

التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية  
دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية - بعين البيضاء - أم البواقي

Digital transformation as a mechanism to activate the process of  
organizational change in commercial banks - a field study of a  
sample of commercial banks - Ain beida - oum el bouaghi

مهدي جابر

Mehdi djaber

مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس - الجزائر -

[mehdi.djaber@univ-soukahrass.dz](mailto:mehdi.djaber@univ-soukahrass.dz)

ربيع زروالي

Rabie zerouali

مخبر البحوث والدراسات الاقتصادية

جامعة محمد الشريف مساعدي سوق أهراس - الجزائر -

[r.zerouali@univ-soukahrass.dz](mailto:r.zerouali@univ-soukahrass.dz)

تاريخ النشر: 2022/04/30

تاريخ القبول: 2022/04/24

تاريخ الاستلام: 2022/02/28

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التحول الرقمي في تفعيل عملية التغيير التنظيمي، وذلك بالتعرف على الممارسة الفعلية للرقمنة كركيزة أساسية للتغيير والتطوير في القطاع المصرفي، وذلك من خلال قيامنا بدراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية، وقد توصلت الدراسة إلى الدور الكبير للتحول الرقمي في تعزيز عملية التغيير التنظيمي والتأثير على مجالات التغيير الأخرى في المؤسسة، حيث أن العلاقة بينهما هي علاقة اتجاه واحد، وبعد اختبار الفرضيات تبين وجود علاقة ارتباط معنوية قوية بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي في البنوك محل الدراسة، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي قوي للتحول الرقمي على عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التغيير التنظيمي، البنية التحتية الرقمية، البنوك التجارية.

تصنيف JEL: M10, M12

**Abstract :**

This study aims to highlight the extent to which digital transformation contributes to activating the process of organizational change, by identifying the actual practice of digitization as a basic pillar for organizational change in the banking sector, through our field study of a sample of commercial banks. The process of organizational change and the impact on other areas of change in the institution, as the relationship between them is a one-way relationship, and after testing the hypotheses, it was found that there is a strong significant correlation between digital transformation and organizational change in the banks under study, in addition to a strong positive impact of digital transformation on the process of organizational change From the point of view of the study sample.

**Key words:** Digital Transformation, organizational change, Digital Infrastructure, commercial banks.

**JEL classification codes:** M10, M12

## 1. مقدمة

منذ العقد الأول من القرن الواحد والعشرين اكتسبت الرقمنة اعترافا كبيرا في مجموعة واسعة من المجالات المختلفة وذلك نتيجة للتورة المعلوماتية الضخمة المرتبطة بالتكنولوجيا الرقمية مما أدى إلى تغييرات كبيرة في المشهد الاقتصادي، حيث اتجهت مختلف المؤسسات الخاصة منها والحكومية إلى اعتماد الوسائط التكنولوجية كآلية مهمة لتعزيز عملية التغيير الداخلي والخارجي، لذلك أصبح مسار الرقمنة أو ما يعرف بالتحول الرقمي تحدي قائم وضرورة ملحة لكافة المؤسسات مهما كان نوعها وحجمها والقطاع الذي تنشط فيه والتي تهدف للوصول إلى عملية تغيير تنظيمي ناجحة تتماشى والاستراتيجيات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

ففي كل مكان ننظر إليه يأتي التحول الرقمي على رأس جدول الأعمال، المنشورات ومراكز الفكر والاستشارات جميعها لديها وجهات نظر موحدة حول كيفية إعادة صياغة التحول الرقمي، حيث يتفق معظم الباحثين بشكل عام على ماهية التحول الرقمي والتأثير العميق للتقنيات الرقمية على عملية التغيير التنظيمي بصفة عامة وعلى أنشطة الأعمال والعمليات والنماذج وثقافة المنظمة بصفة خاصة، لكنهم غالبا ما يختلفون حول أفضل السبل لمعالجتها وكيف يمكن للمؤسسة مواجهة التحديات واغتنام الفرص التي يوفرها التحول الرقمي حتى تكون سيرورة عملية التغيير التنظيمي فعالة وناجحة، وكيف يمكن لها أن تستخدم الأساليب التي تحتاجها لتغيير وتطوير أعمالها بالطرق الصحيحة لتصبح حقا رقمية.

وتأسيسا على ما سبق تبادر إلينا إشكالية بحثنا التي يمكن صياغتها في التساؤل الرئيسي التالي:  
**مامدى مساهمة التحول الرقمي في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك العمومية التجارية؟**  
ومن خلال هذا التساؤل يمكننا صياغة عدة أسئلة فرعية:

- هل يوجد ارتباط معنوي بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي في البنوك محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر معنوي للتحول الرقمي على التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك محل الدراسة؟
- **فرضيات البحث:** تتمثل الفرضيات الرئيسية لبحثنا فيما يلي:
- يوجد ارتباط معنوي بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة.
- يوجد أثر معنوي للتحول الرقمي على التغيير التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة.
- هناك علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي في عينة البنوك محل الدراسة.

- أهمية الدراسة: تكمن أهمية البحث في محاولة معرفة الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز عملية التغيير التنظيمي ومدى توفر البنية التحتية الرقمية المطلوبة لإنجاح هذه العملية، ومعرفة مدى إمكانية اعتماد البنوك في الجزائر على الرقمنة كنموذج أعمال جديد لتفعيل مجالات التغيير الأخرى.

- أهداف الدراسة: يمكن حصر أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على واقع التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية الجزائرية.
- إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز وتفعيل التغيير التنظيمي في البنوك التجارية.
- التأكد من صدق علاقة الارتباط والأثر بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي ميدانيا بالاعتماد على التحليلات الإحصائية.

● رفع توصيات وتقديم مقترحات في ضوء نتائج الدراسة إلى البنوك العمومية الجزائرية.

**منهج الدراسة:** تمشيا مع طبيعة الموضوع تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث سنقوم من خلاله بجمع البيانات والمعلومات والحقائق حول التحول الرقمي ومدى مساهمته في تفعيل عملية التغيير التنظيمي وذلك بالاعتماد على مصادر مختلفة كتب، مقالات، مؤتمرات، وأبحاث علمية شبيهة بموضوع الدراسة وبالنسبة للدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على الاستمارة وبعد ذلك قمنا بتحليل البيانات باستعمال برنامج (SPSS VERSION 22) ومن ثم استخلاص النتائج.

- الحدود الزمانية والمكانية للدراسة: خلال دراستنا الميدانية لهذا الموضوع قمنا بتوزيع (75) استبانة على عينة من الموظفين على مستوى خمسة بنوك تجارية بولاية أم البواقي وذلك للفترة الممتدة من 15 نوفمبر إلى غاية 10 ديسمبر لسنة 2021.

- الدراسات السابقة:

- دراسة يوب أمال و بودبزة إكرام (2019) بعنوان " أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة - حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي في نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسات وذلك من خلال القيام بدراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سكيكدة حيث تمثلت عينة الدراسة في (57) موظف موزعين على عدة بلديات بولاية سكيكدة، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة.

• دراسة قام بها أحمد كاظم بريس و ورود قاسم جبر (2020) بعنوان "تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء-" والتي هدفت إلى دراسة تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف حيث تم تسليط الضوء على مفهومي التحول الرقمي واستراتيجيات التحول التكنولوجي من خلال استطلاع أديبات الموضوع، والحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني عن طريق استمارة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة مكونة من (60) فردا يمثلون مديري الأقسام والشعب في ستة مصارف خاصة في محافظة كربلاء أين توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مهم للتحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي.

• دراسة بوطرفة صورية (2018) بعنوان " التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي- دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع تبسة- " حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر التغيير التكنولوجي على باقي مجالات التغيير في المؤسسة والمتمثلة في هيكل المؤسسة وثقافتها واستراتيجياتها وكذلك مهارات العاملين وذلك من خلال دراسة مؤسسة نفضال كإحدى المؤسسات الجزائرية التي تهتم كثيرا بمواكبة التطورات التكنولوجية، حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين التغيير التكنولوجي وكل من التغيير الهيكلي والتغيير الثقافي وتغيير المستخدمين.

## 2. ماهية التحول الرقمي، أهميته، خصائصه وأبعاده

### 1.2 مفهوم التحول الرقمي

يمكن تعريف التحول الرقمي "على أنه عبارة عن ثورة في الممارسات وأتمتة مختلف الأنشطة في المؤسسة وتبسيط العمليات وذلك بهدف تسريع تدفق العمل حيث يعتبر التحول الرقمي ناقلاً لخلق القيمة وفرص الأعمال". (ouhammou & autres, 2019, p. 207)

التحول الرقمي هو "عملية تحول شاملة ناتجة عن مزيج من ثلاث ظواهر: الأتمتة، وإزالة الطابع المادي وإعادة تنظيم أنماط الوساطة، حيث يؤثر هذا التحول على جميع الأعمال والعمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة". (varenne, 2020, p. 45)

و عرفه (FITZGERALD ET AL) بأنه الإستفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية مثل تعزيز تجربة العملاء، تسهيل العمليات، خلق أعمال جديدة. (كاظم بريس و قاسم جبر، 2019، صفحة 207)

وتعرف " اليونيسكو" الرقمنة على أنها إنشاء موارد رقمية من أصول مادية وتناظرية بواسطة كاميرات ماسحة وأجهزة إلكترونية أخرى إذ يشمل المحتوى الرقمي إنشاء وتبادل المحتوى والوصول إليه بأشكال رقمية. (نعم حسين و آخرون، 2019، صفحة 103)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التحول الرقمي على أنه " عملية تغيير جذرية وشاملة تقوم على أساس إنشاء موارد رقمية وإزالة الطابع المادي للأعمال وإدخال التقنيات الحديثة على مختلف الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمة وأتمتة نماذج الأعمال وذلك بهدف تحسين كفاءة العمليات الرئيسية والأداء التنظيمي للمنظمة".

## 2.2 أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية المتعلقة بزيادة الأعمال وتطوير الأداء وذلك من خلال: (ابراهيم المصدر و أحمد نصر الله، الصفحات 6-7)

- كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية: حيث تستعين الحكومات بالأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص؛
- تحسين اتخاذ القرارات: تستفيد المؤسسات الحكومية من تحليلات البيانات الضخمة في مجالات مختلفة، كما تستطيع الحكومات توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات تستقي البيانات من مصادر متعددة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي؛
- يساهم التحول الرقمي في القضاء على الفساد وتقليل مدة الإجراءات الحكومية، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية؛
- زيادة معدلات النمو عن طريق: (كاظم بريس و قاسم جبر، 2019، صفحة 211)

- زيادة حجم الأسواق والاستثمارات فإذا زاد استثمار المصارف والمؤسسات المالية نتيجة التطورات التكنولوجية سوف يؤدي إلى زيادة العوائد على الاستثمارات على المدى الطويل؛
- إيجاد طرائق جديدة للابتكار في العمل للصناعات المالية والمصرفية ومجالات الأعمال مثل: زيادة الاستثمارات في (fintech).

## 3.2 خصائص التحول الرقمي

يمكن القول أن أهم خصائص التحول الرقمي تتمثل في نقطتين أساسيتين هما: (علي ابراهيم، 2021، الصفحات 270-271)

- الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة، التي تشتمل على الملكية الفكرية وتطوير استخدام البرمجيات والخوارزميات، في إنتاج أو تقديم الخدمات؛
- مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة للبيانات، حيث تستخدم المؤسسات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها، من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادة عائدها.

## 4.2 أبعاد التحول الرقمي: يمكن حصر الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي في النقاط التالية: (infenthaler & others, 2021, pp. 15-17)

أ. **البعد الهيكلي والتنظيمي:** إن المتطلبات الناتجة عن الرقمنة لها تأثير كبير على المؤسسة ككل فمجرد الحصول على المعدات التقنية وتعيين ممثل عن (IT) المسؤول عن الرقمنة لا تكفي لوحدها بل يجب على المؤسسة إجراء تغييرات عميقة ودراسة عدة قرارات إستراتيجية مستدامة وذلك في سياق الثقافة التنظيمية المتعلقة بوسائل التحول الرقمي وتطوير مساحة التعلم.

ب. **البعد الوظيفي (الموارد البشرية):** وفقا لهذا البعد يجب دائما على المؤسسة التفكير في التطوير التنظيمي من منظور إنساني ذلك لأن التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية في المؤسسات يعتمد بشكل أساسي على تدريب وتأهيل ودعم الاحتياجات المعرفية لجميع المشاركين في عملية التحول الرقمي من موظفين ومدبرين تنفيذيين ومدبرين على المستوى الاستراتيجي.

ج. **البعد التقني والإعلامي:** يتطلب التحول الرقمي في المؤسسات تعزيز كفاءة الاتصال وترسيخها المستدام وتنفيذ الوسائل التكنولوجية في العمليات التنظيمية وبالتالي يجب استخدام الكفاءة الرقمية ذات الصلة بالعمل التي تعتمد على الوسائل الرقمية كأدوات ويجب أن تنعكس أهميتها على مختلف العمليات والأنشطة داخل المؤسسة.

## 3. ماهية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير من المفاهيم الأساسية في العلوم الاجتماعية حيث يعبر عن حركة ديناميكية تتسم بالاختيارية أو الإرادية في الوقوع، حتى وإن بدا في حدوثه لا إراديا لبطء الحركة التغييرية في بعض الأحيان، إلا أن التخطيط له يكون مقصودا وإراديا. (حمزاوي، 2017، صفحة 12)

## 1.3 مفهوم التغيير التنظيمي

يمكن تعريف عملية التغيير التنظيمي على أنها "التجديد الذي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإذابة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب

الأفراد أو تعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف مع الأزمات والظروف الصعبة". (سيد سالم، 2012، صفحة 15)

التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة بذلك أحد أمرين أساسيين هما: ملاءمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم". (Baker, 2007, p. 15)

و يمكن أيضا تعريف عملية التغيير التنظيمي بأنها "عبارة عن نهج إداري متكامل يعكس العلاقة التفاعلية بين المنظمة و بيئتها من خلال تبني أسلوب دفاعي في شكل رد الفعل، أو هجومي قائم على المبادرة المستمرة بهدف تحسين الأداء". (بن عامر، 2010، صفحة 6)

و من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التغيير التنظيمي على أنه "عملية إدارية ومجهود موجه وهاذف لتحسين قدرة المنظمة على حل المشكلات وتجديد عملياتها وتحقيق التكيف البيئي داخليا وخارجيا، بما يضمن التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة".

### 2.3 أهمية التغيير التنظيمي

إن التغيير التنظيمي شديد الأهمية، فهو ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية: (محمودي، 2015، صفحة 70)

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

### 3.3 مراحل عملية التغيير التنظيمي

تعود جذور الطرق التقليدية لإدارة التغييرات إلى "نموذج لوين" سنة 1952 المكون من ثلاث مراحل رئيسية: فك التجميد، تنفيذ التغيير، إعادة التجميد، ووفقا لهذا النموذج تستعد المنظمة للتغيير وتنفذ التغيير، ثم تسعى جاهدة لاستعادة الاستقرار. (Seung, 2004, p. 941)

تتحقق عملية التغيير التنظيمي من خلال عدة خطوات أهمها: مرحلة التشخيص والتخطيط ومرحلة إدارة التغيير والتنفيذ ومرحلة تقييم التغيير، وبالتالي يمكن اختصار المراحل الأساسية لعملية التغيير التنظيمي فيما يلي: (aidoud, 2020, pp. 147-148) مرحلة التشخيص والتخطيط، مرحلة التنفيذ، مرحلة التقييم.

**4.3 أدوات التغيير:** تتعدد الأدوات التي تستخدم لإحداث التغيير داخل المنظمات ومن أهمها نذكر: (خلف السكارنة، 2013، الصفحات 54-55)

أ. **التغيير بأسلوب الواءات الست:** حيث يعتمد هذا الأسلوب في التغيير على الإجابة على الأسئلة الستة التالية: **What**؟ ماذا سيتغير؟ وما هو موضوع التغيير؟، **Why**؟ لماذا سيتغير؟ أو ماهي مبررات وأسباب التغيير؟، **Who**؟ من الذي سيقوم بالتغيير؟ فرد أم جماعة؟، **Whom**؟ من هو المتغير؟ أو من هو المستهدف من العملية التغييرية؟، **Where**؟ أين ستبدأ العملية التغييرية؟، **When**؟ متى ستبدأ العملية التغييرية؟.

ب. **ثقافة المنظمة:** هي مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المنظمة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض ومع العملاء والموردين وغيرهم من الأطراف خارج المنظمة ومن خلالها يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية وتحقيق خبرة تنافسية للمنظمة. (منصور عبد القادر، 2021، صفحة 55)

ج. **التغيير بأسلوب ماكنزي "7S":** حيث اعتمد في التغيير على سبعة محاور كلها تبدأ بحرف "S": (بلبشير، 2015، صفحة 120)

الإستراتيجية STRATEGY؛ الهيكل STRUCTURE؛ النظم SYSTEMS؛ أسلوب القيادة STYLE OF LEADERSHIP؛ المهارات SKILLS؛ العاملين STAFF؛ القيم المشتركة SHARED VALUES.

### 5.3 المجالات الممكن تغييرها في المنظمة

نظريا يمكن للمنظمة أن تغير أي جانب من جوانب عملياتها والتي منها نذكر: (بن جروة، 2019، الصفحات 19-20)

أ. **التغيير على مستوى الأهداف والإستراتيجيات:** يمكن للمنظمة أن تغير أهدافها وكذا الإستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها، ومن أمثلة هذا التغيير نجد التوسع، تقديم منتجات جديدة، دخول أسواق جديدة...

ب. التغيير على مستوى التكنولوجيا: وذلك باستخدام مخرجات الابتكار أو الإبداع لغرض إحداث تغيير بسيط أو جذري في العمليات الذي تهدف إلى دعم القدرة التنافسية والتعديل المستمر فيها بما يحقق الاستمرارية والنمو. (حمزاوي، 2017، صفحة 13)

ج. التغيير على مستوى الأفراد: يمكن تغيير العضوية في المنظمة إما بتغيير المحتوى الفعلي للعضوية من خلال مراجعة عملية التعيين، وإما التغيير يكون بناء على أساس المهارات والاتجاهات من خلال التدريب والتطوير المختلف.

ويمكننا أيضا إضافة الجوانب التالية: (بروش، 2007، الصفحات 50-51)

د. التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: قد تضطر المؤسسة إلى تغيير هيكلها، وذلك لأن كل تغيير داخل المؤسسة يصحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، إما بحذف بعض الوحدات التنظيمية، أو دمجها، أو إعادة توزيع بعض الاختصاصات وإعادة تحديد المسؤوليات وغيره، وذلك بما يتماشى مع التغييرات الحاصلة.

هـ. التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية: على المنظمة إدخال تغييرات مستمرة على مواقف وقيم الأفراد لخلق ثقافة قوية، وتشجيعهم على روح الانتماء و تقوية السلوك الإيجابي.

### 6.3 أنواع التغيير التنظيمي

يمكن تعريف نوع التغيير على أنه الخصائص الأساسية التي تصف النوع وشكل التغيير والصفات التي تجعل التغيير ما هو عليه، هذه الدراسة تقترح ذلك عندما يتم تحديد نوع التغيير بوضوح، حيث يمكن للمدير أن يختار أكثر من غيره الطريقة المناسبة لتعزيز التغيير وهناك نوعين رئيسيين للتغيير التنظيمي هما: (Al-Haddad, 2015, p. 234)

أ. حسب مقياس التغيير: جزئي مقابل شامل: يمكن تعريف مقياس التغيير على أنه درجة التغيير المطلوب للوصول إلى النتيجة المرجوة، حيث يمكن تعريف التغيير على نطاق واسع باعتباره "تغييرا شاملا في العمليات والسلوكيات عبر نظام يؤدي إلى خطوة تغيير في مخرجات ذلك النظام.

ب. حسب مدة التغيير: قصيرة مقابل طويلة المدى: يمكن تعريف مدة التغيير على أنها الفترة الزمنية التي يحدث خلالها التغيير، حيث يمكن أن يمثل التغيير طويل الأمد تحديا للمؤسسة ويتطلب قيادة قوية تشمل الموظفين طوال عملية التغيير.

#### 4. التحول الرقمي كركيزة أساسية لعملية التغيير التنظيمي في البنوك العمومية التجارية

##### 1.4 مجتمع وعينة الدراسة

أ. **مجتمع الدراسة:** يشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين على مستوى البنوك التجارية بعين البيضاء ولاية أم البواقي والمتمثل عددهم في (75) موظف موزعين على خمسة بنوك وهي: بنك التنمية المحلية (BDL)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، القرض الشعبي الجزائري (CPA)، والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط (CNEP).

ب. **عينة الدراسة:** تم اختيار عينة من الموظفين في القطاع البنكي على المستويات الإدارية الثلاثة (إدارة عليا، إدارة وسطى، إدارة تنفيذية)، حيث تم توزيع (75) استبيان تم استرجاع (67)، منها (62) قابلة للتحليل الإحصائي، و الجدول التالي يوضح الاستبانات الموزعة والمستردة.

الجدول رقم (01): الاستبانات الموزعة والمسترجعة

| المؤسسة | الاستبانات الموزعة | المسترجعة  | القابلة للتحليل |
|---------|--------------------|------------|-----------------|
| BDL     | 15 استمارة         | 12 استمارة | 10 استمارة      |
| BADR    | 15 استمارة         | 13 استمارة | 13 استمارة      |
| BNA     | 15 استمارة         | 15 استمارة | 14 استمارة      |
| CPA     | 15 استمارة         | 15 استمارة | 15 استمارة      |
| CNEP    | 15 استمارة         | 12 استمارة | 10 استمارة      |
| المجموع | 75 استمارة         | 67 استمارة | 62 استمارة      |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان

ج. **تحليل خصائص العينة:** سنحاول عرض الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق الخصائص الشخصية للمستجوبين والمتمثلة في متغيرات العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية في العمل أو المنصب.

- **العمر:** تبين أن (62.9%) من الموظفين هم شباب وهذا يدل على أن المؤسسات البنكية محل الدراسة تعتمد في توظيفها على فئة الشباب في مختلف المستويات الإدارية.
- **المؤهل العلمي:** نجد أن ما نسبته (70.9%) تدرج أكاديمي و(8.1%) ما بعد التدرج، أما أصحاب الديبلوم المهني مثلوا نسبة (21%).
- **المنصب:** (11.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون في الإدارة العليا، أما (64.5%) من أفراد العينة يعملون في الإدارة الوسطى أما البقية يعملون على المستوى التنفيذي، حيث نلاحظ أن نتائج الجدول السابق تعبر عن منطقية في التدرج الهيكلي للمجيبين على الاستبيان.

● **الأقدمية في العمل:** مثلت الفئة من 5 إلى 9 سنوات أغلب إجابات الدراسة وذلك بنسبة (30.6%)، أما فيما يخص الفئة التي لديها خبرة أكثر من 20 سنة فلم تمثل سوى (11.3%)، فيما لاحظنا من خلال الإحصائيات أن أقل نسبة سجلناها في فئة الموظفين التي تنحصر سنوات خبرتهم بين 15 و20 سنة حيث قدرت ب(6.5%)، أما فئة أقل من 5 سنوات أقدمية والفئة التي تنحصر سنوات خبرتها بين 10 و15 سنة فمثلت على التوالي مانسبته (29%) و(22.6%) من عينة الدراسة.

● **البنك:** نسبة (24.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يعملون في القرض الشعبي الجزائري، أما (22.6%) من أفراد العينة يعملون في البنك الوطني الجزائري أما ما نسبته (21%) من الموظفين يعملون ببنك الفلاحة والتنمية الريفية أما الباقي فيتوزعون بالتساوي بين بنك التنمية المحلية والصندوق الوطني للتوفير والاحتياط.

#### 2.4 قياس ثبات وصدق أداة الدراسة:

باستعمال معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (SPSS) أظهرت نتائجه صدق وقوة الاتساق الداخلي للدراسة بنسبة (92%)، وهو ما نوضحه في الشكل التالي:

الجدول رقم(02): ثبات وصدق أداة الدراسة

| رقم العبارة | اسم المتغير                       | معامل الثبات ألفا كرونباخ | صدق المحك |
|-------------|-----------------------------------|---------------------------|-----------|
| 10-01       | المتغير المستقل (التحول الرقمي)   | 0.873                     | 93%       |
| 30-11       | المتغير التابع (التغيير التنظيمي) | 0.884                     | 94%       |
| 30-01       | معامل الثبات الكلي للاستبيان      | 0.925                     | 96%       |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

الملاحظ من قيمة ألفا كرونباخ لإجمالي المحك قدرت ب (0.925) وهي جيدة لأغراض الدراسة أما المحاور الرئيسية للمحك فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ فيها مرتفعة وبالتالي فإن إعادة تكرار عملية توزيع الاستبيانات على نفس العينة تؤدي حتما إلى نفس النتيجة وهذا ما يعبر عنه بثبات الاستبانة، كذلك وبالرجوع إلى معامل صدق أداة الدراسة فهو يبرز أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويحسب بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات والذي قدر ب (96%) وهو ما يعرف بصدق المحك، والملاحظ أن صدق المحك قيمته مرتفعة كما أنه على المستوى الجزئي في القيم تعبر على مستوى مقبول جدا لصدق الأداة، ما يدل على مدى تناسق وارتباط العبارات الخاصة بكل متغير بجميع أبعاده.

## 3.4 وصف متغيرات الدراسة

## أ. وصف وتحليل محور التحول الرقمي و تحليل النتائج:

في هذه المرحلة يتم تحديد قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري قصد مقارنتها مع القيم المعيارية ومعرفة اختبار عينة كل عبارة على حدا وذلك وفقا لسلم ليكارت الخماسي.

## الجدول رقم (03): سلم ليكارت الخماسي

| الاتجاه | غير موافق تماما | غير موافق   | محايد     | موافق       | موافق تماما |
|---------|-----------------|-------------|-----------|-------------|-------------|
| القيمة  | 1.79 - 1.00     | 2.59 - 1.80 | 3.39-2.60 | 4.19 - 3.40 | 5.00 - 4.20 |

## ● المحور الأول: التحول الرقمي

من خلال الجدول التالي سنقوم بحساب كل من المتوسط المرجح والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لهذا البعد وكذلك تحليل النتائج.

## الجدول رقم (04): وصف وتحليل محور التحول الرقمي

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | العبارات   |
|---------|-------------------|----------------|--|
| موافق   | 1,245             | 3,692          | يوفر البنك البنية التحتية الرقمية اللازمة من معدات وتجهيزات تقنية من حواسيب وطابعات وأجهزة المودم.               |
| موافق   | 0,976             | 4,096          | يملك البنك شبكة إنترنت ذات تدفق قوي وشبكة داخلية (إنترنت) للتنسيق بين مختلف مصالح البنك.                         |
| موافق   | 1,054             | 3,788          | يعتمد البنك على الموزعات الالكترونية (DAB) التي تساعد الزبائن على سحب أموالهم في أي وقت ومن أي مكان.             |
| محايد   | 1,242             | 2,846          | يتوفر البنك على الشبائيك الالكترونية (GAB) للتكفل بانشغالات الزبائن وتلبية احتياجاتهم.                           |
| موافق   | 1,169             | 3,446          | يعمل البنك على صيانة وتجديد معداته التقنية وبرمجياته بصفة دورية لمواكبة التطورات الحاصلة في عالم الصيرفة.        |
| محايد   | 1,288             | 3,211          | يقدم البنك خدمات تمويل الاستثمارات والمشاريع عن طريق تطبيقات وبرامج التمويل الذكي (smart finance).               |
| محايد   | 1,224             | 2,903          | يقوم البنك بإنشاء عقود لتثبيت منافذ الدفع الالكترونية (TPE) للوكالات والمتعاملين مع المؤسسة.                     |
| موافق   | 1,019             | 3,980          | يقوم البنك باعتماد برمجيات مؤمنة على مستوى عالي لحماية بيانات الزبائن (information security) وحساباتهم البنكية.  |
| موافق   | 1,016             | 3,576          | يملك البنك موقع الكتروني ويستخدم بوابات (portailles) ومنصات رقمية خاصة به للتعريف بخدماته ونشاطاته.              |
| موافق   | 0,763             | 4,076          | يتوفر البنك على برمجيات خاصة لإدارة عملياته المالية كالمقاصة الالكترونية (ACH) والتسوية الإجمالية الآتية (RTGS). |
| موافق   | 0,772             | 3,428          | التحول الرقمي  |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط استجابات عينة الدراسة لمحور التحول الرقمي تقدر ب (3.428)، حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا المحور الذي قدر انحرافه المعياري ب (0.772) ما بين أن التباين ضعيف في إجابات العينة حيث كانت المتوسطات الحسابية مابين (4.076) و(2.846) و يرجع سبب ذلك أن البنوك التجارية محل الدراسة تسعى لتوفير البنية التحتية الرقمية الضرورية من تجهيزات تقنية وشبكة إنترنت ذات تدفق قوي وبرمجيات حديثة والاعتماد عليها كركيزة أساسية لدعم وتعزيز عملية التغيير التنظيمي.

### ب. وصف وتحليل محاور التغيير التنظيمي و تحليل النتائج

#### • المحور الأول: التغيير على مستوى الأفراد

من خلال الجدول التالي سنقوم بحساب كل من المتوسط المرجح والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لهذا البعد وكذلك تحليل النتائج.

الجدول رقم (05): وصف وتحليل محور التغيير على مستوى الأفراد

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | العبارات   |
|---------|-------------------|----------------|--|
| موافق   | 1,056             | 3,538          | يقوم البنك بدورات تكوينية للموظفين للتحكم في البرمجيات والتقنيات المصرفية الحديثة (fintech).                 |
| موافق   | 1,143             | 3,423          | يوفر البنك خدمات المساعدة والدعم للموظفين في حالة وجود مشكلات في استخدام النظام الإلكتروني.                  |
| محايد   | 0,863             | 3,365          | تسهل التقنيات الرقمية الحديثة على الموظفين بشكل كبير عملية اتخاذ القرار والمفاضلة بين البدائل المتاحة.       |
| موافق   | 1,126             | 3,423          | أتاححت التقنيات الرقمية للمديرين إمكانية العمل عن بعد مما يوفر عليهم الوقت والجهد.                           |
| موافق   | 0,801             | 3,846          | يتوفر البنك على فريق تقني مسؤول عن صيانة وإدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة.                     |
| موافق   | 1,144             | 3,442          | يعمل البنك على ترسيخ ثقافة رقمية بين الموظفين مما يعزز ويزيد من كفاءة الاتصال الرقمي بين المستويات الإدارية. |
| موافق   | 1,202             | 3,436          | يراهن البنك على الكادر البشري المؤهل في مجال التقنيات الرقمية كميزة تنافسية مستدامة.                         |
| موافق   | 0,744             | 3,483          | الموارد البشرية  |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط استجابات عينة الدراسة لمحور التغيير على مستوى الأفراد تقدر ب (3,483) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على

أهمية هذا المحور وقدر الانحراف المعياري لهذا المحور ب (0,744) ما بين أن التباين ضعيف في إجابات العينة، حيث كانت المتوسطات الحسابية بين (3,365) و(3,846) ويرجع سبب ذلك في أن البنوك التجارية العمومية محل الدراسة تعتمد على الموارد البشرية المؤهلة كميزة تنافسية مستدامة أساسها الكفاءة وذلك من خلال الدورات التكوينية والتدريبية وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي وتنمية القدرات الفردية لخلق روح الإبداع وترسيخ ثقافة رقمية تدعم الاتصال الداخلي للبنك مما يؤدي لتحقيق الأهداف المنشودة.

#### • المحور الثاني: التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

من خلال الجدول التالي سنقوم بحساب كل من المتوسط المرجح والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لهذا البعد وكذلك تحليل النتائج.

#### الجدول رقم(06): وصف وتحليل لمحور التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | العبارات   |
|---------|-------------------|----------------|--|
| موافق   | 1,021             | 3,769          | تتبنى الإدارة العليا للبنك إستراتيجيات رقمية تسعى للوصول إلى رقمنة مختلف الأنشطة والعمليات الداخلية .        |
| موافق   | 0,978             | 4,057          | تعتمد الإدارة العليا على النظم الرقمية ( DSS ) لدعم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.                       |
| موافق   | 0,948             | 4,038          | تعمل المؤسسة على إعادة هيكلة مواقع السلطة والمسؤولية ومراكز اتخاذ القرارات بما يتماشى والتطورات التكنولوجية. |
| موافق   | 1,275             | 3,461          | تعمل المؤسسة على التحديث المستمر لهيكلها التنظيمي بما يتماشى والمتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية.      |
| موافق   | 1,089             | 3,596          | تساهم تكنولوجيا المعلومات في انتقال المعلومة بكل سهولة بين مختلف المستويات الإدارية.                         |
| موافق   | 0,777             | 3,942          | يعتمد البنك بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات كأداة لتفويض السلطة واتخاذ القرار.                             |
| موافق   | 0,785             | 3,826          | يعتمد البنك على الوسائط الرقمية في توزيع المهام والقيام بالعمليات التنظيمية.                                 |
| موافق   | <b>0,591</b>      | <b>3,813</b>   | <b>الهيكل التنظيمي</b>   |

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن متوسط استجابات عينة الدراسة لمحور التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي تقدر ب (3,813) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة

الدراسة على أهمية ودور التحول الرقمي في التأثير على الهيكل التنظيمي للبنوك محل الدراسة وذلك باعتباره أداة لتفويض السلطة وتقليص المستويات الإدارية والتأثير على مراكز اتخاذ القرار وتمكين الأفراد من أداء مهامهم بشكل فعال، حيث قدر الانحراف المعياري لهذا المحور (0,591) ما بين أن البنوك التجارية محل الدراسة تأثرت بشكل كبير بالتحول الرقمي في إدارة مختلف نشاطاتها وعملياتها المالية.

#### ● المحور الثالث: التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية

من خلال الجدول التالي سنقوم بحساب كل من المتوسط المرجح والانحراف المعياري وتحديد الاتجاه العام لهذا البعد وكذلك تحليل النتائج.

الجدول رقم (07): وصف وتحليل محاور التغيير على مستوى الثقافة التنظيمية

| الاتجاه        | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | العبارات   |
|----------------|-------------------|----------------|--|
| موافق<br>تماما | 0,622             | 4,346          | تتم القيادة الإدارية بإيجاد ثقافة تنظيمية رقمية كأداة للرفع من أداء المؤسسة وتحسين مخرجاتها. |
| موافق          | 1,093             | 3,980          | تعمل الإدارة العليا على إيجاد مناخ مناسب وسلوكات تنظيمية تدعم استخدام (TIC).                 |
| موافق          | 1,169             | 3,653          | يعمل البنك على زيادة الاندماج الداخلي لأفرادها عن طريق دعم وتقوية الاتصال الرقمي.            |
| موافق          | 0,921             | 4,115          | تعمل المؤسسة على إيجاد منظومة قيم وعادات محتضنة للتغيير التكنولوجي والمعلوماتي.              |
| موافق          | 0,793             | 4,192          | تعمل المؤسسة على إرساء مناخ رقمي يركز على تغيير سلوكات الأفراد وإضافة قيم جديدة.             |
| موافق          | 0,998             | 4,057          | يعتمد البنك على وسائل التواصل الحديثة في الاتصال والتنسيق بين أقسامه.                        |
| موافق          | <b>0,685</b>      | <b>4,057</b>   | <b>الثقافة التنظيمية</b>   |

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من نتائج الجدول أعلاه يتضح تباين إجابات الموظفين المستجوبين حول تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية للمؤسسات البنكية محل الدراسة، حيث أن متوسط استجابات عينة الدراسة لمحور التغيير الثقافي تقدر ب (4,057) حيث تشير هذه النتيجة إلى اتفاق في آراء أفراد عينة الدراسة على أهمية هذا المحور حيث قدر الانحراف المعياري لهذا المحور ب(0,685) وهو

مابين أن البنوك تأثرت على مستوى القيم والمعتقدات وسلوكيات الأفراد وذلك بتوفيرها لمناخ تنظيمي يشجع ويدعم التغيير التكنولوجي وذلك لمواكبة التطورات والتغيرات.

#### 4.4 تحليل علاقة الارتباط بين التحول الرقمي و التغيير التنظيمي

نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

- H0: لا توجد علاقة خطية معنوية بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05).

- H1: توجد علاقة خطية معنوية بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05).

الجدول رقم (08): يمثل معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين متغيرات الدراسة

|                  |                       |                 |
|------------------|-----------------------|-----------------|
| التغيير التنظيمي |                       | المتغير التابع  |
|                  |                       | المتغير المستقل |
| مستوى الدلالة    | معامل الارتباط بيرسون | التحول الرقمي   |
| 0.000            | 0.730                 |                 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تقدر ب (0.730) وأن مستوى دلالة هي (0.000) مما يؤدي إلى رفض فرضية العدم  $H_0$ ، أي قبول الفرضية  $H_1$  حيث يوجد ارتباط معنوي بين التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة، أما على مستوى نوع وقوة العلاقة من النتائج السابقة نلاحظ أن علاقة الارتباط موجبة (طرديّة)، وأن درجة الارتباط قوية بين المتغيرين.

أما على الصعيد الجزئي، يمكن اختبار وجود علاقة ارتباط بين كل محور فرعي من محاور التغيير التنظيمي بالتحول الرقمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يمثل معامل الارتباط الفرعي لكل محور وقيمة الدلالة

|         |                  |                 |               |                           |
|---------|------------------|-----------------|---------------|---------------------------|
| الدلالة | التغيير التنظيمي |                 | التحول الرقمي |                           |
|         | 0.000            | 0.576           |               | التغيير على مستوى الأفراد |
|         | 0.000            | 0.621           |               | التغيير الهيكلي           |
| 0.000   | 0.631            | التغيير الثقافي |               |                           |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS22

عندما نشاهد محاور التغيير التنظيمي في الجدول أعلاه، فإن معظم العلاقات الجزئية مع متغير التحول الرقمي كلها كانت موجبة، حيث كان أدنى معامل ارتباط تم تسجيله خاص بمحور التغيير على مستوى الأفراد ب (0.576)، في حين أكبر معامل ارتباط تم تسجيله خاص بمحور التغيير الثقافي ب (0.631)، وقدر معامل ارتباط محور التغيير الهيكلي ب (0.621)، وعليه يمكننا أن نستنتج وجود ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي والتحول الرقمي في البنوك التجارية محل الدراسة.

#### 5.4 تحليل واختبار أثر التحول الرقمي على عملية التغيير التنظيمي

أ. اختبار الفرضيات المتعلقة بميل خط الانحدار:

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

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

الجدول رقم (10): يبين اختبار العلاقة بين التحول الرقمي والتغيير التنظيمي

| Sig   | R <sup>2</sup> | F        |          | التغيير التنظيمي | Constant       | م.ت      |
|-------|----------------|----------|----------|------------------|----------------|----------|
|       |                | الجدولية | المحسوبة | B <sub>1</sub>   | B <sub>0</sub> | م.م      |
| 0.000 | 0.532          | 4.009    | 56.916   | 0.531            | 1.966          | ت.الرقمي |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات SPSS 22

تشير نتائج الانحدار إلى وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية محل الدراسة إذ بلغت قيمه (F) المحسوبة (56.916) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.009) عند درجة حرية (1-62)، وقيمة الدلالة هي (0.000)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي على عملية التغيير التنظيمي عند مستوى معنوية (0.05) وبلغ معامل التحديد (0.532) ومعنى ذلك أن (53.2%) هي النسبة المئوية لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد التغيير التنظيمي. من الجدول السابق يبرز أن مقطع خط الانحدار هو (1.966) وأن ميل خط الانحدار هو (0.531) و بالتالي تكون معادلة خط الانحدار هي:  $y=0,531x+1,966$ .

## 5. خاتمة

من خلال هذه الورقة البحثية تبين لنا أن عملية التحول الرقمي لم يصبح خيارا بل أصبح ضرورة حتمية وملحة ومرحلة مهمة وحاسمة لأي مؤسسة مهما كان نوعها لمواكبة والتكيف مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، خاصة لما له من تأثير على جميع الأصعدة والجوانب الاقتصادية والاجتماعية هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالتحول الرقمي يعتبر من أهم ركائز عملية التغيير التنظيمي لما له من تأثيرات على مجالات التغيير الأخرى في المؤسسة.

### ومن خلال الفرضيات المقترحة توصلنا إلى النتائج التالية:

- يوجد ارتباط قوي بين التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك محل الدراسة؛
- وجود ارتباط معنوي بين كل بعد من أبعاد التغيير التنظيمي والتحول الرقمي في البنوك التجارية العمومية محل الدراسة؛
- توجد علاقة خطية معنوية بين التحول الرقمي وعملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية العمومية محل الدراسة؛
- وجود تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي على التغيير التنظيمي في البنوك التجارية العمومية محل الدراسة؛
- يمثل التحول الرقمي أحد المرتكزات الأساسية لتأسيس ونمو ونجاح القطاع المصرفي في الجزائر وذلك بحتمية توفير بنية رقمية ونظم اتصالات جيدة؛  
وبناء على ما تقدم نقترح ما يلي:
- توفير بنية تحتية رقمية ونظم اتصالات جيدة تسمح للبنوك بمواكبة التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا المالية الحديثة.
- التركيز على المورد البشري كميزة تنافسية مستدامة وذلك بإجراء دورات تكوينية وتأهيلية في مجال التقنيات والبرمجيات المالية الحديثة.
- يجب الاستفادة من التجارب الناجحة للمصارف العالمية في مجال التحول الرقمي ومحاولة تجسيدها وتطبيقها على المنظومة البنكية الجزائرية.
- على الإدارة العليا للمؤسسات البنكية تبني إستراتيجية رقمية واضحة بما يتماشى والتغيرات الهائلة التي تحصل في البيئة الخارجية خاصة في مجال التكنولوجيا الرقمية.

- إزالة مختلف العراقيل والعمل على توفير مناخ مناسب يشجع جميع المستخدمين من مؤسسات وأفراد وهيئات على الاستخدام الأمثل ل (TIC) .

## 6. قائمة المراجع

### ❖ المراجع باللغة العربية

- خلف السكارنة بلال، (2013)، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- سيد سالم عرفة، (2012)، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بلبشير قورايا، (2015)، نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة، الجزائر.
- محمودي قادة مختار، (2015)، إستراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر.
- بن عامر مني، (2010)، أهمية إدارة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية-، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر (3)، الجزائر.
- كاظم بريس أحمد، و قاسم جبر ورود، (2019)، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها على الأداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم، المجلد (16)، العدد (65)، ص 207..
- علي ابراهيم آمال، (2021)، دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري، المجلد (22)، العدد (01)، ص ص 270-271.
- نغم حسين نعمة، وآخرون، (2019)، تسخير الرقمنة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة 2030. المجلة العراقية لبحوث المستهلك، المجلد (11)، العدد (01)، ص 103.
- بن جروة حكيم، (2019)، دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة، مجلة نما للاقتصاد والتجارة، العدد (01)، ص ص 19-20.
- حمزوي سهى، (2017)، دور الجامعة الجزائرية في مواكبة التغيير التكنولوجي (الواقع والطموح)، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد (02)، ص ص 12-13.

- منصور عبد القادر محمد منصور، (2021)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي وفقا للنموذج الأوروبي EFQM، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد (05)، العدد (01)، ص 55.

- بروش زين الدين، و هدار لحسن، (2007)، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، ص ص 50-51.

- ابراهيم المصدر، و أحمد نصر الله عبد الفتاح، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين، ص ص 6-7.

#### ❖ المراجع باللغة الأجنبية

- Ifenthaler Dirk and others,(2021), digital transformation of learning organizations, Springer International Publishing, Switzerland AG.

- Beker david, (2007), strategic change management in public sector organization, Chandos publishing, oxford, england.

- Varenne patrick, (2020), la transformation digitale des entreprises : effectuation et business model digital dynamique (bmd<sup>2</sup>), thèse de doctrat ,science de gestion ,l'université de lyon, France.

- Ouhammou meriem et autres, la transformation digitale : quel impact sur les metiers bancaires, (2019), revue internationale du marketing et management stratégique, volume 01, numéro 01, p 207.

- Aidoud Mohamed faouzi, (2020), revue organisation et travail, volume 08, numéro 03, pp 147- 148.

- Al-haddad, serina kontnour timothy, (2015), integrating the organizational change literature: a model for successful change, journal of organizational change management, volume 28, numéro 02, p 234.

- Seung lee, hogeum lee, (2004), the importance of change management after ERP implementation: An information capability perspective, association for information systems, AIS electronic library (AISEL).