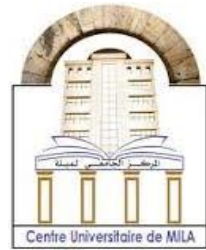




الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة بعنوان:

أثر التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات

المالية – دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ميلة-

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة (ل.م.د)

تخصص "مالية المؤسسة"

إعداد الطلبة	الأستاذ المشرف
1 مخالفة هدى	مناع ريمة
2 معزوزي نوال	

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ (ة)	الصفة
قادري مريم	رئيسا
مناع ريمة	مشرفا ومقررا
ظافري ريمة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024/2023

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية وكذلك تحديد أثر تطبيقها على أبعاد التحول الرقمي (التنظيمي، التقني، استراتيجي، الصعوبات) في المؤسسات المالية من أجل تحقيق هذه الأهداف قمنا بدراسة ميدانية من خلال توزيع 30 استمارة موجهة لعدد من عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة وأهل الاختصاص من رؤساء مصلحة، وعون إدارة وتقني سامي، ومناصب أخرى وقد تم تحليل معطيات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v26) ومجموعة من الأساليب الإحصائية كعامل الارتباط بيرسون، والمتوسطات الحسابية ونموذج الانحدار البسيط.

وقد وصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-هناك موافقة عالية ذات دلالة إحصائية من أهل الاختصاص على أهمية تطبيق التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.55 %
-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تمويل المؤسسات المالية على أبعاد التحول الرقمي مجتمعة من وجهة نظر عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة حيث بلغت درجة الارتباط بين المتغيرين 31.4 %
وقد أوصت الدراسة بضرورة تصميم نظام تحول رقمي من شأنه مساعدة المؤسسات المالية في تسهيل استقطاب استراتيجيات التمويل مع ضرورة العمل على تدريب الكفاءات البشرية في هذا المجال.
الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، استراتيجيات تمويل المؤسسات الاقتصادية، ابعاد التحول الرقمي (التنظيمي، التقني، الاستراتيجي، الصعوبات)

Summary

The study aimed to highlight the importance of digital transformation on the financing strategies of financial institutions, as well as to determine the impact of its application on the dimensions of digital transformation (organizational, technical, strategic, difficulties) in financial institutions. In order to achieve these goals, we conducted a field study by distributing 30 questionnaires addressed to a number of bank workers. Agriculture and Rural Development, Mila and specialists from department heads, management assistant, senior technician, and other positions. The study data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS v26) program and a set of statistical methods such as the Pearson correlation coefficient, arithmetic averages, and a simple regression model.

The study reached a set of results, which are-

- There is a high, statistically significant agreement from specialists on the importance of applying digital transformation to the financing strategies of financial institutions, as the arithmetic mean value reached 3.55%
- There is a statistically significant impact of the financing strategy of financial institutions on the dimensions of digital transformation combined from the point of view of the workers of the Bank of Agriculture and Rural Development, where the degree of correlation between the two variables reached 31.4%

The study recommended the necessity of designing a digital transformation system that would help financial institutions facilitate the recruitment of financing strategies, with the need to work on training human competencies in this field

Keywords: digital, diversity in the allocation of economic resources, dimensions of transformation (digital organization, technology, challenges, difficulties)



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ
عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

صدق الله العظيم

(سورة هود/ الآية 88)

شكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتد لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه الطاهرين.

الشكر لله الذي وهبنا نعمة العقل لينير لنا الطريق ووفقنا بمشيئته وقدرته إلى إتمام هذا العمل بهذه الصورة ويدعمونا واجب الوفاء والعرفان بأن نتقدم بفائق الشكر والامتنان إلى كل من مد إلينا يد العون وساعدونا في إنجاز هذا البحث، وأخص منهم بالذكر المشرفة الدكتورة -مناجي ريمة- التي أشرفت بعناية فائقة على البحث، ولما بذلته بآخلاق من صبر وجهد، وما قدمته من توجيهات سديدة لإخراج البحث بالمستوى المطلوب، جزاها الله عنا خير الجزاء وحفظها من كل مكروه

كما نتقدم بفائق الشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على تقييم هذا العمل الأستاذة (قادرى مريم) كرئيسة والأستاذة (ظاهري ريمة) كممثلة كما نتوجه بخالص عبارات الشكر والامتنان إلى الأستاذة (زيد جابر، عاشوري إبراهيم، الوافي حمزة) نظير مجهوداته في تعزيز وإكمال هذا البحث

شكرا لكم جميعا

إلى كل هؤلاء وغيرهم كل الاحترام والتقدير، راجين من الله العلي العظيم أن يوفقنا ويسدد خطانا

الإهداء

وها أنا أرى مسيرتي الدراسية قد شارفت على الانتهاء بفعل بعد تعب ومشقة دامت سنين في سبيل الحلم والعلم حلمت في طيلتها أمنيات الليالي وأصبح عناني اليوم للعين قرة، وها أنا أقف على عتبة تخرجني أقطف ثمار تعبتي وأرفع قبعة فخر.

أهدي ثمرة نجاحي إلى:

إلى من كللا العرق جبينه ومن علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار إلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفأ نوره بقلبي أبداً إلى من بدال الغالي والنفيس لراحتي إلى فخري واعتزازي جدي العزيز

إلى من زين أسمى بأجمل الألقاب إلى الذي دعمني وكان لي سنداً والذي علمني أن الدنيا كفاح سلاحها العلم والمعرفة إلى فخري واعتزازي أبي الغالي

إلى من احتضنني قلبها قبل يدها إلى التي ربنتي وسهرت الليالي على راحتني إلى من سهلت لي الشدائد بدعائها إلى الانسانية العظيمة التي لطالما تمننت أن تقر عينها برويتي في يوم كهذا إلى جنتي أُمي الغالية سعيدة

إلى من ابصرت بها طريق حياتي وإلى من أنجبتني وعانت الصعاب لتحضنني إلى التي تحوطني دعواتها وتسعدني إلى الانسانية العظيمة التي لطالما تمننت لي النجاح إلى جنتي أُمي الغالية رشيدة

إلى من كانت ستفرح بنجاحي وتفتخر بي فقيدتي الغالية جدتي رحمك الله وأسكنك فسيح جناته

إلى الشموع التي تنير لي طريق إلى إزهار حياتي إلى من شددت عضدي بيهم وكانوا ينابيع أرتوي بها إلى خيرة أيامي وصفوتها إخوتي مديحة إلهام يسرى

إلى صديقة طفولتي إلى من تحلت بالأخوة وتميزت بالوفاء إلى التي كانت لي سنداً مثل إخوتي إلى أعز صديقة امينة

إلى من تحملت معي مشقت تعب الوصول إلى نجاح وقطفنا ثمرة تعبنا معا إلى زميلتي العزيزة نوال

إلى من كانت لي عوناً وسنداً بكل حب عند ضعفي إلى صديقتي الوفية أماني

إلى الأيادي الطاهرة التي أزلت من طريقي أشواك الفشل إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي إلى من رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب إلى عائلتي الكريمة من أعمامي وأخوالي (عائلة شباح وبلطيطن) وخاصة عمي مدني.

إلى جميع كتاكيت العائلة وبهجتها وخاصة وصال صابر ضياء الدين وأنس

إلى من أجمل مكانه في قلبي ولم أذكره وإلى كل من أتى وشركاني فرحتي من أصدقائي من أقارب

وفي الأخير من قال أنا لها نالها فإننا لها وإن أبت رغما عنها اتيت بها فالحمد لله شكرا وحبا وامتننا على البدء والختام

هدي

أهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

(وآخر دعوانهم أن الحمد لله رب العالمين)

نحن أحلام الآباء التي يجب ألا تخيب لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون لم يكن الحلم قريبا ولا الطريق كان محفوظا بالتسهيلات لكني فعلتها ما سلكن البدايات إلا بتيسيره وما بلغنا النهايات إلا بتوقيه وما حققنا الغايات إلا بفضلته فالحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية

وبكل حب أهدي ثمرة نجاحي إلى من قال فيهما الله تعالى "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا" صاحب السيرة العطرة من زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، إلى من غرس في روحي مكارم الأخلاق إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله (والدي العزيز)

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون التي جعلت مني فتاة طموحة إلى الشمعة المضيئة التي كانت لي في الليالي المظلمة (أمي حفظها الله)

إلى من شد الله به عضدي إلى أخي وتوأم روحي (وديع) فرج الله همه وجعل له من كل ضيق مخرجاً إلى أول من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي إلى سندي وداعمي وشريك حياتي إلى عوني بعد الله وضلعي الثابت الذي لا يميل خطيبي (جسام)، إلى من سرنا سويا في شق الطريق نحو النجاح والإبداع وتكاتفنا يدا بيد بعد سهر الليالي لنقطف زهرة تعبنا رفيقتي في المشوار الدراسي (هدى) إلى صديقة حياتي ودربي من عشت معها أجمل اللحظات صديقة طفولتي (رميساء) إلى من ساندني بكل حب عند ضعفي وردتي الصفر (عيسى) إلى جميع أفراد عائلتي ورفقائي وأحبتي من أمدوني بالقوة ودعموني في الأوقات الصعبة وآمنو بي وأحسنوا الضن بي وكانوا لي عوناً وسنداً وأخيراً من قال أنا لها نالها وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها وما توفيقني إلا بالله فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نوال



الترقيم	فهرس المحتويات
	الملخص
	آيات القرآنية افتتاحية
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
أ-ق	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: التأسيس النظري للتحويل الرقمي
1	تمهيد الفصل الأول
2	المبحث الأول دراسة تحليلية للتحويل الرقمي
2	المطلب الأول: ماهية التحويل الرقمي
6	المطلب الثاني: أبعاد التحويل الرقمي
7	المطلب الثالث: خطوات وتقنيات التحويل الرقمي
11	المبحث الثاني: نماذج واستراتيجيات تبني التحويل الرقمي ودوافعه
11	المطلب الأول: نماذج التحويل الرقمي
13	المطلب الثاني: استراتيجية تبني البنك للتحويل الرقمي
15	المطلب الثالث: دوافع تبني التحويل الرقمي
17	المبحث الثالث: تقييم التحويل الرقمي
17	المطلب الأول: عوامل نجاح التحويل الرقمي
19	المطلب الثاني: تحديات التحويل الرقمي
20	المطلب الثالث: معوقات التحويل الرقمي
22	خلاصة الفصل
24	الفصل الثاني: استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية
24	تمهيد الفصل
25	المبحث الأول: التأسيس النظري للتمويل
25	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول التمويل
27	المطلب الثاني: دور وظيفة التمويل
27	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على اختيار مصادر التمويل
29	المبحث الثاني: استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية
29	المطلب الأول: التمويل الذاتي والودائع المصرفية
36	المطلب الثاني: الاقتراض من الجهاز المصرفي
39	المطلب الثالث: الاستثمار في الأوراق المالية

47	المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على تمويل المؤسسات المالية
47	المطلب الأول: دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المالية في المؤسسات
48	المطلب الثاني: الأساليب التي اعتمدتها الجزائر من أجل تطبيق التحول الرقمي على الخدمات المالية
49	المطلب الثالث: تقييم التحول الرقمي في المؤسسات المالية
53	خلاصة الفصل
55	الفصل الثالث: دراسة نوعية العلاقة بين التحول الرقمي واستراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية
	تمهيد
55	المبحث الأول: بنك الفلاحة والتنمية الريفية
55	المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
59	المطلب الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة
62	المطلب الثالث: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة
63	المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات
63	المطلب الأول: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات
64	المطلب الثاني: وصف فقرات الاستبيان
71	المطلب الثالث: اختيار صلاحية أداة الدراسة
75	المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة
75	المطلب الأول: وصف خصائص العينة
84	المطلب الثاني: تحليل نتائج المتغيرات
87	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسيرها
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
100	قائمة المراجع
	الملاحق

ترقيم	العنوان	الصفحات
01	العوامل الحاسمة لتحول الرقمي	18
02	وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة	62
03	جدول المراجع الاستيعاب	66
04	تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح	68
05	معاملات الارتباط بين كل درجة محور ودرجة الكلية للاستبانة	70
06	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول ودرجة الكلية لهذا المحور	71
07	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني ودرجة الكلية لهذا المحور	71
08	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثالث ودرجة الكلية لهذا المحور	71
09	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الرابع ودرجة الكلية لهذا المحور	72
10	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني ودرجة الكلية لهذا المحور	72
11	مقياس الثبات الفا كرونباخ لمحور الدراسة	73
12	وصف خصائص عينة الدراسة	75
13	اتجاهات آراء أفراد العينة حول البعد التنظيمي	76
14	اتجاهات آراء أفراد العينة حول البعد التقني	77
15	اتجاهات آراء أفراد العينة حول البعد الاستراتيجي	79
16	اتجاهات آراء أفراد العينة حول بعد الصعوبات	80
17	اتجاهات آراء أفراد العينة حول المحور الثاني	82
18	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف_ سمرنوف)	85
19	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية	87
20	نتائج تحليل الانحدار لأثر التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية	87
21	نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في تحقيق البعد التنظيمي	88
22	نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في تحقيق البعد التقني	89
23	نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في تحقيق البعد الاستراتيجي	90
24	نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في تحقيق بعد الصعوبات	91

الترقيم	العنوان	الصفحات
01	نموذج الدراسة	ق
02	خطوات تطبيق التحول الرقمي	7
03	تقنيات التحول الرقمي	9
04	استراتيجيات الأساسية لجذب الودائع المصرفية	35
05	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية ميله	63
06	منحنى بياني لتوزيع الطبيعي	86

الصفحات	عنوان الملحق	رقم الملحق
	الاستبيان	01
	مخرجات spss	02

❖ مقدمة

يشهد العالم الان العديد من التطورات والتغيرات الحديثة على الصعيد الدولي ومن اهم هذه التغيرات الثورة التكنولوجية والتي تعد من اهم سمات العصر الحديث حيث اثرت على مختلف الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية البنكية، والبنوك واحدة من هذه القطاعات التي أصبحت ملزمة بمواكبة هذه التطورات التكنولوجية الحديثة واستعمالها في عملياتها من اجل تحقيق أهدافها.

إن التحول الرقمي للعمليات البنكية ضرورة ملحة تستوجب على البنوك ، ويرجع ذلك وبشكل أساسي الى تطور المشاريع في استخدام أدوات ووسائل تكنولوجية المعلومات في كافة نواحي الحياة حيث يعكس التحول من الخدمات التقليدية الى الخدمات الحديثة القائمة على التقنيات الرقمية من اجل تلبية متطلبات عملائها لتقديم خدمات رقمية بطريقة سلسة و سهلة توفر الجهد والوقت والمال للمستخدمين وتحقق أهدافها والتقدم والرقى بنظامها ، كما ان التحول الرقمي يساهم في تحسين الخدمات البنكية سواء للبنك او للعميل والتي تعتبر بمثابة مصدر رئيسي وأداة فعالة في معرفة مستوى الخدمات المقدمة والمتوقعة من الزبائن وتحقيق مكانة مرموقة من بين المؤسسات المنافسة لها وبالتالي فان البنوك التي لا تمتلك التكنولوجيا الكافية التي تمكنها من تطوير وتحسين جودة خدماتها ستواجه بلا شك نتائج سلبية تنعكس على بقائها واستمرارها في السوق المصرفي.

يعد التمويل في البنوك عملية حيوية لتمويل النشاط الاقتصادي وتحقيق الأهداف المالية للأفراد والشركات. تعمل البنوك على تلبية احتياجات العملاء من خلال توفير خدمات التمويل التقليدية مثل القروض والتمويل العقاري، بالإضافة إلى الخدمات المتقدمة مثل الاستثمار وإدارة الثروات، يتعامل العملاء مع البنوك للحصول على الأموال اللازمة لتحقيق أهدافهم المالية، سواء كان ذلك لتوسيع الأعمال التجارية، أو شراء منزل جديد، أو استثمار أموالهم بشكل أفضل.

في ظل التطورات الهائلة في مجال التكنولوجيا والاتصالات، أصبح التحول الرقمي لا غنى عنه للمؤسسات المالية للبقاء في السوق وتلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل. فقد قدم التحول الرقمي فرصاً جديدة لتحسين عمليات التمويل، وتسريعها، وتوسيع نطاقها. من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والتحليل الضخم للبيانات، والتشفير، تمكنت المؤسسات المالية من تحسين تقديم خدمات

التمويل، وتوفير عمليات مصرفية آمنة وفعالة، وتقديم منتجات مالية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

تبنّت الجزائر البرامج التحول الرقمي كأحد البرامج التنفيذية للخطط المستقبلية في شتى القطاعات الحكومية وبالأخص القطاع المالي وتأسيس البنية اللازمة لتحقيق الرؤية واستيعاب طموحاتها ومتطلباتها في القطاع البنكي والمالي، فقد عززت من سعيها لمواكبة هذه التطورات والسير 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 والتي بدورها طورت طرق الدفع من تلك التقليدية كالدفع نقداً إلى طرق الدفع الإلكترونية لتصبح أكثر ملائمة للطبيعة هذا التحول الذي يعمل في بيئة الكترونية.

❖ إشكالية الدراسة:

إن من أهم المشاكل التي تواجه قطاع البنوك هو الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحاصلة من أجل تحسين خدماتها المصرفية، ولأجل ذلك وفي وقت يعتبر فيه التحول الرقمي وجه من أوجه التقدم والتطور الإيجابي نقدم في هذه المذكرة كيفية تأثير التحول الرقمي على التمويل في المؤسسات المالية والمخاطر والفرص التي تتطوي عليها هذه الثورة التكنولوجية وبناء على ما سبق ومن خلال الدراسة التي نود القيام بها نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

• ما هو أثر التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية؟

وحتى يتسنى لنا الإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات المالية لتبني التحول الرقمي؟
- ما هي أهم مصادر تمويل المؤسسات المالية المتوسطة وطويلة الأجل؟
- ما هو أثر التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

❖ فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ لأبعاد التحول الرقمي على إستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ لأبعاد التحول الرقمي على إستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

• الفرضية الفرعية الأولى:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ عند البعد التنظيمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ عند البعد التنظيمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

• الفرضية الفرعية الثانية:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ عند البعد التقني على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ عند البعد التقني على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

• الفرضية الفرعية الثالثة:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ عند البعد الاستراتيجي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ عند البعد الاستراتيجي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

• الفرضية الفرعية الرابعة:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ عند بعد الصعوبات على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq a$ عند بعد الصعوبات على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

❖ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الموضوع في معرفة الدور الذي يلعبه التحول الرقمي كأسلوب حديث في النشاط البنوك، وما تقدمه من خدمات تمويل حديثة ومتميزة والتي تسعى إلى تطوير خدماتها وتحسين الأداء وتوفير الوقت الجهد بأقل تكلفة.
 - المساهمة في تنمية ونشر الوعي الثقافي بضرورة التحول التكنولوجي الراهن.
 - نتناول موضوعا حديثا نسبيا، كما أنها من الدراسات القليلة التي تتناول موضوع التحول الرقمي في البنوك.
- لم يعد التحول الرقمي خيارا كفيلا للمصارف وانما أصبح ضرورة حتمية واختيار استراتيجي.

❖ أهداف الدراسة:

- التعرف على ماهية وطبيعة التحولات الرقمية في مجال العمليات المصرفية.
 - التعرف على مدى وعي المؤسسات المالية بأهمية تبني التحول الرقمي وتقنياته في ظل نظم المعلومات التقليدية.
 - التوصل إلى معرفة أهم الوسائل التي يتم التعامل بها في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتمويل احتياجاته.
- الوصول إلى مجموعة من النتائج التي يمكن من خلالها كتابة توصيات للاستفادة منها في تطوير القطاع البنكي

❖ منهج الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في التحول الرقمي واستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية وصفا دقيقا ، كما سيتم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة المدعم بالاستبيان الذي يعد أداة من أدوات تجميع البيانات والمعلومات عن آراء العاملين بخصوص جودة خدمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR في ظل التحول الرقمي وأيضا تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي من أجل التحليل الإحصائي واجراء الاختبارات بالاعتماد على برنامج spss باعتباره الأنسب لمعالجة بيانات استمارات الاستبيان.

أسباب اختيار الموضوع:

- اعتبار موضوع البحث من المواضيع الحديثة نسبياً، والذي جذب العديد من الباحثين.
- الأهمية التي يكتسبها الموضوع خاصة في ظل المستجدات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها القطاع المالي والمصرفي في الوقت الراهن.
- ثراء الموضوع واتساعه مما يتيح إمكانية مواصلة البحث والتعمق فيه مستقبلاً.
- الرغبة في معرفة واقع تطبيق التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- يمكن أن تكون دراستنا نواة الدراسات مستقبلية حول التحول الرقمي وآخر تطوراتها.

❖ محتويات الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثالث فصول رئيسية :

الفصل الأول: تضمن مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي في البنوك، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث وفي كل مبحث ثالث مطالب، حيث تناولنا في المبحث الأول دراسة تحليلية للتحول الرقمي، أما في المبحث الثاني حول نماذج واستراتيجيات تبني التحول الرقمي ودوافعه، أما في المبحث الثالث فكان حول تقييم التحول الرقمي.

الفصل الثاني: تضمن استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث وفي كل مبحث ثالث مطالب، حيث تم تقديم ماهية التمويل في المؤسسات المالية في المبحث الأول، أما استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية فكانت في المبحث الثاني، أما المبحث الثالث فكان حول أثر التحول الرقمي في المؤسسات المالية.

الفصل الثالث: تناولنا الدراسة التطبيقية، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث فيه ثلاث مطالب، حيث تطرقنا في المبحث الأول، تعريف بالبنك الفلاحة والتنمية الريفية badr ميله، أما المبحث الأول تناولنا خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة.

❖ الدراسات السابقة

• الدراسة الأولى:

دراسة فاري، لبنى سحر. سنة 2021، بعنوان "دراسة تحليلية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات"

An Analytical Study of the Determinants of Successful Transformation in Companies

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف أهمية التحول الرقمي ومدى مساهمته في تحسين أداء الأعمال بالنسبة للشركات المؤسسات، من خلال التركيز على العوامل الدافعة والحاسمة لنجاح برنامج التحول بعت الدراسة الرقمي، إضافة إلى العوائق الرئيسية التحديات التي تحول دون تبني تحول رقمي ناجح. اتبعت المنهج الوصفي، وخلصت إلى عدة نتائج أهمها :

_لتحول الرقمي الناجح العديد من الثمار منها تسريع وتيرة الابتكار والإبداع، زيادة الإنتاجية، تحسين تجارب العمال ورضاهم، تقليل التكاليف وتحسين أداء الأعمال.

_حول الرقمي توفير مناخ تنظيمي مناسب، تهيئة الظروف البيئية (داخليا وخارجيا) ويتطلب نجاح حيازة التكنولوجيا الملائمة لطبيعة نشاط الشركة المعنية .

_أهم عقبات التحول تتمثل في نقص المعرفة، ونقص الخبرة الرقمية، وضعف القيادة الرقمية، ومقاومة التغيير، الرؤية والهدف غير الواضحين.

.وفي ضوء هذه النتائج واستكمالاً لتحقيق أهدافها أوصت الدراسة بضرورة تصميم خطة استراتيجية فعالة لإجراء التحول الرقمي بشكل سلس. مع التركيز على تأهيل وتدريب العنصر البشري لتجنب مقاومة التغيير وإشراكهم في صياغة سياسات وبرامج التحول ومعرفة أية عراقيل تهدد القيام بهذه العملية.

• الدراسة الثانية:

أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري، من إعداد الدكتور: أشرف عبد الرحمان محمد عبد الرحمان، مقال، جامعة القاهرة، مصر، 2022.هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على مفهوم التحول الرقمي وأهميته وخطواته وأبعاده ومفهوم جودة الخدمات المصرفية، كما هدفت أيضا إلى معرفة مدى تأثير تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية بالقطاع المصرفي والتعرف على الخدمات المصرفية الرقمية وأنواعها وأبعادها .وتوصلت من نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتطبيق التحول كان مرتفعا نسبيا الرقمي على جودة الخدمات المصرفية في قطاع البنوك العامة وقطاع البنوك الخاصة في البنوك العامة وهو ما يفسر تبادل بنكي مصر والبنك الأهلي المصري الحصول على جائزة أفضل بنك في التحول الرقمي

وابتكار الرقمي السنويتين المقدمتين من اتحاد المصارف العربية في السنوات الأخيرة .وجاءت أهم التوصيات في: رفع كفاءة العاملين رقميا والتدريب المستمر على التعامل الرقمي مع الخدمات الرقمية والعملاء إضافة إلى التوسع في حمالة تثقيف المواطنين بأهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي، والتوسع في تقديم خدمات مصرفية رقمية تواكب التطور التكنولوجي السريع.

الدراسة الثالثة:

تطبيق التحول الرقمي كألية لتحسين الخدمات المصرفية: دراسة بنك متعدد الجنسيات من إعداد خولة مرسى وهاجر موساي، مقال، جامعة الجزائر 3، 2023، هدفت هاته الدراسة: إلى تعريف التحول الرقمي وأهميته وأسباب ودوافع التحول الرقمي بالإضافة إلى تقنياته ومفهوم الأداء البنكي ومؤشراته. حيث توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي ينطوي على مجموعة من المتغيرات التي تؤدي إلى إصلاح كل هيكل من هياكل البنك وخدماته، وتعزيز الثقة بين البنك وعملائه وتحقيق ربح، بالإضافة إلى إعطاء صورة تصورية لبنوك الرقمية والافتراضية في المستقبل. الحدود الزمانية: يمتد المجال الزمني لهذا البحث بشق النظري والتطبيقي خلال السداسي الثاني من السنة 2023-2024.

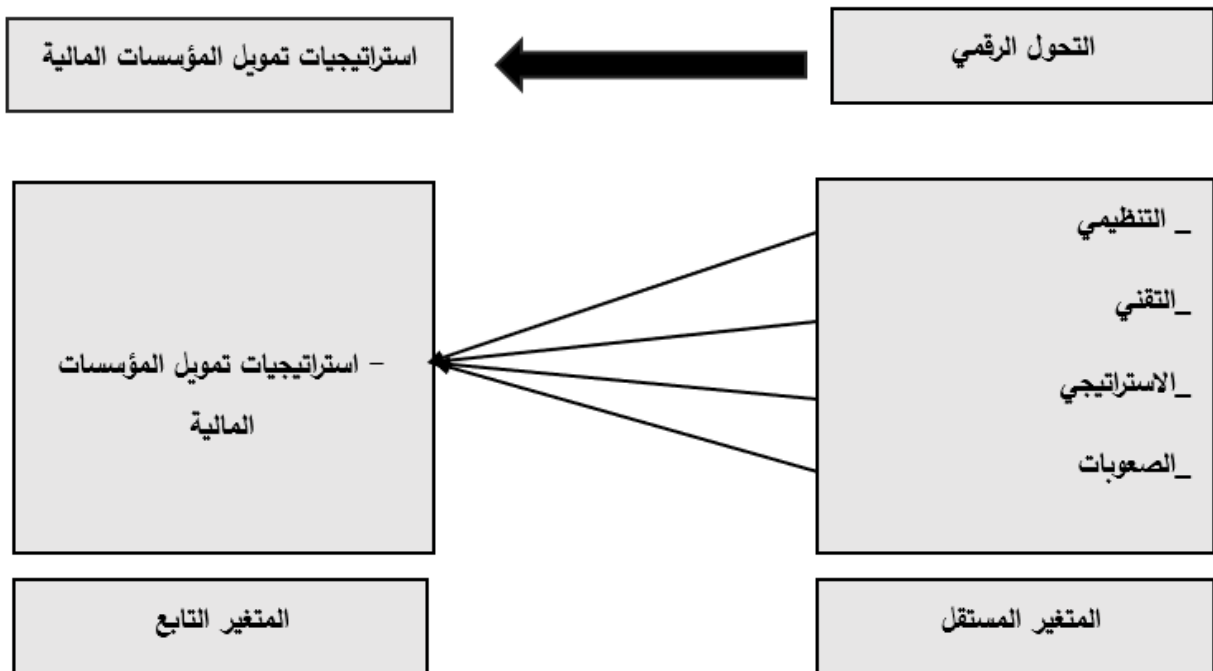
الحدود المكانية: تم اجراء الدراسة التطبيقية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة. الحدود الموضوعية: تتمثل في متغيرات الدراسة، وهي متغير مستقل: التحول الرقمي بأبعاده: التنظيمي، التقني، الاستراتيجي، الصعوبات؛ ومتغير تابع، وهو استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

❖ صعوبات الدراسة

_شاسعة الموضوع في مجال التحول الرقمي وبذلك وجدنا صعوبة في تلخيص ما هو مهم.
_قلت المراجع والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

❖ نموذج الدراسة: قصد الالمام بمتطلبات البحث ولتسليط الضوء على مشكلة الدراسة وفرضياتها، ومن أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول الى أهدافها تم تطوير الإطار المفاهيم للدراسة في شكل متغيرات حيث يوضح الشكل رقم (1) ان المتغير المستقل يتمثل في التحول الرقمي والمتغير التابع يتمثل في استراتيجيات التمويل والشكل رقم (1) يوضح ذلك:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

The background is a light orange scroll with rounded corners and a vertical strip on the left side. The text is centered on the scroll.

الفصل الأول

التأصيل النظري

للتحول الرقمي

تمهيد

شهدت ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال تطورات مختلفة في شتى المجالات لاسيما في المجال المصرفي، والذي عرف عبرها وسائل دفع جديدة ومتطورة حققت سرعة كبيرة في العمل البنكي، ورافقها ظهور ما يسمى بالتحول الرقمي، مما أدى إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة وتطويرها من الخدمات التقليدية إلى خدمات رقمية حديثة وبشكل جيد، حيث أصبحت الخدمة المتميزة أحد أسس التفاضل بين بنك وآخر عندما تشابهت عروض البنوك في جميع الخدمات المصرفية المقدمة، وبالتالي فإن مستوى جودة أداء الخدمات أصبح من الأسلحة التنافسية في ضمان استمرارية البنوك، خاصة إذ أدركت البنوك أهمية جودة الخدمة كهدف أساسي للوصول لرضا العملاء وولائهم للبنك لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للتحول الرقمي

المبحث الثاني: التحول الرقمي في المؤسسات المالية

المبحث الثالث: تقييم التحول الرقمي

المبحث الأول: الدراسة التحليلية للتحول الرقمي

إن التطورات التكنولوجية التي ظهرت في الآونة الأخيرة وبالأخص الرقمنة سلطت الضوء على مصطلح التحول الرقمي وزادت أهميته خاصة في السنوات الأخيرة في المجتمع والمؤسسات وذلك لدوره الكبير في التغيرات التنظيمية والمعاملات وقد أصبح من الضروري من أجل خلق وتغيير أسلوب ونموذج العمل داخل المؤسسة لذلك سنحاول التطرق إلى مفهوم التحول الرقمي وأنواعه وتقنياته.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة في وقتنا الحالي، من خلال هذا المطلب سوف نتطرق إلى ماهية التحول الرقمي.

أولاً: المفهوم

التحول الرقمي هو كيفية استخدام التكنولوجيا داخل البنوك، فهو يساعد على تحسين الأداء المالي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء كما يقوم على توظيف التكنولوجيا بما يخدم سير العمل داخل البنك بكافة أقسامه لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها بما يضمن توفير الوقت والجهد (التابعي الدنون، 2022، صفحة 553).

ويعرف أيضاً، على أنه عملية دمج التقنيات الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير جذري وكلي في طريقة تقديم القيمة للمستخدم النهائي، كما يعتبر التغيير ثقافي للمنظمات لا بد عليها من التأقلم معه (صدوقي، سي الطيب، و العبسي، 2021، صفحة 100).

و يعرف كذلك بأنه استخدام البنوك للتكنولوجيا الرقمية في إدارة أعمالها وخدماتها وعملياتها في معالجة وتحليل البيانات الخاصة بها وفي التفاعل بين أفرادها في تنفيذ معاملاتها إلكترونياً بصورة كاملة ولا بد من أن يتم ذلك في بيئة تكنولوجية أو رقمية تم تأمينها بالكامل اعتماداً على بيانات محمية (فرحي و ملاح، 2023، صفحة 364).

ويعرف أيضاً "بأنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها (النظام البيئي الخارجي) عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت (بوشي و سلايمي، 2019، صفحة 948).

ومنه نستنتج أن التحول الرقمي هو التغيير والتطوير في المنهج القديم الذي تستخدمه المؤسسات إلى منهج جديد يعتمد على الرقمنة ومواكبة التطورات التكنولوجية في عمل المؤسسات المالية وذلك لتحسين خدماتها وتلبية حاجات عملائها وكسبهم من خلال تسهيل التعامل بينهم والتكيف مع متطلبات موظفيها واستفادتهم من القدرات الرقمية وخلق خدمات جديدة بهدف تحسين الأداء المالي للبنوك وتقليل من المخاطر.

ثانياً: خصائص التحول الرقمي

لتحول الرقمي عدت خصائص تميزه نذكر منها (علي إبراهيم، 2021، صفحة 270_271):

-الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير ملموسة، التي تشتمل على الملكية الفكرية وتطوير واستخدام البرمجيات والخوارزميات، التي تحلل كمية كبيرة من البيانات الناتجة عن الأعمال التجارية على منصات الأنترنت، وكذلك المحتوى الإبداعي الذي يلعب دوراً رئيسياً في إنتاج أو تقديم الخدمات عبر الأنترنت.

-الوصول على نطاق واسع دون وجود مادي، حيث يمكن للشركات استخدام الأنترنت ومنصاته، الإنشاء علاقات عبر الحدود للمسافات البعيدة مع العملاء، دون الحاجة إلى تواجد منشأة دائمة في غيرها من الدول.

-مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة للبيانات، حيث تستخدم شركات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها، من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادة عائداتها مثل إعادة بيع البيانات ووضع إعلانات خاصة بالعمل على المنصات مقابل رسوم، يضاف إلى ذلك أن خلق القيمة يحدث من خلال أنترنت الأشياء والعملاء والعملات الافتراضية.

-أن الشركات التي تهيمن على الأعمال الرقمية غالباً ما تكون منصات تمكن الجانبين من التفاعل، ويمكن أن يكون الجانبين بائعين ومشتريين للسلع أو الخدمات التقليدية، وفي هذه الحالة تكون هذه الشركات نشطاء يستفيدون من الأنترنت لتقليل تكاليف العملاء والبحث، ويمكنهم أيضاً الربط بين المعلنين والمستهلكين وتزويد المستهلكين بخدمات مجانية.

-هناك أهمية للحجم، فكلما زاد الحجم أو عدد الأشخاص المستخدمين كلما زادت القيمة أي تأثير شبكة الأنترنت، وإذا كان لهما بالنسبة للعديد من الشركات، فإنه أكثر أهمية في ظل الاقتصاد الرقمي، ويرجع ذلك لسببين الأول، أنه غالباً ما تكون للمنصات الرقمية تكاليف ثالثة كبيرة وتكاليف هامشية قليلة، والسبب الثاني، يرجع إلى أن فائدة كل جانب تتزايد بكون الحجم أو في زيادة عدد الأشخاص من الجانب الآخر.

-التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية أو الإلكترونية أو الإدارة بدون أوراق، كآلية جديدة للتسجيل والتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات، مما يسهل من عملية اتخاذ القرار ويزيد من سرعتها.

-تميل الشركات الرقمية مثل شركة التجارة الإلكترونية والإعلانات عبر الأنترنت والحوسبة السحابية إلى الاحتكار، وذلك بسبب تأثير الشبكة والحجم الكبير وقيود الاستخدام والأنظمة المتعددة الجوانب.

ثالثاً: مقومات ومتطلبات التحول الرقمي

التحول الرقمي عملية معقدة تطلب مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية لضمان نجاحها نذكر بعض العناصر الرئيسية (علي إبراهيم، 2021، صفحة 270):

أ. الجوانب الأساسية والتي تشمل ما يلي:

- البنية التحتية للأعمال الإلكترونية (شبكات الأنترنت والاتصال).
- الابتكارات الرقمية (أشباه المواصلات والمعالجات).

الفصل الأول: التأسيس النظري للتحول الرقمي

- التقنيات الأساسية (أجهزة الحاسوب الآلي وأجهزة الاتصالات السلكية واللاسلكية).

ب. قطاعات تكنولوجيا المعلومات والقطاعات الرقمية التي تنتج المنتجات الرئيسية أو الخدمات التي تعتمد على التقنيات الرقمية الأساسية (كالمنصات الرقمية والتطبيقات المحمولة وخدمات الدفع الرقمية).

ج. القطاعات الرقمية والتي تشمل على المنتجات الرقمية وتستخدم الخدمات بشكل متزايد (كالتجارة الإلكترونية).

يستلزم أيضا لتطبيق التحول الرقمي توافر كلا من (عاطف الموجي، 2022، صفحة 108_109):

د. الموارد البشرية: تتضمن توفر الكوادر المؤهلة والمدرّبة والقادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وتنفيذها، وتمثل متطلبات الموارد البشرية فيما يلي:

- توفير الكفاءات القادرة على الابتكار والتجديد وإعادة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة.

- توفير كوادر بشرية من المبرمجين والفنيين والمتخصصين في تقنيات الاتصالات وتشغيل الأجهزة وصيانتها.

- التدريب وبناء القدرات للعاملين على أجهزة الحاسب والشبكات.

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية المؤهلة على نظم المعلومات والبرمجيات.

- التمكين الإداري للأفراد حتى يتيح لهم التعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

• **العمليات الرقمية:** تتضمن عمل بناء تقني فعال يسمح بتطوير الأداء على الصعيد الداخلي والخارجي للمؤسسة لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك الإجراءات والسياسات التي تغطي كافة نشاطات الشركة وعملياتها المترابطة والتقنيات المتطورة.

• **البيانات الرقمية:** تشمل البيانات الرقمية قيام المؤسسات بإدارة وتحليل البيانات بشكل منظم وفعال، وذلك لتوفير بيانات نوعية مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث من بيانات والتنبؤ بالمستقبل، ومتابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرارية تدفقها.

• **التقنيات:** يتطلب التحول الرقمي استخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل ووسائل التخزين والبرمجيات، التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات، تتيح استخدام الأصول بكفاءة كما يتطلب ضمان مستوى خدمة مناسبة للعاملين وكذلك والموردين، يتم تقديمها بواسطة فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء كانت ملموسة أو سحابية.

رابعاً: فوائد التحول الرقمي في البنوك

لتحول الرقمي فوائد سيمتد كبيرة يجعل أي مؤسسة تتبنى العمل به ومن هاته الفوائد ما يلي (فرحي و ملاح،

دور التحول الرقمي في تطبيق إستراتيجية التموقع في البنوك التجارية ، 2023، صفحة 365):

- مواكبة النمو السريع في التكنولوجيا الرقمية والاستفادة من تنوع الخدمات التي تتحها.

- تطوير كفاءة وفعالية البنوك.

الفصل الأول: التأسيس النظري للتحول الرقمي

- مقابلة احتياجات العملاء والارتقاء بمستوى الخدمات البنكية الرقمية.
- إدارة مخاطر العمليات البنكية وتحقيق متطلبات الأمن والأمان.
- تعزيز الميزة التنافسية للبنوك وخلق القيمة.

خامسا: أهمية التحول الرقمي

- يتميز التحول الرقمي بأهمية في البنوك حيث تتمثل في (مرسي و موساوي، 2023، الصفحات 526-527):
- قدرة هذه التكنولوجيا على إنجاز الكثير من الأنشطة بسرعة ودقة عالية وبالتالي توفير الوقت والجهد لكل من البنوك وعملائها وتحريرهم من قيود المكان والزمان.
 - زيادة الشفافية وأمن المعاملات، فضلا عن تقلص استخدام النقود بحيث يمكن من حل التحديات الاقتصادية والبيئية في المستقبل على نحو مستدام.
 - تحسين خدمة العملاء وتحسين العمليات من خلال إدخال قنوات دعم لهم في الوقت الفعلي، حيث أنها تتيح للعملاء في أي مكان من إجراء التعاملات البنكية والمصرفية بكل سهولة ومن أي منفذ من منافذها دون الحاجة إلى الانتقال إلى البنك لأجرائها.
 - إتاحة فرصة فتح استثمارات خارجية حيث أنها لا توجب على العميل التواجد الدائم في الدولة.
 - توفر البنوك المصاريف على البنية التحتية المادية وتكاليف التوظيف عن طريق نقل جزء أو كل معاملاتهم عبر الانترنت، كما توفر تكلفة إنشاء بنوك وفروع جديدة لتغطية جميع المناطق في الدولة.
 - فرص نمو الإيرادات وزيادة حصة البنك السوقية، وخفض التكاليف عن طريق تقليل حركة المرور في الفروع وبالتالي تقليل عدد الموظفين.
 - يساهم في دمج وشمول العملاء الجدد للاقتصاد الرسمي في تقليص نسبة الاقتصاد غير الرسمي.
 - الضمان الرقمي من خلال التحرك نحو قنوات مالية أكثر تعقيدا وضمانا لمواجهة والتحكم في المخاطر والجرائم الانترنت.

سادسا: أهداف التحول الرقمي

- يرمي التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها (السواط، 2022، الصفحات 654-655):
- أهداف تقتزن بتدعيم مستوى الأداء: مثل إمكانية نقل المعلومات بالتفصيل وانسيابية بين الإدارات المختلفة، وإحالة دقة البيانات مما يقصد زيادة مستوى الثقة في صحة البيانات التبادلية وضالة الأخطاء المترتبة على الادخار اليدوي.
 - اختصار الإجراءات الإدارية: مع توفر المعلومات بنسختها الرقمية، تنقص الأعمال الورقية كما تختفي الحاجة لإيتاء نسخ من المستندات الورقية كانت متيسرة إلكترونيا.
 - الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية: إذا تم اختزان المعلومات بنسخة رقمية، مع إيسار تحريكها وإعادة استخدامها إلكترونيا، وتوجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.

الفصل الأول: التأسيس النظري للتحول الرقمي

- زيادة الإنتاجية وخفض التكلفة في الأداء: وذلك باستخدام التكنولوجيا المعولة على شبكات المعلومات، وإيجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية.
- أهداف مباشرة يمكن تفسيرها على أنها مكاسب مادية مثل: تحقيق سريع للأعمال وتقليص زمن التطبيق، والتخفيض من استخدام الأوراق في الأعمال الإدارية، واقتدار إتمام الأعمال عن بعد.
- أهداف عامة غير مباشرة: حيث يصعب تأويلها على أنها مكاسب مادية محسوسة مثل: التقليص من الأخطاء المقترنة بالعامل الإنساني الانسجام مع بقية دول العالم خاصة المتطورة وزيادة تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات.
- يكبر نطاق التحول الرقمي ليشمل العديد من القطاعات سواء التي تقترب بالأعمال والأنشطة الحكومية، أم التي تتعلق بالمواطنين.
- وفقا لما سبق يعتبر التحول الرقمي تطوير شامل يهدف الى تحسين العمليات والخدمات من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتحقيق الأهداف بالاعتماد متطلبات ومقومات.

المطلب الثاني: أبعاد التحول الرقمي

يمكن حصر البعد الرئيسية للتحول الرقمي في النقاط التالي (زروالي و مهدي ، 2022، صفحة 364):

- **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 استراتيجية مستدامة وذلك في سياق الثقافة التنظيمية المتعلقة بوسائط التحول الرقمي وتطوير مساحة التعلم.
- **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 ومديرين تنفيذيين ومديرين على المستوى الاستراتيجي.
- **البعد التقني والإعلامي:** يتطلب التحول الرقمي في المؤسسات تعزيز كفاءة الاتصال وترسيخها المستدام وتنفيذ الوسائط التكنولوجية في العمليات التنظيمية، وبالتالي يجب استخدام الكفاءة الرقمية ذات الصلة بالعمل التي تعتمد على الوسائط الرقمية كأدوات، وجيب أن تنعكس أهميتها على مختلف العمليات والأنشطة داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: خطوات وتقنيات التحول الرقمي

للتحول الرقمي خطوات وتقنيات مهمة لنجاحه تتمثل:

الفرع الأول: خطوات التحول الرقمي

تتمثل خطوات التحول الرقمي فيما يلي (محمد عيد، 2021، صفحة 17):

-بناء استراتيجية رقمية وإجراءات التحسين.

- قياس الإمكانيات الرقمية الحالية.

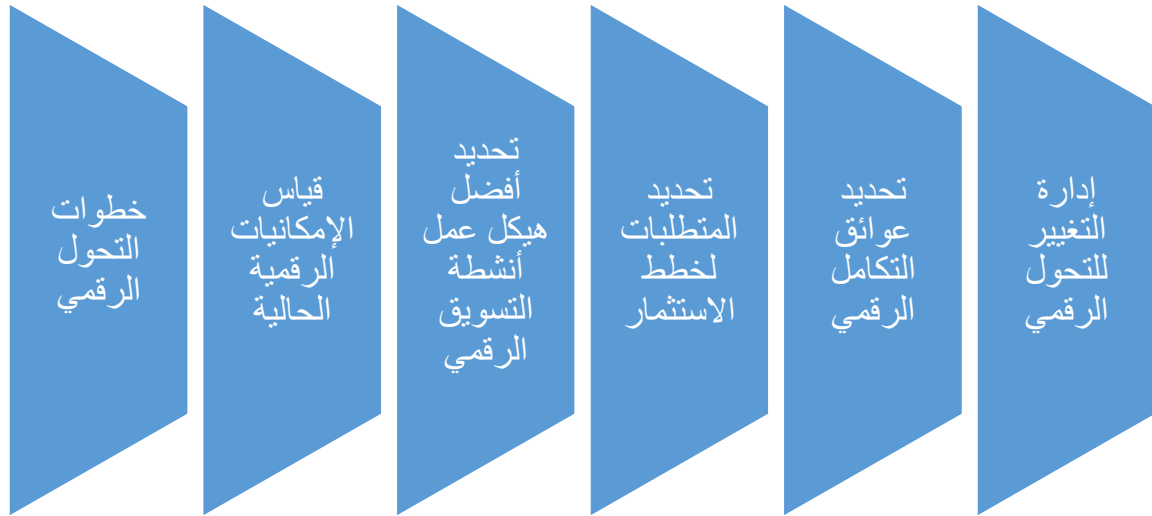
- تحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي.

-تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار.

-تحديد عوائق التكامل الرقمي.

-إدارة التغيير للتحول الرقمي

الشكل رقم(02): مخطط يمثل خطوات تطبيق التحول الرقمي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع (فرج محمد عيد، 2021)

من خلال الشكل يمكن القول ان التحول الرقمي يبدأ من خلال بناء استراتيجية رقمية ولا يمكن ان يتحقق ذلك الا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية ولتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي في المؤسسة، بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار مع تحديد عوائق التكامل الرقمي.

الفرع الثاني: تقنيات التحول الرقمي في البنوك

ناتج عن التطور المستمر للتكنولوجيا تقنيات جديدة تعتبر بمثابة عوامل تمكين التحول ومسارة للابتكار في البنوك، والتي تتمثل فيما يلي (شوشان و بوعويبة، 2023، صفحة 100_101):

- **الصيرفة الإلكترونية:** تعد الصيرفة الإلكترونية مختلف العمليات المالية التي تتخذ من التكنولوجيا والرقمنة أدواتها لتقديم خدمات مصرفية مبتكرة ومتنوعة، وذلك باستخدام أجهزة الصرف والدفع الآلي بواسطة بطاقات السحب والدفع، والاستفادة من الخدمات المصرفية انطلاقاً من حاسوب شخصي أو باستخدام التطبيقات التي تتيحها المصارف انطلاقاً من الهواتف المحمولة التي احتلت مكانه مهمة في العديد من الدول.

- **البلوكشين Block Chain:** تمثل تكنولوجيا البلوكشين (سلسلة الكتل) حجر الأساس للكثير من الابتكارات الناجحة في القطاع المالي، وهي نوع خاص من السجلات الموزعة يركز على أساس تقني مخصص، حيث تنشئ سجلاً غير قابل للتغيير وتحفظ به شبكة لا مركزية كما تعتمد كل السجلات بالإجماع (باستخدام خوارزميات) حيث تسمح للمستخدمين بالاطلاع على المعطيات (شفافية) ومشاركتها مع أطراف أخرى فضلاً عن تتبع المعاملات وإنجازها بسرعة وكفاءة (تقليل التكلفة) وما يترتب عن ذلك من تقليل درجة عدم اليقين والمخاطرة في المعاملات.

- **العملات المشفرة:** هي وحدة اعتبارية ليس لها وجود فيزيائي أو كيان مادي ملموس، ولا تصدر عن بنك مركزي أو هيئة نقدية، إضافة إلى أنها لا تقتزن بأي عملة نقدية محلية كانت أو عالمية، ويمكن تحويلها وتخزينها إلكترونياً، وإصدارها يتم بواسطة حواسيب متطورة، ويعتمد تداول العملات الافتراضية على تكنولوجيا البلوكشين التي تعتمد على عمليات تشفير معقدة تسمح باستخدام دفاتر حسابات رقمية بمثابة دفتر الأستاذ.

- **الذكاء الاصطناعي Artificial itelegence:** يعرف بأنه الذكاء الذي تبديه الآلات والبرامج بما يحاكي القدرات الذهنية البشرية مثل القدرة على التعلم والاستنتاج ورد الفعل وهو قدرة الآلة على محاكاة العقل البشري وطريقة عمله مثل قدرته على التفكير والاكتشاف والاستفادة من التجارب السابقة. ويمكن استخدام الذكاء الاصطناعي في الخدمات المالية كما يلي:

• التواصل مع العملاء من خلال روبوتات المحادثة Chat Bot

• تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء

• تقييم أداء المؤسسة.

- **البيانات الضخمة Big Data:** البيانات الضخمة عبارة عن كمية هائلة من البيانات المعقدة التي تحقق مستويات عالية في التوزيع، ومصادر بيانية ضخمة الكم، وسرعته فائقة وتنوعها كبير، ويفوق حجمها قدرة البرمجيات والحاسبات الآلية التقليدية على تخزينها، معالجتها وتوزيعها.

الفصل الأول: التأسيس النظري للتحول الرقمي

- الحوسبة السحابية **Cloud Security**: الحوسبة السحابية هي تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب الى ما يسمى السحابة وهي جهاز خادم يتم الوصول اليه عن طريق الانترنت. وتعتمد البنية التحتية للحوسبة السحابية على مراكز البيانات المتطورة، والتي تقدم مساحات تخزين كبيرة للمستخدمين كما انها توفر بعض البرامج كخدمات للمستخدمين.
- وهناك أيضا تقنيات تتمثل في (مرسي و موساوي، 2023، صفحة 526/527):
- أتمتة العمليات الروبوتية **RPA**: تقنية تعمل على ترابط العمليات ودعم الأتمتة بين الأنظمة ومكنية الأعمال، تحتاجها البنوك لإلغاء المهام اليدوية والمتكررة، تقليل الجهد وتحسين الكفاءة وأخيرا السعي إلى خفض التكاليف وزيادة هوامش الربح.
- تطبيقات الأجهزة الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي: تطبيقات يمكن تنزيلها وتخزينها على مختلف الأجهزة النقالة، أو عبر متصفح الانترنت، تتضمن تطبيقات الوسائط الاجتماعية وتعتمد عليها البنوك للتواصل مع أصحاب المصلحة والعملاء والنفوذ ومشاركة المحتوى التفاعلي وتقديم المنتجات أو الخدمات والتسويق.
- الأمن المعلوماتي والسيبراني: مجموعة من التقنيات والضوابط والعمليات ويهدف للحماية المادية والمعلوماتية بتقليل مخاطر الهجمات الإلكترونية والحماية من الاستغلال غير المصرح به للأنظمة والشبكات والبيانات.

الشكل رقم (03): مخطط يوضح تقنيات التحول الرقمي



المصدر: إعداد الطالبتين باعتماد على المرجع (مرسي و موساوي، 2023) (شوشان و بوعويضة، 2023)

الفصل الأول: التأسيس النظري للتحول الرقمي

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ ان للتحول الرقمي 9 تقنيات أساسية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وتحسين جودة عملياتها حيث توفر هذه التقنيات سهولة تسيير وتحليل البيانات واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية.

نستخلص من هذا المبحث أن التحول الرقمي هو تطبيق التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات وتحقيق الابتكار، ويعتبر أساسيا في عصرنا الحالي، حيث يساعد على تحسين والكفاءة وزيادة المنافسة ويرتكز على أبعاد تتمثل في البعد التنظيمي، التقني والوظيفي، ولتبني التحول الرقمي يجب اتباع مجموعة من الخطوات التي تشمل تحليل الاحتياجات ووضع استراتيجية، وتنفيذ التقنيات وقياس الأداء الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والأنترنت الأشياء ومن تقنيات التحول الرقمي الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وغيرهم من تقنيات.

المبحث الثاني: نماذج واستراتيجيات تبني التحول الرقمي ودوافعه

التحول الرقمي في المؤسسات المالية يلعب دوراً حيوياً في تطوير وتحسين الخدمات المالية سواء للبنك أو العميل ويعتمد على عوامل نجاح عملية التحول الرقمي في أي قطاع مع ضرورة وضع خطط لتنفيذها.

المطلب الأول: نماذج التحول الرقمي

حيث يتمثل نماذج التحول الرقمي فيما يلي (السواط، 2022، صفحة 658_659):

➤ النموذج الفني Technical Model :

ويتم عن طريقه تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على النواحي السلوكية للمنظمة، وينجم عن ذلك ارتفاع معدلات المقاومة ورفض التطبيقات الإلكترونية في إصدار القرارات.

➤ النموذج السلوكي Behavioral Model : ويهتم في التغيرات السلوكية الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية بصورة أكبر من التغيرات الفنية وخاصة في تحسين البرمجيات، ومن ثم تتدنى أهمية الأمثلة والنماذج في إصدار القرارات رقمياً.

➤ النموذج الفني الاجتماعي Socio – Technical Model : ويهتم بالتفاعل بين التقلبات الفنية الحاسبات والبرامج والتقلبات السلوكية والتنظيمية عند تنفيذ عمليات التحويل.

➤ نموذج الشراكة في المعلومات Information Partnership : ويرتكز في التحول الرقمي إلى الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لمدة معينة لحين إكمال التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

➤ نموذج تحليل القوى التنافسية: ويرتكز إلى تصميم نظم معلومات لمساعدة التحليل الرباعي، الذي يهدف إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتخفيض نقاط الضعف، وذلك للتحكم في الفرص البيئية ومقابلة الصعوبات العالمية والمحلية، ويركز هذا النموذج إلى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتصميم نظم معلومات تامة ومؤازرة لذلك.

➤ نموذج إدارة الأصول الرقمية: ويركز على العديد من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين - الدخول للمعلومات - التصفح - تبادل المعلومات واسترجاعها)

➤ نموذج التحول التدريجي: ويستند على الإمكانيات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ظل المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية.

➤ **نموذج التحول الاستراتيجي:** ويفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو العمل الذي تنتمي إليه تبعاً لقيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعد أحد ركائز المركز التنافسي لها.

➤ **نموذج التحول الديناميكي:** ويركز هذا النموذج في التحول على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية، والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المتواصل في تكنولوجيا المعلومات، والتفاعل والتكامل والتنظيم بين متطلبان المنظمة وتأثيرات البيئة والنمو في تكنولوجيا المعلومات هو مبدأ هذا النموذج.

➤ **نموذج التطوير التنظيمي:** ويعتمد هذا النموذج للتحويل إلى التعلم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التطوير تبعاً لدرجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

➤ **نموذج الأمثلية Optimization Model:** ويرتكز هذا النموذج إلى البحث عن الحلول النموذجية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن طريق عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والامتحانات العملية المسبقة قبل التحول مع محاولة ضغط التكاليف والبحث عن أفضل نتائج.

➤ **نموذج التكلفة والعائد:** ويبين هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب الممكنة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

➤ **نموذج التحويل المتكامل:** ويقوم هذا النموذج على أساس المنظومات والارادة في التحويل المتكامل لكافة الإدارات والمستويات التنظيمية لتصميم المنظمة الرقمية، ومن ثم تهدف إدارة تكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتطوير في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويبدى ذلك عن طريق اعتماد إطار متكاملًا للتحويل يعم الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت.

➤ **نموذج التحويل الاستراتيجي:** ويتم التحويل عن طريقه بواسطة استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير، وتركز فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرمجيات أكبر بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

➤ **نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** ويعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير الفائدة من الإنترنت لدعم القرارات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المتواصل في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.

يتبين مما سبق أن هناك العديد من النماذج للتحول الرقمي منها، نموذج تحليل القوى التنافسية الذي يعتمد على تصميم نظم معلومات لمساندة التحليل الرباعي، الذي يقصد إلى تكبير نقاط القوة التنظيمية وتخفيض نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومقابلة العقبات العالمية والمحلية، يرتكز هذا النموذج الى التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات مثالية وداعمة لذلك.

المطلب الثاني: استراتيجية البنك في تبني التحول الرقمي

حيث تشمل استراتيجية البنك في تبني التحول الرقمي ما يلي (مرسي و موساوي، 2023، الصفحات 529-530-531):

➤ **رقمي من الصميم:** أي تحول كامل للبنك من الأمام إلى الخلف، وهذا من خلال:

ـ إعادة تصميم البنية التحتية التكنولوجية الخاصة بالبنك بالانتقال من التكنولوجيا القديمة.

ـ حواسيب كبيرة في مراكز البيانات الكبيرة.

ـ إلى تقنية السحابة الأصلية.

ـ تحويل الإنفاق من تعزيز البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات إلى بناء قنوات رقمية جديدة (الأجهزة المحمولة الاجتماعية، البيانات الضخمة) مع الوقت ومع زيادة استخدام الخدمات المصغرة والتطبيقات مفتوحة.

ـ إعادة تحول استثمار المدخرات في تعيين موظفين جدد لدعم نمو الأعمال على المستوى الرقمي، وكذلك في القدرات الجديدة.

ـ تشجيع الموظفين على تبني العقلية الرقمية بواسطة التعلم التجريبي والتجريب، وهذا من خلال برامج تدريبية مثل DBS Hackathons بالإضافة إلى إنشاء مراكز تدريبية مخصصة.

➤ جعل الخدمات غير مرئية

من خلال الاستفادة من التكنولوجيا والاهتمام بتجربة العملاء وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة لتوسيع قاعدة المستفيدين وإنشاء تجربة عملاء مميزة وسلسة، بحيث تقوم بالخدمات التالية:

ـ قيام البنك بتخطيط رحلة العميل، وهي طريقة لتصور تفاعل العميل مع البنك من وجهة نظره وجعلها الأداة الافتراضية لحل مشكلات العملاء كما استخدم البنك أيضا عمليات الهاكاثون والتفكير التصميمي المساعدة الموظفين على التركيز على العملاء فقط.

ـ ابتكار طرق جديدة لخدمة العملاء بشكل أفضل، كقنوات الدردشة الحية وعبر وسائل التواصل الاجتماعي بالإضافة إلى تقديم مجموعة شاملة من الحلول الرقمية لتمويل التجارة الخالية من الاتصال.

ـ السعي إلى إضفاء البهجة على الخدمات المصرفية من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية عن طريق دمج هذه الخدمات بسلاسة في حياة العملاء اليومية وتقديم حلول مصرفية بسيطة وسريعة وسياقية تقدم تجارب عملاء متباينة.

الفصل الأول: التأسيس النظري للتحويل الرقمي

إطلاق أكبر نظام أساسي لواجهة برمجة التطبيقات (API) وواصل البنك تحسين هذه المنصة ولديه الآن أكثر من 1300 واجهة برمجة تطبيقات خارجية، نذكر منها:

- DBS Remit التي تمكن العملاء من إرسال الأموال على الفور عبر الأسواق أثناء التنقل.
 - DBS Business Class برنامج مصمم لدعم وتنمية أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs).
 - Deal Online : منصة البنك الإقليمية الإلكترونية للتسعير التلقائي والتداول الآلي للعمليات الأجنبية
 - DBS Omni تطبيق يمكن العملاء من إجراء معاملات بطاقات الائتمان DBS أثناء التنقل خلال أجهزتهم المحمولة.
 - DBS PayLah تطبيق ذو استخدام يومي للحصول على التوصيلات وحجز التذاكر وطلب الوجبات...
 - DBS Wealth تطبيق بالجوال يستخدم لإدارة الثروات والأموال.
 - POSB Smart Buddy : ساعة بطاقة خاص بالمدخرات والمدفوعات اللاتلامسية للأطفال.
 - DBS Home 360 تطبيق يساعد الأفراد في البحث على العقار والحصول على الرهون العقارية.
- تغيير ثقافة المنظمة

حيث توجه DBS إلى أن يصبح رقمياً حتى إعادة استثمار المدخرات في تعيين موظفين جدد لدعم نمو الأعمال على المستوى الرقمي، وهذا من خلال:

إعلان البنك عن نفسه كشركة تكنولوجيا تقدم خدمات مصرفية"، بحيث تحول إلى:

- بنك بلا أوراق ولا نماذج ولا توقيع.
- بنك تم إنشاؤه للجوال الذي يسافر مع العميل.
- بنك يقوم بتسجيل العميل في 90 ثانية فقط.
- بنك وكيل مكالماته هو روبوت AI.
- بنك يملك أكبر منصة في العالم لواجهة برمجة تطبيقات الخدمات المالية (API).

تطوير منهجية لقياس خلق القيمة الرقمية وقياس الأثر المالي للرقمنة:

- استخدام نهج بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء وتتبع التقدم المحرز للتحويل الرقمي والقيمة الناتجة عنه وتحديد المكافآت
- إطلاق مبادرة POSB برنامج محو الأمية المالية مع الأندية المجتمعية لتعليم كبار السن وغير المتعلمين مهارات الإدارة لمالية الأساسية وكيفية الوصول إلى الخدمات المصرفية الرقمية.

وفي الأخير يمكننا القول إن البنوك والمؤسسات المالية تعتمد على استراتيجيات لتبني التحول الرقمي وذلك من خلال تحول رقمي من الصميم أي تحول كامل للبنك من الأمام إلى الخلف بإعادة تصميم البنية التحتية الإلكترونية وإعادة استثمار المدخرات في تعيين موظفين جدد لدعم نمو الأعمال على المستوى الرقمي وأيضاً جعل الخدمات غير مرئية وتغيير ثقافة المنظمة بإعلان البنك نفسه كبنك رقمي يعتمد على التكنولوجيا في خدماته وتطوير منهجية لقياس خلق القيمة الرقمية وقياس الأثر المالي للرقمنة.

المطلب الثالث دوافع التحول الرقمي في المؤسسات المالية

يوجد العديد من الدوافع لتطبيق التحول الرقمي في القطاع المالي والمصرفي يمكن عرضها على النحو التالي: (بلعاش، 2014_2015، صفحة 18_19)

➤ **اشتداد المنافسة في صناعة الخدمات المصرفية:** حيث أن المؤسسات المصرفية وغير المصرفية تتسابق الاستحداث خدمات ومنتجات مالية كثيرة ومصرفية جديدة وتسعى دوما هذه المؤسسات إلى أن تطور نسبة زبائنها والتعاقدن معها لتحقيق أعلى ربح ممكن أو أعلى حصة سوقية ممكنة.

➤ **تسارع التطور التقني في مجال أنظمة الاتصالات والأجهزة والبرمجيات:** حيث تمكننا هذه البرمجيات والأدوات من معالجة المعاملات المالية والمصرفية بسرعة كبيرة وجودة عالية، وتسهل على المؤسسات الزيادة الكبيرة في حجم العمليات المصرفية.

➤ **افتقاد العديد من المؤسسات المالية والمصرفية للكادر:** هذا الكادر يجب أن يملك الخبرة والعلم والدراية من الناحية التقنية وإدارة المخاطر بالعمليات المصرفية الإلكترونية لكي يتمكن من معرفة وقياس حجم هذه الأخطار ورسم الخطط البديلة ووضع الحلول المناسبة لها كوننا نتعامل مع سلعة مهمة جدا وهي الأموال وإلا لفقدت المؤسسة الكثير من أرباحها وقد يؤدي ذلك بها للإفلاس.

➤ **تزايد الاعتماد على التعاقد مع جهات خارجية بتقديم هذه الخدمات:** في الآونة الأخيرة بدت ظاهرة جديدة بحثت المصاريف عنها كمورد إضافي وهو التعاقد مع المؤسسات الخارجية وتأمين مجموعة من الخدمات إليها وبناء تحالفات معها بغية تسهيل الإجراءات المالية فيها مما يساعد هذه المؤسسات ويقدم أرباح إضافية لقاء الخدمات المقدمة من المصروف للمؤسسات المالية.

➤ **تزايد الحاجة على المستوى الدولي:** وهو نتيجة لوجود بنى تحتية عالمية مرنة وقابلة للاستخدام من قبل المؤسسات سواء لعملياتها الداخلية أو للأطراف الخارجية هذا كله يكفل لهذه المؤسسات الوقت والتكلفة ويؤمن السلامة والأمان ويوفر المعلومات والخدمات بشكل آني وسريع.

➤ **تزايد إمكانية حدوث احتيال مالي:** تحدث هذه الأمور عندما تغيب المعايير والمبادئ الفعالة ويكون لدينا ضعف في الرقابة وبكل الأحوال الرقابة التقليدية صعبة التطبيق رغم دقتها، أما الآن يوجد ضوابط ومعايير تحدد هوية المستخدم بشكل دقيق وتمنع حدوث هذه العمليات بنسب أكبر واحتمالات أصغر.

➤ **ظهور قضايا انتهاك الخصوصية:** نتيجة لمحاولات السرقة والاختلاس التي يمكن أن تحدث لسرقة دفتر شبكات أو بطاقات ائتمان أو غيرها من العمليات الأخرى.

➤ **تراجع فعاليات الخدمات المصرفية التقليدية:** قضى ظهور الخدمات المصرفية التقليدية على الكثير من المشاكل الناجمة عن حمل النقود، كالسرقة والضياع ونقل عبئ حملها إن كانت بمبالغ كبيرة، فأصبحت بذلك بديلة عن النقود، وبالتالي سهلت الكثير من العمليات خاصة منها التجارية.

تطوير منهجية لقياس خلق القيمة الرقمية وقياس الأثر المالي للرقمنة.

الفصل الأول: التأسيس النظري للتحويل الرقمي

ومنه نستنتج من دوافع التحويل الرقمي في البنوك والمؤسسات المالية وهو اشتداد المنافسة في صناعة الخدمات المصرفية وتراجع فعاليات الخدمات المصرفية التقليدية وتسارع التطور التقني في مجال أنظمة الاتصالات والأجهزة والبرمجيات وغيرها من دوافع الأمر الذي أدى إلى حتمية البنك تبني التحويل الرقمي.

ومنه نستنتج في هذا المبحث أن التحويل الرقمي يشمل جميع القطاعات والمؤسسات من بينها البنوك حيث يقوم البنك بوضع استراتيجيات لتبني التحويل الرقمي من بينها التحويل الرقمي من الصميم وجعل العمليات غير مرئية وغيرهم، يعتمد البنك على عدت نماذج للتحويل الرقمي حيث تمثل الطريقة التي تقوم بها المؤسسات المالية بتبني التكنولوجيا الرقمية لتحسين عملياتها وتحقيق التحويل نحو بيئة عمل أكثر فعالية وإنتاجية دوافع تبني التحويل الرقمي هو اشتداد المنافسة، ظهور قضايا انتهاك الخصوصية والأمن السيبراني، وايضا تسارع التطور التقني في مجال أنظمة الاتصالات والأجهزة والبرمجيات.

المبحث الثالث: تقييم التحول الرقمي في المؤسسات المالية

يعتبر التحول الرقمي عملية مهمة ومثيرة للاهتمام، وهناك العديد من العوامل تؤثر على نجاحه في عصرنا الحالي إضافة إلى ذلك يواجه تحديات ومعوقات تقف عائقاً نحو تبني هذا التحول التكنولوجي.

المطلب الأول: عوامل نجاح التحول الرقمي

هناك عوامل مهمة للغاية ترتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح التحول الرقمي فقد وجدت أن التحول لرقمي يؤدي إلى تغييرات جوهرية متضمنة في نموذج عمل الشركة، والتي على العمليات، الموارد، الأساليب التشغيلية، وكذلك الثقافة التنظيمية تشير مراجعة أدبيات موضوع الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يتطلب الاتي (فاري ل،، 2021، الصفحات 38-39):

نشر التطبيقات الإلكترونية الأكثر إمام عمليات القرصنة والتشويش، كذا تأطير الكوادر البشرية و تأهيلها بما يتلاءم مع العمليات الرقمية وتمكينهم من العمليات الإدارية و استخدام أنظمة إلكترونية داخل الإدارة المحلية، تكيف عملية استغلال المؤسسات للتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، في استحداث مشاريع تقنية تخدم عملها بصورة فعلية، ضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة و الترويج لها عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة وشبكات التواصل الاجتماعي، حتى يتم التعرف إليها من قبل المستفيدين ومن تم توسيع دائرة استخدامها وبناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق و احتياجاته، و تحليل نقاط الضعف و القوة ومسح الفرص و التهديدات بالبيئة الخارجية، والجدول التالي يلخص العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي.

الجدول رقم (01): العوامل الحاسمة لتحول الرقمي

الإبعاد	عوامل النجاح
عوامل نجاح التنظيمية	المشاريع التجريبية (يعني تبني إدخال التحول الرقمي بشكل تدريجي، وعدم تبينه بشكل كامل في جميع المواقع دفعة واحدة) . الاستعداد للمستقبل (بما في ذلك القدرة على اعداد خريطة الطريق والأهداف والاستراتيجية والتشغيلية) . القدرة على فهم احتياجات العملاء . الاعتماد على الروبوتات الالية المستقبلية (التي تقوم بأداء سلوكيات ومهام بدرجة عالية من الاستقلالية /أي ترمج على التصرف دون انتظار أوامر شخص ما) . تأهيل الموظفين (يجب تدريب وتأهيل الموظفين بشكل فعال) . الثقافة (تخبرنا الثقافة بما يجب فعله يجب فعله عندما لا يكون الرئيس التنفيذي في المكتب) . استخدام البيانات الضخمة Big Data (القدرة على توفير واستخدام وجمع الكثير من البيانات) . الدعم الإداري (يشمل تزويد المشاريع بالموارد والمعرفة والوقت الازم) . سهولة الاستخدام (يضمن التوافق بين التكنولوجيا والمهام) . بيئة عمل متعددة التخصصات (فريق عمل متعدد التخصصات) .
عوامل نجاح البيئية	الاتصال (يتضمن التبادل السلس للبيانات بين الشبكات وداخل الشبكة الواحدة) . درجة عالية من الشفافية (تتطلب الثقة في تبادل البيانات) . ضرورة التعاون عبر حدود الشركة (لأن المهام لا يمكن حلها بشكل فردي بسبب العقيد) . توليد القيمة المختلطة (عملية توليد قيمة إضافية من خلال الجمع المبتكر بين المنتجات المكون الملموس والخدمات المكون غير الملموس) . الالتزام بالمعايير (المعايير الموضوعية من قبل الهيئات الدولية) .

الفصل الأول: التأسيس النظري للتحول الرقمي

عوامل التكنولوجية	النجاح
البنية التحتية (توفير بنية تحتية مفيدة) . _ الموثوقية (النظام البيانات الصحيحة) . _الملاءمة (توفير البيانات الصحيحة للمستخدم المناسب) . _القدرة على التكيف (تعني نظاما يمكنه التكيف مع احتياجات المعلومات الجديدة والشركة التي تستخدم النظام) . _الأمن هو أساس تبادل النظام. _اكتمال المعلومات (يجب توفير معلومات تغطي كل الجوانب ومختلف البدائل) . _التوفر (يؤمن الوصول إلى النظام) . _آنية البيانات (يجب أن تكون البيانات متاحة في الوقت المناسب دون تأخير) .	

المصدر: (فارسي ل.، 2021، صفحة 38_39)

يبين لنا الجدول التالي ان التحول الرقمي عملية مستمرة ومعقدة تتطلب التخطيط والنفذ الدقيق ويختلف نجاح التحول الرقمي بحسب قدرة المؤسسة على توفير عوامل نجاح وتحقيق التكامل بينهم من اجل القدرة على تحقيق أكبر استفادة من خلال دعم التعاون والمشاركة وتحقيق سرعة الاستجابة للاحتياجات المتغيرة سواء للعمل او للعملاء.

المطلب الثاني: تحديات التحول الرقمي

إن التحول الرقمي هو في الأساس عملية تغيير شاملة لا يمكن أن تتجح بدون مشاركة العنصر البشري ويجب على المنظمات ضمان مشاركة جميع الموظفين والحفاظ على حماسهم، في رحلة تحول رقمي سهلة وناجحة، وإن الحاجة إلى مزيج متوازن من المبادرات الثقافية، وتغيير آليات سير العمل، وتنفيذ حلول تكنولوجيا المعلومات يزيد من تعقيد التحول الرقمي، كما هو الحال مع أي مشروع، يجب تحديد أهداف واضحة لتوجيه أعمال المؤسسات، ويوجد العديد من التحديات رئيسية التي تواجه تطبيق التحول الرقمي من بينها (مبارك ابراهيم بكري، 2022، صفحة 483):

- عدم وضوح الهدف من التحول الرقمي.
- نقص الخبرة الرقمية والتي تتمثل في نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل البنوك والقدرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل هذه البنوك.
- مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر العوائق خصوصا إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.

الفصل الأول: التأسيس النظري للتحول الرقمي

- عدم جاهزية المؤسسات من حيث الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية.
 - مقاومة التغيير من قبل العاملين لأن تطبيق التحول الرقمي سيحملهم الكثير من المسؤوليات.
 - افتقار إدارة الشركة إلى الفهم والمعرفة والخبرة المتعلقة بالتحول الرقمي.
 - نقص المرونة التنظيمية.
 - نقص مهارات من يتولون مهمة التحول الرقمي فهم التكنولوجيا، الانفتاح، والتعاون)
 - عدم مرونة الثقافة التنظيمية.
 - عدم توافق المكافآت والحوافز مع التحول الرقمي.
 - عدم وضوح أنظمة القياس والمكافآت، عدم مشاركة الموظف وانخراطه في التحول الرقمي.
- ومما سبق نستخلص لتحديات أن التحول الرقمي يواجه تحديات تتمثل في الثقافة التنظيمية على أنها من أهم العوائق التي تقف حائل أمام التحول الرقمي، فالتغيير ليس سهلاً كما هو الحال بالنسبة للبنوك لتغيير أنظمة الكمبيوتر أو البرامج، علاوة على ذلك، فلن معظم ثقافات العاملين غير متوافقة مع التغيير، وغالباً ما تعيق التحول من خلال الهياكل غير المرنة التي تجبر فرق العمل على الانفصال عن بعضها البعض. كما يجب ألا يقتصر اعتماد التكنولوجيا في الحصول على أدواتها، بل يجب أن يكون جزءاً من رؤية أوسع للتحديات التي تواجهها المؤسسات والنتائج التي تسعى إليها، ويجب على المسؤولين عن تكنولوجيا المعلومات وضع أهداف واضحة لعملمهم، مثل الاستجابة السريعة لطلبات العملاء، تحديث الأنظمة والإسراع في نشر التطبيقات والخدمات وتقليل تكاليف الصيانة إلى توفير الموارد والوقت للابتكار.

المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي

هناك العديد من المواجهات التي قد تقف دون تطبيق الحكومة الإلكترونية بالصورة الأمثل التي تحقق الاستفادة القصوى من إمكانياتها وتنوع وتباين المعوقات من بلد إلى آخر، حسب الظروف الإدارية والاقتصادية والسياسية والتعليمية والثقافية لكل مجتمع، غير أنه يمكن عرض مجموعة من أهم هذه المعوقات على النحو التالي (السواط، 2022، صفحة 660):

أ. المعوقات الإدارية:

- من أبرز المعوقات الإدارية التي قد توجه الكثير من الدول في تطبيق التحول الرقمي ما يلي:
- **غموض المفهوم:** فما زال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمنظمات لا يدركون مفهوم الحكومة الإلكترونية بصورة جيدة، لذلك فإن الامر يستلزم إظهاراً للمفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية لهم.
- **مقاومة التغيير:** إذ أن إقامة مثل هذا المشروع تحمل في طياته الكثير من المتغيرات على مستوى المنظمات والأقسام والشعب، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييراً في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية وقد ينجم عن ذلك في أغلب الأحيان مقاومة للتغيير من قبل المديرين والموظفين.

ب. المعوقات المادية:

وتتجلى في الحاجة العظيمة إلى إمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة في مستوى الدولة ككل، كما أن هذه التقنية في تطور دائم، الأمر الذي يصير للحاق بهذه التطورات صعبا.

ج. المعوقات الأمنية: قادت ثورة المعلومات إلى ألوان حديثة من المواجهات والجرائم منها: القرصنة الإلكترونية، مما يكون مصدر توعّد لأمن المعلومات في الدولة، كما أن زيادة ترابط بين المؤسسات (Dependency) وزيادة الاعتمادية (Connectivity) المنظمات والدول والشعوب على المعلومات الرقمية والوسائل الإلكترونية لتخزينها ونقلها وعرضها.

من خلال ما تطرقنا إليه في معوقات التحول الرقمي يمكننا أن نستنتج أم من معوقات التحول الرقمي في المؤسسات المالية هي استثمارات الكبيرة في تكنولوجيا وتدريب الموظفين على استخدام تقنيات التحول الرقمي وكما تتطلب عمليات التحول الرقمي تغيرات هيكلية وثقافية داخل المؤسسة الأمر الذي يجعل للحاق بهذه التطورات صعب.

نستخلص من الدراسة التي تطرقنا إليها في هذا المبحث، أن من عوامل نجاح التحول الرقمي الاستثمار القوي في التكنولوجيا وتدريب الموظفين على استخدام الفعال للتقنيات الجديدة وتحسين العمليات الداخلية لتحقيق المبتغى المطلوب، ولكن هذا النجاح يواجه تحديات معوقات حيث تمثل التحديات ف عدم وضوح الهدف من التحول الرقمي و مقاومة التغيير من قبل العاملين لأن تطبيق التحول الرقمي سيحملهم الكثير من المسؤوليات، ومن معوقاته المعوق الإداري الذي يمثل غموض مفهوم الإلكترونيات ومقاومة التغيير من قبل الموظفين، وأيضا يشمل المعوقات المادية والأمنية وكل هاته التحديات والمعوقات تحديات تصبح تحديا لنجاح تبني التحول الرقمي في المؤسسات المالية و غيرها من المؤسسات.

خلاصة الفصل

التحول الرقمي هو عملية تغيير وتحسين العمليات والأنظمة والتقنيات باستخدام التكنولوجيا الرقمية. يهدف إلى تحسين الكفاءة وتوفير تجارب أفضل وأيضاً يساهم تعزيز الشمول المالي ويوفر خدمات مالية أكثر كفاءة وسهولة. يشمل التحول الرقمي استخدام الانترنت والتطبيقات والذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة والحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات الحديثة، ويمكن للتحول الرقمي أن يؤثر على مختلف القطاعات المالية والصناعية وغيرها حيث انها عملية مستمرة ومتطورة تساعد في تحقيق التحسين والابتكار في العصر الرقمي وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن يحقق العديد من المزايا في مجال التمويل يمكن للمؤسسات المالية تحسين الوصول للخدمات المالية وتقديمها بشكل أسرع وأكثر ملاءمة للعملاء ويحسن الكفاءة ويقلل التكاليف من خلال التحول الى العمليات الرقمية ويمكن أن يواجه تحديات وصعوبات مثل الأمان والخصوصية والتحكم في البيانات.

الفصل الثاني:

استراتيجيات تمويل

المؤسسات المالية

تمهيد:

تقوم البنوك من خلال نشاطها بتقديم مجموعة من العمليات والخدمات المصرفية، التي من خلالها تقوم بإرضاء عملائها وتحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد لصالحها، إلى جانب ذلك تعتمد على استراتيجيات لتمويل نفسها، هذه الأخيرة تسعى إلى الحصول على التمويل بأقل تكلفة ممكنة بهدف زيادة هوامش أرباحها، تعتبر البنوك أهم المصادر الخارجية للتمويل بالنسبة لها، إلى جانب الأسواق المالية خاصة بالنسبة للدول المتقدمة وسنتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية التمويل في المؤسسات المالية.

المبحث الثاني: استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي في المؤسسات المالية.

المبحث الأول: ماهية التمويل في المؤسسات المالية

يعتبر التمويل وظيفة أساسية في بنية أية منشأة مالية أو اقتصادية لماله من تأثير فعال على جميع الوظائف الأخرى داخل المنشأة، وذلك من خلال استقطاب جميع المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء وتطوير مشاريعها ومن هذا المنبر سوف نتطرق إلى التعرف على مفهوم التمويل ودور وظيفة التمويل وأيضاً العوامل المؤثرة على مصادر التمويل.

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي حول التمويل

أولاً: المفهوم

هناك العديد من التعاريف التي تطرقت إلى موضوع التمويل سنحاول التطرق إلى البعض منها: التمويل هو عملية الحصول على الأموال واستخدامها لتشغيل أو تطوير المشاريع والتي تتركز أساساً على تحديد أفضل مصدر للحصول على أموال من عدة مصادر متاحة (مأمون ، كافي ، و الكافي، 2014، صفحة 17). يعرف التمويل على أنه مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي تستخدمها المؤسسة للحصول على الأموال اللازمة لتغطية نشاطاتها الاستثمارية والتجارية وعلى هذا الأساس فإن تحديد مصادر التمويل يعتمد على المصادر المتاحة المتواجدة في البيئة المحيطة بالمؤسس (آل، 2004، صفحة 99). وأيضاً يعرف التمويل هو توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام (بوراس، 2008، صفحة 24).

وهناك أيضاً من عرف التمويل على أنه توفير الأموال (السيولة النقدية) من أجل انفاقها على الاستثمارات، وتكوين رأس المال الثابت، بهدف زيادة الإنتاج والاستهلاك (عجام و سعود، 2013، صفحة 23). ومن التعاريف السابقة نستخلص أن التمويل هو عملية توفير الأموال والموارد المالية لتمويل أنشطة أو مشاريع معينة، يتم من خلال الاقتراض من البنوك أو المؤسسات المالية أو من خلال جمع الأموال من المستثمرين.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أهم الخصائص لتمويل في المؤسسات المالية:

- توفير الأموال اللازمة لتلبية احتياجات السيولة وضمان استمرارية العمليات المالية.
- توجيه رؤوس الأموال إلى الأنشطة والمشروعات التي تعود بالربحية.
- تحقيق التوازن بين المخاطر والعوائد لضمان استدامة الأعمال.
- تحسين هيكل رأس المال وتعزيز القدرة على التوسع والنمو.

ثانياً: أهداف التمويل في المؤسسات المالية

إن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المؤسسة المالية هو تحقيق أكبر عائد ممكن، يمكنها من تغطية جميع مستلزماتها واحتياجاتها إضافة إلى هذا الهدف هناك مجموعة من الأهداف وتسمى من أجل تحقيقها ونذكر منها (زنانرة و العيد، 2023، صفحة 328_329):

تحقيق أقصى ثروة بالنسبة للمساهمين من خلال تحقيق المنفعة القصوى له والتي تقاس بقيمة أسعارها في الأسواق المالية.

تحقيق وتقيي الخدمات والمقدرة على البقاء والاستمرارية للمؤسسة.

تحديد المصدر الذي يضيف أقل التكاليف ويؤدي إلى تحقيق إيراد إضافي والذي يكون بشروط تتناسب مع احتياجات المؤسسة وحسب حالتها في الوقت الحاضر والمستقبل.

القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.

تحقيق نظام سليم وأساس جيد لتوجيه الأموال في المؤسسة واستخدامها فيما يحقق الأهداف طويلة الأجل.

استخدام الموارد التي تم الحصول عليها استخداماً أمثل والذي يؤدي إلى زيادة فعاليات وإنجازات المؤسسة.

ثالثاً: أهمية التمويل

تسعى أي المؤسسة إلى البحث عن الموارد المالية اللازمة لتلبية مختلف احتياجاتها سواء كانت طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، وذلك من خلال المصادر المتاحة أمامها لبلوغ أهدافها وتطلعاتها المستقبلية ولهذا فوظيفة التمويل تكتسي أهمية بالغة في عملية تسيير أي مؤسسة وتكمن هذه الأهمية فيما يلي (زنانرة و العيد، 2023، صفحة 328):

تحريير الأموال أو الموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستعملها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي.

يساعد على إنجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني.

يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل اقتناء أو استبدال المعدات.

يساعد في ربط الهيئات والمؤسسات المالية والتمويل الدولي.

المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من مخاطر الإفلاس.

ومن هنا نستنتج ان التمويل في المؤسسات المالية يهدف إلى تلبية احتياجات العملاء وتمويل مشاريعهم واستثماراتهم. يساعد التمويل في توفير السيولة المالية والمحافظة عليها وحمايتها من الإفلاس وتقديم القروض والائتمان والخدمات المصرفية الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، يهدف التمويل إلى تعزيز النمو

والتوسع وتحقيق الربحية للمؤسسات المالية. يعتبر التمويل أداة حاسمة لدعم العملاء وتحقيق أهدافهم المالية في المؤسسات المالية.

المطلب الثاني: دور وظيفة التمويل

وظيفة التمويل تعتبر من الوظائف الأساسية في أي مؤسسة كانت وتشمل مجموعة من المهام التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وهنا سوف نتطرق إلى بعض الأدوار الرئيسة لوظيفة التمويل (بورصاص و نواري ، 2011 -2012، صفحة 54)

أ. تحليل البيانات المالية:

تختص هذه الوظيفة بتحويل البيانات المالية إلى شكل أو نمط يمكن استخدامه لمعرفة جوانب قوة المركز المالي للمشروع.

ب. تحديد هيكل أصول المؤسسة:

يحدد المدير نمط هيكل الأصول وأنواعها كما تظهر في قائمة المركز المالي ويعني ذلك حجم النقود المستثمرة في الأصول الثابتة والمتداولة.

ج. تحديد الهيكل المالي للمؤسسة:

تتصل هذه الوظيفة بالجانب الأيسر من قائمة المركز المالي حيث يوجد نوعين من القرارات الخاصة بالهيكل المالي.

_ فالنوع الأول له صلة بالمزيج الملائم للتمويل القصير والطويل الأجل

_ النوع الثاني فيركز على المفاضلة بين القروض قصيرة الأجل والطويلة الأجل من حيث تحقيق المنفعة للمؤسسة والدراسة المعمقة للبدائل المتاحة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثر على اختيار مصادر التمويل

إن اختيار مصادر التمويل الأكثر ملائمة يتأثر بعدة عوامل منها ماهي مرتبطة بسياسة التمويل في أي مؤسسة من جهة ومنها ما يتعلق بطبيعة الظروف الاقتصادية من جهة أخرى وهو ما سنوضحه فيما يلي (رضوان وليد، 1999، صفحة 229_231) .:

➤ **العوامل التي ترتبط بسياسة التمويل في المؤسسة:** وتعتبر بشكل أساسي عن إمكانيات المؤسسة واحتياجاتها وقدراتها على تسديد التزاماتها ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

_ نوعية الاستثمارات القائمة في المؤسسة.

_ نوعية الاستثمارات الجديدة المطلوب تمويلها.

_ حجم الإيرادات المتوقعة.

_تركيب راس مال في المؤسسة ودرجة مديونيتها.

_درجة السيولة النقدية.

_درجة الخطر المرتبطة بالاستثمارات المفتوحة.

➤ **العوامل المتعلقة بطبيعة الظروف الاقتصادية:** فهناك الكثير من العوامل التي تفرضها الظروف الاقتصادية العامة منها.

_الإجراءات التي تفرضها الدولة في تحديد معدلات الفائدة.

_الإجراءات الخاصة بتكوين الاحتياطات وطرق الواجب تطبيقها.

_معدلات الضريبة على الأرباح.

_ظاهرة التضخم النقدي.

ومن هنا يمكن القول إن التمويل هو عملية جمع الأموال وإدارتها من قبل المؤسسات حيث يعلب التمويل دوراً أساسياً في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة المالية المسطرة حيث تعتمد على عوامل تؤثر في مصادر تمويلها من بينها العوامل التي تتعلق بسياسة تمويل المؤسسة، تمثل في نوعية الاستثمارات القائمة وتركيب راس مال في المؤسسة ودرجة مديونيتها، وأيضاً عوامل متعلقة بالظروف الطبيعية، ظاهرة التضخم والإجراءات التي تفرضها الدولة في تحديد معدلات الفائدة لذلك يجب على المؤسسة القيام بالتمويل الصحيح لتحقيق أهدافها.

المبحث الثاني: استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية

يعتبر التمويل أحد العوامل الرئيسية لنجاح أي مؤسسة مالية حيث يساعدها على تحقيق النمو والتوسع وتلبية احتياجاتها لذلك تقوم المؤسسات بوضع استراتيجيات وسياسات لحصول على مصادر التمويل المناسب وهذا لإدارة أموالها وتوجيهها بكفاءة وفعالية لضمان سيرورتها حيث تعتمد على مصادر التمويل الداخلية والذي سوف نتطرق إليه بشكل مختصر وأيضا مصادر تمويل خارجية الذي يمثل تمويل طويل الأجل الذي سوف نتطرق ونركز عليه في هذا المبحث، لذلك ماهي استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية التي تعتمد عليها.

المطلب الأول: التمويل الداخلي والودائع المصرفية.

المطلب الثاني: البنوك المركزية

المطلب الثالث: سوق رأس المال

المطلب الأول: التمويل الداخلي والودائع المصرفية

يعتبر التمويل الداخلي والودائع المصرفية مصدر من مصادر جذب الأموال لتمويل المؤسسات المالية، لذلك سنتحدث في هذا المطلب أولا على التمويل الداخلي وثم على الودائع المصرفية.

الفرع الأول: التمويل الداخلي

وهنا نقصد مصادر التمويل الداخلي أي حقوق المساهمين ويمكن أن نعرفها في المصارف على أنها رأس المال المدفوع والأرباح المحتجزة والاحتياطيات أي أنها جميع مصادر التمويل الممتلك.

وتتكون حقوق المساهمين من المكونات الأساسية الآتية (بني لام، 2018، صفحة 69_70):

أ. **رأس المال المدفوع:** يعد المصرف شركة، ولكل شركة رأس مال محدد، وهو مقدار الأموال التي يتشارك فيها المساهمون في المصارف، وقد يكون هؤلاء المساهمون أشخاص الطبيعيين أو اعتباريين، ويمثل رأس المال المدفوع مجموع الأسهم المكتتب بها مضروبا في قيمة الأسهم الاسمية، والسهم الواحد هو أداة تمثل حصة في حق مالي.

ب. **الأرباح المحتجزة:** تعد مصدرا مهما من مصادر التمويل الذاتية، وتعرف على أنها جزء من حقوق المساهمين، الذي يستمدده المصرف من ممارسة عملياته المربحة وهي الأرباح غير الموزعة التي تمثل العائد الصافي للمصرف، المحتجزة بدلا من أن تدفعها للمساهمين وتعد مصدر من مصادر التمويل بالملكية ونقل تكلفتها عن تكلفة إصدار الأسهم العادية، وتحتجز الأرباح للأسباب الآتية:

- وسيلة للحصول على الأموال اللازمة للاستثمار داخليا، ويمكن للمساهمين من خلالها تحقيق بعض المزايا الضريبية من خلال احتجاز الأرباح، إذ لا يقوم المساهمون بدفع ضرائب عن الأرباح الرأسمالية، وبحسب بعض القوانين المالية المنظمة للنشاط الاستثماري.

- زيادة صافية للقوة الاستثمارية للنظام المصرفي ككل، لكونها لا تخضع لمتطلبات الاحتياطي القانوني ومن ناحية أخرى فإن الأرباح المحتجزة تعني أن لدى المصرف استثمارات حققت أرباحاً، وسوف تنتج عنها أرباح في المستقبل وينظر البعض إلى الأرباح المحتجزة على أنها استثمار إضافي إجباري من المساهمين، يساعد في تحقيق أهداف المصرف وتحسين موقفه المالي.

ج. الاحتياطات: هي عبارة عن مبالغ تم استقطاعها من أرباح البنك خلال السنوات نشاطه وتمثل مصدر للتراكم الرأسمالي بحسب لصالح المساهمين في رأس المال وفي نفس الوقت تعكس هذه الاحتياطات أهمية الأخطار التي يوجهها البنك عنصري التأكد من المخاطر المختلفة ووجوب الاحتياط بها (المغربي، 2016، صفحة 85).

الفرع الثاني: الودائع المصرفية

أولاً: مفهوم الودائع المصرفية

الودائع تعرف الوديعة المصرفية بأنها مبلغ من المال يمنحها الزبون إلى المصرف وفق عقد يسمح للزبون بالاستفادة من خدمات المصرف، ويمكنه من سحب الوديعة وفق صيغة يتفق عليها، وقد يحصل على فائدة معينة ويوجب الزبون حماية الوديعة والمحافظة عليها، فيما يسم للمصرف استغلالها بالصيغة التي يراها مناسبة لفترة محددة أو غير محددة (أوصغير، 2018، صفحة 89).

ثانياً: أنواع الودائع

وتصنف الودائع المصرفية إلى عدة تصنيفات أهمها الودائع تحت الطلب، الودائع لأجل وودائع التوفير والتي نلخصها فيما يلي (أوصغير، 2018، صفحة 90).

➤ **الودائع تحت الطلب:** التي تعرف في لغة البنوك باسم الحسابات الجارية ويكون لأصحابها الحق في سحبها كلها، أو جزء منها في أي وقت دون سابق إنذار وتستخدم الشيكات أو إيصالات الصرف للسحب منها، وتقتضي طبيعة هذا النوع من الموارد احتياط البنك لطلبات العملاء والسحب من أرصدة حساباتهم الجارية لديه، مما يلزم الإدارة في البنك التجاري انتهاج سياسة استخدام الموارد بالشكل الذي يمنع توقف البنك عن مواجهة طلبات السحب هذه.

➤ **الودائع لأجل:** هي اتفاق بين المصرف والمودع حيث يتم إيداع مبلغ محدد لدى المصرف لا يجوز له سحبه قبل تاريخ معين، كما ويعطي المصرف لزبونه وثيقة بالمبلغ المودع وفي نهاية المدة يقدم الزبون الوثيقة إلى المصرف ويستلم المبلغ المدون فيها مضافاً إليه الفائدة للمدة المذكورة، كما أجازت المصارف السحب منه وذلك حفاظاً على الزبون، كما يتدرج معدل الفائدة في التصاعد كلما زاد المبلغ أو كلما طالت فترة إيداع المبلغ.

➤ **حسابات التوفير:** تمثل ودائع التوفير اتفاق بين البنك والعميل يود بوجبه العميل مبلغا من النقود لدى البنوك مقابل الحصول على فائدة، على أن يكون للعميل الحق في السحب من الوديعة في أي وقت يشاء دون إخطار سابق منه. وتنتع معظم التشريعات حدا أقصى للمبلغ الذي يمكن للمودع سحبه في الشهر وذلك حماية للبنك من التعرض لمخاطر العسر المالي، إلا أن البنك عادة ما تتجاوز عن تطبيق هذا المبدأ رغبة في تشجيع الادخار وتنمية الموارد المالية للبنك.

ثالثا: أهمية الودائع المصرفية

تمثل الودائع لدى المصارف التجارية أهمية كبيرة وتشمل القسم الأكبر من الموارد المتاحة للمصرف بغية استخدامها في أنشطته المتعددة، فهي ضرورية لعمليات الاستثمار، والاقراض، وتقديم التسهيلات المصرفية وغيرها... الخ. بعبارة أخرى ان المصارف التجارية تتعامل بأموال الغير (أموال المواطنين او الشركات او

المؤسسات الحكومية او غيرها) واستنادا الى ما تقدم فان أهمية حسابات الودائع تبرز في النقاط الآتية (اللامى، 2016، صفحة 367_368):

- تؤدي المصارف التجارية دورا أساسيا ومهما في تعبئة المدخرات وتوجيهها الى قنوات استثمارية منتجة تزيد من عملية التراكم الرأسمالي على مستوى الاقتصاد الكلي وخلق موجودات جديدة او تحسين القدرة الإنتاجية للموجودات القائمة مما يؤدي الى زيادة انتاجية المجتمع.
- تعد الودائع أكثر خصوبة وأقل تكلفة من رأس المال والاحتياطيات اذ لا يمكن للمصرف ان يعتمد عليهما في تدعيم طاقته الاستثمارية، كما ان تكلفتها تفوق تكلفة الودائع المصرفية.
- تعد الودائع وسيلة للحد من الضغوط التضخمية التي ترافق عملية التنمية الاقتصادية، وذلك لان الودائع تمثل حجب جزءا من الدخل الممكن التصرف به في شراء السلع والخدمات مما يؤدي الى تقييد الاستهلاك وهو يمثل شرطا ضروريا لتحقيق الاستقرار النقدي والتخفيف من الضغوط التضخمية.
- تعد الودائع من أقدم الخدمات التي تقدمها المصارف التجارية. ويطلق عليها ودائع تحت الطلب بسبب امكانية سحبها من قبل المودع في اي وقت يشاء سواء كانت بشيك بالنسبة للحسابات الجارية او نقدا بالنسبة للودائع إذا أصبحت هذه الودائع تمثل نسبة كبيرة من خدمات المصارف التجارية في الاقتصاد الوطني.
- تقوم المصارف التجارية بتعبئة المدخرات، وتوزيع الموارد المتاحة بكفاءة على الأنشطة الاستثمارية المختلفة، وبذلك تساهم في دعم الاقتصاد الوطني فعلى سبيل المثال تقوم المصارف التجارية بتمويل مشروعات التنمية الاقتصادية المختلفة وذلك عن طريق تقديم القروض والتسهيلات الائتمانية معتمدة على موارد المصرف الخارجية من الودائع بشكل اساس فضلا عن مواردها الداخلية المتمثلة برأس المال والاحتياطيات التي لا تشكل الا نسبة قليلة.

- تؤدي المصارف التجارية خدمة هامة للاقتصاد الوطني بقبولها للودائع لكونها تسهل عملية الدفع الناجمة عن عمليات التبادل التجاري بأمان وبأقل المخاطر أو انعدامها، وتشجع الادخار الذي يمثل ركنا اساسيا في عملية التوازن الاقتصادي، والاستثمار النقدي فضلا عن استخدام الاموال في المجالات الاقتصادية المختلفة.

- تبرز اهمية الودائع في الاقتصاد القومي للدول النفطية حيث تمثل هذه الودائع المصرفية نسبة كبيرة جدا من موارد المصارف التجارية وغالبا ما تكون هذه الودائع بدون فائدة أو بفائدة رمزية، والملاحظ نمو النشاط النقدي فضلا عن الفائض الحكومي في هذه الدول بصورة كبيرة وبدلا من توجيه هذه الاموال في النشاط

الاستثماري والاجتماعي متوسط وطويل الاجل نرى استخدامها في خدمة النشاط التجاري قصير الاجل.

- توفر الودائع عائدا مجزيا للمودع يتناسب وطول اجل الوديعة فضلا عن مأمونية الاموال وبخاصة إذا كانت مودعة في مصرف حكومي معروف ذي سمعة جيدة.

رابعاً: استراتيجيات الاساسية لجذب الودائع المصرفية

يتفق معظم الباحثين في المجال المصرفي على وجود استراتيجيتين أساسيتين لجذب الودائع المصرفية والتي يمكن للبنوك اعتمادها لتنمية حجم ودائعها والمتمثلة في:

أ. استراتيجية المنافسة السعرية: وهي الاستراتيجية التي تستند إلى دفع الفوائد على الودائع المختلفة، فبالرغم أن عنصر المنافسة السعرية يكون فاعلا ومؤثر في مختلف الأنشطة الاقتصادية إلا أنه يتعرض الى بعض المحددات في مجال العمل المصرفي، وذلك لأن التشريعات لا تسمح بدفع الفوائد على الودائع الجارية، مما يقلل من أهمية هذه الاستراتيجيات في جذب الودائع ومن الأسباب التي تؤدي إلى تحريم دفع الودائع الجارية ما يلي (فلاح و الدوري ، 2008، صفحة 116_117):

• **الحد من ارتفاع تكلفة الأموال:** يتكبد البنك التجاري مصاريف متعددة من جراء مسكه للحساب الجاري وتكون كلفته أكبر من بقية كلف مسك الودائع الأخرى فعند السماح بدفع الفوائد على الودائع الجارية، فإن كلفة الأموال التي يتعامل بها البنك تكون كبيرة، فلذلك تلجأ البنوك لبحث عن فرص استثمارية ذات مخاطر عالية لكي تحقق عوائد مجزية، وهذا قد يهدد العمل المصرفي وعليه فإن عدم دفع الفوائد على هذا النوع من الودائع سوف يقلل من كلفة الأموال.

• **الحد من المنافسة الهدامة بين البنوك:** عن عدم دفع الفوائد على الودائع الجارية سيقول من المنافسة بين البنوك والتي قد يسعى الى اعتماد سعر الفائدة كأساس منطقي للتنافس في جذب الودائع، وعندها تتنافس هذه البنوك لزيادة سعر الفائدة من جهة، والبحث عن فرص استثمارية تدر فوائد عالية لتغطية هذه النفقات، مما يهدد مستقبل هذه البنوك وتصبح المنافسة مؤذية وهدامة.

• **الحد من ارتفاع الفوائد من القروض:** إن عدم دفع الفوائد على الودائع الجارية ستقلل من ارتفاع الفوائد على القروض الممنوحة، لذلك لانخفاض كلفة الأموال المتاحة للبنوك في حين أنه عند دفع الفوائد على الودائع الجارية ستكون هذه الكلفة عالية، وبالتالي تسعى البنوك الى زيادة الفوائد على قروضها الممنوحة للعملاء لتحقيق عوائد مجزية والتي تكون مخاطرتها الائتمانية كما أنها ستؤثر على معدلات التنمية الاقتصادية.

• **الحد من هجرة الأموال من المدن الصغيرة والبعيدة إلى المدن الكبيرة:** من المعروف أن البنوك تعمل في مناطق الكبيرة ذات الأنشطة الاقتصادية والتجارية ستتمكن من دفع الفوائد أعلى على الأموال المتاحة لديها بسبب الفوائد الضخمة التي تحصل عليها، لذلك عند سماح بدفع الفوائد على الودائع الجارية تنتقل هذه الأموال من البنوك العاملة بالمناطق الصغيرة ذات الأرباح القليلة الى البنوك العاملة في المناطق الكبيرة، وعندها ستتعرض المدن الصغيرة الى أزمات مالية وآثارها عكسية على عمليات التنمية والنهضة الاقتصادية فيها.

ب. **استراتيجية المنافسة غير السعرية:** وهي الاستراتيجية التي لا تستند إلى دفع فوائد على الودائع وإنما تسعى إلى تقديم خدمات مختلفة بأسعار تنافسية، أي أنها تستند إلى تقديم مجموعة من الخدمات المصرفية التي تساعد أو تساهم في جذب العميل، وتحفيزه لإيداع أمواله لدى البنوك. ومن الجدير بالذكر أن هذه الخدمات تتنافس عليها البنوك في السرعة والدقة وانخفاض التكاليف، وتتمثل هذه الاستراتيجية بتقديم مجموعة من الخدمات يمكن تحديدها كما يلي (جلدة، 2009، صفحة 124_125):

• **تحصيل مستحقات العميل:** وفيها تعتبر عملية التحصيل من أهم أهداف النظام المصرفي، إذ يتم تحصيل الصكوك، وكذلك إتمام عملية تسوية الحسابات بدون الحاجة لتداول النقود، كما يمكن أن تتم عملية التحصيل عن طريق الحوالات الداخلية والكمبيالات، وتتمثل استراتيجية المنافسة وفقاً:

- السرعة في تحصيل مستحقات العملاء.
- نسبة المصروفات المترتبة بذمة العملاء.

• **سداد المدفوعات نيابة عن العميل:** فالبنوك تقدم الخدمات للعملاء عن طريق الاتفاق بتسديد ما بذمة العملاء عند مطالبة الدائنين بها مثل سداد فواتير التلفونات والماء والكهرباء والإيجارات والضرائب، وتتمثل استراتيجية المنافسة في:

- مدى استعداد البنك للموافقة على تسديد المطلوبات بموجب قوائم مقدمة
- مدى استعداد البنك للموافقة على تحرير الصكوك بدون رصيد.
- نسبة المصروفات العمولة التي يتقاضاها البنك من جراء تقديم الخدمات.

• **استحداث أنواع جديدة من الودائع:** فالبنوك تسعى باستمرار إلى خلق ودائع جديدة يرضى عنها

المودعين الحاليين، ويمكن استحداث الودائع، وذلك في ظل التشريعات المصرفية السائدة في البلد، ومن هذه الودائع هي: شهادات الإيداع التي يمكن تداولها والتي يمكن تداولها والتي تمثل أحد أشكال الودائع لأجل، وتتمثل استراتيجية المنافسة في أنه كلما كان البنك في إدخال ودائع جديدة للبنوك كلما كان مؤشرا على حيويته وقدرته على الإبداع مما يؤدي إلى استقطاب المودعين.

• **سرعة أداء الخدمة:** حيث سعت البنوك مبكرا إلى الاستفادة من الثورة التكنولوجية وذلك باستخدام الأساليب والوسائل ذات التقنيات العالية، والتي تؤدي إلى السرعة والاقتصاد في الجهد والتكلفة، وقد استخدمت الحاسبات الإلكترونية وأنظمة التحويل المختلفة، مثل غرفة المقاصة الإلكترونية وجهاز الصرف والصراف الآلي.

• **التيسير على العملاء:** ومن هذه الخدمات هي إيجاد الفروع في مناطق ملائمة للعملاء أو في توسيع دائرة الانتشار لهذه الفروع وتهيئة سبل الراحة التي يحتاجه العميل، واستراتيجية المنافسة تتمثل بأنه كلما ازدادت قدرة البنك على توسيع دائرة انتشاره، وتهيئة سبل الراحة للعملاء كلما زادت قدرته على زيادة خدماته.

• **خدمات تتمثل في مزايا للمودعين:** مجموعة المزايا المقدمة للمودعين وتتمثل في من المودعين أسبقيات في الاقتراض، وتخفيض معدلات الفائدة، وزيادة أمد ومبلغ القرض، وكذلك اعتماد سياسة مرنة في مال التحصيل أي تحصيل أقساط القروض.

• **إدارة محفظة الاستثمارات للمودعين:** ويقصد بها عمليات البيع والشراء للأسهم والسندات التي يمتلكها المودع، وتحصيل الأرباح المترتبة عنها، وتمثل استراتيجية المنافسة مدى استعداد البنك لتنفيذ تعليمات العميل في مجال البيع والشراء لهذه الأسهم، حجم الأرباح المتولدة عن هذه الإدارة للمحفظة الاستثمارية نسبة العمولة التي يتقاضاها البنك.

• **التوسع في تقديم خدمات غير مصرفية:** تتمثل في تقديم الاستشارات في مال الاستثمارات، وإدارة الأموال العائدة إلى المودع، والسعي لإدارة محفظة استثماراته وأنشطته، وإدارة أعماله، وذلك مقابل نسبة من الأرباح يتم الاتفاق عليها.

الشكل رقم (04): مخطط يوضح استراتيجيات الأساسية لجذب الودائع المصرفية

استراتيجيات جذب الودائع

استراتيجية المنافسة السعرية

- الحد من ارتفاع تكلفة الاموال
- الحد من المنافسة الهدامة بين البنوك
- الحد من ارتفاع الفوائد من القروض
- الحد من الهجرة للأموال من المدن الصغيرة البعيدة إلى المدن الكبرى

استراتيجية المنافسة غير سعرية

- سرعة أداء الخدمة
- استحداث أنواع جديدة من الودائع
- تسديد المدفوعات من العميل
- التيسير على العملاء
- خدمات تتمثل في مزايا للمودعين
- التوسع في تقديم خدمات غير مصرفية
- إدارة محفظة الاستثمارات للمودعين
- تحصيل مستحقات العميل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة

من خلال الشكل نلاحظ ان هناك استراتيجيتين لجذب الودائع المصرفية هما استراتيجية المنافسة السعرية واستراتيجية المنافسة الغير سعرية حيث تتضمن استراتيجية المنافسة السعرية وهي الاستراتيجية التي تستند إلى دفع الفوائد على الودائع المختلفة وهناك أيضا استراتيجية المنافسة الغير سعرية وهي استراتيجية تسعى إلى تقديم مجموعة من الخدمات بأسعار تنافسية بدلاً من الاعتماد على دفع فوائد على الودائع.

وفي الأخير يكن القول إن التمويل بواسطة راس مال المدفوع والأرباح المحتجزة والاحتياطات يعتبر تمويل داخليا تعتمد عليه المؤسسات أولا لتوفير الأموال لازمة لتمويل نفسها، وأيضا تعتمد على الودائع المصرفية هي مبالغ مالية يودعها الأفراد أو الشركات في البنوك لأهداف مختلفة أحد أهم مصادر التمويل طويل الأجل.

المطلب الثاني: الاقتراض من الجهاز المصرفي

ترجع عملية الاقتراض البنوك التجارية أساسا إلى مواجهة احتياجات البنك اليومية أو الموسمية من السيولة لمواجهة الطوارئ من المسحوبات، وذلك بأن يقوم بالاقتراض من الجهاز المصرفي سواء من البنك المركزي بضمان الأصول او من البنوك التجارية الأخرى أو الاقتراض من بنوك الأجنبية.

أولا: الاقتراض من البنك المركزي

1. مفهوم البنك المركزي

هو البنك الذي يحتل مركز الصدارة في الجهاز المصرفي ولده القدرة على تحويل الأصول الحقيقية الى أصول نقدية، والأصول النقدية الى أصول حقيقية، وهو المحتكر الأول والأخير لعملية إصدار النقد في الدولة (البكري و صافي، 2010، صفحة 89):

كما عرف أيضا على أنه الأداء التي تستخدمها الحكومة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية وتصحيح الاختلالات في الاقتصاد الوطني، كما أنه الجهة التي تحفظ البنوك بودائعها وكما تعتبر منظم السياسة الائتمانية والمحافظة على الاستقرار السياسية النقدية في البلد، وهو الجهة المسؤولة عن إصدار النقود وتنظيم تداولها، بالتعاون والتنسيق مع السلطة المالية في الدولة (الحلاق و العجلوني، 2010، صفحة 137_138):

2. خصائص البنك المركزي

هناك عدة خصائص تميز البنك المركزي كمؤسسة نقدية عن غيره من المصارف وهذه الخصائص هي (الدوري و السمراي، 2013، صفحة 26):

- البنوك المركزية مؤسسات نقدية ذات ملكية عامة، فالدولة هي التي تتولى إدارتها والإشراف عليها من خلال القوانين التي تسنها والتي تحدد بموجبها أغراضها وواجباتها وتشارك مع الحكومة في رسم السياسة النقدية، وتنفذ هذه السياسة عن طرق التدخل والتوجيه والمراقبة.
- يحتل مركز الصدارة وقمة الجهاز المصرفي، لكونه يتمتع بسلطة رقابية على البنوك وله القدرة على خلق النقود القانونية دون سواه، وجعل جميع البنوك تستجيب للسياسة النقدية التي يرغب في تنفيذها.

- لا يتوخى البنك المركزي الربح وإنما وجد لتحقيق الصالح العام للدولة، ولكن إن حصل الربح فيكون ذلك من قبيل الأعمال العارضة وليس الأساسية التي وجد المصرف لأجلها. وغالبا ما تكون البنوك المركزية مملوكة من قبل الدولة.
- يتمتع بالقدرة على تحويل الأصول الحقيقية إلى أصول نقدية وله القدرة للهيمنة على إصدار النقد وعملية الائتمان في الاقتصاد الوطني.
- يمثل البنك المركزي المؤسسة المحتكرة لعملية إصدار النقد ولم يعد المصارف التجارية أي دور في الإصدار في جميع الدول.
- هناك بنك مركزي واحد في معظم الأقطار العالم باستثناء الولايات المتحدة الأمريكية حيث يوجد فيها مؤسسة للإصدار النقدي خاضعة لسلطة نقدية ممثلة بمجلس الاحتياط الفيدرالي.

3. وظائف البنك المركزي

يعتبر البنك المركزي الممول الأول والأخير للمؤسسات المالية تتمثل إحدى وظائف الأساسية هي (العصار و الحلبي ، النقود والبنوك، 2010، صفحة 78)

➤ **بنك البنوك الأخرى:** حيث يقدم المصرف المركزي الأموال للمصارف التجارية إذا ما احتاجت إلى ذلك.

➤ **تقديم القروض والسلف:** يقدم المصرف التجاري قروضا وسلف لمساعدة المصارف التجارية على تلبية حاجياتها من السيولة النقدية وكذلك يدعم ويساهم المصارف التجارية التي ترغب في تمويل المشاريع الائتمانية والدولة.

➤ **إعادة الحسم:** يقوم البنك المركزي بإعادة خصم الأوراق التجارية لمصارف التجارية مقابل فائدة معينة، نقل نوعا ما عن نسبة الفائدة التي تتقاضاها من العملاء.

ثانيا: الاقتراض من البنوك الأجنبية

1. مفهوم البنوك الأجنبية

تعرف البنوك هو البنوك متعددة الجنسيات وهي بنوك التي تنظم بموجب دولة أجنبية حيث تشارك مباشرة في الاعمال المصرفية خارج الدولة الأم الأجنبية أو تجد الإشارة له في كثير الأحيان مصطلح آخر، غير أن الاختلاف يكمن في أن البنوك الأجنبية هي جزء من البنوك متعددة الجنسيات وتابعة لها (قشي، 2018، صفحة 196).

2. دور البنوك الأجنبية في القطاع المصرفي

لقد تزايد وجود البنوك الأجنبية في البلدان النامية والاقتصادات الناشئة نظرا لدورها الكبير على مستوى الوساطة المالية المحلية من حيث القروض، الودائع والأرباح، ونظرا لأهمية البنوك الأجنبية في

العديد من البلدان فقد زادت الدوافع لاستقبالها في البلدان المضيفة لما لها من دور إيجابي في القطاع المصرفي المحلي كما يلي (قشي، 2018، صفحة 198):

- التواجد الكبير للبنوك الأجنبية يعزز الكفاءة والقدرة التنافسية للقطاع المصرفي، "منافسة أكبر" أمر مرغوب فيه لعدد من الأسباب تعزيز كفاءة الخدمات المالية، تحفيز الابتكار، والمساهمة في الاستقرار، كما يمكن أيضا من توسيع نطاق الوصول للمقترضين المؤهلين للتمويل مما قد يزيد الإقراض الكلي وتعزيز النمو.

- إن وجود البنوك الأجنبية التي عادة ما تكون أكثر كفاءة من البنوك المحلية تضمن نقل الخبرات المصرفية والتكنولوجيا اللازمة لتحسين كفاءة البنوك في البلد المضيف، كما تعتبر البنوك الأجنبية وسيلة فعالة لدعم الميزانيات العمومية للبنوك المحلية غير الفعالة، كما تسهم في تحسين البنية التحتية للنظام المالي من خلال تشجيع إدخال التقنيات المتقدمة في التدقيق والمحاسبة ومراقبة الائتمان.

- إن ملكية الأجانب للبنوك في الأسواق الناشئة يعتقد في كثير من الأحيان أنه يؤدي إلى تحسين سلامة البنوك بشكل عام خصوصا إذا كانت البنوك الأجنبية الأم منظمة تنظيما جيدا وتخضع

ثالثا: الاقتراض من المصارف التجارية الأخرى

تلجأ بعض المصارف التجارية أحيانا إلى الاقتراض من بعضهم البعض بغرض تمويل عملياتها الاستثمارية، إلا أن هذه الطريقة لا ينظر إليها بعين الارتياح نظر لما تعطيه هذه الطريقة من ضعف مالي للمصرف المقترض، إضافة إلى أن هذا المصدر غير مضمون نسبيا نظرا لأن ظروف البنوك متشابهة نوعا ما مما يجعل جميع المصارف تحتاج إلى أموالها، الأمر الذي يجعلها غير مستعدة لإقراضها فتلجأ المصارف أخيرا إلى البنك المركزي كمقرض أخير لها (العصار و الحلبي، 2010، صفحة 78).

وفي الأخير يمكن أن نستخلص أن اقتراض البنوك التجارية من الجهاز المصرفي يعتبر جزءا أساسيا من النظام المالي حيث يلعب دور في توفير السيولة لتمويل نشاطاتها إما عن طريق البنك المركزي الذي يكون تقديم القروض و السلف أو إعادة حسم الأوراق التجارية مقابل فائدة أو الاقتراض عن طريق البنوك الأجنبية لحصولهم على تمويل بفائدة منخفضة ولفترات طويلة الأجل و أحيانا كمنحة دون فائدة وأيضا الاقتراض من المصارف التجارية من بعضها البعض لكن هاته الطريقة غير منفعة ولا يعملون بيها لعدم كفاءتها لأن البنوك التجارية تحتاج لمن يوفر لها احتياجاتها بكفاءة و فعالية.

المطلب الثالث: سوق رأس المال

أولاً: مفهوم سوق رأس المال

أسواق رأس المال (capital markets) هي أسواق يتم فيها إصدار وتداول الأدوات المالية متوسطة وطويلة الأجل التي تزيد مدة استحقاقها عن سنة مثل أدوات الملكية (الأسهم بأشكالها المختلفة)، وأدوات الدين (السندات) والقروض المصرفية طويلة الأجل، وبالتالي فهي تتوجه لتمويل رأس المال الثابت للوحدات الاقتصادية (عبد الكريم أحمد، 2021، صفحة 16).

ويقصد أيضاً بسوق رأس المال ذلك الإطار الذي يتم فيه تبادل الأدوات المالية متوسطة وطويلة الأجل، بين الوحدات ذات العجز المالي والوحدات ذات الفائض المالي، مع تداول هذه الأدوات (حنيبي، 2010، صفحة 35).

ثانياً: بنية سوق رأس المال

يقسم سوق رأس المال إلى قسمين هما (شقيري، محمود، صافي، سمير ذيب، و ظافر الرامي، 2008، صفحة 39):

أ- السوق الأولي:

وهو السوق التي تباع وتشتري فيه الأوراق المالية التي تصدر لأول مرة (الجديدة) من خلال التعامل مع وسطاء وتجار الأوراق المالية، وهذا يعني ان الأوراق المالية التي تتداول في السوق لم تكن مملوكة من قبل أحد، أي ان سوق الأوراق المالية الجديدة من أسهم وسندات جديدة وتسمى السوق الأولية.

ب- السوق الثانوي:

توجد هذه الأسواق عندما يتم تبادل الأوراق المالية التي سبق وتم إصدارها بين المستثمرين، فقد يشتري المستثمر أسهما من شركة ما من مستثمر آخر، او قد يتبادل المستثمر مع مستثمر آخر ورقة مالية أصدرتها إحدى المؤسسات بورقة مالة مصدرة من مؤسسة أخرى، وتعتبر بورصات الأوراق المالية الخاصة بالأسهم والسندات المنتشرة في المدن العديدة في العالم خير مثال على السوق الثانوي.

ومن المزايا التي يقدمها السوق الثانوي انه يمنع التذبذب الحاد في أسعار الأوراق المالية، ويحقق السيولة في الأوراق المالية ويعمل على الفحص المستمر لقيمة الورقة المالية، كما يزود المشاركين الحاليين والمتوقعين في السوق بالمعلومات اللازمة عن أسعار الأوراق المالية الموجودة في السوق.

ثالثاً: أدوات سوق الرأس المال

1. السندات

السند هو وعد مكتوب من قبل المقترض (المصدر) بدفع مبلغ معين من المال (القيمة الاسمية) إلى حامله بتاريخ معين مع دفع الفائدة المستحقة على القيمة الاسمية بتاريخ معينة.

وبالتالي فهي عبارة عن أدوات دين أو اقتراض تطرح في سوق الأوراق المالية لآجال طويلة، وتعتبر عن مديونية أو قرض للغير بقيمة اسمية وبمعدل فائدة محدد بتاريخ استحقاق أيضاً محدد لكنه طويل نسبياً، وتتوزع بين السندات التي تصدرها الحكومة بأقل من قيمتها الاسمية أو بفوائد دورية منخفضة نسبياً مقابل الحصول على سيولة نقدية من جمهور المستثمرين، وتتعهد باستعادتها بتاريخ استحقاق معينة بقيمتها الاسمية، والفرق يكون هو العائد الذي يحصل عليه المستثمر وفي الوقت نفسه تعد هي التكلفة التي يتحملها المقترض مقابل إعادته لهذه النقود (محمود الشواره، 2008، صفحة 75_76):

سوق رأس المال في البنوك يشير إلى النشاط المالي الذي يتم فيه جمع الأموال وتوجيهها إلى الاستثمارات والمشاريع المختلفة. يعتبر سوق رأس المال في البنوك من أهم أسواق المال في العالم، حيث يساهم في تمويل الشركات والمشاريع الكبيرة والصغيرة على حد سواء. يتم ذلك من خلال توفير القروض والائتمان والاستثمارات والخدمات المصرفية الأخرى.

2. الأسهم

صك يثبت امتلاك حائزها جزء من رأس المال لذلك فهي تمثل الملكية الأصلية في المؤسسة، وهي أيضاً الوسائل الرئيسية للتمويل طويل الأجل وتتقسم الأسهم بحسب الحقوق التي تترتب عليها إلى قسمين (بن يمينه و عطية ، 2017، صفحة 251):

- **الأسهم العادية:** وعرف السهم العادي على أنه وثيقة تتضمن حقوقاً وواجبات متساوية لمالكيها وتطرح على الجمهور عن طريق الاكتتاب العام في الأسواق المالية ويسمح لها بالتداول في الأسواق الثانوية.
- **الأسهم الممتازة:** تتوسط كل من الأسهم العادية والسندات وتجمع في خصائصها بين النوعين، فهي تشبه السندات من ناحية ثبات العائد، وتشبه الأسهم كونها تحصل على جزء من الأرباح، حيث يمثل السهم الممتاز مستند ملكية وإن كانت تختلف عن الملكية التي تنشأ في السهم العادي.

رابعاً: الاستثمار في الأوراق المالية

ويكون عن طريق تكوين محفظة الأوراق المالية حيث تتكون محفظة الأوراق المالية للبنوك التجارية عادة من أوراق مالية عامة وأوراق مالية خاصة (محمود بشير، 2016، الصفحات 95-96)

أ. الأوراق المالية العامة

وتشمل الأوراق المالية العامة على السندات ذات آجال متفاوتة تصدرها الحكومة أو الخزائن العامة مقابل فائدة معينة، وتشترى البنوك التجارية هذه السندات لتحقيق عائد، وكذلك للاقتراض بضمانها من البنوك المركزية مما يجعلها متميزة بدرجة كبيرة من السيولة، وفيما يلي أهم هذه الأصول:

أ.1. السندات الحكومية:

تعرف السندات الحكومية بأنها تلك السندات التي تصدرها الدولة ومؤسساتها للاكتتاب العام، وتمثل قروضا تحصل عليها الحكومة من الأفراد أو الهيئات لتمويل عملياتها وتصنف سندات الحكومة أي سندات العام وهي قروض طويلة الأجل وتنقسم إلى نوعين رئيسيين هما:

● **سندات الادخار:** وهي سندات اسمية يسجل فيها اسم صاحبها، لا تنتقل ملكيتها عن طريق بيعها في سوق الأوراق المالية.

● **سندات لحاملها:** وهي سندات حكومية طويلة الاجل وهي لا يذكر فيها اسم محدد لمالكها، قابلة للتداول ويستطيع حاملها أن يحولها الى نقود عن طريق بيعها في أي وقت.

أ.2. سندات الخزينة

وهي قروض متوسطة الاجل تتراوح فترة سدادها بين سنة وخمس سنوات وهي سندات تسمح لحاملها بتداولها في سوق الأوراق المالية، يكون سعر الفائدة عليها أقل من سعر الفائدة على قروض طويلة الاجل كما يمكن ان تكون فترات اقل من عام.

أ.3. أدونات الخزينة:

وهي سندات إذنيه بفئات محددة لدين قصير الاجل تصدرها الخزانة العامة وبسعر فائدة منخفض لأغراض تمويل النفقات العامة.

ب. الأوراق المالية الخاصة

أما الأوراق المالية الخاصة فتتكون من الأسهم والسندات التي تصدرها الشركات والمؤسسات الخاصة وكذلك أسهم الشركات الفرعية التي يساهم البنك في إنشائها.

ب.1. **الأوراق المخصوصة:** وهي تتضمن مجموعة الأصول او الاستخدامات شديدة السيولة، وتتمثل في الأوراق المالية قصيرة الاجل واوراق تجارية كالكمبيالات والسند الاذني وهي تستمد سيولتها الكبيرة من عاملين:

إنها تمثل ائتمان قصير الاجل تمنحه البنوك التجارية لعملائها (بخصم الكمبيالات والأوراق التجارية الأخرى) او للحكومة (مقابل شراء اذونات الخزائن وهي أصول يمكن استرداد قيمتها بعد 3 اشهر او اقل)

يمكن إعادة خصمها مرة ثانية لدى البنك المركزي

ب.2. القروض والسلفيات: وهي البند الرئيسي ضمن بنود الاستخدامات المختلفة حيث تغلب اعتبارات الربحية في اعتبارات السيولة، فاذا كانت الودائع لأجل مصدر عنصر التكلفة الرئيسي في تشغيل البنك التجاري فان القروض والسلفيات تمثل الاستخدام الذي يحقق للبنك التجاري الجزء الأكبر من إيرادات التشغيل، والقروض والسلفيات تعتبر بمثابة ائتمان قصير الاجل تقوم به البنوك التجارية لتغطية احتياجات النشاط الاقتصادي من راس المال العامل، وبالطبع تقل درجة السيولة التي تتمتع بها القروض والسلفيات حيث لا يمكن الحصول عليها على الفور وقبل ميعاد استحقاقها دون التعرض لخسارة ما، وقد يمنح البنك هذه القروض والسلفيات مقابل ضمان عيني او بدون ضمان عيني.

خامسا: استراتيجيات إدارة محفظة الأوراق المالية

سوف يتم التعرض إلى أهم استراتيجيات إدارة محفظة الأسهم و السندات ، ثم البحث في استراتيجيات تخصيص أصول المحفظة بين نوعي الأوراق المالية للوصول إلى التوليفة التي تناسب متطلبات وأهداف المصرف (مشروم، 2018، صفحة 98_99_100_101):

- استراتيجيات إدارة محفظة الأسهم : يمكن تقسيم الطرق التي تدار بها محافظ الأسهم إلى طريقتين الإدارة الساكنة والإدارة المتحركة .

- استراتيجيات الإدارة الساكنة: تمثل الإدارة الساكنة لمحفظة الاسهم إستراتيجية الشراء والاحتفاظ طويل المدى عادة ما يتم محاولة مجارة مؤشر أسهم معين حيث يتم شراء الأسهم المكونة لهذا المؤشر والاحتفاظ بها لفترة طويلة لتحقيق نفس عائد المؤشر، ولان الهدف يكون بهذه الحالة هو تحقيق نفس عائد المؤشر فانه يطلق على ذلك التعبير . indexing ان الحكم على أداء هذه المحفظة يعتمد على مدى قرب أو بعد عائدالمحفظة من عائد المؤشر .

➤ أساليب إستراتيجية الإدارة الساكنة:

يمكن من خلال إستراتيجية الإدارة الساكنة إتباع عدة أساليب فيتنفيذ هذه الإستراتيجية:

-المحاكاة التامة: وفق هذا الأسلوب يجب شراء جميع أنواع الأوراق المالية الداخلة في المؤشر و ضمها للمحفظة بسبب توافق أوزانها في المؤشر المختار، وهذا ما يجعل أداء المحفظة متوافقا بشكل كبير مع أداء

المؤشر لكن يؤخذ على هذا الأسلوب انه يزيد من تكاليف التداول بسبب شراء العديد من الأوراق المالية، وارتفاع حجم العمولات بسبب إعادة استثمار أرباح المحفظة عندما تنخفض توزيعات أرباح الأسهم.

-**أسلوب العينة:** وفق هذا الأسلوب يتم شراء عينة تمثل الأسهم المدرجة في المؤشر المرجعي و بأوزان تتوافق مع أوزان المؤشر، فهذا الأسلوب يمكن أن يتخلص من سلبيات أسلوب المحاكاة التامة إلا أن من عيوبه انه لا يمكن أن يصل بعائد المحفظة الى نفس مستوى عائد المؤشر كونه يستخدم عينة فقط.

-**البرمجة من الدرجة الثانية:** حيث يتم الاعتماد على برنامج حاسبي لتحديد تركيبة المحفظة بحيث يكون خطأ تعقب المؤشر اقل ما يمكن و تستخدم البيانات لتاريخية لتغيرات أسعار الأسهم و معاملات الارتباط بين الأوراق المالية كمدخلات في البرنامج الحاسبي.

-**الإدارة النشطة للمحفظة :** هدفها التغلب على أداء السوق الممثل بمؤشر معين، لذا فان من يدير محفظة أسهم وفق هذه الإستراتيجية يلجا باستمرار إلى تغيير مكونات المحفظة لتحقيق عوائد أعلى من العوائد التي تحققها محفظة السوق ككل.

- **أساليب إستراتيجية الإدارة النشطة:** تقسم بشكل أساسي إلى استراتيجيات التحليل الأساسي و التحليل التقني، وهناك أساليب ظهرت حديثا تقوم على أساس خصائص السهم و أسلوب استثمار القيمة وأسلوب استثمار النمو.

-**إستراتيجية تدوير فئات الأصول:** تقوم على تقليب توظيف الأموال في السوق بناء على توقعات المستثمر الأسعار السوق وعلاوة المخاطرة و مقارنة ذلك بين فئات الأصول البديلة من أسهم وسندات و اذونات الخزينة.

-**إستراتيجية التدوير القطاعي:** يتم من خلالها تدوير الأموال بين القطاعات والصناعات وذلك بعد دراسة السوق والتنبؤ بالمرحلة التالية في الدورة التجارية 2- أسلوب القاعدة - القمة): يتم اختيار الأوراق دونتحليل أولي للقطاعات والسوق حيث يتم تقييم الأسهم على أساس التنبؤات بالأحوال المستقبلية للشركة ومن ثم شراء الأوراق المالية المسعرة بأقل من قيمتها الفعلية أي الشراء بسعر منخفض والبيع بسعر مرتفع).

-**استراتيجيات التحليل التقني:** يركز على دراسة اتجاهات الأسعار التاريخية للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية لأسعار السوق، ويكون أمام المستثمر إما أنتستمر الأسعار التاريخية بالاتجاه ذاته أو تأخذ منحني معاكس و يمكن تقسيمها الى:

-**إستراتيجية معارضة السوق:** يتم بنائها على أساس أن أفضل توقيت لشراء السهم هو عندما يصل إلى ادني مستوياته السعرية وأفضل توقيت للبيع عندما يقترب سعر السهم من اعلى مستوى له.

-**إستراتيجية الرخم السعري:** تفترض استمرار الأسعار التاريخية بنفس الاتجاه أي استمرار الأسهم المرتفعة السعر بالارتفاع و استمرار الأسهم المتدنية الأداء بالانخفاض، و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يبرز استمرار سعر السهم بالصعود بنفس الاتجاه إلى النمو و الازدهار المتزايد في إيرادات الشركة وعوائدها. و هناك أيضا إستراتيجية زخم الإيرادات التي تقوم على مبدأ أن السعر يتبع اتجاه الإيرادات التي تعتبر من مقاييس ربحية الشركة أي يجب على المستثمر شراء الأسهم التي تدر إيرادات تصاعدية و بيع الأسهم التي تتدهور إيراداتها، و لتحديد مقدار الزخم في إيرادات الشركة تتم مقارنة الإيرادات الفعلية للسهم مع الإيرادات المتوقعة.

❖ **استراتيجيات إدارة محفظة السندات:** يمكن تقسيمها إلى خمسة فئات رئيسية:

-**الإدارة السلبية :** وتأخذ شكلين:

- **إستراتيجية الشراء والحياسة:** تقوم على اختيار سندات تتناسب مع أهداف المستثمر بحيث تحقق متطلبات الجودة الائتمانية و معدل الفائدة وفترة الاستحقاق و ذلك بهدف حيازتها حتى تاريخ استحقاقها. إن أساس هذه الإستراتيجية إيجاد الأدوات الاستثمارية التي يجتمع فيها ارتفاع العائد و جودة التصنيف الائتماني بهدف حيازتها إلى نهاية الأجل الزمني للمحفظة، وبذلك تتخفض مخاطر إعادة الاستثمار و تكاليف التداول، ومع ذلك يستطيع المستثمر اقتناص الفرص للانتقال إلى مراكز استثمارية أكثر ربحية...

- **إستراتيجية الربط بالمؤشر:** يتم من خلالها تشكيل محفظة تجاري بأدائها المؤشر المرجعي المختار و يقيم أداء المحفظة بدرجة الدقة في تعقب أداء المؤشر و ليس على أساس عائد و مخاطر المحفظة مقارنة بالمؤشر حيث أن خطأ التعقب يعبر عن الفرق بين معدل عائد المحفظة ومعدل عائد السندات ويجب أن يكون أدنى ما يمكن.

-الإدارة الإيجابية: تضم خمسة استراتيجيات:

• **إستراتيجية توقعات أسعار الفائدة :** تستند هذه الإستراتيجية إلى توقعات أسعار الفائدة ، فعند توقع ارتفاع أسعار الفائدة يتم تخفيض اجل المحفظة تجنباً لحدوث الخسارة الرأسمالية، ويتم زيادة اجل المحفظة عند وجود توقعات بانخفاض أسعار الفائدة مما يحقق مكاسب رأسمالية كبيرة في حالة توقعات ارتفاع أسعار الفائدة فان الخيار الأنسب للمحافظة على رأس المال هو شراء أدوات قصيرة الأجل مثل الأدونات، ويجب البحث عن الإصدارات التي تتمتع بسيولة مرتفعة و تحقق عائد مقبولا في إطار محددات الأجل الزمني وصيانة رأس المال، أما في حالة التوقع بانخفاض أسعار الفائدة يتم زيادة اجل المحفظة للاستفادة من المكاسب الرأسمالية.

• **ستراتيجية التقييم المالي** وفق هذه الإستراتيجية تتم اختيار السندات حسب قيمتها الحقيقية التي تتحدد في ضوء خصائص السند و تكلفة هذه الخصائص مقاسه بعائد السند ثم تقارن هذه القيمة مع السعر السوقي. ويتم شراء السندات المسعرة بأقل من قيمتها الفعلية.

• **إستراتيجية التحليل الائتماني** تستند على التحليل المفصلة للجهة المصدرة للسند المعرفة بالتغيرات المتوقعة في مخاطر الإعسار و استخدام هذا التحليل للتنبؤ بالتغيرات المحتملة للتصنيفات الائتمانية التي تضعها وكالات التصنيف العالمية هذه التغيرات في التصنيفات قد يكون سببها تغيرات داخلية في المنشأة المصدرة للسند، أو تنتج عن تغيرات في البيئة الخارجية، ففي فترات الازدهار الاقتصادي مثلا يمكن للشركات التي تعاني من ضعف الأداء أن تستمر و تخلق نجاحا و بما أن الأسواق تستجيب بسرعة للتغيرات المعلنة في التصنيفات يجب التنبؤ بالتغيرات في التصنيفات الائتمانية قبل أن تعلن عنها وكالات التصنيف، وشراء السندات التي يتوقع أن ترتفع تصنيفاتها الائتمانية وبيع أو اجتناب تلك التي يتوقع تراجع تصنيفاتها.

• **إستراتيجية تحليل هامش الربح:** تقوم على افتراض وجود علاقة بين ربع السندات في القطاعات البديلة مثل سندات القطاع الصناعي والقطاع الخدمي ، وعندما يحدث □ اختلال في هذه العلاقة يجب إجراء عملية المبادلة القطاعية وترتبط التغيرات في عنصر الربع مع التحولات في الاقتصاد و السوق ، فيرتفع الربع في الفترة التي تزداد فيها درجة عدم التأكد حول الأداء العام للاقتصاد خاصة فترات الركود حيث ترتفع خلالها علاوة المخاطرة و بالمقابل ينخفض الربع في فترات الازدهار و التوسع الاقتصادي.

- **إستراتيجية مبادلة السندات** يتم التعبير عنها بأنها عبارة عن الخروج من المركز الاستثماري الحالي وشراء شكل آخر من إصدارات السندات بخصائص مشابهة توفر فرصة لتحسين العائد ، و تأخذ مبادلة السندات ثلاث أشكال:
 - **إستراتيجية زيادة الربح** : تعتمد على مبادلة السندات ذات الكوبونات المنخفضة بسندات مشابهة ذات كوبونات مرتفعة لتحقيق زيادة في الربح الحالي والعائد حتى الاستحقاق.
 - **إستراتيجية الإحلال**: تقوم على دراسة حالة الاختلال قصيرة الأجل في هوامش الربح بين الأوراق المالية ذات الخصائص المتقاربة ، هذا الاختلال لا يدوم طويلا و بالتالي فان فرص التصحيح خلال الأجل القصير تكون كبيرة ، و تتمثل العوائد في زيادة نقاط الأساس التي تضاف إلى العائد حتى الاستحقاق و زيادة الربح المركب الفعلي و المكاسب الرأسمالية التي تنشأ حتى تصحح حالة اختلال الربح نفسها.
 - **إستراتيجية المبادلة الضريبية** : عادة يكون إتباع هذه الإستراتيجية كرد فعل على صدور قوانين ضريبية جديدة، ولتحقيق أرباح رأسمالية تساهم في تحسين أداء المحفظة.
 - **إستراتيجية الإدارة الهجينة** تعتمد مبدأ إدارة الجزء الأكبر من محفظة السندات (حوالي 70%) . وفق الاستراتيجيات السلبية في احد القطاعات الاقتصادية المهمة كقطاع الشركات أو القطاع الحكومي، وذلك استنادا لحقيقة أن هذه القطاعات تتسم بدرجة عالية من الكفاءة وبالتالي فان محاولة تحقيق عوائد إضافية فيها لا تستحق التكلفة والجهد المبذولين فيها. أما الجزء الآخر فيشمل قطاعات ترتفع فيها فرص تحقيق عوائد استثنائية بسبب تدني مستويات كفاءتها و يتم إدارتها وفق الإستراتيجية الايجابية.
- ومنه نستنتج من هذا المبحث أن المؤسسات المالية و البنوك التجارية تلجأ عند مواجهة احتياجاتها و من السيولة و الشعور بأخطار مالية في مزولة نشاطاتها إلى الاقتراض وذلك عن طريق تحديد استراتيجيات لتمويل تلك الاحتياجات والتي تتمثل في مصادر التمويل الداخلية الذي يشمل رأس المال المدفوع ي مجموعة من الأموال التي يحصل البنك عليها من الأموال المملوكة من أموال المودعين و أيضا هناك الأرباح المحتجزة و أيضا الاحتياطات وهي عبارة عن مبالغ تم استقطابها من أرباح و هناك مصادر تمويل خارجية التي تتمثل في مصادر تمويل طويل الاجل التي تعتمد عليه البنوك اعتماد كبير والذي يشمل الودائع المصرفية و الاقتراض من الجهاز المصرفي و الاستثمار في الأوراق المالية في سوق راس المال حيث أن هاته الاستراتيجيات تساعد على تلبية احتياجاتها المالية وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية.

المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على تمويل المؤسسات المالية

إن التحول الرقمي له تأثير كبير على تمويل المؤسسات المالية بفضل التكنولوجيا أصبحت المؤسسات المالية قادرة على تحسين عملياتها وتوفير خدمات أفضل وأسهل للعملاء.

المطلب الأول : دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المالية في المؤسسات

إن تطبيق الرقمنة في مختلف المؤسسات المالية أدى إلى تحسين جودة الخدمات المالية التي تقدمها للمواطنين، كذلك من خلال تأثيرها على أساليب تقديم الخدمة المالية وطرق إجراء المعلومات المرتبطة بها، وهذا ما يتجلى في الأبعاد التالية (مرسي و موساوي، 2023، صفحة 535):

1. سرعة الاستجابة واحترام المواعيد :حيث يعتمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية والمالية المتماثلة، وهذا لربح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة المالية دون تأخير.
2. تقليص التكاليف الخدمات المالية: من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال والتوصل للخدمة من خلال النوافذ مما يتيح تخفيض التكاليف والناجح عن التنقل الالكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.
3. الدقة: تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الالكترونية للخدمات إلى إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة ودقيقة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.
4. وضوح الخدمة وسهولة المحاسبة: انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة المالية، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الالكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا يمكن إخفاء المعاملات ولا فرصة لاستحواذ جهة بخدمة أخرى، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.
5. تعتمد البنوك في عملية تطبيق وتمكين التحول الرقمي على الاستفادة من التكنولوجيا المتطورة ومن التقنيات الناتجة عنها باعتبارها مسرعات الابتكار مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة الحوسبة السحابية وأتمتة العمليات الروبوتية للتطوير من الخدمات المصرفية التقليدية أو لابتكار خدمات جديدة ومتطورة وطرحها خلال قنوات تعتمد على الأنترنت والأجهزة المحمولة وتطبيقاتها لمواكبة ومجاراة التوجه الرقمي العالمي.
6. يعمل التحول الرقمي على تعميم الخدمات المصرفية على الأفراد والمؤسسات وتسهيل الوصول إليها وتقديمها في شكل يوفر الوقت والجهد لكل من البنوك وعملائه.

7. اتباع استراتيجية محكمة في تطبيق التحول الرقمي وتحويل خدماته رقميا يمكن البنك من تحقيق إيرادات سواء بزيادة العملاء والمعاملات المالية ككل أو من خلال تخفيض التكاليف والمصاريف التقنية والمادية وحتى البشرية.

8. تعد التكنولوجيا وتأثيراتها على كل من عادات وتفضيلات المستهلكين والبيئة التنافسية والنظم البيئية للأعمال من الأسباب التي تدفع بالبنوك لتبني التحول الرقمي ضمن سياساتها وتعاملاتها، بالإضافة إلى الدوافع الخاصة بكل بنك كالربحية وتحسين خدمة العملاء واكتساب مكانة في سوق الأعمال يعتبر تقييم الأداء البنكي عملية شاملة وضرورية يكون الغرض منها معرفة الوضعية الفعلية والقيمة الحقيقية للبنك، والنتائج المتوصل إليها من طرف البنك ومدى تحقيق هذا الأخير للأهداف المسطرة ضمن خطته.

وجد أن الرقمنة ساهمت في تحسين أداء البنك من خلال زيادة كل من الربحية والدخل خفض التكاليف ونسبة التكلفة إلى الدخل زيادة حجم العملاء وزيادة نسبة عوائد المساهمين كما سمح له بالتوسع من الخدمات المصرفية الأساسية إلى الحلول المالية الكاملة.

المطلب الثاني: الأساليب التي اعتمدتها الجزائر من أجل تطبيق التحول الرقمي على الخدمات المالية

بذلت الجزائر العديد من الجهود نحو التحول الرقمي للخدمات العامة بما فيها المالية، والأساليب التي اعتمدتها من أجل تحقيق هذا التطور على النحو التالي (داودي و محمد بلقاسم، 2017، صفحة 139_141):

أ. تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال

من إدخال وتعزيز استخدام تكنولوجيا البيئة الرقمية، كالتحول من الأساليب التقليدية التي طالما لازمت المؤسسات المالية، بشكل يعيد النظر فيها من حيث كيفية السير والتنظيم وتحسين الخدمة المقدمة للمواطنين. وبذلك وضعت الجزائر أهداف خاصة وأخرى مشتركة لكل دائرة وزارية تخص الجوانب التالية:

- استكمال البنى الأساسية للمعلومات، ووضع نظم إعلام مندمجة وتنمية الكفاءات البشرية.
- نشر تطبيقات قطاعية متميزة.

- تطوير الخدمات الكرتونية لفائدة المواطنين كالشركات والإدارات العمومية.

ب. دعم الاقتصاد الرقمي

نظرا لاعتماد الاقتصاد العالمي على المعرفة كقيمة أساسية، الأمر الذي فرض على الجزائر ضرورة البحث عن استراتيجيات إلكترونية، من خلال الاهتمام باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال كدعمية لتحسين الأداء، ورفع القدرة على التنافس لدى المؤسسات المالية. وتماشيا مع هذه الأولوية، سعت الجزائر إلى إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في القطاعات المالية ودعم تلك التكنولوجيات من قبل المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة وتطوير عرض خدمات إلكترونية من طرف الشركات، كما يبقى الاقتصاد الجزائري في حاجة إلى اقتصاد رقمي خاصة في ظل تحديات البيئة العالمية، الأمر الذي يفرض على الحكومة الجزائرية العمل على تطوير البنية التحتية والاستثمار في مجال الاقتصاد الرقمي.

ت. رفع كفاءة العاملين بالإدارة المصرفية

حيث أن رفع كفاءة القوة العاملة التقنية والفنية، تطرح كضرورة ومطلب أساسي في التحول الناجح نحو الإدارة الإلكترونية أصبحت مهمة قبل التفكير في شكل التحول الإلكتروني المؤسسات المالية، وضمن هذا الإطار تركز المحاور الرئيسية لاستراتيجيات الجزائر على تطوير الكفاءات الاستراتيجية، وتنطلق من وجوب تطوير الكفاءات البشرية، وترقية البنى الهيكلية التحتية، وما تشمله من مبادرات تعليم النفاذ إلى تكنولوجيا الإعلام والاتصال، بإجراءات ملموسة في مجال التكوين وتطوير الموارد البشرية، بهدف تعميم أفضل وسائل للتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذا ضمان امتلاكها على مستويات عدة ومختلفة.

وسعياً منها في مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال سعت الحكومة الجزائرية إلى تبني مشروع الحوكمة الإلكترونية وتطبيقها في كافة مرافقها العمومية بما في ذلك المؤسسات المالية التي تقدم خدمات مالية متنوعة، وتهدف إلى ترشيدها وعصرنتها داخل الإدارات العمومية، بحيث تم وضع مبادرة للتحول الرقمي كشكل من أشكال الحكم الإلكتروني.

و في الأخير يمكن القول أن الجزائر اعتمدت على أساليب من أجل تطبيق التحول الرقمي على الخدمات المالية تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال وذلك باستكمال البنى الأساسية للمعلومات، ووضع نظم إعلام مندمجة وتنمية الكفاءات البشرية ودعم الاقتصاد الرقمي وذلك باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال كدعامة لتحسين الأداء، ورفع القدرة على التنافس لدى المؤسسات المالية وأيضاً من الأساليب رفع كفاءة العاملين بالإدارة المصرفية حيث يعتمد في هذا الأسلوب تطوير الكفاءات البشرية، وترقية البنى الهيكلية التحتية للمؤسسة.

المطلب الثالث: تقييم التحول الرقمي في المؤسسات المالية

للتحول الرقمي مزايا وعيوب نلخصها في الشكل الآتي:

أولاً: مزايا التحول الرقمي

يحقق تطبيق تقنية التحول الرقمي مزايا عديدة ومتنوعة للقطاع المصرفي، تتمثل في توفير كبير في التكلفة والجهد، وتحسين كفاءة التشغيل وتنظيمها، وتحسين الجودة، وإجراءات مبسطة للمستفيدين للوصول إلى الخدمات، ويمكن توضيح مزايا تطبيق التحول الرقمي من خلال النقاط التالية (مبارك إبراهيم بكري، 2022،

صفحة 481) :

- تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وتقديم خدمات جديدة بسرعة ومرونة.
- إحداث نقلة نوعية في الخدمات المقدمة للعملاء.
- تغيير نماذج العمل وكذلك العقلية.
- الاستفادة من التكنولوجيا المعاصرة لتصبح أكثر يقظة وقابلية للتكيف في العمل وقادرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل.
- تقديم خطة لزيادة القيمة التنافسية وفرق عمل متطورة وثقافة إبداعية طويلة المدى.
- سماح بإبداع أسرع من أجل تحقيق النتائج المرجوة والتقدم نحو النجاح.
- استبدال العمليات الرقمية بالتقليدية.
- وهناك مزايا أخرى تقتصر في (<https://mawdoo3.com>، 2024):

● **زيادة التنافسية في العمل:** ستعمل التكنولوجيا على زيادة المرونة والكفاءة والإنتاجية في العمل، وبالتالي زيادة الاستثمار، وكلما تبنت الشركة تقنيات جديدة كلما زادت صدارتها في السوق، فيصبح هناك تنافس أكبر بين الشركات.

● **زيادة إنتاجية الموظفين:** يساعد التحول الرقمي الموظفين في العمل، بحيث يصبح الوصول إلى المعلومات أسهل، مثل استخدام برامج المحاسبة والبرامج المكتبية، مما يمنحهم القدرة على تحقيق إمكاناتهم، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم بنسبة 25%، وتحسن أداء الشركة ككل.

● **خدمة العملاء بشكل أفضل:** تتيح عمليات التحول الرقمي تلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، مثل استخدام مواقع وتطبيقات الويب للشراء، فيسهل على العملاء التجربة مع منصات الشركة الرقمية، وخدمتهم بشكل أسهل.

● **سهولة الدخول إلى المعلومات:** يساعد التحول الرقمي على الحصول على المعلومات بسهولة ويسر، فمن الممكن الوصول إلى الكتب، والأفلام، وغيرها بدون متاعب، فقط من خلال الدخول إلى الإنترنت.

● **تقدم الأتمتة:** يتيح التحول الرقمي عملية أتمتة الآلات، مما يؤثر إيجابيا على العامل والعميل بما يلي:
_ تتيح أتمتة الآلات سهولة التحكم بها عن بعد من خلال الإنترنت، مما يؤدي إلى خفض المخاطر والحوادث التي قد تصيب العامل في العمل.

_ تحسن وزيادة كفاءة المنتج، وانخفاض سعره.

_ يساعد العملاء في تسهيل الخدمة دون الحاجة إلى وسيط، مثل حجز الرحلات من الإنترنت مباشرة.

● **صناعة الترفيه:** التحول الرقمي يشمل زيادة الترفيه لدى الأشخاص، فمن الممكن لهم الحصول على أفلامهم وبرامجهم التلفزيونية فقط بنقرة واحدة.

● **توفير الوقت:** وفرت التكنولوجيا الرقمية الوقت في كثير من الأمور، منها:

_ الدفع والخدمات المصرفية بواسطة بطاقة الائتمان بسهولة ويسر.

_ القيادة الآلية للسيارات.

_ استشارة الطبيب واتخاذ القرارات الحاسمة.

ثانياً: عيوب التحول الرقمي

في المقابل هناك عيوب للتحول الرقمي، أهمها (<https://mawdoo3.com>، 2024):

● **أمن البيانات:** في بعض الأحيان يكون من الصعب الحفاظ على المعلومات والبيانات التي تتعلق بالأفراد والمنظمات، من الاختراق من قبل المجرمين أو الإرهابيين، أو المنافسين التجاريين.

● **مخاوف الخصوصية:** أصبح الحصول على الخصوصية الشخصية في التحول الرقمي أمراً، في غاية الصعوبة، وذلك بسبب سهولة سرقة البيانات أو بيعها، والكاميرات الرقمية في كل مكان، فإنها تراقب كل التحركات في الأماكن العامة.

● **الانفصال الاجتماعي:** يؤدي ميل الأشخاص إلى مواقع التواصل الاجتماعي، إلى زيادة العزلة، والبعد عن العالم الواقعي، مما يسبب الاكتئاب، وزيادة الإصابة بالأمراض العقلية.

● **انعدام الأمن الوظيفي:** تسبب التغيرات الهائلة في التكنولوجيا في انعدام الأمن الوظيفي، فمن الممكن أن تحل التكنولوجيا محل البشر في العديد من المهام، وزيادة عمل الأشخاص من المنزل، مما يقلل من الأمن الوظيفي.

● **زيادة ضغط العمل:** يحصل الموظف على الكثير من الأعمال، منها إدارة البيانات، ورسائل البريد الإلكتروني، وتحليل كمية كبيرة من البيانات، مما يزيد الضغط والجهد على الموظفين، ويصبح عندهم وقت أضيق.

● **عمر الأجهزة التكنولوجية:** تؤثر سلبي على ما يلي:

_ تتمتع الأنظمة الرقمية بعمر قصير نسبياً، مما يجعل مختصي التكنولوجيا يعملون ليلاً ونهاراً لتحديثها.

_ زيادة الكلفة على المستخدمين، لحاجتهم إلى ترقية أجهزتهم بعد عدة سنوات، ويصبح الإصدار الإصرار لدى المستخدم قديم لا يتوافق مع الأنظمة الجديدة.

_ نقص الاستدامة والكفاءة، لأن الأجهزة القديمة تصبح غير مفيدة.

وهناك أيضاً بعض العيوب منها: (المعلومات، 2024)

● **تحديات التكنولوجيا الجديدة:** الحاجة إلى تدريب الكوادر على التكنولوجيا الجديدة قد تكون تحديات.

• **تباين التكنولوجيا:** الاختلاف في مستوى التكنولوجيا بين الشركات قد يؤدي إلى تفاوت في الفوائد.

• **التبعات الاجتماعية:** قد يؤدي التحول الرقمي إلى فقدان بعض الوظائف التقليدية وتحديات اقتصادية.

• **تكلفة التحول:** يمكن أن يكون التحول الرقمي مكلفاً، خاصة للشركات الصغيرة والمتوسطة.

ومما سبق نستنتج أن التحول الرقمي في المؤسسات المالية يأتي مع مزايا وعيوب حيث من بين المزايا، أنه يزيد من كفاءة العمليات ويحسن تجربة العملاء أما بالنسبة لعيوب فقد تواجه المؤسسات تحديات التكنولوجيا الجديدة وتأمين البيانات والحفاظ على الخصوصية، وتحتاج المؤسسات المالية وإتباع إجراءات أمنية صارمة لمواجهة التهديدات السيبرانية وحماية بيانات العملاء.

ويمكننا القول إن لتحول الرقمي دورا كبير في تحسين أداء الخدمات المالية في المؤسسات ووصولها إلى المبتغى المطلوب وذلك بأقل جاهدة تكلفة، حيث إعتادت الجزائر أساليب لتحول الرقمي تمثلت في تعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ودعم الاقتصاد الرقمي وكذلك رفع كفاءة العاملين بالإدارة المصرفية... وغيرهم برغم من دوره الكبير وفي تحسين المتواصل وكثرة مزاياه إلا أنه لديه عيوب تتمثل في أمن المعلومات ومخاوف الخصوصية وكما يمكن أن يكون التحول الرقمي مكلفا جيدا.

خلاصة الفصل

يظهر الفصل الحالي أهمية التمويل في المؤسسات المالية وأهدافه واستراتيجياته المختلفة. كما يسلط الضوء على الاستراتيجيات المتبعة في تمويل المؤسسات المالية، حيث تقوم هاته الأخيرة بوضع استراتيجيات وسياسات للحصول على مصادر التمويل المناسبة والتي تمثل التمويل طويل وقصير الأجل وهذا لتوجيهها بكفاءة وفعالية لإدارة أموالها وضمان سير عملها بشكل سلس، وكيفية تأثير التحول الرقمي على أداء الخدمات المصرفية بشكل فعال وحيث اعتمادات الجوائر العديد من الأساليب لتطبيق التحول الرقمي وذلك بتعميم تكنولوجيا الاتصال والاعلام ودعم الاقتصاد الرقمي.

الفصل الثالث:

دراسة نوعية العلاقة بين التحول الرقمي واستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تمهيد:

يعتبر التحول الرقمي تحولا شاملا في جميع قطاعات المؤسسات المالية ومن بينها بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ميلة. الذي يقوم بالخطوات اللازمة من أجل تبني التحول الرقمي في أداء أعماله. يهدف هذا الفصل على دراسة وتحليل نوعية العلاقة بين التحول الرقمي واستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية من خلال عرض وتحليل نتائج دراسة الاستبيان في هذا البنك، وسنتطرق فيه إلى:

المبحث الأول: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات.

المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة.

المبحث الثالث: بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى التأقلم مع التغيرات التي تشهدها الساحة البنكية الجزائرية نتيجة انفتاح هذه الأخيرة أمام البنوك الأجنبية، ومن أجل تحقيق ذلك فإن البنك قد بذل مجهودات كبيرة بغية مواجهة المنافسة التي فرضها اقتصاد السوق وهذا للحفاظ على مكانته في السوق كبنك رائد في مجال العمل البنكي، سواء بالانتشار الجغرافي المميز عبر كافة التراب الوطني أو عن طريق توسيع وتنويع مجال تدخله. ومن أجل الحصول على أكبر حصة في السوق البنكية، وضع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إستراتيجية شاملة لمواجهة التطورات التي يشهدها المحيط البنكي واستجابة لاحتياجات وتطلعات العملاء.

المطلب الأول: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR:

في هذا المطلب سنحاول التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية الأم: (وثائق داخلية خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة)

أولاً: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية (*Banque de l'Agriculture et du Développement Rural*) أكبر البنوك التجارية في الجزائر من حيث شبكة الفروع، إذ يضم حالياً أكثر من 300 وكالة محلية و 39 مديرية جهوية مؤطرة بأكثر 7000 عامل ما بين إطار وموظف، بعدما كان عدد الوكالات المحلية لا يتجاوز 140 وكالة أثناء تأسيسه. وهو أحد البنوك الرائدة بالجزائر عن طريق تقديمه لباقة متنوعة من المنتجات المالية والخدمات البنكية المتميزة.

أسس هذا البنك في إطار سياسة إعادة الهيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته كاملة للقطاع العمومي، وقد أسس بهدف تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، ولقد أوكلت له مهمة تمويل هياكل ونشاطات القطاع الفلاحي، الصناعي، الري الصيد البحري والحرف التقليدية في الأرياف. تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار الإصلاحات الاقتصادية بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 22 مليار دينار جزائري، مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1.000.000 دج للسهم الواحد، ولكن بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 الذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلاله نظام التخصيص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر مهامه كبنك تجاري والمتمثلة في منح القروض وتشجيع عملية الادخار بنوعيتها، أما حالياً فيقدر رأس ماله بحوالي 33 مليار دينار جزائري موزع على 3300 سهم بقيمة إسمية قدرها 1.000.000 دج لكل سهم مكتتبه كلها من طرف الدولة.

ثانياً: أهداف البنك يتطلع بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى (https://badrbanque.dz/, 2024) :

- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

- تحسين نوعية وجودة الخدمات.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- الحصول على أكبر حصة من السوق.
- تطوير العمل المصرفي قصد تحقيق أقصى قدر من الربحية.

ثالثا: الشركات التابعة للبنك

يمتلك البنك عددا من الشركات والمؤسسات والصناديق التابعة له، وهي عبارة عن مؤسسات يمتلك البنك نسبة معينة في رأسمالها ويبلغ عددها 26 مؤسسة وصندوق ومن بينها بنك البركة الذي يمتلك البنك رأسماله مناصفة مع بنك البركة السعودي، شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية ما بين البنوك SATIM والكثير من صناديق ضمان القروض. وتنشط هذه الشركات التابعة في العديد من المجالات مثل: الوساطة في تجارة الأدوات المالية والأسهم، التعليم والتكوين، أنشطة التأمين، الصناديق المشتركة وخدمات الصيرفة الإسلامية (أنظر قائمة هذه الشركات في الملحق الخاص بالشركات التابعة للبنك).

(2024, <https://badrbanque.dz/>)

رابعا: محطات مهمة في تاريخ بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

منذ تأسيسه عرف البنك عدة محطات مهمة، وعدة تحولات نوجزها كآلاتي (وثائق داخلية خاصة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ميلة):

- 1982: تأسيس بنك أبو ظبي التجاري بتاريخ 13 مارس 1982 كشركة عمومية ذات أسهم.
- 1992: وضع برنامج (SYBU) للتواصل مع فروعته المختلفة ولإدارة العمليات اليومية البنكية.
- 1994: طرح منتج جديد يتمثل في بطاقات التسديد والسحب "بدر"
- 1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك CIB (*Carte Inter Bancaire*).
- 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف بالبنك وإنجاز مخطط تسوية له لمطابقة القيم المعمول بها دوليا.
- 2001: التطهير الحسابي والمالي، والعمل على تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس (*la banque assise*) مع الخدمات المشخصة (*les services personnalisés*) ببعض الوكالات الرائدة (وكالة عميروش والشرافة)، وكذا إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.
- 2004 : تعميم استخدام الشبائيك الآلية للأوراق النقدية (*les guichets automatiques des billets*) المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي والعلاقات التلقائية بين البنوك (SATIM) خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

- 2004: إطلاق الموقع الإلكتروني للبنك على الإنترنت، وهو أول بنك أطلق هذه الخدمة في الجزائر.
 - 2009: إطلاق خدمة البنك على الخط (e-Banking) للاطلاع على الرصيد وخدمات أخرى.
 - جوان 2011: تعميم استخدام البريد الإلكتروني (E-mail) للتواصل بين الوكالات البنكية وإرسال واستقبال الملفات فيما بينها وبين المديرية العامة.
 - جانفي 2012: بدأ مشروع تصفية الحسابات (RAED)، وهو عبارة عن مشروع مهمته تصفية كل الحسابات الموجودة على دفاتر الوكالات البنكية تمهيدا لإطلاق برنامج جديد لإدارة العمليات البنكية، خلفا للبرنامج (SYBU).
 - مارس 2016: إطلاق خدمة جديدة لتنظيم عمليات التجارة الخارجية اسمها ما قبل عمليات التجارة الخارجية خاصة بالزبائن من فئة المؤسسات.
- خامسا: محاور النشاطات الاستراتيجية بالبنك**

حددت محاور النشاطات الاستراتيجية التي يتم التركيز عليها من قبل البنك في:

- الفلاحة والنشاطات التابعة لها.
- الصيد البحري وتربية المائيات والنشاطات التابعة لها.
- صناعة العتاد الفلاحي.

تاسعا: الخدمات البنكية عبر الإنترنت من البنك:

بالإضافة إلى الخدمات التقليدية والحديثة، يوفر البنك بعض الخدمات عبر شبكة الإنترنت وهي:

- 1 - خدمة E-Banking:** وهي خدمة البنك على الخط Online من بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهي خدمة موجهة إلى زبائن البنك من الأفراد والمؤسسات، وتسمح بتسيير مجموعة الحسابات عن طريق الحاسب سبعة أيام على سبعة، 24 ساعة على 24.
- إن الدخول إلى الخدمة آمن، وكل المعلومات التي تبادلها مع البنك من خلال الموقع مشفرة عن طريق البروتوكول (Certificat SSL 128 bits) والموقع يطلب من المستخدم الموافقة على هذه البروتوكول من أجل إكمال التواصل مع الموقع، كما يتطلب اشتراكا مسبقا لدى الوكالة المحلية أين يتواجد الحساب البنكي، يتلوه إعطاء الزبون اسم مستخدم وكلمة عبور اللذان يتيحان له الدخول إلى الموقع الإلكتروني الخاص بالخدمة، وقد خصص البنك موقعا خاصا لهذه الخدمة وهو: (ebanking.badr.dz/) كما يمكن توجيه الزبون إلى موقع الخدمة عن طريق الموقع الرسمي للبنك.

وتتيح هذه الخدمة لزبائن البنك بـ:

- الاطلاع على الرصيد: وتظهر مختلف العمليات الحاصلة على الحساب في آخر 30 يوم.
- البحث عن العمليات الخاصة بالحساب: ويمكن ذلك عن طريق إما البحث عن رقم العملية أو تاريخها أو المبلغ أو العملة. ثم تظهر صفحة تتضمن نتيجة البحث مع خيار عرض الكشف الخاص بالعملية على الموقع أو تحميله بصيغة PDF.
- تحميل كشوفات الحساب: تتيح للمستخدم إمكانية تحميل كشف العمليات على الحاسوب الخاص بالمستخدم حسب الصيغة التي يختارها (بين صيغ PDF و Excel و cvs)، أو الإطلاع على الكشف عبر الموقع مباشرة وهذا يتطلب أن يكون لدى المستخدم قارئ خاص بملفات PDF.
- عرض قائمة الوكالات المحلية: يتوفر للمستخدم خيار الدخول إلى قائمة الوكالات وتضم القائمة رمز الوكالة، العنوان وأرقام الهاتف والفاكس الخاصة بها.
- تغيير كلمة المرور: يتيح البنك لزبائنه إمكانية تغيير كلمة المرور وينصحهم بتغييرها خاصة إذا تجاوزت عمليات الدخول إلى الخدمة من خلال هذه الكلمة عتبة 80 مرة، ويتم إرسال رسالة شخصية إلى المستخدم تذكره تحثه على تغيير هذه الكلمة.
- الرسائل الشخصية: يستطيع البنك التواصل مع زبائنه عبر هذه الخدمة من خلال الرسائل الشخصية.
- إرسال الملفات (خدمة خاصة بزبائن البنك المشتركين من المؤسسات): من خلال شريط العناوين العمودي المتواجد على يسار الشاشة يمكن للزبائن من المؤسسات الدخول إلى خدمة إرسال الملفات الخاصة بأوامر التحويل وكذا الاقتطاعات الأوتوماتيكية.

2 - خدمة ما قبل عمليات التجارة الخارجية: في 15 مارس 2016 تم إطلاق خدمة جديدة لتنظيم عمليات التجارة الخارجية اسمها ما قبل عمليات التجارة الخارجية (*Pré-domiciliation des opérations de commerce extérieur*) وهي خدمة خاصة بالزبائن من فئة المؤسسات، وتهتم بالمعالجة الإلكترونية للعمليات الخاصة بعمليات القرض المستندي، الاعتماد المستندي و التحويلات الحرة، حيث أصبح بإمكان هذه المؤسسات أن تسجل في الموقع الإلكتروني للبنك وتحصل على اسم مستخدم وكلمة عبور تمكنها من تقديم طلب الاستفادة من خدمات العمليات الخاصة بالتجارة الخارجية والشروط المتعلقة بذلك، ولا يتم التوجه نحو الوكالات البنكية إلا بعد تلقي إشعار بالموافقة على الطلب للمؤسسة المعنية، وتمكن هذه الخدمة لزبائنها من ربح الوقت وكذا التكاليف.

المطلب الثاني: بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميله

في هذا المطلب سنحاول التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله وكذا هيكله التنظيمي وفي الأخير سنحاول التطرق إلى المهام التي يقوم بها البنك وذلك من خلال ما يلي (وثائق داخلية خاصة ببنك الفلاح والتنمية الريفية BADR ميله):

أولاً: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله:

يعتبر مجمع بنك الفلاحة والتنمية الريفية مركز استغلال أنشئ سنة 2003 مقره بلدية ميله حي 500 مسكن. ويضم ويشرف على تسيير تسع وكالات حالياً موزعة عبر تراب الولاية بعد أن كان تابعا لمجمع قسنطينة للاستغلال قبل سنة 2003 وهو يشكل وحدة ربط بين الوكالات المحلية للاستغلال من جهة والمديريات المركزية من جهة أخرى. ويمكن الدور الرئيسي للمجمع فيما يلي:

-يعتبر وسيط بين المديرية العامة للبنك بدر بالجزائر العاصمة والوكالات المحلية للاستغلال;

-يقدم الدعم التقني واللوجستي للوكالات التي يشرف عليها.

-يقوم بعملية التنسيق بين مختلف الوكالات.

-الرقابة والمتابعة لضمان تطبيق القوانين والتعليمات التي تحكم العمل البنكي على مستوى الوكالة التابعة له.

كما أن المجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة أصبح يشرف على 9 وكالات موزعة عبر دوائر الولاية كمايلي:

الجدول رقم(02): وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله

الرقم	الوكالات	رمزها
01	وكالة ميله	834
02	وكالة فرجيوه	673
03	وكالة شلغوم العيد	833
04	وكالة القرارم قوقة	837
05	وكالة وادي العثمانية	840
06	وكالة التلاغمة	841
07	وكالة وادي النجاء	842
08	وكالة تاجنانت	843
09	وكالة الرواشد	835

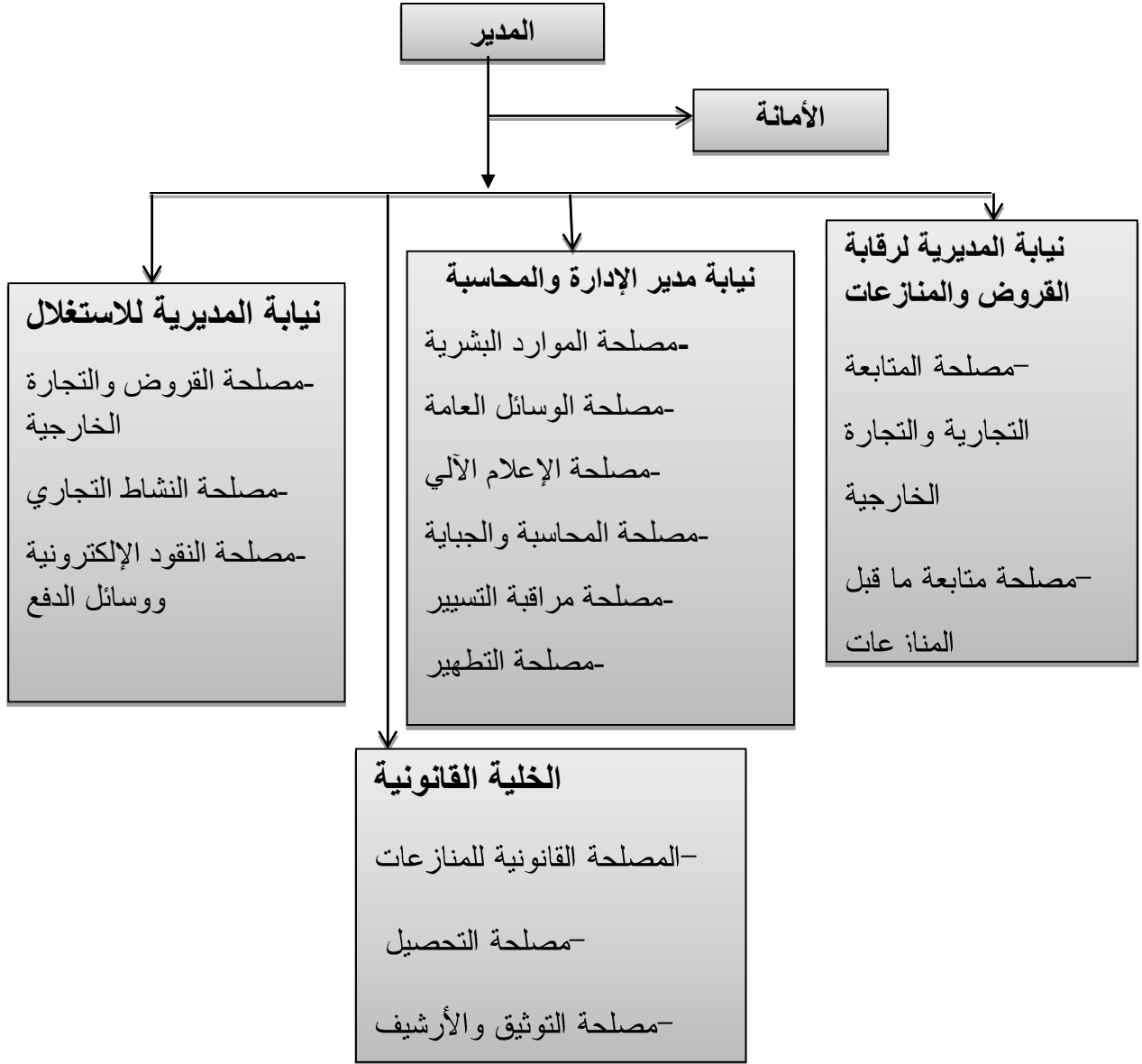
المصدر: نيابة المديرية للاستغلال

يعتبر هذا المجمع الجهوي للاستغلال كوسيط بين الإدارة العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائر العاصمة وبين الوكالات التسعة المتواجدة في دوائر ولاية ميله، باعتبار هذه الأخيرة (الوكالات) مركزا للربح، حيث يشكل المجمع الجهوي للاستغلال مع وكالاته التسعة وحدة استغلال.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بميله:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ولاية ميله



المصدر: نيابة المديرية للاستغلال

المطلب الثالث: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميله:

يقوم البنك بالمهام التالية (وثائق داخلية خاصة ببنك الفلاح والتنمية الريفية BADR ميله):

- النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والقيام بمختلف العمليات المصرفية والاعتمادات المالية ومنح القروض;
- فتح الحساب بكل أنواعها للأشخاص العادية والمعنوية وأهم هذه الحسابات (الحسابات الجارية، حسابات التوفير وحسابات الشيك وغيرها).
- النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والحرفية والقيام بمختلف العمليات المصرفية والاعتمادات المالية ومنح القروض.
- تنظيم جميع العمليات المصرفية في إطارها القانوني.
- العمل على استقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن.
- خصم وتحصيل الأوراق التجارية.
- قبول الودائع من الشركات والأشخاص (الآجلة والفورية).
- يقوم بجميع عمليات الدفع ويتلقاها نقدا بواسطة الصكوك.
- أقراض الجماعات المحلي.
- يؤدي مختلف العمليات المصرفية كالقروض القصيرة الأجل والمتوسطة وكذلك قروض الخزينة العمومية والتسبيقات على السندات العمومية.
- تمويل العمليات الخارجية.
- يقوم بقبول العمليات كالاستيراد والتصدير.

المبحث الثاني: خصائص عينة الدراسة وأدوات تحليل البيانات

المطلب الأول: أساليب ومصادر جمع البيانات والمعلومات

أولاً: طريقة جمع البيانات

لقد تم إتباع عديد من الطرق في جمع البيانات المتعلقة بالبحث (موساوي ، 2009، صفحة 09):

- أ. **الطريقة الأولى:** الملاحظة المباشرة يعتمد الباحث من خلال هذه الطريقة على مراقبة الظاهرة في بيئتها وتسجيل مختلف الملاحظات المتعلقة بالدراسة وتحليلها الى مجموعة من البيانات.
 - ب. **الطريقة الثانية:** الاستقصاء تم فيها توزيع اسئلة الاستبيان على أفراد العينة تم العودة وجمعه من جديد ليستخلص منه جملة من البيانات يحتاجها في تحليل الظاهرة المدروسة وتفسيرها.
- وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الطريقة الثانية لأن استقصاء يسهل علينا جمع أكبر قدر من البيانات، كذلك فإنه يستخلص المعلومة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR ميلة وبنفس الظروف المعتادة، مما يزيد من صدق الإجابات.

ثانياً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

للحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة اعتمدنا على تقديم استبيان خاص بالموضوع لجمع المعلومات، حيث قمنا بدراسة تحليل مختلف المعلومات التي تم التوصل إليها من أجل دراسة العلاقة بين التحول الرقمي واستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

ان مجتمع الدراسة هو المفهوم الاحصائي الأكثر استعمالاً في الاحصاء الوصفي ويقصد به جملة العناصر او الافراد اللذين تستند إليهم الدراسة ولما يتعذر عملياً اجراء البحث على كافة افراد المجتمع يلجأ الباحث الى اختيار عينة أو عينات من هذا المجتمع ان دراسة مجتمع احصائي ما يمكن ان تكون:

- أ. **شاملة:** وتدعى طريقة التعداد recensement هذه الطريقة تكلف مبالغ طائلة ووقتاً كبيراً لاستخراج النتائج، ولذا تعتمد هذه الطريقة في الجزائر على سبيل المثال كل 10 سنوات
 - ب. **جزئية:** وتتم عن طريق اختيار عينة وهذا المصطلح لا ينحصر في مجموعة من البشر، وانما يشمل كل مجموعة من الاشياء أو الظواهر ومكونات هذه المجموعة تسمى مفردات.
- ويتضمن مجتمع الدراسة الحالية، جميع أعوان الإدارة ورؤساء مصلحة وتقني سامي ومناصب أخرى.

رابعاً: عينة الدراسة

تعرف العينة على انها مجموعة من مفردات المجتمع الاحصائي يتم جمعها بحيث تكون ممثلة للمجتمع الاحصائي بهدف دراسة ظاهرة معينة على هذه المجموعة للوصول الى نتائج قابلة للتعميم على المجتمع الاحصائي المأخوذة منه بدرجة ثقة متفق على قبولها مسبقاً وتعتبر 5 بالمئة نسبة مقبولة لحجم العينة ويوفر اسلوب العينات الوقت والجهد (الصوص، 2007، صفحة 05) :

وعليه قمنا باختيار عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة، ومن أفضل المصادر لجمع البيانات الاحصائية نجد الاستبيانات او الاستثمارات والتي يفضل ان تشتمل على عدد محدود من الاسئلة الواضحة والسهلة القراءة والفهم لتباين ثقافات افراد المجتمع الاحصائي اذ يجب ان تخلو اسئلة هذه الاستبيانات من العمليات الحسابية المتعددة كل مفردة منها يجب ان لا تحتل أكثر من اجابة واحدة فقط (بطارسة، 2010، صفحة 17):

المطلب الثاني: وصف فقرات الاستبيان

أولاً: أداة الدراسة

يحتوي هيكل الاستبيان على جزئين هما كالتالي:

أ. الجزء الأول: ويتكون هذا الجزء من المعلومات الشخصية لعينة الدراسة.

ب. الجزء الثاني: وينقسم هذا الجزء إلى قسمين هما:

أ.1. القسم الأول: يضم 4 محاور ويتكون من 16 عبارة تمثل عبارات التي تقيس المتغير المستقل وهو التحول الرقمي.

أ.2. القسم الثاني يتكون من 15 عبارة تمثل عبارات التي تقيس المتغير التابع وهو استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

➤ البعد التنظيمي: يتكون من 4 عبارات

➤ البعد التقني: يتكون من 4 عبارات

➤ البعد الاستراتيجي: يتكون من 4 عبارات

➤ بعد الصعوبات: يتكون من 4 عبارات

وقد تم تطوير عبارات المتغير المستقل والتابع من طرف الطالبين بالاعتماد على ما جاء في الدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات ومن بين هذه الدراسات:

جدول رقم (03): جدول المراجع الاستبيان

المحاور	المراجع
المحور الأول: التحول الرقمي	(داوالحاج، 2020_2021)، (بن قارة و زيغم ، 2022_2023)، وبالاغتماد على دراستنا النظرية
المحور الثاني: استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية	بالاعتماد على دراستنا النظرية

المصدر: من إعداد الطالبين

ثانياً: طريقة تحليل البيانات:

لوصف خصائص عينة الدراسة وبيان الأهمية النسبية لإجابات فقرات الاستبانة من قبل عينة الدراسة عن طريق برنامج (spss) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة (الجادري، 2007، صفحة 211):

أ. معامل الثبات ألفا كرو نباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان

ب. التكرارات والنسب المئوية: بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص عينة الدراسة.

ت. اختبار كولومجروف-سمرنوف: Kolmogorov Smirnov للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ث. المتوسط الحسابي المرجح: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ويتم حسابه وفق المعادلة الإحصائية التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum n_i x_i}{N}$$

ح. الانحراف المعياري: يمثل أحد مقاييس التشتت وأكثرها شيوعاً، وهو يعرف بالجذر التربيعي للتباين، وبمعنى أدق هو الجذر التربيعي لمجموع مربعات الانحراف عن وسطها الحسابي مقسوماً على حجم العينة، ويرمز له δ وانحراف المعياري يعتبر أكثر الاستخدامات من التباين، وذلك لأن التباين يقيس التشتت بالوحدات مربعة δ^2 ، وحسب طبيعة البيانات .

وبما أن الانحراف المعياري هو أكثر الوحدات المربعة الغير متداولة في الحياة العامة، وخارج الاستعمال الرياضي النظري، فإن بالإمكان تعبير عن التشتت بالوحدات قياسية الاعتيادية، وذلك عن طريق استخدام الانحراف المعياري بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum n_i (x_i - \bar{x})^2}{N}}$$

ج. سلم ليكارت: تم استخدام مقياس ليكارت (LIKERT) الخماسي هو أكثر المقاييس شيوعاً حيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها على النحو التالي (جودة، 2008، صفحة 23):

1_ غير موافق بشدة 2_ غير موافق 3_ محايد 4_ موافق 5_ موافق بشدة، تم تقييم المتوسطات الحسابية المرجحة وفق الطريقة التالية:

- إيجاد طول المدى الذي يساوي: $5-4=1$ ؛
- قسمة المدى على عدد الفئات: $5/4=0.8$ ؛
- بعد ذلك يضاف 0.8 إلى الحد الأدنى للمقياس، فتصبح طريقة التقييم كما يوضحه الجدول كالتالي:

الجدول رقم(04): تقييم فئة المتوسط الحسابي المرجح

فئة المتوسط الحسابي المرجح	تقييم ليكارت الخماسي	درجة التقدير في الدراسة
[1.8_1]	موافقة ضعيفة جدا	منخفض جدا
[2.6_1.8]	موافقة ضعيفة	منخفض
[3.4_2.6]	موافقة متوسطة	متوسط
[4.2_3.4]	موافقة عالية	مرتفع
[5_4.2]	موافقة عالية جدا	مرتفع جدا

المصدر: بوردجة، 2016، ص448

❖ **معامل الارتباط البسيط لكارل بيرسون:** لتوضيح طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع محل الدراسة.

❖ **اختبار t-test:** لاختبار تأثير كل متغير مستقل في النموذج على المتغير التابع.

❖ **تحليل التباين ANOVA:** من أجل اختبار الفرضيات.

❖ **Simple Régression : الانحدار البسيط**

من اهم التطبيقات الاحصائية في الاقتصاد والادارة والعلوم البحثية والعلوم التربوية، وهو يبنى على وجود علاقة بين متغيرين. ولمعرفة كيف يؤثر المتغير المستقل المتمثل المحاسبة البيئية على أبعاد المتغير التابع، من خلال إدخال المتغير المستقل مع كل بعد من المتغير التابع على حدى في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤية بالمتغير التابع.

❖ **معامل التحديد:** لمعرفة مدى جودة التوفيق لخط الانحدار المقدر للمتغير التابع على المتغير المستقل.

ثالثا: الصدق وثبات وسيلة الدراسة

يعتبر المقياس صادقا عندما يخلو من الخطأ المنتظم والعشوائي معا، حيث يقصد بالصدق بأنه التأكد من قدرة أداة القياس على قياس الغرض المعدة لأجله، وهذا لضمان أن الاستبيان يشتمل على مجموعة من العبارات الكافية والملائمة والممثلة للمفهوم، فكلما كانت عبارات الاستبيان أكثر تمثيلا للمفهوم المقاس كلما ازداد صدق أداة الدراسة، ولغرض اختبار صدق أداة الدراسة يوجد عدة طرق يمكن استخدامها من بينها ما يلي:

❖ الصدق الظاهري (face validity)

يعتبر أبسط أشكال صدق المحتوى، ويقصد بالصدق الظاهري Face Validity شمول الاستبيان على كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح بنوده (عباراته) من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، ومن أجل التحقق من قدرة الاستبيان في قياس ما ينبغي قياسه. لقد تم التأكد من صدق المحتوى لأداة القياس (الاستبانة) والمستخدم في هذه الدراسة، حيث تم عرضها بعد تطوير الشكل الأولي على عدد من المحكمين الدكاترة للتأكد من مدى ملائمة بنودها في تغطية جوانب موضوع الدراسة، ومدى وضوحها وسلامة صياغتها. (قائمة الأساتذة المحكمين انظر الملحق رقم 02) وقد ركزت ملاحظاتهم على إعادة صياغة الجمل بحيث تكون مفهومة لدى جميع أفراد العينة المستقصات وعدم التركيز على المصطلحات التقنية المستخدمة في مجال التمويل، وهذا لزيادة إمكانية تعاون عينة الدراسة، ولضمان الحصول على إجابات مكتملة.

وعلى ضوء ملاحظات الأساتذة المحكمين عدلت الأداة حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل وإعادة صياغة البعض منها، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى أفراد عينة الدراسة وأكثر صدقاً في قياس موضوعها، لتخرج الاستبانة في شكلها النهائي مكونة من 31 عبارة

❖ الصدق التجريبي (الاتساق الداخلي)

وللتأكد من الاتساق الداخلي؛ الذي يُعنى به مدى اتساق كل فقرة أو كل محور من الاستبانة مع الدرجة الكلية، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وهو ما يسمى بصدق (التكوين البنائي)، ثم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتمي إليه وهو ما يسمى بصدق المحك.

❖ **صدق التكوين (البنائي):** يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية وفق ارت الاستبانة، ويتم ذلك أيضاً بحساب معاملات ارتباط درجة كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية لهذا المتغير وقد كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (05): معاملات الارتباط بين كل درجة محور ودرجة الكلية للاستبانة

المحاور	معامل الارتباط	Sig	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي	0.137	0.001	0.05
البعد التقني	0.448	0.013	0.05
البعد الاستراتيجي	0.604	0.000	0.05
بعد الصعوبات	0.490	0.004	0.05
محور الثاني استراتيجيات تمويل المؤسسة المالية	0.860	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv26

يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في جميع محاور الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) أي أنها دالة عند مستوى ثقة المقدرة 95% وكون هذا المستوى أكبر من مستوى الثقة المعتمد في هذه الدراسة، ويتضح من الجدول أن جميع المحاور ترتبط ببعضها البعض وبالدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك تعتبر جميع محاور الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث: اختبار صلاحية أداة الدراسة

أولاً: صدق المحك

وذلك بحساب العلاقة الارتباطية بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لهذا المحور، وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الأول ودرجة الكلية لهذا المحور

العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	المحاور الأول : البعد التنظيمي
0.851	0.855	0.864	0.485	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv26

يبين الجدول رقم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد التنظيمي والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.485 و 0.864 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر البعد الأول صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (07) : معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الثاني ودرجة الكلية لهذا المحور

العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	المحاور الثاني: البعد التقني
0.408	0.585	0.681	0.674	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv26

يبين الجدول رقم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد التقني والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.408 و 0.674 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر البعد الثاني صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (08): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث ودرجة الكلية لهذا المحور

العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	المحاور الثالث: البعد الاستراتيجي
0.372	0.541	0.897	0.786	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv26

يبين الجدول رقم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الاستراتيجي والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.372 و 0.897 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر البعد الثالث صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (09): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الرابع ودرجة الكلية لهذا المحور

العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4
0.561	0.812	0.781	0.467

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSSv26

يبين الجدول رقم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات البعد الصعوبات والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.467 و 0.812 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر البعد الرابع صادقاً لما وضع لقياسه.

الجدول رقم (10): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني ودرجة الكلية لهذا المحور

العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6
0.591	0.376	0.477	0.688	0.457	0.374

العبارة 7	العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14
0.351	0.670	0.519	0.516	0.462	0.245	0.098	0.261

العبارة 15
0.172

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spssv26

يبين الجدول رقم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور الاستراتيجيات والدرجة الكلية لهذا المحور، ويتضح منه أن جميع معاملات الارتباط موجبة تتراوح بين 0.0261 و 0.670 وجميع العبارات دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ وبذلك يعتبر المحور الثاني صادقاً لما وضع لقياسه. يتضح من النتائج السابقة أن أداة الدراسة تتمتع بقوة الارتباط الداخلي (الاتساق الداخلي) بين جميع عبارات الدراسة، وهذا يؤكد أنها تتمتع بدرجة عالية من المصداقية وصلاحية للتطبيق الميداني.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة نقوم بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، حيث تمكن كرونباخ (Cronbach) من اشتقاق صيغة عامة لتقدير ثبات درجات انواع الاختبارات والمقاييس المختلفة وتؤدي هذه الطريقة الى معامل اتساق داخلي لبنية الاختبار ويسمى ايضا معامل التجانس وهي كالتالي (الكناني، 2014، صفحة 266):

$$RTT = \left(\frac{N}{N-1} \right) \left(1 - \frac{\sum sdi^2}{sdi^2} \right)$$

وتعتبر من أفضل الطرق المستعملة لقياس ثبات الاستبانة، وهناك شبه اتفاق بين الباحثين على أن معامل ألفا لتقييم الثبات الذي يكون أعلى من النسبة المقبولة (60) يعتبر كافيا ومقبولا وأن معامل ألفا الذي تصل قيمته إلى (80) يعتبر المقياس مثاليا ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات.

الجدول رقم(11) : مقياس الثبات الفا كرونباخ لمحور الدراسة

الرمز	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات الفا	معامل الصدق
X	المحور الأول التحول الرقمي	16	78,9%	0.888
X1	البعد التنظيمي	4	79,9%	0.893
X2	البعد التقني	4	79,2%	0.889
X3	البعد الاستراتيجي	4	78,5%	0.886
X4	بعد الصعوبات	4	79,1%	0.889
Y	المحور الثاني استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية	15	78,7%	0.889
اجمالي المحاور		31	78,8%	0.887

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV26

تعتبر النتائج السابقة نتائج جيدة ومقبولة في مثل هذه الدراسات وأن قيمة معامل ألفا كرونباخ لردود المستجوبين للاستبانة بشكل عام 78.8% وهي نسبة أكبر من قيمة الحد الأدنى المقبول بمعامل ألفا كرونباخ 60% مما يدل على ثبات العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة، وكذلك معامل الصدق كان

88.7% وهو أكبر من 70% مما يدل على صدق العبارات المكونة لكل محور من محاور الدراسة ومنه يمكننا الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتعميم نتائج البحث.

المبحث الثالث: تفسير وتحليل مجالات ومحاور الدراسة

المطلب الأول: وصف خصائص العينة

أولاً: وصف خصائص العينة

بعد تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج spssv26 قمنا بحساب النسب المئوية لمتغيرات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (12): وصف خصائص عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	14	46.7
		أنثى	16	53.3
02	الفئة العمرية	من 25_30 سنة	1	3.3
		من 40_41 سنة	14	46.7
		من 50_41 سنة	13	43.3
		أكبر من 50 سنة	2	6.7
03	مستوى التعليمي	متوسط	0	0
		ثانوي	0	0
		جامعي	25	83.3
		تكوين آخر	5	16.7
04	المنصب	عون إداري	9	30
		رئيس مصلحة	7	23.3
		تقني سامي	0	0
		منصب آخر	14	46.7
05	الاقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	1	3.3
		من 5 إلى 10 سنوات	7	23.3
		من 11 إلى 20 سنة	16	53.3
		أكثر من 20 سنة	6	20

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من نتائج الجدول السابق نلاحظ ان هناك تفوق في نسبة الاناث من أفراد العينة مقارنة بالذكور، اذ بلغت نسبة الإناث 53.3%، اما فيما يخص الفئة العمرية الطاغية فهي فئة بين 40-31 سنة بنسبة بلغت

46.7%، ومؤهلات العلمية مرتفعة ومتنوعة مع أغلب أصحاب الجامعة بنسبة مجتمعة بلغت 83.3% باعتبار أن فئة كبيرة من أفراد العينة من رؤساء مصلحة، فيما كان معظم المبحوثين متوسط الخبرة حيث بلغت نسبة من يمتلكون خبرة تتراوح بين 11 إلى 20 سنة بنسبة 53.3%.

ثانياً. تحليل النتائج:

أ. تحليل اتجاه إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

من خلال هذا الجزء سنقوم بدراسة تحليل الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من العبارات الواردة في استبيان الدراسة، وكذا تحديد درجة الموافقة على كل عبارة وذلك بعرض كل محور على حدا.

1. اتجاهات أفراد العينة حول البعد التنظيمي

الجدول التالي يوضح لنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التنظيمي.

الجدول رقم(13): اتجاهات آراء أفراد العينة حول البعد التنظيمي

الترتيب	الاتجاه	انحراف	متوسط الحسابي	العبارات
3	مرتفع	0.69149	3.7333	تسعى إدارة البنوك إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة
2	مرتفع	0.52083	3.9333	تؤمن البنوك بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار ومسؤوليتهم
4	مرتفع	0.76489	3.6333	تعسى البنوك في اتجاه العمل نحو مبدأ 0 ورقة بالاعتماد على التكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة
1	مرتفع جدا	0.56324	4.4000	تسعى إدارة البنوك إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها
	مرتفع	0.49196	3.9250	المتوسط المرجح العام

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV26

من خلال الجدول السابق يتضح، أن هناك درجة موافقة مرتفعة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الأول من أبعاد التحول الرقمي ألا وهو البعد التنظيمي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر 3.925 والانحراف معياري 0.49196، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى

الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

_جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (02): تدعم الإدارة العليا للبنوك برامج ومنصات التحول الرقمي لها" بمتوسط حسابي بلغ 3.8667، يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0.57135، يدل على أن الإدارة العليا للبنوك تدعم برامج ومنصات التحول الرقمي.

_جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (01): تسعى البنوك لتجهيز بمعدات رقمية حديثة على المدى البعيد " بمتوسط حسابي بلغ 3.8333 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة بانحراف معياري منخفض 0.53067 مما أثر في ترتيبها، هذه النتيجة تبين أن البنوك تسعى دائما إلى التجهيز بمعدات رقمية حديثة.

_جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04): تعتمد البنوك في تشجيع الموظفين على تبني العقلية الرقمية في إنشاء مراكز تدريبية " بمتوسط حسابي بلغ 3.1333 يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0.89955 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن البنوك تشجع موظفيها على تبني العقلية الرقمية وذلك بإنشاء مراكز تدريبية.

_جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03): أصبحت البنوك رقمية في أداء جميع أعمالها «بمتوسط حسابي بلغ 2.9333، يبين درجة موافقة متوسطة على العبارة وبانحراف المعياري 1.14269 منخفض يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن البنوك أصبحت رقمية في أداء جميع أعمالها.

أ-2. اتجاهات افراد العينة حول العد التقني

الجدول التالي يوضح لنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التقني

جدول رقم (14): اتجاهات افراد العينة حول البعد التقني

الترتيب	الاتجاه	الانحراف	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع	0.45486	4.0000	تستخدم البنوك منظومة من الأجهزة وأنظمة التشغيل ووسائل التخزين والبرمجيات التي تتيح استخدام الأصول بكفاءة وفعالية
3	متوسط	0.74664	3.1667	ساعد استخدام الذكاء الاصطناعي والتعليم الآلي إدارة المخاطر والكشف عن العمليات المشبوهة.
2	مرتفع	0.62972	3.5000	تمتلك البنوك البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة لتنبؤ وفهم عميق للأعمال.
4	متوسط	0.64772	3.1667	تستخدم البنوك الحوسبة السحابية لتطوير السريع للبرامج وخدمات التقنية.
	مرتفع	0.37187	3.4583	المتوسط المرجح العام

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول السابق يتضح، أن هناك درجة موافقة مرتفعة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الثاني من أبعاد التحول الرقمي ألا وهو البعد التقني، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر 3.4583 والانحراف المعياري 0.37187، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بأراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (01): تستخدم البنوك منظومة من أجهزة وأنظمة التشغيل ووسائل التخزين وبرمجيات التي تتيح استخدام الأصول بكفاءة وفعالية " بمتوسط حسابي بلغ 4.0000 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة بانحراف معياري منخفض 0.45486 مما أثر في ترتيبها، هذه النتيجة تبين درجة موافقة أفراد العينة على أن البنوك تسعى إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها.

جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (03): تمتلك البنوك البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة لتنبؤ وفهم العميق للأعمال" بمتوسط حسابي بلغ 3.5000، يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0.62972، يدل على امتلاك البنوك البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة لتنبؤ وفهم العميق للأعمال.

جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02): ساعد استخدام الذكاء الاصطناعي والتعليم الآلي إدارة المخاطر والكشف عن العمليات المشبوهة " بمتوسط حسابي بلغ 3.1667 يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0.74664 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يتفقون على أن استخدام الذكاء الاصطناعي والتعليم الآلي ساعد إدارة المخاطر والكشف عن العمليات المشبوهة.

جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04): تستخدم البنوك الحوسبة السحابية لتطوير السريع للبرامج وخدمات «بمتوسط حسابي بلغ 3.1667، يبين درجة موافقة متوسطة على العبارة وبانحراف المعياري 0.64772 منخفض يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يؤكدون أن البنوك تستخدم الحوسبة السحابية لتطوير السريع لبرامج والخدمات.

جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (04): تسعى إدارة البنوك إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها " بمتوسط حسابي بلغ 4,4000 يبين درجة موافقة مرتفعة جداً على العبارة لكن بانحراف معياري منخفض 0.56324 مما أثر في ترتيبها، هذه النتيجة تبين درجة موافقة أفراد العينة على أن البنوك تسعى إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها.

جاءت في المرتبة الثانية لعبارة رقم (2): تؤمن البنوك بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار ومسؤوليتهم" بمتوسط حسابي بلغ 3.9333، يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري

منخفض 0.52083، يدل على تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تؤكد ان التكنولوجيا توضح الأدوار ومسؤولية كل فرد.

جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01): تسعى إدارة البنوك إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة " بمتوسط حسابي بلغ 3.7333 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0.69149 يدل على تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يتفقون على أن من نتائج تطبيق مبادئ التحول الرقمي أن المؤسسة تسعى إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة.

جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03): تسعى البنوك في اتجاه العمل نحو مبدئ 0 ورقة بالاعتماد على تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة "بمتوسط حسابي بلغ 3.6333، يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف المعياري 0.76489 منخفض يدل على تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن أفراد العينة يؤكدون ان التزام المؤسسة بمبادئ التحول الرقمي يجعلها أكثر تحكما في تكنولوجيايات الإعلام والاتصال الحديثة وبالتالي تصبح المؤسسة رقمية.

أ_3. اتجاهات أفراد العينة حول البعد الاستراتيجي

الجدول التالي يوضح لنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الاستراتيجي.

الجدول رقم(15): اتجاهات آراء أفراد العينة على مستوى البعد الاستراتيجي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف	المتوسط الحسابي	العبارات
2	مرتفع	0.53067	3.8333	تسعى البنوك للتجهيز بمعدات رقمية حديثة على المدى البعيد.
1	مرتفع	0.57135	3.8667	تدعم الإدارة العليا للبنوك برنامج ومنصات التحول الرقمي لها.
4	متوسط	1.14269	2.9333	أصبحت البنوك رقميا في أداء جميع أعماله.
3	مرتفع	0.89955	3.13333	تعتمد البنوك في تشجيع الموظفين على تبني العقلية الرقمية إنشاء مراكز تدريبية مخصصة
	مرتفع	0.55972	3.4417	المتوسط المرجح العام

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV26

من خلال الجدول السابق يتضح، أن هناك درجة موافقة مرتفعة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الثالث من أبعاد التحول الرقمي ألا وهو البعد الاستراتيجي، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر 3.4417 والانحراف معياري 0.55972، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة

الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عا ارت هذا المحور كما يلي:

_جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (02): تدعم الإدارة العليا للبنوك برامج ومنصات التحول الرقمي لها" بمتوسط حسابي بلغ 3.8667، يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0.57135، يدل على أن الإدارة العليا للبنوك تدعم برامج ومنصات التحول الرقمي.

_جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (01): تسعى البنوك لتجهيز بمعدات رقمية حديثة على المدى البعيد " بمتوسط حسابي بلغ 3.8333 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة بانحراف معياري منخفض 0.53067 مما أثر في ترتيبها، هذه النتيجة تبين أن البنوك تسعى دائما إلى التجهيز بمعدات رقمية حديثة.

_جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (04): تعتمد البنوك في تشجيع الموظفين على تبني العقلية الرقمية في إنشاء مراكز تدريبية " بمتوسط حسابي بلغ 3.1333 يبين درجة موافقة متوسط على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0.89955 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن البنوك تشجع موظفيها على تبني العقلية الرقمية وذلك بإنشاء مراكز تدريبية.

_جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (03): أصبحت البنوك رقمية في أداء جميع أعمالها «بمتوسط حسابي بلغ 2.9333، يبين درجة موافقة متوسطة على العبارة وبانحراف المعياري 1.14269 منخفض يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن البنوك أصبحت رقمية في أداء جميع أعمالها.

أ-4. اتجاهات افراد العينة حول البعد الصعوبات

الجدول التالي يوضح لنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الصعوبات.

جدول رقم (16): تحليل اتجاهات آراء أفراد العينة حول بعد صعوبات

الترتيب	الاتجاه	الانحراف	المتوسط الحسابي	العبارات
1	مرتفع	0.62606	3.7667	أدى نقص الخبرة الرقمية لدى موظفين أصبح تحديا لنجاح التحول الرقمي في مؤسستكم.
3	مرتفع	0.62881	3.4667	تلقي صعوبة تعامل الموظفين مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة.
2	مرتفع	0.73968	3.7333	أدى التطور الدائم لتقنيات إلى صعوبة اللحاق بهذه التطورات.
4	متوسط	0.80872	2.9667	رفض للتغيير من قبل المديرين والموظفين.
	مرتفع	0.45454	3.4833	المتوسط المرجح العام

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال الجدول السابق يتضح، أن هناك درجة موافقة مرتفعة لاتجاه أفراد العينة حول البعد الرابع من أبعاد التحول الرقمي ألا وهو بعد الصعوبات، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر 3.4833 والانحراف المعياري 0.45454، ويمكن ترتيب عبارات هذا المحور تنازليا من مستوى الموافقة

الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

_جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (01): نقص الخبرة الرقمية لدى الموظفين أصبح تحديا لنجاح التحول الرقمي" بمتوسط حسابي بلغ 3.7667 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة بانحراف معياري منخفضة 0.626006 مما أثر في ترتيبها، هذه النتيجة تبين أن نقص الخبرة الرقمية لدى الموظفين أصبح تحديا لنجاح التحول الرقمي.

_جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (03): أدى التطور الدائم للتقنيات إلى صعوبة الحاق بهذه التطورات بمتوسط حسابي بلغ 3.7333 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0.73978، يدل على أن البنوك تتلقى صعوبات بالتحولات التقنيات نظرا لتطورها الدائم.

_جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02): تلقي صعوبة التعامل الموظفين مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة " بمتوسط حسابي بلغ 3.4667 يبين درجة موافقة مرتفعة على العبارة وبانحراف معياري منخفض 0.62881 يدل على تلقي صعوبة من طرف الموظفين مع الأجهزة والتقنيات الحديثة.

_جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04): رفض للتغير من قبل المديرين والموظفين "بمتوسط حسابي بلغ 2.9667، يبين درجة متوسطة على العبارة وبانحراف المعياري 0.80872 منخفض يدل على تركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، هذه النتيجة تبين أن رفض المديرين والموظفين للتحول الرقمي.

أ.5. اتجاهات افراد العينة حول المحور الثاني

الجدول التالي يوضح لنا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثاني.

الجدول رقم(17): اتجاهات آراء أفراد العينة حول المحور الثاني

الترتيب	الاتجاه	انحراف	متوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	03	0.6149	3.96	يعتمد البنك في تمويله على الودائع المصرفية
مرتفع	01	0.5477	4.1	يتجه البنك نحو الاحسن من خلال استقطاب الودائع المصرفية

مرتفع	06	0.5349	3.700	تعتبر استراتيجية المنافسة لا سعرية أفضل استراتيجية يتبناها البنك لجذب الودائع
مرتفع	04	0.7119	3.900	يعتمد البنك على استقطاب الودائع المصرفية لسد ثغرة السيولة
متوسط	12	0.9965	3.200	يعتبر التمويل الداخلي أهم الطرق التقليدية يتمول به البنك
مرتفع	07	0.9643	3.633	تعتبر الأرباح المحتجزة قوة استثمارية لنظام المصرفي ككل
مرتفع	09	0.8995	3.466	الاحتياطات المستقطعة من الأرباح تمكن البنك من مواجهة اخطار السيولة
متوسط	13	0.9643	3.0333	تلتجأ البنوك دائما للاقتراض من البنك المركزي
مرتفع	11	1.0063	3.433	تساعد القروض المصرفية حل مشكلة التمويل للبنوك
مرتفع	10	0.7738	3.433	القروض المصرفية تمول البنوك بالأموال اللازمة
متوسط	14	0.8709	3.000	يلجأ البنك لاقتراض من البنوك الأجنبية لدورها الكبير في الوساطة المالية
متوسط	15	0.9468	3.000	البنوك الأجنبية وسيلة فعالة لدعم ميزانيات العمومية للبنوك المحلية
مرتفع	05	0.5683	3.7667	يلجأ البنك إلى سوق راس المال للاستثمار في الأوراق المالية
مرتفع	02	0.4901	4.0333	يمتلك لدى البنك محفظة مالية
مرتفع	08	0.5632	3.6000	تعتبر الأوراق المالية العامة أكثر من الأوراق المالية الخاصة
مرتفع		0.3371	3.5511	المتوسط المرح العام

المصدر: من إعداد الطالبتين من الاعتماد على مخرجات spss v 26

من خلال الجدول السابق يتضح، أن هناك درجة موافقة مرتفعة لاتجاه أفراد العينة حول محور استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام للمحور حيث يقدر بـ

3.55 وانحراف معياري 0.33719، ويمكن على المتوسط ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً من مستوى الموافقة الأعلى إلى مستوى الموافقة المنخفض بناءً المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بآراء عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات هذا المحور كما يلي:

_ جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (02): يتجه البنك نحو الاحسن من خلال استقطاب الودائع المصرفية ("بمتوسط حسابي بلغ 4.100 وبانحراف معياري منخفض 0.9643 هذا يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتائج تدل على ان المؤسسة تتجه نحو الاحسن من خلال استقطاب الودائع المصرفية.

_ جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (14): يمتلك لدى البنك محفظة مالية "بمتوسط حسابي بلغ 4.033 وبانحراف معياري منخفض 0.4901 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتائج تدل على ان المؤسسة تستثمر في محفظة الأوراق المالية.

_ جاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (01): يعتمد البنك في تمويله على الودائع المصرفية "بمتوسط حسابي بلغ 3.9667 وبانحراف معياري مرتفع نوعاً ما 0.61495 يدل على عدم تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، وهذه النتائج تدل على وجود اعتماد المؤسسات المالية في تمويلها على الودائع المصرفية.

- جاءت في المرتبة الرابعة العبارة رقم (04) : يعتمد البنك على استقطاب الودائع المصرفية لسد ثغرة السيولة "بمتوسط حسابي بلغ 3.900 وبانحراف معياري منخفض 0.71197 يدل على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، وهي نتيجة تدل ان المؤسسات المالية تستقطب الودائع لسد ثغرة السيولة.

- جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (13): يلجأ البنك إلى سوق رأس المال للاستثمار في الأوراق المالية "بمتوسط حسابي بلغ 3.7667 لكن بانحراف معياري مرتفع نوعاً ما قدر بـ 0.58832، حيث يتبين من خلال المتوسط الحسابي، نتيجة تدل على ان المؤسسات المالية تستثمر في الأوراق المالية في سوق رأس المال.

- جاءت في المرتبة السادسة العبارة رقم (03): تعتبر استراتيجية المنافسة لا سعرية أفضل استراتيجية يتبنها البنك لجذب الودائع "بمتوسط حسابي بلغ 3.7000 بانحراف معياري منخفض قدر بـ 0.5349، حيث تؤكد المؤسسات المالية على أن استراتيجية المنافسة لا سعرية أفضل من استراتيجية تعمل بها.

- جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (06): تعتبر الأرباح المحتجزة قوة استثمارية لنظام المصرفي ككل "بمتوسط حسابي بلغ 3.6333 بانحراف معياري مرتفع نوعاً ما قدر بـ: 0.9643.

-جاءت في المرتبة الثامنة العبارة رقم (15): تعتبر الأوراق المالية العامة أكثر من الأوراق المالية الخاصة " بمتوسط حسابي بلغ 3.600 بانحراف معياري قدر بـ0.5632.

_جاءت في المرتبة التاسعة العبارة رقم(07): الاحتياطات المستقطعة من الأرباح تمكن البنك من كمواجهة اخطار السيولة " بمتوسط حسابي بلغ 3.4667 بانحراف معياري قدر بـ0.8995.

_جاءت في المرتبة العاشرة العبارة رقم (10): القروض المصرفية تمويل البنوك بالأموال اللازمة "بمتوسط حسابي بلغ 3.4333 بانحراف معياري قدر بـ0.7738.

-جاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم (09): تساعد القروض المصرفية حل مشكلة التمويل للبنوك بمتوسط حسابي بلغ 3.4333 بانحراف معياري قدر بـ 1.006.

_جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم (05): يعتبر التمويل الداخلي أهم الطرق التقليدية يتمول به البنك بمتوسط حسابي بلغ 3.2000 بانحراف معياري قدر بـ 0.9965.

-جاءت في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم (08): تلتجأ البنوك دائما للاقتراض من البنك المركزي بمتوسط حسابي بلغ 3.0333 بانحراف معياري قدر بـ 0.9643.

-جاءت في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم (11): يلجأ البنك لاقتراض من البنوك الأجنبية لدورها الكبير في الوساطة المالية بمتوسط حسابي بلغ 3.000 بانحراف معياري قدر بـ 0.8709.

-جاءت في المرتبة الخامسة عشر العبارة رقم (12): البنوك الأجنبية وسيلة فعالة لدعم ميزانيات العمومية للبنوك المحلية بمتوسط حسابي بلغ 3.000 بانحراف معياري قدر بـ0.9468.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف _ سمرنوف)

للتأكد إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أولاً، نقوم باستخدام اختبار كولمغروف _ سمرنوف بحيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة إن «العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي» مقابل الفرضية البديلة قائلة بأن " العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بيانات التوزيع الطبيعي" إذ كانت قيمة (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (ألفا)، فإنه يخضع للتوزيع الطبيعي

الجدول رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف _ سمرنوف)

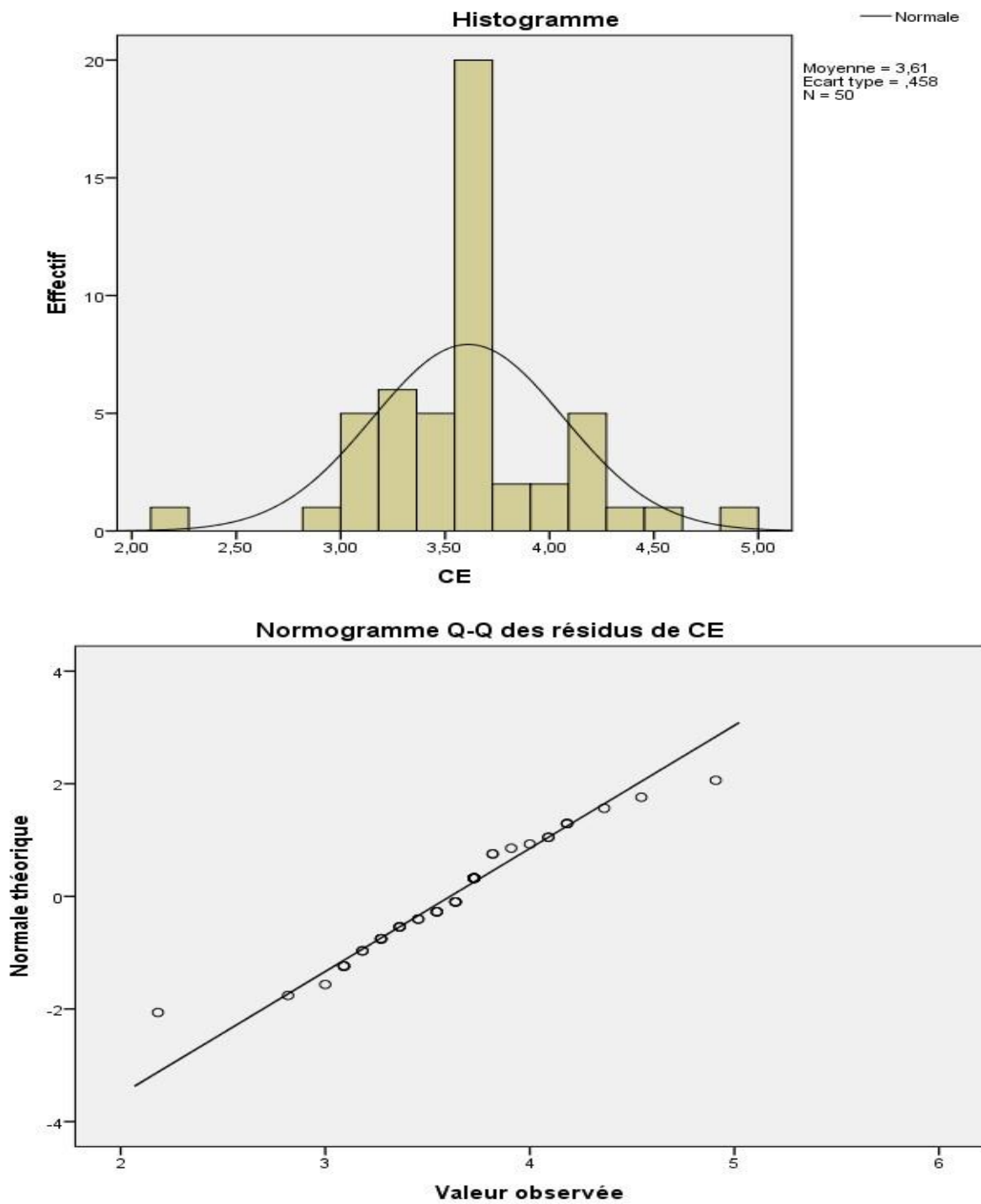
الرقم	البعد	قيمة Z	مستوى دلالة القيمة الإحصائية sig
01	التحول	0.111	0.01
02	الاستراتيجيات	0.101	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين من بالاعتماد على مخرجات spss v 26

من الجدول الذي يوضح نتائج الاختبار تبين أن قيمة (sig) كانت أقل من مستوى الدلالة (ألفا = 0.05) لجميع الأبعاد، كما يبين الجدول أن درجة المعنوية لـ Z المحسوبة أكبر من 0.05 فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستطيع أن نقوم بدراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وهذا ما يؤكد كذلك شكل منحنى التوزيع الطبيعي، وكذلك شكل توزيع بيانات في شكل خط مستقيم وعليه فإن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وعليه يمكن تطبيق مختلف الأساليب الإحصائية.

الشكل رقم (06) منحني بياني لتوزيع الطبيعي



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية وتفسير

النتائج

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 5\%$) للتحول الرقمي من خلال أبعادها الأربعة (البعد التنظيمي، البعد التقني، البعد الاستراتيجي، البعد الصعوبات).

للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج التباين للانحدار والجدول رقم (19) يبين ذلك:

أ.1. نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

جدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f مسحوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.233	12	0.103	2.261	0.61
الخطأ	0.773	17	0.45		
مجموع الكلي	2.005	29			

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

يتبين من الجدول السابق أن هناك ثبات في صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث وصلت قيمة F المحسوبة 2.261 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وقيمة احتمالية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha \leq 0.05$) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية

ومن أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين المستقل الذي يتمثل في التحول الرقمي والمتغير التابع المتمثل في استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية باستخدام أسلوب الانحدار البسيط، تم تلخيص أهم النتائج في الجدول التالي:

الجدول الرقم (20): نتائج تحليل الانحدار لأثر التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية

المتغير المستقل	معامل الانحدار b	قيمة t الحوسبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f المسحوبة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r	مستوى الدلالة sig
استراتيجيات لتمويل	0.403	1.745	0.000	3.075	0.315	0.099	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي واستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في العينة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 3.075. هي أكبر من الجدولية وأيضا قيمة t البالغة 1.745 بمستوى دلالة 0.009، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.315 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط ذو علاقة طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0.099 أي أن 90.1% من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي ترجع إلى التغيرات الحاصلة في استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y=0.315x+0.099$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغيير في استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y بمقدار 0.315 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية تحقيق إبعاده من خلال أبعاده الأربعة (التنظيمي، التقني، الاستراتيجي والصعوبات)"، ونقبل الفرضية البديلة (المطروحة) أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية من خلال أبعاده الأربعة (التنظيمي، التقني، الاستراتيجي والصعوبات)

ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وتفسير النتائج

1. الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) $\alpha \leq$ لبعء التنظيمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

الجدول الرقم (21): نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في تحقيق

البعء التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الانحدار b	قيمة t الحاسوبية	مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r	مستوى الدلالة sig
استراتيجيات تمويل	0.082	0.639	0.000	0.408	0.120	0.014	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss26

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في العينة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 0.408 هي أكبر من الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 0.639 بمستوى دلالة 0.000، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.120 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط ذو علاقة طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0.014 أي أن 98% من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي ترجع إلى التغيرات الحاصلة في استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 0.408x + 0.120$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغيير في استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغيير الطردي في Y بمقدار 0.408 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية من خلال البعد التنظيمي ونقبل الفرضية البديلة (المطروحة) أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التنظيمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

أ.2. الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التقني على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

الجدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في تحقيق البعد التقني

المتغير المستقل	معامل الانحدار b	قيمة t الحوسبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f المسحوبة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r	مستوى الدلالة sig
استراتيجيات تمويل	0.151	0.894	0.000	0.799	0.167	0.028	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في العينة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 0.799 هي أكبر من الجدولية وأيضا قيمة t البالغة 0.894 بمستوى دلالة 0.000، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.167 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط ذو علاقة طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0.028 أي أن 97.2% من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي ترجع إلى التغيرات الحاصلة في استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y=0.799x+0.167$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغيير في استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغير الطردي في Y بمقدار 0.408 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية من خلال البعد التنظيمي ونقبل الفرضية البديلة (المطروحة) أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد التقني على استراتيجيات تمويل

المؤسسات المالية.

أ.3. الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) α لبعد الاستراتيجي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في تحقيق

البعد استراتيجي

المتغير المستقل	معامل الانحدار b	قيمة t الحوسبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f المسحوبة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r	مستوى الدلالة sig
استراتيجيات تمويل	0.189	1.745	0.001	3.046	0.113	0.336	0.001

المصدر: إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSV26

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في العينة محل الدراسة، مما يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 3.046 هي أكبر من الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 1.745 بمستوى دلالة 0.01. ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.113 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط ذو علاقة طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد بالغت 0.336 أي أن 67.4% من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي ترجع إلى التغيرات الحاصلة في استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y = 3.046x + 0.113$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغير في استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغير الطردي في Y بمقدار 3.046 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية من خلال البعد الاستراتيجي ونقبل الفرضية البديلة (المطروحة) أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الاستراتيجي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

أ.4. الفرضية الفرعية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد الصعوبات على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار لأثر استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في تحقيق بعد الصعوبات

المتغير المستقل	معامل الانحدار b	قيمة t الحوسبة	مستوى الدلالة sig	قيمة f المسحوبة	معامل الارتباط r	معامل التحديد r	مستوى الدلالة sig
استراتيجيات تمويل	0.249	1.886	0.000	3.557	0.336	0.113	0.000

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSSv26

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم نجد أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في العينة محل الدراسة، مما

يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، وهذا ما يؤكد كل من F المحسوبة التي بلغت 3.557 هي أكبر من الجدولية وأيضاً قيمة t البالغة 1.886 بمستوى دلالة 0.000، ونلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 0.336 أي أن قيمته تدل على أن الارتباط ذو علاقة طردية بين المتغيرين أما معامل التحديد البالغ 0.113 أي أن 88.7% من التغيرات الحاصلة في التحول الرقمي ترجع إلى التغيرات الحاصلة في استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية، أما العلاقة الرياضية للانحدار الخطي البسيط فجاءت من الشكل التالي:

$$Y=3.557+0.336$$

من خلال المعادلة يمكن القول إن التغيير في استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية بدرجة واحدة تؤدي إلى التغير الطردي في Y بمقدار 3.557 درجة، وعلى هذا الأساس يتم رفض الفرضية الصفرية القائلة أنه: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية من خلال بعد الصعوبات ونقبل الفرضية البديلة (المطروحة) أي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعء الصعوبات على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

وكخلاصة لما تقدم في هذا المطلب يمكن ترتيب أثر التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية حسب أبعاده الأربعة حسب درجات الارتباط بين المتغير المستقل وابعاد المتغير التابع كما يلي:

_احتل بعد الصعوبات المرتبة الأولى من حيث تأثيره باستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية إذ بلغت درجة الارتباط 33.6% إيجابية قوية نوعاً ما تبين مدا الأهمية الكبيرة لتطبيق التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

_احتل بعد التقني المرتبة الثانية من حيث تأثيره باستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية باغت درجت الارتباط 16.7%.

_احتل البعد التنظيمي المرتبة الثانية من حيث تأثيره باستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية إذ بلغت درجة الارتباط 12%.

_احتل البعد استراتيجي المرتبة الثالثة من حيث تأثيره باستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية إذ بلغت درجة الارتباط 11.3%.

خلاصة الفصل

تم في الفصل معرفة مدى أثر التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة، بعد أن قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي، حيث تم التعرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة محل الدراسة والتعرف على مختلف مهامه. وقد تم وضع استبيان موجه لموظفي البنك، حيث تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة وبعد القيام بتحليلها ومعالجتها توصلنا انه يوجد أثر بين التحول الرقمي واستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

خاتمة

في نهاية هذه المذكرة، يمكننا أن نستنتج أن التحول الرقمي له أثر كبير على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية. من خلال تحليل البيانات بشكل أكثر دقة، وتطوير الخدمات المالية الرقمية، وتحسين الكفاءة في العمليات المصرفية، ساهم التحول الرقمي في تحسين قدرة المؤسسات المالية على تلبية احتياجات العملاء والمساهمة في التنمية الاقتصادية وعلى الرغم من الفوائد الكبيرة التي يوفرها التحول الرقمي، إلا أنه يأتي أيضاً مع تحدياته الخاصة. يجب على المؤسسات المالية التحول بسرعة للاستفادة من الفرص الجديدة التي يوفرها التحول الرقمي، مع الحفاظ على حماية البيانات والتصدي للتهديدات الأمنية المتزايدة على المدى الطويل، من المتوقع أن يستمر التحول الرقمي في تغيير وتشكيل صناعة الخدمات المالية بشكل جذري. ستكون المؤسسات المالية القادرة على التكيف مع هذا التحول والابتكار بسرعة هي تلك التي ستجح في البقاء والنمو في السوق المتغير.

في النهاية، يجب أن نتذكر أن التحول الرقمي ليس مجرد تطبيق للتكنولوجيا، بل هو تحول ثقافي وتنظيمي يتطلب تغييراً في الفكر والممارسات. من خلال الاستثمار في التحول الرقمي وتطوير القدرات الرقمية، يمكن للمؤسسات المالية أن تحقق ميزة تنافسية قوية وتحقيق أهدافها بنجاح في عصر الرقمنة.

النتائج

النتائج النظرية

1. تحسين كفاءة العمليات من المتوقع أن يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسات المالية، من خلال تبسيط العمليات، وتقليل الأخطاء البشرية، وتحسين سرعة التنفيذ.
 2. توسيع نطاق الخدمات المالية يمكن أن يساعد التحول الرقمي في توسيع نطاق الخدمات المالية التي تقدمها المؤسسات، بما في ذلك توفير خدمات مالية للفئات التي كانت غير مخدومة سابقاً.
 3. تحسين تجربة العملاء من المرجح أن يساعد التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات مالية أكثر سهولة وسلاسة، وتوفير الوصول السهل إلى المعلومات والخدمات.
 4. زيادة التنافسية قد يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة التنافسية بين المؤسسات المالية، حيث يمكن لتبني التكنولوجيا الجديدة أن يكون عاملاً رئيسياً في الحفاظ على ميزة تنافسية.
 5. تحديات الأمن والخصوصية يمكن أن تنشأ تحديات جديدة في مجال الأمن وحماية البيانات نتيجة لتبني التكنولوجيا الرقمية، مما يتطلب تطوير استراتيجيات جديدة لمواجهة التهديدات الأمنية وحماية خصوصية العملاء.
 6. تحديات التبني والتكامل التقني حيث يمكن أن تواجه المؤسسات المالية تحديات في عملية التبني والتكامل التقني للتكنولوجيا الجديدة، مما يتطلب استراتيجيات فعالة لإدارة هذه العمليات وضمان تحقيق الفوائد المتوقعة.
 7. تطوير البنية التحتية التكنولوجية حيث من المتوقع أن يؤدي التحول الرقمي إلى زيادة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية داخل المؤسسات المالية، بما في ذلك تحديث أنظمة المعلومات وتطوير البرمجيات الخاصة وبناء قدرات التحليل البياني.
 8. الاستثمار في التعليم والتدريب قد تزيد المؤسسات المالية من استثماراتها في التعليم والتدريب لموظفيها لضمان تطوير الكفاءات اللازمة للتعامل مع التحول الرقمي وتنفيذ استراتيجيات تمويل مبتكرة.
- هذه النتائج النظرية تعكس بعض التأثيرات المحتملة التي يمكن أن يكون للتحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية على المؤسسات أنفسها.

النتائج الميدانية

من خلال دراستنا وتحليلنا لنتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها في هذا الفصل؛ توصلنا إلى النتائج الرئيسية التالية:

- أظهرت النتائج أن هناك موافقة عالية ذات دلالة إحصائية من طرف أفراد عينة الدراسة من أعوان إدارية ورؤساء مصلحة وغيرهم من الموظفين على أهمية تطبيق التحول الرقمي على عملياتهم المصرفية حيث بلغ المتوسط الحسابي ما قيمته 3.55% هي درجة مرتفعة وفق سلم ليكارت الخماسي.

- أظهرت نتائج الاستبيان موافقة عالية من طرف أفراد العينة على أهمية تطبيق التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية من خلال أبعاده الأربعة، حيث احتل البعد التنظيمي المركز الأول بمتوسط حسابي قيمته 3.9% ويحتل المركز الثاني البعد الصعوبات بمتوسط حسابي قيمته 3.48%، حيث يحتل بعد التقني المركز الثالث بمتوسط حسابي قيمته 3.45% ثم في الأخير يحتل بعد الاستراتيجي المركز الرابع بمتوسط حسابي قيمته 3.44%.

- أظهرت نتائج الاستبيان كذلك أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده الأربعة على المتغير التابع استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية، وهذا ما دفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لتحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية من خلال أبعاده الأربعة (التنظيمي، التقني، الاستراتيجي، الصعوبات) ونقبل الفرضية البديلة المطروحة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية من خلال أبعاده الأربعة (التنظيمي، التقني، الاستراتيجي، الصعوبات) ، حيث توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين المتغير المستقل والتابع بلغت 31.5%، وهذا ما يؤكد الأثر الفاعل للالتزام المؤسسات المالية بتطبيق التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية.

- احتل البعد الصعوبات المرتبة الأولى من حيث تأثيره باستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية إذ بلغت درجة الارتباط 33.6% وهي علاقة إيجابية متوسطة. من حيث تأثيره استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية، حيث يواجه التحول الرقمي رفض لتغير من طرف الموظفين والمديرين وصعوبة لحاق المؤسسات المالية بالتطور الدائم في التكنولوجيات مع صعوبة تعامل الموظفين مع الأجهزة.

- احتل البعد التقني المرتبة الثانية وهذا ما تبينه درجة الارتباط التي بلغت 16.7%، وهي علاقة إيجابية متوسطة، ذلك أن التحول الرقمي يساهم في تسهيل الفهم والتنبؤ العميق للأعمال.

_ احتل البعد التنظيمي المرتبة الثالثة وهذا ما تبينه درجة الارتباط التي بلغت 12%، وهي علاقة إيجابية متوسطة وذلك لأن التحول الرقمي يساهم لتخلص من البيروقراطية ويساعد على وضوح الأدوار وتخلص الأوراق بالاعتماد على التكنولوجيات في الأعمال.

احتل البعد الاستراتيجي المرتبة الأخيرة بدرجة ارتباط بلغت 11.3 %، من حيث تأثيره باستراتيجيات تمويل المؤسسات المالية حيث يقوم التحول الرقمي إلى التجهيز بمعدات رقمية حديثة، وتشجيع تبني العقلية الرقمية للموظفين لتصبح المؤسسات المالية رقمية في أعمالها.

الاقتراحات والتوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا أن نقدم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة على أمل تدارك النقائص المذكورة سلفاً:

على المؤسسات المالية تعزيز تكنولوجيا الإعلام والاتصال باستمرار وفق أحدث التقنيات لمواكبة التكنولوجيا الحديثة ولتحقيق النجاح في نقل المعطيات والمعلومات لضمان أمنها.

ضرورة نشر الوعي التكنولوجي بين موظفي المؤسسات المصرفية مع وضع استراتيجية خاصة وواضحة للمعاملات الالكترونية المصرفية.

وضع برنامج إداري ومالي يتضمن رسم الخطوات المستقبلية للتحول الرقمي في القطاع المصرفي.

القيام بدورات تدريبية لتكوين إطارات أكفاء قادرين على الإحاطة بالخدمات الالكترونية والتكنولوجيا المالية الحديثة.

دعم الأمان وتشكيل برامج وأنظمة قوية محصنة ضد الاختراقات والهجمات الالكترونية.

أن تقوم البنوك بإجراءات دراسات لمتابعة تطور التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي.

السعي لدعم وتطوير شبكة الانترنت في الجزائر بما يتلاءم ومتطلبات الواقع الرقمي العالمي.

الاهتمام بتقديم وتنويع أساليب جديدة في تقديم الخدمات المصرفية مثل خدمات الهاتف المصرفية وخدمات الصيرفة عبر الانترنت كخطوات تمهيدية نحو التوجه للصيرفة الالكترونية وتطوير التحول الرقمي.

أفاق الدراسة:

• دراسة تأثير التحول الرقمي على فئات معينة من المؤسسات المالية، مثل البنوك الصغيرة والمتوسطة أو شركات التمويل الرقمي.

• استكشاف الآثار الاقتصادية والاجتماعية للتحول الرقمي على المؤسسات المالية والمجتمعات التي يخدمونها.

• تحليل أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات المالية الرائدة في مجال التحول الرقمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- مأمون علي ناصر، كافي مصطفى، الكافي يوسف، (2014)، التمويل الدولي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بوراس أحمد، (2008)، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة.
- عجام ميثم صاحب، سعود علي محمود، (2013)، التمويل الدولي، دار الكندي للنشر، عمان، الأردن.
- رضوان وليد عمار، (1999)، أساسيات في الإدارة المالية، دار الفتح في النشر والتوزيع، مصر.
- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، (2016)، النقود والبنوك، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- فلاح الحسيني، الدوري مؤيد، (2008)، إدارة بنوك، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- جلدة سام، (2009)، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر، عمان.
- البكري أنس، صافي وليد، (2010)، النقود والبنوك بين النظرية والتطبيق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
- الحلاق سعيد سامي، العجلوني محمد محمود، (2010)، النقود والبنوك والمصارف المركزية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- الدوري زكرياء، السمراني يسرى، (2013)، البنوك المركزية والسياسات النقدية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- العصار رشاد، الحلبي رياض، (2010)، النقود والبنوك، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- صالح رشيد بطارسة، (2010)، الاحصاء والاحتمالات، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- عابد كريم عبدعون الكنان، (2014)، مقدمة في الاحصاء وتطبيقات الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عدنان حسين الجادري، (2007)، الاحصاء الوصفي في العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- شقري نوري موسى، نور محمود إبراهيم، سمير ذيب، ظفري الراميني ايناس، (2008)، المؤسسات المالية المحلية و دولية، دار المسير لنشر و التوزيع و الطباعة، عمان.
- محفوظ جودة، (2008)، التحليل الاحصائي الاساسي باستخدام spss، دار وائ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

-محمد الصبحي ابو صالح، (2009)، الطرق الاحصائية، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الاردن.

-موساوي عبد النور، د. يوسف بركان، (2009)، الاحصاء statistique، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة-الجزائر.

-فيصل محمود الشوارة، (2008)، الاستثمار في بورصة الأوراق المالية، الأسس النظرية والعلمية، دار وائل للنشر، الأردن.

-نداء محمد الصوص، (2007)، مبادئ الإحصاء، دار الجندين للنشر والتوزيع، الرياض-السعودية.

- عبد الكريم أحمد قندوز، (2021)، الأسواق المالية، سلسلة كتيبات تعريفية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي، دولة الإمارات العربية المتحدة.

الأطروحات والمذكرات:

-بوراص هاجر، نواري ريمة، (2011-2012)، الإدارة المالية ومصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز-، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسات، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.

-بودرجة رمزي، (2016)، الابعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها على الصورة الذهنية، أطروحة دكتوراة، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 02، البليدة الجزائر.

-بلعاش ميادة، (2014-2015)، أُر الصيرفة الإلكترونية على سياسة النقدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.

المجلات:

-اسامة محمد التابعي الدنون، (2022)، تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك المصرية دراسة حالة: بنك مصر، مجلة العلمية لدراسات المحاسبية.

-صدوقي غريسي، سي الطيب الهشمي، العبسي علي، (2021)، واقع أهمية التحول الرقمي، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية.

-بن يمينه كمال، عطية حليلة، (2017)، الأسواق المالية ودورها في تمويل الاستثمارات في ظل الازمات، دراسة حالة بورصة عمان للأوراق المالية، مجلة المالية والأسواق.

-فرحي زكرياء، ملاح وئام، (2023)، دور التحول الرقمي في تطبيق استراتيجية المتوقع في البنوك التجارية -دراسة حالة البنك الوطني الجزائري bna-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية.

-أمال علي إبراهيم، (2021)، دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية (مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري)، مجلة البحوث المالية.

- _سارة عاطف الموجي، (2022)، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة العاملين في مجال السياحي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة.
- _خولة مرسى، هاجر موساوي، (2023)، تطبيق التحول الرقمي كألية لتحسين أداء البنوك _دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات، مجلة المنهل الاقتصادي.
- _طلق عوض الله السواط، (2022)، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأكاديمي _دراسة حالة لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، مجلة العربية لنشر العلمي.
- _ربيع زروالي، مهدي جابر، (2022)، التحول الرقمي كألية لتفعيل عملية التغيير لتنظيمي في البنوك التجارية _دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية.
- _سماح فرح محمد العيد، (2021)، دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية _دراسة ميدانية على القطاع لمركزي لتنمية المشروعات الصغيرة لجهاز التنمية.
- _لبنى سحر فاري، (2021)، دراسة التنمية لمحددات نجاح التحول الرقمي في الشركات، المجلة الجزائرية للاقتصاد و المالية.
- _مبارك إبراهيم، أسماء بكري، (2022)، دور تطبيق التحول الرقمي في تشيد تكاليف الخدمات المصرفية، مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية الإدارية.
- _سلايمي جميلة، بوشي يوسف (2019)، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة، مجلة العلوم القانونية والسياسية.
- _بني لام علي حسين نوري، (2018)، أثر حقوق المساهمين على إيراد الخدمات المصرفية، مجلة العربية الامريكية للبحوث.
- _أوصغير الويزة، (2018)، استراتيجية جذب الودائع في البنوك الجزائرية وأثرها على نشاطها، مجلة الاستراتيجية والتنمية.
- _اللامي علي حسين النوري، (2016)، أثر الودائع في صافي الدخل المصارف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة.
- _قشي مريم، (2018)، واقع البنوك الأجنبية المستثمرة في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة الشريعة والاقتصاد.
- _مشروم نوال، (2018)، استراتيجيات إدارة محفظة الأوراق المالية للبنوك التجارية، مجلة الدراسات والأبحاث.
- _دوادي احمد، محمد بلقاسم، (2017)، أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسير المرفق العام أو تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مجلة الجزائرية للمالية العامة.
- _زنانرة ريمة، العيد شريفة، (2020)، مصادر التمويل في المؤسسة والعوامل المؤثرة فيه، دراسة نظرية، مجلة المالية والأسواق.

- www.badrbank.dz, date de consultation 04/03/2024 à 14:25
- <https://it-solutions.center/>, date de consultation.16/02/2024
- <https://mawdoo3.com>. date de consultation16/02/2024

استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد؛ تم إعداد هذه الاستبانة في إطار بحث علمي بعنوان "أثر التحول الرقمي على استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية"، ونظرا لأهمية آرائكم حول الموضوع قمنا باختياركم كعينة لهذه الدراسة، وعليه نرجو منكم التفضل بالإجابة على فقراتها بدقة وموضوعية. ونحيطكم علما بأن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبين:

- مخالفة هدى
- معزوزي نوال

الجزء الأول: البيانات الشخصية للمبحوث

الجنس:	
☐	ذكر
☐	أنثى
الفئة العمرية:	
☐	من 25-30 سنة
☐	من 31-40 سنة
☐	من 41-50 سنة
☐	أكبر من 51 سنة
المستوى التعليمي:	
☐	متوسط
☐	ثانوي
☐	جامعي
☐	تكوين آخر
المنصب:	
☐	عون إداري
☐	رئيس مصلحة
☐	تقني سامي
☐	منصب آخر
الأقدمية في العمل:	
☐	أقل من 5 سنوات
☐	من 5 إلى 10 سنوات
☐	من 11 إلى 20 سنة
☐	أكثر من 20 سنة

درجة الموافقة					العبارات	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
أولاً: البعد التنظيمي						
					تسعى إدارة البنوك إلى التخلص من البيروقراطية بالاعتماد على الرقمنة	1
					تؤمن البنوك بمساهمة التكنولوجيا في زيادة وضوح الأدوار ومسؤوليتهم	2
					تسعى البنوك في اتجاه العمل نحو مبدأ 0 ورقة بالاعتماد على التكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة	3
					تسعى إدارة البنوك إلى وضع إجراءات إدارية تحمي كل البيانات الخاصة بها	4
ثانياً: البعد التقني						
					تستخدم البنوك منظومة من الأجهزة وأنظمة التشغيل ووسائل التخزين والبرمجيات التي تتيح استخدام الأصول بكفاءة وفعالية	5
					ساعد استخدام الذكاء الاصطناعي والتعليم الآلي إدارة المخاطر والكشف عن العمليات المشبوهة.	6
					تمتلك البنوك البيانات الضخمة والتحليلات المتقدمة لتنبؤ وفهم عميق للأعمال.	7
					تستخدم البنوك الحوسبة السحابية لتطوير السريع للبرامج وخدمات التقنية.	8
ثالثاً: البعد الاستراتيجي						
					تسعى البنوك للتجهيز بمعدات رقمية حديثة على المدى البعيد.	9
					تدعم الإدارة العليا للبنوك برنامج ومنصات التحول الرقمي لها.	10
					أصبحت البنوك رقمياً في أداء جميع أعماله.	11
					تعتمد البنوك في تشجيع الموظفين على تبني العقلية الرقمية إنشاء مراكز تدريبية مخصصة.	12

رابعاً: صعوبات التي واجهة التحول الرقمي					
13	أدى نقص الخبرة الرقمية لدى موظفين أصبح تحدياً لنجاح التحول الرقمي في مؤسساتكم.				
14	تلقي صعوبة تعامل الموظفين مع الأجهزة التكنولوجية والتقنيات الحديثة.				
15	أدى التطور الدائم لتقنيات إلى صعوبة اللحاق بهذه التطورات.				
20	رفض للتغيير من قبل المديرين والموظفين.				

المحور الثاني: استراتيجيات تمويل المؤسسات المالية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الودائع المصرفية						
01	يعتمد البنك في تمويله على الودائع المصرفية					
02	يتجه البنك نحو الاحسن من خلال استقطاب الودائع المصرفية					
03	تعتبر استراتيجية المنافسة لا سعرياً أفضل استراتيجية يتبناها البنك لجذب الودائع					
04	يعتمد البنك على استقطاب الودائع المصرفية لسد ثغرة السيولة					
ثانياً: التمويل الذاتي						
05	يعتبر التمويل الداخلي أهم الطرق التقليدية يتمول به البنك					
06	تعتبر الأرباح المحتجزة قوة استثمارية لنظام المصرفي ككل					
07	الاحتياطيات المستقطعة من الأرباح تمكن البنك من كمواجهة اخطار السيولة					

ثالثا: الاقتراض من الجهاز المصرفي					
08	تلتجأ البنوك دائما للاقتراض من البنك المركزي				
09	تساعد القروض المصرفية حل مشكلة التمويل للبنوك				
10	القروض المصرفية تمويل البنوك بالأموال اللازمة				
11	يلجأ البنك لاقتراض من البنوك الأجنبية لدورها الكبير في الوساطة المالية				
12	البنوك الأجنبية وسيلة فعالة لدعم ميزانيات العمومية للبنوك المحلية				
رابعا: الاستثمار في الأوراق المالية					
13	يلجأ البنك إلى سوق راس المال للاستثمار في الأوراق المالية				
14	يمتلك لدى البنك محفظة مالية				
15	تعتبر الأوراق المالية العامة أكثر من الأوراق المالية الخاصة				

صدق المحك

Corrélations

		التنظيمي	التقني	الاستراتيجي	صعوبات	التحول	استبانة
التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,006	,031	-,179	,409*	,137
	Sig. (bilatérale)		,975	,873	,343	,025	,470
	N	30	30	30	30	30	30
التقني	Corrélation de Pearson	,006	1	,340	,187	,618**	,448*
	Sig. (bilatérale)	,975		,066	,322	,000	,013
	N	30	30	30	30	30	30
الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,031	,340	1	,123	,720**	,604**
	Sig. (bilatérale)	,873	,066		,517	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30
صعوبات	Corrélation de Pearson	-,179	,187	,123	1	,480**	,490**
	Sig. (bilatérale)	,343	,322	,517		,007	,006
	N	30	30	30	30	30	30
التحول	Corrélation de Pearson	,409*	,618**	,720**	,480**	1	,755**
	Sig. (bilatérale)	,025	,000	,000	,007		,000
	N	30	30	30	30	30	30
استبانة	Corrélation de Pearson	,137	,448*	,604**	,490**	,755**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,013	,000	,004	,000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	التنظيمي
س1	Corrélation de Pearson	1	,715**	,656**	,195	,851**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,302	,000
	N	30	30	30	30	30
س2	Corrélation de Pearson	,715**	1	,716**	,212	,855**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,262	,000
	N	30	30	30	30	30
س3	Corrélation de Pearson	,656**	,716**	1	,192	,864**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,309	,000
	N	30	30	30	30	30
س4	Corrélation de Pearson	,195	,212	,192	1	,485**
	Sig. (bilatérale)	,302	,262	,309		,007
	N	30	30	30	30	30
التنظيمي	Corrélation de Pearson	,851**	,855**	,864**	,485**	1

Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,007	
N	30	30	30	30	30

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

Corrélations

		5س	6س	7س	8س	التقني
5س	Corrélation de Pearson	1	,000	,361*	-,117	,408*
	Sig. (bilatérale)		1,000	,050	,538	,025
	N	30	30	30	30	30
6س	Corrélation de Pearson	,000	1	-,037	,226	,585**
	Sig. (bilatérale)	1,000		,847	,230	,001
	N	30	30	30	30	30
7س	Corrélation de Pearson	,361*	-,037	1	,380*	,681**
	Sig. (bilatérale)	,050	,847		,038	,000
	N	30	30	30	30	30
8س	Corrélation de Pearson	-,117	,226	,380*	1	,674**
	Sig. (bilatérale)	,538	,230	,038		,000
	N	30	30	30	30	30
التقني	Corrélation de Pearson	,408*	,585**	,681**	,674**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

Corrélations

		9س	10س	11س	12س	الاستراتيجي
9س	Corrélation de Pearson	1	,152	,209	-,024	,372*
	Sig. (bilatérale)		,424	,269	,899	,043
	N	30	30	30	30	30
10س	Corrélation de Pearson	,152	1	,303	,237	,541**
	Sig. (bilatérale)	,424		,104	,207	,002
	N	30	30	30	30	30
11س	Corrélation de Pearson	,209	,303	1	,646**	,897**
	Sig. (bilatérale)	,269	,104		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
12س	Corrélation de Pearson	-,024	,237	,646**	1	,786**
	Sig. (bilatérale)	,899	,207	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,372*	,541**	,897**	,786**	1
	Sig. (bilatérale)	,043	,002	,000	,000	

N	30	30	30	30	30
---	----	----	----	----	----

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

Corrélations

		13س	14س	15س	16س	صعوبات
13س	Corrélation de Pearson	1	,374*	,308	-,084	,561**
	Sig. (bilatérale)		,042	,098	,659	,001
	N	30	30	30	30	30
14س	Corrélation de Pearson	,374*	1	,722**	,099	,812**
	Sig. (bilatérale)	,042		,000	,601	,000
	N	30	30	30	30	30
15س	Corrélation de Pearson	,308	,722**	1	,042	,781**
	Sig. (bilatérale)	,098	,000		,824	,000
	N	30	30	30	30	30
16س	Corrélation de Pearson	-,084	,099	,042	1	,467**
	Sig. (bilatérale)	,659	,601	,824		,009
	N	30	30	30	30	30
صعوبات	Corrélation de Pearson	,561**	,812**	,781**	,467**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,009	
	N	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

مقياس الثبات ألفا كرونباخ

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1س	131,7673	82,364	-,011	,805
2س	131,5673	81,287	,122	,799
3س	131,8673	81,275	,062	,803
4س	131,1006	81,092	,128	,799
5س	131,5006	79,469	,374	,793
6س	132,3340	82,658	-,037	,806
7س	132,0006	77,497	,434	,789
8س	132,3340	79,638	,229	,796
9س	131,6673	79,898	,266	,795

س10	131,6340	79,159	,317	,794
س11	132,5673	73,061	,427	,788
س12	132,3673	75,411	,415	,788
س13	131,7340	78,029	,388	,791
س14	132,0340	80,083	,198	,797
س15	131,7673	80,679	,112	,801
س16	132,5340	77,371	,329	,792
ك1	131,5340	77,078	,486	,788
ك2	131,4006	80,875	,156	,798
ك3	131,8006	79,036	,356	,793
ك4	131,6006	75,850	,512	,786
ك5	132,3006	77,361	,248	,797
ك6	131,8673	81,423	,020	,808
ك7	132,0340	80,032	,116	,802
ك8	132,4673	73,971	,471	,786
ك9	132,0673	75,045	,381	,790
ك10	132,0673	76,367	,425	,789
ك11	132,5006	74,543	,492	,785
ك12	132,5006	77,967	,230	,797
ك13	131,7340	81,086	,127	,799
ك14	131,4673	82,012	,051	,801
ك15	131,9006	82,986	-,058	,804
التنظيمي	131,5756	81,333	,128	,799
التقني	132,0423	79,559	,454	,792
الاستراتيجي	132,0590	76,515	,600	,785
صعوبات	132,0173	78,750	,465	,791
التحول	131,9235	78,883	,804	,789
استراتيجيات	131,9495	77,870	,794	,787
استبانة	131,9365	78,345	,995	,788

خصائص العينة

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	14	46,7	46,7	100,0
	أنثى	16	53,3	53,3	53,3
	Total	30	100,0	100,0	

العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	25_30	1	3,3	3,3	3,3
	31_40	14	46,7	46,7	50,0
	41_50	12	40,0	40,0	90,0
	51	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	جامعي	26	86,7	86,7	86,7
	أخرى	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المنصب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون	9	30,0	30,0	30,0
	مصلحة	7	23,3	23,3	53,3
	أخرى	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الإقليمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	5	1	3,3	3,3	3,3
	5_10	7	23,3	23,3	26,7
	11_20	14	46,7	46,7	73,3
	20	7	23,3	23,3	96,7
	34,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	30	2,00	5,00	3,7333	,69149
س2	30	3,00	5,00	3,9333	,52083
س3	30	2,00	5,00	3,6333	,76489
س4	30	3,00	5,00	4,4000	,56324
س5	30	3,00	5,00	4,0000	,45486
س6	30	2,00	4,00	3,1667	,74664
س7	30	2,00	4,00	3,5000	,62972
س8	30	2,00	4,00	3,1667	,64772
س9	30	3,00	5,00	3,8333	,53067
س10	30	2,00	5,00	3,8667	,57135
س11	30	1,00	5,00	2,9333	1,14269
س12	30	1,00	5,00	3,1333	,89955
س13	30	3,00	5,00	3,7667	,62606
س14	30	2,00	4,00	3,4667	,62881
س15	30	2,00	5,00	3,7333	,73968
س16	30	1,00	4,00	2,9667	,80872
ك1	30	2,00	5,00	3,9667	,61495
ك2	30	3,00	5,00	4,1000	,54772
ك3	30	3,00	5,00	3,7000	,53498
ك4	30	2,00	5,00	3,9000	,71197
ك5	30	1,00	5,00	3,2000	,99655
ك6	30	1,00	5,00	3,6333	,96431
ك7	30	2,00	5,00	3,4667	,89955
ك8	30	1,00	4,00	3,0333	,96431
ك9	30	1,00	5,00	3,4333	1,00630
ك10	30	2,00	4,00	3,4333	,77385
ك11	30	1,00	4,00	3,0000	,87099
ك12	30	1,00	4,00	3,0000	,94686
ك13	30	2,00	4,00	3,7667	,56832

ك14	30	3,00	5,00	4,0333	,49013
ك15	30	3,00	5,00	3,6000	,56324
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ك1	30	2,00	5,00	3,9667	,61495
ك2	30	3,00	5,00	4,1000	,54772
ك3	30	3,00	5,00	3,7000	,53498
ك4	30	2,00	5,00	3,9000	,71197
ك5	30	1,00	5,00	3,2000	,99655
ك6	30	1,00	5,00	3,6333	,96431
ك7	30	2,00	5,00	3,4667	,89955
ك8	30	1,00	4,00	3,0333	,96431
ك9	30	1,00	5,00	3,4333	1,00630
ك10	30	2,00	4,00	3,4333	,77385
ك11	30	1,00	4,00	3,0000	,87099
ك12	30	1,00	4,00	3,0000	,94686
ك13	30	2,00	4,00	3,7667	,56832
ك14	30	3,00	5,00	4,0333	,49013
ك15	30	3,00	5,00	3,6000	,56324
امستراتجيات	30	2,60	4,00	3,5511	,33719
N valide (liste)	30				

لأنوفا

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحول ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,315 ^a	,099	,067	,32574

a. Prédicteurs : (Constante), التحول

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحول ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,315 ^a	0.002	,067	,32574

a. Prédicteurs : (Constante), التحول

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,326	1	,326	3,075	,000
	de Student	2,971	28	,106		
	Total	3,297	29			

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Prédicteurs : (Constante), التحول

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,108		2,556	,000
	التحول	,403	,315	1,754	,000

a. Variable dépendante : استراتيجيات

```
REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT استراتيجيات
  /METHOD=ENTER التنظيمي .
```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التنظيمي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,120 ^a	,014	-,021	,34068

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,047	1	,047	,408	,000
	de Student	3,250	28	,116		
	Total	3,297	29			

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Prédictors : (Constante), التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,874	,509		7,617	,000
	التنظيمي	,082	,129	,120	,639	,000

a. Variable dépendante : استراتيجيات

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التقني ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,167 ^a	,028	-,007	,33837

a. Prédictors : (Constante), التقني

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,091	1	,091	,799	,000
	de Student	3,206	28	,114		
	Total	3,297	29			

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Prédictors : (Constante), التقني

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,029	,588		5,155	,000
	التقني	,151	,169	,167	,894	,000

a. Variable dépendante : استراتيجيات

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الاستراتيجيات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,313 ^a	,098	,066	,32589

a. Prédictors : (Constante), الاستراتيجيات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,324	1	,324	3,046	,001

de Student	2,974	28	,106		
Total	3,297	29			

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Prédictors : (Constante), الاستراتيجي

Coefficients ^a						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	2,902	,377		7,700	,001
	الاستراتيجي	,189	,108	,313	1,745	,001

a. Variable dépendante : استراتيجيات

REGRESSION
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT استراتيجيات
 /METHOD=ENTER صعوبات

Régression

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	صعوبات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,336 ^a	,113	,081	,32324

a. Prédictors : (Constante), صعوبات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,372	1	,372	3,557	,000
	de Student	2,926	28	,104		
	Total	3,297	29			

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Prédictors : (Constante), صعوبات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,684	,464		5,787	,000
	صعوبات	,249	,132	,336	1,886	,000

a. Variable dépendante : استراتيجيات

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT استراتيجيات
  /METHOD=ENTER صعوبات.

```

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	صعوبات ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,336 ^a	,113	,081	,32324

a. Prédicteurs : (Constante), صعوبات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,372	1	,372	3,557	,000
	de Student	2,926	28	,104		
	Total	3,297	29			

a. Variable dépendante : استراتيجيات

b. Prédicteurs : (Constante), صعوبات

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,684	,464		5,787	,000
	صعوبات	,249	,132	,336	1,886	,000

a. Variable dépendante : استراتيجيات