



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب-عين تموشنت



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير

قسم: علوم اقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي ومالي

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم اقتصادية تخصص اقتصاد نقدي ومالي
بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء البنكي في المؤسسات
المصرفية

دراسة حالة بنك الخارجي الجزائري وكالة عين تموشنت

تحت إشراف:

د. بن عامر عبد الكريم

من إعداد الطالبتين:

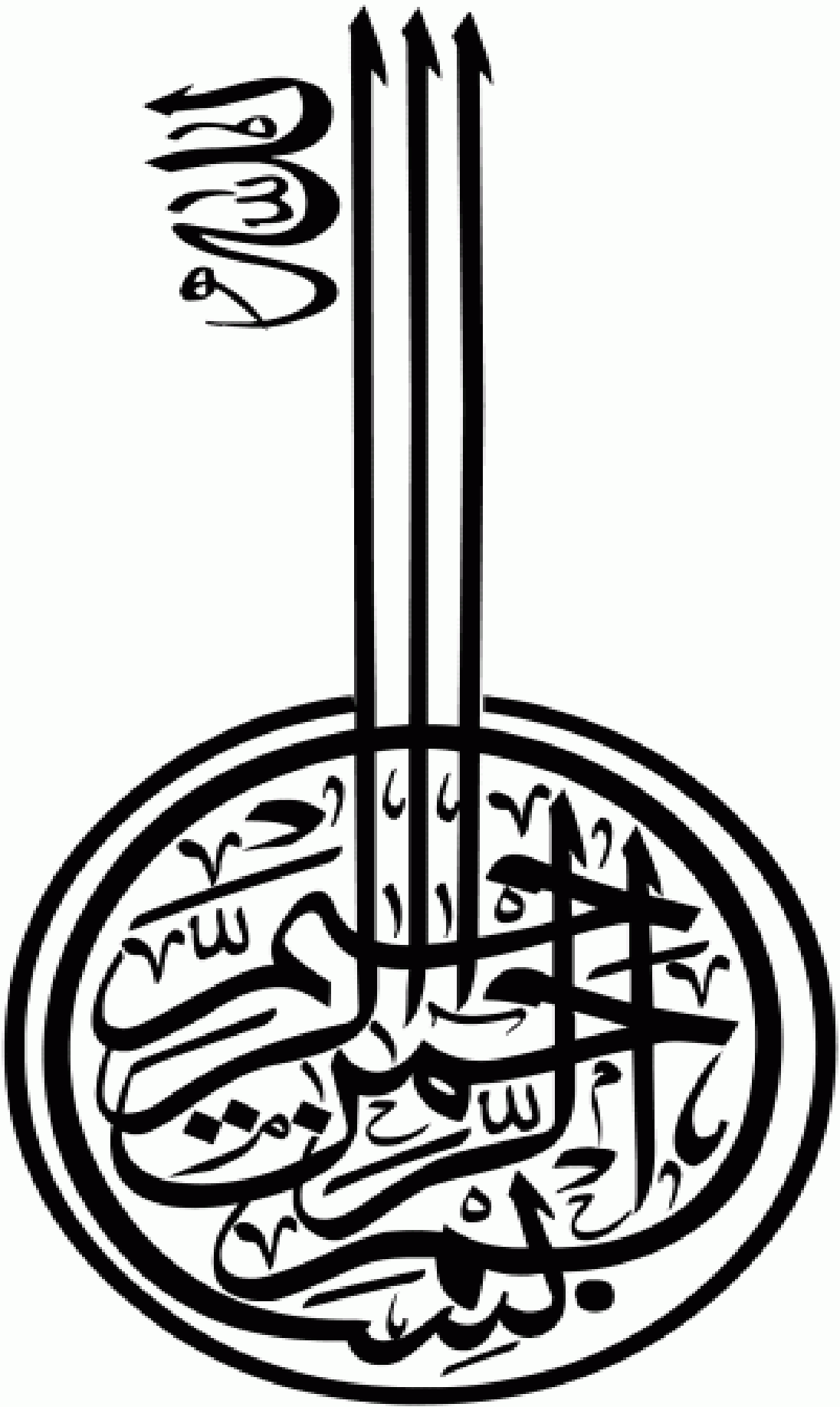
ناشي ايمان

زناقي فاطمة

أعضاء لجنة التقييم:

الرئيس	بو علي عبد القادر	جامعة عين تموشنت
المشرف	بن عامر عبد الكريم	جامعة عين تموشنت
المتحن	يحياوي لخضر	جامعة عين تموشنت

السنة الجامعية 2025/2024





شكر

قال الله تعالى: " يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ " سورة المجادلة الآية-11.

نحمد الله عز وجل ونشكره الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،
والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة فالحمد لله حمدا كثيرا

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ بن عامر عبد الكريم
على كل ما قدمه لنا من دعم وتوجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء
دراستنا في جوانبها المختلفة

كما نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة بن ميموني إيمان على ما قدمته
لنا من مساعدة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة
الموقرة

كما نتوجه بخالص الشكر إلى من مد لنا يد العون من قريب أو من
بعيد فائق الشكر.



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم وصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا
محمد عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد
أهدي ثمرة جهدي المتواضع الى من وهبوني الحياة والأمل إلى
أبي العزيز حفظه الله ورعاه والذي كان سندي ودعمي الدائم
لى أمي الغالية والنور الذي أستضيء به طريقي في هذه الدنيا والتي
لطالما تمنيت أن تقر عينها في يوم كهذا
إلى إخوتي وضلعي الثابت وأمان أيامي
إلى صديقتي كبير إيمان أتمنى لك النجاح والتوفيق
وإلى صديقتي الغالية زناقي فاطمة التي تشاركنا التعب والفرح طيلة
مشوار عمل المذكرة
ولكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق من أحبّاب.

رعاية
التميز

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات وبنور هداه تشرق دروب الحائرين وترفع
الهمم في طريق الساعين

الى من غرسوا في قلبي بذور الطموح وسقوها بحبهم ودعائهم حتى اينعت
نجاحا

الى من اعطاني ولازال يعطيني بلا حدود الى من كلفه الله بالهبة والوقار الى
والدي العزيز

الى التي راني قلبها قبل عينها وحضنتني في احشائها قبل يديها الى الظل
الذي اوي اليه في كل حين والدتي العزيزة

الى سندي بعد الله وقطعة من قلبي اخوتي الكرام ادامكم الله خير سند

الى روح تشبه النور الى صديقتي ورفيقتي في هذا الإنجاز "ناشي ايمان"

الى من لم تبخل على بوقتها ولا بكلماتها صديقتي "كبير ايمان" كنت بلسما
في أوقات العناء

الى كل من كان سببا في ان أفق بين يدي هذا الإنجاز اهديكم هذا العمل
المتواضع بامتنان لا يوصف

فاطمة

٣٣٨

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي على الأداء البنكي في المؤسسات المصرفية، ويتجلى هذا الأثر عن طريق تطبيق تقنيات رقمية حديثة تهدف إلى تقديم خدمات بنكية متطورة للعملاء، ولتحقيق ذلك قمنا بدراسة ميدانية في البنك الخارجي الجزائري لولاية عين تموشنت. وقد توصلنا في الأخير إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود أثر كبير ومهم للتحول الرقمي في تحسين أداء البنك من خلال توفير خدمات مصرفية حديثة ومبتكرة تحسن تجربة العملاء وتعزز كفاءة الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء البنكي.

Abstract :

This study aims to highlight the impact of digital transformation on banking performance in banking institutions, this impact is manifested through the application of modern digital technologies aimed at providing advanced banking services to customers, to achieve this goal we conducted a field study at Algerian Foreign Bank in Ain Temouchent. Ultimately, we arrived at a set of findings the most important of which is the significant impact of digital transformation on improving banks performance by offering modern and innovative banking service that enhance customer experience and strengthen employee efficiency.

Keywords : Digital transformation, banking performance.

قائمة المحتويات

شكر

إهداء

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة: أ

الفصل الأول: عموميات حول التحول الرقمي والاداء البنكي..... 1

تمهيد: 2

المبحث الأول: عموميات حول التحول الرقمي والاداء البنكي:..... 3

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي:..... 3

المطلب الثاني: عموميات حول الأداء البنكي:..... 9

المبحث الثاني: الدراسات السابقة..... 12

المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية..... 12

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة..... 22

المطلب الثالث: الركائز الأساسية للدراسات الأكثر أهمية..... 25

خلاصة الفصل الأول:..... 28

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للبنك الخارجي الجزائري BEA وكالة عين تموشنت..... 29

تمهيد 30

المبحث الأول: الاطار العام للبنك الخارجي الجزائري:..... 31

المطلب الأول: عموميات حول البنك الخارجي الجزائري..... 31

المطلب الثاني: لمحة عن البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت 36

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لآثر التحول الرقمي على الاداء البنكي للبنك الخارجي الجزائري وكالة عين تموشنت	39
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	39
المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته	41
المطلب الثالث: النتائج والمناقشة	46
المطلب الرابع: اختبار الفرضيات	56
المطلب الخامس: استنتاجات الدراسة:	63
خلاصة الفصل الثاني:	65
خاتمة عامة:	67
قائمة المصادر والمراجع:	70
الملاحق	75

قائمة الجداول

- الجدول رقم 01-02: درجات سلم ليكرت الخماسي 41
- الجدول رقم 02-02: نتائج معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية..... 42
- الجدول 03-02: نتائج معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية 44
- الجدول رقم 04-02: نتائج كرونباخ ألفا لجميع أسئلة الاستمارة 45
- الجدول 05-02: يوضح جنس العينة..... 46
- الجدول 06-02: توزيع الافراد حسب الفئة العمرية 47
- الجدول 07-02: توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي 48
- الجدول 08-02: يوضح المستوى الوظيفي للعينة 49
- الجدول 09-02: يوضح الخبرة المهنية للعينة..... 50
- الجدول 10-02: يوضح تحليل عبارات مجال البنية التحتية 51
- الجدول 11-02: يوضح تحليل عبارات مجال تأهيل الكوادر البشرية..... 53
- الجدول 12-02: يوضح تحليل عبارات مجال تصميم الخطط والاستراتيجيات 54
- الجدول 13-02: يوضح تحليل عبارات مجال الأداء البنكي 55
- الجدول 14-02: معامل التحديد والارتباط للتحويل الرقمي..... 56
- الجدول 15-02: مدى معنوية نموذج خط الانحدار للتحويل الرقمي والأداء البنكي: 57
- الجدول 16-02: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحويل الرقمي على الأداء البنكي: 57
- الجدول 17-02: معامل التحديد والارتباط للبنية التحتية الرقمية والأداء البنكي 58
- الجدول 18-02: مدى معنوية نموذج خط الانحدار للبنية التحتية الرقمية والأداء البنكي 59
- الجدول 19-02: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاثر البنية التحتية الرقمية على الأداء البنكي..... 59
- الجدول 20-02: معامل التحديد والارتباط لتاهيل الكوادر البشرية..... 60
- الجدول 21-02: مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتاهيل الكوادر البشرية والأداء البنكي:..... 60
- الجدول 22-02: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاثر تاهيل الكوادر البشرية على الأداء البنكي..... 61
- الجدول 23-02: معامل التحديد والارتباط للتحويل الرقمي..... 62

الجدول 02-24: مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتصميم الخطط والاستراتيجيات والأداء البنكي: 62

الجدول 02-25: نتائج تحليل الانحدار البسيط لآثر تصميم الخطط والاستراتيجيات على الأداء البنكي . 62

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 01-02: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري 33
- الشكل رقم 02-02: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت 37
- الشكل رقم (02-03): متغيرات الدراسة 40
- الشكل 04-02: يوضح جنس العينة 46
- الشكل رقم 05-02: يوضح عمر العينة 47
- الشكل 06-02: يوضح المؤهل العلمي للعينة 48
- الشكل 07-02: يوضح المستوى الوظيفي للعينة 50
- الشكل 08-02: يوضح الخبرة المهنية للعينة 51

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم في ظل التطورات والتحولات الاقتصادية المتسارعة موجة من التغيرات الهامة نتيجة التطور التكنولوجي الذي مس مختلف القطاعات ولا سيما القطاع المصرفي، حيث أصبحت مسألة التحول الرقمي من القضايا التي تفرض نفسها بقوة على الساحة العلمية والعملية، والذي يمثل انتقال البنوك والمؤسسات المالية من نظام تقليدي إلى نظام رقمي يعتمد على التقنيات الرقمية ادم وتطوير البنية التحتية الرقمية، وابتكار ما يتم تقديمه من منتجات وخدمات لتلبية رغبات العملاء بشكل أكثر فعالية.

ويعد التحول الرقمي أحد أهم نتائج التطور العلمي والتكنولوجي المعاصر، حيث فرض على المؤسسات المصرفية الجزائرية الاستفادة من التقنيات الحديثة، وإدخال نماذج أعمال جديدة ومبتكرة لتسهيل العمل وتحسين الأداء البنكي وزيادة الكفاءة في القطاع المصرفي الجزائري، حيث تسعى المصارف إلى استخدام التحليلات والذكاء الاصطناعي لتحسين عملياتها بشكل كبير بدأ من تقديم خدمات مصرفية مخصصة لكل عميل إلى تحسين إدارة المخاطر والمعاملات المالية، حيث يقدم التحول الرقمي العديد من الفوائد التي تساعد البنوك والمؤسسات المالية على رفع مستوى أدائها، وزيادة الانتاجية والدقة في تنفيذ المهام.

وقد اشتملت الخدمات المصرفية العديد من الخيارات الجديدة مثل التطبيقات المصرفية على الهواتف الذكية والدفع الالكتروني، التحويلات البنكية عبر الانترنت وغيرها من الخدمات التي تركز على التكنولوجيا بشكل كبير، ويساهم التحول الرقمي في التقليل من التكاليف والجهد والوقت، وتعزيز كفاءة العمليات المصرفية مما يتيح للبنوك تخصيص بعض مواردها والمتضمنة التأكد من جودة الخدمات المصرفية وقياسها وتعديل المنتجات والخدمات لتتلاقى رغبات العملاء وتحقيق الرضى، حيث يحرص التحول الرقمي على أن تكون المعاملات المالية آمنة وسرية لضمان جودة الخدمات المصرفية وتعزيز العملاء بالبنوك.

وقد انعكس هذا التحول الرقمي بشكل مباشر على الأداء البنكي، حيث أصبح من الضروري على البنوك الوطنية اعتماد تقنيات حديثة لتحسين جودة خدماتها وتسريع عملياتها، كما ساعد في دعم الكفاءة التشغيلية.

وعليه، يمثل التحول الرقمي عاملا محوريا في إعادة تشكيل القطاع المصرفي الجزائري وتحقيق الميزة التنافسية من خلال استعمال التقنيات الرقمية الحديثة وتبنيها بشكل متسارع لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز رضا العملاء.

إشكالية:

بناءً على ما تقدم، تتحدد إشكالية هذه الدراسة التي نسعى إلى معالجتها والإجابة عنها فيما يلي:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء البنكي في المؤسسات المصرفية؟

1. الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالتحول الرقمي وما هي أهم متطلباته؟
- كيف يساهم التحول الرقمي في رفع وتحسين مستوى الأداء البنكي؟
- كيف يمكن إسقاط الجانب النظري لأثر التحول الرقمي على واقع أداء إحدى المؤسسات المصرفية الجزائرية والمتمثلة في البنك الخارجي الجزائري؟

2. الفرضيات:

- يعاني الجهاز المصرفي من تأخر كبير في مجال الرقمنة.
- يساهم التحول الرقمي في رفع مستوى الأداء البنكي في المؤسسات المصرفية.
- للتحول الرقمي أثر ذو دلالة إيجابية على أداء البنك الخارجي الجزائري BEA لولاية عين تموشنت.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- التعرف على التحول الرقمي وأهميته وتقنيات تطبيقه ومدى فعاليته في تحسين كفاءة وأداء البنوك وكذا تحسين صورتها مع تعاملها.
- إظهار مساهمة التحول الرقمي في دعم البنية التحتية الرقمية للقطاع المصرفي.
- أهمية الاستفادة من تأثيرات التحول الرقمية على الأداء البنكي في المؤسسات المصرفية.
- التعرف على أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسات المصرفية لنجاح التحول الرقمي لقنوات تقديم الخدمة البنكية.

4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي والدور الذي يقوم به في تطوير أداء وقدرات البنوك وتحسين الأداء البنكي.
- تسليط الضوء على فعالية التحول الرقمي في تطوير القطاع المصرفي.
- دراسة متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية من أجل تعزيزها وتوفيرها.
- إبراز العلاقة بين التحول الرقمي والأداء البنكي من خلال تحليل تأثير تبني التكنولوجيا الرقمية على كفاءة وجودة الخدمات المصرفية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

من اهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع ما يلي:

- حداثة الموضوع.
- تناسب موضوع الدراسة مع التخصص " الاقتصاد النقدي والمالي".
- معرفة مدى تطبيق البنوك الجزائرية للتحول الرقمي من الناحية الميدانية.
- أسباب ذاتية تتعلق بالميول الشخصي للبحث حول هذا الموضوع ومحاولة اكتشاف خفاياه.

6. منهجية الدراسة:

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي بالجانب النظري لوصف متغيرات الدراسة، أما بالجانب التطبيقي تم استخدام المنهج التحليلي في تحليل الاستبيان عن طريق استخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss. V 27)

7. حدود الدراسة:

الحدود مكانية: حيث تمت الدراسة الميدانية في البنك الخارجي الجزائري بولاية عين تموشنت، ومعرفة آراء الموظفين حول هذا الموضوع.

الحدود زمانية: تمت هذه الدراسة من سنة 2024 إلى 2025.

8. هيكل الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع اقتضت دراستنا تقسيم البحث إلى فصلين:

سنتناول في الفصل الأول الجانب النظري للدراسة، وسيتم تقسيمه إلى مبحثين، حيث سنعرض في المبحث الأول عموميات حول التحول الرقمي والأداء البنكي، أما المبحث الثاني فسيخصص للدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فسيقسم إلى مبحثين، حيث سيكون عبارة عن جانب تطبيقي للدراسة، حيث سيقسم إلى مبحثين، ففي المبحث الأول سنتطرق فيه إلى لمحة حول البنك الخارجي الجزائري بولاية عين تموشنت وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فسيكون عبارة عن الدراسة التطبيقية للبنك الخارجي الجزائري BEA.

9. صعوبة الدراسة:

ان اعداد هذه الدراسة لم يكن بالأمر الهين نظرا لمواجهتنا لبعض الصعوبات والتي نذكر منها:

- ضيق الوقت ورفض بعض الموظفين ملا الاستمارة.
- وجود نقص في الاحصائيات للبنوك التجارية الجزائرية بسبب افتقارها للمعلومات المتعلقة بتقنيات التحول الرقمي.
- صعوبة الحصول على البيانات والمعلومات خاصة بالدراسة نظرا لحدثة الموضوع.

الفصل الأول: عموميات حول التحول الرقمي والاداء البنكي

تمهيد:

في الفترة الأخيرة أصبحنا نرى أن كل القطاعات والنشاطات الاقتصادية وغيرها تحولت إلى نشاطات اقتصادية رقمية خاصة القطاع المصرفي، حيث شهد تحولاً جذرياً من خلال رقمنة خدماته، حيث أصبحت المعاملات البنكية تتم عبر الانترنت وتطبيقات الهاتف الذكي كالدفع الإلكتروني إلخ، ويتم كل هذا بتطبيق التقنيات الرقمية الخاصة بالتحول الرقمي وبناء بنية تحتية رقمية متطورة تساهم في رفع كفاءة الأداء البنكي.

ولهذا سنحاول في هذا الفصل أن نقدم المفاهيم الخاصة بالتحول الرقمي وأهم متطلباته وأهميته، كما أننا سنتطرق إلى مفهوم الأداء البنكي ومؤشراته وأهدافه، بالإضافة لعرض موجز لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.

المبحث الأول: عموميات حول التحول الرقمي والاداء البنكي:

أصبح التحول الرقمي محورا رئيسيا في الفترة الأخيرة في تطوير القطاعات المختلفة، بما في ذلك القطاع البنكي فقد أحدث تغيرات جذرية نتيجة التطورات التكنولوجية والرقمية لتحسن أداء البنوك من خلال تبني تقنيات متطورة كالبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، بحيث تعمل المؤسسات المصرفية على تقديم خدمات ومنتجات جد متطورة لتلبية رغبات العملاء وتعزيز كفاءة الأداء وضمان نجاح المؤسسات المصرفية.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي مجالا مهما في تطوير الأعمال والعمليات البنكية وذلك مما يحدثه من تغيرات وتطورات في الصناعة المصرفية، ويتم ذلك من خلال استخدام ودمج التكنولوجيا الرقمية في الأعمال والخدمات المصرفية.

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم المتداولة في السنوات الاخيرة لما له من أهمية كبيرة في دعم النمو الاقتصادي، ويعرف بأنه عملية إدخال وتحديث التكنولوجيا الرقمية على نماذج أعمال المؤسسات المصرفية لتقديم خدمات ومنتجات متطورة ومبتكرة. (مبارك، 2022، صفحة 479).

ويمكن تعريفه أيضا بأنه عملية تحويل المواد المطبوعة إلى مواد ذات شكل رقمي، ويتم ذلك من خلال تنظيمها إلى وحدات منفصلة من البيانات وتسمى "Bytes" واتاحتها عبر شبكة الأنترنت. (يس، 2015، صفحة 30).

وهناك من عرفه بأنه عملية يتم من خلالها انتقال المؤسسات المصرفية إلى نموذج عمل يعتمد على أساليب رقمية متطورة لابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص ترفع من قيمة منتجاتها. (البار، 2020، صفحة 2).

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان التحول الرقمي في البنوك هو مجموعة من الأساليب والتقنيات الحديثة المستخدمة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع ادائه، وهو عملية الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي يعتمد على تكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل بما فيها العمل المصرفي.

الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي:

للتحول الرقمي أهمية كبيرة في جميع القطاعات، فهو يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، كما أنه يساهم في تحسين جودتها وتسهيل الاجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور، ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

ويمكن تلخيص أهمية وفوائد التحول الرقمي في النقاط التالية: (خاثره، 2021، صفحة 58)

- إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء في المؤسسات المصرفية والتنبؤ والتخطيط للمستقبل.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية للمستخدمين منها.
- تعزيز الشفافية وتطوير أنظمة الحوكمة مما يساهم في خفض وتقليل الأخطاء والنفقات فب ان واحد.
- رفع معدلات الإنتاج وتحسين المنتجات مما يحقق استمرارية أعمال وخدمات المؤسسات المصرفية.
- زيادة الجودة والكفاءة لسير العمل في البنوك والجهاز المصرفي.
- توفير الجهد والوقت والتكاليف بهدف تعزيز كفاءة العمل وتنظيمه.
- تسريع طريقة العمل اليومية من خلال تبسيط الإجراءات، استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بفعالية للحصول على نتائج أسرع وأعلى جودة.

الفرع الثالث: خصائص التحول الرقمي في البنوك:

يتميز التحول الرقمي بمجموعة خصائص جوهرية تساهم في احداث تغييرات عميقة في طريقة تنفيذ العمليات داخل المصارف واعادة تشكيلها نذكر ما:

- ❖ **التفاعلية:** من خلال توفير قنوات تواصل متعددة وسهلة الاستخدام التي من خلالها يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار، بحيث تكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية مما يخلق حوارا بين الطرفين.
- ❖ **المرونة:** تتميز الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم الى جانب برامج SOFTWARE بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام (مكاوي، 1997، الصفحات 152-153).
- ❖ **المشاركة والانتشار:** حيث يسمح لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة ان يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الاخرين (الحمداني، 2015، صفحة 138).
- ❖ **الذكاء:** تتميز الشبكات الرقمية بقدر عال من الذكاء حيث يمكن ان يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.

- ❖ **التنوع:** المقصود هنا هو التنوع في المحتوى والخدمات المقدمة عبر المواقع المختلفة المنتشرة عبر الانترنت.
- ❖ **التكامل:** تمثل شبكة الانترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال واشكالها والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والاتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الانترنت ومواقعها المتعددة (الحميد، 2004، صفحة 111).
- ❖ **الحفظ والتخزين:** بحيث يكون من السهل على المتلقي تخزين وحفظ البيانات واسترجاعها كجزء من قدرات الوسيلة في حد ذاتها.

الفرع الرابع: أهداف التحول الرقمي:

تعد الأهداف عنصرا بمثابة الإطار الذي يحدد مسار أي عملية ويقيس تقدمها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، لذا للتحول الرقمي عدة أهداف نذكر منها: (أمين، 2018، صفحة 50)

- ❖ الانتقال من الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني لتسهيل العمل داخل المؤسسات المصرفية.
- ❖ تعميق مفهوم الشفافية من خلال إفصاح جميع المعلومات والبيانات للعاملين.
- ❖ تحويا المواد المطبوعة كالأوراق إلى مواد ذات طابع رقمي.
- ❖ فتح قنوات جديدة بين القائمين على إدارة البنك والأفراد العاملين فيه.
- ❖ تلبية احتياجات ورغبات العملاء من خلال تقديم خدمات متطورة ومبتكرة.
- ❖ تعديل نماذج الأعمال والطرق المتبعة في إدارة الخدمات واستراتيجيات المؤسسة بما يتماشى مع التوجهات المستقبلية في التسويق والحصص السوقية.
- ❖ الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدها وخاصة ما يتعلق بالتقويم والسجلات والتقارير الوظيفية.
- ❖ تقديم فرص سهلة ميسرة لتقديم الخدمات الإلكترونية لطلابها.
- ❖ إعادة بناء المنظومة الثقافية للمجتمع سواء في العمل أو التفكير والتواصل وذلك من خلال الاعتماد على التقنيات الحديثة المتاحة وإعادة تشكيل الخبرات العلمية والعملية.
- ❖ بالإضافة إلى ذلك يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى نذكرها في ما يلي: (بريس و ورود، 2020، صفحة 213)
- ❖ تطوير المعرفة واكتساب الخبرات الكبيرة.
- ❖ توضيح طريقة أداء العمليات التنظيمية للوصول إلى مستويات أعلى ومبتكرة للعمل على تطوير نماذج الأعمال وخدمات الإنتاج.

- ❖ تنفيذ الأنشطة والأعمال بدرجة أعلى من الشفافية وإظهار المعلومات إلى العملاء والموظفين.
- ❖ التقليل من التكاليف العالية في المعاملات بين الدول.
- ❖ تشجيع وتحفيز المؤسسات على تبني طرق منهجية عن طريق وضع استراتيجية تحول واضحة وتقديم رؤية واضحة عن التزام جميع أصحاب المصلحة.

الفرع الخامس: متطلبات التحول الرقمي:

التحول الرقمي عملية معقدة تتطلب استعدادا شاملا من جميع الجوانب، لذا فان نجاح هذه العملية مرتبط بمجموعة متطلبات تتجسد في: (الفيري، 2020، الصفحات 17-18)

1. البنية التحتية الرقمية: ينبغي توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة لتجديد البنية التحتية ونشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والانترنت.
2. تصميم الخطط والاستراتيجيات: من خلال تشكيل لجان مختصة مهمتها وضع خطط عمل واستراتيجيات تتناسب مع المؤسسة وحجمها ومواردها.
3. القيادة والدعم الإداري: من خلال تركيز القيادات على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا وتوفير الموارد اللازمة.
4. تأهيل الكوادر البشرية: اذ ان توفر كوادر مؤهلة وقادرة على التأقلم مع التغيرات الحاصلة يعد من متطلبات التحول الرقمي (اسماء، 2020، الصفحات 70-71).
5. الهيكل التنظيمي: عن طريق تطوير الهياكل التنظيمية القائمة والبعد عن الهياكل المعقدة والسعي لإيجاد هياكل مرنة تتناسب وطبيعة التغيرات التكنولوجية الحديثة.
6. التطوير والاستمرارية: وذلك بهدف دعم التغيير وتأييده وتنمية المهارات الشخصية للأفراد لضمان نجاح عملية التحول الرقمي في البنوك (قشطي، 2021، صفحة 419).

الفرع السادس: تقنيات التحول الرقمي في البنوك:

يعد التحول الرقمي في البنوك نقلة نوعية اعادت تشكيل طرق تقديم الخدمات المالية من خلال اعتماد تقنيات وأساليب متعددة، حيث يختلف نوع التقنية باختلاف طبيعة نشاط ونوع المؤسسات المالية. وفيما يلي سنتطرق لبعض التقنيات الأكثر انتشارا: (موساوي، 2023، الصفحات 526-527)

✓ الذكاء الاصطناعي: يعرف بكونه نظام دقيق يحاكي العقل البشري حيث يمكنه إتمام المهام المعقدة واتخاذ القرارات بناء على البيانات مما يساعد المؤسسات في تحديد مصادر التمويل وإدارة المخاطر وتحسين عناصر الكفاءة والابتكار.

- ✓ الحوسبة السحابية: هي نموذج مطور لتوفير موارد الحوسبة، كالخوادم والتخزين والتطبيقات عبر الانترنت عند الطلب. حيث يتم تجميع مختلف الموارد من عدة مستخدمين وتوفيرها عند الطلب للمحتاج لها عبر الشبكة العنكبوتية.
- ✓ مواقع التواصل الاجتماعي: من شروط نجاح المؤسسات توفر التواصل، لذا فان منصات ومواقع التواصل الاجتماعي تساهم في مشاركة المحتوى التفاعلي وتقديم الخدمات والمنتجات السوقية وبالتالي رفع الإنتاجية مع توفير الوقت والجهد.
- ✓ البلوك تشين: توفر سلسلة الكتل نظاما امنا وشفافا لتسجيل المعاملات المالية وتتبعها مما يمكن المؤسسات من تحسين الشفافية والثقة.
- ✓ انترنت الأشياء: وهي شبكة من الأشياء المادية تربط الأجهزة مثل الهواتف الذكية وغيرها من خلال الانترنت لمشاركة المعلومات بين الافراد والتي تمكن البنوك من جمع البيانات والمراقبة عن بعد.
- ✓ البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة: مجموعة بيانات ذات حجم ضخم. تساعد البنوك في تحليل كميات هائلة من البيانات واستخلاص رؤى قيمة منها مما يمكن من اتخاذ قرارات أفضل وتحسين الأداء.
- ✓ تطبيقات الهواتف الذكية: تعتبر الأكثر استعمالا وانتشارا في الوقت الراهن نتيجة سهولة استعمالها وخلقها للجو المناسب للعميل والمؤسسة. ويتم ذلك عن طريق قيام المؤسسة بإنشاء تطبيق خاص لإدارة نشاطاتها وتسهيل خدماتها لكل الأطراف (علي، 2020، صفحة 40).
- ✓ الدفع والسحب الالكتروني: هي من اهم التقنيات التي مكنت من ادراج التحول الرقمي تتمثل في استخدام ماكينات الصراف الالي ATM الأكثر انتشارا لتلبية رغبات العملاء خاصة بعد انتهاء أوقات العمل، وذلك عن طريق وضعها على الجدران الخارجية للبنوك وفي الأماكن العمومية، يتم الدخول اليها بواسطة بطاقات الكترونية تمكن مالكيها من القيام بعملياته المالية (زيدان، 2022، الصفحات 375-395).

الفرع السابع: إيجابيات وسلبيات التحول الرقمي:

يمثل التحول الرقمي مرحلة حاسمة في تطوير المؤسسات المالية فهو لا يقدم تغييرات تقنية فقط بل يفرض واقعا جديدا يحمل في طياته جوانب إيجابية وفرص واعدة كبرى، لكن هذا لا يخفي انه في المقابل يواجه سلبيات قد تفرض إعادة النظر في الأساليب المعمول بها لضمان نجاح العملية.

1. الإيجابيات:

للتحول الرقمي عدة إيجابيات نذكر منها: (الخير و بوفاتح، 2019، صفحة 232)

- أسهم الاقتصاد الرقمي في بروز بنوك إلكترونية التي تقوم بدورها بتقديم خدمات متطورة وبتكاليف منخفضة.

- إعلان ونشر التجارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني وإبراز السمات المميزة لها عبر مختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة.
- اعتماد القطاع الخاص على أسلوب العمل الجديد لاستقطاب الكفاءات المطلوبة، مما يخفف من التزامات المؤسسات تجاه الموظفين كالتأمين والتعويضات وما شابه ذلك.
- استثمار إمكانيات الأفراد الذين لم يتمكنوا من الالتحاق بأعمال التقليدية وهذا ما يساهم في تعزيز نشاط الاقتصاد الرقمي الذي يجعل من الكفاءات مرتكز الموارد الاقتصادية على عكس الاقتصاد التقليدي مما يحسن من المستوى المعيشي.
- يساعد على انتقال المجتمع من نظام تقليدي إلى نظام إلكتروني من خلال استخدام أنظمة الدفع الإلكتروني الذي يقلل من السرقة والمخاطر المالية ومنع صعوبات السداد.
- أدى التحول الرقمي بظهور ما يعرف بالحوكمة الإلكترونية والتي تعرف باستخدام التكنولوجيا والتقنيات الرقمية لتحسين وتبسيط الأعمال والعمليات الإدارية بهدف رفع الأداء الحكومي وتعزيز الشفافية.
- يساعد التحول الرقمي على تطوير وتأهيل مهارات وخبرات العاملين في المؤسسات المصرفية، من خلال توفير أدوات وتقنيات حديثة تعزز من كفاءتهم في التعامل مع الأنظمة الرقمية، وتحسين قدراتهم على اتخاذ القرارات المبنية على المعلومات الدقيقة، مما يساهم في رفع مستوى الأداء وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق.

2. السلبيات:

على الرغم من تقديمها لتجارب مصرفية مريحة ومرنة، إلا ان عملية التحول الرقمي لازالت تتسم ببعض العيوب او السلبيات والتي يمكن حصرها فيما يلي (بويكر، 2023، صفحة 34):

- إمكانية تعرضها لاي خطر يهدد نظامها الرقمي.
- سرعة تعرضها للمخاطر مقارنة مع التقليدية.
- صعوبة الوصول الى الحسابات في حالة وجود خلل في الانترنت مما يعيق تطبيق مبادئ الرقمنة البنكية.
- يحتاج تجسيد هذه العملية لتكوين وتأهيل العاملين لإتقان استخدام الآلات الحديثة وهذا مكلف للجهد والوقت (الرحمان، 2020، الصفحات 158-184).

الفرع الثامن: التحديات التي تواجه التحول الرقمي في البنوك:

رغم ما يوفره التحول الرقمي من فرص إلا ان المصارف تواجه عدة تحديات تعرقل تحقيقه بالشكل الأمثل ومن بين هذه التحديات نذكر ما يلي:

- غياب الثقافة الرقمية ساهم في مقاومة فكرة التغيير وعدم تقبل التحول (حسين، 2023، صفحة 65).

- البنية التحتية غير جاهزة للتدفق العالي الذي يسمح بتسريع وتيرة التحول الرقمي في المصارف وتحقيق الأهداف المرجوة.
- نقص الكفاءات المتمكنة داخل المؤسسات وانخفاض الميزانيات المخصصة لعملية التحول الرقمي يساهم في الحد من نموها (قشطي، 2021، صفحة 420).
- تحديات البيروقراطية والأنظمة الداخلية المشددة.
- مخاطر امن المعلومات في وسائل التكنولوجيا والاتصالات خصوصا بما يتعلق بالقرصنة الالكترونية (اسحق، الصفحات 19-20).

المطلب الثاني: عموميات حول الأداء البنكي:

يشير لأداء البنكي إلى قدرة المؤسسات المصرفية على تحقيق أهدافها المالية، ويتم تقييم الأداء البنكي بناء على مجموعة من مؤشرات الأداء البنكي بحيث تعكس هذه المؤشرات قدرة البنك على إدارة موارده المالية بفعالية، تحمل المخاطر لضمان استدامة نشاط البنك وتلبية احتياجات العملاء وتعزيز الكفاءة.

الفرع الأول: مفهوم الأداء البنكي:

قبل التطرق لتعريف الأداء البنكي يجب تقديم الأداء بصفة عامة:

أولاً: مفهوم الأداء: يعرف الأداء على انه "مدى قدرة تحقيق المؤسسة لأهدافها على المدى البعيد من خلال إطار الاخذ بعين الاعتبار تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية لأنشطتها" (يوسف، 2016، صفحة 21).

كما تم تعريفه بأنه: الجهد الذي يبذله ويقدمه الفرد أثناء تنفيذ المهام، وما يترتب عن ذلك من إنجازات ونتائج، وقد يكون مصدر هذا الجهد نابعا بالكامل من الإنسان، وقد يكون عملا مشتركا بين الإنسان والآلة، او بين الإنسان والمادة. (الكريم و ضيف، 2019، صفحة 3)

كما يعرف الأداء بأنه عملية تنفيذ المهام الأنشطة المطلوبة والمعينة لتحقيق الأهداف المحددة، ويقاس الأداء بناء على النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المخططة، كما أنه يشمل القدرة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية، حيث يسعى الأداء إلى تحقيق التوازن بين الوقت والجهد المبذولين وتحقيق التميز في الأداء الوظيفي والمؤسسي. (دادن و حفصي، 2014، صفحة 42.22)

ويعرف أيضا على انه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة عمله" (حمداوي، 2004، صفحة 123).

ونستنتج مما سبق أن الأداء يعكس كيفية استخدام المؤسسة لمواردها المالية والبشرية للقيام بأنشطتها بكفاءة عالية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة وضمان استمرارها.

ثانياً: الأداء البنكي:

1. يعرف الأداء البنكي حسب البنك المركزي الاوروبي على انه: "قدرة البنك على تحقيق ربحية مستدامة، باعتبار ان الربحية هي اول خط دفاع للبنك ضد الخسائر غير المتوقعة. يتم الكشف عن الأداء في البنوك من خلال القوائم المالية الممثلة في بيان الدخل والميزانية العمومية وجدول النتائج. حيث توجد الأصول والخصوم والدخل والمصروفات وأيضاً يتم شرح النتائج (موساوي، 2023، صفحة 527).
2. كما عرف الأداء البنكي على انه: مجموعة الوسائل اللازمة ووجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها. وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المصرفية الخارجية المحيطة من اجل تقديم الخدمات المصرفية التي تحقق الأهداف (نوال، 2015، صفحة 131).

وعليه نستنتج ان الأداء البنكي هو أداة لإدارة البنك وتحديد نقاط القوة والضعف فيه، عن طريق مقارنة الأهداف المسطرة سابقاً مع النتائج المتوصل اليها حالياً.

الفرع الثاني: مؤشرات تقييم الاداء البنكي:

قبل التطرق لمؤشرات الأداء البنكي تجدر الإشارة الى ان عملية تقييم الأداء المصرفي لا تختلف جوهرياً عن الأداء البنكي والتي بدورها تعني انها عملية القياس والتأكد والتحقق وتحليل النتائج المحققة باستخدام وسائل وأساليب مختلفة في ضوء معايير مختلفة. مما يساعد في الحكم على الفعالية والكفاءة (السيسي، 2011، صفحة 355). وبالتالي مؤشرات تقييم الأداء هي القيم المادية او الأدوات التي تستعملها الإدارة في تحليل قوائمها بغية التعرف على مدى فعالية ادائها وسلامة مركزها المالي. وعليه سنتطرق لمجموعة مؤشرات نستخلصها في:

- (1) **نسب السيولة:** وتعني السيولة الموجودة في المؤسسة والتي من خلالها تضمن الوفاء بالتزاماتها. ومن أبرز النسب التي يعتمدها المصرف لمعرفة كفاية السيولة لدينا: "نسبة الرصيد النقدي" - "نسبة توظيف الأموال" - "نسبة السيولة الحاضرة" الخ (عابد و زلمط، 2019، الصفحات 117-118).
- (2) **نسب الربحية:** تشير الى قدرة البنك على تحقيق الأرباح. تنقسم الى: "النسب الناتجة عن ربح المبيعات" و "النسب الناتجة عن ربح الاستثمارات" (واخرون، 2006، صفحة 198).
- (3) **نسب المديونية:** تحدد مدى اعتماد البنك في تمويل اصوله على الغير، وهي تتمثل في: "نسبة الديون الى الأصول" و "نسبة الالتزامات الى الأموال الخاصة" (بن مسعود و عاد، 2020، الصفحات 129-144).
- (4) **نسب قياس المخاطر:** هي أدوات استباقية لقياس الخسائر غير المتوقعة هدفها إدارة المخاطر.

- (5) نسبة النمو: هي النسب التي تقيس مدى نمو وتطور المؤسسة.
- (6) مؤشرات أخرى تتمثل في (الجبوري، 2007، الصفحات 11-12):
- (7) المستثمرون، المودعون، الملاك. وهم الأطراف الاساسيون الذين يتعاملون مع المصرف ويحددون نشاطه.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء البنكي:

يشكل تقييم الأداء البنكي أداة أساسية وفعالة لقياس كفاءة البنوك وقدرتها على تحقيق أهدافها الممثلة

في:

- ✓ مراقبة البنك على مدى تقدمه في تحقيق أهدافه المسطرة، ويتم ذلك بالاستناد إلى لبيانات والمعلومات المتوفرة عن سير الأداء. (فيلاي، 2020، صفحة 71.50)
 - ✓ إتاحة معلومات دقيقة وواضحة لأطراف معينة من خلال التقارير الصادرة بعد عملية التقييم.
 - ✓ تقديم وتفسير الوضع الحقيقي للبنك بكل شفافية تامة.
 - ✓ توظيف الجهد والوقت والموارد لتعزيز الدور الريادي في القطاع المصرفي.
 - ✓ إيجاد طرق وأساليب فعالة للتعامل مع الانحرافات وتجنب وقوعها مستقبلا.
 - ✓ معرفة مدى التزام البنك بالمعايير المحددة لضمان تحقيق أهدافه المخططة، مما يساعد في تعزيز كفاءة العمليات وتحقيق الاستدامة المالية.
 - ✓ يساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف.
 - ✓ القدرة على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.
 - ✓ البحث عن الحلول والوسائل المناسبة لمعالجة الانحرافات مع ضرورة اختيار البديل الأفضل.
 - ✓ الرقابة على كفاية الأداء لها أهمية بالغة في المؤسسة نظرا لضرورة تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
- (جليلة، 2009، صفحة 77.73).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية

الفرع الأول: الدراسات العربية

✚ دراسة رانيا شايو، عبد الكريم زرفاوي، تحت عنوان دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية. دراسة مصرف الراجحي . مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية باعتماد المنهج الوصفي التحليل، وذلك بدراسة مصرف الراجحي خلال الفترة 2017/2022، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعزز قدرة المؤسسات المالية على التحكم في تغيرات السوق والتأقلم معها بطريقة تمكنها من تقادي المخاطر، والاستفادة من الفرص الجديدة، مما يسهم في تعزيز أدائها المالي بشكل عام.

✚ دراسة HAMI Bakir, HALIMI Nabil، بعنوان الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية. دراسة حالة: بنك القرض الشعبي الجزائري، مجلة التحليل والاستشراف الاقتصادي، المجلد الخامس، العدد الأول، 2024.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى معرفة الأداء المالي للمؤسسات المالية والمتمثلة في بنك القرض الشعبي الجزائري بورقلة، باستخدام دراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري بينما تم استخدام دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث تم الاستناد إلى المؤشرات المالية، حيث تم استخلاص البيانات من القوائم المالية للبنك خلال الفترة الممتدة من 2006 إلى 2011، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأداء المالي لبنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) بورقلة يتميز بمستوى جيد وفقا لمؤشرات الأداء المالي.

✚ دراسة جاسم كريمة، مروان بن قيدة، بعنوان أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي . تجربة مصر نموذجا-2023.

هدف هذا البحث إلى بيان مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين أداء البنوك، حيث تم تسليط الضوء على مفهوم التحول الرقمي وإبراز دوره وأهميته على المؤسسات المالية والمصرفية من خلال تقديم خدمات ذات أداء متميز في وقت أقل وبتكلفة منخفضة، إضافة إلى زيادة الربحية ورفع مستوى التنافسية. ومن أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث هي معرفة الدور الكبير للتحول الرقمي كآلية لخلق وتحسين أداء البنوك عن طريق زيادة كل من الربحية والدخل، تقليل من التكاليف وجذب العملاء، كما أتاح توسيع نطاق

الخدمات المصرفية، وتحديث البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بهدف تطوير آليات وأساليب العمل المصرفي الإلكتروني لتحسين مستوى أداء البنك المصرفي.

✚ دراسة محمد رزق محمد السعيد القطان، تحت عنوان دور التحول الرقمي في تحقيق الأداء المصرفي المستدام -دراسة ميدانية على القطاع المصرفي المصري- مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 24، العدد 04، 2023.

استهدفت هذه الدراسة العلاقات المباشرة بين التحول الرقمي والأداء المصرفي المستدام وكذلك العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المصرفي المستدام من خلال توسط الابتكارات التنظيمية، وذلك بالاعتماد على أسلوب الاستقصاء كوسيلة لجمع المعلومات الميدانية، وتم التوصل الى وجود تأثير مباشر معنوي للتحول الرقمي على الأداء المصرفي المستدام.

✚ دراسة الدكاترة منى خالد فرحات، شيرين درغام ديب، هادي محمد احمد، التي كانت بعنوان الرقمنة في المصارف الإسلامية السورية ودورها في تعزيز الشمول المالي-دراسة حالة المصارف الإسلامية في سوريا خلال فترة 2010/2023.

هدفت الى التعرف على دور التحول الرقمي في القطاع المصرفي في تعزيز الشمول المالي وتحقيق اهداف التنمية المستدامة باتباع المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى وجود انعكاس لتوجه المصارف الإسلامية نحو التحول الرقمي والذي ساهم بدوره على تعزيز الشمول المالي من حيث اتاحة الخدمات المصرفية المالية واستطاعتها جذب العملاء.

✚ دراسة سوار إبراهيم سلامه الدبابنه، بعنوان اثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية -دراسة حالة البنك التجاري الأردني - شهادة ماجستير تخصص إدارة الاعمال جامعة الشرق الأوسط، 2023.

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر تبني البنك التجاري الأردني للتحول الرقمي بأبعاده على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال العديد من الأساليب الإحصائية، وبينت الدراسة العديد من النتائج أهمها اهتمام البنك الأردني بأبعاد التحول وابعاد الخدمات المصرفية ويسعى دائما للتطور وضمان سلامة امن المعلومات عند استخدام الصيرفة الالكترونية.

✚ دراسة خولة مرسي، هاجر موساوي، تحت عنوان تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك -دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات- مجلة الميل الاقتصادي جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي الجزائر، العدد01، المجلد06، سنة 2023.

هدف الباحثان في هذه الدراسة إلى إبراز دور وأهمية التحول الرقمي كآلية لخلق القيمة وتحسين أداء البنوك، من خلال توظيف تقنيات التكنولوجيا الرقمية لابتكار خدمات جديدة وتطوير أساليب تقديمها بكفاءة عالية لتصل لجميع المتعاملين بدقة وسهولة وبتكلفة أقل، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي ينطوي على مجموعة من التغيرات التي تؤدي إلى إصلاح كل من هيكل البنك وخدماته، وتحديث الصناعة المصرفية، وكذلك تعزيز العلاقة بين البنوك والعملاء وتحقيق ربح، إضافة إلى إعطاء صورة تصورية عن البنوك الرقمية الافتراضية في المستقبل.

✚ دراسة الدكتور بقادر المهدي والدكتور شماخي بوبكر، بعنوان الرقمنة البنكية واثارها على الأداء المالي للبنوك خلال جائحة كورونا -دراسة تحليلية لاستخدام وسائل الدفع التكنولوجية لبنك السلام الجزائر "2021/2019" - مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد05، العدد01، 2023.

هدفت هذه الدراسة الى اجراء أبحاث حول استخدام التقنيات الرقمية ومدى تأثيرها على الأداء المالي للبنك خلال جائحة كورونا، وذلك من خلال الاعتماد على بعض الاحصائيات المتحصل عليها من بنك السلام على مستوى المديرية العامة للبنك. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من اجل تحليل النتائج المتحصل عليها. وفي الأخير تم التوصل الى نتائج مفادها ارتفاع في اقتناء الوسائل الرقمية من قبل العملاء بالرغم من محدودية استخدامها على ارض الواقع وان التقنيات الرقمية لم يكن لها تأثير واضح على الأداء المالي للبنك على الأقل خلال جائحة كورونا.

✚ دراسة فاطمة الزهراء قطار وعبد القادر دحمان، بعنوان التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية، 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف واقع التحول الرقمي في البنوك السعودية، بحيث يعتبر التحول الرقمي توجه حديث يساهم في تحديث أداء البنوك خاصة مع التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات التي عرفها النشاط المصرفي مما أجبرها على التأقلم مع هذه التطورات لتبسيط العمليات وتحسين كفاءتها وسهولة تقديم الخدمات، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى تجربة السعودية في اعتماد التحول الرقمي في البنوك، والتي أثبتت نجاعة وتحكم عالي في أدوات التحول الرقمي واستخدامها في عمل البنوك وتطوير المنتجات والخدمات المالية الرقمية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التحول الرقمي في البنوك، وإدخال عناصر التحول الرقمي في منظومة العمل المصرفي والمالي، والذي سيساهم بصورة أكبر في تحسين تقديم الخدمات المصرفية والمالية.

➤ دراسة مهداوي معتز بالله بن عامر، عواي امحمد، تحت عنوان واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية" دراسة ميدانية تطبيقية على عينة من موظفي الإدارة في البنوك العمومية الجزائرية" مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02، 2023.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية عن طريق اختيار عينة عشوائية مكونة من 95 موظف من موظفي الادارة موزعين على مجموعة من البنوك العمومية الجزائرية في كل من ولاية البيض والأغواط، بالاعتماد على الاستبيان، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية، مما يجعل السلطات الجزائرية تسعى لرقمنة القطاع البنكي من خلال إدارتها الفعالة للمعرفة.

➤ دراسة بلجيلالي فتيحة، تحت عنوان تقييم أداء البنوك الجزائرية باستخدام نموذج PATROL. دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الجزائرية خلال الفترة 2016-2020، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 01، 2023.

تناولت هذه الدراسة تقييم أداء البنوك الجزائرية باستخدام نموذج PATROL والذي يعتبر أحد أهم نماذج الإنذار المبكر، نظرا لقدرته على بيان الأخطاء والانحرافات والعمل على معالجتها، وذلك خلال الفترة 2016-2020، بالاعتماد على عينة من أربع أكبر وأقدم البنوك التجارية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن البنوك الجزائرية تعمل عند مستويات أداء متقاربة، بالنظر إلى تقارب نسب كفاية رأسمالها، وقد أوصت الدراسة بضرورة التقييم الدوري للأداء البنكي باستعمال نماذج حديثة وحث البنوك الجزائرية على وجوب الموازنة بين هدي السيولة والربحية.

➤ دراسة د رشا محمد حمدي الحداد، تحت عنوان اثر تطبيق التحول الرقمي على المراجعة الداخلية وتحقيق الشمول المالي -دراسة ميدانية في البنوك المصرية- مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مجلد 06، العدد 03، سنة 2022.

هدفت الدراسة الى استكشاف تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية المصرية وتحديد أثر ذلك التطبيق على محورين اساسين الأول نشاط المراجعة الداخلية والثاني الشمول المالي. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي والذي توصلت من خلاله الى نتائج مفادها ان لتطبيق اليات التحول الرقمي تأثير قوي على تطور إجراءات المراجعة الداخلية للبنوك، بالإضافة الى وجود آثار إيجابية لتطبيق

التكنولوجيا الرقمية على أداء المعاملات البنكية واستخدام التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الشمول المالي بالبنوك المصرية.

✚ دراسة الدكتور أسامة محمد التابعي الدنون، بعنوان تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك المصرية 2022-دراسة حالة بنك مصر-

هدفت الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء وقدرات البنوك المصرية وإظهار مدى وجود علاقة وتأثير بين دور التحول الرقمي ومكونات وعناصر تحسين الأداء المالي وذلك عن طريق استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله تم التوصل لمجموعة نتائج أبرزها ان البنك المركزي له دور رئيسي في التحول الرقمي للبنوك وان التحول الرقمي قد ساعد المصارف على تحسين أدائها المالي وظهر ذلك في تحدي الازمات مثل جائحة كورونا.

✚ دراسة قويل محمد وناصر الدين، بعنوان رقمنة القطاع المصرفي الجزائري في الحد من تداعيات أزمة كورونا -حالة بنك الخليج الجزائر 2020- مجلة العلوم الإدارية والمالية، مجلد 05، العدد 01، 2021.

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة الى ابراز الأثر المالي والتنظيمي للتحول الرقمي على القطاع المالي والمصرفي وهذا بعد التعرض الى اهم الصدمات الحديثة التي واجهت النشاط المصرفي، وخلصت الدراسة الى ضرورة قيام النظام المصرفي بإعادة هيكلة بنيته التحتية بتقنيات وبرامج حديثة بالإضافة الى وضع قواعد للامتثال والرقابة عليها في إطار عصنة وتأمين العمليات.

✚ دراسة وليد كامل محمدين كامل علام، بعنوان التحول الرقمي وتأثيره على الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021.

استهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي وما يحتويه من متغيرات تتمثل في بناء استراتيجية التحول الرقمي ونشر ثقافته والمتطلبات البشرية والتقنية والاجرائية كمتغير مستقل وتأثير ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية المقدمة للزبائن، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن متغيرات التحول الرقمي لها أثر إيجابي على تعزيز وتحقيق الميزة التنافسية للخدمات المقدمة من طرف المؤسسات المصرفية، إضافة إلى وجود بعض من القصور في بناء استراتيجيات متعلقة بآليات التنفيذ اللازمة لتطبيق التحول الرقمي بشكل كامل، بالإضافة إلى وجود ضعف في البنية التحتية وعملية نشر ثقافة التحول الرقمي خاصة بين العملاء.

✚ دراسة أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، بعنوان تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 16، العدد 65، 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، ويتم ذلك من خلال تغيير وتطوير الهياكل والعمليات وادارة المؤسسات وتحسين أساليب تقديم الخدمات المصرفية للعملاء والزبائن، والقدرة على زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف بهدف رفع الأداء الاستراتيجي للبنوك، وبالتالي تعزيز كفاءة الأداء. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود تأثير كبير لتكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين وتطوير ورفع أداء المصارف من خلال استخدام نماذج أعمال جديدة ومبتكرة وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

✚ دراسة عبد الرحمان محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، بعنوان دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020).

يهدف هذا المؤتمر إلى معرفة دور التحول الرقمي في رفع أداء البنوك وجذب الاستثمارات، ومعرفة دوره الفعال في تعزيز الميزة التنافسية، وكذلك التعرف على قدرة وإمكانية التحول الرقمي في جذب الاستثمارات للبنوك وتحقيق الوضع المالي المستقر، حيث أخذت عينة من البنوك العاملة في قطاع غزة وطبقت عليها هذه الدراسة، وقد توصل هذا المؤتمر إلى معرفة دور التحول الرقمي في رفع أداء البنوك، وجذب الاستثمارات، وأن تعمل البنوك الفلسطينية على مراجعة آلية جودة الخدمات الالكترونية، وتطوير نماذج أعمال البنوك بشكل إبداعي ومبتكر، لتوظيف التقنيات الالكترونية الناشئة لمراقبة الأداء البنكي، والالتزام بالمهام والمسؤوليات المحددة، والتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها، وتوظيف التقنيات الالكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية.

✚ دراسة لعراف زاهية، قريد مصطفى، مقال بعنوان تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية في ظل قيدي السيولة والربحية، 2020.

هدفت هذه الرقة البحثية إلى الموازنة بين السيولة والربحية في البنوك التجارية الجزائرية بالتطبيق على بنك الفلاحة الريفية (BADR)، وقد أظهرت النتائج أنه يوجد انخفاض في بعض نسب السيولة وهذا يعكس صعوبة في قدرة البنك على مواجهة التزاماته المالية تجاه المودعين لأسباب متعددة لعل أبرزها موجة التضخم وعدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي الذي تشهده البلاد، انخفاض في بعض نسب الربحية، وبالتالي يشهد

البنك تراجعاً كبيراً في عوائده وكذلك نقص كفاءة البنك على تحقيق الاستثمار الأنجع لأمواله، وأن الرفع من نسب السيولة لم يكن يؤدي دائماً إلى ارتفاع نسب الربحية بل وقد أدى إلى تراجعها في أغلب الحالات.

✚ دراسة نعمان محصول وسراح موصو، بعنوان تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية. دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية خلال الفترة 2013.2018، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 3، العدد 2، ديسمبر 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي لبنك المؤسسة العربية المصرفية (بنك ABC الأردن) خلال الفترة الممتدة من 2013 إلى 2018، باستعمال مجموعة من المؤشرات المالية التي تهدف إلى الحكم على أداء البنوك محل الدراسة، من خلال تسليط الضوء على الإطار النظري لتقييم أداء البنوك التجارية وأهميته، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج عن طريق تحليل قيم المؤشرات المالية المستعملة أهمها أن البنك استطاع تحقيق معدلات ربحية جيدة تدل على كفاءته في استغلال الموارد المتاحة أمامه، كما أنه يتمتع بسيولة كافية تجعله بعيداً عن المخاطر، كما تشير أيضاً نتائج الدراسة إلى أن البنك له قدرة كافية على رد الودائع لأصحابها في أي وقت، مما يجعله في مأمن عن مواجهة مختلف المخاطر، وعليه يمكن القول بأن أداء البنك محل الدراسة جيد.

✚ دراسة مصطفى أحمد أمين، الموسومة بـ "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة" مجلة الإدارة التربوية، العدد التاسع عشر، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم التحول الرقمي ومدى ضرورة تطبيقه في الجامعات للاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل والقدرة على التجديد والابتكار، وبهذه السمات تتمكن من مواكبة العصر وموائمة الاحتياجات المتجددة بشكل أسرع لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها والسير نحو النجاح، وقد توصلت هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في الجامعات المصرية لتحقيق مجتمع المعرفة والثورة الرقمية.

✚ دراسة ميموني بلقاسم، قالون جيلالي، تحت عنوان تقييم أداء البنوك التجارية" دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري 2015.2017".

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء المصرفي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بأدرار، وكذا البنك الوطني الجزائري بأدرار، خلال ثلاثة سنوات (2015، 2016، 2017)، حيث تم عرض شامل للمفاهيم المرتبطة بالأداء المصرفي وطرق قياسه، وكذا الإجابة عن الإشكالية المطروحة المتمثلة في ما مستوى أداء الوكالات البنكية من حيث تعظيم الربحية وتخفيض التكاليف، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تقييم الأداء من قبل إدارة البنك

تتيح لها إمكانية تحديد أسباب وكيفية معالجتها ورسم السياسات المناسبة لرفع وتحسين مستوى الأداء، والعكس عند عدم ممارسة تقييم الأداء فقد يؤدي إلى إفلاس هذا المصرف.

✚ اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز من اعداد فاطمة طويهي-دراسة حالة شركة انتاج الكهرباء لمدينة تيارت سنة2014- لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال.

هدفت الدراسة إلى جملة من الأهداف من بينها تحديد الأثر الذي تصنعه تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية لإنتاج الكهرباء بولاية تيارت(SPE) خاصة ان تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصال يعكس الصورة الحقيقية لها ويعد دليلا حيا على قدرات هذه الأخيرة وامكانياتها على المنافسة من خلال توفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة وفي الأخير تم التوصل الى وجود نتائج إيجابية لاستخدام التكنولوجيا في الشركة مما ساهم في رفع الفعالية وتحقيق مرونة في العمل بالإضافة الى وجود تباين في اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المورد البشري وفقا لمتغيري الجنس والمستوى التعليمي، ووجود علاقة وطيدة بين التكوين على استخدام التكنولوجيا وأداء المورد البشري. وقد اعتمدت الباحثة للوصول الى هذه النتائج على المنهج الوصفي.

✚ دراسة احمد زكريا صيام ومحمود عادل أبو النادي2014، مقال بعنوان تأثير كفاءة الخدمات المصرفية الالكترونية على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة الى معرفة تأثير كفاءة الخدمات الالكترونية المصرفية على الأداء المالي للبنوك التجارية الالكترونية، ومن اجل بلوغ هذا الهدف استعمل الباحثان الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على المديرين الماليين في البنوك التجارية في الأردن ومن خلال تحليل الإجابات تم التوصل الى العديد من النتائج أبرزها ان الأداء المالي للبنوك التجارية يتأثر بكفاءة الخدمات المصرفية الالكترونية شرط توفر الوقت والجهد وحجم الاعمال اليومية وبالتالي خفض النفقات وتكاليف العاملين.

✚ دراسة محمد مجيد جواد الحمداني 2013، مذكرة ماجستير -جامعة كربلاء- بعنوان قياس أثر الصيرفة الالكترونية في مؤشرات الأداء المالي للمصارف، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف الأردنية 2000-2011.

هدفت الى معرفة تأثير الصيرفة الالكترونية على الأداء المالي بالبنوك في الأردن حيث تم اجراء الدراسة على اربع بنوك وذلك بتحليل قوائمهم المالية ومن تم تجميع المعلومات من سنة 2000 الى 2011،

واخضاعها للتحليل الاحصائي باستعمال برنامج SPSS، وقد توصلت للعديد من النتائج أهمها وجود علاقة اثر ذات دلالة معنوية بين مؤشرات الصيرفة الالكترونية ومؤشرات الأداء المالي للمصارف في العينة المدروسة.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة chandrasekran, Narayanan بعنوان digital transformation of indian banking sector–A spécial référence towards green banking intiative, international journal of business ans management research ،review,volume10, issue02,2023.

هدفت الدراسة الى معرفة وعي العملاء بمبادرات البنوك الخضراء ودراسة التحول الرقمي في قطاع البنوك وذلك باتباع المنهج التحليلي استنادا على بيانات تم جمعها ومعالجتها باستخدام أدوات إحصائية مناسبة. وخلصت الدراسة الى نتائج أهمها ان التحول الرقمي لنظام البنوك يعتبر مهما في استخدام عملية البنك الأخضر وترجع أهميته في أهمية برامج التوعية للعملاء خاصة في المناطق الريفية وان البنوك تلعب دورا مهما في تعزيز الاستثمار المستدام.

دراسة fotis kitsios, Maria Kamariotou, Loannis Giatsidis مقال بعنوان Digital transformation and banking sector strategy– electronic service Acceptance Rate classification– department of informatics,2021, Macedonia University–Greece–.

جاءت هذه الدراسة بهدف تحسين كفاءة العمليات الالكترونية وتحسين تجارب العملاء بالإضافة الى التعرف على مدى قبول الخدمات المصرفية الالكترونية في القطاع المصرفي وقياس مدى استعداد العملاء والموظفين لتبني الخدمات الرقمية الجديدة، وفي الأخير تم التوصل الى ان الرقمنة تتيح القيام بأكبر قدر من العمل في وقت أقصر وجهد اقل بالإضافة الى وجود علاقة تأثير كبرى من قبل ازمة كورونا التي ساهمت في تحويل البنوك اليونانية الى قطاع رقمي أكثر مرونة.

دراسة Mohamed el Bachir Morkane, Abdelhamid Boukhari, Aissa Derradgi بعنوان Diversity of Banking Operations the Basis to Upgrade of Performance_ A Case Study of the National Bank of Algeria During the Period 2015_2019,2020.

يسعى هذا البحث إلى تقديم تعريف شامل للعمليات البنكية وتقديم نظرة عامة ومختصرة عن البنك الوطني الجزائري، ثم التعرف على مختلف العمليات البنكية التي يقوم بها، التقليدية أو الالكترونية، ثم تحليل

مختلف مؤشرات الأداء البنكي، وقد توصل هذا البحث إلى أن البنك الوطني الجزائري يقوم بمجموعة متنوعة من العمليات البنكية، التقليدية والالكترونية، المتعددة والموجهة لفائدة الزبائن من مختلف الفئات، والتي من شأنها تحقيق أداء بنكي فعال.

دراسة digital transformation and public service delivery in brazil latine american Policy -volume10, number02 , policy studies Organization published by wiley .2019 periodicals.

هدفت الدراسة الى تحليل التحول الرقمي للخدمات العامة في الحكومة الفيدرالية البرازيلية، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان استراتيجية التحول الرقمي الشاملة والمتجانسة ليست مجدية وتتداخل العوامل المتعلقة بتفضيلات الوكلاء في ادراج خدمات عامة محددة في استراتيجية التحول الرقمنة وان استخدام التكنولوجيا يشجع من التغييرات في هيكل الخدمات التي تقدمها الحكومة.

دراسة the impact of digital transformation on the finanial industry : in sights from an open innovation in fintech in Greece. 2017.

هدفت الدراسة الى تقديم وتحديد مجموعة المنافع والتحديات التي تحيط بعمليات التحول الرقمي في مجال الخدمات والعمليات المختلفة وتم فيها استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي من خلاله تم التوصل الى مجموعة نتائج مفادها التحول الرقمي يساعد على الربط بين شركات القطاع الواحد ويزيد من القدرة التنافسية للشركات المحلية من خلال تحقيق اقصى استغلال واستثمار للموارد المتاحة.

دراسة the degital transformation in bankig and the role of fintechs in the new financial intermediation scenario, 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعد من أبرز التغييرات التي تطرأ على الصناعة المصرفية، حيث يعتمد هذا التحول على استخدام التكنولوجيا المتقدمة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات ومنتجات مبتكرة تتماشى مع متطلبات العملاء المتزايدة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن التحول الرقمي في القطاع المصرفي يعزز من كفاءة العمليات والخدمات المقدمة، كما أن هذا التحول يتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية الرقمية وتطوير المهارات البشرية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
تطبيق التحول الرقمي كألية لتحسين أداء البنوك	من حيث هدف واهمية التحول الرقمي	ركزت دراستنا على سبر اراء عينة موظفين من البنك الخارجي الجزائري بينما تناولت الدراسة السابقة تجربة عملاء بنك dbس مع التحول الرقمي
الرقمنة البنكية واثارها على الأداء المالي للبنوك خلال جائحة كورونا	من حيث الهدف والمتغيرات المدروسة	الفترة الزمنية المدروسة حيث ان دراستنا حديثة وتعتبر شاملة نوعا ما بالنسبة للدراسة السابقة التي رغم أهميتها الا انها اقتصرت على فترة جائحة كورونا
واقع توظيف إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية	العينة المدروسة الممثلة في موظفي البنك والمنهج المتبع	تختلف دراستنا عن الدراسة السابقة من حيث التوجه النظري، حيث نعتبر التحول الرقمي متغيرا مستقلا نقوم من خلاله بقياس الأداء البنكي في حين تعتبر الدراسة السابقة التحول الرقمي متغيرا تابعا واعتبرته كنتيجة لفعالية توظيف المعرفة في البنوك
دور التحول الرقمي في تحقيق الأداء المصرفي المستدام	من حيث هدف ودور التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية	اختلاف في العينة المدروسة حيث استهدفت الدراسة السابقة عينة كبيرة شملت أكثر من 400 موظف في البنوك المصرية بينما اقتصرت دراستنا على عينة اصغر تضم 30 موظفا.

<p>الاختلاف في النهج المتبع حيث تم الاعتماد في الدراسة السابقة على المنهج الاستنباطي والاستقرائي لنقل تجربة بنك خليج الجزائر بينما اعتمدنا ي دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>من حيث الهدف</p>	<p>رقمنة القطاع المصرفي الجزائري في الحد من تداعيات ازمة كورونا</p>
<p>اختلاف من حيث المتغير التابع فدراستنا تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء البنكي بينما السابقة تناولت أثر التحول على الميزة التنافسية فيمكن القول ان الاختلاف كان من زوايا النظر فدراستنا شاملة تحمل منظور كلي بينما الأخرى تحمل منظور ميداني بالاستماع لآراء مسؤولي خدمة العملاء</p>	<p>من حيث الهدف والمتغير المستقل الممثل في التحول الرقمي</p>	<p>التحول الرقمي وتأثيره على الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء</p>
<p>من حيث النطاق فدراستنا نطاقها داخلي اما الدراسة السابقة فهي واسعة النطاق تخص الداخل بالكفاءة والخارج بجذب الاستثمارات</p>	<p>من حيث دور التحول الرقمي والهدف العام</p>	<p>دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات</p>
<p>من حيث زوايا النظر فالدراسة السابقة تخص تأثير التكنولوجيا على الافراد والمهارات داخل المؤسسة اما دراستنا فكانت أكثر شمولاً</p>	<p>من حيث المنهج المتبع</p>	<p>اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء البشرية في مؤسسة سونلغاز</p>
<p>تختلفان من حيث المجال المدروس والهدف النهائي حيث ان دراستنا تركز على الأداء</p>	<p>من حيث دور واهمية الأداء في البنوك</p>	<p>تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية الموارد الجزائرية في ظل قيدي السيولة والربحية</p>

<p>البنكي بشكل عام بينما الدراسة السابقة ركزت على الأداء المالي التقليدي المتعلق بالسيولة والربحية. اما عن الهدف فقد سعت دراستنا لتقييم أثر التحول الرقمي على الأداء البنكي بينما الدراسة الأخرى سعت لتحديد كيفية تحسين أداء البنوك التجارية من خلال التوازن بين الربحية والسيولة</p>		
<p>اختلفت في كون دراستنا تعالج موضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء البنكي بينما الدراسة السابقة ركزت على تأثير التحول الرقمي على القطاع العام بالإضافة الى الاختلاف في المنهجية المتبعة فدراستنا الحالية تعتمد على الاستبيان بينما السابقة اعتمدت على تحليل البيانات الحكومية والتجارب الرقمية الواقعية</p>	<p>من حيث دور واهداف التحول الرقمي</p>	<p>Digital transformation and public service delivery in brazil latine american Policy</p>

المطلب الثالث: الركائز الأساسية للدراسات الأكثر أهمية

العنوان	الهدف	العينة المدروسة	المنهج المتبع
دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية	ابراز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية	مصرف الراجحي السعودي	المنهج الوصفي التحليلي
الرقمنة في المصارف الإسلامية السورية ودورها في تعزيز الشمول المالي	التعرف على دور التحول الرقمي في القطاع المصرفي في تعزيز الشمول المالي	أربع مصارف سورية (بنك الشام، بنك سورية الدولي الإسلامي، بنك بركة سورية، البنك الوطني الإسلامي)	المنهج الوصفي التحليلي
التحول الرقمي في القطاع البنكي الهندي إشارة خاصة نحو مبادرات البنوك الخضراء	معرفة مدى وعي العملاء بمبادرات البنوك الخضراء ودراسة التحول الرقمي في قطاع البنوك	القطاع البنكي الهندي	المنهج التحليلي
قياس اثر الصيرفة الالكترونية في مؤشرات الأداء المالي للمصارف	معرفة مدى تأثير الصيرفة الالكترونية على الأداء المالي للبنوك	أربع بنوك اردنية	منهج تحليلي

منهج تحليلي	أربع بنوك تجارية جزائرية (BEA, CPA, BNA, BADR)	مقارنة أداء البنوك الجزائرية وترتيبها بناء على مستويات أدائها وتبيان أثر ابعاد نموذج باترول على مستويات الأداء البنكي	تقييم أداء البنوك الجزائرية باستخدام نموذج patrol
المنهج الوصفي التحليلي	مجموعة بنوك أوروبية وشركات fintech	تحليل تأثير التحول الرقمي على القطاع البنكي واستكشاف الدور المتزايد لشركات التكنولوجيا المالية في تغيير نموذج الوساطة المالية التقليدي	the digital transformation in banking and the role of fintechs in the new financial intermediation scenario
المنهج الوصفي التحليلي	مجموعة من المديرين الماليين في البنوك التجارية الأردنية	التعرف على مدى تأثير كفاءة الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للبنوك الأردنية التجارية	تأثير كفاءة الخدمات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للبنوك التجارية الأردنية
المنهج الوصفي التحليلي	وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية والبنك الوطني الجزائري لولاية ادرار	هدفت الى تقييم الأداء المصرفي لبنك الفلاحة	تقييم أداء البنوك التجارية

		والبنك الوطني الجزائري مع التركيز على مدى تحقيق الربحية والتقليل من التكاليف	
المنهج الوصفي تحليلي	مجموعة بنوك سعودية	هدفت الى تحليل واقع التحول الرقمي في البنوك السعودية من خلال ابراز مدى تبني هذه المؤسسات للتقنيات الرقمية الحديثة	التحول الرقمي في البنوك مع الإشارة الى تجربة السعودية
المنهج الوصفي التحليلي	مجموعة بنوك مصرية	هدفها تحليل أثر تطبيق التحول الرقمي داخل البنوك التجارية المصرية من خلال التركيز على دوره في تعزيز فاعلية المراجعة الداخلية وتوسيع نطاق الشمول المالي	تطبيق التحول الرقمي على المراجعة الداخلية وتحقيق الشمول المالي

خلاصة الفصل الأول:

تطرقنا في هذا الفصل إلى جانب الأدبيات النظرية المتعلقة بالتحول الرقمي والاداء البنكي، حيث تبين أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين الاداء البنكي لدى العاملين، من خلال تطبيق آليات وتقنيات رقمية حديثة لتطوير البنية التحتية للتكنولوجيا لدى القطاع المصرفي، والابتكار والتنوع في الخدمات البنكية وأساليب تقديمها إلى العملاء بهدف ارضائهم وكسب ثقتهم، وبالتالي يعد التحول الرقمي ضرورة من ضروريات ممارسة النشاطات المؤسسية لما له من فائدة تعود على تنمية الأعمال وتسهيلها من خلال توفير الجهد وتقليل التكاليف وريح الوقت وتحسين كفاءة التشغيل والعمل، الأمر الذي يمكن من تحقيق الجودة والكفاءة المطلوبة في أداء البنك.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية للبنك الخارجي الجزائري BEA وكالة عين تموشنت

تمهيد

لما تم عرضه في الجانب النظري من مفاهيم متعلقة بالتحول الرقمي والأداء البنكي. مبرزين بذلك جميع الجوانب الخاصة بهما، ننتقل في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي الذي يهدف الى دراسة مدى تجسيد هذه المفاهيم النظرية على ارض الواقع، من خلال دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري بعين تموشنت. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع المعطيات اللازمة بغرض الوقوف على مدى تأثير التحول الرقمي على الأداء البنكي في المؤسسات المصرفية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار العام للبنك الخارجي الجزائري
- المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لأثر التحول الرقمي على الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري وكالة عين تموشنت

المبحث الأول: الإطار العام للبنك الخارجي الجزائري

يعتبر البنك الخارجي الجزائري من أهم البنوك العريقة الرائدة في المجال المالي لذا سنقوم في هذا المبحث بالتطرق الى البطاقة التعريفية للبنك الخارجي الجزائري في المطلب الأول ومن ثم التطرق الى تقديم البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت كمطلب ثاني.

المطلب الأول: عموميات حول البنك الخارجي الجزائري

الفرع الأول: نشأة البنك الخارجي الجزائري

تأسس البنك الخارجي الجزائري في إطار سياسة تأميم المؤسسات الاقتصادية والمالية التي عرفتها عقب الاستقلال وذلك طبقا للمرسوم رقم 67-2004 بتاريخ 1 أكتوبر 1967 في شكل مؤسسة جزائرية وحدد رأسمالها مبدئيا ب: 20 مليون دينار جزائري (20000000)، مقره الجزائر العاصمة بإمكانه إقامة وكالات وفروع بموافقة وزير المالية، كما يمكنه إقامة وكالات خارج الوطن حيث لا يكون تصنيفها إلا بموجب نص تشريعي، تم إنشاؤه على أنقاض المؤسسات البنكية المالية التالية (معلومات محصل عليها من طرف البنك):

- القرض الليوني Credit lyonnais بتاريخ 1 أكتوبر 1967
 - الشركة العامة Société générale بتاريخ 31 ديسمبر 1967
 - البنك الصناعي الجزائري وبنك البحر الأبيض المتوسط بتاريخ 31 ماي 1998
 - قرض الشمال Crédit de Nort بتاريخ 30 أبريل 1968
- كان الموضوع الأساسي للبنك الخارجي الجزائري وقت إنشائه تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية للجزائر مع البلدان الأخرى في إطار التخطيط الوطني، وهو بهذا يعتبر مركز للخدمات والاستعمالات التجارية التي تسمح للمؤسسات التجارية ببيع منتجاتها في أحسن الظروف، مع مراعاة الظروف الاقتصادية العالمية كما يساهم في ترقية الصادرات مع مراعاة الصادرات من المنتجات المصنعة لمختلف فروع النشاط، وفي سنة 1988 كان بنك الجزائر الخارجي من أول المؤسسات البنكية المستقلة، وذلك حسب أحكام القانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1989 ليتحول فعلا إلى شركة مساهمة حسب بتاريخ 5 فيفري 1989 محتفظا عموما بنفس الغرض المحدد له في المرسوم رقم 67-204 وقد حدد رأسماله مليار دينار جزائري (1000000000) دج وذلك بتاريخ فيفري 1988 وفي مارس 1996 أصبح مال بنك الجزائر الخارجي (5600000000) دج ويبقى رأس مال البنك ملكا للدولة. (القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1989).

الفرع الثاني: مهام وأهداف بنك الجزائر الخارجي

لم يقتصر البنك الخارجي على ممارسة النشاطات التي عرفها عند تأسيسه، بل توسعت عملياته فأصبح لديه حسابات المؤسسات الكبرى في ميادين المحروقات والنقل البحري وموارد البناء، بمدّها بالقرض وتسيير حساباتها بالإضافة إلى ضمان القروض الممنوحة من بنوك أخرى وكل ذلك من أجل تحقيق أهدافه.

أولاً: مهام البنك الجزائري الخارجي

يعتبر البنك الجزائري الخارجي من أهم المساهمين في ترقية التجارة الخارجية في بلادنا، خاصة الصادرات من السلع والمواد الأولية كما يقوم بالمهام التالية:

- تنمية العلاقات الاقتصادية الجزائرية الأجنبية، وتسهيل العمليات التجارية من خلال تمويل التجارة الخارجية للبلاد.

- إبرام اتفاقيات القروض مع البنوك الخارجية.

- منح الاعتمادات على الاستيراد.

- ضمان الصفقات للمصدرين والمستوردين الأجانب والجزائريين.

- وضع وكالات وفروع في الخارج.

- المشاركة في نظام تأمين القروض.

- اعطاء الموافقات للقروض والمشاركة في نظام تأمينها.

- القيام بجميع العمليات البنكية والمحاسبية الخارجية.

- توفير الادخار الوطني.

- تأسيس وإدارة المؤسسات الرئيسية وإنجاز العمليات الخاصة بالتأمين اللازم لنشاطات المؤسسات.

- ضمان الاجراءات الجيدة الناتجة عن السوق الدولية والجماعات المحلية.

- أخذ المشاركة في المؤسسات الخارجية.

ثانياً: أهداف البنك الجزائري الخارجي

للبنك الجزائري الخارجي عدة أهداف يسعى لتحقيقها من أهمها:

- تحفيز وتشجيع العمليات مع باقي دول العالم.

- يعمل على تأمين العمليات التجارية مع الخارج ضد الأخطار السياسية والاقتصاد من التنفيذ الجيد للالتزامات الناتجة بين الأسواق دول الجمعيات المحلية.

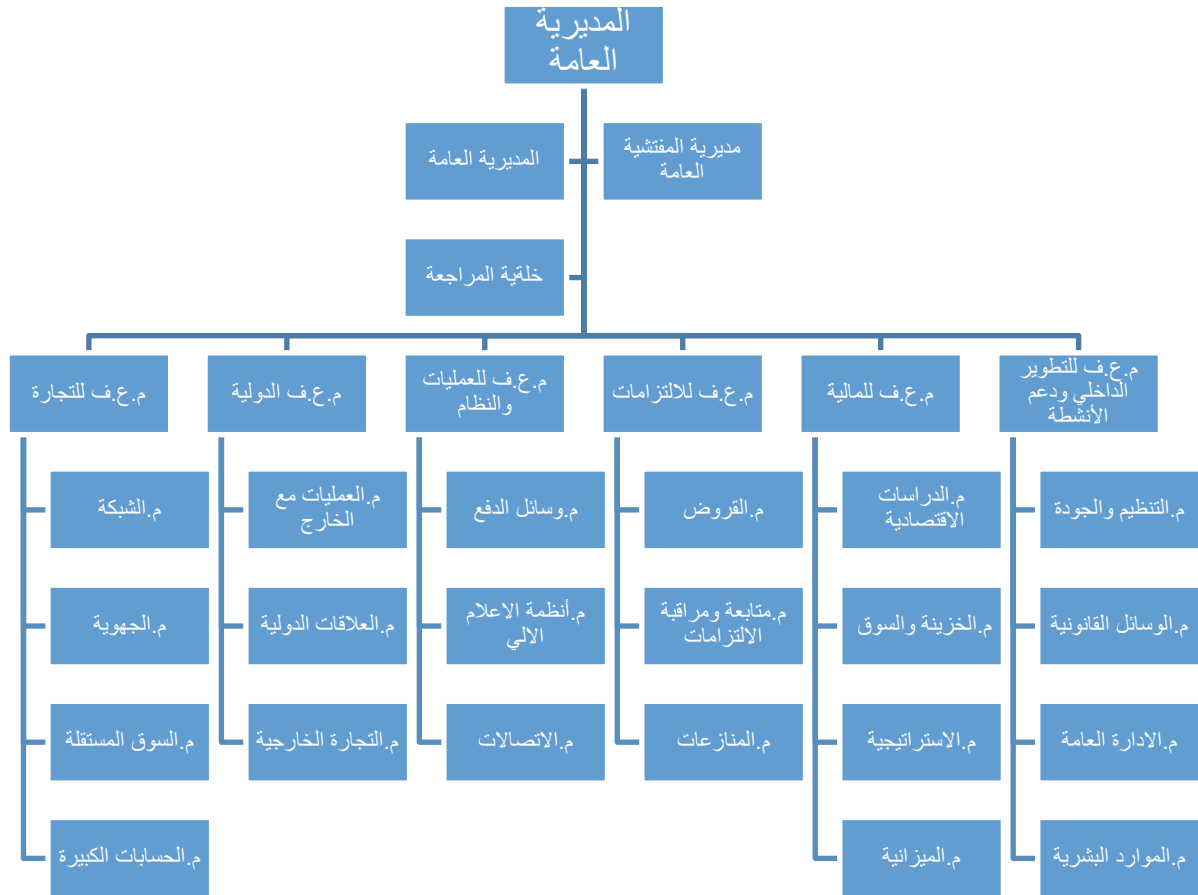
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري

يعتبر التنظيم من السياسات المتبعة لتحقيق أهداف البنك وهذا لأنه يحدد مسؤوليته كل مديرية داخل

هذا النظام وبين دورها. ونجد على رئاسة الهيكل التنظيمي للبنك الجزائري الخارجي المديرية العامة التي

تقوم بالتنسيق بين مختلف المديريات العامة المساعدة الموجودة في هيكله كما يضم هذا التنظيم الهيكلي خلية لمكافحة غسيل الأموال والتمويل، وخطية المفتشية العامة وتضم هذه الأخيرة كل من مديريات فرعية ومساعدة، وتعد الوكالة اللينة الأساسية في نظام البنك وعليه يكون هيكله التنظيمي كالآتي:

الشكل رقم 02-01: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت.

إن التنظيم الإداري للبنك الجزائري الخارجي في قمة التسلسل الهرمي، نجد على مستوى قمة المديرية العامة أين يكون الرئيس المدير العام للبنات والمستشارين وهم التابعين له بشكل مباشر ويعملون تحت إمرته فنجد خلية مكافحة غسيل الأموال التي تعمل على متابعة الوكالات البنكية، وكما يختص بعملياتها المالية ورقابة العمليات المالية التمويلية المشبوهة، أما المديرية العامة تراقب الوكالات، وتنتقل إليها فجائيا وتعمل على مراجعة الخلل وكل ما يخص إيجاد الحلول اللازمة أما المراقبة فهي من اختصاص خلية المراجعة،

يملك البنك 06 مديريات عامة مساعدة، وتكمن أهميتها بالتوجيه إليها عوض المديرية العامة وتظم بدورها المديریات التالية :

1. المديرية العامة المساعدة للتجارة: تضم 02 مديريات وهي:

- المديرية البنكية: والتي تدير الوكالات وتتفرع إلى مديريات جهوية والتي بدورها تتفرع إلى وكالات.
- مديرية سوق المؤسسات: تقوم بإدارة حسابات المؤسسات الكبيرة مثل سونطراك.
- مديرية سوق الخواص: (مستقلة) تدير حسابات الخواص.
- مديرية التسويق: تقوم بدراسات من أجل أفكار جديدة للحملات الإعلانية والترويجية لنشر خدمات البنك من أجل استقطاب الزبائن.

2. المديرية العامة المساعدة للتجارة الدولية: تعتبر كوسيط من أجل تمثيل البنك على المستوى

الدولي وتضم:

- مديرية العلاقات مع الخارج: تتم بكل ما يتعلق بالاستيراد والتصدير.
- مديرية العلاقات الدولية: تهتم بما يتعلق بالمسائل القانونية بإمضاء العلاقات الدولية.

3. المديرية العامة المساعدة للعمليات والتنظيم: تتم بكل ما يتعلق بالعمليات الاوتوماتيكية وتضم 02

مديريات وهي:

- مديرية وسائل الدفع: تدير كل ما يتعلق بوسائل الدفع من شيك، بطاقات مغناطيسية، وسائل إلكترونية أخرى.
- مديرية وراء الشباك: تتعامل بالوثائق فقط من أوراق تجارية ولا تتعامل مع الزبائن وكل ما يتعلق بتوظيف الأموال.
- مديرية أنظمة الإعلام الآلي: تضم أنظمة المعلومات، ويستعمل الإعلام الآلي لتحسين وتطوير البنك.
- مديرية الاتصالات: تحتوي على أرشيف الوكالات، وتعمل على تنفيذ الحملات المدروسة من مديرية التسويق.

4. المديرية العامة المساعدة للالتزامات: تضم كل التزامات البنوك وتحتوي على 3 مديريات

وهي:

- مديرية القرض: تعمل على تسيير القروض الكبيرة وترسل إليها هياكل العمليات المتعلقة بالقروض من أجل اتخاذ القرارات.

• **مديرية متابعة ومراقبة الالتزامات والتحصيل:** تراقب الملفات المنجزة على مستوى الوكالات والمديريات الجهوية وكل ما يتعلق بالقروض.

• **مديرية المنازعات:** ترفع إليها المسائل القانونية خاصة تلك التي لم يوجد لها حل على مستوى الوكالة.

5. **المديرية العامة المساعدة المالية:** تختص بكل ما يتعلق بالعمليات المالية وتضم سبع مديريات

وهي:

• **مديرية الدراسات الاقتصادية:** تقوم بدراسة السوق وإنجاز التقارير الاقتصادية.

• **مديرية الاستراتيجية:** تدرس المشاريع المستقبلية للبنك.

• **مديرية تسيير الميزانية:** تهتم بإنجاز الميزانية لكل الوكالة ومعرفة سبب النقصان أو الزيادة للعمليات،

بحيث ترسل أرقام العمليات عن طريق نظام SWIFT وهو عبارة عن نظام اتصال سريع يؤمن مصداقية

المعاملة المتبادلة بين البنوك داخليا وخارجيا، وهي تهتم بإنجاز الميزانية ودراساتها.

• **مديرية الخزينة والسوق:** تختص بتحويلات المبالغ المالية.

• **مديرية المحاسبة:** تقوم بإدارة كل العمليات الحسابية للبنك.

• **مديرية مراقبة التسيير:** تعمل على مساعدة مديرية المحاسبة والتأكد من أن العمليات نفذت بطريقة..

جيدة.

• **مديرية تسيير الأصول والاشتراكات:** تدير عمليات المؤسسة ذات المساهمات.

6. **المديرية العامة المساعدة لتطوير ودعم الأنشطة:** تدير كل المديريات الرئيسية وتضم 06

مديريات وهي:

• **مديرية التنظيم والجودة:** تهتم بالتنظيم الداخلي بالوكالات وتوفير أجهزة ذات نوعية ممتازة وتوفير عمال ذوي كفاءات والاهتمام بمقترحات الزبائن وتوفيرها.

• **مديرية الموارد البشرية:** تسيير كل ما يتعلق بتوظيف العمال وأجرهم وكذا متابعة السيرة المهنية ووضع أنظمة لتحفيز العامل كالترقيات أو تقديم المكافآت.

• **مديرية التكوين:** تهتم بتنظيم دورات تدريبية وملتقيات جهوية ووطنية.

• **مديرية الإدارة العامة:** تهتم بالتسيير الجيد لليد العاملة، ووضع كل الوسائل والإمكانات لكافة المديريات

لتحقيق الأهداف المسطرة ووضع ميدان الوسائل الضرورية للسير الحسن وتنميتها.

• **مديرية الاعلام:** تعتبر مكملة لمديرية التسويق.

• **مديرية المسائل القانونية:** تعمل من أجل معالجة المسائل القانونية.

المطلب الثاني: لمحة عن البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت

يعد البنك الخارجي الجزائري لوكالة عين تموشنت ناتجا للتطورات التي شهدتها النظام البنكي الجزائري حيث وجد نفسه مضطرا للتكيف مع التحولات الجارية، ومن خلال هذا المطلب سيتم عرض بطاقة تعريفية حوله.

الفرع الأول: تعريف ونشأة البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت

وكالة عين تموشنت واحدة من الوكالات التابعة للبنك الخارجي الجزائري وهي تحمل رقم 072 التابعة للمديرية الجهوية تلمسان وهي شركة ذات أسهم براس مال يقدر ب 76 مليار دينار جزائري. حيث تعتبر وكالة عين تموشنت هي البنية الأساسية للبنك لأنها الوكالة الوحيدة التي يوجد مقرها في قاعدة عين تموشنت وقد فتحت أبوابها عام 1993. ومنذ ذلك الحين وهي تعمل بشكل كامل من اجل تحقيق أقصى قدر من التمويل لأنشطة عملائها حيث تتعامل مع عدد هام من العملاء سواء كانوا ماديين او معنويين.

الفرع الثاني: وظائف البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت

يقوم البنك بالعديد من الوظائف نوجزها فيما يلي:

- معالجة جميع عمليات الصرف العاجلة.
- تسوية الشبكات.
- تسيير العلاقة التجارية مع الزبائن بطرق ديناميكية.
- القيام بالعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية وتحويل العملات.

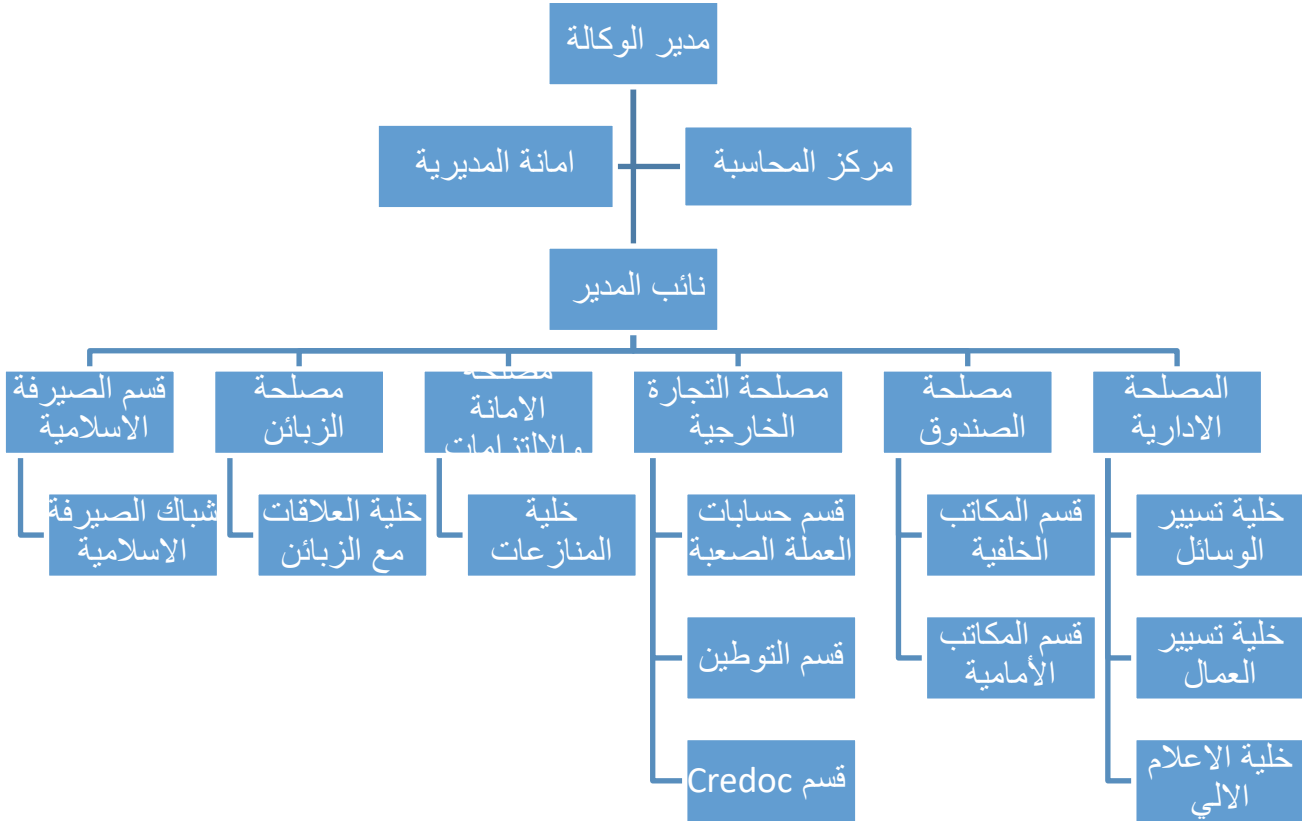
الفرع الثالث: اهداف البنك الخارجي الجزائري

يسعى البنك الخارجي الجزائري لتحقيق مجموعة اهداف نوجزها فيما يلي:

- ✓ الأهداف المالية: أهمها تحقيق الربح والمحافظة على نسبة السيولة داخله.
- ✓ الأهداف الاقتصادية: حيث تسعى لتطوير العلاقات مع الخارج وترقية الإنتاج الوطني وتسويقه.
- ✓ الأهداف الإنتاجية: تتمثل في تحسين الخدمات المصرفية وتخفيض التكاليف وتوفير وسائل الدفع.
- ✓ الأهداف الاجتماعية: أهمها تحقيق الرفاهية للمجتمع.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت.

الشكل رقم 02-02: الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق داخلية خاصة ببنك الجزائر الخارجي وكالة عين تموشنت.

1. مهام كل منصب:

- ❖ المدير العام: يعطي رايه بالموافقة او الرفض ويرأس اللجان ويتأكد من ملفات القروض ويمضي عليها في حالة الموافقة.
- ❖ نائب المدير: يعطي رايه بالموافقة او الرفض ويترأس اللجان نيابة عن المدير العام.

❖ امانة المدير: بمثابة أداة وصل بين المدير العام والمصالح الأخرى مهمتها استلام البريد الوارد والصادر بالإضافة الى الفاكس.

❖ مركز المحاسبة: تمثل الركيزة الأساسية للتسيير المالي للمؤسسة حيث تتولى مهمة القيام بالجرد المحاسبي كل سنة والتصريح عن لرقم الاعمال.

2. مهام المصالح:

❖ مصلحة الصندوق والمحفظة: تقسم هذه المصلحة الى مصالح فرعية تتولى العديد من المهام أهمها القيام بعمليات السحب والمقاصة والمحفظة.

❖ مصلحة التجارة الخارجية: تقوم هذه المصلحة بمهام مختلفة غرضها تطوير العلاقات مع الخارج كتقديم الاعتماد المستندي في عمليات التجارة الخارجية، والتحصيلات بالعملية الصعبة.

❖ مصلحة الزبائن: تقوم بدراسة وتحليل القروض والاهتمام بإرشاد الزبائن وتمويلهم.

❖ مصلحة الأمانة والالتزامات: تهتم بتسجيل ملف القرض وتحليل الاخطار الناجمة عن القروض المطلوبة، ثم تقوم مصلحة الالتزامات بمتابعة القرض بعد الموافقة عليه.

❖ المصلحة الإدارية: تهتم بتسيير كل ما يتعلق بالوسائل والعمال والاعلام الالي.

❖ مصلحة الصيرفة الإسلامية: تهتم بجميع المعاملات الإسلامية كالمrabحة.

المبحث الثاني: دراسة تطبيقية لأثر التحول الرقمي على الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري وكالة عين تموشنت

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للبحث على مجموعة عناصر أهمها تحديد منهج، مجتمع وعينة الدراسة، وسوف نتطرق إليها فيما يلي:

الفرع الأول: منهج الدراسة

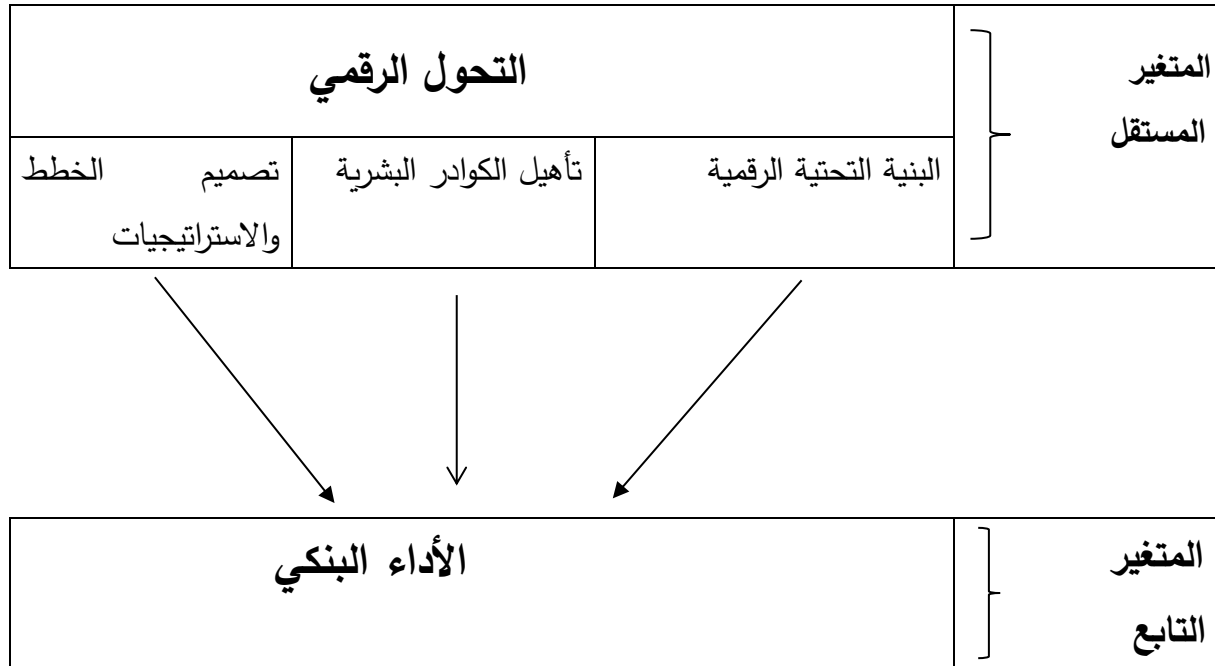
اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد الظاهرة موضوع الدراسة، وقد تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.27) من أجل معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية للعينة المبحوثة، وبالتحديد فقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمعرفة ثبات عبارات استمارة الاستبيان.
- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، وذلك من أجل معرفة تكرار فئات المتغير المراد تحليله والمساعدة في وصف عينة الدراسة.
- معامل الارتباط من أجل معرفة درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.
- معادلة خط الانحدار البسيط من أجل قياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

- (1) **مجتمع الدراسة:** يشمل مجتمع دراستنا على جميع موظفين البنك الخارجي الجزائري BEA لولاية عين تموشنت والمقدر ب 30 موظف لسنة 2025.
- (2) **عينة الدراسة:** تم اختيار العينة القصدية حيث وزعت الاستمارات على كافة موظفين بنك الخارجي الجزائري لولاية عين تموشنت وبلغ عددها 30 وكان عدد الاستثمارات المسترجعة والصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب 30 استمارة، وهذا يعني أن عينة الدراسة مثالية.
- (3) **متغيرات الدراسة:** من أجل الوصول لأهداف الدراسة تم تصميم الشكل التالي الذي يبين متغيرات الدراسة ويوضح أبعادها:

الشكل رقم (02-03): متغيرات الدراسة



الفرع الثالث: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال والموظفين والمعرفة السابقة لهم وجمع المعلومات بغرض تحليلها والوصول إلى النتائج، حيث وجه الاستبيان للإطارات والموظفين، وزيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام والإطارات على مستوى البنك بغية الاستفسار عن مدى معرفة التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء البنكي وحقيقة تطبيقه في البنوك الجزائرية بالأخص البنك الخارجي الجزائري.

ولتحقيق هذه الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية للحصول على البيانات والمعلومات:

المصادر الأولية: لتحقيق هدف الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تفرغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss v.27 واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المصادر الثانوية: تم استخدام العديد من المصادر للحصول على هذه المعلومات والمتمثلة في المذكرات والمقالات المتعلقة بموضوع الدراسة.

المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته

الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استبيان (انظر الملحق 03) تكون من المعلومات الشخصية و30 سؤال شمل محورين أساسيين للإلمام بموضوع الدراسة والإجابة على الفرضيات المطروحة وكانت محاور البحث على النحو التالي:

المحور الأول: التحول الرقمي والذي يحتوي على ثلاثة أبعاد والمتمثلة في:

البعد الأول: البنية التحتية الرقمية.

البعد الثاني: تأهيل الكوادر البشرية.

البعد الثالث: تصميم الخطط والاستراتيجيات.

المحور الثاني: الأداء البنكي.

وتتراوح مدى الاستجابة من (1 . 5) حسب مقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

الجدول رقم 02-01: يوضح درجات سلم ليكرت الخماسي

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

وقد تم تحديد مستوى الأهمية بالنسبة للمتوسطات الحسابية التي سوف تصل إليها الدراسة لتفسير البيانات على أساس المعيار التالي:

طول الفئة = (أعلى طول فئة - أدنى طول فئة في المقياس الخماسي) / عدد الفئات = (5-1) / 0.8 = 5 وبناءً على ذلك يكون المقياس المعتمد لاتخاذ القرار على النحو التالي:

$$1.8 = 0.8 + 1 \text{ منخفض جدا } [1 - 1.8];$$

$$2.6 = 0.8 + 1.8 \text{ منخفض } [1.8 - 2.6];$$

$$3.4 = 0.8 + 2.6 \text{ متوسط } [2.6 - 3.4];$$

$$4.2 = 0.8 + 3.4 \text{ مرتفع } [3.4 - 4.2];$$

$$5 = 0.8 + 4.2 \text{ مرتفع جدا } [4.2 - 5].$$

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

أولاً: صدق أداة الدراسة

▪ الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبيان على الأستاذة بن ميموني وبعض الأساتذة، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتها وتوجيهاتها فيما يخص كل من شكل، محتوى ومدى تناسق الاستبيان وترابط محاوره والتي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتماشى وما تم الإشارة إليه، بالإضافة إلى عرضه على عينة من موظفين البنك الخارجي الجزائري لولاية عين تموشنت من أجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوح عباراته.

▪ صدق المحتوى:

وهو صدق أو صحة أداة الدراسة، بحيث تم التأكد من أن مضمون العبارات شامل وذات وصف دقيق لعبارات الدراسة، بحيث تكون مفهومة وواضحة، وللتأكد من ذلك تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارات مجالات الاستبيان.

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي لمجال التحول الرقمي

الجدول رقم 02-02: نتائج معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية Sig	معامل سبيرمان	عبارات مجال التحول الرقمي	
0.003	0.520**	تساهم البنية التحتية الحالية في دعم التوسع في التحول الرقمي مستقبلاً.	1
0.002	0.552**	يوفر البنك أحدث الحواسيب والأجهزة داخل جميع المكاتب.	2
0.001	0.557**	يستخدم البنك موارد رقمية كوسيلة اتصال لتعزيز أنشطة الائتمان (شبكة الأسعار، شروط الفع، والضمانات) .	3
0.054	0.355	يقوم البنك بتقييم البنية التحتية الخاصة بالأمن السيبراني (مثل أنظمة الحماية، كلمات المرور) .	4

0.002	0.546**	تقوم الفرق التقنية بدعم الموظفين بشكل فعال عند حدوث مشاكل أو أعطال في الأنظمة الرقمية.	5
0.001	0.730**	يوفر البنك بيئة عمل تساعد على مواكبة التحول الرقمي.	6
0.001	0.641**	يساعد البنك في تأهيل الموظفين للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة.	7
0.001	0.626**	يوفر البنك حصص وبرامج تحفيزية لتعلم المهارات الرقمية الجديدة واكتساب الخبرة.	8
0.001	0.807**	يقوم البنك بتقديم فرصا للتقدم الوظيفي بناءً على الكفاءة الرقمية المكتسبة.	9
0.001	0.805**	يتم تخصيص ميزانية سنوية لتدريب الموظفين.	10
0.015	0.438*	تعتمد المؤسسة على خطط استراتيجية مكتوبة للتحول الرقمي.	11
0.148	0.270	يتم اشراك الإدارات المختلفة في تصميم استراتيجيات التحول الرقمي.	12
0.004	0.506**	تعتمد المؤسسة على بيانات دقيقة عند صياغة استراتيجياتها الرقمية.	13
0.001	0.619**	توجد موارد مالية وبشرية مخصصة لتنفيذ الخطط الرقمية.	14
0.058	0.350	تكون الخطط دائما مناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة وظروفها.	15
0.005	0.495**	يوجد فريق محدد مسؤول عن متابعة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات.	16
0.140	-0.276	تساهم الخطط في تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة.	17

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات spss v27

بين الجدول أعلاه معامل الارتباط سييرمان لكل عبارة من عبارات المحور الأول "التحول الرقمي" لها دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05، ماعدا العبارات (04 و 12 و 15 و 17) التي ليست لها دلالة

احصائية وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

ثانيا: نتائج الاتساق الداخلي لمجال الأداء البنكي

الجدول 02-03: نتائج معامل الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية

القيمة الاحتمالية sig	معامل سبيرمان	عبارات مجال الأداء البنكي	
0.002	0.543**	يساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء.	18
0.001	0.584**	يساهم التحول الرقمي في تحسين رضى العمال.	19
0.001	0.714**	يسهل الوصول إلى البيانات والمعلومات المصرفية من خلال الأدوات الرقمية.	20
0.124	0.287	يساهم التحول الرقمي في زيادة انتاجيتك الوظيفية.	21
0.001	0.578**	يساهم التحول الرقمي في زيادة أرباح البنك.	22
0.001	0.709**	يساعد التحول الرقمي في التقليل من التهديدات الأمنية.	23
0.001	0.577**	يتلقى الموظفين تدريبات دورية باستعمال التكنولوجيا.	24
0.019	0.424*	يتعامل الموظفون مع الحلول الرقمية الجديدة.	25
0.005	0.502**	يواجه الموظفون تحديات عند استخدام أدوات إلكترونية متطورة.	26
0.022	0.416*	يساعد التحول الرقمي في التقليل من المهام اليدوية.	27
0.001	0.658**	يساهم التعاون بين الموظفين في رفع مستوى الأداء البنكي.	28
0.001	0.624**	يساعد التحول الرقمي في تقليل ضغوطات العمل.	29
0.036	0.384*	يساهم التحول الرقمي في خلق استجابة سريعة للعاملين في المؤسسة لاي شكوى او استفسار من قبل الزبون.	30

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

بين الجدول أعلاه معامل الارتباط سبيرمان لكل عبارة من عبارات المحور الثاني "الأداء البنكي" لها دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05، ما عدا العبارة 21 التي ليس لها دلالة احصائية وهذا يعد مؤشرا على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة، وقد كانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-04: نتائج كرونباخ ألفا لجميع أسئلة الاستمارة

عدد العبارات	قيمة كرونباخ ألفا
30	0.874

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.27

ويشير الجدول أعلاه أن معامل كرونباخ ألفا لجميع أسئلة الاستمارة قد بلغ معاملها 0.874 وهي نسبة عالية وجيدة.

المطلب الثالث: النتائج والمناقشة

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

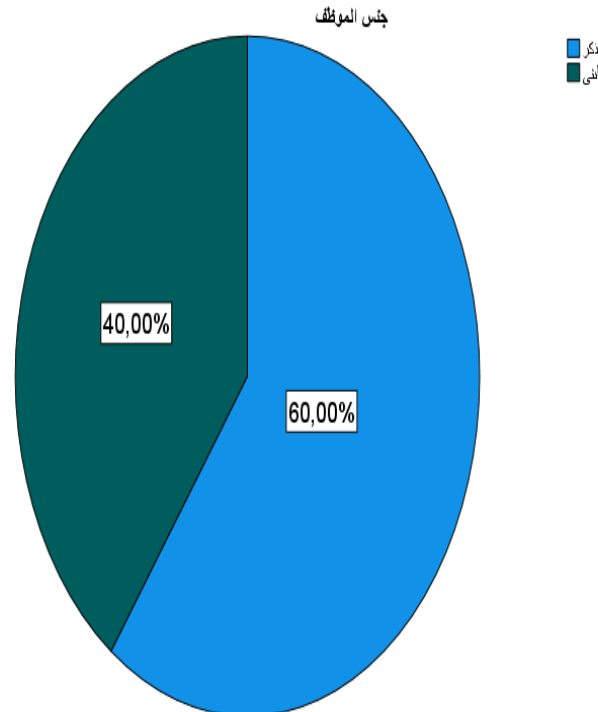
أولاً: عرض وتحليل نتائج محور البيانات الشخصية والمهنية
1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول 02-05: يوضح جنس العينة

النسبة المئوية	التكرار	جنس الفئة
60	18	ذكور
40	12	اناث
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v,27

الشكل 02-04: يوضح جنس العينة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

يبين الجدول والشكل أعلاه ان من افراد العينة 60% ذكور، والباقي اناث بنسبة 40% وهو ما يشير إلى أن نسبة الذكور في المؤسسة أعلى من نسبة الاناث بمقدار 20% .

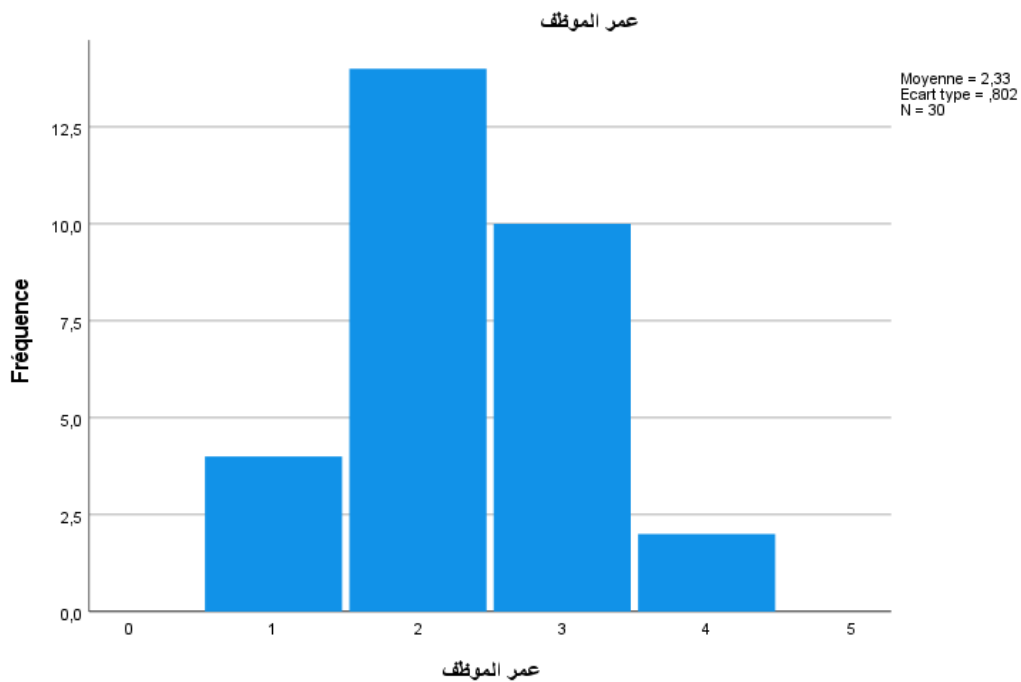
2- توزيع العينة على حسب الفئة العمرية:

الجدول 02-06: يوضح توزيع الافراد حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية
من 25 الى 35	4	13.3
من 36 الى 45	14	46.7
من 46 الى 55	10	33.3
اكثر من 55	2	6.7
المجموع	30	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v,27

الشكل رقم 02-05: يوضح عمر العينة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

بالنسبة للعمر نجد من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن فئة الأعمار من 36 إلى 45 سنة تمثل أعلى نسبة بمعدل 46.7% تليها فئة الأعمار من 46 إلى 55 بمعدل 33.3% ثم الفئة العمرية من 25

إلى 35 بمعدل 13.3% وأخيرا فئة أكثر من 55 سنة بمعدل 6.7%، حيث نلاحظ من خلال المعطيات أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الفئة العمرية المحصورة بين 36 إلى 45 سنة وهذا بغرض الاستفادة من خبرتهم وكفاءتهم المهنية، باعتبارهم في مرحلة النضج المهني والانتاجية العالية.

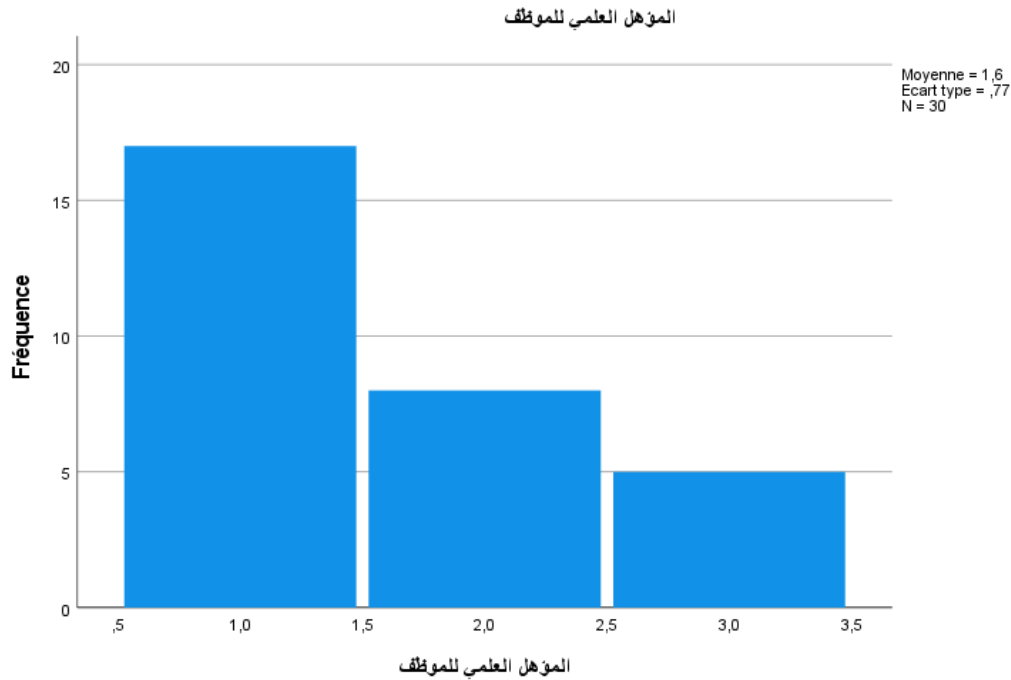
3- توزيع العينة على حسب المؤهل العلمي:

الجدول 02-07: يوضح توزيع الافراد حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
56.7	17	ليسانس
26.7	8	ماستر
16.7	5	دراسات عليا
00	00	دكتوراه
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spas v,27

الشكل 02-06: يوضح المؤهل العلمي للعينة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

بالنسبة للمؤهل العلمي نجد من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أعلى نسبة تعود للمتحصليين على شهادة ليسانس بنسبة 56.7% ثم يليها المتحصليين على شهادة الماستر بنسبة مقدرة ب 26.7% وفي الأخير نجد أصحاب شهادات الدراسات العليا الأخرى بنسبة 16.7%، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف خريجي الجامعات وذوي الكفاءات العلمية بنسبة عالية نظرا لحساسية هذا المجال.

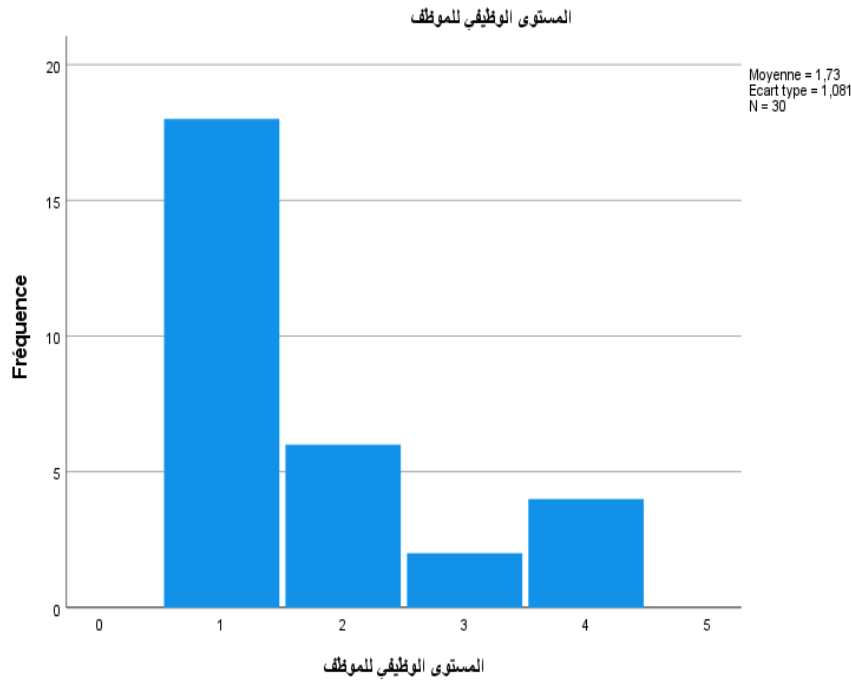
3-توزيع العينة على حسب المستوى الوظيفي:

الجدول 02-08: يوضح المستوى الوظيفي للعينة

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى الوظيفي
60	18	اطار
20	6	اطار سامي
6.7	2	مكلف بالزبائن
13.3	4	أخرى
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v,27

الشكل 02-07: يوضح المستوى الوظيفي للعينة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

بالنسبة للمستوى الوظيفي نجد من خلال الجدول والشكل أعلاه أن رتبة إطار تمثل أعلى نسبة بمقدار 60% ثم تليها رتبة إطار سامي بمقدار 20% ثم تليها رتب أخرى بنسبة 13.3% وفي الأخير لدينا نسبة 6.7% التي تعود لرتبة المكلف بالزبائن، ومن خلال هذا يرى الطالبتين أن ما تعكسه النسب الظاهرة في الجدول السابق يعزى هذه التفاوتات إلى اختلاف في الرتب الوظيفية بحسب مهامهم ومستوياتهم الهيكلية والتنظيمية.

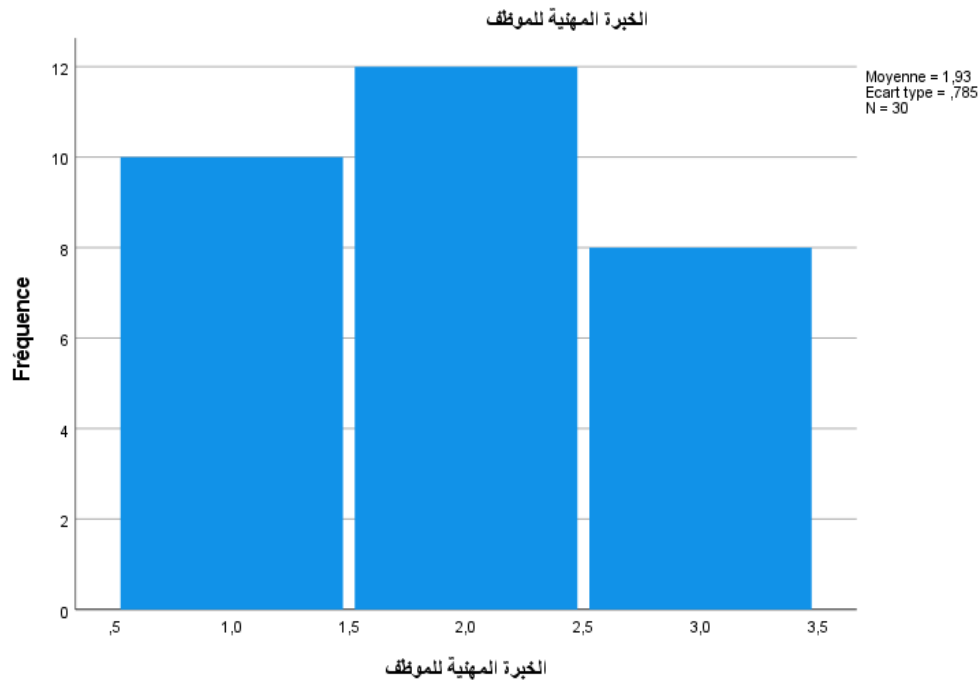
4- توزيع العينة على حسب الخبرة المهنية:

الجدول 02-09: يوضح الخبرة المهنية للعينة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
33.3	10	اقل من 10 سنوات
40	12	من 10 الى 20
26.7	8	أكثر من 20 سنة
100	30	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v,27

الشكل 02-08: يوضح الخبرة المهنية للعينة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v27

بالنسبة لسنوات الخبرة المهنية نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن العاملين من 10 إلى 20 سنة يحتلون المرتبة الاولى بنسبة 40% ثم يليها العاملين أقل من 10 سنوات بنسبة 33.3% وفي الأخير نجد نسبة 26.7% للعاملين أصحاب أكثر من 20 سنة خبرة.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج محور التحول الرقمي:

• عرض وتحليل نتائج معيار البنية التحتية الرقمية:

الجدول 10-02: يوضح تحليل عبارات مجال البنية التحتية

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
13	4	76.7	23	6.7	2	3.3	1	00	00	X1
6.7	2	76.7	23	10	3	6.7	2	00	00	X2
6.7	2	76.7	23	10	3	6.7	2	00	00	X3
3.3	1	73.3	22	13.3	4	6.7	2	3.3	1	X4
10	3	66.7	20	13.3	4	6.7	2	3.3	1	X5
مستوى الأهمية		ترتيب الأهمية		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي				
مرتفع		1		0.587		4				X1
مرتفع		2		0.648		3.83				X2
مرتفع		2		0.648		3.83				X3
مرتفع		4		0.802		3.67				X4

مرتفع	3	0.868	3.73	X5
	مرتفع	0.50360	3.8133	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.27

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الإجمالي لمعيار البنية التحتية الرقمية بلغ 3.81 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.50. وقد كانت نتائج الاستجابات من قبل افراد العينة كلها مرتفعة فهي تمثل البنية التحتية الرقمية، وبعد تحليل نتائج استجابات افراد العينة تبين ان قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المعيار تراوحت قيمها بين 4 و3.67. بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري ما بين 0.587 و0.868، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في البنك تميل الى قبول محتوى العبارات الدالة لمعيار البنية التحتية الرقمية.

• عرض وتحليل نتائج معيار تأهيل الكوادر البشرية:

الجدول 02-11: يوضح تحليل عبارات مجال تأهيل الكوادر البشرية

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
10	3	66.7	20	16.7	5	6.7	2	00	00	X6
13.3	4	73.3	22	6.7	2	6.7	2	00	00	X7
10	3	63.3	19	16.7	5	10	3	00	00	X8
6.7	2	63.3	19	13.3	4	6.7	2	10	3	X9
10	3	60	18	23.3	7	6.7	2	00	00	X10
مستوى الأهمية		ترتيب الأهمية		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي				
مرتفع		2		0.714		3.80				X6
مرتفع		1		0.691		3.93				X7
مرتفع		4		0.785		3.73				X8
مرتفع		5		1.075		3.50				X9
مرتفع		3		0.740		3.73				X10
مرتفع				0.68511		3.7400		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv.27

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الإجمالي لمعيار تأهيل الكوادر البشرية بلغ 3.74 بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.68.

وقد كانت نتائج الاستجابات من قبل افراد العينة كلها مرتفعة فهي تمثل تأهيل الكوادر البشرية، وبعد تحليل نتائج استجابات افراد العينة تبين ان قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المعيار تراوحت قيمها بين 3.93 و 3.50. بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري ما بين 0.69 و 1.075، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في البنك تميل الى قبول محتوى عبارات الدالة تأهيل الكوادر البشرية.

• عرض وتحليل نتائج معيار تصميم الخطط والاستراتيجيات:

الجدول 02-12: يوضح تحليل عبارات مجال تصميم الخطط والاستراتيجيات

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
6.7	2	66.7	20	23.3	7	3.3	1	00	00	X11
10	3	63.3	19	26.7	8	00	00	00	00	X12
10	3	76.7	23	13.3	4	00	00	00	00	X13
6.7	2	76.7	23	16.7	5	00	00	00	00	X14
3.3	1	66.7	20	26.7	8	3.3	1	00	00	X15
00	00	80	24	20	6	00	00	00	00	X16
16.7	5	83.3	25	00	00	00	00	00	00	X17
مستوى الأهمية		ترتيب الأهمية		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي				
مرتفع		6		0.626		3.77				X11
مرتفع		4		0.592		3.83				X12
مرتفع		2		0.490		3.97				X13
مرتفع		3		0.481		3.90				X14
مرتفع		7		0.596		3.70				X15
مرتفع		5		0.407		3.80				X16
مرتفع		1		0.379		4.17				X17
مرتفع				0.31269		3.8583		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		
مرتفع				0.36633		3.8176		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للتحويل الرقمي		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv.27

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الإجمالي لمعيار تصميم الخطط والاستراتيجيات بلغ 3.85. بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.312. وقد كانت نتائج الاستجابات من قبل افراد العينة كلها مرتفعة فهي تمثل تصميم الخطط والاستراتيجيات، وبعد تحليل نتائج استجابات افراد العينة تبين ان قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المعيار تراوحت قيمها بين 3.70 و 4.17. بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري ما بين 0.37 و 0.62، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في البنك تميل الى قبول محتوى العبارات الدالة لمعيار تصميم الخطط والاستراتيجيات.

اما المتوسط العام للمحور ككل "التحول الرقمي" فقد بلغ 3.81 وهو مستوى ذو أهمية مرتفعة لدى افراد العينة المستجوبين، وانحراف معياري قدره 0.366 وهو منخفض ما يعكس درجة الانسجام المقبولة في إجابات افراد العينة.

• عرض وتحليل نتائج محور الأداء البنكي:

الجدول 02-13: يوضح تحليل عبارات مجال الأداء البنكي

موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	
23.3	7	70	21	6.7	2	00	00	00	00	X18
16.7	5	76.7	23	6.7	2	00	00	00	00	X19
33.3	10	66.7	20	00	00	00	00	00	00	X20
16.7	5	83.3	25	00	00	00	00	00	00	X21
16.7	5	70	21	13.3	4	00	00	00	00	X22
13.3	4	60	18	20	6	3.3	1	3.3	1	X23
13.3	4	53.3	16	26.7	8	6.7	2	00	00	X24
16.7	5	63.6	19	20	6	00	00	00	00	X25
10	3	56.7	17	26.7	8	6.7	2	00	00	X26
33.3	10	60	18	3.3	1	3.3	1	00	00	X27
30	9	70	21	00	00	00	00	00	00	X28
26.7	8	70	21	00	00	3.3	1	00	00	X29
26.7	8	66.7	20	3.3	1	3.3	1	00	00	X30
مستوى الأهمية		ترتيب الأهمية		الانحراف المعياري		المتوسط الحسابي				
مرتفع		6		0.531		4.17				X18
مرتفع		8		0.481		4.10				X19
مرتفع جدا		1		0.479		4.33				X20
مرتفع		5		0.379		4.17				X21
مرتفع		9		0.556		4.03				X22
مرتفع		11		0.858		3.77				X23
مرتفع		12		0.785		3.73				X24
مرتفع		10		0.615		3.97				X25
مرتفع		13		0.750		3.70				X26
مرتفع جدا		3		0.679		4.23				X27
مرتفع جدا		2		0.466		4.30				X28
مرتفع جدا		4		0.610		4.20				X29
مرتفع		7		0.648		4.17				X30
مرتفع				0.34798		4.0667		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss v.27

من خلال الجدول أعلاه يتضح ان المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الأداء البنكي بلغ 4.066. بأهمية نسبية مرتفعة، وانحراف معياري قدره 0.347. وقد كانت نتائج الاستجابات من قبل افراد العينة تتراوح بين مرتفعة ومرتفعة جدا فهي تمثل الأداء البنكي، وبعد تحليل نتائج استجابات افراد العينة تبين ان قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المحور تراوحت

قيمها بين 3.70 و 4.33. بأهمية نسبية مرتفعة، وبانحراف معياري ما بين 0.73 و 0.858، وهذا يدل على ان استجابات افراد العينة في البنك تميل الى قبول محتوى العبارات الدالة لمحور الأداء البنكي.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية

لمعرفة اثر التحول الرقمي على الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت، تم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال رفض او قبول احدي الفرضيتين الاتيتين:

- الفرضية العدمية الرئيسية H_0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ للتحول الرقمي على الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت.
- الفرضية البديلة الرئيسية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ للتحول الرقمي على الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت.

للإجابة على الفرضية الرئيسية نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$y = a_0 + a_1x_1 + \varepsilon$$

- y : المتغير التابع هو (الأداء البنكي)
- x_1 : المتغير المستقل هو (التحول الرقمي)
- a_0 : الثابتة تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.
- a_1 : معامل الانحدار للمتغير المستقل
- ε : الخطأ العشوائي

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار التحول الرقمي كمتغير مستقل والأداء البنكي كمتغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 02-14: معامل التحديد والارتباط للتحول الرقمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,408 ^a	,167	,137	,32327

Prédicteurs : (Constante), التحول

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي spss. V27

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.408 عند مستوى $\alpha = 0,05$ وهي قيمة متوسطة تدل على وجود ارتباط متوسط بين التحويل الرقمي والأداء البنكي. اما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.167، وهذا ما يفسر ان ما قيمته 16.7% من التغيير الحاصل في الأداء البنكي في البنك الخارجي لعين تموشنت ناتج عن التغيير في التحويل الرقمي.

الجدول 02-15: مدى معنوية نموذج خط الانحدار للتحويل الرقمي والأداء البنكي:

Modèle	Somme des carrés	Df	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,586	1	,586	5,603	,025 ^b
de Student	2,926	2	,105		
Total	3,512	2			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), التحويل

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي spss. V27

يوضح أعلاه أن قيمة الاحصاء $Sig=0.025$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية النموذج، وبالتالي لا يمكن الحكم على النموذج من خلال معامل التحديد فقط بل يساهم اختبار المعنوية في ذلك بصورة أوضح.

الجدول 02-16: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التحويل الرقمي على الأداء البنكي:

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	T	
1 (Constante)	2,586	,628		4,115	,000
التحويل	,388	,164	,408	2,367	,025

a. Variable dépendante :

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي spss. V27

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة درجة التأثير B بلغت 0.388، وهذا يعني ان التغيير في قيمة المتغير المستقل " التحويل الرقمي " بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 0.388 في المتغير التابع "الأداء البنكي" ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 2.367 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0.05 حيث بلغت قيمة $Sig=0.025$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. وهذا يؤكد عدم صحة الفرضية

العدمية، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بأنها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha=0,05$ للتحويل الرقمي على الأداء البنكي للبنك الخارجي الجزائري لولاية عين تموشنت، غير أن الملاحظ هو ضعف العلاقة التي حددها معامل الارتباط بقيمة 0.408.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتحويل الرقمي على الأداء البنكي للبنك الخارجي الجزائري بعين تموشنت عند مستوى المعنوية 0.05. والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير التحويل الرقمي ومتغير الأداء البنكي:

$$Y = 0,388x + 2,586$$

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية العدمية الرئيسية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ للبنية التحتية الرقمية على الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت.
- الفرضية البديلة الرئيسية H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ للبنية التحتية الرقمية على الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت.

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار البنية التحتية الرقمية كمتغير مستقل والأداء البنكي كمتغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 02-17: معامل التحديد والارتباط للبنية التحتية الرقمية والأداء البنكي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,216 ^a	,047	,012	,34580

Prédicteurs : (Constante), a. البنية التحتية الرقمية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss. V27

من الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.216. مما يعني ان الارتباط ضعيف، اما فيما يخص معامل التحديد R^2 فبلغ 0.047، وهو ما يفسر ان 4.7% من التغير الحاصل في الأداء البنكي ناتج عن التغير في الاهتمام بالبنية التحتية. وهي نسبة منخفضة جدا. ويمكن القول ان النموذج يعاني من ضعف في القدرة التفسيرية.

الجدول 02-18: مدى معنوية نموذج خط الانحدار للبنية التحتية الرقمية والأداء البنكي

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,163	1	,163	1,367	,252 ^b
	de Student	3,348	28	,120		
	Total	3,512	29			

a. Variable dépendante : الأداء

b. Prédicteurs : (Constante), البنية_الترقية_الرقمية

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss. V27

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة Sig بلغت 0.252. وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى المعنوية 0.05. وهذا يدل على ان النتيجة غير معنوية احصائيا عند مستوى الدلالة 5%. اي عدم وجود أثر بين المتغير المستقل " البنية التحتية الرقمية" والتابع " الأداء".

الجدول 02-19: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاثر البنية التحتية الرقمية على الأداء البنكي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	3,498	,490		7,134	,000
	البنية_الترقية_الرقمية	,149	,128	,216	1,169	,252

a. Variable dépendante : الأداء

المصدر: من مخرجات البرنامج الإحصائي spss. V27

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة درجة التأثير B بلغت 0.149، وهذا يعني ان التغيير في قيمة المتغير المستقل "البنية التحتية الرقمية" بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 0.149 في المتغير التابع "الأداء البنكي" ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 1.169 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05. حيث بلغت القيمة Sig=0,252. وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. وهذا يؤكد صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي نقول بانه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. للبنية التحتية على الأداء البنكي. والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير البنية التحتية الرقمية ومتغير الأداء البنكي:

$$Y=0,149x1+3,498.$$

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

➤ لفرضية العدمية الرئيسية H0: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ لتأهيل الكوادر البشرية على الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت.

➤ الفرضية البديلة الرئيسية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ لتأهيل الكوادر البشرية على الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت.

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار تأهيل الكوادر البشرية كمتغير مستقل والأداء البنكي كمتغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 02-20: معامل التحديد والارتباط لتأهيل الكوادر البشرية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,385 ^a	,148	,117	,32691

Prédicteurs : (Constante), تأهيل_الكوادر_البشرية

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي spss. V27

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط قد بلغت 0.385 وهي قيمة اقل من المتوسط تدل على وجود ارتباط ضعيف موجب بين المتغير المستقل " تأهيل الكوادر البشرية" والتابع "الأداء البنكي"، اما معامل التحديد R^2 فقدرت قيمته ب 0.148 وهي ما تفسر ان 14.8% من التغير الحاصل في تأهيل الأداء البنكي ناتج في الاهتمام بتأهيل الكوادر البشرية. وبالرغم ان هذه النتيجة ضعيفة نوعا ما الا ان هذا لا يدل على عدم وجود النموذج دون اختبار معنوية النموذج، والتي تم التأكد منها من خلال الجداول التالية:

الجدول 02-21: مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتأهيل الكوادر البشرية والأداء البنكي:

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Df	Carré moyen	F	Si g.
1	Régression	,519	1	,519	4,858	,036 ^b
	de Student	2,992	28	,107		
	Total	3,512	29			

a. Variable dépendante :

b. تأهيل_الكوادر_البشرية. Prédicteurs : (Constante),

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي spss. V27

من الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة $Sig=0,036$ وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على معنوية النموذج.

الجدول 02-22: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تأهيل الكوادر البشرية على الأداء البنكي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	3,336	,337			9,908	,000
تأهيل الكوادر البشرية	,195	,089	,385		2,204	,036

a. Variable dépendante :

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي spss. V27

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة درجة تأثير B بلغت 0.195 ، وهذا يعني ان تغير في قيمة المتغير المستقل "تأهيل الكوادر البشرية" بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 0.195 في المتغير التابع "الأداء البنكي" ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة التي قدرت ب 2.204 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ، حيث بلغت قيمة $Sig=0,036$ وهي اقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 ، وهذا يؤكد على عدم صحة الفرضية العدمية وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة والقائلة بانه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha=0.05$. لتأهيل الكوادر البشرية على الأداء البنكي بالبنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت. والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير تأهيل الكوادر البشرية ومتغير الأداء البنكي:

$$Y=0,195X2 + 3,336.$$

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

➤ لفرضية العدمية الرئيسية $H0$: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ لتصميم الخطط والاستراتيجيات على الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت.

➤ الفرضية البديلة الرئيسية $H1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0,05$ لتصميم الخطط والاستراتيجيات على الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت.

ولغرض اختبار الفرضية الرئيسية قمنا باستخدام تحليل الانحدار البسيط، باعتبار تصميم الخطط والاستراتيجيات كمتغير مستقل والأداء البنكي كمتغير تابع. وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 02-23: معامل التحديد والارتباط للتحويل الرقمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,309 ^a	,096	,063	,33679

a. Prédicteurs : (Constante), تصميم الخطط

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي spss. V27

من الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط بلغت 0.309. مما يعني ان الارتباط متوسط، اما فيما يخص معامل التحديد R² فبلغ 0.096، وهو ما يفسر ان 9.6% من التغير الحاصل في الأداء البنكي ناتج عن التغير في الاهتمام بتصميم الخطط والاستراتيجيات. وهي نسبة منخفضة جدا. ويمكن القول ان النموذج يعاني من ضعف في القدرة التفسيرية.

الجدول 02-24: مدى معنوية نموذج خط الانحدار لتصميم الخطط والاستراتيجيات والأداء البنكي:

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,336	1	,336	2,960	,096 ^b
de Student	3,176	28	,113		
Total	3,512	29			

a. Variable dépendante :

b. Prédicteurs : (Constante), تصميم الخطط

المصدر: من مخرجات البرنامج الاحصائي spss. V27

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة Sig بلغت 0.096. وهي قيمة أكبر من قيمة مستوى المعنوية 0.05. وهذا يدل على ان النتيجة غير معنوية احصائيا عند مستوى الدلالة 5%. اي عدم وجود أثر بين المتغير المستقل " تصميم الخطط والاستراتيجيات " والتابع " الأداء ".

الجدول 02-25: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاثر تصميم الخطط والاستراتيجيات على الأداء

البنكي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Erreur standard	Coefficients standardisés	T	Sig.
	B		Bêta		
1 (Constante)	2,739	,774		3,538	,001
تصميم الخطط	,344	,200	,309	1,720	,096

a. Variable dépendante :

يوضح الجدول أعلاه ان قيمة درجة التأثير B بلغت 0.344، وهذا يعني ان التغيير في قيمة المتغير المستقل تصميم الخطط والاستراتيجيات بوحدة واحدة يقابله تغيير بمقدار 0.344 في المتغير التابع "الأداء البنكي" ويؤكد عدم معنوية هذا التأثير قيمة t المحسوبة والتي قدرت ب 1.720 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05. حيث بلغت القيمة Sig=0.096. وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. وهذا يؤكد صحة الفرضية العدمية، وبالتالي نقبل الفرضية العدمية ونرفض الفرضية البديلة وبالتالي نقول بانه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$. للتصميم الخطط والاستراتيجيات على الأداء البنكي. والمعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير تصميم الخطط والاستراتيجيات ومتغير الأداء البنكي:

$$Y=0,344X3+ 2,739.$$

المطلب الخامس: استنتاجات الدراسة:

توصلت الدراسة لمجموعة استنتاجات اهمها:

- ✓ يعد نشاط التحول الرقمي في البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت ذو مستوى أهمية مرتفعة حسب وجهة نظر إطارات المؤسسة المستجوبين.
- ✓ يعد نشاط الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت ذو مستوى أهمية مرتفعة حسب وجهة نظر إطارات المؤسسة المستجوبين.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكل من البنية التحتية الرقمية وتصميم الخطط والاستراتيجيات على الأداء البنكي في البنك الخارجي الجزائري بعين تموشنت عند مستوى المعنوية 0.05. وهو ما يشير الى ان تحسين هذه الجوانب في السياق الحالي للعينة المدروسة لا ينعكس بالضرورة على تحسين الأداء البنكي.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي لتأهيل الكوادر البشرية على الأداء البنكي البنك الخارجي الجزائري بعين تموشنت عند مستوى المعنوية 0.05. مما يبرز الأهمية المحورية للراس المال البشري المؤهل في تعزيز الكفاءة والجودة داخل البنك.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إيجابي للتحول الرقمي على الأداء البنكي البنك الخارجي الجزائري بعين تموشنت عند مستوى المعنوية 0.05. ما يعكس الدور الكبير للتقنيات الرقمية في تحسين كفاءة العمليات البنكية وسرعة الاستجابة لاحتياجات العملاء مما يعني ان التحول الرقمي لا يمثل خيارا فحسب بل هو أداة استراتيجية تساهم فعليا في تعزيز الأداء العام للبنوك.
- ✓ وجود ارتياح كبير لدى الموظفين لاستخدام الأنظمة الرقمية الجديدة.

✓ الاستثمار في التدريب والتكوين المباشر للموظفين يساهم بشكل كبير في تحسين الإنتاجية والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل معالجة موضوع الدراسة المتمثل في التحول الرقمي وأثره على الأداء البنكي في المؤسسات المصرفية، من خلال دراسة ميدانية اعتمدنا فيها على استبيان وزع على عينة عشوائية بسيطة قدرها (30) موظف، حيث تم تفرغ هذه الاستمارات في برنامج التحليل الاحصائي (spss. V27) بغية تحليلها والوصول إلى نتائج واستنتاجات توضح أثر التحول الرقمي على الأداء البنكي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى إثبات صحة الفرضيات مما يدل على أن التحول الرقمي له أثر ذو دلالة إيجابية على الأداء العام للبنوك، فقد ساهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات الالكترونية المقدمة للعملاء، وزيادة القدرة التنافسية، وهذا ما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات المصرفية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

بات التحول الرقمي يمثل توجهها استراتيجيا لا غنى عنه في ظل التحولات الرقمية العميقة التي أحدثت تغيرات جذرية في مختلف المفاهيم الاقتصادية والمالية العالمية، وهو ما انعكس بوضوح على القطاع البنكي حيث اثبت دوره المحوري في إعادة تشكيل هذا القطاع والارتقاء بمستوى أدائه من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة في العمليات المصرفية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

ومن خلال هذه الدراسة تبين ان معالجة الإشكالية الرئيسية تمحورت حول فهم أثر التحول الرقمي على الأداء البنكي في المؤسسات المصرفية باعتباره خيارا استراتيجيا لتحقيق الكفاءة والتميز، كما يعد وسيلة للانتقال من المعاملات التقليدية الى نماذج عمل أكثر مرونة وابتكارا مما يساهم في تحقيق الكفاءة التشغيلية ومواجهة التحديات الراهنة.

وبالتركيز على تجربة الهيئة البنكية بالبنك الخارجي الجزائري لعين تموشنت، تبين من خلال اراء الموظفين ان التحول الرقمي يساهم في رفع كفاءة الأداء البنكي وتحسين تنظيمه، مع ابراز بعض التحديات التي تتطلب مقترحات لمعالجتها خاصة فيما يخص البنية التحتية الرقمية وتأهيل الكوادر البشرية وذلك لضمان الاستمرارية والتنافسية في بيئة مصرفية متغيرة وسريعة التكيف مع متطلبات العصر.

النتائج:

من خلال معالجة الإشكالية واختبار فرضيات الدراسة تم التوصل الى مجموعة نتائج تتمثل في:

- تم اثبات وجود أثر بين التحول الرقمي والأداء البنكي في البنك.
- وجود أثر بين تأهيل الكوادر البشرية والأداء البنكي.
- يساهم التحول الرقمي في تسهيل المعاملات البنكية وكسر عراقيل الخدمات التقليدية.
- يمثل التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية لنمو المؤسسات المصرفية ونجاحها.
- ضعف البنية التحتية الرقمية ونقص التخطيط يشكلان عائقا امام تحقيق الفعالية الكاملة للتحول الرقمي.

التوصيات:

من خلال ما تم التوصل اليه تم وضع مجموعة من التوصيات التي نراها مناسبة والتي تتمثل

في:

1. على البنوك الجزائرية الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في مجال الرقمنة البنكية.

خاتمة عامة

2. تعزيز الاستثمار في البنى التحتية الرقمية وتحديث الأنظمة البنكية باستمرار حتى تتلاءم مع التطورات العالمية الحاصلة في المجال البنكي.
3. تعزيز ثقافة الابتكار والتحول الرقمي داخل المؤسسات البنكية عن طريق نشر الوعي التكنولوجي بين الموظفين.
4. الاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية وذلك لما له أثر على تدعيم قدرات ومهارات العمال للوصول لأداء أفضل.
5. تخصيص وحدات تدريبية تطبيقية تحاكي بيئة العمل البنكية، لتمكين الموظفين من اكتساب خبرة واقعية في التعامل مع الأنظمة الرقمية الجديدة.
6. ضرورة العمل والمراعاة إجراءات الأمان والحماية التي تساعد المؤسسات المصرفية في عدم اختراق أنظمتها وضمان سلامتها.
7. التحول نحو بيئة عمل رقمية بالكامل تدريجياً عبر التخلص من المعاملات الورقية وتوفير أدوات عمل إلكترونية مما يساهم في رفع الكفاءة.

افاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة ابراز أثر التحول الرقمي على الأداء البنكي في المؤسسات المصرفية في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعلومات والمعطيات المتوفرة والتي أمكننا الحصول عليها. ومنه لا يمكن اعتبار ان دراستنا قد أحاطت بجميع الجوانب المتعلقة بالموضوع وذلك لحدائته وبهذا الصدد ارتدينا تقديم بعض المواضيع المستقبلية التي قد تكون أكثر تفصيلاً على سبيل المثال نذكر:

- التحول الرقمي ودوره في تحسين الخدمات المصرفية.
- دراسة حالة بالمقارنة بين البنوك التي تعتمد الرقمنة بشكل كلي والأخرى التي تعتمد بشكل جزئي.
- التحول الرقمي في البنوك الإسلامية.
- رقمنة القطاع المصرفي لتحقيق الشمول المالي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

➤ الكتب

- الدكتورة بشرى حسين الحمداني. (2015). *التربية الاعلامية ومحو الامية الرقمية* (الإصدار 01). الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- دكتور حسن عماد مكاوي. (1997). *تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات* (الإصدار 02). القاهرة، مصر: الدار المصرية اللبنانية.
- صلاح الدين حسين السيبي. (2011). *الرقابة على اعمال البنوك ومؤسسات الاعمال-تقييم اداء البنوك والمخاطر البنكية الالكترونية-* (الإصدار 01). مصر: دار الكتاب الحديث.
- عبد الحكيم كراجه وآخرون. (2006). *الادارة والتحليل المالي، اسس، مفاهيم، تطبيقات* (الإصدار 02). الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الحميد. (2004). *نظريات الاعلام واتجاهات التأثير* (الإصدار 03). القاهرة، مصر: عالم الكتب.

- مصطفى يوسف. (2016). *الادارة والاداء* (الإصدار 01). الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- وسيلة حمداوي. (2004). *ادارة الموارد البشرية*. قالمة، الجزائر: مديرية النشر لجامعة قالمة.

➤ المذكرات والاطروحات

بن خروف جلييلة. (2009). دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات رسالة ماجيستر . كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة.

جمعون نوال. (2015). دور الصيرفة الشاملة في تفعيل اداء البنوك الجزائرية(1990-2013) حالة بنك البركة طروحة دكتوراه في علوم التسيير . 131. كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر: جامعة الجزائر 3.

راما حسين اسحق. (بلا تاريخ). التحول الرقمي واثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية(مذكرة شهادة دكتوراه). 19-20. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

عميروش عبد الكريم، و محمد ضيف. (2019). العوامل الداخلية المؤثرة في فعالية الأداء الوظيفي لموظفي المحافظة العقارية بقائمة رسالة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قالمه: جامعة 8 ماي 1945.

➤ المجلات

- احمد كاظم بريس، و قاسم جبر ورود. (2020). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف. *المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 16 (العدد 65)*، صفحة 213.
- أسماء مبارك. (مارس، 2022). دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد الثالث عشر (العدد الثاني)*، صفحة 479.
- بن فهد المطرف عبد الرحمان. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الازمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظراءعضاء هيئة التدريس. *المجلة العلمية لكلية التربية، 36 (07)*، الصفحات 158-184.
- بوعمامة عبد الرحمان و شنيشي حسين. (19 06، 2023). التحول الرقمي لمنظمات الاعمال الجزائرية الفرص والتحديات. *دراسات اقتصادية، 23 (01)*، صفحة 65.
- خولة مرسي، وهاجر موساوي. (07 06، 2023). تطبيق التحول الرقمي كالية لتحسين اداء البنوك دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات. *مجلة الميل الاقتصادي، 06 (01)*، الصفحات 526-527.
- سامية خواترة. (2021). التحول الرقمي خلال كورونا وما بعدها. *المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، المجلد 58 (العدد 2)*، صفحة 110.
- شتاتحة أم الخير، و فريحة بوفاتح. (2019). الأسرة في العالم الإسلامي في ظل الاقتصاد الرقمي. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية (العدد 11)*، صفحة 232.
- شروق هادي عبد علي. (11 10، 2020). التحول الرقمي للعمليات المصرفية كاداة لتطوير الاداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد. *الادارة والاقتصاد (126)*، صفحة 40.

- ط، دبقادر المهدي، د شماخي بوبكر. (2023, 08 25). الرقمنة البنكية واثرها على الاداء المالي للبنوك خلال جائحة كورونا-دراسة تحليلية لاستخدام وسائل الدفع التكنولوجية لبنك السلام الجزائر - 2021/2019. مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، 05(01)، صفحة 34.
- عبد الرحمان حسن محمد ومحمد احمد الفيبري. (2020, 12 31). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية دراسة تحليلية. مجلة العلوم الادارية والمالية، 04(03)، الصفحات 17-18.
- عبد الله كمال بن مسعود، و نوردين عاد. (2020). دور الاستقلال المالي والمحاسبي والاداري لشبابيك الصيرفة الاسلامية على ادائها المالي- البنك الوطني الجزائري نموذجا-. مجلة المنهل الاقتصادي، 03(02)، الصفحات 129-144.
- عبد الوهاب دادن، و رشيد حفصي. (2014). تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي (AFD) خلال الفترة 2006.2011. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7 (العدد2)، صفحة 22-42.
- محمد نواف عابد، و اياد زلمط. (2019, 06 14). اثر مؤشرات السيولة والربحية على مؤشرات الاداء السوقية للمصارف المدرجة في بورصة فلسطين. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 12(01)، الصفحات 117-118.
- مصطفى أحمد أمين. (سبتمبر, 2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية (العدد التاسع عشر)، صفحة 50.
- مهدي عطية موحى الجبوري. (2007, 03 31). مؤشرات الاداء المالي -دراسة تطبيقية- مقارنة بين مصرفي الرافدين والمصرف التجاري لعام 2002. مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية، 01، الصفحات 11-12.
- نبيلة عبد الفتاح قشطي. (2021). حوكمة التحول الرقمي. مجلة الشرق الاوسط للعلوم الانسانية والثقافية، 01(05)، صفحة 419.
- نبيلة قرزيز ومحمد زيدان. (2022, 06 03). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 18(29)، الصفحات 375-394.
- نجلاء يس. (يناير, 2015). متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية. مجلة المكتبات والمعلومات، عضو اتحاد الناشرين البيبين (العدد 13)، صفحة 30.

قائمة المصادر والمراجع

نجوى فيلاي. (ديسمبر , 2020). تقييم الأداء المالي للمصارف دراسة تطبيقية في بنك البركة فرع 402. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 6(العدد 2)، صفحة 71-50.

وسيلة سعود، ومحمد بن احمد اسماء. (30 09, 2020). واقع توجه عينة من البنوك الجزائرية نحو الخدمات المصرفية الالكترونية. مجلة العلوم الادارية والمالية، 04(02)، الصفحات 70-71.

➤ المواقع الالكترونية

الدكتور عدنان مصطفى البار . (2020). تقنيات التحول الرقمي. تم الاسترداد من جامعة الملك عبد

العزیز : <http://ambar.kau.edu.sa/>, ambar@kau.edu.sa

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

السادة موظفي بنك خارجي جزائري الكرام،

في إطار إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد
نقدي ومالي.

نرجوا منكم التكرم والإجابة على هذا الاستبيان بكل دقة وموضوعية، حيث ستساعدنا
إجاباتكم في تحقيق النتائج المرجوة من دراستنا الموسومة ب: " أثر التحول الرقمي على
الأداء البنكي في المؤسسات المصرفية".

مع العلم بأن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض
التحليل والبحث العلمي.

شكراً على تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

من إعداد الطالبتين

زناقي فاطمة

ناشي إيمان

الجزء الأول: البيانات الشخصية والمهنية

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: من 25 الى 35 سنة من 36 الى 45 من 46 الى 55 أكثر من 55 سنة

المؤهل العلمي: ليسانس ماجستير أكاديمي دراسات عليا دكتوراه

المستوى الوظيفي: إطار إطار سامي مكلف بالزبائن اخرى

الخبرة المهنية: أقل من 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: اسئلة الاستبيان

المحور الأول: التحول الرقمي:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البنية التحتية الرقمية						
1	تساهم البنية التحتية الحالية في دعم التوسع في التحول الرقمي مستقبلا.					
2	يوفر البنك أحدث الحواسيب والأجهزة داخل جميع المكاتب.					
3	يستخدم البنك موارد رقمية كوسيلة اتصال لتعزيز أنشطة الائتمان (شبكة الأسعار، شروط الدفع، والضمانات).					
4	يقوم البنك بتقييم البنية التحتية الخاصة بالأمن السيبراني (مثل أنظمة الحماية، كلمات المرور).					
5	تقوم الفرق التقنية بدعم الموظفين بشكل فعال عند حدوث مشاكل أو أعطال في الأنظمة الرقمية.					
تأهيل الكوادر البشرية						

					6	يوفر البنك بيئة عمل تساعد على مواكبة التحول الرقمي.
					7	يساعد البنك في تأهيل الموظفين للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة.
					8	يوفر البنك حصص وبرامج تحفيزية لتعلم المهارات الرقمية الجديدة واكتساب الخبرة.
					9	يقوم البنك بتقديم فرصا للتقدم الوظيفي بناءً على الكفاءة الرقمية المكتسبة.
					10	يتم تخصيص ميزانية سنوية لتدريب الموظفين.
تصميم الخطط والاستراتيجيات						
					11	تعتمد المؤسسة على خطط استراتيجية مكتوبة للتحول الرقمي.
					12	يتم اشراك الإدارات المختلفة في تصميم استراتيجيات التحول الرقمي.
					13	تعتمد المؤسسة على بيانات دقيقة عند صياغة استراتيجياتها الرقمية.
					14	توجد موارد مالية وبشرية مخصصة لتنفيذ الخطط الرقمية.
					15	تكون الخطط دائما مناسبة لطبيعة نشاط المؤسسة وظروفها.
					16	يوجد فريق محدد مسؤول عن متابعة تنفيذ الخطط والاستراتيجيات.
					17	تساهم الخطط في تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة.

المحور الثاني: الأداء البنكي:

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
18	يساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء.					
19	يساهم التحول الرقمي في تحسين رضى العمال.					
20	يسهل الوصول إلى البيانات والمعلومات المصرفية من خلال الأدوات الرقمية.					
21	يساهم التحول الرقمي في زيادة انتاجيتك الوظيفية.					
22	يساهم التحول الرقمي في زيادة أرباح البنك.					
23	يساعد التحول الرقمي في التقليل من التهديدات الأمنية.					
24	يتلقى الموظفين تدريبات دورية باستعمال التكنولوجيا.					
25	يتعامل الموظفون مع الحلول الرقمية الجديدة.					
26	يواجه الموظفون تحديات عند استخدام أدوات إلكترونية متطورة.					
27	يساعد التحول الرقمي في التقليل من المهام اليدوية.					
28	يساهم التعاون بين الموظفين في رفع مستوى الأداء البنكي.					
29	يساعد التحول الرقمي في تقليل ضغوطات العمل.					
30	يساهم التحول الرقمي في خلق استجابة سريعة للعمالين في المؤسسة لاي شكوى او استفسار من قبل الزبون.					