**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة محمد خيضر – بسكرة -**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم العلوم الاقتصادية**

# الموضوع:

# دور الرقمنة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

## دراسة حالة : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR–باتنة–

**مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية**

**تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات**

**من إعداد الطالبة:**

مردف زينب

**الأستاذة المشرفة:**

أ.د صولح سماح

## لجنة المناقشة

| أعضاء اللجـنة | الرتبة | الصـفـة | الجامعة |
|---|---|---|---|
| عاشور فلة | استاذ دكتور | رئيسا | بسكرة |
| صولح سماح | استاذ دكتور | مشرفا | بسكرة |
| رحال ايمان | استاذ محاضر | مناقشا | بسكرة |

**الموسم الجامعي: 2024–2025**

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة محمد خيضر – بسكرة -**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم العلوم الاقتصادية**

# الموضوع:

# دور الرقمنة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

## دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR–باتنة–

**مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة العلوم الاقتصادية**

**تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات**

**من إعداد الطالبة:**

مردف زينب

**الأستاذة المشرفة:**

أ د.صولح سماح

## لجنة المناقشة

| أعضاء اللجـنة | الرتبة | الصـفـة | الجامعة |
|---|---|---|---|
| عاشور فلة | استاذ دكتور | رئيسا | بسكرة |
| صولح سماح | استاذ دكتور | مشرفا | بسكرة |
| حال ايمان | استاذ محاضر | مناقشا | بسكرة |

**الموسم الجامعي: 2024-2025**

بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبفضله تتكلّل الجهود بالنجاح والإنجاز.

وبعد،

أتقدّم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى الأستاذة الدكتورة المشرفة صولح سماح لما قدّمته لي من توجيه علمي سديد، ودعم متواصل، ونصائح قيّمة ساهمت بشكل كبير في إنجاز هذه الدراسة المتواضعة. فلها منّي كل الاحترام والتقدير والشكر.

كما لا يفوتني أن أتوجّه بجزيل الشكر والعرفان إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات على ما بذلوه من جهد في سبيل نقل العلم والمعرفة، وعلى كل ما قدّموه لنا طيلة سنة الدراسة.

وأخصّ بالشكر كل زملائي الطلبة الذين كانوا خير سند وعون خلال هذه الرحلة الجامعية، متمنّيًتا لهم التوفيق والنجاح في مسيرتهم الأكاديمية والمهنية وإلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل.

أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به.

والله وليّ التوفيق.

# الاهداء

إلى روح والدي الطاهرة،
الذي رحل عن الدنيا، لكنه لم يرحل من قلبي،
أهدي ثمرة هذا الجهد، وأتمنى أن تصله في مقامه دعواتي وفخري وحنيني.

إلى من تعبت وسهرت وربّت،
إلى أمي الحبيبة اطال الله في عمرها، نبع الحنان،
رمز العطاء الذي لا ينضب،
لك كل الحب والتقدير، فأنتِ بعد الله سبب ما أنا عليه اليوم.

إلى إخوتي وأخواتي،
وابنائهم، قريبهم وبعيدهم.

إلى شريك حياتي، زوجي العزيز،
السند والداعم الأول،
أهديك هذا العمل تقديراً لصبرك وتشجيعك وتفهّمك.

إلى أبنائي الأعزاء،
مصدر سعادتي وأملي في الحياة،
أنتم الحافز الذي يدفعني دائمًا للأفضل،

أهديكم هذه المذكرة، راجية أن تكونوا فخورين بي كما أفخر بكم.

الى عائلة زوجي

الى زميلاتي في العمل

الى أخوات لم تلدهن أمي الى كل من يعرفني

**مردف زينب**

**الملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة فهم دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، من خلال التطرق إلى حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية – (BADR) فرع المعذر باتنة، كنموذج واقعي للتطبيقات الرقمية في القطاع الاقتصادي الجزائري.

وقد تم التطرق في الجانب النظري إلى مفاهيم الرقمنة وأهميتها في عصر العولمة والتكنولوجيا، مع التركيز على القطاع الاقتصادي الذي يشهد تحولاً كبيراً في آليات العمل والخدمات بفضل التقنيات الحديثة. كما تم التطرق إلى مفهوم الأداء، مؤشّراته، وكيفية قياسه داخل المؤسسة الاقتصادية.

أما في الجانب التطبيقي، فتم اعتماد منهج دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات من خلال مقابلات مع موظفي البنك، بهدف الوقوف على دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات، تسريع المعاملات، تقليص التكاليف، ورفع رضا الزبائن.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة ساهمت بشكل ملموس في تحسين الأداء العام للبنك، من خلال إدماج أنظمة معلوماتية متطورة، وتوفير خدمات إلكترونية عن بعد، مما عزز من فعالية التسيير البنكي، وساهم في التخفيف من الضغط على الوكالات.

واختُتمت الدراسة بجملة من التوصيات، من أبرزها ضرورة الاستمرار في الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتكوين الموارد البشرية لمواكبة التطورات التكنولوجية، لضمان استمرارية التحسين في الأداء البنكي.

**الكلمات المفتاحية:** الرقمنة – تحسين الأداء –المؤسسة الاقتصادية – بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بدر)

## Abstract

This study aims to analyze the role of digitalization in improving the performance of economic institutions, through a case study of the Agricultural and Rural Development Bank (BADR) – El-MADHER branch in BATNA, as a practical example of digital transformation in the Algerian economic sector.

The theoretical part of the study explores the concept of digitalization and its growing importance in the era of globalization and technological advancement, with a focus on its impact on the economic sector, which is undergoing a fundamental transformation in work mechanisms and service delivery. Additionally, the concept of performance, its indicators, and methods of measurement within economic institutions are discussed.

In the practical part, a case study methodology was adopted. Data were collected through interviews with bank employees to assess the extent to which digitalization contributes to improving the quality of banking services, accelerating transactions, reducing costs, and enhancing customer satisfaction.

The study's findings revealed that digitalization has significantly contributed to improving the overall performance of the bank by integrating advanced information systems and offering remote electronic services. This has enhanced the efficiency of banking management and reduced pressure on physical branches.

The study concludes with several recommendations, most notably the need to continue investing in digital infrastructure and to strengthen the training and development of human resources to keep pace with technological advancements, thereby ensuring sustained improvement in banking performance.
**Keywords**: Digitalization – Performance Improvement – Economic Institution – Agricultural and Rural Development Bank (BADR)

# قائمة الملاحق

| الرقم | الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | الملحق 01 : صور من الموقع الالكتروني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية | 80 |
| 02 | الملحق 02 : صور من الموقع الالكتروني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية | 80 |
| 03 | الملحق 03 : صور من الموقع الالكتروني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية | 81 |
| 04 | الملحق 04 : صورة لصراف الي | 81 |
| 05 | الملحق 05 : المخطط الوظيفي لبنك بدر – المعذر | 82 |
| 06 | الملحق 06 : طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج | 82 |

# فهرس

# المحتويات

| | | |
|---|---|---|
| 01 | شكر و عرفان | |
| 02 | الاهداء | |
| 03 | الملخص | |
| 04 | قائمة الملاحق | |
| 05 | مقدمة | أ |
| 06 | الفصل الأول : الرقمنة و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية | 14 |
| 07 | المبحث الأول: ماهية الرقمنة في المؤسسة الاقتصادية | 15 |
| 08 | المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وتطورها | 15 |
| 09 | المطلب الثاني : متطلبات تطبيق الرقمنة | 17 |
| 10 | المطلب الثالث : أهمية الرقمنة في المؤسسة الاقتصادية | 19 |
| 11 | المطلب الرابع : أشكال الرقمنة | 21 |
| 12 | المبحث الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية في ظل الرقمنة | 23 |
| 13 | المطلب الأول: مفهوم تحسين الأداء | 23 |
| 14 | المطلب الثاني: أبعاد تحسين الأداء | 25 |
| 15 | المطلب الثالث: أساليب وطرق تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية | 28 |
| 16 | المبحث الثالث: العلاقة بين الرقمنة وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية | 29 |
| 17 | المطلب الأول: تأثير الرقمنة على الإنتاجية | 29 |
| 18 | المطلب الثاني: دور الرقمنة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة | 31 |
| 19 | المطلب الثالث: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات | 32 |
| 20 | الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول الرقمنة في تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية | 39 |
| 21 | المبحث الأول: نبذة تاريخية عن البنك | 40 |
| 22 | المطلب الأول: تعريف عام ببنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR) | 40 |
| 23 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك | 40 |
| 24 | المطلب الثالث: خدمات البنك | 42 |
| 25 | المطلب الرابع: بنك الفلاحة والتنمية الريفية بلدية المعذر ولاية باتنة | 44 |
| 26 | المبحث الثاني: واقع الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية | 46 |
| 27 | المطلب الأول: خدمات رقمية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية | 46 |
| 28 | المطلب الثاني: الخدمات المصرفية الرقمية | 47 |
| 29 | المطلب الثالث : الأمن السيبراني في بنك الفلاحة و التنمية الريفية | 47 |

| | | |
|---|---|---|
| 30 | المبحث الثالث: واقع الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وحدة المعذر | 50 |
| 31 | المطلب الأول: تحليل النتائج والإجابات | 50 |
| 32 | المطلب الثاني: ملخص النتائج العامة | 65 |
| 33 | المطلب الثالث: التجربة الجزائرية في الرقمنة | 67 |
| 34 | خاتمة | 71 |
| 35 | التوصيات | 72 |
| 36 | الاقتراحات | 72 |
| 37 | آفاق البحث الاقتصادية | 73 |
| 38 | قائمة المصادر والمراجع | 76 |
| 39 | قائمة الملاحق | 80 |
| | وثيقة التربص | 83 |

# مقدمة

**مقدمة**

في الآونة الأخيرة أصبحت بيئة الأعمال تتسم بتغيير وتحول جذري وسبب ذلك التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال إدارة الأعمال، وبالتالي ظهرت مفاهيم جديدة مثل الإدارة، التميز، ريادة الأعمال التنافسية، ففي ظل الثورة الصناعية الرابعة، أصبحت الرقمنة (**Digitalization**) ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي، سواء عبر تبني الحلول الذكية أو تحليل البيانات الضخمة أو تفعيل منصات العمل الرقمية.

وبالتالي هذه التحولات ليست مقتصرة على القطاعات التكنولوجية فحسب، بل امتدت إلى القطاعات التقليدية كالزراعة والخدمات المالية، مما فرض على المؤسسة الاقتصادية إعادة هيكلة عملياتها لمواكبة متطلبات العصر الرقمي.

في المؤسسة الاقتصادية، تُعد الرقمنة أحد أبرز محركات التحول، حيث تسهم في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وتمكين اتخاذ القرارات الاستراتيجية عبر تحليلات البيانات الفورية. ومع ذلك، تتباين درجة تبني المؤسسات المالية لهذه التحولات وفقاً لطبيعة عملها والبيئة الاقتصادية التي تنشط فيها. ففي الدول النامية، مثل الجزائر، تواجه البنوك تحديات فريدة مرتبطة بالبنية التحتية التكنولوجية، والقدرات البشرية، والثقافة التنظيمية، مما يجعل عملية الرقمنة أكثر تعقيداً مقارنة بالدول المتقدمة.

فأصبحت الرقمنة اليوم من أهم العوامل الحاسمة في العمليات المؤسساتية والنهوض بالاقتصاد العالمي، فقد ساهمت في تقليص الفجوة بين المؤسسات من خلال تمكينها من الوصول إلى الموارد والمعلومات بفعالية أكبر. كما أفرزت تحولات هيكلية مست قطاعات الإنتاج، التوزيع، والتسويق، وأعادت رسم علاقات العمل داخل المنظمات. وبالنظر إلى الديناميكية التي تفرضها البيئة الرقمية، أصبح لزاماً على المؤسسات اعتماد استراتيجيات

رقمية مرنة تضمن لها التكيف والاستمرارية. ومن ثم، فإن فهم دور الرقمنة في الأداء المؤسسي لا يقتصر على البعد التقني، بل يشمل أيضاً الأبعاد التنظيمية والبشرية والاستراتيجية.

وبالتالي التحول الرقمي أصبحت ضروريا للمؤسسات الاقتصادية بأنواعها فهو خيار استراتيجي خاصة للمؤسسات الطامحة إلى البقاء والتنافس في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر، والتغير التكنولوجي الذي مس مختلف الجوانب، فعملية الرقمنة أو التحول الرقمي أصبح لا يقتصر على مجرد استخدام التكنولوجيا، بل أصبح يمثل عملية شاملة لإعادة هندسة النظم والعمليات والهيكل التنظيمي، بما يساهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة ولأصحاب المصلحة على حدّ سواء، ومن هذا المنطلق، تكتسب دراسة العلاقة بين الرقمنة والأداء المؤسسي أهمية خاصة، لما توفره من رؤى علمية تساعد صناع القرار على تبني سياسات أكثر فعالية واستدامة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

يُعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في الجزائر نموذجاً مثيراً للدراسة، وهذا لكونه مؤسسة مالية تركز على تمويل القطاع الزراعي والتنمية الريفية والنهوض بالقطاع إلى الأفضل، وهي قطاعات تُوصف بأنها "**تقليدية**" وتواجه تحديات كبيرة في الاندماج الرقمي، وذلك يرجع سببه إلى ضعف البنية التكنولوجية والموارد المعلوماتية المتطورة، لذلك تبرز أهمية هذه الدراسة باستكشاف كيف يمكن للرقمنة أن تساهم في تحسين أداء هذا البنك.

## 1.الإشكالية والأسئلة الفرعية

رغم الإجماع على الأهمية الكبيرة للرقمة في المؤسسة الاقتصادية وكونها درعا فعالا في تحسين الأداء المؤسسي والنهوض بالقطاع الاقتصادي، إلا أن هناك فجوة بحثية حول كيفية تطبيقها بفعالية في المؤسسة التي تعمل في بيئة

معقدة كالقطاع الزراعي والمناطق الريفية. ففي حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، الذي يعمل في بيئة تتميز بضعف البنية التحتية الرقمية وانتشار الأمية التكنولوجية، تكمن إشكالية الدراسة:

**ما هو دور الرقمنة في تحسين الأداء المؤسسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في ظل التحولات الهيكلية التي تواجهها؟**

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات التالية:

- كيف ساعد التحول الرقمي على تحسين تنظيم العمليات داخل البنك؟

- هل ساهم التسيير الإلكتروني في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة؟

- الى أي درجة ساعدت التكنولوجيا في تقليل وقت انتظار الزبائن؟

- كيف ساهمت رقمنة الخدمات في تقليل الأعباء الإدارية على الموظفين؟

## 2. الدراسات السابقة

- **الدراسة الأولى**

مذكرة دكتوراء لسنة 2023-2024 بعنوان **"تأثير الخدمات البنكية الالكترونية على تعزيز الأداء المالي للبنوك التجارية"**، هدفت الدراسة إلى تبيان آلية تأثير الخدمات البنكية الإلكترونية على تعزيز الأداء المالي للبنوك التجارية، وذلك من خلال عرض وتحليل العوامل المدعمة من خلال هذه الخدمات، والتي تؤدي إلى تعزيز الأداء المالي البنكي. وتوصلت الدراسة إلى أن لهذا النوع من الخدمات تأثير غير مباشر في تعزيز الأداء المالي، نظرا لمساهمتها في رفع حجم الخدمات المقدمة؛ جذب زبائن جدد، ما يؤديان إلى رفع الايرادات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، المساهمة في تدنية المخاطر وتقليل الخسائر، وبالتالي تحسين نتائج قياس الأداء المالي.

- **الدراسة الثانية**

مذكرة دكتوراء لسنة 2020-2021 بعنوان: " **دور الرقمنة في تحسين الخدمة العمومية، دراسة تحليلية للجماعات المحلية** "، جامعة قسنطينة 3، من اعداد الطالبة: فوزية صادقي. لقد قدمت الدراسة رؤى قيمة حول التحديات والجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي بالجزائر، مع التركيز بشكل خاص على الجماعات المحلية. هدفت الدراسة بشكل أساسي إلى تسليط الضوء على ضرورة تطوير المؤسسات لتلبية متطلبات تكنولوجيا المعلومات، وتحسين الخدمات الرقمية لتقليل الجهد والوقت، وضمان إنجاز معظم المهام إلكترونيًا، وتشجيع تبني النماذج الرائدة في الإدارة التكنولوجية. كما سعت إلى تخفيف معاناة المواطنين عند استخراج الوثائق الإدارية، ورفع كفاءة الإدارة العامة، وتمكين الجماعات المحلية من الاستفادة القصوى من التكنولوجيات الحديثة. وعلى الرغم من الجهود المبذولة، كشف التحليل عن استمرار التحديات مثل البيروقراطية وبطء الإجراءات، وأن تفعيل الرقمنة في الجماعات المحلية لا يزال يسير بوتيرة بطيئة، مما يشير إلى أن تحقيق الأهداف المرجوة يتطلب المزيد من العمل والتطوير المستمر.

- **الدراسة الثالثة**

مذكرة ماستر، لسنة 2022-2023 بعنوان "**دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية دراسة حالة بالوحدة الولائية لبريد الجزائر ورقلة**"،من اعداد الطالبتين لكحل رميساء وقريدة شيماء، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الرقمنة في تحسين أداء الخدمة العمومية في مؤسسة بريد الجزائر بالوحدة الولائية ورقلة، ومن أجل ذلك تم القيام بمقابلة مع مسؤول الرقمنة بالمؤسسة محل الدراسة للتعرف على أهم الخدمات المرقمنة التي أدخلتها المؤسسة، وبالموازاة لذلك تم اجراء دراسة ميدانية مست عينة قدرها 39 موظف من العاملين على مستوى المؤسسة للكشف عن مدى تأثير أسلوب الرقمنة على أداء الخدمات، وذلك باستعمال أداة الإستبيان حيث تم تحليل بياناته باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن انتهاج المؤسسة الرقمنة في أداء عملياتها دورا إيجابا على أداء خدماتها حيث توصلت لوجود علاقة ارتباطية قوية طردية بين تطبيق الرقمنة بأبعادها الأجهزة والمعدات والبرمجيات، نظم الاتصالات الافراد والمتغير التابع أداء الخدمة العمومية، ويوجد دور ذو دلالة إحصائية لتطبيق أسلوب الرقمنة المطبق في مؤسسة بريد الجزائر وحدة ورقلة على أداء الخدمات العمومية كما توصلت لأهمية المورد البشري في تحقيق هذا الأداء بالمؤسسة محل الدراسة مما يستوجب الاستثمار فيه والعمل على تدريبه لرفع أداءه وخدمة الزبون.

- **الدراسة الرابعة:**

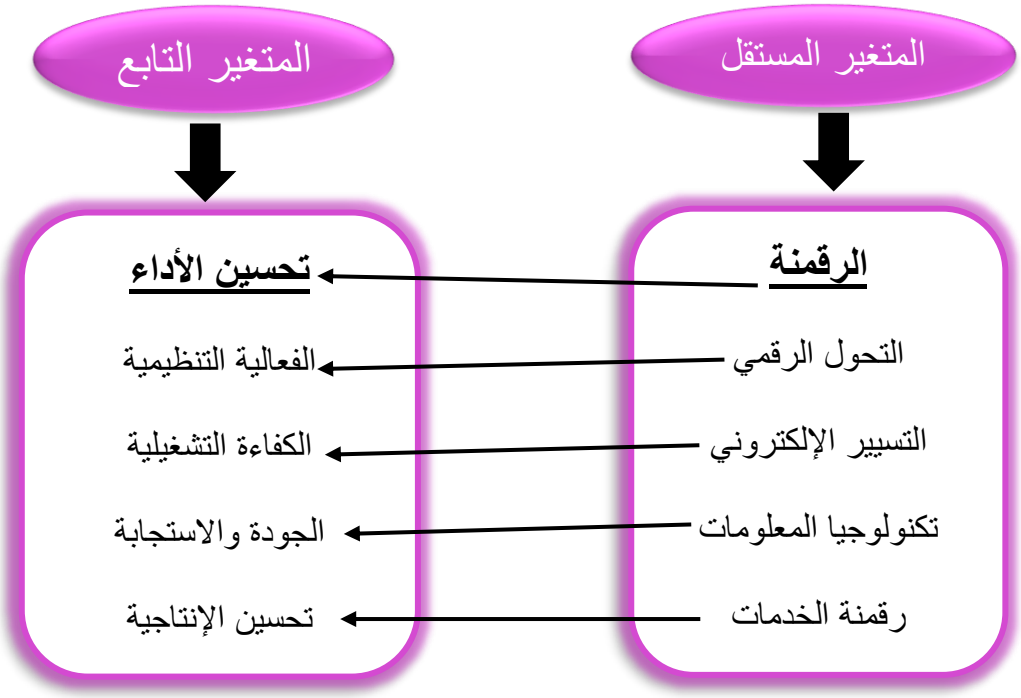
مذكرة نيل شهادة الدكتوراء لسنة 2024-2025 تحت عنوان:"**دور الرقمنة في تحسين دور عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الاعمال دراسة حالة مركب الحجار**" من اعداد الطالبة كوال روفيا جامعة باتنة 1. تناولت الدراسة أهمية الرقمنة في بيئات العمل الحديثة، خاصة في ظل التع الذي يشهده العالم. وتؤكد على أن الرقمنة ليست مجرد تحول تكنولوجي، بل هي ضرورة ملحة للمنظمات لتعزيز فعاليتها وكفاءتها. وتشدد على أن الرقمنة تتطلب تفكيراً علمياً واستخداماً للتكنولوجيا الرقمية، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص التنظيمية والإدارية.

وتوضح الدراسة أن الرقمنة تساهم في تبسيط الإجراءات وتقليل الأخطاء البشرية، مما يزيد من قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها بفعالية أكبر. كما أن الرقمنة تفتح آفاقاً جديدة للابتكار، وتعزز القدرة التنافسية للمنظمات، وتسهل الوصول المستمر للمعرفة والمعلومات. وتُشير إلى أن التطور التكنولوجي الحالي، بما في ذلك الواقع الافتراضي والذكاء الاصطناعي، يوفر أدوات قوية لتعزيز التواصل والتفاعل بين العاملين، وتحسين إدارة المعرفة.

وتؤكد الدراسة على أن تبني الرقمنة بشكل صحيح يجنب المنظمات مخاطر فقدان المعلومات، ويحسن من قدرتها على الاستفادة من البيانات الضخمة. وتُوصي المنظمات بوضع استراتيجيات واضحة للرقمنة لضمان تحقيق أقصى استفادة منها، مما يمكنها من التكيف مع المتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال وتعزيز تنافسيتها.

## 3.نموذج الدراسة:

بناءً على الإشكالية المطروحة والأهداف المحددة للدراسة، نستعرض النموذج المقترح أدناه، الذي يوضح العلاقة بين المتغيرين: المتغير المستقل (الرقمنة) والمتغير التابع (تحسين الأداء)




**المصدر**: من اعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

## 4. فرضيات الدراسة

انطلاقًا من أهمية الرقمنة في تطوير المؤسسة الاقتصادية، تسعى هذه الدراسة إلى فهم كيف يمكن للرقمنة أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) ولتحقيق ذلك، تم بناء هذه الدراسة على فرضية عامة وفرضيات فرعية كما يلي:

**الفرضية العامة**

تُساهم الرقمنة بابعادها المختلفة (التحول الرقمي،التسيير الالكتروني،تكنولوجيا المعلومات،رقمنة الخدمات) في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده (الفعالية التنظيمية،الكفاءة التشغيلية،الجودة والاستجابة،تحسين الإنتاجية) لبنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR) ، من خلال رفع الفعالية التنظيمية و الكفاءة التشغيلية وكذا جودة الخدمات، والإنتاجية.

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

يساهم التحول الرقمي في تعزيز الفعالية التنظيمية داخل البنك.

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

يساهم التسيير الالكتروني في تحسين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة الاقتصادية

- **الفرضية الفرعية الثالثة:**

تُساعد تكنولوجيا المعلومات على رفع جودة الخدمات البنكية وتسريع الاستجابة لاحتياجات الزبائن.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:**

تُساهم رقمنة الخدمات في تحسين إنتاجية المؤسسة وتخفيف الضغط على الموارد البشرية.

**5. مفاهيم الدراسة**

**- الرقمنة (Digitalization)**

عملية تحويل العمليات والخدمات التقليدية إلى شكل رقمي باستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

- **التحول الرقمي:**

انتقال المؤسسة من الأساليب التقليدية إلى الرقمية في التسيير وتقديم الخدمات

**– تكنولوجيا المعلومات:**

البنية التحتية التقنية التي تدعم عمليات المؤسسة، مثل الأجهزة والبرمجيات والشبكات.

**– رقمنة الخدمات:**

تقديم الخدمات البنكية عبر الوسائط الرقمية بدل الطرق التقليدية.

- **الأداء المؤسسي:**

يقاس بمجموعة مؤشرات تشمل الكفاءة التشغيلية، والربحية، وجودة الخدمات، ورضا العملاء.

**–تحسين الأداء:(Performance Improvement)** أي رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، ويُقاس من خلال:

الفعالية التنظيمية :مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

الكفاءة التشغيلية :تحسين استخدام الموارد بأقل تكلفة ممكنة.

## 6. التموضع الإبستمولوجي للدراسة:

يندرج موضوع دور الرقمنة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية إلى مجال اقتصاد وتسيير المؤسسات، وتتموضع إبستمولوجيًا ضمن المنظور الوظيفي(*Functionalist Paradigm*) ، الذي يهتم بفهم كيفية مساهمة الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين الكفاءة، جودة الخدمات، وتقليل التكاليف. وقد تم اختيار هذا المنظور لأن الهدف من الدراسة هو التعرف على واقع الرقمنة داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال آراء وتجارب الموظفين.

ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على أداة المقابلة مع مجموعة من العاملين بالبنك، بهدف معرفة تصوراتهم حول تأثير الرقمنة على طريقة عملهم، وعلى أداء المؤسسة بشكل عام. ويسمح هذا الأسلوب بالاقتراب من الواقع العملي للمؤسسة، وفهم التغيرات التي أحدثتها الرقمنة من وجهة نظر العاملين أنفسهم.

## 7.منهج وأدوات جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي لعرض المفاهيم النظرية المتعلقة بالرقمنة والأداء المؤسسي، وتوضيح العلاقة بينهما من خلال ما جاء في الدراسات السابقة. أما المنهج التحليلي، فقد تم توظيفه لتحليل المعطيات الميدانية التي تم جمعها، والربط بينها من أجل تفسير دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة، في بنك الفلاحة التنمية الريفية والوقوف على أبرز النتائج والملاحظات التي تعكس واقع البنك كمؤسسة اقتصادية في ظل التحول الرقمي.

وقد تم الاعتماد على المقابلة كأداة لجمع البيانات والمعلومات بغرض الاختبار والتحليل.

## 8. مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية – (BADR) فرع المعذر بولاية باتنة، والبالغ عددهم 12 موظفاً موزعين على مختلف الأقسام. ونظراً لاعتماد الدراسة على المنهج النوعي وفق مقاربة دراسة الحالة، تم اختيار **عينة متاحة** مكونة من **5 موظفين**، تم إجراء مقابلات معهم بشكل مباشر، وذلك بناءً على مدى توافرهم واستعدادهم للمشاركة. وقد تمثل الهدف من اختيار هذه العينة في جمع بيانات نوعية تُساهم في تحليل دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة من خلال آراء وتجارب الفاعلين داخلها

## 9.الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

تم إجراء هذه الدراسة خلال الثلاثي الثاني من سنة 2025، على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية – فرع المعذر بولاية باتنة، وذلك في إطار منهج دراسة الحالة. وقد تم الاعتماد على أداة المقابلة كوسيلة رئيسية لجمع المعلومات، من خلال إجراء مقابلات مباشرة مع مجموعة من موظفي البنك بمختلف رتبهم، بهدف فهم دور الرقمنة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، انطلاقاً من تجاربهم العملية وآرائهم المهنية.

### 10. أهمية الدراسة

نبع أهمية هذه الدراسة من التحوّلات العميقة التي يشهدها القطاع الاقتصادي في ظل الثورة الرقمية، والتي جعلت من الرقمنة عاملاً محورياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية وبالتالي تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- تُسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية حول تطبيق الرقمنة في المؤسسات المالية التنموية، خاصة في البيئات الريفية.

- تقديم رؤية استراتيجية لصناع القرار في بنك BADR لتحسين أداء البنك عبر تبني حلول رقمية متكاملة.

- تعزيز الشمول المالي في المناطق الريفية عبر خدمات مصرفية رقمية سهلة الوصول.

### 11. أهداف الدراسة

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال نتيجة التقدم التكنولوجي والرقمنة، أصبحت المؤسسات، وعلى رأسها البنوك، مطالبة بإعادة النظر في آليات عملها لضمان التكيف مع متطلبات العصر الرقمي. وتأسيسًا على ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على:

-تحليل دور الرقمنة في تحسين الأداء المؤسسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

- تحديد واقع تطبيق الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

- تشخيص التحديات التقنية والتنظيمية المرتبطة بالرقمنة.

- قياس تأثير الرقمنة على مؤشرات الأداء (كالوقت المستغرق في المعاملات، وتكلفة الخدمات، ورضا العملاء).

- تقديم توصيات لتعزيز استراتيجية الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

## 12. صعوبات الدراسة:

- ✓ النقص الفادح للكتب خاصة فيما يتعلق بموضوع الرقمنة.
- ✓ واجهت الدراسة صعوبة في جمع بيانات دقيقة وموثوقة حول واقع الرقمنة داخل المؤسسة بسبب تحفظ بعض الموظفين أو غياب الشفافية في بعض الوثائق.
- ✓ لم تُبدِ بعض الأقسام داخل المؤسسة تعاونًا كافيًا، ما أثر على إمكانية إجراء مقابلات معمّقة أو الحصول على مستندات إدارية تساعد في التحليل .
- ✓ تم إنجاز هذه الدراسة في إطار زمني محدود، مما فرض على الباحث تقليص بعض الجوانب النظرية أو تقليص حجم العينة المستهدفة في البحث الميداني.
- ✓ لم يكن من السهل ترتيب مقابلات مع عدد كافٍ من الموظفين بسبب ضغط العمل أو غيابهم، وهو ما انعكس على شمولية التحليل الميداني.

واجه الباحثة تحديًا في توصيل الأسئلة المتعلقة بالرقمنة لبعض أفراد العينة بسبب ضعف الوعي الرقمي لديهم.

## 13.خطة مختصرة للدراسة

تتكون هذه الدراسة من فصلين أساسيين؛ خُصص الفصل الأول للإطار النظري، حيث تناولنا فيه المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقمنة من حيث تعريفها، خصائصها، وأهميتها في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى مفهوم الأداء المؤسسي ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه، مع تسليط الضوء على العلاقة بين الرقمنة وتحسين الأداء. أما الفصل الثاني، فكان مخصصًا للدراسة الميدانية، حيث قمنا بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة بنك الفلاحة و التنية الريفية المعذر ثم عرضنا نتائج المقابلات التي أُجريت مع الموظفين، وقمنا بتحليلها وربطها بالإطار النظري من أجل

التحقق من فرضيات الدراسة والوصول إلى استنتاجات وتوصيات عملية تسهم في تفعيل الرقمنة كوسيلة لتحسين الأداء داخل المؤسسة.

## 14. أسباب اختيار الموضوع

1. ندرة الدراسات التي تتناول الرقمنة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة تلك المرتبطة بالقطاع الزراعي.

2. الأهمية الاستراتيجية لبنك BADR في تحقيق التنمية الريفية وبالتالي الاقتصادية في الجزائر.

3. ارتباط الموضوع باهتمامات الباحثة المهنية والأكاديمية، مما يُسهم في الربط بين الجانب النظري والتطبيقي.

4. مساهمة الموضوع في تقديم اقتراحات عملية قابلة للتطبيق يمكن أن تساعد البنك والمؤسسات المشابهة في تحسين أدائها من خلال تبني حلول رقمية فعّالة.

# الفصل الأول: الرقمنة وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

## الفصل الأول: الرقمنة وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

بسبب التحولات التكنولوجية في المجال الاقتصادي شهدت المؤسسة الاقتصادية تحولات عميقة في ظل الثورة الرقمية المتسارعة، فأصبحت الرقمنة إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لتعزيز قدراتها التنافسية وتحقيق الأداء الفعّال.

يتطلب فهم دور الرقمنة في تحسين الأداء الاقتصادي تحليلًا معمقًا لمفاهيمها، وتطورها، وتطبيقاتها، فضلًا عن الوقوف عند التحديات التي قد تواجه المؤسسات في مسارها الرقمي. كما أن تحسين الأداء، باعتباره هدفًا رئيسيًا للمؤسسة، يرتبط مباشرة بالقدرة على تبني التقنيات الرقمية وتوظيفها بما يحقق كفاءة أكبر وجودة أعلى في تقديم المنتجات والخدمات.

في هذا الفصل المعنون بالرقمنة وتحسين الأداء، سنتطرق إلى ثلاثة مباحث أساسية: فخصص المبحث الأول لعرض ماهية الرقمنة في المؤسسة الاقتصادية، ويستعرض المبحث الثاني أبعاد تحسين الأداء في ظل الرقمنة، فيما يركز المبحث الثالث على إبراز العلاقة التفاعلية بين الرقمنة وتحقيق الأداء المثالي.

## المبحث الأول: ماهية الرقمنة في المؤسسة الاقتصادية

أصبحت الرقمنة أحد المفاهيم المحورية في النقاشات الاقتصادية المعاصرة، نظرًا للدور المتنامي الذي تؤديه في تحويل أنماط العمل وتسيير المؤسسات. ففي ظل التقدم التكنولوجي المتسارع، بات من الضروري للمؤسسات الاقتصادية التكيف مع التحولات الرقمية التي مست جميع القطاعات، من خلال تبني أدوات وتقنيات رقمية تسهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

### المطلب الأول: مفهوم الرقمنة وتطورها

تُعدّ الرقمنة من أبرز التحولات التي شهدها العالم خلال العقود الأخيرة، حيث أصبحت تمثّل جوهر التقدم التكنولوجي في مختلف القطاعات. ويقصد بالرقمنة تحويل المعلومات والعمليات التقليدية إلى شكل رقمي باستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال، بما في ذلك الأرشفة الإلكترونية، المعالجة الرقمية للبيانات، وأتمتة الإجراءات. وقد بدأت الرقمنة بشكل تدريجي مع ظهور الحواسيب في النصف الثاني من القرن العشرين، لتتسارع وتيرتها مع بروز الإنترنت وتطور البرمجيات الذكية. ولم تعد الرقمنة اليوم مقتصرة على الجانب التقني فحسب، بل أصبحت توجّهًا استراتيجيًا تتبناه المؤسسات لتحسين الأداء، رفع الكفاءة، وتقديم خدمات أكثر مرونة وسرعة.

#### 1. مفهوم الرقمنة

لم يأتي اهتمام الباحثين والمنظمات بالرقمنة من فراغ، لأنها تعتبر بمثابة الجيل الثالث في مجال التقدم التكنولوجي، إذ تجمع بين تقنيات الجيلين الأول والثاني والتي دورت على عمل المنظمات. فقد ظهر الجيل الأول خلال الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين تحت مسمى نظم المعلومات المحوسبة أي نظم المعلومات باستخدام الحاسب، حيث سمحت للمحاسبين بتسجيل البيانات بدقة أكبر وتحليلها بشكل أكثر دقة، أما الجيل الثاني، فقد ظهر في أواخر التسعينات من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، وتميز بالتقدم الكبير في شبكة الإنترنت، وقد ساعدت نظم المعلومات المتكاملة بشكل كبير في تطور عمل المحاسبين والمحاسبة الإدارية،

ومن بين أهم هذه النظم نظم تخطيط موارد المنظمة التي سهلت على المحاسبين توفير الوصول إلى المعلومات بفعالية أكبر وبوسائل متعددة (**كوال، 2024–2025، ص. 127**).

يعرف سعيد يقطين الترقيم التناظري النمط بأنه "عملية نقل أي صنف من الوثائق من (أي) إلى النمط الرقمي، وبذلك تصبح الصورة الثابتة أو المتحركة والصوت أو الملف مشفرا إلى أرقام لان هذا التحويل هو الذي يسمح للوثيقة أيا كان نوعها بأن تصبح قابلة للاستقبال والاستعمال بواسطة الأجهزة المعلوماتية "وهنا يتضحان ترقيم النص هو عملية تحويل النص المكتوب المطبوع أو للمخطط من صيغته الورقية إلى صيغته الرقمية ليصبح قابلا للمعاينة على شاشة الحاسوب (**يقطين، 2005، ص. 21**).

وتعد الرقمنة في المتعارف عليه عملية تحويل مصادر المعلومات والوثائق المدونة على اختلاف أشكالها من الشكل الورقي إلى الشكل الآلي المكتوب بواسطة الحاسوب وفق النظام الرقمي الذي يخصه ويقدمه للقارئ أو الباحث الذي له حاجة به (**أبرير، 2023، ص. 13**).

فالرقمنة هي عملية تحويل البيانات والمعلومات والعمليات الى صيغ قابلة للتخزين والمعالجة من خلال الحواسب وباقى آليات تكنولوجيا الاتصالات (**الدسوقي، 2024، ص. 68**).

من خلال التعريفات السابق تعرف الرقمنة بأنها عملية تحويل المعاملات والخدمات والوثائق داخل المؤسسة الاقتصادية إلى صيغ إلكترونية باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال، كما تهدف الرقمنة إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تسريع الأداء، وتقليل التكاليف.

### 2.تطور الرقمنة

يرجع مفهوم الرقمنة إلى تطورات تاريخية عديدة في مرافق ومؤسسات المعلومات لتسيير بعض الأنشطة المكتبية بعد ادخال الحاسب الآلي فيها في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا منذ الخمسينات حسب هرتر من

خلال النتائج المحققة لإخفاء السجلات البطاقية الورقية لتحل محلها السجلات الالكترونية والتي تسمح للمكتبات المشاركة في شبكات السجلات وتبادلها في مجال الفهرسة التعاونية، وكذلك في الإمارات من المكتبات حسب مشروع المكتبة الكونية مفادها توحيد الفهارس ونصوصها في كل مكتبات العالم من طرف القوى العظمى الغربية أو ما تعرف بمجموعة السبع في جويلية 1994 بغرض جعل كل المصادر قابلة للبحث فيها عبر شبكة الانترنت باعتبارها فضاء للمعل ومات والمعرفة في المكتبات، ليمتد بعدها إلى اجتماعات عديدة بين القوى العظمى لرقمنة المكتبات بتكثيف الربط الرقمي بين مختلف المكتبات بنية توسيع المعرفة إلى أوسع الحدود، وجاءت بعد العديد من الاجتماعات بين هذه القوى، ومن أهمها اجتماع (**زهير، 2021، ص. 70**) بروكسل 1995 لدعم التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والعلمي والثقافي الذي تبنته الولايات المتحدة الأمريكية بتمويل من المؤسسة القومية للعلوم والوكالة الفضائية للنازا التابعة لوزارة الدفاع ليشمل هذا المشروع إقامة ستة مكتبات رقمية تساهم في البحث العلمي للتعليم العالي بدعم من المؤسسات الفاعلة في الولايات المتحدة الأمريكية . إن الرقمنة هي عبارة عن تحول جاء نتيجة تحديات عرفتها تقنيات المعلومات والاتصال الذي مكن المكتبات من تدعيم استراتيجيتها لتنمية أدائها، هذا التطور الهائل في مجال المعلومات الاتصال يعود إلى توظيف البرمجيات والانترنت ليصل إلى المفردات والمصطلحات (**زهير، 2021، ص. 71**).

**المطلب الثاني: متطلبات تطبيق الرقمنة**

يتطلب تطبيق الرقمنة ضرورة توفير عناصر أساسية تترجم أعمال التكنولوجية وتخلق وظائف تندرج ضمن سياق التحول الإلكتروني في الإدارة التقليدية، وتتمثل هذه العناصر في أجهزة الحاسوب الشبكات، البرمجيات، وقواعد البيانات، الموارد البشرية والخبراء والمتخصصين الذين يشكلون البنية الإنسانية والوظيفية الضرورية للإدارة الإلكترونية، وإليها يأتي شرح لهذه العناصر:

**1- أجهزة الحاسوب ووظائفها**

يقصد بها أجهزة الحاسوب ومحتوياتها وملحقاتها وظهور تطور برامج الحاسوب والإبادة المستمرة في عدد من الوسائل التقنية الحديثة المستخدمة في تسيير الأعمال المؤسسة السعي وراء امتلاك كل ما توصل إليه صانعوا العتاد في العالم من تحقيق هدفين أساسيين هما:

-تقليص تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

-ملاءمة عتاد الحاسوب للتطورات التكنولوجية المرتبطة بأنظمة المعلومات.

**2-الشبكات**

فهي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر النسيج الاتصال الشبكات الداخلية Intranet كإكسترانت Extranet والاتصال بشبكة Internet، الذي يعد أحد عناصر تكنولوجيا الاتصال والمعلومات.

**3-البرمجيات وقواعد البيانات Databases**

البرمجيات هي مجموعة برامج المستخدمة لتشكيل جهاز الحاسب الآلي، والاستفادة من إمكانياته المختلفة في مجموعة متنوعة من الوظائف. (**عبد الحريم، 2001، ص. 47**)

تستخدم برامج تشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة أداة في عمليات فصلية تتعلق بتشغيل نظام الحاسوب والبرمجيات نوعان( **محمد، 2022-2023، ص. 23**)

-**برمجيات النظم System Software**: وهي التي تتحكم وتراقب أنشطة الحاسوب.

-**برمجيات التطبيق Application Software**: وهي التي يتم بواسطتها القيام بالمهام والوظائف.

**4-قواعد البيانات**

هي مجموعة من العناصر البيانات المنطقية المرتبطة مع بعضها البعض بعلاقة رياضية حيث تكون من جدول أو عدة جداول ويتكون الجدول من سجل أو أكثر ويتكون السجل من حقل أو أكثر ويكتب بلغة برمجة معينة.

من الشكل أن الموارد البشرية هي محور وقلب بنية الإدارة الإلكترونية حيث أنها هي من تستخدم وتطور وتوظف باقي العناصر كما أنها هي من تختار وتقتني الأجهزة والبرامج، كما أنه لا يمكن أن تتشكل كلاً من عناصر ودعائم الإدارة الإلكترونية مستقلة عن بعضها البعض، بل إنها في تفاعل وتكامل وتؤثر في بعضها البعض، فمثلاً كفاءة أجهزة الحاسوب تؤثر على كفاءة باقي العناصر وتؤثر على أداء وظائفها الإلكترونية. **(محمد، 2022-2023، ص. 24)**

**المطلب الثالث: أهمية الرقمنة في المؤسسة الاقتصادية**

للتحول الرقمي العديد أهمية كبيرة تسهم في تحسين الأداء وجودة الخدمات الموجهة للجمهور العملاء، المؤسسات العامة والخاصة، وحتى الشركات يمكن تصنيف هذه الأهمية إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

- **الأهمية الاقتصادية**

-تقليل التكلفة والوقت والجهد لجميع الأطراف المعنية بالتعاملات الإلكترونية، مع توفير مصاريف كانت تنفق في ظل العمليات التقليدية.

-دعم برامج التطوير الاقتصادي من خلال تسهيل التعاملات بين القطاعين الحكومي والخاص، مما يعزز من العوائد الربحية.

-خلق فرص عمل جديدة في مجالات متعلقة بالرقمنة مثل إدخال البيانات تشغيل وصيانة البنية التحتية، وأمن المعلومات. توحيد الجهود عبر بوابة إلكترونية واحدة، مما يقلل من الازدواجية ويزيد من كفاءة العمليات الحكومية.

-فتح آفاق استثمارية جديدة من خلال التكامل بين الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية باستخدام التطبيقات والتقنيات الحديثة (**عكاشة، 2025، ص. 244**).

- **الأهمية الإدارية**

-تحسين الأداء الوظيفي وتنظيم العمليات الإنتاجية.

-القضاء على البيروقراطية والروتين المرتبط بالإدارة التقليدية.

-تعزيز الشفافية في التعاملات، وتقليل الوساطة والمحسوبية.

-تقليص الهياكل الإدارية الطويلة، مما يسرع تنفيذ الإجراءات الإدارية ويختصرها.

-إنشاء قواعد عمل حديثة وبيئة عمل مختلفة تماما عن الإدارة التقليدية.

-ترسيخ مفهوم العمل بروح الفريق الواحد وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.

- **الأهمية الاجتماعية**

-تكوين مجتمع معلوماتي قادر على التعامل مع التقنية ومواكبة عصر المعرفة.

-تعزيز سرعة وسهولة التواصل الاجتماعي من خلال التطبيقات الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني.

- تنشيط الأنشطة الاجتماعية المختلفة باستخدام الأدوات والتطبيقات الرقمية. (**عكاشة، 2025، ص. 245**)

ويرى البعض أن فوائد الرقمنة تتمثل في توفير فرص ضخمة لقطاع الخدمات على مختلف الجوانب، أهمها فرص الاستثمار في تطوير التقنيات، وتنمية مهارات الكوادر البشرية؛ حيث يساعد على تحسين المسار المهني للعاملين من خلال توظيف المستحدثات الرقمية ليكون أكثر مرونة وإفادة للجميع.

كما تسهم الرقمنة في تحقيق النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة، فضلا عن ذلك ترتبط الرقمنة ارتباطا وثيقاً بالابتكار بل وتشجع أيضاً على استخدام الموارد البشرية والطبيعية والاقتصادية بذكاء أكثر، وعلى الرغم من ضعف النمو الاقتصادي العالمي في السنوات الأخيرة إلا أن الرقمنة أسهمت في توفير ٥,٩ مليون وظيفة، أي ما يمثل ٣.٩ في المئة من إجمالي التوظيف في الولايات المتحدة (١٥٠.٣ مليون)، بالمقارنة مع الصناعات الأخرى (**حميدة، 2023، ص. 423**).

**المطلب الرابع: أشكال الرقمنة**

تُعد الرقمنة من أبرز التحولات المعاصرة، إذ تعني تحويل العمليات والمعلومات من الشكل الورقي إلى الشكل الرقمي باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال. وقد شهد هذا المفهوم تطورًا سريعًا منذ ظهور الحواسيب والإنترنت، ليصبح اليوم خيارًا استراتيجيًا تعتمد عليه المؤسسات لتحسين الأداء وتقديم خدمات أكثر كفاءة وفعالية.

**أولا – الرقمنة في شكل صورة Mode image)**

تمثل مساحة كبيرة من حيث الإستعمال في التخزين وتشمل كل من الكتب والمخطوطات القديمة وخاصة في دراسة القيم الفنية لا النصية، وتشمل عدة نقاط تدعى بيكسال (PIXEL) وهي فيما يلي:

1-أحادي 1 بايت الصورة ابيض وأسود (Noir et blanc): تمثل بايت واحد بقيمتين ابيض واسود وهي طريقة جد اقتصادية من ناحية الحفظ وسهلة التطبيق على الوثائق الحديثة وشديدة الوضوح وصعبة في التعامل للوثائق القديمة التي تعرضت للرطوبة والتلف لقراءتها من طرف الماسح الضوئي.

2-بابت لصورة مستوى رمادي (Niveau de gris يتطلب عدد كبير من البيكسال المساحة أكبر على مستوى الذاكرة وهي تحفظ الوثائق القيمة جدا عكس أحادي بايت.(**حمدو، 2021-2022، ص. 13**)

3- بايت أو أكثر الصورة ملونة (En couleure) هو الآخر يتطلب عدد كبير من البيكسال المساحة كبيرة في الذاكرة ، إلا أنه يختلف عنه كون أن كل 1 بيكسال يقابله في الترميز ثلاثة ألوان اساسية (احمر، اخضر، ازرق وكل لون يرمز بعدد معين من البنيات ، وهذا لنوع حجم الملفات الكبيرة جدا مقارنة بالنوعين السابقين .

**ثانيا – الرقمنة في شكل نص (texet) Mode**

يسمح بالبحث داخل النص مباشرة مع الوثائق الإلكترونية بواسطة برمجية التعرف الضوئي على الحروف بداية من وثيقة في صورة مرقمة ، التي تقوم بتحويل النقاط المكونة للصورة إلى رموز وعلامات وحروف مع إمكانية تعديل وتصحيح الخطاء.

**ثالثا– الرقمنة في شكل إتجاهي Mode vectoriel)**

ويعتمد على العرض باستعمال الحاسبات الرياضية خاصة في مجال الرسوم بوجود الحاسب الآلي، وبتحويل من شكل ورقي إلى شكل اتجاهي وهي عملية طويلة ومكلفة، يعتبر Pdf شكل من أشكال اتجاهي بهدف نشر وتبادل المعلومات المقروءة الكترونيا بشكل يحفظ المادة التي يتم تبادلها . (**حمدو، 2021-2022، ص. 14**)

من خلال ما تم التطرق إليه يتضح أن الرقمنة لم تعد خيارا ثانويا بل أصبحت أداة استراتيجية محورية تسهم في إعادة تشكيل أساليب العمل وتطوير أداء المؤسسات على مختلف الأصعدة. فقد وفرت الوسائل الرقمية إمكانيات هائلة لتحسين الكفاءة، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة اقتصادية تتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

## المبحث الثاني: تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية في ظل الرقمنة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نتيجة التطورات التكنولوجية، أصبحت الرقمنة أداة محورية في إعادة تشكيل أساليب العمل داخل المؤسسة الاقتصادية، مما انعكس بشكل مباشر على أدائها العام. فلم تعد المؤسسات تعتمد فقط على الموارد التقليدية لتحسين الأداء، بل أصبح تبني الحلول الرقمية ضرورة استراتيجية لتعزيز الكفاءة وتحقيق التميز التنافسي.

### المطلب الأول: تحسين الأداء و أهميته

يعتبر مفهوم تحسين الأداء من المفاهيم الشائعة على مستوى المؤسسات باختلافها واختلاف كافة نشاطاتها وقد بينت بعض الدراسات بأن مفهوم تحسين الأداء يعني قياس المخرجات الخاصة بعملية ما أو اجراء معين ثم تعديل العملية او الاجراء لزيادة مستوى المخرجات والنتائج من خلال: زيادة الفاعلية،زيادة الكفاءة،كمايمكن تطبيق تحسين الأداء على مستوى الأفراد ،الأقسام، المؤسسات،أو فرق العمل (**فهد،2016 ،ص.78**)

الأداء يعبر عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل ومدى قدرتها على استغلال مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء دالة لكافة الأنشطة في المنظمة وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتسعى كافة الأطراف في المنظمة إلى تعزيز الأداء الأمثل. (**هلا، 1966، ص. 16**)

وعرفه الخزامي بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة "كما عرف الأداء بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية "(**إدريس، 2009، ص. 477**)

ويعرفه هاينز " Haynes" بأن الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجازه من الأعمال، فهو المجهود الذي يبذله الفرد في تنسيق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة في قصر جهد.

ويقصد بمفهوم الأداء بأنه " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها باعتباره أداة ربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ويشمل هذا التعريف على عنصرين:

أولاً: الأهداف: أي أن مفهوم الأداء يركز على الأهداف أو النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال مدة معينة.

ثانيا: النظام عبارة عن تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء تنظيم معاً في تكوين متناسق يسعى لتحقيق هدف أو أهداف محددة. (**الدعجة، 2015–2016، ص. 142**)

ويعرف الأداء بأنه عملية يعبر فيها على الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، ومن جهة أخرى القيمة المضافة، والتي تعبر عن الفعالية وذلك وفق درجة تحقيق النتائج المتوقعة، وعليه فإن الأداء هو الاستغلال الأمثل الموارد المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (**حامد، د.س، ص ص 116–117**)

من التعريفات السابقة توصلنا إلى أن تحسين الأداء يعتبر مجموعة العمليات والإجراءات التي تهدف إلى رفع كفاءة وجودة العمل داخل المؤسسة، من خلال تعزيز المهارات، وتطوير الأدوات، وتحسين بيئة العمل. يُقاس تحسين الأداء بمؤشرات كمية ونوعية كزيادة الإنتاجية، تقليص الأخطاء، ورفع مستوى رضا العملاء.

هذا وقد صنفت عناصر إدارة تحسين الأداءا الى مايلي:

- المفاهيم الأساسية، وهي تعني بأنها تضع المؤسسة أمام موجهات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة الداعمة لأداء الأعمال.
- عمليات الإنتاج، وهي تركز على عمليات صناعة المنتج أو تقديم الخدمة داخل المؤسسة أكثر كفاءة وفعالية، ويتم التركيز على عملية تقليل الهدر، تقليل الوقت ذاته تقليل الوقت والجهد والتكلفة.
- التأثير التنظيمي، وهو يُعنى بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الكلمات والاعتراف بالفضل، ويعني هذا المطلب بنظام الكلمات والاعتراف بالفضل الذي يتضمن العوامل المؤثرة، رقم الطلب، بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء المؤسسي (العبيدي، 1999).

**المطلب الثاني: أبعاد تحسين الأداء**

يركز الباحثين على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر على الأخذ بعين الاعتبار إلى الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من المنطلق أن الأداء مفهوم شامل تتمثل الأبعاد التالية: (**الداوي، 2010، ص. 218–219**)

**أولا: البعد التنظيمي للأداء**

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بهدف تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مديري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة ودورها على الأداء؛ مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذاك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

**ثانيا: البعد الاجتماعي للأداء**

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية دور هذا الجانب في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتدور سلبا على المدى البعيد إذا اقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات الإدارة أن جودة الإدارة في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية ، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ( صراعات أزمات، ... الخ). (**سلطان، 2003، ص 168**)

ويضيف سلطان ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.
- كمية الجهد.
- نمط الأداء.

- **كمية الجهد المبذول**

تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

- **الجهد المبذول**

ويقصد به مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من

المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

- **نمط الأداء**

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار المشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

ويرى مخيمر واخرون أن الأداء يشمل مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي:

1- **وحدة التحليل**: وقد يكون وحدة تحليل الفرد أو الجماعة الصغيرة أو التنظيم (المؤسسة).

2-**مقاييس الأداء**: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي: الإنتاجية، الفاعلية، الكفاءة، تحقيق الربح النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن والتجديد والابتكار.

3-**قياس الأداء**: وقد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

4-**الإطار الزمني للأداء**: إن طول المدى أو متوسطة أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

5. **مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء**: ويكون مجال الاهتمام من خلال الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.(**مخيمر، 2000، ص ص 12-14**)

**الاتجاهات الحديثة لتحسين الأداء المؤسسي**

تعددت اختلاف الأساليب وطرق القياس لدى منظمات الأعمال من التنافس في العصر الحديث إلى التنافس في عصر الميزة التنافسية، وابتكار حديثة انعكست بشكل إيجابي على تحسين الأداء، ولديها معلومات كبيرة وواسعة. وتعد الإدارة الاستراتيجية من بين هذه الأدوات، حيث تعمل من خارج الأداء ومن خلال التخطيط الاستراتيجي المنظمة لتلبية الاحتياجات المستقبلية للقرارات التشغيلية والتكتيكية، من أجل تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية التي تتعلق بمعلومات تتسم بالوفرة والدقة والحداثة والمرونة والموضوعية الداعمة للخطة الاستراتيجية البيئية في ظل متغيرات الفلسفة

**المطلب الثالث: أساليب وطرق تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية**

تعتمد المؤسسات الاقتصادية على مجموعة من الأساليب الإدارية لتحسين أدائها والوصول إلى الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية، وتتنوع هذه الأساليب بين تقليدية وحديثة وفقًا لطبيعة المؤسسة وظروفها.

من أبرز هذه الأساليب **التحسين المستمر**، والذي يُعد من ركائز الإدارة اليابانية، ويعني إجراء تغييرات تدريجية دائمة تشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة لتحقيق التحسين الدائم في الجودة والكفاءة (علاق، 2009، ص 125).

كما يُعد **إعادة هندسة العمليات** من الأساليب المعاصرة، ويقصد بها إعادة التفكير الجذري في كيفية إنجاز العمل داخل المؤسسة، بهدف تحقيق تحسينات كبيرة في مؤشرات الأداء مثل الجودة والسرعة والتكلفة (الناجي، 2011، ص 87).

ومن جهة أخرى، تلعب **إدارة الجودة الشاملة (TQM)** دورًا محوريًا في تحسين الأداء، حيث تركز على إشراك جميع العاملين في تحقيق الجودة وتلبية متطلبات الزبائن، مع الاعتماد على قياس الأداء والتحسين المستمر (الأغا، 2010، ص 156).

ولا يمكن إغفال أهمية **تحفيز العاملين** كوسيلة أساسية لرفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، إذ يؤدي التحفيز المناسب إلى زيادة الرضا الوظيفي والانتماء، مما ينعكس مباشرة على الإنتاجية (حمدان، 2005، ص 103).

كما أن **التدريب والتكوين المستمر** من الوسائل الجوهرية لتحسين الأداء، حيث يساعد على تطوير الكفاءات وتكييف المهارات مع المستجدات التكنولوجية والإدارية (الزعبي، 2012، ص 144).

وأخيرًا، يُعتبر **تقييم الأداء** وسيلة ضرورية لرصد مستوى الإنجاز، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات موضوعية بشأن التحسين والتطوير (العاني، 2013، ص 92).

## المبحث الثالث: العلاقة بين الرقمنة وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، بات الرقمنة خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه للمؤسسات الاقتصادية الراغبة في مواكبة تحديات السوق وتعزيز تنافسيتها. فقد دورت الرقمنة بشكل عميق على مختلف جوانب التسيير والإنتاج داخل المؤسسات، حيث أعادت تشكيل أساليب العمل وطرائق التواصل واتخاذ القرار. ويُعدّ تحسين الأداء من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها عبر توظيف أدوات الرقمنة، سواء من خلال زيادة الإنتاجية، أو خفض التكاليف، أو تسريع العمليات الإدارية والفنية.

في هذا المبحث، سنسلط الضوء على العلاقة بين الرقمنة وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة تأثير الرقمنة على الإنتاجية، ودوره في تقليل التكاليف وزيادة الأرباح، إلى جانب رصد دوره على عملية اتخاذ القرار. كما سيتم عرض تجارب لبعض المؤسسة الاقتصادية التي انتهجت الرقمنة كوسيلة للارتقاء بأدائها.

### المطلب الأول: تأثير الرقمنة على الإنتاجية

يمكن القول أن علاقته بالرقمنة لم تكن وليدة الساعة إنما سبق وأن جاءت العديد من النظريات الاقتصادية التي توضح طبيعة العلاقة بينهما، فتجد من ناحية بعض النظريات الاقتصادية التي تعزز أهمية البعد التكنولوجي كعامل حاسم في تحقيق النمو الاقتصادي، والتي من بينها:

- **نموذج روبرت سولو Robert solow**

الذي توصل إلى أن النمو يتحدد من خلال عوامل خارجية المنشأ والمتمثلة في النمو السكاني والتقدم التكنولوجي، والتي تحد الاقتصاد من بلوغ حالة الثبات مع فرضية أن التقدم التكنولوجي ينمو بمعدل تلقائي، أي أن الإنتاجية الحدية لرأس المال تحافظ على ارتفاعها وتقوم بتعزيز معدلات النمو الاقتصادي بالاستمرار.

- **نموذج رومر Romer1990**

الذي يرى بأن قيمة الناتج تتحدد داخليا على أساس التقدم التكنولوجي الذي يرتبط بفعالية رأس المال البشري المخصص للبحث والتطوير، أي أن المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي هو التراكم المعرفي.

- **نموذج فروسمان و هيليمان Grossman&Helpman 1991**

يعتمد على فكرة أن الإبتكار المستمر للسلع الاستهلاكية الحديثة والتراكم المعرفي التكنولوجي هو الداعم الأساسي للنمو الاقتصادي في الأجل الطويل، وذلك من خلال اهتمام الشركات بالبحث والتطوير، وأشار كذلك إلى أن الزيادة في الإبتكارات يتطلب زيادة في القوة العاملة المشاركة في البحث والتطوير. (**بوسالم، 2024، ص. 133**)

وتجدر الإشارة إلى أن الرقمنة يساهم في تعزيز معدلات الناتج المحلي الإجمالي بتأثيره على عدة مستويات منها:

-ينتج عن الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات والإتصال دور مضاعف يفوق في أهميته مضاعف الإستثمار في الأجهزة غير التكنولوجية.

-يؤدي إلى خلق وظائف تتطلب مستوى عالي من الكفاءة والخبرة بالإضافة إلى مساهمتها في زيادة إنتاجية العاملين

-انخفاض أسعار التقنيات التكنولوجية باستمرار يؤدي إلى الزيادة الكبيرة في الاستثمارات فيها، وبالتالي تحقيق المزيد من المكاسب الإنتاجية وهو ما يمكن باقي القطاعات من العمل كمنعرج للتكنولوجيا، وهو ما يؤدي إلى التحكم في معدلات التضخم وزيادة النمو الاقتصادي.

-تحسين نوعية وجودة المنتجات.

من ناحية أخرى تجد بعض الآراء التي تربط النمو الاقتصادي بالتقدم التقني ولكن بفكرة مختلفة مفادها أن التقدم التقني نتيجة للنمو وليس مسببا له في هذا الإطار، نجد مساهمة نموذج كينيتارو Arrow1962. الذي انطلق في تفسير فكرته من معاينته العملية صناعة الطائرات حيث لاحظ أن عدد ساعات العمل اللازمة لتركيب الطائرات يتناقص بانتظام بالموازاة مع زيادة الكمية المنتجة أي أن التقدم التقني يحدث نتيجة للإستثمار وتراكم المعارف بالممارسة .(**بوسالم، 2024، ص. 134**)

**المطلب الثاني : دور الرقمنة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة**

أصبحت الرقمنة من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين والرقمنة لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج شامل كامل يمس المنظمات ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضا كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع.

ويعني الرقمنة بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المنظمات والهيئات سواء الحكومية أو القطاع الخاص على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملها مع العملاء لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد. (**فرج عبد، د.س، ص. 19**)

وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر مما مضى لتحول المنظمات رقمياً، ويعود ذلك بشكل أساسي شي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات الرقمنة في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد. لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على

المنظمات والهيئات والمنظمات لتحسين خدماتها واتاحتها على كافة القنوات الرقمية. (**فرج عبد، د.س، ص. 20**)

**المطلب الثالث: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات**

إن المؤسسات الخدمية تسعى دوما نحو تقديم خدمات أفضل للمواطنين من خلال مواكبة التغيرات الطارئة في البيئة التي النشط بها والتطورات الحاصلة على مستوى التكنولوجيات المستخدمة، حيث توجهت نحو رقمنة إدارتها وتعاملاتها وتقديم الكثير من الخدمات إلكترونيا، الأمر الذي ساهم في تحسين جودة خدماتها.

**أولا: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات**

نتج من التقدم التقني والعلمي وانتشار شبكة الانترنت بروز تأثيرات عديدة على المؤسسات، والتي تراجعت معها أشكال الخدمة العامة التقليدية إلى نمط جديد يرتكز على البعد التكنولوجي والمعلوماتي، والذي بدوره يشجع على تبني نظم الخدمات الإلكترونية، حيث أصبحت الخدمات تتم عبر وسائط إلكترونية كالمواقع الإلكترونية والبريد الإلكتروني.

إن وجود الحاسب واستخداماته في عمليات تشغيل البيانات في المؤسسات أدى إلى احتفاء بعض مشاكل الرقابة الداخلية الهامة، والتي كانت تحوز على اهتمام كبير في الأنظمة البدوية، حيث أصبحت من المزايا التي تقدمها تلك الحاسبات هي تحقيق الدقة مقارنة بالعنصر البشري، والثبات الذي يعني تنفيذ تعليمات البرنامج في جميع الأحوال، فالآلة صماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة أو الاختلاس، كما لا يوجد للحاسب مصلحة شخصية عكس الموظف. (**فريسي، 2013، ص. 79**)

ومن الأمثلة التي أحدثت نجاحا في هذا المجال بالنطاقات الأقل نموا في مجال التكنولوجيا، تجد دولة الهند أين تتواجد الأكشاك المقامة وسط المجتمعات، حيث تدار بالكمبيوتر المعلومات الأساسية وعمليات التوثيق والاستمارات التي يحتاجها المواطنون في المناطق الريفية، وبهذا تعمل على توفير وقت المواطنين وأموالهم، كما تعمل

على توسيع نطاق تقديم الخدمات على المستوى المحلي، فلا يمكن إغفال الدور الريادي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق تطوير نوعي على مستوى المؤسسات وتقديم بديل للنماذج القائمة في صورها التقليدية، حيث تعد التقنية الحديثة آلية للتغيير التنظيمي، إذ بإمكانها تغيير طبيعة عمل الأفراد داخل المؤسسات، أو هدف المنظمة من خلال تغيير الظروف وازالة المشكلات التي تجابهها.(**فريسي، 2013، ص. 94**)

ويمكن أن يحمل أهم مزايا تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسات فيما يلي:

-يساهم تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير البيانات والمعلومات وإتاحتها أمام أفراد المجتمع.

-تبسط إجراءات إنجاز الخدمة العمومية، وتدفع سير المعاملات إلكترونيا، وتسهل الإجراءات بين الدوائر المختلفة.

-تقلل من الأعباء الورقية بجمع البيانات مرة واحدة لاستخدامات متعددة.

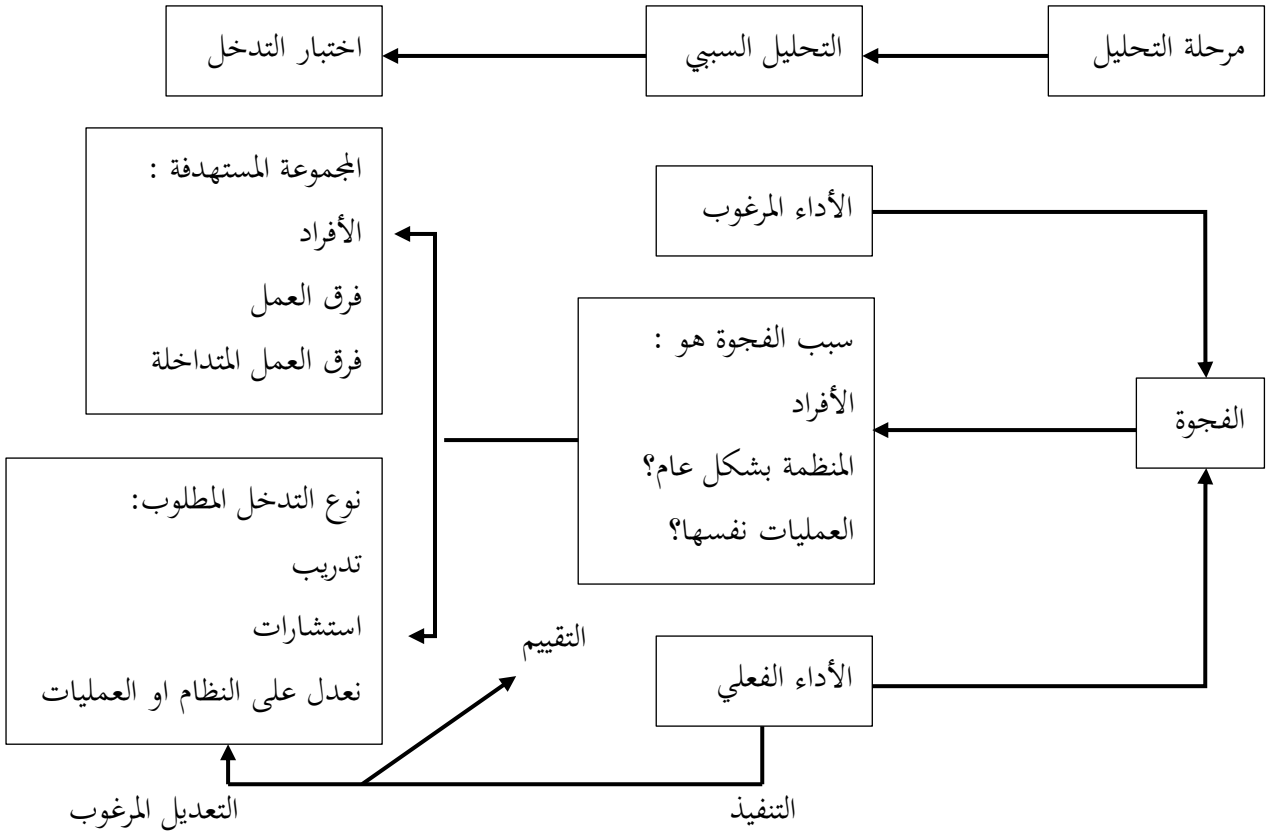
-توفير الأرشفة الإلكترونية، مما يسمح بالحصول على معلومات صحيحة من أجل أداء خدمة عمومية رشيدة.

-يساعد المنظمات على تعزيز مفهوم إدارة الجودة مما يساعد على تحسين جودة الخدمات المقدمة.

-المساهمة في تحقيق اتصال أفضل وأسرع، مما يساعد المواطنين في الحصول على خدمات حكومية عالية الجودة وبتكلفة أقل.

-الوصول الآني للمعلومات والخدمات من دون الحاجة إلى مراجعة الدوائر المعنية.

-يساعد على زيادة ولاء المواطنين نتيجة الاستجابة السريعة والمبسطة للخدمة العمومية. (**وبار، 2016، ص. 63**)




**الشكل: نموذج تحسين الأداء**

**ثانيا: التحول نحو إدارة عمومية إلكترونية**

لقد أصبح من الضروري على كل المؤسسات الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية، والانطلاق مما تتيحه تكنولوجيا المعلومات والاتصال الترقية وتحسين أنشطة ومهام المؤسسات، حيث تمثل الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات العامة الإلكترونية، والتحول من الاتصال المباشر للمواطنين مع مؤسسات الخدمة العامة إلى التواصل الاقتراضي عبر الشبكات الإلكترونية المختلفة، وتنطلق من الاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والمعدات وبرامج تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتقدم حلولا للتعقيدات ومشاكل البيروقراطية التي تعترض الإدارة العمومية في شكلها التقليدي..

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المؤسسات العمومية أدى إلى تحسين جودة الخدمات التي تقدمها للموا خلال تأثيرها على أساليب تقديم الخدمة العمومية وطرق إجراء المعاملات المرتبطة بها، وهذا ما يتجلى في الأبعاد التالية: (**ساقي، 2017، ص. 352**)

**1.مردودية الخدمة العمومية**

حيث يتعلق الأمر بمدى مردودية مشاريع الخدمة العمومية، ومختلف إسهاماتها في إعادة ترتيب الخدمة المقدمة للمواطنين، وما هي فوائد تطبيق هذا النموذج من الخدمات على واقع الجهاز البيروقراطي الحكومي، وهل حقيقة تم الوصول إلى كسب رضا المواطن وثقته بمؤسسات الخدمة العامة.

**2. تقليص تكاليف الخدمة العمومية**

من خلال الاتصال عبر الخط دون الانتقال، والتوصل للخدمة من خلال النوافذ مما يتيح تخفيض التكاليف، والناتج عن التنقل الإلكتروني بين بوابات الخدمة العمومية.

**3.سرعة الاستجابة واحترام المواعيد**

حيث يعمد إلى استخدام تقنية الشباك الوحيد للأنشطة الإدارية المتماثلة، وهذا تريح الوقت ودفع الإدارة للقيام بالالتزامات مع تحقيق سرعة الاستجابة للخدمة دون تأخر.

**4.الدقة**

تشير الدقة وفق نموذج الإدارة الإلكترونية للخدمات إلى إنجاز الأعمال وفق مقاييس مضبوطة تحدد من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، بشكل يحد من الأخطاء الإدارية ويمنع التجاوزات أثناء تقديم الخدمة.

**5.سهولة المحاسبة ووضوح الخدمة**

انطلاقا من توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل كامل في أداء الخدمة العمومية، يؤدي ذلك إلى إمكانية المحاسبة على كل جزئيات تلك المهام والأنشطة من خلال وجود النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، إذ لا مجال لإخفاء المعاملات ولا فرصة للاستثمار بخدمة جهات دون أخرى، فالمصلحة تصبح عامة مادامت الخدمة عامة.

## خلاصة الفصل الأول

يتناول الفصل الأول من المذكرة موضوع الرقمنة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، حيث يسلط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بالرقمنة، بدءًا بتعريفها وأهميتها في سياق التطورات التكنولوجية المتسارعة. كما يستعرض هذا الفصل أبعاد الرقمنة المختلفة وتأثيرها على الهيكل التنظيمي وأساليب العمل داخل المؤسسات. ومن جهة أخرى، يوضح كيف تُساهم الرقمنة في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتسهيل اتخاذ القرار، وتحسين جودة الخدمات المقدّمة. كما يتناول الفصل العلاقة الوثيقة بين تبني التكنولوجيا الحديثة ورفع مستوى التنافسية، مشيرًا إلى أن نجاح أي مؤسسة في هذا السياق يعتمد على مدى جاهزيتها التنظيمية والتقنية لتبني التحول الرقمي. ويخلص الفصل إلى أن الرقمنة لم تعد خيارًا بل ضرورة تفرضها البيئة الاقتصادية الحديثة، وتشكل عاملًا حاسمًا في استدامة المؤسسات ورفع قدرتها على مواجهة التحديات.

# الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور الرقمنة في تحسين الأداء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

## الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول الرقمنة في تحسين أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تسعى هذه الدراسة الميدانية إلى إبراز أثر الرقمنة في تطوير أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وذلك من خلال تحليل مدى اعتماد هذا الأخير على التكنولوجيات الحديثة في تقديم خدماته المصرفية. وتهدف الدراسة إلى توضيح دور الرقمنة في تعزيز جودة الأداء، ورفع مستوى رضا الزبائن، وتحسين كفاءة العمليات الداخلية. وتكتسب هذه الدراسة أهميتها في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي نحو الرقمنة.

## المبحث الأول: نبذة تاريخية عن البنك

في هذا المبحث، سنتناول نبذة عن المسار التاريخي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، باعتباره أحد أبرز المؤسسات المالية المتخصصة في تمويل القطاع الفلاحي في الجزائر. وسنستعرض المراحل الأساسية لتأسيسه وتطوره، بالإضافة إلى أبرز التحولات التي شهدها على مستوى الهيكلة والخدمات، مما يتيح فهماً أشمل لطبيعة دوره الاقتصادي والاجتماعي، خاصة في ظل التوجه نحو الرقمنة وتحسين الأداء البنكي.

### المطلب الأول: تعريف عام ببنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR)

تأسس **بنك الفلاحة والتنمية الريفية** (Banque de l'Agriculture et du Développement Rural -BADR) سنة 1982 بمرسوم رئاسي، نتيجة لتحوّل السياسة الاقتصادية الجزائرية نحو دعم القطاعات الحيوية، وعلى رأسها القطاع الفلاحي. وقد خُصِّص هذا البنك كمؤسسة مالية عمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري، تابعة للدولة، تلعب دورًا جوهريًا في تمويل الأنشطة الفلاحية والتنمية الريفية. (الملحق 02)

لقد جاء تأسيس البنك كاستجابة للحاجة إلى وجود هيكل مصرفي متخصّص، قادر على مرافقة التحولات الزراعية والاقتصادية في البلاد. ومنذ نشأته، انخرط بنك بدر في عملية تحديث مستمرة لوسائل التمويل، مع المحافظة على طابعه التنموي والاجتماعي، حيث يُعتبر أداة استراتيجية لتنفيذ السياسات الزراعية الوطنية، عبر تسهيلات مصرفية للفلاحين والمربين، وتطوير آليات دعم القطاع الريفي.

مع مرور السنوات، طوّر البنك من خدماته، وانتقل من مجرد ممول تقليدي إلى شريك استثماري في التنمية المحلية، عبر تشجيع الفلاحة التعاونية، والصناعات التحويلية، والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الوسط الريفي.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للبنك

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR) على هيكل تنظيمي هرمي مرن يضمن حسن التسيير وكفاءة اتخاذ القرار، كما يراعي التوزيع الجغرافي والوظيفي في تنظيم وحداته. ويمكن تلخيص هذا الهيكل كما يلي:

**.1الإدارة العامة:**

تقع على عاتقها مهمة رسم التوجهات الاستراتيجية للبنك، ومراقبة سير الأنشطة العامة، وضمان تطبيق السياسات الوطنية المالية، بالتنسيق مع وزارة المالية وبنك الجزائر المركزي.

**.2المديريات المركزية:**

تتضمن مديريات متخصصة مثل:

- مديرية القروض والتمويل الفلاحي.
- مديرية الموارد البشرية والتكوين.
- مديرية نظم المعلومات.
- مديرية المحاسبة والمالية.
- مديرية التسويق والعلاقات العامة.

**.3المديريات الجهوية:**

تُقسم البلاد إلى عدة مناطق إشراف جهوية، تسهر على متابعة الوكالات التابعة لها، وتضمن تجانس الأداء ومتابعة البرامج التنموية في أقاليمها.

**.4الوكالات البنكية:**

تُعد الوحدات التنفيذية الميدانية التي تقدم الخدمات مباشرة للمواطنين، وتتعامل مع الملفات المالية اليومية. وتوجد أكثر من 300 وكالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية منتشرة في جميع ولايات الوطن، حتى في المناطق النائية.

**.5اللجان الداخلية:**

لجان خاصة تُنشأ على مستوى الإدارة والوكالات مثل:

- **لجنة دراسة القروض** :لدراسة ملفات التمويل ومنح الموافقة.
- **لجنة المخاطر** :لتحليل المخاطر المالية ومتابعة الالتزامات.
- **لجنة التدقيق** :لمراقبة التسيير وضمان الامتثال للإجراءات.

يتيح هذا الهيكل سرعة اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات، وتكييف الخدمات وفق خصوصية كل منطقة.

**المطلب الثالث: خدمات البنك**

تُعد الخدمات البنكية من الركائز الأساسية للنشاط المالي والاقتصادي، إذ تُمكّن الأفراد والمؤسسات من تسيير معاملاتهم المالية بكل أمان وفعالية. وتشمل هذه الخدمات مجموعة متنوعة من العمليات كالإيداع، السحب، التحويل، القروض، وفتح الحسابات، إضافة إلى الخدمات الرقمية الحديثة. وتسعى البنوك، ومنها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، إلى تطوير هذه الخدمات بما يواكب التحولات التكنولوجية ويلبي حاجات الزبائن المتزايدة.

**2.3خدمات البنك الأساسية**

ينفرد بنك الفلاحة والتنمية الريفية بتقديم خدمات مصرفية متخصصة تلبي احتياجات الفلاحين والمستثمرين في الوسط الريفي. وتشمل هذه الخدمات: (الملحق 01)

**.1القروض الفلاحية:**

يُعدّ منتج القروض العمود الفقري لنشاط البنك، ويتنوع إلى:

- **قروض قصيرة الأجل** :لتمويل مستلزمات الإنتاج الموسمي مثل الأسمدة والبذور والأعلاف.
- **قروض متوسطة الأجل** :لشراء معدات أو إنشاء بنية تحتية فلاحية (مثل البيوت البلاستيكية أو شبكات الري).
- **قروض طويلة الأجل** :لاقتناء آلات ضخمة، أو تمويل مشاريع فلاحية كبرى (المستثمرات، مزارع تربية الأبقار...).

يُقدّم البنك هذه القروض بنسبة فوائد مدعومة من طرف الدولة، وفقًا لبرامج الدعم الفلاحي الوطنية.

**.2الحسابات والخدمات المصرفية:**

- فتح **الحسابات الجارية والتوفير** للأفراد والمؤسسات.
- إصدار **البطاقات البنكية** (بطاقات الخصم والدفع)
- خدمات **الصراف الآلي** المنتشرة عبر الوطن.
- خدمات الدفع **عبر نقاط البيع.POS**

**.3تمويل المؤسسات الريفية:**

- دعم **التعاونيات الفلاحية.**
- تمويل **الصناعات الغذائية الريفية** مثل وحدات تعليب التمور، عصر الزيتون، منتجات الألبان.
- تشجيع المشاريع الشبابية في إطار أجهزة الدعم مثل "أناد" و"كناك."

**.4الخدمات الرقمية:**

- تطبيق الهاتف المحمول الذي يتيح الاستعلام عن الحسابات وتحويل الأموال.
- إرسال الإشعارات بالحركات البنكية عبر **الرسائل القصيرة.SMS**
- الدفع الإلكتروني عبر الانترنت (قيد التطوير في بعض المناطق).

**.5الإرشاد المالي والاستشارات:**

- مساعدة الزبائن في إعداد ملفات القروض.
- تقييم الجدوى الاقتصادية للمشاريع.
- المتابعة التقنية والفلاحية لمشاريع الاستثمار.

**المطلب الرابع: بنك الفلاحة و التنمية الريفية بلدية المعذر ولاية باتنة**

يقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية في وسط بلدية المعذر، بالقرب من الملعب البلدي، ويُعدّ البنك الوحيد في البلدية، مما يمنحه أهمية خاصة في تقديم الخدمات المالية للسكان. يتكون طاقم البنك من 12 موظفًا، يتوزعون على عدة أقسام تنظيمية وإدارية. يترأس البنك مدير مسؤول عن التسيير العام ومتابعة كل ما يتعلق بالنشاط البنكي. في الواجهة الأمامية، يوجد مشرف بالإضافة إلى موظفَين مختصَّين في خدمة العملاء، حيث يُعنى هذا القسم باستقبال الزبائن وتوجيههم. أما وحدة المعاملات، فتضم قابضًا و"خدمة سريعة" يشرف عليها موظفان آخران، ويُعنى هذا القسم بتنفيذ العمليات المالية اليومية. في القسم الخلفي من البنك، يعمل مشرف على القسم، إلى جانب مسؤول عن الحسابات، وآخر مختص بوسائل الدفع، فضلاً عن محاسب ومختص قانوني يتولى متابعة الجوانب القانونية المتعلقة بعمل البنك. (الملحق05)

يُعدّ الجانب البشري من الركائز الأساسية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ببلدية المعذر، حيث يضم طاقمًا من الموظفين المؤهلين ذوي كفاءة عالية في مختلف المجالات المصرفية. يقدر عددهم بـ 12 موظفا منقسمين بين خدمة العملاء و الإدارة ويتميّز العاملون في هذا الفرع بروح المسؤولية والالتزام بتقديم خدمات ذات جودة، ما يعكس حرص الإدارة على تطوير الموارد البشرية من خلال التكوين المستمر ومواكبة التحديثات التكنولوجية والمصرفية. كما يسود بين أفراد الطاقم جو من التعاون والتنسيق، ما يساهم في تحسين بيئة العمل وضمان رضا الزبائن. ويُعتبر هذا الاهتمام بالعنصر البشري أحد العوامل الرئيسة في تعزيز فعالية الأداء وضمان الاستمرارية في تقديم خدمات مصرفية عصرية تلبي تطلعات مختلف فئات الزبائن.

## المبحث الثاني: واقع الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

في هذا المبحث، سنسلط الضوء على واقع الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، من خلال استعراض الجهود المبذولة لتحديث أنظمته وخدماته وفق متطلبات العصر الرقمي. ويهدف هذا الجزء إلى تحليل مدى تبني البنك للتقنيات الرقمية، وتقييم دورها على جودة الخدمات، رضا الزبائن، وكفاءة الأداء الداخلي. كما سنتطرق إلى التحديات التي تواجه البنك في مسار الرقمنة، والفرص المتاحة لتعزيز مكانته في السوق المصرفية الوطنية.

### المطلب الأول: خدمات رقمية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

رغم الطابع التقليدي الذي طبع نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسنوات طويلة، حيث كانت معظم المعاملات تعتمد على الأساليب اليدوية والإجراءات الورقية، فإن البنك شهد خلال العقد الأخير تحوّلًا ملحوظًا نحو الرقمنة، في محاولة منه لمواكبة التغيرات العميقة التي مست القطاع المالي على المستويين الوطني والدولي، وذلك استجابة لمتطلبات السوق ومتغيرات البيئة الاقتصادية العالمية. وقد أصبح هذا الرقمنة ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية وتحسين جودة الخدمات المقدمة، وكذا تعزيز التنافسية في ظل ظهور بنوك ومؤسسات مالية تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا المالية الحديثة. ويُعد إدماج الأنظمة المعلوماتية في تسيير مختلف العمليات البنكية من أبرز المؤشرات الدالة على هذا التحول. فقد قام البنك باعتماد برامج معلوماتية متخصصة لتسيير الحسابات الجارية وحسابات التوفير، مما سهّل عملية المتابعة الدقيقة للموازنات المالية للعملاء، وسرّع من تنفيذ العمليات اليومية، كالتحويلات، والسحوبات، والإيداعات. كما تم إدخال برامج مخصصة لتسيير ملفات القروض، تتيح تتبّع ملفات الزبائن من مرحلة الطلب إلى مرحلة الدراسة والمصادقة، وصولًا إلى عملية السداد والمراقبة. وفي سياق موازٍ، عمل البنك على رقمنة جانب مهم من عملياته الإدارية، من خلال تطوير أنظمة أرشفة إلكترونية شاملة للملفات والوثائق، وهي خطوة هامة تهدف إلى التقليل من الاعتماد على الوثائق الورقية، وتسهم في تحسين تنظيم الأرشيف وسرعة استرجاع المعلومات عند الحاجة، فضلًا عن تعزيز الأمن المعلوماتي وتوفير المساحات التخزينية. ومن بين

المبادرات الهامة في هذا المجال أيضًا، إنشاء شبكة معلوماتية داخلية مؤمنة، تمكّن من ربط مختلف الوكالات البنكية التابعة للبنك المركزي بشكل فوري وآمن، مما يعزز فعالية التواصل وتبادل المعلومات بين المركز والفروع. وقد ساهم هذا الربط في تسريع الإجراءات، وتوفير قاعدة بيانات مركزية تُمكّن من اتخاذ قرارات دقيقة قائمة على معطيات آنية ومحدّثة باستمرار. كما يُعتبر تطوير هذه الشبكة من الإجراءات الأساسية التي تسمح بتكامل المعطيات وتنسيق العمليات على مستوى البنك ككل. إن هذه المجهودات، رغم طابعها التدريجي، تعكس وعي إدارة البنك بأهمية التوجه نحو الاقتصاد الرقمي، وتُبرز سعي المؤسسة إلى تحسين الأداء وتقديم خدمات تتماشى مع توقعات العملاء العصريين الذين أصبحوا يعتمدون بشكل كبير على الحلول الرقمية في تعاملاتهم المالية. ومن ثم، فإنّ الرقمنة في بنكالفلاحة والتنمية الريفية لم تعد مجرد خيار تقني، بل أصبحت توجهًا استراتيجيًا يُبنى عليه مستقبل المؤسسة.

**المطلب الثاني: الخدمات المصرفية الرقمية:**

في إطار استراتيجيته للتحول الرقمي، عمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال السنوات الأخيرة على تطوير أدوات وتقنيات رقمية تهدف إلى تحسين جودة الخدمات البنكية وتعزيز تجربة الزبائن، بما يتماشى مع متطلبات العصر وتوجهات القطاع المالي في الجزائر والعالم. ومن أبرز الخطوات التي تعكس هذا التوجه، إطلاق تطبيق "**Badr Mobile**"المخصص للهواتف الذكية، والذي يُعدّ نقطة تحول مهمة في العلاقة بين الزبون والبنك، إذ يتيح هذا التطبيق للمستخدمين إمكانية متابعة حساباتهم البنكية عن بُعد، وإجراء عدد من العمليات المصرفية دون الحا جة إلى التنقل إلى الوكالة، مثل الاطلاع على الرصيد، تتبّع الحركات البنكية، طلب دفتر الشيكات، وتحويل الأموال بين الحسابات. ويُعتبر هذا التطبيق استجابة مباشرة لحاجات الزبائن المعاصرين الذين أصبحوا يفضلون الخدمات الرقمية السريعة والمرنة.

وفي السياق ذاته، عمل البنك على **تطوير بوابة إلكترونية رسمية** تتيح للزبائن والمواطنين عمومًا الاستعلام عن مختلف الخدمات التي يقدمها، ومعرفة شروط الحصول على القروض، الاطلاع على العروض البنكية، وتتبع المستجدات والإعلانات الرسمية. وقد ساهمت هذه المنصة في تحسين التواصل بين البنك وجمهوره، وتقليص الحاجة إلى الزيارات المباشرة من أجل الحصول على معلومات قد تكون متوفرة بشكل فوري عبر الموقع الإلكتروني، مما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمة وتقليص الضغط على الوكالات. (الملحق 03)

ولتعزيز الشمول المالي وتوسيع دائرة الخدمات الرقمية، قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية أيضًا **بتجهيز وكالاته بأجهزة الدفع الإلكترونيPOS** ، (الملحق 04) وهي خطوة هامة تواكب السياسة الوطنية الرامية إلى تقليص التعاملات النقدية وتشجيع استخدام وسائل الدفع الحديثة. وتُمكّن هذه الأجهزة من تسهيل عمليات الدفع في نقاط البيع، خاصة لفائدة التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما توفر للزبائن وسيلة دفع آمنة ومريحة. وقد شكلت هذه المبادرة أحد المحاور الأساسية في دعم الرقمنة للاقتصاد الوطني، من خلال نشر ثقافة الدفع الإلكتروني في المجتمع.

ومن جهة أخرى، حرص البنك على تعزيز بنيته التحتية الرقمية من خلال **توفير صرّافات آلية متعددة الوظائف (DAB/GAB)**، وهي أجهزة حديثة تتيح للزبائن القيام بعدة عمليات دون المرور على الموظفين، مثل سحب الأموال، الاطلاع على كشف الحساب، تغيير الرمز السري، وإجراء عمليات مالية بسيطة. وتندرج هذه الخطوة ضمن استراتيجية البنك في توسيع نطاق الخدمة الذاتية، وتحسين التغطية الجغرافية للخدمات، لاسيما في المناطق التي لا تتوفر فيها وكالات مصرفية كافية.

إن هذه المبادرات مجتمعة تعكس التحول التدريجي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية نحو نموذج مصرفي رقمي، يُعطي الأولوية لتبسيط الخدمات، تسريع العمليات، وتحقيق رضا الزبائن. كما تؤشر إلى إدراك إدارة البنك بأهمية

التكنولوجيا الرقمية في تعزيز التنافسية وضمان استمرارية المؤسسة في بيئة مالية متغيرة، حيث أضحى تقديم الخدمات الرقمية معيارًا أساسيًا في تقييم أداء البنوك وفعاليتها.

**المطلب الثالث : الأمن السيبراني في بنك الفلاحة و التنمية الريفية بدر**

يُعدّ الأمن السيبراني أحد الركائز الأساسية في العصر الرقمي، خاصة في القطاع المصرفي الذي يُعالج كميات ضخمة من المعلومات المالية والشخصية الحساسة. وفي هذا السياق، يُولي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)أهمية متزايدة لتأمين بنيته التحتية الرقمية، تماشيًا مع التوجهات الوطنية والدولية في حماية المعطيات وحفظ سرية المعلومات.

.1أهمية الأمن السيبراني في بنكBADR

نظرًا لعملية التحول الرقمي التي يشهدها البنك من خلال تطوير الخدمات الإلكترونية كالصيرفة عبر الإنترنت، والدفع الإلكتروني، ومراكز البيانات، أصبح من الضروري تأمين هذه الأنظمة ضد التهديدات السيبرانية المتزايدة، والتي قد تشمل:

- اختراق قواعد البيانات وسرقة المعلومات.
- تعطيل الخدمات المصرفية الإلكترونية.
- هجمات الفدية.(Ransomware)
- التصيّد الاحتيالي الذي يستهدف الزبائن.

.2التدابير المعتمدة لحماية البيئة الرقمية للبنك

يعتمد بنك BADR على جملة من السياسات والإجراءات لضمان الأمن السيبراني، منها:

- استخدام أنظمة حماية متطورة.(Firewall – Antivirus – IDS/IPS)
- تطبيق المصادقة الثنائية (2FA) على الخدمات الرقمية.
- تشفير البيانات الحساسة في قواعد البيانات وخلال النقل.
- إجراء نسخ احتياطية دورية لحماية البيانات من الفقدان أو التلاعب.
- تنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين حول الأمن المعلوماتي.

.3التحديات التي تواجه أمن البنك السيبراني

رغم التقدم في المجال الرقمي، يواجه بنك BADR كغيره من البنوك الوطنية عدة تحديات، أهمها:

- محدودية الكفاءات المتخصصة في الأمن السيبراني.
- تزايد sophistication الهجمات الإلكترونية.
- الحاجة المستمرة لتحديث البنية التحتية الرقمية.

## المبحث الثالث: واقع الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وحدة المعذر

في إطار دراسة واقع الرقمنة في بنك بلدية المعذر، تم اعتماد منهجية نوعية قائمة على إجراء مقابلات مع عدد من موظفي البنك من مختلف الأقسام والمصالح، وذلك بهدف الوقوف على كيفية توظيف الوسائل الرقمية في تسيير العمليات البنكية اليومية. وقد تم اختيار هذه الأداة البحثية لكونها تتيح إمكانية التعمق في فهم آليات العمل الداخلي، ومدى التفاعل مع الرقمنة، من خلال استقاء المعطيات مباشرة من الفاعلين الميدانيين. وسمحت هذه الخطوة بجمع معلومات ذات طابع تطبيقي وواقعي، تعكس بدقة مستوى الرقمنة في البنك، والصعوبات التي قد تعترض سبيلها، دون الاقتصار على ما توفره المصادر النظرية. وقد شكلت هذه المقابلات منطلقًا أساسيًا لتحليل واقع الرقمنة في المؤسسة محل الدراسة.

### المطلب الأول: تحليل النتائج والإجابات

من اجل الحصول على نتائج ومعلومات تفيدنا في واقع الرقمنة ببنك الفلاحة والتنمية الريفية قمنا باجراء مقابلة مع 5 موظفين وكانت النتائج كالتالي:

**1/ هل يمكنك أن تعرفنا بنفسك ووظيفتك الحالية؟**

انطلاقًا من نتائج السؤال الأول الذي طُرح على المبحوثين، والمتمثل في" :هل يمكن أن تعرّفنا بنفسك؟"، تمكّنا من تحديد التوزيع الوظيفي للعينة المستجوبة، والتي شملت خمسة موظفين ينتمون إلى مناصب مختلفة داخل البنك. وقد أظهرت الإجابات أن العينة تتكون من :محاسبتين اثنتين (الأولى والثالث)، موظف مكلف بالقروض (الثاني)، موظف في قطب المعاملات (الخامس)، وموظف غير محدد المهام بدقة ضمن الإدارة العامة للبنك (الرابع).

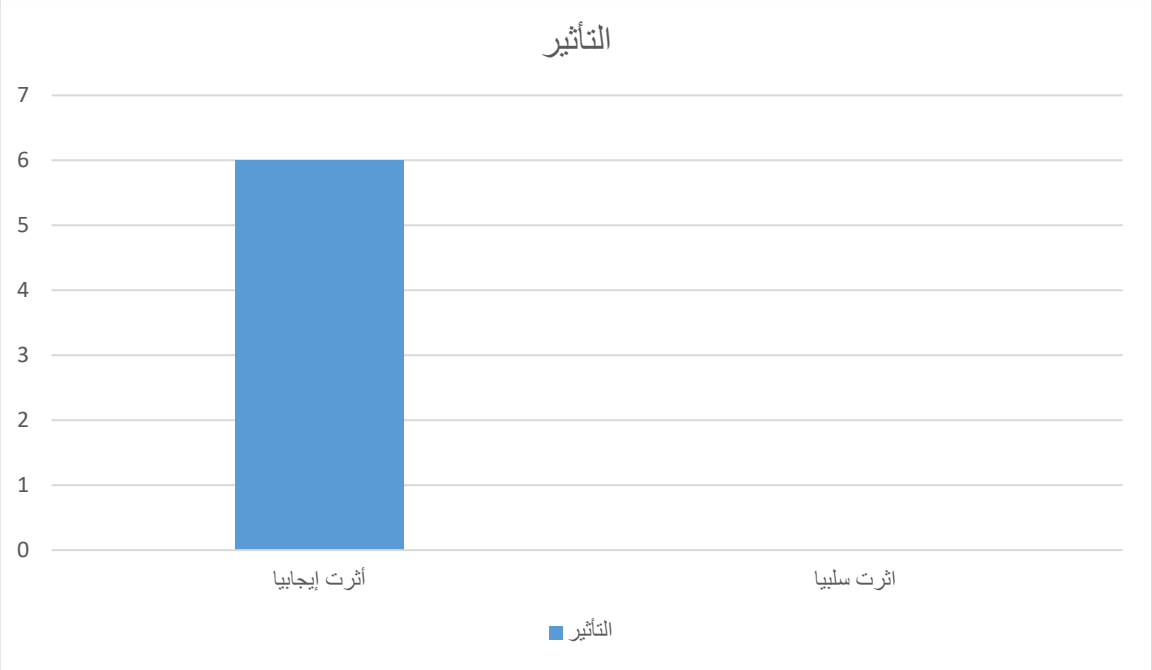
يُشير هذا التوزيع إلى تنوّع نسبي في التمثيل الوظيفي داخل العينة، ما يُعد إيجابيًا من حيث شمول الرؤية حول موضوع الدراسة، إذ يُمكّن من جمع معطيات من مستويات وظيفية مختلفة تلامس الرقمنة من زوايا متعددة. فالمحاسبون، على سبيل المثال، يحتكون مباشرة بالأنظمة الرقمية الخاصة بتسجيل العمليات المالية، ومراقبة الحسابات، مما يسمح لهم بتقديم تصورات دقيقة حول فعالية هذه الأدوات. أما المكلف بالقروض، فيمثل مجالًا حيويًا آخر تتدخل فيه الرقمنة بشكل واضح، خاصة في ما يتعلق بدراسة الملفات، تتبع مراحل المعالجة، وحساب الفوائد والمخاطر.

من جهة أخرى، فإن إدراج موظف يعمل ضمن **قطب المعاملات** يعد مكسبًا هامًا للتحليل، نظرًا للطبيعة العملياتية لهذا القطب الذي يُعد من أكثر الأقسام استعمالًا للأنظمة الرقمية في تنفيذ المهام اليومية، سواء تعلق الأمر بالتحصيل، السحب، أو التحقق من العمليات البنكية. أما الموظف العام، الذي لم يُحدّد منصبه بدقة، فقد يُشكل عنصرًا داعمًا للتحليل من خلال تقديم رؤى عامة حول التسيير الرقمي في البنك، وإن كان غياب تحديد وظيفته بدقة يُعد نقطة ضعف نسبية من حيث دقة التحليل.

### 2/ كيف أثرت الرقمنة على طبيعة المهام اليومية التي تقوم بها وأدائك؟

تمحور السؤال الثاني الموجّه للمبحوثين حول: "كيف دورت الرقمنة على طبيعة المهام اليومية التي تقوم بها وأدائك؟"، وهو سؤال جوهري يهدف إلى استقصاء الدور العملي المباشر للتحول الرقمي على أداء الموظفين داخل البنك. وقد أجمعت كافة الإجابات على أن الرقمنة كان لها دور إيجابي واضح على سير المهام اليومية، حيث تمثلت أبرز الانعكاسات في: تسهيل أداء المهام، تحسين خدمة العملاء، زيادة السرعة في تنفيذ العمليات، والتقليل من نسبة الأخطاء. هذا الإجماع بين الموظفين من مختلف الأقسام يؤشر على أن الرقمنة لم تكن مجرد إجراء شكلي، بل شكّلت نقلة حقيقية في طريقة أداء العمل البنكي. فالتصريحات بخصوص "تسهيل المهام" تعكس

إدراك الموظفين للدور العملي للأنظمة المعلوماتية في تنظيم العمل وتبسيطه، وهو ما يتماشى مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن الرقمنة يُعد من أبرز العوامل التي تسهم في رفع كفاءة العمل الإداري والتقني داخل المؤسسات المالية. كما أن تحسين خدمة العملاء يُعد من المؤشرات الأساسية لنجاح الرقمنة، إذ يُظهر أن التكنولوجيات المستعملة مكّنت الموظفين من تلبية طلبات الزبائن بشكل أكثر فعالية واستجابة، ما يعزز رضاهم ويكرّس علاقة أكثر مهنية بين البنك ومرتاديه. أما الإشارة إلى السرعة وتقليص الأخطاء، فتُبرز بوضوح أن الأدوات الرقمية لم تحسّن فقط شكل الخدمة، بل دورت على جودتها ومصداقيتها، من خلال تقليص الهامش البشري للخطأ في المعاملات المالية الحساسة. ويُعتبر هذا الجانب أحد أكبر مزايا الرقمنة في البنوك، حيث إن الأتمتة تسمح بتقليل التدخل اليدوي، وتضمن دقة أكبر في تسجيل المعطيات ومعالجتها. وعليه، فإن نتائج هذا السؤال تعكس مستوى عالٍ من القبول والرضا لدى العاملين بخصوص عملية الرقمنة، وهو ما يُعد مؤشرًا إيجابيًا على فاعلية السياسات الرقمية التي تبناها بنك الفلاحة والتنمية الريفية. كما يشير إلى أن الرقمنة، في السياق المدروس، ليست مجرد عملية تقنية، بل هي رافعة لتحسين جودة الخدمات الداخلية والخارجية، وتدعم الأداء الوظيفي للموارد البشرية. من الناحية المنهجية، يُمكن الاستفادة من هذا المعطى في تعزيز فرضية أن الرقمنة في المؤسسات البنكية الجزائرية يمكن أن يُشكل مدخلًا فعالًا لتحقيق الحوكمة المصرفية وتحسين مؤشرات الكفاءة التشغيلية. إلا أن هذه النتائج، رغم طابعها الإيجابي، تدعو أيضًا إلى التعمق في فهم ما إذا كانت هذه التأثيرات الإيجابية مستدامة، أم أنها مرتبطة فقط بمرحلة أولى من التغيير لم تكتمل بعد.




**3/ ماهي أبرز الخدمات الرقمية التي يقدمها البنك حاليا؟ وهل ترى انها تلبي حاجيات الزبائن بشكل كافي؟**

تناول السؤال الثالث دراسة أبرز الخدمات الرقمية التي يقدمها بنك الفلاحة والتنمية الريفية حاليًا، ومدى ملاءمتها لحاجيات الزبائن، وهو سؤال مركزي لفهم مدى تطور البنية الرقمية للبنك وفعالية هذه الخدمات في تلبية توقعات المستخدمين. أجمع المبحوثون على أن من بين أهم وأبرز الخدمات الرقمية التي يوفرها البنك حاليًا هو تطبيق الهواتف الذكية "My Badr"، والذي اعتُبر أداة أساسية تسهل على الزبائن إنجاز معاملاتهم البنكية بطريقة سلسة وميسرة، مما يعكس اعتماد البنك على الحلول الرقمية لتعزيز تجربة العملاء وتقليل حاجتهم إلى التردد على الوكالات البنكية. ويُبرز هذا التطبيق قدرة البنك على مواكبة التحولات الرقمية من خلال توفير منصة متكاملة يمكن من خلالها الوصول إلى الخدمات البنكية الأساسية في أي وقت ومن أي مكان. بالإضافة إلى ذلك، تطرقت الإجابات إلى خدمة "SMS Badr"، وهي خدمة إعلام عبر الرسائل النصية القصيرة التي تُبلغ الزبائن بآخر مستجدات معاملاتهم البنكية، مما يعزز عنصر الشفافية والتواصل الفوري بين البنك والعملاء. تُعتبر هذه الخدمة مكملة ومساندة للحلول الرقمية الأخرى، حيث تضمن استمرار اطلاع الزبائن على عملياتهم المالية، حتى في حال

عدم استخدامهم المباشر لتطبيق الهاتف الذكي أو الموقع الإلكتروني. أما بالنسبة للبوابة الإلكترونية الرسمية، المعروفة باسم "Badr Online"، فقد ذُكرت كمنصة رقمية أخرى توفر إمكانية الاستعلام عن الخدمات البنكية المختلفة، وتقديم طلبات أو استفسارات عبر الإنترنت، وهو ما يوضح أن البنك لم يقتصر على تقديم خدمات رقمية عبر الهاتف المحمول فحسب، بل سعى أيضًا إلى تطوير حضور رقمي متكامل يشمل قنوات متعددة تلبي احتياجات قاعدة متنوعة من الزبائن. من ناحية تقييم مدى كفاية هذه الخدمات في تلبية حاجيات الزبائن، أظهرت الردود رضا نسبيًا تجاه الخدمات المقدمة، حيث أشار المبحوثون إلى أن هذه الأدوات الرقمية تسهم في تبسيط المعاملات وتقليل الزمن المستغرق في إنجازها. غير أن هذا التقييم يطرح أيضًا تساؤلات هامة حول إمكانية تطوير هذه الخدمات لتشمل وظائف أوسع، وتقديم تجربة أكثر شمولية، خصوصًا في ظل تزايد تطلعات العملاء الرقمية ومتطلبات الأمان والسرعة. ختامًا، تُظهر نتائج هذا السؤال أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد قطع خطوات متقدمة في تبني الحلول الرقمية التي تراعي حاجيات العملاء، لكنّها تفتح أيضًا الباب أمام المزيد من التحسينات والتوسعات المستقبلية في نطاق الخدمات الرقمية، بما يتماشى مع التحولات المتسارعة في القطاع المالي الرقمي عالميًا.

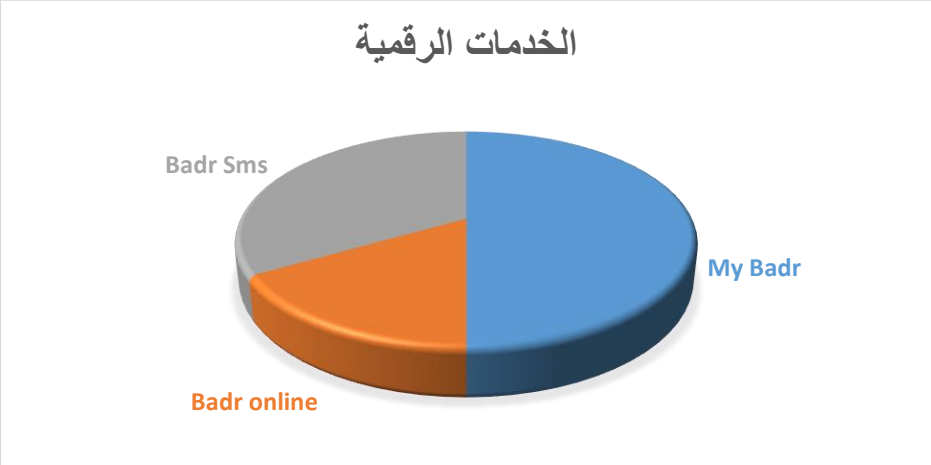
**4/ ماهي الخدمة التي تلقى اكبر قدر من الزبائن؟**

تناول السؤال الرابع من المقابلة تقييم الخدمة الرقمية التي تحظى بأكبر إقبال من طرف الزبائن داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهو سؤال يهدف إلى تحديد الأدوات الرقمية الأكثر تأثيرًا وانتشارًا في تجربة العملاء، بما يعكس مستوى نجاحها في تحقيق رضا واحتياجات المستخدمين. أجمعت كافة الإجابات على أن **تطبيق My Badr** "هو الخدمة التي تلقى أكبر قدر من الزبائن، وهو مؤشر واضح على نجاح هذا التطبيق في الاستحواذ على ثقة العملاء وجذبهم لاستخدامه كوسيلة رئيسية في إنجاز معاملاتهم البنكية.

يعكس هذا الإجماع مدى فعالية التطبيق في تقديم خدمات سهلة وسريعة، تلبي متطلبات المستخدمين اليومية، وتوفر لهم إمكانية الوصول إلى حساباتهم ومعاملاتهم في أي وقت ومن أي مكان. كما يشير إلى أن التطبيق قد نجح في تجاوز الحواجز التقنية والاجتماعية التي قد تواجه تبني الحلول الرقمية، خصوصًا في بيئة قد تتميز بتفاوت مستويات الوعي التكنولوجي بين فئات المستخدمين.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة على أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد ركّز جهوده التسويقية والتقنية على تطوير هذا التطبيق ليصبح نقطة التقاء رقمية متكاملة بين البنك وزبائنه، مما يعزز من مكانة البنك في سوق الخدمات المالية الرقمية. هذا النجاح التشغيلي يعكس أيضًا قدرة البنك على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية واحتياجات السوق، ويمثّل خطوة مهمة نحو الرقمنة الشاملة.

مع ذلك، من المنهجية النظر إلى هذا النجاح كنقطة انطلاق تتطلب تعزيزًا مستمرًا، من خلال تطوير مزايا إضافية للتطبيق، وتحسين واجهة المستخدم، وضمان مستوى عالٍ من الأمان السيبراني، لضمان استدامة التفاعل الإيجابي مع هذه الخدمة الرقمية.



**5/ هل قل او زاد الضغط الوظيفي بعد الرقمنة ؟ و لماذا ؟**

تناول السؤال الخامس موضوعًا مهمًا يرتبط بالتأثير النفسي والتنظيمي للتحول الرقمي على بيئة العمل، حيث تم السؤال عن مدى تغيّر الضغط الوظيفي بعد تطبيق الرقمنة، وما هي الأسباب التي تقف وراء هذا التغيير. تنوعت الإجابات بين المبحوثين، مما يعكس تعددية التجارب والانطباعات حول تأثير الرقمنة على عبء العمل. أفاد أحد المبحوثين بأن الرقمنة ساهمت بشكل واضح في تسهيل العمل، مما يدل على أن الرقمنة استطاع أن يخفف من الأعباء التقليدية المرتبطة بالإجراءات اليدوية، ويزيد من كفاءة الأداء اليومي. في المقابل، أشار آخر إلى أن الرقمنة لم تؤثر كثيرًا، لا إيجابيًا ولا سلبيًا، وهو ما يمكن تفسيره بأن بعض التغييرات الرقمية ربما لم تُدمج بشكل كامل أو لم تتغير طبيعة بعض المهام رغم استخدام التقنيات الجديدة. من جهة أخرى، رأى موظف ثالث أن الضغط الوظيفي قد انخفض بسبب التطبيقات الرقمية التي قللت الحاجة إلى التنقل المادي للوكالات، وهو ما يُظهر دورا إيجابيًا واضحًا للرقمنة في تسهيل عمليات العملاء والموظفين على حد سواء. تكررت هذه الفكرة لدى موظف رابع، الذي أكد أن الرقمنة خففت من وطأة العمل، مما يعكس إدراكًا لتأثير الأدوات الرقمية في تحسين سير العمل وتقليص الوقت المستغرق في إنجاز المهام. مع ذلك، أشار موظف خامس إلى أن تأثير الرقمنة على الضغط الوظيفي كان قليلًا، ويرجع ذلك إلى وجود تخوفات ومقاومة نفسية تجاه الرقمنة، وهو عامل مهم يُظهر أن الرقمنة لا يقتصر فقط على تغيير تقني، بل يتطلب أيضًا إدارة فعالة للتغيير تساعد على تقبل المستخدمين ورفع مستوى جاهزيتهم النفسية والمهنية. بشكل عام، تكشف هذه النتائج أن الرقمنة دورت بشكل متفاوت على الضغط الوظيفي بين الموظفين، مما يستدعي تبني استراتيجيات دعم نفسي وتقني لتجاوز مقاومة التغيير، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع الأدوات الرقمية. كما تشير إلى أن نجاح الرقمنة في تخفيف الضغط الوظيفي يعتمد على مدى تكامل هذه الأدوات مع بيئة العمل وثقافة المؤسسة.

**6/ هل شعرت ان الرقمنة تهدد استقرار وظيفتك او تقلل من أهميتها ؟**

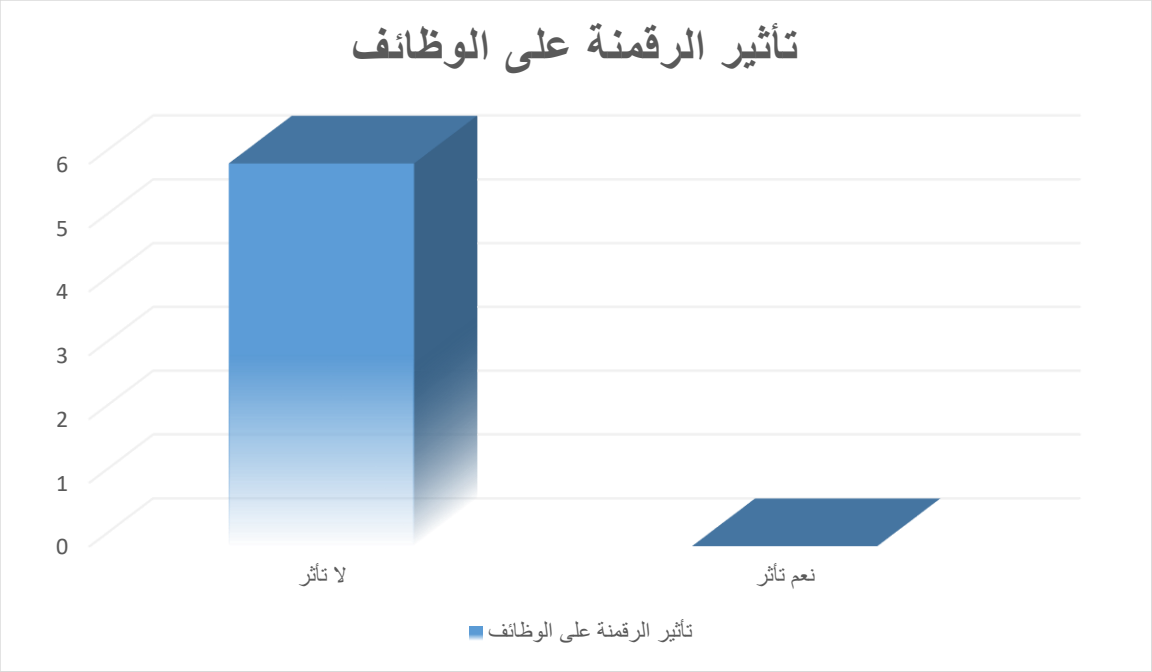
في ضوء السؤال الموجّه للمبحوثين حول مدى شعورهم بأن الرقمنة قد تشكل تهديدًا لاستقرار وظائفهم أو تقلل من أهميتها، كانت الإجابات موحدة بشكل كبير، حيث أكد جميع المشاركين أن الرقمنة **لا تهدد وظائفهم بل على العكس تسهل عليهم أداء مهامهم الوظيفية** .هذه النتيجة تعكس إيجابيًا تجاه الرقمنة، وتُبرز درجة عالية من القبول لدى الموظفين لتكنولوجيا المعلومات كوسيلة داعمة لا منافسة في العمل.

إن هذا الموقف الإيجابي قد ينبع من إدراك الموظفين أن الرقمنة تساعد على تخفيف الأعباء الروتينية، وتحسين دقة الأداء، وتوفير الوقت، بدلًا من استبدال العنصر البشري، وهو ما يتماشى مع النظريات الحديثة في إدارة التغيير التي ترى أن الرقمنة يجب أن يكون شريكًا للموظفين وليس بديلًا لهم. كما أن هذا الوعي يعكس مستوى معينًا من الثقة في استراتيجيات البنك في التعامل مع الموارد البشرية، وضمان حماية فرص العمل مع التطور التقني.

منهجياً، تُعد هذه النتيجة دليلاً على نجاح عملية التواصل والتدريب المرافقة للرقمنة، والتي استطاعت تقليل المخاوف المرتبطة بفقدان الوظيفة، وهو أمر جوهري للحفاظ على معنويات الموظفين وتعزيز اندماجهم مع الأدوات الرقمية الجديدة.

ختامًا، يظهر من هذا التحليل أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد نجح في ترسيخ بيئة عمل رقمية متوازنة تحترم الدور الحيوي للعنصر البشري، ما يسهم في استدامة الرقمنة وتحقيق أهدافه الاستراتيجية دون الإضرار باستقرار

الموظفين.




**8/هل ترى ان الرقمنة تتطلب منك مهارات جديدة لم تكن ضرورية من قبل؟**

في سؤالنا عن مدى تطلب الرقمنة لمهارات جديدة لم تكن ضرورية في السابق، تنوعت الإجابات بين المبحوثين، حيث أجاب ثلاثة منهم بـ"نعم"، في حين أجاب اثنان بـ"لا". يعكس هذا التباين واقعًا شائعًا في مؤسسات الرقمنة، إذ يبرز أن بعض الموظفين قد شعروا بالحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة، في حين أن آخرين رأوا أن مهاراتهم الحالية كانت كافية لمواجهة متطلبات الرقمنة. الإجابات الإيجابية تدل على أن الرقمنة فرضت على جزء من العاملين تطوير قدراتهم التقنية، سواء في استخدام البرامج المعلوماتية، التعامل مع التطبيقات الرقمية، أو فهم أدوات الأتمتة المختلفة، مما يتطلب تدريبًا مستمرًا لتحديث المهارات وضمان الاستفادة القصوى من الأنظمة الرقمية. هذا التوجه يتماشى مع الدراسات التي تؤكد أن الرقمنة يتطلب تعلمًا مستمرًا وتكيفًا مهنيًا من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. أما الإجابات السلبية فقد تعكس تجربة الموظفين الذين لديهم خلفيات تقنية أو خبرات عملية مكنتهم من التعامل مع الأدوات الرقمية دون الحاجة إلى تعلم مهارات جديدة، أو قد تشير

إلى وجود فجوات في تقييم الحاجة للمهارات الجديدة، حيث ربما لا يدرك بعض الموظفين أهمية تطوير مهاراتهم الرقمية بشكل كامل. من الناحية المنهجية، يبرز هذا التفاوت أهمية وضع برامج تدريبية متكاملة تراعي مستويات الموظفين المختلفة، وتوفر فرصًا للتعلم والتطوير المهني، بما يدعم نجاح الرقمنة ورفع كفاءة الأداء. في المجمل، تشير هذه النتائج إلى أن الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية يفرض تحديات تتعلق بتطوير المهارات، وهو أمر يتطلب اهتمامًا مستمرًا من الإدارة لضمان جاهزية العاملين وتحفيزهم على اكتساب المعارف الجديدة التي تدعم سير العمل الرقمي بكفاءة.

**9/ هل ساهمت الرقمنة في تسريع انجاز المعاملات البنكية؟**

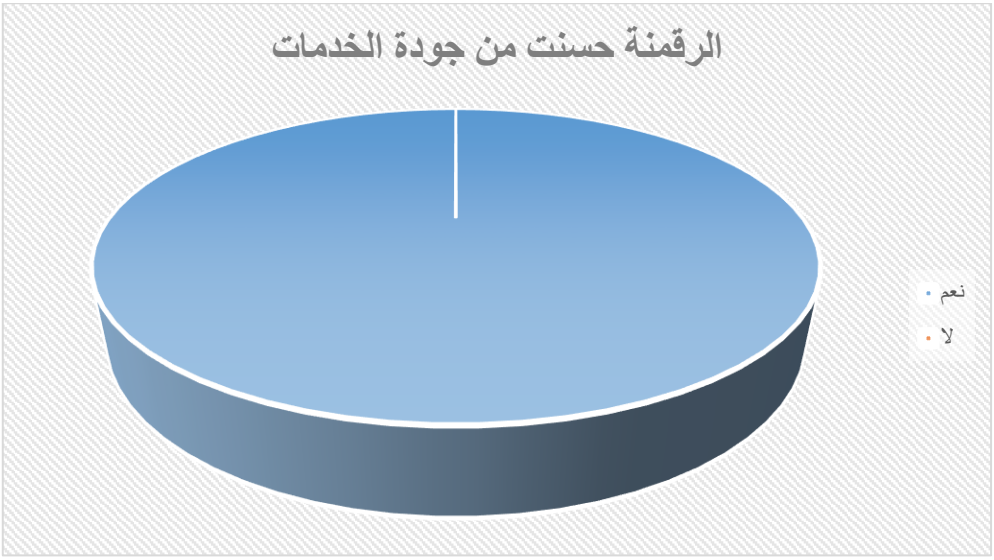
فيما يتعلق بتأثير الرقمنة على تسريع إنجاز المعاملات البنكية، أظهرت الإجابات تنوعًا لكنه يميل بشكل عام إلى الإيجابية، حيث أجاب المبحوثون بأن الرقمنة ساهمت في تسريع العمليات بدرجات متفاوتة: من "نعم قليلاً"، و"نعم في بعض المجالات"، إلى "نعم بشكل عام" و"بشكل كبير". هذا التفاوت في مستوى التسريع يعكس طبيعة العمليات البنكية المختلفة، حيث قد تكون بعض الخدمات أكثر تدورا بالرقمنة من غيرها، كعمليات التحويل أو

الاستعلام الإلكتروني، التي يمكن أن تستفيد مباشرة من تطبيقات الحاسوب والهواتف الذكية، في حين أن خدمات أخرى قد لا تزال تعتمد على إجراءات يدوية أو تتطلب تدخلاً بشريًا أكبر. تؤكد هذه النتائج ما ذهبت إليه العديد من الدراسات التي تشير إلى أن الرقمنة تُعزز من سرعة إنجاز المعاملات من خلال تقليل الإجراءات الورقية، وأتمتة العمليات الروتينية، وتحسين تدفق المعلومات داخليًا وبين الفروع والعملاء. كما أن القدرة على إتمام المعاملات في أي وقت ومن أي مكان بواسطة التطبيقات الإلكترونية يشكل عاملًا مهمًا في تحسين الكفاءة الزمنية. ومع ذلك، فإن الردود التي أشارت إلى تسريع محدود أو جزئي توضح أن هناك بعض التحديات التقنية أو التنظيمية التي قد تعيق تحقيق تسريع كامل في كل المجالات البنكية. وقد يرتبط ذلك بعدم توفر البنية التحتية الرقمية المتكاملة أو الحاجة إلى مزيد من التدريب للموظفين، أو حتى مقاومة التغيير من بعض الأطراف. منهجياً، تشير هذه النتائج إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسير في الاتجاه الصحيح نحو تحسين سرعة إنجاز المعاملات، ولكن هناك مجال للتحسين لتعزيز الأداء الرقمي في كافة جوانب العمل البنكي، من خلال تحديث الأنظمة، وتطوير الخدمات الرقمية، وضمان تكاملها.

**10/ برأيك هل حسنت الرقمنة جودة الخدمات المقدمة؟**

أجمعت كافة الإجابات على أن الرقمنة قد حسّنت جودة الخدمات المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية بشكل ملحوظ، وهو مؤشر إيجابي يعكس نجاح الرقمنة في تعزيز تجربة العملاء وتحقيق معايير أعلى من الكفاءة والدقة في الأداء. تعكس هذه النتيجة إدراك الموظفين لتأثير الرقمنة في رفع مستوى الخدمات، من خلال تبسيط الإجراءات، تقليل الأخطاء البشرية، وتسريع العمليات، مما يسهم في رضا الزبائن وتعزيز ثقتهم بالبنك. من الناحية المنهجية، يمكن تفسير هذا التوافق في الإجابات بأنه نتاج للتطورات التقنية التي طبّقها البنك، مثل تطبيقات الهواتف الذكية، بوابة الخدمات الإلكترونية، وأجهزة الدفع الإلكتروني، والتي جميعها تساهم في تحسين التواصل بين البنك والعملاء، وتوفير خدمات أكثر موثوقية وسلاسة. هذا النجاح يشير أيضًا إلى أن الرقمنة لم تكن مجرد

تحديث تقني، بل تحوّل شامل دور بشكل إيجابي على جودة العمل والنتائج، مما يتماشى مع الدراسات التي تؤكد أن تبني التكنولوجيا بشكل فعّال يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة في المؤسسات المالية. ختامًا، تعكس هذه النتائج ضرورة استمرار البنك في الاستثمار في الرقمنة، مع التركيز على التحديث المستمر والتدريب لضمان استدامة جودة الخدمات في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة.




**11/ مامدى فعالية الأنظمة الرقمنة في تقليل الأخطاء الادارية او التقنية؟**

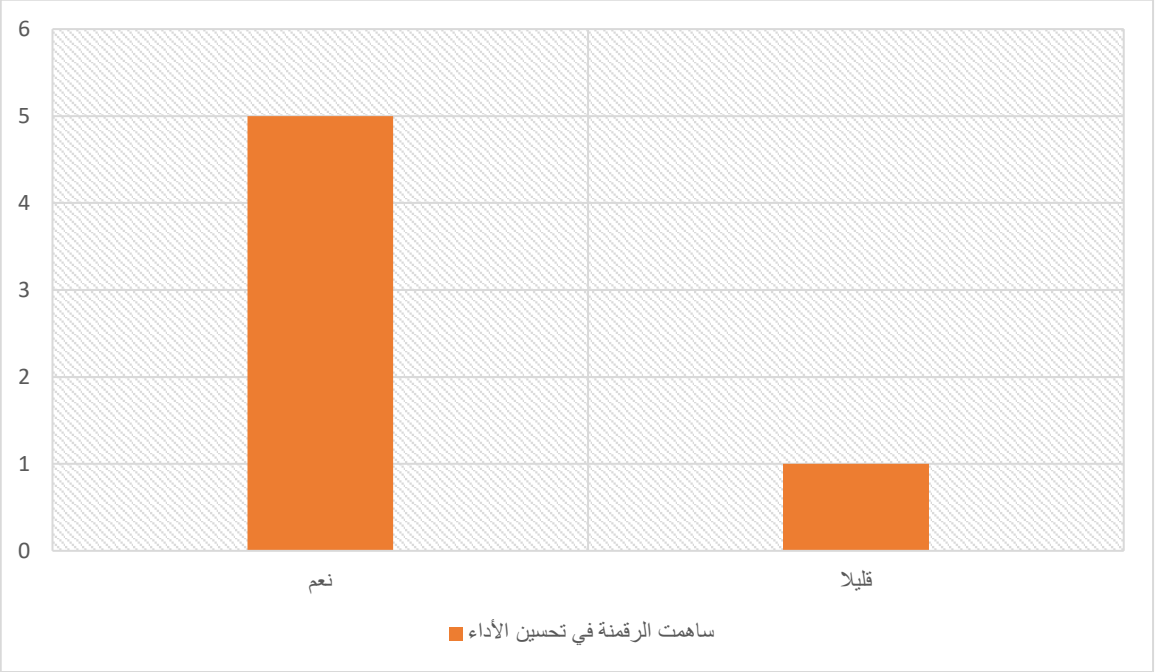
تناول السؤال مدى فعالية الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء الإدارية أو التقنية، حيث تنوعت الإجابات بين المبحوثين مما يعكس واقعًا معقدًا يواجه الرقمنة في الميدان البنكي. أجاب بعض المشاركين بأن الأنظمة الرقمية قد جنبتهم الكثير من الأخطاء الإدارية، كما أشار آخرون إلى أنها قلّلت من الأخطاء التقنية، مما يدل على أن الرقمنة ساهمت بشكل ملموس في تحسين دقة العمل وتقليل المخاطر المرتبطة بالعمليات اليدوية التقليدية. في المقابل، أشار بعض المبحوثين إلى أن الأخطاء لا تزال موجودة ولكن يتم تداركها بسرعة، وهو ما يعكس حقيقة أن الأنظمة الرقمية، رغم فعاليتها، ليست خالية من العيوب أو التحديات التقنية. قد تكون هذه الأخطاء ناجمة عن جوانب برمجية، أخطاء إدخال بيانات، أو قصور في التكيف مع النظام الجديد من قبل بعض الموظفين، مما يشير إلى أهمية تحسين تدريب العاملين وتطوير البنية التحتية التقنية باستمرار. كما أن وجود إجابة "لا أدري" من بعض

المشاركين يبرز فجوة معرفية أو عدم وعي كافٍ بمستوى تأثير الرقمنة على جودة العمل، وهو أمر يحتاج إلى معالجة عبر التوعية والتدريب المستمر. أخيرًا، أشار بعض المبحوثين إلى أن الأنظمة لا تزال في طور التطور، مما يؤكد أن الرقمنة عملية مستمرة تتطلب تحديثات وتحسينات دورية لضمان تحقيق أقصى درجات الدقة وتقليل الأخطاء الإدارية والتقنية. من الناحية المنهجية، توضح هذه النتائج أن فعالية الرقمنة في تقليل الأخطاء مرتبطة بعدة عوامل تشمل جودة الأنظمة المستخدمة، كفاءة التدريب، واستمرارية دعم الرقمنة. لذا، من الضروري تبني استراتيجية تطوير مستدامة تركز على تحديث الأنظمة، تحسين المهارات البشرية، وتعزيز آليات الرقابة والتدقيق.

**12/ هل ساعدتك الرقمنة على تنظيم العمل او تحسين التنسيق بين الزملاء؟**

في سؤالنا حول مدى مساهمة الرقمنة في تنظيم العمل وتحسين التنسيق بين الزملاء، جاءت الإجابات إيجابية بشكل عام، حيث أكد جميع المشاركين تقريبًا أن الرقمنة ساعدتهم في تنظيم العمل، وإن كان أحدهم أشار إلى أن التأثير كان "نعم قليلاً" بسبب حداثة استخدام الأنظمة الرقمية. يعكس هذا التوجه الإيجابي إدراكًا بأن الرقمنة تمثل أداة فعالة في تحسين سير العمل وتسهيل التواصل بين فرق العمل، مما يعزز الكفاءة ويقلل من الازدواجية والأخطاء. تساهم الأنظمة الرقمية في توفير منصات موحدة لتبادل المعلومات، وتسهيل متابعة المهام، وإدارة الوقت بشكل أفضل، وهو ما يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الموظفين داخل البنك. هذا التحسن في التنظيم والتناغم يعكس نتائج عدة دراسات أكدت أن الرقمنة تخلق بيئة عمل أكثر شفافية وانسيابية، مما يدعم الأداء الجماعي ويزيد من رضا الموظفين. مع ذلك، يشير تأكيد أحد المشاركين على التأثير المحدود نسبيًا إلى أن هناك حاجة إلى مزيد من الوقت والتدريب لتعميم استخدام الأنظمة الرقمية بشكل كامل وجعلها جزءًا لا يتجزأ من ثقافة العمل. منهجياً، تؤكد هذه النتائج على أهمية مواصلة تطوير الأدوات الرقمية، وتوفير الدعم المستمر للموظفين لضمان تعزيز التنظيم والتنسيق، مما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف الرقمنة بشكل

فعّال.




**13/ ما مدى رضاك عن الأداء العام للبنك بعد اعتماد الرقمنة؟**

فيما يخص رضا الموظفين عن الأداء العام للبنك بعد اعتماد الرقمنة، ظهرت نتائج متباينة تعكس تقييمات متفاوتة للتحول الرقمي وتأثيره على أداء المؤسسة. حيث عبر بعض المشاركين عن أن الأداء في حالة تطور، مؤكدين وجود تحسن ملحوظ بفضل الرقمنة، بينما أشار آخرون إلى أن الأداء لم يتغير كثيرًا أو أنه جيد نوعًا ما، مما يدل على وجود اختلاف في مستوى الإحساس بالتغيير والتحسين. هذا التباين قد يعود إلى عوامل متعددة، منها اختلاف الإدراك بين الموظفين بناءً على أدوارهم ومسؤولياتهم داخل البنك، ومدى تعاملهم المباشر مع الأنظمة الرقمية الجديدة، بالإضافة إلى سرعة تطبيق التكنولوجيات وتكاملها مع العمليات البنكية. فالرقمنة في مؤسسات مالية قد يكون تدريجيًا، ويحتاج إلى وقت لتحقيق تأثير شامل وواضح على الأداء العام. من الناحية المنهجية، تشير هذه النتائج إلى أهمية استمرار مراقبة وتقييم فعالية الرقمنة، مع التركيز على تحسين تجربة الموظفين وتوفير الدعم الفني والتدريب المستمر. كما تبرز الحاجة إلى تعزيز استراتيجيات التواصل الداخلي لتوضيح فوائد الرقمنة ومكاسبها

لضمان توافق الرؤية بين جميع العاملين. في المجمل، يظهر أن الرقمنة قد أحدثت تأثيرًا إيجابيًا في الأداء العام للبنك، وإن كان بدرجات متفاوتة، مما يحث على مواصلة الجهود لتطوير وتحسين الأنظمة الرقمية وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة.

**14/ هل تشعر ان الرقمنة حدت من استقلاليتك في اتخاذ القرارات داخل العمل؟ ولماذا؟**

فيما يخص سؤال هل شعرت أن الرقمنة حدّت من استقلاليتك في اتخاذ القرارات داخل العمل؟، جاءت الإجابات بشكل واضح موحدة تقريبًا حيث أكد معظم المشاركين أنهم لم يشعروا بأي تأثير سلبي على استقلاليتهم، بل أشاروا إلى أن الرقمنة لم تؤثر سلبًا على قدرتهم على اتخاذ القرار. وفي بعض الحالات، أُوضح أن طبيعة المناصب الوظيفية لا تتطلب اتخاذ قرارات مستقلة، ما يبرر عدم الشعور بأي تقييد. هذا الموقف يشير إلى أن الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تُستخدم كأداة مساعدة لدعم عمليات العمل دون فرض قيود على السلطات الوظيفية أو الإجراءات الإدارية، مما يعزز من شعور الموظفين بالتمكين وعدم فقدان السيطرة على مهامهم. بل على العكس، يرى بعض الموظفين أن الرقمنة تسهم في تحسين جودة اتخاذ القرارات من خلال توفير معلومات دقيقة وسريعة، تساعد في اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة. من الناحية المنهجية، تعكس هذه النتائج نجاح البنك في تبني أنظمة رقمية توازن بين الأتمتة وحقوق ومسؤوليات الموظفين، مع الحفاظ على هياكل السلطة التنظيمية. كما يشير ذلك إلى ضرورة الاستمرار في تصميم أنظمة مرنة تدعم استقلالية العاملين وتساعدهم في تحسين أدائهم دون الإحساس بالتقييد أو فقدان السيطرة. ختامًا، توضح هذه النتائج أن الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تلعب دورًا تكامليًا يعزز الأداء الوظيفي دون التأثير على استقلالية الموظفين في نطاق مسؤولياتهم.

بناءً على ما سبق، فإن الدراسة النوعية لمضامين المقابلات مع موظفي بنك BADR أظهر أن الرقمنة بمختلف أبعادها:

- عززت فعالية العمل التنظيمي
- رفعت من كفاءة الأداء الداخلي
- حسّنت جودة الخدمة وتجربة الزبون
- ساهمت في رفع الإنتاجية الكلية

**المطلب الثاني: ملخص النتائج العامة**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور الرقمنة على العمليات البنكية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، من خلال إجراء مقابلات مع عدد من موظفي البنك، حيث تناولت الدراسة عدة محاور تتعلق بتجربة الرقمنة وتأثيرها على طبيعة العمل، جودة الخدمات، ضغط العمل، المهارات المطلوبة، ومدى رضا الموظفين عن الأداء بعد الرقمنة.

أظهرت نتائج المقابلات تنوعًا في التجارب والانطباعات، لكنها أجمعت على أن الرقمنة قد دخلت بفعالية إلى عمليات البنك خلال العقد الأخير، مما انعكس بشكل إيجابي على عدة جوانب وظيفية وتنظيمية.

أولاً، عند سؤال الموظفين عن تعريف أنفسهم ومناصبهم، بينت النتائج وجود تداخل في الأدوار الإدارية والفنية، حيث شمل العينة محاسبين، مكلفين بالقروض، وموظفين في قطب المعاملات، مما أعطى نظرة شاملة ومتنوعة عن واقع العمل داخل البنك.

فيما يتعلق بتأثير الرقمنة على طبيعة المهام اليومية، اتفقت كافة الإجابات على أن الرقمنة سهلت أداء المهام بشكل ملحوظ، وساهمت في تحسين سرعة إنجاز الخدمات ودقتها، ما انعكس إيجابيًا على مستوى خدمة العملاء، كما ساعدت في تقليل الأخطاء الإدارية والتقنية إلى حد كبير، مع ملاحظة وجود بعض التحديات التي لا تزال قيد المعالجة.

وتطرقت الدراسة إلى أبرز الخدمات الرقمية التي يقدمها البنك، حيث برز تطبيق "My Badr" كخدمة رئيسية تلقى إقبالًا واسعًا من الزبائن، إلى جانب خدمات أخرى مثل "SMS Badr" والبوابة الإلكترونية "Badr Online"، التي أسهمت في تلبية احتياجات العملاء بفاعلية، رغم بعض الملاحظات حول إمكانية تطويرها أكثر لتشمل كافة متطلباتهم.

فيما يخص ضغط العمل، تنوعت الآراء بين أن الرقمنة خففت الضغط الوظيفي على الموظفين بفضل التسهيلات التي توفرها التطبيقات الرقمية، وبين من رأى أن تأثير الرقمنة على الضغط الوظيفي كان محدودًا أو غير مؤثر بشكل كبير، ويرجع ذلك إلى أسباب تتعلق بالتخوف من التغيير أو التكيف التدريجي مع الأنظمة الجديدة.

أما عن مسألة التهديد الوظيفي بفعل الرقمنة، فقد أكد جميع المشاركين أن الرقمنة لا تهدد استقرارهم الوظيفي، بل على العكس تسهل عليهم أداء مهامهم، مما يعكس رؤية إيجابية نحو التكنولوجيا كعامل مساعد وليس مهددًا.

فيما يتعلق بالمهارات الجديدة، أشار أغلب الموظفين إلى ضرورة اكتساب مهارات رقمية حديثة تتناسب مع متطلبات الرقمنة، مع وجود بعض الذين لم يشعروا بضرورة ذلك، ما يعكس تفاوتًا في مستويات المعرفة التقنية بين الموظفين.

وأظهرت النتائج أن الرقمنة ساهمت بشكل عام في تسريع إنجاز المعاملات البنكية، وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة حسب نوع المعاملات وطبيعة الخدمات المقدمة. كذلك، حسنت الرقمنة جودة الخدمات المقدمة بشكل ملحوظ، كما أسهمت في تنظيم العمل وتحسين التنسيق بين الزملاء، وإن كان ذلك لا يزال في مراحل تطوير مستمرة بسبب حداثة التجربة.

كما كشفت النتائج عن رضا متفاوت للموظفين عن الأداء العام للبنك بعد اعتماد الرقمنة، حيث أشار البعض إلى تحسن ملحوظ وتطور مستمر، في حين رأى آخرون أن التغير كان محدودًا أو في مستوى جيد نوعًا ما، مما يدل على أن الرقمنة عملية تدريجية تحتاج إلى وقت لتحقيق نتائج كاملة وملموسة.

أخيرًا، أكدت الإجابات أن الرقمنة لم تحد من استقلالية الموظفين في اتخاذ القرارات، بل ساعدتهم على اتخاذ قرارات مدعومة بمعلومات دقيقة وسريعة، مع احترام هياكل السلطة التنظيمية، ما يعكس توازنًا جيدًا بين الأتمتة والتفاعل البشري.

بشكل عام، تؤكد الدراسة أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسير بخطى ثابتة نحو رقمنة شاملة تعزز من كفاءة العمل، جودة الخدمات، ورضا الموظفين، رغم بعض التحديات المرتبطة بالتدريب، التكيف مع الأنظمة الجديدة، وحاجة مستمرة لتطوير البنية التحتية الرقمية. وتوصي الدراسة بضرورة استمرار الاستثمار في التدريب التقني، تحديث الأنظمة، وتعزيز ثقافة الابتكار لضمان استدامة نجاح الرقمنة وتحقيق أهداف البنك المستقبلية.

**المطلب الثالث: تجربة الجزائر في الرقمنة**

بدأت الجزائر فعلاً في رقمنة بعض القطاعات كالصحة، العدالة، والتعليم، كانت نسبة التقدم ضعيفة مقارنة ببعض الدول العربية والعالمية، حيث تحتل المرتبة 100 من أصل 131 في مؤشر الجاهزية الرقمية لسنة 2022، ومن بين القطاعات المتدورة نجد القطاع المالي كان الأكثر استجابة للتحول الرقمي، خاصة في مجالات الدفع الإلكتروني والتجارة الإلكترونية.

***أهم مؤشرات الرقمنة**

**–انتشار الإنترنت**: ارتفعت النسبة من 54.4% (2019) إلى 67.7% (2022).

-**التجارة الإلكترونية:** تمثل أكبر مساهم في الاقتصاد الرقمي، حيث وصلت الإيرادات إلى 1.14 مليار يورو في 2022.

-**الدفع الإلكتروني:** ارتفعت قيمته إلى 3.03 مليار دولار سنة 2023، مع توقع وصوله إلى 4.84 مليار دولار في 2027.

-**التحويلات الرقمية:** بلغت 63 مليون دولار في 2023، مع توقع وصولها إلى 82 مليون دولار في 2027.

***أبرز التحديات**

**-ضعف البنية التحتية:** تدني جودة الإنترنت، ارتفاع أسعار الهواتف الذكية.

-**نقص المهارات الرقمية:** ضعف في تكوين الموارد البشرية.

**-الفجوات التنظيمية:** غياب قوانين موحدة وشاملة للتحول الرقمي، وحظر التعامل بالعملات الافتراضية.

-**الثقة والثقافة الرقمية:** تفضيل المعاملات التقليدية وضعف ثقة الجمهور في الوسائل الرقمية.

**-الدعم المالي:** محدودية الميزانيات المخصصة للتحول الرقمي.

-**ضعف الشمول المالي:** خصوصًا في المناطق الريفية وبين النساء. (**أسماء، 2023، ص ص 127-147**)

**خلاصة الفصل:**

في ختام هذا الفصل، يتضح من خلال الدراسة أن الرقمنة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية قد أحدثت تغييرات جوهرية في طبيعة العمل البنكي، وأسهمت في تحسين جودة الخدمات وسرعة إنجاز المعاملات. كما ساعدت في تنظيم العمل وتعزيز التنسيق بين الموظفين، دون التأثير سلبًا على استقلاليتهم في اتخاذ القرار. ورغم أن الرقمنة لا تزال في طور التطور، فإنها حققت تقدمًا ملموسًا وأظهرت تأثيرًا إيجابيًا على رضا الموظفين وأداء البنك بشكل عام. ومن هنا تبرز أهمية استمرار تطوير الأنظمة الرقمية، وتدريب الموظفين، ومواكبة التغيرات التقنية لضمان استدامة هذا التحول وتحقيق أهداف البنك المستقبلية.

# خاتمة

**خاتمة**

في ختام هذه الدراسة التي تناولت أثر الرقمنة في تحسين الأداء المؤسسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، وبالاعتماد على المعالجة النظرية والتحليل الميداني، تبيّن أن الرقمنة بمختلف أبعادها تُعد ركيزة أساسية في تطوير المؤسسات الاقتصادية عامة، والمؤسسات البنكية بشكل خاص. فالتحولات الرقمية العميقة التي يشهدها القطاع البنكي أصبحت اليوم عاملاً حاسمًا في تعزيز الكفاءة والجودة والفعالية، وتحقيق التميز المؤسسي في بيئة تتسم بالتغير والتنافسية المتزايدة.

وقد أكدت نتائج الدراسة صحة الفرضية العامة التي انطلقت منها، والتي تفترض أن الرقمنة، بما تتضمنه من التحول الرقمي، والتسيير الإلكتروني، وتكنولوجيا المعلومات، ورقمنة الخدمات، تساهم بصورة فعّالة في تحسين الأداء المؤسسي بأبعاده المختلفة لدى بنك .BADR هذا التحسين تجسد من خلال الرفع من الفعالية التنظيمية، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلًا عن تحقيق مستويات أفضل من الإنتاجية.

أما بخصوص الفرضيات الفرعية، فقد أثبتت الدراسة صحة كل منها. فالتحول الرقمي ساهم بشكل واضح في تعزيز الفعالية التنظيمية داخل البنك، من خلال إعادة هيكلة العمليات وتبسيطها وتسهيل اتخاذ القرارات، وهو ما انعكس إيجابًا على طريقة العمل الداخلي وسرعة الاستجابة للتحديات. كما أن اعتماد التسيير الإلكتروني ساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليص التكاليف، بفضل الأتمتة واستخدام البرمجيات المتخصصة في تسيير الموارد والمعاملات.

وفيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، فقد تبين أن استثمار البنك في هذا المجال أدى إلى تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة، حيث أصبح بالإمكان تلبية حاجيات الزبائن بشكل أسرع وأكثر دقة، وهو ما عزز من رضاهم وثقتهم. كما أن رقمنة الخدمات ساهمت في تخفيف العبء عن الموارد البشرية من خلال تقليل التدخل اليدوي في المعاملات، مما أتاح للموظفين التركيز على المهام الأكثر استراتيجية، وبالتالي ساهمت بشكل مباشر في تحسين إنتاجية المؤسسة.

انطلاقًا من هذه النتائج، يمكن التأكيد على أن الرقمنة لم تعد خيارًا تقنيًا محدود الأثر، بل أصبحت خيارًا استراتيجيًا ذا أبعاد تنظيمية وتشغيلية واقتصادية، تسهم في بناء مؤسسات أكثر كفاءة ومرونة واستجابة لمتطلبات السوق والعملاء. وتُعد تجربة بنك BADR في هذا السياق نموذجًا يُحتذى به في كيفية تسخير الرقمنة لخدمة الأهداف المؤسسية وتحقيق التميز في الأداء.

**التوصيات:**

1. **تطوير البنية التحتية الرقمية:**
   - ضرورة الاستثمار في تحديث الشبكات، الخوادم، ونظم الحماية السيبرانية، خاصة في الفروع الواقعة في المناطق الريفية.
   - اعتماد تقنيات الحوسبة السحابية لتقليل التكاليف وتحسين الوصول.
2. **رفع كفاءة الموارد البشرية:**
   - إطلاق برامج تكوين وتدريب مستمرة للموظفين في مجال الرقمنة.
   - تنظيم ورشات تحسيسية لمواجهة مقاومة التغيير وتبني ثقافة الابتكار.
3. **تعزيز الشراكات التكنولوجية:**
   - إبرام اتفاقيات مع شركات تقنية لتوفير حلول رقمية متكيفة مع خصوصيات البنك.
   - الاستفادة من تجارب بنوك أخرى محلية أو أجنبية نجحت في التحول الرقمي في بيئات مماثلة.
4. **تحسين تجربة المستخدم:**
   - التركيز على تطوير تطبيقات سهلة الاستخدام وذات واجهات بديهية.
   - دعم القنوات الرقمية بخدمات دعم فني مباشر وتفاعلي.
5. **قياس الأداء الرقمي بانتظام:**
   - اعتماد مؤشرات KPI لقياس دور الرقمنة على رضا الزبائن، الإنتاجية، وتقليل الأخطاء.

**الاقتراحات:**

1. **إجراء دراسة مقارنة:**
   - اقتراح إجراء دراسات مقارنة بين بنك BADR وبنوك أخرى محلية أو دولية في مجال الرقمنة لقياس مدى التقدم.

2. **اقتراح إنشاء قسم رقمي مستقل:**
   - تشكيل إدارة أو لجنة دائمة للتحول الرقمي داخل البنك تكون مسؤولة عن التخطيط، التنفيذ، والتقييم.
3. **اقتراح تطوير استراتيجية رقمية وطنية في القطاع الاقتصادي:**
4. **اقتراح تحفيزات مالية وتشجيعية:**
   - تقديم حوافز داخلية للموظفين الأكثر اندماجًا في الرقمنة.
   - تشجيع الزبائن على استخدام الخدمات الرقمية من خلال تخفيضات أو عروض.

**آفاق الدراسة:**

1. **توسيع نطاق الدراسة ليشمل مؤسسات اقتصادية أخرى**

يمكن تعميم نتائج الدراسة على مؤسسات اقتصادية مماثلة، سواء في القطاع البنكي أو في قطاعات أخرى كالصناعة، الفلاحة، والخدمات، لمعرفة مدى فاعلية الرقمنة في تحسين أدائها ضمن السياق الجزائري.

2. **قياس الدور الاقتصادي الكمي للرقمنة**

يمكن مستقبلاً إجراء دراسات كمية دقيقة لقياس مساهمة الرقمنة في مؤشرات اقتصادية محددة مثل:
   - الإنتاجية الكلية للعاملين،
   - تقليص تكاليف المعاملات،
   - النمو في الحصص السوقية،
   - والربحية الصافية للبنك أو المؤسسة.

3. **تحليل العلاقة بين الرقمنة والشمول المالي**

في ظل توسع البنك في المناطق الريفية، يمكن التعمق في دراسة كيف تؤثر الرقمنة على رفع نسب الشمول المالي، خاصة لفئات غير المخدّمة تقليديًا من النظام المصرفي.

4. **دراسة العلاقة بين الرقمنة والتنمية المحلية**

بما أن البنك له طابع فلاحي وتنموي، من الممكن التوسّع في دراسة كيف تسهم الرقمنة في تحريك النشاط الاقتصادي المحلي، عبر تمكين الفلاحين، ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.(PME/PMI)

5. **تحليل التأثيرات الاجتماعية والاقتصادية للرقمنة**

دراسة كيف تؤثر الرقمنة على التوظيف البنكي، إعادة توزيع الأدوار داخل المؤسسات، ومكانة اليد العاملة التقليدية في ظل الأتمتة.

6. **استشراف مستقبل الرقمنة في الاقتصاد الجزائري**

يمكن فتح المجال لدراسات استشرافية (prospective) حول مستقبل التحول الرقمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، خاصة في ظل الاستراتيجية الوطنية للرقمنة.

7. **ربط الرقمنة بالحوكمة الاقتصادية والشفافية**

تحليل كيف تساهم الرقمنة في تحسين مؤشرات الحوكمة داخل المؤسسات، وتقليل الفساد الإداري، وتحسين فعالية السياسات الاقتصادية.

# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع

### 🕮 الكتب


1. الحيان، فهد مانع (2015). دور تمكين العاملين في مؤسسات التعليم العامة و الخاصة، عمان، دار الأيام للنشر و التوزيع.
2. سعيد يقطين، (2005). من النص إلى النص مدخل إلى جماليات الابداع التفاعلي، بيروت، المركز الثقافي العربي.
3. سعيد زناد دروش، (2018). إداد قيادات الصف الثاني و دوره في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية.
4. عبد العزيز جميل مخيمر، وآخرون، (2000). قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية الحكومية، ط1، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية .
5. عمر حامد، (د.س). تقيم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإمارات العربية المتحدة.
6. محمد سعيد أنور سلطان، (2003). السلوك التنظيمي. الدار الجامعية الجديدة، الأسكندرية، مصر .
7. مجيد الكرخي، (2015)، مؤشرات الأداء الرئيسية، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع.
8. مزغيش عبد الحليم، (2011-2012). تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة. مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة الجزائر.
9. هلال، محمد عبد الغني حسن، (1966). مهارات ادارة الاداء. مركز تطوير الاداء والتنمية، القاهرة- مصر.
10. وائل صبحي إدريس، طاهر محسن الغالبي، (2009). سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم الموازن. دار وائل للنشر.
11. فهد مانع فهد الحيان، (2016). دور تمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة.دار الأيام للنشر والتوزيع.

📖المذكرات العلمية

12. خطاب عبد السلام محمد، (2022-2023). دور الرقمنة على الوظيفة العامة بالجزائر. مذكرة ماستر، تخصص قانون عام، جامعة عين تموشنت.
13. فراس محمود الدعجة، (2015-2016). دور التكوير الوظيفي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية لدى الجهات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني لتميز الأداء الحكومي والشفافية. أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد.
14. كوال روفيا، (2024-2025). دور الرقمنة في تحسين دور عمليات إدارة المعرفة على بناء الذاكرة التنظيمية في منظمات الأعمال دراسة حالة مركب الحجار. أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة باتنة 1.
15. ميلودة حمدو، (2021-2022). دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المرفق العمومي دراسة حالة بكلية الكوسة ورڤلو 2011-2022. مذكرة ماستر، تخصص تقنيات ميدانية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح ورڤلة.

📖 المجالات والمقالات العلمية

16. بشير أبرير، (2023). اللغة العربية ومتغيرات الرقمنة. مجلة المجتمع الجزائري، المجلد 19، العدد 1 .
17. بضياف زهير، (2021). دور الرقمنة في ضمان جودة الخدمة العمومية –الرهانات والتحديات تطبيق "خدمتي" في قطاع الموارد البشرية. مجلة التميز الفكري في العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد خاص .
18. بوطالب عكاشة، سنوسي سيد أحمد فاروق، (2025). دور الرقمنة في تحسين الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 1، ص 242-253 .
19. الرشيد ساقي، أحمده قامية، (2017). ترشيد الخدمة العمومية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مجلة التنمية لإدارة الموارد البشرية، العدد 08 .
20. سماح فرج محمد عبد، (د.س). دور الرقمنة في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة دراسة ميدانية على القطاع المركزي للتنمية للمشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات. مجلة البحوث الأكاديمية.

21. شرقي أسماء، صفيح صادق، (ديسمبر 2023). تقييم التجربة الجزائرية في مجال الرقمنة الواقع والتحديات. مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 2 .

22. شهر الدين وبار، مرم متري مساهمة تكنولوجيا المعلومات في تحديث الخدمات المالي. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات العدد 01.

23. الشيخ الداوي، (2010). تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء. مجلة الباحث، العدد السابع.

24. عابد عبد الكريم فريسي، محمد شرف، (2013). دور الإدارية الالكترونية في ترشيد والتحسين الخدمة العمومية. المجلة الجزائرية للمالية العامة، العدد 03 .

25. علوي صابر عبد الحريم، (2001). رقمنة الشبكة الإلكتروني الموحدة للوثائق الإدارية كآلية لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر. مجلة الباحث، جامعة الجلفة، معهد الاقتصاد القانوني، العدد 02.

26. محمد ابراهيم الدسوقي، (2024). الرقمنة والتعليم. مجلة الإدارة التربوية، العدد الثالث والاربعون.

27. هاني جاد أحمد حميدة، (ديسمبر، 2023). دور الرقمنة في تحقيق الاستدامة في قطاع الخدمات تحليل نظري، مجلة بحوث العلوم الاجتماعية والتنمية، العدد السادس.

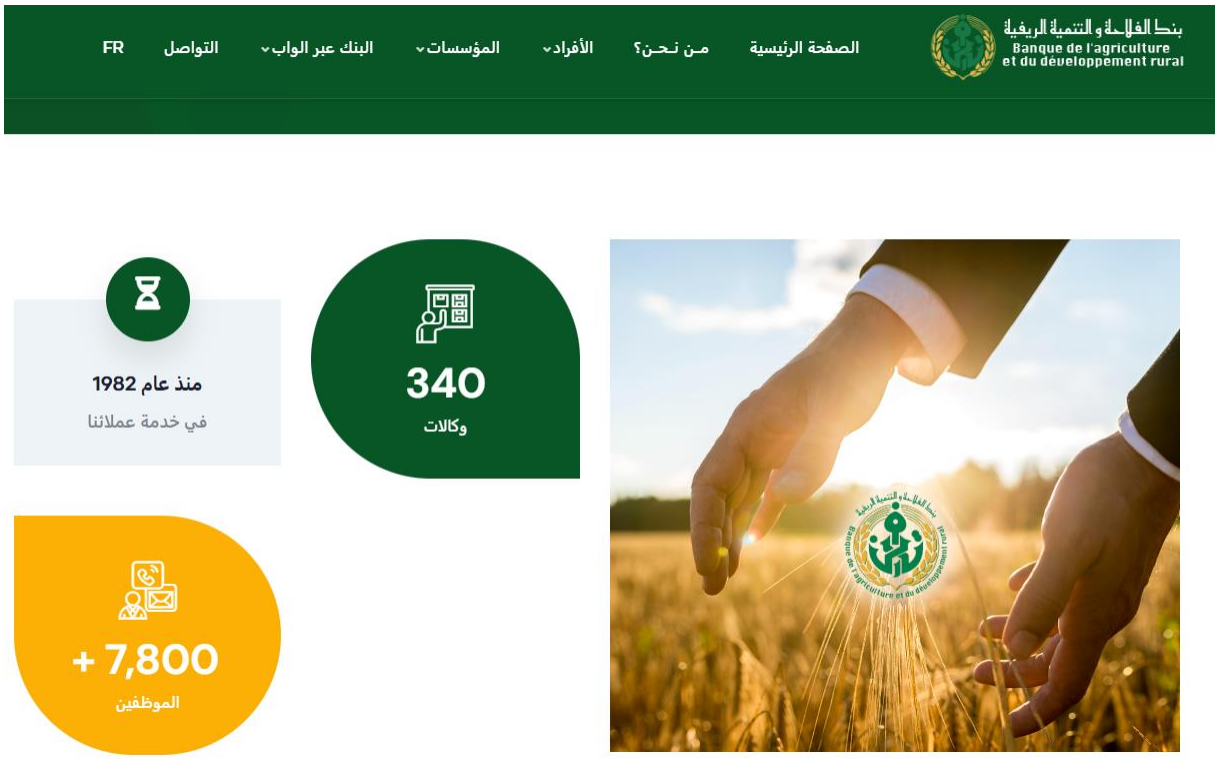
28. وسام بوسالم، سامي بن جدو، (ديسمبر 2024). دور الرقمنة على نمو الناتج الداخلي الخام عينة من البلدان المتقدمة خلال الفترة (2000-2021). مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 08، العدد 2، ص ص 128-145.

**الملتقيات**

29. أحمد نصير بشير بن موسى، (د.س). تجربة دولة قطر كنموذج رائد على المستوى العربي في مجال الرقمنة الواقع والتحديات. أبحاث الملتقى الوطني.

# الملاحق

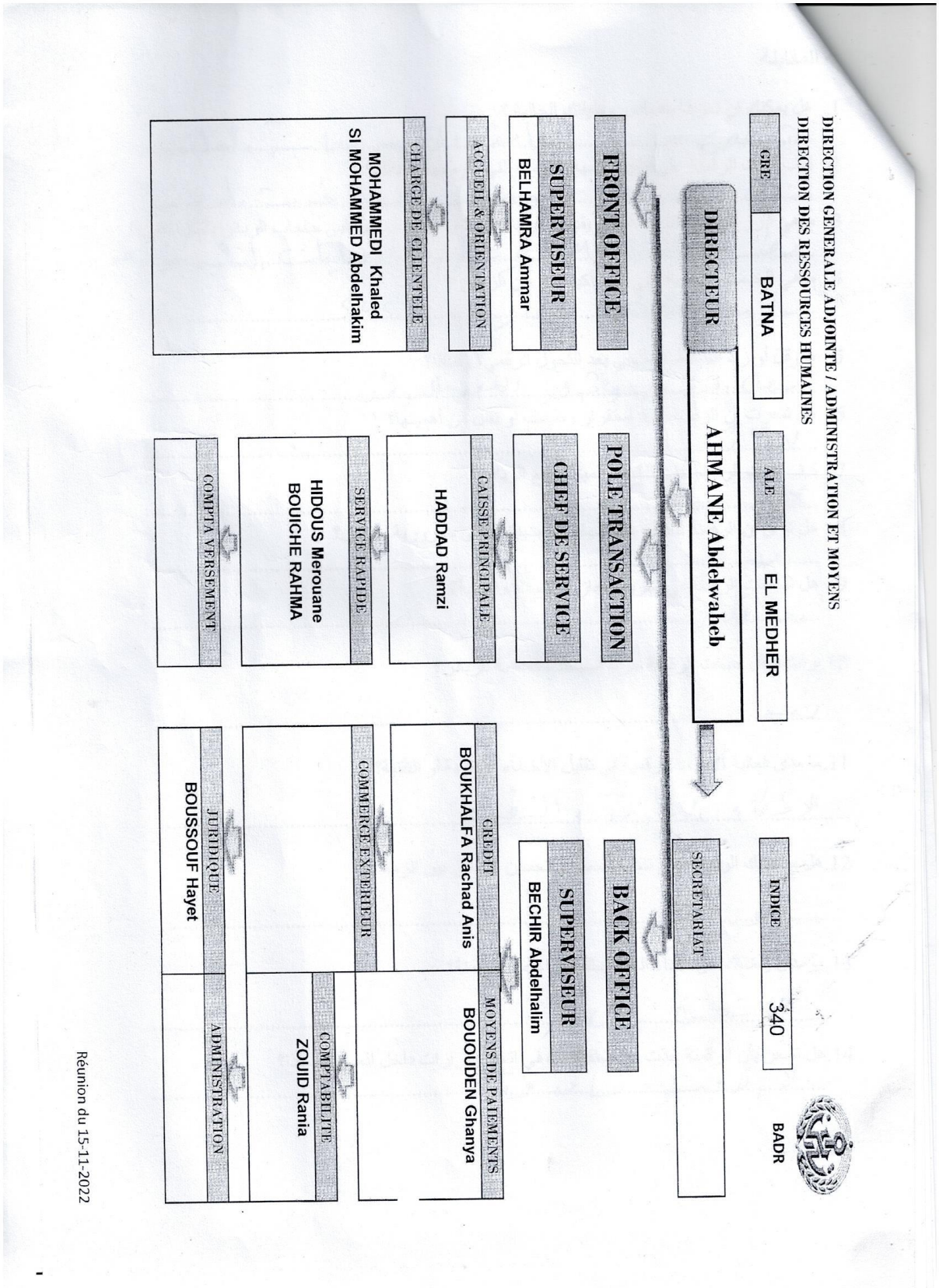
**الملحق 01** : صور من الموقع الالكتروني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية




**الملحق 02** : صور من الموقع الالكتروني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

**الملحق 03** : صور من الموقع الالكتروني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

**الملحق 04** : صورة لصراف الي




**الملحق 05** : المخطط الوظيفي لبنك بدر – المعذر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
*République Algérienne Démocratique et Populaire*
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
*Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique*

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم : 220 / ك.ع.إ.ت.ع ت /2025

إلى السيد مدير: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
دائرة المعذر ولاية باتنة

## طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

1- مردف زينب
2- //
3- //

Le Directeur d'Agence
Mr Abdelwahab AHMANE

المسجلون بـ: قسم العلوم الاقتصادية
بالسنة: ثانية ماستر اقتصاد و تسيير المؤسسات
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:
"" دور الرقمنة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2025/03/13

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

ع/ عميد الكلية

نائب العميد المكلف بالدراسات
الرئيسية بالطلبة
محمدي

**الملحق 06** : طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج