



جامعة غرداية\_ الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الكترونية

بعنوان:

واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

CPA دراسة حالة / دراسة ميدانية بنك القرض الشعبي الجزائري

الفترة: من جانفي 2026 الى ماي 2026

تحت إشراف:

د. ريغي سارة (مشرفا ومقررا)

إعداد الطالبة:

ستات نسرين جمانة

ريغي عبد النور

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ : 31 / 05 / 2026 أمام لجنة المناقشة المكونة من:

| الاسم واللقب     | الجامعة      | الرتبة         | الصفة        |
|------------------|--------------|----------------|--------------|
| عزوزي فاطمة      | جامعة غرداية | استاذ محاضرة ب | رئيسا        |
| ريغي سارة        | جامعة غرداية | استاذ محاضرة ب | مشرفا ومقررا |
| صبيتي عبد اللطيف | جامعة غرداية | استاذ محاضرة ب | ممتحنا       |

الموسم الجامعي: 2025 - 2026





جامعة غرداية\_الجزائر



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن نيل متطلبات شهادة ليسانس

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال الكترونية

بعنوان:

واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

CPA دراسة حالة / دراسة ميدانية بنك القرض الشعبي الجزائري

الفترة: من جانفي 2026 الى ماي 2026

إعداد الطالبة:

ستات نسرين جمانة

ريغي عبد النور

تحت إشراف:

د. ريغي سارة (مشرفا ومقررا)

نوقشت وأجريت علنا بتاريخ : 31 / 05 / 2026 أمام لجنة المناقشة المكونة من:

| الاسم واللقب        | الجامعة      | الرتبة         | الصفة        |
|---------------------|--------------|----------------|--------------|
| عزوزي فاطمة الزهراء | جامعة غرداية | استاذ محاضرة ب | رئيسا        |
| ريغي سارة           | جامعة غرداية | استاذ محاضرة ب | مشرفا ومقررا |
| صبيتي عبد اللطيف    | جامعة غرداية | استاذ محاضرة ب | ممتحنا       |

الموسم الجامعي: 2025 - 2026



## ألا فخرًا عاشراً

بسم الله خالقي وميسر اموري  
وعصمت أمري، لك كل الحمد والامتنان

يعود الفضل الى اتمام هذا العمل المتواضع لله سبحانه وتعالى، وبعده أهديه:

الى الرجل الذي لم يبخل يوماً بجهد او دعاء ، منبع الفخر وعمود حياتي ، ابي العزيز...  
الى الرحمة المهداة والقلب الطاهر والدعاء الذي كان يحرسني في عتمة الليالي ، امي  
الغالية..

الى اخي سندي واخوتي دنيتي وابتسامتي الجميلة أتمنى ان أكون لكي قدوة تفتخر بها...  
الى الوفية من ساندتني وتشاركت معي ثقل الأيام وخفتها ابنة عمي رانيا...  
الى شركات الدرب، صديقاتي اللاتي تقاسمن معي حلم التخرج...  
الى استاذتي المشرفة العزيزة لك مني خالص الشكر والتقدير على جهودك معنا...  
وأخيرا الى نفسي التي صمدت وعافرت حتى قطفت ثمار جهدها اليوم...

نسرين جمانة





بسم الله خالقي وميسر اموري  
وعصمت أمري، لك كل الحمد والامتنان

بسم الله خالقي وميسر اموري  
وعصمت أمري، لك كل الحمد والامتنان

يعود الفضل الى اتمام هذا العمل المتواضع لله سبحانه وتعالى، وبعده أهديه:

الى امي الحبيبة مصدر الحب والدفء والدعاء لك كل الحب والامتنان على صبرك ودعمك  
الدائم الذي لا ينتهي .

الى ابي العزيز سندي وفخري شكرا لكل تعب بذلته لأجلي ، حفظك الله لي دائما .

الى أختي الغالية سندي الجميل ورفيقة ايامي ، شكرا لوجودك الدائم بجاني ولكل كلماتك  
المشجعة .

الى الأستاذة المشرفة أتقدم بخالص الشكر على جهودها ونصائحها .

عبد النور



## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني بكرمه لاتمام هذه المذكرة، وحمد الله الواحد الاحد الذي منحني الصبر و القدرة على مواصلة الدرب. اصلي و اسلم على حبيبنا المصطفى محمد معلم البشرية و خير الانام .

تعبيرا عن العرفان بالجميل، يسعدني ان أتقدم الى الاساتذة الافاضل في الكلية، وبشكل ريفي سارة جزاكي الله خيرا (خاص الى الدكتورة المشرفة

أخص بالشكر عائلتي سندي صغيرا و كبيرا و كل الأرواح الطيبة التي احاطتني بصدقها، لكل من منحني من وقته، او دعمني بنصيحة، او دفعني للامام بكلمة صادقة... لكم مني كل الود و الامتنان .

## **الملخص:**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية في "بنك القرض الشعبي الجزائري بغرداية"، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى أسلوب دراسة الحالة، كما تم الإعتماد على أداة الإستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، تم تصميم إستبانة وزعت على أفراد العينة، حيث بلغ عدد الإستبيانات المسترجعة 28 موظف وموظفة ، تم تحليل بيانات الدراسة بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS20 .

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

وجود مستوى تطبيق للتحول الرقمي مرتفع في "بنك القرض الشعبي الجزائري". وظهرت النتائج دعم و تأطير تقني مقبول ساهم في تعزيز البيئة الأمنية و السيبرانية للبنك ونال رضا الموظفين . بالموازاة مع الفعالية الكبرى التي حققتها برامج التكوين و التدريب الرقمي الموجهة لتطوير مهارات العنصر البشري و تاهيله . وفي المقابل كشفت الدراسة ان تذبذب تدفق الشبكات تعتبر كتحدٍ تواجه التطبيق المتكامل لهذا التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية .

**الكلمات المفتاحية:** تحول رقمي، مؤسسات اقتصادية، بيئة تحتية رقمية، أنظمة وتطبيقات رقمية، دعم وتأطير تقني، برامج تكوين وتدريب رقمي .

## **Abstract:**

This study aimed to identify the reality of digital transformation in economic institution at the " Credit Populaire d'Algerie (CPA) bank in Ghardaia ". The study relied on the descriptive analytical approach, as well as the case study method. A questionnaire was designed and distributed to simple members of the study; the number of recovered questionnaires reached 28 employees. The study data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS20) .

The study reached a set of results, the most important of which are:

The is high level of implementation of digital transformation at the " Credit Populaire d Algerie ". The results showed acceptable technical support and guidance that contributed to enhancing the security and cyber environment of the bank and employee satisfaction This is in parallel with the great effectiveness achieved by training programs and digital orientation to develop and qualify human resource skills. In contrast, the study revealed that network fluctuations represent a challenge facing the integrated implementation of this digital transformation in the economic institution.

**Keywords:** Digital Transformation, Economic Institutions, Digital Infrastructure, Systems and Digital Applications, Technical Support and Guidance, Training Programs and Digital Orientation.

| الصفحة                                                | العنوان                                                              |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| I                                                     | الإهداء.....                                                         |
| III                                                   | الشكر.....                                                           |
| V                                                     | الملخص .....                                                         |
| VII                                                   | قائمة المحتويات .....                                                |
| VIII                                                  | قائمة الجداول .....                                                  |
| X                                                     | قائمة الأشكال .....                                                  |
| XI                                                    | قائمة الملاحق .....                                                  |
| أ                                                     | مقدمة .....                                                          |
| <b>الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة</b> |                                                                      |
| 5                                                     | تمهيد .....                                                          |
| 6                                                     | المبحث الأول: مدخل للتحويل الرقمي والمؤسسات الاقتصادية .....         |
| 6                                                     | المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي.....                              |
| 13                                                    | المطلب الثاني: المؤسسات الاقتصادية.....                              |
| 18                                                    | المطلب الثالث: العلاقة بين التحويل الرقمي و المؤسسات الاقتصادية..... |
| 19                                                    | المبحث الثاني: الدراسات السابقة .....                                |
| 19                                                    | المطلب الأول: دراسات وطنية .....                                     |
| 21                                                    | المطلب الثاني: دراسات اجنبية .....                                   |
| 23                                                    | المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية .....       |
| 26                                                    | خلاصة الفصل .....                                                    |
| <b>الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة</b>       |                                                                      |
| 28                                                    | تمهيد .....                                                          |
| 29                                                    | المبحث الأول: الدراسات التطبيقية.....                                |
| 29                                                    | المطلب الأول: طرق و أدوات<br>الدراسة.....                            |
| 32                                                    | المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة و مناقشتها .....             |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| 32 | المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص افراد عينة<br>الدراسة..... |
| 39 | المطلب الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج الجابات.....            |
| 40 | المطلب الثالث: نتائج اختبار<br>الفرضيات.....                     |
| 55 | خلاصة الفصل.....                                                 |
| 57 | خاتمة . ..                                                       |
| 59 | قائمة المراجع .....                                              |

## ❧ قائمة الجداول ❧

| الرقم | عنوان الجدول                                                     | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | تصنيفات المؤسسات حسب الحجم                                       | 15     |
| 2     | مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية                        | 23     |
| 3     | أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسات                             | 25     |
| 01    | مضمون الاستبيان                                                  | 30     |
| 02    | متغيرات الدراسة                                                  | 30     |
| 03    | مقياس ليكارت الخماسي                                             | 31     |
| 04    | مقياس التحليل                                                    | 31     |
| 05    | معاملات الثبات لمعدل كل من محاور الدراسة                         | 32     |
| 06    | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس                                     | 33     |
| 07    | توزيع افراد عينة الدراسة حسب العمر                               | 34     |
| 08    | توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي                           | 35     |
| 09    | توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي                           | 36     |
| 10    | توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة                              | 38     |
| 11    | تصورات المستجوبين نحو متطلبات التحول الرقمي في البنك             | 40     |
| 12    | تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد البنية التحتية                   | 41     |
| 13    | تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد المهارات الرقمية للموارد البشرية | 42     |
| 14    | تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد دعم الإدارة للتحول الرقمي        | 43     |
| 15    | تصورات المستجوبين نحو ابعاد التحول الرقمي                        | 44     |
| 16    | تصورات المستجوبين لبعء التقنيات الحديثة                          | 45     |
| 17    | تصورات المستجوبين لبعء الموارد البشرية                           | 46     |
| 18    | تصورات المستجوبين لبعء الهيكل التنظيمي                           | 47     |
| 19    | تصورات المستجوبين لبعء التخطيط الاستراتيجي                       | 48     |
| 20    | تصورات المستجوبين لبعء امن البيانات والمعلومات                   | 49     |
| 21    | معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة                            | 50     |

|    |                                                           |    |
|----|-----------------------------------------------------------|----|
| 51 | نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين المتغيرات          | 22 |
| 51 | مستوى الكلي لبعء التقنيات الحديثة لدى عينة الدراسة        | 23 |
| 52 | مستوى الكلي لبعء الموارد البشرية لدى عينة الدراسة         | 24 |
| 52 | مستوى الكلي لبعء الهيكل التنمى لدى عينة الدراسة           | 25 |
| 53 | مستوى الكلي لبعء التخطيط الاستراتيجى لدى عينة الدراسة     | 26 |
| 54 | مستوى الكلي لبعء امن البيانات والمعلومات لدى عينة الدراسة | 27 |

## ❧ قائمة الأشكال ❧

| الرقم | عنوان الشكل                            | الصفحة |
|-------|----------------------------------------|--------|
| 01    | توزيع افراد العينة حسب الجنس           | 33     |
| 02    | توزيع افراد العينة حسب العمر           | 35     |
| 03    | توزيع افراد العينة حسب المستوى الدراسي | 36     |
| 04    | توزيع افراد العينة حسب المنصب الوظيفي  | 37     |
| 05    | توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة    | 39     |

## قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق                                               | رقم الملحق      |
|--------|------------------------------------------------------------|-----------------|
| 61     | يوضح الفا كرونباخ والتكرارات و النسب المئوية لخصائص العينة | الملحق رقم (01) |
| 66     | يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري                   | الملحق رقم (02) |
| 69     | يوضح معامل الالتواء و الانحدار                             | الملحق رقم (03) |
| 72     | يوضح اسمارة الاستبيان                                      | الملحق رقم (04) |
| 74     | قائمة المحكمين                                             | الملحق رقم (05) |
| 75     | شهادة تصحيح -1-                                            | الملحق رقم (06) |
| 76     | شهادة تصحيح -2-                                            | الملحق رقم (07) |

مقدمة

## أ. التوطئة

شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة نتيجة الثورة الرقمية التي مست مختلف مجالات الحياة، حيث أصبح التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتلاحقة. ولم يعد هذا التحول خيارًا استراتيجيًا فحسب، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات البيئة الاقتصادية المعاصرة التي تتسم بالمنافسة الشديدة والديناميكية المستمرة.

ويُعد التحول الرقمي عملية شاملة تهدف إلى إدماج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة، بما يساهم في تحسين الأداء، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية. كما يتيح هذا التحول للمؤسسات إمكانية استغلال البيانات والمعلومات بشكل أفضل، مما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية.

وقد تجلت مظاهر التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية من خلال اعتماد نظم المعلومات، وتطوير الخدمات الإلكترونية، واستخدام التطبيقات الرقمية في التسيير، وهو ما ساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة الإنتاجية. غير أن تطبيق هذا التحول يواجه عدة تحديات، خاصة في الدول النامية، من بينها ضعف البنية التحتية التكنولوجية ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة.

وعليه، فإن دراسة واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية أصبح أمرًا ضروريًا لفهم مدى تطبيقه، وتحديد أهم مظاهره، والوقوف على أبرز التحديات التي تعيق تحسيده على أرض الواقع.

## ب. الإشكالية الرئيسية :

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية "بنك القرض الشعبي الجزائري CPA" ؟

وتتفرع الإشكالية الرئيسية إلى الإشكاليات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق البعد التقني ( التكنولوجي ) في بنك cpa ؟
- ما مستوى تطبيق البعد البشري في بنك cpa ؟
- ما مستوى تطبيق البعد التنظيمي في بنك cpa ؟
- ما مستوى تطبيق البعد الاستراتيجي في بنك cpa ؟
- ما مستوى تطبيق بعد الأمن البيانات و المعلومات في بنك cpa ؟

## ت. فرضيات البحث

بغية الإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

## الفرضية الرئيسية:

مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) منخفض .

## ○ الفرضية الفرعية الاولى:

مستوى تطبيق البعد التقني ( التكنولوجي ) داخل المؤسسة الاقتصادية (CPA) منخفض .

## ○ الفرضية الفرعية الثانية:

مستوى تطبيق البعد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية CPA منخفض .

## ○ الفرضية الفرعية الثالثة:

مستوى تطبيق البعد التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية CPA منخفض .

## ○ الفرضية الفرعية الرابعة :

مستوى تطبيق البعد الاستراتيجي داخل المؤسسة الاقتصادية CPA منخفض .

## ○ الفرضية الفرعية الخامسة :

مستوى تطبيق بعد أمن البيانات داخل المؤسسة الاقتصادية CPA منخفض .

## ث. أهداف الدراسة

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي .
- إبراز مظاهر التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية.
- تحديد أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي.

## ج. أهمية الدراسة

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في إبراز الدور الحيوي الذي يلعبه التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية، كما تساهم هذه الدراسة في فهم واقع تطبيق هذا التحول داخل المؤسسة ، وتحديد أهم التحديات التي تواجهه، مما يساعد في تقديم رؤية علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير استراتيجيات رقمية فعالة.

## ج. أسباب اختيار الموضوع

## 1- أسباب ذاتية:

- الاهتمام الشخصي بموضوع التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة.
- الرغبة في اكتساب معارف جديدة في المجال الرقمي.
- ارتباط الموضوع بالتخصص الدراسي.

## 2- أسباب موضوعية:

1. الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية.
2. حداثة الموضوع وقلة الدراسات حوله في البيئة المحلية.
3. الحاجة إلى فهم واقع التحول الرقمي والتحديات المرتبطة به.

## خ. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة في:

## 1- الحدود المكانية: بنك القرض الشعبي الجزائري CPA غرداية - الجزائر.

## 2- الحدود الزمانية: تمتد خلال الفترة الممتدة من جانفي 2026 الى غاية ماي 2026.

## 3- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على واقع التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية من حيث مستوى تطبيق التحول

الرقمي في البنك ، البعد التقني ، البعد التنظيمي ، البعد البشري، البعد الاستراتيجي، بعد أمن البيانات مع التركيز على التحديات التي تواجه تطبيقه.

## د. منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الإطار المفاهيمي ، وفي الدراسة التطبيقية تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة.

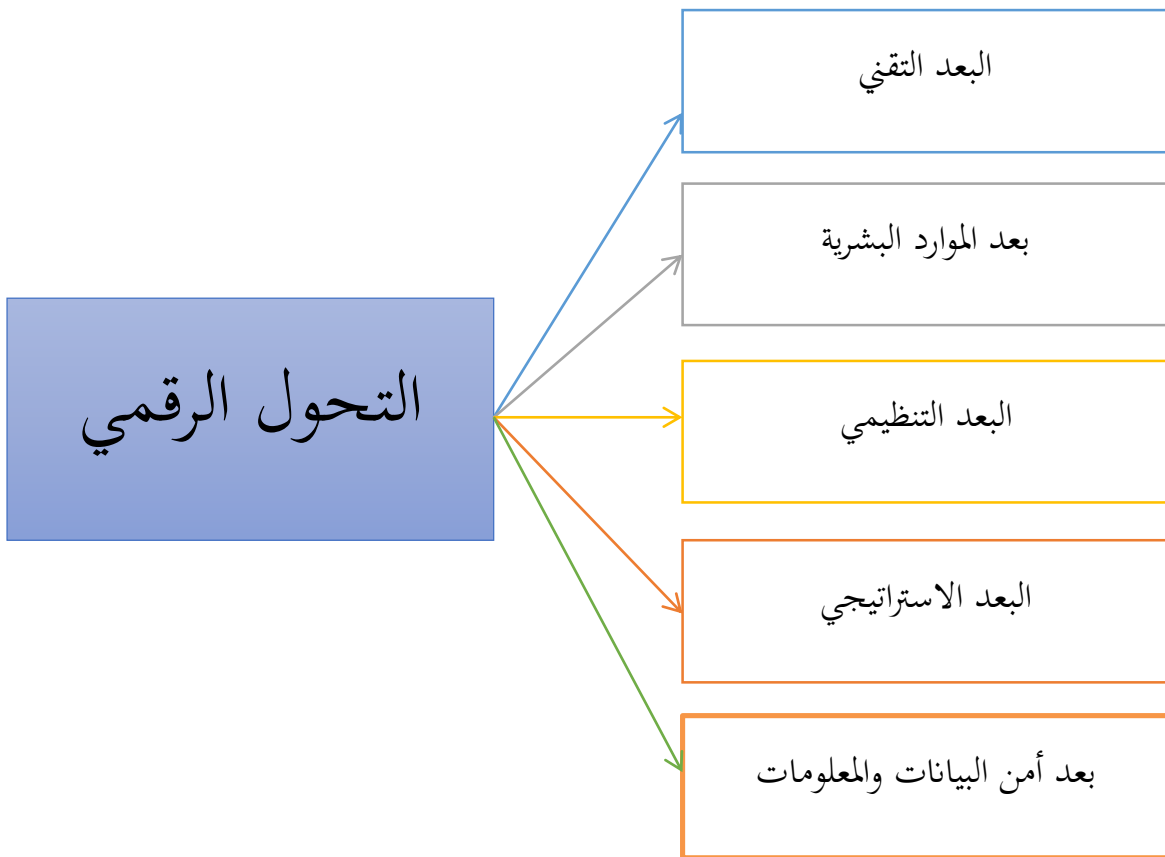
## ذ. صعوبات الدراسة

خلال إنجاز هذه الدراسة، تم مواجهة مجموعة من الصعوبات التي أثرت نسبياً على سير العمل، ومن أبرزها:

- صعوبة الحصول على بيانات دقيقة وحديثة حول واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة الاقتصادية، خاصة في البيئة الجزائرية.

- التباين في مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل أقسام المؤسسة، وهو ما صعب عملية تعميم النتائج.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة مقارنة باتساع موضوع التحول الرقمي وتشعبه.

نموذج الدراسة:



## الفصل الأول

### الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

### تمهيد:

يُعد الإطار المفاهيمي للدراسة من الركائز الأساسية التي تستند إليها البحوث العلمية، إذ يساهم في توضيح المفاهيم والمتغيرات الرئيسة المرتبطة بموضوع الدراسة، وتحديد أبعادها النظرية والعلاقات القائمة بينها. كما يُمكن الباحث من بناء قاعدة معرفية متينة تساعد على فهم الظاهرة محل الدراسة وتفسيرها بصورة علمية ومنهجية.

ونظراً لأهمية التحول الرقمي في بيئة الأعمال المعاصرة، وما يترتب عنه من تأثيرات متزايدة على أداء المؤسسات الاقتصادية وتنافسيتها، فإن هذا الفصل يهدف إلى تقديم عرض نظري لمتغيرات الدراسة من خلال التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي وأبعاده ومتطلباته وأبرز التحديات التي تواجه تطبيقه، إضافة إلى استعراض مفهوم المؤسسة الاقتصادية وخصائصها وأهدافها. كما سيتم إبراز طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والمؤسسات الاقتصادية، بما يسمح بتكوين رؤية شاملة حول موضوع الدراسة وتوفير الأساس النظري اللازم للجانب التطبيقي.

وفي هذا الإطار، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين؛ يتناول المبحث الأول الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، في حين يُخصص المبحث الثاني لعرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، مع بيان أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

### المبحث الأول : مدخل للتحول الرقمي و المؤسسات الاقتصادية .

يشهد العالم المعاصر تطورات رقمية متسارعة أثرت بشكل مباشر على مختلف الأنشطة الاقتصادية والتنظيمية، مما جعل التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها. كما أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بمواكبة هذا التحول من خلال تبني التقنيات الرقمية الحديثة وتطوير أساليب التسيير والخدمات. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم التحول الرقمي والمؤسسات الاقتصادية وأهم خصائصهما.

### المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي.

يشكل استيعاب الأطر الفلسفية والتنظيمية للرقمنة المدخل الأساسي لإدراك حجم التغيير الذي تحدثه في المنظمات الحديثة. وتأسيساً على ذلك، يخصص هذا المطلب لتفكيك 'ماهية التحول الرقمي' عبر حزمة من المحاور المتكاملة؛ حيث نستهل الطرح بضبط الدلالات الاصطلاحية و المفاهيمية لهذا المسار، لنتبع بعدها الخصائص البنيوية التي تميز البيئة الرقمية عن نظيرتها التقليدية. وينتهي هذا المسار التحليلي برصد الأبعاد الاستراتيجية والأهمية الجوهرية التي ينعكس بها التحول الرقمي على مستويات الأداء التنظيمي وتجويد المعاملات الخدمية

### الفرع الأول: مفهوم التحول الرقمي و أهميته.

لقد عمل التحول الرقمي على دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المؤسسات، وهذا بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة وتحسين تجربة الاشخاص والعملاء.

لإزالة الابهام حول هذا المصطلح قمنا من خلال هذا المطلب بتعريف التحول الرقمي و اظهار اهميته.

### 1- مفهوم التحول الرقمي:

#### التعريف الاول :

يعرف التحول الرقمي بأنه نموذج عمل جديد قائم على استعمال التقنيات الرقمية في ابتكار منتجات وخدمات جديدة وطريقة توزيعها والتركيز على العميل أو المستخدم<sup>1</sup>.

#### التعريف الثاني :

<sup>1</sup> صندوق عريسي وآخرون ، واقع التحول الرقمي والأتمتة ، مجلة اراء الدراسات الاقتصادية والادارية، المركز الجامعي أفلو، المجلد 3 العدد 2، ص 101، 2021 .

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

يعرف ايضا بأنه شكل من اشكال التوثيق الالكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط الكتروني وتتخذ شكلين: الرقمنة بشكل صورة و الرقمنة بشكل نص اين يمكن ادخال بعض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف.<sup>2</sup>

### التعريف الثالث :

عرف التحول الرقمي للعمليات المصرفية انه مجموعة من الخطوات المصرفية تبدأ من امر التحويل الصادر عن المصدر لهدف الدفع الى المستفيد من الأمر وبعدها يتم النقل بقبول بنك المستفيد لدفع قيمة الحوالة للمستفيد من الأمر كما انها عملية تبدأ او تنفذ خلال وسيلة الكترونية كالهاتف مثلاً.<sup>3</sup>

### التعريف الرابع:

ان مفهوم التحول الرقمي من منظور البنك الدولي فهو مصطلح حديث يشير الى استخدام التكنولوجيا الرقمية للمعلومات المحاسبية من اجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة البنوك فيما تقدمه من خدمات للمواطن ومجتمع الاعمال بما يدعم كافة النظم الاجرائية ويقضي على الفساد واعطاء فرص للمواطنين<sup>4</sup>

بناء على التعاريف السابقة نستنتج مجموعة من خصائص التحول الرقمي والمتمثلة في:

- **التموضع الاستراتيجي الآلي**: يتبلور من خلال المواءمة بين الغايات المستقبلية للمنظمة، ورسالتها الوظيفية، والفرص والتهديدات البيئية المحيطة.
- **التوجيه القيادي الذكي**: يعبر عن السمات والمهارات الإدارية العليا الكفيلة بتحفيز بيئة العمل، واعتماد الآليات الداعمة لتعميم الممارسات الرقمية.
- **الثقافة والقيم المؤسسية المحدثة**: تمثل الأطر السلوكية والمحددات المعيارية والاعتقادية التي تضبط أداء الأفراد داخل المنظومة المرقمنة.
- **الموارد البشرية الماهرة تقنياً**: تعني استقطاب وتأهيل طاقات وظيفية تمتلك المعارف التخصصية والخبرات المهنية المواكبة للمستجدات التكنولوجية.
- **المنظومة التكنولوجية والتمويلية**: تشمل المقومات المادية من أجهزة، وبرمجيات، وشبكات اتصال، مضافاً إليها المخصصات المالية الضامنة لديمومة التشغيل.

<sup>2</sup> زهير حافطي، الانظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الارشيفية دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص علم مكتبات قسنطينة، ص23، 2008 .

<sup>3</sup> الحفاني وصاحب، مسؤولية المصرف المدنية في عقد التحويل المالي المصرفي الالكتروني، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 11، العدد 35، ص 167، 2018 .

<sup>4</sup> المدون، تأثير التحول الرقمي على الاداء المالي للبنوك المصرية، المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، المجلد 4 العدد 02، ص 578-548، 2022.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

- **الأطر الحوكمية:** ترتبط بمدى الالتزام بالعلانية، والمصدقية، والمكاشفة، وتفعيل أدوات الرقابة والمساءلة المؤسسية.
- **هندسة وتبسيط الإجراءات:** تركز على اختزال المسارات الزمنية والعملياتية الإدارية، ورفع معدلات الحماية والموثوقية السيبرانية.
- **الاتصال التبادلي (التفاعلية):** يتيح مرونة عالية في تبادل المواقع الاتصالية بين أطراف العملية الإدارية (المُرسل والمستقبل) افتراضياً، بتكلفة اقتصادية منخفضة وآليات حفظ واستدعاء مرنة للمعلومات.
- **المرونة الزمنية (الالتزامية):** تعني تحرر النشاط الاتصالي من قيد التواجد الآني لأطراف التفاعل، مما يسمح بالاستجابة في الوقت الملائم لكل طرف.

ويتضح مما تقدم أن التحول الرقمي يتجاوز المفهوم الضيق لـ "الرقمنة" أو الأتمتة السطحية القائمة على تحويل المستندات الورقية إلى صيغ إلكترونية؛ بل هو إعادة صياغة جذرية لخطط العمل عبر دمج النظم الذكية في الهياكل والوظائف الأساسية للمنظمات بمختلف قطاعاتها الإدارية والمالية والخدمية. وتستهدف هذه الديناميكية الشاملة إعادة ابتكار وتطوير الهندسة الإجرائية، مما يسهم في تعظيم جودة المخرجات، وتحذير قيم النزاهة، وتقديم خدمات متميزة لأصحاب المصلحة والمواطنين، الأمر الذي يضمن في النهاية تحقيق العوائد والمنافع التنموية والمجتمعية المنشودة.

### الفرع الثاني: متطلبات وخطوات التحول الرقمي.

إن إحداث نقلة نوعية في الأداء الإداري والخدمي لا يتأتى باقتناء التكنولوجيا كأدوات مجردة، وإنما بتوفير شروط التمكين أولاً، ثم صياغة خارطة طريق واضحة المعالم. بناءً على هذه الرؤية، يُعنى هذا الجزء برصد البنى التحتية والكفاءات المحركة للتغيير، مع تبيان الهندسة الإجرائية والمراحل المتسلسلة الواجب اتباعها لضمان عبور تنظيمي آمن وناجح.

#### 1. متطلبات التحول الرقمي.

إن الانتقال الناجح نحو بيئة رقمية متكاملة ليس مجرد عملية تلقائية، بل هو مشروع استراتيجي يستدعي تهيئة بيئة عمل حاضنة وتوفير ركائز أساسية تضمن ديمومته. ومن هذا المنطلق، يخصص هذا الجزء لتسليط الضوء على أبرز متطلبات التحول الرقمي، والتي تتنوع بين الجوانب التقنية، والبيانات، والموارد البشرية، والعمليات التنظيمية، باعتبارها الركائز الأساسية لنجاح هذا التحول داخل المنظمات. ومنه يتطلب التحول الرقمي الناجح مجموعة من الآليات يمكن توضيحها كما يلي:<sup>5</sup>

- **البنية التكنولوجية المتقدمة:** تشكل النظم والبرمجيات الحديثة عصب هذا التحول، وتبرز أهميتها من خلال محاور أساسية:
  - **الحوسبة السحابية:** تضمن مرونة عالية في استضافة النظم وتخزين المعطيات عبر الفضاء الافتراضي، مما يسهم في خفض النفقات الرأسمالية.
  - **الذكاء الاصطناعي:** يتيح معالجة البيانات واستنباط حلول وتوصيات ذكية مخصصة تسهم في الارتقاء بتجربة العميل وتلبية تطلعاته.

<sup>5</sup> سحر مصطفى عبد الرزاق، التحول الرقمي تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة المؤتمر السنوي الرابع والعشرون بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030"، مصر كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص 08، 2019.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

- سلاسل الكتل (Blockchain): تلعب دوراً محورياً في إضفاء الموثوقية والأمان، وتكريس الشفافية في التدفقات المالية والتعاملات الحساسة.
  - المنصات والتطبيقات الذكية: تمنح المستفيدين قنوات وصول فورية وبمبسطة للخدمات والمنتجات البنكية دون قيود جغرافية.
  - الأصول المعلوماتية والبيانات: تمثل المادة الخام لصناعة القرار الاستراتيجي؛ إذ يسهم توافر المعلومات الدقيقة في تحديث المنتجات القائمة وإعادة هندسة الإجراءات. كما تتيح "التحليلات التنبؤية" استقراء الاتجاهات المستقبلية واستكشاف سلوكيات المتعاملين، مما يعزز من مرونة البنوك وقدرتها على التكيف مع تقلبات الأسواق.
  - رأس المال البشري المؤهل: يظل العنصر الإنساني الرافعة الأساسية لنجاح التحديث التقني في البيئة المصرفية، ويتوقف ذلك على مدى مرونة الكادر الوظيفي وقابليته للتطور. ويتطلب هذا البعد تصميم برامج تدريبية متخصصة تهدف إلى صقل المهارات الرقمية وتعميق الثقافة التكنولوجية، توازياً مع ترسيخ بيئة ابتكارية تشجع على تبني التغيير وتوليد الرؤى الإبداعية.
  - هندسة وتطوير العمليات: تشمل حزمة السياسات والخطوات المتبعة لتقديم المخرجات المصرفية (كإجراءات التمويل وفتح الحسابات)، حيث يركز المنظور الرقمي على تبسيط هذه المسارات لتعظيم كفاءتها. ويتزامن ذلك مع صياغة منظومة رقابة داخلية صارمة لحماية سلامة المعاملات، والحد من الأخطاء التشغيلية، بما ينعكس إيجاباً على مستويات ثقة ومصادقية المتعاملين.
  - البنية الشبكية والاتصالات: تعبر الشبكة بمفهومها العام عن نمط من الروابط والعلاقات المتبادلة بين وحدات اجتماعية أو تقنية معينة. أما في الفضاء الرقمي، فتشير إلى منظومة الربط والاتصال الذكي بين الحواسيب والأجهزة المختلفة لتعمل ككيان موحد، وتنقسم تقنياً إلى نمطين رئيسيين:
    - الشبكات المحلية (LAN): تربط النظم الحاسوبية في حيز مكاني محدود وضيق، مما يسمح للمستخدمين بتداول وتبادل الموارد المادية المشتركة (كالمعدات والمساحات الضوئية).
    - الشبكات الواسعة (WAN): تؤمن قنوات الاتصال والتبادل المعرفي بين محطات عمل متباعدة جغرافياً، وتتميز بامتدادها وصلاحياتها للعمل على مستوى عالمي عابر للحدود.
- ومن أبرز المعدات المستخدمة في التحول الرقمي:<sup>6</sup>
- تتطلب الأتمتة حواسيب متطورة ذات قدرات معالجة وتخزين عالية.
  - تُستعمل المساحات المتقدمة لتحويل الوثائق والمخطوطات والصور إلى ملفات إلكترونية.
  - تُوفر الكاميرات عالية الدقة بديلاً رقمياً لتوثيق المستندات النادرة والحساسة.
  - تحمي أجهزة تنظيم الجهد البنية التحتية من تقلبات التيار الكهربائي المفاجئة.
  - يؤمن التخزين الاحتياطي الخارجي البيانات ضد الكوارث عبر حفظها خارج المنظمة.

<sup>6</sup> نجلاء يس، متطلبات التحول الرقمي للمؤسسات العربية، مجلة التنمية والمعلومات، العدد 13، دار النشر، طرابلس ليبيا، ص 37، 2015.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

- تُسهم الطابعات في إعادة إنتاج الوثائق المرقمنة إلى صيغ ورقية عند الحاجة.

### 2. خطوات التحول الرقمي:

بناءً على ما تقدم من تحديد دقيق لمتطلبات التحول الرقمي، يتضح أن توفير البنية التكنولوجية والموارد البشرية يمثل الأرضية الأساسية للانطلاق. ومع ذلك، فإن هذه المتطلبات لا يمكن أن تؤتي ثمارها داخل المؤسسة إلا إذا تم إدراجها ضمن مسار تنفيذي واضح المعالم؛ ومن هذا المنطلق، يخصص هذا الجزء لبيان أهم الخطوات والمراحل الاستراتيجية والتنظيمية الواجب اتباعها لتحقيق هذا التحول بفعالية. ويمكن عرضها على النحو الآتي:<sup>7</sup>

- صياغة إستراتيجية رقمية للمنظمة
- تغيير الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع الاستراتيجية الرقمية لتحقيق المرونة اللازمة داخل المنظمة
- تحقيق الامكانيات الرقمية للمنظمة وقياسها.
- إنشاء وحدة التحول الرقمي ضرورة حتمية لتتبع عملية التحول الرقمي وإدارتها بفعالية.
- تحديد عوائق التكامل الرقمي والعمل على حلها.

وأيضاً يمكن القول ان خطوات التحول الرقمي تكمن فيما يلي:<sup>8</sup>

- **صياغة الرؤية الاستراتيجية:** وضع تصور مستقبلي ومستدام يتمحور حول الانتقال من النمط التقليدي إلى الرقمي، عبر تحديد أهداف استراتيجية بعيدة المدى.
- **التحليل البيئي للسوق:** دراسة البيئة التنافسية وتحديد الأدوات التقنية السائدة والمطلوبة لبناء المنظومة الجديدة.
- **هندسة تجربة المستخدم:** تصميم قنوات رقمية تفاعلية تلبي تطلعات المستفيد، وتضمن تفوق المنظمة مقارنة بالمنافسين في السوق.
- **تشخيص الفجوة الرقمية (تقييم الوضع الراهن):** فحص الواقع التشغيلي الحالي ومقارنته بالمستهدف المستقبلي، من خلال تقييم كفاءة البنية المعلوماتية والبرمجيات الحالية ومدى قدرتها على تلبية المتطلبات المتنامية.
- **تأهيل البنية الأساسية والتمكين المؤسسي:** ترقية المنظومة التحتية بالاعتماد على خبراء تحليل البيانات، ودعم القيادة الابتكارية، والشراكات التقنية الموثوقة، فضلاً عن صقل مهارات الموارد البشرية وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير الرقمي.

### الفرع الثالث: مجالات وابعاد التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه.

إن تبني استراتيجية التحول الرقمي داخل المنظمات يفرض فهماً عميقاً للمحاور التشغيلية التي يغطيها هذا المسار من جهة، والعقبات التي قد تعيق تنفيذه من جهة أخرى. ومن هذا المنطلق، يخصص هذا الفرع لتناول مجالات التحول الرقمي وتحدياته؛ حيث نسلط الضوء أولاً على الميادين الحيوية التي تتقاطع معها الرقمنة كشبكات العملاء، والمنافسة، وإدارة البيانات. لننتقل بعدها لتشخيص أبرز التحديات والبنية التحتية، والقيود المالية والأمنية التي تواجه المنظمات عند التطبيق، بهدف رسم صورة متكاملة لأبعاد التغيير الرقمي.

<sup>7</sup> صدوقي عريسي، سي الطيب الهاشمي، رضا علي العبسي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، المجلد 03، العدد 02، مجلة آراء الدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الأغواط (الجزائر)، صفحة 103، 2021.

<sup>8</sup> حسيني أمينة، افاق التحول الرقمي في الجزائر، المجلد 16، العدد 02، مجلة الدراسات الاقتصادية، الجلفة (الجزائر)، ص 122، 2022.

### 1. مجالات التحول الرقمي .

إن عملية التحول الرقمي لا تقتصر على تحديث زاوية منفصلة داخل المنظمة، بل هي مسار شمولي يمتد ليشمل كافة الأنشطة والمحاور الاستراتيجية التي تصنع القيمة. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الجزء إلى استعراض أبرز مجالات التحول الرقمي، بدءاً من إعادة صياغة العلاقة مع العملاء وتغيير قواعد المنافسة، وصولاً إلى تعظيم الاستفادة من البيانات الضخمة وتحفيز الابتكار، وذلك لتوضيح كيف تتقاطع الرقمنة مع مختلف الأبعاد التشغيلية للمؤسسات الحديثة.

### 2. أبعاد التحول الرقمي:

تنقسم أبعاد التحول الرقمي الى العناصر التالية:<sup>9</sup>

#### البعد الأول: التقنيات والأنظمة الرقمية الحديثة

يُعدّ البعد التقني الدعامه الهيكلية والركيزة التكنولوجية الأساسية التي يعتمد عليها نجاح استراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية المعاصرة؛ حيث يشير هذا البعد إلى النطاق والعمق اللذين تتبنى فيهما الإدارة البنكية الحلول البرمجية المتكاملة، وشبكات المعالجة الفورية، ومنصات الخدمة الذاتية (كالتطبيقات الذكية والخدمات المصرفية عبر الإنترنت) لتسيير وهندسة المعاملات المالية. ولا تقتصر هذه الركيزة على إدخال الآلات أو الرقمنة السطحية للأوراق، بل تمتد لتشمل الإدماج الشامل لتقنيات معالجة البيانات والذكاء الاصطناعي لتسهيل العمليات البنكية، وتوفيرها بصفة مستمرة (7/24) دون قيود جغرافية. ويستهدف البنك من وراء الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية تقليص الوقت المستغرق للمعاملات وخفض التكاليف التشغيلية، بما يضمن تحقيق الاستجابة الفورية لمتطلبات السوق .

#### البعد الثاني: الموارد البشرية والكفاءة الرقمية

يمثل العنصر البشري المحرك الفعلي والموجه الأساسي لاستغلال الأدوات التكنولوجية، وبدونه تظل الأنظمة الرقمية مجرد استثمارات معطلة؛ فالبعد البشري يركز على قياس مدى جاهزية، وتأهيل، ومرونة رأس المال الفكري داخل البنك لمواكبة التغير الرقمي الجذري. ويقصد به تصميم استراتيجيات تدريبية مستدامة تهدف إلى إكساب الموظفين المهارات التقنية المتقدمة والمعارف اللازمة للتعامل مع النظم البرمجية المعقدة بكفاءة عالية. يتعدى هذا البعد التدريب الفني التقليدي ليصل إلى بناء "الثقافة الرقمية" وتنمية الفكر الابتكاري بين العاملين، مما يساهم بشكل مباشر في تقليل المقاومة النفسية للتغيير، وضمان انخراط الكوادر الإدارية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الرقمية للبنك.

#### البعد الثالث: المرونة والهيكل التنظيمي

<sup>9</sup> ضراوية أسامة، غيثي الهاشمي، أثر التحول الرقمي على تنمية الموارد البشرية- دراسة ميدانية على مستوى ثانوية الهاني محمد ن الهادي- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال ، جامعة زيان عاشور ولاية الجلفة، ص24، 2024.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

إن نجاح تبني الحلول الرقمية يتطلب بيئة تنظيمية مرنة تتخلى عن النماذج الإدارية العمودية لصالح النماذج الأفقية والتفاعلية؛ ويعبر بعد الهيكل التنظيمي عن مدى ملاءمة البنية المؤسسية واللوائح الداخلية للبنك لمتطلبات العصر الرقمي. ويقصد به تبسيط الهياكل التنظيمية وإعادة هندسة الإجراءات الإدارية للتخلص من عقبات البيروقراطية والروتين التقليدي، مما يتيح تدفقاً حراً وسريعاً للمعلومات والبيانات عبر مختلف المستويات والأقسام. تساهم هذه المرونة الهيكلية في تسريع وتيرة اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات، وتمكين البنك من التكيف الفوري والذكي مع التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال المصرفية العالمية.

### البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي الرقمي

يجسد التخطيط الاستراتيجي العقل المفكر والبوصلة الموجهة لمسار التحول الرقمي، مانعاً العشوائية في الاستثمارات التكنولوجية؛ ويقصد به مدى امتلاك القيادة العليا في البنك لرؤى مستقبلية واضحة وخطط مدروسة تدمج التكنولوجيا في صلب الهوية والتوجه العام للمؤسسة. يتضمن هذا البعد تحديد الأولويات الرقمية، وتخصيص الموارد المالية والتقنية الضرورية لتنفيذ المشاريع، واستشراف التغيرات التكنولوجية المتوقعة في الأسواق المالية. وتكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي الرقمي في صياغة أهداف طويلة المدى تمكن البنك من اقتناص الفرص الاستثمارية المستحدثة، مما يعزز مركزه التنافسي ويضمن له الريادة في البيئة الاقتصادية الافتراضية.

### البعد الخامس: أمن البيانات والمعلومات

مع انتقال المعاملات المصرفية بالكامل إلى الفضاء السيبراني، يصبح الأمن الرقمي الركيزة الحماة وصمام الأمان لاستمرارية النشاط البنكي وبناء الثقة؛ ويشير هذا البعد إلى المنظومة المتكاملة من السياسات، والبروتوكولات، والتقنيات الدفاعية التي يتبنها البنك لحماية سرية الأصول المعلوماتية وبيانات العملاء ضد الهجمات والاختراقات الإلكترونية. ولا يقتصر أمن البيانات على الجانب التقني فحسب، بل يمتد ليشمل الامتثال للمعايير والتشريعات الدولية للسلامة المعلوماتية، وإدارة المخاطر السيبرانية بشكل استباقي. يسعى البنك من خلال هذا البعد إلى تحصين قنواته الرقمية من التهديدات، مما يضمن بيئة تشغيلية آمنة تحمي حقوق المتعاملين وتعزز موثوقية البنك في السوق المصرفي.

### 3. تحديات التحول الرقمي:

على الرغم من الآفاق الواعدة والمزايا الاستراتيجية التي يتيحها توجه نحو الرقمنة، إلا أن انتقاله من المنظور النظري إلى الواقع التطبيقي يصطدم بجملة من العقبات والقيود التنظيمية والبيئية. بناءً على ذلك، يخصص هذا الجزء لتشخيص أبرز تحديات التحول الرقمي، والتي تتنوع بين فجوات البنية التحتية، ونقص الكفاءات الرقمية، والضغط التمويلي، بالإضافة إلى هواجس الأمن السيبراني، وذلك بهدف استشراف الحلول الكفيلة بضمان عبور رقمي آمن وفعال.

وتتمثل هذه التحديات في:<sup>10</sup>

<sup>10</sup> بلقاسمي خالد، دهمي عمر، مظاهر التحول الرقمي في الجزائر، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والادارة الالكترونية في المؤسسات الجزائرية، ص 05، سنة 2023.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

- **قصور وتفاوت البنى التكنولوجية:** تعاني بعض البيئات التنظيمية والمؤسسات التعليمية من ضعف البنية الأساسية للاتصالات والمعلومات، أو تباين كفاءتها بين المناطق الجغرافية، مما يعوق القدرة على استيعاب وتطبيق التقنيات المتقدمة؛ مثل بيئات الواقع الافتراضي (VR) والواقع المعزز (AR).
  - **فجوة المهارات والجدارة الرقمية:** يبرز تدني مستويات الكفاءة المعرفية والمهارات التطبيقية لدى بعض العناصر البشرية (كأعضاء الهيئة التدريسية والطلاب) كعائق محوري يمنع الاستغلال الأمثل للميزات التشغيلية والخصائص المتقدمة للأدوات التقنية المستحدثة.
  - **الضغوط المالية ومحدودية الميزانيات:** يتطلب دمج الحلول الرقمية وتطويرها استثمارات مالية ضخمة ومستدامة، وهو ما يفرض تحديات تمويلية بالغة التعقيد على بعض المؤسسات التي تواجه عجزاً في تخصيص الموارد التمويلية الكافية لتغطية التكاليف التأسيسية والتشغيلية للرقمنة.
  - **مهددات الأمن السيرياني وخصوصية البيانات:** تثير الأنظمة الرقمية الحديثة مخاوف متزايدة تتعلق بأمن المعلومات وحماية الأبعاد السيادية للبيانات الشخصية والتعليمية، مما يحتم صياغة سياسات صارمة وبناء أطر دفاعية قوية لحكومة وإدارة المخاطر السيريانية وتوفير بيئة رقمية آمنة.
  - **الانقسام (الفجوة) الرقمي:** تتمثل إحدى العقبات الكبرى في احتواء الفوارق الطبقية والاقتصادية بين المستفيدين، وضمان تكافؤ الفرص في الوصول إلى منصات التعليم الإلكتروني واستخدامها بفعالية بين مختلف الفئات الاجتماعية والاقتصادية.
  - **ندرة الكوادر المدربة تكنولوجياً:** تحتاج الآلات والبرمجيات الذكية إلى فترات تأهيل طويلة للتمكن من إدارتها وتوجيهها؛ حيث يؤدي النقص الحاد في القوى العاملة المؤهلة والمدربة إلى فشل المشاريع الرقمية، وهو ما يتطلب إجراء دراسات استكشافية وبحوث مسبقة قبل التوسع في التطبيق الفعلي.
  - **المقاومة التنظيمية للتغيير:** يواجه التحول الرقمي ممانعة واضحة من قبل الكوادر البشرية الحالية؛ نتيجة تنامي هواجس الاستبعاد الوظيفي، والمخاوف من استبدال العنصر البشري بالأنظمة المؤتمتة والذكاء الاصطناعي في المستقبل.
  - **المطلب الثاني: المؤسسات الاقتصادية.**
- تُشكل المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية في النسيج الاقتصادي لأي مجتمع، والركيزة الجوهرية التي تتمحور حولها عمليات الإنتاج، والتبادل، وخلق القيمة المضافة. ونظراً للدور الحيوي الذي تؤديه في تلبية احتياجات الأفراد وتحقيق التنمية المستدامة، أصبح من الضروري الإحاطة بماهيتها وضبط مفاهيمها. وبناءً على ذلك، يسعى هذا المطلب إلى تسليط الضوء على ماهية المؤسسة الاقتصادية من خلال تحديد مختلف التعاريف الأكاديمية والمفاهيمية المرتبطة بها، والوقوف على أهم الخصائص والمقومات التي تميزها وتضمن استمراريتها في بيئة الأعمال المعاصرة.
- الفرع الأول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية.**
- 1. نشأة المؤسسة الاقتصادية.**

عرفت المؤسسة تطورات وتغيرات مرتبطة بالتطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور، قد غيرت الكثير من المفاهيم العلمية والاقتصادية، وأوقعت كذلك خلطاً في بعض المبادئ العامة، وهذا نتيجة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

العشرين خاصة، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق و كفاءات التنظيم الاقتصادي، سواء على المستوى الكلي الوطني أو على المستوى الجزئي المتمثل في المؤسسة، والمؤسسة تبعا لذلك اتخذت أشكالاً وأنماطاً لم يكن يتصورها البعض قبل وأثناء قيام الثورة الصناعية في أوروبا. كما أن المؤسسة الاقتصادية قد شمل دورها مجالا واسعا، فبالإضافة إلى دورها الاقتصادي والاجتماعي تطور دورها إلى الناحية السياسية (المشروعات متعددة الجنسيات)، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية لما توفره من أبحاث علمية متطورة.

إن المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي لم تظهر فجأة وإنما كانت وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار، وبدأ في تحضير ما يحتاجه باستعمال طاقاته الجسمية والفكرية.

### 2. تعريف المؤسسة الاقتصادية.

**التعريف الأول :** المؤسسة عبارة عن تجمع إنساني متدرج يستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل ، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة.<sup>11</sup>

**التعريف الثاني:** المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين و هذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي تختلف نسبيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به و يتم اندماج لعوامل الإنتاج بواسطة التدفقات النقدية الحقيقية (سلع و خدمات) و أخرى عينية وكل منها يرتبط ارتباطا وثيقا بالأفراد حيث تتمثل الأولى في الوسائل و الموارد المستعملة في التسيير و المراقبة.<sup>12</sup>

**التعريف الثالث:** المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته.<sup>13</sup>

و يمكن هنا أن نحتفظ بالتعريف التالي للمؤسسة الاقتصادية:

المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه هذا التنظيم و تبعا لحجم و نوع نشاطه.

### الفرع الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.

#### تصنيفات المؤسسات الاقتصادية.

<sup>11</sup> برحومة هلال ، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير و مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود و مالية كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ص13، 2005.

<sup>12</sup> ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الأولى ، ص10، 1998.

<sup>13</sup> محمد أكرم العدلوني ، العمل المؤسسي ، دار بن حزم ، لبنان ، الطبعة الأولى ، ص14، 1423 هـ / 2002 م.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

يمكن للمؤسسات أن تأخذ أشكالاً متعددة و نظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها، فقد يكون من الضروري تصنيفها حسب معايير مختلفة، نذكر أهمها:<sup>14</sup>

أولاً: حسب طبيعة الملكية: هناك ثلاثة أنواع من الملكيات

- **المؤسسات ذات الملكية الخاصة:** وتتمثل في الكيانات الاستثمارية التي تعود حقوق حيازتها وتأسيسها لفرد واحد أو لمجموعة من الشركاء من القطاع الخاص.
- **المؤسسات ذات الملكية العامة:** وتشمل الكيانات التنظيمية الخاضعة للسيادة الكاملة للدولة، حيث لا تمتلك القيادات الإدارية المعنية صلاحية التصرف المطلق في أصولها أو اتخاذ قرارات التصفية والبيع دون موافقة تشريعية من السلطة المركزية، وتخضع النيابة الحكومية في الإدارة للمساءلة القانونية أمام الجهات الرقابية وفقاً للقوانين السائدة
- **المؤسسات ذات الملكية المختلطة:** وتتجسد في المنشآت المشتركة التي يتشكل هيكل رأس مالها من تمازج وحصص تمويلية مساهمة بين القطاعين الحكومي والخاص.

ثانياً: حسب الحجم

يرتبط تصنيف المؤسسات بناءً على الحجم بالوزن النسبي للكيان ومكانته الاستراتيجية في المنظومة الاقتصادية الشاملة، مع وجود تباين في الأدبيات الإدارية حول المؤشرات الكمية والنوعية المعتمدة لهذا الغرض. وفي هذا الصدد، تكفي بعض الاتجاهات بالاعتماد على تعداد الموارد البشرية (حجم العمالة) وإجمالي الإيرادات (رقم الأعمال) كمحددتين أساسيين للمقارنة والتبويب، في حين تتوسع مدارس أخرى بإدراج القيمة الإجمالية للأصول الثابتة وحجم القيمة المضافة المحققة للفصل الدقيق بين مستويات الأحجام التنظيمية، فضلاً عن الاعتماد على مؤشر رأس المال المملوك والأموال الخاصة للمنظمة. ومن الجدير بالذكر في الساق ذاته، أن العلاقات التعاقدية بين المؤسسات الحديثة ومورديها قد شهدت في الآونة الأخيرة تحولاً جذرياً مغايراً للأنماط الكلاسيكية النمطية؛ فبعد أن كان السلوك التقليدي يركز على تحصيل أدنى الأسعار عبر آلية المناقصات التنافسية والتعاقد الفوري مع العارض الأرخص، اتجهت الكثير من المنظمات حالياً نحو صياغة أطر تعاونية وتحالفات استراتيجية طويلة الأجل قائمة على مبدأ تقاسم العوائد والمخاطر المشتركة. ويظهر هذا التوجه جلياً في عقود الشراكة الدولية التي أبرمتها الجزائر في قطاع المحروقات والطاقة، والمساعي القائمة لتعميم هذه الهندسة التعاقدية على شتى القطاعات الإنتاجية الأخرى لما تحمله من منافع تنموية متبادلة تنعكس إيجاباً على كفاءة الكيانات الاقتصادية والنمو الوطني بشكل عام. ويمكننا استعراض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1) : تصنيف المؤسسات حسب الحجم

| معايير التصنيف | المزايا | العيوب |
|----------------|---------|--------|
|----------------|---------|--------|

<sup>14</sup> درحون هلال ، مرجع سبق ذكره، ص 13.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

|                         |                                                                                                                                               |                                                                                                                                             |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حسب عدد العمال          | -يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال.<br>-سهل الاستعمال.                                                        | -يستند إلى الكم و لا يأخذ بعين الاعتبار التأهيلات.<br>-ليس هناك ارتباط بين عدد العمال و رأس المال.<br>-شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية. |
| حسب رقم الأعمال         | -دراسة رقم الأعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني (إلا في حالة التضخم)<br>-مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع.                          | -ليس هناك علاقة بين رقم الأعمال و النتيجة (إلا في حالة أخذ النتيجة كمعيار إضافي)<br>-لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة للقطاعات المختلفة.    |
| حسب القيمة المضافة      | -يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة.<br>-يسمح بقياس الإنتاجية.<br>-يمكن استعماله لحساب الناتج الداخلي الإجمالي و الدخل الوطني الإجمالي. | -يختلف حسب درجة التكامل.<br>-يتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج.<br>-يمكن أن يتأثر بإدراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير.                    |
| حسب مبلغ الأموال الخاصة | -المساهمة المالية للمؤسسة.<br>-إمكانية الدخول للأسواق المالية.<br>-مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.                                 | -مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة.                                                                                                 |

Source: J. M. AURIAC et les autres , Economie d'entreprise , Costeilla , Paris , 1995  
, P :49.

ونظرا لصعوبة استعمال كل معيار بمفرده لتصنيف المؤسسات حسب الحجم، يستحسن استعمال معيارين في نفس الوقت (كمعياري العمال ورقم الأعمال). ورغم اختلاف الآراء حول المعايير المستعملة لتصنيف حسب الحجم، إلا أن الأغلبية تتفق على استعمال "معيار العمال" كأساس للتصنيف. وعليه فإن التصنيف الشائع على أساس معيار الحجم يقسم المؤسسات إلى نوعين هما:

### 1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: PME

وهي أهم ركيزة تعتمد عليها الاقتصاديات البلدان الأوروبية والأمريكية وكذا اليابانية، باعتبارها مؤسسات يمكن أن تنشأ من طرف شخص واحد، ولا تقتصر نشاط اقتصادي معين، هي مؤسسات تشغل عدد لا يتعدى 500 عامل و فيها تنوع إلى:

- المؤسسات الصغيرة جدا: T.P.E تشغل ما بين 1-9 عمال.
- المؤسسات الصغيرة: P.E تشغل ما بين 10-199 عامل.
- المؤسسات المتوسطة: M.E تشغل ما بين 200 و 499 عامل.

### 2. المؤسسات كبيرة الحجم:

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل فما فوق.

الفرع الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية .

أهداف المؤسسة الاقتصادية.

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة النشاط الذي تقوم به، و حسب توجهات أصحابها وبالرغم من صعوبة حصرها ، إلا أن أغلبية المؤسسات تسعى أساسا لتحقيق الأهداف الآتية<sup>15</sup>:

- **أهداف اقتصادية**: تتمثل في الربح، الاستجابة لرغبات المستهلكين وعقلنة الإنتاج.
- **أهداف اجتماعية**: تتعلق بضمان مستوى مقبول من الأجور، تحسين مستوى معيشة العمال إقامة أنماط استهلاكية معينة ، الدعوة إلى تنظيم ونمساك العمال، توفير تأمينات ومرافق عامة.
- **أهداف ثقافية ورياضية**: كتوفير وسائل ترفيهية وثقافية، تدريب العمال المبتدئين ، رسكلة القدامى و تخصيص أوقات للرياضة.
- **أهداف تكنولوجية**: كإنشاء هيئة للبحث والتطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة، والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية و خارجية اتجاه خمس ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم<sup>16</sup>.

- **الملاك**: لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط و خدمة الصالح العام و تحسين الظروف المعيشية للعمال.
- **الزبائن**: من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة هي الزبائن حيث يتم من خلالها تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية: النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، و الخدمات ما بعد البيع.
- **السلطات العمومية**: ويتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة ، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية ، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية ، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيميائية أو مواد سامة.
- **العمال**: إن مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال، فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأس المال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة

<sup>15</sup> ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 10

<sup>16</sup> LASARY , comptabilité analytique , Imprimerie Es- Salem , Alger , PP14-15, 2001 .

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

، ولا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه . وكل تصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام آجال التسليم، وتحسين النوعية، و ذلك يجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

○ **الموردون**: يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة ، ( سواء كانت موارد مادية ، مالية، أو بشري)، فالموارد المادية تتمثل في الاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فوراً ، وبالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة . أما الموارد المالية فتتمثل في القروض الطويلة ، المتوسطة وقصيرة الأجل التي يمكن للمؤسسة الحصول عليها؛ و أما بخصوص الموارد البشرية فالمقصود هنا المقابلة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها و بالتالي من أرباحها.

### ● **المطلب الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والمؤسسات الاقتصادية.**

أصبح التحول الرقمي في السنوات الأخيرة من أهم المتغيرات التي فرضت نفسها على المؤسسات الاقتصادية في مختلف القطاعات، وذلك نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع الذي أحدث تحولاً جذرياً في أساليب العمل والإدارة والإنتاج. فلم يعد التحول الرقمي مجرد خيار أو رفاهية يمكن للمؤسسة تبنيتها أو الاستغناء عنها، بل أصبح ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرار في بيئة أعمال تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر. إذ ساهمت الرقمنة في نقل المؤسسات من النظم التقليدية المعتمدة على الإجراءات الورقية والأساليب الإدارية الكلاسيكية إلى نظم حديثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية، مما أدى إلى تغيير عميق في طريقة تسير الأعمال واتخاذ القرارات. كما فرضت البيئة الرقمية على المؤسسات ضرورة التكيف السريع مع التطورات التكنولوجية الحديثة من أجل تحقيق النجاح والمحافظة على مكانتها السوقية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية العالمية التي أصبحت تعتمد بشكل متزايد على المعلومات والبيانات والتقنيات الذكية.

وتتجلى العلاقة الوثيقة بين التحول الرقمي والمؤسسات الاقتصادية من خلال الآثار الاقتصادية والإدارية الإيجابية التي يحققها هذا التحول، حيث يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة داخل المؤسسة، سواء تعلق الأمر برأس المال أو بالموارد البشرية، وذلك عبر الاعتماد على الأنظمة الرقمية التي تساعد على تحسين استغلال الإمكانيات وتقليل الهدر. كما يساهم التحول الرقمي في تقليص الوقت والجهد والتكاليف الإدارية، من خلال أتمتة العمليات وتبسيط الإجراءات الإدارية، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة إنتاجيتها. بالإضافة إلى ذلك، أدى التحول الرقمي إلى ظهور نماذج أعمال جديدة ومبتكرة تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والتجارة الإلكترونية والخدمات الرقمية، مما أتاح للمؤسسات فرصاً أوسع للنمو والتوسع والوصول إلى أسواق جديدة. كذلك ساهمت الرقمنة في تحسين تنظيم عمليات الإنتاج وتطوير الأداء الوظيفي، من خلال القضاء على العديد من مظاهر البيروقراطية وتعزيز سرعة تداول المعلومات واتخاذ القرارات بكفاءة أكبر.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

ومن جهة أخرى، أصبح التحول الرقمي وسيلة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية داخل الأسواق، إذ يمكن المؤسسات من تحقيق الريادة والتميز عبر تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية وبسرعة أكبر مقارنة بالمنافسين، إضافة إلى قدرتها على اكتساب حصص سوقية جديدة والمحافظة على ولاء الزبائن. كما ساهمت الرقمنة في إعادة صياغة العلاقة بين المؤسسة والزبون، حيث انتقل التفاعل من الشكل التقليدي القائم على الاتصال المباشر إلى التفاعل الرقمي المعتمد على التطبيقات والمنصات الإلكترونية والأنظمة الآلية. وقد أتاح ذلك توفير الخدمات للمتعاملين على مدار الساعة ومن أي مكان في العالم، مما عزز من مستوى المرونة وسهولة الوصول إلى الخدمات. كما منحت الخدمات الإلكترونية الزبائن قدرة أكبر على الرقابة والمتابعة والتحكم في العمليات والخدمات المقدمة لهم، وهو ما ساهم في رفع مستوى رضاهم وتعزيز ثقتهم بالمؤسسة. إضافة إلى ذلك، تساعد الرقمنة المؤسسات على فهم حاجات الزبائن ورغباتهم بشكل أدق، بفضل تحليل البيانات والمعلومات الرقمية، مما يمكنها من الاستجابة الفورية لمتطلباتهم وتقديم خدمات تتلاءم مع توقعاتهم المتزايدة. وعليه، يمكن القول إن العلاقة بين التحول الرقمي والمؤسسات الاقتصادية هي علاقة تكامل وتأثير متبادل، حيث أصبح نجاح المؤسسة الحديثة مرتبطاً بمدى قدرتها على تبني التقنيات الرقمية وتوظيفها بفعالية في مختلف أنشطتها، بما يضمن تحسين الأداء، وتعزيز التنافسية، وتطوير العلاقة مع الزبائن في ظل الاقتصاد الرقمي المعاصر<sup>17</sup>.

### المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

حظي موضوع التحول الرقمي باهتمام واسع في الدراسات الحديثة، نظراً للدور الذي يلعبه في تطوير أداء المؤسسات الاقتصادية وتحسين قدرتها التنافسية. وقد تناولت العديد من الدراسات الوطنية والأجنبية هذا الموضوع من زوايا مختلفة، حيث ركزت على أثر الرقمنة في تحسين الأداء الإداري والمالي والخدمي للمؤسسات. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، ثم إجراء مقارنة بينها وبين الدراسة الحالية بهدف إبراز أوجه التشابه والاختلاف وتحديد القيمة المضافة للدراسة الحالية.

### ● المطلب الأول: دراسات وطنية

#### الدراسة الأولى:

دراسة بن سالم إيمان، (مذكرة ماستر)، (2023)، "أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي"<sup>18</sup>

البلد: الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، حيث ركزت على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات، تسريع العمليات الإدارية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. كما سعت

<sup>17</sup> علا سفيان، وفقير جيلالي، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ابن خلدون - تيارت، ص 14-37، 2019-2020.

<sup>18</sup> بن سالم إيمان، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2023.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام التقنيات الحديثة في تطوير الخدمات البنكية وتحقيق رضا العملاء، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتصميم استبيان وُجّه إلى عينة من موظفي البنك وبعض العملاء، من أجل قياس أثر استخدام التقنيات الرقمية على الأداء الإداري والخدمي للمؤسسة. كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها أن التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الإداري للمؤسسة، من خلال تقليص الوقت والجهد والتكاليف المرتبطة بالعمليات التقليدية، بالإضافة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. كما أظهرت النتائج أن اعتماد الأنظمة الرقمية يعزز سرعة اتخاذ القرارات ويساعد على تحقيق المرونة التنظيمية داخل المؤسسة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية داخل المؤسسات الاقتصادية، والعمل على تكوين الموارد البشرية وتطوير مهاراتها الرقمية، مع ضرورة تحديث البنية التحتية التكنولوجية لضمان نجاح عملية التحول الرقمي وتحقيق التميز التنافسي

### الدراسة الثانية:

دراسة أحمد الطاهر، (مذكرة ماستر)، (2023)، "أثر التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين الأداء المالي"<sup>19</sup>

### البلد: الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الجزائرية، حيث ركزت على دور الرقمنة في تحسين الكفاءة المالية وتقليل التكاليف وزيادة سرعة إنجاز العمليات المحاسبية والإدارية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبيان موجه للعاملين في الإدارات المالية والمحاسبية بالمؤسسات محل الدراسة، كما تم استخدام أدوات التحليل الإحصائي لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الأداء المالي للمؤسسات، حيث ساهمت التقنيات الرقمية في تحسين جودة المعلومات المالية، تسريع إنجاز العمليات، وتقليل الأخطاء والتكاليف الإدارية. كما أكدت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على الرقمنة تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات الاقتصادية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات رقمية فعالة داخل المؤسسات الاقتصادية، والعمل على تحديث الأنظمة المحاسبية والإدارية، مع تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي لضمان تحقيق أداء مالي أفضل.

### الدراسة الثالثة:

<sup>19</sup> أحمد الطاهر، أثر التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين الأداء المالي، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2023.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

دراسة عواطف قارة وعبد القادر حمدي، (مذكرة ماستر)، (2022)، "أثر التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية على زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية"<sup>20</sup>

البلد: الجزائر

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية في دعم تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على مؤسسة بريد الجزائر كنموذج للدراسة. كما سعت إلى توضيح كيفية مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المالية، تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتطوير العلاقة مع الزبائن بما يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات والاستبيانات الموجهة إلى موظفي المؤسسة، إضافة إلى تحليل مجموعة من الوثائق والتقارير المتعلقة بالتحول الرقمي داخل المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تطوير الخدمات المالية وتسهيل المعاملات، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة. كما بينت النتائج أن استخدام الوسائل الرقمية الحديثة يساعد على تقليل التكاليف التشغيلية ورفع كفاءة الأداء.

وأوصت الدراسة بضرورة توسيع استخدام التكنولوجيا المالية داخل المؤسسات الاقتصادية، مع تحسين الأمن السيبراني وتطوير الأنظمة الرقمية، إضافة إلى تكوين العاملين وتأهيلهم لمواكبة متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

### • المطلب الثاني: دراسات أجنبية .

الدراسة الأجنبية الأولى:

دراسة Vial Gregory ، 2019 ، "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda"<sup>21</sup>

البلد: فرنسا

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مفهوم التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية، مع توضيح تأثيره على نماذج الأعمال والهيكل التنظيمي والأداء المؤسسي. كما سعت الدراسة إلى إبراز كيفية مساهمة التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، من خلال مراجعة وتحليل عدد كبير من الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي، حيث قام الباحث بتفسير مختلف الأبعاد المرتبطة بالتحول الرقمي وتأثيرها على المؤسسات الاقتصادية.

<sup>20</sup> عواطف قارة، عبد القادر حمدي، أثر التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية على زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية — دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2022.

<sup>21</sup> Vial Gregory, Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda, Journal of Strategic Information Systems, France, 2019.

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

وقد توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤدي إلى تغييرات جذرية في طريقة عمل المؤسسات، من خلال تحسين الكفاءة، تعزيز الابتكار، وتطوير طرق تقديم الخدمات والمنتجات. كما بينت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات الاقتصادية وأكثر قدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات رقمية واضحة داخل المؤسسات الاقتصادية، مع الاستثمار في التكنولوجيا الحديثة وتدريب الموارد البشرية لضمان نجاح عملية التحول الرقمي.

الدراسة الأجنبية الثانية:

دراسة Warner Karl & Wäger Maximilian ، 2019 ، **“Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation”**<sup>22</sup>

البلد: ألمانيا

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور القدرات التنظيمية الديناميكية في إنجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على كيفية تطوير استراتيجيات مرنة تساعد المؤسسات على التكيف مع البيئة الرقمية المتغيرة.

وقد اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم تحليل مجموعة من المؤسسات الألمانية التي قامت بتطبيق التحول الرقمي، مع دراسة أثر ذلك على الأداء التنظيمي والابتكار داخل المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الناجحة رقمياً تعتمد على تطوير قدراتها التنظيمية والتكنولوجية بشكل مستمر، كما أن القيادة الرقمية والابتكار المؤسسي يعدان من أهم العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، وتشجيع المرونة التنظيمية، إضافة إلى الاستثمار في التكنولوجيا والموارد البشرية لتحقيق تحول رقمي فعال.

الدراسة الأجنبية الثالثة:

دراسة Sebastian Ina et al. ، 2017 ، **“How Big Old Companies Navigate Digital Transformation”**<sup>23</sup>

البلد: الولايات المتحدة الأمريكية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تعامل المؤسسات الكبرى مع التحول الرقمي، من خلال تحليل استراتيجيات الشركات التقليدية التي انتقلت إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطتها الاقتصادية والإدارية.

<sup>22</sup> Warner Karl, Wäger Maximilian, Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation, Long Range Planning Journal, Germany, 2019.

<sup>23</sup> Sebastian Ina et al., How Big Old Companies Navigate Digital Transformation, MIT Sloan Management Review, United States, 2017.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي ودراسة الحالات، حيث قام الباحثون بدراسة مجموعة من الشركات العالمية الكبرى وتحليل طرق إدارتها لعمليات التحول الرقمي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي يتطلب وجود رؤية استراتيجية واضحة، بالإضافة إلى تطوير البنية التكنولوجية وتحديث طرق العمل التقليدية. كما أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساعد المؤسسات على تحسين تجربة العملاء ورفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق النمو.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع وظائف المؤسسة، مع التركيز على الابتكار المستمر وتطوير الثقافة الرقمية داخل المؤسسة.

### • المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية.

الجدول رقم (2) : يوضح مقارنة الدراسات السابقة بالدراسات الحالية

| إسم صاحب الدراسة  | عنوان الدراسة                                     | طبيعة الدراسة | حدود الدراسة الزمانية | حدود الدراسة المكانية               | أداة الدراسة | وسيلة أو برنامج التحليل | نتائج الدراسة                                                                |
|-------------------|---------------------------------------------------|---------------|-----------------------|-------------------------------------|--------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| دراسة أحمد الطاهر | أثر التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين الأداء المالي | مذكرة ماستر   | 2023                  | بنك الجزائر الخارجي ورقلة ، الجزائر | الاستبيان    | برنامج تحليل إحصائي     | التحول الرقمي يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الإداري للمؤسسة، من خلال تقليص |

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

|                                                                                                               |                                           |                              |                                           |      |                 |                                                                                          |                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------------|------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| الوقت<br>والجهد<br>والتكاليف<br>المرتبطة<br>بالعمليات<br>التقليدية                                            |                                           |                              |                                           |      |                 |                                                                                          |                                |
| التحول<br>الرقمي<br>يساهم في<br>تحسين<br>الأداء<br>الإداري<br>وتسريع<br>العمليات<br>وتحسين<br>جودة<br>الخدمات | برنامج<br>التحليل<br>الإحصائي             | الاستبيان                    | بنك<br>الجزائر<br>الخارجي<br>—<br>الجزائر | 2023 | مذكرة<br>ماستر  | أثر التحول الرقمي على<br>أداء المؤسسات<br>الاقتصادية — دراسة حالة<br>بنك الجزائر الخارجي | بن سالم إيمان                  |
| التحول<br>الرقمي<br>يرفع<br>تنافسية<br>المؤسسة<br>ويحسن<br>جودة<br>الخدمات<br>المالية ويزيد<br>رضا العملاء    | التحليل<br>الوصفي<br>والتحليل<br>الإحصائي | لاستبيان<br>والمقابلة        | مؤسسة<br>بريد<br>الجزائر                  | 2022 | مذكرة<br>ماستر  | أثر التحول الرقمي<br>والتكنولوجيا المالية على<br>زيادة تنافسية المؤسسات<br>الاقتصادية    | عواطف قارة وعبد<br>القادر حمدي |
| التحول<br>الرقمي<br>يؤدي إلى<br>تحسين<br>الكفاءة<br>والابتكار                                                 | المنهج<br>التحليلي<br>الوصفي              | تحليل<br>الدراسات<br>السابقة | فرنسا                                     | 2019 | دراسة<br>أجنبية | Understanding<br>Digital<br>Transformation:<br>A Review and a<br>Research<br>Agenda      | Vial<br>Gregory                |

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

|                                                                                                        |                         |                 |                                  |                                                   |                 |                                                                                          |                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------|----------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| وتعزيز<br>القدرة<br>التنافسية                                                                          |                         |                 |                                  |                                                   |                 |                                                                                          |                                                             |
| نجاح التحول<br>الرقمي<br>مرتبط<br>بالقدرات<br>التنظيمية<br>والقيادة<br>الرقمية                         | التحليل<br>التنظيمي     | دراسة<br>الحالة | ألمانيا                          | 2019                                              | دراسة<br>أجنبية | Building<br>Dynamic<br>Capabilities for<br>Digital<br>Transformation                     | <b>Warner<br/>Karl &amp; &amp;<br/>Wäger<br/>Maximilian</b> |
| نجاح التحول<br>الرقمي<br>يتطلب رؤية<br>استراتيجية<br>وتطوير البنية<br>التكنولوجية                      | التحليل<br>المقارن      | دراسة<br>الحالة | الولايات<br>المتحدة<br>الأمريكية | 2017                                              | دراسة<br>أجنبية | How Big Old<br>Companies<br>Navigate Digital<br>Transformation                           | <b>Sebastian<br/>Ina et al.</b>                             |
| وجود<br>علاقة<br>إيجابية بين<br>التحول<br>الرقمي<br>وتحسين<br>الخدمات<br>البنكية<br>والأداء<br>المؤسسي | تحليل<br>برنامج<br>SPSS | الاستبانة       | cpa،<br>غرداية<br>الجزائر        | من<br>جانفي<br>2026<br>الى<br>غاية<br>ماي<br>2026 | مذكرة<br>ماستر  | أثر التحول الرقمي على<br>المؤسسات الاقتصادية -<br>دراسة حالة بنك<br>BNA، غرداية الجزائر. | <b>ريغي عبد النور<br/>ستات نسرين</b>                        |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على دراستنا والدراسات السابقة

من خلال الجدول السابق نلاحظ وجود أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية، سنلخصها في الجدول الموالي

## الفصل الأول: الاطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (3) : يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .

| دراستنا الحالية                  | الدراسات السابقة                                                                                                                | معايير التشابه والاختلاف |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| الاستبانة                        | الإستبيان                                                                                                                       | أداة الدراسة             |
| من جانفي 2026 الى غاية ماي 2026. | اختلفت وتراوحت بين سنة 2017 إلى غاية 2023                                                                                       | الحدود الزمانية          |
| CPA، غرداية، الجزائر             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ورقلة، الواد الجزائر</li> <li>- فرنسا، ألمانيا ، الولايات المتحدة الأمريكية</li> </ul> | الحدود المكانية          |
| وصفي                             | وصفي                                                                                                                            | منهج الدراسة             |

المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على دراستنا والدراسات السابقة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة

### خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي ، حيث تم توضيح ماهية التحول الرقمي، أبعاده، أهميته، وأبرز التحديات التي تواجه تطبيقه داخل المؤسسة الاقتصادية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة. كما تم التطرق إلى المؤسسة الاقتصادية من حيث مفهومها، نشأتها، وظائفها وتصنيفاتها المختلفة، باعتبارها أحد أهم الركائز الأساسية للنشاط الاقتصادي والتنمية. وقد أظهرت الدراسة النظرية أن المؤسسات الاقتصادية أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتبني التقنيات الرقمية الحديثة من أجل التكيف مع متطلبات البيئة الاقتصادية المعاصرة.

ومن جهة أخرى، تم عرض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة الوطنية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، حيث تبين من خلالها أن التحول الرقمي يساهم بصورة فعالة في دعم الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية. كما سمحت المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية بتحديد أوجه التشابه والاختلاف وإبراز القيمة العلمية التي تضيفها الدراسة الحالية.

وعليه، فإن ما تم التوصل إليه في هذا الفصل يمثل قاعدة نظرية ومنهجية تساعد على فهم مختلف أبعاد موضوع الدراسة، وتمهد للانتقال إلى الجانب التطبيقي الذي سيتم من خلاله دراسة أثر التحول الرقمي على المؤسسة الاقتصادية وتحليل نتائجه بصورة أكثر دقة وموضوعي

## الفصل الثاني:

الاطار التطبيقي / دراسة  
حالة

### تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول الى الاطار المفاهيمي المتعلق بالتحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية ،سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم الوصول إليه مفاهيميا على ما هو موجود في الواقع على عينة من العاملين ، ومن ثم إبراز الفجوة بينهما ومحاولة معالجتها، لذلك قمنا بدراسة ميدانية في بنك (CPA)بولاية غرداية ،و لمعرفة مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية تم الاعتماد على عدة طرق منها الوثائق الداخلية ،بالإضافة إلى الاستبانة التي تعتبر أداة الدراسة المعتمدة في دراستنا الحالية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة .حيث تم وصف المنهجية الدراسة المعتمدة، وأداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وصدق ثباتها ، وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدنا عليها في التحليل ثم إبراز أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها من هذه الدراسة .

### المبحث الأول : الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

### المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

#### أولاً: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية "بنك القرض الشعبي الجزائري CPA" بولاية غرداية ، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع الاستبانة في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical SPSS (Package for Social Science النسخة رقم 20، والاستعانة أيضاً ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الموظفين في بنك القرض الشعبي الجزائري CPA بولاية غرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كالآتي: "رئيس مصلحة، موظفين"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 45 مفردة.

#### ثالثاً: أداة الدراسة

- من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:
- الاستبانة : حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 45 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر ماي من سنة 2026.
  - إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.
  - عرض الاستبيان على المشرفين من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.
  - تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.
  - توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفين.
- وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

المحور الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، سنوات الخبرة". قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

المحور الثاني: يوضح ابعاد متطلبات التحول الرقمي في البنك التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (15) فقرة. إذ يحتوي على (03) من أبعاد متطلبات التحول الرقمي، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات: (05) فقرات متعلقة بالبنية التحتية التكنولوجية و (05) فقرات متعلقة بالمهارات الرقمية للموارد البشرية، (05) فقرات متعلقة بالدعم الإدارة للتحول.

المحور الثالث: يوضح أبعاد التحول الرقمي التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (15) فقرة. إذ يحتوي على (05) من أبعاد التحول الرقمي، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات:

03 فقرات متعلقة بالتقنيات الحديثة و (03) فقرات متعلقة بالموارد البشرية، (03) فقرات متعلقة بالهيكل التنظيمي، و (03) فقرات متعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، و (03) فقرات متعلقة بأمن البيانات والمعلومات.

### الجدول رقم (01): يوضح مضمون الاستبيان

| البعد                            | رقم الفقرات |
|----------------------------------|-------------|
| البنية التحتية التكنولوجية       | (05-01)     |
| المهارات الرقمية للموارد البشرية | (10-06)     |
| دعم الإدارة للتحول الرقمي        | (15-11)     |
| التقنيات الحديثة                 | (18-16)     |
| الموارد البشرية                  | (21-19)     |
| الهيكل التنظيمي                  | (24-22)     |
| التخطيط الاستراتيجي              | (27-25)     |
| أمن البيانات والمعلومات          | (30-28)     |

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على الاستبيان

رابعاً: متغيرات الدراسة

### الجدول رقم (02): متغيرات الدراسة

| الاسم                          | المتغيرات       |
|--------------------------------|-----------------|
| متطلبات التحول الرقمي في البنك | المتغير المستقل |
| أبعاد التحول الرقمي            | المتغير التابع  |

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على الاستبيان.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.

✓ التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.

✓ اختبار ألفا كرو نباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

✓ تحليل الإنحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.

الارتباط و العلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي و موجب (طردي)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي و سالب (عكسي)، كلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.

وقد كان تحليل إجابات كل فقرة وفق مقياس لكارث الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (02) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(03) : يوضح مقياس ليكارت الخماسي

| التصنيف | موافق بشدة | موافق    | محايد     | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|----------|-----------|-----------|----------------|
| النقاط  | 5          | 4        | 3         | 2         | 1              |
| الدرجة  | 5_4.2      | 4.19_3.4 | 3.39_2.60 | 2.59_1.80 | 1_1.79         |

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

الجدول رقم(04) يوضح مقياس التحليل

| مرتفع      | متوسط       | منخفض  |
|------------|-------------|--------|
| 3,67 فأكثر | 3,66 - 2,34 | 2,33-1 |

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس:  $\text{طول الفقة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$3 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}, \text{ حيث أن عدد المستويات} = 3$$

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي لل فقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي من 1- أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

### خامساً: صدق وثبات الاستبيان

و للتأكد من صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على السادة المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية ، و قد استجيب لآراء السادة و تعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في ظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. و في الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات أداة باستخدام معامل ألفا كرو نباخ Alpha Cronbach للتأكد من ثبات الكلي للاستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

### الجدول رقم(05):معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان

| عنوان المحاور                    | عدد العبارات | معامل ألفا كرو نباخ |
|----------------------------------|--------------|---------------------|
| البنية التحتية التكنولوجية       | 05           | 0.851               |
| المهارات الرقمية للموارد البشرية | 05           | 0.809               |
| دعم الإدارة للتحويل الرقمي       | 05           | 0.703               |
| التقنيات الحديثة                 | 03           | 0.743               |
| الموارد البشرية                  | 03           | 0.881               |
| الهيكل التنظيمي                  | 03           | 0.873               |
| التخطيط الاستراتيجي              | 03           | 0.772               |
| أمن البيانات والمعلومات          | 03           | 0.819               |
| المجموع                          | 30           | 0.934               |

### المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج (SPSS) (انظر الملحق رقم 01)

تحليل: بناءً على المؤشرات الإحصائية الواردة في الجدول، يتضح أن معامل الثبات العام للاستبيان ككل جاء مرتفعاً وممتازاً حيث بلغ (0.934) لإجمالي (30) عبارة، كما تراوحت معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الثمانية بين (0.703) كحد أدنى لمحور "دعم الإدارة للتحويل الرقمي" و(0.881) كحد أقصى لمحور "الموارد البشرية"، وهي قيم تزيد جميعها بشكل ملحوظ عن الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.60)؛ مما يشير إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الاتساق الداخلي والثبات الذي يُمكن الاعتماد عليه وثقاً في التطبيق الميداني للدراسة وتعميم نتائجها.

### المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها

### المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرامج SPSS، ثم تحليلها و مناقشتها.

**1-** توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: و هي كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| البيان  | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر     | 30      | 66.7%    |
| أنثى    | 15      | 33.3%    |
| المجموع | 45      | 100,0%   |

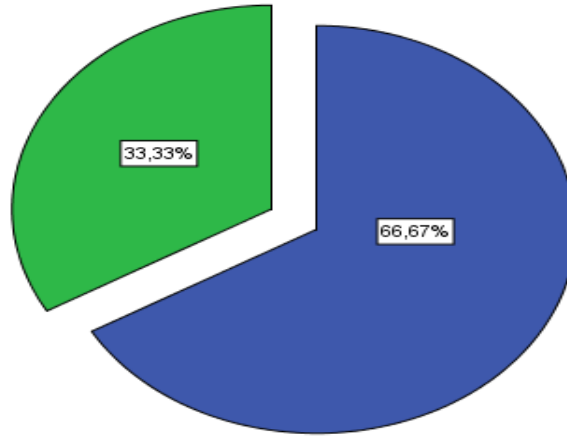
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 01)

**التحليل:** تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري (CPA) بمدينة غرداية هم من الذكور، حيث بلغت نسبتهم 66.7%، أي ما يعادل 30 موظفًا من أصل 45 فردًا. في المقابل، تمثل الإناث نسبة 33.3% من العينة، أي ما يعادل 15 موظفة، وهو ما يعكس وجود تفاوت واضح في التمثيل بين الجنسين لصالح الذكور.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون النشاط المصرفي والمالي يتطلب في بعض الأحيان مهارات إدارية وميدانية تتسم بضغوط العمل وتحمل المسؤوليات، الأمر الذي قد يفسر ارتفاع نسبة الذكور العاملين بالمؤسسة محل الدراسة. كما أن طبيعة التوظيف داخل المؤسسة خلال السنوات الأخيرة قد ساهمت في زيادة عدد الموظفين الذكور مقارنة بالإناث، وهو ما انعكس على تركيبة عينة الدراسة. كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس  
 ذكر  
 أنثى



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

2 - توزيع أفراد العينة تبعاً للعمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

| النسبة % | التكرار | البيان                  |
|----------|---------|-------------------------|
| 4.4%     | 02      | أقل من 30 سنة           |
| 33.3%    | 15      | من 31 إلى أقل من 40 سنة |
| 55.6%    | 25      | من 41 إلى أقل من 50 سنة |
| 6.7%     | 03      | 51 سنة فأكثر            |
| 100.0%   | 45      | المجموع                 |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 01)

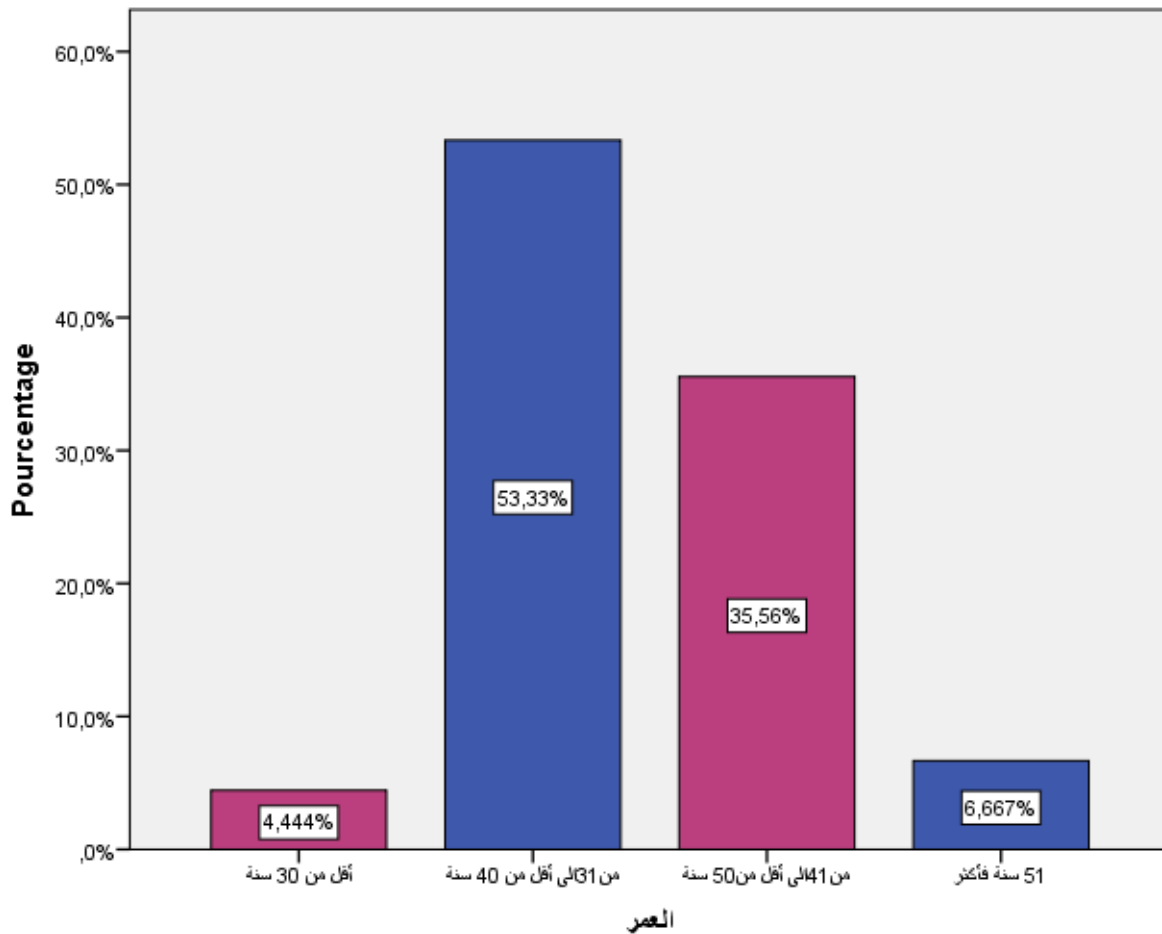
**التحليل:** تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة بمؤسسة القرض الشعبي الجزائري (CPA) بمدينة غرداية هي فئة من 41 إلى أقل من 50 سنة، حيث بلغت نسبتها 55.6%، أي ما يعادل 25 موظفاً من أصل 45 فرداً. تليها فئة من 31 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 33.3%، أي ما يعادل 15 موظفاً.

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

أما الفئات الأخرى، فقد سجلت نسباً منخفضة نسبياً، إذ بلغت نسبة الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة حوالي 4.4%، أي موظفين اثنين فقط، في حين بلغت نسبة من هم في سن 51 سنة فأكثر حوالي 6.7%، أي ثلاثة موظفين.

وتعكس هذه النتائج هيمنة فئة متوسطي العمر على عينة الدراسة، وهو ما يمكن تفسيره بكون المؤسسة المصرفية تعتمد بدرجة كبيرة على الموظفين ذوي الخبرة المهنية والكفاءة المكتسبة عبر سنوات العمل، خاصة في المجال البنكي الذي يتطلب مهارات دقيقة في التسيير والمعاملات المالية. كما تشير النتائج إلى محدودية فئة الشباب داخل المؤسسة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى، الأمر الذي قد يعود إلى قلة التوظيفات الجديدة أو اعتماد المؤسسة على الكفاءات ذات الخبرة الطويلة. كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

3- توزيع أفراد العينة تبعاً للمستوى الدراسي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

| البيان     | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| ثانوي فأقل | 00      | %00      |
| ليسانس     | 28      | %62.2    |

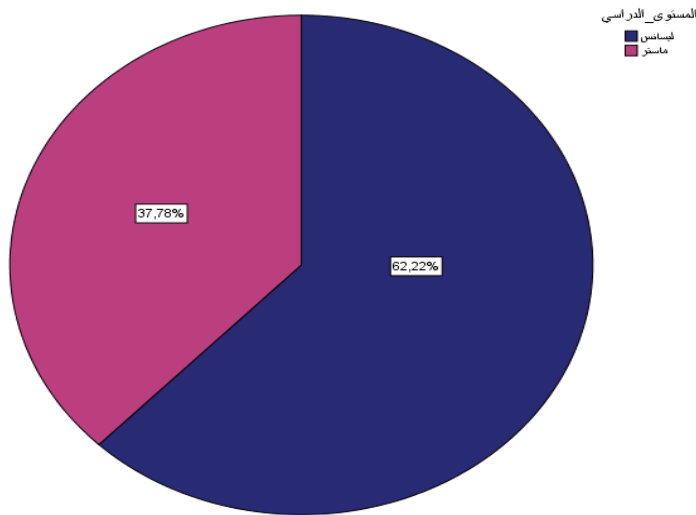
## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

|        |    |              |
|--------|----|--------------|
| 37.8%  | 17 | ماستر        |
| 00%    | 00 | دراسات علييل |
| 100,0% | 45 | المجموع      |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 01)

**التحليل:** يتبين من الجدول أعلاه أن الفئة الحاصلة على شهادة "الليسانس" قد تصدرت المرتبة الأولى بنسبة بلغت (62.2%) وبواقع (28) مفرداً، تليها في المرتبة الثانية فئة الحاصلين على شهادة "الماستر" بنسبة بلغت (37.8%) وهو ما يمثل (17) مفرداً، في حين انعدم وجود أي تكرارات للفئات ذات المستوى "الثانوي فأقل" أو "الدراسات العليا" بنسبة (00%)؛ وتُعزى هذه النتائج ميدانياً إلى طبيعة وشروط التوظيف الصارمة في القطاع المصرفي، والتي تشترط مستويات علمية وأكاديمية مؤهلة لتسيير المعاملات المالية، كما تعكس هذه الهيمنة للمستويات الجامعية (ليسانس وماستر) تمتع المؤسسة بكتلة بشرية ذات كفاءة علمية متميزة وقدرة استيعابية عالية، مما يسهل على الموظفين فهم آليات وأنظمة الرقمنة الحديثة والتجاوب المرن مع متطلبات التحول الرقمي المصري. كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

4- توزيع أفراد العينة تبعاً للمنصب الوظيفي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

الجدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي

| النسبة % | التكرار | البيان                     |
|----------|---------|----------------------------|
| 4.4%     | 02      | إطار عالي (مدير)           |
| 33.3%    | 15      | إطار مسير (رئيس مصلحة/قسم) |
| 55.6%    | 25      | مكلف بالدراسات             |
| 6.7%     | 03      | موظف استقبال               |
| 100,0%   | 45      | المجموع                    |

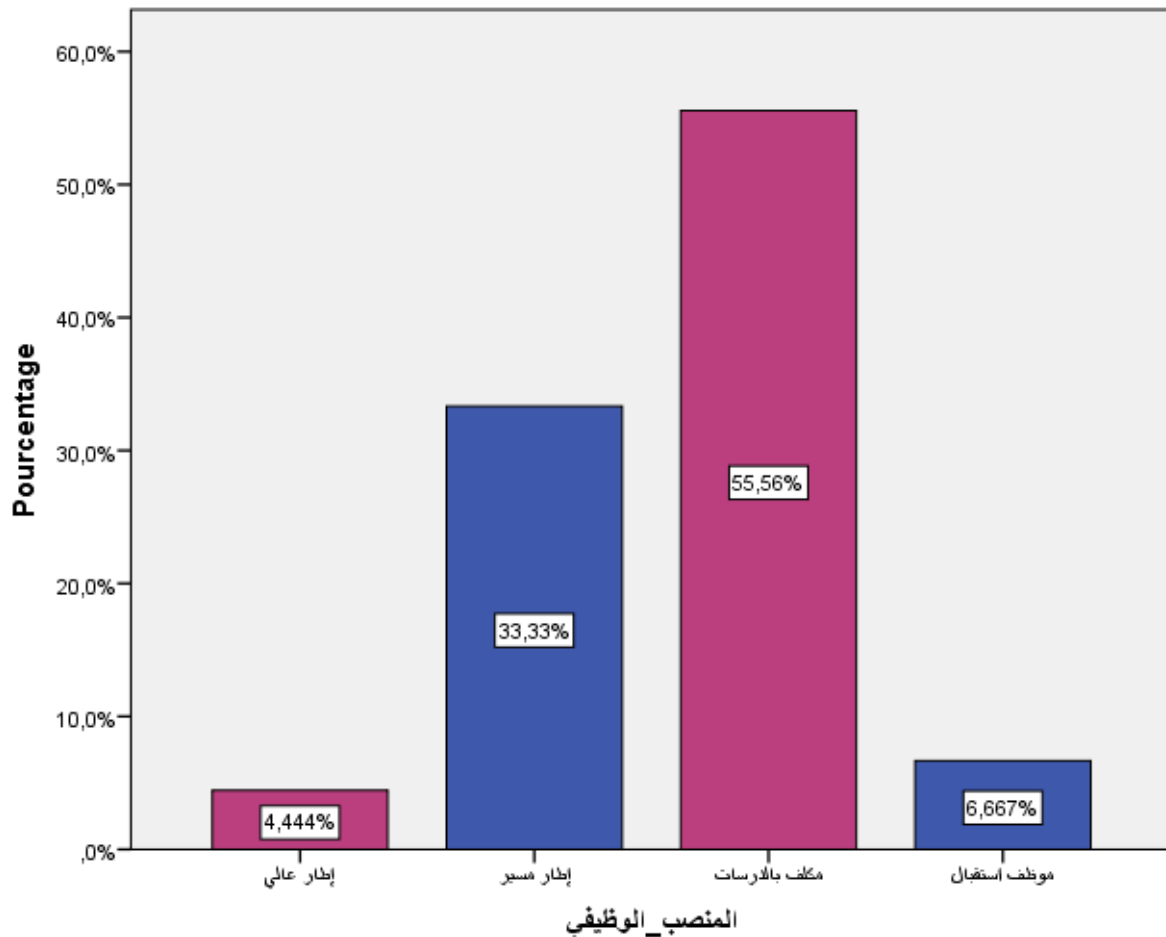
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 01)

**التحليل:** تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن فئة مكلف بالدراسات تمثل النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة ببنك القرض الشعبي الجزائري بمدينة غرداية، حيث بلغت نسبتهم 55.6%، أي ما يعادل 25 موظفًا من أصل 45 فردًا. تليها فئة الإطارات المسيرة بنسبة 33.3%، أي ما يعادل 15 موظفًا.

أما الفئات الأخرى فقد سجلت نسبًا أقل، حيث بلغت نسبة موظفي الاستقبال 6.7%، أي ثلاثة موظفين، في حين جاءت فئة الإطارات العليا في المرتبة الأخيرة بنسبة 4.4%، أي موظفين اثنين فقط.

وتعكس هذه النتائج هيمنة فئة المكلفين بالدراسات داخل البنك محل الدراسة، وهو ما يمكن تفسيره بطبيعة النشاط المصرفي الذي يعتمد بدرجة كبيرة على الأعمال التحليلية والدراسات المالية والإدارية المرتبطة بتسيير العمليات البنكية ومتابعة الملفات المالية للعملاء. كما تشير النتائج إلى أن عدد الإطارات العليا يبقى محدودًا مقارنة بباقي الفئات الوظيفية، نظرًا لكون المناصب القيادية والإشرافية تكون أقل عددًا ضمن الهيكل التنظيمي للبنك. كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب الدراسي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

5- توزيع أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

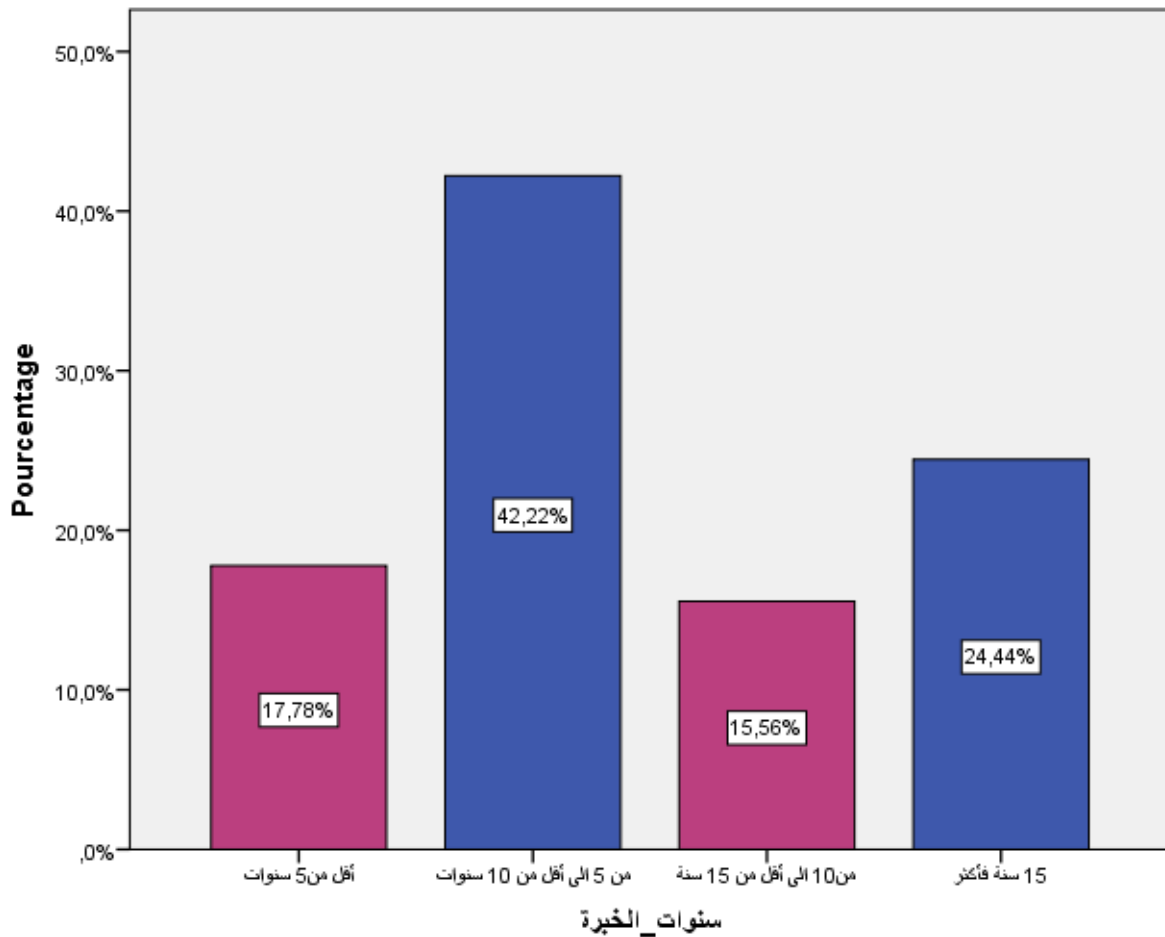
| البيان                   | التكرار | النسبة % |
|--------------------------|---------|----------|
| أقل من 5 سنوات           | 08      | %17.8    |
| من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 19      | %42.2    |
| من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 07      | %15.6    |
| 15 سنة فأكثر             | 11      | %24.4    |
| المجموع                  | 45      | %100,0   |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 01)

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

**التحليل:** يُبين الجدول المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة ذوي الخبرة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات" بتكرار قدره (19) ومعدل نسبي بلغ (42.2%)، تليها في المرتبة الثانية فئة الخبرة الطويلة "15 سنة فأكثر" بتكرار (11) ونسبة (24.4%)، بينما حلت فئة حديثي العهد بالعمل "أقل من 5 سنوات" في المرتبة الثالثة بتكرار (08) ونسبة قدرها (17.8%)، لتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة المتراوحة "من 10 إلى أقل من 15 سنة" بتكرار (07) ونسبة بلغت (15.6%) من إجمالي العينة البالغة (45) فرداً؛ وتكشف هذه النتائج الإحصائية عن تنوع وتوازن متميز في الخبرات المهنية داخل البنك، حيث يجمع المزيج الوظيفي بين حيوية الفئات الشابة والوسيلة المستوعبة للتقنيات الحديثة، وبين حكمة وخبرة الكوادر القديمة، مما يشكل بيئة خصبة وداعمة لنجاح مشاريع التحول الرقمي وتمير التغيير التنظيمي بسلاسة. كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS

المطلب الثاني : عرض و تحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج و استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي ، و الانحراف المعياري ، في تحليل إجابات و آراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تطبيق متطلبات التحول الرقمي في البنك (CPA) في ولاية غرداية من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة.

### 1-نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور " متطلبات التحول الرقمي في البنك "

قصد التعرف على مستوى تطبيق متطلبات التحول الرقمي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا 3 أبعاد(البنية التحتية التكنولوجية ، المهارات الرقمية للموارد البشرية ، دعم الإدارة للتحول الرقمي) و سنتناول لاحقا كل بعد على حدا.

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم(11) : يوضح تصورات المستجوبين لمحور متطلبات التحول الرقمي في البنك حسب الأهمية

| الأبعاد                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| البنية التحتية التكنولوجية       | 4.06            | 0.62              | مرتفع         | 1       |
| المهارات الرقمية للموارد البشرية | 3.81            | 0.56              | مرتفع         | 3       |
| دعم الإدارة للتحول الرقمي        | 3.92            | 0.41              | مرتفع         | 2       |
| المستوى الكلي للأبعاد            | 3.93            | 0.47              | مرتفع         |         |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS(انظر الملحق رقم 02)

**التحليل:** يُظهر الجدول رقم (11) الخاص بتصورات المستجوبين لمحور متطلبات التحول الرقمي في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) أن المستوى الكلي للأبعاد جاء بدرجة موافقة "مرتفعة" بمتوسط حسابي عام بلغ (3.93) وانحراف معياري قدره (0.47)، مما يعكس وعياً كبيراً واتفاقاً بين أفراد العينة حول توفر وأهمية هذه المتطلبات بالبنك؛ حيث احتل بُعد "البنية التحتية التكنولوجية" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.62)، يليه في المرتبة الثانية بُعد "دعم الإدارة للتحول الرقمي" بمتوسط (3.92) وانحراف معياري (0.41)، في حين جاء بُعد "المهارات الرقمية للموارد البشرية" في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط (3.81) وانحراف

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

معياري (0.56) مع بقائه عند درجة موافقة مرتفعة، ونستنتج من هذه النتائج أن بنك (CPA) يمتلك أرضية تقنية قوية ودعماً إدارياً واضحاً يُمكنه من قيادة عملية الرقمنة بنجاح، إلا أنه بحاجة مستمرة إلى تعزيز الاستثمار في تطوير المهارات الرقمية لعنصره البشري لتواكب وتيرة التحديث التكنولوجي الداعم للتحول الرقمي الشامل.

البعد الأول: البنية التحتية التكنولوجية

الجدول رقم (12): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "البنية التحتية التكنولوجية" مرتبة حسب الأهمية

| الرقم | العبارات                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|-----------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01    | تتوفر في البنك أجهزة وأنظمة حديثة تدعم العمل الرقمي | 4.15            | 0.76              | مرتفع         | 2       |
| 02    | شبكة الإنترنت داخل البنك مستقرة وسريعة              | 3.88            | 0.83              | مرتفع         | 5       |
| 03    | يتم تحديث الأنظمة والبرمجيات بشكل دوري              | 4.00            | 0.73              | مرتفع         | 3       |
| 04    | تتوفر أنظمة فعالة لحماية المعلومات والبيانات        | 4.35            | 0.57              | مرتفع         | 1       |
| 05    | توفر الإدارة دعماً تقنياً وصيانة دورية عند الحاجة   | 3.93            | 0.96              | مرتفع         | 4       |
|       | المعدل العام                                        | 06.4            | 620.              | مرتفع         |         |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

**التحليل:** يُبين الجدول رقم (12) المتعلق بتصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "البنية التحتية التكنولوجية" في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) أن المعدل العام لهذا البعد جاء بدرجة موافقة "مرتفعة" وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري قدره

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

(0.62)، حيث احتلت العبارة رقم (04) المرتبة الأولى بمتوسط (4.35) وانحراف معياري (0.57) مما يؤكد تركيز البنك العالي على توفير أنظمة فعالة لحماية أمن البيانات والمعلومات، تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) بمتوسط (4.15) وانحراف معياري (0.76) لتوفر الأجهزة والأنظمة الحديثة الداعمة للعمل الرقمي، ثم العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.00) وانحراف معياري (0.73) والمتعلقة بالتحديث الدوري للأنظمة والبرمجيات، وجاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.93) وانحراف معياري (0.96) لتوفير الدعم التقني والصيانة، بينما تذيلت الترتيب العبارة رقم (02) بمتوسط (3.88) وانحراف معياري (0.83) والخاصة باستقرار وسرعة شبكة الإنترنت مع بقائها في مستوى موافقة مرتفع؛ ونستنتج من ذلك أن بنك (CPA) يمتلك بيئة تكنولوجية متينة ومحصنة أمنياً ومجهزة بالبرمجيات الحديثة، غير أن استقرار شبكة الإنترنت وسرعتها يمثلان التحدي الأنسب الذي يتطلب مزيداً من التطوير والتحسين المستمر لضمان سلاسة التحول الرقمي دون انقطاع.

### البعد الثاني: المهارات الرقمية للموارد البشرية

جدول رقم (13): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "المهارات الرقمية للموارد البشرية" مرتبة حسب الأهمية

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                 | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------|-------|
| 2       | مرتفع         | 0.76              | 3.84            | يملك الموظفون مهارات رقمية كافية لأداء مهامهم            | 01    |
| 1       | مرتفع         | 0.71              | 4.11            | يوفر البنك تدريباً مستمراً على التقنيات والأنظمة الحديثة | 02    |
| 3       | مرتفع         | 0.64              | 3.75            | يتقبل الموظفون التغيير نحو العمل الرقمي بسهولة           | 03    |
| 4       | مرتفع         | 0.81              | 3.71            | يتم تقييم المهارات الرقمية للعاملين بشكل دوري            | 04    |
| 5       | مرتفع         | 0.77              | 3.64            | توجد حوافز لتطوير المهارات الرقمية                       | 05    |
|         | مرتفع         | 560.              | 813.            | المعدل العام                                             |       |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

**التحليل:** يُوضح الجدول رقم (13) المتعلق بتصورات المستجوبين نحو فقرات بُعد "المهارات الرقمية للموارد البشرية" في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) أن المعدل العام لهذا البُعد جاء بدرجة موافقة "مرتفعة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري قدره (0.56)، حيث تصدرت العبارة رقم (02) الترتيب بالمرتبة الأولى بمتوسط (4.11) وانحراف معياري (0.71) مما يعكس حرص البنك على توفير التدريب المستمر على الأنظمة الحديثة، تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) بمتوسط (3.84) وانحراف معياري (0.76) لتؤكد امتلاك الموظفين للمهارات الكافية لأداء مهامهم، ثم العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.75) وانحراف معياري (0.64) لتبين تقبل الموظفين للتغيير الرقمي، بينما جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.71) وانحراف معياري (0.81) والخاصة بالتقييم الدوري للمهارات الرقمية، في حين تذيلت الترتيب العبارة رقم (05) بمتوسط (3.64) وانحراف معياري (0.77) والمتعلقة بوجود حوافز لتطوير تلك المهارات مع بقائها في مستوى موافقة مرتفع؛ ونستنتج من ذلك أن إدارة بنك (CPA) تبذل جهوداً ملموسة في تدريب وتأهيل موظفيها تكنولوجياً وهناك مرونة وقبول من طرفهم لهذا التحول، إلا أن البنك بحاجة إلى تعزيز منظومة التحفيز المادي والمعنوي وربطها بالتقييم الدوري للمهارات الرقمية لضمان استدامة التطوير ورفع الكفاءة التشغيلية.

البعد الثالث: دعم الإدارة للتحول الرقمي

جدول رقم (14): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بُعد "دعم الإدارة للتحول الرقمي" مرتبة حسب الأهمية

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                           | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------|-------|
| 2       | مرتفع         | 0.78              | 4.06            | تدعم الإدارة العليا مشاريع التحول الرقمي           | 01    |
| 1       | مرتفع         | 0.41              | 4.08            | توجد استراتيجية واضحة للتحول الرقمي داخل البنك     | 02    |
| 4       | مرتفع         | 0.67              | 3.75            | توفر الإدارة الموارد اللازمة للتحول الرقمي.        | 03    |
| 5       | مرتفع         | 0.65              | 3.73            | تشجع الإدارة الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة | 04    |
| 3       | مرتفع         | 0.47              | 3.95            | تتابع الإدارة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بانتظام   |       |
|         | مرتفع         | 410.              | 923.            | المعدل العام                                       |       |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

**التحليل:** يُبين الجدول رقم (14) المتعلق بتصورات المستجوبين نحو فقرات بُعد "دعم الإدارة للتحويل الرقمي" في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) أن المعدل العام لهذا البُعد جاء بدرجة موافقة "مرتفعة" وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري قدره (0.41)، حيث احتلت العبارة رقم (02) المرتبة الأولى بتسجيلها أعلى متوسط حسابي بلغ (4.08) وانحراف معياري (0.41) مما يؤكد وجود استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي داخل البنك، تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (01) بمتوسط (4.06) وانحراف معياري (0.78) لتعكس الدعم الفعلي للإدارة العليا لمشاريع الرقمنة، ثم العبارة الموالية في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.95) وانحراف معياري (0.47) والمتعلقة بالمتابعة الإدارية المنتظمة لتنفيذ هذه المشاريع، وجاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.75) وانحراف معياري (0.67) والخاصة بتوفير الموارد اللازمة، في حين تذيلت الترتيب العبارة رقم (04) بمتوسط (3.73) وانحراف معياري (0.65) والمتعلقة بتشجيع الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة مع بقائها ضمن مستوى الموافقة المرتفع؛ ونستنتج من ذلك أن إدارة بنك (CPA) تمتلك رؤية استراتيجية واضحة والتزاماً جاداً بمتابعة خطط التحويل الرقمي، إلا أنها مدعوة إلى تقديم المزيد من الدعم المرن لتشجيع مبادرات الابتكار الداخلي وتسهيل تدفق الموارد والتمويلات اللازمة لتسريع وتيرة الرقمنة الشاملة.

## 2-نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور " أبعاد التحويل الرقمي "

قصد التعرف على مستوى أبعاد التحويل الرقمي من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا 5 أبعاد(التقنيات الحديثة ، الموارد البشرية ، الهيكل التنظيمي، التخطيط الاستراتيجي، أمن البيانات والمعلومات) و سنتناول لاحقا كل بعد على حدا.

الجدول رقم(15) : يوضح تصورات المستجوبين لمحور أبعاد التحويل الرقمي حسب الأهمية

| الأبعاد                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|--------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| التقنيات الحديثة         | 4.03            | 0.41              | مرتفع         | 3       |
| الموارد البشرية          | 3.91            | 0.57              | مرتفع         | 4       |
| الهيكل التنظيمي          | 3.83            | 0.59              | مرتفع         | 5       |
| التخطيط الاستراتيجي      | 4.04            | 0.41              | مرتفع         | 2       |
| أمن البيانات والمعلومات) | 4.53            | 0.48              | مرتفع         | 1       |

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

|       |      |      |                       |
|-------|------|------|-----------------------|
| مرتفع | 0.36 | 4.07 | المستوى الكلي للأبعاد |
|-------|------|------|-----------------------|

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 02)

**التحليل:** يُظهر الجدول رقم (15) الخاص بتصورات المستجوبين لمحور "أبعاد التحول الرقمي" في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) أن المستوى الكلي للأبعاد جاء بدرجة موافقة "مرتفعة" بمتوسط حسابي عام بلغ (4.07) وانحراف معياري قدره (0.36)، مما يوضح تقارباً كبيراً في آراء أفراد العينة نحو تبني البنك لهذه الأبعاد؛ حيث احتل بُعد "أمن البيانات والمعلومات" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي جداً بلغ (4.53) وانحراف معياري (0.48)، يليه في المرتبة الثانية بُعد "التخطيط الاستراتيجي" بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.41)، ثم بُعد "التقنيات الحديثة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.03) وانحراف معياري (0.41)، وجاء بُعد "الموارد البشرية" رابعاً بمتوسط (3.91) وانحراف معياري (0.57)، في حين تذيّل الترتيب بُعد "الهيكلة التنظيمي" بمتوسط (3.83) وانحراف معياري (0.59) مع بقاءه عند درجة موافقة مرتفعة، ونستنتج من هذه المؤشرات أن بنك (CPA) يضع حماية وتأمين بياناته في مقدمة أولوياته الرقمية ويسير وفق خطط استراتيجية وتقنيات حديثة واضحة، إلا أن تجسيد هذا التحول بشكل مثالي يتطلب منه مواءمة هيكله التنظيمي وجعله أكثر مرونة وسلاسة لاستيعاب التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتفعيل دور الموارد البشرية كقوة دافعة للرقمنة.

### البعد الأول: التقنيات الحديثة

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي: ما مستوى تطبيق البعد التقني (التكنولوجي) في بنك cpa ؟  
يُشكل البعد التقني والتكنولوجي حجر الزاوية في نجاح الاستراتيجيات التحولية المعاصرة، وبخاصة في القطاع المصرفي الذي يشهد تسارعاً رقمياً ملحوظاً؛ ومن أجل الوقوف على واقع هذا البعد، تسعى الدراسة الحالية لمعرفة مدى اعتماد بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) على التكنولوجيات المصرفية الحديثة ودورها في تطوير المعاملات. وللإجابة على هذا السؤال الفرعي بدقة علمية، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة بالاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب العبارات حسب أهميتها النسبية، وتحديد درجة موافقة العاملين عليها، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (16): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "التقنيات الحديثة" مرتبة حسب الأهمية

| الرقم | العبارات                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|---------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01    | يعتمد البنك على التطبيقات والمنصات الرقمية في تقديم خدماته للعملاء. | 3.97            | 0.45              | مرتفع         | 3       |
| 02    | ساهمت التقنيات الحديثة في تسريع العمليات البنكية اليومية.           | 4.04            | 0.52              | مرتفع         | 2       |

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

|    |                                                    |      |      |       |   |
|----|----------------------------------------------------|------|------|-------|---|
| 03 | يستخدم البنك أدوات رقمية حديثة لتحسين جودة الخدمة. | 4.08 | 0.55 | مرتفع | 1 |
|    | المعدل العام                                       | 03.4 | 410. | مرتفع |   |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

**التحليل:** يُوضح الجدول رقم (16) المتعلق بتصورات المستجوبين نحو فقرات بُعد "التقنيات الحديثة" في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) أن المعدل العام لهذا البُعد حصل على درجة موافقة "مرتفعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري قدره (0.41)، حيث تصدرت الترتيب بالمرتبة الأولى العبارة رقم (03) بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (0.55) مما يؤكد استخدام البنك لأدوات رقمية حديثة موجهة أساساً لتحسين جودة الخدمات المصرفية، تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.52) لتبين المساهمة الفعالة لهذه التقنيات في تسريع المعاملات والعمليات البنكية اليومية، في حين جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط (3.97) وانحراف معياري (0.45) والمتعلقة باعتماد البنك على التطبيقات والمنصات الرقمية لتقديم خدماته مع بقائها في مستوى موافقة مرتفع؛ ونستنتج من ذلك أن إدخال التقنيات الحديثة في بنك (CPA) حقق عوائد إيجابية ملموسة ظهرت بوضوح في جودة وسرعة الأداء الداخلي، إلا أن البنك مطالب بالاستمرار في تحديث وتوسيع سلة خدماته المتاحة عبر التطبيقات والمنصات الرقمية الخارجية لتلبية تطلعات الزبائن ومواكبة المنافسة المصرفية.

### البعد الثاني: الموارد البشرية

- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي: ما مستوى تطبيق البعد البشري في بنك cpa ؟

يُعتبر العنصر البشري المحرك الأساسي والركيزة الجوهرية لنجاح أي تحول تكنولوجي، إذ لا يمكن للمنظومات الرقمية الحديثة أن تحقق أهدافها الاستراتيجية دون وجود موارد بشرية مؤهلة ومستجيبة لمتطلبات التغيير؛ ومن هذا المنطلق، تحاول الدراسة تقصي مدى جاهزية ومساهمة الشغيلة البنكية في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) في إنجاح وتفعيل مشاريع الرقمنة. وللإجابة على هذا السؤال الفرعي بدقة، تم الاعتماد على المؤشرات الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية لفقرات هذا البعد من وجهة نظر أفراد العينة، وتحديد درجة موافقتهم عليها، كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (17): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بُعد "الموارد البشرية" مرتبة حسب الأهمية

| الرقم | العبارات                                                    | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|-------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01    | يعتمد العاملون على الأدوات الرقمية في إنجاز مهامهم اليومية. | 4.02            | 0.65              | مرتفع         | 1       |
| 02    | يساهم الموظفون في إنجاح مشاريع الرقمنة داخل البنك.          | 3.88            | 0.61              | مرتفع         | 2       |

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

|    |                                                |      |      |       |   |
|----|------------------------------------------------|------|------|-------|---|
| 03 | ساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء العاملين. | 3.82 | 0.64 | مرتفع | 3 |
|    | المعدل العام                                   | 3.91 | 750. | مرتفع |   |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

**التحليل:** يستعرض الجدول رقم (17) المتعلق بتصورات المستجوبين نحو فقرات بُعد "الموارد البشرية" في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) أن المعدل العام لهذا البُعد حظي بدرجة موافقة "مرتفعة" بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري قدره (0.57)، حيث تبوّأت العبارة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (0.65) لتؤكد الاعتماد الواسع واليومي للعاملين على الأدوات الرقمية في إنجاز وظائفهم، تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (02) بمتوسط (3.88) وانحراف معياري (0.61) لتبرز المساهمة الفعالة للموظفين في إنجاح مشاريع الرقمنة المطروحة داخل البنك، في حين استقرت العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط (3.82) وانحراف معياري (0.64) لتشير إلى الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في رفع كفاءة أداء الشغيلة البنكية مع بقائها ضمن نطاق الموافقة المرتفع؛ ونستنتج من هذه القراءات الإحصائية أن رأس المال البشري في بنك (CPA) يمثل قوة دافعة ومستجيبة لتوجهات الرقمنة بفضل اندماجه العملي اليومي مع النظم التكنولوجية، مما انعكس إيجاباً على إنتاجيتهم، وهو ما يفرض على البنك الاستمرار في إشراك وتطوير مهارات هؤلاء الموظفين لضمان ديمومة الكفاءة التشغيلية والمصرفية.

### البعد الثالث: الهيكل التنظيمي

- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي: ما مستوى تطبيق البعد التنظيمي في بنك cpa؟
- تستلزم الرقمنة هيكلاً تنظيمياً مرناً يضمن سلاسة التنسيق الإداري، ولتحديد مستوى تطبيق هذا البُعد بينك (CPA) استُعين بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب العبارات وفق الأهمية النسبية ودرجة الموافقة كما يوضحه الجدول الموالي:
- جدول رقم (18): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بُعد "الهيكل التنظيمي مرتبة حسب الأهمية"**

| الرقم | العبارات                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01    | ساهم التحول الرقمي في تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام.     | 3.86            | 0.75              | مرتفع         | 1       |
| 02    | يتميز الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة اللازمة لدعم الرقمنة. | 3.86            | 0.62              | مرتفع         | 2       |
| 03    | تم تطوير الإجراءات التنظيمية بما يتوافق مع التحول الرقمي.  | 3.77            | 0.59              | مرتفع         | 3       |

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

|       |      |      |              |
|-------|------|------|--------------|
| مرتفع | 0.59 | 3.83 | المعدل العام |
|-------|------|------|--------------|

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

**التحليل:** يكشف الجدول رقم (18) المتعلق بتصورات المستجوبين نحو فقرات بُعد "الهيكـل التنظيمي" في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) أن المعدل العام لهذا البُعد نال درجة موافقة "مرتفعة" بمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري قدره (0.59)، حيث تقاسمت المرتبة الأولى والثانية عباراتان بنفس المتوسط الحسابي؛ إذ جاءت العبارة رقم (01) أولاً بمتوسط (3.86) وانحراف معياري (0.75) لتؤكد مساهمة التحول الرقمي في تحسين التنسيق والاتصال بين مختلف الأقسام، تلتها مباشرة العبارة رقم (02) بمتوسط (3.86) وانحراف معياري أكثر اتساقاً وتجانساً قدره (0.62) مشيرة إلى تميز الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة اللازمة لدعم الرقمنة، في حين حلت العبارة رقم (03) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط (3.77) وانحراف معياري (0.59) والمتعلقة بتطوير الإجراءات التنظيمية بما يتوافق مع الرقمنة مع بقائها في مستوى موافقة مرتفع؛ ونستنتج من هذه المؤشرات أن البيئة التنظيمية لبنك (CPA) استجابت بشكل مرن وإيجابي لمطالبات التغيير التكنولوجي، مما عزز من سلاسة العمل المشترك والترابط بين الإدارات، إلا أن البنك مطالب بمواصلة مراجعة وتحديث إجراءاته الإدارية والتشغيلية التقليدية وتطويرها باستمرار لتتلاءم كلياً مع السرعة والديناميكية التي تفرضها النظم المصرفية الرقمية الحديثة.

### البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي

- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي: ما مستوى تطبيق البعد الاستراتيجي في بنك cpa ؟
- للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (19): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بُعد " التخطيط الاستراتيجي " مرتبة حسب الأهمية

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات                                                  | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------|-------|
| 1       | مرتفع         | 0.47              | 4.15            | يعتمد البنك التحول الرقمي كجزء من استراتيجيته المستقبلية. | 01    |
| 3       | مرتفع         | 0.49              | 3.93            | يتم تطوير الخدمات وفق خطط رقمية واضحة.                    | 02    |

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

|    |                                                          |      |      |       |   |
|----|----------------------------------------------------------|------|------|-------|---|
| 03 | يساهم التخطيط الاستراتيجي الرقمي في تعزيز تنافسية البنك. | 4.04 | 0.52 | مرتفع | 2 |
|    | المعدل العام                                             | .044 | 0.41 | مرتفع |   |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

**التحليل:** يستعرض الجدول رقم (19) المتعلق بتصورات المستجوبين نحو فقرات بُعد "التخطيط الاستراتيجي" في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) أن المعدل العام لهذا البُعد حظي بدرجة موافقة "مرتفعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري قدره (0.41)، حيث تبوّأت العبارة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وانحراف معياري (0.47) لتؤكد اعتماد البنك للتحوّل الرقمي كجزء أساسي من استراتيجيته المستقبلية، تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (03) بمتوسط (4.04) وانحراف معياري (0.52) لتبرز المساهمة الفعالة للتخطيط الاستراتيجي الرقمي في تعزيز وتطوير تنافسية البنك في السوق المصرفية، في حين استقرت العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط (3.93) وانحراف معياري (0.49) والخاصة بتطوير الخدمات المصرفية وفق خطط رقمية واضحة مع بقائها ضمن نطاق الموافقة المرتفع؛ ونستنتج من هذه المؤشرات الإحصائية أن إدارة بنك (CPA) تمتلك رؤية استشرافية واعية وممنهجة تضع الرقمنة في صلب أهدافها التنافسية البعيدة المدى، إلا أنها مدعوة إلى ترجمة هذه الرؤية المستقبلية إلى خطط تشغيلية مرحلية أكثر تفصيلاً لضمان مرونة وانسيابية تطوير الخدمات المصرفية تماشياً مع متطلبات السوق الحالية.

### البعد الخامس: أمن البيانات والمعلومات

- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي: ما مستوى تطبيق بعد الأمن البانات و المعلومات في بنك cpa؟
- للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (20): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "أمن البيانات والمعلومات" مرتبة حسب الأهمية

| الرقم | العبارات                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|-------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------|
| 01    | يحرص البنك على سرية بيانات العملاء أثناء استخدام الخدمات الرقمية. | 4.62            | 0.49              | مرتفع         | 1       |

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

|    |                                                     |      |      |       |   |
|----|-----------------------------------------------------|------|------|-------|---|
| 02 | يتم تحديث أنظمة الأمن المعلوماتي لمواجهة التهديدات. | 4.46 | 0.62 | مرتفع | 3 |
| 03 | يعزز أمن المعلومات ثقة العملاء في الخدمات الرقمية.  | 4.51 | 0.58 | مرتفع | 2 |
|    | المعدل العام                                        | .534 | 0.48 | مرتفع |   |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج SPSS (انظر الملحق رقم 02)

**التحليل:** يُبرز الجدول أعلاه و المتعلق بتصورات المستجوبين نحو فقرات بُعد "أمن البيانات والمعلومات" في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) أن المعدل العام لهذا البُعد نال درجة موافقة "مرتفعة" بمتوسط حسابي بلغ (4.53) وانحراف معياري قدره (0.48)، حيث اعتلت العبارة رقم (01) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالٍ جداً بلغ (4.62) وانحراف معياري (0.49) لتؤكد الحرص الشديد والبالغ للبنك على سرية بيانات العملاء أثناء استخدام الخدمات الرقمية، تلتها في المرتبة الثانية العبارة رقم (03) بمتوسط (4.51) وانحراف معياري (0.58) لتشير إلى الدور الجوهرى لأمن المعلومات في تعزيز وبناء ثقة العملاء تجاه الخدمات المصرفية الرقمية، في حين حلت العبارة رقم (02) في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط (4.46) وانحراف معياري (0.62) والمتعلقة بالتحديث المستمر لأنظمة الأمن المعلوماتي لمواجهة التهديدات السيبرانية مع بقائها في مستوى موافقة مرتفع؛ ونستنتج من هذه المؤشرات القوية أن بنك (CPA) يتعامل مع أمن البيانات والمعلومات كأولوية قصوى وركيزة سيادية في استراتيجيته للتحويل الرقمي، مدركاً أن الحفاظ على السرية ومقاومة الاختراقات هما المفتاح الأساسى لكسب ثقة الزبائن وضمان استقرار المعاملات المصرفية الإلكترونية وتطويرها.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور "متطلبات التحويل الرقمي و أبعاد التحويل الرقمي"، سنقوم الآن بمناقشة و مقارنة الفرضيات المطروحة و ذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

#### 1- طبيعة توزيع متغيرات النموذج:

حتى يتم اختبار صحة الفرضيات الدراسة يجب أن يخضع نموذج الدراسة إلى التوزيع الطبيعي. و يتحقق هذا الشرط إذا ما كان معامل الالتواء (بيرسون) محصورا بين 3 و -3 و هذا حسب دراسة "Won" في سنة 2004.

الجدول رقم(21): يبين معامل الالتواء لمختلف متغيرات الدراسة

| المتغيرات                        | معامل الالتواء |
|----------------------------------|----------------|
| البنية التحتية التكنولوجية       | 0.246          |
| المهارات الرقمية للموارد البشرية | -0.304         |

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

|        |                            |
|--------|----------------------------|
| -0.132 | دعم الإدارة للتحويل الرقمي |
| 0.884  | التقنيات الحديثة           |
| -1.209 | الموارد البشرية            |
| 0.133  | الهيكلة التنظيمي           |
| 0.340  | التخطيط الاستراتيجي        |
| -0.296 | أمن البيانات والمعلومات    |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة يتراوح ما بين (-1.209) كأقل قيمة و (0.884) كأعلى قيمة، وتعتبر جميع هذه القيم محصورة وثابتة ضمن المجال المقبول والممتد بين (-3) و (3)، وهو ما يمثل دلالة إحصائية واضحة على أن توزيع بيانات أفراد العينة يخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يمنح الدراسة الأهلية والجراءة المنهجية لإكمال إجراء اختبار صحة الفرضيات واستخدام الاختبارات المعلمية (البارامترية) بكل موضوعية ومصادقية علمية.

### 2- الفرضية الرئيسية: و تنص على

Ho "لا يتأثر مستوى تطبيق التحويل الرقمي داخل البنك (CPA) بمتطلبات التحويل الرقمي"

H1 "يتأثر مستوى تطبيق التحويل الرقمي داخل البنك (CPA) بمتطلبات التحويل الرقمي"

الجدول رقم(22): يوضح نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط بين متغيرات الدراسة

| المتغير المستقل: متطلبات التحويل الرقمي |            |                              |                  |            |                    |
|-----------------------------------------|------------|------------------------------|------------------|------------|--------------------|
| المتغير التابع:<br>أبعاد التحويل الرقمي | R الارتباط | R <sup>2</sup> معامل التحديد | B معامل الانحدار | T المحسوبة | Sing مستوى الدلالة |
|                                         | 0.65       | 0.43                         | 0.50             | 5.71       | 0.00               |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج برامج SPSS (انظر الملحق رقم 03)

**التحليل:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة الارتباط بلغت ( $R = 0.65$ )، وهذا ما يوضح وجود علاقة طردية قوية وموجبة بين المتغيرين، في حين بلغ معامل التحديد ( $R^2 = 0.43$ ) وهو ما يفسر أن 43% من التغيرات الحاصلة في مستوى تطبيق التحويل

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

الرقمي تعود مباشرة إلى متطلبات التحول الرقمي بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية للموارد البشرية، ودعم الإدارة للتحويل الرقمي)، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارجة عن نموذج الدراسة، وبلغ معامل الانحدار ( $B = 0.50$ ) مما يشير إلى أن زيادة الاهتمام بمتطلبات التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى رفع مستوى تطبيقه بمقدار 0.50؛ إذ بلغت قيمة T المحسوبة (5.71) عند مستوى دلالة ( $Sig = 0.00$ ) وهي قيمة دالة إحصائياً لكونها أقل من مستوى المعنوية القياسي 0.05، وبناءً على هذه القرائن الحسابية الميدانية، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يتأثر مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل البنك (CPA) بمتطلبات التحول الرقمي". و مما سبق يمكن استخلاص معادلة الانحدار البسيط للدراسة كالآتي:

$$X65+0.08Y= 2.$$

3- الفرضية الفرعية الاولى: مستوى تطبيق البعد التقني ( التكنولوجي ) داخل المؤسسة الاقتصادية (CPA) منخفض .

الجدول رقم (23) يوضح مستوى الكلي لبعد التقنيات الحديثة لدى عينة الدراسة

| الأبعاد          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| التقنيات الحديثة | 4.03            | 0.41              | مرتفع         |

المصدر من إعداد الطلبة بناء على نتائج برامج SPSS

**التحليل:** نستنتج من خلال الدراسة الميدانية الموجهة لتقييم واقع التحول الرقمي في بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) محل الدراسة، وتحديدًا عند قياس بعد "التقنيات الحديثة"، أن مستوى تبني وتطبيق هذا البعد من وجهة نظر عينة الدراسة جاء مرتفعاً؛ حيث سجل المتوسط الحسابي قيمة بلغت (4.03)، وانحراف معياري مفسر لتجانس الإجابات بلغ (0.41)، مما يستدل منه أن البنك يمتلك بنية تحتية رقمية متطورة ويعتمد بشكل ملموس على التكنولوجيات الحديثة كركيزة أساسية لعصرنة العمل المصرفي، تطوير الهندسة الإدارية، وتحسين الكفاءة التشغيلية للموظفين بما يتيح لهم أداء المهام الموكلة إليهم بدقة ومرونة وبأقل جهد ووقت ممكن؛ وبناءً على هذه المعطيات الإحصائية الميدانية، وعند إسقاطها على الفرضية الفرعية الأولى للدراسة والتي كانت تنص على أن "مستوى تطبيق البعد التقني (التكنولوجي) داخل المؤسسة الاقتصادية (CPA) منخفض"، نجد أن التوافق الميداني جاء عكسياً تماماً مع هذا الطرح، مما يوجب علينا منهجياً رفض هذه الفرضية الفرعية الأولى ونفيها، وقبول البديل الواقعي الذي يثبت وجود مستوى عالي ومرتفع في تطبيق واستخدام البعد التقني والتكنولوجي داخل بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA).

4- الفرضية الفرعية الثانية: مستوى تطبيق البعد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية CPA منخفض .

الجدول رقم (24) يوضح مستوى الكلي لبعد الموارد البشرية لدى عينة الدراسة

| الأبعاد         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|
| الموارد البشرية | 3.91            | 0.57              | مرتفع         |

### المصدر من إعداد الطلبة بناء على نتائج برامج SPSS

**التحليل:** نستخلص من القراءة التحليلية للمعطيات الميدانية الخاصة بـ "الموارد البشرية"، أن درجة إعداد وتأهيل العنصر البشري نحو الرقمنة نالت تقييماً مرتفعاً من قِبل الباحثين، حيث استقر المتوسط الحسابي عند (3.91)، مقتبساً اتساقاً إحصائياً بانحراف معياري قدره (0.57)؛ وتكشف هذه المؤشرات الرقمية عن تبلور وعي تنظيمي لدى فئة العاملين، يعكس قدراتهم الاستيعابية للمستجدات التقنية وتحاولهم الإيجابي مع آليات التحديث الوظيفي، مدفوعين ببرامج تنمية تدعم تمكينهم من مهارات العصر الرقمي؛ وتأسيساً على هذا الواقع الإحصائي، وعند مقارنته بالمنطلق النظري للفرضية الفرعية الثانية القائلة بأن "مستوى تطبيق البعد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية CPA منخفض"، يتبين بوضوح عدم تطابق الطرح الافتراضي مع المخرجات الفعلية، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثانية، ونقبل البديل الواقعي الذي يقر بأن الكفاءات البشرية تؤدي دوراً نشطاً وبمستوى عالي في تفعيل ومواكبة مسار التحول الرقمي.

5- الفرضية الفرعية الثالثة: مستوى تطبيق البعد التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية CPA منخفض.

الجدول رقم (25) يوضح مستوى الكلي لبعد الهيكل التنظيمي لدى عينة الدراسة

| الأبعاد         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-----------------|-----------------|-------------------|---------------|
| الهيكل التنظيمي | 3.83            | 0.59              | مرتفع         |

المصدر من إعداد الطلبة بناء على نتائج برامج SPSS

**التحليل:** يتضح من خلال القراءة التحليلية للمعطيات الميدانية المتعلقة بـ "الهيكل التنظيمي"، أن مدى مرونة وملاءمة البيئة التنظيمية لمتطلبات الرقمنة حظيت بتقييم مرتفع من قِبل أفراد العينة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.83)، مدعومة بمؤشر اتساق وتجانس في الإجابات مثلاً في الانحراف المعياري البالغ (0.59)؛ وتؤكد هذه النتيجة الرقمية أن البنية الهيكلية والأنظمة واللوائح الداخلية السائدة تتميز بالمرونة الكافية والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحديثة، مما يساهم في تسهيل تدفق المعلومات وتخفيف البيروقراطية لتسريع عملية التحول الرقمي؛ وتأسيساً على هذه المؤشرات الإحصائية، وعند إسقاطها على المنطلق النظري للفرضية الفرعية الثالثة والتي صيغت بأن "مستوى تطبيق البعد التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية CPA منخفض"، يظهر جلياً تعارض الطرح الافتراضي مع

## الفصل الثاني: الاطار التطبيقي/دراسة حالة

الواقع الفعلي، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الثالثة، ونقبل البديل الإحصائي الميداني الذي يثبت وجود مستوى عالي ومرتفع في تهيئة وتطبيق البعد التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية CPA بما يدعم وينجح مسار التحول الرقمي.

6- الفرضية الفرعية الرابعة: مستوى تطبيق البعد الاستراتيجي داخل المؤسسة الاقتصادية CPA منخفض.

الجدول رقم (26) يوضح مستوى الكلي لبعد التخطيط الاستراتيجي لدى عينة الدراسة

| الأبعاد             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|---------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| التخطيط الاستراتيجي | 4.04            | 0.41              | مرتفع         |

المصدر من إعداد الطلبة بناء على نتائج برامج SPSS

**التحليل:** ينعكس من خلال استقراء المعطيات الإحصائية المستخرجة والمتمثلة في بعد "التخطيط الاستراتيجي"، أن مستوى تبني الرؤية الاستراتيجية وصناعة القرار الموجه نحو الرقمنة جاء بتقدير مرتفع جداً، حيث حقق المتوسط الحسابي قيمة رياضية بلغت (4.04)، مقترناً بحدود انحراف معياري ضيق يعكس تلاحم وتوافق الآراء عند (0.41)؛ وتبرهن هذه المحصلة الكمية على وجود خطط استراتيجية واضحة المعالم، وتبني القيادة العليا لسياسات تنموية طويلة المدى تدعم الانتقال الرقمي المتكامل، وتوفر الموارد اللازمة لتأمين التميز والريادة التنافسية؛ وبناءً على هذه القرائن الميدانية، وعند مقارنتها بالفكرة المسبقة للفرضية الفرعية الرابعة التي صُرح فيها بأن "مستوى تطبيق البعد الاستراتيجي داخل المؤسسة الاقتصادية CPA منخفض"، يتكشف لنا بطلان هذا التوقع وتناقضه التام مع الواقع الفعلي، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الرابعة، ونقبل البديل الإحصائي الميداني الذي يؤكد وجود مستوى عالي ومرتفع في صياغة وتطبيق البعد الاستراتيجي داخل المؤسسة الاقتصادية CPA بما يضمن النجاح المستدام لعمليات التحول الرقمي.

7- الفرضية الفرعية الخامسة : مستوى تطبيق بعد أمن البيانات داخل المؤسسة الاقتصادية CPA منخفض.

الجدول رقم (27) يوضح مستوى الكلي لبعد أمن البيانات والمعلومات لدى عينة الدراسة

| الأبعاد                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| أمن البيانات والمعلومات | 4.53            | 0.48              | مرتفع         |

المصدر من إعداد الطلبة بناء على نتائج برامج SPSS

**التحليل:** تُظهر نتائج القياس الحسابي للمحور المتعلق بـ "أمن البيانات والمعلومات"، أن التدابير الوقائية والأنظمة الحماائية المعتمدة نالت توافقاً مرتفعاً وبدرجة قوية جداً من قبل المبحوثين، حيث سجل المتوسط الحسابي أعلى قيم القياس ببلوغه (4.53)، متأطراً بانحراف معياري دال على التشتت الضئيل والانسجام العالي في الآراء قدره (0.48)؛ وتؤكد هذه الطفرة الرقمية أن هناك التزاماً صارماً وسياسات أمنية بالغة الدقة لحفظ السرية المصرفية وحماية التدفقات البيانية من الاختراقات أو التهديدات السيبرانية، مما يشكل بيئة رقمية موثوقة وآمنة تماماً؛ وتأسيساً على هذه النتائج القاطعة، وعند إسقاطها على المنطلق النظري للفرضية الفرعية الخامسة القائلة بأن "مستوى تطبيق بعد أمن البيانات داخل المؤسسة الاقتصادية CPA منخفض"، يظهر بطلان هذا الافتراض وتعارضه المطلق مع المعطيات الحسابية، ومنه نرفض الفرضية الفرعية الخامسة، ونقبل البديل الإحصائي الميداني الذي يقر بوجود "مستوى عالي في تطبيق وتفعيل بعد أمن البيانات والمعلومات داخل المؤسسة الاقتصادية CPA بما يضمن سلامة مسار التحول الرقمي".

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية المتمثلة في: "ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية بنك القرض الشعبي الجزائري CPA؟" والأسئلة الفرعية التابعة لها، وذلك بالاعتماد على دراسة ميدانية؛ إذ تطرقنا في هذا الفصل إلى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة، ومن ثمّ تحديد مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق وثبات أداة الدراسة المتمثلة في

"الاستبيان" كأداة رئيسية لتحقيق أغراض البحث، وذلك باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ". كما تم عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها، والوقوف على آراء وتصورات المستجوبين من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول أبعاد التحول الرقمي (التقنيات الحديثة، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، وأمن البيانات)، وهذا بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). حيث سمحت لنا هذه المؤشرات والاختبارات الإحصائية بالإجابة بدقة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها، لتخلص الدراسة في الأخير إلى جملة من النتائج والتوصيات التي يمكن الاعتماد عليها وتوظيفها في دراسات مستقبلية

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي ركزت على واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري ، والتي سعينا من خلالها الى تسليط الضوء على الأهمية البالغة التي يكتسبها التحول الرقمي باعتباره حجر الزاوية في تطوير الأداء وعصرنة المعاملات ، من خلال دراسة الحالة للبنك تبين ان الفرضية الصفرية كانت في غير محلها ، حيث افترضنا ان مستوى التحول الرقمي منخفض وظهرت النتائج عكس ذلك . بالنسبة للفرضيات البديلة افترضت على ان مستوى تطبيق ابعاد التحول الرقمي منخفض ، ان نتائج الدراسة بينت عكس ذلك واتضح ان مستوى تطبيق التحول الرقمي مرتفع . كذلك يمكننا القول ان النجاح في تبني الحلول الرقمية لا يتوقف عند توفير الأجهزة والبرمجيات فحسب، بل يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى جاهزية العنصر البشري، وتوفير بيئة امنية تنظيمية مرنة وقادرة على استيعاب هذا التحول.

و في الختام، فان هذه الدراسة لا تدعي الإحاطة الكاملة بجميع جوانب هذا الموضوع المتشعب و المتجدد باستمرار ، وان هذه النتائج تفتح آفاقا جديدة لفهم اعمق لور التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية .

#### التوصيات و التعليمات:

بناء على ما تم التوصل اليه من نتائج في هذه الدراسة نتقدم بمجموعة من التوصيات و المقترحات التي من شأنها دفع عجلة التحول الرقمي . أهمها:

- العمل على تحديث وترقية البنية التحتية التكنولوجية داخل المؤسسات الاقتصادية، مع التركيز على رفع كفاءة شبكات الاتصال و تطوير الأنظمة المعلوماتية .
- الارتقاء بمنومة الامن السيبراني وتفعيل بروتوكولات حماية متطورة تضمن سرية البيانات وتصور خصوصية المستخدمين ضد التهديدات الرقمية .
- نشر الوعي الرقمي مجتمعا عبر ادراج التربية الرقمية في المناهج التعليمية في مختلف المراحل .
- تكثيف الدورات التدريبية و البرامج التكوينية المستمرة لمواكبة احدث التقنيات والتطبيقات الرقمية .

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أحمد الطاهر، أثر التحول الرقمي للمؤسسات في تحسين الأداء المالي، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2023 .
2. برحومة هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .
3. بلقاسمي خالد، دهيمي عمر، "مظاهر التحول الرقمي في الجزائر"، أبحاث الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، 2023 .
4. بن سالم إيمان، أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2023 .
5. الحفافي وصاحب، "مسؤولية المصرف المدنية في عقد التحويل المالي المصرفي الإلكتروني"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 11، العدد 35، 2018 .
6. حسيني أمينة، "آفاق التحول الرقمي في الجزائر"، مجلة الدراسات الاقتصادية، المجلد 16، العدد 02، الجلفة، الجزائر، 2022 .
7. درحومن هلال، المحاسبة التحليلية: نظام معلومات للتسيير والمساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005 .
8. ضراوية أسامة، غيثي الهاشمي، أثر التحول الرقمي على تنمية الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مستوى ثانوية الهاني محمد الهادي، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2024 .
9. زهير حافظي، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم المكتبات، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008 .
10. سحر مصطفى عبد الرزاق، "التحول الرقمي: تحدٍ جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة"، أعمال المؤتمر السنوي الرابع والعشرين: إدارة التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2019 .
11. صدوقي عريسي، سي الطيب الهاشمي، رضا علي العبسي، "واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الأغواط، الجزائر، 2021 .
12. صندوق عريسي وآخرون، "واقع التحول الرقمي والأتمتة"، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي أفلو، المجلد 03، العدد 02، 2021 .
13. علا سفيان، وفقير جيلالي، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2020 .
14. عواطف قارة، عبد القادر حمدي، أثر التحول الرقمي والتكنولوجيا المالية على زيادة تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022 .
15. المدون، "تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك المصرية"، المجلة العلمية للدراسات الحاسبية، المجلد 04، العدد 02، 2022 .

16. محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 2002 .
17. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الأولى، 1998 .
18. نجلاء يس، "متطلبات التحول الرقمي للمؤسسات العربية"، مجلة التنمية والمعلومات، العدد 13، طرابلس، ليبيا، 2015 .

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

19. LASARY, Comptabilité Analytique, Imprimerie Es-Salem, Alger, 2001.
20. Sebastian, Ina et al., How Big Old Companies Navigate Digital Transformation, MIT Sloan Management Review, United States, 2017.
21. Vial, Gregory, Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda, Journal of Strategic Information Systems, France, 2019.
22. Warner, Karl & Wäger, Maximilian, Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation, Long Range Planning Journal, Germany, 2019.

الملاحق

الملحق رقم (01) : يوضح الفاكرونباخ والتكرارات و النسب المئوية لخصائص العينة

| Statistiques de fiabilité |                   |
|---------------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach         | Nombre d'éléments |
| ,934                      | 30                |

| الجنس      |           |               |                 |                        |                        |
|------------|-----------|---------------|-----------------|------------------------|------------------------|
|            |           | Effectif<br>s | Pourcentag<br>e | Pourcentag<br>e valide | Pourcentag<br>e cumulé |
| Valid<br>e | ذكر       | 30            | 66,7            | 66,7                   | 66,7                   |
|            | أنثى      | 15            | 33,3            | 33,3                   | 100,0                  |
|            | Tota<br>l | 45            | 100,0           | 100,0                  |                        |

| العمر      |                                  | Effectif | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|----------------------------------|----------|-------------|--------------------|--------------------|
|            | s                                |          |             |                    |                    |
| Valid<br>e | أقل من<br>30 سنة                 | 2        | 4,4         | 4,4                | 4,4                |
|            | من 31 إلى<br>أقل من<br>40 سنة    | 24       | 53,3        | 53,3               | 57,8               |
|            | من 41 إلى<br>أقل<br>من 50<br>سنة | 16       | 35,6        | 35,6               | 93,3               |
|            | 51 سنة<br>فأكثر                  | 3        | 6,7         | 6,7                | 100,0              |
|            | Total                            | 45       | 100,0       | 100,0              |                    |

| المستوى_الدراسي |        |               |                 |                        |                        |
|-----------------|--------|---------------|-----------------|------------------------|------------------------|
|                 |        | Effectif<br>s | Pourcentag<br>e | Pourcentag<br>e valide | Pourcentag<br>e cumulé |
| Valid<br>e      | ليسانس | 28            | 62,2            | 62,2                   | 62,2                   |
|                 | ماستر  | 17            | 37,8            | 37,8                   | 100,0                  |
|                 | Total  | 45            | 100,0           | 100,0                  |                        |

| المنصب_الوظيفي |                      |               |                 |                        |                        |
|----------------|----------------------|---------------|-----------------|------------------------|------------------------|
|                |                      | Effectif<br>s | Pourcentag<br>e | Pourcentag<br>e valide | Pourcentag<br>e cumulé |
| Valid<br>e     | إطار عالي            | 2             | 4,4             | 4,4                    | 4,4                    |
|                | إطار<br>مسير         | 15            | 33,3            | 33,3                   | 37,8                   |
|                | مكلف<br>بالدرس<br>ات | 25            | 55,6            | 55,6                   | 93,3                   |
|                | موظف<br>استقبال      | 3             | 6,7             | 6,7                    | 100,0                  |
|                | Total                | 45            | 100,0           | 100,0                  |                        |

| سنوات_الخبرة |                                   |           |             |                    |                    |
|--------------|-----------------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|              |                                   | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valid<br>e   | أقل<br>من 5<br>سنوات              | 8         | 17,8        | 17,8               | 17,8               |
|              | من 5<br>الى أقل<br>من 10<br>سنوات | 19        | 42,2        | 42,2               | 60,0               |
|              | من 10<br>الى أقل<br>من 15<br>سنة  | 7         | 15,6        | 15,6               | 75,6               |
|              | 15<br>سنة<br>فأكثر                | 11        | 24,4        | 24,4               | 100,0              |
|              | Tota<br>l                         | 45        | 100,0       | 100,0              |                    |

الملحق رقم (02): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

| Statistiques                                           |        |           |         |                |
|--------------------------------------------------------|--------|-----------|---------|----------------|
|                                                        | N      |           | Moyenne | Ecart-<br>type |
|                                                        | Valide | Manquante |         |                |
| تتوفر في البنك أجهزة وأنظمة حديثة<br>تدعم العمل الرقمي | 45     | 0         | 4,1556  | ,76739         |
| شبكة الإنترنت داخل البنك مستقرة<br>وسريعة              | 45     | 0         | 3,8889  | ,83182         |
| يتم تحديث الأنظمة والبرمجيات بشكل<br>دوري              | 45     | 0         | 4,0000  | ,73855         |
| تتوفر أنظمة فعالة لحماية المعلومات<br>والبيانات        | 45     | 0         | 4,3556  | ,57031         |
| توفر الإدارة دعمًا تقنيًا وصيانة دورية<br>عند الحاجة   | 45     | 0         | 3,9333  | ,96295         |

|                                                          |    |   |        |        |
|----------------------------------------------------------|----|---|--------|--------|
| يملك الموظفون مهارات رقمية كافية لأداء مهامهم            | 45 | 0 | 3,8444 | ,76739 |
| يوفر البنك تدريباً مستمراً على التقنيات والأنظمة الحديثة | 45 | 0 | 4,1111 | ,71421 |
| يتقبل الموظفون التغيير نحو العمل الرقمي بسهولة           | 45 | 0 | 3,7556 | ,64511 |
| يتم تقييم المهارات الرقمية للعاملين بشكل دوري            | 45 | 0 | 3,7111 | ,81526 |
| توجد حوافز لتطوير المهارات الرقمية                       | 45 | 0 | 3,6444 | ,77329 |
| تدعم الإدارة العليا مشاريع التحول الرقمي                 | 45 | 0 | 4,0667 | ,78044 |
| توجد استراتيجية واضحة للتحول الرقمي داخل البنك           | 45 | 0 | 4,0889 | ,41682 |
| توفر الإدارة الموارد اللازمة للتحول الرقمي.              | 45 | 0 | 3,7556 | ,67942 |
| تشجع الإدارة الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة       | 45 | 0 | 3,7333 | ,65366 |
| تتابع الإدارة تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بانتظام         | 45 | 0 | 3,9556 | ,47461 |

|                                                                     |    |   |        |        |
|---------------------------------------------------------------------|----|---|--------|--------|
| يعتمد البنك على التطبيقات والمنصات الرقمية في تقديم خدماته للعملاء. | 45 | 0 | 3,9778 | ,45171 |
| ساهمت التقنيات الحديثة في تسريع العمليات البنكية اليومية.           | 45 | 0 | 4,0444 | ,52030 |
| يستخدم البنك أدوات رقمية حديثة لتحسين جودة الخدمة.                  | 45 | 0 | 4,0889 | ,55687 |
| يعتمد العاملون على الأدوات الرقمية في إنجاز مهامهم اليومية.         | 45 | 0 | 4,0222 | ,65674 |
| يساهم الموظفون في إنجاح مشاريع الرقمنة داخل البنك.                  | 45 | 0 | 3,8889 | ,61134 |
| ساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء العاملين.                      | 45 | 0 | 3,8222 | ,64979 |
| ساهم التحول الرقمي في تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام.              | 45 | 0 | 3,8667 | ,75679 |
| يتميز الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة اللازمة لدعم الرقمنة.          | 45 | 0 | 3,8667 | ,62523 |
| تم تطوير الإجراءات التنظيمية بما يتوافق مع التحول الرقمي.           | 45 | 0 | 3,7778 | ,59882 |
| يعتمد البنك التحول الرقمي كجزء من استراتيجيته المستقبلية.           | 45 | 0 | 4,1556 | ,47461 |

|                                                                   |    |   |        |        |
|-------------------------------------------------------------------|----|---|--------|--------|
| يتم تطوير الخدمات وفق خطط رقمية واضحة.                            | 45 | 0 | 3,9333 | ,49543 |
| يساهم التخطيط الاستراتيجي الرقمي في تعزيز تنافسية البنك.          | 45 | 0 | 4,0444 | ,52030 |
| يحرص البنك على سرية بيانات العملاء أثناء استخدام الخدمات الرقمية. | 45 | 0 | 4,6222 | ,49031 |
| يتم تحديث أنظمة الأمن المعلوماتي لمواجهة التهديدات.               | 45 | 0 | 4,4667 | ,62523 |
| يعزز أمن المعلومات ثقة العملاء في الخدمات الرقمية.                | 45 | 0 | 4,5111 | ,58861 |
| التحتية_التكنولوجية                                               | 45 | 0 | 4,0667 | ,62085 |
| مهارات_الرقمنة_للموارد_البشرية                                    | 45 | 0 | 3,8133 | ,56149 |
| دعم_الادارة                                                       | 45 | 0 | 3,9200 | ,41648 |
| التقنيات_الحديثة                                                  | 45 | 0 | 4,0370 | ,41574 |
| المورد_البشري                                                     | 45 | 0 | 3,9111 | ,57472 |
| الهيكـل_التنظيمي                                                  | 45 | 0 | 3,8370 | ,59298 |
| التخطيط_الاستراتيجي                                               | 45 | 0 | 4,0444 | ,41194 |
| امن_البيانات_                                                     | 45 | 0 | 4,5333 | ,48928 |
| مستقل                                                             | 45 | 0 | 3,9333 | ,47482 |

|          |    |   |        |        |
|----------|----|---|--------|--------|
| التابع 2 | 45 | 0 | 4,0726 | ,36510 |
|----------|----|---|--------|--------|

الملحق رقم (03): يوضح معامل الالتواء و الانحدار

| التحتية_التكنولوجية |       |           |             |                    |                    |
|---------------------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
|                     |       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|                     | 3,00  | 2         | 4,4         | 4,4                | 4,4                |
|                     | 3,20  | 2         | 4,4         | 4,4                | 8,9                |
|                     | 3,40  | 4         | 8,9         | 8,9                | 17,8               |
|                     | 3,60  | 5         | 11,1        | 11,1               | 28,9               |
|                     | 3,80  | 11        | 24,4        | 24,4               | 53,3               |
|                     | 4,00  | 3         | 6,7         | 6,7                | 60,0               |
|                     | 4,20  | 2         | 4,4         | 4,4                | 64,4               |
|                     | 4,40  | 3         | 6,7         | 6,7                | 71,1               |
|                     | 4,60  | 2         | 4,4         | 4,4                | 75,6               |
|                     | 4,80  | 3         | 6,7         | 6,7                | 82,2               |
|                     | 5,00  | 8         | 17,8        | 17,8               | 100,0              |
|                     | Total | 45        | 100,0       | 100,0              |                    |

| Récapitulatif des modèles                 |                   |        |               |                                 |
|-------------------------------------------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| Modèle                                    | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
| 1                                         | ,657 <sup>a</sup> | ,432   | ,419          | ,27835                          |
| a. Valeurs prédites : (constantes), مستقل |                   |        |               |                                 |

| Coefficients <sup>a</sup>        |             |                               |                 |                           |       |      |
|----------------------------------|-------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
| Modèle                           |             | Coefficients non standardizes |                 | Coefficients standardizes | T     | Sig. |
|                                  |             | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1                                | (Constante) | 2,085                         | ,350            |                           | 5,955 | ,000 |
|                                  | مستقل       | ,505                          | ,088            | ,657                      | 5,719 | ,000 |
| a. Variable dépendante : التابع2 |             |                               |                 |                           |       |      |

الملحق رقم 04: يوضح اسمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

Settatejoumana@gmail.com



السادة والسيدات الإطارات والموظفين المحترمين،

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم بهذه الاستمارة التي قمنا بتصميمها في إطار إنجاز مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الكترونية بعنوان: "واقع التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية – دراسة ميدانية على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA)".

ونود إعلامكم بأن إجاباتكم تحظى بأهمية كبيرة في إنجاح هذا البحث، حيث سيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

#### المحور الأول: البيانات الشخصية العامة.

يهدف هذا المحور إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمستجوبين، بما يساعد في تحليل آرائهم وفقًا لمتغيراتهم الشخصية والمهنية

| الجنس           | ذكر              |                             | أنثى                    |                |
|-----------------|------------------|-----------------------------|-------------------------|----------------|
|                 | أقل من 30 سنة    | من 31 إلى أقل من 40 سنة     | من 41 إلى أقل من 50 سنة | 51 سنة فأكثر   |
| العمر           |                  |                             |                         |                |
| المستوى الدراسي | ثانوي فأقل       | ليسانس                      | ماستر                   | دراسات عليا    |
|                 |                  |                             |                         |                |
| المنصب الوظيفي: | إطار عالي (مدير) | إطار متوسط (رئيس مصلحة/قسم) | إطار تنفيذي             | عون تنفيذ/تحكم |
|                 |                  |                             |                         |                |
| سنوات الخبرة    | أقل من 05 سنوات  | من 05 إلى أقل من 10 سنوات   | من 10 إلى أقل من 15 سنة | 15 سنة فأكثر   |
|                 |                  |                             |                         |                |

#### المحور الثاني: متطلبات التحول الرقمي في البنك

يهتم هذا المحور بتحديد مدى توفر المقومات الأساسية اللازمة لتبني التحول الرقمي داخل البنك، من بنية تقنية، كفاءات بشرية، ودعم إداري.

| البعد الأول: البنية التحتية التكنولوجية |                                                     |            |       |       |                |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------------|
| 1                                       | تتوفر في البنك أجهزة وأنظمة حديثة تدعم العمل الرقمي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق بشدة |
| 2                                       | شبكة الإنترنت داخل البنك مستقرة وسريعة              |            |       |       |                |
| 3                                       | يتم تحديث الأنظمة والبرمجيات بشكل دوري              |            |       |       |                |

|                                                 |                                                          |  |  |  |  |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 4                                               | تتوفر أنظمة فعالة لحماية المعلومات والبيانات             |  |  |  |  |
| 5                                               | توفر الإدارة دعمًا تقنيًا وصيانة دورية عند الحاجة        |  |  |  |  |
| <b>البعد الثاني: الموارد البشرية الرقمية</b>    |                                                          |  |  |  |  |
| 6                                               | يملك الموظفون مهارات رقمية كافية لأداء مهامهم            |  |  |  |  |
| 7                                               | يوفر البنك تدريبًا مستمرًا على التقنيات والأنظمة الحديثة |  |  |  |  |
| 8                                               | يتقبل الموظفون التغيير نحو العمل الرقمي بسهولة           |  |  |  |  |
| 9                                               | يتم تقييم المهارات الرقمية للعاملين بشكل دوري            |  |  |  |  |
| 10                                              | توجد حوافز لتطوير المهارات الرقمية                       |  |  |  |  |
| <b>البعد الثالث: دعم الإدارة للتحويل الرقمي</b> |                                                          |  |  |  |  |
| 11                                              | تدعم الإدارة العليا مشاريع التحويل الرقمي                |  |  |  |  |
| 12                                              | توجد استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي داخل البنك          |  |  |  |  |
| 13                                              | تخصص الإدارة الموارد والميزانية اللازمة للتحويل الرقمي   |  |  |  |  |
| 14                                              | تشجع الإدارة الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة       |  |  |  |  |
| 15                                              | تتابع الإدارة تنفيذ مشاريع التحويل الرقمي بانتظام        |  |  |  |  |

### المحور الثالث: أبعاد التحويل الرقمي

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى تطبيق التحويل الرقمي في البنك من خلال مجموعة من الأبعاد التنظيمية والتقنية والاستراتيجية المؤثرة في نجاحه.

|                                      |                                                                    |  |  |  |  |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| <b>البعد الأول: التقنيات الحديثة</b> |                                                                    |  |  |  |  |
| 16                                   | يعتمد البنك على الخدمات البنكية الإلكترونية في التعامل مع العملاء. |  |  |  |  |
| 17                                   | ساهمت التقنيات الحديثة في تسريع العمليات البنكية اليومية.          |  |  |  |  |

|                                       |                                                             |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 18                                    | يستخدم البنك أدوات رقمية حديثة لتحسين جودة الخدمة.          |  |  |  |  |  |
| البعد الثاني: الموارد البشرية         |                                                             |  |  |  |  |  |
| 19                                    | يعتمد العاملون على الأدوات الرقمية في إنجاز مهامهم اليومية. |  |  |  |  |  |
| 20                                    | يساهم الموظفون في إنجاح مشاريع الرقمنة داخل البنك.          |  |  |  |  |  |
| 21                                    | ساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء العاملين.              |  |  |  |  |  |
| البعد الثالث: الهيكل التنظيمي         |                                                             |  |  |  |  |  |
| 22                                    | ساهم التحول الرقمي في تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام.      |  |  |  |  |  |
| 23                                    | يتميز الهيكل التنظيمي للبنك بالمرونة اللازمة لدعم الرقمنة.  |  |  |  |  |  |
| 24                                    | تم تطوير الإجراءات التنظيمية بما يتوافق مع التحول الرقمي.   |  |  |  |  |  |
| البعد الرابع: التخطيط الاستراتيجي     |                                                             |  |  |  |  |  |
| 25                                    | يعتمد البنك التحول الرقمي كجزء من استراتيجيته المستقبلية.   |  |  |  |  |  |
| 26                                    | يتم تطوير الخدمات وفق خطط رقمية واضحة.                      |  |  |  |  |  |
| 27                                    | يساهم التخطيط الاستراتيجي الرقمي في تعزيز تنافسية البنك.    |  |  |  |  |  |
| البعد الخامس: أمن البيانات والمعلومات |                                                             |  |  |  |  |  |
| 28                                    | يطبق البنك إجراءات رقمية لحماية بيانات العملاء.             |  |  |  |  |  |
| 29                                    | يتم تحديث أنظمة الأمن المعلوماتي لمواجهة التهديدات.         |  |  |  |  |  |
| 30                                    | يعزز أمن المعلومات ثقة العملاء في الخدمات الرقمية.          |  |  |  |  |  |

#### الملحق رقم 5: قائمة المحكمين

| الاسم واللقب        | الرتبة             | اسم الجامعة  |
|---------------------|--------------------|--------------|
| عزوزي فاطمة الزهراء | أستاذة محاضرة – ب- | جامعة غرداية |
| شخوم رحيمة          | أستاذة محاضرة – ب- | جامعة غرداية |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université de Ghardaïa  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département .....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم .....

غرداية في : .....

## شهادة تصحيح

بشهادة الأستاذ (ة) : .....

بمكتبه حضور في لجنة تصحيح الطالب (ة) : .....

تحت : تسيير وإدارة : .....

عن : واقع التكوين الواقعي : .....

تاريخ المداخلة : 31 ماي 2026

أن الطالب (ة) (أ) ألتزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإبرام النهائي

إمضاء الأستاذ (ة) (أ) (ت) : .....

إمضاء الطالب (ة) : .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم .....

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université de Ghardaïa  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et Sciences de Gestion  
Département .....

غرداية في: .....

## شهادة تصحيح

بشهادة الأستاذ (ة) : وليد بن عمار .....  
بشهادة الأستاذ (ة) : مستعينة شويخ .....  
بشهادة : تلياس بن اقتصاد .....  
بشهادة : والمع التحول الرقمي .....  
بشهادة : المؤسسة الاقتصادية .....

تاريخ المثالة : 31 ماي 2026

أن الطالب (ة) : إيزم (ت) يجمع للاسقاطات الكلية من طرف اللجنة وأن الملاحظة قابلة للإيداع النهائي

إعداد الأستاذ (ة) المكلف (ة) : ليدة الصريح

