



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: الإدارة المالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

التحول الرقمي وأثره على فعالية إدارة المخاطر المالية  
-دراسة حالة بنك القرض الشعبي الوطني الجزائري ميله -

| المشرف       | اعداد الطلبة |   |
|--------------|--------------|---|
| أ.خوازم حمزة | سباعي هديل   | 1 |
|              | بوعلي أحلام  | 2 |

لجنة المناقشة:

| الصفة        | الجامعة                             | اسم ولقب الأستاذ(ة) |
|--------------|-------------------------------------|---------------------|
| رئيسا        | جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله | حمزة الوافي         |
| مشرفا ومقررا | جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله | خوازم حمزة          |
| ممتحنا       | جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله | زيد جابر            |

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسولنا الكريم  
محمد صلى الله عليه وسلم

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا مباركا فيه على منه وفضله وإعانتته لنا لإتمام هذا العمل المتواضع ،  
قال الله تعالى "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد"  
كما نتقدم بجزيل الشكر والإمتنان لأستاذنا المناقش "زيد جابر" الذي لم يبخل  
علينا بتوجيهاته ونصائحه، القيمة التي أضافت لهذا العمل قيمة علمية كبيرة، فله منا كل الاحترام  
والتقدير.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذ رئيس اللجنة " حمزة الوافي" الذي كان له كذلك الفضل  
الكبير في إثراء هذا العمل بما قدمه لنا من معلومات ونصائح وتوجيهات  
كما نتقدم بشكر الأستاذ المشرف "خوازم حمزة" لحضوره مناقشة تخرجنا  
وتكرمه على قراءة هذه المذكرة.



## إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل  
إلى نفسي..  
إلى تلك التي كانت دائما أقوى مما تظن  
أهديك صبرك الذي لم يره أحد، وإصرارك الذي صنع منك ما أنت عليه اليوم  
أهديك هذا الانجاز تقديرا لقوتك، وفخرا بكل خطوة أوصلتك إلى هنا  
مع خالص التقدير والاعتزاز، لنفسي التي تستحق كل الاحترام  
إلى الأستاذ زيد جابر، من كان حضوره دعما حقيقيا في هذا المسار،  
وجودك كان علامة فارقة في هذا العمل، أهديك كلمات تعجز عن وصفي حجم شكري،  
لما قدمته لي من دعم وتوجيه، لك مني فائق الاحترام والتقدير  
دون أن ننسى الأستاذ الوافي حمزة، الذي قدم المساندة والتوضيح وكان عوننا حقيقيا  
لك مني كل الشكر والتقدير  
إلى عائلتي...  
الذين آمنوا بي دائما، ووقفوا خلفي بالدعاء والدعم في كل خطوة، أهديك هذا العمل المتواضع، عرفانا  
بجميلكم وتقديرا لكل لحظة دعم.  
واستثناء لأختي سعاد ..  
الإنسانة التي منحتني الدعم، شكرا لوجودك الدائم بجانبني، أنت نعمة لا تقدر بثمن،  
أنت فخر أعتر به في كل خطوة من حياتي  
إلى صديقتي إيمان ،إلى من صاذفتني بها الجامعة ، وكانت من أجمل الصدف ،أنت الضحكة وقت  
الحزن والصديقة التي تشبه الأمان، شكرا لأنك هنا.  
وإلى صديقتي هديل من شاركتني هذا المشوار وكان لوجودها أثر جميل بكل لحظة  
أهديك هذا العمل تقديرا لكل لحظة تعب وسهر عشناها معا  
إلى صديقتي اللواتي شاركوني اللحظات الجميلة والصعبة ( إيمان ، خديجة، شيماء ، جمانة)، كان  
وجودكن خفة جميلة في أيامي وشكرا لكل من كان له أثر طيب في مسيرتي

أحلام

## إهداء

قال الله تعالى "ولقد أتينا داوود وسليمان علما وقالوا الحمد لله الذي فضلنا على كثير من عباده المؤمنين " فالحمد لله على نعمة العلم ونسأل الله تعالى أن ننتفع به وننفع به غيرنا، أما بعد أهدي هذا النجاح إلى نفسي:

إلى ثمرة جهد وتعب سنوات، إلى حلم أصبح حقيقة، وأمل لم ينطفئ يوما، أهدي هذا التخرج بكل ما يحمله من فخر واعتزاز بوصول طال انتظاره، فالحمد لله على نعمة تحقيق الأهداف بعد سعي واجتهاد. إلى أمي الحبيبة:

إلى القلب الذي منحني الحب دون مقابل، وإلى الدعاء الذي كان يرافقني في كل خطوة، إليك أهدي ثمرة جهدي ونجاحي، حفظك الله وأدامك أجمل نعمة في عمري. إلى أبي العزيز:

إلى السند والأمان والقوة التي لا تميل إلى من أحمل إسمه بكل فخر واعتزاز، إلى من بذل جهد السنين من أجل أن أعتلي سلاسل النجاح، أدامك الله عزا وفخرا وسندا لا ينتهي إلى اخواتي وإخوتي:

أهديكم هذا النجاح لتكون ودائما فخورين بأختكم الكبيرة، أتمنى لكم مستقبلا مليئا بالنجاح والفرح إلى صديقتي ورفيقة دربي شيماء:

شكرا لأنك كنت معي في كل خطوة، وفي كل لحظة تعب وفرح، كنت السند والرفيقة والأخت التي جعلت الطريق أخف وأجمل، أهديك هذا النجاح لأن وجودك كان من أجمل أسباب الإستمرار كما أهدي هذا النجاح إلى من قاسمتني السهر والجهد لإنجاز هذا العمل صديقتي "أحلام" لم يكن يكتمل لولا صدق تعاونك وعزيمتك مبارك لنا هذا النجاح.

إلى أجدادي رحمهم الله وجداتي حفظهم الله إلى اعمامي وأخوالي وابنت خالتي "منار" إلى صديقتي وزملائي في مشواري الدراسي، إلى كل من كان له فضل علي وكل من ساندني ول والدعاء أهديكم هذا النجاح، شكرا لكم جميعا فأنتم جزء من هذا النجاح

## هديل

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى مدى مساهمة التحول الرقمي في إدارة المخاطر المالية، حيث ركزت على أهمية استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة في تحسين أداء المؤسسات المالية وتعزيز قدرتها على مواجهة المخاطر. حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى مفهوم التحول الرقمي وأهم خصائصه، مراحلها، ومتطلباته الأساسية. إضافة إلى أهم التقنيات الحديثة المستخدمة في المؤسسات. وفيما يخص في الفصل الثاني فقد تناول مفهوم المخاطر المالية ومختلف أنواعها، مع توضيح أهم أساليب قياسها والتحكم فيها من أجل الحد من الخسائر وتحقيق الاستقرار المالي، من خلال الدراسة تم الاستنتاج أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين إدارة المخاطر المالية، من خلال توفير معلومات دقيقة وسريعة تساعد على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات بكفاءة، كما أن نجاحه يتطلب توفر بنية تكنولوجية قوية وموارد بشرية مؤهلة لمواكبة التطورات الحديثة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، التكنولوجيا الرقمية، الذكاء إدارة المخاطر المالية.

### Abstract:

This study aimed to examine the contribution of digital transformation to financial risk management, focusing on the significance of adopting modern digital technologies to enhance the performance of financial institutions and strengthen their resilience against risks.

**The first chapter** addresses the conceptual framework of digital transformation, defining its characteristics, stages, and core requirements, in addition to reviewing the prominent modern technologies utilized in financial institutions. **The second chapter** explores the concept of financial risks and their various types, while highlighting the key methods for measuring and controlling them to mitigate losses and achieve financial stability.

The study concludes that digital transformation significantly contributes to improving financial risk management by providing accurate, real-time data that enhances risk forecasting and efficient decision-making. Furthermore, its success depends on the availability of a robust technological infrastructure and qualified human resources capable of keeping pace with modern advancements.

**Keywords:** Digital Transformation; Digital Technology; Financial Risk Management



# فهرس المحتويات

# فهرس المحتويات

|         |               |
|---------|---------------|
| .....   | بسملة         |
| .....   | شكر وتقدير    |
| .....   | إهداءات       |
| 5.....  | ملخص:         |
| 11..... | قائمة الأشكال |
| 13..... | قائمة الجداول |
| أ.....  | مقدمة:        |

## الفصل الأول: مدخل نظري للتحول الرقمي

|         |                                                    |
|---------|----------------------------------------------------|
| 7.....  | تمهيد                                              |
| 8.....  | المبحث الأول : ماهية التحول الرقمي                 |
| 8.....  | المطلب الأول: مفهوم ونشأة وتطور التحول الرقمي      |
| 11..... | المطلب الثاني: مراحل التحول الرقمي                 |
| 13..... | المطلب الثالث: دوافع التحول الرقمي                 |
| 15..... | المبحث الثاني: مقومات التحول الرقمي                |
| 15..... | المطلب الأول: مؤشرات التحول الرقمي                 |
| 16..... | المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي               |
| 17..... | المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي    |
| 19..... | المبحث الثالث: تقنيات وأبعاد وتحديات التحول الرقمي |
| 19..... | المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي                  |
| 20..... | المطلب الثاني: تقنيات التحول الرقمي                |
| 23..... | المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي                |
| 25..... | خلاصة الفصل:                                       |

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المالية

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| تمهيد                                                                                                              | 27 |
| المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر                                                                                  | 28 |
| المطلب الأول: تعريف الخطر وأسبابه                                                                                  | 28 |
| المطلب الثاني: تعريف إدارة المخاطر                                                                                 | 31 |
| المطلب الثالث: خطوات إدارة المخاطر ومهامها                                                                         | 31 |
| المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمخاطر المالية                                                                    | 33 |
| المطلب الأول: تعريف المخاطر المالية                                                                                | 34 |
| تمثل المخاطر المالية أحد أبرز التهديدات التي تهدد استقرار المؤسسة، وفي هذا المطلب نتعرف على مفهوم المخاطر المالية: | 34 |
| المطلب الثاني: مصادر المخاطر المالية وأنواعها                                                                      | 34 |
| المطلب الثالث: قياس المخاطر المالية                                                                                | 37 |
| المبحث الثالث: أساسيات إدارة المخاطر المالية                                                                       | 41 |
| المطلب الأول: سبل إدارة المخاطر المالية                                                                            | 41 |
| المطلب الثاني: قواعد إدارة المخاطر المالية                                                                         | 42 |
| المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المخاطر المالية                                                                   | 43 |
| المطلب الرابع: تأثير التحول الرقمي على هيكل إدارة المخاطر                                                          | 44 |
| خلاصة الفصل:                                                                                                       | 45 |

## الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للدراسة

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| تمهيد                                                                   | 47 |
| المبحث الأول: الإطار التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة ميلة - | 48 |
| المطلب الأول: نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري وتطوره                     | 48 |
| المطلب الثاني: التعريف ببنك القرض الشعبي الجزائري - ميلة -              | 51 |
| المطلب الثالث: مهام القرض الشعبي الجزائري                               | 52 |
| المطلب الرابع: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات                    | 53 |
| المطلب الخامس: بناء أداة الدراسة                                        | 53 |

|                                                                                   |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|
| المطلب السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....                       | 55   |
| المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي في إدارة المخاطر المالية..... | 56   |
| المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.....                                             | 56   |
| المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة: .....                               | 60   |
| المطلب الثالث: تفسير و تحليل مجالات ومحاور الدراسة .....                          | 62   |
| المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....                                         | 69   |
| خاتمة.....                                                                        | ثالث |
| قائمة المصادر والمراجع:.....                                                      | 83   |
| الملاحق.....                                                                      | 90   |



# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                           | الصفحة |
|-------|---------------------------------------|--------|
| 1-1   | مراحل التحول الرقمي                   | 13     |
| 2-1   | يمثل تطبيقات البلوكتشين.              | 21     |
| 1-2   | أسباب الخطر فالمؤسسة                  | 29     |
| 2-2   | خطوات إدارة المخاطر                   | 32     |
| 3-2   | أنواع المخاطر المالية                 | 37     |
| 1-3   | الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري | 50     |
| 2-3   | الهيكل التنظيمي للوكالة               | 51     |
| 3-3   | توزيع متغير الجنس                     | 58     |
| 4-3   | توزيع متغير العمر                     | 58     |
| 5-3   | توزيع المستوى التعليمي                | 59     |
| 6-3   | توزيع الخبرة لايوجد                   | 60     |



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

| الرقم | عنوان الشكل                                                                                                | الصفحة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01    | ترميز متغيرات الاستبانة بالنسبة لمحور العوامل الشخصية                                                      | 45     |
| 02    | مقياس ليكارت الخماسي                                                                                       | 55     |
| 03    | درجات مقياس ليكارت الخماسي                                                                                 | 55     |
| 04    | خصائص أفراد عينة الدراسة                                                                                   | 56     |
| 05    | نتائج اختبار صدق وثبات الإستبيان                                                                           | 60     |
| 06    | معاملات ارتباط بين كل محور ومجاله الكلي بالنسبة لفقرات التحول الرقمي                                       | 61     |
| 07    | التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات التقنيات الرقمية                   | 62     |
| 08    | التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البيانات الرقمية                   | 64     |
| 09    | التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات العمليات الرقمية والموارد البشري   | 65     |
| 10    | التكرارات ومتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات أمن المعلومات                        | 66     |
| 11    | ملخص نتائج المحور الثالث الخاصة التحول الرقمي                                                              | 67     |
| 12    | التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الفرع الثاني إدارة المخاطر المالية | 68     |
| 13    | إختبار K-S لتوزيع البيانات                                                                                 | 70     |
| 14    | ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الثانوية الأولى                                          | 71     |
| 15    | ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الثانوية الثانية                                         | 71     |
| 16    | ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الثالثة                                         | 72     |
| 17    | ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الرابعة                                         | 73     |
| 18    | ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتقنيات الرقمية وإدارة المخاطر المالية                                   | 74     |
| 19    | ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للبيانات الرقمية وإدارة المخاطر المالية                                   | 75     |

|    |                                                                                             |    |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 76 | ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للعمليات الرقمية والموارد البشري وإدارة<br>المخاطر المالية | 20 |
| 77 | ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتقنيات الرقمية وإدارة المخاطر المالية                    | 21 |

# مقدمة

## مقدمة:

مما لا شك فيه أننا نعيش في عصر التحول الرقمي، بحيث صار كل شيء متصل بالانترنت بتطور طريقة المجتمعات في التواصل، والتعامل مع المعلومات، فبظهور مواقع التواصل، ومواقع التسويق الالكتروني، وتطور مختلف الشبكات حتى وصولها إلى الجيل الخامس، والجيل السادس التي تم بالفعل الشروع فيها، مع ظهور الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والهواتف الذكية، أصبح على المنظمات التعامل ومسايرة التحول الرقمي.

تسعى مختلف المنظمات إلى اعتماد إستراتيجية دقيقة من أجل ضمان النجاح في التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية، وهذا ما يسمى بالتحول الرقمي والذي يمكن تعريفه على أنه عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة عمل المنظمات والمؤسسات والحصول على مقومات التغيير والتحدي والابتكار باستمرار. فلم يعد التحول الرقمي مجرد استخدام للتقنيات الحديثة، بل أصبح أسلوباً متكاملًا يهدف إلى إعادة تنظيم الأعمال والعمليات الإدارية والمالية وذلك بالاعتماد على الأنظمة الرقمية الحديثة.

في ظل التغيرات السريعة والتحديات المالية المتزايدة، برزت إدارة المخاطر المالية كأحد العناصر الأساسية لضمان استقرار المنظمات وحمايتها من الخسائر المحتملة، حيث أصبحت المنظمات مطالبة بتبني أساليب حديثة لمواجهة هذه المخاطر بمختلف أنواعها، وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية في عمليات التحليل والتنبؤ واتخاذ القرار.

وبناء على ما تقدم، يمكن صياغة الإشكالية التي سنحاول الإجابة عنها على النحو التالي:

## 1. إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يمكن أن يساهم التحول الرقمي في إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسات المالية؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي، نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر المتطلبات المالية والمادية للتحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر المالية؟
- ما أثر المتطلبات الإدارية للتحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر المالية؟
- ما أثر المتطلبات البشرية للتحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر المالية؟
- ما أثر المتطلبات التقنية للتحول الرقمي في تحسين إدارة المخاطر المالية؟

## 2. فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للتحويل الرقمي في تحسين إدارة المخاطر المالية.
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتطلبات المالية والمادية للتحويل الرقمي في تحسين إدارة المخاطر المالية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتطلبات الإدارية للتحويل الرقمي في تحسين إدارة المخاطر المالية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتطلبات البشرية للتحويل الرقمي في تحسين إدارة المخاطر المالية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للمتطلبات التقنية للتحويل الرقمي في تحسين إدارة المخاطر المالية.

## 3. أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى إيضاح العلاقة التأثيرية للتحويل الرقمي في إدارة المخاطر المالية ومن هذا المنطق يمكننا تحديد الأهداف التالية للدراسة:
- تسعى هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التحويل الرقمي في تطوير إدارة المخاطر المالية، ومن أهم الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها:
- التعرف على مفهوم التحويل الرقمي وأهم التقنيات الرقمية المستخدمة في إدارة المخاطر المالية.

- توضيح دور التحويل الرقمي في تحسين فعالية إدارة المخاطر المالية.
- بيان أثر التقنيات الحديثة على سرعة اكتشاف المخاطر المالية.
- إبراز أهمية الرقمنة في تعزيز كفاءة الأداء المالي داخل المؤسسة.

## 4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً حديثاً يتمثل في أثر التحويل الرقمي على إدارة المخاطر المالية، والذي أصبح من المواضيع المهمة في المؤسسات المالية. كما تبرز أهمية الدراسة في

محاولة فهم كيفية الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في التنبؤ بالمخاطر المالية والحد منها، بما يساهم في تحسين الأداء المالي وتعزيز الاستقرار المالي للمؤسسات.

## 5. أسباب اختيار الدراسة:

- هناك عدة أسباب دفعت إلى اختيار هذا الموضوع، من أهمها:
- أهمية التحول الرقمي في القطاع المالي ودوره في تحسين إدارة المخاطر المالية.
  - الرغبة في معرفة مدى مساهمة التقنيات الرقمية في تقليل المخاطر المالية.
  - مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة وتأثيرها على المؤسسات المالية.
  - قلة الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وإدارة المخاطر المالية بشكل مفصل.
6. الدراسات السابقة: نتناول في هذا الجزء بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، سواء كانت دراسات عربية، دراسات جزائرية وأجنبية:

(1) دراسة: "أثر آليات الرقابة على إدارة المخاطر المالية في ظل التكنولوجيا الحديثة" للباحثون: جمعة عبد الحفيظ عون اخرون، 2025.

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار نظري وتطبيقي لتعزيز الرقابة المالية في ظل التحول الرقمي. كما ركزت على دور مجلس الإدارة والمراجعة الداخلية والخارجية في تحسين إدارة المخاطر داخل البنوك.

نتائج الدراسة:

- التكنولوجيا الحديثة أعادت تشكيل أساليب الرقابة المالية التقليدية.
  - التحول الرقمي ساعد على تحسين فعالية إدارة المخاطر والتنبؤ بالمشكلات المالية.
  - ضعف البنية التحتية الرقمية يحد من كفاءة الرقابة المالية في بعض الدول النامية.
- (2) دراسة: "أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية-دراسة حالة" للباحثين: اكرامي جمال السيد زهر وأخرون 2024 .

نشرت في المجلة العلمية للبحوث التجارية بجامعة المنوفية، هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية في البنك التجاري الدولي، من خلال مقارنة فترة ما قبل التحول الرقمي (2012-2016) وفترة ما بعد التحول الرقمي (2017-2021). ركزت الدراسة على

مخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، ومخاطر التشغيل. استخدمت الدراسة التحليل الإحصائي لقياس العلاقة بين مؤشرات التحول الرقمي وكفاءة إدارة المخاطر.

نتائج الدراسة:

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إدارة المخاطر المالية.
- التحول الرقمي ساهم في تحسين إدارة مخاطر السوق والائتمان والتشغيل.
- الأنظمة الرقمية الحديثة ساعدت في تقليل الأخطاء التشغيلية وتحسين سرعة معالجة المعلومات المالية.

(3) دراسة: "أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي في تحسين كفاءة أمن المعلومات - دراسة على المصارف

التجارية الليبية" الباحثان: الصديق محمد خنفر، حمزة محمد اكريم.

تناولت الدراسة أثر إدارة مخاطر التحول الرقمي على كفاءة أمن المعلومات في المصارف التجارية الليبية. وركزت على كيفية مساهمة التكنولوجيا الرقمية في حماية البيانات وتقليل التهديدات الإلكترونية التي تواجه البنوك.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة قوية بين إدارة مخاطر التحول الرقمي وتحسين أمن المعلومات.
- التحول الرقمي أدى إلى رفع كفاءة الأنظمة المالية وتقليل مخاطر الاختراقات الإلكترونية.
- أوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين وتطوير أنظمة الحماية الإلكترونية باستمرار.

(4) دراسة: "تأثير التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان للبنوك التجارية" الباحثون: محمد رمضان

سعيد وآخرون، 2023.

تناولت الدراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان في البنوك التجارية المقيدة في البورصة المصرية، مع التركيز على استخدام التقنيات الرقمية في تقييم العملاء واتخاذ القرارات الائتمانية.

نتائج الدراسة:

- التحول الرقمي ساهم في تحسين دقة تقييم الجدارة الائتمانية للعملاء.
- التقنيات الرقمية ساعدت في تقليل نسب التعثر المالي.

- الاعتماد على التحليلات الرقمية أدى إلى تحسين جودة القرارات المالية.

(5) دراسة: "التحديات السيبرانية في التكنولوجيا المالية: مراجعة منهجية" الباحثون دانيال جافاهيري و آخرون

هدفت الدراسة إلى تحليل المخاطر السيبرانية المرتبطة بالتحول الرقمي في مؤسسات التكنولوجيا المالية. اعتمد الباحثون على مراجعة 74 دراسة سابقة تناولت الخدمات المالية الرقمية والتحديات الإلكترونية المرتبطة بها، مثل اختراق البيانات والتصيد الإلكتروني.

نتائج الدراسة:

- أدى التحول الرقمي إلى زيادة التعرض للمخاطر السيبرانية والهجمات الإلكترونية.

- ساهم استخدام الذكاء الاصطناعي وأنظمة الحماية المتطورة في تحسين إدارة المخاطر المالية.

- أكدت الدراسة ضرورة التحديث المستمر لأنظمة الأمن السيبراني داخل المؤسسات المالية.

(6) دراسة: "تقييم إدارة مخاطر العمليات المصرفية الإلكترونية في البنوك الليبية في ظل مقررات بازل" الباحثون محمد أبون خزام فرج و سمية سالم معيتيق

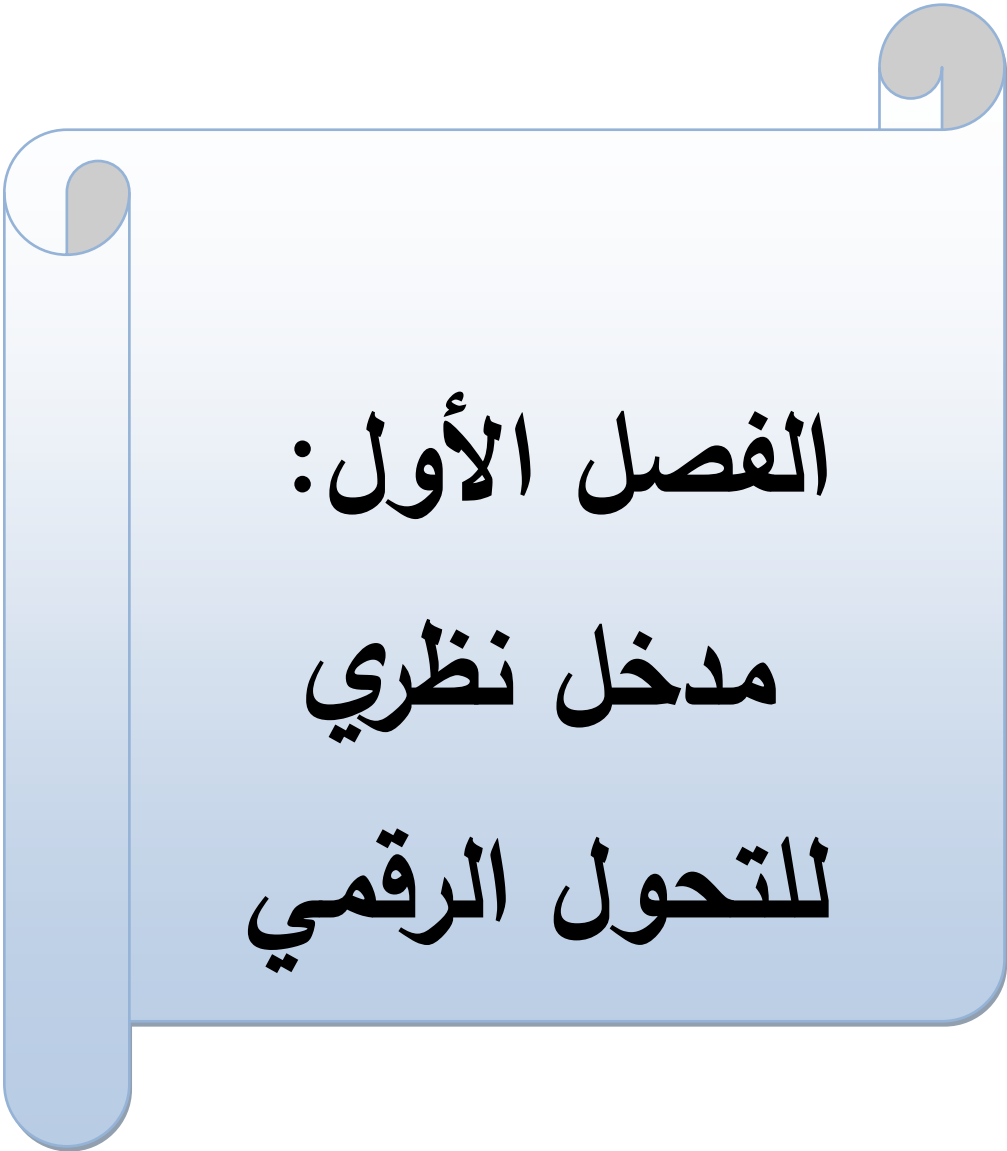
تناولت الدراسة تقييم ممارسات إدارة مخاطر الصيرفة الإلكترونية في البنوك الليبية وفق مبادئ لجنة بازل، مع التركيز على المخاطر التشغيلية والتكنولوجية الناتجة عن استخدام الأنظمة الرقمية في العمل المصرفي.

نتائج الدراسة:

- ساهمت الصيرفة الإلكترونية في تحسين الكفاءة التشغيلية للبنوك.

- نتج عن التحول الرقمي مخاطر تكنولوجية جديدة تحتاج إلى رقابة مستمرة.

- البنوك التي اعتمدت مبادئ بازل حققت استقراراً مالياً أفضل وإدارة أكثر فعالية للمخاطر.



# الفصل الأول: مدخل نظري للتحول الرقمي

### تمهيد

يشهد العالم اليوم تطورا كبيرا في مختلف المجالات خاصة المتعلقة بالرقمنة ، حيث يشير التحول الرقمي إلى عملية إعادة صيغة شاملة لطريقة عمل المنظمات، من خلال دمج التقنيات الرقمية في كافة مفاصل العمليات الإدارية والتشغيلية، إن هذا التحول لا يقتصر على رقمنة المعاملات الورقية فحسب، بل هو تحول ثقافي يتطلب تطوير مهارات الموارد البشرية، وتبني نهج قائم على البيانات لاتخاذ القرارات، من خلال أساليب جديدة لممارسة الخدمات للجمهور، وبالتالي التحول الرقمي لم يعد مسألة اختيارية بل أصبح قرارا محتوما لتحسين كفاءة المؤسسات والمنظمات لضمان الاستمرارية، وتكمن أهميته في كونه وسيلة فعالة لمواجهة التحديات المتزايدة في بيئة الأعمال، فهو يمثل الجسر الذي تعبر من خلاله المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى أفاق الابتكار والسرعة.

**المبحث الأول:عموميات حول التحول الرقمي**

**المبحث الثاني: مقومات التحول الرقمي**

**المبحث الثالث: تقنيات وأبعاد التحول الرقمي**

### المبحث الأول : ماهية التحول الرقمي

إن التحول الرقمي من أكثر المواضيع أهمية نظرا للانتشار السريع للإنترنت وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، فقد أصبح هذا التحول ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر، لما له من دور في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة. حيث يتم التطرق في هذا المبحث حول مفهوم التحول الرقمي وأهم خصائصه .

### المطلب الأول: مفهوم ونشأة وتطور التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز الظواهر التي شهدتها العصر الحديث، حيث أصبح عنصرا أساسيا في تطوير مختلف المجالات. ومن هذا المنطلق، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى نشأة التحول الرقمي ومراحله.

#### أولاً: نشأة التحول وتطور

1. نشأة: لم يظهر التحول الرقمي فجأة، بل كان في تطور مع مرور الوقت حيث مر بأربع محطات تاريخية أساسية :<sup>1</sup>

- المرحلة الأولى: كانت بالثورة الصناعية الأولى، في أواخر القرن الثامن عشر، وتميزت في هذه المرحلة بالاختراعات الصناعية، من خلال البخار فتم اختراع القطار البخاري ، والطاقة ألمانية، والحديد.
- المرحلة الثانية: تعرف بالثورة الصناعية الثانية، في أوائل القرن العشرين، حيث عرفت بتطور الكهرباء، ومحركات الاحتراق لتوليد الطاقة وتطور علم الكيمياء، وتم منح مسارات لأول مرة، وأصبح التواصل أسرع من ذي قبل.
- المرحلة الثالثة: من سنة 1950 إلى سنة 1990 حيث عرفت تطورا في مجالات الطيران والالكترونيات والمواد البيتروكيماوية، واختراع الانترنت.
- مرحلة ما بعد التسعينات : حيث انتشر استخدام الانترنت في العالم، وحدث تطور سريع وملحوظا في البرمجيات والإعلام وظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي من خلالها مهدت الطريق إلى ظهور الهواتف المحمولة المتصلة بالانترنت ومواقع الويب التي كان لها الأثر المباشر في ظهور بوابد التحول الرقمي، كل هذا مهد إلى الثورة الصناعية الرابعة التي نعيشها اليوم..."

<sup>1</sup> سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مصطفى إسماعيل معسكر، الجزائر، 2023-2024، ص120.

### 2. التطور:

هناك عاملان أساسيان للتطور السريع للتحول الرقمي هما الهاتف النقال والويب، الذي انتشر استعمالهما بشكل كبير منذ بداية الألفية الثانية وساهما بشكل كبير في التحول الجذري والسريع، وأدى ذلك إلى ظهور أنماط وأشكال جديدة للاستهلاك وبرزت نماذج الأعمال، وتمت أتمتة العمليات، وأثرت على الزبائن والموردين وجميع الأطراف الفاعلة في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، (ferhane2017)، وتم إنشاء أول موقع ويب اجتماعي سنة 1995 ويعرف باسم classmares.co . وفي سنة 2003 تم إطلاق موقع linkein . وفي سنة 2003 ظهر موقع myspase . وفي سنة 2004 تم إنشاء موقع face book للطلاب الأمريكيين . وفي سنة 2006 موقع twiter . ثم في 2006 أصبح موقع fac book متاح للجميع، ليس هذا فقط. فالهاتف النقال أصبح من الأشياء الحميمة للأفراد وملتصق بالحياة اليومية للأفراد والمؤسسات في انترنت الأشياء، في سنة 2000 تم اختراع blackberry . في سنة 2003 تم إطلاق شبكة الاتصال 3G . وفي عام 2007 ظهر نظام التشغيل Android و 4G . وفي 2020 تم لانطلاق التجاري للجيل الخامس من الشبكات 5G. (dominique Giblert. 2015).<sup>2</sup>

### ثانيا: مفهوم التحول الرقمي

نتطرق أولا إلى تعريف الرقمنة: "التواصل الكامل لجميع قطاعات الاقتصاد والمجتمع، فضلا عن القدرة على جمع المعلومات ذات الصلة، وتحليل تلك المعلومات وترجمتها إلى أفعال، مثل تحويل الملفات الورقية إلى مستندات رقمية وهي خطوة أولية نح والتحول الرقمي.<sup>3</sup> تعددت المفاهيم حول التحول الرقمي ومن أهمها نجد كالاتي :

**لغويا :** " تحول هو اسم مصدر ، تحول / تحولا ، و يعني تغيرت من حال إلى حال، أ وحدث تحول في حياته، وحدث تغير في طريقة سير الأمور .

**اصطلاحا:** يعرف التحول الرقمي على أنه تغيير طريقة القيام بالأعمال من خلال استخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات الاتصال من أجل تحسين بيئة العمل وإحداث تغيير في طريقة تفكير الأفراد داخل العمل ، بمعنى الانتقال من النظام الكلاسيكي أ والتقليدي للقيام بالأعمال إلى نظام آخر قائم على أسلوب الرقمي.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> صدوقي غريسي، سي طيب الهاشمي رضا، علي العبيسي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة، مجلة آراء الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 03، العدد02، 2021، ص101.

<sup>3</sup> منال البلقاسي، تطبيقات التحول الرقمي،، دار التعليم الجامعي، الجزء الأول ، الإسكندرية، مصر، 2023، ص29.

<sup>4</sup> سي طيب الهشمي رضا، مرجع سابق، ص117.

فالتحول الرقمي هو نموذج عمل جديد من أجل تقديم القيمة ومبني على استخدام التقنيات الحديثة والمتقدمة من أجل ابتكار منتجات وخدمات جديدة للمستخدم النهائي أ والعميل وابتكار طريقة جديدة لتوزيعها، من خلال دمج التقنيات الرقمية مع عالم الأعمال، ويتطلع التحول الرقمي إلى، تحقيق رؤية واحتياجات المجتمع أ والعلاء بصفة عامة من خلال الاستثمار في التكنولوجي.

بالإضافة إلى أنه : "دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تشغيل وتقديم القيمة للزبائن ، كما أنه تغيير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربه وتريح الفشل".<sup>5</sup>

كما يعرف التحول الرقمي بأنه: " عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها".<sup>6</sup> من المفاهيم السابقة للتحول الرقمي نستنتج أن "التحول الرقمي هو عملية تخلص أ وانتقال من القيود التقليدية إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتسيير الموارد البشرية".

### ثالثا: خصائص التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز سمات العصر الحديث، حيث يتميز هذا التحول بمجموعة من الخصائص تتمثل في :

- الاعتماد الكبير على الأصول غير الملموسة التي تشتمل على الملكية الفكرية وتطوير واستخدام البرمجيات والخوارزميات ، التي تحلل كمية كبيرة من البيانات الناتجة عن الأعمال التجارية على منصات الانترنت الرقمية وكذلك المحتوى الإبداعي الذي يلعب دورا رئيسيا في الإنتاج وتقديم الخدمات من خلال الانترنت .<sup>7</sup>

- التحول من الإدارة الورقية إلى الإدارة الرقمية وهذه الأخيرة سهلة في التسجيل والتخزين والاسترجاع ونقل المعلومات مما يسهل من حل المشكلات وسهولة اتخاذ القرار .

<sup>5</sup> زهرة خلوف، خيرة شاوشي، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، المجلد5، العدد01-2023، ص18.

<sup>6</sup> عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول الرقمي، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، الجزائر، ص3.

<sup>7</sup> إيمان محمد خيرى طابل، أثار التحول الرقمي للمالية العامة على التحصيل الضريبي، مجلة الدراسات القانونية الاقتصادية، المجلد11، العدد01، الجزائر، مارس2025، ص446.

## الفصل الأول .....مدخل نظري للتحول الرقمي

- القدرة على التنقل والحركة MOBILITY حيث يساعد على سهولة التنقل والحركة وهذا يجعل الرقمنة غير الملموسة أكثر أهمية من الإنتاج المادي حيث إن المنتج الرقمي يمكن أن يتسخ دون تكلفة تقريبا
- استخدام نماذج الأعمال متعددة الجوانب USE OF MUTLI –SIDED BUSINESS حيث يعتبر التفاعل عبر وسيط إلكتروني (منصة إلكترونية) من خصائص الاقتصاد الرقمي حيث يمكن لمجموعات متعددة من العملاء التفاعل عبر المنصة وهذا يؤثر على قرار كل مجموعة من الأشخاص على قرارات وأعمال المجموعات الأخرى بالسلب أ وبالإيجاب .
- تقلبات السوق VOLATILITY وهذا نتيجة لتزايد وتسارع التطور التكنولوجي أصبح متاح للمنشآت الجديدة سهولة الدخول إلى الأسواق مما يجعلها قادرة على تنافس المنشآت التي تنافسها في مجال الاقتصاد الرقمي وهذا يحقق مبدأ المنافسة الكاملة في السوق وبالتالي وجود تقلبات من حين لآخر .
- قدرة المؤسسات على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع.<sup>8</sup>
- يسهم التحول الرقمي في تقليل التكلفة وتوفير الجهد المبذولين من قبل المؤسسات سواء عمومية أ وخاصة لتقديم خدمات للعملاء والجمهور .
- يساعد التحول الرقمي على تحويل المعاملات المالية للمؤسسات لاسيما البنكية من آلية الدفع التقليدي الملموس إلى آلية الدفع الرقمي المبني على العملات الرقمية الافتراضية المشفرة.
- يسمح التحول الرقمي بتشجيع الابتكارات الفكرية والتبادل التقني للمعلومات في المجال البحث العلمي كما يوفر درجة عالية من الحماية القانونية لهذه المضامين البحثية.<sup>9</sup>

### المطلب الثاني: مراحل التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي عملية شاملة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات والأعمال، حيث يتكون من عدة مراحل رئيسية كالآتي:<sup>10</sup>

<sup>8</sup> عبد الرحمن بن فهد المطرف، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد 36، العدد 07، جويلية 2020، ص 164.

<sup>9</sup> علي بن زهرة، التحول الرقمي في الجزائر ما بعد دستور 2020، مجلة الأبحاث، لمخير الدراسات السياسية والدولية جامعة بومرداس ، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2025، ص 127.

**1. التحول التكنولوجي:** إن الخطوة الأولى في مرحلة التحول الرقمي هي سحب الديون الفنية الحالية، قد يشمل ذلك ترحيل أعباء العمل الخاصة إلى السحابة وتحديث التقنيات القديمة الخاصة. على الرغم من التركيز على التكنولوجيا، ستتطلب هذه الخطوة أيضا بعض التغييرات على قدرات تكنولوجيا المعلومات الحالية ونموذج التشغيل، قد تشمل نتائج الأعمال الناتجة انخفاض تكلفة الملكية، وتحسين إنتاجية موظفي تكنولوجيا المعلومات، وتحسين المرونة التشغيلية، وزيادة المرونة التقنية.

**2. التحول التشغيلي:** بمجرد أن يتم تصفية الديون الفنية، يجب تحسين نموذج تشغيل الشركة وتصبح هذه الأخيرة تعتمد على البيانات، قد يشمل ذلك الاستفادة من منصات البيانات والتحليلات الجديدة لإنشاء رؤيا قابلة للتنفيذ وتحسين تجربة العملاء أ واستخدام التعلم الآلي لأتمتة عمليات الشركة. على سبيل المثال، قد ترغب الشركة في التركيز على تحسين تجربة خدمة العملاء، وإنتاجية الموظفين واتخاذ القرار، والتنبؤ بالأعمال، واكتشاف الاحتيال والوقاية منه، والعمليات الصناعية، وماشابه. على الرغم من أن هذه الخطوة من المحتمل أن تكون أكثر تعقيدا بشكل كبير من التحول الاستراتيجي ، حيث أنها تتطلب على تغييرات على مستوى الشركة، فمن المحتمل أن تؤدي التحسينات الناتجة في الكفاءة التشغيلية والفعالية وخفة الحركة إلى نتائج أعمال ضخمة.

**3. التحول الاستراتيجي:** بمجرد الانتهاء من التحول التكنولوجي والتشغيلي، وتصحيح الشركة قائمة على البيانات، قد ترغب هذه الأخيرة في إعادة ابتكار نموذج العمل، حيث تكون هذه العملية كتمرين استراتيجي يعيد النظر في كيفية إنشاء قيمة للعملاء وجني الأرباح الناتجة، قد يشمل ذلك الاستفادة من التقنيات الرقمية لدخول أسواق أ وصناعات جديدة وقد يكون ذا صلة خاصة إذا أصبح نموذج العمل الحالي غير مستدامة

<sup>10</sup> هناء عفيف، وهيبة خولوفي، **الإتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار**، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة باجي مختار-عناية، جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، أبريل 2022، ص ص، 280-281.

### الشكل (1-1): مراحل التحول الرقمي



المصدر: إعداد الطالبين، اعتمادا على هناء، وهيبة خولوفي، الإتجاه نح والتحول الرقمي: حتمية أ وخيار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة باجي مختار - عنابة، جامعة الشاذلي- الطارف، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، 2022، ص 280.

### المطلب الثالث: دوافع التحول الرقمي

لم يعد التحول الرقمي مجرد تطبيق للتقنيات، بل أصبح تحولا كاملا يمس لبنى التنظيمية والثقافية، كما يؤثر على الطريقة التي تتفاعل بها المنظمات والمؤسسات مع عملائها وذلك من خلال فهم مختلف هذه الدوافع المتمثلة في: <sup>11</sup>

#### أولا: اللوائح التنظيمية والتشريعات:

تعتبر من الدوافع الرئيسية نح والتحول الرقمي حيث أن اللوائح والقوانين الجديدة تتطلب من الشركات اعتماد التقنيات الرقمية من أجل الامتثال للمعايير الجديدة وتحسين ممارسات السلامة والبيئة، كما يمكن أن تقدم الحكومات إعانات بمثابة حوافز للمؤسسات لاعتماد التحول الرقمي.

#### ثانيا: التكاليف وضغوط الميزانية :

لقد تدهورت أسعار البترول منذ أواخر العام 2014 ولهذا السبب تلجأ غالبية الدول الغنية بالبترول إلى مواجهة التراجع الكبير في حجم إيراداتها من خلال تخفيض حجم إنفاقها على الأصول والعمليات الحكومية ، لذا تعتبر التدابير المتخذة لتوفير التكاليف وتنفيذ العمليات الحكومية الفعالة مناهم الدوافع التحول الرقمي .

#### ثالثا:متطلبات العملاء والمواطنين: <sup>12</sup>

حققت وسائل التواصل الاجتماعي شعبية كبيرة بين الشعوب العربية ووفرت لهم قناة جديدة للتواصل، وأتاحت بذلك الفرصة أمام الحكومات والمواطنين للتعاون معا وسرعان ما لجأت الحكومات إلى الاستفادة من قناة

<sup>11</sup> شرقي أسماء، صفح صديق، تقييم التجربة في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2023، ص 131.

<sup>12</sup> جاسم كريمة، مروان بن قيدة ، أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي-تجربة مصر نموذجا، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر، ص 06.

التواصل هذه المعرفة آراء المواطنين الذين اعتمدوا بدورهم على هذه القناة للمطالبة بتوفير مستوى أرقى من الخدمات الحكومية ، مثل حلول الدفع عبر الانترنت.

### رابعاً: توجيهات الحكومة :

تعتمد الحكومات على منهج التخطيط من القمة إلى القاعدة لاتخاذ قراراتها ، وهذا ما يساعدها على تسريع وتيرة تنفيذ برامج التحول الرقمي ، ولكي تتمكن من توفير الميزانية المطلوبة لتنفيذ برامج التحول الرقمي لابد لها من توفير اثنين من الشروط المهمة هما :<sup>13</sup>

- إدراج التحول الرقمي في المخطط :بمعنى يجب أن تدرج برامج التحول الرقمي ضمن قائمة أولويات الرؤى والخطط الوطنية.
- اتخاذ القرارات السريعة :إن اتخاذ القرارات السريعة يمكن الهيئات الحكومية من تفعيل خطط التحول الوطني بسرعة وفعالية.

وعليه التحول الرقمي أصبح إستراتيجية لقيادة الشركات بعد أن كان مرادفا لتقنية المعلومات وهذا نظرا لما يحققه من فوائد ، بهذا أصبح الانتقال الرقي للشركات والمؤسسات قي قائمة أولوياتهم وضرورة ملحة ،فالتحول الرقمي يساعد الشركات والمؤسسات والأفراد على :

- تقليل وتوفير الجهد والطاقة
- تخفيض التكلفة
- فتح مجال الإبداع من خلال طرق وكيفيات تقديم الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء ،مقارنة مع الطرق التقليدية في تقديم الخدمة
- يسهل عملية إشراف مراقبة المسؤولين لسير العمل.
- يساعد الشركات التجارية في التوسع وكسب شريحة أكبر من العملاء والجمهور
- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.

<sup>13</sup> جميلة سلايمي، يوسف بوشي، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت ، الجزائر، المجلد10، العدد02، سبتمبر2019، ص ص، 954-955.

### المبحث الثاني: مقومات التحول الرقمي

في ظل التطورات التكنولوجية المسارعة، أصبح التحول الرقمي ضرورة لا غنى عنه لتحقيق التقدم والابتكار في مختلف المجالات. غير أن نجاح هذا التحول لا يتحقق بشكل عشوائي حيث توجد العديد من المقومات الأساسية التي تضمن فعاليته واستمرارا يته.

#### المطلب الأول: مؤشرات التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أبرز الاتجاهات الحديثة والتي تسعى المنظمات من خلالها إلى تحسين أدائها وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات:<sup>14</sup>

1. مؤشر لأسس الرقمية: ويهدف هذا المؤشر لتوفير الأسس اللازمة لنظام رقمي متين يشمل البنية التحتية، والسياسات واللوائح، والمهارات الرقمية، والتمويل، وتعتبر هذه المجالات بالغة الأهمية في تطوير النظام الرقمي على المستوى الدولي، والإقليمي، والمحلي وكذلك على المؤسسات.

2. مؤشر الاستعداد الرقمي للمواطن: ويهدف هذا المؤشر أن يجعل المواطن المحور الأساسي لمنظومة التحول الرقمي ، وأن تعمل التكنولوجيات الرقمية على تحسين نوعية حياة المواطنين والمجتمع المدني، بما في ذلك الفئات المهمشة.

3. مؤشر الحكومة الرقمية: ويهدف هذا المؤشر لتلبية احتياجات الأفراد والمجتمع من خلال توفير وتحسين تقديم الخدمات العامة ، بالإضافة إلى مضاعفة جهود الرقمنة لتحسين الكفاءة والشفافية داخل القطاع الحكومي.

4. مؤشرا الابتكار الرقمي: ويهدف هذا المؤشر للاستفادة من بيئة الابتكار كمحفز للرقمنة، حيث تؤدي التكنولوجيات الرقمية الجديدة مثل الطباعة ثلاثية الأبعاد والذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة والحوسبة السحابية إلى ثورة في المفاهيم وإلى خلق مصادر جديدة للقيمة المضافة للعديد من الصناعات

5. مؤشر التنمية لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات: وهو مؤشر مركب يجمع أحد عشر مؤشرا في مقياس مرجعي واحد يستعان بيه لرصد ومقارنة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين البلدان ويتمثل أهم أهدافه فيما يلي:<sup>15</sup>

<sup>14</sup> بوعتلي محمد، تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية: دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل

العنقودي الهرمي خلال سنة 2022، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، الجزائر، المجلد 07،

العدد 02، 2023، ص 94.

<sup>15</sup> زهرة خولوفي، خيرة شاوشي، مرجع سابق، ص 22.

- التقدم في تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كل من البلدان المتقدمة والبلدان النامية .
- تنمية إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومدى قدرة البلدان على الاستفادة منها لتعزيز النم ووالتمية الفجوة الرقمية، أي الفوارق بين البلدان من حيث مستويات تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فيها.

### المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي

يتم تطبيق التحول الرقمي عبر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن تنفيذه بشكل فعال من أهمها كالآتي:<sup>16</sup>

1. الرؤية الإستراتيجية: وهي الأساس لأي تحول رقمي ناجح، يجب على المؤسسات تحديد أهدافها منه، فهم اتجاهات السوق المتغيرة، وموائمة مبادراتها الرقمية مع الأهداف الطويلة الأجل، بدون خريطة طريق واضحة، تخاطر الشركات بالاستثمار في تقنيات قد لا تحقق النم والمستدام.
2. البنية التحتية الرقمية: تعد البنية التحتية الرقمية القوية أمر ضروريا للتحول الرقمي، يشمل ذلك تقييم الأنظمة الحالية، تحديد الثغرات، دمج التقنيات الجديدة بسلاسة، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات.<sup>17</sup>
3. تطوير العمليات وتحليل البيانات: يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتحسين الأداء وبتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي، مع تقديم جهود لتحليل البيانات بشكل فعال.
4. القوى العاملة المؤهلة: تعتبر اليد العاملة المؤهلة، والقابلة للتكيف ضرورية للعمل في البيئة الرقمية ويجب أن تتمتع بالمهارات الرقمية اللازمة كالرغبة في التعلم والتكيف مع التقنيات والعمليات الجديدة.
5. البنية التحتية التكنولوجية: تعد البنية التحتية التكنولوجية القوية أمرا ضروريا للتكنولوجيا الرقمية مثل الأجهزة والبرامج والشبكات الضرورية وبرامج الحماية... فلا يمكن لمؤسسة ما التوجه نح والتحول الرقمي إلا

<sup>2</sup>بوعطيط نور الهدى، بوقال نسيم، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية-دراسة تطبيقية ببلدية قسنطينة، مجلة الدراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2025، ص ص، 567-568.

<sup>17</sup>شبا يحي سفيان، هاني منال، التحول الرقمي في البنوك الإسلامية: واقع وتحديات، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة بسكرة، الجزائر، مج 16، العدد 01، 01-2025، ص 105.

في حالة توفر تغطية قانونية أما العنصر الثاني الذي يجب أن يكون متوفر فهو الاعتمادات المالية والموارد البشرية المؤهلة إلى واجهات المستخدم المناسبة.<sup>18</sup>

### المطلب الثالث: نماذج واستراتيجيات التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي مساراً استراتيجياً يتطلب تخطيطاً محكماً واعتماد نماذج مناسبة لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتم التطرق في هذا المطلب إلى مختلف النماذج والاستراتيجيات.

#### أولاً: نماذج التحول الرقمي

يتم الانتقال من المنظمات التقليدية إلى المنظمات الرقمية من خلال عدة نماذج نذكر منها:<sup>19</sup>

1. **النموذج الفني:** يقوم على تحويل من تقليدية إلى رقمية وذلك بالاعتماد على بحوث العمليات

ومختلف الأساليب الإحصائية، كما أنه يركز على الجوانب التقنية ويهمل الجوانب التنظيمية.

2. **النموذج السلوكي:** وهذا يتم التركيز على المتغيرات السلوكية ( الفردية، والجماعية، والتنظيمية،

والبيئية) عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية.<sup>20</sup>

3. **النموذج الفني الاجتماعي:** يركز على تفاعل وتناغم بين النموذجين السابقين، من خلال الاهتمام

بالجوانب سلوكية للأفراد والجوانب التقنية ومحاولة الدمج بينهم.

4. **نموذج إدارة الأصول الرقمية:** تعتمد المؤسسة على شركات أخرى تنشط في مجال الرقمنة، تقوم

بإدارة أصول ومعلوماتها وبياناتها الرقمية، بحث تقوم الشركات الأخرى بتخزينها وحفظها واسترجاعها

عند الطلب بصورة أنية وفورية، إلا أنه يعتبر مكلف للمنظمة بالرغم من فعاليته، والعيب الموجود

فيه، أنه الأفراد الفاعلين في المنظمة، لن يحصلوا على مهارات وقدرات رقمية لأنهم يعتمدون بالكامل

على شركات رقمية أخرى.

5. **نموذج التحويل الكامل:** يقوم هذا النموذج على إجراء تغيير في جميع المستويات التنظيمية في أن

واحد وصورة متكاملة، في جميع مكونات المنظمة من القمة الإستراتيجية إلى مركز العمليات، ويقوم

<sup>18</sup> خضير لحسن، دريخ نبيل، سجلات وأرشيف المؤسسات الاستشفائية في ظل التحول الرقمي، مجلة "أفاق الفكرية"، جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر، المجلد 12، العدد 02، نوفمبر 2024، ص ص، 250-251.

<sup>19</sup> فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2004، ص 199.

<sup>20</sup> مصطفى أحمد أمين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 19، 2018، ص ص 58-

على رقمنة المداخلات والمخرجات أي يعمل على تحليل عمليات المنظمة، ووصفها وإعادة تصميمها واختيار البديل المناسب لها.<sup>21</sup>

### ثانياً: إستراتيجيات التحول الرقمي

لم يعد التحول الرقمي رفاهية تقنية أ ومجرد تحديث للبنية التحتية بل أصبح ضرورة إستراتيجية حتمية للبقاء والنمو، ويمكن تلخيص إستراتيجيات التحول الرقمي بثلاث إستراتيجيات رئيسية هي:<sup>22</sup>

1. إستراتيجية الاستجابة للمنافسة الجديدة: في هذه المرحلة تتفاعل الشركات بشكل عام والمصارف بشكل خاص مع التغيرات في العرض والطلب على الخدمات المالية، عن طريق تطوير منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكن عن طريقها الموضوع في بيئة تنافسية جديدة، في هذه الحالة نلاحظ أن الشركات تتبنى استراتيجيه الاستجابة للتغيرات البيئية، بمعنى أنها تكون تابع لقائد السوق.
2. إستراتيجية التكيف التكنولوجي: تتمثل هذه المرحلة في عملية التحويل الرقمي المصرفي في إحداث تغيير عميق في البنية التحتية في المنصة التكنولوجية؛ وتحويلها إلى بنية تحتية أكثر مرونة ليتم استيعاب تقنيات جديدة، فضلاً عن سرعة عملية التطوير وتقديم منتجات جديدة.
3. إستراتيجية التوسع: في هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسات المالية أن تجعل استثماراتها الرئيسية في التكنولوجيا تؤتي ثمارها عن طريق اعتماد استراتيجيات رقمية تتطوي على تغيير جذري في هيكلها التنظيمي، بالشكل الذي يجعلها رائدة في مجال عملها، ويكون لها اسمها ضمن قادة السوق، يمكن أن تطلق على هذه الإستراتيجية "التدعيم الإلكتروني".<sup>23</sup>

<sup>21</sup>سي طيب الهشمي رضا، مرجع سابق، ص ص، 138-139.

<sup>22</sup>قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته- نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، جامعة ميله، الجزائر، المجلد 02، العدد 02، 2023، ص 66.

<sup>23</sup>أحمد كاظم بريس، ورود قاسم، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 16، العدد 65، 30 سبتمبر، 2023، ص 288.

### المبحث الثالث: تقنيات وأبعاد وتحديات التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات في تطوير أعمالها، وذلك من خلال مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة، حيث أن التحول الرقمي يجمع بين استخدام التكنولوجيا المتطورة وفهم مختلف أبعاده وأهم التحديات التي تواجهه، وذلك من أجل تحقيق المرونة والكفاءة.

#### المطلب الأول: أبعاد التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي تحولا جذريا في طريقة عمل المنظمات، حيث يعتمد على مجموعة من الأبعاد والوسائل التي من خلالها تستطيع المؤسسة تحقيق مرونة أكبر.

أولا: أبعاد التحول الرقمي

يمكن تصنيف التحول الرقمي إلى مجموعة من الأبعاد تتمثل في:<sup>24</sup>

1. البعد الهيكلي والتنظيمي: إن المتطلبات الناتجة عن الرقمنة لها تأثير كبير على المؤسسة ككل فمجرد الحصول على المعدات التقنية لا تكفي لوحدها بل يجب على المؤسسات إجراء تغييرات عميقة ودراسة عدة قرارات إستراتيجية مستدامة وذلك في سياق الثقافة التنظيمية بوسائط التحول الرقمي وتطوير مساحة التعلم.

2. البعد الوظيفي (المورد البشري):<sup>25</sup> 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 تكوين وتأهيل ودعم الاحتياجات المعرفية لجميع المشاركين في عملية التحول الرقمي من موظفين ومديرين تنفيذيين ومديرين على المستوى الاستراتيجي.

3. البعد التكنولوجي: يتضمن هذا البعد استخدام التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي (Ai)، البيانات الضخمة (Big Data)، الحوسبة السحابية (cloud computing)، وإنترنت الأشياء (IoT).

<sup>24</sup>حميداني خاليدة، شويمات كريم، التحول الرقمي ومساهمته في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية - دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة أفاق لعلم الاجتماع، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، المجلد 15، العدد 02، ديسمبر 2025، ص 285.

<sup>25</sup>عاشوري إبراهيم، دور التحول الرقمي في خلق محيطات زرقاء رقمية دراسة حالة Netflix، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة ميلة، الجزائر، المجلد 16، العدد 02، 2025، ص 799.

### المطلب الثاني: تقنيات التحول الرقمي

يشهد العالم تطورا متسارعا في مجال التكنولوجيا الرقمية، مما جعل المنظمات تعتمد على مجموعة من التقنيات منها:

1. **الصيرفة الالكترونية:** هي إجراء العمليات المصرفية بطرق الكترونية أي استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الجديدة سواء تعلق الأمر بالأعمال المصرفية التقليدية أ والجديدة وفي ظل هذا النمط لن يكون العميل مضطرا للتنقل إلى البنك إذا أمكنه القيام بالأعمال التي يريدها من بنكه من أي مكان وفي أي زمان.

ومن أهداف الصيرفة الالكترونية ما يلي:<sup>26</sup>

- وسيلة لتعزيز حصتها في السوق المصرفي
  - خفض التكاليف
  - تعتبر كوسيلة لتوسيع نشاطاتها داخل وخارج الحدود الوطنية
  - إتاحة المعلومات عن الخدمات التي يؤديها البنك دون تقديم خدمات مصرفية على الشبكة
  - حصول العملاء على الخدمات المصرفية وغير المصرفية في أي وقت وأي مكان
2. **العملات المشفرة:** عرفت اللجنة المصرفية الأوروبية العملات الافتراضية على أنها تمثيل رقمي لقيمة لا تصدر عن السلطات العامة ولا عن البنك المركزي، وليست بالضرورة مرتبطة بعملة معينة، يقبل بها الأشخاص العاديون والقانونيون كوسيلة للدفع، يمكن تخزينها وتحويلها وتداولها إلكترونيا.
3. **تقنية البلوكتشين:** قاعدة بيانات ومعلومات ضخمة موزعة تسمح بتخزين البيانات وتبادلها "حركة المعاملات" من قبل أجهزة الكمبيوتر تحتوي على كتلة على طابع زمني ورابط إلى الكتلة السابقة ( corluka § ulrika 2017). هذه التقنية عالية الدقة اعتبرتها منظمة الأمم المتحدة دفتر الأستاذ الرقمي تم اختراعها لحل مشكلة انعدام الثقة عند إجراء المعاملات تقوم على مبدأ تتمة المعلومات دون تدخل العنصر البشري (Babass.m.2020.p.309)، تسمح بالمحافظة على البيانات المخزنة

<sup>26</sup> وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012، ص 55-58.

مع عدم وجود إمكانية لتعديلها يوجد العديد من التطبيقات الموجودة على تقنية البلوكتشين يمكن تقسيمها إلى أربع مجموعات الموضحة في الشكل أدناه: <sup>27</sup>

الشكل رقم(2-2): يمثل تطبيقات البلوكتشين.



المصدر: إعداد الطالبتين، لزررق فاطمة، نمر ربيعة، واقع تقنيات المالية الحديثة وتطبيقها في الصناعة المصرفية الإسلامية: تجربة المملكة الغربية السعودية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص424

4. **الذكاء الاصطناعي:** هو عبارة عن الذكاء الذي تظهره الآلات على عكس الذكاء الاصطناعي الذي يظهره الإنسان ، وغالبا ما يطلق مصطلح الذكاء الاصطناعي لوصف الآلات أ وأجهزة الكمبيوتر التي تقلد الوظائف المعرفية التي يربطها البشر بالعقل البشري مثل التعلم وحل المشكلات والذكاء الاصطناعي عبارة عن آلة مصممة لأداء المهام وحل المشكلات التي يتم إجراؤها بشكل عام بواسطة ذكاء البشر.

5. **البيانات الضخمة (Big data):** هي البيانات ذات الحجم الكبير الذي يفوق قدرة معالجتها باستخدام قواعد البيانات التقليدية، وتتميز البيانات الضخمة بمستويات إنتاجها وتناولها الكبير في وقت قصير وتتميز بقدرتها على تلبية الرغبات والقدرة على صنع القرار (أمير هم، 2020، صفحة 150)، وتقنية

<sup>27</sup> لزررق فاطمة، نمر ربيعة، واقع تقنيات المالية الحديثة وتطبيقها في الصناعة المصرفية الإسلامية: تجربة المملكة الغربية السعودية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص424.

البيانات الضخمة هي المعلومات الكبيرة وسريعة التدفق وفائقة الحجم التي تتطلب طرق معالجة حديثة ومجدية اقتصاديا من اجل المساعدة على اتخاذ القرارات (عبد السلام، 2021، صفحة 16)، كما أن البيانات الضخمة هي بيانات كبيرة ومعقدة لها خصائصها الفريدة مثل: الحجم، السرعة، التنوع، التباين....<sup>28</sup>

6. **الحوسبة السحابية:**<sup>29</sup> بمثابة تكنولوجيا متطورة تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى ما يسمى بالسحابة، وهي عبارة عن مصادر وأنظمة حاسوبية تحت الطلب عبر الشبكة، لتوفير عدد من الخدمات، يمكن الوصول إليها من قبل المستخدمين عبر الانترنت دون الحاجة إلى معرفة أ وخبرة عملية، وباستخدام أي جهاز تكنولوجي حديث، مثل الهواتف الذكية، وتتم بدرجة عالية من الشفافية والجودة، مما يوفر الكثير من الوقت والجهد على المستخدمين. وبالتالي، تسهيل عملية الوصول إلى تلك البيانات والاستفادة منها في أي وقت ومن أي مكان، وبذلك تصبح مهمة المنصة هي تقديم الخدمات المتنوعة من أجهزة وبرمجيات وخلافه، في حين يصبح جهاز العميل مجرد نافذة يستطيع المستفيد من خلالها استرداد معلوماته وبياناته بسهولة ويسر. (الشراني، 2019، صفحة 256 .)

الحوسبة السحابية هي نوع من برامج الحاسب التي توفر كافة البيانات والتطبيقات للمستخدمين كخدمات مقدمة عبر الشبكة، وتسمح بتخزينها على الخادم المتاح على الحاسب الآلي.

7. **العملات الرقمية:** تختلف العملات الرقمية عن النقود، حيث تعكس النقود واقع العملات التي تصدر عن الدولة وهي الوسيلة الأولى في عمليات التبادل وجزء لا يتجزأ من النشاط الاقتصادي، حيث تتكون من معادلات رياضية معقدة، لهذا أطلق عليها العملات الرقمية المشفرة، ونظرا لمرونة وسهولة تداول مثل هذه العملات وسهولة التعامل معها أدى إلى ظهور أنواع متعددة من العملات الرقمية أشهرها " البيتكوين". ولا تخضع هذه العملات لنطاق إشراف البنوك المركزية، حيث يتم إصدارها من أشخاص أ وكيانات خارج القطاع المالي، مما يؤدي إلى عدم وجود سيطرة ورقابة على إصداراتها

<sup>28</sup>بالعبيدي عائدة عبير، مشراوي حدة، تبني تقنيات التكنولوجيا المالية في مجال التقنية كآلية لرقمنة الشمول المالي- دراسة تجارب بعض الدول العربية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد17، العدد01، 2023، ص1287.

<sup>29</sup>آمال تخنوني، انعكاسات تطبيق تقنيات التحول الرقمي على جودة المراجعة الخارجية-مراجعة أدبية-، مجلة الدراسات الاقتصادية والبحوث في تجديد الطاقات، المجلد12، العدد01، 2025، ص82.

وتداولها. كما تتميز هذه العملات بعدم استقرار أسعارها مقارنة بالعملات التقليدية، حيث أنها تشك ومن تدبب يجعلها تنخفض وترتفع في فترات وجيزة من دون وجود أسباب واضحة مما يزيد من هامش الربح والخسارة. من أهم هذه العملات الرقمية نجد:<sup>30</sup>

- البيتكوين Biticon

- الايثريوم ETH

- الايتكوين LTH

- البيتكوين كاش BCH

8. تعلم الآلة والتحليل التنبئي: هو عملية استخراج الآلة لأنماط بناء على كم كبير من البيانات واستيعابها لهذه الأنماط، ويتم تعلم الآلة تحت إشراف مختصين ويعتمد على الربط بين مجموعة من الصفات الوصفية من جهة، وسمة مستهدفة من جهة أخرى، ويكون ذلك بالاستناد إلى مجموعة من الأمثلة والأحداث التاريخية ومن ثم يمكن استخدام هذا النموذج لعمل تنبؤات لحالات جديدة.<sup>31</sup>

### المطلب الثالث: تحديات التحول الرقمي

لم يعد التحول الرقمي خيارا بل أصبح ضرورة حتمية على المنظمات لمواكبة التطور وتحقيق الاستدامة حيث يواجه مجموعة من التحديات المتمثلة في:<sup>32</sup>

- النقص في الخبرات والمهارات.
- غياب الرؤية أ والفشل في إيصالها عبر كافة حدود المنظمة
- غياب التعاون وعدم ارتباط وحدات العمال.
- الضعف في تكنولوجيا المعلومات وقدم النظم ومحدوديتها
- العجز في التمويل وغياب رؤية الواضحة لنموذج العمل

<sup>30</sup> سنسينة فضيلة، العملات الرقمية والعقود الذكية، مجلة القانون والعلوم السياسية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2022، ص ص 210-214.

<sup>31</sup> بالغدي عايذة، مشرواي حدة، تبني تقنيات التكنولوجيا المالية في مجال تقنية كآلية لرقمنه الشمول المالي دراسة تجارب بعض الدول العربية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، 2023، ص 1288.

<sup>32</sup> نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد 23، العدد 02، 2020، ص ص 565.

- المقاومة الثقافية والتردد في التبني: تواجه بعض الجهات صعوبة في قبول التكنولوجيا الرقمية نتيجة للمقاومة الثقافية أو نقص الوعي بأهميته.
- الأمن السيبراني: يشكل الأمن السيبراني تحديا كبيرا مع تزايد مخاطر الهجمات الإلكترونية فيطلب
- ذلك تعزيز البنية الأمنية الرقمية وتطوير استراتيجيات فعالة لحماية البيانات والمعلومات

### خلاصة الفصل:

يعد التحول الرقمي من أهم التغيرات الحديثة التي شهدتها المؤسسات ، إذا يشير إلى نموذج انتقال المنظمات من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الالكترونية. حيث أصبح الاعتماد على الحاسوب والانترنت والتطبيقات أمرا ضروريا في التعليم والتجارة والإدارة.

عالج هذا الفصل التحول الرقمي كظاهرة حتمية، حيث يقوم على مجموعة من العناصر الأساسية التي تشمل التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة التي تعمل على جعلها أكثر مرونة، كما يتطلب التحول الرقمي وضع استراتيجيات واضحة لتحديد كيفية دمج التكنولوجيا مع أهداف المؤسسة، ورغم أهمية التحول الرقمي في تحقيق التطور والابتكار، إلا أنه يواجه مختلف التحديات كمقاومة التغيير وأمن البيانات، حيث تكمن أهمية الدراسة في أهمية الموضوع فالتحول الرقمي له أهمية كبيرة لما له من دور في تعزيز وتطوير نظم تكنولوجية وثقافة مالية أكثر ابتكار وتعاوناً على مستوى المنظمة.



الفصل الثاني: الإطار  
المفاهيمي لإدارة  
المخاطر المالية

### تمهيد

في ظل التطورات المسارعة التي يشهدها العالم الاقتصادي والمالي، أصبحت المؤسسات التي تواجه بيئة مليئة بالتقلبات وعدم التأكد، مما يزيد من احتمال تعرضها من أنواع المخاطر، خاصة المخاطر المالية. وتتمثل هذه المخاطر في تلك التهديدات التي قد تؤثر على الوضعية المالية للمؤسسة مثل: مخاطر السوق، مخاطر الائتمان، مخاطر السيولة، وغيرها.

ونظرا لأهمية هذه المخاطر وتأثيرها المباشر على استمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها، برزت الحاجة إلى تبني أساليب وتقنيات فعالة لإدارتها، وهو ما يعرف بإدارة المخاطر المالية. حيث تهدف هذه الأخيرة إلى تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد منها والتحكم فيها بما يضمن حماية الموارد المالية وتعزيز الاستقرار المالي.

كما تزايد الاهتمام بإدارة المخاطر المالية في ظل التحولات الحديثة خاصة مع انتشار العولمة والتحول الرقمي، الأمر الذي جعل المؤسسات مطالبة بتبني استراتيجيات حديثة لمواجهة هذه التحديات وضمان قدرتها على المنافسة والاستمرارية.

وعليه، تكتسي دراسة إدارة المخاطر المالية أهمية كبيرة كبيرة، كونها تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار المالي وتقليل الخسائر المحتملة، مما يعزز من كفاءة وفعالية الأداء المالي للمؤسسات، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث الثلاثة الآتية:

**المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر**

**المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للمخاطر المالية**

**المبحث الثالث: أساسيات إدارة المخاطر المالية**

### المبحث الأول: ماهية إدارة المخاطر

تعد إدارة المخاطر من الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسات علي مواجهة التحديات وتقليل الآثار السلبية للمخاطر المحتملة. ويعتبر فهم مفهوم الخطر وأسبابه خطوة ضرورية لتحديد مصادر التهديد وتحليلها بشكل دقيق.

وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى تعريف الخطر وأسبابه. ثم تعريف إدارة المخاطر مع عرض خطواتها ومهامها الأساسية

### المطلب الأول: تعريف الخطر وأسبابه

تناول هذا المطلب المفاهيم العامة للخطر في المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من العناصر والمتمثلة في: تعريفه وأسبابه  
أولاً: تعريف الخطر

- تعددت المفاهيم المتعلقة بمفهوم الخطر الذي تتعرض له المؤسسات نذكر منها:
- من المنظور القانوني: هو احتمالية وقوع حادث مستقبلاً، وحلول أجل غير معين خارج إدارة المتعاقدين، قد يهلك الشيء بسببه أ ويحدث ضرر منه.<sup>33</sup>
  - من وجهة نظر التأمين: هو حادث مستقبل محتمل الوقوع ليتوقف على إرادة من الطرفين الذي تم بينهم العقد.<sup>34</sup>
  - الخطر: من بين المفاهيم الخاصة بالخطر، حالة عدم اليقين بشأن مجموعة من النتائج المحتملة. ويمكن أن يعني الخطر أيضاً، الاحتمال القابل للقياس المرتبط بنتيجة أ ومجموعة من النتائج، على العكس من ذلك، يمكن أن يشير إلى احتمال غير قابل للقياس لتحقيق المكاسب أ والخسائر المرتبطة بالأحداث المستقبلية.<sup>35</sup>

ومنه يمكن استخلاص من المفاهيم السابقة أن الخطر: هو احتمال وقوع حدث مستقبلي غير مؤكد، قد ينشأ خارج إدارة الأطراف يتميز بحالة عدم اليقين وقابلية القياس. ويترتب عنه نتائج مختلفة قد تكون خسائر أ ومكاسب.

<sup>33</sup>وردة بلقاسم العياشي، إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية، دراسة حالة (شركة المعادن) بالمملكة العربية السعودية. دراسات قانونية، العدد 23، السعودية، 2016، ص10.

<sup>34</sup>إبراهيم ابوالنجا، التأمين في القانون الجزائري، الجزء الأول، الطبعة الثانية، ديوان الإسكندرية، مصر، 2008، ص223.

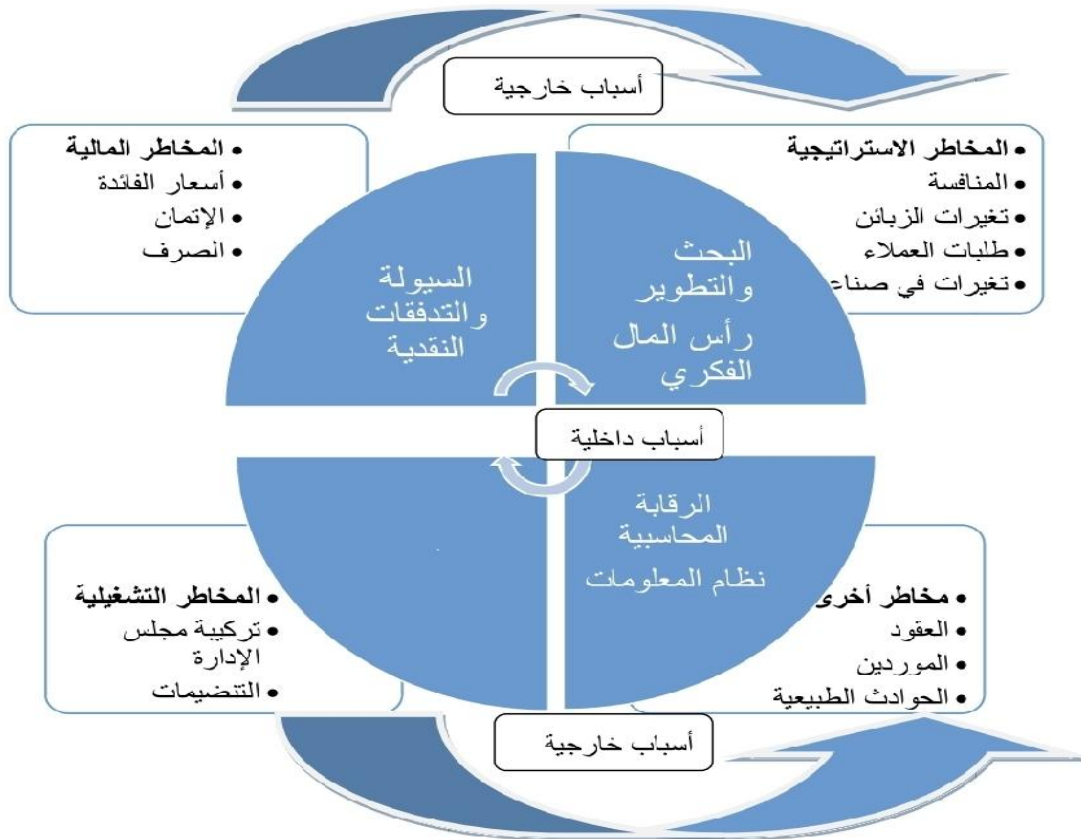
<sup>35</sup>بسبع عبد القادر، إدارة المخاطر المالية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص11.

## الفصل الثاني.....الاطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المالية

ثانيا: أسباب الخطر فالمؤسسة:

تتعدد أسباب الخطر التي تصيب المؤسسة ،حيث يمكن أن يكون الخطر نتيجة عوامل داخلية وخارجية يمكن تلخيصها فالجدول التالي:

الشكل(2\_1): أسباب الخطر فالمؤسسة



المصدر: بلعوز بن علي، إستراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، جامعة الشلف، الجزائر، العدد07، 2009 ص332

بناء على الشكل السابق، نلاحظ وجود عوامل داخلية. وأخرى خارجية يمكن عرضها بإيجاز<sup>36</sup>:

<sup>36</sup> موسى عبد الكريم، المراجعة التحليلية ودورها في إدارة المخاطر المالية للمؤسسة-دراسة حالة:عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة(2021\_2022)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2024-2025، ص05

## الفصل الثاني.....الاطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المالية

- المخاطر الإستراتيجية: هي تلك المخاطر التي تمس الأهداف المستقبلية للمؤسسة، بالإضافة إلى المخاطر التي تهدد مكانة المؤسسة في السوق، وهو ما قد يهدد استمرارية المؤسسة مثل: ظهور منافسين جدد، تغير أذواق العملاء...
- المخاطر التشغيلية: هي المخاطر الناجمة عن ضعف الرقابة الداخلية أ وضعف في الأشخاص والأنظمة أ وحدوث ظروف ومنه فالمسبب الرئيسي لهذه المخاطر هو التركيبة البشرية في المؤسسة وعلى رأسها مجلس الإدارة.
- المخاطر المالية: هي احتمال تعرض المؤسسة لخسائر مباشرة أ وغير مباشرة نتيجة لفشلها في تحقيق عائد مناسب على أنشطتها، الاستغلالية أ والاستثمارية، وتعد من أهم المخاطر التي من الممكن أن تواجه المؤسسة نظرا الارتباط جميع أقسام المؤسسة بالقسم الاستغلالية أ والاستثمارية، وتعد من أهم المخاطر التي من الممكن أن تواجه المؤسسة نظرا الارتباط جميع أقسام المؤسسة بالقسم المالي. ومن أهم المخاطر المالية نجد: مخاطر السيولة، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر الائتمان.
- المخاطر الأخرى: وهي باقي المخاطر الخارجية التي تصيب المؤسسة مثل: الحوادث الطبيعية، المخاطر القانونية...بالإضافة إلى مخاطر الموردين المتمثلة في المخاطر المرتبطة بخسارة مورد هام يقوم بعملية توريد المؤسسة بجزء كبير من مشترياتها، وذلك تبعا لصعوبات مالية وتدهور العلاقات التجارية معه، مما يؤثر على قدرة المؤسسة في الحصول على مشترياته.
- مخاطر الرقابة ونظام المعلومات: هي مخاطر مترتبة عن استخدام نظم المعلومات، وتنشأ نتيجة عدم توافر معلومات دقيقة وصحيحة تساعد على اتخاذ قرارات صحيحة تتعلق بالنشاط أ والعمل سواء كانت تتعلق بالبيئة الداخلية أ والخارجية للمؤسسة، كما قد تتمثل في مخاطر ناجمة عن خطأ في إدخال البيانات من قبل العاملين، أ وعن خطأ في معالجة البيانات من قبل نظم المعلومات، أ واختراقات غير قانونية.

### المطلب الثاني: تعريف إدارة المخاطر

شهد مفهوم إدارة المخاطر تعددا وتنوعا في تعريفاته نظرا لاختلاف آراء الباحثين حوله، وفيما يلي نذكر منها:

- **التعريف الأول:** هي إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع، وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج إيجابية، وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة.<sup>37</sup>
- **التعريف الثاني:** هي عملية تحديد، تحليل، والسيطرة الاقتصادية على هذه المخاطر التي تهدد الأصول أ والقدرة الإرادية للمشروع.<sup>38</sup>
- **التعريف الثالث:** هي جزء أساسي في الإدارة الإستراتيجية لأي مؤسسة، وهي الإجراءات التي تتبعها المؤسسات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة كل الأنشطة.<sup>39</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المخاطر هي: عملية منظمة تهدف لتحديد وتحليل ومراقبة المخاطر والتحكم فيها، بهدف تقليل أثارها السلبية وتعزيز النتائج الايجابية وضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

### المطلب الثالث: خطوات إدارة المخاطر ومهامها

تمر إدارة المخاطر بمجموعة من الخطوات، تبدأ بتحديد الخطر إلى أن تتم إدارته مع التأكد دائما من عدم الوقوع فيه، أما بالنسبة لمهام إدارة المخاطر فنجد أن المؤسسة تتميز بعدة مهام.

أولا: خطوات إدارة المخاطر

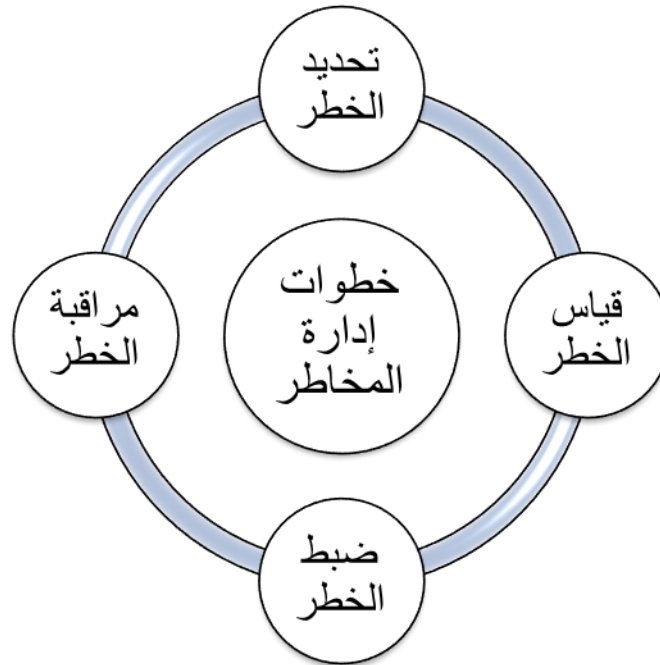
يمكن ذكر خطوات إدارة المخاطر في الشكل التالي:

<sup>37</sup> عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، أكتوبر، 2009، ص04

<sup>38</sup> خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص10

<sup>39</sup> د بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر (إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013،

الشكل (2-2): خطوات إدارة المخاطر



المصدر : إعداد الطالبتين، بالاعتماد علي بوعشة مباركة، إدارة المخاطر البنكية (إشارة خاصة للجزائر)، مداخلة حول إدارة المخاطر البنكية مع

إشارة خاصة للجزائر، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، 2009

انطلاقا من الشكل السابق، سيتم التطرق لشرح الخطوات التي يتضمنها بشكل مبسط<sup>40</sup>:

1. تحديد الخطر: لكي تتمكن المؤسسة من إدارة المخاطر لابد أولا أن تحددوها. فكل منتج أ وخدمة تقدمها المؤسسة تتضمن عدة مخاطر وهي: خطر سعر الفائدة، خطر الإقراض، خطر السيولة وخطر التشغيل.
2. قياس الخطر: بعد تحديد الخطر تأتي عملية قياس الخطر، إن كل نوع من المخاطر يجب أن ينظر إليه بأبعاده الثلاثة: حجمه، مدته، واحتمالية الحدوث لهذه المخاطر، ويعتبر الوقت المناسب الذي يتم فيه القياس ذا أهمية بالنسبة لإدارة المخاطر.
3. ضبط المخاطر: هناك ثلاث أساليب أساسية لضبط المخاطر وهي: تجنب بعض النشاطات، تقليل المخاطر، أو إلغاء أثر هذه المخاطر مراقبة المخاطر: إن وضع أنظمة مراقبة وتحكم في مخاطر القروض في معدلات الفائدة، ومعدلات الصرف، السيولة والتسوية التي تبين الحدود كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملية والمخاطر القانونية

<sup>40</sup> بوعشة مباركة، مداخلة حول إدارة المخاطر البنكية مع إشارة خاصة للجزائر، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر، ص05

## الفصل الثاني.....الاطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المالية

4. مراقبة الخطر: إن وضع أنظمة مراقبة وتحكم في مخاطر القروض وفي معدلات الفائدة، ومعدلات الصرف، السيولة، والتسوية التي تبين الحدود كما يجب أن تخصص لنفسها وسائل متوافقة مع التحكم في المخاطر العملياتية والمخاطر القانونية<sup>41</sup>.

### ثانيا: مهام إدارة المخاطر

يمكن إبراز مهام إدارة المخاطر فيما يلي<sup>42</sup>:

- وضع سياسة إستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة؛
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
- بناء الوعي الثقافي داخل المؤسسة، ويشمل التعليم الملائم مع التنسيق مع مختلف الوظائف فيما يخص إدارة المخاطر مع تطوير عمليات مواجهة الخط؛
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الغدارة وأصحاب المصالح؛
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي؛
- تحليل كل خطر من الأخطار التي تم اكتشافها ومعرفة طبيعة ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى؛
- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوثها وتقدير حجم الخسارة؛
- اختيار انسب وسيلة لإدارة كل من الأخطار الموجودة لدى الفرد أ والمؤسسة حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

### المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي للمخاطر المالية

تعد إدارة المخاطر المالية من المواضيع المهمة في المجال المالي، حيث تهدف إلى التعرف على مختلف المخاطر التي قد تواجه المؤسسة والعمل على تحليلها والتقليل من أثارها. وسنتطرق في هذا المبحث إلى أهم أهداف إدارة المخاطر المالية، إضافة إلى مصادرها وأنواعها وأساليب قياسها.

<sup>41</sup>بو عشة مباركة، مرجع سابق، ص50

<sup>42</sup>إبراهيم رباح، إبراهيم المدهون، دراسة تطبيقية "دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية غزة عماد الدراسات العليا كلية التجارة، 2011، ص. ص 37-38

### المطلب الأول: تعريف المخاطر المالية

تمثل المخاطر المالية أحد أبرز التهديدات التي تهدد استقرار المؤسسة، وفي هذا المطلب نتعرف على مفهوم المخاطر المالية:

#### تعريف المخاطر المالية:

شهد مفهوم المخاطر المالية تعددا في التعاريف نتيجة لاختلاف المنظورات الفكرية، نذكر منها ما يلي:

- التعريف الأول: هي مقياس نسبي لمدى تقلب العائد(التدفقات النقدية)الذي يتم الحصول عليه مستقبلا.<sup>43</sup>

يتضمن هذا التعريف فكرة أساسية تتمثل في تقلب العائد، أ والتدفق النقدي المتوقع للاستثمار مستقبلا فكلما زاد التقلب في العوائد المتوقعة ارتفعت مخاطر المشروع.

- التعريف الثاني: هي الحالة التي يمكن معها وضع توزيع احتمالي بشأن التدفقات النقدية المستقبلية، وهنا يجب أن تتوفر معلومات تاريخية كافية تساعد في وضع هذه الاحتمالات التي تسمى بالاحتمالات الموضوعية.<sup>44</sup>

- التعريف الثالث: هي احتمالية التعرض لخسائر غير متوقعة وغير مخطط لها مما يولد نتائج سلبية لها القدرة على التأثير على تحقيق الأهداف الموجودة، وتنفيذ الاستراتيجيات بنجاح.<sup>45</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف للمخاطر المالية بصفة عامة وببساطة تامة على أنها: إمكانية حدوث اختلاف بين النتائج المتحققة والتوقعات المرتبطة بقيمة الاستثمار المالي وعوائده.

### المطلب الثاني: مصادر المخاطر المالية وأنواعها

تنشأ المخاطر المالية من عدة مصادر كالتغيرات الاقتصادية، وتقلبات الأسواق، وضعف التسيير المالي. وتتنوع هذه المخاطر الى عدة انواع المتمثلة في المخاطر المنتظمة والمخاطر غير منتظمة.

#### أولاً: مصادر المخاطر المالية

<sup>43</sup> منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث فالاستثمار، الطبعة 2، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2004، ص42

<sup>44</sup> محمد عمر باطويح، جدوى إنشاء إدارة المخاطر في الشركات الاستثمارية، مكتبة أفاق اتحاد الاستثمارية، الكويت، 2011، ص14

<sup>45</sup> طيب سارة، دور المخاطر المالية في حماية المؤسسة الاقتصادية من الفشل المالي:دراسة عينة من المؤسسات الصناعية فالجزائر، جامعة، الجزائر، 2016- 2017، ص04

## الفصل الثاني ..... الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المالية

تنشأ المخاطر المالية من خلال معاملات المؤسسة ذات الطبيعة المالية، وفي ما يلي مصادر حدوث المخاطر المالية بشكل عام<sup>46</sup>:

1. المخاطر المالية الناشئة عن تعرض المؤسسة لتغيرات في أسعار السوق مثل: أسعار الفائدة، أسعار الصرف وأسعار السلع.
2. المخاطر المالية الناشئة عن أعمال وعمليات مع مؤسسات أخرى مثل: الباعة، العملاء والأطراف المقابلة في المعاملات المالية .
3. المخاطر المالية الناشئة عن أعمال داخلية أو فشل المؤسسة وخاصة الأفراد والعمليات والنظم

### ثانيا: أنواع المخاطر المالية:

تتمثل أنواع المخاطر المالية فيما يلي:

#### 1. المخاطر المالية المنتظمة:

أ وما تعرف بالمخاطر العامة وهي: تلك المخاطر التي تصيب السوق، تتعرض لها جميع المنشآت بصرف النظر عن خصائص المؤسسة من حيث النوع، الحجم أو هيكل الملكية... وتنشأ هذه المخاطر عن متغيرات لها الصفة العمومية مثلا: الظروف الاقتصادية أ والسياسية، ولذلك يصعب التخلص من هذه المخاطر بالتوزيع، كما أنها تتعلق بذلك الجزء من المخاطر الذي تسببه عناصر تؤثر على السوق ككل، وبالتالي لا يمكن التخلص منه من خلال التوزيع لأنه يؤثر على الشركات في نفس الوقت ومن بين هذه العناصر نجد:

##### 1.1 مخاطر سعر الفائدة:

تعرف مخاطر أسعار الفائدة على أنها تلك المخاطر الناتجة عن احتمال حدوث اختلاف بين معدلات العائد المتوقعة ومعدلات العائد الفعلية بسبب حدوث تغير في أسعار الفائدة السوقية خلال المدة الاستثمارية.<sup>47</sup>

##### 1.2 مخاطر سعر الصرف:

هي المخاطر التي ترتبط بتقلبات سعر صرف العملات بالنسبة للعملة الوطنية التي تعتمد على مركز الصرف أي الفرق بين الموجودات والمطلوبات من جهة والديون المحررة بهذه العملات من جهة أخرى

##### 1.3 المخاطر السوقية:

<sup>46</sup> موسى عبد الكريم، المراجعة التحليلية ودورها في إدارة المخاطر المالية للمؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 11

<sup>47</sup> محمد مطر، فايز تيم، إدارة المحافظ الاستثمارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 43

## الفصل الثاني.....الاطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المالية

هي مخاطر التغيرات الغير مشجعة لعنصر أ ومجموعة عناصر مثل: الأسعار، معدل الفائدة، المؤشرات، التقلبات، الارتباطات وعوامل السوق الأخرى.

### 1.4. مخاطر التركيز:

هي المخاطر الناتجة عن تركيز الاستثمارات في قطاع واحد أ وعدة قطاعات صغيرة، وتسمى "مخاطر عدم التنوع".

### 1.5. مخاطر التغطية:

هي المخاطر الناتجة عن الخطأ في التغطية أ والفشل في تحقيق التغطية الكافية للمخاطر التي تتعرض لها المؤسسة.<sup>48</sup>

### 2. المخاطر المالية غير منتظمة:

أ وما تعرف بالمخاطر الخاصة، وهي تلك المخاطر التي تصيب مؤسسة معينة، كما يمكن التحكم فيها من خلال خاصية التنوع. ومن بين المخاطر غير منتظمة ذات الأثر المالي ما يلي:

#### 2.1. مخاطر الائتمان:

هي تلك المخاطر التي تنشأ في حالة عدم الوفاء بالالتزامات التعاقدية، مما يؤدي على تشكيل عملية منح قروض النشاط الرئيسي للمصارف ولا تشمل فقط قروض بل هناك موجودات أخرى يمكن أن تنشأ من خلالها هذه المخاطر.<sup>49</sup>

#### 2.2. مخاطر الرفع المالي:

يرتبط الرفع المالي برأس مال المؤسسة، حيث نجد علاقة طردية بينهما، كلما زادت نسبة الديون تزداد قيمة الرفع المالي والعكس صحيح.<sup>50</sup>

#### 2.3. مخاطر الرفع التشغيلي:

هناك علاقة تربط بين مخاطر الرفع التشغيلي مع الوزن النسبي للتكاليف الثابتة التشغيلية في التكاليف الكلية، بحيث كلما زادت درجة الرفع التشغيلي كلما ازداد الوزن النسبي للتكاليف والعكس صحيح.<sup>51</sup>

<sup>48</sup> ربيع بوصبيح العايش، دور الهندسة المالية في خفض مخاطر المحافظ المالية تحليل دور إستراتيجية الخيارات في بناء محفظة التحوط في السوق

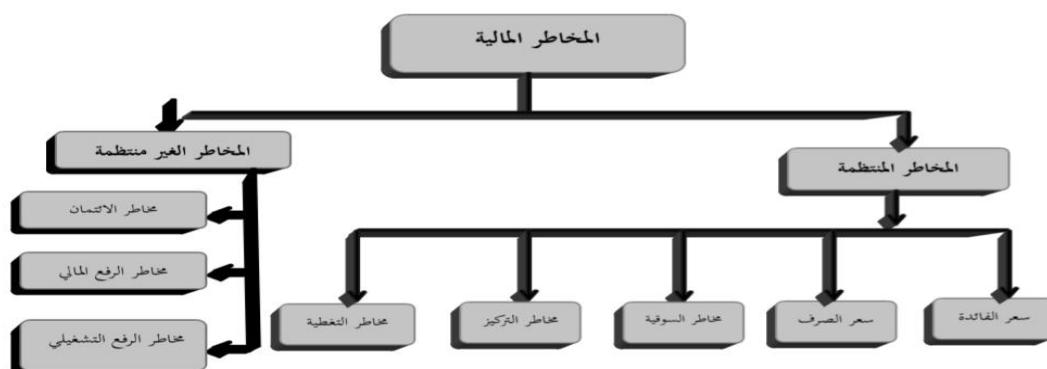
المالي الفترة (2007-2011)، رسالة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص74  
<sup>49</sup> بوعكاز نوال، حدود الهندسة في تفعيل استراتيجيات التغطية من المخاطر المالية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير

في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص81

<sup>50</sup> ربيع بوصبيح لعايش، مرجع سابق، ص75

ويمكن تلخيص أنواع المخاطر المالية في الشكل التالي:

الشكل (2-3): أنواع المخاطر المالية



المصدر: بن صوشة تآمر، إدارة المخاطر المالية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2024 - 2025، ص6

### المطلب الثالث: قياس المخاطر المالية

يمكن قياس قيمة الخطر باستعمال مجموعة من المقاييس الإحصائية التي تمكن من تقدير شدة التقلب أ والتشتت في المتغير المالي، أ وقياس درجة حساسيته اتجاه متغير آخر، كما يمكن قياس المخاطر باستعمال أدوات التحليل المالي التقليدية والحديثة، وذلك بالاعتماد على البيانات المالية المعروضة في التقارير المالية للمؤسسة.

#### أولاً: المقاييس الإحصائية

تستعمل المقاييس الإحصائية لقياس درجة التشتت أ والتذبذب في قيم المتغير المالي المعبر على الخطر المالي حيث أن عدم استقرار المتغير المالي يدل على ارتفاع في قيمة الخطر والعكس، تتيح المقاييس الإحصائية للقارئ نظرة حول حركة الظاهرة المعبرة، على الخطر المالي، وفي ما يلي عرض لأهم الأدوات الإحصائية:

1. المدى: يعبر المدى عن الفرق ( المسافة ) بين أكبر قيمة وأقل قيمة في العينة، أ والمجتمع المعبر عن المتغير المالي، يعرف المدى في البيانات المجمعة (التوزيع التكراري)، بأنه الفرق بين الحد

<sup>51</sup> بن صوشة تآمر، إدارة المخاطر المالية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2023 - 2024، ص06

## الفصل الثاني.....الاطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المالية

الأعلى والحد الأدنى للفئة الدنيا يعتبر المدى أحد مقاييس التشتت، إلا أنه يحتوي على العديد من النقائص حيث أنه يعبر فقط عن قيمتين فقط في مع المدروس مما يجعله غير

معبر خاصة إذا كان يحتوي على قيم شاذة، مما يجعل قيمة المدى كبيرة جدا..

2. التباين: يعرف التباين على أنه مجموع انحرافات على وسطها الحسابي، ويعطى بالعلاقة التالية:<sup>52</sup>

$$\sigma^2 = N/1 * \sum_{i=1}^N (x_i - \mu)^2$$

حيث:

N: عدد القيم فالمجتمع

Xi: القيم الفردية

μ: المتوسط الحسابي للمجتمع

لكن هذا موع دائما ما يساوي الصفر ولهذا يجب إزالة الإشارة السالبة ليكون هذا المقياس ذ ومعنى، وعليه نقوم بتربيع الانحرافات، لتصبح علاقته الرياضية كما يلي:

3. الانحراف المعياري: الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للتباين، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\sigma = (n/1) * (\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2)$$

حيث:

n: هو عدد البيانات في المجموعة

Xi: هي قيمة كل بيان في المجموع

x: هو المتوسط الحسابي للبيانات

يعتبر الانحراف المعياري مقياسا مهما لتشتت البيانات، ويستخدم في قياس شدة الخطر المالي حيث كلما زاد التشتت زاد الخطر، وكلما انخفض دل على استقرار المتغير المالي وتراجع الخطر.

لكن في حالة الارتفاع المنتظم والمستمر للمتغير المالي، فإن ارتفاع الانحراف المعياري لا يعكس خطرا بل يعد مؤشرا ايجابيا للمؤسسة. وعليه، يكون الانحراف المعياري مؤشرا دقيقا للخطر المالي فقط عندما تكون القيم متذبذبة حول المتوسط الحسابي بشكل غير منتظم.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> محمد صبحي اب وصالح، مبادئ الإحصاء، دار الياشوري للنشر، الأردن، 2020، ص. ص 91-93

<sup>53</sup> كريمة بن عيشي، حياة النجار، أثر المخاطر المالية في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة لعينة من المؤسسات المدرجة في السوق المالي السعودي باستخدام نماذج البائل، مجلة البشائر الاقتصادية، جيجل، الجزائر، 2021، ص 337

4. معامل الاختلاف: في حالة تساوي الانحراف المعياري للمتغير المالي في مؤسستين مختلفتين فإنه يفضل استخدام معامل الاختلاف بدلا من الانحراف المعياري، بحيث كلما ارتفعت قيمة المتغير المالي دل ذلك على ارتفاع درجة الخطر والعكس، بالإضافة إلى ذلك يستخدم في تقييم الخطر للمشروعات الفردية.<sup>54</sup>

كما انه يمثل مقدار تشتت البيانات حول المتوسط، يتم حسابه بقسمة الانحراف المعياري للمتغير المالي على المتوسط الحسابي له، ويعطى بالعلاقة التالية:

$$CV = \frac{\sigma}{\mu} * 100$$

CV: معامل الاختلاف

$\sigma$ : الانحراف المعياري (للمجتمع أ والعينة)

$\mu$ : المتوسط الحسابي (للمجتمع أ والعينة )

كما يمكن حساب معامل الاختلاف من خلال قسمة الانحراف المعياري على متوسط القيمة المتوقعة للعائد، وعليه فإن معامل الاختلاف أكثر دقة من الانحراف المعياري، وكلما ارتفعت قيمته دل ذلك على مستوى الخطر.

5. معامل بيتا: يعتمد المفهوم الأساسي لمعامل بيتا على أن جميع الأسهم تتحرك مع التحرك العام للسوق، ولأن الأسهم تتحرك بدرجات متفاوتة فهذا يعني اختلاف درجة حساسيتها اتجاه المؤشر العام للسوق يتيح لنا معامل بيتا قياس درجة الحساسية للمتغير المالي محل الدراسة نتيجة التغيرات التي تحدث في متغير آخر، مثل قيمة التغير في عائد السهم نتيجة التغير في عائد السوق.<sup>55</sup>

يتم حسابه بالعلاقة التالية:

$$\beta = \frac{\text{cov}(R_i; R_m)}{\text{var}(R_m)}$$

$\beta$ : معامل بيتا.

<sup>54</sup> جميل احمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1987، ص 279

<sup>55</sup> محمد علي محمد علي ، إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية، جامعة القاهرة، مصر، جامعة القاهرة، 2005، ص 43

## الفصل الثاني .....الاطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المالية

$cov(R_i; R_m)$ : الانحراف المشترك بين عائد السهم وعائد السوق.

$var(R_m)$ : تباين عائد السوق.

حيث كل ما ارتفع معامل بيتا ارتفعت درجة الحساسية بين عائد السهم والسوق وبالتالي ارتفاع مستوى الخطر، فإذا كان معامل بيتا يساوي الواحد "1" فهذا يدل على أن تغير عائد السهم يساوي تغير عائد السوق، ومخاطر السهم مطابقة لمخاطر السوق.

كلما ارتفع معامل بيتا عن الواحد "1" فهذا يعني ارتفاع درجة الخطر حيث تصبح مخاطر الأسهم أكبر من مخاطر السوق، يتم تسميتها بالأصول المرجحة بالمخاطر ويستوجب على المؤسسة تخصيص جزء من رأس المال لمواجهة هذه المخاطر.

أما الأصول الخالية من المخاطر لها معامل بيتا يساوي الصفر "0" لأن تغيرها مع محفظة السوق معدوم.

إذا كانت قيمة بيتا سالبة فذلك يشير إلى مخاطر السهم أقل من مخاطر السوق.<sup>56</sup>

أما إذا كانت قيمة بيتا أقل من الواحد فهذا يعني أن مخاطر السهم تساوي مخاطر السوق لكن في الاتجاه المعاكس أي أنه كلما انخفضت عوائد السوق ارتفع عائد السهم والعكس. ولتسهيل عملية حساب بيتا نبسط العلاقة السابقة لتصبح:

$$r(R_x.R_m) \times \delta R_x \times \delta R_m$$

حيث:

$\delta R_x$ : الانحراف المعياري لعائد الورقة المالية.

$\delta R_m$ : الانحراف المعياري لعائد السوق.

$(R_x.R_m)$ : معامل الارتباط بين عائد المحفظة وعائد السوق.

وعليه يمكن صياغة علاقة معامل بيتا كما يلي:

$$\beta_x = \frac{cov(R_x.R_m)}{var(R_m)} = \frac{r(R_x.R_m) \times \delta R_x \times \delta R_m}{\delta R_m \times \delta R_m} = \frac{r(R_x.R_m) \times \delta R_x}{\delta R_m}$$

يساعد معامل بيتا على قياس مخاطر السهم التي يكن أن يضيفها إلى المحفظة في حالة الاستثمار فيها، كما يسمح للمستثمر من التحكم في قيمة العائد ومستوى المخاطرة لأسهمه، ذلك لأن معامل بيتا يقيس حساسية عائد الأوراق المالية اتجاه عائد محفظة السوق.<sup>57</sup>

<sup>56</sup> رحمة نابتي وسحنون محمد، تقييم العلاقات بين العائد والمخاطرة في سوق الأسهم الإسلامي-دراسة حالة سوق ماليزيا- مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ماليزيا، 2020، ص83

## الفصل الثاني.....الاطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المالية

ثانيا: قياس المخاطر المالية باستخدام أدوات التحليل المالي  
يمكن تقدير قيمة المخاطر المالية باستعمال أدوات التحليل المالي وذلك بالاعتماد على مجموعة من النسب والمؤشرات المالية التي تعبر على درجة الخطر في المؤسسة، في الغالب يعتمد المحللون على نسب السيولة ونسب الهيكل المالي لتحليل درجة تعرض المؤسسة للخطر.<sup>58</sup>

1. نسب السيولة: تقيس قدرة المؤسسة دفع التزاماتها قصيرة الأجل عند الاستحقاق.
2. نسب الهيكل المالي: تقيس قدرة المؤسسة على تسديد الأموال المفترضة والالتزامات طويلة الأجل، وكذا المدى الذي ذهب تاليه الشركة في الاعتماد على أموال الغير في تمويل احتياجاتها.

### المبحث الثالث: أساسيات إدارة المخاطر المالية

تعتبر إدارة المخاطر المالية عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر التي قد تواجه المؤسسة، ثم تحليلها، ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من أثارها السلبية أ والتحكم فيها. ومن هذا المنطق يتم التطرق إلى أهم السبل والاستراتيجيات المعتمدة إضافة على أساليب التغطية والتحوط ضد المخاطر المالية.

### المطلب الأول: سبل إدارة المخاطر المالية

يدرك طلاب الإدارة المالية أن المخاطر يمكن تقسيمها على مخاطر أعمال ومخاطر مالية. وعندما تتوفر سبل السيطرة على المخاطر المالية، تستطيع الإدارة أن تتفرغ للتعامل مع مخاطر الأعمال. وفي هذا الصدد توجد ثلاثة سبل لإدارة المخاطر المالية وهي: التأمين، إدارة التوازن بين أصول المنشأة وخصومها، والتغطية.<sup>59</sup>

#### أولا: التأمين

المخاطر التي يمكن التأمين ضدها لا بد أن تتوافر فيها سمات معينة من أهمها أن تكون المخاطر من النوع الذي يتعرض له عدد كبير من الأفراد أو المنشآت، وأن احتمال تعرض المنشآت كلها لتلك المخاطر في توقيت واحد هي مسالة بعيدة عن الاحتمال بمعنى أن الارتباط بين تعرض تلك المنشآت لهذا النوع من المخاطر هو ارتباط ضعيف، وتعد المخاطر غير منتظمة الأنسب للتأمين، حيث تعتمد شركات التأمين على تجميع عدد كبير من المؤمن لهم وتحصل على أقساط لتعويض الخسائر. وينخفض متوسط المخاطر التي

<sup>57</sup> جمال معتوق، إدارة المخاطر المالية في ظل منتجات الهندسة المالية، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016، ص 213

<sup>58</sup> شعيب شنوف، التحليل المالي طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي، عمان دار زهران للنشر والتوزيع، 2012، ص 237

<sup>59</sup> منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في إدارة المخاطر "الهندسة المالية باستخدام الت وريق والمشتقات، الجزء الثاني، مطبعة الدلتا، إسكندرية، 2002،

## الفصل الثاني.....الاطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المالية

تتحملها المنشأة الواحدة كلما زاد عدد الوحدات المؤمن عليها، كما يعتمد التنوع على شرطين أساسيين: تغطية الأقساط للخسائر، وتحقيق فائض يضمن الاستمرارية. غير أن بعض المخاطر لا يمكن التأمين ضدها مثل: مخاطر الأسعار.

### ثانيا: إدارة التوازن بين الأصول والخصوم

تعتبر هذه الإستراتيجية العمود الفقري للمؤسسات المالية (كالبانوك وشركات التأمين) لضمان الاستقرار المالي، هدفها الأساسي تقليل مخاطر السعر مع تحقيق العائد المستهدف، أي زيادة العائد لكل وحدة مخاطرة، يعمل على إيجاد توازن دقيق بين الأصول والخصوم في الميزانية من حيث تاريخ الاستحقاق والقيمة في أي وقت، تبرز أهميتها القصوى في إدارة مخاطر سعر الفائدة.

### ثالثا: التغطية

التغطية هي إستراتيجية مالية تهدف على حماية قيمة الأصول التي يمتلكها المستثمر أ ويخطط لامتلاكها، وذلك عبر إتخاذ "مركز مؤقت" بديل يحميه من تقلبات الأسعار. ينقسم تطبيق التغطية إلى حالتين رئيسيتين<sup>60</sup>:

- تغطية الشراء (الخوف من ارتفاع الأسعار): هنا المستثمر يرغب في شراء أصل مالي مستقبلا لكنه لا يملك السيولة الآن، ويخشى أن يرتفع سعره لاحقا، هنا يقوم بإبرام عقد مشتقات يضمن له شراء الأصل بسعر متفق عليه الآن، على أن ينفذ العقد عند توفر الأموال.
- تغطية البيع (الخوف من انخفاض الأسعار): المستثمر هنا يمتلك أصلا ماليا بالفعل ويخطط لبيعه في تاريخ مستقبلي، ويخشى انخفاض قيمته عند حلول موعد البيع، يقوم المستثمر بعقد مشتقات لبيع الأصل بسعر ثابت ومحدد مسبقا، ليحمي نفسه من انخفاض الأسعار في السوق.

### المطلب الثاني: قواعد إدارة المخاطر المالية

باعتبار إدارة المخاطر المالية مجال وظيفي خاص بالإدارة، تمت صياغة قواعد إرشادية متصلة بعملية اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة المخاطر المالية وهناك ثلاثة قواعد أساسية لإدارة المخاطر المالية وهي:

1. القاعدة الأولى: لاتخاطر لأكثر مما تستطيع تحمل خسارته: وهي أهم قاعدة في إدارة المخاطر المالية فهي تحدد حجم الخسارة المحتملة وتشجيع عل نقل المخاطر إذا زادت عن الحجم المعين كما تحدد الطرق التي تلجأ لها في الوقت المحدد.

<sup>60</sup> مدير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص65

## الفصل الثاني ..... الإطار المفاهيمي لإدارة المخاطر المالية

2. القاعدة الثانية: فكر في الاحتمالات: الطريقة المثلى لإدارة المخاطر المالية، تقتضي ضرورة احتمال تحقق الخطر وأقصى خسارة محتملة، اذن هدف هذه القاعدة الأساسي هو عدم إهمال المخاطر ذات احتمال خطر صغير لأنها إن وقعت ستحدث أضراراً كبيرة للمنشأة.

3. القاعدة الثالثة: لا نخاطر بالكثير لتربح القليل: هنا توجب على المؤسسة عدم المخاطرة بإمكانية تحمل خسارة مالية نتيجة مخاطر يحتمل تحققها مقابل توفير تكاليف نقل المخاطر مما يبين لنا أن هذه القاعدة تسير في اتجاهين:

- الاتجاه الأول: عندما تكون الخسارة المالية المتوقعة كبيرة مقارنة بتكلفة نقل المخاطر بفضل عدم الاحتفاظ بالمخاطر.

- الاتجاه الثاني: عند صغر الخسارة المالية المتوقعة بالنسبة لتكلفة نقل المخاطر بفضل الاحتفاظ بالمخاطر.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة المخاطر المالية

يمكن تحديد ثلاثة استراتيجيات رئيسية لإدارة المخاطر المالية وهي<sup>61</sup>:

1. إستراتيجية ترك الموقف مفتوح: ويقصد بذلك الاحتفاظ بمستوى الخطر على ما هو عليه ويمكن أن تعتمد الشركة على هذه الإستراتيجية حينما يكون مستوى الخطر منخفض بشكل لا يبرر التكلفة المتوقعة لإدارته، وتندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسة قبول الخطر.

2. إستراتيجية تحمل مخاطر محسوبة: ويقصد بذلك تحديد مستويات الخطر التي يمكن تحملها بالمنشأة، ثم اتخاذ كافة التدابير المناسبة لتدنيه المخاطر بالمنشأة حتى هذا المستوى المقبول ويندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسات تخفيض الخطر مثل: التنوع في خطوط منتجاته الشركة، والتغيير في مستوى الرافعة التشغيلية تبعاً لظروف الشركة والتغيير في مستوى الرافعة المالية، واستخدام الأدوات المالية المشتقة للحماية ضد مخاطر الأسعار.

3. إستراتيجية تغطية كل خطر: ويقصد بذلك تحييد مصدر الخطر بالنسبة للشركة، أي تدنيه الخطر إلى الصفر، ويندرج تحت هذه الإستراتيجية سياسات تحويل الخطر مثل: التغطية الكاملة أ والتأمين ضد الخطر باستخدام أدوات الهندسة المالية<sup>62</sup>.

<sup>61</sup> رضوان سمير عبد الحميد، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، مصر، 2005، ص314

<sup>62</sup> المرجع نفسه، ص315

### المطلب الرابع: تأثير التحول الرقمي على هيكل إدارة المخاطر

يساهم التحول الرقمي بشكل كبير في إعادة هيكلة إدارة المخاطر المالية من خلال تعميق مفهوم الرؤية الشمولية للمخاطر، حيث يمكن استخدام البيانات الكبرى وتقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل وتحسين فهم الأنماط والمخاطر المحتملة بشكل أكثر دقة وفعالية. يتيح ذلك للمؤسسات المالية استباق المخاطر المحتملة والتفاعل معها بشكل استباقي، بدلا من التعامل معها بعد وقوعها، مما يعزز من القدرة على اتخاذ قرارات أكثر موثوقية ومرونة، إضافة إلى ذلك، أدى الاعتماد على الأتمتة وإدماج أدوات الحكومة الرقمية إلى تقليل الأخطاء البشرية، وتحسين مستوى الرقابة والضوابط الداخلية، الأمر الذي يحسن من الكفاءة التشغيلية ويسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة. كما أن تطبيق التقنيات الحديثة في عملية إدارة المخاطر المالية يسهل تصميم نماذج قياس أكثر تخصصا، وأنظمة تقييم مرنة تتكيف مع المتغيرات السوقية والتقنية، مما يمكن من تقليل التكاليف وتحسين مستوى الاستجابة للمخاطر.

لا يقتصر اثر التحول الرقمي على تحسين العمليات فحسب، بل يتعداه ليشمل بناء مكونات أساسية للحكومة الرقمية، من خلال وضع قواعد تنظيمية صارمة تضمن الامتثال للتشريعات، وتعزيز ثقافة إدارة المخاطر الرقمية، بالإضافة إلى الأمن السيبراني وحماية الأصول الرقمية من التهديدات الالكترونية أصبح من الركائز الأساسية لهيكل إدارة المخاطر، اد يضمن ذلك حماية البيانات والثروات الرقمية من الاختراقات والفساد.

بشكل عام يؤدي التحول الرقمي إلى إحداث تغيرات جذرية في بنية إدارة المخاطر، اد يمكن المؤسسات من إرساء إطار عمل أكثر تماسكا ومرونة، يدمج بين التحليل التنبؤي، والأتمتة، والحكومة الرشيدة، مما يعزز من قدرتها على مواجهة المخاطر بشكل استراتيجي وفعال، ويمهد الطريق للاستفادة من الفرص الناشئة في البيئة الرقمية<sup>63</sup>.

<sup>63</sup>ابراهيم أمال الحويطي، أثر التحول الرقمي على جودة المعلومات المحاسبية-دراسة ميدانية المؤتمر العلمي الرابع لقسم المحاسبة والمراجعة، تحديات التحول الرقمي في بيئة الأعمال المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2020، ص98

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن إدارة المخاطر المالية تعد من العناصر الأساسية لضمان استقرار المؤسسة واستمراريتها، إذ تساعد على التعرف على مختلف المخاطر التي قد تواجهها وتعمل على تحليلها واتخاذ الإجراءات المناسبة للحد من اثارها السلبية، كما تبين أن المخاطر المالية تتنوع بين مخاطر منتظمة وغير منتظمة، وتنتج عن عدة عوامل داخلية وخارجية تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة، الأمر الذي يجعل من الضروري اعتماد أساليب عملية دقيقة لقياسها ومتابعتها.

كما توصلنا إلى أن نجاح إدارة المخاطر المالية يعتمد على تطبيق استراتيجيات فعالة كالتأمين والتغطية والتوازن بين الأصول والخصوم، إضافة إلى الإعتماد على أدوات التحليل والقياس الحديثة. وقد أظهر الفصل أيضا أن التحول الرقمي أصبح يلعب دورا مهما في تطوير إدارة المخاطر المالية، من خلال استخدام التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي والأتمتة وتحسين نظم الرقابة والأمن السيبراني، مما ساهم في رفع كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها على مواجهة التحديات والمخاطر في البيئة الاقتصادية الحديثة.



**الفصل الثالث:**  
**الجانِب التطبيقِي**  
**لِلدراسة**

## تمهيد

تُعد البنوك عنصراً محورياً في دعم التنمية الاقتصادية، وتبرز أهمية البنوك التجارية بشكل خاص في هذا المجال. تتميز هذه البنوك بدورها الفعال في جمع الودائع واستثمارها بكفاءة. نظراً لكونها من أولى البنوك التي تأسست، فإنها تشكل الأساس للنظام المصرفي. في هذا الفصل، سأستعرض معلومات عامة حول أحد البنوك التجارية الرائدة والقديمة في الجزائر، وهو بنك القرض الشعبي الجزائري. يُصنف هذا البنك ضمن بنوك الودائع، ويتخصص في تقديم القروض قصيرة الأجل وجذب ودائع من مؤسسات القطاعين العام والخاص. لا يقتصر دور البنك على استقبال الودائع، بل يمتد ليشمل مختلف الخدمات المصرفية الأخرى. يخضع البنك لرقابة دولية صارمة بهدف حماية أموال المودعين، وذلك من خلال الالتزام بالاحتفاظ بالرصيد النقدي في البنك المركزي دون الحصول على فائدة. وقد تم تنظيم محتوى هذا الفصل إلى عدة أقسام

المبحث الأول: الإطار التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة ميلة-

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي في إدارة المخاطر المالية

## المبحث الأول: الإطار التنظيمي لبنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة ميلة-

سنتطرق في هذا المبحث الى نشأة القرض الشعبي الجزائري وتطوره، وتعريفه وأهميته وتنظيمه الهيكلي.

### المطلب الاول :نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري وتطوره

#### أولا :نشأة القرض الشعبي الجزائري:

تم تأسيس القرض الشعبي الجزائري بمقتضى المرسوم الصادر في 14 / 05 / 1967 ، وهو ثاني بنك تجاري تم تأسيسه في الجزائر بعد الاستقلال، وقد تأسس على أنقاض القرض الشعبي للجزائر، وهران، عنابة وقسنطينة، والصندوق المركزي الجزائري للقرض الشعبي، ثم اندمجت فيه ثلاث بنك أجنبية أخرى هي:

- البنك الجزائري المصري بتاريخ 01 جانفي 1968
  - الشركي المرشلية للبنوك بتاريخ 30 جوان 1968(SMC)
  - الشركة الفرنسية للإقراض والبنوك سنة 1971(CFCB)
  - البنك المختلط ميسر MISR (BMAM)
- وبعد الإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في الجزائر تمت إعادة هيكلة القرض الشعبي الجزائري لينبثق عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985 ، وتحول إليه 40 وكالة و 550موظفا و 8900حسابا من حسابات عملائه، كما عرف التحولات التالية:
- أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عامة اقتصادية" مؤسسة ذات أسهم "يحكمها القانون التجاري منذ 22 / 02 / 1989 ، حيث قدر رأسماله الاجتماعي ب 800 مليون دج مقسمة إلى 800 سهم بقيمة اسمية 01 مليون دج.
  - تعود ملكية القرض الشعبي الجزائري إلى الدولة لكنها لا تقوم بتسييره وإدارته.
  - يتكون مجلس الإدارة من 10 أعضاء مفوضين من قبل المساهمين.
  - يتخذ مجلس الإدارة كل القرارات المتعلقة بالسياسة التجارية والمالية للبنك، أما الأنشطة المتعلقة بالتسيير تشرف عليها الإدارة العامة DG ، على رأسها الرئيس المدير العام PDG .

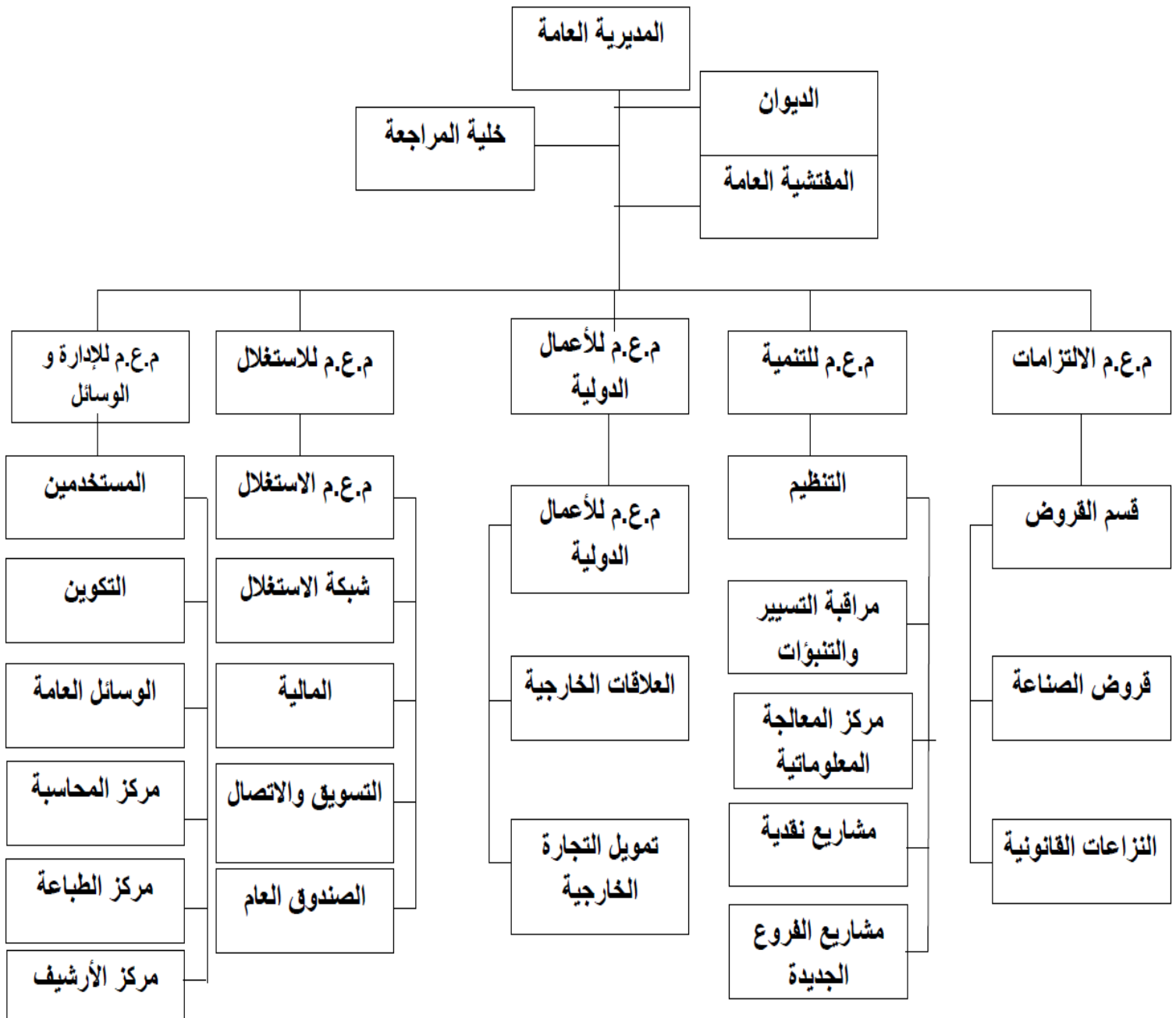
#### ثانيا :تعريف بنك القرض الشعبي الجزائري

يعتبر القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية، شركة ذات رأسمال يقدر ب 200.000.000.000 دج، يعتبر بنك ودائع حيث يقوم بتقديم كل أشكال القروض لمختلف القطاعات.

ان القرض الشعبي الجزائري يخضع للتشريع البنكي والتجاري ويعتبر بنكا عاملا وشاملا مع الغير، ويتخذ هذا الأخير من نهج عميروش بالجزائر العاصمة مقرا له ، يضم هذا الأخير مجموعة من الفروع والوكالات والمكاتب التي تحقق نشاطاته المختلفة .

ثالثا :الهيكل التنظيمي لقرض الشعبي الجزائري:

الشكل (3-1): الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري



المصدر: منشورات متحصلة من بنك القرض الشعبي الجزائري

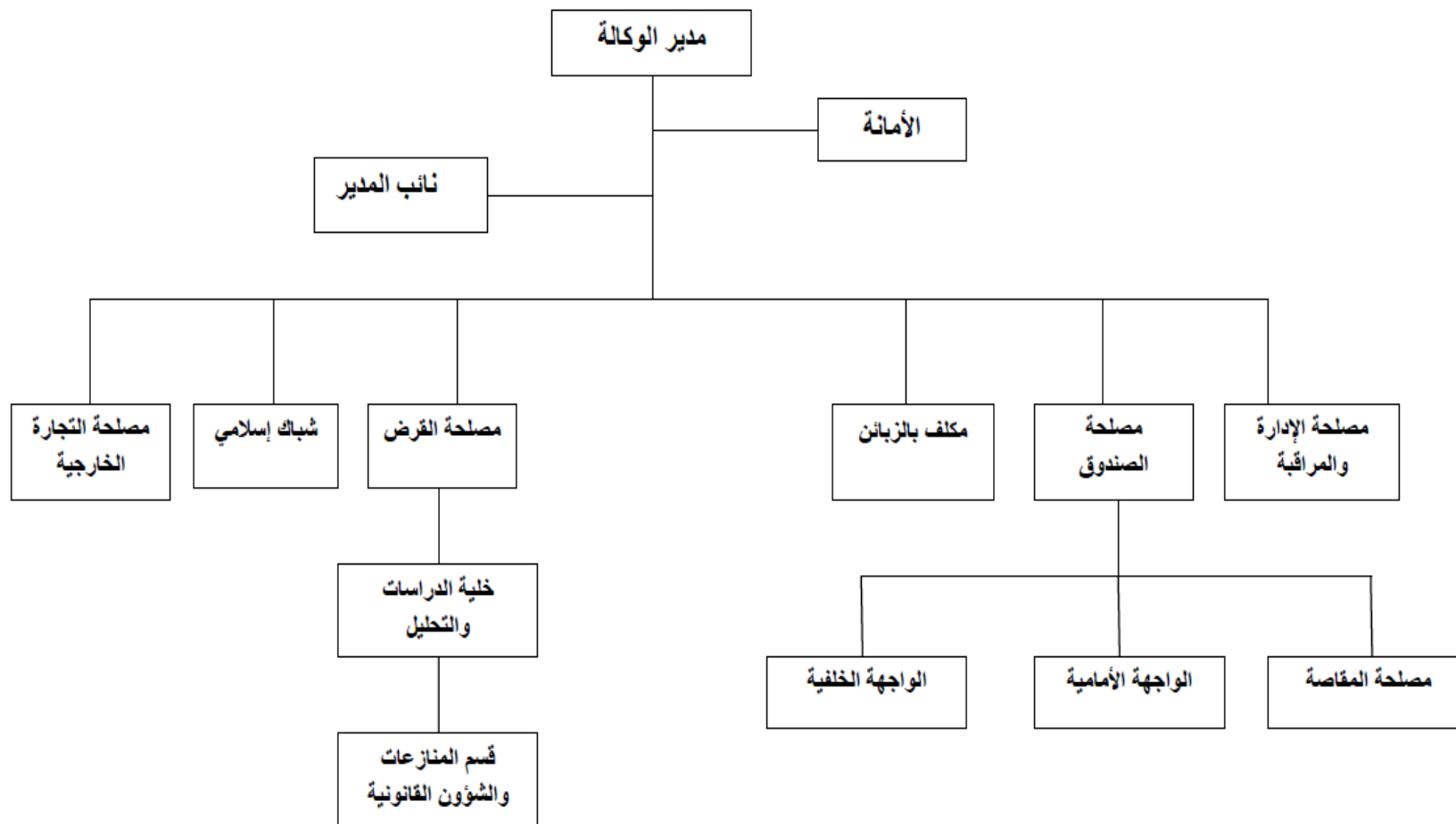
### المطلب الثاني: التعريف ببنك القرض الشعبي الجزائري - ميلة-

تأسست وكالة القرض الشعبي الجزائري رقم 333 في سنة 1984 كواحدة من بين الوكالات التابعة لمجموعة الاستغلال بقسنطينة رقم 834 كوكالة من الرتبة الثانية، حيث تقع بشارع لخضر بن قربة، ولاية ميلة، بلغ عدد المستخدمين فيها 26 فردا.

في البداية كان مقرها حي 333 مسكن ونظرا لتوسع نشاطاتها وزيادة عدد زبائنهم، أدى بالوكالة الى تغيير مقرها سنة 1994 لحي لخضر بن قربة.

وكالة ميلة 333 عرفت تطوراً كبيراً خلال السنوات عن طريق دعم الأنشطة النقدية التي أدخلت منذ 1990 أو الانطلاق في أنواع جديدة من التمويل والمؤسسات الصغيرة والقروض العقارية وأخرى موجهة بشكل خاص نح والزبائن.

#### الشكل (3-2): الهيكل التنظيمي للوكالة



المصدر: مصلحة القروض ببنك القرض الشعبي الجزائري-ميلة-

### المطلب الثالث : مهام القرض الشعبي الجزائري

وتتمثل هذه المهام فيما يلي :

- القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم بها البنوك التجارية .
- إقراض الحرفيين، الفنادق، القطاعات السياحية، الصيد، التعاونيات ( غير الزراعية ) في ميدان الإنتاج وأيا كان نوعها ، وكذلك إقراض المهن PME التوزيع والمتاجرة، وعموما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحرة وقطاع المياه والري.
- تقديم قروض متوسطة وطويلة الأجل خاصة تمويل السكن، البناء والتشييد .
- تمويل القطاع السياحي والأشغال العمومية، البناء، الري والصيد البحري .
- وبالإضافة إلى الوظائف المذكورة فقد تطور دور القرض الشعبي الجزائري في تمويل القطاع الخاص وكذا العام، وأصبح له حرية التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية مالية كانت أ وتجارية، وقد وضع أهدافا لمسايرة هذا التطور منها:
- ✓ تحقيق لا مركزية القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والزبائن.
- ✓ تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من أجل ضمان التحويلات اللازمة .
- ✓ التوسع ونشر الشبكة واقتراجه من الزبائن.
- ✓ تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذا الوسائل التقنية الحديثة .
- ✓ التسيير الديناميكي لخزينة البنك .
- ✓ تقوية الرقابة على مستوى مختلف مراكز المسؤولية.
- **قبول الودائع**: يستقبل القرض الشعبي الجزائري الودائع من المودعين سواء كانوا أفراد أ ومؤسسات بالعملة الوطنية كانت أ والعملة الأجنبية.
- **تقديم القروض**: أي أن القرض الشعبي الجزائري يقوم بتقديم قروض قصيرة، متوسطة أ وطويلة الأجل للقطاع العام والخاص.
- **مختلف عمليات التجارة الخارجية**: حيث يمول القرض الشعبي الجزائري عمليات التجارة الخارجية من خلال توفيره لوسائل الدفع المختلفة، منها الاعتماد المستندي، التحصيل المستندي والتحويل الحر أو المباشر.
- تحسين نظام المعلومات من خلال توسيع استخدام الإعلام الآلي .
- مواكبة التطورات الجديدة التي يشهدها العالم، وذلك بتطوير منتجات مصرفية، والاعتماد على التكنولوجيا .

- في إنتاج منتجات وخدمات مصرفية جديدة.
- توفير مختلف بطاقات السحب والدفع للزبائن.

### المطلب الرابع: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب المنهجية بغرض جمع البيانات والمعلومات الضرورية للدراسة لضمان الدقة العلمية والموثوقية في النتائج، وقد تم استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

الفرع الأول: المصادر الثانوية:

حيث اتجه الطالبين في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها علاقة بموضوع البحث والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

الفرع الثاني: المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات.

### المطلب الخامس: بناء أداة الدراسة

من أجل دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة المخاطر المالية، تم بناء أداة للدراسة في صورتها الأولية (استبانة)، عقب تحديد أبعاد ومكونات الموضوع والوقوف على أهمية المعلومات الأساسية وعلاقتها بموضوع الدراسة، وبالإطلاع على عدد من الكتب والدراسات المتخصصة في مجال الموضوع، وبالرجوع إلى آراء كل من الأستاذ المشرف والمختصين والخبراء في الموضوع، قمنا بتصميم استبانة الاستبانة، وفيما يلي شرح موجز لمحور وأبعاد استبانة الدراسة.

الفرع الأول: الاستبانة

المتعلقة بدراسة أثر التحول الرقمي في إدارة المخاطر المالية-دراسة حالة بنك القرض الشعبي الوطني

الجزائري وكالة ميلة، تتكون من ثلاث محاور رئيسية هي:

أولاً: المحور الأول: خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة.

ثانياً: المحور الثاني: وهو خاص بالمتغير المستقل للتحول الرقمي ويتكون من 4 مجالات:

1. البعد الأول: التقنيات الرقمية يتكون من 05 فقرات؛
  2. البعد الثاني: البيانات الرقمية يتكون من 04 فقرات؛
  3. البعد الثالث: العمليات الرقمية والموارد البشري ويتكون من 05 فقرات؛
  4. البعد الرابع: أمن المعلومات ويتكون من 05 فقرات.
- ثالثاً: المحور الثالث: وهو خاص بعبارات المتغير التابع إدارة المخاطر المالية ويتكون من خمسة عشر عبارات.
- بالنسبة لمحور العوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) تم ترميزها حسب الجدول التالي:

جدول رقم (01): ترميز متغيرات الاستبانة بالنسبة لمحور العوامل الشخصية

| الرمز | الفئة             | المتغيرات        |
|-------|-------------------|------------------|
| 1     | ذكر               | الجنس            |
| 2     | أنثى              |                  |
| 1     | أقل من 25 سنة     | العمر            |
| 2     | من 25 إلى 35 سنة  |                  |
| 3     | من 36 إلى 45 سنة  |                  |
| 4     | أكثر من 45 سنة    |                  |
| 1     | ثانوي             | المستوى التعليمي |
| 2     | جامعي             |                  |
| 3     | دراسات عليا       |                  |
| 4     | اخرى              |                  |
| 1     | أقل من 5 سنوات    | الخبرة المهنية   |
| 2     | من 5 سنوات إلى 10 |                  |
| 3     | 10 فأكثر          |                  |

المصدر: من إعداد الطالبتين

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي فيما يخص المحور الأول والمحور الثاني من كل استبانة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (02): مقياس ليكارت الخماسي

| الدرجة    | 1              | 2         | 3               | 4     | 5           |
|-----------|----------------|-----------|-----------------|-------|-------------|
| الإستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | موافق الى حد ما | موافق | موافق تماما |

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة "غير موافق بشدة" وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى  $(4=1-5)$  ثم تقسيمه على عدد الخلايا  $(0.8=5/4)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي:

جدول رقم (03): درجات مقياس ليكارت الخماسي

| الإجابة         | الدرجة | المتوسط الحسابي         |
|-----------------|--------|-------------------------|
| غير موافق بشدة  | 1      | من 1 الى أقل من 1.80    |
| غير موافق       | 2      | من 1.80 الى أقل من 2.60 |
| موافق الى حد ما | 3      | من 2.6 الى أقل من 3.40  |
| موافق           | 4      | من 3.4 الى أقل من 4.20  |
| موافق تماما     | 5      | من 4.20 الى 5.00        |

المصدر: عز عبد الفتاح (2007) مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي بإستخدام SPSS (دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع)

### المطلب السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قامت الطالبتين بتفريغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 25، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية، وذلك بسبب أن مقياس ليكارت هو مقياس ترتيبي وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة؛
- ✓ معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات؛
- ✓ الانحدار البسيط وهو أسلوب مفيد لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة أي معرفة المتغيرات؛
- ✓ اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتأكد من اعتيادية البيانات، بمعنى الوقوف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي؛
- ✓ اختبار T و F لمعرفة الفروق الموجودة بين المتوسطات.

### المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التحول الرقمي في إدارة المخاطر المالية

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليلاً لأدوات الدراسة الميدانية من خلال وصف فقرات الاستبيان والصدق البنائي له:

#### الفرع الأول: تحديد عينة الدراسة:

تم اختيار أفراد العينة بطريقة عشوائية لدراسة ميدانية لأثر التحول الرقمي في إدارة المخاطر المالية في بنك من بنوك الجزائر، وقد تم توزيع 55 استبياناً ورقياً، وتم استرجاع 45 استبياناً صالحاً للاستخدام في التحليل الإحصائي، ويعتبر هذا العدد كافياً لإجراء التحليلات اللازمة والتوصل إلى نتائج موثوقة علمياً، مما يعكس اهتمام الموظفين بموضوع البحث واستجابتهم للفقرات المطروحة في الاستبيان.

#### الفرع الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة:

الجدول التالي يوضح الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

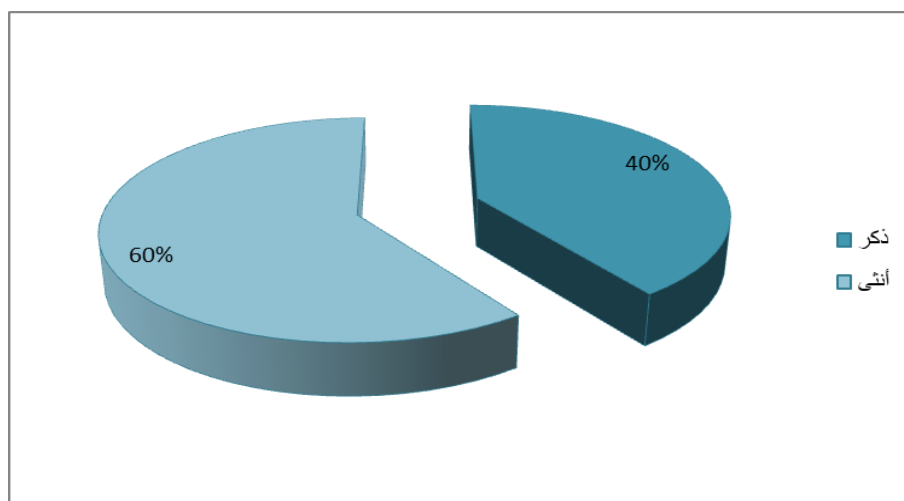
جدول رقم (04): خصائص أفراد عينة الدراسة

| المتغير          | الفئات والسمات     | العدد | النسب المئوية |
|------------------|--------------------|-------|---------------|
| الجنس            | ذكر                | 18    | 40.0%         |
|                  | أنثى               | 27    | 60.0          |
| العمر            | أقل من 25 سنة      | 14    | 31.1          |
|                  | من 25 إلى 35 سنة   | 15    | 33.3          |
|                  | من 36 إلى 45 سنة   | 16    | 35.6          |
| المستوى التعليمي | ثانوي              | 13    | 28.8          |
|                  | جامعي              | 15    | 33.3          |
|                  | دراسات عليا        | 09    | 20            |
|                  | أخرى               | 08    | 17.7          |
| الخبرة المهنية   | أقل من 05 سنوات    | 16    | 35.5          |
|                  | من 05 إلى 10 سنوات | 10    | 22.2          |
|                  | 10 سنوات فأكثر     | 19    | 42.2          |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25

أولاً: حسب متغير الجنس:

شكل رقم (3-1) : توزيع متغير الجنس

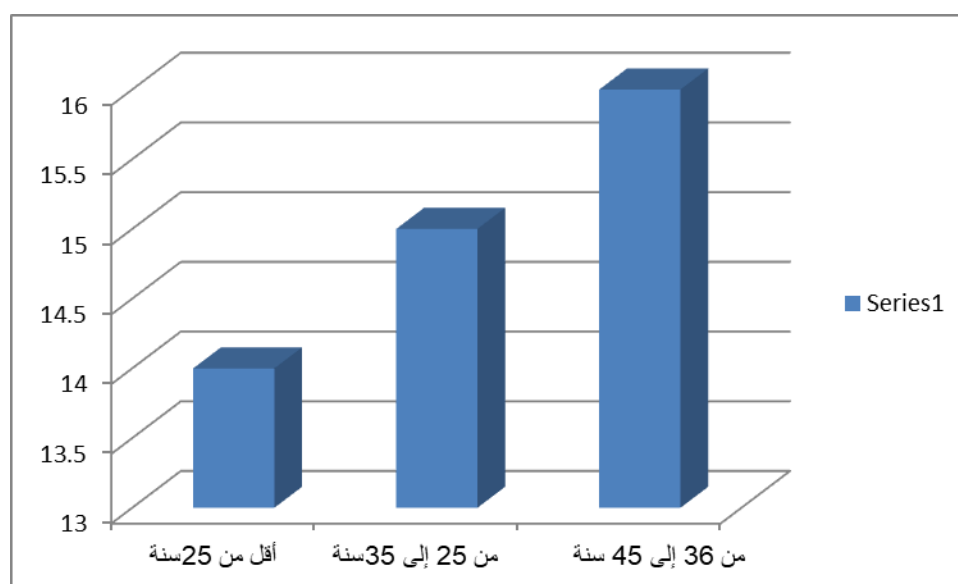


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يتضح من الرسم البياني أن معظم الأفراد المبحوثين إناث بنسبة 60% في مقابل 40% من أفراد العينة ذكور، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والموظفين في البنك عموماً الطابع الأنثوي.

ثانياً: حسب متغير العمر:

شكل رقم (3-2): توزيع متغير العمر



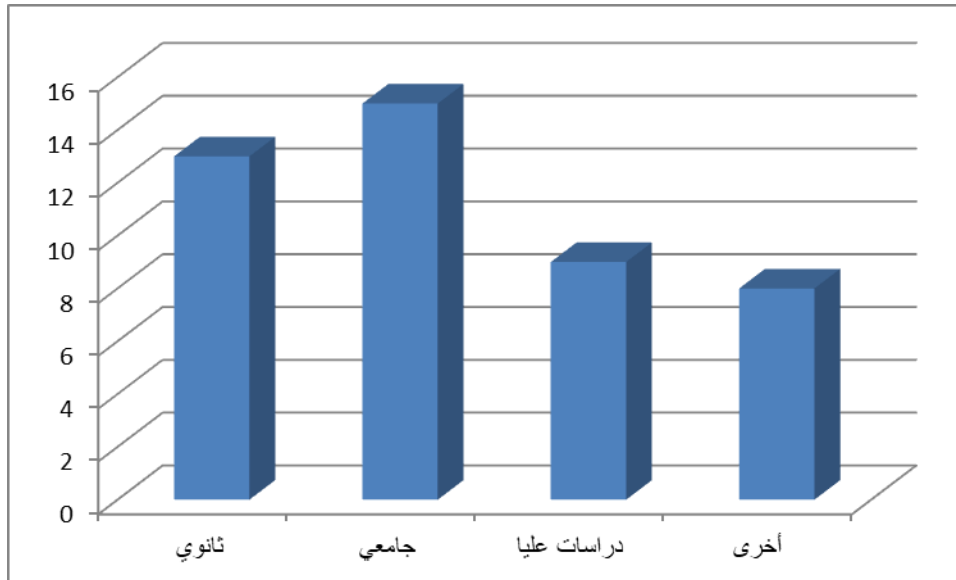
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ توزيع أفراد عينة الدراسة على الفئات الأربع، حيث كانت النسبة في الفئة الثالثة [أكثر من 46] 35.6% وهي أكبر نسبة، تليها الفئة الثانية [25-35] بنسبة 33.3%، ثم الفئة الثالثة [أقل من 25]

بنسبة 31.1% كل هذه الأرقام تشير إلى أن معظم الموظفين في البنك، محل الدراسة هم من فئة الكهول ما يعكس وعيهم الكبير بأهميتها.

ثالثا: حسب متغير المستوى التعليمي:

شكل رقم (3-3): توزيع المستوى التعليمي

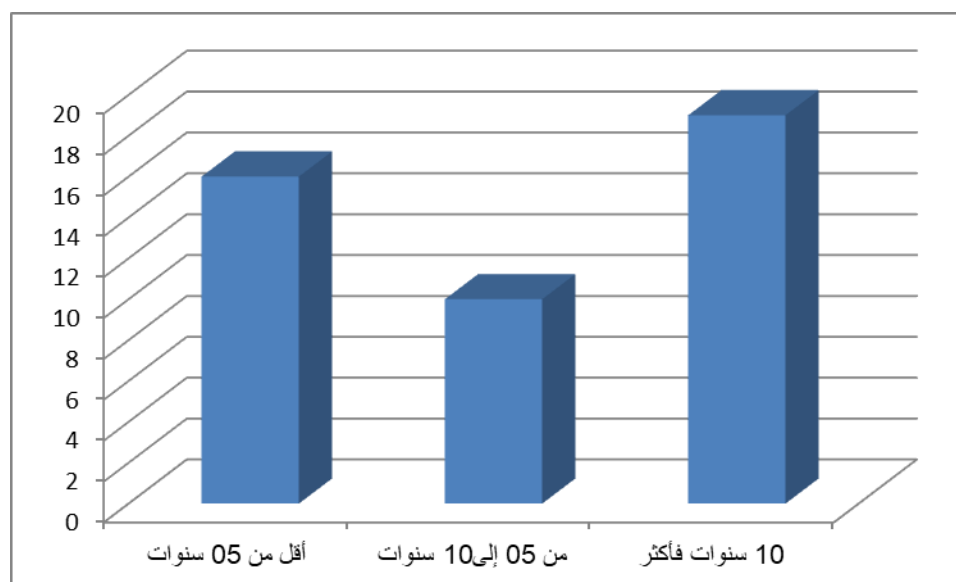


المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

يلاحظ من التمثيل البياني أن غالبية أفراد العينة ذو مستوى جامعي بنسبة 33.3%، ما يعكس توجههم نحو ومختلف التحولات الرقمية في إدارة المخاطر المالية، و ثم فئة المستوى الثانوي بنسبة 28.8%، وبعدها أصحاب الدراسات العليا بنسبة 20%، وأخيرا المستويات الأخرى بنسبة 17.7%

رابعا: حسب متغير المهنة:

شكل رقم (3-4): توزيع الخبرة لايوجد



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج Excel

من حيث المهنة فإن الفئة الثالثة (10 سنوات فأكثر) هي في المرتبة الأولى بنسبة 42.2%، ثم تلتها الفئة الثانية (أقل من 5 سنوات) بنسبة 35.5%، وبعدها فئة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 22.2%.

### المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة:

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الموظفين لغرض تقييمها، وإجراء التصحيحات المطلوبة تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وأيضاً قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبيان، ويقصد بمعامل الصدق أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، وأما الثبات يعني إستقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتيجة إذا أعيد تطبيقه، والجدول التالي يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل المحاور والمجالات.

جدول رقم (05): نتائج اختبار صدق وثبات الإستبيان

| الرقم | المحاور والمجالات | عدد الفقرات | معامل الصدق | معامل الثبات |
|-------|-------------------|-------------|-------------|--------------|
| 01    | التقنيات الرقمية  | 05          | 0.924       | 0.853        |
| 02    | البيانات الرقمية  | 04          | 0.891       | 0.793        |

|                    |                                  |    |       |       |
|--------------------|----------------------------------|----|-------|-------|
| 03                 | العمليات الادارية والمورد البشري | 05 | 0.889 | 0.790 |
| 04                 | أمن المعلومات                    | 05 | 0.898 | 0.806 |
| 05                 | إدارة المخاطر المالية            | 15 | 0.881 | 0.776 |
| كل فقرات الاستبيان |                                  | 34 | 0.972 | 0.944 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25

ونلاحظ من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أكبر بكثير من النسبة 60% وهذه النسبة تعتبر مقبولة إحصائياً، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات مما يعكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، ويلاحظ من الجدول السابق أن كل النسب كانت عالية الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

جدول رقم (06): معاملات ارتباط بين كل محور ومجاله الكلي بالنسبة لفقرات التحول الرقمي

| إرتباط بين كل محور ومجاله الكلي لفقرات التحول الرقمي |                  |                  |                                 |               |               |
|------------------------------------------------------|------------------|------------------|---------------------------------|---------------|---------------|
| المتغير                                              | التقنيات الرقمية | البيانات الرقمية | العمليات الرقمية والمورد البشري | أمن المعلومات |               |
| معامل ارتباط بيرسون                                  | 0.806            | 0.908            | 0.903                           | 0.874         | التحول الرقمي |
| مستوى المعنوية                                       | 0.000            | 0.000            | 0.000                           | 0.000         |               |
| حجم العينة                                           | 355              | 355              | 355                             | 355           |               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss إصدار 25

من الجدول السابق نلاحظ ان جميع قيم معاملات إرتباط بين كل بعد ومحوره الكلي موجبة، وأنها دالة إحصائياً عند مستوى  $\alpha = 0.01$ ، وبما أن كل قيمة  $r \geq 0.5$  (الحد الافتراضي للارتباط القوي في الدراسة)، يمكن اعتبار الصدق البنائي للاستبيان مرتفعاً ومقبولاً عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

### المطلب الثالث: تفسير و تحليل مجالات ومحاور الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرض وتحليل بيانات الاستبيان، حيث تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأهداف التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة ( $XW$ ) والانحرافات المعيارية ( $SI$ ) عن جميع الفقرات وفيما يلي تحليل لكل متغير من المتغيرات الدراسة:

#### المحور الأول: تحليل اتجاهات الأفراد نح والتحول الرقمي

##### أولاً: تحليل فقرات المجال الأول المتعلق بالتقنيات الرقمية

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات التقنيات الرقمية.

جدول رقم (07): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات التقنيات

#### الرقمية

| الرقم                                         | الفقرات                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | إتجاه العبارة |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 01                                            | يوجد لدى البنك خطة واضحة للتوسع في تطبيق التقنيات الرقمية         | 4,38            | 0,614             | 05            | موافق بشدة    |
| 02                                            | تشجع إدارة البنك السياسات الداعمة لتسهيل الأعمال البنكية الرقمية  | 4,44            | 0,503             | 03            | موافق بشدة    |
| 03                                            | يوفر البنك البنية التحتية الكاملة اللازمة لرقمنة العمليات البنكية | 4,42            | 0,621             | 04            | موافق بشدة    |
| 04                                            | يساهم استخدام تقنيات الرقمية في تسريع إنجاز العمليات البنكية      | 4,53            | 0,726             | 01            | موافق بشدة    |
| 05                                            | يعمل البنك على تحسين سرعة إنجاز المعاملات الرقمية                 | 4,51            | 0,549             | 02            | موافق بشدة    |
| اجمالي المجال الأول المتعلق بالتقنيات الرقمية |                                                                   | 4,456           | 0.89025           | موافق         |               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25

يبين الجدول رقم 07 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي قدر بـ 4.456 يعني موافقة أفراد العينة على التقنيات الرقمية، ويبين كذلك إنحراف معياري مقدر بـ 0.6026 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريبا بالنسبة لمجال التقنيات الرقمية، وتمت معالجة هذا عن طريق خمس عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.53 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.726 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة المرتفعة (موافق بشدة)، أي أن استخدام تقنيات الرقمية تساهم في تسريع إنجاز العمليات البنكية، وجاءت الفقرة رقم (05) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.51 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.549 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة بشدة مما يعني أن لدى البنك خطة واضحة للتوسع في تطبيق التقنيات الرقمية، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.44 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.503 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة بشدة أي أن إدارة البنك تشجع السياسات الداعمة لتسهيل الأعمال البنكية الرقمية، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (03) التي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.53 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.726 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة بشدة، ما يثبت أن التقنيات الرقمية تساهم في تسريع إنجاز العمليات البنكية، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.38 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.614 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة موافقة بشدة أي أن البنك يوجد له خطة واضحة للتوسع في تطبيق التقنيات الرقمية.

#### ثانيا: تحليل فقرات المجال الثاني المتعلق بالبيانات الرقمية

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البيانات الرقمية

جدول رقم (08): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات البيانات الرقمية

| الرقم                                          | الفقرات                                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | إتجاه العبارة |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 01                                             | تساهم التقنيات الرقمية في الوصول إلى البيانات. | 4,36            | 0,712             | 1             | موافق بشدة    |
| 02                                             | يساعد التحول الرقمي في كفاءة تخزين البيانات    | 4,11            | 0,959             | 2             | موافق         |
| 03                                             | توفر التقنيات الرقمية أداة فعالة للبحث .       | 3,91            | 0,996             | 3             | موافق         |
| 04                                             | توفر التقنيات الرقمية أداة فعالة للبحث .       | 3,87            | 0,894             | 4             | موافق         |
| اجمالي المجال الثاني المتعلق بالبيانات الرقمية |                                                | 4.0625          | 0.89025           | موافق         |               |

#### المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25

يبين الجدول رقم 08 أن إجابات عينة الدراسة ذات المتوسط الحسابي الذي يقدر بـ 4.0625 يعني موافقة أفراد العينة على صورة الوجهة السياحية، ويبين كذلك إنحراف معياري مقدر بـ 0.89025 أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريباً بالنسبة لمجال صورة البيانات الرقمية، وتمت معالجة هذا عن طريق أربعة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.36 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.17 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية، أي أن التقنيات الرقمية تساهم في الوصول إلى البيانات، وجاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.11 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.959 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة التي أكدت أن التحول الرقمي يساعد في كفاءة تخزين البيانات، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.91 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.996 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة أي أن التقنيات الرقمية أداة فعالة للبحث، وذلك ما تؤكد الفقرة رقم (04) التي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.87 وإنحراف معياري يقدر

## الفصل الثالث ..... الجانب التطبيقي للدراسة

ب 0.894 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة مما يدل أن البنك يعتمد على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات.

### ثالثاً: تحليل فقرات المجال الثالث المتعلق بالعمليات الرقمية والموارد البشري

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات العمليات الرقمية والموارد البشري

جدول رقم (09): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات العمليات الرقمية والموارد البشري

| الرقم                                                          | الفقرات                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | إتجاه العبارة |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 01                                                             | تساهم الرقمنة في الحد من الأخطاء البشرية في العمليات.            | 4,38            | 0,614             | 3             | موافق بشدة    |
| 02                                                             | تساعد الأنظمة الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية                | 4,09            | 0,701             | 4             | موافق         |
| 03                                                             | تعمل الرقمنة على رفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة        | 4,56            | 0,503             | 2             | موافق بشدة    |
| 04                                                             | يملك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.      | 4,62            | 0,535             | 1             | موافق بشدة    |
| 05                                                             | تساهم الرقمنة في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن الإدخال اليدوي | 3,91            | 0,973             | 5             | موافق         |
| إجمالي المجال الثالث المتعلق بالعمليات الرقمية والموارد البشري |                                                                  | 4.312           | 0.6652            | موافق         |               |

### المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25

يبين الجدول رقم 09 أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي يقدر ب 4.312 ، يعني موافقة أفراد العينة على أن تدعم العمليات الرقمية والموارد البشري، ويبين كذلك إنحراف معياري يقدر ب 0.6652 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريباً بالنسبة لمجال العملياً الرقمية والموارد البشري، وتمت معالجة هذا عن طريق خمسة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4.62

## الفصل الثالث ..... الجانب التطبيقي للدراسة

وإنحراف معياري يقدر بـ 0.535 وهذا يعني أن الرقمنة تساهم في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن الإدخال اليدوي، وجاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.56 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.503 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة العالية مما يدل على أن الرقمنة تعمل على رفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.38 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.614 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة التي تبين لنا أن الرقمنة تساهم في الحد من الأخطاء البشرية في العمليات، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.09 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.701 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة أي أن الأنظمة الرقمية تساعد في تبسيط الإجراءات الإدارية، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.91 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.973 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة وهذا يدل على أن الرقمنة تساهم في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن الإدخال اليدوي

### رابعاً: تحليل فقرات المجال الرابع المتعلق بمستوى أمن المعلومات

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات أمن المعلومات.

### جدول رقم (10): التكرارات ومتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات أمن

#### المعلومات

| الرقم | الفقرات                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | إتجاه العبارة |
|-------|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 01    | يتم التأكد من صحة البيانات قبل البدء في معالجتها رقمياً | 4,02            | 0,812             | 2             | موافق         |
| 02    | يتم توعية الموظفين بأهمية الأمن السيبراني               | 4,02            | 0,815             | 3             | موافق         |
| 03    | يتم التحكم في صلاحيات الوصول للمعلومات.                 | 3,73            | 1,074             | 4             | موافق         |
| 04    | يتوفر ربط إلكتروني مستقر لضمان عدم توقف تدفق الانترنت   | 4,11            | 0,745             | 1             | موافق         |

## الفصل الثالث ..... الجانب التطبيقي للدراسة

|                                             |                                                        |       |        |       |       |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------|--------|-------|-------|
| 05                                          | يلتزم البنك بمعايير الأمن لحماية بياناتها من الاختراق. | 3,49  | 1,058  | 5     | موافق |
| اجمالي المجال الرابع المتعلق بأمن المعلومات |                                                        | 3.874 | 0.9008 | موافق |       |

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25

يبين الجدول رقم 10 أن إجابات عينة الدراسة ذات متوسط حسابي يقدر بـ 4.874 يعني موافقة أفراد العينة على أن التحول الرقمي يدعم أمن المعلومات، ويبين كذلك إنحراف معياري يقدر بـ 0.9008 على أن العينة متشابهين في إجاباتهم تقريباً بالنسبة لمجال أمن المعلومات، وتمت معالجة هذا عن طريق خمسة عبارات، حيث جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.11 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.745 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة إذ يتوفر ربط إلكتروني مستقر لضمان عدم توقف تدفق الانترنت، وجاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.02 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.812 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة أي يجب التأكد من صحة البيانات قبل البدء في معالجتها رقمياً، وأما في المرتبة الثالثة فقد جاءت الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.02 وإنحراف معياري يقدر بـ 0.815 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة، إذ يتم توعية الموظفين بأهمية الأمن السيبراني، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.73 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.074 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة التي تعمل على التحكم في صلاحيات الوصول للمعلومات، وجاءت في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (05) بمتوسط حسابي يقدر بـ 3.49 وإنحراف معياري يقدر بـ 1.058 وهذا يعني أن الفقرة لها درجة الموافقة ما يدل على أن البنك يلتزم بمعايير الأمن لحماية بياناتها من الاختراق.

ويمكن تلخيص نتائج أبعاد المحور الأول الخاصة بالتحول الرقمي كآتي:

### جدول رقم (11): ملخص نتائج المحور الثالث الخاصة بالتحول الرقمي

| البعد                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | إتجاه العبارة |
|----------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| التقنيات الرقمية                 | 4.456           | 0.6026            | 1             | موافق         |
| البيانات الرقمية                 | 4.0625          | 0.89025           | 3             | موافق         |
| العمليات الرقمية والموارد البشري | 4.312           | 0.6652            | 2             | موافق         |
| أمن المعلومات                    | 3.874           | 0.9008            | 4             | موافق         |

## الفصل الثالث ..... الجانب التطبيقي للدراسة

|               |          |         |       |
|---------------|----------|---------|-------|
| إجمالي المحور | 4.176125 | 0.76471 | موافق |
|---------------|----------|---------|-------|

نلاحظ أن التقنيات الرقمية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.456) هذا ما يدل على أنها الأكثر تأثيراً، وفي المرتبة الأخيرة أمن المعلومات بمتوسط حسابي قدره (3.874) ما يدل على أنها أقل تأثيراً.

### الفرع الثاني: إدارة المخاطر المالية

الجدول التالي يمثل التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الأمن السياحي.

جدول رقم (12): التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العينة حول عبارات الفرع

### الثاني إدارة المخاطر المالية

| الرقم | الفقرات                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | ترتيب العبارة | اتجاه العبارة |
|-------|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|
| 01    | يعتمد البنك على نظام متكامل لتحديد المخاطر المالية        | 4,38            | 0,614             | 9             | موافق بشدة    |
| 02    | يعتمد البنك على نظام متكامل لتحديد المخاطر المالية        | 4,44            | 0,503             | 6             | موافق بشدة    |
| 03    | يعتمد البنك على نماذج إحصائية لقياس درجة المخاطر          | 4,42            | 0,621             | 7             | موافق بشدة    |
| 04    | تساهم التقنيات الرقمية في التنبؤ بالمخاطر المالية         | 4,53            | 0,726             | 4             | موافق بشدة    |
| 05    | تقوم إدارة المخاطر في تحسين إدارة المخاطر المالية         | 4,51            | 0,549             | 5             | موافق بشدة    |
| 06    | يتم تدريب موظفي البنك على أساليب إدارة المخاطر المالية    | 4,36            | 0,712             | 10            | موافق بشدة    |
| 07    | يعزز التحول الرقمي أمن المعلومات، ويقلل من مخاطر الاختراق | 4,11            | 0,959             | 12            | موافق         |
| 08    | تتوفر سياسات واضحة لإدارة مختلف أنواع المخاطر             | 3,91            | 0,996             | 14            | موافق         |
| 09    | يزيد التحول الرقمي من درجة ثقة العملاء في                 | 3,87            | 0,894             | 15            | موافق         |

## الفصل الثالث ..... الجانب التطبيقي للدراسة

| البنك.                                             |                                                                                 |       |        |               |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|---------------|
| 10                                                 | يستخدم البنك أساليب كمية حديثة لتحليل وتقدير المخاطر المالية                    | 4,38  | 0,614  | 11 موافق بشدة |
| 11                                                 | يهتم البنك بتقييم درجة المخاطر المالية المرتبطة بالعمليات البنكية على الانترنت. | 4,09  | 0,701  | 13 موافق      |
| 12                                                 | يتخذ البنك قراراته بناء على تحليل شامل للمخاطر                                  | 4,56  | 0,503  | 2 موافق بشدة  |
| 13                                                 | تساهم إدارة المخاطر في تحسين إدارة المخاطر المالية                              | 4,56  | 0,503  | 1 موافق بشدة  |
| 14                                                 | يساهم التحول الرقمي في كفاءة إدارة المخاطر المالية                              | 4,42  | 0,621  | 8 موافق بشدة  |
| 15                                                 | توفر أنظمة معلومات متطورة لتحليل ورصد المخاطر المالية                           | 4,53  | 0,726  | 3 موافق بشدة  |
| إجمالي الفرع الثاني المتعلق بإدارة المخاطر المالية |                                                                                 | 4.034 | 0.6828 | موافق         |

### المصدر: إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25

يبين الجدول رقم 12 نتائج تحليل المحور الثاني والمتمثل في إدارة المخاطر المالية حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ب4.034 وانحرافا قدر ب0.6828 مما يعني أنه حقق مستوى موافقة افراد العينة بدرجة جيد، حيث بلغت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية ب4.56 وقدر انحرافها المعياري ب0.503 للعبارة رقم13، والعبارة رقم12 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره(4.56) وانحراف معياري بمقدار(0.503) مما يعني أن البنك يتخذ قراراته بناءا على تحليل شامل للمخاطر، أما العبارة رقم08 فكانت ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي قدره(3.91) وانحراف معياري قدره(0.996) ما يعني أن هناك سياسات واضحة لإدارة مختلف أنواع المخاطر، أما العبارة رقم 09 فكانت الأقل تأثير بمتوسط حسابي قدره(3.87) وانحراف معياري قدره(0.894)

### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

في هذا المطلب سيتم اختبار فرضيات الدراسة، وذلك بإجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الأساسية للانحدار

من أجل تطبيق تحليل الانحدار لإختبار الفرضيات، يجب التحقق من بعض الشروط وذلك من أجل سلامة وملائمة البيانات لإفترضات تحليل الانحدار، وسوف يتم توضيحها كآلاتي:

**أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:**

من أجل التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، قمنا بإختيار إختبار (Kolmogorov-Smirnov)، واختبار معامل الالتواء Skewness، للتأكد من مدى توزيع البيانات التي تم تجميعها توزيعاً طبيعياً، تمهيدا لإجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة لأن الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، وضعنا فرضيتين:

-  $H_0$  : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

-  $H_1$  : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

ومن أجل التحقق من الفرضيتين قمنا من خلال برنامج SPSS إصدار 25 بإجراء إختبار جودة المطابقة K-S بالإضافة إلى حساب معامل الالتواء (Asymétrie) لكل متغير فكانت النتائج في الجدول التالي:

**جدول رقم (13): إختبار K-S لتوزيع البيانات**

| المتغير/البعد                    | حجم العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | K-S   | مستوى المعنوية | الالتواء |
|----------------------------------|------------|-----------------|-------------------|-------|----------------|----------|
| التقنيات الرقمية                 | 45         | 4.456           | 0.6026            | 0.228 | 0.000          | -1.839   |
| البيانات الرقمية                 | 45         | 4.0625          | 0.89025           | 0.267 | 0.000          | -2.414   |
| العمليات الرقمية والموارد البشري | 45         | 4.312           | 0.6652            | 0.256 | 0.000          | -2.030   |
| أمن المعلومات                    | 45         | 3.874           | 0.9008            | 0.248 | 0.000          | -2.013   |
| إدارة المخاطر المالية            | 45         | 4.034           | 0.6828            | 0.259 | 0.000          | -1.954   |
|                                  |            |                 |                   | 0.230 | 0.000          | -1.817   |

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25**

نلاحظ من خلال الجدول أن اختبار Kolmogorov-Smirnov أظهر Sig = 0.000 أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، كما أن قيم

## الفصل الثالث ..... الجانب التطبيقي للدراسة

الالتواء رغم ميلها لليسار، لم تتجاوز  $\pm 3$ ، مما يشير إلى عدم وجود انحراف حاد، وعليه سيتم الإعتماد الإختبارات المعلمية، وخاصة الانحدار البسيط بطريقة المربعات الصغرى وتحليل التباين لكل فرضية ثانوية، مع الحفاظ على صحة التحليل الإحصائي وإمكانية تعميم النتائج على المجتمع المستهدف.

### ثانيا: التأكد من تحقق فرضيات تحليل الانحدار البسيط

تم تقسيم الفرضية الفرعية إلى فرضيات ثانوية لكل بعد من أبعاد المتغير التابع، لتسهيل التحليل الإحصائي وعرض النتائج بشكل منظم.

#### 1. الفرضية الثانوية الأولى:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع لا يتبع التوزيع الطبيعي، ونظرا لكبر حجم العينة (45) تم الاستناد إلى نظرية الحد المركزي التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجمها، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 25 تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (14): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الثانوية الأولى

| المتغير المستقل                    | المتغير التابع        | المصدر   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig    |
|------------------------------------|-----------------------|----------|----------------|-------------|----------------|-------|--------|
| التقنيات الرقمية                   | إدارة المخاطر المالية | الإنحدار | 6.635          | 01          | 6.635          | 6.769 | 0.000* |
|                                    |                       | البواقي  | 9.143          | 44          | 0.2077         |       |        |
|                                    |                       | الكلي    | 15.778         | 45          |                |       |        |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 |                       |          |                |             |                |       |        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (التقنيات الرقمية) والمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية) بشكل قوي وموثوق.

## 2. الفرضية الثانوية الثانية:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع لا يتبع التوزيع الطبيعي، ونظرا لكبر حجم العينة (45) تم الاستناد إلى نظرية الحد المركزي التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجمها، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (التقنيات الرقمية) والمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 25 تم التوصل إلى النتائج التالية:

### الجدول رقم (15): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لإختبار الفرضية الثانوية الثانية

| المتغير المستقل                    | المتغير التابع        | المصدر   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig    |
|------------------------------------|-----------------------|----------|----------------|-------------|----------------|-------|--------|
| البيانات الرقمية                   | إدارة المخاطر المالية | الإنحدار | 3.283          | 01          | 3.283          | 3.585 | *0.000 |
|                                    |                       | البواقي  | 2.494          | 44          | 0.0566         |       |        |
|                                    |                       | الكلي    | 5.777          | 45          |                |       |        |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 |                       |          |                |             |                |       |        |

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (البيانات الرقمية) والمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية) بشكل قوي وموثوق.

## 3. الفرضية الثانوية الثالثة:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع لا يتبع التوزيع الطبيعي، ونظرا لكبر حجم العينة (355) تم الاستناد إلى نظرية الحد المركزي التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجمها، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (البيانات الرقمية) والمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 25 تم التوصل إلى النتائج التالية:

### الجدول رقم (16): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الثالثة

## الفصل الثالث ..... الجانب التطبيقي للدراسة

| المتغير المستقل                    | المتغير التابع        | المصدر   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig    |
|------------------------------------|-----------------------|----------|----------------|-------------|----------------|-------|--------|
| العمليات الرقمية والموارد البشري   | إدارة المخاطر المالية | الإنحدار | 8.513          | 01          | 8.513          | 4.358 | *0.000 |
|                                    |                       | البواقي  | 7.265          | 44          | 0.16511        |       |        |
|                                    |                       | الكلي    | 15.778         | 45          |                |       |        |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 |                       |          |                |             |                |       |        |

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (العمليات الرقمية والموارد البشري) والمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية) بشكل قوي وموثوق.

### 4. الفرضية الثانوية الرابعة:

عقب التحقق من أن توزيع بيانات المتغير التابع لا يتبع التوزيع الطبيعي، ونظرا لكبر حجم العينة (45) تم الاستناد إلى نظرية الحد المركزي التي تنص على أن توزيع متوسطات العينة يقترب من التوزيع الطبيعي كلما ازداد حجمها، وعليه تم اعتماد أسلوب تحليل الانحدار البسيط واستخدام الاختبارات المعلمية لتحليل العلاقة بين المتغير المستقل (العمليات الرقمية والموارد البشري) والمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية)، ومن خلال مخرجات برنامج SPSS إصدار 25 تم التوصل إلى النتائج التالية:

### الجدول رقم (17): ملخص نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الثانوية الرابعة

| المتغير المستقل                    | المتغير التابع        | المصدر   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | F     | Sig    |
|------------------------------------|-----------------------|----------|----------------|-------------|----------------|-------|--------|
| أمن المعلومات                      | إدارة المخاطر المالية | الإنحدار | 6.598          | 01          | 6.598          | 4.446 | *0.000 |
|                                    |                       | البواقي  | 9.179          | 44          | 0.20861        |       |        |
|                                    |                       | الكلي    | 15.777         | 45          |                |       |        |
| *دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 |                       |          |                |             |                |       |        |

### المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25

من خلال الجدول الذي يوضح تحليل التباين للانحدار البسيط قيمة إحصائية F، والتي تعتمد لتحديد القوة التفسيرية للنموذج لكل فرضية عند مستوى دلالة 0.05، أين تشير النتائج إلى دلالة إحصائية عالية مما

يثبت أن نموذج الانحدار الخطي يفسر العلاقة بين المتغير المستقل (أمن المعلومات) والمتغير التابع (إدارة المخاطر المالية) بشكل قوي وموثوق.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية:

سيتم الاعتماد على معاملات الارتباط لمعرفة دور المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (إدارة المخاطر المالية)، كما سيتم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الثانوية لكل بعد على حدة في حين يتم التحقق من الفرضية الفرعية الأولى اعتمادا على نتائج الانحدار البسيط للفرضيات الثانوية والتي تشير إلى أن:

توجد هناك علاقة بين التحول الرقمي وإدارة المخاطر المالية ذ ودلالة احصائية في بنك القرض الشعبي الوطني الجزائري ولاية ميلة.

هذه الفرضية تنقسم الى أربع فروع ثانوية وهي:

أولا: علاقة التقنيات الرقمية وإدارة المخاطر المالية:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (18): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتقنيات الرقمية وإدارة المخاطر المالية

| المتغير المستقل                                       | المتغير التابع        | R     | R <sup>2</sup> | T      | Sig    |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|-------|----------------|--------|--------|
| التقنيات الرقمية                                      | إدارة المخاطر المالية | 0.788 | 0.620          | 24.016 | 0.000* |
| $\alpha$ * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05= |                       |       |                |        |        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين التقنيات الرقمية وإدارة المخاطر المالية بلغت 0.788 أي 78.8% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> 62 % والذي يبين لنا أن التغير في المتغير التابع (إدارة المخاطر المالية) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 38 % لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة T=24.016 تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

## الفصل الثالث ..... الجانب التطبيقي للدراسة

$0.05 \leq \alpha$  في العلاقة بين التقنيات الرقمية وإدارة المخاطر المالية، ونجد أيضا أن  $\text{Sig}=000$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة المخاطر المالية والمتغير التابع التقنيات الرقمية.

ثانيا: البيانات الرقمية وإدارة المخاطر المالية:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (19): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للبيانات الرقمية وإدارة المخاطر المالية

| المتغير المستقل                                      | المتغير التابع        | R     | R <sup>2</sup> | T      | Sig    |
|------------------------------------------------------|-----------------------|-------|----------------|--------|--------|
| البيانات الرقمية                                     | إدارة المخاطر المالية | 0.687 | 0.471          | 18.012 | 0.000* |
| $\alpha$ * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 |                       |       |                |        |        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج SPSS إصدار 25

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين البيانات الرقمية وإدارة المخاطر المالية بلغت 0.687 أي 68.7% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط قوية بين المتغيرين واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد  $R^2=47.1\%$  والذي يبين لنا أن التغير في المتغير التابع (إدارة المخاطر المالية) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 53% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة  $T=18.012$  تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  في العلاقة بين البيانات الرقمية وإدارة المخاطر المالية، ونجد أيضا أن  $\text{Sig}=000$  وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة المخاطر المالية والمتغير التابع البيانات الرقمية.

### ثالثا: العمليات الرقمية والموارد البشري وإدارة المخاطر المالية:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25 نتحصل على النتائج التالية:  
جدول رقم (20): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للعمليات الرقمية والموارد البشري وإدارة المخاطر المالية

| المتغير المستقل                                       | المتغير التابع        | R     | R <sup>2</sup> | T      | Sig    |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|-------|----------------|--------|--------|
| العمليات الرقمية والموارد البشري                      | إدارة المخاطر المالية | 0.522 | 0.272          | 14.013 | 0.000* |
| $\alpha$ * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05= |                       |       |                |        |        |

إصدار SPSS25 المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين العمليات الرقمية والموارد البشري وإدارة المخاطر المالية بلغت 0.522 أي 52.2% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط متوسط بين المتغيرين وهي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> 27.2 والذي يبين لنا أن التغير في المتغير التابع (إدارة المخاطر المالية) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 72.76% لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة T=24.016 تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين العمليات الرقمية والموارد البشري وإدارة المخاطر المالية، ونجد أيضا أن Sig=000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة المخاطر المالية والمتغير التابع العمليات الرقمية والموارد البشري

رابعا: أمن المعلومات وإدارة المخاطر المالية:

من خلال الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS إصدار 25 نتحصل على النتائج التالية:

جدول رقم (21): ملخص نتائج تحليل الانحدار البسيط للتقنيات الرقمية وإدارة المخاطر المالية

| المتغير المستقل                                        | المتغير التابع        | R     | R <sup>2</sup> | T      | Sig    |
|--------------------------------------------------------|-----------------------|-------|----------------|--------|--------|
| التقنيات الرقمية                                       | إدارة المخاطر المالية | 0.488 | 0.238          | 11.021 | 0.000* |
| $\alpha$ * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05= |                       |       |                |        |        |

إصدار SPSS25 المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج برنامج

يظهر من الجدول أن قيمة معامل الارتباط R بين التقنيات الرقمية وإدارة المخاطر المالية بلغت 0.488 أي 48.8% وهي قيمة عالية وتدل على درجة ارتباط ضعيف بين المتغيرين واتجاه العلاقة بينهما هي علاقة طردية، بينما بلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> 23% والذي يبين لنا أن التغير في المتغير التابع (إدارة المخاطر المالية) تفسرها علاقة الانحدار، أما الباقي 76.2 % لا يدخل في النموذج وهذا راجع لمجموعة من عوامل أخرى، بينما قيمة T=24.016 تعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  في العلاقة بين التقنيات الرقمية وإدارة المخاطر المالية، ونجد أيضاً أن Sig=000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0.05، ومنه فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل إدارة المخاطر المالية والمتغير التابع التقنيات الرقمية.

خاتمة

## خاتمة

في ختام هذه الدراسة الموسومة بـ: "التحول الرقمي وأثره على فعالية إدارة المخاطر المالية-دراسة حالة بنك القرض الشعبي الوطني الجزائري- توصلنا إلى أن التحول الرقمي أصبح من أهم العوامل التي تساهم في تطوير المؤسسات المالية وتحسين قدرتها على مواجهة مختلف المخاطر المالية، لما له من دور كبير في تطوير أساليب العمل وتحسين كفاءة إدارة المخاطر المالية. وقد بينت الدراسة أن استخدام التقنيات الرقمية الحديثة يساهم في سرعة إكتشاف المخاطر، وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة للحد منها، مما يساعد على تعزيز الاستقرار المالي وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

كما أظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توفر بنية تحتية تكنولوجية قوية، وموارد بشرية مؤهلة، مع الاهتمام بأمن المعلومات ومواكبة التطورات الرقمية الحديثة. ومن هنا يمكن القول أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار، بل أصبح وسيلة فعالة لتحسين إدارة المخاطر المالية وتحقيق الكفاءة والقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية داخل المؤسسات المالية

ومن خلال ماسبق يمكن القول أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار، بل أصبح ضرورة حتمية لتحسين فعالية إدارة المخاطر المالية، وتحقيق الكفاءة والاستقرار داخل المؤسسات المالية في ظل البيئة الاقتصادية الحديثة

### أولاً: نتائج الدراسة

يمكن التطرق إلى النتائج النظرية والتطبيقية فيما يلي:

#### 1. النتائج النظرية:

يمكن ذكر النتائج النظرية فيما يلي:

- أظهرت الدراسة النظرية أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار رفاهية للمؤسسات المالية، بل ه ضرورة حتمية تفرضها التطورات التكنولوجية لضمان الاستمرارية والمنافسة، وله أثر مباشر في إعادة تشكيل البيئة الحماة للمصارف
- يساهم التحول الرقمي تزويد إدارة المخاطر المالية باليات وتقنيات حديثة مثل (الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الأنظمة المؤتمتة) واتي تساعد في التنبؤ المبكر بالخسائر، وتحليل الأتمتة بدقة ومراقبة السيولة بشكل لحظي.
- على الجانب الآخر، تبين نظريا أن الاعتماد المكثف على التكنولوجيا يولد نوعا جديدا من المخاطر لم تكن معهودة بنفس الحجم سابقا، وعلى رأسها المخاطر السيبرانية (الهجمات الرقمية، اختراق البيانات) والمخاطر التشغيلية المرتبطة بتعط الأنظمة.

- تتطلب الفعالية في ادارة المخاطر المالية وجود إطار تنظيمي مرن داخل البنك يدمج بين الاستراتيجية الرقمية والسياسة الاحترازية للإدارة المخاطر.

## 2. النتائج التطبيقية:

يمكن ذكر النتائج التطبيقية فيما يلي:

- أظهرت الدراسة الميدانية أن بنك القرض الشعبي الجزائري (ميلة) يسير في خطى جادة نح والرقمنة من خلال تحديث نظامه المعلوماتي وتوفير الخدمات المصرفية الإلكترونية (كالخدمات عبر الأنترنت والدفع الإلكتروني
- ساهمت الرقمنة في البنك محل الدراسة في تسريع عملية معالجة الملفات المالية ،وتقليل الاخطاء البشرية الناتجة عن المعاملات الورقية التقليدية، مما يعمل من رفع كفاءة الأداء
- ساعدت الأنظمة الرقمية المعتمدة في الوكالة على تحسين مراقبة مخاطر السيولة والمخاطر الائتمانية من خلال التدفق السريع للمعلومات المستمرة للحسابات والالتزامات.
- واجه البنك بعض العوائق في تحقيق الفعالية القصوى للتحويل الرقمي والمتمثلة في:

- 1 الحاجة المستمرة لتحديث البنية التحتية التكنولوجية لمواكبة التدفقات الكبيرة للبيانات
- 2 نقص التكوين العالي والمستمر لبعض الموظفين في مجال البرمجيات الحديثة المخصصة لإدارة المخاطر
- 3 التهديدات المتعلقة بالأمن المعلوماتي والتي تتطلب استثمارات تفوق أحيانا الإمكانيات المتاحة للوكالة المحلية بمفردها.

## ثانيا: اقتراحات وتوصيات الدراسة

- بناءا على النتائج المتوصل إليها، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية الموجهة لإدارة البنك:
- ضرورة الاستثمار المكثف في أنظمة الحماية وجدران الحماية البرمجية وتحديثها بشكل دوري لحماية بيانات البنك والعملاء من الاختراقات
  - تنظيم دورات تدريبية متخصصة ومستمرة لصالح موظفي وإطارات إدارة المخاطر بالبنك، لتمكينهم من التحكم الكامل في البرمجيات والأنظمة الرقمية الحديثة
  - العمل على التطوير المستمر للشبكات وأجهزة الحاسوب والخوادم لضمان استمرارية الخدمات الرقمية دون انقطاع وتجنب المخاطر التشغيلية التقنية

- نشر الثقافة الرقمية لدى الزبائن وتوجيههم نحو واستخدام الامن الفعال للخدمات المصرفية الإلكترونية لتقليل الضغط على الوكالات والحد من مخاطر الاستخدام الخاطئ
- صياغة نماذج مرنة وديناميكية لتقييم المخاطر المالية تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات السريعة في البيئة الرقمية والاقتصادية للبلاد

### ثالثا: افاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية التي يمكن أن تثري هذا المجال حيث يمكن اقتراح:

- 1 دراسة أثر التحول الرقمي على مؤشرات الربحية والانتاجية في البنوك التجارية الجزائرية
- 2 إجراء دراسة مقارنة بين البنوك العمومية (مثل CPA) والبنوك الخاصة الأجنبية العاملة في الجزائر لمعرفة مدى التفاوت في تطبيق التكنولوجيا المالية وإدارة مخاطرها
- 3 دراسة أثر الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي بشكل خاص على التنبؤ بالآزمات المالية والصرفية فالجزائر
- 4 بحث دور التشريعات والقوانين الصادرة عن بنك الجزائر المركزي في دعم وتحفيز التحول الرقمي الامن في المنظومة المصرفية الوطنية.



## قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

1. جميلة سلايمي، يوسف بوشي،\_التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت ، الجزائر، المجلد10، العدد02، سبتمبر2019.
2. عبد الرحمن بن فهد المطرف، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، المجلد36، العدد07، جويلية 2020.
3. عدنان مصطفى البار، تقنيات التحول\_الرقمي، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، الجزائر.
4. منال البلقاسي، تطبيقات التحول الرقمي، دار التعليم الجامعي، الجزء الأول ، الإسكندرية، 2023
5. هناء عفيف، وهيبة خولوفي، الإتجاه نح والتحول الرقمي: حتمية أ وخيار، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة باجي مختار-عنابة، جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف، المجلد06، العدد01، أفريل2022.
6. إبراهيم ابوالنجا، التأمين في القانون الجزائري، الجزء الأول، الطبعة الثانية، ديوان الإسكندرية، مصر، 2008.
7. ابراهيم أمال الحويطي، أثر التحول الرقمي على جودة المعلومات المحاسبية-دراسة ميدانية المؤتمر العلمي الرابع لقسم المحاسبة والمراجعة، تحديات التحول الرقمي في بيئة الأعمال المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، مصر، 2020.
8. إبراهيم رباح، إبراهيم المدهون، دراسة تطبيقية"دور المدقق الداخلي في تفعيل إدارة المخاطر في المصارف العاملة في قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية غزة عماد الدراسات العليا كلية التجارة، 2011.
9. أجمد كاظم بريس، ورود قاسم، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العراق، المجلد16، العدد65، 30سبتمبر، 2023.

10. آمال تخنوني، انعكاسات تطبيق تقنيات التحول الرقمي على جودة المراجعة الخارجية-مراجعة أدبية-، مجلة الدراسات الاقتصادية والبحوث في تجديد الطاقات، المجلد 12، العدد 01، 2025.
11. إيمان محمد خيرى طابل، أثار التحول الرقمي للمالية العامة على التحصيل الضريبي، مجلة الدراسات القانونية الاقتصادية، المجلد 11، العدد 01، مارس 2025.
12. بالعبيدي عايدة عبير، مشراوي حدة، تبني تقنيات التكنولوجيا المالية في مجال التقنية كآلية لرقمنة الشمول المالي- دراسة تجارب بعض الدول العربية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، 2023.
13. بالغيدي عايدة، مشراوي حدة، تبني تقنيات التكنولوجيا المالية في مجال تقنية كآلية لرقمته الشمول المالي دراسة تجارب بعض الدول العربية، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، المجلد 17، العدد 01، 2023.
14. بسبع عبد القادر، إدارة المخاطر المالية، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
15. بن صوشة تامر، إدارة المخاطر المالية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2023-2024.
16. بوعتلي محمد، تنمية الحكومة الرقمية كعامل أساسي لتحقيق التحول الرقمي في الدول العربية: دراسة تحليلية وتصنيفية باستخدام تقنية التحليل العنقودي الهرمي خلال سنة 2022، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2023
17. بوعشة مباركة، مداخلة حول إدارة المخاطر البنكية مع إشارة خاصة للجزائر، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
18. بوعطيط نور الهدى، بوقال نسيم، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات العمومية-دراسة تطبيقية ببلدية قسنطينة، مجلة الدراسات في الإقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2025.

19. بوعكاز نوال، حدود الهندسة في تفعيل استراتيجيات التغطية من المخاطر المالية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011 .
20. جاسم كريمة، مروان بن قيدة ، أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء القطاع المصرفي-تجربة مصر نموذجا، جامعة يحي فارس المدية، الجزائر.
21. جمال معتوق، إدارة المخاطر المالية في ظل منتجات الهندسة المالية ، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف مسيلة، الجزائر، 2016.
22. جميل احمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1987.
23. حميداني خاليدة، شويمات كريم، التحول الرقمي ومساهمته في تحقيق التغيير التنظيمي في المؤسسة الجامعية- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة أفاق لعلم الاجتماع، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، المجلد15، العدد02، ديسمبر2025.
24. خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
25. خضير لحسن، دربيخ نبيل، سجلات وأرشيف المؤسسات الاستشفائية في ظل التحول الرقمي، مجلة "أفاق الفكرية"، جامعة ابن خلدون تيارت الجزائر، المجلد12، العدد02، نوفمبر2024.
26. د.بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر (إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
27. ربيع بوصبيح العايش، دور الهندسة المالية في خفض مخاطر المحافظ المالية تحليل دور إستراتيجية الخيارات في بناء محفظة التحوط في السوق المالي الفترة (2007-2011)، رسالة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
28. رحمة نابتي وسحنون محمد، تقييم العلاقات بين العائد والمخاطرة في سوق الأسهم الإسلامي-دراسة حالة سوق ماليزيا- مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، ماليزيا، 2020.
29. رضوان سمير عبد الحميد، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر ودور الهندسة المالية في صناعة أدواتها، الطبعة الأولى، دار النشر للجامعات، مصر.

30. زهرة خلوف، خيرة شاوشي، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 5، العدد 01-2023.
31. سنسينة فضيلة، العملات الرقمية والعقود الذكية، مجلة القانون والعلوم السياسية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، 2022.
32. سي طيب الهشمي رضا، التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث ل م د، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة مصطفى إسماعيل معسكر، 2023-2024.
33. شباحي سفيان، هاني منال، التحول الرقمي في البنوك الإسلامية: واقع وتحديات، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة بسكرة، الجزائر، مج 16، العدد 01، 01-2025.
34. شرقي أسماء، صفيح صادق، تقييم التجربة في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة مصطفى إسماعيل معسكر، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2023.
35. شعيب شنوف، التحليل المالي طبقا للمعايير الدولية للإبلاغ المالي، عمان دار زهران للنشر والتوزيع.
36. صدوقي غريسي، سي طيب الهاشمي رضا، علي العبسي، واقع وأهمية التحول الرقمي والأئمة، مجلة أراء الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة معسكر، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، 2021.
37. طبيب سارة، دور المخاطر المالية في حماية المؤسسة الاقتصادية من الفشل المالي: دراسة عينة من المؤسسات الصناعية بالجزائر، جامعة، الجزائر، 2016-2017.
38. عاشوري إبراهيم، دور التحول الرقمي في خلق محيطات زرقاء رقمية دراسة حالة Netflix، مجلة دفاتر اقتصادية، جامعة ميله، الجزائر، المجلد 16، العدد 02.
39. عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، أكتوبر، 2009.

40. علي بن زهرة، التحول الرقمي في الجزائر ما بعد دستور 2020، مجلة الأبحاث، لمخير الدراسات السياسية والدولية جامعة بومرداس ، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2025.
41. فريد النجار، دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نح والمنظمات الرقمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
42. قرين ربيع، تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته-نماذج عن قصص فشل ونجاح لشركات عالمية، مجلة المشكلة الاقتصادية والتنمية، جامعة ميله، الجزائر، المجلد 02، العدد 02،
43. كريمة بن عيشي، حياة النجار، أثر المخاطر المالية في خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية:دراسة لعينة من المؤسسات المدرجة في السوق المالي السعودي باستخدام نماذج البائل، مجلة البشائر الاقتصادية، جيجل، الجزائر، 2021.
44. لزرق فاطمة، نمر ربيعة، واقع تقنيات المالية الحديثة وتطبيقها في الصناعة المصرفية الإسلامية: تجربة المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، جامعة غليزان، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2023.
45. محمد صبحي اب وصالح، مبادئ الإحصاء، دار الياشوري للنشر، الأردن، 2020.
46. محمد علي محمد علي ، إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية، جامعة القاهرة، مصر، جامعة القاهرة.
47. محمد عمر باطويح، جدوى إنشاء إدارة المخاطر في الشركات الاستثمارية، مكتبة أفق اتحاد الاستثمارية، الكويت، 2011.
48. محمد مطر، فايز تيم، إدارة المحافظ الاستثمارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
49. مصطفى أحمد أمين، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الادارة التربوية، العدد 19، 2018.
50. منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث فالاستثمار، الطبعة 2، منشأة المعارف الإسكندرية، مصر، 2004.

51. منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في إدارة المخاطر "الهندسة المالية باستخدام التوريق والمشتقات، الجزء الثاني، مطبعة الدلتا، إسكندرية، 2002.
52. موسى عبد الكريم، المراجعة التحليلية ودورها في إدارة المخاطر المالية للمؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
53. موسى عبد الكريم، المراجعة التحليلية ودورها في إدارة المخاطر المالية للمؤسسة\_دراسة حالة: عينة من البنوك العاملة في الجزائر خلال الفترة (2021\_2022)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة دكتوراه في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2024-2025.
54. نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، المجلد 23، العدد 02.
55. وردة بلقاسم العياشي، إدارة المخاطر والاستراتيجيات المستقبلية، دراسة حالة (شركة المعادن) بالمملكة العربية السعودية. دراسات قانونية، العدد 23، السعودية، 2016 .
56. وسيم محمد الحداد وآخرون، الخدمات المصرفية الالكترونية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2012.



الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



المستوى: سنة ثانية ماستر

التخصص: الإدارة المالية

## استبيان لاستكمال مذكرة لنيل شهادة الماستر حول:

أثر التحول الرقمي في إدارة المخاطر المالية دراسة حالة بنك القرض الشعبي  
الوطني الجزائري ميله".

إشراف

د. حمزة خوازم

إعداد الطلبة:

أحلا بوعلي

سباعي هديل

السنة الجامعية 2026/2025

السيدات والسادة الكرام تحية طيبة وبعد؛

في إطار التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية المتعلقة باستكمال مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر تحت عنوان :

أثر التحول الرقمي في إدارة المخاطر المالية دراسة حالة بنك القرض الشعبي الوطني الجزائري ميله".

ولأن آراءكم وانطباعاتكم ذات أهمية بالغة في إثراء هذه الدراسة يسعدنا أن نقدم لكم مجموعة من الأسئلة المتضمنة في هذا

الاستبيان المصمم لأهداف البحث العلمي راجين منكم التكرم بالإجابة عليها بدقة وموضوعية مع العلم أن إجاباتكم ستحظى

بالعناية والاهتمام والسرية التامة نقدر مساهماتكم في إنجاز هذا العمل ونشكركم مسبقا على تعاونكم

ملاحظة: نرج ومنكم تعبئة الاستبانة بوضع العلامة (x) عند الإجابة المناسبة:

## القسم الأول: البيانات الشخصية للعينة

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-العمر: أقل من 25 سنة ☐ من سنة 25 إلى 35 سنة ☐ من 36 إلى 45 ☐ 45 سنة فأكثر ☐
- 3-المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى ☐
- 4-الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات ☐ من 05 سنوات إلى 10 سنوات ☐ 10 سنة فأكثر ☐

## القسم الثاني: أسئلة خاصة بمتغيرات الدراسة.

### المحور الأول: التحول الرقمي

| الرقم                                                 | العبارة                                                            | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| <b>البعد الأول: التقنيات الرقمية</b>                  |                                                                    |            |       |       |           |                |
| 1                                                     | يوجد لدى البنك خطة واضحة للتوسع في تطبيق التقنيات الرقمية.         |            |       |       |           |                |
| 2                                                     | تشجع إدارة البنك السياسات الداعمة لتسهيل الأعمال البنكية الرقمية.  |            |       |       |           |                |
| 3                                                     | يوفر البنك البنية التحتية الكاملة اللازمة لرقمته العمليات البنكية. |            |       |       |           |                |
| 4                                                     | يساهم استخدام تقنيات الرقمية في تسريع إنجاز العمليات البنكية.      |            |       |       |           |                |
| 5                                                     | يعمل البنك على تحسين سرعة إنجاز المعاملات الرقمية.                 |            |       |       |           |                |
| <b>البعد الثاني: البيانات الرقمية</b>                 |                                                                    |            |       |       |           |                |
| 6                                                     | تساهم التقنيات الرقمية في الوصول إلى البيانات.                     |            |       |       |           |                |
| 7                                                     | يساعد التحول الرقمي في كفاءة تخزين البيانات.                       |            |       |       |           |                |
| 8                                                     | توفر التقنيات الرقمية أداة فعالة للبحث.                            |            |       |       |           |                |
| 9                                                     | يعتمد البنك على البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات.                |            |       |       |           |                |
| <b>البعد الثالث: العمليات الرقمية والموارد البشري</b> |                                                                    |            |       |       |           |                |
| 10                                                    | تساهم الرقمنة في الحد من الأخطاء البشرية في العمليات.              |            |       |       |           |                |
| 11                                                    | تساعد الأنظمة الرقمية في تبسيط الإجراءات الإدارية.                 |            |       |       |           |                |
| 12                                                    | تعمل الرقمنة على رفع مستوى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.         |            |       |       |           |                |
| 13                                                    | يمتلك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة.       |            |       |       |           |                |
| 14                                                    | تساهم الرقمنة في تقليل الأخطاء البشرية الناتجة عن الإدخال اليدوي   |            |       |       |           |                |
| <b>البعد الرابع: أمن المعلومات</b>                    |                                                                    |            |       |       |           |                |

|    |                                                        |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 15 | يتم التأكد من صحة البيانات قبل البدء في معالجتها رقميا |  |  |  |  |
| 16 | يتم توعية الموظفين بأهمية الأمن السيبراني              |  |  |  |  |
| 17 | يتم التحكم في صلاحيات الوصول للمعلومات.                |  |  |  |  |
| 18 | يتوفر ربط الكتروني مستقر لضمان عدم توقف تدفق الانترنت. |  |  |  |  |
| 19 | يلتزم البنك بمعايير الأمن لحماية بياناتها من الاختراق. |  |  |  |  |

## المحور الثاني: ادارة المخاطر المالية

| الرقم | العبارة                                                                         | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>بشدة |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 1     | يعتمد البنك على نظام متكامل لتحديد المخاطر المالية                              |               |       |       |              |                      |
| 2     | يتم إعداد تقارير دورية حول وضعية المخاطر المالية.                               |               |       |       |              |                      |
| 3     | يعتمد البنك على نماذج إحصائية لقياس درجة المخاطر.                               |               |       |       |              |                      |
| 4     | تساهم التقنيات الرقمية في التنبؤ بالمخاطر المالية.                              |               |       |       |              |                      |
| 5     | تقوم إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي.                                      |               |       |       |              |                      |
| 6     | يتم تدريب موظفي البنك على أساليب إدارة المخاطر المالية.                         |               |       |       |              |                      |
| 7     | يعزز التحول الرقمي أمن المعلومات، ويقلل من مخاطر الاختراق                       |               |       |       |              |                      |
| 8     | تتوفر سياسات واضحة لإدارة مختلف أنواع المخاطر.                                  |               |       |       |              |                      |
| 9     | يزيد التحول الرقمي من درجة ثقة العملاء في البنك.                                |               |       |       |              |                      |
| 10    | يستخدم البنك أساليب كمية حديثة لتحليل وتقدير المخاطر المالية                    |               |       |       |              |                      |
| 11    | يهتم البنك بتقييم درجة المخاطر المالية المرتبطة بالعمليات البنكية على الانترنت. |               |       |       |              |                      |
| 12    | يتخذ البنك قراراته بناء على تحليل الشامل للمخاطر.                               |               |       |       |              |                      |
| 13    | تساهم إدارة المخاطر في تحسين الأداء المالي.                                     |               |       |       |              |                      |
| 14    | يساهم التحول الرقمي في كفاءة إدارة المخاطر المالية                              |               |       |       |              |                      |
| 15    | توفر أنظمة معلومات متطورة لتحليل ورصد المخاطر المالية.                          |               |       |       |              |                      |