



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للبنوك. دراسة ميدانية لعينة من البنوك بولاية سكيكدة

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي قسم علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

تحت إشراف:

الأستاذة : بلجبلية سمية

إعداد الطالبة:

• بوشركة فريال

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بلجبلية سمية	أستاذة محاضرة "ب"	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
بوالكور نور الدين	أستاذ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
عرقوب خديجة	أستاذة محاضرة "أ"	20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025



شكر وعرفان

قبل كل شيء نحمد الله عز وجل الذي أنعمنا بنعمة العلم ووفقنا

إلى بلوغ هذه الدرجة ونقول: "اللهم لك الحمد حتى ترضى،

ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى."

أتقدم بخالص الشكر إلى أستاذة المشرفة الدكتورة بن الجبلية سمية

على نصائحها وإرشاداتها القيمة طوال مدة إشرافها على

تحضير هذه المذكرة فلها مني فائق الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لعمال بنوك سكيكة و على رأسهم

الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط سكيكة الذين أفلهوري بالمعلومات الكافية لإنجاز
الدراسة الميدانية.

كم أتقدم أيضا بجزيل الشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

الذين شرفوني بقبولهم المناقشة.

إهداء



"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات"

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات
إلى من أحمل اسمه بكل فخر، إلى من دعمني بالحدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها
العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملأني بعد الله فخري واعتزازي :

"أبي الغالي"

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون
والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات، سر قوتي ونجاحي إلى جنتي:

"أمي الغالية "

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي، إلى من شددت عضدي بهم ،
إلى خيرة أيامي وصفوتي إلى قرة عيني إلى سندي في الحياة:

إخوتي وأخواتي

زينة، رانيا، أسامة وكتاكتي الصغار ميسم إستبرق و رسلان

إلى من شجعوني ودعموني بلا حدود، إلى من ساندوني بكل حب عند ضعفي إلى من رسموا لي المستقبل
بخطوط من الثقة والحب إلى أغلى الناس إلى كل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق إلى الأصدقاء الأوفياء
ورفقاء السنين إلى أصحاب الشدائد والأزمات أهدىكم هذا الإنجاز

وختاماً، نسأل الله أن يتقبل منا سعيينا و يبارك لنا فيه ونحمده حمداً جليلاً ونصلي ونسلم على شفيع الأمة تسليماً

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية لمجموعة من البنوك لولاية سكيكدة، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاده الأساسية المتمثلة في (البنية التحتية والأنظمة، الخدمات المصرفية الإلكترونية ، أتمتة العمليات الداخلية، تكوين وتأهيل الموظفين) وبين الكفاءة التشغيلية. وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 35 مستجيباً يعملون بمختلف بنوك سكيكدة، وتم تحليل المعطيات بواسطة برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يطبق بدرجة تتراوح بين المتوسطة و المرتفعة داخل البنوك، وله تأثير إيجابي ملموس على الكفاءة التشغيلية خاصة من خلال تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمات، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي و مستوى الكفاءة التشغيلية، مما يؤكد أهمية التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لتحسين أداء البنوك.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الكفاءة التشغيلية، البنوك

Abstract:

This study aimed to reveal the impact of digital transformation on the operational efficiency of a group of banks in the Skikda province, by analyzing the relationship between its main dimensions (infrastructure and systems, electronic banking services, automation of internal processes, and employee training and development) and operational efficiency. A descriptive-analytical approach was adopted, using a data collection tool from a sample of 35 respondents working in various banks in Skikda. The data were analyzed using SPSS software. The results showed that digital transformation is being implemented to a moderate to high degree within banks, and has a tangible positive impact on operational efficiency, particularly through streamlining procedures and improving service quality. The study also revealed a statistically significant positive correlation between the dimensions of digital transformation and the level of operational efficiency, confirming the importance of digital transformation as a strategic option for improving bank performance.

Keywords: Digital transformation, operational efficiency, banks

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعرفان
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ث	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحويل الرقمي والكفاءة التشغيلية
7	تمهيد
8	المبحث الأول: التأصيل النظري للتحويل الرقمي
8	المطلب الأول: ماهية للتحويل الرقمي
8	الفرع الأول: تعريف للتحويل الرقمي وأهميته
10	الفرع الثاني: خصائص التحويل الرقمي
12	الفرع الثالث: وسائل التحويل الرقمي
15	الفرع الرابع: تحديات ومعوقات التحويل الرقمي
18	المبحث الثاني : الأدبيات النظرية للكفاءة التشغيلية
18	المطلب الأول: ماهية الكفاءة التشغيلية
18	الفرع الأول : تعريف الكفاءة التشغيلية وأهميتها
20	الفرع الثاني : مكونات الكفاءة التشغيلية
22	الفرع الثالث: محددات الكفاءة التشغيلية
23	الفرع الرابع : صعوبات قياس الكفاءة التشغيلية المصرفية
24	المطلب الثاني : العلاقة بين التحويل الرقمي والكفاءة التشغيلية
25	المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية التحويل الرقمي على الكفاءة التشغيلية
25	المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بالتحويل الرقمي
25	الفرع الأول : الدراسة العربية
27	الفرع الثاني : الدراسة الأجنبية

28	المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالكفاءة التشغيلية
28	الفرع الأول : الدراسة العربية
29	الفرع الثاني : الدراسة الأجنبية
30	المطلب الثالث: نقاط الاختلاف والتقاطع مع الدراسات السابقة والقيمة المضافة
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني:الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية لعينة من البنوك بسكيدة
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الإطار المنهجي و الوصفي للدراسة
36	المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها
38	المطلب الثاني: متغيرات وأدوات الدراسة
40	المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة
40	المطلب الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
41	المطلب الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
51	المطلب الثالث: البيانات الشخصية والوظيفية
55	المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
55	المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة
64	المطلب الثاني: تحليل الانحدار اختبار فرضيات الدراسة
68	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
75	المراجع
81	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	القيمة المضافة	32
2	مجموع الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمقبولة للدراسة	36
3	متغيرات الدراسة	38
4	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	40
5	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات البنية التحتية والأنظمة	41
6	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الخدمات المصرفية الالكترونية	42
7	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات أتمتة العمليات الداخلية	43
8	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات تكوين وتأهيل الموظفين	44
9	قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي محور التحول الرقمي	45
10	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات سرعة الانجاز	46
11	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات خفض التكاليف	47
12	قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات جودة ودقة العمليات	48
13	قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور الكفاءة التشغيلية	49
14	قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي أداة الدراسة	50
15	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	51
16	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	52
17	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	54
18	الوسط الحسابي لعبارات البنية التحتية والأنظمة	55
19	الوسط الحسابي لعبارات الخدمات المصرفية الالكترونية	57
20	الوسط الحسابي لعبارات أتمتة العمليات الداخلية	58
21	الوسط الحسابي لعبارات تكوين وتأهيل الموظفين	60
22	الوسط الحسابي لعبارات سرعة الانجاز	61
23	الوسط الحسابي لعبارات خفض التكاليف	62
24	الوسط الحسابي لعبارات جودة ودقة العمليات	63

25	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر البنية التحتية والأنظمة على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة	64
26	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخدمات المصرفية الالكترونية على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة	65
27	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أتمتة العمليات الداخلية على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة	66
28	نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تكوين وتأهيل الموظفين على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة	66
29	نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده المجتمعة	67

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	خصائص التحول الرقمي	12
2	وسائل التحول الرقمي	14
3	تحديات التحول الرقمي	16
4	الكفاءة التقنية و الكفاءة التخصيصية	21
5	نقاط الاختلاف والتقاطع مع الدراسات السابقة	31
6	دائرة نسبية تمثل الجنس	52
7	دائرة نسبية تمثل المستوى التعليمي	53
8	دائرة نسبية تمثل الخبرة المهنية	54

فهرس الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	استمارة الاستبيان	89
2	مخرجات الاستبيان	93

قائمة الصيغ الرياضية

الرقم	العنوان	الصفحة
1	المعادلة 1	21
2	المعادلة 2	21

مقدمة

أولاً: توطئة

يشهد القطاع البنكي على المستوى العالمي تحول في البني الداخلية سببه ثورة التكنولوجيات المالية (Fin-Tech)، حيث انتقلت الرقمنة من كونها خيار تقني لتصبح حتمية إستراتيجية فرضتها على البنوك ضرورة البقاء في سوق تنسم بالانفتاح على الأسواق الأخرى .

وفي الجزائر لا يزال قطاع البنكي يواجه تحديات كبيرة تتعلق بتطوير خدماته وتحديث نظامه التقني. إلا أن التحول الرقمي في هذا القطاع يمثل أملاً حقيقياً في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية، حيث يساهم في تسريع الإجراءات وتقليص الوقت المستغرق لإنجاز الخدمات فضلاً عن توفير بيئة عمل أكثر فعالية وأقل عرضة لأخطاء، وعليه تبرز أهمية دراسة التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في القطاع البنكي لما له من تأثير مباشر على مستوى الخدمة وجودتها. من هنا برزت الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وبين مستويات الكفاءة التشغيلية في المؤسسات البنكية للوقوف على مدى نجاح البن وك في تحويل استثمارات التكنولوجيا إلى تفوق عملياتي ملموس يضمن ميزة تنافسية وتموقع جيد في السوق.

ثانياً: الإشكالية

على ضوء ما سبق جاءت دراستنا هذه لتبين ما هو أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية للبنوك و بذلك يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى أثر التحول الرقمي بأبعاده المجتمعية (البنية التحتية والأنظمة، الخدمات الإلكترونية، أتمتة العمليات، وتأهيل الموظفين) على الكفاءة التشغيلية للبنوك محل الدراسة؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما أثر لبنية التحتية والأنظمة على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة؟
- 2- هل تؤثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على الكفاءة التشغيلية في البنك محل الدراسة؟
- 3- هل يوجد أثر لأتمتة العمليات الداخلية على الكفاءة التشغيلية في البنك محل الدراسة؟
- 4- ما أثر تكوين وتأهيل الموظفين على الكفاءة التشغيلية في البنك محل الدراسة؟

ثالثاً: الفرضيات

وللإجابة على إشكالية البحث اعتمدنا على جملة من الفرضيات التي نحاول إثبات مدى صحتها

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي بأبعاده المجتمعة (البنية التحتية، الخدمات الإلكترونية، أتمتة العمليات، تأهيل الموظفين) على الكفاءة التشغيلية للبنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي للبنية التحتية والأنظمة على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي للخدمات المصرفية الإلكترونية على الكفاءة التشغيلية في البنك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي لأتمتة العمليات الداخلية على الكفاءة التشغيلية في البنك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي لتكوين وتأهيل الموظفين على الكفاءة التشغيلية في البنك محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع

1. المبررات الموضوعية:

- حساسية قطاع البنوك وأهميته في تحقيق التنمية الاقتصادية وتمويل مختلف الأنشطة الإستثمارية.
- قلة الأبحاث التي خصت بدراسة هذا الموضوع .
- إثراء مجال البحث العلمي و المكتبة بموضوع حديث الدراسة .
- تزايد التوجه نحو التحويل الرقمي في البيئة الجزائرية خاصة في القطاع المصرفي والمالي.
- الفجوة بين الـ (Fin-Tech) على المستوى العالمي والواقع المحلي للبنوك الجزائرية.

2. المبررات الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بمجال التحول الرقمي في قطاع البنوك.
- الرغبة في تقديم بحث ذي قيمة تطبيقية فعلية يبرز أثر التحول الرقمي على أحد أهم أبعاد الكفاءة في النشاط البنكي.

خامسا: أهداف الدراسة

- محاولة تسليط الضوء على موضوع حيوي مثل التحول الرقمي، خاصة كونه مرتبط في هذه الدراسة بالقطاع البنكي والذي يعتبر من بين أهم القطاعات الفاعلة في الاقتصاد بالإضافة إلى تبيان الدور الذي يلعبه في ظل التحديات التي تفرضها التطورات الاقتصادية التكنولوجية من خلال:
- التأصيل المفاهيمي لتحول الرقمي و الكفاءة التشغيلية في القطاع البنكي؛
- تشخيص واقع التحول الرقمي في مجموعة من البنوك الجزائرية؛
- تقييم مدى ملاءمة البيئة البنكية الجزائرية لاستيعاب هذا التحول ومدى الاستفادة منه؛
- تقديم دليل كمي لأثر تبني الرقمنة عدد من البنوك الجزائرية.

سادسا: أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية:

- إثراء المكتبة العربية ببحث متخصص يربط بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية.
- إثراء البحث في فحوتين بحثيتين الأدبيات الجزائرية : فجوة تبني التحول الرقمي وفجوة اثره على جانب من الكفاءة والأداء في البيئة البنكية.

2. الأهمية التطبيقية:

- تزويد الممارسين الأكاديميين والجهات المسؤولة عن القطاع المصرفي بنتائج ومقترحات تساعد في تحقيق التحول الرقمي في البيئة الجزائرية .
- تقديم صورة واضحة عن إثار التحول رقمي على تحسين أدائها التشغيلي ورفع قدرتها التنافسية.

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية:

أدوات التحول الرقمي المتاحة في البيئة الجزائرية أبعاد الكفاءة التشغيلية التي يمكن استقصاءها في البنوك محل الدراسة.

2. الحدود المكانية: مثلت عينة الدراسة في مجموعة من البنوك بولاية سكيكدة.

3. الحدود الزمنية: من ديسمبر 2025 إلى جوان 2026.

ثامناً: المنهج المتبع

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع؛ حيث اعتمد الشق الوصفي لتأصيل المفاهيم النظرية للمتغيرين (المستقل: التحول الرقمي، والتابع: الكفاءة التشغيلية)، في حين استُخدم الشق التحليلي في الدراسة الميدانية لمعالجة البيانات واختبار العلاقات السببية. ولتحقيق هذا الغرض، اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان التي وُجهت لعينة من موظفي البنوك العاملة بولاية سكيكدة، كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

تاسعاً: صعوبات الدراسة :

- **حادثة الموضوع:** وبالتالي صعوبة إيجاد دراسات تجمع المتغيرين التابع والمستقل.
- **التحفظ المرتبط بالسرية المهنية :** صعوبة في استقصاء بعض الإجابات من موظفي البنوك، بسبب السرية وحماية البيانات.
- **الضغط التشغيلي لعينة الدراسة:** ضيق وقت الموظفين بالمؤسسات البنكية تحدياً كبيراً في استرجاع الاستثمارات في المواعيد المحددة.
- **ندرة الدراسات المحلية المطابقة:** قلة البحوث الميدانية السابقة (في البيئة الجزائرية) التي تربط بشكل مباشر ومقاس كمياً بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الكفاءة التشغيلية.

عاشراً: هيكل الدراسة:

من أجل الالمام بجميع عناصر هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول لأدبيات النظرية و التطبيقية للتحول الرقمي والكفاءة التشغيلية من خلال ثلاث مباحث، يضم المبحث الأول التأصيل النظري للتحول الرقمي، أما المبحث الثاني تطرق فيه إلى الأدبيات النظرية للكفاءة التشغيلية، في حين المبحث الثالث يضم الأدبيات التطبيقية، والفصل الثاني قمنا فيه بدراسة ميدانية في مختلف بنوك سكيكدة، وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث المبحث الأول تناول فيه الإطار المنهجي و الوصفي للدراسة، أما المبحث الثاني تطرق فيه إلى صدق الاتساق الداخلي للاستبيان و خصص المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج وتفسيرها.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للتحول الرقمي والكفاءة التشغيلية

تمهيد:

يعد التحول الرقمي محورا رئيسيا في رسم ملامح مستقبل الدول والمجتمعات من أهم محركات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في عصر الثورة التكنولوجية الحالية، حيث يسهم في تحسين جودة الخدمات، وتعزيز الكفاءات وفتح آفاق جديدة الابتكار.

كما يعد الأداء البنكي أحد المجالات التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتماما متزايدا، من ناحية تحسينه كون أن البيئة المصرفية الحالية تتطلب ذلك وتستدعي البحث عن آليات وتقنيات حديثة لتحقيق هذا.

سنتطرق في الفصل الأول إلى:

- **المبحث الأول:** التأصيل النظري للتحول الرقمي
- **المبحث الثاني:** الأدبيات النظرية للكفاءة التشغيلية
- **المبحث الثالث:** الأدبيات التطبيقية التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية

المبحث الأول: التأصيل النظري للتحول الرقمي

في ظل التطور السريع للتكنولوجيا يشكل التحول الرقمي أساسا حيويا للشركات والمؤسسات يتضمن هذا التحول اعتماد تقنيات مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي والإنترنت بهدف تحسين الكفاءات وتحقيق تحول شامل في كيفية إدارة العمل. نستعرض في أول مبحث من هذا الفصل لاستعراض المفاهيم النظرية حول التحول الرقمي

المطلب الأول: ماهية للتحول الرقمي

يعتبر الاقتصاد الرقمي مرحلة جديدة من مراحل تطور علم الاقتصاد والذي ظهر تزامنا مع تطور تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الإعلام والاتصال وسنتطرق في هذا المطلب لمعرفة ماهية التحول الرقمي ، أهميته، وسائله، تحدياته ومعوقاته.

الفرع الأول: تعريف التحول الرقمي وأهميته (DT)*

- **عرف على أنه:** العملية التي تمر بها المؤسسة عندما تنتقل من نهج قديم إلى طرق جديدة للعمل والتفكير عن طريق استخدام التقنيات الرقمية، النقلة، الاجتماعية والتكنولوجية الناشئة يقود هذه العملية التطور الكبير في التكنولوجيا ظهور نماذج أعمال جديدة والتغيرات في توقعات ورغبات العملاء.¹
- **ويعرف أيضا:** أنه تغيير ثقافي وتنظيمي وتشغيلي من خلال استيعاب التقنيات الرقمية بحيث تحقق تحولا عميقا في كل مستوى من مستويات العمليات المصرفية من ابتكار المنتجات والخدمات، رقمنة الأموال وعرض النقود، أنظمة الأمان، العمليات مع العميل والبيانات المالية إلى تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء في نفس الوقت.²
- **كما ينظر إليه أيضا:** عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها.³
- **وفي جانب آخر:** أن التحول الرقمي أنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف جوانب الأعمال والخدمات الحكومية والمجتمعية، مما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في كيفية تنفيذ العمليات وتقديم الخدمات، مع التركيز على الابتكار والكفاءة.⁴

¹ - خولة مرسى، تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، مجلة المنهل الإقتصادي، المجلد 6، العدد 1، جامعة الجزائر 3، تاريخ 2023/06/07، ص 4

* Digital Transformation

² خولة مرسى،، تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، مرجع سبق ذكره ص 4

بوخرص أحمد أمين، واقع وأفاق التحول الرقمي لدي المصارف الإسلامية دراسة حالة مصرف البلاد السعودي، مجلة مالك بن نبي،

³ جامعة بالحاج بوشعيب عين تيموشنت، المجلد 4، العدد 1، 2022 /06/30، ص 152

⁴ بن أحمد نادية، التحول الرقمي الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة تلمسان، المجلد 15، العدد 1، تاريخ النشر 2025/3/1، ص 503.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التحول الرقمي يعد عملية إستراتيجية شاملة تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف أنشطة المؤسسة، بهدف إحداث تغييرات جوهرية في طرق العمل وأساليب تقديم الخدمات .

ولا يقتصر هذا التحول على الجانب التكنولوجي فقط، بل يشمل أيضا الجوانب التنظيمية والثقافية داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الابتكار، وخلق نماذج أعمال جديدة قادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتلبية احتياجات العملاء المتغيرة.

التعريف الإجرائي للتحول الرقمي عملية إستراتيجية شاملة تقوم على دمج التقنيات الرقمية والبيانات في مختلف جوانب المؤسسة، يتضمن هذا التحول إعادة تصميم العمليات التقليدية وتحويلها إلى أنظمة رقمية مثل الذكاء الاصطناعي. مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة تقديم الخدمات والمنتجات وتحقيق الابتكار المستمر.

• أهمية التحول الرقمي

في ظل بيئة الأعمال المتسارعة والتطورات التكنولوجية المستمرة، أصبح التحول الرقمي عاملا رئيسيا في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات، ومن هذا المنطلق، سيتم إبراز أهمية التحول الرقمي.

- التحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل البنك بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي، وخارجيا من خلال تقديم الخدمات بشكل أسرع وأسهل.
- تكمن أهمية التحول الرقمي في أنه أصبح سمة أساسية من سمات الحياة الاجتماعية ويساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وتحسين تجربة المستخدمين لارتباطه بمدى تبني المنظمات لتكنولوجيا المعلومات لتعزيز وجود المؤسسة في السوق وتحقيق الازدهار والنمو؛¹
- إحداث تغييرات جذرية على المستويات الثقافية والتنظيمية والتشغيلية، من خلال تطوير أنظمة ذكية و اعتماد عمليات محسنة تهدف إلى رفع الكفاءة الرقمية وتعزيز الأداء؛²

¹سوار إبراهيم، أثر تبني التحول الرقمي على الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2023 ص15

²عبد الله الجلبان، أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، المجلة الإلكترونية الشاملة العدد 2025، 89، ص12

وأهمها فيما يلي:¹

- يلعب دورا رئيسيا في المساهمة في تحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة بزيادة الشمول المالي الرقمي، بحيث يعمل على تعميم الخدمات المالية على الأفراد والشركات وتسهيل الوصول إليها وتقديمها على نحو مسؤول بتكلفة ميسورة ومستدامة لمقدمي الخدمات؛
- قدرة هذه التكنولوجيا على إنجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية وبالتالي توفير الوقت الجهد لكل من البنوك وعملائها وتحريرهم من قيود المكان والزمان؛
- زيادة الشفافية وأمن المعاملات، فضلا عن تقلص استخدام النقود بحيث يمكن من حل التحديات الاقتصادية والبيئة في المستقبل على نحو مستدام؛
- تحسين خدمة العملاء وتحسين العمليات من خلال إدخال قنوات دعم لهم في الوقت الفعلي، حيث أنها تتيح للعملاء في أي مكان من إجراء التعاملات البنكية والمصرفية بكل سهولة ومن أي منفذ من منافذها دون الحاجة إلى الانتقال إلى البنك لإجرائها؛
- إتاحة فرصة فتح استثمارات خارجية حيث أنها لا توجب على العميل التواجد الدائم في الدولة؛
- توفر البنوك المصاريف على البنية التحتية المادية وتكاليف التوظيف عن طريق نقل جزء أو كل معاملاتهم عبر الأنترنت، كما توفر تكلفة إنشاء بنوك وفروع جديدة لتغطية جميع المناطق في الدولة؛
- فرص نمو الإيرادات وزيادة حصة البنك السوقية . وخفض التكاليف عن طريق تقليل حركة المرور في الفرع وبالتالي تقليل عدد الموظفين؛
- يساهم في دمج شمول عملاء جدد الاقتصاد الرسمي بالتالي يساعد في تقليص نسبة الاقتصاد غير الرسمي.
- الضمان الرقمي من خلال التحرك نحو قنوات مالية أكثر تعقيدا وضمانا لمواجهة والتحكم في المخاطر وجرائم الأنترنت.

¹ لالة فاطمة رقاني، التحول الرقمي في القطاع المصرفي التجربة السعودية نموذجا، الملتقى الوطني حول الاقتصاد الرقمي وأثره على التجارة الدولية في الجزائر، جامعة الوادي، يوم 27 نوفمبر 2024، ص ص5-6

الفرع الثاني: خصائص التحول الرقمي

التحول الرقمي قد يساعد على تحقيق العديد من الخصائص:

- قدرتها على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع التميز حيث تمتلك جميع مقومات التفرد الأزمنة للقدرة التنافسية التقنية العالية : حيث تتزود بتقنية معلوماتية عالمية التصنيف عابرة الحدود : حيث تطرح خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه؛¹
- يتميز التحول الرقمي بخصائص منفردة حيث أتاح للعالم سهولة الاتصال والتواصل وكسر الحدود الجغرافية حيث تستخدم المؤسسات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملاءها عبر الحدود والمسافات الطويلة، إضافة إلى تنمية العنصر البشري وزيادة قدراتها الإبداعية والتحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية مما يسهل من عملية اتحاد القرار ويزيد من سرعته.²

ومن أهم تلك الخصائص مايلي:³

1- التعاون: يتضمن التعاون في بيانات العمل الحالية مزيجاً من مشاركة الموظفين الافتراضية والمالية، حيث تعمل التقنيات الرقمية على زيادة توقعات العملاء والموظفين . ويعد التعاون ضرورياً لملائمة الأهداف عبر التكنولوجيا والأشخاص والعمليات لتقديم تجارب متميزة للعملاء والموظفين . ولتبني نهج تعاوني في المؤسسات يجب تكيف العناصر التالية:

- تحويل هيكل الفريق: من خلال تصميم هياكل فريق مرنة، بحيث يمكن تشكيلها أو إعادة تشكيلها أو حلها للتكيف مع احتياجات العمل المتغيرة والمتنوعة.

- ديمقراطية المعلومات: باعتبار أن المعلومات عادة تميل إلى الغموض وتكون متاحة ويمكن الوصول إليها على أساس الحاجة فقط لكن التكنولوجيا الرقمية تعمل على زيادة توافر المعلومات وإمكانية الوصول إليها لمختلف أصحاب المصلحة وتوفير المزيد من الوضوح بشأن حقوق القرار والوصول وأمن المعلومات.

¹ عبد الرحمن حسن، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد السعوية، مجلد4، العدد3، تاريخ النشر 12/31/2020، ص16

² خديجة خنيط، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة سكيكة، العدد 1 المجلد9 تاريخ النشر 2024/06/30، ص156

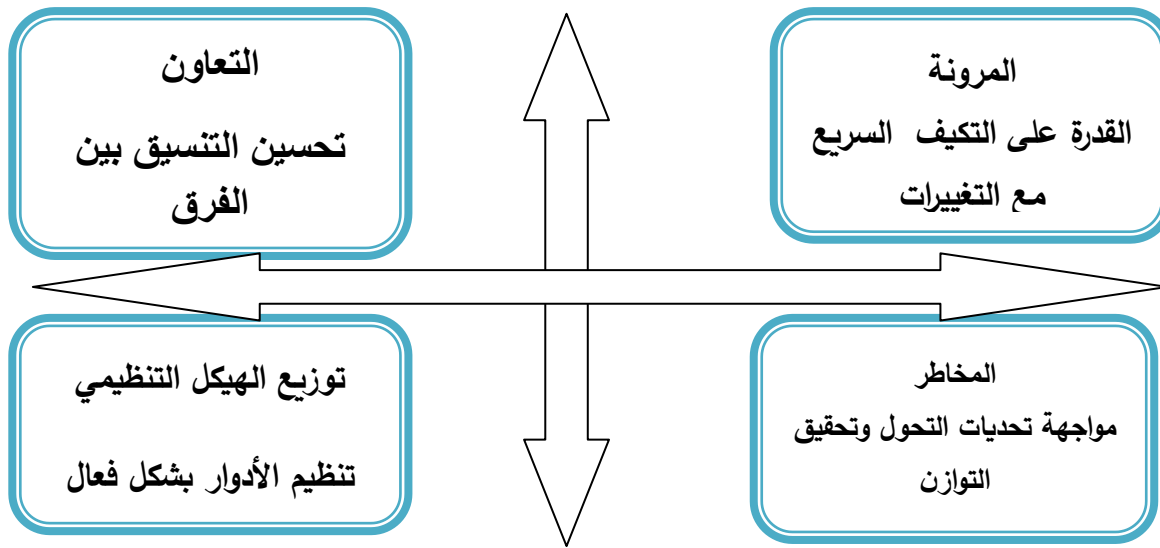
خولة مرسي، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2024، ص13

2- توزيع الهيكل التنظيمي: التكنولوجيا غيرت هيكل المؤسسات التقليدي من تسلسل هرمي إلى نموذج أكثر مرونة وتشاركية، حيث أصبح تبادل المعلومات وإتخاذ القرارات يشمل الموظفين وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين(بتصرف خولة مرسى 2024ص15)

3- المخاطر:يشير انتشار التكنولوجيا مخاوف بشأن أنواع جديدة من المخاطر ، مثل الهجمات الإلكترونية وقضايا خصوصية البيانات، مما يتعين على المؤسسات البحث عن طرق جديدة لتكون أكثر مرونة في إدارة حدود المخاطر والأمن الخاصة بها، والذي يمكن أن يكون صعبا أثناء قيامها ببناء أعمالها الرقمية، باعتبار أن قدرتها على تحمل المخاطر محدودة بسبب اللوائح التنظيمية.¹

5 المرونة : تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج بالحاسوب مما يسمح بقدر عالي من جودة الاستخدام.²

الشكل رقم 01: خصائص التحول الرقمي



المصدر: خولة مرسى، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد نقدي وبنك

ي قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2024، ص13

¹خولة مرسى، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص14

²زينب بلخير، حاضرات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طبنة للدراسات العلمية، المجلد 6، العدد 1، المركز الجامعي سي الحواس بركة، 2023، ص674

الفرع الثالث: وسائل التحول الرقمي (DTT) *

تعتمد المؤسسات على مجموعة من الأدوات والتقنيات التكنولوجية لتحقيق التحول الرقمي، من أبرزها ما يلي:

1 - القنوات الفضائية: المواد المرئية المنشورة على القنوات الفضائية لها مزايا عديدة منها أنه يمكن بثها عدة مرات في أوقات مختلفة للوصول إلى أقصى قدر من الجمهور ، وإن بعض القنوات تنشر مواد إعلامية مفيدة كمسألة تعاون مع مؤسسات أخرى كذلك استضافة المختصين بمعالجة الظواهر المختلفة، ك ما تقدم برامج توعية أكثر فاعلية وتأثيرا من خلال ربط الصوت والفيديو الحي بمحتوى نصي¹؛

2 -الهاتف المحمول: منذ ظهوره، غير الهاتف المحمول العالم الذي نعيش فيه بشكل جذري، مما جعله من بين أهم التكنولوجيات الحديثة المدرجة في قائمة تكنولوجيا التحول الرقمي على الإطلاق ، تقنيات الهاتف المحمول منتشرة في كل مكان، من المنظمات إلى كل نشاط فردي في حياتنا . على سبيل المثال، م ع الإمكانيات الهائلة لتقنية،G5 هناك العديد من الفرص التي أوجدتها تقنيات الهاتف المحمول في التصنيف والقطاعات الصناعية بالإضافة إلى أجزاء أخرى من الاقتصاد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتقنيات الهاتف المحمول أيضا أن تمهد الطريق لتكنولوجيا التحول الرقمي الأخرى شائعة الاستخدام . يمكن للعاملين عرض نقاط بيانات الأجهزة والآليات عبر الواقع المعزز أو الحصول على إرشادات تفاعلية من المشرفين عن بعد . يمكن أن تعمل كذلك تكنولوجيا الروبوتات والأتمتة أيضا بكفاءة بفضل الاتصال المحمول المتطور²؛

- **الإنترنت:** يعد الإنترنت فضاء رقميا واسعا يتيح نشر وتبادل المعلومات ب وسائل متعددة مثل النصوص والصوت والفيديو. كما يتميز بسهولة الوصول إلى المعلومات من قبل المستخدمين في أي مكان و زمان، مما يجعله وسيلة فعالة للتواصل لنشر المعرفة والتأثير في الجمهور.³ (بتصرف فهد بن عبدالعزيز، ص 14) ومنها أيضا:

3 -الروبوتات: (robot) يتضمن ذلك استخدام الآلات التي يمكنها أداء المهام بشكل مستقل أو شبه مستقل، مما يقلل من الحاجة إلى العمل البشري ويزيد من الكفاءة الوظيفية؛

4 -المنصات الرقمية: تعتبر وسائل عبر الإنترنت تمكن الشركات والمستهلكين من التواصل والتعامل ومشاركة المعلومات، مثل منصات التجارة الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي وتطبيقات الهاتف المحمول . تساهم هذه الأدوات في تحسين الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية، وتعزز التنمية المستدامة وتخلق فرص عمل جديدة. ومع ذلك يجب مراعاة الآثار الأخلاقية والمخاطر المحتملة بها خلال الأزمات . التواصل الفعال والاستجابة السريعة يعتبران

Digital Transformation Technologies*

¹فهد بن عبد العزيز الغفيلي، الإعلام الرقمي وأشكاله ووظائفه وسبل تفعيله و ملحق به . مشاريع وتطبيقات ميدانية، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، صص17-20

²زهور جمال دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة أطروحة دكتوراه جامعة

محمد خيضر بسكرة قسمعلوم التسيير، تخصص إدارة عامة، 2024، ص

³فهد بن عبدالعزيز، مرجع سبق ذكره ص19

أمورا حيوية للمؤسسات والشخصيات العامة . مع تقدم التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي، تظهر فرص جديدة لتعزيز جهود إدارة الأزمات والعلاقات العامة؛

5 -إنترنت الأشياء¹:(IOT) *تعتبر أنترنت الأشياء من أهم الجسور التي تربط بين التطبيقات ال مادية والرقمية،فالعديد المتزايد من الأجهزة المتصلة بالأنترنت يمكن الشركات من مراقبة واستغلال الأصول والأنشطة على مستويعالي.حيث أصبحت الشركات قادرة على العمل بذكاء والحصول على المعلومات في الوقت الحقيقي،مما يعطي الدقة في إتخاذ القرارات ودمج الأعمال بطريقة آمنة وموثوقة؛²

6 -تقنية تحليل البيانات الضخمة : (BD)*هي عملية جمع البيانات الضخمة وتنظيمها وتحليلها لاكتشاف وتصوير وعرض الأنماط والمعرفة والذكاء،بالإضافة إلى المعلومات الأخرى ضمن البيانات الضخمة؛³

7 -تقنية الذكاء الاصطناعي:(AI)*هو قدرة الآلة على محاكاة العقل البشري من خلال برامج حاسوبية يتم تصميمها، حيث يشير إلى قدرة الحاسب أو أية أخرى على تنفيذ تلك الأنشطة التي عادة تتطلب الذكاء، فهو يهتم بتطوير الآلات وإضافة هذه القدرة لها.⁴

8 - تقنية الحوسبة السحابية :*(CC) يعد مصطلح الحوسبة السحابية من أكثر المصطلحات المفاهيم التي أكتشفها الغموض الفترة الماضية، ومن أكثرها انتشارا أيضا، وهو مصطلح يعكس مفهوما أو تصورا حول الخدمات، التطبيقات،البرمجيات،الأجهزة،العتاد والمصادر التي تتوفر عن طريق الأنترنت ، وتدار من قبل طرف ثالث يدعى مقدم الخدمة في مراكز بياناته؛⁵

9 -تقنية Blockchain: تعرف على أنها دفتر أستاذ موزع يجمع بين كتل البيانات في التسلسل بترتيب زمني إلى هيكل بيانات متسلسل ومضمون من الناحية المشفرة، تستخدم للتحقيق من البيانات وتخزينها حيث يتم استخدامه خوارزميات توافق العقدة الموزعة لإنشاء البيانات الحديثة.⁶

¹Internet of Things

²ربيع قرين، تقنيات التحول الرقمي وإستراتيجياته،مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد2، العدد2، 2023، ص62

³ محمود جمعة المحجوب،البيانات الضخمة وأثرها على التأهيل العلمي والمهني للمحاسبين (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة مجلة المنتدى الأكاديمي، المجلد 9، العدد1،كلية الاقتصاد، جامعة المقرب، ليبيا، 2025، ص 35

* Artificial Intelligence

*BigDatta

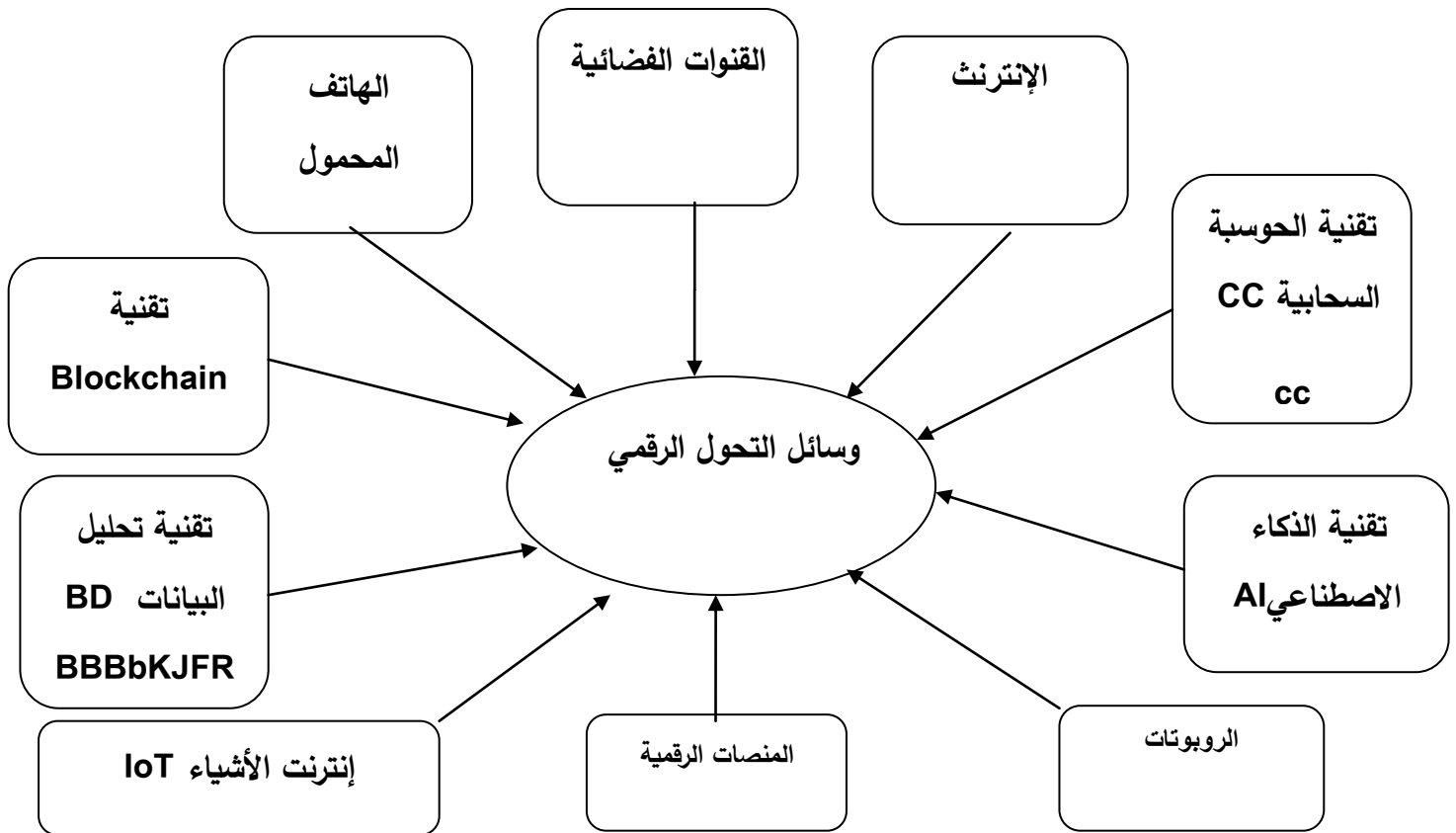
⁴بن عزة هشام، تطبيقات التكنولوجيا في شركات التأمين،لتعزيز الشمول المالي،مجلة الدراسات القانونية،المجلد 9،العدد1،جامعة تلمسان،تاريخ النشر 2023/12/31،ص14

⁵جموعي فاطمة الزهراء،دراسة استكشافية حول فرص تحديات الحوسبة السحابية لتعزيز التحول الرقمي،جامعة قسنطينة،المجلد9، العدد1،تاريخ النشر 2023/4/22،ص75

* Cloud Computing

⁶نور الهدى مراح،مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحول الرقمي، مجلة الميادين الاقتصادية،العدد1،المجلد5،جامعة الجزائر،تاريخ النشر 2022/12/31،ص26

الشكل رقم 02: وسائل التحول الرقمي



المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد المكتسبات القبلية

الفرع الرابع: تحديات ومعوقات التحول الرقمي

لا يمكن تحقيق التحول الرقمي من دون تضافر الجهود، ووجود بنية معرفية ومهارية جيدة، إضافة للبنية التحتية من لاتصالات، الإنترنت، والكهرباء وما إلى ذلك . كذلك الأمر يشمل المنظمات والشركات ونظرتها للتغيير ، وهناك العديد من التحديات التي تواجه ذلك التحول أبرزها:¹

-1

¹خيرة منصوري، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، لتسويق، جامعة مستغانم، ص 10

الأمية التكنولوجية:

إذا تمت رقمنة جميع منظومات الأعمال، لن يستطيع المواطنون أو الموظفون استغلالها والاستفادة منها بسبب ما يطلق عليه الأمية الرقمية لا يبقى فائدة من كل هذه التكنولوجيات إذا لم تأخذ حظها من الممارسة والتطبيق . إذ تعد الأمية التكنولوجية أكبر التحديات التي تواجه عملية الرقمية في الدول النامية. مما يحتم البدء في بناء بيئة معرفية مشجعة الأفراد للتعليم واكتساب مهارات جديدة للفضاء على هذه الأمية وخلق مجتمع رقمي؛

2- البنية التحتية الرقمية:

هي عبارة عن الموارد التكنولوجية المشتركة التي تزود الأرضية بتطبيقات نظام المعلومات في المؤسسات ، والتي تتضمن الاستثمار في الأجهزة البرمجيات والخدمات لذا يجب مراعاة نقاط أساسية للتمكن من توفير البنية التحتية من خلال بناء نظام معلومات متطور وحديث؛¹

3-اعتماد التكنولوجيا الجديدة:

قد تكون لدى العديد من المنظمات أنظمة قديمة غير متوافقة مع التقنيات الرقمية الحديثة، هذا يمكن أن يجعل من الصعب دمج الأنظمة والتقنيات الجديدة وقد تتطلب استثمارات كبيرة في تحديث أو استبدال تلك الأنظمة القديمة ؛

4-التغيير :

إذ أن إقامة هذا المشروع تحمل في طياته الكثير من المتغيرات على مستوى المؤسسات والأقسام والشعب ، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية، وقد ينجم عن ذلك في أغلب الأحيان مقاومة للتغيير من قبل المديرين و الموظفين

5-الابتكار:

يتمثل هذا التحدي في عدم وجود إستراتيجية واضحة للابتكار في العديد من الشركات مما يؤدي إلى ضياع جهود الابتكار الفردية والجماعية بالإضافة إلى ذلك فإن نقص المبادرات السياسية التي تربط الجامعات و مراكز البحث بالبيئة الاقتصادية و الاجتماعية يحد من فرص الابتكار، بالإضافة إلى ذلك فإن نقص في حاضنات الأعمال ومسرعات الأعمال يجعل من الصعب على الشركات الناشئة الحصول على الدعم الذي تحتاجه للنمو والنجاح، إذ يمكن لعواقب الابتكار الرقمي على العمل والمجتمع أن تكون إيجابية وسلبية في أن واحد وذلك حسب عوامل مثل

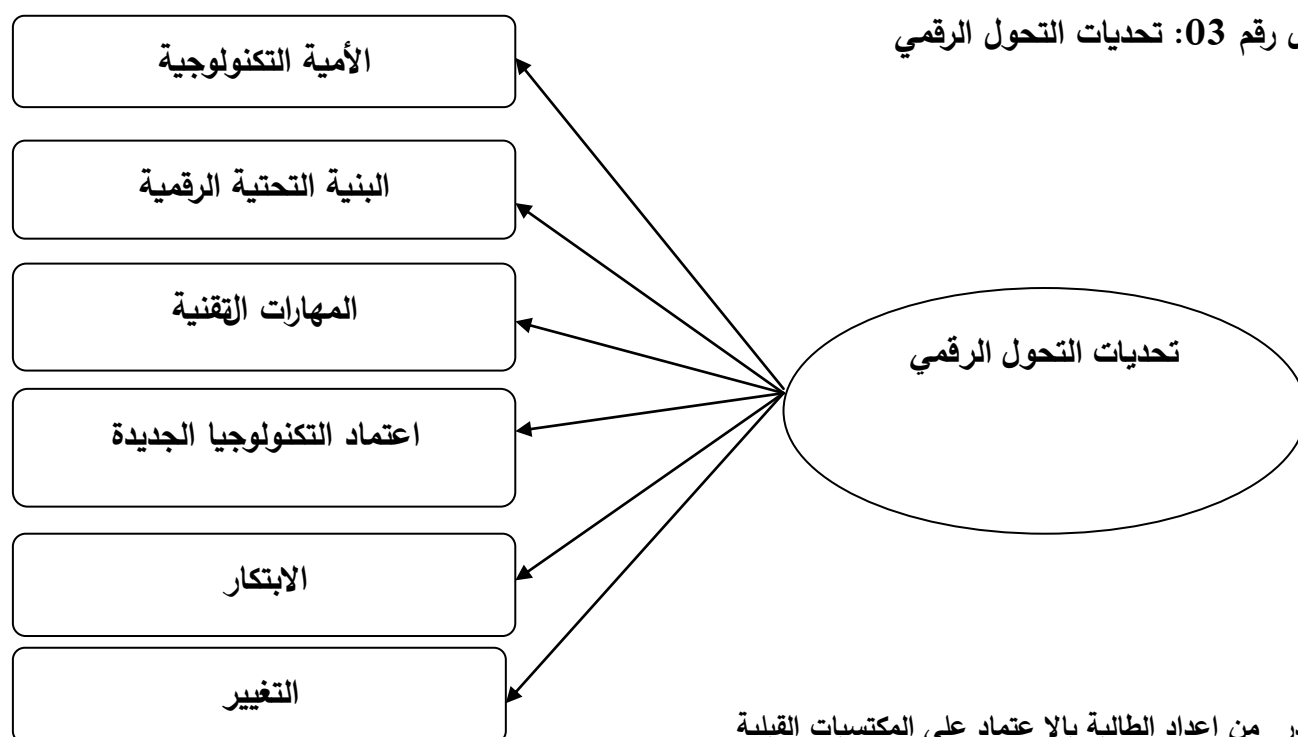
¹ مختار خديجة، التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد،مجلة هيرودوت، العدد2،المجلد6، جامعة معسكو،2022،ص46

نوع الابتكار الرقمي والقطاعات المتأثرة واللوائح والسياسات القائمة حيث يتعين على صانعي السياسة والهيئات التنظيمية تقييم الآثار الاجتماعية المحتملة بعناية والتعاون لضمان التوزيع الواسع النطاق للفوائد؛¹

6 - المهارات التقنية:

نقص المهارات التقنية الأفراد العاملين بالمؤسسة يعتبر عامل أساسي لا بد من مراعاته أثناء صياغة وإعداد الإستراتيجية الرقمية.²

الشكل رقم 03: تحديات التحول الرقمي



المصدر من إعداد الطالبة بالإعتماد على المكتسبات القبلية

معوقات التحول الرقمي

توجد العديد من المعوقات التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات والشركات، والتي تقع حجرة عثرة في وجه التحول الرقمي نذكر منها:³

- التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لإستخدام التكنولوجيا يعتبر أحد أكبر العوائق خصوصا إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية؛

¹ هاجر خلف الله، فعاليات التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية، دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية، لنيل هادة

الدكتوراه، جامعة قلمة ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2025، صص 83.81

² صدوقي غريسي، واقع و أهمية التحول الرقمي و الأتمتة، مجلة آراء الدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد 2، جامعة الوادي، تاريخ

النشر 2021/12/31، صص 103

³ جاسم كريمة، أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي تجربة مصر نموذجا، جامعة يحي فارس بالمدينة، ص 8

- صعوبة تغيير عقليات العديد من الموظفين الذين ألقوا الوضع السائد؛
- عدم جاهزية الشركات والمؤسسات من حيث الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية؛
- نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة، والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة؛
- نقص المواهب المتخصصة في سوق العمل، والتي تمكن من تحقيق التحول الرقمي المنشود؛
- نقص الميزانيات المرسودة لهذه البرامج، تحد من نموها؛
- عدم وضوح الرؤية؛¹
- عدم وضوح الهدف من التحول الرقمي؛
- إفتقار إدارة الشركة إلى الفهم والمعرفة والخبرة المتعلقة بالتحول الرقمي ؛
- نقص المرونة التنظيمية؛
- عدم وضوح أنظمة القياس والمكافآت؛
- قلة توفير المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الإدارة الإلكترونية؛²
- تكلفة استخدام الشبكة العالمية الأنترنت؛
- ندرة وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة حتى داخل المؤسسة الواحدة.

فاطنة بالقرع، أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية شركة الاتصالات ،

¹مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 5 العدد2، تاريخ النشر 2024/1/12، ص80-81

عامر إيمان، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة

²سعيدة، العدد1، المجلد15، تاريخ النشر 2025/3/1، ص452

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية للكفاءة التشغيلية

تعد الكفاءة التشغيلية أحد المفاهيم المحورية في مجال إدارة المؤسسات، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم بفعل التقدم التكنولوجي والمنافسة العالمية، فالمؤسسات الخدمية اليوم وعلى غرار غيرها من المؤسسات مطالبة بتحقيق أقصى استفادة ممكنة من مواردها المادية والبشرية وذلك عبر تبني نظم عمل مرنة متكاملة تضمن لها تقديم خدمات ذات جودة عالية بأقل تكلفة وجهد ممكن، وانطلاقاً من ذلك سيتناول هذا المبحث في المطلب الأول مفهوم الكفاءة التشغيلية وأهميتها.

المطلب الأول: ماهية الكفاءة التشغيلية

للكفاءة عدة تعاريف يمكننا التطرق لأهمها لتعريفاتها، سيتم التركيز في هذا المطلب على أبرز مفهوم الكفاءة التشغيلية.

الفرع الأول : تعريف الكفاءة التشغيلية وأهميتها

من خلال هذا الفرع يتم الإشارة إلى جملة من تعريف الكفاءة .

1- مفهوم الكفاءة: (Efficiency) وقد أعطيت عدة تعريفات لمفهوم الكفاءة منها مايلي:¹

1-1- التعريف الأول: (Jean-marie peretti) هي تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك بنية قيام بمهمة محدد.

1-2- التعريف الثاني: (Guy le oterfi) هي القدرة على التوفيق التحريك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية...) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية...) بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.

1-3- التعريف الثالث: (Boyatzis) هي مجموعة المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد التي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل السمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية... الخ.

- تعددت التعاريف بين الباحثين حيث **peretti** ركز على المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية لأداء مهمة معينة، بينما اعتبر **Oterfi** أن الكفاءة تتمثل في قدرة الفرد على توظيف موارده المختلفة لتحقيق نتائج فعالة، في حين **Boyatzis** ربطها بالخصائص الشخصية المكتسبة مثل السمات والقدرات . وهذا يدل على أن الكفاءة مفهوم شامل يجمع بين المعرفة و المهارة والخصائص الفردية لتحقيق أداء ناجح.

1-4- التعريف الشامل: الكفاءة هي القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محدد، من أجل تحقيق النتائج مسبقاً.

2

¹ أحمد شعلال، التنمية و إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، ص 118

- تعريف الكفاءة التشغيلية: (Operational Efficiency)

عرفت على أنها : تعرف على أنها تلك العلاقة بين مقدار الموارد المستخدمة والنتائج المحققة، من خلال تعظيم المخرجات أو خفض كمية المدخلات المستخدمة لتحقيق حجم معين من المخرجات، وتقدر عادة بنسبة المخرجات الفعلية على أقصى حد من المخرجات انطلاقاً من نفس الموارد المتاحة.

وبالتالي يفهم من الكفاءة غياب الإسراف في توظيف الموارد المادية ،المالية والبشرية المتاحة . وتتحقق الكفاءة التشغيلية المثلى عندما تكون هذه النسبة تساوي الواحد، ويتحقق ذلك عندما يتساوي الناتج الحدي لعوامل الإنتاج بتكلفة كل عامل.¹

وتعرف أيضاً: يتفق مفهوم الكفاءة في البنوك مع مفهوم الكفاءة في المؤسسات الاقتصادية من حيث المبدأ أو المعنى والمتمثل في الاستغلال الأمثل للموارد أو تحقيق مخرجات معينة بأدنى تكلفة ممكنة.²

بالإضافة : تعرف الكفاءة التشغيلية في المصارف بالكفاءة الكلية للتكاليف، والمؤسسة المصرفية كغيرها من المؤسسات الأخرى في استخدام عناصر الإنتاج، حيث تستخدم العمل ورأس المال والودائع لتنتج القروض والخدمات المصرفية، وبالتالي الكفاءة التشغيلية للمصرف لا تختلف عن نظيراتها في المؤسسات الاقتصادية.³

من هذا الطرح يمكن القول أن الكفاءة التشغيلية في المنظومة المصرفية تتجاوز البعد المحاسبي الضيق لتشمل كفاءة تخصيص الموارد فالمصرف لا يقاس نجاحه فقط بمقدار الأرباح، بل بقدرته على تحويل المدخلات (ودائع، تكنولوجيا، يد عاملة) إلى مخرجات (قروض، استثمارات) بأقل تكلفة ممكنة.

أهمية الكفاءة التشغيلية

تظهر أهميتها على مستوى المؤسسة من حيث أنها مؤشر على مدى الاستغلال الفعال للموارد المتوفرة ووسيلة هامة لرسم سياسة الأجور وتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج فهي ذات دلالة كبيرة في تسيير المؤسسة . تعتبر

¹ أحمد زياد، محددات الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية، دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية العاملة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلد 15، العدد 2، تاريخ النشر 2022/12/14، ص 978

² د. طلال زغبة، قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية ، مجلة أبحاث اقتصادية، جامعة المسيلة، المجلد 14، العدد 2، تاريخ النشر 2020/6/6، ص 290

³ محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الإقتصادية في المؤسسات المصرفية، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية، وقسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 84

إحدى الوسائل الهامة التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق التوازن بين الصادرات و الواردات في الدول التي تواجه مشكلة العجز في الميزان التجاري.

الفرع الثاني: مكونات الكفاءة التشغيلية

تشمل الكفاءة التشغيلية كلا من الكفاءة التقنية والكفاءة التخصّصية

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الكفاءة التشغيلية هي المؤسسة المصرفية، تتحقق عندما يستطيع البنك إنتاج حجم معين من المخرجات بأقل حجم ممكن من عناصر الإنتاج و بأقل تكلفة، أي عندما يحقق الكفاءة التقنية الكفاءة التخصّصية معاً في نفس الوقت.¹

1- الكفاءة التقنية: (Technical Efficiency)

تقوم الكفاءة التقنية بقياس الانحراف بين مستوى الإنتاج المحقق والقدرة الحقيقية للإنتاج، عليه فهي تقيس قدرة المؤسسة المصرفية على إنتاج أعظم مستوى من المخرجات، انطلاقاً من استخدام مستوى معين من المدخلات حيث تنقسم هذه الكفاءة إلى قسمين كفاءة تقنية تامة كفاءة الحجم.²

2- الكفاءة التخصّصية: (Allocative Efficiency)

تقوم الكفاءة التخصّصية بقياس القدرة على تخصيص المدخلات في الأنشطة الأكثر مردودية، بمعنى قدرة المؤسسة المصرفية على استخدام أفضل مزيج للمدخلات مع الأخذ في الاعتبار أسعار المدخلات.³

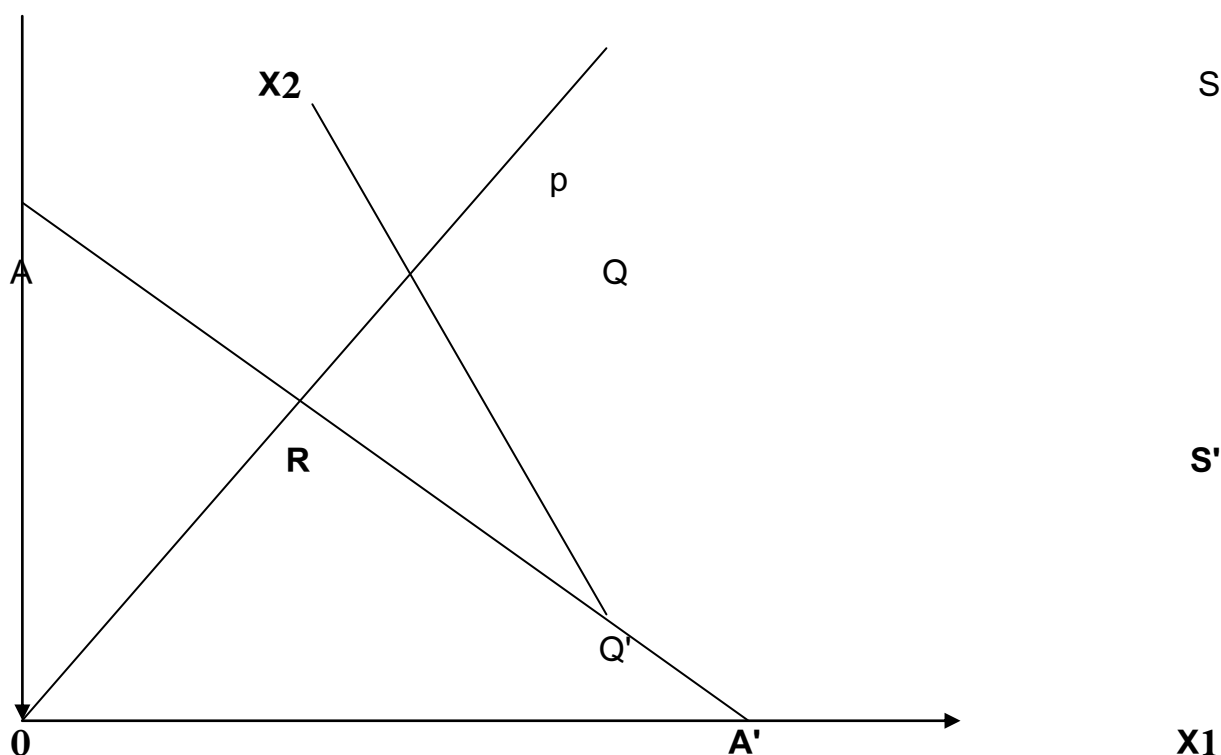
ويتمثل الفرق بين الكفاءة التخصّصية والكفاءة التقنية في حالة وجود مدخلتين X_1 ، X_2 وكيفية قياسهما في الشكل الموالي:

¹-Khaled A.Hussein, Operational Efficiency in Islamic Banking : The Sudanese Experience, Islamic Research and Training Institute Islamic Development Bank, Jeddah, Saudi Arabia, p: 04.-

²-Víctor M. Giménez, Measuring Operating Efficiency. An Application For The Restaurant Industry, Universitat Autònoma de Barcelona, 2005, p: 7

³شريف جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية، أطروحة دكتوراه، تخصص دراسات مالية و إقتصادية، جامعة

الشكل رقم 04: الكفاءة التقنية و الكفاءة التخصيصية



Source: Abdelaziz Rouabah, Economies De Diversification et Efficacité Productive Des Banques Luxembourgeoises : Une Analyse Comparative des Frontieres Stochastiques Sur des Données en Panel, Cahier D'études Working Paper, Luxembourg, N°03, Mars 2002, p:11. Sur Le Site : http://www.bcl.lu/fr/publications/cahiers_etudes/3/BCLWP003.pdf, Consulté le 15/07/2013.

يمثل المنحنى SS' مجموع العوامل الكفؤة تقنيا لمستوى معين من المخرجات، حيث أن كل النقاط الواقعة داخل المنحنى غير كفؤة. وضع فارل سنة 1957 لقياس مستوى الكفاءة التقنية النسبة $0Q/0P$ والتي تتراوح بين الصفر والواحد.

تتحقق الكفاءة التخصيصية إذا كان معدل الإحلال التقني يساوي نسبة أسعار العوامل، من خلال الشكل السابق تمثل النقطة Q' الناتجة من تقاطع المنحنى SS' والخط AA' الكفاءة التخصيصية، حيث تمثل هذه النقطة الإنتاج بأقل تكلفة، وعليه يمثل ناتج جداء الكفاءة التقنية و الكفاءة التخصيصية

والكفاءة التشغيلية 0R/0P

المعادلة رقم 2

0Q/0P * 0R/0Q

المعادلة رقم 1

الفرع الثالث: محددات الكفاءة التشغيلية

تتعدد العوامل المؤثرة على الكفاءة التشغيلية للمصارف، ويمكن تصنيفها من حيث مصادرها إلى عامل داخلية متعلقة بالمؤسسة نفسها، عوامل أخرى خارجية مصدرها البيئة الاقتصادية التي ينشط ضمنها المصرف، وفيما يلي شرح لكل منها:¹

1- المحددات الداخلية للكفاءة التشغيلية : تتألف عادة من السياسات المالية و الإدارية المنتهجة من طرف المصرف من أجل الرفع من كفاءته وقدرته على تحقيق الأرباح و استقرارها المالي في ظل المنافسة الشديدة ضمن هذا القطاع الاقتصادي الحيوي، من أمثلة مخاطر الإتمان، حجم النشاط، السيولة، العائد على الأصول.

2- المحددات الخارجية للكفاءة التشغيلية : وهي العوامل الناتجة عن السياسات الخارجية المفروضة على المؤسسات المالية، كالتشريعات المالية والنقدية من قبل الحكومة والبنك المركزي و المتعلقة بأسعار الفوائد، حجم الاحتياطات القانونية.²

3- نموذج CAMELS

هو عبارة عن نظام الإنذار المبكر، ظهر بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1979، يعتبر من أهم أنظمة التصنيف المستخدمة من قبل الهيئات الرقابية في العالم لتقييم سلامة البنوك، ويعمل عن طريق التفتيش الميداني لمعرفة المركز المالي للبنك، ومن بين هذه المعايير نذكر فيما يلي:³

3-1 كفاية رأس المال (Capital Adequacy)

تحدد مؤشرات كفاية رأس المال صلاية المؤسسات المالية في مواجهة الصدمات التي بنود الميزانية، وتكمن أهمية مؤشرات كفاية رأس المال في أنها تأخذ بعين الاعتبار أهم المخاطر المالية التي تواجه المؤسسات المالية، ومن المؤشرات المستخدمة في هذا المجال:

- نسب رأس المال التجميعية المعدلة بالمخاطر - التوزيع التكراري لمعدلات رأس المال

¹ أحمد زياد، مرجع سبق ذكره ص 11

² ميموني لقا سم، الأساليب الكمية في قياس الكفاءة البنكية، مجلة الدراسات التسويقية، جامعة أدرار، العدد 1، 2017، ص 28

³ حسينة معاش، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بالاعتماد على نموذج العائد على حقوق الملكية، جامعة سطيف 1، 2021، ص 59

3-2 مؤشرات جودة الأصول (AssetQuality)

بشكل عام تعتمد درجة مصداقية معدلات رأس المال على درجة موثوقية مؤشرات الجودة ونوعية الأصول، أن مخاطر الإعسار في المؤسسات المالية تأتي في الغالب من نوعية الأصول وصعوبة تسيرها.

3-3 درجة الحساسية لمؤشرات المخاطر السوقية (Sensitivity to MarketRisk)

هذا يتعلق بالدرجة الأولى بالمحافظ الاستثمارية بالنسبة للمؤسسات المصرفية، حيث أن هذه المحافظ تحتوي على عدد كبير من الأدوات المالية من الأسهم والسندات، إلا أن هناك مقياس إحصائي موحد يقيس هذه المخاطر وهو مقياس VAR والذي يقيس أقصى خسارة متوقعة في المحفظة الاستثمارية خلال فترة زمنية معينة.¹

3-4 مؤشر الربحية (Earning Management)

حيث يتم تقييم قدرة البنوك على توليد الأرباح من خلال استخدام مجموعة من المؤشرات والنسب، ومن أهمها نجد معدل العائد على إجمالي الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية، نسبة الفوائد المدفوعة إلى إجمالي المصروفات، نسبة الفوائد المقبوضة إلى إجمالي الإيرادات.

3-5 مؤشر السيولة (Liquidity Position)

يدرس هذا العنصر مقدرة البنك على مواجهة التزاماته المالية، والتي تتكون بشكل كبير من تلبية طلبات المودعين للسحب من الودائع، وتلبية طلبات المقرضين لتلبية حاجات المجتمع، ويعتمد البنك على عدد من النسب لمعرفة كفاءة سيولته النقدية، ومن أبرز تلك النسب نجد: نسبة التوظيف، نسبة الاحتياطي القانوني.²

الفرع الرابع: صعوبات قياس الكفاءة التشغيلية المصرفية

تواجه قياس الكفاءة التشغيلية للبنوك عدة صعوبات منها:³

- تحديد المدخلات مثل الموظفين ورأس المال والمخرجات كالودائع والقروض و الدخل لتحسين دقة القياس؛
- تحديد نسبة معيارية لتقييم الأداء النسبي، حيث يعتبر البنك كفؤاً إذا حقق مخرجات عالية بمدخلات أقل؛

¹ أحمد نصير، تقييم أداء البنوك باستخدام نموذج CAMELS، مجلة التمويل و الإستثمار، العدد 2، المجلد 8، جامعة محمد الخامس الوادي، 2023، ص 34.35

² كرومي آسية، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام نموذج كاملز، المجلد 8، العدد 1، جامعة بشار، 2022، ص 172

فاطمة الزهراء عالم، دراسة مؤشرات الكفاءة التشغيلية بالقطاع المصرفي الجزائري، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 15، العدد 1، جامعة مستغانم، تاريخ النشر 2025/06/30، ص 82.83

- تعدد مؤشرات القياس مثل هامش صافي الفائدة، نسبة التكلفة إلى الدخل، والعائد على الأصول، مما يعقد التقييم لكنه يوفر صورة شاملة عن الأداء.

المطلب الثاني: العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية

يشير التحول الرقمي إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب عمل المؤسسة، مما يؤدي إلى تغيير جوهري في كيفية عملها تقديم القيمة للعملاء، وفي المؤسسات الخدمية يشمل التحول الرقمي عملية إعادة تصميم كاملة لطرق تقديم الخدمات بأس تخدام تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، زيادة رضا العملاء.¹

الفرع الأول: الإطار المفاهيمي للتكامل بين المتغيرين

لا يتوقف أثر التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية عند حدود إدخال التقنيات الحديثة كبديل للوسائل التقليدية، بل يمتد ليحدث تحولاً جديفاً في بنية العمليات. ويشير التحول الرقمي إلى إدماج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب عمل المؤسسة، مما يؤدي إلى تغيير جوهري في كيفية سير عملياتها الداخلية وطرق تقديم القيمة للعملاء. وفي المؤسسات الخدمية الكثيفة العمليات كالبنوك، يشمل التحول الرقمي إعادة تصميم كاملة للهندسة الإدارية باستخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، بهدف الارتقاء بمؤشرات الكفاءة التشغيلية، تقليص الهدر المالي والزمني، وزيادة رضا العملاء.

الفرع الثاني: آليات تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية

تتخذ العلاقة بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية طابعاً طردياً تبادلياً، حيث يعمل الرقم الأول كمقوم أساسي لتطوير الثاني عبر ثلاثة مسارات أساسية²:

- **مسار كفاءة الوقت (سرعة الإنجاز):** تؤدق رقمنة المعاملات إلى تقليص الأنشطة التي لا تضيف قيمة (مثل الانتظار، التدقيق اليدوي المكرر، وحركة الوثائق الورقية). هذا التحول يرفع من سرعة معالجة الطلبات (كفتح الحسابات ومنح القروض) محققاً مفهوم الاستجابة الفورية. (*Real-time Processing*)
- **مسار كفاءة التكلفة (ترشيد الإنفاق):** تساهم الأنظمة الرقمية في خفض التكاليف الثابتة والمتغيرة للمصارف من خلال تقليل الاعتماد على المعاملات الورقية، وخفض مصاريف التشغيل الإداري، فضلاً عن تقليص الحاجة إلى التوسع في الفروع المادية الجغرافية بفضل بدائل الصيرفة الإلكترونية.

¹ قتال شرف الدين، أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة، 2025، ص 50

² مخوخ رزيقة، أثر إستخدام الصيرفة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، ص 337-335

- مسار جودة ودقة العمليات (صفر خطأ): تضمننا لأتمتة البرمجية استبعاد العامل البشري في العمليات النمطية والتكرارية، وهو المتسبب الأكبر في الأخطاء الحسابية أو الرقابية . بالتالي، تنعكس الرقمنة إيجاباً على دقة تسجيل البيانات والرقابة الآنية ضد الاختلاس والتلاعب.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية

يتعرض هذا المبحث لمجموعة من الدراسات التي تقاطعت مع هذا العمل في بعض النقاط ويمكن عرضها من خلال ما يلي:

المطلب الأول: دراسات سابقة متعلقة بالتحول الرقمي

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الدراسات التي تناولت موضوع البحث، والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها، وسوف يتم التعرف على هذه الدراسات من خلال الآتي:

الفرع الأول: دراسة سابقة باللغة العربية

1- وليد كامل محمد (2021)، "عنوانه التحول الرقمي و تأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية"، مقال في جامعة أسوان، تخصص إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي بما يشمل من متغيرات تتمثل في بناء إستراتيجية التحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات التقنية والبشرية . وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومثلت الإستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج، حيث قد تكون مجتمع الدراسة من جميع مسؤولي خدمة العملاء وأختار الباحث لإجراء الدراسة البنك الأهلي المصري وبنك التجاري الدولي وبنك الإسكندرية، وتكونت عينة الدراسة التي اختارها بطريقة عشوائية طبقية بعدد 150 مفردة، حيث تم تحديد حجم العينة طبقاً لجدول حجم العينة عند معامل ثقة 95. أظهرت النتائج أن متغيرات التحول الرقمي المتمثلة في بناء إستراتيجية التحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية.

2- ربيع زروالي (2022)، عنوانه "التحول الرقمي كألية لتفعيل عملية التغيير في البنوك التجارية"، مقال في جامعة سوق أهراس، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تفعيل عملية التغيير التنظيمي، وذلك بالتعرف على الممارسة الفعلية للرقمنة كركيزة أساسية للتغيير والتطوير في القطاع المصرفي، وذلك من خلال قيامنا بدراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية، وقد توصلت الدراسة إلى الدور الكبير للتحول الرقمي في تعزيز عملية التغيير والتأثير على مجالات التغيير الأخرى في المؤسسة.

3- روجيفيسة عمر (2025)، عنوانه "التحول الرقمي للبنوك ودوره في تطوير الخدمات البنكية"، مقال في جامعة المدية، تخصص المالية البنكية و إدارة الأعمال، هدفت هذه الدراسة لإبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في

تطوير الخدمات البنكية بالبنوك الجزائرية، وكذا معرفة قدرة البنوك على التكيف مع التغيرات التكنولوجية الحاصلة في القطاع المالي والوصول إلى أكبر قدر ممكن من الزبائن من خلال جعل الخدمة البنكية متاحة . وهذا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال قراءة وتحليل لمختلف المعطيات الخاصة بتأثير الرقمنة . وقد توصلت النتائج أن التطور التكنولوجي في القطاع البنوك قد ساهم بشكل كبير في تغيير سلوك المستهلك وأصبح يفضل القيام بمختلف العمليات البنكية من خلال الأجهزة الإلكترونية نظرا لما توفره من سرعة في التنفيذ دون الحاجة إلى التنقل إلى البنك.

4-حويش حورية (2025)،عنوانه" دور التحول الرقمي في رفع كفاءة و أداء البنوك التجارية"، طببعة هذه الدراسة أطروحة دكتوراه، جامعة تيارت، تخصص مالية البنوك،هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة و أداء البنوك التجارية في ظل التحولات المصرفية المتسارعة و تطوير الأ داء المصرفي مع تحديد العوامل المؤثرة في تبني التحول الرقمي سواء كانت تقنية أو بشرية واقتراح إستراتيجيات عملية فعالة لدعم وتسريع هذا التحول الرقمي ،ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تم جمع البيانات الضرورية من خلال إستبانة وجهت إلى مديريات البنوك المركزية. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يؤثر مباشرة على كفاءة البنوك التجارية مع التأكيد على ضرورة تحديث البنية التحتية التقنية وتطوير المهارات البشرية.

5-خولة مرسي (2025)، عنوانه" دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية "، أطروحة دكتوراه في جامعة الجزائر، تخصص إقتصاد نقدي و بنكي، تهدف هذه الدراسة إلى دراسة مساهمة التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية،من خلال التركيز على أداء التحول الرقمي وفق أبعاده المتمثلة في توفير متطلبات تطبيق التحول الرقمي ورقمنة الخدمات وتحقيقا لأهداف الدراسة تم الاعتماد في جمع البيانات الأ ولية على استمارة استبيان موجهة لعملاء البنوك، توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب طردي قوي بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الخدمات المصرفية، كما أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد المرتبطة بالتحول الرقمي تؤثر بشكل إيجابي على كل من جودة الخدمات المصرفية وبالتالي يساهم التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية ورفع مستوى وضا العملاء .

6- سليمة مسعي محمد (2024)،عنوانه" التحول الرقمي و دوره في القطاع المصرفي "، مقال في جامعة عين تموشنت، تخصص إقتصاد نقدي و بنكي، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في القطاع المصرفي وتحديدًا في القطاع البنكي بالمملكة العربية السعودية، وقد تم تسليط الضوء فيها على مفهوم التحول الرقمي و إبراز دوره و أهميته في المؤسسات المالية والمصارف بصفة خاصة عن طريق تقديم خدمات ذات أداء متميز في وقت أقل وبتكلفة منخفضة . وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: معرفة الدور الكبير للتحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك، التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لنمو نجاح المؤسسات المصرفية، يساعد توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في عمل البنوك على تطوير المنتجات و الخدمات المالية الرقمية.

7- زهرة خلوف (2023)، عنوانه التحول الرقمي و دوره في تحسين الأعمال ، مقال في جامعة مستغانم ، تخصص إدارة الأعمال ، تهدف هذه الدراسة بأن التحول الرقمي حظي باهتمام متزايد من قبل الدول، لما له من الدور

في تحسين أداء الأعمال، حيث أن التحول الرقمي هو نموذج تم تمكينه من خلال انتشار التقنيات الرقمية، وأصبح التحول الرقمي من الضروريات في عصرنا هذا، وأصبحت كل العمليات تتم بطريقة آلية بدون تدخل اليد البشرية فيها إلا للضرورة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها التحول الرقمي أنتقل من القول إلى الفعل ، لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة.

الفرع الثاني: دراسة سابقة باللغة الأجنبية

1-AgraneSiham(2025)،عنوانه Reality of digital transformation in Algerian

banksتهدف هذه الدراسة ،عنوانه ،

التحول الرقمي ضرورة حتمية في القطاع المصرفي لتلبية تطلعات العملاء وتقديم خدمات مصرفية أكثر كفاءة وسهولة،لذا قام بنك الجزائر بوضع إستراتيجية شاملة لتعزيز التكنولوجيا الحديثة في القطاع المصرفي، كتطوير البنية التحتية وتوفير الدعم الأزم لتطوير التطبيقات الرقمية والخدمات المصرفية.أهم النتائج المتوصل إليها يجب تحديث الأجهزة و البرامج الأزمة واستيعاب التقنيات الرقمية وتطبيقها بفعالية.

2-SALHI Tarik(2022)،عنوانه The Algerian public banks in the era of digital

transformation

تهدف هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي شهدت تطورا هائلا في الآونة الأخيرة، وكان له أثر كبير على القطاع المصرفي. ولذلك، تتناول هذه الورقة البحثية عينة من البنوك العامة الجزائرية في مدينة وهران كدراسة حالة، مستخدمة استبياناً لإظهار مستوى انخراطها ونضجها فيما يتعلق بالتحول الرقمي واستخدام التقنيات الرقمية . وتشير النتائج إلى أن البنوك العامة الجزائرية مهتمة بتعويض تأخر انضمامها إلى العالم الرقمي.

3-Boufoula Nabila(2024)،عنوانه The impact of transformation on commercial

banks performanceتهدف هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين التحول الرقمي وأداء البنوك، ثم تقييم أثر التحول الرقمي وأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والمكاتب الرقمية، والخدمات الرقمية) على أداء البنوك في الجزائر . ويستند هذا البحث إلى حقيقة أن التحول الرقمي أصبح ضرورة حتمية لجميع المؤسسات عموماً، وللمؤسسات المالية، كالبنوك تحديداً، من أجل أنشطتها وأدائها في عالم يعتمد على التكنولوجيا والرقمنة . وبالاعتماد على منهج كمي يستهدف موظفي البنوك الجزائرية، تم توزيع استبيان عليهم، وجمع 51 استبياناً، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26، مما أسفر عن نتائج مفادها أن التحول الرقمي له أثر إيجابي على أداء البنوك.

4-KarimaKouah(2025)،عنوانه Digital transformation and its impact on the

performance of banks in Algeria، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين أداء البنوك من خلال زيادة الربحية والسيولة، وخفض التكاليف، وتوسيع قاعدة العملاء . كما تتناول الدراسة

التوجه الاستراتيجي للجزائر نحو التحوّل الرقمي، تستخدم الدراسة تحليلاً وصفيّاً لمفاهيم التحوّل الرقمي وأداء القطاع المصرفي، وتُشير النتائج الرئيسية إلى تطورات تنظيمية هامة ونمو ملحوظ في البنية التحتية . فإن تبني الخدمات المصرفية الرقمية في الجزائر يواجه تحديات، من بينها محدودية البنية التحتية وضعف ثقة الجمهور . وتشير الدراسة إلى أنه في حين يجري إنشاء العناصر الرقمية الأساسية، فإن الاستثمار المستدام في البنية التحتية، ومحو الأمية الرقمية، وبناء الثقة أمر بالغ الأهمية للبنوك الجزائرية لتحقيق أقصى استفادة من مزايا التحوّل الرقمي وتعزيز قدرتها التنافسية.

5- Boussof Azzeddine (2025)، عنوانه Digital transformation of the Algerian Banking Sector

تستكشف هذه الدراسة التحوّل الرقمي للقطاع المصرفي في الجزائر، مع التركيز على تطبيق القانون رقم 09-23. وتحلل كيف يشجع هذا القانون البنوك الرقمية ومقدمي خدمات الدفع، متناولاً الفرص والتحديات على حد سواء . وتدرس الدراسة آثار الرقمنة على الشمول المالي، والأطر التنظيمية، والبنية التحتية التكنولوجية. ومن خلال مقارنة مبادرات الجزائر بأفضل الممارسات الدولية، تقدم الدراسة رؤى حول الأثر المحتمل للخدمات المصرفية الرقمية على الاقتصاد الجزائري، وتقدم توصيات لضمان انتقال ناجح.

6- Aqransiham (2025)، عنوانه Reality of digital transformation in Algerian banks after e-government project

تهدف هذه الدراسة أن التحوّل الرقمي ضرورة حتمية في القطاع المصرفي لتلبية تطلعات العملاء وتقديم خدمات مصرفية أكثر كفاءة وسهولة، لذا قام بنك الجزائر بوضع إستراتيجية شاملة بعد مشروع الحكومة الإلكترونية لتعزيز التكنولوجيا الحديثة في القطاع المصرفي، كتطوير البنية التحتية للاتصالات وتوفير الدعم اللازم لتطوير التطبيقات الرقمية والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، وهذا ما أثبتته التقارير والإحصائيات في العشر سنوات الأخيرة والصادرة عن بنك الجزائر والمجمع النقدي والشبكة النقدية ما بين البنوك، ولكن رغم ذلك لا يزال القطاع يواجه العديد من التحديات أبرزها عدم وجود بنية تحتية قوية تدعم التحوّل التكنولوجي القائم، لذا لابد من تحديث الأجهزة والبرامج اللازمة لتحسين الاتصالات الداخلية و الخارجية لتحقيق تدفق سلس للمعلومات والبيانات وتوفير التدريب المناسب للموظفين لفهم واستيعاب التقنيات الرقمية وتطبيقها بفعالية.

المطلب الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالكفاءة التشغيلية

الفرع الأول: دراسة سابقة باللغة العربية

1- نعيبة رزقية أحلام (2020)، عنوانه "قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية"، طبعة الدراسة مجلة، جامعة المسيلة، تخصص اقتصاد، تهدف هذه الدراسة قياس مدى تمتع البنوك الجزائرية بالكفاءة التشغيلية التي تعكس قدرتها على التحكم في تكاليفها، تم استخدام التحليل المالي بأسلوب النسب المالية وبرنامج إكسيل للوصول إلى

أغراض الدراسة، تمثلت النتائج بأن البنوك الصغيرة الحجم تتمتع بكفاءة تشغيلية عالية والتحكم في تكاليفها مقارنة مع البنوك كبيرة الحجم.

2- رنا محمد البطراني، عنوانه " الكفاءة التشغيلية للقطاع المصرفي المصري"، تهدف هذه الدراسة مدى تمتع البنوك المصرية بكفاءة تشغيلية تمكنها من تحقيق أعلى عائد ممكن من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية الخاصة بكفاءة التكاليف وكفاءة الأرباح، تمثلت أهم النتائج محدودية كفاءة بنوك قطاع الأعمال العام مقارنة ببنوك قطاع الأعمال الخاص من حيث تحقيق الربحية وتدني التكاليف.

3- فاطمة الزهرة غالم (2025)، عنوانه " دراسة مؤشرات الكفاءة التشغيلية بالقطاع المصرفي الجزائري"، طبعة هذه الدراسة مجلة، جامعة مستغانم، تخصص إقتصاد، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الكفاءة التشغيلية في القطاع المصرفي الجزائري، اعتمدت الدراسة منهجيا كميًا باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي أظهرت النتائج أن البنوك العمومية والخاصة تحقق كفاءة تشغيلية مقبولة، مع أفضلية نسبية للبنوك الخاصة في جانب التحكم في التكاليف غير المباشرة.

4- شريفة جفدي (2014)، عنوانه قياس الكفاءة التشغيلية لبعض البنوك العاملة بالجزائر"، طبعة هذه الدراسة مجلة، جامعة ورقلة، تخصص مالية، تهدف هذه الدراسة قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية دراسة حالة عينة من البنوك العاملة بالجزائر، باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية ودراسة قياسية بإتباع طريقة حد التكلفة العشوائية وتمثلت أهم نتائج أن البنوك الصغيرة الحجم أكثر كفاءة في إدارة تكاليفها من البنوك كبيرة الحجم.

5- سليمان ناصر (2013)، عنوانه الكفاءة التشغيلية والنسب المالية، طبعة هذه الدراسة مجلة، جامعة ورقلة، تخصص إقتصاد، تهدف هذه الدراسة قياس الكفاءة التشغيلية باستخدام طريقة النسب المالية لبعض البنوك العاملة بالجزائر، أهم النتائج المتوصل إليها في محدودية كفاءة هذه البنوك محل الدراسة من حيث تحقيق الربحية و تدنية التكاليف.

الفرع الثاني: دراسة سابقة باللغة الأجنبية

1- PhanThi Ha Cham (2025)، عنوانه Factors Affecting the Operational Efficiency of Commercial Banks

، تهدف هذه الدراسة العوامل المؤثرة على الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية في

باك جيانغ، فيتنام. جُمعت البيانات من خلال استبيان شمل 400 موظف ومدير بنكي

في باك جيانغ. تستخدم الدراسة أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد

العوامل الرئيسية المؤثرة على كفاءة البنوك، بينما يُعدّ المتغير التابع هو الكفاءة التشغيلية. تكشف النتائج

أن جميع المتغيرات لها تأثير إيجابي كبير على الكفاءة التشغيلية للبنوك وتقدم الدراسة رؤى قيمة لمديري البنوك و صناع السياسات في باك جيانغ لتحسين أداء البنوك التجارية.

2 - Addis Alemayehu (2019)، عنوانه

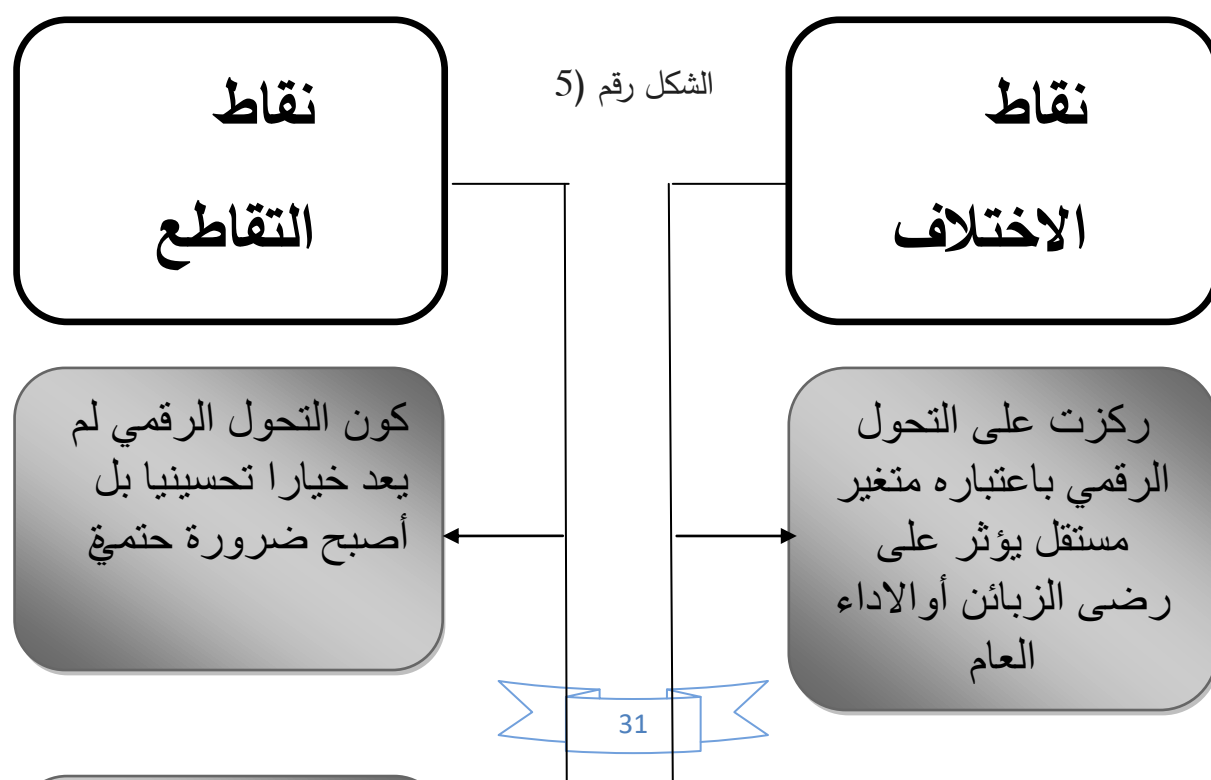
Assessing the Effect of Operational Efficiency on the Performance of Private and State Owned Commercial Banks

تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير الكفاءة التشغيلية على أداء البنوك التجارية الحكومية والخاصة، وذلك من خلال دراسة بياناتها المالية لاستكشاف تأثير الكفاءة التشغيلية على الأداء ثم تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي. أشارت نتائج الدراسة إلى أن البنوك الحكومية أظهرت أداءً متفوقاً على البنوك الخاصة . من بين سبع نسب مستخدمة في تحليل الأداء، تدعم خمس نسب تفوق أداء البنوك الحكومية مقارنةً بالبنوك الخاصة، كما أن للكفاءة التشغيلية تأثيراً كبيراً على أداء البنوك التجارية . توصي الدراسة جميع البنوك التجارية المشمولة في الدراسة بالتركيز على تحسين الكفاءة التشغيلية لتعزيز أدائها وميزتها التنافسية في القطاع المصرفي.

المطلب الثالث: نقاط الاختلاف والتقاطع مع الدراسات السابقة و القيمة المضافة

1 نقاط الاختلاف والتقاطع مع الدراسات السابقة:

يمكن عرض نقاط الاختلاف والاتفاق مع الدراسات المذكورة في المبحث الثالث من خلال الشكل رقم 5)



المصدر من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

2 - القيمة المضافة

القيمة المضافة للدراسة الحالية تتمثل في تفردا بكسر الجمود التاريخي بين الاستثمار التكنولوجي الإجراءات الداخلية للبنوك العاملة في البيئة الجزائرية . فبينما اتجهت الأعمال السابقة لرصد أثر الرقمنة على المتغيرات الخارجية للبنك (الزبون)، تتوجه هذه الدراسة إلى ا لعمق العملياتي التشغيلية لشرح أثر المنصات والتقنيات الرقمية الحديثة على تقليص خطوط الزمن والتحكم في تكاليف المعاملات داخل البنك

ويمكن إبراز أبعاد القيمة المضافة من خلال الجدول (1)

القيمة المضافة المحققة	توجه الدراسة الحالية	اتجاه الدراسات السابقة	الأبعاد
تحويل التكنولوجيا من أداة تسويقية إلى أداة حوكمة تشغيلية.	التركيز على العمليات الداخلية كالتحكم في التكاليف، وتقليص الأخطاء البشرية	التركيز على العميل الخارجي (الرضا، جودة الخدمة، جذب الزبائن).	زاوية المعالجة
قياس الأثر اللامادي للرقمنة على السرعة والإنتاجية الإدارية.	إدخال متغير الزمن (الزمن المستغرق لإنجاز المعاملة المصرفية) كمعيار محوري للكفاءة.	الاعتماد على الربحية الإجمالية، أو حجم الودائع والقروض كمؤشرات كفاءة.	مؤشر القياس
تقييم كفاءة البنوك في ظل أحدث طفرة تشريعية ومصرفية في الجزائر.	تاخذ بعين الاعتبار البيئة القانونية لـ القانون 23-09 ودعم بنك الجزائر للبنوك الرقمية ومقدمي خدمات الدفع.	تمت في ظل أطر قانونية كلاسيكية ملغاة أو عامة.	الخصوصية التشريعية

تقديم نموذج تحليلي تشخيصي للمؤسسة المصرفية العاملة في السوق الجزائري.	دراسة ميدانية معمقة عدد من البنوك المتنوعة منها العمومية والخاصة و الأجنبية .	عينات مشتتة (بنوك خاصة وأجنبية، موظفون في دول مختلفة كمصر، فيتنام، السعودية).	حقل الدراسة التطبيقية
--	--	--	----------------------------------

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل حول مفهوم التحول الرقمي بوصفه عملية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في مختلف مجالات العمل والإدارة، مما يؤدي إلى تغيير جذري في نماذج التشغيل وتقديم الخدمات، كما يوضح أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل يشمل أيضا تطوير الثقافة التنظيمية، وإعادة هيكلة العمليات لتحقيق الكفاءة والإبتكار، وقد أبرز هذا المبحث أهمية التحول الرقمي كخيار إستراتيجي لمواكبة التغيرات المتسارعة، وتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية في بيئة تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا والمعلومات .

كما تناولنا في هذا الفصل أن الكفاءة التشغيلية تلعب دورا محوريا في تحسين أداء المؤسسات المصرفية، إذ تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، المادية و التقنية مما ينعكس إيجابا على جودة الخدمات المقدمة وسرعة إنجازها تتمثل الكفاءة التشغيلية في قسمين أولا الكفاءة التقنية ثانيا الكفاءة التخصيصية وتتحقق الكفاءة التشغيلية عندما تتحقق كل من الكفاءة التقنية والتخصيصية معا وفي نفس الوقت، ويتم قياس الكفاءة التشغيلية للبنوك التجارية وفقا لنموذج معيار كاملز.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر
التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية
لعينة من البنوك بسكيدة

تمهيد:

تعتبر المناقشة النظرية التي تم التطرق إليها سابقا خلاصة ما تم التوصل إليه من خلال البحث والتحليل الأدبي حول أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية. ومع ذلك، فإن هذه المناقشة تظل غير كافية، إذ يجب إسقاطها على الواقع العلمي وترجمتها إلى حقائق ملموسة بهدف دراسة العلاقة بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتحليل أهم العوامل المؤثرة على تحسين الكفاءة التشغيلية والخدمات التي تقدمها البنوك. في هذا الإطار، سيتناول هذا الفصل شرحا لطبيعة الدراسة الميدانية وكذلك المنهجية المعتمدة لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة من خلال القيام باستبيان كأداة لجمع البيانات و الاعتماد على برنامج SPSS، كما يشمل الفصل أيضا تحليلا تفصيليا للبيانات وعرضا للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة الدراسة.

وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كآتي:

➤ **المبحث الأول:** الإطار المنهجي و الوصفي للدراسة.

➤ **المبحث الثاني:** الأدوات الإحصائية المستخدمة.

➤ **المبحث الثالث:** تحليل و اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي و الوصفي للدراسة

يتناول هذا المبحث التعريف بمجتمع الدراسة، وكيفية اختيار عينتها وخصائص أفراد هذه العينة، ثم يتطرق إلى كيفية بناء أداة الدراسة المستخدمة، ويوضح إجراءات التأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها

ويضم هذا المطلب مجتمع الدراسة والعينة.

1-مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من بنوك و وكالات بولاية سكيكدة من بينها: الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، القرض الشعبي الجزائري، بنك الجزائر الخارجي، بنك التنمية المحلية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، المؤسسة العربية المصرفية، حيث قمنا بتوزيع الاستبيانات على البنوك المذكورة سابقا للمؤسسة محل الدراسة.

أما عينة الدراسة فهي عبارة عن الاستبيانات المسترجعة من البنوك السابقة الذكر للمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 45 استمارة على الفئة المستهدفة، وتم استرجاع 40 استمارة ومن خلال فرز الاستمارات تم استبعاد 05 استمارات لعدم صلاحيتها بسبب إفسادها من طرف المستجوبين (المدير، نائب المدير والمكلفين بالزبائن)، وبذلك استقرت العينة على 35 مستجيبا يعملون بمختلف بنوك لسكيكدة والذين شملتهم الدراسة، ويوضح الجدول أسفله مجموع الاستمارات الموزعة والمسترجعة والمقبولة للدراسة إحصائيا.

الجدول رقم2: مجموع الاستمارات الموزعة والمسترجعة والمقبولة للدراسة

45	عدد الاستبيانات الموزعة
40	عدد الاستبيانات المستلمة
35	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات الاستمارة

2- وصف مختصر لمجموعة من البنوك عينة الدراسة:

ويضم هذا المطلب التعريف بالبنوك محل الدراسة

2-1- تعريف الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط CNEP: هو مؤسسة مالية و بنكية رائدة في الجزائر. تأسس في 10 أوت 1964 بموجب القانون رقم 227/64. وقد تمثلت مهمته في جمع الإدخارات الصغيرة للعائلات و الأفراد، أما في مجال القرض فإن الصندوق كان مدعوا لتمويل ثلاثة أنواع من العمليات هي: تمويل البناء، الجماعات المحلية و بعض العمليات الأخرى. أطلق البنك لاحقا منتجات صيرفة إسلامية مثل حساب رأس المال بدون فوائد وخدمات رقمية وتطبيقات بنكية عن بعد لمواكبة التطورات المصرفية

2-2- بنك المؤسسة العربية المصرفية ABC: يعد هذا البنك من أبرز المصارف الرائدة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. تأسس عام 1980 في مملكة البحرين، وهو مملوك بشكل رئيسي لكل من جهاز أبوظبي للاستثمار و الهيئة العامة للاستثمار الكويتية و يواصل رحلته نحو التحول الرقمي من خلال إطلاق تطبيقات مخصصة للصيرفة الرقمية.¹

2-3 بنك التنمية المحلية BDL: هو مؤسسة مصرفية عمومية، تأسس في الجزائر في 30 أفريل 1985 بموجب المرسوم رقم 85-85. يهدف بشكل أساسي إلى تمويل الاقتصاد الوطني و المشاريع الاستثمارية للجماعات المحلية، إلى جانب تمويل التجارة الخارجية والتجزئة. ينفرد بنك التنمية المحلية عن باقي البنوك العمومية الأخرى في الجزائر بتقديم نشاط القروض على "الرهن".²

2-4 بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR: هو مؤسسة مالية وبنك تجاري حكومي في الجزائر، تأسس في 13 مارس 1982 بموجب المرسوم رقم 82-106. ولد البنك نتيجة لعملية إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائرية بهدف رئيسي يتمثل في دعم و تطوير القطاع الفلاحي و ترقية العالم الريفي لعب دورا محوريا في دعم الاستثمارات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عمل البنك على تحديث خدماته المصرفية و إدخال أدوات الدفع الإلكترونية.³

¹نعمان محصول، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية - دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية، مجلة نماء الإقتصاد، جامعة جيجل، ص25

²مليني معمر، واقع النضج الرقمي في بنك التنمية المحلية، مجلة الإبداع، المجلد 13، العدد 1، جامعة البليدة، 2023، ص62

³عاشوري عبد الناصر، الإتمان المصرفي ودوره في تحقيق التنمية الفلاحية، دراسة تطبيقية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية، جامعة المسيلة، ص55

2-5 بنك القرض الشعبي الجزائري CPA: هو أحد أكبر البنوك التجارية الرائدة في الجزائر . تأسس عام 1966، يقدم البنك خدمات مالية شاملة للأفراد و الشركات، مع شبكة واسعة تضم أكثر من 160 وكالة، وعشرات المساحات الرقمية و شبابيك التمويل الإسلامي.¹

2-6 بنك الجزائر الخارجي BEA: مؤسسة عمومية ذات وجهة تجارية تم إنشاؤه في 1 أكتوبر 1967 بعد الاستقلال من خلال عملية تأميم المصارف الأجنبية كانت مهمته الأساسية تأمين و تنمية العلاقات الاقتصادية.²

المطلب الثاني: متغيرات وأدوات الدراسة

ويضم هذا المطلب تحديد أهم متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستخدمة في قياس هذه المتغيرات.

1-متغيرات الدراسة

الجدول رقم (3): متغيرات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل
الكفاءة التشغيلية	التحول الرقمي

المصدر: من إعداد الطالبة

2-أدوات الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات التي تناولت موضوعي التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية، اعتمدنا في دراستنا على المصادر المتمثلة في استخدام الاستبيان كمصدر أساسي للمعلومات فيما يتعلق بمتغيري التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية في المؤسسة عينة الدراسة.

2-1-بناء أداة الدراسة:

تم إعداد استبيان لجمع المعلومات المتعلقة بمتغيري التحول الرقمي و الكفاءة التشغيلية موجهة للبنوك المحددة في مجتمع وعينة الدراسة. وقد اشتمل الاستبيان على ما يلي:

¹بن قارة إيمان، دور الرقابة الداخلية في تسيير أنشطة البنوك التجارية، دراسة حالة قرض الشعبي الجزائري، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، جامعة عنابة، 2022، ص87

²أسية محجوب، البنوك التجارية و المنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة- دراسة البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إستراتيجية مالية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قالم، 2023، ص67

2-1-1. الجزء الأول: الذي تضمن مجموعة من الفقرات المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لفئات الدراسة من حيث: نوع الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

2-1-2-الجزء الثاني: وتضمن خمسة عشر (15) عبارة متعلقة بأهم أبعاد محور التحول الرقمي في عينة الدراسة، كما يلي:

البعد الأول: تضمن (5) عبارات متعلقة البنية التحتية والأنظمة

البعد الثاني: تضمن (4) عبارات متعلقة الخدمات المصرفية الإلكترونية

البعد الثالث: تضمن (3) عبارات متعلقة أتمتة (automatisation) العمليات الداخلية

البعد الرابع: تضمن (3) عبارات متعلقة تكوين وتأهيل الموظفين

المحور الثاني: تضمن (9) عبارة متعلقة بأهم أبعاد محور الكفاءة التشغيلية

البعد الأول: تضمن (4) عبارات متعلقة سرعة الإنجاز (الوقت)

البعد الثاني: تضمن (2) عبارات متعلقة خفض التكاليف

البعد الثالث: تضمن (3) عبارات متعلقة جودة ودقة العمليات

المبحث الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة

المطلب الأول: ثبات أداة الدراسة

جدول رقم(4): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البنية التحتية والأنظمة	05	0,930
الخدمات المصرفية الالكترونية	04	0,868
أتمتة العمليات الداخلية	03	0,893
تكوين وتأهيل الموظفين	03	0,859
التحول الرقمي		0,964
سرعة الانجاز	04	0,884
خفض التكاليف	02	0,788
جودة ودقة العمليات	03	0,625
الكفاءة التشغيلية		0,908
المجموع	24	0,970

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير هذا الجدول رقم (4) بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوزت 60% وهي تتراوح بين 0,625 و 0,964 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرونباخ هي 0,970 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة. أي أنه لو أعيد تطبيق هذا الاستبيان على نفس العينة أو عينة مشابهة في ظل ظروف مماثلة، فإننا سنحصل على النتائج ذاتها تقريباً . وعليه، فإن الأداة **جاهزة تماماً** **وصالحة للاستخدام** في مرحلة التحليل الإحصائي المتقدم واختبار الفرضيات دون خوف من عشوائية الإجابات

المطلب الثاني: صدق الاتساق الداخلي:

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

التحول الرقمي:

أولاً: البنية التحتية والأنظمة

الجدول رقم(5) : قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات البنية التحتية والأنظمة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تتوفر في البنك أنظمة برمجيات حديثة تدعم العمليات اليومية	0,901**	0,000
02	يعتمد البنك على un système d'exploitation يضمن انتقال المعلومات بسرعة	0,915**	0,000
03	يضمن انتقال المعلومات بأمان	0,909**	0,000
04	يتم تحديث الأنظمة الإلكترونية بشكل دوري لمواكبة التطورات	0,901**	0,000
05	تتيح القنوات الرقمية إمكانية تقديم الخدمات على مدار الساعة	0,800**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج 21spss.

نظهر النتائج الإحصائية المدرجة في الجدول رقم (05) أن معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعدد "البنية التحتية والأنظمة" بالدرجة الكلية للبعد قد تراوحت ما بين (0.800) كأقل قيمة و (0.915) كأعلى قيمة، وتعتبر جميع هذه المعاملات موجبة ومرتفعة، كما أنها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 نظراً لأن قيم مستوى الدلالة المحسوبة بلغت (0.000) وهي تماماً أقل من المحك الإحصائي (0.05) هذا الارتفاع والدلالة يشيران إحصائياً إلى وجود تلاحم واتساق بنيوي قوي بين الفقرات والبعد الذي يقيسها، مما يؤكد جدارة وصلاحيّة هذه العبارات علمياً، وأنها صادقة تماماً لما وُضعت لقياسه، وتتمتع بالقدرة على التمييز في رصد واقع البنية التحتية الرقمية في الوكالات البنكية محل الدراسة.

ثانياً: الخدمات المصرفية الإلكترونية

الجدول رقم (6) : قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الخدمات المصرفية الإلكترونية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	يساهم تطبيق البنك (Mobile-PAY) في تقليل تنقل الزبائن للوكالة (E-Banking)	0,881**	0,000
02	يقدم البنك خدمات الدفع الإلكتروني (CIB) المصرفية الإلكترونية	0,846**	0,000
03	يستخدم الموظفون المنصات الرقمية بكل سهولة	0,782**	0,000
04	تتيح الأنظمة الرقمية معالجة أعداد كبيرة من العمليات في وقت قصير	0,877**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (06) إلى أن معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد الخدمات المصرفية الإلكترونية بالدرجة الكلية للبعد قد تراوحت ما بين (0.782) كأقل قيمة مسجلة للعبارة رقم (3) المتعلقة بسهولة استخدام المنصات، و (0.881) كأعلى قيمة ارتباط للعبارة رقم (01) الخاصة بدور التطبيقات البنكية في تقليل تنقل الزبائن.

ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط المحسوبة جاءت موجبة، مرتفعة، ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01؛ كون قيم مستوى الدلالة المفترضة قد بلغت (0.000) وهي أقل بكثير من المحك الإحصائي المقبول علماً؛ وتؤكد هذه النتائج على وجود اتساق داخلي متين وصادق بين الفقرات المكونة لهذا البعد، مما يعني أن العبارات تمتلك دقة عالية وقدرة قياسية واضحة على رصد وتقييم واقع الخدمات المصرفية الإلكترونية المتاحة في الوكالات محل الدراسة، وبالتالي صلاحيتها التامة للاعتماد عليها في التحليل الإحصائي القادم.

ثالثاً: أتمتة العمليات الداخلية

الجدول رقم (7) : قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات أتمتة العمليات الداخلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يتم تبادل الوثائق والمعلومات داخلياً بشكل إلكتروني (Paperless)	0,913**	0,000
02	تتم عمليات المقاصة والتحويل تتم آلياً دون تدخل يدوي مكثف	0,941**	0,000
03	تساهم التكنولوجيا المالية في تسريع العمليات البنكية اليومية	0,871**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تُظهر البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) أن جميع معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد أتمتة العمليات الداخلية بالدرجة الكلية للبعد جاءت مرتفعة جداً وقوية؛ حيث انحصرت ما بين (0.871) كأقل قيمة مسجلة للعبارة رقم (3) المتعلقة بتسريع العمليات، و (0.941) كأعلى قيمة ارتباط للعبارة رقم (2) الخاصة بآلية عمليات المقاصة والتحويلات. والمُلاحظ أن جميع هذه المعاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ثبت عند القيمة (0.000) وهي أقل بكثير من المحك العلمي المتعارف عليه (0.05). وتُشير هذه النتائج القوية بوضوح إلى وجود اتساق بنيوي ممتاز بين العبارات المصاغة وهذا البعد، مما يؤكد أن فقراته صادقة تماماً في قياس ما وُضعت لأجله، وتمتلك قدرة تمييزية عالية تعكس بدقة واقع الأتمتة الإدارية والتشغيلية داخل البنوك محل الدراسة، وبناءً عليه تُقبل الأداة للمراحل التحليلية التالية.

رابعاً: تكوين وتأهيل الموظفين

الجدول رقم (8) : قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات تكوين وتأهيل الموظفين

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يتلقى الموظفون دورات تدريبية متخصصة في استخدام التكنولوجيا	0,907**	0,000
02	يملك الموظفون المهارات الكافية للتعامل مع الأعطال التقنية البسيطة	0,880**	0,000
03	تشجع الإدارة على ابتكار طرق رقمية لتسهيل المهام	0,875**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تبين المخرجات الإحصائية المجدولة في الجدول رقم (08) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد تكوين وتأهيل الموظفين بالدرجة الكلية للبعد قد انحصرت في مجالات مرتفعة وقوية جداً؛ حيث بلغت أدنى قيمة ارتباط (0.875) للعبارة رقم (3) المتعلقة بالتشجيع الإداري على الابتكار الرقمي، بينما سُجلت أعلى قيمة ارتباط عند (0.907) للعبارة رقم (01) الخاصة بالدورات التدريبية المتخصصة.

وتجدر الإشارة منهجياً إلى أن جميع معاملات الارتباط المحسوبة جاءت **موجبة، وعالية، ودالة إحصائية**.

وتعكس هذه المؤشرات الإحصائية المرتفعة وجود **اتساق بنيوي ممتاز** بين الفقرات المصاغة والبعد القياسي الذي تنتمي إليه. ويؤكد هذا دلالة الصدق العالية لفقرات هذا البعد وقدرتها التمييزية الموثوقة في قياس مدى جاهزية وتأهيل الرأسمال البشري للتعامل مع متطلبات التحول الرقمي بالبنوك محل الدراسة، مما يجعلها أداة صادقة وصالحة تماماً للانتقال بها إلى مراحل التحليل الإحصائي المتقدم.

اجمالي محور التحول الرقمي

الجدول رقم (9) : قياس صدق الاتساق الداخلي لاجمالي محور التحول الرقمي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	البنية التحتية والأنظمة	0,915 **	0,000
02	الخدمات المصرفية الالكترونية	0,936 **	0,000
03	أتمتة العمليات الداخلية	0,925 **	0,000
04	تكوين وتأهيل الموظفين	0,943 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تظهر المخرجات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (09) أن معاملات ارتباط بيرسون لجميع الأبعاد الأربعة المكونة لمتغير **لتحول الرقمي** بالدرجة الكلية للمحور قد بلغت مستويات مرتفعة وقوية جداً؛ حيث تراوحت ما بين (0.915) كأقل قيمة مسجلة لبُعد "البنية التحتية والأنظمة"، و (0.943) كأعلى قيمة ارتباط مسجلة لبُعد "تكوين وتأهيل الموظفين".

وتعتبر جميع هذه المعاملات موجبة وطردية، كما أنها دالة إحصائياً

المدلول العلمي والمنهجي:

يشير هذا الارتفاع القياسي في معاملات الارتباط (والذي تجاوز عتبة الـ 0.90 في جميع الأبعاد) إلى **صدق الاتساق الداخلي البنوي للمتغير المستقل ككل**.

ويمتد المدلول الإداري والمصرفي لهذه النتيجة ليؤكد أن أبعاد التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، بل تشكل **منظومة متكاملة ومتشابكة**؛ حيث إن تطوير البنية التحتية والخدمات الإلكترونية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأتمتة العمليات الداخلية ورفع كفاءة العنصر البشري وتأهيله.

وبناءً عليه، يتأكد لدينا **صدق المحور الإجمالي وجدارته العالية** في قياس ظاهرة التحول الرقمي بالوكالات البنكية لولاية سكيدة، مما يسمح باعتماده كقاعدة بيانات موثوقة وصادقة كلياً للانتقال إلى مرحلة تحليل متغيرات الكفاءة التشغيلية.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لإجمالي محور **التحول الرقمي** تراوحت ما بين 0,915 و 0,943 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

محور الكفاءة التشغيلية:

أولاً: سرعة الانجاز

الجدول رقم (10) : قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات سرعة الانجاز

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	ساعدت الرقمنة في تقليل الوقت لمنح القروض	0,810 **	0,000
02	ساهمت الرقمنة في تقليص الوقت اللازم لفتح الحسابات	0,821 **	0,000
03	يتم معالجة طلبات الزبائن بدقة	0,907 **	0,000
04	نتم العمليات المالية بأقل الأخطار	0,905 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تُشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (10) إلى أن معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد **سرعة ودقة الإنجاز** بالدرجة الكلية للبعد قد تراوحت ما بين (0.810) كأقل قيمة مسجلة للعبارة رقم (01) الخاصة باختصار وقت منح القروض، و (0.907) كأعلى قيمة ارتباط للعبارة رقم (30) المتعلقة بدقة معالجة طلبات الزبائن.

وتعتبر جميع معاملات الارتباط المحسوبة لفقرات هذا البعد **موجبة، ومرتفعة جداً، ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).**

المدلول العلمي والمنهجي:

يؤكد هذا الارتفاع المتوازن في معاملات الارتباط على صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد وصلاحياتها التامة لقياس الكفاءة الزمنية والتشغيلية في المصارف محل الدراسة.

ويمتد المدلول الإداري لهذه النتائج ليؤكد حقيقة مصرفية هامة : وهي أن الرقمنة في الوكالات البنكية لولاية سكيكدة نجحت في كسر المعادلة التقليدية التي تفترض أن زيادة سرعة المعاملات تؤدي حتماً إلى ارتفاع الأخطاء. فالارتباط القوي والمرتفع لعبارة السرعة (تقليص وقت فتح الحسابات والقروض) متناغم تماماً مع عبارات الجودة والأمان (الدقة وتقليل المخاطر)؛ مما يدل على أن الأنظمة الرقمية المعتمدة تضمن التدفق السريع للخدمة المصرفية مع الحفاظ على أعلى مستويات الرقابة والتحكم التشغيلي، وهو الجوهر الحقيقي للكفاءة التشغيلية المصرفية الحديثة.

ثانياً: خفض التكاليف

الجدول رقم(11) : قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات خفض التكاليف

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	يتحمل البنك مصاريف أقل تزامنا مع استخدام الرقمنة	0,890 **	0,000
02	لا تضطر إلى تكرار العمل بسبب الأخطاء	0,934**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تشير النتائج الإحصائية المستخرجة والموضحة في الجدول رقم (11) إلى أن معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد "خفض التكاليف" بالدرجة الكلية للبعد قد بلغت قيمة مرتفعة جداً وقوية؛ حيث سجلت العبارة رقم (01) معامل ارتباط قدره (0.890)، في حين حققت العبارة رقم (20) معامل ارتباط أعلى قارب الكمال الإحصائي ببلوغه (0.934) وتعتبر هذه المعاملات موجبة وطردية، كما أنها دالة إحصائياً

المدلول العلمي والتفسير المالي:

يثبت هذا الارتفاع في معاملات الارتباط **صدق الاتساق الداخلي للفقرات** وجدارتها القياسية، غير أن المدلول المالي والإداري لهذه النتيجة يظهر ارتباطاً وثيقاً بين رقمنة الخدمات البنكية وضبط النفقات. ويتضح من وعي أفراد العينة أن القيمة المرفوعة جداً لارتباط العبارة رقم (220) والمقدرة بـ (0.934) تؤكد أن خفض التكاليف في المصارف الجزائرية عينة الدراسة لا يتأتى فقط من التقليل المباشر للمصاريف العامة (كالورق والمستندات)، بل ينبع بالأساس من **أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية**. فالأنظمة الرقمية تضمن معالجة المعاملة بشكل صحيح من المرة الأولى، مما يلغي تماماً تكلفة إعادة العمل المهدرة للوقت والجهد، ويؤدي مباشرة إلى رفع كفاءة الاستغلال الأمثل للموارد وتحسين ربحية الوكالات البنكية.

ثالثاً: جودة ودقة العمليات

الجدول رقم (12) : قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات جودة ودقة العمليات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	توفر الأنظمة الرقمية دقة عالية في تسجيل البيانات المالية	0,857 **	0,000
02	تساعد الرقمنة في الرقابة الآنية وتقليل فرص التلاعب	0,895 **	0,000
03	تساعد الرقمنة في تقليل الأخطاء في العمليات البنكية	0,481 **	0,003

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تبين المعطيات الإحصائية المدرجة في الجدول رقم (12) أن معاملات ارتباط بيرسون لفقرات بعد "جودة ودقة العمليات" بالدرجة الكلية للبعد قد تراوحت ما بين **(0.481)** كأقل قيمة مسجلة للعبارة رقم (3) المتعلقة بتقليل الأخطاء، و **(0.895)** كأعلى قيمة ارتباط للعبارة رقم (2) الخاصة بالرقابة الآنية وتقليل التلاعب. وتعتبر جميع معاملات الارتباط المحسوبة لفقرات هذا البعد موجبة ودالة إحصائياً

المدلول العلمي والتفسير الرقابي:

يؤكد هذا التحليل صدق الاتساق الداخلي لفقرات البعد وصلاحياتها المنهجية للقياس. ويحمل التباين في قيم الارتباط مدلول مصرفي في غاية من الأهمية؛ حيث يُظهر الارتفاع القوي لارتباط العبارة الأولى والثانية أن الرقمنة في بنوك ولاية سكيكدة قد نجحت بامتياز في تحقيق الرقابة الداخلية الآتية وضمان دقة التسجيل المالي الآلي، مما يغلق منافذ التلاعب والفساد المالي.

أما الارتباط المتوسط للعبارة رقم (3)، فإنه يفسر واقعاً موضوعياً في البيئة المصرفية الجزائرية: وهو أن الأنظمة الرقمية. برغم جودتها وتطورها. لا تلغي الأخطاء البشرية بالكامل إذا لم يواكبها تدريب مستمر ويقظة تامة من الموظف المسؤول عن إدخال وتدقيق البيانات.

وعليه، فإن هذا البعد بمؤشرات الحالية يعكس بكل موضوعية وشفافية واقع جودة ودقة العمليات في العينة المدروسة، مما يؤكد صدق الأداة وجاهزيتها التامة للمراحل التحليلية القادمة.

محور الكفاءة التشغيلية:

الجدول رقم(13): قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور الكفاءة التشغيلية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	سرعة الانجاز	0,886 **	0,000
02	خفض التكاليف	0,940 **	0,000
03	جودة ودقة العمليات	0,909 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يثبت هذا التلاحم الإحصائي القوي صدق الاتساق الداخلي البنوي للمتغير التابع ككل، ويؤكد دقة بناء الأداة القياسية للدراسة.

أما من الناحية المصرفية والإدارية، فإن هذه النتائج المرتفعة تحمل مدلولاً بالغ الأهمية؛ فهي تعكس وعياً لإطارات والموظفين المستجوبين بأن "الكفاءة التشغيلية" في العمل المصرفي الحديث لا يمكن

تجزئتها، فالسرعة في تقديم الخدمة (البُعد الأول) لا تحقق كفاءة حقيقية إلا إذا تزامنت مع ضغط النفقات المصرفية (البُعد الثاني)، والتحكم الصارم في جودة العمليات وأمنها لمنع الأخطاء والتلاعبات (البُعد الثالث).

هذا التكامل الوظيفي بين الأبعاد الثلاثة يبرر ارتباطها الوثيق بالمتغير الرئيسي، مما يمنح المحور الإجمالي كفاءة قياسية عالية.

اجمالي أداة الدراسة:

الجدول رقم (14): قياس صدق الاتساق الداخلي لإجمالي أداة الدراسة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	التحول الرقمي	0,973 **	0,000
02	الكفاءة التشغيلية	0,973 **	0,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يُمثل هذا الارتفاع القياسي في معاملات الارتباط شهادة الصلاحية والصدق البنوي النهائي لأداة الدراسة ككل. ويؤكد هذه النتيجة منهجياً على أن الاستبيان بمحاوره، وأبعاده، وفقراته قد صمم على أسس علمية متينة ومتوازنة؛ حيث أن أجزاء الأداة صالحة لتقيس بدقة الظاهرة محل الدراسة دون أي تشتت أو تناقض إحصائي.

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لإجمالي أداة الدراسة قدرت بـ 0,973 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: البيانات الشخصية و الوظيفية

1.الجنس:

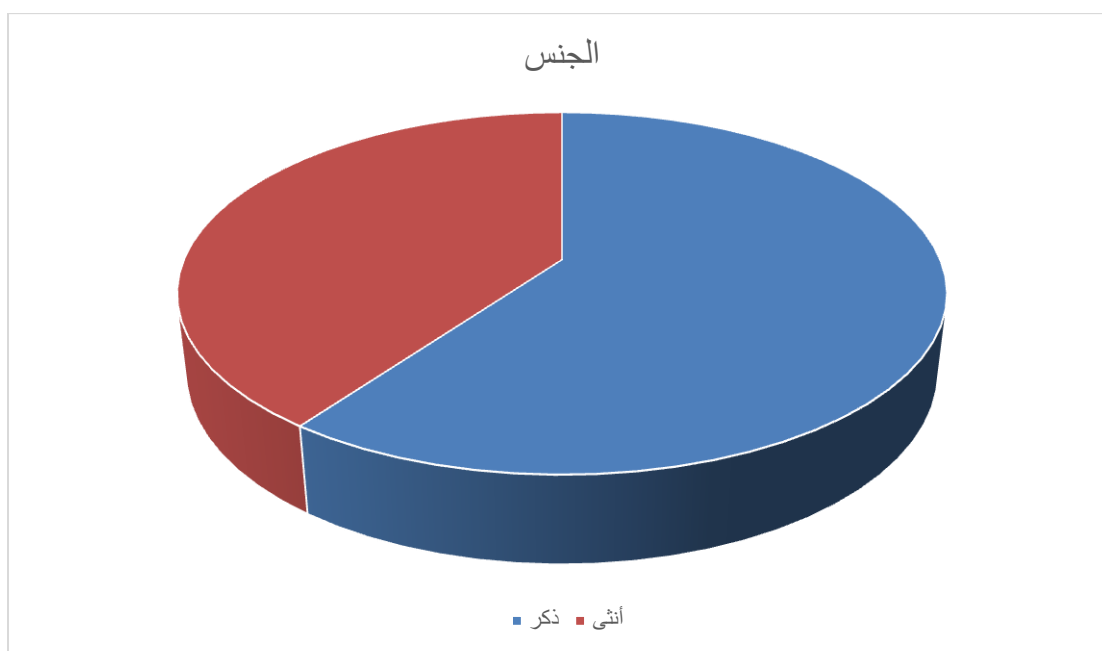
جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	60%
أنثى	14	40%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن النسبة الغالبة هي صفة الذكور بنسبة 60%، فيما بلغت نسبة الاناث 40%، وهذا راجع إلى عدة عوامل موضوعية ترتبط بطبيعة العمل المصرفي والبيئة المحلية لولاية سكيكدة، أبرزها:

- **طبيعة الضغوط التشغيلية في القطاع البنكي:** تتطلب الوظائف المصرفية (لا سيما المرتبطة بجهود الصندوق، الخزينة، والرقابة الميدانية) مرونة عالية في أوقات العمل، والالتزام بالبقاء داخل الوكالة البنكية لساعات متأخرة بعد ساعات الغلق الرسمية وهي ظروف تشغيلية قد تتناسب بشكل أكبر فئة الذكور مقارنة بالإناث.
 - **طبيعة فروع وعينة الدراسة:** قد يرجع ذلك أيضاً إلى الهيكل التوظيفي الفعلي السائد في الوكالات البنكية محل الدراسة أثناء فترة توزيع الاستبيان، حيث يكثر تواجد الذكور في مناصب إدارة الفروع وخدمات الائتمان والقروض التي تتطلب تنقلات ميدانية لمعاينة المشاريع الاستثمارية بالمنطقة.
- يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (6) كالتالي:



2. المستوى التعليمي:

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

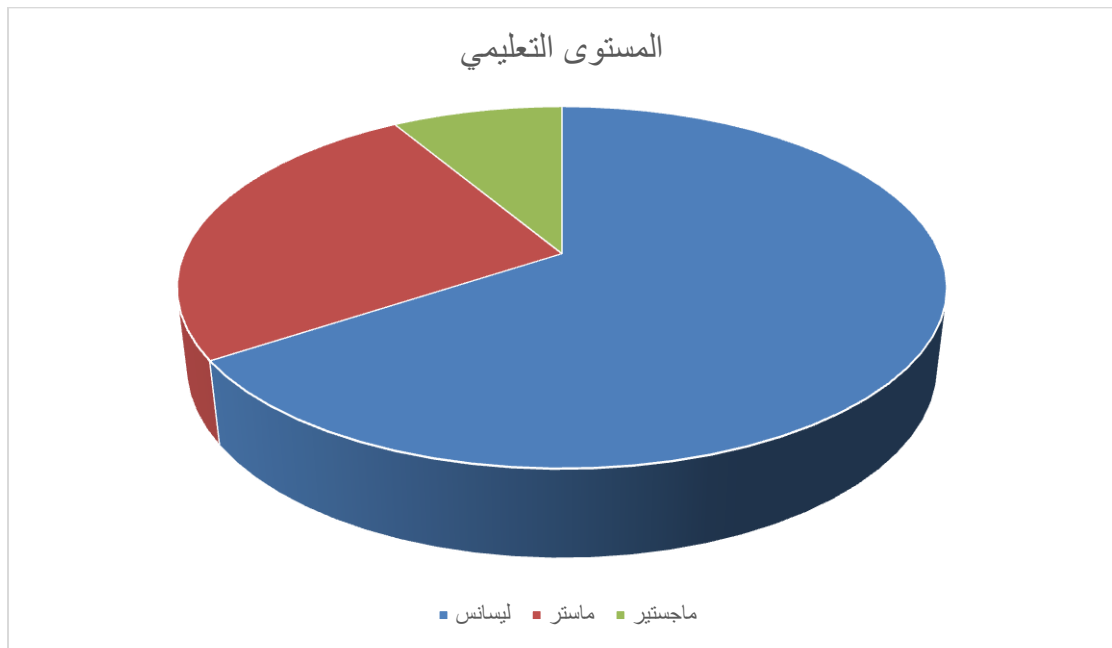
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
65,7%	23	ليسانس
25,7%	9	ماستر
0%	0	دكتوراه
8,6%	3	ماجستير
0%	0	مهندس دولة
0%	0	تقني سامي
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن 65,7% من الأفراد المتحصّلين على شهادة ليسانس، تليها نسبة 25,7% من الأفراد المتحصّلين على شهادة ماستر، وفي الأخير تأتي نسبة 8,6% من الأفراد المتحصّلين على شهادة ماجستير، وهذا راجع إلى: العوامل الهيكلية والتنظيمية التالية:

- سياسة التوظيف في القطاع المصرفي الجزائري: تعتمد البنوك التجارية (العمومية والخاصة) في منظومتها التوظيفية بشكل أساسي على خريجي كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. وتُعتبر شهادة "الليسانس" في النظام الكلاسيكي أو نظام LMD هي الشهادة المرجعية والقاعدة الأساسية لشغل وظائف الخط الأمامي (Front Office) كأعوان الصندوق، والمكلفين بالزبائن، والوظائف الإدارية الروتينية.
 - نظام (LMD) في سوق العمل: تفسر النسبة المعتبرة لحملة شهادة الماستر (25.7%) بالتحول التدريجي وتعميم هذا النظام في الجامعات الجزائرية خلال العقد الأخيرين، والذين يتم توظيفهم كإطارات في وظائف التدقيق، إدارة المخاطر، والتحليل المالي داخل البنوك.
 - طبيعة شهادتي الماجستير والدكتوراه: يمثل حاملو الماجستير (8.6%) الكفاءات والخبرات القديمة المستقطبة في مناصب الإدارة العليا للوكالات الجهوية أو المركزية.
- المدلول الأكاديمي للنتيجة: 100% من أفراد العينة حاملين لشهادات التعليم الجامعي العالي يُعد مؤشراً حاسماً لصالح الدراسة؛ فهو يعكس بيئة عمل واعية ومتفقة تملك المعرفة الكافية للتعامل مع برمجيات التحول الرقمي وأتمتة العمليات.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (7) كالتالي:



3. الخبرة المهنية:

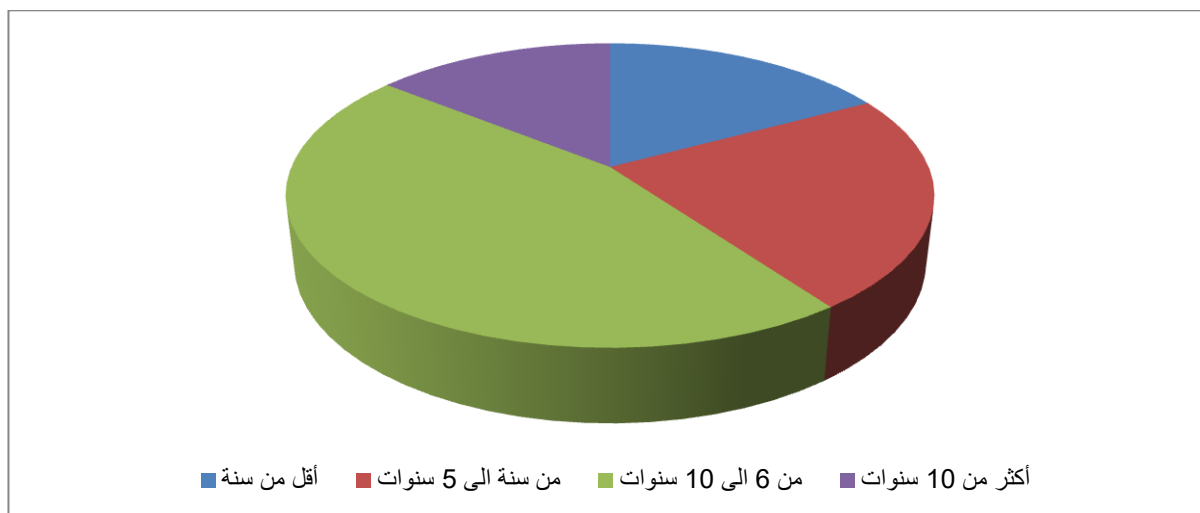
جدول رقم(17): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
أقل من سنة	6	17,1%
من سنة الى 5 سنوات	8	22,9%
من 6 الى 10 سنوات	16	45,7%
أكثر من 10سنوات	5	14,3%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه أن 75,5% من الأفراد الذين لديهم خبرة من 6 الى 10سنوات، تليها نسبة 22,9% من الأفراد الذين لديهم خبرة من سنة الى 5 سنوات، تليها نسبة 17,1% من الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من سنة، وفي الأخير تأتي نسبة 14,3% من الأفراد المتحصلين الذين لديهم خبرة أكثر من 10سنوات، وهذا التوزيع يحمل دلالة إيجابية قوية تدعم موثوقية نتائج الدراسة؛ إذ إن أكثر من 60% من العينة يمتلكون خبرة تتجاوز 6 سنوات. هذا التراكم المهني يضمن أن المبحوثين يملكون رؤية تقييمية واضحة حول كيف ساهمت أدوات التحول الرقمي (المتغير المستقل) في الرفع الفعلي لمعدلات الكفاءة التشغيلية (المتغير التابع) داخل البنوك المذكورة،

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (8)للتالي:



المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المطلب الأول: تحليل محاور الدراسة

التحول الرقمي:

أولاً: البنية التحتية والأنظمة

جدول رقم(18): الوسط الحسابي لعبارات البنية التحتية والأنظمة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,963	3,88	تتوفر في البنك أنظمة برمجيات حديثة تدعم العمليات اليومية	1
1	مرتفع	0,984	3,97	يعتمد البنك على un système d'exploitation يضمن انتقال المعلومات بسرعة	2
3	مرتفع	0,877	3,77	يضمن انتقال المعلومات بأمان	3
4	مرتفع	1,078	3,68	يتم تحديث الأنظمة الإلكترونية بشكل دوري لمواكبة التطورات	4
5	متوسط	0,900	3,11	تتيح القنوات الرقمية إمكانية تقديم الخدمات على مدار الساعة	05
	مرتفع	0,851	3,68	البنية التحتية والأنظمة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات البنية التحتية والأنظمة، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,68 وانحراف معياري 0,851، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري (0,984) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن البنك يعتمد على un système d'exploitation يضمن انتقال المعلومات بسرعة.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (5) بمتوسط حسابي قدره (3,11) وانحراف معياري (0,900) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن القنوات الرقمية تتيح نوعاً ما إمكانية تقديم الخدمات على مدار الساعة.

التعليق والتحليل: تظهر البيانات المدرجة في الجدول رقم (18) أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة نحو بعد البنية التحتية والأنظمة جاء بدرجة موافقة **مرتفعة**، بمتوسط حسابي إجمالي بلغ (3.68) وانحراف معياري قدره (0.851) يعكس تجانساً مقبولاً في الإجابات.

وقد احتلت العبارة رقم 02 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع قدره (3.97) وانحراف معياري (0.984)، مما يشير إلى الوعي الصارم لدى الكادر المصرفي باعتماد البنوك محل الدراسة على أنظمة تشغيل متطورة تضمن سرعة تدفق البيانات والمعلومات، وهي الركيزة الأساسية لنجاح الرقمنة. وفي المقابل، حلت العبارة المتعلقة بإتاحة الخدمات على مدار الساعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط بلغ (3.11) وانحراف معياري 0.900.

التفسير المصرفي: هذا التقييم المتوسط إحصائياً إلى واقع البنية التحتية التكنولوجية للقطاع المصرفي؛ حيث لا تزال قنوات الخدمة الذاتية والرقمية تواجه بعض التحديات التشغيلية المرتبطة بالانقطاعات التقنية الدورية، أو عمليات الصيانة والتحديث للشبكات، أو ضعف التنسيق مع الموزعات المركزية للنقد الإلكتروني، مما يحول دون تحقيق الاستمرارية المطلقة للخدمة على مدار الساعة بصفة كاملة.

ثانيا: الخدمات المصرفية الالكترونية

جدول رقم(19): الوسط الحسابي لعبارات الخدمات المصرفية الالكترونية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يساهم تطبيق البنك (Mobile-PAY (E-Banking في تقليل تنقل الزبائن للوكالة	3,45	1,038	مرتفع	2
2	يقدم البنك خدمات الدفع الإلكتروني (CIB) المصرفية الإلكترونية	3,54	1,120	مرتفع	1
3	يستخدم الموظفون المنصات الرقمية بكل سهولة	2,94	1,027	متوسط	4
4	تتيح الأنظمة الرقمية معالجة إعداد كبيرة من العمليات في وقت قصير	3,05	1,136	متوسط	3
الإجمالي	الخدمات المصرفية الالكترونية	3,25	0,915	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتبين من الجدول رقم (19) أن التقييم الإجمالي لفقرات بعد "الخدمات المصرفية الإلكترونية" جاء بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.25) وانحراف معياري قدره 0.915.

وقد حظيت العبارة رقم 02 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.120)، وهي درجة موافقة مرتفعة تؤكد نجاح المصارف عينة الدراسة في تعميم ونشر وسائل الدفع الإلكتروني والبطاقات النقدية المشتركة، تماشياً مع التوجهات السيادية لتعزيز الشمول المالي في الجزائر.

وعلى الصعيد الآخر، جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.94) وانحراف معياري (1.027) مما يمثل درجة موافقة متوسطة.

التفسير تعكس هذه النتيجة فجوة في "سهولة الاستخدام للمنصات الرقمية الداخلية؛ حيث يرى الموظفون أن الواجهات البرمجية لبعض الأنظمة البنكية المعتمدة لا تزال تتسم بالتعقيد الإجرائي وتعدد المراحل

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية لعينة من البنوك بسكيدة

التنفيذية، مما يتطلب جهداً إدراكياً مضاعفاً من الموظف لاستيعابها، وهو مؤشر يستدعي ضرورة تبسيط وتطوير هندسة الواجهات الرقمية للمستخدم الداخلي.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الخدمات المصرفية الإلكترونية، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,25 وانحراف معياري 0.915، وهي درجة موافقة متوسطة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3,54) وانحراف معياري (1,120) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن البنك يقدم خدمات الدفع الإلكتروني (CIB) المصرفية الإلكترونية.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (2,94) وانحراف معياري (1,027) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الموظفين يستخدم نوعاً ما المنصات الرقمية بكل سهولة.

ثالثاً: أتمتة العمليات الداخلية

جدول رقم (20): الوسط الحسابي لعبارات أتمتة العمليات الداخلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتم تبادل الوثائق والمعلومات داخلياً بشكل إلكتروني (Paperless)	3,34	0,998	متوسط	3
2	تتم عمليات المقاصة والتحويل تتم آلياً دون تدخل يدوي مكثف	3,60	0,945	مرتفع	2
3	تساهم التكنولوجيا المالية في تسريع العمليات البنكية اليومية	3,71	0,825	مرتفع	1
الإجمالي	أتمتة العمليات الداخلية	3,55	0,839	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

وفقاً لمعطيات الجدول رقم (20)، فإن الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو بعد أتمتة العمليات الداخلية" جاء بدرجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.55) وانحراف معياري (0.839) يوضح اتساقاً وتجانساً مرتفعاً في الآراء. وقد جاءت العبارة رقم 03 في الصدارة بمتوسط حسابي قيمته (3.71) وانحراف معياري (0.825)، مما يترجم القناعة التامة لدى موظفي المصارف بدور التكنولوجيا المالية المعاصرة في تسريع وتيرة الأداء اليومي واختصار المراحل البيروقراطية للخدمات المصرفية.

بينما حلت العبارة رقم 04 المتعلقة بالوصول إلى بيئة عمل غير ورقية (*Paperless*) في المرتبة الأخيرة وبدرجة موافقة متوسطة تمثلت في متوسط حسابي قدره (3.34) وانحراف معياري 0.998.

التفسير يشير هذا التقييم المتوسط بوضوح إلى أن التحول نحو المعالجة الإلكترونية الشاملة للمستندات والوثائق داخل البنوك عينة الدراسة لا يزال يمر بمرحلة انتقالية؛ حيث تُجبر القوانين والتشريعات المصرفية الحالية، بالإضافة إلى متطلبات الرقابة والتدقيق التقليدي والمحافظة على الأرشيف المادي، المصارف على الاحتفاظ بالدورة الورقية بالتوازي مع الدورة الرقمية، مما يبطئ من وتيرة الأتمتة الكاملة للمستندات.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات أتمتة العمليات الداخلية، حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,55 وانحراف معياري 0.839، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (3) بمتوسط حسابي قدره (3,71) وانحراف معياري (0,825) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن التكنولوجيا المالية تساهم في تسريع العمليات البنكية اليومية.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (3,34) وانحراف معياري (0,998) وهي درجة متوسطة، وهذا ما يبين درجة موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أنه يتم نوعاً ما تبادل الوثائق والمعلومات داخلياً بشكل إلكتروني (*Paperless*) .

رابعاً: تكوين وتأهيل الموظفين

جدول رقم (21): الوسط الحسابي لعبارة تكوين وتأهيل الموظفين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتلقى الموظفون دورات تدريبية متخصصة في استخدام التكنولوجيا	3,40	1,034	مرتفع	3
2	يملك الموظفون المهارات الكافية للتعامل مع الأعطال التقنية البسيطة	3,74	0,885	مرتفع	1
3	تشجع الإدارة على ابتكار طرق رقمية لتسهيل المهام	3,57	1,118	مرتفع	2
الإجمالي	تكوين وتأهيل الموظفين	3,57	0,898	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

تكشف نتائج الجدول رقم (21) أن المحور الخاص بـ "تكوين وتأهيل الموظفين" قد نال درجة موافقة مرتفعة بشكل عام، وبمتوسط حسابي إجمالي قُدِّرَ بـ (3.57) وانحراف معياري 0.898.

وقد تصدرت العبارة رقم 02 هذا البعد بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.885)، مما يدل على أن الموظفين قد اكتسبوا عبر الممارسة الميدانية مهارات وخبرات ذاتية كافية تمكنهم من تجاوز وحل الأعطال التقنية البسيطة والبرمجية الروتينية دون الحاجة لانتظار فرق الدعم الفني المركزية، مما يقلل من وقت تعطل المصالح.

وجاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الأخيرة بالرغم من حصولها على درجة موافقة مرتفعة إحصائياً بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري 1.034.

التفسير: إن حلول العبارة الخاصة بالدورات التدريبية المجدولة في المرتبة الأخيرة . رغم كونها مرتفعة إحصائياً . يدل أن الموظفين بالبنوك يشعر بالحاجة إلى دورات تدريبية أكثر تخصصاً وعمقاً تواكب الطفرات السريعة في هندسة البرمجيات والذكاء الاصطناعي، بدلاً من الاعتماد على التدريب الأساسي التقليدي، وهو ما يجب أن تلتفت إليه المديريات العامة للبنوك في خطط التكوين السنوية.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية لعينة من البنوك بسكيدة

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات تكوين وتأهيل الموظفين حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,57 وانحراف معياري 0.898، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

حيث كانت أعلى فقرة في هذا المجال، الفقرة (2) بمتوسط حسابي قدره (3.74) وانحراف معياري (0,885) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين أن هناك درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الموظفون يمتلك المهارات الكافية للتعامل مع الأعطال التقنية البسيطة.

وكانت أدنى الفقرات في هذا المجال، الفقرة (1) بمتوسط حسابي قدره (3,40) وانحراف معياري (1,034) وهي درجة كبيرة، وهذا ما يبين درجة موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة مما يدل على أن الموظفون يتلقى دورات تدريبية متخصصة في استخدام التكنولوجيا.

محور الكفاءة التشغيلية:

أولاً: سرعة الانجاز

جدول رقم(22): الوسط الحسابي لعبارات سرعة الانجاز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	ساعدت الرقمنة في تقليل الوقت لمنح القروض	3,74	0,980	مرتفع	1
2	ساهمت الرقمنة في تقليص الوقت اللازم لفتح الحسابات	3,40	1,090	مرتفع	2
3	يتم معالجة طلبات الزبائن بدقة	3,25	1,220	متوسط	3
4	تمت العمليات المالية بأقل الأخطار	3,20	1,183	متوسط	4
الإجمالي	سرعة الانجاز	3,40	0,966	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يظهر من خلال الجدول رقم (22) أن آراء المبحوثين اتجهت نحو الموافقة بدرجة مرتفعة على بعد سرعة الإنجاز، بمتوسط حسابي عام بلغ (3.40) وانحراف معياري 0.966.

وقد تمكنت العبارة الأولى على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.980)، مما يعكس الأثر البالغ والناجح للأنظمة الرقمية في تسريع دراسة الملفات الائتمانية وتقليص الدورة الزمنية الطويلة التي كانت تأخذها القروض في الماضي، مما يرفع من تنافسية البنك وجاذبيته.

أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري مرتفع نسبياً (1.183) يشير إلى تشتت طفيف في إجابات أفراد العينة.

التفسير: هذا التقييم المتوسط للعبارة يظهر حذر الموظفين وواقعيته؛ فهم يدركون أن الرقمنة . رغم كونها تسرع العمليات وتختصر الوقت . إلا أنها لا تصفر المخاطر التشغيلية أو الأخطاء بالكامل، بل قد تخلق أحياناً مخاطر تكنولوجية جديدة (مثل أخطاء المدخلات أو ثغرات الأنظمة)، مما يعزز الاستنتاج بأن السرعة الزمنية يجب أن تقترن دائماً بآليات تدقيق بشري صارمة لحماية الأصول المالية للبنك.

ثانياً: خفض التكاليف

جدول رقم (23): الوسط الحسابي لعبارات خفض التكاليف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتحمل البنك مصاريف أقل تزامناً مع استخدام الرقمنة	3,74	0,885	مرتفع	1
2	لا تضطر إلى تكرار العمل بسبب الأخطاء	3,31	1,131	متوسط	2
الإجمالي	خفض التكاليف	3,52	0,923	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

التعليق: يتبين من معطيات الجدول رقم (23) أن الاتجاه العام لبعد "خفض التكاليف" حقق درجة موافقة مرتفعة، بمتوسط حسابي إجمالي مقداره (3.52) وانحراف معياري قيمته 0.923.

وقد احتلت العبارة رقم 01 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (3.74) وانحراف معياري متجانس جداً (0.885)، مما يثبت الأثر المالي الإيجابي للرقمنة في تقليص النفقات الإدارية المباشرة (نفقات المطبوعات، الورق، البريد المادي، ومستلزمات المكاتب) والتحول لتبادل الأصول الرقمية الأقل تكلفة.

وجاءت العبارة رقم 02 في المرتبة الثانية والأخيرة بدرجة موافقة متوسطة تمثلت في متوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري 1.131.

التفسير يرجع حصول عبارة تكرار العمل بسبب الأخطاء على تقييم متوسط إلى حقيقة تشغيلية ميدانية؛ وهي أن حدوث أي خطأ في إدخال البيانات الأولية للمعاملات المالية عبر المنظومة الرقمية من قبل العنصر البشري يستوجب بالضرورة إجراءات معقدة لإلغاء المعاملة وتعديلها وإعادة بنائها إلكترونياً، مما يوضح أن خفض التكلفة الإجمالي مرتبط بشكل عضوي بمدى انعدام الأخطاء.

ثالثاً: جودة ودقة العمليات

جدول رقم (24): الوسط الحسابي لعبارات جودة ودقة العمليات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	توفر الأنظمة الرقمية دقة عالية في تسجيل البيانات المالية	3,65	1,109	مرتفع	2
2	تساعد الرقمنة في الرقابة الآنية وتقليل فرص التلاعب	3,45	1,146	مرتفع	3
3	تساعد الرقمنة في تقليص الأخطاء في العمليات البنكية	4,06	0,968	مرتفع	1
الإجمالي	جودة ودقة العمليات	3,72	0,814	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

التعليق: يستخلص من الجدول رقم (24) أن البعد الثالث للمتغير التابع والمتمثل في "جودة ودقة العمليات" قد نال التقييم الأعلى والأنضج بين جميع الأبعاد بدرجة موافقة مرتفعة جداً، تمثلت في متوسط حسابي إجمالي بلغ (3.72) وانحراف معياري متميز وشديد التجانس قُدر بـ 0.814.

وقد جاءت العبارة رقم 03 في الصدارة بمتوسط حسابي استثنائي قارب الحد الأقصى ببلوغه (4.06) وانحراف معياري (0.968)، وهو ما يترجم الثقة المطلقة لعينة الدراسة بأن الأنظمة الرقمية والحلول

البرمجية المتكاملة قد أدت بالفعل إلى هبوط حاد وملحوظ في معدلات الأخطاء الحسابية والمصرفية المعتادة مقارنة بالأنظمة اليدوية القديمة.

بينما حلت العبارة المتعلقة بـ "الرقابة الآنية الفورية ومكافحة التلاعب" في المرتبة الثالثة والأخيرة برغم احتفاظها بدرجة موافقة مرتفعة تمثلت في متوسط حسابي قدره (3.45) وانحراف معياري (1.146).

التفسير إن بقاء عبارة الرقابة الآنية في المرتبة الأخيرة ضمن هذا البعد المرتفع يشير بدلالة واضحة إلى أن والرقابة الفورية عبر البرمجيات لا تزال تتطور بالترتيب في الفروع عينة الدراسة؛ حيث يعتمد حظر التلاعبات والعمليات المشبوهة إلكترونياً على التحديث المستمر لقواعد البيانات وخوارزميات كشف المخاطر، وهو مسار تقني مستمر يسعى لتقليل التدخل البشري والوصول للتحكم المطلق والأمن في حماية جودة العمليات المصرفية.

المطلب الثاني: تحليل الانحدار اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للبنية التحتية والأنظمة على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

الجدول (25): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر البنية التحتية والأنظمة على الكفاءة

التشغيلية في البنوك محل الدراسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الأولى	0,797	8,355	0,000	0,824	0,679	69,809

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (25) أثر البنية التحتية والأنظمة على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للبنية التحتية والأنظمة على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,824) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,679) أي ما قيمته (67,9%) من التغيرات في مستوى الكفاءة التشغيلية ناتج عن التغير في مستوى أهمية البنية التحتية والأنظمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,797) وهذا يعبر عن أن الزيادة في

مستوى أهمية البنية التحتية والأنظمة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الكفاءة التشغيلية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة $F (69,809)$ وقيمة $T (8,355)$ عند مستوى معنوية أقل من $0,05$ ، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية والتي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للبنية التحتية والأنظمة على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للخدمات المصرفية الالكترونية على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

الجدول (26): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الخدمات المصرفية الالكترونية على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F
الفرضية الثانية	0,752	8,760	0,000	0,836	0,699	76,746

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (26) أثر الخدمات المصرفية الالكترونية على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للخدمات المصرفية الالكترونية على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط $(0,836)$ عند مستوى دلالة $0,000$ أقل من $0,05$ ومعامل تحديد $(0,699)$ أي ما قيمته $(69,9\%)$ من التغيرات في مستوى الكفاءة التشغيلية ناتج عن التغير في مستوى أهمية الخدمات المصرفية الالكترونية، كما بلغت قيمة درجة التأثير $(0,752)$ وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية الخدمات المصرفية الالكترونية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الكفاءة التشغيلية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة $F (76,746)$ وقيمة $T (8,760)$ عند مستوى معنوية أقل من $0,05$ ، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية والتي تنص على أنه : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للخدمات المصرفية الالكترونية على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأتمتة العمليات الداخلية على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية لعينة من البنوك بسكيدة

الجدول (27): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر أتمتة العمليات الداخلية على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الثالثة	0,735	6,499	0,000	0,749	0,561	42,242

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (27) أثر أتمتة العمليات الداخلية على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة ، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لأتمتة العمليات الداخلية على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,749) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,561) أي ما قيمته (56,1%) من التغيرات في مستوى الكفاءة التشغيلية ناتج عن التغير في مستوى أهمية أتمتة العمليات الداخلية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,735) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية أتمتة العمليات الداخلية يؤدي إلى الزيادة في مستوى الكفاءة التشغيلية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (42,242) وقيمة T (6,499) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأتمتة العمليات الداخلية على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتكوين وتأهيل الموظفين على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

الجدول (28): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر تكوين وتأهيل الموظفين على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الرابعة	0,779	9,246	0,000	0,849	0,721	85,488

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (28) أثر تكوين وتأهيل الموظفين على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة ، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر لتكوين وتأهيل الموظفين على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل

الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط (0,849) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,721) أي ما قيمته (72,1%) من التغيرات في مستوى الكفاءة التشغيلية ناتج عن التغير في مستوى أهمية البنية التحتية والأنظمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,797) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية تكوين وتأهيل الموظفين يؤدي إلى الزيادة في مستوى الكفاءة التشغيلية وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (85,488) وقيمة T (9,246) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لتكوين وتأهيل الموظفين على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي بأبعاده المجتمعة (البنية التحتية، الخدمات الالكترونية، أتمتة العمليات، تأهيل الموظفين) على الكفاءة التشغيلية للبنك.

الجدول (29): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التحول الرقمي بأبعاده المجتمعة (البنية التحتية، الخدمات الالكترونية، أتمتة العمليات، تأهيل الموظفين) على الكفاءة التشغيلية في البنوك محل الدراسة

المحور	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F
الفرضية الرئيسية	0,000	0,893	0,797	29,429

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss21.

يوضح الجدول رقم (29) أثر التحول الرقمي بأبعاده المجتمعة (البنية التحتية، الخدمات الالكترونية، أتمتة العمليات، تأهيل الموظفين) على الكفاءة التشغيلية للبنك، حيث أظهرت النتائج أنه يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المجتمعة (البنية التحتية، الخدمات الالكترونية، أتمتة العمليات، تأهيل الموظفين) على الكفاءة التشغيلية للبنك. حيث بلغ معامل الارتباط (0,893) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,797) أي ما قيمته (79,7%) من التغيرات في مستوى الكفاءة التشغيلية ناتج عن التغير في مستوى أهمية التحول الرقمي بأبعاده المجتمعة (البنية التحتية، الخدمات الالكترونية، أتمتة العمليات، تأهيل الموظفين)، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (29,429) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد قبول الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للتحول الرقمي بأبعاده المجتمعة (البنية التحتية، الخدمات الالكترونية، أتمتة العمليات، تأهيل الموظفين) على الكفاءة التشغيلية للبنك.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تناولنا أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بمجموع من البنوك بسكيدة، حيث اعتمدنا في دراسة الميدانية لهذه البنوك على استبيان وجه مباشرة إلى عينة مستهدفة والمتمثلة في مدير البنك، نائب مدير البنك و المكلفين بالزبائن ذوي الاختصاص لأنهم الأكثر دراية بمتغيرات الدراسة، والأكثر إلماما بنوعية وطبيعة العلاقة التي يمكن أن تربط بين التحول الرقمي والكفاءة التشغيلية. وقد تم استخدام برنامج SPSS الإجابات أفراد عينة الدراسة، حيث أكدت هذه الدراسة حسب النتائج المتحصل عليها سواء من جانب تحليل إجابات الموظفين أو من جانب اختبار الفرضيات تبين أن التحول الرقمي داخل البنوك يفعل بدرجة متوسطة إلى مرتفعة خاصة على مستوى البعد تأهيل وتكوين الموظفين كما أظهرت نتائج محور الكفاءة التشغيلية أن هذه الأخيرة قد شهدت تحسنا ملحوظا سواء من حيث تقليص الزمن ، حيث قمنا بعرض نتائج الاختبارات المستخدمة في بحثنا، أين خلصنا أن التحول الرقمي يسهم بشكل مقبول نوعا ما على الكفاءة التشغيلية في البنوك إلا أنها لازالت بحاجة إلى تفعيلها وإعطائها أهمية أفضل حتى تستطيع البنوك مواكبة الرقمنة .

خاتمة

الخاتمة:

تقحورت هذه الدراسة على مستوى مجموع من البنوك بسكيدة سعت إلى قياس أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، حيث أصبح التحول الرقمي اليوم أحد الركائز الإستراتيجية لتحسين الأداء و تطوير الكفاءة التشغيلية ويعد إدماج الرقمنة داخل المؤسسات المصرفية خطوة حتمية نحو مواكبة تحديات العصر.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة الجانب النظري، ومنهج دراسة حالة لتحليل البيانات الميدانية، وذلك باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات . وقد تكونت الاستبانة من 3 اقسام، الجزء الأول عبارة عن المعلومات الشخصية و الوظيفية، والجزء الثاني بدوره مقسم إلى 4 أبعاد وهي: البنية التحتية والأنظمة ، الخدمات المصرفية الإلكترونية ، أتمتة (automatisation) العمليات الداخلية، المورد البشري، أما الجزء الثالث عبارة عن الكفاءة التشغيلية .

ولغرض التحليل الاحصائي تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية : معامل ألفا كرونباخو التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

أولاً- نتائج الفرضيات:

بناءً على المخرجات القياسية لنماذج الانحدار المقدرة، خلُصت الدراسة إلى النتائج الإحصائية التالية:

- قبول الفرضية الرئيسية للدراسة: يُوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتحول الرقمي بأبعاده المجتمعة على الكفاءة التشغيلية للبنك. وتؤكد قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.797$ أن 79.7% من التغيرات الحاصلة في الكفاءة التشغيلية تعود إلى تطبيق أبعاد التحول الرقمي مجتمعة، وهي علاقة ذات معنوية عالية بدلالة قيمة F البالغة (29.429) ومستوى دلالة 0.000.

- قبول الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية والأنظمة البرمجية على الكفاءة التشغيلية. ويوضح معامل التحديد $R^2 = 0.679$ أن هذا البعد يفسر 67.9% من التباين في الكفاءة التشغيلية، مع معنوية تامة للأثر بدلالة قيمة t البالغة (8.355) ومعامل تأثير طردي قدره (B = 0.797).

- قبول الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخدمات المصرفية الإلكترونية على الكفاءة التشغيلية. ويفسر هذا المتغير ما نسبته $(R^2 = 0.699)$ 69.9% من التغيرات في الكفاءة التشغيلية للبنوك، وبلغت قيمة درجة التأثير $(B = 0.752)$ وهي دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.05 بدلالة قيمة t البالغة 8.760.
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأتمتة العمليات الداخلية على الكفاءة التشغيلية. ويسهم هذا البعد في تفسير $R^2 = 0.561$ 56.1% من التغير في الكفاءة التشغيلية، وسجل هذا البعد أقل درجة تأثير مقارنة بباقي الأبعاد بلغت $(B = 0.735)$ وهي معنوية بدلالة قيمة t البالغة 6.499.
- قبول الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكوين وتأهيل الموظفين على الكفاءة التشغيلية. وحقق هذا البعد أعلى نسبة تفسير انفرادي في الدراسة؛ حيث يفسر وحده 72.1% $(R^2 = 0.721)$ من التغيرات في الكفاءة التشغيلية، وبدرجة تأثير طردي قوية بلغت $(B = 0.779)$ ومعنوية حاسمة بدلالة قيمة t الأعلى في النماذج البسيطة والبالغة 9.246.

ثانياً-المقترحات والتوصيات

في ضوء النتائج الإحصائية المحققة ميدانياً، نتقدم بمجموعة من التوصيات العملية الموجهة لإدارات البنوك عينة الدراسة:

- الاستثمار المكثف في الرأس المال البشري : ضرورة إعطاء الأولوية القصوى لبرامج التكوين والتدريب المتخصص والمستمر في التكنولوجيات المالية الحديثة، نظراً لثبوت أن تأهيل الموظفين هو القائد الأول والركيزة الأكثر تأثيراً في رفع الكفاءة التشغيلية.
- تحديث وتأمين البنية التحتية والأنظمة: العمل على معالجة الانقطاعات التقنية وصيانة الشبكات لضمان استمرارية تقديم الخدمات الرقمية على مدار الساعة دون توقف، وتعزيز جدار حماية البيانات لرفع مستويات الأمان أثناء تدفق المعلومات.

- تبسيط واجهات الأنظمة والمنصات الرقمية :إعادة تصميم وهندسة المنصات الرقمية الداخلية لتصبح أكثر مرونة وسهولة في الاستخدام من طرف الموظفين، بما يضمن تسريع معالجة الحجم الكبير من العمليات اليومية في وقت قصير.
- الانتقال الشامل نحو بيئة العمل غير الورقية (Paperless) السعي نحو الأتمتة الكاملة للوثائق والمستندات المتبادلة داخلياً، ومراجعة المساطر الإجرائية لتقليص التدخل اليدوي المكثف في عمليات المقاصة والتحويلات، بالتنسيق مع الهيئات التشريعية والنقدية العليا لتحديث القوانين المصرفية.
- تطوير تطبيقات الهندسة المالية الإلكترونية: مواصلة تعميم وتطوير تطبيقات الدفع الإلكتروني (Mobile-PAY) و (E-Banking) وتحديث وظائف بطاقات الدفع المشتركة (CIB) لتشجيع الزبائن على المعاملات عن بُعد، مما يساهم مباشرة في خفض التكاليف الإدارية المادية وتقليل الضغط على الخطوط الأمامية للوكالات البنكية.
- تفعيل أنظمة الرقابة والتدقيق الرقمي الآنية: دمج خوارزميات الذكاء الاصطناعي والرقابة الفورية داخل المنظومات التشغيلية لحظر وتقادي الأخطاء والتلاعبات في نقطة الإدخال الأولى، مما يضمن خفض تكلفة الفشل الداخلي وتجنب تكرار المعاملات بسبب الأخطاء البشرية.
- تدريب و تأهيل الموظفين على إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة ورفع مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر.
- تعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات المصرفية وضمان ثقة العملاء في الخدمات الرقمية.

ثالثاً - أفاق الدراسة:

تجدر الإشارة أن دراستنا هذه لا تخلو من النقائص، حيث حاولنا في هذه الدراسة الإحاطة بكل جوانب الموضوع وفي إطار الإشكالية المطروحة، ومن أجل التوسع في الموضوع نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون عبارة عن دراسات مستقبلية ومنها ما يلي:

-أهمية التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية بالقطاع البنكي-دراسة مقارنة

-تقييم جاهزية البنوك (المؤسسات المصرفية) لاعتماد تقنيات حديثة

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

باللغة العربية:

أولا : الكتب

فهد بن عبد العزيز الغفيلي، الإعلام الرقمي وأشكاله ووظائفه وسبل تفعيله و ملحق به . مشاريع وتطبيقات ميدانية، الطبعة الأولى، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1-سوار إبراهيم، أثر تبني التحول الرقمي على الخدمات المصرفية،رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2023
- 2- خولة مرسى، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، 2024
- 3- زهور جمال دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية، دراسة حالة قطاع الصحة بولاية باتنة أطروحة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة قسم علوم التسيير، تخصص إدارة عامة، 2024
- 4-بلكو عمر، تحديات التحول الرقمي في المنظمات الحكومية،شهادة ماستر أكاديمي،تخصص تسيير و إقتصاد المؤسسة،جامعة غرداية 2023
- 5- هاجر خلف الله، فعاليات التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية، دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعة الغذائية،لنيل هادة الدكتوراه،جامعة قالمة ، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2025
- 6- محمد الجموعي قريشي، قياس الكفاءة الإقتصادية في المؤسسات المصرفية،أطروحة دكتوراه،تخصص نقود وبنوك،كلية العلوم الاقتصادية،وقسم علوم التسيير،جامعة الجزائر، 2006
- 7- زرالكهينة،تقييم الكفاءة التشغيلية في البنوك الإسلامية-دراسة حالة بنك السلام، مذكرة مقدمة الإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي،تخصص مالية البنوك،جامعة ورقلة، 2024
- 8- شريفة جعدي، قياس الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية،أطروحة دكتوراه،تخصص دراسات مالية و إقتصادية ،جامعة ورقلة ، 2014

9- أسية محجوب، البنوك التجارية و المنافسة في ظل بيئة مالية معاصرة- دراسة البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إستراتيجية مالية، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قالم، 2023

10- قتال شرف الدين، أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة تبسة، 2025

ثالثا: المجلات

- بن أحمد نادية، التحول الرقمي الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، جامعة تلمسان ، المجلد 15، العدد 1، تاريخ النشر 2025/3/1

2- عبد الله الجلبان، أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، المجلة الإلكترونية الشاملة العدد 1، 2025

3- عبد الرحمن حسرن، واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الملك خالد السعودية، مجلد 4 العدد 3، تاريخ النشر 2020 /12/31

4- خديجة خنطيط، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة سكيكدة، العدد 1 المجلد 9 تاريخ النشر 2024/06/30

5- زينب بلخير، حاضرات الأعمال التقنية في الجزائر بين الواقع وتحديات التحول الرقمي، مجلة طبنة للدراسات العلمية، المجلد 6، العدد 1، المركز الجامعي سي الحواس بركة، 2023

6- ربيع قرين، تقنيات التحول الرقمي وإستراتيجياته، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، المجلد 2، العدد 2، 2023

7- محمود جمعة المحجوب، البيانات الضخمة وأثرها على التأهيل العلمي والمهني للمحاسبين (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة مجلة الملتقى الأكاديمي، المجلد 9، العدد 1، كلية الاقتصاد، جامعة المقرب، ليبيا، 2025

8- بن عزة هشام، تطبيقات التكنولوجيا في شركات التأمين، لتعزيز الشمول المالي، مجلة الدراسات القانونية، المجلد 9، العدد 1، جامعة تلمسان، تاريخ النشر 2023//31

- 9- جموعي فاطمة الزهراء،دراسة استكشافية حول فرص تحديات الحوسبة السحابية لتعزيز التحول الرقمي،جامعة قسنطينة،المجلد9، العدد1،تاريخ النشر 2023/4/22
- 10- نور الهدى مراح،مستقبل مهنة المحاسبة في ظل تقنيات التحول الرقمي، مجلة الميادين الاقتصادية،العدد1،المجلد5،جامعة الجزائر،تاريخ النشر 2022/12/31
- 11- مختار خديجة، التحول الرقمي في الجزائر في ظل جائحة كوفيد،مجلة هيرودوت، العدد2،المجلد6، جامعة معسكر،2022
- 12- صدوقيغريسي، واقع و أهمية التحول الرقمي و الأتمتة،مجلة آراء الدراسات الاقتصادية،المجلد 3، العدد2،جامعة الوادي، تاريخ النشر 2021/12/31
- 13- جاسمكريمة،أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي تجربة مصر نموذجا، جامعة يحي فارس بالمدينة
- 14- فاطنة بالقرع، أثر التحول الرقمي في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية شركة الاتصالات ، مجلة أبحاث كمية ونوعية في العلوم الاقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 5 العدد2،تاريخ النشر 2024/1/12
- 15- عامريمان،الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر،المجلة الجزائرية للمالية العامة،جامعة سعيدي،العدد1،المجلد15،تاريخ النشر 2025/3/1
- 16- أحمدشعلال،التنمية و إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية،جامعة البليدة 2 لونيبي علي
- 17- أحمد زياد، محددات الكفاءة التشغيلية في المؤسسات المصرفية،دراسة تطبيقية لعينة من البنوك التجارية العاملة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،¹جامعة قاصدي مرباح ورقلة،مجلد 15،العدد2،تاريخ النشر 2022/12/14
- 18- طلالزغبة،قياس الكفاءة التشغيلية في البنوك التجارية الجزائرية ،مجلة أبحاث اقتصادية،جامعة المسيلة،المجلد14،العدد2،تاريخ النشر 2020/6/6
- 19- حسينةمعاش،تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية بالاعتماد على نموذج العائد على حقوق الملكية،جامعة سطيف1، 2021
- 20- أحمدنصير،تقييم أداء البنوك باستخدام نموذج جامعة محمد الأخضر الواديCAMELS

- 21- كرومي آسية، تقييم أداء البنوك التجارية باستخدام نموذج كاملز، المجلد 8، العدد 1، جامعة
بشار، 2022¹
- 22- فاطمة الزهراء عالم، دراسة مؤشرات الكفاءة التشغيلية بالقطاع المصرفي الجزائري، مجلة أبعاد
اقتصادية، المجلد 15، العدد 1، جامعة مستغانم، تاريخ النشر 2025/06/30
- 23- قسول سفيان، دراسة في سلوك المستهلك البنكي - حالة بنك الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط،
مجلة الإبداع، المجلد 9، العدد 1، جامعة بشار، 2019
- 24- نعمان محصول، تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية - دراسة حالة بنك المؤسسة العربية المصرفية،
مجلة نماء الإقتصاد، جامعة جيجل
- 25- ملياني معمر، واقع النضج الرقمي في بنك التنمية المحلية، مجلة الإبداع، المجلد 13، العدد 1، جامعة
البلدية، 2023
- 26- عاشوري عبد الناصر، الإلتزام المصرفي ودوره في تحقيق التنمية الفلاحية، دراسة تطبيقية في بنك
الفلاحة و التنمية الريفية، جامعة المسيلة
- 27- بن قارة إيمان، دور الرقابة الداخلية في تسيير أنشطة البنوك التجارية، دراسة حالة قرض الشعبي
الجزائري، مجلة دراسات في الإقتصاد و إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، جامعة عنابة، 2022
- 28- ميموني بلقاسم، الأساليب الكمية في قياس الكفاءة البنكية، مجلة الدراسات التسويقية، جامعة أدرار،
العدد 1، 2017
- 30- مخوخ رزيقة، أثر إستخدام الصيرفة الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية، مجلة البحوث في
العلوم المالية والمحاسبية

رابعاً: الملتقيات

- 1- لآلة فاطمة رقاني، التحول الرقمي في القطاع المصرفي التجربة السعودية نموذجاً، الملتقى الوطني
حول الاقتصاد الرقمي وأثره على التجارة الدولية في الجزائر، جامعة الوادي، يوم 27 نوفمبر 2024
- 2- خيرة منصوري، التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية، ملتقى وطني حول جودة الخدمات في ظل
التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية، لتسويق، جامعة مستغانم

Les livres :

- 1-Khaled A.Hussein,OperationalEfficiency in IslamicBanking : The SudaneseExperience, IslamicResearch and Training Institute IslamicDevelopment Bank, Jeddah, SaudiArabia
- 2-Víctor M. Giménez, Measuring Operating Efficiency. An Application For The Restaurant Industry,
UniversitatAutònoma de Barcelona, 2005
- 3- Abdelaziz Rouabah, Economies De Diversification et Efficacité Productive Des Banques Luxembourgeoises : Une Analyse Comparative des Frontieres Stochastiques Sur desDonnées en Panel, Cahier D'étudesWorkingPaper, Luxembourg, N°03, Mars 2002, p:11. SurLe Site :
http://www.bcl.lu/fr/publications/cahiers_etudes/3/BCLWP003.pdf, Consulté le15/07/2013.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

استمارة تحكيم استبيان

بعد السلام عليكم ورحمة الله

نهديكم أطيب التحيات

بالنظر لما تتمتعون به من كفاية علمية وخبرة عملية، نرفق لكم نسخة من الصورة الأولى لاستمارة الإستبيان الخاصة بدراسة "أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في مجموعة من البنوك بسكيكدة والذي يعد جزء من المذكرة المقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص إدارة مالية، راجيين التفضل و الإطلاع وإبداء الرأي والملاحظات التي حتما ستكون ذات قيمة عالية وموضع إعتراز وتقدير لدى المشرف(ة) والباحثين.

مع خالص التقدير والشكر

الرتبة	القسم	التخصص العلمي	إسم ولقب المحكم
أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	تسيير المؤسسة	بوجعادة إلياس
أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	تسيير المؤسسة	مقيمح صبري
أستاذ التعليم العالي	علوم التسيير	بنوك	جقريف علي
أستاذ التعليم العالي	المحاسبة والمالية	مالية	زيرق سوسن

من إعداد الطالبة: بوشركة فريال

تحت إشراف الأستاذة: بلجبلية سمية

السنة الجامعية 2026/2025



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

استمارة استبيان

بعد السلام عليكم ورحمة الله

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، أملين أن تمنحونا جزءا من وقتكم، وكلنا ثقة باهتمامكم بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها.

تأتي هذه الدراسة و المعنونة ب : "أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية في البنك" في إطار لاستكمال للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، والتي تهدف إلى تحديد أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية. ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة. لأن لها أثر كبير في مصداقية المعلومات، لذلك نرجو منكم أن تولوها هذا الاستبيان اهتمامكم.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

تحت إشراف الأستاذة: بلجيلة سمية

من إعداد الطالبة: بوشركة فيال

السنة الجامعية 2026/2025

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ضع العلامة (x) في الخانة المناسبة

البيان	الرقم
الجنس	1
ذكر	
أنثى	
المستوى التعليمي	2
ليسانس	
ماستر	
دكتوراه	
ماجستير	
مهندس دولة	
تقني سامي	
الخبرة المهنية	3
أقل من سنة	
من سنة إلى 5 سنوات	
من 6 إلى 10 سنوات	
أكثر من 10 سنوات	

الجزء الثاني: التحول الرقمي و الكفاءة التشغيلية

المحور الأول: التحول الرقمي في البنك

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: البنية التحتية والأنظمة						
1	تتوفر في البنك أنظمة برمجيات حديثة تدعم العمليات اليومية					
2	يعتمد البنك على un système d'exploitation يضمن انتقال المعلومات بسرعة					
3	يضمن انتقال المعلومات بأمان					
4	يتم تحديث الأنظمة الإلكترونية بشكل دوري لمواكبة التطورات					
5	تتيح القنوات الرقمية إمكانية تقديم الخدمات على مدار الساعة					
البعد الثاني: الخدمات المصرفية الإلكترونية						
6	يساهم تطبيق البنك (Mobile-PAY) (E-Banking) في تقليل تنقل الزبائن للوكالة					
7	يقدم البنك خدمات الدفع الإلكتروني (CIB) المصرفية الإلكترونية					
8	يستخدم الموظفون المنصات الرقمية بكل سهولة					
9	تتيح الأنظمة الرقمية معالجة أعداد كبيرة من العمليات في وقت قصير					
البعد الثالث: أتمتة (automatisation) العمليات الداخلية						
10	يتم تبادل الوثائق والمعلومات داخلياً بشكل إلكتروني (Paperless)					
11	تتم عمليات المقاصة والتحويل تتم آلياً دون تدخل يدوي مكثف					

					تساهم التكنولوجيا المالية في تسريع العمليات البنكية اليومية	12
البعد الرابع: تكوين وتأهيل الموظفين						
					يتلقى الموظفون دورات تدريبية متخصصة في استخدام التكنولوجيا	13
					يملك الموظفون المهارات الكافية للتعامل مع الأعطال التقنية البسيطة	14
					تشجعك الإدارة على ابتكار طرق رقمية لتسهيل المهام	15

المحور الثاني: الكفاءة التشغيلية

البعد الأول: سرعة الإنجاز (الوقت)						
					ساعدت الرقمنة في تقليل الوقت لمنح القروض	16
					ساهمت الرقمنة في تقليص الوقت اللازم لفتح الحسابات	17
					يتم معالجة طلبات الزبائن بدقة	18
					تتم العمليات المالية بأقل الأخطار	19
البعد الثاني: خفض التكاليف						
					يتحمل البنك مصاريف أقل تزامنا مع استخدام الرقمنة	20
					لا تضطر إلى تكرار العمل بسبب الأخطاء	21
البعد الثالث: جودة ودقة العمليات						
					توفر الأنظمة الرقمية دقة عالية في تسجيل البيانات المالية	22
					تساعد الرقمنة في الرقابة الآنية وتقليل فرص التلاعب	23
					تساعد الرقمنة في تقليص الأخطاء في العمليات البنكية	24

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,824 ^a	,679	,669	,47374

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	15,667	1	15,667	69,809	,000 ^b
1 Résidu	7,406	33	,224		
Total	23,074	34			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,599	,361		1,661	,106
1 ch1	,797	,095	,824	8,355	,000

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,836 ^a	,699	,690	,45853

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,136	1	16,136	76,746	,000 ^b
1 Résidu	6,938	33	,210		
Total	23,074	34			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,091	,290		3,766	,001
ch2	,752	,086	,836	8,760	,000

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,749 ^a	,561	,548	,55377

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	12,954	1	12,954	42,242	,000 ^b
Résidu	10,120	33	,307		
Total	23,074	34			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,926	,412		2,245	,032
ch3	,735	,113	,749	6,499	,000

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,849 ^a	,721	,713	,44129

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	16,647	1	16,647	85,488	,000 ^b
Résidu	6,426	33	,195		
Total	23,074	34			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,756	,310		2,439	,020
ch4	,779	,084	,849	9,246	,000

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,893 ^a	,797	,770	,39523

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4, ch1, ch3, ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	18,388	4	4,597	29,429	,000 ^b
Résidu	4,686	30	,156		
Total	23,074	34			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4, ch1, ch3, ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	,526	,319		1,650	,109
1 ch1	,285	,153	,294	1,856	,073
ch2	,331	,157	,368	2,103	,044
ch3	-,109	,166	-,111	-,656	,517
ch4	,356	,169	,388	2,100	,044

a. Variable dépendante : ch5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,859	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,964	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	2

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,625	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,908	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	24

Corrélations

		q1	q2	q3	q4	q5	ch1
q1	Corrélation de Pearson	1	,834**	,838**	,729**	,592**	,901**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q2	Corrélation de Pearson	,834**	1	,843**	,739**	,634**	,915**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q3	Corrélation de Pearson	,838**	,843**	1	,761**	,593**	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q4	Corrélation de Pearson	,729**	,739**	,761**	1	,735**	,901**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35	35
q5	Corrélation de Pearson	,592**	,634**	,593**	,735**	1	,800**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35	35
ch1	Corrélation de Pearson	,901**	,915**	,909**	,901**	,800**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q6	q7	q8	q9	ch2
q6	Corrélation de Pearson	1	,791**	,549**	,650**	,881**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q7	Corrélation de Pearson	,791**	1	,437**	,622**	,846**
	Sig. (bilatérale)	,000		,009	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q8	Corrélation de Pearson	,549**	,437**	1	,683**	,782**
	Sig. (bilatérale)	,001	,009		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q9	Corrélation de Pearson	,650**	,622**	,683**	1	,877**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
ch2	Corrélation de Pearson	,881**	,846**	,782**	,877**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q10	q11	q12	ch3
q10	Corrélation de Pearson	1	,804**	,658**	,913**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
q11	Corrélation de Pearson	,804**	1	,754**	,941**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35
q12	Corrélation de Pearson	,658**	,754**	1	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35
ch3	Corrélation de Pearson	,913**	,941**	,871**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q13	q14	q15	ch4
q13	Corrélation de Pearson	1	,757**	,660**	,907**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
q14	Corrélation de Pearson	,757**	1	,627**	,880**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35
q15	Corrélation de Pearson	,660**	,627**	1	,875**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35
ch4	Corrélation de Pearson	,907**	,880**	,875**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations		q16	q17	q18	q19	ch55
q16	Corrélation de Pearson	1	,539**	,647**	,654**	,810**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q17	Corrélation de Pearson	,539**	1	,650**	,643**	,821**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q18	Corrélation de Pearson	,647**	,650**	1	,798**	,907**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
q19	Corrélation de Pearson	,654**	,643**	,798**	1	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
ch55	Corrélation de Pearson	,810**	,821**	,907**	,905**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations		q20	q21	ch56
q20	Corrélation de Pearson	1	,670**	,890**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	35	35	35
q21	Corrélation de Pearson	,670**	1	,934**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	35	35	35
ch56	Corrélation de Pearson	,890**	,934**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		q22	q23	q24	ch57
q22	Corrélation de Pearson	1	,820**	,046	,857**
	Sig. (bilatérale)		,000	,792	,000
	N	35	35	35	35
q23	Corrélation de Pearson	,820**	1	,135	,895**
	Sig. (bilatérale)	,000		,440	,000
	N	35	35	35	35
q24	Corrélation de Pearson	,046	,135	1	,481**
	Sig. (bilatérale)	,792	,440		,003
	N	35	35	35	35
ch57	Corrélation de Pearson	,857**	,895**	,481**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	
	N	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ch1	ch2	ch3	ch4	to1
ch1	Corrélation de Pearson	1	,798**	,779**	,831**	,915**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
ch2	Corrélation de Pearson	,798**	1	,835**	,840**	,936**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
ch3	Corrélation de Pearson	,779**	,835**	1	,834**	,925**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
ch4	Corrélation de Pearson	,831**	,840**	,834**	1	,943**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
to1	Corrélation de Pearson	,915**	,936**	,925**	,943**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		ch55	ch56	ch57	tot2
ch55	Corrélation de Pearson	1	,728**	,667**	,886**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35
ch56	Corrélation de Pearson	,728**	1	,845**	,940**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35
ch57	Corrélation de Pearson	,667**	,845**	1	,909**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35
tot2	Corrélation de Pearson	,886**	,940**	,909**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		to1	tot2	total
to1	Corrélation de Pearson	1	,894**	,973**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	35	35	35
tot2	Corrélation de Pearson	,894**	1	,973**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	35	35	35
total	Corrélation de Pearson	,973**	,973**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	35	35	35

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	mascu	21	60,0	60,0
	fém	14	40,0	100,0
	Total	35	100,0	100,0

edu

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
licence	23	65,7	65,7	65,7
master	9	25,7	25,7	91,4
majister	3	8,6	8,6	100,0
Total	35	100,0	100,0	

exp

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
moins de 1	6	17,1	17,1	17,1
de 1 a 5	8	22,9	22,9	40,0
de 6 a 10	16	45,7	45,7	85,7
plus de 10	5	14,3	14,3	100,0
Total	35	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	35	3,8857	,96319	,16281
q2	35	3,9714	,98476	,16645
q3	35	3,7714	,87735	,14830
q4	35	3,6857	1,07844	,18229
q5	35	3,1143	,90005	,15214
ch1	35	3,6857	,85169	,14396

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q6	35	3,4571	1,03875	,17558
q7	35	3,5429	1,12047	,18939
q8	35	2,9429	1,02736	,17366
q9	35	3,0571	1,13611	,19204
ch2	35	3,2500	,91555	,15476

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q10	35	3,3429	,99832	,16875
q11	35	3,6000	,94558	,15983
q12	35	3,7143	,82503	,13946
ch3	35	3,5524	,83995	,14198

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q13	35	3,4000	1,03469	,17489
q14	35	3,7429	,88593	,14975
q15	35	3,5714	1,11897	,18914
ch4	35	3,5714	,89870	,15191

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q16	35	3,7429	,98048	,16573
q17	35	3,4000	1,09006	,18425
q18	35	3,2571	1,22097	,20638
q19	35	3,2000	1,18322	,20000
ch55	35	3,4000	,96673	,16341

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q20	35	3,7429	,88593	,14975
q21	35	3,3143	1,13167	,19129
ch56	35	3,5286	,92309	,15603

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q22	35	3,6571	1,10992	,18761
q23	35	3,4571	1,14642	,19378
q24	35	4,06	,968	,164
ch57	35	3,7238	,81444	,13766