

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم:

## مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

**أثر التحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية**

**دراسة حالة عينة من البنوك التجارية بالمسيلة**

تحت إشراف:

- الدكتور جباري عبد الوهاب

إعداد الطلبة:

- شريفى عليه  
- توياجر مونية

**لجنة المناقشة:**

رئيسا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. ميمون محمد الطاهر

مشرفا و مقررا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. جباري عبد الوهاب

مناقشا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. غلاب فاتح

السنة الجامعية : 2024/2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ  
اللّٰهُمَّ اكْبِرْ

# هَدَاءُ

إلى من امتلأ قلبها حبًا فأشرق وجهها بسناء، إلى الحضن الحاني الذي لا أرتقي بسواء، إلى أحق الناس بحسن صاحبتي .. أمي الحبيبة.

إلى من علّمني أن الصبر إيمان، وأن النجاح شكر وامتنان، إلى من وجوده في هذا الكون جنان، إلى مصدر الحب والرضوان.. أبي الحبيب.

إلى من تأسّيت بها في الصالحات، إلى من حصنتني بالدعوات .. إلى مرببتي جدّتي شفافها الله.

إلى من يجمع بين حزني وفرحي .. سندِي في الحياة ومن يتحمل معِي أعباءِها بكل صبر وكفاح.. إلى من زرع في حب النجاح.. زوجي العزيز وأفراد عائلته.

إلى فلذاتِ كبدِي ومن أعادوا رسم حياتي .. ألفة ، مفاز ، وهب.

إلى من أشدَّ بهم أزري ، رياحين حياتي .. إخوتي حمزة، إلياس والمُؤيد عمر وعائلاً لهم وإلى أخواتي العزيزات

إلى كلِّ من وسّعه القلب ولم يسعه القلم كلُّ واحد باسمه

## حَمْدَةٌ

# لِحَافَّةِ الْمُرْكَبَةِ

إلى من كُلَّهُ اللَّهُ بِالْهَيْبَةِ وَالْوَقَارِ ، إِلَى مَنْ أَحْمَلَ اسْمَهُ بِكُلِّ افْتَخَارٍ ، إِلَى مَنْ شَاءَ اللَّهُ أَنْ لَا يَرَى ثَمَارِ  
نِجَاحِي بَعْدَ طَوْلِ انتِظَارٍ .. إِلَى رُوحِ أَبِي الطَّاهِرَةِ رَحْمَهُ اللَّهُ وَطَيْبُ ثَرَاهِ  
إِلَى مَنْ بَهَا أَكْبَرُ وَعَلَيْهَا أَسْتَندَ ، وَمَنْ بِوُجُودِهَا أَكْتَسَبَ قُوَّةً وَمَحْبَّةً لَا حَدُودَ لَهَا ، إِلَى مَنْ عَلَمْتُنِي مَعْنَى  
الْحَيَاةِ .. أُمِيِّ الْغَالِيَةِ حَفَظَهَا اللَّهُ

إِلَى مَرْصَدِي وَتَوجِيهِي وَإِرْشَادِي .. إِلَى رُوحِ أَخِي عَبْدِ الْفَاتَحِ رَحْمَهُ اللَّهُ وَطَيْبُ ثَرَاهِ

إِلَى مَلَادِي وَمَلْجَئِي .. زَوْجِي الْعَزِيزِ وَكُلِّ أَفْرَادِ عَائِلَتِهِ

إِلَى شَمَعَاتِ حَيَاتِي وَمَنْ بَهَمْ أَرَى سَعَادَتِي أَبْنَائِي : آدَمُ ، مِيرَالُ وَأَنْسٌ

إِلَى أَخِي يَاسِينِ وَأَخْوَاتِي كُلِّ بَاسْمَهَا وَعَائِلَاتِهِمْ

إِلَى كُلِّ مَنْ سَاهَمَ فِي إِخْرَاجِ هَذَا الْعَمَلِ إِلَى النُّورِ مِنْ قَرِيبٍ أَوْ مِنْ بَعِيدٍ

# لِحَافَّةِ الْمُرْكَبَةِ

# شکر و حرف فارسی

بسم الله الرحمن الرحيم " رب أوزعني أنأشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه  
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل: الآية ١٩

فلاك الحمد والشكّر ربنا حتى ترضى، ولك الحمد بعد الرضا

الحمد لله العلي القدير الذي أفضى علينا من نعمه و آلائه وجميل عطائه بأن هدانا لأن  
سلك طريق العلم نحمدك ونثني عليه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلة  
والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين عليه ألف صلاة وأزكي تسليم

اعترافا بالجميل ومصداقا لقوله تعالى: " لا تبخسوا الناس أشياءهم " وقوله صلى  
الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكّر الناس "

ننقدم بجزيل الشّكر و عظيم الامتنان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور جباري عبد  
الوهاب على قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه سديد النّصح والإرشاد، إلى  
الدّكاترة أعضاء لجنة المناقشة ، إلى كافة الطاقم الإداري و الأكاديمي لكلية العلوم  
الاقتصادية والتجارية والتسيير بجامعة محمد بوضياف، إلى عمال القرض الشعبي  
الجزائري و البنك الخارجي الجزائري.

وإلى كل من مدد لنا يد العون وساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

### ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير كبير على عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية إذ يعدّ محركاً رئيساً لهذه العملية ، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، أمّا الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الإحصائي الاستدلالي، مع استخدام أداة هي الاستبيان الموجّه للعاملين في البنوك المختارة بولاية المسيلة مستعينين في ذلك على برنامج .spss 24

فالتحول الرقمي يؤدي إلى هيكل أكثر مرونة و ثقافة أكثر ابتكارا وبالنّالي تصبح البنوك أكثر استعداداً للمخاطرة والتجريب لتطوير حلول رقمية جديدة، و عمليات أكثر كفاءة و موظفين أكثر تمكيناً بالمهارات التقنية الالزمه.

وبعد اختبار الفرضيات تبيّن وجود الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على عملية التغيير التنظيمي والعلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي في عينة البنوك محل الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، التغيير التنظيمي، البنوك التجارية.

### Abstract:

This study aimed to demonstrate the significant impact of digital transformation on organizational change processes in commercial banks, serving as a key driver for this transformation. The study employed a descriptive-analytical approach for the theoretical aspect and a statistical-inductive approach for the practical aspect, utilizing a questionnaire directed towards employees in selected banks in the province of M'sila, using a program of package statistical SPSS 24.

Digital transformation leads to more flexible structures, a culture of innovation, increased risk-taking readiness, experimentation for developing new digital solutions as well as more efficient processes, and employees empowered with necessary technical skills.

After testing the hypotheses, it was found that there is a positive effect of digital transformation on organizational change processes and a positive relationship between digital transformation and organizational change in the studies banks.

**Key words:** Digital Transformation, Organizational Change, Commercial Banks

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملحق
أ- د	مقدمة
05	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي في التغيير التنظيمي في البنوك التجارية</b>
06	تمهيد
06	<b>المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي، خصائصه، فوائده وأبعاده</b>
06	<b>المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي.</b>
07	<b>المطلب الثاني: خصائص التحول الرقمي</b>
08	<b>المطلب الثالث: فوائد التحول الرقمي</b>
09	<b>المطلب الرابع: أبعاد التحول الرقمي</b>
11	<b>المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي، أهميته، مراحله، أنواعه، مجالاته و أدواته</b>
11	<b>المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته</b>
12	<b>المطلب الثاني: مراحل عملية التغيير التنظيمي</b>
15	<b>المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي</b>
16	<b>المطلب الرابع: المجالات الممكن تغييرها في المنظمة والأدوات المناسبة لذلك</b>
19	<b>المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالقطاع البنكي</b>
19	<b>المطلب الأول: أهمية التحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي بالبنوك</b>
20	<b>المطلب الثاني: مجالات تطبيق التحول الرقمي في البنوك</b>

22	المطلب الثالث: خطوات نجاح التحول الرقمي بالبنوك
23	المطلب الرابع: آثار التحول الرقمي على التغيير التنظيمي بالبنوك
24	خاتمة الفصل
25	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة آثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية
26	تمهيد
26	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
26	المطلب الأول: طريقة تصميم الدراسة
28	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
31	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
31	المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة
37	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان
43	خاتمة الفصل
44	الخاتمة
47	قائمة المراجع
50	الملاحق
-	فهرس المحتويات

**قائمة الجداول**

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاستبيانات الموزّعة والمسترجعة	27
02	درجات مقياس ليكرت الخماسي	27
03	الصدق البنائي لمحاور الاستبيان "Pearson correlation"	29
04	قيم معامل الثبات Alpha de Cronbach	30
05	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	31
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	32
07	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	33
08	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	34
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	36
10	مقياس ليكرت الخماسي	37
11	طول الفئات باستخدام المدى	37
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول	38
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني	40
14	اختبار العلاقة بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي	41

## قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج كيرت لوين kurt lewin	15
02	دورة تغيير السلوك	17
03	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	31
04	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	33
05	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	34
06	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	35
07	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	36

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
50	الاستبيان	01
55	مخرجات برنامج SPSS.24	02

مَدْمُودٌ

## تمهيد:

يشهد العالم اليوم نطورة ملحوظا في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بالثورة الرقمية المبنية على اقتصاد المعرفة، فكان لها بالغ الأثر على مختلف المنظمات خاصة المالية منها، فأصبح بذلك ضرورة حتمية لمسايرة كل التغييرات المستمرة للتجديد والتطوير.

من أجل ذلك تسعى مختلف المنظمات في العالم إلى اعتماد استراتيجية دقيقة من أجل ضمان النجاح في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية وهذا ما يسمى بالتحول الرقمي على مستوى المنظمات والتي تهدف للوصول إلى عملية تغيير تنظيمي ناجحة تتماشى مع استراتيجيات المؤسسة.

تعتبر البنوك التجارية الجزائرية واحدة من المؤسسات التي تسعى للتحول إلى النظام الرقمي في تعاملاتها، وهذا من أجل تحسين خدماتها مما دفعها إلى البحث عن أساليب ومناهج إدارية فعالة تساهمن في نجاح التحول الرقمي.

يتقدّم معظم الباحثين بشكل عام على ماهية التحول الرقمي والتأثير العميق للتقنيات الرقمية على عملية التغيير التنظيمي بصفة عامة وعلى العمليات وأنشطة الأعمال والنماذج وثقافة المنظمة بصفة خاصة، لكنهم غالباً ما يختلفون حول أحسن طرق معالجتها وكيفية اغتنام الفرص التي يوفرها التحول الرقمي لإنجاح عملية التغيير التنظيمي التي تساعد دورها متّخذ القرار في قطاع البنوك.

## 1- مشكلة الدراسة:

إن التطور المتتسارع في استخدام تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية كان له فوائد عديدة ليس فقط للعملاء والجمهور بل للمؤسسات المالية بشكل واضح وجلي. فأصبح للتحول الرقمي دوراً مهماً في كل عمليات التغيير التنظيمي بالبنوك التي تسعى إلى تحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية وتقديم كل التسهيلات مما يضمن توفر الجهد والوقت في آن واحد، وبناءً على ما سبق تتبدّل لنا إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها كما يلي:

- ما مدى تأثير التحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية؟

ومن خلال هذا التساؤل تترّد الأسئلة التالية:

- هل يوجد أثر معنوي للتحول الرقمي على التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والتحوّل التنظيمي في عينة البنوك محل الدراسة؟

### فرضيات البحث:

تم اقتراح الفرضية الرئيسية التالية:

- للتحول الرقمي أثر جلي في عملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية في ولاية المسيلة.

وتتردج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الجزئية التالية:

- يوجد أثر معنوي للتحول الرقمي على عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.
- هناك علاقة إيجابية بين التحول الرقمي و التغيير التنظيمي في عينة البنوك محل الدراسة.

### 2-أهمية الدراسة:

تنتمي أهمية الدراسة في :

- إبراز مفهوم التحول الرقمي والذي يعتبر من أكثر المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا في المجال المصرفي.

- محاولة معرفة الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز ونجاح التغيير التنظيمي ومدى اعتماد البنوك التجارية على الرقمنة كنموذج أعمال جديد لتفعيل مجالات التغيير الأخرى.

### 3-أهداف الدراسة:

يمكن تجسيد أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي، خصائصه، فوائده وأبعاده.
- التعرف على مفهوم التغيير التنظيمي، أهميته، مراحله وأنواعه.
- الوقوف على أبرز المجالات الممكن تغييرها والأدوات المناسبة في ذلك.
- التعرف على واقع التحول الرقمي و التغيير التنظيمي في البنوك التجارية الجزائرية.
- إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز وتفعيل التغيير التنظيمي في البنوك التجارية.
- التأكّد من صدق علاقة الارتباط و الأثر بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي ميدانيا.

### 4-منهجية الدراسة:

تبعاً لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من الدراسة، أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الاستبيان الموجّه للعاملين في البنوك المختارة بولاية المسيلة

متبعين في ذلك المنهج الاحصائي الاستدلالي باستعمال برنامج spss في تحليل البيانات ومن ثم استخلاص النتائج.

### 5-أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع نذكر مايلي:

- المكانة التي يحظى بها التحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية.
- محاولة معرفة مختلف جوانب التحول الرقمي والتغيير التنظيمي باعتبارهما من أهم المواجهات المتداولة في تخصص الموارد البشرية.

### 6-الدراسات السابقة:

- دراسة الباحثين ربيع زوالى ومهدى جابر (2022) بعنوان "التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية" - دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بعين البيضاء-أم البوachi- حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تفعيل عملية التغيير التنظيمي وذلك من خلال الدراسة الميدانية لعينة من البنوك التجارية، والتوصّل إلى الدور الكبير للتحول الرقمي في تعزيز عملية التغيير التنظيمي و التأثير على مجالات التغيير الأخرى في البنوك حيث أن العلاقة بينهما في اتجاه واحد.
- دراسة الباحث مفاتيح سليم (2022) بعنوان أثر التحول الرقمي على كفاءة و آداء القطاع البنكي -دراسة حالة عينة من البنوك بولاية المسيلة- والتي هدفت إلى إيجاد أثر للتحول الرقمي في رفع كفاءة و آداء البنوك.
- دراسة الباحثة زينب عبد اللطيف محمد أكبر بعنوان " دور التحول الرقمي في تحسين عملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية" حيث توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي ليس بديلا عن النظام الحالي بل هو أسلوب ونمط جديد يعتمد على استخدام كفاءة المورد البشري وحاجة التحول الرقمي إلى نظم و أساليب جديدة في تقديم الخدمات بالقطاع المصرفي والتي ترتكز على التغيير التنظيمي والاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة.

### 7-هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم محتوى الدراسة إلى فصلين أساسيين، الفصل الأول بعنوان "الإطار النظري للتحول الرقمي والتغيير التنظيمي في البنوك التجارية" والذي يسلط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي والتغيير التنظيمي بالبنوك التجارية، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث.أما الفصل الثاني ، والذي قسم إلى مباحثين، فهو بعنوان "الإطار التطبيقي

لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية" والذي يتم فيه عرض وتحليل مختلف النتائج المتوصّل إليها بعد توزيع الاستبيان على عينة من العاملين في بعض البنوك بولاية المسيلة.

كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنّت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنيرة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

# **الفصل الأول: الإطار النّظري**

## **للتحول الرقمي في التّغيير**

### **التنظيمي في البنوك التجاريه**

# **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحوّل الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

## **تمهيد:**

تعدّ البنوك عنصراً فعّالاً في بناء اقتصاد الدول مما استدعي ظهور البنوك الإلكترونية كبديل للبنوك التقليدية ، حيث أحدثت الرقمنة أو مايعرف بالتحوّل الرقمي تغييراً في القطاع البنكي ، حيث بادرت الدول برقمنة وعصرنة جهازها المصرفي لكون سيرورة عملية التّغيير التنّظيمي فعالة وناجحة، وبذلك تدعم نشاطها الاقتصادي وتواكب الاقتصاد الرقمي العالمي.

وبناءً على هذا تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: ماهية التّحوّل الرقمي، خصائصه، فوائده وأبعاده.**

**المبحث الثاني: ماهية التّغيير التنّظيمي، أهميّته، مراحله، أنواعه، مجالاته و أدواته.**

**المبحث الثالث: أثر التّحوّل الرقمي في التّغيير التنّظيمي بالقطاع البنكي.**

## **المبحث الأول: ماهية التّحوّل الرقمي، خصائصه، فوائده وأبعاده:**

تبني معظم الدول التكنولوجيا الرقمية الحديثة كآلية عمل لممارسة أنشطتها التجارية وتقديم الخدمات إلى الجمهور وتعزيز اقتصادها العالمي، فكان لاستخدام هذه التكنولوجيا ظهور بعض المفاهيم كمفهوم التّحوّل الرقمي والذي ارتأينا جاهدين في هذا المبحث إلى التطرق لمفهومه، خصائصه، فوائده وأبعاده.

### **المطلب الأول: مفهوم التّحوّل الرقمي:**

يمكن تناول بعض تعاريف التّحوّل الرقمي كما يلي:

- "التحوّل الرقمي" شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة على وسيط الكتروني وتتّخذ شكلين: الرقمنة بشكل صورة والرقمنة بشكل نصّ، أين يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرّف على الحروف"<sup>1</sup>
- يعرّف التّحوّل الرقمي على أنه "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات و الخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها. ويرمز للتحوّل الرقمي DT (Digital transformation) DT

<sup>1</sup> نجلاء أحمد يس، متطلبات التّحوّل الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، عضو اتحاد الناشرين الليبيين، العدد 13، السنة السادسة، يناير 2015، دار النخلة للنشر، طرابلس- ليبيا، 2015م، ص 30.

## **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحوّل الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

الحكومات، أي إجراء تغييرات جذرية تطال نموذج العمل و الاجراءات و العمليات، قد يطال التّحوّل عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، قد يكون استراتيجيات تدخل في وظائف المؤسسة كلّها من المبيعات إلى التوريد وتقنية المعلومات وكل سلسلة القيمة<sup>1</sup>

- " هو عملية انتقال على مستوى الأشكال و المحتويات و التقنيات و الأساليب تختلف من صيغة إلى أخرى عن طريق الرّغبة الذّاتيّة للمحول أو نتيجة لدفعه مؤثر خارجي لمواكبة التّغييرات الحديثة، ويشير هذا المصطلح إلى مسارات و أشكال تحول من نمط معين إلى نمط أو أنماط أخرى، أي التّحوّل إلى استخدام التقنيات الحديثة لتقنولوجيا المعلومات والاتصالات والتخلّي عن الأساليب القديمة التقليدية"<sup>2</sup>

من خلال هذه التّعاريف يمكن القول أن التّحوّل الرقمي يعني استخدام التكنولوجيا الرقمية وتحويل العمليات والبيانات إلى صيغ رقمية وتخزينها واستفادة المؤسسات منها في تحقيق الكفاءة في جميع العمليات.

### **المطلب الثاني: خصائص التّحوّل الرقمي:**

من أهم خصائص التّحوّل الرقمي مايلي:<sup>3</sup>

- ✓ القدرة على التّكيف (Adoptability) : مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التّغيير والتّوّع.
- ✓ التّميّز (excellent) : حيث تمتلك جميع مقومات التّفرد الّازمة للقدرة التنافسيّة.
- ✓ التقنية العالية: حيث تتزوّد بتقنية عالمية التّصنّيف.
- ✓ عابرة للحدود: حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملٍ يمكن أن تستفيد منه.
- ✓ وجود بناء تنظيمي شبكي: سبب طبيعة عملها وارتباطها خارجيًا، محليًا و عالميًّا.
- ✓ تحقيق مبدأ الشفافية والنزاهة: نتيجة لوضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتّخاذ العديد من القرارات يوميًّا دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.
- ✓ كما يتّضح أن التّحوّل الرقمي يتيح لها الاستفادة من تقنيات المعلومات والمنافسة و يجعلها تتجه نحو العالمية لتكون عابرة للحدود، دون أن تقيدّها ظروف زمنية أو جغرافية أو حدود تنظيمية

<sup>1</sup> سميرة بيطرام ، أثر التّحوّل الرقمي، ص 3

<sup>2</sup> يونس مسعودي، شهرة عامرن التّحوّل الرقمي لبرامج التدريب والتّكوين لدى الأسنانة في ظلّجائحة كورونا- منصات التعليم عن بعد بتقنيتي الزوم وتيمز أنموذجا- مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية، المجلد 7، العدد 2، 2021، ص 336

<sup>3</sup> محمد أحمد الغيري، حسن حسن عبد الرحمن، واقع التّحوّل الرقمي للمملكة العربية السعودية-دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والماليّة، جامعة الملك خالد، 2020، الجلد 4، العدد 3، ص 6

## **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحوّل الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

ومن ثم تناحُكُ الكثيُرُ من الممارسات والأنشطة والمهام الرّقميَّة، والعديد من العمليات التنّظيمية دون الارتباط بمكان أو زمان محددين.

### **المطلب الثالث: فوائد التّحوّل الرّقمي:**

من فوائد التّحوّل الرّقمي:<sup>1</sup>

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الاجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- تقليل الانفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى آدائها، وإدخال خدمات جديدة.
- زيادة سرعة ومونة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالإضافة إلى قلة وانعدام الأخطاء.

وهناك من يرى بأنَّ فوائد التّحوّل الرّقمي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- إنشاء علاقات عبر الحدود مع العملاء باستخدام الأنترنت دون الحاجة إلى منشأة دائمة في غيرها من الدول دون وجود مادي.
- خلق قيمة للبيانات، مما يسمح بمشاركة العملاء والمستخدمين، وهذا باستخدام شركات المنصّات الرّقميَّة للتّفاعل مع عملائها مما يسمح لها بتحليل سلوكهم وزيادة عائداتها مثل إعادة بيع البيانات ووضع إعلانات خاصة بالعميل على المنصّات مقابل رسوم.
- إعطاء أهميَّة للحجم، فكلما زاد حجم الأشخاص المستخدمين كلما زادت القيمة أي تأثير شبكة الأنترنت، وهي مسألة جد مهمَّة في ظل الاقتصاد الرقمي خاصَّة وأنَّ غالباً ما تكون المنصّات الرّقميَّة ذات تكاليف ثابتة كبيرة وأخرى قليلة، كما وأنَّ فائدة كل جانب تتزايد بزيادة عدد الأشخاص.
- التّحوّل من الإدارة الورقية إلى إدارة رقميَّة كآلية جديدة لتسجيل وتخزين ونقل المعلومات مما يزيد من سرعة آداء الخدمات واتخاذ القرارات.
- الاعتماد على الأصول غير الملموسة التي تشمل الملكيَّة الفكرية، استخدام البرمجيات والخوارزميات التي تعمل على تحليل البيانات الناتجة عن الأعمال التجارّية على منصات الأنترنت.

<sup>1</sup> مصطفى محمد علي شديد، تأثير التّحوّل الرقمي على مستوى آداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارَة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسيَّة ، المجلد 22، العدد 4، مصر، أكتوبر 2021، ص 203.

<sup>2</sup> زعروعة فاطمة، أثر التّحوّل الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الإلكتروني للبيانات، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2022، ص 679 - 680.

## **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحوّل الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

- احتكار الشركات الرقمية بسبب تأثير الشبكة، وقيود الاستخدام والأنظمة المتعددة الجوانب مثل شركات التجارة الإلكترونية.
- رقمنة المنتجات، إذ هناك العديد من المنتجات التي يمكن تبادلها إلكترونياً مثل البرمجيات وكل المعلومات المكتوبة والصور وأشرطة الفيديو... إلخ، وهذا التحوّل من المجال المادي إلى المجال الرقمي يفرض في المجال الضريبي طرح إشكاليات حول فرض الضريبة عليها نظراً لقلة الضرائب على المستوى المحلي أو الدولي.
- استعمال وسائل دفع جديدة إذ أن التحوّل الرقمي في مجال التجارة الإلكترونية يعمل على إيجاد وسائل دفع وتسوية المعاملات في مختلف أشكال الدفع الإلكتروني.

### **المطلب الرابع: أبعاد التحوّل الرقمي:**

يمكن تحديد أبعاد التحوّل الرقمي في العناصر التالية:<sup>1</sup>

#### **1. البعد الهيكلي و التنظيمي:**

إن المطالبات الناتجة عن الرقمنة لها تأثير كبير على المؤسسة ككل فمجرد الحصول على المعدات التقنية وتعيين ممثل عن المسؤول عن الرقمنة لا تكفي لوحدها بل يجب على المؤسسة إجراء تغييرات عميقة ودراسة عدة قرارات استراتيجية مستدامة وذلك في سياق الثقافة التنظيمية المتعلقة بوسائل التحوّل الرقمي وتطوير مساحة التعلم.

#### **2. البعد الوظيفي ( الموارد البشرية):**

وفقاً لهذا البعد، يجب على المؤسسة التفكير دائماً في التطوير التنظيمي من منظور إنساني، ذلك لأن التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية في المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على تدريب وتأهيل ودعم الاحتياجات المعرفية لجميع المشاركين في عملية التحوّل الرقمي من موظفين ومديرين تنفيذيين ومديرين على المستوى الاستراتيجي.

#### **3. البعد التقني والإعلامي:**

يتطلّب التحوّل الرقمي في المؤسسات تعزيز كفاءة الاتصال وترسيخها المستدام، وتنفيذ الوسائل التكنولوجية في العمليات التنظيمية وبالتالي يجب استخدام الكفاءة الرقمية ذات الصلة بالعمل التي تعتمد على الوسائل الرقمية كأدوات، ويجب أن تتعكس أهميتها على مختلف العمليات والأنشطة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 6، العدد 1، أبريل 2022، ص 364

## **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحوّل الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

كما يمكن تصنيف الأبعاد الرئيسية التي تمثل مجالات التركيز الأساسية لتنفيذ التحول الرقمي بنجاح في المؤسسات والشركات فيما يلي:

### **1. البنية التحتية الرقمية:**

- تطوير البنية التحتية للشبكات والبيانات والحوسبة السحابية.
- ضمان الربط والتكامل بين مختلف الأنظمة والتقييات الرقمية.

### **2. التحول في العمليات والأعمال:**

- إعادة هندسة العمليات التشغيلية وتحسين الكفاءة.
- دمج التقنيات الرقمية في مختلف مجالات العمل.
- تبني ممارسات الإدارة الرقمية والحكمة الذكية.

### **3. تحول المنتجات والخدمات:**

- تطوير منتجات وخدمات جديدة قائمة على التكنولوجيا الرقمية.
- تعزيز تجربة العملاء من خلال القنوات الرقمية.
- التكيف مع التغيرات المتسارعة في سلوك المستهلكين.

### **4. التحول في الثقافة والمهارات:**

- تنمية القدرات الرقمية والمهارات الالزمة للموظفين.
- تعزيز ثقافة الابتكار والمرؤنة التنظيمية.
- إعادة تصميم نماذج الموارد البشرية لتناسب مع المتطلبات الرقمية.

### **5. التحول في النماذج الأعمالي والنماذج التشغيلية:**

- إعادة صياغة نماذج الأعمال لتواء التحول الرقمي.
- تبني نماذج تشغيلية مرنة وقابلة للتكييف.
- استكشاف فرص جديدة للنمو والتوسيع باستخدام التكنولوجيا الرقمية.

## **الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي في التغيير التنظيمي في البنوك التجارية**

### **المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي، أهميته، مراحله، أنواعه، مجالاته و أدواته:**

أضحت سرعة التغيير من بين التحديات التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي لذلك نجدها تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة تضمن بها ديمومتها واستمراريتها، وفي ظل هذه التغيرات برزت الحاجة إلى تبني أساليب إدارية جديدة لمواجهة هذه الظروف، فغالبية المنظمات الناجحة تهتم بإدارة التغيير التنظيمي في تحديد ورسم معالم تحقيق أهدافها ، وتطوير آدائها وزيادة قدرتها التنافسية.

### **المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته:**

#### **1- مفهوم التغيير التنظيمي:**

يمكن تعريف عملية التغيير التنظيمي على أنها " التجديد الذي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإذابة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد أو تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقدرة على التكيف مع الأزمات والظروف الصعبة"<sup>1</sup>

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه " عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة على وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل."<sup>2</sup>

وكذلك عرف التغيير على أنه " إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل. ويمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سواء رسالة المنظمة، الاستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد أو أن يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغييرا شاملا"<sup>3</sup>

ومن التعريفات السابقة، نخلص إلى أن عملية التغيير التنظيمي هي طريقة إدارية هادفة، ترتكز على التعديل في عناصر المنظمة الأساسية من أفراد، هيكل تنظيمي وتكنولوجيا، بالتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ومن أجل رفع كفاءتها وزيادة فعاليتها وقدرتها على حل المشكلات التي تعرضها بهدف التحرك من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل وزيادة فعاليتها.

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، 2012، ص 15

<sup>2</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي "أسسات ومفاهيم حديثة" ، عمان، دار وائل للنشر، 2012، ص 49

<sup>3</sup> معزوز نشيدة، بن عبد العزيز فطيمة، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة في المنظمات الصحية، الجزائر، 2011، ص 5

### 2- أهمية التغيير التنظيمي:

للتغيير التنظيمي أهمية كبيرة، بالإضافة إلى أنه ظاهرة اقتصادية ، سياسية واجتماعية مركبة تتجاوز أهميتها ما تحقق في الحاضر وتمتد إلى المستقبل، وبهذا سوف نتطرق إلى بعض جوانب أهميتها<sup>1</sup>:

- الحفاظ على الحيوية الفاعلة: يعمل التغيير على تحديد الحيوية داخل المؤسسات، فالتغيير يؤدي إلى انتعاش الآمال، وإلى تحريك الثوابت، وإلى زيادة روح التّفاؤل.
- تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل وفي المضمون.
- إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتفاع: حيث يعمل التغيير على تجسير المطالب وإزكاء الرغبات وتنمية الدافع والحفز نحو الارتفاع والتقدم.
- الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة: وهنا يعمل التغيير على الوصول إلى درجة أفضل من القوة في الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية.

### المطلب الثاني: مراحل عملية التغيير التنظيمي:

بالرغم من تعدد وتنوع ما طرح من نماذج ونظريات مساعدة للمنظمات و للقيادات لإدارة عملية التغيير دون مخاطر أو أخطاء أو آثار سلبية فإنها تظلّ أقرب إلى الاجتهاد وللأفكار المعبرة عن التجارب الشخصية لأصحابها، على سبيل المثال: نموذج كيرت لوين ونموذج إيد كرشن ونموذج سكوت وجيف، ونموذج ويلفرد كرور، وبعد نموذج كيرت لوين من أشهر النماذج التي تناولت مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم سنة 1951م نموذجاً لأحداث التغيير وحظي باهتمام كبير وأوضح أن أي محاولة للتغيير ماهي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة، بعضها تعمل على تقيد الموقف وبعضها تعمل على التحرّك في اتجاه التغيير المنشود أي القوى العميقة. ويمثل نموذج كيرت عبر ثالث مراحل أساسية تبيّن آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد وتتمثل هذه المراحل كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> محمودي فادة مختار، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر 2015، ص70

<sup>2</sup> المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية- المجلد الثالث- العدد الثالث- مارس 2022، ص9

## **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحول الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

### **1- مرحلة إذابة الجليد:**

تم الإشارة إلى أنه في بداية عملية التّغيير تبدو الأمور غير واضحة، وغير مجهزة فالهدف من هذه المرحلة هو تهيئة الأعضاء لتنقّي التّغيير بالقول والرّضا من خلال إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والأنماط السلوكية الراسخة والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، والعمل على تغيير قناعات أعضاء المنظمة عبر حشد الجهود لدفع العاملين إلى تقبّل التّغيير والمساهمة فيه، وتكون هذه المرحلة وفق الخطوات الثانوية التالية:

#### **أ- الاعتراف بالحاجة للتّغيير:**

من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية وضرورة إحداث التّغيير التنّظيمي، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريده تحقيقه.

#### **ب- تقليص مقاومة التّغيير:**

من أسباب مقاومة التّغيير الخوف من الفشل والمجھول والمخاطر التي تجمّع عن هذا التّغيير أو عدم القدرة على التكيف معه والارتياح للمألوف أو المصالح المكتسبة لبعض المديرين أو العاملين من بقاء الوضاع على ماهي وعدم اجراء التّغيير وبعد أن تعرّف الإدارة على الأسباب الحقيقة وراء مقاومته عليها أن تقوم بتقليلها.

#### **2- مرحلة إحداث التّغيير:**

هذه المرحلة يجب التّخطيط لها بدقة عبر إعداد إطار متكامل ومتراوّط مع توقع حدوث بعض المشاكل مع بداية التنفيذ، تقادياً للحكم المتسرّع على عدم جدو مشروع التّغيير ويتم إحداث التّغيير عبر عدة خطوات موجزة فيما يلي:

**أ اختيارات الفريق المسؤول عن عملية التّغيير**: ويقصد به مراعاة عامل الخبرة عالية المستوى، وقد يتم اختيار هذا الفريق من داخل المنظمة أو عن طريق الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة، أو الجمع بينهما.

**ب التّشخيص السليم**: ويقصد به التوصيف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة، مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية.

**ج تحديد أهداف عملية التّغيير**: إنّ عملية التّغيير التنّظيمي هادفة وعليه فإن فاعليتها تستند بشكل رئيسي إلى تحديد أهداف العملية بدقة ووضوح.

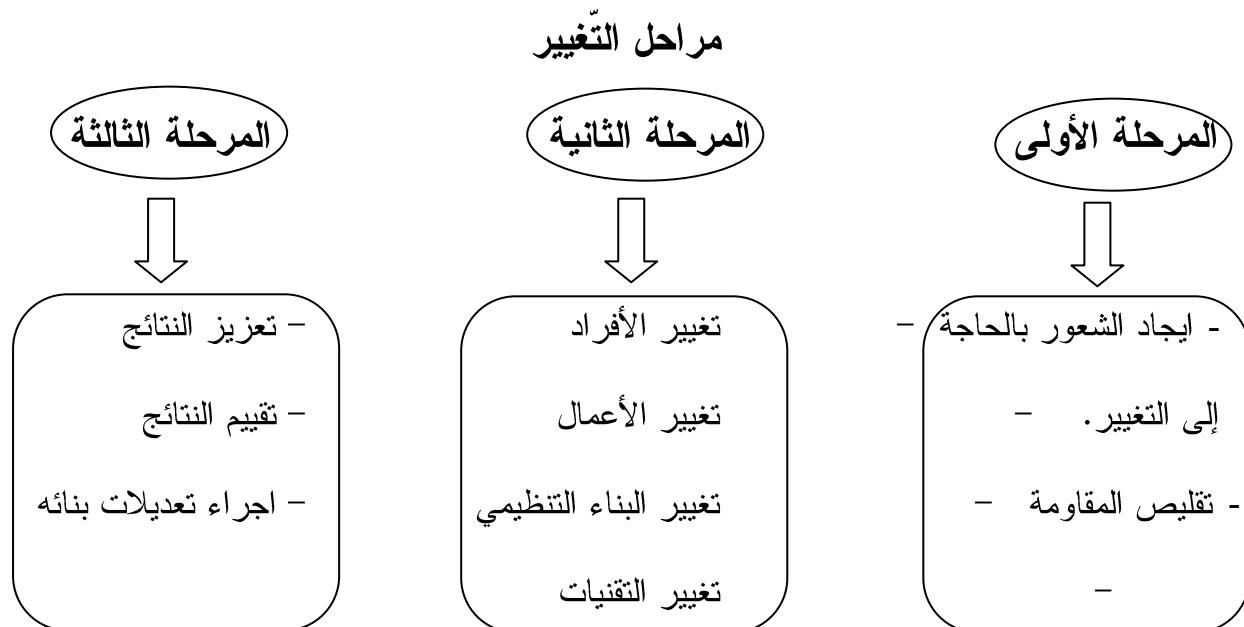
## **الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي في التغيير التنظيمي في البنوك التجارية**

- د تحديد مجالات وأولويات التغيير: على الرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير، هيكلية، بشرية، تكنولوجية وغيرها، إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها.
- ه اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: قد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات دفعة واحدة، وقد تكون مرحلية تتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل ، وقد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة بعد اقناع والتزام أعضاء المنظمة بذلك التغييرات وايضاح الفرق بين الوضع السابق وال الحالي يتم التوسع في عملية التغيير.
- و وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير: تبين هذه الموازنة المبالغ المطلوبة للقيام بعملية التغيير، والتي تختلف باختلاف مجالات التغيير والجهة المسؤولة عن تنفيذه، والأسلوب المتبعة في إحداثه، ومتطلبات التحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم وحماسهم لانجاح عملية التغيير التنظيمي.
- ز اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير: إن حسن اختيار توقيت واحداث التغيير التنظيمي يعدّ من اهم مفاتيح نجاح العملية، فقد يكون برنامج التغيير والظروف مهيأة لكن سوء التوقيت من شأنه أن يفشل العملية ويشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات الازمة لعملية التغيير، وتوفيق البدء في تنفيذها، وتوفيق الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى، وتوفيق التحفيز وفق النتائج المحققة.
- ح التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتغيير: بعد تهيئة المناخ الملائم للتغيير يتم الانتقال من مرحلة الاعداد إلى مرحلة التطبيق عبر ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية ويواكب هذه المرحلة عملية تهيئة العاملين للتكيف مع هذه التغييرات الجديدة من ممارسات سلوكية، نواحي فنية وشخصية ومهارات جديدة يحتاجها العاملون في عملهم. ويعتقد كيرت أن التغيير بصورة سريعة ومجاورة يؤدي إلى الفشل نتيجة ردود الفعل المعاكسة ومقاومة الأفراد، والسبب يعود إلى الجهل وعدم معرفة استراتيجيات التغيير الفعال والاستعجال في تحقيقه.
- ### **3- مرحلة إعداد التجميد:**
- في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام الداخلي لدى العاملين نحو الانظمة والقواعد والممارسات والسلوكيات الجديدة من خلال تثبيت وتنمية ذلك والمحافظة على ماتم تحقيقه واكتسابه في مرحلة التغيير ، وهذا مايسمي بالتجميد، ويتم ذلك من خلال التالي:
- أ تعزيز النتائج: إن النتائج والمكافآت التي تم الحصول عليها يجب تعزيزها، لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها، ولهذا يجب الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير.
- ب تقييم النتائج: وذلك بالمقارنة بين الأهداف المرجوة والأهداف المحققة من هذا التغيير، وكشف مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.

## **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحول الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

ج) اجراء تعديلات بنائه: عبر انشاء أنظمة للاقترادات وتشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير، وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة، وتكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقة.

الشكل رقم 1: نموذج كيرت لوين



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على محاضرات في مقياس إدارة التغيير التنظيمي من اعداد الدكتور عياد سيدى محمد 2020/2019 ، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان

### **المطلب الثالث: أنواع التّغيير التنّظيمي:**

يتطلّب نجاح عملية التّغيير فهماً لطبيعة التّغيير و أنواعه فهناك عدّة أنواع من التّغيير حسب المعيار المستخدم في التّصنيف<sup>1</sup>:

- 1. التّغيير الشامل والتّغيير الجزئي:** اذا اعتمدنا درجة شمول التّغيير معيارا نستطيع أن نميز بين التّغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتّغيير الشامل الذي يشمل على كافة أو معظم الجوانب وال المجالات في المنظمة، والخطورة في التّغيير الجزئي أنه قد ينشأ من عدم التّوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطرّفة وأخرى لا، مما يقلل من فاعلية التّغيير، فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الانتاج إلى تغيير في عمليات الانتاج وأساليب التّسويق وتدريب العمال وغيرها ذلك.

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، المرجع السابق، ص 91-92.

## **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحول الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

**2. التّغيير المادي والمعنوي:** إذا أخذنا موضوع التّغيير أساساً ، يمكن التمييز بين التّغيير المادي مثل التّغيير الهيكلي والتكنولوجي والتّغيير المعنوي مثل النفسي والاجتماعي على سبيل المثال، قد نجد المنظمات لديها معدات وأجهزة جديدة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التّغيير شكلي وسطحي وغير فعال.

**3. التّغيير السريع والتّغيير التدريجي:** يوجد تقسيم آخر لأنواع التّغيير حسب سرعته وهو يشمل التّغيير البطيء والسريع، وعلى الرّغم من أنّ التّغيير التدريجي يكون أكثر رسوحاً من التّغيير المفاجئ إلاّ أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التّغيير يعتمد على طبيعة الطرف.

**المطلب الرابع: المجالات الممكن تغييرها في المنظمة والأدوات المناسبة لذلك:**

**أولاً: المجالات الممكن تغييرها في المنظمة:**

هي المجالات ذات التأثير المباشر على فعالية المنظمات واستمراريتها في البيئة التنافسية، ويمكن تصنيفها كما يلي:

**1. تغيير رؤية ورسالة وثقافة المنظمة:**<sup>1</sup>

لا يتسمى للمنظمة تنفيذ أي برنامج تغيير ناجح دون أن تؤخذ رؤية ورسالة وثقافة المنظمة الحالية في الاعتبار، وعلى هذا يجب تطوير وتغيير رؤية ورسالة المنظمة حتى يتسمى للتغيير أن يأخذ حظه داخل المنظمة دون عوائق لضمان نجاح عمليات تغيير وتطوير رؤية ورسالة المنظمة.

على فريق التّغيير أن يتحقق من ثلاثة جوانب ، على أن يأخذ هذا التّحقيق ثالث مسارات استكشافية على الأقل، وهذه المسارات هي:

**أ المسار الثقافي cultural stream:** يقوم فريق التّغيير بالمنظمة بتنفيذ هذا المسار الاستكشافي بالجلوس مع بقية أفراد ومجموعات المنظمة للتعمّن في الثقافات والقيم التي يحملونها، ويعملون على تطويرها إذا تطلّب الأمر ، بعرض زيادة الجودة والكفاءة الداخليّة للمنظمة وذلك عن طريق: تقدير الثقافة الحالية للمنظمة.

- الإعلان عن القيم الرئيسية المؤثرة على آداء المنظمة.
- تطوير عادات فعالة للاتصال بين أفراد المنظمة وفقاً لقيم جديدة يتم تطويرها.

<sup>1</sup> د. حسن محمد أحمد مختار، إدارة التّغيير التنّظيمي -المصادر والاستراتيجيات- الشركة العربية المتّحدة للتسويق والتوريدات، ط1، 2010، ص75-76.

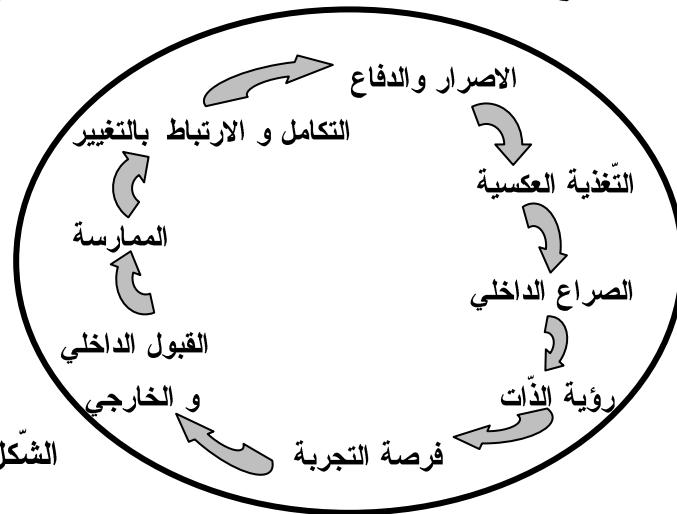
## الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي في التغيير التنظيمي في البنوك التجارية

- تأسيس أنماط تصرف معلنة ومتقدّمة عليها لتحسين القيادة والجودة الداخلية للمنظمة.
- ب مسار استكشاف أدوات مجموعات العمل وبناء القدرات **Group tools and skill**
  - building stream:** يعمل أعضاء فرق ومجموعات العمل على تنمية قدرات متطرفة لإدارة عمليات الفريق من خلال :
  - تسهيل عقد الاجتماعات و إدارة الاتفاقيات.
  - استعراض الأدوات الجماعية لاستكشاف المشكلات وتشخيصها وتصميم العلاج و اتخاذ القرارات اللازمة.
  - تنمية الأدوات والقدرات اللازمة لتأسيس و إدارة الحوارات بين الجماعات التنظيمية.
- ج مسار الاستكشاف الهيكلي **structural stream:** من خلاله تقوم المنظمة بفحص الراهن وتشخيص المشكلة و إعادة التصميم والتغيف، ثم اجراء التقييم النهائي لجميع عمليات و اجراءات وهياكل المنظمة من خلال توضيح الحاجة للتغيير والتطوير ورسم خارطة ارتباطات عمليات المنظمة وتوثيقها وتوضيح الفوارق بين الوضع الحالي والمرغوب فيه، ومن ثم تأسيس تصميم جديد لمختلف عمليات المنظمة.

يعدّ مجال تغيير ثقافة المنظمة أكثر أنواع التغيير صعوبة وحساسية، لأنّ الكثير من الممارسين يفضلون القيام بتأهيل الثقافة الحالية بدلاً من تغييرها.

### 2. تغيير سلوك أفراد المنظمة:

تتبع أهمية تغيير السلوك من ضرورة مواكبة سلوك الأفراد مع متطلبات العملية التغييرية، وأهمها هو التخلّي الكامل عن السلوكيات السابقة والتي كانت سبباً أساسياً لمشكلة المنظمة الحالية والتي استوجبت التغيير. ويتمّ تغيير سلوك العاملين بأدوات مثل التدريب الذي تكتنفه بعض الصعوبات العملية والنفسية التي تواجه الأفراد الخاضعين للتدريب، وهناك دائرة يمرّ بها الأفراد أثناء العملية التدريبية ابتداءً من مرحلة الدفاع عن السلوكيات السابقة وانتهاءً بمرحلة الانفتاح على السلوكيات الجديدة.



الشكل رقم (2): دورة تغيير السلوك

### 3. التّغيير على مستوى الأهداف والاستراتيجيات:

يمكن للمنظّمة أن تغيّر أهدافها و كذا الاستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها ومن طامّلة هذا التّغيير نجد التّوسيع، تقديم منتجات جديدة، دخول أسواق جديدة...

### 4. التّغيير على مستوى التكنولوجيا:

وذلك باستخدام مخرجات الابتكار أو الابداع لغرض إحداث تغيير بسيط أو جذري في العمليات التي تهدف إلى دعم القدرة التنافسية و التعديل المستمر فيها بما يتحقّق الاستمرارية والنمو.<sup>1</sup>

### ثانياً: أدوات التّغيير:

تتعدّد الأدوات التي تستخدم لإحداث التّغيير داخل المنظمات ذكر أهمّها:<sup>2</sup>

1) التّغيير باستعمال الواءات السّتّ: حيث يعتمد هذا الأسلوب في التّغيير على الأسئلة التالية:

- ماذا سيتغيّر؟ وما هو موضوع التّغيير؟ what?
- لماذا سيتغيّر؟ أو ما هي مبررات وأسباب التّغيير؟ Why?
- من الذي سيقوم بالتغيّير؟ فرد أم جماعة؟ Who?
- من هو المتغيّر؟ أو من هو المستهدف من العملية التّغييرية؟ Whom?
- أين ستبدأ عملية التّغيير؟ Where?
- متى ستبدأ عملية التّغيير؟ When?

2) ثقافة المنظّمة: هي مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظّمة وتحكم سلوكهم و علاقاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع الموردين و العملاء وغيرهم من الأطراف خارج المنظّمة، ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنّظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظّمة.<sup>3</sup>

3) التّغيير بأسلوب ماكنزي "7s": حيث اعتمد في التّغيير على سبعة محاور كلها تبدأ بحرف "s" الاستراتيجيّة - .strategy

<sup>1</sup> حمزاوي سهى، دور الجامعة الجزائريّة في مواكبة التّغيير التكنولوجي ( الواقع والطموح)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصاديّة والإداريّة، العدد 2017، ص13.

<sup>2</sup> خلف السكارنة بلال، التّطوير التنّظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان -الأردن، 2013، ص54-55.

<sup>3</sup> منصور عبد القادر محمد منصور، الثقافة التنّظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصاديّة والإداريّة، المجلد 5، العدد 1، 2015، ص55.

<sup>4</sup> بلبيشir قوراية، نماذج التشخيص التنّظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، 2015، قسم علوم التّسويق، كلية العلوم الاقتصاديّة، جامعة البويرة- الجزائر.

## **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحوّل الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

الهيكل	-
النّظم	-
أسلوب القيادة	-
المهارات	-
العاملين	-
القيم المشتركة	-

### **المبحث الثالث: أثر التّحوّل الرقمي في التّغيير التنّظيمي بالقطاع البنكي:**

من خلال هذا المبحث سنحاول التّطرق إلى دور التّحوّل الرقمي ومساهمته في عملية التّغيير التنّظيمي بالبنوك التجارّية، ورفع كفاءة أدائها، وذلك من خلال التعرّف على أهمية التّحوّل الرقمي في عملية التّغيير التنّظيمي بالبنوك كمطلوب أول، وفي المطلب الثاني مجالات تطبيق التّحوّل الرقمي في البنوك، أمّا المطلب الثالث فهو حول خطوات نجاح التّحوّل الرقمي لقوىات تقديم الخدمة، ونختّم مبحثنا بالمطلب الرابع الذي سيكون تحت عنوان آثار التّحوّل الرقمي على التّغيير التنّظيمي بالبنوك.

#### **المطلب الأول: أهمية التّحوّل الرقمي في عملية التّغيير التنّظيمي بالبنوك:**

يعد التّحوّل الرقمي ضرورة أساسية في عمليات التّغيير التنّظيمي لكافة البنوك التي تسعى إلى تطوير وتحسين عملياتها وتسهيل خدماتها، فالتحوّل الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل البنك بل هو برنامج كامل يشمل المؤسسة وكلّ عمليات التّغيير التنّظيمي داخلياً بشكل رئيسي وخارجيّاً أيضاً.

فقد أصبحت الضرورة ملحةً أكثر مما مضى لتحول البنك رقمياً، ويعود ذلك إلى التّطور المتسرّع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة عمليات التّغيير التنّظيمي لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية، حيث تتجه البنوك إلى التّحوّل الرقمي والاستفادة من الذكاء الاصطناعي والتطبيقات الذكية في تسهيل وتسريع العمليات البنكية، خاصةً ما يتعلق بإحداث التّغيير لتحقيق التطوير في الأداء المؤسسي، وزيادة فعالية المؤسسة وتعزيز قدرتها على البقاء ومواكبة التّطور من أجل الوصول إلى الأهداف المسطّرة وتحقيقها في الوقت المناسب وبأقلّ تكلفة ممكنة.

ووُجد أنَّ التّحوّل الرقمي قام بتطوير القطاع البنكي وتعزيز فعاليته بتوافر مجموعة من الخدمات الرقمية المبتكرة والإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية، ويمكن تفعيل ذلك بتخصيص ميزانيات وموارد

## **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحوّل الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

مالية معتبرة، وتوفير بيئة العمل الإلكتروني في كلّ عمليات التّغيير التنّظيمي. ومن الملاحظ أنّ الذكاء الصناعي والتكنولوجيا المتقدمة حتّى اليوم محلّ وظائف موجودة بالقطاع البنكي، وهذا ما ألزم البنوك رفع الانفاق على التّحوّل الرقمي لتنمّك من المنافسة في مشاريعه الضخمة الخاصة بكلّ عمليات التّغيير بهدف التّحديث والحفاظ على القدرة التنّافسية وخلق القيمة.

حيث ترجع أهميّة التّحوّل الرقمي في عملية التّغيير التنّظيمي بالبنوك إلى تنوّع الخدمات على المنصّات الرقمية، والتّطورات التقنية في مجال نظم المعلومات، بالإضافة إلى المنافسة القوية للمؤسسات المصرفيّة، ولتسهيل العمل سعت البنوك لإيجاد تطبيقات جديدة في ذلك، والهدف من سعيها عامةً من تطوير خدماتها الإلكترونيّة والرقميّة هو مواكبة التّطورات الهائلة والسريعة في عالم في عالم التكنولوجيا وثورة الاتصالات الكبيرة التي يشهدها الاقتصاد والتي من المتوقّع اختفاء البنوك التقليديّة والتحوّل إلى البنوك الرقميّة، ورسم استراتيجية مبنيّة على على فهم مستقبل الثورة الرقمية، إلى جانب تطوير مجموعة من أدوات التحليل المتصلة بمصادر البيانات القائمة والجديدة ثمّ ربطها مع العمليات المتصلة بمركز اتخاذ القرار حتّى تتمكّن من وضع تصوّر واضح لمستقبل صناعتنا البنكيّة والاستثماريّة الكافية، ويكون لديها مساحة من الأفق لتحقيق المنافسة في مجال الخدمات البنكيّة ومنتجات مالية جديدة، ثمّ مواكبة النّمو المتسارع للتكنولوجيا الرقميّة، تتّساق فيه البنوك حول العالم لتقديم الخدمات الإلكترونيّة والرقميّة كافة لعملائها.<sup>1</sup>

### **المطلب الثاني: مجالات تطبيق التّحوّل الرقمي في البنوك:**

تتضمن أيّ محاولة للتحوّل الرقمي أربعة عناصر أساسية هي:<sup>2</sup>

- **تغيير الإدارة:** تتعلق إداره التغيير بالعنصر البشريّ وموافّق أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وسلوكياتهم، وأيضا النّظم البيئية التي يعملون فيها. لذا فإنّ اتّباع نهج أكثر شمولية في إدارة التغيير يعدّ برفع معدلات المؤسسة، وقد يساعد تضمين مبادئ مفتوحة للمؤسسة مثل الشفافية والشمول في نماذج التغيير على خلق أشخاص مؤهلين يتكيّفون بسرعة مع احتياجات العمل،

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، دور التّحوّل الرقمي في رفع كفاءة وآداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، 2021، ص 10، 11.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء فرحت، دور التّحوّل الرقمي في تحسين آداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائريّة "دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة لولاية أم البواقي"، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامّة، قسم العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدى، أم البواقي -الجزائر، 2019-2020،

## **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحوّل الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

فالشفافية والشمولية تتيحان فرصاً للتحدى بحرىّة و التّماس الملاحظات من الأصوات غير المسموعة في كثير من الأحيان. بالإضافة إلى ذلك، يتيح التعاون والمشاركة في خلق الشراكات أن تكون المؤسسة منظوراً جديداً وحلولاً أكثر ابتكاراً وتبداً المؤسسة بذلك تحديد التّغرات و العوائق بمعدل أسرع، مما سيؤدي إلى تحسين العمليات والسياسات والحلول.

### **• احتياجات النظام البيئي:** هي الشبكة الحية من الأشخاص والأطر التنظيمية التي

ترتبط لتشكل النظام الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث تشارك الأطراف المشاركة في أي نظام بيئي، مثل الموظفين والشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين والعملاء والبائعين وما إلى ذلك، من أجل صحة أعمالها ونموها ونجاحها، وكما هو الحال أيضاً في النظم البيئية التي تتوارد في الطبيعة، فإنّ قلة صحة أحد مكوناتها تؤثر على الآخرين بمرور الوقت و يؤثر هذا الترابط المتبادل على نجاح كلّ من في المؤسسة، لذلك يجب على القادة التنظيميين فهم احتياجات أطراف الأدوار المشاركة حتى يتمكنوا في المقام الأول من تحقيق الهدف الذي تريد المؤسسة أن تتحققه بتطبيق تقنية جديدة، وكثيراً ما يخلق تطبيق تقنيات متقدمة وبسيطة حاجة أكبر للقادة لتقدير ومواءمة احتياجات النظام البيئي قبل التطبيق.

### **• العمليات:** يجب على المؤسسة أن تفهم في كلّ مرة تستخدم فيها كلمة "التحوّل"

ما تعنيه حقاً هذه الكلمة، فالتحوّل هو تغيير جذريّ، ويطلب أي تغيير بغضّ النظر على حجمه مراجعة عمليات المؤسسة لتقدير ما تحتاج إلى تعديل لتناسب هذه العمليات مع التغيير الجديد، غير أن العمليات التي تتجاوز البساطة هي تلك التي تغفل عنها في كثير من الأحيان، فكثيراً ما تنسى التفكير في العمليات البسيطة المترادفة التي توجد بالفعل عندما تصيف شيئاً جديداً إلى سير العمل أو حتى ضبطه وبذلك تخلق عن غير قصد تدفقاً زائداً للعمل و بطء الانتاج وقد يمتدّ في مجالات أخرى متصلة داخل النظام البيئي. ويجب على قيادة المؤسسة النظر في العمليات أو السياسات المتصلة عند تغيير نموذج عمل أو تنفيذ نهج مبسط للتقنية التي هي بصدده التحوّل.

### **• الصّوامع:** تؤدي المؤسسات التي تستفيد من المبادئ المفتوحة إلى إزالة الحواجز التي

تحول دون التعاون والخلق المشترك. وهي تنشئ عمليات شاملة تتيح التدريب المشترك لموظفيها، بينما يتسم تبادل المعارف والاتصال بالشفافية وسهولة الوصول للمعلومات والإفادة ولقد أصبح كسر الصوامع الموجودة في المؤسسات أمراً حتمياً لنجاح الأعمال والمجتمع بأكمله، في فترات التحوّل الرّقمي المكثّف. ويمكن للقادة الاستفادة من طرق جديدة للتفكير عن طريق التّماس الملاحظات القادمة من الأصوات غير المسموعة وتتوّع الأفكار في المشروع، ويمكنهم خلق فرص للتعلم والتّوّع في الكفاءات.

## **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحوّل الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

- لقد ازداد التحول الرقمي بشكل كبير وأصبح من التقنيات الناشئة مثل تقنيات دفتر الأستاذ الموزع و عملات block chain و بيتكوين bit coin بالقدرة على تحدي البنية الأساسية البنكيّة والبنية الأساسية للدفع بما في ذلك المخزن ونقل القيمة و block chain الذي يمكن من الدفع بالعملة الافتراضية، والبنوك الافتراضية، مما أدى إلى حدوث تحول في بناء الثقة في هذا المجال من حيث التحول الكامل في كيفية تخزين القيمة و انتقالها واستثمارها ، ومع ذلك فإنها تتلقى استجابة كبيرة نظرا لقوتها، وتبحث العديد من البنوك الآن عن الطرق المناسبة للأمان مع هذا التغيير، حيث سمح التحول الرقمي بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل له، ويتضمن ذلك خطوات تنفيذه تشمل سياسات وإجراءات تغطي كافة أنشطة الشركة وعملياتها المتربطة مع التقنيات الازمة و التطبيقات المطورة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والدراسة عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها و الاستفادة منها بشكل يتناسب مع أهداف البنك وتوقعاته، ويشمل تطبيق التحول الرقمي : التقنيات، البيانات، الموارد البشرية والعمليات.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: خطوات نجاح التحول الرقمي بالبنوك:**

يعتبر التحول الرقمي أحد العمليات المستخدمة لدمج التطور التكنولوجي الرقمي في شتى مجالات التغيير على مستوى البنوك والتي تؤثر بشكل فعال على النتائج النهائية للقيمة. ويتضمن نجاح التحول الرقمي سلسلة من الخطوات التي يجب الالتزام بها للحصول على النتيجة المطلوبة. فالبنوك المركزية لها دور في دعم التحول الرقمي ومواجهة التحديات التنظيمية والرقابية الجديدة مما ينعكس على تطورات التكنولوجيا ومستقبل الخدمات المالية وتعزيز الرقابة على العمليات البنكية الإلكترونية، وتطوير نظم وخدمات الدفع. وقد نجحت الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية في تقديم حزمة متنوعة من الخدمات المالية في فروع البنوك متضمنة خدمات المدفوعات والعملات الرقمية وتحويل الأموال والأقراض والتمويل الجماعي وإدارة الثروات بالإضافة إلى خدمات التأمين وخلق الطلب على تلك المنتجات، الأمر الذي يلقي بظلاله على مستقبل البنوك في ظل النمو المتزايد وكذلك سرعة الابتكارات والحلول التكنولوجية في تقديم العديد من الخدمات المالية الرقمية ، وكلّ هذا يجعل البنك يفكّر في الانتقال من مواجهة المنافسة الجديدة إلى تطوير أشكال جديدة من التعاون. وهذا لأنّ مطوري التطبيقات من الجهات الخارجية يعتمدون على أجهزة استشعار الهاتف الذكيّة والمعالجات والواجهات، فإنّ مطوري fin tech يحتاجون إلى البنك في مكان ما في المجموعة المخصصة

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ قاسم، المرجع السابق، ص 11-12.

## **الفصل الأول: الإطار النّظري للتحوّل الرقمي في التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارّية**

لأشياء مثل: (الوصول إلى ودائع المستهلك أو بيانات الحساب ذات الصلة، الوصول إلى أنظمة الدفع، أصل الائتمان، أو إدارة الامثال).

### **المطلب الرابع: آثار التّحوّل الرقمي على التّغيير التنّظيمي بالبنوك:**

إنّ التّحوّل الرقمي عدا آثار على عملية التّغيير التنّظيمي في الجهاز البنكي نذكر أبرزها فيما يلي:<sup>1</sup>

❖ **تغيير طريقة عمل البنوك:** إذ يؤدي التّحوّل الرقمي إلى حدوث تغيير جذري في طريقة عمل البنوك ونماذج أعمالها، حيث يساهم في إدخال نماذج أعمال جديدة تماماً لم تكن معروفة من قبل تعتمد على منصات التكنولوجيا الرقمية.

❖ **زيادة الكفاءة:** إنّ البنوك التي تنجح في التّحوّل الرقمي بالكامل تحقق مستويات من الكفاءة أعلى بكثير من البنوك التي لم تتحقق التّحوّل الرقمي، حيث يساهم التّحوّل الرقمي في توفير طرق جديدة لتطوير عمليات التّغيير وتحسينها، مما يمكن البنوك من أن تصبح أكثر كفاءة واستدامة.

❖ **تحسين بيئة العمل:** يساهم التّحوّل الرقمي في تعزيز السلامة المهنية في أماكن العمل، حيث يمكن إخبار العمل بالمخاطر المحتملة والممكنة مقدماً من خلال الاستفادة من أجهزة الاستشعار المركبة في جميع أماكن العمل.

❖ **المرونة:** يمكن أن يساعد التّحوّل الرقمي البنوك على التكيف بسرعة مع التّغيرات في الظروف البيئية المحيطة بها، من خلال تمكينها من تعديل العمليات والسياسات والخدمات بسرعة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للعملاء وتخفيف وقت الوصول إليهم وتحسين الأداء التنافسي.

❖ **دعم عمليات اتخاذ القرار :** تزيد عمليات التّحوّل الرقمي بشكل كبير من المعلومات المتاحة للإدارة، فهي تتيح الحصول على أنواع جديدة من المعلومات ومن مصادر مختلفة، ومن ثم زيادة جودة ومنفعة القرارات الإدارية.

<sup>1</sup> عبد الناصر عبد اللطيف نصیر، "أثر التّحوّل الرقمي على عدم تماثل المعلومات" دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد 5، العدد 2 ، ماي 2021 ، ص14.

### **خاتمة الفصل:**

من خلال ماتم عرضه في هذا الفصل، توصلنا إلى أن التحوّل الرقمي بات ضرورة حتمية وجب على البنوك اليوم اتّباعها وتجسيدها في كلّ ممارسات التّغيير التنّظيمي، فوجود قاعدة رقميّة في البنك يدلّ على قوّة البنك وقدرتّه التنّظيمية ومهارته في التطوير والتحسين الإداري المستمرّ.

ويرتكز نجاح البنوك التجارّية في سيرورة التحوّل الرقمي على مجموعة من المتطلبات منها ما يرتبط بالجانب التنّظيمي، ومنها ما يرتبط بالجانب التقني ومنها ما يرتبط بالجانب البشري. وتبيّن لنا أيضًا من خلال ماطرّقنا إليه أنّ تبني البنوك للتحوّل الرقمي هو سعيها إلى التكيف مع التّطورات التكنولوجية في مجال التّغيير التنّظيمي واعتمادها على التطبيقات الالكترونية الحديثة.

**الفصل الثاني: الإطار**

**التطبيقي لدراسة أثر التحول**

**الرقمي في التغيير التنظيمي**

**بالبنوك التجارية**

## **الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية**

**تمهيد:**

بعد التعرّف في الجانب النظري على أهم مفاهيم ومضامين التحول الرقمي و التغيير التنظيمي و الدور الذي يلعبانه في البنوك التجارية، سنقوم في هذا الفصل بتدعم الدراسة النظرية التي قمنا بها في الفصل الأول من أجل الوصول إلى إثبات و تأكيد النتائج المتوصّل إليها في الجانب النظري، حيث تمت الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في عينة من البنوك التجارية بولاية المسيلة (BNA, BEA, CPA) وذلك للتعرّف أكثر على كيفية تبني البنوك للتحول الرقمي في كل عمليات التغيير التنظيمي، والوصول إلى آراء واتجاهات العاملين بالبنوك، وذلك بالاعتماد على استمار استبيان تضم مجموعة من العبارات من التحول الرقمي وأثرها على التغيير التنظيمي ، وذلك من أجل جمع البيانات و تحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة و صحيحة تفيينا في استكمال الدراسة.

**وبناءً على هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:**

**تناولنا في المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة و تطرّقنا في المبحث الثاني إلى :** عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### **المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة:**

سيتم التطرق إلى المنهج الوصفي والتحليلي، والأساليب الإحصائية المتّبعة في ذلك من صدق وثبات أدلة الدراسة وهي صحيحة الاستبيان، ومن ثم جُمعت البيانات و أجريت الاختبارات الإحصائية المناسبة لها، وتحليل البيانات الوصفية.

#### **المطلب الأول: طريقة تصميم الدراسة:**

**أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:**

#### **أ- مجتمع الدراسة:**

يشتمل مجتمع الدراسة على مدراء، رؤساء مصالح و أعوان إداريين و المتمثل عددهم في (60) موظّفا موزّعين على ثلاثة بنوك ناشطة بولاية المسيلة وهي : القرض الشّعبي الجزائري CPA ، البنك الخارجي الجزائري BEA، البنك الوطني الجزائري BNA .

## **الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية**

### **بـ - عينة الدراسة:**

تم اختيار عينة من الموظفين في القطاع البنكي على المستويات الإدارية الثلاث (ادارة عليا ، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية) حيث تم توزيع 60 استبيان تم استرجاع 48 منها 44 استبيانا قابلا للتحليل الإحصائي.

**الجدول رقم 01: الاستبيانات الموزعة والمسترجعة.**

المؤسسة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات القابلة للتحليل
CPA	30	30	29
BEA	20	18	17
BNA	10	0	0

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبيان

### **ثانياً: أداة جمع المعلومات:**

يعد الاستبيان من أكثر وسائل جمع المعلومات استخداما نظرا لسهولته، لذلك تم وضع استبيان تضمن مجموعة من الأسئلة تم الحصول عليها من الدراسات السابقة، تحتوي معلومات خاصة بموضوع الدراسة، تكونت من 18 عbara.

وكان الإجابة على العبارات وفق مقياس ليكرت ، كما هو موضح في الجدول رقم (2):

**الجدول رقم 02: درجات مقياس ليكرت الخماسي.**

التصنيف	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
درجة الموافقة	5	4	3	2	1

و قسمت عبارات الاستبيان إلى قسمين:

- **القسم الأول:** يتعلّق ببيانات الخاصة للعينة المدروسة.
- **القسم الثاني:** يتعلّق بعبارات موضوع البحث وهو بدوره ينقسم إلى محورين:
  - المحور الأول: يضم عبارات المتغير المستقل ، ويحتوي على 10 عبارات.

## **الفصل الثاني: الإطار التّطبيقي لدراسة أثر التّحول الرّقمي في التّغيير التنّظيمي بالبنوك التجارية**

- المحور الثاني: يتعلّق بعبارات المتغيّر التابع، ويحتوي على 8 عبارات.

### **المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

#### **• أوّلاً: أداة الدراسة:**

من أجل دراسة أثر التّحول الرّقمي على التّغيير التنّظيمي بالبنوك التجارية، تمّ اخضاع البيانات إلى عمليات التّحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss v24 النّسخة 24 ، وتمّ الاعتماد على بعض الاختبارات والأساليب الإحصائية التالية:

- 1. التّكرارات و النّسب المئوية:** وذلك من أجل تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، الوظيفة، الخبرة المهنية، المؤهّل العلمي) وكذا إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان.
- 2. المتوسط الحسابي:** للحصول على متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان (أهم مقاييس النّزعة المركزية).
- 3. الانحراف المعياري:** الذي يمكن من معرفة مدى التّشتت المطلق بين الأوساط الحسابية ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليل.
- 4. معامل الثبات ألفا كرونباخ:** الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، اين يعطي نفس النّتائج في حالة إعادة تطبيقه على نفس العينة
- 5. معامل الارتباط بيرسون pearson:** لتأكيد صدق الاتّساق الدّاخلي وإثبات أنّ المقياس يقيس ما وضع لقياسه.
- 6. تحليل الانحدار البسيط والمترافق:** من أجل اختبار فرضيات الدراسة المرتبطة بتحديد أثر المتغير المستقل بأبعاده المختلفة على المتغيّر التابع، واستخراج المعادلة الرياضية لنمذجة الدراسة ( الحكم على قبول أو رفض الفرضية من خلال تحليل التّباين ANOVA والقيمة الإحصائية F).
- 7. معامل التّحديد  $R^2$  :** يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النّسبة التي يؤثّر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النّسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية

### • ثانياً: قياس صدق وثبات أدلة الدراسة:

#### أ- صدق أدلة الدراسة:

يقصد بصدق أدلة الدراسة أن عبارات الاستبيان تقيس ما وضعت لقياسه ، واحتكمنا في ذلك إلى صدق الاتساق البائي لمحاور الاستبيان وذلك بعد التأكيد من الصدق الظاهري لأدلة الدراسة عن طريق دقة وسلامة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمولها لموضوع الدراسة.

باستعمال معامل الارتباط بيرسون عن طريق برنامج SPSS بين درجة كلّ محور والدرجة الكلية لعبارات الاستبيان للتأكد من صدق الاتساق البائي، وكانت النتائج كما يلي في الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: يبين الصدق البائي لمحاور الاستبيان.

المحور الثاني: العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي و التغيير التنظيمي	المحور الأول: وجود أثر معنوي للتتحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي	المتغيرات	
000	000	Sig	الدرجة الكلية للاستبيان
0.987	0.987	Pearson correlation	

القاعدة:

إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $0.01 - 0.05$ ) فإنه يوجد ارتباط معنوي بين المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان.

\*\*La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS v.24

## **الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية**

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين كل محور من المحاور والدرجة الكلية لإجمالي عبارات الاستبيان موجبة وقوية، وكلها دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من 0,05، وهو ما يؤكد أن جميع العبارات متجانسة وصادقة في قياس البعد الذي صممت لقياسه ضمن المتغيرات الممثلة لإشكالية الدراسة.

### **ب- ثبات أداة الدراسة:**

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

**الجدول رقم (4): قيم معامل الثبات : Alpha de Cronbach**

معامل الثبات	العبارات	المحاور
0.983	10	<b>المحور الأول: وجود أثر معنوي للتحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي</b>
0.984	08	<b>المحور الثاني: العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي</b>
0.992	46	<b>المجموع</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS v.24

## الفصل الثاني: الإطار التّطبيقي لدراسة أثر التّحول الرّقمي في التّغيير التنّظيمي بالبنوك التجارية

من خلال الجدول أعلاه، يتّضح أن كل الأبعاد تحقق الثبات بقيم أكبر من 0.9 وهذا أكبر من مستوى الاعتمادية الذي يقدر ب 0,6 : أي 60% وبلغ معامل الثبات الإجمالي لعبارات الاستمارة 0.992 ، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في دراسة وتحليل موضوع الدراسة وتقديم نتائج أكثر ثباتاً.

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

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

سنقوم في هذا المبحث بتحليل البيانات الشخصية بمفردات العينة وتحليل إجاباتهم عن عبارات الاستبيان، من أجل تحديد اتجاهاتهم فيما يتعلق بالعلاقة بين متغيري الدراسة (التحول الرقمي و التّغيير التنّظيمي) لنعمل على اختبار فرضيات الدراسة قصد إثباتها أو نفيها، معتمدين في ذلك على مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة:

##### 1- توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس:

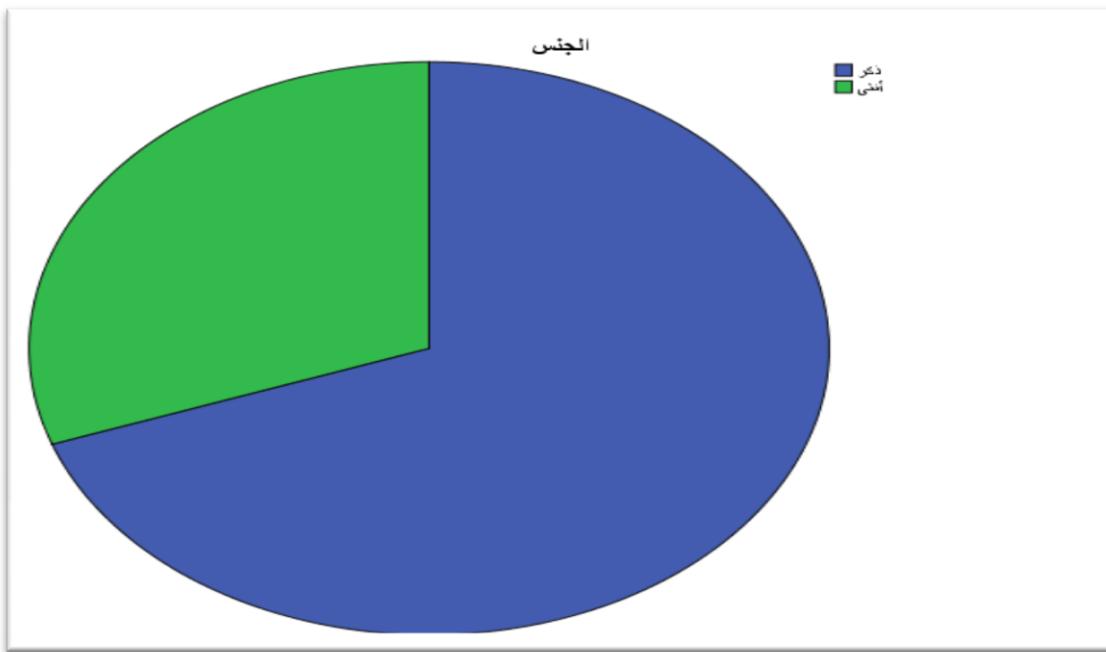
الجدول رقم (5) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الفئة	النّكارة	النّسبة المئوية
ذكر	32	%69.6
أنثى	14	%30.4
المجموع	46	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS v.24

**الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية**

**الشكل رقم (03): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:**



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 24

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن نسبة الذكور في عينة الدراسة بلغت 69,6% من إجمالي العينة وبتعداد 32 مفردة، وهي نسبة أكبر من نسبة الإناث التي بلغت 30,4% وبتعداد 14 مفردة.

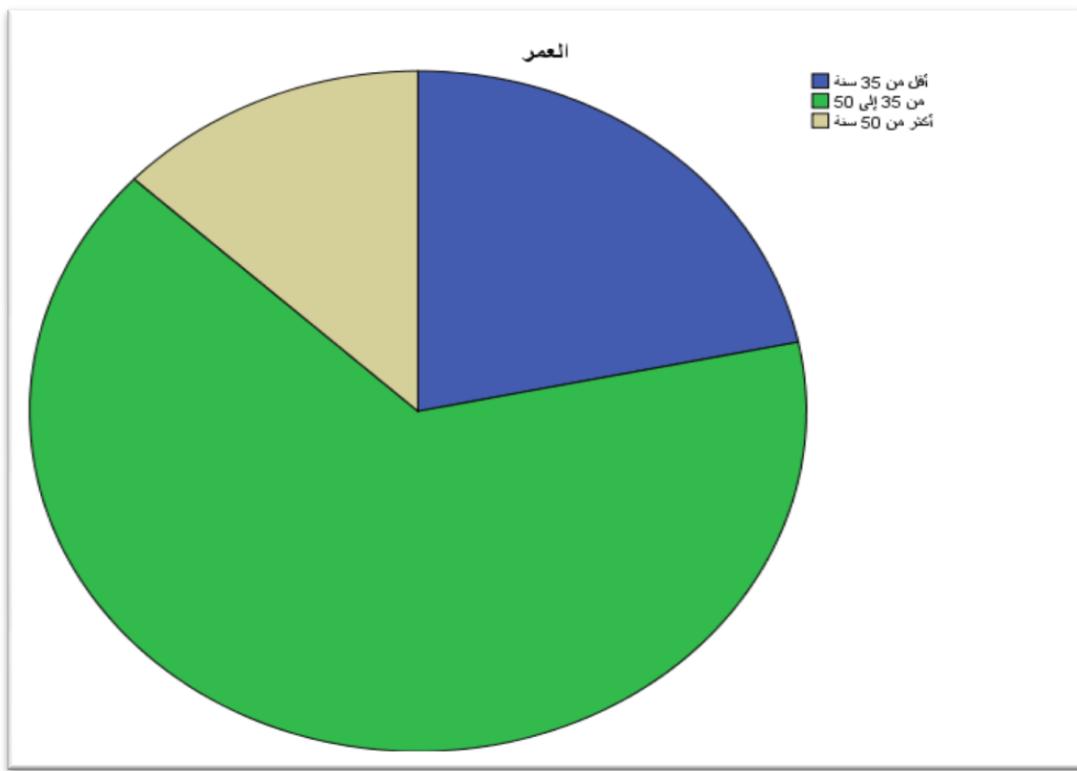
**2- توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر:**  
**الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:**

النسبة المئوية	النكرار	الفئة
%21.7	10	أقل من 35 سنة
%65.2	30	من 35 إلى 50 سنة
%13	6	أكبر من 50 سنة
%100	46	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 24

**الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية**

**الشكل رقم (04): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:**



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 24

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن غالبية الإداريين هم من الفئة العمرية المحصورة بين 35 و 50 سنة بنسبة 65.2% بتعـداد 30 مفردة، تليها الفئة العمرية أقل من 35 سنة بنسبة 21.7% بتعـداد 10 مفردات، تليها الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بنسبة 6% بتعـداد 6 مفردات.

**3- توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة:**

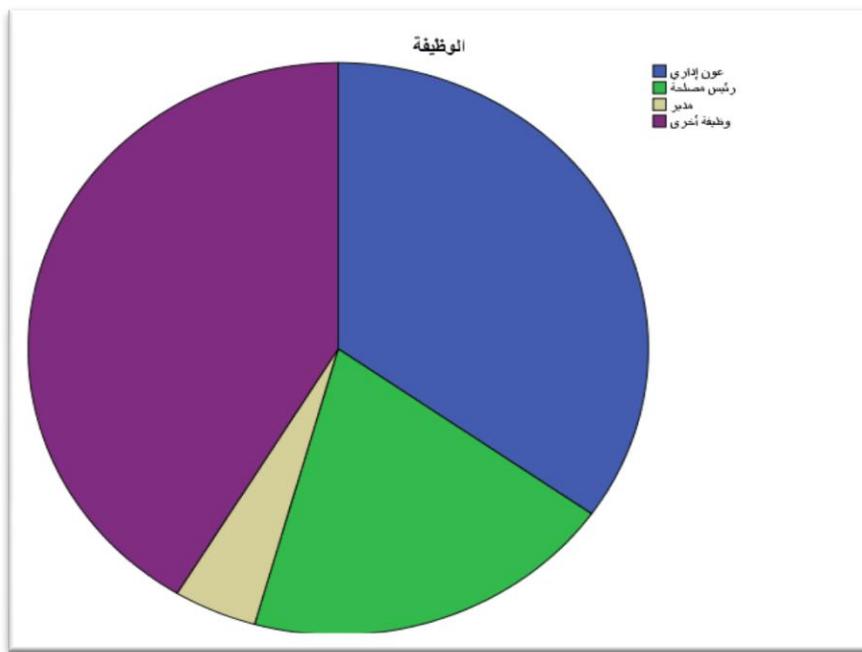
**الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:**

الفئة	النكرار	النسبة المئوية
عون إداري	16	%34.8
رئيس مصلحة	9	%19.6
مدير	2	%4.3
وظيفة أخرى	19	%41.3
المجموع	46	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 24

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية

الشكل رقم (05): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 24

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلب الإداريين هم الذين يشغلون وظيفة أخرى بـ 41.3% ، يليها منصب عون إداري بنسبة 34.8% بـ 16 مفردة ثم رئيس مصلحة بـ 9 مفردات ما نسبته 19.6% و في الأخير يأتي منصب مدير بنسبة 4.3% بـ 19 مفردة .

### 4- توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

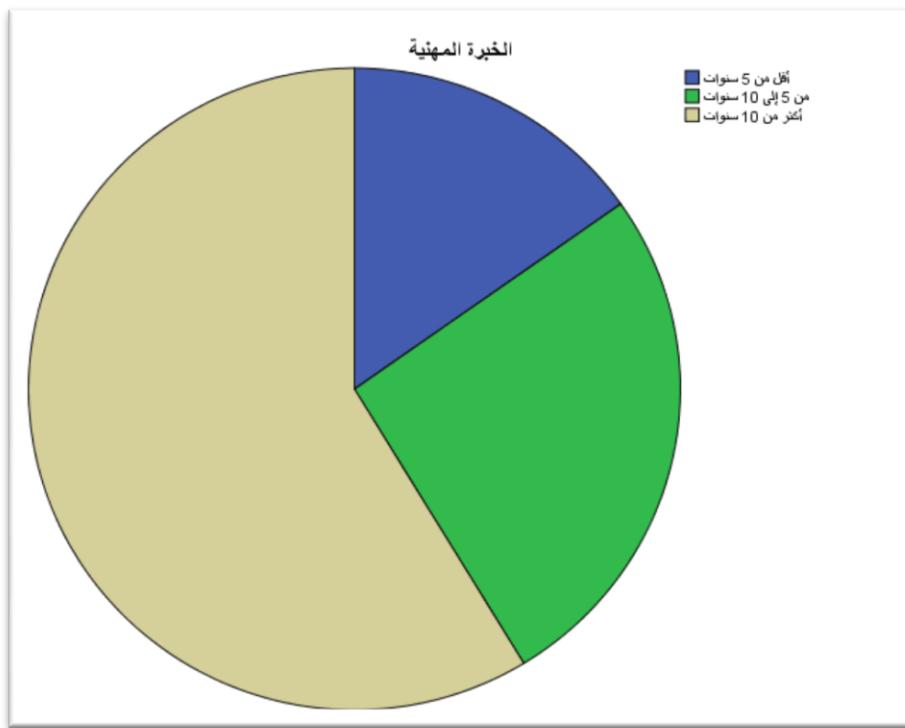
الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:

النسبة المئوية	النوع	الفئة
% 15.2	7	أقل من 5 سنوات
% 26.1	12	من 5 إلى 10 سنوات
% 58.7	27	أكثر من 10 سنوات
% 100	46	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 24

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية

الشكل رقم (06): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية:



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 24

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتبيّن لنا أنَّ ما نسبته 58.7% من مفردات العينة تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات، مما يبيّن أنَّ لهم باع طويل في المجال البنكي، وهذا الأمر قد يكون له انعكاس إيجابي على جودة أدائهم لمهامهم وعلى المؤسسة ككلٍّ، كما قد يكون له انعكاس سلبي فيما يتعلق ببعض البنوك إلى اعتماد التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتحسين جودة المؤسسة البنكية، إذ يمكن أن يبرر ذلك من خلال رفضهم التغيير ومقاومته، فالعامل في أي منظمة يخاف من التغيير لعدة أسباب منها خوفه من المجهول، وعدم قدرته على التحكم في التكنولوجيات الحديثة في مجال المعلوماتية والاتصال والتي تعد الركيزة الأساسية للنماذج الإدارية الحديثة، إضافة إلى خوفه من ضياع مكاسبه المهنية التي تحصل عليها بعد مدة زمنية من الشغل. أمّا نسبة الموظفين الذين تراوحت خبرتهم المهنية بين 5 و 10 سنوات فبلغت 26.1% بـ 12 مفردة وكانت أقلّ نسبة بـ 15.2% بمجموع 7 مفردات للموظفين الذين قلت خبرتهم عن 5 سنوات.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية

---

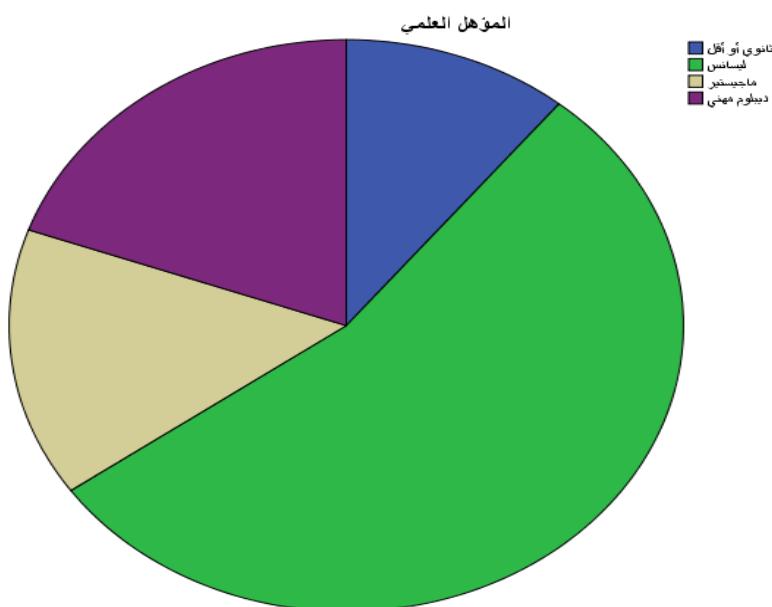
### 5- توزيع مفردات العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

**الجدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:**

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
%10.9	5	ثانوي أو أقل
%54.3	25	ليسانس
%15.2	7	ماجستير
%19.6	9	دبلوم مهني
%100	46	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 24

**الشكل رقم (07): توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:**



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 24

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نلاحظ أن المستوى الجامعي بين لisanس وmaجستير شكل النسبة الأكبر بنسبة 54,3% لحاملي lisanس و 15.2% لحاملي شهادة mاجستير من إجمالي عينة الدراسة بتكرار 32 مفردة للفترين ، ولعل تفسير ذلك يمكن ربطه بالقوانين التي تحكم التوظيف في بعض المناصب التي تقتضي الشهادة الجامعية، كما كان لأصحاب مستوى دبلوم مهني نسبة 19.6% وفي الأخير نسبة 10.9% بتعدد 5 مفردات للموظفين الذين يملكون مستوى ثانوي أو أقل.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية

---

### المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان:

في هذا المطلب نحاول أن ننطرب إلى آراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحميل عبارات كل محور من محاور المقياس، حيث ترتبط الفقرات بمقاييس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات، كما يلي :

**جدول رقم (10): يمثل مقياس ليكرت الخماسي**

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

ومن أجل تحديد مستويات الموافقة تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- الانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني ترکز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة "موافق بشدة") - (أدنى درجة "غير موافق بشدة") / عدد المستويات أي:  $(1-5) / 5 = 0.80$  وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة.

**جدول رقم (11): طول الفئات باستخدام المدى**

مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي	
موافق بشدة	درجة كبيرة جداً	[1.80 - 1]
موافق	درجة كبيرة	[2.60 - 1.80]
محايد	درجة متوسطة	[3.40 - 2.60]
غير موافق	درجة ضعيفة	[4.20 - 3.40]
غير موافق بشدة	درجة ضعيفة جداً	[5 - 4.20]

المصدر: من اعداد الطالبتين.

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية

---

أ- تحليل عبارات المحور الأول "وجود أثر معنوي للتحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي":  
 يوضح الجدول التالي نتائج اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الأول "وجود أثر معنوي للتحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي" والمحصل عليها من برنامج SPSS نسخة 24 :

**جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والاحراف المعيارية لعبارات المحور الأول:**

العبارات	المتوسط الحسابي	الاحرف المعياري	درجة الموافقة
يملك البنك البنية التحتية الرقمية اللازمة من معدات وتجهيزات تقنية (حواسيب، طابعات،...)	2.3043	1.11295	كبيرة
يتتوفر البنك على شبكة انترنيت ذات تدفق قوي وشبكة داخلية (انترنت) للتيسير بين مختلف مصالح البنك.	2.5217	1.06956	كبيرة
يقوم البنك بدورات تكوينية للموظفين للتحكم في البرمجيات والتقنيات المصرفية الحديثة .	2.3043	0.96309	كبيرة
يقوم البنك بتحديد رؤية لتجربة التحول الرقمي ووضع خطط لتغيير وتطوير آليات التعامل والتفاعل مع المستفيد والمستمر.	2.6087	1.08481	متوسطة
يمكن استخدام التحول الرقمي في استعمال المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات التي يمسها التغيير.	2.5217	1.06956	كبيرة
يعمل البنك على صيانة وتجديد معداته التقنية وبرمجياته بصفة دورية لمواكبة التطورات الحاصلة في عالم الصيرفة.	2.3043	1.00818	كبيرة
تسهل التقنيات الرقمية الحديثة على الموظفين بشكل كبير عملية اتخاذ القرار والمفاضلة بين البديل المتاحة.	2.3043	1.00818	كبيرة
يعتمد البنك على الوسائل الرقمية في توزيع المهام والقيام بالعمليات التنظيمية.	2.7826	1.09368	متوسطة
تعمل المؤسسة على التحديث المستمر لهيكلها التنظيمي بما يتماشى والمتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية.	2.8261	1.10160	متوسطة

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية

---

كبيرة	1.04789	2.4565	تبني الإدارة العليا للبنك استراتيجيات رقمية تسعى للوصول إلى رقمنة مختلف الأنشطة والعمليات الداخلية.	10
كبيرة	0.98306	2.4935	الدرجة الاولى	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 24

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمعنون وجود أثر معنوي للتحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ 2.4935 وبانحراف معياري بلغ 0.98306 ، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمرذلها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن المجال من 1.80 إلى 2.60 أي أن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على أنه يوجد أثر معنوي للتحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي.

حيث أن العبارة رقم (03): (يقوم البنك بدورات تكوينية للموظفين للتحكم في البرمجيات والتقنيات المصرفية الحديثة) احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 2.3043 و بانحراف معياري قدره 0.96309 ، حيث أنهم موافقون بدرجة كبيرة على أن البنك يسعى لتحقيق تحول رقمي ناجح من أجل عملية تغيير تنظيمي على مستوى التكنولوجيا عن طريق دورات التكوين.

**ب- تحليل عبارات المحور الثاني "العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي و التغيير التنظيمي في البنوك":**

يوضح الجدول المولاي نتائج اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات المحور الثاني "العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي و التغيير التنظيمي في البنوك" والمتحصل عليها من برنامج SPSS نسخة 24:

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية

---

**جدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني:**

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
يسهل التحول الرقمي كل عمليات التغيير التنظيمي.	2.1087	0.99394	كبيرة
يوظف البنك التقنيات الالكترونية الناشئة والتوجهات الحديثة لتقديم خدماته بشكل جيد.	2.3261	0.87062	كبيرة
يحقق التحول الرقمي الارتفاع بمستوى الخدمات البنكية وتسريع التعاملات بين الأفراد والمستثمرين وانها معاملاتهم بشكل دقيق وسريع.	2.3261	1.01224	كبيرة
يشكل التحول الرقمي محركاً أساسياً لفتح مجالات جديدة للاستثمار في البنك وبالتالي زيادة النمو المالي والاقتصادي والتنافسي.	2.1522	0.78789	كبيرة
يقدم البنك تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الالكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تعزيز الميزة التنافسية.	2.7609	1.05798	متوسطة
يعمل البنك على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار ويتخذ الاجراءات اللازمة لتحسينها	2.6957	1.00818	متوسطة
يؤدي التحول الرقمي إلى تطوير الكادر البشري في كافة الإدارات والفروع للبنك بشكل يحقق التكامل في كلّ عمليات التغيير التنظيمي.	2.3043	1.00818	كبيرة
يوفر التحول الرقمي الخدمات للمستثمرين بطريقة متحضرّة.	2.1522	0.89362	كبيرة
الدرجات	2.3533	0.90956	كبيرة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 24

## الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني الذي هو تحت عنوان العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي و التغيير التنظيمي في البنوك بمتوسط حسابي بلغ **2.3533** و بانحراف معياري بلغ **0.90956** ، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد و تمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور وهو ضمن المجال من **1.80** إلى **2.60** أي أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على أن هناك علاقة إيجابية بين التحول الرقمي و عملية التغيير التنظيمي.

واحتلت العبارة رقم (01): (يسهل التحول الرقمي كل عمليات التغيير التنظيمي) المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره **2.1087** و بانحراف معياري قدره **0.90956** ، حيث أنّ أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على أن التحول الرقمي يسهل ويساهم في كل عمليات التغيير التنظيمي على مستوى البنوك.

### • تحليل واختبار أثر التحول الرقمي على التغيير التنظيمي: أ- اختبار الفرضيات المتعلقة بميل خط الانحدار:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05)

الجدول رقم (14): يبين اختبار العلاقة بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي:

Sig	R <sup>2</sup>	T	F	معامل B	معامل الانحدار	م.ت	م.م
0.806	-	<b>-0.247</b>	-	-	<b>-0.016</b>	Constant	
<b>0.000</b>	<b>0.974</b>	<b>40.439</b>	<b>92.3</b>	<b>0.987</b>	<b>1.067</b>	التحول الرقمي	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V 24

## الفصل الثاني: الإطار التّطبيقي لدراسة أثر التّحول الرّقمي في التّغيير التنظيمي بالبنوك التجارية

تشير نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة إذ بلغت قيمه ( F ) المحسوبة 92.322 وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة 1.000 عند درجة حرية ( 46-1 ) ، وقيمة الدلالة هي 0.000 ، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي على عملية التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية 0.05، وبلغ معامل التحديد 0.974 ومعنى ذلك أن 97.4 % هي النسبة المئوية لتفصيل التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التغيير التنظيمي.

من الجدول السابق يبرز أن معامل الانحدار هو **0.016** - وأن ميل خط الانحدار هو **1.067** و  
$$Y = 1.067 X + (-0.016)$$
 وبالتالي تكون معادلة خط الانحدار هي:

## **الفصل الثاني: الإطار التّطبيقي لدراسة أثر التّحول الرّقمي في التّغيير التنّظيمي بالبنوك التجارية**

---

### **خاتمة الفصل:**

من خلال هذا الفصل، قمنا بدراسة أثر التحول الرقمي على عملية التّغيير التنّظيمي في عدد من البنوك التجارية بالمسيلة، بالاعتماد على عدد من الاستبيانات كأداة لجمع البيانات وزّعت على مجموعة من العاملين بطريقة عشوائية، ليتم بعدها جمع و تبويض البيانات المتحصل عليها و إجراء كافة الاختبارات الإحصائية الّالازمة عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS V24. و تحليل النّتائج المتحصل عليها.

خلصنا من خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود أثر للتحول الرقمي عملية التّغيير التنّظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة بوجود أثر معنوي للتحول الرقمي في عملية التّغيير التنّظيمي والعلاقة الإيجابية بينهما. فالتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل البنوك فهو برنامج شامل وكامل يمس طريقة و أسلوب كل العمليات التنّظيمية بها بشكل أسهل و أسرع.

**الخاتمة**

## الخاتمة

### الخاتمة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الموضوع أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية باعتبارها مؤسسات تسعى دوماً إلى إحداث التغيير من أجل تحقيق ومواكبة التطور في جميع مجالاتها ، فكان التحول الرقمي ضرورة حتمية وليس خياراً بديلاً ، لما له من تأثير على عمليات التغيير التنظيمي التي تمس جميع الأصعدة والجوانب الاقتصادية والاجتماعية . فالتحول الرقمي من أهم ركائز عملية التغيير التنظيمي التي تجعل البنوك تحسن وتزيد من فعاليتها وقدرتها في التعامل مع البيئة والظروف المحيطة بها وارتقائها من العمل بشكل تقليدي إلى الشكل الرقمي وتحقيق الأهداف بأسرع وقت وأقل جهد وتكلفة .

من خلال ما سبق واعتتماداً على الإطار النظري للفصل الأول والإطار الثاني للفصل الثاني ، يتبيّن أنَّ نجاح منظمات الأعمال في تطبيق مفهوم التحول الرقمي في كل عمليات التغيير التنظيمي يُعد ركيزة أساسية تسعى لبلوغها في ظل اقتصاد السوق وزيادة المنافسة من خلال عينة الدراسة بولاية المسيلة والتي عمدت على التعرّف لمدى إدراك العاملين بالبنوك وفهمهم لتحول المؤسسات المالية رقمياً . واستهدفت هذه الدراسة في جزئها التطبيقي تسلیط الضوء على التحول الرقمي في العينة المدرّوسة بولاية المسيلة من وجهة نظر موظفي البنوك التجارية ومدى أثره على التغيير التنظيمي وتحسين كفاءة البنوك وضمان بقائهما واستمراريتها .

ومن خلال الفرضيات المقترحة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- ❖ يوجد ارتباط قوي بين التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية محل الدراسة.
- ❖ وجود ارتباط معنوي بين كل نوع من أنواع التغيير التنظيمي و التحول الرقمي في البنوك التجارية محل الدراسة .
- ❖ توجد علاقة خطية معنوية بين التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة .
- ❖ وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية العمومية .
- ❖ يمثل التحول الرقمي ركيزة أساسية يتبناها القطاع المصرفي لنجاحه ونموه واستمراريته .

وبناءً على ما تم التوصل إليه نقترح مايلي :

- أولوية الدعم لعملية التحول الرقمي بالبنوك وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطبيقه.

## الخاتمة

---

- توفير بنية تحتية رقمية جيدة تسمح في ذلك بمواكبة التطورات التكنولوجية المالية الحديثة .
- التركيز على المورد البشري وإجراء دورات تدريبية في مجال التقنيات والبرمجيات المالية الحديثة ، لاستخدامها كأداة فعالة لأداء العمل الإلكتروني .
- الاستفادة من خبرات وتجارب المصارف العالمية الناجحة في مجال التحول الرقمي ومحاولة تطبيقها على القطاع البنكي الجزائري .
- توفير مناخ عمل مناسب يشجع على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية .
- تبني دراسة التحول الرقمي بجميع مجالاته في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجامعات الجزائرية .

# **قائمة المراجع**

- 1- المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية-المجلد الثالث - العدد الثالث - مارس 2022.
- 2- بلبشير قوراية ، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في اعداد استراتيجية المؤسسة ، مذكرة ماجيستير ، 2015 ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البويرة -الجزائر.
- 3- بن قارة سيرين، زيغم ابتهال، التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 قالمة كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية - دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلومالاقتصادية والتتجارية والتسيير، جامعة 8 ماي 1945-2023 قالمة، 2022.
- 4- حسن محمد أحمد مختار ، إدارة التغيير التنظيمي -المصادر والاستراتيجيات - الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، ط 1، 2010.
- 5- حمزاوي سهى، دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي (الواقع والطموح) ، مجلة الاصليل للبحوث الاقتصادية والإدارية ، العدد 2 ، 2017.
- 6- خلف السكارنة بلال ، التطوير التنظيمي والإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان -الأردن ، 2013.
- 7- زعزوعة فاطمة ، أثر التحول الرقمي في فرض ضرائب على الانتقال الالكتروني للبيانات،مجلة البحث القانونية والاقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2022.
- 8- سميرة بيطرام ، أثر التحول الرقمي على السيادة والمواطنة
- 9- سيد سالم عرفة، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، 2012.
- 10- عبد الرحمن محمد سليمان رشوان ، زينب عبد الحفيظ قاسم ، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة وأداء البنوك وجلب الاستثمارات ، المؤتمر الدولي الاول في تكنولوجيا المعلومات والاعمال،2021.
- 11- عبد الناصر عبد اللطيف نصیر ، أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات " دليل من الشركات المدرجة في سوق الوراق المالية في السعودية " ، مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية ، المجلد 5، العدد 2، ماي 2021.
- 12- فاطمة الزهراء فرحتات ، دور التحول الرقمي في تحسين اداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية " دراسة تحليلية لصفحة في فيسبوك مديرية الصحة لولاية أم

- البواقي ، مذكرة ماستر ، تخصص اتصال و علاقات عامة ، قسم العلوم الانسانية ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة العربي بن مهيدى ، أم البواقي -الجزائر ، 2019-2020.
- 13 مجلة الاصل للبحوث الاقتصادية والادارية ، المجلد 6 ، العدد 1 ، أبريل 2022.
- 14 مجلة العلوم الادارية والمالية ، جامعة الملك خالد ، المجلد 4 ، العدد 3 ، 2020.
- 15 محمد أحمد الغيري ، حسن حسن عبد الرحمن ، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية.
- 16 محمودي قادة مختار ، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان -الجزائر ، 2015.
- 17 منصور عبد القادر محمد منصور ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الاداء المؤسسي وفقاً للنموذج الأوروبي EFQM ، مجلة الاصل للبحوث الاقتصادية والادارية ، المجلد 5، العدد 1.
- 18 مصطفى محمد علي شديد ، تأثير التحوب الرقمي على مستوى اداء الخدمة المقدمة للتطبيق على موظفي الادارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة ، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد 22 ، العدد 4 ، مصر ، اكتوبر 2021.
- 19 معزوز نشيدة ، بن عبد العزيز فطيمة ، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة للمنظمات الصحية ، الجزائر ، 2021.
- 20 مفاتيح سليم، أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع البنكي، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، 2022
- 21 موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي " أساسيات ومفاهيم حديثة " عمان -الأردن ، دار وائل للنشر، 2012.
- 22 نجلاء أحمد يس ، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية ، مجلة المكتبات والمعلومات ، عضو اتحاد الناشرين الليبيين ، العدد 13 السنة السادسة ، يناير 2015 ، دار النخلة للنشر، طرابلس - ليبيا.
- 23 يونس مسعودي ، شهرة عامر ، التحول الرقمي لبرامج التدريب والتكتوين لدى الاساتذة في ظل جائحة كورونا - منصات التعليم عن بعد في تقنيتي زوم وتيمز أنموذجاً- مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والانسانية ، المجلد 7 ، العدد 2 ، 2021 .

**فَائِمَة**

**الْمَلَاحَقُ**

# قائمة الملحق

الملحق رقم 01: الاستبيان



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: تسيير الموارد البشرية

است بـ ان

يسرّنا أن نتقدم إلى سعادتكم المحترمة بهذا الاستبيان قصد تعاونكم معنا بتعبيته الدقيقة والموضوعية ، وذلك من أجل مساعدتنا في إنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تحت عنوان: أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية -دراسة حالة عينة من البنوك بولاية المسيلة- ، كما نؤكّد لكم أن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تعامل بالسرية التامة، ولكن كل الشّكر على تعاونكم معنا في إنجاز مذكرة التّخرج.

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبتين:

جباري عبد الوهاب

- شريفى علية

- توينجر مونية

أولاً: **البيانات الشخصية:**

من فضلك ضع علامة (X) في المكان المناسب:

أنثى

1- الجنس: ذكر

أكثر من 50 سنة

من 35 إلى 50 سنة

2- العمر: أقل من 35 سنة

وظيفة أخرى

مدير

رئيس مصلحة

3- الوظيفة: عون إداري

## قائمة الملاحم

4- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

5- المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل  ليسانس  ماجستير  دبلوم مهني

### ثانياً: محاور الاستبيان:

**المحور الأول:** وجود أثر معنوي للتحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي من وجهة عينة

الدراسة:

الرقم	العبارات	موافقة بشدة	موافقة	محايد	موافقة	موافقة بشدة	غير موافق بشدة
1	يملك البنك البنية التحتية الرقمية اللازمة من معدات وتجهيزات تقنية (هواتف، طابعات،...)						
2	يتوفر البنك على شبكة انترنيت ذات تدفق قوي وشبكة داخلية (انترنت) للتنسيق بين مختلف مصالح البنك.						
3	يقوم البنك بدورات تكوينية للموظفين للتحكم في البرمجيات والتقنيات المصرفية الحديثة.						
4	يقوم البنك بتحديد رؤية لتجربة التحول الرقمي ووضع خطط للتغيير وتطوير آليات التعامل والتفاعل مع المستفيد والمستثمر.						
5	يمكن استخدام التحول الرقمي في استعمال المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات التي يمسها التغيير.						
6	يعمل البنك على صيانة وتجديد معداته التقنية وبرمجياته بصفة دورية لمواكبة التطورات الحاصلة في عالم الصيرفة.						
7	تسهل التقنيات الرقمية الحديثة على الموظفين بشكل كبير عملية اتخاذ القرار والمفاضلة بين البدائل المتاحة.						
8	يعتمد البنك على الوسائل الرقمية في توزيع المهام والقيام بالعمليات التنظيمية.						
9	تعمل المؤسسة على التحديث المستمر لهيكلها التنظيمي بما يتناسب والمتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية.						
10	تتبّع الإدارة العليا للبنك استراتيجيات رقمية تسعى للوصول إلى رقمنة مختلف الأنشطة والعمليات الداخلية.						

## قائمة الملاحم

**المotor الثاني: العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي و التغيير التنظيمي في عينة البنوك محل**

**الدراسة:**

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يسهل التحول الرقمي كل عمليات التغيير التنظيمي.					
2	يوظف البنك التقنيات الالكترونية الناشئة والتجهيزات الحديثة لتقديم خدماته بشكل جيد.					
3	يحقق التحول الرقمي الارتفاع بمستوى الخدمات البنكية وتسرع التعاملات بين الأفراد و المستثمرين وانهاء معاملاتهم بشكل دقيق وسريع.					
4	يشكل التحول الرقمي محركا أساسيا لفتح مجالات جديدة للاستثمار في البنك وبالتالي زيادة النمو المالي والاقتصادي والتنافسي.					
5	يقدم البنك تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الالكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تعزيز الميزة التنافسية.					
6	يعمل البنك على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار ويتحذّل الاجراءات الازمة لتحسينها					
7	يؤدي التحول الرقمي إلى تطوير الكادر البشري في كافة الإدارات والفروع للبنك بشكل يحقق التكامل في كلّ عمليات التغيير التنظيمي.					
8	يوفر التحول الرقمي الخدمات للمستثمرين بطريقة متحضرة.					

# قائمة الملاحق

## الملحق رقم 02: مخرجات برنامج SPSS

### • خصائص عينة الدراسة:

#### **Table de fréquences**

<b>الجنس</b>				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	32	69.6	69.6
	أنثى	14	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0

<b>العمر</b>				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 35 سنة	10	21.7	21.7
	من 35 إلى 50	30	65.2	87.0
	أكثر من 50 سنة	6	13.0	100.0
Total		46	100.0	100.0

<b>الوظيفة</b>				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون إداري	16	34.8	34.8
	رئيس مصلحة	9	19.6	54.3
	مدير	2	4.3	58.7
	وظيفة أخرى	19	41.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0

<b>الخبرة المهنية</b>				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	7	15.2	15.2
	من 5 إلى 10 سنوات	12	26.1	41.3
	أكثر من 10 سنوات	27	58.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0

<b>المؤهل العلمي</b>				
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوى أو أقل	5	10.9	10.9
	ليسانس	25	54.3	65.2
	ماجستير	7	15.2	80.4
	دبلوم مهنى	9	19.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0

## قائمة الملاحم

### • نتائج اتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)

#### - نحو عبارات المحور الأول:

#### **Statistiques descriptives**

	N	Moyenne	Ecart type
يملك البنك القدرة على التحويل الذاتي من معدات وتجهيزات مختصة ( حواسيب، طابعات، ...).	46	2.3043	1.11295
يتوفر البنك على شبكة انترنيت ذات نطاق فوقي وشبكة داخلية (انترانت) لتيسير بين مختلف مصالح البنك.	46	2.5217	1.06956
يقوم البنك بدورات تكوينية للموظفين للحكم في البرمجيات والتقييمات المصرفية الحديثة.	46	2.3043	.96309
يقوم البنك بتحديد روبيه التجربة التحول الرقمي ووضع خطط لتعزيز وتطوير آليات التعامل والتفاعل مع المستفيد والمستمر.	46	2.6087	1.08481
يمكن استخدام التحول الرقمي في استعمال المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب لجميع الجهات التي يمستها التغيير	46	2.5217	1.06956
يعمل البنك على صيانة وتحديث معداته التقنية وبرمجياته بصورة دورية لمواكبة التطورات الحاصلة في عالم الستاندرد	46	2.3043	1.00818
تسهل التقنيات الرقمية الحديثة على الموظفين بشكل كبير عملية اتخاذ القرار والمفاصلة بين البدائل المتاحة.	46	2.3043	1.00818
يعتمد البنك على الوسائل الرقمية في توزيع المهام والقيام بالمهام التنظيمية.	46	2.7826	1.09368
تعمل المؤسسة على التحديث المستمر لهياكلها التنظيمية بما ينماسي والمتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية.	46	2.8261	1.10160
تنتوي الإدارة العليا للبنك استراتيجيات رقمية تسعى للوصول إلى رفقة	46	2.4565	1.04789

#### - نحو عبارات المحور الثاني:

## قائمة الملاحق

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يسهل التحول الرقمي كل عمليات التغيير التنظيمي.	46	2.1087	.99394
يوفر البنك التقنيات الالكترونية المناسبة والتوجيهات الحديثة لتقديم خدماته بشكل جيد.	46	2.3261	.87062
يعقّل التحول الرقمي الارتفاع، مسجّل الخدمات البنكية وتسريع التعاملات بين الأفراد والمستثمرين وانهاء معاملاتهم بشكل دقيق وسريع.	46	2.3261	1.01224
يسجل التحول الرقمي محركاً أساسياً لفتح مجالات جديدة لاستثمار في البنك وبالتالي زيادة النمو المالي والأقتصادي والثقافي.	46	2.1522	.78789
يقدم البنك تقارير استدافية لإدارة العلامة والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الالكترونية المناسبة.	46	2.7609	1.05798
يعلم البنك على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار ويأخذ الاجراءات المأزمعة لتحسينها.	46	2.6957	1.00818
يؤدي التحول الرقمي إلى تطوير الكادر البشري في كافة الإدارات والفروع للبنك بشكل يحقق التكامل في كلّ عمليات التغيير التنظيمي.	46	2.3043	1.00818
يوفر التحول الرقمي الخدمات للمستثمرين بطريقة منحصرة.	46	2.1522	.89362
N valide (liste)	46		

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التحول_الرقمي	46	2.4935	.98306
التغيير_التنظيمي	46	2.3533	.90956
N valide (liste)	46		

• معامل الثبات ألفا كرونباخ:

### Fiabilité

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
.992	.993	2

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.983	10

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.984	8

# قائمة الملاحم

## • نتائج الارتباط الخطى بين المحاور والدرجة الكلية:

### Corrélations

		التحول_الرقمي	التعبير_النقطيمى
التحول_الرقمي	Corrélation de Pearson	1	.987**
	Sig. (bilatérale)		.000
N		46	46
التعبير_النقطيمى	Corrélation de Pearson	.987**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
N		46	46

\*\*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
التعبير_النقطيمى	2,3533	.90956	46
التحول_الرقمي	2,4935	.98306	46

### Corrélations

		التعبير_النقطيمى	التحول_الرقمي
Corrélation de Pearson	التعبير_النقطيمى	1.000	.987
	التحول_الرقمي	.987	1.000
Sig. (unilatéral)	التعبير_النقطيمى	.000	
N	التحول_الرقمي	46	46
	التعبير_النقطيمى	46	46
	التحول_الرقمي	46	46

## • اختبار الانحدار الخطى البسيط:

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.987 <sup>a</sup>	.974	.973	.14889	.974	1635,305	1	44	.000

a. Prédicteurs : (Constante), التحول\_الرقمي

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	
1	.987 <sup>a</sup>	.974	.973	.16092	.974	1635,305	1	44	.000

a. Prédicteurs : (Constante), التعبير\_النقطيمى

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	Statistiques de colinéarité				
	B	Erreurs standard		Bêta	t	Sig.	Tolérance	VIF
1	(Constante) -,016-	.066			-,247-	,806		
	التعبير_النقطيمى 1,067	.026	.987	40,439	,000	1,000	1,000	

a. Variable dépendante :

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreurs standard de l'estimation
1	.987 <sup>a</sup>	.974	.973	.14889

a. Prédicteurs : (Constante), التحول\_الرقمي

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
		Régression				
1	Régression	36,253	1	36,253	1635,305	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	,975	44	,022		
	Total	37,228	45			

a. Variable dépendante : التعبير\_النقطيمى

b. Prédicteurs : (Constante), التحول\_الرقمي

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 03:



امامة محمد بوضياف بالمسيلة

لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سم: علوم التسيير

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضى أقسمه:

الطالب (ة): **عيسى خير** ولد (ة) **عيسى عيسى** المولود (ة) بتاريخ: **1984-02-09** بـ **المسيلة** عاصمة  
العامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **2035177132** الصادرة بتاريخ: **2018-10-10** ونحو **كذا** بالمحلية  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **علوم التسيير**. تخصص: **تسويق وマاركتينغ** موظف خلال السنة الجامعية: **2024/2023**  
والمعد لذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **أثر النجاح على خلية المخابر  
البيئية على دراسة حيد ادية بينة من  
البيئة بولاية المسمدة (BNA - BEA - CPA)**

أصرح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2024/05/30**

التوقيع والبصمة

أشهد	أنني	قد	تبرّفني	عليه
2024	05	30	وهو	ذلك

عن رئيس الممثلين الشعبيين البلدي  
وبتفويف منه  
الموظفة: **عيسى خير**



\* يحرر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب (ة) واحد.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

*Université Mohamed Boudiaf à M'sila*

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

*Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion*

Département: Sciences de Gestion



مجمع محمد يوسف بالصيالة

جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التنس

*maior et. agens: p*

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المصمم، أسلفه:

الطالب (ة): ..... المولود(ة) بتاريخ: ١٠/٠٩/٢٠١٥ ..... بـ ..... المحافظة ..... المحافظة .....  
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س). رقم: ١٧٠٨٠٧٨٠٤٠٨٣٢٠٢٣ عن: الـ ..... المحافظة ..... المحافظة .....  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: ..... تخصص: ..... خلال السنة الجامعية: ٢٠٢٢/٢٠٢٣  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: ..... دراسة ..... بـ ..... التـ ..... التـ .....  
 بالـ ..... الجـ ..... دراسة ..... بـ ..... التـ ..... التـ .....

أصرح بشرف أنني التزمت بمتطلبات المعايير الأخلاقية والتزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ٢٠٢٤/٥/٣٠

التوقيع والبصمة

*[Signature]*



**وزير التعليم** (أشهر البلدي والمتقى) **رئيس مجلس مدينة** **السكنية والتخطيط والشئون العامة** **بن عبد الله رضوان**

فَرِسْهَةٌ

## الامدادات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملحق
أ- د	مقدمة
05	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي في التغيير التنظيمي في البنوك التجارية</b>
06	تمهيد
06	<b>المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي، خصائصه، فوائده وأبعاده</b>
06	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي.
07	المطلب الثاني: خصائص التحول الرقمي
08	المطلب الثالث: فوائد التحول الرقمي
09	المطلب الرابع: أبعاد التحول الرقمي
11	<b>المبحث الثاني: ماهية التغيير التنظيمي، أهميته، مراحله، أنواعه، مجالاته و أدواته</b>
11	المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي وأهميته
12	المطلب الثاني: مراحل عملية التغيير التنظيمي
15	المطلب الثالث: أنواع التغيير التنظيمي
16	المطلب الرابع: المجالات الممكن تغييرها في المنظمة والأدوات المناسبة لذلك
19	<b>المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالقطاع البنكي</b>

## فهرس المحتويات

19	المطلب الأول: أهمية التحول الرقمي في عملية التغيير التنظيمي بالبنوك
20	المطلب الثاني: مجالات تطبيق التحول الرقمي في البنوك
22	المطلب الثالث: خطوات نجاح التحول الرقمي بالبنوك
23	المطلب الرابع: آثار التحول الرقمي على التغيير التنظيمي بالبنوك
24	خاتمة الفصل
25	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدراسة أثر التحول الرقمي في التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية
26	تمهيد
26	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
26	المطلب الأول: طريقة تصميم الدراسة
28	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
31	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
31	المطلب الأول: عرض وتحليل المتغيرات الديمografية لأفراد عينة الدراسة
37	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان
43	خاتمة الفصل
44	الخاتمة
47	قائمة المراجع
50	الملاحق
-	فهرس المحتويات