



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



الرقم التسلسلي: 2026/

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي LMD

فرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق

المذكرة الموسومة ب:

مساهمة التحول الرقمي في تعزيز تجربة العميل

واسة حالة: البنك الخرجي الجزائري وكالة تبسة

تحت إشراف:

أ.د. مراد مهدي

من إعداد الطالبتين

- سهام عبدالحميد
- شيما عباس

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عيسى جديات	محاضر أ	رئيسا
مراد مهدي	أستاذ	مشرفا ومقررا
عبدالرؤوف مسعودي	محاضر ب	عضوا ومناقشا

السنة الجامعية: 2025 - 2026



## العكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

نتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع، سواء من قريب أو من بعيد، بالكلمة أو بالتوجيه أو بالدعم.

كما نتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف "مهدي مراد" على هذه المذكرة، على ما قدمه لنا من توجيهات قيمة ونصائح علمية سديدة، وعلى صبره ومرافقته لنا خلال مراحل إنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين، الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه المذكرة، وتحملوا عناء قراءتها وتقييمها، ورجو أن نكون عند حسن ظنهم، وأن يستفيد هذا العمل من ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم السديدة.

ولا يفوتنا أن نشكر جميع أساتذتنا الكرام الذين رافقونا طيلة مشورنا الكراسي، ولم يبخلوا علينا بعلمهم ونصائحهم.

كما نتقدم بالشكر إلى موظفي وعمال مؤسسة الكرامة (البنك الخرجي الجزائري - وكالة تبسة) على تعاونهم وتسهيلهم لنا الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز الجانب التطبيقي.

وفي الأخير، لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل، ونسأل الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء.

والله ولي التوفيق.

## الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿قَرِحِينَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ﴾

(وَأَخْرَجُوا لَهُمْ أَنْبَاءَ الْحَمْدِ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

هذه اللوحة لا تُورث ولا تُتبرع، لقد دفعتهُ ثمنها عمري وشبابي، سمرًا، خوفًا ودموعًا. هي لفحة الوصول، ودمعة العزن، وفرحة العمر التي تمثل النضاية السعيدة لبداياتِ أعظم، وقد أصبح حلمي اليوم حقيقة.

بعد سنوات من الاجتهاد والسعي المتواصل، سنوات حملت في طياتها التعب والصبر والتحديات، أقتض اليوم على عتبة التخرج لأقدم ثمرة جسدي وما وحلته إليه بعد فضل الله وتوفيقه. فهذا الإنجاز لم يكن صدفة عابرة، بل كان حيلة دعمٍ ومعيةٍ ومساندةٍ أخذتُ كان لوجودهم أعظم الأثر في مسيرتي.

إلى والدي، ذبح العنان وقلبه الدعاء الذي لم يُخلق أبه يومًا، إلى من كان معي حينها تلاحق خطواتي خوفًا واهتمامًا، وحينها قندبلي في كل مواجهة. يا أمان أيامي ومهدية الله في عمري، نجاهي هذا امتداد لدمائك، وقطفت لثمار حوك، ومهدية متواضعة لقلوبك الكبير. لها أمدي نجاحي وفخري.

إلى إخوتي وأخواتي، سندي الذي لا يميل ورفاق عالمي الصغير، واليد التي تمتد لي قبل أن أطلب. لقد كنته دائمًا جزءًا من قوتي، وسببًا في أن أقتض بثبات في أصعب الأيام، ومنكم أستمد العزم في كل مرة.

إلى رفاق الرحلة، أصدقائي الذين شاركوني الطريق وساهموا في صنع ذكريات لا تُنسى، كان وجودكم مساحة رحبة لقلبي وسندًا لتجاوز الصعوبات، فلكم مني كل الامتنان والتقدير.

إلى صديقتي الغالية شيما، رفيقة خمس سنوات من الجامعة ورفيقة هذا المذخرة، شكرًا لك على كل لحظة شاركته فيهما الطريق، وعلى تعبنا المشترك في إنجاز هذا العمل، فوجودك كان سندًا حقيقيًا وذكري جميلة لا تُنسى.

إلى الأستاذ المشرف، أتقدم بخالص الشكر والعرفان على توجيهاته القيّمة، ونصائحه الدقيقة، وصبره ومتابعته المستمرة التي كان لها الأثر الكبير في إتمام هذا العمل على أحمل وجه.

وإلى لجنة المناقشة الموقرة، أتقدم بجزيل الشكر والتقدير على وقتكم الثمين وقراءاتكم المتأنية، وعلى ما استفدتونه من ملاحظاتهم علمية قيّمة تثرى هذا العمل وتُحسّنه.

وما أنا اليوم، أرفع هذا العمل شكرًا لله تعالى الذي وفقني وأعانني، ومنعني القدرة على الوصول إلى هذه المرحلة التي لطالما حلمت بها.

خرجتكم سهام

(وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

إلى من كانت ولا تزال نبع العنان، وسندي في كل خطواتي...  
إلى أمي الغالية، أطل الله في عمرها، التي دعاوتها رافقتني في كل خطوة  
إلى روح أبي الطاهرة، رحمه الله، الذي وإن غاب بجسده، فما زال حاضراً في  
قلبي، دعاؤه يرافقتني وذكراه تمنعني القوة...

إلى اختي واخوتي الذين كانوا، سندي وفرحتي، بكنّ تكتمل أيامي ويزهر  
نجاحي...

إلى زوجي الذي كان دعمي في كل لحظة، وصبري حين تعبتي، وفرحتي  
حين اقترب الحلم...

إلى صديقاتي الغليات، رفيقات الدرب، شكراً لكل لحظة جميلة ولكل كلمة  
تشجيع...

وإلى صديقتي العزيزة سهام، شريكتي في هذه المذكرة، تقاسمنا التعب  
قبل الفرح، فكان النجاح أجمل بوجودك...

وإلى الأستاذ المشرف مهدي مراد، كل الشكر والتقدير على دعمه  
وتوجيهاته القيمة التي كانت نوراً يرشد خطانا...

أهدي ثمرة جهدي وتخرجي لكم جميعاً، فأنتم السبب بعد الله في وصولي  
إلى هذه اللحظة

خريجتكم شيماً...

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
-	إهداء
I-IV	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ-ز	المقدمة
-	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي
1	تمهيد الفصل الأول
2	المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي
2	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
7	المطلب الثاني: أبعاد التحول الرقمي
13	المطلب الثالث: دوافع تبني التحول الرقمي
17	المبحث الثاني: عوامل تمكين التحول الرقمي
17	المطلب الأول: تقنيات التحول الرقمي
23	المطلب الثاني: تحديات تبني التحول الرقمي
26	المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي
28	خلاصة الفصل الأول
-	الفصل الثاني: التأصيل الفكري لتجربة العميل البنكي وعلاقته بالتحول الرقمي
29	تمهيد الفصل الثاني
30	المبحث الأول: ماهية تجربة العميل البنكي
30	المطلب الأول: مفهوم تجربة العميل البنكي
34	المطلب الثاني: مراحل تفاعل العميل البنكي مع الخدمات الرقمية
38	المطلب الثالث: أبعاد تجربة العميل البنكي

44	المبحث الثاني: آلية عمل التحول الرقمي في البنوك
44	المطلب الأول: دور التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل في البنوك
47	المطلب الثاني: آليات تطبيق التحول الرقمي في الخدمات المصرفية
48	المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في خلق القيمة
53	خلاصة الفصل الثاني
-	الفصل الثالث: واقع التحول الرقمي في تعزيز خدمات الزبائن في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة
54	تمهيد الفصل الثالث
55	المبحث الأول: تقديم عام للبنك الخارجي الجزائري ووكالة تبسة
55	المطلب الأول: التعريف بالبنك الخارجي الجزائري
59	المطلب الثاني: التعريف بوكالة تبسة وهيكلها التنظيمي
64	المطلب الثالث: وظائف وخدمات البنك الخارجي الجزائري
66	المبحث الثاني: المنهجية التطبيقية وتحليل النتائج
66	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية والتوصيف العام لعينة الدراسة
74	المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
82	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
93	خلاصة الفصل الثالث
94	خاتمة
97	قائمة المراجع
100	قائمة الملاحق
-	الملخص

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة للتحويل الرقمي	69
02	طريقة ألفا كرونباخ alpha Cronbach	70
03	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	71
04	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات محور التحويل الرقمي	74
05	المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لعبارات محور تجربة العميل	80
06	نتائج kolmogorov-smirnov	82
07	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية	83
08	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى	85
09	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية	86
10	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة	88
11	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرابعة	90
12	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الخامسة	91

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
57	الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري	01
61	الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة 46	02
67	نموذج الدراسة المقترح	03
72	توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية	04

# المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة ومتسارعة مست مختلف مناحي الحياة الاقتصادية، نتيجة التقدم التكنولوجي المتزايد والاعتماد المتنامي على الحلول الرقمية في تسيير الأنشطة والخدمات. وقد أفرزت هذه التحولات بيئة تنافسية جديدة، أصبحت فيها المؤسسات مطالبة بإعادة النظر في أساليب عملها التقليدية، والتوجه نحو نماذج أكثر مرونة وابتكارًا تواكب متطلبات العصر الرقمي.

ويُعد القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه الديناميكية، نظراً لارتباطه المباشر بالخدمات المالية التي تشكل عصب النشاط الاقتصادي. حيث لم تعد البنوك تكتفي بتقديم خدماتها بصيغتها التقليدية، بل أصبحت مطالبة بتطوير طرق تقديم هذه الخدمات بما يحقق الكفاءة والسرعة، ويستجيب في الوقت ذاته لتوقعات العملاء المتزايدة.

وفي ظل هذا السياق، برزت توجهات حديثة تركز على توظيف التكنولوجيا الرقمية في مختلف العمليات المصرفية، بما يسهم في تحسين الأداء وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة. كما أدى هذا التحول إلى إعادة تشكيل طبيعة العلاقة بين البنك والعميل، حيث لم يعد هذا الأخير مجرد متلقٍ للخدمة، بل أصبح محورًا أساسيًا في تصميمها وتطويرها.

وبالتوازي مع ذلك، تزايد الاهتمام بكيفية إدراك العميل لمختلف مراحل تعامله مع البنك، وما يصاحبها من تفاعلات وانطباعات تؤثر بشكل مباشر على مستوى رضاه واستمراريته. إذ أصبحت المؤسسات المصرفية تدرك أن التميز لم يعد قائمًا فقط على جودة الخدمة، بل على مجمل التجربة التي يعيشها العميل أثناء وبعد حصوله عليها.

## 1. إشكالية الدراسة:

وانطلاقًا من هذا الطرح، تتقاطع هذه المعطيات لتبرز أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتجربة العميل في البيئة المصرفية، باعتبارها من القضايا الجوهرية التي تحدد قدرة البنوك على تحقيق التميز والاستمرارية في ظل المنافسة المتزايدة. انطلاقًا مما سبق، تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول:

كيف يمكن أن يؤثر التحول الرقمي على تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري -

وكالة تبسة-؟

## 2. الأسئلة الفرعية:

- ينبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية، من أهمها:
- كيف يساهم بعد العمليات في التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل داخل البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة؟
  - ما هو دور الابتكار الرقمي في تعزيز جودة تجربة العميل؟
  - إلى أي مدى تؤثر البنية التحتية لتقنيات المعلومات على رضا وتجربة العميل؟
  - كيف تتعكس القدرات الرقمية للموظفين على تحسين تجربة العميل؟
  - ما أثر نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة على تجربة العميل؟
  - بناءً على الإشكالية والتساؤلات الفرعية، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

## 3. فرضيات الدراسة:

### 1.3. الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للتحول الرقمي على تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة.

### 2.3. الفرضيات الفرعية:

- يساهم بعد العمليات للتحول الرقمي في تحسين سرعة الاستجابة لطلبات عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- يساهم الابتكار الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- تؤثر البنية التحتية لتقنيات المعلومات تأثيراً إيجابياً على رضا الزبائن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- تساهم القدرات الرقمية للموظفين في تحسين كفاءة التعامل مع الزبائن عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

( $\alpha \leq 0.05$ ).

• يساهم نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة في تعزيز رضا وتجربة العميل عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### 4. أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي، حيث تسعى إلى إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل وتعزيز رضاه. كما تتبّع أهميتها من كونها تعالج موضوعاً حديثاً يجمع بين البعد التكنولوجي والبعد التسويقي، الأمر الذي يساهم في تقديم رؤية متكاملة حول كيفية تطوير الخدمات البنكية بما يتماشى مع متطلبات العصر.

وتبرز أهمية هذه الدراسة كذلك في تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تستفيد منها البنوك الجزائرية في سعيها لتحسين جودة خدماتها وتعزيز علاقتها بعملائها.

#### 5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، من أبرزها:

- ✓ التعرف على واقع التحول الرقمي في القطاع المصرفي.
- ✓ إبراز أهمية التحول الرقمي في تطوير الخدمات البنكية.
- ✓ تحليل أبعاد تجربة العميل البنكي ومحدداتها.
- ✓ دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتجربة العميل في البنوك.
- ✓ تقييم مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل في البنوك الجزائرية.

#### 6. أسباب اختيار الموضوع:

اختيار موضوع "مساهمة التحول الرقمي في تعزيز تجربة العميل في البنوك" جاء بناءً على مايلي:

#### 1.6. الأسباب الشخصية:

تتمثل الأسباب الشخصية في الدوافع الذاتية التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع، والمتمثلة أساساً في اهتمامنا بموضوع التحول الرقمي في القطاع البنكي، ورغبتنا في التعرف على مدى تأثيره في تحسين تجربة

العميل داخل البنوك. كما يعكس اختيار لهذا الموضوع الفضول العلمي لفهم التطورات التي يشهدها القطاع المصرفي في ظل الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا الحديثة، وكذا محاولة الإلمام بجوانب التحول الرقمي وانعكاساته على جودة الخدمات المقدمة للزبائن.

## 2.6. الأسباب الموضوعية:

تتمثل في الأهمية العلمية والعملية للموضوع، كونه يعالج قضية حديثة مرتبطة بتطور القطاع المصرفي، حيث يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات وتعزيز تجربة العميل. كما أن قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق البنكي الجزائري بشكل خاص، تمثل دافعاً إضافياً لدراسة هذا المجال، إضافة إلى أهمية النتائج التي يمكن أن تفيد المؤسسات البنكية في تحسين أدائها وخدماتها.

## 6.3. صعوبات الدراسة:

واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات أثناء مراحلها المختلفة، من أبرزها:

- ✓ الوصول إلى البيانات الميدانية: صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة من داخل البنك بسبب قيود السرية المصرفية وحساسية البيانات الرقمية.
- ✓ تحديد العينة المناسبة: اختيار عينة تمثل زبائن البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة، بشكل يضمن مصداقية النتائج، كان تحدياً نظراً لتنوع العملاء.
- ✓ الوقت المحدود لجمع البيانات: اقتصار الفترة الميدانية على شهر كامل (من 5 أفريل إلى 5 ماي 2026) جعل عملية توزيع وتحليل الاستبيانات أكثر تحدياً.
- ✓ التعامل مع المتغيرات الرقمية: قياس مستوى التحول الرقمي وتجربة العميل يحتاج أدوات دقيقة ومعايير واضحة لضمان صحة النتائج، وهو ما يتطلب خبرة في تصميم الاستبيانات وتحليلها.
- ✓ الوعي الرقمي للعميل: تفاوت مستوى معرفة العملاء بالخدمات الرقمية أحياناً أثر على دقة بعض الإجابات في الاستبيانات، ما استلزم تفسير النتائج بعناية.

## 7. حدود الدراسة:

- ✓ الحدود المكانية: البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة.

- ✓ **الحدود الزمنية:** اشتملت هذه الدراسة على فترة زمنية محددة تمتد من 5 أبريل إلى 5 ماي 2026، أي لمدة شهر كامل، تم خلالها جمع البيانات الميدانية وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة حول تأثير التحول الرقمي على تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة.
- ✓ **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز تجربة العميل البنكي.

## 8. الدراسات السابقة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بدراسة أثر التحول الرقمي على تجربة العميل في القطاع المصرفي، حيث تناولت عدة دراسات هذا الموضوع من زوايا مختلفة.

**1.8. الدراسة الأولى:** دراسة بوفامة محمد الشريف، فحصي مريم (2025) بعنوان: تحليل تأثير التحول الرقمي على تعزيز إدارة علاقات العملاء - دراسة حالة اتصالات الجزائر المديرية العملية ميلة، تطرقت إلى دراسة أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة علاقات العملاء داخل المؤسسة محل الدراسة. واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل البيانات المتعلقة بتوظيف الأدوات الرقمية في تحسين التفاعل مع الزبائن. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم بشكل إيجابي في تحسين جودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء، رغم وجود بعض التحديات التقنية والتنظيمية التي قد تحد من فعالية التطبيق الكامل.

**2.8. الدراسة الثانية:** دراسة بن قارة سيرين، زيغم ابتهال (2022) بعنوان: "التحول الرقمي في جامعة 8 ماي 1945 - قالمة - كخيار استراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية: دراسة حالة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية"، فقد هدفت إلى إبراز دور التحول الرقمي كألية استراتيجية لتحسين جودة الإدارة الجامعية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث خلصت إلى أن إدماج التكنولوجيا الرقمية داخل الإدارة يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين الفعالية التنظيمية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الخدمات المقدمة داخل المؤسسة الجامعية.

**3.8. الدراسة الثالثة:** دراسة غطاس سعدية (2022) بعنوان: "التحول الرقمي ومدى كفاءته في تحسين الخدمة العمومية للطلبة في الإدارة الجامعية - دراسة ميدانية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة"، تناولت تقييم مدى فعالية التحول الرقمي في تحسين الخدمة العمومية المقدمة للطلبة. واعتمدت على المنهج الوصفي



التحليلي، وقد بينت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليص الوقت والجهد، إضافة إلى تحسين جودة الخدمات، مما يعزز من تجربة المستفيد داخل الإدارة الجامعية.

**4.8. الدراسة الرابعة:** دراسة ديبوش عبد القادر، عماري محمد (2020) بعنوان: "متطلبات التحول الرقمي في المصارف الإسلامية الجزائرية - دراسة استطلاعية"، فقد هدفت إلى تحديد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي الإسلامي. واعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي، وأظهرت النتائج أن نجاح هذا التحول يرتبط بتوفر البنية التحتية التكنولوجية المناسبة، وتطوير الكفاءات البشرية، إضافة إلى تبني الابتكار في تقديم الخدمات المالية، بما يضمن تحسين الأداء المصرفي وجودة الخدمات.

## 9. الفجوة البحثية :

رغم الاهتمام المتزايد بموضوع التحول الرقمي في مختلف المجالات، إلا أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على دوره في تحسين الأداء الإداري وجودة الخدمات داخل المؤسسات العامة والخاصة، أو في قطاعات مثل التعليم والإدارة الجامعية. غير أن هذه الدراسات لم تتناول بشكل كافٍ تأثير التحول الرقمي على تجربة العميل داخل البنوك الجزائرية، خاصة من حيث كيفية انعكاسه على جودة الخدمة المصرفية ورضا الزبون. ومن هنا تبرز الفجوة البحثية في نقص الدراسات التي تعالج العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وتجربة العميل في السياق البنكي المحلي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

## 10. منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدامه في عرض مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي وتجربة العميل البنكي، وتحليل العلاقة بينهما. كما تم الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل معطيات الإستبانة الموزعة على زبائن الوكالة محل الدراسة دون أن ننسى إجراء دراسة ميدانية على مستوى البنك الخارجي الجزائري-تبسة-، بهدف جمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

## 11. هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية، وذلك بهدف الإحاطة بجوانب موضوع مساهمة التحول الرقمي في تعزيز تجربة العميل في البنوك، على النحو الآتي:

**11.1. الفصل الأول:** يتناول الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي، من خلال عرض مفهومه، أبعاده، دوافع تبنيه، إضافة إلى أهم التقنيات الداعمة له، والتحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقه.

**11.2. الفصل الثاني:** يعالج التأصيل النظري لتجربة العميل البنكي وعلاقتها بالتحول الرقمي، من خلال التطرق إلى مفهومها، مراحلها وأبعادها، إلى جانب إبراز دور التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل وخلق القيمة داخل البنوك.

**11.3. الفصل الثالث:** يخصص للدراسة الميدانية على مستوى البنك الخارجي الجزائري (وكالة تبسة)، بالاعتماد على الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، من أجل تحليل واقع التحول الرقمي وأثره على تجربة العميل البنكي، ثم استخلاص النتائج والتوصيات.

الفصل الأول: الإطار  
المفاهيمي والفكري للتحول  
الرقمي

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

## تمهيد الفصل الأول

مع التطور السريع للتكنولوجيا وانتشار الإنترنت بشكل واسع، دخلت المؤسسات في مرحلة جديدة من التفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية، وهي مرحلة تتسم بالتحول الرقمي، الذي أصبح ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار تقني. هذا التحول يفرض على المؤسسات إعادة النظر في أساليب عملها التقليدية، وتبني حلول رقمية متكاملة لتحسين الأداء، تعزيز الابتكار، وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

وتأتي أهمية التحول الرقمي من كونه يشمل أكثر من مجرد إدخال أدوات تكنولوجية، فهو عملية شاملة تعيد تشكيل الثقافة التنظيمية، وتعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق ومتطلبات المستفيدين. من خلال التحول الرقمي، تستطيع المؤسسات الاستفادة من البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وغيرها من التقنيات الحديثة، بما يتيح تحسين القرارات، زيادة الكفاءة التشغيلية، ورفع جودة الخدمات.

وانطلاقاً من هذا السياق تم تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين وهما كالآتي:

✓ المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي

✓ المبحث الثاني: عوامل تمكين التحول الرقمي

## المبحث الأول: أساسيات حول التحول الرقمي

يشهد العالم المعاصر تحولات عميقة بفعل التطور التكنولوجي المتسارع، الذي غير ملامح الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وفرض على المؤسسات ضرورة مواكبة هذا التغيير من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطتها. وقد برز مفهوم التحول الرقمي كأحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي وتطوير الخدمات بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي.

## المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

أحدثت الثورة الرقمية وتطورات الإنترنت تغييرات كبيرة وسريعة في المؤسسات المالية وحياة الأفراد، مما فرض ضرورة التحول من الأساليب التقليدية إلى الرقمية. في هذا المطلب، سنتناول مفهوم التحول الرقمي مع التركيز على تعريفه، خصائصه، وأهميته في تعزيز فعالية المؤسسات.

### 1- تعريف التحول الرقمي

من الصعب تحديد تعريف موحد للتحول الرقمي، والذي يمكننا إعطاؤه عدة تعاريف، وكل واحد من هذه التعريفات يشترك في معنى واحد أو أكثر، نجد أنه يبين لنا وجهة نظر معينة.

#### 1-1- التعريف الأول:

تُعدّ الرقمنة خطوة أولى في رحلة التحول الرقمي، إلا أن التحول الرقمي يتجاوز ذلك ليشمل نطاقاً أوسع بكثير. فهو يشير إلى: "عملية تغيير شاملة تؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسة، حيث يتم دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال والخدمات. يهدف التحول الرقمي إلى إحداث تحول جذري في كيفية العمل وتقديم الخدمات، مما يعزز الابتكار والكفاءة ويعيد تشكيل العمليات والنماذج التشغيلية بشكل كامل".<sup>1</sup>

#### 1-2- التعريف الثاني:

يُقصد بالتحول الرقمي: "انتقال المؤسسات إلى أداء أنشطتها المختلفة عبر الوسائط الإلكترونية، بحيث كلما زادت درجة اعتماد العمليات على الشبكة، كان التحول أكثر شمولاً. ويكون التحول الرقمي كاملاً في

<sup>1</sup> بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات - دراسة حالة - Digital transformation in Algeria: reality and challenges - Acase study، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025، ص: 503.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

الأنشطة التي تُنفذ كلياً عبر الإنترنت، كما هو الحال في الخدمات والتجارة الإلكترونية، بينما يكون جزئياً عندما تتطلب العملية تفاعلاً مادياً، مثل تسليم السلع للعميل بصورة مباشرة أو عبر وسطاء الشحن.<sup>1</sup>

## 1-3-التعريف الثالث:

يشير التحول الرقمي إلى: "استخدام تكنولوجيا الحاسوب والإنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية بكفاءة وفعالية أكبر. وبمعنى أوسع، فهو يعبر عن التغييرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة في الطريقة التي يعمل بها الأفراد والمؤسسات، وكيفية تفاعلهم مع هذه التكنولوجيا، إضافةً إلى تأثيرها في تكوين الثروة ضمن النظام الاقتصادي الحديث."<sup>2</sup>

## 1-4-التعريف الرابع

التحول الرقمي هو: "العملية التي تطبقها المؤسسات والهيئات لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، وهو تبني التقنيات الرقمية وتطبيقها على كافة العمليات التقليدية غير الرقمية التي تقوم بها الهيئات والكيانات، والخدمات التي تقدمها، وأنظمة التوثيق الخاصة بها، لتصبح المهام والمسؤوليات والخدمات رقمية قائمة على البرامج والتطبيقات بدلاً من أن تكون تقليدية تعتمد على الأوراق التي يستغرق وقتاً طويلاً في الإنجاز. ويساعد التحول الرقمي الهيئات والكيانات الأخرى على تحقيق نتائج أفضل من خلال ربط الأشخاص والأماكن والأشياء."<sup>3</sup>

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن: التحول الرقمي يمثل أكثر من مجرد تطبيق تقنيات رقمية، فهو عملية استراتيجية شاملة تعيد تشكيل كيفية تقديم القيمة للعملاء وتعزيز التجربة التسويقية. يقوم التحول الرقمي على دمج التكنولوجيا الحديثة في جميع نواحي الأعمال، مما يعزز الابتكار ويزيد من الكفاءة التشغيلية، ويسمح للمؤسسات بالتفاعل بفعالية أكبر مع متغيرات السوق ومتطلبات العملاء المتجددة. ومن منظور تسويقي، يُعتبر التحول الرقمي أداة محورية لتعزيز التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة عبر

<sup>1</sup> عبد العزيز السيد مصطفى، التحول الرقمي في مؤسسات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة الأعمال الرقمية، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2022، ص: 20.

<sup>2</sup> سناء محمد عبد الغني، "انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، أبريل 2022، ص: 55.

<sup>3</sup> محمد محمود عبد الودود البنا، "التحول الرقمي وأهميته"، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 72، العدد 72، 2024، ص: 24.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

تحسين الخدمات، تخصيص العروض، وتوفير تجربة عميل متميزة. وبالتالي، يُعد التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى إلى التميز في بيئة الأعمال الديناميكية والمتغيرة بسرعة.

## 2- خصائص التحول الرقمي

يتضح أن التحول الرقمي يساهم في تحقيق العديد من الخصائص المهمة، من أبرزها ما يلي:<sup>1</sup>

- قدرتها على التكيف: **Adaptability** مع بيئة أعمال التي تتسم بسرعة التغير والتنوع.
- التميز: **Excellent** حيث تمتلك جميع مقومات التفرد اللازمة للقدرة التنافسية.
- التقنية العالية: **Haute technologie** حيث تتود بتقنية معلوماتية فعّالة التصنيف.
- عابرة للحدود: **Transfrontalier** حيث تقدم خدماتها بشكل تكاملي يمكن أن تستفيد منه.
- وجود بنية تحتية شبكية: **Existence d'une infrastructure réseau** حسب طبيعة عملها وعاملياً وارتبانياً خارجياً ومحلياً.
- تحقق مبدأ الشفافية والنزاهة: **Le principe de transparence et d'intégrité est atteint**: نتيجة لوضوح أدوار ومسؤوليات وأهداف، واتخاذ العديد من القرارات يومياً دون اعتماد التسلسل الهرمي التقليدي.

إنّ امتلاك بنية أساسية معلوماتية متطورة من خلال التحول الرقمي تمكن المؤسسات من العمل مباشرة عبر شبكة الإنترنت، وبالإضافة إلى ذلك تسعى أيضاً لتنظيم عملياتها من خلال البحث ويكون هذا العمل مصدراً جذاباً وعنصراً محفزاً للعنصر البشري داخل المؤسسة وفي بيئة التنافسية، وذلك من خلال العمل في إنارة النظم الإلكترونية، ومن ثم في متابعة وضبط العمليات وتصويتها، والبحث عن كل ما يتم فعله بصيغة مثلى.

ويتضمن ذلك أيضاً، أن التحول الرقمي يتطلب التخطيط الاستراتيجي لتلك العملية من خلال وضع رؤية واضحة وأهداف محددة للتحول، وترجمتها إلى خطة يمكن تنفيذها، وذلك في ضوء ما يجب أن تفعله وقيّة أداء أعمالها بحيث تكون مصدراً جذاباً، ومن ثم تُركّز على معرفة احتياجات السوق والجمهور

<sup>1</sup> عبد الرحمن حسن محمد، ومحمد أحمد الغبيري، "واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 4، العدد 3، 2020، ص ص: 16، 17.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

المستهدف سواء من داخله أو خارجه، حتى تستطيع أن تحقق رضا كافة المستفيدين من خدماتها، وبالتالي تحظى بميزة تنافسية عن غيرها، ما يتضمن أن أسلوب الإدارة والرقابة سوف يتحول إلى أسلوب ذاتي وذلك من خلال تحقيق الانحرافات عن أداء المهام بصورة مستمرة، وذلك لتسعى إلى تحقيق الجودة والتميز من خلال تحقيق الأعمال.

كما يتضمن أيضاً، أن التحول الرقمي يتيح لها الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات، التي تمكنها من إقامة متطلبات التميز، الأمر الذي يمدها بجوهر القدرة على المنافسة، ويجعلها تتجه نحو العالمية لتكون عابرة للحدود، دون أن تقيدها فروق زمنية أو جغرافية أو حدود تنمية، ومن ثم تتأمن خلالها الكثير من الممارسات والأنشطة والمهام الرقمية، والعديد من العمليات التنموية دون الارتباط بمكان أو زمان محدد.

من خلال ما سبق، يتضح أن التحول إلى العمل الافتراضي يقتضي الالتزام بمجموعة من المحددات، أولها كشر معلومات عن العاملين الافتراضيين والقدرات والمهارات والكفاءات المتميزة الذين لهم الرتبة في ممارسة العمل الافتراضي الذي يخلف مسافة بين العاملين ومن ما يههم ورؤساءهم وزملائهم ومرؤوسيههم والعناصر بالمؤسسة، ثانيهما دعم القدرة على إدارة الفعالة من جد للعمل الافتراضي، ثالثهما تصميم شبكة للاتصال تعمل على اجتياز المسافة بين العاملين الافتراضيين، وترسيخ الثقة بينهم وبين شركائهم المتفاعلين معهم وضمان استمرار العاملين في الاتصال من خلال المعلومات الهامة التي ربما تؤثر في مسار أعمالهم.

### 3- أهمية التحول الرقمي

التحول الرقمي له أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسات وتطوير الخدمات التي تقدمها للعملاء. فيما يلي أهم الجوانب التي توضح هذه الأهمية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- يساعد انتشار مجتمع المعلومات والمعرفة على تعزيز بناء الحكومة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والبنوك الإلكترونية والإدارة الإلكترونية، حيث يتطلب ذلك تطويراً مستمراً في مؤشرات مجتمع المعلومات والمعرفة من خلال زيادة استخدام الحواسيب الإلكترونية وتوظيفها في المعاملات والوظائف المختلفة، إلى جانب توسعة عدد المستخدمين للشبكة الدولية للمعلومات وتحسين استخدام

<sup>1</sup> أحمد عادل سقاط، ريان عدنان عبد الرحمن، "التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030: دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة من 2021-2022"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 25، 30 أكتوبر 2022، ص: 99-100.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

البرمجيات في إدارة الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية والمالية والتجارية والتسويقية وإدارة الموارد البشرية. تكمن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات، وخاصة الحكومية، في تحقيق العديد من الجوانب الإيجابية المرتبطة بزيادة الأعمال والابتكار وتطوير الأداء.

■ يساهم التحول الرقمي في رفع كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية، حيث تعتمد الحكومات على الأدوات الرقمية لتحسين تعاملاتها مع الجمهور والقطاع الخاص، مع التركيز في البداية على الأنشطة ذات الحجم الكبير. ويعتمد نجاح الخدمات الرقمية على فهم رؤية الحكومات واحتياجات الجمهور، واستعدادها لتعديل السياسات والخدمات بما يتوافق مع تفضيلات المستفيدين، مثل تقديم الخدمات من خلال تطبيقات الهواتف الذكية. كما يساهم التحول الرقمي في مكافحة الفساد وتقليل مدة الإجراءات الحكومية، وخلق بيئة معلوماتية فعالة وكفؤة، تساهم في تحقيق الشمول المالي والقضاء على المعاملات غير الشرعية.

■ تُحسن تقنيات التحول الرقمي من عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، من خلال الاستفادة من تحليلات البيانات الضخمة في مجالات متعددة مثل الدفاع والرعاية الصحية والسلامة العامة. وتتيح هذه التقنيات توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة لتحليل البيانات المستمدة من مصادر متعددة والاستجابة للتغيرات في الوقت الحقيقي.

■ يساعد التحول الرقمي في تسهيل تبادل البيانات مما يعزز الشفافية ويزيد من ثقة المواطنين في مؤسساتهم الحكومية، بالإضافة إلى إتاحة فرص متساوية للحصول على المعلومات المتعلقة بالأعمال والفرص الاستثمارية.

■ أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة لمواكبة الثورة التكنولوجية، والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية، بما يشمل ميكنة الخدمات الحكومية، تقليل الأخطاء البشرية، القضاء على البيروقراطية، والفصل بين المواطن ومقدمي الخدمة للحد من الفساد وترشيد النفقات.

■ علاوة على ذلك، يساهم التحول الرقمي في خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة تبتعد عن الطرق التقليدية، ويساعد المؤسسات الحكومية على التوسع في نطاق عملها والوصول إلى عدد أكبر من المستفيدين.

■ كما يُعد التحول الرقمي عاملاً محورياً في مواجهة تحديات التنمية المستدامة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والثقافية، إلى جانب دوره في تحسين تجربة العملاء، وتعزيز

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

الابتكار والمرونة عبر تطوير مصادر جديدة للنظم البيئية والإيرادات المدعومة بالمعلومات، مما يؤدي إلى تحولات جوهرية في نماذج الأعمال.

## المطلب الثاني: أهداف وأبعاد التحول الرقمي

### 1- أهداف التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى اعتماد التكنولوجيا الرقمية والتقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال بطريقة أكثر كفاءة وإنتاجية، حيث يتضمن إيجاد طرق جديدة ومختلفة لممارسة الأعمال التجارية والتفاعل مع العملاء، وذلك لتحقيق عدة أهداف فيما يأتي أبرزها:<sup>1</sup>

#### 1-1- زيادة الإنتاجية والكفاءة:

يساعد التحول الرقمي على زيادة الإنتاجية بشكل كبير في المؤسسات ورفع الكفاءة، من خلال استخدام تقنيات حديثة مثل الأتمتة لإنجاز بعض الأعمال الروتينية واليدوية بجودة أفضل ومن دون أخطاء وفي وقت أقل أيضاً، وبالتالي تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة إلى المستخدمين النهائيين.

#### 1-2- تحسين تجربة العملاء:

يعتبر من أهم الأهداف حيث أن للتحول الرقمي دور كبير في تحسين تجربة العملاء وتلبية احتياجاتهم بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الإيرادات والأرباح، ومن الأمثلة على تطبيق التقنيات الرقمية الجديدة لتحسين تجربة العملاء والخدمات ما يأتي: استخدام روبوتات المحادثة للتعامل مع مشكلات دعم العملاء بشكل أسرع إطلاق المستشفيات ومراكز رعاية المرضى بوابات إلكترونية جديدة للمرضى، إطلاق شركات التأمين بوابات إلكترونية جديدة لملء المطالبات.

<sup>1</sup> طاد أقران، سهام، وبوقصة، سليمة، تطبيق الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية: المتطلبات والمعوقات والتحديات، في:

الملتقى الوطني حول جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي، المركز الجامعي مرسلني عبد الله، تيبازة، 2024، ص ص: 4-5.

## 1-3- تحسين أداء الموظفين:

لا تقتصر أهمية التحول الرقمي في جعل الموظفين أكثر إنتاجية من خلال تسهيل قيامهم بعملهم فحسب بل يمكنهم أيضا من تحسين أدائهم من خلال السماح لهم بالتركيز على العمل الذي يقومون به بشكل أفضل، ومنحهم فرصة أكبر للنمو وتنفيذ مشاريع جديدة أو تعلم مهارات جديدة.

## 1-4- زيادة التعاون الداخلي:

يساعد استخدام تقنيات التحول الرقمي على زيادة التعاون الداخلي بين أفراد المؤسسة، حيث يمكن من خلالها تسهيل عمليات التواصل بين جميع الموظفين، مما يمكنهم من العمل على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بطريقة أفضل ومن أبرز التقنيات المستخدمة في هذا الجانب ما يأتي: تطبيق زووم (zoom) لعقد الاجتماعات عبر الأنترنت، وعرض الأفكار، والتواصل مع أعضاء الفريق في أي وقت ومكان، ومنصة ملاك (slack) توفر تو اصلا سهلا وآمنا، مما يساعد فريق العمل على البقاء منظما وإنجاز العمل بسرعة أكبر.

## 1-5- زيادة المرونة:

تعد المرونة في إنجاز الأعمال سمة مرغوبة جدا في وقتنا الحالي، نظرا للتغيرات السريعة في السوق وتنوع احتياجات العملاء وكيفية التعامل معهم، ومن خلال تقنيات وعناصر التحول الرقمي المختلفة يمكن أن تصبح المؤسسات أكثر مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات ومواكبة أحدث التغيرات.

## 1-6- اكتساب ميزة تنافسية:

يوجد منافسة كبيرة بين جميع المؤسسات في وقتنا الحالي من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى شركات التكنولوجيا العملاقة مثل جوجل وأمازون وغير ذلك، وباستخدام التقنيات الحديثة في التحول الرقمي مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة والحوسبة السحابية وغير ذلك، يمكن للشركات اكتساب ميزة تنافسية في السوق، وتحقيق الأرباح، وتحسين تجربة العملاء وكسب رضاهم.

## 1-7- تحسين الإيرادات:

يمكن من خلال الاستخدام الصحيح لتقنيات التحول الرقمي خفض التكاليف بشكل ملحوظ في المؤسسة وزيادة الأرباح، فمن خلال الذكاء الاصطناعي والأتمتة يمكن المجاز العديد من المهام بكفاءة عالية

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

وفي وقت قليل جدا مقارنة بالإنجاز البشري العادي، مما ينعكس بشكل إيجابي على الإيرادات ويمكن للتحول الرقمي تحسين الإيرادات من خلال إنشاء علاقات أقوى مع العملاء وتشجيعهم على شراء المزيد من منتجات المؤسسة.

## 2- أبعاد التحول الرقمي

يشمل التحول الرقمي مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تُسهم في تطوير أداء المؤسسات وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات رقمية فعالة ومتكاملة، ومن أبرز هذه الأبعاد ما يلي:<sup>1</sup>

### 1. البعد الأول: العمليات الرقمية

ويُقصد بها الممارسات الرقمية المتكاملة التي تهدف إلى إنتاج خدمات متميزة للزبائن، من خلال الاعتماد على أنظمة وإجراءات رقمية متطورة تُسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية.

### 2. البعد الثاني: الابتكار

يتمثل في قدرة المؤسسة وموظفيها على التفكير الإبداعي وتبني حلول جديدة وغير تقليدية للمشكلات، بما يعزز من تطوير الخدمات وىواكب متطلبات التحول الرقمي.

### 3. البعد الثالث: البنية التحتية لتقنيات المعلومات

وتشمل الأدوات والموارد التقنية من أجهزة، تطبيقات، وأنظمة معلومات متصلة بالإنترنت، والتي تُعد الأساس الذي يقوم عليه التحول الرقمي.

### 4. البعد الرابع: القدرات الرقمية للموظفين

ويُقصد بها مستوى مهارة وكفاءة الموظفين في استخدام التكنولوجيا الرقمية لإنجاز المهام وتطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسة بفاعلية.

<sup>1</sup> مي نزيه جافو، تهاني إبراهيم الأحمدى الحربي، تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين - دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الثامن، العدد السابع والسبعون، مارس 2025، ص. 477-483، موقع: [www.ajsp.net](http://www.ajsp.net)، تاريخ الاطلاع: 8 نوفمبر 2025، الساعة 18:45.

## 5. البعد الخامس: نشر ثقافة التحول الرقمي

ويعني ذلك ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية نحو تبني التحول الرقمي في مختلف المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، بما يضمن استدامة هذا التحول.

كما تجدر الإشارة إلى أنه توجد أبعاد أخرى التحول الرقمي وتتمثل في: العمليات التشغيلية، وعملاء المؤسسة هو ما يعرف بمحورية العميل، والتقنيات الحديثة، والتنظيم والثقافة، والإستراتيجية الرقمية فالتحول الرقمي يرتكز على هذه الأبعاد وسنوضح هذه الأبعاد فيما يلي:<sup>1</sup>

### أ-التقنيات:

تسعى المؤسسات بالاستعانة بالتقنيات الحديثة على تقديم منتجات وحلول مبتكرة وفعالة للعملاء وسهلة الاستخدام تحقق لها مزايا تنافسية، فالتكنولوجيا الرقمية أصبحت ضرورة ملحة للمؤسسات اليوم لكي تحقق الميزة التنافسية المرجوة، وبهذا يظهر جليا أن توظيف التكنولوجيا سيوفر فرصة للمؤسسات في اكتساب التميز والإبداع من خلال الاستجابة للمتغيرات المتسارعة في البيئة العالمية، وهذا يتم من خلال تحويل المعرفة إلى مورد باستخدام التكنولوجيا، وبفضل هذه العناصر، منتج المؤسسات نحو الريادة والتميز في أعمالها.

### ب-الثقافة والتنظيم:

تلعب ثقافة الابتكار والإبداع دورا حاسما في نمو المؤسسة وبقائها؛ إذ تعد أحد أهم المصادر لبناء الميزة التنافسية، وذلك من خلال التركيز والاستثمار في الابتكار لتقديم خدمات جديدة ومتميزة تراعي متطلبات العملاء في العصر الرقمية.

<sup>1</sup> خنيط خديجة، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة برندت للأجهزة الكهربائية، مجلة التنمية الاقتصادية،

المجلد 09، العدد 01، جوان 2024، ص ص: 156-157.

## ج- العملاء:

تتطلب عملية التحول الرقمي تغييراً كاملاً في إستراتيجية وثقافة وهيكل المؤسسة المالية التركز على العميل بدلاً من التركيز على المنتج فقط؛ لذا فإنها تستلزم وجود قيادة ملتزمة وتمكين الموظفين من أجل إعادة توجيه العمليات للتركيز على العميل وتصميم خبرة كاملة للعميل.

## د- العمليات والخدمات:

أعاد التحول الرقمي تشكيل نموذج الأعمال نحو الخدمات الرقمية، كما أدى إلى اضمحلال الممارسات التقليدية الصالح النماذج الرقمية والابتكارية، فتطورت المنتجات والخدمات بشكل كبير، وتم تخصيصها بما يتناسب وتفضيلات العملاء ومواكبة أحدث التقنيات التي استعانت بها في تحديث أنظمتها إلى أنظمة أخرى ذات سرعة أكثر وأداء أعلى، بالإضافة إلى ذلك حققت بعض المؤسسات كفاءة عالية في تلبية احتياجات العملاء المتطورة.

## هـ- إستراتيجية التحول الرقمي:

تؤثر التقنيات الرقمية بشكل واضح عبر دمج وتوظيف التقنيات الرقمية في المؤسسات؛ إلا أن الإستراتيجية الرقمية تعتبر محور عملية التحول الرقمي لأنها تؤثر على جميع الأنشطة والوظائف بالمؤسسة لذلك يجب أن تكون لديها إستراتيجية رقمية واضحة ومتسقة وشاملة من أجل التطوير.

و- تجربة المستخدم: يضع التحول الرقمي المستخدمين في صميم استراتيجية المؤسسة، فالزبائن يطالبون أكثر فأكثر فيما يتعلق بجودة المنتجات والخدمات، ويتوقعون أن تكون المؤسسة قادرة على التكيف بسرعة و تخصيصها حسب احتياجاتهم المتغيرة، وينطبق الأمر بشكل خاص على الأجيال الرقمية الجديدة، التي لديها معرفة عميقة بالتكنولوجيات الجديدة وقدرة هامة لمشاركة تجربتها مع الآخرين عبر وسائل الإعلام الاجتماعية. والمواجهة هذه التوقعات الجديدة يتعين على المؤسسات تكييف سلوكياتها للتعامل مع منتجاتها وخدماتها وفقاً لاتجاهات الاستهلاك، هذا هو السبب الذي يجعل التحول الرقمي يبدأ عموماً بتحويل وظائف المؤسسة، فمثلاً عند تحويل وظيفة التسويق يمر هذا الأخير على وجه الخصوص من خلال اعتماد أدوات إدارة علاقات الزبائن (CRM) كأحدث جيل يدمج بعداً اجتماعياً قوياً من خلال وحدات تحليل الشبكات

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

الاجتماعية كما جاء رقمنة وظيفة الموارد البشرية أيضا مع تنفيذ أدوات إدارة علاقات الموظفين (ERM)، ويعتبر هذا النوع من الأدوات أن الموظف زبون داخلي ويهدف إلى ضمان مستوى عال من الخدمة.<sup>1</sup>

## س-الموارد البشرية الرقمية

وهي الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة والمزودة بالمهارات التكنولوجية والرقمية لمواكبة التطورات الجارية في العصر الرقمي، وذلك بإستخدام الأدوات الرقمية والتطبيقات لتقديم حلول مبتكرة بشكل مستمر حيث تشكل الكوادر البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمانهم بالتغيير والتطوير (Keshab 2018)، فليس من الصعب معرفة كيف أصبح التحول الرقمي للموارد البشرية أكثر صلة الآن مما كان عليه من قبل على مدار السنوات القليلة الماضية، فلم يكن أمام عدد لا يحصى من المؤسسات خيار آخر سوى تغيير طريقة عمل أفرادها بسرعة على سبيل المثال مطالبة الأشخاص بالعمل من المنزل قدر الإمكان، وإلغاء اجتماعات العملاء الشخصية، وما إلى ذلك لقد دفعتنا أزمة كورونا الحالية إلى ما اعتبرناه مستقبل العمل"، حيث أصبحت أشياء مثل التحول الرقمي وإدارة الأعمال التجارية باستخدام القوى العاملة الموزعة بالكامل حقيقة واقعة لكثير من المؤسسات فقد يؤدي هذا الوضع الطبيعي الجديد إلى تسريع بعض التغييرات لجعل الموارد البشرية أكثر فعالية وتحقيق نتائج أعمال أفضل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، فرع إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2023، ص: 67-68.

<sup>2</sup> دكروري، منى إبراهيم، وآخرون، تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة: بالتطبيق على الفنادق في محافظة القاهرة، مجلة كلية التجارة للدراسات العليا والبحوث، كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة (مصر)، ص: 6.

## المطلب الثالث: أسباب ودوافع تبني التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي تبنتها المؤسسات لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، وتحسين كفاءتها التشغيلية وجودة أدائها، مما جعله ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر الرقمي، وفي هذا الإطار، برزت مجموعة من الأسباب والدوافع التي دفعت المؤسسات إلى تبني التحول الرقمي.

### 1-أسباب تبني التحول الرقمي

لم يكن تبني التحول الرقمي خيارًا عشوائيًا، بل جاء استجابة لجملة من الأسباب التي سيتم التطرق إليها فيما يلي:

- يوفر التحول الرقمي الجهد والتكلفة التشغيلية بصورة كبيرة. يعمل التحول الرقمي إلى تنظيم وتحسين الكفاءة التشغيلية؛
- يوفر التحول الرقمي الفرص لتقديم المعاملات أو الخدمات المبتكرة والإبداعية والتي تساهم بدورها في تحسين القبول والرضا لدي المستخدمين من خدمات المنشأة؛
- التحول الرقمي يعمل علي تحسين وتطوير أداء الموظفين وتبسيط إجراءات الخدمات أو المعاملات المقدمة للعملاء؛
- يساعد التحول الرقمي متخذي القرار في المنشأة على تحسين جودة الخدمات وتحديد الاستراتيجيات والأهداف ومراقبة الأداء؛
- التحول الرقمي يجعل من السهولة انشاء قنوات الاتصال الداخلية والخارجية مما يعمل علي تحسينه والقيام بالمهام الوظيفية ومراقبة أداء الموظفين؛
- التحول الرقمي ينقل تجارة الإدارة في المنشأة من دول العالم ببسر وسهولة؛
- يسهل التحول الرقمي المشاركات الدولية للعاملين ويكون للإدارة جزء أساسي فيها؛
- التحول الرقمي يوفر تدريب أفضل من الطرق التقليدية للعاملين ويكسبهم المهارات والخبرات اللازمة للعمل؛
- يعمل التحول الرقمي من ترقية وسائل الإتصال لإقامة مهرجاناتترفيهية للعاملين مما يؤدي إلي الرضا الوظيفي لديهم؛

➤ التحول الرقمي يعمل علي تسهيل الربط بين المنشآت وبعضها البعض أو الهيئات الحكومية والقطاع الخاص لضمان توفير مصدر موثوق ومتربط من المعلومات، وجودة البيانات.

## 2-دوافع تبني التحول الرقمي

اعتمدت المؤسسات على مجموعة من الدوافع الأساسية لتبني التحول الرقمي، وتتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1.2. خفض التكاليف وتحسين الكفاءة:

يساهم التحول الرقمي في تحسين عمليات المؤسسة من خلال الاستخدام العقلاني للموارد، مما يساعد على تقليل أوقات الإعداد والحد من مخاطر التعطل، وبالتالي خفض التكاليف التشغيلية.

### 2.2. ضغوط من عملاء المؤسسة:

يرغب العملاء في الحصول على خدمة ذات جودة عالية بغض النظر عن القطاع، ومع وفرة المعلومات المتاحة عبر الإنترنت أصبحوا أكثر وعياً وقدرة على مقارنة العروض والخدمات المختلفة للمؤسسات. كما أن سهولة نشر الآراء عبر وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook و Twitter جعلت العميل غير الراضي أكثر تأثيراً، وهو ما يمثل عامل ضغط إضافي على المؤسسات لتحسين أدائها وجودة خدماتها.

### 3.2. ضغوط من المنافسين:

واجهت المؤسسات خلال السنوات الأخيرة، منافسة متزايدة من مؤسسات رقمية بالكامل أثبتت قدرتها على التفاعل القوي مع عملائها بفضل تواجدها الإلكتروني وتكاليفها المنخفضة مقارنة بالأساليب التقليدية. كما أن فشل بعض المؤسسات في مواكبة الثورة الرقمية أبرز ضرورة تبني أدوات وأساليب وتقنيات حديثة تمكّن من الاستخدام الأمثل للعالم الرقمي الذي أصبح عنصراً هيكلياً لا يمكن تجاهله.

<sup>1</sup> شرقي أسماء، صفيح صادق، "تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي"، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2023، ص ص: 131-132.

## 4.2. اللوائح التنظيمية والتشريعات:

تُعد اللوائح والقوانين الحديثة من أبرز الدوافع نحو تبني التحول الرقمي، إذ تُلزم المؤسسات باعتماد التقنيات الرقمية لضمان الامتثال للمعايير الجديدة وتحسين ممارسات السلامة والبيئة. كما تقدم بعض الحكومات حوافز مالية وتشريعية لتشجيع المؤسسات على الانتقال نحو البيئة الرقمية.

وإلى جانب هذه الدوافع توجد دوافع أخرى لتبني التحول الرقمي فلم يكن التوجه نحو التحول الرقمي وليد الصدفة، بل جاء استجابة لجملة من الدوافع والمتغيرات المتسارعة التي فرضتها البيئة المحيطة بالمؤسسات على اختلاف أنواعها. ويُعد التطور التقني السريع أحد أبرز هذه الدوافع، إلى جانب تزايد الاعتماد على التكنولوجيا وارتفاع مستوى الوعي الرقمي لدى الأفراد والمؤسسات، مما جعل التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا لا يمكن تجاهله، ويمكن تلخيص دوافع التحول الرقمي فيما يلي:<sup>1</sup>

✓ **الدوافع الرقمية:** تتمثل هذه الدوافع في المستجدات التكنولوجية المتسارعة التي دفعت المؤسسات إلى تبني التحول الرقمي، ومن أبرزها التكنولوجيا المتقدمة أو فائقة التطور التي أتاحت الوصول إلى البيانات والتفاعل واتخاذ القرار دون التقيد بالزمان والمكان. كما ساهمت وسائل التواصل الاجتماعي في إحداث تغيير جذري في أنماط التفاعل الإنساني والتنظيمي.

✓ **رقمنة الوظائف وأتمتة العمليات:** تشهد المؤسسات تحولًا ملحوظًا في طبيعة الوظائف والمهام نتيجة الاعتماد المتزايد على التقنيات الرقمية، حيث تم استبدال العديد من الأدوار التقليدية بتطبيقات قائمة على الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والحوسبة السحابية، والروبوتات، وعمليات المحاكاة، والواقع الافتراضي والمعزز، إضافة إلى الطباعة ثلاثية الأبعاد، وقد أدت هذه التحولات إلى إعادة تشكيل طبيعة العمل، مع تزايد الحاجة إلى مهارات التفكير العليا، مثل التفكير الابتكاري والتفكير الناقد، مقابل تراجع الاعتماد على الأعمال الروتينية.

✓ **حدثة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتطلبات السوق:** أدى التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى رفع متطلبات السوق وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، مما فرض ضرورة تطوير نماذج العمل والعمليات والخدمات بما يتماشى مع هذه المتغيرات. كما ساهمت

<sup>1</sup> بغدادي رشا عبد الله: "التحول الرقمي وعلاقته بالتنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية: نموذج مقترح، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية"، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين، 2024، ص ص: 35-37.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

الظروف الاقتصادية والاجتماعية، وارتفاع التكاليف، والفجوة بين مخرجات المؤسسات ومتطلبات السوق، في خلق حاجة ملحة للتحول الرقمي باعتباره وسيلة لتحسين الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية.

✓ **الأزمات والتحويلات المفاجئة:** يرى العديد من الباحثين أن الأزمات العالمية، وعلى رأسها جائحة فيروس كورونا (كوفيد-19)، شكّلت دافعًا حاسمًا لتسريع وتيرة التحول الرقمي في مختلف المؤسسات. فقد فرضت الإغلاقات والقيود ضرورة تبني أنماط عمل رقمية لضمان استمرارية النشاط والمحافظة على مستوى الأداء، الأمر الذي جعل التحول الرقمي حاجة ملحة وليس مجرد خيار استراتيجي.

بناءً على ما سبق يمكن القول أنّ التحول الرقمي جاء نتيجة حتمية لتكامل مجموعة من العوامل التقنية، والاقتصادية، والتنظيمية، والاجتماعية، إضافة إلى الأزمات المفاجئة التي كشفت عن محدودية النماذج التقليدية، وقد أسهمت هذه العوامل مجتمعة في إبراز التحول الرقمي كضرورة استراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وضمان الاستدامة، بدل كونه خيارًا اختياريًا.

## المبحث الثاني: عوامل تمكين التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي مرحلة مفصلية في تطور المؤسسات، غير أن نجاحه لا يتحقق تلقائياً، بل يستند إلى مجموعة من العوامل التي تُهيئ البيئة المناسبة لتطبيقه. فتبني التكنولوجيا وحده لا يكفي، ما لم يُدعم بمرتكزات بشرية وتنظيمية وتقنية تمكّن المؤسسة من استيعاب التغيير ومواكبته بكفاءة. في هذا المبحث، سيتم التطرق إلى أبرز عوامل تمكين التحول الرقمي، التي تشكل الأساس الحقيقي لانتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية إلى منظومة رقمية متكاملة قادرة على تحقيق الفعالية والتنافسية في بيئة أعمال متسارعة التغيير.

## المطلب الأول: نماذج وتقنيات التحول الرقمي

يشكل التحول الرقمي إطاراً استراتيجياً يغير أساليب العمل ويعزز الكفاءة والابتكار، وتعتمد المؤسسات لتحقيقه على نماذج وتقنيات تساعدها على دمج تكنولوجيا المعلومات في جميع وظائفها، بما يضمن توافق الجوانب التقنية والتنظيمية لتحقيق أداء مستدام.

### 1- نماذج التحول الرقمي

تتنوع نماذج تحويل المؤسسات من تقليدية إلى رقمية ذكية؛ إذ تتيح هذه النماذج دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظمها الإدارية والتعليمية والبحثية، فضلاً عن جميع أنشطتها ومجالاتها الخدمية، وتشير بعض الأدبيات الإدارية إلى مجموعة من النماذج التي تدعم هذا التحول الرقمي ويمكن توضيح أهمها:<sup>1</sup>

#### 1-1- النموذج الفني (Technical Model):

يمثل النموذج الفني وسيلة لتحويل المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات رقمية من خلال الاستفادة من بحوث العمليات وعلم الحاسوب وعلم الإدارة، مع التركيز على الجوانب الفنية دون الالتفات إلى الجوانب السلوكية داخل المؤسسة، ونتيجة لهذا التوجه، قد تزداد معدلات المقاومة ورفض تطبيق التطبيقات الإلكترونية في عمليات اتخاذ القرار؛ إذ يشعر الأفراد بعدم الارتياح تجاه التغييرات التي تطرأ على طرق العمل المعتادة.

<sup>1</sup> منيرة خليل أحمد حميد، التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراه، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 1447هـ / 2025م، ص ص: 25-28.

## 1-2- النموذج السلوكي (Model Behavioral):

يركز النموذج السلوكي على التغيرات الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية بشكل أكبر من اهتمامه بالتغيرات الفنية، خصوصا في ما يتعلق بتحسين البرمجيات نتيجة لهذا التركيز. تنخفض أهمية استخدام الأمثلة والنماذج في اتخاذ القرارات الرقمية، مما قد يؤثر على فعالية العمليات ويحد من المقدرة على الاستفادة من البيانات المتاحة في سياق اتخاذ القرار .

## 1-3- النموذج الفني الاجتماعي (Socio - Technical Model Socio):

يركز النموذج الفني الاجتماعي على التفاعل بين التغيرات الفنية المتعلقة بالحاسبات والبرمجيات، والتغيرات السلوكية والتنظيمية التي تحدث في أثناء تنفيذ عملية التحول.

ويسعى هذا النموذج لفهم كيف تؤثر هذه الديناميكيات المتداخلة على نجاح التحويل الرقمي مما يتيح للمؤسسات التعامل بفاعلية مع التحديات المختلفة التي قد تواجهها خلال هذه العملية، من خلال دمج الجوانب الفنية والاجتماعية، ويمكن تحسين النتائج وتحقيق تكامل أفضل بين التكنولوجيا والأفراد في بيئة العمل.

## 1-4- نموذج الشراكة في المعلومات (Information Partnership):

يرتكز نموذج الشراكة في المعلومات خلال عملية التحول الرقمي على الاشتراك في شبكة معلومات محلية أو دولية لفترة محددة؛ حتى يتم الانتهاء من التحويل الكامل. كما يمكن الاعتماد على إحدى شركات المعلومات لتقديم الخدمات بشكل مشترك، ويسهم هذا النموذج في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الأطراف المعنية، مما يسهل الوصول إلى الموارد التقنية اللازمة ويعزز من فاعلية عملية التحول الرقمي. ومن خلال هذه الشراكات، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءتها وتوسيع نطاق خدماتها بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

## 1-5- نموذج تحليل القوى التنافسية (Competitive Force Model):

يرتكز نموذج تحليل القوى التنافسية على تصميم نظم معلومات تساعد في إجراء تحليل رباعي يهدف إلى تعزيز نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف. ويسعى هذا النموذج إلى تمكين المؤسسات من التحكم في الفرص المتاحة في البيئة المحيطة والتصدي للتحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج بشكل

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

كبير على التخطيط الاستراتيجي؛ إذ يتطلب تصميم نظم معلومات شاملة تدعم هذه العمليات، من خلال تطبيق هذا النموذج، يمكن للمؤسسات تحسين مقدرتها التنافسية وتعزيز استجابتها للتغيرات في السوق.

## 1-6- نموذج إدارة الأصول الرقمية (Digital Asset Digital Management):

يرتكز نموذج إدارة الأصول الرقمية على التعاون مع عدة شركات معلومات واتصالات بدلاً من الاعتماد على شركة واحدة، وذلك لإدارة الملفات الرقمية. ويشمل هذا النموذج تخزين البيانات، وضمان الوصول إلى معلومات التصفح، وتسهيل تبادل المعلومات واسترجاعها، من خلال تنويع الشراكات في هذا المجال. ويمكن للمؤسسات تحسين فاعلية إدارة الأصول الرقمية وتعزيز أمان المعلومات، مما يساهم في تحقيق أداء أفضل في التعامل مع البيانات وتحقيق أهداف العمل.

## 1-7- نموذج التحول التدريجي (Multistage Transformation Model):

يستند نموذج التحول التدريجي إلى الإمكانيات المالية للمؤسسات في الانتقال من النماذج الورقية إلى النماذج الرقمية، إذ يتم التمويل على مراحل وفقاً للوضع المالي وحجم الأعمال، ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً، مما يعني أنه قد يتخذ مساراً مرناً في عملية التحول من خلال هذا النموذج. ويمكن للمؤسسات التكيف مع التغيرات التدريجية وتحقيق أهدافها الرقمية بشكل مدروس، مع تقليل المخاطر المرتبطة بالتحول الشامل في وقت واحد.

## 1-8- نموذج التحول الاستراتيجي (Strategic Transformation Model):

يفترض نموذج التحول الاستراتيجي أن المعلومات والاتصالات تعدان أصولاً رأسمالية للمؤسسة، كما يتحدد موقع المؤسسة في القطاع أو المجال الذي تنتمي إليه بناءً على قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها، والتي تعد أحد الركائز الأساسية لمركزها التنافسي من خلال هذا النموذج. ويمكن للمؤسسات تعزيز استراتيجياتها الرقمية والاستفادة من إمكاناتها التكنولوجية لتحقيق التفوق في السوق.

## 1-9- نموذج التحول الديناميكي (Dynamic Transformation Model):

يركز على سرعة التفاعل بين المؤسسة والمتغيرات البيئية، ويعتمد على العلاقة المتبادلة بينهما، كما يركز على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات فضلاً عن التفاعل والتكامل بين متطلبات المؤسسة وتأثيرات

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

البيئة. ويعد هذا النموذج مبدأ أساسياً لتوجيه التحول؛ إذ يتيح للمؤسسات التكيف بشكل فاعل مع التغيرات المحيطة والنمو في مجالات التكنولوجيا.

## 1-10- نموذج التطوير التنظيمي: (Organizational Development Model):

يعتمد على عملية التحول على التعليم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية داخل المؤسسة. ويركز هذا النموذج على تطوير المقدرات بناء على درجات التعلم العضوي، بدلاً من فرض حلول ميكانيكية جامدة. ومن خلال هذا النموذج، يمكن للمؤسسات تعزيز مهارات موظفيها بشكل تدريجي فاعل، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل شامل.

## 1-11- يركز نموذج الأمثلية ( Optimization Model ):

على إيجاد الحلول المثلى لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات العملية المسبقة قبل تنفيذ عملية التحول. ويسعى هذا النموذج إلى تقليل التكاليف مع البحث عن أفضل النتائج الممكنة، مما يسهم في تحقيق كفاءة عالية في تنفيذ المشاريع التكنولوجية.

## 1-12- نموذج التكلفة والعائد ( Cast-Benefit Analysis Model ):

يعتمد نموذج التكلفة والعائد على إجراء مقارنة شاملة بين تكاليف التحول إلى مؤسسة رقمية، والمنافع المحتملة التي يمكن تحقيقها من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات. ويهدف هذا النموذج إلى تقييم الجدوى الاقتصادية للتحول الرقمي مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استثماراتها في التكنولوجيا، من خلال تحليل هذه العلاقة بين التكلفة والعائد. ويمكن للمؤسسات تحديد مدى فائدة التحول الرقمي، ومدى تأثيره على أدائها العام.

## 2- تقنيات التحول الرقمي

أدى التطور التكنولوجي المتسارع والاعتماد المتزايد على الحلول الرقمية إلى صعود التحول الرقمي كعامل محوري في العمل المؤسسي. وقد ساهم انتشار هذه التقنيات وارتفاع مستوى الوعي بأهميتها في تعزيز الكفاءة وتحسين الأداء، مما جعلها جزءًا لا يتجزأ من الاستراتيجيات المؤسسية، وفيما يلي أبرز تقنيات التحول الرقمي:

### 2-1- البيانات الضخمة (Big Data):

هي مجموعة من البيانات التي لا يمكن الحصول عليها أو تخزينها أو إدارتها باستخدام برمجيات قواعد البيانات التقليدية، كما أن حجمها يتزايد بمرور الوقت أو مع التقدم التكنولوجي، وتظهر في تطبيقات مختلفة ومتنوعة.<sup>1</sup>

### 2-2- إنترنت الأشياء (IoT):

هو بنية تحتية شبكية عالمية ديناميكية، ذات إعداد ذاتي وتواصل قابل للتشغيل البيئي، تتيح للأشياء المحيطة بالإنسان (مثل الأجهزة، الهواتف، السيارات، وحتى المدن والطرق) الاتصال بالإنترنت بسلوك ذكي مع مراعاة الاستقلالية والخصوصية.<sup>2</sup>

### 2-3- الواقع المعزز (AR):

هو أحد أشكال البيئات الافتراضية (VE)، أو ما يُعرف بالواقع الافتراضي (Virtual Reality) بشكل أكثر شيوعًا. تقنيات البيئات الافتراضية تُغمر المستخدم تمامًا داخل بيئة صناعية، وخلال هذه التجربة لا يمكن للمستخدم رؤية العالم الحقيقي من حوله.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الحسن شعيبان أحمد محمد، "البيانات الضخمة: ماهيتها وأهميتها وعناصرها"، المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، المجلد الأول، العدد الثاني، أبريل 2022، ص: 101.

<sup>2</sup> Zainab H. Ali, Hesham A. Ali, Mahmoud M. Badawy, Internet of Things (IoT): Definitions, Challenges and Recent Research Directions, International Journal of Computer Applications, Vol. 128, No.1, October 2015, p : 37.

<sup>3</sup> Azuma, R. T., "A Survey of Augmented Reality," Presence: Teleoperators and Virtual Environments, vol. 6, no. 4, Hughes Research Laboratories, Malibu, CA, 1997, p: 2.

## 2-4- الذكاء الاصطناعي (AI):

يشير إلى أنظمة أو أجهزة تحاكي الذكاء البشري في أداء المهام، بهدف تعزيز القدرات والمساهمات البشرية بشكل كبير، مما يجعله أصلاً ذا قيمة كبيرة من أصول الأعمال، ويحول الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي طريقة عمل الأعمال جذرياً للأفضل، وخاصة الإدارة المالية. ويتم أتمتة المهام الروتينية حتى يتمكن متخصصو الإدارة المالية من التركيز على الأمور الأكثر أهمية.<sup>1</sup>

## 2-5- الحوسبة السحابية:

يشير المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا للحوسبة السحابية إلى: "نموذج لتمكّن الوصول إلى الشبكة بطريقة ملائمة عند الحاجة لمشاركة مجموعة كبيرة من موارد الحوسبة القابلة للتهيئة (مثل الشبكات، والخوادم، ووسائط التخزين، والتطبيقات، والخدمات) والتي يمكن توفيرها وإصدارها بسرعة، وبأقل جهد إداري، أو تفاعل مع مزود الخدمة."<sup>2</sup>

## 2-6- الأمن السيبراني:

يُعرف عادةً بأنه مجموعة من الإجراءات والتقنيات المخصصة لحماية الشبكات والأنظمة المعلوماتية والبيانات والمعلومات المرتبطة بالإنترنت من التهديدات المحتملة، مع التركيز على التعرف على التحديات التي تعيق ضمان أمن المعلومات المتاحة في البيئات الرقمية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> هاني فهيم السحيتي، "الذكاء الاصطناعي: مفهومه وأهميته في المجال المالي الحكومي"، ص: 5.

<sup>2</sup> ناصر متعب الخرينج، أحمد أحمد المزين، "دور الحوسبة السحابية في تطوير خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية: دراسة مقارنة"، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، المجلد 2، العدد 4، يوليو 2020، ص: 12.

<sup>3</sup> الحيمودي بدر، "الأمن السيبراني وحماية الأنظمة المعلوماتية"، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي (NAJSP)، المجلد 1، العدد 2، أبريل-يونيو 2023، ص: 177.

## المطلب الثاني: تحديات التحول الرقمي

يشهد التحول الرقمي في المؤسسات العديد من العقبات التي قد تعيق نجاحه، ومن أبرزها:<sup>1</sup>

### 1. الثقافة التنظيمية:

أكبر القصور يقع في الثقافة التي تواجه المؤسسات تحديات التحول الرقمي. هناك مفاهيم خاطئة شائعة لدى الكثيرين، حيث يعتقدون أن التحول الرقمي ممكن فقط إذا قامت المؤسسة بتطوير الأدوات والتقنيات، في حين أن الأمر يتعلق بالقدرة على التكيف مع التغيرات ووضع استراتيجية رقمية موثوقة. أحد أبرز عوائق التحول الرقمي هو مقاومة التغيير من قبل الموظفين، إذ يرافق أي تغيير عدم يقين قد يؤدي إلى رفض المبادرات الرقمية. لذلك، من الضروري تشجيع الموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين على تبني أدوات وتكنولوجيا وحلول التحول الرقمي بما يتماشى مع الثقافة التنظيمية.

### 2. نقص موارد تكنولوجيا المعلومات وإدارتها:

يشمل ذلك التخطيط السيئ لإدارة الموارد، ونقص المهارات المتخصصة، وصعوبة استقطاب المواهب الرقمية، يُعد هذا أحد أكبر التحديات أمام نجاح التحول الرقمي. لتحقيق تحول رقمي ناجح، يجب اتباع منهج دقيق، تشكيل فريق كفاء، ووضع خطة استراتيجية واضحة. يمكن الاعتماد على الموارد البشرية الحالية وتقييم احتياجات المؤسسة، تفويض المهام وفق الخبرات والمهارات، أو الاستعانة بمصادر خارجية لسد فجوات المهارات.

### 3. عدم وضوح ميزانية التحول الرقمي:

إحدى العوائق الرئيسية هي التمويل، وكثير من المؤسسات تخصص ميزانية محدودة، مما قد يعيق إنشاء تحولات رقمية ناجحة، الاستثمار في التكنولوجيا المناسبة وفريق كفاء ضروري لدفع التحول الرقمي. على سبيل المثال، استثمرت شركة التأمين الأوروبية Axe 950 مليون يورو في عامين فقط، وكانت هذه الخطوة مكلفة لكنها ضرورية لضمان النجاح على المدى الطويل.

<sup>1</sup> زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية. دراسة حالة القطاع الصحي لولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، الطور الثالث، تخصص: إدارة عامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، السنة الجامعية

## 4. الأمن الرقمي:

الأمن الرقمي معقد وديناميكي ويتغير بسرعة، مما يثير قلق القادة والخبراء. تكامل التكنولوجيا الرقمية يتطلب تحولاً في أمن المعلومات بشكل عام، واتباع استراتيجية شاملة تشمل سياسات أمنية وأدوات عمل متكاملة لضمان حماية البيانات والتعاون الفعال بين الموظفين. يعتبر الأمن الرقمي أحد أهم العوائق أمام نجاح التحول الرقمي.

## 5. الرشاقة:

تستلزم الرشاقة التحول من الهياكل البيروقراطية إلى هياكل أكثر مرونة وسرعة، وتعزيز بيئات العمل المبتكرة والقابلة للتكيف. تعتبر الرشاقة الاستراتيجية عنصراً أساسياً لضمان نجاح التحول الرقمي، حيث تعزز الأطر والإجراءات والتقنيات بطريقة تضمن تحسين الجودة، المرونة، وتقديم القيمة. أظهرت الدراسات أن 68% من المؤسسات تعتبر الرشاقة واحدة من أهم المبادرات للتحول الرقمي.

وهناك تحديات أخرى تواجه التحول الرقمي يمكن حصرها في مجموعة من النقاط وهي كالاتي:<sup>1</sup>

- ضعف الشعور بالحاجة أو الاستعجال والإلحاح وضرورة التحول.
- مشاكل التنسيق والقيادة، على سبيل المثال عدم وضوح وتحديد الأدوار والمسؤوليات والأهداف.
- عدم فعالية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لمقابلة حاجات التحول.
- ضعف الرؤية أو الفشل في نشرها.
- غياب أو نقص في ثقافة التعاون والتشارك وانعزال وحدات العمل.
- مشكل الثقافة.

عند النظر إلى التحديات نجد أن غياب الشعور بضرورة التحول واستعجاله يمثل تحدياً مفتاحياً، حيث أنه في كل مؤسسة نجد من يرى الحاجة إلى التغيير ومنهم من لا يرى السبب أو الضرورة للتغيير. وبالربط مع المجموعة الثانية غالباً ما نجد أنه إذا كان الأشخاص لا يرون الحاجة إلى التحول، خاصة القادة منهم، فإن ذلك يؤدي إلى بروز مشكل الثقافة ومقاومة التغيير، التي تجد جذورها في الممارسات اليومية وأيضاً في عادات العمال على حد سواء.

<sup>1</sup> نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، محلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23، العدد 02، جامعة الجزائر 3، 2020، ص ص: 565 - 566.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

هناك من يرى أن الأفراد الذين يستخدمون التكنولوجيا خارج العمل لديهم قبول لاستخدامها في العمل نظرًا لتجربتهم السابقة، حيث تكون لديهم إدراك ووعي حول سهولتها وفعاليتها. في المقابل، يوجد أشخاص يفكرون أن التكنولوجيا المستخدمة في مكان عملهم أقل تطورًا من تلك التي يستخدمونها في حياتهم الخاصة، بينما يرى البعض أنه ليس بالضرورة أن الأفراد الذين يستخدمون التكنولوجيا في حياتهم العادية يتقبلون استخدامها في العمل. فقد يميل البعض إلى عدم استخدامها رفضًا للتغيير واعتيادًا على الأساليب القديمة، التي أنشأوا إدراكًا حولها على أنها الطريقة الناجحة لأداء العمل، أو لكسلهم وعدم رغبتهم في التعلم. في حين يميل البعض نحو تكوين إدراك سلبي بأن التعامل معها صعب، نظرًا لتعقيدها وخوفًا من الخطأ والفشل في استخدامها والمخاطر المصاحبة لها. وقد ترفض الأجيال القريبة من التقاعد استخدامها كونهم سيغادرون المؤسسة قريبًا.

فبالخلاصة أن التحدي الأكبر هو الثقافة عند تبني المؤسسة للتكنولوجيا، حيث نجد عاملين يتحدثون عن الممارسات المطلوبة وينقلون نحوها، وآخرون يتمسكون بالممارسات القديمة.

التحدي الثاني هو مشكل التنسيق والقيادة، إضافة إلى مشكل تعارض وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف. حسب الدراسة، يرجع السبب إلى ضعف الرؤية أو العجز والفشل في إيصالها ونشرها، حيث أن المؤسسة في حاجة إلى رؤية واضحة مع وجوب شرحها ونشرها بوضوح، ووضع أهداف واضحة وذات معنى على مختلف مستويات المؤسسة. و فقط عند فهم الرؤية والمنطق الأساسي لها يتم تكييف وضبط الأدوار والمسؤوليات حتى تصل المؤسسة إلى أهدافها، لنصل بذلك إلى النقص في التشارك والتعاون ووحدات العمل المنعزلة، الذي يرجع سببه إلى عدم التنسيق والتفاعل وأيضًا إلى المشاكل الثقافية، وصولًا إلى غياب خريطة للمسؤوليات والأدوار.

آخر تحدٍ هو عدم فعالية تكنولوجيا المعلومات المستخدمة لمواجهة التحول. حسب الدراسة، فإن ذلك راجع إلى عدم التكيف بين نظام العمل أو إلى استخدام نظم قديمة تسبب في بطء التغيير. إن التحول الرقمي لا يعني فقط استخدام تكنولوجيا المعلومات أو الأتمتة أو التجريد للعمليات الداخلية والخارجية، لكنه يطرح التساؤل حول نماذج الأعمال، سلسلة القيمة، المحيط التنافسي، التنظيم، مهامه، الوظائف، أساليب العمل والتعاون، والحياة اليومية للعاملين. حيث يعبر عن تغيير دقيق يؤثر على كافة الوظائف التقليدية (التسويق، التجارة، البيع، المالية، الإنتاج، الموارد البشرية)، وأيضًا على الهرمية، حيث يتطلب نشر ثقافة قائمة على

الذكاء التعاوني، الابتكار المفتوح، الانفتاح، المشاركة، تطور الوظائف، تطور السلوكيات والممارسات وطرق العمل.

## المطلب الثالث: معوقات التحول الرقمي

يستلزم مشروع التحول الرقمي مبالغ مالية كبيرة لتوفير البنية التحتية للمشروع من المستلزمات التكنولوجية الرقمية، وتوفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة على المهارات الرقمية، ولا يتحقق هذا إلا من خلال تدريب العاملين أو عملية توظيف واستقطاب مهارات جديدة، يمكن إحصاء جملة من العراقيل التي تقف دون إنجاز مشروع التحول الرقمي كما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر العوائق خصوصا إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.
- ✓ صعوبة تغيير عقليات العديد من الموظفين الذين القوا الوضع السائد.
- ✓ عدم جاهزية المؤسسات من حيث الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية
- ✓ نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة.
- ✓ نقص المواهب المتخصصة في سوق العمل، والتي تمكن من تحقيق التحول الرقمي المنشود.
- ✓ نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج تحد من نموها على التحول الرقمي بالجامعات المصرية دراسة تحليلية.

كما تواجه المؤسسات عدة معوقات أخرى عند تبني التحول الرقمي، ويستدعي التعرف عليها لمعالجتها وضمان نجاح التحول، ويتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- غياب الإرادة السياسية الفاعلة التي تعمل على دعم التحول نحو الإدارة الرقمية وتقديم الدعم السياسي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيق التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الثورة الرقمية.

<sup>1</sup> نبيلة عبد الفتاح قشطي، حوكمة التحول الرقمي، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد 1، العدد 5، 2021، ص: 420.

<sup>2</sup> أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلال: "القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني"، أطروحة ماجستير، جامعة القدس، القدس، 2023، ص ص: 35-36.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية تحظى بحماية قانونية، كذلك المتعلقة بحماية تخريب برامج الإدارة الإلكترونية وتحرم اختراق المواقع وبالتالي تحدد عقوبات رادعة لمرتكبيها.
- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الرقمية من خلال دمج أو إضافة بعض الإدارات أو التقسيمات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدقيق العمل بينها وقلة البرامج التدريبية للموارد البشرية ورسكلة موظفي الإدارة.
- انعدام وعي العاملين التي تبرز ضد تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
- ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية، إضافة إلى ارتفاع تكاليف الصيانة التقنية.
- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية للإدارة الرقمية، الأمر الذي يحد من تقدم مشاريع التحول الرقم.
- نقشي الأمية وانخفاض الدخل لدى العديد من المواطنين، وصعوبة التواصل عبر التقنيات الحديثة.
- التخوف من تقنية البيئة الرقمية عما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد الأمن والخصوصية.

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والفكري للتحول الرقمي

## خلاصة الفصل الأول:

يتضح من خلال هذا الفصل أن التحول الرقمي أصبح من أبرز متطلبات العصر الحديث، إذ لم يعد مجرد إدخال للتكنولوجيا في بيئة العمل، بل تحول شامل يطال طريقة التفكير والإدارة والتنظيم داخل المؤسسات. فالتحول الرقمي يمثل استجابة طبيعية للتطورات التكنولوجية المتسارعة، وسعيًا نحو تحقيق الكفاءة، الشفافية، والابتكار في تقديم الخدمات.

كما أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبسيط الإجراءات، تسريع المعاملات، وتقوية العلاقة بين المؤسسة وجمهورها. وهو بذلك يشكل أداة فعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، خاصة في ظل التحول العالمي نحو الاقتصاد القائم على المعرفة والمعلومة.

إن نجاح أي مؤسسة في هذا المجال لا يتوقف فقط على امتلاكها للتقنيات الحديثة، بل يعتمد بالدرجة الأولى على قدرتها على تهيئة بيئة تنظيمية مرنة، وتبني ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر والانفتاح على التغيير. وبذلك يمكن القول إن التحول الرقمي لم يعد خيارًا تكميليًا، بل ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات العصر، وتحدد إلى حد كبير قدرة المؤسسات على البقاء والمنافسة في المستقبل.

الفصل الثاني: التأسيس الفكري  
لتجربة العميل البنكي وعلاقته  
بالتحول الرقمي

### تمهيد الفصل الثاني:

يشهد القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة تحولات عميقة نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع وانتشار التقنيات الرقمية، الأمر الذي أدى إلى تغير طبيعة العلاقة بين البنوك والعملاء. فلم يعد اهتمام المؤسسات المصرفية مقتصرًا على تقديم الخدمات المالية التقليدية فقط، بل أصبح التركيز موجهاً نحو تحسين تجربة العميل وتقديم خدمات أكثر كفاءة وسرعة تتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية. وقد ساهم التحول الرقمي في إحداث تغييرات جوهرية في أساليب تقديم الخدمات المصرفية، مما أتاح للبنوك فرصاً جديدة لتعزيز قدرتها التنافسية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

وفي ظل هذا التوجه، أصبحت تجربة العميل البنكي أحد المحاور الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المصرفية في بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها وتحقيق مستويات أعلى من الرضا والولاء. كما أن اعتماد التقنيات الرقمية في العمليات المصرفية ساهم في تطوير نماذج الأعمال وتحسين الكفاءة التشغيلية، إضافة إلى دعم قدرة البنوك على خلق قيمة مضافة للعملاء وتعزيز مكانتها في السوق.

انطلاقاً من هذا السياق تم تقسيم الفصل الثاني إلى ثلاث مباحث الأتية:

- ✓ المبحث الأول: ماهية تجربة العميل البنكي.
- ✓ المبحث الثاني: آلية عمل التحول الرقمي في البنوك.

## المبحث الأول: ماهية تجربة العميل البنكي

في ظل تزايد المنافسة في القطاع المصرفي، أصبحت المؤسسات المالية مطالبة بتبني أساليب جديدة تركز على العميل باعتباره محور النشاط المصرفي. وقد أدى هذا التوجه إلى بروز مفهوم تجربة العميل البنكي كأحد العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز العلاقة بين البنك وعملائه، وذلك من خلال تحسين جودة التفاعل والخدمات المقدمة لهم في مختلف مراحل التعامل المصرفي.

وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم تجربة العميل البنكي، ومراحل تفاعل الزبون مع الخدمات المصرفية الرقمية، إضافة إلى إبراز أهم الأبعاد التي تشكل تجربة العميل داخل المؤسسات المصرفية.

## المطلب الأول: مفهوم تجربة العميل البنكي

يعد مفهوم تجربة العميل البنكي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في القطاع المصرفي، خاصة في ظل تزايد المنافسة بين البنوك وسعيها المستمر إلى تحسين جودة خدماتها.

### 1- تعريف تجربة العميل البنكي

تعددت تعاريف تجربة العميل البنكي ويمكن حصرها فيما يلي:

#### 1-1-1- التعريف الأول:

تجربة العميل البنكي تشير إلى مجموعة من التفاعلات التي تحدث بين العميل والمنتج والتي تستحضر المشاعر أو تثير الفعل أو رد الفعل.<sup>1</sup>

#### 1-2-2- التعريف الثاني

وتعرف أيضاً وفقاً لكون عملية الاستهلاك لا تقتصر على نشاط قبل الشراء أو بعده فقط، بل تمتد لتشمل أيضاً جميع الأنشطة التي قد تؤثر على قرارات المستهلك وأنشطته المستقبلية، حيث تنقسم تجربة الاستهلاك إلى مراحل أربع، تبدأ بتجربة ما قبل الاستهلاك، ثم تجربة الشراء ذاتها، ثم تجربة الاستهلاك الأساسية،

<sup>1</sup> القصي النجار، عماد عبد العزيز عيد، تأثير تجربة العميل على نية إعادة الشراء: الدور الوسيط للقيمة، العلامة التجارية والدور المعدل للمتغيرات الديموغرافية - دراسة تطبيقية على عملاء متاجر الهابيز ماركت بمدينة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الخامس، العدد الأول، الجزء الثالث، يناير 2024، ص: 921.

وتنتهي بتجربة ما بعد الاستهلاك، والتي تدوم مع العميل، وتؤثر في رغبته في تكرار التجربة ذاتها في مراحل لاحقة.<sup>1</sup>

### 1-3-التعريف الثالث:

تبنت الممارسة التسويقية أيضاً دراسة تجربة العميل. فقد قدّم تصوراً لفكرة "التجارب" باعتبارها مختلفة عن السلع والخدمات، مشيرين إلى أن المستهلك يشتري تجربة من أجل قضاء الوقت في الاستمتاع بسلسلة من الأحداث التي لا تُنسى، والتي تقوم المؤسسة بتنظيمها... لإشراكه بطريقة شخصية بطبيعتها.<sup>2</sup>

### 1-4-التعريف الرابع:

يمكن أن يختلف الطابع الملموس للتجربة من شخص لآخر، حيث إن تجربة العميل التي تتطبع في الذاكرة لا تعتمد فقط على نوعية المنتج أو الخدمة، بل أيضاً على أنواع المشاعر التي يحس بها العميل، والأساس في تجربة العميل هو العلاقة الإنسانية بين مقدم الخدمة والعميل. كذلك فإن تجربة المستهلك تتضمن شخصاً في مستويات جسدية ونفسية مختلفة وتؤثر عليه عاطفياً وجسدياً وفكرياً وروحياً وتتضمن لقاءات مباشرة وغير مباشرة مع المؤسسة ومنتجاتها.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أنّ تجربة العميل البنكي هي عملية إدارية تهتم بالأحداث الحسية والعاطفية والإدراكية والسلوكية المدركة من قبل العملاء بشكل استراتيجي، والتي تعمل أو يتم تشكيلها عبر مراحل عمليات الاتصال المباشر وغير المباشر مع المؤسسة، وتؤدي إلى رغبة أو

<sup>1</sup> عبد الخالق، شيماء محمد محمود، أثر تجربة العميل على سلوك ما بعد الشراء: دراسة ميدانية بالتطبيق على ركاب شركات الطيران في مصر، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، المجلد 14، العدد 4، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2023، ص: 1986.

<sup>2</sup> Katherine N. Lemon and Peter C. Verhoef, "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey," Journal of Marketing, Vol. 80, November 2016, p: 70.

<sup>3</sup> مشتهى الفاضل يحيى و آخرون، "أثر تجربة العميل على نية التحول: دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في السودان"، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، المجلد 5، العدد 12، 2024، ص ص: 303-304.

عدم رغبة العميل في تكرار التجربة ذاتها الأمر الذي من الممكن أن يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة كنتيجة لزيادة ولاء العملاء.

### 2- خصائص تجربة العميل البنكي

تتمثل خصائص تجربة العميل البنكي فيما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ الطابع غير الملموس للتجربة؛
- ✓ عدم تجانس التجربة حيث يختلف فهمها بين شخص وآخر؛
- ✓ ان استحداث تجربة عملاء تنطبع في الذاكرة لا يركز على نوعية المنتج المصرفي فقط بل أيضا على أنواع مشاعر وأحاسيس العميل؛
- ✓ العلاقة الإنسانية بين مقدمي الخدمة المصرفية والعميل في تجربة العميل، كما تتضمن لقاءات مباشرة أو غير مباشرة مع المصرف ومنتجاته؛
- ✓ تتضمن تجربة العميل شخصا في مستويات جسدية ونفسية مختلفة وتؤثر عليه عاطفيا وجسديا وفكريا وروحيا؛

هناك مجموعة من الخصائص الأخرى التي تميز تجربة العملاء في القطاع المصرفي، من أبرزها:<sup>2</sup>

- تتسم تجربة العملاء البنكية بالعمومية والشمولية مقارنة بخدمة العملاء، إذ لا تقتصر على مجرد تقديم الخدمة، بل تشمل مختلف ممارسات البنك وثقافته التنظيمية التي تنعكس على جميع أنشطته. فخدمة العملاء تمثل جزءا من تجربة العميل، وتعد إحدى نقاط التفاعل بين البنك والعميل، في حين تبقى تجربة العملاء الإطار الأشمل الذي يضمها ويوجهها.
- كما تعد تجربة العميل البنكي نظاما متكاملًا ومسؤولية مشتركة داخل البنك، حيث تسهم فيها مختلف الإدارات والأقسام والوحدات، ولا تقتصر على إدارة التسويق فقط، بل تشمل جميع العاملين الذين لهم دور في تقديم القيمة للعميل.

<sup>1</sup> أسماء فرادي وآخرون، "التسويق الإبداعي كآلية لتحسين تجربة العميل في المصارف الإسلامية"، مداخلة في الملتقى الوطني الافتراضي حول

الإبداع في منظمات الأعمال في ظل بيئة عالمية متغيرة، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، 02 نوفمبر 2023، ص: 10.

<sup>2</sup> الحمد على الحامل، "تأثير تحليل بيانات الأعمال الرقمية على تجربة العميل في القطاع المصرفي"، المجلد 16، العدد 1، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، يناير 2025، ص ص: 996-997.

- وتتميز تجربة العميل البنكي أيضاً بأنها مستمرة وغير محدودة بزمان معين، إذ تمتد عبر جميع مراحل رحلة العميل، بدءاً من مرحلة الوعي والاكتشاف، مروراً بالتقييم واتخاذ القرار، وصولاً إلى الاستخدام وبناء الولاء. وتشمل هذه التجربة كل التفاعلات التي يمر بها العميل قبل وأثناء وبعد حصوله على الخدمة المصرفية، مما يساهم في تشكيل انطباعاته وسلوكياته المستقبلية.
- كما تعتمد تجربة العميل في البنوك على التفاعل المباشر وغير المباشر بين البنك والعملاء، من خلال مختلف قنوات الاتصال التقليدية والرقمية، بما يضمن تواصلًا مستمرًا وفعالاً.
- وأخيراً، تركز تجربة العملاء البنكية على استراتيجية الجذب (Pull Marketing)، التي تقوم على تقديم محتوى هادف ومفيد للعملاء والحفاظ على تفاعلهم، بما يعكس هوية البنك وقيمه. ويساهم نجاح هذه الاستراتيجية، خاصة عبر المنصات الرقمية، في تعزيز ثقة العملاء، وتحفيزهم على التعامل مع البنك والتوصية به للآخرين، بما يؤدي إلى خلق تجربة متميزة تفوق توقعاتهم.

### 3- أهمية تجربة العميل البنكي

تتمثل أهمية تجربة العميل البنكي في عدة نقاط يمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

أصبحت المؤسسات في ظل الألفية الثالثة تتعايش في بيئة شديدة التعقيد والغموض وكثرة الاضطراب والتغير، مما جعلها في أمس الحاجة إلى الحفاظ على عملائها وكسب رضاهم عبر تلبية حاجاتهم ورغباتهم. وقد دفع ذلك مديري المؤسسات إلى تبني استراتيجيات أكثر تركيزاً على تحقيق تجارب مستقبلية متفوقة، وابتكار وتطوير وتقديم خدمات ومنتجات عصرية ترضي الحاجات المتجددة للعملاء بشكل مستمر.

كما تسهم تجربة العميل في مساعدة المؤسسات على اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالقضايا المهمة، مثل تحسين التفاعلات في مراكز الاتصال، وتوفير نماذج مناسبة من الخدمات، وتهيئة مناخ ملائم لتقديمها، إضافة إلى تحديد نوعية التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية. كما تساعد على تقليل التكاليف التي تتحملها المؤسسات الناتجة عن بحوث السوق، من خلال الاعتماد جزئياً على ردود أفعال العملاء وتجاربهم السابقة في تطوير الخدمات الحالية.

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير، سري علي سعيد العامري، "أثر التسويق الشعوري في تجربة الزبون: بحث تطبيقي في شركة الطيف للتحويل المالي"،

مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82، ص: 80.

وتسهم تجربة العميل أيضاً في تحليل العوامل المؤثرة في سلوك العملاء وتصوراتهم، مما يساعد على تقديم خدمات أكثر تخصصاً وتوجيه الجهود التسويقية نحو صياغة تجارب مستقبلية متميزة، وهو ما يمثل خطوة مهمة في تعزيز حضور المؤسسات في السوق المستهدف. كما أن الاهتمام بتجارب العملاء يساعد المؤسسات على إدراك الأساليب الفعالة لجذب العملاء والحفاظ عليهم، من خلال تحقيق المنفعة المتوقعة من استخدام الخدمات المقدمة.

وعلى الرغم من اختلاف آراء الباحثين والمديرين حول أهمية تجربة العميل، إلا أنهم يتفقون على أنها مفهوم جوهري في المجالين النظري والتطبيقي، إذ تعد التجربة مؤشراً مهماً يوجه أنشطة المؤسسة المختلفة، ويعكس وضعها من جوانب متعددة، كما يعبر عن مدى تقدير العملاء للقيمة المقدمة لهم، ويبين مستوى رضاهم وولائهم لخدمات المؤسسة.

### المطلب الثاني: مراحل تفاعل الزبون البنكي مع الخدمات الرقمية

تمر عملية تبني العملاء للخدمات المصرفية الرقمية بعدة مراحل تشمل:

#### 1. مرحلة الوعي بالخدمة (Awareness Phase)

تعد هذه المرحلة "عتبة الإدراك"، حيث يتلقى الزبون منبهات خارجية مثل الإعلانات، الرسائل النصية، أو تجارب المحيط الاجتماعي، والتي تُعلمه بوجود خدمة رقمية جديدة يقدمها البنك. يكون التفاعل في هذه المرحلة سلبياً (Passive)، إذ يكتفي الزبون بتخزين المعلومة في ذاكرته دون القيام بأي إجراء عملي أو تجربة مباشرة. يركز البنك في هذه المرحلة على كسر حاجز "الأمية الرقمية" من خلال توضيح هوية الخدمة، نطاق استخدامها، وفوائدها الأساسية مقارنة بالوسائل التقليدية. هذه المرحلة أساسية لتهيئة العميل نفسياً وفكرياً، فهي تشكل القاعدة الأولى التي تستند إليها جميع التفاعلات اللاحقة، إذ بدون وعي أولي بالخدمة، يصعب على العميل الانتقال إلى مرحلة الاهتمام أو البحث عن المزايا التي تقدمها الخدمة الرقمية.<sup>1</sup>

#### 2. مرحلة الاهتمام والبحث (Interest Phase)

في هذه المرحلة، يتحول تفاعل العميل من السلبية إلى الإيجابية، حيث يبدأ بالاستفسار النشط عن تفاصيل الخدمة الرقمية. يبحث العميل عن إجابات عن أسئلة عملية مثل: "كيف أحمل التطبيق؟ هل يمكنني التحويل

<sup>1</sup> رعد حسن، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019، ص: 115.

في أي وقت؟ وما هي القيود أو المميزات الخاصة بالخدمة؟". كما يسعى لاكتشاف القيمة المضافة التي توفرها التكنولوجيا، مثل توفير الوقت، الراحة، وسهولة إتمام المعاملات دون الحاجة لزيارة الفرع. تلعب سهولة الوصول إلى المعلومات عبر موقع البنك أو مراكز الاتصال دورًا محوريًا في دفع العميل للمرحلة التالية، حيث تشجعه على تقييم الخدمة بشكل جاد وتجعل التجربة أكثر وضوحًا وشفافية. في هذه المرحلة، يصبح البنك مسؤولاً عن تقديم محتوى واضح وجذاب، بما في ذلك التعليمات، المميزات، والأمان، لضمان بناء اهتمام إيجابي وتحفيز العميل على استكشاف الخدمة بشكل أعمق.<sup>1</sup>

### 3. مرحلة تقييم المعروض والمفاضلة (Evaluation Phase)

تمثل هذه المرحلة "المحاكمة العقلية" للعميل، حيث يقوم بموازنة التكاليف والجهد مقابل العوائد والفوائد. يشمل ذلك رسوم الاشتراك، استهلاك البيانات، الوقت اللازم لتعلم كيفية استخدام الخدمة، مقابل السرعة، الراحة، وأمان المعاملات التي توفرها الخدمة الرقمية. كما يصبح عنصر "الأمان السيبراني" عاملاً حاسماً في هذا التقييم، حيث يمكن أن يؤدي شعور العميل بأن المخاطر التقنية تفوق الفوائد المتوقعة إلى توقفه عند هذه المرحلة وعدم الانتقال للتجربة العملية. لذلك، يركز البنك على توفير معلومات دقيقة حول الحماية والتشفير، وعرض شهادات الأمان، بالإضافة إلى تقديم دعم فني مباشر وسريع لأي استفسارات. تهدف هذه المرحلة إلى تخفيف الشكوك وبناء الثقة، فهي نقطة التحول التي تحدد ما إذا كان العميل سيتقدم لتجربة الخدمة أو يتراجع عنها.<sup>2</sup>

### 4. مرحلة التجربة والاستكشاف (Trial Phase)

تمثل هذه المرحلة "الاختبار العملي" للعود البنكية الرقمية، حيث يقوم العميل بتجربة الخدمة بشكل محدود ومنخفض المخاطر، مثل طلب كشف حساب أو دفع فاتورة صغيرة عبر التطبيق أو المنصة الرقمية. نجاح هذه التجربة الأولى يعتمد على سهولة استخدام التطبيق، استقرار المنصة، وسلاسة الواجهة. فالتجربة الإيجابية تزيد من احتمال انتقال العميل للمرحلة النهائية، بينما التجربة الفاشلة غالباً ما تؤدي إلى "النفور الرقمي" والعودة إلى التعامل التقليدي. تهدف هذه المرحلة إلى أن يكتسب العميل الثقة العملية بالخدمة الرقمية ويختبر فعالية الميزات الأساسية قبل الاعتماد الكامل عليها. كما يمكن للبنك في هذه المرحلة

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020، ص: 88.

<sup>2</sup> فريد كورتل، تسويق الخدمات البنكية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص: 147.

استخدام أدوات تشجيعية، مثل الرسائل الترحيبية، العروض التجريبية، أو الدعم الفوري، لتعزيز تجربة العميل وإقناعه بالاستمرار.<sup>1</sup>

### 5. مرحلة الاعتماد الكامل والولاء (Adoption Phase)

تمثل هذه المرحلة الختامية لحالة تبني العميل للخدمة الرقمية، حيث تصبح جزءاً لا يتجزأ من سلوكه الاستهلاكي اليومي. يتوقف العميل تدريجياً عن زيارة الفرع الفعلي إلا للضرورة القصوى، ويعتمد كلياً على القنوات الرقمية في إنجاز المعاملات البنكية. في هذه المرحلة يصل التفاعل إلى ذروته، حيث يبدأ العميل بتقديم تغذية راجعة (Feedback) للبنك، والمشاركة في تطوير الخدمة، وقد يتحول إلى مروج للخدمة عبر الحديث الإيجابي عنها بين الأصدقاء والعائلة أو على وسائل التواصل الاجتماعي (Word of Mouth). تهدف هذه المرحلة إلى ترسيخ الولاء الرقمي وتعزيز العلاقة المستمرة بين البنك والعميل، ما يؤدي إلى تحسين رضا العميل وزيادة الاستخدام الفعلي للخدمة الرقمية، ويجعل العميل عنصراً فعالاً في تسويق البنك بشكل غير مباشر.<sup>2</sup>

وقد وُجد أن عوامل مثل الملاءمة، التوافر المستمر، والسرعة الفورية تعد محفزات رئيسية لتبني هذه الخدمات. بالمقابل، هناك عوائق مثل المخاوف المتعلقة بالخصوصية والأمان، غياب الثقة، والتحديات التقنية التي قد تعيق التقدم. ويعتبر بناء الثقة أمراً بالغ الأهمية، إذ يحتاج العملاء إلى الاطمئنان بشأن قدرة البنك على إدارة معاملاتهم المالية بشكل آمن وحماية بياناتهم وتمثل في:<sup>3</sup>

■ شهد القطاع المصرفي تحولاً رقمياً منذ أوائل السبعينيات مع تقديم أجهزة الصراف الآلي، وهو ما شكل نقطة مهمة في ثورة تكنولوجيا المعلومات داخل البنوك، إذ مكن العملاء من الوصول إلى الخدمات المصرفية بسهولة. فيما بعد، تم تطوير الخدمات المصرفية عبر الهاتف، التلفزيون الكبلي، والحواسيب الشخصية في أواخر الثمانينيات

<sup>1</sup> حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق المصرفي، دار الوراق للنشر، عمان، 2018، ص: 205.

<sup>2</sup> علاء فرحات، "أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية، مج 05، ع 02، جامعة ميله، 2019، ص 48.

<sup>3</sup> Singh, Credit, Adoption of Digital Technologies by Customers for Digital Banking, Master Thesis, MBA in Digital

Business Management, NOVA University of Applied Sciences, Vaasa, Finland, 2023, pp: 15–16.

وأوائل التسعينيات. أدى ظهور الخدمات المصرفية الرقمية إلى تحول كبير في طريقة إجراء الأنشطة المصرفية التقليدية التي كانت تتم شخصياً داخل الفروع، مما ساهم في نمو القطاع المصرفي عبر الإنترنت كأحد أسرع مجالات المالية نمواً.

- تتوقف جدوى الخدمات المصرفية الرقمية على حجم البنك ومكانته وموثوقيته. وقد يتأثر قرار العملاء باستخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت بدرجة وعيهم بفوائد هذه الخدمات وكمية المعلومات المتاحة لهم. كما أن عوامل مثل درجة التحكم المتوقع من العميل، المتعة، والنوايا لاستخدام الخدمة تؤثر على تبني الخدمات. إضافة إلى ذلك، فإن خصائص الفرد مثل القدرة على التكيف، الكفاءة التقنية الذاتية، والخبرة السابقة مع برامج الخدمات المصرفية الرقمية تلعب دوراً مهماً في اتخاذ قرار الاعتماد الكامل.
- أظهرت الدراسات أن جهود البنوك لتشجيع استخدام التكنولوجيا لم تؤدِ دائماً إلى تبني سريع من قبل العملاء، حيث ظل معدل تبني الخدمات المصرفية عبر الإنترنت بطيئاً في بعض الفئات. لذلك، من الضروري تحديد العوامل التي تؤثر على تبني العملاء للخدمات الرقمية ووضع الحلول المناسبة لتعزيز استخدامها.

## المطلب الثالث: أبعاد تجربة العميل البنكي

تتطور الأعمال والتجارة بسرعة عالية، إذ أصبح تقديم المنتجات ذات جودة جيدة وحدها لا يكفي لضمان نجاح العلامة التجارية. ومن هنا ظهر مفهوم تجربة العميل البنكي كأحد العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المؤسسات واستمرارها. تتجاوز تجربة العميل حدود مجرد التعامل مع المنتج وشرائه، لتشمل كيف يتفاعل العميل مع المنتج عبر مراحل متعددة. في هذا السياق، نركز على الأبعاد التي تحدد تجربة العميل البنكي فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- المكون المعرفي

ترتبط التجربة المعرفية بالعمليات العقلية والفكرية لفهم طلبات العملاء وتطلعاتهم واستخدامها في حل المشكلات التي تواجه المؤسسات، إضافة إلى دورها الفعال في مساعدة العملاء على مراجعة أفكارهم الخاصة بالمنتجات والخدمات. يعتمد هذا البعد على التفكير التخيلي الخاص بالسلع والخدمات، مع التركيز على المنافع الوظيفية والحصول على المعلومات الموضوعية وتمكين المؤسسة من تطوير منتجاتها. كما أن التجربة المعرفية هي حالة مرتبطة بالتفكير الواعي والعمليات الفعلية المتعلقة بطريقة تقديم الخدمة وطبيعة التفاعل مع الخدمة ومقدمها، وتعرف أيضًا بأنها حالة معرفية تتسق مع خدمة العملاء وتحفزهم للتأثير على التجربة.

### 2- المكون العاطفي

تشكل الاستجابة العاطفية مرحلة أساسية في مراحل الإنتاج والبيع، لذا يجب على المؤسسات التركيز على تنمية المشاعر المرغوبة والقضاء على التوجهات غير المرغوبة. تجعل الاستجابة العاطفية التجارب أكثر متعة، وتسهّل عملية التفاعل وتخفف من المواقف غير المريحة، مما يحقق تفاعلاً إيجابياً بين الموظفين والعملاء. يجب على المؤسسات توظيف الجوانب العاطفية في ثقافة المؤسسة وتنمية سلوكيات الموظفين لتكون مهتمة بكيفية التعامل بعاطفة مع العملاء.

<sup>1</sup> سارة علي سعيد العامري، أحمد حسن جبر البيضان، "تأثير التسويق التفاعلي في تجربة الزبون: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات محاسبية ومالية،

الصفات التي يجب أن يمتلكها الموظفون لتقديم تجربة عملاء مميزة تشمل:

✚ المعرفة: معرفة ما يريده العميل وما هو مطلوب لتلبية احتياجاته.

✚ الموقف: التمتع بموقف احترافي ولطيف ومهذب تجاه العميل.

✚ المهارة: امتلاك المهارات اللازمة لتقديم تجربة مميزة.

### 3- المكون السلوكي

تمثل التجربة السلوكية الأفعال والاستجابات التي تصبح واضحة من خلال نمط حياة العميل وتفاعله، ويبرز ذلك عند تردد نظام القيم والمعتقدات لدى العميل مع ما تجسده العلامة التجارية. تتجلى التجربة السلوكية من خلال الولاء السلوكي والالتزام بسلوكيات محددة تجاه المؤسسة، كما تؤثر على تكرار التجربة مع المؤسسة.

### 4- المكون الحسي

تمثل الاستجابة الحسية تحفيز التخيلات الواقعية للعملاء وبناء علاقات عاطفية معهم وبين العلامة التجارية، مما يخلق تفاعلاً إيجابياً يحفز على تكرار تجربة العملاء. تظهر التجارب الحسية عادة عندما يشعر العميل بالجماليات البصرية أو يتم تحفيزه حسيًا بطريقة أخرى من خلال خدمة أو منتج أو علامة تجارية. كما تلعب أجواء البيع دوراً مهماً في إدراك العملاء لحواسهم أثناء التسوق، إذ تعمل على تنشيط إدراك العميل الفردي والجماعي للمنتج.

### 5- المكون المادي

يؤثر المكون المادي في تجارب العملاء السابقة واللاحقة، الأمر الذي يجعل المؤسسات تهتم بتصميم بيئة مادية متميزة. فجودة المكون المادي المتوقعة من قبل العملاء تساهم في تكرار تجربتهم مع المؤسسة. يشمل ذلك كل من الموجودات المادية وغير المادية في مكان تقديم المنتجات، بما يترك صورة جيدة عن المؤسسة ويؤثر مباشرة في قرارات العملاء. كما يجب أن تكون البيئة المحيطة بالعميل مناسبة من حيث مظهر المباني والعوامل المادية الأخرى لضمان تجربة إيجابية.

يعتبر أن هذه الأبعاد هي أبرز الجوانب التي تشكل تجربة العميل البنكي الشاملة والمتكاملة، ويتم من خلالها تحقيق توازن يضمن تجربة مميزة وذات قيمة للعملاء، كما أن فهم هذه الأبعاد يساعد على تحسين التجربة بما يتلائم مع متطلبات العملاء ويحقق رضاهم وولائهم.

يمثل فهم الدوافع التي تحفز العملاء على استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية أمراً ضرورياً، حيث يمكن للعملاء الاستفادة من سهولة الوصول إلى الخدمات المالية من أي مكان وفي أي وقت، بالإضافة إلى المزايا التجارية مثل انخفاض العمولات، جودة الخدمة الموثوقة، والكفاءة الزمنية، مما يجعل استخدام الخدمات المصرفية الرقمية خياراً جذاباً للعملاء.

ويمكن ذكر أبعاد أخرى لتجربة العميل البنكي كما يلي:<sup>1</sup>

### أولاً: المدخلات وتشمل تصميم العمليات البنكية لتكوين التجربة

قبل التطرق إلى مفهوم تصميم العمليات البنكية، تجدر الإشارة إلى أن العملية في القطاع المصرفي تمثل الوصف التفصيلي لمجموعة العمليات التشغيلية المرتبطة بتقديم الخدمات المالية، مع تحديد العلاقات بين مختلف الأنشطة والوحدات داخل البنك.

ويُعد تصميم العمليات البنكية نشاطاً أو مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل مدخلات الخدمة المصرفية إلى مخرجات ذات قيمة للعميل. كما يمكن تعريفه على أنه مجموعة مترابطة من الأنشطة التي تحدد مسارات العمل داخل البنك لتحويل مدخلات الخدمة (مثل طلبات العملاء، البيانات المالية، الموارد البشرية والتكنولوجية) إلى مخرجات (خدمات مصرفية)، بدءاً من استقبال طلب العميل ومعالجته، مروراً بتحديد تسلسل الإجراءات ومن المسؤول عن تنفيذها، وصولاً إلى تقديم الخدمة البنكية للعميل بكفاءة وجودة عالية.

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير، سري على سعيد العامري، "أثر التسويق الشعوري في تجربة الزبون: بحث تطبيقي في شركة الطيف للتحويل المالي"، مجلة

العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 1، 2025، ص ص: 81-84.

### ثانياً: الأنشطة المحركة لتجربة العميل البنكي

#### أ- البيئة المادية للبنك

تشمل البيئة المادية في البنوك جميع العناصر المحيطة بمكان تقديم الخدمات المصرفية، مثل تصميم الفروع، التسهيلات المتاحة، الأثاث، المعدات، والزي الرسمي للموظفين، إضافة إلى العوامل النفسية التي تؤثر على العملاء مثل حسن الاستقبال، جودة التفاعل، سرعة الإجابة عن الاستفسارات، الإضاءة، ودرجة الحرارة.

وتسهم البيئة المادية الملائمة في تعزيز تجربة العميل البنكي، حيث تؤثر بشكل مباشر على تقييمه لجودة الخدمات المصرفية، كما تلعب دوراً مهماً في تكوين انطباع إيجابي يدعم ولاء العميل للبنك.

#### ب- العميل الداخلي (الموظفون في البنك)

يُعتبر جميع العاملين داخل البنك بمثابة زبائن داخليين، حيث يقع على عاتقهم بذل أقصى الجهود لتحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز فعالية التسويق الخارجي.

وتعمل مختلف الوحدات التنظيمية داخل البنك في إطار سلسلة مترابطة من الأنشطة، حيث تقوم كل وحدة بنقل خبراتها وقدراتها إلى الوحدات الأخرى بهدف إدارة تجربة العميل البنكي بشكل متكامل وتحقيق أهداف البنك.

ويشمل تطوير العميل الداخلي في البنوك:

- ✓ ترسيخ ثقافة مصرفية قائمة على خدمة العميل.
- ✓ تدريب العاملين وتأهيلهم بشكل مستمر.
- ✓ تزويدهم بالمعلومات التسويقية اللازمة.
- ✓ تعزيز التمكين النفسي والتنظيمي بما يربطهم بأهداف البنك.
- ✓ ويساهم ذلك في تحسين جودة التفاعل مع العملاء وخلق تجربة مصرفية إيجابية.

### ج- عمليات تقديم الخدمات البنكية

تختلف عملية تقديم الخدمات البنكية عن تقديم السلع، نظرًا لطبيعتها غير الملموسة واعتمادها الكبير على تفاعل العميل مع البنك. لذلك، يتطلب الأمر تنظيمًا دقيقًا وإدارة فعالة لضمان تقديم تجربة مرضية للعملاء. كما تلعب التكنولوجيا المصرفية دورًا مهمًا في تسهيل تقديم الخدمات والحفاظ على العلاقة مع العملاء. ويمكن تقسيم عملية تقديم الخدمات البنكية إلى مرحلتين أساسيتين:

#### مرحلة التهيئة:

تشمل توفير موارد بشرية مؤهلة وذات خبرة، تصميم فرق عمل متكاملة، استخدام التكنولوجيا الحديثة لتسهيل تقديم الخدمات، بالإضافة إلى نشر ثقافة تنظيمية مرنة تشجع على التواصل الإيجابي مع العملاء.

#### مرحلة التفاعلات:

تتمثل في الاتصالات المباشرة بين العملاء وموظفي البنك أو عبر القنوات الرقمية، بهدف التعرف على احتياجات العملاء وتلبيتها، وتقديم خدمات مصرفية تلئم توقعاتهم، مع إمكانية تخصيص التجربة وإدماج مقترحات العملاء لتحسين الخدمات بشكل مستمر.

#### ثالثاً: المخرجات وتمثيلها في استجابات العملاء البنكيين

أصبحت استجابات العملاء في القطاع المصرفي مصدرًا مهمًا للمعلومات والمعرفة بالنسبة للبنوك، حيث يمكن من خلالها متابعة التغيرات في سلوك العملاء وتحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

كما تساهم الاستجابات الإيجابية للعملاء في نقل صورة جيدة عن البنك إلى عملاء آخرين، مما يساعد على جذب عملاء جدد وتعزيز السمعة المصرفية.

ويتأثر قرار التعامل مع البنك أو الاستمرار معه بمجموعة من العوامل، منها المشاعر والانطباعات، إضافة إلى المؤثرات الداخلية والخارجية التي تسهم في تشكيل سلوك العميل البنكي.

ويمكن تقسيم استجابات العملاء إلى:

### المكون المنطقي (الإدراكي):

ويتعلق بتقييم العميل لجودة الخدمات المصرفية، ومدى فهمه لتجارب الآخرين مع البنك، ومدى توافق الخدمة مع توقعاته.

### المكون العاطفي:

ويشمل المشاعر الإيجابية أو السلبية التي تتولد لدى العميل أثناء تعامله مع البنك، والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكه وقراراته المستقبلية.

إن التركيز على هذين البعدين يساعد البنوك على فهم سلوك العملاء بشكل أعمق، والعمل على تحسين تجربتهم المصرفية بشكل مستمر.

يتضح من خلال هذا المبحث أن تجربة العميل البنكي أصبحت من العناصر الأساسية التي تسعى البنوك إلى تطويرها في ظل التغيرات المتسارعة في البيئة المصرفية. فاهتمام البنوك بمراحل تفاعل الزبون مع الخدمات المختلفة والعمل على تحسين أبعاد هذه التجربة يساهم في تعزيز رضا الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، كما يساعد على تحسين صورة البنك وزيادة قدرته التنافسية في السوق المصرفية.

## المبحث الثاني: آلية عمل التحول الرقمي في البنوك

أدى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إحداث تحولات كبيرة في أساليب عمل المؤسسات المصرفية، حيث أصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها البنوك لتطوير خدماتها وتحسين كفاءتها التشغيلية. فقد ساهمت التقنيات الرقمية في إعادة تشكيل العمليات المصرفية التقليدية، مما أتاح تقديم خدمات مالية أكثر سرعة ومرونة تلبي احتياجات العملاء في مختلف الأوقات والأماكن.

وبناءً على ذلك، يتناول هذا المبحث دور التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل في البنوك، إضافة إلى استعراض أهم الآليات المعتمدة في تطبيق التحول الرقمي في الخدمات المصرفية، وكذا إبراز دوره في خلق القيمة داخل المؤسسات المصرفية.

### المطلب الأول: دور التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل في البنوك

بدأ قادة الأعمال بشكل متزايد في إيلاء أهمية لدور تجربة العملاء في مساعدة المؤسسات على اكتساب ميزة تنافسية. وفي هذا الصدد، تحتاج المؤسسات التي تحاول تقديم تجربة فريدة لعملائها إلى إعطاء الأولوية لتجربة العملاء لتحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- القيمة الملموسة:

تلبي الخدمات الرقمية احتياجات العملاء وتؤثر على الربحية، حيث يحصل العملاء على خدمات ذات قيمة مضافة من خلال توفير كل من المال والوقت، وبالتالي الحصول على قيمة وتجربة أفضل وأسرع وأكثر ملاءمة وربحية.

#### 2- رضا وولاء العميل:

يلعب ولاء العميل دوراً فعالاً في تحديد نجاح المنتج أو العرض، حيث يقوم العملاء بتقييم أداء المنتجات والخدمات ومقارنة توقعاتهم قبل الشراء بالأداء الفعلي للمنتج. يحدث هذا التقييم الذاتي عندما يقوم العملاء بتقييم مدى تلبية المنتج لتوقعاتهم، وعندما يكون أداء المنتج جيداً ويتماشى مع توقعات العملاء أو يتجاوزها،

<sup>1</sup> خولة مرسي، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، الفرع: إدارة البنوك والخدمات المالية، التخصص: علوم التسيير/إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2024-2025، ص ص: 125-127.

فهذا يشير إلى أنه قادر على توفير القيمة والرضا للعملاء، وبالتالي هو مؤشر رئيسي على نجاح الخدمات المصرفية الرقمية على تعزيز ولاء ورضا العملاء من خلال تحسين تجربة الخدمات المصرفية في الفضاء الرقمي والاستمرار في تحديثه بمنتجات جديدة، وكذلك إعطاء العملاء أسباباً لاستخدام هذه الخدمات، حيث يستخدم العملاء الراضون الخدمة بشكل أكبر في المستقبل، كما يقومون بتكرار أشياء إيجابية للعملاء الحاليين أو العملاء المحتملين.

### 3-سرعة الخدمة:

تعتبر الراحة والسرعة التي يتمتع بها العميل أمراً هاماً للغاية، فباستخدام الخدمات الرقمية يتمتع العملاء بمزيد من الخيارات ويصبح الوصول إلى الخدمات أسرع، كما تكون الاستجابة لطلب العملاء فورية تقريباً، بدلاً من الذهاب للفروع للحصول على المعلومات، والذي قد يستغرق قدراً كبيراً من الوقت والموارد. تعمل الخدمات الرقمية على تسريع عملية طلب المنتجات للعملاء مع الحصول على منتجات أفضل، وبالتالي تحسين قيمة العملاء ورفاهيتهم وتجربتهم.

### 4-الراحة:

توفر الخدمات المصرفية الرقمية للعملاء طريقاً مرناً لإجراء معاملاتهم بكل راحة وسهولة من أي مكان دون انتظار ساعات عمل البنوك، حيث تلعب الراحة دوراً حاسماً في تشكيل تجربة العملاء للخدمات المصرفية الرقمية وتؤثر بشكل كبير على رضا العملاء وولائهم بتوفير الوقت والطاقة والجهد عند الوصول إلى الخدمات المصرفية. وهذا من خلال تقديم ميزات منها التوافر على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع، واجهات سهلة الاستخدام، والمعالجة السريعة للمعاملات. لذا، تعمل المؤسسات باستمرار على تعزيز عروض الراحة الخاصة بها لتلبية توقعات العملاء المتطورة، لأنها تؤثر بشكل مباشر على الرضا وتعزيز الولاء على المدى الطويل، حيث يستجيب العملاء بشكل إيجابي للخدمات التي تزيد من الراحة، مما يسمح لهم بالاستمتاع بالمزايا مع تضحيات أقل.

### 5-الحماية في الخدمات المصرفية الرقمية:

يعد ضمان أمن معلومات العملاء ومعاملاتهم وبياناتهم المالية أمراً في غاية الأهمية، وينظر العملاء إلى الأمن باعتباره عاملاً حاسماً عند اختيار الخدمة المصرفية، خاصة في ضوء التهديدات السيبرانية المتزايدة. لهذا تقوم المؤسسات بتنفيذ تدابير أمنية قوية لبناء الثقة مع عملائها وتقديم ميزات مختلفة مثل المصادقة

الثنائية وبروتوكولات التشفير والكشف الاستباقي عن الاحتيال. كما يعد التواصل الفعال وتثقيف العملاء فيما يتعلق بالتدابير الأمنية أمراً حيوياً في الحفاظ على ولاء العملاء. ومن خلال الاستثمار في تقنيات الأمان المتقدمة والبروتوكولات القوية واستراتيجيات الاتصال الواضحة، يمكن للمؤسسات معالجة مخاوف العملاء وتنمية الشعور بالثقة، وبالتالي تعزيز الرضا والثقة والولاء على المدى الطويل.

### 6-التخصيص:

يمكن لتطبيقات التحول الرقمي مثل الذكاء الاصطناعي تحليل كميات هائلة من بيانات العملاء، بما في ذلك التركيبة السكانية وتاريخ الشراء وسلوك التصفح ونشاط وسائل التواصل الاجتماعي، حيث يمكن بعد ذلك إنشاء ملفات تعريف العملاء، والتي يتم استخدامها لتقديم تجارب مخصصة لهم. كما تستطيع البنوك استخدام محركات التوصية المدعومة بالذكاء الاصطناعي للتوصية بالمنتجات أو الخدمات التي يمكن جذب العملاء إليها بناءً على عمليات الشراء وإجراءات التصفح السابقة.

### 7-التوفر:

يمكن لتطبيقات التحول الرقمي مثل روبوتات الدردشة والمساعدون الافتراضيون أو وكلاء المحادثة أو روبوتات المراسلة أن تكون متوفرة 24 ساعة يومياً لدعم العملاء في الرد على الاستفسارات الشائعة وحل المشكلات على الفور، كما يمكنها التعرف على اللغة الطبيعية والتعلم من التفاعلات السابقة لتقديم استجابات أفضل بمرور الوقت. يمكن لهذه الأنواع من التطبيقات أن تأخذ زمام المبادرة في تقديم حل أسرع وتقليل أوقات الانتظار للعملاء.

### 8-تقديم التوصيات والاقتراحات:

يمكن للإجراءات وخوارزميات الذكاء الاصطناعي فحص بيانات العميل لتحديد الأنماط والاتجاهات، ثم استخدام هذه المعلومات لاقتراح المنتجات أو الخدمات ذات الصلة للعملاء، حيث يمكن أن تدعم زيادة مشاركة العملاء وولائهم من خلال توفير تجربة أكثر تخصيصاً تتوافق مع اهتماماتهم ومتطلباتهم.

## المطلب الثاني: آليات تطبيق التحول الرقمي في الخدمات المصرفية

على الرغم من أن تحويل تجربة العملاء لتحويل الأموال هو الأكثر وضوحاً في التحول الرقمي، فإن المصارف أدركت أيضاً قوة التحول الرقمي في التميز التشغيلي بواسطة أتمتة العمليات الأساسية، والعمليات المتصلة والديناميكية، واتخاذ القرار القائم على البيانات كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- أتمتة العمليات الداخلية الأساسية:

حيث تقوم المصارف بإعادة تصميم العمليات الرقمية، وهذا يساعد على تخفيض التكاليف والوصول إلى الحلول في وقت أسرع وأكثر دقة، مما يسمح باستخدام المورد البشري في مهام أكثر أهمية.

### 2- العمليات المتصلة رقمياً:

بشكل من خلال أنظمة الاتصال المعتمدة على الخيوط الرقمية، حيث يتم استخدام البيانات الضخمة من قبل المصارف كأساس للكشف عن الاحتيال والتنبؤ والتحليلات، حيث يمكن للبيانات الضخمة حماية المصرف عن طريق اكتشاف عمليات الاحتيال وتخصيص العروض لكل عميل وزيادة أمان المعاملات المصرفية المتاحة.

### 3- اتخاذ القرار القائم على البيانات الفورية:

حيث تتيح الأجهزة المتصلة الوفرة الفورية للبيانات بحيث يستطيع المديرون التنفيذيون دمج صنع القرار التشغيلي والاستراتيجي بطرق جديدة وقوية.

### 4- نماذج الأعمال المعدلة رقمياً (التطويرات الرقمية):

لا يتطلب تحويل نموذج الأعمال المصرفية دائماً التخلص من نماذج الأعمال الكلاسيكية، حيث تقوم المصارف بتطوير نماذج منتجاتها الحالية رقمياً دون إحداث تغييرات كبيرة في العمل، حيث تستخدم التكنولوجيا الرقمية لتحويل الأعمال المصرفية الجديدة مثل المحافظ الإلكترونية، الإنترنت المصرفي، المحمول البنكي، البطاقات المصرفية ووسائل المدفوعات اللاتلامسية.

<sup>1</sup> خاوي محمد، واقع التحول الرقمي في العمليات المصرفية في الجزائر: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري خلال الفترة (2019-2023)، مجلة

العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 18، العدد 02، 2025، ص ص: 131-132.

### 5- إنشاء نماذج أعمال رقمية جديدة:

تقدم المصارف أيضاً خدمات مصرفية رقمية كاملة من خلال منصات شاملة للخدمات المصرفية، وتحتوي المنصة المصرفية الرقمية على ثلاثة عناصر مترابطة تعمل معاً لدعم المصرف هي:

✚ **النظام الأساسي:** وهو أساس قوي لأنظمة التشغيل والمعاملات التي تدعم العمليات الرئيسية للمصرف.

✚ **النظام البيئي:** وتعمل مع النظام الأساسي لإجراء المعاملات الرئيسية مثل المدفوعات وشركاء منصة جذابة كواجهة تعمل على تشغيل مواقع الإنترنت والتطبيقات والعمليات الأخرى التي تتصل بالعملاء.

✚ **منصة البيانات:** التي توفر القدرة على إجراء تحليلات كثيفة، دون تعطيل أنظمة تشغيل المصرف.

### المطلب الثالث: دور التحول الرقمي في خلق القيمة

تم استخدام مصطلح "القيمة" كثيراً في مجال الاقتصاد، والذي يشير إلى عملية توليد قيمة إضافية لأصحاب المصلحة، ويتضمن خلق القيمة تحويل الموارد إلى شيء ذي قيمة من خلال العمل، ولا يقتصر فقط على السعي إلى الربح، بل يشمل مجموعة أوسع من العمليات مثل تحسين المنتجات والخدمات، وتعزيز علاقات العملاء، ودفع الابتكار، وتقديم مساهمات إيجابية للمجتمع والبيئة. وتشمل ما يلي: <sup>1</sup>

#### 1- أهمية القيمة بالمؤسسات المصرفية

تعتبر القيمة جزءاً لا يتجزأ من أي منظمة، وتلعب دوراً حاسماً في عمل المؤسسات المصرفية واستدامتها. ويقصد بالقيمة الجدارة المدركة لموضوع ما بالنسبة لعامل اجتماعي أو اقتصادي يمكنه الاستفادة منه، وهناك نوعان من القيمة:

**1.1. قيمة الاستخدام:** يمكن تعريف قيمة الاستخدام بأنها الجودة المعينة للمنتج أو الخدمة التي يدركها الأفراد عند استخدامها، في حين تشير قيمة التبادل إلى المبلغ الذي يدفعه المشتري للبائع، ومن الواضح أن قيمة الاستخدام بناء ذاتي إلى حد ما،

<sup>1</sup> خولة مرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 157-162.

**2.1. قيمة التبادل:** من خلال العلاقة بين العرض والطلب في السوق، أما بالنسبة للمؤسسات، فإن خلق القيمة يتمثل في العمليات والاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق منفعة للعملاء والمساهمين والمجتمع بصفة عامة. كما تحتل القيمة مكانة مهمة في عمل المؤسسات من خلال تحقيق الاستقرار الاقتصادي وإدارة المخاطر المالية، إضافة إلى المساهمة في تطوير منتجات وخدمات جديدة وتعزيز الابتكار المالي ودعم التنمية الاقتصادية وتحقيق المسؤولية الاجتماعية.

### 2. العوامل المحددة للقيمة بالبنوك:

يتم تعزيز القيمة المؤسسية من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في العمليات المصرفية، فكلما كان تنفيذ التحول الرقمي أقوى كانت استراتيجية العمل أكثر فعالية.

وتتمثل أهم العوامل المحددة للقيمة في المؤسسات المصرفية في: النمو والربحية، إدارة المخاطر، التكاليف، والقدرة التنافسية. ويساهم التحول الرقمي في تحسين السمعة وجذب العملاء وتعزيز المنافسة، كما يساعد على تحسين التواصل بين القادة والموظفين والعملاء، إضافة إلى تقليل تكاليف التشغيل وزيادة كفاءة العمل وتحسين إدارة المخاطر.

**1.2. تحقيق الربحية:** يؤثر التحول الرقمي على ربحية المؤسسة من خلال التكاليف والإيرادات؛ من ناحية التكاليف يمكن للتحول الرقمي أن يقلل من تكاليف التشغيل عبر الخدمات المصرفية الإلكترونية مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول، مما يتيح للعملاء تنفيذ عمليات الدفع والتسوية في أي وقت ويزيد من الكفاءة التشغيلية.

كما تساعد التقنيات الحديثة مثل البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي على تقليل عدم تماثل المعلومات بين البنوك والعملاء وخفض التكاليف التشغيلية، أما من ناحية الإيرادات؛ فيمكن للتحول الرقمي أن يوسع قنوات الدخل من خلال تحليل بيانات السوق وتطوير استراتيجيات تسويقية مخصصة وتوسيع نطاق المنتجات والخدمات المالية.

**2.2. تقليل التكاليف:** عند بداية تنفيذ التحول الرقمي قد ترتفع التكاليف التشغيلية نتيجة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتكنولوجيا والمهارات التقنية، إلا أنه مع مرور الوقت تتخفض التكاليف وتزداد الكفاءة التشغيلية، ويساعد التحول الرقمي المؤسسات المصرفية على تقليل التكاليف من خلال:

✓ أتمتة الخدمات المالية مما يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل وتحسين تقديم المنتجات والخدمات.

✓ الاعتماد على الخوارزميات والتكنولوجيا القائمة على البيانات لتطوير منتجات مالية جديدة والوصول إلى أسواق غير مستغلة.

✓ إعادة هيكلة العمليات الداخلية، خاصة في المكاتب الخلفية، من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأعمال اليدوية.

✓ استخدام التطبيقات الرقمية في الواجهة الأمامية لتحديد هوية العملاء وتحليل سلوكهم، والاعتماد على روبوتات الدردشة والمساعدين الرقميين لخدمة العملاء.

**3.2. تعزيز الإيرادات:** يساهم التحول الرقمي في تعزيز الإيرادات من خلال توسيع نطاق الخدمات المالية وتحسين الكفاءة التشغيلية، ومن أهم آليات زيادة الإيرادات:

▪ استخدام التسويق الرقمي وتحليلات البيانات لتحديد احتياجات العملاء وتطوير منتجات مالية مخصصة.

▪ تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية.

▪ توسيع قنوات المعلومات عبر تقنيات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية مما يسهل تحليل السوق واتخاذ قرارات تسويقية دقيقة.

▪ تحسين كفاءة الموارد البشرية عبر تقليل الأعمال الروتينية والاعتماد على التكنولوجيا، مما يسمح بزيادة الكفاءات عالية المهارة.

كما يتيح التحول الرقمي للمؤسسات المصرفية توسيع نطاق الوصول إلى السوق عبر الإنترنت من خلال المنصات الرقمية وتحليل بيانات العملاء، مما يساعد على جذب قاعدة عملاء أوسع وإطلاق منتجات مبتكرة وتعزيز الأداء التجاري وزيادة الإيرادات.

كذلك تساعد التقنيات الرقمية في تحسين القرارات الاستثمارية من خلال تحليل البدائل الاستثمارية وتقديم استشارات مالية رقمية تساعد العملاء على إدارة أموالهم بشكل أفضل.

**4.2. إدارة المخاطر:** يساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة المؤسسات المصرفية على إدارة المخاطر من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحليل البيانات ومراقبة سلوك العملاء.

كما يمكن للمؤسسات المصرفية مراقبة ردود فعل العملاء على منصات التواصل الاجتماعي وتحليلها لتحسين استراتيجياتها التسويقية وتعزيز قدرتها التنافسية.

إضافة إلى ذلك تساعد التقنيات الرقمية في اكتشاف عمليات الاحتيال والجرائم المالية ومكافحتها، كما تدعم عمليات مكافحة غسيل الأموال وتحسين جودة الأصول وكفاءة العمليات المصرفية.

**5.2. تحسين القدرة التنافسية:** تشير المنافسة في علم الاقتصاد إلى الصراع بين الكيانات الاقتصادية في السوق لتحقيق مصالحها مثل توسيع الحصة السوقية وزيادة الأرباح، وتتمثل القدرة التنافسية للمؤسسة في قدرتها على الحفاظ على مزاياها في السوق وتحسين أدائها مقارنة بالمنافسين على المدى الطويل.

في القطاع المصرفي تعني القدرة التنافسية قدرة البنك على تطوير خدماته والحفاظ على حصته السوقية وزيادة أرباحه والتكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال.

وتعد التكنولوجيا الرقمية وانتشار شركات التكنولوجيا المالية *FinTech* من العوامل المهمة التي تعزز القدرة التنافسية للمؤسسات المصرفية، حيث تدفعها إلى الابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم خدمات مالية متطورة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. وبذلك تساهم المنافسة في دفع المؤسسات إلى تطوير منتجات وخدمات متميزة وزيادة حصتها السوقية وتحقيق النمو المستدام.

**6.2. نماذج أعمال جديدة:** يعد ابتكار نماذج أعمال جديدة أحد الجوانب الأساسية للتحويل الرقمي، حيث يتم إعادة التفكير في عروض القيمة للمؤسسة ورقمنة منتجاتها وخدماتها الحالية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير منتجات رقمية جديدة أو دمج التكنولوجيا الرقمية في المنتجات الحالية لجعلها أكثر ذكاء وسهولة في الاستخدام، إضافة إلى استخدام واجهات البرمجة التطبيقية (*APIs*) لدمج الخدمات الرقمية.

ويعرف نموذج الأعمال بأنه الآلية التي توضح كيفية قيام المؤسسة بإنشاء القيمة للعملاء وتحقيق الأرباح من خلال أنشطتها وعلاقاتها مع الموردين والعملاء، ويساعد ابتكار نماذج الأعمال الرقمية المؤسسات المصرفية على التكيف مع البيئة المتغيرة واكتساب ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من مواردها وقدراتها.

كما تؤدي التكنولوجيا الرقمية إلى تغيير العمليات الداخلية في المؤسسات المصرفية وإعادة تنظيم العلاقات بين المكاتب الأمامية والوسطى والخلفية، إضافة إلى تغيير سلوك المستهلكين مما يدفع مقدمي الخدمات إلى التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة.

وتعتمد المؤسسات المصرفية في هذا السياق على القدرات الديناميكية التي تمكنها من استشعار الفرص والتهديدات في السوق، واغتنام الفرص الجديدة، وتحويل نماذج أعمالها بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة في البيئة الرقمية.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح أن تجربة العميل البنكي لم تعد مفهوماً تقليدياً يقتصر على جودة الخدمة المقدمة داخل الفروع، بل أصبحت منظومة متكاملة تشمل مختلف مراحل تفاعل الزبون مع البنك، سواء عبر القنوات التقليدية أو الرقمية. حيث تركز هذه التجربة على مجموعة من الأبعاد المتداخلة التي تبدأ من تصميم العمليات البنكية، مروراً بالتفاعلات المباشرة وغير المباشرة، وصولاً إلى الاستجابات الإدراكية والعاطفية للزبون.

كما تبين أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية في إعادة تشكيل تجربة العميل البنكي، إذ أتاح للبنوك إمكانية تقديم خدمات أكثر سرعة ومرونة وتخصيصاً، مما ساهم في تحسين مستوى الرضا وتعزيز الولاء. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار استراتيجي، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها البيئة التنافسية والتطورات التكنولوجية المتسارعة.

وعليه، يمكن القول مبدئياً إن نجاح البنوك في تحسين تجربة العميل يرتبط بشكل وثيق بمدى قدرتها على تبني التحول الرقمي بشكل فعال، من خلال دمج التكنولوجيا مع البعد الإنساني في تقديم الخدمات، بما يحقق توازناً بين الكفاءة التشغيلية وإشباع توقعات الزبائن. كما أن البنوك التي تستثمر في هذا التكامل ستكون أكثر قدرة على خلق قيمة مضافة مستدامة، وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق المصرفي.

وبناءً على ذلك، يُتوقع أن يشكل التحول الرقمي العامل الحاسم في تطوير تجربة العميل البنكي مستقبلاً، خاصة في ظل تزايد اعتماد الزبائن على القنوات الرقمية، وارتفاع سقف توقعاتهم من حيث الجودة، السرعة، والتخصيص.

**الفصل الثالث: واقع التحول الرقمي في  
تعزيز خدمات الزبائن في البنك  
الخارجي الجزائري وكالة تيسة**

### تمهيد الفصل الثالث

بعد استعراض الإطار النظري للدراسة، والذي تطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي وتجربة العميل، مع إبراز أهم أبعاد التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات داخل المؤسسات البنكية، يأتي هذا الفصل لمعالجة الجانب التطبيقي للدراسة من خلال دراسة ميدانية تم تنفيذها على مستوى البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة.

ويبدأ هذا الفصل بعرض عام حول البنك الخارجي الجزائري، يتضمن التعريف بالبنك وبأهم الخدمات البنكية والرقمية التي يقدمها لعملائه، إضافة إلى التطرق لواقع التحول الرقمي داخل الوكالة. كما سيتم عرض منهجية الدراسة الميدانية، من خلال توضيح مجتمع الدراسة والعينة المعتمدة، والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، إلى جانب الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليلها، وصولاً إلى تحليل النتائج المتوصل إليها، بما يساهم في فهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين تجربة العميل داخل البنك. وفي هذا الإطار، قُسم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو الآتي:

**المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة؛**

**المبحث الثاني: المنهجية التطبيقية وتحليل النتائج.**

### المبحث الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري

يعتبر البنك الخارجي الجزائري مؤسسة وطنية هدفها الرئيسي تسهيل وتطوير وتنمية العلاقات الاقتصادية والمالية للجزائر مع دول العالم، وذلك في إطار التخطيط الوطني، ومن أهم وظائفه تسهيل تنمية مجالات العمليات التجارية مع سائر بلدان العالم، ويمكن له التدخل في مختلف العمليات البنكية. لذلك سيتم التعريف بالبنك الخارجي الجزائري الأم ثم بوكالة تبسة - 46 - موقع التربص وتقديم هيكله التنظيمي وأهدافه.

### المطلب الأول: تقديم البنك الخارجي الجزائري

#### 1. نشأة البنك الخارجي الجزائري:

تأسس البنك الخارجي الجزائري بموجب الأمر 67-204 المؤرخ في 10/10/1967 على أساس أنه شركة وطنية، أي بنك عمومي، وقد سجل هذا ضمن قائمة البنوك بصفة رسمية، ويحكمه القانون، واكتسب صفة الوسيط المالي بالقيام بالعمليات التجارية مع الدول الأجنبية، ويسير هذا البنك من طرف وزير المالية مع مراعاة القواعد التقنية الخاصة بالسياسة العامة المبلغة إلى رئيسه المدير العام. وقد تم تكوين البنك الخارجي الجزائري نهائيا ابتداءً من 01/01/1968، وقد خصص له في البداية رأس مال يقدر بـ 20 مليون دينار جزائري مقدمة من الدولة، ومنذ سنة 1970 كان البنك الخارجي الجزائري يمول شركات معينة فقط مثل سوناطراك والنقل البحري، ليتغير وضع البنك الخارجي الجزائري بعد إعادة تكوين المؤسسات الصناعية الكبيرة التي قامت بها السلطات العمومية في بداية الثمانينات، حيث أصبح البنك شركة ذات أسهم.

#### 2. أهداف البنك الخارجي الجزائري:

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

- تسهيل وتنمية العلاقات الاقتصادية الجزائرية مع البلدان الأخرى في نطاق التخطيط الوطني؛
- المشاركة في كل نظام أو تأسيس خاص بالتأمين على القرض بالنسبة للعمليات الخارجية مع البلدان الأجنبية، ويمكن تكليفه بتأمين سيرها ومراقبتها؛

## الجزائري وكالة تبسة

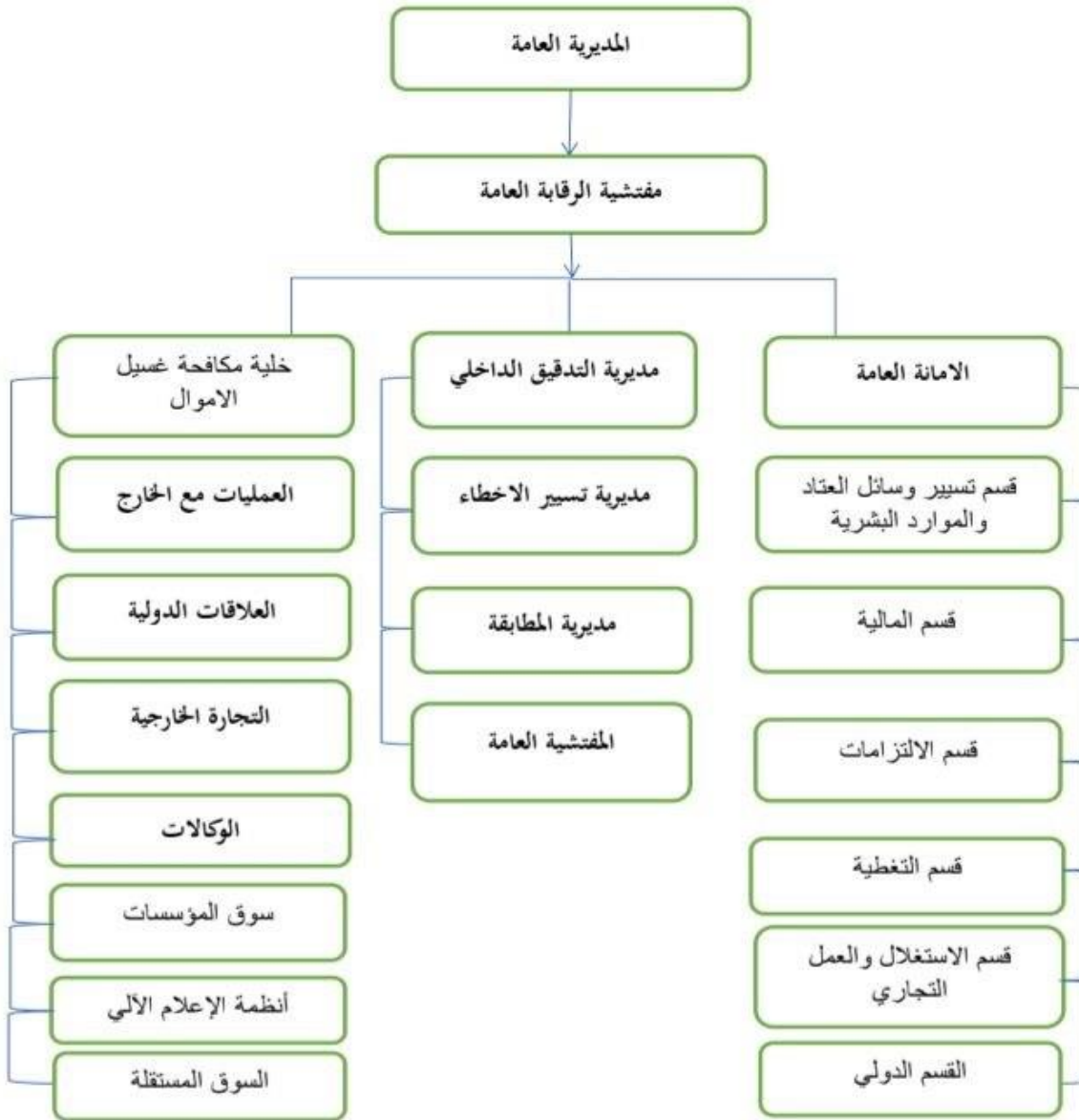
- إنشاء مصلحة مركزية للاستعمالات التجارية مع البلدان الأجنبية ومصلحة لتطوير العمليات التجارية معها؛
- تبديل جميع القروض التابعة للمؤسسات المصرفية العمومية الأخرى والمساهمة في مثل هذه القروض وإلحاق أي تحويلات يوافق عليها مختلف المؤسسات؛
- القيام بجميع العمليات المصرفية الداخلية والخارجية التي تتلاءم مع هدفه، إذ يحدد وزير المالية قواعد التطبيق الخاصة؛

### 3. التنظيم الداخلي للبنك الخارجي الجزائري:

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

## الجزائري وكالة تبسة

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري



المصدر: بالإعتماد على وثائق داخلية لوكالة تبسة

من خلال الشكل يتضح أن الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري يتكون من عدة إدارات، وكل إدارة لها مديرية خاصة بها مكلفة بأعمال معينة، ف نجد مثلا المديرية العامة للعلاقات الخارجية متخصصة بكل التقنيات التي مهمتها المراقبة العامة للبنك وكل فروعها والعمليات والعلاقات الخارجية التي يقدمها البنك، وهي تخضع للرئاسة التي بدورها لها إدارة. ويمكن شرح الهيكل التنظيمي للبنك الخارجي الجزائري فيما يلي:

## الجزائري وكالة تبسة

### 1-المديرية العامة

تمثل المديرية العامة أعلى مستوى إداري في البنك، حيث تتولى مهمة الإشراف على مختلف النشاطات البنكية، ووضع الاستراتيجيات والسياسات العامة التي يسير وفقها البنك. كما تعمل على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير المالي والإداري ومتابعة تنفيذ الأهداف المسطرة.

### 2-مفتشية الرقابة العامة

تتولى مفتشية الرقابة العامة مهمة مراقبة مختلف العمليات البنكية والتأكد من احترام القوانين والإجراءات المعمول بها داخل البنك، إضافة إلى القيام بعمليات التفتيش والرقابة الداخلية للكشف عن الأخطاء والتجاوزات وضمان الشفافية والانضباط الإداري.

### 3-الأمانة العامة

تعتبر الأمانة العامة من المصالح الإدارية المهمة داخل البنك، حيث تشرف على الجوانب التنظيمية والإدارية، وتضم عدة أقسام تتمثل في:

**1.3. قسم تسيير وسائل العتاد والموارد البشرية:** يهتم بتسيير الموارد البشرية، التوظيف، التكوين، وكذا توفير الوسائل والتجهيزات الضرورية لسير العمل.

**2.3. قسم المالية:** يتولى إعداد الميزانية، متابعة النفقات والإيرادات، والإشراف على العمليات المحاسبية.

**3.3. قسم الالتزامات:** يختص بدراسة ملفات القروض والتمويلات ومتابعة التزامات الزبائن.

**4.3. قسم التغطية:** يهتم بضمان وتغطية العمليات البنكية المرتبطة بالتمويلات.

**5.3. قسم الاستغلال والعمل التجاري:** يعمل على تطوير النشاط التجاري للبنك وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن.

**6.3. القسم الدولي:** يتكفل بمختلف العمليات البنكية الدولية والتحويلات الخارجية.

### 4- مديريات الرقابة والتدقيق

يضم البنك مجموعة من المديريات الرقابية التي تهدف إلى ضمان سلامة العمليات البنكية، والمتمثلة في:

**1.4. مديرية التدقيق الداخلي:** تقوم بمراجعة العمليات والإجراءات الداخلية والتأكد من فعاليتها.

**2.4. مديرية تسيير الأخطاء:** تعمل على معالجة الأخطاء والمخاطر التشغيلية والتقليل من آثارها.

**3.4. مديرية المطابقة:** تسهر على مطابقة نشاط البنك مع القوانين والتنظيمات البنكية المعمول بها.

**4.4. المفتشية العامة:** تتولى التفتيش الدوري على مختلف الوكالات والفروع التابعة للبنك.

### 5-المديريات المتخصصة في النشاط البنكي

يضم البنك كذلك مجموعة من المديريات المتخصصة في النشاط البنكي والخدمات المالية، والمتمثلة في:

1.5. خلية مكافحة غسل الأموال: تعمل على مراقبة العمليات المشبوهة ومكافحة تبييض الأموال.

2.5. مديرية العمليات مع الخارج: تشرف على مختلف المعاملات البنكية الدولية.

3.5. مديرية العلاقات الدولية: تهتم بتطوير علاقات البنك مع المؤسسات والبنوك الأجنبية.

4.5. مديرية التجارة الخارجية: تختص بتمويل عمليات الاستيراد والتصدير.

5.5. مديرية الوكالات: تشرف على تسيير ومتابعة الوكالات التابعة للبنك.

6.5. مديرية سوق المؤسسات: تهتم بالتعامل مع المؤسسات الاقتصادية والشركات.

7.5. مديرية أنظمة الإعلام الآلي: تتكفل بتسيير الأنظمة المعلوماتية والتكنولوجية للبنك.

8.5. مديرية السوق المستقلة: تهتم بالخدمات البنكية الموجهة للأفراد والزبائن المستقلين.

### المطلب الثاني: تقديم البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة - 46 -

نظرا للتطورات التي يشهدها النظام المصرفي وسعيها منه لتحقيق التنمية ومواكبة التطور، قامت البنوك بإنشاء وحدات لها تمكناها من مزاوله نشاطها عبر كافة التراب الوطني، وتقريب الخدمات من المواطنين إضافة إلى المساهمة في إحداث التنمية المحلية، وهذه الوحدات تكون على مستوى الولايات وتتحدد مهامها تحت وصاية الإدارة المركزية للبنك.

### 1. نشأة البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة - 46 -

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

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

- قسم خاص بالائتمان: يقوم بقبول الودائع ومنح القروض؛

## الجزائري وكالة تبسة

- قسم خاص بالعمليات الخارجية: يقوم بتجهيز وتمويل الشركات الكبرى مثل سوناطراك وشركة الإسمنت وشركة مناجم الحديد بتبسة.

ثم بدأت عمليات الوكالة تتوسع تدريجيا فأصبحت تتفرد بتسيير حسابات الشركات الصناعية الكبرى في ميدان المحروقات والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية.

### 2. مهام البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة 46

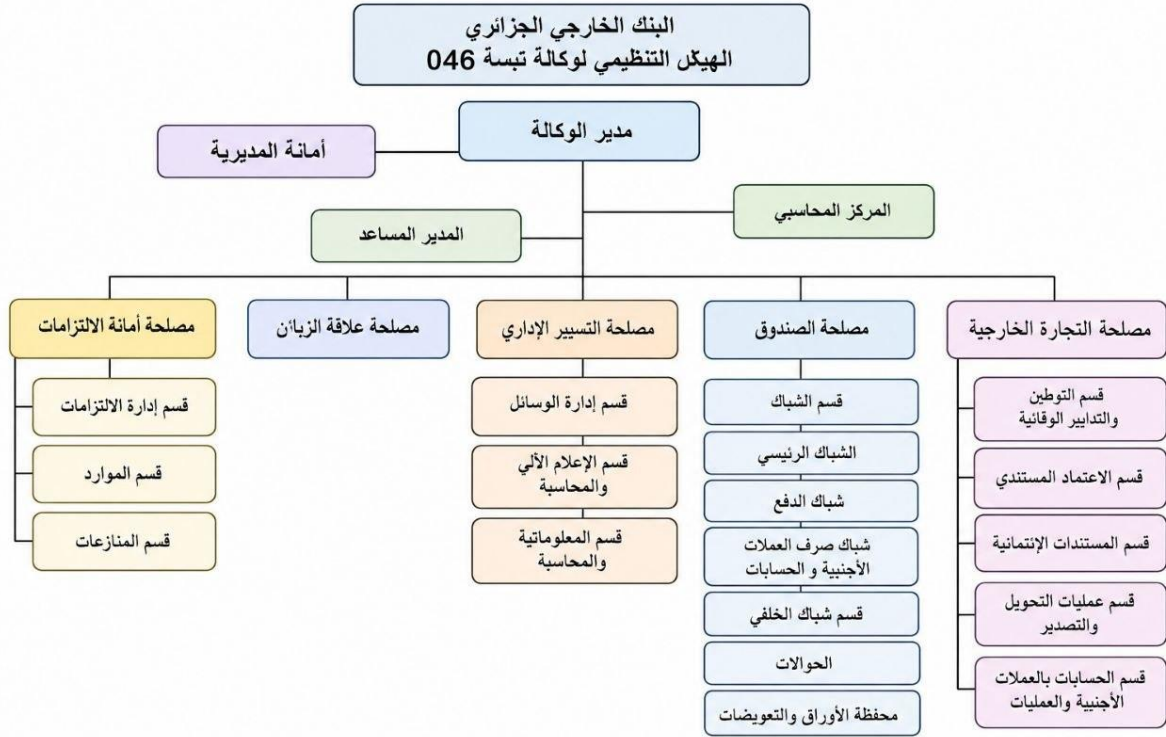
من أبرز مهام الوكالة ما يلي:

- إدارة العلاقات التجارية مع الزبائن؛
- التنظيم والتحليل وإدارة ملفات القروض للخواص والمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي أو الصناعي؛
- المعالجة الإدارية والمحاسبية لعمليات الزبائن بالعملة الوطنية والأجنبية؛

### 3. دراسة الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة 46

للبنك الخارجي الجزائري في ولاية تبسة وكالة واحدة وهي وكالة تبسة 46، وفيما يلي تقديم ودراسة هيكلها التنظيمي:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لوكالة تبسة - 46 -



المصدر: بالإعتماد على الوثائق الداخلية لوكالة تبسة

يشكل الفرع الخدمات القاعدية للبنك، ويلبي حاجيات العملاء بفضل هياكل الوكالة، ويساعده مدير مساعد مكلف بالأعمال الإدارية، وهيكل الوكالة كما يلي:

### 1. المدير:

وهو خاضع مباشرة تحت سلطة المدير الجهوي، ويعتبر المسؤول الأول عن تسيير البنك والنتائج التجارية لهيكله، وهو ممثل البنك الجزائري على المستوى المحلي، مكلف بالمهام التالية:

- تقييم عمل الاستغلال للإدارة بإعطاء التعليمات والتوجيهات؛
- استقبال الزبائن في حالة وجود مشكلة لتسويتها؛
- السهر على تطبيق القوانين التي تدير البنك؛
- الإمضاء على البريد؛
- تطوير وتقييم رأس المال الاقتصادي للوكالة؛

## الجزائري وكالة تبسة

- تنظيم وتطوير وتنشيط ومراقبة نشاطات الوكالة؛
- السهر على التكوين وتقديم المعلومات وتطوير مستوى موظفي الوكالة؛
- السهر على السير الحسن للخدمات المقدمة للزبائن؛
- تقديم تقارير بصفة دورية عن نشاطات الوكالة.

### 2. المدير المساعد:

يوجد تحت السلطة المباشرة لمدير الوكالة، وتتمثل مهامه الأساسية في تحقيق نشاطات وأهداف الوكالة، كما يقوم مقام المدير في حالة غيابه، ويقوم كذلك بتسيير الوسائل البشرية والعتاد، إضافة إلى الجانب المتعلق بالميزانية وأمن الوكالة.

### 3. سكرتارية (الأمانة العامة):

تتكفل بالبريد الوارد والصادر عن الوكالة، والقيام بالأعمال المكتبية، وكذلك ضمان وسائل الاتصال على مستوى الفرع (هاتف، فاكس، إنترنت...) وتوصيل الملاحظات ونشرها الصادرة عن المدير.

### 4. مصلحة المحاسبة:

تقوم هذه المصلحة بعدة مهام مثل مراقبة العمليات المحاسبية التي تجري في المصالح الأخرى، ومراقبة الوثائق المحاسبية لكل المصالح، والتحقق من كتابات المحاسبة والجرد، وهي المسؤولة عن كتابة الوثائق المحاسبية الشرعية والقانونية للبنك.

### 5. مصلحة الصندوق:

وتقوم بالمهام التالية:

### 1.5. الشباك الأمامي (عمليات الصندوق):

- استقبال الزبائن وتسيير حساباتهم وحسابات المستخدمين؛
- القيام بالتسديدات والتحويلات والوضع تحت التصرف؛
- ضمان دفع وسحب الأموال (دينار والعملات الأجنبية)؛
- إصدار الشيكات المصادقة أو المصرفية؛
- معالجة عملية الصرف اليدوي؛

## الجزائري وكالة تبسة

- القيام بمنح الشيكات ودفاتر التوفير؛
- ضمان تأجير الخزانات الحديدية؛

### 2.5. الشبّاك الخلفي (المحفظة):

- ضمان الاحتفاظ بالأوراق التجارية وسندات الصندوق المقدمة من طرف العملاء من أجل تحصيلها قبل تاريخ استحقاقها؛
- مقاصة الأوراق التجارية والشيكات وغيرها من القيم المالية؛
- القيام بعملية الاكتتاب والاحتفاظ والرهن الحيازي لسندات الصندوق؛
- دفع الأوراق التجارية
- إسال القيم المالية إلى البنوك الأخرى للتحصيل؛

### 3.5. المعالجة والمراقبة:

تقوم بالمراقبة اليومية المحاسبية والسهر على مسك الجرد للحسابات، وهي مكلفة أيضا بالأعمال المتعلقة (فتح وغلق النظام المعلوماتي، نسخ وضعيات نهاية اليوم).

### 6. مصلحة الزبائن:

تتمثل مهامها في وضع مخطط النشاط الاقتصادي للفرع عن طريق البحث والمشاركة في استقطاب الزبائن، ودراسة ومعالجة ملفات القروض والائتمان، ومعالجة الحسابات البنكية، وكذا الترويج للمنتجات البنكية والمصرفية كبطاقات الائتمان الإلكترونية وسندات الخزينة.

### 7. مصلحة التعهد والالتزامات:

موضوعة تحت سلطة ومسؤولية رئيس المصلحة، وتقوم بالنشاطات المتعلقة بدراسة وتحليل ملفات التمويل، وتقديم الآراء حول الملفات المعالجة وإرسالها إلى المديرية المركزية، كما تقوم بالمصادقة على فتح وغلق الحسابات وضمن المتابعة المستمرة وتحصيل الديون المتعثرة، وإعداد تقارير دورية، وإعداد عقود الالتزامات ومتابعة تطبيق الشروط المصرفية.

### 8. مصلحة التجارة الخارجية:

- القيام بتمويل التجارة الخارجية (عمليات الاستيراد والتصدير) من خلال فتح ملفات الاعتماد المستندي والتحصيل المستندي والتحويل الحر؛
- القيام بعمليات التوطين البنكي لعمليات الاستيراد والتصدير؛
- التحويلات المختلفة للأموال من وإلى الخارج؛
- متابعة ومراقبة الحسابات المالية للزبائن بالعملة الصعبة؛
- إجراء إحصاءات مختلفة متعلقة بالعمليات والمبادلات التجارية وكذا مراجعة وتصفية الحسابات.

### المطلب الثالث: وظائف وخدمات البنك الخارجي الجزائري BEA

يشهد القطاع المصرفي تطورًا متسارعًا نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، الأمر الذي دفع البنوك إلى تنويع وظائفها وتطوير خدماتها بما يتماشى مع متطلبات الزبائن واحتياجات السوق. وفي هذا الإطار تسعى المؤسسات المصرفية إلى تحسين أدائها وتوسيع نشاطاتها من خلال توفير خدمات مالية ومصرفية متنوعة تساهم في تسهيل المعاملات المالية ودعم النشاط الاقتصادي. وعليه سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أهم وظائف البنك والخدمات المصرفية التي يقدمها.

#### 1. وظائف البنك الخارجي الجزائري BEA

- أدى توسع نشاط البنك الخارجي الجزائري (BEA) إلى تنوع وظائفه وتعدد مهامه، حيث أصبح يلعب دورًا هامًا في تنشيط الاقتصاد الوطني وتطوير المعاملات المالية والتجارية مع الخارج. ويمكن تلخيص أهم وظائفه فيما يلي:
- \* العمل على تسهيل وتطوير العلاقات الاقتصادية والتجارية بين الجزائر ومختلف دول العالم، من خلال دعم المبادلات التجارية وتمويل العمليات الخارجية.
  - \* منح مختلف أشكال القروض والتمويلات، سواء كانت في شكل قروض أو تسبيقات، مع أو بدون ضمانات، إضافة إلى نشاطات المشاركة والوساطة المالية.
  - \* تمويل عمليات التجارة الخارجية بمختلف أنواعها، خاصة عمليات الاستيراد والتصدير، بما يساهم في تنشيط المبادلات الدولية.
  - \* التدخل من خلال تقديم الضمانات البنكية والاحتياطية، وضمن الوفاء بالالتزامات، إضافة إلى إبرام

## الجزائري وكالة تبسة

- اتفاقيات القروض مع المراسلين الأجانب بهدف ترقية الصفقات التجارية الدولية.
- \*المساهمة في أنظمة ومؤسسات تأمين القروض، مع إمكانية الإشراف على تسييرها أو مراقبتها في إطار العمليات المرتبطة بالخارج.
- \* معالجة مختلف عمليات الصرف الآجلة والعاجلة، وكذا العمليات المتعلقة بتبادل العملات الأجنبية والاستفادة من فروقات أسعار الصرف.
- \* القيام ببعض العمليات المرتبطة بالنشاط البنكي، مثل تسيير المخازن العمومية والعمليات العقارية والمنقولة المرتبطة بنشاط البنك.
- \* اتخاذ إجراءات ذات طابع اجتماعي لفائدة مستفيدي البنك وزبائنه.

### 2. الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك الخارجي الجزائري

- يقدم البنك الخارجي الجزائري مجموعة متنوعة من الخدمات المصرفية التي تستجيب لاحتياجات مختلف فئات الزبائن، سواء كانوا أفرادًا أو مؤسسات، ويمكن توضيحها فيما يلي:
- #### 1.2. الخدمات المصرفية المقدمة للأفراد:

- يوفر البنك الخارجي الجزائري للأفراد عدة خدمات مصرفية تشمل الحسابات الجارية، وودائع الادخار وودائع الأجل، إضافة إلى مختلف أنواع القروض، خاصة القروض العقارية الموجهة لشراء أو بناء أو ترميم العقارات، إلى جانب خدمات الدفع والسحب الإلكتروني.
- #### 2.2. الخدمات المصرفية الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- يقدم البنك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجموعة من التسهيلات التمويلية، مثل تسهيلات الصندوق، السحب على المكشوف، القروض الموسمية، التسبيقات على الفواتير، والسلف على السندات. كما يوفر قروضًا عن طريق الإمضاء، والتي تساعد المؤسسات على ضمان تمويل نشاطاتها وتسريع تحصيل إيراداتها وتأجيل التزاماتها المالية، إضافة إلى قروض الاستثمار متوسطة وطويلة الأجل، والقروض المدعومة الموجهة لفئة الشباب.

### 3.2. الخدمات المصرفية الموجهة للمؤسسات الكبرى:

- يوفر البنك الخارجي الجزائري للمؤسسات الكبرى خدمات تمويل دورة الاستغلال، وتمويل المشاريع الاستثمارية المتوسطة والطويلة الأجل، بما يسمح لهذه المؤسسات بتوسيع نشاطها وتحقيق أهدافها الاقتصادية.

### 4.2. خدمات تمويل التجارة الخارجية:

يتميز البنك الخارجي الجزائري بخبرته الواسعة في مجال التجارة الخارجية، حيث يتعامل مع عدد كبير من العملاء الأجانب عبر مختلف القارات، كما يقدم حلولاً مصرفية لتأمين عمليات الاستيراد والتصدير، مثل الاعتماد المستندي، التحصيل المستندي، الضمانات البنكية، تحويل الأموال، وتوطين العمليات الدولية.

### 5.2. الخدمات المصرفية الإلكترونية

يواكب البنك التطورات التكنولوجية من خلال تقديم خدمات مصرفية إلكترونية متنوعة، تتمثل أساساً في البطاقات البنكية الإلكترونية مثل بطاقة الدفع بين البنوك (CIB)، وبطاقة "أمكس"، وبطاقتي "فيزا" و"ماستر كارد"، بالإضافة إلى بطاقة "نفضال". كما يوفر أجهزة الدفع الإلكتروني للتجار والمؤسسات، إلى جانب الخدمات البنكية عبر الإنترنت التي تسمح للزبائن بالاطلاع على حساباتهم، وتنفيذ التحويلات، ودفع المستحقات الضريبية، ومعالجة الأجور ومراقبتها إلكترونياً.

## المبحث الثاني: المنهجية التطبيقية وتحليل النتائج

يُعد الجانب الميداني من أهم مراحل الدراسة، إذ يسمح بالانتقال من الجانب النظري إلى التطبيق العملي من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة حول موضوع الدراسة. وفي هذا المبحث سيتم التطرق إلى منهجية الدراسة المعتمدة، من خلال عرض أسلوب جمع البيانات، وتصميم الاستبيان، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة، إضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة.

## المطلب الأول: الإجراءات المنهجية والتوصيف العام لعينة الدراسة

من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية حول موضوع الدراسة، كان من الضروري الاعتماد على منهجية علمية مناسبة تساعد في جمع البيانات وتحليلها بطريقة منظمة. ولهذا سيتم في هذا المطلب التطرق إلى مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة في الدراسة، بدايةً بأسلوب جمع البيانات وتصميم الاستبيان، وصولاً إلى تحديد مجتمع الدراسة والعينة، بالإضافة إلى التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

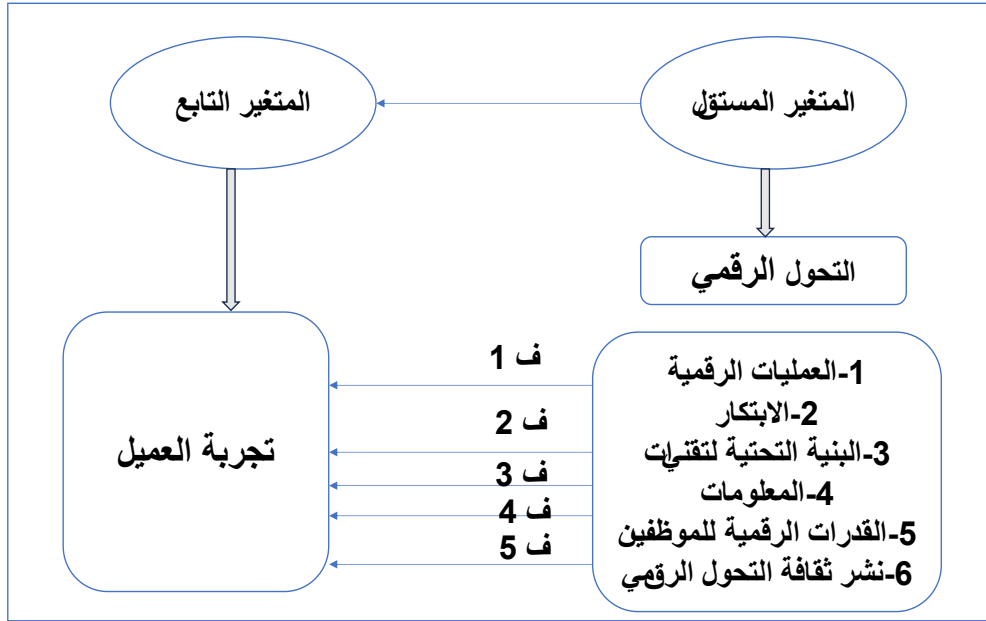
**1. منهجية الدراسة:** بغرض الوصول إلى الإجابات المتعلقة بتساؤلات البحث تم المرور بعدد من

المراحل والخطوات كما يلي:

## الجزائري وكالة تبسة

1.1. نموذج الدراسة: بهدف معالجة الموضوع تم افتراض نموذج يحدد العلاقة بين المتغيرين وحسب الفرضيات البحثية كما هو موضح في الشكل الموالي

الشكل رقم 03: نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

### 2.1. أسلوب جمع البيانات:

من أجل قياس تأثير التحول الرقمي على تحسين تجربة العميل، تم جمع البيانات من خلال أسلوب الاستقصاء، وذلك عبر تصميم استبيان موجهة إلى زبائن البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة، بهدف التعرف على آرائهم حول واقع التحول الرقمي ومدى مساهمته في تحسين تجربتهم داخل البنك.

### 3.1. تصميم الاستبيان:

يتضمن الاستبيان 30 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، بالإضافة إلى صفحة تقديمية تتضمن التعريف بموضوع الدراسة وطلب التعاون من أفراد العينة، وقد تم تصميم الاستبيان كما يلي:

أ. الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من زبائن البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة، وتشمل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المهنة، نوع الخدمة المستفيد منها، ومدة التعامل مع البنك.

## الجزائري وكالة تبسة

ب. الجزء الثاني: يتضمن هذا الجزء 20 عبارة تخص المتغير المستقل والمتمثل في التحول الرقمي بأبعاده المختلفة.

ج. الجزء الثالث: يتضمن هذا الجزء 10 عبارات تخص المتغير التابع والمتمثل في تجربة العميل داخل البنك.

ولضمان وضوح العبارات وسهولة فهمها من قبل الزبائن المشاركين في الدراسة، تم عرض محتوى الاستبيان على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص لأخذ آرائهم وتقييمهم العلمي، حيث أُجريت بعض التعديلات بناءً على ملاحظاتهم. وبعد ذلك، خضع الاستبيان لتجربة أولية على عينة محدودة من الزبائن بهدف التأكد من وضوح الأسئلة وسلامة صياغتها قبل تعميمه على العينة الأساسية للدراسة.

### 2. تحديد مجتمع الدراسة والعينة:

1.2. مجتمع الدراسة: تقتضي أي دراسة ميدانية اتباع خطوات منهجية منظمة تشكل الإطار الذي يستند إليه الباحث في فهم الظاهرة محل الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وتُعد هذه الخطوات ضرورية لجمع البيانات وتحليلها والوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير موضوع الدراسة. وتبدأ هذه الخطوات بتحديد مجتمع الدراسة، والمتمثل في مجموعة من زبائن البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة، باعتبارهم الفئة المستهدفة في هذه الدراسة، ثم اختيار العينة المناسبة التي تمثل هذا المجتمع من أجل تطبيق الاستبيان والحصول على البيانات اللازمة للتحليل.

2.2. تحديد عينة الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة كافة زبائن البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة، حيث يقدم البنك خدماته لمختلف فئات الزبائن سواء كانوا أفراداً أو مؤسسات، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، إلى جانب القيود المرتبطة بالوقت والتكاليف، تم اللجوء إلى أسلوب المعاينة كخيار مناسب. وفي هذا السياق تم اختيار عينة من زبائن البنك بطريقة عشوائية، حيث تم توزيع 100 استمارة استبيان إلكترونياً وورقياً، وبعد استرجاع الاستمارات ومراجعتها، تم اعتماد 63 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي.

### 3. معامل الثبات وصدق أداة الدراسة:

من أجل الاستمرار في تحليل البيانات، يتعين أولاً التحقق من جودة أداة القياس المستخدمة في الدراسة، وذلك من خلال إجراء اختبارات الصدق والثبات للتأكد من مدى دقة الاستبيان وقدرته على

قياس متغيرات الدراسة بشكل سليم، ولأجل ذلك تم القيام بالاختبارات اللازمة باستخدام طريقتين أساسيتين.

### 1.3. صدق الاتساق البنائي: فيما يلي نتائج الاختبار:

#### جدول رقم (01): الاتساق البنائي لمحاور الاستبانة التحول الرقمي

الدرجة الكلية	المحاور	
,958**	Pearson correlation	التحول الرقمي
	Sig.(2-tailed)	
	N	
< 0.01		
61		
.664	Pearson correlation	تجربة العميل
	Sig.(2-tailed)	
	N	
< 0.01		
61		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

بناءً على النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، يمكن تحليل مدى تحقيق أداة الدراسة

لأهدافها المرجوة كما يلي:

تُظهر قيم معامل ارتباط بيرسون لمحوري الاستبانة، والمتمثلين في "التحول الرقمي" و "تجربة العميل" وجود ارتباط طردي من متوسط إلى قوي جداً بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لمحور التحول الرقمي (0.958)، كما بلغت قيمة محور تجربة العميل (0.664)، مع دلالة إحصائية عالية المستوى ( $p < 0.001$ ) لكلا المحورين. ويعكس ذلك درجة عالية من الاتساق البنائي بين الأسئلة الفرعية والمجموع الكلي، بما يؤكد أن المحاور صممت لقياس ما وضعت له وتشير القيمة المسجلة، باعتبارها قريبة جداً من الواحد والتي تجاوزت 0.9 بالنسبة لمحور التحول الرقمي على وجود تكامل واضح بين مكونات الاستبانة وانسجامها في قياس العلاقة بين التحول الرقمي وتجربة العميل بشكل مترابط. أما محور تجربة العميل رغم تحقيقه ارتباط إيجابي إلا أن مستوى الارتباط متوسط قد يعكس وجود تباين نسبي بين بعض فقراته.

كما توضح النتائج ان الأداة قادرة على قياس الأبعاد النظرية للدراسة ، ويؤكد أن تصميم الفقرات قد تم وفق إطار علمي يضمن قياساً منظماً وشاملاً لمتغيرات البحث، خاصة في سياق دراسة أثر التحول الرقمي على تحسين تجربة العميل داخل البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة. كما أن اعتماد حجم عينة بلغ (N=61) يسهم في تعزيز موثوقية النتائج ويدعم إمكانية تعميمها ضمن حدود الدراسة المعتمدة.

**2.3. اختبار الثبات:**

**أ. طريقة ألفا كرونباخ Alpha cronbach:**

الجدول رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	
0.916	30	الاستبانة ككل
0.892	20	محور التحول الرقمي
0.816	10	محور تجربة العميل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

بناء على النتائج الاحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يمكن تفسير نتائج اختبار ألفا كرونباخ

لمحاور الدراسة كما يلي :

**أ. الاستبانة ككل:** أظهرت النتائج الى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.916، و هي قيمة تفوق الحد الأدنى المقبول احصائيا و المحدد ب (0.7)، و يشير ذلك الى وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، مما يدل على دقة الاداة و موثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة، كما ان اعادة تطبيقها في ظروف مماثلة يعطي نتائج متقاربة، و قد اشتملت الاستبانة على 30 عبارة و هو عدد مناسب للامام بمختلف الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة.

**ب. محور التحول الرقمي:** حقق هذا المحور مستوى ثبات مرتفع، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.892، وهي قيمة اعلى من القيمة المرجعية (0.7) و يعكس ذلك وجود اتساق عالي بين اجابات افراد العينة على عبارات هذا المحور مما يؤكد قدرة العبارات على قياس المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي بدرجة

## الجزائري وكالة تبسة

عالية من الدقة و الثبات و قد تضمن هذا المحور 20 عبارة و هو عدد كاف للاحاطة بجميع مفاهيم و ابعاد التحول الرقمي

ج.محور تجربة العميل: أظهرت النتائج ان هذا المحور يتمتع بدرجودة ثبات مرتفعة، حيث بلغ معامل الفا كرونباخ 0.816، وهي قيمة تجاوزت القيمة المعيارية (0.7) مما يعني ان العبارات تتسم بالاتساق الداخلي و قد اشتمل هذا المحور على 10 عبارات و هي كافية لقياس مفاهيم تجربة العميل.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن القول ان جميع محاور الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات و الاتساق الداخلي، مما يدل على صلاحية أداة الدراسة للاستخدام في التحليل الاحصائي و الاعتماد على النتائج في تفسير الدراسة.

### 4.تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة:

الجدول رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية

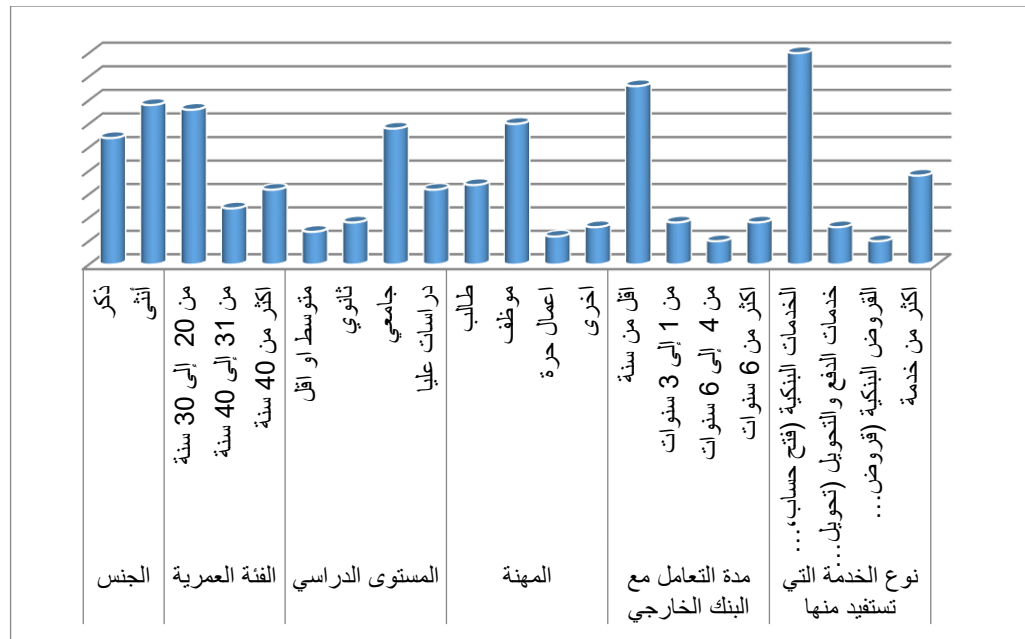
النسبة المئوية	التكرار		
44.3%	27	ذكر	الجنس
55.7%	34	أنثى	
54.1%	33	من 20 إلى 30 سنة	الفئة العمرية
19.7%	12	من 31 إلى 40 سنة	
26.2%	16	اكثر من 40 سنة	
11.5%	07	متوسط او اقل	المستوى الدراسي
14.8%	09	ثانوي	
47.5%	29	جامعي	
26.2%	16	دراسات عليا	
27.9%	17	طالب	المهنة
49.2%	30	موظف	
9.8%	06	اعمال حرة	
13.1%	08	اخرى	
62.3%	38	اقل من سنة	

الجزائري وكالة تبسة

14.8%	09	من 1 إلى 3 سنوات	مدة التعامل مع البنك الخارجي
8.2%	05	من 4 إلى 6 سنوات	
14.8%	09	اكثر من 6 سنوات	
58.4%	45	الخدمات البنكية (فتح حساب، سحب، إيداع)	نوع الخدمة التي تستفيد منها
10.4%	08	خدمات الدفع والتحويل (تحويل الأموال، الدفع الإلكتروني)	
6.5%	05	القروض البنكية (قروض استهلاكية أو عقارية)	
24.7%	19	اكثر من خدمة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

الشكل رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

من خلال الجدول و التمثيل البياني السابق يمكن استخلاص النتائج التالية:

- ✓ **الجنس:** تشير النتائج الى تفوق نسبة الاناث ضمن افراد العينة بنسبة (55.7%) مقابل (44.3%) للذكور، مما يدل على ارتفاع تفاعل الاناث مع الخدمات الرقمية التي توفرها المؤسسة مما يعكس نجاح التحول الرقمي في تسهيل الخدمات و الاستجابة لاحتياجات هذه الفئة .

## الجزائري وكالة تبسة

✓ **الفئة العمرية:** بين النتائج ان الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة ) تمثل النسبة الاكبر من افراد العينة ب (54.1%)، تليها الفئة العمرية ( اكثر من 40 سنة ) بنسبة (26.2%)، بينما سجلت الفئة (من 31 إلى 40 سنة ) نسبة (19.7%) ويشير ذلك الى ان فئة الشباب هي الاكثر استخداما للخدمات الرقمية نظرا لاعتمادها اليومي، كما يعكس أثر التحول الرقمي في تحسين تجربتهم من خلال تقديم خدمات سهلة و سريعة.

في المقابل فإن ضعف تمثيل الفئات الاكبر سنا يعود الى ضعف التكيف مع الوسائل الرقمية مما يبرز ضرورة اعداد برامج توعوية لهذه الفئة من اجل تحسين تجربتهم

✓ **المستوى الدراسي:** أوضحت النتائج أن ذوي المستوى الجامعي يشكلون النسبة الاكبر من العينة ب (47.5%) مما يدل على اعتماد هذه الفئة بشكل كبير على الانترنت و التكنولوجيا الحديثة اضافة على وجود توافق بين خدمات البنك و احتياجاتهم من خلال توفير خدمات مرنة مع تسهيل الوصول اليها مما ينعكس ايجابا على تجربتهم و استمرار تعاملهم مع الوكالة ، يليه ذوي مستوى (دراسات عليا) بنسبة (26.2%)، اما المستويات الاخرى فقد سجلت نسبا اقل حيث بلغت نسبة ذوي مستوى الثانوي (14.8%) و ذوي مستوى متوسط نسبة(11.5%) و يعكس ذلك استهداف المؤسسة للفئات الاكثر استخداما للخدمات الرقمية وعلاوة على ذلك قدرة ذوي المستوى التعليمي المرتفع على التفاعل مع التحولات الرقمية و التعامل مع المنصات الرقمية ما يجعل الخدمات اكثر سهولة و بالتالي تحسين تجربة العميل.

**المهنة:** تشير النتائج الى هيمنة فئة الموظفين على العينة بنسبة (49.2%)، تليها فئة الطلبة بنسبة (27.9%)، ثم فئة مهن اخرى بنسبة (13.1%)، بينما سجلت فئة اعمال حرة نسبة ( 9.8%).

✓ **مدة التعامل مع البنك الخارجي:** اظهرت نتائج توزيع العينة حسب مدة التعامل مع البنك الخارجي وكالة التبسة ان النسبة الاكبر تعود للفئة اقل من سنة ب 62.3% ، تليها الفئتين من 1 الى 3 سنوات و اكثر من 6 سنوات سجلتا نفس النسبية 14.8%، و أخيرا من 4 الى 6 سنوات بنسبة 8.2%

✓ **نوع الخدمة التي تستفيد منها:** أظهرت نتائج التحليل توزيع افراد العينة حسب نوع الخطة المستفاد منها، ان الخدمات البنكية(فتح حساب، سحب، ايداع) احتلت المرتبة الاولى بنسبة 58.4%، تليها أكثر من خدمة بنسبة 24.7%، ثم خدمات الدفع و التحويل (تحويل الاموال)،

## الجزائري وكالة تبسة

الدفع) بنسبة 10.4%، و في الاخير القروض البنكية (قروض استهلاكية او عقارية) بنسبة 6.5%.

تبرز النتائج ان التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تحسين تجربة العميل خاصة لدى فئة الشباب و الطلبة ذوي المستوى التعليمي المرتفع باعتبارهم الفئة الاكثر تفاعلا مع التكنولوجيا الحديثة و الوسائل الرقمية، بالاضافة الى ضرورة تسهيل الاستفادة من التحول الرقمي للفئات الاقل استخداما للتكنولوجيا كما تؤكد النتائج نجاح المؤسسة في اعتمادها للتقنيات الحديثة لتطوير و تسهيل الخدمات و تقليل الاجراءات التقليدية و بالتالي ضمان تحقيق تجربة ايجابية و شاملة لجميع العملاء.

### المطلب الثاني: دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل، تأتي مرحلة دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة باعتبارها خطوة أساسية لاستخلاص النتائج المتعلقة بموضوع البحث. ويهدف هذا المطلب إلى تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل التعرف على اتجاهات وآراء زبائن البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة حول مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين تجربة العميل.

#### 1. وصف وتحليل محور التحول الرقمي:

الجدول رقم (04): المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات محور التحول الرقمي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1. البنك يوفر خدمات رقمية تسهل إنجاز المعاملات.	2,9000	1,29798	4	محايد
2. الخدمات البنكية تتم بسرعة عبر الأنظمة الرقمية.	3,6833	,91117	2	موافق
3. يمكننا إنجاز الخدمات دون الحاجة إلى زيارة البنك.	3,7000	,82954	1	موافق

الجزائري وكالة تبسة

موافق	3	1,02221	3,6500	4. الإجراءات داخل البنك أصبحت أسهل بفضل الرقمنة.
موافق		,79039	<b>3,4833</b>	<b>بعد العمليات الرقمية</b>
موافق	3	,69624	3,7000	5. البنك يقدم أفكارًا جديدة لتحسين خدماته.
موافق	2	,82064	3,7333	6. البنك يطور باستمرار خدمات رقمية جديدة.
موافق	4	,94046	3,3833	7. البنك يعتمد حلاً مبتكرة لحل مشاكله.
موافق	1	,61064	4,0000	8. البنك يواكب التطورات الحديثة في المجال البنكي.
موافق		,56653	<b>3,7042</b>	<b>الابتكار</b>
موافق	2	,75465	3,8000	9. البنك يمتلك تجهيزات تكنولوجية حديثة.
موافق	4	,96843	3,3333	10. أنظمة البنك الرقمية تعمل بشكل جيد ومستقر.
موافق	3	,93564	3,6500	11. المعلومات والبيانات محمية داخل البنك.
موافق	1	,69603	3,9167	12. البنك يقوم بتحديث أنظمتها بشكل مستمر.
موافق		,61634	<b>3,6750</b>	<b>البنية التحتية لتقنيات المعلومات</b>
موافق	2	,69603	3,9167	13. موظفي البنك لديهم مهارات جيدة في استخدام التكنولوجيا.
موافق	1	,63424	3,9333	14. الموظفون قادرون على استخدام الأنظمة الرقمية بسهولة.

الجزائري وكالة تبسة

موافق	3	,62977	3,9000	15. الموظفين يتلقون تكوينًا في المجال الرقمي.
موافق	4	,95831	3,7167	16. الموظفين يواكبون التطورات التكنولوجية.
موافق		<b>,61662</b>	<b>3,8667</b>	<b>القدرات الرقمية للموظفين</b>
موافق	4	,79458	3,7500	17. البنك يشجع استخدام على التكنولوجيا في العمل.
موافق	1	,44973	4,0333	18. الموظفين يعتمدون على الحلول الرقمية في عملهم.
موافق	3	,92913	3,8667	19. وجود الوعي بأهمية التحول الرقمي داخل البنك.
موافق	2	,73646	4,0000	20. البنك يدعم ثقافة الابتكار الرقمي بين الموظفين.
موافق		<b>,57088</b>	<b>3,9125</b>	<b>نشر ثقافة التحول الرقمي</b>
موافق		<b>,47873</b>	<b>3,7283</b>	<b>محور التحول الرقمي</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

✚ العبارة 01: حصلت عبارة " البنك يوفر خدمات رقمية تسهّل إنجاز المعاملات." على أقل متوسط

حسابي قدر ب(2.9) مع انحراف معياري بلغ (1.29).

✚ العبارة 02: سجلت عبارة " الخدمات البنكية تتم بسرعة عبر الأنظمة الرقمية." متوسطا حسابيا

قدره (3.68) مع انحراف معياري قدره (0.91) مما يدل على رضا العملاء حول سرعة أداء الأنظمة الرقمية و فعاليتها في توفير الوقت.

✚ العبارة 03: حصلت عبارة " يمكننا إنجاز الخدمات دون الحاجة إلى زيارة البنك." على أعلى

متوسط حسابي قدر ب(3.7) مع انحراف معياري بلغ (0.82) مما يعكس فعالية الحلول الرقمية التي يعتمدها البنك في تسهيل الوصول الى خدماته دون عناء التنقل.

## الجزائري وكالة تبسة

✚ العبارة 04: سجلت عبارة " الإجراءات داخل البنك أصبحت أسهل بفضل الرقمنة." متوسط حسابي قدر ب(3.65) مع انحراف معياري بلغ (1.02)، مما يعكس تبايناً في آراء أفراد العينة حول و يشير ذلك الى نجاح البنك في تبني التكنولوجيا و قدرته على تسهيل الإجراءات الإدارية المعقدة وبالتالي تحسين تجربة العملاء.

حقق بعد العمليات الرقمية متوسطاً حسابياً قدره (3.48) مع انحراف معياري (0.79)، مما يعكس اتفاق بين أفراد العينة حول فعالية العمليات الرقمية كما تشير النتائج الى تحقيق مستوى جيداً من التقييم مما يعكس نجاح البنك في توظيف الوسائل الرقمية لتسهيل و تسريع العمليات مع ضمان تأثيرها ايجابياً في تجربة للعملاء.

✚ العبارة 05: سجلت عبارة " البنك يقدم أفكاراً جديدة لتحسين خدماته." متوسطاً حسابياً قدر ب(3.7) مع انحراف معياري بلغ (0.69) مما يعني ادراك أفراد الافكار المبتكرة التي يقدمها البنك بغية تطوير جودة الخدمات.

✚ العبارة 06: سجلت عبارة " البنك يطور باستمرار خدمات رقمية جديدة." متوسطاً حسابياً قدره (3.73) مع انحراف معياري قدره (0.82) مما يعني حرص البنك على تبني انظمة و وسائل رقمية حديثة لمواكبة التطور و تحديث خدماته بشكل مستمر.

✚ العبارة 07: سجلت عبارة " البنك يعتمد حلولاً مبتكرة لحل مشاكله." متوسطاً حسابياً قدره (3.38) و امحراف معياري(0.94) مما يعكس توجه البنك نحو توظيف الابتكار من أجل التقليل من الإجراءات التقليدية و القدرة على مواجهة التحديات.

✚ العبارة 08: سجلت عبارة "استقرار الأنظمة الرقمية" أعلى متوسط حسابي قدره (4.00) و انحراف معياري بلغ (0.61) وهذا يعني أن البنك يسعى دائماً للتكيف مع التحول الرقمي المتسارع. حقق بعد الابتكار متوسطاً حسابياً بلغ (3.67) وانحراف معياري منخفض قدره (0.61)، مما يشير إلى مستوى موافقة لدى أفراد العينة حول قدرة البنك على تطوير خدماته و الاعتماد على الحلول المبتكرة بغية تحسين تجربة العملاء و ضمان استمراريتهم.

✚ العبارة 09: سجلت عبارة " البنك يمتلك تجهيزات تكنولوجية حديثة." أعلى متوسط (3.8) مع انحراف معياري قدره (0.75) مما يدل على توفر تجهيزات تكنولوجية حديثة في البنك تدعمه لتحسن خدماته وتعزيز تجربة العميل.

## الجزائري وكالة تبسة

✚ العبارة 10: سجلت عبارة " أنظمة البنك الرقمية تعمل بشكل جيد ومستقر. " متوسط حسابي قدر ب(3.33) مع انحراف معياري قدره (0.96) مما يعكس كفاءة البنية التحتية التي يعتمدها البنك وكسب ثقة العميل.

✚ العبارة 11: سجلت عبارة " المعلومات والبيانات محمية داخل البنك. " متوسطا حسابيا قدره (3.65) مع انحراف معياري قدره (0.93) مما يدل على إدراك أفراد العينة بضرورة الأمن الرقمي في حماية بياناتهم.

✚ العبارة 12: تحصلت عبارة " البنك يقوم بتحديث أنظمتها بشكل مستمر " على أعلى متوسط حسابي قدر ب(3.91) مع انحراف معياري قدره (0.69) مما يشير إلى اهتمام البنك بتطوير البنية التحتية الرقمية

حقق بعد البنية التحتية لتقنيات المعلومات متوسطا حسابيا بلغ (3.67) وانحراف معياري منخفض قدره (0.61)، مما يشير إلى مستوى موافقة لدى أفراد العينة حول البنية التحتية لتقنيات المعلومات. وتشير النتائج الى امتلاك البنك لبنية تحتية تدعم التحول الرقمي وبالتالي فهي تسهم بشكل أساسي في تحسين الخدمات.

✚ العبارة 13: سجلت عبارة " موظفي البنك لديهم مهارات جيدة في استخدام التكنولوجيا. " متوسطا حسابيا قدره (3.91) و انحراف معياري قدر ب (0.69) مما يدل على أن موظفي البنك يمتلكون مهارات وكفاءات جيدة في استخدام التكنولوجيا.

✚ العبارة 14: سجلت عبارة " الموظفين قادرين على استخدام الأنظمة الرقمية بسهولة. " أعلى متوسط حسابي بلغ (3.93) مع انحراف معياري قدره (0.63).

✚ العبارة 15: سجلت عبارة "الخدمات البنكية تتم بسرعة عبر الأنظمة الرقمية" متوسطا حسابيا قدره (3.9) مع انحراف معياري قدره (0.62) مما يدل على تلقي الموظفين تكوينا في هذا المجال و اهتمام البنك في تنمية مهارات موظفيه لتحسين الخدمات وتقليل الأخطاء.

✚ العبارة 16: سجلت عبارة "الخدمات البنكية تتم بسرعة عبر الأنظمة الرقمية" متوسطا حسابيا قدره (3.71) مع انحراف معياري قدره (0.95) مما يعكس استعداد البنك لمواجهة التحديات والتكيف مع التطورات الحاصلة.

## الجزائري وكالة تبسة

حقق بعد القدرات الرقمية للموظفين أعلى متوسط بين أبعاد الدراسة بقيمة (3.86) وانحراف معياري منخفض بلغ (0.61)، ما يعكس درجة الموافقة لدى أفراد العينة وتدل النتائج على ضرورة جاهزية المورد البشري في تطبيق و استغلال الأنظمة الرقمية مما يعزز تجربة العميل.

▪ **العبارة 17:** سجلت عبارة " البنك يشجع استخدام على التكنولوجيا في العمل" متوسطا حسابيا قدره (3.75) و انحراف معياري قدر ب (0.79) مما يدل على تشجيع البنك لاستخدام التكنولوجيا في العمل.

▪ **العبارة 18:** سجلت عبارة " الموظفين يعتمدون على الحلول الرقمية في عملهم" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.03) مع انحراف معياري قدره (0.44).

▪ **العبارة 19:** سجلت عبارة "وجود الوعي بأهمية التحول الرقمي داخل البنك" متوسطا حسابيا قدره (3.86) مع انحراف معياري قدره (0.92) مما يعكس وعي أفراد العينة بأهمية التحول الرقمي في القطاع البنكي و فعاليته في تحسين الأداء.

▪ **العبارة 20:** سجلت عبارة " البنك يدعم ثقافة الابتكار الرقمي بين الموظفين." متوسطا حسابيا قدره (4.00) مع انحراف معياري قدره (0.73) مما يشير إلى اهتمام الإدارة بنشر ثقافة التحول الرقمي حقق بعد نشر ثقافة التحول الرقمي متوسطاً حسابيا قدره (3.91) مع انحراف معياري منخفض بلغ (0.57) تعكس النتائج نجاح البنك في نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين.

سجل محور التحول الرقمي مستويات موافقة متوسطة مما يعكس تقييما ايجابيا لإفراد العينة حول قدرة البنك على تبني التحول الرقمي وقد أظهرت النتائج أن بعد نشر ثقافة التحول الرقمي حقق أعلى متوسطا حسابيا بين أبعاد المحور مما يدل على نجاح البنك في نشر الوعي بأهمية الرقمنة في القطاع المالي.

2. وصف وتحليل محور تجربة العميل:

الجدول رقم 05: المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري لعبارات محور تجربة العميل

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
21. الخدمات الرقمية تسهل التعامل مع البنك.	3,8833	,71525	8	موافق
22. الخدمات الرقمية توفر الوقت والجهد.	3,9833	,67627	7	موافق
23. الخدمات الجديدة تحسن التجربة مع البنك.	4,1167	,69115	3	موافق
24. الأفكار الجديدة في البنك تجعل التعامل أسهل.	4,1833	,50394	1	موافق
25. الأنظمة التقنية في البنك تجعل الخدمة أفضل.	3,6000	,97772	10	موافق
26. استقرار الخدمات الرقمية يزيد من الرضا.	4,0000	,63779	6	موافق
27. مهارات الموظفين في التكنولوجيا تسهل الخدمات.	4,1167	,52373	2	موافق
28. تعامل الموظفين مع الأنظمة الرقمية يكون سهلاً.	4,0333	,58125	5	موافق
29. اهتمام البنك بالتكنولوجيا يحسن ويسهل التجربة.	3,8167	,81286	9	موافق
30. استخدام الخدمات الرقمية يجعل التعامل مريحاً.	4,0667	,70990	4	موافق
محور تجربة العميل	3,9800	,42697		موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

## الجزائري وكالة تبسة

- ✓ العبارة 21: سجلت عبارة " الخدمات الرقمية تسهّل التعامل مع البنك." متوسط حسابي قدر ب(3.88) مع انحراف معياري بلغ (0.71) مما تعكس إدراك العملاء لمساهمة التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات البنمية اليومية دون الحاجة إلى التنقل بالإضافة إلى تحويل الخدمات إلى تجربة أكثر سلاسة وانعكاسها ايجابا على تجربة العميل.
- ✓ العبارة 22: سجلت عبارة " الخدمات الرقمية توفر الوقت والجهد." متوسطا حسابيا قدره (3.98) مع انحراف معياري قدره (0.67) مما يدل على أن العملاء يفضلون السرعة في المعاملات المالية مقارنة بالأساليب التقليدية مما يؤكد فعالية الوسائل الرقمية في تقليل التكاليف والجهد.
- ✓ العبارة 23: حصلت عبارة " الخدمات الجديدة تحسّن التجربة مع البنك." متوسط حسابي قدر ب(4.11) مع انحراف معياري بلغ (0.69) مما يدل على ان تقديم البنك لخدمات جديدة يساهم في تحسين تجربة العملاء و يزيد من ولائهم.
- ✓ العبارة 24: حققت عبارة " الأفكار الجديدة في البنك تجعل التعامل أسهل." اعلى متوسط حسابي قدر ب(4.18) مع انحراف معياري بلغ (0.50)، مما يعكس تبني الوكالة لأفكار جديدة والتي بدورها تساهم تخفيف العبء و تبسيط الإجراءات على العملاء لكسب ولائهم.
- ✓ العبارة 25: تحصلت عبارة " الأنظمة التقنية في البنك تجعل الخدمة أفضل" على أقل متوسط حسابي قدر ب(3.6) مع انحراف معياري بلغ (0.97).
- ✓ العبارة 26: سجلت عبارة " استقرار الخدمات الرقمية يزيد من الرضا." متوسطا حسابيا قدره (4.00) مع انحراف معياري قدره (0.63).
- ✓ العبارة 27: سجلت عبارة " مهارات الموظفين في التكنولوجيا تسهّل الخدمات." متوسطا حسابيا قدره (4.11) و انحراف معياري(0.52).
- ✓ العبارة 28: سجلت عبارة " تعامل الموظفين مع الأنظمة الرقمية يكون سهلاً." متوسطا حسابيا قدره (4.03) و انحراف معياري بلغ (0.58)
- ✓ العبارة 29: سجلت عبارة " اهتمام البنك بالتكنولوجيا يحسّن ويسهل التجربة." متوسطا حسابيا قدره (3.81) مع انحراف معياري بلغ (0.81).
- ✓ العبارة 30: سجلت عبارة " استخدام الخدمات الرقمية يجعل التعامل مريحًا." متوسط حسابي قدر ب(4.06) مع انحراف معياري قدره (0.70) مما تشير إلى أن البنية التحتية عامل أساسي في جودة الخدمات.

## الجزائري وكالة تبسة

حقق محور تجربة العميل متوسطا حسابيا بلغ (3.98) بإنحراف معياري قدره (0.42) وتشير نتائج محور تجربة العميل أن الخدمات الرقمية عنصر أساسي في تعزيز العلاقة بين العميل والبنك من خلال تسهيل الاجراء الإدارية وتوفير خدمات سريعة بدقة و كفاءة تزيد من رضا العميل بالإضافة إلا ضرورة التكامل بين ابعاد التحول الرقمي لتحقيق نجاح التجربة الرقمية وبالتالي تحسين تجربة العملاء.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

يتناول هذا المطلب تحديد الاختبارات الإحصائية المناسبة وفقا لطبيعة توزيع البيانات، فإذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي يتم استخدام الاختبارات المعلمية، أما إذا كانت لا تتبع التوزيع الطبيعي فيتم اعتماد الاختبارات اللامعلمية.

يعد اختبار التوزيع الطبيعي خطوة أساسية في التحليل الاحصائي إذ يسمح بالكشف عن طبيعة توزيع البيانات و تحديد الأساليب الإحصائية الانسب لاختبار فرضيات الدراسة.

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة

وقد تم الاعتماد على اختبار (Kolmogorov-Smirnov) للتحقق مما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال مقارنة قيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة بمستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، فإذا كانت قيمة الدلالة المحسوبة أصغر من (0.05) فإن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي الاعتماد على الاختبارات اللامعلمية، أما إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من (0.05) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يتيح استخدام الاختبارات المعلمية.

#### جدول رقم (06): نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov

تجربة العميل	التحول الرقمي	
61	61	N
0.065	0.087	Test Statistic
,200*	,200*	Asymp. Sig. (2-tailed)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

أظهرت نتائج اختبار كولمجروف-سمرنوف أن القيمة الإحتمالية للمحور الأول (التحول الرقمي) بلغت (0.200) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة في الدراسة (0.05)، كما بلغت القيمة

## الجزائري وكالة تبسة

الإحتمالية للمحور الثاني (تجربة العميل) (0.200) وهي أيضا أكبر من مستوى المعنوية المعتمدة (0.05)، و بالتالي فإن بيانات الدراسة ككل تتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة.

### 2. اختبار فرضيات الدراسة:

#### 1.2. اختبار الفرضية الرئيسية :

يعتمد نموذج الدراسة على الإنحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغيرات و تنص الفرضية الرئيسية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

وللتحقق من صحة الفرضية تم استخدام أسلوب الإنحدار الخطي البسيط باعتباره الانسب لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (تجربة العميل). كما ينتج عن هذا النموذج معادلة إحصائية خطية يمكن استخدامها في تفسير طبيعة العلاقة بين المتغيرين وقياس مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.

#### جدول رقم (07): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	4,726	1	4,726	45,457	,000
الخطأ	6,030	58	,104		
الإجمالي	10,756	59			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	1,776	,330		5,389	,000
التحول الرقمي	,591	,088	,663	6,742	,000
$R^2=0.439$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

## الجزائري وكالة تبسة

تشير نتائج التحليل أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (45.457) عند مستوى دلالة (0.000) و هي قيمة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج الاحصائي و صلاحيته في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي و تجربة العميل.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.439) مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تبني البنك الخارجي وكالة تبسة للتحول الرقمي تنعكس ايجابا على تحسين تجربة العميل.

أما بالنسبة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.439)، مما يعني أن 43.9% من التغيرات الحاصلة في تحسين تجربة العميل يمكن تفسيرها من خلال التحول الرقمي في حين تعزى النسبة المتبقية (56.1%) إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج مثل جودة الخدمات المقدمة كفاءة الموارد البشرية. وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار فقد بينت النتائج أن تأثير التحول الرقمي بلغ قيمة ( $\beta=0.591$ ) عند مستوى الدلالة (Sig=0.00) مما يعكس وجود تأثير ايجابي ودال احصائيا لهذا المتغير، كما سجل الثابت قيمة ( $\beta=1.776$ ) عند مستوى الدلالة (sig=0.00) مما يدعم فرضية وجود تأثير مباشر للتحول الرقمي. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$\text{تجربة العميل} = (\text{التحول الرقمي}) + 0,591 + 1,776$$

وتشير هذه المعادلة إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى التحول الرقمي تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها (0.591) وحدة في مستوى تجربة العميل وهذا ما يعكس أهمية التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل.

وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري تبسة عند مستوى ثقة 95% إلا ان هذه التأثيرات جاءت متوسطة مما يستدعي من وكالة تبسة العمل على تعزيز آليات التحول الرقمي وربطها بتطوير الخدمات وتحسين تجربة العميل.

### 2. اختبار الفرضيات الفرعية:

1.2 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية في تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	2,425	1	2,425	16,887	,000
الخطأ	8,331	58	,144		
الإجمالي	10,756	59			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	3,086	,223		13,848	,000
العمليات الرقمية	,257	,062	,475	4,109	,000
$R^2=0.225$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج **spss v26**

تشير نتائج التحليل ان النموذج الاحصائي المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (16.887) عند مستوى دلالة (0.000) و هي قيمة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج الاحصائي و صلاحيته في تفسير العلاقة بين العمليات الرقمية و تجربة العميل. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.475)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تبني البنك الخارجي وكالة تبسة للعمليات الرقمية تنعكس ايجابا على تحسين تجربة العميل.

أما بالنسبة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.225)، مما يعني أن 22.5% من التغيرات الحاصلة في تحسين تجربة العميل يمكن تفسيرها من خلال العمليات الرقمية في حين تعزى النسبة المتبقية (77.5%) الى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج ، وتشير هذه النتيجة إلى أن تأثير العمليات الرقمية في تحسين تجربة العميل يبقى تأثير محدود نسبيا مقارنة ببقية العوامل المؤثرة. وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار فقد بينت النتائج ان تأثير العمليات الرقمية بلغ قيمة ( $\beta=0.257$ ) عند مستوى الدلالة (Sig=0.00) مما يعكس وجود تأثير ايجابي و دال احصائيا لهذا المتغير، كما سجل الثابت قيمة ( $\beta= 3.086$ ) عند مستوى الدلالة (sig=0.00) مما يدعم فرضية وجود تأثير مباشر للعمليات الرقمية. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين من خلال معادلة الانحدار التالية:

الجزائري وكالة تبسة

$$\text{تجربة العميل} = (\text{العمليات الرقمية}) + 0,257 + 3,086$$

وتشير هذه المعادلة الى ان كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى العمليات الرقمية تؤدي الى زيادة متوقعة قدرها (0.257) وحدة في مستوى تجربة العميل و هذا ما يعكس اهمية العمليات الرقمية في تحسين تجربة العميل وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية في تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري تبسة عند مستوى ثقة 95% 2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم (09): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3,678	1	3,678	30,133	,000
الخطأ	7,078	58	,122		
الاجمالي	10,756	59			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2,348	,301		7,805	,000
الابتكار	,441	,080	,585	5,489	,000
$R^2=0.342$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

تشير نتائج التحليل أن النموذج الاحصائي المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (30,133) عند مستوى دلالة (0.000) و هي قيمة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج الاحصائي وصلاحيته في تفسير العلاقة بين الابتكار وتجربة العميل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل

## الجزائري وكالة تبسة

الارتباط (R) قيمة (0.585) مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تبني البنك الخارجي وكالة تبسة للابتكار تنعكس ايجابا على تحسين تجربة العميل.

أما بالنسبة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.342)، مما يعني أن 34.2% من التغيرات الحاصلة في تحسين تجربة العميل يمكن تفسيرها من خلال الابتكار في حين تعزى النسبة المتبقية (65.8%) الى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار فقد بينت النتائج ان تأثير الابتكار بلغ قيمة ( $\beta = 0.441$ ) عند مستوى الدلالة (Sig=0.00) مما يعكس وجود تاثير ايجابي ودال احصائيا لهذا المتغير، كما سجل الثابت قيمة ( $\beta = 2.348$ ) عند مستوى الدلالة (sig=0.00) مما يدعم فرضية وجود تاثير مباشر للابتكار.

ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$\text{تجربة العميل} = (\text{الابتكار}) \times 0,441 + 2,348$$

وتشير هذه المعادلة الى ان كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الابتكار تؤدي الى زيادة متوقعة قدرها (0.441) وحدة في مستوى تجربة العميل و هذا ما يعكس اهمية الابتكار في تحسين تجربة العميل، وبناءا على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار في تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري تبسة عند مستوى ثقة 95%

**3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** تنص الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لتقنيات المعلومات في تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم (10): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3,972	1	3,972	33,957	,000
الخطأ	6,784	58	,117		
الاجمالي	10,756	59			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2,433	,269		9,040	,000
البنية التحتية لتقنيات المعلومات	,421	,072	,608	5,827	,000
$R^2=0.369$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

تشير نتائج التحليل ان النموذج الاحصائي المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (33,957) عند مستوى دلالة (0.000) و هي قيمة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج الاحصائي و صلاحيته في تفسير العلاقة بين البنية التحتية لتقنيات المعلومات و تحربة العميل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.608) مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تبني البنك الخارجي وكالة تبسة البنية التحتية لتقنيات المعلومات تنعكس ايجابا على تحسين تجربة العميل. أما بالنسبة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.369)، مما يعني أن 36.9% من التغيرات الحاصلة في تحسين تجربة العميل يمكن تفسيرها من خلال البنية التحتية لتقنيات المعلومات في حين تعزى النسبة المتبقية (63.1%) الى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

### الجزائري وكالة تبسة

وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار فقد بينت النتائج ان تأثير البنية التحتية لتقنيات المعلومات بلغ قيمة ( $\beta = 0.421$ ) عند مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.00$ ) مما يعكس وجود تاثير ايجابي و دال احصائيا لهذا المتغير، كما سجل الثابت قيمة ( $\beta = 2.433$ ) عند مستوى الدلالة ( $\text{sig} = 0.00$ ) مما يدعم فرضية وجود تاثير مباشر البنية التحتية لتقنيات المعلومات. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$\text{تجربة العميل} = (\text{البنية التحتية لتقنيات المعلومات}) + 0,421 + 2,433$$

وتشير هذه المعادلة الى ان كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى البنية التحتية لتقنيات المعلومات تؤدي الى زيادة متوقعة قدرها ( $0.421$ ) وحدة في مستوى تجربة العميل و هذا ما يعكس اهمية البنية التحتية لتقنيات المعلومات في تحسين تجربة العميل. وبناءا على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية لتقنيات المعلومات في تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري تبسة عند مستوى ثقة 95%.

**4.2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** تنص الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية للموظفين في تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم (11): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	,949	1	,949	5,615	,000
الخطأ	9,807	58	,169		
الاجمالي	10,756	59			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	3,185	,340		9,370	,000
القدرات الرقمية للموظفين	,206	,087	,297	2,370	,001
$R^2=0.088$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

تشير نتائج التحليل ان النموذج الاحصائي المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.615) عند مستوى دلالة (0.000) و هي قيمة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج الاحصائي و صلاحيته في تفسير العلاقة بين القدرات الرقمية للموظفين و تجربة العميل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.297) مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تبني البنك الخارجي وكالة تبسة القدرات الرقمية للموظفين تتعكس ايجابا على تحسين تجربة العميل.

أما بالنسبة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.088)، مما يعني أن 8.8% من التغيرات الحاصلة في تحسين تجربة العميل يمكن تفسيرها من خلال القدرات الرقمية للموظفين في حين تعزى النسبة المتبقية (91.2%) الى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، و تشير هذه النتيجة الى ان تأثير القدرات الرقمية للموظفين في تحسين تجربة العميل يبقى تأثير ضعيف جدا مقارنة ببقية العوامل المؤثرة.

و فيما يتعلق بمعاملات الانحدار فقد بينت النتائج ان تأثير القدرات الرقمية للموظفين بلغ قيمة (0.206)  $\beta$ = عند مستوى الدلالة (Sig=0.001) مما يعكس وجود تأثير ايجابي و دال احصائيا لهذا المتغير، كما سجل الثابت قيمة ( $\beta=3,185$ ) عند مستوى الدلالة (sig=0.00) مما يدعم فرضية وجود تأثير مباشر القدرات الرقمية للموظفين. ويمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$\text{تجربة العميل} = (\text{القدرات الرقمية للموظفين}) + 3,185 + 0,206$$

وتشير هذه المعادلة الى ان كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى القدرات الرقمية للموظفين تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها (0.206) وحدة في مستوى تجربة العميل وهذا ما يعكس أهمية هذا البعد في تحسين تجربة العميل.

وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية للموظفين في تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي تبسة عند مستوى ثقة 95%

5.2. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية الفرعية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنشر ثقافة التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم (12): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية DF	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3,429	1	3,429	27.144	,000
الخطأ	7,327	58	,126		
الاجمالي	10,756	59			
المتغير	B	الخطأ المعياري	معامل $\beta$	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الثابت	2,328	,320		7,264	,000
نشر ثقافة التحول الرقمي	,422	,081	,565	5,210	,000
$R^2=0.319$					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

## الجزائري وكالة تبسة

تشير نتائج التحليل ان النموذج الاحصائي المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الصلاحية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (27.144) عند مستوى دلالة (0.000) و هي قيمة اقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية النموذج الاحصائي و صلاحيته في تفسير العلاقة بين نشر ثقافة التحول الرقمي و تحربة العميل، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.565)، مما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تبني البنك الخارجي وكالة تبسة نشر ثقافة التحول الرقمي تنعكس ايجابا على تحسين تجربة العميل.

أما بالنسبة لمعامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (0.319)، مما يعني أن 31.9% من التغيرات الحاصلة في تحسين تجربة العميل يمكن تفسيرها من خلال نشر ثقافة التحول الرقمي في حين تعزى النسبة المتبقية (68.1%) الى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج وتشير هذه النتيجة إلى أن تأثير نشر ثقافة التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل يبقى تأثير محدود نسبيا مقارنة ببقية العوامل المؤثرة.

وفيما يتعلق بمعاملات الانحدار فقد بينت النتائج ان تأثير نشر ثقافة التحول الرقمي بلغ قيمة ( $\beta = 0.422$ ) عند مستوى الدلالة ( $\text{Sig} = 0.00$ ) مما يعكس وجود تأثير ايجابي و دال احصائيا لهذا المتغير، كما سجل الثابت قيمة ( $\beta = 2.328$ ) عند مستوى الدلالة ( $\text{sig} = 0.00$ ) مما يدعم فرضية وجود تأثير مباشر نشر ثقافة التحول الرقمي، و يمكن التعبير عن العلاقة بين المتغيرين من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$\text{تجربة العميل} = (\text{ثقافة التحول الرقمي}) + 0,422 + 2,328$$

تشير هذه المعادلة إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى نشر ثقافة التحول الرقمي تؤدي الى زيادة متوقعة قدرها (0.422) وحدة في مستوى تجربة العميل و هذا ما يبرز اهمية نشر ثقافة التحول الرقمي في تحسين تحربة العميل.

وبناء على النتائج السابقة، يتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنشر ثقافة التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري تبسة عند مستوى ثقة 95%.

### خلاصة الفصل التطبيقي

تم في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة التطبيقية لموضوع تأثير التحول الرقمي على تحسين تجربة العميل في البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة، وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين. حُصص المبحث الأول لتقديم عام حول البنك الخارجي الجزائري ووكالة تبسة، حيث تم التعريف بالبنك ونشاطه، إضافة إلى التطرق لواقع التحول الرقمي داخل الوكالة والخدمات الرقمية المقدمة للزبائن. أما المبحث الثاني فقد تناول الدراسة الميدانية والمنهجية المعتمدة، من خلال عرض أسلوب جمع البيانات، وتصميم الاستبيان، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات أداة الدراسة، ثم دراسة وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد ساهمت الدراسة التطبيقية في تكوين تصور واضح حول مدى مساهمة التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل داخل البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة، مما يسمح بالوصول إلى نتائج وتوصيات تخدم موضوع الدراسة.

خاتمة

التحول الرقمي لم يعد خياراً ثانوياً بالنسبة للمؤسسات البنكية، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها التغيرات التكنولوجية المتسارعة وتزايد توقعات العملاء نحو خدمات أكثر سرعة ومرونة وجودة، إضافة إلى اشتداد المنافسة داخل القطاع المالي والمصرفي، مما دفع هذه المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليب تقديم خدماتها والانتقال نحو نماذج رقمية أكثر كفاءة وابتكاراً.

وفي هذا السياق، أصبحت البنوك مطالبة اليوم ليس فقط بتوفير خدمات رقمية، بل بإعادة هيكلة طرق عملها بشكل شامل، بما يضمن التكامل بين التكنولوجيا الحديثة واحتياجات العملاء، ويعزز من قدرتها على تحسين الأداء الداخلي ورفع مستوى الرضا والولاء لدى الزبائن. كما أن التحول الرقمي لم يعد يقتصر على مجرد إدخال أدوات تقنية، بل أصبح يشمل تغييراً عميقاً في الثقافة التنظيمية، وأساليب الإدارة، وطريقة تقديم القيمة للعميل.

وقد سعت هذه الدراسة إلى تحليل مدى إسهام التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين تجربة العميل داخل البنك محل الدراسة، من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. كما تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، باعتباره وسيلة فعالة للحصول على معلومات ميدانية دقيقة تعكس آراء وتصورات العملاء والموظفين حول موضوع الدراسة.

وبعد جمع البيانات، تم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS، وذلك من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي شملت التحليل الوصفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى الاتجاه العام للآراء، إضافة إلى التحليل الاستدلالي من خلال معامل الارتباط بيرسون لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات، واختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر أبعاد التحول الرقمي على تجربة العميل، وهو ما سمح باختبار فرضيات الدراسة بشكل علمي ودقيق.

وقد مكنت هذه الأدوات الإحصائية من الوصول إلى نتائج موضوعية تعكس واقع التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، وتوضح مدى تأثيره الفعلي على تجربة العميل، سواء من حيث تسهيل الإجراءات، أو تحسين جودة الخدمات، أو رفع مستوى التفاعل بين البنك وعملائه، بما يساهم في بناء صورة إيجابية وتعزيز العلاقة بين الطرفين على المدى الطويل.

## أولاً: نتائج الدراسة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية مجموعة من المعطيات يمكن تلخيصها فيما يلي:

- 1- وجود إدراك إيجابي لدى أفراد العينة لأهمية التحول الرقمي داخل البنك، حيث تبين أن الخدمات الرقمية أصبحت تمثل عنصراً أساسياً في تسهيل المعاملات البنكية.
- 2- مساهمة العمليات الرقمية في تقليص الوقت والجهد المبذول من طرف العملاء عند إنجاز مختلف الخدمات.
- 3- اهتمام المؤسسة بتطوير أنظمتها الرقمية وتحسين بنيتها التحتية بما يضمن جودة واستمرارية الخدمات.
- 4- العمل على تعزيز الكفاءات البشرية من خلال تكوين الموظفين في المجال الرقمي ورفع قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة.
- 5- انعكاس هذه الجهود بشكل مباشر على تجربة العميل، من حيث تحسين الجودة، السرعة في الأداء، ورفع مستوى الراحة أثناء التعامل مع البنك.
- 6- وبشكل عام، تعكس النتائج أن التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة يسير في اتجاه إيجابي يسهم في تحسين تجربة العميل بدرجات متفاوتة حسب كل بعد من أبعاده.

## ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة تبني استراتيجية رقمية شاملة ومتكاملة داخل البنك بدل الاكتفاء بتحديثات جزئية.
- ✓ العمل على تطوير وتحديث البنية التحتية لتقنيات المعلومات بشكل مستمر لضمان استقرار الخدمات.
- ✓ تعزيز برامج التكوين المستمر للموظفين في مجال التكنولوجيا والتحول الرقمي.
- ✓ دعم وتشجيع الابتكار الرقمي داخل المؤسسة باعتباره محركاً أساسياً لتحسين جودة الخدمات.
- ✓ تحسين تجربة العميل من خلال تبسيط الإجراءات الرقمية وتطوير واجهات الاستخدام بما يتماشى مع احتياجات العملاء.

## ثالثاً: آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام بحوث مستقبلية أوسع، يمكن من خلالها التعمق في دراسة أثر التحول الرقمي على متغيرات أخرى مثل ولاء العملاء، جودة الخدمة المدركة، أو الأداء البنكي الشامل. كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين عدة مؤسسات بنكية داخل الجزائر أو حتى في قطاعات خدمية مختلفة، بهدف توسيع فهم أثر التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل في سياقات تنظيمية متنوعة.

وبذلك يمكن القول إن هذه الدراسة حاولت الإحاطة بموضوع التحول الرقمي من زاوية تأثيره على تجربة العميل داخل القطاع البنكي، مع التأكيد على أن هذا المجال ما يزال يفتح آفاقاً واسعة للبحث العلمي في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها العالم.

# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

- 1- الطائي حميد وآخرون، الأسس العلمية للتسويق المصرفي، دار الوراق للنشر، عمان، 2018.
- 2- حسن رعد، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019.
- 3- كورتل فريد، تسويق الخدمات البنكية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
- 4- الصيرفي محمد، الخدمات المصرفية الإلكترونية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2020.

## ثانياً: المقالات والأبحاث والدراسات العلمية

- 1- أحمد عادل سقاط، ريان عدنان عبد الرحمن، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030: دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة (2021-2022)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 6، العدد 25، 30 أكتوبر 2022.
- 2- بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية، التحول الرقمي في الجزائر: الواقع والتحديات - دراسة حالة، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد 15، العدد 01، 2025.
- 3- دكروري منى إبراهيم وآخرون، تأثير متطلبات التحول الرقمي على تعظيم الميزة التنافسية المستدامة، مجلة كلية التجارة، جامعة المنصورة، القاهرة.
- 4- سناء محمد عبد الغني، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، المجلد 15، العدد 14، 2022.
- 5- شرقي أسماء، صفيح صادق، تقييم التجربة الجزائرية في مجال التحول الرقمي، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2023.
- 6- عبد الخالق، شيماء محمد محمود، أثر تجربة العميل على سلوك ما بعد الشراء، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة المنصورة، مصر، 2023.
- 7- عبد الرحمن حسن محمد، ومحمد أحمد الغبيري، واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 4، العدد 3، 2020.
- 8- علاء فرحات، أثر جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية على رضا العملاء، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية، جامعة ميلة، 2019.

- 9- خنطيط خديجة، التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 09، العدد 01، 2024.
- 10- الحسن شعبان أحمد محمد، البيانات الضخمة: ماهيتها وأهميتها وعناصرها، المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، 2022.
- 11- الحيمودي بدر، الأمن السيبراني وحماية الأنظمة المعلوماتية، مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، 2023.
- 12- الحمد على الحامل، تأثير تحليل بيانات الأعمال الرقمية على تجربة العميل في القطاع المصرفي، 2025.
- 13- هاني فهيم السحيتي، الذكاء الاصطناعي: مفهومه وأهميته في المجال المالي الحكومي.
- 14- مشتهى الفاضل يحيى وآخرون، أثر تجربة العميل على نية التحول، مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، 2024.
- 15- محمد محمود عبد الودود البنا، التحول الرقمي وأهميته، المجلة الجزائرية للمالية العامة، 2024.
- 16- نعموني مريم، تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2020.
- 17- نبيلة عبد الفتاح قشطي، حوكمة التحول الرقمي، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 2021.
- 18- ناصر متعب الخرينج، أحمد أحمد المزين، دور الحوسبة السحابية في تطوير خدمات المعلومات في المكتبات الأكاديمية، 2020.
- 19- خاوي محمد، واقع التحول الرقمي في العمليات المصرفية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2025.

## ثالثاً: الأطروحات والمذكرات

- 1- أحمد سيف الدين عبد الحفيظ جلاذ، القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، مذكرة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2023.

- 2- بشير عبد الحميد، أثر التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة، الجزائر، 2023.
- 3- زمورة جمال، دور التحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات العمومية - دراسة حالة القطاع الصحي لولاية باتنة، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر، 2024/2023.
- 4- خولة مرسي، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2024-2025.

## رابعاً: المراجع الأجنبية

- 1- Azuma, R. T., A Survey of Augmented Reality, Presence: Teleoperators and Virtual Environments, 1997.
- 2- Katherine N. Lemon & Peter C. Verhoef, Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey, Journal of Marketing, 2016.
- 3- Singh, Credit, Adoption of Digital Technologies by Customers for Digital Banking, Master Thesis, NOVA University of Applied Sciences, Finland, 2023.
- 4- Zainab H. Ali et al., Internet of Things (IoT): Definitions, Challenges and Recent Research Directions, International Journal of Computer Applications, 2015.

الملاحق



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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

استمارة تحكيم استمارة الاستبيان

لمذكرة الماستر الموسومة بعنوان:

مساهمة التحول الرقمي في تعزيز تجربة العميل  
دراسة ميدانية لسبب الحارجي الجزائري - تبسة

الامضاء	الرتبة	الإسم واللقب
	أستاذ محاضر ب	محمد المزدحمي مسعودي
	أستاذ	فارس طارق
	أستاذ	عز الدين سمحة
	أستاذ محاضر ب	هادية زارع
	أستاذ محاضر ب	زهرة صدي

Scanne avec CamScanner

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

مساهمة التحول الرقمي في تعزيز تجربة العميل  
دراسة ميدانية: البنك الخارجي الجزائري - تبسة -

تخصص: تسويق

تحت إشراف الأستاذ:

➤ مهدي مراد

من إعداد الطالبتان:

عباس شيماء  
عبد الحميد سهام

في إطار اعداد منكرة التخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تسويق حول موضوع دراستنا والموسوم ب: مساهمة التحول الرقمي في تعزيز تجربة العميل.

بشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف مشاركتكم في هذه الدراسة من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة بوضع علامة (x) أمام المكان المناسب، ونعدكم أن تحظ معلوماتكم بالسرية التامة وأن تستخدم في إطار البحث العلمي نشكركم مسبقا على تعاونكم ومساهمتمكم في هذا العمل

السنة الجامعية: 2025-2026

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

1-الجنس:

ذكر  أنثى

2-العمر:

من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة

3-المستوى التعليمي:

متوسط أو أقل  ثانوي  جامعي (ليسانس)  دراسات عليا (ماستر/دكتوراه)

4-المهنة:

طالب  موظف  أعمال حرة

أخرى.....

5-مدة التعامل مع البنك الخارجي الجزائري وكالة تبسة

أقل من سنة  من 1 إلى 3 سنوات  من 4 إلى 6 سنوات  أكثر من 6 سنوات

6-نوع الخدمة التي تستفيد منها:

الخدمات البنكية (فتح حساب، سحب، إيداع)

خدمات الدفع والتحويل (تحويل الأموال، الدفع الإلكتروني)

القروض البنكية (قروض استهلاكية أو عقارية)

أكثر من خدمة

المحور الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل )

يرجى الإجابة على العبارات التالية التي تتعلق بالخدمات الرقمية التي يقدمها البنك، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة حسب رأيك.

(30 عبارة موزعة على أبعاد)

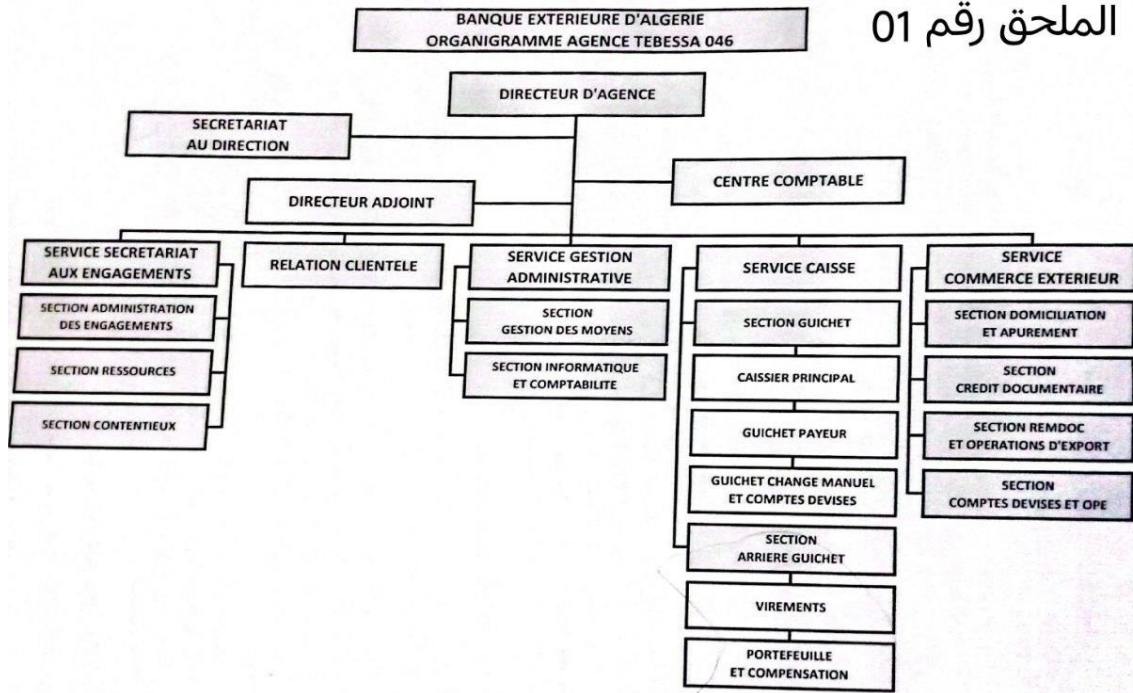
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>العمليات الرقمية ( البعد الأول)</b>						
1	البنك يوفر خدمات رقمية تسهل إنجاز المعاملات.					
2	الخدمات البنكية تتم بسرعة عبر الأنظمة الرقمية.					
3	يمكن إنجاز الخدمات دون الحاجة إلى زيارة البنك.					
4	الإجراءات داخل البنك أصبحت أسهل بفضل الرقمنة.					
<b>الابتكار (البعد الثاني)</b>						
5	البنك يقدم أفكارًا جديدة لتحسين خدماته.					
6	البنك يطور باستمرار خدمات رقمية جديدة.					
7	البنك يعتمد حلولًا مبتكرة لحل مشاكله.					
8	البنك يواكب التطورات الحديثة في المجال البنكي.					
<b>البنية التحتية لتقنيات المعلومات ( البعد الثالث)</b>						
9	البنك يمتلك تجهيزات تكنولوجية حديثة.					
10	أنظمة البنك الرقمية تعمل بشكل جيد ومستقر .					
11	المعلومات والبيانات محمية داخل البنك.					
12	البنك يقوم بتحديث أنظمتها بشكل مستمر .					
<b>القدرات الرقمية للموظفين (البعد الرابع)</b>						
13	موظفي البنك لديهم مهارات جيدة في استخدام التكنولوجيا.					
14	الموظفين قادرون على استخدام الأنظمة الرقمية بسهولة.					
15	الموظفين يتلقون تكوينًا في المجال الرقمي.					
16	الموظفين يواكبون التطورات التكنولوجية.					

نشر ثقافة التحول الرقمي (البعد الخامس)					
17					البنك يشجع استخدام على التكنولوجيا في العمل.
18					الموظفين يعتمدون على الحلول الرقمية في عملهم.
19					وجود الوعي بأهمية التحول الرقمي داخل البنك.
20					البنك يدعم ثقافة الابتكار الرقمي بين الموظفين.

المحور الثالث: تجربة العميل

يرجى الإجابة على العبارات التالية التي تتعلق بتجربتك في التعامل مع البنك، وذلك بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة حسب درجة موافقتك.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تجربة العميل						
21	الخدمات الرقمية تسهل التعامل مع البنك.					
22	الخدمات الرقمية توفر الوقت والجهد.					
23	الخدمات الجديدة تحسن التجربة مع البنك.					
24	الأفكار الجديدة في البنك تجعل التعامل أسهل.					
25	الأنظمة التقنية في البنك تجعل الخدمة أفضل.					
26	استقرار الخدمات الرقمية يزيد من الرضا.					
27	مهارات الموظفين في التكنولوجيا تسهل الخدمات.					
28	تعامل الموظفين مع الأنظمة الرقمية يكون سهلاً.					
29	اهتمام البنك بالتكنولوجيا يحسن ويسهل التجربة.					
30	استخدام الخدمات الرقمية يجعل التعامل مريحاً.					



Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,816	10

RELIABILITY

```

/VARIABLES=al a2 a3 a4 b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4 d1 d2 d3 d4 e1 e2 e3 e
1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

**Fiabilité**

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\utilisateur\Pictures\Documents\2026\SIH sav

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	61	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	61	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,916	30

**Fiabilité**

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\utilisateur\Pictures\Documents\2026\SIH sav

**Echelle : TOUTES LES VARIABLES**

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	61	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	61	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	20

RELIABILITY

```

/VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

## Corrélations

[Ensemble\_de\_données1] C:\Users\utilisateur\Pictures\Documents\2026\SIH sav

Corrélations

		التحول الرقمي	تجربة العميل	المقيس الكلي
التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	1	,303 <sup>*</sup>	,958 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)		,018	,000
	N	61	61	61
تجربة العميل	Corrélation de Pearson	,303 <sup>*</sup>	1	,664 <sup>**</sup>
	Sig. (bilatérale)	,018		,000
	N	61	61	61
المقيس الكلي	Corrélation de Pearson	,958 <sup>**</sup>	,664 <sup>**</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	61	61	61

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

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

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
موظفي البنك لديهم مهارات جيدة في استخدام التكنولوجيا.	60	2,00	5,00	3,8000	,75465
الموظفين قادرين على استخدام الأنظمة الرقمية بسهولة.	60	2,00	5,00	3,3333	,96843
الموظفين يتقنون توثيقاً في المجال الرقمي.	60	1,00	5,00	3,6500	,93564
الموظفين يواكبون التطورات التكنولوجية.	60	2,00	5,00	3,9167	,69603
المهارات الرقمية للموظفين	60	2,25	5,00	3,6750	,61634
N valide (listwise)	60				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البنك يشجع استخدام على التكنولوجيا في العمل.	60	2,00	5,00	3,7500	,79458
الموظفين يعتمدون على الحلول الرقمية في عملهم.	60	3,00	5,00	4,0333	,44973
وجود الوعي بأهمية التحول الرقمي داخل البنك.	60	1,00	5,00	3,8667	,92913
البنك يدعم ثقافة الابتكار الرقمي بين الموظفين.	60	2,00	5,00	4,0000	,73646
تتبنى ثقافة التحول الرقمي	60	2,25	5,00	3,9125	,57088
N valide (listwise)	60				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الخدمات الرقمية تجعل التعامل مع البنك	60	2,00	5,00	3,8833	,71525
الخدمات الرقمية توفر الوقت والجهد.	60	2,00	5,00	3,9833	,67627
الخدمات الجديدة تمتاز التجربة مع البنك	60	2,00	5,00	4,1167	,69115
الابتكار الجديدة في البنك تجعل التعامل أسهل.	60	3,00	5,00	4,1833	,50394
الأنظمة الذكية في البنك تجعل الخدمة أفضل.	60	1,00	5,00	3,6000	,97772
استقرار الخدمات الرقمية يزيد من الرضا.	60	2,00	5,00	4,0000	,63779
مهارات الموظفين في التكنولوجيا تجعل الخدمات	60	2,00	5,00	4,1167	,52373
تتعامل الموظفين مع الأنظمة الرقمية يكون سهلاً.	60	2,00	5,00	4,0333	,58125
التعامل بالبنك بالتكنولوجيا يمتد ويسهل التجربة.	60	1,00	5,00	3,8167	,81286
استخدام الخدمات الرقمية يجعل التعامل مريحاً.	60	1,00	5,00	4,0667	,70990
محتوى تجربة العميل	60	2,80	4,90	3,9800	,42697
N valide (listwise)	60				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,663 <sup>a</sup>	,439	,430	,32244

a. Valeurs prédites : (constantes), التحول الرقمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,726	1	4,726	46,467	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	6,030	58	,104		
	Total	10,756	59			

a. Variable dépendante : تجربة العميل

b. Valeurs prédites : (constantes), التحول الرقمي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,776	,330		5,389	,000
	التحول الرقمي	,591	,088	,663	6,742	,000

a. Variable dépendante : تجربة العميل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,475 <sup>a</sup>	,225	,212	,37899

a. Valeurs prédites : (constantes), العمليات الرقمية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,425	1	2,425	16,887	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	8,331	58	,144		
	Total	10,756	59			

a. Variable dépendante : تجربة العميل

b. Valeurs prédites : (constantes), العمليات الرقمية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,086	,223		13,848	,000
	العمليات الرقمية	,257	,062	,475	4,109	,000

a. Variable dépendante : تجربة العميل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Ereur standard de l'estimation
1	,608 <sup>a</sup>	,369	,358	,34201

a. Valeurs prédites : (constantes), البنية التحتية الرقمية

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,972	1	3,972	33,957	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	6,784	58	,117		
	Total	10,756	59			

a. Variable dépendante : تجربة العميل

b. Valeurs prédites : (constantes), البنية التحتية الرقمية

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Ereur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,433	,269		9,040	,000
	البنية التحتية الرقمية	,421	,072	,608	5,827	,000

a. Variable dépendante : تجربة العميل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Ereur standard de l'estimation
1	,585 <sup>a</sup>	,342	,331	,34935

a. Valeurs prédites : (constantes), الابتكار

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,678	1	3,678	30,133	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	7,078	58	,122		
	Total	10,756	59			

a. Variable dépendante : تجربة العميل

b. Valeurs prédites : (constantes), الابتكار

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Ereur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,348	,301		7,805	,000
	الابتكار	,441	,080	,585	5,489	,000

a. Variable dépendante : تجربة العميل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,565 <sup>a</sup>	,319	,307	,35542

a. Valeurs prédites : (constantes), منحارة التحول الرقمي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,429	1	3,429	27,144	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	7,327	58	,126		
	Total	10,756	59			

a. Variable dépendante : تجربة العميل

b. Valeurs prédites : (constantes), منحارة التحول الرقمي

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,328	,320		7,264	,000
	منحارة التحول الرقمي	,422	,081	,565	5,210	,000

a. Variable dépendante : تجربة العميل

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,297 <sup>a</sup>	,088	,073	,41119

a. Valeurs prédites : (constantes), القدرات الرقمية للموظفين

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	,949	1	,949	5,615	,021 <sup>b</sup>
	Résidu	9,807	58	,169		
	Total	10,756	59			

a. Variable dépendante : تجربة العميل

b. Valeurs prédites : (constantes), القدرات الرقمية للموظفين

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,185	,340		9,370	,000
	القدرات الرقمية للموظفين	,206	,087	,297	2,370	,021

a. Variable dépendante : تجربة العميل



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



كلية العلوم الاقتصادية والمعلوم التجارية وعلوم التسيير  
بإدارة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالثقة  
بمصلحة التعليم والتعلم

## اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تضيء علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة- ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والمعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: BEA OUS

مفوضها: [Signature]

ممثلة من طرف: [Signature]  
الوظيفة: المدير

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماهم:

1- عميد الكلية [Signature] 2- عباس الخياط

بإستقر التخصص: [Signature]

عنوان المذكر: مساهمة التحول الرقمي في تجزيرة تجزيرة البنوك

عنا البنوك

الأستاذ (أ) المشرف (ب):

[Signature]

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماهم:

1- ..... 2- ..... 3- .....

4- ..... 5- .....

ليسألن التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الاسناد (ة) المشرف (ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989 .  
المادة الثانية : يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعتمدين .

المادة الثالثة : الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة :

المدة من : 2026/04/05 الى 2026/05/05

المادة الرابعة : برنامج الترخيص المدد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية .

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمناخنة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتخص بلغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية

المادة السادسة : خلال الترخيص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يبيع المترخص مجموع الموظفين في وجبانه المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن ترخيصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة .

المادة السابعة : في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول .

المادة الثامنة : تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترخص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهير بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والامن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص .

المادة التاسعة : في حالة حادث ما على المترخصين بمكان النوجه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم .

المادة العاشرة : تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجال الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب ولا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، الملقم .

ادارة القسم

Mr. HALAIMIA Med Naoufeï  
Chef de Sce Sec Engagements  
B E A Tebessa 046

ادارة المؤسسة المستقبلة



## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مساهمة التحول الرقمي في تعزيز تجربة العميل من خلال دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري - وكالة تبسة، وذلك عبر دراسة أبعاد التحول الرقمي والمتمثلة في العمليات الرقمية، الابتكار الرقمي، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، ونشر ثقافة التحول الرقمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، ثم معالجتها باستخدام برنامج SPSS بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين تجربة العميل، إضافة إلى وجود أثر إيجابي لأبعاد التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات ورفع مستوى رضا العملاء داخل البنك محل الدراسة.

## الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، تجربة العميل، الزبون البنكي، الخدمات الرقمية.

## Abstract

This study aims to analyze the contribution of digital transformation in enhancing customer experience through a case study of the Foreign Bank of Algeria – Tebessa Agency, by examining the dimensions of digital transformation represented in digital operations, digital innovation, information technology infrastructure, employees' digital capabilities, and the dissemination of digital transformation culture. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical approach was adopted, and the questionnaire was used as the main tool for data collection. The collected data were analyzed using SPSS software through appropriate statistical methods.

The results of the study revealed a statistically significant relationship between digital transformation and customer experience, in addition to a positive impact of digital transformation dimensions on enhancing service quality and increasing customer satisfaction within the studied bank.

## Keywords:

Digital Transformation, Customer Experience, Banking Customer, Digital Services.

