



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم مالية ومحاسبة
تخصص محاسبة وجباية

أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية
دراسة ميدانية : بنك الفلاحة والتنمية الريفية
حامد بوحجر عين تموشنت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم مالية ومحاسبة تخصص محاسبة
وجباية

تحت إشراف ؛
د. غربي صباح .

من إعداد الطالبين :
شباح محمد عبد الباسط .
جعيدر عبد القادر .

نوقشت و أجريت علنا بتاريخ :.....
أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

رئيسا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	مهداوي هند
مشرفا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. غربي صباح
ممتحنا	جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	سي محمد فتيحة

السنة الجامعية: 2025-2026

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله القائل في كتابه المبين: ﴿ فَتَبَسَّمَ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ سورة النمل 19.

والصلاة والسلام على سيدنا محمد، صاحب التاج والمعراج واللوحي والقلم، صل الله عليه وسلم، ثم أم بعد ...

وفاء واعترافا وتقديرا منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يدخروا أي جهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر أستاذتنا الفاضلة: د. غربي صباح، صاحب الفضل بعد الله سبحانه وتعالى في هذه الدراسة على توجيهنا ومساعدتنا في تجميع المادة البحثية، وإعداد هذه المذكرة جزاها الله عنا كل خير.

كما لا ننسى جميع الأساتذة الكرام الذين قاموا بتوجيهنا طيلة مدة التكوين في الطورين *ليسانس وماستر* وخلال هذه الدراسة.

وأخيرا نتقدم بأسمى عبارات الامتنان لأولئك الذين مددوا لنا يد المساعدة في إعداد هذه الدراسة.

لكم جميعا امتنانا وشكرنا

إهداء

قال الله تعالى: ﴿قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ﴾ سورة النمل 40.

أبدأ بحمد الله تعالى على توفيقه وفضله، الذي أنار دربي ووفقني لإتمام هذا العمل.

ثم أهدي ثمرة جهدي: إلى من كانا النور الذي يضيء حياتي، والسر في كل نجاح أحققه، والديّ العزيزين، أطال الله في عمرهما وأدام عليهما الصحة والعافية.

إلى من شاركوني تفاصيل حياتي، وكانوا سندي وقوتي، إخوتي وأخواتي، حفظهم الله.

إلى من غرسوا فيّ حب العلم، وأناروا لي طريق المعرفة، أساتذتي الكرام، جزاهم الله خير الجزاء.

إلى أصدقائي وزملائي، الذين رافقوني في هذه الرحلة، وتقاسموا معي لحظات التعب والأمل.

وأخيراً، إلى كل من دعمني ولو بكلمة طيبة، وساهم في وصولي إلى هذه اللحظة.

أهديكم هذا العمل المتواضع، راجياً من الله أن يجعله بداية خير لما هو قادم.

شباح محمد عبد الباسط

إهداء

قال الله تعالى: ﴿وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ
أُنِيبُ﴾ سورة هود، الآية 88

أحمد الله تعالى على توفيقه وفضله، الذي أنار دربي ووفقني لإتمام هذا العمل.

ثم أهدي ثمرة جهدي؛ الي من كان لهم الفضل بعد الله جل في علاه في مسيرتي، الي
من تعبوا وسهروا من أجلي، الي والديا العزيزين أطال الله في عمرهما أهدي ثمرة
جهدي، فأنتم سر نجاحي وفخري. الي إخوتي وأخواتي سندي في الحياة، و الي كل
من وقف بجانبني وشجعني ولو بكلمة طيبة،

كما أهدي هذا العمل الي أصدقائي الذين شاركونا لحظات التعب والنجاح، و الي
كل من علمني حرفا وكان له اثر في مسيرتي،

أهديكم هذا العمل راجيا أن يكون خطوتا نحو مستقبل أفضل

جعيدر عبد القادر

المُلخَص

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز اثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR). ولتحقيق ذلك، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي نظرياً، مع الاستعانة بمنهج دراسة الحالة في الشق التطبيقي للبنك. وقد خلصت المذكرة إلى وجود علاقة طردية وثيقة بين تبني الرقمنة والارتقاء بأبعاد جودة الخدمة كالأمان والسرعة والدقة. كما أثبتت النتائج أن بنك BADR قطع أشواطاً هامة ساهمت بفعالية في تقليص التكاليف التشغيلية وزيادة رضا العملاء. وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود تحديات حقيقية تفرض التحديث المستمر للبنية التحتية التكنولوجية والأطر التشريعية والأمنية. وتوصي المذكرة بضرورة الاستثمار المستمر في التكنولوجيا المالية لضمان استدامة العمل المصرفي ومواجهة التنافسية المتزايدة للقطاع

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة الخدمات المصرفية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، التكنولوجيا المالية.

Abstract:

This study aims to highlight the impact of digital transformation on improving the quality of banking services at the Bank of Agriculture and Rural Development (BADR). To achieve this, the research relied on the descriptive-analytical approach theoretically, alongside the case study method in the practical part of the bank. The dissertation concluded that there is a close direct relationship between adopting digitalization and enhancing service quality dimensions, such as security, speed, and accuracy. The results also proved that BADR has made significant strides, effectively contributing to reducing operational costs and increasing customer satisfaction. Conversely, the study revealed real challenges that require continuous updating of the technological infrastructure as well as regulatory and security frameworks. The dissertation recommends the necessity of continuous investment in financial technology to ensure banking sustainability and face the sector's increasing competitiveness.

Keywords: Digital Transformation, Banking Service Quality, Bank of Agriculture and Rural Development (BADR), Financial Technology (FinTech).

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

أ	شكر وتقدير
ب	إهداء
ج	إهداء
أ	الملخص
هـ	فهرس المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
1	مقدمة
2	• إشكالية الدراسة:
2	• فرضيات الدراسة:
3	• أهداف الدراسة:
3	• أهمية الدراسة:
3	• أسباب اختيار الموضوع:
4	• منهج الدراسة:
4	• أدوات جمع البيانات:
5	• مجتمع وعينة الدراسة:
5	• طرق التحليل:
6	• حدود الدراسة:
6	• الدراسات السابقة:
7	• تحليل الدراسات السابقة:
7	• هيكل الدراسة:

9	الفصل الأول: الإطار النظري لأثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية.....
9	المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي.....
10	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي .
13	المطلب الثاني: أهداف وأهمية التحول الرقمي:.....
16	المطلب الثالث: خصائص التحول الرقمي ومتطلباته.....
18	المطلب الرابع : تحديات التحول الرقمي :
20	المبحث الثاني: التحول الرقمي في النظام المصرفي.....
21	المطلب الأول :مفهوم النظام المصرفي.....
30	المطلب الثاني: مظاهر التحول الرقمي في البنوك.....
31	المطلب الثالث: انعكاس التحول الرقمي على الخدمات المصرفية.....
32	المطلب الرابع: تحديات التحول الرقمي في القطاع المصرفي.....
35	خاتمة :
38	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
38	تمهيد :
38	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
38	●المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
40	●المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:.....
41	●المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.....
44	المبحث الثاني: منهجية الدراسة:.....
44	●المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
44	●المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات.....
48	●المطلب الثالث: تصميم أداة البحث (الاختبارات).....

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة	54
●المطلب الأول :تحليل البيانات الشخصية	54
●المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة	64
●المطلب الثالث : إختبار الفرضيات الإحصائية	73
●خلاصة الفصل :	79
خاتمة :	81
المراجع	85

قوائم الجداول الأشكال والملاحق

قائمة الجداول

الجدول رقم 1 : يمثل اهم تعاريف التحول الرقمي واهم مرتكزاتها.....	11
الجدول رقم 2 : يوضح مكونات النظام المصرفي ووظائفها في الجزائر.....	24
الجدول رقم 3 : جدول يوضح وظائف النظام المصرفي.....	26
الجدول رقم 4 : يمثل بطاقة تقنية مجمع البنك لولاية عين تموشنت	40
الجدول رقم 5 : يمثل مقياس ليكارت الخماسي	48
الجدول رقم 6 : جدول يمثل ثبات وصدق الدراسة للمحورين.....	49
الجدول رقم 7 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول " إستخدام الخدمات الرقمية في بنك BADR ".....	49
الجدول رقم 8 : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وفق أبعاد SERVQUAL ".....	50
الجدول رقم 9 : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين ".....	51
الجدول رقم 10 : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول " إستخدام الخدمات الرقمية في بنك BADR ".....	52
الجدول رقم 11 : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وفق أبعاد SERVQUAL ".....	52
الجدول رقم 12: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية ".....	54
الجدول رقم 13 : يوضح التكرار و النسبة للبيانات الشخصية	54
الجدول رقم 14 : يوضح التكرار و النسبة للبيانات الشخصية	59
الجدول رقم 15 : تمثيل بياني حسب الجنس	60
الجدول رقم 16 : تمثيل بياني حسب السن	60
الجدول رقم 17 : تمثيل بياني حسب المستوى التعليمي.....	61
الجدول رقم 18 : تمثيل بياني حسب مدة التعامل مع البنك.....	62

الجدول رقم 19 : تمثيل بياني حسب نوع الحساب	63
الجدول رقم 20 : تحليل عبارات المحور الأول مستوى تبني التحويل الرقمي في البنك "	64
الجدول رقم 21 : تحليل عبارات المحور الثاني " أثر التحويل الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وفق	
أبعاد SERVQUAL "	65
الجدول رقم 22 : تحليل عبارات المحور الثالث "أثر التحويل الرقمي على رضا الموظفين "	67
الجدول رقم 23 : تحليل عبارات المحور الأول مستوى تبني التحويل الرقمي في البنك "	68
الجدول رقم 24 : تحليل عبارات المحور الثاني " أثر التحويل الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وفق	
أبعاد SERVQUAL	69
الجدول رقم 25 : تحليل عبارات المحور الثالث "أثر التحويل الرقمي على رضا الموظفين "	71
الجدول رقم 26: نتائج اختبار الإشارة (Sign Test) Erreur ! Signet non défini.	
الجدول رقم 27 : نتائج اختبار الإشارة (Sign Test) ... Erreur ! Signet non défini.	
الجدول رقم 28 : نتائج اختبار الإشارة (Sign Test) .. Erreur ! Signet non défini.	
الجدول رقم 29 : نتائج اختبار الإشارة (Sign Test) ... Erreur ! Signet non défini.	
الجدول رقم 30 : نتائج اختبار الإشارة (Sign Test) ... Erreur ! Signet non défini.	
الجدول رقم 31: نتائج اختبار الإشارة (Sign Test) Erreur ! Signet non défini.	

قائمة الأشكال

- المخطط رقم 1 : ابعاد التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية 12
- المخطط رقم 2 : الأهداف الرئيسية للتحول الرقمي 14
- المخطط رقم 3 : الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية قبل 1999 42
- المخطط رقم 4 : الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية من 1999 إلى 2001 43
- المخطط رقم 5 : يمثل نموذج الدراسة 45
- المخطط رقم 6 : تمثيل بياني حسب الجنس 55
- المخطط رقم 7 : تمثيل بياني حسب السن 56
- المخطط رقم 8 : تمثيل بياني حسب المستوى التعليمي 57
- المخطط رقم 9 : تمثيل بياني حسب الأقدمية 58
- المخطط رقم 10 : تمثيل بياني حسب الأقدمية 58

مقدمة

توطئة :

شهد العالم في العقود الأخيرة ثورة تكنولوجية هائلة غيرت طبيعة الأعمال والمؤسسات، وأدت إلى ظهور ما يُعرف بالتحول الرقمي، حيث يُعنى التحول الرقمي بتبني التكنولوجيا الرقمية وتوظيفها في مختلف العمليات الإدارية والتشغيلية والخدماتية، بحيث لا يقتصر دوره على تحسين أداء المؤسسة فقط، بل يشمل أيضًا إعادة تصور طريقة تقديم الخدمات وبناء القيمة للعملاء، في القطاع المصرفي، فيُعد التحول الرقمي أكثر من مجرد استخدام أجهزة حديثة أو تطبيقات إلكترونية، فهو استراتيجية شاملة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز كفاءة العمليات التشغيلية بما يتوافق مع التطورات الرقمية الحديثة.

لقد أدت هذه التحولات التكنولوجية إلى تغييرات جذرية في طريقة تعامل العملاء مع البنوك، حيث أصبح الاعتماد على الخدمات الرقمية ضرورة حيوية لتلبية احتياجات العملاء المتزايدة والمتنوعة، ولم تعد البنوك تلعب دورها التقليدي في تقديم خدمات الإيداع والسحب فقط، بل أصبحت تقدم خدمات مالية مبتكرة تشمل التحويلات الإلكترونية، المدفوعات عبر الهاتف المحمول، والحلول المالية الذكية المبنية على البيانات والتحليلات الضخمة، ومن ثم، لم يعد التنافس بين البنوك قائمًا فقط على تقديم الخدمات التقليدية، بل أصبح مرتبطًا بمدى قدرة البنك على الابتكار الرقمي وتقديم تجربة سلسلة مرضية للعملاء .

رغم الأهمية الكبيرة للتحول الرقمي في تعزيز كفاءة البنوك وتقديم خدمات عالية الجودة، فإن العديد من المؤسسات المصرفية تواجه تحديات كبيرة عند تبنيه، تشمل هذه التحديات ارتفاع التكاليف المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية، مقاومة الموظفين للتغيير، نقص الكفاءات الرقمية المؤهلة، والمخاطر المتعلقة بأمن المعلومات والبيانات، كما أن البنوك تحتاج إلى إعادة تنظيم هيكلها الداخلي ودمج التحول الرقمي ضمن استراتيجياتها لضمان استدامة الابتكار وتحقيق أهدافها التشغيلية ، وهذا يجعل دراسة أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية ضرورة أكاديمية وعملية، لتقديم توصيات تساعد البنوك على الاستفادة القصوى من هذه التحولات.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، وهو موضوع حيوي بالنسبة للبنوك في الوقت الراهن، إذ أن جودة الخدمات المصرفية تعد من أهم عوامل الحفاظ على العملاء وزيادة ولائهم، وبالتالي تعزيز القدرة التنافسية للبنوك في السوق، كما أن التحول الرقمي يساهم في تحسين الأداء والكفاءة التشغيلية، ويسهل وصول العملاء إلى الخدمات المصرفية في أي وقت ومن أي مكان، مما يجعل الخدمات أكثر مرونة وسرعة ودقة، وبذلك، فإن فهم أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات يساعد البنوك على وضع استراتيجيات دقيقة لتعزيز الابتكار وتطوير خدمات مالية تلبي توقعات العملاء الحديثة.

لذا، تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف أساسية، من أبرزها: تحليل مفهوم التحول الرقمي وأبعاده في المؤسسات المصرفية، تقييم أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية، التعرف على المتطلبات اللازمة لنجاح التحول الرقمي، وتحليل المعوقات التي تواجه تطبيقه في البنوك، كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية تساعد البنوك على تعزيز فعالية التحول الرقمي وتحسين جودة خدماتها بما يتوافق مع التوجهات الرقمية الحديثة .

● إشكالية الدراسة:

على الرغم من أهمية التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات المصرفية، إلا أن العديد من البنوك تواجه تحديات كبيرة عند تطبيقه، تشمل هذه التحديات ارتفاع التكاليف، نقص الكفاءات الرقمية، مقاومة الموظفين للتغيير، والمخاطر المتعلقة بأمن المعلومات، ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة :

ماهو أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية في البنوك بنك الفلاحة والتنمية الريفية

حمام بوحجر عين تمومشت ؟

ومن خلال الإشكالية الرئيسية للدراسة يمكن طرح عدد من الأسئلة الفرعية للإمام أكثر بجوانب الموضوع، أهمها:

1. ما هو أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية؟
2. ما هي المتطلبات الأساسية لضمان نجاح التحول الرقمي في البنوك ؟
3. وما هي المعوقات التي تواجه البنوك عند تطبيق التحول الرقمي ؟
4. وكيف يمكن للبنوك تعزيز الابتكار وجودة الخدمات من خلال التحول الرقمي ؟

هذه الأسئلة ستوجه الدراسة نحو فهم العلاقة بين التحول الرقمي والخدمات المصرفية بشكل معمق، وتحديد العوامل التي تسهم في نجاح هذه العملية .

● فرضيات الدراسة:

- ✓ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الموظفين و العملاء
- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي للتحول الرقمي على كفاءة وأداء الموظفين
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر إيجابي للتحول الرقمي على رضا الزبائن

• أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية:

1. تحليل مفهوم التحول الرقمي وأبعاده في المؤسسات المصرفية.
2. تقييم أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية.
3. التعرف على المتطلبات الأساسية لنجاح التحول الرقمي في البنوك.
4. دراسة المعوقات التي تواجه البنوك عند تطبيق التحول الرقمي.
5. تقديم توصيات عملية لتعزيز الأداء والجودة في الخدمات المصرفية.

• أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في عدة نقاط:

1. تعزيز فهم العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية.
2. تقديم توصيات عملية للبنوك لتحسين أدائها وتعزيز رضا العملاء.
3. مساعدة صناع القرار على تطوير استراتيجيات رقمية فعالة تواكب التحولات التكنولوجية الحديثة.
4. المساهمة في الأدبيات الأكاديمية العربية حول التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

• أسباب اختيار الموضوع:

أولاً: الأسباب الموضوعية:

1. أهمية التحول الرقمي في تطوير القطاع المصرفي: أدى التغير التكنولوجي السريع إلى ضرورة تبني البنوك للتحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية.
2. تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء: أصبحت الخدمات الرقمية محوراً رئيسياً لجذب العملاء والحفاظ عليهم، وهو ما يجعل دراسة أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات أمراً ضرورياً.
3. نقص الدراسات العربية الميدانية: توجد فجوة بحثية في الدراسات العربية حول العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، مما يجعل هذا الموضوع ذا قيمة علمية كبيرة.
4. أهمية الموضوع للبنوك والممارسين: فهم أثر التحول الرقمي يساعد البنوك على تطوير استراتيجيات رقمية فعالة وتعزيز القدرة التنافسية.

ثانيًا: الأسباب الذاتية:

1. الاهتمام الشخصي بالتكنولوجيا والابتكار المالي: ينعكس الاهتمام الشخصي للباحث بالتقنيات الحديثة وتطبيقاتها في القطاع المصرفي على اختيار الموضوع.
2. الرغبة في تطوير المعرفة الأكاديمية: يرغب الباحث في إثراء معرفته حول التحول الرقمي وأثره على جودة الخدمات المصرفية، بما يتيح له فهمًا علميًا معمقًا.
3. الارتباط بالخبرة العملية أو التخصص الدراسي: كون الباحث يدرس في مجال الاقتصاد أو العلوم المصرفية، يجعل الموضوع مرتبطًا مباشرة بتوجهاته الأكاديمية والمهنية المستقبلية.
4. الرغبة في تقديم توصيات عملية: يسعى الباحث من خلال الدراسة إلى تقديم حلول وتوصيات قابلة للتطبيق تساعد البنوك في تحسين خدماتها الرقمية وجودتها.

• منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي يهدف إلى دراسة أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية من خلال تحليل البيانات الميدانية وربط النتائج بالنظريات والمراجع العلمية، ويتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة بشكل دقيق وتقديم تفسير واضح للعوامل المؤثرة فيها، كما يسمح بمقارنة النتائج مع الدراسات السابقة واستخلاص توصيات عملية.

• أدوات جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على استخدام **استبيانين** لجمع البيانات:

1. استبيان موجه للموظفين:

- الهدف منه قياس مدى تبني التحول الرقمي داخل البنك من منظور الموظفين، ومعرفة التحديات التي تواجههم أثناء تطبيق التحول الرقمي، ومستوى تأهيلهم وكفاءتهم الرقمية.
- يحتوي الاستبيان على أسئلة مغلقة وأخرى شبه مفتوحة لتقييم الرأي حول الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية للتحول الرقمي.

2. استبيان موجه للزبائن (العملاء):

- يهدف إلى تقييم تجربة العملاء مع الخدمات المصرفية الرقمية وقياس مدى تأثير التحول الرقمي على رضاهم وجودة الخدمات المقدمة.

- يتضمن الاستبيان أسئلة حول سرعة الخدمة، سهولة الوصول، فعالية التعامل، ومستوى الرضا العام عن الخدمات الرقمية.

• مجتمع وعينة الدراسة:

- المجتمع المستهدف: موظفو بنك الفلاحة والتنمية الريفية والعملاء الذين يتعاملون مع الخدمات الرقمية للبنك.
- طريقة اختيار العينة: تم استخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية للعملاء والموظفين.
- حجم العينة: تم توزيع عدد محدد من الاستبيانات لكل فئة لضمان دقة النتائج وإمكانية تحليلها إحصائيًا.

• طرق التحليل:

- سيتم تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانين باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي عبر برنامج SPSS .

1. التحليل الإحصائي الوصفي:

- يهدف إلى وصف وتلخيص البيانات بشكل دقيق، من خلال حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات، والانحراف المعياري لكل متغير.
- يساعد هذا التحليل في تقديم صورة واضحة عن مستوى تبني التحول الرقمي لدى الموظفين وتجربة العملاء مع الخدمات المصرفية الرقمية.

2. التحليل الإحصائي الاستدلالي:

- يستخدم لاختبار الفرضيات البحثية المتمثلة في أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية.
- سيتم استخدام اختبارات الارتباط، الانحدار، وتحليل التباين لتحديد قوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (التقنية، التنظيمية، البشرية، والاستراتيجية) وجودة الخدمات المصرفية.
- كما سيتم مقارنة النتائج بين فئات مختلفة من الموظفين والعملاء لضمان دقة التحليل واستخلاص استنتاجات علمية موثوقة.

باستخدام برنامج SPSS، يمكن معالجة البيانات بشكل منظم، واستخراج الجداول والرسوم البيانية التي تسهل تفسير النتائج وربطها بالنظريات والمراجع العلمية ذات الصلة.

• حدود الدراسة:

لتحديد نطاق البحث وضمان دقة النتائج، تم وضع عدة حدود للدراسة كما يلي:

أولاً: الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية* وكالة حمام بوحجر*، حيث سيتم تطبيق الاستبيانات على موظفي البنك والعملاء الذين يتعاملون مع الخدمات المصرفية الرقمية في هذا الفرع.

ثانياً: الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية، مع التركيز على الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية والاستراتيجية للتحول الرقمي، ولن تشمل الدراسة جوانب أخرى مثل الأداء المالي العام للبنك أو تأثير التحول الرقمي على الأسواق المالية خارج الجزائر.

• الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

- الحداد، رشا مُجد حمدي 2022 'أثر تطبيق التحول الرقمي على المراجعة الداخلية وتحقيق الشمول المالي: دراسة ميدانية في البنوك المصرية'، درس أثر تطبيق التحول الرقمي على المراجعة الداخلية والشمول المالي في البنوك المصرية، ووجد أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المصرفية، مع التركيز على التدريب وتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين.
- عماري، فردوس 2023، 'التحول الرقمي في البنوك التجارية ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية'، قام بدراسة حالة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر، وأظهرت النتائج أن تبني التحول الرقمي أدى إلى تحسين رضا العملاء وزيادة فعالية العمليات المصرفية، مع وجود تحديات تتعلق بالبنية التحتية الرقمية والمقاومة البشرية للتغيير.
- شحادة، مها خليل يوسف 2023، 'التحول الرقمي في البنوك الإسلامية العاملة في الأردن' حللت التحول الرقمي في البنوك الإسلامية الأردنية، وخلصت إلى أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم في تقديم خدمات مصرفية أكثر سرعة وموثوقية، وأن رضا العملاء يرتبط بشكل مباشر بكفاءة التحول الرقمي.
- بن نعمة، ملاك، تنوس، مُجد البشير، سويد، صفاء 2023، 'التحول الرقمي الذكي في البنوك الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية'، درسوا التحول الرقمي الذكي في البنوك الجزائرية، وبيّنت نتائج الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على البنية التحتية التقنية، التأهيل البشري، ودعم الإدارة العليا، وأن التغلب على المعوقات التنظيمية يعزز جودة الخدمات.

- تحليل الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات العربية، يمكن استخلاص ما يلي:

- **التوافق مع أهداف الدراسة:** معظم الدراسات أكدت العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية.
- **المعوقات المشتركة:** تشمل نقص الكفاءات الرقمية، مقاومة الموظفين، ضعف البنية التحتية، والمخاطر الأمنية.
- **الثغرات البحثية:** رغم أهمية الدراسات السابقة، هناك نقص في الدراسات الميدانية في البنوك الجزائرية التي تقيم وجهتي نظر الموظفين والعملاء معًا.
- **إسهام هذه الدراسة:** ستسهم الدراسة الحالية في سد هذه الفجوة من خلال استخدام استبيانين (موظفين وزبائن) وتحليل النتائج باستخدام SPSS ، بما يوفر صورة شاملة لأثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية في الجزائر.

• هيكل الدراسة:

تنقسم هذه الدراسة إلى جانب نظري وجانب تطبيقي لتحقيق هدفها في تحليل أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية:

- **الجانب النظري:** يتناول الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وأبعاده، أهمية التحول الرقمي في البنوك، متطلباته، خصائصه، أهميته، ومعوقاته، بالإضافة إلى دراسة جودة الخدمات المصرفية وأبعادها،
- **الجانب التطبيقي:** يركز على البحث الميداني وتحليل النتائج من خلال استخدام استبيانين، أحدهما موجه للموظفين والآخر للزبائن، لتقييم أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية، يشمل هذا الجانب وصف المجتمع والعينة البحثية، أدوات جمع البيانات، طرق التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS ، وعرض النتائج وتفسيرها وفق الفرضيات الموضوعة.

الفصل الأول

الإطار النظري لأثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية

تمهيد

بات التحول الرقمي من أبرز الظواهر الحديثة التي غيّرت بشكل جذري الطريقة التي تقدم بها المؤسسات خدماتها، حيث لم يعد استخدام التكنولوجيا الحديثة خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها بيئة تنافسية متغيرة باستمرار، ويشير التحول الرقمي إلى عملية دمج الأدوات والتقنيات الرقمية في مختلف أنشطة وعمليات المؤسسات، بهدف تحسين الأداء، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات أكثر سرعة ومرونة وجودة للعملاء.

وفي هذا السياق، أصبح من الضروري دراسة مفهوم التحول الرقمي وأبعاده وأهميته داخل المؤسسات، بالإضافة إلى التعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيقه، وكذا التحديات والمعوقات التي قد تواجه المؤسسات أثناء تبني هذه التقنيات الحديثة، إذ إن فهم هذه الجوانب يمكن المؤسسات من تصميم استراتيجيات رقمية فعّالة تسهم في تحسين جودة الخدمات وتحقيق رضا العملاء.

وعليه، يهدف هذا المبحث إلى تقديم الإطار النظري للتحول الرقمي من خلال أربعة مطالب رئيسية، تتمثل فيما يلي:

1. **المطلب الأول:** مفهوم التحول الرقمي وأبعاده .
2. **المطلب الثاني:** أهداف وأهمية التحول الرقمي .
3. **المطلب الثالث:** خصائص التحول الرقمي ومتطلباته .
4. **المطلب الرابع:** تحديات التحول الرقمي .

ويشكل هذا التمهيد قاعدة معرفية أساسية لفهم طبيعة التحول الرقمي وأبعاده المختلفة، كما يُعد مدخلًا منهجيًا لعرض وتحليل المطالب الأربعة بشكل متكامل ومفصل، بما يخدم موضوع الدراسة ويعزز الإطار النظري لها

المبحث الأول: ماهية التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من أهم العناصر التي تحدد قدرة البنوك على المنافسة وتحسين جودة خدماتها، إذ لم يعد التحول الرقمي مقتصرًا على استخدام أدوات تقنية حديثة، بل أصبح عملية إعادة هيكلة شاملة للعمليات، والأنظمة، الموارد البشرية، والاستراتيجيات التنظيمية للبنك، بما يحقق الابتكار والكفاءة التشغيلية .

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي .

أصبح التحول الرقمي من أبرز الظواهر الحديثة التي مست مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، حيث يشير إلى عملية انتقال المؤسسات من النظم التقليدية إلى استخدام التقنيات الرقمية في مختلف أنشطتها، ويشمل ذلك توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصال بهدف تحسين الأداء ورفع الكفاءة التشغيلية .

أولاً: تعريف التحول الرقمي:

بالنظر إلى الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، نجد تعدداً في التعريفات التي تناولت هذا المفهوم يُعد التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي برزت نتيجة التطور المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث يشير إلى عملية إدماج التقنيات الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة، بما يؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في نماذج الأعمال وتحسين الأداء المؤسسي .

تري الباحثة "هناء عبد الغني" «أن مصطلح "التحول الرقمي" يشير إلى استخدام تكنولوجيا الحاسوب والإنترنت في عملية خلق قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية». وبشكل أوسع، يشير هذا المصطلح إلى التغييرات التي تحدثها التقنيات الحديثة بشكل عام في طرق العمل والتفاعل معها، وكذلك في طرق تكوين الثروة ضمن هذا النظام التكنولوجي الجديد. (قاسم، 2020)

كما يُعرف بأنه 'إعادة تصميم العمليات والخدمات باستخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف تحقيق الكفاءة وتحسين جودة الخدمات المقدمة. (حمدي، 2022)

وفي القطاع المصرفي، يُقصد بالتحول الرقمي ' إنتقال البنوك من النماذج التقليدية إلى نماذج رقمية تعتمد على الخدمات الإلكترونية والتطبيقات الذكية، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وتعزيز جودة الخدمات المصرفية'. (فردوس، 2023)

وعرفه الدكتور ربيع زروالي على أنه: "عملية تغير جذرية وشاملة تقوم على أساس إنشاء موارد رقمية وإزالة الطابع المادي للأعمال وإدخال التقنيات الحديثة على مختلف الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمة وأتمت نماذج الأعمال وذلك بهدف تحسين كفاءة العمليات الرئيسية والأداء التنظيمي للمنظمة". (جابر، 2020)

ومن خلال مجموعة التعاريف السابقة يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه 'عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع أنشطة المؤسسة بهدف تحسين الأداء، تبسيط الإجراءات، وتعزيز جودة الخدمات المقدمة للعملاء. لا يقتصر التحول الرقمي على استخدام الأدوات التقنية فقط، بل يشمل إعادة تصميم العمليات الداخلية، تطوير مهارات الموظفين، وتكييف الهيكل التنظيمي بحيث تتوافق الاستراتيجيات مع التقنيات الحديثة' .

الجدول رقم 1 : يمثل اهم تعاريف التحول الرقمي واهم مرتكزاتها

أهم التعاريف	أهم المرتكزات	الاستنتاجات
"التحول الرقمي" يشير إلى استخدام تكنولوجيا الحاسوب والإنترنت في عملية خلق قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، وبشكل أوسع، يشير هذا المصطلح إلى التغييرات التي تحدثها التقنيات الحديثة بشكل عام في طرق العمل والتفاعل معها، وكذلك في طرق تكوين الثروة ضمن هذا النظام التكنولوجي الجديد	يرتكز هذا التعريف على استخدام تكنولوجيا، الحاسوب والإنترنت لتحقيق القيمة الاقتصادية، الكفاءة، التغيير الشامل، والابتكار، وهو ما يجعله تحولاً استراتيجياً.	تتفق التعاريف على أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فقط، بل يشمل تغييراً جذرياً في مختلف جوانب المنظمة . جميع التعاريف تؤكد أن التقنيات الرقمية (كالإنترنت، التطبيقات الذكية، الأنظمة الإلكترونية) تمثل الأساس الذي يقوم عليه هذا التحول . يُعد التحول الرقمي وسيلة لإعادة هندسة العمليات وتطوير نماذج الأعمال بما يتناسب مع البيئة الرقمية .
إعادة تصميم العمليات والخدمات باستخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف تحقيق الكفاءة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.	يرتكز هذا التعريف على تطوير العمليات والخدمات باستخدام التكنولوجيا الرقمية، الكفاءة، وجودة الخدمة.	تشير التعاريف إلى وجود تحول واضح من الأساليب التقليدية (الورقية والمادية) إلى أساليب رقمية حديثة .
يُقصد بالتحول الرقمي 'انتقال البنوك من النماذج التقليدية إلى نماذج رقمية تعتمد على الخدمات الإلكترونية والتطبيقات الذكية، مما يساهم في تحسين تجربة العملاء وتعزيز جودة الخدمات المصرفية.	يرتكز التعريف هنا على التحول البنوي وإضافة الرقمنة والخدمات الإلكترونية، تجربة العميل وجودة الخدمة	تجمع التعاريف على أن أحد أهم أهداف التحول الرقمي هو تحسين الكفاءة من خلال تقليل التكاليف، وتسريع العمليات، وزيادة الدقة . يُساهم التحول الرقمي في تقديم خدمات أفضل من حيث السرعة، السهولة، والاعتمادية، مما يرفع مستوى الجودة .
عملية تغير جذرية وشاملة تقوم على أساس إنشاء موارد رقمية وإزالة الطابع المادي للأعمال وإدخال التقنيات الحديثة على مختلف الأنشطة الداخلية والخارجية للمنظمة وإتمام نماذج الأعمال وذلك بهدف تحسين كفاءة العمليات الرئيسية والأداء التنظيمي للمنظمة .	يرتكز التعريف على التغيير الشامل وإزالة الطابع المادي في المعاملات مع رقمته جميع العمليات باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتطوير نماذج الأعمال، الكفاءة والأداء التنظيمي	أظهرت التعاريف أن العميل أصبح محور التحول الرقمي، حيث يتم تطوير الخدمات لتلبية احتياجاته وتوقعاته المتزايدة . يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تحسين أدائها وزيادة قدرتها على المنافسة في السوق . لا يُعد التحول الرقمي مرحلة مؤقتة، بل هو عملية مستمرة تتطور مع تطور التكنولوجيا

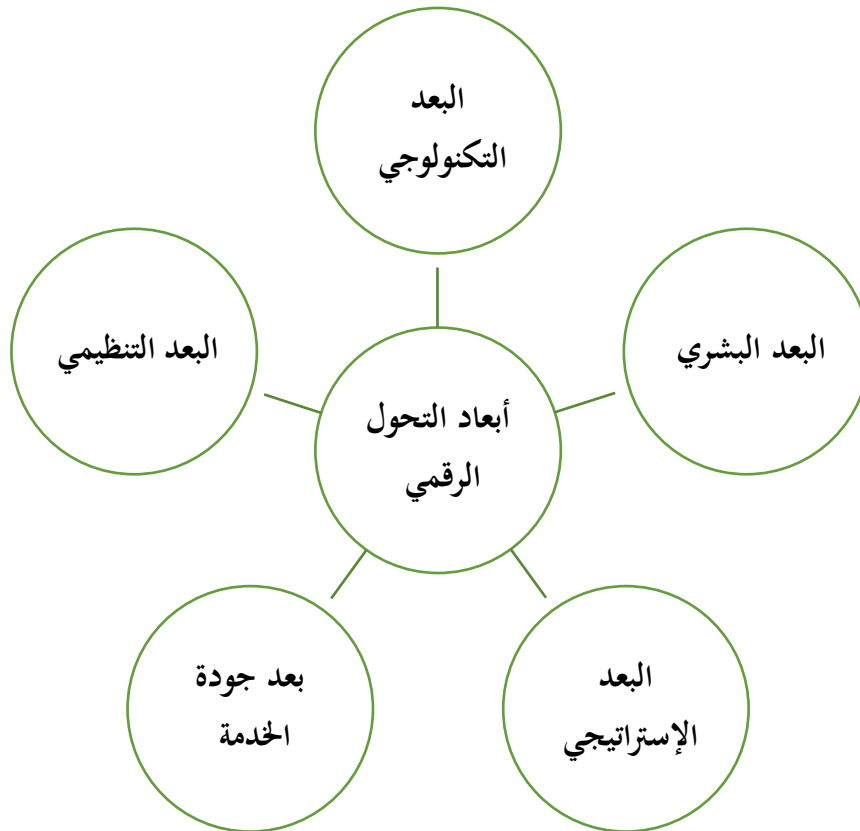
المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة

ثانياً: أبعاد التحول الرقمي :

يتضمن التحول الرقمي عدة أبعاد رئيسية تتمثل في:

- البعد التكنولوجي: تطوير البنية التحتية الرقمية واعتماد الأنظمة الحديثة
- البعد التنظيمي: إعادة تصميم العمليات والهياكل التنظيمية
- البعد البشري: تنمية المهارات الرقمية للموارد البشرية
- البعد الاستراتيجي: إدماج التحول الرقمي ضمن الاستراتيجية العامة
- بعد جودة الخدمة: تحسين مستوى الخدمات وزيادة رضا العملاء

الشكل رقم 1 : ابعاد التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية



المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات السابقة

المطلب الثاني: أهداف وأهمية التحول الرقمي:

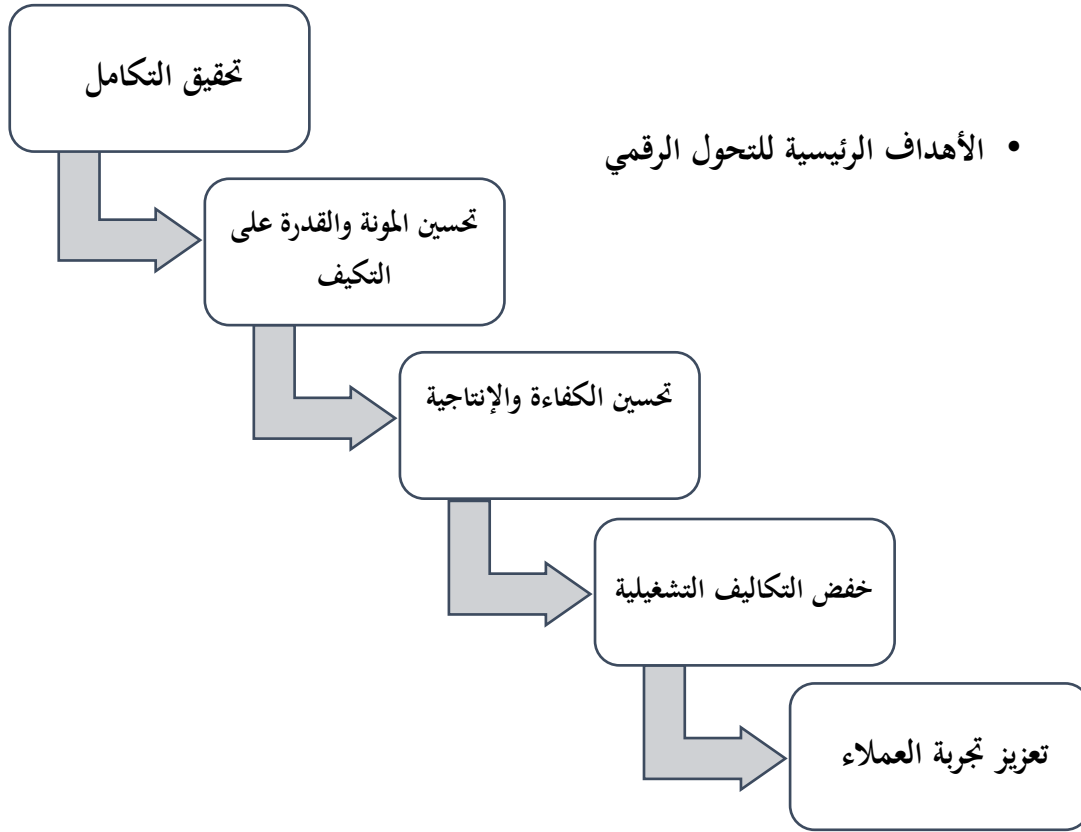
يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق جملة من الأهداف، من أبرزها تحسين جودة الخدمات، تقليل التكاليف، وتسريع العمليات التشغيلية. كما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة اقتصادية متغيرة. وتكمن أهميته في كونه أداة استراتيجية تساعد المؤسسات على التكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة، بالإضافة إلى تحسين تجربة العملاء وتسهيل الوصول إلى الخدمات.

أولاً: الأهداف

تهدف المؤسسات من خلال تبني التحول الرقمي إلى تحقيق مجموعة واسعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية، من أبرزها:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية: من خلال التحكم الآلي في العمليات وتقليل الوقت والجهد.
2. خفض التكاليف التشغيلية: عبر تقليل الاعتماد على الموارد التقليدية.
3. تحسين جودة الخدمات المقدمة: من حيث السرعة والدقة والمرونة.
4. تعزيز تجربة العملاء: عبر توفير خدمات سهلة وسريعة ومتاحة على مدار الساعة.
5. زيادة رضا العملاء: نتيجة تحسين مستوى الخدمة.
6. تطوير الخدمات والمنتجات الرقمية مبتكرة تلبي احتياجات السوق.
7. تعزيز القدرة التنافسية في مواجهة المؤسسات التقليدية والرقمية.
8. تحسين سرعة إنجاز المعاملات وتقليل زمن الاستجابة.
9. دعم اتخاذ القرار: من خلال تحليل البيانات واستخدام الأنظمة الذكية.
10. تحقيق الشفافية في العمليات الإدارية والمالية.
11. تحسين إدارة المخاطر: من خلال أنظمة المراقبة والتحليل الرقمي.
12. تعزيز الأمن المعلوماتي وحماية بيانات العملاء.
13. توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات لتشمل فئات أكبر من العملاء.
14. تحقيق الشمول المالي: من خلال تقديم خدمات رقمية للفئات غير المخدومة.
15. تقليل الاعتماد على الورق والتحول نحو بيئة رقمية مستدامة.
16. تحسين الاتصال الداخلي والخارجي داخل المؤسسة ومع العملاء.
17. رفع إنتاجية العاملين: من خلال استخدام الأدوات الرقمية الحديثة.
18. تعزيز الابتكار المؤسسي ونشر ثقافة التغيير والتطوير.
19. تحسين مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة.
20. تحقيق التكامل بين الأنظمة وربط مختلف الإدارات بشكل فعال.

الشكل رقم 2 : الأهداف الرئيسية للتحول الرقمي



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا ؛ الأهمية :

بات التحول الرقمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث لم يعد خيارًا ثانويًا بل ضرورة حتمية لضمان البقاء والاستمرارية في بيئة تنافسية متغيرة. وتكمن أهميته في عدة جوانب أساسية:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية:

يساهم التحول الرقمي في إتمام العمليات وتقليل الاعتماد على الإجراءات التقليدية، مما يؤدي إلى تسريع إنجاز الأعمال وتقليل الأخطاء البشرية، وبالتالي رفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسة. (الفتاح، 2020)

2. تقليل التكاليف:

يساعد الاعتماد على الأنظمة الرقمية في تقليص النفقات التشغيلية، مثل تكاليف الورق، التخزين، والموارد البشرية، كما يساهم في تحسين استغلال الموارد المتاحة. (يوسف آ.، 2019)

3. تعزيز القدرة التنافسية:

يمكن التحول الرقمي المؤسسات من تقديم خدمات مبتكرة وسريعة، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق ويزيد من قدرتها على جذب العملاء والاحتفاظ بهم. (السالمي، 2018)

4. تحسين تجربة العملاء:

يسمح التحول الرقمي بتقديم خدمات مخصصة وسهلة الوصول عبر مختلف القنوات الرقمية، مما يرفع من مستوى رضا العملاء ويعزز ولائهم للمؤسسة. (العلي، 2021)

5. دعم اتخاذ القرار:

يوفر التحول الرقمي إمكانية جمع وتحليل البيانات بشكل دقيق وفوري، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات واقعية وموثوقة. (الكيلاي، 2020)

6. تعزيز الابتكار والتجديد المستمر:

يساهم استخدام التقنيات الحديثة في خلق بيئة مشجعة على الابتكار، حيث يمكن للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. (أحمد س.، 2019)

7. المرونة والتكيف مع التغيرات:

يمكن التحول الرقمي المؤسسات من الاستجابة السريعة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يساعدها على التكيف مع الأزمات والظروف الطارئة. (جابر، 2021)

8. تعزيز الشفافية والمصداقية:

توفر الأنظمة الرقمية سجلات دقيقة للمعاملات والبيانات، مما يساهم في تحسين الرقابة الداخلية وزيادة الثقة لدى العملاء

9. الاستعداد للمستقبل الرقمي:

تحول المؤسسات إلى كيانات أكثر قدرة على مواجهة التغيرات التكنولوجية والسوقية، وبالتالي ضمان الاستمرارية والنمو

المطلب الثالث: خصائص التحول الرقمي ومتطلباته

يتميز التحول الرقمي بعدة خصائص، منها المرونة، السرعة، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرار. كما يعتمد على الابتكار المستمر واستخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، أما متطلباته فتشمل توفر بنية تحتية رقمية قوية، كفاءات بشرية مؤهلة، ودعم إداري واستراتيجي من قبل القيادات العليا داخل المؤسسة.

أولاً: الخصائص:

يتميز التحول الرقمي بعدة خصائص أساسية تجعل منه أداة فعالة لتطوير الأداء وتحسين جودة الخدمات، ويمكن تفصيل أبرز هذه الخصائص كما يلي:

1. **الشمولية:** يشمل التحول الرقمي كافة الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، سواء كانت إدارية أو تشغيلية أو خدمية، حيث لا تقتصر التكنولوجيا على قسم معين، بل يتم دمجها في مختلف العمليات اليومية مثل إدارة البيانات، المعاملات الإلكترونية، ونظم خدمة العملاء، بما يساهم في رفع الكفاءة عبر جميع المستويات التنظيمية.
2. **الاستمرارية:** لا يُعد التحول الرقمي مشروعًا مؤقتًا، بل هو عملية مستمرة تتطلب التحديث والتطوير الدائم لمواكبة التغيرات التكنولوجية واحتياجات العملاء، مما يضمن استدامة الأداء وتحقيق التميز التنافسي . (Kane، 2015)
3. **الاعتماد على التكنولوجيا:** يركز التحول الرقمي على استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وهو ما يدعم **المعالجة الآلية للعمليات** ويساهم في تحسين دقة وسرعة اتخاذ القرار. (أحمد ق.، 2023)
4. **التركيز على العميل:** يضع التحول الرقمي العميل في صلب الاهتمام، حيث يسعى إلى تحسين تجربته من خلال تقديم خدمات رقمية سريعة وآمنة وسهلة الاستخدام، مثل التطبيقات البنكية والخدمات الإلكترونية.
5. **الابتكار:** يساعد التحول الرقمي المؤسسات على تطوير منتجات وخدمات جديدة، كما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، مما يدعم تنافسيتها في السوق.
6. **المشاركة والانتشار:** يتيح التحول الرقمي إمكانية مشاركة المعلومات والمحتوى على نطاق واسع، حيث يمكن للأفراد والمؤسسات نشر خدماتهم والتفاعل مع جمهور كبير عبر المنصات الرقمية المختلفة.
7. **المرونة:** تتميز الأنظمة الرقمية بمرونة عالية، حيث يمكن تعديلها وتحديثها بسهولة عبر البرمجيات دون الحاجة إلى تغييرات مادية معقدة، مما يسهل تطوير الخدمات بشكل مستمر.

8. الذكاء: تتمتع الأنظمة الرقمية بقدرة عالية على التحليل والتعلم، حيث يمكنها التكيف مع سلوك المستخدمين واتخاذ قرارات تلقائية بناءً على البيانات المتاحة.
9. التنوع: توفر التقنيات الرقمية أشكالاً متعددة من المحتوى والاتصال، مثل النصوص، الصور، الفيديو، والبث المباشر، مما يمنح المستخدم خيارات واسعة تناسب مع احتياجاته³.
10. التكامل: يساهم التحول الرقمي في دمج مختلف وسائل الاتصال والخدمات ضمن نظام واحد متكامل، مما يعزز كفاءة الأداء ويحسن تجربة المستخدم.
11. التخزين والحفظ: تتيح الوسائط الرقمية إمكانية تخزين البيانات واسترجاعها بسهولة من خلال أنظمة الأرشفة الرقمية والنسخ الاحتياطي، مما يضمن الحفاظ على المعلومات.
12. التوافر والانتشار: تتميز الخدمات الرقمية بإمكانية الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان، وبتكلفة منخفضة، مما يجعلها أداة فعالة في دعم التنمية الاقتصادية والخدمية . (الحמיד، 2004)

ثانياً: متطلبات التحول الرقمي

التحول الرقمي في المؤسسات لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل يتطلب توافر مجموعة من المتطلبات التقنية، البشرية والتنظيمية لضمان نجاحه وتحقيق الأهداف المرجوة، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى المحاور التالية:

1. المتطلبات التقنية

- البنية التحتية الرقمية: تحتاج المؤسسات إلى أنظمة معلومات حديثة، شبكات اتصال عالية السرعة، وأجهزة حاسوب وخوادم متطورة لدعم العمليات الرقمية.
- التقنيات الحديثة: مثل الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، والتي تساعد على تحسين جودة الخدمات وسرعة اتخاذ القرار.
- الأمن الرقمي: تأمين الأنظمة ضد المخاطر السيبرانية وحماية البيانات الحساسة للعملاء أو الموارد الداخلية.

2. المتطلبات البشرية

- الموارد البشرية المؤهلة: ضرورة وجود موظفين قادرين على التعامل مع التقنيات الرقمية الجديدة.
- تطوير المهارات: استثمار المؤسسات في تدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا وتحليل البيانات الرقمية.
- استقطاب الخبرات: جلب كفاءات متخصصة في مجالات مثل التحول الرقمي، التكنولوجيا المالية، الأمن السيبراني، أو إدارة البيانات.

3. المتطلبات التنظيمية

- الدعم الاستراتيجي من الإدارة العليا: وضع رؤية واضحة للتحول الرقمي، تحديد الأهداف، ورسم خطة التنفيذ.
- إعادة هيكلة المؤسسة: اعتماد هياكل تنظيمية مرنة، تشجع على الابتكار والتكيف مع البيئة الرقمية.
- تكامل الأنظمة الداخلية: التنسيق بين الإدارات المختلفة لضمان أن جميع العمليات تعمل بانسجام ضمن المنظومة الرقمية.

4. مراحل عملية التحول الرقمي

بعد توافر المتطلبات السابقة، يمر التحول الرقمي عادة بمراحل أساسية تشمل:

- إعداد استراتيجيات رقمية متكاملة،
- تقييم القدرات الرقمية المتاحة،
- تطوير العمليات وإعادة هيكلة المؤسسة،
- إنشاء وحدة أو فريق مختص بالتحول الرقمي،
- معالجة التحديات والعوائق المحتملة خلال التنفيذ.
- المطلب الرابع: تحديدات التحول الرقمي :

رغم الأهمية الاستراتيجية التي يكتسبها التحول الرقمي في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز تنافسيتها، إلا أن تطبيقه يواجه مجموعة من التحديات المعقدة التي تتداخل فيها الأبعاد التقنية، المالية، البشرية والتنظيمية، وهو ما يتطلب إدارة واعية لضمان نجاحه. ومن أبرز هذه التحديات ما يلي:

1. التحديات التقنية

تعد التحديات التقنية من أبرز العوائق التي تواجه التحول الرقمي، حيث تعاني العديد من المؤسسات من ضعف أو تقادم البنية التحتية التكنولوجية، وعدم توافق الأنظمة القديمة مع الحلول الرقمية الحديثة، كما أن عملية دمج الأنظمة (System Integration) تمثل تحديًا كبيرًا، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على نظم معلومات متفرقة وغير متكاملة.

إضافة إلى ذلك، فإن التطور السريع في مجال التكنولوجيا يفرض على المؤسسات ضرورة التحديث المستمر للأنظمة والبرمجيات، وهو ما يتطلب موارد كبيرة وخططاً تقنية طويلة المدى لضمان الاستمرارية والتوافق مع الابتكارات الجديدة.

2. التحديات المالية

يتطلب التحول الرقمي استثمارات مالية معتبرة تشمل اقتناء الأجهزة والتجهيزات، تطوير البرمجيات، بناء قواعد البيانات، وتحديث الشبكات. كما تشمل التكاليف أيضاً التدريب المستمر للموظفين وصيانة الأنظمة الرقمية.

وتزداد حدة هذا التحدي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعاني من محدودية الموارد المالية، مما يجعلها مترددة في تبني التحول الرقمي رغم أهميته، خاصة في ظل عدم وضوح العائد على الاستثمار في المدى القصير. (قطار مُجد، 2023)

3. التحديات البشرية

يمثل العنصر البشري حجر الزاوية في نجاح التحول الرقمي، إلا أنه في الوقت نفسه يشكل أحد أهم التحديات. حيث تعاني المؤسسات من نقص الكفاءات الرقمية المتخصصة، مثل خبراء تحليل البيانات، الأمن السيبراني، وتطوير البرمجيات.

كما تظهر مقاومة التغيير لدى بعض العاملين نتيجة الخوف من فقدان الوظائف أو صعوبة التكيف مع التقنيات الجديدة، مما قد يعيق تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي. لذلك، يتطلب الأمر نشر ثقافة رقمية داخل المؤسسة، وتكثيف برامج التدريب والتأهيل. (يوسف أ.، 2021)

4. التحديات التنظيمية والإدارية

يفرض التحول الرقمي على المؤسسات إعادة النظر في هياكلها التنظيمية وأساليب عملها التقليدية، حيث يتطلب الانتقال إلى نماذج تنظيمية أكثر مرونة تعتمد على العمل الجماعي والتنسيق بين مختلف الإدارات. كما أن غياب رؤية استراتيجية واضحة، أو ضعف التزام الإدارة العليا بدعم التحول الرقمي، قد يؤدي إلى فشل المبادرات الرقمية أو عدم تحقيق أهدافها. لذلك، يُعد التخطيط الاستراتيجي والقيادة الفعالة من العوامل الحاسمة في نجاح التحول الرقمي. (Kane، 2015)

5. التحديات الأمنية (الأمن السيبراني)

مع تزايد الاعتماد على الأنظمة الرقمية، تزايد مخاطر الهجمات السيبرانية مثل الاختراقات، سرقة البيانات، والبرمجيات الخبيثة. وتُعد هذه المخاطر تهديداً حقيقياً خاصة في المؤسسات التي تتعامل مع بيانات حساسة. لذلك، يتطلب التحول الرقمي تبني سياسات أمنية صارمة، واستخدام تقنيات متقدمة لحماية المعلومات، مثل التشفير وأنظمة كشف التسلل، بالإضافة إلى توعية المستخدمين بمخاطر الأمن الرقمي. (أحمد ق.، 2023)

6. التحديات القانونية والتشريعية

قد تعيق بعض القوانين واللوائح تطبيق التحول الرقمي، خاصة في الدول التي لم تواكب تشريعاتها التطور التكنولوجي. كما أن غياب أطر قانونية واضحة لتنظيم المعاملات الرقمية، حماية البيانات، والتوقيع الإلكتروني، يشكل عائقاً أمام تبني الحلول الرقمية بشكل كامل.

إضافة إلى ذلك، فإن الالتزام بالمعايير القانونية والتنظيمية يفرض على المؤسسات أعباء إضافية، خاصة فيما يتعلق بحماية البيانات والخصوصية. (يوسف أ.، 2021)

7. التحديات الثقافية والتنظيمية

تُعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، حيث يتطلب هذا التحول تغييراً في طريقة التفكير والعمل داخل المؤسسة، وقد تواجه المؤسسات صعوبة في إقناع العاملين بتبني ثقافة الابتكار والتجديد بدلاً من الأساليب التقليدية.

كما أن ضعف الوعي الرقمي لدى بعض الأفراد، سواء من العاملين أو العملاء، قد يحد من فعالية استخدام الحلول الرقمية. لذلك، يجب العمل على نشر الثقافة الرقمية وتعزيز الوعي بأهميتها داخل وخارج المؤسسة . (Kane, 2015)

المبحث الثاني: التحول الرقمي في النظام المصرفي

شهد النظام المصرفي في السنوات الأخيرة تحولات عميقة نتيجة التقدم التكنولوجي المتسارع، حيث أصبح التحول الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها البنوك لتحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية، فلم تعد الخدمات المصرفية تقتصر على الأساليب التقليدية، بل انتقلت إلى نماذج رقمية حديثة تعتمد على استخدام التقنيات المتطورة في تقديم خدمات سريعة، آمنة وذات جودة عالية.

وفي ظل تزايد متطلبات العملاء وتغير سلوكياتهم نحو الاعتماد على القنوات الرقمية، وجدت البنوك نفسها أمام ضرورة تبني استراتيجيات رقمية مبتكرة تُمكنها من مواكبة هذه التغيرات، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتوسيع نطاق خدماتها، كما ساهم التحول الرقمي في إعادة تشكيل طبيعة العمل المصرفي من خلال تطوير المنتجات المالية، وتحسين إدارة المخاطر، وتعزيز الشمول المالي.

غير أن هذا التحول، رغم ما يتيح من مزايا، يفرض على البنوك جملة من التحديات التقنية، التنظيمية والأمنية، مما يستدعي تبني مقاربات حديثة تضمن نجاح تطبيقه واستدامته.

وعليه، يهدف هذا المبحث إلى دراسة التحول الرقمي في النظام المصرفي من خلال أربعة مطالب رئيسية، تتمثل فيما يلي:

- **المطلب الأول:** مفهوم النظام المصرفي .
- **المطلب الثاني:** مظاهر التحول الرقمي في البنوك .
- **المطلب الثالث :** انعكاس التحول الرقمي على الخدمات المصرفية .
- **المطلب الرابع:** تحديات التحول الرقمي في القطاع المصرفي .

ويُعد هذا المبحث امتداداً للإطار النظري العام للتحول الرقمي، حيث يتم إسقاط المفاهيم الأساسية على القطاع المصرفي، بما يسمح بفهم أعمق لكيفية تأثير التحول الرقمي على أداء البنوك وجودة خدماتها.

المطلب الأول: مفهوم النظام المصرفي .

يُعتبر النظام المصرفي من الركائز الأساسية التي يقوم عليها أي اقتصاد حديث، لما له من دور حيوي في تنظيم المعاملات المالية وتوجيه الموارد الاقتصادية. إذ يساهم في تحقيق التوازن بين الادخار والاستثمار من خلال الوساطة المالية التي تقوم بها البنوك، كما يعمل على توفير السيولة اللازمة لدعم الأنشطة الاقتصادية المختلفة وتعزيز النمو والتنمية.

وقد شهد النظام المصرفي تطوراً ملحوظاً مع التقدم التكنولوجي، مما أدى إلى تنوع خدماته واتساع نطاق نشاطه. كما أصبح عنصراً أساسياً في تنفيذ السياسات النقدية وتحقيق الاستقرار المالي. ومن هذا المنطلق، تعد دراسة مفهوم النظام المصرفي ضرورية لفهم دوره في الاقتصاد الحديث

الجدول: رقم 2 : أهم التعاريف للنظام المصرفي

الرقم	التخصص	التعريف
01	تعريف شامل	النظام المصرفي هو مجموعة البنوك والمؤسسات المالية التي تعمل على جمع الأموال من المدخرين واستثمارها في القروض والتمويل بهدف تحقيق النمو الاقتصادي. (الجعفري، 2014)
02	تعريف تنظيمي	النظام المصرفي هو الإطار المؤسسي الذي ينظم عمل البنوك ويشمل البنوك المركزية والتجارية والاستثمارية لضمان استقرار النظام المالي. (الشريف، 2012)
03	تعريف وظيفي	النظام المصرفي هو الوسيط المالي الذي يساهم في تحويل المدخرات إلى استثمارات، ويعمل على توفير السيولة اللازمة للأفراد والشركات. (الحسيني، 2015)
04	تعريف رقابي	النظام المصرفي يمثل الهيكل الرقابي الذي يضمن التزام البنوك بالقوانين المصرفية وحماية حقوق المودعين والعملاء. (المقداد، 2011)
05	تعريف اقتصادي	النظام المصرفي هو شبكة من المؤسسات المالية التي تدير الأموال وتساهم في تخصيص الموارد المالية بكفاءة لدعم النمو الاقتصادي. (الموسوي، 2013)
06	تعريف اجتماعي	النظام المصرفي يمكن الأفراد والمؤسسات من الوصول إلى الخدمات المالية، بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (الحمادي، 2010)
07	تعريف حديث للتحول الرقمي	النظام المصرفي الرقمي هو النظام الذي يستخدم التكنولوجيا الحديثة مثل الحوسبة السحابية والتطبيقات الذكية لتقديم خدمات مصرفية آمنة وسريعة. (نجا، 2022)
08	تعريف عالمي	النظام المصرفي هو شبكة دولية من البنوك والمؤسسات المالية التي تسهل حركة الأموال وتدعم الأسواق المالية في الاقتصاد العالمي. (الحداد، 2016)
09	تعريف تنظيمي داخلي	النظام المصرفي يشمل جميع العمليات المصرفية والإجراءات المالية داخل البنوك، بما في ذلك إدارة الحسابات، منح القروض، وخدمات الدفع (الطيب، 2014).
10	تعريف شامل	النظام المصرفي هو مجموعة المؤسسات المالية التي تقدم خدمات الادخار، التمويل، الدفع

للوظائف الأساسية والتحويل، بهدف دعم النمو الاقتصادي وتحقيق الاستقرار المالي . (البكري، 2015)

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

يُعد النظام المصرفي من أهم الدعائم الأساسية لأي اقتصاد، حيث يمثل الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم وتسيير مختلف المعاملات المالية والنقدية. ويكتسي هذا النظام أهمية كبيرة نظرًا لدوره الحيوي في تحقيق التوازن الاقتصادي وتوجيه الموارد المالية نحو الاستخدامات الأكثر كفاءة.

• أولاً: مفهوم النظام المصرفي

يُعرف النظام المصرفي بأنه مجموعة من المؤسسات المالية التي تتولى عملية الوساطة بين المدخرين والمستثمرين، من خلال تجميع الأموال الفائضة وإعادة توجيهها نحو مختلف أوجه الاستثمار، بما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية¹.

كما يُقصد به أيضاً منظومة متكاملة من البنوك، تشمل البنك المركزي والبنوك التجارية والمؤسسات المالية الأخرى، تعمل وفق إطار قانوني وتنظيمي محدد، بهدف تقديم خدمات مالية متنوعة مثل قبول الودائع، منح القروض، وتنفيذ عمليات الدفع والتحويل.

وفي ما يلي بعض التعريفات المتخصصة للنظام المصرفي :

• ثانيًا: مكونات النظام المصرفي

النظام المصرفي هو الإطار الذي يضم المؤسسات المالية والبنية التحتية المالية التي تدير العمليات النقدية، التسهيلات الائتمانية، والمعاملات المالية داخل الدولة وخارجها. يتكون من عدة مكونات رئيسية مترابطة، يمكن تلخيصها كما يلي:

(1) البنك المركزي (Central Bank)

- الوصف: الهيئة العليا المسؤولة عن تنظيم القطاع المصرفي وضمان استقراره النقدي والمالي.
- وظائفه:

- إصدار العملة الوطنية.
- تنظيم السيولة في السوق.
- مراقبة البنوك التجارية لضمان الامتثال للقوانين واللوائح.

- التحكم في سعر الفائدة وسعر الصرف.

(2) البنوك التجارية (Commercial Banks)

- **الوصف:** المؤسسات التي تقدم خدمات مالية شاملة للأفراد والشركات، مثل الحسابات الجارية والتوفير، القروض، وخدمات الدفع.
- **وظائفها:**

- قبول الودائع.
- منح القروض والتمويل للأفراد والشركات.
- تقديم خدمات التحويل والدفع.

(3) البنوك الاستثمارية (Investment Banks)

- **الوصف:** مؤسسات متخصصة في تقديم خدمات التمويل للشركات والأسواق المالية، وليست مخصصة للتعامل المباشر مع الأفراد عادة.
- **وظائفها:**

- إصدار الأسهم والسندات.
- إدارة عمليات الاندماج والاستحواذ.
- تقديم الاستشارات المالية للشركات.

(4) البنوك الإسلامية (Islamic Banks)

- **الوصف:** مؤسسات مصرفية تعمل وفق أحكام الشريعة الإسلامية، حيث تُمنع الفائدة وتُفضل صيغ التمويل المبنية على المشاركة والمضاربة.
- **وظائفها:**

- التمويل وفق صيغ المراجعة، المشاركة، والاستصناع.
- تقديم حسابات استثمارية وخدمات مصرفية متوافقة مع الشريعة.

(5) المؤسسات المالية غير المصرفية (Non-Banking Financial Institutions)

- **الوصف:** مؤسسات تقدم خدمات مالية دون أن تكون بنوكاً، وتشمل شركات التأمين، شركات الاستثمار، وصناديق التقاعد.

• وظائفها:

- تمويل المشاريع.
- إدارة المخاطر والتأمين.
- تقديم استشارات مالية وإدارة الأصول.

(6) البنية التحتية للنظام المصرفي (Banking Infrastructure)

- الوصف: تشمل الشبكات والتقنيات التي تدعم عمليات البنوك مثل نظم الدفع، نظم التحويل الإلكتروني، وأجهزة الصراف الآلي.

الجدول رقم 2 : يوضح مكونات النظام المصرفي ووظائفها في الجزائر

المكون	الوظائف الأساسية	أمثلة عملية
البنك المركزي	- إصدار العملة الوطنية- تنظيم السيولة في السوق - مراقبة البنوك لضمان الامتثال للقوانين - التحكم في سعر الفائدة وسعر الصرف	البنك المركزي الجزائري، الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي
البنوك التجارية	- قبول الودائع من الأفراد والشركات - منح القروض والتمويل - تقديم خدمات التحويل والدفع	بنك الجزائر للتجارة والتمويل (BNA) ، بنك التنمية المحلية (BDL)
البنوك الاستثمارية	- إصدار الأسهم والسندات - إدارة عمليات الاندماج والاستحواذ - تقديم الاستشارات المالية للشركات	البنك الوطني الجزائري للاستثمار (BNI)
البنوك الإسلامية	- التمويل وفق أحكام الشريعة الإسلامية - تقديم حسابات استثمارية متوافقة مع الشريعة - التمويل بالمشاركة أو المضاربة	بنك البركة الجزائري، بي إن سي آي الإسلامي (BNCI Islamic)
المؤسسات المالية غير المصرفية	- التأمين وإدارة المخاطر - الاستثمار وإدارة الأصول - تقديم خدمات مالية غير مصرفية	شركة التأمين الوطنية الجزائرية (SAA) ، صناديق الاستثمار المحلية
البنية التحتية للنظام المصرفي	- دعم نظم الدفع الإلكتروني والتحويلات المالية - تشغيل أجهزة الصراف الآلي - دعم شبكات الاتصالات المالية	شبكات الدفع الوطنية مثل CIB / E- Paiement، أجهزة الصراف الآلي (ATM)

المصدر ر: من اعدا الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

يوضح الجدول كيف أن النظام المصرفي الجزائري يعتمد على هيكل هرمي متكامل يبدأ من البنك المركزي الذي يقوم بدور الرقابة والتنظيم، مرورًا بالبنوك التجارية والاستثمارية التي تقدم الخدمات المالية للأفراد والشركات، وصولاً

إلى البنوك الإسلامية والمؤسسات المالية غير المصرفية التي تضيف تنوعاً للخدمات المالية وتلبي احتياجات محددة للسوق.

• ثالثاً: وظائف النظام المصرفي

النظام المصرفي يقوم بعدة وظائف رئيسية تساعد على تنظيم النشاط المالي والاقتصادي في الدولة، ويمكن تصنيفها إلى الوظائف التالية:

وظيفة التنظيم والإشراف

يقوم النظام المصرفي بتنظيم عمل البنوك والمؤسسات المالية وضمان التزامها بالقوانين واللوائح المالية المحلية والدولية.

• أهمية: يحافظ على الاستقرار المالي ويحد من المخاطر الناتجة عن الإفلاس أو سوء الإدارة.

• أمثلة:

○ البنك المركزي يضع نسب الاحتياطي الإلزامي ويحدد السياسات النقدية.

○ الرقابة على البنوك لضمان تطبيق القواعد المتعلقة بالإقراض والودائع.

وظيفة الوساطة المالية

• الوصف: يقوم النظام المصرفي بربط الفائض المالي لدى الأفراد أو المؤسسات (المدخرين) مع العجز المالي

لدى من يحتاجون إلى التمويل (المقترضين).

• أهمية: يساهم في توجيه المدخرات نحو الاستثمار، مما يدعم النمو الاقتصادي.

• أمثلة:

- منح القروض العقارية أو التجارية من البنوك التجارية.

- تسهيل عمليات التمويل بين الشركات.

وظيفة إصدار العملة وضبط السيولة

• الوصف: يتحكم البنك المركزي في إصدار العملة الوطنية وتنظيم السيولة النقدية في السوق.

• أهمية: يحافظ على استقرار الأسعار ويحد من التضخم أو الانكماش.

• أمثلة:

- تحديد سعر الفائدة والسياسة النقدية.

- تنظيم حجم النقد المتداول لضمان استقرار القيمة الشرائية للعملة.

وظيفة المدفوعات والتحويلات

- الوصف: يوفر النظام المصرفي وسائط لإجراء المدفوعات والتحويلات المالية بسرعة وأمان.
- أهمية: يسهل حركة الأموال داخل الاقتصاد ويقلل الاعتماد على النقد التقليدي.
- أمثلة:

- التحويلات البنكية المحلية والدولية.
- نظم الدفع الإلكتروني مثل CIB و E-Paiement في الجزائر.
- أجهزة الصراف الآلي (ATM).

وظيفة إدارة المخاطر

- الوصف: يساعد النظام المصرفي العملاء والبنوك على تقليل المخاطر المالية والتجارية من خلال خدمات التأمين والضمانات والمنتجات المالية المختلفة.
- أهمية: حماية المدخرات والممتلكات ودعم الاستقرار الاقتصادي.
- أمثلة:

- شركات التأمين الوطنية لتغطية المخاطر المختلفة.
- منتجات التأمين على القروض أو الاستثمارات.

وظيفة التمويل الاقتصادي والتنمية

- الوصف: يدعم النظام المصرفي المشاريع الاستثمارية والتنمية للأفراد والشركات، بما يساهم في نمو الاقتصاد الوطني.
- أهمية: تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل وتحقيق التنمية المستدامة.
- أمثلة:

- تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- برامج تمويل البنية التحتية الوطنية.

الجدول رقم 3 : جدول يوضح وظائف النظام المصرفي

الوظيفة	أهمية الوظيفة	الوصف	أمثلة عملية (جزائرية)
التنظيم والإشراف	الحفاظ على الاستقرار المالي والحد من المخاطر	الرقابة على البنوك والمؤسسات المالية	البنك المركزي الجزائري، الرقابة على البنوك التجارية
الوساطة المالية	توجيه المدخرات نحو الاستثمار ودعم النمو الاقتصادي	ربط المدخرين بالمقترضين	منح القروض العقارية أو التجارية
إصدار العملة وضبط السيولة	الحفاظ على استقرار الأسعار ومنع التضخم أو الانكماش	التحكم في النقد المتداول وسياسة الفائدة	البنك المركزي الجزائري
المدفوعات والتحويلات	تسريع حركة الأموال وتقليل الاعتماد على النقد	تسهيل عمليات الدفع والتحويل المالي	لتحويلات البنكية، CIB، E-ATM، Paiement
إدارة المخاطر	حماية المدخرات والممتلكات	تقليل المخاطر المالية والتجارية	شركات التأمين الوطنية، التأمين على القروض
التمويل الاقتصادي والتنمية	تعزيز النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل	دعم المشاريع الاستثمارية والتنمية	تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، برامج البنية التحتية

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

يبرز الجدول أن وظائف النظام المصرفي مترابطة ومتكاملة، حيث لا يمكن لأي وظيفة أن تعمل بمعزل عن الأخرى، بل تشكل معًا منظومة متكاملة تهدف إلى تحقيق الاستقرار المالي ودعم النشاط الاقتصادي.

• رابعًا: خصائص النظام المصرفي الحديث

الرقمنة والتطور التكنولوجي:

- التوسع: يعتمد النظام المصرفي الحديث على التكنولوجيا الرقمية لتقديم خدماته بشكل سريع وفعال، بما في ذلك الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، تطبيقات الهواتف الذكية، وأنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات واتخاذ القرارات المالية.
- الأهمية: تحسين سرعة وكفاءة الخدمات، تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة رضا العملاء. (عبدالله، 2019)

الشمول المالي (Financial Inclusion)

- التوسع: يسعى النظام المصرفي الحديث إلى تمكين جميع فئات المجتمع، بما في ذلك غير المتعاملين مع البنوك، من الوصول إلى الخدمات المالية، مثل فتح الحسابات، الحصول على القروض، وخدمات الدفع الإلكتروني.
- الأهمية: تقليل الفقر، تعزيز التنمية الاقتصادية، وتحسين دمج الفئات المهمشة في الاقتصاد الرسمي.

العولمة والانفتاح المالي:

- التوسع: يرتبط النظام المصرفي الحديث بالأسواق العالمية من خلال تسهيل التحويلات المالية الدولية والتعامل مع البنوك الأجنبية، مما يعزز فرص الاستثمار والتجارة الدولية.
- الأهمية: دعم التجارة الدولية، جذب الاستثمارات الأجنبية، وزيادة سيولة الأسواق المالية المحلية. (الجابري، 2021)

الابتكار المالي:

- التوسع: يشمل تطوير منتجات وخدمات مالية جديدة مثل المحافظ الإلكترونية، التمويل الرقمي، والخدمات القائمة على العملات الرقمية، لتلبية احتياجات العملاء المتغيرة وزيادة التنافسية.
- الأهمية: تحسين تجربة العملاء، زيادة الحصة السوقية، وتقديم حلول مالية مرنة وسريعة. (الحارثي، المجلة العربية للإدارة المصرفية، 2020)

تعزيز إدارة المخاطر:

- التوسع: يعتمد النظام المصرفي الحديث على أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتقييم المخاطر المالية مثل مخاطر الإقراض، السوق، والسيولة، ويستخدم النماذج التنبؤية لتقليل احتمالية وقوع الأزمات المالية.
- الأهمية: حماية النظام المصرفي من الأزمات المالية، تعزيز الاستقرار المالي، وضمان سلامة الأصول المصرفية. (الشمري، 2020)

التركيز على تجربة العميل:

- التوسع: تهتم البنوك الحديثة بتحسين جودة الخدمة من خلال تخصيص المنتجات والخدمات وفقًا لاحتياجات العملاء وتحليل سلوكهم المالي.
- الأهمية: زيادة رضا العملاء، تعزيز الولاء للبنك، وتحقيق مزيد من الإيرادات من الخدمات المالية المخصصة. (الحارثي، 2020)

الامتثال والحوكمة:

- التوسع: يلتزم النظام المصرفي الحديث بالقوانين والمعايير المحلية والدولية، مثل مكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، بالإضافة إلى اتباع حوكمة مالية سليمة.
- الأهمية: تعزيز الشفافية، استقرار النظام المالي، والحفاظ على سمعة البنك. (السعودي، 2022)

الاستدامة المالية (Sustainability)

- التوسع: توجيه البنوك لتمويل المشاريع البيئية والاجتماعية مثل الطاقة المتجددة والمشاريع الصغيرة التي تخدم المجتمع. يشمل ذلك التزام البنوك بمبادرات التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية.
- الأهمية: دعم التنمية المستدامة، الحد من الأثر البيئي، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية للبنوك. (السعودية، 2021)

يوضح الجدول أن النظام المصرفي الحديث لم يعد يعتمد فقط على الوظائف التقليدية، بل أصبح نظامًا متكاملًا يجمع بين التكنولوجيا، والابتكار، والتنظيم، والاستدامة. إذ تلعب الرقمنة دورًا محوريًا في تطوير الخدمات، بينما يساهم الشمول المالي في توسيع قاعدة المستفيدين من هذه الخدمات.

كما يظهر أن العولمة والابتكار المالي يعززان من قدرة البنوك على المنافسة في الأسواق الدولية، في حين تضمن إدارة المخاطر والحوكمة استقرار النظام المالي. ومن جهة أخرى، يعكس التركيز على العميل تحول البنوك نحو نماذج أكثر مرونة وتخصيصًا، بينما تؤكد الاستدامة على الدور الاجتماعي والبيئي المتزايد للمؤسسات المصرفية.

وبالتالي، فإن هذه الخصائص مجتمعة تعكس انتقال النظام المصرفي من نموذج تقليدي إلى نموذج رقمي متطور يعتمد على المعرفة والتكنولوجيا لتحقيق الكفاءة والاستقرار والتنمية الاقتصادية.

المطلب الثاني: مظاهر التحول الرقمي في البنوك

يشهد القطاع المصرفي في العصر الحديث تحولاً رقمياً متسارعاً، انعكس بشكل واضح على طبيعة الخدمات البنكية وأساليب تقديمها، حيث لم تعد البنوك تعتمد فقط على الفروع التقليدية، بل أصبحت تعتمد بشكل متزايد على الوسائل التكنولوجية الحديثة لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وهو ما يعكس استجابة هذا القطاع للتطورات التكنولوجية المتلاحقة.

الخدمات المصرفية الإلكترونية:

برزت الخدمات المصرفية الإلكترونية كأحد أهم مظاهر التحول الرقمي، حيث أصبح بإمكان العملاء إجراء معاملاتهم المالية بسهولة عبر الإنترنت، مثل تحويل الأموال ودفع الفواتير ومتابعة الحسابات، دون الحاجة إلى زيارة الفروع البنكية. وقد ساهم ذلك في تحسين تجربة العملاء بشكل كبير، كما أدى إلى تقليل التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة الأداء داخل البنوك . (عبدالله ا.، 2019)

تطبيقات الهواتف الذكية:

أصبحت تطبيقات الهواتف الذكية وسيلة أساسية لتقديم الخدمات المصرفية، حيث توفر للعملاء إمكانية إدارة حساباتهم وإجراء العمليات المالية في أي وقت ومن أي مكان. وتتميز هذه التطبيقات بسهولة الاستخدام وتقديم خدمات إضافية مثل الإشعارات الفورية وتحليل الإنفاق، مما يعزز من الوعي المالي لدى العملاء. (الحارثي، المجلة العربية للإدارة المصرفية، 2020)

الذكاء الاصطناعي في العمل المصرفي:

اعتمدت البنوك بشكل متزايد على تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الضخمة والتنبؤ بسلوك العملاء، بالإضافة إلى تقديم خدمات مخصصة. كما يتم استخدام المساعدات الافتراضية لتقديم الدعم الفوري للعملاء، مما يساهم في تحسين جودة الخدمة وتقليل الضغط على الموارد البشرية . (الشمري، 2020)

وسائل الدفع الإلكتروني:

شهدت وسائل الدفع الإلكتروني تطوراً كبيراً، حيث انتشرت البطاقات البنكية والمحافظ الرقمية وخدمات الدفع عبر الهاتف المحمول، مما ساهم في تقليل الاعتماد على النقد وتعزيز سرعة وأمان المعاملات المالية، خاصة في ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي. (الجابري، 2021)

البنوك الرقمية:

ظهر نموذج البنوك الرقمية التي تقدم خدماتها بالكامل عبر الإنترنت دون وجود فروع تقليدية، مما ساهم في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة القدرة على الوصول إلى عدد أكبر من العملاء، خاصة من فئة الشباب . (سعود، 2018)

الحوسبة السحابية:

اعتمدت البنوك على تقنيات الحوسبة السحابية لتخزين البيانات وإدارتها بكفاءة، حيث توفر هذه التقنية مرونة عالية في تشغيل الأنظمة وتحديثها، كما تساعد على تقليل تكاليف البنية التحتية وتعزيز الابتكار في الخدمات المصرفية . (عبدالله، 2019)

تحليل البيانات الضخمة:

أصبح تحليل البيانات الضخمة عنصراً أساسياً في العمل المصرفي، حيث تعتمد البنوك على تحليل كميات كبيرة من البيانات لفهم سلوك العملاء واتخاذ قرارات استراتيجية دقيقة، مما يساهم في تحسين جودة الخدمات وزيادة التنافسية . (الحارثي، 2020)

أتمتة العمليات المصرفية:

اتجهت البنوك إلى أتمتة العديد من العمليات الداخلية مثل معالجة الطلبات وإدارة الحسابات والرقابة المالية، مما أدى إلى تقليل الأخطاء البشرية وتسريع الإجراءات وتحسين الكفاءة التشغيلية، وهو ما يعزز من فعالية الأداء المؤسسي . (الشمري، 2020)

المطلب الثالث: انعكاس التحول الرقمي على الخدمات المصرفية

أحدث التحول الرقمي تغييرات كبيرة في القطاع المصرفي، حيث أصبح الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية ركيزة أساسية لتقديم الخدمات المالية بكفاءة أكبر. وقد ساهم هذا التحول في تحسين الأداء البنكي، وتعزيز تجربة العملاء، وزيادة سرعة وجودة الخدمات . (أحمد ا.، 2020)

تحسين جودة الخدمات : ساعدت التقنيات الرقمية البنوك على تقديم خدمات أكثر دقة وسرعة، مع تقليل الأخطاء البشرية، مما انعكس إيجاباً على جودة الأداء ورضا العملاء. (المسعودي، مُجَد، 2019)

تعزيز تجربة العملاء : أصبح بإمكان العملاء إجراء معاملاتهم المصرفية في أي وقت ومن أي مكان عبر الإنترنت وتطبيقات الهواتف الذكية، مما زاد من سهولة الوصول للخدمات ورفع مستوى رضا العملاء . (رشيد، 2021)

تسريع العمليات وتقليل التكاليف : ساهمت الرقمنة في إنجاز العمليات المصرفية بسرعة أكبر، مثل التحويلات والمدفوعات، مع تقليل الحاجة إلى الفروع التقليدية، مما قلل التكاليف التشغيلية للبنوك . (الله ا، 2018)

تعزيز الشمول المالي : أتاحت الخدمات الرقمية الوصول إلى شرائح جديدة من المجتمع، خاصة في المناطق النائية، ما ساعد على إدماجها في النظام المالي وتوسيع قاعدة العملاء . (فهد، 2020)

تطوير الخدمات المالية والمنتجات الجديدة : مكن التحول الرقمي البنوك من ابتكار خدمات مالية رقمية متنوعة، مثل المحافظ الإلكترونية وخدمات الدفع عبر الهاتف، بما يتوافق مع احتياجات العملاء المختلفة . (أحمد ا، 2020)

تحسين إدارة المخاطر : أصبحت البنوك قادرة على استخدام أدوات التحليل الرقمي للكشف المبكر عن الاحتيال المالي وإدارة المخاطر بكفاءة أكبر . (المسعودي، مُجَد، 2019)

التحديات المصاحبة : رغم الفوائد، فرض التحول الرقمي تحديات مثل الأمن السيبراني، حماية البيانات، والحاجة لتأهيل الموظفين للتعامل مع التقنيات الجديدة. (رشيد، مجلة الاقتصاد الرقمي العربي، 2021)

المطلب الرابع: تحديات التحول الرقمي في القطاع المصرفي

يُعد التحول الرقمي في القطاع المصرفي من أهم الاتجاهات الحديثة التي تسعى البنوك من خلالها إلى تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية، إلا أن هذا التحول يواجه مجموعة من التحديات المعقدة التي تتطلب استراتيجيات فعالة للتغلب عليها، من أبرز هذه التحديات ؛

التحديات الأمنية المرتبطة بالأمن السيبراني، حيث أدى الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية إلى ارتفاع مخاطر التعرض للهجمات الإلكترونية، مثل اختراق الأنظمة وسرقة البيانات المالية للعملاء. وتكمن خطورة هذه التهديدات في تأثيرها المباشر على ثقة العملاء في المؤسسات المصرفية، إضافة إلى الخسائر المالية المحتملة التي قد

تعرض لها البنوك نتيجة هذه الهجمات، مما يجعل الاستثمار في أنظمة الحماية والأمن الرقمي ضرورة ملحة لضمان استمرارية العمل المصرفي . (الشمري، 2020)

كما تواجه البنوك تحديًا يتمثل في ضعف البنية التحتية التكنولوجية، خاصة في الدول النامية، حيث تعاني بعض المؤسسات المصرفية من نقص في أنظمة المعلومات الحديثة وشبكات الاتصال المتطورة. ويؤثر ذلك بشكل مباشر على قدرة البنوك على تقديم خدمات رقمية متقدمة بكفاءة وسرعة، ويحد من إمكانية التوسع في تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية، مما يعيق تحقيق أهداف التحول الرقمي بشكل كامل . (الجابري، 2021)

إضافة إلى ذلك، يمثل ارتفاع تكاليف التحول الرقمي أحد أبرز التحديات التي تواجه البنوك، حيث يتطلب هذا التحول استثمارات كبيرة في تحديث الأنظمة التكنولوجية، وتطوير البنية التحتية، وتدريب الموارد البشرية. وتشكل هذه التكاليف عبئًا ماليًا كبيرًا، خاصة على البنوك الصغيرة والمتوسطة، مما قد يؤدي إلى تأخرها في تبني التقنيات الحديثة مقارنة بالبنوك الكبرى (عبدالله، 2019)

ومن التحديات المهمة أيضًا مقاومة التغيير داخل المؤسسات المصرفية، حيث يواجه التحول الرقمي أحيانًا رفضًا من قبل بعض الموظفين الذين قد يشعرون بالقلق من فقدان وظائفهم أو يجدون صعوبة في التكيف مع التقنيات الحديثة. ويؤثر هذا العامل البشري بشكل كبير على نجاح عملية التحول الرقمي، إذ يتطلب الأمر تغيير الثقافة التنظيمية وتعزيز الوعي بأهمية التطور التكنولوجي داخل المؤسسات . (الحارثي، المجلة العربية للإدارة المصرفية، 2020)

كما يُعد نقص الكفاءات والمهارات الرقمية من التحديات الرئيسية، حيث تحتاج البنوك إلى كوادر بشرية مؤهلة في مجالات متقدمة مثل تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني. ويؤدي غياب هذه الكفاءات إلى إبطاء عملية التحول الرقمي ويحد من قدرة البنوك على الابتكار وتقديم خدمات متطورة تلي احتياجات العملاء . (سعود، 2018)

ومن جانب آخر، تبرز التحديات القانونية والتنظيمية كعائق أمام التحول الرقمي، حيث لا تزال بعض التشريعات المصرفية غير محدثة بما يتوافق مع التطورات التكنولوجية، مثل الخدمات المالية الرقمية والعملات الإلكترونية. ويؤدي هذا القصور إلى حالة من الغموض القانوني، مما يحد من قدرة البنوك على الابتكار ويجعلها أكثر تحفظًا في تبني الحلول الرقمية. (السعودي، 2022)

بالإضافة إلى ذلك، يواجه التحول الرقمي تحديًا يتمثل في ضعف ثقة بعض العملاء في الخدمات المصرفية الرقمية، حيث يفضل بعضهم التعامل التقليدي بسبب مخاوف تتعلق بأمان المعاملات أو بسبب ضعف المعرفة

باستخدام التكنولوجيا. ويؤثر ذلك على انتشار الخدمات الرقمية ويحد من الاستفادة الكاملة منها، مما يتطلب من البنوك تكثيف جهود التوعية وتعزيز الثقة لدى العملاء . (الحارثي، المجلة العربية للإدارة المصرفية، 2020)

وأخيراً، تواجه البنوك منافسة متزايدة من شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) ، التي تقدم خدمات مالية مبتكرة وسريعة وبتكاليف منخفضة، مما يشكل ضغطاً كبيراً على البنوك التقليدية لتطوير خدماتها وتحسين أدائها. ويفرض هذا التحدي على البنوك ضرورة الابتكار المستمر وتبني استراتيجيات رقمية متقدمة للحفاظ على مكانتها في السوق المالي (مُحمَّد الجابري، 2021).

خاتمة :

على ضوء ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي في القطاع المصرفي لم يعد خيارًا بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها التطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات في سلوك العملاء. فقد أسهم هذا التحول في إحداث نقلة نوعية في طبيعة العمل المصرفي، من خلال تطوير الخدمات الإلكترونية، وتبني تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية، مما ساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات المالية.

كما أظهر هذا التحول آثارًا إيجابية واضحة على جودة الخدمات المصرفية، من حيث السرعة، الدقة، وسهولة الاستخدام، إضافة إلى تعزيز تجربة العملاء وزيادة رضاهم. ومع ذلك، فإن هذه التحولات لم تخلُ من التحديات، حيث تواجه البنوك صعوبات تتعلق بالأمن السيبراني، وارتفاع التكاليف، ونقص الكفاءات، إلى جانب التحديات التنظيمية والتنافس المتزايد مع شركات التكنولوجيا المالية.

وعليه، فإن نجاح البنوك في تحقيق التحول الرقمي الفعال يتطلب تبني استراتيجيات متكاملة تقوم على الاستثمار في التكنولوجيا، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز الأطر التنظيمية، مع التركيز على بناء الثقة لدى العملاء. وبذلك يمكن للقطاع المصرفي أن يحقق التوازن بين الاستفادة من مزايا التحول الرقمي ومواجهة مخاطره، بما يضمن استدامة الأداء وتعزيز دوره في دعم التنمية الاقتصادية.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تمهيد :

يُعد التحول الرقمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المصرفية الحديثة لتعزيز قدرتها التنافسية وتحسين جودة خدماتها. في هذا السياق، يأتي الفصل الثاني من هذه المذكرة ليلسلط الضوء على الجانب التطبيقي لهذا التحول ضمن بيئة مصرفية جزائرية، ممثلة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR). يهدف هذا الفصل إلى تقديم دراسة معمقة حول كيفية تجسيد مفاهيم التحول الرقمي التي تم تناولها نظريًا في الفصل الأول، وكيفية تأثيرها المباشر على الأداء التشغيلي وجودة الخدمات المقدمة للعملاء.

سيتناول هذا الفصل في مباحثه المختلفة عرضًا تفصيليًا لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، بدءًا من نشأته وتطوره، مرورًا بهيكلة التنظيمي الذي يعكس استراتيجياته في مواكبة التغيرات التكنولوجية. كما سيتم تحليل مظاهر التحول الرقمي المعتمدة داخل البنك، من خلال استعراض الأنظمة الرقمية، الخدمات الإلكترونية، والتقنيات الحديثة التي تبناها البنك لتحسين كفاءة عملياته وتلبية تطلعات عملائه. ويهدف هذا التحليل إلى فهم الأثر الفعلي لهذه المبادرات الرقمية على جودة الخدمات المصرفية، وتقديم رؤى حول التحديات والفرص المرتبطة بهذا التحول في سياق البنوك الجزائرية.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

سوف نتعرف من خلال هذا المبحث على مؤسسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وذلك من خلال شرح نشأة وتطور هذه المؤسسة ومعرفة مهامها وأهدافها ودراسة هيكلها التنظيمي.

• المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 88/105 بتاريخ 13 مارس 1982، وهو مؤسسة مالية وطنية تنتمي إلى القطاع العمومي، ومع بداية التسوية الاقتصادية سنة 1988، عدل وأكمل بقانون 88/01 الذي حدد تعاليا النظام الأساسي للبنك 12/01/1988 ووضع طرق العمل وإجراءات التحويل، فتحوّل بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم وهذا التحويل سجل بعقد أصلي بتاريخ 19/02/1989.

وجاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية المهمة تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي، في بداية المشوار تكون البنك من 140 وكالة متنازل عنها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA وأصبح اليوم يتكون من 35

مديرية و 200 وكالة موزعة على المستوى الوطني، ويشغل بنك الفلاحة والتنمية الريفية حوالي 7000 عامل ما بين إطار وموظف نظرا لكثافة شبكته وأهمية تشكيلة البشرية.

صنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من طرف مجلس قاموس البنك في المركز الأول في ترتيب البنوك التجارية كذلك المركز 668 في الترتيب العالمي ما بين 4100 بنك مصنف وقد مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بعدة مراحل تذكرها ما يلي:

- من 1982 إلى 1990 : خلال السنوات الثمانية الأولى، كان الهدف البنك المنشود هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الفلاحية، وبمرور الزمن اكتسب البنك سمعة في ميدان تمويل القطاع الزراعي، قطاع الصناعة الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية.
- من 1991 إلى 1999 بموجب صدور قانون 90/10 الذي أتى لإنهاء فترة تخصص البنوك ووسع لبنك الفلاحة والتنمية الريفية أفاقه إلى مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة بدون الاستغناء عن القطاع الفلاحي الذي تربطه معه علاقات مميزة في المجال التقني، هذه المرحلة كانت بداية لإدخال تكنولوجيا الإعلام الآلي 1991، وتطبيق نظام لتطبيق عمليات التجارة الخارجية "SWIFT".
- في سنة 1992 : تم وضع برمجيات Progiel Sybu مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية من تسير القروض، عمليات الصندوق للودائع الفحص بعد الحسابات الزبائن، إدخال الإعلام الآلي على جميع عمليات التجارة الخارجية، إدخال مخطط الحسابات الجديد على مستوى الوكالات.
- وفي سنة 1993 تم إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات البنكية.
- في سنة 1994: تشغيل بطاقة BADR السحب والتسديد.
- في سنة 1996: إدخال عملية الفحص السلك وفحص انجاز العمليات البنكية.
- في سنة 1998 التشغيل بطاقة السحب ما بين البنوك أما مرحلة ما بعد 1998 فتميزت بوجود التدخل الفعلي للبنوك العمومية لبعث نفس جديد في مجال الاستثمارات المنتجة وجعل نشاطها ومستوى مردوديتها يسايران قواعد اقتصاد السوق في مجال تمويل الاقتصاد، كما رفع البنك إلى حد كبير من حجم القروض الفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة مع وضع برنامج خماسي يركز خاصة على عصرنة البنك وتحسين الخدمات وكذلك أحداث تطهير في ميدان المحاسبة وفي الميدان المالي، ونتج عن هذا البرنامج الانجازات التالية:

1- القيام بفحص دقيق النقاط القوة ونقاط ضعف البنك وانجاز مخطط تسوية للمؤسسة المطابقة

القيم الدولية وكان هذا في سنة 2000

2- تعميم نظام الشبكة المحلية مع إعداد تنظيم البرنامج Sybu الخدمة كربون مقدم Client

Serveur وهذا في سنة 2002. أما من جانب التطهير الحسابي والمالي

3- إعادة النظر في تقليل الوقت وتخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية المتعلقة بملفات القروض المدة

تتراوح ما بين 10 و 90 يوما" سواء بالنسبة لقروض الاستغلال أو قروض الاستهلاك.

4- خدمات مشخصة : تحقيق مشروع البنك الجالس "Banque Assisse"

5- إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية.

6- إنشاء تطبيق يختص بإدخال آليات المدفع في مجال التعامل الافتراضي ويقوم باستعمال نظام

SWIFT منذ سنة 1991

التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية عين تموشنت :

ستتعرف على هذا البنك من خلال عرض بطاقة تقنية مجمع البنك الخص بولاية عين تموشنت

الجدول رقم 4 : يمثل بطاقة تقنية مجمع البنك لولاية عين تموشنت

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو شركة مساهمة	
رأس مال البنك	54.000.000.000 دج
مقرها الرئيسي	الجزائر 17 شارع العقيد عميروش
القطاع	إقتصادي عمومي
مدير.....عين تموشنت	السيد.....
عدد المتعاملين للمجتمع	05 وكالات مع عمال البنك
عدد العمال	37 عامل, 17 لإطار ليسانس فما فوق, 16 موظفين عاديين في البنك, 04 في إطار DAS
الأدوات المستعملة	S Y B U

المصدر : معلومات مقدمة من البنك محل الدراسة

يمثل الجدول بطاقة تقنية مجمع بنك الفلاحة لولاية عين تموشنت حيث يعتبر البنك شركة مساهمة في القطاع

العمومي مقره الرئيسي شارع العقيد عميروش 17 في الجزائر العاصمة ويقدر رأس ماله ب 54000000000

دج هنالك 5 وكالات لهذا البنك ويقدر عدد العمال ب 37 عامل

● المطلب الثاني: مهام واهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

1- المهام:

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق أهدافه المتمثلة في تمويل القطاع الفلاحي وذلك من خلال تحديد مختلف المهام التي تساعد في تدعيم هذا القطاع الحيوي، ولهذا فانه يمكن تلخيص أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

- إمكانية المالية الممنوحة من قبل الدولة الجزائرية لتدعيم والتنمية القطاع الفلاحي الري الصيد، والنشاطات الحرفية.

- قيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة، والتي تساهم في تنمية العالم الريفي كالأطباء، الصيدلانيين، أطباء الأسنان، البيطريون الحرفيون الصناعة التقليدية، تجار الخواص.

- التطور الاقتصادي اعتباره كأداة من أدوات التخطيط المالي قصد المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنمية.

القيام بالعمليات التالية:

- ✓ منح القروض طويلة ومتوسطة الأجل
- ✓ معالجة جميع العمليات البنكية (فروض ، صرف ، خزينة)
- ✓ التمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

2-أهداف البنك:

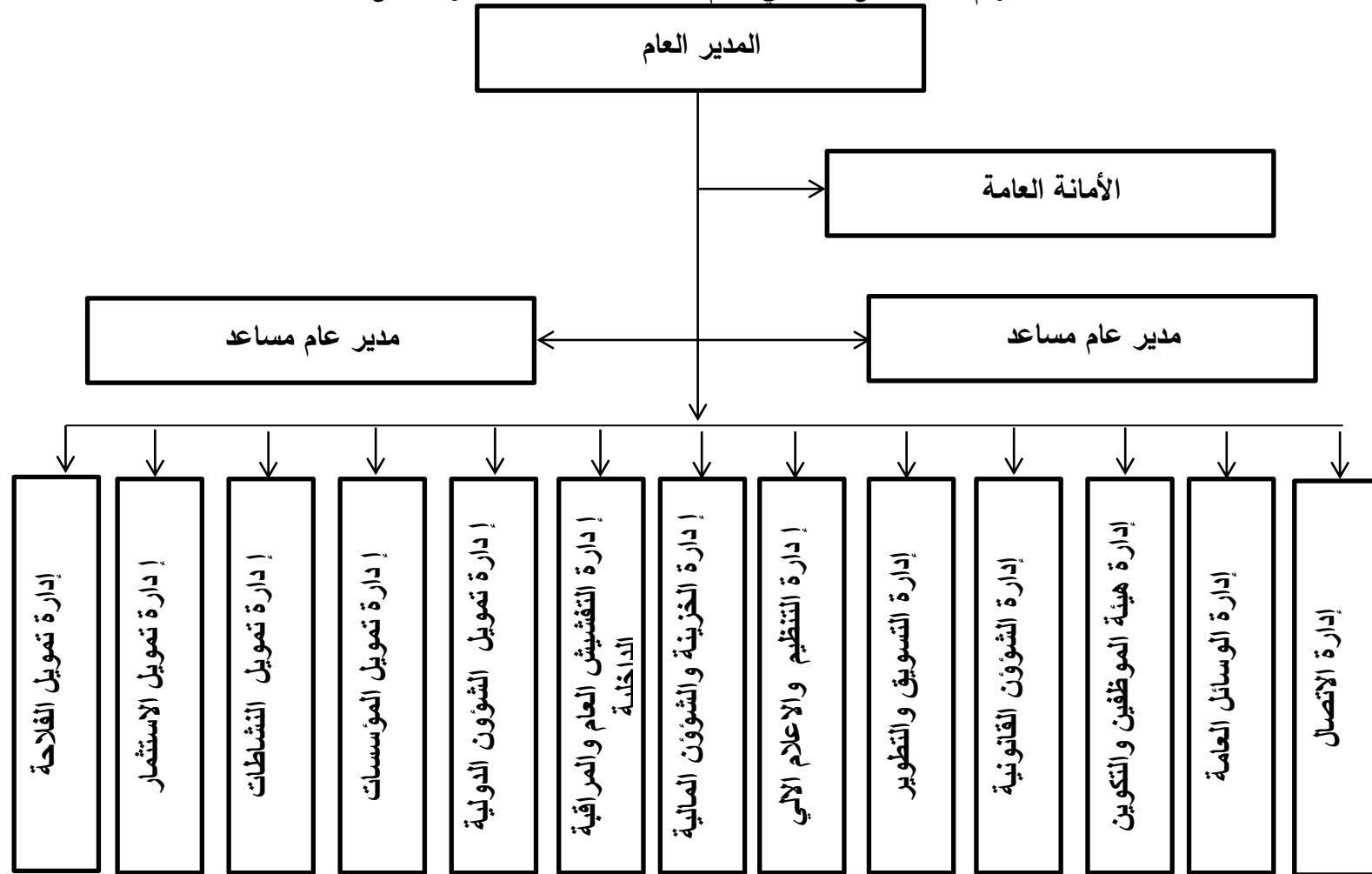
من بين الأهداف التي يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية لتحقيقها تذكر منها:

- تحسين التسيير وجعله أكثر فاعلية للتكيف مع التطورات وذلك بإدخال تقنيات حديثة وجديدة في ميدان التسيير والتسويق
- توسيع الشبكة البنكية وتقريبها من الوكالات والربائن تحسين وتطوير أنظمة المعلومات والوسائل التقنية
- فرض رقابة عن طريق تقدير الوسائل المادية و التقنية.

• المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

سنتعرف على الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية خلال مرحلتين : المرحلة الأولى كانت قبل 1999 أما المرحلة الثانية من 1999 إلى 2001

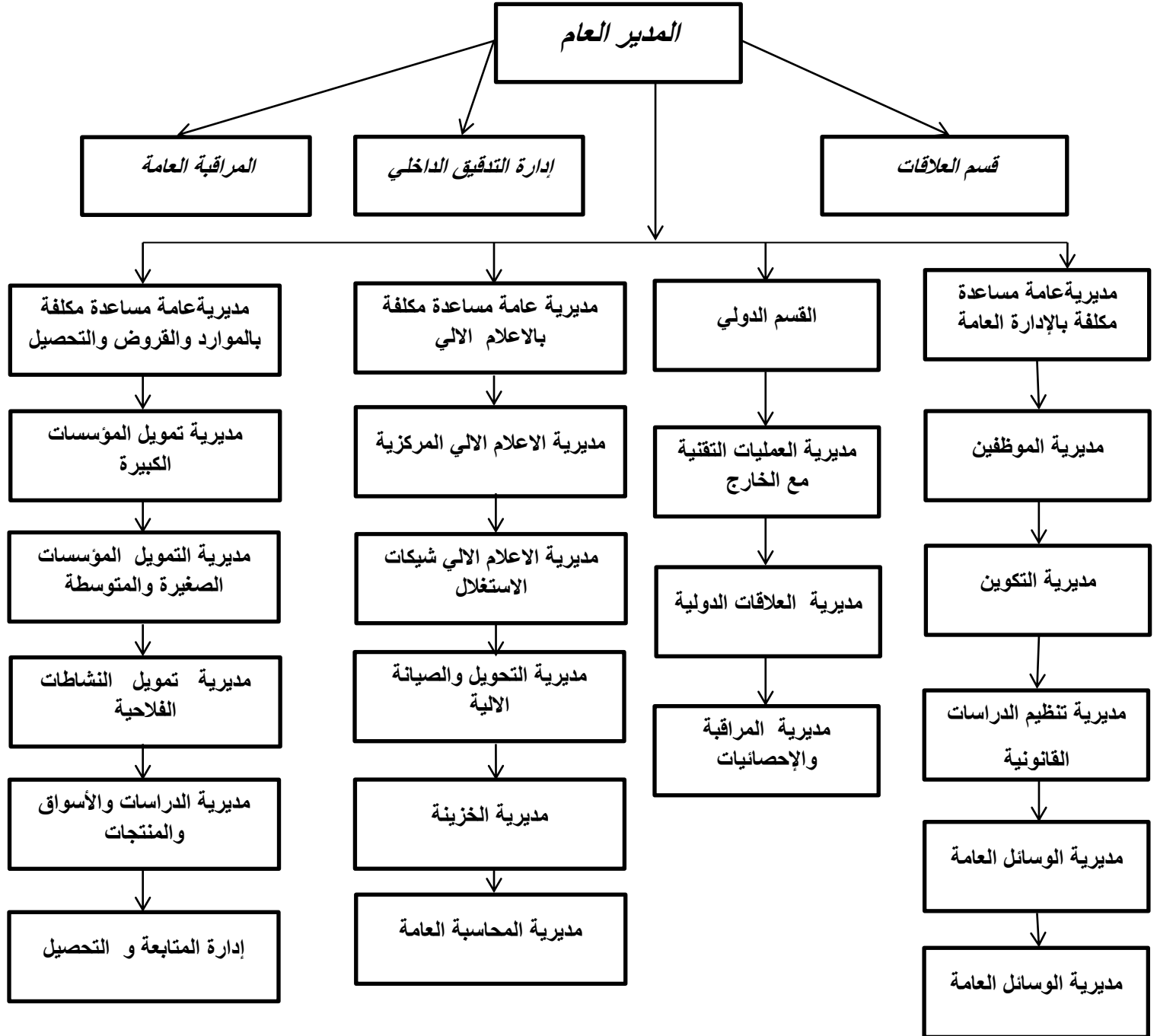
المخطط رقم 3 : الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية قبل 1999



المصدر : معلومات مقدمة من البنك محل الدراسة

يمثل الشكل الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية قبل 1999 حيث كان البنك يتكون من 13 قطاع إدارة مختلفة يرأسها كلها المدير العام الذي كان لديه مديرين عامين مساعدين و لديه أيضا أمانة عامة.

المخطط رقم 4 : الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية من 1999 إلى 2001



المصدر: معلومات مقدمة من طرف البنك محل الدراسة

يمثل الشكل الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية من 1999 إلى 2001 حيث أصبح الشكل أكثر تعقيدا فأصبح يتكون من قسمين و20 مديرية وإدارتين بالإضافة إلى المراقبة العامة وكلها تابعة للمدير العام

المبحث الثاني: منهجية الدراسة:

• المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1- منهج الدراسة:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال الإستبيان كأداة من أدوات الدراسة ، كما تم الإستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS.V26) .

2- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية عين تموشنت .

3- عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة جزء من مجتمع الدراسة، تمثلت في موظفين وزبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية عين تموشنت ، والتي بلغت 50 بالتساوي بينهم التي تم اختيارها من أجل الدراسة..

• المطلب الثاني: طريقة جمع البيانات

تمثلت الطريقة في توزيع استبيانات على العمال المؤسسة للعينة محل الدراسة.

- . ترميز وإعداد البيانات للتحليل:

بعد عملية توزيع الاستبيانات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR لولاية عين تموشنت تم استرجاعها بعد الاجابة عليها ، قمنا بتقييم وإعادة ترميز الاستبيانات وذلك قبل الشروع في تحليل البيانات وبعد ذلك إدخال معظم البيانات عن طريق استخدام برنامج Spss 26..، والذي يتضمن الأساليب الاحصائية التي نحتاجها في تحليل البيانات.

- متغيرات الدراسة:

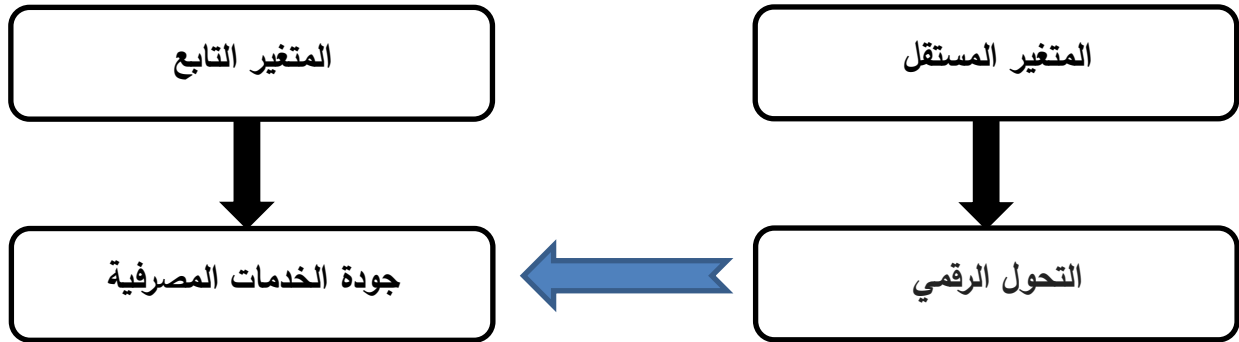
متغيرات الدراسة: لتحديد أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية

✓ المتغير مستقل : التحول الرقمي

✓ المتغير التابع : جودة الخدمات المصرفية

وشكل التالي يمثل نموذج الدراسة :

المخطط رقم 5 : يمثل نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطلبة

- تصميم أداة الدراسة:

أولاً : إستبانة الموظفين

اشتمل الاستبيان على أربعة محاور أساسيين، يضم كل جزء مجموعة من أسئلة تغطي جانب من الدراسة، حريصين على وضع هذه الأسئلة بطريقة تكون مفهومة ومختصرة وشاملة وملمة الموضوع الدراسة حيث كان التقسيم على الشكل التالي:

- المحور الأول :يشمل عينة الدراسة المتمثلة في موظفين بنك BaDR،

الجنس ،الفئة العمرية ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في البنك ، المنصب الوظيفي

- المحور الثاني : تتضمن مستوى تبني التحول الرقمي في البنك عدد عبارات 05

- المحور الثالث :أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وعدد العبارات 20 ويتوي على

05 أبعاد

- الملموسية

- الاعتمادية

- الاستجابة

- الأمان

- التعاطف

- المحور الرابع : أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين يتضمن 04 عبارات

- بالإضافة الى ثلاثة أسئلة مفتوحة

السؤال الأول: مزايا التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية أجمعت الإجابات على أن التحول الرقمي أحدث نقلة نوعية في تجربة المستخدم، حيث برز عنصر السرعة وتوفير الوقت والجهد كأهم المزايا الملموسة، مما يغني العميل عن التنقل المتكرر للوكالات. كما أشار المحللون في إجاباتهم إلى دور الرقمة في تسهيل المعاملات المالية والوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان، بالإضافة إلى تحسين دقة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية، مما يرفع من مستوى رضا الزبائن ويعزز من كفاءة الخدمة البنكية وتنافسيتها.

السؤال الثاني: أبرز التحديات أو الصعوبات في استخدام الأنظمة الرقمية كشف تحليل الإجابات عن وجود تحديات تقنية ولوجستية مشتركة، أبرزها ضعف تدفق شبكة الإنترنت أو الانقطاعات المتكررة التي تعيق انسيابية العمل. كما برزت مخاوف متعلقة بـ الأمن السيبراني وحماية البيانات الشخصية من القرصنة. وعلى الصعيد البشري، أشارت الإجابات إلى وجود نقص في الثقافة الرقمية لدى بعض الفئات، وصعوبة التعامل مع الواجهات البرمجية المعقدة، بالإضافة إلى الحاجة المستمرة للصيانة الدورية وتحديث الأنظمة لمواكبة التطورات السريعة.

السؤال الثالث: اقتراحات لتطوير التحول الرقمي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية تنوعت المقترحات لتشمل جوانب تقنية وبشرية، حيث ركزت أغلبها على ضرورة توفير بنية تحتية قوية (إنترنت عالي السرعة وأجهزة حديثة) وضمان استمراريته. كما تم التأكيد على أهمية التكوين والتدريب المستمر للموظفين والزبائن على حد سواء لرفع مستوى الوعي الرقمي. واقترح المشاركون تطوير تطبيقات هاتف أكثر سهولة وأماناً، وتوسيع نطاق الخدمات الإلكترونية لتشمل كافة المعاملات الفلاحية، مع تعزيز نظام الأمان والحماية لزيادة ثقة المستخدمين في المنظومة الرقمية للبنك.

أولاً: إستبانة الزبائن

اشتمل الاستبيان على أربعة محاور أساسيين، يضم كل جزء مجموعة من أسئلة تغطي جانب من الدراسة، حريصين على وضع هذه الأسئلة بطريقة تكون مفهومة ومختصرة وشاملة وملمة الموضوع الدراسة حيث كان التقسيم على الشكل التالي:

- **المحور الأول:** يشمل عينة الدراسة المتمثلة في موظفين بنك BADR، الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع البنك، نوع الحساب

- **المحور الثاني:** تضمن استخدام الخدمات الرقمية في البنك عدد عبارات 05

- **المحور الثالث:** أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وعدد العبارات 20 ويتوي على 05 أبعاد

- الملموسية

- الاعتمادية

- الاستجابة

- الأمان

- التعاطف

- **المحور الرابع:** رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية يتضمن 04 عبارات

- بالإضافة الى ثلاثة أسئلة مفتوحة

السؤال الاول: تُظهر إجابات المشاركين أن أهم مزايا الخدمات الرقمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تتمثل أساسًا في السرعة وتوفير الوقت والجهد، حيث تساعد على إنجاز العمليات المصرفية بسهولة وفي أي وقت دون الحاجة إلى التنقل أو الانتظار الطويل داخل البنك. كما أبرزت الآراء دور هذه الخدمات في تخفيف الضغط والازدحام داخل الوكالات البنكية، مع تحسين جودة الخدمات ودقة المعاملات المصرفية. إضافة إلى ذلك، أشار المشاركون إلى أن الرقمنة ساهمت في تسهيل التعاملات اليومية وتعزيز الشفافية وكسب ثقة الزبائن، من خلال توفير خدمات أكثر مرونة وسهولة في الاستخدام مقارنة بالوسائل التقليدية.

السؤال الثاني: من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، يتضح أن أبرز الصعوبات التي تواجه المستخدمين عند استعمال الخدمات الرقمية المصرفية تتمثل أساسًا في المشاكل التقنية مثل بطء الإنترنت، بطء النظام، والانقطاعات المتكررة للخدمة، إضافة إلى الأعطال التقنية وصعوبة الدخول إلى الحسابات. كما أشار بعض المستجوبين إلى صعوبة استخدام بعض الخدمات ونقص التوضيح حول كيفية التعامل معها، مما يعكس محدودية الوعي والكفاءة الرقمية لدى بعض العملاء. كذلك برزت مخاوف متعلقة بأمن المعلومات كالخوف من اختراق الحسابات أو فقدان البيانات، وهو ما يؤثر على مستوى الثقة في هذه الخدمات. ورغم ذلك، يرى بعض المستخدمين أن الخدمات الرقمية جيدة عمومًا لكنها تحتاج إلى تحسين البنية التحتية الرقمية وزيادة التوعية والإرشاد المصرفي.

السؤال الثالث : من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، يتضح أن أغلب الاقتراحات ركزت على تحسين الجانب التقني للخدمات المصرفية الرقمية، من خلال تطوير التطبيقات البنكية، تحسين سرعة الخدمات الإلكترونية، وتوفير إنترنت ذو جودة وتدفق أفضل. كما أكد المشاركون على ضرورة تعزيز أمن المعلومات وحماية البيانات الشخصية من أجل زيادة ثقة الزبائن في الخدمات الرقمية. إضافة إلى ذلك، برزت أهمية تبسيط واجهات التطبيقات وتوفير شروحات ودورات توعوية لمساعدة العملاء على استخدام الخدمات بسهولة. كما أشار البعض إلى ضرورة تحديث الأنظمة المعلوماتية وعصرنة القطاع البنكي والاستغناء التدريجي عن الوثائق الورقية، مما يعكس رغبة المستخدمين في خدمات رقمية أكثر كفاءة وسهولة وأماناً

• المطلب الثالث: تصميم أداة البحث (الاختبارات)

في هذه دراسة سنقوم بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي وبما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماماً, موافق, محايد, غير موافق, غير موافق تماماً) مقياس ترتيبي , والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (غير موافق تماماً=1, غير موافق=2, محايد=3, موافق=4, موافق تماماً=5) ويتم حساب المدى الغام وفق قانون : $E = X_{max} - X_{min}$

(4=1-5), تم تقسيم النتيجة على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلايا على النحو التالي :

(5/4=0,8), تم إضافة القيمة الى الـ 1 أقل قيمة في مقياس وهي 1 وذلك بتحديد الحد الأعلى للخلية الأولى والذي يصبح 1,80 ثم نكرر نفس العملية الى غاية الخلية الخامسة

الجدول رقم 5 : يمثل مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79	2.59 – 1.80	3.39 – 2.60	4.19 – 3.40	5 – 4.20
درجة الموافقة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً

المصدر : مقياس ليكارت الخماسي

• الفرع الأول : ثبات وصدق الدراسة

تم فحص عبارات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 6 : جدول يمثل ثبات وصدق الدراسة للمحورين

محاور الدراسة	عدد العبارات	آلفا كرونباخ
الإستبيان الأول خاص بالموظفين	29	0.929
الإستبيان الثاني خاص بالزبائن	29	0.741

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

بينت نتائج التحليل أن جميع معاملات الثبات لمحاور الدراسة والأداة ككل كانت أكبر من 0,60 وهذا يدل على مستوى عال من ثبات أداة الدراسة مما يعني إمكانية اعتماد نتائج الاستبيان والاطمئنان إلى مصداقيتها في تحقيق أهداف الدراسة.

• الفرع الثاني: التناسق الداخلي

■ التناسق الداخلي : معامل بيرسون للارتباط الثنائي (r) يشير إلى قوة العلاقة بين متغيرين حيث: $1 > r > -1$ ويحسب معامل بيرسون لتوضيح مدى صحة السؤال وارتباطه بالبعد ويشترط أن تكون كلها معنوية عند (0,05 أو 0,01)

• الفرع الثالث: إختبار صدق بين عبارات محاور الدراسة

أولاً: إختبار صدق بين عبارات محاور للإستبيان الأول خاص بالموظفين

1- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول " إستخدام الخدمات الرقمية في بنك BADR

الجدول رقم 7 معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول " إستخدام الخدمات الرقمية في بنك

" BADR

العبارة	معامل spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	**0.765	0.000
02	**0.842	0.000

0.000	**0.862	03
0.000	**0.781	04
0.000	**0.749	05

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " استخدام الخدمات الرقمية في بنك BADR " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الإنساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لعبارات المحور " أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وفق أبعاد "SERVQUAL

الجدول رقم 8 : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وفق أبعاد SERVQUAL

العبارة	معامل sperman	القيمة الاحتمالية sig
01	**0.727	0.000
02	**0.644	0.000
03	**0.718	0.000
04	**0.767	0.000
05	**0.669	0.000
06	**0.599	0.000
07	*0.341	0.000
08	**0.660	0.000
09	**0.700	0.000
10	**0.663	0.000
11	**0.578	0.000
12	**0.567	0.000

0.000	**0.635	13
0.004	**0.404	14
0.000	**0.536	15
0.000	**0.596	16
0.000	**0.680	17
0.000	**0.553	18
0.000	**0.513	19
0.000	**0.651	20

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث " " أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وفق أبعاد **SERVQUAL** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

3.1 الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث " أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين "
 الجدول رقم 9 : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين "

العبارة	معامل spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	**0.899	0.000
02	**0.821	0.000
03	**0.716	0.000
04	0.603	0.000

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

معاملات الارتباط لعبارات المحور الرابع " أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

ثانيا : اختبار صدق بين عبارات محاور للإستبيان الأول خاص بالزبائن

1- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول " إستخدام الخدمات الرقمية في بنك BADR
الجدول رقم 10 : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول " إستخدام الخدمات الرقمية في بنك BADR "

العبارة	معامل sperman	القيمة الاحتمالية sig
01	**0.557	0.000
02	**0.694	0.000
03	**0.703	0.000
04	**0.821	0.000
05	**0.739	0.000

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " " إستخدام الخدمات الرقمية في بنك BADR " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الإنساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2- الاتساق الداخلي لعبارات المحور " أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وفق أبعاد "SERVQUAL

الجدول رقم 11 : معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " " أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وفق أبعاد SERVQUAL "

العبارة	معامل sperman	القيمة الاحتمالية sig
01	*0.320	0.023

0.000	**0.544	02
0.001	**0.425	03
0.382	0.126	04
0.626	-0.071	05
0.000	**0.507	06
0.003	**0.409	07
0.029	*0.309	08
0.000	**0.607	09
0.000	**0.517	10
0.047	*0.283	11
0.000	**0.553	12
0.000	**0.634	13
0.000	**0.528	14
0.000	*0.283	15
0.000	**0.560	16
0.007	**0.503	17
0.000	**0.629	18
0.000	**0.458	19
0.012	*0.637	20

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث " " أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وفق أبعاد **SERVQUAL** دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

3- الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث " رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية "

الجدول رقم 12: معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث " رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية "

العبارة	معامل sperman	القيمة الاحتمالية sig
01	**0.771	0.000
02	**0.784	0.000
03	**0.840	0.000
04	**0.673	0.000

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

معاملات الارتباط لعبارات المحور الرابع " رضا الزبائن عن الخدمات المصرفية " دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و 0.05، وهذا يعد مؤشراً على صدق الإتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة

• المطلب الأول :تحليل البيانات الشخصية

أولاً: تحليل البيانات الشخصية الخاصة بالموظفين البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

من أجل تحليل البيانات تمت الاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 26 .

الجدول رقم 13 : يوضح التكرار و النسبة للبيانات الشخصية

النوع	التكرار	النسبة	المجموع
نوع الجنس	ذكر	48%	50
	أنثى	52%	
حسب السن	اقل من 25 سنة	-	50
	من 25الى 35 سنة	22%	

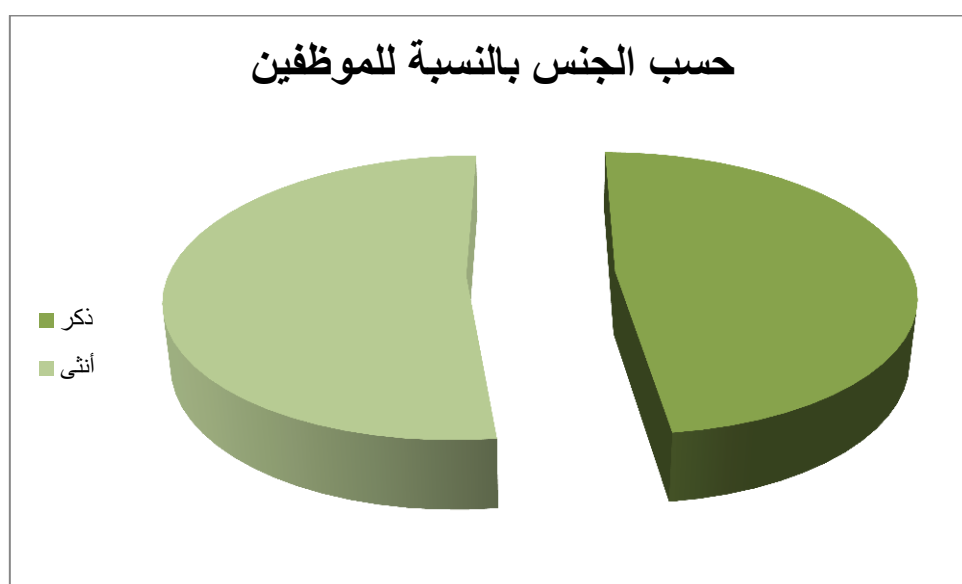
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

	36 الى 45 سنة	18	36%
	أكثر من 45 سنة	21	42%
50	ثانوي	4	8%
	جامعي	35	70%
	دراسات عليا	11	22%
50	أقل من 5 سنوات	4	8%
	من 5 الى 10 سنوات	12	24%
	أكثر من 10 سنوات	34	68%
50	موظف الشباك	4	8%
	إطار	21	42%
	مسؤول مصلحة	21	42%
	آخر	4	8%

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الفرع الأول : تحليل البيانات حسب متغير الجنس

المخطط رقم 6 : تمثيل بياني حسب الجنس

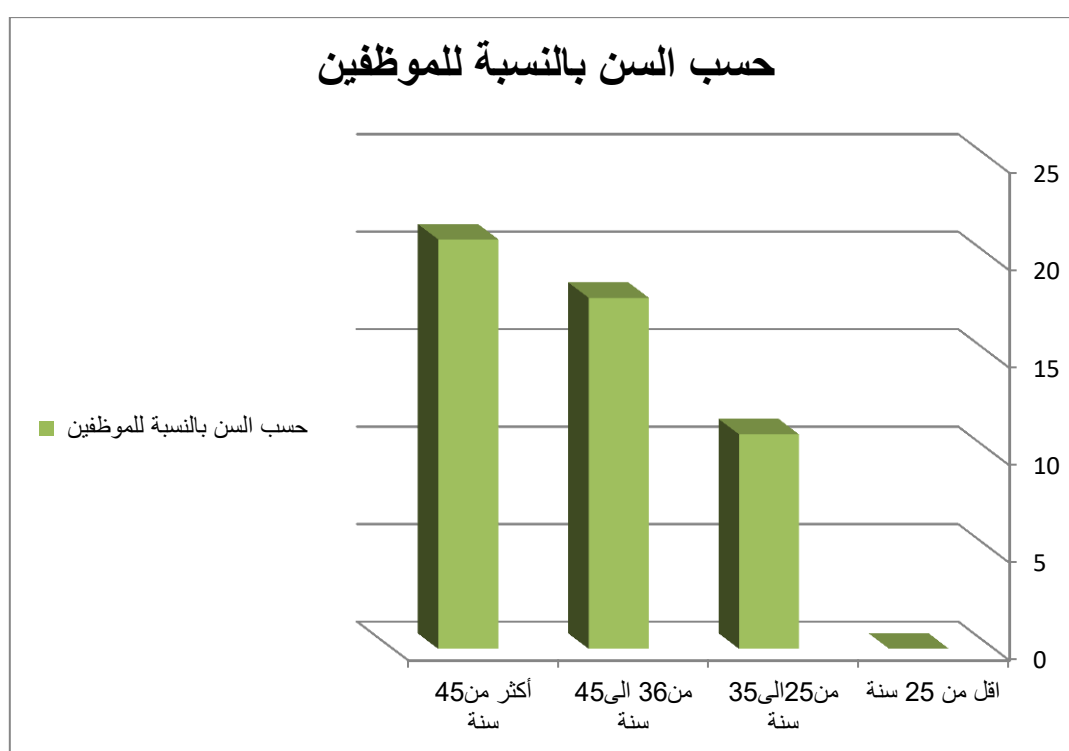


المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى أن توزيع العينة حسب الجنس يكاد يكون متوازناً، حيث بلغت نسبة الذكور 48% مقابل 52% للإناث، وهو ما يعكس تمثيلاً مقبولاً لكلا الجنسين داخل مجتمع الدراسة، دون وجود انحياز واضح لفئة معينة.

الفرع الثاني: تحليل البيانات حسب متغير السن

المخطط رقم 7 : تمثيل بياني حسب السن

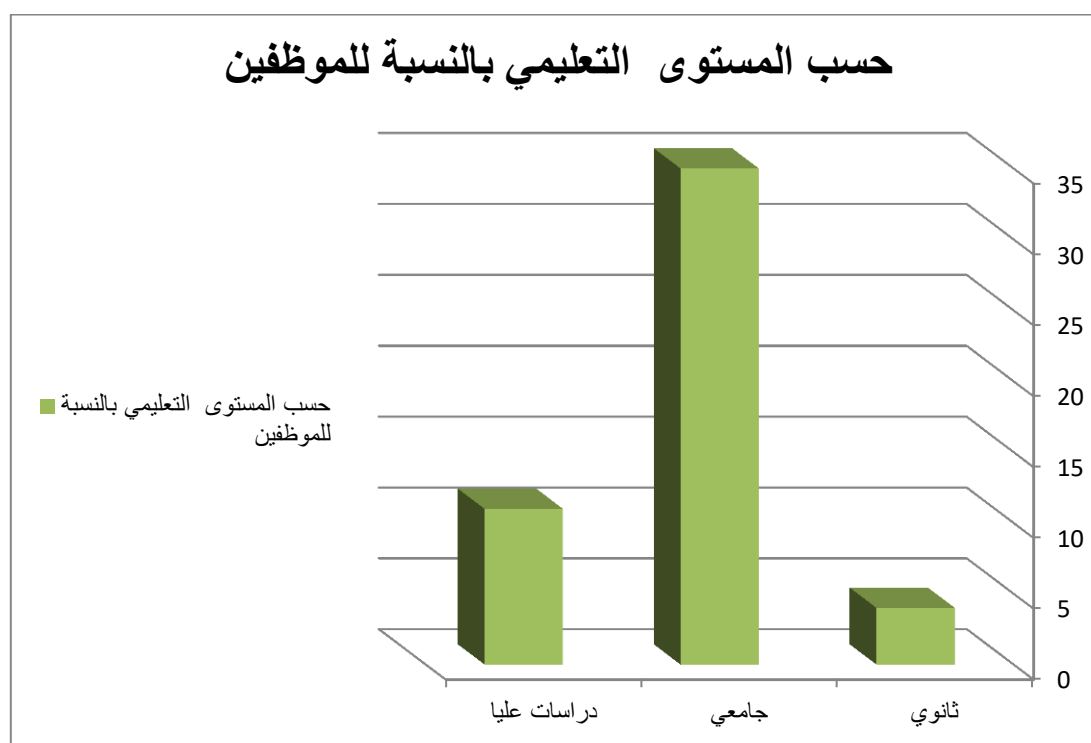


المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

أما من حيث الفئة العمرية، فتُظهر النتائج أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات المتقدمة نسبياً، حيث تمثل فئة أكثر من 45 سنة نسبة 42%، تليها فئة 36 إلى 45 سنة بنسبة 36%، في حين كانت نسبة الفئة من 25 إلى 35 سنة 22%، ولم تُسجل فئة أقل من 25 سنة حضوراً. وهذا يدل على أن العينة يغلب عليها الطابع العمري الناضج، ما قد يعكس خبرة مهنية معتبرة.

الفرع الثالث : تحليل البيانات حسب متغير المستوى التعليمي

المخطط رقم 8 : تمثيل بياني حسب المستوى التعليمي

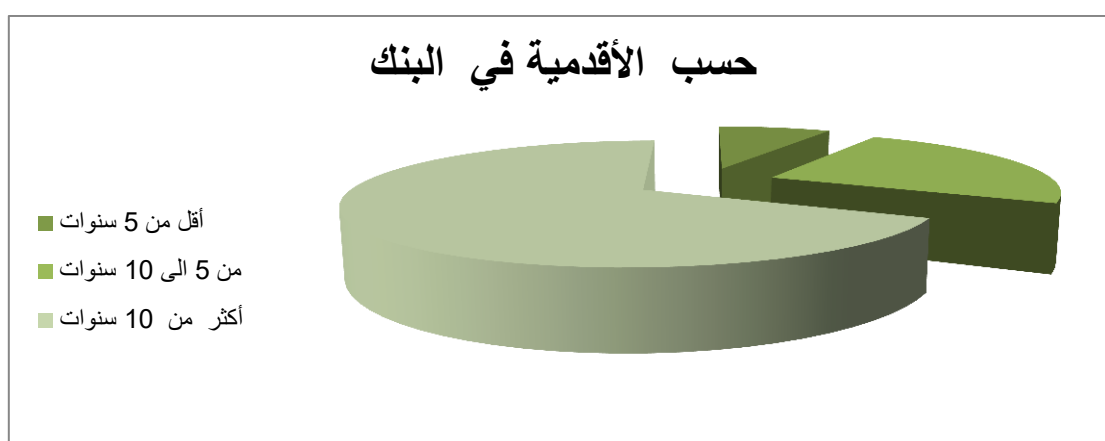


المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

أما من حيث الفئة العمرية، فتُظهر النتائج أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات المتقدمة نسبياً، حيث تمثل فئة أكثر من 45 سنة نسبة 42%، تليها فئة 36 إلى 45 سنة بنسبة 36%، في حين كانت نسبة الفئة من 25 إلى 35 سنة 22%، ولم تُسجل فئة أقل من 25 سنة حضوراً. وهذا يدل على أن العينة يغلب عليها الطابع العمري الناضج، ما قد يعكس خبرة مهنية معتبرة.

الفرع الرابع : تحليل البيانات حسب متغير الأقدمية في العمل

المخطط رقم 9 : تمثيل بياني حسب الأقدمية

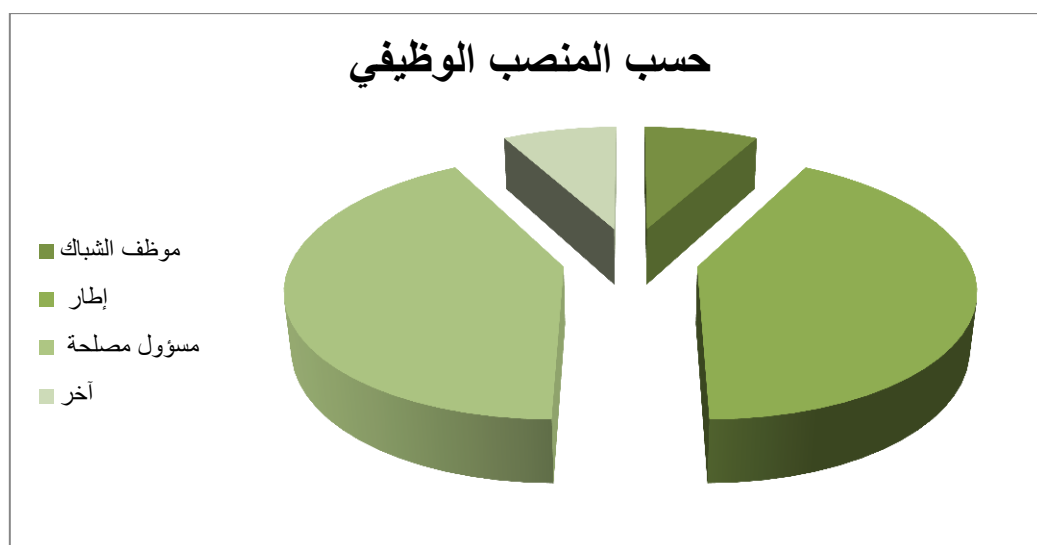


المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

فيما يتعلق بالأقدمية في العمل، تُبرز النتائج أن 68% من أفراد العينة لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، مقابل 24% تتراوح خبرتهم بين 5 و10 سنوات، و8% فقط تقل خبرتهم عن 5 سنوات. وهذا يعكس استقرارًا وظيفيًا وخبرة طويلة داخل المؤسسة.

الفرع الخامس : تحليل البيانات حسب متغير طبيعة العمل

المخطط رقم 10 : تمثيل بياني حسب الأقدمية



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

من حيث المنصب الوظيفي، تتوزع العينة بشكل متقارب بين فئتي الإطارات والمسؤولين بنسبة 42% لكل منهما، في حين تمثل فئة موظفي التنفيذ 8%، وكذلك فئة "أخرى" بنسبة 8%. ويعكس هذا التوزيع تركيز العينة على المناصب ذات المسؤولية، مما يعزز موثوقية الآراء المقدمة في الدراسة.

ثانيا: تحليل البيانات الشخصية الخاصة بالزبائن البنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

من أجل تحليل البيانات تمت الاستعانة ببرنامج SPSS النسخة 26 .

الجدول رقم 14 : يوضح التكرار و النسبة للبيانات الشخصية

النوع	التكرار	النسبة	المجموع
نوع الجنس	ذكر	70%	50
	أنثى	30%	
حسب السن	أقل من 50 سنة	8%	50
	من 25 الى 35 سنة	40%	
	من 36 الى 45 سنة	30%	
	أكثر من 46 سنة	22%	
حسب التعليمي	ابتدائي	14%	50
	ثانوي	30%	
	جامعي	42%	
	دراسات العليا	14%	

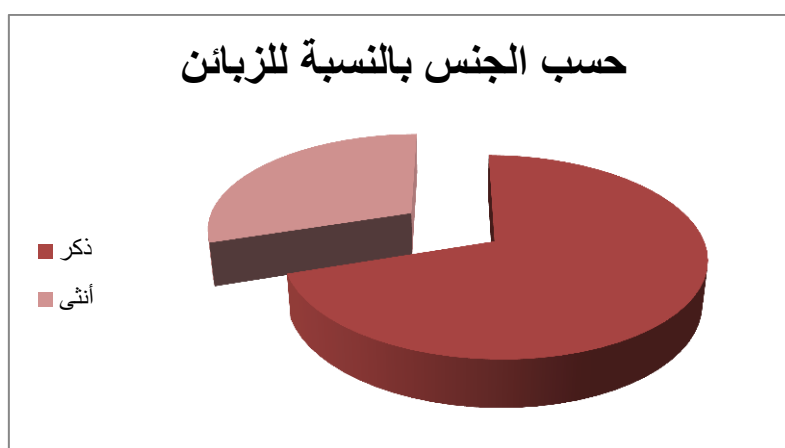
الفصل الثاني : الإطار التطبيقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

50	12%	6	أقل من سنة	مدة التعامل مع البنك
	24%	12	1-3 سنوات	
	64%	32	أكثر من 3 سنوات	
50	32%	16	جاري	نوع الحساب
	30%	15	توفير	
	26%	13	فلاحي	
	12%	6	آخر	

المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الفرع الأول : تحليل البيانات حسب متغير الجنس بالنسبة للزبائن

الجدول رقم 15 : تمثيل بياني حسب الجنس

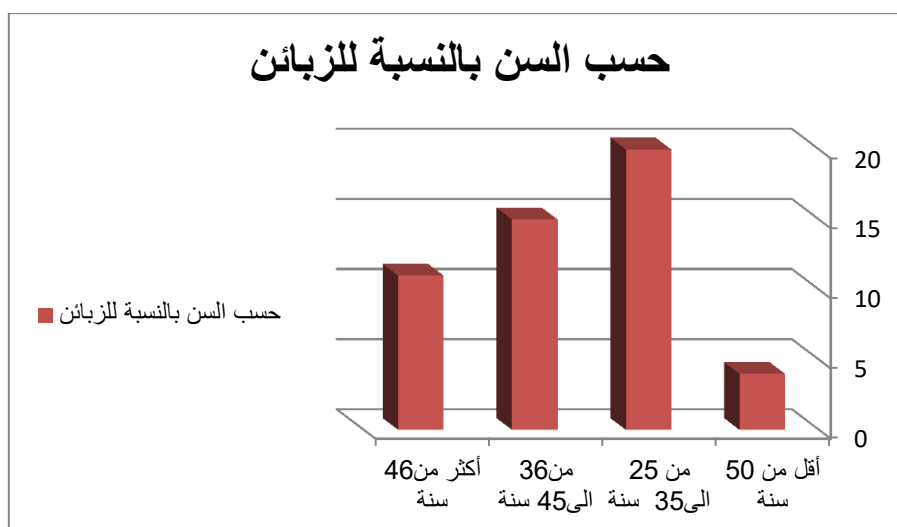


المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تشير نتائج الجدول إلى أن توزيع زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية حسب الجنس يميل بشكل واضح نحو الذكور، حيث بلغت نسبتهم 70% مقابل 30% فقط للإناث. ويعكس هذا الطابع الغالب للزبائن الذكور، وهو ما قد يرتبط بطبيعة الأنشطة الفلاحية والاقتصادية التي يتعامل معها البنك.

الفرع الثاني : تحليل البيانات حسب متغير السن بالنسبة للزبائن

الجدول رقم 16 : تمثيل بياني حسب السن

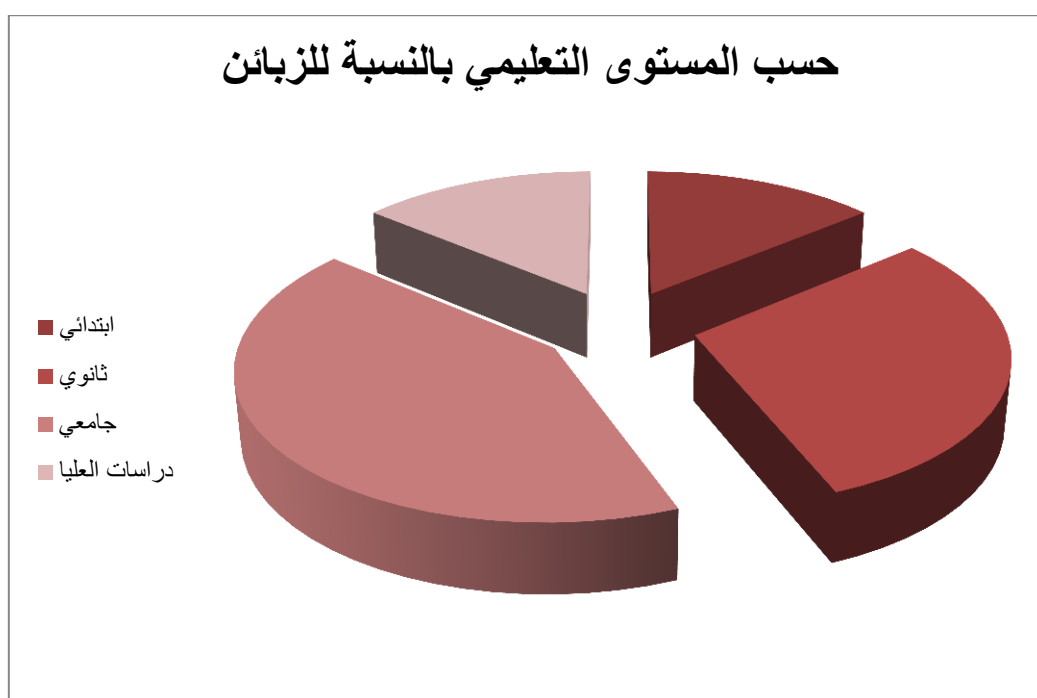


المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

فتظهر البيانات أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من 25 إلى 35 سنة بنسبة 40%، تليها الفئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 30%، ثم فئة أكثر من 46 سنة بنسبة 22%، في حين تمثل الفئة الأقل من 25 سنة نسبة ضعيفة قدرت بـ 8%. ويشير هذا التوزيع إلى أن أغلب زبائن البنك ينتمون إلى الفئة النشيطة اقتصادياً، ما يعزز ارتباط خدمات البنك بالفئات المنتجة.

الفرع الثالث : تحليل البيانات حسب متغير المستوى التعليمي بالنسبة للزبائن

الجدول رقم 17 : تمثيل بياني حسب المستوى التعليمي

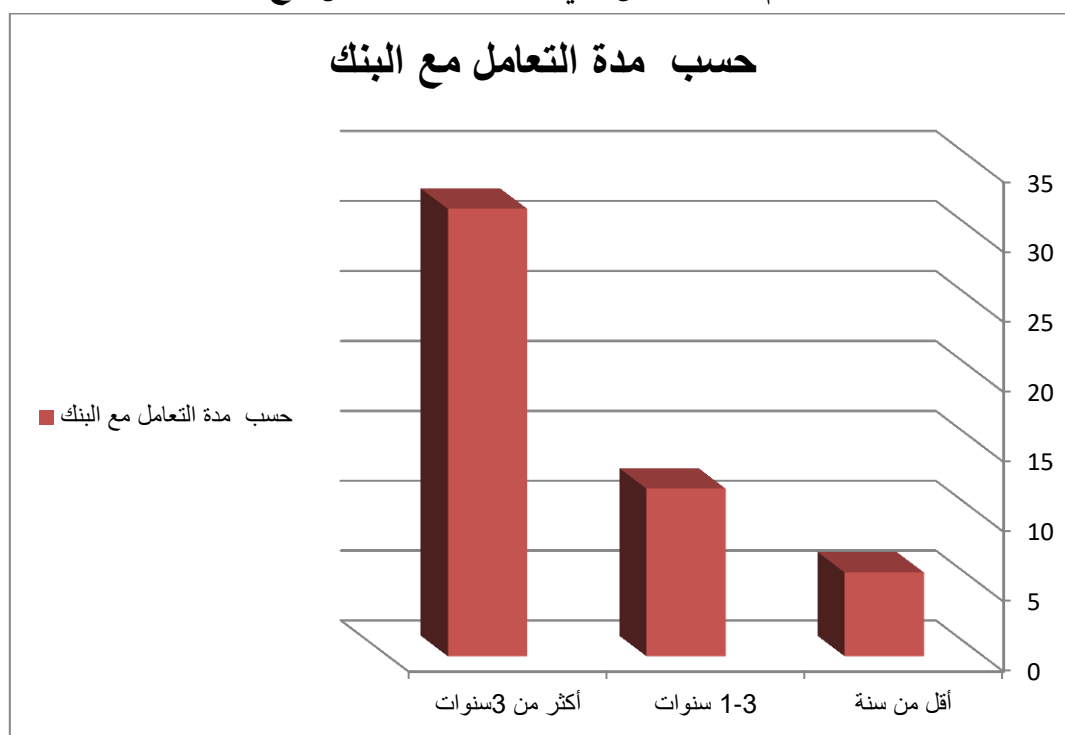


المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يتضح أن الغالبية من الزبائن لديهم مستوى جامعي بنسبة 42%، يليهم أصحاب المستوى الثانوي بنسبة 30%، ثم الابتدائي والدراسات العليا بنسبة متساوية بلغت 14% لكل منهما. وهذا يدل على تنوع في المستوى التعليمي مع predominance للفئة المتعلمة، مما قد يسهل التعامل مع الخدمات البنكية الحديثة.

الفرع الرابع : تحليل البيانات حسب متغير مدة التعامل مع البنك

الجدول رقم 18 : تمثيل بياني حسب مدة التعامل مع البنك

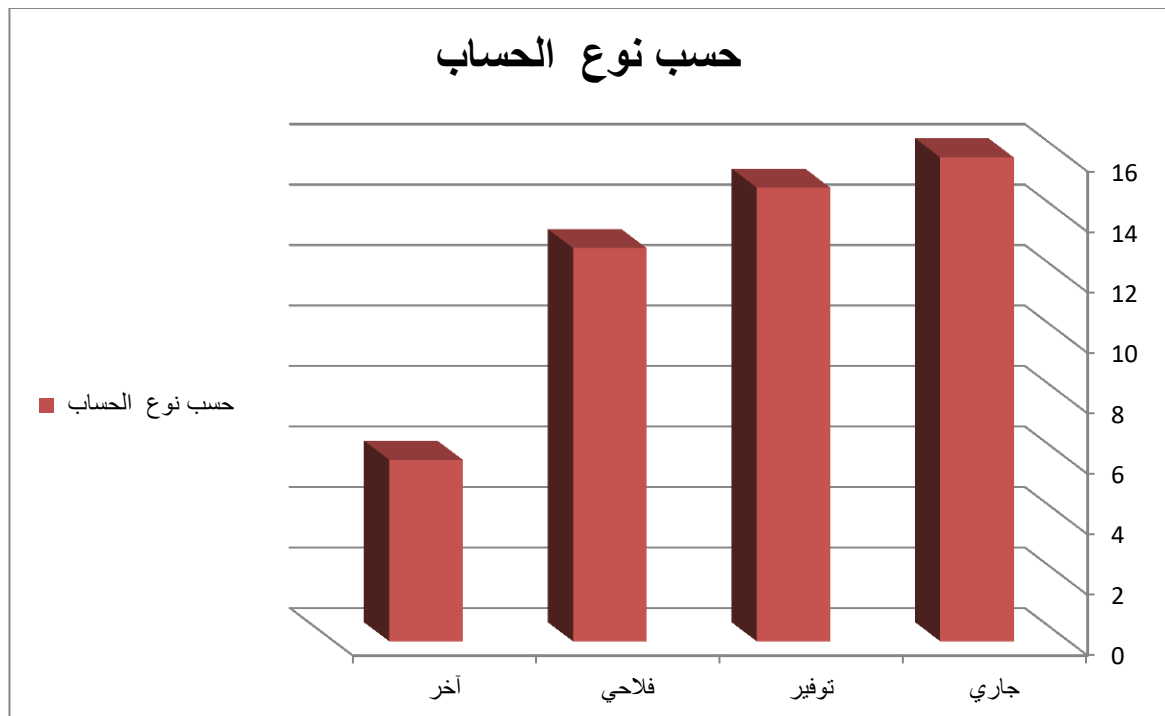


المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تُظهر النتائج أن 64% من الزبائن يتعاملون مع البنك منذ أكثر من 3 سنوات، مقابل 24% تتراوح مدة تعاملهم بين سنة و3 سنوات، و12% فقط أقل من سنة. وهذا يعكس درجة عالية من الولاء والثقة لدى الزبائن تجاه البنك.

الفرع الخامس : تحليل البيانات حسب نوع الحساب

الجدول رقم 19 : تمثيل بياني حسب نوع الحساب



المصدر : من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

تتوزع الحسابات بين الحساب الجاري بنسبة 32%، يليه حساب التوفير بنسبة 30%، ثم الحساب الفلاحي بنسبة 26%، وأخيراً أنواع أخرى بنسبة 12%. ويبرز هذا التنوع في الحسابات مدى استجابة البنك لاحتياجات مختلفة لزيائنه، خاصة في القطاع الفلاحي والادخاري.

● المطلب الثاني : تحليل محاور الدراسة

الجزء الأول : تحليل المحاور الدراسة بالنسبة لإجابات الموظفين

■ الفرع الأول : تحليل المحور الأول

أولاً : (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم 20 : تحليل عبارات المحور الأول مستوى تبني التحول الرقمي في البنك"

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
يعتمد البنك على أنظمة رقمية حديثة في أداء الأعمال اليومية.	3.8000	0.857	موافق
تتوفر البنية التحتية التكنولوجية اللازمة (أجهزة، شبكات، برمجيات) لتطبيق التحول الرقمي.	3.8200	0.896	موافق
الأنظمة الرقمية المعتمدة تسهل إنجاز العمليات المصرفية بدقة وسرعة.	3.8200	0.800	موافق
يتم تحديث الأنظمة والتطبيقات الرقمية بانتظام.	3.7200	0.784	موافق

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يتلقى الموظفون تكويناً وتدريباً كافياً حول استخدام التقنيات الرقمية.	3.6600	0.848	موافق
المجموع	3.7640	0.70992	موافق

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

"تُظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك اتجاهاً عاماً بالموافقة من قبل أفراد العينة على مستوى تبني التحول الرقمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.76 وبانحراف معياري قدره 0.709، مما يعكس تجانساً واضحاً في آراء الموظفين. وقد تصدرت العبارات المتعلقة بتوفر البنية التحتية التكنولوجية وفاعلية الأنظمة الرقمية في تسريع العمليات المصرفية المرتبة الأولى بمتوسط قدره 3.82، وهو ما يؤكد استثمار البنك الفعلي في الجوانب التقنية المادية. ورغم أن العبارة المتعلقة بتدريب وتكوين العنصر البشري قد نالت الموافقة أيضاً، إلا أنها سجلت أدنى متوسط حسابي (3.66)، مما يستوجب من إدارة البنك إيلاء عناية أكبر لتأهيل الموظفين رقمياً لضمان التوافق التام بين التكنولوجيا المتوفرة ومهارات المستخدمين. وبشكل عام، تشير هذه النتائج إلى أن البنك يسير في خطى ثابتة نحو الرقمنة الشاملة من خلال تحديث أنظمته واعتماد التكنولوجيات الحديثة في نشاطاته اليومية".

■ الفرع الثاني : تحليل المحور الثاني

أولاً : (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم 21 : تحليل عبارات المحور الثاني " أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وفق

أبعاد SERVQUAL "

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الملموسية	3.7450	0.77012	موافق
ساهم التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل داخل البنك.	3.68	1.019	موافق
لتجهيزات الرقمية المتوفرة كافية لأداء العمل بكفاءة.	3.62	0.830	موافق
سرعة الأنظمة الرقمية تقلل الضغط داخل الوكالة.	3.74	0.965	موافق
التحديث المستمر للتجهيزات الرقمية ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة.	3.94	0.793	موافق

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الإعتمادية	3.6550	0.59951	موافق
ساهم التحول الرقمي في تقليل الأخطاء في العمليات المصرفية.	3.80	0.808	موافق
لأنظمة الرقمية تساعدني على تقديم خدمات دقيقة للزبائن.	3.82	0.596	موافق
ادراً ما أواجه أعطالاً تعيق إنجاز العمليات المصرفية.	3.40	0.857	موافق
أعتمد على الأنظمة الرقمية بثقة أثناء أداء مهامتي اليومية.	3.60	0.857	موافق
الاستجابة	3.8250	0.56073	موافق
ساعد التحول الرقمي على تسريع وتيرة العمل اليومي.	3.84	0.738	موافق
تمكنني الأنظمة الرقمية من الاستجابة السريعة لانشغالات الزبائن.	3.92	0.695	موافق
يسهل التحول الرقمي معالجة شكاوى الزبائن في وقت قصير.	3.64	0.776	موافق
تساعد قنوات الاتصال الداخلية الرقمية على حل المشاكل بسرعة.	3.90	0.580	موافق
الأمان	3.6550	0.52946	موافق
توفر الأنظمة الرقمية مستوى عالياً من الأمان للمعاملات المصرفية.	3.64	0.749	موافق
يقلل التحول الرقمي من مخاطر الأخطاء البشرية.	3.74	0.723	موافق
أشعر بالاطمئنان عند استخدام الأنظمة الرقمية في العمليات الحساسة.	3.52	0.789	موافق
إجراءات الحماية الرقمية المعتمدة واضحة وسهلة التطبيق.	3.72	0.671	موافق
التعاطف	3.7300	0.57107	موافق
يساعدني التحول الرقمي على فهم احتياجات الزبائن بشكل أفضل.	3.80	0.756	موافق
تمكنني الأنظمة الرقمية من تخصيص الخدمة حسب نوع الزبون.	3.86	0.670	موافق
يساهم التحول الرقمي في تحسين التواصل مع الزبائن.	3.90	0.678	موافق
تراعي الحلول الرقمية خصوصية الفلاحين وسكان	3.36	0.898	موافق

المناطق الريفية.			
المجموع	3.7220	0.49251	موافق

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

"تُشير النتائج الإحصائية المجمعة لأبعاد جودة الخدمة المصرفية (SERVQUAL) إلى وجود رضا عام وقبول مرتفع لدى موظفي البنك حول دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.72. وبالنظر إلى الأبعاد الخمسة، نجد أن بُعد 'الاستجابة' قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط 3.82، مما يعكس الأثر المباشر للرقمنة في تسريع وتيرة العمل ومعالجة انشغالات الزبائن بفعالية. يليه بُعد 'الملموسية' بمتوسط 3.74، وهو ما يؤكد نجاح التحديث المستمر للتجهيزات الرقمية في تحسين بيئة العمل. كما حقق بُعد 'التعاطف' متوسطاً قدره 3.73، مبرزاً قدرة الأنظمة الرقمية على تحسين التواصل وفهم احتياجات الزبائن وتخصيص الخدمات لهم. أما بُعدا 'الاعتمادية' و 'الأمان' فقد سجلا متوسطاً متساوياً قدره 3.65، مما يدل على ثقة الموظفين في قدرة الحلول الرقمية على تقليل الأخطاء البشرية وتوفير بيئة آمنة للمعاملات، رغم وجود حاجة طفيفة لتعزيز الشعور بالأطمئنان الكامل عند استخدام الأنظمة في العمليات الحساسة. إجمالاً، تؤكد هذه النتائج أن التحول الرقمي في بنك (BADR) قد ساهم بشكل جوهري وملموس في رفع معايير جودة الخدمة المصرفية من وجهة نظر العاملين".

■ الفرع الثالث : تحليل المحور الثالث

أولاً : (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم 22 : تحليل عبارات المحور الثالث "أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين"

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام
ساهم التحول الرقمي في تخفيف الضغط المهني.	3.7200	0.858	موافق
حسن التحول الرقمي من إنتاجيتي في العمل.	3.7600	0.687	موافق
زاد التحول الرقمي من رضائي الوظيفي.	3.6000	0.728	موافق
أرى أن التحول الرقمي ضروري لتحسين جودة الخدمات المصرفية مستقبلاً.	4.0400	0.493	موافق

المجموع	3.7800	0.55934	موافق
---------	--------	---------	-------

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

"تُبين النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن هناك موافقة قوية من قبل الموظفين على الدور الإيجابي الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز رضاهم الوظيفي، حيث سجل المحور ككل متوسطاً حسابياً مرتفعاً قدره 3.78 وبانحراف معياري قدره 0.559. ومن خلال القراءة التفصيلية للعبارات، نجد أن أفراد العينة يجمعون بشكل كبير على أن التحول الرقمي ضرورة حتمية لتحسين جودة الخدمات مستقبلاً، وهي العبارة التي حصدت أعلى متوسط حسابي (4.04)، مما يعكس وعياً استراتيجياً لدى العمال بأهمية الرقمنة. كما أكدت النتائج دور التحول الرقمي في تحسين الإنتاجية بمتوسط (3.76) وتخفيف ضغط العمل المهني بمتوسط (3.72)، مما يدل على أن التكنولوجيا ساهمت في تبسيط الإجراءات وتقليل الجهد البدني والذهني المبذول. وبالرغم من أن عبارة 'زيادة الرضا الوظيفي' سجلت المتوسط الأقل نسبياً (3.60)، إلا أنها تظل في نطاق الإيجابية والموافقة. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي في بنك (BADR) لا يمثل مجرد وسيلة تقنية فحسب، بل هو عامل أساسي في رفع الروح المعنوية للموظفين وتحسين بيئة عملهم وتعزيز شعورهم بالإنجاز".

الجزء الثاني : تحليل المحاور الدراسة بالنسبة لإجابات الزبائن

■ الفرع الأول : تحليل المحور الأول

أولاً : (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم 23 : تحليل عبارات المحور الأول مستوى تبني التحول الرقمي في البنك

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
استخدم الخدمات الرقمية التي يوفرها البنات الصراف الآلي، التطبيقات الخدمات الإلكترونية).	3.66	0.917	موافق
الخدمات الرقمية سهلة الاستخدام وواضحة.	3.76	0.822	موافق
الخدمات الرقمية متوفرة بشكل مستمر دون انقطاعات متكررة	3.40	1.030	موافق
يوفر البنك معلومات وإرشادات كافية لاستخدام	3.62	0.830	موافق

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

الخدمات الرقمية.			
تلبية الخدمات الرقمية احتياجاتي المصرفية اليومية	3.34	0.798	موافق
المجموع	3.4800	0.76452	موافق

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

"تُظهر النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه والمستمدة من آراء زبائن بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أن هناك موافقة عامة على مستوى تبني البنك للتحويل الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور 3.48 وبانحراف معياري قدره 0.764. ومن خلال القراءة التفصيلية للعبارات، نجد أن الزبائن قد أعطوا أعلى درجة موافقة للعبارة المتعلقة بكون 'الخدمات الرقمية سهلة الاستخدام وواضحة' بمتوسط حسابي قدره 3.76، يليها استخدامهم الفعلي للخدمات الرقمية المتوفرة (كالصراف الآلي والتطبيقات) بمتوسط 3.66. وفي المقابل، سجلت العبارة المتعلقة بمدى 'تلبية الخدمات الرقمية للاحتياجات المصرفية اليومية' أدنى متوسط في الجدول بقيمة 3.34، مما يشير إلى أنه رغم سهولة استخدام الأنظمة وتوفرها، إلا أن الزبائن يتطلعون إلى خدمات رقمية أكثر شمولاً تغطي كافة تعاملاتهم اليومية. كما يلاحظ وجود تشتت طفيف في الآراء بخصوص استمرارية الخدمات دون انقطاعات متكررة (انحراف معياري 1.03)، مما يستدعي من البنك العمل على تعزيز استقرار أنظمتها التقنية لضمان ثقة الزبائن الدائمة".

■ الفرع الثاني : تحليل المحور الثاني

أولاً : (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم 24 : تحليل عبارات المحور الثاني " أثر التحويل الرقمي على جودة الخدمات المصرفية وفق

أبعاد SERVQUAL

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
الملموسية	3.6100	0.88520	موافق
واجهات التطبيقات البنكية واضحة وسهلة التصفح.	3.88	1.136	موافق
تصميم التطبيقات وأجهزة الصراف الآلي حديث وجذاب.	3.50	1.093	موافق
أجهزة الصراف الآلي متوفرة وبجالة جيدة.	3.34	1.225	محايد

الفصل الثاني : الإطار التطبيقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

التجهيزات الرقمية داخل الوكالة تعكس تطور البنك.	3.72	1.278	موافق
الاعتمادية	3.3850	0.70929	محايد
تنفذ العمليات المصرفية الرقمية بدقة دون أخطاء.	3.50	1.093	موافق
نادراً ما أواجه مشاكل أثناء إنجاز المعاملات الرقمية.	3.10	1.266	محايد
عند حدوث خطأ، يتم تصحيحه في وقت معقول.	3.38	0.805	محايد
أثق في دقة المعلومات التي توفرها الأنظمة الرقمية للبنك.	3.56	1.128	موافق
الاستجابة	4.2200	0.47013	موافق تماماً
ساهم التحول الرقمي في تقليل وقت الانتظار داخل الوكالة.	4.14	0.904	موافق
يستجيب البنك بسرعة للمشاكل المتعلقة بالخدمات الرقمية.	4.26	0.487	موافق تماماً
يتم إعلامي في حال وجود أعطال أو صيانة تقنية.	4.34	0.479	موافق تماماً
تتوفر قنوات تواصل فعالة للاستفسار عن الخدمات الرقمية.	4.14	0.670	موافق
الأمان	4.2350	0.46950	موافق تماماً
أشعر بالأمان عند استخدام الخدمات المصرفية الرقمية.	4.16	0.842	موافق
يحافظ البنك على سرية بياناتي الشخصية والعالية.	4.26	0.443	موافق تماماً
وسائل الحماية الرقمية كلمات السر، الرسائل، البطاقات كافية.	4.34	0.479	موافق تماماً
أثق في قدرة البنك على حمايتي من الاحتيال الإلكتروني.	4.18	0.661	موافق
التعاطف	4.4150	0.69085	موافق تماماً
يراعي البنك احتياجات الزبائن المختلفة في خدماته الرقمية.	4.28	0.573	موافق تماماً
يقدم البنك شروحات ومساعدة للزبائن غير المتمكنين رقمياً.	4.12	0.849	موافق
الخدمات الرقمية مناسبة للفلاحين وسكان المناطق الريفية.	4.04	0.856	موافق
أشعر بأن البنك يهتم براحة الزبون عند تطوير خدماته الرقمية	4.14	0.881	موافق
المجموع	3.9130	0.36153	موافق

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

تُشير البيانات الإحصائية لأبعاد جودة الخدمة المصرفية من منظور الزبائن إلى وجود رضا عام مرتفع جداً، حيث حقق المحور ككل متوسطاً حسابياً قدره 3.91 باتجاه عام 'موافق'. وبالتفصيل في الأبعاد الخمسة، نجد أن بُعد 'التعاطف' قد احتل الصدارة بمتوسط حسابي مرتفع بلغ 4.41، مما يعكس نجاح البنك في تقديم خدمات رقمية تراعي خصوصية الزبائن (خاصة الفلاحين) وتقديم المساعدة اللازمة لغير المتمكنين تقنياً. يليه بُعد 'الأمان' بمتوسط 4.23 وبدرجة 'موافق تماماً'، وهو مؤشر قوي على ثقة الزبائن العالية في سرية بياناتهم وحماية معاملاتهم من الاحتيال الإلكتروني. كما سجل بُعد 'الاستجابة' متوسطاً قدره 4.22، مؤكداً فاعلية القنوات الرقمية في تقليل وقت الانتظار وسرعة حل المشكلات التقنية. وفي مراتب أدنى نسبياً، جاء بُعد 'المللموسية' بمتوسط 3.61 وبُعد 'الاعتمادية' بمتوسط 3.38 (بدرجة 'محايد')، مما يشير إلى أن الزبائن، رغم رضاهم عن الجوانب التفاعلية والأمنية، لديهم تحفظات طفيفة تتعلق بمدى توفر أجهزة الصراف الآلي بشكل كافٍ أو حدوث بعض المشكلات التقنية أثناء العمليات. إجمالاً، تُظهر هذه النتائج أن التحول الرقمي قد أحدث طفرة إيجابية في علاقة الزبون بالبنك، خاصة في جوانب الثقة والتواصل الشخصي الرقمي".

■ الفرع الثالث : تحليل المحور الثالث

أولاً : (عرض وتحليل نتائج الاستبيان)

الجدول رقم 25 : تحليل عبارات المحور الثالث "أثر التحول الرقمي على رضا الموظفين"

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
ساهم التحول الرقمي في تسهيل إنجاز معاملاتي المصرفية.	3.58	0.835	موافق
زاد التحول الرقمي من مستوى رضائي عن خدمات البناء.	3.82	0.800	موافق
أفضل استخدام الخدمات الرقمية مقارنة بالخدمات التقليدية.	3.70	0.931	موافق
أنصح الآخرين بالتعامل مع بنك الفلاحة والتنمية الريفية.	3.82	0.720	موافق
المجموع	3.7300	0.65434	موافق

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

"تُظهر النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه أن هناك رضا عاماً وموافقة قوية من قبل الزبائن على الدور الإيجابي للتحول الرقمي، حيث سجل المحور متوسطاً حسابياً عاماً قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 0.654، مما يدل على تقارب كبير في آراء المبحوثين. وبالنظر إلى تفاصيل العبارات، نجد أن الزبائن قد عبروا عن

تقديرهم العالي للخدمات الرقمية من خلال عبارتين حققنا أعلى متوسط حسابي (3.82)، وهما: زيادة مستوى رضاهم عن خدمات البنك، ورغبتهم في التوصية للآخرين بالتعامل مع بنك (BADR) بفضل هذه التطورات الرقمية. كما أكدت العينة تفضيلها الواضح للخدمات الرقمية مقارنة بالخدمات التقليدية بمتوسط قدره (3.70)، وإقرارها بدور الرقمنة في تسهيل إنجاز المعاملات المصرفية بمتوسط (3.58). وتُعد هذه النتائج مؤشراً قوياً على نجاح استراتيجية البنك في كسب ولاء الزبائن وتحسين صورتهم الذهنية تجاه المؤسسة، حيث انتقل الرضا من مجرد قبول الخدمة إلى مرحلة 'التركية' ونصح الآخرين بالتعامل مع البنك، وهو ما يعزز مكانته التنافسية في السوق المصرفي".

الفجوة بين إجابات الموظفين و الزبائن لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

"تتمحور الفجوة الجوهرية التي كشفت عنها نتائج الدراسة في التباين الملحوظ بين كفاءة الجانب التقني المادي وجاهزية الجانب البشري والإجرائي؛ فبينما نجح بنك (BADR) في توفير بنية تحتية رقمية متطورة وتطبيقات سهلة الاستخدام حازت على رضا الزبائن والموظفين، إلا أن هناك فجوة في التكوين المستمر للمورد البشري تجعل استغلال هذه التقنيات دون مستواه الأمثل. ومن جهة أخرى، برزت فجوة بين سهولة الواجهات الرقمية ومحدودية الخدمات الإجرائية التي تغطيها، حيث لا تزال الأنظمة الرقمية عاجزة عن تلبية كافة الاحتياجات المصرفية اليومية للزبائن بشكل كامل. بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج عن فجوة في الاعتمادية والموثوقية، حيث تظهر تحفظات الزبائن تجاه استمرارية الخدمة التقنية دون أعطال، مما يخلق تضارباً بين طموح البنك في التحول الرقمي الشامل والواقع التشغيلي الذي لا يزال يتطلب تدخلاً بشرياً أو تقليدياً لتجاوز العقبات التقنية، وهو ما يستدعي موازنة الاستثمار التكنولوجي بتطوير المهارات البشرية وتوسيع سلة الخدمات الرقمية".

● المطلب الثالث : إختبار الفرضيات الإحصائية

1- إختبار فرضيات إستبانة الموظفين

1-1 إنحدار الخطي البسيط

- دراسة التوزيع

من خلال العينة إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

○ اختبار الفرضية

لمعرفة أثر التبنى التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الموظفين ، تم إختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتبنى التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر

الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عند مستوى معنوية 0.05

H1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتبنى التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الموظفين في

بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عند مستوى معنوية 0.05

ولإختبار هذه الفرضية اعتمد الباحثان على تحليل الانحدار الخطي البسيط (REGRESSION) ، و تحليل

التباين (ANOVA) وذلك بدراسة أثر لتبنى التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية على الشكل التالي:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث **Y** : المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) .

X1 : المتغير المستقل (التحول الرقمي) .

a0 : الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1 : معامل الإنحدار للمتغير المستقل.

μ : الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (26) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	المعامل الانحدار B	الدلالة المعنوية Sig
0,649	0,421	0,409	0,000

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الجدول رقم 27 : جودة النموذج باستخدام تحليل التباين ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1 Régression	6.448	1	6.448	34.847	,000 ^b	
de Student	8.882	48	.185			
Total	15.330	49				

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نلاحظ أن مستوى الدلالة قدرت ب Sig0.000 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية، وبالتالي النموذج ملائم للدراسة أيضا من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل التحديد R تساوي 0.42 وهذا يعني أن التحول الرقمي تفسر ما قيمته 42% في الخدمات المصرفية ، أما قيمة الأثر فقدرت 0.409 وهو أثر معنوي، وهذا يؤكد وجود أثر

الجدول رقم 28 : جودة النموذج باستخدام تحليل التباين Coefficients^a

Coefficients^a					
		Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		
Modèle	B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1 (Constante)	1.039	.468.		2.217	.031
التحول الرقمي	0.737	.125	.649	5.903	,000

a. Variable dépendante : الخدمات المصرفية

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعالجة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين ، المتغيرين حيث بلغ معامل الانحدار التحول الرقمي 0.737 و الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابلة تغير بمقدار 0.737 في المتغير التابع وكانت قيمة المحسوبة 5,903. و هي أكبر من قيمة (المجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي بين التحول الرقمي على خدمات المصرفية ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عند مستوى معنوية 0.05".

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير التحول الرقمي و متغير الخدمات المصرفية :

$$Y=1.039 +0.737 X1$$

Y: المتغير التابع (خدمات المصرفية)

X1: المتغير المستقل (التحول الرقمي)

a0: الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

2- إختبار فرضيات إستبانه الزبائن

1-2 إنحدار الخطي البسيط

- دراسة التوزيع

من خلال العينة إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي ومنه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

○ اختبار الفرضية

لمعرفة أثر التبنى التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر الزبائن ، تم إختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدةتين الآتيتين:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتبنى التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عند مستوى معنوية 0.05

H1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتبنى التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عند مستوى معنوية 0.05

ولإختبار هذه الفرضية اعتمد الباحثان على تحليل الانحدار الخطي البسيط (REGRESSION) ، و تحليل التباين (ANOVA) وذلك بدراسة أثر لتبنى التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية على الشكل التالي:

$$Y = a_0 + a_1 X_1 + \mu$$

حيث **Y:** المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) .

X1: المتغير المستقل (التحول الرقمي) .

a0 : الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1: معامل الإنحدار للمتغير المستقل.

μ: الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (31) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط

الدلالة المعنوية Sig	المعامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
0,045	0,062	0,081	0,285

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

الجدول رقم. 32 : جودة النموذج باستخدام تحليل التباين ANOVA

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.707	1	1.707	4.252	0.045
	de Student	19.273	48	0.402		
	Total	20.980	49			

a. Variable dépendante : المحور الثالث

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

من خلال جدول تحليل التباين (ANOVA) نلاحظ أن مستوى الدلالة قدرت ب Sig0.045 وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعنوية، وبالتالي النموذج ملائم للدراسة أيضا من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة

معامل التحديد R تساوي 0.081 وهذا يعني أن التحول الرقمي تفسر ما قيمته 8.1% في الخدمات المصرفية ، أما قيمة الأثر فقدرت 0.062 وهو أثر معنوي، وهذا يؤكد وجود أثر

الجدول رقم 33 : جودة النموذج باستخدام تحليل التباين $Coefficients^a$

$Coefficients^a$			$Coefficients$		
$Coefficients non$			$standardi$		
$sés$			$sés$		
$Erreur$			$Bêta$	T	$Sig.$
$Modèle$	B	$standard$			
1 (Constante)	1.707	.985		1.732	.090
التحول الرقمي	0.516	.250	.285	2.062	,045

a. Variable dépendante : الخدمات المصرفية

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS نسخة 26

يبين الجدول أن نتائج نموذج الانحدار ايجابية من خلال معاملات المعالجة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين حيث بلغ معامل الانحدار التحول الرقمي 0.516 و الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل بوحدة واحدة يقابلة تغير بمقدار 0.516 في المتغير التابع وكانت قيمة المحسوبة 2.062. و هي أكبر من قيمة (الجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig0.045 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، وبالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية إيجابي بين التحول الرقمي على خدمات المصرفية ، مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة فيما يلي:

" يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء في

بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR عند مستوى معنوية 0.05."

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير التحول الرقمي و متغير الخدمات المصرفية :

$$Y=1.707 +0.516 X1$$

Y: المتغير التابع (خدمات المصرفية)

X1: المتغير المستقل (التحول الرقمي)

a0:الثابتة وتمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

● خلاصة الفصل :

لقد تناول الفصل الثاني من هذه المذكرة الإطار التطبيقي لدراسة أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية، وذلك من خلال دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)بدأ الفصل بتقديم شامل للبنك، مستعرضًا نشأته، أهدافه، وهيكله التنظيمي الذي يعكس التزامه بمواكبة التطورات المصرفية الحديثة . وقد تم التركيز على كيفية دمج التقنيات الرقمية في مختلف أقسام البنك وعملياته.

أظهرت الدراسة التطبيقية أن بنك BADR قد خطى خطوات مهمة نحو التحول الرقمي، من خلال تبني مجموعة من الخدمات والحلول الإلكترونية التي تهدف إلى تحسين تجربة العملاء ورفع كفاءة العمليات الداخلية . وقد شمل ذلك تطوير منصات رقمية، وتوفير خدمات مصرفية عبر الإنترنت والهاتف المحمول، بالإضافة إلى أتمتة بعض الإجراءات المصرفية . هذه الجهود أسهمت في تعزيز جودة الخدمات المصرفية المقدمة، من حيث السرعة، الدقة، وسهولة الوصول.

ومع ذلك، لم تخلُ عملية التحول الرقمي من التحديات، مثل الحاجة المستمرة لتطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتأهيل الكوادر البشرية لمواكبة التغيرات، وضمان أمن المعلومات . إلا أن التزام البنك بالتحول الرقمي يعكس إدراكه لأهميته الاستراتيجية في تعزيز مكانته في السوق المصرفية الجزائرية، وتحقيق رضا العملاء في ظل التنافس المتزايد.

الخاتمة

خاتمة :

لقد سعت هذه المذكرة إلى دراسة أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية، وذلك من خلال شقين رئيسيين :إطار نظري تناول مفهوم التحول الرقمي وأبعاده في القطاع المصرفي، ودراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) في الجزائر. وقد أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي لم يعد خياراً استراتيجياً، بل ضرورة حتمية للمؤسسات المصرفية التي تسعى إلى تعزيز قدرتها التنافسية وتحسين جودة خدماتها في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة.

في الجانب النظري، تم استعراض ماهية التحول الرقمي، أهدافه، أهميته، خصائصه، والتحديات التي تواجهه، مع التركيز على تطبيقاته في النظام المصرفي. وقد تبين أن التحول الرقمي يساهم في إعادة تشكيل نماذج الأعمال المصرفية التقليدية، وتقديم خدمات أكثر ابتكاراً ومرونة تلبي تطلعات العملاء المتغيرة. كما تم تحليل مكونات النظام المصرفي ووظائفه، وكيف أن الرقمنة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من تطوره.

أما في الجانب التطبيقي، فقد قدمت دراسة حالة بنك BADR نموذجاً واقعياً لكيفية تجسيد هذه المفاهيم النظرية. أظهر البنك التزاماً واضحاً بمسار التحول الرقمي من خلال تطوير بنيته التحتية التكنولوجية، وإطلاق مجموعة من الخدمات المصرفية الرقمية، وأتمتة العديد من عملياته. وقد أسفرت هذه الجهود عن تحسين ملموس في جودة الخدمات المقدمة، من حيث السرعة، الكفاءة، وسهولة الوصول، مما يعزز رضا العملاء وولائهم.

على الرغم من الإنجازات المحققة، لا تزال هناك تحديات تواجه بنك BADR والقطاع المصرفي الجزائري بشكل عام في مسيرة التحول الرقمي، أبرزها ضرورة الاستثمار المستمر في التكنولوجيا الحديثة، وتطوير الكفاءات البشرية، وضمان أمن المعلومات والامتثال للتشريعات. إن النجاح المستدام في هذا المجال يتطلب رؤية استراتيجية واضحة، ومرونة في التكيف مع التغيرات، والتركيز على الابتكار المستمر لتقديم قيمة مضافة للعملاء والمساهمين. في الختام، تؤكد هذه المذكرة على الدور المحوري للتحول الرقمي كقوة دافعة للتنمية المصرفية، وكمحرك أساسي لتحقيق التميز في جودة الخدمات المصرفية.

بناءً على خاتمة الدراسة، يمكن صياغة توصيات الدراسة وآفاق الدراسة بالشكل الأكاديمي التالي:

أولاً: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأنظمة المصرفية وتبني التقنيات الحديثة بما يضمن تقديم خدمات مصرفية أكثر كفاءة وأماناً.

2. توسيع نطاق الخدمات المصرفية الرقمية عبر تطوير تطبيقات الهاتف المحمول والخدمات الإلكترونية بما يتماشى مع احتياجات العملاء ويعزز تجربة المستخدم .
3. تكييف برامج التكوين والتدريب لفائدة الموارد البشرية من أجل تنمية المهارات الرقمية ورفع جاهزية الموظفين للتعامل مع التقنيات الحديثة .
4. تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات من خلال اعتماد أحدث الحلول الأمنية وتطوير سياسات فعالة لإدارة المخاطر الرقمية وحماية المعلومات المصرفية .
5. ترسيخ ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة عبر تشجيع الابتكار وإشراك جميع العاملين في تنفيذ مشاريع الرقمنة وتحفيزهم على تبني التغيير .
6. الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لتحسين جودة الخدمات، وتخصيص المنتجات المصرفية، ودعم اتخاذ القرار .
7. تعزيز الشمول المالي من خلال توسيع الخدمات الرقمية لتشمل المناطق النائية والفئات التي يصعب وصولها إلى الخدمات المصرفية التقليدية .
8. العمل على تطوير الإطار القانوني والتنظيمي بما يواكب التطورات الرقمية ويسهم في تعزيز الثقة في الخدمات المصرفية الإلكترونية .
9. إجراء تقييم دوري لمستوى جودة الخدمات الرقمية من خلال قياس رضا العملاء واعتماد مؤشرات أداء تساعد على التحسين المستمر .
10. تعزيز التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) للاستفادة من الحلول الابتكارية وتسريع وتيرة التحول الرقمي في القطاع المصرفي .

ثانياً: آفاق الدراسة

تفتح هذه الدراسة المجال أمام العديد من البحوث المستقبلية، من بينها:

1. دراسة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي وربحية البنوك الجزائرية .
2. تقييم دور الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات المصرفية واتخاذ القرارات داخل المؤسسات البنكية .
3. دراسة أثر الأمن السيبراني على ثقة العملاء في استخدام الخدمات المصرفية الرقمية .
4. إجراء دراسة مقارنة بين البنوك العمومية والخاصة في الجزائر من حيث مستوى التحول الرقمي وجودة الخدمات .
5. تحليل دور التكنولوجيا المالية (FinTech) في تطوير القطاع المصرفي الجزائري وتعزيز تنافسيته .
6. دراسة أثر التحول الرقمي على رضا العملاء وولائهم باستخدام نماذج إحصائية متقدمة .
7. بحث معوقات التحول الرقمي في البنوك الجزائرية واقتراح آليات عملية لتجاوزها .
8. دراسة دور الحوسبة السحابية، وتقنية البلوك تشين، وإنترنت الأشياء في تطوير الخدمات المصرفية المستقبلية .

9. إجراء دراسة مقارنة بين تجربة البنوك الجزائرية وتجارب البنوك الرائدة عالميًا في مجال التحول الرقمي للاستفادة من أفضل الممارسات .

10. دراسة أثر التحول الرقمي على تحقيق أهداف التنمية المستدامة والشمول المالي في الجزائر .

هذه التوصيات والآفاق تتوافق مع موضوع المذكرة "أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" (BADR) ، وتناسب الصياغة الأكاديمية المعتمدة في مذكرات الماستر.

المراجع :

المراجع

- 1- علي حاج قاسم، اسهامات الاتحاد الافريقي في عملية التحول الرقمي في افريقيا: قراءة في مشروع استراتيجية التحول الرقمي في إفريقيا 2020-2023، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة الزاوية، المجلد 6، العدد 1، ليبيا، 2020، ص 5
- 2- الحداد، رشا مُحمَّد حمدي "أثر تطبيق التحول الرقمي على المراجعة الداخلية وتحقيق الشمول المالي: دراسة ميدانية في البنوك المصرية" مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، قسم المحاسبة والمراجعة، المجلد 5، العدد 3، مصر، 2022،
- 3- عماري، فردوس، التحول الرقمي في البنوك التجارية ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، جامعة قلمة، الجزائر، 2023
- 4- ربيع زروالي، مهدي جابر، التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية - دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بعين البيضاء بأم البواقي -، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 06، العدد 01، جامعة مُحمَّد الشريف ، سوق أهراس .
- 5- مُحمَّد عبد الفتاح، التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة، دار الفكر، 2020، ص 18.
- 6- أحمد يوسف، إدارة التحول الرقمي، دار المسيرة، 2019، ص 30.
- 7- علي السالمي، تكنولوجيا المعلومات والأعمال، دار وائل، 2018، ص 52.
- 8- حسن العلي، الاقتصاد الرقمي، دار صفاء، 2021، ص 41.
- 9- عبد الرحمن الكيلاني، تحليل البيانات واتخاذ القرار، دار المعرفة، 2020، ص 67.
- 10- سامي أحمد، الابتكار في العصر الرقمي، دار اليازوري، 2019، ص 74.
- 11- مُحمَّد جابر، إدارة التغيير الرقمي، دار النهضة العربية، 2021، ص 95.
- 12- قطار مُحمَّد، دحمان أحمد، التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة، دار النشر الجامعي، 2023، ص 44.
- 13- مُحمَّد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاهات التأثير، الطبعة الثالثة، عالم الكتب، القاهرة، 2004، ص 110-111.
- 14- قطار مُحمَّد، دحمان أحمد، التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة، دار النشر الجامعي، 2023، ص 60-63.
- 15- أحمد يوسف، إدارة التحول الرقمي في المؤسسات، دار الفكر العربي، 2021، ص 50-55.

- 16- قطار مُجَّد، دحمان أحمد، التحول الرقمي في المؤسسات الحديثة، دار النشر الجامعي، 2023، ص 60-63.
- 17- أحمد يوسف، إدارة التحول الرقمي في المؤسسات، دار الفكر العربي، 2021، ص 50-55.
- 18- أحمد الجعفري -مؤلف كتاب النظام المصرفي وأدواره الاقتصادية. (2014)
- 19- مُجَّد الشريف -مؤلف كتاب النظام المصرفي بين التنظيم والرقابة. (2012)
- 20- علي الحسيني -مؤلف كتاب المصارف ووظائفها الاقتصادية. (2015)
- 21- كمال المقداد -مؤلف كتاب الرقابة المصرفية وأثرها على استقرار النظام المالي. (2011)
- 22- نزار الموسوي -مؤلف كتاب النظام المصرفي والتنمية الاقتصادية. (2013)
- 23- سعيد الحمادي -مؤلف كتاب الخدمات المصرفية وأثرها الاجتماعي. (2010)
- 24- أحمد نجا -مؤلف كتاب التقنيات الحديثة والتحول الرقمي في البنوك. (2022)
- 25- رضا الحداد -مؤلف كتاب البنوك الدولية وحركة الأموال العالمية. (2016)
- 26- مُجَّد الطيب -مؤلف كتاب العمليات المصرفية وإدارتها. (2014)
- 27- عمر البكري -مؤلف كتاب وظائف النظام المصرفي وأثرها على الاقتصاد. (2015)
- 28- الزهراني، عبد الله. (2019) النظام المصرفي الحديث وتطبيقاته الرقمية. الرياض: دار الكتاب الاقتصادي.
- 29- مُجَّد الجابري، 2021. الرقمنة في البنوك السعودية :التحديات والفرص. مجلة البحوث المصرفية، 15(2)، 45-60.
- 30- ريم الحارثي، (2020) الابتكار المالي وتأثيره على تجربة العملاء. المجلة العربية للإدارة المصرفية، 10(3)، 23-39.
- 31- خالد الشمري، 2020. المصرفية الحديثة وإدارة المخاطر. الدمام: مكتبة الريادة

- 32- البنك المركزي السعودي، 2022. التقرير السنوي للنظام المصرفي السعودي . الرياض: البنك المركزي السعودي.
- 33- وزارة المالية السعودية، 2021 . مبادرات الشمول المالي والتنمية المستدامة . الرياض: وزارة المالية.
- 34- الزهراني، عبد الله (2019) النظام المصرفي الحديث وتطبيقاته الرقمية . الرياض: دار الكتاب الاقتصادي.
- 35- الحارثي، ريم (2020) الابتكار المالي وتأثيره على تجربة العملاء . المجلة العربية للإدارة المصرفية، 10(3)، 23-39.
- 36- الشمري، خالد . (2020) المصرفية الحديثة وإدارة المخاطر . الدمام: مكتبة الريادة.
- 37- الجابري، مُجَد . (2021). الرقمنة في البنوك السعودية : التحديات والفرص . مجلة البحوث المصرفية، 15(2)، 45-60.
- 38- العتيبي، سعود . (2018) الشمول المالي والتنمية الاقتصادية . جدة: دار الخليج للنشر.
- 39- الزهراني، عبد الله (2019) النظام المصرفي الحديث وتطبيقاته الرقمية . الرياض: دار الكتاب الاقتصادي.
- 40- الشيخ، أحمد (2020) التحول الرقمي في البنوك العربية: الفرص والتحديات . المجلة العربية للإدارة المصرفية، 12(3)، 45-60.
- 41- المسعودي، مُجَد (2019) أثر الرقمنة على جودة الخدمات المصرفية . مجلة الدراسات المالية العربية، 8(2)، 77-92.
- 42- الحمادي، رشيد (2021) تجربة العملاء في البنوك الرقمية ودور التطبيقات الذكية . مجلة الاقتصاد الرقمي العربي، 5(1)، 33-50.
- 43- الخلفي، عبد الله . (2018) الرقمنة وتخفيض التكاليف التشغيلية في البنوك . مجلة العلوم المصرفية، 10(4)، 112-130.
- 44- الشهري، فهد (2020) الشمول المالي ودور الخدمات المصرفية الرقمية في العالم العربي . المجلة العربية للشمول المالي، 3(1)، 21-38.
- 45- الشيخ، أحمد (2020) التحول الرقمي في البنوك العربية: الفرص والتحديات . المجلة العربية للإدارة المصرفية، 12(3)، 45-60.
- 46- المسعودي، مُجَد (2019) أثر الرقمنة على جودة الخدمات المصرفية . مجلة الدراسات المالية العربية، 8(2)، 77-92.

47- - الحمادي، رشيد (2021) تجربة العملاء في البنوك الرقمية ودور التطبيقات الذكية .مجلة الاقتصاد الرقمي العربي، 5(1)، 33-50.

48- - الجابري، مُجَّد. (2021). الرقمنة في البنوك السعودية :التحديات والفرص .مجلة البحوث المصرفية، 15(2)، 45-60.

49- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N., Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation, MIT Sloan Management Review, 2015.