



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2025/.....

قسم علوم التسيير

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي ل م د

الميدان: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة: بحينة من البنوك - تبسة-

تحت إشراف الأستاذة:

- مقران علجية

من إعداد الطلبة:

- بوطرفة تقوى
- نقرشي إسماعيل

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
كوثر رامي	أستاذ محاضر "ب"	رئيسا
مقران علجية	أستاذ مساعد "أ"	مشرفا ومقررا
هاني عبد المالك	أستاذ محاضر "ب"	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2024





شكر وعرفان

بداية، الحمد لله الذي منّ عليّ بنعمة العلم والتوجيه، ووفّقني في إتمام هذا العمل.

أرفع أسمى آيات الشكر والامتنان إلى الأستاذة الفاضلة مقران علبية، التي كانت بمثابة النور الذي أضاء لي الطريق في هذه المذكرة، بتوجيهاتها العميقة، وصبرها اللامحدود، ورؤيتها الثاقبة التي جعلت كل مرحلة من مراحل العمل تتناغم بسلاسة وتفوق.

كما أتوجه بحظيم الشكر لكل أساتذة قسم علوم التسيير، وجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الذين ما بذلوا بعلمهم ولا جهودهم، فكانت دروسهم وعلومهم جواهر نادرة منحتني القوة لتقديم هذا العمل، وأضأت لي الآفاق بأفكارهم المبدعة والملممة.

وختاماً، أتوجه بالشكر الجزيل إلى إدارات وموظفي البنوك محل الدراسة على تعاونهم المثمر الذي كان له الأثر البالغ في إثراء هذه المذكرة وتقديم كل ما يلزم لإنجازها.

إهداء

إلى من لا تدركه الأبصار، ولكن به تستنير القلوب وتنهض
الأرواح... إلى الله، مصدر الوجود، وواهب النور حين يشتد
الظلام.

إلى أستاذتي النبيلة، التي كانت نسمة ربيع على أرض
عطشى، فأنبئت الحروف وتفتحت المعاني، وتركت بصمة لا
تمحى.

إلى نفسي التي قاومت التعب، وتمسكت بالخيط الرفيع بين
الحلم والإنجاز.

إلى عائلتي، وطن القلب وصمت الدفء، الذين سكنوا
أمنيته قبل أن تكتب، وكانوا الدعاء والمداد لهذا العمل.
إلى الأصدقاء الذين أهدوني لحظات ضوء في عتمة
الأيام، ومرآة تعكس جمال المعنى حين يغيب عن العين.
وإلى كل من مرّ بلحظة دفء أو كلمة طيبة، لكم هذا
الإنجاز، ففيه من أرواحكم ما جعله ممكناً.

تقوى

إهداء

بفضل الله وتوفيقه، الذي يلهم السعي ويهيئ السبيل، بدأت
الرحلة ووصلت إلى هذا المنجز.

إلى نفسي التي وقفت بثبات في وجه الإرهاق، ومضت رغم
التعب، أهدي هذا العمل امتنانا لصبرها وجهدها.

إلى الأستاذة الفاضلة، التي كان لحضورها دور محوري في
توجيه هذا العمل، وتركت فيه أثرا لا يمحي.

إلى رفيقة هذا المسار العلمي، التي تقاسمت معي مراحل العمل
بكل ما حملته من جهد وتفصيل، فكل لحظة تعب جمعتنا أثر لا
ينسى.

إلى العائلة، الحاضن الأول والدافع المستمر، وملاذ الروح في
كل محطة من محطات التعب.

وإلى الأصدقاء الذين رافقوا التفاصيل، وكانوا جزءا من
الحكاية، أهدي هذا العمل لوجودهم الصادق في الخلفية
دائما.

إسماعيل

A decorative rectangular border with ornate, symmetrical floral and scrollwork patterns on all four sides, framing the central text.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	
إهداء	
I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الذكاء الاستراتيجي
08	تمهيد
08	المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي
08	أولاً: تعريف الذكاء الاستراتيجي
10	ثانياً: نشأة وتطور الذكاء الاستراتيجي
11	ثالثاً: خصائص الذكاء الاستراتيجي
13	رابعاً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي
14	خامساً: أهمية الذكاء الاستراتيجي
16	المطلب الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي
16	أولاً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي
19	ثانياً: مكونات الذكاء الاستراتيجي
20	ثالثاً: أدوار الذكاء الاستراتيجي
21	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة وتحديات الذكاء الاستراتيجي
21	أولاً: العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي
21	ثانياً: تحديات الذكاء الاستراتيجي

23	ثالثا: سبل مواجهة تحديات الذكاء الاستراتيجي
23	خلاصة المبحث الأول
24	المبحث الثاني: ماهية التحول الرقمي
24	تمهيد
24	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
24	أولا: تعريف التحول الرقمي
26	ثانيا: خصائص التحول الرقمي
27	ثالثا: مبادئ التحول الرقمي
27	رابعا: مجالات التحول الرقمي
28	خامسا: أهمية التحول الرقمي
29	سادسا: أهداف التحول الرقمي
29	المطلب الثاني: أساسيات التحول الرقمي
29	أولا: أدوات التحول الرقمي
31	ثانيا: مراحل التحول الرقمي
33	ثالثا: العوامل المؤثرة على انتشار التحول الرقمي
33	رابعا: تحديات التحول الرقمي
35	المطلب الثالث: التجارب الدولية في تطبيق التحول الرقمي
35	أولا: التجارب الأجنبية في تطبيق التحول الرقمي
37	ثانيا: التجارب العربية في تطبيق التحول الرقمي
37	خلاصة المبحث الثاني
40	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
40	تمهيد
40	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية
44	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
48	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

48	أولا: أوجه التشابه
48	ثانيا: أوجه الاختلاف والتميز
48	خلاصة المبحث الثالث
50	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للذكاء الإستراتيجي ودوره في تعزيز التحول الرقمي في عينة من بنوك ولاية تبسة	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: تقديم البنوك محل الدراسة
53	المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة -46-
53	أولا: تقديم البنك محل الدراسة
56	ثانيا: تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-
60	المطلب الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري الوكالة الرئيسية تبسة -491-
60	أولا: التعريف بالبنك الوطني الجزائري
62	ثانيا: التعريف بالوكالة الرئيسية تبسة -491-
64	ثالثا: الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية -491-
69	المطلب الثالث: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR تبسة -488-
69	أولا: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية
71	ثانيا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة -488- تبسة
73	المطلب الرابع: تقديم بنك الخليج AGB
73	أولا: تقديم البنك الأم - مجموعة بنوك برقان
73	ثانيا: تقديم بنك الخليج الجزائر (AGB)
75	المبحث الثاني: الاطار المنهجي والمعالجة الإحصائية للبيانات
75	المطلب الأول: إجراءات، أدوات ووسائل الدراسة
75	أولا: مجتمع الدراسة
76	ثانيا: عينة الدراسة
77	ثالثا: منهج الدراسة
77	رابعا: نموذج الدراسة
78	خامسا: وسائل جمع المعلومات

82	سادسا: طريقة جمع المعلومات
82	سابعا: أدوات التحليل الاحصائي
84	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
84	أولا: متغير الجنس
85	ثانيا: متغير العمر
86	ثالثا: متغير المستوى التعليمي
87	رابعا: متغير المركز الوظيفي
88	خامسا: متغير الخبرة المهنية
89	المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج أفراد عينة الدراسة نحو متغير الذكاء الاستراتيجي
98	المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج أفراد عينة الدراسة نحو متغير التحول الرقمي
102	المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
102	تمهيد
102	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
102	أولا: اختبار التوزيع الطبيعي
102	ثانيا: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)
107	ثالثا: نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
110	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
116	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
121	خلاصة الفصل الثاني
412	خاتمة
131	قائمة المراجع
136	قائمة الملاحق

A decorative rectangular border with ornate, symmetrical floral and scrollwork patterns on all four sides, framing the central text.

فهرس الاشكال والجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
26	الجدول رقم (01): الاختلاف بين الرقمنة المعالجة، المعالجة الرقمية، والتحول الرقمي
58	الجدول رقم (02): التقسيم الوظيفي لوكالة تبسة-46- والمهام الموكلة بكل وظيفة
76	الجدول رقم (03): عدد الموظفين في البنوك محل الدراسة
76	الجدول رقم (04): تداول الاستبيان
80	الجدول رقم (05): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة
80	الجدول رقم (06): طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي
81	الجدول رقم (07): قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة
82	الجدول رقم (08): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة
84	الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
85	الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
86	الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
87	الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي
88	الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
89	الجدول رقم (14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تفكير النظم
91	الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاستشراف
92	الجدول رقم (16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرؤية المستقبلية
94	الجدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التحفيز
95	الجدول رقم (18): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير إدارة المعرفة
97	الجدول رقم (19): ترتيب أبعاد متغير الذكاء الإستراتيجي
96	الجدول رقم (20): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التحول الرقمي
102	الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
103	الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى
107	الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
108	الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد
111	الجدول رقم (25): نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الأولى
112	الجدول رقم (26): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير العمر

113	الجدول رقم (27): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المستوى التعليمي
114	الجدول رقم (28): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المركز الوظيفي
115	الجدول رقم (29): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الصفحة	عنوان الشكل
12	الشكل رقم (01): خصائص الذكاء الاستراتيجي
16	الشكل رقم (02): أبعاد الذكاء الاستراتيجي
19	الشكل رقم (03): مكونات الذكاء الاستراتيجي
55	الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري
57	الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة - 46
65	الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة - 491
70	الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
72	الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة رقم 488
78	الشكل رقم (09): نموذج الدراسة
84	الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس
85	الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر
86	الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
87	الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي
89	الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
110	الشكل رقم (15): نموذج الدراسة حسب الانحدار المتعدد

مقدمة

مقدمة

تعتمد المؤسسات الاقتصادية في العصر الحديث على مجموعة من الركائز الجوهرية لمواكبة التحولات المتسارعة في بيئة الأعمال، ويعد الذكاء الإستراتيجي من أبرز هذه الركائز، فهذا الأخير يمثل الإطار الذي تستند إليه المؤسسات في رسم توجهاتها المستقبلية، من خلال تحليل البيانات الضخمة، وقراءة المؤشرات الاقتصادية، واستشراف التغيرات المحتملة، ما يمنحها القدرة على اتخاذ قرارات استباقية مدروسة، لا تقتصر على التفاعل مع الواقع، بل تتجاوزه نحو التهيؤ للمستقبل.

ومع بروز ملامح الثورة الصناعية الرابعة، باتت المؤسسات تواجه تحديا معقدا يتمثل في كيفية استغلال الأدوات الرقمية الحديثة لتحقيق قيمة مضافة ومزايا تنافسية مستدامة. فقد أصبحت النماذج التقليدية للأعمال غير كافية، وبرزت الحاجة إلى نماذج أكثر مرونة وابتكارا تستجيب للواقع الرقمي الجديد. ومن هنا تبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي كأحدى الآليات الفعالة المساعدة للمؤسسات في تحديد أولوياتها الرقمية، وتبني حلول تكنولوجية تتماشى مع طبيعتها ومواردها، وتحقيق التوازن بين عناصرها البشرية والتقنية والتنظيمية لضمان تحول رقمي ناجح.

وفي ظل تسارع الابتكار التكنولوجي، تتزايد التحديات التي تعترض طريق المؤسسات في رحلتها نحو الرقمنة، ومنها صعوبة اختيار التقنيات الملائمة، نقص الكفاءات المتخصصة، تهديدات الأمن السيبراني، والمقاومة الداخلية للتغيير. وهنا تتجلى قيمة الذكاء الإستراتيجي في القدرة على صياغة رؤية واضحة لمسار التحول، واستيعاب البيئة الداخلية والخارجية، وبناء آليات فعالة لإدارة التغيير وتعبئة مختلف الفاعلين داخل المؤسسة نحو تبني التحول.

أما على الصعيد الوطني، فقد بدأت الجزائر تخطو تدريجيا نحو بناء اقتصاد رقمي، من خلال إطلاق مبادرات حكومية تهدف إلى دعم رقمنة القطاعات الحيوية، لا سيما قطاع الخدمات المالية الذي يعد من أكثر القطاعات تأثرا بالتحولات الرقمية العالمية.

وفي هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي، من خلال تحليل واقع الممارسات الاستراتيجية المرتبطة بالرقمنة في عينة من البنوك الوطنية والأجنبية.

أولا: الإشكالية

ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي:

✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (تفكير النظم، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز، وإدارة المعرفة) والتحول الرقمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنوك محل الدراسة؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية

على ضوء الإشكالية الرئيسية تبرز التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد تفكير النظم والتحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ للبنوك محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد الاستشراف والتحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ للبنوك محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد الرؤية المستقبلية والتحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ للبنوك محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد التحفيز والتحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ للبنوك محل الدراسة؟
- هل توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد ادارة المعرفة والتحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ للبنوك محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) $(\alpha \leq)$ بين إجابات أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية؟

ثالثا: الفرضيات

قصد الإجابة على التساؤلات السابقة، تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز، وإدارة المعرفة) والتحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$. وتتدرج ضمنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد تفكير النظم والتحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ للبنوك محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد الاستشراف والتحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ للبنوك محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد الرؤية المستقبلية والتحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ للبنوك محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد التحفيز والتحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ للبنوك محل الدراسة.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد ادارة المعرفة والتحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) $(\alpha \leq)$ للبنوك محل الدراسة.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من:

- تركيزها على الذكاء الإستراتيجي كمدخل حديث لتعزيز التحول الرقمي، خاصة في القطاع المصرفي.
- تحليلها للتطبيق العملي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي الخمسة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة) في بيئة واقعية.
- معالجتها لموضوع حديث يواكب التغيرات الحالية التي تشهدها البنوك في ظل التطور التكنولوجي.
- تقديمها توصيات قابلة للتطبيق للمؤسسات الاقتصادية العربية.

خامساً: أهداف الدراسة

لمعالجة الإشكالية واختبار الفرضيات، نسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل دور أبعاد الذكاء الإستراتيجي الخمسة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة) في دعم التحول الرقمي.
- تقييم مدى توظيف المؤسسات محل الدراسة لأبعاد الذكاء الإستراتيجي.
- تعزيز فهم دور الذكاء الإستراتيجي كعامل محفز للتحول الرقمي في المؤسسات المصرفية.
- تحديد أهم أبعاد الذكاء الإستراتيجي تأثيراً في تعزيز التحول الرقمي داخل البنوك المدروسة.

سادساً: المنهج المتبع في الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على منهجية متكاملة تجمع بين التحليل النظري والتطبيقي، حيث سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الإطار النظري للذكاء الإستراتيجي بأبعاده الخمسة (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة) وعلاقته بالتحول الرقمي. كما سيتم توظيف منهج دراسة الحالة لتحليل واقع تطبيق هذه الأبعاد في البنك الخارجي الجزائري (BEA)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، وبنك الخليج الجزائر (AGB) - تبسة، مع التركيز على كيفية توظيف كل بعد من هذه الأبعاد في تعزيز التحول الرقمي، وسيتم دعم من خلال تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات مع العاملين في البنك باستخدام برنامج (SPSS V25) لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات.

سابعاً: أسباب الدراسة

هناك عدة أسباب أدت إلى اختيار هذا الموضوع منها الآتي:

1. أسباب موضوعية

وتتمثل في الآتي:

- تصاعد أهمية الذكاء الإستراتيجي كأداة حيوية تسهم في دعم اتخاذ القرار وتحقيق الأداء المتميز داخل المؤسسات الاقتصادية.
- تنامي الحاجة إلى التحول الرقمي باعتباره أحد الأصول غير الملموسة التي تلعب دورا محوريا في تعزيز التميز المؤسسي ودعم الابتكار والتجديد.
- ندرة الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة التكاملية بين الذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي، ما يعكس فجوة معرفية تحتاج إلى التغطية والبحث.
- السعي إلى إبراز دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المختلفة في دفع عجلة التحول الرقمي داخل البنوك محل الدراسة، وتوضيح كيفية استثمار هذا الذكاء في بناء ميزة تنافسية.

2. أسباب شخصية

وتتمثل في الآتي:

- الرغبة الأكاديمية في تسليط الضوء على التحول الرقمي كضرورة استراتيجية لمواكبة المتغيرات التكنولوجية المتسارعة داخل المؤسسات الاقتصادية.
- التوجه نحو دراسة موضوع حديث ومعاصر ينسجم مع متطلبات المرحلة الحالية ويتمشى مع التحولات الرقمية المتلاحقة.
- اهتمام الباحث العميق بمجال الذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي، وسعيه لفهم العلاقة التكاملية بينهما وتأثيرها في الواقع العملي للمؤسسات.

ثامنا: هيكل الدراسة

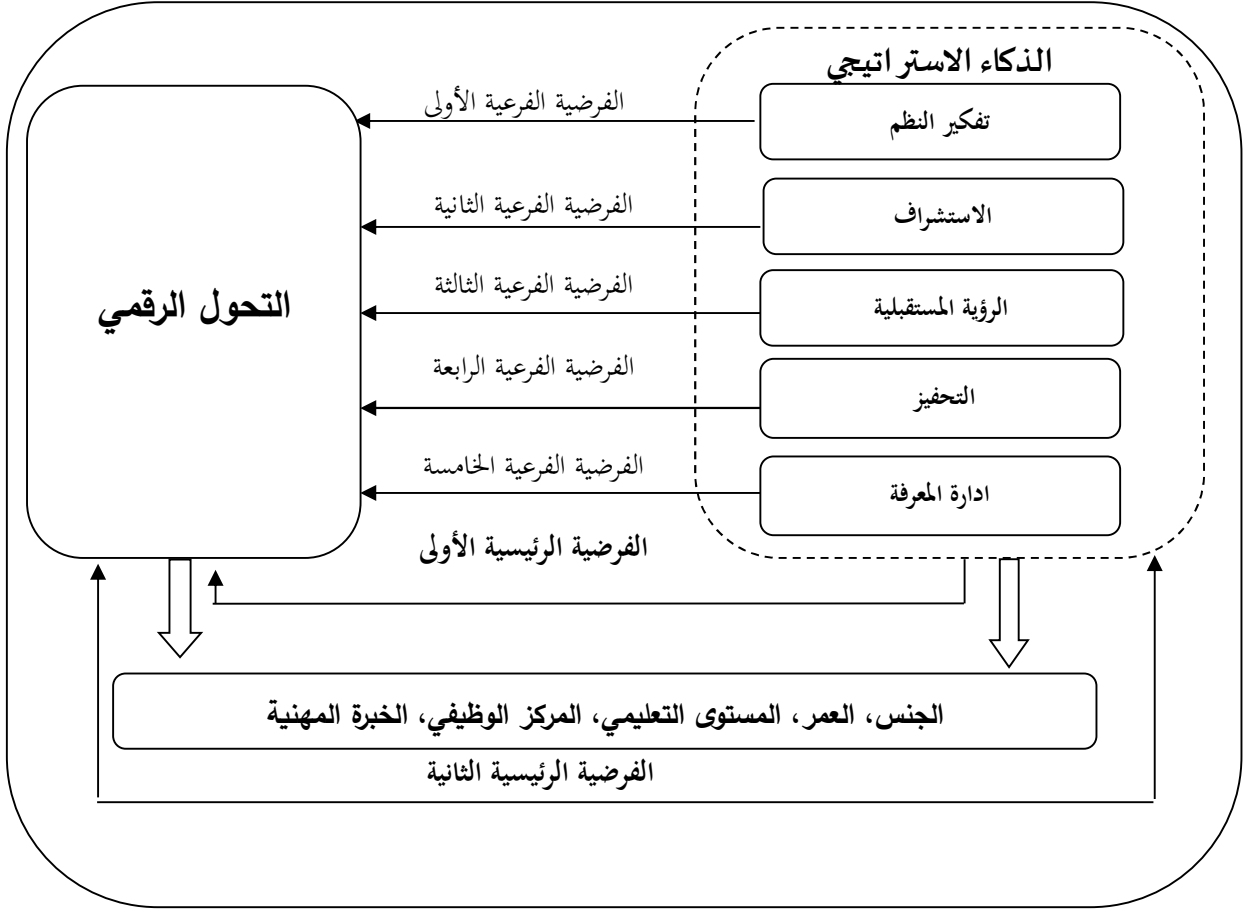
سيتم تقسيم الدراسة إلى فصلين، سيتناول الفصل الأول الاطار النظري للذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي، حيث سيتضمن المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الذكاء الاستراتيجي، أما المبحث الثاني فسيتضمن ماهية التحول الرقمي، إضافة إلى مبحث ثالث سيتم فيه التطرق إلى الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

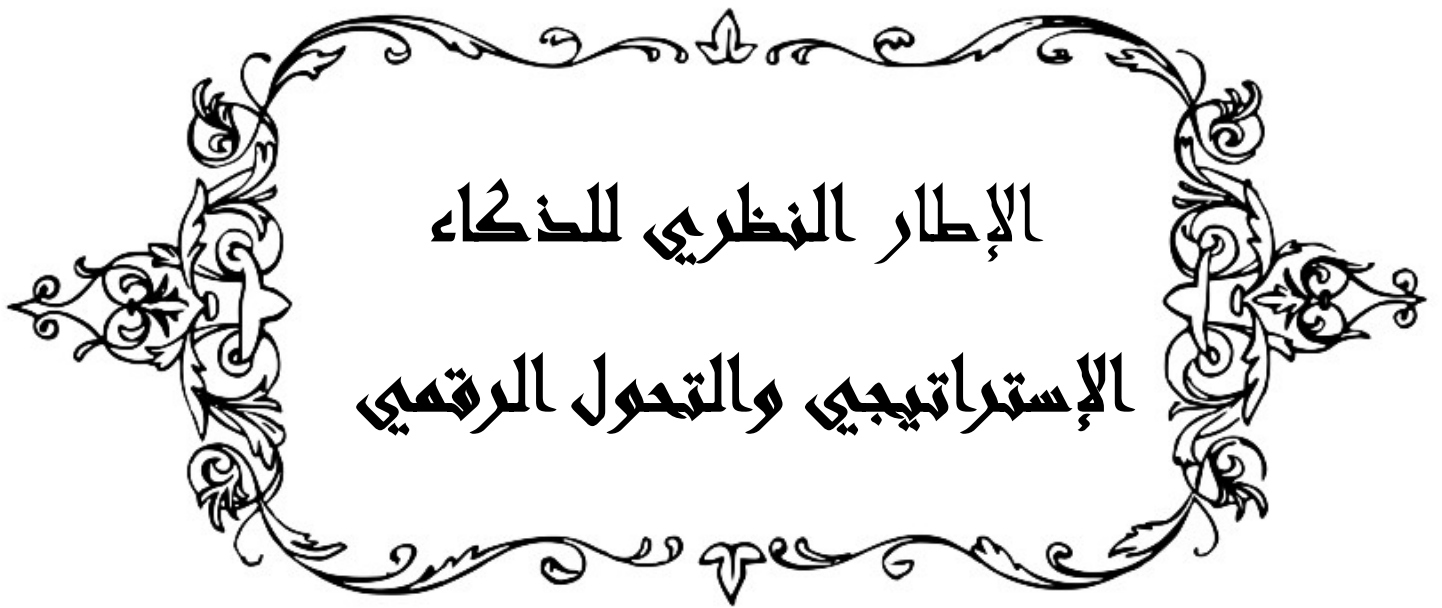
أما الفصل الثاني فسيتناول الجانب التطبيقي للذكاء الإستراتيجي ودوره في تعزيز التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة، من خلال التعرف على البنوك، ثم عرض وتحليل بيانات الدراسة عن طريق الاستبيان، وأخيرا بناء النموذج النظري وتحليل نتائج الدراسة.

تاسعا: نموذج الدراسة

صممت الدراسة نمودجا تحليليا متكاملا يركز على العلاقة بين أبعاد الذكاء الإستراتيجي الخمسة ومؤشرات التحول الرقمي. حيث يمثل المتغير المستقل أبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف، تفكير النظم، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة)، بينما يمثل المتغير التابع وهو التحول الرقمي. وسيتم تطبيق هذا النموذج على بيانات البنك الخارجي الجزائري (BEA)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، وبنك الخليج الجزائر (AGB) - تبسة؛ لقياس مدى تأثير كل بعد من

أبعاد الذكاء الإستراتيجي على عملية التحول الرقمي في المؤسسة.





الإطار النظري للذكاء
الإستراتيجي والتحول الرقمي

مقدمة الفصل الأول

يشهد العالم اليوم تطوراً سريعاً في مجال المعلومات والتكنولوجيا، مما دفع المؤسسات إلى البحث عن أساليب جديدة لتعزيز قدرتها التنافسية وضمان استدامتها في بيئة عمل ديناميكية. في هذا السياق، أصبح الذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي من المفاهيم الأساسية التي تساعد المؤسسات على تحسين عملياتها واتخاذ قرارات أكثر فعالية. فالذكاء الإستراتيجي يمكن المؤسسات من فهم بيئتها الداخلية والخارجية، في حين أن التحول الرقمي يمكنها من الاستفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز أدائها. من خلال هذا الفصل، سنتناول مفهوم الذكاء الإستراتيجي وأهميته، مع تسليط الضوء على مكوناته وعوامله المؤثرة، بالإضافة إلى أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيقه. كما سنناقش مفهوم التحول الرقمي، محددين خصائصه وأبعاده، مع التركيز على التحديات التي قد تعترضه. وينقسم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الذكاء الاستراتيجي؛

✓ المبحث الثاني: ماهية حول التحول الرقمي؛

✓ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الذكاء الاستراتيجي

يعتبر الذكاء الإستراتيجي أحد الأدوات الحاسمة التي تمكّن المؤسسات من التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، وذلك من خلال تحليل البيانات واستشراف المستقبل بفعالية. يساعد هذا المفهوم في اتخاذ قرارات مبنية على معرفة دقيقة، مما يعزز مكانة المؤسسة في السوق ويضمن استدامتها. في هذا المبحث، سيتم التطرق إلى المطالب التالية:

- ✓ **المطلب الأول:** مفهوم الذكاء الاستراتيجي؛
- ✓ **المطلب الثاني:** أساسيات الذكاء الاستراتيجي؛
- ✓ **المطلب الثالث:** العوامل المؤثرة وتحديات الذكاء الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم الذكاء الاستراتيجي

لفهم الذكاء الإستراتيجي بشكل أعمق، من الضروري التطرق إلى مفهومه، نشأته، تطوره، وأهم مبادئه. يعد هذا المفهوم من الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسات لمواجهة التحديات المستقبلية والتخطيط بفعالية.

أولاً: تعريف الذكاء الاستراتيجي

قبل تعريف الذكاء الاستراتيجي، من الضروري تعريف الذكاء بشكل عام: يفهم الذكاء عموماً على أنه موهبة تجعل الإنسان متفوقاً عقلياً على آخرين. وفقاً لعلم النفس، يعتبر الذكاء مجموعة من المؤهلات التي نتحكم بها لأداء مهامنا اليومية في الحياة.¹ فلقد احتل مفهوم الذكاء مكانة هامة في مختلف المجالات العلمية مثل التربية وعلم النفس، سواء في تعريفه أو في بناء أدوات لقياسه. فالنظرة إلى الذكاء وتعريفه تختلف باختلاف المنهج المتبع في الأبحاث والدراسات. حيث يعرف البعض الذكاء بناءً على وظيفته وغايته، في حين يعرفه آخرون بناءً على تكوينه وبنيته. بشكل عام، يشير مصطلح الذكاء إلى القدرات المختلفة للأفراد، ويتمثل في القدرة على فهم الأفكار المعقدة والصعبة، والتكيف مع البيئات المختلفة، والتعلم، بالإضافة إلى القدرة على مواجهة المشكلات والعوائق التي قد تواجه الفرد.²

ونتيجة لاختلاف آراء العلماء حول مصطلح الذكاء والنظريات المفسرة له، ظهرت أنواع متعددة للذكاء؛ حيث قدم "كاتل" في نظريته الذكاء السيل والذكاء المتبلور، وأعطى تفسيراً لبنية كل منهما على حدة. كما قدم "سترينبيرغ" مفهوم الذكاء العملي، الذي يتمثل في قدرة الفرد على التكيف بين قدراته وحاجاته من جهة، ومتطلبات البيئة من جهة أخرى.³

1- بينيش هلموت، أطلس DTV- علم النفس، ترجمة أنطوان الهاشم، المكتبة الشرقية، بيروت، ط1، 2013، ص: 193.

2- لويس كامل مليكه، علم النفس الإكلينيكي: الجزء الأول - تقييم القدرات، مطبعة فيكتور كراس، 1997، ط1، ص: 281.

3- محمد طه، الذكاء الإنساني: اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية، عالم المعرفة، الكويت، 2006، ص: 175.

بعد تعريف مفهوم الذكاء، يمكننا الآن تعريف الذكاء الاستراتيجي، الذي يعتبر من المفاهيم متعددة الأبعاد، حيث قدّم الباحثون العديد من التعريفات له استناداً إلى وجهات نظرهم ومجالات دراستهم المختلفة. يمكن تعريف الذكاء الإستراتيجي بأنه "عملية أو أداة لجمع المعلومات التي تزود صناع القرار بالمعرفة اللازمة لدعم قراراتهم، وتمكّنهم من الاستجابة بفعالية لبيئة العمل المتغيرة، مع تحليل هذه المعلومات لتعزيز القدرة على التنبؤ والتخطيط المستقبلي".¹

كما يعرف أيضاً "ابتكار لخريطة طريق توجه صناع القرار نحو اتخاذ قرارات أكثر وعياً، عبر تلبية احتياجاتهم الملحة من المعلومات وتوفيرها بدقة وجودة وكمية مناسبة".²

وقد عرف الذكاء الإستراتيجي أيضاً بأنه "معمارية تجميعية متكاملة للأنواع الأخرى من الذكاء وإدارة المعرفة لتوفير معلومات ومعرفة تضيف قيمة نحو صنع القرارات الإستراتيجية".³

ومن جهة أخرى، تم تعريفه بأنه "خاصية يتميز بها القادة الاستراتيجيون، تساعد على جذب الأفراد رغم اختلاف ميولهم، وتعزز لديهم روح الحماس والتنافس البناء، كما أنه نظام معلوماتي شامل يوفّر البيانات الضرورية لتحليل البيئة واتخاذ القرارات السليمة".⁴

كما يعرف الذكاء الإستراتيجي بأنه "إطار عمل شامل يمكّن المؤسسات من التعرف على محيط أعمالها، مما يمنحها القدرة على تحقيق الربح وتوقع التغيرات المستقبلية وإدارتها، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة للعملاء وتعظيم الأرباح في الأسواق الحالية والجديدة".⁵

وأخيراً، هناك من يعرف الذكاء الإستراتيجي على أنه "مجموعة من العمليات والإجراءات التي تهدف إلى الحصول على المعلومات المناسبة، ووضعها بين أيدي أصحاب القرار في الوقت المناسب، مما يساعد على توقع التغيرات في بيئة الأعمال واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة".⁶

1- النعيمي صلاح، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص: 07.

2 - Kuhlmann, S., et al, **Improving Distributed Intelligence in Complex Innovation Systems**, Final Report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Karlsruhe, June , 1999,p:14.

3- عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، إدارة المعرفة: في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص: 192.

4- محمد سعيد وآخرون، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، م 8، ع 2، 2018، ص: 178.

5- Jean-Pierre Kruger, **A Study of Strategic Intelligence as Strategic Management Tools in the Long-Term Insurance Industry in South Africa**, Master of Commerce (unpublished), University of South Africa, 2010, p: 99.

6 - Mark Xu, **managing strategic intelligence: techniques and technologies**, First Edition, Information science reference, New York, 2007, P: 02.

مما سبق، يمكن القول ان الذكاء الإستراتيجي ليس مجرد مفهوم واحد، بل هو منظومة متكاملة تشمل جمع المعلومات، تحليلها، واتخاذ قرارات واعية، بهدف تمكين المؤسسات من التكيف مع البيئات المتغيرة وتحقيق النجاح المستدام.

ثانياً: نشأة وتطور الذكاء الاستراتيجي

يعود ظهور الذكاء الإستراتيجي إلى العصور القديمة، حيث كان له أول استخدام في العمليات العسكرية في القرن الرابع قبل الميلاد، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وفقاً لما أشار إليه "Sun Tzu"، أحد أبرز الاستراتيجيين في العالم. فقد أكد في كتاباته على أهمية الذكاء الاستراتيجي، قائلاً: "إذا عرفت العدو وعرفت نفسك، فليس هناك ما يدعو للخوف من نتائج مائة معركة. أما إذا عرفت نفسك ولم تعرف العدو، فستعاني من هزيمة مقابل كل انتصار، وإذا لم تعرف نفسك ولم تعرف العدو، فأنت أحمق وستواجه الهزيمة في كل معركة¹. ويعكس هذا الاقتباس الدور الحيوي للذكاء الإستراتيجي في جمع المعلومات الضرورية حول الأعداء لتعزيز فرص النجاح في المعارك.

مع مرور الزمن، تطور استخدام الذكاء الإستراتيجي ليشمل مجالات أوسع، حيث كانت وكالة الاستخبارات المركزية (CIA) من أوائل المؤسسات التي قامت بتوظيفه في تنفيذ اتفاقيات الحد من التسلح، ودعم صناع القرار السياسي عبر تزويدهم بمعلومات استخباراتية استراتيجية.

فقد وصفت الوكالة دورة الذكاء بأنها "عملية اقتناء المعلومات، نقلها، تقييمها، تحليلها، ثم تقديمها لصناع القرار في صورة ذكاء نهائي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات". وتجدر الإشارة إلى أن الرئيس الأمريكي هاري ترومان (1945-1953) كان من أبرز الداعمين لهذا النهج، حيث أنشأ الوكالة كمنظومة استخباراتية متكاملة. وفي عام 1941، انضم شيرمان كنت (Sherman Kent) إلى مكتب الخدمات الاستراتيجية في الوكالة، وألف كتاباً بعنوان "الذكاء الإستراتيجي في السياسة الدولية الأمريكية". كما نشر في عام 1949 كتابه الثاني "الذكاء الاستراتيجي"، حيث تناول كيفية استخدام الذكاء الإستراتيجي لتحقيق السلام، إلى جانب دوره في التجسس والتخطيط العسكري.

لم يقتصر الذكاء الإستراتيجي على المجال العسكري فقط، بل توسعت تطبيقاته ليصبح عنصراً رئيسياً في مؤسسات الأعمال. فقد بدأت العديد من الوكالات في أوروبا وأمريكا الشمالية بإنشاء أقسام متخصصة بالذكاء الإستراتيجي داخل المؤسسات، بهدف توفير المعلومات اللازمة لصناع القرار. كما تم إدراج برامج تدريبية أكاديمية حول الذكاء الاستراتيجي، إلى جانب تأسيس شركات متخصصة في هذا المجال لإجراء التحليلات الاقتصادية ووضع استراتيجيات الأعمال. ومن بين الشركات الرائدة في تقديم هذه الخدمات،

1- قاسم سعاد حرب، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 14.

برزت شركة Armada، التي توفر استشارات متخصصة لمؤسسات البيع بالتجزئة، النقل، الرعاية الصحية، الخدمات المالية، والمرافق العامة¹.

كما أدى تطور الذكاء الإستراتيجي إلى ظهور منصب "مدير الذكاء الاستراتيجي" في العديد من الشركات، حيث كان كارل روز (Karl Ross) أحد أوائل الأشخاص الذين شغلوا هذا المنصب. كذلك، شهدت آسيا تعيين أول مدير أبحاث لخدمات الذكاء الاستراتيجي، وهو روز أوبراين (Ross O'Brien)، الذي قام بصياغة هيكل لنظام الذكاء الإستراتيجي واقترح اعتماده في الأعمال الإلكترونية. وقد شكل ذلك دلالة على تطور إدارة الذكاء الإستراتيجي كهيئة تنظيمية متخصصة تهدف إلى توجيه المؤسسات عبر معلومات وتحليلات دقيقة تدعم عملية صناعة القرارات وصياغة السياسات.

ثالثاً: خصائص الذكاء الإستراتيجي

يتسم الذكاء الإستراتيجي بمجموعة من الخصائص والسمات التي تعكس آلياته في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات، يمكن تلخيص هذه المراحل كما يلي:²

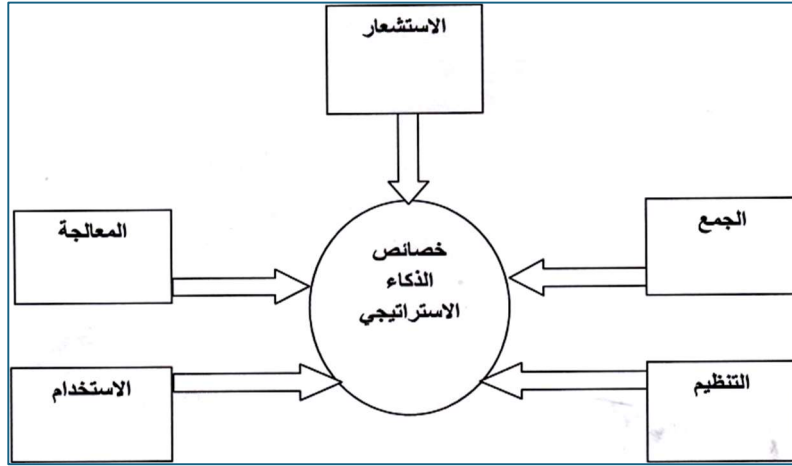
1. الاستشعار: تتضمن رصد وتحليل التغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على المؤسسة.
2. الجمع: يتم فيها جمع البيانات ذات الأهمية والقيمة الاستراتيجية.
3. التنظيم: تشمل هيكلة البيانات وتنظيمها لتصبح مصادر معلومات واضحة.
4. المعالجة: يتم خلالها تحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام.
5. الاستخدام: تتعلق بتوظيف المعلومات المستخلصة في دعم عملية اتخاذ القرار، وضع الخطط، وتحديد آليات التنفيذ.

1- أحمد علي صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 252.

2- Tham, K. & Kim, M., Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise modeling & ABS, Proceeding of the international business & economic research, 2002, p: 3.

المخطط التالي يوضح تسلسل هذه المراحل بشكل أكثر تفصيلاً:

الشكل رقم (01): خصائص الذكاء الاستراتيجي



المصدر: Mc Dowell, D., **Strategic Intelligence & Analysis : guidelines on**

Methodology & Applications, The Intelligence Study Center, 1997, p:20-23.

أما أشار Dowell Mc إلى مجموعة من الخصائص التي تميز أنشطة الذكاء الاستراتيجي، حيث

أوضح أن هذه العملية تعتمد على عدة مبادئ أساسية، منها ¹:

- ضرورة تطبيق الذكاء الإستراتيجي لتصحيح المفاهيم الخاطئة حول طبيعته، إذ يعتقد أحيانا أن المواضيع التي يتناولها واسعة النطاق، سريعة التغير، وغير دقيقة، مما يجعل إدارتها تبدو معقدة. لذلك، من المهم التعامل مع هذه القضايا بطرق منظمة لتجاوز عشوائيتها.
- اعتماد أساليب تحليلية مختلفة تماما عن تلك المستخدمة في الذكاء التقليدي، مما يسمح بإدارة أكثر استباقية تركز على النتائج والإبداع في تقديم المعلومات للمستفيدين.
- استناد أنشطة الذكاء الإستراتيجي إلى مصادر متعددة، سواء داخلية أو خارجية، مع البحث المستمر عن مصادر جديدة وتعزيز شبكات الاتصال الفعالة.
- تمتع إدارة الذكاء الإستراتيجي بصلاحيات واسعة في البحث الاستراتيجي، وتوجيه موارد المؤسسة نحو معالجة المعلومات وتوفيرها لصناع القرار، بالإضافة إلى دورها في صياغة الاستراتيجيات ومراقبتها. وهذا يتطلب تنوعا في المهارات الشخصية والتحليلية داخل هذه الإدارة.

1- Mc Dowell, D., **Strategic Intelligence & Analysis: guidelines on Methodology & Applications**, The Intelligence Study Center, 1997, p: 20-23.

رابعاً: مبادئ الذكاء الاستراتيجي

حدد الباحثون مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحكم عمل الذكاء الاستراتيجي، وتساهم في تحديد أبعاده ووظائفه. وفقاً لبعض الدراسات، يمكن تلخيص هذه المبادئ في النقاط التالية:¹

1. دعم صناع القرار

يعمل الذكاء الإستراتيجي على توجيه القرارات الاستراتيجية من خلال تحليل المعلومات وفقاً لاحتياجات المستفيدين في مختلف المجالات.

2. تنسيق المعلومات داخل المؤسسة

يتمركز الذكاء الإستراتيجي في قلب المؤسسة، حيث تجمع البيانات، تفسر، وتقدم إلى متخذي القرار لمساعدتهم في بناء استراتيجيات فعالة.

3. رصد القضايا الاستراتيجية

يشمل الذكاء الإستراتيجي مراقبة التغيرات المفاجئة والممتدة على المدى البعيد، وتحليلها لاستخلاص التوقعات المستقبلية.

من جهة أخرى، ركز بعض الباحثين على دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات، من خلال أربعة مبادئ رئيسية:²

1. المشاركة

يسهل الذكاء الإستراتيجي الحوار بين مختلف الأقسام، مما يساعد على تحقيق التوافق بين القيم والمصالح المختلفة.

2. الموضوعية

يعتمد على تقديم تحليلات دقيقة ومؤشرات واضحة لدعم القرارات بعيداً عن التحيز.

3. التنظيم والتنسيق

يعزز التعلم المتبادل داخل المؤسسة، مما يساهم في توفير رؤية مشتركة، وتسهيل المناقشات، وحل النزاعات.

4. دعم اتخاذ القرار

يساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة، ويضمن تنفيذها بفعالية.

وفي السياق نفسه، أضيفت مبادئ أخرى تشكل عناصر الذكاء الاستراتيجي، من أبرزها:³

– تحليل الأحداث الرئيسية التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة.

1- Pauker, Benjamine, et al, **Strategic Intelligence: Providing Critical Information for Strategic Decisions**, Corporate Executive Board, Executive Inquiry August, 2000, p: 06.

2- Kuhlmann Stefan, **Strategic Intelligence for research policy**, First prime network of excellence annual conference, Manchester Businesses school, p: 20.

3- Lynch. R, **Corporate Strategy**, 4eme edition, Prentice Hall, England, 2006, p: 350.

- المرونة والتكيف لضمان أن يكون الذكاء الإستراتيجي مستهدفا وقابلا للتطوير المستمر.
- التنسيق المركزي داخل المؤسسة لضمان تدفق المعلومات بفعالية.
- تعزيز القدرة التنافسية من خلال تقديم رؤى تدعم القرارات الاستراتيجية.

خامسا: أهمية الذكاء الإستراتيجي

1. يمكن إبراز أهمية الذكاء الإستراتيجي من خلال تأثيره العميق على أداء المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة بها. فهو يمكنها من استيعاب مصادر المعلومات المختلفة ودمجها ضمن عملية واحدة، مما يسهل التحكم فيها بمرونة وسلاسة، ويعزز من فاعلية اتخاذ القرارات بناء على معطيات دقيقة بدلا من الاعتماد على الحدس والخبرة فقط.
2. يساعد الذكاء الإستراتيجي على تمكين المديرين من فهم بيئتهم بشكل أكثر دقة، مما يتيح لهم تحدي المعتقدات السائدة، والتعامل مع الواقع التنافسي بوعي أكبر، من خلال تحليل المعطيات المتعلقة بالمنافسين، والمستهلكين، والموردين، والتطورات التكنولوجية، وهو ما يساهم في تجنب الافتراضات الخاطئة التي قد تؤثر على أداء المؤسسة.¹
3. تظهر أهمية الذكاء الإستراتيجي في مواجهة التحديات والمخاطر التي قد تهدد استقرار المؤسسة، حيث يسمح بتحديد هذه المخاطر مسبقا، ويوفر الأدوات اللازمة للمديرين من أجل استغلال الفرص المتاحة لتعزيز استدامة المؤسسة وضمان تفوقها في بيئتها التنافسية.²
4. يعد الذكاء الإستراتيجي أحد العوامل الأساسية التي تساهم في رفع كفاءة عمليات التخطيط، حيث يمكن المؤسسات من وضع خطط استراتيجية أكثر دقة ومرونة، مما يسمح لها بالتكيف مع التغيرات المحيطة بفاعلية. كما يساهم في تحسين مهارات القيادة من خلال تعزيز قدرة المديرين على اتخاذ قرارات مستنيرة وقيادة فرق العمل بفعالية.³
5. يمثل الذكاء الإستراتيجي حجر الأساس في بناء استراتيجيات فعالة داخل المؤسسات، إذ يساعد في الحد من التهديدات الخارجية، ويعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي قد تؤثر على استمراريتها. كما يساهم في تطوير نظام متكامل لإدارة المعلومات، يتيح جمع البيانات ودراساتها وتحليلها، مما يساعد في تحسين عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة.⁴

1-العابدي علي رزاق الموسوي هاشم مهدي، تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال المرونة الاستراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، م 8، ع 31، الأردن، 2014، ص: 151.

2-الظالمي محمد جبار هادي، الذكاء الإستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م 18، ع 1، العراق، 2016، ص: 05.

3-الطنعاني عناد صايل، كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الإستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية م 1، ع 10، الأردن، 2017، ص: 60.

4-الشمري طارق طعمة عطية، دور الذكاء الإستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، م 11، ع 24، العراق، 2019، ص: 322.

وبذلك، يمكن القول أن أهمية الذكاء الإستراتيجي تتجلى في كونه أداة ضرورية لضمان نجاح المؤسسات في بيئات العمل الديناميكية، حيث يساعدها على مواجهة التحديات، واستغلال الفرص المتاحة، وتعزيز قدرات قادتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بفعالية، مما يضمن لها التميز والاستمرارية على المدى البعيد. وتبرز أهمية الذكاء الإستراتيجي أيضا في:¹

- تعزيز القدرة على تحقيق النجاح الإستراتيجي من خلال تحسين الجودة والتفوق الاستراتيجي.
- بناء مركز استراتيجي قوي لمنظمات الأعمال، خاصة تلك التي تحتل مراكز قيادية.
- تطوير القدرات الاستراتيجية وهندسة العلاقات الاستراتيجية مع العملاء والموردين.
- تعزيز الثقافة التنافسية داخل المؤسسة عبر زيادة الوعي بأهمية المنافسة.
- يمكن اعتبار التنبؤ بالمستقبل وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات واتخاذ قرارات أكثر فعالية من أهم الفوائد التي يوفرها الذكاء الاستراتيجي.
- تقديم تنبؤات وتحذيرات مبكرة حول التهديدات المحتملة، مما يسمح باتخاذ تدابير وقائية مناسبة.
- تمكين المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية، والتخطيط المسبق لضمان تحقيق نتائج إيجابية تعزز سمعتها ومكانتها في السوق.
- تعزيز قنوات صناع القرار بضرورة تبني سياسات وقرارات إبداعية تتماشى مع متطلبات المرحلة.
- الارتقاء بعملية جمع المعلومات وتحليلها حول البيئة الخارجية، مما يساعد المؤسسات على إقامة تحالفات استراتيجية في مجالات البحث والتطوير.
- تطوير رؤى استشرافية حول الأحداث المستقبلية واستخدامها كأساس في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة.
- تزويد المؤسسات بمعلومات استراتيجية تتيح لها فهم التهديدات التي تحيط بها حاليا ومستقبلا، مما يعزز قدرتها على التعامل معها بفعالية.
- يعد الذكاء الإستراتيجي عنصرا أساسيا لنجاح المؤسسات في ظل بيئة عمل متغيرة، حيث يساعدها على اتخاذ قرارات مبنية على التحليل العميق للبيانات، مما يضمن استمراريته وتنافسيته.

1- مقرّاش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص: 16.

المطلب الثاني: أساسيات الذكاء الاستراتيجي

يستند الذكاء الإستراتيجي إلى مجموعة من الأسس التي تحدد آليات عمله وأبعاده المختلفة، مما يمكن المؤسسات من استغلاله بفعالية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أولاً: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

يعدّ الذكاء الإستراتيجي منظومة متكاملة تتألف من أبعاد مترابطة، تتيح للقائد استشراف المستقبل وفهم البيئة الخارجية بدقة عالية، مع إمكانية تحفيز العاملين من خلال تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة، مما يحقق لها نتائج بارزة. كما يلعب الذكاء الإستراتيجي دوراً رئيسياً في تعزيز قدرات قادة المؤسسات. وتشمل هذه الأبعاد ما يلي:

1. الاستشراف

قصد به القدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية عبر دراسة العوامل الديناميكية في الماضي والحاضر، حيث يعتبر الاستشراف عنصراً أساسياً في قيادة المؤسسات ذات الذكاء الاستراتيجي، إذ يساعد في كشف الفرص والتحديات المحيطة بالمؤسسة، بالإضافة إلى تنسيق القدرات العقلية وتوفير المعلومات الاستراتيجية للمديرين، مما يمكنهم من تحليل الماضي وفهم الحاضر. كما أن قدرة الفرد على الاستشراف تعكس تفكيره المبني على إدراك غير مباشر للقوى الخفية، ما يساعده على تشكيل المستقبل. وفي بيئة العمل، يستخدم الاستشراف كأداة لإسقاط الوضع الراهن على المستقبل، مما يتيح تحديد ما يمكن تجنبه، التأثير عليه، والسيطرة عليه.¹

2. تفكير النظم

يعبر التفكير بمنطق النظم (Thinking System) عن القدرة على دمج وتنسيق العناصر المختلفة بهدف تحليلها وفهم كيفية تفاعلها لتشكيل نظام متكامل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. كما يساعد هذا النوع من التفكير في تقييم الأجزاء الفردية بناءً على علاقتها بالمجمل ومدى نجاحها في خدمة النظام ككل.² هناك ثلاثة أنواع رئيسية من النظم:

1.2. النظام الميكانيكي

حيث تتفاعل أجزأؤه لخدمة أهداف محددة، مثل تصميم السيارة لأغراض النقل.

2.2. النظام العضوي

يشبه جسم الإنسان، حيث تصمم مكوناته وراثياً لتتكامل مع أهداف النظام وخدمته، مثل المؤسسة التي تعمل كنظام بشري، ويتوجب على قادتها تحفيز أجزائها لضمان تحقيق أهدافها الشاملة

1- أحمد علي صالح وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

2- Davis, Jack, and Sherman Kent, *The Profession of Intelligence Analysis*, Dunod, Paris, 2002, p: 06.

2.3. النظام الاجتماعي

يتكوّن من أجزاء تمتلك أهدافا مستقلة، مما يستلزم قيادة قادرة على توجيهها وتحفيزها لتحقيق غايات النظام ككل.

3. الرؤية المستقبلية

هي الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة على المدى البعيد، وتعرف أيضا بالرؤية الاستراتيجية، حيث تعكس طموحات المؤسسة ومصالحها، وتحدد مسارها المستقبلي وفقا لخططها الاستراتيجية، مما يساهم في تشكيل هوية المؤسسة وتحديد موقعها التنافسي¹. إن امتلاك رؤية استراتيجية واضحة وطموحة يعد عنصرا ضروريا في القيادة الاستراتيجية، حيث يساعد في توجيه الأعمال التجارية نحو تلبية احتياجات العملاء المستقبلية، مع تحديد الأنشطة التي ينبغي التركيز عليها، والأسواق المستهدفة على المدى البعيد، مقارنة بالمنافسين، بالإضافة إلى تحديد طبيعة الشركة التي تسعى المؤسسة إلى إنشائها وتطويرها.²

يبرز الذكاء الإستراتيجي دور الرؤية المستقبلية في نجاح القادة من خلال:³

- دورها في إدارة التغيير، الثقافة، والهيكل، حيث تعتبر محورا أساسيا في القيادة الاستراتيجية.
- مساعدتها في مواجهة تحديات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، بفضل قدرة القادة على التكيف مع التغيرات المحيطة بالمؤسسة.
- كونها مفتاحا رئيسيا للنجاح في عمليات التغيير الاستراتيجية.
- تمكين المؤسسة من مراقبة تحركات العملاء بين المنافسين وفهم انطباعاتهم حول المنتجات والخدمات المقدمة.
- نجاح الرؤية كأحد عناصر الذكاء الإستراتيجي يتجسد في بناء صورة شاملة لمستقبل المؤسسة المثالي، تشمل جميع أجزائها من القيم، الأنظمة، العاملين، القيادة، والهيكل التنظيمي.

4. إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دورا حاسما في تعزيز الذكاء الاستراتيجي، حيث يعتمد تحقيق الرفع المعرفي على البنية التنظيمية للمنظمة. فكلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تكاملا، انعكس ذلك إيجابيا على عملية الرفع المعرفي، والعكس صحيح. تشمل هذه العملية توليد المعرفة من خلال الابتكار، الاكتشاف، اكتساب وتطوير

1- Clar, G., Acheson, N., Zimmermann, S., Sautter, Buczek, M., and Allan, J, **Strategic Policy Intelligence Tools: Enabling Better RTDI Policy Making in Europe's Regions**. Steinbeis Edition, Berlin, Germany, 2008, p: 78.

2- قاسم سعاد حرب، مرجع سبق ذكره، ص: 44.

3- سحمدي عماد، ومزيان السعيد، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية على مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، م 8، ع 1، 2023، ص: 145.

المعلومات الجديدة. حيث تتجلى هذه المرحلة في عدة آليات، منها: التجميع، الابتكار، الاكتشاف، الحصول والتطوير، والتي تعد من أهم وظائف المعرفة وعوامل نجاح المؤسسة على المدى الطويل. علاوة على ذلك، تسهم المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة من خلال ابتكار أفكار وأساليب عمل جديدة، مما يساهم في تحسين الأداء المستقبلي. كما تلعب عمليات تخزين المعرفة دوراً حيوياً في هذه العملية، حيث تشمل وظائف مثل الاحتفاظ بالمعلومات، ترميزها، إتاحة الوصول إليها، وتنظيمها بشكل رسمي داخل أنظمة مخصصة لجمع المعرفة وضمان استدامتها.¹

5. التحفيز

يعد التحفيز أحد الركائز الأساسية في الذكاء الاستراتيجي، حيث يساهم في دفع العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تعزيز مستويات الرضا والالتزام لديهم. التحفيز يمكن أن يكون داخلياً، أي نابعا من رغبة الفرد في تحقيق الإنجاز الشخصي أو تطوير الذات، أو خارجياً، عبر المكافآت والتقدير من قبل المؤسسة. كما يرتبط التحفيز مباشرة بالإنتاجية، إذ يؤدي إلى تحسين الأداء وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. تعتمد المؤسسات الناجحة على استراتيجيات تحفيزية متكاملة تشمل الحوافز المالية والمعنوية، إلى جانب خلق بيئة عمل تشجع على الإبداع والتميز.² والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): أبعاد الذكاء الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المعلومات السابقة.

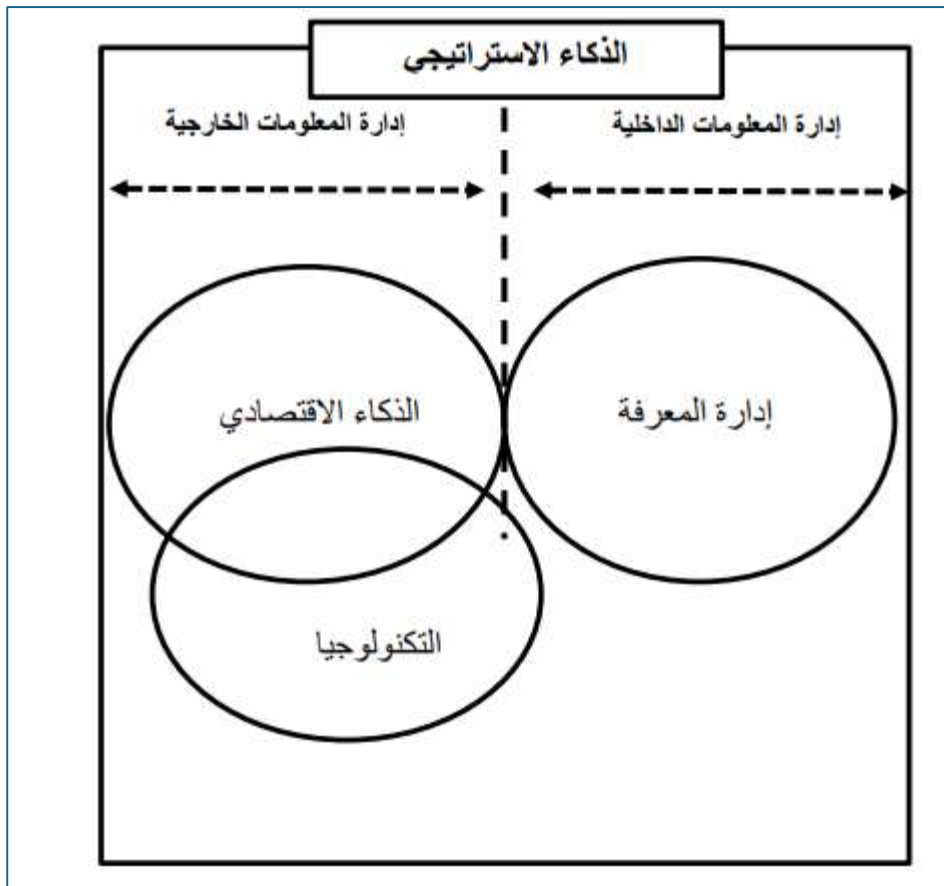
1- لمياء سلمان الزبيدي، سماح مؤيد المولى، تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرافعة المعرفية: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 107، العراق، 2016، ص: 171.

2- أوكيل رابح، وخالدي ريم، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. "مجلة المغرب العربي لإدارة المنظمات، المجلد 3، العدد 1، البويرة، 2019، ص: 127.

ثانياً: مكونات الذكاء الاستراتيجي

يتألف الذكاء الإستراتيجي من مكونين رئيسيين: أحدهما يركز على البيئة الخارجية ويعرف بالذكاء الاقتصادي، بينما يهتم الآخر بالبيئة الداخلية ويعرف بإدارة المعرفة. بالإضافة إلى ذلك، تعد التكنولوجيا عاملاً أساسياً وضرورياً لتمكين المؤسسة من مواكبة التطورات الحديثة والتحول الرقمي، كما هو موضح في الشكل رقم 1.03¹.

الشكل رقم (03): مكونات الذكاء الاستراتيجي



Briciu, S., Vrîncianu, M., and Mihai, F. "Towards a New Approach of the Economic Intelligence Process: Basic Concepts, Analysis Methods and Informational Tools." Theoretical and Applied Economics, vol. 4, no. 4, 2009, p: 21-24.

1- Briciu, S., Vrîncianu, M., and Mihai, F. "Towards a New Approach of the Economic Intelligence Process: Basic Concepts, Analysis Methods and Informational Tools." Theoretical and Applied Economics, vol. 4, no. 4, 2009, p: 21-24.

ثالثاً: أدوار القادة الازكياء استراتيجيا

يلعب القادة الذين يتمتعون بالذكاء الإستراتيجي دوراً رئيسياً في تحقيق التفوق التنافسي للمنظمة وضمان استدامتها في بيئة ديناميكية ومتغيرة. ومن بين الأدوار البارزة التي يقومون بها:¹

1. إنجاز عمليات التغيير

يتم ذلك من خلال التوقع المسبق للتغيرات المستقبلية عبر الاستشراف، الحدس، والرؤية الواضحة، مما يتيح للمنظمة القدرة على التكيف الفعال مع المتغيرات.

2. امتلاك ميزة تنافسية

يساعد الذكاء الإستراتيجي في رصد تطورات السوق والتكنولوجيا، مما يمكن المؤسسة من تشكيل خياراتها الاستراتيجية بذكاء. كما يتيح التنبؤ المبكر بالفرص والتهديدات في مجالات مثل التسويق (التسعير المرن)، الاستراتيجية (التحالفات، التركيز على العملاء، التجارب المباشرة)، وسلاسل التوريد (الشراكات الفعالة).

3. المساعدة في اتخاذ القرارات

يعد هذا الدور من أكثر الأدوار أهمية، حيث يوفر الذكاء الإستراتيجي قاعدة بيانات دقيقة يتم تحليلها لتوجيه القرارات الاستباقية، مما يتيح للمنظمة التعامل مع الأزمات قبل حدوثها. كما يساعد في اتخاذ القرارات طويلة الأمد، مثل الاندماج مع منظمات أخرى، تقييم المنافسين، وتبني تقنيات جديدة.

4. إدارة المخاطر واستغلال الفرص

يمكن للقادة الازكياء استراتيجيا تحليل المخاطر المحتملة التي تواجه المؤسسة وتحديد الفرص التي يمكن استغلالها لتحقيق النمو والاستدامة.

5. تحفيز الموظفين وتعزيز العلاقات التشاركية

يتميز القادة الاستراتيجيون بقدرتهم على خلق بيئة عمل محفزة، بناء شراكات مع جهات أخرى، وتحقيق التفاعل الفعال بين مختلف الأطراف لضمان نجاح المؤسسة.

تشكل أساسيات الذكاء الإستراتيجي الإطار الذي يمكن المؤسسات من استخدامه بفعالية لتحقيق أهدافها، مما يعزز من تنافسيتها واستدامتها.

1 - قاسم سعاد حرب، مرجع سابق، ص: 44.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة وتحديات الذكاء الإستراتيجي

يتأثر الذكاء الإستراتيجي بعدة عوامل تؤثر على فعاليته، كما تواجه المؤسسات تحديات عديدة عند تطبيقه، مما يستدعي استراتيجيات مناسبة للتعامل معها.

أولاً: العوامل المؤثرة في الذكاء الاستراتيجي

وفقاً لما ذكره Esmaili ، فإن هناك عدداً من العوامل المؤثرة على الذكاء الإستراتيجي والتي تشمل:¹

1. الرؤية الاستراتيجية للمنظمة

كيفية تحديد الأهداف بعيدة المدى وما يجب أن تركز عليه المؤسسة لتحقيق النجاح.

2. السياسات الداخلية

الإجراءات والقوانين التي تحدد كيفية عمل المؤسسة.

3. البيئة الداخلية والخارجية

الظروف والمخاطر والتهديدات والفرص المتاحة في كل من البيئة الداخلية (داخل المؤسسة) والبيئة الخارجية (السوق والمنافسين).

4. التكنولوجيا الحديثة

الاستفادة من التطورات التكنولوجية وكيفية الاستثمار فيها بشكل جيد لتعزيز القدرات الاستراتيجية. تتضح أهمية تلك العوامل في تشكيل الذكاء الإستراتيجي وتمكين المؤسسات من اتخاذ قرارات مدروسة وفعالة لمواجهة التحديات والفرص في بيئة العمل.

ثانياً: تحديات تطبيق الذكاء الاستراتيجي

تواجه المؤسسات عدة تحديات عند تطبيق الذكاء الإستراتيجي في صياغة استراتيجياتها لضمان مستقبل أفضل. هذه التحديات تشكل محورا أساسيا في الإدارة العليا، حيث تؤثر على كيفية بناء رؤية واضحة للمستقبل واتخاذ القرارات المناسبة. وقد تم تحديد بعض هذه التحديات على النحو التالي:

1. التحديات الأساسية في الذكاء الاستراتيجي

- نقل المعرفة والشفافية: يتطلب الذكاء الإستراتيجي نشر المعرفة في جميع مستويات المؤسسة مع ضمان الشفافية والوضوح في تفسير المعلومات.²
- محدودية البيانات والمعلومات: قد تعتمد الإدارة العليا على معلومات محدودة أو غير كافية، مما قد يؤدي إلى قرارات غير دقيقة تؤثر على تحويل البيانات إلى معرفة ذات قيمة.
- التوجهات والسياسات القديمة: قد تستند بعض المؤسسات إلى سياسات قديمة أو متحيزة، مما يؤدي إلى سوء تفسير البيانات واتخاذ قرارات غير مدروسة.

1- Esmaili, Mahmoud Reza, A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning, International Journal of Asian Social Science 4, no. 10 , 2014, p: 1051.

2- Tham, K. & Kim, M, ibid, p :02

- الرؤية الضيقة للبيانات: أحيانا يتم النظر إلى البيانات من زاوية وظيفية محددة دون الأخذ بعين الاعتبار السياق الأوسع، مما يؤثر على دقة تحليلها واستخدامها.

2. تحديات تتعلق بتغيرات البيئة الخارجية

- بالإضافة إلى ذلك، تواجه المؤسسات تحديات أخرى تتعلق بتغيرات البيئة الخارجية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرار. كما أوضح Mizrahi، فإن أبرز هذه التحديات تشمل:¹
- التغيرات في النظام العالمي: حيث تواجه المؤسسات بيئة ديناميكية تتسم بتهديدات متجددة تؤثر على صانعي القرار.
- التطور التكنولوجي: رغم أن التكنولوجيا توفر فوائد كبيرة، إلا أنها قد تشكل تحديا بسبب امتلاك بعض المنافسين تقنيات أكثر تقدما.
- التعقيد وعدم اليقين: تواجه بعض المؤسسات مستويات عالية من التعقيد وعدم اليقين، مما يعيق عملية صنع القرار.
- غياب التعاون والتنسيق: يمثل نقص التنسيق بين الإدارات المختلفة عقبة أمام تطبيق الذكاء الإستراتيجي بفعالية.

3. التحديات المتعلقة بالمفاجآت والأزمات

- وفقا لـ Kerbis-Stivi، فإن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق الذكاء الإستراتيجي تتمثل في:²
- سوء فهم التهديدات: قد يؤدي الفهم الخاطئ للتهديدات والمفاجآت إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة.
- عدم القدرة على التعامل مع الأحداث الديناميكية: قد تواجه المؤسسات مواقف غير متوقعة تتطلب استجابات سريعة ومرنة.
- تراجع القيادة: في بعض الأحيان، قد ينسحب القائد عند مواجهة التحديات، مما يؤثر سلبا على استقرار المؤسسة.

1- Mizrahi, I, **Strategic Intelligence Challenges in the 21st Century**, In State, Society and National Security: Challenges and Opportunities in the 21st Century, 2016, p :44.

2- Stivi-Kerbis, S. **The Surprise of Peace: The Challenge of Intelligence in Identifying Positive Strategic–Political Shifts**, International Journal of Intelligence and Counter Intelligence 32, no. 3, 2019, p: 450.

ثالثا: سبل مواجهة تحديات الذكاء الاستراتيجي

- لمواجهة هذه التحديات، اقترح Miri & Azilal عدة استراتيجيات فعالة، منها: ¹
- تعزيز الالتزام والمشاركة: من خلال إشراك المسؤولين بفعالية في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
 - إنشاء هياكل رقابية: لضمان تنفيذ الاستراتيجيات ومتابعة نتائجها بانتظام.
 - توفير الدعم المالي: مما يضمن استدامة مبادرات الذكاء الاستراتيجي.
 - تعزيز الوعي بأهمية المعلومات: بحيث تصبح المعلومات أداة إدارية أساسية ضمن بيئة تتسم بالشفافية.
 - التدريب المستمر: في تقنيات إدارة المعلومات والبيانات لضمان تطوير مهارات العاملين.
 - التواصل والاستماع لاحتياجات الموظفين: لضمان بيئة عمل تعاونية ومتفاعلة.
 - تنظيم جلسات توعية وتحفيز: لزيادة وعي الموظفين بأهمية الذكاء الاستراتيجي.
- تمثل تحديات الذكاء الإستراتيجي عائقا أمام نجاح المؤسسات في بيئة تتسم بالتغيير المستمر والتعقيد، إلا أن مواجهتها ممكنة من خلال تعزيز الشفافية، تحسين استراتيجيات اتخاذ القرار، وتطوير الكفاءات القيادية. الاستثمار في التكنولوجيا والموارد البشرية، إلى جانب بناء هياكل تنظيمية مرنة، يعد من الحلول الأكثر فاعلية لمواكبة التغيرات وتحقيق استدامة الأداء التنظيمي.
- تؤثر العوامل الداخلية والخارجية على نجاح الذكاء الاستراتيجي، مما يتطلب استراتيجيات مرنة لمواجهة التحديات وضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
 - يمثل الذكاء الإستراتيجي أداة حيوية لنجاح المؤسسات في بيئة عمل متغيرة، حيث يساعدها على اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة والتحليل العميق. ورغم التحديات التي قد تواجه تطبيقه، إلا أنه يظل عنصرا أساسيا في صياغة استراتيجيات فعالة.
- يتبين مما سبق أن الذكاء الإستراتيجي يمثل عنصرا جوهريا في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف واتخاذ قرارات مدروسة في سياق بيئة عمل متغيرة. ويتطلب تحقيق هذا الذكاء فهما عميقا لمبادئه الأساسية واستيعاب العوامل المؤثرة فيه. كما يؤكد المبحث على ضرورة التغلب على العقبات المرتبطة به لضمان استمرارية الأداء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1- Azilal, F., & Miri, M, **The Practice of Strategic Watch in Moroccan Universities: The Case of the Establishments of the Hassan II University of Casablanca**, Procedia Computer Science 198, 2022, p: 439.

المبحث الثاني: ماهية التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي من المفاهيم الأساسية التي تعيد تشكيل بيئة الأعمال في المؤسسات الحديثة، حيث يساهم في تحسين الكفاءة وجودة الخدمات من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية. ولا يقتصر هذا التحول على استخدام التقنيات، بل يشمل أيضًا تغييرًا في الثقافة المؤسسية وأساليب العمل. ويتطلب فهم هذا التحول التعمق في مفهومه، الوقوف على أسسه ومقوماته، إلى جانب الاطلاع على بعض التجارب الدولية الرائدة التي اعتمدته كخيار استراتيجي لتحقيق التنمية والتطور. وهذا من خلال المطالب التالية:

✓ **المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي؛**

✓ **المطلب الثاني: أساسيات التحول الرقمي؛**

✓ **المطلب الثالث: التجارب الدولية في تطبيق التحول الرقمي.**

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي عملية استخدام التكنولوجيا لابتكار طرق جديدة للعمل والتفاعل مع العملاء، مما يتيح تحسين الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية.

أولاً: تعريف التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من المصطلحات الحديثة التي ظهرت مع التطور التكنولوجي السريع وانتشار الإنترنت، مما أدى إلى اختلاف الباحثين في تعريفه.

وقد عرف التحول الرقمي على أنه "شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني، حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة إلى وسيط إلكتروني، وتأخذ شكلين: الرقمنة كصورة أو الرقمنة كنص، مما يسمح بإجراء تعديلات عليها بعد معالجتها ببرامج متخصصة للتعرف على الحروف".¹

وهناك من يرى أن التحول الرقمي هو "عملية تحويل المواد المطبوعة إلى بيانات رقمية يستطيع الحاسوب التعامل معها، من خلال تنظيمها على شكل وحدات بيانات منفصلة تعرف بـ "Bytes"، ثم تخزينها على وسائط داخلية أو خارجية أو نشرها عبر شبكة الإنترنت".²

1- حافضي زهير، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية: دراسة تطبيقية بأرشفة بلدية قسنطينة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص: 23.

2- نجلاء أحمد يس، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، عضو اتحاد الناشرين الليبيين، العدد 13، السنة السادسة، دار النخلة للنشر، ليبيا، 2015، ص: 30.

ومن منظور شامل، عرف التحول الرقمي على أنه "إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش بها الأفراد، ويعملون، ويفكرون، ويتواصلون، من خلال اعتماد التقنيات الحديثة، مع السعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية والتخطيط المستمر".¹

من جهة أخرى، أعتبر التحول الرقمي على أنه "مرتکز استراتيجي يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال، مما يسهم في تحسين الأداء الاقتصادي".²

وعرف أيضا على أنه "التغيير الجذري والمتسارع في أنشطة الأعمال والممارسات والكفاءات ونماذج التشغيل، بهدف استغلال الفرص التي توفرها التكنولوجيا الرقمية وتأثيراتها في المجتمع".³

كما يمكن أن يعرف التحول الرقمي على أنه "عملية تندمج خلالها المؤسسات الساعية للرقمنة من خلال تفعيل منصات افتراضية عابرة للحدود مع التقنيات الرقمية المستجدة".⁴

في سياق آخر، يمكن القول أن التحول الرقمي هو "استخدام التكنولوجيا الرقمية، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والهواتف المحمولة، وتحليل البيانات، والأجهزة الذكية، من أجل تحسين تجربة العملاء، وتبسيط العمليات، وخلق نماذج أعمال جديدة".⁵

وانطلاقا من التعريفات السابقة، يمكن القول إن التحول الرقمي هو عملية شاملة تهدف إلى إعادة هيكلة الأنشطة الحياتية والمهنية من خلال اعتماد التقنيات الرقمية الحديثة. فهو لا يقتصر فقط على تحويل الوثائق والمعلومات إلى صيغ إلكترونية، بل يشمل أيضا تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال، وأساليب التفاعل، ونماذج التشغيل، مما يسهم في تحسين الكفاءة، وتعزيز الإنتاجية، وخلق فرص جديدة للنمو والتطوير.

وبشكل عام يمكن توضيح الاختلاف بين الرقمنة، المعالجة الرقمية والتحول الرقمي كما هو موضح في الجدول التالي:

1- Stefan Strohmeier, **Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification**, *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, vol. 34, no. 3, 2020, p: 347.

2 - آل صمع علي بن صالح، التحول الرقمي كمرتکز استراتيجي لقيادة التحول الاقتصادي، تم الاسترجاع من <https://mile.org/images/2018/citc.pdf> ، فبراير 2025.

3 - Kumar, N. B, **Digital Revolution in The Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective in Two Unrelated Companies**, *International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies*, vol. 3, no. 5, 2016, p: 3.

4- مظهر عهود يوسف محمد، إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2024، ص: 27.

5- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M, **Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative**, *MIT Sloan Management Review*, 2013. Retrieved february 12, 2025, from <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>.

الجدول رقم (01): الاختلاف بين الرقمنة، المعالجة الرقمية، والتحول الرقمي

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

المصدر: لعرج مجاهد نسيم، استراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة: الامارات العربية المتحدة، مجلة دفاتر، م 17، ع04، الجزائر، 2021، ص: 342.

ثانيا: خصائص التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بعدة خصائص تجعله ركيزة أساسية في تطوير بيئة الأعمال الحديثة، ومن أبرزها:¹

1. القدرة على التكيف

من أبرز مميزات التحول الرقمي المرونة العالية، وهذا ما يمكنه من مواكبة التغيرات السريعة والتنوع المستمر في بيئة الأعمال.

2. التميز

يعتمد على مقومات قوية تمنحه قدرة تنافسية عالية وتميزا في الأداء.

3. التقنية المتقدمة

يستند إلى تقنيات معلوماتية متطورة تصنف عالميا ضمن أحدث الابتكارات.

4. عابر للحدود

يتيح خدمات متكاملة يمكن الاستفادة منها دون قيود جغرافية أو تنظيمية.

5. هيكل تنظيمي شبكي

يتميز بوجود بنية تنظيمية مرنة تتناسب مع طبيعة عمله، ما يعزز الارتباط الداخلي والخارجي بكفاءة عالية.

6. الشفافية والنزاهة

يساهم في وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما يسهل اتخاذ القرارات اليومية بعيدا عن التسلسل الهرمي التقليدي.

وبهذا، يتيح التحول الرقمي إمكانية الاستفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز التنافسية والتوجه نحو العولمة، حيث يتيح تنفيذ العديد من الأنشطة والعمليات التنظيمية رقميا، دون التقيد بحدود زمنية أو مكانية محددة.

1 - عبد الرحمن حسن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، السعودية، المجلد 04، العدد 03، 2020، ص: 16.

ثالثاً: مبادئ التحول الرقمي

تمر عملية التحول الرقمي بثلاث مراحل أساسية، يتطلب كل منها تنفيذ مجموعة من المبادئ لضمان نجاح التحول وتحقيق أهدافه الإستراتيجية:¹

1. المرحلة الأولى: تحديد القيمة (Defining value)

- ضمان التزام الإدارة العليا بالتحول الرقمي.
- وضع أهداف واضحة وطموحة.
- تأمين الاستثمارات اللازمة لدعم المبادرات الرقمية.

2. المرحلة الثانية: الإطلاق والتسريع (Launch and acceleration)

- البدء بمشاريع تجريبية رائدة (Lighthouse projects).
- تعيين فريق إطلاق متميز لضمان التنفيذ الفعال.
- تنظيم بيئة العمل لتعزيز أساليب العمل الجديدة والمرنة.
- تعزيز ثقافة رقمية داخل المؤسسة.

3. المرحلة الثالثة: التوسع (Scaling up)

- ترتيب الأولويات الرقمية وفقاً للعائد السريع.
- بناء القدرات الرقمية وتعزيز المهارات المطلوبة.
- تبني نموذج تشغيل جديد يتناسب مع التحول الرقمي.
- يعد الالتزام بهذه المبادئ أمراً أساسياً لنجاح المؤسسات في التحول الرقمي، مما يساهم في تعزيز التنافسية وتحقيق النمو المستدام.

رابعاً: مجالات التحول الرقمي

التحول الرقمي يشمل مجموعة واسعة من المجالات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة وتعزيز الابتكار في مختلف القطاعات، من أبرز هذه المجالات:²

1. التعليم

تطوير المناهج التعليمية لتشمل مبادئ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتدريب الطلاب على البرمجة وأساسيات الأمن السيبراني منذ المراحل المبكرة.

1- Hai, Thanh Nguyen, et al, **Digital Transformation: Opportunities and Challenges for Leaders in the Emerging Countries in Response to Covid-19 Pandemic**, Emerging Science Journal, vol. 5, Special Issue "COVID-19: Emerging Research," 2021, p: 30.

2- Mignot, Océane, **La transformation digitale des entreprises : Principes, exemples, mise en oeuvre et impact social**, Paris, Dunod. « Hors collection », 2024, p: 41.

2. الصحة

استخدام الأدوات الرقمية لتعزيز أنظمة الرعاية الصحية، بما في ذلك تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحسين التشخيص والعلاج.

3. الخدمات الحكومية

تقديم خدمات حكومية رقمية ذات جودة عالية تتمحور حول المستفيد، مما يساهم في تحسين تجربة المواطن وزيادة الكفاءة.

4. المدن الذكية

تطبيق مبادئ التحول الرقمي في إدارة المدن لتحسين الخدمات والبنية التحتية، وتعزيز الاستدامة وجودة الحياة.

5. الأعمال والتجارة

تحسين العمليات التجارية من خلال استخدام التقنيات الرقمية لزيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية.

هذه المجالات تمثل بعض الجوانب التي يمكن أن يؤثر فيها التحول الرقمي بشكل إيجابي، مع الإشارة إلى أن التطبيق الناجح يتطلب تبني ثقافة تنظيمية داعمة وتطوير المهارات الرقمية.

خامساً: أهمية التحول الرقمي

للتحول الرقمي فوائد عديدة تساهم في تحسين الأداء وتطوير مختلف القطاعات، ومن أبرز هذه الفوائد¹:

- تطوير نماذج عمل مبتكرة تساهم في تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمات.
- خفض الإنفاق الحكومي مع تحسين جودة الخدمات المقدمة وإدخال خدمات جديدة.
- تعزيز سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمات العامة، مع تقليل الأخطاء أو انعدامها.
- زيادة الإنتاج وتحسين كفاءة المنتجات، مما يضمن استمرارية الأعمال والخدمات.
- تسريع العمليات اليومية وتحسين جودة وكفاءة سير العمل.
- ضمان سلاسة ومرونة تنفيذ الخدمات الجديدة بسرعة وكفاءة².
- العمل على إيجاد فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية بتقديم الخدمات.

1- مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، م 22، ع 4، مصر، 2021، ص: 203 - 204.

2- زبيدي وليد، بوخرص أمينة، واقع وآفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف البلاد السعودي، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، م 4، ع 1، السعودية، 2022، ص: 155.

- التحول الرقمي يعمل على الانتشار والتوسع في نطاق وسع والوصول إلى شرائح أكبر من العملاء.¹

سادسا: أهداف التحول الرقمي

- تهدف عملية التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تسهم في تطوير المؤسسات والمجتمع، من بينها:²
 - تعزيز تطوير أنظمة تكنولوجية ومالية وثقافية أكثر ابتكارا وتعاونية.
 - تحديث نظام التعليم لتمكين الأفراد من اكتساب مهارات جديدة وتوجيههم نحو التميز في بيئة العمل الرقمي والمجتمع المستقبلي.
 - إنشاء وصيانة بنية تحتية متقدمة للاتصالات الرقمية، مع ضمان إدارتها الفعالة لتحقيق توازن بين جودة الخدمة وتكاليف تقديمها.
 - تعزيز حماية البيانات الرقمية، وضمان الشفافية والاستقلالية، مما يساهم في بناء الثقة الرقمية.
 - تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات الرقمية من خلال وضع آليات واضحة وضوابط تضمن جودتها واستدامتها.
 - اعتماد نماذج أعمال مبتكرة وتعزيز الإطار التنظيمي والمعايير الفنية لضمان تكيف المؤسسات مع المتغيرات الرقمية الحديثة.

المطلب الثاني: أساسيات التحول الرقمي

- يعد التحول الرقمي ضرورة حتمية لمواكبة التطورات الحديثة، حيث يتيح للمؤسسات تحسين أدائها والاستفادة من التكنولوجيا بفعالية.

أولا: أدوات التحول الرقمي

- التحول الرقمي يتضمن استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة وتعزيز الابتكار في مختلف القطاعات. من أبرز هذه الأدوات:

1. أدوات الإنتاجية المكتبية

- مثل Microsoft Word و Excel و Teams و Outlook و OneDrive، والتي تعد ضرورية لجميع الموظفين لزيادة الإنتاجية والتعاون.

1- معاوية فهد داود القواسمي، التحول الرقمي في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة فلسطين، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2025، ص: 24.

2- سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسات والاقتصاد، م 51، ع 52، 2020، ص: 21.

2. التخزين السحابي (Cloud storage)

حلول التخزين السحابي تتيح الوصول إلى الملفات والبيانات من أي مكان وفي أي وقت، مما يسهل العمل عن بعد ويضمن استمرارية الأعمال.

3. الذكاء الاصطناعي (AI)

تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحسين التشخيص والعلاج في مجال الرعاية الصحية، وكذلك في تحليل البيانات واتخاذ القرارات في مجالات أخرى.

4. إنترنت الأشياء (IoT)

تربط أجهزة إنترنت الأشياء بين الأجهزة والأنظمة لتوفير بيانات حية، مما يساعد في تحسين العمليات واتخاذ قرارات مستنيرة.¹

5. الحوسبة السحابية (Cloud computing)

هي مجموعة من المصادر والأنظمة الحاسوبية المتاحة عند الطلب عبر الشبكة. تقدم هذه التكنولوجيا مجموعة من الخدمات الحاسوبية المتكاملة بهدف التسهيل على المستخدمين. تشمل هذه الموارد مساحة لتخزين البيانات، النسخ الاحتياطي، والمزامنة التلقائية. كما توفر قدرات معالجة برمجية، جدولة المهام، إرسال البريد الإلكتروني، والطباعة عن بعد. يمكن للمستخدم التحكم بهذه الموارد عند الاتصال بالشبكة من خلال واجهة برمجية بسيطة، مما يسهل الاستخدام ويتجاهل الكثير من التفاصيل والعمليات الداخلية المعقدة.²

6. البلوك تشين (Blockchain)

تستخدم تقنية البلوك تشين لتعزيز الأمان والشفافية في المعاملات الرقمية، وهي مفيدة في مجالات مثل التمويل وسلاسل التوريد.

7. الطباعة ثلاثية الأبعاد (3D Printing)

تمكّن الطباعة ثلاثية الأبعاد من إنتاج نماذج وأجزاء بسرعة وبتكلفة أقل، مما يدعم الابتكار في التصميم والتصنيع.

1- عبّيد عمر إبراهيم، التحول الرقمي، الجامعة العراقية، كلية التربية، متاح على الرابط:

https://www.researchgate.net/profile/Omar-Ibrahim-Obaid/publication/354381678_Digital_Transformation/links/6135fbb90360302a0081a51a/Digital-Transformation.pdf

2- شرقي أسماء، صفّيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، م 6، ع 2، معسكر، 2023، ص: 132.

8. الواقع الافتراضي والواقع المعزز (virtual reality)

تستخدم هذه التقنيات في التدريب والتعليم وتوفير تجارب تفاعلية، مما يعزز من فهم المستخدمين ويزيد من كفاءة التعلم.

يسهم استخدام هذه الأدوات والتقنيات في تحقيق تحول رقمي ناجح، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات، وزيادة رضا المستفيدين، وتعزيز الكفاءة والإنتاجية في المؤسسات.¹

ثانياً: مراحل التحول الرقمي

نظراً للطبيعة متعددة التخصصات والتغطية الواسعة لأبحاث التحول الرقمي، قامت دراسة (1) بمراجعة الأدبيات المختلفة لفهم طبيعة التحول الرقمي في الشركات والمؤسسات العامة. لفهم التحول الرقمي بصورة أفضل، من الضروري دراسة وجهات النظر المختلفة للحقول المعرفية المتنوعة بدلاً من الاعتماد على مجال واحد فقط. كما يساعد تبادل المعرفة في استيعاب الضرورات الاستراتيجية لهذا التحول، نظراً لأنه يشمل مجالات متعددة مثل التسويق، نظم المعلومات، الابتكار، الإدارة الاستراتيجية، وإدارة العمليات. علاوة على ذلك، تحدد مختلف التخصصات مراحل التحول الرقمي، والتي تتراوح بين تغييرات بسيطة نسبياً إلى تحولات أكثر شمولاً. وفقاً لمراجعات الأدبيات، حددت بعض الدراسات ثلاث مراحل رئيسية لهذا التحول، وهي الرقمنة (Digitization)²، الرقمنة التمثيلية (Digitalization)، والتحول الرقمي (Digital³ Transformation). تحدد هذه المراحل استراتيجيات النمو للشركات الرقمية، بالإضافة إلى الأصول والقدرات المطلوبة لضمان تحول رقمي ناجح.

1. الرقمنة (Digitization)

تعد الرقمنة المرحلة الأولى للتحول الرقمي، حيث تشير إلى تحويل المعلومات التناظرية إلى تنسيق رقمي، بحيث تصبح قابلة للمعالجة والتخزين والنقل عبر الأنظمة الحاسوبية. تعكس هذه المرحلة عملية تحويل المهام التقليدية إلى مهام رقمية أو دمج التقنيات الحديثة ضمن العمليات القائمة. على نطاق أوسع، تعد الرقمنة وسيلة لزيادة كفاءة استخدام الموارد عبر توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل أكثر فعالية. يتمثل جوهر الرقمنة في تحويل المعلومات التمثيلية إلى بيانات رقمية قابلة للمعالجة، حيث تشمل التطبيقات العملية لهذه المرحلة استخدام النماذج الرقمية في عمليات الطلب، الاستبيانات الرقمية، والتطبيقات المالية

1- عبيد عمر إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص: 13.

2- Tarafdar, Monideepa, and Robert Davison, **Research in Information Systems: Intra-Disciplinary and Interdisciplinary Approaches**, Journal of the Association for Information Systems, vol. 19, no. 6, 2018, p: 524.

3- Verhoef, Peter C., et al, **Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda**, Journal of Business Research, 2019.

الداخلية. عادة ما تركز الرقمنة على رقمنة العمليات الداخلية والخارجية، ولكنها لا تحدث تغييرا جوهريا في أنشطة خلق القيمة داخل المؤسسة.¹

2. الرقمنة التمثيلية (Digitalization)

تمثل الرقمنة التمثيلية المرحلة الثانية من التحول الرقمي، والتي تركز على كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير العمليات التجارية القائمة. على سبيل المثال، تشمل هذه المرحلة إنشاء قنوات تواصل إلكترونية تتيح للعملاء التفاعل بسهولة مع الشركات، مما يغير طبيعة العلاقة التقليدية بين المؤسسة وعملائها.² غالبا ما تؤدي هذه التحولات إلى تشكيل هياكل اجتماعية وتكنولوجية جديدة، والتي لم يكن من الممكن تحقيقها بدون التقنيات الرقمية. تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا رئيسيا في تسهيل هذه العملية، من خلال تحسين آليات الاتصال، التوزيع، وإدارة العلاقات التجارية. في هذا السياق، تعمل الشركات على تبني تقنيات جديدة لزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجارب العملاء، بدلا من التركيز فقط على تقليل التكاليف.³

3. التحول الرقمي (Digital Transformation)

يعتبر التحول الرقمي المرحلة الأكثر تطورا، حيث يتجاوز مجرد تغيير العمليات إلى إعادة تشكيل نماذج الأعمال بالكامل. يتيح التحول الرقمي تطوير نماذج أعمال جديدة، سواء على مستوى الشركات الرائدة أو الصناعة بشكل عام، مما يسمح للمؤسسات بتحقيق ميزة تنافسية من خلال استراتيجيات مبتكرة لإنشاء القيمة.⁴ في هذا السياق، لا يقتصر التحول الرقمي على رقمنة العمليات التقليدية، بل يتطلب إعادة هيكلة عميقة في كيفية تقديم القيمة للعملاء وتحقيق الأرباح من خلال التقنيات الرقمية. على سبيل المثال، في قطاع الرعاية الصحية، أدى التحول الرقمي إلى استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات، مما أحدث تغييرا جوهريا في تقديم الخدمات الطبية. هذا التحول ليس مجرد تبني للتكنولوجيا، بل يشمل إعادة تصميم العمليات والإجراءات التجارية لتمكين الشركات من دخول أسواق جديدة أو تحسين كفاءتها في الأسواق الحالية.⁵

1- Muehlburger, Maximilian, Daniel Rueckel, and Stefan Koch, A Framework of Factors Enabling Digital Transformation, 2019, p: 03.

2 - Li, Lihong, Feng Su, Wei Zhang, and Jian Ye Mao, Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective, Information Systems Journal, vol. 28, no. 6, 2018, p: 1134.

3- Pagani, Margherita, and Céline Pardo, The Impact of Digital Technology on Relationships in a Business Network, Industrial Marketing Management, vol. 67, 2017, p: 187.

4- Li, Fangqi, et al, How Smart Cities Transform Operations Models: A New Research Agenda for Operations Management in the Digital Economy, Production Planning & Control, vol. 27, no. 6, 2016, p: 519.

5- Li, et al. Digital Transformation in Healthcare: Innovations and Challenges, 2018.

ثالثا: العوامل المؤثرة على انتشار التحول الرقمي

يشهد انتشار التحول الرقمي تأثيرا ملحوظا بمجموعة متنوعة من العوامل التي تلعب دورا حاسما في تبني الأعمال الإلكترونية، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى ما يلي:¹

1. العوامل الاقتصادية

تشمل تكلفة استخدام التكنولوجيا الحديثة ومدى القدرة على تحملها من قبل الأفراد والشركات، بالإضافة إلى مستوى الدخل العام الذي يؤثر بشكل مباشر على قدرة الاستثمار في الحلول الرقمية.

2. العوامل الإدارية والتنظيمية

تبرز هنا قوة المؤسسات التجارية ومدى توفير الحماية اللازمة للمستهلكين، إلى جانب وجود إطار قانوني واضح ودعم مالي من المؤسسات المختصة، مما يساهم في تسهيل اعتماد التكنولوجيا الرقمية.

3. عوامل البنية التحتية

تتعلق بتطور شبكات الاتصال وتوفير البنية الأساسية للكهرباء، فضلا عن المستوى التكنولوجي الذي يمثل دعامة أساسية لتبني التحول الرقمي.

4. العوامل المرتبطة بطبيعة السوق

تشمل خصائص السوق مثل تفتت السوق، حجم المؤسسات التجارية، وانتشار الاقتصاد غير الرسمي، والتي تساهم في تحديد مدى قدرة الشركات على اعتماد التحول الرقمي.

5. العوامل الثقافية

ترتبط بمستويات التعليم ونسبة الأمية واللغة المستخدمة، وكذلك توفر المحتوى الرقمي المناسب عبر الإنترنت. إضافة إلى ذلك، تعنى بالثقة في الاقتصاد الرقمي والأعمال الإلكترونية، وتحفز الأفراد والمؤسسات على المشاركة في هذا التحول المهم.

رابعا: تحديات التحول الرقمي

يواجه التحول الرقمي العديد من العقبات التي قد تؤثر على مدى نجاحه وفعاليتها، بل وقد تشتت أهدافه المرجوة. من بين هذه التحديات:

1. نقص المهارات التقنية

يعد نقص المهارات التقنية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة عقبة أساسية يجب مراعاتها عند تطوير الإستراتيجية الرقمية.

1- بن أحمد فاطمة، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، م 15، ع 1، الجزائر، 2025، ص: 506.

2. الثقافة التنظيمية

تتمثل في مجموعة المعتقدات والقيم والتقاليد القائمة، وتشكل تحدياً أمام التحول الرقمي ما لم تكن متبنية لفكرة التغيير والانفتاح.

3. التنسيق

عدم التواصل الجيد بين مختلف المستويات يمكن أن يؤدي إلى فشل عملية التحول الرقمي، لذا من المهم تحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف بدقة.

4. ضعف البنية التحتية

يرتبط ذلك بتجهيزات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، التي قد تكون قديمة أو محدودة.

5. عدم كفاءة الكوادر التنظيمية

يتمثل في نقص الخبرة والمهارة اللازمة للتعامل مع متطلبات التحول الرقمي.

6. القوانين والتشريعات

قد تشكل عائقاً يبطئ فعالية التحول الرقمي، مما قد يتسبب في خسائر للمؤسسة.¹

7. تغير احتياجات العملاء وصعوبة إقناعهم بمزايا التحول الرقمي

تعد تغير احتياجات العملاء وصعوبة إقناعهم بمزايا التحول الرقمي من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات اليوم. وهذا يأتي بجانب التحديات المتعلقة بالعملية التنظيمية للمنظمة، حيث يتطلب التحول الرقمي إحداث تغييرات جوهرية في كل من البنية التحتية والهيكل التنظيمي والفلسفة التنظيمية. يجب تحديث هذه العناصر لتتوافق مع التطورات التكنولوجية المستمرة.²

كما هنالك مجموعة أخرى من التحديات التي قد تؤثر على مدى نجاح وفعالية التحول الرقمي يمكن

تلخيصها فيما يلي:³

1. نقص الموارد الداخلية اللازمة، مثل عدم توفر التدريب المناسب أو الخبرة الكافية.
2. محدودية الوقت المتاح لتنفيذ المبادرات الرقمية الجديدة.
3. صعوبة التحكم في التكاليف المرتبطة بالحوكمة والرقابة.
4. مخاوف متعلقة بالأمن السيبراني، مثل اختراق حركة البيانات، الاحتيال، الهجمات الإلكترونية، وفقدان كلمات المرور.

5. مواجهة صعوبات في تسجيل الدخول إلى تطبيقات متعددة مما يعوق سير الأعمال.

6. عدم القدرة على الوصول السلس إلى البيانات والتطبيقات سواء داخل المكتب أو خارجه.

1- شاوشي خيرة، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، م 5، ع 1، الجزائر، 2023، ص: 21.

2- بلقاضي آسيا، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة م 9، ع 1، سطيف، 2024، ص: 696.

3- العابدي علي رزاق، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2025، ص: 132.

7. الحاجة إلى طلب المساعدة للحصول على البيانات المطلوبة.

المطلب الثالث: التجارب الدولية في تطبيق التحول الرقمي

في هذا المطلب، سنستعرض بعض التجارب الدولية في تنفيذ التحول الرقمي، مع التركيز أحياناً على البدايات التي أدت إلى نجاحات بارزة.

أولاً: التجارب الأجنبية في تطبيق التحول الرقمي

شهدت العديد من الدول المتقدمة تجارب رائدة في مجال التحول الرقمي، تم تنفيذها بأساليب مدروسة واستراتيجيات فعّالة ساهمت في تطوير الأداء الحكومي وتحسين جودة الخدمات. ومن بين هذه الدول، برزت كوريا الجنوبية، الولايات المتحدة الأمريكية، سنغافورة، كنماذج مثالية في هذا المجال، حيث اعتمدت نهجاً شاملاً في رقمنة القطاعات الحكومية وتعزيز البنية التحتية الرقمية، مما يجعل من تجاربها مرجعاً مهماً يمكن الاستفادة منه في صياغة سياسات رقمية فعّالة.

1. تجربة كوريا الجنوبية

بدأ التحول الرقمي في كوريا الجنوبية في أواخر الثمانينيات مع إنشاء وكالة المعلومات الوطنية (NCA)، التي أطلقت مشاريع تهدف إلى تحديث الإدارة باستخدام تكنولوجيا المعلومات. عززت الحكومة هذا التوجه من خلال اعتماد *قانون تعزيز المعلوماتية* عام 1995 وإطلاق *قانون الحكومة الإلكترونية* عام 2001. سمحت هذه المبادرات برقمنة الوثائق الرسمية، وتوفير الخدمات الإلكترونية للمواطنين، وتحسين الشفافية الإدارية. بين عامي 2001 و2002، تم تنفيذ أحد عشر مشروعاً رئيسياً لتحديث الخدمات العامة، وتبسيط الإجراءات الإدارية، وتعزيز الترابط بين قواعد البيانات الحكومية.

إحدى أهم الإنجازات كانت إنشاء منصة *G4C (Government for Citizens)* التي جمعت العديد من الخدمات الإدارية عبر الإنترنت، إلى جانب تطوير أنظمة متكاملة لإدارة الضرائب، والتأمينات الاجتماعية، والمناقصات العامة. لضمان نجاح هذا التحول، استثمرت الحكومة في بنية تحتية رقمية قوية، وعززت التوافق بين المؤسسات، ووفرت تدريباً مكثفاً للموظفين. بفضل هذه الاستراتيجية المدعومة بإرادة سياسية قوية ونهج مركزي، أصبحت كوريا الجنوبية رائدة عالمياً في مجال الحوكمة الرقمية.¹

2. تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تعد تجربة إدارة المحاربين القدماء في الولايات المتحدة من أبرز الأمثلة على التحول الرقمي. تواجه الإدارة تحديات كبيرة تتعلق بتكامل المعلومات بين المستشفيات والمرافق التابعة لها، حيث كان المحاربون القدماء مضطرين ل تكرار الإجراءات في كل مرة ينتقلون فيها إلى مكان جديد. ومع تطور التكنولوجيا، تم إدخال نظام الملفات الطبية الإلكترونية، مما ساعد على تحسين الوصول إلى البيانات الصحية للمريض،

1- السبكي أحمد محمد، ودرويش أحمد محمود، التحول الرقمي: الفرص والتحديات، ورقة استكشافية، نسخة 07، 19 مارس 2024، ص: 16.

وتقليل الأخطاء التي كانت تحدث بسبب عدم توافق الأنظمة. هذا التحول الرقمي ساهم أيضا في تسريع عملية تقديم المزايا والخدمات، مثل تقديم الطلبات عبر الإنترنت وتوحيد الاستثمارات، مما وفر وقتا وجهدا كبيرا للمحاربين القداماء.

أما تجربة مدينة نيويورك، فقد ركزت على تحويل الخدمات الحكومية لتلبية احتياجات المواطنين بشكل أفضل. من خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية، تم تحسين الشفافية في تقديم الخدمات وتسهيل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالخدمات المختلفة مثل التراخيص، المدارس، والخدمات الحكومية الأخرى عبر الإنترنت. هذا التحول جعل الحكومة أكثر مرونة في تلبية احتياجات المواطنين، مما أتاح لهم اختيار الخدمات الأكثر تناسبا مع احتياجاتهم الشخصية، وأدى إلى تعزيز تجربة المواطنين مع الجهات الحكومية.¹

3. تجربة سنغافورة

تعد سنغافورة من الدول الرائدة عالميا التي أدركت مبكرا أهمية توظيف التقنيات التكنولوجية في خدمة مجتمعها، فاتخذت خطوات عملية مدروسة لتحقيق تحول رقمي قوي وفعال، مستثمرة بشكل كبير في الامتيازات التي توفرها هذه التقنيات. وقد بدأت رحلتها في التحول الرقمي منذ بداية الثمانينات، من خلال إطلاق مجموعة من المبادرات والخطط الحكومية الاستثنائية التي راعت في تصميمها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية لكل مرحلة زمنية.

واستنادا إلى تجربة سنغافورة الرائدة في التحول الرقمي، يمكن استخلاص جملة من الدروس المهمة التي تشكل مرجعا قيما للدول الساعية إلى بناء تحول رقمي شامل وفعال، يأخذ بعين الاعتبار متطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتطورات التكنولوجية المتسارعة. ومن بين أبرز هذه الدروس:

- اعتماد استراتيجية وطنية دقيقة وشاملة للتحول الرقمي تغطي مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، وتشمل مبادرات حكومية متكاملة تتماشى مع التطورات التكنولوجية المتواصلة، بهدف تحسين جودة حياة المواطنين ودعم النمو الاقتصادي وتعزيز التنافسية.
- تطوير البنية التحتية الرقمية من خلال توسيع نطاق الوصول إلى الإنترنت، وإنشاء مراكز بيانات متقدمة، وزيادة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بما يسهم في رفع كفاءة الخدمات الحكومية والعامة، وتعزيز الاقتصاد الرقمي على المستويين الإقليمي والدولي.
- التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري عبر إطلاق برامج تعليمية وتكوينية متخصصة في المجالات التكنولوجية، بهدف إعداد كوادر مؤهلة تواكب متطلبات العصر الرقمي.
- دعم الابتكار التكنولوجي المحلي من خلال تمويل البحث والتطوير، وتهيئة بيئة محفزة لخلق منتجات وخدمات رقمية جديدة، إلى جانب استقطاب الكفاءات العالمية للاستفادة من تبادل الخبرات ونقل التكنولوجيا.

1- السبكي أحمد محمد، ودرويش أحمد محمود، مرجع سابق، ص: 20.

- تفعيل الحكومة الإلكترونية من خلال استحداث منصات وبوابات رقمية توفر خدمات شاملة ومتكاملة للمواطنين والمؤسسات، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري، وزيادة الشفافية، وضمان حماية الخصوصية وأمن المعلومات.¹

ثانياً: التجارب العربية في تطبيق التحول الرقمي

1. تجربة المملكة العربية السعودية في تطبيق التحول الرقمي

- أطلقت المملكة العربية السعودية برنامج التحول الرقمي ضمن رؤية 2030 لبناء حكومة رقمية واقتصاد رقمي قائم على أسس الثورة الصناعية الرابعة، بهدف خلق مجتمع نابض بالحياة واقتصاد مزدهر. يركز البرنامج على تطوير الخدمات العامة، دعم الابتكار وريادة الأعمال، وبناء بنية تحتية رقمية قوية، مع تمكين الأفراد والجهات الحكومية من خلال تنمية القدرات البشرية وصناعة التقنية.
- يسعى البرنامج إلى تحقيق تحول رقمي شامل عبر رقمنة القطاعات، البيانات المفتوحة، وتقديم خدمات حكومية مبتكرة لتصبح السعودية من بين الحكومات الأكثر ابتكاراً عالمياً. ومن أبرز المبادرات:
- "مراس": وفر أكثر من 40 خدمة إلكترونية وقلص مدة المعاملات من 81 يوماً إلى 24 ساعة.
 - "اعتماد": أول منصة مالية ضخمة عالمياً، تخدم أكثر من 450 منشأة حكومية.
 - "أبشر": يضم أكثر من 130 خدمة حكومية، وقلص وقت تجديد الجواز من 8 أيام إلى يوم واحد، مع أكثر من 20 مليون معاملة.
 - وقد حققت المملكة إنجازات رقمية مثل:
 - زيادة سرعة الإنترنت بنسبة 300%
 - تغطية الجيل الرابع بنسبة 90%
 - رفع تغطية الألياف البصرية بنسبة 7%.
- يدعم الاقتصاد الرقمي طموح المملكة بأن تصبح قوة اقتصادية عالمية من خلال خفض التكاليف، تعزيز الشفافية، تسريع الوصول إلى المعلومات، وزيادة فرص العمل، خاصة للشباب، عبر دعم الابتكار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة.²

1- نضال مرجانة، طلحي سماح، نموذج التحول الرقمي في سنغافورة إنجازات ودروس مستفادة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، م 11، ع 02، أم البواقي، 2024، 318 - 319.

2- بن فريجة نجاة، سونة عبد القادر، تطور الرؤية الرقمية للاقتصاد الرقمي في العالم العربي: دراسة بعض الدول، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، م 05، ع 01، الجزائر، 2023، ص: 66.

2. تجربة دولة الامارات العربية المتحدة في تطبيق التحول الرقمي

تُعد الإمارات العربية المتحدة من الدول الرائدة عالمياً في تبني التحول الرقمي، فقد استثمرت بشكل كبير في تطوير البنية التحتية الرقمية واعتماد التقنيات الحديثة. وفيما يلي سرد لبعض إنجازاتها بهذا المجال:

- أطلقت الدولة في عام 2017 استراتيجية الذكاء الاصطناعي، معتمدة هذه التقنية لتحسين الخدمات وتحليل البيانات. يُعتبر هذا المشروع الأول من نوعه على مستوى كبير في الدولة، وهو يهدف إلى تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في القطاعات العامة والخاصة، شاملة الصحة والتعليم والنقل والمياه والطاقة المتجددة. وقد ساهم ذلك في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين الكفاءة الإنتاجية.
- في سنة 2020، تمكنت الإمارات من تصدر العديد من المؤشرات العالمية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. فقد قفزت إلى المرتبة الأولى عالمياً في اشتراكات الإنترنت، بعد أن كانت تحتل المرتبة 61 في عام 2014، كما تصدرت الترتيب العالمي في تغطية شبكات الهاتف النقال بعدما كانت في المركز 15 بنفس العام. أما في الشبكات اللاسلكية (Wi-Fi)، حلت الدولة بالمركز الأول عالمياً مطلع عام 2020 بعد أن كانت بالمرتبة 31 سابقاً.
- تم توفير شبكات الجيل الخامس (5G) على نطاق واسع داخل الدولة، مما جعل الإمارات تحتل المركز الأول عربياً والرابع عالمياً، وفقاً لمؤشر الاتصال العالمي الصادر عن Carphone Warehouse.
- شهدت السنوات الأخيرة إطلاق منصة رقمية موحدة توفر أكثر من 2000 خدمة رقمية لسكان الدولة، بالإضافة إلى تدريب حوالي 100,000 موظف حكومي على المهارات الرقمية اللازمة.
- أصدرت أكثر من 100 قانون وتنظيم يهدف لدعم التحول الرقمي وتعزيز بنيته التحتية وتسهيل استخدامه.¹

3. تجربة دولة الجزائر في تطبيق التحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي في الجزائر توجّهاً استراتيجياً فرضته التغيرات العالمية المتسارعة في مجال التكنولوجيا والرقمنة، ولا سيما بعد أزمة كوفيد-19 التي سلّطت الضوء على محدودية الأنظمة التقليدية، وأبرزت ضرورة الانتقال نحو نماذج أكثر مرونة وفعالية في تقديم الخدمات. وفي هذا الإطار، تبنت الجزائر سياسة طموحة تهدف إلى تسريع وتيرة التحول الرقمي، من خلال التركيز على ثلاث رهانات أساسية : أولها تطوير البنية التحتية الرقمية عبر توسيع شبكة الإنترنت عالي التدفق، وتحسين تغطية شبكات الهاتف النقال، وتوفير التجهيزات والبرمجيات اللازمة لتفعيل الرقمنة.

1- حناش أحلام، تجربة الامارات العربية المتحدة في تطبيق تقنيات التحول الرقمي في مجال الصحة والتعليم، مجلة معارف، م 19، ع 01، البويرة، 2024، ص: 114 - 115.

وثانيها، تعزيز استخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال في مختلف القطاعات الحيوية، على غرار الإدارة، الصحة، التعليم، والخدمات المالية، لما لها من دور محوري في تحسين الأداء ورفع كفاءة المؤسسات.

أما الرهان الثالث فيتمثل في تحيين الإطار القانوني والتشريعي ليتماشى مع مقتضيات البيئة الرقمية، وذلك من خلال إعداد نصوص قانونية مرنة تشجع على الابتكار، وتحمي المعطيات الرقمية، وتضمن الثقة في التعاملات الإلكترونية.

ولضمان فعالية هذا التحول، تستند الجزائر إلى مجموعة من المقومات الأساسية للنجاح، أهمها:

- الإرادة السياسية الجادة التي تجسدها مختلف الاستراتيجيات الوطنية للرقمنة.
- توفر الكفاءات البشرية المؤهلة، من خلال برامج التكوين والتعليم في المجالات الرقمية.
- توفير التمويل الكافي والمستدام للمشاريع الرقمية، سواء من طرف الدولة أو عبر الشراكة مع القطاع الخاص.

كما يعد رفع مستوى الوعي بأهمية التحول الرقمي لدى المواطنين والمؤسسات من الشروط الجوهرية لتقليل مقاومة التغيير وتسريع الاندماج في البيئة الرقمية. ولا يمكن إغفال أهمية التعاون الدولي والاستفادة من التجارب الناجحة للدول الرائدة في هذا المجال.

إن نجاح التحول الرقمي في الجزائر لا يعتمد فقط على الجوانب التقنية، بل يستوجب رؤية شاملة تُراعي الأبعاد التنظيمية، القانونية، والبشرية، في إطار مسار استراتيجي متكامل يجعل من الرقمنة رافعة حقيقية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.¹

مما سبق يمكن القول أن التحول الرقمي يشكل ضرورة استراتيجية لا غنى عنها للمؤسسات الحديثة، نظرا لما يتيح من فرص لتطوير الكفاءة وتعزيز التنافسية. كما أن تحقيق النجاح في هذا المجال يعتمد على الإدراك العميق لمبادئ التحول الرقمي وأبعاده، مع الأخذ بعين الاعتبار التجارب الدولية المتميزة. ويوضح المبحث أن التغلب على التحديات التقنية والتنظيمية يعد عاملا أساسيا لضمان تنفيذ تحول رقمي ناجح وفعال.

1- شاوشي خيرة ، خلوف زهرة، مرجع سابق، ص: 24 - 26.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، حيث تساهم في بناء الإطار النظري وتوضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع. في هذا المبحث، سيتم استعراض أبرز الدراسات التي تناولت موضوع البحث، سواء باللغة العربية أو الأجنبية، مع تقديم مقارنة شاملة بين هذه الدراسات لتحديد أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة من النتائج التي توصلت إليها، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

✓ المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية؛

✓ المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية؛

✓ المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية

ساهمت العديد من الدراسات العربية في تسليط الضوء على موضوع البحث من زوايا مختلفة، حيث ركزت على تحليل المفاهيم النظرية، والتطبيقات العملية، وأهم التحديات التي تواجه هذا المجال. في هذا القسم، سيتم عرض أبرز هذه الدراسات ومناقشة نتائجها.

1- راضي، معرفت محمد، وآخرون. "الذكاء الإستراتيجي كمدخل للتحويل إلى المؤسسة الرقمية: شركة «فيوجن» لخدمات الإنترنت وأنظمة الاتصالات أنموذجاً". المجلة العربية للإدارة، مج. 40، ع. 1، 2020، ص: 35-52.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى تطبيق شركة "فيوجن" لخدمات الإنترنت والاتصالات في غزة لمفهوم الذكاء الاستراتيجي، ومدى تحقيقها لخصائص المؤسسة الرقمية، بالإضافة إلى تحليل أثر الذكاء الإستراتيجي في تحول الشركة إلى منظمة رقمية. كما سعت إلى تحديد الفروق في آراء العاملين حول هذا التحول بناء على متغيرات شخصية مثل العمر وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي.

تمثلت إشكالية الدراسة في التحديات التي تواجهها الشركة في بيئة غير مستقرة بسبب الحصار والاحتلال، مما يستدعي تبني أساليب إدارية حديثة مثل الذكاء الإستراتيجي لضمان استمراريته وتطوير أدائها.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينة البحث جميع العاملين في الشركة والبالغ عددهم 40 موظفاً، باستخدام أسلوب الحصر الشامل. تم جمع البيانات عبر استبانة ومقابلات شخصية، وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق الشركة لمفهوم الذكاء الإستراتيجي كان جيداً، حيث حققت معايير مثل الاستشراف وتفكير النظم نسباً مرتفعة. كما أظهرت النتائج أن مستوى تحقيق خصائص

المؤسسة الرقمية بلغ 71.52%. وجدت الدراسة أيضا أن لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (الاستشراف وتفكير النظم) أثرا إيجابيا في تحول الشركة إلى منظمة رقمية، بينما لم يكن لأبعاد أخرى مثل الرؤية المستقبلية والتحفيز وإدارة المعرفة تأثير ذو دلالة إحصائية. كما لم تظهر فروق في استجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

بناء على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستشراف وتشجيع الابتكار، وتحسين أنظمة التحفيز، وتوفير التدريب المستمر للعاملين لتعزيز التحول الرقمي.

2- قبلان، سمر، وليانة قشة. "أثر الذكاء الإستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين في المنظمة: دراسة حالة شركة سيرياتل للاتصالات دمشق". مجلة جامعة البعث، مج. 44، ع. 33، 2022، ص: 11-40.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الذكاء الإستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين في شركة سيرياتل للاتصالات بدمشق، مع التركيز على موظفي نظم المعلومات. تمثلت إشكالية الدراسة في التحديات التي تواجهها المؤسسات في مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة، وضرورة تبني أساليب مثل الذكاء الإستراتيجي لتعزيز قدرة العاملين على التكيف الرقمي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 60 موظفا في فرع الشركة بدمشق، مع تحقيق نسبة استجابة بلغت 99% (59 استبانة). شملت العينة موظفين من مختلف الفئات العمرية والمستويات التعليمية والمناصب الإدارية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي في تحسين التكيف الرقمي للعاملين، حيث ساهم في تعزيز قدرتهم على مواجهة التغيرات التكنولوجية.
- تمتع العاملين في الشركة بمستوى جيد من التكيف الرقمي، مع وجود بعض المعوقات مثل نقص التدريب وعدم كفاية الاعتمادات المالية.
- أظهرت النتائج أن الذكاء الإستراتيجي يعزز القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء التنظيمي.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التدريب المستمر للعاملين، وزيادة الاهتمام بالذكاء الإستراتيجي كأداة لتحقيق التكيف الرقمي، وتوسيع نطاق تطبيق هذه النتائج على قطاعات أخرى.

3- حسن، رؤى إبراهيم. أثر إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي: دراسة حالة وزارة الاتصالات والثقافة، الجامعة الافتراضية السورية، 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة بأبعادها (توليد واكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) في تسريع عملية التحول الرقمي بوزارة الاتصالات والثقافة في سورية. تمحورت إشكالية الدراسة حول مدى قدرة إدارة المعرفة على تعزيز التحول الرقمي في الوزارة، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة وضرورة مواكبة التغييرات لتحسين الخدمات والعمليات.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة من 100 عامل في الوزارة، تم استرداد 72 استبانة صالحة للتحليل بعد استبعاد 28 لعدم صلاحيتها. استخدمت الباحثة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها:

- وجود عمليات إدارة المعرفة في الوزارة بدرجة مقبولة، مع وجود بنية تحتية وتشريعية مناسبة للتحول الرقمي.
- وجود أثر لبعض عمليات إدارة المعرفة (مثل التخزين والنشر) في تسريع التحول الرقمي، بينما لم يظهر أثر واضح لعمليات أخرى مثل التطبيق.
- عدم وجود فروق جوهرية في تسريع التحول الرقمي تعزى إلى متغيري سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، باستثناء علاقة بين المؤهل العلمي وتحسين العمليات.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، منها تعزيز أساليب توليد المعرفة، تنظيم عملية التخزين، تدعيم نشر المعرفة عبر الثقافة التنظيمية، وضع استراتيجية لتطبيق المعرفة، وزيادة وعي العاملين بأهمية التحول الرقمي. كما أوصت بتوسيع استخدام التقنيات الرقمية المتنوعة، مثل تطبيقات الأجهزة المحمولة، لتعزيز التحول الرقمي.

4- صادفي جمال، معيوف كمال، متطلبات إدارة المعرفة ودورها في التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من وجهة نظر أساتذة جامعة خميس مليانة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجلد 9، عدد 1، خميس مليانة، 2024.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر إدارة المعرفة على التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من وجهة نظر الأساتذة بجامعة خميس مليانة، ولتحقيق ذلك تم إعداد استبيان إلكتروني وإرساله إلى الأساتذة عبر البريد الإلكتروني المهني، وقد تم استرجاع 107 استبانة صالحة للمعالجة الإحصائية، وبعد استخدام العديد من أساليب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS v 20)

وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متطلبات إدارة المعرفة والتحول الرقمي بجامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة.
- يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات إدارة المعرفة على التحول الرقمي بجامعة الجبالي بونعامة بخميس مليانة.

وأوصت الدراسة بحرص هذه المؤسسات على الاهتمام بالموارد البشري باعتباره من الركائز الأساسية للتحول الرقمي وهذا من خلال تقديم الحوافز بمختلف أنواعها للأساتذة بشكل دوري ومستمر نظير مجهوداتهم المقدمة.

5. على يونس إبراهيم وآخرون، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية التحول الرقمي دراسة تطبيقية على العاملين بالمكتبات العلمية بجامعة المنصورة، المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات المجلد 4، العدد 4، مصر، 2024.

هدف البحث إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية التحول الرقمي بالتطبيق على العاملين بالمكتبات العلمية بجامعة المنصورة والذي يمثل أحد روافد مجتمعات المعرفة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث فقد تم الاعتماد على نهج الحصر الشامل وليس أسلوب العينات، وكانت نسبة الاستجابة 82.55% بعدد 123 مفردة وهي نسبة مقبولة في البحوث الاجتماعية، وتم الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية المناسبة والمتوفرة بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver 26).

وتوصل البحث إلى عدد من النتائج من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين متغيرات وأبعاد البحث.
- وجود تأثير معنوي لأبعاد إدارة المعرفة (مشاركة المعرفة - تطبيق المعرفة) على أبعاد التحول الرقمي (توليد القيمة - التشغيل الرشيق)، وقد احتل بعد مشاركة المعرفة المرتبة الأولى في هذا التأثير، بينما أثر كل من بعد مشاركة المعرفة وبعد تطبيق المعرفة بصورة منفردة على كل من بعد القيادة الرقمية وبعد تنفيذ استراتيجية الأعمال من أبعاد التحول الرقمي على التوالي ولم يؤثر بعد تخزين المعرفة على أي من أبعاد التحول الرقمي الأربعة. وأخيرا تم تقديم بعض التوصيات العملية والعلمية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

نظرا لأهمية الموضوع على الصعيد العالمي، شهدت الساحة الأكاديمية العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت هذا المجال بأساليب بحثية متقدمة، في هذا القسم، سيتم استعراض أهم الدراسات الأجنبية التي تطرقت إلى الموضوع، مع تحليل منهجياتها.

- 1- Gitelman, Lazar D., et al. "Strategic Intelligence of an Organization Amid Uncertainty." *International Journal of Energy Production and Management*, vol. 6, no. 3, 2021, pp. 295–303.

الذكاء الإستراتيجي للمنظمة في ظل عدم اليقين

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مفهوم الذكاء الإستراتيجي كآلية إدارية جديدة تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات المستقبلية غير المتوقعة من خلال دعم القرارات الاستباقية وتحسين الجاهزية للتغيرات. إشكالية الدراسة تمحورت حول كيفية تطوير المؤسسات لقدراتها الاستباقية في بيئات تتميز بعدم اليقين والتغير السريع، مع التركيز على دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق ذلك.

اعتمدت الدراسة على منهج نظري تحليلي، حيث قامت بمراجعة الأدبيات السابقة وتصنيف مفاهيم الذكاء الاستراتيجي، كما استعرضت نماذج إدارية مثل الإدارة الاستباقية والتعليم الاستباقي. تم تطبيق النموذج المقترح في قطاع الطاقة كمثال عملي لتوضيح كيفية استخدام الإشارات الضعيفة في صنع القرارات الاستباقية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الذكاء الإستراتيجي يلعب دورا حاسما في تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستقبلية.
- نجاح الذكاء الإستراتيجي يعتمد على البنية التحتية المعلوماتية الناضجة والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار.
- الإدارة الاستباقية والتعليم الاستباقي ضروريان لتطوير المهارات اللازمة لمواجهة التحديات المستقبلية.
- استخدام الأدوات الرقمية مثل التحليلات التنبؤية يساهم في تحسين دعم القرارات الاستراتيجية.
- تحويل المؤسسات إلى منظمات ذاتية التعلم يعد شرطا أساسيا لضمان استمرارية فعالية الذكاء الاستراتيجي.

أخيرا، أكدت الدراسة على أهمية الذكاء الإستراتيجي في عمليات التحول الرقمي، مشيرة إلى أن المؤسسات التي تتبنى هذا النهج تكون أكثر استعدادا لمواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق النمو المستدام.

- 2- Hassan, Roua Ibrahim. The Impact of Knowledge Management on Accelerating Digital Transformation: A Case Study of the Ministry of Communications and Technology. Syrian Virtual University, 2022.

أثر إدارة المعرفة في تسريع التحول الرقمي: دراسة حالة وزارة الاتصالات والثقافة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة المعرفة بأبعادها الأربعة (توليد المعرفة، تخزينها، نشرها، وتطبيقها) في تسريع التحول الرقمي بوزارة الاتصالات والثقافة السورية. تأتي أهمية الدراسة من الحاجة الماسة لمواكبة التطورات التكنولوجية وتحسين الخدمات الحكومية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان على عينة من العاملين بالوزارة بلغت 100 فرد، تم تحليل 72 استبانة منها بعد استبعاد غير الصالحة. استخدمت الباحثة الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة منها:

- وجود ممارسات مقبولة لإدارة المعرفة في الوزارة خاصة في مجالات تخزين المعرفة ونشرها، بينما ظهر ضعف نسبي في مجال تطبيق المعرفة.
- تأثير إيجابي لبعض عمليات إدارة المعرفة (خاصة التخزين والنشر) في تسريع التحول الرقمي.
- امتلاك الوزارة لبنية تحتية وتشريعية مناسبة تدعم عملية التحول الرقمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تسريع التحول الرقمي تعزى لسنوات الخبرة أو المؤهل العلمي.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات تطبيق المعرفة، وزيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، مع التركيز على تطوير الكفاءات البشرية لضمان نجاح عملية التحول الرقمي الشامل.

- 3- Mezher, Majeed Meteab, and Souad Kamoun-Chouk. "The Role of Strategic Intelligence Using Information Technology in Enhancing Competitive Advantage: A Field Study of a Number of Industrial Organizations in Iraq." International Journal of Research in Finance and Management, vol. 7, no. 1, 2024, pp. 359–367.

دور الذكاء الإستراتيجي باستخدام تكنولوجيا المعلومات في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على عدد من المؤسسات الصناعية في العراق

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور الذكاء الإستراتيجي بأبعاده (البصيرة، الرؤية المستقبلية، التحفيز، التفكير المنظومي، المشاركة) باستخدام تكنولوجيا المعلومات في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، الابتكار، السمعة) في المؤسسات الصناعية العراقية. إشكالية الدراسة تمحورت حول مدى مساهمة الذكاء

الإستراتيجي المدعوم بتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في بيئة صناعية تتسم بالتحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من العاملين في 21 شركة صناعية مسجلة في سوق العراق للأوراق المالية. بلغ حجم العينة 236 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من أصل 254 تم توزيعها. استخدم الباحثون برنامج SPSS 24 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (البصيرة، الرؤية المستقبلية، الشراكة) على بعد التكلفة كأحد أبعاد الميزة التنافسية.
- تأثير إيجابي لأبعاد الذكاء الإستراتيجي (البصيرة، الرؤية المستقبلية، التحفيز، الشراكة) على بعد الجودة، بينما لم يظهر تأثير للتفكير المنظومي.
- تأثير إيجابي للرؤية المستقبلية فقط على بعد الابتكار، دون بقية أبعاد الذكاء الاستراتيجي.
- تأثير إيجابي للتحفيز والشراكة والتفكير المنظومي على بعد السمعة، بينما لم يظهر تأثير للبصيرة والرؤية المستقبلية.
- وجود تأثير إيجابي كبير لاستخدام تكنولوجيا المعلومات على جميع أبعاد الميزة التنافسية، بالإضافة إلى دورها الوسيط في تعزيز العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي والميزة التنافسية.

أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات الصناعية العراقية برامج تدريبية لتعزيز الذكاء الإستراتيجي لدى القيادات، والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، واعتماد ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والشراكات الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4. Omar Allaw Dawood and Frikha Hela Moalla, The role of the interactive relationship between digital transformation and strategic intelligence and its reflection on outstanding performance, International Journal of Research in Finance and Management, vol 7, no. 2, 2024.

دور العلاقة التفاعلية بين التحول الرقمي والذكاء الإستراتيجي وانعكاسها على الأداء المتميز

هدفت الدراسة إلى تحليل الدور التفاعلي بين التحول الرقمي والذكاء الإستراتيجي وانعكاسه على تحقيق الأداء المتميز في إحدى الجامعات العراقية، وذلك من خلال:

- التعرف على مستوى فهم إدارة الجامعة لمفاهيم التحول الرقمي والذكاء الإستراتيجي وأبعادهما.

- بناء إطار نظري شامل يربط بين هذه المتغيرات الثلاثة (الذكاء الاستراتيجي، التحول الرقمي، الأداء المتميز).

- اختبار علاقات الارتباط والتأثير المباشر وغير المباشر بين هذه المتغيرات.

- تقديم مقترحات لتطوير الأداء الجامعي في ضوء النتائج المتحصل عليها.

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مباشرة بين التحول الرقمي والأداء المتميز.

- كما ثبت وجود تأثير غير مباشر للذكاء الإستراتيجي على الأداء المتميز من خلال التحول الرقمي (بقيمة تأثير غير مباشر بلغت 0.269).

- المتغيران (الذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي) يفسران 15% فقط من التغير في الأداء المتميز، ما يعني أن هناك متغيرات أخرى مؤثرة لم تشملها الدراسة.

- العامل الأكثر تأثيراً في التحول الرقمي كان مرتبطاً بأبعاد الذكاء الإستراتيجي مثل: الرؤية، التمكين، الشراكة، الإبداع، والتحفيز.

وأوصت الدراسة بضرورة تغيير الثقافة التنظيمية للجامعة لتعزيز مفاهيم الذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي، والاطلاع على تجارب الجامعات الأخرى محلياً ودولياً.

5. Hu Xinyue, Joe-el S. Marcelo, The Role of Digital Transformation in Enhancing Employee Motivation and Organizational Efficiency: A Study of Enterprise Management Strategies, International Journal of Science and Engineering Applications, Volume 13-Issue 10, Philippines, 2024.

دور التحول الرقمي في تعزيز تحفيز الموظفين وكفاءة المؤسسة: دراسة لاستراتيجيات إدارة المؤسسات

هدفت هذه الورقة إلى استكشاف دور التحول الرقمي في تعزيز دافعية الموظفين وكفاءة المؤسسات من خلال عدسة استراتيجيات إدارة المؤسسات. من خلال الاستفادة من التغيرات المدفوعة بالتكنولوجيا، يمكن للشركات تبسيط العمليات، وتعزيز الابتكار، وخلق بيئة عمل أكثر ديناميكية. ومع ذلك، فإن نجاح مثل هذه المبادرات يعتمد إلى حد كبير على توافق الأدوات الرقمية مع دافعية الموظفين واندماجهم. من خلال نهج مختلط، تبحث هذه الدراسة في كيفية تأثير التقنيات الرقمية، مثل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، على أداء الموظفين ومعنوياتهم. كما تتناول البحث الاستراتيجيات التي يمكن للمديرين تنفيذها لسد الفجوة بين التقدم التكنولوجي وتطوير الموارد البشرية. تكشف النتائج أنه عندما يتم دمج التحول الرقمي مع استراتيجيات تحفيزية قوية، يؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاجية، وزيادة رضا الموظفين، ونمو

المؤسسات. تختتم الدراسة بتوصيات لمديري المؤسسات لدمج التحول الرقمي بشكل فعال مع الحفاظ على قوة عاملة متحفزة.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة

تمثل هذه الدراسة الحالية حول دور الذكاء الإستراتيجي في التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية الجزائرية امتدادا وتطويرا للأبحاث السابقة في هذا المجال. حيث تسعى إلى بناء على ما توصلت إليه الدراسات السابقة مع إضافة أبعاد جديدة تتناسب مع خصوصية القطاع المصرفي الجزائري. ولإبراز مكانتها العلمية، سنقوم بمقارنة شاملة مع الدراسات السابقة من خلال تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها.

أولا: أوجه التشابه

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية. من الناحية النظرية، نجد أن جميع هذه الدراسات تتفق على اعتبار الذكاء الإستراتيجي حجر الزاوية في عملية التحول الرقمي الناجح. كما تشاركها الرؤية التي ترى أن التحول الرقمي ليس مجرد تبني للتكنولوجيا، بل هو عملية استراتيجية شاملة تتطلب إعادة هندسة العمليات والثقافة المؤسسية.

من الناحية المنهجية، تلتقي هذه الدراسة مع معظم الأبحاث السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي. حيث تستخدم أدوات جمع البيانات المألوفة مثل الاستبيانات والمقابلات، مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وخاصة باستخدام برنامج SPSS. هذا التشابه المنهجي يضمن وجود أرضية مشتركة لمقارنة النتائج.

أما من حيث النتائج العامة، فإن الدراسة الحالية تؤكد ما توصلت إليه الأبحاث السابقة من أن تطبيق الذكاء الإستراتيجي يساهم بشكل فعال في تحسين كفاءة العمليات الداخلية وتعزيز القدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية. كما تتفق على أن هذا التطبيق يؤدي إلى رفع مستوى الخدمات المقدمة للعملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسات.

ثانيا: أوجه الاختلاف والتميز

على الرغم من هذه أوجه التشابه، فإن الدراسة الحالية تتميز بعدة جوانب فريدة. أولا، من حيث التخصص القطاعي، تركز هذه الدراسة بشكل حصري تقريبا على القطاع المصرفي الجزائري، وتحديدًا على البنوك محل الدراسة (البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبنك الخليج). هذا التخصص الدقيق يمكنها من تحليل التحديات الخاصة بالقطاع المصرفي وتقديم حلول مخصصة تلبي احتياجاته الفريدة.

ثانيا، تميزت الدراسة الحالية بتطوير نموذج تحليلي متكامل يتجاوز النماذج السابقة. حيث يشمل هذا النموذج خمسة أبعاد رئيسية للذكاء الاستراتيجي، مع ربطها مع التحول الرقمي.

من الناحية المنهجية، أضافت الدراسة الحالية بعدا جديدا من خلال الجمع بين ثلاث منهجيات بحثية مختلفة. كما استخدمت عينات بحثية أكثر تمثيلا ويطورت أدوات قياس أكثر دقة. هذا التطور المنهجي سمح بإدخال متغيرات وسيطة جديدة في التحليل لم تكن موجودة في الدراسات السابقة. من خلال استعراض الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، يتضح أن هناك تباينا في التوجهات البحثية والمناهج المستخدمة، مما يوفر أساسا قويا لمواصلة البحث في هذا المجال. كما أن المقارنة بين هذه الدراسات تتيح فهما أعمق لأبرز الإشكاليات المطروحة وتساعد في تحديد الفجوات البحثية التي يمكن معالجتها في هذا البحث.

خلاصة الفصل

في الختام، يعد الذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي من الركائز الأساسية التي تمكّن المؤسسات من التكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة وتعزيز تنافسيتها. فمن خلال الذكاء الاستراتيجي، تستطيع المؤسسات فهم بيئتها الداخلية والخارجية، واستشراف المستقبل، واتخاذ قرارات قائمة على التحليل العميق للمعطيات. أما التحول الرقمي، فيوفر الأدوات والتقنيات الحديثة التي تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع عمليات الابتكار، وتقديم خدمات أكثر تطوراً.

ورغم التحديات العديدة التي قد تعترض تطبيق هذه المفاهيم، مثل المقاومة التنظيمية، ونقص الموارد، والتعقيدات التقنية، فإن المؤسسات التي تتجح في تجاوز هذه العقبات وتوظيف الذكاء الإستراتيجي جنباً إلى جنب مع التحول الرقمي، ستكون أكثر قدرة على مواجهة التغيرات والاستمرار في سوق يشهد تطوراً متسارعاً، وبالتالي، فإن تبني هذه المفاهيم بفعالية يمثل استثماراً استراتيجياً يضمن للمؤسسات الاستدامة والنمو في المستقبل.

الدراسة التطبيقية للذكاء الإستراتيجي
ودوره في تعزيز التحول الرقمي في
عينة من بنوك ولاية تبسة

تمهيد:

بعد التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحليل المتغير المستقل المتمثل في الذكاء الإستراتيجي بأبعاده المتعددة، إلى جانب المتغير التابع المتمثل في التحول الرقمي، يأتي هذا الجزء من الدراسة لتطبيق ما تم عرضه نظريا على أرض الواقع العملي، وذلك على مستوى عينة من بنوك ولاية تبسة. وبهدف الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار فرضيات الدراسة، سيتم التركيز في هذا الفصل على تحليل واقع الذكاء الإستراتيجي ومستوى التحول الرقمي داخل البنوك محل الدراسة. ويبدأ ذلك بتحديد مجتمع الدراسة وخصائص أفراد العينة، مروراً بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة لتحليلها. كما سيتم التطرق إلى أداة البحث الرئيسية، وهي الاستبانة، من حيث كيفية إعدادها، وقياس صدقها وثباتها، إلى جانب توضيح المعالجات الإحصائية المعتمدة في تفسير البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences) (SPSS V25) وبناء عليه، سيتم تناول محاور هذا الفصل وفق المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: تقديم البنوك محل الدراسة؛
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي والمعالجة الإحصائية للبيانات؛
- ✓ المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

المبحث الأول: تقديم البنوك محل الدراسة

يعد القطاع البنكي من أكثر القطاعات تأثرا بالتحول الرقمي، حيث فرضت التطورات التكنولوجية المتسارعة تحديات وفرصا جديدة تستوجب من البنوك تبني استراتيجيات فعّالة لمواكبة هذه التحولات. وفي هذا السياق، يبرز الذكاء الإستراتيجي كأداة أساسية تتيح للمؤسسات البنكية اتخاذ قرارات مدروسة تدعم التحول الرقمي وتعزز من قدرتها التنافسية.

وانطلاقا من أهمية دراسة مدى توظيف الذكاء الإستراتيجي في دعم التحول الرقمي على المستوى المحلي، يتناول هذا المبحث عرضا موجزا لأربع مؤسسات مصرفية ناشطة بولاية تبسة، وهي: البنك الخارجي الجزائري (BEA)، البنك الوطني الجزائري (BNA)، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، وبنك الخليج الجزائر (AGB). ويهدف هذا العرض إلى تقديم لمحة شاملة عن كل بنك من حيث النشأة، النشاط، والتموقع المحلي، وذلك تمهيدا لتحليل مستوى انخراطها في ممارسات الذكاء الإستراتيجي ومدى مساهمتها في تعزيز التحول الرقمي داخل بيئتها التنظيمية.

✓ **المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة -46-**

✓ **المطلب الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري الوكالة الرئيسية تبسة -491-**

✓ **المطلب الثالث: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR تبسة -488-**

✓ **المطلب الرابع: تقديم بنك الخليج AGB**

المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة 46 تبسة

يعد البنك الخارجي الجزائري (BEA) من أبرز البنوك العمومية في الجزائر، حيث يسهم في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تمويل مختلف القطاعات وتقديم خدمات مصرفية متنوعة. وقد تبنى البنك في السنوات الأخيرة توجهها نحو التحول الرقمي، مع الاعتماد على مقاربات الذكاء الإستراتيجي لتعزيز كفاءته التسييرية. وفي هذا الإطار، تسعى وكالة تبسة إلى مواكبة هذه الديناميكية من خلال تحسين بنيتها التكنولوجية وتطوير طرق عملها بما يتماشى مع الأهداف العامة للبنك.

أولا: تقديم البنك الخارجي الجزائري

يعد البنك الخارجي الجزائري (BEA) من بين المؤسسات البنكية العمومية التي تسعى إلى التكيف مع متطلبات البيئة المصرفية الحديثة، من خلال اعتماد استراتيجيات قائمة على الذكاء الإستراتيجي وتوظيف التحول الرقمي في تطوير خدماتها. ويعكس هذا التوجه سعي البنك إلى تحسين أدائه، وتعزيز قدرته التنافسية، بما يتماشى مع التحولات التكنولوجية والاقتصادية الراهنة.

1. نشأة البنك الخارجي الجزائري

تأسس البنك الخارجي الجزائري بموجب الأمر 67-204 المؤرخ في 10/10/1967 على أساس انه شركة وطنية أي بنك إيداع، وقد سجل هذا قائمة ضمن قائمة البنوك بصفة تلقائية، وبحكم القانون

اكتسب صفة الوسيط المالي بالقيام بالعمليات التجارية مع الدول الأجنبية، يسير هذا البنك من طرف وزير المالية مع مراعاة القواعد التقنية الخاصة بالسياسة العامة المبلغة إلى رئيسه (المدير العام)، وقد تم تكوين البنك الخارجي الجزائري نهائيا ابتداء من 1968/01/01، وقد خصص له في البداية رأس مال يقدر بـ 20 مليون دينار جزائري مقدمة من الدولة ومنذ سنة 1970. كان البنك الخارجي الجزائري يمول شركات معينة فقط مثل سوناطراك والنقل البحري... الخ، ليتغير وضع البنك الخارجي الجزائري بعد إعادة تكوين المؤسسات الصناعية الكبيرة التي قامت بها السلطات العمومية في بداية الثمانينات حيث أصبح البنك شركة ذات أسهم.

2. أهداف البنك الخارجي الجزائري

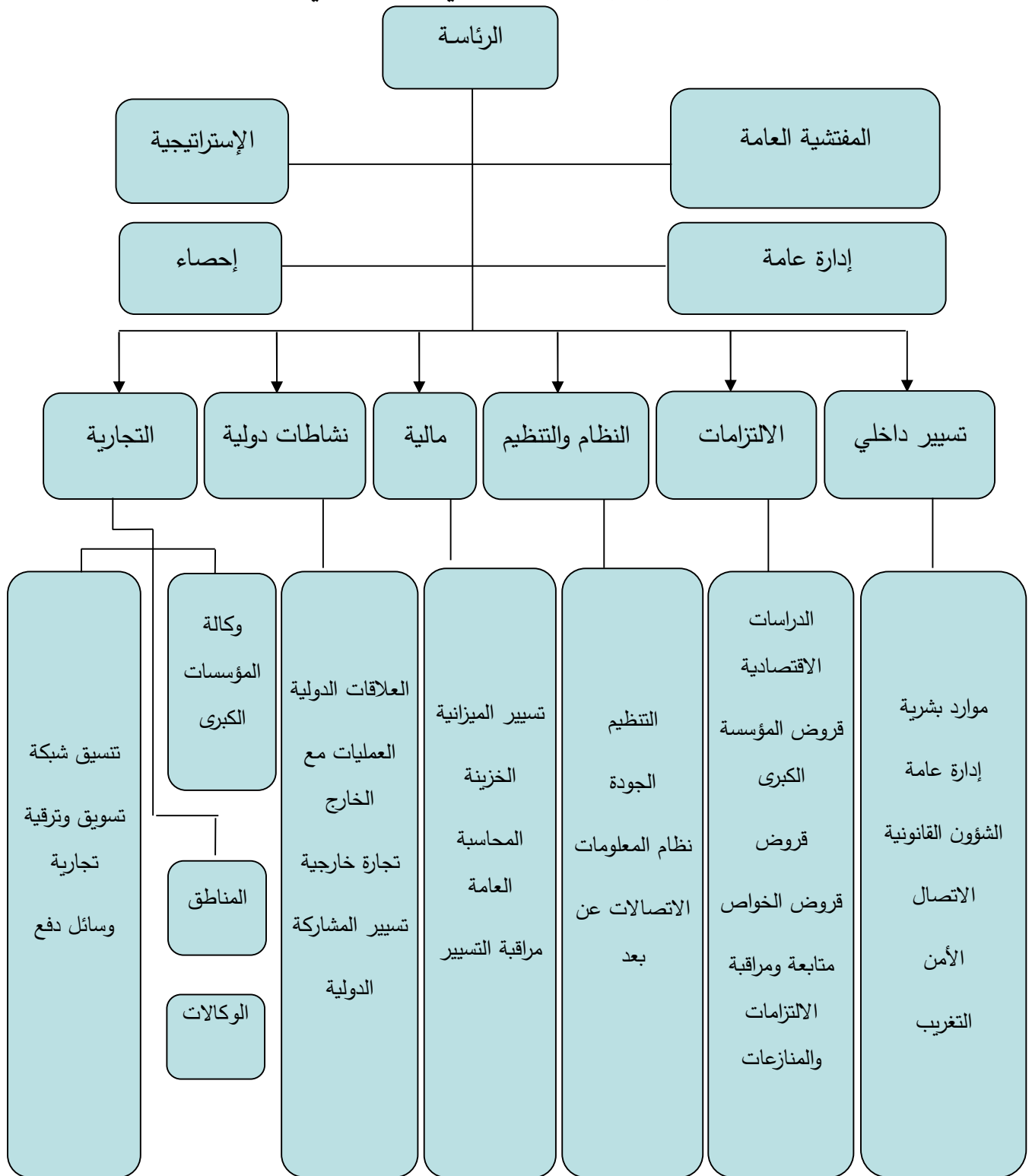
حتى يظهر البنك الخارجي الجزائري في أحسن صورة داخل البلاد وحتى تكون علاقاته الخارجية متينة مع البنوك الأخرى، فإنه وضع أهداف يسعى دائما لتحقيقها ومنها:

- تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في نطاق التخطيط الوطني.
- المشاركة في كل نظام أو تأسيس خاص بالتأمين على القرض بالنسبة للعمليات الخارجية مع البلدان الأجنبية ويمكن تكليفه بتأمين سيرها ومراقبتها.
- إنشاء مصلحة مركزية للاستعمالات التجارية عن البلدان الأجنبية ومصلحة لتطوير العمليات التجارية معها.
- تبديل جميع القروض التابعة للمؤسسات المصرفية العمومية الأخرى والمساهمة في مثل هذه القروض وإلحاق أي تحويلات يوافق عليها مختلف المؤسسات.
- القيام بجميع العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تتلاءم مع هدفه إذ يحدد وزير المالية قواعد التطبيق الخاصة.

3. التنظيم الداخلي للبنك الخارجي الجزائري

يمكن توضيح التنظيم الداخلي للبنك الخارجي الجزائري من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



المصدر: وثائق داخلية للبنك الخارجي الجزائري لوكالة تبسة

من خلال الشكل يتضح لنا الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري فهو يتكون من عدة إدارات وكل إدارة لها مديرية خاصة بها مكلفة بأعمال معينة، فجد مثلا: المديرية العامة للعلاقات الخارجية متخصصة بكل العمليات والعلاقات الخارجية التي يقدمها البنك لعملائه، وهي تخضع لنفس الرئاسة، التي بدورها تليها إدارة التفتيش التي مهمتها المراقبة العامة للبنك وكل فروعه.

ثانيا: تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة - 46-

نظرا للتطورات التي يشهدها النظام المصرفي وسعيه منه لتحقيق التنمية ومواكبة التطور، قامت البنوك بإنشاء وحدات لها حتى تتمكن من مزاولة نشاطها عبر كافة التراب الوطني، وتقريب الخدمات من المواطنين إضافة للمساهمة في إحداث التنمية المحلية، هذه الوحدات تكون على مستوى الولايات وتتحدد مهامها تحت وصاية الإدارة المركزية للبنك.

1. نشأة البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة - 46-

استجابة للحاجات المالية المحلية أنشأ البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46- حيث تأسست بتاريخ 02 جانفي 1990. وهي خاضعة لأحكام القانون التجاري.

تتمثل وظيفتها الأساسية في تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية بين الجزائر والدول الأخرى، تقوم هذه الوكالة أيضا باستقبال الودائع ومنح الاعتمادات بالنسبة للمستوردين والضمانات بالنسبة للمصدرين الجزائريين لتسهيل مهمتهم في التصدير، وتضع اتفاقيات واعتمادات مع البنوك الأجنبية ونظرا لتعدد مهام الوكالة فقد قسمت إلى قسمين:

- قسم خاص بالائتمان: يقوم بقبول الودائع ومنح القروض.
- قسم خاص بالعمليات الخارجية: يقوم بتجهيز وتمويل الشركات الكبرى (مثل: سوناطراك وشركة الاسمنت وشركة مناجم الحديد تبسة).
- ثم بدأت عمليات الوكالة تتوسع تدريجيا فأصبحت تنفرد بتسيير حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميدان المحروقات والصناعات الكيماوية البتروكيماوية.

2. مهام البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة -46-

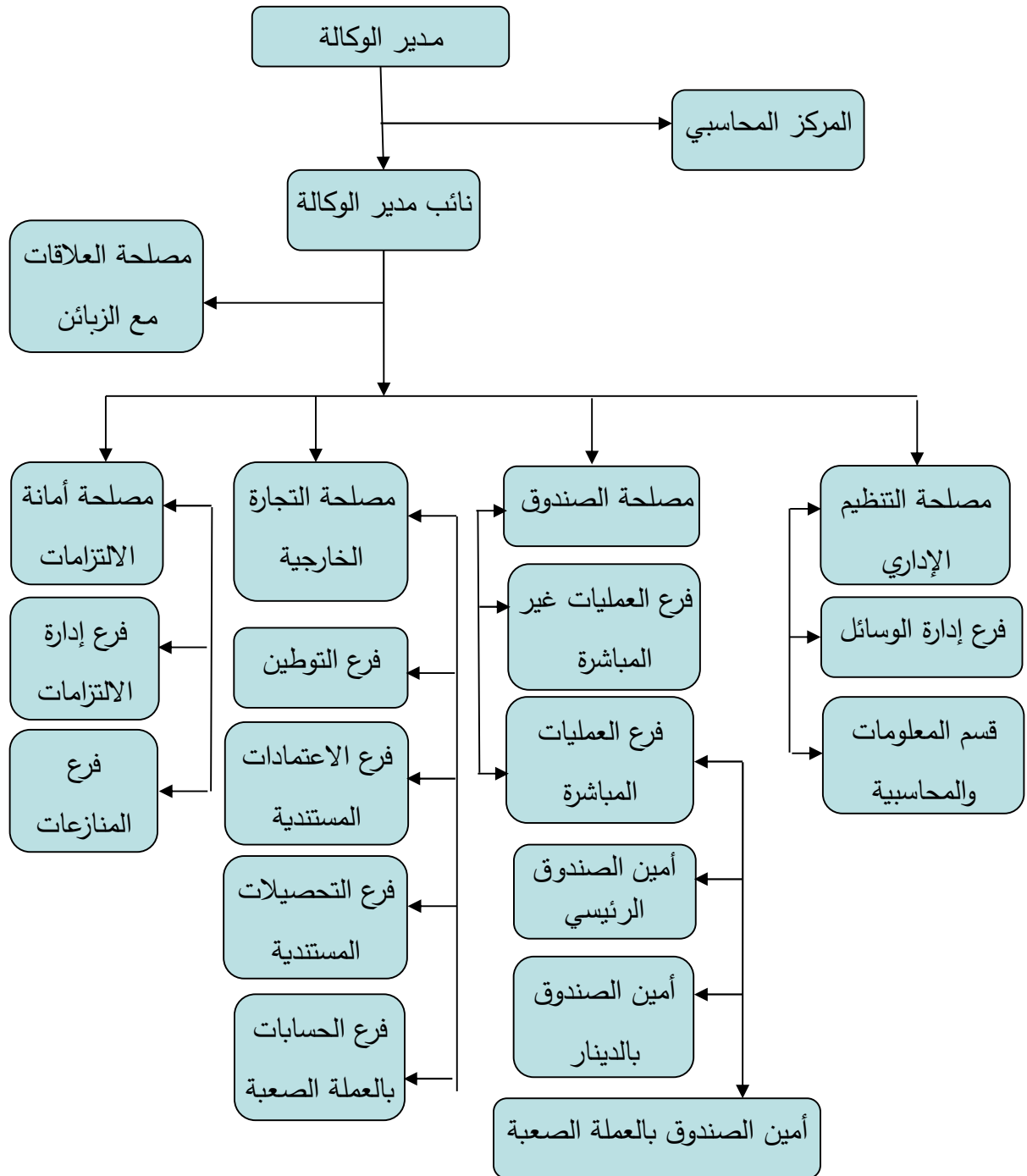
من أبرز مهام الوكالة ما يلي:

- إدارة العلاقات التجارية مع الزبائن.
- تنظيم وتحليل وإدارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي أو ذات الطابع الصناعي.
- المعالجة الإدارية والمحاسبية لعمليات الزبائن بالعملة الوطنية والأجنبية.

3. دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة-46-

للبنك الخارجي الجزائري في ولاية تبسة وكالة واحدة وهي وكالة تبسة -46- وفي مايلي تقديم ودراسة هيكلها التنظيمي:

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة - 46-



المصدر: الوثائق الداخلية للبنك الخارجي وكالة -46- تبسة

الجدول رقم (02): التقسيم الوظيفي لوكالة تبسة-46- والمهام الموكلة بكل وظيفة.

التقسيم الوظيفي	عدد العمال	المهام
1. مصلحة الالتزامات:	06	- ضمان دعم الإدارة للالتزامات الزبائن. - ضمان ملفات الزبائن المتعلقة بالقروض. - السهر على متابعة تطبيق واحترام التعليمات المتعلقة بالالتزامات.
- فرع إدارة الالتزامات		- إقامة علاقات مع الزبائن. - متابعة شروط وتعليمات كيفية فتح وتسيير حسابات الزبائن. - إدارة منح رخص القروض. - تكوين بطاقات معلومات خاصة بكل زبون وبكل عملية منح قرض. - متابعة وإرسال الملفات إلى بنك الجزائر ومتابعة النتائج. - تحضير العقود والضمانات. - مسك وإدارة ملفات الزبائن. - ترتيب الإحصائيات المتعلقة بالوكالة، وخاصة بالالتزامات.
- فرع المنازعات		- إدارة مختلف الأمور القضائية للوكالة. - المحافظة على الوثائق القضائية للزبائن. - مراقبة الجانب القانوني للعقود والالتزامات والضمانات المقدمة. - تكوين وإدارة ومتابعة بطاقة المعلومات الخاصة بالمنازعات. - الاحتفاظ بنسخ لعقود الضمانات في ملفات الزبائن.
2. مصلحة العلاقات مع الزبائن	02	- استقبال جيد للزبائن والتحاور معهم. - استقبال ملفات الزبائن. - التحاور مع الزبائن وإرشادهم بكافة المعلومات التي تقيدهم. - التعامل مع الزبائن ذوي الكفاءة والسمعة الجيدة. - مساعدة وتوجيه زبائن الوكالة فيما يخص التمويل. - عرض ملفات القروض المدروسة على إدارة الوكالة لتقييمها وأخذ القرار. - متابعة الملفات المتحصل عليها ضمن مخطط جبائي وإداري محاسبي. - المتابعة المستمرة مع أمانة الالتزامات استعمال القروض الممنوحة وتسديدها في آجال استحقاقها. - إعلام الزبائن بالقرارات المأخوذة.
3. مصلحة التجارة	05	- تحويل الأموال المتعلقة بالاستيراد والتصدير. - تنظيم عمليات السحب والدفع. - القيام بعمليات التحويل للعملات المختلفة. - تقديم التصريحات الدورية المتعلقة بالاستيراد والتصدير.

-وهو فرع خاص بالعمليات المتمثلة في الاستيراد مع الخارج، حيث يقدم العميل فاتورة تسمى Facture préforme وذلك لفتح ملفات مسبقة للاستيراد، ويشترط لفتح هذا الملف أن يكون للعميل حساب لدى البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة-46- وأن يكون رصيده كافيا لتغطية تكاليف الصفقة، ونجد ثلاث إجراءات متتالية لعمليات الاستيراد وهي: - التوطين. - الدفع ويكون بثلاث طرق وهي: - الاعتماد المستندي. - التحصيل المستندي. - التحويل البنكي العادي (من حساب إلى حساب) - تصفية الملف.		- فرع التوطين
وهو فرع خاص بالعمليات التي يقبل بموجبها بنك المستورد أن يحل محل المستورد في الالتزام بتسديد وارداته لصالح المصدر الأجنبي عن طريق البنك الذي يمثله مقابل استلام الوثائق أو المستندات التي تدل على أن المصدر قد قام فعلا بإرسال البضاعة المتفق عليها.		- فرع الاعتمادات المستندية
وهو الفرع الذي يصدر بموجبها البائع أمر إلى البنك الذي يتعامل معه لتحصيل مبلغ معين من المشتري مقابل تسليمه مستندات شحن البضاعة المباعة إليه، ويتم السداد إما نقدا أو مقابل توقيع المشتري على كمبيالة وعلى البنك تنفيذ أمر عميله وبذل جهده في التحصيل.		- فرع التحصيلات المستندية
ويقوم هذا الفرع بالعمليات المتعلقة بالعملة الصعبة.		- فرع الحسابات بالعملة الصعبة
-السهر على تنفيذ كل العمليات الخاصة بالزبائن، وفق المخطط المحاسبي والإدارة للوكالة. -ترتيب التصريحات الدورية حول المخالفات المتعلقة بعمليات الدفع.	08	4. مصلحة الصندوق
-حسن استقبال الزبائن. -التنظيم العام اليومي والمستمر للعمليات المباشرة. -تنظيم عمليات السحب والدفع المباشرة بالعملة الوطنية والأجنبية.		- فرع العمليات المباشرة
-إدارة ومتابعة حسابات الخزينة. -القيام بعمليات تحويل الفائض وطلب تغطية العجز في الخزينة. -تسجيل عمليات الدفع للأموال في شكل شيكات وكمبيالات وسندات أذنية.		- فرع العمليات غير المباشرة
-إدارة الوسائل البشرية والمادية للوكالة. -ضمان التنسيق المعلوماتي والمحاسبي للوكالة.	01	5. مصلحة التنظيم والتسيير الإداري

- السهر على المحافظة على مختلف الوثائق للوكالة. - متابعة حسابات الموظفين وفقا للقانون. - تقدير الاحتياجات الخاصة بتكوين الموظفين. - السهر على تطبيق الشروط الوقائية والصحة والتأمين داخل الوكالة. - إدارة العقارات والمنقولات. - القيام بالتصريحات الدورية الجبائية وشبه الجبائية لدى المصالح المعنية. - القيام بإدارة الأرشيف والعمل على المحافظة عليه.		- فرع إدارة الوسائل
- إدارة التطبيقات الخاصة بالمعلوماتية. - الإشراف على تسيير أجهزة الإعلام الآلي الموجودة بالوكالة. - العمل على متابعة وتأمين شفرات الكمبيوتر. - تقديم حصيلة يومية لمجموع العمليات المحاسبية.		- فروع المعلوماتية والمحاسبة
- جرد أموال البنك وميزانياته. - القيام بإحصاء ديون البنك وموجوداته وحساب الأرباح والخسائر. - تحديد نسب الأرباح وكيفية توزيعها. - تنظيم الحسابات والعمليات التي قامت بها الوكالة. - حسم كل المصاريف العامة وجميع الأعباء المالية والاهتلاكات والاحتياطات.	02	6. المركز المحاسبي

المصدر: مصلحة التنظيم الإداري في وكالة تبسة-46-

المطلب الثاني: تقديم البنك الوطني الجزائري - الوكالة الرئيسية تبسة 491-

يعتبر البنك الوطني الجزائري (BNA) من أبرز البنوك العمومية في الجزائر، حيث يلعب دورا محوريا في تمويل الأنشطة الاقتصادية وتقديم خدمات مصرفية متنوعة. ومع تسارع التحولات الرقمية، يولي البنك أهمية كبيرة لاعتماد استراتيجيات الذكاء الإستراتيجي لتعزيز التحول الرقمي وتحسين الأداء. لذلك، تعمل الوكالة الرئيسية تبسة 491 على ترجمة هذه الاستراتيجيات إلى واقع عملي من خلال تطوير آليات عملها وتحديث خدماتها بما يتوافق مع متطلبات المرحلة الحالية.

أولا: التعريف بالبنك الوطني الجزائري

يحتل البنك الوطني الجزائري (BNA) موقعا بارزا ضمن المؤسسات البنكية العمومية في الجزائر، حيث يلعب دورا رئيسيا في دعم التنمية الاقتصادية وتقديم خدمات مالية متنوعة تلبي احتياجات السوق. في ظل التطور التكنولوجي المتسارع، اتجه البنك نحو تبني أساليب الذكاء الإستراتيجي لتعزيز كفاءته، مع التركيز على دمج التحول الرقمي ضمن استراتيجياته لتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

1. نشأة البنك الوطني الجزائري

يعتبر البنك الوطني الجزائري من أول البنوك التي أنشأت في الجزائر المستقلة، حيث جاء هذا البنك في 13 جوان 1966، معوضا للبنوك الأجنبية التي توقفت نشاطها بعد الاستقلال لتستبدل به وهي:

- القرض العقاري للجزائر وتونس.

- القرض الصناعي والتجاري.

- البنك الوطني للتجارة والصناعة في إفريقيا.

- بنك باريس وهولندا.

- مكتب معسكر للخصم.

وبهذا أنشأ البنك الوطني الجزائري.

2. مهام البنك الوطني الجزائري

باعتبار البنك الوطني الجزائري بنك تجاري، فقد كانت له صفة بنك الودائع حيث يقوم بجمعها ومنح القروض قصيرة الأجل وتبعاً لمبدأ التخصص في النظام البنكي الجزائري فقد تكفل البنك الوطني الجزائري بمنح القروض للقطاع الفلاحي حيث بدأ في تولي هذه المهمة سنة 1967، وفي سنة 1968 أحتكر البنك التمويل الفلاحي إلى حين إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية سنة 1982 بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري وانتقال مهمة تمويل القطاع إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وكما تحدده المادة 05 من القانون الأساسي للبنك الوطني الجزائري هو بنك للودائع، حيث يقوم بكل الوظائف البنكية التي تخول لمثل هذا النوع من البنوك فمن ناحية جمع الموارد بإمكانه استقبال الأموال من الجمهور في شكل ودائع، إما من ناحية الإقراض بإمكانه منح مختلف القروض والتسبيقات بالإضافة إلى عمليات التجارة الخارجية فهي تعالج كل عمليات الصرف وتسوية المعاملات مع الأطراف الأجنبية إلى جانب ضمان العمليات العادية مثل عمليات الصندوق والتسديد عن طريق الشيكات والتحويلات والتوطين البنكي... الخ من العمليات البنكية .

وقد قام قانون النقد القرض بتحديد مهام كل البنوك الجزائرية على وجه العموم بما فيها البنك الوطني الجزائري، حيث تتضمن العمليات المصرفية وفقاً لهذا القانون ما يأتي:

- تلقي الأموال من الجمهور وكذلك وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل.

- القيام بكل عمليات الإقراض.

- عمليات الصرف.

- العمليات على الذهب والمعادن الثمينة والقطع المعدنية الثمينة.

- الاستشارة والمساعدة في مجال تسيير الممتلكات.

- الاستشارة والتسيير المالي لكل الخدمات الموجهة لتسهيل إنشاء المؤسسات أو التجهيزات وإنمائها مع

مراعاة الأحكام القانونية في هذا المجال.

كما أن البنك الوطني الجزائري له مساهماته الفعالة في تمويل المشاريع من خلال منح القروض وتسهيل المعاملات الخارجية فيما يخص استيراد وسائل الإنتاج وذلك مساهمة منه في تشجيع الاستثمار

ويعتبر الصندوق الجزائري للتنمية أن البنك الوطني الجزائري بنكا متعدد الأبعاد فهو بنك للودائع وبنك المؤسسات الوطنية وبنك الاستثمار باختصار هو بنك يتجه نحو السوق الداخلية والسوق الخارجية فهي حقا البنك "الوطني الجزائري بسبب تعدد وتنوع أهدافها ومهامها.

3. مكانة البنك الوطني الجزائري

لقد عرف البنك الوطني الجزائري تطورا ملحوظا خلال مختلف سنوات نشاطه بزيادة إمكانياته البشرية، المادية والمالية، حيث بلغ عدد الوكالات الموزعة على مستوى التراب الوطني 169 وكالة في نهاية سنة 1999.

كما أن البنك الوطني الجزائري احتل في إحصائيات تم إجراؤها حول ترتيب البنوك الإفريقية وانتقاء 200 بنك الأولى على مستوى الإفريقي لينة 2000، المرتبة الحادية عشر بإجمالي ميزانية يصل إلى 4.14 مليار دولار من بين 200 بنك.

وبهذا يعتبر البنك الوطني الجزائري من أهم البنوك لتجارية حتى على المستوى الإفريقي ويرجع ذلك لطول فترة نشاطه وتعدد مهامه وتطورها وانتشار وكالاته على مستوى التراب الوطني والتي تعتبر الوكالة الرئيسية لولاية تبسة إحداها وموقع التبرص لذا سيتم التركيز عليها في المطلب الموالي.

ثانيا: التعريف بالوكالة الرئيسية تبسة - 491-

1. نشأة الوكالة الرئيسية تبسة - 491-

بدأت الوكالة الرئيسية تبسة - 491- مهامها بموجب القرار الصادر بتاريخ 13 أفريل 1985 ومن أهم الوكالات الرئيسية التابعة للمديرية الجهوية للاستغلال بعناية وأعطى لها الرقم الاستدلالي 491، وتتفرع منها ثلاث وكالات فرعية هي:

- وكالة فرعية لولاية تبسة - 483-

- وكالة فرعية لبلدية ونزة - 484- .

- وكالة فرعية لبلدية بئر العاتر - 486-

2. مهام الوكالة الرئيسية تبسة - 491-

- الوكالة الرئيسية بولاية تبسة - 491- لها عدة مهام من أهمها:

- فتح الحسابات بكل أنواعها.

- إجراء كل العمليات على الحسابات التي تم فتحها، من سحب ودفع وتحويل.

- القيام بتحصيل الشيكات وعمليات التحويل.

- التعامل وفق الأوراق التجارية من خلال التحصيل والخصم.

- القيام بعمليات الصرف.

- تسهيل مخلف إجراءات التعاملات الخارجية وفقا لعمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية، سواء التحويلات للخارج قصد التسوية وفتح الاعتمادات المستندية وتسيير العقود التجارية الأجنبية عن طريق التحويل الحر أو التحصيل المستندي.
- العمل على توفير كل فرص التمويل من قروض قصيرة الأجل بكل أنواعها أو متوسطة الأجل سواء للقطاع العام أو الخاص.
- تسهيل التعاملات التجارية من خلال تقديم الضمانات للمتعاملين المقبلين على دخول مناقصات.
- متابعة حسابات العملاء وتسجيل المخالفات كعدم الالتزام بشروط التعاملات المصرفية مثل عدم تغطية حساب مدين، ببحث يتم تشكيل بنك المعلومات يتم توزيع محتوياته على كافة الوكالات والبنوك والمصالح الضريبية والقضائية للحذر من التعامل مع هذا النوع من العملاء.
- المتابعة الإدارية والقانونية الصارمة لمختلف العمليات المصرفية نظرا للمخاطر المصرفية العديدة التي تواجهها.
- تأجير الخزائن الحديدية.

3. أهداف الوكالة الرئيسية تبسة -491-

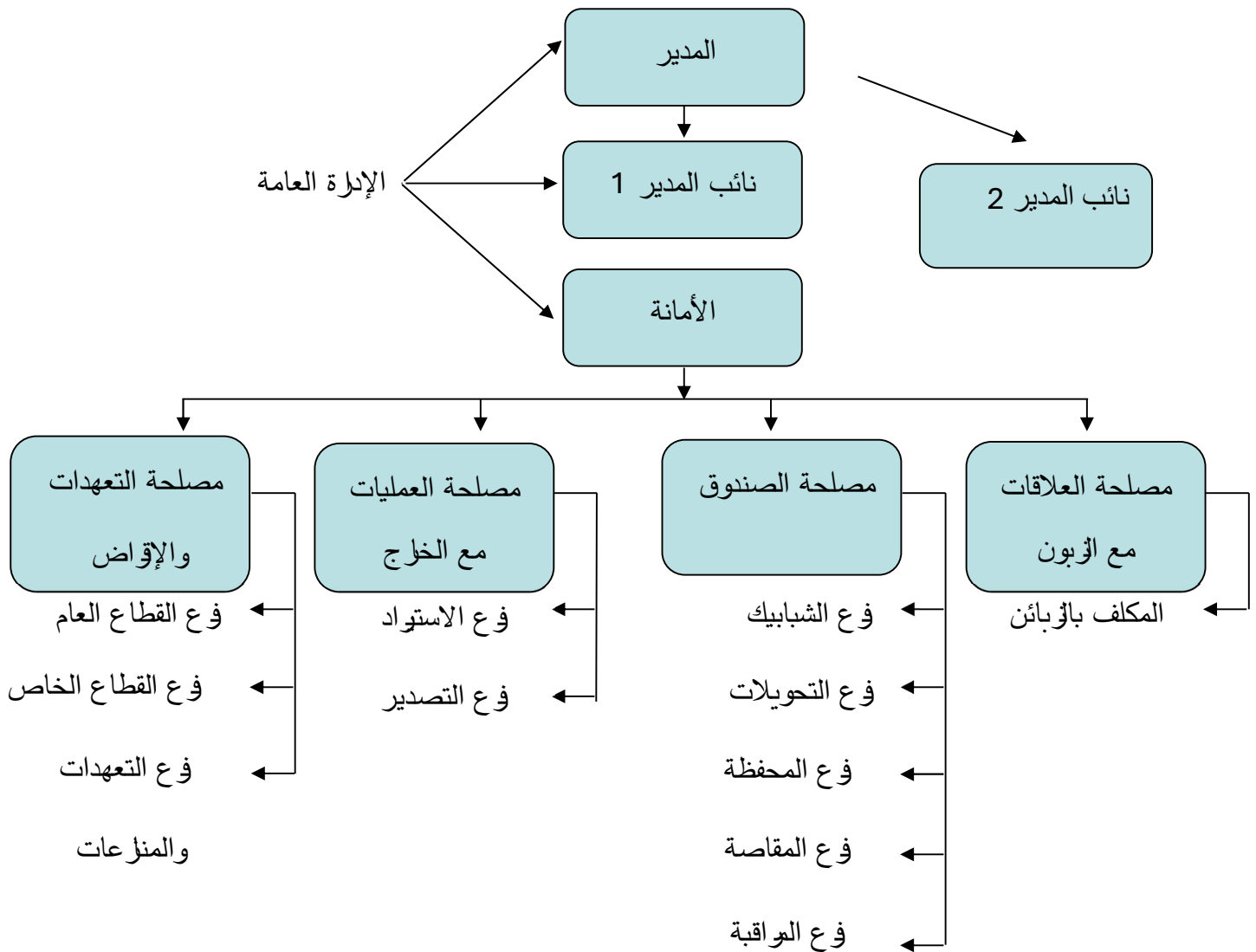
- الوكالة الرئيسية تبسة -491- باعتبارها وكالة رئيسية على مستوى الولاية فهي تقوم بأغلب الوظائف المصرفية المخولة للبنوك التجارية وذلك رغبة منها في تحقيق الأهداف الآتية:
- العمل على تحقيق الربح باعتبارها شخصية معنوية تتمتع بصفة التاجر خاصة بعد الإصلاح النقدي الذي جاء بموجب القانون رقم 86-12 الصادر في 19 أوت 1986 وإعطاء الاستقلالية للبنوك في إطار التنظيم الجديد للاقتصاد والمؤسسات بموجب القانون 88-06 الصادر في 12 جانفي 1988، وابتداء من هذا التاريخ أصبح نشاط البنوك يخضع إلى قواعد التجارة ولا بد وأن يأخذ أثناء نشاطه بمبدأ الربحية والمردودية.
 - السعي إلى تلبية احتياجات العملاء من خلال توفير مختلف العمليات المصرفية بكل أشكالها مع مراعاة عاملي الكلفة والزمن.
 - مسايرة التطور التكنولوجي واستخدامه لتحري السرعة والدقة في تنفيذ أنشطتها.
 - إدخال تقنيات حديثة في عالم النشطة البنكية مثل البطاقات الائتمانية وبطاقات الدفع الآلية ووسائل التسويات العالمية مثل نظام السويفت (Swift) وتوفيره على مستوى الوكالات الرئيسية لتسهيل هذه العمليات.
 - توفير مختلف احتياجات المتعاملين الاقتصاديين من التمويل من خلال التنوع في محفظة قروضها وبالتالي المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني من خلال تشجيع الاستثمارات التي تؤدي إلى تحقيق الربح وخلق مناصب الشغل.

يعتبر البنك الوطني الجزائري من البنوك التجارية التي تضطلع بأداء كل الوظائف المصرفية وأيضا تعمل على مواكبة التطور الاقتصادي الذي تعيشه البلاد تحاول أن تتكيف ومعطياته، فاستقلالية النظام البنكي واتخاذ لمساره الأصلي في النظام المالي وأدائه لدوره في التمويل الذي خلق من أجله يعتبر إضافة إلى النظام البنكي وهذا ما ينعكس على كل المجالات الاقتصادية وفي نفس الوقت سوف يضاعف من مسؤولية البنوك التي كانت لا تفكر في تحمل الخسائر من عدمه كون الدولة كانت دائما العون الذي يعمل على تغطية العجز الذي تقع فيه، لكن المعطيات الحديثة تعني ضرورة العمل والسيطرة على الوظائف المصرفية وحتم الماطر المرافقة لها ومنها على وجه الخصوص خطر القرض أو خطر عدم التسديد والذي يحتاج إلى نظام متكامل فيما بينه ليساعد على التحكم في هذا الخطر ولذا سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي بالوكالة ودراسة وظيفة الإقراض وموقعها من الهيكل التنظيمي.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة - 491-

يوضح الهيكل التنظيمي بالوكالة أهم الأنشطة موزعة على مختلف المصالح وهذا ما يوضحه الشكل رقم (06):

الشكل رقم(06): الهيكل التنظيمي للوكالة الرئيسية تبسة -491-



المصدر: بيانات مقدمة من البنك الوطني الجزائري وكالة -491-

حيث يظهر الهيكل التنظيمي مشكلا من:

- مصلحة الادارة العامة؛
- العلاقات مع الزبون؛
- مصلحة الصندوق؛
- مصلحة العمليات مع الخارج؛
- مصلحة التعهدات الإدارية والقروض.

1. الإدارة العامة

يتواجد على رأس الإدارة العامة المدير المسؤول الأول على حسن سير مختلف الأنشطة بالوكالة والسهر على تنفيذ أوامر ولوائح البنك المركزي والمديرية الجهوية للاستغلال بعناية ويساعده في أداء مهامه نائبين أحدهما يشرف على كل ما يتعلق بمصلحة الصندوق والآخر يشرف على مصلحة القروض والتعهدات،

وتتلخص أهم مهام مدير الوكالة في:

- متابعة ومراقبة نشاط الوكالة وإشرافه على كل العمليات بها، التي لا يمكن أن تتم دون موافقته وتوجيهه بسبب خطورة التعاملات البنكية وضرورة متابعتها من خلال السهر على تطبيق القوانين السارية.
- السهر على ضرورة سرعة معالجة العمليات بالوكالة.
- السهر على حسن التسيير المالي للوكالة وميزانيتها.
- السهر على احترام التوجيهات وتحقيق الأهداف المرسومة.
- المتابعة الصارمة لحالات عدم سداد القروض.

وعليه على مدير الوكالة أن يعمل على تطبيق المهام الموكلة إلي وإلى موظفيه بصرامة وفعالية، حيث يتم هذا العمل بمساعدة الأمانة العامة وهي أعلى اتصال مباشر مع المدير العام وتوكل مهامه -المدير- في حال غيابه إلى نائب المدير المسؤول الثاني في الوكالة والذي تفوض له أهم مهام المدير لضمان حسن سير الوكالة في حال غيابه وأيضا مساعدته في أداء مهامه السابقة، وتتمثل الأقسام التي تعمل تحت إشرافه في:

✓ مصلحة الإدارة

تتمثل باختصار مهام هذه المصلحة في تسيير مختلف الموارد البشرية والمادية بالوكالة من مستخدمين، أمن ونقل.

✓ فرع التعهدات والمنازعات

يهتم هذا الفرع بالجوانب القانونية للنشاط البنكي ومتابعة سير الأنشطة بالوكالة ومن مهامه:

- استقبال اعتراضات الضرائب
- استقبال اعتراضات الضمان الاجتماعي.
- تحصيل الضمانات المطلوبة عند منح القروض.
- العمل على تحصيل القروض المتعثرة وديون النزاعات.

– متابعة حسن تطبيق الشروط البنكية بصفة عامة.

– التأكد من نظامية ملفات القروض على الصعيد الإداري، الجبائي والحاسبي.

– متابعة تطور المؤسسات التي يتم تمويلها (زيارات ميدانية، معلومات استقصائية...الخ).

✓ فرع المراقبة

تهتم هذه المصلحة بمراجعة ومراقبة العمليات الحسابية اليومية المنجزة من طرف جميع المصالح وتسوية جميع النقائص.

2. مصلحة الصندوق

تتمثل مهام هذه المصلحة في استقبال العملاء ومعرفة احتياجاتهم واستعلاماتهم المتعلقة بالخدمات المقدمة على مستوى المصرف وإجراء مختلف العمليات المتعلقة بالحسابات المفتوحة على مستوى الوكالة وكذلك تحديد قيمة الأموال الموجودة في الصندوق يوميا وذلك بمساهمة:

✓ فرع الشبايك

على مستوى هذا الفرع يتم التعامل مع الزبائن مباشرة من خلال شباك إيداع النقود وشباك السحب ومهمته صرف الأموال وتكون هذه العمليات بمختلف العملات الوطنية والأجنبية.

✓ فرع التحويلات

يقوم على تحويل أموال العملاء من حساب إلى حساب آخر داخل الوكالة ذاتها أو ما بين الوكالات.

✓ فرع المحفظة

يستقبل هذا الفرع مختلف الأوراق التجارية التي تحصل في نفس الوكالة أو في وكالات أخرى.

✓ فرع المقاصة

يختص هذا الفرع بتسوية معاملات البنوك عن طريق البنك المركزي.

3. مصلحة العمليات مع الخارج

تهتم هذه المصلحة بمختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية من استيراد وتصدير وعمليات الصرف والتحويلات بالعملة الصعبة أي الإشراف على كل التعاملات الخارجية من استيراد وتصدير وتوفير أساليب الدفع من اعتمادات مستندية، تحويل حر وتحصيل مستندي حسب الاتفاق بين الطرفين واللوائح السارية.

4. مصلحة التعهدات والقروض

هذه هي المصلحة التي تظهر من خلالها وظيفة الإقراض بالوكالة وهي تهتم بدراسة ملفات القروض بمختلف أنواعها ومن طرف كل المتعاملين، بالإضافة إلى دراسة إمكانية استمرار الوكالة في الإقراض وتنقسم هذه المصلحة إلى فرعين.

✓ فرع القطاع العام

تنحصر مهام هذا الفرع في استقبال طلبات الإقراض من طرف المؤسسات العمومية والعمل على دراستها وتحليلها إصدار القرار حول إمكانية منح القرض من عدمها أيا كان نوع القرض.

✓ فرع القطاع الخاص

بعد الإصلاحات التي مست النظام البنكي فتح أمام البنك الوطني الجزائري كغيره من البنوك الوطنية فرص تمويل القطاع الخاص وذلك من خلال توفير كل أنواع القروض قصيرة الأجل والمتوسطة الجل والتي خصصت لتمويل المشاريع الاستثمارية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويتم على مستوى الفرع استقبال الطلبات ودراستها من كل النواحي إدارية، قانونية ومالية.

5. مصلحة العلاقات مع الزبون

وتتمثل مهام القائم بهذه المصلحة في ما يلي:

- جلب عدد أكبر من التعاملات وتلبية حاجات ورغبات زبائن البنك؛
- التعرف على ردة الفعل حول الحملة الترويجية قبل القيام بها وذلك للتأكد من صحة الوعود التي سوف تطلقها الحملة؛
- القيام بفحص الخدمة والتعرف على العناصر والمفاتيح الرئيسية فيها والتي يمكن أن تركز عليها حملات الترويج.
- القيام ببحوث دورية تهدف الى تقييم تأثير المزيج التسويقي للمؤسسة على مستويات توقعات الزبائن مثل التعرف على تأثير الأسعار.
- فهم توقعات الزبائن ومعرفة اهتماماتهم وشرح طبيعة الخدمات المقدمة لهم، أو شكرهم على اختيارهم لخدمات البنك، لأن الاتصال الدائم بالزبائن يجنب البنك الوقوع في مشاكل محتملة عند تقديم الخدمة.
- أداء الخدمة بشكل صحيح ومن أول مرة أي ذات درجة عالية من الاعتمادية اضافة الى وجود ثقة عالية بالمؤسسة.
- التعرف على التوجهات العامة للزبائن والمنافسين كذلك والتي يمكن ان يستفيد منها البنك في تعديل استراتيجياته الحالية ووضع استراتيجيات مستقبلية.
- معرفة ما إذا كان الزبون راض أم يحتاج الأمر مراجعة لتجنب تكرار نفس الأخطاء في المستقبل
- اعطاء أهمية لشكاوى العملاء وانتقاداتهم وامكانية وضع الحلول اللازمة والمناسبة بأسرع وقت ممكن، وأخذ مقترحاتهم حول الخدمة المقدمة بعين الاعتبار.
- تحليل أسباب توقف بعض الزبائن عن التعامل مع البنك، والبحث في الطرق الكفيلة باسترجاع ثقتهم ورضاهم عن الخدمات التي يقدمها.

من خلال تفحص الهيكل التنظيمي فإن الوكالة تمارس اغلب الوظائف المصرفية التقليدية المتمثلة في الودائع والقروض، فهي لم تهمل جانب الإقراض الذي خصصت له مصلحة منفردة بدراسة وتحليل ملفات القروض مهما تنوعت أطرافها لكن ما يمكن ملاحظته عدم توفر فروع بالمصلحة لدراسة ومواجهة المخاطر الاقراضية على الرغم من أهميتها وضرورة توفير يد عاملة متخصصة وذات كفاءة تسهر على ذلك.

المطلب الثالث: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR تبسة

بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك مساهمة ذات رأس مال قدره 33000.000.000 د ج الكائن بـ: 17 شارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة.

أولا: ماهية بنك الفلاحة والتنمية الريفية

1. نشأة البنك ومهامه

بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" مؤسسة تنتمي إلى قطاع العمومي أسست سنة 1982 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 82-106 للقيام بمهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي؛ في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري "B.N.A" وأصبح يحتضن في يومنا هذا 268 وكالة و31 مديرية جهوية، يشغل بنك البدر حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف ونظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلته صنف بنك البدر من طرف مجلة قاموس البنوك في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية ويحتل البنك ذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 1100 بنك مصنف، وطبقا للقوانين والإجراءات يتكفل البنك بتطبيق الخطط والبرامج المرتقبة من خلال قيامه بالمهام التالية:

- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها.
- الاستعمال الكلي للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.
- مساهمة التطور الحاصل في عالم النشاط المصرفي وتقنياته.
- عرض منتجات وخدمات جديدة على المدخرين عن طريق:
 - تصفية المشاكل المالية.
 - تطبيق معدلات فائدة بصفة منسجمة مع تكلفة الإيرادات.
 - أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا.
- وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة وذلك بـ:
 - استعمال الإعلام الآلي.
 - تطوير مستوى تكوين هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.

2. أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتجلى الضرورة الاقتصادية لإنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية في إطار تحقيق الأهداف الآتية:

- إعادة تنظيم الجهاز الإنتاجي الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الآلي وتجديد الثورة الفلاحية وعصرنتها.
 - اشتراك الزراعة في الالتزام الوظيفي وتنمية تصنيفها في مجال الإنتاج الوطني.
 - توسيع الأراضي الزراعية وتحسين نوعية الخدمات.
 - كما يسعى البنك إلى الاقتراب من زبائنه أكثر فأكثر عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد وتكوين الموظفين وتقويم سلوكهم كما يقوم بتحديد المحلات والأثاث والتجهيزات.
- وللإشارة فإن تحقيق هذه الأهداف لا يكون إلى بـ:

• رفع الموارد وبأفضل التكاليف.

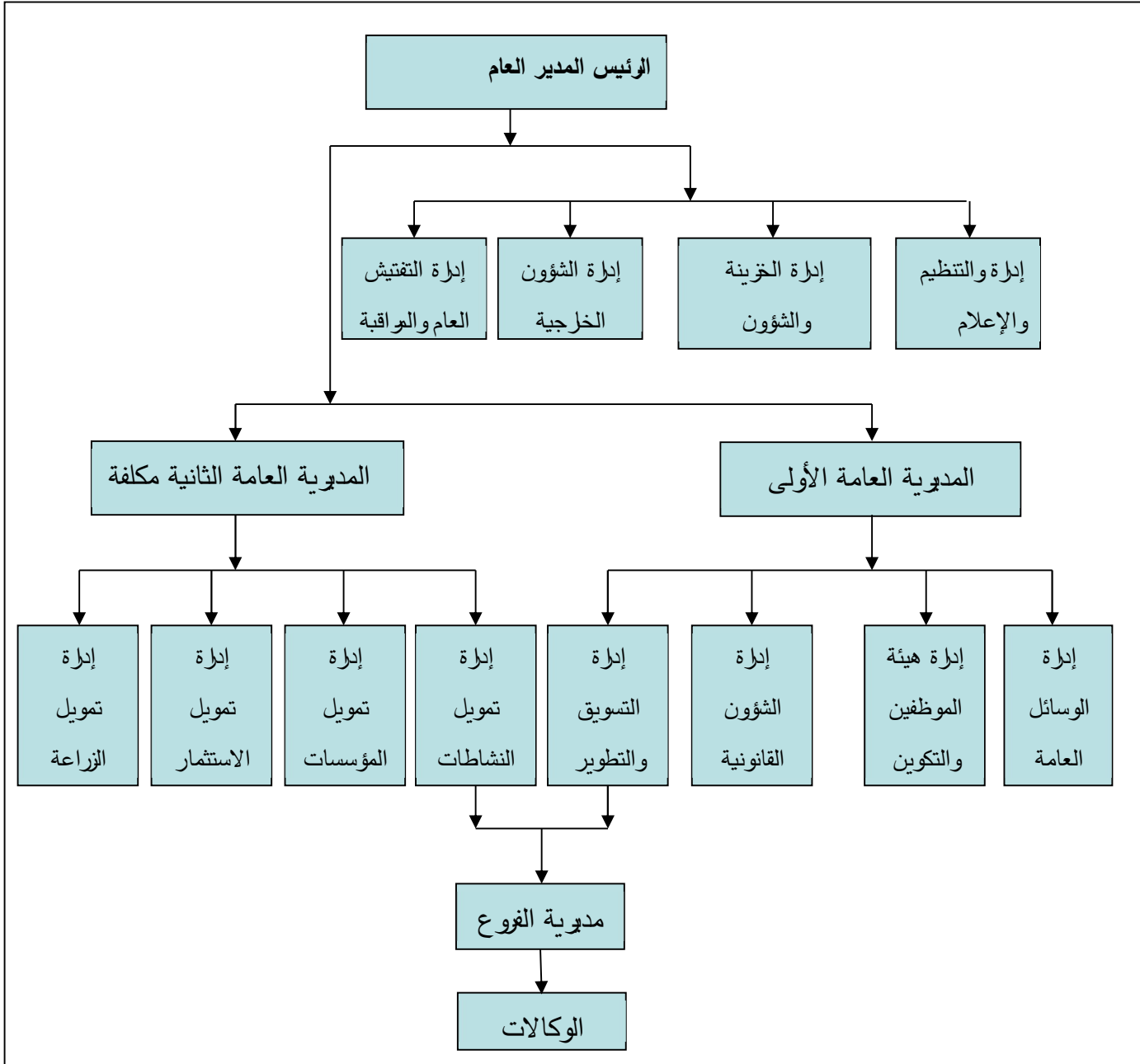
• التسيير الدقيق للخزينة " بالدينار وبالعملة الصعبة ".

• إرادة واستقرار العنصر البشري، وتحقيق الاختراق والانسجام بين الموظفين.

3. الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

يتمثل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المصدر: وثائق داخلية من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-.



من خلال الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يتضح أن هناك مستويات وظيفية تبدأ من الرئيس المدير العام كأعلى هيئة في البنك والوصول إلى الوكالات، حيث تلي الرئيس المدير العام مجموعة من الإدارات المهمة كإدارة الشؤون الخارجية وإدارة الخزينة... الخ، وكذلك مديريتين أحدهما مكلفة بمجال التسيير والأخرى مكلفة بمجال الاستغلال، وتتفرع من كل منهما مجموعة من الإدارات كإدارة الوسائل، إدارة تمويل المؤسسات... الخ، بعد ذلك تأتي مديريات الفروع وأخيرا الوكالات.

ثانيا: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة

نظرا لأهمية البنك تم فتح عدة فروع ومديريات حول التراب الوطني وذلك لكي يسهل على الزبون التعامل معه من موقع وجوده، ولقد كان له فرع رئيسي في تبسة تحت رقم 488.

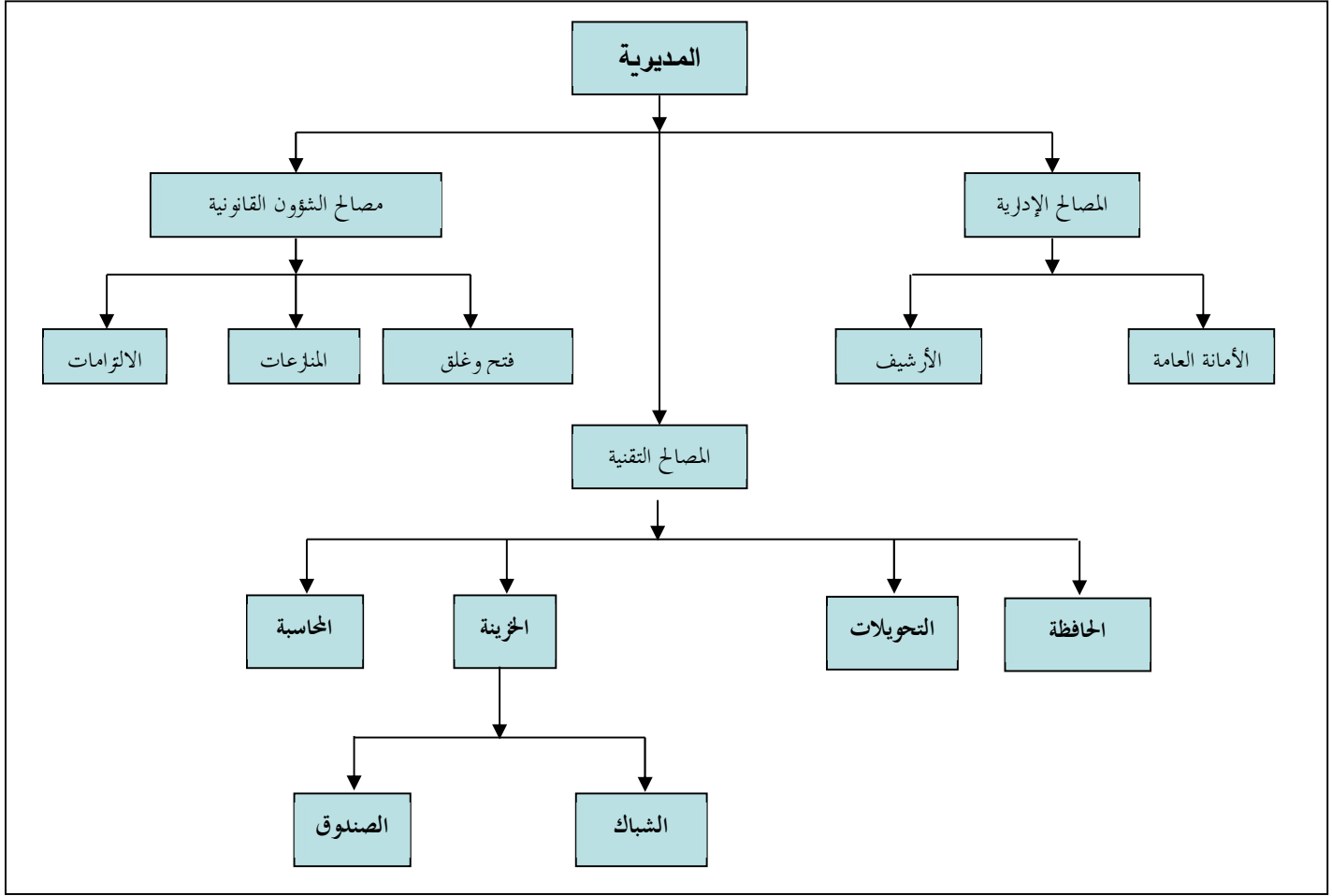
1. نشأة وتعريف وكالة تبسة 488

هي وكالة كانت في الماضي تابعة للبنك الوطني الجزائري إلى غاية مارس 1982 حيث تحولت إلى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهذا لتلبية حاجات السكان وخاصة أن الفلاحة هي النشاط الأكثر انتشارا في المنطقة وهي حاليا تتعامل مع 20000 زبون يتكفل بهم الموظفون في الوكالات.

2. الهيكل التنظيمي للوكالة

يتمثل الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة 488 في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة رقم 488



المصدر: وثائق داخلية من بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة تبسة -488-

3. مهام الهيكل التنظيمي للوكالة

انطلاقاً من الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل السابق الخاص بالوكالة -488- نلاحظ أنه ينقسم إلى ثلاث مصالح أساسية:

1.3. مصلحة الشؤون الإدارية: وتضم المدير وهو المسؤول الأول عن السير الحسن للوكالة وكذلك تضم الأمانة العامة وهي التي لها علاقة مباشرة بالمدير حيث تتلقى الأوامر منه، ناهيك عن مصلحة الأرشفة التي تعمل على حفظ المستندات.

2.3. مصلحة الشؤون القانونية: وهي المصلحة التي تهتم بفتح وغلق الحسابات ومتابعة المنازعات في القضاء وتنفيذ الالتزامات التي على عاتق البنك.

3.3. مصلحة الشؤون التقنية: ونجد فيها مصلحة الحفاظة ومصلحة التحويلات وكذا مصلحة الخزينة والمحاسبة حيث تعمل مصلحة الحفاظة على استلام الشيكات، أما مصلحة التحويلات مهامها إعداد الصكوك المضمونة، بينما مصلحة الخزينة فتضم الشباك الذي تتم فيه عملية السحب أو الإيداع، والصندوق المسؤول

على تحويل العملية من صيغة كتابية إلى صيغة نقدية، وأخيرا مصلحة المحاسبة فمن مهامها مراقبة حسابات الزبائن.

المطلب الرابع: تقديم بنك الخليج الجزائر AGB

يمثل بنك الخليج الجزائر (AGB) واحدا من البنوك الخاصة المهمة في الجزائر، حيث يركز على توفير خدمات مالية متقدمة ومتنوعة تتناسب مع متطلبات السوق المتجددة. ويعتمد البنك على استراتيجيات قائمة على الذكاء والتقنيات الرقمية، مما يعزز مكانته التنافسية ويتيح له تقديم حلول مصرفية مبتكرة تدعم التنمية الاقتصادية المستدامة.

أولا: تقديم البنك الأم - مجموعة بنك برقان

تعد مجموعة بنك برقان (Burgan Bank Group) من أكبر المجموعات المصرفية الإقليمية، وتتبع لشركة مشاريع الكويت، إحدى أبرز التكتلات الاقتصادية في الشرق الأوسط. تنتشر فروع المجموعة في كل من الكويت، تركيا، الأردن، العراق، الجزائر، تونس، لبنان، وفلسطين، وهي معروفة بثقافة أداء قائمة على الابتكار والتحسين المستمر. حصلت المجموعة على عدة جوائز دولية، منها: "أفضل مجموعة مصرفية في الكويت" من World Finance، و"أفضل مجموعة مصرفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وتركيا" من ACQ، وجائزة "أفضل إدارة نقدية" من Asian Banks and Finance، و"أفضل إدارة ثروات في الكويت" لأربع سنوات متتالية من CFI Capital Finance International. كما حصلت على "جائزة يوروستار للجودة" من Business Initiative Directions.

ثانيا: تقديم بنك الخليج الجزائر (AGB)

يعتبر بنك الخليج الجزائر (AGB) من البنوك الخاصة الرائدة في السوق المصرفي الجزائري، حيث يركز على تقديم خدمات مصرفية مبتكرة تلبي تطلعات العملاء في بيئة تنافسية متغيرة. ويعمل فرع تبسة على ترجمة استراتيجية البنك من خلال تطوير قدراته الرقمية وتبني أدوات الذكاء الاستراتيجي، بهدف تعزيز جودة الخدمات وتحقيق رضا الزبائن بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

1. التعريف ببنك الخليج الجزائر Gulf Bank Algérie

بنك الخليج الجزائر هو مؤسسة مصرفية تجارية خاضعة للقانون الجزائري، تأسس سنة 2004، ويعد فرعا تابعا لمجموعة بنك برقان. يلتزم البنك بالمساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية من خلال توفير حلول مصرفية ومالية شاملة تشمل الأفراد، المهنيين، والشركات. ويقدم البنك خدمات متعددة مثل التمويلات اليومية، خدمات الدفع الإلكتروني، وعروض الإيداع المرنة. كما يتمتع بتغطية وطنية واسعة تضم 62 وكالة موزعة على 39 ولاية، تدار من خلال 8 مديريات إقليمية. ويقع مقره الرئيسي الجديد، الذي افتتح عام 2023، في 190 شارع علي خوجة، الأبيار - الجزائر العاصمة.

2. المساهمون والهيكل المالي للبنك

يتوزع رأسمال بنك الخليج الجزائر بين ثلاث جهات مصرفية إقليمية رئيسية:

- بنك برقان (Burgan Bank)

المساهم الأكبر بنسبة 60%، تأسس سنة 1977 ويعد ثاني أكبر بنك تقليدي في الكويت، ويتميز بتنوع خدماته وازدياد قاعدة عملائه من الشركات والأفراد.

- بنك تونس الدولي (Tunis International Bank - TIB)

يملك 30% من الأسهم، تأسس عام 1982، وهو أول بنك تجاري مرخص بالكامل في تونس، ويتمتع بسمعة ممتازة في جودة خدماته ودوره في ربط المستثمرين بين الخليج والمغرب العربي وأوروبا.

- البنك الأردني الكويتي (Jordan Kuwait Bank - JKB)

يساهم بنسبة 10%، تأسس عام 1976 ويعد من الفاعلين الرئيسيين في السوق الأردني، ويدير شبكة من الفروع في الأردن، فلسطين، وقبرص.

3. التوجه الإستراتيجي والتحول الرقمي في البنك

يسعى بنك الخليج الجزائر إلى أن يصبح مؤسسة مرجعية في السوق الجزائرية من خلال خطة

استراتيجية طموحة تركز على أربع أولويات:

- تحقيق "التميز في الجودة" على مستوى الخدمات.
- تعزيز العلاقة مع العملاء.
- مرافقة التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي.
- توسيع الحضور الجغرافي وتعزيز القرب من العملاء الحاليين والمحتملين.
- كما يؤكد البنك التزامه بتقديم خدمات تقليدية وأخرى متوافقة مع مبادئ الشريعة الإسلامية، بما يضمن تنوع العروض وتلبية احتياجات السوق.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والمعالجة الإحصائية للبيانات

المنهج هو الطريقة العلمية التي يعتمد عليها الباحث لدراسة ظاهرة معينة بهدف فهم تطورها وإيجاد حلول للمشكلات المرتبطة بها. ويتميز البحث العلمي بقدرته على وصف الظواهر وتحليلها بشكل دقيق ومنهجي. وفي إطار هذه الدراسة، التي تهدف إلى معرفة واقع الذكاء الإستراتيجي ودوره في تعزيز التحول الرقمي في عينة من بنوك ولاية تبسة، سيتم اتباع خطوات منهجية تساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، حيث يساعد هذا الإطار المنهجي على تنظيم الأفكار والمعلومات، ويسهل دراسة الموضوع من جميع جوانبه، ومن أجل جمع البيانات المطلوبة، سيتم استخدام استمارة استبيان كأداة رئيسية، تمكن من تقييم دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي داخل البنوك. وسيتم توضيح هذه الإجراءات بشكل مفصل في الفقرات التالية.

✓ **المطلب الأول: إجراءات، أدوات ووسائل الدراسة؛**

✓ **المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة؛**

✓ **المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الذكاء الاستراتيجي؛**

✓ **المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير التحول الرقمي.**

المطلب الأول: إجراءات، أدوات ووسائل الدراسة.

لإنجاز أي دراسة علمية بشكل دقيق ومنهجي، لا بد من اتباع خطوات منهجية واضحة تساعد الباحث على جمع المعلومات اللازمة والإجابة على تساؤلات الدراسة. وتشمل هذه الخطوات تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واختيار الوسائل المناسبة لجمع البيانات. ورغم أن هذه الإجراءات قد تختلف من دراسة لأخرى بحسب طبيعة الموضوع، فإنها تظل ضرورية للوصول إلى معلومات موثوقة تساهم في تفسير الظاهرة المدروسة وتقديم حلول للأسئلة المرتبطة بها.

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الذين يعملون في عينة من البنوك لولاية تبسة والمتمثلة في البنوك التالية: البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة تبسة، البنك الوطني الجزائري BNA وكالة تبسة، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة تبسة، بنك الخليج AGB وكالة تبسة، حيث يمثل الجدول الموالي عدد الموظفين في هذه البنوك كما يلي:¹

1_ معلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية للبنوك محل الدراسة.

الجدول رقم(03): عدد الموظفين في البنوك محل الدراسة

البنوك	عدد العمال
BEA	27
BNA	22
BADR	49
AGB	8
المجموع	106

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المقدمة من طرف البنوك لولاية تبسة.

يوضح الجدول أعلاه عدد الموظفين في تبسة البنوك محل الدراسة موزعة كما يلي: عدد الموظفين في البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة تبسة يقدر بـ 27 موظفاً، أما البنك الوطني الجزائري BNA وكالة تبسة يبلغ عدد العاملين فيها 22 موظفاً، بينما بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة تبسة، فقد بلغ عدد الموظفين 49 موظفاً، ليشكل عدد الموظفين في بنك الخليج AGB وكالة تبسة 08 موظفين، وبهذا يشكل عدد الموظفين بهذه البنوك مجتمعة مجتمع الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة التطبيقية في الموظفين العاملين بالبنوك المختارة للدراسة، وكانت العينة عشوائية من مختلف الموظفين شاغلين الوظائف الادارية حيث يبلغ عددهم (75)، وهذا ما يشكل 100 % من مجتمع الدراسة، وهي نسبة مقبولة جداً لأغراض البحث العلمي.

ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): تداول الاستبيان

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الموزعة	75	100
التي لم يتم استرجاعها	05	06.66
الغير صالحة للتحليل	04	05.33
الصالحة للتحليل	66	88

المصدر: من إعداد الباحثين.

يلاحظ من الجدول أعلاه أنه تم توزيع 75 استبيان بما يوافق حجم عينة الدراسة، حيث تم استرجاع وتحليل 66 استمارة بنسبة 88% من مجموع الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

ثالثا: منهج الدراسة

يمثل المنهج العلمي الطريق الذي يساعد الباحث في الوصول إلى الحقيقة، وهو مجموعة من القواعد التي تتبّع لتحقيق نتائج دقيقة وموثوقة. وسيتم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي، وهو من أكثر المناهج استخداما، ويهدف إلى وصف الظواهر وجمع المعلومات عنها، كما يساعد على فهم الظروف المحيطة بها¹، ولا يقتصر فقط على الوصف، بل يمتد إلى تحليل وتفسير الظواهر واقتراح الحلول المناسبة لها، بالإضافة إلى ذلك، سيتم استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والعلاقات بين المتغيرات المختلفة، سواء كانت مستقلة أو تابعة.

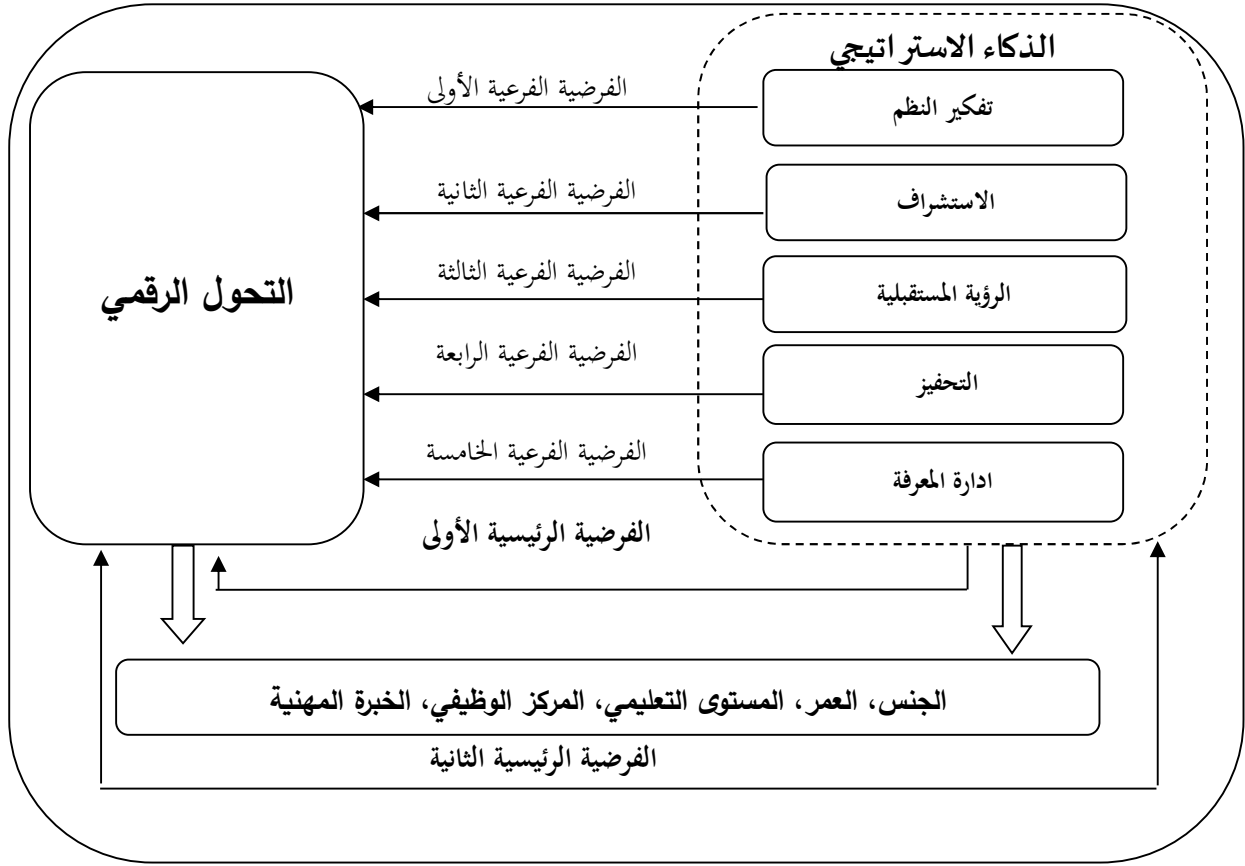
رابعا: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: الذكاء الإستراتيجي (تفكير النظم، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة).
- المتغير التابع: التحول الرقمي.

1 - بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001، ص:246.

ويمكن عرض مختلف تلك المتغيرات من خلال الشكل التالي:
الشكل رقم (09): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الإطار النظري للدراسة.

ويوضح نموذج الدراسة أنه يشمل على متغير مستقل (الذكاء الاستراتيجي) تم الاعتماد في قياسه على أبعاد الذكاء الإستراتيجي والمتمثلة في (تفكير النظم، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز، ادارة المعرفة)، وشمل متغير أيضا تابع (التحول الرقمي)، كما تم الاعتماد على متغيرات المراقبة والمتمثلة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي والخبرة المهنية) لقياس ومعرفة العلاقة بين متغيري الدراسة وذلك من خلال الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة.

خامسا: وسائل جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالوسائل اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل البنوك محل الدراسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي لهذه البنوك وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي.

1. الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالبنوك محل الدراسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للبنك وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.

2. الملاحظة

تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، نظرا لتمييزها بالسهولة النسبية وتطبيقها مباشرة، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق، إذا استعملت من قبل الباحثين بطريقة سليمة، وذلك من خلال ملاحظة كافة التحركات والتفاعلات بالاعتماد على الحواس، لتشخيص وضع البنوك محل الدراسة.

3. الاستبيان (أداة الدراسة)

يعتبر الاستبيان من أكثر الأدوات استخداما في البحوث، خاصة في الدراسات التي تعتمد على جمع بيانات كمية أو وصفية من عدد كبير من الأفراد، حيث يتميز الاستبيان بسهولة توزيعه وسرعة جمعه للبيانات، إضافة إلى إمكانية تطبيقه على عينات واسعة دون تكلفة كبيرة، كما يتيح للباحث الحصول على معلومات دقيقة حول آراء وتوجهات الأفراد بشكل منظم، خصوصا إذا تم تصميمه بعناية وفق أهداف الدراسة. ومع ذلك، يتطلب بناء الاستبيان صياغة دقيقة للأسئلة وتحديد نوعها، بما يضمن وضوحها للمستجيبين ويخدم غرض البحث. لذا، يعتبر حسن إعداد الاستبيان وتحكيمة خطوة أساسية في تحقيق صدق الأداة وثباتها، مما ينعكس مباشرة على جودة النتائج المتوصل إليها.

3.1. إعداد أداة الدراسة (الاستبيان)

يعد الاستبيان أداة من أدوات جمع المعلومات، وقد يستخدم على نطاق واسع ليشمل منطقة جغرافية واسعة أو في إطار ضيق على نطاق المؤسسة، وتعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته¹، كما تعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

وبالنسبة للاستبيان المستخدم في هذه الدراسة فقد تم إعداده على عدة مراحل استنادا إلى الجانب النظري للدراسة وبما يتلاءم مع نموذج وفروض الدراسة، وذلك بناء على المراحل التالية:

- ✓ مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها؛
- ✓ إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الاستمارة الأولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين؛

1- فوال مصطفى صلاح، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998، ص: 305.

✓ ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذة المشرفة؛

حيث اشتمل الاستبيان على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

- **الجزء الأول:** ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)
- **الجزء الثاني:** ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 40 سؤال تم تقسيمه على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول الموالي متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (05): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

محاور الدراسة	مضمون المحاور	عدد الفقرات
الذكاء الإستراتيجي	تفكير النظم	05
	الاستشراف	05
	الرؤية المستقبلية	05
	التحفيز	05
	ادارة المعرفة	05
التحول الرقمي		15
إجمالي الفقرات		40

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على الاستبيان.

كما تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي والذي يتضمن خمسة مقاييس هي (موافق جدا بدرجة 5، موافق بدرجة 4، محايد بدرجة 3، غير موافق بدرجة 2، غير موافق جدا بدرجة 1)، وقد تم اختيار هذا المقياس لكونه يسمح للمجيب أن يحدد مستوى تطبيق المتغيرات المدروسة وفق ما يراه، خاصة وأن طبيعة العبارات تتطلب الإجابة بدرجات مختلفة، حيث تم حساب المدى (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي

المتوسط المرجح	[1.79-1]	[2.59-1.8]	[3.39-2.60]	[4.19-3.4]	[5-4.20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

3.2. صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

الاستبيان يجب أن يمتلك القدرة على قياس المتغيرات التي صمم من أجلها بدقة، وأن يكون شاملاً لكافة العناصر المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، كما ينبغي أن تتسم فقراته ومفرداته بالوضوح والدقة، مما يسهم في الحصول على بيانات موثوقة تعكس الواقع المدروس بشكل صحيح.

وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال-جامعة تبسة¹، وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الاستمارة وذلك رفقة الأستاذة المشرفة للحصول على النسخة النهائية للاستبيان².

كما تم التحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال حساب معامل "بيرسون"، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(07): قيمة معامل الصدق لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم العبارة	متغيرات الدراسة	معامل الصدق بيرسون (%)
العبارات من 01 الى 05	تفكير النظم	0.668
العبارات من 06 إلى 10	الاستشراف	0.834
العبارات من 11 إلى 15	الرؤية المستقبلية	0.745
العبارات من 16 الى 20	التحفيز	0.758
العبارات من 21 الى 25	ادارة المعرفة	0.775
العبارات من 01 الى 25	الذكاء الاستراتيجي	0.939
العبارات من 26 الى 40	التحول الرقمي	0.950

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تحليل SPSS

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن معامل الصدق بالنسبة للمتغير الأول الذكاء الإستراتيجي قدر بـ 93.9 % وهي نسبة صدق عالية، أما بالنسبة للمتغير الثاني التحول الرقمي فقد بلغ قيمة معامل الصدق نسبة 95 % والتي تعتبر نسبة مرتفعة، وهي نسبة صدق عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة، ومنه يمكن اعتماد استبيان الدراسة التي تصلح بنسبة كبيرة لقياس ما صممت من أجله.

1 _ الملحق رقم (02) قائمة الأساتذة المحكمين

2 - الملحق رقم (01) استمارة الاستبيان

3.3. ثبات أداة الدراسة تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 66 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)¹ للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة²، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم العبارة	متغيرات الدراسة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
العبارات من 01 الى 05	تفكير النظم	0.930
العبارات من 06 إلى 10	الاستشراف	0.921
العبارات من 11 إلى 15	الرؤية المستقبلية	0.929
العبارات من 16 الى 20	التحفيز	0.912
العبارات من 21 الى 25	ادارة المعرفة	0.929
العبارات من 01 الى 25	الذكاء الاستراتيجي	0.947
العبارات من 26 الى 40	التحول الرقمي	0.943
العبارات من 01 الى 40	الاستبيان ككل	0.966

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة وبشكل جيد حيث بلغ معامل الثبات لكافة عبارات أداة الدراسة 96.6% وهي نسبة ثبات عالية جدا، وهذا يعد مؤشرا قويا على جودة الاستبيان وثباته العالي، مما يتيح الاعتماد على نتائجه بثقة في تحليل متغيرات الدراسة.

سادسا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على الاستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع والجمع المباشر، إذ أن الموظف بالبنك حصل على الاستمارة في الصباح وتم جمعها في نهاية اليوم، وقد تم توزيع 75 استمارة لكن تم الاعتماد في عملية التحليل على 66 استمارة فقط، أما الباقي فمنها ما لم تسترجع أو غير صالحة للتحليل.

سابعا: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات بالحاسوب الآلي، حيث تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V25) (Statistical Package)

1- ألفا كرونباخ: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل " ألفا كرونباخ " أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين 0 و 1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو 60% (أنظر العتبي محمود مهدي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد، الأردن، 2005، ص: 49).

2- الملحق رقم (03).

for the Social Sciences بهدف الاقتصاد في الوقت والحصول على نتائج أكثر دقة، حيث تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية:

- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية العبارة عند أفراد العينة؛ وهو يعبر عن تمركز إجابات العينة حول قيمة معينة تكون محصورة بين (01- 05 درجات) تبعا للدرجات المعطاة لبدائل مقياس ليكرت المستخدم في الاستبيان.
- الانحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: أستخدم في تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين؛ وقيمته محصورة بين ± 1 .
- اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لمعرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة.
- نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير واحد مستقل والغرض منه هو دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين بمعلومية قيمة المتغير الآخر، وبتطبيق الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستعانة ببرنامج (SPSS) فإننا نحصل على عدة مخرجات تكون مرتبة في جداول وهي: جدول نموذج الانحدار (R^2 ، R)، جدول تحليل التباين (ANOVA) يضمن قيم (F ، Sig)، يضم قيم اختبار (T-Test) وقيم (Sig) لكل معلمة انحدار.
- اختبار T (T-test) لمعرفة التأثير بين المتغيرين: للتحقق من معنوية التأثير (حقيقي وله دلالة إحصائية) ويتم الحكم على معنوية التأثير من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيمة (T) فإذا كانت قيمة (Sig) أقل من (0.05) فإن التأثير معنوي، أي أن قيمة معامل الانحدار تشير إلى وجود تأثير معنوي (دال إحصائيا) للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- نموذج الانحدار الخطي المتعدد المتدرج: لإيجاد أفضل قيم لمعاملات الانحدار (coefficients) التي تقلل من الخطأ بين القيم المتوقعة للنموذج والقيم الفعلية للمتغير التابع، بعبارة أخرى يسعى النموذج إلى تحديد الخط الأمثل الذي يمثل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

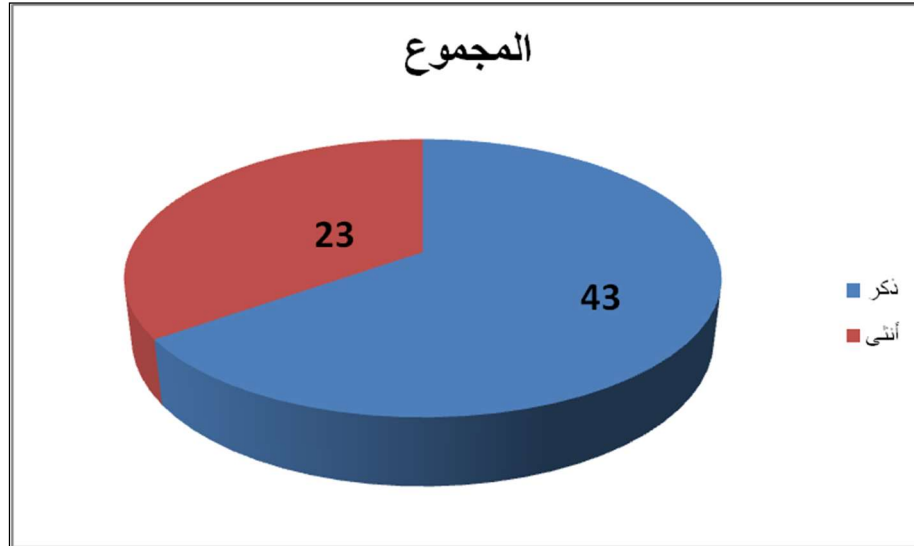
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	43	65.2
أنثى	23	34.8
المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول السابق يلاحظ اختلاف في نسبة الإناث مقارنة بنسبة الذكور، إذ أن نسبة الإناث من المجتمع 34.8% مقابل 65.2% للذكور، وعليه فإن البنوك، يشغلها نسبة معتبرة من الذكور وهو ما يمكن تفسيره بالرجوع إلى أن الذكور يشكلون الشريحة الأكبر من القوى العاملة، والشكل الموالي يوضح نسب التوزيع لكلا الجنسين:

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن التركيبة البشرية في البنوك، مختلفة من حيث الذكور والإناث بالنسبة لموظفي عينة الدراسة.

ثانيا: متغير العمر

يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر من خلال الجدول الموالي:

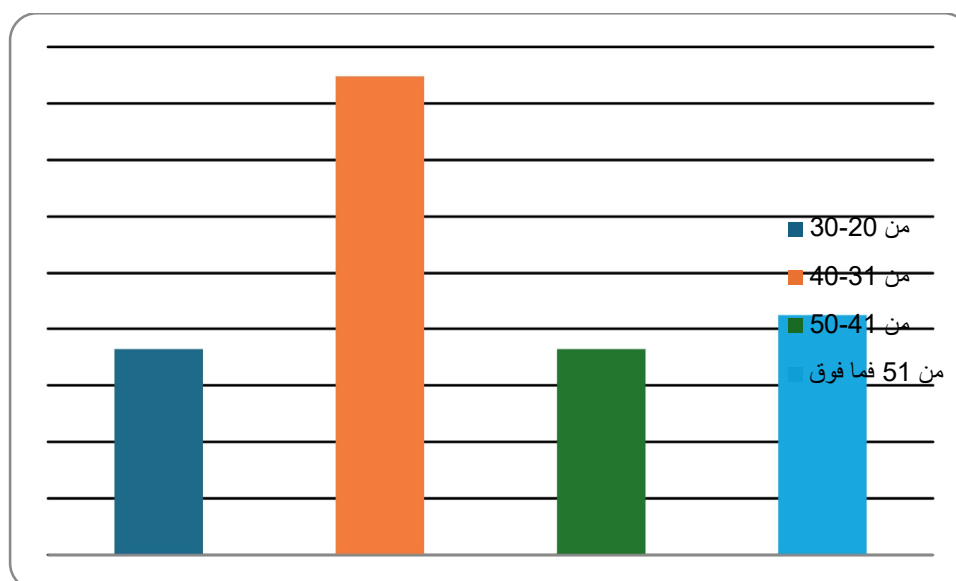
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
من 20-30	12	18,2
من 31-40	28	42,4
من 41-50	12	18,2
من 51 فما فوق	14	21,2
المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى كانت تخص الفئة العمرية "من 31 إلى 40 سنة" حيث قدرت بـ 42.4%، أما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى جاءت متفاوتة فيما بينها، ففيما يخص الفئة العمرية "من 51 فما فوق" بلغت نسبة أفراد المجتمع 21.2%، والفئتين العمرية "من 20 إلى 30 سنة" و"من 41 إلى 50 سنة" بنسبة 18,2%، وبالتالي فأغلب الفئات العمرية في البنوك تتراوح أعمارهم بين "من 31 إلى 40 سنة"، هو ما يمكن أن يفسر على أن البنوك تختار موظفيها من مختلف الفئات العمرية بما يتناسب وطبيعة وظائفها، وهنا يمكن القول أن البنوك تعمل على تنويع تركيبها البشرية من حيث توظيف جميع الفئات العمرية وجذب الطاقات الشبابية، وإضافة كفاءات بشرية مؤهلة من مختلف الأعمار، ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر الفئات العمرية في البنوك تتراوح أعمارهم بين "من 31 الى 40 سنة"، ومنه يمكن القول أن البنوك تعتمد هذا النموذج العمري لكي تضمن التوازن الأمثل بين الابتكار الذي يجلبه الشباب، والخبرة التي توفرها الكفاءات الأكبر سنا، مع الاعتماد الأساسي على الموظفين في ذروة إنتاجيتهم المهنية.

ثالثا: متغير المستوى التعليمي

يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

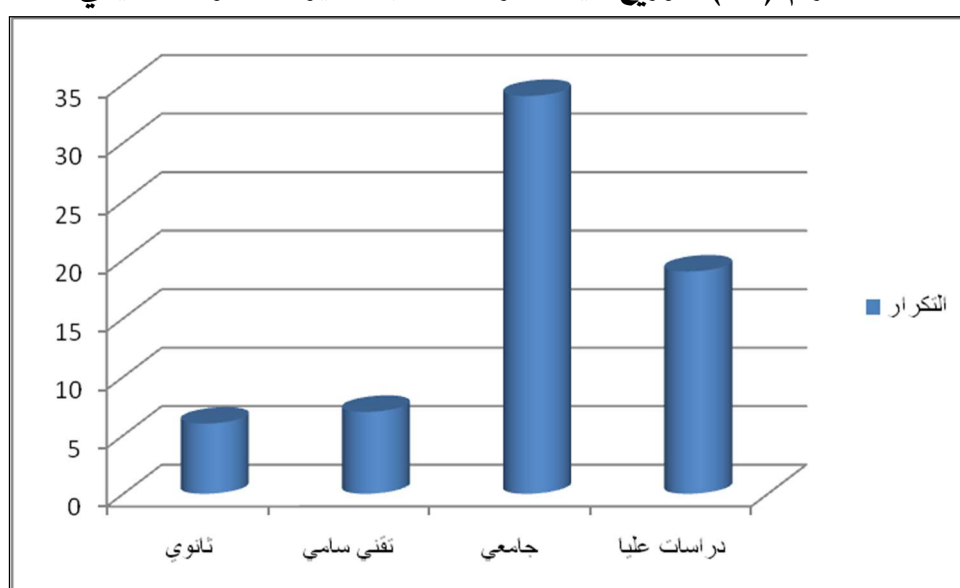
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	6	9,1
تقني سامي	7	10,6
جامعي	34	51,5
دراسات عليا	19	28,8
المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال ما سبق يلاحظ أن نسبة مستوى الجامعي هي النسبة الأعلى مقارنة بباقي المستويات الأخرى، حيث سجل نسبة قدرها 51,5% وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع لعينة الدراسة، كما قدرت كذلك نسبة أفراد عينة الدراسة من مستوى الدراسات العليا بـ 28,8%، وجاءت باقي المستويات متفاوتة، كما هو موضح في نتائج الجدول، وما يمكن استخلاصه هنا أن البنوك تعتمد على الكفاءات الجامعية في تسيير مختلف شؤونها، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن أكثر المستويات التعليمية الموجودة في البنوك هو مستوى الجامعي، وعليه يمكن القول أن البنوك تستهدف بصفة أولية في عملية استقطابها للموظفين الجامعيين، وذلك يدل على توفير الجامعة للكفاءات البشرية المطلوبة من قبل البنوك.

رابعاً: متغير المركز الوظيفي

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير المركز الوظيفي :

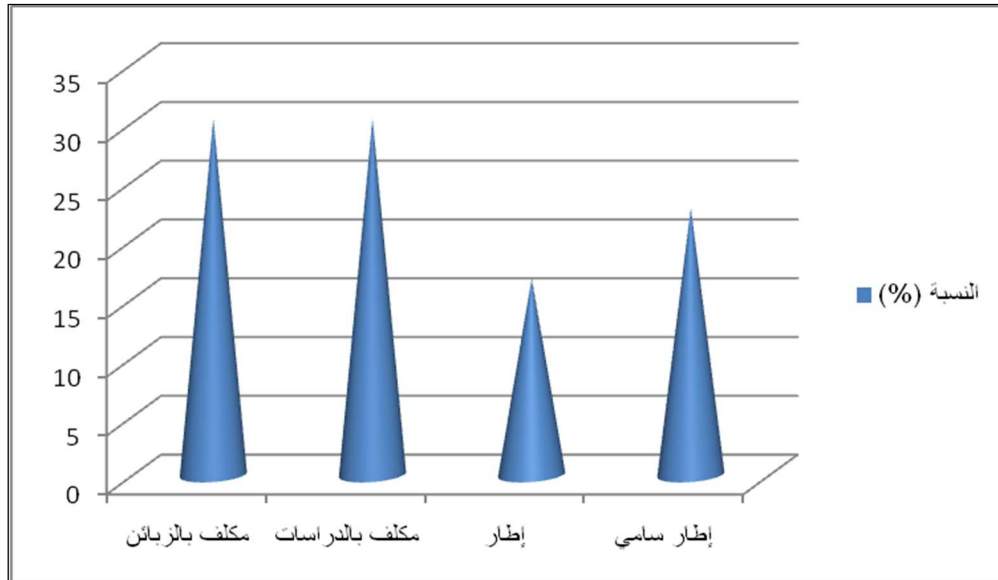
الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرار	النسبة (%)
مكلف بالزبائن	20	30,3
مكلف بالدراسات	20	30,3
إطار	11	16,7
إطار سامي	15	22,7
المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة المراكز الوظيفيين الأكثر تكرارا، بنسبة 30,3 %، وهما الفئتين "مكلف بالزبائن" و"مكلف بالدراسات"، لتليها الفئة "إطار سامي" بنسبة 22,7 %، ثم لتأتي الفئة "إطار" بنسبة 16,7 %، وهو ما يفسر تركيزا واضحا على الجوانب التشغيلية المباشرة (خدمة الزبائن والدراسات). ويلخص الشكل الموالي أهم هذه المعطيات:

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن مختلف المراكز الوظيفية في البنوك تتمثل في المكلفين بالدراسات والزبائن ثم يليها باقي المستويات الأخرى. وعليه يمكن القول أن البنوك تستهدف بصفة أولية التفاعل المباشر مع العملاء وأهمية الجانب الخدماتي والتحليلي في العمل مع وجود هيكل قيادي متوازن.

خامسا: متغير الخبرة المهنية

يمثل الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال متغير الخبرة المهنية في اطار البنوك محل الدراسة:

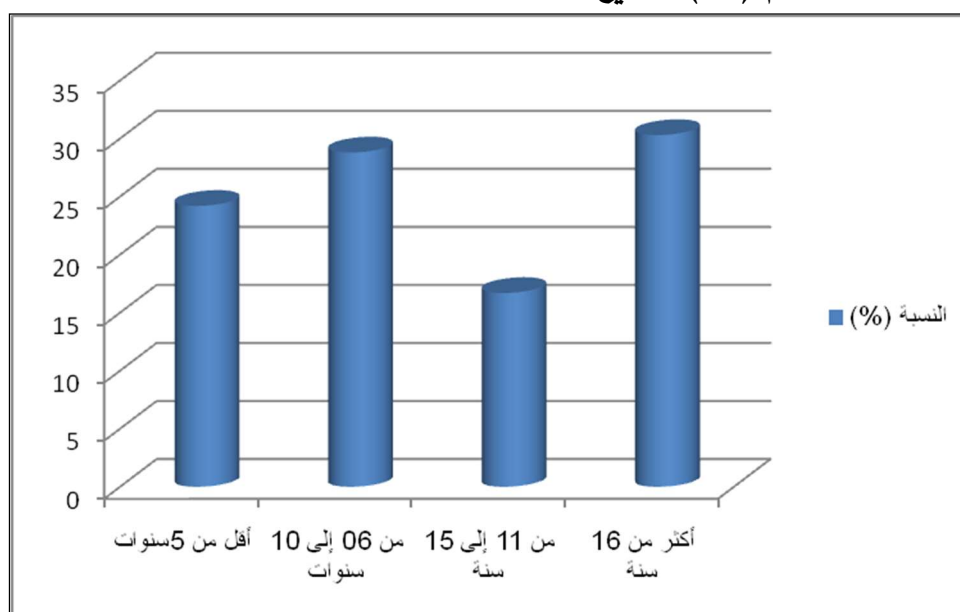
الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	16	24,2
من 06 إلى 10 سنوات	19	28,8
من 11 إلى 15 سنة	11	16,7
أكثر من 16 سنة	20	30,3
المجموع	66	100

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الأكثر خبرة، هي الأكثر تكرارا، حيث بلغت نسبتها 30.3 %، وهي الفئة " أكثر من 16 سنة"، لتليها الفئة "من 06 إلى أقل من 10" بنسبة 28,8% لتحل المرتبة الثانية وهي الفئة متوسطة الخبرة، ثم لتأتي الفئة "أقل من 5 سنوات" في المرتبة الثالثة بنسبة 24,2%، واحتلت الفئة (من 11 الى 15 سنة) في المرتبة الأخيرة بنسبة قدرت بـ: 16,7%، وهو ما يفسر وجود خبرة وكفاءات يمكن الاعتماد عليها في تطوير وتحسين أداء البنوك بولاية تبسة. والشكل الموالي يوضح توزيع متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

وعليه يتبين أن متغير الخبرة المهنية محقق بنسب معتبرة في البنوك ، ومنه يمكن القول أن هذا التوزيع يعكس بيئة عمل صحية تلتئم فيها الخبرة المتجذرة مع الابتكار المستمر. بجانب وجود قاعدة عريضة من الكفاءات التي يمكن البناء عليها لضمان استدامة الأداء المتميز.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير الذكاء الاستراتيجي

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة (الذكاء الاستراتيجي) وأبعادها الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان¹، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss).

1. بعد تفكير النظم

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير تفكير النظم، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير تفكير النظم

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يعتمد البنك على تقنيات حديثة لتحليل البيانات وتوقع التغيرات في القطاع المصرفي.	3,666	0,865	مرتفع	05
02	تعمل وحدات البنك بشكل منسق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	3,757	0,805	مرتفع	02

03	يعزز البنك نهجا تشاركيا في مناقشة المبادرات والقرارات.	3,712	0,779	مرتفع	04
04	يستخدم البنك أدوات تحليل متقدمة لفهم العوامل الداخلية والخارجية.	3,727	0,775	مرتفع	03
05	يستند البنك إلى معلومات موثوقة عند اتخاذ قراراته الاستراتيجية.	3,893	0,825	مرتفع	01
متغير تفكير النظم		3,751	0,716	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS .

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير تفكير النظم ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.751 وانحراف معياري 0.716، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكرت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن مستوى تفكير النظم في البنوك كان مرتفعا، حيث ركزت النتائج على اعتماد البنوك على أساليب منهجية في تحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث أظهرت النتائج بشكل خاص تميز البنوك في استخدام معلومات موثوقة والتنسيق بين وحداتها المختلفة، أو استمرارها في استخدام أدوات التحليل المتقدمة أو نهج تكاملي في مناقشة المبادرات، ووفقا للنتائج الموضح ، يمكن قراءة تفكير النظم أيضا بأنه يعكس نجاح الإدارة المؤسسة للبنوك والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وزيادة فرص استدامتها في بيئة ديناميكية. وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3,666 بانحراف معياري قدره 0.865، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن البنوك تستخدم تقنيات متقدمة، ولكن هناك مجالا لتوسيع الاستثمار في التحليلات المتطورة (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة) لمواكبة التحولات السريعة في القطاع المصرفي.
- **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3,757 بانحراف معياري قدره 0,805، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن البنوك محل الدراسة تعطي أهمية كافية للتنسيق الداخلي في تعزيز تفكير النظم.
- **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.712 بانحراف معياري قدره 0.779، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن هناك تقدير أفراد العينة لثقافة المشاركة داخل البنوك، وأن الاعتماد على التشاور في اتخاذ القرار يعزز الإبداع، ويعطي الموظفين شعورا بالتمكين، مما يؤدي بدوره إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي والدافعية نحو تحقيق الأهداف.
- **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3,727 بانحراف معياري قدره 0,775، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن البنوك لديها وعي استراتيجي عميق بأهمية فهم البيئة الداخلية والخارجية، مما يساعد البنوك محل الدراسة على تحديد الفرص والتهديدات والاستعداد للتحولات المحتملة بمرونة أكبر.

– **العبارة رقم (05):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,893 بانحراف معياري قدره 0,825، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الثقة في جودة المعلومات تعتبر حجر الزاوية في تفكير النظم بالبنوك، وأن الاعتماد على بيانات دقيقة وموثوقة يقلل من المخاطر المرتبطة بالقرارات الخاطئة، ويعزز من فاعلية التخطيط الاستراتيجي، ويزيد من فرص النجاح في تنفيذ الخطط.

2. بعد الاستشراف

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الاستشراف، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (15): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الاستشراف

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يواكب البنك تغيرات متسارعة في بيئة عمله.	3,772	0,855	مرتفع	03
02	يعتمد البنك على توقعات دقيقة في تطوير استراتيجياته.	3,727	0,903	مرتفع	04
03	يتبنى البنك توجهات إبداعية في تطوير خدماته المصرفية.	3,697	0,944	مرتفع	05
04	يركز البنك على استغلال الفرص الجديدة لتعزيز قدرته التنافسية.	3,924	0,846	مرتفع	01
05	يمتلك البنك آليات فعالة لرصد المخاطر المحتملة والتعامل معها.	3,893	0,825	مرتفع	02
متغير الاستشراف		3,803	0,763	مرتفع	–

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الاستشراف ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.803 وانحراف معياري 0.763، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [3.40-4.19]، وهذا يدل على أن البنوك محل الدراسة تتمتع بمستوى مرتفع من القدرات الاستشرافية، مع تركيز واضح على استغلال الفرص ورصد المخاطر، مما يسهم في تعزيز مرونته وقدرته التنافسية. ورغم هذا الأداء الإيجابي، تظهر النتائج حاجة لمزيد من التركيز على تحسين دقة التوقعات وتعزيز الإبداع في تطوير الخدمات المصرفية لضمان استدامة التميز في بيئة العمل الديناميكية، وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

– **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.772 بانحراف معياري قدره 0.855، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن البنوك محل الدراسة لديها المرونة للتكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل.

- **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.727 بانحراف معياري قدره 0.903، وجاءت باتجاه مرتفع، إلا أن الترتيب الرابع قد يعكس حاجة البنك إلى تحسين دقة التوقعات المستقبلية. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام أدوات تحليل متقدمة وتوسيع نطاق جمع البيانات لتشمل مصادر متنوعة، مما يعزز من جودة التنبؤات الاستراتيجية.
- **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.697 بانحراف معياري قدره 0.944، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أنه ينبغي على البنوك تشجيع ثقافة الابتكار من خلال برامج تدريبية وتحفيزية، وتوفير بيئة عمل تدعم التفكير الإبداعي.
- **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.924 بانحراف معياري قدره 0.846 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على وضع اهتماما كبيرا لاستغلال الفرص الجديدة، ويعكس ذلك استراتيجية فعالة في تعزيز القدرة التنافسية من خلال الابتكار وتوسيع نطاق الخدمات.
- **العبارة رقم (05):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.893 بانحراف معياري قدره 0.825، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أنه يمكن للبنوك التنبؤ بالمخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة. كما أنه يعد ذلك عنصرا حاسما في الاستشراف الاستراتيجي.

3- بعد الرؤية المستقبلية

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير الرؤية المستقبلية، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (16): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير الرؤية المستقبلية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
04	مرتفع	0,918	3,954	يعتمد البنك في استراتيجياته على تحليل معمق للبيانات والتوقعات المستقبلية.	01
03	مرتفع	0,893	3,969	يراعي البنك التغيرات المتوقعة عند اتخاذ قراراته الاستراتيجية.	02
01	مرتفع	0,850	4,015	يعزز البنك قدراته التنظيمية عبر تخصيص الموارد المناسبة لمشروعاته المستقبلية.	03
02	مرتفع	0,850	3,984	يولي البنك اهتماما بتطوير حلول مالية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتواكب تطورات السوق.	04
05	مرتفع	0,958	3,863	يسعى البنك لتحقيق استدامته مما يعزز قدرته على التكيف مع التحديات المستقبلية.	05
-	مرتفع	0,790	3,957	متغير الرؤية المستقبلية	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير الرؤية المستقبلية ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.957 وانحراف معياري 0.790، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.19-3.40]، وهذا يدل على أن ، وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.954 بانحراف معياري قدره 0.918، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على استخدام التحليلات المتقدمة أو التنبؤية لأن الاعتماد على تحليل معمق للبيانات هو عنصر محوري في أي رؤية مستقبلية متماسكة، ويعكس مدى نضج نظم المعلومات وصحة قاعدة البيانات داخل البنوك محل الدراسة.
- **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.969 بانحراف معياري قدره 0.893، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على الاستعداد للتعامل مع البيئة المستقبلية ومراعاة التغيرات المتوقعة سواء كانت اقتصادية أو تنظيمية أو تكنولوجية. ويشير ذلك إلى امتلاك البنوك أدوات تحليل بيئي واستراتيجي.
- **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4.015 بانحراف معياري قدره 0.850، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يعكس ثقة قوية من البنوك لتقوية بنيتها الداخلية استعدادا للمستقبل، كما يشير ذلك إلى وجود تخطيط مالي وبشري فعال، كما أن تخصيص الموارد بشكل استراتيجي يعد مؤشرا على وعي إداري واضح بأهمية دعم المشروعات المستقبلية بالبنية التنظيمية المناسبة، بما يعزز مرونة البنوك واستجابتها للتغيرات.
- **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.984 بانحراف معياري قدره 0.850، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على البنوك محل الدراسة تعطي أهمية الابتكار المالي الذي يمثل ركيزة أساسية في توجهات البنوك المستقبلية. هذا الاهتمام يعكس توجهها نحو تحديث المنتجات والخدمات لتلبية تطلعات العملاء المعاصرة.
- **العبارة رقم (05):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3.863 بانحراف معياري قدره 0.958، وجاءت باتجاه مرتفع، رغم أن المتوسط لا يزال ضمن الفئة "مرتفعة"، إلا أن احتلال هذه العبارة للترتيب الأخير يشير إلى أن الاستدامة - كجزء من الرؤية المستقبلية - ليست بالوضوح أو الأولوية ذاتها مقارنة ببقية الأبعاد.

4. بعد التحفيز

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير التحفيز، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التحفيز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يساعد التعاون بين الأقسام في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية	3,787	0,903	مرتفع	05
02	يحفز الموظفون من خلال إشراكهم في القرارات التي تؤثر على مستقبل البنك.	3,863	0,942	مرتفع	03
03	يعزز البنك دافعية الموظفين بإبراز دورهم في تحسين الأداء العام.	3,818	0,909	مرتفع	04
04	يعمل البنك على تحفيز الموظفين عبر توفير فرص لتطوير مهاراتهم الاستراتيجية.	3,878	0,903	مرتفع	02
05	يربط البنك الحوافز بالابتكار والكفاءة لدعم الالتزام بالأهداف بعيدة المدى.	4,015	0,919	مرتفع	01
	متغير التحفيز	3,872	0,787	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير التحفيز ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 3.872 وانحراف معياري 0.787، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [-3.40-4.19]، وهذا يدل على أن أفراد العينة يقيمون بدرجة مرتفعة جهود البنك في تحفيز الموظفين واهتماما ملموسا بتطوير مهارات الموظفين الاستراتيجية وإشراكهم في اتخاذ القرار كما أن التعاون بين الأقسام وإبراز أثر الموظف في الأداء العام في مراتب متأخرة نسبيا، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز ممارسات العمل الجماعي وآليات التقدير داخل البنك. وعليه، يمكن القول أن التحفيز في البنك قائم على أسس سليمة، إلا أنه يتطلب تفعيلًا أكبر في بعض الجوانب السلوكية والتنظيمية لتحقيق تحفيز شامل ومستدام، وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.787 بانحراف معياري قدره 0,903، وجاءت باتجاه مرتفع، رغم أن العبارة تعكس جانبا مهما في التحفيز عبر التعاون، إلا أن حصولها على أدنى متوسط يدل على تحديات في فعالية أو تطبيق التعاون بين الأقسام.

- **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,863 بانحراف معياري قدره 0,942، وجاءت باتجاه مرتفع، هذا يشير إلى أن البنوك تطبق أسلوب القيادة التشاركية، ليشعر الموظفون بأن لهم صوتاً وتأثيراً في القرارات الكبرى، مما يزيد من انتمائهم وولائهم.
- **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3,818 بانحراف معياري قدره 0,909، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن البنوك يسعى إلى ربط الجهد الفردي بالنتائج الجماعية، مما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء.
- **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.878 بانحراف معياري قدره 0,903، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن البنوك محل الدراسة تركز على تطوير رأس المال البشري كوسيلة تحفيزية، مما يعزز ولاء الموظفين ويزيد من قابليتهم للمشاركة الاستراتيجية.
- **العبارة رقم (05):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,015 بانحراف معياري قدره 0,787، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن البنوك يرون أن نظام الحوافز في البنك مرتبط بشكل مباشر بمدى الإبداع والكفاءة في الأداء، وهو أمر مهم لتحفيز الالتزام الطويل الأمد.

5. بعد إدارة المعرفة

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير إدارة المعرفة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (18): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	يتم تبادل المعرفة بين المستويات الإدارية لتعظيم الاستفادة من الموارد.	3,969	0,893	مرتفع	05
02	تركز الإدارة على تحديد وتوفير احتياجات المعرفة باستخدام أنظمة وموارد محدثة.	4,075	0,846	مرتفع	02
03	يعتمد البنك على أنظمة قواعد البيانات لتخزين الخبرات والآراء لتحسين اتخاذ القرارات.	4,000	0,877	مرتفع	03
04	ينظم البنك برامج تدريبية تمكن الموظفين من تطبيق المعرفة المكتسبة.	4,000	0,894	مرتفع	03
05	يضمن البنك تدفق المعرفة بفعالية عبر هيكل تنظيمي مرن.	4,060	0,958	مرتفع	01
متغير إدارة المعرفة		4,021	0,790	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

- يتبين من الجدول أعلاه أن متغير إدارة المعرفة ذو اتجاه مرتفع ؛ بمتوسط حسابي قدره 4,021 وانحراف معياري 0.790، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.19-3.40]، وهذا يدل على أن البنوك محل الدراسة تطبق ممارسات معرفية فعالة مع تدفق المعرفة من خلال هيكل تنظيمي مرن واستخدم أنظمة حديثة لتحديد وتوفير احتياجات المعرفة، مما يعكس جاهزية رقمية ومعرفية متقدمة. كما تعتمد على قواعد بيانات لتوثيق الخبرات، مع توفير برامج تدريبية لتحويل المعرفة إلى مهارات عملية ووجود البيئة المناسبة لدعم التشارك المعرفي. وعليه فإن البنوك محل الدراسة يمتلكون بنية متكاملة لإدارة المعرفة تساهم في تعزيز كفاءتهم التنافسية وقدرتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على المعرفة، وتم قياس هذا المتغير من خلال (05) عبارات أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:
- **العبارة رقم (01):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 3,969 بانحراف معياري قدره 0,893، وجاءت باتجاه مرتفع، رغم أن هذه العبارة جاءت في الترتيب الأخير، فإن المتوسط المرتفع يشير إلى وجود ثقافة تبادل معرفي نشطة داخل البنك. وتبادل المعرفة بين المستويات الإدارية يعزز من وحدة الفهم الاستراتيجي، ويمنع تكرار الأخطاء، كما يساهم في توجيه الموارد بشكل أكثر كفاءة استنادا إلى تجارب ومعارف مختلف المستويات.
 - **العبارة رقم (02):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4,075 بانحراف معياري قدره 0,846، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الإدارة العليا للبنوك تتبنى نهجا استباقيا في إدارة المعرفة، من خلال استخدام تقنيات حديثة لتحديد الفجوات المعرفية وتوفير ما يلزم لسدها.
 - **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4,000 بانحراف معياري قدره 0,877، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن البنوك تستثمر في البنية التحتية الرقمية لتخزين وتوثيق المعرفة كما تساهم في استدامة المعرفة المؤسسية.
 - **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4,000 بانحراف معياري قدره 0,894 ، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن البنوك لا تكتفي بتوفير المعرفة، بل تحرص على تحويلها إلى مهارات عملية قابلة للتطبيق من خلال التدريب.
 - **العبارة رقم (05):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة ب 4,060 بانحراف معياري قدره 0,958، وجاءت باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن البنوك تتمتع بهيكل تنظيمي يدعم التفاعل والتواصل المفتوح بين مختلف المستويات والوحدات، مما يساهم في سهولة انسياب المعرفة.

6. ترتيب أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول ترتيب أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (19): ترتيب أبعاد متغير الذكاء الاستراتيجي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تفكير النظم	3,751	0,716	مرتفع	05
02	الاستشراف	3,803	0,763	مرتفع	04
03	الرؤية المستقبلية	3,957	0,790	مرتفع	02
04	التحفيز	3,872	0,787	مرتفع	03
05	إدارة المعرفة	4,021	0,790	مرتفع	01
	متغير الذكاء الاستراتيجي	3,881	0,582	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

من خلال الجدول أعلاه الذي يتناول آراء واتجاهات أفراد العينة فيما يتعلق بالذكاء الإستراتيجي في البنوك محل الدراسة يتضح أن مستوى الذكاء الإستراتيجي في البنوك جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.881) وانحراف معياري (0.582)، مما يدل على وجود وعي مؤسسي قوي بأهمية الذكاء الإستراتيجي في توجيه أداء البنوك وتحقيق أهدافها في بيئة مالية متغيرة وتنافسية.

وقد جاء بعد إدارة المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط (4.021)، مما يعكس إدراكا عميقا لدى البنوك محل الدراسة بأهمية المعرفة كأصل استراتيجي يسهم في دعم القرارات وتحسين الأداء، فالبنوك التي تملك القدرة على توليد المعرفة، مشاركتها، واستثمارها بفعالية هي بنوك أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

يليه في المرتبة الثانية بعد الرؤية المستقبلية بمتوسط (3.957)، وهو ما يدل على قدرة البنوك على استشراف المستقبل وتحديد توجهات واضحة بعيدة المدى، ما يمكنها من توجيه جهودها ومواردها بطريقة منسجمة مع التحديات والفرص المتوقعة.

أما التحفيز فجاء ثالثا بمتوسط (3.872)، ليؤكد أن البنوك تولي اهتماما بجانب تمكين وتحفيز الموارد البشرية باعتبارها ركيزة في تنفيذ الاستراتيجيات، وتحقيق الابتكار وتعزيز الأداء، حيث يعكس هذا البعد وجود آليات لدعم العاملين من خلال الحوافز والتقدير والتدريب، ما يسهم في رفع دافعيتهم للعمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

في المرتبة الرابعة جاء بعد الاستشراف بمتوسط (3.803)، وهو بعد محوري في البيئة المصرفية المعاصرة، إذ يشير إلى قدرة البنوك على قراءة الاتجاهات المستقبلية والتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية،

واتخاذ تدابير استباقية تسهم في التكيف والتطور، ورغم احتلاله المرتبة الرابعة، إلا أن مستواه المرتفع يدل على وجود اهتمام ملموس من الإدارات المعنية بإدخال أدوات تحليل استشرافي واستباقي.

وأخيرا، جاء بعد تفكير النظم في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.751)، وهو ما يعكس الحاجة إلى مزيد من التكامل والتنسيق بين وحدات البنك في صنع القرار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، رغم أن الدرجة لا تزال ضمن المستوى المرتفع. ويعد هذا البعد ضروريا لتعزيز التفكير الشمولي والمنهجي الذي يربط بين الأنشطة والعلاقات المتشابكة.

المطلب الرابع: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغير التحول الرقمي

في هذا المطلب سيتم عرض البيانات الأساسية والتي تمثل اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة (التحول الرقمي) وأبعادها الواردة في أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد تم الاستعانة في ذلك ببرنامج (spss).

يمثل الجدول التالي إجابات عينة الدراسة حول متغير التحول الرقمي، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة كما يوضح الجدول الموالي :

الجدول رقم (20): نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغير التحول الرقمي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
01	تلتزم الإدارة العليا في البنك بتبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي.	3,984	0,733	مرتفع	12
02	يضع البنك أهدافا واضحة تتماشى مع رؤيته المستقبلية.	4,121	0,794	مرتفع	03
03	يوفر البنك المساعدة الفنية لضمان نجاح التحديثات التقنية.	4,030	0,743	مرتفع	09
04	تشارك مختلف المستويات الإدارية في التخطيط لتطوير العمل باستخدام التكنولوجيا.	4,030	0,858	مرتفع	08
05	يخصص البنك ميزانيات محددة لدعم مشاريع التطوير الرقمي منذ بدايتها.	4,060	0,820	مرتفع	05
06	ينفذ البنك مشاريع تقنية تجريبية لاختبار الحلول الجديدة.	4,136	0,820	مرتفع	02
07	يشكل البنك فرق عمل لتنفيذ التحديثات التقنية بشكل جيد.	3,939	0,909	مرتفع	15
08	يعتمد البنك أساليب عمل مرنة لتسريع استخدام التكنولوجيا.	3,969	0,840	مرتفع	13
09	يشجع البنك موظفيه على تبني التغيير الرقمي.	3,984	0,919	مرتفع	11

10	يوظف البنك تقنيات حديثة لتحسين جودة الخدمات المصرفية.	3,969	0,893	مرتفع	14
11	يركز البنك على اهم التغييرات التقنية حسب حاجته ونتائج العمل.	4,030	0,893	مرتفع	07
12	يعمم البنك ما نجح من التغييرات في كل فروعه وأقسامه.	4,151	0,881	مرتفع	01
13	يستخدم البنك على المعلومات المحوسبة لتحسين ادائه.	4,000	0,944	مرتفع	10
14	يجري البنك تقييمات دورية لمدى نضجه الرقمي ويتخذ إجراءات للتحسين.	4,075	0,916	مرتفع	04
15	يحاول البنك مواكبة التغييرات السريعة في التكنولوجيا.	4,030	0,910	مرتفع	06
متغير التحول الرقمي		4,034	0,641	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج تحليل SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن متغير التحول الرقمي ذو اتجاه مرتفع؛ بمتوسط حسابي قدره 4,034 وانحراف معياري 0,641، حيث ينتمي المتوسط الحسابي لهذا المتغير في سلم ليكارت الخماسي للمجال [4.19-3.40]، ما يعكس تبنيا فعليا واستراتيجيا لهذا التوجه من قبل البنوك لولاية تبسة محل الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن البنوك لا تكتفي بوضع أهداف رقمية واضحة ومتناسقة مع رؤيتها المستقبلية، بل تسعى أيضا إلى تنفيذ مشاريع تجريبية وتعميم النجاحات على جميع الفروع، ما يدل على وجود ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير. كما تشير النتائج إلى وجود التزام إداري ومالي ملموس من خلال توفير الدعم الفني وتخصيص الميزانيات اللازمة، إلى جانب التركيز على مرونة أساليب العمل وتحفيز الموظفين على تبني التغيير، وتؤكد هذه المؤشرات مجتمعة أن التحول الرقمي في البنوك لا يعد مجرد خيار تقني، بل يمثل خيارا استراتيجيا تتبناه المؤسسات لإعادة تشكيل عملياتها وتعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها في بيئة مصرفية سريعة التغير، وتم قياس هذا المتغير من خلال (15) عبارة أشارت إلى درجة مرتفعة كالاتي:

- العبارة رقم (01): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.984 بانحراف معياري قدره 0,733 باتجاه مرتفع، ما يدل على إجماع الأفراد حول دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي، مما يعكس وجود إرادة مؤسسية حقيقية لتبني التغيير التكنولوجي كخيار استراتيجي وليس فقط كأداة تقنية.
- العبارة رقم (02): قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,121 بانحراف معياري قدره 794,0 باتجاه مرتفع، يعكس وضوح الرؤية الرقمية وتماشيا مع الأهداف العامة للبنوك، هذا يشير إلى وجود تكامل بين الاستراتيجية الرقمية والاستراتيجية العامة لهذه البنوك، ويعد ذلك عنصرا حاسما لضمان استدامة التحول الرقمي.

- **العبارة رقم (03):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,030 بانحراف معياري قدره 0,743 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن الدعم الفني مدمج في خطط التحديث، وهو ما يشير إلى وجود بنية تحتية فنية تواكب التحولات الرقمية وتدعم استمراريته.
- **العبارة رقم (04):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,030 بانحراف معياري قدره 0,858 باتجاه مرتفع، وهذا يعكس محاولة واضحة لتعزيز الحوكمة الرقمية من خلال إشراك الجميع في صناعة القرار التكنولوجي.
- **العبارة رقم (05):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,060 بانحراف معياري قدره 0,820 باتجاه مرتفع، وهذا يظهر التزام مالي ملموس تجاه التحول الرقمي، وجود ميزانيات محددة يشير إلى خطط مدروسة ومبنية على أسس استباقية وليس استجابة آنية فقط.
- **العبارة رقم (06):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,136 بانحراف معياري قدره 0,820 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على اتباع منهج التجريب والتعلم، وهو من السمات المميزة للبنوك الرائدة رقمياً، حيث يتم اختبار الحلول قبل التوسع في تطبيقها.
- **العبارة رقم (07):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.939 بانحراف معياري قدره 0,909 باتجاه مرتفع، سجلت أدنى متوسط (3.939)، رغم الاتجاه المرتفع. وقد يشير ذلك إلى ضعف نسبي في تشكيل فرق عمل متخصصة أو إلى تفاوت في الأداء بين الفروع، ما يستدعي تعزيز التنسيق المؤسسي.
- **العبارة رقم (08):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.969 بانحراف معياري قدره 0,840 باتجاه مرتفع، وهذا يعكس أن المرونة التشغيلية بدأت بالترسخ لكنها ما تزال تحتاج إلى المزيد من الدعم الهيكلي والتنظيمي لتصبح سمة أساسية في بيئة العمل.
- **العبارة رقم (09):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.984 بانحراف معياري قدره 0,919 باتجاه مرتفع، وهذا يظهر أن ثقافة التغيير بدأت بالتشكل داخل البنوك محل الدراسة، لكن ارتفاع الانحراف يشير إلى أن بعض الموظفين ربما لا يزالون غير مهئين بالكامل للتحول الرقمي، مما يستدعي التركيز على التدريب والتوعية.
- **العبارة رقم (10):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 3.969 بانحراف معياري قدره 0,893 باتجاه مرتفع، وهذا عكس التزام واضحاً بتطبيق التكنولوجيا لتحسين تجربة العملاء، وهو ما يمثل أحد أبرز أهداف التحول الرقمي في القطاع المصرفي.
- **العبارة رقم (11):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,030 بانحراف معياري قدره 0,893 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن التحول الرقمي يتم وفق أولويات واضحة ومبنية على تحليل احتياجات العمل، ما يؤكد وجود تخطيط ذكي واستراتيجي لاستخدام التكنولوجيا.

- **العبارة رقم (12):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,151 بانحراف معياري قدره 0,881 باتجاه مرتفع، وهذا ما يشير إلى وجود آلية ناجحة لتعميم التجارب الإيجابية، وهو ما يعزز التكامل التنظيمي ويمنع تكرار الأخطاء.
- **العبارة رقم (13):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,000 بانحراف معياري قدره 0,944 باتجاه مرتفع، تؤكد هذه النتيجة أهمية البيانات كمورد استراتيجي، وتشير إلى استخدام أدوات رقمية في دعم اتخاذ القرار وتعزيز الأداء المؤسسي.
- **العبارة رقم (14):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,075 بانحراف معياري قدره 0,916 باتجاه مرتفع، وهذا يعكس ثقافة تقييم وتحسين مستمرة، ما يعزز من قدرة هذه البنوك على متابعة التطورات وتعديل مساره الرقمي بما يتماشى مع متطلبات السوق.
- **العبارة رقم (15):** قدر المتوسط الحسابي للعبارة بـ 4,030 بانحراف معياري قدره 0,910 باتجاه مرتفع، وهذا يدل على وجود وعي استراتيجي بأهمية المواكبة السريعة للابتكارات التقنية، وهو أمر أساسي لضمان البقاء في بيئة تنافسية ديناميكية.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من توزيع الاستمارة الخاصة، للتعرف على مدى تبني البنوك في ولاية تبسة لنمط الذكاء الاستراتيجي، وما إذا كان الذكاء الإستراتيجي بالمؤسسة له دور فعال في تعزيز التحول الرقمي، والتي تسمح بالإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مدى صحة الفرضيات، وسيتم ذلك من خلال ما يلي:

✓ المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى؛

✓ المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية؛

✓ المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية، تم إجراء اختبار كولموغوروف-سميرنو (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق من مدى توافق البيانات مع افتراضات تحليل الانحدار، وبشكل خاص مدى اتباعها للتوزيع الطبيعي. ويعد هذا الاختبار ضرورياً لأن أغلب الاختبارات الإحصائية المعلمية تفترض أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستمارات وجمعها من قبل أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (sig)
المحور الأول	الذكاء الاستراتيجي	0.111	0.052
المحور الثاني	التحول الرقمي	0.124	0.053
الاستبيان ككل		0.103	0.080

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور من محاور الاستبيان وكذا بالنسبة للاستبيان ككل كان أكبر من (0.05)، أي أن ($\text{sig} > 0.05$) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

سيتم عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة العلاقة بين (تفكير النظم، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة) كعناصر الذكاء الإستراتيجي ودورها في تعزيز التحول الرقمي لعينة من البنوك لولاية تبسة، ومن أجل اختبار الفرضيات الفرعية تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($Y = ax + b$) الذي يسمح بدراسة إمكانية

وجود علاقة بين المتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي والمتغير التابع التحول الرقمي، كما تم الاعتماد على معامل الارتباط (R) لمعرفة طبيعة العلاقة (طردية أو عكسية) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وقد تم حساب معامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل. ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الأولى)

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
تفكير النظم	التحول الرقمي	2.148	0.503	0.561	0.315	5.424	29.423	0.000
الإستشراف		1.968	0.543	0.646	0.417	6.772	45.181	0.000
الرؤية المستقبلية		2.307	0.437	0.537	0.289	5.098	25.993	0.000
التحفيز		2.192	0.476	0.584	0.340	5.748	33.040	0.000
إدارة المعرفة		1.921	0.526	0.647	0.419	6.787	46.061	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من خلال نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم لمعرفة ما إذا كان هناك دور للمتغيرات المستقلة الجزئية في تعزيز التحول الرقمي بالبنوك في ولاية تبسة، حيث تبين أنه:

1. الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعد تفكير النظم والتحول الرقمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعد تفكير النظم والتحول الرقمي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة العلاقة بين تفكير النظم وتعزيز التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك تأثيراً ذو دلالة إحصائية لتفكير النظم على تعزيز التحول الرقمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.503)، وبلغ معامل الارتباط (R) بين المتغيرين (0.561)، وهو ارتباط إيجابي بمستوى متوسط، وتعد هذه المعاملات (الانحدار والارتباط) دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، كما أوضحه اختبار (t) الذي بلغت قيمته (5.424). وهذا يدل على أن التحول الرقمي يتعزز من خلال تطبيق تفكير النظم في البنوك محل الدراسة. أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار، والمتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.315)، مما يعني أن نسبة 31.5% فقط من التغيرات في مستوى التحول الرقمي تُعزى لتفكير النظم.

كما أظهر اختبار (F) أن نموذج الانحدار ككل ذو دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (29.423) كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد تفكير النظم والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ "

2. الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد الاستشراف والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد الاستشراف والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الاستشراف وتعزيز التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للاستشراف على تعزيز التحول الرقمي، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.543) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.646)، وهو ارتباط حسن وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن التحول الرقمي يتعزز من خلال الاستشراف بالبنوك محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.417) مما يعني أن نسبة (41.7%) فقط من التغيرات في التحول الرقمي ترجع للاستشراف والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد الاستشراف والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ "

3. الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعد الرؤية المستقبلية والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعد الرؤية المستقبلية والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الرؤية المستقبلية وتعزيز التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور للرؤية المستقبلية في تعزيز التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.437) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.537)، وهو ارتباط متوسط وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن التحول الرقمي يتحقق من خلال الرؤية المستقبلية بالبنوك محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.289) مما يعني أن نسبة (28.9%) فقط من التغيرات في التحول الرقمي ترجع للرؤية المستقبلية والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.
- كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

"توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعد الرؤية المستقبلية والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

4. الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعد التحفيز والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
 - الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعد التحفيز والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.
- يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين التحفيز وتعزيز التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة، حيث نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز في تعزيز التحول الرقمي في البنوك لولاية تبسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.476) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.584)، وهو ارتباط متوسط وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن التحول الرقمي يتحقق من خلال التحفيز بالبنوك، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.340) مما يعني أن نسبة (34%) من التغيرات في التحول الرقمي

ترجع للتحفيز والباقي يعود لعوامل أخرى وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

"توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعء التحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".
5. الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية العدمية: لا " توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعء إدارة المعرفة والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعء إدارة المعرفة والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين إدارة المعرفة وتعزيز التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة، وعليه تبين أن هناك دور لإدارة المعرفة في تعزيز التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.526) وقد بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.647)، وهو ارتباط متوسط وإيجابي وهذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن التحول الرقمي يتعزز من خلال إدارة المعرفة بالبنوك محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.419) مما يعني أن نسبة (41.9%) من التغيرات في التحول الرقمي ترجع لإدارة المعرفة والباقي يعود لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل الفرضية البديلة الموالية:

" توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعء إدارة المعرفة والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

ثالثاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تتمثل من خلال الجدول التالي:¹

الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (β)	معامل الانحدار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الذكاء الاستراتيجي	التحول الرقمي	0.671	0.866	0.786	0.618	10.183	103.689	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي.

الفرضية العدمية: لا توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي أستخدم في معرفة فيما إذا كان هناك أثر للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي في البنوك لولاية تبسة محل الدراسة، وهنا نجد أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي على تعزيز التحول الرقمي في البنوك، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.866) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.786)، وهو ارتباط قوي وإيجابي وهذه المعاملات -معامل الانحدار والارتباط- ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وهذا ما أوضحه اختبار (T)، وهذا دليل على أن التحول الرقمي يتحقق من خلال الذكاء الإستراتيجي في البنوك محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.618) مما يعني أن نسبة (61.8%) من التغيرات في التحول الرقمي يرجع للذكاء الإستراتيجي والباقي يعود لعوامل أخرى، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

وعليه تقبل الفرضية البديلة التالية:

" توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."

ويمكن كتابة العلاقة بين الذكاء الإستراتيجي وتعزيز التحول الرقمي في البنوك لولاية تبسة في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.866x + 0.671$ ، حيث أن:

X: الذكاء الاستراتيجي؛

Y: التحول الرقمي.

وبالتالي ومن خلال تحليل نتائج التحليل الإحصائي تم برهنة أن الذكاء الإستراتيجي له دور في تعزيز التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة لولاية تبسة.

كما تم الاعتماد على الانحدار الخطي المتعدد التدريجي "Regression Stepwise Multiple" لتحديد العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في تفكير النظم، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز، ادارة المعرفة كأبعاد للذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي كمتغير تابع، وتحديد أكثر المتغيرات تأثيرا على تعزيز التحول الرقمي في البنوك لولاية تبسة، حيث يعتمد الانحدار الخطي المتعدد التدريجي على إدخال المتغيرات المستقلة بالتدرج في معادلة الانحدار، وذلك بناء على قيمة الارتباط الثنائي لبيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ويتم استبعاد المتغيرات المستقلة التي علاقتها ضعيفة بالمتغير التابع (غير الدالة إحصائيا)، وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

مرحلة التحليل	المتغيرات المستقلة المفسرة	المتغير التابع	معامل الانحدار α	معامل الانحدار β	معامل الارتباط R	معامل التحدي R^2	القيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة T	بيتا المعيارية B	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة F
1	ادارة المعرفة	التحول الرقمي	0.526	1.921	0.647	0.419	6.787	0.000	0.647	46.061	0.000
2	ادارة المعرفة الاستشراف	التحول الرقمي	0.358 0.369	1.189	0.754	0.569	4.706 4.689	0.000 0.000	0.441 0.439	41.579	0.000
3	ادارة المعرفة الاستشراف تفكير النظم	التحول الرقمي	0.358 0.235 0.230	0.841	0.780	0.609	4.894 2.538 2.526	0.000 0.014 0.014	0.440 0.279 0.257	32.212	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توضح نتائج الجدول أعلاه أن ادارة المعرفة أكثر المتغيرات تأثيرا في تعزيز التحول الرقمي في البنوك لولاية تبسة، حيث تم استبعاد جميع المتغيرات المستقلة ما عدا ادارة المعرفة في مرحلة أولى حيث بلغ معامل الارتباط 0.647، وهو ارتباط قوي، وأظهر اختبار (F) بأن النموذج بشكل عام ذو دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة Sig=0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية ($0.05 \leq \alpha$). كما يبين معامل التحديد أن متغير ادارة المعرفة يفسر ما نسبته 41.9% من التباين الحاصل في تعزيز التحول

الرقمي في البنوك لولاية تبسة، وجاءت قيمة Beta المعيارية التي توضح العلاقة بين ادارة المعرفة والتحول الرقمي بقيمة 0.647 ذات دلالة إحصائية وفقا لقيمة (t) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك فإن الانحدار بين ادارة المعرفة وتعزيز التحول في البنوك محل الدراسة لا يساوي الصفر أي أن الانحدار معنوي. كما يوضح الجدول أيضا المتغيرات التي أدخلت في معادلة انحدار التحول الرقمي في البنوك لولاية تبسة في كل مرحلة بشكل تدريجي وذلك حسب معامل ارتباط كل متغير مستقل بالمتغير التابع (الجدول أعلاه)، حيث في المرحلة الثانية تم ادخال متغير الاستشراف مع متغير ادارة المعرفة، وكان معامل التحديد لهما معا يشكل ما قيمته 56.9% من التعزيز الحاصل في التحول الرقمي، أما في مرحلة ثالثة فقد تم اضافة متغير تفكير النظم، حيث أكدت النتائج ان النموذج بشكل عام معنوي وذلك من خلال معامل الارتباط الذي جاء بقيمة 0.780 وهو يدل على ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في ادارة المعرفة، الاستشراف، تفكير النظم مع والتحول الرقمي، كما يبين معامل التحديد أن هذه المتغيرات معا تفسر ما نسبته 60.9% من التباين الحاصل في تعزيز التحول الرقمي في البنوك لولاية تبسة، وجاءت قيمة Beta المعيارية التي توضح العلاقة بين ادارة المعرفة، الاستشراف، تفكير النظم مع والتحول الرقمي ذات دلالة إحصائية وفقا لقيمة (t) والدلالة المرتبطة بها، ويعني ذلك فإن الانحدار بين ادارة المعرفة، الاستشراف، تفكير النظم مع وتعزيز التحول في البنوك محل الدراسة لا يساوي الصفر أي أن الانحدار معنوي.

كما أن نموذج الانحدار التدريجي قد قام بإلغاء متغيري الرؤية المستقبلية والتحفيز من المعادلة باعتبارهما غير دالين احصائيا.

ويمكن كتابة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (ادارة المعرفة، الاستشراف وتفكير النظم) على التحول الرقمي في البنوك لولاية تبسة في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار المتعدد كما يلي:

$$Y = 0.440X1 + 0.279X2 + 0.257X3 + 0.841$$

حيث يمثل: Y: التحول الرقمي.

X1 : ادارة المعرفة

X2: الاستشراف بمجملها تمثل الذكاء الاستراتيجي

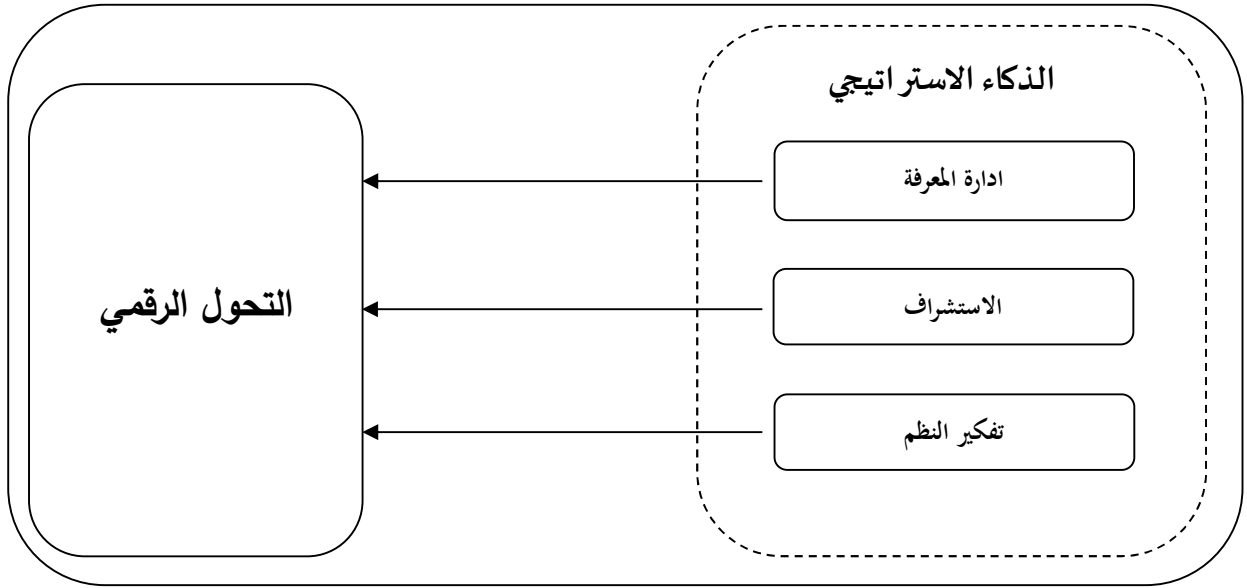
X3: تفكير النظم

وتؤثر بنسبة 60.9 % وهي مساوية تقريبا لنتائج التحليل بالأبعاد الخمسة وهذا ما يؤكد ان تأثير

إدارة المعرفة، الاستشراف والتفكير المنظم بالنسبة الأعلى على التحول الرقمي.

وعليه يصبح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (15): نموذج الدراسة حسب الانحدار المتعدد



المصدر: من اعداد الباحثين.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

يتضمن هذا المطلب عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) بالبنوك لولاية تبسة، حيث تم الاعتماد على نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA الذي يعتبر اختبار معلمي يهدف للمقارنة بين المتوسطات أو الوصول إلى قرار بوجود أو عدم وجود فروق بين متوسطات الأداء عند المجموعات التي تعرضت لمعالجات مختلفة بهدف التوصل إلى العوامل التي تجعل متوسط من المتوسطات يختلف عن المتوسطات الأخرى باعتبار قيمة F المحسوبة والجدولية والدلالة الإحصائية التي تشير إلى أقل أو تساوي (0.05) ويمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية¹ من خلال ما يلي:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس بالبنوك محل الدراسة لولاية تبسة.

1- الملحق رقم (07).

- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس بالبنوك التجارية لولاية تبسة. بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سيتم الاعتماد على الاختبار المعلمي (t) لعينتين مستقلتين كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار (t) للفرضية الفرعية الأولى

المتغير	الجنس	العينة	المتوسط الحسابي	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
الذكاء الاستراتيجي	الذكور	43	0.266	1.798	0.294
	الاناث	23	0.266	1.664	
التحول الرقمي	الذكور	43	0.208	1.263	0.104
	الاناث	23	0.208	1.129	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة sig أكبر من مستوى الدلالة الاحصائية (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الجنس في البنوك التجارية لولاية تبسة محل الدراسة، وتبين هذه النتائج أن كلا من الذكور والإناث يشعرون أن البنوك محل الدراسة تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي من خلال الاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء

الاستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس بالبنوك التجارية لولاية تبسة."

2. الفرضية الفرعية الثانية

- **الفرضية العدمية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير العمر بالبنوك لولاية تبسة.
- **الفرضية البديلة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير العمر بالبنوك لولاية تبسة. والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر:

الجدول رقم (26): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير العمر

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	0.396	3	0.132	0.378	0.769
	داخل المجموعات	21.665	62	0.349		
	المجموع	22.061	65			
التحول الرقمي	بين المجموعات	0.472	3	0.157	0.371	0.774
	داخل المجموعات	26.312	62	0.424		
	المجموع	26.784	65			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف العمر في البنوك لولاية تبسة محل الدراسة، حيث أن كل الفئات العمرية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة تتفق على أن البنوك محل الدراسة تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي من خلال الاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير العمر بالبنوك لولاية تبسة.

3. الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالبنوك لولاية تبسة.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالبنوك لولاية تبسة. والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (27): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	0.193	3	0.064	0.182	0.908
	داخل المجموعات	21.868	62	0.353		
	المجموع	22.061	65			
التحول الرقمي	بين المجموعات	1.020	3	0.340	0.818	0.489
	داخل المجموعات	25.765	62	0.416		
	المجموع	26.784	65			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المستوى التعليمي في البنوك لولاية تبسة محل الدراسة، حيث أن كل الفئات من المستويات التعليمية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة تتفق على أن البنوك محل الدراسة تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي من خلال الاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء

الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالبنوك لولاية تبسة."

4. الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بالبنوك لولاية تبسة.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بالبنوك لولاية تبسة. والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المركز الوظيفي:

الجدول رقم (28): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير المركز الوظيفي.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	2.133	3	0.711	2.212	0.096
	داخل المجموعات	19.928	62	0.321		
	المجموع	22.061	65			
التحول الرقمي	بين المجموعات	1.412	3	0.471	1.150	0.336
	داخل المجموعات	25.372	62	0.409		
	المجموع	26.784	65			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف المركز الوظيفي في البنوك لولاية تبسة محل الدراسة، حيث أن كل المراكز الوظيفية المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبحوثة تتفق على أن البنوك محل الدراسة تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي من خلال الاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء

الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي بالبنوك لولاية تبسة."

5. الفرضية الفرعية الخامسة

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بالبنوك لولاية تبسة.

- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بالبنوك لولاية تبسة. والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة المهنية:

الجدول رقم (29): تحليل التباين الأحادي ANOVA وفقا لمتغير الخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
الذكاء الاستراتيجي	بين المجموعات	1.602	3	0.534	1.619	0.194
	داخل المجموعات	20.458	62	0.330		
	المجموع	22.061	65			
التحول الرقمي	بين المجموعات	2.591	3	0.864	2.214	0.095
	داخل المجموعات	24.193	62	0.390		
	المجموع	26.784	65			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05)، وعليه فإنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لاختلاف الخبرة المهنية في البنوك لولاية تبسة محل الدراسة، حيث أن كل الفئات ذات الخبرات المختلفة التي تتكون منها عينة الدراسة المبسوثة تتفق على أن البنوك محل الدراسة تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي من خلال الاعتماد على أبعاد الذكاء الاستراتيجي، وعليه تقبل الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء

الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى لمتغير الخبرة المهنية بالبنوك لولاية تبسة."

6. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- الفرضية العدمية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في البنوك لولاية تبسة؛
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في البنوك لولاية تبسة.

وانطلاقا من نتائج تحليل التباين الأحادي الممثلة في الجداول أعلاه نلاحظ ما يلي:

أن كل من المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية)، تبين فيها أن مستوى الدلالة فيها أكبر من (0.05)، وهو ما يشير إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

ترجع إلى كل من (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في البنوك لولاية تبسة محل الدراسة، وبالتالي وفقا لهذه المتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) يتم قبول الفرضية العدمية الموالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي في البنوك لولاية تبسة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في البنوك لولاية تبسة."

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

أولا: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من خلال تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتمثلة في موظفي البنوك محل الدراسة بولاية تبسة حول محاور وأبعاد استمارة الاستبيان والمتمثلة في الآتي:

فيما يتعلق ببعد تفكير النظم:

- أظهرت إجابات أفراد العينة مستوى عالٍ من الاتفاق على أن البنوك تعتمد على تقنيات حديثة لتحليل البيانات وتوقع التغيرات في القطاع المصرفي، مما يدل على وعي بأهمية التكنولوجيا في الحصول على رؤى استراتيجية. ومع ذلك، تشير نسبة الاتفاق المرتفعة مع وجود مجال للتوسع في تحليلات أكثر تطوراً (مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة) لمواكبة التحولات السريعة في القطاع المصرفي.
- أبدى أغلب المبحوثين موافقتهم على أن وحدات البنك تعمل بشكل منسق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ما يشير إلى وجود درجة جيدة من التكامل والتعاون بين مختلف أقسام البنك في سبيل تحقيق الأهداف المشتركة.
- اتضح من إجابات العينة أن البنوك تعزز نهجاً تشاركياً في مناقشة المبادرات والقرارات، مما يعكس ثقافة تقدر مساهمات الموظفين وتشجع على تبادل الأفكار في صنع القرارات الهامة.
- بينت النتائج أن البنوك تستخدم أدوات تحليل متقدمة لفهم العوامل الداخلية والخارجية، ما يدل على اهتمام بتقييم البيئة التشغيلية بشكل شامل لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- أظهرت نتائج العينة اتفاقاً واضحاً على أن البنوك تستند إلى معلومات موثوقة عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، مما يؤكد على أهمية جودة البيانات ودقتها في دعم عمليات التخطيط واتخاذ القرارات الفعالة.

فيما يتعلق ببعد الاستشراف:

- أظهرت إجابات أفراد العينة مستوى عالٍ من الاتفاق على أن البنوك تواكب تغيرات متسارعة في بيئة عملها، مما يعكس قدرتها على التكيف والاستجابة للديناميكيات المتغيرة في القطاع المصرفي.

- أبدى أغلب المبحوثين موافقتهم على أن البنوك تعتمد على توقعات دقيقة في تطوير استراتيجياتها، ما يشير إلى استخدام أدوات وتقنيات للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية وتضمينها في عملية التخطيط الاستراتيجي.
 - اتضح من إجابات العينة أن البنوك تتبنى توجهات إبداعية في تطوير خدماتها المصرفية، مما يدل على سعيها للابتكار وتقديم حلول جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة.
 - بينت النتائج أن البنوك تركز على استغلال الفرص الجديدة لتعزيز قدرتها التنافسية، ما يعكس استراتيجية استباقية تهدف إلى النمو والتوسع من خلال اقتناص الفرص المتاحة.
 - أظهرت نتائج العينة اتفاقاً واضحاً على أن البنوك تمتلك آليات فعالة لرصد المخاطر المحتملة والتعامل معها، مما يؤكد على أهمية إدارة المخاطر كعنصر أساسي في الحفاظ على الاستقرار والنمو المستدام.
- فيما يتعلق ببعد الرؤية المستقبلية:
- تعتمد البنوك في استراتيجياتها على تحليل مستمر للبيانات والتوقعات المستقبلية.
 - تراعي البنوك التغيرات المتوقعة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
 - تخصص البنوك الموارد اللازمة لدعم مشروعاتها المستقبلية.
 - تهتم البنوك بتطوير حلول مالية مبتكرة تواكب احتياجات السوق والعملاء.
 - تسعى البنوك لتحقيق الاستدامة لضمان قدرتها على التكيف مع تحديات المستقبل.
- فيما يتعلق ببعد التحفيز:
- يشكل التعاون بين الأقسام عاملاً مهماً في تحفيز الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - يُحفز الموظفون عبر إشراكهم في القرارات المؤثرة على مستقبل المؤسسة.
 - تعزز البنوك دافعية موظفيها بتقدير مساهماتهم في تحسين الأداء المؤسسي.
 - توفر البنوك فرصاً مستمرة لتطوير المهارات الاستراتيجية للموظفين.
 - تربط البنوك الحوافز بالابتكار والكفاءة لدعم الالتزام بالأهداف بعيدة المدى.
- فيما يتعلق ببعد إدارة المعرفة:
- أظهرت إجابات أفراد العينة مستوى عالٍ من الاتفاق على أنه يتم تبادل المعرفة بين المستويات الإدارية لتعزيز الاستفادة من الموارد، مما يدل على وجود قنوات تواصل فعالة لنقل الخبرات والمعلومات.
 - أبدى أغلب المبحوثين موافقتهم على أن الإدارة تركز على تحديد وتوفير احتياجات المعرفة باستخدام أنظمة وموارد محدثة، ما يشير إلى اهتمام بتجهيز الموظفين بالمعرفة والأدوات اللازمة.
 - اتضح من إجابات العينة أن البنوك تعتمد على أنظمة قواعد البيانات لتخزين الخبرات والآراء لتحسين اتخاذ القرارات، مما يدل على استخدام التكنولوجيا في إدارة وتوثيق المعرفة المؤسسية.
 - بينت النتائج أن البنوك تنظم برامج تدريبية تمكن الموظفين من تطبيق المعرفة المكتسبة، ما يؤكد على أهمية تحويل المعرفة النظرية إلى مهارات عملية.

- أظهرت نتائج العينة اتفاقاً واضحاً على أن البنوك تضمن تدفق المعرفة بفعالية عبر هيكل تنظيمي مرن، مما يشير إلى أن الهيكل التنظيمي يسهل تبادل المعلومات والمعرفة بين مختلف الوحدات. فيما يتعلق بمتغير التحول الرقمي:
- أظهرت إجابات أفراد العينة مستوى عالٍ من الاتفاق على أن الإدارة العليا في البنك تلتزم بتبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي، مما يؤكد على الدعم القوي من القيادة لهذا التوجه.
- أبدى أغلب المبحوثين موافقتهم على أن البنوك تضع أهدافاً واضحة تتماشى مع رؤيتها المستقبلية في مجال التحول الرقمي، ما يشير إلى وجود استراتيجية رقمية محددة.
- اتضح من إجابات العينة أن البنوك توفر المساعدة الفنية لضمان نجاح التحديثات التقنية، مما يدل على اهتمام بتوفير الدعم اللازم لتطبيق التقنيات الجديدة.
- بينت النتائج أن مختلف المستويات الإدارية تشارك في التخطيط لتطوير العمل باستخدام التكنولوجيا، ما يعكس نهجاً تشاركياً في تبني التحول الرقمي.
- أظهرت نتائج العينة اتفاقاً واضحاً على أن البنوك تخصص ميزانيات محددة لدعم مشاريع التطوير الرقمي منذ بدايتها، مما يؤكد على الالتزام المالي بتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.
- أظهرت إجابات أفراد العينة مستوى عالٍ من الاتفاق على أن البنوك تنفذ مشاريع تقنية تجريبية لاختبار الحلول الجديدة، مما يدل على تبني نهج الابتكار والتجربة في مجال التكنولوجيا.
- أبدى أغلب المبحوثين موافقتهم على أن البنوك تشكل فرق عمل لتنفيذ التحديثات التقنية بشكل جيد، ما يشير إلى وجود هياكل تنظيمية لدعم عملية التحول الرقمي.
- اتضح من إجابات العينة أن البنوك تعتمد أساليب عمل مرنة لتسريع استخدام التكنولوجيا، مما يدل على سعي للتكيف مع المتطلبات السريعة للتكنولوجيا.
- بينت النتائج أن البنوك تشجع موظفيها على تبني التغيير الرقمي، ما يعكس جهوداً لتهيئة ثقافة تنظيمية داعمة للتحول.
- أظهرت نتائج العينة اتفاقاً واضحاً على أن البنوك توظف تقنيات حديثة لتحسين جودة الخدمات المصرفية، مما يؤكد على الهدف الرئيسي من التحول الرقمي وهو تحسين تجربة العملاء.
- أظهرت إجابات أفراد العينة مستوى عالٍ من الاتفاق على أن البنوك تركز على أهم التغييرات التقنية حسب حاجتها ونتائج العمل، مما يدل على تبني نهج عملي وواقعي في تطبيق التكنولوجيا.
- أبدى أغلب المبحوثين موافقتهم على أن البنوك تعمم ما نجح من التغييرات في كل فروعها وأقسامها، ما يشير إلى وجود آليات لنشر أفضل الممارسات الرقمية.
- اتضح من إجابات العينة أن البنوك تستخدم المعلومات المحوسبة لتحسين أدائها، مما يدل على الاستفادة من البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات وتحسين العمليات.

- بينت النتائج أن البنوك تجري تقييمات دورية لمدى نضجها الرقمي وتتخذ إجراءات للتحسين، ما يعكس التزامًا بالتحسين المستمر في مجال التحول الرقمي.
- أظهرت نتائج العينة انقافًا واضحًا على أن البنوك تحاول مواكبة التغييرات السريعة في التكنولوجيا، مما يدل على وعي بأهمية البقاء على اطلاع بأحدث التطورات التقنية.

ثانيا: النتائج المستمدة من تحليل ومناقشة اختبار الفرضيات

تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقاً من الدراسة النظرية وما يستدعيه البحث في موضوع الذكاء الاستراتيجي كآلية لتعزيز التحول الرقمي. هدفت هذه الفرضيات في مجملها إلى إيجاد العلاقة والتأثير بين المتغيرات محل الدراسة في البنوك بولاية تبسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية والاستدلالية المناسبة. وقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد تفكير النظم ومستوى التحول الرقمي، حيث يلعب تفكير النظم دوراً مهماً في تحسين مستوى التحول الرقمي.
- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الاستشراف ومستوى التحول الرقمي، حيث يساهم الاستشراف بشكل واضح في تطوير التحول الرقمي.
- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد التحفيز ومستوى التحول الرقمي، حيث يظهر دوره ضمن مجموعة عوامل متعددة تؤثر على التحول الرقمي في سياقات مختلفة.
- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية المستقبلية ومستوى التحول الرقمي، حيث يندرج هذا البعد ضمن العوامل التي تتفاعل مع غيرها في تشكيل عملية التحول الرقمي بشكل عام.
- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين بعد إدارة المعرفة ومستوى التحول الرقمي، حيث تساعد إدارة المعرفة في دعم وتعزيز التحول الرقمي.
- توجد علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الاستراتيجي (تفكير النظم، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة) مجمعة و تعزيز التحول الرقمي بنسب متفاوتة أظهرت تأثيراً اجمالياً بما قيمته 61.8%
- فيما يتعلق بالتحليل المتعدد، تبين أن إدارة المعرفة هي الأكثر تأثيراً في تعزيز التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة بولاية تبسة، حيث تفسر وحدها 41.9% من التباين في التحول الرقمي. وعند إدخال الاستشراف مع إدارة المعرفة، زادت النسبة التفسيرية لتصل إلى 56.9%. ومع إضافة تفكير النظم، ارتفعت النسبة التفسيرية الكلية لهذه المتغيرات الثلاثة (إدارة المعرفة، الاستشراف، وتفكير النظم) لتصل إلى 60.9% من التباين في التحول الرقمي، مما يؤكد العلاقة القوية والمفسرة

بين هذه الأبعاد الثلاثة للذكاء الاستراتيجي والتحول الرقمي. وقد تم استبعاد متغيري الرؤية المستقبلية والتحفيز من النموذج التدريجي لعدم دلالتهم الإحصائية.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة للذكاء الاستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، والخبرة المهنية).

خلاصة الفصل الثاني

تم التطرق من خلال هذا الفصل التطبيقي الى التعرف على عينة من البنوك في ولاية تبسة والمتمثلة في البنك الخارجي الجزائري BEA وكالة تبسة، البنك الوطني الجزائري BNA وكالة تبسة، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة تبسة، بنك الخليج AGB وكالة تبسة، حيث تم التركيز على دراسة واقع تطبيق متغيرات الدراسة (الذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي) في هذه البنوك، وذلك بالاعتماد على الاستبيان والذي يتكون من ثلاث محاور أساسية، يمثل المحور الأول البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، والمحور الثاني الخاص بالمتغير المستقل الذكاء الإستراتيجي بعناصره الخمسة (تفكير النظم، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز، ادارة المعرفة)، بتوجيه أسئلة (25 سؤال) إلى العينة المتكونة من 66 موظف، أما المحور الثالث والذي يتمثل في المتغير التابع وهو التحول الرقمي وتم توجيهه إلى نفس العينة من خلال 15 سؤال، ليتم بعد ذلك إخضاع البيانات المتحصل عليها إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS V25) حيث تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق الذكاء الإستراتيجي بمختلف عناصره (تفكير النظم، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز، ادارة المعرفة)، بالبنوك محل الدراسة مقبول جدا حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي قدرها 3.881 وانحراف معياري قدره 0.582 بدرجة موافقة مرتفعة، كما أن مستوى تحقيق التحول الرقمي في البنوك لولاية تبسة مقبول حيث كانت نتائج المتوسط الحسابي قدرها 4.034 وانحراف معياري قدره 0.641 بدرجة موافقة مرتفعة.

يوجد دور للذكاء الإستراتيجي بمختلف أبعاده في تعزيز التحول الرقمي في البنوك لولاية تبسة محل الدراسة، إذ يساهم الذكاء الإستراتيجي بنسبة (61.8%) في التغيرات التي تعزز التحول الرقمي وهي نسبة مساهمة جيدة، في حين أن باقي النسبة يعود لعوامل أخرى.

يعد بعد ادارة المعرفة من أكثر أبعاد الذكاء الإستراتيجي إسهاما في تعزيز التحول الرقمي، إذ يساهم ادارة المعرفة ب 41.9% في التغيرات التي تعزز التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة، وهذا يؤكد على أهمية المعرفة كأصل استراتيجي يساهم في دعم القرارات وتحسين الأداء في البنوك، يليه عنصر الاستشراف في مرتبة الثانية بنسبة مساهمة تقدر ب 41.7%، ثم عنصر التحفيز في المرتبة الثالثة بنسبة مساهمة تقدر ب 34%، ثم عنصر تفكير النظم في المرتبة الرابعة بنسبة مساهمة تقدر ب 31.4%، وفي المرتبة الخامسة عنصر الرؤية المستقبلية بنسبة مساهمة تقدر ب 28.9% وهو أقل بعد في الذكاء الإستراتيجي مساهمة في تحقيق التحول الرقمي.

وحسب نتائج التحليل المتدرج تبين أن إدارة المعرفة، الاستشراف، وتفكير النظم هي الأبعاد الأكثر تأثيرا في تعزيز التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة، حيث فسرت مجتمعة 60.9% من التباين في مستوى التحول الرقمي. في المقابل، تم استبعاد بعدي الرؤية المستقبلية والتحفيز لعدم دلالتهم الإحصائية.



كما لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية أو الوظيفية، مما يدل على اتفاق عام بين أفراد العينة حول أهمية الذكاء الاستراتيجي في دعم التحول الرقمي.

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في إجابات أفراد العينة حول متغير الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية) في البنوك لولاية تبسة محل الدراسة.

خاتمة

يعتبر موضوع دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي من المواضيع الحيوية التي تستوجب اهتماما متزايدا في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة وأهمية التحول الرقمي في المؤسسات البنكية. حيث يعد الذكاء الإستراتيجي الأداة الأساسية التي تساعد على توجيه المؤسسات نحو اتخاذ قرارات مستنيرة تعتمد على تحليل البيانات والتنبؤ بالمستقبل، مما يسرع من وتيرة التحول الرقمي ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسات. تضمنت الدراسة أربعة بنوك رئيسية في ولاية تبسة، وهي بنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبنك الخليج. هذه البنوك تمثل عينة مهمة تعكس واقع تطبيق الذكاء الإستراتيجي في القطاع البنكي، حيث اعتمدت على تطوير نظم رقمية متقدمة لتعزيز عملياتها وتحسين جودة الخدمات المقدمة لزملائها.

يسهم الذكاء الإستراتيجي في تحسين التخطيط والتنسيق بين أقسام هذه البنوك، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتقليل التكاليف، بالإضافة إلى تعزيز تجربة العملاء الرقمية. كما يشكل الاستثمار في تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي تدعم نجاح التحول الرقمي في هذه المؤسسات.

وبناء عليه، فإنه من الضروري تكثيف الجهود واعتماد استراتيجيات مستدامة ومبتكرة لتعزيز دور الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التحول الرقمي، مع الاستفادة القصوى من الإمكانيات التقنية والبشرية المتاحة في ولاية تبسة، لضمان استمرارية النمو وتعزيز مكانة هذه البنوك على المستوى المحلي والإقليمي.

أولاً: اختبار الفرضيات

أكدت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: قبل اختبارها يجب التطرق إلى الفرضيات الفرعية المتمثلة في الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى:

"توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعده تفكير النظم والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ". مقبولة.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة دالة بين بعد تفكير النظم والتحول الرقمي، حيث يساهم وضوح هذا البعد في تسهيل عمليات التخطيط والتنفيذ لمشاريع التحول الرقمي.

الفرضية الفرعية الثانية:

"توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنوية لبعده الاستشراف والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ". مقبولة.

تبين من نتائج الانحدار وجود تأثير دال لبعده الاستشراف، حيث يعد استباق التغيرات التقنية وتوقع التحولات الرقمية عاملا حاسما في إعداد البنوك لعمليات التحول الناجحة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

" توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد الرؤية المستقبلية والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

مرفوضة.

أظهر نموذج الانحدار الخطي التدريجي استبعاد بعد الرؤية المستقبلية من المعادلة لعدم دلالة إحصائيا، ما يدل على أنه لا يشكل عاملا مؤثرا بشكل مباشر في التحول الرقمي داخل العينة المدروسة.
الفرضية الفرعية الرابعة:

"يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لبعد التحفيز على التحول الرقمي في البنوك لولاية تبسة".
مرفوضة.

تم أيضا استبعاد بعد التحفيز من النموذج الإحصائي لعدم دلالة، مما يشير إلى أن مستوى التحفيز الحالي في البنوك لا يرقى ليكون عاملا فعالا في التحول الرقمي حسب نتائج العينة.
الفرضية الفرعية الخامسة:

" توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لبعد ادارة المعرفة والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."
مقبولة.

أكدت نتائج الانحدار أن بعد إدارة المعرفة يعد من أكثر المتغيرات تأثيرا، حيث يساهم بشكل كبير في تجميع وتوظيف المعارف والخبرات لدعم عملية التحول الرقمي.
وفيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى

" توجد علاقة ارتباط وتأثير دالة معنويا لأبعاد الذكاء الاستراتيجي والتحول الرقمي عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$."
مقبولة.

وقد بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الإستراتيجي كمتغير مستقل والتحول الرقمي كمتغير تابع، ما يدل على أن تعزيز الذكاء الإستراتيجي يساهم بشكل إيجابي في تفعيل التحول الرقمي داخل البنوك محل الدراسة.
الفرضية الرئيسية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات أفراد العينة حول الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية".
مرفوضة.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن مستوى الدلالة لجميع المتغيرات الشخصية والوظيفية كان أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة حول دور الذكاء الإستراتيجي تعزى لتلك الخصائص، وبالتالي يتم قبول الفرضية العدمية.

ثانيا: نتائج الدراسة

وتتمثل نتائج الدراسة في ما يلي:

1. نتائج الدراسة النظرية

وتتمثل نتائج الدراسة النظرية في ما يلي:

- يعد الذكاء الإستراتيجي ركيزة أساسية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث يمكنها من التكيف الفعال مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال.
- يساهم الاعتماد على الذكاء الإستراتيجي في بناء وتطوير القدرات الإبداعية والابتكارية داخل المؤسسات، مما يعزز من مكانتها في السوق ويضمن استدامتها.
- يشكل الذكاء الإستراتيجي منظومة متكاملة تتضمن أبعادا متعددة منها الاستشراف المستقبلي، التفكير المنظومي، الرؤية الاستراتيجية، إدارة المعرفة، والتحفيز، والتي تعد عوامل محورية لتحقيق أهدافه.
- يلعب التحول الرقمي دورا جوهريا في إعادة تشكيل بيئة الأعمال، حيث يتيح للمؤسسات تحسين العمليات التشغيلية، وزيادة الكفاءة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة بفعالية أكبر.
- تفتح تقنيات التحول الرقمي آفاقا جديدة أمام المؤسسات الاقتصادية لتحقيق نمو مستدام والتفوق على المنافسين في سوق متسارع التغير.
- تواجه المؤسسات العديد من التحديات في تطبيق الذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي، منها المقاومة الداخلية للتغيير، نقص الموارد البشرية المؤهلة، والتعقيدات التقنية.
- يتطلب تحقيق الذكاء الإستراتيجي فهما معمقا لمبادئه الأساسية والعوامل المؤثرة فيه، مع ضرورة تبني استراتيجيات فعالة لتجاوز العقبات التي قد تعوق تنفيذه.
- ساهم التطور العلمي والتكنولوجي المتسارع في تعزيز وتيرة التحول الرقمي، ما دفع المؤسسات إلى تسريع تبني الحلول الرقمية لمواكبة المنافسة وتحقيق التميز.
- يشكل التحول الرقمي أداة داعمة للذكاء الاستراتيجي، حيث يوفر الأدوات الرقمية والمعطيات التحليلية التي تمكن من صياغة قرارات استراتيجية دقيقة وفعالة تعزز من أداء المؤسسات واستدامتها.
- يلعب الذكاء الاستراتيجي بأبعاده المختلفة دورا حيويا ومؤثرا في تعزيز التحول الرقمي في البنوك بولاية تبسة، حيث تفسر أبعاد الذكاء الاستراتيجي مجتمعة نسبة كبيرة من التغيرات في التحول الرقمي، وتبرز "إدارة المعرفة" و"الاستشراف" و"تفكير النظم" كأكثر الأبعاد تأثيرا في هذا التحول.

2. نتائج الدراسة التطبيقية

وتتمثل نتائج الدراسة التطبيقية في ما يلي:

- أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق الذكاء الإستراتيجي في البنوك بولاية تبسة، عبر أبعاده المختلفة (التفكير المنظم، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة)، هو مستوى مقبول جدا، مما يعكس حرص هذه البنوك على تبني ممارسات استراتيجية تدعم الأداء والتطوير.
- كما بيّنت النتائج أن التحول الرقمي في البنوك محل الدراسة يعد مقبولا بدرجة عالية، حيث تسعى هذه المؤسسات لتطوير بنيتها الرقمية وتعزيز العمليات الرقمية بشكل مستمر.
- يلعب الذكاء الإستراتيجي دورا واضحا في تعزيز التحول الرقمي، حيث يساهم بنسبة 61.8% في التغيرات التي تدعم هذا التحول، ما يؤكد أهمية استراتيجيات الذكاء في دعم التحديث الرقمي للبنوك.
- من بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي، كان بعد إدارة المعرفة هو الأكثر مساهمة في تعزيز التحول الرقمي بنسبة 41.9%، ما يبرز أهمية المعرفة كعنصر أساسي في دعم اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.
- يليه بعد الاستشراف بنسبة مساهمة 41.7%، ثم التحفيز بنسبة 34%، والتفكير المنظم بنسبة 31.4%، وأخيرا الرؤية المستقبلية بنسبة 28.9% كأقل الأبعاد تأثيرا على التحول الرقمي.
- تؤكد هذه النتائج أن البنوك تولي اهتماما كبيرا لسلامة ودقة البيانات، مما ينعكس إيجابيا على جودة القرارات وتقليل المخاطر المرتبطة بها.
- كذلك، تحرص البنوك على توفير بيئة عمل تشجع المشاركة في اتخاذ القرار، ما يعزز من الابتكار والرضا الوظيفي بين الموظفين، ويزيد من التزامهم بالتحول الرقمي.
- كما بينت الدراسة أن البنية التنظيمية للبنوك تدعم تفاعلات فعالة بين المستويات الإدارية المختلفة، وهو عامل مهم لنجاح الذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني الذكاء الإستراتيجي وتعزيز التحول الرقمي تعزى للخصائص الشخصية أو الوظيفية للعاملين مثل الجنس أو العمر أو المستوى التعليمي، مما يشير إلى أن هذه الممارسات متبناة بشكل موحد بين العاملين في البنوك.

ثالثاً: توصيات الدراسة

- توصيات الدراسة بناء على النتائج التي تم التوصل إليها وباعتماد على الملاحظات التي سجلت خلال دراسة دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي بالبنوك المدروسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها دعم تطوير الأداء وتعزيز التحول الرقمي في هذه المؤسسات، وهي كالتالي :
- ضرورة تعزيز ثقافة الذكاء الإستراتيجي بين الموظفين من خلال برامج تدريبية مستمرة تركز على مهارات التحليل واتخاذ القرار الرقمي.
 - العمل على تطوير نظم معلومات متكاملة تدعم جمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق لتعزيز قدرة البنوك على اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات واقعية.
 - تشجيع التعاون والتنسيق بين الإدارات المختلفة داخل البنوك لضمان انسيابية تبادل المعلومات والمعرفة لدعم التحول الرقمي.
 - اعتماد آليات تقييم دورية لقياس مدى فعالية الذكاء الإستراتيجي في تسريع وتحسين مشاريع التحول الرقمي داخل المؤسسات.
 - الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية بما يواكب تطورات العصر، لضمان استدامة التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.
 - تعزيز الشفافية والتواصل الفعال مع العملاء والموظفين حول أهداف التحول الرقمي ومراحل تنفيذه، لزيادة القبول والمشاركة.
 - الاستفادة من الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لدعم التنبؤات الاستراتيجية وتحسين عمليات البنك المختلفة.
 - توفير دعم إداري وسياسي واضح من قيادات البنوك لضمان استمرارية ونجاح مبادرات الذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي.
 - تشجيع ثقافة الابتكار داخل المؤسسات من خلال دعم المبادرات والمشاريع التي تسعى لتطبيق حلول رقمية جديدة تسهل العمل وتحسن الأداء.

رابعاً: آفاق الدراسة

- من خلال دراسة الموضوع والإطلاع على العديد من المراجع المرتبطة به، تم إيجاد أفكار قد تكون مواضيع لدراسات مستقبلية للمهتمين بمجال الذكاء الإستراتيجي والتحول الرقمي، وتتمثل في الآتي:
- دور الإدارة المتكاملة للذكاء الإستراتيجي في تحسين جودة الخدمات الرقمية بالمؤسسات .
 - أثر الثقافة التنظيمية على نجاح تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي.
 - حوكمة البيانات وأهميتها في دعم الذكاء الإستراتيجي وتعزيز التحول الرقمي .
 - استخدام الذكاء الاصطناعي وتقنيات التحليل الإستراتيجي في دعم اتخاذ القرار المؤسسي.

- تطوير مؤشرات قياس فعالية التحول الرقمي بناء على أطر الذكاء الاستراتيجي.
- تحقيق الأمن الرقمي كوسيلة لضمان استدامة التحول الرقمي وحماية البيانات .
- تحقيق الأمن الرقمي كوسيلة لضمان استدامة التحول الرقمي وحماية البيانات.



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد علي صالح وآخرون، الإدارة بالذكاءات: منهج التميز الإستراتيجي والاجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2001.
3. بينيش هلموت، أطلس DTV - علم النفس، ترجمة أنطوان الهاشم، المكتبة الشرقية، بيروت، ط1، 2013.
4. العابدي علي رزاق، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2025.
5. عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر، إدارة المعرفة: في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
6. عهود يوسف محمد مظهر، إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2024.
7. فوال مصطفى صلاح، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998.
8. لويس كامل مليكه، علم النفس الإكلينيكي: الجزء الأول - تقييم القدرات، مطبعة فيكتور كراس، 1997، ط1.
9. محمد طه، الذكاء الإنساني: اتجاهات معاصرة وقضايا نقدية، عالم المعرفة، الكويت، 2006.
10. معاوية فهد داود القواسمي، التحول الرقمي في المصارف الإسلامية: دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية في دولة فلسطين، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2025.
11. النعيمي صلاح، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي: فن ومهارات التفاعل مع الآخرين، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2008.

ثانياً: المذكرات

1. حافضي زهير، الأنظمة الآلية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية: دراسة تطبيقية بأرشيف بلدية قسنطينة، دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
2. قاسم سعاد حرب، أثر الذكاء الإستراتيجي على عملية اتخاذ القرار: دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

3. مقرّاش فوزية، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الإستراتيجي للمؤسسة: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية. أطروحة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

ثالثاً: المجلات

1. أوكيل رابح، وخالدي ريم، التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. "مجلة المغرب العربي لإدارة المنظمات، المجلد 3، العدد 1، البويرة، 2019.
2. بلقاضي آسيا، متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة م 9، ع 1، سطيف، 2024.
3. بن أحمد فاطمة، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات، المجلة الجزائرية للمالية العامة، م 15، ع 1، الجزائر، 2025.
4. بن فريجة نجا، سونة عبد القادر، تطور الرؤية الرقمية للاقتصاد الرقمي في العالم العربي: دراسة بعض الدول، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، م 05، ع 01، الجزائر، 2023.
5. حناش أحلام، تجربة الامارات العربية المتحدة في تطبيق تقنيات التحول الرقمي في مجال الصحة والتعليم، مجلة معارف، م 19، ع 01، البويرة، 2024.
6. زبيري وليد، بوخرص أمينة، واقع وآفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف البلاد السعودي، مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات، م 4، ع 1، السعودية، 2022.
7. سحمدي عماد، ومزيان السعيد، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية باستخدام نمذجة المعادلات البنائية على مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، م 8، ع 1، 2023.
8. سلمان الزبيدي لمياء، مؤيد المولى سماح، تأثير التيقظ القيادي في تحقيق الرفعة المعرفية: دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 107، العراق، 2016.
9. سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسات والاقتصاد، م 51، ع 52، 2020.
10. شاوشي خيرة، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، مجلة المحاسبة التدقيق والمالية، م 5، ع 1، الجزائر، 2023.
11. شرقي أسماء، صفيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي: الواقع والتحديات، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، م 6، ع 2، معسكر.
12. الشمري طارق طعمة عطية، دور الذكاء الإستراتيجي كمدخل حديث في تحقيق التحالفات الاستراتيجية الناجحة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، م 11، ع 24، العراق، 2019.

13. الطنعماني عناد صايل، كفاءة صنع القرار في ظل اعتماد محاور الذكاء الإستراتيجي في دائرة الجمارك الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية م 1، ع 10، الأردن، 2017.
 14. الظالمي محمد جبار هادي، الذكاء الإستراتيجي وأثره في تعزيز سمعة المؤسسات التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء وأعضاء مجالس المعاهد التقنية، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، م 18، ع 1، العراق، 2016.
 15. العابدي علي رزاق، الموسوي هاشم مهدي، تشخيص مؤشرات الذكاء الإستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال المرونة الاستراتيجية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، م 8، ع 31، الأردن، 2014.
 16. عبد الرحمن حسن حسن محمد، محمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، السعودية، المجلد 04، العدد 03، 2020.
 17. لعرج مجاهد نسيم، استراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة: الامارات العربية المتحدة، مجلة دفاتر، م 17، ع 04، الجزائر، 2021،
 18. محمد سعيد وآخرون، دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز السلوك الريادي لدى القيادات الأكاديمية: دراسة استطلاعية لآراء مجالس الكليات في جامعة الموصل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، م 8، ع 2، 2018.
 19. مصطفى محمد علي شديد، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، م 22، ع 4، مصر، 2021.
 20. نجلاء أحمد يس، متطلبات التحول الرقمي لمؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات، عضو اتحاد الناشرين الليبيين، العدد 13، السنة السادسة، دار النخلة للنشر، ليبيا، 2015.
 21. نضال مرجانة، سماح طلحي، نموذج التحول الرقمي في سنغافورة إنجازات ودروس مستفادة، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، م 11، ع 02، أم البواقي، 2024.
- رابعاً: الأوراق البحثية**
1. السبكي أحمد محمد، ودرويش أحمد محمود، التحول الرقمي: الفرص والتحديات، ورقة استكشافية، نسخة 07، 19 مارس 2024.
 2. بوقلقول الهادي، تحليل البيانات باستخدام SPSS، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.

خامسا: المواقع الالكترونية

1. آل صمع علي بن صالح، التحول الرقمي كمرتكز استراتيجي لقيادة التحول الاقتصادي، تم الاسترجاع من <https://mile.org/images/2018/citc.pdf> ، فبراير 2025.
2. عبيد عمر إبراهيم، التحول الرقمي، الجامعة العراقية، كلية التربية، متاح على الرابط: https://www.researchgate.net/profile/Omar-Ibrahim-Obaid/publication/354381678_Digital_Transformation/links/6135fbb90360302a0081a51a/Digital-Transformation.pdf العراق، 2021.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Azilal, F., & Miri, M, **The Practice of Strategic Watch in Moroccan Universities: The Case of the Establishments of the Hassan II University of Casablanca**, Procedia Computer Science 198, 2022.
2. Briciu, S., Vrîncianu, M., and Mihai, F. "Towards a New Approach of the Economic Intelligence Process: Basic Concepts, Analysis Methods and Informational Tools." Theoretical and Applied Economics, vol. 4, no. 4, 2009.
3. Clar, G., Acheson, N., Zimmermann, S., Sautter, Buczek, M., and Allan, J, **Strategic Policy Intelligence Tools: Enabling Better RTDI Policy Making in Europe's Regions**. Steinbeis Edition, Berlin, Germany, 2008.
4. Davis, Jack, and Sherman Kent, **The Profession of Intelligence Analysis**, Dunod, Paris, 2002.
5. Esmaili, Mahmoud Reza, **A Study on the Effect of the Strategic Intelligence on Decision Making and Strategic Planning**, International Journal of Asian Social Science 4, no. 10 , 2014.
6. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M, **Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative**, *MIT Sloan Management Review*, 2013. Retrieved february 12, 2025, from <https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>.
7. Hai, Thanh Nguyen, et al. **Digital Transformation: Opportunities and Challenges for Leaders in the Emerging Countries in Response to Covid-19 Pandemic**. Emerging Science Journal, vol. 5, Special Issue "COVID-19: Emerging Research," 2021.
8. Jean-Pierre Kruger, **A Study of Strategic Intelligence as Strategic Management Tools in the Long-Term Insurance Industry in South Africa**, Master of Commerce (unpublished), University of South Africa, 2010.
9. Kuhlmann Stefan, **Strategic Intelligence for research policy**, First prime network of excellence annual conference, Manchester Businesses school.
10. Kuhlmann, S., et al, **Improving Distributed Intelligence in Complex Innovation Systems**, Final Report of the Advanced Science & Technology Policy Planning Network (ASTPP), Karlsruhe, June 1999.
11. Kumar, N. B, **Digital Revolution in The Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective in Two Unrelated Companies**, *International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies*, vol. 3, no. 5, 2016, p: 3.
12. Li, et al. **Digital Transformation in Healthcare: Innovations and Challenges**, 2018.
13. Li, Fangqi, et al, **How Smart Cities Transform Operations Models: A New Research Agenda for Operations Management in the Digital Economy**, Production Planning & Control, vol. 27, no. 6, 2016.

14. Li, Lihong, Feng Su, Wei Zhang, and Jian Ye Mao, **Digital Transformation by SME Entrepreneurs: A Capability Perspective**, Information Systems Journal, vol. 28, no. 6, 2018.
- Lynch. R, **Corporate Strategy**, 4eme edition, Prentice Hall, England, 2006.
15. Mark Xu, **managing strategic intelligence: techniques and technologies**, First Edition, Information science reference, New York, 2007.
16. Mc Dowell, D., **Strategic Intelligence & Analysis: guidelines on Methodology & Applications**, The Intelligence Study Center, 1997.
17. Mignot, Océane, **La transformation digitale des entreprises : Principes, exemples, mise en oeuvre et impact social**, Paris, Dunod. « Hors collection », 2024.
18. Mizrahi, I, **Strategic Intelligence Challenges in the 21st Century**, In State, Society and National Security: Challenges and Opportunities in the 21st Century, 2016.
19. Muehlburger, Maximilian, **Daniel Rueckel, and Stefan Koch**, A Framework of Factors Enabling Digital Transformation, 2019.
20. Pagani, Margherita, and Céline Pardo, **The Impact of Digital Technology on Relationships in a Business Network**, Industrial Marketing Management, vol. 67, 2017.
21. Pauker, Benjamine, et al, **Strategic Intelligence: Providing Critical Information for Strategic Decisions**, Corporate Executive Board, Executive Inquiry August, 2000.
22. Stefan Strohmeier, **Digital Human Resource Management: A Conceptual Clarification**, *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, vol. 34, no. 3, 2020.
23. Stivi-Kerbis, S. **The Surprise of Peace: The Challenge of Intelligence in Identifying Positive Strategic–Political Shifts**, International Journal of Intelligence and Counter Intelligence 32, no. 3, 2019.
24. Tarafdar, Monideepa, and Robert Davison, **Research in Information Systems: Intra-Disciplinary and Interdisciplinary Approaches**, Journal of the Association for Information Systems, vol. 19, no. 6, 2018.
25. Tham, K. & Kim, M., **Towards Strategic Intelligence with Anthology Based Enterprise modeling & ABS**, Proceeding of the international business & economic research, 2002.
26. Verhoef, Peter C., et al, **Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda**, Journal of Business Research, 2019.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي-تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الموضوع: استبيان

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، يسعدنا أن نقدم لكم هذا الاستبيان المتعلق بموضوع:

"دور الذكاء الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي للمؤسسات الاقتصادية"

دراسة حالة محينة من البنوك -تبسة-

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات تساهم في تحقيق أهداف البحث العلمي، ونأمل منكم التفضل بالإجابة على العبارات الواردة بكل دقة وموضوعية. نؤكد أن جميع المعلومات ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث الأكاديمي فقط.

نشكركم مسبقا على تعاونكم وتقديرنا الكبير لمساهمتمكم.

تحت إشراف الأستاذة:

✓ علجية مقران

من إعداد:

✓ إسماعيل نقرشي
✓ تقوى بوطرفة

السنة الدراسية: 2025 / 2024

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

1- الجنس

☐ أنثى

☐ ذكر

2- العمر

☐ من 51 فما فوق

☐ من 41-50

☐ من 31-40

☐ من 20-30

3- المستوى العلمي

☐ دراسات عليا

☐ جامعي

☐ تقني سامي

☐ ثانوي

4- المركز الوظيفي:

☐ مكلف بالدراسات

☐ مكلف بالزيائن

☐ إطار سامي

☐ إطار

5- الخبرة المهنة

☐ من 6 إلى 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ أكثر من 16 سنة

☐ من 11 إلى 15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: أبعاد الذكاء الاستراتيجي

وهي مجموعة من القدرات التي تمكن المؤسسة من التكيف واتخاذ قرارات فعالة في بيئات متغيرة، ما رأيك في مدى توافر الأبعاد التالية:

الرقم	عبارات الاستبيان	الدرجة			
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
تفكير النظم					
01	يعتمد البنك على تقنيات حديثة لتحليل البيانات وتوقع التغيرات في القطاع المصرفي.				
02	تعمل وحدات البنك بشكل منسق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.				
03	يعزز البنك نهجا تشاركيا في مناقشة المبادرات والقرارات.				
04	يستخدم البنك أدوات تحليل متقدمة لفهم العوامل الداخلية والخارجية.				
05	يستند البنك إلى معلومات موثوقة عند اتخاذ قراراته الاستراتيجية.				
الاستشراف					
06	يواكب البنك تغيرات متسارعة في بيئة عمله.				
07	يعتمد البنك على توقعات دقيقة في تطوير استراتيجياته.				
08	يتبنى البنك توجهات إبداعية في تطوير خدماته المصرفية.				
09	يركز البنك على استغلال الفرص الجديدة لتعزيز قدرته التنافسية.				
10	يملك البنك اليات فعالة لرصد المخاطر المحتملة والتعامل معها.				
الرؤية المستقبلية					
11	يعتمد البنك في استراتيجياته على تحليل معمق للبيانات والتوقعات المستقبلية.				
12	يراعي البنك التغيرات المتوقعة عند اتخاذ قراراته الاستراتيجية.				
13	يعزز البنك قدراته التنظيمية عبر تخصيص الموارد المناسبة لمشروعاته المستقبلية.				
14	يولي البنك اهتماما بتطوير حلول مالية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتواكب تطورات السوق.				

قائمة الملاحق

15	يسعى البنك لتحقيق استدامته مما يعزز قدرته على التكيف مع التحديات المستقبلية.				
التحفيز					
16	يساعد التعاون بين الأقسام في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية				
17	يحفز الموظفون من خلال إشراكهم في القرارات التي تؤثر على مستقبل البنك.				
18	يعزز البنك دافعية الموظفين بإبراز دورهم في تحسين الأداء العام.				
19	يعمل البنك على تحفيز الموظفين عبر توفير فرص لتطوير مهاراتهم الاستراتيجية.				
20	يربط البنك الحوافز بالابتكار والكفاءة لدعم الالتزام بالأهداف بعيدة المدى.				
إدارة المعرفة					
21	يتم تبادل المعرفة بين المستويات الإدارية لتعزيز الاستفادة من الموارد.				
22	تركز الإدارة على تحديد وتوفير احتياجات المعرفة باستخدام أنظمة وموارد محدثة.				
23	يعتمد البنك على أنظمة قواعد البيانات لتخزين الخبرات والآراء لتحسين اتخاذ القرارات.				
24	ينظم البنك برامج تدريبية تمكن الموظفين من تطبيق المعرفة المكتسبة.				
25	يضمن البنك تدفق المعرفة بفعالية عبر هيكل تنظيمي مرن.				

المحور الثاني: التحول الرقمي

وهو عملية إدخال واستخدام التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة البنك، بهدف تحسين الخدمات المصرفية، تطوير العمليات الداخلية، وتعزيز القدرة على اتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

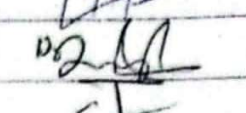
الرقم	عبارات الاستبيان	الدرجة				
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التحول الرقمي						
26	تلتزم الإدارة العليا في البنك بتبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي.					
27	يضع البنك أهدافا واضحة تتماشى مع رؤيته المستقبلية.					
28	يوفر البنك المساعدة الفنية لضمان نجاح التحديثات التقنية.					
29	تشارك مختلف المستويات الإدارية في التخطيط لتطوير العمل باستخدام التكنولوجيا.					

قائمة الملاحق

30	يخصص البنك ميزانيات محددة لدعم مشاريع التطوير الرقمي منذ بدايتها.
31	ينفذ البنك مشاريع تقنية تجريبية لاختبار الحلول الجديدة.
32	يشكل البنك فرق عمل لتنفيذ التحديثات التقنية بشكل جيد.
33	يعتمد البنك أساليب عمل مرنة لتسريع استخدام التكنولوجيا.
34	يشجع البنك موظفيه على تبني التغيير الرقمي.
35	يوظف البنك تقنيات حديثة لتحسين جودة الخدمات المصرفية.
36	يركز البنك على أهم التغييرات التقنية حسب حاجته ونتائج العمل.
37	يعمم البنك ما نجح من التغييرات في كل فروع وأقسامه.
38	يستخدم البنك على المعلومات المحوسبة لتحسين ادائه.
39	يجري البنك تقييمات دورية لمدى نضجه الرقمي ويتخذ إجراءات للتحسين.
40	يحاول البنك مواكبة التغييرات السريعة في التكنولوجيا.

الملحق رقم (02): قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

الامضاء	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ المحكم
	أستاذ محاضر أ	براجي صباح
	أستاذ التعليم العالي	دريس يحيى
	أستاذ التعليم العالي	دريد حنان
	أستاذ محاضر أ	بن قيراط وداد
	أستاذ التعليم العالي	جدي شوقي

الملحق رقم (03): نتائج الارتباط بيرسون

قائمة الملاحق

Corrélations

		تفكير_النظم	الاستشراف	الرؤية المستقبلية	التحفيز	إدارة المعرفة	الذكاء الاستراتيجي
تفكير_النظم	Corrélation de Pearson	1	,625**	,489**	,169	,295*	,668**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,175	,016	,000
	N	66	66	66	66	66	66
الاستشراف	Corrélation de Pearson	,625**	1	,597**	,477**	,469**	,834**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
الرؤية_المستقبلية	Corrélation de Pearson	,489**	,597**	1	,385**	,342**	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,001	,005	,000
	N	66	66	66	66	66	66
التحفيز	Corrélation de Pearson	,169	,477**	,385**	1	,798**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,175	,000	,001		,000	,000
	N	66	66	66	66	66	66
ادلة_المعرفة	Corrélation de Pearson	,295*	,469**	,342**	,798**	1	,775**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,005	,000		,000
	N	66	66	66	66	66	66
الذكاء_الاستراتيجي	Corrélation de Pearson	,668**	,834**	,745**	,758**	,775**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	66	66	66	66	66	66

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

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

Corrélations

		الذكاء الإستراتيجي	التحول الرقمي	الإستبيان ككل
الذكاء الإستراتيجي	Corrélation de Pearson	1	,786**	,939**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	66	66	66
التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,786**	1	,950**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	66	66	66
الإستبيان ككل	Corrélation de Pearson	,939**	,950**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	66	66	66

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

الملحق رقم (04): نتائج ألفا كرونباخ

للاستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,966	40

تفكير النظم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	5

الاستشراف

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,921	5

الرؤية المستقبلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	5

التحفيز

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,912	5

ادارة المعرفة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,929	5

الذكاء الاستراتيجي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	25

التحول الرقمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,943	15

الملحق رقم (05): التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	43	65,2	65,2	65,2
أنثى	23	34,8	34,8	100,0
Total	66	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 20-30	12	18,2	18,2	18,2
من 31-40	28	42,4	42,4	60,6
من 41-50	12	18,2	18,2	78,8
من 51 فما فوق	14	21,2	21,2	100,0
Total	66	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

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

قائمة الملاحق

Valide	6 ثانوي	9,1	9,1	9,1
	7 تقني سامي	10,6	10,6	19,7
	34 جامعي	51,5	51,5	71,2
	19 دراسات عليا	28,8	28,8	100,0
	Total 66	100,0	100,0	

المركز_الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20 مكلف بالزبائن	30,3	30,3	30,3
	20 مكلف بالدراسات	30,3	30,3	60,6
	11 إطار	16,7	16,7	77,3
	15 إطار سامي	22,7	22,7	100,0
	Total 66	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	16 أقل من 5 سنوات	24,2	24,2	24,2
	19 من 6 الى 10 سنوات	28,8	28,8	53,0
	11 من 11 سنوات الى 15 سنة	16,7	16,7	69,7
	20 أكثر من 16 سنة	30,3	30,3	100,0
	Total 66	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يعتمد البنك على تقنيات حديثة لتحليل البيانات وتوقع التغيرات في القطاع المصرفي.	66	2,00	5,00	3,6667	,86528
تعمل وحدات البنك بشكل منسق لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	66	2,00	5,00	3,7576	,80500
يعزز البنك نهجا تشاركيا في مناقشة المبادرات والقرارات.	66	2,00	5,00	3,7121	,77985
يستخدم البنك أدوات تحليل متقدمة لفهم العوامل الداخلية والخارجية.	66	2,00	5,00	3,7273	,77550
يستند البنك إلى معلومات موثوقة عند اتخاذ قراراته الاستراتيجية.	66	2,00	5,00	3,8939	,82516

قائمة الملاحق

66	يواكب البنك تغيرات متسارعة في بيئة عمله.	2,00	5,00	3,7727	,85567
66	يعتمد البنك على توقعات دقيقة في تطوير استراتيجياته.	2,00	5,00	3,7273	,90376
66	يتبنى البنك توجهات إبداعية في تطوير خدماته المصرفية.	1,00	5,00	3,6970	,94413
66	يركز البنك على استغلال الفرص الجديدة لتعزيز قدرته التنافسية.	2,00	5,00	3,9242	,84691
66	يمتلك البنك البات فعالة لرصد المخاطر المحتملة والتعامل معها.	2,00	5,00	3,8939	,82516
66	يعتمد البنك في استراتيجياته على تحليل معمق للبيانات والتوقعات المستقبلية.	1,00	5,00	3,9545	,91873
66	يراعي البنك التغيرات المتوقعة عند اتخاذ قراراته الاستراتيجية.	1,00	5,00	3,9697	,89391
66	يعزز البنك قدراته التنظيمية عبر تخصيص الموارد المناسبة لمشروعاته المستقبلية.	1,00	5,00	4,0152	,85020
66	يولي البنك اهتماما بتطوير حلول مالية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء وتواكب تطورات السوق.	1,00	5,00	3,9848	,85020
66	يسعى البنك لتحقيق استدامته مما يعزز قدرته على التكيف مع التحديات المستقبلية.	1,00	5,00	3,8636	,95895
66	يساعد التعاون بين الأقسام في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	2,00	5,00	3,7879	,90324
66	يجفز الموظفون من خلال اشرافهم في القرارات التي تؤثر على مستقبل البنك.	1,00	5,00	3,8636	,94277
66	يعزز البنك دافعية الموظفين بإبراز دورهم في تحسين الأداء العام.	2,00	5,00	3,8182	,90993
66	يعمل البنك على تحفيز الموظفين عبر توفير فرص لتطوير مهاراتهم الاستراتيجية.	1,00	5,00	3,8788	,90324
66	يربط البنك الحوافز بالابتكار والكفاءة لدعم الالتزام بالأهداف بعيدة المدى.	1,00	5,00	4,0152	,91974
66	يتم تبادل المعرفة بين المستويات الإدارية لتعزيز الاستفادة من الموارد.	2,00	5,00	3,9697	,89391
66	تركز الإدارة على تحديد وتوفير احتياجات المعرفة باستخدام أنظمة وموارد محدثة.	2,00	5,00	4,0758	,84691
66	يعتمد البنك على أنظمة قواعد البيانات لتخزين الخبرات والآراء لتحسين اتخاذ القرارات.	2,00	5,00	4,0000	,87706

قائمة الملاحق

بنظم البنك برامج تدريبية تمكن الموظفين من تطبيق المعرفة المكتسبة.	66	2,00	5,00	4,0000	,89443
يضمن البنك تدفق المعرفة بفعالية عبر هيكل تنظيمي مرن.	66	1,00	5,00	4,0606	,95883
التفكير المنظم	66	2,00	5,00	3,7515	,71645
الاستشراف	66	2,00	5,00	3,8030	,76339
الرؤية المستقبلية	66	1,00	5,00	3,9576	,79034
التحفيز	66	1,40	5,00	3,8727	,78731
ادارة المعرفة	66	2,00	5,00	4,0212	,79004
الذكاء الاستراتيجي	66	2,04	5,00	3,8812	,58258
N valide (liste)	66				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تلتزم الإدارة العليا في البنك بتبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي.	66	2,00	5,00	3,9848	,73364
يضع البنك أهدافا واضحة تتماشى مع رؤيته المستقبلية.	66	2,00	5,00	4,1212	,79450
يوفر البنك المساعدة الفنية لضمان نجاح التحديثات التقنية.	66	2,00	5,00	4,0303	,74358
تشارك مختلف المستويات الإدارية في التخطيط لتطوير العمل باستخدام التكنولوجيا.	66	2,00	5,00	4,0303	,85880
يخصص البنك ميزانيات محددة لدعم مشاريع التطوير الرقمي منذ بدايتها.	66	2,00	5,00	4,0606	,82048
ينفذ البنك مشاريع تقنية تجريبية لاختبار الحلول الجديدة.	66	2,00	5,00	4,1364	,82063
يشكل البنك فرق عمل لتنفيذ التحديثات التقنية بشكل جيد.	66	1,00	5,00	3,9394	,90942
يعتمد البنك أساليب عمل مرنة لتسريع استخدام التكنولوجيا.	66	1,00	5,00	3,9697	,84069
يشجع البنك موظفيه على تبني التغيير الرقمي.	66	1,00	5,00	3,9848	,91974
يوظف البنك تقنيات حديثة لتحسين جودة الخدمات المصرفية.	66	1,00	5,00	3,9697	,89391
يركز البنك على اهم التغييرات التقنية حسب حاجته ونتائج العمل.	66	1,00	5,00	4,0303	,89391
يعمم البنك ما نجح من التغييرات في كل فروع وأقسامه.	66	1,00	5,00	4,1515	,88130
يستخدم البنك على المعلومات المحوسبة لتحسين اداؤه.	66	1,00	5,00	4,0000	,94462

قائمة الملاحق

يجري البنك تقييمات دورية لمدى نضجه الرقمي ويتخذ إجراءات التحسين.	66	1,00	5,00	4,0758	,91669
يحاول البنك مواكبة التغييرات السريعة في التكنولوجيا.	66	1,00	5,00	4,0303	,91095
التحول الرقمي	66	2,00	5,00	4,0343	,64192
N valide (liste)	66				

الملحق رقم (9): اعتدالية التوزيع (توزيع طبيعي)

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		الاستراتيجي الذكاء	الرقمي التحول	ككل الاستبيان
N		66	66	66
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8812	4,0343	3,9578
	Ecart type	,58258	,64192	,57871
Différences les plus extrêmes	Absolue	,111	,124	,103
	Positif	,074	,071	,057
	Négatif	-,111	-,124	-,103
Statistiques de test		,111	,124	,103
Sig. asymptotique (bilatérale)		,042 ^c	,013 ^c	,080 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
b. Calculée à partir des données.
c. Correction de signification de Lilliefors.

الملحق رقم (07): اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,786 ^a	,618	,612	,39966

a. Prédictors : (Constante), الذكاء الاستراتيجي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	16,562	1	16,562	103,689	,000 ^b
	de Student	10,222	64	,160		
	Total	26,784	65			

- a. Variable dépendante التحول الرقمي
b. Prédictors : (Constante), الذكاء الإستراتيجي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,671		2,011	,049
	الذكاء الإستراتيجي	,866	,786	10,183	,000

- a. Variable dépendante : التحول الرقمي

الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,561 ^a	,315	,304	,53544

- a. Prédictors : (Constante), تفكير النظم

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	8,436	1	8,436	29,423	,000 ^b
	de Student	18,349	64	,287		
	Total	26,784	65			

- a. Variable dépendante : التحول الرقمي
b. Prédictors : (Constante), تفكير النظم

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,148		6,069	,000
	تفكير النظم	,503	,561	5,424	,000

- a. Variable dépendante : التحول الرقمي

الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

قائمة الملاحق

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,646 ^a	,417	,408	,49376

a. Prédictors : (Constante), الاستشراف

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	11,181	1	11,181	45,861	,000 ^b
de Student	15,603	64	,244		
Total	26,784	65			

a. Variable dépendante : التحول الرقمي

b. Prédictors : (Constante), الاستشراف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta	
1				
(Constante)	1,968	,311		,000
الاستشراف	,543	,080	,646	,000

a. Variable dépendante : التحول الرقمي

الفرعية الثالثة

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,537 ^a	,289	,278	,54555

a. Prédictors : (Constante), الرؤية المستقبلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1					
Régression	7,736	1	7,736	25,993	,000 ^b
de Student	19,048	64	,298		
Total	26,784	65			

a. Variable dépendante : التحول الرقمي

b. Prédictors : (Constante), الرؤية المستقبلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,307	,345	6,678	,000
	الرؤية المستقبلية	,437	,086	,537	5,098

a. Variable dépendante : التحول الرقمي

الفرعية الرابعة

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,584 ^a	,340	,330	,52537

a. Prédictors : (Constante), التحفيز

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	9,119	1	9,119	33,040
	de Student	17,665	64	,276	
	Total	26,784	65		

a. Variable dépendante : التحول الرقمي

b. Prédictors : (Constante), التحفيز

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,192	,327	6,703	,000
	التحفيز	,476	,083	,584	5,748

a. Variable dépendante : التحول الرقمي

الفرعية الخامسة

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 ^a	,419	,409	,49332

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,209	1	11,209	46,061	,000 ^b
	de Student	15,575	64	,243		
	Total	26,784	65			

a. Variable dépendante : التحول الرقمي

b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,921	,317		6,053	,000
	إدارة المعرفة	,526	,077	,647	6,787	,000

a. Variable dépendante : التحول الرقمي

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

قائمة الملاحق

Test des échantillons indépendants									
Test de Levene sur l'égalité des variances					Test t pour égalité des moyennes				
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الذكاء الإستراتيجي									
Hypothèse de variances égales	1,121	,294	1,798	64	,077	,26613	,14797	-,02949	,56174
Hypothèse de variances inégales			1,664	36,390	,105	,26613	,15990	-,05805	,59030

Test des échantillons indépendants									
Test de Levene sur l'égalité des variances					Test t pour égalité des moyennes				
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
التحول الرقمي									
Hypothèse de variances égales	2,722	,104	1,263	64	,211	,20843	,16508	-,12135	,53820
Hypothèse de variances inégales			1,129	33,313	,267	,20843	,18465	-,16710	,58396

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الذكاء الإستراتيجي	Intergruppes	1,061	1	1,061	3,234	,077
	Intragruppes	20,999	64	,328		
	Total	22,061	65			
التحول الرقمي	Intergruppes	,651	1	,651	1,594	,211
	Intragruppes	26,133	64	,408		
	Total	26,784	65			

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الذكاء الإستراتيجي	Intergruppes	,396	3	,132	,378	,769
	Intragruppes	21,665	62	,349		
	Total	22,061	65			
التحول الرقمي	Intergruppes	,472	3	,157	,371	,774
	Intragruppes	26,312	62	,424		
	Total	26,784	65			

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الذكاء الإستراتيجي	Intergruppes	,193	3	,064	,182	,908
	Intragruppes	21,868	62	,353		
	Total	22,061	65			
التحول الرقمي	Intergruppes	1,020	3	,340	,818	,489
	Intragruppes	25,765	62	,416		

قائمة الملاحق

Total	26,784	65			
-------	--------	----	--	--	--

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الذكاء الإستراتيجي	Intergruppes	2,133	3	,711	2,212	,096
	Intragruppes	19,928	62	,321		
	Total	22,061	65			
التحول الرقمي	Intergruppes	1,412	3	,471	1,150	,336
	Intragruppes	25,372	62	,409		
	Total	26,784	65			

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الذكاء الإستراتيجي	Intergruppes	1,602	3	,534	1,619	,194
	Intragruppes	20,458	62	,330		
	Total	22,061	65			
التحول الرقمي	Intergruppes	2,591	3	,864	2,214	,095
	Intragruppes	24,193	62	,390		
	Total	26,784	65			

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	إدارة المعرفة		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire $\leq ,050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq$ $,100$).

2	الاستشراف		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).
3	تفكير النظم		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire ≤ ,050, Probabilité de F pour éliminer ≥ ,100).

a. Variable dépendante : التحول الرقمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,647 ^a	,419	,409	,49332
2	,754 ^b	,569	,555	,42809
3	,780 ^c	,609	,590	,41090

a. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), الاستشراف, إدارة المعرفة

c. Prédicteurs : (Constante), تفكير النظم, الاستشراف, إدارة المعرفة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	11,209	1	11,209	46,061	,000 ^b
	de Student	15,575	64	,243		
	Total	26,784	65			
2	Régression	15,239	2	7,620	41,579	,000 ^c
	de Student	11,545	63	,183		
	Total	26,784	65			
3	Régression	16,316	3	5,439	32,212	,000 ^d

قائمة الملاحق

de Student	10,468	62	,169		
Total	26,784	65			

- a. Variable dépendante : التحول الرقمي
- b. Prédicteurs : (Constante), إدارة المعرفة
- c. Prédicteurs : (Constante), الاستشراف, إدارة المعرفة
- d. Prédicteurs : (Constante), التفكير النظم, الاستشراف, إدارة المعرفة

Coefficients^a

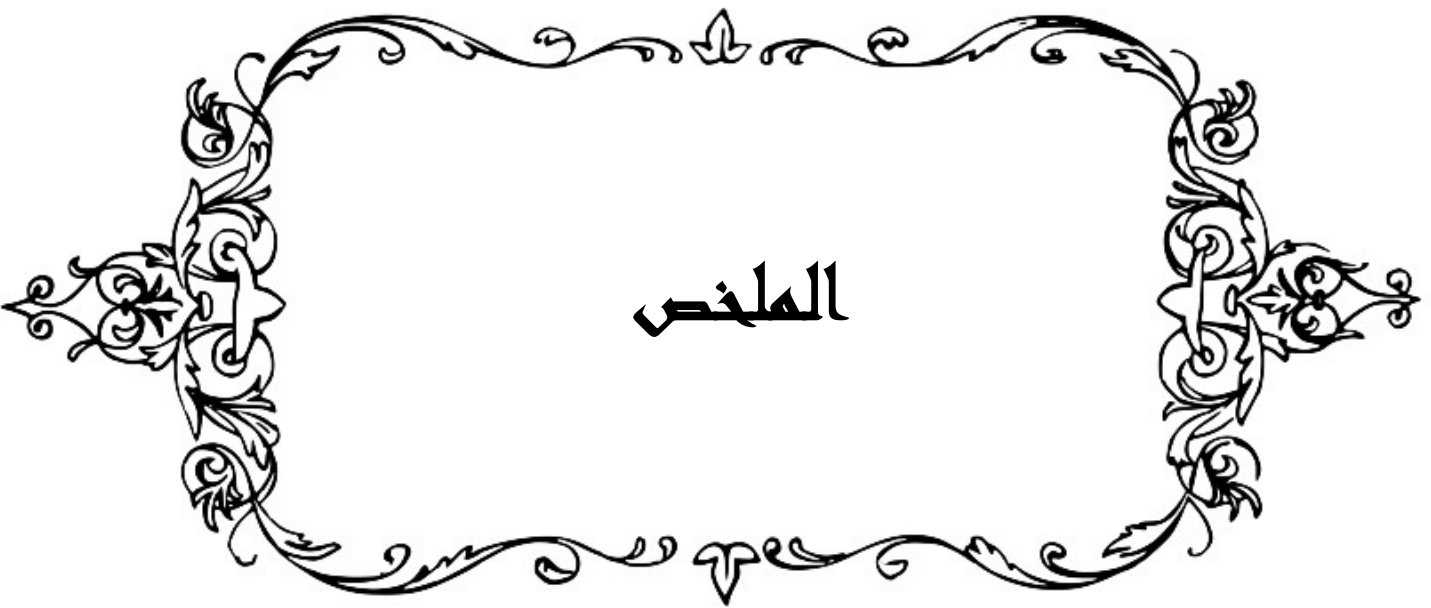
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,921	,317		6,053	,000
	إدارة المعرفة	,526	,077	,647	6,787	,000
2	(Constante)	1,189	,316		3,759	,000
	إدارة المعرفة	,358	,076	,441	4,706	,000
	الاستشراف	,369	,079	,439	4,689	,000
3	(Constante)	,841	,334		2,519	,014
	إدارة المعرفة	,358	,073	,440	4,894	,000
	الاستشراف	,235	,093	,279	2,538	,014
	النظم تفكير	,230	,091	,257	2,526	,014

- a. Variable dépendante : التحول الرقمي

Variables exclues^a

Modèle		Bêta In	T	Sig.	Corrélation	Statistiques de
					partielle	colinéarité
		Tolérance				
1	تفكير النظم	,405 ^b	4,681	,000	,508	,913
	الاستشراف	,439 ^b	4,689	,000	,509	,780
	الرؤية المستقبلية	,358 ^b	3,899	,000	,441	,883
	التحفيز	,185 ^b	1,176	,244	,147	,363
2	تفكير النظم	,257 ^c	2,526	,014	,305	,610
	الرؤية المستقبلية	,195 ^c	1,920	,060	,237	,639
	التحفيز	,064 ^c	,455	,651	,058	,350
3	الرؤية المستقبلية	,153 ^d	1,534	,130	,193	,617
	التحفيز	,174 ^d	1,247	,217	,158	,322

- a. Variable dépendante : التحول الرقمي
- b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), إدارة المعرفة
- c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الاستشراف, إدارة المعرفة
- d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), التفكير النظم, الاستشراف, إدارة المعرفة

A decorative rectangular border with ornate, symmetrical floral and scrollwork patterns on all four sides, framing the central text.

المخلص

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى كشف دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي، بتطبيقها على عينة من البنوك بولاية تبسة، وهي البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وبنك الخليج. اعتبر الذكاء الاستراتيجي بأبعاده الخمسة (تفكير النظم، الاستشراف، الرؤية المستقبلية، التحفيز، إدارة المعرفة) متغيرا مستقلا مؤثرا على مستوى التحول الرقمي في ظل التحولات السريعة في القطاع المصرفي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي لتأطير المفاهيم النظرية للذكاء الاستراتيجي والتحول الرقمي، بينما استخدم المنهج التحليلي لاختبار الفرضيات ميدانيا من خلال استبيان موجّه إلى 75 موظفا، وحللت البيانات عبر برنامج SPSS V25. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاستراتيجي والتحول الرقمي، حيث فسّر الذكاء الاستراتيجي 61.8% من التغيرات في مستوى التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: ذكاء الاستراتيجي، تحول الرقمي، استشراف، تفكير النظم، إدارة المعرفة، تحفيز، رؤية مستقبلية، بنوك، البنك الخارجي الجزائري، البنك الوطني الجزائري، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بنك الخليج.

Abstract

This study aims to examine the role of strategic intelligence in enhancing digital transformation, applied to a sample of banks in the Wilaya of Tébessa, namely the Algerian External Bank (BEA), the National Bank of Algeria (BNA), the Agricultural and Rural Development Bank (BADR), and Gulf Bank Algérie (AGB). Strategic intelligence, with its five dimensions (systems thinking, foresight, future vision, motivation, and knowledge management), was considered an independent variable influencing the level of digital transformation amid the rapid changes in the banking sector. The study employed a descriptive-analytical approach: the descriptive method framed the theoretical concepts of strategic intelligence and digital transformation, while the analytical method tested the hypotheses in the field through a questionnaire administered to 75 employees. Data analysis was performed using SPSS V25. Results revealed a statistically significant relationship between strategic intelligence and digital transformation, with strategic intelligence explaining 61.8% of the variance in digital transformation levels.

Keywords: Strategic Intelligence, Digital Transformation, Foresight, Systems Thinking, Knowledge Management, Motivation, Future Vision, Banks, Algerian External Bank (BEA), National Bank of Algeria (BNA), Agricultural and Rural Development Bank (BADR), Gulf Bank Algérie



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التربص

الرقم: 2025/.....

المادة الاولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: بنك الجزائر الخارجي BSA

مقرها:

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- ذكريا إسماعيل 2- م. منة

ماستر التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة: دراسة الحالة الاقتصادية في توفير التمويل الريفي في المؤسسة الاقتصادية

الاستاذ المشرف: م. منة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التربص:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.



المادة الثانية: يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجري في مصلحة

الفترة من: 01/02/2024 الى: 28/02/2024

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتريص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة اخلال هذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل . المسكن . المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلية

ادارة القسم

قسم علوم التسيير

جدي شوقي



Mr. HALAIMIA Med Naoufel
Chef de Service Engagements
B.E.A.Tébessa 045



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التبرص

الرقم: 2023/.....

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) تبسة

مقرها: شارع الحقير حمود الشريف تبسة

ممثلة من طرف:

..... بوليس حمود الوظيفة: حميد حموي

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- اسماعيل نفق تقي 2- دومارقة تقي

..... ماستر التخصص إمارات أعمال

عنوان المذكرة: دور الفكاك الإستراتيجي في تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية

..... عائشة حوران الاستاذ المشرف:

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

..... ليسانس التخصص:

..... عنوان تقرير التبرص:

..... الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.



المادة الثانية: يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجرى في مصلحة

الفترة من: ١٠ أفريل ٢٠٢٥ الى ٣٠ أفريل ٢٠٢٥

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب المتريص ينبغي أن يكون على استعارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتريص مجموع الموظفين في وجهاته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تريص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتريص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المتريصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة القسم



ادارة المؤسسة المستقبلية





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نباية عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

اتفاقية التريض

الرقم: 20257

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم

الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: BNA (بنك الجزائر) تبسة
وكالة رقعة 498

مقرها: وكالة التبسة

ممثلة من طرف:

السيدة بونراع نادية الوظيفية: نائبة مديرة

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تريض تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1. بولحنة تقوى 2. بقرسي اسماعيل

ماستر التخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

الاستاذ المشرف: مهران بلحية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تريض تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم:

1. 2. 3.

4. 5.

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التريض:

الاستاذ المشرف:

وذلك طبقا للمرسوم رقم: 88-90 المؤرخ في: 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.



المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجرى في مصلحة

الفترة من: 12 أفريل الى 12 ماي

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتخريص يقضي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترخص مجموع الموظفين في وحياته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترخص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترخصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية القل ، المسكن ، المطعم.

ادارة المؤسسة المستقبلة

BNA AP TEBESSA 491

Nadia Boudraa
Directrice Adjoint B.O





إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقارير التريض ليسانس

أنا المعضي أسفله الامضاء (ة) : مقران عالجة

للسنة الجامعية 2025/2024

المشرف على مذكرة التخرج : ماستر / تقرير تريض ليسانس

فئة ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
		1*
		2*
		3*
		4*
		5*

فئة الماستر

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	فريق العمل
دول الذكاء الإستراتيجي في تعزيز الدول الرقمي المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة : عينات من البنوك - تبسة	ادارة الأعمال	1* بوظيفة تقوى
		2* تشرقي! سداييل

أوافق على تقديم المذكرة أو تقرير التريض وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

25/05/2025

الامضاء

.....

اللقب والاسم للاستاذ المشرف

..... مقران عالجة

