



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم الاقتصادية، التخصص: اقتصاد نقدي و بنكي

بـعـنـوان:

**التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19**  
**دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية**  
**فروع ( ورقلة - تقرت )**

من إعداد الطالبتين:

دلال وزاني

ماجدة زكور

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2022/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/علاوي محمد لحسن ..... (أستاذ تعليم عالي، جامعة ورقلة) رئيسا  
أ/بالأطرش حورية ..... (أستاذ محاضر-أ- ، جامعة ورقلة) مشرف ومقرر  
د/بوخلالة سهام..... (أستاذ محاضر-أ- ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021





جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم: العلوم الاقتصادية، التخصص: اقتصاد نقدي و بنكي

بـعـنـوان:

**التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19**  
**دراسة ميدانية لعينة من البنوك الجزائرية**  
**فروع ( ورقلة - تقرت )**

من إعداد الطالبتين:

دلال وزاني

ماجدة زكور

نوقشت وأجيزت بتاريخ: 2022/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/علاوي محمد لحسن ..... (أستاذ تعليم عالي، جامعة ورقلة) رئيسا

أ/بالأطرش حورية ..... (أستاذ محاضر-أ- ، جامعة ورقلة) مشرف ومقرر

د/بوخلالة سهام..... (أستاذ محاضر-أ- ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

# إهداء



لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أعلى منها أن أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

من أحمل اسمه بكل فخر أبي الغالي الذي لم أجد عبارة تجزيه حقه بالتقدير و الاحترام الذي علمني كيف

يكون الصبر طريق النجاح، وقدم لي الدعم والأمل، إلى قدوتي ومن وقفت بجاني و دعمتني في مشواري

الدراسي أمي

إلى إخوتي وأخواتي

إلى اللذين ستبقى ذكراهم تملأ خاطري في رحلي و ترحالي، اللذين التقيت بهم في درب الحياة ومقاعد

الدراسة أخص منهم الذكر صديقتي ومشرفتي حورية بالأطرش وإلى رفيقة الدرب ماجدة زكور وإلى " نعيمة،

زاهية، محمد، أشرف، مسعود" وإلى كل أساتذتي، إلى دفعة التخرج ماستر اقتصاد نقدي وبنكي

إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع، وأسأل الله أن يجزيهم خير الجزاء والحمد "آمين"



\*دلال وزاني\*

# إهداء



إلى روح من سعدوا إلى السماء أُمي وأبي الغالين رحمة الله عليهما.

إلى إخوتي حفظهم الله

إلى كل عائلتي

إلى كتاكت العائلة (رؤيا - حسين)

ونيسة ، صورية

إلى كل من دعى فستجاب القدر.

إلى رفيقة الدرب وبلسم الروح دلال وزاني

إلى الأخت الزميلة الصديقة ربح الجنة حورية بالأطرش

نزبهة حجاج ، بن شلوية اسمهان ، سامية حمي ، بن زائر فضة

إلى عائلتي الثانية أخواتي و إخواني بالديوان الوطني للإحصائيات ورقلة

إليك نهد ، نبيلة ، حفيظة ، سميرة ، نادية

إلى كل مجتهد.

أهديكم بحشي المتواضع أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها إلى من عرفت معهم معنى

الحياة إلى سندي ومصدر قوتي إخوتي وأحبي في الله كل من أرى التفاؤل بأعيهم

وجميع صديقاتي

إلى زملائي الذين كانوا عوناً لي في مشواري الدراسي وكل من علمني حرفاً وكل

أساتذتي الكرام ومن وقف إلى جانبي وساعدني وشجعني

وإلى من جمعني بهم لحظة صدق وفرقني بهم لحظة صدق

آمين

\*ماجدة زكور\*



# شكر ونفك

قال تعالى "ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه"  
الشكر أولا لله على جزيل فضله ونعمه، إنه ولي ذلك والقادر عليه.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من اصطنع إليكم معروفا فجازوه، فإن عجزتم عن مجازاته  
فادعوا له حتى تعلموا أنكم شكرتم، فإن الله يحب الشاكرين"

الشكر موصول إلى الأستاذة المشرفة أ. د/ حورية بالأطرش "على ما أسدته لنا من نصائح قيمة  
وإرشادات سديدة وتوجيهاته طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما يطيب لنا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الإمتنان إلى كل من الأساتذة: سهام بوخلالة،  
علاوي محمد لحسن ، حدة فروحات ، مفيدة بن عثمان.

وكذا عبد الرحمن محمد سليمان رشوان ، أستاذ محاضر بكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا  
، جامعة غزة-فلسطين-

إلى كل مدراء وإطارات فروع بنوك ولايتي ورقلة و تقرت العمومية و المختلطة للاستجابة و إثراء  
الجانب التطبيقي للمذكرة

إلى طاقم الديوان الوطني للإحصائيات الملحق الجهوي ورقلة

على توجيهاتهم وإرشاداتهم وكذا ومساعدتنا ليس فقط لإتمام هذا العمل وإنما على طول مسارنا  
الدراسي.

وأخيرا يسعدنا أن نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان لكل زملاء الدراسة ولكافة موظفي ادارة  
قسم الاقتصاد خاصة السيدة : نزيهة حجاج الأخت الموجهة ولمن تفضل وأثرى جوانب هذا البحث سواء  
برأي، ملاحظة أو نصيحة أو ساهم في هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

لكم كل الشكر والامتنان

\*ماجدة زكور\* دلال وزاني\*

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى تحليل مدى تأثير جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية، ولقد قمنا بدراسة ميدانية لعينة من البنوك العمومية و المختلطة ( ورقلة - تقرت)، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي ومنهج تحليل البيانات، ومنهج دراسة المسح)، حيث تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وكانت الدراسة على عينة عشوائية ممتثلة في 139 موظفاً، وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ومعالجتها ببرنامج "spss.v25"، وقد توصلت الدراسة إلى:

\*البنوك الجزائرية تمتلك تشكيلة من المنتجات والخدمات الرقمية؛

\*تبنت البنوك الجزائرية التحول الرقمي أثناء جائحة كوفيد-19؛

\*ساهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية؛

\* لم تستطع البنوك الجزائرية مواجهة جائحة كوفيد-19 .

الكلمات المفتاحية: تحول الرقمي، جائحة كوفيد-19، بنوك، تقنيات الرقمية، منتجات رقمية، تكنولوجيا، ثقافة رقمية.

## Abstract:

The study aims to analyze the impact of COVID-19 pandemic on the adoption of digital transformation in Algerian banks and we have conducted a field study of a sample of public and mixed banks (In order to achieve the study's objectiveç(Touggourt- Ouargla), we have relied on the descriptive curriculum, the data analysis methodology and the survey study methodology) The study was based on a random sample of 139 staff members. A number of statistical methods were used and processed with the "spss.v25" programme. The study found that :

- \* Algerian banks own a variety of digital products and services;
- \* Algerian banks have adopted digital transformation during COVID-19 pandemic;
- \* The COVID-19 pandemic has accelerated Algerian banks' digital transformation;
- \* Algerian banks could not cope with COVID-19 pandemic.

Keywords: Digital transformation, COVID-19 pandemic, banks, digital technologies ,digital products, technology, digital culture

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III	الإهداء 1
IV	الإهداء 2
V	الشكر
VI	ملخص الدراسة
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
IX	قائمة الرموز
أ	مقدمة
01	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19.
37	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19.
45	خلاصة الفصل
46	الفصل الثاني: دراسة أثر جائحة كوفيد-19 على تبني التحويل الرقمي بالبنوك الجزائرية فروع (ورقلة - تقرت)
47	تمهيد
48	المبحث الأول: عينة وأدوات الدراسة
55	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة
87	خلاصة الفصل
88	خاتمة
93	قائمة المراجع
102	قائمة الملاحق
124	الفهرس



## قائمة الجداول

رقم	العنوان	صفحة
1.1	تحديد المصطلحات:الرقمنة،التقييم،التحول الرقمي	4
2.1	البيانات المالية للقطاع المصرفي الجزائري قبل وأثناء جائحة كوفيد-19	33
3.1	مقارنة مؤشرات القطاع المصرفي الجزائري قبل وأثناء جائحة كوفيد-19	34
1.2	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة	50
2.2	متغيرات الدراسة	51
3.2	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)	54
4.2	نتائج اختبار ألف كرونيباخ	54
5.2	توزيع الموظفين حسب الجنس	55
6.2	توزيع الموظفين حسب السن	56
7.2	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	57
8.2	توزيع الموظفين حسب سنوات الأقدمية	57
9.2	توزيع الموظفين حسب المستوى الوظيفي بالبنك	58
10.2	توزيع الموظفين حسب نوع بالبنك	59
11.2	توزيع الموظفين حسب اسم بالبنك	59
12.2	متوسط إجابات الموظفين حول المنتجات و الخدمات الرقمية	61
13.2	متوسط إجابات الموظفين حول المنتجات و الخدمات الرقمية حسب البنوك العمومية	61
14.2	متوسط إجابات الموظفين حول المنتجات و الخدمات الرقمية حسب البنوك المختلطة	62
15.2	متوسط إجابات الموظفين حول الإستراتيجية	63
16.2	متوسط إجابات الموظفين حول الهيكل التنظيمي	64
17.2	متوسط إجابات الموظفين حول الثقافة الرقمية	66
18.2	متوسط إجابات الموظفين حول التكنولوجيا	67
19.2	متوسط إجابات الموظفين حول العملاء	68
20.2	متوسط إجابات الموظفين حول الموظفين	69
21.2	متوسط إجابات الموظفين حول أبعاد التحول الرقمي	70
22.2	متوسط إجابات الموظفين حول أبعاد التحول الرقمي حسب البنوك العمومية	72
23.2	متوسط إجابات الموظفين حول أبعاد التحول الرقمي حسب البنوك المختلطة	72
24.2	متوسط إجابات الموظفين حول مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية لجائحة كوفيد-19	73
25.2	متوسط إجابات الموظفين حول تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية	74
26.2	متوسط إجابات الموظفين حول دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية	75
27.2	متوسط إجابات الموظفين حول دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي حسب البنوك العمومية	76

77	متوسط إجابات الموظفين حول دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي حسب البنوك المختلطة	28.2
77	العلاقة بين التحول الرقمي وجائحة كوفيد-19	29.2
78	العلاقة بين المواجهة وتسريع مع التحول الرقمي	30.2
79	نتائج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس اثر جائحة كوفيد-19 على التحول الرقمي	31.2
80	تحليل التباين الثنائي Ttest بين نوع البنك و التحول الرقمي و جائحة كوفيد-19	32.2
81	تحليل التباين تأثير جائحة كورونا على البنوك العمومية والمختلطة بين المواجهة والتسريع	33.2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	نموذج الدراسة	1.1
5	تداول المصطلحات:الرقمنة،التقييم،التحول الرقمي	2.1
5	تعريف التحول الرقمي	3.1
10	فوائد التحول الرقمي	4.1
12	أعمدة التحول الرقمي	5.1
13	مجالات التحول الرقمي	6.1
15	أهمية عمل سلسلة الكتل في البنوك	7.1
17	أنتزنت الأشياء	8.1
18	مكونات الحوسبة السحابية	9.1
18	التقنيات الحديثة الرقمية	10.1
21	نموذج التحول الرقمي	11.1
27	توقعات النمو	12.1
28	الطلب و العرض على النفط في العالم	13.1
32	توقعات أسهم النفط	14.1
55	توزيع الموظفين حسب الجنس	1.2
56	توزيع الموظفين حسب السن	2.2
57	توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي	3.2
58	توزيع الموظفين حسب سنوات الأقدمية	4.2
58	توزيع الموظفين حسب المستوى الوظيفي	5.2
59	توزيع الموظفين حسب نوع البنك	6.2
60	توزيع الموظفين حسب اسم البنك	7.2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
103	الاستبيان.	1
107	قائمة الأساتذة المحكمين.	2
107	أسئلة المقابلة.	3
117	بعض خدمات و منتجات البنوك العمومية و الخاصة	4

## قائمة الرموز

الرمز	الدلالة
<b>SPSS</b>	برنامج التحليل الإحصائي.
<b>DT</b>	التحول ارقمي
<b>IOT</b>	انترنت الأشياء
<b>AI</b>	الذكاء الاصطناعي
<b>ATM</b>	أجهزة الصراف الآلي
<b>NFC</b>	الاتصالات الميدانية قريبة المدى
<b>MTS</b>	مدفوعات النقل المن المغناطيسي
<b>QR</b>	مدفوعات الاستجابة السريعة
<b>SMS</b>	الرسائل القصيرة
<b>DCB</b>	الفواتير المباشرة للنقل
<b>RIB</b>	كشف حساب التعريف البنكي
<b>WHO</b>	منظمة الصحة العالمية
<b>PEPP</b>	برنامج شراء طوارئ الأوبئة



# مقدمة



## أ. توطئة:

تعتبر جائحة (كوفيد-19) أكبر و أعمق أزمة إنسانية وصحية واقتصادية ومالية في العالم والتي اعتبرت أشد وطأة من أزمة الكساد الكبير 1929 ومن الأزمة المالية 2008، وأحدثت آثار وتغيرات جذرية شاملة وقوية جدا مست جميع القطاعات، وأدت جائحة كوفيد-19 وتداعياتها و إجراءات احتواء الفيروس والوقاية منه خاصة إجراءات العزل والحجر الصحي إلى تراجع الاقتصاد العالمي وتدهوره والكساد الكبير وعجز المؤسسات والشركات والبنوك والمؤسسات المالية على الاستمرارية وإعلان إفلاسها وتسريح العمال، كما خفضت حجم المعاملات المالية، ومؤشرات التجارة العالمية، انخفض الإنتاج و اضطرت سلاسل التوريد، فحسب تقرير صندوق النقد الدولي لسنة 2020 حجم التجارة العالمية انخفض بنسبة 8,5% ، كما شهد الاقتصاد العالمي انكماشاً حاداً بواقع 3% ، تراجع النمو العالمي إلى 3,3%، وشهدت أسعار الأسهم أسرع انخفاض في التاريخ والتي كانت بدورها اشد تأثيراً في القطاع البنكي .

لقد أدى تباطؤ الاقتصاد الكلي إلى تراجع نمو القطاع البنكي بـ 2,5% نتيجة لتراجع أسعار الفائدة على السندات الحكومية، ارتفاع القروض المتعثرة في القطاع المصرفي بمقدار 250 من النقاط الأساس، وتعرضت البنوك لأعلى مخاطر الائتمان خلال تفشي الجائحة ونشأت القروض المتعثرة من القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ، وكان هناك انخفاض عام في حجم المعاملات المصرفية، وانخفاض في بطاقة المدفوعات وانخفاض استخدام الصراف الآلي في جميع أنحاء العالم، ما أثر في تحصيل رسوم أقل من البنوك وفي أرباحها، كما ارتفعت تكاليف الاقتراض مع انخفاض قدرة على السداد.

تحت تأثير جائحة كوفيد-19 أصبح القطاع البنكي في ضرورة حتمية لتغير أولوياته وتوجهاته إذ أصبح لا بد للشركات المالية والبنوك النظر للمستقبل بنظرة أكثر اعتماداً على التكنولوجيا ضمن الثورة الصناعية الرابعة والخامسة و الريادة التكنولوجية في مجال الاستثمار في التقنية والتكنولوجيا المالية وتبني التحول الرقمي والابتكارات الرقمية المتسارعة ضمن نماذج أعمال مبتكرة تسمح باحتواء ومواجهة الأزمة وتسريع خطواتها نحو التحول الرقمي الكامل واعتبارها كفرصة لتدعيم قوة البنوك وتحقيق الفاعلية والكفاءة والربحية وأداءه المالي، إن تبني التحول الرقمي في البنوك يعتمد بالأساس على ضرورة وجود البنية التحتية والقانونية المساعدة على التحول الرقمي، والبنية التحتية التكنولوجية وتبني إستراتيجية رقمية قوية وثقافة رقمية شغوفة وهيكل تنظيمي مرن وموظفين رقميين يمتلكون الفطنة الرقمية والمهارات التي تأهلهم لإنشاء نماذج أعمال مبتكرة تتجسد في منتجات وخدمات وأساليب عمل جديدة في عصر جديد من إدارة الأعمال والذي يمزج الممارسات المالية والمصرفية بتلك التقنيات الرقمية والمعلوماتية، وهو ما يحقق للبنوك بناء رحلة رقمية كاملة مميزة للعميل عبر الانترنت تستجيب لرغباته وتحقق تطلعاته وتمتلك خاصية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية وتوقع سلوك العملاء.

كان موعد الجزائر مع انتشار فيروس كوفيد-19 في يوم 17 فيفري 2020 مع أول إصابة مؤكدة بهذا الفيروس، بعده دخلت الجزائر على غرار بلدان العالم في سلسلة من الإجراءات والتدابير الوقائية للتقليل من حجم الضرر الذي يمكن أن تسببه هذه الجائحة، والتي مست جميع القطاعات في الجزائر وخاصة منها القطاع المالي والبنكي، والذي أدى إلى تراجع في مؤشرات الاقتصاد الوطني بسبب إجراءات الحجر والوقاية المطبقة على المستوى الوطني نظراً لخصوصية الاقتصاد الجزائري كإقتصاد ريعي قائم على مداخل المحروقات، ما جعل تأثير الأزمة عليه مزدوجاً بسبب تراجع الطلب على المحروقات وتهاوي أسعار النفط العالمية، مما دفع

بالحكومة الجزائرية إلى استجابة سريعة لتخفيف الآثار الاقتصادية للجائحة، وذلك من خلال اتخاذ حزمة من التدابير الاستثنائية والظرافية ذات الطابع الإستعجالي، عبر تفعيل أدوات سياستها الاقتصادية المتاحة، ولقد تأثرت البنوك الجزائرية على غرار القطاعات الأخرى بالجائحة كزيادة حجم القروض المتعثرة وانخفاض عام للمعاملات المصرفية، وقد أدى ذلك إلى تحصيل رسوم أقل من البنوك والتي أثرت سلبا على أرباحه.

سعت الجزائر جاهدة لإيجاد أفضل السبل والطرق لمواجهة جائحة كوفيد-19 وتماشيا مع تبني الجزائر لبرامج التحول الرقمي كأحد البرامج التنفيذية للخطط المستقبلية في شتى القطاعات الحكومية وتأسيس البنية اللازمة لتحقيق الرؤية واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها في القطاع البنكي والمالي، فقد عززت من سعيها لمواكبة هذه التطورات و السير في خارطة التحول الرقمي من خلال عصرنه مصارفها عن طريق إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أنشطتها، والتحول من العمل المصرفي التقليدي إلى العمل المصرفي الإلكتروني الذي يعمل على تقريب الخدمة للعميل بإدخال مختلف وسائل الاتصال والتقنيات الإلكترونية في تقديم الخدمات المصرفية و التي بدورها طورت طرق الدفع من تلك التقليدية كالدفع نقدا إلى طرق الدفع الإلكترونية لتصبح أكثر ملائمة لطبيعة هذا التحول الذي يعمل في بيئة الكترونية، ولهذا أكدت جائحة كوفيد-19 على إلزامية وحتمية التحول الرقمي في البنوك الجزائرية والسير جنبا إلى جنب مع مختلف التطورات التكنولوجية والتقنية من أجل تطوير أدائها من جهة ومن اجل مواجهة الأزمات العالمية من جهة أخرى، واعتباره الضمان الوحيد لمواجهة الجائحة وكذا اعتبار الجائحة عاملا أساسيا في دفع البنوك نحو تسريع تبني التحول الرقمي.

## ب. طرح الإشكالية:

ما مدى مساهمة جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية ؟

وللإجابة على الإشكالية السابقة ارتأينا إلى وضع الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل تمتلك البنوك الجزائرية تشكيلة من المنتجات و الخدمات الرقمية؟
2. هل يختلف مستوى تبني التحول الرقمي بكل أبعاده في البنوك العمومية عن البنوك المختلطة ؟
3. هل ساهمت جائحة كوفيد-19 في مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية؟
4. هل ساهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية ؟
5. هل أثرت جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية ؟

**ت. الفرضيات:** بناء على التساؤلات المطروحة ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

1. تمتلك البنوك الجزائرية تشكيلة من المنتجات و الخدمات الرقمية؛
2. يختلف مستوى تبني التحول الرقمي بكل أبعاده في البنوك العمومية عن البنوك المختلطة ؛
3. ساهمت جائحة كوفيد-19 في مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية؛
4. ساهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية؛

5. أثرت جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية.

### ث. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التحولات العلمية الراهنة في مجال الرقمنة التي ألزمت جميع الدول تبني الإستراتيجيات التكنولوجية الحديثة ومن الزخم الكبير من النظريات والنماذج المفسرة لظاهرة التحول الرقمي عموماً وفي البنوك عموماً، كما تظهر أهمية الدراسة من خلال الأهمية العالمية التي تميزت بها جائحة كوفيد-19 باعتبارها ظاهرة مستجدة شغلت العالم ودفعت الكثير من الباحثين في جميع التخصصات للبحث فيها وفي أثارها وتداعياتها وما زلت للان مجال بحث خصب.

### ج. أهداف الدراسة:

إن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة يتركز على مجموعة من الأهداف تتمثل في:

1. التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي مع إبراز أهميته وفوائده؛
2. تشخيص واقع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية وتحديد مستواها؛
3. مدى تطبيق الرقمنة في البنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19؛
4. محاولة رصد مدى استجابة البنوك الجزائرية للتطور الحاصل في مجال الرقمنة .

### ح. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

هناك مبرر شخصي والمتمثل في حداثة الموضوع على الساحة الدولية والوطنية أما المبررات العلمية تتمثل في:

- العلاقة المباشرة للموضوع وتماشيه مع التخصص المدروس "اقتصاد نقدي وبنكي"؛
- تسليط الضوء على البنوك الجزائرية في بيئة التحول الرقمي بين الواقع و التحديات؛
- يمثل هذا الموضوع مرجع جديد للمكتبة الأكاديمية ؛
- كون الدراسة تدرس موضوع كان وسيظل من المواضيع المتجددة والمهمة بالنسبة للبنوك؛
- قلة الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في الجزائر في حدود إطلاعنا؛
- توضيح أثر التحول الرقمي على البنوك الجزائرية لتعطي دفعا لدراسات قادمة أن تقوم بذلك؛
- الإطلاع على تداعيات أزمة كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي والجزائري.

### خ. حدود الدراسة:

بهدف الوصول إلى استنتاجات أكثر دقة وتقربنا من الواقع تم وضع حدود وأبعاد موضوع الدراسة نلخصها فيما يلي:

■ **الحدود النظرية:** تمت دراسة التحول الرقمي ضمن نموذج WALLNER 2016 والذي اعتمد بدرجة كبيرة على

دراسة مختلف الأبعاد التي تمكننا من معرفة الاستعداد للتحول الرقمي بالبنوك الجزائرية؛

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19؛
- **الحدود المكانية:** مجموعة من البنوك الجزائرية بولايتي ورقلة وتقرت ؛
- **الحدود الزمنية:** تمثلت الحدود الزمنية للدراسة النظرية في الفترة الممتدة من شهر أكتوبر 2021 إلى جوان 2022، أما الدراسة الميدانية تمثلت في شهر ماي 2022 وهي الفترة التي تم فيها تطبيق الدراسة؛
- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بالبنوك الجزائرية والمتمثلة في 139 موظف.

#### د. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره يقدم ويصف جميع المعلومات المستخدمة في البحث ويحللها ويفسرها لإفادة القارئ وإثراء رصيده المعرفي، إضافة إلى ذلك منهج دراسة الحالة في عرض البنوك محل الدراسة، بالإضافة إلى منهج علاقات الارتباط في دراسة العلاقة بين المتغيرات، أما أدوات جمع البيانات تمثلت في الاستبيان، المقابلة الميدانية، وسيتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS في معالجة البيانات، واعتمدنا على منهجية IMRAD في تنسيق الدراسة ككل.

#### ذ. مرجعية الدراسة:

من أجل بناء الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية :

■ الكتب؛

■ الندوات والملتقيات العلمية؛

■ المقالات؛

■ الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير والدكتوراه و المقالات؛

■ المواقع الإلكترونية؛

وأبرز دراسة تعتبر مرجعية بالنسبة لنا في دراستنا هي دراسة ( أماني فوزي ) بعنوان " دور التحول الرقمي في القطاع المصرفي المصري في ظل جائحة كورونا" دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في القطاع المصرفي المصري ،مصر.

#### ر. هيكل الدراسة:

بغرض تحقيق أهداف الدراسة وجب تقسيمها إلى فصلين، فصل نظري وآخر تطبيقي، بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة، لذا تمثل هيكل الدراسة كما يلي :

الفصل الأول يختص بدراسة الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وهو بدوره قسم إلى مبحثين الأول يختص بدراسة المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي من مفاهيم وأسباب ودوافع وأهمية وفوائد وخطوات و أعمدة إلى المجالات و المنتجات والخدمات والتقنيات الرقمية، أيضا تداعيات جائحة كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي والجزائري وعلى البنوك الجزائرية ، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض ومناقشة بعض الدراسات السابقة حسب تصنيف المحلي والأجنبي باللغة العربية واللغة الأجنبية وتحديد ما جاء فيها



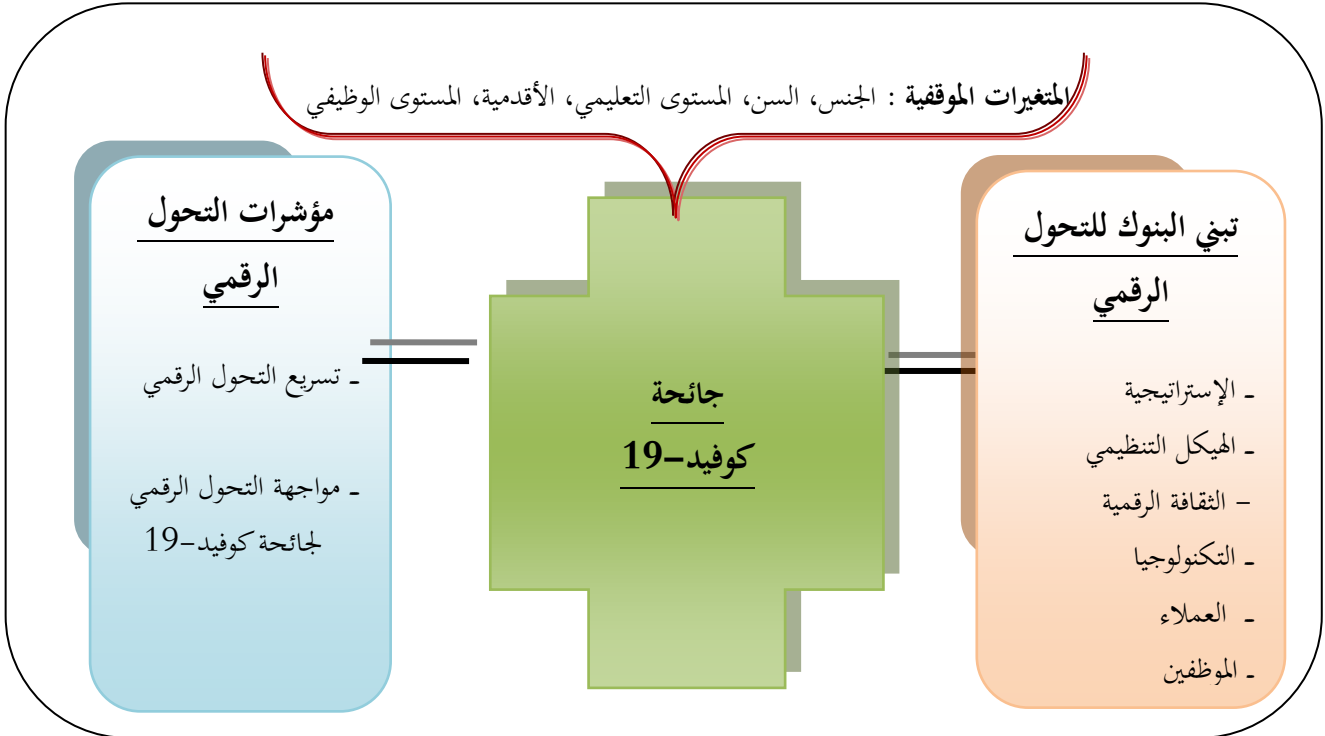
باختصار من أهداف ونتائج ، إضافة إلى مقارنة الدراسة الحالية مع من سبقها من دراسات في نفس التوجه، أما الفصل الثاني فتطرقتنا فيه إلى الدراسة الميدانية للتحويل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19 من خلال مبحثين أيضا، بدءا بعينة وأدوات الدراسة في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فيتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها مقارنة بنتائج الدراسات السابقة من أجل الإلمام بواقع موضوع الدراسة وحيثياته، وفي آخر الدراسة تم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

### ز. صعوبات البحث:

- أثناء القيام بهذه الدراسة واجهنا بعض الصعوبات من أهمها:
- حداثة الموضوع خاصة مع وجود دراسات قليلة بالجزائر؛
  - نقص المراجع من الكتب والمذكرات في المكاتب العمومية والجامعية وحتى الخارجية؛
  - تعدد المصطلحات في المجال الرقمي؛
  - قلة الدراسات المحلية التي طبقت في البنوك وخاصة أثناء جائحة كوفيد-19؛
  - صعوبة إعداد الاستبيان وتحديد محاوره وعباراته نظرا لحداثة الموضوع وتعدد المصطلحات.

### س. نموذج البحث

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة



## الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي بالبنوك

الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19



**تمهيد:**

مما لا شك فيه أننا في نعيش في عصر الثورة التقنية وظهور مفاهيم جديدة في العالم كالتحوّل الرقمي حيث يعتبر التحوّل الرقمي هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحوّل جذري في طريقة العمل ، حيث يوفر هذا الأخير فرصا لتحقيق الأهداف والوصول إلى الرؤى الإستراتيجية بأقل التكاليف و أقل وقت.

كما أن التحوّل الرقمي الذي تم المناداة به من قبل ظهرت معالمه واضحة خلال تفشي جائحة كوفيد-19 وحصول أزمة كبيرة في مختلف القطاعات ومن بينها القطاع المصرفي والبنوك بالخصوص، والذي تم تبنيه لأتمتة العمليات والانتقال من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية من خلال الحصول على المعلومات وإضفاء الشفافية ومنح التسهيلات بعيدا على البيروقراطية وتحقيق الجودة في تقديم الخدمات، والذي يعتبر أسلوبا جديدا حيث أن الخدمات التي كانت تقدم بشكل تقليدي لا تفي بالغرض في عصر التحوّل الرقمي الذي فرض متطلباته على الدول والحكومات .

بناء على ما سبق سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل من التحوّل الرقمي بمختلف جوانبه و كيف ساهمت جائحة كوفيد-19 في التسريع فيه ، ثم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين:

❖ **المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحوّل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19.**

❖ **المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحوّل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19.**

**البحث الأول: الأدبيات النظرية للتحوّل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19**

نال موضوع التحوّل الرقمي كغيره من المواضيع اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، لما له من تأثيرات على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي والمنعكس بدوره على أداء المؤسسات والاقتصاديات ككل، ولما له من أهمية بالغة وخاصة في ظل تداعيات جائحة كوفيد-19 التي مست جميع القطاعات بالعالم، وفي ضوء ذلك سنحاول التطرق إلى الأدبيات النظرية للتحوّل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19.

**المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التحوّل الرقمي**

يوفر التحوّل الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة، عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف، ويتطلب التحوّل الرقمي تمكين ثقافة الإبداع في بيئة العمل، ويشمل تغيير المكونات الأساسية للعمل ابتداء من البنية التحتية ونماذج الأعمال، وانتهاء بتسويق الخدمات والمنتجات رقميا، حيث سنسعى من خلال هذا المطلب إلى التطرق لمفهوم التحوّل الرقمي وأهم المحاور التي يقوم عليها من مفاهيم وأسباب ودوافع وأهمية وفوائد وخطوات وأعمدة التحوّل الرقمي.

**الفرع الأول: مفهوم و تطور التحوّل الرقمي****أولاً: مفهوم التحوّل الرقمي**

قدم الباحثون العديد من المفاهيم للتحوّل الرقمي نذكر أبرزها فيما يلي:  
عرف التحوّل الرقمي على أنه عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها<sup>1</sup>.  
وعرف أيضا على أنه تسخير تكنولوجيا المعلومات والاتصال لإحداث تغيير جذري في طرق العمل، بمعنى آخر الإحالة على نموذج للعمل يعتمد على التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات والتسيير<sup>2</sup>.  
ويعرف التحوّل الرقمي بأنه "اعتماد المهارات التكنولوجية التي يمكن الوصول إليها بسهولة والتي تحول استجابة المنظمة في مواجهة تغيرات السوق"<sup>3</sup>.  
ويعرف على أنه "العملية التي تهدف إلى تحسين الوحدة من خلال إحداث تغييرات أساسية في هيكلها من خلال الجمع بين المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيا الاتصال"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عدنان مصطفى البار، **تقنيات التحوّل الرقمي**، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، سنة 2020، ص 02.

<sup>2</sup> مصطفى رديف، فيصل غفار، بن محمد سمير عياد، **التحوّل الرقمي كآلية لتعزيز الشمول المالي في الجزائر**، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، عدد خاص، المجلد 1 العدد 5، الأردن، 2021، ص 290.

<sup>3</sup> David Fayon, **Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire dans une perspective de Transformation digitale**, Thèse de doctorat publié, Paris, année 2018, P 17.

<sup>4</sup> Fotis Kitsios, Ioannis Giatsidis, Maria Kamariotou, **Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services**, Article, Open Innov, Technol. Mark. Complex. 2021, 7, 204, p 1.

يمكن تعريف الرقمية بأنها ثورة في الممارسات والأتمتة و تبسيط العمليات نحو تسريع وتحسين تدفقات التبادل داخليًا ، وبين البنك وعملائه أو شركائه ، تشكل الرقمنة ناقلات خلق القيمة والفرص التجارية<sup>1</sup> . والتحوّل الرقمي عملية تبني أساليب جديدة في للعمل والتفكير باستخدام التقنيات الرقمية والاجتماعية والمتنقلة والناشئة، يتضمن تغيير القيادة ، والتفكير بشكل مختلف ، ودفع الابتكار ونماذج الأعمال الجديدة ، ودمج رقمنة الأصول وزيادة استخدام التكنولوجيا لتحسين تجربة الموظفين والعملاء والموردين والشركاء وأصحاب المصلحة في الشركة<sup>2</sup> . أما بالنسبة للقطاع المصرفي ، يعد التحوّل الرقمي نموذجًا جديدًا يعمل على تحسين تجربة العملاء ، ويخلق تدفقات جديدة للإيرادات ، وهو قادر على تنفيذ نماذج أعمال حديثة وديناميكية وغير تقليدية، يجب أن تكون ذكية من الناحية التكنولوجية والهيكلية والثقافية بما يكفي للتكيف باستمرار مع بيئات الأعمال والتكنولوجيات المتغيرة بسرعة<sup>3</sup> . ويعرف التحوّل الرقمي البنكي كذلك على أنه تقليل الاحتكاك مع العميل بحيث يوفر طرق جديدة للدفع من خلال الانترنت دون الرجوع للفروع البنكية<sup>4</sup> .

**التحوّل الرقمي والمصطلحات المتداخلة معه:** كلها مصطلحات شائعة تستخدم بطريقة خاطئة على نحو متبادل حيث تباينت المفاهيم حوله وأثار اختلاف حول تعريف المصطلحات الإنجليزية Digital Transformation ، Digitization، Digitalization ، ففي بعض المجالات كان التمييز بينهم واضحًا بينما ظهر التباس في مجالات أخرى وعله من الممكن ترجمة Digitization إلى " رقمنة " أما Digitalization فيمكن ترجمته إلى ترقيمية.

**الجدول رقم (1-1) :تحديد المصطلحات: الرقمنة، التقييم والتحوّل الرقمي.**

التحوّل الرقمي	المعالجة الرقمية	الرقمنة
يعني إعادة تصميم الأعمال من اجل الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من الواقع الرقمي.	تعني الاستفادة من المعلومات الرقمية لزيادة الكفاءة والفعالية.	تعني تحويل البيانات التناظرية إلى رقمية أي الانتقال من مرحلة الورق إلى الكمبيوتر

**المصدر:** نسيم لعرح مجاهد، إستراتيجية التحوّل الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة : الإمارات العربية المتحدة ، مجلة ، دفاتر ، الجزائر ، MECAS ، V°17 / N°4 / ديسمبر 2021 ، ص 342.

<sup>1</sup> Meriem Ait Ouhamou, Nezha Ait Taleb, Mohammed Khariss, **la transformation digitale : quel impact sur les métiers bancaires – cas des banques marocaines**, Article ,Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 1, N°1 , Janvier–Mars 2019, P 202 .

<sup>2</sup> Asmae Zaoui, Fatima Boudaoued, Mohamed Lamine Hasseb, **L'impacte du covid-19 sur la transformation digitale du secteur bancaire** ,Article ,Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion ,Vol 05 , N°01 .2021,p 501.

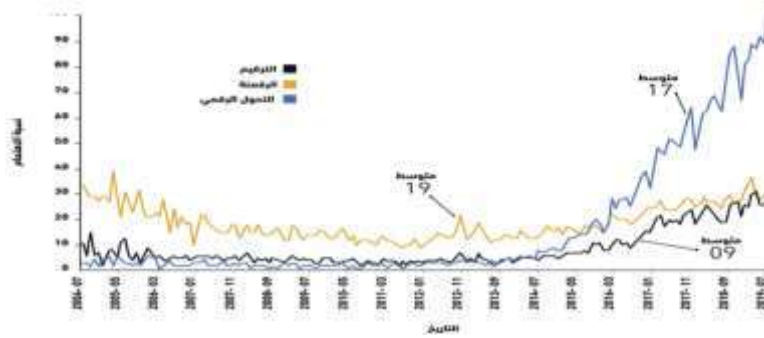
<sup>3</sup> Amina Benchouk ,**La transformation digitale des banques : les facteurs de résistance des clients**. Rapport de projet de fin d'étude pour l'obtention de la Licence Professionnelle en « Management Bancaire et Financier » , École supérieure de technique assoouira Marrakech , Année Universitaire 2019–2020, p 13.

<sup>4</sup> التجاني خدوج، التجاني ميمنة ، **أثر التحوّل الرقمي على القطاع البنكي الجزائري - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي - وكالة تقرت -** ، كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني، ملتقى وطني حول التحوّل الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة مخبر الابتكار والهندسة المالية، جامعة أم البواقي، سبتمبر 2021 ، ص 345.

ومنه تلخيصا لما تم عرضه سابقا، نرى بأن رحلة التحويل الرقمي تمر بمجموعة من المراحل المتتالية، حيث تبدأ بعملية البناء الرقمي، يليها الإتاحة عبر المواقع والمنصات الرقمية، ثم التميز والتحسين في العمليات والأداء، وكذلك التكامل بين كافة العناصر المكونة للبنية الرقمية (داخليا/خارجيا)، وأخيرا الإبداع في تقديم السلع والخدمات للمستخدمين<sup>1</sup>.

وخلال السنوات الخمس عشرة الأخيرة، لوحظ انخفاض متوسط استعمال مصطلح "الرقمية" بينما ازداد استعمال مصطلح "الرقمنة" ثم تصاعد استعمال مصطلح "التحويل الرقمي" في الأعوام الأخيرة<sup>2</sup>، وهو موضح في الشكل الثاني:

الشكل رقم (1-2): تداول المصطلحات "الرقمنة"، التقييم والتحويل الرقمي"



المصدر: نسيم لعرج مجاهد، نفس المرجع السابق.

الشكل رقم (1-3): تعريف التحويل الرقمي



Source :<https://www.rmg-sa.com/en/digital-transformation/consulting-services>

1 رفيقة صغراوي، رهانات التحويل الرقمي في المجال المحاسبي على مهنة مراجعة الحسابات، كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني، ملتقى وطني حول التحويل الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة مخبر الابتكار والهندسة المالية، جامعة أم البواقي، سبتمبر 2021، ص 107، 108.

2 نسيم لعرج مجاهد، إستراتيجية التحويل الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة: الإمارات العربية المتحدة، دفاتر: MECAS، 4/ N°17، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 342.

وعليه من خلال ما سبق يمكن تعريف التحوّل الرقمي على أنه ثورة في الممارسات وأتمتة العمليات وتبسيطها من أجل زيادة سرعة التدفقات التجارية الداخلية إلى أقصى حد، وتحسين التدفقات بين البنك و عملاءه أو شركاءه ، فالتكنولوجيا الرقمية هي وسيلة لتوليد القيمة والفرص التجارية .

#### ثانيا: تطور التحوّل الرقمي:

إن بدايات التحوّل الرقمي قد بدأت في أوائل الثمانينات و تطوره السريع يلخص خطوات حاسمة أدت إلى ثورة اليوم:

1980: تعميم الحاسوب الشخصي ثم الإنترنت الذي فتح الباب أمام التجارة الإلكترونية؛

1990: نشر قاعدة البيانات المسوّحة صوتيا على نطاق واسع و تطوير البرامج والهاتف المحمول؛

2000 : ظهور هواتف ذكية صغيرة الحجم وقابلة للتنقل للحواسيب و أداء محسن للأجهزة المحمولة والويب والشبكات؛

2010: بداية "ويب 2.0" و"الحواسيب اللوحية العاملة باللمس والهواتف الذكية" التي تعمل على الشبكات الاجتماعية الأولى و بداية البيانات الكبيرة ؛

2016 : شبكات وسائط متعددة عالية السرعة( الألياف الضوئية وتطوير شبكة ويب/تي في ووسائل إعلامية وفيديو تفاعلي وتسلسل إلكتروني وتفاعلي) التعرف على الصوت والكتابة والجلد .(وتطوير الذكاء الاصطناعي؛

فالتحوّل الرقمي هو مشروع إستراتيجي يحدث تغييرا كبيرا في المنظمة ويتطلب رؤية واضحة للأهداف والأساليب المرتبطة بها<sup>1</sup> .

#### الفرع الثاني: أسباب ودوافع التحوّل الرقمي

تعددت أسباب ودوافع التوجه نحو التحوّل الرقمي والتي نذكر منها :

##### أولا: أسباب التحوّل الرقمي

هناك العديد من الأسباب سوف نذكر أبرزها وذات الأثر المباشر والتي تتمثل في ما يلي :

أ- أزمة الرهن العقاري الثانوي 2008 : في الفترة 2007/2008 شهد العالم انفجار الفقاعة المالية (أزمة الرهن العقاري الثانوي) في هذا السياق من العوالة و ضوابط المصارف، لقد نشأت هذه الأزمة في الولايات المتحدة في مجال الرهن العقاري الثانوي، ثم أصبحت عالمية بسبب تحويل الديون الأمريكية المحفوفة بالمخاطر على أوراق مالية تباع للدائنين في مختلف أنحاء العالم، إن الأضرار التي لحقت بهذه الأزمة هائلة و خسارة 500 مليار دولار، وأدى الانخفاض الكبير في القيمة المصرفية إلى انخفاض ربحية الأنشطة المتصلة بالسوق المالية وأزمة ثقة عامة في استثمارات الأسهم .

وعلى الرغم من هذه الظروف غير المواتية تمكنت البنوك من بناء نماذج جديدة و عروض جديدة لتلبية توقعات جديدة، ولكن يتعين عليها أن تذهب إلى ما هو أبعد من ذلك، فلا ينبغي للبنوك أن تعيش حالة من التطور بل الثورة.

و من أجل الحفاظ على نظام تحفيزي غير قائم على الاستدانة و تجنب حدوث أزمة عميقة أو انهيارات لا يمكن السيطرة عليها فإن الخيار كان التضحية بالمدخرات، ودعته إلى المخاطرة العالية من أجل تحقيق الحد الأدنى من العائد، وفي الوقت نفسه حرصت البنوك على التحوّل بسرعة لأن الافتقار إلى مصادر دخل وهوامش كافية لتمويل كل من تكاليف بنيتها و تكديس الاحتياجات و مستويات رأس المال اللازمة كان مطلوبا، لذا فقد توجهت البنوك نحو مسار جديد للنمو الرقمي .

<sup>1</sup> Rosa Ifrek, 'l'impact de la transformation digitale sur la gestion de la relation client dans les banques

cas : Banques Algériennes, These de master academique en sciences commerciaux ,université mouloud mammeri de Tizi-Ouzou ,anne2019/2020,p23.

ب- المنافسة من قبل الوافدين الجدد: بالإضافة إلى المنافسة التقليدية بين البنوك فإن البدائل المصرفية الجديدة تأتي إلى السوق، إن هؤلاء القادمون الجدد يريدون أن يكونوا أكثر مسؤولية و صدارة وإيجابية ويدعون إلى التضامن مع المستهلكين، و نتيجة لهذا فإن القطاع المصرفي واجه تحديا كبيرا إذ يتعين عليه ابتكار طريقة لتقديم الخدمات بحيث يتسنى له أن يحافظ على مكانته كطرف يتمتع بثقة العملاء، وقد تأثرت السوق المصرفية تأثيرا كبيرا بظهور جهات فعالة جديدة وتكنولوجيا جديدة، ومن بين الأمثلة على ثورة سامسة الفنتيك وعصر البيانات الضخمة و التهديد الذي يفرضه نظام جافا ، وعليه فإن القطاع المصرفي يشهد الآن ثورة رقمية تلزم البنوك بتحديث المتطلبات الجديدة للسوق مثل الوافدين الجدد الذين أخذوا زمام المبادرة بالفعل<sup>1</sup>.

وعليه من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن أزمة 2008 و المنافسة من قبل الوافدين الجدد كانت البوابة الأولى لتعجيل ظهور التحوّل الرقمي من خلال آثارها على اقتصاديات الدول، والتي كان للتطور السريع للتكنولوجيا الحديثة دور كبير في ابتكار منتجات و خدمات رقمية حديثة منافسة هدفها مواكبة المتطلبات الجديدة للسوق.

### ثانيا: دوافع التحوّل الرقمي

إن التحولات التي يشهدها العالم اليوم وتغلغلها في الحياة اليومية والمدنية يؤكد أن تكنولوجيا المعلومات والتحويلات نحو استخدام الوسائل الرقمية ضرورة لا تستغني عنها المنظمة و أفراد المجتمع بشكل عام أين لاقت انتشارا هائلا كان وراءه مجموعة من الدوافع تتمثل في :

أ- التكنولوجيا الدافعة نحو التحوّل الرقمي: وترتبط بالتكنولوجيات المنقلة والمفرطة "Hyper-Technology" التي تسمح بالوصول إلى المعلومات، وإمكانية التفاعل أو اتخاذ القرارات في أي وقت ومكان، والوسائط الاجتماعية التي تُغيّر التفاعل داخل مجموعات الأفراد بشكل حاسم، والتحليلات والبيانات الكبيرة "Big Data and Analytics" التي تتيح اتخاذ قرارات مستنيرة في الوقت المناسب ووضع السيناريوهات القائمة على البيانات، وتقنيات الحوسبة السحابية "Cloud Computing" التي تتيح الوصول المرن إلى التطبيقات والبيانات، وإنترنت الأشياء "Internet of Things" (IoT)، التي وفرت إمكانيات غير محدودة للتفاعل من خلال الترابط والاتصال الذكي المتطور باستمرار بفضل المعارف الجديدة في مجال الذكاء الاصطناعي (AI) "Artificial Intelligence"، والأمن الفضائي Cyber-security وغيرها من الدوافع الرقمية التي تدفع المنظمات نحو التحوّل الرقمي لتحسين وظائفها.

ب - أتمتة الأدوار والوظائف واستبدالها بتطبيقات التكنولوجيا: وسيتعايش معها النظام المصرفي مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والتعليم الآلي "Machine Learning"، والحوسبة السحابية "Cloud Computing"، والأمن السرياني "Cybersecurity"، والبيانات الضخمة "Big Data"، وإنترنت الأشياء (IoT) "Internet of Things" والروبوتات "Robotics"، والتصنيع الذكي "Smart Manufacturing"، الطباعة ثلاثية الأبعاد "3D printing" والمحاكاة "Simulation"، الواقع الافتراضي والمعزز "Virtual and Augmented Reality"، ومعها سوف تتغير المهارات والكفاءات والقدرات التي تستلزمها الوظائف الجديدة التي يعتمد معظمها على مهارات التفكير العليا من التفكير الناقد والإبداعي، ولابتكاري، المهارات التكنولوجية الرقمية المتقدمة.

<sup>1</sup> Benchouk Amina , opcit, p p 14.15 .



ج- حداثة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ودوافع الأعمال: وتمثل العوامل التي تدعو المنظمات لتطبيق التكنولوجيا الرقمية استجابة لمتطلبات السوق الجديدة مما يؤدي للحقبة الرقمية التنافسية الحديثة، وتعطيل الوظائف والمهارات القائمة واستبدالها بما يواكب العصر الرقمي، وتغير مجالات الأعمال نتيجة للتحوّل الرقمي وإبداع الأعمال، والتحوّل نحو إمدادات تكنولوجيا المعلومات في العمليات الداخلية، ويتضمن ذلك الارتباط بالتكنولوجيات الاجتماعية والمحمولة والتحليلية والسحابية إلى جانب عدد من التكنولوجيات المتطورة الأخرى التي ترتبط بانتشار إنترنت الأشياء (IoT).

د- وهناك من يرى أن أهم الدوافع نحو زيادة التحوّل الرقمي في عام 2020 تتمثل في جائحة فيروس كوفيد-19 المستجد (COVID-19) التي جعلت الجميع أفراد ومؤسسات أكثر مرونة، وأكثر إستراتيجية وتعاونًا، وأكثر تركيزًا بشكل أسرع من أي وقت مضى في أداء الخدمات إلكترونياً، وما فعلته من نقل المنظمات إلى الرقمية بشكل سريع، في حين تواجه المؤسسات التي لم تفكر بالتحوّل الرقمي صعوبات ومعوقات كثيرة في أداء وظائفها<sup>1</sup>.

وعليه نستنتج أن التكنولوجيا الحديثة التي تم التطرق إليها إضافة إلى ظهور جائحة كوفيد-19 التي شلت جميع القطاعات كانت من أهم دوافع التحوّل الرقمي الذي شمل جميع المجالات والقطاعات حول العالم .

### الفرع الثالث: أهمية وفوائد التحوّل الرقمي

#### أولاً: أهمية التحوّل الرقمي

إن ثورة التحوّل الرقمي أسهمت ببناء مظهر جديد للعالم المالي بعد الأزمة الاقتصادية العالمية عام 2008 وعملت التكنولوجيا الرقمية على خلق تأثيرات وإبداعات إيجابية للأعمال وغيرت بشكل كامل التوجه الاجتماعي والثقافي للعملاء، إذ أن العملاء هم المستفيدين من الموجه السريعة والمتطورة للتحوّل الرقمي، كما أن للتكنولوجيا الرقمية أهمية كبيرة على إحداث التطورات الكبيرة في الإنتاج (قواعد البيانات وأدوات صنع القرار) وللتوزيع (معرفة القنوات الرقمية للعملاء، وتجربة العملاء الجيدة، والمرونة في عروض العملاء) لذا نستطيع القول أن أهمية التحوّل الرقمي تكمن فيما يلي:

- للتحوّل الرقمي أهمية كبيرة في ترتيب وظائف متكررة ويتقدم واسع المدى مقارنة في التداول سابقا الذي لم يتيح الحصول على المعلومات بشكل أسهل، وبتكاليف مرتفعة ومن ثم كان ذلك حاجزا أمام دخول عملاء جدد في قطاع إدارة الأصول؛

- للتحوّل الرقمي دورا كبيرا وتأثيرا واضحا على الصناعات المالية المصرفية ومجالات الأعمال مما أدى ذلك إلى إيجاد طرق جديدة للابتكار في العمل للصناعة المصرفية مثل زيادة الاستثمارات في Fintech ، إذ دلت البحوث العديدة أن عصر التكنولوجيا الرقمية شهدت تقدما كبيرا في مجال الاستثمارات سنة بعد أخرى<sup>2</sup>؛

- إضافة إلى تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين؛

- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية ؛

- يساعد الشركات والمؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول لشريحة أكبر من العملاء والجمهور؛

<sup>1</sup> محمد فتحي علي الرحمان أحمد، إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحوّل الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 06، سبتمبر 2020، ص ص 451، 452.

<sup>2</sup> احمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، تكنولوجيا التحوّل الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، ص 211.

- توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها ويوفر الوقت والجهد في آن واحد<sup>1</sup>.
- وكذلك التحوّل الرقمي يساعد الشركات والمؤسسات والأفراد على:
  - تقليل وتوفير الجهد والطاقة؛
  - تخفيض التكلفة؛
  - فتح مجال الإبداع من خلال طرق و كيفية تقديم الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء، مقارنة مع الطرق التقليدية؛
  - يسهل عملية إشراف مراقبة المسؤولين لسير العمل؛
  - يساعد الشركات التجارية في التوسع وكسب شريحة أكبر من العملاء والجمهور؛
  - يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها<sup>2</sup>.

وعليه نستنتج عموماً أن أهمية التحوّل الرقمي تكمن بشكل كبير في توفير التكلفة والجهد وتحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات وتبسيطها ، إضافة إلى التوسع للوصول إلى أكبر شريحة من العملاء عن طريق استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل أمثل .

#### ثانياً: فوائد التحوّل الرقمي

- هناك الكثير من الفوائد التي يمكن الحصول عليها عند استخدام التكنولوجيا الرقمية ، وقد أثبتت التجارب والرؤى التي قامت بها العديد من الدول التي تميزت بالتطور واستخدامها للتكنولوجيا الرقمية بفعالية وخبرة عالية منها:
- إعادة تشكيل ثقافة المجتمع بشكل عام سواء في العمل أو التفكير أو التفاعل وذلك بالاعتماد على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستدام للبحث والتطوير وإعادة صياغة الخبرات العلمية والعملية؛
  - تحسين الكفاءة والارتقاء بمستوى الخدمات والمنتجات المقدمة واتسامها بالمرونة و السرعة و بالطبع توفير النفقات؛
  - تغيير نماذج الأعمال و الأساليب المتبعة في إدارة الخدمات واستراتيجيات المؤسسات نحو التسويق والخصص السوقية مستقبلاً؛
  - محاولة تحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وغيره في إضفاء طابع المرونة و السرعة و توفير الوقت على الخدمات و المنتجات بالإضافة إلى تحليل البيانات و التنبؤ و من ثم التخطيط للمستقبل<sup>3</sup>؛
  - وأيضاً يوفر التحوّل الرقمي فرصاً ضخمة للمؤسسات الحكومية والخاصة على مختلف الجوانب من أهمها:
    - تحقيق أهداف والرؤية الإستراتيجية للمؤسسات بإمكانيات أقل من المهذرة في الوقت الحالي أو ما قبل التحوّل الرقمي؛
    - ويوفر التحوّل الرقمي أيضاً إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستخدمين مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المناسبة مترافقة مع صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ، ومما سبق يتضح سعى المؤسسات جاهدة لمواكبة التغيير الرقمي وخلق ميزة تنافسية كبيرة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى رديف ، فيصل غفار ، محمد سمير بن عياد ، موجع سبق ذكره ، ص ص 290-291 .

<sup>2</sup> يوسف بوشي ، جميلة سلامي ، التحوّل الرقمي بين الضرورة والمخاطرة ، المجلة القانونية والسياسية ، المجلد 10 ، العدد 02 ، 2019 ، ص ص 954-955.

<sup>3</sup> نورة ناصر عبد الهادي، المهارات والجدارات المستقبلية للبنوك ، المعهد المصري المصري ، 2020 ، ص 18 .

الشكل رقم (1-4) : فوائد التحويل الرقمي



Source : <https://www.rmg-sa.com/en/digital-transformation/consulting-services>

نستنتج مما سبق أن فوائد التحويل الرقمي تبرز في إعادة تشكيل ثقافة المجتمع وتحسين التقنيات الحديثة المتاحة من خلال إمكاناتها الضخمة ومن خلال بناء مجتمعات فعالة وتنافسية ، لأن التحويل الرقمي يسمح للمنظمات بالتكيف مع التغيرات الطارئة و إعادة بناء نفسها والبقاء قي طليعة المنافسة .

الفرع الرابع: خطوات و أعمدة التحويل الرقمي

أولاً: خطوات التحويل الرقمي

يبدأ التحويل الرقمي ببناء إستراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن، ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية مع تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التحويل الرقمي في المؤسسة، ويجب استحداث وظيفة مدير برنامج التحويل الرقمي لما له من تأثير علي تنفيذ الإستراتيجية بنجاح، مع تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار مع تحديد عوائق التحويل الرقمي لعمل خطة شاملة وأخيراً، وجود إدارة التغيير للتحويل الرقمي للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية. ويعتمد التحويل الرقمي على التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لتطبيق التقنيات الرقمية على الظروف التنظيمية والاقتصادية من جهة والمنتجات والخدمات الجديدة من ناحية أخرى، ويمكن تمييز تأثيره في ثلاثة أبعاد: نموذج إنشاء القيمة، ونموذج عرض القيمة، ونموذج تفاعل العملاء<sup>2</sup>.

ويمر تطبيق التحويل الرقمي بعدة نقاط، يمكن توضيحها على النحو التالي:

- أ - **التقنيات:** يستلزم لبناء التحويل الرقمي استخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام الأصول بكفاءة تشغيلية، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء محلية أو سحابية.
- ب - **البيانات:** تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال من أجل توفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع تطوير أدوات مناسبة للبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

<sup>1</sup> نجاة محمد مرعى بونس، أهمية التحويل الرقمي في القطاع المصرفي - دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمان بعنوان إدارة التحويل الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030 جامعة عين شمس، 2019، ص 13.

<sup>2</sup> عدنان مصطفى البار، مرجع سبق ذكره، ص 02.

ج - الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية عنصراً هاماً لتطبيق التحوّل الرقمي، لذا لا بد من توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها بكفاءة بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

د - العمليات: تمثل مجموعة من المهام التي تنتج خدمة معينة أو منتج معين للمستفيدين، ويجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات بهدف ضمان التطبيق الأمثل للتحوّل الرقمي، ويتضمن ذلك الموازنة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة صارمة في إنجاز العمليات. ومن الدراسات ذكرت أن هناك ستة أبعاد للتحوّل الرقمي الناجح على مستوى المؤسسة وهي: الرؤية الاستراتيجية، ومواءمة الرؤية واستثماراتها في التحوّل الرقمي، وملائمة ثقافة الابتكار، والدراسة بأصول الملكية الفكرية والقدرات الرقمية، واستخدام للتقنيات الرقمية<sup>1</sup>.

وعليه نستنتج أن بناء التحوّل الرقمي يتطلب أخذ مجموعة من الخطوات المترابطة فيما بينها، تبدأ ببناء إستراتيجية رقمية إضافة إلى تحديد المتطلبات وضرورة إنشاء إدارة هدفها التحوّل الرقمي الصحيح.

ثانياً: الأعمدة الخمسة الأساسية للقيام بالتحوّل الرقمي

العمود الأول : الحكومة الرقمية

يتعين على الحكومة الرقمية أن تكون قادرة على إدارة وقيادة ما يلي :

- تحسين الكفاءة الإنتاجية في عملاتها ؛
- تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين ؛
- الإسراع في إنجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية في الصحة و التعليم ؛
- تحقيق وفورات في التكاليف من خلال دمج عمليات البنية التحتية من خلال عمليات رقمية
- تشجيع الشفافية و تخفيض الفساد ؛
- تحسين سهولة إقامة مشروعات أعمال جديدة .

العمود الثاني : الأعمال الرقمية

يركز هذا العمود على تنمية و تقوية سوق رقمي متميز بزيادة جودة الشمول المالي، و المنافسة العادلة، وبنية التحتية جيدة من المعلومات، و تقديم حماية قوية للمستهلكين، و باختصار يمكن القول بان هذا العمود يركز بصفة أساسية على ثلاث مجالات

- التجارة الرقمية ؛
- الخدمات المالية الرقمية ؛
- قناعة رقمية لما يدور في السوق .

العمود الثالث : البنية التحتية

من المعروف أن البنية التحتية من الأهمية بمكان دائماً للبلدان التي تحقق نجاحاً كبيراً من معدلات نموها الاقتصادي ولكن يلاحظ النمو السريع في اقتصاديات الأمم يحتاج، تكنولوجيا الاتصالات، إن الأمر يتطلب تأسيس بنية تحتية فكرية تشمل ما يلي :

<sup>1</sup> نجاة محمد مرعي بونس، مرجع سبق ذكره، ص ص 14-15.

- ثقافة اجتماعية: تشجع على استخدام الأصول الرقمية و تكنولوجيا المعلومات ؛
- الرشد السياسي: من جانب الحكومة لدعم البنية التحتية الرقمية لتسهيل التجارة ، و الخدمات الرقمية المتاحة للمواطنين؛
- الرشد الاقتصادي: بمعنى أن يحقق الإنفاق على هذه البنية زيادة في القوة، الاقتصادية للبلد و مركزها النسبي في الأسواق العالمية.

#### العمود الرابع : الابتكار يقود المخاطر الإنشائية

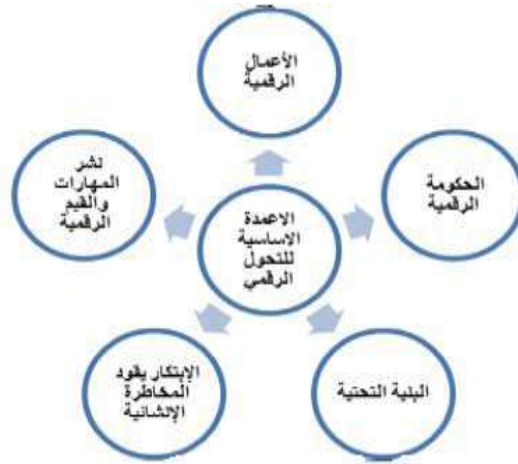
يمكن بيان خصائص الابتكار الذي يقود المخاطرة الإنشائية فيما يلي :

- استخدام قطاع الأعمال للعديد من التكنولوجيا الرقمية و بصفة خاصة التليفون المحمول ، التجارة الإلكترونية ، الذكاء الصناعي، الحوسبة السحابية، الحكومة الإلكترونية ..... ؛
- استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية ؛
- و اختراع نماذج أعمال رقمية ، و تحديث الذكاء الاقتصادي و التجاري ؛
- الدخول في أعمال جديدة تربط العملاء من أصحاب المصالح خلال قنوات رقمية جديدة .

#### العمود الخامس : نشر المهارات و القيم و الرقمية

من الأهمية يمكن تنمية المهارات الرقمية من بداية التعليم الأولى حتى التعليم الجامعي ، و يكون على شكل مقررات دراسة مستقلة في كل المراحل التعليمية<sup>1</sup>.

#### الشكل رقم (1-5): أعمدة التحوّل الرقمي



**المصدر :** عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ محمد قاسم، دور التحوّل الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، سنة 2020، ص 07 .

وعليه نستنتج أن هذه الأسس متكاملة و مترابطة فيما بينها، حيث لا بد من وجود حكومة رقمية منظمة و مشرعة و محفز تساهم في نشر المهارات و القيم الرقمية بالتنسيق مع الأعمال الرقمية التي تبتكر و تقود المخاطرة، تتربط كل مع مما سبق مع بنية تحتية قوية و متينة و عصرية تسمح بتوفير الكفاءة و الفاعلية في المنتجات و الخدمات و العمليات الرقمية.

<sup>1</sup> عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ محمد قاسم، دور التحوّل الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، سنة 2020، ص 07 .

## المطلب الثاني : مجالات التحوّل الرقمي وتقنياته الحديثة

## الفرع الأول: مجالات التحوّل الرقمي

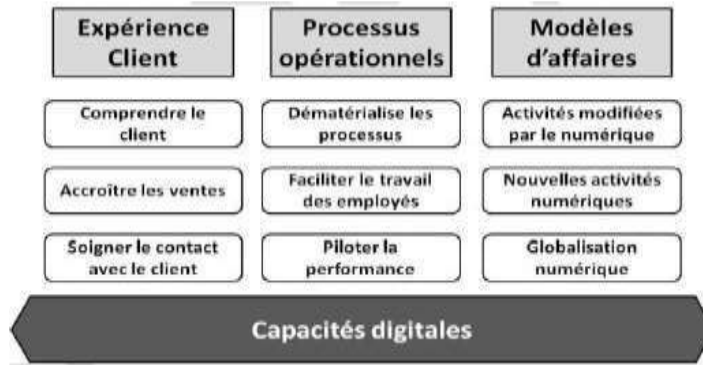
غالبًا ما يُنظر إلى التكنولوجيا الرقمية على أنها مصدر لتبسيط وأتمتة العمليات والتفاعلات، مما يمنح التكنولوجيا الرقمية القدرة على تقليل التكاليف التي تريدها الشركات بشكل خاص في سياق التباطؤ الاقتصادي، ولكن عندما نتحدث عن الرقمية، فإننا نتحدث حقًا عن مجموعة متنوعة من التحولات، ويمكن أن تتعلق بالمنتجات والخدمات، وسياسات الابتكار، وعلاقات العملاء وخدماتهم والعمليات واستغلال رأس مال البيانات، أو كيفية عمل الموظفين، كما تشارك إدارة المواهب وثقافتها، وكذلك إستراتيجية العلامة التجارية، وغالبًا ما يكون لها تأثير يغطي في نفس الوقت العديد من هذه الجوانب، ومنه هناك ثلاث مجالات رئيسية و التي تعتبر مؤثرا وهي تجربة العملاء و العمليات التجارية ونموذج الأعمال.

أ - تجربة العملاء: سابقا لم يتم رؤية تجربة العملاء إلا من وجهة نظر نقاط الاتصال المختلفة، ومع ذلك يصور أكثر اكتمالاً من خلال إضافة عناصر المبيعات الرقمية والتسويق وتبسيط عمليات البيع لفهم العملاء بشكل أفضل في سياق رقمي.

ب - العمليات التجارية: يمكن للشركات أيضًا استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين وأتمتة العمليات التجارية، وينقسم مؤلفو تحويل العمليات التجارية إلى ثلاثة قطاعات، وتجريد العمليات من الطابع المادي هو الأكثر وضوحًا.

ج - نموذج الأعمال التجارية: في أبسط أشكاله تقود الرقمنة العولمة بينما تفتح أسواقًا جديدة، في الواقع يقول أكثر من 600 من 1559 مديرًا تنفيذيًا شملهم الاستطلاع في الدراسة إنهم قاموا بالفعل بتوسيع نطاق أعمالهم إلى أسواق جديدة بمساعدة التكنولوجيا الرقمية، ومع ذلك يبدو أن إنشاء نماذج أعمال جديدة باستخدام التقنيات الرقمية نادر جدًا حيث أفاد 7٪ فقط من المستجيبين أنهم تمكنوا من إنشاء أعمال جديدة، فالجزء الثالث من هذا المجال هو استخدام الرقمية لتوفير شيء جديد للشركات الحالية، في شكل خدمات ذات قيمة مضافة باستخدام المكونات الرقمية<sup>1</sup>.

## الشكل رقم (1-6): مجالات التحوّل الرقمي



Source : Hafsi Mouaad, Saïd Assar. Le rôle de la modélisation d'entreprise dans la transformation numérique , une étude exploratoire, Conférence de l'Association Information et Management, May 2017, France ,P5 .

<sup>1</sup> Hafsi Mouaad, Saïd Assar , **Le rôle de la modélisation d'entreprise dans la transformation numérique** , une étude exploratoire, AIM 2017 : 22ème Conférence de l'Association Information et Management, May 2017, Paris, France ,P5 .

من خلال ما سبق نستنتج أنه يمكن تسليط الضوء على ثلاثة مجالات رئيسية للتحوّل الرقمي، أولها تجربة العميل حيث العمل على فهم العملاء بمزيد من التفصيل، واستخدام التكنولوجيا لدعم نمو العملاء، وإنشاء المزيد من نقاط التواصل مع العملاء وثانيها يخص العمليات التشغيلية تظهر في تحسين العمليات الداخلية من خلال الاستفادة من الرقمنة، وتمكين الموظفين بالأدوات الرقمية، بالإضافة إلى جمع البيانات لمراقبة الأداء واتخاذ قرارات عمل أكثر إستراتيجية وأخيرا نماذج الأعمال عن طريق تحويل الأعمال من خلال زيادة العروض المادية بالأدوات والخدمات الرقمية، تقديم المنتجات الرقمية، واستخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات مشتركة عالمية.

### الفرع الثاني: التقنيات الحديثة الرقمية

بظهور التكنولوجيا الرقمية ظهرت معها تقنيات تقدم نفسها كمحركات للتحوّل الرقمي، من بين أهم هذه المنتجات نذكر منها :  
أولاً: البلوك تشين **Blockchain**: لا تعد تقنية بلوك تشين أداة أو منصة أو تطبيق للخدمات المالية، بل هي عبارة عن قاعدة بيانات لامركزية تتيح للمستخدمين الوصول إلى المعلومات المشفرة في الوقت الفعلي<sup>1</sup>، كما تتميز هذه التقنية الجديدة بتخزين و نقل المعلومات، وتتسم بالشفافية والأمان<sup>2</sup>، وتحتفظ قاعدة البيانات اللامركزية المكونة من blockchain بشكل كامل ونهائي بتاريخ التبادلات بين مستخدميها والمعلومات المخزنة أو المنقولة وبعد والتحقق من صحتها كما أنها مشفرة ولا يمكن تعديلها أو تزويرها<sup>3</sup>.

أ - **السجل المفتوح**: تكون جميع المعلومات الموجودة داخل نظام البلوكشين متاحة للجميع، حيث يتسنى لهم معرفة ممتلكات بعضهم البعض، مع الاحتفاظ بعدم القدرة على معرفة هويتهم الحقيقية كون السلسلة تتيح للأفراد إمكانية استعمال ألقاب غير حقيقية؛

ب - **قاعدة البيانات الموزعة**: يهدف هذا المبدأ إلى القضاء على فكرة المركزية، حيث لا توجد جهة واحدة أو جهاز واحد يتحكم في السلسلة، بل هي موزعة على جميع المشاركين فيها عبر العالم، إذ يمكن لأي شخص أن يقوم بتحميل السلسلة أو الاطلاع عليها والمشاركة فيها؛

ج - **التعددين**: حيث تشترك ملايين الأجهزة عبر العالم للتأكد من صحة المعاملة قبل إتمامها، فإذا أراد أحد الأفراد تحويل مبلغ نقدي إلى آخر عبر السلسلة فإن المعاملة لا تتم حتى وإن كان الشخص يمتلك بالفعل هذه النقود حتى تحدث عليها عملية التعددين<sup>4</sup>.

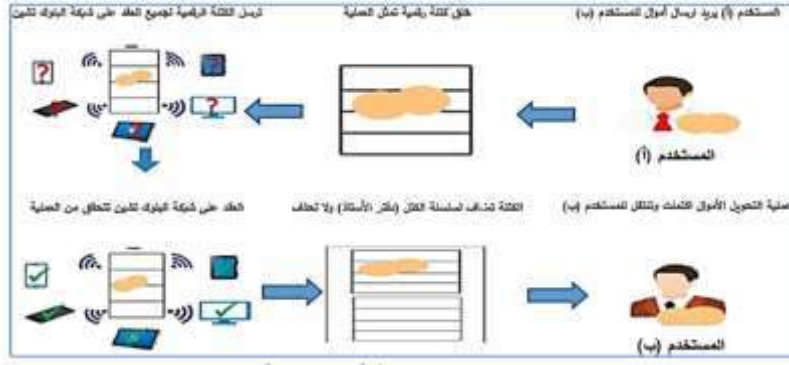
### الشكل رقم (1-7): آلية عمل سلسلة الكتل في البنوك (Blockchain)

<sup>1</sup> الهاشمي سلطاني ، صادق صفيح ،تأثير الرقمنة على الدخل الصافي في البنوك الإسلامية دراسة حلة بنك الراجحي السعودية ،مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 21 العدد 2 السنة 2021 ، ص 258.

<sup>2</sup> حمزة بن صدقة ،مراد جبارص ، الصرافة المستدامة كمدخل لدعم التحوّل الرقمي في القطاع المصرفي في ظل تداعيات جائحة فيروس كورونا covid 19 ، مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية للأبحاث الدراسات في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،مجلد 13 ،عدد 5 أكتوبر 2021 ، ص 361.

<sup>3</sup> BELDI SONIAMEMOIRE , **Transformation digitale de la banque de détail Enjeux /Impacts Cas de BNP Paribas El Djazair**, de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master Option Finance et commerce international , université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 2019/2020 p 12

<sup>4</sup> مليكة بن علقمة ،دور العقود الذكية في تطوير الصناعة المالية الإسلامية-مع إشارة للذكاء-، الكتاب الجماعي حول دور الاقتصاد الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية -الواقع والتحديات- جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل 2021 ، ص 105.



المصدر : درويش مصطفى المخيلب، مدى معرفة المحاسبين بتقنية البلوك تشين وتوقعاتهم لانعكاساتها على المحاسبة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية غزة- فلسطين- المجلد 29 العدد 2، السنة 2021، ص 08.

### تطبيقات سلسلة الكتلة في البنوك

أصبح التحوّل الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة البنوك التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستخدمين وهذا لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل البنك بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي وخارجياً وأيضاً من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. من أهم تطبيقات هذه التقنية في البنوك هي أجهزة الصرافة الالكترونية (ATM) Automatic Teller Machine والتطبيقات الذكية المختلفة عبر الهاتف المحمول الخاصة بدفع الفواتير والمشتريات وسداد القروض واستخدام بطاقات الدفع الالكترونية وإصدار بطاقات الائتمان وغيرها<sup>1</sup>.

**ثانياً: العقد الذكي Smart contractes** : هو عقد بديل عن العقود القانونية التقليدية، فالعقود الذكية عقد رقمي ذاتي التنفيذ و يتم تنفيذ العقد رقمياً بناء على شروط محددة مسبقاً دون أي تدخل يدوي<sup>2</sup>، يتم تشغيل البرمجية فقط في حالة استفاء الشروط المكتوبة في العقد وتنفيذها باستخدام إحدى المنصات، وتتميز هذه العقود الذكية بالاستقلالية مما يوفر في التكاليف، الأمن والحماية وصعوبة اختراق البيانات، والكفاءة في استخدام الوقت بحكم أنها ملفات الكترونية<sup>3</sup>.

**مكونات العقود الذكية** : يعتمد كل عقد ذكي على مكونات ثلاثة، أولها الموقعون وهما الطرفان أو أكثر الذين يستخدمون العقد الذكي، حيث يتفقون أو يختلفون على شروط الاتفاقية باستخدام التوقيعات الرقمية، والمكون الثاني :الاتفاق ويمكن أن يكون موجود في بيئة العقد الذكي، وبدلاً من ذلك يجب أن يكون للعقود الذكية حق الوصول المباشر دون عوائق للمكون، والمكون الثالث: هو وجوب تضمن العقد الذكي بنوداً محددة، و يلزم وصف هذه المصطلحات بطريقة رياضية بالكامل واستخدام لغة البرمجة مناسبة لبيئة العقد الذكي الخاص .

وتحتاج البيئة الخاصة بالعقود الذكية إلى دعم استخدام تشفير المفتاح العام و الذي يمكنه الخروج من المعاملة باستخدام رموز التشفير الفريدة و المولدة خصيصاً ، كما يتطلب قاعدة بيانات مفتوحة و غير ممرّكة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> روان ناثر عيسى القيسي، أثر استخدام تقنية سلسلة الكتلة (Blockchain) على القوائم المالية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة لنيل الماجستير في المحاسبة جامعة الشرق الوسط عمان ، 2021، ص 35 ص 36.

<sup>2</sup> الهاشمي سلطاني ، صادق صفيح ، مرجع سبق ذكره ، ص 258 .

<sup>3</sup> وفاء حمدوش، لمياء عماني، سميرة بن علي، دور التكنولوجيا المالية في تعزيز أداء القطاع المصرفي الجزائري، الدوافع والتحديات مجلة الاقتصاد الجديد المجلد / 12 العدد 2021، 4، ص 544 .

<sup>4</sup> نجيبه معداوي ، العقود الذكية و البلوكشين، مجلة الفكر للدراسات القانونية والسياسية؛ المجلد 4، العدد 2، سنة 2021، ص 65.



ثالثا: تحليل البيانات الكبيرة **Big Data Analytic**: يشار إليها باسم البيانات الكبيرة تقنية البيانات الضخمة، هي كتلة غير متجانسة من البيانات الرقمية من الشركات والأفراد الذين تتطلب خصائصهم (الحجم والتنوع والسرعة) أدوات حوسبة محددة ومتطورة بشكل متزايد للتخزين والتحليل.

البيانات الضخمة هي ابتكار أحدث ثورة في القطاع المصرفي عبر سلسلة القيمة بأكملها. في الواجهة الأمامية، تتيح تقنية البيانات الضخمة زيادة معرفة العملاء ورضاهم (على سبيل المثال: تخصيص المنتجات والخدمات التي يوفرها استخدام مصدر البيانات الذي سيتمكن العميل من الوصول إليه)، وتسمح البيانات الضخمة بتحديد أي سلوك مؤهل في الوقت الفعلي على أنه غير طبيعي من أجل تجنب أي استخدام احتيالي للبطاقات المصرفية أو التحويل<sup>1</sup>.  
و لديها الخصائص الثلاث التالية:

أ - **حجم البيانات**: يتزايد حجم البيانات التي تراها الشركات وتديرها باستمرار ، واليوم يتم حساب البيانات بالتياربايت ، حتى بالبيت بايت.

ب - **السرعة**: يشير مفهوم السرعة هذا إلى سرعة المعالجة من أجل إرضاء المستخدم وكذلك سرعة إنتاج البيانات.

ج - **متنوعة**: تأتي العديد من البيانات من مصادر متعددة من البنوك والشبكات الاجتماعية والهواتف الذكية والأشياء المتصلة . وأخيراً تُستخدم البيانات الضخمة لتحسين عملية اتخاذ القرار وتقليل تكاليف البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام الخوادم القياسية والبرامج مفتوحة المصدر<sup>2</sup>.

رابعا: **الذكاء الاصطناعي Artificial intelligence** : ويُعرف الذكاء الاصطناعي بأنه أجهزة ونظم كمبيوتر مصممة للعمل بطريقة يمكن اعتبارها ذكية، ويتضمن الأنماط التكنولوجية التي تحاكي الأداء البشري من خلال التعلّم والتوصل إلى استنتاجاتها الخاصة عبر فهم المحتويات المعقدة، والانخراط في حوارات مع الإنسان، وتعزيز الأداء المعرفي البشري، بل استبدال البشر في تنفيذ المهام الروتينية وغير الروتينية على حد سواء ولا بدّ أن نشير إلى السمة الأهم في الذكاء الاصطناعي، ألا وهي القضاء على الأعمال الروتينية، بمعنى أن الذكاء الاصطناعي قد يساعد في تقليص وظائف المستوى الأساسي والأدوار التي يتمحور حولها أي عمل<sup>3</sup>.

يجب أن يتكون الذكاء الاصطناعي من ثلاث ميزات، فهي تحتاج إلى قاعدة معرفة تمثل مستودع للمعلومات والبيانات، وأيضا تحتاج التقنية إلى إستراتيجية التحكم التي تحدد القاعدة المراد تطبيقها، أما الميزة الثالثة هي الاستنتاج، بحيث يمكن من خلال البحث داخل قاعدة المعرفة اشتقاق معرفة جديدة .

خامسا: **إنترنت الأشياء internte of things lot**: هي تقنية تربط الأجهزة مثل الهواتف المحمولة والساعات الرقمية وغيرها من الأجهزة الرقمية من خلال الإنترنت، الواي فاي، جي بي اس، لمشاركة المعلومات بين أشخاص معينين، تسمح هذه التقنية باستشعار الأشياء المادية والتحكم فيها عن بعد، ويمكن اعتبار هذه التقنية بأنها فرصة للتكامل المباشر بين العالم المادي والأنظمة القائمة على الحاسوب ، كما يمكن لإنترنت الأشياء أن يجلب قيمة للمؤسسات المصرفية في شكل ابتكار العمليات التجارية والاحتفاظ بقاعدة العملاء وزيادة ولاء العملاء، وتساعد إنترنت الأشياء القطاع المصرفي على توفير مكافآت وخدمات يسهل الوصول إليها لعملاء بطاقات الائتمان والخصم، يمكن للبنوك تغيير عدد تركيبات أجهزة الصرف الآلي (ATMS) اعتماداً

<sup>1</sup> Safa Ben Boubaker , **L'évolution Du Modèle Bancaire A L'ère Du Digital** , Institut De Financement Du Développement Du Maghreb Arabe, Mémoire de fin d'Étude ,société tunisienne de banque ,2020,P41 .

<sup>2</sup> Sabiha Tiouidiouine, Farida Amrous , **la transformation digitale dans la banque en Algérie** , master en sciences de gestion option management bancaire , université mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou 2020/2021,p 52.

<sup>3</sup> محمد محمود زكي احمد ، مهارات و جدارات المستقبلية للبنوك جدارات ومهارات، المعهد المصرفي المصري 2020 ، ص 163 .

على أحجام الاستخدام في مناطق محددة، وتسمح إنترنت الأشياء أيضاً للبنوك بتقديم خدمات عند الطلب وزيادة إمكانية الوصول إليها للعملاء من خلال توفير أكشاك في مواقع مريحة وسهلة الوصول<sup>1</sup>.

أما أهم خصائص نظام (IO) يتميز هذا النظام بمجموعة من الخصائص أهمها :

أ - التفاعل البيئي : فيما يتعلق بإنترنت الأشياء يمكن أن يكون أي شيء مترابط مع البنية التحتية لشبكة المعلومات و الاتصالات العالمية

ب - عدم التجانس : الأجهزة في إنترنت الأشياء غير متجانسة حيث يمكن لمختلف الأشياء التواصل عبر منصات الخدمات المختلفة من خلال شبكات مختلفة .

ج - التغيرات الدينامية : حالة الأجهزة تتغير بشكل حيوي على سبيل متصل و أو غير متصل ،أو موجود بمكتبك أو غير موجود..... علاوة على ذلك يمكن أن يتغير عدد الأجهزة المتصلة ديناميكياً<sup>2</sup>.

### الشكل رقم (1-8) :صورة توضيحية لانترنت الأشياء



المصدر : <https://www.vapulus.com/ar>

### سادسا: الحوسبة السحابية Cloud Computing :

عرفت ميكروسوفت الحوسبة السحابية بأنها " تقدم خدمات الحوسبة (الخوادم، والتخزين، وقواعد البيانات، والشبكات، والبرمجيات والتحليلات وأكثر من ذلك) عبر الانترنت، فهي تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى بالسحابة وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الانترنت، وبهذا تتحول ببرامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات وتوفر الحوسبة السحابية الأدوات التي تحتاجها الشركات من أجل تطوير التطبيقات وتقديم حلول جديدة للسوق بالسرعة التي يتطلبها عملاء اليوم<sup>3</sup>.

1 Shab Hundal ,Taisiia Zinakova, **financial technology in the Finnish banking sector and changing stakeholder dynamics in the covid-19**, era international online conference (November 19-20, 2020),p 6 .

<sup>2</sup> سهام موسى ، وهيبه داسي ،مساهمة انترنت الأشياء في خلق القيمة (دراسة تحليلية) ، مجلة الإستراتيجية و التنمية ،المجلد 10،العدد 5 خاص ،2020، صص526،525.

<sup>3</sup> وفاء حمدوش،لمياء عماني،سمية بن علي ، مرجع سبق ذكره،ص544.

الشكل رقم (1-9): رسم تخطيطي توضيحي لمكونات الحوسبة السحابية



المصدر: عاشور كتوس، جازية حسيني، سبل الاستفادة من الحوسبة السحابية في حماية العمليات المصرفية الإلكترونية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 12، بدون سنة ص 76.

سابعاً: المنصات الرقمية **Digital Platform** هي بنية تحتية ترتبط بين مجموعتين متميزتين أو أكثر كالمشتركين البالغين أصحاب المحتوى و الأفراد ، تهدف المنصات إلى خلق القيمة خلال التقاء المستخدمين وتبادل السلع أو الخدمات وقد سمحت المنصات الرقمية بظهور ما يسمى بمنصات التمويل الجماعي التي تعرف بأنها عبارة عن مواقع ويب مصممة للمساعدة في تلبية طلبات التمويل من قبل أصحاب المشاريع، فالتمويل الجماعي على عكس التمويل المعروف فهو يتكون مبالغ صغيرة يتم جمعها من طرف عدد كبير من المستثمرين<sup>1</sup>.

الشكل رقم (1-10): التقنيات الحديثة الرقمية



المصدر : <https://rjeem.com>

ومنه استجابة لظهور التكنولوجيات الرقمية مجموعة من التكنولوجيات المذكورة سالفا تقدم نفسها كمحركات للتحويل الرقمي بشكل عام، من خلال عدد من الابتكارات التكنولوجية التي تغذي **DT** ولا تؤثر على طريقة تصميم المنتجات والخدمات وتقديمها ، والأهم من ذلك أنها تحفز الشركات على التفاعل بشكل عضوي، كأنظمة التقنيات الرقمية فهي مجرد سوابق لتحويلات إستراتيجية جذرية، وتغييرات في القنوات القديمة، وإعادة هيكلة جذرية، فالتكنولوجيا تدفع الشركات إلى اتخاذ نظرة جديدة لإستراتيجيتها.

<sup>1</sup> سلطاني الهاشمي ، صفيح صادق ، مرجع سبق ذكره ، ص 258 .

**الفرع الثالث : نماذج التحويل الرقمي**

تعدد وتنوع نماذج تحويل المنظمات من تقليدية إلى رقمية ذكية، حيث تستطيع المنظمات من خلال هذه النماذج دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظمها الإدارية وجميع أنشطتها ومجالاتها الخدمية، ونشير فيما يلي إلى بعض النماذج للتحويل الرقمي :

**1. نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** يعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم على قياس المراكز التنافسية للشركات، وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يشجع الاشتراك الكامل للشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة، ويشبه إلى حد كبير النموذج السابقة إلا أن اقتناء التكنولوجيا يكون بالمشاركة لا بالاستئجار .

**2. نموذج كامينج وآخرون:** يركز هذا النموذج على مجموعة من الأبعاد لنجاح عملية التغيير والتطوير المخطط في المنظمات لتحويلها إلى رقمية ذكية، وهذه الأبعاد تتمثل في:

- تحفيز التغيير والتحول و الذي يرتبط بقدرة قيادة و إدارة المنظمة على تهيئة العاملين وجعلهم على استعداد للتغيير والتحول الرقمي، إضافة إلى إشراك الأفراد المتخصصين والمتميزين من بداية جهود التغيير لإنجازها كما هو متوقع؛
- بناء الرؤية لتكون بمثابة تصور مستقبلي لما تريد أن تكون عليه المنظمة بالمستقبل في ظل التحويل الرقمي بحيث تكون واقعية وقابلة للتحقق؛
- إدارة التحويل من خلال وضع إستراتيجية رقمية وخطة تنفيذية تكون بمثابة خارطة الطريق.

**3. نموذج يولكان :** يؤكد هذا النموذج أن عملية التحويل الرقمي تتطلب التركيز على عدة أبعاد نذكر منها :

- تحديد الرؤية التي تركز على ضرورة توضيح المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل نتيجة للتحويل الرقمي ؛
- وضع خطة واضحة ومنهجية محددة للتحويل من أجل تحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية؛
- توفير الدعم القيادي والإداري لجهود التحويل من خلال تركيز القيادات المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية وتوفير الموارد البشرية والتشريعات اللازمة لتنفيذ التحويل الرقمي؛
- تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية وهذا عن طريق السعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة وهياكل إلكترونية فعالة؛
- التركيز على البعد التكنولوجي من خلال تحديث البنى التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من توفير الشبكات والبرامج والتطبيقات ..... الخ؛
- تنمية الموارد البشرية والذي يكون من خلال تنمية المهارات والقدرات التكنولوجية لكافة العاملين وتوفير برامج التدريب؛
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بنشر الثقافة الرقمية والمتمثلة في قيم واتجاهات ومعتقدات الأفراد تجاه استخدام التكنولوجيا الحديثة .

**4. نموذج كارل ألبرشت :** ويعد من النماذج الأكثر شهرة في مجال التطوير والذكاء التنظيمي لتعدد أبعاده و تنوع مؤشراتته، وإمكانية قياسها من خلال مقياس الذكاء التنظيمي الذي يتم اختياره أكثر من مرة، وتتمثل أبعاده في:

- الرؤية الإستراتيجية المتمثلة في المسار الذي تتبناه المنظمة لتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد و تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك من خلال تحديد وتطوير قادة المستقبل والمفكرين الاستراتيجيين ؛
- المصير المشترك وهذا من خلال مشاركة القيادة والإدارة لجميع العاملين في التخطيط و تحديد الأولويات واستيعابهم لفكرة التحويل الرقمي؛

- الرغبة في التغيير من خلال تشجيع الابتكار والأفكار الجديدة واستخدامها في تحسين الأداء والوظائف؛
- التوافق والانسجام عن طريق ملائمة الهيكل التنظيمي وسياسات وقوانين المنظمة الداعية، وتقييم العمل، وتمكين نظم المعلومات مما يدعم جهود التعاون؛
- تطوير المعرفة وتوظيفها عن طريق توفير التكنولوجيا واستخدامها في تطوير وإدارة المعرفة؛
- ضغط الأداء من خلال فهم العاملين لأدوارهم ومهامهم وتواصل القادة معهم لإنجاز الأهداف وحل جميع المشكلات التي تواجههم<sup>1</sup>.

5. نموذج الاستعداد الرقمي ويلنار Wallner, J. (2016). Digital Readiness Assessment ويتكون هذا النموذج من ستة أبعاد نوضحها كما يلي :

#### ■ الإستراتيجية

كشفت الأدبيات عن مفاهيم نظرية تتعلق بالإستراتيجية وتحدد أهمية بناء إستراتيجية رقمية متطورة للتحويل الرقمي الناجح، إلا أن الأدبيات تتفق على ضرورة وضع إستراتيجية رقمية، حيث يؤكد باحثو نماذج التحويل الرقمي الأخرى أن الاستراتيجيات الرقمية للمنظمات التي تم تغييرها بنجاح ليست موثقة جيداً فحسب، بل يتم توصيلها أيضاً في المنظمة واستيعابها من قبل الموظفين من جميع المستويات، وعلاوة على ذلك يجب ضمان توفر الموارد الكافية وتحديث الإستراتيجية بانتظام واختبارها، ومن واجب الإدارة إيصال الرؤية والإستراتيجية المطورة إلى المنظمة وتقديم الدعم اللازم لتنفيذ خارطة طريق التحويل، علاوة على ذلك يجب على المنظمات استكشاف وتقييم الاتجاهات الجديدة بشكل استباقي ومنهجي مثل التكنولوجيات وسلوك العملاء .

#### ■ الهيكل التنظيمي

ويشمل هذا البعد قدرة المنظمة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في التكنولوجيا أو بيئة السوق ، مع الابتعاد عن التسلسلات الهرمية التقليدية واحتضان الهياكل التنظيمية التي تمكن الموظفين وتسمح لهم بمزيد من المرونة واتخاذ قرارات أسرع وعلاوة على ذلك يجب على المنظمات الانخراط في مغامرة الشركات وإنشاء ابتكارات صغيرة وحدات (مثل مختبرات الابتكار أو المصانع الرقمية) مما يقلل من وقت التسويق هذا يعني أن الفرق متعددة الوظائف (مثل المطورين وتكنولوجيا المعلومات الخبراء والمصممون وأصحاب المنتجات) يجتمعون في مبنى تنظيمي يعرف باسم «المصنع الرقمي» لبناء شيء جديد للمنظمة .

#### ■ الثقافة الرقمية

تلعب ثقافة الشركات وتركيزها على المستقبل دوراً محورياً في التحويل الرقمي الناجح، وتبدأ بثقافة رائدة مما تسمح للموظفين بمتابعة الأفكار بطريقة بينية ولا مركزية وتنظيم أنشطتهم الخاصة، فثقافة الشركة يجب أن تسمح بجرية التجربة ومجال للإبداع والتجارب المستمرة، مما يعني أن الثقافة تسمح بالتجربة ثم التعلم من الأخطاء، ومع ذلك فإن إنشاء مثل هذه الثقافة يتطلب التزاماً قوياً ومستمرًا من مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين والذي يجب أن يدعم الإستراتيجية الرقمية ، فالتحويل الرقمي الناجح يتطلب قادة رقميين أقوياء ليسوا بالضرورة معالجات عالية التقنية، ولكن لديهم القدرة على إدارة التعقيد وإلهام وتطوير ثقافات رقمية متميزة تفضي إلى النجاح وتعزيز تطوير الابتكار.

#### ■ التكنولوجيا

يركز البعد التكنولوجي على استخدام المنظمة التقنيات الرقمية الجديدة والتكنولوجيات الناشئة واعتمادها، عن طريق تطوير التكنولوجيا والاستفادة من البنى الحديثة مثل واجهات برمجة السحابة والتطبيقات (APIs) لتعزيز المرونة والسرعة، أما أمن

<sup>1</sup> محمد فتحي علي الرحمان أحمد، مرجع سبق ذكره ، ص ص 463، 470.

تكنولوجيا المعلومات فقد أصبح مهمًا بشكل متزايد للمنظمات، وبالتالي يجب على الموظفين الالتزام الصارم بقواعد أمن تكنولوجيا المعلومات واختبار المنظمات لسيناريوهات التهديدات المتزايدة للجرائم الإلكترونية لضمان عمليات تكنولوجيا المعلومات وتوافر البيانات.

#### ■ العميل

يعتبر العميل جزء مهم في عملية التحوّل الرقمي، وهذا من خلال إتاحة إمكانية تفاعل العملاء مع المؤسسات إما من خلال القنوات الكلاسيكية أو الرقمية، وبالتالي يجب على المؤسسات ضمان اتساق المحتوى وتوجيه تجربة العملاء المصممة بشكل مناسب على جميع القنوات الرقمية وغير الرقمية، علاوة على ذلك يجب على المؤسسات تسخير التقنيات الرقمية من خلال جمع بيانات العملاء واستخدام رؤى العملاء للتنبؤ بسلوكهم وتقديم منتجات وخدمات مخصصة مع تجربة عملاء أفضل، فالعملاء اليوم لا يتوقعون فقط أن تستجيب المنظمات لمطالبهم، ولكنهم يتوقعون منهم توقع احتياجاتهم المستقبلية قبل تحديد هؤلاء أنفسهم، مع اقتراح المنظمات لإشراك العميل في عملية الابتكار وتطوير المنتجات.

#### ■ الموظفون

ويشمل هذا البعد بصفة خاصة الموظف بمهاراته وقدراته، فبصرف النظر عن العديد من الموارد التكنولوجية اللازمة للتحوّل الرقمي الناجح، فإنه يتطلب أيضًا مهارات وخبرات بشرية جديدة مع تقنيات رقمية مختلفة ومهارات حل المشاكل المعقدة في المستقبل القريب، حيث يجب على المنظمات تطوير وتنفيذ خطط تدريب مناسبة مع تطوير المهارات الرقمية بالإضافة إلى مهارات جديدة تمامًا لتعزيز قابلية التوظيف والتطوير الشخصي لموظفيها، مع إعادة التفكير في طريقة تنفيذ التدريب، فالمنظمات الرائدة يقومون بالتعاون مع الجامعات والحاضنات والمؤسسات الأخرى من أجل الوصول إلى المواهب الهامة، علاوة على ذلك ينبغي للمنظمات أن تخلق مكان عمل جذاب ومرن في المستقبل من خلال تقديم مكاتب منزلية وعمل متنقل ومشاركة مكتبية ومساحات عمل رقمية مما يزيد من تحفيز الموظفين ويقلل من تكلفة البنية التحتية.

#### الشكل رقم (1-11) : نموذج الاستعداد للتحوّل الرقمي



Source : Jimmy Bumann, Marc K. Peter, **Action Fields of Digital Transformation – A Review and Comparative, Analysis of Digital Transformation maturity Models and Frameworks**, Innovation Und Unternehmertum ,Band2 gdition esowip ,November 2019, P25.

نستنتج من خلال ما تم عرضه حول بعض نماذج التحوّل الرقمي أن أهم القواسم المشتركة بينها لتمثل لنا نموذجاً يمكن اعتماده في البنك من خلال تحديد الرؤية وتبني إستراتيجية رقمية تتمثل في توفير البيئة التحتية والمتطلبات التقنية والمادية

والبشرية، إضافة إلى مطالعة واستعراض الخبرات والاتجاهات العالمية للتحوّل الرقمي، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، كما نشير إلى أن الموظفين والعاملين بالبنك يعتبران أهم عنصرين في هذا التحوّل وهذا عن طريق نشر الثقافة الرقمية وتغيير اعتقادهم اتجاه استخدام التكنولوجيا الحديثة والولوج نحو تبني التحوّل الرقمي، أما عن النموذج المقترح لدراسة و تقييم تبني التحوّل الرقمي و الاستعداد له هو نموذج و Wallner, J. (2016)<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: منتجات وخدمات التحوّل الرقمي في البنوك

شرعت البنوك مع ظهور الرقمية في إنشاء منتجات وخدمات جديدة، وابتكار عمليات وأساليب جديدة لإثراء تجربة العملاء بعد ذلك و تهدف الخدمات المصرفية الرقمية إلى توسيع نطاق المنتجات والخدمات المصرفية من البحث عن المنتج إلى استخدامه، بهدف اكتساب معرفة كاملة بالعميل وتلبية متطلباته حيث برزت مجموعة واسعة ومتعددة للمنتجات الرقمية نختصر ذكرها في البعض منها :

أولاً: السداد عن طريق الهاتف المحمول : نظراً للانتشار الواسع للهواتف الذكية، وتحديثاتها المستمرة أصبحت من الوسائل التي تسهم في تسوية مختلف العمليات المالية على غرار تجربة شركة ابل Appel، التي برزت أواخر العام 2017، وكذا شركة سامسونغ Samsung، وجوجل Google.....، أين أصبح العملاء يشعرون بأمان كبيرة وثقة في تلك المعاملات وكذا الأجهزة الذكية. ومن بين العمليات التي تتم عن طريق الهاتف الجوال بـ :

- أ- الاتصالات الميدانية قريبة المدى (NFC) **Near-field communication** : وهي تطبيقات جوال متعلقة بنقاط البيع، ومدفوعات الجوال القائمة على الموجات الصوتية تحتوي على بيانات مشفرة، دون الحاجة الى الانترنت.
- ب- مدفوعات النقل الآمن المغناطيسي **Magnetic Secure Transmission – MTS** تستخدم عند الشراء تعمل التقنية من خلال إصدار الهاتف لإشارة مغناطيسية محاكية للشريط المغنط على البطاقات الائتمانية الخاصة بالقائم بالدفع، ولدينا العديد من التقنيات الأخرى على غرار محافظ الهاتف الجوال، مدفوعات الاستجابة السريعة (QR) .
- ج- السداد عن بعد للمدفوعات عبر الانترنت : حيث يتم السداد باستخدام خدمة الانترنت عن طريق متصفح الهاتف الجوال مثل Chrome او Safari ...، والتي تستلزم توفر خدمة الانترنت.

د- مدفوعات الرسائل القصيرة **SMS** الفواتير المباشرة للناقل **Direct Carrier Billing (DCB)** الخدمة المصرفية الهاتفية. ....<sup>2</sup>

#### ثانياً: البطاقات المصرفية

عند فتح حساب مصرفي، يمكن للعميل الاشتراك بواحدة أو أكثر من وسائل الدفع التي يختارها، ومن بين هذه البطاقات :

- أ- بطاقة الائتمان: وهي الأكثر شيوعاً بين مستخدمي البنوك نظراً لراحتها وأمانها مقارنة بالشييكات، هناك عدة بطاقات حسب البنك ولكل منها خصوصيتها مثل بطاقة السحب الكلاسيكية وهي مخصصة فقط لسحب النقود من أجهزة الصراف الآلي المرتبط بشكل أساسي.

<sup>1</sup> Jimmy Bumann, Marc K. Peter, **Action Fields of Digital Transformation – A Review and Comparative, Analysis of Digital Transformation maturity Models and Frameworks, Innovation Und Unternehmertum ,Band2** gdition esowip ,November 2019

<sup>2</sup> محمد قوجيل، ناصر الدين نصري، **رقمنة القطاع المصرفي الجزائري في الحد من تداعيات أزمة كورونا حالة بنك الخليج الجزائر 2020**، مجلة العلوم الإدارية و المالية، المجلد 5 العدد 1، 2021، ص ص 72،73.

ب- بطاقة التأشيرة: والتي تتيح مرونة كبيرة في الاستخدام والسحب وقدرات الدفع على المستوى الوطني والدولي.

ج- البطاقة مسبقة الدفع: تتيح عمليات الشراء أو السحب دون تجاوز الرصيد المتاح. لذلك يجب على صاحبها أن يدفع مبلغاً معيناً من المال مسبقاً حتى يتمكن من استخدامه بشكل صحيح.

### ثالثاً: المواقع المصرفية

تحدد المواقع المصرفية أو التي تسمى أيضاً "الخدمات المصرفية عن بُعد" المساحة الآمنة التي يمكن للعميل البنك الوصول إليها عبر الإنترنت، بحيث تقدم هذه المنصات جميع الخدمات المصرفية عبر الإنترنت التي يحق للعميل الحصول عليها بموجب العقد الذي وقع عليه عند فتح حسابه، يسمح لك الموقع المصرفي بالتالي باستشارة رصيد حساباتك وإجراء التحويلات وتسجيل الخصم المباشر أو حتى الاتصال بمسئول المصرفي، يمكن الوصول إلى الموقع من جهاز كمبيوتر ولكن أيضاً من تطبيقات الهاتف المحمول، ويتم إصدار معرفات الوصول من قبل البنك عند توقيع العقد.

رابعاً: التطبيقات المصرفية: يوفر التطبيق المصرفي الوصول إلى الحسابات المصرفية للعملاء من هاتف ذكي أو جهاز لوحي، ويمكن تنزيل ومتجر التطبيقات لتنفيذ هذه العمليات، يكفي تسجيل Google play الأخير من متاجر التطبيقات، مثل الحساسيب التي يصدرها البنك، والمعاملات الرئيسية التي يمكن إجراؤها على مساحتنا الشخصية، RIB عبر الإنترنت وعبر الموقع المصرفي.

خامساً: مركز الاتصال: و يمثل منصة هاتفية للبنك يمكن للعميل الاتصال بها عبر الهاتف للحصول على أي معلومات أو شكوى أو اقتراح وما إلى ذلك، يتم تطويرها حالياً بشكل أكبر داخل الوكالات الرقمية نظراً لإمكانية إجراء مكالمات عبر الفيديو مع أحد المستشارين حتى يتمكن من إرشادك بشكل أكبر<sup>1</sup>.

سادساً: الخدمات المصرفية عبر الإنترنت يتبع تطور البنك تطور استخدامات العملاء والاحتياجات التي لا تغطيها البنوك التقليدية وعرف ظهور مفهوم جديد وهو "البنك على الإنترنت"، والذي يمثل بنكاً غير مادي يستهدف الشباب في كثير من الأحيان، فهي تتيح للعملاء إنشاء حساب مصرفي في بضع دقائق فقط وخصوصاً دون الحاجة إلى الذهاب إلى وكالة، لكن يظل من الضروري الذهاب إلى أقرب وكالة للقيام بالإجراءات النهائية والحصول على أكواد الوصول لتطبيق الهاتف المحمول، ولن يحتاج بعد ذلك إلى الذهاب إلى أحد الفروع للتشاور مع حساباته أو إجراء الغالبية العظمى من معاملاتها المصرفية فهو يشمل الجميع، و بالإضافة إلى ذلك لا تزال الخدمات المصرفية عبر الإنترنت تقدم العديد من الخدمات مثل فتح حساب جاري أو إجراء عمليات خصم مباشر أو تحويلات أو الحصول على قرض أو منتج استثماري مثل التأمين على الحياة أو سداد قرض أو توفير المال والمدخرات المدفوعة الأجر المحجوبة عبر القنوات الرقمية المختلفة.

سابعاً: الفرع الرقمي: هو مساحة للخدمات المصرفية المجانية التي تتيح لك اكتشاف تجربة عملاء جديدة وأكثر واستقلالية والتعرف على المنتجات الرقمية للبنك، مساحة دعم وتوعية للعديد من الخدمات المصرفية في بيئة رقمية، وبالتالي يوفر الفرع الرقمي للعميل أجهزة كمبيوتر لوحية تفاعلية مرئية تسمح للعملاء بإنشاء تجربة ليتمكن من طرح Visio مصرفية عبر الإنترنت في الفرع، ولكن أيضاً للتواصل مع مستشار مركز الاتصال في كل هذه الأسئلة المحتملة داخل هذه الوكالة، يوجد مستشارون دائماً لتوجيه العميل في استخدام الخدمات الرقمية فيها، وكذلك في هذا الفرع هناك العديد من الخدمات الرقمية المتطورة التي تتم عن طريق ماكينات البنوك الآلية مثل صرف الشيكات.

<sup>1</sup> Ilhem Zerari, Tanina Cherifa Zaouche, **Analyse du comportement du consommateur à l'égard de la digitalisation bancaire Cas des clients de banques de Bejaia**, Mémoire de Master en sciences commerciales  
Option : Marketing des services université Bejaia, anne2018/2019, PP, 7-8



ثامنا: التوقيع الإلكتروني : مع ظهور رقمنة الأعمال التجارية ، أصبحت أدوات مثل التوقيعات الإلكترونية حلفاء مهمين لرواد الأعمال، فالتوقيع الإلكتروني هو آلية تمكن من ضمان سلامة المستند الإلكتروني والمصادقة على مؤلفه ، قياسا بالتوقيع بخط اليد على المستند الورقي، فهو يمثل حلا للتزوير وسرقة الهوية في الاتصالات الإلكترونية، -sans-carte- بإطلاقه إمكانية تحويل شيك واحد أو أكثر من خلال أجهزة الصراف الآلي الخاصة به 5 CFG Bank 101353 وتميز بشكل ملموس ، ويتمكن التوقيع إلكترونياً من قراءة المستند ، والنقر على " توقيع " ، واختيار شهادة أو إدخالها وإدخال رمز والتحقق من صحته . ، USB في الكمبيوتر إذا كان مفتاح يعزز ظهور مثل هذه الاستخدامات الجديدة من إضفاء الطابع المادي على العمليات ، فضلا عن سهولة المعلومات واشتراك العميل في الواقع ، بالإضافة إلى التساؤل عن الحاجة إلى طباعة مستندات معينة ، يجب على الموظفين تخصيص القنوات الرقمية الجديدة المتعلقة بالعملاء ، أي التوقيع الإلكتروني ، وتطبيق " البنك الخاص بي " <sup>1</sup> .

ومنه نستنتج أن الخدمات والعمليات المصرفية في الغالب أصبحت عبر الإنترنت ، مع " اتصال "معظم العملاء باستمرار فأصبحت تحل محل الخدمات المقدمة في الفروع علاوة على ذلك بدأت البنوك التقليدية بالفعل هذا التحول مع تنفيذ الخدمات الرقمية مثل الاستشارات بشأن الحسابات والتحويلات وإدارة المدخرات أو طلب دفتر الشيكات، وقد لبت هذه الرقمنة احتياجات المستهلكين حيث نجحت بهذه الطريقة ، حيث قلل هذا النهج بشكل كبير من تكاليف الإدارة داخل البنوك عن طريق تقليل التكاليف المرتبطة بالفروع المادية .

### المطلب الثالث: جائحة كوفيد-19 وتداعياتها على الاقتصاد العالمي والجزائري و أهم التدابير المتخذة لمواجهته

أحدثت جائحة (كوفيد- 19 ) أزمة إنسانية و صحية غير مسبوقة، فقد أفقدت العالم توازنه، وأدت الإجراءات الضرورية لاحتواء الفيروس إلى عرقلة النشاط الاقتصادي وأصبح موضوع الساعة وطنيا ودوليا ،وفي هذا السياق سنسعى من خلال هذا المطلب إلى التطرق لماهية جائحة ( كوفيد - 19 ) ، وتداعياتها على الاقتصاد العالمي والجزائري وعلى القطاع المصرفي، وأهم الإجراءات والتدابير التي تم اتخاذها لمواجهة هذه الجائحة، وكيف ساهمت في تسريع عملية التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية.

#### الفرع الأول: التعريف بفيروس (COVID-19)

قبل التطرق إلى مفهوم فيروس كورونا المستجد لا بد علينا من التعرف على بعض المصطلحات ذات العلاقة :  
 الوباء ( **epidemic**): يشير مصطلح الوباء إلى زيادة مفاجئة في عدد حالات المرض ، لتكون أعلى من المتوقع للعادة.  
 التفشي ( **outbreak**): يحمل مصطلح تفشي المرض تعريف مصطلح الوباء ذاته ، ولكنه يستخدم غالبا لوصف حدث جغرافي أكثر محدودة.

الجائحة ( **pandemic**): تشير الجائحة إلى حالة وباء انتشر في العديد من البلدان أو القارات ، وعادة ما يؤثر في عدد كبير من الناس ، وهذه المرحلة التي أعلنت عنها منظمة الصحة العالمية أن فيروس كوفيد-19 قد وصل إليها<sup>2</sup>.  
 عرفت منظمة الصحة العالمية (who) فيروس كورونا على انه : مرض معد يسببه فيروس SARS-CoV-2 وهو سلالة واسعة من الفيروسات التي قد تتسبب بالمرض للحيوان والإنسان ، ومن المعروف أن عددا من فيروسات كورونا تسبب لدى

<sup>1</sup> Amina Benchouk ,ancien référence. p 16-17-18-19

<sup>2</sup> حسن مندوب حسن، اصطلاح الجائحة بين اللغة والفقه ومنظمة الصحة العالمية، مجلة الكلم العراق، المجلد 06، العدد 01، سنة 2021، ص 21 .

البشر أمراض تنفسية تتراوح حدتها من نزلات البرد الشائعة إلى الأمراض الأشد وخامة مثل متلازمة الشرق الأوسط التنفسية (mers) و المتلازمة الحادة الوخيمة (sars) <sup>1</sup>.

وفيروس كورونا هو فيروس ناشئ تم اكتشافه لأول مرة في ووهان في الصين ، في 12 ديسمبر 2019، وهذا الفيروس الناشئ كان مرتبطا بمرض تنفسي بشري حاد بنسبة 2-3 %، وتم إرجاع أصل الفيروس إلى سوق الجملة Hunan Seafood في ووهان في 07 جانفي 2020 <sup>2</sup>.

إن السبب الرئيسي وراء أوسع رقعة الوباء والانتشار الكبير للمرض في مختلف أنحاء العالم يعود بدرجة أولى إلى حركة وتنقل الأشخاص بين البلدان، فحسب منظمة الصحة الدولية فإن الفيروس ينتقل أساسا عن طريق القطرات التنفسية والمخاطية، فكلما زادت مخالطة الأشخاص الذين تظهر عليهم أعراض تنفسية كالعطس والسعال كلما زاد احتمالية إصابتك لمرض كوفيد-19 <sup>3</sup>.

من خلال التعريف بالفيروس يتضح لنا أن كوفيد-19 شكل خطرا كبيرا وهدد البشرية جمعاء، حيث انتقل من الصين ليعم جميع دول العالم دون استثناء، رغم الجهود التي بذلتها كل الدول للحلول دون تفشيه إلا أنه كان أقوى منهم وتم انتشاره في فترة وجيزة جدا، وبالتالي وجب على البشرية العمل من أجل القضاء عليه، فحتى البلدان المتقدمة والغنية ذات النظم الصحية القوية وأبناها اتمارت تحت وطأة الضغط ولم تستطع الصمود أمامه.

### الفرع الثاني : تداعيات انتشار جائحة كوفيد-19 على الاقتصاد العالمي

تعد الآثار الاقتصادية التي خلفتها جائحة كوفيد-19 على الاقتصادات العالمية غير مسبوقه في مشهد الاقتصاد العالمي منذ أزمة الكساد العظيم (1929-1933)، كما أنها تختلف عما حدث في الأزمة المالية 2008 التي كانت أزمة مالية بامتياز ، بينما الأزمة الحالية هي أزمة اقتصاد حقيقي ، إذ تضررت كافة القطاعات الإنتاجية ، وفيما يلي بيان بأهم الآثار الناتجة عن جائحة كورونا على الاقتصاد العالمي من خلال توزيع الدراسة على كبرى القطاعات المتضررة فيما يلي <sup>4</sup> :

**1- أثر الجائحة على التجارة العالمية:** تسبب فيروس كوفيد-19 المستجد بالفعل في اضطراب عميق في التجارة العالمية، مما أثر على العرض والطلب في الاقتصاد العالمي، حيث أمرت العديد من الحكومات بالإغلاق المؤقت لمواقع الإنتاج غير الضرورية ، بينما اتخذت العديد من الشركات هذا الخيار طواعية أو ببساطة خفض الإنتاج بسبب الاضطرابات في سلاسل التوريد الخاصة بهم <sup>5</sup> . فحسب تقارير صندوق النقد الدولي فإن حجم التجارة العالمية انخفض بنسبة 8,5% في سنة 2020 ، كما توقع ارتفاع في حجم التجارة العالمية بنسبة 8,4% في سنة 2021 و 6,5% في سنة 2022 <sup>6</sup> . وتوقع خبراء اقتصاديون في الأمم المتحدة، أن تبلغ قيمة التجارة العالمية نحو 28 تريليون دولار عام 2021 بزيادة قدرها 23% مقارنة بالعام الماضي، لكن التوقعات لعام 2022 لا يزال يشوبها عدم اليقين <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> [https://www.who.int/fr/health-topics/coronavirus/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/fr/health-topics/coronavirus/coronavirus#tab=tab_1) منظمة الصحة العالمية.

<sup>2</sup> فريدة فلاك، أرقام وإحصائيات حول أزمة كورونا الحديثة وتداعياتها على الاقتصادات الكبرى في العالم، الولايات المتحدة الأمريكية والصين نموذجا، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 02، جوان 2020، ص 32.

<sup>3</sup> خليفة موارد، **كورونا من منظور الأمن الإنساني**، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01، سنة 2020، ص 763.

<sup>4</sup> نوزاد عبد الرحمن الهيتي، صبحي عبد الغفور جروان المولى، **آثار جائحة كورونا كوفيد-19 على مصادر تمويل التنمية الدولية**، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 01، سنة 2022، ص 62.

<sup>5</sup> رامي حريد، عبد الكريم تامين، **دراسة تحليلية لتداعيات أزمة فيروس كورونا المستجد على الاقتصاد العالمي**، الأفاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 06، سنة 2021، ص 58.

<sup>6</sup> صندوق النقد الدولي، أفاق الاقتصاد العالمي، أبريل 2021، ص 141.

ولا يزال من غير الواضح ما إذا كان الأداء الحالي للاقتصاد العالمي سيتم بالقوة الكافية لاستعادة اتجاهات ما قبل كوفيد) التي كانت بدورها أقل بكثير من اتجاهات ما قبل عام 2008 ) ، ويتوقع أن تبلغ القيمة التراكمية للخسائر نحو 13 تريليون دولار أمريكي على نطاق الاقتصاد العالمي بين 2020-2022 ، و إذا حقق الاقتصاد العالمي نفس معدلات النمو المسجلة في أوائل القرن الحادي والعشرين فإنه لن يعود إلى اتجاهات ما قبل الجائحة إلا بحلول عام 2030<sup>2</sup>.

**2- أثر الجائحة على السياحة والنقل:** إن انتشار وباء كوفيد-19 كان أشد ثقلا على قطاع السياحة، منه على القطاعات الاقتصادية الأخرى، بسبب الشلل الذي مس الحركة السياحية والصناعات المرتبطة بها، وتشير خريطة توزيع خسائر قطاع السياحة خلال الربع الأول من سنة 2020 إلى أن قارة آسيا ذات النصيب الأكبر من الخسائر في عدد الوافدين الدوليين بحيث تراجع بنسبة 35%، تليها أوروبا بنسبة 19%، ثم القارة الأمريكية بحوالي 15%، أما إفريقيا تراجع بنسبة 12%، أما على المستوى العربي تكبدت السياحة العربية خسائر تقدر بحوالي 15,3 مليار دولار وسيكون التأثير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسجلت السياحة العالمية خسائر كبيرة نتيجة لانخفاض في نسبة الطلب على الطيران والنقل، وتعد الآثار جد وخيمة بالنسبة لشركات الطيران نظرا لارتفاع تكاليفها<sup>3</sup>.

وحسب منظمة السياحة العالمية فإن عدد السياح خلال عام 2021 ارتفع بنسبة طفيفة إلى 415 مليون سائح، مقارنة مع 400 مليون سائح في عام 2020، مشيرة إلى أن عام 2021 كان عاما آخر مملوءا بالتحديات، حيث لا تزال أعداد السياح الدوليين أقل بنسبة 72% عن مستويات ما قبل الجائحة، ووفقا لأحدث لجنة خبراء من منظمة السياحة العالمية، يرى معظم المتخصصين في السياحة آفاقا أفضل لعام 2022، أما غالبية الخبراء يتوقعون عودة السياح الدوليين إلى مستويات 2019 فقط في عام 2024<sup>4</sup>.

**3- أثر الجائحة على النمو الاقتصادي (النتائج العالمي):** تمخض عن الأزمة الصحية العالمية جائحة كورونا انعكاسات حادة على النشاط الاقتصادي، فنتيجة لهذه الجائحة من المتوقع أن يشهد الاقتصاد العالمي انكماشا حادا بواقع 3% في نهاية سنة 2020، وهو أسوأ بكثير مما ترتب على الأزمة المالية العالمية في سنة 2008<sup>5</sup>، وقد كانت توقعات صندوق النقد الدولي في محلها فقد تراجع النمو العالمي سنة 2020 إلى 3,3%، بينما يتوقع صندوق النقد الدولي أن ينمو الاقتصاد العالمي بمعدل 6% في سنة 2021 و 4,4% لسنة 2022 مع عودة النشاط الاقتصادي إلى طبيعته<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> <https://news.un.org/ar/story/2021/11/1088692> , consulte le 26\04\2022 منظمة الأمم المتحدة

<sup>2</sup> تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، 2021 ، ص 06 .

<sup>3</sup> صباح براحي، تداعيات جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد 19) على القطاع السياحي العالمي والعربي ،مجلة مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة ،تسمة، المجلد 15 ، العدد 01 ، سنة 2021 ، ص 177 .

<sup>4</sup> <https://www.alkhaleej.ae/node/pdf/1627631/pdf> , consulte le 26\04\2022 .

<sup>5</sup> سفيان خلوي، كمال شريط، أثر جائحة كوفيد 19 على مؤشرات الاقتصاد العالمي خلال الربع الأول من سنة 2020 مع الإشارة إلى حالة الاقتصاد الجزائري ،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 1659 .

<sup>6</sup> صندوق النقد الدولي، آفاق الاقتصاد العالمي، أبريل 2021 ، ص 128 .

## الشكل رقم (1-12) : توقعات النمو



Source: International Monetary Fund (IMF), World Economic Outlook, April 2022

ووفق دراسة لجامعة كامبريدج البريطانية نشر في شهر ماي 2020، فإن الخسائر للاقتصاد العالمي بسبب الجائحة على مدى خمس سنوات قد تتراوح بين 130 تريليون دولار في حالة التعافي السريع و82 تريليون دولار في حالة حدوث كساد اقتصادي واستندت التوقعات إلى حجم الناتج المحلي الإجمالي لعام 2019 الذي بلغ 69,2 تريليون دولار لاقتصاديات 19 الرائدة في العالم<sup>1</sup>.

**4- أثر الجائحة على أسعار الطاقة و النفط:** تأثر قطاع الطاقة وسوق النفط العالمي بالخصوص بجائحة كوفيد-19، فقد انخفض معدل أسعار سلة خامات أوبك خلال شهر أبريل 2020 حيث بلغ سعر البرميل 17,7 دولار، وهو أكبر انخفاض شهري له منذ الأزمة المالية العالمية 2008، ليرتفع ويحافظ على نفس مستوى الأسعار إلى غاية شهر ديسمبر 2020 بسعر بين 40 و 50 دولار للبرميل الواحد، وقد كان صدمة غير مسبوقه في الطلب العالمي بسبب جائحة فيروس كورونا، التي دفعت جميع دول العالم تقريبا إلى اتخاذ تدابير عزل وقيود على السفر، وسط فائض كبير من إمدادات النفط الخام، الذي كان سببا رئيسيا في انهيار الأسعار<sup>2</sup>.

وقد كان لانتشار الفيروس تأثير على الطلب العالمي حيث انخفض خلال الربع الأول من عام 2020 بشكل حاد بلغ نحو 7,9 مليون برميل يوميا مقارنة بالربع السابق، ليصل إلى نحو 92,9 مليون يوميا، وفي هذا السياق انخفض طلب الدول الصناعية بنحو 2,8 مليون برميل يوميا، ليصل إلى 45,5 مليون برميل يوميا، بينما تجاوز طلب الدول النامية بنحو 5,1 مليون برميل يوميا ليصل إلى 47,4 مليون برميل يوميا، وبأتي ذلك في ظل القيود المفروضة على السفر و إجراءات العزل العالمية المرتبطة بجائحة كورونا<sup>3</sup>.

وحسب آخر تقرير لمنظمة أوبك فإن سنة 2021 شهدت انتعاشا في أسعار البترول مقارنة بسنة 2020، حيث وصل سعر البرميل 74,4 دولار أمريكي خلال شهر ديسمبر 2021<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> علي محمد الخوري، الاقتصاد العالمي بين مطرقة كورونا وسندان الأزمات، مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بجامعة الدول العربية، الطبعة الأولى، سنة 2020، ص 71.

<sup>2</sup> منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2021، ص 61.

<sup>3</sup> لطيفة قعيد، أوضاع سوق النفط العالمي في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد المجلد 02، العدد 02، سنة 2020، ص 141، 142.

<sup>4</sup> منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، النشرة الشهرية حول التطورات البترولية في الأسواق العالمية، جانفي 2022، ص 07.



بسرعة غير مسبوقه، وتواصلت انهيارات الأسواق المالية العالمية والإقليمية بتراجعات هي الأسوأ منذ الأزمة المالية العالمية 2008، وشهدت أسعار الأسهم أسرع انخفاض في التاريخ حيث انخفض مؤشر S&P 500 بنسبة 20% من ذروته في 16 جلسة تداول فقط<sup>1</sup>، وشهد كذلك مؤشر Nasdaq 100 انخفاضا بنسبة 9,06%، ومؤشر العاصمة الفرنسية CAC 40 بلغ انخفاضه 12,27%، كما شهد مؤشر Nikkei 225 والذي يعتبر مؤشر رئيسي بسوق الأسهم اليابانية في بورصة طوكيو انخفاضا هو كذلك، أما على الناحية العربية شهد مؤشر أو جي اكس EGX 30 الذي ينتمي إلى بورصة القاهرة لانخفاض بلغ 9,34% وهي نسبة انخفاض كبيرة، هذه النسب كانت في الثلاثي الأول لسنة 2020 أي بعد ظهور الجائحة<sup>2</sup>.

وبمقارنة أداء المؤشرات خلال جائحة كورونا مع أداؤها خلال الأزمة العالمية 2008 فقد كان تأثير الجائحة العالمية أقل بكثير من انهيارات الأسواق المالية خلال أزمة 2008، حيث تركز تأثير الجائحة السلبي على نمو الاقتصاد العالمي أكثر بكثير من انهيارات الأسواق المالية الدولية حيث طال جميع دول العالم المتقدمة والنامية، بينما أزمة 2008 فقد كان التأثير كبيرا على الأسواق المالية العالمية وتركز على الدول المتقدمة أكثر من الدول النامية<sup>3</sup>.

ومن بين الآثار الاقتصادية العالمية لفيروس كورونا على الأسواق المالية كالي:

- انخفاض معظم المؤشرات الدولية؛
- التباطؤ الاقتصادي على الأسواق المالية بشكل عام؛
- هروب المستثمرين إلى أصول الملاذ الآمن مثل سندات الخزانة؛
- انخفاض أسعار الفائدة للشركات والأفراد، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الائتمان الذي يشوبه كثير من الغموض<sup>4</sup>.

#### 7- أثر جائحة كورونا على القطاع المالي والمصرفي العالمي :

لقد أدى تباطؤ الاقتصاد الكلي إلى ارتفاع القروض المتعثرة في القطاع المصرفي بمقدار 250 من النقاط الأساس، وتعرضت بنوك القطاع الخاص لأعلى مخاطر الائتمان خلال تفشي المرض ونشأت القروض المتعثرة من القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وكان هناك انخفاض عام في حجم المعاملات المصرفية، وانخفاض في بطاقة المدفوعات وانخفاض استخدام الصراف الآلي في جميع أنحاء العالم، وقد أدى ذلك إلى تحصيل رسوم أقل من البنوك والتي أثرت سلبا على أرباحها<sup>5</sup>.

فتكاليف الاقتراض ارتفعت مع تشديد الأوضاع المالية، نظرا لتشكك البنوك في قدرة المستهلكين والشركات على سداد القروض في الوقت المحدد لها، ومن شأن ارتفاع تكاليف الاقتراض أن يكشف عن مواطن الضعف المالي التي تراكمت خلال سنوات انخفاض سعر الفائدة<sup>6</sup>.

فقطاع البنوك الذي يبلغ حجمه نحو 4,2 تريليون دولار، فقط كان متوقعا به أن يحقق حوالي 3,5% من النمو، إلا أن هذا

<sup>1</sup> سارة بكوش، فرحات عباس، تداعيات وباء كورونا على الأسواق العالمية، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد 07، العدد 01، مارس 2020، ص 28.

<sup>2</sup> حمزة غربي، عبسي بدروني، أثر جائحة كورونا على الأسواق المالية العالمية، دراسة وصفية تحليلية لمؤشرات بعض البورصات العالمية، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، جوان 2020، ص 11.

<sup>3</sup> خديجة عبازي، تداعيات الجائحة الصحية لكورونا على الأسواق المالية الدولية (دراسة تحليلية مقارنة مع أزمة 2008)، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية جامعة محمد خيضر - بسكرة-، السنة 2020/2021، ص 130.

<sup>4</sup> كرم سلام عبد الرؤوف سلام، أثر جائحة كورونا على القطاعات الاقتصادية الدولية، مجلة المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا/برلين، الطبعة الأولى، فبراير 2021، ص 80.

<sup>5</sup> فريدة فلاك، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>6</sup> مروة كرامة، فاطمة رحال، انفال حدة خبيزة، تأثير الأزمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 02، سنة 2020، ص 323.

النمو في ظل جائحة كورونا سيشهد تراجعاً إلى مستوى 2,5 % نتيجة لتراجع أسعار الفائدة على السندات الحكومية وتحوّل كثير من الأموال باتجاه قطاعات استثمارية أخرى<sup>1</sup>.

وعليه ومن خلال دراسة تأثير جائحة كوفيد-19 على القطاعات الاقتصادية الدولية اتضح أن الجائحة تحوّلت من أزمة صحية عالمية إلى أزمة اقتصادية عالمية مست جميع القطاعات، والتي تعتبر من أعنف الأزمات العالمية بعد أزمة 2008، فقد كان لجائحة كورونا آثاراً كبيرة على معظم مؤشرات النمو والتنمية والتشغيل والتدفقات المالية، ومن خلال التعمق بالدراسة تبين أن قطاع السياحة هو القطاع الوحيد الذي أثرت فيه الجائحة بنسبة كبيرة جداً مقارنة بالقطاعات الأخرى، أما القطاع المالي والمصرفي الذي تضرر هو الآخر من الجائحة والتي كانت السبب الجوهري لتبني البنوك التقنيات الرقمية والمالية الحديثة والتي بدورها ساهمت بالتوجه نحو التحوّل الرقمي .

### الفرع الثالث : تداعيات انتشار جائحة كوفيد-19 على الاقتصاد الجزائري:

تأثر الاقتصاد الجزائري كغيره من اقتصاديات العالم بسبب تداعيات جائحة كوفيد-19، إلا أن خصوصيته كإقتصاد ريعي زادت من حدة تأثيره بفعل تراجع أسعار النفط، هذا بالإضافة إلى وضعه الاقتصادي الذي كان مترهلاً قبل الأزمة، ومع تفشي وباء كورونا وجد الاقتصاد الجزائري نفسه أمام جملة من التحديات ولعل من أهم القطاعات الاقتصادية تأثراً بوباء كوفيد-19 مايلي:

**1- أثر الجائحة على التجارة:** أدى تدهور أسعار النفط إلى مادون 40 دولار للبرميل بسبب جائحة كورونا إلى انخفاض حاد في عائدات التصدير ب 51 %، مما نجم عنه زيادة العجز التجاري إلى 18,2% من إجمالي الناتج المحلي في عام 2020 على الرغم من الجهود المبذولة لاحتواء الواردات وضعف الطلب المحلي خفض الاحتياطات إلى 24,2 مليار دولار أو حوالي 6,1 أشهر من الواردات في نهاية سنة 2020، وبسبب الانتشار السريع لفيروس كوفيد-19 في البلاد ارتفعت أسعار الخضر والفاكهة ونقصا في مادة السميد بسبب التوافد الكبير للمواطنين، مما جعل السلطات العليا بالقيام بتكثيف حملاتها ضد المضاربين والمحتكرين في كامل ولايات الوطن<sup>2</sup>.

وحسب وكالة الأنباء الجزائرية فقد أكد السيد فاضلي خلال لقاء بين بنك الجزائر والبنوك و المؤسسات المالية، أن عجز الميزان التجاري قد انتقل من 10,504 مليار دولار في نهاية شهر سبتمبر 2020 إلى 1,571 مليار دولار في نهاية سبتمبر 2021. كما أضاف أن "هذا التراجع الهام يعود أساساً للارتفاع الكبير لصادرات السلع التي انتقلت من 16,240 مليار دولار في نهاية سبتمبر 2020 إلى 26,402 مليار دولار في نهاية سبتمبر 2021 أي ب +62,3 بالمائة". وبلغت صادرات السلع و الخدمات 28.702 مليار دولار خلال الأشهر التسعة الأولى من سنة 2021، مقابل 18.513 مليار دولار خلال نفس الفترة من سنة 2020، أي بارتفاع كبير ب 10.189 مليار دولار (+55.04%).

أما فيما يخص الواردات من السلع و الخدمات فقد عرفت ارتفاعاً طفيفاً بنسبة 1.85 %، منتقلة من 32.388 مليار دولار في نهاية شهر سبتمبر 2020 إلى 23.988 مليار دولار خلال نفس الفترة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> غيث طلال فايز المجالي، التداعيات السياسية والاقتصادية لجائحة فيروس كورونا المستجد على النظام السياسي والاقتصادي الدولي، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 01، سنة 2021، ص 10.

<sup>2</sup> زهرة سيد عمر، أسماء بللعم، قراءة في التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا على الجزائر- الآثار والإجراءات، مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2021 ص 145.

<sup>3</sup> وكالة الأنباء الجزائرية 07\05\2022، <https://www.aps.dz/ar/economie/118545-44-2021>، consulte le

ويتوقع أن يحقق الميزان التجاري لسنة 2022 حسب مشروع قانون المالية فائضا ب2,35 مليار دولار أمريكي (+1,5 من الناتج الداخلي) بفضل زيادة صادرات المحروقات ب62 بالمائة و زيادة الصادرات خارج المحروقات ب161 بالمائة مع تراجع ب1,3 بالمائة في الواردات<sup>1</sup>.

**2- أثر الجائحة على السياحة والنقل:** لقد تأثرت وكالات السياحة والأسفار في الجزائر بشكل كبير جدا من تداعيات أزمة كوفيد-19 منذ تعليق الرحلات، ولأن جوهر نشاطها متعلق بالسفر والتنقل وحرية الحركة، فقد كان أكثر القطاعات تضررا بسبب الجائحة التي تزامنت مع موسم العطل والرحلات داخل البلاد وخارجها، مما جعل كل وكالات السياحة والأسفار في الجزائر متوقفة عن النشاط ومتوجهة نحو البطالة الإجبارية، ونفس الأمر ينطبق على قطاع الفنادق التي نشاطها كذلك بسبب توقف النشاط السياحي<sup>2</sup>. ولقد تراجع إيرادات القطاع بنسبة 80% بعدد حوالي مائة ألف شخص بالبطالة حسب تصريحات وزير السياحة، كما كشفت وزارة المالية الجزائرية أن خسائر شركات القطاع الحكومي في الطاقة والنقل والسياحة بسبب فيروس كورونا بلغت نحو 620 مليون دولار، وبلغت خسائر الفنادق الحكومية 27,3 مليار دينار، كما أعلنت أكثر من نصف الوكالات السياحية الجزائرية إفلاسها بسبب تراكم الديون والضرائب<sup>3</sup>. أما بالنسبة لقطاع النقل الجوي تسبب تعليق حركة النقل منذ منتصف شهر مارس المنصرم بسبب الجائحة خسائر لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بلغت 38 مليار دج فيما يخص رقم الأعمال الناجم عن رحلات المسافرين وهذا حسب ما أفاد به الناطق الرسمي للشركة أمين أندلسي<sup>4</sup>. ويهدف ترقية قطاع السياحة الذي تضرر كثيرا من جائحة كورونا خلال سنة 2020 وسنة 2021 أعفى مشروع قانون المالية الجديد لسنة 2022 المداخل الناجمة عن ممارسة نشاط حربي تقليدي أو نشاط حربي في مدة عشر سنوات من الضريبة على الدخل الإجمالي، فيما ستستفيد المؤسسات السياحية المنشأة من قبل مستثمرين وطنيين أو أجانب، باستثناء الوكالات السياحية والأسفار من الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات لمدة عشر سنوات. كما ستعفى من ذات الضريبة لمدة ثلاث سنوات وكالات السياحة والسفر وكذا المؤسسات الفندقية<sup>5</sup>.

**3- أثر الجائحة على النمو الاقتصادي (الناتج المحلي):** لم يلبث الاقتصاد الجزائري أن بدأ في التعافي بعد ركود طويل امتد لفترة 2019 بسبب الحراك الشعبي الذي هز الشوارع وغير السلطة حتى تعرض لاختيار أعنف من ذي قبل بسبب تفشي فيروس كورونا، ويشهد عجز الميزانية ارتفاعا مطردا من سنة إلى أخرى ليصب إلى 19,97% من الناتج المحلي الإجمالي في سنة 2020 بعد أن كان 9,32% في سنة 2019<sup>6</sup>. وحسب تقرير صندوق النقد الدولي لسنة 2021 فإن الناتج المحلي انخفض في سنة 2020 بنسبة 06%، مع توقعه للارتفاع ب2,7% سنة 2022<sup>7</sup>، وقد حقق الاقتصاد الجزائري نموا بنسبة 4 بالمائة في سنة 2021 حسب صندوق النقد الدولي، الذي توقع في تقريره السابق نسبة 3.4 بالمائة فقط، وقام صندوق النقد الدولي بتعديل توقعاته الخاصة بنمو الاقتصاد الجزائري

<sup>1</sup> <https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/activites-ar/772-2022> , consulte le 07\05\2022 وزارة المالية

<sup>2</sup> صلاح الدين، بولعراش مرجع سبق ذكره، ص 170 .

<sup>3</sup> لحرش شريف محمد، مرزق سعد، خطط إنعاش السياحة الفندقية في الجزائر ما بعد جائحة كورونا، مجلة آفاق للعلوم، المجلد 07، العدد 01، 2022، ص 499 .

<sup>4</sup> سفيان خلوي، كمال شريط، مرجع سبق ذكره، ص 1667 .

<sup>5</sup> <https://www.mf.gov.dz/index.php/ar/activites-ar/772-2022> , consulte le 07\05\2022 وزارة المالية

<sup>6</sup> زهرة سيد اعمر، أسماء بللعماء، مرجع سبق ذكره، ص 143، 144 .

<sup>7</sup> صندوق النقد الدولي، آفاق الاقتصاد العالمي، أبريل 2021، ص 134 .



لسنة 2022 بزيادة تصل إلى 2.4 بالمائة بدلا من 1.9 بالمائة المقدرة سابقا، وبالنسبة لسنة 2023 تتوقع مؤسسة بريتون وودز الموجود مقرها بواشنطن أن يصل نمو الناتج الداخلي الخام الحقيقي للجزائر إلى نسبة 2.4 بالمائة أيضا<sup>1</sup>.

**4- أثر الجائحة على أسعار الطاقة و النفط:** تشكل إيرادات النفط والغاز 94 % من إجمالي دخل صادرات الجزائر و 60 % من ميزانية الدولة، وقد شهدت أسعار البترول انخفاضا كبيرا لم تشهده لسنوات، فقد انخفض إلى 17,7 دولار للبرميل الواحد شهر أفريل 2020 ولكن ارتفع قليلا الشهر الموالي ماي 2020 إلى 25,2 دولار للبرميل وهذا بسبب انخفاض الإنتاج من النفط، ليواصل الارتفاع سنة 2021 من 54,4 دولار للبرميل شهر جانفي 2021 إلى 80,4 دولار للبرميل شهر نوفمبر 2021<sup>2</sup>.

ووفقا للبيانات الواردة في تقرير أوبك، فإن المتوسط الشهري لسعر الخام الجزائري انتقل من 88,21 دولار للبرميل في شهر يناير 2022 إلى 100,71 دولار في فبراير، أي بارتفاع نسبته 14,2 بالمائة<sup>3</sup>.

الشكل رقم (1-13): توقعات أسعار النفط حتى عام 2023



المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 2020، ص 9

**5 - أثر الجائحة على أسواق العمل والتشغيل:** اتخذت الجزائر مجموعة من الإجراءات لمواجهة جائحة كوفيد-19، حيث التأكيد على توقيف كل النشاطات الاقتصادية والخدماتية، خاصة تلك التي يكثر فيها تواجد الأفراد ويتعلق الأمر بوسائل النقل الفردية والجماعية، والمؤسسات الاقتصادية عدى ما تعلق بمواد التغذية، مع تسريح 50 % من الموظفين في القطاعات الحكومية والاقتصادية وهي القرارات التي اتخذت في اجتماع المجلس الأعلى للأمن يوم 21 مارس 2020<sup>4</sup>. فالأزمة الصحية التي شهدتها الجزائر بسبب تفشي جائحة كورونا عمقت من حدة البطالة حيث سجلت الجزائر ارتفاع كبير في معدلات البطالة وصل إلى 14,2 % سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 التي سجلت 11,7 %، فالإجراءات الوقائية التي فرضتها الدولة عمقت من حدة البطالة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> وكالة الأنباء الجزائرية 07\05\2022 , <https://www.aps.dz/ar/economie/125137-2022-2-4> , consulte le 07\05\2022

<sup>2</sup> منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، التقرير الإحصائي السنوي 2021، ص 61.

<sup>3</sup> وكالة الأنباء الجزائرية 07\05\2022 , <https://www.aps.dz/ar/economie/122995-50-12> , consulte le 07\05\2022

<sup>4</sup> عمر هارون، التدابير المتوقعة لجائحة كورونا على الاقتصاديات العربية الجزائر- نموذجاً، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 1125.

<sup>5</sup> وسام بوقجان، فواز واضح، دراسة تحليلية لآثار جائحة كورونا (COVID 19) على معدلات البطالة في الجزائر، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 213.



الجدول رقم (1-03): مقارنة مؤشرات القطاع المصرفي الجزائري قبل وأثناء جائحة كوفيد-19

البيان	قبل الجائحة (2017-2019)	أثناء الجائحة (2020)
السيولة الإجمالية للبنوك	بلغت السيولة الإجمالية للبنوك حوالي 1100.8 مليار دج	انخفاض السيولة الإجمالية للبنوك بحوالي النصف تقريبا لتبلغ 632,3 مليار دج
الاحتياطي الإلزامي للبنوك	الاحتياطي الإلزامي يقدر ب 3 %	تخفيض الاحتياطي الإلزامي إلى 2 %
الاحتياطي الإلزامي لبنك الجزائر	الاحتياطي الإلزامي يقدر ب 8%	تخفيض الاحتياطي الإلزامي إلى 6 %
الودائع لأجل	نمو حجم الودائع لأجل بمتوسط قدره 5,71 %	انخفاض معدل نمو الودائع لأجل ليصل إلى 3,98 %
الودائع النقدية	الودائع النقدية قدرت ب 4351,2 مليار دج	تراجع حجم الودائع النقدية ليصل إلى 43311 مليار دج
القروض	نمو القروض الموجهة للاقتصاد بمتوسط قدره 8,84 %	انخفاض معدل نمو القروض الموجهة للاقتصاد ليصل إلى 3,05 %
سعر الفائدة الرئيسي	سعر الفائدة يقدر ب 3,5 %	تخفيض سعر الفائدة ليصل إلى 3 %
الكتلة النقدية	تراجع حجم الكتلة النقدية ب 0,78 % لتصل إلى 16506,6 مليار دج	ارتفاع حجم الكتلة النقدية ب 7,12 % ليصل إلى 17682,7 مليار دج

المصدر: عائشة بن سيف، غادة لفقيه، أثر جائحة كوفيد-19 على القطاع المصرفي العربي - دراسة عينة من الدول العربية، مملكة أكاديمي، علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، سنة 2021/2020، ص 83.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه تم تخفيض كل من الاحتياطي الإلزامي للبنوك التجارية و الاحتياطي الإلزامي للبنك المركزي مع تخفيض سعر الفائدة الرئيسي ، وذلك راجع للآليات المتخذة من قبل البنك المركزي الجزائري للتخفيف من تداعيات فيروس كورونا على القطاع المصرفي.

كما نلاحظ انخفاض في حجم الودائع والسيولة الإجمالية للقطاع المصرفي وذلك راجع لارتفاع حجم الأوراق النقدية المتداولة خارج البنوك ليتجاوز 6 آلاف مليار دج نهاية عام 2020 ، مما يدل على عدم قدرة القطاع المصرفي الجزائري على استقطاب العملاء، وعدم صمود القطاع ضد تداعيات فيروس كورونا<sup>1</sup>.

نستنتج من خلال دراسة تأثير جائحة كورونا على القطاعات الاقتصادية بالجزائر أن الجائحة قامت بإصابة قطاعات مهمة بالشلل التام خاصة قطاع السياحة والطيران وكذلك الآثار التي نجمت عن انهيار أسعار البترول والذي يعتبر أهم مورد للاقتصاد الجزائري ، وكذا آثار اجتماعية كتجميد نشاط مؤسسات المجتمع المدني، وفقدان عدد كبير من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص لمصدر دخلهم، مما أثر على مختلف مناحي حياة المواطن الجزائري.

<sup>1</sup> عائشة بن سيف، غادة لفقيه، أثر جائحة كوفيد 19 على القطاع المصرفي العربي - دراسة عينة من الدول العربية، مملكة أكاديمي، علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، سنة 2021/2020، ص ص 82،81.

**الفرع الرابع: التدابير والإجراءات المتخذة من طرف الحكومات والبنوك العالمية و الجزائرية لمواجهة جائحة كوفيد19****أولاً: التدابير والإجراءات المتخذة من طرف الحكومات والبنوك العالمية لمواجهة جائحة كوفيد19**

اتخذت البنوك المركزية سلسلة من الإجراءات لتوفير السيولة للبنوك والأسواق ، بما في ذلك من خلال عمليات إعادة التمويل الطويلة الأجل الإضافية أو تخفيض الحد الأدنى من متطلبات الاحتياطي ، فقد أعاد الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي تنشيط مرفق تمويل الأوراق التجارية لتسهيل تدفق التمويل إلى الشركات من خلال أسواق التمويل قصيرة الأجل و أنشأ تسهيلين بدعم الائتمان لأصحاب العمل الكبار من خلال شراء القروض والسندات في الأسواق الأولية والثانوية ، ومرفق آخر لدعم الإقراض للشركات الصغيرة، من أجل حماية الانتقال السلس للسياسة النقدية داخل منطقة اليورو ، و أطلق البنك المركزي الأوروبي برنامج شراء طوارئ الأوبئة (PEPP) ، وهو برنامج شراء أصول مؤقتة للأوراق المالية في القطاعين العام والخاص<sup>1</sup> ، أما المملكة المتحدة أعلنت عن توسيع ملكية البنك المركزي لسندات الحكومة البريطانية وسندات الشركات ، وتقديم مخطط تمويل مؤقت جديد لتعزيز انتقال تخفيض سعر الفائدة، مع حوافز إضافية لإقراض الاقتصاد الحقيقي. وقام بنك الصين الشعبي بضخ السيولة بمبلغ 3,27 تريليون يوان في النظام المصرفي عبر عمليات السوق المفتوحة، وتوسيع تسهيلات الإقراض وإعادة الخصم. في نفس السياق تبنت المنظمات الدولية والإقليمية تدخلات على نطاق واسع لتقديم الدعم لدولها الأعضاء من بينها صندوق النقد الدولي والبنك الدولي و مجموعة العشرين واللذين قاموا بتقديم تسهيلات تمويل و مساعدات مختلفة<sup>2</sup>. كما حرصت الحكومات على التوجه نحو التحوّل الرقمي والذي يحث على تعزيز الوعي المصرفي بالثقافة الرقمية، ففي القطاع المالي والمصرفي تم استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز المعاملات عبر التطبيقات الالكترونية والدفع الالكتروني لمختلف التعاملات الرقمية المصرفية، بالإضافة إلى تطوير المشاريع باستخدام الأدوات الرقمية وتحليل البيانات الضخمة، وتوظيف الذكاء الاصطناعي<sup>3</sup>.

يتضح من خلال الإجراءات التي تم تبنيها من طرف الحكومات والبنوك العالمية للحد من تداعيات أزمة كورونا كان لها دور كبير في تسريع التحوّل الرقمي في شتى القطاعات ومن بينها القطاع المالي و المصرفي، وهذا عن طريق الاعتماد على الأنظمة الرقمية والإلكترونية في ظل انقطاع التواصل بين العالم، ومن خلال توفيرها للوقت والجهد والمحافظة على السلامة، فجائحة كورونا تعتبر كلمة السر في تسريع التحوّل الرقمي.

**ثانياً: التدابير و الإجراءات المتخذة من طرف الحكومات والبنوك الجزائرية لمواجهة جائحة كوفيد-19**

بعد تفشي فيروس كوفيد-19 في الجزائر، انصبت اهتمامات البنك المركزي الجزائري على اتخاذ الإجراءات والتدابير الوقائية لتخفيف من أثار الفيروس على البنوك من جهة وعلى العملاء من جهة أخرى ، لذا سنتطرق إلى أهم التدابير المتخذة لتخفيف آثار كوفيد-19 على القطاع المصرفي الجزائري.

**1- تعزيز السيولة:** بهدف تعزيز السيولة البنكية في ظل جائحة كورونا قام بنك الجزائر من خلال لجنة عمليات السياسة النقدية بحزمة من التدابير كما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> علي بن معمر، جيلالي عمير ، إدارة المخاطر في البنوك ومواجهة أزمة فيروس كورونا (COVID19) الجزائر نموذجاً ، مجلة التراث ، المجلد العشر، العدد 031، سنة 2020 ، ص 177 .

<sup>2</sup> زهرة سيد اعمر ، أسماء بللعماء، مرجع سبق ذكره ، ص 150 .

<sup>3</sup> حفيظة سليمان البراشدية، ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد19) الفرص والتحديات ، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، سلطنة عمان، 2021 ، ص 08 .

- 1.1 تخفيض سعر الفائدة التوجيهي المطبق على عمليات إعادة التمويل الرئيسية ب 25 نقطة أساس (0.25 %) ليثبته عند 3 % بدلا من 3.25 %؛
- 2.1 تخفيض نسبة الاحتياطي القانوني من 8% إلى 6% ، هذا القرار هدفه خفض التكلفة على القروض وتوفير السيولة في البنوك .
- 3.1 رفع عتبة إعادة تمويل بنك الجزائر للأوراق المالية العمومية القابلة للتفاوض على النحو التالي:
- ✓ مدة الاستحقاقات المتبقية أقل من سنة: 90% إلى 95% ؛
  - ✓ مدة الاستحقاقات المتبقية من سنة إلى أقل من 5 سنوات :من 80% إلى 90% ؛
  - ✓ مدة الاستحقاقات المتبقية أكبر من أو تساوي 5 سنوات :من 70% إلى 85% .
- 2- تعزيز القدرة التمويلية اتجاه المؤسسات الاقتصادية: من أهم التدابير المتخذة في هذا النطاق<sup>2</sup>
- تأجيل تسديد أقساط القروض المستحقة أو إعادة جدولة قروض للزبائن المتأثرين بالظروف الناجمة عن تفشي وباء كوفيد-19 ، كما تضمنت التدابير مواصلة التمويلات للزبائن المستفيدين من تأجيل تسديد القروض أو إعادة جدولتها إضافة إلى تخفيض الحد الأدنى لمعامل سيولة البنوك والمؤسسات المالية ، لرفع مستوى التمويلات المتاحة .
- بالإضافة إلى تدابير أخرى المطبقة على البنوك وزبائن البنوك<sup>3</sup> :
- 3- إعفاء البنوك والمؤسسات المالية من إلزامية تشكيل وسادة الأمان؛
  - 4- التخفيض الأدنى لمعامل سيولة البنوك والمؤسسات المالية ، لرفع مستوى التمويلات المتاحة؛
  - 5- تأجيل تسديد أقساط القروض المستحقة، أو القيام بإعادة جدولة القروض الممنوحة للزبائن المتأثرين بالوضع الناجم عن وباء كوفيد-19 ؛
  - 6- مواصلة التمويل لصالح المستفيدين من إجراءات التأجيل و إعادة جدولة المستحقات؛
  - 7- تطبيق غرامات تأخر السداد على استحقاقات القروض، مما يسمح لبعض البنوك برفع مداخيلها بما يتنافى مع أخلاقيات المهنة؛
  - 8- منح البطاقات المصرفية ودفاتر الشيكات للزبائن<sup>4</sup>؛
  - 9- استخدام الخدمات المصرفية الالكترونية ، الموزع الآلي للأوراق النقدية، الدفع بالبطاقات البنكية .

يتبين لنا من خلال الإجراءات الاحترازية استجابة الحكومة الجزائرية لتداعيات الأزمة فيما يتعلق بتسخير السياسة الاقتصادية لدعم الأفراد والمؤسسات الاقتصادية وضمان الاستقرار الاقتصادي والنقدي، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المالية الصعبة التي تمر بها خزينة الدولة جراء الاختلالات الكبيرة خلال الحقبة السابقة وجراء تداعيات الجائحة وانخفاض أسعار البترول خلال هذه المرحلة.

<sup>1</sup> كاتية بوروبية، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لجائحة كورونا: الإجراءات المتخذة والتدابير المقترحة حالة الجزائر ،مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد12، العدد 01، جانفي 2021 ،ص 210 .

<sup>2</sup> عائشة بن سيف،غادة لفقيه،مرجع سبق ذكره ، ص84.

<sup>3</sup> بنك الجزائر، تعليمية رقم 05-2020 ، المتعلقة بالإجراءات الاستثنائية لتخفيف بعض الأحكام الاحترازية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية ، ص 25 .

<sup>4</sup> بنك الجزائر، مذكرة إعلامية للبنوك والمؤسسات المالية ، 2020،ص 01 .

**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحوّل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19**

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقديم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بالتحوّل الرقمي في البنوك وكيف ساهمت الجائحة في تسريع هذا التحوّل، فلا بد من الإطلاع على مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع باحتوائها على أحد متغيرات الدراسة الحالية، بحيث سنعرضها حسب تصنيف دراسات المحلية ودراسات الأجنبية في الفترة الزمنية من سنة 2021 إلى سنة 2019، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات باللغة العربية واللغة الأجنبية، ثم التطرق إلى مقارنة الدراسة الحالية مع دراسات السابقة.

**المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية****الفرع الأول: الدراسات السابقة المحلية باللغة العربية****1- دراسة: (قوجيل محمد ، ناصري ناصر الدين) مقال بعنوان : "رقمنة القطاع المصرفي الجزائري في الحد من**

تداعيات أزمة كورونا - حالة بنك الخليج الجزائر 2020 " دراسة تمت على الموقع الرسمي لبنك الخليج الجزائر، مجلة العلوم الإدارية والمالية ، المجلد 05 ، العدد 01 ، سنة 2021 .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأثر المالي والتنظيمي للتحوّل الرقمي على بنك الخليج الجزائر خلال جائحة كورونا ، وعرض أهم الابتكارات والمنتجات التي تم استخدامها لمواجهة هذه الأزمة ، ولتحقيق هدف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي في جمع وتحليل النتائج ، بالإضافة إلى دراسة الحالة حيث تم استخدام منهج تحليل المحتوى في الموقع الرسمي للبنك ، وتمت هذه الدراسة في بنك الخليج الجزائر خلال سنة 2020 أي بعد ظهور جائحة كورونا ، وتم جمع البيانات بالاعتماد على الوثائق الرسمية عبر الموقع أي عن طريق العمليات التي تم تنفيذها على بوابة AGB ONLINE 2020 والعمليات التي تمت عن طريق الدفع الإلكتروني باستعمال بطاقة AGB ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أهم مظاهر التحوّل الرقمي في بنك الخليج الجزائر تمثلت في تطوير موقع البنك عبر الانترنت و إلى مجانية فتح الحسابات على البوابة، بالإضافة إلى أن كل العمليات البنكية كانت تتم عن طريق البوابة ( الدفع الإلكتروني ، استخدام بطاقات الدفع CIB ، تحويلات من حساب إلى حساب آخر ..... الخ )
- أزمة كورونا Covid 19 كان لها الأثر الإيجابي على القطاع المصرفي من خلال فتح مجال الاستخدام الفعلي للرقمنة وتجربته على العملاء ، وأكسبت الأزمة العملاء ثقة أكبر في المعاملات الرقمية مما زاد من حجمها و خفف من عبء الأداء الداخلي للبنوك ( معاملات عن بعد دون عناء التنقل للفروع ).

**2- دراسة: (عواطف مطرف، إيمان بومود ، فاطمة الزهراء عنان) مقال بعنوان : "عرض تطبيقات الأنظمة الرقمنة**

في المصارف الجزائرية في إطار جهودها للتحوّل الرقمي " دراسة تحليلية للمنتجات الرقمية والالكترونية التي

تبنتها الجزائر من سنة 2008 إلى سنة 2018 ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، 2021

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع تطبيق الأنظمة الرقمية في المصارف الجزائرية ، حيث شرعت الجزائر في العشرية الأخيرة من القرن الماضي في إصلاحات اقتصادية شملت جميع المجالات بما فيها إصلاح المنظومة البنكية. اعتمدت الباحثات على المنهج الوصفي التحليلي بغرض التعرف على تطبيقات الصيرفة الالكترونية بالجزائر مع عرض بعض

الخدمات الالكترونية، و محاولة تقييمها ضمن جهود التحوّل الرقمي، وقد تراوحت فترة الدراسة ما بين سنة 2008 إلى 2018 ، حيث تم التطرق في جزء من المقال إلى لمحة عن الخدمات الالكترونية المقدمة من طرف بعض المصارف الجزائرية والتي نذكر منها بنك الوطني الجزائري و بنك التنمية المحلية ،بالإضافة إلى الآفاق والعراقيل التي تواجه تطبيق التكنولوجيا في البنوك الجزائرية ، وبعد عملية التحليل توصلت الباحثات إلى النتائج التالية:

- أهم مظاهر التحوّل الرقمي في الجزائر كان من خلال إصدار تطبيقات جديدة انطلقا من مشروع E-ALGERIE منذ سنة 2008 .

- تطبيقات الصيرفة الإلكترونية في البنوك الجزائرية لا ترتقي إلى مستوى يسمح بتحوّل ناجح.
- التحوّل الرقمي لم يعد خيارا بل أصبح ضرورة وأساسا لمواجهة مخاطر مستقبلية غير منظورة مثل ما حدث حاليا في
- زمن كوفيد-19 ، كما أن الانتقال إلى رقمنة المصارف يقتضي تجاوز تحديان أساسيان يمنعان المصارف من تسريع وتيرة التحوّل وهما الحفاظ على العلاقة مع الزبائن لاسيما التقليديين منهم ، والحاجة إلى ضخ استثمارات كبيرة تتعلق بشراء البرامج اللازمة وتأهيل الموظفين والتسويق.
- ولكن النتيجة الأهم هو أن رغم مشروع الانتقال (E-Algérie) منذ سنة 2008 إلا أن الجزائر بعد 10 سنوات من بداية المشروع احتلت مرتبة متدنية ( المرتبة 150 عالميا من أصل 193 دولة ) حسب المؤشر العالمي للخدمات الالكترونية الذكية الصادر من لجنة الأمم المتحدة للشؤون الاقتصادية والاجتماعية للعام 2018.

#### الفرع الثاني: الدراسات السابقة المحلية باللغة الأجنبية

1- دراسة (IFREK Rosa) مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان : تأثير التحوّل الرقمي على إدارة علاقات العملاء في

البنوك- دراسة حالة البنوك الجزائرية- جامعة مولود معمري تيزي وزو ، الجزائر.

**L'impact de la transformation digital sur la gestion de la relation client dans les Banques – Cas Banques Algérienne, Université Mouloud Mammerie De TIZI-OUZOU, Année 2019-2020 .**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان استخدام الخدمات الرقمية يؤثر على علاقة العميل مع بنكه وخاصة من ناحية تحسين العلاقة مع العملاء ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات باستخدام الاستبيان ، وشملت عينة الدراسة 100 عميل من العملاء مع البنوك الخاصة والعامّة بالجزائر ، ومن أجل معالجة النتائج تم اختيار البرنامج الإحصائي SPSS ، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إن استخدام الخدمات الرقمية يؤثر بشكل إيجابي على تحسين علاقات العملاء مع البنوك.
- سهولة الاستخدام وتوفير الوقت من الأسباب الرئيسية وراء رغبة العملاء في اعتماد الخدمات الرقمية.
- الخوف وانعدام الأمان هو العامل الرئيسي الذي يحول دون استخدام الخدمات الرقمية.

#### المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

#### الفرع الأول: الدراسات السابقة الأجنبية باللغة العربية

1- دراسة: (آسر أحمد خميس) مقال بعنوان: " أثر التحوّل الرقمي على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية لسنة 2020 " دراسة تحليلية على الموظفين بالبنوك المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية و التجارية، جامعة دمياط ،مصر، المجلد 02، الجزء 03، سنة 2021 .

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مجالات التحوّل الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية وهل هناك تأثير فعلي للتحوّل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعمال أسلوب الدراسة الميدانية لاستطلاع آراء العاملين في البنوك التجارية المصرية وقد بلغت عينة الدراسة 280 فردا، مع استعمال الاستبيان لقياس التحوّل الرقمي والأداء الوظيفي ، ولتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS .، وبعد الدراسة والتحليل توصل الباحث للنتائج التالية:

- في ما يخص مجالات التحوّل الرقمي فإن تحويل تجربة الموظف رقميا كان متوسطا ، وكذلك مجالات التحوّل ككل كان متوسطا كذلك على غرار تحويل العمليات الداخلية رقميا وتحويل نماذج الأعمال المصرفية رقميا الذي كان مرتفعا.
- للتحوّل الرقمي أثر على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية حيث أحدثت البنوك التجارية المصرية طفرة في الخدمات الرقمية المقدمة خاصة خلال سنة 2020 أثناء جائحة كورونا ، كما ساعد تبني التقنيات الرقمية للعملاء بالمشاركة الذاتية في عملية تقديم الخدمة المصرفية.
- أظهرت تجارب التحوّل الرقمي في القطاع المصرفي أن الموظفين يمكن أن يكونوا إما أكبر مشبّطات أو أعظم عوامل نجاح التحوّل الرقمي ، وبناءا على ذلك لابد من الاهتمام بتجربة الموظف بالاهتمام كما نفع مع تجربة العميل.

2- دراسة: (أحمد كاظم بريس ، ورود قاسم جبر) مقال بعنوان: "تكنولوجيا التحوّل الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الإستراتيجي للمصرف " دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء العراق ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء العراق ، المجلد 16 ، العدد 65، سنة 2021 .

هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير تكنولوجيا التحوّل الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف ، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني عن طريق الاستبيان، حيث تم اختيار عينة دراسة متكونة من 60 فردا متمثلين في مديري الأقسام والشعب في 06 مصارف خاصة في محافظة كربلاء، وتم إخضاع البيانات المتحصل عليها إلى جملة من التحليلات الإحصائية عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS، وتم الوصول للنتائج التالية :

- عملت تكنولوجيا التحوّل الرقمي على تطوير وزيادة الخبرة في مجالات الأداء الاستراتيجي لكي يتم ابتكار منتجات جديدة ومن ثم تقديم خدمات بشكل أفضل من قبل المصارف.
- تكنولوجيا التحوّل الرقمي عملت وبشكل فعال على تحسين الإنتاجية وتشجيع العاملين والمديرين للقيام لأعمال جديدة تعمل على رفع وتطوير الكفاءة في الأداء .



3- دراسة: (أمازي فوزي) مقال بعنوان: " دور التحوّل الرقمي في القطاع المصرفي المصري في ظل جائحة كورونا" دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في القطاع المصرفي المصري ، المجلة الجنائية القومية ، المجلد الرابع والستون ، العدد الثاني ، يوليو 2021 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحوّل الرقمي في القطاع المصرفي ، ومدى الاعتماد على تقنيات التكنولوجيا المالية في تقديم البنوك لخدماتها المصرفية في ظل تفشي جائحة كورونا، وذلك من وجهة نظر بعض العاملين في المجال المصرفي ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق دراسة ميدانية ، وكانت العينة على 106 مفردة، وتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ، والتحليل عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS ، وتوصلت الباحثة للنتائج التالية :

- أشار 92,5% من إجمالي المبحوثين بعينة الدراسة إلى كفاية التجهيزات الخاصة بالبنية التكنولوجية في البنك لمواكبة متطلبات التحوّل الرقمي في تقديم خدماته المصرفية للعملاء.
- تأكيد غالبية المبحوثين على تحديث البنية التكنولوجية للبنوك باستمرار، ولم تكن هناك فروق دالة بين كل من العاملين بالبنوك الحكومية والخاصة فيما يخص وجهة نظرهم في هذا الصدد.
- أجمع المبحوثون العاملون بالبنوك الخاصة ممن شملتهم عينة الدراسة (100%) على توفر الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل وإدارة الخدمات المصرفية الإلكترونية ، وأكد على ذلك أيضا 91,5% من عينة العاملين بالبنوك الحكومية.

4- دراسة: (عبد الرحمان محمد سليمان رشوان ، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم) مقال بعنوان: " دور التحوّل الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات - عينة من البنوك بقطاع غزة 2020 " دراسة تحليلية على الموظفين بالبنوك بقطاع غزة، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال ، سنة 2020 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التحوّل الرقمي في البنوك وعلى كيفية إمكانية التحوّل الرقمي في جذب الاستثمارات للبنوك وتحقيق الوضع المالي المستقر والتوصل إلى رفع كفاءة البنوك ، وقد تمت الدراسة على البنوك العاملة في قطاع غزة ، واعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهذا بعد التأكد من صحة وثبات أداة الدراسة وهي الاستبيان ، ومن ثم جمعت البيانات و إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة عليها ، عينة الدراسة شملت على آراء الإطاريين السامين بالبنوك كمدراء الفروع والمحاسبين والمدققين الداخليين والمراقبين الماليين العاملين في البنوك بقطاع غزة وعددهم 310 موظف وتم اختيار منهم عينة عشوائية بحجم 140 موظف، أما تحليل بيانات الدراسة فقد تم باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتم التوصل للنتائج التالية:

- يعمل البنك على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار ويتخذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية .
- يقدم البنك تقارير للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تعزيز الميزة التنافسية.
- يقوم البنك باستخدام أنظمة إلكترونية لتحليل سلوك المستفيدين والمستثمرين بقياس رضاهم عن جميع خدماته ويقوم بتحليل النتائج واتخاذ الإجراءات اللازمة.

- يوفر التحوّل الرقمي كافة المعلومات الهامة التي تمّ المستثمرين قبل القيام بعملية الاستثمار مما يؤثر على قراراتهم الاستثمارية .

5- دراسة: (نجاة محمد مرعي يونس) مقال بعنوان: "أهمية التحوّل الرقمي في القطاع المصرفي" دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية ، المؤتمر السنوي الرابع عشر ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس مصر ، سنة 2019 .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أهمية التحوّل الرقمي في المصارف السعودي، الدراسة على عملاء مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية لسنة 2019 ، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق دراسة ميدانية، ويشمل جميع العملاء بفروع مصرف الراجحي، وكانت العينة على 230 مفردة، وتم استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ، والتحليل عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS ، وتوصلت الباحثة للنتائج التالية :

- وضوح أهمية التحوّل الرقمي في مختلف القطاعات خاصة القطاع المصرفي السعودي، مع وجود علاقة بين أهمية التحوّل الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية الرقمية لمصرف الراجحي السعودي، وزيادة درجة رضا العملاء مما ينعكس على زيادة إقبالهم على خدمات الموقع الإلكتروني وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية

#### الفرع الثاني : الدراسات السابقة الأجنبية باللغة الأجنبية

1- دراسة (Fotis Kitsios , Ioannis Giatsidis ,Maria Kamariotou) مقال بعنوان : التحوّل الرقمي وإستراتيجية القطاع المصرفي- تصنيف معدل قبول الخدمات الإلكترونية - قسم المعلوماتية التطبيقية ، جامعة مقدونيا ، اليونان .

**Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E- Services, Journal of Open Innovation , 2021 , 7 , 204.**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل درجة قبول موظفي المصارف باليونان للتحوّل الرقمي ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمعت البيانات باستخدام استبيان على الإنترنت ، وشملت عينة الدراسة 161 موظفا في المؤسسات المصرفية العاملة باليونان حيث خصص لجميع المديرين التنفيذيين في المصارف من جميع المستويات ، أما تحليل البيانات فقد تم باستخدام مقياس LIKERT ، وتم التوصل للنتائج التالية :

- الرقمنة تتيح القيام بقدر أكبر من العمل في وقت أقصر وبسهولة أكبر .
- إن أزمة كوفيد-19 دفع إلى سرعة تحويل البنوك اليونانية إلى القطاع الرقمي .
- دعت الدراسة إلى ضرورة استخدام برامج التدريب والتكنولوجيات الحديثة للموظفين .

2- دراسة (Benchouk Amina) مذكرة ليسانس بعنوان : التحوّل الرقمي للبنوك - عوامل مقاومة العملاء - المدرسة العليا للتكنولوجيا ، الصويرة، جامعة القاضي فاس ، المغرب .

**La Transformation digital des banques: les facteurs de résistance des clients. L'école Supérieure de Technologie-ESSAOUIRA , Université Cadi Fas , MARRAKECHE - 2019-2020 .**

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف ينظر العملاء للتحوّل الرقمي الذي طرأ على النظام المصرفي ، وما هي الأدوات التي تبنتها البنوك لتحقيق النجاح في التعامل مع العملاء والعوامل التي قد تؤدي للفشل، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات باستعمال الاستبيان، حيث احتوت عينة الدراسة على 204 من عملاء البنوك المختلفة بالمغرب ، وتم تحليل البيانات عن طريق التحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- نجاح عملية التحوّل الرقمي والمنتجات والخدمات المرتبطة بهذا التغيير، إلا أن لعض الفئات الاجتماعية ذات الثقافة التكنولوجية الضعيفة تعاني من نقص الوصول إلى شبكة الانترنت .
- العملاء في الغالب إيجابيين ومتفائلين فيما يتعلق برقمنة البنوك.

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراء سنها من هذا المطلب عرض أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، إضافة إلى الوقوف على مجال الاستفادة التي تحصلنا عليها من جراء الإطلاع على الدراسات السابقة. والتي سنعرضها كما يلي :

### الفرع الأول: أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

بعد استعراضنا للدراسات السابقة التي تم إجراءها نجد أنه هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة جوانب يمكن عرضها كما يلي:

**من حيث الهدف:** لقد تباينت أهداف الدراسات السابقة بين دراسات تهدف إلى تسريع وتيرة التحوّل الرقمي في الجزائر والتي ظهرت بعض مؤشرات خلال فترة ظهور فيروس كورونا، وبين دراسات أخرى تناولت فقط عرض تطبيقات الأنظمة والمنتجات الرقمية المطبقة بالبنوك، وأخرى تناولت دراسة أثر التحوّل الرقمي على أداء الموظفين بالبنوك، وأخرى تناولت فقط جانب العملاء وكيف ينظرون للتحوّل الرقمي وهل هم راضون عن التعامل بالمنتجات الرقمية التي تبنتها البنوك، بينما كانت أهدافنا من الدراسة هو الإلمام بجميع الجوانب التي ذكرت بالدراسات السابقة، بداية من عرض المنتجات الرقمية التي تبنتها الجزائر قبل وأثناء ظهور جائحة كورونا، بالإضافة إلى معرفة أثر التحوّل الرقمي على موظفي البنوك وعلى العملاء كذلك.

**من حيث العينة و المجتمع:** بالنسبة للدراسات السابقة اختلفت العينة من دراسة إلى أخرى، منها من اتخذت موظفي البنوك على اختلاف مناصبهم إداريين وعاملين ومساعدين ومديرين تنفيذيين والمساعدين الإداريين، وهناك من قاموا باختيار العملاء الدائمين للبنوك باختلاف مستوياتهم العلمية، غير أن الدراسة الحالية نسلط الضوء فيها على عينة من المدراء ورؤساء الأقسام والموظفون السامون بالبنوك الجزائرية محل الدراسة.

**متغيرات الدراسة:** يتضح من الدراسات السابقة أنها ناقشت التحوّل الرقمي مع استخدام نماذج مختلفة، تختلف من دراسة إلى دراسة أخرى، بالإضافة إلى تناول بعض الدراسات منها لجائحة كوفيد-19 وكيف ساهمت في تسريع التحوّل

الرقمي، مقارنة مع الدراسة الحالية فإنها شملت تبني التحوّل الرقمي من خلال أبعاده المختلفة ومن خلال استخدام نموذج الاستعداد الرقمي، بالإضافة إلى التطرق لجائحة كوفيد-19 بالتفصيل وكيف ساهمت في مواجهة التحوّل الرقمي وكذلك كيف ساهمت في تسريع التحوّل الرقمي بالبنوك الجزائرية وذلك بشكل لم يطرح ضمن الدراسات السابقة على حد إطلاع الباحثين بنفس الكيفية والتصور.

📌 **زمن ومكان الدراسة:** لقد كان هناك تباين من حيث الزمان في الدراسات السابقة، فمنها ما كان قبل ظهور جائحة كورونا، ومنها ما كان أثناء الجائحة، أما دراستنا الحالية سوف نتطرق للتحوّل الرقمي بالبنوك قبل وبعد ظهور جائحة كورونا، وهذا لمعرفة تأثير الجائحة على تسريع التحوّل الرقمي.

أما بالنسبة للمكان فقد كان هناك اختلاف كبير، فمنها ما كانت بالجزائر، ومنها ما كان بالدول العربية كالسعودية و العراق وفلسطين و المغرب، ومنها ما كان بالدول الغربية كاليونان وفرنسا، أما دراستنا سوف تكون بالجزائر وبالأخص البنوك الجزائرية.

📌 **من حيث القطاع:** شملت الدراسات السابقة كلها قطاع واحد وهو القطاع المصرفي وبالأخص البنوك سواء كانت تجارية أو خاصة أو مختلطة، ودراستنا الحالية تتفق مع جميع الدراسات السابقة في قطاع الدراسة.

📌 **من حيث أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:** بالنسبة إلى أداة الدراسة أو أساليب المعالجة فشأن الدراسة الحالية كشأن الدراسات السابقة التي اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وقياس متغيرات الدراسة، وسيتم معالجتها ببرنامج Spss من خلال الاختبارات الضرورية واللازمة لتحديد طبيعة العلاقة بين مختلف المتغيرات، إضافة إلى المقابلة والملاحظة كتدعيم لدراسة والتحليل، وعموما تختلف الدراسة الحالية بطبيعة الحال عن ما سبقها من دراسات في المجال الزمني والمكاني.

وعليه عموما فإن كل الدراسات السابقة تم انتقاءها بعناية شديدة جدا لتصب في أهداف دراستنا ولتحقق لنا الإلمام بكل جوانب الدراسة، فكل الدراسات اتفقنا معها خاصة في أهداف الدراسة بشكل شامل أو جزئي وكلها كانت في القطاع البنكي، بالإضافة إلى أدوات الدراسة التي كان متفق عليها بين كل الدراسات باعتبارها الأدوات الأكثر مصداقية (المقالة والوثائق والملاحظة) وسهولة الحصول على البيانات والمسح الشامل للمعلومات (الاستبيان)، والأهم من كل ذلك أنها كانت أثناء جائحة كوفيد-19.

### الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة توقفنا على العديد من النقاط التي شكلت مجالا من الاستفادة حيث تمثلت تلك النقاط في ما يلي:

1. ساهمت الدراسات السابقة في ضبط واختيار المتغيرات التي كان من اللازم أن تتبناها الدراسة الحالية، وبالتالي تعد المنطلق والمدخل الأولي لدراستنا .
2. ساهمت في التعمق في موضوع الدراسة من خلال فتح مجال الاطلاع عليه من عدة اتجاهات وجوانب مختلفة؛
3. اخذ توقعات أولية لنتائج الدراسة الحالية الشيء الذي ساعد في بناء الفرضيات؛
4. الاستعانة بالدراسات السابقة كمراجع لإثراء الجانب النظري لدراستنا؛
5. الاعتماد على أسئلة الاستبيانات الواردة في الدراسات السابقة لإعداد استبيان الدراسة الحالية وتصميم أسئلة المقابلة.

وبالنتيجة فإن الدراسات السابقة شكلت لنا قاعدة ساعدتنا في الجانب النظري، من خلال بناء تصور مفاهيمي لمختلف المتغيرات، والجانب التطبيقي من خلال أدوات الدراسة وطريقة المعالجة والنتائج المتوصل إليها. إلا أن دراستنا الحالية تميزت عن الدراسات السابقة في أنها كانت الوحيدة على حد إطلاعنا التي تم فيها دراسة موضوع التحوّل الرقمي في البنوك الجزائرية من جميع الأبعاد وحسب النموذج المعتمد (Wallner, J. (2016)، بينما الدراسات السابقة إتمدت دراسة مجالات مختلفة، بالإضافة إلى زمن الدراسة التي شمل التحوّل الرقمي بالبنوك الجزائرية قبل ظهور جائحة كوفيد-19 وأثناء الجائحة.

**خلاصة الفصل:**

تم من خلال هذا الفصل عرض كل ما يخص متغيرات الدراسة من أدبيات نظرية وتطبيقية، حيث تناول في بدايته مبحث خاص بمفهوم وأهمية التحوّل الرقمي ومختلف تقنياته ومنتجاته القديمة و الحديثة، كذلك أسباب ظهور التحوّل الرقمي ومجالات تطبيقه، كما خصصنا مطلب يعرض تداعيات جائحة كورونا على الاقتصاد العالمي و الاقتصاد الجزائري، بالإضافة إلى الإجراءات والتدابير التي تم تبنيها من طرف الحكومات والبنوك للحد من هذه الآثار.

أما فيما يخص الدراسات السابقة فقد تم الإشارة إليها وعرضها في المبحث الثاني باعتماد دراسات محلية وأجنبية، حيث تبين لنا وجود اهتمام من طرف الباحثين لدراسة التحوّل الرقمي في البنوك، وكذا زمن الدراسة في حد ذاته، كما لاحظنا تعدد المجالات واختلافها من دراسة إلى أخرى، وتعدد المجالات أكد على وجود علاقة بين متغيرات الدراسة والذي سيتم اختبارها من خلال الدراسة الميدانية في الفصل الثاني.



## الفصل الثاني

دراسة أثر جائحة كوفيد-19 على تبني التحول الرقمي

بالبنوك الجزائرية

دراسة حالة فروع بنوك ولايتي (ورقلة - تقرت)



تمهيد:

بعد التعرض للأدبيات النظرية و التطبيقية لكل من التحول الرقمي و جائحة كوفيد-19 ودراسة والتحليل النظري للتحول الرقمي في البنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19، وكذلك عرض الدراسات السابقة للعلاقة بينهما و أهم النتائج المحققة فيها ، وبالتالي سنحاول القيام بدراسة ميدانية للبنوك الجزائرية العمومية و المختلطة بولايي (ورقلة- تقرت)، بهدف تقييم تبني البنوك الجزائرية للتحول الرقمي و تقييم دور جائحة كوفيد-19 في تسريع تبني التحول الرقمي في البنوك الجزائرية و دورها كعامل أساسي في بناء تحول رقمي قادر على مواجهة الجائحة و الذي سوف نتناوله بالتفصيل من خلال المبحثين التاليين :

❖ المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة.

❖ المبحث الثاني: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.



المبحث الأول: الطريقة والأدوات

يعتبر هذا المبحث مدخلا إلى الدراسة الميدانية للتحول الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19 ، حيث سيتم عرض المنهج المتبع و مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع المعلومات، إضافة إلى مختلف البرامج والأدوات والأساليب الإحصائية التي تم من خلالها التوصل إلى نتائج الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض للطريقة المتبعة في الدراسة من خلال التعرف على المنهج المتبع، من توضيح أسلوب الدراسة، مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ومختلف الأدوات الإحصائية المستعملة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسةأولا : مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع البنوك العمومية و المختلطة لولايي ( ورقلة و تقرت )، أين تم استهداف فئة مستولي وموظفي البنوك، بصفتهم الأقرب لمعرفة المعايير المعمول بها داخل المنظومة البنكية، اشتملت عينة الدراسة على 10 بنوك منها 05 بنوك عمومية :البنك الوطني الجزائري، القرض الشعبي الوطني، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك التنمية المحلية، البنك الجزائري الخارجي، إضافة لـ 05 بنوك مختلطة : بنك السلام، بنك الخليج الجزائر، بنك سوسيتي جنرال، بنك أبسي ، بنك ترست .

أولا:البنوك العمومية

**1 - البنك الوطني الجزائري(BNA):** أنشئ البنك الوطني الجزائري في 13 جوان 1966 ،وهو يعتبر أول البنوك التجارية التي تم تأسيسها في الجزائر المستقلة،وقد عوض تأسيسه البنوك الأجنبية التالية(القرض العقاري للجزائر وتونس،القرض الصناعي والتجاري،البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا،وبنك باريس وهولندا،وأخيرا مكتب معسكر للخصم) وباعتباره بنك تجاريا، فإن البنك الوطني الجزائري يقوم بجمع الودائع ومنح القروض قصيرة الأجل،وتبعا لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري،فقد تكفل بمنح القروض للقطاع الفلاحي،والتجمعات المهنية للاستيراد،والمؤسسات العمومية والقطاع الخاص<sup>1</sup>، و كذلك قبول الودائع من الجمهور و القيام بالعمليات المصرفية الكلاسيكية كما يعتبر هذا البنك أداة للتخطيط المالي فيما يخص تنفيذ سياسة الحكومة في مجال منح القروض<sup>2</sup>.

**2 - القرض الشعبي الجزائري(CPA):** تم تأسيسه في 29 ديسمبر 1966،وهو ثاني بنك تجاري يتم تأسيسه في الجزائر،وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر،ووهران،قسنطينة وعنابة،والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي. والقرض الشعبي الجزائري مثل البنك الوطني الجزائري يقوم بجمع الودائع باعتباره بنكا تجاريا،ويقوم بمنح القروض القصيرة<sup>3</sup>،وابتداء

<sup>1</sup> طاهر لطرش،تقنيات البنوك،ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر-1992،ص188.

<sup>2</sup> إسلام عبد القادر عثمان،القرض البنكية كأداة لتمويل المؤسسات الاقتصادية و العقارات الجزائر نموذجا، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية، 2017،ص92.

<sup>3</sup> طاهر لطرش،مرجع سبق ذكره،،ص190.

من 1971 أصبح يقوم لمنح القروض متوسطة الأجل أيضا، فقد تكفل بمنح القروض بالقطاع الحربي، والفنادق والقطاع السياحي بصفة عامة، وكذلك قطاع الصيد والتعاونيات غير الفلاحية والمهن الحرة<sup>1</sup>.

**3 - البنك الخارجي الجزائري (BEA):** تأسس البنك الخارجي الجزائري في أول أكتوبر 1967 بموجب الأمر 67-204 وبهذا فهو ثالث وآخر بنك تجاري يتم تأسيسه تبعا لقرارات تأميم القطاع البنكي، وقد تم إنشائه على أنقاض خمسة بنوك أجنبية هي (القرض الليوني، الشركة العامة، قرض الشمال، البنك الصناعي للجزائر والمتوسط، بنك باركليز).

وبممارسة البنك الخارجي الجزائري كل مهام البنوك التجارية، وعلى هذا الأساس يمكنه جمع الودائع الجارية، وفي جانب الإقراض يتكفل بتمويل عمليات التجارة الخارجية، فهو يقوم بمنح القروض للاستيراد، كما يقوم بتأمين المصدرين الجزائريين وتقديم الدعم المالي لهم<sup>2</sup>.

**4 - بنك التنمية المحلية (BDL):** يعد آخر بنك تجاري عمومي أنشأه السلطات الجزائرية إلى حد الآن وذلك بتاريخ 30 أبريل 1985 بموجب المرسوم رقم 85-85 المؤرخ في 30 أبريل 1985، وتجدر الإشارة إلى أنه انبثق عن CPA وذلك لتمويل التنمية المحلية حيث يقوم بعمليات البنكية المألوفة لدى البنك التجاري، تقديم القروض قصيرة و المتوسطة و تقديم خدمات للقطاع الخاص، تمويل عمليات التصدير و الإستيراد، تمويل الاستثمار الإنتاجي<sup>3</sup>.

**5 - بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR):** تم تأسيسه في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم رقم 82-206، وفي الحقيقة كان تأسيسه تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، وهو بنك تجاري حيث يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية أو لأجل، ويمثل أيضا بنك تنمية باعتباره يستطيع أن يقوم بمنح قروض متوسطة الأجل هدفها تكوين رأس المال الثابت، وهو بنك متخصص في القطاع الفلاحي، أي يمنح قروض لتمويل القطاع الفلاحي، وترقية النشاطات الفلاحية والحرفية، وقد ورث بإنشائه تمويل القطاع الفلاحي عن البنك الوطني الجزائري<sup>4</sup>.

#### ثانيا: البنوك المختلطة

**1- المؤسسة العربية المصرفية (ABC):** وهو مصرف عربي عالمي رائد يقع مقره الرئيسي في مملكة البحرين، ويتواجد في خمس قارات حول العالم، تأسس بنك ABC عام 1980 وهو متواجد في أكثر من سبعة عشر دولة. ونظرا لتنامي اهتمام مجمع بنك ABC بالسوق الجزائري، فقد تحول إلى بنك كامل في ديسمبر 1998 بقرار من مجلس القرض والنقد، وهكذا نشأت المؤسسة العربية المصرفية الجزائرية التي تم تسميتها تحت الاسم التجاري لبنك ABC الجزائر، والتي أصبحت بالفعل أول بنك خاص دولي يستقر في الجزائر<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> مفيد عبد اللاوي، محاضرات في الاقتصاد النقدي و السياسات النقدية، مطبعة مزوار الوادي، مارس 2007، ص 120.

<sup>2</sup> طاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 190-191.

<sup>3</sup> عبد اللطيف بلغرة، إصلاح النظام البنكي الجزائري من التأميم إلى الخصخصة، السلسلة الذهبية في الدراسات البنكية 1، دار الجزائرية، الطبعة الأولى، 2019، ص 69.

<sup>4</sup> شاكر قزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر-1992، ص 63.

<sup>5</sup> [www-abc.com](http://www-abc.com), consulté le 15 /05/2022, a 14 :00 .

2- بنك الخليج الجزائر (AGB): وهو بنك تجاري أجنبي تأسس بموجب القانون الجزائري عام 2004، مقره الرئيسي في الجزائر العاصمة، وهو شركة تابعة لمجموعة بنك برقان وعضو في واحد من أبرز مجموعات الأعمال في منطقة الشرق الأوسط، وهي شركة مشاريع الكويت، ويعد أحد أكبر 3 بنوك خاصة بالجزائر يقدم خدمات مصرفية ومالية متنوعة<sup>1</sup>.

3- بنك السلام (AL SALAM BANK): وهو بنك شمولي يعمل طبقا للقوانين الجزائرية، ووفقا لأحكام الشريعة الإسلامية في كافة تعاملاته، وتم اعتماد المصرف من قبل بنك الجزائر في سبتمبر 2008، ليبدأ مزاولة نشاطه مستهدفا تقديم خدمات مصرفية مبتكرة، ويعمل بنك السلام وفق إستراتيجية واضحة تتماشى ومتطلبات التنمية الاقتصادية في جميع المرافق الحيوية بالجزائر، من خلال تقديم خدمات مصرفية عصرية تنبع من المبادئ والقيم الأصلية الراسخة لدى الشعب الجزائري<sup>2</sup>.

4- بنك (SOCIETE GENERALE ALGERIE): تعتبر مجموعة (سوسيتيه جنرال) التي تأسست عام 1864 لدعم التنمية التجارية والصناعية، وهو بنك أجنبي فرنسي تم اعتماده بالجزائر منذ عام 2000، ولديه 91 وكالة عبر 31 ولاية جزائرية، ويقدم البنك تشكيلة متنوعة من الخدمات والمنتجات المصرفية<sup>3</sup>.

5- ترست بنك الجزائر (TRUST BANK ALGERIA): تم تأسيسه في الجزائر بتاريخ 30 ديسمبر 2002 على أنه شركة مساهمة، وهو يعتبر من أهم المؤسسات المصرفية الخاضعة للقانون الجزائري في البلاد، ويوفر مجموعة واسعة ومتنوعة من الخدمات والمنتجات المصرفية، إلى جانب باقة من شاملة من التسهيلات والحلول المالية<sup>4</sup>.

#### ثانيا: عينة الدراسة

أجريت الدراسة الحالية على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وهم الموظفين بالبنوك العمومية و المختلطة على مستوى تراب ولايتي - ورقلة، تقرت - من الموظفين و المسؤولين بالبنوك بمختلف درجاتهم، وقد تم توزيع 148 إستبانا ورقيا، وتم استرجاع 148 إستبانه مع رفض 09 منها لأنها لا تستوفي الشروط المطلوبة، وبالتالي تم معالجة 139 إستبانه وهي العينة النهائية التي طبقت عليها الدراسة، والجدول التالي يوضح توزيع الاستبيانات:

الجدول رقم (1-2): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات الصالحة
العدد	148	148	9	139
النسبة المئوية	% 100	% 100	% 6,081	% 93,918

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الاستبيانات المعدة

<sup>1</sup> [www.read.opensooq.com](http://www.read.opensooq.com), consulté le 15 /05/2022, a 14 :00 .

<sup>2</sup> [www.alsalamalgeria.com](http://www.alsalamalgeria.com), consulté le 15 /05/2022, a 14 :00.

<sup>3</sup> [www.societegenerale.dz](http://www.societegenerale.dz), consulté le 15 /05/2022, a 14 :00 .

<sup>4</sup> [www.read.opensooq.com](http://www.read.opensooq.com), consulté le 15 /05/2022, a 14 :00 .

ثالثا: متغيرات الدراسة:

من خلال موضوع البحث قمنا بتحديد المتغير التابع و المتغير المستقل وكل المتغيرات تم الإعتماد في تحليلهما على معطيات البنوك محل الدراسة ويمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير التابع	التحول الرقمي
المتغير المستقل	جائحة كوفيد-19

المصدر: من إعداد الطالبتين

### الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

أولا : منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وللإجابة على الإشكالية المطروحة، وجب إختيار منهج يحدد الخطوات التي يتبناها الباحثين، من أجل الوصول إلى الغاية التي بني من أجلها البحث، ونظرا لطبيعة موضوع هذه الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مدى تبني البنوك الجزائرية للتحول الرقمي في ظل جائحة كوفيد-19، وهو ما يتلاءم مع أغراض الدراسة، لأنه يعتبر الأسلوب الأنسب للدراسة .

ويعرف هذا المنهج بأنه يعطي وصف وتفسير علمي منظم للظاهرة المدروسة ويجسد الواقع كما هو، حيث يعمل على توفير فرص للحصول على أكبر حصيلة من المعلومات مما يسهل الوصول إلى نتائج واضحة وذات مصداقية عالية.

ثانيا : مصادر جمع البيانات :

لجمع البيانات المختلطة بالدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين هما:

1. المصادر الثانوية: لإثراء الجانب المفاهيمي في الجزء النظري للدراسة، إعتدنا على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمقالات، الأطروحات، البحوث والدوريات، الملتقيات ، أيام دراسية ، ندوات بتقنية الزوم ، التي تنوعت بين العربية والأجنبية، إلا انه من الدراسات التي نعتبرها دراسات مرجعية هي الدراسات التالية دراسة أماني فوزي "دور التحول الرقمي في القطاع المصرفي المصري في ظل جائحة كورونا" دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في القطاع المصرفي المصري "

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة، تم اللجوء إلى الإستبيان كأداة أساسية للدراسة، وكذلك تم الإعتماد على المقابلة مع بعض الموظفين بالبنوك من العينة المبحوثة، حيث كانت أبر المقابلات مع :

- مدير بنك السلام : الذي أكد مضي البنك في التحول الرقمي و انه هدفه إرضاء عملائه وكسب ثقتهم من خلال توفير الخدمات الرقمية و كذلك فتح المجال لموظفيه للإبداع .
- مدير بنك سوسيتي جينرال: الذي أكد أن البنك ماض في خطط التحول الرقمي وهذا ضمن إستراتيجية المجموعه 2022-2025 للتحول الرقمي التام ، كما أنه يمتلك منتجات رقمية و بنسبة 90 بالمائة من خدماته رقمية وهذا ما يظهر في عدد موظفين الوكالة و المقدر عددهم ب 7 موظفين .
- مهندس مسؤول الرقمنة ببنك البركة: الذي أكد في أشغال يوم الرقمنة و التحول الرقمي أفاق و تحديات لقسم الإعلام الآلي و تكنولوجيا المعلومات المقام بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، 10 ماي 2022 ، أن الثقافة الرقمية ، الإبداع و الابتكار هما أساس التحول الرقمي.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تتطلب عملية إنجاز البحوث و الدراسات توفر مجموعة من الأدوات البحثية والوسائل المناسبة التي تستخدم لجمع المعلومات، والتي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة .

ولأن أدوات جمع البيانات متعددة ومتنوعة، فإن طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة وخصائصه تفرض انتقاء الأدوات المناسبة على جمع البيانات والأساليب الإحصائية لتحليل تلك البيانات.

### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات المختلطة بالدراسة، وكذلك الاعتماد على المقابلة .

### أولا: الإستبيان

يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19 (أنظر الملحق (1)).

الجزء الأول : يحتوي على الخصائص الديمغرافية والبيانات الشخصية للموظفين بالبنوك محل الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية، المنصب الوظيفي، نوع البنك ، اسم البنك).

الجزء الثاني : يتعلق بقياس تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية، ويحتوي على 44 عبارة ومكون من جزأين: جزء لعرض تشكيلة الخدمات الرقمية والمكون من 07 عبارات .

جزء لقياس تبني التحول الرقمي و المكون من 37 عبارة و تتكون من 05 أبعاد التالية .

- بعد الإستراتيجية المكون من 05 عبارات ؛
- بعد الهيكل التنظيمي المكون من 08 عبارات ؛
- بعد الثقافة الرقمية المكون من 06 عبارات ؛
- بعد التكنولوجيا المكون من 05 عبارات ؛
- بعد العملاء المكون من 05 عبارات؛
- بعد الموظفين المكون من 08 عبارات .

الجزء الثالث : يتعلق بدور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية ويحتوي على جزأين بـ 10 عبارات:

جزء مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية لجائحة كوفيد-19 والمكون من 04 عبارات .

جزء لقياس تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية و المكون من 06 عبارات .

#### ثانيا: المقابلة

تعتبر المقابلة من أهم وسائل جمع المعلومات، ولتأكيد ودعم النتائج المحصل عليها من طرف الاستبيان وكذلك توضيحها نظرا لاختلاف وجهات النظر استعنا بالمقابلة الشخصية مع بعض المسؤولين و رؤساء المصالح و الموظفين من العينة المبحوثة (أنظر الملحق (03).

#### الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

من أجل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تمت عملية تفرغ البيانات في برنامج Excel 2007 والاستعانة ببرنامج SPSS للمعالجة ، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي:

- معامل الفا كرونباخ؛
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛
- معامل الارتباط برسون؛
- الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي؛
- تحليل التباين والثنائي (T- test & ANOVA) .

كما تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لتقييم إجابات الموظفين ، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من اجل تسهيل عملية معالجتها كالتالي:

- موافق (3)؛
- محايد (2)؛
- غير موافق (1) .

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي تم كذلك كالتالي:

1. حساب المدى: المدى قيمة - أقل قيمة أي 3-1=2؛

2. يقسم المدى على عدد الفئات:  $0.66=2/3$ ؛

3. يضاف (0.66) إلى الحد الأدنى للمقياس.

فتصبح كالتالي:

الجدول رقم (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكرت)

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق (منخفض)	من 1 إلى 1.66
محايد (متوسط)	من 1.67 إلى 2.33
موافق (مرتفع)	من 2.34 إلى 3

المصدر: وليد الفراء، تحليل بيانات الإستهيبان بإستخدام برنامج SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010، ص07.

### الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء عدد من الإجراءات على الإستهيبان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الإستهيبان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للإختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

#### صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم تصميمه مع الأستاذ المشرف وعرضه على أساتذة متخصصين في هذا المجال ، وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي ( أنظر ملحق رقم (2)).

#### ثبات الإستهيبان:

يعبر عن مدى إستقرار وثبات أدوات الدراسة المتمثلة في الإستهيبان، بحيث يوضح ما إذا كانت الإستهيبانات الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مجددا على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الإعتماد في ذلك على معامل الثبات " ألفا كرونباخ" بالإستعانة ببرنامج SPSS، لأنه يعد أحد أهم طرق قياس الثبات، كما هو موضع في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-4): نتائج إختبار ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
قياس تبني التحول الرقمي	37	0,937
دور جائحة كوفيد-19 في تسريع التحول الرقمي	10	0,719
المجموع	47	0,934

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول (2-4) نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لمحور قياس تبني التحول الرقمي بلغت 93,7% وهي قيمة مرتفعة، أما محور دور جائحة كوفيد-19 في تسريع التحول الرقمي بلغت قيمة ألفا كرونباخ 71,9% وهي قيمة مرتفعة، أما قيمة ألفا كرونباخ الإجمالية بلغت 93,4% وهي قيمة تعبر عن ثبات مرتفعة جدا لأنها أعلى من النسبة المقبولة في دراسات العلوم الإنسانية وهي 62%، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يجعلها صالحة لإستوفاء متطلبات الدراسة.

### المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

يهدف هذا المبحث إلى عرض النتائج التي توصلنا إليها من عمليات التحليل الإحصائي وإظهار العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات الإحصائية التي ذكرناها سابقا.

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

يشتمل هذا المطلب على عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من المتغيرات الشخصية إلى إجاباتهم على عبارات محاور قياس تبني التحول الرقمي و دور جائحة كوفيد-19 في تسريع التحول الرقمي ، إضافة إلى عرض نتائج دراسة مجموعة من الارتباطات، سيتضمن ذلك التعليق على كل ما توصلنا إليه.

#### الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية .

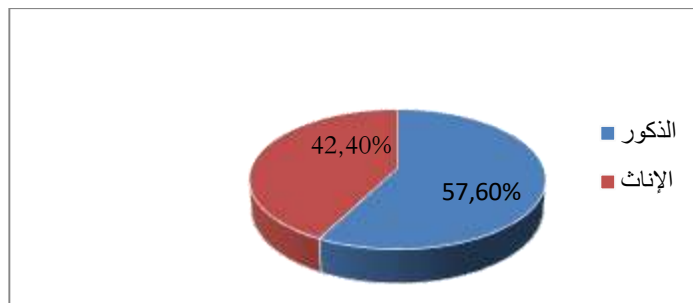
أولاً: الجنس: توزيع الموظفين حسب الجنس (ذكور-إناث) حسب ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-5): توزيع الموظفين حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
57,6%	80	الذكور
42,4%	59	الإناث
100%	139	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (2-1): توزيع الموظفين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج Spss و Excel



من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الذكور في العينة بلغ 80 بنسبة 57,6%، بينما بلغ عدد الإناث 59 بنسبة 42,4% وهي نسبة متقاربة مع نسبة الذكور، لان العمل في قطاع البنوك عمل إداري و لا يتطلب خصوصية معينة .

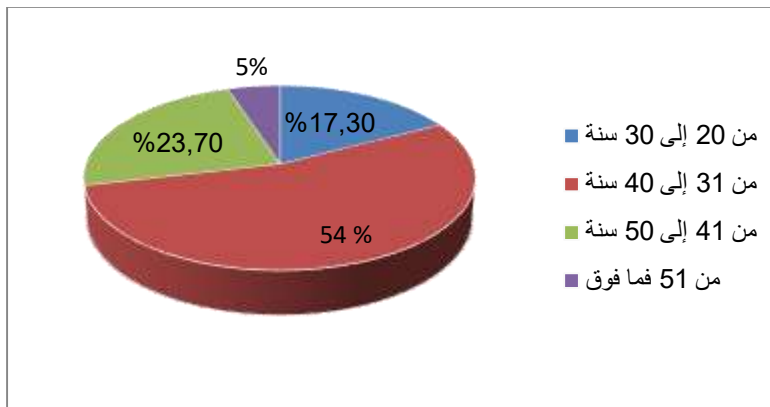
ثانيا: السن: توزيع الموظفين حسب السن هذا ما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-6): توزيع الموظفين حسب السن

النسبة المئوية%	التكرار	السن
17,3%	24	من 20 إلى 30 سنة
54,0%	75	من 31 إلى 40 سنة
23,7%	33	من 41 إلى 50 سنة
5,0%	7	من 51 سنة فما فوق
100%	139	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (2-2) : توزيع الموظفين حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج Excel و Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة السنية الغالبة على إجمالي العينة هي (من 31 إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغ عددها 75 فردا بنسبة 54,0%، تليها الفئة السنية (من 41 سنة إلى 50 سنة) والتي بلغ عددها 33 فردا بنسبة 23,7%، تليها فئة (من 20 إلى 30 سنة) بـ 24 فردا بنسبة 17,3%، وأخيرا الفئة السنية (من 51 سنة فما فوق) التي بلغ عددها 7 أفراد بنسبة 5,0%، وهو أمر إيجابي لأن هذه الفئة تتميز بالقدرة على العمل والإبداع والتطوير بشكل أكبر، وهو ما يشير إلى سياسة البنك في استقطاب الفئات التي تتوفر فيها هذه السمات.

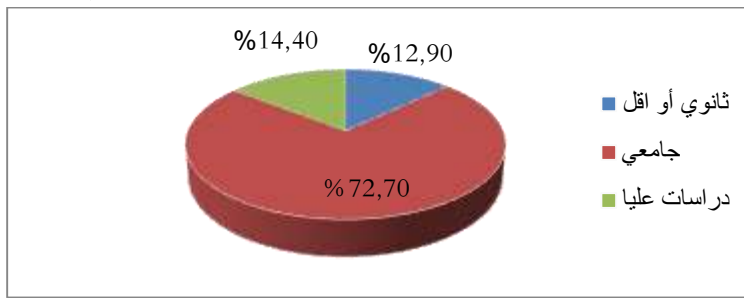
ثالثا: المستوى التعليمي: توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-7): توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
12,9%	18	ثانوي أو أقل
72,7%	101	جامعي
14,4%	20	دراسات عليا
<b>100%</b>	<b>139</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (2-3) : توزيع الموظفين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج Excel و Spss

من خلال جدول أعلاه نلاحظ أن أغلب أفراد العينة لهم شهادات جامعية بنسبة 72,7% حيث بلغ عددهم 101 فردا من عينة الدراسة، وذلك راجع لشروط ومتطلبات الوظائف التي يشغلها بحكم أن نشاط البنك يحتاج الى كفاءات جامعية كما وكيفا، ثم يليه الأفراد الحاصلين على الدراسات العليا بنسبة 14,4% والذين يمثلون النخبة التي تخدم البنك والتي تعبر على الرأس المال الفكري بحيث بلغ عددهم 20 فرد ، وأخيرا ذوي المستوى التعليمي الثانوي أو أقل بنسبة 12,9% و البالغ عددهم 18 فردا الممثلين في ذوي شهادات التكوين المهني وكبار السن ذوي الخبرات.

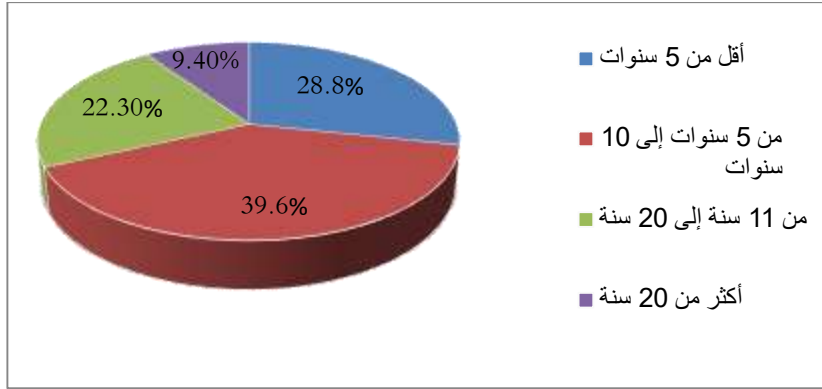
رابعا: الخبرة: توزيع الموظفين حسب سنوات الأقدمية ، ونبينه في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): توزيع الموظفين حسب سنوات الأقدمية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة
28,8%	40	أقل من 5 سنوات
39,6%	55	من 5 إلى 10 سنوات
22,3%	31	من 11 إلى 20 سنة
9,4%	13	أكثر من 20 سنة
<b>100%</b>	<b>139</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (2-4) : توزيع الموظفين حسب سنوات الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج Excel و Spss

يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة كانت ضمن فئة من 5 إلى 10 سنوات بـ 39,6% وهي فئة تملك مستوى مرتفع من المعارف ما يجعل من الأفراد قادرين على أداء مهامهم بشكل أفضل، تليها الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 28,8% وهي نسبة تمثل فئة حديثي التعيين مما يعزز سعي البنك الدائم إلى توظيف الطاقات الشابة باستمرار، ثم الفئة 11 إلى 20 سنة بنسبة تقدر بـ 22,3% وهي نسبة لا بأس بها تمثل فئة ذوي الخبرة و الذين يملكون قدر أكبر من المهام والمسؤوليات، في حين تحصلت الفئة أكثر من 20 سنة على المرتبة الأخيرة بنسبة 9,4% وهي نسبة ضئيلة، وقد تكون هذه الفئة الأخيرة بنسبة اقل من الفئات الأخرى لتقاعد العديد من الإطارات بالبنك خلال السنوات الأخيرة.

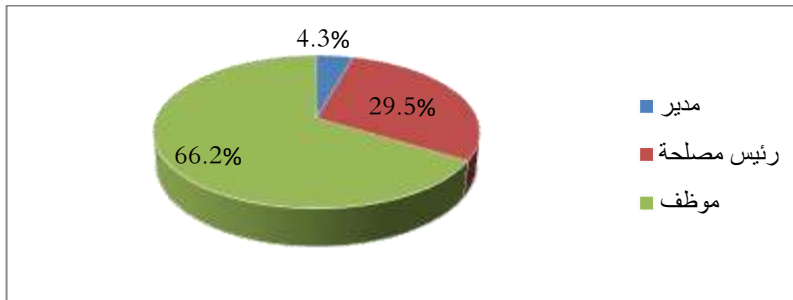
خامسا: المستوى الوظيفي: توزيع الموظفين حسب المستوى الوظيفي، وهو ما نوضحه في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-9): توزيع الموظفين حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى الوظيفي
4,3%	6	مدير
29,5%	41	رئيس مصلحة
66,2%	92	موظف
100%	139	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (2-5) : توزيع الموظفين حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج Excel و Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن فئة الموظفين كانت بنسبة قدرت بـ 66,2%، تليها الفئة " رئيس مصلحة" بنسبة لا بأس بها قدرت بـ 29,5% وهذا راجع إلى أن غالبية رؤساء المصالح لديهم مستوى خبرة يعتبر مناسب لذلك، وآخر فئة كانت "مدير" بنسبة 4,3% وهي نسبة مقبولة وذلك لصعوبة الوصول إليهم نظرا لحجم التزاماتهم .

من النسب المبينة نلاحظ ان أكثر الفئة من الموظفين ورؤساء المصالح حيث يرجع هذا إلى طبيعة العينة التي كانت موجهة لهم بالأساس، أيضا إلى طبيعة هيكل البنك وهم أكثر الفئات التي تفاعلت مع الاستبيان.

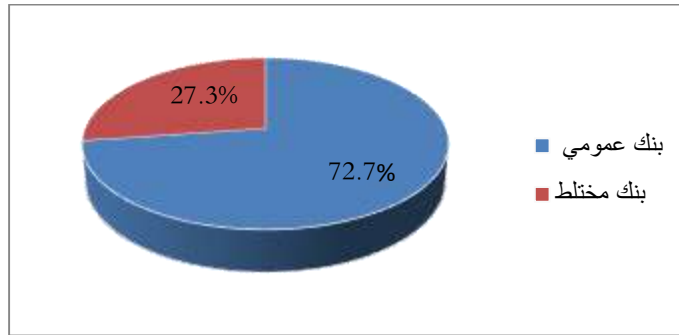
سادسا: نوع البنك : توزيع الموظفين حسب نوع البنك، وهو ما نوضحه في الجدول أدناه:

الجدول رقم (2-10): توزيع الموظفين حسب نوع البنك

نوع البنك	التكرار	النسبة المئوية%
بنك عمومي	101	72,7%
بنك أجنبي مختلط	38	27,3%
المجموع	139	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (2-6) : توزيع الموظفين حسب نوع البنك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج Excel و Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الموظفين بالبنوك العمومية قدرت بـ 72,7%، وهي نسبة كبيرة جدا وهذا راجع لطبيعة الهيكل الوظيفي للبنوك العمومية ، يليها الموظفون بالبنوك بالأجنبية المختلطة بنسبة 27,3% والتي تعتبر نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة البنوك العمومية وهذا راجع لإستراتيجية البنوك المختلطة وفق التفصيل في الجدول التالي:

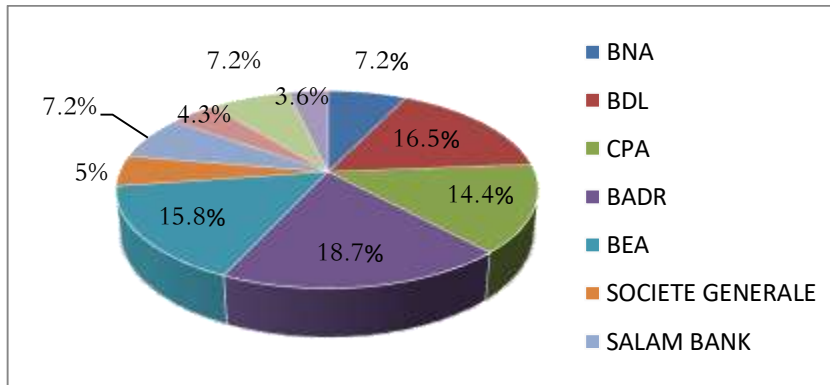
الجدول رقم (2-11): توزيع الموظفين حسب اسم البنك

نوع البنك	التكرار	النسبة المئوية%

7,2%	10	BNA (البنك الوطني الجزائري)
16,5%	23	BDL (بنك التنمية المحلية)
14,4%	20	CPA (القرض الشعبي الجزائري)
18,7%	26	BADR (بنك الفلاحة و التنمية الريفية )
15,8%	22	BEA (بنك الخارجي الجزائري)
5,0%	7	SOCIETE GENERALE
7,2%	10	SALAM BANK (بنك السلام)
4,3%	6	AGB BANK (بنك الخليج الجزائري)
7,2%	10	TRUST BANK (ترست بنك الجزائر)
3,6%	5	ABC BANK (المؤسسة العربية المصرفية )
100%	139	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

الشكل رقم (2-7) : توزيع الموظفين حسب اسم البنك



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج Spss و Excel

### الفرع الثاني: تحليل وتفسير قياس تبني التحول الرقمي ودور جائحة كوفيد-19

حيث لدراسة وتحليل قياس تبني التحول الرقمي ودور جائحة كوفيد-19، تم استخدام اختبار المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة الأهمية النسبية للعبارات، ودرجة الموافقة عليها من طرف أفراد العينة.

#### I - تحليل وتقييم تبني التحول الرقمي في البنوك

وذلك من خلال الدراسة الإحصائية لمتوسط إجابات الموظفين حول قياس تبني التحول الرقمي ، حيث يحتوي هذا المحور على تشكيلة من المنتجات والخدمات الرقمية و الأبعاد المفسرة لأبعاد التحول الرقمي والتي سنوجزها كل على حدا كالآتي:

1- تشكيلة المنتجات و الخدمات الرقمية التي تقدمها البنوك الجزائرية: تقدم البنوك الجزائرية تشكيلة متنوعة من المنتجات و الخدمات الرقمية وسوف نتطرق فيما يلي إلى تحليل المنتجات حسب جميع البنوك ثم حسب نوع البنك :

### 1-1 تحليل تشكيلة المنتجات و الخدمات الرقمية التي تقدمها البنوك الجزائرية مجتمعة

الجدول رقم (2-12): متوسط إجابات الموظفين حول المنتجات والخدمات الرقمية

الترتيب	النسبة المئوية%	التكرار	المنتجات والخدمات الرقمية
4	16,4%	108	يستخدم البنك السداد عن طريق الهاتف المحمول (التطبيقات)
1	21,0%	138	يستخدم البنك البطاقات المصرفية
5	14,6%	96	يعتمد البنك على المواقع المصرفية الالكترونية
3	17,8%	117	يقدم البنك الخدمات المصرفية عبر الانترنت
2	19,0%	125	لدى البنك تطبيقات عبر المحمول
6	6,8%	45	لدى البنك فرع رقمي
7	4,4%	29	يستخدم البنك التوقيع الالكتروني
—	100%	658	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال عرض نتائج الجدول لإجابات الموظفين حول المنتجات والخدمات الرقمية المقدمة من طرف البنوك الجزائرية تبين لنا أن جميع البنوك تستخدم البطاقات المصرفية ،تليها إكتساجها تطبيقات عبر الهاتف المحمول بهدف حصول العملاء على الخدمات البنكية ،كتسديد الفواتير ،تسديد الأقساط ، المشتريات .....، إضافة إلى تقديم البنوك الخدمات المصرفية عبر الانترنت وعبر المواقع المصرفية الالكترونية التي غزت شبكة الانترنت ، ولكن تفتقد معظم البنوك محل الدراسة للفرع الرقمي وتفعيل خدمة التوقيع الإلكتروني .

ومنه نستنتج أن البنوك الجزائرية تحتوى على تشكيلة من المنتجات والخدمات الرقمية ولكن تفتقر للفروع الرقمية واستخدام التوقيع الإلكتروني في المعاملات البنكية المختلفة .

ولمعرفة التباين في تشكيلة الخدمات و المنتجات بين البنوك العمومية و البنوك المختلطة نقوم بعرض تشكيلة كل منها:

### 1-2 تحليل تشكيلة المنتجات و الخدمات الرقمية حسب البنوك العمومية

الجدول رقم (2-13): متوسط إجابات الموظفين حول المنتجات والخدمات المقدمة حسب البنوك العمومية

الترتيب	النسبة المئوية%	التكرار	المنتجات والخدمات الرقمية
4	16,3%	74	يستخدم البنك السداد عن طريق الهاتف المحمول (التطبيقات)
1	22,1%	100	يستخدم البنك البطاقات المصرفية
5	13,7%	62	يعتمد البنك على المواقع المصرفية الالكترونية

3	17,4%	79	يقدم البنك الخدمات المصرفية عبر الانترنت
2	19,2%	87	لدى البنك تطبيقات عبر المحمول
6	6,4%	29	لدى البنك فرع رقمي
7	4,9%	22	يستخدم البنك التوقيع الالكتروني
	100%	453	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال عرض نتائج الجدول لإجابات الموظفين حول المنتجات والخدمات الرقمية المقدمة من طرف البنوك العمومية تبين لنا أن جميع البنوك تستخدم البطاقات المصرفية، وهذه الخدمة موجودة و مفعلة بينما باقي الخدمات الرقمية خاصة التطبيقات عبر الهاتف المحمول و المواقع المصرفية الالكترونية الخدمات المصرفية عبر الإنترنت كانت متواجدة و متفاوتة التفعيل بين البنوك العمومية بينما الفرع الرقمي و التوقيع الالكتروني كانت الإجابات عشوائية.

ومنه نستنتج أن البنوك الجزائرية العمومية تمتلك جميعها بطاقات مصرفية ومفعلة في كل البنوك، بينما باقي المنتجات والخدمات الرقمية موجودة لكنها متفاوتة الاستخدام بينها، أما بالنسبة للفرع الرقمي والتوقيع الالكتروني غير موجود.

### 1-3 تحليل تشكيلة المنتجات و الخدمات الرقمية حسب البنوك المختلطة

الجدول رقم (2-14): متوسط إجابات الموظفين حول المنتجات والخدمات المقدمة حسب البنوك المختلطة

الترتيب	النسبة المئوية%	التكرار	المنتجات والخدمات الرقمية
2	16,6%	34	يستخدم البنك السداد عن طريق الهاتف المحمول (التطبيقات)
1	18,5%	38	يستخدم البنك البطاقات المصرفية
2	16,6%	34	يعتمد البنك على المواقع المصرفية الالكترونية
1	18,5%	38	يقدم البنك الخدمات المصرفية عبر الانترنت
1	18,5%	38	لدى البنك تطبيقات عبر المحمول
3	7,8%	16	لدى البنك فرع رقمي
4	3,4%	7	يستخدم البنك التوقيع الالكتروني
	100%	658	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال عرض نتائج الجدول لإجابات الموظفين حول المنتجات والخدمات الرقمية المقدمة من طرف البنوك المختلطة إتضح لنا أن جميع البنوك تستخدم البطاقات المصرفية والخدمات المصرفية عبر الإنترنت و تطبيقات المحمول بنسبة كلية ، تليها استخدام الخدمات المصرفية عن طريق الانترنت و استعمال الهاتف المحمول بنسبة كبيرة ،بالإضافة الى وجود بعض الفروع الرقمية التابعة للمصارف المختلطة ،أما استخدام البنك للتوقيع الالكتروني لم يفعل بعد.

ومنه نستنتج أن البنوك الجزائرية المختلطة تمتلك جميع المنتجات والخدمات الرقمية وكلها مفعلة ومستخدمة، ما عدا الفرع الرقمي وخدمة التوقيع الإلكتروني فهما موجودان في البنوك الأم ولكن غير مستخدمة في الواقع الاقتصاد الجزائري، بسبب عدم انفتاح الاقتصاد الجزائري الكلي على الاقتصاديات العالمية.

وعليه نستنتج أن الفرق في تشكيلة الخدمات والمنتجات الرقمية بين البنوك العمومية والبنوك المختلطة يتضح في ان تشكيلة الخدمات كلها أن كلها موجودة في البنوك المختلطة و مفعلة ماعدا الفرع الرقمي و التوقيع الإلكتروني موجودين و ولكن هذه الخدمة غير مفعلة في الجزائر، بينما البنوك العمومية اتفقت جميعا على أن البطاقات المصرفية كخدمة الكترونية موجودة و مفعلة في جميع البنوك العمومية بينما باقي الخدمات الرقمية كانت متفاوتة في تواجدها و تفعيلها.

✚ وعليه نثبت الفرضية الأولى التي تنص على " تمتلك البنوك الجزائرية على تشكيلة من المنتجات و الخدمات الرقمية".

## 2 - تحليل وتقييم تبني التحول الرقمي في البنوك الجزائرية

### 1.2 تحليل وتفسير تبني التحول الرقمي

الإستراتيجية : يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات الموظفين المتعلقة ببعده الإستراتيجية في البنوك محل الدراسة وهي كالتالي:

الجدول رقم (2-15): متوسط إجابات الموظفين حول الإستراتيجية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	لدى البنك إستراتيجية رقمية موثقة (مكتوبة )	2,61	0,685	1	مرتفع
2	تم مشاركة الإستراتيجية الرقمية مع الموظفين في جميع المستويات	2,35	0,798	5	مرتفع
3	تتوفر لدى البنك جميع الموارد الكافية لتنفيذ الإستراتيجية الرقمية (المالية،التقنية،البشرية).	2,43	0,781	4	مرتفع
4	يتم تحديث و اختبار الإستراتيجية الرقمية بالبنك بانتظام	2,48	0,715	2	مرتفع
5	يقوم البنك باكتشاف وتقييم الاتجاهات الحديثة في الإستراتيجية الرقمية بشكل استباقي ومنهجي	2,43	0,671	3	مرتفع
	<b>المجموع</b>	<b>2,4676</b>	<b>0,73048</b>	<b>-</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات الموظفين حول الإستراتيجية يبلغ (2,4676) وانحراف معياري (0,73048)، وهو يقع في المجال الموافق، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد، وهذا يعني ان البنوك الجزائرية تمتلك إستراتيجية رقمية ، ويعود هذا للأساس الى أن البنوك الجزائرية تمتلك إستراتيجية رقمية موثقة (مكتوبة ) وهذا ما توضحه الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2,61) وانحراف معياري (0,685)، كما يعود كذلك



ان البنوك تقوم بتحديث و اختبار الإستراتيجية الرقمية بالبنك بانتظام وهو ما تبينه الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (2,48) وانحراف معياري (0,715)، كما يعود ذلك بالأساس إلى ان البنك يقوم باكتشاف وتقييم الاتجاهات الحديثة في الإستراتيجية الرقمية بشكل استباقي ومنهجي وهو ما توضحه الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (2,43) وانحراف معياري (0,671)، كما توفر البنك على جميع الموارد الكافية لتنفيذ الإستراتيجية الرقمية (المالية،التقنية،البشرية)، وهو ما تبينه الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (2,43) وانحراف معياري (0,781)، من خلال مشاركة الإستراتيجية الرقمية مع الموظفين في جميع المستويات وهو ما تبينه الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2,35) وانحراف معياري (0,798).

وعليه نستنتج أن البنوك تمتلك إستراتيجية رقمية موثقة محدثة بانتظام،وتقييم الاتجاهات الحديثة لها بشكل استباقي.

الهيكل التنظيمي : يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات الموظفين المتعلقة ببعده الهيكل التنظيمي في البنوك الجزائرية ، وهي كالتالي:

الجدول رقم (2-16):متوسط إجابات الموظفين حول الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	قام البنك ببناء علاقات تعاون رقمية مع الشركاء الرئيسيين الإستراتيجيين في البيئة الخارجية(البنوك،الجمارك،الجامعة،حاضنات الأعمال،الشركات.....)	2,50	0,705	5	مرتفع
2	تبني البنك هياكل تنظيمية مستحدثة تسمح بالمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات	2,60	0,644	1	مرتفع
3	لدى البنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والسوقية	2,54	0,704	4	مرتفع
4	يشجع البنك على عقد اجتماعات مشتركة بين مختلف مستويات الموظفين خبرة وتخصصا لتحقيق هدف التحول الرقمي	2,47	0,715	6	مرتفع
5	يقوم البنك بنقل ومشاركة المعرفة والخبرات الرقمية بين مختلف الموظفين بالبنك	2,54	0,714	3	مرتفع
6	يملك البنك فريق متعدد الوظائف من مطوري تكنولوجيا المعلومات مصممون،خبراء،أصحاب المنتجات ينتجون منتجات رقمية خاصة بالبنك	2,54	0,724	2	مرتفع
7	يتم استحداث وظائف جديدة في الهيكل التنظيمي خاصة بالرقمنة ( مسئول رقمي،مهندس رقمنة....)	2,30	0,788	7	متوسط
8	يقوم البنك بإنشاء ابتكارات صغيرة ويتبنى المغامرة في المجال الرقمي.	2,13	0,782	8	متوسط

مرتفع	—	0,72235	2,4586	المجموع
-------	---	---------	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات الموظفين حول الهيكل التنظيمي بلغ (2,4586) وانحراف معياري (0,72235)، وهو يقع في المجال الموافق، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيمة المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد، مما يعني أن البنوك تمتلك هيكل تنظيمي يناسب التحول الرقمي ، و يعود هذا بالأساس الى أن البنوك الجزائرية تمتلك هيكل تنظيمي متماسك ومرن، وهو يعود بالأساس لتبني البنك هياكل تنظيمية مستحدثة تسمح بالمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات وهذا ما توضحه الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2,60) وانحراف معياري (0,644)، كما يمتلك البنك فريق متعدد الوظائف من مطوري تكنولوجيا المعلومات ، مصممون، خبراء، أصحاب المنتجات ينتجون منتجات رقمية خاصة بالبنك وهذا ما تفسره الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (2,54) وانحراف معياري (0,724)، يمتاز البنك بنقل ومشاركة المعرفة والخبرات الرقمية بين مختلف الموظفين بالبنك وهو ما تبينه الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (2,54) وانحراف معياري (0,714)، حيث يمتلك البنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والسوقية وهذا ما تبينه الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2,30) وانحراف معياري (0,742)، كما لا يعتمد كثيرا على تفويض المهام وهذا ما توضحه الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (2,54) وانحراف معياري (0,704)، بالإضافة الى قيام البنك ببناء علاقات تعاون رقمية مع الشركاء الرئيسيين الإستراتيجيين في البيئة الخارجية (البنوك، الجمارك، الجامعة، حاضنات الأعمال، الشركات .....). وهذا ما توضحه الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2,50) وانحراف معياري (0,705). كما يشجع البنك على عقد اجتماعات مشتركة بين مختلف مستويات الموظفين خبرة وتخصصا لتحقيق هدف التحول الرقمي وهو ما توضحه الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (2,47) وانحراف معياري (0,715) إلا أن البنك يقوم باستحداث وظائف جديدة في الهيكل التنظيمي خاصة بالرقمنة (مسؤول رقمي، مهندس رقمنة.....) بنسبة متوسطة وهذا ما توضحه الفقرة السابعة بمتوسط حسابي (2,30) وانحراف معياري (0,788) ، كما أن قيام البنك بإنشاء ابتكارات صغيرة وتبني المغامرة في المجال الرقمي كان متوسطا كذلك وهذا ما توضحه الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي (2,13) وانحراف معياري (0,782).

وعليه نستنتج أن البنوك الجزائرية تمتلك هيكل تنظيمي مستحدث يسمح بالمرونة مع فريق متعدد الوظائف من مطوري تكنولوجيا المعلومات يستجيب للتغيرات التكنولوجية و السوقية ، إلا أنه يفتقر إلى استحداث وظائف جديدة خاصة بالرقمنة و بإنشاء الابتكارات الصغيرة وتبني المغامرة في المجال الرقمي ، وهو ما يجعل الهيكل التنظيمي لا تتلاءم مع خصوصية التحول الرقمي المبني على نموذج أعمال متطور و مبتكر.

الثقافة الرقمية : يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات الموظفين المتعلقة بعدد الثقافة الرقمية ، وهي كالتالي:

الجدول رقم (2-17): متوسط إجابات الموظفين الثقافة الرقمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	لدى البنك ثقافة تسمح بجرية الاختبار المستمر والإبداع والتعلم من الأخطاء	2,37	0,734	5	مرتفع
2	تلتزم إدارة البنك بشكل قوي ومستمر بتطبيق ودعم ثقافة الإستراتيجية الرقمية	2,51	0,715	3	مرتفع
3	يملك البنك قادة رقميين لديهم مهارات ناعمة تشجع التطوير والابتكار وتقديم حلول رقمية،التجريب ..	2,40	0,739	4	مرتفع
4	يملك البنك ثقافة رائدة شغوفة تسمح لنا بمتابعة أفكارنا فيما بيننا وتنظيم أنشطتنا دون الرجوع للإدارة العليا مما يبي التجربة السريعة،المخاطرة،تنمية المواهب .....	2,15	0,797	6	متوسطة
5	يشارك البنك في أيام تحسيسية وإعلامية بصفة مستمرة ودورية للعملاء والمجتمع لنشر الثقافة الرقمية والتحول الرقمي	2,58	0,710	2	مرتفع
6	يعمل البنك على تنمية الإدراك ووعي العملاء بمنتجاته الرقمية ومميزاتها	2,64	0,648	1	مرتفع
<b>المجموع</b>		<b>2,4448</b>	<b>0,72446</b>	<b>-</b>	<b>مرتفع</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات الموظفين حول الثقافة الرقمية بلغ (2,4448) وبانحراف معياري (0,72446)، وهو يقع في المجال الموافق، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد، وهذا يعني أن البنوك الجزائرية تمتلك ثقافة رقمية ، يعود بالأساس على تنمية الإدراك ووعي العملاء بمنتجاتها الرقمية، وهذا ما توضحه الفقرة السادسة بمتوسط حسابي (2,64) وانحراف معياري (0,648)، كما أن البنك يقوم بالمشاركة بأيام تحسيسية وإعلامية بصفة مستمرة ودورية للعملاء والمجتمع لنشر الثقافة الرقمية والتحول الرقمي وهذا ما تفسره الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (2,58) وانحراف معياري (0,710)، إضافة إلى إلتزام إدارة البنك بشكل قوي ومستمر بتطبيق ودعم ثقافة الإستراتيجية الرقمية وهو ما تبينه الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2,51) وانحراف معياري (0,715)، كما أن البنك يمتلك قادة رقميين لديهم مهارات ناعمة تشجع التطوير والابتكار وتقديم حلول رقمية، وهو ما توضحه الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (2,40) وانحراف معياري (0,739)، كما يسمح البنك بجرية الاختبار المستمر و الإبداع وهو ما جاء في الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2,37) وانحراف معياري (0,734)، إلا أن البنك يفتقر للثقافة الرائدة الشغوفة التي تسمح له بمتابعة الأفكار وتنظيم الأنشطة دون الرجوع للإدارة العليا مما يبي التجربة السريعة،المخاطرة،تنمية المواهب وهذا ما توضحه الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (2,15) وانحراف معياري (0,797).

وعليه نستنتج أن البنوك الجزائرية تمتلك ثقافة رقمية تدعم التحول الرقمي و يعتمد بالأساس على توعية العملاء و دعم الإدارة العليا إلا أنها ثقافة تركز على الموظفين بشكل غير مشجع بسبب مركزية القرار إلى الإدارة العليا ، مما يجعلها ثقافة رقمية لا تتلاءم مع خصوصية التحول الرقمي المبني على نموذج أعمال متطور و مبتكر.

التكنولوجيا : يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات الموظفين المتعلقة ببعدها التكنولوجية في البنوك الجزائرية، وهي كالتالي:

الجدول رقم (2-18): متوسط إجابات الموظفين حول التكنولوجيا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	يستخدم البنك تقنيات رقمية حديثة (الذكاء الاصطناعي، انترنت الأشياء، البلوكتشين، البيانات الضخمة )	2,28	0,827	5	متوسط
2	يستفيد البنك من البنى الحديثة مثل الواجهات الرقمية، الحوسبة السحابية، التطبيقات.....	2,38	0,802	3	مرتفع
3	يطور البنك التكنولوجيا ودمج أحدث التقنيات مع الشركاء الرئيسيين	2,36	0,743	4	مرتفع
4	يلتزم البنك بصرامة قواعد أمن تكنولوجيا المعلومات	2,76	0,546	1	مرتفع
5	قدرة البنك على التنبؤ بتهديدات الجرائم الالكترونية وتداعيات أخطاء النظام ( توقف النظام ، الانترنت )	2,44	0,713	2	مرتفع
	<b>المجموع</b>	<b>2,4489</b>	<b>0,72665</b>	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات الموظفين حول التكنولوجيا بلغ (2,4489) وانحراف معياري (0,72665)، وهو يقع في المجال الموافق، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد، وهذا يعني أن البنوك الجزائرية تمتلك تكنولوجيا تسمح بتبني التحول الرقمي، وتعود بالأساس إلى الإلتزام بصرامة قواعد أمن تكنولوجيا المعلومات وهذا ما توضحه الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (2,76) وانحراف معياري (0,546)، مما يظهر قدرة البنك على التنبؤ بتهديدات الجرائم الالكترونية وتداعيات أخطاء النظام ( توقف النظام ، الانترنت ) وهذا ما توضحه الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (2,44) وانحراف معياري (0,713)، كما يستفيد البنك من البنى الحديثة مثل الواجهات الرقمية، الحوسبة السحابية، التطبيقات وهو ما تظهره الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2,38) وانحراف معياري (0,802)، كما أن البنك يقوم تطوير التكنولوجيا ودمج أحدث التقنيات مع الشركاء الرئيسيين هذا ما توضحه الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (2,36) وانحراف معياري (0,743)، ولكن إستخدام التقنيات الرقمية الحديثة (البلوك التشين، البيانات الضخمة) بمتوسط بعض الشيء وهذا ما وضحه الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2,28) وانحراف معياري (0,827) .

وعليه نستنتج أن التكنولوجيا المستخدمة بالبنوك الجزائرية تدعم التحول الرقمي تركز بالأساس تقنيات الأمن والبنى التحتية، إلا أن البنوك تمتلك للتقنيات ولكن غير معمة وغير متطورة و غير مستخدمة بشكل كامل و عام، مع افتقار فهم الموظفين لدور هذه التقنيات ( عدم الوعي بالتقنيات المستخدمة ومسمياتها)، مما يجعل الموظف غير قادر لتوعية عملاءه بهذه التقنيات ونشر ثقافة التحول الرقمي.

العملاء : يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات الموظفين المتعلقة ببعدهم بالبنوك الجزائرية، وهي كالتالي:

الجدول رقم (2-19): متوسط إجابات الموظفين حول العملاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	يوفر البنك قنوات اتصال تفاعلية رقمية مع العملاء	2,46	0,764	5	مرتفع
2	يستخدم البنك التقنيات الرقمية في جمع البيانات حول العملاء	2,33	0,794	3	متوسط
3	يستخدم البنك التقنيات الرقمية الحديثة في تحديد رؤى وتوجهات العملاء	2,39	0,748	4	مرتفع
4	يستطيع البنك التنبؤ بسلوك العملاء والاستجابة لمطالباتهم المستقبلية ضمن التجربة الرقمية للعميل بالبنك	2,25	0,713	1	متوسط
5	يحرص البنك على إشراك العميل في تطوير عملية الابتكار وتطوير المنتجات	2,28	0,761	2	متوسط
المجموع		2,3467	0,75634	—	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات الموظفين حول العملاء بلغ (2,3467) وانحراف معياري (0,75634)، وهو يقع في المجال القريب جدا من المحايد وهو يتلاءم مع نتائج الفقرات وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد، وهذا يعني ان العملاء ليس لديهم وعي كبير جدا بالخدمات الرقمية المقدمة من طرف البنوك، ويعود بالأساس إلى أن البنك لا يستطيع بناء تجربة رقمية كاملة بينه وبين العميل، مما لا يسمح له بالتنبؤ بسلوك العملاء والاستجابة لمطالباتهم المستقبلية وهذا ما توضحه الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (2,25) وانحراف معياري (0,713)، ويعود كذلك قلة حرصه على إشراك العميل في تطوير عملية الابتكار وتطوير المنتجات وهو ما وضحت الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (2,28) وانحراف معياري (0,761)، فالبنك لا يستخدم التقنيات الرقمية في جمع البيانات حول العملاء بنسبة كبيرة جدا وهذا ما توضحه الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (2,33) وانحراف معياري (0,794)، إلا أنه لديه لعض الإيجابيات في علاقته الرقمية مع العميل ، تتمثل خاصة في أن البنوك الجزائرية توفر قنوات اتصال تفاعلية رقمية بينه وبين عملاءه وهذا ما

توضحه الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2,46) وانحراف معياري (0,764)، وكذلك استخدام البنك للتقنيات الرقمية الحديثة في تحديد رؤى وتوجهات العملاء بصفة عامة وهذا ما توضحه الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي (2,39) وانحراف معياري (0,748).

وعليه نستنتج أن بعد العملاء لا يدعم التحول الرقمي بنسبة عالية جدا، ويظهر ذلك خاصة في عدم إشراك البنك للعميل في تطوير عملية الابتكار وتطوير المنتجات، ولم تستطع البنوك بناء تجربة رقمية كاملة بينها وبين العميل وذلك لعدم اهتمامها بالتنبؤ بسلوكه الكامن للعملاء والاستجابة لمتطلباته، واكتفاء البنك بالمنتجات الرقمية التي تسمح بمعرفة توجهات و رؤى عامة للعملاء من البنك، وهذا لا يتناسب نموذج أعمال متطور الذي هو أساس التحول الرقمي.

الموظفين: يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات الموظفين متعلقة ببعدها الموظفين في البنوك، وهي كالتالي:

الجدول رقم (2-20): متوسط إجابات الموظفين حول الموظفين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	يمتلك الموظفون مهارات رقمية (قراءة البيانات الكبيرة، البرمجة وتطوير المواقع والتطبيقات.....)	2,46	0,684	7	مرتفع
2	يمتلك الموظفون مهارات ناعمة ( الذكاء العاطفي، إدارة الوقت، التنظيم والتخطيط، روح الفريق.....)	2,46	0,754	8	مرتفع
3	يقدم البنك دورات تدريبية بشكل مستمر لتطوير المهارات الرقمية للموظفين	2,51	0,725	6	مرتفع
4	تحصلت على تدريب إلكتروني وميداني لتنمية مهاراتي الرقمية	2,14	0,856	3	متوسط
5	يعمل البنك على تكريس علاقات تعاون قوية مع الجامعات، حاضنات الأعمال لاستقطاب المواهب	2,20	0,746	4	متوسط
6	تعمل البرامج التدريبية الرقمية على تنمية قدراتي على امتلاك الفطنة الرقمية (اكتشاف الثغرات الرقمية و تصنيع حلول رقمية)	2,33	0,737	5	متوسط
7	يوفر لي البنك إمكانية العمل عن بعد	2,12	0,866	2	متوسط
8	يمكنني العمل بعدد ساعات مرنة (لا يرتبط عملي بساعات الدوام الرسمي بقدر ما يرتبط بإنجاز العمل المطلوب	2,05	0,857	1	متوسط
<b>المجموع</b>		<b>2,2913</b>	<b>0,77872</b>	<b>—</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات الموظفين حول بعد الموظفين بلغ (2,2913) وانحراف معياري (0,77872)، وهو يقع في المجال المحايد، وعليه نسبة وعي الموظف بالتحول الرقمي لا يدعم بنسبة كبيرة جدا تبني البنوك

الجزائرية للتحول الرقمي، ويعود هذا بالأساس إلى أن البنوك الجزائرية لا تمنح الموظفين العمل بعدد ساعات مرنة (لا يرتبط عملياً بساعات الدوام الرسمي بقدر ما يرتبط بإنجاز العمل المطلوب) والتي توضحه الفقرة الثامنة بمتوسط (2,05) و إنحراف (0,857) وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي ، كما لا توفر البنوك إمكانية العمل عن بعد لموظفيها كما توضحه الفقرة السابعة بمتوسط (2,12) وإنحراف (0,866)، كما أن البنوك لا تحرص بنسبة كبيرة جداً حصول موظفيها على التدريبات الميدانية والالكترونية لتنمية مهارتهم الرقمية وهذا ما وضحته الفقرة الرابعة بمتوسط (2,14) وإنحراف (0,856)، وكذلك لا تعمل البنوك على تكريس علاقات تعاون قوية مع الجامعات ،حاضنات الأعمال لاستقطاب المواهب كما توضحه الفقرة الخامسة بمتوسط (2,20) وإنحراف (0,746)، فالبرامج التدريبية الرقمية التي تحصل عليها الموظفين لا تنمي قدراتهم على إمتلاك الفطنة الرقمية والتي توضحه الفقرة السادسة بمتوسط (2,33) وإنحراف (0,737)، وهذا يعني أن البنوك الجزائرية برغم تقديمها لدورات تدريبية بشكل مستمر لتطوير المهارات الرقمية للموظفين لا تنمي قدراتهم الرقمية حيث بلغ متوسطها (2,51) بإنحراف (0.725) وهو ما وضحته الفقرة الثالثة، إلا أنه يتميز الموظفون في البنوك بامتلاكهم لمهارات رقمية والتي توضحه الفقرة الأولى بمتوسط (2.46) وإنحراف (0.684)، إضافة إلى امتلاك الموظفين بالبنوك لمهارات ناعمة وهذا ما توضحه الفقرة الثانية بمتوسط (2.46) وإنحراف (0,754)، أي أن البنك يحرص على حصول الموظفين للمهارات .

وعليه نستنتج أن الموظفون بالبنوك الجزائرية لا يتمتعون بالمهارات والوعي الرقمي الذي يسمح بتبني البنوك الجزائرية للتحول الرقمي بقوة ويظهر ذلك جلياً بعدم تمكن الموظف بالعمل بعدد ساعات مرنة وعن بعد ، إضافة إلى عدم تركيزهم على الفطنة الرقمية والتي تعتبر أهم مهارة رقمية تسمح للموظف باكتشاف الثغرات ،ومن خلالها يبتكر الموظف نموذج عمل متكرر يعتمد بالأساس على متطلبات وتوجهات العملاء ،والتي أصلاً لم تكن موجودة لأن البنك لا يهتم بدراسة مفصلة للعملاء، وليس لديه تجربة رقمية كاملة بينه وبين العميل.

## 2-2 تحليل جميع أبعاد المتعلقة بقياس التحول الرقمي مجتمعة (جميع البنوك)

يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات الموظفين المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية ، وبناء على هذه النتائج قمنا بتحليل الفرضية الثانية كما يلي:

الجدول رقم (2-21): متوسط إجابات الموظفين حول أبعاد التحول الرقمي

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	النتيجة
1	الإستراتيجية	1	2,4676	0,73048	مرتفع
2	الهيكل التنظيمي	2	2,4586	0,72235	مرتفع
3	الثقافة الرقمية	4	2,4448	0,72446	مرتفع
4	التكنولوجيا	3	2,4489	0,72665	مرتفع
5	العملاء	5	2,3467	0,75634	متوسط
6	الموظفون	6	2,2913	0,77872	متوسط

مرتفع	0,73983	2,4096	مجموع عبارات أبعاد التحول الرقمي
-------	---------	--------	----------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات الموظفين حول أبعاد التحول بلغ (2,4096) بانحراف معياري (0,73983)، وهو يقع في المجال الموافق، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي، وهو ما يعني أن البنوك الجزائرية تمتلك أبعاد تحول رقمي، ومن خلال الجدول نفسه أيضا نلاحظ أن قوة الإستراتيجية الرقمية التي تعتمدها البنوك قائمة على تحديث المستمر وبصفة منتظمة من خلال توفرها على جميع الموارد الكافية لتنفيذ الإستراتيجية الرقمية بمتوسط (2,4676) وانحراف معياري (0,73048)، كما تتوفر على هيكل تنظيمي مستحدث يسمح بالمرونة مع الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية و السوقية، و امتلاكه لفريق متعدد الوظائف من مطوري تكنولوجيا المعلومات بمتوسط (2,4586) وانحراف معياري (0,72235)، إلا أنه يفتقر إلى استحداث وظائف جديدة خاصة بالرقمنة و بإنشاء الابتكارات الصغيرة وتبني المغامرة في المجال الرقمي، وهو ما مما يجعل الهيكل التنظيمي لا تتلاءم مع خصوصية التحول الرقمي المبني على نموذج أعمال متطور و مبتكر، إضافة أن البنوك تلتزم بالبنوك بصرامة قواعد أمن التكنولوجيا وقدرتها بتهديدات الجرائم الإلكترونية وكذا توفرها على البنى الحديثة، إلا أن التكنولوجيا لم تكن في المستوى الذي يسمح بتبني التحول الرقمي متكاملًا، وهذا لعدم استخدام التقنيات الحديثة وعدم وعي الموظفين باستخدام هذه التقنيات ونشره فوائدها للعملاء ،وهذا بمتوسط (2,4489) وانحراف معياري (0,72665)،ولكن بالرغم من دعم البنوك الجزائرية للثقافة الرقمية إلا أن هذه الثقافة الرقمية تعاني من ثغرة قوية جدا، وأنها ثقافة غير شغوفة ورائدة ويلتزم الموظف بالرجوع دوما للإدارة العليا،وليس لديه حرية تجريب أفكاره التي هي أساس بناء نموذج عمل متكرر ومتطور والذي هو أساس تبني التحول الرقمي بمتوسط (2,4448) وانحراف معياري (0,72446)،أما العملاء ليس لديهم وعي كامل بالتحول الرقمي والميزات الموجودة في المنتجات الرقمية ، وهذا يعود بالأساس للبنك الذي ليس لديه رحلة رقمية متكاملة بسبب أنه لا يعمل على استغلال تلك المنتجات الرقمية في التنبؤ بالسلوك وتوجهات العملاء ، وعدم إشراك العملاء في عملية تطوير المنتجات الرقمية ،التي أساس بناء نموذج العمل هو العملاء واحتياجاتهم و أذواقهم ورغباتهم وهذا بمتوسط (2,3467) وانحراف معياري (0,75634)،أما بعد الموظفين يعاني جدا مما يؤثر على تبني التحول الرقمي ، لأن الموظف لا يمتلك المهارة الرقمية التي تسمح ببناء نموذج أعمال متطور وهو الفطنة الرقمية ، وهي بالأساس تعود كذلك إلى عدم عمل البنك على الاستفادة من المنتجات الرقمية للتنبؤ بسلوكيات العملاء،وهذا بمتوسط (2,2913) وانحراف معياري (0,77872).

ومنه نستنتج أن البنوك الجزائرية تتبنى تحول رقمي غير متكامل وغير قوي، بالرغم من امتلاكها إستراتيجية فعالة وهيكل تنظيمي محكم، إلا انه تعاني من ثغرات قوية جدا في باقي الأبعاد خاصة في عدم وجود ثقافة رقمية شغوفة رائدة، والمركزية الشديدة بالعودة للإدارة العليا ولا تسمح بالتجريب، وكذلك عدم اهتمام البنك أصلا بدراسة سلوكهم بصفة معمقة، بالإضافة إلى عدم امتلاك الموظفون للفطنة الرقمية التي تسمح ببناء نموذج عمل متطور ومتكرر الذي هو أساس تبني التحول الرقمي.



### 3-2 تحليل أبعاد التحول الرقمي حسب نوع البنوك

كما سبق لاحظنا أنه كان هناك تبني للتحول الرقمي بالبنوك الجزائرية معتمد بالأساس على الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، كما وجدنا ثغرات في كل من الثقافة الرقمية والتكنولوجيا والعملاء والموظفون تؤثر في مستوى تبني التحول الرقمي ، سنحاول فيما يلي المقارنة بين تبني التحول الرقمي في كل من البنوك العمومية والبنوك المختلطة.

### 3-2-1 أبعاد التحول الرقمي حسب البنوك العمومية

الجدول رقم (2-22): متوسط إجابات الموظفين حول أبعاد التحول الرقمي حسب البنوك العمومية

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	الإستراتيجية	6	2,3524	0,47049	متوسط
2	الهيكل التنظيمي	4	2,3403	0,46807	متوسط
3	الثقافة الرقمية	5	2,3432	0,46864	متوسط
4	التكنولوجيا	3	2,3089	0,46178	متوسط
5	العملاء	2	2,1881	0,43762	متوسط
6	الموظفون	1	2,1646	0,43292	متوسط
مجموع عبارات أبعاد التحول الرقمي			<b>2,2829</b>	<b>0,45659</b>	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

### 3-2-2 أبعاد التحول الرقمي حسب البنوك المختلطة

الجدول رقم (2-23): متوسط إجابات الموظفين حول أبعاد التحول الرقمي حسب البنوك المختلطة

الرقم	الفقرة	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	الإستراتيجية	1	2,7736	0,55473	مرتفع
2	الهيكل التنظيمي	2	2,7730	0,55460	مرتفع
3	الثقافة الرقمية	4	2,7149	0,54298	مرتفع
4	التكنولوجيا	3	2,8210	0,56421	مرتفع
5	العملاء	5	2,7684	0,55368	مرتفع
6	الموظفون	6	2,6282	0,52565	مرتفع
مجموع عبارات أبعاد التحول الرقمي			<b>2,7465</b>	<b>0,54931</b>	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدولين أن تبني التحول الرقمي في البنوك العمومية كان متوسطا بمتوسط حسابي 2,28 وانحراف معياري 0,456 وهو ما يدل على أن البنوك الجزائرية العمومية تتبنى التحول الرقمي بشكل غير كامل وبطء نوعا ما ، بينما البنوك

المختلطة كان متوسط التحول الرقمي 2,74 وانحراف معياري 0,549 مما يعني أن البنوك الجزائرية المختلطة تتبنى التحول الرقمي بشكل أقوى وبشكل أكثر تكاملا.

نستنتج أن الركائز الأساسية للتحول الرقمي في البنوك العمومية تتمثل في كل من الإستراتيجية والهيكل التنظيمي ، أما الثقافة والتكنولوجيا والعملاء والموظفون بمستوى أقل، أي أن التحول الرقمي بالبنوك العمومية كل أبعاده كانت في المستوى المحايد مما يدل على أن التحول الرقمي بالبنوك العمومية مازال شكلي وهش لا يعتمد على ركائز صحيحة وقاعدة أساسية وأنه لا يزال موجود على مستوى الإدارة العليا فقط ولا يوجد مشاركة فعلية للتحول الرقمي بين الموظفين والعملاء، الذين يعتبران الشركاء الفاعلين الأساسيين بالنسبة للبنك وهذا ما أثر على التكنولوجيا والثقافة الرقمية، أما البنوك المختلطة تتبنى التحول الرقمي بقوة بكل أبعاده خاصة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي والثقافة الرقمية والتكنولوجيا والعملاء ، أما الموظفون بمستوى معتبر مقارنة بباقي الأبعاد ،وعليه نلاحظ أن تبني التحول الرقمي في البنوك العمومية يفتقر إلى العديد من الركائز الأساسية التي تشكله خاصة فيما يتعلق التكنولوجيا والعملاء والموظفون، وكما نلاحظ كذلك من خلال المقارنة ورغم أن عدد الموظفون بالبنوك المختلطة المشاركة في الدراسة 38 موظفا وعددهم بالبنوك العمومية 101 ، أي ما يعادل ثلث العينة فقط، إلا أنها رفعت من مستوى التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية إجمالا مما يدل بدوره على قوة التحول الرقمي بالبنوك المختلطة ودقة النتائج المتحصل عليها.

وعليه نستنتج من خلال الدراسة أنه هناك اختلاف و فرق واضح بين تبني التحول الرقمي بالبنوك العمومية والبنوك المختلطة يعود بالأساس إلى توجه وإستراتيجية البنوك العمومية التي تكون مرتبطة بالبنك المركزي وسياسة الدولة، و بين إستراتيجية البنوك المختلطة التي تتأثر كثيرا بالبنوك الأجنبية التي تكون أهدافها دوما السعي نحو الريادة وتحقيق التميز والذي هو بالأساس مفتاح التحول الرقمي الذي هو بناء نماذج أعمال مبتكرة ومتطورة .

✚ وعليه نثبت الفرضية الثانية التي تنص على " يختلف مستوى تبني التحول الرقمي بكل أبعاده في البنوك المختلطة عن البنوك العمومية في الجزائر " .

### ثانيا: تحليل وتقييم دور جائحة كوفيد-19 على البنوك الجزائرية

وذلك من خلال الدراسة الإحصائية لمتوسط إجابات الموظفين حول دور جائحة كوفيد-19 على البنوك الجزائرية حيث هذا المحور مخصص لبعدين:

#### 1. مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية لجائحة كوفيد-19 : يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات الموظفين المتعلقة

بمواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية لجائحة كوفيد-19 وهي كالتالي:

الجدول رقم (2-24) متوسط إجابات الموظفين حول مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية لجائحة كوفيد-19

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحرف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	حجم التداول عبر موقع البنك خلال فترة كوفيد-19	2,18	0,812	3	متوسط
2	عائدات الاستثمار خلال فترة كورونا كوفيد-19	1,71	0,800	1	متوسط

متوسط	2	0,779	2,02	نسبة الإنفاق على البنى التحتية الرقمية من الميزانية السنوية خلال فترة كوفيد-19	3
متوسط	4	0,732	2,22	نسبة الإنفاق على العمليات الرقمية خلال فترة كورونا كوفيد-19	4
متوسط	—	0,78144	2,0377	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يظهر أن المتوسط الحسابي العام لإجابات الموظفين حول مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية لجائحة كورونا كوفيد-19 بلغ (2,0377) وانحراف معياري (0,78144)، وهو يقع في المجال المحايد، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي المكونة لهذا البعد، ما يؤكد على أن نسبة الإنفاق على العمليات الرقمية خلال فترة كوفيد-19 كان بنفس المستوى الذي كان عليه قبل ظهور الجائحة، وهذا ما توضحه الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي (2,22) و انحراف معياري (0,732)، كذلك حجم التداول عبر موقع البنك خلال فترة كوفيد-19 كان كذلك بنفس المستوى الذي كان عليه قبل ظهور الجائحة ، وهذا ما توضحه الفقرة الأولى بمتوسط حسابي (2,18) و انحراف معياري (0,812)، و بينت الفقرة الثالثة أن نسبة الإنفاق على البنى التحتية الرقمية من الميزانية السنوية خلال فترة كوفيد-19 كان هو كذلك بنفس المستوى الذي كان عليه قبل ظهور الجائحة بمتوسط قدر بـ (2,02) و انحراف معياري (0,779)، وهذا يعود لثبات عائدات الاستثمار خلال فترة كوفيد-19 بنفس المستوى الذي كانت عليه قبل الجائحة، وهو ما تبينه الفقرة الثانية بمتوسط حسابي (1,71) وانحراف معياري (0,800).

وعليه نستنتج أن جائحة كوفيد-19 لم يكن لها تأثير كبير على مواجهة التحول الرقمي، أي أن التحول الرقمي كان بنفس المستوى قبل كورونا و أثناءها وبعدها بقي نفسه ولم يتغير، فقد كان حجم التداول وعائدات الاستثمار و نسبة الإنفاق على البنى التحتية والعمليات الرقمية بنفس المستوى قبل ظهور الجائحة، فثبات عائدات الاستثمار خلال فترة كوفيد-19 أثرت بشكل كبير على نسب الإنفاق على العمليات الرقمية وعلى البنى التحتية الرقمية، أي أن جائحة كوفيد-19 لم تجعل التحول الرقمي حتمية ضرورية ذلك لأن الاقتصاد الجزائري اقتصاد محمي وليس مفتوحا على العالم الخارجي بمعايير المنافسة العالمية الحرة.

2. تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية أثناء جائحة كوفيد-19: يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات الموظفين

المتعلقة بتسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية، وهي كالتالي:

الجدول رقم (2-25): متوسط إجابات الموظفين حول تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	قدم البنك خلال فترة جائحة كورونا تشكيلة جديدة من الخدمات المصرفية الالكترونية	2,33	0,802	6	متوسط
2	حصل الموظفون الرقميون على حوافز ( مسؤول رقمي ، مهندس رقمي	1,84	0,763	5	متوسط
3	الزمن المطلوب لتبني تطبيق رقمي ( إيصال منتج رقمي للسوق)	1,76	0,764	3	متوسط
4	عدد مرات إطلاق المنتجات الرقمية خلال فترة كوفيد - 19	1,43	0,615	1	منخفض

5	نسبة الموظفين الرقميين إلى الموظفين العاديين خلال كوفيد-19	1,53	0,673	2	منخفض
6	نسبة الخدمات المصرفية المقدمة من إجمالي خدمات البنك خلال جائحة كوفيد-19	1,84	0,744	4	متوسط
المجموع		1,7926	0,72728	—	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات الموظفين حول تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية بلغ (1,7926) بانحراف معياري (0,72728) أي أن تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية كان محايدا وقريب من الضعيف، وهو يقع في المجال المحايد، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبية الوثوق بقيم المتوسط الحسابي، وهو ما يؤكد أن البنوك الجزائرية قدمت تشكيلة جديدة من الخدمات المصرفية الالكترونية ولكن بنسبة متوسطة مقارنة بما كان عليه قبل الجائحة وذلك بمتوسط حسابي (2,33) وانحراف معياري (0,802) وهذا ما بينته الفقرة الأولى، كما أن الموظفون الرقميون لم يتحصلوا على الحوافز الكافية التي تمكنهم من الإبداع في عملهم وهذا بالفقرة الثانية وذلك بمتوسط حسابي (1,84) وانحراف معياري (0,763)، أما الفقرة السادسة فقد أظهرت أن نسبة الخدمات المصرفية المقدمة من إجمالي خدمات البنك خلال جائحة كوفيد-19 كانت من 21% إلى 50% أي متوسطة نوعا ما وذلك بمتوسط حسابي (1,84) وانحراف معياري (0,744)، لتأتي الفقرة الثالثة لتوضح أن الزمن المطلوب لتبني تطبيق رقمي (إيصال منتج رقمي للسوق) كان بمعدل من شهرين إلى ستة أشهر وذلك بمتوسط حسابي (1,76) وانحراف معياري (0,764)، حيث جاءت الفقرة الخامسة لتؤكد أن نسبة الموظفين الرقميين إلى الموظفين العاديين خلال كوفيد-19 كانت منخفضة جدا أي أن البنوك لا يمتلكون موظفين رقميين يقومون بإنتاج منتجات وخدمات رقمية جديدة ومبتكرة وهذا بنسبة أقل من 20% وذلك بمتوسط حسابي (1,53) وانحراف معياري (0,673)، لتأتي الفقرة السادسة هي كذلك لتؤكد أن عدد مرات إطلاق البنوك للمنتجات الرقمية خلال فترة كوفيد-19 كان منخفضا وبنسبة من مرة إلى 04 مرات بالسنة بمتوسط حسابي (1,43) وانحراف معياري (0,615).

وعليه نستنتج أن جائحة كوفيد-19 لم تساهم كثيرا في تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية ، أي كان لها دور متوسط إلى ضعيف في عملية التسريع، فقد قامت البنوك الجزائرية بطرح منتجات و خدمات مصرفية وكذلك تطبيقات رقمية ولكن بنسبة منخفضة، إضافة إلى افتقارها للموظفين الرقميين الذين لهم الدور الأساسي في عملية ابتكار منتجات رقمية جديدة

### 3. تحليل دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية:

تحليل دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية مجتمعة: يظهر الجدول الموالي نتائج إجابات الموظفين المتعلقة بدور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية ، وبناء على هذه النتائج وهي كالتالي:

الجدول رقم (2-26): متوسط إجابات الموظفين بدور جائحة كورونا كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية لجائحة كورونا كوفيد-19	2,0377	0,78144	2	متوسط

متوسط	1	0,72728	1,7926	تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية	2
متوسط	—	0,75436	1,9151	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات الموظفين حول دور جائحة كورونا كوفيد-19 في تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية بلغ (1,9151) بانحراف معياري (0,75436)، وهو يقع في المجال المحايد، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي، وهو ما يعني أن جائحة كوفيد-19 كان لها دور في عملية تسريع التحول الرقمي ولكن بنسبة متوسطة، ومن الجدول نفسه نلاحظ أن جائحة كوفيد-19 لم تؤثر بالتحول الرقمي بنسبة كبيرة وهذا بمتوسط حسابي بلغ (2,03) وانحراف معياري (0,781)، في حين ساهمت جائحة كوفيد-19 بعملية تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية بنسب متوسطة كذلك بمتوسط حسابي (1,79) وانحراف معياري (0,727).

ومنه نستنتج أن جائحة كورونا كوفيد-19 كان لها دور في تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية ولكن بوتيرة متوسطة مقارنة للضعيفة، أي هناك بطئ كبير .

### 3. 2. تحليل دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية حسب نوع البنك

#### 3. 2. 1. تحليل دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية حسب البنوك العمومية

الجدول رقم (2-27): متوسط إجابات الموظفين حول دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي حسب البنوك العمومية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية لجائحة كورونا كوفيد-19	1,9554	0,56501	2	متوسط
2	تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية	1,6848	0,44026	1	متوسط
	المجموع	1,8201	0,50264	—	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات الموظفين حول دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك العمومية بلغ (1,8201) بانحراف معياري (0,50264)، وهو يقع في المجال المحايد، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي، وهو ما يعني أن جائحة كوفيد-19 كان لها دور في عملية تبني التحول الرقمي ولكن بنسبة متوسطة، ومن الجدول نفسه نلاحظ أن جائحة كوفيد-19 لم تؤثر في مواجهة التحول الرقمي بنسبة كبيرة وهذا بمتوسط حسابي بلغ (1,95) وانحراف معياري (0,565)، في حين ساهمت جائحة كوفيد-19 بعملية تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية بنسب متوسطة كذلك بمتوسط حسابي (1,68) وانحراف معياري (0,502).

#### 3. 2. 2. تحليل دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية حسب البنوك المختلطة

الجدول رقم (2-28): متوسط إجابات الموظفين حول دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي حسب البنوك المختلطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	النتيجة
1	مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية لجائحة كورونا كوفيد-19	2,2565	0,43296	2	متوسط
2	تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية	2,0789	0,29697	1	متوسط
	<b>المجموع</b>	<b>2,1677</b>	<b>0,36496</b>	<b>—</b>	<b>متوسط</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن متوسط إجابات الموظفين حول دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك المختلطة بلغ (2,1677) بانحراف معياري (0,36496)، وهو يقع في المجال المحايد، وتشير قيم الانحراف المعياري إلى نسبة الوثوق بقيم المتوسط الحسابي، وهو ما يعني أن جائحة كوفيد-19 كان لها دور في عملية تبني التحول الرقمي ولكن بنسبة متوسطة، ومن الجدول نفسه نلاحظ أن جائحة كوفيد-19 لم تؤثر في مواجهة التحول الرقمي بنسبة كبيرة وهذا بمتوسط حسابي بلغ (2,25) وانحراف معياري (0,432)، في حين ساهمت جائحة كوفيد-19 بعملية تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية بنسب متوسطة كذلك بمتوسط حسابي (2,07) وانحراف معياري (0,296).

ومنه نستنتج أن جائحة كورونا كوفيد-19 كان لها دور في تبني التحول الرقمي بالبنوك المختلطة أكثر من البنوك العمومية .

### الفرع الثالث: دراسة مساهمة و أثر جائحة كوفيد - 19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية

أولاً: نتائج دراسة مساهمة جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية: والتي سوف نعالجها من خلال دراسة علاقة الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وذلك بغية التأكد من صحة الفرضية الثالثة و الرابعة والتي تنص "تساهم جائحة كوفيد-19 في مواجهة و تسريع التحول الرقمي "

#### 1. دراسة مساهمة جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي: لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة تم الإستعانة

بمعامل الارتباط "بيرسون" وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (2-29): العلاقة بين التحول الرقمي وجائحة كوفيد19

		جائحة كوفيد - 19
التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,468**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	139

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جائحة كوفيد-19 و التحول الرقمي عند مستوى الدلالة 0,000 الذي يعتبر أقل من مستوى الدلالة 0,05، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,468 .

علية نستنتج أن جائحة كوفيد-19 ساهمت في تبني التحول الرقمي بنسبة 46,8% وهي نسبة متوسطة غير كافية لتبني الجزائر للتحول الرقمي بشكل كامل .

## 2. دراسة مساهمة جائحة كوفيد-19 على التحول الرقمي (مواجهة ، تسريع)

جدول رقم (2-30):العلاقة بين الجائحة-19 و التحول الرقمي (مواجهة و التسريع)

		التسريع	المواجهة
التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,456**	,302**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000
	N	139	139

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه (2-27) نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواجهة البنوك الجزائرية لجائحة كوفيد-19 و التحول الرقمي وذلك عند مستوى دلالة (0,00) وهو أقل من 0,05 وبنسبة (30,2%)، مما يعني أن البنوك الجزائرية واجهت جائحة كوفيد-19 بنسبة (30,2%) وهي نسبة ضعيفة نسبيا، كذلك من خلال الجدول نلاحظ أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تسريع التحول الرقمي أثناء جائحة كوفيد-19 عند مستوى دلالة (0,00)، وهو أقل من 0,05 بنسبة (45,6%) مما يعني أن جائحة كورونا ساهمت بنسبة 45,6% في تسريع تبني البنوك الجزائرية للتحول الرقمي وهي نسبة متوسطة.

من خلال ما سبق نستنتج أن جائحة كوفيد-19 ساهمت في تسريع التحول الرقمي أكثر من مساهمتها في مواجهة الجائحة، وهذا من خلال تبني التحول الرقمي، ومنه نستنتج أن فعلا ظاهرة كوفيد-19 أدت إلى تبني إجراءات جديدة في التحول الرقمي لتسريعه بالبنوك الجزائرية بينما هذه الإجراءات لم تكن كافية للمواجهة الشاملة و التامة للجائحة.

وبالتالي نثبت الفرضية الثالثة التي تنص على "ساهمت جائحة كوفيد-19 في مواجهة تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية "

وبالتالي نثبت الفرضية الرابعة التي تنص على "ساهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية "

ثانيا: نتائج دراسة أثر جائحة كوفيد-19 على تبني التحول الرقمي

خصص هذا التحليل لدراسة أثر جائحة كوفيد-19 على مواجهة التحول الرقمي و تسريعه، وذلك بالاعتماد على اختبار الانحدار البسيط وهو ما سنوضحه فيما يلي:

تحليل أثر جائحة كوفيد-19 على التحول الرقمي

جدول رقم (2-31): نتائج الإنحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر جائحة كوفيد-19 على التحول الرقمي

المتغيرات	معاملات الانحدار	Beta	قيمة T المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الثابت	55,391	—	10,020	0,000
مواجهة التحول الرقمي للجائحة	01,102	0,159	1,969	0,051
تسريع التحول الرقمي	02,289	0,399	4,951	0,000
معامل الارتباط R	0,479			
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0,230			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول (2-31): أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مواجهة التحول الرقمي للجائحة و تسريع التحول الرقمي مع تبني التحول الرقمي وهو ما يعبر عنه sig التي تساوي 0,000 وهي نسبة أقل من 0,001 بمعنى أن الاختبار ذا دلالة بوجود علاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة (R) (0,479) وهي علاقة متوسطة، ولمعرفة أثر جائحة كوفيد-19 على تبني التحول الرقمي نحسب معامل التحديد الذي يساوي (R<sup>2</sup>) حيث بلغت قيمته (0,230) بمعنى أن نسبة تفسير ضعيفة، حيث تفسر أن جائحة كورونا كوفيد19 نسبة (23,00%) من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي في حين النسبة (77,00%) يعود للعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ، مما يعني أن جائحة كورونا لا تعتبر عاملا مفسرا قويا للتحول الرقمي بالجزائر.

وبما أن sig المتعلقة بمواجهة التحول الرقمي لجائحة كوفيد19 قدرت ب 0,051 أي أكبر من مستوى الدلالة 0,05 هذا ما يعني عدم وجود أثر لجائحة كورونا في تبني التحول الرقمي لمواجهة الجائحة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 ومنه لا يمكن بناء نموذج تفسيري لمواجهة جائحة كوفيد19 للتحول الرقمي .

وعليه نستنتج أن جائحة كوفيد 19 لم تؤثر في تبني البنوك الجزائرية لتحول رقمي قوي قادر على مواجهة الجائحة.

بينما وضع الجدول أن sig المتعلقة بتسريع جائحة كوفيد-19 للتحول الرقمي قدرت ب 0,000 أي أقل من مستوى الدلالة 0,05، هذا ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين جائحة كورونا و تسريع التحول الرقمي عند مستوى الدلالة 0,05، ومنه



يمكن بناء نموذج تفسيري لأثر جائحة كوفيد-19 في تسريع لتحول الرقمي، ومنه يمكن بناء نموذج تفسيري للعلاقة بين المتغيرين وهو كتابي:

$$Y=55,391+2,289X_2$$

حيث أن: Y التحول الرقمي، X2 تسريع جائحة كوفيد-19 للتحول الرقمي .

ومنه نلاحظ أن قيمة الثابت 55,391 وهي قيمة التحول الرقمي في حال غياب الجائحة، وهذه القيمة هي قيمة ضعيفة مما يدل أن تبني التحول الرقمي في الجزائر لا يزال في بداياته، بينما أثر كوفيد-19 في تسريع التحول الرقمي وصل إلى نسبة 228,9% في البنوك الجزائرية وهي متناسبة مع العلاقة.

وبالتالي نثبت الفرضية الخامسة التي تنص على "أثرت جائحة كوفيد-19 في تسريع تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية "

#### الفرع الرابع: نتائج تحليل الفروقات بين إجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي التباين الثنائي T-test

##### تحليل التباين الثنائي بين محور تبني التحول الرقمي و جائحة كوفيد19

الجدول (2-32): تحليل التباين الثنائي T-test بين نوع البنك والتحول الرقمي و جائحة كوفيد-19

Test des échantillons indépendants						
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Sig. (bilatéral)
		F	Sig	T	Ddl	Sig
التحول الرقمي	Hypothèse de variances égales	9,940	,002	-6,746	137	,000
	Hypothèse de variances inégales			-8,794	122,603	,000
جائحة كوفيد-19	Hypothèse de variances égales	5,927	,016	-5,098	137	,000
	Hypothèse de variances inégales			-5,787	88,051	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية وصل 0,002، وعليه نختار فرضية عدم تساوي التباين، حيث عندها مستوى الدلالة يساوي 0,0000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهو ما يعني وجود فروقات ذات دلالة

إحصائية بين نوع البنك ومستوى تبني التحول الرقمي وهذا الاختلاف في تبني التحول الرقمي يعود لصالح البنوك المختلطة وذلك بالنظر إلى المتوسط الحسابي.

و عليه نستنتج انه يوجد إختلاف في تبني التحول الرقمي بين البنوك العمومية والبنوك المختلطة، لصالح البنوك المختلطة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الدلالة الإحصائية وصل 0,016، وعليه نختار فرضية عدم تساوي التباين، حيث عندها مستوى الدلالة يساوي 0,0000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهو ما يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع البنك وجائحة كوفيد-19 وهذا الاختلاف في تأثير جائحة كوفيد-19 يعود لصالح البنوك المختلطة وذلك بالنظر إلى المتوسط الحسابي.

و عليه نستنتج انه يوجد إختلاف في تأثير جائحة كوفيد-19 بين البنوك العمومية والبنوك المختلطة، لصالح البنوك المختلطة.

ومنه سوف نفصل في الفروقات في تأثير جائحة كوفيد-19 على البنوك العمومية والمختلطة بين المواجهة والتسريع، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2-33): تحليل التباين تأثير جائحة كورونا على البنوك العمومية والمختلطة بين المواجهة والتسريع

Test des échantillons indépendants						
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes		Sig. (bilatéral)
		F	Sig.	T	ddl	
مواجهة	Hypothèse de variances égales	2,387	,125	-2,971	137	,004
	Hypothèse de variances inégales			-3,347	86,471	,001
تسريع	Hypothèse de variances égales	11,811	,001	-5,094	137	,000
	Hypothèse de variances inégales			-6,053	98,556	,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الدلالة الإحصائية بين مواجهة كوفيد-19 وتبني التحول الرقمي وصل 0,125 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة 0,05 وهو ما يعني لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع البنك ومواجهة جائحة كوفيد-19.

وعليه نستنتج انه لا يوجد إختلاف بين البنوك العمومية والبنوك المختلطة في مواجهتها لجائحة كوفيد-19 بتبني التحول الرقمي ، مما يعني أن جائحة كوفيد-19 لم تشكل فرقا واضحا للنوعين من البنكين ولم تشكل حتمية لتبني مزيد من التحول الرقمي لمواجهة الجائحة، وهذا يعود بالأساس لطبيعة الاقتصاد الجزائري وعدم انفتاحه على الأسواق العالمية وفقا لمعايير المنافسة العالمية، وأيضاً لأن جائحة كوفيد-19 أثرت في أكبر واعرق البنوك العالمية وغيرت من توجهاتها وإستراتيجيتها وجعلتها تتبنى بشكل أكثر قوة وقناعة التحول الرقمي ليكون أكثر صلابة وصموداً أمام الأزمات العالمية.

بينما ما يخص التسريع من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الدلالة الإحصائية وصل 0,001، وعليه نختار فرضية عدم تساوي التباين، حيث عندها مستوى الدلالة يساوي 0,0000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهو ما يعني وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين نوع البنك وتسريع الجائحة لتبني التحول الرقمي وهذا الاختلاف في تأثير جائحة كوفيد-19 في التسريع يعود لصالح البنوك المختلطة وذلك بالنظر إلى المتوسط الحسابي.

وعليه نستنتج انه يوجد اختلاف في تسريع جائحة كوفيد-19 لتبني التحول الرقمي بين البنوك العمومية والبنوك المختلطة، لصالح البنوك المختلطة .

#### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة التي تم عرضها في المطلب السابق واثبات نفي الفرضيات ،سوف نحاول خلال هذا المطلب مقارنة النتائج التي توصلنا لها مع نتائج الدراسات السابقة المحلية و الأجنبية و ذلك بهدف تمحيص النتائج و مناقشتها و تقييمها:

#### الفرع الأول: مقارنة نتائج تبني التحول الرقمي و جائحة كوفيد-19

أولاً- نتائج تشكيلة المنتجات والخدمات الرقمية :

توصلنا في دراستنا إلى أن البنوك الجزائرية تعتمد على تشكيلة من الخدمات والمنتجات الرقمية أبرزها المواقع المصرفية الالكترونية وكذلك الخدمات المصرفية عبر الانترنت، وهو ما يتفق مع دراسة (محمد قوجيل ، ناصر الدين ناصري، 2021) التي أوضحت أن بنك الخليج الجزائر يقدم خدمات رقمية متميزة، حيث يعتبر من الأوائل في الرقمية من خلال تبنيه تطوير موقعه عبر الانترنت من خلال AGB online هدفها تقديم خدمات متكاملة للعملاء من خلال تحويل من حساب إلى حساب و عمليات التوطين البنكي وخدمة اتصل بنا، مما يؤكد تبني البنك المختلط AGB نجح خدمات رقمية عن بعد وذلك خلال فترة كوفيد 19، وكذلك اتفقت دراستنا مع دراسة (عواطف مطرف، إيمان بومود، فاطمة الزهراء عنان، 2021) التي أكدت أن البنوك الجزائرية تطلق تشكيلة من المنتجات والخدمات الرقمية وقدمت مثال بالبنكين العموميين BNA، BDL من خلال تطبيق الهاتف المحمول E.BDL، BNA@TEC حيث يمكن من الاطلاع على الحساب، إصدار الحوالات وطلب دفتر الشيكات وربط العميل مع الشريك الاجتماعي (SONALGAZE) والشريك الاقتصادي ( الجمارك والضرائب ) ، واتفقت كذلك مع دراسة (Benchouk Amina, 2020) من خلال عرضها لترتيب أفضل 3 بنوك بالمغرب حسب تصنيف ترتيب WEB (بنك CIA ، بنك البريد، بنك CEG BANK ) من خلال تطبيقات الهاتف المحمول و WEB ، حيث عبر أن 33,3 بالمائة يستخدمون دفع الفواتير والتحويلات من خلال الموقع الالكتروني ، واتفقت كذلك مع دراسة (نجاة محمد مرعي يونس، 2019) حول الخدمات المقدمة من طرف مصرف الراجحي السعودي المتمثلة في تطبيق الهاتف المحمول ecorp وتطبيق esm الخاص

بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وتطبيق مباشر حيث بلغ عدد المستخدمين 3,6 مليون مستخدم، مما يعني أن تشكيلة الخدمات المقدمة في طرف مصرف الراجحي هي تشكيلة متنوعة وحديثة وتمس عدة جوانب إلا أن بنك الراجحي السعودية يتميز عن البنوك في دراستنا ودراسة قوجيل وعواطف مطرف لأنه يقدم تشكيلة أكثر تنوعا وحدائة وتميزا و أكثر شمولاً حيث تشمل الخدمات أكثر من ثلاث مليون عميل ونبرر ذلك في كون مصرف الراجحي موجود في بيئة اقتصادية سعودية والتي هي بيئة منفتحة تماما على الاقتصاد العالمي ،بيئة تدعم الأسواق المالية ،ونبرر الاتفاق بين دراستنا ودراسة ناصر قوجيل ودراسة عواطف مطرف بسببين هي أن البنوك التي كانت في الدراسات السابقة ودراستنا الحالية تنشط في نفس الاقتصاد ألا هو الاقتصاد الجزائري،وتحت رعاية البنك المركزي، وأن العينة المدروسة تحتوي على معظم البنوك الجزائرية وكانت في نفس الفترة الزمنية وتحت تأثير نفس الظروف وخاصة جائحة كوفيد 19 ،لذلك كانت تشكيلة الخدمات متقاربة تقريبا، أما بالنسبة لدراسة بن شك أمينة و كذلك دراسة نجاة مرعي رغم اختلاف البيئة الاقتصادية بين البنوك المغربية والسعودية والجزائرية إلا أن هذه البنوك تقدم نفس التشكيلة وذلك لاقتناع كل البنوك بضرورة التحول الرقمي حيث أصبح التحول الرقمي ظاهرة عالمية مفروضة على جميع البنوك.

#### ثانيا- نتائج تبني التحول الرقمي:

**العملاء:** تتفق دراستنا الحالية مع دراسة (آسر أحمد خميس،2021) في كون التقنيات الرقمية لا تتيح إنشاء رحلة عميل رقمية كاملة ومتناسكة في نظام أساسي واحد عبر الإنترنت، إلا إن الرحلة الرقمية للعميل المصري قطعت أشواطاً كبير في الرحلة الرقمية وأكثر تماسكا وأكثر مراحل مقارنة بالعميل الجزائري الذي تعتبر رحلته الرقمية مقتصرة على مراحل بعيدة جدا عن الرحلة الرقمية المتكاملة، ونبرر ذلك أن البنوك المصرية لديها تاريخ متقدم في المجال الرقمي مما جعل الرحلة الرقمية للعميل تتضمن مراحل عديدة، مع سعي البنوك المصرية لغاية اليوم يجعل الرحلة الرقمية كاملة عبر الانترنت ،بينما البنوك الجزائرية لا زالت حديثة العهد ولا يوجد لحد الآن قانون يقن التحول الرقمي نعتبره نقطة انطلاق للتحول الرقمي .

وتختلف دراستنا عن دراسة (آسر أحمد خميس،2021) في كون البنوك التجارية المصرية تتوفر على التقنيات الرقمية الحديثة وتتميز بفهم سلوك العملاء واحتياجاتهم ودمجها في تجربة الخدمة المصرفية للعملاء، بينما التقنيات الرقمية المستخدمة في البنوك الجزائرية وخاصة العمومية تسمح فقط بمعرفة رؤى وتوجهات عامة للعملاء ولا تمنحها إمكانية دراسة سلوك العملاء واحتياجاتهم والذي بدوره يؤثر على ضعف التجربة الرقمية للعملاء، ويعود الاختلاف هنا إلى كون البنوك المصرية لديها تاريخ طويل في بداية التحول الرقمي، وبالتالي قطعت أشواطاً كبيرة وقامت ببناء ثقافة داخل البنك وللعلماء تعزز تقبل التحول الرقمي والوعي بفوائده، مما جعلها تنتقل من مجرد البحث على توجهات و رؤى العملاء إلى البحث عن سلوكهم واحتياجاتهم من أجل إدماجها في تجربة رقمية جديدة تظهر في بناء نموذج أعمال جديد يلي هذه الاحتياجات، بينما البنوك الجزائرية تعتبر بنوك حديثة العهد بالتحول الرقمي، وحتى من الناحية القانونية لم تصدر بعد قوانين وتشريعات تقن هذا النشاط الرقمي، مما يجعل العميل متخوف وغير مقتنع وغير واعي بفوائد التحول الرقمي، وهذا مما جعل البنوك الجزائرية تكتفي فقط بمنتجات رقمية تضمن لها رؤى وتوجهات عامة للعملاء.

**التكنولوجيا:**تتشارك دراستنا مع دراسة (آسر أحمد خميس،2021) في التزام البنوك المصرية بصرامة قواعد أمن تكنولوجيا المعلومات وكذلك بقدرتها على التنبؤ بتهديدات الجرائم الالكترونية،وتتشارك في نفس النقطة مع البنوك اليونانية في دراسة (Fotis Kitsios, Ioannis Giatsidis, Maria Kamariotou, 2021) في قدرة الجهات التنظيمية بالبنوك على إدراك التهديدات والاعتداءات العامة ،وكذلك اشتركت مع دراسة (عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، 2020) التي تنص على تطوير البنك لنماذج إبداعية مبتكرة لتوظيف التقنيات الناشئة في إطار التنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها، و نلاحظ هنا ان بالرغم من اختلاف البيئات بين البيئة الاقتصادية المصري وبيئة الاقتصاد اليوناني وبيئة الاقتصاد الجزائري، إلا أن كل

البنوك اتفقت على ضرورة الالتزام الصارم بقواعد أمن المعلومات وهذا يدل على أن نقطة الانطلاقة للتحول الرقمي هي بناء علاقة ثقة كاملة مع العميل من خلال ضمان سرية وأمن معلوماته، لهذا نجد أن كل البنوك ركزت على هذه النقطة.

واشتركت دراستنا كذلك مع دراسة (أحمد كاظم بريس، ورود جبر، 2021) بالعراق في كون التكنولوجيا الرقمية عملت وبشكل فعال على تحسين الإنتاجية ودمج أحدث التقنيات المالية، واشتركت كذلك مع دراسة (أماني فوزي، 2019) في أن البنوك العمومية والخاصة المصرية على حد سواء يتم فيها تحديث البنى التحتية التكنولوجية بانتظام، حيث توفر البنوك الحكومية الإمكانيات المادية والبشرية بصفة كبيرة.

واختلفت دراستنا مع دراسة (أحمد كاظم بريس، ورود جبر، 2021) في كون تكنولوجيا التحول الرقمي تعمل على تطوير وزيادة الخبرة في مجالات الأداء الإستراتيجي لكي يتم ابتكار منتجات رقمية جديدة ونماذج أعمال مبتكرة، ونبرر هذا على أن الاختلاف بين الاقتصاد الجزائري والاقتصاد العراقي بالرغم من أن الاقتصاد العراقي كان يمر بفترات حرب و أزمات إلا أن كان اقتصاد منذ البداية منفتح واقتصاد مبني على أسس صحيحة، ولهذا نلاحظ أن البنوك العراقية هي كذلك قطعت أشواطاً في التحول الرقمي، وهو ما رسخ ثقافة التحول الرقمي عند العملاء وعند الموظفون، بينما في الجزائر البنوك الجزائرية حديثة عهد بالتوجه نحو التحول الرقمي وما زال لا يوجد تقنين لهذه العملية، وما أكد ذلك ما لاحظناه في البنوك الجزائرية و البنوك العمومية خاصة أن الموظف لم يكن لديه القدرة على المشاركة بالتحول الرقمي مع الإدارة العليا ولم تكن الثقافة ثقافة شغوفة تسمح له بالتجريب دون الرجوع إلى الإدارة العليا، بالإضافة إلى أن الموظف لم تكن لديه الارتباط الكامل بالعميل حتى يستطيع التنبؤ وهذا الحاصل بالجزائر ألا هو اقتصار التحول الرقمي بالجزائر على شراء منتجات رقمية وطرحها في السوق .

**الموظفون:** اتفقت دراستنا مع دراسة (آسر أحمد خميس، 2021) في افتقار البنوك المصرية لبرامج تدريب رقمية تعمل على تنمية قدرات الموظف وخاصة امتلاكه للفطنة الرقمية التي لا تعزز من الابتكار والإبداع المصري، واتفقت كذلك مع دراسة (عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، زينب عبد الحفيظ أحمد قاسم، 2020) في كون البنوك بفلسطين تحمل جانب تطوير وتدريب أداء موظفيها في جانب التحول الرقمي مما جعلها تضع خطة لتطوير ورفع مستوى إمامهم بالتحول الرقمي، ونبرر هذا على أن كل من البنوك المصرية والفلسطينية والجزائرية محل الدراسة تقتصر برامج التدريب الرقمية فيها على فئة معينة من الموظفين ولا تمس جميع الموظفين بالبنوك على حد سواء، مما يحدث فروقات كبيرة بين مستوى الموظفين في معرفة التقنيات الرقمية الحديثة وحتى في اكتساب ثقافة رقمية .

اتفقت دراستنا كذلك مع دراسة (Fotis Kitsios, Ioannis Giatsidis, Mari Kamarriotou, 2021) في كون الموظفون بالبنوك اليونانية يمتلكون مهارات رقمية قوية بالإضافة إلى حصولهم على تدريبات ودورات لتطوير المهارات الرقمية لأن الافتقار إلى الموارد البشرية المتخصصة التي لديها المهارات قد تؤدي إلى تأخيرات في إنجاز الأعمال، إلا أن هناك تباين في مستوى الدورات التدريبية وعمقها وشمولها ذلك أن الاقتصاد اليوناني الذي هو اقتصاد حر منفتح تماماً على الاقتصاد العالمي وبالتالي يعمل وفق معايير المنافسة العالمية، ووحلتهم الرقمية متكاملة وبالتالي الموظفون بالبنوك اليونانية لديهم ثقافة وقدرة عالية على فهم سلوكيات الموظفين، لهذا نجد أن إستراتيجية البنوك اليونانية تعمل على إشراك الموظف في الإستراتيجية الرقمية مع امتلاكه للمهارة الرقمية وخاصة المهارات الرقمية مما يجعله قادر على إنجاز نماذج أعمال متطورة ومبتكرة تمكنهم من طرح منتجات رقمية تستجيب لاحتياجات العملاء، واتفقت دراستنا كذلك مع دراسة (أماني فوزي، 2019) بمصر في كون توفر الموظفين على مهارات تقنية ورقمية بالبنوك وخاصة البنوك الخاصة وهذا راجع لكون المصريين يشهد لهم أنهم الأوائل في علم الحاسب وتطويره وكذلك توفر ميزة تقديم الحوافز للموظفين وهذا مالا يوجد على مستوى البنوك الجزائرية.

كما تختلف دراستنا عن دراسة (آسر أحمد خميس، 2021) في توفير البنوك المصرية لبيئة عمل مرنة، بينما في البنوك الجزائرية وخاصة العمومية لا ترتقي الخدمات الرقمية إلى مستوى توفير بيئة عمل مرنة وهذا يظهر في غياب التعامل بساعات عمل مرنة والعمل عن بعد، ونبرر هذا أن الموظفون بالبنوك المصرية لديهم معرفة مسبقة بالتحول الرقمي وبالتالي البنوك المصرية وجدت نفسها مجبرة على تهيئة بيئة عمل تتناسب مع التحول الرقمي وأدراك الموظفين له من خلال توفير بيئة عمل مرنة، أما البنوك الجزائرية لا تزال في بدايات التحول الرقمي وبالتالي لا تستطيع المغامرة بما يسمى بساعات العمل المرنة والعمل عن بعد، لأن لحد الآن ليس لديها تقنيات المراقبة وتقييم العمل عن بعد وتقنيات قياس الساعات المرنة ومعايير قياس قدرة الإنجاز.

### ثالثاً- نتائج دور جائحة كوفيد19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية:

**1- مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد -19:** اختلفت دراستنا مع دراسة (محمد قوجيل ، ناصر الدين ناصري، 2021) في كون حجم التداول زاد خلال فترة كوفيد-19 وخاصة فيما يتعلق بحجم العمليات التي تمت على مستوى البوابة AGB ONLINE وموقع البنك، فيما خلصت دراستنا أن حجم التداول كان بنفس المستوى قبل الجائحة وأثناءها، ويرجع هذا الأمر إلى أن دراسة قوجيل كانت على بنك واحد و لشهر ماي 2020 من خلال عرض العمليات المقبولة والمرفوضة على البوابة، في حين دراستنا كانت على جميع البنوك سواء عمومية أو مختلطة مما يبين أن البنوك الأخرى كانت متفاوتة في استخدام موقع البنك .

**2- تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية خلال جائحة كوفيد-19:** اتفقت دراستنا مع دراسة (أماي فوزي، 2019) حيث أكدت على زيادة نسبة الخدمات المصرفية المقدمة سواء بالبنوك العمومية أو البنوك الخاصة المصرية خلال جائحة كوفيد-19، وهو ما حدث في البنوك الجزائرية، إلا أن التباين بين الدراستين تمثل في نسبة الخدمات المصرفية المقدمة حيث زادت نسبة الخدمات المصرفية خلال فترة الجائحة في البنوك المصرية بنسبة 80% مقارنة بالبنوك الجزائرية التي كانت نسبة الخدمات المصرفية المقدمة من 21 إلى 50 %، ونبرر ذلك أن البنوك المصرية قطعت شوطا في تبني التحول الرقمي وأن جائحة كوفيد-19 ساهمت بتسريعه، أما البنوك الجزائرية ساهمت الجائحة في تسريع تبني التحول الرقمي ولكن بوتيرة بطيئة.

### الفرع الثاني : نتائج مساهمة جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي

توصلنا خلال دراستنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع البنك ومواجهة تحول الرقمي لجائحة كوفيد- 19 بالبنوك الجزائرية، بينما وجدنا فروق ذات دلالة إحصائية بين تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية و تسريع جائحة كوفيد- 19 للتحول الرقمي.

واتفقت دراستنا مع دراسة (أماي فوزي، 2021) فيما يتعلق بتأثير أزمة كوفيد- 19 على التحول الرقمي بالقطاع المصرفي، فقد أفاد غالبية الموظفين بكل من البنوك المصرية الحكومية والخاصة ممن شملتهم عينة الدراسة، بأن تلك الأزمة أدت إلى تسريع وتيرة التحول الرقمي والاعتماد بشكل أكبر على الخدمات المصرفية الإلكترونية، ولم تكن هناك فروق دالة بين العاملين بكل من البنوك الخاصة والحكومية فيما يتعلق بتأكيدهم على أن البنوك أصبحت تعتمد بشكل أكبر على تقديم خدماتها المصرفية بشكل إلكتروني بسبب أزمة كوفيد -19، كما تمثلت أبرز مظاهر تأثير ظروف الجائحة كوفيد- 19 على التحول الرقمي بالبنوك في تزايد استخدام العملاء للخدمات البنكية الرقمية مثل محافظ المحمول والإنترنت البنكي خلال تلك الأزمة، وذلك من وجهة نظر الباحثين بعينة الدراسة، حيث أفاد بذلك 7,91% من العاملين بالبنوك الحكومية ونحو 2,91% من العاملين بالبنوك الخاصة

بمصر، ونبرر هذا الاتفاق أن جائحة كوفيد-19 كانت ظاهرة عامة أثرت على كل البنوك في العالم بدرجات متفاوتة حسب طبيعة الاقتصاد ودرجة انفتاحه على الاقتصاد العالمي .

### خلاصة الفصل

قمنا خلال هذا الفصل بدراسة ميدانية في البنوك الجزائرية بفروع وكالات ورقلة - تقرت بهدف تحليل ودراسة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19 ، حيث قمنا بتوزيع استبيانات لتجميع البيانات كذلك الاستعانة بالمقابلة الشخصية مع الموظفين و الإطارات بالبنوك وقمنا بتحليل الاستبيانات ومعالجتها اعتمادا على برنامج spss.v22 ، حيث قمنا بعرض نتائج الدراسة ، ثم إختبار فرضيات الدراسة ثم مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.





# الخلاصة



خاتمة:

حاولنا ضمن الدراسة الحالية التعرف على التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19 بينوك ولايتي -ورقلة- تقرت ، وذلك من خلال التطرق إلى الجانب النظري لهذا الموضوع، والذي تم فيه عرض مفاهيم خاصة حول التحول الرقمي بمختلف أبعاده والتطرق إلى دور جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية ، وأخيرا تم إسقاط الجانب النظري في الدراسة الميدانية بالبنوك العمومية و المختلطة ، حيث حاولنا تقييم مستوى تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19 بما انطلقا من الإشكالية " ما مدى مساهمة جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية ؟" وذلك بالاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية وتوزيعها على مستوى بنوك الجزائرية(العمومية و المختلطة) بولايتي ورقلة- تقرت ، وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

أولا: النتائج:

- ✚ تقدم البنوك الجزائرية تشكيلة من المنتجات والخدمات الرقمية ماعدا الفروع الرقمية و التوقيع الإلكتروني.
- ✚ تميزت البنوك الجزائرية المختلطة بتقديم جميع المنتجات والخدمات الرقمية بنسب كاملة ما عدا الفرع الرقمي وخدمة التوقيع الإلكتروني اللذان لم يواكبهما الاقتصاد الجزائري.
- ✚ تميزت البنوك الجزائرية العمومية بتقديم جميع المنتجات والخدمات الرقمية بنسب متفاوتة ما عدا الفرع الرقمي و خدمة التوقيع الإلكتروني.
- ✚ يكمن التباين في تشكيلة الخدمات بين البنوك العمومية والمختلطة في درجة وجودها وتفعيلها حيث في البنوك المختلطة موجودة وفعالة، بينما البنوك العمومية اتفقت جميعا على أن البطاقات المصرفية كخدمة الكترونية موجودة و مفعلة في جميع البنوك العمومية بينما باقي الخدمات الرقمية كانت متفاوتة في تواجدها و تفعيلها؛
- ✚ تمتلك البنوك الجزائرية إستراتيجية رقمية موثقة محدثة بانتظام وتقييم الاتجاهات الحديثة لها بشكل استباقي؛
- ✚ يتميز الهيكل التنظيمي للبنوك الجزائرية بالمرونة، وفريق مطوري تكنولوجيا المعلومات يستجيب للتغيرات التكنولوجية والسوقية، إلا انه لا يسمح باستحداث وظائف رقمية جديدة وإنشاء الابتكارات الصغيرة وتبني المغامرة في المجال الرقمي؛
- ✚ تدعم التكنولوجيا المستخدمة بالبنوك الجزائرية التحول الرقمي الذي يركز بالأساس على تقنيات الأمن والبنى التحتية؛
- ✚ تمتلك البنوك الجزائرية التقنيات الرقمية لكنها غير مععمة وغير متطورة و غير مستخدمة بشكل كامل وعام ؛
- ✚ افتقار فهم الموظفين لدور التقنيات الرقمية( عدم الوعي بالتقنيات المستخدمة ومسمياتها)، مما يجعل الموظف غير قادر لتوعية عملاءه بهذه التقنيات ونشر ثقافة التحول الرقمي؛
- ✚ تعتبر البنوك الجزائرية العملاء من أولويات إستراتيجية البنك حيث توفر قنوات الاتصال الرقمية و التقنيات الحديثة، إلا أن البنوك الجزائرية لا تحرص على إشراكهم في تطوير عملية الابتكار وتطوير المنتجات ولا تستطيع التنبؤ بسلوكهم و استجابة متطلباتهم المستقبلية ويكتفي بتحديد الرؤى و جمع البيانات؛

- ✚ يمتلك الموظفون بالبنوك الجزائرية مهارات رقمية و مهارات ناعمة، إلا أنهم يفتقدون لمهارات الفطنة الرقمية وهي أساس ابتكار نماذج رقمية مبتكرة؛
- ✚ لا توفر البنوك الجزائرية إمكانية العمل عن بعد وبعدهد ساعات مرنة، الذي يعتبر أساس العمل في التحول الرقمي؛
- ✚ لا يحضى جميع الموظفون بالبنوك الجزائرية للدورات التدريبية والتكوينية في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- ✚ تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية العمومية يقتصر وجوده بالأساس في الإدارة العليا متمثلا في الإستراتيجية الرقمية والهيكل التنظيمي المرن، وقل انسجاما وتكاملا مع الموظفين ظاهرا في ضعف الثقافة الرقمية ووعي العملاء ومهارات الموظفين.
- ✚ تبني التحول الرقمي في البنوك المختلطة يتكامل وجوده بين الإدارة العليا والإدارة الوظيفية متمثلا في انسجام وتناسق بين الإدارة العليا والموظفين مرتكزا على الإستراتيجية الرقمية و الهيكل التنظيمي والثقافة الرقمية والعملاء والموظفين.
- ✚ لم تتغير مؤشرات حجم التداول وعائدات الاستثمار ونسبة الإنفاق على البني التحتية والعمليات الرقمية بنفس المستوى بجائحة كوفيد-19 حيث حافظت البنوك على نفس النسب قبل وأثناء جائحة كوفيد-19.
- ✚ سرعت جائحة كوفيد- 19 التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية بشكل محسوس تمثلت في طرح منتجات و خدمات مصرفية وكذلك تطبيقات رقمية، مع الغياب التام لابتكارات في المنتجات الرقمية.
- ✚ ساهمت جائحة كوفيد- 19 في تبني التحول الرقمي بنسبة معتبرة ولكنها غير كافية لتبني الجزائر للتحول الرقمي بشكل كامل.
- ✚ ساهمت جائحة كوفيد-19 في تبني إجراءات جديدة في التحول الرقمي لتسريعه بالبنوك الجزائرية بينما هذه الإجراءات لم تكن كافية للمواجهة الشاملة و التامة للجائحة.
- ✚ أثرت جائحة كوفيد- 19 في تسريع تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية.
- ✚ تبنت البنوك الجزائرية التحول الرقمي في ظل جائحة كوفيد- 19 بنفس مستوى المواجهة في البنوك العمومية والبنوك المختلطة.

#### ثانيا: إختبار الفرضيات

- ✚ **الفرضية الأولى:** تم قبول الفرضية التي تنص على "تمتلك البنوك الجزائرية تشكيلة من المنتجات و الخدمات الرقمية"، لأنه تبين لدى أفراد العينة حول تشكيلة المنتجات و الخدمات الرقمية المستخدمة في بنوكهم تأكيد امتلاك جميع البنوك لتشكيلة مختلفة من المنتجات و الخدمات الرقمية سواء بالبنوك العمومية أو المختلطة؛
- ✚ **الفرضية الثانية:** تم قبول الفرضية التي تنص على " يختلف مستوى تبني التحول الرقمي بكل أبعاده في البنوك العمومية عن البنوك المختلطة " وذلك من خلال المتوسط الحسابي الذي حصل على درجة موافقة مرتفعة لدى أفراد العينة حول أبعاد تبني التحول الرقمي؛

➤ **الفرضية الثالثة:** تم قبول الفرضية التي تنص على " ساهمت جائحة كوفيد-19 في مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية" وذلك من خلال العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة فقد أظهر معامل بيرسون وجود علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرات المستقلة ( لجائحة كوفيد19)؛

➤ **الفرضية الرابعة:** تم قبول الفرضية التي تنص على " ساهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية" وذلك من خلال العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة فقد أظهر معامل بيرسون وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرات المستقلة ( لجائحة كوفيد19)؛

➤ **الفرضية الخامسة:** تم قبول الفرضية التي تنص على " أثرت جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية" وذلك من خلال علاقة الإنحدار الخطي التدريجي الذي أكد أن تسريع التحول الرقمي كان الغالب و الأكثر تأثيرا .

### ثالثا: التوصيات:

على ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها يمكن طرح التوصيات الموالية، والتي تتمثل في بعض الإجراءات التي من شأنها أن تزيد من التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية :

✓ تفعيل دور الدولة في مجال الحماية عن طريق التشريعات (الترسانة القانونية) وجعلها أكثر مواكبة للثورة التكنولوجية والتطورات التقنية والرقمية الكفيلة بضمان وتوفير الحماية؛

✓ وضع برامج تدريبية لتدعيم عملية استخدام التقنيات الحديثة والأساليب الرقمية والأنظمة الذكية إلى جانب تخصيص موازنات لتوفير الإمكانيات المادية والبشرية الداعمة لعملية التحول الرقمي ؛

✓ الحرص على تقديم برامج تدريبية على التحول الرقمي لجميع الموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات وجعلها من أهم الأهم الأولويات لمساعدتهم على الاستخدام الأمثل للبرامج الحاسوبية والتطبيقات وتنمية مهاراتهم وتحسين مستوى ثقافتهم الرقمية؛

✓ خلق وظائف رقمية مستحدثة؛

✓ الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة و منطقة الشرق الأوسط في التحول الرقمي بالبنوك؛

✓ التركيز على الإتاحة أولا، والاستخدام الفعال ثانيا، وهو ما توصي به البنك الدولي باستمرار؛

✓ نشر الوعي و الثقافة المالية الرقمية لدى العملاء مما يساعد على اتخاذ قرارات سليمة؛

✓ تعزيز التعاون ( الشراكة ) مع الجامعات وحاضنات الأعمال في مجال الإبداع والابتكار والنخب؛

✓ ضرورة سعي البنوك للاستغلال الأمثل للتحول الرقمي من جميع جوانبه الممكنة، وذلك في ظل المنافسة الشديدة والمتجددة، ولأجل المحافظة على مكانتها في البيئة الاقتصادية.

### رابعاً: آفاق الدراسة:

في ختام بحثنا هذا، وبناء على النتائج المتوصل إليها، نقترح لكم بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل ما تم التوصل إليه في هذا البحث، وهي الآتي: كوفيد-19

- ❖ أثر التكنولوجيا المالية الحديثة في التحول الرقمي بالبنوك الإسلامية ؛
- ❖ دور الذكاء الاصطناعي في التحول الرقمي ؛
- ❖ المنتجات والخدمات المصرفية الرقمية بالبنوك في ظل التحول الرقمي؛
- ❖ نظام العمل عن بعد ودوره في تعزيز التحول الرقمي .



# المراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

الكتب :

1. إسلام عبد القادر عثمان، القروض البنكية كأداة لتمويل المؤسسات الاقتصادية و العقارات الجزائر نموذجاً، الطبعة الأولى، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية، 2017.
2. شاکر قزوینی، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر- 1992.
3. طاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية-الجزائر- 1992.
4. عبد اللطيف بلغرسة، إصلاح النظام البنكي الجزائري من التأميم الى الخصوصية ،السلسلة الذهبية في الدراسات البنكية 1، دار الجزائرية ، الطبعة الاولى ، 2019.
5. عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، سنة 2020.
6. علي محمد الخوري، الاقتصاد العالمي بين مطرقة كورونا وسندان الأزمات ،مجلس الوحدة الاقتصادية العربية بجامعة الدول العربية، الطبعة الأولى ،سنة 2020 .
7. مفيد عبد اللاوي، محاضرات في الاقتصاد النقدي و السياسات النقدية ،مطبعة مزوار الوادي ، مارس 2007.
8. وليد الفرا، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج spss، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2010.

أطروحات ومذكرات:

1. عائشة بن سيف، غادة لفقير، أثر جائحة كوفيد-19 على القطاع المصرفي العربي - دراسة عينة من الدول العربية ،مذكرة ماستر أكاديمي، علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي ،جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج ،سنة 2021/2020 .
2. خديجة عبازي، تداعيات الجائحة الصحية لكورونا على الأسواق المالية الدولية(دراسة تحليلية مقارنة مع أزمة 2008)، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية جامعة محمد خيضر - بسكرة- ، السنة 2021/2020.
3. روان نائر عيسى القيسي، أثر استخدام تقنية سلسلة الكتل (Blockchain) على القوائم المالية في البنوك التجارية الاردنية، رسالة لنيل الماجستير في المحاسبة جامعة الشرق الوسط عمان ، 2021.

مقالات:

1. أحمد غبولي ، الطاهر تواتية ،دراسة تحليلية وفق نظرة شاملة لأهم آثار جائحة كورونا (كوفيد-19) على الاقتصاد العالمي – الأزمة الاقتصادية العالمية 2020، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1، المجلد 20 .
2. أحمد كاظم بريس ، ورود قاسم جبر "تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الإستراتيجي للمصرف " دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء العراق ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة كربلاء العراق ، المجلد 16.
3. آسر أحمد خميس، " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية المصرية لسنة 2020 " دراسة تحليلية على الموظفين بالبنوك المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية و التجارية،جامعة دمياط ،مصر، المجلد 02، الجزء 03 ،سنة 2021 .
4. أماني فوزي،"دور التحول الرقمي في القطاع المصرفي المصري في ظل جائحة كورونا" دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في القطاع المصرفي المصري ، المجلة الجنائية القومية ، المجلد الرابع والستون ، العدد الثاني ، يوليو 2021 .
5. حسن مندبل حسن، اصطلاح الجائحة بين اللغة والفقه ومنظمة الصحة العالمية،مجلة الكلم العراق ،المجلد 06 ،العدد 01،سنة 2021 .
6. حفيفة سليمان البراشدية، ريادة الأعمال الرقمية في ظل جائحة كورونا (كوفيد19)الفرص والتحديات ،مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا،سلطنة عمان، 2021.
7. حمزة بن صدقة ،مراد جبارص ، الصيرفة المستدامة كمدخل لدعم التحول الرقمي في القطاع المصرفي في ظل تداعيات جائحة فيروس كورونا covid 19 ، مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية للأبحاث الدراسات في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،مجلد 13 ،عدد 5 أكتوبر 2021.
8. حمزة غربي ،عبسى بدروني، أثر جائحة كورونا على الأسواق المالية العالمية، دراسة وصفية تحليلية لمؤشرات بعض البورصات العالمية ،مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، جوان 2020 .
9. خليفة موارد، كورونا من منظور الأمن الإنساني، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 06، العدد 01،سنة 2020 .
10. درويش مصطفى الجخلب،مدى معرفة المحاسبين بتقنية البلوك تشين وتوقعاتهم لانعكاساتها على المحاسبة ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية غزة- فلسطين- المجلد 29 العدد 2 ،السنة 2021.
11. رامي حريد، عبد الكريم تامين، دراسة تحليلية لتداعيات أزمة فيروس كورونا المستجد على الاقتصاد العالمي ،مجلة الأفق للدراسات الاقتصادية ،المجلد 06 ،سنة 2021 .
12. رفيقة صغراوي،رهانات التحول الرقمي في المجال المحاسبي على مهنة مراجعة الحسابات ،كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني، ملتقى وطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة مخبر الابتكار والهندسة المالية،جامعة أم البواقي،سبتمبر 2021 .



13. زهرة سيد اعمر ،أسماء بللعماء، قراءة في التداعيات الاقتصادية لجائحة كورونا على الجزائر-الآثار والإجراءات ،مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 04، العدد 02، 2021.
14. سارة بكوش ،فرحات عباس، تداعيات وباء كورونا على الأسواق العالمية ،المجلة المغربية للاقتصاد والمناجنت، المجلد 07، العدد 01، مارس 2020 .
15. سفيان خلوفي،كمال شريط، أثر جائحة كوفيد-19 على مؤشرات الاقتصاد العالمي خلال الربع الأول من سنة 2020 مع الإشارة إلى حالة الاقتصاد الجزائري ،مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021.
16. سهام موسى ، وهيبه داسي ،مساهمة انترنت الأشياء في خلق القيمة (دراسة تحليلية) ، مجلة الإستراتيجية و التنمية ،المجلد 10،العدد 5 خاص ،2020 .
17. شريف محمد لحرش ، سعد مرزق ، خطط إنعاش السياحة الفندقية في الجزائر ما بعد جائحة كورونا،مجلة آفاق للعلوم، المجلد 07، العدد 01، 2022.
18. صباح براجي، تداعيات جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) على القطاع السياحي العالمي والعربي ،مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة ،تبسة،المجلد 15 ، العدد 01 ،سنة 2021.
19. صلاح الدين بولعراس ، الاقتصاد الجزائري في ظل التداعيات العالمية لجائحة كورونا بين الاستجابة الآنية والمواكبة البعيدة ،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01،المجلد 20، سبتمبر 2020.
20. عاشور كتوس،جازية حسيني،سبل الاستفادة من الحوسبة السحابية في حماية العمليات المصرفية الإلكترونية ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا،العدد 12، بدون سنة .
21. عبد الرحمن محمد سليمان رشوان،زينب عبد الحفيظ حمد قاسم ،دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات،المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال ،سنة 2020.
22. علي بن معمر،جيلالي عمير ، إدارة المخاطر في البنوك ومواجهة أزمة فيروس كورونا (COVID19) الجزائر نموذجاً ،مجلة التراث ، المجلد العشر، العدد 031، سنة 2020.
23. عمر هارون، التداعيات المتوقعة لجائحة كورونا على الاقتصاديات العربية الجزائر-نموذجاً ،مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 07، العدد 01، 2021 .
24. التجاني خدوج ،التجاني يمينة ،اثر التحول الرقمي على القطاع البنكي الجزائري - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة تقرت - ،كتاب أعمال الملتقى الافتراضي الوطني، ملتقى وطني حول التحول الرقمي في الجزائر كآلية لدعم تنافسية الاقتصاد الوطني وكسب رهان التنمية في ظل الأزمات والتحديات الراهنة مخبر الابتكار والهندسة المالية،جامعة أم البواقي،سبتمبر 2021 .
25. عواطف مطرف، إيمان بومود ، فاطمة الزهراء عنان،"عرض تطبيقات الأنظمة الرقمنة في المصارف الجزائرية في إطار جهودها للتحول الرقمي" ، دراسة تحليلية للمنتجات الرقمية والالكترونية التي تبنتها الجزائر من سنة 2008 إلى سنة 2018 ، مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 08 ، العدد 01 ، 2021 .
26. غيث طلال فايز المجالي، التداعيات السياسية والاقتصادية لجائحة فيروس كورونا المستجد على النظام السياسي والاقتصادي الدولي ،دفا تر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد 01، سنة 2021.

27. فريدة فلاك، أرقام وإحصائيات حول أزمة كورونا الحديثة وتداعياتها على الاقتصاديات الكبرى في العالم، الولايات المتحدة الأمريكية والصين نموذجا، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 02، جوان 2020.
28. كاتية بوروية، الآثار الاقتصادية والاجتماعية لجائحة كورونا: الإجراءات المتخذة والتدابير المقترحة حالة الجزائر، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 12 العدد 01، جانفي 2021.
29. كرم سلام عبد الرؤوف سلام، أثر جائحة كورونا على القطاعات الاقتصادية الدولية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية و الاقتصادية، ألمانيا/برلين، الطبعة الأولى، فبراير 2021.
30. لطيفة تعيد، أوضاع سوق النفط العالمي في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد المجلد 02، العدد 02، سنة 2020.
31. محمد فتحي علي الرحمان أحمد، إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد 06، سبتمبر 2020.
32. محمد فوجيل، ناصر الدين نصري، رقمنة القطاع المصرفي الجزائري في الحد من تداعيات أزمة كورونا حالة بنك الخليج الجزائر 2020، مجلة العلوم الإدارية و المالية، المجلد 5 العدد 1، 2021.
33. محمد محمود زكي احمد، المهارات و الجدارات المستقبلية للبنوك، المعهد المصرفي المصري 2020،
34. مروة كرامة، فاطمة رحال، انفال حدة خبيزة، تأثير الأزمات الصحية العالمية على الاقتصاد العالمي، مجلة التمكين الاجتماعي، المجلد 02، العدد 02، سنة 2020.
35. مصطفى رديف، فيصل غفار، بن محمد سمير عياد، التحول الرقمي كآلية لتعزيز الشمول المالي في الجزائر، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، عدد خاص، المجلد 1 العدد 5، الأردن، 2021.
36. مليكة بن علقمة، دور العقود الذكية في تطوير الصناعة المالية الإسلامية- مع إشارة للصكوك الذكية-، الكتاب الجماعي حول دور الاقتصاد الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية -الواقع والتحديات- جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل 2021.
37. نجاة محمد مرعى يونس، أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي - دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030 جامعة عين شمس، 2019.
38. نجية معداوي، العقود الذكية و البلوكشين، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية؛ المجلد 4، العدد 2، سنة 2021.
39. نسيم لعرج مجاهد، إستراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة : الإمارات العربية المتحدة ، دفاتر MECAS ، V°17 / N°4 / ، الجزائر ديسمبر 2021.
40. نورة ناصر عبد الهادي، المهارات والجدارات المستقبلية، المعهد المصرفي المصري، 2020.
41. نوزاد عبد الرحمن الهيتي، صبحي عبد الغفور جروان المولى، آثار جائحة كورونا كوفيد-19 على مصادر تمويل التنمية الدولية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، العدد 01، سنة 2022.

42. الهاشمي سلطاني ، صادق صفيح ، تأثير الرقمنة على الدخل الصافي في البنوك الإسلامية دراسة حلة بنك الراجحي السعودية ،مجلة دراسات اقتصادية ، المجلد 21 العدد 2 السنة 2021.
43. وسام بوقجان ، فواز واضح ، دراسة تحليلية لآثار جائحة كورونا (COVID 19) على معدلات البطالة في الجزائر ،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 08, العدد 02, ديسمبر 2021 .
44. وفاء حمدوش، لمياء عماني، سمية بن علي، دور التكنولوجيا المالية في تعزيز أداء القطاع المصرفي الجزائري، الدوافع والتحديات مجلة الاقتصاد الجديد المجلد / 12 العدد 2021 .
45. يوسف بوشي ، جميلة سلامي ،التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة ، المجلة القانونية والسياسية ، المجلد 10 ، العدد 02، 2019 .

#### تقارير :

1. صندوق النقد الدولي 2021.
2. صندوق النقد الدولي، آفاق الاقتصاد العالمي، أبريل 2021 .
3. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 202 .
4. منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترو، التقرير الإحصائي السنوي 2021.
5. منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترو، النشرة الشهرية حول التطورات البترولية في الأسواق العالمية ، جانفي 2022.
6. بنك الجزائر، تعليمة رقم 05-2020 ، المتعلقة بالإجراءات الاستثنائية لتخفيف بعض الأحكام الاحترازية المطبقة على البنوك والمؤسسات المالية .
7. بنك الجزائر، مذكرة إعلامية للبنوك والمؤسسات المالية ، 2020.
8. تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ، 2021 .

#### المقابلات الشفوية:

1. مدير بنك السلام ، (مقابلة شخصية).
2. مدير بنك سوسيتي جنرال، (مقابلة شخصية).
3. مهندس مسؤول الرقمنة ببنك البركة غرداية ، (مقابلة شخصية) + حضور يومه التكويني .
4. مكلفة بالزبائن : سوسيتي جنرال ، (مقابلة شخصية).
5. مكلف بالزبائن : بنك السلام ، (مقابلة شخصية).
6. مكلفة بالزبائن : القرض الشعبي الجزائري ، (مقابلة شخصية).
7. مكلف بالزبائن بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، (مقابلة شخصية).

8. مكلف بالزبائن : ترست بنك ،(مقابلة شخصية).
9. مكلفة بالزبائن الخارجي الجزائري ،(مقابلة شخصية).
10. مكلف بالزبائن بنك التنمية المحلية ،(مقابلة شخصية).

الوثائق:

1. منشورات بنك سوسيتي جنرال .
2. منشورات بنك السلام .
3. منشورات بنك الوطني الجزائري.
4. منشورات بينك الخليج الجزائر .

ثانيا: المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

مراجع باللغة الأجنبية:

مقالات:

1. Asmae Zaoui, Fatima Boudaoud, lamine Hasseb Mohamed , **l'impacte du covid-19sur la transformation digitale du secteur bancaire the impact of covid-19 on the digital transformation of the banking** , revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion vol 05, n°01 ,2021.
2. Fotis Kitsios , Ioannis Giatsidis , Maria Kamariotou, **Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services**, Article, Open Innov, Technol. Mark. Complex. 2021, 7, 204 .
3. Hafsi Mouaad, Saïd Assar , **Le rôle de la modélisation d'entreprise dans la transformation numérique** , une étude exploratoire, AIM 2017 : 22ème Conférence de l'Association Information et Management, May 2017, Paris, France
4. Jimmy Bumann, Marc K. Peter, **Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative, Analysis of Digital Transformation maturity Models and Frameworks**, Innovation Und Unternehmertum ,Band2 gdition esowip ,November 2019.

5. Meriem Ait Ouhamou, Nezha Ait Taleb, Mohammed Khariss, **la transformation digitale : quel impact sur les métiers bancaires – cas des banques marocaines**, Article ,Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 1, N°1 , Janvier–Mars 2019 .
6. Shab Hundal ,Taisiia Zinakova, **financial technology in the Finnish banking sector and changing stakeholder dynamics in the covid–19** ,era international online conference (November 19–20, 2020).

## مذكرات

1. Beldi Sonia ,**Transformation digitale de la banque de détail Enjeux /Impacts Cas de BNP Paribas El Djazair**, memoire de fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master Option Finance et commerce international , université mouloud Mammeri de Tizi–Ouzou, 2019/2020.
2. David Fayon ,**Mesure de la maturité numérique des acteurs du secteur bancaire dans une perspective de Transformation digitale**, Thèse de doctorat publié, Paris, année 2018.
3. Ilhem Zerari , Tanina Cherifa Zaouche, ,**Analyse du comportement du consommateur à l'égard de la digitalisation bancaire Cas des clients de banques de Bejaia**, Mémoire de Master en sciences commerciales Option : Marketing des services université Bejaia ,anne2018/2019 .
4. Rosa Ifrek,**l'impact de la transformation digitale sur la gestion de la relation client dans les banques cas : Banques Algeriennes**, Thèse de master academique en sciences commerciaux ,université mouloud mammeri de Tizi–Ouzou ,anne2019/2020.
5. Sabiha Tiouidiouine, Farida Amrous , **la transformation digitale dans la banque en Algérie** , master en sciences de gestion option management bancaire , université mouloud Mammeri de Tizi–Ouzou 2020/2021.
6. Safa Ben Boubaker ,**L'évolution Du Modèle Bancaire A L'ère Du Digital** , Institut De Financement Du Développement Du Maghreb Arabe, Mémoire de fin d'Étude ,société tunisienne de banque ,2020.

مواقع الأنترنت:

1. [www.aa.com](http://www.aa.com)
2. [www.alkhaleej.ae](http://www.alkhaleej.ae)
3. [www.alsalamalgeria.com](http://www.alsalamalgeria.com)
4. [www.aps.dz/ar/economie](http://www.aps.dz/ar/economie)
5. [www.mf.gov.dz/index.php](http://www.mf.gov.dz/index.php)
6. [www.news.un.org/ar/story](http://www.news.un.org/ar/story)
7. [www.read.opensooq.com](http://www.read.opensooq.com)
8. [www.rjeem.com](http://www.rjeem.com)
9. [www.rmg-sa.com/en/digital-transformation/consulting-services](http://www.rmg-sa.com/en/digital-transformation/consulting-services)
10. [www.societegenerale.dz](http://www.societegenerale.dz)
11. [www.who.int](http://www.who.int)
12. [www-abc.com](http://www-abc.com)



# قائمة الملاحق



الملحق رقم (01):



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية

إستبيان

السادة والسيدات: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر اقتصاد نقدي و بنكي، والتي تناقش موضوع " التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد 19 " حيث نسعى من خلالها إلى التعرف على آرائكم القيمة والمفيدة، كما أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وشكرا جزيلًا على حسن تعاونكم.

ومن أجل الإجابة يكفي فقط وضع علامة X في الخانة المناسبة.

### المحور الأول : البيانات الأساسية :

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50  من 51 سنة فما فوق
3. مستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا
4. عدد سنوات الأقدمية : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
5. المنصب الوظيفي بالبنك: .....
6. نوع البنك : بنك عمومي  بنك مختلط



## المحور الثاني: قياس تبني التحول الرقمي

الرقم	الفقرة
i.	ماهية تشكيلة المنتجات والخدمات الرقمية التي يقدمها البنك (يمكنك اختيار أكثر من إجابة)
.1	يستخدم البنك السداد عن طريق الهاتف المحمول (التطبيقات)
.2	يستخدم البنك البطاقات المصرفية
.3	يعتمد البنك على المواقع المصرفية الالكترونية
.4	يقدم البنك الخدمات المصرفية عبر الانترنت
.5	لدى البنك تطبيقات عبر المحمول
.6	لدى البنك فرع رقمي
.7	يستخدم البنك التوقيع الالكتروني
ii.	أبعاد التحول الرقمي
	البعد الأول: الإستراتيجية
.8	لدى البنك إستراتيجية رقمية موثقة (مكتوبة)
.9	تم مشاركة الإستراتيجية الرقمية مع الموظفين في جميع المستويات
.10	تتوفر لدى البنك جميع الموارد الكافية لتنفيذ الإستراتيجية الرقمية (المالية،التقنية،البشرية).
.11	يتم تحديث و اختبار الإستراتيجية الرقمية بالبنك بانتظام
.12	يقوم البنك باكتشاف وتقييم الاتجاهات الحديثة في الإستراتيجية الرقمية بشكل استباقي ومنهجي
	البعد الثاني: الهيكل التنظيمي
.13	قام البنك ببناء علاقات تعاون رقمية مع الشركاء الرئيسيين الإستراتيجيين في البيئة الخارجية (البنوك،الجمارك،الجامعة،حاضنات الأعمال،الشركات.....)
.14	تبني البنك هياكل تنظيمية مستحدثة تسمح بالمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات
.15	لدى البنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والسوقية
.16	يشجع البنك على عقد اجتماعات مشتركة بين مختلف مستويات الموظفين خبرة وتخصصا لتحقيق هدف التحول الرقمي
.17	يقوم البنك بنقل ومشاركة المعرفة والخبرات الرقمية بين مختلف الموظفين بالبنك
.18	يملك البنك فريق متعدد الوظائف من مطوري تكنولوجيا المعلومات ، مصممون، خبراء، أصحاب المنتجات ينتجون منتجات رقمية خاصة بالبنك
.19	يتم استحداث وظائف جديدة في الهيكل التنظيمي خاصة بالرقمنة (مسؤول رقمي،مهندس رقمنة.....)
.20	يقوم البنك بإنشاء ابتكارات صغيرة ويتبنى المغامرة في المجال الرقمي.
	البعد الثالث:الثقافة الرقمية
.21	لدى البنك ثقافة تسمح بحرية الاختبار المستمر والإبداع والتعلم من الأخطاء

			22. تلتزم إدارة البنك بشكل قوي ومستمر بتطبيق ودعم ثقافة الإستراتيجية الرقمية
			23. يمتلك البنك قادة رقميين لديهم مهارات ناعمة تشجع التطوير والابتكار وتقديم حلول رقمية،التجريب ..
			24. يمتلك البنك ثقافة رائدة شغوفة تسمح لنا بمتابعة أفكارنا فيما بيننا وتنظيم أنشطتنا دون الرجوع للإدارة العليا مما يبني التجربة السريعة ،المخاطرة،تنمية المواهب .....
			25. يشارك البنك في أيام تحسيسية وإعلامية بصفة مستمرة ودورية للعملاء والمجتمع لنشر الثقافة الرقمية والتحول الرقمي
			26. يعمل البنك على تنمية الإدراك ووعي العملاء بمنتجاته الرقمية ومميزاتها
محايد	غير موافق	موافق	<b>البعد الرابع : التكنولوجيا</b>
			27. يستخدم البنك تقنيات رقمية حديثة (الذكاء الاصطناعي،انترنت الأشياء ،البلوكتشين،البيانات الضخمة )
			28. يستفيد البنك من البنى الحديثة مثل الواجهات الرقمية ،الحوسبة السحابية ،التطبيقات.....
			29. يطور البنك التكنولوجيا ويدمج أحدث التقنيات مع الشركاء الرئيسيين
			30. يلتزم البنك بصرامة قواعد أمن تكنولوجيا المعلومات
			31. قدرة البنك على التنبؤ بتهديدات الجرائم الالكترونية وتداعيات أخطاء النظام ( توقف النظام ، الانترنت)
محايد	غير موافق	موافق	<b>البعد الخامس :العملاء</b>
			32. يوفر البنك قنوات اتصال تفاعلية رقمية مع العملاء
			33. يستخدم البنك التقنيات الرقمية في جمع البيانات حول العملاء
			34. يستخدم البنك التقنيات الرقمية الحديثة في تحديد رؤى وتوجهات العملاء
			35. يستطيع البنك التنبؤ بسلوك العملاء والاستجابة لمتطلباتهم المستقبلية ضمن التجربة الرقمية للعميل بالبنك
			36. يحرص البنك على إشراك العميل في تطوير عملية الابتكار وتطوير المنتجات
محايد	غير موافق	موافق	<b>البعد السادس : الموظفين</b>
			37. يمتلك الموظفين مهارات رقمية(قراءة البيانات الكبيرة،البرمجة وتطوير المواقع والتطبيقات.....)
			38. يمتلك الموظفين مهارات ناعمة ( الذكاء العاطفي،إدارة الوقت ،التنظيم والتخطيط ،روح الفريق.....)
			39. يقدم البنك دورات تدريبية بشكل مستمر لتطوير المهارات الرقمية للموظفين
			40. تحصلت على تدريب إلكتروني وميداني لتنمية مهاراتي الرقمية
			41. يعمل البنك على تكريس علاقات تعاون قوية مع الجامعات ،حاضنات الأعمال لاستقطاب المواهب
			42. تعمل البرامج التدريبية الرقمية على تنمية قدراتي على امتلاك الفطنة الرقمية (اكتشاف الثغرات الرقمية و تصنيع حلول رقمية )
			43. يوفر لي البنك إمكانية العمل عن بعد
			44. يمكنني العمل بعدد ساعات مرنة (لا يرتبط عملي بساعات الدوام الرسمي بقدر ما يرتبط بإنجاز العمل المطلوب

المحور الثالث: دور جائحة كوفيد - 19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية

الفقرة				الرقم
أقل من فترة كورونا	بنفس المستوى قبل كورونا	زاد بنسبة كبيرة جدا	مواجهة التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية لجائحة كورونا كوفيد-19	.iii
			حجم التداول عبر موقع البنك خلال فترة كورونا كوفيد-19	.45
			عائدات الاستثمار خلال فترة كورونا كوفيد-19	.46
			نسبة الإنفاق على البنى التحتية الرقمية من الميزانية السنوية خلال فترة كورونا كوفيد-19	.47
			نسبة الإنفاق على العمليات الرقمية خلال فترة كورونا كوفيد-19	.48
محايد	غير موافق	موافق	تسريع التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية	.iv
			قدم البنك خلال فترة جائحة كورونا تشكيلة جديدة من الخدمات المصرفية الالكترونية	.49
			حصل الموظفون الرقميون على حوافز ( مسؤول رقمي ، مهندس رقمي ..... )	.50
<input type="checkbox"/>	من سنة إلى سنتين		الزمن المطلوب لتبني تطبيق رقمي ( إيصال منتج رقمي للسوق ) :	.51
<input type="checkbox"/>	من شهرين إلى ستة أشهر			
<input type="checkbox"/>	من 08 أسابيع إلى 12 أسبوع			
<input type="checkbox"/>	من مرة إلى 04 مرات بالسنة		عدد مرات إطلاق المنتجات الرقمية خلال فترة كورونا كوفيد - 19	.52
<input type="checkbox"/>	من مرة إلى 04 مرات بالشهر			
<input type="checkbox"/>	من 10 مرات إلى 50 مرة باليوم			
<input type="checkbox"/>	أقل من 20%		نسبة الموظفين الرقميين إلى الموظفين العاديين خلال كورونا كوفيد-19	.53
<input type="checkbox"/>	من 21% إلى 50%			
<input type="checkbox"/>	من 51% إلى 70%			
<input type="checkbox"/>	أقل من 20%		نسبة الخدمات المصرفية المقدمة من إجمالي خدمات البنك خلال جائحة كورونا كوفيد -19	.54
<input type="checkbox"/>	من 21% إلى 50%			
<input type="checkbox"/>	من 51% إلى 80%			

الملحق رقم (02): الأساتذة المحكمين للإستبيان:

بعد عرض الإستبيان على الأساتذة المشرفة تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين :

الرقم	الأستاذ	الرتبة	كلية	الجامعة
01	سهام بوخلالة	أستاذ محاضر أ	علوم إقتصادية التسيير وعلوم تجارية	قاصدي مرباح-ورقلة
02	لامية عماني	أستاذة تعليم عالي		قاصدي مرباح-ورقلة
03	مفيدة بن عثمان	أستاذ محاضر أ		قاصدي مرباح-ورقلة
04	عبد الحفيظ بن ساسي	أستاذ محاضر أ		قاصدي مرباح-ورقلة
05	السعيد هتهات	أستاذ محاضر أ		قاصدي مرباح-ورقلة
06	عبد المجيد قدي	أستاذ تعليم عالي		جامعة الجزائر 03
07	عبد الرحمان محمد سليمان رشوان	أستاذ محاضر أ	الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا-	غزة- فلسطين

الملحق رقم (03): الأسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة

- أهم المنتجات الرقمية المنتجة حاليا على مستواكم ( منصة رقمية عبر الانترنت أو تطبيق عبر الهاتف ..... الخ ) مع الإشارة إلى التقنية المستعملة في و بعد جائحة كوفيد-19 ؟
- هل هذه المنتجات الرقمية ظهرت قبل أو بعد ظهور الجائحة ؟ مع ذكر المنتجات التي كانت قبل والمنتجات التي استحدثت أثناء الجائحة الجائحة؟
- هل هذا التحول جاء نتاجا لجائحة كوفيد-19 ضرورة أم خيار أم الساحة المصرفية أم تشريعية ؟
- هل هو من طلب او إلحاح العملاء ؟
- او ما تفرضه الساحة المالية ؟
- في حالة طرح منتجات رقمية هل تم الإقبال عليها من طرف العملاء ؟
- هل الإقبال على استخدام التقنيات الرقمية لازال بنفس الحدة بعد انقضاء جائحة كورونا ؟
- هل زاد استخدام وسائل الدفع والبطاقات أثناء الجائحة ؟ وهل لا يزال مستمرا بنفس الوتيرة حاليا ؟
- وهل تستجيبون لملاحظات و انشغالات العميل بما انه المحور الأول للعملية ؟
- هل شارك البنك في دورات و ورشات تكوينية لتبني التحول، لتحسين جودة الخدمات، للإطلاع أكثر على ابتكارات أكثر للمنتجات و استغلال التقنيات ؟
- هل قمتم بأنشطة تدريبية من شأنها تطوير و تحسين إدراك للموظفين للمتطلبات التحول الرقمي ؟ مع ذكر المكان ؟ وهل هذه الأنشطة كانت قبل أو بعد الجائحة ؟
- هل لديكم منتج رقمي مطروح للعملاء ؟
- ✓ ذكره و بعض مميزاته

- ✓ وما أثره على المستقبل البنك
- ✓ ما مدى تقبله من طرف العملاء
- ✓ وهل حقق تدفقات مالية
- ✓ وعدد العمليات المدرجة من خلاله

- ما هي التحديات التي تواجهكم في تطبيق التحول الرقمي ؟ من جهة العملاء ومن جهة الموظفين ؟
- هل استخدام التقنيات الرقمية الجديدة بالبنك ( البلوكتشين ، بيغ طاتا big data ، التقنيات المالية الحديثة fintek ..... الخ )

الملحق رقم (03): مخرجات الاستبيان

## Table de fréquences

		الجنس		Percentage valide	Percentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	انثى	59	42,4	42,4	42,4
	ذكر	80	57,6	57,6	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

		السن		Percentage valide	Percentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	من 20 سنة الى 30 سنة	24	17,3	17,3	17,3
	من 31 سنة الى 40 سنة	75	54,0	54,0	71,2
	من 41 سنة الى 51 سنة	33	23,7	23,7	95,0
	من 51 سنة فأكثر	7	5,0	5,0	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي		Percentage valide	Percentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ثانوي فاقل	18	12,9	12,9	12,9
	جامعي	101	72,7	72,7	85,6
	دراسات عليا	20	14,4	14,4	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

		سنوات الاقدمية		Percentage valide	Percentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	أقل من 5 سنوات	40	28,8	28,8	28,8

من 5 سنوات الى 10	55	39,6	39,6	68,3
من 11 سنة الى 20	31	22,3	22,3	90,6
أكثر من 20 سنة	13	9,4	9,4	100,0
Total	139	100,0	100,0	

#### مستوى الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير الوكالة	6	4,3	4,3	4,3
رئيس مصلحة	41	29,5	29,5	33,8
موظف	92	66,2	66,2	100,0
Total	139	100,0	100,0	

#### الزمن المطلوب لتبني تطبيق

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من سنة الى سنتين	60	43,2	43,2	43,2
من شهرين الى ستة اشهر	51	36,7	36,7	79,9
من 8 اسابيع الى 12 اسبوع	28	20,1	20,1	100,0
Total	139	100,0	100,0	

#### عدد مرات اطلاق المنتجات الرقمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من مرة الى 4مرات في السنة	87	62,6	62,6	62,6
من مرة الى 4مرات في الشهر	43	30,9	30,9	93,5
من 10 مرات الى 50 مرة في اليوم	9	6,5	6,5	100,0
Total	139	100,0	100,0	

#### الموظفون الرقميون

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide % اقل من 20	79	56,8	56,8	56,8
% من 21 الى 50	46	33,1	33,1	89,9
% من 51 الى 70	14	10,1	10,1	100,0
Total	139	100,0	100,0	

## الخدمات المصرفية في كورونا

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	%اقل من 20	51	36,7	36,7	36,7
	%من 21 إلى 50	59	42,4	42,4	79,1
	%من 51 إلى 80	29	20,9	20,9	100,0
	Total	139	100,0	100,0	

## Echelle : الإستراتيجية

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,731	5

## Fiabilité

## Echelle : الهيكل التنظيمي

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,793	8

## Fiabilité

## Echelle : الثقافة

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,671	6

## Echelle : التكنولوجيا

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	5

**Echelle : العملاء****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	5

**Echelle : الموظفون****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,797	8

**Echelle : المواجهة****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,653	4

**Echelle : التسريع****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,654	6

**تبني التحول الرقمي****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	37

**دور كوفيد 19****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,719	10

**ألفا كرونباخ نهائي**



### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,934	47

### Statistiques

		استراتيجية 1	استراتيجية 2	استراتيجية 3	استراتيجية 4	استراتيجية 5
N	Valide	139	139	139	139	139
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,6187	2,3597	2,4388	2,4820	2,4388
Ecart type		,68520	,79861	,78126	,71579	,67152

### Statistiques

		الهيكل 1	الهيكل 2	الهيكل 3	الهيكل 4	الهيكل 5	الهيكل 6	الهيكل 7
N	Valide	139	139	139	139	139	139	139
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5036	2,6043	2,5468	2,4748	2,5468	2,5468	2,3094
Ecart type		,70582	,64402	,70426	,71557	,71448	,72455	,78803

### Statistiques

		ثقافة 1	ثقافة 2	ثقافة 3	ثقافة 4	ثقافة 5	ثقافة 6
N	Valide	139	139	139	139	139	139
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,3741	2,5108	2,4029	2,1511	2,5899	2,6403
Ecart type		,73498	,71594	,73936	,79777	,71031	,64838

### Statistiques

		تكنولوجيا 1	تكنولوجيا 2	تكنولوجيا 3	تكنولوجيا 4	تكنولوجيا 5
N	Valide	139	139	139	139	139
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,2878	2,3813	2,3669	2,7626	2,4460
Ecart type		,82747	,80213	,74351	,54617	,71397

### Statistiques

		الملاء 1	الملاء 2	الملاء 3	الملاء 4	الملاء 5
N	Valide	139	139	139	139	139
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		2,4676	2,3381	2,3957	2,2518	2,2806
Ecart type		,76426	,79449	,74813	,71316	,76166

		Statistiques						
		موظف1	موظف2	موظف3	موظف4	موظف5	موظف6	موظف7
N	Valide	139	139	139	139	139	139	139
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,4676	2,4676	2,5180	2,1439	2,2086	2,3381	2,1295
Ecart type		,68421	,75472	,72584	,85602	,74673	,73774	,86673

		Statistiques			
		مواجهه كورونا1	مواجهه كورونا2	مواجهه كورونا3	مواجهه كورونا4
N	Valide	139	139	139	139
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,1871	1,7122	2,0288	2,2230
Ecart type		,81266	,80077	,77965	,73271

		Statistiques	
		تسريع1	تسريع2
N	Valide	139	139
	Manquant	0	0
Moyenne		2,3309	1,8417
Ecart type		,80207	,76385

		Corrélations		
		التحول الرقمي	مواجهه	تسريع
التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	1	,302**	,456**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	139	139	139
مواجهه	Corrélation de Pearson	,302**	1	,358**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	139	139	139
تسريع	Corrélation de Pearson	,456**	,358**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	139	139	139

		Corrélations	
		التحول الرقمي	كورونا
التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	1	,468**
	Sig. (bilatérale)		,000

	N	139	139
كورونا	Corrélation de Pearson	,468**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	139	139

### Statistiques

		تسريع 1	تسريع 2	زمن التطبيق	اطلاق المنتجات الرقمية	الموظفين الرقميين	الخدمات المصرفية في كورونا
N	Valide	139	139	139	139	139	139
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,3309	1,8417	1,7698	1,4388	1,5324	1,8417
Ecart type		,80207	,76385	,76439	,61521	,67354	,74463

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	تسريع, مواجهة	.	Introduire

a. Variable dépendante : التحول الرقمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,479 <sup>a</sup>	,230	,219	13,43776

a. Prédicteurs : (Constante), تسريع, مواجهة

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7329,984	2	3664,992	20,296	,000 <sup>b</sup>
	de Student	24557,987	136	180,573		
	Total	31887,971	138			

- a. Variable dépendante : التحول الرقمي  
 b. Prédicteurs : (Constante), تسريع, مواجهة

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta	t		
1	(Constante)	55,391	5,528		10,020	,000
	مواجهة	1,102	,560	,159	1,969	,051
	تسريع	2,289	,462	,399	4,951	,000

- a. Variable dépendante : التحول الرقمي

## Test T

## Statistiques de groupe

نوع البنك	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التحول الرقمي				
بنك عمومي	101	84,3465	14,74004	1,46669
بنك مختلط	38	101,3158	7,72887	1,25379
مواجهة				
بنك عمومي	101	7,8218	2,26007	,22489
بنك مختلط	38	9,0263	1,73185	,28094
تسريع				
بنك عمومي	101	10,1089	2,64159	,26285
بنك مختلط	38	12,4737	1,78184	,28905

## Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
التحول الرقمي	Hypothèse de variances égales	9,940	,002	-6,746	137

	Hypothèse de variances inégales			-8,794	122,603
مواجهة	Hypothèse de variances égales	2,387	,125	-2,971	137
	Hypothèse de variances inégales			-3,347	86,471
تسريع	Hypothèse de variances égales	11,811	,001	-5,094	137
	Hypothèse de variances inégales			-6,053	98,556

### Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
التحويلات الرقمية	Hypothèse de variances égales	,000	-16,96925	2,51553
	Hypothèse de variances inégales	,000	-16,96925	1,92955
مواجهة	Hypothèse de variances égales	,004	-1,20453	,40542
	Hypothèse de variances inégales	,001	-1,20453	,35986
تسريع	Hypothèse de variances égales	,000	-2,36477	,46424
	Hypothèse de variances inégales	,000	-2,36477	,39069

### Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

		Inférieur	Supérieur
التحويلات الرقمية	Hypothèse de variances égales	-21,94355	-11,99496
	Hypothèse de variances inégales	-20,78880	-13,14971
مواجهة	Hypothèse de variances égales	-2,00623	-,40284
	Hypothèse de variances inégales	-1,91986	-,48920
تسريع	Hypothèse de variances égales	-3,28279	-1,44676
	Hypothèse de variances inégales	-3,14004	-1,58951

الملحق رقم (04): بعض خدمات و منتجات البنوك العمومية و الخاصة



**Qu'est-ce que «BADRnet» ?**

C'est notre portail en ligne e-Banking mis à la disposition de nos clients abonnés pour leur assurer, via Internet, des prestations bancaires à domicile.

**1 LA CONSULTATION DE SOLDES ET DE MOUVEMENTS DU(ES) COMPTE(S)**



**2 LE TÉLÉCHARGEMENT DU(ES) RELEVÉ(S) DE COMPTES**



**3 LA PASSATION D'ORDRE(S) DE VIREMENTS DE MASSE (POUR LES ENTREPRISES)...**



**COMMENT ACCÉDER À «BADRnet» ?**

- Etre titulaire d'un compte bancaire BADR
- Souscrire un abonnement auprès de votre agence domiciliaire
- Signer une convention d'abonnement en y inscrivant les comptes concernés par l'abonnement,
- Récupérer votre N° d'abonné et votre mot de passe (à changer à la première connexion) auprès de votre agence.

**PREMIER ACCÈS À «BADRnet» ?**

Une fois votre inscription confirmée, vous pouvez accéder à «BADRnet» via :

- [www.badr-bank.net](http://www.badr-bank.net)
- [www.ebanking.badr.dz](http://www.ebanking.badr.dz)



Vous pouvez également y télécharger le «Guide utilisateurs» renfermant les procédures d'utilisation de ce service.



Bienvenue sur le service eBanking «BADRnet»

بنك الزراعة و التنمية الريفية  
BANQUE DE L'AGRICULTURE ET DU DEVELOPPEMENT RURAL

Service de banque en ligne de la BADR

*Pour toute information complémentaire :*

- Prendre attache avec votre agence
- Du nous contacter à [contact@badr-bank.net](mailto:contact@badr-bank.net) ou [reclamation\\_clientele@badr-bank.net](mailto:reclamation_clientele@badr-bank.net)

**من المستفيد من خدمة الدفع الإلكتروني عبر الأنترنت؟**

أنت زبون لدى البنك الوطني الجزائري، حامل لبطاقة CIB كلاسيكية أو ذهبية، و ترغب في تسوية معاملاتك عن بعد و اقتصاد و فثك و مجهودك.

البنك الوطني الجزائري يضع تحت تصرفك خدمة الدفع الإلكتروني عبر الأنترنت "e-Paiement" التي تمنحك إمكانية تسديد مختلف الخدمات، عبر مواقع الأنترنت للتجار المتحمدين لهذه الوسيلة.

**استعمال خدمة الدفع الإلكتروني عبر الأنترنت "e-Paiement"**

يتوجب على حامل بطاقة "المشتري عبر الواب"؟  
الدخول الى الموقع الإلكتروني "للبيع عبر الواب"،  
إختيار الخدمة المرغوب فيها، تأكيد تفاصيل العملية و قبول الشروط العامة للبيع؛  
إختيار وسيلة الدفع ( بالنقر على زر CIB)؛  
كتابة رقم بطاقة CIB، الرمز CVV2 (ممثل الأرقام الثلاثة الأخيرة المطبوعة على ظهر البطاقة و الذي يسمح بالتصديق عليه خلال الدفع عبر الأنترنت)،  
تاريخ إنتهاء الصلاحية، إسم و عنوان "المشتري عبر الواب"؛  
كتابة الرمز السري و تأكيده؛  
بعد تأكيد العملية، يتلقى "المشتري عبر الواب" جوابا يسمح له بقبول أو رفض المعاملة؛

**كيفية الولوج إلى هذه الخدمة:**

الانخراط في خدمة الدفع الإلكتروني عبر الأنترنت "e-Paiement" يتم من خلال توقيع عقد الانخراط، الذي يعتمده البنك، و الذي ينص على موافقة الزبون على كافة الشروط المبينة في العقد المشار إليه، مكتسبا بذلك صفة "المشتري عبر الواب"؛  
رمز سري قابل للتغيير عند أول استعمال، يمنح للزبون بمجرد الخراطه في هذه الخدمة.

**في حالة تأكيد الموافقة من طرف الزبون، يتم وصل الدفع آليا:**

لاكثر أمان يتوجب على "المشتري عبر الواب" العلم من الموقع الإلكتروني بعد كل عملية.

**ملاحظة هامة:** يتوجب على "المشتري عبر الواب" طبع الملخص الشامل للمعاملة المنجزة و حفظه، و كذا الوصول الإلكتروني للدفع.

**إمميزات الدفع الإلكتروني عبر الأنترنت "e-Paiement"**

- يساطة الازمتعال؛
- ريج الوفت؛
- إمكانية القيام بمعاملات على مواقع الأنترنت بكل سهولة و دون عناء التنقل؛
- خدمة مؤمنة؛
- ضمان حقوق "المشتري عبر الواب"؛
- سعر تنافسي و منطابق مع الشروط العامة للبنك؛



البنك الوطني الجزائري  
Banque Nationale d'Algérie



البنك الوطني الجزائري  
Banque Nationale d'Algérie

# BNA.net

Restez connectés à vos comptes

**BNA.net**  
Restez connectés à vos comptes où que vous soyez 24h/24 7j/7, sur [ebanking.bna.dz](http://ebanking.bna.dz)

www.bna.dz ☎ 021 426 426





Gain de temps et d'argent



Accès en un simple clic



Accès à vos comptes 24h/7jours

☎ 021 426 426  
www.bna.dz

La force de l'expérience, L'esprit du changement.



**Vous souhaitez demander un crédit conventionnel ou un financement islamique ?**

**Vous désirez lancer un projet ou faire une extension de votre activité ?**

La BNA met à votre disposition son nouveau service :

« La demande de financement en ligne »

**Qu'est-ce que c'est ?**

La Demande de financement en ligne est un nouveau service de banque à distance. Il permet d'effectuer des demandes de financement directement via l'application **BNAtic** ou le site [www.ebanking.bna.dz](http://www.ebanking.bna.dz) et ce, 24h/24 et 7/7.

**Qui peut y accéder ?**

Particuliers, professionnels et entreprises.

**Quel type de financement ?**

Financement conventionnel et financement islamique.

**Comment accéder à cette solution ?**

- Accéder au site [www.ebanking.bna.dz](http://www.ebanking.bna.dz) ou l'application mobile **BNAtic**, téléchargeable gratuitement sur **App store** ou **Play store**.
- Choisir le financement souhaité,
- Effectuer une simulation,
- Créer un espace client,
- Faire la demande de financement,
- Téléverser les documents,
- Prendre un rendez-vous en agence pour finaliser la demande.

**Combien ça coûte ?**

Un service gratuit.

**Quels sont les avantages ?**

- **Sécurité** : un service sûr et sécurisé.
- **Disponibilité** : 24h/7j.
- **Commodité** : Accessible où que vous soyez.
- **Gain de temps** : diminuez les déplacements en agence.

البنك الوطني الجزائري  
Banque Nationale d'Algérie

بإمكانكم الآن  
طلب التمويل عبر الأنترنت



منوآ كئتم أفرادآ، مهئين أو مؤسآآت،  
أطلبو تمويلكم للآص مباشرة عن طريق BNAtic أو على [www.ebanking.bna.dz](http://www.ebanking.bna.dz)



مؤآر على  
24/7  
الأمن  
24/7  
الأمن  
24/7

BNA Algérie

[www.bna.dz](http://www.bna.dz)  
021 538 431

بنك الجزائر  
24/7

- أآآارو التمويل الذي ينآسبكم،
- قومو بإآراء المحاكاة بالنسبة للأفراد،
- أطلبو التمويل،
- حملو الوثآق اللازمة حسب صيغة التمويل المطلوبة،
- حددو موعدآ مع الوآلة الأقرب إليكم لإنهآء معآملآ طلب التمويل.

**مآ هوسعر الخدمة ؟**

خدمة التمويل عن بعد يقدمهآ البنك الوطني الجزائري مجانآ.

**مآهي المآآيآ ؟**

الأمن، خدمة أمنة.

الوفرة: خدمة متآة 24/7 و 24/7 أيام.

الأريحية: تقديم طلبكم أينمآ كنتم.

رآ الوقت: تقليل نآآآآكم إلى الوآلة.

ترغبون في تقديم طلب للحصول على تمويل كلاسيكي أو إسلامي ؟

تريدون إطلاع مشروعكم أو توسيع نشاطكم ؟

البنك الوطني الجزائري يضع تحت تصرفكم خدمته الجديدة:  
" طلب التمويل عن بعد "

**مآ هو ؟**

طلب التمويل عن بعد هو خدمة مصرفية تتيح لكم تقديم طلبآ التمويل مباشرة عبر تطبيق **BNAtic** أو الموقع الإلكتروني [www.ebanking.bna.dz](http://www.ebanking.bna.dz)، متآة 24/7 و 24/7 أيام.

**من يمكنه الاستفادة من الخدمة ؟**

الأفراد، المهين والمؤسآت.

**مآ نوع التمويل ؟**

التمويل الكلاسيكي والتمويل الإسلامي.

**كيفية الاستفادة من هذه الخدمة ؟**

- آستعملو تطبيق الهاتف المحمول **BNAtic**، والذي يمكن تنزيله مجانآ على **App Store** و **Play Store**، أو سجلو الدآول إلى الموقع [www.ebanking.bna.dz](http://www.ebanking.bna.dz).

البنك الوطني الجزائري  
Banque Nationale d'Algérie

VOTRE DEMANDE  
DE FINANCEMENT  
EN QUELQUES CLICS



Particuliers, Professionnels et Entreprises:

Demandez votre financement directement via l'application **BNAtic** ou sur: [www.ebanking.bna.dz](http://www.ebanking.bna.dz)



سبآة  
24/7  
الأمن  
24/7

BNA Algérie

[www.bna.dz](http://www.bna.dz)  
021 538 431

بنك الجزائر  
24/7



**BNA** البنك الوطني الجزائري  
**Banque Nationale d'Algérie**

**Avec le service BNA.net, restez connectés à vos comptes 24H/7J.**  
**Qu'est-ce que c'est ?**  
Le service BNA.net vous permet d'accéder à vos comptes et d'effectuer diverses transactions bancaires en toute sécurité et en quelques clics via internet.  
Que vous soyez particulier, professionnel ou entreprise, il vous offre une possibilité de choisir le pack qui vous convient.  
En vous abonnant au service BNA.net, vous bénéficiez de plusieurs services tels que la consultation et le suivi de vos comptes, le téléchargement et l'édition des relevés, la commande du chéquier et de la carte inter bancaire (CIB).  
**Quels sont les packs de BNA.net ?**  
Vous pouvez choisir le pack qui vous convient et selon les services désirés :

**Quels sont ses avantages ?**  
Avec BNA.net vous gagnerez :

- **la proximité** : effectuez vos opérations bancaires où que vous soyez et à n'importe quel moment (disponible 24H/7J).
- **la flexibilité** : une gestion de vos comptes bancaires plus flexible, à distance et dans l'immédiat.
- **le confort** : gagnez du temps en évitant les files d'attente aux guichets de la Banque.
- **la simplicité** : une connexion à vos comptes avec un simple accès à internet sur votre PC, tablette ou Smartphone.
- **la sécurité** : un code confidentiel et personnel vous sera attribué, vous garantissant la sécurité de vos opérations.

**BNA** البنك الوطني الجزائري  
**Banque Nationale d'Algérie**

NET+

- Consultation des codes et de l'indicateur des aides
- Consultation des revenus mensuels
- Recherche d'opérations sur compte
- Téléchargement et édition des relevés de compte et du FID
- Service Messagerie "Mailbox"
- Consultation des cartes et des opérations systématiques
- Virement ponctuel entre comptes ou vers du même client
- Virements de salaires hors client "EDP"
- Télépaiement facile
- Commande de chéquier et de carte
- Opposition sur code
- Virement vers bénéficiaires domiciliés en filier bancaire
- Prélèvements multiples sur les clients domiciliés en filier bancaire

(1) Sur une période de 48 jours.  
(2) Concernant uniquement les entreprises et les professionnels.

**ABC بنك**

فريق يلتزم بنجاحك

24 ساعة / 7 أيام

**إدفعوا فواتيركم**

**سددوا مشترياتكم**

**إردوا وقتكم**

**بكل أمان**

**انقر و انطلق**

**تسديداتكم في نقرة واحدة**

[www.bank-abc.com](http://www.bank-abc.com) + 213 (0) 21 9876 00

**ABC بنك**

فريق يلتزم بنجاحك

**ABC ديجيتال**

**عندما يصبح مصرفك متنقلا !**

[www.bank-abc.com](http://www.bank-abc.com) + 213 (0) 21 9876 00



**ABC بنك**  
فريق، يلتزم بنجاحك

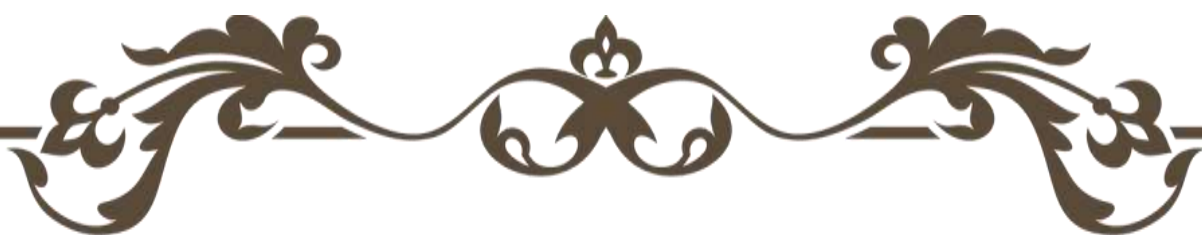
**كويكلي**  
مصرفي، معي في كل مكان

www.bank-abc.com

+ 213 (0) 21 9876 00







# الفهرس



الصفحة	الفهرس
III	الإهداء 1
IV	الإهداء 2
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
IX	قائمة الرموز
أ	مقدمة
1	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحويل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19</b>
2	<b>تمهيد</b>
3	<b>المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتحويل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19.</b>
3	<b>المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التحويل الرقمي</b>
3	الفرع الأول: مفهوم و تطور التحويل الرقمي
6	الفرع الثاني: أسباب و دوافع التحويل الرقمي
8	الفرع الثالث: أهمية و فوائد التحويل الرقمي
10	الفرع الرابع: خطوات و أعمدة التحويل الرقمي
13	<b>المطلب الثاني: مجالات التحويل الرقمي و تقنياته الحديثة</b>
13	الفرع الأول: مجالات التحويل الرقمي
14	الفرع الثاني: التقنيات الحديثة الرقمية
19	الفرع الثالث: نماذج التحويل الرقمي
22	الفرع الرابع: منتجات و خدمات التحويل الرقمي في البنوك
24	<b>المطلب الثالث: جائحة كوفيد-19 وتداعياتها على الإقتصاد العالمي و الجزائري</b>
24	الفرع الأول: التعريف بفيروس (COVID 19)
25	الفرع الثاني: تداعيات إنتشار جائحة كوفيد-19 على الإقتصاد العالمي
30	الفرع الثالث: تداعيات إنتشار جائحة كوفيد-19 على الإقتصاد الجزائري
35	الفرع الرابع: التدابير و الإجراءات المتخذة من طرف الحكومات و البنوك العالمية و الجزائرية لمواجهة جائحة كوفيد-19
37	<b>المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للتحويل الرقمي بالبنوك الجزائرية في ظل جائحة كوفيد-19</b>
37	<b>المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية</b>

37	الفرع الأول: الدراسات السابقة المحلية باللغة العربية
38	الفرع الثاني: الدراسات السابقة المحلية باللغة الأجنبية
38	<b>المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية</b>
38	الفرع الأول: الدراسات السابقة الأجنبية باللغة العربية
41	الفرع الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية باللغة الأجنبية
42	<b>المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة</b>
42	الفرع الأول: أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
43	الفرع الثاني: مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة
45	<b>خلاصة الفصل</b>
46	<b>الفصل الثاني: دراسة أثر جائحة كوفيد-19 على تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية فروع (ورقلة - تقرت)</b>
47	تمهيد
48	<b>المبحث الأول: الطريقة وأدوات الدراسة</b>
48	<b>المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة</b>
48	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
51	الفرع الثاني: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
52	<b>المطلب الثاني: أدوات الدراسة</b>
52	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
53	الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية
54	الفرع الثالث: صدق وثبات الإستبيان
55	<b>المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها</b>
55	<b>المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة</b>
55	الفرع الأول: الدراسة الإحصائية للمتغيرات الشخصية .
60	الفرع الثاني: تحليل وتفسير قياس تبني التحول الرقمي و دور جائحة كوفيد-19
77	الفرع الثالث: دراسة مساهمة و أثر جائحة كوفيد-19 في تبني التحول الرقمي بالبنوك الجزائرية
80	الفرع الرابع: نتائج تحليل الفروقات بين إجابات أفراد العينة حول التحول الرقمي (التباين الثنائي test-T)
82	<b>المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة</b>
82	الفرع الأول: مناقشة نتائج تبني التحول الرقمي و جائحة كوفيد-19
85	الفرع الثاني: فيما يخص العلاقات الإرتباطية
87	<b>خلاصة الفصل</b>
88	<b>خاتمة</b>
93	<b>قائمة المراجع</b>
102	<b>قائمة الملاحق</b>

124	الفهرس
-----	--------