجود تباين واضح بين رغبة المؤسسة في التحديث والواقع المفروض ميدانياً من حيث جودة الاتصال وتدفق البيانات، كما تعكس النتائج وجود عوائق مركبة تجمع بين ضعف البنية التحتية للاتصالات الخارجية ونقص المعرفة التقنية لدى فئات واسعة من المستخدمين، وهو ما يؤثر سلباً على فعالية التحول الرقمي، وفي المقابل، يظهر أن التحدي الأكبر لا يقتصر على الجانب المادي فحسب، بل يمتد إلى العامل النفسي المتمثل في ضعف منسوب الثقة بين الزبون والأنظمة الافتراضية، وبالتالي، يمكن القول إن المؤسسة في مرحلة انتقالية حرجية، تواجه فيها تفاوتاً داخلياً وخارجياً في مدى استيعاب والتكيف مع بيئة المعاملات اللامادية.

هـ. المقترحات الاستراتيجية

تُشير الأجوبة إلى أن البنك يمتلك رؤية تصحيحية شاملة ومقترحات عملية تهدف إلى معالجة مكامن الخلل في منظومته التكنولوجية، مع تركيز واضح على ضرورة الاستثمار في البنية التحتية كأولوية قصوى لضمان استمرارية الخدمات دون

أعطال، كما تعكس النتائج وجود وعي تنظيمي بأهمية الموازنة بين تحديث الآلات (كأجهزة الصراف الآلي وأنظمة الدفع) وتأهيل العنصر البشري من خلال برامج تكوينية مستمرة ومكثفة، وفي المقابل، يظهر أن نجاح هذه الحلول يتطلب جهداً موازياً في الجانب التسويقي والاتصالي لنشر الوعي وتبديد مخاوف الزبائن لكسب ثقتهم الرقمية، وبالتالي، يمكن القول إن المؤسسة في مرحلة انتقالية صياغية لبناء نموذج مصرفي ذكي، يربط نجاح الآلة بمدى جاهزية الموظف وتحاوب الزبون.

ثانياً: مناقشة النتائج

1. الرقمنة كمشروع مؤسسي داخل البنك

تشير النتائج إلى أن التحول الرقمي داخل البنك لا يقتصر على استخدام أدوات تقنية فقط، بل يعد توجهاً مؤسسياً مدعوماً بسياسات واضحة وإجراءات تنظيمية، ويتجلى ذلك في اعتماد البنك على التكوين المستمر للموظفين وتطوير كفاءاتهم، إضافة إلى توفير خدمات رقمية متعددة. وهذا يدل على أن الرقمنة أصبحت جزءاً من استراتيجية العمل البنكي وليست مجرد خيار تقني.

2. البنية التحتية الرقمية كعامل دعم وتحدٍ في نفس الوقت

توضح النتائج أن البنك يمتلك بنية تحتية رقمية جيدة من حيث الأجهزة والأنظمة، مثل وسائل الدفع الإلكتروني والتطبيقات البنكية، إلا أن ضعف الشبكة وتذبذبها يشكل عائقاً يؤثر على جودة الأداء، وهذا يعني أن فعالية الرقمنة داخل البنك تبقى مرتبطة بمدى استقرار البنية التحتية، خاصة على مستوى الشبكات.

3. التفاعل مع الخدمات الرقمية وتحول نمط العمل البنكي

أظهرت النتائج وجود تفاعل إيجابي مع الخدمات الرقمية من طرف الموظفين والزبائن، حيث أصبحت هذه الخدمات جزءاً أساسياً من العمليات اليومية داخل البنك، إلا أن هذا التفاعل يواجه أحياناً صعوبات تقنية مثل البطء والأعطال، مما يؤثر نسبياً على سلامة تقديم الخدمة.

4. الفجوة في الاستيعاب الرقمي داخل الموارد البشرية

تشير النتائج إلى وجود تفاوت في مستوى الوعي والاندماج في التحول الرقمي بين الموظفين، حيث يظهر الجيل الجديد أكثر قدرة على التكيف مقارنة ببعض الموظفين القدامى، وهذا يعكس وجود فجوة رقمية داخل المؤسسة تستدعي مزيداً من التأطير والتكوين.

5. الإطار التنظيمي والقانوني كداعم للتحول الرقمي

تؤكد النتائج أن البنك يستفيد من إطار قانوني وتنظيمي يدعم الرقمنة في القطاع البنكي، من خلال قوانين تنظم المعاملات الإلكترونية وتحمي البيانات، كما أن وجود إجراءات داخلية تنظيمية يساعد على تسهيل تطبيق الخدمات الرقمية، مما يعزز استقرار هذا التحول.

6. الفجوة التكنولوجية والثقافية

يشير هذا التطور إلى أن البنك لم يعد ينظر إلى التكنولوجيا كأداة ثانوية، بل كضرورة استراتيجية للارتقاء بـ "جودة الخدمة المصرفية"، والرفع من الكفاءة التشغيلية الداخلية، مما يساهم في تسريع المعاملات وتقليص البيروقراطية الإدارية.

7. الأبعاد السببية لمعوقات ومقاومة التحول الرقمي:

تُعزى هذه النتائج إلى تبعية البنك الهيكلية لشبكات اتصالات خارجية غير مستقرة، مضافاً إليها العادات السلوكية الموروثة في البيئة المصرفية التقليدية وثقافة التعامل النقدي السائدة لدى الأفراد؛ وهذا يعكس وجود فجوة ثنائية الأبعاد (تقنية ونفسية) داخل وخارج المؤسسة، تستدعي تبني آليات اتصال مرنة لبناء جسور الثقة وتبديد المخاوف من المعاملات اللامادية.

8. المبررات المنهجية لخيارات التطوير والاستشراف المستقبلي:

تُعزى هذه النتائج إلى قناعة الإدارة التنفيذية بأن نجاح الرقمنة لا يتوقف عند حدود جلب المعدات التقنية فحسب، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة العنصر البشري المشغل لها وتجاوب البيئة الخارجية معها؛ وهذا يعكس وجود رؤية استشرافية متكاملة لدى مسؤولي البنك، تستدعي تسريع وتيرة التدريب المتخصص وتطوير الواجهات الإلكترونية لتصبح أكثر مرونة وملاءمة لاحتياجات المستخدمين.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR يشهد تطوراً ملحوظاً من خلال تبني أنظمة وخدمات رقمية حديثة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات وتسريع المعاملات البنكية حيث ان البنك يعتمد على موارد بشرية مؤهلة بفضل التكوينات المستمرة تسهم في دعم مسار التحول الرقمي كما يشارك الموظفون بدور فعال في دعم وتطوير استخدام الخدمات والأنظمة الرقمية .

أما من الناحية التكنولوجية، فيتميز البنك ببنية تحتية رقمية جيدة ووجود طاقم تقني متخصص يضمن استمرارية الأنظمة الرقمية. كما تُظهر الدراسة أن البنك يعمل ضمن إطار تنظيمي وتشريعي واضح، انسجاماً مع السياسات الوطنية التي تهدف الى التحول الرقمي .

ورغم بعض التحديات التي تواجه التحول الرقمي، ومن أبرزها ضعف شبكة الاتصال في بعض الأحيان ونقص بعض التجهيزات الداعمة وصعوبة التكيف مع بعض التغيرات الرقمية ونقص الوعي باستخدام الخدمات الرقمية، مما قد يعيق السير الأمثل لعملية التحول الرقمي. ورغم ذلك، يسعى البنك إلى تجاوز هذه الصعوبات من خلال تحسين البنية التحتية وتحسين مستوى الشبكة وتطوير الكفاءات البشرية والخدمات البنكية الرقمية وتعزيز استخدام الحلول الرقمية الحديثة. وأبرزت المقابلة ضرورة دعم الموارد البشرية وتطوير تطبيقات وخدمات رقمية جديدة تواكب الاحتياجات المتجددة. إجمالاً، فإن التحول الرقمي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية ”BADR” لم يعد مجرد توجه إداري، بل أصبح خياراً استراتيجياً وثقافة مؤسسية تتعزز تدريجياً .

خاتمة

أظهرت نتائج هذه الدراسة التطبيقية أن واقع التحول الرقمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR يمثل توجهاً استراتيجياً ضرورياً لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين جودة الخدمات البنكية، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي. ومن خلال الدراسة الميدانية وتحليل المعطيات، تبين أن البنك حقق خطوات معتبرة في مجال الرقمنة، من خلال إدخال خدمات إلكترونية وتطوير الأنظمة المعلوماتية لتسهيل العمليات البنكية وتحسين التواصل مع الزبائن.

كما أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي داخل البنك لا يزال يواجه مجموعة من التحديات، أبرزها الحاجة إلى تعزيز البنية التحتية التكنولوجية، وضعف الشبكة وعدم استقرارها، وتطوير مهارات الموارد البشرية، إضافة إلى ضرورة تحسين مستوى الوعي الرقمي لدى بعض المستخدمين. وقد لوحظ كذلك وجود تفاوت في تطبيق الحلول الرقمية بين مختلف الوكالات والمصالح، مما يعكس الحاجة إلى رؤية أكثر تكاملاً وشمولية في تنفيذ استراتيجية الرقمنة.

ورغم هذه الصعوبات، بينت الدراسة وجود استعداد فعلي لدى العاملين والإدارة لمواصلة مسار التحول الرقمي، وهو ما يعزز فرص نجاح البنك في تحقيق أهدافه المستقبلية، خاصة إذا تم دعم ذلك بخطط تكوين مستمرة، وتحديث الأنظمة الرقمية، وتعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعاملات البنكية.

وبناءً على ذلك، خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني استراتيجية رقمية شاملة داخل البنك تركز على تطوير الكفاءات، تحسين جودة الخدمات الإلكترونية، وتوسيع استخدام التقنيات الحديثة بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق رضا العملاء. كما أوصت الدراسة بأهمية إجراء تقييم دوري لمستوى التقدم الرقمي، والعمل على تعزيز الابتكار والشراكات التكنولوجية لدعم تنافسية البنك في البيئة المصرفية الحديثة.

وتفتح هذه الدراسة آفاقاً مستقبلية لإجراء بحوث مقارنة بين البنوك الجزائرية، بهدف تقييم واقع التحول الرقمي ومدى مساهمته في تحسين الأداء البنكي وتطوير الخدمات المالية في ظل الاقتصاد الرقمي.

نتائج اختبار الفرضيات

- **الفرضية الرئيسية:** تأكدت بدرجة معتبرة، حيث أظهرت النتائج أن التحول الرقمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية غرداية يشهد تطوراً ملحوظاً من خلال اعتماد مجموعة من الخدمات والتقنيات الرقمية، وهو ما انعكس إيجابياً على تحسين الأداء المصرفي وجودة الخدمات المقدمة للزبائن، رغم استمرار بعض النقص التي تحد من فعالية التطبيق الكامل للتحول الرقمي.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** ثبت فعلياً أن متطلبات التحول الرقمي (البشرية، المادية والتكنولوجية، التشريعية والتنظيمية) متوفرة بدرجات جيدة داخل بنك BADR، حيث تتوفر التجهيزات التقنية وأنظمة حديثة وخدمات رقمية متنوعة. إلا

خاتمة

ان بعض النقائص مازالت قائمة خاصة فيما يتعلق بضعف شبكة الانترنت وكثرة الانقطاعات ، في حين لا تزال بعض الجوانب المتعلقة بالتكوين البشري والدعم التنظيمي بحاجة إلى تطوير أكبر لضمان نجاح التحول الرقمي بشكل فعال.

• **الفرضية الفرعية الثانية:** أكدت النتائج أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في بنك BADR بولاية غرداية يعد

جيد

حيث يتم الاعتماد على الأنظمة الرقمية والخدمات الإلكترونية بشكل فعال في مختلف العمليات البنكية، مما ساهم في تسريع المعاملات وتحسين التواصل مع الزبائن وتطوير جودة الخدمات المقدمة. وهو ما يثبت صحة الفرضية

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** تم التحقق من صحة هذه الفرضية، حيث تبين أن البنك يواجه عدة تحديات تعيق التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، من أبرزها ضعف شبكة الإنترنت، مقاومة التغيير، نقص الوعي باستخدام الخدمات الرقمية، إضافة إلى ضعف الثقة في المعاملات الإلكترونية لدى بعض الزبائن. ورغم ذلك، فقد ساهم التحول الرقمي بشكل واضح في تحسين الأداء المصرفي وتسهيل الإجراءات البنكية، الأمر الذي يتطلب تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتكثيف التكوين، ونشر الثقافة الرقمية بين الموظفين والزبائن.

ت. النتائج العامة

1. انطلاق عملية التحول الرقمي فعليا :

أظهرت الدراسة أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية غرداية قد شرع في تطبيق التحول الرقمي من خلال اعتماد خدمات وأنظمة رقمية حديثة، خاصة في مجال الدفع الإلكتروني والخدمات البنكية، مما يدل على انطلاق فعلي لعملية التحول الرقمي داخل البنك؛

2. توفر متطلبات التحول الرقمي داخل البنك :

يتوفر بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR على متطلبات التحول الرقمي البشرية والتقنية والتشريعية بدرجة مقبولة، حيث يمتلك موظفين ذوي مهارات رقمية وتوجد تجهيزات وأنظمة وخدمات إلكترونية بشكل جيد ، إضافة إلى إطار تنظيمي داعم. لكن مازالت هناك نقائص خاصة في ضعف شبكة الإنترنت والانقطاعات التقنية؛

3. تحسن في الكفاءات والوعي الرقمي مع وجود تفاوت:

كشفت النتائج أن الموظفين يمتلكون مستوى مقبول من المهارات الرقمية بصفة عامة، مع وجود تفاوت بين الموظفين الجدد والقدامى، حيث يظهر الجيل الجديد أكثر قدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، مما يستدعي تعزيز التكوين المستمر؛

خاتمة

4. تطبيق غير متجانس للتحويل الرقمي داخل البنك:

يتبين أن التحويل الرقمي لا يُطبق بنفس الدرجة في جميع المصالح والخدمات داخل بنك BADR، إذ تختلف درجة استخدام الأنظمة الرقمية من مصلحة إلى أخرى، مما يعكس وجود تفاوت في مستوى التبني الرقمي؛

5. تحديات تقنية وتنظيمية تؤثر على فعالية التحويل الرقمي :

يواجه البنك عدة تحديات، أهمها ضعف جودة شبكة الإنترنت والانقطاعات المتكررة، نقص الوعي الرقمي لدى بعض الموظفين والزبائن، إضافة إلى مقاومة التغيير، وهو ما يؤثر على فعالية التحويل الرقمي؛

6. تحسن إيجابي واضح على الأداء المصرفي:

رغم التحديات، ساهم التحويل الرقمي بشكل واضح في تحسين جودة الخدمات المصرفية، تسريع إنجاز المعاملات، وتسهيل التواصل مع الزبائن، مما يعكس تأثيراً إيجابياً على أداء البنك بشكل عام.

ث. التوصيات

1. وضع استراتيجية شاملة للتحويل الرقمي موحدة : يجب على بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR تبني خطة رقمية واضحة ومتكاملة تهدف إلى تحديث الخدمات البنكية وتحسين جودة الأداء بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية؛

2. تطوير الكفاءات البشرية: العمل على تكوين مستمر لموظفي البنك في مجال الرقمنة، مع التركيز على استخدام الأنظمة المعلوماتية الحديثة وتعزيز مهارات التعامل مع الخدمات الإلكترونية؛

3. تحسين تجربة الزبون: تطوير تطبيقات ومنصات رقمية سهلة الاستخدام تتيح للزبائن إنجاز عملياتهم بسرعة وبدون تعقيد؛

4. توحيد الأنظمة الرقمية: اعتماد نظام معلوماتي بنكي موحد يربط مختلف الفروع والمصالح، يسمح بتبادل البيانات بشكل سريع وآمن، ويحد من التشتت والازدواجية في المعاملات؛

5. تعزيز أمن المعلومات: تطوير أنظمة قوية للأمن السيبراني لحماية البيانات والمعاملات البنكية من المخاطر والاختراقات الإلكترونية؛

6. نشر ثقافة التحويل الرقمي: إطلاق حملات تحسيسية داخل البنك لتشجيع الموظفين والعملاء على استخدام الخدمات الرقمية المختلفة مثل التطبيقات البنكية والدفع الإلكتروني؛

7. تعزيز الشراكات الرقمية: التعاون مع شركات التكنولوجيا والاتصالات لتطوير خدمات بنكية أكثر تطوراً وفعالية.

ج. آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة آفاقاً متعددة للبحث المستقبلي، من بينها:

- إجراء دراسات مستقبلية حول واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات المصرفية الجزائرية وتقييم مستويات التحول الرقمي فيها واقتراح سبل تعزيز وتطوير الخدمات الرقمية ؛
- تحليل أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات البنكية ورفع مستوى الأداء من خلال مؤشرات الاداء البنكي ورضا الزبائن ؛
- دراسة مدى مساهمة الأنظمة الرقمية في دعم جودة القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسات البنكية؛
- اقتراح نماذج رقمية مبتكرة لتطوير تسيير العمليات الادارية و الخدمات داخل البنوك ؛
- دراسة مساهمة الشراكات مع القطاع الخاص في دعم وتسريع مسار التحول الرقمي في القطاع البنكي.

المصادر والمراجع

- المصادر والمراجع:

أولاً: المجلات العلمية

1. أقران، سهام. متطلبات وتحديات تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية - مؤسسات التعليم العالي - البنوك الجزائرية. *مجلة ريادة الأعمال والابتكار*، المجلد (07)، العدد (03)، 2023؛
2. بحاش وفاء، التحول الرقمي ودوره في عصنة مؤسسات التعليم العالي، *المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية*، المجلد 09، العدد 02، جامعة المسيلة، 2024؛
3. جابر، مهدي، وبارة، سهيلة. دراسة متطلبات التحول الرقمي للبنوك الإسلامية وفق الضوابط الشرعية. *مجلة الاقتصاد الإسلامي والعالمي*، (01) 13، 2024؛
4. دوقي غريسي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمة، *مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والادارية*، المجلد 03، العدد 02، جامعة معسكر، 2021؛
5. ديبوش، عبد القادر، وعماري، محمد. متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية-دراسة استطلاعية. *مجلة الابتكار والبحث العلمي*، المجلد (09)، العدد (01)، 2024؛
6. سعيد عبد الحميد مطاوع، تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي، *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، المجلد 04 العدد 13، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط، مصر، 2025؛
7. شرقي أسماء، صفيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات، *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال الجزائر*، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، العدد 02، ديسمبر، 2023؛
8. فايزة حشلاف، التحول الرقمي في التعليم العالي، *مجلة علوم الأداء الرياضي*، المجلد 06، العدد 01، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، سوق أهراس، 2024؛
9. لميس صالح علي الرجيعي، العوامل الرئيسية لنجاح التحول الرقمي في منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد 46، العدد 01، جامعة القصيم، السعودية، 2026؛
10. هبال، عبد المالك. أثر توفر متطلبات استخدام الرقمنة في تحسين مستوى الخدمة المصرفية الإلكترونية لعمليات التجارة الخارجية، دراسة على بنك BADR ، BDL بالمسيلة. *مجلة إضافات اقتصادية*، 16 (02)، 2023؛

ثانيا: المذكرات

11. بن قارة سيرين، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945-قلمة- كخيار استراتيجي لضمان جودة الادارة الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص ادارة أعمال، جامعة قلمة، 2022- 2023.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

12. خالد سمير، التحول الرقمي، موقع <https://zamn.app/blog> زامن الإطلاع تاريخ 08 أفريل 2026- الساعة 15:30.

المراجع باللغة الأجنبية:

13. Alsbai, B., & Aassouli, D. Assessing Digital Transformation Strategies in Retail Banks: A Global Perspective. *International Journal of* , (2)18, **2025**.
14. Kane, Gerald C.; Palmer, Doug; Phillips, Anh Nguyen; Kiron, David; Buckley, Natasha, *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*, Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, Massachusetts, 2015
15. Syed, R., Surminen, M., & Morgan, J. Digital transformation in banking: A managerial perspective on barriers to change. **Business Process Management Journal**, 25(3), **2019**
16. Zhu, Y., & Jin, S. How Does the Digital Transformation of Banks Improve Efficiency and Environmental, Social, and Governance Performance? **Systems**,

الملاحق

معلومات المستجوب :

اسم واللقب :
 الوظيفة / المنصب :
 الكلية :
 سنوات الخبرة في التعليم العالي :
 المستوى التعليمي :
 تاريخ المقابلة :
 مكان إجراء المقابلة :

ما مدى توفر أبعاد متطلبات التحول الرقمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية غرداية BADR؟

أولاً: متطلبات الموارد البشرية

- هل ترى أن موظفي البنك يمتلكون مهارات كافية في استخدام التقنيات الرقمية؟
- هل يتلقى الموظفون تكويناً مستمراً في مجال التحول الرقمي؟
- كيف تقيم مستوى تفاعل الموظفين مع الأنظمة الرقمية داخل البنك؟
- هل يوجد وعي كاف لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي؟

ثانياً: المتطلبات المادية والتكنولوجية

- كيف تقيم جاهزية البنية التحتية الرقمية في البنك (شبكة، أجهزة، أنظمة)؟
- هل يوفر البنك خدمات رقمية كافية (تطبيقات، دفع إلكتروني، صراف آلي)؟
- هل تواجه مشاكل تقنية (بطء، أعطال) أثناء استخدام الخدمات الرقمية؟
- هل ترى أن الخدمات الرقمية تلبي احتياجات الزبائن خاصة في المناطق الريفية؟

ثالثاً: المتطلبات التشريعية والتنظيمية

- هل يعتمد البنك على سياسات واضحة لدعم التحول الرقمي؟
- هل ترى أن الإطار القانوني يدعم الرقمنة في القطاع البنكي؟
- هل توجد إجراءات تنظيمية تساعد في تطبيق الخدمات الرقمية؟

رابعاً: تقييم عام واقتراحات

- كيف تقيم مستوى التحول الرقمي في البنك بشكل عام؟
- ما هي أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة في البنك؟
- ما هي اقتراحاتك لتحسين التحول الرقمي في البنك؟





غرداية في ١٠/٠٥/٢٠٢٦

شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

يشهد الأستاذ (ة) : بن. أ. د. دينة بوجمعة الصلة في لجنة المناقشة : مستلم فام ربيع
بصفته عضوا في لجنة مناقشة طلبة الثالثة اللسان التالية أسمائهم :

- (1) دارم حسان
- (2) تشلقي فاطمة الزهراء
- (3)

تمة : علوم التسيير نعم إدارة الأعمال
معنوان المذكرة : واقع التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية دراسة
حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADA غرداية

تاريخ المناقشة : 2026 / 05 / 31

أن الطالب (ة) إلزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

رئيس القسم
.....
قسم التسيير
قسم المحاسبة
قسم الاقتصاد
قسم الجغرافيا
قسم التاريخ
قسم الفلسفة
قسم اللغة العربية
قسم اللغة الفرنسية
قسم اللغة الإنجليزية
قسم اللغة الألمانية
قسم اللغة الإسبانية
قسم اللغة الإيطالية
قسم اللغة الروسية
قسم اللغة الصينية
قسم اللغة اليابانية
قسم اللغة الكورية
قسم اللغة الهندية
قسم اللغة البشتوية
قسم اللغة الفارسية
قسم اللغة التركية
قسم اللغة الأوكرانية
قسم اللغة البولندية
قسم اللغة التشيكية
قسم اللغة السلوفاكية
قسم اللغة المجرية
قسم اللغة الرومانية
قسم اللغة البلغارية
قسم اللغة الصربية
قسم اللغة الكرواتية
قسم اللغة السلافونية
قسم اللغة المونتينية
قسم اللغة البوسنية
قسم اللغة المacedونية
قسم اللغة البوسنية
قسم اللغة المacedونية
قسم اللغة البوسنية
قسم اللغة المacedونية

إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمناقشة التصحيح

إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمناقشة التصحيح