



جامعة غرداية – الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع تسيير تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

دور التحول الرقمي في تطوير خدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية

دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية

من إ

- محمد بلعربي

- بشرى سلسبيل مصيطفى

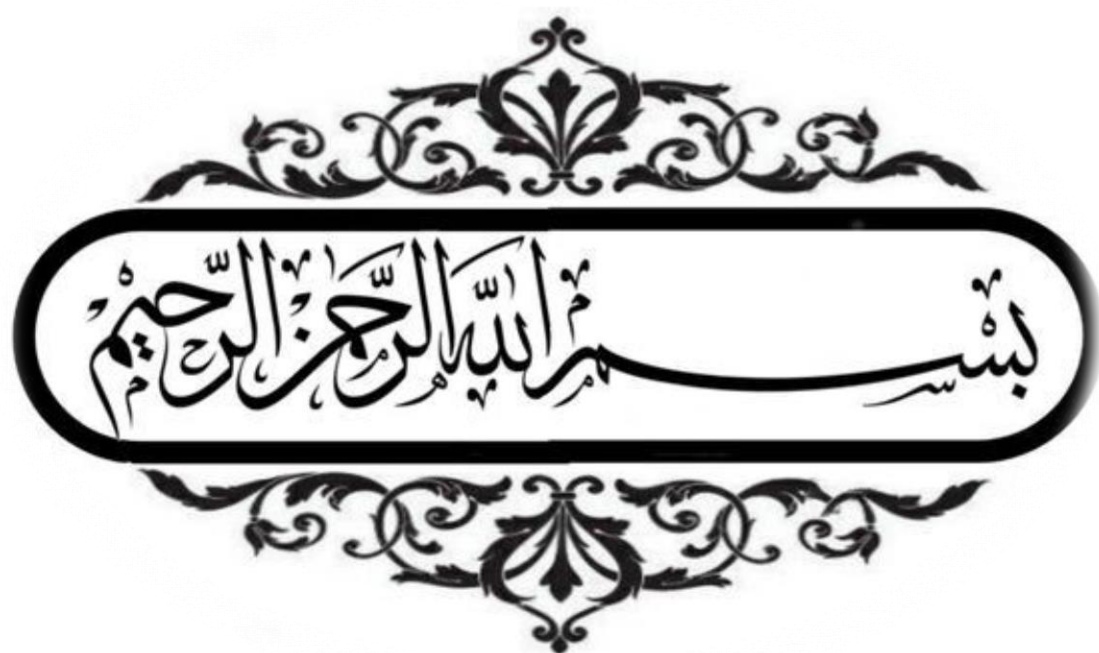
- دلال مويسي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/ 13م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عجيلة حنان	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
محمد بلعربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بوقرة إيمان	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026م



شكر و تقدير

الحمد لله تعالى الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، ووفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع، فله سبحانه الحمد والشكر على نعمه التي لا تُحصى.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذنا المشرف بلعربي محمد، الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحه السديدة، وكان خير داعم وموجه طوال فترة إنجاز هذه المذكرة، فله مني كل التقدير والاحترام.

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بـ جامعة غرداية، على ما قدموه لنا من علم ومعرفة طيلة مشوارنا الدراسي.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى زملائنا وزميلاتنا الذين رافقونا خلال هذه المسيرة الجامعية، ولكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

وفي الأخير، نسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والنجاح.



الإهداء

ومن قال: أنا لها... نالها

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي ما خاب عبدٌ طرق بابَه سعيًا، ولا عاد من درب الصبر إلا محملاً بثمرة تعبِه.

إلى نفسي... إلى تلك التي قاومت التعب، وواجهت العثرات، وآمنت أن بعد الصبر وصولاً، أهدي هذا الإنجاز؛ لأنكِ كنتِ البداية والنهاية، وكنتِ القوة حين خذلني الطريق.

إلى أبي... إلى الرجل الذي حملت اسمه بكل فخر، والذي علّمني أن الكرامة تعب، وأن النجاح لا يُمنح بل يُنتزع بالصبر. إلى من أخفى تعبِه ليصنع راحتي، وكان السند الذي لا يميل مهما أثقلته الحياة. شكرًا لأنك أبي، وشكرًا لأن وجودك كان أعظم أسباب قوتي.

وإلى أمي... إلى القلب الذي ما توقف يومًا عن الدعاء، وإلى اليد التي كانت تمسح عن أيامي التعب بصمت، إلى أول وطنٍ سكنته روحي، وأجمل نعمةٍ وهبني الله إياها. أنتِ الطمأنينة حين تضيق الحياة، وأنتِ الدعاء الذي كان يفتح لي أبواب التوفيق.

إلى إخوتي وأخواتي... إلى سند العمر، ورفقة القلب، ومصدر الأمان والثبات، شكرًا لأنكم كنتم دائمًا الجزء الجميل من أيامي.

وإلى أصحابي وأحبتي... إلى الذين شاركوني الطريق، وخففوا عني مشقته، وكانوا نورًا في لحظات التعب، لكم مني كل الامتنان والمحبة.

ها أنا اليوم أطوي صفحةً من المشقة، وأقف على أعتاب حلمٍ طال انتظاره، بعد رحلةٍ لم تكن سهلة، لكنها كانت تستحق. وما بين حلم الأمس وإنجاز اليوم، حكاية صبرٍ كتب الله لها أن تكتمل. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

لقد انتهت رحلة التعب وبدأت رحلة الفخر.

بشرى سلسبيل مصيطفى



الإهداء

ومن قال أنا لها "نالها" وأنا لها وإن أثبت رغباً عنها أثبت بها .لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات لكنني فعلتها ونلتها.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل... من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم والمعرفة دعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله... إلى فخري واعتزازي أبي ...

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضنتني قلباً قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي أمي...

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينباع ارتواء منها إلى حيرة أيامي وصوتها إلى قرة عيني...إخوتي وأخواتي

إلى من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق... لأصحاب السند والأزمات إلى من أضاءني بمشاعره ونصائحه المخلصة أهدىكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضل سبحانه وتعالى فالحمد لله على ما وهبني.

دلال مويسي

graduation

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحول الرقمي في تطوير خدمة الزبائن بالمؤسسات الخدمية، من خلال دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية، والمتمثلة في بنك التنمية المحلية (BDL)، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والبنك الوطني الجزائري (BNA) وسعت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة البنكية، ورضا الزبائن، وسرعة الاستجابة لاحتياجاتهم، وتعزيز الثقة في الخدمات البنكية الرقمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 28 موظفًا. ولتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على برنامج SPSS الإصدار (27). وقد أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي ومستوى مرتفع من تطوير خدمة الزبائن في البنوك محل الدراسة، كما بينت وجود أثر إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على تطوير خدمة الزبائن، مما يؤكد أهمية تبني التقنيات الرقمية في تحسين الأداء الخدمي والارتقاء بجودة الخدمات البنكية المقدمة.

الكلمات المفتاحية : تحول رقمي، خدمة زبائن، مؤسسات خدمية، جودة خدمة، رضا زبون، تكنولوجيا رقمية.

Abstract:

This study aims to highlight the role of digital transformation in improving customer service in service institutions – a case study of Algerian public banks – by measuring its impact on the dimensions of service quality, customer satisfaction, response time, and trust. The study adopted a descriptive-analytical approach, deemed most suitable for the nature of the topic. A questionnaire was used as the primary data collection tool, with a sample of 28 respondents. Statistical analysis was conducted using IBM SPSS Statistics version 27. Hypotheses were tested, and relationships between variables were analyzed. The results showed a high level of digital transformation implementation and a high level of customer service improvement. Furthermore, the results demonstrated a positive and significant impact of digital transformation on customer service development in the banks under study.

Keywords: Digital transformation, customer service, service institutions, service quality, customer satisfaction

الصفحة	المحتوى
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق
أ – هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي و خدمة الزبائن بالمؤسسات الخدمية	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي
8	المطلب الأول: مفهوم و أهمية التحويل الرقمي
10	المطلب الثاني: أنواع و أهداف التحويل الرقمي
13	المطلب الثالث: متطلبات و تحديات التحويل الرقمي في الجزائر
16	المبحث الثاني: خدمة الزبائن بالمؤسسات الخدمية في ظل التحويل الرقمي
16	المطلب الأول: ماهية خدمة الزبائن
21	المطلب الثاني: ماهية المؤسسات الخدمية
25	المطلب الثالث: العلاقة بين المؤسسات الخدمية و الزبائن في ظل التحويل الرقمي
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات المحلية
31	المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية
34	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية	
42	تمهيد
43	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
43	المطلب الأول: تقديم لمؤسسة الدراسة
44	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
45	المطلب الثالث: أداة الدراسة
51	المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة ونتائج إجابات أفراد الدراسة
51	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
58	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة
68	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها
68	المطلب الأول: اختبار الفرضيات الدراسة
79	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
82	خلاصة الفصل
84	الخاتمة
88	قائمة المراجع
92	الملاحق

✓ قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
(01-01)	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات المحلية	34
(02-01)	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية والأجنبية	37
(01-02)	مقياس ليكرث الخماسي ودلالة فئاته	46
(02-02)	نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	47
(03-02)	نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث	48
(04-02)	معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان	50
(05-02)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	51
(06-02)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	53
(07-02)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	54
(08-02)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	55
(09-02)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	57
(10-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التقني	58
(11-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد البشري	59
(12-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التنظيمي	60
(13-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأمني	61
(14-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد جودة الخدمة	63
(15-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد رضا الزبون	64
(16-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد سرعة الاستجابة	65
(17-02)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الثقة	66
(18-02)	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للمحور الثالث	67
(19-02)	نتائج تحليل التباين ANOVA	68
(20-02)	نتائج جدول المعاملات (Coefficients)	69
(21-02)	نتائج اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار الفرضية الأولى	70
(22-02)	نتائج اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار الفرضية الثانية	71
(23-02)	معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي و تطوير خدمة الزبائن	72
(24-02)	نتائج تحليل التباين ANOVA	73
(25-02)	نتائج جدول المعاملات (Coefficients)	74
(26-02)	نتائج تحليل التباين ANOVA	75
(27-02)	نتائج جدول المعاملات (Coefficients)	76
(28-02)	نتائج تحليل التباين ANOVA	77
(29-02)	نتائج جدول المعاملات (Coefficients)	78

✓ قائمة الأشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
(01-02)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
(02-02)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	53
(03-02)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	54
(04-02)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	56
(05-02)	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	57

قائمة الجداول و الأشكال و الملاحق

✓ قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
1	استمارة الاستبيان	92
2	تحكيم الأساتذة	94
3	نتائج البيانات الشخصية لمتغيرات الدراسة	94
4	قياس الاتساق الداخلي لأبعاد المحاور باستخدام ارتباط بيرسون	96
5	معامل الفا كرومباخ	99
6	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	99
7	المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي للمحور الثاني	101
8	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث	101
9	المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي لعبارات المحور الثالث	102
10	نتائج اختبار الفرضيات	103

مقدمة

أ- توطئة:

يشهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات متسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الأمر الذي أدى إلى بروز مفهوم التحول الرقمي باعتباره أحد أهم التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها لمواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتلاحقة. فقد أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية وليس مجرد خيار تنظيمي، خاصة في ظل اشتداد المنافسة وتزايد متطلبات الزبائن ورغبتهم في الحصول على خدمات أكثر سرعة ومرونة وكفاءة.

وقد ساهم التطور التكنولوجي في إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل داخل المؤسسات الخدمية، حيث أصبحت التقنيات الرقمية عنصراً أساسياً في تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات المقدمة، من خلال تسهيل الإجراءات، وتسريع إنجاز العمليات، وتعزيز التواصل مع الزبائن، بما يحقق مستويات أعلى من الرضا والثقة.

كما أن التحول الرقمي لم يعد يقتصر على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة فقط، بل أصبح يشمل إعادة تصميم العمليات والخدمات بما يتلاءم مع البيئة الرقمية الحديثة، الأمر الذي يساعد المؤسسات على تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق الكفاءة والفعالية في تقديم خدماتها.

وفي ظل التوجه المتزايد نحو الرقمنة، أصبحت المؤسسات الخدمية مطالبة بتطوير خدماتها بما يتماشى مع احتياجات الزبائن ومتطلبات العصر الرقمي، خاصة مع تنامي الاعتماد على الخدمات الإلكترونية والتطبيقات الرقمية في مختلف المجالات.

وانطلاقاً من الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية وتطوير خدماتها، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تطوير خدمة الزبائن، من خلال دراسة تطبيقية على البنوك الجزائرية العمومية.

ب- إشكالية الدراسة:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة واشتداد المنافسة، أصبحت المؤسسات الخدمية و من بينها القطاع البنكي مطالبة بتبني التحول الرقمي كوسيلة لتحسين جودة خدماتها وتعزيز رضا الزبائن. غير أن نجاح هذا التحول يرتبط بمدى قدرة البنوك على استغلال التقنيات الرقمية في تطوير خدماتها وتحقيق الاستجابة الفعالة لتطلعات الزبائن.

وعليه يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

ما دور التحول الرقمي في تطوير خدمة الزبائن في البنوك العمومية محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين ؟

ت- الأسئلة الفرعية:

تتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية؟
- ما مستوى تطوير خدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية ؟

مقدمة

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمة المؤسسية؟
- هل يؤثر التحول الرقمي على رضا الزبائن؟
- هل يسهم التحول الرقمي في تحسين سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن؟
- هل يعزز التحول الرقمي مستوى الثقة والأمان لدى زبائن المؤسسات الخدمية ؟

ث- فرضيات الدراسة:

✓ الفرضية العامة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير خدمة الزبائن داخل المؤسسات الخدمية.

✓ الفرضيات الفرعية

1. يوجد مستوى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية .
2. يوجد مستوى مرتفع من تطوير خدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمة المؤسسية .
4. يؤثر التحول الرقمي إيجاباً على رضا الزبائن .
5. يسهم التحول الرقمي في تحسين سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن .
6. يعزز التحول الرقمي مستوى الثقة والأمان لدى زبائن المؤسسات الخدمية .

ج- أهمية الدراسة

✓ الأهمية العلمية:

- تستمد الدراسة أهميتها العلمية من أهمية موضوع التحول الرقمي باعتباره من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام واسع في الدراسات الإدارية والاقتصادية .
- تساهم الدراسة في إثراء الجانب النظري المتعلق بالتحول الرقمي وتطوير خدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية .
- إبراز العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات في المؤسسات الخدمية بمختلف أبعادها .

✓ الأهمية العملية

- تساعد الدراسة المؤسسات الخدمية على التعرف على أهمية التحول الرقمي في تحسين خدماتها .
- تقديم نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير الأداء المؤسسي .
- المساهمة في تعزيز رضا الزبائن وتحسين جودة الخدمات المؤسسية الإلكترونية .

ح- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التحول الرقمي في المؤسسات الخدمية .
- إبراز دور التحول الرقمي في تطوير خدمة الزبائن .
- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة المؤسسية .
- معرفة أثر التحول الرقمي على رضا الزبائن وسرعة الاستجابة والثقة والأمان .

- تقديم مجموعة من التوصيات التي تساهم في تطوير الخدمات الرقمية بالمؤسسات .

خ- أسباب اختيار الموضوع

✓ الأسباب الذاتية

- رغبتنا الشخصية في دراسة موضوع حديث يرتبط بالتكنولوجيا والتحول الرقمي .
- الميل إلى دراسة القضايا المتعلقة بالقطاع البنكي والخدمات الرقمية .
- تنمية المعارف العلمية في مجال الرقمنة وخدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية .

✓ الأسباب الموضوعية:

- أهمية التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات الخدمية .
- التوسع المتزايد في استخدام الخدمات الإلكترونية في الجزائر داخل المؤسسات .
- الحاجة إلى دراسة أثر التحول الرقمي على جودة خدمة الزبائن .
- قلة الدراسات التي تناولت الموضوع في البيئة الجزائرية .

د- صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة مجموعة من الصعوبات من بينها:

- صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة .
- محدودية الدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع في البيئة الجزائرية .

ذ- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات، حيث تم الاعتماد على الجانب الوصفي في عرض المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي وتطوير خدمة الزبائن، بينما استُخدم الجانب التحليلي في تحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS الإصدار رقم (27). كما اعتمدت الدراسة على عينة قصدية مكونة من 28 موظفًا من بعض البنوك الجزائرية العمومية. وتجدر الإشارة إلى أن صغر حجم العينة واقتصارها على عدد محدود من البنوك قد يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على جميع البنوك الجزائرية، إلا أن نتائج الدراسة تبقى ذات دلالة في فهم واقع التحول الرقمي ودوره في تطوير خدمة الزبائن داخل المؤسسات البنكية محل الدراسة.

ر- تقسيمات الدراسة:

من أجل الإحاطة بجوانب الموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين:

✓ الفصل الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي و خدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية، ويتناول: ماهية التحول الرقمي في المبحث الأول، خدمة الزبائن بالمؤسسات الخدمية في ظل التحول الرقمي في المبحث الثاني، و أخيرا الدراسات السابقة بالمبحث الثالث.

✓ الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بالبنوك العمومية الجزائرية، ويتناول: تقديم مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، تحليل نتائج الاستبيان باستخدام برنامج SPSS الإصدار 27، اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفصل الأول: الإطار النظري للتحويل الرقمي و خدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية

تمهيد:

يمثل التحويل الرقمي أحد أبرز التحولات التي شهدتها المؤسسات في العصر الحديث، حيث أصبح الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية ضرورة أساسية لتحسين الأداء وتطوير الخدمات المقدمة. وقد أسهم التقدم التكنولوجي السريع في إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل داخل المؤسسات الخدمية، من خلال تبني تقنيات حديثة مثل الأنظمة الرقمية، وقواعد البيانات، والتطبيقات الإلكترونية، مما ساعد على تسهيل العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات.

وتعد خدمة الزبائن من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية لتحقيق رضا الزبون وتعزيز قدرتها التنافسية، إذ تسعى هذه المؤسسات إلى تطوير طرق التواصل مع الزبائن والاستجابة لمتطلباتهم بسرعة وكفاءة. وفي هذا السياق، أصبح للتحويل الرقمي دور بارز في تحسين مستوى خدمة الزبائن من خلال توفير خدمات إلكترونية، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتسريع معالجة الطلبات والشكاوى.

وبناء على ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري لموضوع التحويل الرقمي وخدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية، وذلك من خلال التطرق فيه إلى ثلاث مباحث رئيسية كما يلي:

- المبحث الأول : ماهية التحويل الرقمي.
- المبحث الثاني: خدمة الزبائن بالمؤسسات الخدمية في ظل التحويل الرقمي.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: ماهية التحويل الرقمي

يشهد العالم اليوم تطورًا متسارعًا في مجال التكنولوجيا الرقمية، مما جعل التحويل الرقمي ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسات الساعية إلى تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي هذا الإطار، تسعى المؤسسات الجزائرية إلى تبني هذا التحويل لمواكبة التغيرات العالمية وتحقيق التنمية المستدامة، رغم ما يرافق ذلك من تحديات مختلفة. ومن أجل الإلمام بهذا الموضوع، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التحويل الرقمي وأهميته في المطلب الأول، ثم عرض أنواعه وأهدافه في المطلب الثاني، وأخيرًا تناول متطلبات وتحديات التحويل الرقمي في الجزائر في المطلب الثالث.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التحويل الرقمي

الفرع الأول: مفهوم التحويل الرقمي

يعد التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي برزت نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع، وهو مفهوم مركب من كلمتين هما التحول والرقمي، ويمكن توضيحهما كما يلي¹:

- **التحول:** يقصد به تكيف المؤسسة مع التغيرات من خلال تبني الابتكار والإبداع والاستفادة من التطورات التكنولوجية، والانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب حديثة تعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية بدلاً من الاعتماد على الطرق التقليدية.
- **الرقمي:** يشير إلى الوتيرة المتسارعة للتغير التي يشهدها العالم اليوم نتيجة الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الرقمية الحديثة في مختلف المجالات.

كما يمكن تعريف التحول الرقمي من خلال عدة مفاهيم، من بينها أنه: "عملية الانتقال من الأساليب التقليدية القديمة إلى أساليب حديثة تعتمد على التقنيات الرقمية التي ظهرت مع التطور التكنولوجي، مما يفتح آفاقاً جديدة لتحسين الأداء وتطوير العمل".²

كذلك يعرف التحول الرقمي بأنه: "استخدام التقنيات الرقمية المختلفة بهدف تحسين أداء المؤسسة بشكل جذري، من خلال تطوير العمليات والخدمات وتعزيز الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف التنظيمية".³

الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من أهم العوامل التي ساهمت في تطوير أداء المؤسسات الحديثة، خاصة المؤسسات الخدمية، حيث يوفر العديد من الفوائد التي تنعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات ورضا الزبائن. ومن أبرز هذه الفوائد ما يلي⁴:

- يساهم التحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسات من خلال تقليل الاعتماد على العمليات التقليدية واستبدالها بأنظمة رقمية متطورة، مما يؤدي إلى تسريع إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء البشرية، إضافة إلى تحسين استغلال الموارد المتاحة. كما يساعد في تحسين اتخاذ القرارات عبر توفير بيانات دقيقة وفورية تمكن الإدارة من تحليل الأداء واختيار البدائل الأنسب.

¹ محمود محمد محمود سعيد، أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العربية الأمريكية، فلسطين، 2023، ص 11

² محمود عبد العزيز يخلف، أثر التحول الرقمي بمؤسسات التعليم التقني على كفاءة الخريجين أقسام المحاسبة في المعهد التقنية العليا، المؤتمر الليبي لتطوير التعليم التقني والفني، كلية التجارة، جامعة الزيتونة، ليبيا، 2024، ص 335

³ رانيا شابو، عبد الكريم زرفاوي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصاد، المجلد 07، العدد 01، جامعة العريب التبسي، تبسة، الجزائر، 2024، ص 268

⁴ صدوقي غريسي، سي الطيب الهاشمي رضا، علي العيسى، واقع أهمية التحول الرقمي و الأتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 103

- يعمل التحويل الرقمي على تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، حيث يتيح استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتطوير خدمات جديدة أو تحسين الخدمات القائمة، بما يتلاءم مع احتياجات الزبائن المتغيرة. كما يساهم في تقديم خدمات بطرق مبتكرة وسهلة الاستخدام، مما يحسن تجربة الزبون ويزيد من مستوى رضاه.
 - يؤدي التحويل الرقمي إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، ومواكبة التطورات التكنولوجية، مما يساعدها على اكتساب حصة سوقية أكبر والحفاظ على مكانتها في السوق.
 - يساهم التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات والمنتجات من خلال الاعتماد على أنظمة دقيقة تضمن تقديم خدمات ذات مستوى عالٍ من الجودة، مع تقليل الأخطاء وتحسين الأداء العام. كما يتيح تقديم خدمات أكثر مرونة وسرعة تلبي توقعات الزبائن.
 - يعمل التحويل الرقمي على رفع مستوى رضا الزبائن من خلال تسهيل الوصول إلى الخدمات، وتحسين سرعة الاستجابة، وتوفير قنوات تواصل متعددة، مما يعزز تجربة الزبون ويزيد من ولائه للمؤسسة.
- ويعد القطاع البنكي من أكثر القطاعات تأثراً بالتحويل الرقمي، نظرًا لاعتماده المتزايد على التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة الخدمات البنكية، وتسريع العمليات، وتعزيز التواصل مع الزبائن بما يواكب متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

المطلب الثاني: أنواع وأهداف التحويل الرقمي

الفرع الأول: أنواع التحويل الرقمي

يتخذ التحويل الرقمي عدة أشكال تختلف باختلاف طبيعة القطاعات والأنشطة التي يطبق فيها، حيث يسعى في جميع الحالات إلى تحسين الكفاءة وتطوير الخدمات والارتقاء بتجربة المستفيدين. ومن أبرز أنواع التحويل الرقمي ما يلي¹:

التحويل الرقمي للحكومة: يركز هذا النوع على تطوير الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين وتبسيط الإجراءات الإدارية، وذلك من خلال استخدام المواقع الإلكترونية والتطبيقات الرقمية التي تسهل الوصول إلى الخدمات وتحسن تجربة المستخدم.

التحويل الرقمي للعمليات: يهدف إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية داخل المؤسسات من خلال الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، مثل أتمتة العمليات وتحليل البيانات، بما يساهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق التحسين المستمر.

التحويل الرقمي للإنتاج والتصنيع: يتمثل في توظيف التقنيات الرقمية في تطوير العمليات الإنتاجية وتعزيز الابتكار في الصناعات، مثل استخدام الروبوتات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات بهدف تحقيق كفاءة أعلى وجودة أفضل في الإنتاج.

¹ بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحويل الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات، دراسة حالة، عامة للمالية الجزائرية، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص 504

التحول الرقمي لسلسلة التوريد: يهدف إلى تحسين إدارة سلسلة التوريد من خلال تطوير عمليات النقل والتوزيع، وذلك باستخدام تقنيات التتبع والتحليل والتواصل الرقمي، مما يعزز التنسيق والتعاون بين المؤسسات والموردين.

التحول الرقمي للقطاع المالي: يسعى هذا النوع إلى تطوير الخدمات المالية وتسهيل المعاملات المصرفية عبر التقنيات الرقمية، مثل التطبيقات المصرفية، المحافظ الرقمية، وأنظمة الدفع الإلكتروني، بما يوفر تجربة مالية أكثر سرعة وسهولة.

التحول الرقمي في التعليم: يهدف إلى تطوير عملية التعليم من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في أساليب التعلم، مثل منصات التعليم عن بعد، وتطبيقات التعليم الإلكتروني، وتوفير محتوى تعليمي رقمي حديث.

التحول الرقمي في السياحة والضيافة: يركز على تحسين تجربة السياح والمسافرين من خلال تسهيل عمليات الحجز والإقامة، واستخدام التطبيقات السياحية الرقمية وتقنيات الواقع المعزز لتعزيز تفاعل الزوار وراحتهم.

التحول الرقمي في التسويق والمبيعات: يعتمد على استخدام الوسائل الرقمية لتطوير استراتيجيات التسويق وزيادة المبيعات، مثل التسويق عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي ومنصات التجارة الإلكترونية.

التحول الرقمي لتجربة العملاء: يهدف إلى تحسين تفاعل العملاء مع المنتجات والخدمات من خلال تقديم تجربة أكثر تخصيصاً وفعالية، وذلك باستخدام تحليلات البيانات وتقنيات الذكاء الاصطناعي لفهم احتياجات العملاء وتلبية توقعاتهم بشكل أفضل.

الفرع الثاني: أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تسهم في تطوير الأداء وتحسين إدارة المعلومات والخدمات داخل المؤسسات، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي¹:

توفير المعلومات التشاركية: يهدف التحول الرقمي إلى إتاحة كميات كبيرة من المعلومات عبر الوسائط الرقمية، مما يسهل الوصول إليها ومشاركتها بين مختلف المستخدمين.

حماية مصادر المعلومات الأصلية: يسهم التحول الرقمي في الحفاظ على المصادر الأصلية للمعلومات من التلف أو الضياع، وذلك من خلال تحويلها إلى صيغ رقمية قابلة للحفظ والاسترجاع.

تسهيل البحث واسترجاع المعلومات: تساعد التقنيات الرقمية المتطورة على تحسين عملية البحث داخل قواعد البيانات الرقمية، مما يتيح استرجاع المعلومات بسرعة ودقة أكبر.

تحسين الخدمات واستحداث خدمات جديدة: يعمل التحول الرقمي على تطوير جودة الخدمات القائمة وتقديم خدمات جديدة تعتمد على التقنيات الحديثة، مع تقليل التكاليف المرتبطة بالأساليب التقليدية.

¹ بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، المرجع السابق، ص505

تقديم خدمات معلوماتية متطورة: يتيح التحويل الرقمي تقديم خدمات حديثة مثل الخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية، الأمر الذي يعزز من كفاءة العمليات المعلوماتية.

إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين: من خلال المنصات الرقمية يمكن توفير المعلومات لشريحة واسعة من المستخدمين، مع أرشفتها في شكل موارد رقمية يسهل الوصول إليها عن بعد.

تقليل زمن إيصال المعلومات: يهدف التحويل الرقمي إلى تقليص الوقت اللازم لنقل المعلومات من مصادرها الأساسية إلى المستخدمين النهائيين.

توفير معلومات أصلية محدثة: يضمن التحويل الرقمي توفير معلومات رقمية أصلية مع إمكانية تحديثها بشكل مستمر بما يتلاءم مع احتياجات المستخدمين المتجددة.

المطلب الثالث: متطلبات وتحديات التحويل الرقمي في الجزائر

الفرع الأول: متطلبات التحويل الرقمي في الجزائر

يعتبر التحويل الرقمي عملية استراتيجية تتطلب توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان تطبيقه بنجاح داخل المؤسسات، سواء كانت خدمة أو غيرها. وفي السياق الجزائري، يمكن تصنيف هذه المتطلبات إلى ثلاثة محاور رئيسية: التقنيات، الموارد البشرية، والعمليات، كما يلي¹:

التقنيات الرقمية: تتمثل المتطلبات التقنية في توفير البنية التحتية الرقمية المناسبة التي تدعم تطبيقات التحويل الرقمي، وتشمل:

- شبكات الاتصال والإنترنت عالية السرعة لضمان التواصل المستمر والسلس بين المؤسسات والزبائن.
- الأنظمة الرقمية والبرمجيات المتطورة لإدارة العمليات، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية، وإدارة علاقات الزبائن (CRM)، وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP).
- الحوسبة السحابية والتخزين الرقمي لضمان تخزين البيانات الكبيرة بشكل آمن وسهل الوصول إليها.
- أدوات التحليل والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واستنتاج المعلومات الهامة التي تساعد في اتخاذ القرارات وتخصيص الخدمات وفق احتياجات الزبائن.

الموارد البشرية المؤهلة: يعتبر العنصر البشري من أهم متطلبات التحويل الرقمي، إذ يعتمد نجاح العملية على قدرات الموظفين وكفاءتهم التقنية، وتشمل:

- تكوين وتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الرقمية لضمان قدرتهم على التعامل مع الأنظمة الحديثة.
- تطوير مهارات الابتكار والإبداع لتعزيز تبني التقنيات الرقمية في العمليات اليومية.

¹ خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحويل الرقمي في الجزائر، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2023، ص 19

- الوعي بأهمية الرقمنة لدى كافة مستويات المؤسسة لضمان دعم التحويل الرقمي من الإدارة العليا إلى الموظفين العاديين.

العمليات والإجراءات المؤسسية: تتطلب الرقمنة إعادة هيكلة العمليات المؤسسية لتكون متوافقة مع متطلبات التحويل الرقمي، وتشمل:

- تبسيط الإجراءات الداخلية والخدمات المقدمة للزبائن لتسهيل الاستفادة من الخدمات الرقمية.
- أتمتة العمليات الروتينية لتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة التشغيلية.
- إنشاء سياسات واضحة لإدارة البيانات وحماية المعلومات بما يتوافق مع التشريعات الجزائية الخاصة بالأمن السيبراني وحماية الخصوصية.
- تعزيز التفاعل مع الزبائن عبر القنوات الرقمية لضمان تجربة متكاملة تلبي توقعاتهم وتزيد من رضاهم.

الفرع الثاني: تحديات التحويل الرقمي

تتجه المؤسسات اليوم بشكل متسارع نحو تبني التحويل الرقمي وإدماج التقنيات الحديثة في مختلف أنشطتها، بهدف تحسين الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. غير أن هذا الانتقال لا يخلو من مجموعة من التحديات التي قد تعيق نجاح عملية الرقمنة، خاصة في المراحل الأولى من التطبيق. ومن أبرز هذه التحديات ما يلي¹:

إدارة عملية التحويل الإلكتروني الكامل لأنشطة وعمليات المنظمة: يعد التحويل من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية تحولاً جذرياً يتطلب إعادة هيكلة شاملة لمختلف العمليات داخل المؤسسة. ويكمن التحدي في قدرة الإدارة على التخطيط الجيد لهذه العملية، وتنسيق الجهود بين مختلف الأقسام، وضمان استمرارية العمل دون انقطاع أثناء الانتقال. كما يتطلب ذلك توفير قيادة فعالة قادرة على إدارة التغيير والتقليل من مقاومة الموظفين لهذا التحويل.

تهيئة المنظمة للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية: يتطلب التحويل الرقمي تغييراً في ثقافة المؤسسة ونمط تفكير العاملين بها، حيث يجب الانتقال من الأساليب التقليدية إلى نماذج أعمال تعتمد على التكنولوجيا الرقمية. ويشمل ذلك إعادة تصميم الهياكل التنظيمية، وتبني استراتيجيات رقمية جديدة، وتطوير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتكيف مع التغيرات. وتكمن الصعوبة في مدى استعداد المؤسسة وموظفيها لتقبل هذا التغيير والتأقلم معه.

تنمية وتطوير البنية التحتية للأعمال الإلكترونية: تشكل البنية التحتية التكنولوجية أحد أهم ركائز نجاح التحويل الرقمي، حيث تتطلب العملية توفير شبكات اتصال قوية، وأنظمة معلومات متطورة، وأجهزة وبرمجيات حديثة. ويُعد ضعف هذه البنية أو عدم كفايتها من أبرز التحديات، خاصة في بعض المؤسسات التي تعاني من محدودية الموارد المالية أو التقنية، مما يعيق تطبيق الرقمنة بشكل فعال.

إدارة موقع المنظمة على شبكة المعلومات العالمية: في ظل التحويل الرقمي، أصبح الموقع الإلكتروني للمؤسسة واجهتها الأساسية للتواصل مع الزبائن، مما يفرض تحديات تتعلق بإدارته وتحديثه بشكل مستمر. ويشمل ذلك ضمان سهولة الاستخدام، وتأمين البيانات، وتوفير محتوى رقمي جذاب، إضافة إلى سرعة

¹ عامر إيمان، عتيق الشيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحويل الرقمي في الجزائر -دراسة حالة -، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة (الجزائر)، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص 451

الاستجابة لطلبات الزبائن. كما يتطلب الأمر متابعة الأداء الرقمي وتحليل سلوك المستخدمين لتحسين جودة الخدمات المقدمة عبر الإنترنت.

ويواجه التحويل الرقمي في الجزائر، خاصة في القطاع البنكي، مجموعة من المتطلبات والتحديات التي تؤثر على فعالية تطبيقه، من بينها تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز الأمن السيبراني، إلى جانب نشر الثقافة الرقمية لدى الموظفين والزبائن.

المبحث الثاني: خدمة الزبائن بالمؤسسات الخدمية في ظل التحويل الرقمي

يشهد مجال الخدمات في الوقت الراهن تحولات عميقة بفعل التطور المتسارع للتكنولوجيا الرقمية، حيث أصبح التركيز على الزبون محوراً أساسياً في استراتيجيات المؤسسات الخدمية. ولم تعد خدمة الزبائن تقتصر على تقديم الخدمة في شكلها التقليدي، بل تطورت لتشمل مختلف التفاعلات الرقمية التي تهدف إلى تحسين تجربة الزبون وتعزيز رضاه وولائه. وفي هذا السياق، يبرز دور التحويل الرقمي كعامل أساسي في إعادة تشكيل العلاقة بين المؤسسات الخدمية وزبائنهم من خلال توفير قنوات اتصال حديثة وخدمات أكثر كفاءة ومرونة. وانطلاقاً من ذلك، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ماهية خدمة الزبائن في المطلب الأول، ثم عرض ماهية المؤسسات الخدمية في المطلب الثاني، وأخيراً تناول العلاقة بين المؤسسات الخدمية والزبائن في ظل التحويل الرقمي في المطلب الثالث.

المطلب الأول: ماهية خدمة الزبائن

الفرع الأول: مفهوم خدمة الزبائن

قام العديد من الكتاب بمحاولة توضيح مفهوم الخدمة و التي نورد البعض منها فيما يلي:

عرفها البعض الخدمة بأنها: " عمل غير ملموس بحيث تشبع حاجات و رغبات المستهلك".¹

¹ مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص180

و كذلك يمكن القول أن الخدمة هي: " تلك النتيجة التي يتم الحصول عليها بواسطة أنشطة ناشئة من التداخل بين المنظمة و العملاء و كذلك الأنشطة الداخلية لدى المنظمة لتحقيق احتياجات العملاء".¹

كما عرفت الخدمة بأنها: " أي فعل أو أداء يقدمه أحد الأطراف إلى طرف آخر و يكون بالأساس غير ملموس ولا ينجم عنه تملك شيء ما، و إنتاجه قد يكون أو لا يكون مقرونا بمنتج مادي".²

تعرف خدمة الزبائن بأنها مجموعة الأنشطة والتفاعلات التي تقدمها المؤسسة لعملائها قبل وأثناء وبعد عملية تقديم الخدمة أو البيع، بهدف تلبية احتياجاتهم وتحقيق رضاهم. وتشمل هذه الخدمة جميع نقاط الاتصال بين الزبون والمؤسسة، سواء كانت مباشرة أو عبر وسائل الاتصال المختلفة. وتكتسي خدمة الزبائن أهمية كبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أصبحت عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ تساهم في كسب رضا الزبائن وولائهم، مما يمكن المؤسسة من تعزيز مكانتها في السوق وزيادة حصتها السوقية.³

كما عبر توم بيترز عن خدمة الزبائن بقوله: " إن جوهر البراعة هي الأفعال المحددة و الموجزة التي يؤديها كل شخص في المنظمة للمرة الألف بغية الحفاظ على حسن سير المنظمة".⁴

وقد شهدت خدمة الزبائن تطوراً ملحوظاً، حيث كانت في البداية تقتصر على تقديم المساعدة داخل المتاجر، ثم تطورت مع ظهور وسائل الاتصال مثل الهاتف، لتشمل في الوقت الحالي مختلف القنوات الرقمية كالبريد الإلكتروني، والدردشة الإلكترونية، ومواقع التواصل الاجتماعي، إضافة إلى منصات الخدمة الذاتية، مما جعلها عملية متكاملة تشمل جميع مراحل العلاقة مع الزبون.⁵

الفرع الثاني: أهمية خدمة الزبائن

تُعد خدمة الزبائن من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الخدمية لتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة تنافسية متزايدة، حيث تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها بناء علاقة قوية ومستدامة مع الزبائن. كما تساهم في فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم والعمل على تلبيتها بكفاءة وفعالية، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز صورة المؤسسة في أذهان الزبائن. وقد أصبحت خدمة الزبائن في ظل التطورات التكنولوجية والتحول الرقمي عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية، إذ لم تعد تقتصر على تقديم الخدمة فقط، بل امتدت لتشمل تجربة متكاملة تهدف إلى تحقيق رضا الزبون وكسب ولائه. وعليه يمكن إبراز أهمية خدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية من خلال العناصر التالية:⁶

¹ Philip Kotler et Gary Armstrong , " Principes de Marketing " 8 ème Edition, Pearson Education France, Paris,2007,p181

² علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق : منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 399.

³ أحمد عزت محمد، تعريف خدمة العملاء، 03 جانفي 2016، و تم الإطلاع بتاريخ 09 ماي 2026 على الساعة 12:53 عبر الرابط التالي:

https://mawdoo3.com/تعريف_خدمة_العملاء .

⁴ جون والمن، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، أصول خدمة الزبائن، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم بيروت، لبنان، 1998، ص10.

⁵ أحمد عزت محمد، نفس المرجع السابق.

⁶ قرش عبد القادر ، تحليل سلوك العملاء في إدارة النشاط التسويقي، جامعة الأغواط، بدون سنة، ص135

- تحقيق رضا الزبائن وزيادة مستوى ولائهم.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة.
- تعزيز الصورة الذهنية للمؤسسة.
- زيادة القدرة التنافسية في السوق.
- الحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد.
- المساهمة في زيادة الأرباح والحصة السوقية.

الفرع الثالث: عناصر و خصائص خدمة الزبائن

أولاً: عناصر خدمة الزبائن

باعتبار أن الخدمة عادة ما تتضمن عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة فإنه يرى العديد من الباحثين و المتخصصين في مجال خدمة الزبائن أنها تتكون من ثلاث أبعاد رئيسية و هي:

العنصر المادي: و يتعلق بالبيئة التي تقدم فيها الخدمة، و التي تشمل بدورها العناصر التالية:¹

- تصميمات المباني و أماكن تقديم الخدمة
- مظهر العاملين
- أنظمة و إجراءات التعامل في الخدمة
- الإضاءة والتهوية
- اللوحات الإرشادية
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة

العنصر التفاعلي: و يتعلق بالأسلوب أو الطريقة التي تقدم بها الخدمة، أو ما يسمى بمدى التفاعل بين الزبون و مقدم الخدمة، و يشمل هذا العنصر الجوانب التالية:²

- المعاملة الودية
- حسن الإنصات
- إظهار الاهتمام
- الإستجابة
- التعاطف
- العلاقة الشخصية الودية.

الصورة الذهنية للمنظمة: و تتعلق بالانطباعات التي يكونها الزبائن عن سمعة المنظمة و تاريخها و سياساتها و اتجاهاتها نحو العاملين بها.³

¹ بوقاسي أمال، جودة خدمة العملاء في مؤسسة خدماتية: دراسة حالة مؤسسة كابماتيفو اوطو – وكيل خدمة معتمد رونو الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية و السياحية، جامعة

الجزائر 3، 2013-2014، ص30

² بوقاسي أمال، المرجع السابق، ص31

³ المرجع نفسه.

كما يرى آخرون أن الصورة المثلى لخدمة الزبائن تتمثل في ثلاث اتجاهات:¹

خدمة ما قبل البيع: و تتركز بالاتصال بالمستهلكين و التعرف على رغباتهم و حاجاتهم و رصد الطلب المرتقب على السلعة.

الخدمات المرافقة للبيع: و تتركز في تعريف المستهلك بالسلعة و مواصفاتها القياسية و درجة الاعتمادية الصامتة وشرح طرق و سبل الاستخدام لها ...الخ.

خدمات ما بعد البيع: و تتركز عادة بسبل الإصلاح والصيانة أو الاستبدال للسلعة أو الأجزاء التي يتم تلفها عند الاستعمال.

ثانيا: خصائص خدمة الزبائن

خدمة الزبائن الجيدة هي تقديم الجودة والمساعدة في الوقت المناسب من قبل الشركة وموظفيها، للأشخاص الذين يستخدمون، أو يشترون منتجاتها وخدماتها، ويمكن أن تتراوح خدمة العملاء من مساعدة العملاء في عمليات الشراء إلى حل مشاكلهم، وتوجد مجموعة من الخصائص التي تتميز بها خدمة الزبائن وهي:²

- السرعة يجب أن تكون الوعود لتسليم المنتجات في الوقت المحدد، ويجب تجنب التأخير وإلغاء المنتجات.
- الأدب يعد استخدام الكلمات الترحيبية، مثل كلمة مرحباً، ومساء الخير، وشكراً جزيلاً، جزءاً من خدمة العملاء الجيدة بالنسبة لأي عمل تجاري.
- الاحتراف يجب معاملة جميع العملاء بمهنية، مما يعني استخدام الكفاءة أو المهارة المتوقعة من موظف خدمة العملاء.
- التخصيص يعتبر أسلوب استخدام اسم العميل أسلوب فعال للغاية، حيث يحب العملاء فكرة أن يتم التعامل معهم على المستوى الشخصي.

¹ المرجع نفسه، ص32

² شذا المحمد، وسائل خدمة العملاء، 20 أوت 2023، تاريخ الإطلاع 10 ماي 2026 على الساعة 11:32 عبر الرابط التالي: https://mawdoo3.com/وسائل_خدمة_العملاء.

المطلب الثاني: ماهية المؤسسات الخدمية

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الخدمية

تعرف المؤسسات الخدمية بأنها: " تنظيمات إنتاجية تقدم خدمات بدلاً من السلع المادية، وتضم عدداً من العاملين يعملون معاً لتحقيق هدف مشترك داخل إطار تنظيمي واحد أو ضمن عدة وحدات ذات طبيعة خدمية. وتهدف هذه المؤسسات أساساً إلى تحقيق الأرباح من خلال تلبية حاجات ورغبات الزبائن، مع الحرص على تقديم خدمات بجودة مقبولة تلبي توقعاتهم وتحقق رضاهم."¹

كما تعرف أيضاً بأنها: " مؤسسات تقدم خدمات غير ملموسة للزبائن، بحيث لا يمكن تخزين هذه الخدمات أو رؤيتها قبل تقديمها، إذ يتم إنتاجها واستهلاكها في الوقت نفسه وفق رغبة العميل واحتياجاته. وتعتمد المؤسسات الخدمية بدرجة كبيرة على العنصر البشري، نظراً لضرورة التفاعل المباشر بين مقدم الخدمة والزبون أثناء عملية تقديم الخدمة."²

وتتميز هذه المؤسسات كذلك بأن تقييم الخدمة يتم غالباً في مكان تقديمها، حيث يتوجه الزبون إلى المؤسسة للحصول على الخدمة ويتفاعل بشكل مباشر مع مقدمها، الأمر الذي يجعل جودة التفاعل الإنساني عاملاً أساسياً في نجاح المؤسسة الخدمية وتحقيق رضا الزبائن³.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الخدمية

تتميز المؤسسات الخدمية بعدة خصائص تجعلها تختلف عن المؤسسات الصناعية أو التجارية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي⁴:

إتاحة استعمال الخدمات: تعمل المؤسسة الخدمية على تمكين زبائنهم من الاستفادة من الخدمات التي تقدمها، وذلك من خلال إتاحة مختلف الوسائل والأدوات المتوفرة لديها لاستخدامها من قبل الزبائن. فالمؤسسة تضع

¹ تباري شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، الإستراتيجيات التحوّل الرقمي في المؤسسات الخدمية: دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Poste Algérie ولاية قالمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2021-2022، ص38

² بوقلي مروة، معمري فلة، تكنولوجيا الاتصال وتطبيقاتها في المؤسسة الخدمية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال: اتصال و علاقات عامة، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، 2015، ص22

³ المرجع نفسه.

⁴ تباري شيماء، المرجع السابق، ص ص 41-42

الفصل الأول الإطار النظري للتحويل الرقمي و خدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية

هذه الوسائل في متناولهم حتى يتمكنوا من الانتفاع بها، مثل خدمات الاتصال كالهاتف والفاكس ووسائل التواصل المختلفة.

كراء أو تأجير الخدمات: تعد خاصية الكراء أو التأجير من الخصائص المميزة للمؤسسات الخدمية، حيث تتيح لزبائنهم إمكانية استئجار بعض الخدمات أو الوسائل لفترة زمنية محددة قد تكون قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل، وذلك حسب رغبات واحتياجات الزبائن، مثل كراء المنازل أو المحلات أو السيارات.

تقديم النصائح والاستشارات: تشمل خدمات المؤسسات الخدمية أيضاً تقديم النصائح والاستشارات للزبائن من قبل العاملين أو المختصين داخل المؤسسة. ويظهر ذلك في العديد من المجالات، مثل النصائح القانونية التي يقدمها المحامي لزبونه حول حقوقه وواجباته، أو الاستشارات الطبية التي يقدمها الطبيب، إضافة إلى مختلف الاقتراحات المهنية التي يقدمها بعض المختصين داخل المؤسسات.

صيانة الخدمات: من الخصائص الأخرى للمؤسسات الخدمية تقديم خدمات الصيانة والإصلاح، حيث تشمل إصلاح الأجهزة المعطلة، وصيانة السيارات، وإعادة تركيب الأجهزة وغيرها من الخدمات التي تهدف إلى المحافظة على كفاءة الأدوات واستمرار استخدامها.

الفرع الثالث: تصنيف المؤسسات الخدمية

تتنوع المؤسسات الخدمية من حيث طبيعة نشاطها وطريقة تقديمها للخدمة، وقد حاول العديد من الباحثين تقديم نماذج لتصنيفها وفق معايير مختلفة، من أبرزها ما يلي:

قدم كل من Haywood و Farmer (1988) نموذجاً لتصنيف المؤسسات الخدمية يعتمد على ثلاثة أبعاد أساسية، تتمثل في¹:

- درجة الاتصال والتفاعل مع الزبون، والتي قد تكون مرتفعة أو منخفضة حسب طبيعة الخدمة.
- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة، حيث توجد خدمات تعتمد بشكل كبير على مهارات الأفراد، وأخرى تعتمد أكثر على الآلات والتقنيات.
- درجة القدرة على تخصيص الخدمة، أي مدى إمكانية تعديل الخدمة لتناسب مع رغبات الزبون، وهو ما يميز الخدمات المرنة عن الخدمات النمطية.

¹ Haywood-Farmer, J. (1988). "A Conceptual Model of Service Quality." International Journal of Operations & Production Management, Vol. 8, No. 6, pp. 19–29.

و قام (1989) Vanderman بتصنيف المؤسسات الخدمية وفق بعدين رئيسيين هما¹:

- درجة التفاعل والاتصال مع الزبون، والتي تعكس مستوى مشاركة الزبون في عملية تقديم الخدمة.
- درجة وجود عنصر مادي (سلعة) ضمن الخدمة، حيث يمكن التمييز بين خدمات خالصة، وخدمات مصحوبة بسلع، وخدمات تقدم في شكل سلع.

كما قدم Kotler تصنيفاً أكثر شمولاً للمؤسسات الخدمية، وذلك وفق عدة معايير، من أهمها: ²

حسب نوع السوق (الزبون):

- خدمات استهلاكية: موجهة لإشباع حاجات الأفراد، مثل الخدمات الصحية، السياحية، النقل، والاتصالات.
- خدمات موجهة للمؤسسات: تهدف إلى تلبية حاجات منشآت الأعمال، مثل الاستشارات الإدارية، خدمات المحاسبة، والصيانة.

كما توجد خدمات مشتركة تقدم لكلا النوعين ولكن بأساليب تسويقية مختلفة.

حسب درجة كثافة العمل:

- خدمات كثيفة العمل: تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية، مثل خدمات الحلاقة والصيانة والاستشارات.
- خدمات قليلة الكثافة العمالية: تعتمد أكثر على التجهيزات والتقنيات، مثل خدمات الاتصالات والنقل والبيع الآلي.

حسب درجة الاتصال بالمستفيد:

- خدمات ذات اتصال مرتفع: مثل الخدمات الطبية، القانونية، وخدمات التأمين.
- خدمات ذات اتصال منخفض: مثل خدمات الصراف الآلي والخدمات البريدية.
- خدمات ذات اتصال متوسط: مثل المطاعم السريعة وأماكن الإقامة.

حسب مستوى الخبرة المطلوبة:

- خدمات مهنية: تتطلب مهارات وخبرات عالية، مثل خدمات المحامين والاستشاريين.
- خدمات غير مهنية: لا تتطلب مستوى عالٍ من التأهيل، مثل الحراسة والعناية بالحدائق. ³

¹ Vandermerwe, S., & Chadwick, M. (1989). "The Internationalization of Services." The Service Industries Journal, Vol. 9, No. 1, pp. 79–93.

² Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.

³ شراطي حنان، بن عيادة حليلة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدمية، دراسة ميدانية بديوان مؤسسة الشباب والرياضة بتيارت -نموذجاً، مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر في تخصص علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة ابن خلدون - تيارت - ، 2019-2020، ص 93

المطلب الثالث: العلاقة بين المؤسسات الخدمية والزبائن في ظل التحويل الرقمي

الفرع الأول: العلاقة بين المؤسسات الخدمية والزبائن

تقوم العلاقة بين المؤسسات الخدمية والزبائن على مسار متكامل يمر بعدة مراحل تهدف في مجملها إلى تحقيق رضا الزبون وتعظيم قيمة المؤسسة، ويمكن إبراز هذه العلاقة من خلال مرحلتين أساسيتين:

أولاً: مرحلة الحصول على الزبون

تعد هذه المرحلة نقطة الانطلاق في بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون، حيث تسعى المؤسسة إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن من خلال مجموعة من الأنشطة التسويقية والخدمية. وتشمل هذه المرحلة التعريف بالخدمات المقدمة عبر وسائل الترويج المختلفة، سواء التقليدية أو الرقمية، مع التركيز على إبراز مزايا الخدمة وجودتها. كما تعتمد المؤسسة على فهم حاجات الزبائن وتوقعاتهم من خلال الدراسات السوقية، مما يساعدها على تصميم خدمات تتلاءم مع رغباتهم. إضافة إلى ذلك، تلعب السمعة الجيدة والصورة الذهنية الإيجابية دوراً مهماً في جذب الزبائن، إلى جانب تسهيل إجراءات الحصول على الخدمة وتوفير قنوات تواصل فعالة وسريعة. وفي ظل التحويل الرقمي، أصبحت هذه المرحلة أكثر تطوراً من خلال استخدام المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى الزبائن المحتملين بشكل أوسع وأكثر دقة. وبالتالي، فإن نجاح هذه المرحلة يرتبط بقدرة المؤسسة على جذب انتباه الزبون وإقناعه بتجربة خدماتها لأول مرة¹.

ثانياً: مرحلة الرفع من مردودية الزبون

بعد استقطاب الزبون، تنتقل المؤسسة إلى مرحلة أكثر أهمية تتمثل في تعميق العلاقة معه والعمل على زيادة مردوديته. وتركز هذه المرحلة على الحفاظ على الزبائن الحاليين من خلال تحسين جودة الخدمة المقدمة، وتقديم تجارب مميزة تفوق توقعاتهم. كما تشمل هذه المرحلة تطوير استراتيجيات تهدف إلى تعزيز ولاء الزبون، مثل تقديم عروض مخصصة، وبرامج ولاء، وخدمات ما بعد البيع الفعالة.

وتولي المؤسسات في هذه المرحلة أهمية كبيرة للتواصل المستمر مع الزبائن، والاستجابة السريعة لانشغالاتهم وشكاواهم، مما يعزز ثقتهم في المؤسسة. كما يساهم استخدام التقنيات الرقمية في تحليل سلوك الزبائن وفهم احتياجاتهم بشكل أدق، مما يسمح بتقديم خدمات موجهة تزيد من مستوى رضاهم. ولا يقتصر

¹ Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.). New York : McGraw-Hill Education

الهدف هنا على الاحتفاظ بالزبون فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحويله إلى زبون دائم يساهم في الترويج للمؤسسة من خلال توصياته، وبالتالي زيادة العائدات وتحقيق النمو المستدام¹.

الفرع الثاني: خصائص التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية

يمثل التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية خطوة أساسية نحو تطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، حيث يتميز بالاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة، ومرونة العمليات التشغيلية، وتركيزه على تجربة العميل، بالإضافة إلى تعزيز القدرة على جمع وتحليل البيانات، ودعم الابتكار المستمر. ولكي يتضح دور التحويل الرقمي بشكل أكبر، سيتم في ما يلي عرض أهم خصائص التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية²:

الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة: تستخدم المؤسسات الخدمية أنظمة وبرمجيات رقمية متطورة لإدارة العمليات وتقديم الخدمات بسرعة ودقة أعلى.

مرونة العمليات التشغيلية: يتيح التحويل الرقمي تعديل الخدمات وابتكار أساليب جديدة لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة بشكل مستمر.

التركيز على تجربة العميل: توفر المنصات والخدمات الرقمية تفاعلاً مباشراً وسلساً مع الزبائن، مع تقديم خدمات مخصصة حسب رغباتهم واحتياجاتهم.

تعزيز القدرة على جمع وتحليل البيانات: يمكن للمؤسسات الرقمية جمع بيانات دقيقة عن العملاء والعمليات، مما يساعد على اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين جودة الخدمات باستمرار.

دعم الابتكار المستمر: يتيح التحويل الرقمي تبني نماذج عمل جديدة وحلول مبتكرة تعزز التنافسية وتحقيق التميز المؤسسي.

الفرع الثالث: أثر التحويل الرقمي في تحسين خدمة الزبائن بالقطاع البنكي

يعد القطاع البنكي من أهم المؤسسات الخدمية التي شهدت تطوراً ملحوظاً بفضل التحويل الرقمي، حيث أصبح هذا الأخير عاملاً أساسياً في تحسين جودة الخدمات البنكية وتطوير أساليب التعامل مع الزبائن. وقد ساهمت التقنيات الرقمية الحديثة في تسهيل العمليات البنكية، وتسريع تقديم الخدمات، وتعزيز التواصل مع الزبائن، بما يحقق مستوى أعلى من الكفاءة والرضا. ويمكن إبراز أثر التحويل الرقمي في القطاع البنكي من خلال العناصر التالية³:

¹ McKenna, R. (1991). Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer. Addison-Wesley.

² آسيا بالقاضي، متطلبات التحويل الرقمي و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف، جامعة سطيف 1، الجزائر، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، جوان 2024، ص 696

³ Chaffey, D. (2015), Digital Business and E-Commerce Management, Pearson.

تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة: ساهم التحويل الرقمي في رفع جودة الخدمات البنكية من خلال اعتماد البنوك على أنظمة رقمية حديثة تقلل من الأخطاء البشرية وتزيد من دقة وسرعة تنفيذ العمليات البنكية. كما أتاحت هذه الأنظمة إمكانية تقديم خدمات مصرفية متنوعة بشكل أكثر كفاءة، مثل التحويلات الإلكترونية، والدفع الرقمي، والاستعلام عن الحسابات عبر التطبيقات البنكية. إضافة إلى ذلك، ساعدت تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي البنوك على فهم احتياجات الزبائن وتقديم خدمات تتناسب مع متطلباتهم، مما يعزز من رضاهم وثقتهم في المؤسسة البنكية.

تسريع تقديم الخدمات البنكية وتعزيز الكفاءة: أدى التحويل الرقمي إلى تسريع أداء العمليات البنكية بشكل كبير، حيث أصبح بإمكان الزبائن الحصول على العديد من الخدمات في وقت قصير ودون الحاجة إلى التنقل المستمر إلى الوكالات البنكية. فقد ساهمت التطبيقات البنكية والمنصات الإلكترونية في تقليل وقت الانتظار وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي رفع من كفاءة العمل داخل البنوك. كما ساعدت الأتمتة في تقليل التكاليف التشغيلية وتحسين استغلال الموارد البشرية والمادية، مما انعكس إيجاباً على أداء البنوك وجودة الخدمات المقدمة.

تعزيز التواصل وتحسين تجربة الزبون البنكي: ساهم التحويل الرقمي في تطوير وسائل التواصل بين البنوك وزبائنهم من خلال توفير قنوات اتصال حديثة ومتنوعة، مثل التطبيقات الذكية، والبريد الإلكتروني، وخدمات الرسائل الفورية، ووسائل التواصل الاجتماعي. وقد ساعد هذا التنوع في تسهيل تفاعل الزبائن مع البنوك والحصول على المعلومات والخدمات في أي وقت، مما يعزز من مستوى رضاهم ويحسن تجربتهم البنكية. كما مكّن التحويل الرقمي البنوك من تقديم خدمات أكثر مرونة وسرعة في الاستجابة لشكاوى واستفسارات الزبائن، الأمر الذي يدعم بناء علاقة قوية ومستدامة معهم.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سننظر من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية توصل إلى النتائج المرجوة، ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم التوصل من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المحلية

1- دراسة علا سفيان ، فقير جيلالي، بعنوان: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2019-2020.

حاولت الدراسة إبراز الأهمية البالغة للرقمنة في تحسين جودة الخدمات خصوصاً في الوقت الراهن ما يجعلها تعتبر العنصر الأساسي الأول في تحقيق الميزة التنافسية، فعلى إثرها يمكن القول أن كسب حصص سوقية كبيرة للمؤسسات مرهون بمدى تطبيقها لذا تسعى مختلف المؤسسات العامة والخاصة إلى الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل الرفع من قدراتها التنافسية وتحقيق الريادة والتميز، كما بينت أن لرقمنة الخدمات أهميته واضحة في نجاح تلك المؤسسات وإسهامها في تحويلها من مؤسسات ذات خدمات تقليدية إلى مؤسسات ذات خدمات إلكترونية تنتهج وتطبق الرقمنة، وقد تعاظم دور هذه الأخيرة، في الوقت

الذي أدرك الباحثون أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على كيفية تقديم خدمة ذات جودة اعتمادا على الوسائط الالكترونية باعتبارها وسيلة هامة لتقدم و تطور حياه الإنسان في وقت يعتبر فيه التحول الرقمي أهم سبيل لتحقيق الرقي والتطور في مختلف المجالات.

2- دراسة مطروح هديل، بعنوان: أثر التحول الرقمي للمؤسسة في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة بريد الجزائر –ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د) ، تخصص تسويق، قسم:العلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2024-2025.

تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة داخل مؤسسة بريد الجزائر – فرع بريد موب بولاية تبسة، مع التركيز على دور الرقمنة في تعزيز ممارسات ذكاء الأعمال واتخاذ القرار. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيانات موجهة للزبائن في المؤسسات الخدمية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة ذكاء الأعمال، لا سيما في مجالات التحليل التنبؤي وسرعة الوصول إلى المعلومات. كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على أبعاد جودة الخدمة مثل الاستجابة، التعاطف، والملموسية، بينما كانت علاقة الاعتمادية غير واضحة، مما يستدعي تحسينات في موثوقية الأنظمة الرقمية. وأكدت الدراسة على أهمية تطوير البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة لتحقيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي و توصي الدراسة بضرورة استثمار المؤسسات في التقنيات الرقمية ودعم برامج التدريب لضمان تنافسيتها وتحسين خدماتها بما يلبي تطلعات العملاء في العصر الرقمي.

3- دراسة بالقاضي آسيا، بعنوان: متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف-، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد01، جوان 2024.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور متطلبات التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات، باسقاط الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف. تحقيقا للهدف تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بتحديد خمس أبعاد للتحول الرقمي (بناء استراتيجية، المتطلبات الاجرائية، المتطلبات التقنية، المتطلبات البشرية والثقافة التنظيمية) ومدى تحقيقها لجودة الخدمة. ولهذا الغرض قمنا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعه على عينة تضمّ 50 مقدّم للخدمة في المؤسسة من عمال وإطارات، ولتحليل هذه البيانات تم استخدام برنامج . spss v.20 توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي بأبعادها الخمس في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات بولاية سطيف، كما بيّنت النتائج ان بعد بناء استراتيجية رقمية له الدور الأكبر في تحسين مستوى جودة الخدمات في المؤسسة. مع تقديم توصيات من بينها الحرص على نشر ثقافة التحول الرقمي كون المؤسسة همزة وصل بين المواطن وعالم التكنولوجيا الرقمية.

4- دراسة أحسن يمينة، ابراهيم بوسعد نايد، بعنوان : دور التحول الرقمي في تحسين خبرة العملاء في المتاجر الالكترونية الجزائرية، جامعة عين تموشنت بالحاج بوشعيب، الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير، المجلد17، العدد01، 2023.

هدفت الدراسة ضمن إطار وصفي تحليلي إلى تبيان مدى جاهزية البنية التحتية الجزائرية للتحول الرقمي والدور الذي يلعبه هذا الأخير في تحسين خبرة العملاء في المتاجر الالكترونية الجزائرية. خلصت النتائج

إلى أن التحويل الرقمي في المتاجر الالكترونية يساهم في استحداث تجارب أكثر خصوصية للعملاء ودعم شؤون الأمن والالتزام وتحسين الكفاءة التشغيلية، و هو يعتبر من أهم الطرق للوصول إلى تجربة عميل سلسلة من خلال أتمتة المراحل بدءا من تصميم الموقع وفهم احتياجات العميل الأولية وصولا إلى محطات رحلة العميل الأخرى من متابعة الطلبات، تقديم المنتج أو الخدمة، وتوضيح طرق الدفع.

5- دراسة دريش زهرة، تحليل أثر التحويل الرقمي على كفاءة وجودة الخدمات المصرفية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، 2025.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحويل الرقمي على الخدمات المصرفية، من خلال التركيز على مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة وكفاءة الخدمات البنكية، وذلك باعتماد دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي وكالة سيدي بلعباس. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لبيان العلاقة بين التحويل الرقمي وأبعاد الخدمات المصرفية حيث تم تحليل الواقع الميداني للتحويل الرقمي داخل الوكالة محل الدراسة. كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 36 موظفا، وتم تحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت النتائج أن التحويل الرقمي يؤثر إيجابيا على الخدمات المصرفية، إذ يساهم في تحسين جودة الخدمات، وتسريع العمليات البنكية، وتعزيز رضا العملاء، بفضل تطوير البنية التحتية الرقمية وتبني استراتيجيات رقمية فعالة. كما تبين أن البنوك التي تستثمر في الرقمنة وتؤهل مواردها البشرية تحقق أداء أفضل وقدرة أكبر على المنافسة. خلصت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي أصبح ضرورة إستراتيجية للبنوك الجزائرية لمواكبة التطورات التكنولوجية العالمية وضمان الاستدامة في بيئة مالية متغيرة، وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف برامج التدريب في المجال الرقمي، وتحديث المناهج الجامعية لإدراج مفاهيم التحويل الرقمي، والعمل على تطوير مهارات الموظفين التقنية والإدارية لرفع فعالية الخدمات البنكية.

المطلب الثاني: الدراسات العربية والأجنبية

1- دراسة هبة ابراهيم علي امطيلق، بعنوان: واقع تبني إستراتيجية التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية)، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 05، العدد 58، 2024.

يستكشف البحث تبني استراتيجيات التحويل الرقمي داخل المؤسسات الخدمية ويحلل تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي. في ظل التطورات التكنولوجية السريعة التي تعيد تشكيل بيئات الأعمال، أصبحت المؤسسات الخدمية تدرك بشكل متزايد أهمية دمج التقنيات الرقمية في عملياتها للحفاظ على تنافسيتها وتحقيق أداء متميز. هدف البحث إلى تقييم مستوى تبني التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية وتحديد تأثيره على الجوانب الرئيسية للتميز المؤسسي، مثل الكفاءة التشغيلية، الابتكار، جودة الخدمة، ورضا العملاء. كما يسعى البحث إلى دراسة التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق استراتيجية التحويل الرقمي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من 49 موظفاً من منسوبي شركة سلطان للخدمات اللوجستية الكائنة بالمملكة العربية السعودية، وتم تطبيق الدراسة خلال الفترة من 22 يونيو 2024م حتى 5 أغسطس 2024م. وأثبتت نتائج الدراسة أن التحويل الرقمي له تأثير إيجابي على التميز المؤسسي، خاصة في تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز الابتكار، ورفع مستوى رضا العملاء. كما أظهرت الدراسة مجموعة من التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات عند

تبني التحويل الرقمي، أبرزها مقاومة التغيير، نقص المهارات التقنية بين الموظفين، ونقص البنية التحتية الرقمية. وفي المقابل، أبرز البحث عدة فرص للمؤسسات الخدمية، من بينها الاستفادة من تحليلات البيانات لاتخاذ قرارات أفضل، تحسين التفاعل مع العملاء عبر المنصات الرقمية، واستكشاف نماذج عمل جديدة ممكنة بفضل التقنيات الرقمية.

2- دراسة محمد همام عدي، بعنوان: أثر استخدام التحويل الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمة دراسة حالة في شركة MTN سورية، رسالة أعدت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية، 2021-2022.

هدفت الدراسة التجريبية لإيجاد أثر تطبيق إستراتيجية التحويل الرقمي على تحسين جودة الخدمة في قطاعات الاتصالات الخليوية المقدمة من شركة MTN سورية. تم اعتماد بيانات حقيقية لشركة MTN حول تغير طريقة تفعيل خطوط المشتركين لتكون بشكل رقمي بدال من اعتماد الطريقة التقليدية الورقية. أهم ما تم التوصل إليه أن تطبيق التحويل الرقمي يساعد في تحسين مستوى الجودة، مما يتحتم على شركات الخليوي أن تقوم بمواكبة التطور التكنولوجي وتقديم الخدمات الجديدة ومواكبة تغير سلوك المستهلك بما يضمن زيادة الدخل وإبقاء الطلب المتزايد على شبكاتهم من قبل المشتركين وانتهت الدراسة بالكثير من التوصيات والتوجيهات الخاصة بزيادة العوامل الإيجابية من تطبيق الإستراتيجية التي تؤدي إلى زيادة مستوى جودة الخدمات المقدمة.

3- دراسة طالات أسعد، بعنوان:

The role of digital transformation in improving customer satisfaction: An empirical study on Egyptian hotels

دور التحويل الرقمي في تحسين رضا العملاء: دراسة تجريبية على الفنادق المصرية

المجلة الإلكترونية لنظم المعلومات في البلدان النامية، جامعة المنصورة، مصر، المجلد 88، العدد 4، 2022. يهدف إلى دراسة أثر التحويل الرقمي على رضا العملاء، ولذلك يركز البحث على أبرز تقنيات المعلومات المتعلقة بمراحل دورة حياة النزيل. وتتلخص مشكلة هذه الورقة البحثية في ندرة الدراسات السابقة في هذا المجال فيما يخص الفنادق المصرية، بالإضافة إلى قلة وعي مديري الفنادق وموظفيها بالاستخدام الأمثل لتقنيات المعلومات، فضلاً عن نقص التقنيات المتقدمة المطبقة في الفنادق. لذا، أُجري استطلاع رأي على 400 نزيل من فنادق أربع وخمس نجوم في ثلاث مدن مصرية هي القاهرة وشرم الشيخ والغردقة، لدراسة تأثير تقنيات المعلومات خلال دورة حياة النزيل على رضا العملاء. ويهدف الاستطلاع إلى تحديد أي مجموعة من تقنيات المعلومات في مراحل دورة حياة النزيل تؤثر على رضا العملاء، بالإضافة إلى تحديد الاختلافات في تصورات النزلاء تجاه متغيرات الدراسة، والاختلافات في تفضيلاتهم لاستخدام تقنيات المعلومات وفقاً لخصائصهم الديموغرافية، بما في ذلك الجنسية والعمر والجنس. وكشفت النتائج عن أهمية جميع تقنيات المعلومات خلال دورة حياة النزيل في تحقيق رضا العملاء، حيث أن لكل منها تأثيراً كبيراً على رضاهم. كما تبين أن تفضيلات النزلاء لاستخدام تقنيات المعلومات تختلف فقط باختلاف جنسياتهم.

4- دراسة (Kishorsinh Chauhan) بعنوان:

Digital Transformation in Banking and Financial Services

التحول الرقمي في الخدمات المصرفية والمالية

مجلة الدولية للدراسات التكاملية، جامعة آي تي إم المهنية، ماليزيا، 2025.

هدف الباحث إلى تحليل محركات التحول الرقمي في القطاع المصرفي، والعوامل التكنولوجية المُمكنة، والآثار الاستراتيجية لهذا التحول. يعتمد البحث على منهجية نوعية، تُجرى من خلال دراسة ثانوية تجمع بين نتائج الدراسات الأكاديمية الحديثة وتقارير القطاع، لدراسة أثر تبني التقنيات الرقمية على الكفاءة، ورضا العملاء، وإدارة المخاطر. تشير النتائج إلى أن للتقنيات الرقمية أثرًا إيجابيًا كبيرًا على الأداء التشغيلي، وأن الذكاء الاصطناعي ومنصات الحوسبة السحابية هما الأكثر تأثيرًا في زيادة الكفاءة. مع ذلك، تواجه المؤسسات المالية تحديات مثل الأمن السيبراني، ونقاط الضعف، والأنظمة القديمة، والأعباء التنظيمية، ونقص المهارات في القوى العاملة. وتختتم الورقة باقتراح أن الاستثمار الرقمي طويل الأجل، وإعادة تأهيل الموظفين، وتشديد الأمن السيبراني، وزيادة سرعة حل تحالفات الابتكار هي السبيل إلى النضج الرقمي على المدى الطويل.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الفرع الأول: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات المحلية

الجدول رقم (01-01): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات المحلية

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة علا سفيان ، فقير جيلالي، بعنوان: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2019-2020.	دراسة علا سفيان ، فقير جيلالي، بعنوان: دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2019-2020.
من حيث الموضوع، حيث تناولت كلتا الدراستين موضوع الرقمنة والتحول الرقمي ودورها في تحسين الخدمات داخل المؤسسات.	مجال التطبيق؛ إذ ركزت الدراسة السابقة على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة، بينما خصت الدراسة الحالية البنوك الجزائرية العمومية باعتبارها من أهم المؤسسات الخدمية التي تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً.
من حيث المنهج، تتشابه الدراستان في اعتمادهما على المنهج الوصفي التحليلي.	حيث الجانب التطبيقي، اعتمدت الدراسة الحالية على تحليل إحصائي ميداني أكثر تفصيلاً باستخدام برنامج IBM SPSS Statistics، من خلال اختبار الفرضيات باستعمال معاملات الارتباط
من حيث النتائج، فقد توصلت دراسة علا سفيان وفقير جيلالي إلى أن الرقمنة تساهم بشكل كبير	

والانحدار وتحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بينما ركزت الدراسة السابقة بشكل أكبر على الجانب الوصفي والتحليلي . تختلف الدراستان من حيث النتائج ، إذ توصلت الدراسة الحالية إلى قياس أثر التحويل الرقمي على أبعاد محددة لتطوير خدمة الزبائن، وإثبات وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحويل الرقمي على رضا الزبائن وسرعة الاستجابة والثقة، في حين ركزت الدراسة السابقة على إبراز الدور العام للرقمنة في تحقيق الجودة والميزة التنافسية دون التوسع في دراسة الأبعاد التفصيلية لخدمة الزبائن.	في تحسين جودة الخدمات وتحقيق التميز والميزة التنافسية للمؤسسات، كما تساعد على الانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الإلكترونية الحديثة. وتتقاطع هذه النتائج مع نتائج الدراسة الحالية التي أظهرت وجود مستوى مرتفع من تطبيق التحويل الرقمي في البنوك الجزائرية العمومية
دراسة مطروح هديل، بعنوان: أثر التحويل الرقمي للمؤسسة في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة بريد الجزائر -ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د) ، تخصص تسويق، قسم:العلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2024-2025.	دراسة مطروح هديل، بعنوان: أثر التحويل الرقمي للمؤسسة في تحسين جودة الخدمة دراسة حالة بريد الجزائر -ولاية تبسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د) ، تخصص تسويق، قسم:العلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2024-2025.
من حيث الاختلاف، فقد ركزت دراسة مطروح هديل على مؤسسة بريد الجزائر بولاية تبسة وعلى علاقة التحويل الرقمي بذكاء الأعمال وجودة الخدمة، بينما ركزت الدراسة الحالية على البنوك الجزائرية العمومية ودور التحويل الرقمي في تطوير خدمة الزبائن من خلال أبعاد محددة مثل رضا الزبائن، سرعة الاستجابة، والثقة. الدراسة الحالية اعتمدت على تحليل إحصائي أكثر تفصيلاً لاختبار أثر التحويل الرقمي على مختلف أبعاد تطوير خدمة الزبائن باستخدام IBM SPSS Statistics.	من حيث الموضوع، حيث تناولت كلتا الدراستين أثر التحويل الرقمي في تحسين الخدمات داخل المؤسسات الخدمية من حيث منهج و الأداة: اتفقتا في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات نتائج: توصل الدراستين إلى وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على جودة الخدمات وتحسين الأداء الخدمي.
دراسة بالقاضي آسيا، بعنوان: متطلبات التحويل الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف-، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد01، جوان 2024.	دراسة بالقاضي آسيا، بعنوان: متطلبات التحويل الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف-، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 09، العدد01، جوان 2024.
مجال تطبيق: ركزت دراسة بالقاضي آسيا على قطاع الاتصالات ومؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف، بينما ركزت الدراسة الحالية على البنوك الجزائرية العمومية. كما تناولت الدراسة السابقة متطلبات التحويل الرقمي من خلال خمسة أبعاد مرتبطة بالاستراتيجية والثقافة التنظيمية والمتطلبات التقنية والبشرية، في حين ركزت الدراسة الحالية على دور التحويل الرقمي في تطوير خدمة الزبائن من خلال أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبائن وسرعة الاستجابة والثقة والأمان.	من حيث الموضوع، حيث تناولت كلتا الدراستين دور التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات الخدمية، من حيث منهج: اتفقتا في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام IBM SPSS Statistics.

	نتائج: توصلت الدراستان إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين الخدمات.
دراسة أحسن يمينة، ابراهيم بوسعد نايد، بعنوان : دور التحويل الرقمي في تحسين خبرة العملاء في المتاجر الإلكترونية الجزائرية، جامعة عين تموشنت بالحاج بوشعيب، الجزائر، المجلة الجزائرية للاقتصاد و التسيير، المجلد17، العدد01، 2023.	
أما من حيث الاختلاف، فقد ركزت الدراسة السابقة على المتاجر الإلكترونية الجزائرية وتحسين خبرة العملاء في بيئة التجارة الإلكترونية، بينما ركزت الدراسة الحالية على البنوك الجزائرية العمومية ودور التحويل الرقمي في تطوير خدمة الزبائن. كما اهتمت الدراسة السابقة بجاهزية البنية التحتية الرقمية وتجربة العميل الإلكترونية، في حين ركزت الدراسة الحالية على أبعاد محددة تتمثل في جودة الخدمة، ورضا الزبائن، وسرعة الاستجابة، والثقة والأمان، مع الاعتماد على تحليل إحصائي ميداني باستخدام IBM SPSS Statistics واختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات.	تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة أحسن يمينة وإبراهيم بوسعد نايد من حيث الموضوع، حيث تناولت كلتا الدراستين دور التحويل الرقمي في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء، المنهج: اتفقتا في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وإبراز أهمية الرقمنة في تحسين تجربة العميل ورفع جودة الخدمات وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

الفرع الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية والأجنبية

الجدول رقم (01-02): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات العربية و الأجنبية

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
دراسة هبة ابراهيم علي امطيلق، بعنوان: واقع تبني إستراتيجية التحويل الرقمي في المؤسسات الخدمية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على شركة سلطان للخدمات اللوجستية)، المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد05، العدد58، 2024.	

ركزت الدراسة السابقة على دور التحويل الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي داخل شركة للخدمات اللوجستية بالمملكة العربية السعودية، بينما ركزت الدراسة الحالية على دور التحويل الرقمي في تطوير خدمة الزبائن داخل البنوك الجزائرية العمومية. كما تناولت الدراسة السابقة أبعادا مرتبطة بالكفاءة التشغيلية والابتكار والتميز المؤسسي، في حين ركزت الدراسة الحالية على أبعاد جودة الخدمة ورضا الزبائن وسرعة الاستجابة والثقة والأمان.	من حيث الموضوع، حيث تناولت كلتا الدراستين التحويل الرقمي داخل المؤسسات الخدمية ودوره في تحسين الأداء والخدمات المقدمة للعملاء المنهج: اتفقتا في الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. النتائج: توصلت الدراستان إلى أن التحويل الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء.
دراسة محمد همام عدي، بعنوان: أثر استخدام التحويل الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمة دراسة حالة في شركة MTN سورية، رسالة أعدت لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجمهورية العربية السورية، 2021-2022.	
من حيث الاختلاف، فقد ركزت الدراسة السابقة على قطاع الاتصالات من خلال شركة MTN Syria، بينما ركزت الدراسة الحالية على البنوك الجزائرية العمومية. كما اعتمدت الدراسة السابقة على دراسة تجريبية وتحليل بيانات حقيقية متعلقة برقمنة تفعيل خطوط المشتركين، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على استبيان وتحليل إحصائي ميداني باستخدام SPSS	من حيث الموضوع، حيث تناولت كلتا الدراستين أثر التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات الخدمية، من حيث الأهمية: اتفقتا في التأكيد على أهمية التحويل الرقمي في مواكبة التطور التكنولوجي وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء. النتائج: توصلت الدراستان إلى وجود تأثير إيجابي للتحويل الرقمي على جودة الخدمة ورفع كفاءة الأداء.
دراسة طالات أسعد، بعنوان: دور التحويل الرقمي في تحسين رضا العملاء: دراسة تجريبية على الفنادق المصرية The role of digital transformation in improving customer satisfaction: An empirical study on Egyptian hotels	
من حيث الاختلاف، فقد ركزت الدراسة مؤسسة خدمية متمثلة في الفنادق، بينما ركزت الدراسة الحالية على البنوك الجزائرية العمومية. كما اعتمدت الدراسة السابقة على دراسة تجريبية من خلال إجراء استطلاع رأي على 400 نزيل من فنادق أربع وخمس نجوم في ثلاث مدن مصرية هي القاهرة وشرم الشيخ والغردقة ، في حين اعتمدت دراستي على استبيان وتحليل إحصائي ميداني باستخدام SPSS	من حيث الموضوع، حيث تناولت كلتا الدراستين أثر التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات الخدمية. من حيث الأهمية: اتفقتا في التأكيد على أهمية التحويل الرقمي في مواكبة التطور التكنولوجي وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معطيات الدراسات السابقة

الفرع الثالث: الفجوة البحثية

من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة المتعلقة بالتحويل الرقمي وجودة الخدمات داخل المؤسسات الخدمية، تبين أن أغلب الدراسات ركزت على إبراز أهمية التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات وتحقيق التميز المؤسسي ورفع الكفاءة التشغيلية، كما تناولت بعض الدراسات أثر الرقمنة في تحسين تجربة العملاء داخل قطاعات متنوعة كالاتصالات والمتاجر الإلكترونية والخدمات اللوجستية. بالإضافة إلى أن معظم الدراسات تناولت الاتصالات، البريد، المتاجر الإلكترونية، الفنادق، لا البنوك العمومية الجزائرية مباشرة.

ورغم أهمية هذه الدراسات، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تناولت دور التحويل الرقمي في تطوير خدمة الزبائن داخل البنوك الجزائرية العمومية بشكل مباشر، خاصة من خلال دراسة أبعاد محددة تتمثل في جودة الخدمة، ورضا الزبائن، وسرعة الاستجابة، والثقة والأمان. كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات أخرى غير القطاع البنكي، أو تناولت التحويل الرقمي من زاوية عامة دون التعمق في انعكاساته على خدمة الزبائن.

وتتمثل الفجوة البحثية كذلك في قلة الدراسات التطبيقية الحديثة التي اعتمدت على التحليل الإحصائي لاختبار أثر التحويل الرقمي على أبعاد تطوير خدمة الزبائن داخل البيئة الجزائرية، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو رقمنة الخدمات البنكية.

وعليه، جاءت دراستنا هذه لسد هذه الفجوة من خلال التركيز على البنوك الجزائرية العمومية، ودراسة أثر التحويل الرقمي على تطوير خدمة الزبائن بأبعاده المختلفة، بالاعتماد على دراسة ميدانية وتحليل إحصائي باستخدام IBM SPSS Statistics الإصدار رقم 27، بما يساهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها علمياً وعملياً في تطوير الخدمات البنكية الرقمية.

خلاصة الفصل:

يتضح من دراستنا للإطار النظري أن التحويل الرقمي أصبح ركيزة أساسية في تطوير أداء المؤسسات الخدمية وتحسين خدمة الزبائن. فقد تم تعريف التحويل الرقمي على أنه عملية استخدام التقنيات الرقمية لتطوير العمليات المؤسسية، رفع كفاءتها، وتحسين تجربة الزبائن، مع التركيز على الابتكار وتقديم خدمات مخصصة. كما تم استعراض أنواع التحويل الرقمي التي تشمل العمليات الداخلية، الإنتاج، التسويق، الخدمات المالية والتعليمية، وتجربة الزبائن، بالإضافة إلى أهدافه التي تتمثل في تحسين جودة الخدمة، تقليل الوقت والتكاليف، وتقديم خدمات مبتكرة تلبي توقعات الزبائن.

من جهة أخرى، تم تحليل المؤسسات الخدمية وخصائصها، حيث تبين أنها مؤسسات تركز على تقديم خدمات غير ملموسة تتطلب تفاعلاً مباشراً بين مقدم الخدمة والزبون، وتعتمد على الموارد البشرية بكثافة لضمان جودة الخدمات المقدمة. كما تم التأكيد على أن خدمة الزبائن تمثل محور العلاقة بين المؤسسة والزبون، وتشمل جميع مراحل التعامل قبل وأثناء وبعد تقديم الخدمة، وتساهم بشكل مباشر في رضا الزبائن وولائهم للمؤسسة.

**الفصل الثاني: دراسة ميدانية على عينة
من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية**

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري المتعلق بالتحول الرقمي وتطوير خدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية، سيتم في هذا الفصل الانتقال إلى الجانب التطبيقي للدراسة، بهدف إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع الميداني وتحليل مدى تأثير التحول الرقمي في تطوير خدمة الزبائن داخل البنوك الجزائرية العمومية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على الدراسة الميدانية من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين بمختلف البنوك بولاية غرداية، وذلك قصد جمع البيانات اللازمة وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما يتضمن هذا الفصل عرض خصائص عينة الدراسة، وتحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة، إضافة إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: تقديم لمؤسسة الدراسة

تُعتبر البنوك من أهم المؤسسات المالية التي تمارس نشاط الوساطة المالية بين أصحاب الفوائض المالية والمحتاجين إلى التمويل، حيث تقوم بجمع الأموال من الجمهور على شكل ودائع ثم إعادة توظيفها في شكل قروض واستثمارات مختلفة، مقابل تحقيق أرباح تتمثل في الفرق بين فوائد الإيداع وفوائد الإقراض، وبذلك تساهم في تنشيط الحركة الاقتصادية وتمويل مختلف المشاريع الاستثمارية والتنموية.

وقد نظم المشرع الجزائري النشاط البنكي من خلال الأمر رقم 03-11 المتعلق بالنقد والقرض المعدل والمتمم، حيث لم يضع تعريفاً صريحاً للبنك، وإنما حدد الوظائف الأساسية التي تقوم بها البنوك، والمتمثلة

في تلقي الأموال من الجمهور، والقيام بعمليات القرض، ووضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل. كما سبق للمشرع الجزائري في قانون النقد والقرض رقم 90-10 الملغى أن عرف البنوك بأنها أشخاص معنوية تتمثل مهمتها الرئيسية في ممارسة العمليات المصرفية.

وانطلاقاً من ذلك، يمكن تعريف البنك بأنه مؤسسة مالية واقتصادية تمارس بصفة اعتيادية العمليات المصرفية المختلفة، وتسعى إلى تقديم خدمات مالية وتقنية متنوعة لفائدة الزبائن، بما يضمن تسهيل المعاملات المالية وتحقيق التنمية الاقتصادية.¹

وفي إطار هذه الدراسة، تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى عدد من البنوك العمومية بولاية غرداية، والمتمثلة في بنك التنمية المحلية (BDL)، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والبنك الوطني الجزائري (BNA)، وذلك بهدف التعرف على واقع التحول الرقمي ودوره في تطوير خدمة الزبائن داخل البنوك الجزائرية العمومية، من خلال الوقوف على مستوى تبني التقنيات الرقمية وانعكاسها على تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للزبائن..

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع ومجال الدراسة:

مجتمع الدراسة هو مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها وعنّها وبعبارة أخرى هي عبارة عن جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة، في هذه الدراسة يتمثل المجتمع الإحصائي في مجموعة من الموظفين العاملين بمختلف البنوك ولاية غرداية من إداريين وموظفي خدمة الزبائن وإطارات.

مجال الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة على مستوى البنوك العمومية بولاية غرداية، والمتمثلة في بنك التنمية المحلية (BDL)، وبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، والبنك الوطني الجزائري (BNA).

ثانياً: عينة الدراسة:

أما العينة الإحصائية فهي جزء من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 30 استبياناً على أفراد العينة داخل المؤسسة البنكية محل الدراسة، وذلك باعتماد العينة القصدية باعتبارها الأنسب لطبيعة الدراسة، وتم اختيار أفراد لديهم علاقة مباشرة بموضوع التحول الرقمي وخدمة الزبائن. وقد تم استرجاع 28 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت حوالي 93.3%، بينما تم استبعاد استبيانين لعدم اكتمالهما أو لعدم صلاحيتهما للتحليل. وشملت العينة مختلف العاملين من مختلف البنوك بولاية غرداية من إداريين وموظفي خدمة الزبائن وإطارات، بما يضمن تنوعاً في الفئات المستجوبة ويساهم في دعم مصداقية النتائج المتوصل إليها.

ثالثاً: أساليب المعالجة الإحصائية

¹ قسنطيني حدة صبرينة، سمار نصر الدين، الإطار التنظيمي للبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، 2023، ص 305.

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " Statistical Package for Social Sciences" والذي يرمز له اختصارا (spss) نسخة 27، وقد تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب منها ما يلي:

- ✓ **التكرارات المطلقة والنسب المئوية:** تم استخدامه للتعرف على خصائص أفراد العينة وإجاباتهم.
- ✓ **المتوسط الحسابي:** يعتبر المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية والذي يستخدم لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة، مع العلم أنه يسمح بترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة حسب أعلى متوسط حسابي.
- ✓ **الانحراف المعياري:** يستخدم للتعرف على درجة انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات الخاصة بأبعاد الدراسة عن متوسطها الحسابي، ويعد الانحراف المعياري من مقاييس التشتت حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها والعكس صحيح في حالة كانت قيمته أكبر أو مساوية للواحد الصحيح.
- ✓ **معامل الارتباط بيرسون:** تم استخدامه للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- ✓ **معامل (Cronbach's Alpha):** تم استخدامه من أجل اختبار مدى الاعتماد على أداة الاستبيان في قياس متغير الدراسة أي تم اعتماده للتأكد من ثبات الاستبيان.
- ✓ **اختبار T للعينة الواحدة:** من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: أداة الدراسة

قصد الحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة الميدانية تم استخدام الاستبيان الذي يعتبر أداة للدراسة الميدانية، والتحقق من تحقق اختبار الصدق والثبات.

أولاً: عرض أداة الدراسة

تم الاعتماد على الاستبيان لجمع بيانات الدراسة التطبيقية، وهو يشمل ثلاث محاور هما:

- ✓ **المحور الأول:** يتعلق بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات الخبرة.
- ✓ **المحور الثاني:** يخص المتغير المستقل (مستوى تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية)، والذي يشمل 12 عبارة، تم ترميزها في برنامج spss من (1 إلى غاية س12)، موزعة على الأبعاد التالية:

البعد الأول: التقني، يشمل العبارات المرقمة من 1 إلى 3.

البعد الثاني: البشري، يشمل العبارات المرقمة من 4 إلى 6.

البعد الثالث: التنظيمي، يشمل العبارات المرقمة من 7 إلى 9.

البعد الرابع: الأمني، يشمل العبارات المرقمة من 10 إلى 12.

الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية

✓ المحور الثالث: يخص المتغير التابع (تطوير خدمة الزبائن)، والذي يشمل 11 عبارة، تم ترميزها في برنامج spss من (س13 إلى غاية س23)، موزعة على الأبعاد التالية:

البعد الأول: جودة الخدمة، يشمل العبارات المرقمة من 13 إلى 15.

البعد الثاني: رضا الزبون، يشمل العبارات المرقمة من 16 إلى 18.

البعد الثالث: سرعة الاستجابة، يشمل العبارات المرقمة من 19 إلى 21.

البعد الرابع: الثقة، يشمل العبارات المرقمة من 22 إلى 23.

ولقد تم استخدام سلم ليكرث الخماسي الذي تتدرج خياراته وأوزانه كما يلي: غير موافق بشدة (1)، غير موافق (2) محايد (3)، موافق (4)، موافق بشدة (5)، ولتحديد مستوى إجابات أفراد العينة وفق سلم ليكرث الخماسي، يتم بداية حساب طول الفئة التي تكون بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة في المقياس، وقسمة الناتج على عدد درجات سلم ليكرث (5 درجات)، أي $5/(5-1) = 0.80$ ، وبناءا على ذلك تكون مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول رقم (2-1).

الجدول رقم (2-1): مقياس ليكرث الخماسي ودلالة فئاته

رقم الفئة	مجال الفئة	دلالة الفئة
01	[1.8-1]	موافقة منخفضة جدا
02	[2.6-1.8]	موافقة منخفضة
03	[3.4-2.6]	موافقة متوسطة
04	[4.2-3.4]	موافقة مرتفعة
05	[5-4.2]	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على سلم ليكرث الخماسي.

ثانيا: صدق وثبات أداة الدراسة

و هو يشمل ما يلي:

الصدق الظاهري للاستبيان: تم تحيكم الاستبيان عند عدد من الأساتذة في التخصص (وفقا للملحق رقم 2)، وتم التقيد بالملاحظات المقدمة من طرفهم، لأجل توزيع الاستبيان في شكله النهائي.

صدق الاتساق الداخلي للاستبيان: نتحقق من الصدق الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح في الجدول رقم (02-02).

الجدول رقم (02-02): نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

المحور الثاني: مستوى تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig
1	تتوفر بالبنك بنية تحتية تكنولوجية متطورة تدعم التحول الرقمي	0.814**	0.000
2	تعتمد البنوك على أنظمة معلومات حديثة وفعالة في تقديم خدماتها	0.815**	0.000
3	تساهم التطبيقات والمنصات الرقمية في تسهيل العمليات البنكية للزبائن	0.796**	0.000
4	يملك موظفو البنك المهارات الكافية لاستخدام التقنيات الرقمية	0.850**	0.000
5	يوفر البنك دورات تدريبية مستمرة في مجال التحول الرقمي	0.883**	0.000
6	يتفاعل الموظفون بشكل إيجابي مع استخدام الأنظمة الرقمية	0.880**	0.000
7	توجد استراتيجية واضحة ومحددة للتحول الرقمي داخل البنك	0.755**	0.000
8	تواكب الهيكلية التنظيمية للبنك متطلبات الرقمنة.	0.852**	0.000
9	يتم تنظيم العمل داخل البنك بما يتماشى مع الخدمات الرقمية	0.819**	0.000
10	يوفر البنك مستوى عالٍ من حماية البيانات والمعاملات الإلكترونية	0.766**	0.000
11	تعتمد البنوك على أنظمة أمن معلومات فعالة ضد الاختراقات	0.560**	0.002
12	يتم تحديث أنظمة الحماية بشكل مستمر لمواجهة المخاطر السيبرانية	0.767**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

يتضح من خلال نتائج جدول صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني الخاص مستوى تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية ، أن جميع معاملات ارتباط بيرسون جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت قيمها بين (0.560) و(0.883)، كما أن جميع مستويات الدلالة الإحصائية كانت أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وتشير هذه النتائج إلى تمتع عبارات المحور بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي والصدق، الأمر الذي يؤكد صلاحية فقرات المحور لقياس أبعاد التحول الرقمي والمتمثلة في البعد التقني، البعد البشري، البعد التنظيمي، والبعد الأمني، وبالتالي إمكانية الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية وتحليل الفرضيات.

الجدول رقم (02-03): نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث

المحور الثالث: تطوير خدمة الزبائن				
الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة sig	
13	يرى الموظفون أن الخدمات البنكية المقدمة تتميز بجودة عالية تلبي احتياجات الزبائن	0.881**	0.000	بعد جودة الخدمة
14	يرى الموظفون أن الخدمات الرقمية تساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية.	0.845**	0.000	
15	يرى الموظفون أن الخدمات المقدمة تتسم بالدقة والوضوح في التنفيذ	0.826**	0.000	
16	يرى الموظفون أن الزبائن يشعرون بالرضا عن الخدمات البنكية المقدمة رقمياً	0.858**	0.000	بعد رضا الزبون
17	يرى الموظفون أن البنك يلبي توقعات الزبائن من خلال خدماته الإلكترونية	0.875**	0.000	
18	يرى الموظفون أنه يتم أخذ ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار لتحسين الخدمات	0.821**	0.000	
19	يرى الموظفون أن الخدمات الرقمية تساعد على تقليل وقت الاستجابة لطلبات الزبائن	0.533**	0.004	بعد سرعة الاستجابة
20	يرى الموظفون أنه يتم معالجة طلبات الزبائن بسرعة عبر الأنظمة الإلكترونية.	0.904**	0.000	
21	يرى الموظفون أن البنك يوفر قنوات رقمية تسهل التواصل السريع مع الزبائن	0.902**	0.000	
22	يرى الموظفون أن الزبائن يثقون في الخدمات الرقمية المقدمة من البنك	0.707**	0.000	بعد الثقة
23	يرى الموظفون أن الزبائن يشعرون بالأمان عند استخدام الخدمات البنكية الإلكترونية	0.827	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

يتضح من خلال نتائج جدول صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث المتعلق بتطوير خدمة الزبائن، أن جميع معاملات ارتباط بيرسون جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت قيمها بين (0.401) و(0.911)، كما أن أغلبها كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) و(0.01)، باستثناء بعض القيم الضعيفة أو غير الدالة مثل العلاقة بين بعض العبارات المتعلقة بتقليل وقت الاستجابة. كما يلاحظ أن جميع العبارات ترتبط بشكل قوي مع الدرجة الكلية للمحور الثالث، حيث سجلت معاملات ارتباط مرتفعة مثل (0.881)، (0.845)، (0.902)، و(0.904)، مما يدل على قوة الاتساق الداخلي بين فقرات المحور.

وتشير هذه النتائج إلى أن عبارات المحور الثالث تتمتع بدرجة اتساق عالي من الصدق الداخلي، مما يعكس تجانس فقرات المحور وقدرتها على قياس بُعد تطوير خدمة الزبائن في البنوك الجزائرية، خاصة فيما يتعلق بجودة الخدمات، سرعة الاستجابة، التفاعل مع الزبائن، وبناء الثقة والأمان في الخدمات الرقمية.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية

في حال كانت قيمة معامل الثبات الفاكرومباخ أكبر من 0.7 فما فوق فإن ثبات الاستبيان محقق، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02-04): معامل الثبات ألفا كرومباخ للاستبيان

معايير الدراسة	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرومباخ
المحور الثاني	12	0.947
المحور الثالث	11	0.949
محاور الاستبيان	23	0.954

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

يتضح من خلال نتائج جدول معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، أن جميع القيم المحسوبة جاءت مرتفعة جداً، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ للمحور الثاني المتعلق بالتحول الرقمي (0.947)، بينما بلغ للمحور الثالث الخاص بتطوير خدمة الزبائن (0.949)، في حين سجل الاستبيان ككل قيمة إجمالية قدرها (0.954). وتشير هذه القيم المرتفعة، والتي تفوق جميعها الحد المقبول إحصائياً (0.70)، إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي بين فقراتها، مما يعكس تجانس العبارات وقدرتها على قياس الأبعاد المراد دراستها بدقة وموثوقية.

وبالتالي يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بمصدقية وثبات مرتفعين، مما يسمح بالاعتماد على نتائجه في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة.

المبحث الثاني: تحليل خصائص العينة ونتائج إجابات أفراد الدراسة

نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة مدى إدراكهم لمتغيرات الدراسة، من خلال تحليل العبارات ومحاور الاستبيان، وبعدها يتم اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

يتم توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

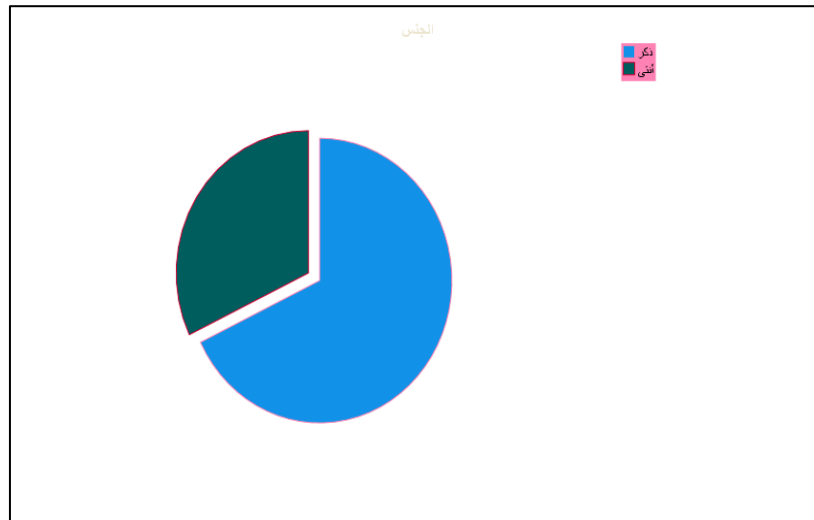
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (02-05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	العدد	النسبة المئوية
ذكر	19	67.9%
أنثى	9	32.1%
المجموع	28	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

الشكل رقم (01-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

يُبين الجدول رقم (05-02) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس في الدراسة، حيث يتكون مجتمع البحث من فئتين هما الذكور والإناث. و يتضح من النتائج أن نسبة الذكور بلغت 67.9% بعدد 19 مفردة، وهي النسبة الأكبر ضمن أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث 32.1% بعدد 9 مفردات. ويشير هذا التوزيع إلى هيمنة فئة الذكور على العينة المدروسة مقارنة بالإناث.

ويُفسّر هذا التفاوت في التوزيع بين الجنسين غالبًا بطبيعة مجتمع الدراسة المتمثل في القطاع البنكي، الذي قد يغلب عليه الطابع الذكوري في بعض المناصب أو الوظائف، أو نتيجة لظروف التوظيف والتوزيع الوظيفي داخل المؤسسات البنكية.

ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

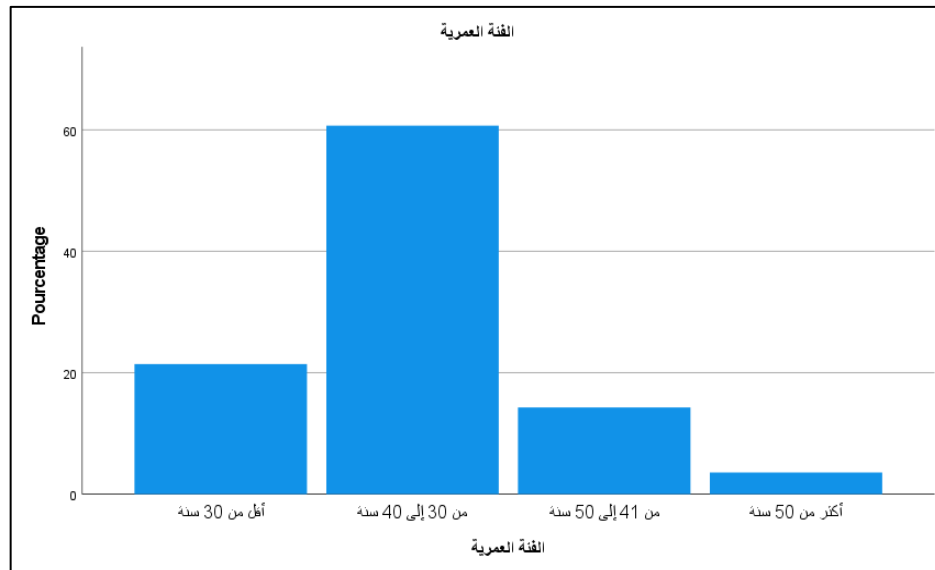
الجدول رقم (06-02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

متغير العمر	العدد	النسبة المئوية
-------------	-------	----------------

أقل من 30 سنة	6	21.4%
30-40 سنة	17	60.7%
41-50 سنة	4	14.3%
أكثر من 50 سنة	1	3.6%
المجموع	28	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

تتضح النتائج أن الفئة العمرية (30-40 سنة) هي الفئة الأكثر تمثيلاً بنسبة 60.7%، وهو ما يدل على أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الشباب في مرحلة النضج المهني، والتي غالباً ما تكون الأكثر احتكاكاً بالتقنيات الحديثة داخل المؤسسات البنكية. ويعكس ذلك توافق هذه الفئة مع طبيعة موضوع الدراسة المرتبط بالتحول الرقمي.

أما الفئة العمرية أقل من 30 سنة فقد مثلت نسبة 21.4%، وهي فئة شابة تمثل غالباً الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة المحدودة، لكنها تتميز بسرعة التكيف مع الأدوات الرقمية. في حين بلغت نسبة الفئة العمرية بين 41 و 50 سنة 14.3%، وهي فئة ذات خبرة مهنية معتبرة قد تجمع بين المعرفة الإدارية والتدرج في استخدام التكنولوجيا. أما الفئة التي تفوق 50 سنة فقد سجلت أدنى نسبة بـ 3.6%، مما يعكس حضوراً محدوداً لهذه الفئة داخل العينة.

ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

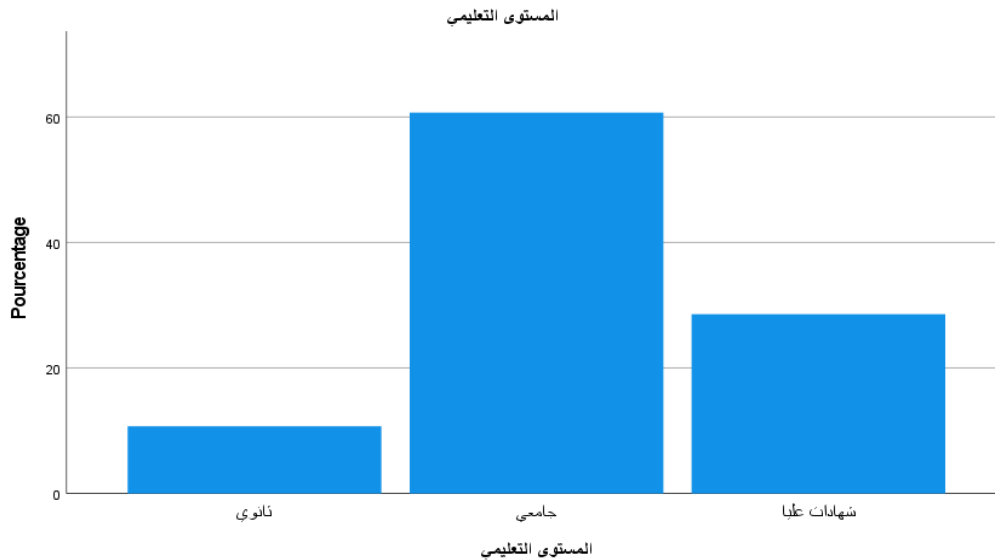
الجدول رقم (02-07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

متغير المستوى	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	3	10.7%
جامعي	17	60.7%
شهادات عليا	8	28.6%

المجموع	28	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

الشكل رقم(02-03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

توضح النتائج أن الفئة الجامعية تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 60.7%، وهو ما يدل على أن أغلب العاملين محل الدراسة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، الأمر الذي يعكس توفر كفاءات علمية قادرة على التعامل مع متطلبات العمل البنكي وخاصة ما يرتبط بالتحول الرقمي. كما تمثل فئة حاملي الشهادات العليا نسبة 28.6%، وهي نسبة معتبرة تشير إلى وجود مستوى تأهيلي متقدم لدى جزء مهم من العينة، مما يعزز من القدرة على فهم وتطبيق الأنظمة الرقمية الحديثة داخل المؤسسات البنكية. في حين سجلت فئة المستوى الثانوي نسبة 10.7% فقط، وهي أقل نسبة ضمن العينة، مما يدل على محدودية تمثيل هذه الفئة مقارنة بالفئات الأخرى الأكثر تأهيلاً علمياً.

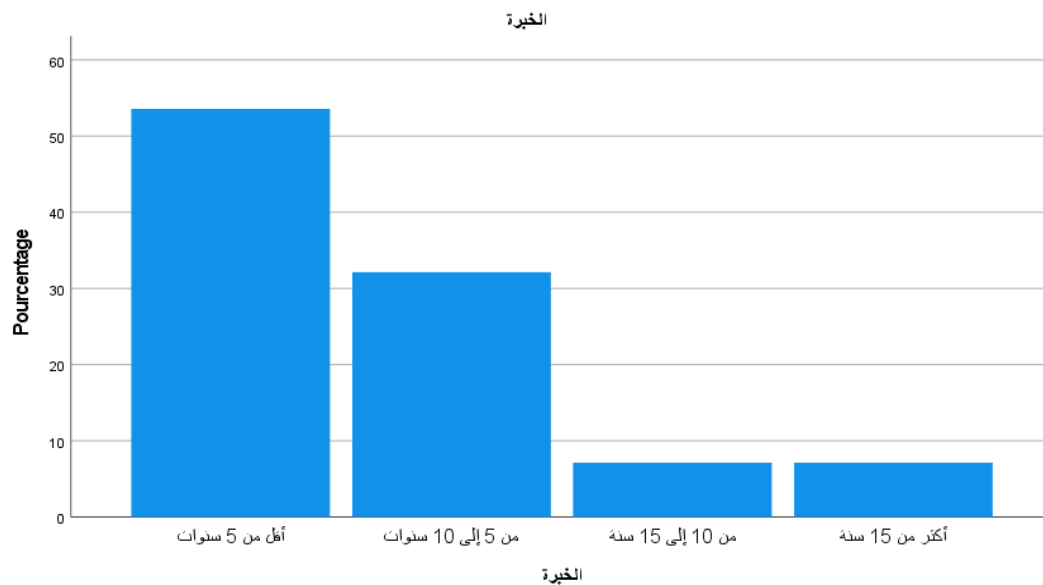
رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول رقم(02-08): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

متغير الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	%53.58
5 – 10 سنوات	9	%32.14
10 – 15 سنة	2	%7.14
أكثر من 15 سنة	2	%7.14
المجموع	28	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

الشكل رقم (04-02): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

توضح النتائج أن الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات تمثل النسبة الأكبر بـ 53.58%، مما يدل على هيمنة الفئات الحديثة نسبياً في سوق العمل البنكي، وهو ما يعكس تجدد الموارد البشرية داخل المؤسسات البنكية، إضافة إلى ارتباط هذه الفئة بشكل أكبر باستخدام التقنيات الحديثة والتحول الرقمي.

أما الفئة التي تتراوح خبرتها بين 5 و10 سنوات فقد مثلت نسبة 32.14%، وهي فئة متماز بتوازن بين الخبرة المهنية والمعرفة التقنية، مما يجعلها قادرة على التكيف مع التغيرات الرقمية داخل البنوك والمساهمة في تطبيقها بشكل فعال. في حين سجلت الفئتان (10-15 سنة) و(أكثر من 15 سنة) نسبة متساوية بلغت 7.14% لكل منهما، وهي نسب منخفضة نسبياً، مما يشير إلى تمثيل محدود للفئات ذات الخبرة الطويلة داخل العينة.

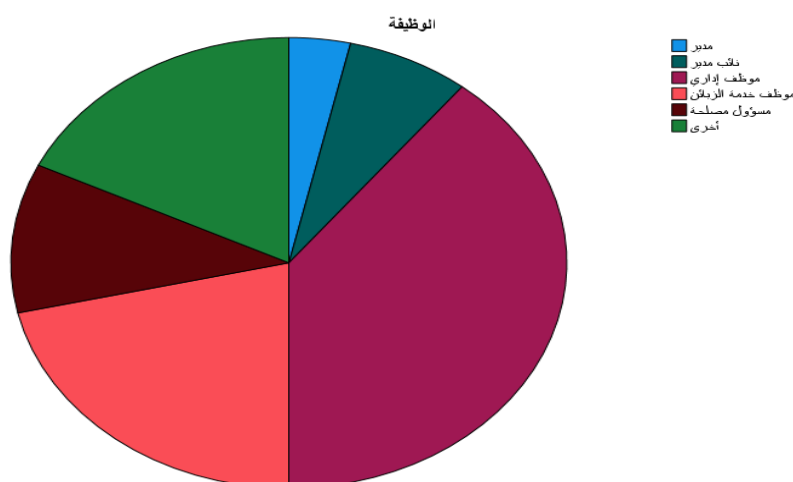
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الجدول رقم (09-02): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	متغير الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
	مدير	1	3.6%
	نائب مدير	1	3.6%
	موظف إداري	11	39.3%
	موظف خدمة الزبائن	6	21.4%
	مسؤول مصلحة	3	10.7%
	أخرى	5	17.9%
	المجموع	28	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

الشكل رقم (05-02): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

توضح النتائج أن فئة الموظفين الإداريين تمثل النسبة الأكبر من العينة بـ 39.3%، مما يدل على أن أغلب أفراد الدراسة ينتمون إلى الفئة التنفيذية داخل البنك، وهي الفئة الأكثر احتكاكًا بالإجراءات اليومية والتطبيقات الرقمية، وبالتالي الأكثر ارتباطًا بموضوع التحول الرقمي. كما تمثل فئة موظفي خدمة الزبائن نسبة 21.4%، وهي فئة محورية في الدراسة باعتبارها حلقة الوصل المباشرة مع الزبائن، ما يجعلها ذات أهمية كبيرة في تقييم جودة الخدمات وتأثير الرقمنة على تجربة الزبون. في حين بلغت نسبة فئة "أخرى" 17.9%، وهي تمثل وظائف متنوعة داخل البنك، مما يعكس تنوع طبيعة العمل داخل المؤسسة البنكية. أما مسؤولو المصالح فقد شكلوا نسبة 10.7%، وهم يمثلون مستوى إشرافي متوسط يساهم في تنظيم العمل ومتابعة العمليات. كما سجلت فئة نائب المدير نسبة 3.6%، في حين كانت فئة المديرين الأقل تمثيلًا بنسبة 3.6% فقط، وهو أمر طبيعي بالنظر إلى محدودية المناصب الإدارية العليا داخل المؤسسات.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة

الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة من أبعاد ومحاور الدراسة.

أولاً: اتجاه إجابات الأفراد العينة حول المحور الثاني: مستوى تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية سيتم التطرق خلال هذا المطلب الى تحليل اتجاه إجابات الافراد حول محاور الدراسة المتمثلة في مستوى تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية

الجدول رقم (10-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعـد التقني

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الترتيب
البعد التقني	تتوفر بالبنك بنية تحتية تكنولوجية متطورة تدعم التحول الرقمي	3.6429	1.02611	مرتفع	3
	تعتمد البنوك على أنظمة معلومات حديثة وفعالة في تقديم خدماتها	3.8571	1.00791	مرتفع	2
	تساهم التطبيقات والمنصات الرقمية في تسهيل العمليات البنكية للزبائن	4.1071	0.73733	مرتفع	1
	البعد التقني	3.8690	0.81820	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

تُظهر النتائج أن جميع العبارات جاءت بمستوى مرتفع، حيث تصدرت عبارة “تساهم التطبيقات والمنصات الرقمية في تسهيل العمليات البنكية للزبائن” المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع، مما يعكس الدور الكبير للتطبيقات الرقمية في تسهيل الإجراءات وتحسين تجربة الزبائن داخل البنوك. ويُفسّر ذلك بتزايد الاعتماد على الخدمات الإلكترونية والمنصات الرقمية في إنجاز المعاملات البنكية.

كما جاءت عبارة “تعتمد البنوك على أنظمة معلومات حديثة وفعالة في تقديم خدماتها” في المرتبة الثانية، وهو ما يدل على وجود اعتماد واضح على أنظمة معلومات حديثة داخل المؤسسات البنكية، بما يدعم عملية التحول الرقمي ويعزز فعالية تقديم الخدمات. أما عبارة “تتوفر بالبنك بنية تحتية تكنولوجية متطورة تدعم التحول الرقمي” فقد جاءت في المرتبة الثالثة، مع بقاء مستواها مرتفعاً، مما يشير إلى توفر مقبول للبنية التحتية الرقمية، رغم أنها أقل نسبياً مقارنة ببقية الجوانب التقنية الأخرى.

وعلى المستوى العام، بلغ المتوسط الحسابي للبعد التقني مستوى مرتفعاً، مع انحراف معياري منخفض نسبياً، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول هذا البعد، واتفاقهم على وجود مستوى جيد من التطبيق التقني للتحول الرقمي داخل البنوك محل الدراسة.

الجدول رقم (11-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعـد البشري

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الترتيب
---------	----------	-----------------	-------------------	-------	---------

الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية

2	مرتفع	1.02030	3.8214	يمتلك موظفو البنك المهارات الكافية لاستخدام التقنيات الرقمية.	البعد البشري
1	مرتفع	1.13331	3.8929	يوفر البنك دورات تدريبية مستمرة في مجال التحول الرقمي.	
2	مرتفع	1.18801	3.8214	يتفاعل الموظفون بشكل إيجابي مع استخدام الأنظمة الرقمية.	
مرتفع		1.02432	3.8452	البعد البشري	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

تُظهر النتائج أن جميع العبارات جاءت بمستوى مرتفع، مما يعكس وجود اهتمام واضح بالعنصر البشري داخل البنوك محل الدراسة باعتباره عنصراً أساسياً في نجاح عملية التحول الرقمي.

وقد جاءت عبارة “يوفر البنك دورات تدريبية مستمرة في مجال التحول الرقمي” في المرتبة الأولى، وهو ما يدل على حرص البنوك على تعزيز كفاءة موظفيها من خلال التكوين المستمر، باعتباره وسيلة أساسية لرفع القدرة على التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة ومواكبة التطورات التكنولوجية. في حين احتلت عبارة “يمتلك موظفو البنك المهارات الكافية لاستخدام التقنيات الرقمية” و “يتفاعل الموظفون بشكل إيجابي مع استخدام الأنظمة الرقمية” مراتب متقاربة، مما يعكس توفر مستوى جيد من المهارات الرقمية لدى الموظفين، إضافة إلى وجود تقبل إيجابي للتكنولوجيا داخل بيئة العمل البنكية، وهو ما يدعم نجاح التحول الرقمي.

وعلى المستوى العام، سجل البعد البشري متوسطاً حسابياً مرتفعاً مع انحراف معياري يعكس درجة من التباين المحدود بين آراء أفراد العينة، مما يشير إلى وجود توافق نسبي حول تقييم هذا البعد.

الجدول رقم (12-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التنظيمي

الترتيب	مستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	المتغير
2	مرتفع	0.81892	3.6786	توجد استراتيجية واضحة ومحددة للتحول الرقمي داخل البنك.	البعد التنظيمي
1	مرتفع	1.08379	3.7143	تواكب الهيكلية التنظيمية للبنك متطلبات الرقمنة.	
2	مرتفع	1.05597	3.6786	يتم تنظيم العمل داخل البنك بما يتماشى مع الخدمات الرقمية.	
مرتفع		0.86032	3.6905	البعد التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

تُظهر النتائج أن جميع عبارات البعد التنظيمي جاءت بمستوى مرتفع، مما يعكس وجود توجه تنظيمي إيجابي داخل البنوك محل الدراسة نحو دعم وتبني التحول الرقمي، ولو بدرجات متفاوتة بين الجوانب المختلفة.

وقد تصدرت عبارة “تواكب الهيكلية التنظيمية للبنك متطلبات الرقمنة” المرتبة الأولى، وهو ما يدل على أن البنوك الجزائرية العمومية تعمل على تكييف هياكلها التنظيمية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة، وهو عنصر أساسي لنجاح أي عملية تحول رقمي، باعتبار أن البنية التنظيمية تشكل الإطار الحاكم لتطبيق التغيير. في حين جاءت عبارتنا “توجد استراتيجيات واضحة ومحددة للتحول الرقمي داخل البنك” و*“يتم تنظيم العمل داخل البنك بما يتماشى مع الخدمات الرقمية” في مراتب لاحقة وبمستوى مرتفع أيضاً، مما يشير إلى وجود استراتيجيات تنظيمية معتمدة نسبياً، إضافة إلى محاولة موازنة أساليب العمل اليومية مع الخدمات الرقمية، رغم وجود بعض التفاوت في درجة التطبيق.

أما على المستوى العام، فقد سجل البُعد التنظيمي متوسطاً حسابياً مرتفعاً مع انحراف معياري منخفض نسبياً، مما يعكس درجة جيدة من التجانس في آراء أفراد العينة، ويؤكد وجود إدراك مشترك لأهمية الجانب التنظيمي في دعم التحول الرقمي داخل البنوك.

الجدول رقم (13-02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الأمني

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الترتيب
البعد الأمني	يوفر البنك مستوى عالٍ من حماية البيانات والمعاملات الإلكترونية.	4.1429	0.70523	مرتفع	1
	تعتمد البنوك على أنظمة أمن معلومات فعالة ضد الاختراقات	4.1071	0.83174	مرتفع	2
	يتم تحديث أنظمة الحماية بشكل مستمر لمواجهة المخاطر السيبرانية	4.1071	0.78595	مرتفع	3
البعد الأمني		4.1190	0.63644	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

تُظهر النتائج أن البُعد الأمني حقق مستوى مرتفع جداً مقارنة ببقية الأبعاد، حيث سجل متوسطاً عاماً قدره 4.1190 بانحراف معياري منخفض نسبياً بلغ 0.63644، وهو ما يعكس درجة عالية من التجانس في آراء أفراد العينة، واتفقاً واضحاً حول قوة المنظومة الأمنية داخل البنوك محل الدراسة.

على مستوى العبارات، جاءت عبارة “يوفر البنك مستوى عالٍ من حماية البيانات والمعاملات الإلكترونية” في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.1429، وهو الأعلى ضمن هذا البعد، مما يدل على إدراك قوي لدى المبحوثين بأن البنوك تولي أهمية كبيرة لحماية البيانات والمعاملات الرقمية باعتبارها عنصراً حاسماً في الثقة البنكية.

في حين سجلت عبارتنا “تعتمد البنوك على أنظمة أمن معلومات فعالة ضد الاختراقات” و*“يتم تحديث أنظمة الحماية بشكل مستمر لمواجهة المخاطر السيبرانية” متوسطاً حسابياً متقارباً بلغ 4.1071 لكل منهما، مما يعكس وجود أنظمة حماية متقدمة نسبياً، مع اعتماد مستمر على تحديثها لمواجهة التهديدات السيبرانية المتزايدة، وهو مؤشر مهم على مواكبة البنوك للتحولات الرقمية في جانبها الأمني.

الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية

كما أن الانحرافات المعيارية للعبارات تراوحت بين 0.70 و 0.83، وهي قيم منخفضة نسبياً، مما يدل على تقارب كبير في إجابات أفراد العينة وعدم وجود تشتت ملحوظ في الآراء، وهو ما يعزز موثوقية النتائج واستقرارها الإحصائي.

ثانياً: اتجاه إجابات الأفراد العينة حول المحور الثالث " تطوير خدمة الزبائن "

سيتم التطرق خلال هذا المطلب إلى تحليل اتجاه إجابات الأفراد حول محاور الدراسة المتمثلة في تطوير خدمة الزبائن

الجدول رقم (02-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد جودة الخدمة

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الترتيب
بعد جودة الخدمة	يرى الموظفون أن الخدمات البنكية المقدمة تتميز بجودة عالية تلبي احتياجات الزبائن	3.7857	0.91721	مرتفع	3
	يرى الموظفون أن الخدمات الرقمية تساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية	4.3214	0.72283	مرتفع	1
	يرى الموظفون أن الخدمات المقدمة تتسم بالدقة والوضوح في التنفيذ	4.0714	0.85758	مرتفع	2
بعد جودة الخدمة		4.0595	0.75388	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

تُظهر النتائج أن جميع العبارات جاءت بمستوى مرتفع، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا واضحًا لدى أفراد العينة نحو جودة الخدمات البنكية المقدمة في ظل التحول الرقمي. وقد جاءت عبارة "تساهم الخدمات الرقمية في تحسين جودة الخدمات البنكية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.3214، وهو أعلى متوسط ضمن هذا البعد، مما يدل على قناعة قوية لدى أفراد العينة بأن الرقمنة تمثل عاملاً رئيسياً في رفع جودة الخدمات وتحسين أدائها، من خلال تسريع الإجراءات وتسهيل الوصول إلى الخدمات. في حين جاءت عبارة "تتسم الخدمات المقدمة بالدقة والوضوح في التنفيذ" في المرتبة الثانية بمتوسط قدره 4.0714، وهو ما يعكس

إدراكًا إيجابيًا لمستوى الدقة والشفافية في تقديم الخدمات البنكية، بما يعزز ثقة الزبائن في العمليات المصرفية.

أما عبارة “تتميز الخدمات البنكية المقدمة بجودة عالية تلبي احتياجات الزبائن” فقد سجلت متوسطاً قدره 3.7857، وهو أيضاً ضمن المستوى المرتفع، إلا أنه أقل نسبياً مقارنة ببقية العبارات، مما قد يشير إلى وجود مجال إضافي لتحسين جودة الخدمات بما يتوافق بشكل أكبر مع توقعات الزبائن واحتياجاتهم المتغيرة.

وعلى المستوى العام، بلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل 4.0595 بانحراف معياري قدره 0.75388، وهو ما يدل على تجانس نسبي في آراء أفراد العينة، مع اتجاه عام إيجابي نحو تقييم جودة الخدمات البنكية.

الجدول رقم (02-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده رضا الزبون

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الترتيب
بعد رضا الزبون	يرى الموظفون أن الزبائن يشعرون بالرضا عن الخدمات البنكية المقدمة رقمياً	3,7143	1,04906	مرتفع	3
	يرى الموظفون أن البنك يلبي توقعات الزبائن من خلال خدماته الإلكترونية	3,7857	0.95674	مرتفع	2
	يرى الموظفون أنه يتم أخذ ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار لتحسين الخدمات	3,9286	1,08623	مرتفع	1
بعد رضا الزبون		3,8095	0.93592	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

تُظهر النتائج أن جميع العبارات جاءت بمستوى مرتفع، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا لدى أفراد العينة نحو مستوى رضا الزبائن عن الخدمات البنكية الرقمية، مع وجود تفاوت طفيف في درجات التقييم بين العبارات.

وقد جاءت عبارة “يتم أخذ ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار لتحسين الخدمات” في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.9286، مما يدل على اهتمام نسبي من طرف البنوك بالاستماع إلى آراء الزبائن واستثمار ملاحظاتهم في تحسين جودة الخدمات، وهو عنصر مهم في تعزيز الرضا والولاء. في حين احتلت عبارة “يلبي البنك توقعات الزبائن من خلال خدماته الإلكترونية” المرتبة الثانية بمتوسط قدره 3.7857، وهو ما يعكس وجود درجة جيدة من التوافق بين الخدمات المقدمة وتوقعات الزبائن، خاصة في ظل التوسع في الخدمات الرقمية. أما عبارة “يشعر الزبائن بالرضا عن الخدمات البنكية المقدمة رقمياً” فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 3.7143، ورغم ذلك تبقى ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن الرضا العام موجود لكنه قد يحتاج إلى تعزيز إضافي من خلال تحسين تجربة المستخدم وتطوير جودة الخدمات الرقمية بشكل أكبر. وبلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.8095 بانحراف معياري قدره 0.93592، وهو ما يعكس تجانساً نسبياً في آراء أفراد العينة مع اتجاه إيجابي عام نحو رضا الزبائن عن الخدمات البنكية الرقمية.

الجدول رقم (02-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده سرعة الاستجابة

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الترتيب
بعد سرعة الاستجابة	يرى الموظفون أن الخدمات الرقمية تساعد على تقليل وقت الاستجابة لطلبات الزبائن	4,0714	0.89974	مرتفع	1
	يرى الموظفون أنه يتم معالجة طلبات الزبائن بسرعة عبر الأنظمة الإلكترونية	3,9643	1,20130	مرتفع	3
	يرى الموظفون أن البنك يوفر قنوات رقمية تسهل التواصل السريع مع الزبائن	4,0000	1,15470	مرتفع	2
بعد سرعة الاستجابة		4,0119	0.97492	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

تُظهر النتائج أن جميع العبارات جاءت بمستوى مرتفع، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا عامًا لدى أفراد العينة حول قدرة البنوك على تحسين سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن من خلال الخدمات الرقمية. وقد جاءت عبارة “يشعر الزبائن بالرضا عن الخدمات البنكية المقدمة رقمياً” في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.0714، وهو ما يدل على أن سرعة الاستجابة تسهم بشكل مباشر في تعزيز رضا الزبائن، باعتبار أن تقليص مدة إنجاز العمليات يعد من أهم عناصر جودة الخدمة البنكية. في حين سجلت عبارة “يتم أخذ ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار لتحسين الخدمات” متوسطاً قدره 4.0000، مما يعكس وجود اهتمام نسبي من طرف البنوك بالتغذية الراجعة للزبائن واستثمارها في تحسين الأداء، وهو ما يدعم استمرارية تطوير الخدمات الرقمية.

أما عبارة “يلبي البنك توقعات الزبائن من خلال خدماته الإلكترونية” فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط بلغ 3.9643، ورغم ذلك تبقى ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن هناك استجابة جيدة لتوقعات الزبائن، لكنها قد تحتاج إلى تعزيز أكبر لضمان تطابق أعلى بين التوقعات والخدمات الفعلية.

كما بلغ المتوسط الحسابي للبُعد 4.0119 بانحراف معياري قدره 0.97492، وهو ما يعكس تجانساً نسبياً في إجابات أفراد العينة واتجاهاً عاماً إيجابياً نحو تقييم سرعة الاستجابة داخل البنوك.

يمكن القول إن البنوك الجزائرية العمومية حققت مستوى جيداً في سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، بفضل اعتمادها على الخدمات الرقمية التي ساهمت في تسريع معالجة الطلبات وتحسين تجربة الزبون.

الجدول رقم (02-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الثقة

المتغير	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى	الترتيب
بعد الثقة	يرى الموظفون أن الزبائن يثقون في الخدمات الرقمية المقدمة من البنك	3,5357	1,07090	متوسط	1
	يرى الموظفون أن الزبائن يشعرون بالأمان عند استخدام الخدمات البنكية الإلكترونية	3,3214	0.90487	متوسط	2
بعد الثقة		3,4286	0.95950	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

تشير النتائج إلى أن بعد الثقة جاء في مجمله بمستوى مرتفع، غير أن متوسطاته الحسابية تعكس مستوى أقل نسبياً مقارنة ببقية أبعاد جودة الخدمة، ما يدل على أن ثقة الزبائن في الخدمات الرقمية لا تزال في مرحلة تحتاج إلى تعزيز وتطوير أكبر.

وقد احتلت عبارة "يثق الزبائن في الخدمات الرقمية المقدمة من البنك" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.5357، وهو ما يعكس وجود ثقة مقبولة في الخدمات الرقمية، لكنها ليست قوية بالشكل الكافي، مما يشير إلى قابلية هذا الجانب للتحسين عبر تطوير التجربة الرقمية للزبائن.

أما عبارة "يشعر الزبائن بالأمان عند استخدام الخدمات البنكية الإلكترونية" فقد جاءت بمتوسط أقل بلغ 3.3214، مما يعكس أن عنصر الأمان يمثل أكثر الجوانب حساسية لدى الزبائن، وقد يرتبط ذلك بوجود تخوف نسبي من المخاطر المرتبطة بالمعاملات الإلكترونية وحماية البيانات. وعلى المستوى الكلي، سجل البعد متوسطاً حسابياً قدره 3.4286 بانحراف معياري يقارب 0.95950، وهو ما يدل على تجانس نسبي في آراء أفراد العينة، مع اتجاه عام متوسط نحو الثقة في الخدمات الرقمية.

يمكن استنتاج أن بعد الثقة يعد الأقل تطوراً مقارنة ببقية أبعاد جودة الخدمة، مما يستدعي من البنوك الجزائرية العمومية تعزيز إجراءات الأمن السيبراني، وتكثيف حملات التوعية الرقمية، بما يساهم في رفع مستوى الثقة والأمان لدى الزبائن ودعم نجاح التحول الرقمي بشكل أفضل.

الجدول رقم (02-18): المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي للمحور الثالث

الانحراف المعياري الكلي	المتوسط الحسابي الكلي	العينة	
0.80802	3,8636	28	المحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

يوضح الجدول أن المتوسط الحسابي الكلي للمحور الثالث بلغ 3.8636، وهو ما يعكس مستوى مرتفع في اتجاهات أفراد العينة نحو تطوير خدمة الزبائن في البنوك الجزائرية العمومية، مما يدل على تقييم إيجابي عام لجودة الخدمات الرقمية المقدمة. كما سجل الانحراف المعياري الكلي قيمة 0.80802، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يشير إلى وجود تجانس مقبول في إجابات أفراد العينة واتفاق نسبي حول تقييم هذا المحور دون تباين كبير في الآراء.

وتعكس هذه النتائج أن البنوك محل الدراسة حققت مستوى جيداً في تطوير خدمة الزبائن، خاصة في ظل اعتمادها المتزايد على الخدمات الرقمية في تحسين الجودة والسرعة والتفاعل مع الزبائن.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها

المطلب الأول: اختبار الفرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية العامة

لاختبار الفرضية العامة التي تنص على أنه: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير خدمة الزبائن داخل البنوك الجزائرية العمومية»، تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط باستخدام برنامج SPSS الإصدار رقم (27)، وذلك بهدف دراسة طبيعة العلاقة التأثيرية بين متغير التحول الرقمي باعتباره المتغير المستقل، ومتغير تطوير خدمة الزبائن باعتباره المتغير التابع.

وقد سمح هذا الأسلوب الإحصائي بقياس مدى مساهمة التحول الرقمي في تفسير التغيرات التي تطرأ على مستوى تطوير خدمة الزبائن داخل البنوك محل الدراسة. وقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (02-20) والجدول رقم (02-21) ما يلي:

الجدول رقم (02-19): نتائج تحليل التباين ANOVA

ANOVA ^a تحليل التباين						
Modèle		مجموع المربعات	Ddl درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
1	الانحدار	12,443	1	12,443	97,261	,000 ^b
	الخطأ	3,326	26	,128		
	مجموع الكلي	15,770	27			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن النموذج الإحصائي دال معنوياً، حيث بلغت قيمة $F = 97.261$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهو أقل من 0.05، مما يؤكد صلاحية النموذج وقابليته لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (02-20): نتائج جدول المعاملات (Coefficients)

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig. مستوى الدلالة
		معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Bêta (قوة التأثير)		
1	الثابت	,635	,336		1,889	,070

الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية

	محور الثالث	,840	,085	,888	9,862	,000
--	----------------	------	------	------	-------	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

كما بينت نتائج جدول المعاملات (Coefficients) أن التحول الرقمي يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على تطوير خدمة الزبائن، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.840$ ، في حين بلغ معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.888$ ، وهو ما يعكس قوة التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على تحسين مستوى الخدمات المقدمة للزبائن. كما سجل مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.000$ ، وهو ما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائيًا. وبناء على النتائج المتحصل عليها من تحليل الانحدار الخطي، يتضح أن التحول الرقمي يعد عاملاً أساسيًا ومؤثرًا بشكل قوي في تطوير خدمة الزبائن داخل البنوك الجزائرية العمومية، حيث يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمات وتعزيز فعالية الأداء البنكي.

وعليه، يتم قبول الفرضية العامة للدراسة التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تطوير خدمة الزبائن داخل البنوك الجزائرية العمومية.

ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية

✓ لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه: يوجد مستوى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية العمومية .

تم استخدام اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-test) للتحقق من مستوى تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية العمومية، وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي للمحور الثاني بالقيمة الافتراضية (3) التي تمثل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت.

الجدول رقم (02-21): نتائج اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار الفرضية الأولى

Test sur échantillon unique						
قيمة الاختبار = 3						
	قيمة t	df	مستوى الدلالة Sig. (bilatérale)	الفرق بين المتوسطات	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
المحور الثاني	6.100	27	0.000	0.88095	0.5846	1,1773

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية

أظهرت النتائج أن قيمة t بلغت (6.100) بدرجة حرية (27)، وبمستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فرق معنوي إحصائي بين المتوسط الفعلي والقيمة الافتراضية.

كما بلغ المتوسط الحسابي الفعلي للمحور الثاني قيمة موجبة لفارق المتوسط ($Mean Difference = 0.88095$)، مع فترة ثقة موجبة تتراوح بين (0.5846 و 1.1773)، مما يؤكد أن متوسط تطبيق التحول الرقمي أعلى من المستوى المتوسط (3)، أي أنه يقع في المستوى المرتفع.

بناءً على نتائج اختبار T لعينة واحدة، وبما أن قيمة Sig أقل من 0.05، وأن المتوسط الحسابي أكبر من القيمة الافتراضية (3)، فإنه يتم قبول الفرضية الأولى التي تنص على: يوجد مستوى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية العمومية حسب آراء أفراد العينة.

✓ اختبار الفرضية الثانية التي تنص على أنه : يوجد مستوى مرتفع من تطوير خدمة الزبائن في البنوك الجزائرية العمومية .

تم استخدام أيضا اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-test) للتحقق من مستوى تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية العمومية، وذلك بمقارنة المتوسط الحسابي للمحور الثاني بالقيمة الافتراضية (3) التي تمثل المستوى المتوسط في مقياس ليكرت.

الجدول رقم (02-22): نتائج اختبار T لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار الفرضية الثانية

Test sur échantillon unique						
قيمة الاختبار = 3						
	قيمة t	df	مستوى الدلالة Sig. (bilatérale)	الفرق بين المتوسطات	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
المحور الثاني	5.656	27	0.000	0.86364	0.5503	1.1770

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة t بلغت (5.656) بدرجة حرية (27)، وبمستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.000$)، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فرق معنوي إحصائي بين المتوسط الفعلي للمحور الثالث والقيمة الافتراضية (3)

كما بلغ الفرق في المتوسط ($Mean Difference = 0.86364$)، مع فترة ثقة موجبة تتراوح بين (0.5503 و 1.1770)، وهو ما يؤكد أن المتوسط الفعلي للمحور أكبر من القيمة المرجعية (3)، أي أنه يقع في مستوى مرتفع. تشير هذه النتائج إلى أن مستوى تطوير خدمة الزبائن في البنوك الجزائرية العمومية جاء مرتفعاً، حيث إن المتوسط الحسابي للمحور الثالث يفوق المستوى المتوسط بشكل دال إحصائياً، مع وجود دلالة قوية تؤكد هذا الفرق.

الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية

و بالتالي فإنه يتم: قبول الفرضية الثانية "يوجد مستوى مرتفع من تطوير خدمة الزبائن من وجهة نظر موظفي البنوك محل الدراسة".

✓ لاختبار الفرضية الثالثة التي تنص على أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير الخدمة البنكية .

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون في SPSS بهدف اختبار العلاقة بين التحول الرقمي (المحور الثاني) وجودة/تطوير خدمة الزبائن (المحور الثالث)

الجدول رقم (23-02): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين التحول الرقمي و تطوير خدمة الزبائن

Corrélations الارتباطات			
		المحور الثاني	المحور الثالث
المحور الثاني	معامل الارتباط بيرسون	1	,888**
	Sig. (bilatérale)		,000
	العينة	28	28
المحور الثالث	معامل الارتباط بيرسون	,888**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	العينة	28	28

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التحول الرقمي وتطوير خدمة الزبائن، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ($r = 0.888$) ، وهي قيمة مرتفعة تدل على قوة العلاقة بين المتغيرين. كما سجل مستوى الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) ، وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية وليست عشوائية، وبالتالي فهي علاقة معنوية يمكن الاعتماد عليها في التحليل.

تشير هذه النتائج إلى أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية العمومية، ارتفع معه مستوى تطوير خدمة الزبائن، مما يعكس وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين المدروسين.

بناءً على النتائج المتحصل عليها، وبما أن فإنه يتم: قبول الفرضية الثالثة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير الخدمة البنكية في البنوك الجزائرية العمومية."

✓ لاختبار الفرضية الرابعة التي تنص على أن : التحول الرقمي يؤثر إيجاباً على رضا الزبائن

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط بهدف قياس أثر التحول الرقمي على رضا الزبائن في البنوك الجزائرية العمومية، وذلك بالاعتماد على نتائج جدول ANOVA وجدول المعاملات.(Coefficients)

الجدول رقم (24-02): نتائج تحليل التباين ANOVA

ANOVA ^a تحليل التباين						
Modèle	مجموع المربعات	Ddl درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.	
1 الانحدار	16,468	1	16,468	59,609	,000 ^b	
الخطأ	7,183	26	,276			
مجموع الكلي	23,651	27				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن نموذج الانحدار الخطي معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F = 59.609$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على رضا الزبائن، وبالتالي فإن النموذج صالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (02-25): نتائج جدول المعاملات (Coefficients)

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig. مستوى الدلالة
		معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Bêta (قوة التأثير)		
1	الثابت	-,156	,523		-,299	,767
	المحور الثاني	1,022	,132	,834	7,721	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت نتائج جدول المعاملات أن التحويل الرقمي يؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً على رضا الزبائن، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري $B = 1.022$ ، وهو ما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التحويل الرقمي بوحدة واحدة، ارتفع مستوى رضا الزبائن بمقدار 1.022 وحدة.

كما بلغ معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.834$ ، مما يدل على وجود تأثير قوي وإيجابي للتحويل الرقمي على رضا الزبائن. بالإضافة إلى ذلك، سجل مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.000$ وهو أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً. أما الثابت (Constant) فقد بلغ -0.156 وهو غير دال إحصائياً ($Sig = 0.767$)، وبالتالي لا يؤثر على تفسير النموذج.

تشير النتائج المتحصل عليها من تحليل الانحدار الخطي إلى وجود أثر إيجابي قوي وذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على رضا الزبائن في البنوك الجزائرية العمومية، حيث يساهم التحويل الرقمي بشكل مباشر

الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية

في تحسين مستوى رضا الزبائن من خلال تطوير الخدمات، تسريع الإجراءات، وتحسين جودة التفاعل الرقمي.

و بناءً على نتائج ANOVA وجدول Coefficients، فإنه يتم: قبول الفرضية الرابعة " يؤثر التحول الرقمي إيجاباً على رضا الزبائن في البنوك الجزائرية العمومية."

✓ اختبار الفرضية الخامسة: يسهم التحول الرقمي في تحسين سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن .

تم استخدام الانحدار الخطي البسيط بهدف دراسة أثر التحول الرقمي على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن في البنوك الجزائرية العمومية، بالاعتماد على جدول ANOVA وجدول المعاملات (Coefficients).

الجدول رقم (02-26): نتائج تحليل التباين ANOVA

ANOVA ^a تحليل التباين						
Modèle		مجموع المربعات	Ddl درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
1	الانحدار	14,986	1	14,986	36,495	,000 ^b
	الخطأ	10,677	26	,411		
	مجموع الكلي	25,663	27			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن نموذج الانحدار الخطي معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F = 36.495$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، وبالتالي فإن النموذج صالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (02-27): نتائج جدول المعاملات (Coefficients)

Coefficients ^a				
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	Bêta (قوة التأثير)	
				Sig. مستوى الدلالة

الفصل الثاني دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية

		B				
1	الثابت	,229	,638		,358	,723
	المحور الثاني	,975	,161	,764	6,041	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

بينت نتائج جدول المعاملات أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي ومعنوي على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.975$ ، وهو ما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي بوحدة واحدة، ارتفع مستوى سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن بمقدار 0.975 وحدة.

كما بلغ معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.764$ ، مما يدل على وجود تأثير قوي وإيجابي للتحول الرقمي على سرعة الاستجابة. كما أن مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.000$ وهو أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً.

أما الثابت (Constant) فقد بلغ 0.229 وهو غير دال إحصائياً ($Sig = 0.723$) ، وبالتالي لا يؤثر على تفسير النموذج.

تشير النتائج المتحصل عليها إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن في البنوك الجزائرية العمومية، حيث يساهم التحول الرقمي في تسريع معالجة الطلبات وتحسين كفاءة الاستجابة من خلال الأنظمة الرقمية الحديثة.

بناءً على نتائج ANOVA وجدول Coefficients ، فإنه يتم قبول الفرضية الخامسة "يسهم التحول الرقمي في تحسين سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن في البنوك الجزائرية العمومية".

✓ اختبار الفرضية السادسة: يعزز التحول الرقمي مستوى الثقة والأمان لدى زبائن البنوك.
✓ الجدول رقم (02-28): نتائج تحليل التباين ANOVA

ANOVA ^a تحليل التباين						
Modèle		مجموع المربعات	Ddl درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
1	الانحدار	13,818	1	13,818	32,547	,000 ^b
	الخطأ	11,039	26	,425		
	مجموع الكلي	24,857	27			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن نموذج الانحدار الخطي دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F = 32.547$ عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على مستوى الثقة والأمان لدى الزبائن. وبذلك فإن النموذج الإحصائي صالح لتفسير العلاقة بين المتغيرين.

الجدول رقم (02-29): نتائج جدول المعاملات (Coefficients)

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig. مستوى الدلالة
		معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Bêta (قوة التأثير)		
1	الثابت	-,204	,649		-,315	,755
	المحور الثاني	,936	,164	,746	5,705	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 27

أظهرت نتائج جدول المعاملات أن التحول الرقمي يؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا على مستوى الثقة والأمان لدى زبائن البنوك، حيث بلغ معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.936$ ، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي بوحدة واحدة، ارتفع مستوى الثقة والأمان لدى الزبائن بمقدار 0.936 وحدة.

كما بلغ معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.746$ ، وهو ما يعكس وجود تأثير قوي وإيجابي للتحول الرقمي على تعزيز الثقة والأمان لدى الزبائن. بالإضافة إلى ذلك، سجل مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.000$ وهو أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائيًا. أما الثابت (Constant) فقد بلغ -0.204 وهو غير دال إحصائيًا ($Sig = 0.755$)، وبالتالي لا يؤثر على تفسير النموذج.

تشير النتائج المتحصل عليها إلى وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تعزيز الثقة والأمان لدى زبائن البنوك الجزائرية العمومية، حيث يساهم التحول الرقمي في تحسين حماية البيانات والمعاملات وتعزيز إحساس الزبائن بالأمان أثناء استخدام الخدمات البنكية الرقمية.

فإنه يتم: قبول الفرضية السادسة "يعزز التحول الرقمي مستوى الثقة والأمان لدى زبائن البنوك الجزائرية العمومية."

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود مستوى مرتفع من تطبيق التحول الرقمي داخل البنوك الجزائرية العمومية، حيث بينت النتائج الإحصائية أن متوسط تطبيق التحول الرقمي جاء أعلى من المتوسط الفرضي وبفروق دالة إحصائية، وهو ما يعكس اهتمام البنوك الجزائرية العمومية بتبني التقنيات الحديثة وتطوير بنيتها الرقمية وتحسين خدماتها البنكية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة علا سفيان وفقير جيلالي (2019-2020) التي أكدت أن الرقمنة أصبحت عاملاً أساسياً في تحسين جودة الخدمات وتحقيق الميزة التنافسية، كما تتفق مع دراسة هبة إبراهيم علي امطيلق (2024) التي توصلت إلى أن تبني استراتيجيات التحول الرقمي يساهم في تحقيق التميز المؤسسي ورفع الكفاءة التشغيلية. في المقابل، تختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة Kishorsinh Chauhan (2025) التي أشارت إلى أن بعض المؤسسات المالية ما تزال تواجه صعوبات في تطبيق التحول الرقمي بسبب ضعف البنية التحتية الرقمية ونقص المهارات التقنية لدى العاملين.

كما بينت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطوير خدمة الزبائن داخل البنوك الجزائرية العمومية، مما يدل على تحسن جودة الخدمات البنكية وتوجه البنوك نحو تسهيل الإجراءات وتحسين تجربة الزبائن عبر الخدمات الرقمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مطروح هديل (2024-2025) التي أكدت وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على جودة الخدمة داخل المؤسسات الخدمية، كما تتفق مع دراسة محمد همام عدي (2021-2022) التي أثبتت أن تطبيق التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين مستوى جودة الخدمة. بينما تختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة مطروح هديل (2024-2025) نفسها، التي أوضحت أن بعد الاعتمادية في جودة الخدمة لم يكن واضح التأثير، وهو ما يشير إلى وجود بعض النقائص المرتبطة بموثوقية الأنظمة الرقمية.

وفيما يخص العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة البنكية، فقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، مما يدل على أن تطور التحول الرقمي داخل البنوك ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بالقاضي آسيا (2024) التي توصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات، كما تتفق مع دراسة دريش زهرة (2025) التي أكدت أن التحول الرقمي يساهم في رفع كفاءة وجودة الخدمات المصرفية. في المقابل، تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي أشارت إلى أن التحول الرقمي لا يحقق نتائج فعالة إلا في حال توفر بيئة تنظيمية وتقنية متكاملة، مثل دراسة Kishorsinh Chauhan (2025) التي أكدت أن الأنظمة القديمة والأعباء التنظيمية قد تحد من فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسات المالية.

كما أثبتت الدراسة وجود أثر إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على رضا الزبائن، حيث تبين أن اعتماد البنوك على الحلول الرقمية يساهم في تحسين تجربة الزبون وتسهيل حصوله على الخدمات بسرعة وكفاءة، مما يرفع من مستوى رضاه عن الخدمات البنكية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة طالات أسعد (2022) التي أكدت أن استخدام تقنيات المعلومات يؤثر بشكل مباشر في تحقيق رضا العملاء داخل الفنادق المصرية، كما تتفق مع دراسة أحسن يمينة وإبراهيم بوسعد نايد (2023) التي توصلت إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين خبرة العملاء وتقديم تجربة أكثر سلاسة ومرونة. بينما تختلف هذه النتيجة جزئياً مع دراسة هبة إبراهيم علي امطيلق (2024) التي أوضحت أن مقاومة التغيير وضعف المهارات التقنية لدى بعض الموظفين قد يحدان من تحقيق رضا العملاء بالشكل المطلوب.

أما فيما يتعلق بسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن، فقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للتحويل الرقمي على سرعة معالجة الطلبات وتقليص الوقت المستغرق لإنجاز العمليات البنكية، مما يعكس فعالية الأنظمة الرقمية في تحسين الأداء البنكي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دريش زهرة (2025) التي أكدت أن الرقمنة ساهمت في تسريع العمليات البنكية وتحسين الكفاءة التشغيلية، كما تتفق مع دراسة محمد همام عدي (2021-2022) التي أثبتت أن التحويل الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات وتسريع تقديمها. في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة Kishorsinh Chauhan (2025) التي أشارت إلى أن بعض المؤسسات المالية ما تزال تعاني من بطء في الاستجابة بسبب التحديات التقنية والأمنية المرتبطة بالتحويل الرقمي.

كما أكدت النتائج أن التحويل الرقمي يعزز مستوى الثقة والأمان لدى الزبائن، من خلال تطوير أنظمة الحماية وتأمين المعاملات البنكية الإلكترونية، مما يزيد من ثقة العملاء في استخدام الخدمات البنكية الرقمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة Kishorsinh Chauhan (2025) التي أكدت أهمية الأمن السيبراني في نجاح التحويل الرقمي داخل المؤسسات المالية، كما تتفق مع دراسة هبة إبراهيم علي امطيلق (2024) التي أشارت إلى ضرورة توفير بنية رقمية قوية لحماية البيانات وضمان فعالية الخدمات الرقمية. بينما تختلف هذه النتيجة مع بعض الدراسات التي اعتبرت أن مخاطر الأمن السيبراني ما تزال تمثل تحدياً أمام ثقة العملاء في الخدمات الرقمية، خاصة في ظل التطور المستمر للتهديدات الإلكترونية.

وبصفة عامة، تؤكد نتائج الدراسة الحالية أن التحويل الرقمي أصبح من العوامل الأساسية في تطوير الخدمات البنكية وتحسين جودة الأداء داخل البنوك الجزائرية العمومية، وهو ما يتوافق مع أغلب الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، مع وجود بعض الاختلافات المرتبطة بالتحديات التقنية والتنظيمية ومستوى جاهزية المؤسسات لتبني التحويل الرقمي بشكل كامل.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى الجانب التطبيقي للدراسة من خلال إجراء دراسة ميدانية على عينة من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية، بهدف التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير خدمة الزبائن داخل البنوك الجزائرية العمومية. وقد تم عرض منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، إضافة إلى التعريف بعينة الدراسة وتحليل خصائصها.

كما تم تحليل اتجاهات إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة المتعلقة بالتحول الرقمي وتطوير خدمة الزبائن، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لكل من التحول الرقمي وتطوير خدمة الزبائن داخل البنوك محل الدراسة.

كذلك تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة وتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تطوير خدمة الزبائن بأبعاده المختلفة، والمتمثلة في جودة الخدمة، ورضا الزبائن، وسرعة الاستجابة، والثقة والأمان، مما يؤكد أهمية التحول الرقمي كعامل أساسي في تحسين الخدمات البنكية وتعزيز تنافسية المؤسسات الخدمية.

خاتمة

خاتمة:

في ختام دراستنا التي تناولت موضوع دور التحول الرقمي في تطوير خدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية – دراسة تطبيقية على البنوك الجزائرية العمومية – يمكن التأكيد على أن التحول الرقمي لم يعد مجرد خيار تقني أو إداري، بل أصبح ركيزة أساسية في إعادة تشكيل طريقة تقديم الخدمات البنكية وتحسين جودتها، بما ينسجم مع التحولات التكنولوجية المتسارعة وتزايد توقعات الزبائن.

وقد حاولت الدراسة تحليل واقع التحول الرقمي داخل البنوك الجزائرية العمومية وقياس أثره على تطوير خدمة الزبائن، وذلك من خلال دراسة ميدانية شملت عينة قصدية مكونة من 28 موظفاً من موظفي البنوك العمومية بولاية غرداية، باعتبارهم الفئة الأكثر احتكاكاً بتطبيقات التحول الرقمي والخدمات البنكية المقدمة للزبائن. واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إضافة إلى استخدام برنامج SPSS الإصدار 27 لتحليل البيانات واختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

✓ أبرز النتائج:

من خلال التحليل الإحصائي ومناقشة الفرضيات، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تبين أن مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل البنوك العمومية محل الدراسة بولاية غرداية جاء مرتفعاً، مما يعكس توجه هذه البنوك نحو رقمنة الخدمات البنكية وتحديث أساليب العمل والإدارة.
- أظهرت النتائج أن مستوى تطوير خدمة الزبائن داخل البنوك محل الدراسة كان مرتفعاً، ويتجلى ذلك في تحسين جودة الخدمة البنكية، ورفع مستوى رضا الزبائن، وتسريع الاستجابة لطلباتهم، وتعزيز الثقة والأمان في الخدمات الرقمية المقدمة.
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير خدمة الزبائن داخل البنوك محل الدراسة، وهو ما يؤكد وجود ترابط مباشر بين المتغيرين.
- بينت النتائج كذلك وجود أثر إيجابي ومعنوي للتحول الرقمي على مختلف أبعاد تطوير خدمة الزبائن داخل البنوك العمومية محل الدراسة، حيث ساهم في تحسين سرعة معالجة العمليات البنكية، وتقليل الوقت والجهد، وتعزيز رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة.
- كما أظهرت الدراسة أن الأبعاد الأمنية والبشرية والتقنية والتنظيمية تلعب دوراً مهماً في نجاح عملية التحول الرقمي داخل البنوك العمومية محل الدراسة، باعتبارها عوامل أساسية لضمان فعالية الخدمات البنكية الرقمية وتحسين أدائها.

✓ التوصيات:

استناداً إلى النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

على مستوى إدارة البنوك: ضرورة مواصلة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية داخل البنوك الجزائرية العمومية، من خلال تحديث الأنظمة والتجهيزات التقنية بشكل مستمر، والعمل على تطوير الخدمات البنكية الرقمية بما يضمن تحسين جودة الخدمة ورفع كفاءة الأداء البنكي. كما ينبغي تعزيز إجراءات الأمن السيبراني لحماية البيانات والمعاملات الإلكترونية وزيادة ثقة الزبائن في الخدمات الرقمية.

على مستوى الموظفين: تعزيز برامج التكوين والتدريب المستمر للموظفين في مجال التكنولوجيا الرقمية، خاصة فيما يتعلق باستخدام الأنظمة الحديثة والتعامل مع التطبيقات البنكية الرقمية، مع العمل على تطوير مهاراتهم التقنية والإدارية بما يساهم في تحسين الأداء وتقديم خدمات أكثر فعالية للزبائن.

على مستوى الزبائن: العمل على تحسين تجربة الزبون من خلال تطوير الأنظمة الرقمية بما يضمن السرعة والدقة وسهولة الاستخدام، إضافة إلى توسيع وتحسين قنوات التواصل الرقمي مع الزبائن، بما يسمح بالاستجابة السريعة لاحتياجاتهم وتقديم الدعم والمرافقة اللازمة لاستخدام الخدمات البنكية الرقمية بكفاءة.

على المستوى التنظيمي: ضرورة ترسيخ ثقافة التحول الرقمي داخل البنوك باعتبارها ثقافة تنظيمية شاملة وليست مجرد استخدام لأدوات تقنية، وذلك من خلال دعم الابتكار وتشجيع التغيير الرقمي داخل المؤسسة البنكية، مع وضع استراتيجيات تنظيمية واضحة تواكب متطلبات البيئة الرقمية الحديثة وتضمن استمرارية تطوير الخدمات البنكية.

✓ الآفاق المستقبلية للدراسة:

- يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق البحثية التي يمكن أن تفتح مجالات جديدة للدراسة، من بينها:
- دراسة مقارنة بين البنوك الجزائرية العمومية والخاصة في مدى تبني التحول الرقمي وأثره على جودة الخدمات .
 - التعمق في دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات البنكية .
 - دراسة تجربة الزبون الرقمي بشكل أكثر تفصيلاً من خلال مقاربات نوعية (مقابلات، ملاحظة)
 - توسيع مجال الدراسة ليشمل قطاعات خدمية أخرى مثل التأمين، الاتصالات، والخدمات العمومية .
 - دراسة دور التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تحسين الخدمات البنكية مستقبلاً.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- جون والمن، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، أصول خدمة الزبائن، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم بيروت، لبنان، 1998
- 2- مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 3- علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق : منظور تطبيقي استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009
- 4- قرش عبد القادر ، تحليل سلوك العملاء في إدارة النشاط التسويقي، جامعة الأغواط، بدون سنة

رسائل الماجستير:

- 1- محمود محمد محمود سعيد، أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة العربية الأمريكية، فلسطين، 2023 .
- 2- بوقاسي أمال، جودة خدمة العملاء في مؤسسة خدماتية: دراسة حالة مؤسسة كابماتيفو اوطو – وكيل خدمة معتمد رونو الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم علوم التسيير تخصص الإدارة البيئية و السياحية، جامعة الجزائر 3، 2013-2014.

مذكرات الماستر:

- 1- تبارني شيماء، صخري إلهام، عقون شيماء، إستراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الخدماتية : دراسة ميدانية بمديرية بريد الجزائر Poste Algérie ولاية قالمة-، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2021-2022.
- 2- بوقلي مروة، معمري فلة، تكنولوجيا الاتصال وتطبيقاتها في المؤسسة الخدماتية الجزائرية: دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاعلام و الاتصال: اتصال و علاقات عامة، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي، 2015.
- 3- شرطي حنان، بن عيادة حليلة، دور العلاقات العامة في تحسين صورة المؤسسة الخدماتية ، دراسة ميدانية بديوان مؤسسة الشباب والرياضة بتيارت -نموذجا ، مذكرة تخرج لنيل متطلبات شهادة الماستر في تخصص علوم الإعلام و الاتصال ، جامعة ابن خلدون - تيارت - ، 2019-2020

المقالات العلمية:

- 1- محمود عبد العزيز يخلف، أثر التحول الرقمي بمؤسسات التعليم التقني على كفاءة الخريجين أقسام المحاسبة في المعهد التقنية العليا، المؤتمر الليبي لتطوير التعليم التقني والفني، كلية التجارة، جامعة الزيتونة، ليبيا، 2024 .
- 2- رانيا شابو، عبد الكريم زرفاوي، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية، مجلة الدراسات القانونية والاقتصاد، المجلد 07 ، العدد 01 ، جامعة العريب التبسي، تبسة، الجزائر، 2024 .

قائمة المصادر والمراجع

- 3- صدوقي غريسي، سي الطيب الهاشمي رضا، علي العبسي، واقع أهمية التحول الرقمي و الأتمة، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 03، العدد 02، ديسمبر 2021.
- 4- بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات، دراسة حالة، عامة للمالية الجزائرية، المجلد 15، العدد 01، 2025.
- 5- خيرة شاوشي، زهرة خلوف، التحول الرقمي في الجزائر، جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية، المجلد 05، العدد 01، 2023.
- 6- عامر إيمان، عتيق الشيخ، الصعوبات والتحديات لمواجهة التحول الرقمي في الجزائر -دراسة حالة -، جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة (الجزائر)، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025.
- 7- آسيا بالقاضي، متطلبات التحول الرقمي و دورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف، جامعة سطيف 1، الجزائر، مجلة التمويل و الاستثمار و التنمية المستدامة، المجلد 09، العدد 01، جوان 2024
- 8- قسنطيني حدة صبرينة، سمار نصر الدين، الإطار التنظيمي للبنوك والمؤسسات المالية في الجزائر، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد 06، العدد 02، 2023.

المواقع الالكترونية:

- 1- أحمد عزت محمد، تعريف خدمة العملاء، بتاريخ 03 جانفي 2016، تم الاطلاع في 09 ماي 2026 على الساعة 12:53 عبر الرابط التالي:
https://mawdoo3.com/تعريف_خدمة_العملاء.
- 2- شذا محمد، وسائل خدمة العملاء، 20 أوت 2023، تاريخ الإطلاع 10 ماي 2026 على الساعة 11:32 عبر الرابط التالي:
https://mawdoo3.com/وسائل_خدمة_العملاء.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Philip Kotler et Gary Armstrong , " Principes de Marketing " 8 ème Edition, Pearson Education France, Paris, 2007, p181
- 2- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm (7th ed.). New York : McGraw-Hill Education.
- 3- Haywood-Farmer, J. (1988). "A Conceptual Model of Service Quality." International Journal of Operations & Production Management, Vol. 8, No. 6, pp. 19–29.
- 4- Vandermerwe, S., & Chadwick, M. (1989). "The Internationalization of Services." The Service Industries Journal, Vol. 9, No. 1, pp. 79–93.

- 5- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson Education.
- 6- McKenna, R. (1991). Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer. Addison-Wesley.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

استبيان



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

السلام عليكم :

ي في إطار إعداد مذكرة من أجل نيل متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: دور التحول الرقمي في تطوير خدمة الزبائن في المؤسسات الخدمية دراسة تطبيقية بالبنوك الجزائرية ، تم إعداد هذا الاستبيان بهدف التعرف على آراء الموظفين حول مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين خدمات الزبائن داخل البنوك الجزائرية. نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية، علماً أن المعلومات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وتُعامل بسرية تامة.

يرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة.

المحور الأول: البيانات الشخصية: الرجاء منك وضع العلامة X في الخانة التي ترون أنها مناسبة

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

الفئة العمرية: أقل من 30 سنة ☐ 30 - 40 سنة ☐ 41 - 50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادات عليا ☐ أخرى ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

الوظيفة: مدير ☐ نائب مدير ☐ موظف إداري ☐ موظف خدمة الزبائن ☐ مسؤول مصلحة ☐ أخرى ☐

من إعداد الطالبات: مصيطفى بشرى سلسبيل، مويسي دلال اميل: bouchramsitfa200@gmail.com

تحت إشراف الأستاذ: بلعربي محمد

المحور الثاني: مستوى تطبيق التحول الرقمي في البنوك الجزائرية					
الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
البعد التقني					
1	تتوفر بالبنك بنية تحتية تكنولوجية متطورة تدعم التحول الرقمي				
2	تعتمد البنوك على أنظمة معلومات حديثة وفعالة في تقديم خدماتها.				
3	تساهم التطبيقات والمنصات الرقمية في تسهيل العمليات البنكية للزبائن.				
البعد البشري					
4	يملك موظفو البنك المهارات الكافية لاستخدام التقنيات الرقمية.				

الملاحق

5	يوفر البنك دورات تدريبية مستمرة في مجال التحول الرقمي.				
6	يتفاعل الموظفون بشكل إيجابي مع استخدام الأنظمة الرقمية.				
البعد التنظيمي.					
7	توجد استراتيجية واضحة ومحددة للتحول الرقمي داخل البنك.				
8	تواكب الهيكل التنظيمي للبنك متطلبات الرقمنة.				
9	يتم تنظيم العمل داخل البنك بما يتماشى مع الخدمات الرقمية.				
البعد الأمني					
10	يوفر البنك مستوى عالٍ من حماية البيانات والمعاملات الإلكترونية.				
11	تعتمد البنوك على أنظمة أمن معلومات فعالة ضد الاختراقات.				
12	يتم تحديث أنظمة الحماية بشكل مستمر لمواجهة المخاطر السيبرانية.				
المحور الثالث: تطوير خدمة الزبائن					
بعد جودة الخدمة					
13	يرى الموظفون أن الخدمات البنكية المقدمة تتميز بجودة عالية تلبي احتياجات الزبائن.				
14	يرى الموظفون أن الخدمات الرقمية تساهم في تحسين جودة الخدمات البنكية.				
15	يرى الموظفون أن الخدمات المقدمة تتسم بالدقة والوضوح في التنفيذ.				
بعد رضا الزبون					
16	يرى الموظفون أن الزبائن يشعرون بالرضا عن الخدمات البنكية المقدمة رقمياً.				
17	يرى الموظفون أن البنك يلبي توقعات الزبائن من خلال خدماته الإلكترونية.				
18	يرى الموظفون أنه يتم أخذ ملاحظات الزبائن بعين الاعتبار لتحسين الخدمات.				
بعد سرعة الاستجابة					
19	يرى الموظفون أن الخدمات الرقمية تساعد على تقليل وقت الاستجابة لطلبات الزبائن.				
20	يرى الموظفون أنه يتم معالجة طلبات الزبائن بسرعة عبر الأنظمة الإلكترونية.				
21	يرى الموظفون أن البنك يوفر قنوات رقمية تسهل التواصل السريع مع الزبائن.				
بعد الثقة					
22	يرى الموظفون أن الزبائن يثقون في الخدمات الرقمية المقدمة من البنك.				
23	يرى الموظفون أن الزبائن يشعرون بالأمان عند استخدام الخدمات البنكية الإلكترونية.				

الملحق رقم (02): تحكيم الاستبيان

الأساتذة	د. صيتي عبد اللطيف	جامعة غرداية
المحكمين	د. أميرة جقاوة	جامعة غرداية
للاستبيان	د. شنيبي عادل	جامعة غرداية

الملحق رقم (03): حساب بيانات شخصية لمتغيرات (الجنس، الفئة العمرية، الخبرة، الوظيفة، المستوى التعليمي)

		الجنس		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	ذكر	19	67,9	67,9	67,9
	أنثى	9	32,1	32,1	100,0
Total		28	100,0	100,0	

العمرية الفئة

الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	6	21,4	21,4	21,4
	سنة 40 إلى 30 من	17	60,7	60,7	82,1
	سنة 50 إلى 41 من	4	14,3	14,3	96,4
	سنة 50 من أكثر	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	15	53,6	53,6	53,6
	سنوات 10 إلى 5 من	9	32,1	32,1	85,7
	سنة 15 إلى 10 من	2	7,1	7,1	92,9
	سنة 15 من أكثر	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	10,7	10,7	10,7
	جامعي	17	60,7	60,7	71,4
	عليا شهادات	8	28,6	28,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	3,6	3,6	3,6
	مدير نائب	2	7,1	7,1	10,7
	إداري موظف	11	39,3	39,3	50,0
	الزبائن خدمة موظف	6	21,4	21,4	71,4
	مصلحة مسؤول	3	10,7	10,7	82,1
	أخرى	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

الملاحق

الملحق رقم (04): قياس الاتساق الداخلي لأبعاد المحاور باستخدام ارتباط بيرسون

Corrélations									
مستوى عال من ات و المعاملات إلكترونية	يتم تنظيم العمل داخل البنك بما يتماشى مع الخدمات الرقمية	تواكب الهيكل التنظيمية للبنك متطلبات الرقمنة	توجد استراتيجية واضحة و محددة للتحويل الرقمي داخل البنك	يتفاعل الموظفون بشكل إيجابي مع استخدام الانظمة الرقمية	يوفر البنك دورات تدريبية مستمرة في مجال التحويل الرقمي	يمتلك موظفوا البنك المهارات الكافية لاستخدام التقنيات الرقمية	تساهم تطبيقات والمنصات الرقمية في تسهيل العمليات البنكية للزبائن	تعتمد البنوك على أنظمة معلومات حديثة وفعالة في تقديم خدماتها	تتوفر بالبنك بنية تحتية تكنولوجية متطورة تدعم التحويل الرقمي
1	,534**	,642**	,704**	,519**	,766**	,603**	,609**	,542**	,844**
)	,003	,000	,000	,005	,000	,001	,001	,003	,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28
n	,447*	,686**	,605**	,481**	,720**	,667**	,695**	,570**	,844**
)	,017	,000	,001	,010	,000	,000	,002		,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28
n	,753**	,617**	,642**	,611**	,657**	,679**	,617**	1	,542**
)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,002	,003
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28
n	,603**	,701**	,589**	,727**	,737**	,816**	1	,617**	,609**
)	,001	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,001
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28
n	,622**	,806**	,668**	,760**	,756**	1	,816**	,679**	,603**
)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28
n	,739**	,602**	,707**	,624**	1	,756**	,737**	,657**	,766**
)	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28
n	,595**	,647**	,519**	1	,624**	,760**	,727**	,611**	,519**
)	,001	,000	,005		,000	,000	,000	,001	,005

الملاحق

N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	
n	,704**	,605**	,642**	,589**	,668**	,707**	,519**	1	,726**	,637**
)	,000	,001	,000	,001	,000	,000	,005		,000	,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
n	,642**	,686**	,617**	,701**	,806**	,602**	,647**	,726**	1	,462*
)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000		,013
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
n	,534**	,447*	,753**	,603**	,622**	,739**	,595**	,637**	,462*	1
)	,003	,017	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,013	
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
n	,307	,328	,403*	,460*	,366	,432*	,324	,610**	,252	,604**
)	,112	,088	,033	,014	,055	,022	,092	,001	,197	,001
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
n	,600**	,628**	,682**	,533**	,637**	,616**	,458*	,733**	,579**	,506**
)	,001	,000	,000	,004	,000	,000	,014	,000	,001	,006
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
n	,814**	,815**	,796**	,850**	,883**	,880**	,755**	,852**	,819**	,766**
)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28

الملاحق

Corrélations									
البنكية الخدمات تتميز تلي عالية جودة المقدمة الزبائن احتياجات	في الرقمية الخدمات تساهم الخدمات جودة تحسين البنكية	بالدقة المقدمة الخدمات تتسم التنفيذ في والوضوح	عن بالرضا الزبائن يشعر المقدمة البنكية الخدمات رقميا	الزبائن توقعات البنك يلبي خدماته خلال من الالكترونية	الزبائن ملاحظات أخذ يتم لتحسين الاعتبار يعين الخدمات	على الرقمية الخدمات تساعد لطلبات الاستجابة وقت تقليل الزبائن	الزبائن طلبات معالجة يتم الأنظمة عبر بسرعة الالكترونية	رقمية قنوات البنك يوفر مع السريع التواصل تسهل الزبائن	ت في الزبائن يتق ن المقدمة الرقمية
1	,778**	,726**	,704**	,832**	,802**	,244	,766**	,699**	
	,000	,000	,000	,000	,000	,212	,000	,000	
28	28	28	28	28	28	28	28	28	
,778**	1	,679**	,614**	,692**	,644**	,476*	,781**	,754**	
,000		,000	,001	,000	,000	,010	,000	,000	
28	28	28	28	28	28	28	28	28	
,726**	,679**	1	,765**	,606**	,562**	,425*	,686**	,636**	
,000	,000		,000	,001	,002	,024	,000	,000	
28	28	28	28	28	28	28	28	28	
,704**	,614**	,765**	1	,638**	,664**	,336	,668**	,764**	
,000	,001	,000		,000	,000	,080	,000	,000	
28	28	28	28	28	28	28	28	28	
,832**	,692**	,606**	,638**	1	,911**	,449*	,831**	,805**	
,000	,000	,001	,000		,000	,017	,000	,000	
28	28	28	28	28	28	28	28	28	
,802**	,644**	,562**	,664**	,911**	1	,309	,793**	,738**	
,000	,000	,002	,000	,000		,110	,000	,000	
28	28	28	28	28	28	28	28	28	
,244	,476*	,425*	,336	,449*	,309	1	,585**	,606**	
,212	,010	,024	,080	,017	,110		,001	,001	
28	28	28	28	28	28	28	28	28	

الملاحق

,766**	,781**	,686**	,668**	,831**	,793**	,585**	1	,881**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000	
28	28	28	28	28	28	28	28	28	
,699**	,754**	,636**	,764**	,805**	,738**	,606**	,881**	1	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000		
28	28	28	28	28	28	28	28	28	
,666**	,572**	,590**	,725**	,468*	,401*	,062	,488**	,532**	
,000	,001	,001	,000	,012	,034	,755	,008	,004	
28	28	28	28	28	28	28	28	28	
,725**	,678**	,804**	,801**	,586**	,480**	,305	,591**	,629**	
,000	,000	,000	,000	,001	,010	,115	,001	,000	
28	28	28	28	28	28	28	28	28	
,881**	,845**	,826**	,858**	,875**	,821**	,533**	,904**	,902**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	,000	
28	28	28	28	28	28	28	28	28	

الملحق رقم (05): معامل الفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	11

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	12

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	28	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	28	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,954	24

الملحق رقم (06): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني

✓ البعد التقني

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بعدتقني كلي	28	2,00	5,00	3,8690	,81820
تكنولوجية تحتية بنية بالبنك تتوفر الرقمي التحول تدعم متطورة	28	2,00	5,00	3,6429	1,02611
في الرقمية والمنصات تطبيقات تساهم للزبائن البنكية العمليات تسهيل	28	2,00	5,00	4,1071	,73733
في مستمرة تدريبية دورات البنك يوفر الرقمي التحول مجال	28	1,00	5,00	3,8929	1,13331
N valide (liste)	28				

✓ البعد البشري

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الكافية المهارات البنك موظفوا يمتلك	28	1,00	5,00	3,8214	1,02030
الرقمية التقنيات لاستخدام					
في مستمرة تدريبية دورات البنك يوفر	28	1,00	5,00	3,8929	1,13331
الرقمي التحول مجال					
مع ايجابي بشكل الموظفون يتفاعل	28	1,00	5,00	3,8214	1,18801
الرقمية الانظمة استخدام					
بعدتتظيمي_كلي	28	1,33	5,00	3,8452	1,02432
N valide (liste)	28				

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
محددة و واضحة استراتيجيية توجد البنك داخل الرقمي للتحويل	28	2,00	5,00	3,6786	,81892
متطلبات للبنك التنظيمية الهيكلية تواكب الرقمنة	28	1,00	5,00	3,7143	1,08379
يتماشى بما البنك داخل العمل تنظيم يتم الرقمية الخدمات مع	28	1,00	5,00	3,6786	1,05597
بعدتنظيمبيسبسيكي	28	1,33	5,00	3,6905	,86032
N valide (liste)	28				

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
حماية من عل مستوى البنك يوفر الالكترونية المعاملات و البيانات	28	2,00	5,00	4,1429	,70523
معلومات أمن أنظمة على البنوك تعتمد الاختراقات ضد فعالة	28	2,00	5,00	4,1071	,83174
مستمر بشكل الحماية أنظمة تحديث يتم السيبرانية المخاطر لمواجهة	28	2,00	5,00	4,1071	,78595
بعدأمني_كلي	28	2,67	5,00	4,1190	,63644
N valide (liste)	28				

الملاحق

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ثاني المحور كلي	28	1,83	5,00	3,8810	,76424
N valide (liste)	28				

الملحق رقم (08): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثالث

✓ بعد الجودة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بجودة المقدمة البنكية الخدمات تتميز الزبائن احتياجات تلبية عالية	28	1,00	5,00	3,7857	,91721
جودة تحسين في الرقمية الخدمات تساهم البنكية الخدمات	28	2,00	5,00	4,3214	,72283
والوضوح بالدقة المقدمة الخدمات تتسم التنفيذ في	28	2,00	5,00	4,0714	,85758
بعدالجودة كلي	28	1,67	5,00	4,0595	,75388
N valide (liste)	28				

✓ بعد رضا الزبون

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الخدمات عن بالرضا الزبائن يشعر رقميا المقدمة البنكية	28	1,00	5,00	3,7143	1,04906
خلال من الزبائن توقعات البنك يلبي الالكترونية خدماته	28	2,00	5,00	3,7857	,95674
الاعتبار بعين الزبائن ملاحظات أخذ يتم الخدمات لتحسين	28	1,00	5,00	3,9286	1,08623
بعدالرضا كلي	28	1,33	5,00	3,8095	,93592
N valide (liste)	28				

✓ بعد سرعة الاستجابة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
وقت تقليل على الرقمية الخدمات تساعد الزبائن لطلبات الاستجابة	28	2,00	5,00	4,0714	,89974

الملاحق

عبر بسرعة الزبائن طلبات معالجة يتم الالكترونية الأنظمة	28	1,00	5,00	3,9643	1,20130
التواصل تسهل رقمية قنوات البنك يوفر الزبائن مع السريع	28	1,00	5,00	4,0000	1,15470
بعد سرعة الاستجابة كلي	28	1,33	5,00	4,0119	,97492
N valide (liste)	28				

✓ بعد الثقة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
استخدام عند بالأمان الزبائن يشعر الالكترونية البنكية الخدمات	28	1,00	5,00	3,5357	1,07090
المقدمة الرقمية الخدمات في الزبائن يثق البنك من	28	1,00	5,00	3,3214	,90487
بعد الثقة كلي	28	1,00	5,00	3,4286	,95950
N valide (liste)	28				

الملحق رقم (09): المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي للمحور الثالث

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
محور الثالث كلي	28	1,64	4,91	3,8636	,80802
N valide (liste)	28				

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضيات

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,443	1	12,443	97,261	,000 ^b
	de Student	3,326	26	,128		
	Total	15,770	27			

a. Variable dépendante : كلي_للمحور_ثاني

b. Prédicteurs : (Constante), كلي_محور_الثالث

Coefficients^a

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,635	,336		1,889	,070
	كلي_محور_الثالث	,840	,085	,888	9,862	,000

a. Variable dépendante : كلي_للمحور_ثاني

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
كلي_للمحور_ثاني	6,100	27	,000	,88095	,5846	1,1773

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
محور_الثالث_كلي	5,656	27	,000	,86364	,5503	1,1770

Corrélations

		كلي_للمحور_ثاني	كلي_محور_الثالث
كلي_للمحور_ثاني	Corrélacion de Pearson	1	,888**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	28	28

كلي_محور_الثالث	Corrélation de Pearson	,888**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	28	28

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

ANOVA^a

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Modèle						
1	Régression	16,468	1	16,468	59,609	,000 ^b
	de Student	7,183	26	,276		
	Total	23,651	27			

a. Variable dépendante : كلي_بعدالرضا

b. Prédictors : (Constante), كلي_للمحور_ثاني

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
Modèle		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,156	,523		-,299	,767
	كلي_للمحور_ثاني	1,022	,132	,834	7,721	,000

a. Variable dépendante : كلي_بعدالرضا

ANOVA^a

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Modèle						
1	Régression	14,986	1	14,986	36,495	,000 ^b
	de Student	10,677	26	,411		
	Total	25,663	27			

a. Variable dépendante : كلي_بعدسرعلاستجابة

b. Prédictors : (Constante), كلي_للمحور_ثاني

Coefficients^a

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
Modèle		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,229	,638		,358	,723
	كلي_للمحور_ثاني	,975	,161	,764	6,041	,000

a. Variable dépendante : كلي_بعدسرعلاستجابة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	13,818	1	13,818	32,547	,000 ^b
	de Student	11,039	26	,425		
	Total	24,857	27			

a. Variable dépendante : بعدالثقة_كلي

b. Prédictors : (Constante), ثاني_للمحور_كلي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,204	,649		-,315	,755
	ثاني_للمحور_كلي	,936	,164	,746	5,705	,000

a. Variable dépendante : بعدالثقة_كلي



غرداية في: 17.1.2026..

شهادة تصحيح مذكرة

يشهد الأستاذ (ة): بلعربي محمد بصفته عضواً لـ لجنة مناقشة (الصفة في
اللجنة) مشرف بأن الطالب (ة) :

الإسم واللقب (الطالب 01): ميمونة بن سركس رقم التسجيل: 39 42 4 7 16

الإسم واللقب (الطالب 02): موسى دجل رقم التسجيل: 39 46 5 4 02

المستوى الدراسي: 3 التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ المناقشة: 3 1 3026

عنوان المذكرة: دور الحصول المرفق في تطوير خدمة العملاء

في المؤسسات الحديثة

يشهد بأن الطالب (الطالبة): المذكورين أعلاه قد إلتم (أ) بجميع الملاحظات وقام (أ) برفع التحفظات المقدمة
له (ما) من طرف لجنة المناقشة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي على هذا النحو.



إمضاء الأستاذ المساعد الدكتور (ة): بمتابعة التصحيح
الأستاذ محاضر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، القطب الجامعي رقم 01 ، جامعة غرداية ، المنطقة العلمية، ص ب 455 غرداية،
الجزائر، 47000

الهاتف / الفاكس : +213 (0) 29 25 81 21 / +213 (0) 29 25 81 09

الموقع الإلكتروني للكلية : <https://fsecg.univ-ghardaia.dz>

البريد الإلكتروني : fsecg@univ-ghardaia.dz ، صفحة الفيسبوك : <https://www.facebook.com/fsecg47>