

Ministry of Higher Education and Scientific Research
Abbas Laghrour University of Khenchela
Faculty of Economics,
Commercial and Management Sciences
Department of Commercial Sciences.
Specialisation: Services Marketing



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارة
تخصص تسويق الخدمات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قايس - خنشلة -

إشراف الأستاذ(ة):

أ.د. / بن منصور ليليا

إعداد الطالبين:

- طارفي كريمة
- دكير حنان

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	عجالي دلال
مشرفا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	بن منصور ليليا
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - أ -	زرقين صورية

كلمة شكر وعرفان

الحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا الذي من علينا بفضله ونعمه على إنجاز هذا البحث
وتبليغ هذه الرسالة فله الفضل والثناء الحسن.

أود أن أعرب عن خالص إمتناني وأصدق عرفاني للأستاذة المشرفة:

"بن منصور ليليا"، التي كان لها الأثر الطيب في توجيهي ودعمني بنصائحها
السديدة وتوجيهاتها الرشيدة والقيمة، تتزاحم الكلمات لتنظيم عقد الشكر الذي لا
يستحقه إلا أنت

شكرا من القلب الذي فاض بالإحترام والتقدير لك،

أنا في غاية الإمتنان على دعمك ومساندتك، حفظك الله وسدد خطاك....

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى اللجنة المناقشة والأساتذة الأفاضل بقسم

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير...

أتقدم بالشكر والتقدير لكل من ساهم في إنارة دربي بشموع العلم المضيئة.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى " يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات " الآية 11 من سورة المجادلة

أهدي هذا النجاح إلى من أحمل اسمه بكل نخرة، إلى من إحترق لينير لي طريق حياتي، إلى من علمني العطاء بدون إنتظار، إلى أبي الغالي.

إلى الوردة المتربعة على بستان قلبي وكان دعاؤها سر نجاحي، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى بسملة الحياة وسر الوجود إلى أغلى الحبايب أُمي الغالية.

إلى صديقي وسندي أخي العزيز جمال.

إلى سندي وشريك حياتي الذي شجعني على إكمال دراستي إلى زوجي الرائع سمير.

إلى فرحتي وبهجة قلبي، أولادي نور اليقين، مجيب الرحمان وتسليم.

إلى أحباب قلبي ونور حياتي أخواتي، صونية، وهيبة وسارة وجميع أولادهم.

إلى عائلتي الثانية، عائلة زوجي وأولادهم وأخص بالذكر عمي رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه، وخالتي أم زوجي حفظها الله.

إلى زملائي في العمل أخي وصديق دربي عمار وزميلي زينب.

كريمة طارفي

الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى

اللهم صلي وسلم على حبيبنا وسيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى نفسي شكرا وعرفانا لها فبرغم التحديات والمسؤوليات ومرور السنوات إلا أنني تحديتها وتخطيتها وتفوقت عليها

إلى التي بحنانها ارتويت وبدفئها احتमित ولحقها ما وفيت، إلى سندي وقودوتي أُمي الغالية حفظها الله ورعاها

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله وأسكنه الفردوس الأعلى

إلى إخوتي وأخواتي نورة، أُمال وأبنائهم: ملاك، محمد، آيلا، ليليان حفظهم الله ورعاهم وجعلهم سندا لي ما حييت

إلى صديقتي وأختي وشريكتي في هذا العمل طارفي كريمة حفظها الله ورعاها

إلى أستاذتي ومشرفتي وصديقة طفولتي الأستاذة "بن منصور ليليا" حفظها الله ورعاها

إلى صديقتي: سمية، ليلي، نور الهدى، إيناس، سناء، بسمة

إلى جميع أساتذتي، وكل من ساعدني وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة

سائلة المولى أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه ليفيد الإسلام والمسلمين بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة

د كبير حنان

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات ودوره في تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء بين متغيرات الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، وإقتصرت عملية التوزيع على عينة بسيطة، حيث بلغ عدد العينة (30) موظف في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتم تحليل البيانات الواردة في الإستمارات عن طريق استخدام الحزمة SPSS، وخلصت الدراسة إلى أن أبعاد التحول الرقمي والمتمثلة تؤثر إيجابيا على تجربة العملاء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي - تجربة العملاء.

Abstract:

This study aimed to examine the impact of digital transformation on customer experience in the service sector, as well as its role in enhancing customer relationship management among the study variables. The descriptive-analytical method was employed to explore the subject, and a questionnaire was used as the primary data collection tool.

The survey was distributed to a simple sample consisting of (30) employees at the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR). The data collected from the questionnaires were analyzed using the SPSS software package. The study concluded that the dimensions of digital transformation have a positive effect on customer experience at the Bank of Agriculture and Rural Development.

Keywords: Digital transformation, customer experience.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات.....	
فهرس الأشكال:.....	
فهرس الجداول:.....	
مقدمة:..... أ	

الفصل الأول: التأصيل النظري للدراسة

تمهيد:..... 7	
المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة..... 8	
المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي..... 8	
أولاً: تعريف التحول الرقمي..... 8	
ثانياً: خصائص التحول الرقمي..... 9	
ثالثاً: أهمية التحول الرقمي..... 10	
المطلب الثاني: إستراتيجيات التحول الرقمي في قطاع الخدمات..... 11	
أولاً: تعريف إستراتيجيات التحول الرقمي..... 11	
ثانياً: أهمية إستراتيجيات التحول الرقمي..... 12	
ثالثاً: مراحل إعداد إستراتيجية التحول الرقمي..... 12	
المطلب الثالث: التحول الرقمي وتحسين تجربة العملاء..... 14	
أولاً: التقنيات الرقمية الحديثة..... 14	
ثانياً: التطبيقات الرقمية وأهميتها لتحسين تجربة العملاء..... 16	
المبحث الثاني: الدراسات السابقة..... 18	
المطلب الأول: الدراسات السابقة..... 18	

20	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....
23	خلاصة:.....
الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قايس -خنشلة-	
25	تمهيد:.....
26	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية-عموميات-المهام والهيكل التنظيمي
26	المطلب الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
26	أولا: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
27	ثانيا: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية لوكالة قايس -خنشلة-.....
28	المطلب الثاني: مهام والهيكل التنظيمي لكل من المجمع الجهوي لام البواقي ووكالة قايس -خنشلة-
28	أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
29	ثانيا: الهيكل التنظيمي لكل من المجمع الجهوي لأم البواقي ووكالة قايس -خنشلة-.....
29	ثالثا: الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال:
44	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.....
44	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة.....
44	أولا: المنهج.....
44	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها.....
45	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية.....
45	أولا: الإستبيان:.....
46	ثانيا- السلم التقديري:
48	المطلب الثالث: نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة
51	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

فهرس المحتويات

51	المطلب الأول: عرض النتائج.....
51	أولاً: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الإستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية لموظفين.....
70	المطلب الثاني: مناقشة واختبار الفرضيات
76	الخاتمة:.....
80	قائمة المصادر والمراجع:.....
83	الملاحق:.....

فهرس الأشكال:

- الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال أم البواقي 38
- الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي الوكالة البنك بقايس 39
- الشكل رقم 3: نموذج الدراسة 48
- الشكل رقم 4: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس 52
- الشكل رقم 5: خصائص أفراد العينة حسب متغير السن 53
- الشكل رقم 6: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي 54
- الشكل رقم 7: خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية 55
- الشكل رقم 8: خصائص أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي بالبنك 56

فهرس الجداول:

الجدول رقم 1: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية.....	20
الجدول رقم 2: عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والإستبيانات القابلة للدراسة.....	44
الجدول رقم 3: توزيع سلم ليكارت	47
الجدول رقم 4: نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test.....	49
الجدول رقم 5: نتائج اختبار الفاكرومباخ	50
الجدول رقم 6: يمثل الجنس	51
الجدول رقم 7: خصائص أفراد العينة حسب متغير السن.....	52
الجدول رقم 8: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	53
الجدول رقم 9: خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية	54
الجدول رقم 10: يمثل المنصب الوظيفي بالبنك.....	55
الجدول رقم 11: تحليل عبارات الاستراتيجية.....	57
الجدول رقم 12: تحليل عبارات الاستراتيجية.....	58
الجدول رقم 13: تحليل عبارات الثقافة الرقمية.....	61
الجدول رقم 14: تحليل عبارات التكنولوجيا.....	63
الجدول رقم 15: تحليل عبارات العملاء.....	64
الجدول رقم 16: تحليل عبارات الموظفين	66
الجدول رقم 16: تحليل عبارات تجربة العملاء في قطاع الخدمات	68

فهرس الجداول

الجدول رقم 18: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية للعلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وتجربة العملاء في قطاع الخدمات..... 70

الجدول رقم 19: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وتجربة العملاء في قطاع الخدمات . 73

مقدمة

مقدمة:

خلال العصر الرقمي الحالي، شهد العالم تحولا جذريا في كيفية الوصول إلى الخدمات العامة والخاصة، وذلك من خلال الانتشار الواسع للتحويل الرقمي، حيث يعرف هذا الأخير على أنه الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل وذلك عن طريق مجموعة من المتطلبات الإستراتيجية والثقافية والمادية والمالية والبشرية، كما يمثل الانتقال إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم وتطوير ما يتم تقديمه من منتجات أو خدمات. حيث يتم التطرق إلى التحويل الرقمي من خلال مجموعة من الأبعاد والمتغيرات الأساسية التي تساهم في تقديم الخدمات بجودة وفعالية.

إن ثورة التحويل الرقمي ساهمت في خلق تأثيرات وإبداعات إيجابية للأعمال وغيرت بشكل كامل في طريقة الخدمات المقدمة للعملاء والمستفيدين منها، إذ أن العملاء هم المستفيدون من الموجة السريعة والمتطورة للتحويل الرقمي.

ومن جانب آخر يعتبر التحويل الرقمي عاملا رئيسيا ومهما في تعزيز تجربة العملاء في قطاع الخدمات، حيث يتطلب ذلك تطبيق عملية التحويل الرقمي وفقا للعديد من الأهداف التي تتمحور بشكل أساسي في قيام المؤسسات الخدمية بتوليد القيمة عن طريق الفكر الرقمي والإبتكارات وكيفية عرض الخدمات وإظهار نماذج العمل بنمط جديد عن طريق أسرع وأحدث التقنيات المبتكرة مع المتطلبات الجديدة وسلوكيات المجتمع.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم التحويل الرقمي في تحسين تجربة العملاء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR؟

إنطلاقا من التساؤل الرئيسي يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماهي إستراتيجيات التحويل الرقمي المطبقة في البنوك ومراحل إعدادها ؟
2. ماهي أبعاد التحويل الرقمي المعتمدة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قايـس -خنشلة-؟
3. كيف تقيم تجربة العملاء مع الخدمات الرقمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟
4. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تجربة العملاء ببنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قايـس - خنشلة- ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة تم إقتراح الفرضية الرئيسية التالية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

وتندرج تحت هذه الفرضية جملة من الفرضيات الفرعية كالتالي:

1. تؤثر الاستراتيجية على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
2. يؤثر الهيكل التنظيمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
3. تؤثر الثقافة الرقمية على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
4. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
5. يؤثر العملاء على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
6. يؤثر الموظفين على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

أهداف الدراسة:

سنسعى من خلال هذه الدراسة للوصول إلى الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي وخصائصه كونه من الظواهر الحديثة في العالم بأسره.

- المساهمة في إثراء الأدبيات النظرية والتطبيقية المرتبطة بالتحول الرقمي وتأثيره على تجربة العملاء في قطاع الخدمات.
- تحديد مراحل إعداد إستراتيجية التحول الرقمي.
- إبراز واقع تطبيق بنك BADR للتحول الرقمي.

أهمية الدراسة:

بشكل عام، تكمن أهمية هذه الدراسة في إعتبار التحول الرقمي من المراحل الحديثة للإدارة، وإبراز الدور المحوري للتحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء في بنك BADR مما يساعد في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق النمو والإستدامة على المدى الطويل، وفهم وتقييم تأثير تطبيق التحول الرقمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ودوره في تحسين تجربة العملاء.

منهج الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع ولتحقيق أهداف البحث تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وذلك لملائمته لهذا النوع من الدراسات، ويتجلى ذلك من خلال التطرق لمختلف مفاهيم وإستراتيجيات التحول الرقمي وتجربة العملاء في قطاع الخدمات، إلى جانب ذلك تم إعتماده في الدراسة التطبيقية وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات باستعمال إستمارة الأسئلة الموجهة لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة -قايس- وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS) بغية إستخلاص النتائج. كما إعتمدنا على منهجية IMRAD في تنسيق الدراسة ككل.

حدود الدراسة:

بالنسبة لحدود الدراسة فهي كما يلي:

- **الحدود المكانية:** تم حصر حدود الدراسة الميدانية في دائرة قايس، أين تم توزيع الإستبيانات على عينة من الموظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة - قايس -
 - **الحدود الزمانية:** امتدت الدراسة خلال الموسم الدراسي 2024-2025.
- فالدراسة النظرية امتدت من شهر جانفي إلى غاية شهر أفريل 2025، أما الدراسة الميدانية فانطلقت في شهر أفريل من نفس السنة.

صعوبات البحث:

- حداثة الموضوع خاصة مع وجود دراسات قليلة بالجزائر؛
- نقص المراجع من الكتب والمذكرات في المكاتب العمومية والجامعية؛
- تعدد المصطلحات في المجال الرقمي؛
- قلة الدراسات المحلية التي طبقت في البنوك.

دوافع إختيار الموضوع:

لم يكن إختيار موضوع الدراسة صدفة، وإنما كان لبعض الاعتبارات الموضوعية والذاتية ومن أهم هذه الاعتبارات ما يلي:

من بين أهم أسباب اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- الإنتشار السريع للتحول الرقمي في السنوات الأخيرة رغم الإنتشار الواسع للتحول الرقمي على المستوى العالمي، إلا أننا لا نراه بذلك التطور المشهود على المستوى الوطني، فبعض المؤسسات الوطنية لا تزال تعتمد لحد الآن على الأساليب التقليدية، والأفراد لا يستطيعون الإستعمال الجيد والسريع للبرامج والأدوات الرقمية؛
- عدم وعي المجتمع الجزائري ؛
- الإهتمام الشخصي بالتكنولوجيات الحديثة والتطورات التي يشهدها العالم اليوم.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين كالتالي:

الفصل الأول: تضمن مفاهيم أساسية حول التحول الرقمي، حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تناولنا في المبحث الأول التأصيل النظري للدراسة من الماهية إلى إستراتيجيات التحول الرقمي ودوره في تحسين تجربة العملاء، أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الموضوع سواء باللغة العربية واللغة الأجنبية ومن ثم قمنا بالمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

الفصل الثاني: تناولنا الدراسة التطبيقية، حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR - وكالة قايس -خنشلة- -، أما المبحث الثاني تناولنا منهجية وإجراءات الدراسة، خصائص العينة، أدوات الدراسة، أما المبحث الثالث فتضمن نتائج الدراسة ومناقشتها.

نموذج الدراسة:

المتغيرات الموقفية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، المنصب الوظيفي.

تحسين تجربة العملاء:

- الخدمات المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية
- التطبيقات الرقمية المقدمة

قطاع الخدمات:

- بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة قايس -خنشلة--

التحول الرقمي:

- الاستراتيجية
- الهيكل التنظيمي
- الثقافة الرقمية
- التكنولوجيا

الفصل الأول

التأصيل النظري للدراسة

تمهيد:

في العصر الحالي أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى لمواكبة التطورات وتحقيق التنافسية، يعمل التحول الرقمي كأداة رئيسية لتحسين الخدمات عن طريق توفير تجربة مبتكرة وسلسلة للعملاء في قطاع الخدمات كمراكز البريد، البنوك...، سواء كان ذلك من خلال توفير تطبيقات محمولة للبنوك والتي تسمح للعملاء بإجراء المعاملات البنكية من أي مكان وفي أي وقت، أو من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة لتحسين دقة وسرعة تحليل البيانات وتقديم الخدمات المالية المتخصصة . ومن الجوانب التي يوليها القطاع المصرفي اهتماماً بالغاً هو تحسين تجربة العملاء يعتقد معظم البنوك أن الإهتمام بالعملاء هو أحد أهم الجوانب المميزة التي لا تزال تثير إهتمام العملاء في قرارهم في إختيار بنكهم المفضل . ومع التحول الرقمي، يمكن للبنوك تخصيص أفضل الخدمات من خلال إستعمال التحليلات البيانية وخوارزميات التعلم الآلي، وبذلك يمكنهم معرفة متطلبات العملاء وإهتماماتهم بشكل أفضل .

وعلى ضوء ما سبق تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مايلي:

- المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

نال موضوع التحول الرقمي كغيره من المواضيع اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، لما له من تأثيرات على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، والمنعكس بدوره على أداء المؤسسات والإقتصاديات ككل، ولما له من أهمية بالغة وخاصة في تقديم الخدمات، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال المبحث الموالي.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

سنتطرق من خلال المطلب الموالي إلى كلم ن تعريف التحول الرقمي، خصائصه وأهميته.

أولا: تعريف التحول الرقمي

تعددت تعاريف التحول الرقمي، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- يعرف التحول الرقمي بأنه: هو إحداث تغيير جذري في العمل عن طريق التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأكبر . يوفر التحول الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين مع تحسين إنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المناسبة . يتطلب التحول الرقمي ثقافة الإبداع في بيئة العمل وتوافر بنية تحتية ملائمة ¹.

- ويعرف أيضا بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في عالم الأعمال، وتغيير أساسي في كيفية تشغيل القيمة للزبائن، كما أنه تغير ثقافي يتطلب من المؤسسات أن تتحدى باستمرار الوضع الراهن وتجربه وتزيح الفشل ².

- وعرف أيضا أنه: العملية التي تمر بها المنظمة عندما تنتقل من نهج قديم إلى طرق جديدة للعمل والتفكير عن طريق استخدام التقنيات الرقمية، النقلة الاجتماعية والتكنولوجيا الناشئة يقود هذه العملية التطور الكبير في التكنولوجيا ظهور نماذج أعمال جديدة، والتغيرات في توقعات ورغبات العملاء ³.

¹ رامي صلاح عبد الإله الشيشي، إستراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي، المستوى الثالث، قسم العلوم الاقتصادية، كلية السياسة والإقتصاد، جامعة السويس، 2012، ص 08.

² رامي صلاح عبد الإله الشيشي، مرجع سبق ذكره، ص 08.

³ خولة مرسي، هاجر موساوي، تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك، مجلة المنهل الاقتصادي، الوادي- الجزائر، العدد 06، جوان 2023، ص 525.

- وعرف أيضا بأنه الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث جذري في طريقة العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن فهم التحول الرقمي على أنه: هو عملية تغيير جذري في الطريقة التي تعمل بها المؤسسات، وذلك من خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب أعمالها. ويشمل ذلك تغيير كيفية تقديم المنتجات والخدمات وكيف تتواصل المؤسسات مع عملائها وموظفيها، وكيف تدير العمليات الداخلية.

ثانيا: خصائص التحول الرقمي

تتمثل خصائص التحول الرقمي في مايلي²:

التفاعلية: حيث هناك تبادل قائم بين الاتصال والمتلقي الأدوار، وتكون ممارسة الاتصال ثنائية وتبادلية وليست في اتجاه أحادي بل يكون هناك حوار بين الطرفين.

اللاتزامية: وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد سواء كان مستقبلا أو مرسلا.

المشاركة والإنتشار: يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الآخرين.

المرونة: تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم إلى جانب برامج SOFTWARE بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الاستخدام.

الذكاء: تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء، حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغيير أوضاع القنوات الاتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.

كما يختص التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص الأخرى هي³:

¹ نبيل محمد علي العلفي، ياسمين عبد الله علي الراعي، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك اليمن والكويت، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الثالث والعشرون، جانفي 2024، ص 182.

² نورهان سليمان، تكنولوجيا الإعلام المتخصصة ديناميكيات مستقبلية، الطبعة 01، مؤسسة الريادة للنشر والتوزيع، دبي، 2020، ص 20.

³ محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام وإنجهايات التأثير، الطبعة 03، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 110.

التنوع: فمع تطور المستحدثات الرقمية في الاتصال وتعددتها بالإضافة إلى ارتفاع القدرة على الإنتاج والتخزين والإتاحة للمحتوى الاتصالي أدى ذلك في تنوع عناصر العملية الاتصالية، التي وفرت للمتلقى خيارات أكثر لتوظيف عملية الاتصال بما يتفق مع حاجاته ودوافعه للاتصال.

التكامل: تمثل شبكة الانترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله، في منظومة واحدة توفر للمتلقى الخيارات المتعددة في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت العرض على شبكة الانترنت ومواقعها .

تجاوز وحدتي المكان والزمان: فالتحول الرقمي يتيح إمكانية الاتصال عن بعد وبالتالي لا يفترض فيه وجود طرفي عملية الاتصال في مكان واحد كما هو في الاتصال المواجهي والذي كان شرطاً لتوفر عنصري المرونة والتفاعلية .

الإستغراق في عملية الاتصال: خاصية بارزة في التحول الرقمي حيث تنخفض تكلفة الاتصال والاستخدام بفضل توفر البنية التحتية الرقمية وانتشار الأجهزة الرقمية . يشجع هذا المستخدمين على الاستخدام المطول للحواسيب والبرمجيات للتعلم والترفيه الفردي . كما تسهم التطورات في برامج المعلومات ونظم الاتصال الرقمية في تمكين الفرد من البحث واستكشاف المعرفة بتكلفة منخفضة، مما يؤدي إلى تفضيل استخدام الحاسوب وبرمجياته على وسائل الاستماع والقراءة التقليدية .

ومما سبق يمكن فهم أن التحول الرقمي يجسد في خصائصه التفاعلية، حيث يتم تبادل الأدوار في عملية الاتصال، والالتزامية التي تتيح التفاعل في الوقت المناسب . المشاركة والانتشار تمكن كل فرد من نشر رسالته، والمرونة تظهر في تحكم النظم الرقمية وجودة الاستخدام والتنوع والتكامل يعكسان تعدد العمليات الاتصالية وتجمع الإنترنت بأنظمة الاتصال والمحتوى في إطار متكامل، بينما يمكن للتحول الرقمي تجاوز وحدتي المكان والزمان وتحقيق استغراق في عملية الاتصال بتكلفة منخفضة .

ثالثاً: أهمية التحول الرقمي

تتجلى أهمية الرقمنة في العناصر التالية¹:

➤ توفر الرقمنة الجهد والوقت والتكاليف ؛

¹ محمد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 111.

➤ تحسن الكفاءة التشغيلية ؛

➤ تعمل على تبسيط الإجراءات للاستفادة من الخدمات وتحسين جودتها ؛

➤ تسمح للمنظمة بالتوسع والانتشار على نطاق واسع ؛

➤ يمنح طرق عصرية لتقديم الخدمات .

المطلب الثاني: إستراتيجيات التحول الرقمي في قطاع الخدمات

من خلال المطلب الموالي سنتطرق إلى تعريف استراتيجيات التحول الرقمي، أهميته ومراحل إعدادة.

أولاً: تعريف إستراتيجيات التحول الرقمي

تعرف إستراتيجيات التحول الرقمي على أنها " مفهوم يركز على التنسيق بين مختلف العمليات، حيث تعمل على تحديد الأولويات والأهداف عند تنفيذ التحول الرقمي داخل المؤسسة " ¹.

و عرفت أيضا أنها " خطة مصممة أو طريقة أو وسيلة، يتم إعتماها على مستوى المؤسسات لبناء ثقافة تحول رقمي صحيحة، وهي عمليات وأهداف وإرشادات وهياكل التحكم في عملية التحول الرقمي وتعمل كواجهة للتنسيق بين مختلف الأنشطة الرقمية " ².

ومما تقدم نرى بأن إستراتيجيات التحول الرقمي هي جميع الخطط والعمليات والإجراءات التي يمكن من خلالها الموازنة بين التقنيات الحديثة والأعمال التي تمارسها المنظمات بمختلف أنواعها الإنتاجية والخدماتية، وبما يحقق أعلى كفاءة وأفضل فاعلية ويضمن التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال، ويلبي تطلعات الزبائن وإحتياجاتهم المستقبلية، ويسهم في توليد ميزة تنافسية استراتيجية لهذه المنظمات.

¹ Alnuaimi , bader k, Sanjay, Kumer sigh, mastering digital transformation: the nexusbetween leadership, agility and digital strategy, 2022, p 637.

² Korachi Zineb, Bounabat Bouchaib, General Approach for Formulating a digital Transformation Strategy, Journal of computer science, 2020, p 495.

ثانياً: أهمية إستراتيجيات التحول الرقمي

دخلت الرقمنة في جميع جوانب الحياة، وسيطرت على جميع مجالاتها الإستراتيجية، وهذا ما زاد من الأهمية الإستراتيجية للتحول الرقمي، إذ يرى (Dehnert)¹، بأن التحول الرقمي يؤثر في تغيير الأعمال بثلاثة أبعاد مميزة هي: (صنع القيمة عرض القيمة وتفاعل الزبون) فضلاً على أنه عالمي ومن المستحيل الهروب من التحول الرقمي ويجب على الشركات التعامل معه وإلا سوف تموت، وأنه سريع ويزداد بسرعة، وأن لإستراتيجيات التحول الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للزبائن والجمهور ولكن أيضاً للمؤسسات والشركات أهمها:

يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها ويوفر التكلفة والجهد بشكل كبير .

يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية .

يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات .

يساعد على التوسع والإنتشار في نطاق أوسع والوصول الى شريحة أكبر من الزبائن .

مما تقدم نتفق مع آراء الباحثين أعلاه ونرى بأن للتحول الرقمي أهمية إستراتيجية فرضتها التقنيات الحديثة وإستمرارية تطورها الذي ساهم في تطوير المنظمات وزيادة نفوذها وسرعة وصولها إلى الزبائن وتقليل تكلفتها وزيادة فاعليتها في خلق قيمة جديدة ذات محتوى عالي للزبائن وزيادة أرباحها ونجاحها .

ثالثاً: مراحل إعداد إستراتيجية التحول الرقمي

هناك سنة خطوات أساسية لإستراتيجية التحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلي²:

الخطوة الأولى: خلق رؤية

في الخطوة الأولى، يجب على المؤسسات تحديد رؤيتها وأهدافها ولكن بدلاً من التركيز على المشكلات التي يحاولون حلها بالإبتكارات يجب عليهم النظر إلى هدفهم النهائي وما يريدون تحقيقه، وبالتالي لا بد عليهم من تحديد الأهداف

¹ Dehnert , Maik, sustaining the current or pursuing the new: incumbent digital transformation strategies in the financial service industry, Business Research, 2020, p 1075

² محمد فتحي، عبد الرحمن أحمد، إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 06، 2020، ص 477.

طويلة المدى والتركيز أكثر على التجربة التي يريدون الحصول عليها مع عملائهم وموظفهم، لذلك تحتاج المنظمات إلى بناء رؤية استراتيجية حول الأهداف والموارد المتاحة لأعمالها اليوم للوصول إلى رؤية عالمية في المستقبل.

الخطوة الثانية: تقييم قدرة التحول الرقمي للمنظمات

سنقوم بتقييم وضع المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي أي يجب على المنظمة تقييم بنيتها التحتية والتحقيق في مدى جودة نظامها وتطبيق البرمجيات والأدوات في تلبية الإحتياجات الحالية والمستقبلية، سيدعم هذا التقييم المنظمة لمعرفة الخدمات التي سيتم تحديثها، والعمليات التي تحتاج إلى أتمتتها أو تحسينها ونتيجة لذلك، ستختار المنظمة المهام والاستثمارات والجهود في إستراتيجية التحول الرقمي بأفضل طريقة ممكنة .

الخطوة الثالثة: تصميم تجربة المستخدم النهائي والموظف

بمجرد وضع المؤسسة لرؤيتها وتقييم وضعها الحالي، ينبغي عليها أيضاً أن تدعم القيادة الجامعية أي العناصر البشرية من الأفراد، ممن لديهم القدرة لنجاح وتنفيذ التغيير والتحول وإقناع وحث الآخرين لتقبل التغيير والمشاركة فيه وعدم مقاومته من خلال توضيح مزاياه ونتائجه.

الخطوة الرابعة: تقييم الوضع الحالي

وهنا يجب تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات .

الخطوة الخامسة: إنشاء خارطة طريق للتنفيذ

أما في هذه الخطوة سيتم إحضار كل الموارد المحتاج لها للتشغيل والأداء الناجح لبدء عملهم ولتفادي الوقوع في الأخطاء " .

الخطوة السادسة: ضبط ثقافة المنظمة والبنية التحتية

وتعتبر آخر خطوة في مراحل إستراتيجية التحول الرقمي هي إعداد البنية التحتية في البداية، يجب على المنظمة إنشاء مجموعة من الخبراء المؤهلين رقمياً مثل المسؤول الرقمي وغيرهم من المهنيين المؤهلين لضمان تحول ناجح الدعم الخارجي مطلوب في حالة عدم توفر الموارد البشرية الحالية مع الفريق الداخلي من خلال الاستعانة بشريك موثوق به للتنفيذ وأخيراً

من المهم جعل التحول الرقمي جزءاً أساسياً من أهداف المؤسسة وكذلك بناء ثقافة رقمية جديدة من شأنها أن تتماشى مع العمليات المحولة رقمياً.

المطلب الثالث: التحول الرقمي وتحسين تجربة العملاء

من خلال المطلب الموالي سنتطرق إلى التقنيات الرقمية الحديثة التطبيقات الرقمية وأهميتها لتحسين تجربة العملاء.

أولاً: التقنيات الرقمية الحديثة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لجميع القطاعات الاقتصادية، وخاصة القطاع البنكي يلعب التحول الرقمي دوراً حيوياً في تحسين كفاءة العمليات البنكية وتقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتزايدة التطبيقات الرقمية مثل أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء، أنظمة الدفع الإلكتروني، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت والجوال، قد أصبحت أدوات أساسية في البنوك الحديثة . هذه التطبيقات لا تسهم فقط في تبسيط العمليات وتقليل التكاليف التشغيلية، بل تعزز أيضاً من رضا العملاء من خلال تقديم خدمات مريحة وآمنة .

إضافة إلى ذلك، تساعد تقنيات الأمان الرقمي مثل البلوك تشين في حماية المعاملات المالية وزيادة الشفافية، مما يرفع من مستوى الثقة بين العملاء والبنوك . من خلال تبني هذه التقنيات، يمكن للبنوك تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحسين تجربتهم الشاملة للعملاء في هذا الجزء من البحث، سنستعرض أبرز التطبيقات الرقمية المستخدمة في القطاع البنكي، ونوضح فوائدها وتأثيراتها على العمليات البنكية .

وفيما يلي بعض تطبيقات التحول الرقمي¹:

الدفع والسحب الإلكتروني: هي من أهم العمليات التي مكنت من ادراج الرقمنة كاستخدام ماكينات الصراف الآلي ATM الأكثر انتشاراً لتلبية احتياجات العملاء المالية بعد اوقات العمل وفي العطل بواسطة وضعها على الجدران الخارجية للبنوك وفي الاماكن العمومية، يتم الدخول اليها بواسطة البطاقات الالكترونية التي تمكن مالكيها او حاملها القيام بعملياته المالية، كذلك نقاط البيع POS التي تعتبر أساساً للقيام بالعمليات المالية باستخدام بطاقات الائتمان والخصم والبطاقات الذكية وغيرها في أماكن البيع بالتجزئة او الجملة ضمن نشاط النظام المصرفي .

¹ دغوش العطرة، مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية- دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية- جامعة المسيلة، المجلد 16، العدد 01، ص 34-35.

الواقع المعزز : هو التكنولوجيا الجديدة التي تنطوي على تراكيب الرسومات الحاسوبية على العالم الحقيقي، فالواقع المعزز يستخدم العالم الحقيقي ويكمّله بالمعلومات الرقمية ويزيد من المعلومات التي يمكن ان يأخذها الانسان من البيئة، وقد بدأ اعتماده في العديد من البنوك حول العالم مثلا City Bank استخدم Hololens مايكروسوفت لبناء محطة عمل التداول الظاهري، كما أدخل بنك Commonwealth في أستراليا تطبيق الواقع المعزز للعقارات الذي يمكن ان يساعد في شراء المنازل وغيرها، وهو ما سيشكل ثورة في الخدمات المصرفية.

تقنية البلوكشين : هي عبارة عن قاعدة بيانات تعمل مثل شبكة موزعة غالبا ما يشار إليها كدفتر استاذ موزع يمكنها تسجيل كتل من البيانات المشفرة الآمنة والمثبتة هذا الهيكل الفريد يوفر امكانية التعاون بين هذه الكيانات ضمن ذات الشبكة ما يسمح لهم بنقل القيمة او المعلومات دون الحاجة الى سلطة مركزية .

الحوسبة السحابية: هي الحوسبة التي تستخدم البيانات المخزنة على خادم خارجي يتم الوصول إليها عبر الانترنت بمعنى الوصول إلى شبكة الاتصال في كل مكان وزمان، كما انها اكثر ملائمة عند الطلب وتساعد في تخزين وعمل نسخ احتياطية واستعادة البيانات الضخمة ونقلها وهي اساسية في عمل البنوك حاليا .

البيانات الضخمة: يشير إلى الكم هائل من البيانات التي يتم انتاجها يوميا داخل الشبكة العالمية، ليس فقط من الناحية الكمية وانما أيضا من ناحية نوعيتها وتعقيدها، فضلا على سرعة تحليلها وتسليمها وهو أيضا مصطلح شائع يستخدم في وصف النمو الهائل واثر تحليلات البيانات في الصناعة المصرفية مع التطور التكنولوجي المسجل .

الذكاء الاصطناعي: (Artificial intelligence) يعني محاكاة الذكاء البشري مما يساعد في بناء آلات أكثر ذكاء وقدرة على القيام بعمل الانسان بطريقة ذكية، والذكاء الاصطناعي يعمل تماما مثل الدماغ البشري كما يستخدم في الجانب المالي كالاستثمار في الاسهم والتمويل وغيرها بناءً على خوارزميات، ويتوقع أنه سيتوسع أكثر مستقبلا وسوف تتاح امكانية التعامل مع المال بطرق مختلفة ومتطورة .

انترنت الاشياء: (internet of things) هي شبكة من الأجهزة التي تعتبر جزءا لا يتجزأ من أجهزة الاستشعار والالكترونيات والبرمجيات للتمكن من الاتصال وتبادل البيانات، باختصار هي تشارك أجهزة الإنترنت للمعلومات والبيانات في شبكة سلكية أو لاسلكية، كما تمنح المزيد من الحرية والتوسع في الوصول إلى المطلوب بسرعة أكبر .

الأمن السيبراني: إثر ازدياد معاملات العملاء المالية عبر الإنترنت والأجهزة الذكية لمواكبة الرقمنة في البنوك ازدادت التهديدات الداخلية والخارجية، مما تطلب توفير البرمجيات والأجهزة الملائمة لمواجهة أي هجوم يمكن أن يتسبب في إحداث خسائر كبيرة للبنوك إلى جانب الاحتيال على العميل وغيرها، مما وجه التركيز أكثر على سلامة وحفظ بيانات العملاء ومعلوماتهم.

مما سبق يتضح أن التحول الرقمي من بين أبرز ما أضحت البنوك تسعى لإدراجها خاصة في الدول المتطورة على غرار باقي الدول النامية مع تركيز العمل فيها على الإنترنت والأجهزة الالكترونية والذكية في مختلف عمليات الدفع والسحب والتحويل¹.

ثانيا: التطبيقات الرقمية وأهميتها لتحسين تجربة العملاء

تعرف التطبيقات الإلكترونية على أنها التكنولوجيا الداعمة للهواتف المحمولة والحواسيب كمعايير وأنظمة التشغيل ومنصات العمل وبرمجيات تهيئة الملفات المخصصة لعرضها اعتمادا على الهاتف المحمول .

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الخدمات مثل كاميرا التصوير ولاقط الصوت والتطبيقات مثل تطبيقات المونيتاج والتركيب والتعديل والبت المباشر التي توفرها أجهزة الكمبيوتر والهاتف الذكي منها تطبيقات الخدمات والتطبيقات التابعة للمؤسسات ويقصد بها أيضا " واحدة من الخدمات التي تقدمها الهواتف الذكية، وهي برامج تصممها الشركات المصنعة للهواتف أو الشركات المقدمة لخدمة الهاتف أو شركات أخرى متخصصة في صناعة التطبيقات، ويقوم المشترك بتنزيلها على هاتفه من متاجر شركات الهواتف العالمية على حسب نوع نظام تشغيل الهاتف، وتقدم هذه التطبيقات خدماتها للمستخدم، والتي تفيده في حياته اليومية وفي شتى المجالات كالتطبيقات الرياضية، الإخبارية، أو للتواصل الاجتماعي عبر شبكات التواصل الاجتماعي، أو تطبيقات خدماتية ترفيهية، دينية، علمية، تعليمية، سياحية، وغيرها².

تعتبر الجزء الثاني من مكونات الحاسب الآلي والهواتف الذكية وهي الوسيلة التي من خلالها يمكن للمستخدم توصيل ما يريد القيام به على الحاسب أو الهاتف الذكي أي أنها حلقة وصل بين الهاتف الذكي أو الحاسب.

¹ دغوش العطرة، مرجع سبق ذكره، ص 35.

² شهد طارق حميض، واقع تصميم المستخدم في تطبيقات الهواتف الذكية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التصميم الجرافيكي، كلية العمارة والتصميم، قسم التصميم الجرافيكي، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص 07.

سنذكر فيما يلي أهمية التطبيقات الإلكترونية في القطاع البنكي¹:

تعتبر تجربة المستخدم أمراً مهماً جداً في تطبيقات البنوك الإلكترونية والتحويلات المالية، لأنها تؤثر بشكل كبير على رضا وثقة المستخدمين في الخدمة . فعندما يشعر المستخدمون بالراحة والسهولة في استخدام التطبيقات، فإنهم يصبحون أكثر عرضة للاستمرار في استخدامها ويمكن أن ينصحوا بها الآخرين .

بالإضافة إلى ذلك، فإن البنوك الإلكترونية تتعامل مع معلومات شخصية حساسة للغاية . التي يجب أن تكون محمية بشكل كامل . لذلك، يتعين على تجربة المستخدم توفير مستوى عال من الأمان والسرية، حتى يشعر المستخدمون بالثقة في إجراء التحويلات المالية والمعاملات الأخرى .

بشكل عام، فإن توفير تجربة مستخدم مريحة وآمنة في تطبيقات البنوك الإلكترونية والتحويلات المالية بعد أمراً حيوياً لنجاح الخدمة ونموها، بالإضافة إلى رضا المستخدمين وثقتهم في الخدمة

¹مقال من موقع (<https://uxwritingar.com/ux-writing/> 18129)، تاريخ التصفح 2025/04/10 على الساعة 12.00.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت أحد المتغيرات، سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي، حيث سيتم التركيز على أهدافها والأساليب المستخدمة. حيث سنسلط الضوء من خلال هذا المبحث على مجموعة واسعة من الأعمال العلمية والتي تناولت موضوعنا من مختلف الزوايا.

المطلب الأول: الدراسات السابقة

سننطلق من خلال المطلب التالي إلى الدراسات السابقة باللغة العربية والدراسات باللغة الأجنبية.

الدراسات باللغة العربية:

دراسة (دغوش العطرة)، تحت عنوان: مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية - دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية المجلد 16، العدد 01، 2023 .

هدفت إلى إلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك العمومية في ولاية الجزائر العاصمة حيث تم طرح إشكالية " ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك محل الدراسة ؟ "

إعتمدت الدراسة على إستقصاء أجري باستخدام استبيان تم توزيعه على 200 موظف في تلك البنوك، وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS أظهرت النتائج أن تكنولوجيا التحول الرقمي تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية.

دراسة (خولة مرسى، هاجر موساوي) تحت عنوان: تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك - دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 06 العدد 01، جوان 2023 .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف التحول الجوهري في مجال التكنولوجيا الرقمية وتأثيره على الصناعة المصرفية . حيث تم طرح إشكالية " كيف سيسهم تطبيق التحول الرقمي بالبنوك في تحسين أدائها ؟ " تمثلت أهمية الدراسة في فهم كيف يمكن للبنوك تكييف تقنيات التكنولوجيا الرقمية لتقديم خدمات فعالة وتحسين أدائها .

إعتمدت الدراسة على تحليل ثلاثة عوامل رئيسية: حجم العملاء والإيرادات الرقمية تكلفة العمليات والربحية، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يفرض تغييرات جوهرية في هيكل البنوك وخدماتها، مع تعزيز العلاقة بين البنوك والعملاء، ويؤدي إلى إصلاح هيكل البنك وخدماته، مع تحسين الأداء وتحقيق الربح . كما تم تقديم صورة مستقبلية عن البنوك الرقمية الافتراضية.

دراسة (نبيل محمد علي العلفي، ياسمين عبد الله علي الراعي) تحت عنوان: دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة على بنك اليمن والكويت مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث العدد الثالث والعشرين، جانفي 2024.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتم طرح إشكالية " ما دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى بنك اليمن والكويت ؟ " وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. اعتمدت الدراسة على منهجية جمع البيانات من خلال استبيان موجه لموظفي البنك وتحليل البيانات باستخدام برنامج spss وتمثل أهمية الدراسة في تقديم دليل علمي على دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية ومساعدة بنك اليمن والكويت على تطوير استراتيجيتهما للتحول الرقمي وتحسين جودة خدماتهما . وأظهرت النتائج مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى جودة الخدمات في البنك مرتفعين، ووجود دور دال إحصائياً لأبعاد التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.

الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة (Korachi Zineb et Bounabat Bouchaib) تحت عنوان:

النهج العام لصياغة استراتيجية التحول الرقمي، المجلد 16، العدد 04، سنة 2020 .

يهدف هذا البحث إلى محاولة الاستفادة من الإستراتيجيات الرقمية الحالية لإقتراح تعريف عام للإستراتيجية الرقمية وبناء نهج عام للتحول الرقمي. وقد حددت هذه الدراسة التحليلية كيف يمكن أن تساهم إستراتيجية حوكمة وإدارة تكنولوجيا المعلومات في صياغة استراتيجية للتحول الرقمي. وقد تم إعتداد في هذا (PLS) أسلوب المربعات الصغرى الجزئية لتطوير تقييم تجريبي لحالة 30 إستراتيجية. وقد عرضت عدة نتائج أهمها: تحديد تعريف للإستراتيجية الرقمية وتحديد نهجها. حيث يتألف النهج المقترح من العناصر الأساسية التالية: الوعي الإستراتيجي والتخطيط الإستراتيجي للأعمال والهيكل التنظيمي لتكنولوجيا المعلومات وإعداد التقارير والقدرة على الإستجابة.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنقوم من خلال المطلب التالي بالمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

الجدول رقم 1: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

المجال	موضوع الدراسة	الإشكالية	الفترة	الهدف	المنهج	عينة الدراسة	النتائج
الدراسة الحالية	تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قاييس	هل للتأثير الرقمي تأثير على تجربة العملاء في قطاع الخدمات ؟	السداسي الثاني أفريل 2025	التعرق على تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء بينك الفلاحة والتنمية الريفية.	وصفي تحليلي	وكالة BADR قاييس.	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تجربة العملاء بينك الفلاحة والتنمية الريفية.
الدراسات باللغة العربية	مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية -دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية-	ما مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك	سنة 2023	دور تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية	وصفي تحليلي	البنك الوطني الجزائري BNA بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بنك الخليج الجزائر AGB بنك نتيكسيا الجزائر	وجود تأثير ذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات المصرفية محل الدراسة

الفصل الأول: التأصيل النظري للدراسة

					محل الدراسة؟		
التحول الرقمي في مجال البنوك يعزز العلاقة بين البنوك والعملاء ويحقق إصلاح كبير في مجال البنوك	بنك متعدد الجنسيات في الجزائر	وصفي تحليلي	تحديد مفهوم التحول الرقمي وإبراز دوره وأهميته كآلية لخلق القيمة وتحسين أداء البنوك محل الدراسة.	جوان 2023	كيف سيسهم تطبيق التحول الرقمي بالبنوك في تحسين أدائها؟	تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك -دراسة حالة بنك متعدد الجنسيات-	
مستوى تطبيق التحول الرقمي ومستوى جودة الخدمات في ابناك مرتفعين ووجود دور دال إحصائي لأبعاد التحول الرقمي في تحسين	بن اليمن والكويت	وصفي تحليلي	التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية محل الدراسة	2023	ما دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية لدى بنك اليمن والكويت؟	دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة على بنك اليمن والكويت	
تحديد تعريف		وصفي	محاولة	2020		general	الدراسة

الفصل الأول: التأسيس النظري للدراسة

الاستراتيجية الرقمية وتحديد نهج الاستراتيجية الرقمية		تحليلي	الاستفادة من الاستراتيجيات الرقمية الحالية لاقتراح تعريف عام للاستراتيجية الرقمية وبناء نهج عام للتحول الرقمي			approach for formulating a digital transformation strategy	الأجنبية
--	--	--------	--	--	--	--	----------

خلاصة:

من خلال دراسة هذا الفصل من الجانب النظري، يتضح أن التحول الرقمي يمثل إستراتيجية أساسية للشركات والمؤسسات في عصر الإقتصاد الرقمي، حيث يهدف إلى تحسين تجربة العميل، وزيادة الإنتاجية، وتوسيع الوصول إلى السوق وتعزيز الابتكار والتنمية المستدامة.

ومن جهة أخرى، تبين أن جودة الخدمات البنكية ليست فقط مؤشرا لأداء البنوك، بل هي عنصر أساسي للتواصل الإيجابي بين البنوك والعملاء، مما يؤدي إلى بناء علاقات قوية ومستدامة . ومن خلال الدراسات التطبيقية، يظهر وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتجربة العملاء، حيث يبرز التحول الرقمي كفرصة كبيرة لبناء استراتيجيات، وتقديمها بشكل أكثر سهولة وكفاءة وتكاليف أقل . وباعتماد الخدمات البنكية المبتكرة عبر الإنترنت أو التطبيقات المحمولة، يصبح بإمكان العملاء إدارة معاملاتهم بسهولة وأمان، دون الحاجة إلى الذهاب إلى الفرع البنكي.

الفصل الثاني

دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية

الريفية **BADR** وكالة قايس –

خنشلة –

تمهيد:

بعد التعرض للأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من التحول الرقمي وتجربة العملاء، وكذلك التحليل النظري للتحول الرقمي في البنوك، وكذلك عرض الدراسات السابقة للعلاقة بينهما وأهم النتائج المحققة فيها، وبالتالي سنحاول القيام بدراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة -قايـس-، بهدف تقييم تبني البنك للتحول الرقمي في تقديم الخدمات البنكية للعملاء سوف نتناوله بالتفصيل من خلال المبحثين التاليين:

❖ **المبحث الأول:** تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية-عموميات-المهام والهيكل التنظيمي

❖ **المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة

❖ **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية-عموميات-المهام والهيكل التنظيمي

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك التجارية الأخرى، وهو عبارة عن مؤسسة اقتصادية تسعى إلى تحسين العلاقات مع الزبائن، الذين تأثروا بالتقلبات الاقتصادية، وكذلك التقلبات الناتجة عن تغير هيكل التنظيم البنكي، كما أنه يهدف إلى تحسين مردوديته، وذلك عن طريق الحصول على موارد جديدة لاستعمالها، كالقروض واقتراح خدمات مباشرة أو غير مباشرة لتساعد على الرفع من أداء البنك.

ومن خلال هذا الفصل سوف نحاول التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية باستعراض نشأته ومفهومه والهيكل التنظيمي له، ومختلف المهام التي أوكلت إليه، ومعرفة بعض القروض التي يقوم بتمويلها.

المطلب الأول: عموميات حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية عبارة عن مؤسسة اقتصادية ومالية، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، يقوم بتمويل مختلف المشاريع بشتى أنواعها، بهدف تحقيق الربح.

أولاً: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

لقد كان بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو المسؤول عن تمويل مختلف الأنشطة، ومن بينها القطاع الفلاحي، وبسبب ازدياد حاجات الإنسان المستمرة للقطاع الفلاحي أدى إلى ظهور نقصا وعجزا ملموسا من قبل البنك الوطني، مما دفع بالضرورة إلى إنشاء بنك آخر تمنح لو هذه المهمة بدلا عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.)

وعلى ذلك أسس بنك أخذ اسم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على المستوى الوطني بموجب المرسوم رقم 106/82 بتاريخ 13 مارس 1982، بعد إعادة الهيكلة المالية التنظيمية للقطاع المصرفي، من أجل تمويل الأنشطة الخاصة والعمومية للقطاع الزراعي والصناعي والري والصيد البحري.

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي، يهدف أساسا إلى تنمية هذا القطاع بترقية النشاطات الفلاحية الحرفية، الصناعية، وتنمية المنشآت الفلاحية والإنتاجية.

غير أنه وفي الوقت الراهن لم يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية متخصصا بشكل مطلق فيما أحيط به من المهام، بل تعداها إلى مهام أخرى تجارية أكثر منها فلاحية، فهو بذلك يسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح، وبذلك

توسعت دائرة أعماله ودفعه إلى ذلك الاستجابة إلى متطلبات وميكانيزمات اقتصاد السوق التي تستلزم بالضرورة التحكم في آلية من حيث العرض والطلب والقدرة على المنافسة.

وتطبيقا للقانون رقم 01/88 الصادر في ديسمبر 1988 والمتضمن توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية (EPE) إضافة إلى المرسوم رقم 101/88 المؤرخ في 16 ماي 1988، تم تحويل بنك بدر إلى شركة مساهمة إثر التحولات والإصلاحات وإعادة هيكلة المؤسسات، فهو عبارة عن مؤسسة عمومية اقتصادية تجارية في شركة ذات أسهم تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وقد بدأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية برأس مال قدره مليارين ومائتي مليون دينار جزائري ويبلغ حاليا رأس ماله ثلاثة وثلاثون مليار دينار جزائري.

لقد اخذ البنك بمبدأ اللامركزية حيث أعطى لفروعه ووكلاته صلاحيات واسعة في منح القروض وخدمة سياسية إعادة الهيكلة للمؤسسة تسهيلا لخدماته على مستوى الوطن، وبنك والفلاحة والتنمية الريفية هو بنك متخصص في تمويل القطاع الفلاحي والزراعي.

وهو مؤسسة ذات أسهم تقدر عدد فروعها سنة 1985 بـ 185 فرعا و 29 مديرية جهوية، ومع مرور الزمن بلغ عدد وكالاته 293 وكالة يخضعون لسلطة 38 مديرية جهوية وبرأس مال قدره 33000.000.000.00 دج حيث يشغل البنك أكثر من 7000 عامل ما بين إطار وأعوان التنفيذ، ونظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلتها البشرية صنف هذا في قاموس مجلة البنك (طبعة 2001) في المركز الأول في ترتيب البنوك الجزائرية.

يضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية 39 فرع موزعة عبر مختلف ولايات الوطن حيث كل فرع يضم وكالات تابعة له وتبلغ حاليا 293 وكالة وبهذا يكون البنك قد انتهج سياسة اللامركزية، حيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في مجال منح القروض إلا في حدود معينة أين يتم اتخاذ القرار على المستوى المركزي بالجزائر العاصمة.

ثانيا: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لوكالة قايـس -خنشلة-

تقع الوكالة "بدر" في وسط مدينة قايـس بالقرب من وكالة التسيير العقاري ولا يبعد كثيرا على المؤسسة الإستشفائية الجوارية، حيث يشهد هذا الموقع حركة كبيرة لضمه مختلف المراكز الحيوية والمجمعات الإدارية.

المطلب الثاني: مهام والهيكـل التنظيمي لكل من المجمع الجهوي لام البواقي ووكالة قايـس -خنشلة-

من خلال المطلب الموالي سنتطرق إلى مهام البنك والهيكـل التنظيمي لكل من المجمع الجهوي ووكالة قايـس.

أولاً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى معرفة المهام الأساسية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية والهيكـل التنظيمي لكل من المجمع الجهوي ووكالة قايـس -خنشلة-.

- مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يمكن تلخيص مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في ما يلي:

- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها، عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار.
- عرض منتجات وخدمات جديدة على المدخرين.
- مساهمة التطور الحاصل في عالم النشاط المصرفي وتقنياته.
- معالجة كل عمليات الائتمان والصرف الأجنبي.
- فتح الحسابات للأشخاص حسب طلبهم.
- تشجيع وترقية الزراعة والصناعات الغذائية والحرف اليدوية.
- قبول الودائع ومنح القروض.

- أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

وتتمثل في ما يلي:

- توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات.
- الزيادة في الربحية من خلال موارد بأقل التكاليف.
- حسن نوعية وجودة الخدمات.

➤ تطوير المنتجات الزراعية، الغذائية، والصناعية، وكذا مساعدة الفلاحين لترويج المنتجات للمساهمة في التجارة الخارجية لدعم المهن الحرة.

➤ المساهمة في دعم الاقتصاد الوطني.

➤ توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة.

➤ توسيع مجالات القرض في قطاعات أخرى غير المتعلقة بالفلاحة.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لكل من المجمع الجهوي وأم البواقي ووكالة قاييس -خنشلة-

تتكون التشكيلة البشرية، لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من إطارات سامية ومتوسطة ومجموعة من العمال منظمون في مصالح مختلفة، حسب معارفهم ومؤهلاتهم العملية والعلمية، وذلك طبقا لتعليمات وقرارات المديرية العامة والتنظيم الداخلي للبنك، ومنه سوف نتطرق إلى عنصرين يتمثل العنصر الأول في الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال والمتواجدة بولاية أم البواقي والعنصر الثاني وهو الهيكل التنظيمي لوكالة قاييس -خنشلة-.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال:

التعريف بالمجموعة الجهوية للاستغلال أم البواقي:

تم إنشاء هذا المجمع بولاية ام البواقي ويضم كل من الوكالات التابعة لام البواقي وخنشلة في انتظار إتمام الأشغال قصد فتح مجمع جهوي بخنشلة وربطه بالوكالات المتواجدة في إقليم الولاية، وفي مطلع سنة 2001م تم استحداث هيكل تنظيمي جديد على المستوى الوطني أطلق عليها اسم المجمع الجهوي للاستغلال وتعمل الآن بطاقة بشرية بلغت إلى غاية يومنا هذا 71 عاملا يتوزعون بين الوكالات والمديرية، إضافة إلى قرابة 15 ما بين متربصا وممتهنا، وهي تعد المديرية الجهوية الوحيدة لمثيلتها من البنوك المتواجدة على مستوى الولاية، وبذلك فهي تقوم بالإشراف على نشاط الوكالات التابعة لها والموزعة على أكبر الدوائر المتواجدة بالولاية.

المتواجدة على مستوى الولاية، وبذلك فهي تقوم بالإشراف على نشاط الوكالات التابعة لها والموزعة على أكبر الدوائر المتواجدة بالولاية.

ويعد المجمع الجهوي للاستغلال بأم البواقي من بين المؤسسات البنكية الأكثر تمويلا لقروض الشباب، وكذا القروض الفلاحية وذلك بالنظر إلى طبيعة المنطقة.

أ- دور الجمع الجهوي كهيئة:

تبعا للمقرر القانوني 09/ 44 بتاريخ 2009/04/19 يعتبر الجمع الجهوي عاملا فعالا في تنظيم البنك في معنى العرف التجاري، وذلك من خلال تقديمه النوعية الجيدة للخدمات بواسطة إدماج حتمية التقييم والنتائج، ويساهم بصفة فعالة ومتواصلة في التطور الاقتصادي الجهوي على الخصوص والوطني على العموم، وهذا حسب ما نصت عليه المواد التالية وهي:

المادة 01: هذا المقرر القانوني له هدف تحديد، للمهام المخولة إلى الهياكل والأعضاء المكونة للمديرية.

المادة 02: الجمع الجهوي للاستغلال له مسؤولية تامة، في الإشراف على تسيير ومراقبة الوكالات التابعة له.

المادة 03: الجمع الجهوي له مهام إحياء ومتابع لنشاطات الوكالات المحلية، للاستغلال التابعة له في كل المجالات.

إنه مسؤول أمام المديرية العامة للبنك وهو مطالب بتحقيقها على المستوى الجهوي أو المحلي.

المادة 04: إنه مسؤول على تطبيق الأنظمة والميكانيزمات المسيطرة من قبل الهياكل المركزية، تبعا لاستراتيجية البنك، وكذا متبعا لها وتطبيقها وتقدير مدى فعاليتها.

المادة 05: تخصص مهام وخصائص كل عضو من أعضاء هيكل المديرية تبعا للهيكل التنظيمي المرفق بهذا التقرير.

المادة 06: هذا المقرر القانوني يبدأ سريانه ابتداء من تاريخ التوقيع عليه، من طرف الرئيس المدير العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وتتألف المجموعة الجهوية من عدة مصالح، يشرف على كل منها نواب المدير وكل مصلحة تختص بعمل معين، كما أن هذه المصالح تكمل بعضها البعض، وتعمل بطاقة بشرية منتظمة ومنظمة فيما يعرف بالمجموعة الجهوية للاستغلال لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وتتكون المديرية الجهوية من مدير المجموعة الجهوية للاستغلال والسكرتارية الخاصة به وهما مصلحتان متكاملتان وتسمى السكرتارية بأمانة سر المدير.

مدير المجموعة الجهوية للاستغلال: وهو الشخص الذي يعين بقرار من المدير العام للبنك وتتلخص مهامه فيما يلي:

✓ المسؤول الأول عن تقديم حول نشاط الوكالات التابعة لو أي للمديرية.

- ✓ السير على تطبيق القرارات القانونية والتنظيمية.
- ✓ ويشرف بطريقة مباشرة على خلية المراقبة والأمانة.
- ✓ و له الحق في الإشراف على كل المصالح المتواجدة بالمجمع الجهوي.
- ✓ السكرتارية: ومكانها بجانب المدير مباشرة، وذلك لتسهيل مهمة القيام بكل الأعمال المكتبية الخاصة بالمدير، ومن مهام السكرتيرة هي:
- ✓ تسجيل البريد الصادر والوارد من وإلى المجموعة الجهوية
- ✓ تحرير المرسلات والتقارير، أمر بمهمة....الخ.
- ✓ الفاكس
- ✓ حفظ نسخة من كل المراسلات الصادر أو الواردة.
- ✓ استقبال الزبائن ومساعدة المدير.
- ✓ نائب المدير المكلف بالاستغلال .
- ✓ تتولى هذه النيابة كل المسائل المتعمقة بالقروض على مستوى المجمع الجهوي للاستغلال، وذلك بتلقي ملفات طلبات القروض من الوكالات، ثم تدرس تلك الملفات وتقرر في لجنة خاصة تعرف بلجنة قروض الملفات المقبولة، التي ستمول والملفات المرفوضة التي يتم رفضها، ويكون ذلك وفق المعايير الاقتصادية والمحاسبية الثابتة.
- ✓ مصلحة القروض والتجارة الخارجية
- ✓ الحفاظ على الوثائق التالية: التعليمات القانونية، والنصوص التطبيقية ومعالجة ودراسة الملفات.
- ✓ تطبيق القرارات المتعلقة بتمويل القروض، وإعادة جدولتها ومساعدة الوكالات في تنفيذ العمليات التابعة للتجارة الخارجية، ومراقبة الوكالات في تنفيذ تعميمات بنك الجزائر المتعمقة بمراقبة سعر الصرف.
- ✓ دراسة إحصائيات هذه المصلحة.
- ✓ مصلحة الحركة لتجارية

✓ وهي تقوم بالمهام التالية:

✓ مساعدة الوكالات في تحقيق الأهداف المدروسة، ومتابعتها ميدانيا لتحليلات الفوارق.

✓ جمع معلومات ميدانية حول الزبائن، لوضع دراسة اجتماعية واقتصادية حول الجهة المعنية بالبنك.

✓ معالجة احتياجات واقتراحات الزبائن.

✓ مشاركة في التظاهرات الاقتصادية.

✓ القيام بالاشهرات التي تعكس صورة البنك على المستوى المحلي .

✓ الحفاظ على العلاقات التي ترتبط بالجانب المهني، مع التغيرات المستحدثة لغرض مشاركة البنك، في التمويل

والمتمثلة في: الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وكذا الوكالة الوطنية للتأمين على البطالة، إضافة إلى الوكالة الوطنية لإنشاء المؤسسات المتوسطة والصغيرة....الخ.

✓ مصلحة النقد ووسائل الدفع .

✓ كما تقوم هذه النيابة بمتابعة أجهزة السحب الآلي عمى مستوى المجمع حيث تعد الإحصاءات المتعلقة بهذا

الشأن كعدد الزبائن المستفيدين من بطاقات السحب الآلي.

✓ وعدد العمليات التي تجري على هذه الأجهزة وتعمل على توفير هذه الخدمات للزبائن.

كما تقوم هذه المصلحة بجملة من المهام وهي على التوالي:

✓ مساعدة الوكالات في تطوير أهدافها.

✓ ترقية مختلف وسائل الدفع الموجودة لدى البنك.

✓ الحرص على السير الحسن للتشغيل المتواصل لوسائل الدفع.

✓ معالجة العوائق والعراقيل التي تتعمق بأجهزة السحب الآلي.

✓ رئيس الدائرة الإدارية والمحاسبية.

✓ ويشرف على هذه المصلحة نائب مدير مكلف بالشؤون الإدارية، وكل ما يتعلق بالحاسبة البنكية المخول إليه المهام التالية:

✓ توفير وتطبيق من طرف نيابة مديرية القرارات والإجراءات المعمول بها في البنك.

✓ تحديد ومتابعة الملفات الإدارية للموظفين.

✓ مراقبة وتطبيق الأنظمة وقوانين العمل، ووفرت النصوص المتعمقة بها.

✓ تمثيل البنك أمام الهيئات الأخرى في إطار المهام المخولة إليه.

✓ تسير الشؤون التأديبية وتصفية كل حسابات الأفراد المحالين على التقاعد والمتوفين.

✓ القيام بالعمليات التكوينية الخاصة بعمال المجمع الجهوي والوكالات التابعة له وقيادة النشاطات المتعلقة بسير أملاك البنك العقارية والمنقولة.

✓ الأخذ بعين الاعتبار كل ما لو علاقة بتسيير الإعلام ألي.

ب- المصلحة الإدارية:

➤ المحافظة على مفاتيح تركيبيـة خزانة أو صندوق المجمع الجهوي والوكالات التابعة له.

➤ متابعة كل ما يتعلق بالجانب الصحي والأمني.

➤ الشؤون الإدارية .

تتكون هذه الخلية من ثلاثة مصالح وهي:

- الشؤون الإدارية:

(أ) مصلحة الموارد البشرية: وهي مصلحة تهتم بإنجاز الأجرة الشهرية للعمال، كما أنها تقوم بتحضير المخططات التكوينية التابعة عن الاحتياجات الموضوعية التي تخص كل عامل، كما تقوم أيضا بجيازة السجلات القانونية المختلفة (أجرة، عطل السنوية، وحركات الموظفين..... الخ)، ومتابعة السجلات التي في حوزة الوكالات المرفقة إليه.

(ب) **مصلحة الأمن والوسائل العامة:** وتقوم هذه المصلحة بمتابعة ومراقبة نفقات تسيير الاستغلال والاستثمار للمجمع الجهوي ووكلاته، وتحقيق عملية الجرد السنوي وتحديد السجلات المخصصة له، وأيضا تسيير مخزونات المديرية وتحقيق مطالب الوكالات، كما تقوم بالتأمين على الأملاك والأفراد وتحمي ممتلكات البنك عن طريق استخدام أنظمة الأمن مثل (نظام المراقبة، مضاد الحريق، الحراسة).

(ج) **مصلحة الإعلام الآلي:** وهي تهتم بتسيير أجهزة الإعلام الآلي للمجمع الجهوي والوكالات الموالية له، والتنويه لمستلزمات الإعلام الآلي للمجمع والوكالات، وهي تقوم بتركيب المعلوماتية وصيانة وحماية الأجهزة والأنظمة الخاصة به، وكذا منح الأنظمة المعلوماتية محل التطبيق.

إن هذه الدائرة كما بينا سابقا تدير من طرف رئيس الدائرة.

المحاسبة:

هي مصلحة تكمن هيمنتها بضبط حسابات كل البنك، حيث تقوم بحسابات كل الضرائب وتحصيلها، وكذا الميزانية البنكية سواء كانت ميزانية صرف أو استثمار، وأيضا مراقبة التسيير في الميزانية المدروسة. كما أن لهذا الفرع أو الخلية ثلاثة مصالح هي:

(أ) مصلحة المحاسبة والضرائب:

ويوجد فيها قسمين:

- **قسم المحاسبة:** يقوم بدراسة كل الحسابات المتعلقة بالمجمع الجهوي للاستغلال والوكالات التابعة له، سواء كانت دائنة منها أو مدينة، وسواء تعلقت بحسابات الزبائن أو بالحسابات الخاصة بالبنك بحد ذاته.

- **قسم الضرائب:** وهو يتبع جميع الضرائب، ويقوم بتحصيلها مع الهيئات الإدارية الخاصة بها مثل:

صندوق الضمان الاجتماعي، مفتشية الضرائب... الخ.

(ب) **مصلحة التحليل:** وهي تابعة للمصلحة الأولى إلا أنها تدخل في عمق التحليلات التي قامت بها مصلحة المحاسبة والضرائب.

ج) مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: وهي تتكلف بإعداد ميزانية التسيير والاستثمار، بما فيها كل المصاريف المتعلقة بالمجمع الجهوي والوكالات التابعة له، وهي تتمثل في مصاريف الاستغلال (شراء الورق، دفع الرواتب وغيرها، ومصاريف الاستثمار وهي المشاريع المدروسة).

نائب المدير المكلف بمتابعة أخطار القروض ما قبل المنازعات

أنشأت هذه المديرية مؤخرا وهي تضطلع إلى تحسين الأداء البنكي، فهي بذلك تعد أداة ربط بين مصلحة القروض ومصلحة التحصيلات، وتتمثل مهمتها في متابعة الزبائن المتحصلين على القروض في مدى استجابتهم لجدول امتلاك القروض، ويدرس مدى تنفيذهم للالتزامات قبل متابعتهم قضائيا وخاصة تحصيل الضمانات، وتكون هذه النيابة من ثلاثة مصالح وهي:

1) مصلحة متابعة التجارة والتجارية الخارجية:

وهي تسيير من طرف رئيس مصلحة وتكمن مهمتها في:

- ❖ المتابعة الدقيقة للملفات التابعة له.
- ❖ متابعة الحالة المدنية لكل زبون معني بالقروض.
- ❖ متابعة التقارير الواردة من الوكالات فيما يخص الزبائن المعنيون بالقروض.
- ❖ إعلام المديرية المركزية فيما يخص تعليماتهم.
- ❖ إعلام اللجنة المعنية بما يخص أي تغيير في مخاطر القروض وكل المهام الأخرى التي تعطى له من طرف مسؤوليه.

2) مصلحة متابعة ما قبل المنازعات:

- وهي تسيير من طرف رئيس مصلحة.
- المتابعة الدقيقة للملفات القروض التي هو مسؤول عنها.
- متابعة كل الظروف التي هي معنية بما قبل المنازعات وتقومها وذلك حسب دراسة الخطر.
- تقديم الملفات إلى لجنة التحصيلات.

- تطبيق أوامر لجنة التحصيلات عن طريق العدالة عن الطريق الودي.
- يقدم تقرير إلى مسؤوليه ومهام أخرى تعطى لو من طرف مسؤوليه.

(3) مصلحة متابعة الضمانات:

وهي تسير من طرف رئيس المصلحة الذي يتولى المهام التالية:

- تقييم دوري للضمانات المرهونة فيما يخص القيمة والمدة.
- كما تقوم هذه المصلحة بجملة من المهام: تتمثل في ترقية مختلف وسائل الدفع الموجودة لدى البنك ومساعدة الوكالات في تطوير أهدافها، كما تحرص على السير الحسن للتشغيل المتواصل لوسائل الدفع، إضافة إلى معالجة العوائق والعراقيل التي تتعمق بأجهزة السحب الآلي.

(4) مصلحة الشؤون القانونية:

- تعد هذه الخلية بمثابة الحماية القانونية للمؤسسة، ويمكن التعرف على هذه الخلية، من خلال تعريف المصالح التابعة والمهام التي تقوم بها كل مصلحة.

(5) مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات:

هي المصلحة التي تقوم بكل ما من شأنه أن يدخل في إطار الشؤون والدراسات القانونية والمنازعات المتعلقة بالوكالات، وهي متواجدة بالمجمع الجهوي للاستغلال، تهتم هذه المصلحة بكل ما من شأنه أن يدخل في إطار الإستشارات القانونية، وهي إعطاء التعميمات القانونية للجمعيات والشركات بكل أنواعها ولجان الخدمات، وذلك من خلال دراسة الملف المحضر من أجل فتح الحساب.

المعارضة على الحسابات، وذلك يتجلى في حالة ضياع أو سرقة شيك أو دفتر شيك أو دفتر ادخار لأحد الزبائن، والذي يتقدم إلى البنك بطلب إلى المصلحة التي تهتم بالمعارضة على هذا الحساب للحيلولة دون استعمال ما ضاع أو سرق.

حجز ما للمدين لدى الغير وتتلقى مصلحة الشؤون القانونية المحجوز القادمة من البنوك طبقا للمادة 121 من قانون النقد والقرض وتقوم بالحجز، كما تتلقى حالات حجز ما للمدين لدى الغير، عن طريق المحضر القضائي في حالة ديون الأفراد العاديين عبر البنوك والمؤسسات المالية الأخرى.

كما تتلقى الحجز من الضرائب، وكذا صناديق التأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وغير الأجراء.

تثبيت الضمانات: تقوم هذه المصلحة بدراسة الضمانات الشخصية أو العينية أو الحقيقية المرفقة، ضمن ملفات القرض ودراستها من الناحية القانونية لمعرفة أهميتها ومدى استغلالها.

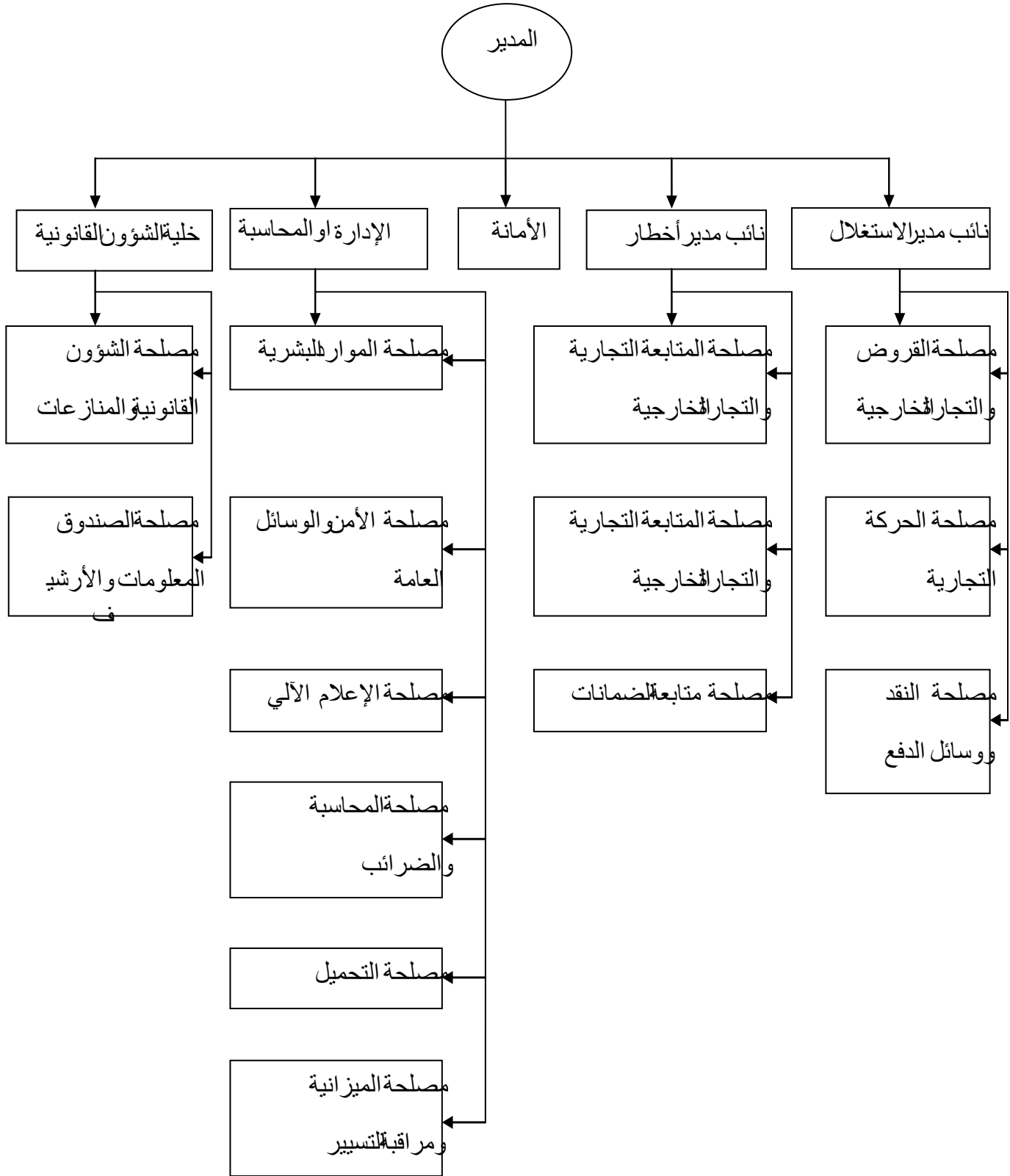
(6) مصلحة التحصيلات:

هي المصلحة المكلفة بتحصيل ديون القروض الممنوحة بكل أنواعها والمتواجدة على مستوى الوكالة، ويعرف التحصيل على أنه استيفاء الدين عن طريق القضاء إما بالتنفيذ العادي أو التنفيذ الجبري، والذي يعطي للدائن الحق في التنفيذ على جمع أموال المدينين سواء المنقولة أو العقارية، وتتلخص مهامها في متابعة المدينين بعد صدور الأحكام النهائية، عن طريق تبليغهم بواسطة المحضر القضائي واستخراج الصيغة التنفيذية للأحكام والأوامر التنفيذية والحجز والبيع، ثم متابعة تنفيذ الأوامر عن طريق تبليغها إلى المحضر القضائي والتعامل أحيانا مع محافظ البيع، ويتمثل ذلك في تسليم العتاد المحجوز إلى محافظ البيع، والسير على إشهار البيع بالمزاد العلني على مستوى المحكمة والبلدية والأماكن المخصصة لهذا الغرض، ثم بعد البيع يقوم بتسليمه الشيك والوثائق التي تبرأ الذمة وإقفال الملف في حالة التسديد النهائي أو إعادة المتابعة طبقا للقوانين في حالة التنفيذ الجزئي.

(7) الأرشفة:

هو مجموعة الوثائق الحاملة (لأخبار المنتخبة أو المستلمة) من طرف أشخاص طبيعيين أو معنويين، أثناء ممارسة نشاط ما، وهذا حسب القانون 09/88 المؤرخ في جانفي 1988 والمتعلق بالأرشفة الوطني، والتي يتم الاحتفاظ بها من أجل البحث الإداري أو إثبات الحقوق للأفراد والجماعات أو لإعداد مشاريع عملية قبل الدراسة في مدة زمنية معينة.

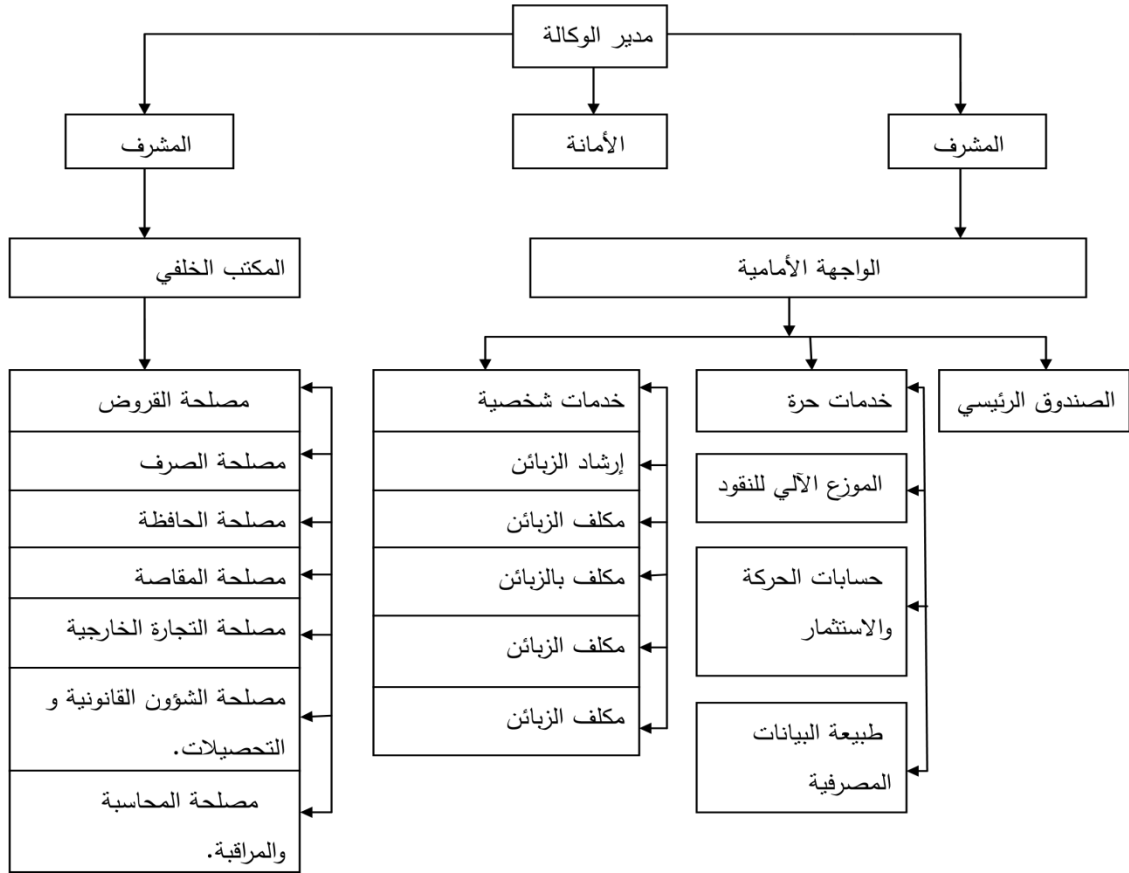
الشكل رقم 1: الهيكل التنظيمي للمجمع الجهوي للاستغلال أم البواقي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي الوكالة البنك بقايس



المصدر: من إعداد الطالبتين.

1) الوكالة:

تحتوي الوكالة عمى إمكانيات تساعد على أداء مهامها، سواء تعمق الأمر بالإمكانيات البشرية والمادية، وكل ذلك لتسهيل العمل، ويشرف على هذه الوكالة مدير تساعد في ذلك سكرتيرة.

– مدير الوكالة:

يعتبر المدير المسؤول المباشر على سير العمل، ويتربع على رأس خلية الإدارة وهو أعلى موظف في الهرم الإداري للوكالة، فهو صاحب القرار في الوكالة والموجهة لمختلف نشاطات الوكالة، وله عدة مهام وأهداف والقيام بالتدابير التي من شأنها توفير الأمن داخل الوكالة.

– الأمانة العامة للوكالة:

تكمل هذه المصلحة العمل الذي يقوم به المدير وتساعده على أداء مهامه، ومن مهام الأمانة العامة:

- تسجيل البريد الصادر والوارد من وإلى الوكالة المحلية.
- تحرير المراسلات والتقارير، أمر بمهمة... الخ.
- الفاكس، حفظ نسخة من كل المراسلات الصادرة أو الواردة.
- الفاكس، حفظ نسخة من كل المراسلات الصادرة أو الواردة.
- استقبال الزبائن ومساعدة المدير.

– الواجهة الأمامية:

تحتوي الواجهة الأمامية على عدة مصالح، تتمثل في مصلحة الصندوق ومصلحة الشباك ومصلحة الحافطة، كما تحتوي هذه المصالح على إمكانيات تساعد على أداء مهامها، سواء تعلق الأمر بالإمكانيات البشرية والمادية وكل ذلك لتسهيل العمل المباشر لمواجهة الزبائن.

أ) مصلحة الصندوق:

تقوم هذه المصلحة بمختلف العمليات، التي تسمح بتحريك السيولة اعتمادا على قسمين، وهما الشباك والحافطة، لذلك وجب أن يكون لدى الزبون حساب كعلاقة ترتبط بالبنك حتى يتمكن من إجراء تعاملاته، التي قد تستدعي مثل السحب أو الإيداع لدى البنك ونظرا لاختلاف الزبائن المتعاملين مع البنك ولهدف تنظيم البنك، فإنه توجد عدة أنواع من الحسابات:

- حساب جاري سلسلة 300 خاص برجال الأعمال.
- حساب خاص بدفتر سلسلة 251 بالفائدة.
- حساب خاص بدفتر الإذخار سلسلة 260 بدون فائدة.

وتتضم مصلحة الصندوق قسمين وهما:

(1) القابض الرئيسي: ويدعى أمين الصندوق، والذي يقوم بتغذية كل الصناديق الفرعية بالأموال ويقوم باستقبال إيداعات الزبائن

(2) القابض الثانوي: ويدعى أمين الصندوق، ويقوم بتسليم المبالغ المالية للزبائن.

ب) مصلحة الشباك:

يشرف على هذه المصلحة عمال مكلفين بخدمة الزبائن، سواء بالبنك الواقف أو البنك الجالس وبذلك فإن هذه المصلحة تتولى مختلف العمليات، المتمثلة في السحب، الإيداع، التحولات، إعداد الصكوك المضمونة.

ج) مصلحة الحافظة:

تشرف هذه المصلحة على عمليات التحصيل والخصم للأوراق التجارية والشيكات.

- الواجهة الخلفية:

تحتوي الواجهة الخلفية على عدة مصالح، تتمثل في مصلحة الاستغلال، ومصلحة التعامل مع الخارج، ومصلحة التحويلات، ومكتب المقاصة، كما تحتوي هذه المصالح أيضا على إمكانيات تساعد على أداء مهامها سواء تعلق الأمر بالإمكانيات البشرية والمادية، وكل ذلك لتسهيل العمل البنكي.

- مصلحة الاستغلال:

وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:

- مكتب القروض: إن من بين الأدوار المهمة التي يقوم بها البنك: هو منح القروض للزبائن سواء كانوا اعتباريين أو طبيعيين، ويمكن بيان أنواعها فيما يلي: قروض استغلالية، قروض استثمارية.

- مكتب الشؤون القانونية والمنازعات: يتولى هذا القسم عمليات فتح الحسابات أو غلقها للزبائن سواء كانوا معنويين أو طبيعيين ودراسة النزاعات، التي قد تحدث بين الوكالة وزبائنها وتقوم هذه المصلحة بما يلي:

✓ فتح الحسابات .

✓ غلق الحسابات .

✓ وفاة الزبون وله حساب بنكي .

✓ حجز الحسابات .

(3) مصلحة التعامل مع الخارج:

وتنقسم إلى قسمين: مصلحة الصرف ومصلحة التجارة الخارجية:

(أ) مكتب الصرف: تعد عملية الصرف أو ما يطبق عليها بيع وشراء العملات من الخدمات المصرفية العامة والخاصة، في مجال الاعتمادات المستندية وتسديد الالتزامات المالية بالعملات المختلفة للبنوك الخارجية.

(ب) مكتب التجارة الخارجية: تقوم المصاريف التجارية بدور كبير في تمويل عمليات التجارة الدولية والاعتمادات المستندية، هي من أهم طرق ذلك التمويل هي:

➤ مكتب المحاسبة والمراقبة.

➤ التأكد من صحة العمليات عن طريق المراقبة اليومية.

➤ إعداد تقارير مؤقتة تبرز الأرصدة المدينة والدائنة في حالة سلامة اليومية من الأخطاء.

➤ إعداد الميزانية الشهرية واليومية المحاسبية والعمل على تطبيق نظام المحاسبة المتعلق بالبنوك.

➤ مراقبة ومتابعة الحسابات الخاصة بالزبائن والوكالة وحسابات هذه الأخيرة في المصاريف الأخرى.

➤ العمل عمى إجراء تحقيقات قبل المعاملات المحاسبية.

➤ إعداد الميزانية لتحديد ربح الوكالة.

(4) مكتب التحويلات:

ويتم بموجبها نقل مبالغ من حساب إلى آخر، وتكون إما مباشرة في حالة وجود الحسابات الدائنة والمدينة في نفس البنك، وغير مباشرة في حالة اختلاف بنوك الحسابات، وذلك عن طريق عمليات المقاصة، وكذا إيداع مبالغ الحوالات الواردة من الخزينة العمومية في حسابات الزبائن، التحويل عن طريق الربط بين وكالتين

لحساب زبون تابع لنفس البنك، التحويل عن طريق الاتصال وهذا لوجود شبكة اتصال بين الوكالات لنفس البنك.

(5) مكتب المقاصة:

وهي عملية تبادل الشيكات الدائنة والمدينة بين البنوك، وكانت في السابق تتم في البنك المركزي، حيث يكلف كل موظف منه ليقوم بهذه العملية، حيث يضع قائمة يومية لما له وما عليه من دين تجاه البنوك الأخرى، ليكشف عنها في جلسة المقاصة ليتم تسويتها وإرجاع الشيكات التي لا تستوفي ما عليها، وقبل هذه العملية يقوم العون المكلف بتسجيل الشيكات الواردة من البنوك الأخرى، في حساب خاص لدى البنك بأسماء مستفيديها إلى حين تسوية العملية داخل البنك المركزي ووجود أرصدة دائنة لحسابات الشيكات الواردة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سنتوقف عند الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من عمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها وكذلك أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها كما يتم تلخيص المعطيات وجدولتها وفيما يلي شرح تفصيلي لتلك الإجراءات.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

للوصول إلى نتائج البحث العلمي لابد من طريقة منظمة منسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختباره للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي.

أولاً: المنهج

على ذكر ما سبق وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والنتائج المراد الحصول عليها، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانياً، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظراً لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة وقد اعتمدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

- **تقديم مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR تم اختيار الموظفين بطريقة عشوائية (غير احتمالية).
- **تعريف بعينة الدراسة:** تم اختبار عينة الدراسة بطريقة عشوائية (غير احتمالية) وهم مجموعة من الموظفين كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 2: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

نوع الاستبيان	العدد	النسبة
الإستبيانات الموزعة	33	100 %
الإستبيانات المسترجعة	30	91 %
الإستبيانات الغير قابلة للمعالجة	3	9 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة بلغ عددها 33 موظف، حيث بعد توزيع استمارة استبيان بشكل عشوائي كان عدد استمارات المسترجعة 30 استمارة من بين الاستمارات الموزعة من العدد الإجمالي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية

لإختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدة أدوات تتماشى مع المعالجة الإحصائية المستخدمة.

1. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولاً: الإستبيان:

لغرض الحصول على البيانات وإختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك الثقافة الرقمية المتعلقة بالدراسة. حيث تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

❖ **القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من الموظفين وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية، المنصب الوظيفي بالبنك، حيث خصصنا هذا الجزء من اجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الإستبيان.

❖ **القسم الثاني:** يحتوي هذا القسم على محورين أساسيين وهما:

- المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي

يحتوي هذا الجزء على بعض الأسئلة المرتبطة بالدراسة حيث يحتوي على ستة أبعاد كالتالي:

✓ **البعد الأول:** ويتمثل في الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالاستراتيجية المذكورة في الجانب النظري على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس **BADR**، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن له أن يختار أكثر من فكرة.

✓ **البعد الثاني:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالهيكل التنظيمي المذكورة في الجانب النظري على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس **BADR**، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

✓ **البعد الثالث:** يحتوي هذا المحور في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالثقافة الرقمية المذكورة في الجانب النظري على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

✓ **البعد الرابع:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالتكنولوجيا المذكورة في الجانب النظري على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

✓ **البعد الخامس:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالعملاء المذكورة في الجانب النظري على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

✓ **البعد السادس:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالموظفين المذكورة في الجانب النظري على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR، ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

- **المحور الثاني: تجربة العملاء في قطاع الخدمات:** ويحتوي على 5 عبارات رئيسية ويكون السؤال مصاغ إلى الموظف وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

ثانيا- السلم التقديري:

وقد تم الإعتماد على سلم ثلاثي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى كما يلي:

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى ومنه المدى} = 3 - 1 = 2$$

$$\text{المدى} = 3/2 = 0.66$$

لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي:

الجدول رقم 3: توزيع سلم ليكارت

مجال المتوسط الحسابي	[1.66-1]	[2.33-1.67]	[3-2.34]
درجة المقياس	لا أوافق	محايد	أوافق
الدرجة	1	2	3
مستوى الموافقة	منخفضة	متوسطة	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2. المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

• التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الإختيارين، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الإختيارين.

• المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

• الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

• التوزيع الطبيعي:

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أم لا، تم استخدام اختبار كولموجروف.

• معامل الصدق والثبات:

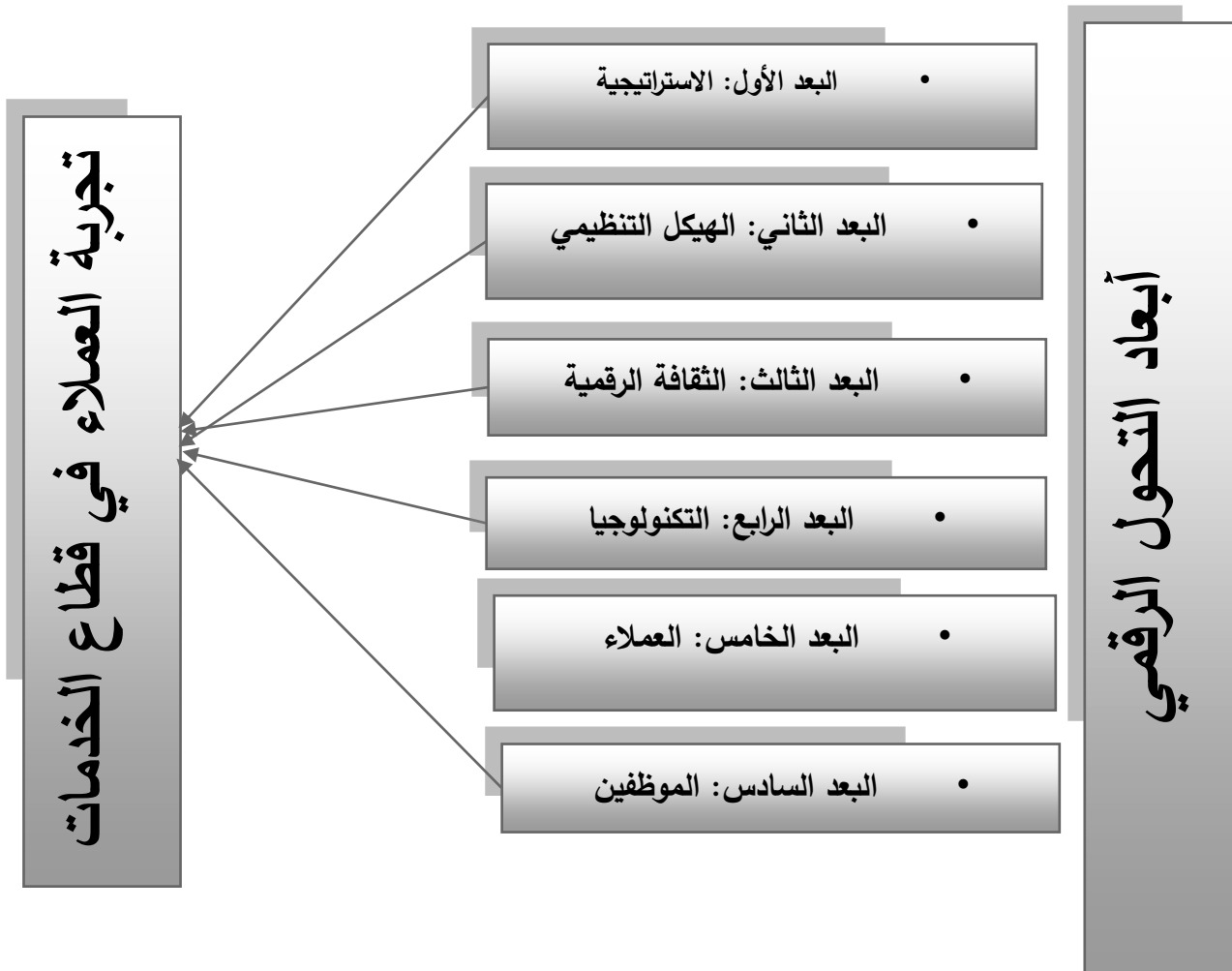
وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الإستبيان ونقصد بثبات أسئلة الإستبيان إستقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لعملاء المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

المطلب الثالث: نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة

سنقدم من خلال المطلب الموالي كل من نموذج الدراسة والاختبارات المستخدمة

1. نموذج الدراسة:

الشكل رقم 3: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

2. اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار kolmogrov –sminrov والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها

الجدول رقم 4: نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test

مستوى المعنوية	عدد فقرات الإستبيان	
0.051	37	المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي
0.0120	05	الاستراتيجية
0.070	08	الهيكل التنظيمي
0.062	06	الثقافة الرقمية
0.051	05	التكنولوجيا
0.062	05	العملاء
0.053	08	الموظفين
0.101	05	المحور الثاني: تجربة العملاء في قطاع الخدمات
0.072	42	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا ومنه يمكن إستخدام الاختبارات المعملية.

3. ثبات أداة الدراسة:

تم الإعتماد على ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الإستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 5: نتائج اختبار ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

المحور	عدد الأسئلة	عملاء ألفا كرونباخ
المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي	37	0.869
الاستراتيجية	05	0.612
الهيكل التنظيمي	08	0.618
الثقافة الرقمية	06	0.634
التكنولوجيا	05	0.611
العملاء	05	0.873
الموظفين	08	0.684
المحور الثاني: تجربة العملاء في قطاع الخدمات	05	0.754
المجموع	42	0.900

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ أن عملاء ألفا كرونباخ أكبر من 0,6، وهذا يعني ان الاختبار إيجابي أي ثبات الإستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج

أولاً: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الإستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية لموظفين

تتكون العينة من موظفين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR البالغ عددهم 100 حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الإستبيان والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الأقدمية، المنصب الوظيفي بالبنك، سيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية.

1. تحليل نتائج العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم 6: يمثل الجنس

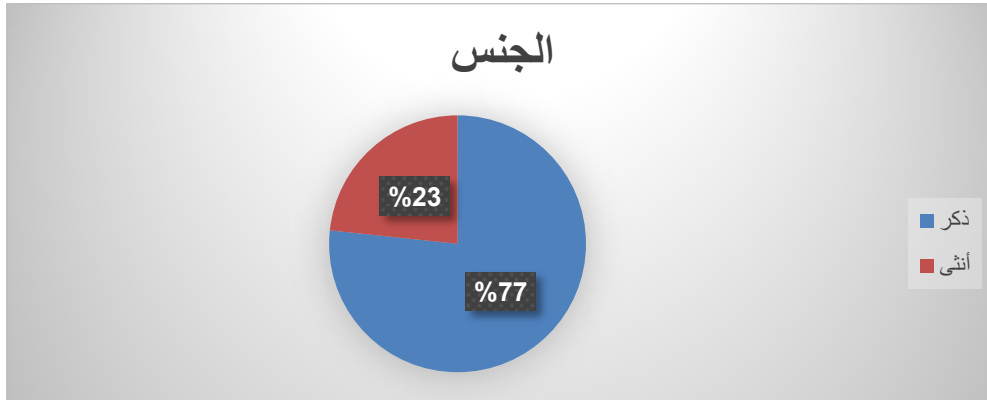
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	23	77 %
أنثى	7	23 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بمتغير الجنس للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة ذكور وبلغت نسبتهم 77 %، تليها بفارق كبير نسبة الموظفين الإناث حيث بلغت نسبتهم 23 %

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 4: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

2. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم 7: خصائص أفراد العينة حسب متغير السن

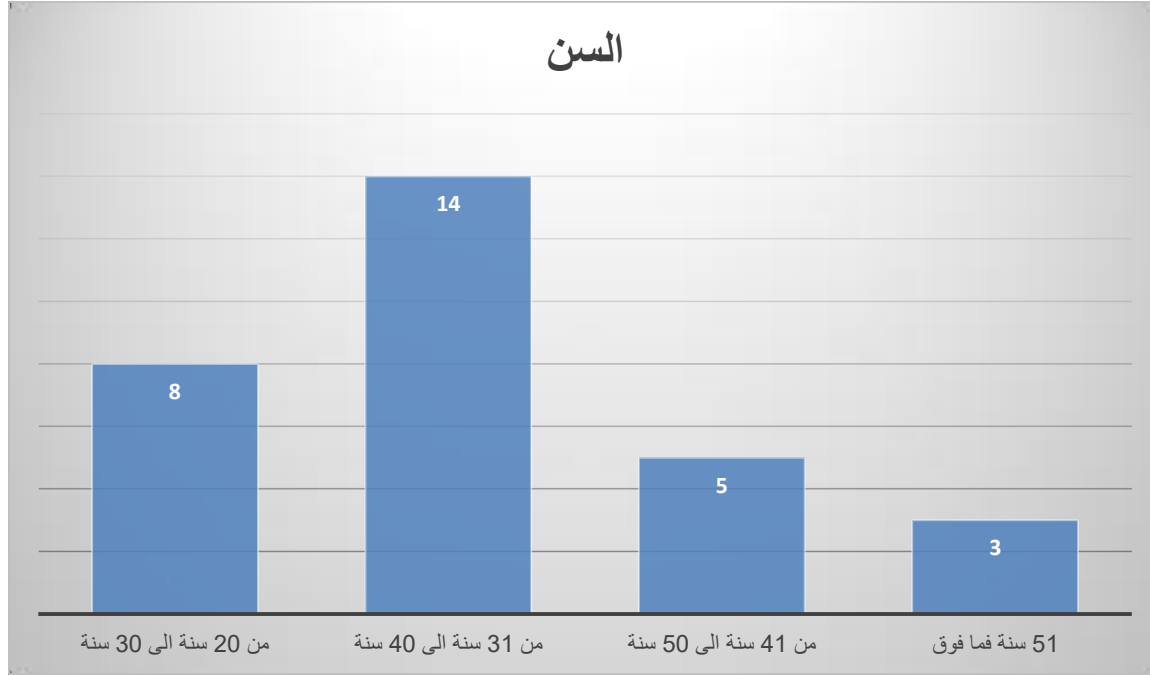
السن	التكرار	النسبة المئوية
من 20 سنة الى 30 سنة	8	27 %
من 31 سنة الى 40 سنة	14	47 %
من 41 سنة الى 50 سنة	5	16 %
51 سنة فما فوق	3	10 %
المجموع	30	100%

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية موظفين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة وهي فئة وعددهم 14 موظف حيث بلغت نسبتهم 47 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها بفارق نسبة الموظفين الذين أعمارهم بين 20 و 30 سنة وهي فئة الشباب حيث بلغت 27 %، وفي المرتبة الثالثة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 41 الى

50 سنة حيث بلغت نسبتهم 16 بالمئة، وفي المرتبة الأخيرة نسبة الموظفين الذين تبلغ أعمارهم 51 سنة فما فوق بنسبة 10 %.

الشكل رقم 5: خصائص أفراد العينة حسب متغير السن



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

3. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 8: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

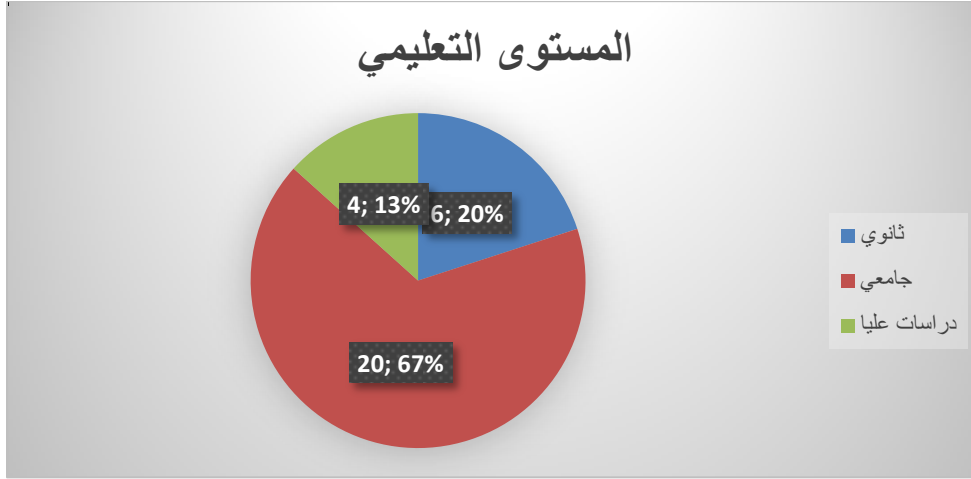
النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
20 %	6	ثانوي
67 %	20	جامعي
13 %	4	دراسات عليا
100%	30	المجموع

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية موظفين يمتلكون مستوى تعليمي جامعي وعددهم 20 موظف حيث بلغت نسبتهم 67 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها نسبة الموظفين الذين يمتلكون مستوى ثانوي حيث بلغت 20 %، تليها في المرتبة الأخيرة نسبة الموظفين الذين أكملوا دراسات عليا بنسبة 13%.

الشكل رقم 6: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

4. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

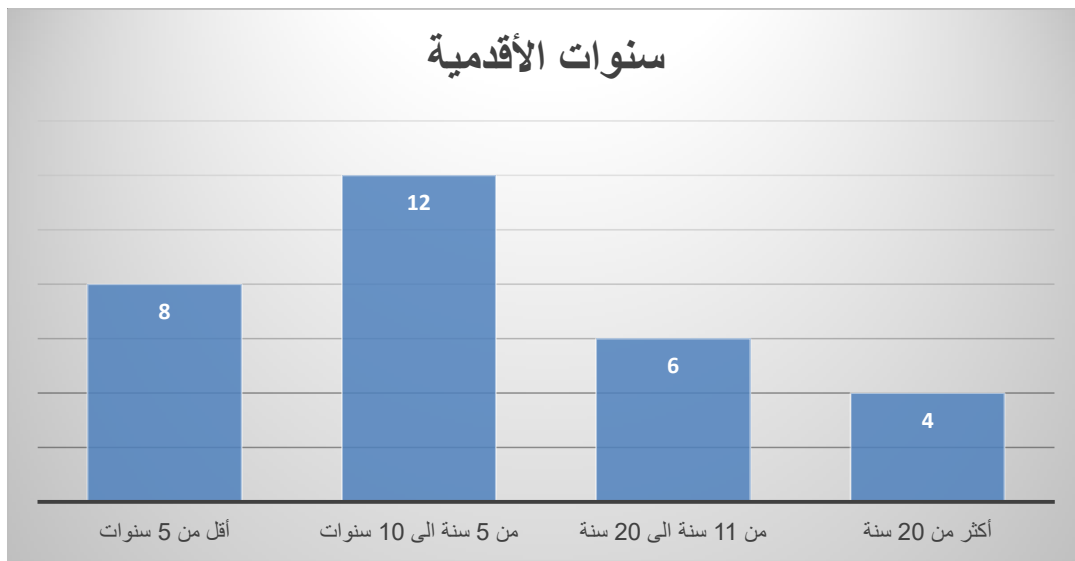
الجدول رقم 9: خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية

سنوات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	8	27 %
من 5 سنة الى 10 سنوات	12	40 %
من 11 سنة الى 20 سنة	6	20 %
أكثر من 20 سنة	4	13 %
المجموع	30	100%

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية موظفين تتراوح سنوات الأقدمية بين 5 و 10 سنوات وعددهم 12 موظف حيث بلغت نسبتهم 40 % من العدد الإجمالي للموظفين، تليها نسبة الموظفين الذين يمتلكون أقدمية أقل من 5 سنوات حيث بلغت 27 %، وفي المرتبة الثالثة نسبة الموظفين الذين يمتلكون سنوات أقدمية تتراوح بين 11 و 20 سنة حيث بلغت 20 %، تليها في المرتبة الأخيرة نسبة الموظفين الذين يمتلكون أكثر من 20 سنة أقدمية بنسبة 13 %.

الشكل رقم 7: خصائص أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

5. تحليل نتائج العينة حسب متغير المنصب الوظيفي بالبنك:

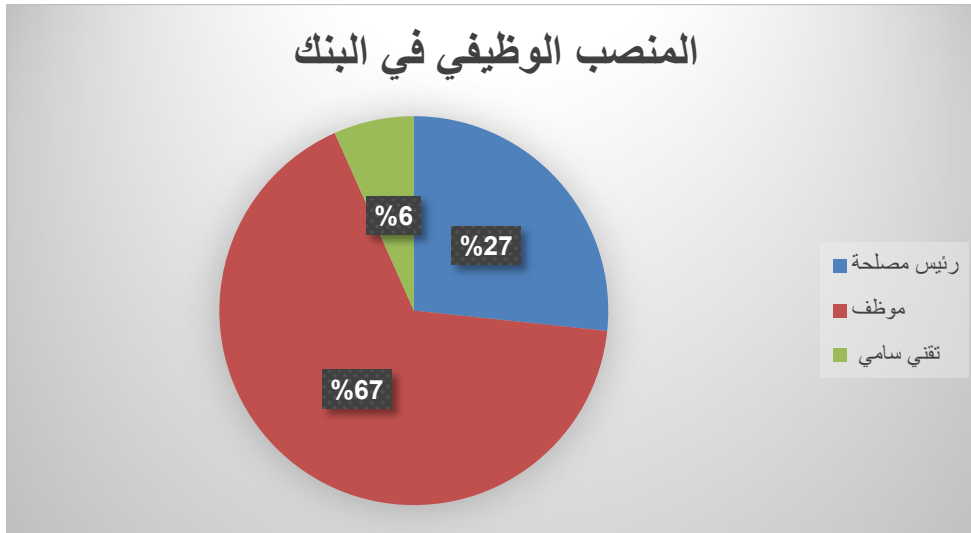
الجدول رقم 10: يمثل المنصب الوظيفي بالبنك

المنصب	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	8	27 %
موظف	20	67 %
تقني سامي	2	6 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالمنصب الوظيفي بالبنك للموظفين والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية الموظفين يشغرون منصب موظف وبلغت نسبتهم 67 %، تليها بفارق كبير نسبة رؤساء المصالح حيث بلغت نسبتهم 27 % وفي الأخير الموظفين الذين يشغرون منصب تقني سامي حيث نلاحظ وجود موظفين حيث بلغت نسبتهم 6 بالمئة ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 8: خصائص أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي بالبنك



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

ثانيا: تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبانة

1. تحليل عبارات المحور الأول أبعاد التحول الرقمي

تم تقسيم العبارات الواردة في هذا المحور في 7 أبعاد رئيسية وهي:

1.1 عرض النتائج الخاصة بالمحور الأول: الاستراتيجية

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على 05 عناصر وهي:

الجدول رقم 11: تحليل عبارات الاستراتيجية

الرقم		غير موافق	محايد	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	8	5	17	2,300	0,877	عالية	5
	النسبة	26,7	16,7	56,7				
02	التكرار	7	2	21	2,467	0,860	عالية	2
	النسبة	23,3	6,7	70,0				
03	التكرار	5	8	17	2,400	0,770	عالية	3
	النسبة	16,7	26,7	56,7				
04	التكرار	8	2	20	2,400	0,894	عالية	4
	النسبة	26,7	6,7	66,7				
05	التكرار	2	5	23	2,700	0,596	عالية	1
	النسبة	6,7	16,7	76,7				

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2,700 وانحراف معياري قدره 0.596 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يقوم باكتشاف وتقييم الاتجاهات الحديثة في الاستراتيجية الرقمية بشكل استباقي ومنهجي

الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR

- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2,467 وانحراف معياري قدره 0.860 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه تتم مشاركة الاستراتيجية الرقمية مع الموظفين في جميع المستويات
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.400 وانحراف معياري قدره 0.770 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على توفر جميع الموارد الكافية لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية (المالية، التقنية، البشرية) لدى البنك
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2.400 وانحراف معياري قدره 0.894 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم تحديث واختبار الاستراتيجية الرقمية بالبنك بانتظام
- إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.300 وانحراف معياري قدره 0.877 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن لدى البنك استراتيجية رقمية موثقة (مكتوبة)

2.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثاني: الهيكل التنظيمي

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على ثمانية عناصر وهي:

الجدول رقم 12: تحليل عبارات الاستراتيجية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	الرقم
7	عالية	0,887	2,200	15	6	9	01
				50,0	20,0	30,0	
1	عالية	0,731	2,500	19	7	4	02
				63,3	23,3	13,3	
6	عالية	0,828	2,267	15	8	7	03

				50,0	26,7	23,3	النسبة	
8	عالية	0,860	2,133	13	8	9	التكرار	04
				43,3	26,7	30,0	النسبة	
2	عالية	0,819	2,467	20	4	6	التكرار	05
				66,7	13,3	20,0	النسبة	
5	عالية	0,915	2,300	18	3	9	التكرار	06
				60,0	10,0	30,0	النسبة	
3	عالية	0,774	2,433	18	7	5	التكرار	07
				60,0	23,3	16,7	النسبة	
4	عالية	0,809	2,367	17	7	6	التكرار	08
				56,7	23,3	20,0	النسبة	

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2,500 وانحراف معياري قدره 0.731 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك تبني هياكل تنظيمية مستحدثة تسمح بالمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2,467 وانحراف معياري قدره 0.819 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يقوم بنقل ومشاركة المعرفة والخبرات الرقمية بين مختلف الموظفين بالبنك
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 2.433 وانحراف معياري قدره 0.774 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنه يتم استحداث وظائف جديدة في الهيكل التنظيمي خاصة بالرقمنة. (مسؤول رقمي، مهندس رقمنة)

- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 2.367 وانحراف معياري قدره 0.809 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يقوم بإنشاء ابتكارات صغيرة ويتبنى المغامرة في المجال الرقمي
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 2.300 وانحراف معياري قدره 0.915 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يمتلك فريق متعدد الوظائف من مطوري تكنولوجيا المعلومات، مصممون، خبراء، أصحاب منتجات، ينتجون منتجات رقمية خاصة بالبنك.
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.267 وانحراف معياري قدره 0.828 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك لديه القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والسوقية
- احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.200 وانحراف معياري قدره 0.887 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك قام ببناء علاقات تعاون رقمية مع الشركاء الرئيسيين الاستراتيجيين في البيئة الخارجية (الجمارك، الجامعات، حاضنات الأعمال، الشركات...)
- احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2.133 وانحراف معياري قدره 0.860 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يشجع على عقد اجتماعات مشتركة بين مختلف مستويات الموظفين خبرة وتخصصا لتحقيق هدف التحول الرقمي.

3.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الثالث: الثقافة الرقمية

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على ستة عناصر وهي:

الجدول رقم 13: تحليل عبارات الثقافة الرقمية

الرقم		غير موافق	محايد	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	4	6	20	2,533	0,730	عالية	3
	النسبة	13,3	20,0	66,7				
02	التكرار	5	6	19	2,467	0,776	عالية	5
	النسبة	16,7	20,0	63,3				
03	التكرار	7	7	16	2,300	0,837	عالية	6
	النسبة	23,3	23,3	53,3				
04	التكرار	4	4	22	2,600	0,724	عالية	2
	النسبة	13,3	13,3	73,3				
05	التكرار	6	2	22	2,533	0,819	عالية	4
	النسبة	20,0	6,7	73,3				
06	التكرار	3	5	22	2,633	0,669	عالية	1
	النسبة	10,0	16,7	73,3				

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 2,633 وانحراف معياري قدره 0.669 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن يعمل البنك على تنمية الإدراك ووعي العملاء بمنتجاته الرقمية ومميزاتها

- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2,600 وانحراف معياري قدره 0.724 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يمتلك ثقافة رائدة شغوفة تسمح لنا بمتابعة أفكارنا فيما بيننا وتنظيم أنشطتنا دون الرجوع للإدارة العليا مما يبني التجربة السريعة، تنمية المواهب...
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.533 وانحراف معياري قدره 0.730 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك لديه ثقافة يسنح بحرية الاختيار المستمر والإبداع والتعلم من الأخطاء
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2.533 وانحراف معياري قدره 0.819 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يشارك في أيام تحسيسية وإعلامية بصفة مستمرة ودورية للعملاء والمجتمع لنشر الثقافة الرقمية والتحول الرقمي
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2.467 وانحراف معياري قدره 0.776 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن إدارة البنك تلتزم بشكل قوي ومستمر بتطبيق ودعم ثقافة الاستراتيجية الرقمية
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.300 وانحراف معياري قدره 0.837 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يمتلك قادة رقميين لديهم مهارات تشجع التطوير والابتكار وتقديم حلول رقمية

4.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الرابع: التكنولوجيا

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على خمسة عناصر وهي:

الجدول رقم 14: تحليل عبارات التكنولوجيا

الرقم		غير موافق	محايد	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	5	2	23	2,600	0,770	عالية	1
	النسبة	16,7	6,7	76,7				
02	التكرار	7	7	16	2,300	0,837	عالية	4
	النسبة	23,3	23,3	53,3				
03	التكرار	6	7	17	2,367	0,809	عالية	3
	النسبة	20,0	23,3	56,7				
04	التكرار	10	8	12	2,067	0,868	عالية	5
	النسبة	33,3	26,7	40,0				
05	التكرار	4	5	21	2,567	0,728	عالية	2
	النسبة	13,3	16,7	70,0				

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2,600 وانحراف معياري قدره 0.770 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يستخدم تقنيات رقمية حديثة (الذكاء الاصطناعي، انترنت الأشياء، البلوكتشين، البيانات الضخمة).

- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2,567 وانحراف معياري قدره 0.728 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يمتلك قدرة على التنبؤ بتهديدات الجرائم الإلكترونية وتدابيعات أخطاء النظام
- إحتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.367 وانحراف معياري قدره 0.809 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يطور التكنولوجيا ويدمج أحدث التقنيات مع الشركاء الرئيسيين
- إحتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2.300 وانحراف معياري قدره 0.837 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يستفيد من البنى الحديثة مثل الواجهات الرقمية، الحوسبة السحابية، التطبيقات....
- إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2.067 وانحراف معياري قدره 0.868 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يلتزم بصرامة قواعد أمن تكنولوجيا المعلومات

5.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد الخامس: العملاء

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على خمسة عناصر وهي:

الجدول رقم 15: تحليل عبارات العملاء

الرقم		غير موافق	محايد	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	7	5	18	2,367	0,850	عالية	2
	النسبة	23,3	16,7	60,0				
02	التكرار	9	4	17	2,267	0,907	عالية	4

				56,7	13,3	30,0	النسبة	
5	عالية	0,950	1,833	11	3	16	التكرار	03
				36,7	10,0	53,3	النسبة	
1	عالية	0,814	2,400	18	6	6	التكرار	04
				60,0	20,0	20,0	النسبة	
3	عالية	0,794	2,300	15	9	6	التكرار	05
				50,0	30,0	20,0	النسبة	

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2,400 وانحراف معياري قدره 0.814 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يستطيع التنبؤ بسلوك العملاء والاستجابة لمتطلباتهم المستقبلية ضمن التجربة الرقمية للعميل بالبنك
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2,367 وانحراف معياري قدره 0.850 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يوفر قنوات اتصال تفاعلية رقمية مع العملاء
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2.300 وانحراف معياري قدره 0.794 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يحرص على شراك العميل في تطوير عملية الابتكار وتطوير المنتجات
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2.267 وانحراف معياري قدره 0.907 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يستخدم التقنيات الرقمية في جميع البيانات حول العملاء

الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR

- إحتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 1.833 وانحراف معياري قدره 0.950 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البن يستخدم ك التقنيات الرقمية الحديثة في تحديد رؤى وتوجهات العملاء

6.1 عرض النتائج الخاصة بالبعد السادس: الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR

يتكون المحور من مجموعة من الأسئلة مقسمة على ثمانية عناصر وهي:

الجدول رقم 16: تحليل عبارات الموظفين

الرقم		غير موافق	محايد	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	11	3	16	2,167	0,950	عالية	7
	النسبة	36,7	10,0	53,3				
02	التكرار	7	4	19	2,400	0,855	عالية	4
	النسبة	23,3	13,3	63,3				
03	التكرار	8	8	14	2,200	0,847	عالية	6
	النسبة	26,7	26,7	46,7				
04	التكرار	4	5	21	2,567	0,728	عالية	2
	النسبة	13,3	16,7	70,0				
05	التكرار	8	10	12	2,133	0,819	عالية	8
	النسبة	26,7	33,3	40,0				
06	التكرار	6	10	14	2,267	0,785	عالية	5

				46,7	33,3	20,0	النسبة	
3	عالية	0,860	2,467	21	2	7	التكرار	07
				70,0	6,7	23,3	النسبة	
1	عالية	0,679	2,567	20	7	3	التكرار	08
				66,7	23,3	10,0	النسبة	

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 2,567 وانحراف معياري قدره 0.679 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يمكنهم العمل بعدد ساعات مرنة (لا يرتبط عملهم بساعات الدوام الرسمي بقدر ما يرتبط بإنجاز العمل المطلوب)
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2,567 وانحراف معياري قدره 0.728 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة تحصلوا على تدريب إلكتروني وميداني لتنمية مهاراتهم الرقمية
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 2.467 وانحراف معياري قدره 0.860 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يوفر لهم إمكانية العمل عن بعد
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2.400 وانحراف معياري قدره 0.855 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أنهم يمتلكون مهارات ناعمة (الذكاء العاطفي - إدارة الوقت - التنظيم والتخطيط، روح الفريق...)
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 2.267 وانحراف معياري قدره 0.785 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البرامج التدريبية الرقمية تعمل على تنمية قدراتهم على امتلاك الفطنة الرقمية.

الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR

- إحتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2.200 وانحراف معياري قدره 0.847 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يقدم دروات تدريبية بشكل مستمر لتطوير المهارات الرقمية للموظفين
- إحتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.167 وانحراف معياري قدره 0.950 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون يمتلكون مهارات رقمية (قراءة البيانات الكبيرة، البرمجة وتطوير المواقع والتطبيقات)
- إحتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2.133 وانحراف معياري قدره 0.819 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يعمل على تكريس علاقات تعاون قوية مع الجامعات، حاضنات الأعمال لاستقطاب المواهب

2. تحليل عبارات المحور الثاني تجربة العملاء في قطاع الخدمات

يتكون محور تجربة العملاء في قطاع الخدمات من 5 عبارات وهي:

الجدول رقم 17: تحليل عبارات تجربة العملاء في قطاع الخدمات

الرقم		غير موافق	محايد	موافق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	7	6	17	2,333	0,844	عالية	4
	النسبة	23,3	20,0	56,7				
02	التكرار	8	5	17	2,300	0,877	عالية	5
	النسبة	26,7	16,7	56,7				
03	التكرار	6	4	20	2,467	0,819	عالية	2
	النسبة	20,0	13,3	66,7				

04	التكرار	6	8	16	2,333	0,802	عالية	3
	النسبة	20,0	26,7	53,3				
05	التكرار	1	5	24	2,767	0,504	عالية	1
	النسبة	3,3	16,7	80,0				

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الحزمة الإحصائية SPSS.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 2,767 وانحراف معياري قدره 0.504 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن لدى البنك تطبيقات غير المحمول.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 2,467 وانحراف معياري قدره 0.819 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يقدم على موقع مصرفي إلكتروني.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 2.333 وانحراف معياري قدره 0.802 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يقدم خدمة الصيرفة عبر الانترنت.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 2.333 وانحراف معياري قدره 0.844 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يستخدم السداد عن طريق الهاتف المحمول (التطبيقات).
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 2.300 وانحراف معياري قدره 0.877 ودرجة الموافقة متوسطة وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن البنك يستخدم بطاقات الدفع الإلكتروني.

المطلب الثاني: مناقشة واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

1. الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$..

• **فرضية العدم H0:** يؤثر أبعاد التحول الرقمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات ؛

• **الفرضية البديلة H1:** لا يؤثر أبعاد التحول الرقمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات.

الجدول رقم 18: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الرئيسية للعلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وتجربة العملاء

في قطاع الخدمات

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التصحيح	التباين المفسر	عملاء فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	0.816	0.667	0.650	0.53041	40.974	29	0.0001

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن عملاء معامل الارتباط 0.816 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين أبعاد التحول الرقمي وتجربة العملاء في قطاع الخدمات، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.667، وهذا يعني أن أبعاد التحول الرقمي تفسر 66.7% من التغيرات التي تحدث في تجربة العملاء في قطاع الخدمات والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.0001 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 تؤثر أبعاد التحول الرقمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$.

2. الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

• **فرضية العدم H_0 :** تؤثر الاستراتيجية على تجربة العملاء في قطاع الخدمات ؛

• **الفرضية البديلة H_1 :** لا تؤثر الاستراتيجية على تجربة العملاء في قطاع الخدمات.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.01 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H_0 تؤثر الاستراتيجية على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

• **فرضية العدم H_0 :** يؤثر الهيكل التنظيمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات ؛

• **الفرضية البديلة H_1 :** لا يؤثر الهيكل التنظيمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.008 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H_0 يؤثر الهيكل التنظيمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

• **فرضية العدم H_0 :** تؤثر الثقافة الرقمية على تجربة العملاء في قطاع الخدمات ؛

• **الفرضية البديلة H_1 :** لا تؤثر الثقافة الرقمية على تجربة العملاء في قطاع الخدمات.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.041 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H_0 تؤثر الثقافة الرقمية على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

• **فرضية العدم H_0 :** تؤثر التكنولوجيا على تجربة العملاء في قطاع الخدمات ؛

• **الفرضية البديلة H_1 :** لا تؤثر التكنولوجيا على تجربة العملاء في قطاع الخدمات.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.045 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H_0 تؤثر التكنولوجيا على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعملاء على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

• **فرضية العدم H_0 :** يؤثر العملاء على تجربة العملاء في قطاع الخدمات ؛

• **الفرضية البديلة H_1 :** لا يؤثر العملاء على تجربة العملاء في قطاع الخدمات.

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.04 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H_0 يؤثر العملاء على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموظفين على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

• **فرضية العدم H_0 :** يؤثر الموظفين على تجربة العملاء في قطاع الخدمات ؛

• **الفرضية البديلة H_1 :** لا يؤثر الموظفين على تجربة العملاء في قطاع الخدمات.

الفصل الثاني: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR

بالنظر إلى مستوى معنوية 0.002 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H_0 يؤثر الموظفون على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بينك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

الجدول رقم 19: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وتجربة العملاء في قطاع الخدمات

المستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	β	
0.01	2.629		0.209	0.549	الثابت
0.008	0.210	0.013	0.055	0.012	الاستراتيجية
0.001	3.277	0.303	0.079	0.259	الهيكل التنظيمي
0.041	2.065	0.164	0.064	0.131	الثقافة الرقمية
0.045	2.023	0.157	0.076	0.154	التكنولوجيا
0.040	2.011	0.147	0.059	0.142	العملاء
0.002	3.156	0.242	0.069	0.218	الموظفين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$+ \text{تجربة العملاء في قطاع الخدمات} = (0.012 \times \text{الاستراتيجية}) + (0.259 \times \text{الهيكل التنظيمي}) + (0.131 \times \text{الثقافة الرقمية}) + (0.154 \times \text{التكنولوجيا}) + (0.142 \times \text{العملاء}) + (0.218 \times \text{الموظفين}) + 0.549$$

- β (الثابت) = 0.549 مستوى دلالة قدر ب 0,01، وهو أقل من مستوى الدلالة ل (α) ، والمقدر ب 0,05، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائية، وهي تعبر عن قيمة تجربة العملاء في قطاع الخدمات في حالة انعدام قيم أبعاد التحول الرقمي، وهو ما يفسر وجود حد أدنى العملاء تجربة العملاء في قطاع الخدمات في حالة انعدام قيم أبعاد التحول الرقمي، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

- $\beta_1 = 0,012$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تجربة العملاء في قطاع الخدمات بدلالة الاستراتيجية، ما يفسر أنه عند تغير الاستراتيجية بعملاء بوحدة واحدة، فإن قيمة تجربة العملاء في قطاع الخدمات تتغير إيجابيا بـ 0,012، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,008، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة بـ 0,05.
- $B_2 = 0,259$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تجربة العملاء في قطاع الخدمات بدلالة الهيكل التنظيمي، ما يفسر أنه عند تغير الهيكل التنظيمي بعملاء بوحدة واحدة، فإن قيمة تجربة العملاء في قطاع الخدمات تتغير إيجابيا بـ 0,259، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,001، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة بـ 0,05.
- $B_3 = 0,131$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تجربة العملاء في قطاع الخدمات بدلالة الثقافة الرقمية، ما يفسر أنه عند تغير الثقافة الرقمية بعملاء بوحدة واحدة، فإن قيمة تجربة العملاء في قطاع الخدمات تتغير إيجابيا بـ 0,131، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,041، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة بـ 0,05.
- $\beta_4 = 0,154$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تجربة العملاء في قطاع الخدمات بدلالة التكنولوجيا، ما يفسر أنه عند تغير التكنولوجيا بعملاء بوحدة واحدة، فإن قيمة تجربة العملاء في قطاع الخدمات تتغير إيجابيا بـ 0,154، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,045، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة بـ 0,05.
- $B_5 = 0,142$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تجربة العملاء في قطاع الخدمات بدلالة العملاء، ما يفسر أنه عند تغير العملاء بعملاء بوحدة واحدة، فإن قيمة تجربة العملاء في قطاع الخدمات تتغير إيجابيا بـ 0,142، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,04، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة بـ 0,05.
- $B_6 = 0,218$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في تجربة العملاء في قطاع الخدمات بدلالة الموظفين، ما يفسر أنه عند تغير الموظفين بعملاء بوحدة واحدة، فإن قيمة تجربة العملاء في قطاع الخدمات تتغير إيجابيا بـ 0,218، هذا المعامل دال إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,002، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة بـ 0,05.

الخاتمة

الخاتمة:

في السنوات الأخيرة، شهد القطاع البنكي تحولات كبيرة بفضل التطورات التكنولوجية السريعة، حيث أصبحت التطبيقات الإلكترونية تلعب دوراً حيوياً في تقديم الخدمات البنكية. تتيح هذه التطبيقات للعملاء إمكانية الوصول إلى حساباتهم وإجراء المعاملات بسهولة وأمان من أي مكان وفي أي وقت. لقد أثرت هذه الابتكارات بشكل كبير على كيفية تفاعل العملاء مع بنوكهم، مما أدى إلى تحسين تجربة العملاء وتعزيز الكفاءة التشغيلية للبنوك، حيث أن التطبيقات الإلكترونية توفر مجموعة واسعة من الخدمات التي تشمل التحويلات المالية، ودفع الفواتير، والإطلاع على رصيد الحسابات، وإدارة الإستثمارات وغيرها من الخدمات التي كانت تتطلب سابقاً زيارة الفروع البنكية، حيث أن أحد أهم جوانب التحول الرقمي في البنوك هو تحسين مستوى الأمان والسرية مع تزايد الهجمات الإلكترونية والتهديدات الأمنية، حيث أصبح من الضروري للبنوك تبني تقنيات أمان متقدمة لضمان حماية بيانات العملاء، التطبيقات الإلكترونية تعتمد على بروتوكولات أمان قوية مثل التشفير والمصادقة الثنائية، مما يعزز ثقة العملاء في استخدام هذه الخدمات بالإضافة إلى ذلك، تسهم هذه التطبيقات في توفير تجربة مستخدم سلسة وفعالة، حيث يمكن للعملاء إجراء معاملاتهم المالية بسرعة وبدون الحاجة إلى الانتظار في الطوابير الطويلة في الفروع.

في هذا السياق، ركز الفصل التطبيقي على بنك الفلاحة والتنمية الريفية - وكالة قاييس -

على تقييم تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء، حيث يتبين أن التحول الرقمي له تأثير بالغ الأثر على تحسين تجربة العملاء في قطاع الخدمات، من خلال التحليل المعمق للأدوات التكنولوجية المتاحة وآليات تطبيقها، تبين أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تعزيز التفاعل بين البنك والعملاء، ويسهم في تسريع الإجراءات، مما يتيح للعملاء الحصول على خدمات أكثر دقة ومرونة، كما أن تبني التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة وتطبيقات الهاتف المحمول قد أدت إلى تحسين التواصل وتحقيق مستوى أعلى من رضا العملاء.

إختبار الفرضيات:

- **الفرضية الأولى:** يوجد تأثير للإستراتيجية على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية الثانية:** نعم، يؤثر الهيكل التنظيمي على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قاييس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- **الفرضية الثالثة:** نعم، تؤثر الثقافة الرقمية على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية الرابعة:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية الخامسة:** يؤثر العملاء على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- **الفرضية السادسة:** هناك تأثير للموظفين على تجربة العملاء في قطاع الخدمات على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قايـس BADR عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

النتائج:

- 1- **تحسين التواصل والتفاعل:** التحول الرقمي يعزز التفاعل الفوري بين الشركات والعملاء، مما يعزز سرعة الإستجابة للاحتياجات ويقلل من زمن الإنتظار.
- 2 - **زيادة الرضا والولاء:** العملاء الذين استفادوا من الحلول الرقمية أظهروا مستويات أعلى من الرضا والولاء.
- 3- **تسهيل الوصول إلى الخدمات:** بإستخدام الأدوات الرقمية، أصبح العملاء قادرين على الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان، مما يزيد من مرونة الخدمة.
- 4- **تحسين الكفاءة التشغيلية:** أثبتت التطبيقات الإلكترونية فعاليتها في تحسين الكفاءة التشغيلية للبنك، من خلال تقليل الحاجة إلى العمليات اليدوية والمعاملات الورقية.

اللاقتراحات:

من خلال النتائج السالفة الذكر، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- **إستثمار المزيد في التكنولوجيا:** يجب على الشركات الاستثمار بشكل أكبر في أدوات وتقنيات التحول الرقمي، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتعزيز تجربتهم مع العملاء.
- 2- **تدريب الموظفين:** من الضروري تدريب الموظفين على إستخدام التقنيات الحديثة، وتطوير مهاراتهم في التعامل مع الأنظمة الرقمية، لضمان تقديم خدمة عالية الجودة.

3- تحسين أمان البيانات: على المؤسسات التأكد من حماية بيانات العملاء بطرق مبتكرة وآمنة لتجنب أي مخاطر قد تهدد الثقة بين الطرفين.

4- استثمار الابتكار: يجب أن تواصل المؤسسات الابتكار في تقديم حلول رقمية جديدة تعمل على تحسين تجارب العملاء وتلبية احتياجاتهم المتطورة.

5- إشراك العملاء في التقييم: يجب على المؤسسات الإهتمام بملاحظات العملاء بشكل مستمر وتقييم تجربة العميل الرقمية بانتظام لضمان التحسين المستمر.

آفاق البحث:

وبناء على النتائج والتوصيات السابقة، لدينا بعض الآفاق المحتملة للبحث في مجال رقمنة الخدمات.

1- إستراتيجيات التسويق الرقمي في البنوك.

2- تحليل سلوك العملاء في استخدام الخدمات البنكية الرقمية.

3- تطوير برامج الولاء الرقمية للعملاء.

4- تأثير التحول الرقمي على العلامة التجارية للبنوك.

5- إستراتيجيات التسويق عبر الهواتف الذكية في القطاع البنكي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام وإتجاهات التأثير، الطبعة 03، عالم الكتب، القاهرة، 2004.
- نورهان سليمان، تكنولوجيايات الإعلام المتخصصة ديناميكيات مستقبلية، الطبعة 01، مؤسسة الريادة للنشر والتوزيع، دبي، 2020.

الأطروحات والرسائل الجامعية

2. شهد طارق حميض، واقع تصميم المستخدم في تطبيقات الهواتف الذكية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التصميم الجرافيكي، كلية العمارة والتصميم، قسم التصميم الجرافيكي، جامعة الشرق الأوسط، 2017.

المجلات والمجلات

3. دغوش العطرة، مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية - دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية - جامعة المسيلة، المجلد 16، العدد 01.
4. رامز صلاح عبد الإله الشيشي، إستراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الإصطناعي، المستوى الثالث، قسم العلوم الاقتصادية، كلية السياسة والإقتصاد، جامعة السويس، 2012.
5. محمد فتحي، عبد الرحمان أحمد، إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ظل توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 06، 2020.
6. نبيل محمد علي العلفي، ياسمين عبد الله علي الراعي، دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية دراسة حالة بنك اليمن والكويت، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد الثالث والعشرون، جانفي 2024.
7. خولة مرسي، هاجر موساوي، تطبيق التحول الرقمي كآلية لتحسين أداء البنوك، مجلة المنهل الاقتصادي، الوادي - الجزائر، العدد 06، جوان 2023.

المواقع الإلكترونية:

8. مقال من موقع (<https://uxwritingar.com/ux-writing> / 18129)، تاريخ التصفح 2025/04/10 على الساعة 12.00.

المراجع باللغة الأجنبية:

9. Alnuaimi , bader k, Sanjay, Kumer sigh, mastering digital transformation: the nexusbetween leadership, agility and digital strategy, 2022.
10. Dehnert , Maik, sustaining the current or pursuing the new: incumbent digital transformation strategies in the financial service industry, Business Research, 2020.
11. Korachi Zineb, Bounabat Bouchaib, General Approach for Formulating a digital Transformation Strategy, Journal of computer science, 2020.

الملاحق

الملاحق:

المحور الأول: البيانات الأساسية للبحوث

1- الجنس:

- ذكر ☐
- أنثى ☐

2- السن: من 20 إلى 30

☐
☐
☐
☐

• من 31 إلى 40.

• من 41 إلى 50

• من 51 فما فوق

3- المستوى العلمي:

- ثانوي جامعي ☐
- دراسات عليا ☐

4- عدد سنوات الأقدمية: أقل من 5 سنوات

☐
☐
☐

• من 05 إلى 10 سنوات

• من 11 إلى 20 سنة

• أكثر من 20 سنة

5- المنصب الوظيفي بالبنك: رئيس مصلحة

- موظف ☐
- تقني سامي ☐

الجزء الثاني: محاور الإستبيان

المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي

محايد	غير موافق	موافق	أبعاد التحول الرقمي
			البعد الأول: الاستراتيجية
			1. لدى البنك استراتيجية رقمية موثقة (مكتوبة)
			2. تم مشاركة الاستراتيجية الرقمية مع الموظفين في جميع المستويات
			3. تتوفر لدى البنك جميع الموارد الكافية لتنفيذ الاستراتيجية الرقمية (المالية، التقنية، البشرية)
			4. يتم تحديث واختبار الاستراتيجية الرقمية بالبنك بانتظام
			5. يقوم لبنك باكتشاف وتقييم الاتجاهات الحديثة في الاستراتيجية الرقمية بشكل استباقي ومنهجي
البعد الثاني: الهيكل التنظيمي			
			6. قام البنك ببناء علاقات تعاون رقمية مع الشركاء الرئيسيين الاستراتيجيين في البيئة الخارجية (الجمارك، الجامعات، حاضنات الأعمال، الشركات...)
			7. تبنى البنك هياكل تنظيمي مستحدثة تسمح بالمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات
			8. لدى البنك القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية والسوقية
			9. يشجع البنك على عقد اجتماعات مشتركة بين مختلف مستويات الموظفين خبرة وتخصصا لتحقيق هدف التحول الرقمي
			10. يقوم البنك بنقل ومشاركة المعرفة والخبرات الرقمية بين مختلف الموظفين بالبنك
			11. يمتلك البنك فريق متعدد الوظائف من مطوري تكنولوجيا المعلومات، مصممون، خبراء، أصحاب منتجات، ينتجون منتجات رقمية خاصة بالبنك.
			12. يتم استحداث وظائف جديدة في الهيكل التنظيمي خاصة بالرقمنة. (مسؤول رقمي، مهندس رقمنة)
			13. يقوم البنك بإنشاء ابتكارات صغيرة ويتبنى المغامرة في المجال الرقمي
البعد الثالث: الثقافة الرقمية			

الملاحق

			14. لدى البنك ثقافة يسهل بحرية الاختيار المستمر والإبداع والتعلم من الأخطاء
			15. تلتزم إدارة البنك بشكل قوي ومستمر بتطبيق ودعم ثقافة الاستراتيجية الرقمية
			16. يمتلك البنك قادة رقميين لديهم مهارات تشجع التطوير والابتكار وتقديم حلول رقمية
			17. يمتلك البنك ثقافة رائدة شغوفة تسمح لنا بمتابعة أفكارنا فيما بيننا وتنظيم أنشطتنا دون الرجوع للإدارة العليا مما يبني التجربة السريعة، تنمية المواهب...
			18. يشارك البنك في أيام تحسيسية وإعلامية بصفة مستمرة ودورية للعملاء والمجتمع لنشر الثقافة الرقمية والتحول الرقمي
			19. يعمل البنك على تنمية الإدراك ووعي العملاء بمنتجاته الرقمية ومميزاتها
البعد الرابع: التكنولوجيا			
			20. يستخدم البنك تقنيات رقمية حديثة (الذكاء الاصطناعي، انترنت الأشياء، البلوكتشين، البيانات الضخمة).
			21. يستفيد البنك من البنى الحديثة مثل الواجهات الرقمية، الحوسبة السحابية، التطبيقات....
			22. يطور البنك التكنولوجيا ويدمج أحدث التقنيات مع الشركاء الرئيسيين
			23. يلتزم البنك بصرامة قواعد أمن تكنولوجيا المعلومات
			24. قدرة البنك على التنبؤ بتهديدات الجرائم الإلكترونية وتداعيات أخطاء النظام
البعد الخامس: العملاء			
			25. يوفر البنك قنوات اتصال تفاعلية رقمية مع العملاء
			26. يستخدم البنك التقنيات الرقمية في جميع البيانات حول العملاء
			27. يستخدم البنك التقنيات الرقمية الحديثة في تحديد رؤى وتوجهات العملاء
			28. يستطيع البنك التنبؤ بسلوك العملاء والاستجابة لمتطلباتهم المستقبلية ضمن التجربة الرقمية للعميل بالبنك
			29. يحرص البنك على شراك العميل في تطوير عملية الابتكار وتطوير المنتجات
البعد السادس: الموظفين			
			30. يمتلك الموظفون مهارات رقمية (قراءة البيانات الكبيرة، البرمجة وتطوير المواقع

الملاحق

			والتطبيقات)
			31. يمتلك الموظفون مهارات ناعمة (الذكاء العاطفي - إدارة الوقت - التنظيم والتخطيط، روح الفريق...)
			32. يقدم البنك دروات تدريبية بشكل مستمر لتطوير المهارات الرقمية للموظفين
			33. تحصلت على تدريب إلكتروني وميداني لتنمية مهاراتي الرقمية
			34. يعمل البنك على تكريس علاقات تعاون قوية مع الجامعات، حاضنات الأعمال لاستقطاب المواهب
			35. تعمل البرامج التدريبية الرقمية على تنمية قدراتي على امتلاك الفطنة الرقمية.
			36. يوفر لي البنك إمكانية العمل عن بعد
			37. يمكنني العمل بعدد ساعات مرنة (لا يرتبط عملي بساعات الدوام الرسمي بقدر ما يرتبط بإنجاز العمل المطلوب)

المحور الثاني: مظاهر التحول الرقمي من خلال الخدمات المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية

I. ماهي الخدمات التي يتم تقديمها عادة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.			
محايد	غير موافق	موافق	
			38. يستخدم البنك السداد عن طريق الهاتف المحمول (التطبيقات).
			39. يستخدم البنك بطاقات الدفع الإلكتروني.
			40. يقدم البنك على موقع مصرفي إلكتروني.
			41. يقدم البنك خدمة الصيرفة عبر الانترنت.
			42. لدى البنك تطبيقات غير المحمول.

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistiques	ddl	Sig.
أبعاد التحول الرقمي	,129	30	,051 [*]
وتجربة العملاء في قطاع الخدمات	,184	30	,101
المجموع	,115	30	,072 [*]
الاستراتيجية	,120	30	,120
الهيكل التنظيمي	,071	30	,071 [*]
الثقافة الرقمية	,062	30	,062
التكنولوجيا	,051	30	,051 [*]
العملاء	,063	30	,063
الموظفين	,053	30	,053

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج اختبار الفرضيات

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F
						Variation de F	ddl1	ddl2	
1	,816 ^a	,667	,650	,53042	,343	40,974	6	23	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الاسرانيجه, العماء, الهيكل التنظيمي, الموطفين, التكنولوجيا, الثقافة الرقمية

b. Variable dépendante : وتجربة العماء في قطاع الخدمات

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,740	6	,290	2,001	,000 ^b
	de Student	3,332	23	,145		
	Total	5,072	29			

a. Variable dépendante : وتجربة العماء في قطاع الخدمات

b. Prédicteurs : (Constante), الاسرانيجه, العماء, الهيكل التنظيمي, الموطفين, التكنولوجيا, الثقافة الرقمية

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,549	,209		2,629	,010
	الاسرانيجه	,012	,055	,013	,210	,008
	الهيكل التنظيمي	,259	,079	,303	3,277	,001
	الثقافة الرقمية	,131	,064	,164	2,065	,041
	التكنولوجيا	,154	,076	,157	2,023	,045
	العماء	,142	,059	,147	2,01123226	,040
	الموطفين	,218	,069	,242	3,156	,002

a. Variable dépendante : وتجربة العماء في قطاع الخدمات