



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر التحول الرقمي على إدارة جودة الخدمات "دراسة حالة بنك BADR وكالة سعية 2026"

تحت إشراف الأستاذ:
- الدكتور: بلعربي عبد القادر

من إعداد الطالبين:
- بلهاشي بختة
- بليل سارة هناء

نوقشت و أجازت علنا بتاريخ: 18/05/2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ بن حميدة محمد/ أستاذ التعليم العالي / رئيسا

الدكتور/ بلعربي عبد القادر / أستاذ التعليم العالي مشرفا

الدكتور/ بوريش حسن/ أستاذ التعليم العالي / مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اللهم انفعنا بما علمتنا ؛

وعلمنا ما ينفعنا؛

وزدنا علما.

شكر وتقدير

الشكر لله تعالى أولا وأخيرا، فله الحمد وله الفضل، ألا بفضل

الله تتم الصالحات

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور "بلعربي

عبد القادر " التي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته

ونصائحه القيّمة والذي دعمنا بتوجيهاته القيّمة ومعارفه

الثمينه فجزاه الله خير الجزاء والى الأستاذ البروفيسور "رزين

عكاشة "

إلى كل من ساعدنا ولكل من ساندني ولو بكلمة تشجيعية من

قريب أو بعيد.



الإهداء

الحمدُ لله الذي يُزهرُ في
القلوبِ حلمًا ويثمرُ إنجازًا
هذا الأثرُ نبضُ سعيٍ وصبرٍ
تركته بين السطور
أهديه لنفسي التي تعلّمت أن
تُكمل الطريق
إلى أُمي دعواتها، وأبي ثباته
، وإخوتي رفاقُ الأُنس
وإلى كل قلبٍ مرّ فترك أثرًا
طيبًا
...وأخيرًا إلى ابن أختي الغالي
لعلّه يرى أن الأحلام تُنال



وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

الحمد لله الذي بنعمته تتم
الصالحات
أهدي عملي
الى أعز من أملك في الوجود
وأبر الناس بصحبتى
الى الذين تعجز الكلمات عن
الوفاء بحقهما
الى الوالدين الكريمين قرّة
عيني
الى إخواني الأفاضل
الى صديقاتي العزيزات كل
باسمهن
الى كل من علمني خلقا وحرفا
أهدي عملي هذا الى كل طالب
علم



الملخص:

تتمحور هذه الدراسة حول تقصي الأثر الاستراتيجي للتحول الرقمي في تجويد الأداء الخدمي ضمن المؤسسات الاقتصادية، وبالتطبيق على بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة سعيدة ومن خلال اعتماد عينة قصدية مكونة من 45 موظفا. تم معالجة مخارجاتها باستخدام برنامج SPSS (IBM V.20) أفضت النتائج إلى أن التحول الرقمي يشكل الركيزة البنيوية التي ترتب عنها إليها المصارف في هندسة خدمات مبتكرة تتجاوز الأنماط التقليدية وتلبي معايير الجودة الشاملة. كما كشف التحليل الميداني عن وجود ارتباط طردي متوسط القوة بين رقمنة العمليات وتحسين جودة الخدمة؛ مع رصد مؤشرات إيجابية تعكس قدرة بنك (BADR) على تحقيق الريادة الرقمية، شريطة الاستثمار المكثف في البنية التحتية التقنية وتوفير بيئة عمل محفزة للابتكار الرقمي".

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة جودة الخدمات، بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

Abstract

This study revolves around investigating the strategic impact of digital transformation on enhancing service performance within economic institutions, applied to the Bank for Agricultural and Rural Development (BADR) Saïda agency, through a purposive sample of 45 employees. Its outputs were processed using IBM SPSS (V.20). The results indicate that digital transformation constitutes the structural pillar upon which banks rely to engineer innovative services that surpass traditional patterns and meet comprehensive quality standards. Furthermore, the field analysis revealed a moderately strong positive correlation between process digitization and service quality improvement; with positive indicators reflecting BADR Bank's capacity to achieve digital leadership, provided there is intensive investment in technological infrastructure and the provision of a stimulating work environment for digital innovation

Keywords: Digital transformation, Service quality management, Bank of Agriculture and Rural Development (BADR)

قائمة المختصرات

المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري لأثر التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات

تمهيد:

المبحث الأول : التحول الرقمي في المؤسسات

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي .

المطلب الثاني: خطوات التحول الرقمي ومتطلباته

المطلب الثالث: واقع التحول الرقمي في المؤسسات

المبحث الثاني: إدارة جودة خدمات في المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية إدارة جودة الخدمات.

المطلب الثاني: أبعاد وأدوات إدارة جودة الخدمات.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة جودة الخدمات

المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على إدارة جودة الخدمات.

المطلب الأول: أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة وجودة الخدمات.

المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي و جودة الخدمات.

المطلب الثالث: متطلبات التكامل لضمان جودة الخدمات الرقمية

الملخص:

قائمة مراجع الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

المبحث الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية.

المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و القيمة المضافة للمذكرة.

الملخص:

قائمة مراجع الفصل الثاني:

الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR.

المبحث الأول: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR.

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

المطلب الثاني: دور ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة وأداة الدراسة

المطلب الثاني: نتائج الدراسة وتحليلها.

المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة

المطلب الرابع: نتائج علاقة الارتباط والتأثير

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول : مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري و الدراسات

المطلب الثاني: توصيات لتعزيز التحول الرقمي وتحسين إدارة جودة الخدمات

الملخص

الخاتمة العامة

آفاق الدراسة

قائمة الملاحق

قائمة المراجع



قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
21	مفهوم جودة الخدمة	1
26	أبعاد جودة الخدمة	2
27	نموذج الفجوات (SERVQUAL)	3
37	فاعلية الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تعزيز التحول الرقمي	4
66	وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة	5
71	هيكل تنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	6
74	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	7
76	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	8
77	التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	9

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي	1
73	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	2
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	3
75	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	4
76	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير طبيعة الوظيفة	5
78	مقياس تحديد الاتجاه للوسط الحسابي بمقياس ليكارت الخماسي	6
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المستقل	7
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع	8
84	تحليل نتائج الارتباط	9
85	قيمة مستوى الارتباط	10
86	تحليل ملخص النموذج Récapitulatif des modèles	11
87	قيم معامل التحديد وتحديد حجم الأثر	12
88	تحليل جدول ANOVA للانحدار	13
88	تحليل جدول المعاملات Coefficients	14
89	مخرجات الانحدار	15

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
89	مخرجات SPSS	01
95	الإستبيان	02
101	تقرير التريص	03

مقدمة عامة

تعتبر الثورة المعلوماتية من أبرز التحولات التاريخية لما أحدثته من تغيرات في شتى المجالات، حيث رافقها توجه عالمي نحو الاستثمار في تقنيات المعلومات والاتصال، والتي أصبحت تحتل مكانة محورية باعتبارها من أهم الموارد الإستراتيجية مقارنة بالموارد التقليدية. وقد أصبح الاعتماد على هذه التكنولوجيا الرقمية ضرورة حتمية، إذ لم تعد المؤسسات قادرة على مواكبة المتغيرات المتسارعة دون دمجها في منظومتها الإدارية والخدمية.

وتعد عملية تحسين وتطوير الخدمات من أبرز الرهانات الإستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، لا سيما في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال. كما أن التطور المتنامي في تقنيات الرقمنة أسهم في إحداث تغيرات جوهرية في أساليب تقديم الخدمات وإدارتها، الأمر الذي أجبر المؤسسات على تبني هذه التقنيات والاستفادة من الإمكانيات التي توفرها. كما أضحت توظيف الرقمنة في مختلف العمليات والخدمات وسيلة أساسية لمواكبة متطلبات العصر، والاستجابة لتطلعات المستفيدين، بما يضمن تحسين جودة الخدمة المقدمة ورفع مستوى الكفاءة والفعالية في الأداء المؤسسي.

و تمثل جودة الخدمات أحد أهم العوامل التي تسعى إليها المنظمات في مختلف مجالاتها في سبيل الحصول على قيمة تنافسية في السوق وتحقيق جودة الخدمات والارتقاء بها لتطلعات طالبي الخدمة.

وقد ترك هذا التحول الرقمي بصمة واضحة على القطاعات الخدمية، التي استفادت من مخرجات الثورة المعلوماتية لتحقيق نقلة نوعية في أدائها. ومن بين هذه القطاعات، برز قطاع الخدمات العامة، لاسيما الخدمات البنكية، باعتباره أحد الأعمدة الأساسية التي تعكس قوة الدولة وحرصها على تلبية احتياجات عملائها.

وفي هذا الإطار، تتجه العديد من المؤسسات البنكية إلى اعتماد على أساليب حديثة وتقنيات رقمية متطورة، تشمل البرامج والتطبيقات الذكية، ونظم إدارة قواعد البيانات، والبنية التحتية المادية مثل شبكات الحواسيب، بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وقد أصبحت الجودة في هذا القطاع معياراً أساسياً لتقييم الأداء وتحقيق التميز، من خلال تلبية احتياجات العملاء وتعزيز رضاهم وتحسين تجربة الزبائن، إلى جانب الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويأتي هذا التوجه في ظل تزايد الطلب على الخدمات البنكية و المصرفية، والارتفاع المستمر في تحويل الأموال و التداول بالعملات الصعبة، ما يستدعي الاستفادة القصوى من الإمكانيات الرقمية المتاحة في البنوك الجزائية بناء على ذلك تبرز الإشكالية الرئيسية للدراسة في

السؤال التالي: إلى أي مدى يساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة جودة الخدمات داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية بسعيدة؟

الأسئلة الفرعية:

- 1_ ما الإطار المفاهيمي المفسر للعلاقة بين التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات في المؤسسات؟
 - 2- إلى أي مدى يؤثر مستوى نضج التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري وجودة الخدمات المقدمة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ، في ظل متطلبات التنافسية والاستدامة التنظيمية؟
 - 3- ما مدى إسهام العنصر البشري في إنجاح مسار التحول الرقمي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة؟
- الفرضية الرئيسية: يساهم التحول الرقمي بشكل فعلي في تحسين جودة الخدمات الإدارية من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، والشفافية التنظيمية، والفاعلية في اتخاذ القرار.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى التحول الرقمي ومستوى إدارة جودة الخدمات.
2. يؤثر استخدام التكنولوجيا الرقمية في تسريع المعاملات وتقليل الأخطاء الإدارية.
3. يعزز التدريب والتأهيل المستمر للعاملين من فعالية التحول الرقمي.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجين الوصفي والتحليلي لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات، وذلك من خلال وصف وتحليل مختلف المفاهيم المرتبطة بموضوع المذكرة، حيث تم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول رئيسية:

تناول الفصل الأول الإطار النظري للتحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات، مع توضيح طبيعة العلاقة بينهما، بينما تناول الفصل الثاني عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، أما الفصل الثالث فعرف توظيف منهج دراسة الحالة من خلال تطبيق الدراسة ميدانيا على بنك الفلاحة والتنمية الريفية، بهدف التعرف على واقع التحول الرقمي وأثره في تحسين جودة الخدمات. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان والمقابلة والوثائق الرسمية،

مقدمة عامة

ثم تحليلها بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS.

أهمية الدراسة:

تكتسي دراستنا أهميتها من الأهمية المتزايدة التي يحظى بها التحول الرقمي في ظل التطورات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وما يرافقها من تغيرات في أساليب تقديم الخدمات وإدارتها. فقد أصبح تبني التحول الرقمي ضرورة إستراتيجية تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحسين كفاءة أدائها ورفع مستوى جودة الخدمات المقدمة بما يتوافق مع متطلبات البيئة التنافسية الحديثة.

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى إبراز الدور الذي يمكن أن يؤديه التحول الرقمي في تطوير إدارة جودة الخدمات داخل المؤسسات، من خلال توظيف التقنيات الرقمية في تحسين سرعة تقديم الخدمة، ودقتها، وشفافيتها، بما يعزز رضا المستفيدين ويرفع من كفاءة الأداء المؤسسي.

كما تبرز أهمية الدراسة كذلك في جانبها التطبيقي، حيث تسعى إلى تحليل واقع التحول الرقمي وأثره في تحسين جودة الخدمات داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية، الأمر الذي قد يساهم في تقديم مجموعة نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد متخذي القرار على تعزيز مسار التحول الرقمي وتطوير جودة الخدمات المقدمة.

أهداف الدراسة :

تسليط الضوء على موضوع التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات من خلال التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بهذين المتغيرين وتحليل طبيعة العلاقة بينهما مع إبراز دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة الأداء الإداري والارتقاء بمستوى جودة الخدمات المقدمة، إضافة إلى دراسة واقع تطبيق التحول الرقمي داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وتقييم مدى إسهامه في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ناهيك عن إبراز أهمية العنصر البشري في إنجاح عملية التحول الرقمي.

أسباب اختيارالموضوع:

الأسباب الذاتية: يرجع اختيار موضوع:

مقدمة عامة

_الرغبة الشخصية للتعمق في موضوع التحول الرقمي باعتباره من أهم التوجهات الإدارية الحديثة.

_الاهتمام بدراسة كيفية تحسين جودة الخدمات في المؤسسات من خلال توظيف التقنيات الرقمية.

الأسباب الموضوعية:

_حدثة موضوع التحول الرقمي وأهميته المتزايدة في تحسين الأداء المؤسسي.

_قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر التحول الرقمي على إدارة جودة الخدمات في المؤسسات الجزائرية.

صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهناها خلال انجاز هذه المذكرة صعوبة الحصول على بعض البيانات والمعلومات المرتبطة بواقع التحول الرقمي داخل المؤسسة محل الدراسة، خاصة تلك التي تتعلق بالبيانات الداخلية أو التنظيمية. ناهيك عن مواجهة تحديات مرتبطة بمحدودية الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات في بعض المؤسسات المحلية، إضافة إلى ضيق الوقت المتاح لإنجاز الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

أيضا من بين الصعوبات ضعف استجابة أفراد العينة للاستبيان و عدم دقة الإجابات المقدمة، وصعوبة

الوصول إلى بعض الإطارات داخل المؤسسة للحصول على معلومات دقيقة حول موضوع الدراسة

الفصل الأول
الإطار النظري لأثر التحول
الرقمي وإدارة
جودة الخدمات

التمهيد:

في ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم، خصيصاً في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أصبحت الممارسات الرقمية عنصراً أساسياً في مختلف القطاعات وعلى مستوى جميع الدول ولا يمكن الاستغناء عنه. حيث ينظر إلى هذه التحولات كوسيلة حيوية للتكيف مع احتياجات العصر الرقمي.

حيث شهدت القطاعات الإدارية عدة إصلاحات ومجالات، هذا ما دفعها لتبني العديد من الإصلاحات في مجال الإدارة والعمل على عصنة الجهاز الإداري من أجل تحسين عملية انجاز الوظائف، وذلك من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة خاصة ما يتعلق باستخدام التكنولوجيا وبرامج المعلوماتية ووسائل الاتصال الحديثة، لذا عمد التحول الرقمي العديد من الخدمات قصد التحسين من عملية تقديمه للخدمات وتجاوز سلبات الطرق والتقليدية في أدائه.

إن التحول الرقمي مفهوم أكثر شمولية مما يعتقده البعض فهو لا يقتصر فقد على اعتماد تقنيات التكنولوجيا في أداء بعض المهام الإدارية فحسب، بل يعتمد على أبعاد و إستراتيجيات ومراحل مختلفة وله تأثير بعيد المدى على الكثير من الجوانب في عالم الأعمال. ويفرض واقعا جديدا على المؤسسات والعالم ككل.

التحول الرقمي هو المقياس الذي يحدد قدرة الإدارة على تحقيق الخدمات الإدارية بجودة عالية وكفاءة المطلوبة وعليه سنتناول في هذا الفصل في مبحثه الأول التحول الرقمي ومفاهيمه، أما في المبحث الثاني سنتطرق لمفهوم إدارة جودة الخدمات ، أما في المبحث الثالث والأخير العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات.

المبحث الأول: التحول الرقمي

يعد التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمام كبير في مختلف المؤسسات، نظراً لدوره في تطوير أساليب العمل وتحسين الأداء. ومن هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التحول الرقمي وتطوره.

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي وتطوره

هناك العديد من الباحثين والخبراء الذين قدموا تعريفات متعددة للتحول الرقمي وفق وجهات نظرهم الخاصة انطلاقاً من توجهاتهم وكذلك تبعاً للقطاعات التي ينشطون فيها، والأمر الذي نتج عنه تعدد التعاريف المرتبطة بالتحول الرقمي وهذا ما يدل على مدى تأثيره في مختلف الميادين.

الفرع الأول: التحول الرقمي بين التعريف والتطور التاريخي والفرق بينه وبين الرقمنة

أولاً: التحول الرقمي

من بين التعريفات التي حضي بها التحول الرقمي نذكر:

- يُعرّف التحول الرقمي داخل المؤسسة بأنه تحول تنظيمي نحو البيانات الضخمة، والتحليلات، والحوسبة السحابية، والهواتف المحمولة، ومنصات التواصل الاجتماعي. في حين أن المؤسسات في تحول وتطور مستمرين استجابةً لتغيرات بيئة الأعمال، إذا التحول الرقمي هو التغيرات الرقمية المبنية على التقنيات الرقمية التي تحدث تطورات فريدة في العمليات التجارية وعمليات الأعمال وخلق القيمة (Vial, 2019, p. 07)

- التحول الرقمي (digital Transformation) هو عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، قد يكون إستراتيجياً يتدخل في وظائف المؤسسة كلها كما يغير المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية، وطرق التشغيل، وكيفية الحصول على الخدمة. فالمستقبل الرقمي هو البديل العلمي الوحيد المطروح أمامنا، فكل مستقبل البشر مرتبط بهذا النمط الجديد. فالاقتصاد التقليدي يتميز بالتدخل الكثيف للعنصر البشري، وكثرة الأخطاء وبدورات العمل الطويلة، أما الاقتصاد الرقمي على عكس ذلك تماماً. (عدي، 2021، صفحة 14)

- هو العملية التي يتم تحويل فيها الكتب، المخطوطات، والجرائد و المواد السمعية والمواد البصرية إلى شكل ملفات رقمية يمكن التعامل معها من خلال تكنولوجيا الحاسبات عن طريق استخدام المساحات الضوئية، أو أي معدات أو أجهزة أخرى متطورة. ويرتكز هذا التعريف على تحويل البيانات من الصيغة الورقية إلى الصيغة الرقمية. (سرين و

زيغم، 2022، صفحة 03)

ثانياً: التطور التاريخي للتحول الرقمي

مر التحول الرقمي بالعديد من المحطات المهمة، التي كانت تلعب دوراً حاسماً في تطور التحول الرقمي إلى ما أصبح عليه اليوم، ويمكن تتبع التحول الرقمي مع بدايات القرن التاسع عشر حيث بدأ استعمال الآلات الحاسبة والتقنيات التكنولوجية بغرض تحسين الإنتاجية والأداء.

1. مرحلة الثورة الصناعية الأولى

بدأت الثورة الصناعية في إنجلترا مع نهايات القرن الثامن عشر، وكانت تمثل الانتقال إلى عمليات التصنيع الجديدة خلال تلك الفترة. تُعتبر الثورة الصناعية زيادة مستدامة في معدل النمو الكلي ونصيب الفرد من الإنتاج بمعدل كان يُعد ثورياً مقارنة بما كان موجوداً قبل ذلك. وقد ارتكزت الثورة الصناعية على نمو اقتصادي بطيء لكنه مستدام في بريطانيا، استناداً إلى المعرفة المفيدة التي كانت تتزايد باستمرار. توسعت إنجلترا في أسواقها للتصدير والاستيراد من خلال الرأسمالية لتمويل المصانع والآلات. ونتيجة لذلك أصبحت إنجلترا أغنى دولة في العالم في القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر.

2. الثورة الصناعية الثانية

ظهرت الثورة الصناعية الثانية في بداية القرن العشرين، معتمدة على إنجازات فاراداي وماكسويل اللذين أسهما في فهم القوى المغناطيسية والكهرومغناطيسية، مما أدى إلى ظهور الكهرباء وتشغيل المحركات الكهربائية. كما كان لاكتشاف توماس إديسون للكهرباء دور بارز في انطلاق الثورة الصناعية. وقد ساهم هنري فورد في قيادة هذه الثورة من خلال تطبيق مفهوم الإنتاج الكبير، حيث ابتكر في عام 1908 خط الإنتاج الشامل لصناعة السيارات أدت الثورة الصناعية الثانية إلى تغييرات جذرية في أنماط حياة الإنسان والمجتمع، ويمكن اعتبارها اللبنة الأساسية في تشكيل الأنماط الاقتصادية الحديثة. وقد أثمرت نتائجها بظهور أجهزة مبتكرة، مثل التلفزيونات الكبيرة، والراديو، والهواتف اللاسلكية التي تعتمد على تقنية الموجات الصوتية.

3. الثورة الصناعية الثالثة

بدأت الثورة الصناعية الثالثة في خمسينيات القرن العشرين، وتُعتبر انتقالاً من التكنولوجيا الميكانيكية والتناظرية إلى الإلكترونيات الرقمية. تعد تقنيات النانو، والتقنيات الحيوية، وتقنيات المعلومات، والطباعة ثلاثية الأبعاد، والذكاء الاصطناعي، والروبوتات من أهم العوامل المحركة للثورة الصناعية الثالثة.

خلال الثورتين الصناعيتين الأولى والثانية، كانت التنمية مقتصرة على أوروبا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية، لكن مع الثورة الصناعية الثالثة، أصبحت ثروات العالم تزيد بمقدار عشرة أضعاف، وانتشرت التنمية في كل أنحاء العالم تقريباً. في هذه الثورة، تم تطوير آلاف المؤسسات التجارية وخلق ملايين الوظائف على مستوى العالم. شهدت الثورة الصناعية الثالثة اختراعات حديثة مهمة، كما أنها تميزت بأنشطة استثنائية مثل التطور الاقتصادي، وتطوير وسائل النقل، وتطوير تقنيات الطباعة ثلاثية الأبعاد، وتكنولوجيا الروبوتات ومختبرات التصنيع، كما شهدت الثورة ارتفاعاً في مستوى المعيشة ومتوسط العمر المتوقع في جميع الدول مقارنة بالثورتين الأولى والثانية. ومع ذلك كانت لهذه الثورة آثار سلبية، مثل تلوث الهواء، وتناقص التنوع البيولوجي، وتلوث المياه، وتدمير المواطن الطبيعية، وانبعاث الغازات الدفيئة، والاحتباس الحراري، وتغير المناخ.

4. الثورة الصناعية الرابعة

الثورة الصناعية الرابعة ليست مجرد آلات و أنظمة ذكية ومتصلة، بل إن نطاقها أوسع بكثير. تحدث خلالها موجات متزامنة من الاختراقات في مجالات متنوعة، بدءاً من تسلسل الجينات إلى تقنيات النانو، ومن الطاقة المتجددة إلى الحوسبة الكمية ما يجعل الثورة الصناعية الرابعة مختلفة جوهرياً عن الثورات السابقة هو اندماج هذه التقنيات وتفاعلها عبر المجالات الفيزيائية والرقمية والبيولوجية. في هذه الثورة، تنتشر التقنيات الناشئة والابتكارات الشاملة بوتيرة أسرع وبشكل أوسع مقارنة بالثورات السابقة، التي لا تزال تأثيراتها تتكشف في بعض أنحاء العالم. على سبيل المثال، لم تختبر الثورة الصناعية الثانية بالكامل من قبل 17% من سكان العالم، حيث لا يزال حوالي 1.3 مليار شخص يفتقرون إلى الكهرباء. و بالمثل، لم تصل الثورة الصناعية الثالثة إلى أكثر من نصف سكان العالم، حيث يفتقر 4 مليارات شخص، معظمهم في الدول النامية، إلى الوصول إلى الإنترنت. وذلك على عكس المغزل رمز الثورة الصناعية الذي استغرق حوالي 120 عاماً للانتشار خارج أوروبا فإن الإنترنت تمكن من الانتشار عبر العالم في أقل

من عقد

ثالثاً: الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبحت مفاهيم الرقمنة والتحول الرقمي محوراً رئيسياً في نجاح المؤسسات. مع نمو الإنفاق على التقنيات الرقمية في المؤسسات، أصبحت هذه المفاهيم أكثر أهمية من أي وقت مضى و من هنا يتضح الفرق الجوهرى بين المفهومين:

الجدول رقم(1) الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي

المميزات	الرقمنة	التحول الرقمي
الهدف الأساسي	تحويل المعلومات من صيغة ورقية إلى رقمية.	تغيير جذري في طريقة عمل الشركة بالكامل باستخدام التكنولوجيا.
التركيز	على العمليات الداخلية والكفاءة.	على تجربة العميل ونماذج العمل والابتكار.
النطاق	محدود ومحدد (مثل: أرشفة قسم معين)	شامل ويؤثر على كل أقسام الشركة وثقافتها.
المثال	مسح المستندات الورقية ضوئياً وحفظها كملفات PDF	استخدام البيانات من هذه الملفات لتحليل سلوك العملاء وتقديم خدمات مخصصة.
النتيجة	تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.	خلق قيمة جديدة، زيادة الإيرادات، وتحقيق ميزة تنافسية.

المصدر:لعرج مجاهد نسيمه إستراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة إلى تجربة الإمارات العربية المتحدة، مجلة دفاتر، م 17، ع 04،الجزائر، 2021، ص: 342

الفرع الثاني: أهمية التحول الرقمي. يمكن توضيح أهمية التحول الرقمي في النقاط التالية: (الرحمن، 2022، الصفحات 99-100)

تحسين التعاملات مع الجمهور والقطاع الخاص.

يساهم في القضاء على الفساد، والتقليل من مدة الإجراءات الحكومية.

يوفر بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية تلعب دورا في القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية يساعد التحول الرقمي في تحسين اتخاذ القرارات، وتتجلى أهمية التحول الرقمي أيضا في النقاط التالية: (أسواط، 2022، صفحة 654)

إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية.

الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية من خلال اختزان المعلومات بنسخة رقمية اذ تصبح سهلة لاستخدام وبالتالي توجه الطاقات البشرية للعمل في أشغال أكثر إنتاجية.

تقليل الأخطاء المترتبة على العمل اليدوي مما يساهم في تدعيم مستوى الأداء.

خفض التكلفة في الأداء لزيادة الإنتاجية وذلك باستخدام التكنولوجيا المتاحة على شبكات المعلومات، وبالتالي إيجاد أفضل السبل لتمكين المواطنين من المشاركة في العملية التنفيذية.

الفرع الثالث: خصائص ومجالات التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بعدة خصائص تجعله ركيزة أساسية في تطوير بيئة الأعمال الحديثة، ومن أبرزها: (الغبيري، 2020, p. 16)

1. القدرة على التكيف :

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

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

3. التقنية المتقدمة: يستند إلى تقنيات معلوماتية متطورة تصنف عالميا ضمن أحدث الابتكارات.

4. عابر للحدود: يتيح خدمات متكاملة يمكن الاستفادة منها دون قيود جغرافية أو تنظيمية.

5. هيكل تنظيمي شبكي: يتميز بوجود بنية تنظيمية مرنة تتناسب مع طبيعة عمله، ما يعزز الارتباط الداخلي والخارجي بكفاءة عالية.

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

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

المطلب الثاني : خطوات وضروريات التحول الرقمي

يعتمد نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات على توفر مجموعة من الخطوات الأساسية التي تضمن تطبيقه بصورة فعالة. وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى أهم خطوات التحول الرقمي كما يلي:

الفرع الأول : خطوات التحول الرقمي: يمر التحول الرقمي بمجموعة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي: (قرين، 2023)

1. الرقمنة: هي عملية تحويل البيانات من صورتها المادية إلى الصورة الرقمية بواسطة الحاسوب ويشار لها أيضا على أنها تحويل النص المطبوع أو الصور إلى إشارات ثنائية باستخدام المسح الضوئي حتى يمكن عرضها على الحاسوب.

2. المعالجة الرقمية: تعني استخدام التقنية لتحويل العمليات التشغيلية من تقليدية إلى رقمية وهي أيضا عملية تحليل البيانات وتحسينها باستخدام البرامج والأدوات الرقمية.

3. التحول الرقمي: هو العملية الشاملة التي تقوم بإعادة تصميم الأعمال ودمج البرامج الرقمية في مختلف جوانب العمل من اجل الاستفادة إلى أقصى حد ممكن من التقنيات الرقمية.

الفرع الثاني : أدوات وتقنيات التحول الرقمي

حتى يتم تطبيق التحول الرقمي لابد من توفر مجموعة من التقنيات والمتطلبات وهي :

1. التقنيات: تتمثل تقنيات التحول الرقمي في الأدوات والبرامج التي تساعد المؤسسة في تحويل عملياتها من تقليدية إلى رقمية، والتي تعمل بدورها على تحسين كفاءة العمل.

2. البيانات: من خلال ما تقوم به المؤسسة من إدارة وتحليل وتنظيم البيانات لتوفير بيانات موثوقة، وكذلك تطوير الأدوات المناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل ويجب أيضا ضمان استمرارية تدفق البيانات بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة.
3. الموارد البشرية: يعد المورد البشري من أساسيات نجاح عملية التحول الرقمي في المؤسسات وذلك من خلال توفير مهارات وخبرات وكفاءات مؤهلة في المجال الرقمي والتكنولوجي متمكنة أيضا من تحليل البيانات واتخاذ القرارات الفعالة وتعي حتمية التغيير نحو التحول الرقمي.

4. العمليات: هي مجموعة من النشاطات والمهام المترابطة التي تنتج خدم او منتج معين، ووجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيد الداخلي والخارجي لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي

الفرع الثالث: أنواع التحول الرقمي

يتميز التحول الرقمي بعدة أنواع مختلفة ترتبط بمجالات عديدة و من بين هذه الأنواع ما يلي **Error! Bookmark not defined.**

1. التحول الرقمي التشغيلي يساهم في تحسين العمليات التشغيلية الحالية باستخدام التقنيات الرقمية لزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف في المؤسسات على سبيل المثال أتمتة العمليات، أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP)، أنظمة إدارة سلسلة التوريد. والهدف منه هو: تحسين الإنتاجية وخفض النفقات.
2. التحول الرقمي التجاري يقوم التحول الرقمي التجاري بإعادة تصميم نموذج العمل الأساسي باستخدام التقنيات الرقمية مثل تحويل الأعمال التقليدية إلى منصات رقمية (مثل Netflix، Airbnb) بغرض إنشاء مصادر جديدة للدخل وقيمة للعملاء.
3. التحول الرقمي للمجال هو بطاقة دخول شركات من قطاعات تقليدية إلى مجالات جديدة باستخدام الميزات الرقمية مثل شركات السيارات التقليدية التي تطور سيارات ذاتية القيادة بهدف التوسع الدخول إلى أسواق جديدة وإعادة تعريف حدود الصناعة.
4. التحول الرقمي التنظيمي/الثقافي يساهم ها النوع من التحول الرقمي في تغيير الثقافة التنظيمية وهياكل العمل لتمكين الابتكار الرقمي على سبيل المثال اعتماد منهجيات رشيقة، ثقافة التجريب والتعلم.

5. التحول الرقمي لتجربة العملاء: يشرف على إعادة تصميم تفاعلات بين العملاء عبر جميع نقاط الاتصال باستخدام التقنيات الرقمية من أجل توفير تجربة أفضل للعملاء و كسب ولاءهم مثل توفر لهم تطبيقات الهواتف الذكية، المحادثات الآلية (Chatbots)، التجارب الشخصية.

المطلب الثالث : واقع التحول الرقمي في المؤسسات

يتجسد واقع التحول الرقمي داخل المؤسسات من خلال مجموعة من التطبيقات التكنولوجية التي تساهم في تطوير الأداء وتحسين الخدمات. وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات كما يلي:

الفرع الأول: تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات

تتحقق الفوائد الحقيقية للتحول الرقمي عندما تنتقل هذه المفاهيم من الإطار النظري إلى حيز التنفيذ الملموس على أرض الواقع. وفي هذا السياق، تبرز مجموعة من التطبيقات التقنية الأساسية التي تشكل الدعائم العملية لهذا التحول، وتُمكّن المؤسسات من تحقيق أهدافها وهي كالتالي (Westerman, 2014) :

التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي: تُشكّل العقل المدبّر للتحول الرقمي، حيث تتحول البيانات الخام إلى رؤى إستراتيجية قابلة للتنفيذ. تُمكن هذه التقنيات المؤسسات من توقع سلوك العملاء، وتحسين العمليات التشغيلية، وأتمتة القرارات المعقدة، مما يخلق ميزة تنافسية قائمة على المعرفة الدقيقة والإستباقية.

الحوسبة السحابية: تؤسس للبنية التحتية المرنة التي تدعم الابتكار الرقمي. من خلال توفير موارد تقنية قابلة للتوسع حسب الطلب، تتحرر المؤسسات من قيود الاستثمارات الرأسمالية الكبيرة في الأجهزة، وتركز بدلاً من ذلك على تطوير الخدمات الرقمية وتسريع وقت طرحها في السوق بفعالية وكفاءة عالية.

إنترنت الأشياء: يجسد جسر الوصل بين العالم المادي والرقمي. يربط الأصول والمعدات والعمليات بشبكات ذكية، تولد المؤسسات تدفقات بيانات حية تمكنها من مراقبة الأداء في الزمن الفعلي، وتحسين الصيانة، وابتكار خدمات ذكية تعتمد على التفاعل المباشر مع البيئة المحيطة.

تقنية البلوك تشين: تقدم نموذجاً جديداً للثقة الرقمية في المعاملات المؤسسية. بسجلاتها الموزعة غير القابلة للتلاعب، تضمن هذه التقنية شفافية وسلامة العمليات في سلاسل التوريد، وتُبسّط المعاملات المالية، وتوفر أنظمة آمنة لإدارة الهويات، مما يقلل الاعتماد على الوسطاء ويعزز الأمان المؤسسي.

التوائم الرقمية: تخلق حيزاً افتراضياً متطوراً للمحاكاة والتحسين. ببناء نسخ رقمية طبق الأصل للأصول والعمليات المادية، تختبر المؤسسات السيناريوهات المختلفة، وتتوقع الأعطال قبل حدوثها، وتطور منتجات جديدة في بيئة خالية من المخاطر، مما يوفر وقتاً وموارد ثمينة.

تقنيات الواقع المعزز والافتراضي: تُحوّل التجارب المؤسسية إلى محطات تفاعلية غامرة. سواء في تدريب الموظفين على عمليات معقدة، أو في دعم العملاء عن بُعد، أو في عرض المنتجات بشكل تفاعلي، تقدم هذه التقنيات طرقاً مبتكرة للتعليم والتفاعل تتخطى حدود الزمان والمكان.

الأتمة و الروبوتات: تعيد هندسة العمليات الروتينية لتحقيق الكفاءة القصوى. من معالجة المستندات الذكية إلى خطوط الإنتاج المتقدمة، تحرر هذه الحلول الطاقات البشرية من المهام المتكررة، وتزيد الدقة، وتخفض التكاليف، مما يوجه الموارد نحو الابتكار والإبداع.

منصات الاقتصاد التشاركي: تعيد تشكيل مفهوم القيمة في الأعمال. بتحويل المؤسسات إلى محاور رقمية تربط بين مقدمي الخدمات والمستخدمين، تخلق هذه المنصات شبكات قيمة ديناميكية تعزز الاستفادة من الموارد غير المستغلة وتفتح آفاقاً جديدة للنمو.

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على انتشار التحول الرقمي

توجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات منها نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة، والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي، والتغيير داخل المؤسسة، كما أن نقص الميزانيات المرسودة لهذه البرامج تحد من نموها والتخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر العوائق خصوصاً إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية. وهناك بعض هذه العوائق، سيتم ذكر أهمها فيما يلي: (وآخرون، 2021)

مقاومة التغيير: واحدة من أكبر العقبات التي تحول دون التحول الرقمي هي مقاومة التغيير من الموظفين وأصحاب المصلحة والعملاء، قد يتردد البعض منهم في تبني تكنولوجيا جديدة أو تغيير العمليات التجارية أو تغيير عادات عملهم.

نقص المهارات والخبرات: غالباً ما يتطلب التحول الرقمي قوى عاملة تتمتع بخبرة في عدة مجالات تمثل تحديات

البيانات الذكاء الاصطناعي، وتطوير البرمجيات. ومع ذلك، قد تفتقر العديد من المؤسسات إلى هذه المهارات، أو قد تكافح لجذب المواهب، والاحتفاظ بهذه المهارات.

الأنظمة القديمة والبنية التحتية: تمتلك العديد من المؤسسات أنظمة وبنية تحتية قديمة قد لا تتوافق مع التكنولوجيا الجديدة، مما يجعل من الصعب دمج الحلول الرقمية، وتوسيع نطاقها.

مخاوف أمن البيانات والخصوصية: مع جمع المزيد من البيانات ومعالجتها في مبادرات التحول الرقمي، هناك مخاوف حول أمن البيانات والخصوصية حيث يجب على المؤسسات اتخاذ تدابير الضمان حماية البيانات من التهديدات السيبرانية، والوصول غير المصرح به.

اعتبارات التكلفة وعائد الاستثمار: يمكن أن تكون مبادرات التحول الرقمي ذو تكلفة مرتفعة، وتتطلب استثمارات كبيرة في التكنولوجيا الجديدة والبنية التحتية، يجب على المؤسسات النظر بعناية في التكاليف، والعائد المتوقع من هذه المبادرات.

عدم وجود إستراتيجية ورؤية واضحة: بدون إستراتيجية ورؤية واضحة للتحول الرقمي، قد تكافح المؤسسات لتحديد أولويات المبادرات، ومواءمتها مع أهداف العمل.

بالإضافة إلى تحديات أخرى قد تحول دون تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة يمكن ذكرها كما يلي:

تعارض الأهداف والأدوار بسبب مشاكل التنسيق والقيادة

مشكل الثقافة التنظيمية التي تعتبر متغير أساسي في نجاح التحول الرقمي

غياب التعاون وروح الفريق داخل المؤسسة

مخاوف الفشل من التحول الرقمي وعدم الاقتناع بها

عدم كفاءة وخبرة الكوادر التنظيمية، وقلة كفاءتها في التعامل مع أساسيات ومتطلبات التحول الرقمي

القوانين والتشريعات، غالبا ما تشكل عائق يحبط فعالية التحول الرقمي، مما قد يعود بخسائر على المؤسسة.

الفرع الثالث: العوامل المساعدة على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات

تسعى المؤسسات لتطبيق التحول الرقمي بسبب وجود غايات ودوافع تحفزها على ذلك و تساهم في نجاحها وتتمثل في

النقاط التالية: (رجب، 2022)

خفض التكاليف: يساهم التحول الرقمي في خفض التكاليف نتيجة خفض تخفيض تكاليف التوصيل للجهات المختلفة وهذا ما يجعل التدابير المتبعة لتخفيض التكاليف أحد أهم الدوافع للتحول الرقمي.

تحسين الكفاءة التشغيلية: يسهل التحول الرقمي عمليات الإشراف والمراقبة على العمليات التشغيلية، كما يساعد على تنمية الأفكار الإبداعية من قبل المرؤوسين في تقديم الخدمات.

تحسين جودة الأداء وتطويرها: من خلال الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي في تبسيط وتسريع الإجراءات للحصول على خدمات مطورة و مبتكرة مما يساهم تحقيق الرضا والقبول.

توفير الوقت والجهد: يساهم التحول الرقمي في الربط بين المؤسسات أو بين المؤسسة والعميل رغم التباعد الجغرافي وذلك في اقل وقت ممكن، وأيضا تقليص الوقت والجهد أثناء أداء المهام داخل المؤسسة.

رفع مستوى الثقة بالمؤسسات: خلال التعاون بين المؤسسات وتعزيز الثقة المتبادلة بينهم وكذلك زيادة الشفافية وتوفير بيانات للمستفيدين لتعزيز الابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات.

تحقيق ميزة تنافسية مستدامة: حيث إن كل مؤسسة تسعى لتحقيق كسب ميزة تنافسية من خلال اقتناء أحدث التقنيات والبرمجيات التي تساعد في ذلك، ومن ثم الحفاظ على عملائها ومحاولة كسب وجذب عملاء جدد.

تعتبر هذه أهم الدوافع للتحول الرقمي إلا انه يمكن اعتبار اللوائح والتشريعات الحديثة دافع له لما تفرضه من معايير تلزم المؤسسات باعتماد تقنيات حديثة لتعزيز الشفافية ومكافحة الممارسات المنافية للمنافسة وكذا تحسين امن البيانات. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التحول الرقمي يعد أحد أبرز التغيرات التي تشهدها المؤسسات اليوم لما له أهمية في تطوير الأعمال وتحسين جودة وكفاءة المؤسسات، حيث يعتمد التحول الرقمي على دمج التقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، بهدف زيادة الكفاءة، وتقديم خدمات أكثر.

المبحث الثاني: إدارة جودة الخدمات

تعد إدارة جودة الخدمات عنصراً أساسياً في تحسين الأداء المؤسسي، إذ تمثل الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسات في تنظيم أعمالها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وتزداد أهميتها في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي تتسم بالتغير والمنافسة، مما يفرض على المؤسسات تطوير أنظمتها الإدارية وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

المطلب الأول: ماهية إدارة جودة الخدمات

الفرع الأول: مفهوم إدارة جودة الخدمات

أولاً: الإدارة: يمكن تعريف الإدارة بالرجوع إلى أصل الكلمة العربية (أدار) أي دبر، ويسر، ونقد، ومن ذلك قول المولى عز وجل: ﴿إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُوهَا بَيْنَكُمْ...﴾، أما المصطلح العلمي للإدارة Management وفق الأدبيات الحديثة، فقد تعددت تعريفاته، ومن تلك التعريفات ما يلي:

ـ عرف كل من كونتز وأودنل الإدارة هي: "توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية". (المغربي، 2014، صفحة 09)

ـ أما "Frederick Taylor"، فعرفها: "الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن طريقة ممكنة". (الشميمري، أحمد، والمرسي، 2014، صفحة 20)،

ـ أما خبير الإدارة المعاصرة بيتر دراكر فقد أسهم بتعريفه الآتي: "الإدارة هي ذلك المنهج متعدد الأغراض، الذي يمكن من خلاله إدارة الشركة والموظفين والعمل والعمال". (الشميمري أ.، 2025، صفحة 15)

ومن خلال التعاريف السابقة الإدارة هي عملية تنظيم وتوجيه الموارد (البشرية، المالية، المادية) وتنسيق الجهود لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية، عبر وظائف رئيسية مثل التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه والرقابة، حيث ينظر إليها كفن وعلم في آن واحد، وتطبيقها يختلف بين القطاع العام والخاص.

ثانياً: الجودة: فيما يلي جملة من التعاريف للجودة كما يراها رواد هذا المفهوم:

ـ عرف "Deming" الجودة على أنها "هي درجة تطابق خصائص وسمات السلعة أو الخدمة مع

متطلبات الموضوعية لتلك السلعة أو الخدمة" (أويدير وعبادة، 2018، صفحة 287)

ـ كما عرفها "Philip Crosbie" الجودة هي "مطابقة للمتطلبات، انعدام العيوب و تنفيذ العمل بصورة صحيحة من

أول مرة وكل مرة (رضوان، 2012، صفحة 14)

-عرفتها المنظمة الدولية للمواصفات ISO: "الجودة هي استعداد مجموعة من صفات والخصائص التي تؤثر مقدرة السلعة أو الخدمة لإشباع متطلبات" (العالم، 2010، صفحة 27)

_من خلال التعاريف السابقة الجودة هي مدى مطابقة خصائص وسمات السلعة أو الخدمة للمتطلبات والمعايير المحددة، وقدرتها على إشباع حاجات وتوقعات المستفيدين بكفاءة وفعالية وبصورة مستمرة، بما يحقق رضاهم ويضمن حسن الأداء.

ثالثاً: الخدمة:

-عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق الخدمة "بأنها الأنشطة أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة (بن ساعد، 2023، صفحة 137)،

-أما "Philip Kotler" فقد عرفها بأنها "نشاط أو أداء غير ملموس يستطيع أي طرف تقديمه لطرف آخر دون أن ينتج عن ذلك ملكية شيء ما، فتقديم الخدمة قد يكون أو لا يكون مرتبطاً بمنتج ما. (بن عمر، 2015، صفحة 04)

-ويعرفها "Cornrows" الخدمات: هي عبارة عن أنشطة تدرك بالحواس وقابلة للتبادل، وتقدمها شركات أو مؤسسات معينة مختصة بتلك الخدمات، أو باعتبارها مؤسسات خدمية (غضبان، 2023، الصفحات 161-162)

_استناداً إلى التعاريف السابقة، الخدمة هي مجموعة من الأنشطة أو المنافع غير الملموسة التي تقدمها المؤسسات أو الأفراد المتخصصون بقصد إشباع حاجات ورغبات المستفيدين، وقد تكون مرتبطة بسلعة مادية أو مستقلة عنها، ولا يترتب عن تقديمها انتقال ملكية، وإنما يتحقق أثرها من خلال التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد.

رابعاً: جودة الخدمة: فيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم جودة الخدمة:

-يعرف كروسبي جودة الخدمة بأنها "مطابقة الخدمة للمواصفات" وعليه يكون العميل راضياً

عندما تتوافق خصائص الخدمة مع متطلباته، بينما يؤدي عدم المطابقة إلى انعكاس سلبي على مستوى الرضا. (بن ساعد، 2023)

-كما قدم "payane" التعريف التالي: "تتعلق جودة الخدمة بقدرة المؤسسة على ملاقة توقعات العملاء أو التفوق عليها، ويمكن تقييم جودة الخدمة من خلال قياس الأداء (مرزاق و مخلوف، 2017، صفحة 388)

-وقد عرفت جودة الخدمة أيضا على أنها" مستوى متعادل للصفات التي تتميز بها الخدمة على قدرة المنظمة واحتياجات العملاء فهي مجموعة الصفات التي تحدد إمكانية إشباع حاجات العملاء من خلال جودة الخدمة المقدمة وتكون من مسؤولية كل مستخدم او عامل في المنظمة (محمود، 2020، صفحة 76)

بناءا على التعاريف السابقة"جودة الخدمة هي مدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تتطابق مع المعايير والمواصفات المحددة مسبقاً، وتلبي في الوقت ذاته احتياجات ومتطلبات السوق، بما يضمن الوفاء بتوقعات العملاء أو التفوق عليها، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على مستوى رضاهم ويمكن قياسه من خلال تقييم الأداء الفعلي مقارنة بالتوقعات."

الشكل التالي يوضح مفهوم جودة الخدمة

الشكل رقم(1) جودة الخدمة



المصدر: أحمد شعبان محمد علي، "التسويق و الخدمات المصرفية"، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2018، ص233.

خامسا: إدارة جودة الخدمة: يمكن تعريف إدارة جودة الخدمة على أنها :

إدارة جودة الخدمة هي الوظيفة الإدارية التي تهدف إلى تقليص الفجوة بين توقعات الزبائن و الأداء الفعلي للخدمة المدركة، من خلال التركيز على خمس أبعاد أساسية { الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف}. (Zeithaml، Parasuraman، و Berry، 1988، صفحة 16)

تعرف إدارة جودة الخدمات "بأنها العملية التي تهدف إلى قياس وتحسين مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة، باعتبارهم محور العملية الخدمية وأساس استمرارية المؤسسة ونموها) (بوصالح، ادارة جودة الخدمات

المصرفية مدخل استراتيجي، 2023، صفحة 329)

إدارة جودة الخدمة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات المصممة لضمان أن الخدمات المقدمة (بشرية أو رقمية) تلي المعايير المحددة مسبقاً و تلاؤم احتياجات المستفيدين، مع الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا لتحسين سرعة ودقة تقديم الخدمة.

الفرع الثاني: مبادئ إدارة جودة الخدمة : تمثلت مبادئ إدارة جودة الخدمة في النقاط التالية: (بو عامر، 2008، صفحة 115)

1. مبدأ القيادة الإدارية: تعد القيادة الإدارية العنصر الأساسي في نجاح المؤسسة، حيث تتحمل المسؤولية الأولى في توجيه العمل الإداري. ويعتمد هذا المبدأ على تبني أساليب إدارية حديثة، وتحديد رؤية وأهداف واضحة للمؤسسة، مع توضيح الخطط للموظفين وتعزيز الثقة في قدراتهم المهنية.
2. مبدأ التغيير والإبداع: يهدف هذا المبدأ إلى تشجيع الموظفين على الابتكار وتطوير أساليب عمل جديدة تساعد على تحسين الأداء التنظيمي. ويساهم دعم الإبداع داخل المؤسسة في إنتاج أفكار حديثة تخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
3. مبدأ التعاون والعمل الجماعي: ويرتكز على تعزيز العمل الجماعي بين الموظفين من خلال تبني أهداف مشتركة، حيث يؤدي التنسيق والتعاون بين الأفراد إلى رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات الإدارية.
4. مبدأ تنمية الموارد البشرية: يهتم هذا المبدأ بتطوير الكفاءات البشرية داخل المؤسسة عبر الاستثمار في العنصر البشري، وتوفير برامج تدريب مناسبة، وتلبية احتياجات الموظفين، بالإضافة إلى تقييم أدائهم بشكل دوري بهدف تحسين جودة العمل وتحقيق رضا العملاء.
5. مبدأ التحسين: يقصد به تطوير إجراءات العمل الإداري بصورة مستمرة من خلال اعتماد أساليب التحسين والتحديث بما يتوافق مع المستجدات الحديثة، بهدف الارتقاء بمستوى الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

6. مبدأ الرقابة: تعتمد الرقابة على نوعين، هما الرقابة الذاتية التي تنبع من إحساس العاملين بالمسؤولية تجاه أعمالهم، والرقابة الخارجية التي تهدف إلى متابعة العمليات الإدارية والتأكد من مطابقتها للمعايير والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة.

7. مبدأ رضا المستفيد: يعد المستفيد محور العملية الخدمية، حيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق احتياجاته وتوقعاته بتطبيق مبادئ الجودة المختلفة، بما يساهم في تعزيز رضاه وكسب ثقته وولائه للخدمات المقدمة.

8. الفرع الثالث: أهمية إدارة جودة الخدمة

تكمن أهمية إدارة جودة الخدمات فيما يلي: (بن ساعد، 2023، صفحة 138)

1. سمعة المؤسسة: تعتمد مكانة المؤسسة في السوق على مستوى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها، حيث يؤدي ارتفاع جودة الخدمة إلى تعزيز ثقة العملاء وتقوية صورة المؤسسة لدى المستفيدين.
2. حماية الزبون والمسؤولية القانونية للجودة: فالالتزام بمعايير الجودة المحددة في حماية المستهلك من الممارسات غير السليمة، كالغش التجاري يعزز الثقة في الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.
3. خفض التكاليف وزيادة حصة السوقية: يساعد تطبيق معايير الجودة خلال مختلف مراحل العمل على اكتشاف الأخطاء مبكراً، مما يقلل من التكاليف الإضافية ويؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية وزيادة الحصة السوقية للمؤسسة.
4. زيادة القدرة التنافسية: يشكل الاهتمام بجودة الخدمة عامل مهم في دعم موقع المؤسسة داخل السوق، خاصة مع ارتفاع المنافسة بين المؤسسات الخدمية، حيث تساهم الجودة في تحقيق مزايا تنافسية.
5. تنمية رضا العملاء: يسعى العملاء إلى الحصول على خدمات ذات جودة عالية تتناسب مع السعر وتحقق المعاملة الجيدة، لذلك لا يقتصر تقديم الخدمة على الجوانب التقنية فقط، بل يجب الاهتمام بالتواصل وفهم احتياجات العملاء.

المطلب الثاني: أبعاد وأدوات إدارة جودة الخدمات

الفرع الأول: أبعاد جودة الخدمة: لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول الأبعاد أو الجوانب التي تحدد مستوى جودة الخدمة، حيث يرى الباحثان (Swanand Comb,) إن أبعاد جودة الخدمة هي: (غناوي، 2020، الصفحات 308-309)

- الجودة المادية: تشمل الجوانب الملموسة التي يلاحظها العميل عند تلقي الخدمة.
- الجودة التفاعلية: تركز على كيفية أداء الخدمة من خلال التفاعل بين مقدم الخدمة والعميل، في حين يميز (Olsen، William Earl، و Wyckoff، 1978، صفحة 34) بين ثلاثة أبعاد للجودة وهي: العناصر المادية، التسهيلات، الأفراد.

بينما يرى (Lehtinen) أن الجودة في مجال الخدمة هي نتائج تفاعل ثلاث أبعاد رئيسية هي:

1. الجودة المادية .
 2. الجودة التفاعلية
 3. جودة المنظمة: أي الصورة الذهنية والانطباع العام الذي تكونه المؤسسة لدى العميل. وقد توصل الباحث باراسارمان و زملاؤه إلى تطوير عشرة أبعاد للجودة التي تحدد جودة الخدمة وفق لإدراك العملاء وهي:
- الجوانب المادية: تشمل المباني، مظهر مقدمي الخدمة، والأدوات المستخدمة في تقديم الخدمة.
- الاعتمادية: أي تقديم الخدمة بشكل صحيح من أول مرة، ويشمل الدقة في الأداء، تقديم الخدمة بطريقة سليمة، وتنفيذها في الوقت المحدد.
- الاستجابة: سرعة استجابة مقدمي الخدمة لطلبات العملاء، بما في ذلك الالتزام بالمواعيد والسرعة في تنفيذ الخدمات.
- كفاءة وقدرة مقدمي الخدمة: امتلاك العاملين للقدرات والمهارات التي تمكنهم من تقديم خدمة متميزة، سواء كانوا على اتصال مباشر بالعملاء أو يدعمون من يقدمون الخدمة.
- السهولة: سهولة الوصول لمقدمي الخدمة والاتصال بهم كاختيار أوقات مناسبة وأمكنة ملائمة وتوفير وسائل اتصال سهلة.

المجاملة: حسن معاملة العملاء وتقدير ظروفهم الخاصة.

المصداقية: مستوى الثقة بمقدمي الخدمة، ويشمل سمعة المؤسسة وسمات الأفراد العاملين فيها.

الأمان: تقديم الخدمة بطريقة آمنة وخيالية من المخاطر.

الاتصال: تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بشكل واضح ومبسط، يوضح طبيعة الخدمة وتكلفتها وعلاقتها بجودتها.

الاهتمام، الرعاية والعناية: بذل الجهود للتعرف على حاجات العميل بدقة وتلبيتها.

التعاطف: مستوى العناية والاهتمام الشخصي المقدم للعميل، وفي عام 2013 استطاع الباحث باراسورامان وزملاؤه، بعد محاولات مستمرة من تخفيض الأبعاد العشرة إلى خمسة أبعاد فقط وهي: (فارس و جوال، 2022، صفحة 206)

1. الأشياء الملموسة: وتشمل مظهر المرافق المادية، المعدات و مظهر الموظفين.
2. الاستجابة: تشير إلى استعداد الموظفين لمساعدة العملاء وتقديم خدمة سريعة لهم
3. الاعتمادية: هي قدرة المؤسسة على تقديم الخدمة الموعودة بدقة و موثوقية، من خلال الوفاء بالتزاماتها واحترام الوقت المحدد ومعالجة المشكلات بكفاءة، بما يعزز ثقة العملاء ويستلزم إدراكاً دقيقاً لتوقعاتهم.
4. الأمان: سلامة وأمن معاملات العملاء مع المؤسسة بما في ذلك سياسة الخصوصية، فتوفير الأمن يعني أن الخدمة آمنة، وتحظى معلومات العميل بالحماية.
5. التعاطف: وتعني مستوى العناية و الاهتمام الشخصي المقدم للزبون،
6. ويوضح الشكل التالي أبعاد جودة الخدمة:

الشكل رقم {2} أبعاد جودة الخدمة



المصدر: تيسير العجارمة {2005}، التسويق المصرفي، عمان، دار الحامد، ص 333

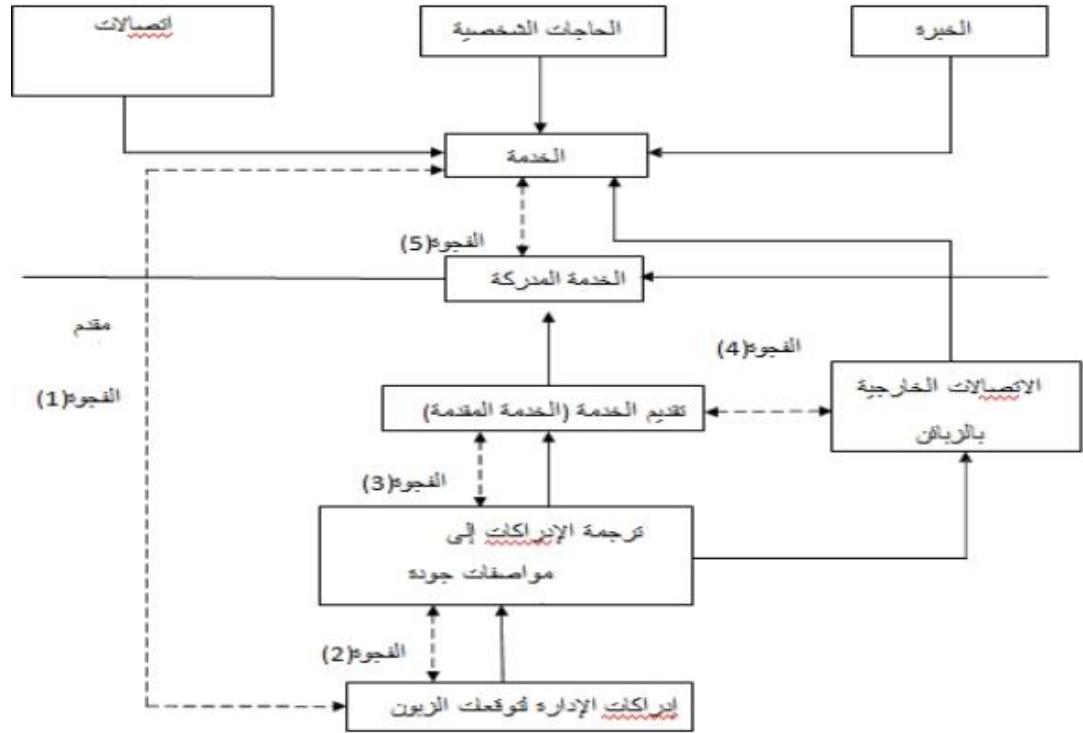
الفرع الثاني: نماذج جودة الخدمات: هناك نموذجين رئيسيين لقياس جودة الخدمة:

أولاً: نموذج الفجوات: يعد نموذج الفجوات أحد الأسس النظرية التي اعتمدت عليها نظرية قياس جودة الخدمة، وقد طوره كل من **Parasuram, zeithmal and Berry** بهدف تفسير كيفية تقييم العملاء لمستوى الخدمات المقدمة لهم. ويرتكز هذا النموذج على مقارنة توقعات العميل بشأن الخدمة مع الأداء الفعلي الذي يحصل عليه بعد الاستفادة من الخدمة. وفق هذا النموذج، يتم تحديد جودة الخدمة من خلال الفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة فعلياً، حيث يمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية: (Expectation - performance)

جودة الخدمة = الخدمة المتوقعة - الخدمة المدركة

أي وجود فجوة بين ما أدركه العميل من مستويات أداء الخدمة وتوقعاته المسبقة لهذه المستويات والتي هي محصلته أربع فجوات أخرى، والتي تؤدي إلى حدوث ما يسمى بمشكلات الجودة منفردة أو مجتمعة . (غناوي ع.، 2020، الصفحات 310-311)، وبوجود هذه الفجوات تم تسمية هذا النموذج بنموذج الفجوات (**The Gaps Model**)، وهو يعرف باسم نموذج (**SERVQUAL**)، ويمكن تلخيص الفجوات الخمسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3) نموذج. (SERVQUAL)



المصدر: بو عبد الله صالح، نماذج وطرق قياس جودة الخدمة، دراسة تطبيقية على خدمات مؤسسة بريد لجزائر،

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 1، 2013/2014، ص 56

الفجوة الأولى: تنشأ هذه الفجوة نتيجة الاختلاف بين توقعات العملاء وتقديرات الإدارة لتلك التوقعات، مما يعكس

ضعف قدرة الإدارة على تحديد احتياجات العملاء ورغباتهم المتوقعة. ومن الأسباب المؤدية إلى هذه الفجوة:

- عدم اهتمام البنوك بمتابعة توقعات العملاء بشكل مستمر.

- عدم إعطاء أهمية كافية لآراء العملاء داخل المؤسسة.

الفجوة الثانية: تظهر هذه الفجوة عندما تختلف تقديرات الإدارة لتوقعات العملاء عن المواصفات الفعلية للخدمة

المقدمة. ومن أبرز أسبابها:

- ضعف الالتزام بتطبيق معايير جودة الخدمات البنكية من قبل الموظفين.

- اعتقاد بعض الإدارات بأن تقديم جودة عالية قد لا يكون ضروري للعملاء.

الفجوة الثالثة: تنتج هذه الفجوة عن التباين بين معايير جودة الأداء البنكي والأداء الفعلي للخدمة المقدمة، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل مثل:

- انخفاض مستوى مهارات مقدمي الخدمات.
- عدم وضوح الأدوار الوظيفية للعاملين داخل البنك.
- الفجوة الرابعة: ترتبط هذه الفجوة بمدى مصداقية المؤسسة البنكية في ما تعلنه من مستويات أداء الخدمة مقارنة بما تقدمه فعلياً من خدمات. ومن أهم أسبابها:
- ضعف التواصل بين مختلف الأقسام داخل البنك.
- المبالغة في الوعود المتعلقة بمستويات جودة الخدمات البنكية.

الفجوة الخامسة: تنشأ هذه الفجوة نتيجة الاختلاف بين مستوى الأداء المدرك من طرف العملاء وتوقعاتهم المسبقة حول الخدمة، وهي تمثل نتيجة تراكمية لإحدى الفجوات الأربع السابقة أو أكثر منها..

ثانياً: نموذج الأداء الفعلي SERVPRRF (عابد و شارف، 2022، صفحة 84)

و الذي يعرف اختصاراً باسم "SERVPERF" ظهر خلال 1992 نتيجة للدراسات التي قام بها كل من "Cronin" و "Taylor" وتعرف الجودة في إطار هذا النموذج مفهوماً اتجاهياً يرتبط بإدراك العميل لأداء الفعلي للخدمة المقدمة ويعرف على أنه: " تقييم لأداء على أساس مجموعة من الأبعاد المرتبطة بالخدمة المقدمة للعملاء. ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة الآتية:

$$\text{جودة الخدمة} = \text{الأداء الفعلي}$$

فإن جودة الخدمة يتم قياسها بواسطة الإدراكات فقط بدون توقعات، وبدون أوزان للأهمية وفق المعادلة الموالية

$$SQ = \sum_{j=1}^K P\{ij\}$$

SQ: جودة الخدمة.

k: يمثل عدد السمات.

$P\{ij\}$ إدراك الأداء للمحفز i تبعاً للسمة j. وهناك بعض النماذج أخرى ومنها :

نموذج Crosby: (بوصالح، إدارة جودة الخدمات المصرفية مدخل استراتيجي، 2023، صفحة 335)

يعد كروسبي من أوائل الباحثين الذين قدموا مفهوم العيب الصفري في مجال الإدارة، والذي يشير إلى أهمية إنجاز

العمل بشكل صحيح من المرة الأولى بهدف تحقيق أعلى درجات الإتقان والجودة. ويعني مفهوم العيب الصفري في الخدمات تحقيق خدمة خالية من الأخطاء قدر الإمكان، مع التركيز على تبسيط الإجراءات وتقديم الخدمة بالشكل الذي يتوافق مع احتياجات العميل من حيث الزمان والمكان.

وقد اقترح كروسي أربعة عشر مبدأ للوصول إلى مستوى الجودة الصفري، موجه اهتمامه بالدرجة الأولى إلى العاملين داخل المؤسسة مثل المدراء ومسؤولي الخدمات ومقدميها، باعتبارهم المسؤولين عن تحقيق المستوى الأمثل من جودة الخدمة.

1. الجودة الإدارية: الالتزام الإداري بمتابعة سير العمل داخل المؤسسة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

2. فريق تحسين جودة الخدمة: تشكيل فرق عمل مختصة بتحسين جودة الخدمات وتحديد الأدوار التنظيمية بوضوح.

3. قياس الجودة: اعتماد قياس الجودة من خلال تقييم أداء الأقسام ومدى مساهمتها في تحسين الخدمات.

4. تقييم تكلفة جودة الخدمة: تقدير التكاليف المرتبطة بتحسين الجودة مقارنة بالمنافع المستقبلية المتوقعة.

5. الوعي بالجودة وتكوين ثقافة الجودة: نشر الوعي بثقافة الجودة من خلال التدريب المستمر للعاملين وتعزيز مشاركتهم في برامج الجودة.

6. العمل التصحيحي: تشجيع العمل التصحيحي من خلال مناقشة المشكلات وتحسين الأداء الذاتي.

7. تكوين لجنة خاصة لبرنامج الخدمة بدون أخطاء: إنشاء برامج خاصة تهدف إلى تقليل الأخطاء والخدمات غير المضافة للقيمة.

8. تدريب المدراء والمشرفين: تنظيم برامج تدريبية متخصصة للمدراء والمشرفين لتعزيز الكفاءة المهنية.

9. تحديد يوم الخدمات بدون أخطاء: ترسيخ ثقافة تقديم خدمات دقيقة وخالية من الأخطاء داخل المؤسسة..

10. تحديد الهدف وتشجيع الابتكار الفردي داخل التنظيم: تحديد أهداف واضحة مع تشجيع الابتكار داخل بيئة العمل التنظيمية..

11. التخلص من أسباب الخطأ وإزالة معوقات الاتصال الفعال: تحسين أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعمل على تقليل أسباب الأخطاء.

12. الاعتراف والتقدير: تقديم أشكال من التقدير المعنوي للعاملين المتميزين في تحقيق الجودة.

13. تكوين مجلس للجودة إنشاء مجالس أو لجان مختصة بالجودة لتعزيز تبادل الأفكار وتطوير البرامج.

14. تكرار البرنامج مرة أخرى: تكرار تطبيق برامج الجودة بشكل مستمر بهدف تحقيق التحسين الدائم للأداء.

الفرع الثالث: أدوات والتقنيات المستخدمة في تحسين إدارة جودة الخدمات

تعتمد المؤسسات على عدة أدوات وتقنيات لتحسين جودة الخدمات، ومن بينها:

أولاً: أدوات قياس الجودة: تستخدم هذه الأدوات لتقييم مستوى جودة الخدمات الإدارية، وتشمل ما يلي:

1. استبيانات رضا العملاء: تعد أداة كمية لجمع بيانات مباشرة من المستفيدين لتقييم جودة الخدمات الإدارية، وهي من أكثر الأساليب البحثية شيوعاً في الدراسات الأكاديمية لقياس الأداء والكشف عن جوانب القصور وفرص التحسين (عموم، 2024، صفحة 136)

2. المقابلات وورش العمل: تستخدم كمصدر للبيانات النوعية لفهم المشكلات التشغيلية وتوقعات المستفيدين من الخدمات الإدارية، وتوظف على نطاق واسع في دراسات الحالة والبحوث الأكاديمية (عموم، 2024، صفحة 136)

3. تحليل الشكاوى والملاحظات: تعد أداة مركزية لفهم أسباب عدم رضا المستفيدين، وتحويل بيانات الشكاوى والملاحظات إلى مؤشرات قياس تستخدم في تحسين جودة الخدمات، من خلال جمع وتنظيم وتحليل التعليقات بصورة منهجية، بما يساهم في تعزيز رضا المستفيدين ودعم اتخاذ القرار (جاين، 2023).

4. مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): تعتبر من الأدوات الأساسية في تقييم جودة الخدمات ومتابعة الأداء المؤسسي، حيث تساهم في دعم التحسين المستمر واتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة (مداني، 2021، صفحة 986)

ثانياً: أدوات التحليل والتحسين

1. مخطط السبب والأثر (Fishbone / Ishikawa): يستخدم لتحديد وتحليل الأسباب المحتملة للمشكلات التي تؤثر على جودة الخدمات، وتصنيفها إلى أسباب بشرية، وأساليب العمل، والمواد، والمعدات، وهو من الأدوات الفعالة في ضبط وتحسين الجودة داخل المؤسسات (معزوزي و تريح، 2019، صفحة 67)
2. تحليل باريتو (Pareto Analysis): يعد أداة إحصائية تساعد الإدارة على تحديد المشكلات الأكثر تأثيراً على جودة الخدمات من خلال التركيز على القليل المهم من بين الكثير العادي، مما يسمح بتوجيه الجهود والموارد نحو مصادر الخلل الرئيسية وتحقيق تحسين ملموس في الأداء. (العزي و الشهري، 2019)
3. التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر للعمليات الإدارية هو أحد مبادئ إدارة جودة الشاملة، حيث يشترك جميع العاملين في تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة من خلال: (قصير، 2022، صفحة 17)

- توثيق الإجراءات الإدارية
- تحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين
- استخدام أدوات التحليل الإحصائي
- تطبيق دورة ديمنغ (PDCA): حيث تقوم دورة ديمنغ على التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بهدف تحسين جودة الخدمات بشكل مستمر. (مصطفى، رديف، و بن عياد، 2022، صفحة 162)

ثالثاً: التقنيات الإدارية الداعمة لإدارة جودة الخدمات

1. نظم المعلومات الإدارية (MIS): هي إحدى تطبيقات النظم المبنية على حاسبات الآلية التي توفر المعلومات للإدارة بصورة منتظمة، تساعد هذه الأنظمة في جمع المعلومات ومعالجتها وتقديمها بطريقة مفيدة لدعم وظائف الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه. كما تمكن الإدارة من إنجاز أعمالها بطريقة أسهل وأكثر فعالية مقارنة بالأساليب التقليدية، مما يساهم في توفير الوقت والجهد والموارد، وزيادة كفاءة وإنتاجية المؤسسة (سكفالي و مقالاتني، 2020، صفحة 27)

2. إدارة المعرفة: تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات من خلال استثمار خبرات العاملين، وتبادل المعرفة، واستخدامها في حل مشكلات الأداء وتطوير العمليات الإدارية (علي السلي، 2002، صفحة 208)

رابعاً: أدوات التحفيز والمشاركة في تحسين جودة الخدمات

1. تقييم الأداء ونظم المكافآت: يستخدم تقييم الأداء لقياس إلزام الموظفين بمعايير الجودة، وهو ما يعني تحديد مستوى الأداء المتحقق جيد أو ضعيف بمعنى إعطاء الأداء قيمة بينما تسهم نظم الحوافز في تعزيز الدافعية وتحسين جودة الخدمات الإدارية. (علا و سويطي، 2019، صفحة 260)
 2. التدريب والتطوير المستمر: وهي أداة أساسية لتحسين جودة الخدمات، من خلال تنمية مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل الإداري. (بصبوص، 2023، ص 117)
 3. فرق العمل الجماعية: تسهم فرق العمل في تحسين جودة الخدمات من خلال التنسيق والتكامل بين الأفراد، ودعم روح المسؤولية الجماعية لتحقيق أهداف الجودة. (عزيزي و صويلح، 2025، ص 114)
- تطبيقات الذكاء الاصطناعي: الذكاء الاصطناعي هو نظام قائم على البرمجيات أو الأجهزة القادرة على إدراك بيئته، تحليل المدخلات و اتخاذ قرارات شبه مستقلة لتحقيق الأهداف، وتوظيفه في الإدارة يحسّن الكفاءة التشغيلية، ويقلل الأخطاء البشرية، ويعزز الشفافية في العمليات، ويعمل على توفير أدوات تحليل بيانات أكثر تقدماً لمساعدة صناع القرار في اتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب. (غدي، الصالح، و يوسف، 2025)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة جودة الخدمات

الفرع الأول: إستراتيجيات تحسين إدارة جودة الخدمات (خليفة شبل، 2019، صفحة 50)

1. إستراتيجية الاحتفاظ بالعملاء: يعد الاحتفاظ بالعملاء من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسات الخدمية بصفة خاصة، حيث يرتبط نجاحها بقدرتها وإمكاناتها في تكوين قاعدة قوية من العملاء الموالين. فالمؤسسات الخدمية الناجحة لا تركز فقط على استقطاب العملاء في البداية، بل تسعى كذلك إلى تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأجل معهم، بما يضمن لها الاستمرارية والنمو.
- كما أن العملاء الموالين غالباً ما يشكلون مصدر فعال لاستقطاب عملاء جدد، وذلك من خلال توصياتهم الإيجابية وانطباعاتهم الجيدة عن الخدمات المقدمة، مما يؤثر في قرارات العملاء المحتملين. وتكمن أهمية تطبيق إدارة الجودة في جميع المنظمات دون استثناء، حيث أصبحت أغلب المؤسسات تعتمد في صياغة استراتيجياتها على مجموعة من الثوابت، من أبرزها تحقيق رضا العميل.

ويعتبر رضا العميل أساس نجاح المؤسسات، باعتبار أن المنتجات والخدمات المقدمة يجب أن تحظى بالقبول

والاستحسان من قبلهم، فالعملاء هم الأساس في وجود أي منظمة واستمرار نشاطها، كما أن تحقيق الجودة يرتبط ارتباط وثيق بمستوى رضاهم. وعليه، يُعد رضا العميل المعيار الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في تقييم مدى نجاحها في تحقيق الجودة الشاملة والارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة لهم.

2. إستراتيجية التعامل مع شكاوى العملاء

يطلق بعض الباحثين على هذا النوع من الاستراتيجيات مسمى إستراتيجية استرجاع الخدمة، حيث تُمنح المؤسسة للعميل إمكانية تصحيح أو تعويض الخدمة في حال عدم رضاه عنها لأي سبب كان، سواء كانت الشكاوى ناتجة عن خطأ ارتكبه العميل نفسه، أو بسبب خلل في عملية تقديم الخدمة من قبل المؤسسة المعنية. ويرى باحثون آخرون أن أفضل وسيلة لتقليص شكاوى العملاء تتمثل في توجه المؤسسة نحو تصميم متقن ومسبق للخدمة، بما يساهم في تقليل احتمالات الأخطاء والانحرافات السلبية التي قد تؤثر على جودة الخدمة المقدمة.

الفرع الثاني: مزايا تطبيق إدارة جودة الخدمات في المؤسسات: يؤدي تطبيق جودة الخدمات في المؤسسات إلى جملة من المزايا، تتمثل في (زيدان، 2025)

- أداء العمل بكفاءة عالية وفقاً للمعدلات والمعايير المطلوبة.
- تعزيز الثقة بين المؤسسة والعملاء وبين الأفراد أنفسهم داخل المؤسسة.
- تحسين رضا العملاء من خلال تقديم خدمات ومنتجات عالية الجودة.
- رفع مستوى الكفاءة التشغيلية
- تقليل نسبة الأخطاء والهدر في الموارد
- تحقيق التطوير والتحسين المستمر
- تعزيز السمعة التنافسية للمؤسسة

الفرع الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق إدارة جودة الخدمات : تواجه المؤسسات عدة تحديات عند السعي إلى تطبيق جودة الخدمات الإدارية بفعالية، من أبرزها: (الثبتي، 2022، صفحة 13)

مقاومة التغيير من قبل العاملين في المؤسسة، والرغبة في المحافظة على ما هو مألوف.

- عدم وجود الحافز وغياب الدافع لتطبيق جودة الخدمة في المؤسسة.

- عدم الرغبة في الاستثمار في الجودة (الرغبة في تحقيق الجودة دون أن يكون هناك التزامات مالية أو بشرية)
- رغبة القيادة الإدارية في تطبيق الجودة على كافة المنظمة دون أن تشمل القيادة الإدارية العليا نفسها.
- عدم الرغبة في الاستثمار في الجودة
- تعارض أسس ومبادئ الجودة مع القيم التنظيمية السائدة
- عدم المعرفة بمتطلبات تطبيق الجودة وما نتج عنه من أنه يمكن تطبيق الجودة من خلال إصدار التعليمات والتوجيهات فقط.
- عدم رضا العملاء، بالرغم من أهمية رضا العملاء الذي من أجل خدمتهم أ، نشئت هذه الأجهزة

المبحث الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات

يعد التحول الرقمي من أبرز التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها بهدف تحسين جودة الخدمات وتطوير أساليب العمل. إذ يساهم في تسهيل الإجراءات، وتسريع تقديم الخدمات، ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات، مما ينعكس إيجاباً على مستوى رضا العملاء وجودة الخدمة المقدمة.

المطلب الأول: دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات

يساهم التحول الرقمي في تطوير أساليب تقديم الخدمات وتحسين جودتها. ويتضح ذلك من خلال أثر تطبيق الرقمنة على جودة الخدمة كما يلي:

الفرع الأول: أثر تطبيق الرقمنة على جودة الخدمة (عامر و شويفات، 2024، صفحة 438)

يتجلى دور الرقمنة في تحسين مرودية الخدمة وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها. ويقصد بمرودية الخدمة مدى فاعلية مشاريع الرقمنة في إعادة تنظيم وترتيب أساليب تقديم الخدمة للزبون، وانعكاس ذلك على أداء الجهاز الإداري. كما يرتبط هذا الأثر بمدى تحقيق رضا الزبون وتعزيز ثقته في مؤسسات البنكية.

وتعد البوابة الإلكترونية من أبرز مظاهر تطبيق الرقمنة، إذ تمثل مدخل موحد يضم مجموعة واسعة من الخدمات أو التطبيقات الإلكترونية التي تندرج ضمن قطاع معين أو تستهدف عملاء بخدمات ذات طبيعة متشابهة. كما تتيح تجميع المحتوى من مصادر متعددة، مع ضمان التنسيق والتواصل بين الجهات المسؤولة عن توفير البيانات وتحسينها على نطاق واسع قائم على مبدأ المشاركة. ومن بين المزايا التي أفرزتها الرقمنة تحقيق درجة أعلى من الدقة مقارنة بالأداء البشري، نظراً لاعتمادها على أنظمة تقنية تعمل وفق برمجيات محددة، لا تخضع لاعتبارات شخصية أو مصالح فردية، مما يحد من الأخطاء والتجاوزات ويعزز موضوعية تقديم الخدمة وجودتها.

المطلب الثاني: دور العنصر البشري في تحقيق جودة الخدمة الرقمية

يعد العنصر البشري من العوامل الأساسية لنجاح التحول الرقمي وتحقيق جودة الخدمات. ويتجلى ذلك من خلال تنمية المهارات الرقمية للموارد البشرية كما يلي:

الفرع الأول: تنمية المهارات الرقمية للموارد البشرية

أولاً: مفهوم المهارات الرقمية: تشير إلى القدرة على أداء مهام محددة في البيئة الرقمية بكفاءة، مثل استخدام الإنترنت، والتعامل مع قواعد البيانات، وتشغيل التطبيقات الرقمية، وهي ترتبط بالجوانب التطبيقية للأداء. (العذية و عبد الله، 2024، صفحة 197)

ثانياً: كفاء الرقمية: هي مجموعة من المهارات والمعارف التي تسمح بالاستخدام الواقعي و الإبداعي والنقدي للتكنولوجيات والنظم الاتصالية، تمثل أحد متطلبات النجاح في المجتمع الحديث، وتركز على تطوير مهارات قابلة للتطبيق في مجالات مختلفة، خاصة في بيئة العمل، دون فرض تخصص رقمي مصطنع في جميع المجالات. (العذية و عبد الله، 2024، صفحة 201)

ثالثاً: تنمية المهارات الرقمية للموارد البشرية (العذية و عبد الله، 2024، صفحة 200)

تواجه المؤسسات المعاصرة تحديات متزايدة نتيجة التحولات التكنولوجية السريعة، الأمر الذي جعل تنمية المهارات الرقمية والتعلم المستمر من العوامل الأساسية لتمكين الموارد البشرية من التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة. وتكمن تنمية المهارات في تعزيز قدرة المؤسسات والعاملين على استيعاب التحولات الكبرى واستثمار الفرص المرتبطة بالتطور التكنولوجي، بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

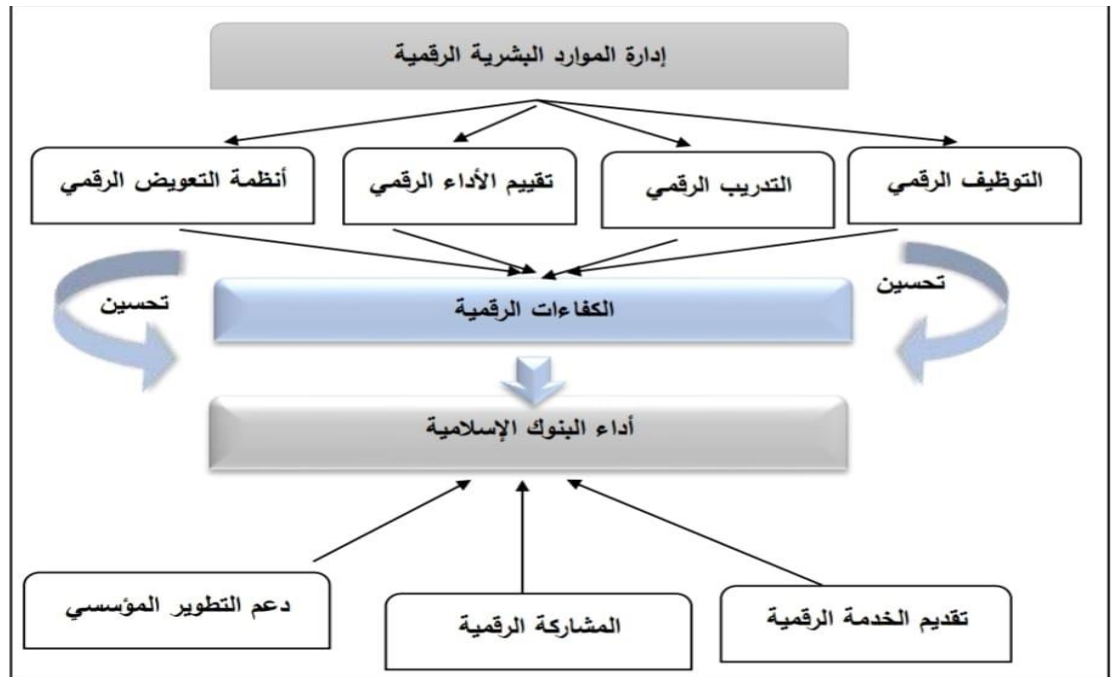
وقد ساهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع تبني التحول الرقمي داخل أسواق العمل، رغم أنها أحدثت ضغوط هيكلية على التشغيل وفرص العمل، وأبرزت أهمية تطوير المهارات الرقمية لمواجهة التحديات المرتبطة بالعمل عن بعد والاعتماد المتزايد على الأنظمة الإلكترونية.

كما أصبح للرقمنة والابتكارات التكنولوجية، مثل الذكاء الاصطناعي والأتمتة، تأثير مباشر على طبيعة العمل داخل المؤسسات، حيث تغيرت المهام الوظيفية وأساليب أدائها، مما فرض على الموارد البشرية ضرورة اكتساب مهارات رقمية متقدمة تمكنها من أداء وظائفها بفعالية وكفاءة. وتشير الدراسات إلى احتمال حدوث تحول في نسبة معتبرة من الوظائف نتيجة الأتمتة أو استخدام تقنيات التعلم الآلي.

وفي هذا الإطار، يتطلب تحسين استخدام المهارات الرقمية داخل المؤسسات تبني استراتيجية شاملة تهدف إلى معالجة فجوات المهارات داخل بيئة العمل، من خلال رفع مستوى الوعي بأهمية التحول الرقمي، وتشجيع العاملين على تطوير

قدراتهم التقنية، وتوفير برامج تدريبية موجهة خاصة للفئات ذات المهارات المحدودة. كما يعد تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الاتجاهات الحديثة الداعمة لتنمية المهارات الرقمية داخل المؤسسات.

الشكل رقم (4): فاعلية الإدارة الرقمية للموارد البشرية في تعزيز التحول الرقمي



المصدر: (العذية و عبد الله، 2024، صفحة 207)

يوضح الشكل رقم (4) الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في ظل توجه المؤسسات نحو التحول الرقمي في تحسين أداء البنوك الإسلامية. حيث تساهم ممارسات الإدارة الرقمية للموارد البشرية في دعم العمليات المرتبطة بالتوظيف الإلكتروني، والتدريب الرقمي، وتقييم الأداء باستخدام الأنظمة الرقمية، إضافة إلى اعتماد أنظمة تعويضات رقمية. ويؤدي ذلك إلى تعزيز رصيد البنوك من الكفاءات الرقمية وتطويرها بشكل مستمر من خلال برامج التدريب التي تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي داخل البنوك، مع العمل على الحفاظ على هذه الكفاءات من خلال سياسات تعويضية تراعي احتياجات الموارد البشرية الإستراتيجية.

الفرع الثاني: تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين

تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين:

يعد التحول الرقمي من أهم التوجهات الحديثة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها بهدف تحسين جودة الأداء وتطوير أساليب العمل. ويتيح هذا التحول إضافة قيمة لكل من المتعاملين الداخليين والخارجيين من خلال تحديث العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات التنظيمية داخل المؤسسة، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة وتقليل التعقيد في تنفيذ المهام، من خلال: (بلحوت، 2025، صفحة 440)

1. أثر استخدام التقنيات الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين

يرتبط الأداء الوظيفي للعاملين بمدى قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة ضمن بيئة العمل. إذ يتطلب تطبيق الأنظمة الرقمية توفير برامج تدريبية مستمرة لضمان اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأدوات التكنولوجية الجديدة. كما أن ضعف الصيانة التقنية أو عدم تحديث البرمجيات المستخدمة قد يؤثر على سير العمل ويقلل من فعالية إنجاز المهام، إضافة إلى أن محدودية الخبرة الرقمية لدى بعض الموظفين قد تشكل عائق أمام الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي.

2. تمكين العاملين رقمياً وأثره في الأداء

يساهم التمكين الرقمي في تطوير قدرات الموظفين وتعزيز مهاراتهم في استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، مما يساعدهم على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي داخل المؤسسة. ويؤدي ذلك إلى تقليل الوقت والجهد المبذول في تنفيذ الأنشطة الإدارية، وتحسين مستوى الإنتاجية وجودة الأداء الوظيفي بشكل عام.

3. رقمته الخدمات المقدمة للعملاء وعلاقتها بأداء الموظفين

تؤثر رقمته التعاملات مع العملاء في أساليب العمل داخل البنوك، حيث تساعد على تطوير طرق تقديم الخدمات وتسهيل الوصول إليها. كما تعزز الثقافة الرقمية لدى المتعاملين من استخدام الخدمات الإلكترونية، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على تنظيم العمليات الداخلية خاصة في الظروف التي تتطلب الاعتماد على الحلول الرقمية في تقديم الخدمات.

المطلب الثالث: محددات نجاح التحول الرقمي وأثره على جودة الخدمات

يتوقف نجاح التحول الرقمي على مجموعة من المحددات التي تؤثر في جودة الخدمات. ومن هذا المنطلق يمكن إبراز أهم التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي كما يلي:

الفرع الأول: التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي وأثرها على جودة الخدمات

تواجه البنوك عند تطبيق التحول الرقمي جملة من التحديات ذات أبعاد مالية ومؤسسية وبشرية، تنعكس بصورة مباشرة على مستوى جودة الخدمات المقدمة. وهي كالتالي: (بلقاضي، 2024، صفحة 696)

أولاً: التحديات المالية والتقنية

يتطلب التحول الرقمي توفير بنية تحتية تكنولوجية متطورة تشمل الأنظمة المعلوماتية، الشبكات، قواعد البيانات، وأدوات الحماية السيبرانية، وهو ما يستلزم استثمارات مالية معتبرة. ويعد ضعف أو محدودية الميزانيات المخصصة لهذه المشاريع من أبرز العوائق التي تعرقل التنفيذ الفعال للتحول الرقمي، مما يؤثر سلباً على سرعة إنجاز الخدمات ودقتها واستمراريتها. كما أن ضعف تغطية الإنترنت في بعض المناطق، خاصة الريفية، يحد من إمكانية تعميم الخدمات الرقمية ويؤثر على مبدأ العدالة في تقديم الخدمة.

ثانياً: التحديات البشرية: يعد نقص الكفاءات البشرية المؤهلة رقمياً من أهم المعوقات، حيث يتطلب التحول الرقمي موارد بشرية تمتلك مهارات تقنية ومعرفية قادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال بكفاءة، ويؤدي غياب التدريب المستمر وضعف التأهيل إلى انخفاض مستوى الأداء، وظهور أخطاء في تقديم الخدمة، مما ينعكس سلباً على جودتها ورضا المستفيدين.

ثالثاً: التحديات التنظيمية والقانونية: تشكل البيروقراطية المفرطة والأنظمة الداخلية المتشددة عائقاً أمام تبني الحلول الرقمية، إذ تتسم بعض الهياكل التنظيمية بالجمود ومقاومة التغيير. كما تمثل محدودية وضوح القوانين المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية للمصادر الرقمية تحدي إضافي، مما قد يعرقل تداول المعلومات واستخدامها بشكل قانوني وآمن داخل البنوك.

رابعاً: تحديات التكيف مع المستفيدين والتغيير التنظيمي: يشكل تغير احتياجات العملاء وصعوبة إقناعهم بجدوى الخدمات الرقمية تحدي مهم، خاصة في البيئات التي يغلب عليها الطابع التقليدي في التعامل مع الخدمات. إضافة إلى ذلك، يتطلب التحول الرقمي إحداث تغييرات كبيرة في الهيكل التنظيمي والفلسفة الإدارية وأساليب العمل، بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المتسارعة. وأي قصور في إدارة هذا التغيير قد يؤدي إلى ضعف التنسيق الداخلي وتراجع مستوى جودة الخدمات. وعليه، فإن نجاح التحول الرقمي لا يتوقف على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل يتطلب معالجة هذه التحديات بصورة شاملة، لما لها من تأثير مباشر على كفاءة الخدمة الرقمية وجودتها ودرجة رضا المستفيدين عنها.

الفرع الثاني: متطلبات نجاح التحول الرقمي لضمان جودة الخدمات

يعد التحول الرقمي من العوامل الأساسية لتحسين جودة الخدمات في البنوك، لكنه يتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاحه وفاعليته. من أبرزها: (المحمدي، 2025، صفحة 185)

1. البنية التحتية التكنولوجية المتقدمة: يشمل ذلك الأنظمة الرقمية المتطورة، الشبكات السريعة، وأدوات إدارة البيانات، الاستفادة من التقنيات الحديثة لتطوير الأداء والتنبؤ والتخطيط للمستقبل، إذ بدون هذه الأسس التقنية لا يمكن تقديم خدمات رقمية فعالة و موثقة.
2. الكفاءات البشرية المؤهلة رقمياً: تعتبر الموارد البشرية عنصر أساسي في دعم التحول الرقمي، حيث يساهم الموظفون في التعامل مع الأنظمة الرقمية، سرعة في انجاز الأعمال اليومية، زيادة جودة العمل وكفاءة الأداء وتقليل الأخطاء، وضمان استمرارية الخدمة بما يتماشى مع توقعات المستفيدين.
3. دعم الإدارة العليا والقيادة: تضمن الرؤية الإستراتيجية ودعم صانعي القرار نجاح تطبيق التحول الرقمي، إذ يتيح ذلك تخصيص الموارد اللازمة والتغلب على مقاومة التغيير داخل البنك و مواكبة التقدم التكنولوجي.
4. أمن المعلومات وحماية البيانات: يعد تأمين المعلومات أحد أهم عناصر نجاح الخدمات الرقمية، فهو يرفع من ثقة المستفيدين ويقلل من المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي
5. تحسين تجربة المستفيدين: يركز نجاح التحول الرقمي على مدى قدرة البنك على تقديم خدمات سريعة، دقيقة، وسهلة الاستخدام تلبى احتياجات العملاء وتزيد من رضاهم .

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة حيث تم التطرق إلى مفاهيم حول التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات و العلاقة التي تربط بينهما داخل بيئة العمل و قد أظهرت الدراسة أن مستوى اعتماد تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في بنك الفلاحة و التنمية الريفية يؤثر بشكل مباشر على نمو قطاع المالي وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

مع ذلك تحذر الدراسة من تجاهل المخاطر المحتملة المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل تسريبات البيانات الشخصية و الهجمات السيبرانية. و بالتالي، فإن تطوير هذا المجال يتطلب استثمارات مالية مرتفعة وجهود تنظيمية فعالة.

كما تم التطرق إلى المفاهيم المرتبطة بإدارة جودة الخدمات من حيث تعريفها، أبعادها، نماذج قياسها، وأهمية جودة هذه الخدمات، إضافة إلى العوامل المؤثرة في تحقيق الجودة .

قائمة المراجع الفصل الأول:

قائمة المراجع الأجنبية

(n.d.).

Bharadwaj, A. E. (2013). *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*.

Lengsfeld, J. (2019). *Digital Era Framwork*.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. (N. Y. University, Ed.) *Journal of Retailing*, 64(1), 12,40.

Steven, E. S. (2004). *The Digital Revolution*.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *JOURNAL OF STRATEGIC INFORMATION SYSTEMS*, 07.

Westerman, G. B. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*.
Harvard Business Review Press.

William Earl, S. J., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). *Management of Service Operations: Text, Cases, and Readings*. (I. Allyn and Bacon, Ed.) Boston: Allyn & Bacon.

قائمة المراجع العربية

- أسواط, ط. ع. (2022). *أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي*. الأردن: المجلة العربية للنشر العلمي.
- الثبيتي, م. س. (2022). *العقبات التي تواجه الأجهزة الإدارية الحكومية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة*. *المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات* (العدد 22).
- الرحمن, أ. ع. (2022). *لتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030*, السعودية: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية.
- السلي, ع. (2002). *إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة: دار الغرب للطباعة والنشر.
- الشميمري, أ. ب. (2025). *إدارة أعمال إدارتها مفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة*. المملكة العربية السعودية الرياض: دار النشر العبيكان للتعليم والنشر.
- الشميمري, أ. ب., أحمد, ه. ع. & المرسي, غ. ب. (2014). *مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)*. (1). العاشرة (Ed.), المملكة السعودية العربية: العبيكان للنشر.
- العالم, ف. أ. (2010). *نظام إدارة الجودة الشاملة ومواصفات العالمية*. عمان, الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الغذية, ن. ر. & عبد الله, أ. س. (2024). *المهارات الرقمية وتطوير القدرات و الكفاءات البشرية لتعزيز التحول الرقمي في البنوك الإسلامية*. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*, *AJRSP*, الإصدار- 62, 191-211.

العزي, س. ج. &, الشهريلي, ا. ع. (2019). تقنية باريتو ودورها في تحسين الاداء المؤسسي. *مجلة التنمية*

وإدارة الموارد البشرية, المجلد 6 العدد 2.

المحمدي, س. (2025). *الريادة الالكترونية وتقنيات التحول الرقمي*. (Vol. الطبعة الأولى). (اردن: دار اليازوري للنشر).

أويدير, ب. س. &, عبادة, ع. ا. (2018). *لجودة في التشريع الجزائري و النظريات العلمية ومعايير*

ايزو. 9000 مجلة التنمية البشرية. 10,

بصبوص, أ. ا. (2023). *اثر التدريب و التطوير في الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي,*

الاصد, السادس) العدد 54.

بلحوت, ك. (2025). *تحديات التحول الرقمي وأثرها على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة البنك*

الخارجي الجزائري. مجلة المقريزي للدراسات الإقتصادية والمالية, المجلد 09 العدد 423-443, 02)

بلقاضي, آ. (2024). *متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع*

الإنصالات -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجوائر بولاية سطيف. مجلة التمويل و الإستثمار والتنمية

المستدامة, المجلد 9 العدد 690-710, 1)

بن ساعد, ف. (2023). *جودة الخدمات ودورها في تحسين مستويات رضا الزبون*. المجلد (Ed. 10, *مجلة*

الابتكار و التسويق, العدد 1, 133, 153.

بن عمر, آ. (2015). *سويق الخدمات ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف الجزائرية دراسة حالة*

بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة الوادي. الوادي: مذكرة ماجستير.

بو عامر, أ. م. (2008). *واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل*

تطويره. غزة فلسطين: رسالة ماجستير.

بوصالح, س. (2023, 6 2). إدارة جودة الخدمات المصرفية مدخل استراتيجي). ١. العدد. AS/P. (Ed. 1,

جاين, ن. (2023, 09 08). ماهو تحليل ملاحظات العملاء؟ التعريف والاساليب و الادوات و افضل

الممارسات

ت Retrieved from Ideascale: <https://ideascale.com/ar>

خليفة شبل, ي. ا. (2019). استراتيجيات تحسين حالة الخدمات لكسب رضا العملاء دراسة حالة مصرف الجمهورية الليبية. رسالة ماجستير.

رجب, ه. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العامة بقطاع الخدمات الصحية المصرية. مصر: لمجلة العلمية للدراسات المحاسبية.

رضوان, م. ع. (2012). إدارة الجودة الشاملة). طبعة (1, Ed. القاهرة, مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.

زيدان, آ. (2025, أغسطس). (14 ماهي فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة Retrieved from البوابة.

سرين, ب. ق. & , زيغم, إ. (2022). التحول الرقمي في جامعو 08 ماي 1945 جامعة قلمة كخيار إستراتيجي لضمان جودة الإدارة الجامعية. قلمة.

سكفالي, ح. & , مقالاتي, م. (2020). نظم المعلومات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قلمة). ج. قلمة (Ed. قلمة: رسالة ماستر.

عابد, ب. ق. & , شارف, ن. ا. (2022). تقييم استخدام نماذج قياس جودة الخدمة في البحوث المنشورة في المجلات العلمية الجواترية. مجلة القيمة المضافة لإقتصاديات الأعمال, المجلد 3 العدد. 76,95, 1)

- عامر, إ. &., شويرفات, ع. أ. (2024). أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية: دراسة حالة بلدية البيض-الجزائر. *مجلة المنهل الإقتصادي*, (المجلد 7 العدد 433-450), 2).
- عدي, م. ه. (2021). أثر استخدام التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمة. سوريا.
- عزيزي, ز. &., صويلح, ل. ب. (2025). العمل الجماعي أساس تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة. *مجلة المعيار*, (المجلد 30 العدد 1).
- علا, م. &., سويطي, ش. (2019). نظام الأداء الوظيفي و أثره في أداء العاملين في ديوان العام الفلسطيني. *معهد العلوم الاقتصادية*, (المجلد 22 العدد 1).
- عمومن, ب. (2024). جودة الخدمات الإلكترونية في المؤسسات المالية ودورها في تحقيق رضا العملاء: دراسة ميدانية. الوادي, الجزائر: رسالة دكتوراه.
- غدي, ع. أ. &., الصالح, د. ي. &., يوسف, ر. ب. (2025). أثر استخدام الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات اللوجيستية خلال موسم الحج. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*, (المجلد 6 الاصدار 68).
- غضبان, ف. (2023, 2 5). *جغرافيا المعلومات*. Retrieved from المعلوماتية.
- غناوي, ع. ع. (2020). قياس جودة الخدمات الصحية على وفق أنموذج SERVQUAL. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*. 11, 303-326 ,
- فارس, ر. &., جوال, م. (2022). تقييم جودة الخدمات الإدارية المقدمة للطلبة: دراسة حالة عينة من الطلبة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة. *مجلة ميلاف للبحث والدراسات*, (المجلد 8 العدد 202, 216).

قرين, ر. (2023). *تقنيات التحول الرقمي واستراتيجياته نماذج عن قصص فشل ونجاح الشركات عالمية*. الجزائر.

قصير, ب. ع. (2022). *استراتيجية التحسين المستمر وعلاقتها بالترشيد الاداء الوظيفي وفق نظام إدارة الجودة الشاملة:دراسة ميدانية*. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية* 09, المجلد (العدد.15,31, 2),

المغربي, م. ا. (2014). *مبادئ الإدارة*. دار الجنان للنشر و التوزيع.

محمود, أ. م. (2020). نيسان. (2) *أثر جودة الخدمة في تحقيق ولاء الزبون*. العدد (Ed. 18, *لمجلة العربية للنشر العلمي*).

مداني, أ. (2021). *منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي*. *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*, مجلد (24 العدد.983,1002, 1),

مرزاق, ع. & .مخلوف, س. (2017). *أهمية جودة الخدمة في تحقيق الرضا لدى العميل*. المجلد (Ed. 12, *مجلة الاقتصاد الصناعي, العدد!*

مصطفاي, م. ,رديف, م. & .بن عياد, م. س. (2022, 05 10). *حلقة ديمينغ للجودة وعلاقتها بالميزة التنافسية للمؤسسة*. *مجلة دفاتر اقتصادية*. 158,168,

معزوزي, ع. & .بن تريح, ب. (2019). *استخدام أدوات إدارة الجودة الشاملة لتعزيز جودة المراجعة الداخلية:مخطط السبب والأثر, مخطط باريتو, خرائط المراقبة*. *مجلة رري الاقتصادية*, المجلد 09 (العدد.02)

وآخرون, ص. غ. (2021). *واقع وأهمية التحول الرقمي والأتمتة*. الجزائر: *مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية*.



فصل الثاني:

الدراسات السابقة

تمهيد:

يعد استعراض الدراسات السابقة أمراً أساسياً لفهم الموضوع البحث بشكل متعمق، حيث يساعد في وضع الإطار النظري للدراسة وربطها بالأبحاث التي تناولت نفس الموضوع أو موضوعات مشابهة، و تعتبر الدراسات السابقة مصدراً مهماً لإثراء البحث الحالي من خلال الإطلاع على المناهج المستخدمة، الأدوات البحثية، و ابرز النتائج التي توصلت إليها الأبحاث السابقة. في هذا الفصل سيتم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت مواضيع التحول الرقمي و إدارة جودة الخدمات .

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

_ من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل جملة من الدراسات التي نراها متشابهة ومتناسقة مع موضوع مذكرتنا:

_ الدراسة الأولى:

عبارة عن رسالة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، بعنوان أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري الأردني، جامعة الأردن، من إعداد سوار إبراهيم سلامة سنة 2023، حيث حاول المترشح طرح:

_ إشكالية الدراسة:

ما هو أثر تبني التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات، أمن المعلومات، إدارة العمليات الرقمية) على جودة الخدمات المصرفية بأبعادها (سهولة الاستخدام، توفير الوقت، السرية المصرفية) في البنك التجاري الأردني؟

_ الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تبني البنك التجاري الأردني للتحول الرقمي بأبعاده التقنيات، أمن المعلومات إدارة العمليات الرقمية على جودة الخدمات المصرفية بأبعاده سهولة الاستخدام، توفير الوقت، السرية المصرفية)، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي تم توزيع 210 إستبانة واسترجاع 201، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS V27.

_ نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة اهتمام البنك بتبني أبعاد التحول الرقمي والعمل على تطويرها بما يتماشى مع متطلبات البيئة المصرفية الحديثة.
- بينت الدراسة حرص البنك على تعزيز أبعاد جودة الخدمات المصرفية من خلال تحسين طرق تقديم الخدمة والارتقاء بمستوى الأداء.

- كشفت النتائج أن البنك يواصل تطوير خدماته المصرفية بما يتلاءم مع التطورات التكنولوجية والتحولت الرقمية في القطاع المصرفي.
- أوضحت الدراسة اهتمام البنك بضمان سلامة وأمن المعلومات عند استخدام الخدمات المصرفية الرقمية، بما يعزز ثقة العملاء في التعاملات الإلكترونية.
- أظهرت النتائج إدراك البنك لأهمية إدارة العمليات الرقمية بكفاءة، لما لها من دور في تسهيل الإجراءات وتحسين فعالية العمليات المصرفية.

_ الدراسة الثانية:

عبارة عن مقال بعنوان: أثر التحول الرقمي في تحسين أداء جودة الخدمة الصحية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على موظفي المركز الطبي الخامس، المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، من إعداد عفاف محمد مسعود البركي سنة 2025.

_ إشكالية الدراسة: ما أثر التحول الرقمي في تحسين أداء جودة الخدمة التعليمية بمركز الخمس الطبي قيد الدراسة؟

_ الهدف من الدراسة: هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير عملية التحول الرقمي ومتطلباته الرئيسة، والمتمثلة في إستراتيجية المنظمة، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والموارد البشرية، على تحسين جودة أداء الخدمات الصحية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لتناول الإطارين المفاهيمي والنظري، في حين تم استخدام المنهج التحليلي لمعالجة الجانب التطبيقي. وتم جمع البيانات باستخدام إستبانة وُزعت على عينة مكونة من 45 موظفًا، حيث صلحت 43 استبانة للتحليل الإحصائي.

_ نتائج الدراسة: وتوصلت نتائج الدراسة إلى

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق التحول الرقمي على تحسين جودة أداء الخدمة الصحية في المركز محل الدراسة

- تؤكد الدراسة أهمية توفير قيادات إدارية كفؤة قادرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات بفعالية.
- ضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسة من خلال إعداد خطة استراتيجية تدريبية تخضع للمتابعة والتقييم المستمر.

_الدراسة الثالثة:

عبارة عن مقال بعنوان: أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية: دراسة حالة بلدية البيض - الجزائر، من إعداد عامر وشويرفات سنة 2024.

_إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير استخدام الرقمنة على جودة الخدمة العمومية في بلدية البيض - الجزائر؟

_الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية، من خلال تحديد مفهوم الرقمنة وجودة الخدمات العمومية في بلدية البيض، والتعرف على مدى مساهمة الرقمنة في تحسين جودة الخدمة العمومية. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت الدراسة عينة مكونة من 55 موظفًا، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V26.

_نتائج الدراسة:

- ساهم توظيف الرقمنة في تحسين جودة الخدمات العمومية.
- يعزز تطبيق الرقمنة مبدأ إدارة الجودة الشاملة في عصرنة القطاع العمومي.

_ الدراسة الرابعة:

عبارة عن مقال بعنوان: أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك الناشطة على مستوى الجنوب الغربي الجزائري، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 16، من اعداد صكوشي، صكري وعيوش سنة 2025.

_ إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية لدى عينة من البنوك الناشطة على مستوى الجنوب الغربي الجزائري؟

_ الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية، من خلال إبراز دوره في تسريع العمليات المصرفية، وتقليل التكاليف، وتعزيز مستوى الأمان، بما يساهم في تحسين تجربة العملاء وزيادة كفاءة الخدمات المقدمة وراحتها. ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وشملت عينة الدراسة عمال وموظفي البنوك محل الدراسة، إذ تم توزيع 180 استبانة واسترجاع 160 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS.

_ نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية.
- يساهم التحول الرقمي في تحسين سرعة تقديم الخدمات ورفع مستوى الدقة.
- يؤدي التحول الرقمي إلى تعزيز رضا الزبائن وتحسين كفاءة الأداء المصرفي، مما يؤكد أهمية تبني المؤسسات المصرفية لاستراتيجيات التحول الرقمي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

_ الدراسة الأولى:

عبارة عن مقال بعنوان: **The Effect of Internal Service Quality on Employee Performance and the Mediation Role of Digital Transformation in This Effect** منشور في **Journal Of The Human And Social Science Researches** سنة 2024.

_ إشكالية الدراسة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول مدى تأثير جودة الخدمة الداخلية على أداء العاملين، ودور التحول الرقمي كعامل وسيط في تفسير هذه العلاقة داخل المؤسسات.

_ الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر جودة الخدمة الداخلية على أداء الموظفين، مع دراسة دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وتقديم تحليل شامل حول جودة الخدمة الداخلية وأثر التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات.

_ نتائج الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي لجودة الخدمة الداخلية والتحول الرقمي على أداء الموظفين.
- يلعب التحول الرقمي دورًا وسيطًا جزئيًا في تعزيز تأثير جودة الخدمة الداخلية على أداء الموظفين.

الدراسة الثانية:

عبارة عن أطروحة دكتوراه بعنوان: **Digital Transformation of Public Services: A Multi-Level Analysis** من جامعة **University of Essex** سنة 2025، حيث حاولت الباحثة طرح:

_ إشكالية الدراسة:

سعت الدراسة إلى معرفة تأثير المكافآت الخارجية، وتأطير وسائل الإعلام، وأطر الحوكمة على تبني وتطبيق

الخدمات العامة الرقمية.

_ الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الأطروحة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الخدمة العامة من خلال دراسة مستويات متعددة تشمل الحكومة الإلكترونية، والحكومة المتنقلة، والحكومة الذكية عبر ثلاث أوراق بحثية مترابطة. كما تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في الخدمات العامة، وتقديم رؤى لصناع السياسات تساعد على تحسين تبني الخدمات الرقمية وتطويرها.

_ نتائج الدراسة:

- تساهم العوامل التكنولوجية والبيئية في دعم تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في الخدمات العامة.
- قد تؤثر الحوكمة المفرطة سلبًا على وتيرة التطور الرقمي.
- تساهم نتائج الدراسة في تطوير فهم أعمق لنماذج الحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية وتحسين تبني الخدمات العامة الرقمية.

الدراسة الثالثة:

عبارة عن مقال، بعنوان: **The Effect of Service Quality on Customer Satisfaction in Digital Age : Customer Satisfaction Based Examination of Digital CRM**، منشور في Kocaeli University سنة 2022. حيث حاول الباحث طرح:

_ إشكالية الدراسة:

سعت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أبعاد جودة الخدمة الرقمية على رضا الزبائن في عصر التحول الرقمي، خاصة في إطار ممارسات إدارة علاقات الزبائن الرقمية. (Digital CRM)

_ الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور أنظمة إدارة علاقات العملاء الرقمية في تحسين جودة الخدمة من خلال دراسة العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة ورضا العملاء في البيئة الرقمية. كما تسعى إلى إبراز أهمية توظيف التقنيات الرقمية في تطوير تجربة العميل وتعزيز الأداء المؤسسي.

نتائج الدراسة:

- تؤثر معظم أبعاد جودة الخدمة الرقمية إيجابياً في تحسين رضا العملاء.
- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد الثقة والحماس والحساسية ورضا العملاء.
- يؤدي ارتفاع مستوى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية إلى تحسين أداء المؤسسة، مع ضرورة تعزيز مصداقية الخدمات وتصميمها وفق تفضيلات العملاء.

المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية والقيمة المضافة للمذكرة.

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تبيان أوجه التشابه والاختلاف بين موضوعنا و باقي المواضيع المتطرق إليها وذلك من الناحية النظرية و المنهجية مع تبيان أصولية موضوعنا.

أوجه التشابه و الاختلاف

الدراسة الأولى:

رسالة ماجستير بعنوان أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري الأردني، الأردن السنة 2023

من الناحية النظرية: من الزاوية النظرية يمكن القول أن دراستها متشابهة إلى حد كبير مع هذا الموضوع

خاصة من خلال التعرف الى مفاهيم المتعلقة التحول الرقمي و جودة الخدمة غير أن ما يميز دراستنا هو تسليط الضوء عبر إدارة جودة الخدمة و إدراج دور العنصر البشري وذكر المفاهيم التي يدور حولها

من الناحية المنهجية و التطبيق: هناك تشابه من حيث المنهجية التي هي منهج وصفي و تحليلي

باستخدام الاستمارة و تحويلها ، غير أن الاختلاف يكمن في عينة محل الدراسة، في دراستنا كانت عينة

عشوائية مكونة من 45 عامل بالبنك و في هذه الدراسة تم توزيع 210 إستبانة

_ الدراسة الثانية:

مقال بعنوان: أثر التحول الرقمي في تحسين أداء جودة الخدمة الصحية ، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على موظفي المركز الطبي الخمس، المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة ، ليبيا، سنة 2025

_ من حيث الإطار النظري و المنهجي: كلتا الدراستين اعتمدتا على التحول الرقمي كمحور رئيسي للتحليل، أما المنهجية المعتمدة في كلتا الدراستين هي المنهج الوصفي التحليلي، مع اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات،. الدراسة الخاصة بالمركز الطبي في ليبيا ركزت على تحسين جودة أداء الخدمة الصحية كمحصلة لثلاث متطلبات رئيسية، في حين أن دراستنا ركزت على مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة المقدمة في البنك

_ مجتمع الدراسة: فكلتا الدراستين تم توزيع إستبانة لجمع المعلومات للتحليل الإحصائي

_ من حيث الجانب التطبيقي و الأدوات : تشابهت دراستنا مع هذه الدراسة في توزيع الاستبيانات على عينة من العاملين بشكل عشوائي،. تم قياس العلاقة بين التحول الرقمي و مستوى أداء جودة الخدمة الصحية و عدد مفردات العينة مختلف: دراسة ليبيا شملت 43 استبياناً محللاً من أصل 45 أما بالنسبة لدراستنا شملت أيضاً تحليل العلاقة بين التحول الرقمي و إدارة جودة الخدمات من حيث الأداء

_ الدراسة الثالثة:

مقال بعنوان أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية: دراسة حالة بلدية البيض- الجزائر، مجلة المنهل الاقتصادي، سنة 2024.

_ من ناحية النظرية : على الرغم من أن موضوع الباحثين هو الرقمنة وإنما تطرقا إلى تناول المفاهيم الأساسية حولها مع إبراز أدوارها وخصائصها وهو ما نعتبره مشابها لما قمنا به في تحليلنا النظري إلا أن الاختلاف يكمن في تركيز دراسة الباحثين على تركيز التعريف على الجانب التطبيقي بالدرجة الأولى.

_ من حيث أدوات الدراسة: يمكن تلخيص التشابه بين الموضوعين في الاعتماد على منهج تحليلي و الإحصاء لتحليل بيانات الدراسة الميدانية غير إن الاختلاف يكمن في المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في بلدية البيض بينما دراستنا كانت في بنك الفلاحة والتنمية الريفية و كذلك عينة الدراسة المستهدفة.

_ الدراسة الرابعة:

مقال، بعنوان أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك الناشطة على مستوى الجنوب الغربي الجزائري، مجلة دفاتر اقتصادية، سنة 2025

_ من ناحية الهدف: يتجلى التشابه في دراستين من خلال التعرف على دور التحول الرقمي في البنوك الجزائرية و إبراز مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء و رفع مستوى جودة الخدمات المصرفية في البنوك.

_ من ناحية أدوات الدراسة: يمكن تلخيص التشابه بين الموضوعين في الاعتماد على المنهج التحليلي و الإحصائي الذي يبرز في تحليل واقع و تطور التحول الرقمي في قطاع البنوك المصرفية حسب تسلسل السنوات بناء على الإحصائيات و المعطيات الرسمية ، غير أن الاختلاف يكمن في تعدد ميادين النشاط في موضوع الدراسة الذي شمل كل البنوك الناشطة على المستوى الجنوب الغربي الجزائري بينما ركزت دراستنا على قطاع واحد فقط.

الدراسة الخامسة:

عبارة عن مقال بعنوان **The Effect of Internal Service Quality on Employee Performance and the Mediation Role of Digital Transformation in This Effect** المجلة **Journal Of The Human And Social Science Researches** . سنة 2024

_ الإطار النظري:

اختلفت الدراستان من الناحية النظرية حيث اعتمدت الدراسة على مدى تأثير جودة الخدمة الداخلية ، وركزت على العلاقة بين أداء العاملين و التحول الرقمي كمتغير وسيط.

المنهجية:

تشابهت الدراستان في استخدام منهج الوصفي إلا أن الاختلاف يكمن في استخدام الدراسة المنهج المختلط (qualitative + quantitative) ، باستخدام استبيانات شاملة و مقابلة معمقة مع مسؤولي أقسام من بينها

الدراسة السادسة:

عبارة عن أطروحة دكتورة تحت عنوان **Digital Transformation of Public Services: A Multi-Level**

University of Essex جامعة **Analysis of E-Government, M-Government, and Smart Government**

سنة 2025

من حيث الهدف: تتفق الدراستين في أهدافها المتمثلة في إبراز الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تقديم الخدمات ذات جودة و أيضا وجود تشابه في البعد الزمني فكلتا الدراستين حديثة ، إلا أن الاختلاف يكمن في تركيز أطروحة الدكتوراه على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في دعم الخدمات الحكومية و الخدمات الإلكترونية المقدمة للمواطنين و تحسين تجربة الزبائن.

الجانب التطبيقي: توسعت الدراسة في فحص تأثير المتغيرات الوسيطة (الحكومة المتنقلة ,الحكومة الإلكترونية, الحكومة الذكية) و علاقتها مع التحول الرقمي و الخدمات الرقمية و استخدم هذا البحث منهجًا متعدد الأساليب لتحليل مشاعر المواطنين و كذلك استحداث اختبارات لتحليل المقارنة بين المتغيرات بينما اقتصرت دراستنا بتوزيع استبيانات و جمع معلومات و قيام بمقابلات مع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة

الدراسة السابعة:

مقال تحت عنوان **THE EFFECT OF SERVICE QUALITY ON CUSTOMER SATISFACTION IN DIGITAL**

AGE: CUSTOMER SATISFACTION

جامعة Kocaeli Université سنة 2022 **BASED EXAMINATION OF DIGITAL CRM**

_ من ناحية المضمون: تتقاطع الدراستان في تركيزهما على الدور الحيوي الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين واقع

العمل داخل المؤسسات ، غير أن دراستنا ركزت بشكل مباشر على "جودة الخدمة الإدارية" كمؤشر كمي يعكس مستوى المردودية و الفعالية، بينما انصبت الدراسة السابقة على "جودة الحياة الوظيفية" و هذا الاختلاف يعكس تباينا في زاوية المعالجة.

_من حيث المجال الزماني و المكاني: اختلفت الدراستان في البعد الزماني فدراسة كانت سنة 2019 كذلك البعد المكاني المتمثل في مجتمع الدراسة و هو عبارة عن مدينة في تركيا حيث تم إختيار العينة العشوائية المكونة من 405 شخص و يكمن التشابه بين الدراستين في أسلوب المعالجة باعتماد الأسلوب التحليلي الوصفي .

خلاصة الفصل الثاني :

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي و إدارة جودة الخدمات يمكن القول أن التحول الرقمي يعد عنصر جوهري في تحسين مستوى الخدمة الإدارية داخل المؤسسات. و أكدت جميع الأبحاث أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير في تحسين جودة الخدمات البنكية.

و على الرغم من تشابهات الكبيرة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة من حيث أهداف و المنهجية إلا أن هناك بعض الفجوات البحثية التي لم تغطيها هذه الأبحاث و التي تسعى هذه دراسة إلى معالجتها ، بناء على ذلك يمكن لدراستنا أن تساهم في تطوير الأدبيات السابقة من خلا تقديم رؤية أكثر تحديدا حول تأثير التحول الرقمي في بيئة اقتصادية خدمية و استخدام منهجية إحصائية دقيقة لقياس العلاقة بين التحول الرقمي و جودة الخدمة كما ستقدم الدراسة توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل المؤسسات الاقتصادية مما يعزز من قيمتها الأكاديمية و المهنية.

قائمة المراجع:

العربية:

1. الدبابنة, سوار إبراهيم سلامة. (2023). أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية إدارة الأعمال، الأردن
2. البركي, عفاف محمد مسعود، (2025). أثر التحول الرقمي في تحسين أداء جودة الخدمة الصحية: دراسة تطبيقية على موظفي المركز الطبي الخمس. المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، محور العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد مسلاتة، الجامعة الأسمرية، العدد 3، الإصدار 2، الصفحات 332–356.
3. حاسين صكوشي، أيوب صكري، ورتيبة عيوش. (2025). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية على عينة من البنوك الناشطة على مستوى الجنوب الغربي الجزائري. مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 16 العدد (1)، الصفحات 1260–1273.
4. عامر، إيمان وشويرفات، عبد القادر. (2024). أثر استخدام الرقمنة على جودة الخدمات في المؤسسات العمومية: دراسة حالة بلدية البيض – الجزائر. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 7، العدد (2) الصفحات 433–450.

قائمة المراجع الأجنبية:

1. The Effect of Internal Service Quality on Employee Performance and the Mediation Role of Digital Transformation in This Effect المجلة Journal Of The Human And Social Science Researches . 2024 سنة 1032.1052 عدد الصفحات 02 المجلد 13 العدد 02
2. Digital Transformation of Public Services: A Multi-Level Analysis of E-Government, M-Government, and Smart Government جامعة University of Essex 2025 سنة
3. THE EFFECT OF SERVICE QUALITY ON CUSTOMER SATISFACTION IN DIGITAL AGE: CUSTOMER SATISFACTION BASED EXAMINATION OF DIGITAL CRM جامعة Kocaeli Université 2022 سنة 507.531 عدد الصفحات 03 المجلد 20 العدد 03



الفصل الثالث: دراسة حالة
بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BADR

تمهيد:

بعد عرض الإطار المفاهيمي المتعلق بالتحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات في الفصل الأول، واستعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بينهما في الفصل الثاني، والتي أسهمت في تدعيم الأساس النظري للموضوع وتحديد أبعاده ومتغيراته، أصبح من الضروري الانتقال إلى الجانب التطبيقي لاختبار ما تم التوصل إليه نظريًا. و عليه، خُصّص هذا الفصل للدراسة الميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية باعتباره مؤسسة مصرفية تسعى إلى تبني التحول الرقمي في خدماتها، بهدف تحليل وقياس أثر التحول الرقمي على إدارة جودة الخدمات داخله.

المبحث الأول: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

سنتناول في هذا المبحث مفهوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكذلك دور و مهام هذا البنك وفي الأخير الهيكل التنظيمي له.

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" مؤسسة مالية وطنية. كما أنها تعتبر، من حيث الشكل القانوني، بمثابة شركة ذات أسهم. يعمل بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR"، منذ أربعين سنة، على تدعيم تنمية إقليمه و مشاريع زبائنه بشكل فعال، بما في ذلك تمويل الفلاحة، الصناعات الغذائية، وهي المجالات التي تجعله في ركب البنوك الأخرى ما يشكل دعماً لتنمية الاقتصاد الوطني و تحسين مستواه.

في بداية المشوار كان مكون من 140 وكالة متنازل عنها من بنك الوطني الجزائري BNA، وأصبحت اليوم مكونة من 39 مجمع و 321 وكالة على مستوى الوطني، يجند بنك "BADR" أكثر من 7000 موظف مع فريق يتكون من 1200 مكلف بالزبائن للإصغاء إلى انشغالات؛ بالإضافة إلى نظام معلومات جديد السهولة، الفعالية و السرعة.

أما بالنسبة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية سعيدة 10 وكالات متفرعة عبر مناطقها كالتالي:

الشكل رقم 06: وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية سعيدة



ثانياً: نشأته

أنشئ بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب المرسوم رقم 88/105 المؤرخ في 13 مارس 1982، كمؤسسة مالية وطنية تابعة للقطاع العمومي. ومع انطلاق مسار الإصلاحات الاقتصادية سنة 1988، تم تعديل وتتميم الإطار القانوني المنظم له بموجب القانون رقم 88/01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، الذي حدد بصفة نهائية طرق عمل البنك وإجراءات التمويل المعتمدة لديه. ونتيجة لهذه الإصلاحات، تحول بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى شركة ذات أسهم، وقد سُجل هذا التحويل بموجب عقد رسمي مؤرخ في 19 فيفري 1989 لدى مكتب التوثيق "مينداسان" بالجزائر العاصمة.

ثالثاً: المبادئ التي يركز عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه نشاطه المصرفي وتمكنه من أداء مهامه بكفاءة، خاصة في مجال تمويل القطاع الفلاحي والتنمية الريفية. ويمكن عرض أهم هذه المبادئ كما يلي:

a. مبدأ الاستغلال (المردودية): يركز البنك على مبدأ الاستغلال الاقتصادي الرشيد، حيث يسعى إلى تحقيق التوازن بين خدمة الزبون وتحقيق مردودية مالية تضمن استمراريته. ويولي البنك أهمية كبيرة لحسن استقبال العملاء، وتقديم خدمات مصرفية دقيقة وشفافة، مع تزويدهم بالمعلومات الصحيحة المتعلقة بالوضع الاقتصادي والمالي، بما يعزز الثقة ويضمن استقلاليته في التسيير بعيداً عن أي ضغوط خارجية.

b. مبدأ القرض والمخاطرة: باعتبار البنك مؤتمناً على أموال المودعين، فإنه يتحمل مسؤولية قانونية وأخلاقية في الحفاظ على هذه الأموال. لذلك يعتمد على دراسة دقيقة للملفات الائتمانية قبل منح القروض، مع اشتراط ضمانات كافية لتقليل المخاطر المحتملة. ويهدف هذا المبدأ إلى تحقيق التوازن بين تمويل المشاريع ودعم التنمية من جهة، وحماية أموال المودعين من جهة أخرى.

c. مبدأ السيولة المالية: تعد السيولة من أهم ركائز العمل المصرفي، إذ يحرص البنك على الاحتفاظ بنسبة مناسبة من الأموال السائلة لمواجهة طلبات السحب اليومية للزبائن. ويضمن هذا المبدأ قدرة البنك على الوفاء بالتزاماته في أي وقت، مما يعزز الثقة والاستقرار المالي.

d. مبدأ الخزينة: يقضي هذا المبدأ بضرورة الاحتفاظ بنسبة معينة من الأموال داخل خزينة البنك لتغطية العمليات اليومية والحسابات الجارية للزبائن، بينما يتم توجيه الفائض وفق التنظيمات المعمول بها، ومنها التعامل مع البنك المركزي، بما يضمن التوازن المالي.

e. مبدأ الأمن: يوفر البنك بيئة آمنة لحفظ أموال العملاء، سواء من خلال الأنظمة الرقابية الداخلية أو عبر إجراءات الحماية القانونية والتنظيمية. فالمصرف ملزم بتطبيق رقابة صارمة على العمليات المصرفية لحماية أموال المودعين من المخاطر مثل السرقة أو التلاعب.

المطلب الثاني: دور ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: دور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

يعد بنك الفلاحة والتنمية الريفية أداة مالية تعتمد عليها الدولة لتحقيق التنمية في المجال الفلاحي والريفي. ويتمثل دوره الأساسي في وظيفتين رئيسيتين هي جمع الودائع وتوزيع القروض.

ووفقاً للمادة 4 من القانون الأساسي للبنك، فإن مهمته تتمثل في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والائتمانية بمختلف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات السارية، إضافة إلى منح القروض والمساهمة في

- تنمية قطاع الفلاحة
 - ترقية النشاطات الفلاحية
 - دعم السياسات الحكومية في مجال التمويل الريفي
- وفي هذا الإطار، يوجه البنك تمويله إلى
- المؤسسات الفلاحية
 - مزارع القطاع الخاص
 - تعاونيات الخدمات (مثل تصليح الآلات الفلاحية)
 - مراكز تنظيم الغابات
 - قطاع الصيد البحري
 - تعاونيات التسويق المؤسسات الفلاحية الصناعية بمختلف أنواعها

ثانيا: مهام البنك

يمكن تلخيص المهام الأساسية للبنك فيما يلي

- وضع الإمكانيات المالية التي توفرها الدولة في خدمة القطاع الفلاحة
- المساهمة في تمويل المؤسسات والنشاطات التي تدعم التنمية الريفية
- دعم التطور الاقتصادي في الوسط الريفي
- كما يمارس البنك، باعتباره مؤسسة مصرفية، مختلف العمليات البنكية، ومنها
 - منح القروض بمختلف أنواعها
 - معالجة عمليات الصرف والخزينة
 - التعامل مع المؤسسات المالية الأخرى
 - تقديم الضمانات المصرفية
 - تمويل عمليات التجارة الخارجية (الاستيراد والتصدير)
 - تقديم تسهيلات خاصة للمؤسسات والمهن التي تساهم في تنمية المجتمع الريفي
- ومن خلال ذلك يتضح أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يمثل ركيزة أساسية في تمويل وتنمية القطاع الفلاحي والريفي في الجزائر

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

أولاً: الهيكل القانوني للبنك

- 1- الجمعية العامة: هي الهيئة المالكة لرأس مال البنك، وتمارس سلطتها وفقاً للقانون الأساسي للشركة. وتنقسم إلى:

- 2- الجمعية العامة العادية: تجتمع للنظر في مسائل التسيير والمصادقة على الحسابات واتخاذ القرارات المتعلقة بالإدارة

- الجمعية العامة الغير العادية: تختص باتخاذ القرارات الاستثنائية التي لها علاقة بتعديل الشكل القانوني للمؤسسة عند:

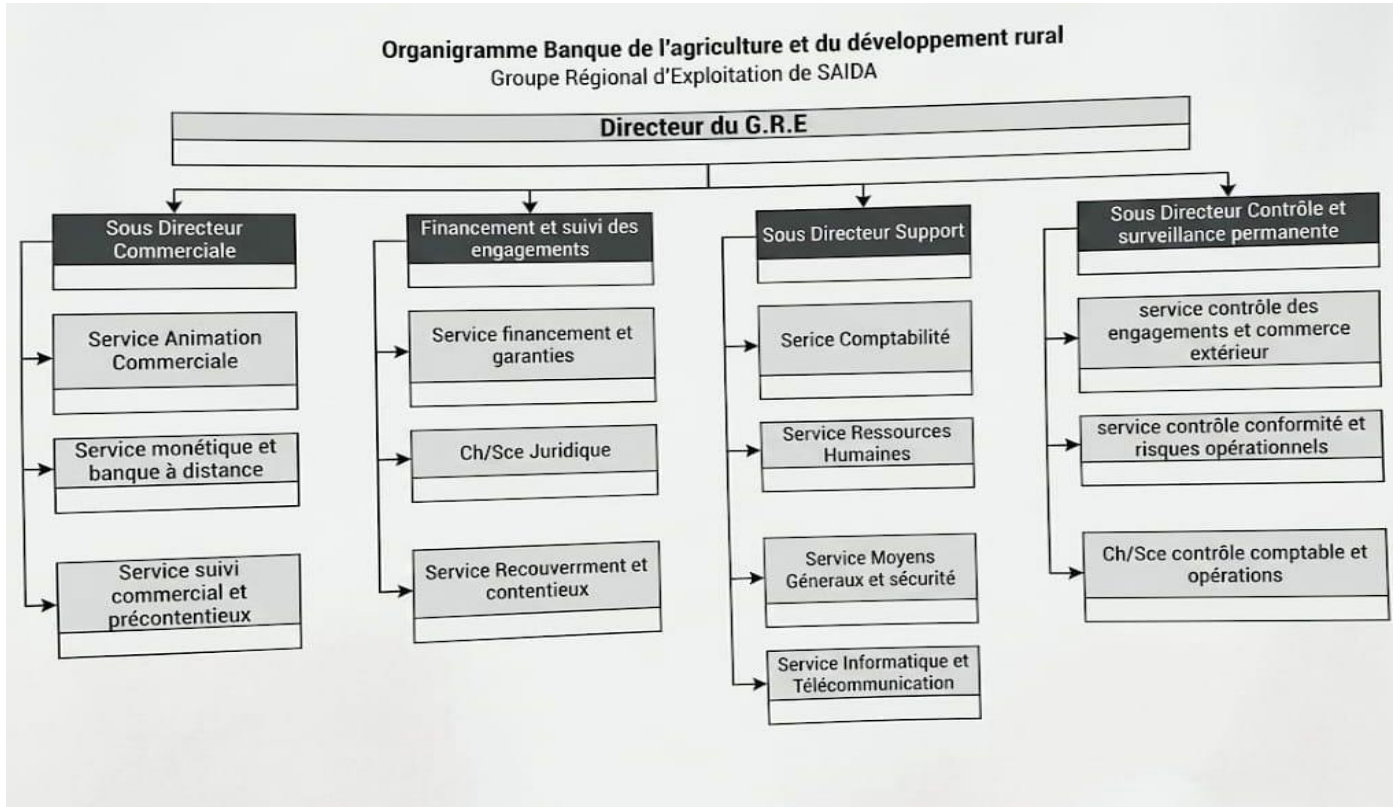
- رفع أو تخفيض رأس مال الشركة في إطار قانوني
- تقرير إدماج المؤسسة مع المؤسسات الأخرى العمومية والاقتصادية أو تقسيمها إلى فروع في إطار قانوني.
- أخذ الالتزامات في مؤسسات أخرى.
- تحويل الشكل القانوني للمؤسسة.
- التشريع للعمليات الجارية.
- تحويل المقر الاجتماعي.

ثانيًا: الهيكل الإداري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

1- الوكالة: تعتبر الخلية الأساسية وجهاز الاستغلال الخاص بالبنك، وهي تدخل في إطار هيكل يسمح بالاستقبال الزبائن وإرضائهم. وكل الوكالات المتواجدة في الولاية تشكل مجموعة استغلالية، وتتكون كل وكالة من مصلحتين هما:

- أ- مصلحة الزبائن.
- ب- مصلحة الصندوق أو العمليات، ومن أهم العمليات التي تقوم بها الوكالة هي:
 - تسير العمليات البنكية (المحفظة، الصندوق).
 - إنجاز تقارير شهرية وسنوية خاصة بمجمل النشاطات التي ترسل إلى المديرية الجهوية.
- 3- الفرع (Succursal): هو هيئة غير مركزية توجد بمقر الولاية، مهمتها التنظيم، المساعدة، التوجيه، وتنسيق بين جميع الوكالات التابعة لها، وكذلك مراقبة أعمالها.
- مديرية الفرع تسير من طرف المديرية، وهذه الأخيرة تتكون من فرعين هما:
 - أ- مديرية فرعية للأعمال الإدارية المالية.
 - ب- مديرية فرعية مكلفة بالاستغلال والالتزام. ومن مهام الفرع:
 - تنسيق النشاطات بين جميع الوكالات.
 - مراقبة استعمال القروض ومتابعة عمليات الإقراض والسهل على استعمالها في مصالح المؤسسة.
 - مساعدة الوكالات وتوجيهها.

- السهر على احترام تطبيق القانون.
 - السهر على نوعية الخدمات.
 - تنظيم وتحفيز الزبائن على جمع الودائع وتوظيف الفلاحين وكافة الفئات الأخرى.
- الشكل رقم 6 هيكل تنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية



المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة وأداة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: في سياق الجانب التطبيقي للبحث الرامي إلى التحقق من صحة الفرضيات، استهدف مجتمع الدراسة كافة موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوكالة سعيدة. وقد اعتمدنا في جمع البيانات على توزيع الاستبيان وفق أسلوب المسح الشامل المعروفة بالعينة القصدية تبعاً لطبيعة المجتمع المستهدف وتواجد المبحوثين في بيئة عمل موحدة تخدم أهداف الدراسة الميدانية مع مراعاة التنوع في المستويات الإدارية لضمان دقة النتائج الإحصائية.

ثانياً: عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة قصدية لضمان تمثيلية المجتمع الأصلي، إذ شملت (50) موظفاً وموظفة. ولضمان دقة الاستجابات، اعتمدنا آلية التوزيع المباشر عبر الزيارات الميدانية، مما أتاح فرصة التواصل مع المبحوثين ومكننا من شرح محاور الأداة ومكننا من استرداد (45) استمارة مكتملة ومستوفية للشروط العلمية.

ثالثاً: أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية

1. أداة جمع البيانات (الاستبيان): بناءً على مقتضيات الدراسة الميدانية، تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث مرت بمراحل دقيقة شملت التصميم الأولي، ثم التحكيم العلمي والاختبار الاستطلاعي لضمان الصدق والتباعد، وصولاً إلى صيغتها النهائية التي عممت على أفراد العينة مع مراعاة مواءمة العبارات لطبيعة متغيرات البحث (التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات) وخصوصية البيئة المصرفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR).

2. المرجعية العلمية للأداة (ملحق رقم 01): استمدت محاور الاستبيان ومقاييس المتغيرات من رصيد نظري متين ومسح شامل للدراسات السابقة ذات الصلة، مع تكييفها لتناسب السياق التنظيمي لمجتمع الدراسة.

تهدف الاستمارة إلى قياس الأثر الاستراتيجي لأبعاد التحول الرقمي في تجويد الأداء الخدمي، مما يضمن الحصول على استجابات دقيقة تعكس الواقع الميداني للبنك.

3. أساليب المعالجة الإحصائية: لغرض فحص البيانات واستخلاص المؤشرات الدالة، تم الاعتماد على برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (IBM SPSS Statistics V.20)، والتي توفر دقة عالية في المعالجة التحليلية. وقد شملت الأساليب الإحصائية المطبقة ما يلي:

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي ومعامل الثبات لأداة الدراسة.

- الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية): لتوصيف الخصائص الديموغرافية للعينة وتحديد مستوى اتجاهات المبحوثين نحو متغيرات الدراسة.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستقصاء طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية بين التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمة.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار فرضية الأثر، وتحديد مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع من خلال معامل التحديد (R^2).

المطلب الثاني: نتائج الدراسة وتحليلها

1. ثبات أداة الدراسة: (Reliability) بغية التحقق من اتساق أداة الدراسة ومدى قدرتها على إعطاء نتائج مستقرة عند إعادة تطبيقها، تم استخدام معامل (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان ككل، ولقد أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة معامل الثبات الإجمالي بلغت (0.928)، وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة عالية من التناسق والترابط بين عبارات الأداة، خاصة وأنها تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول والمقدر بـ 0.70.

2. الصدق الذاتي: (Validity).

بناء على نتائج الثبات، تم استخراج الصدق الذاتي للأداة، والذي يحسب من خلال الجذر التربيعي لمعامل "ألفا كرونباخ" $\sqrt{0.928}$ حيث بلغت قيمته (0.963) وتؤكد هذه القيمة المرتفعة أن الأداة تقيس

فعليا ما وضعت لقياسه، وتتمتع بقدرة عالية على تمثيل متغيرات الدراسة (التحول الرقمي وجودة الخدمات) تمثيلا دقيقا.

الجدول (1): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0.928	25

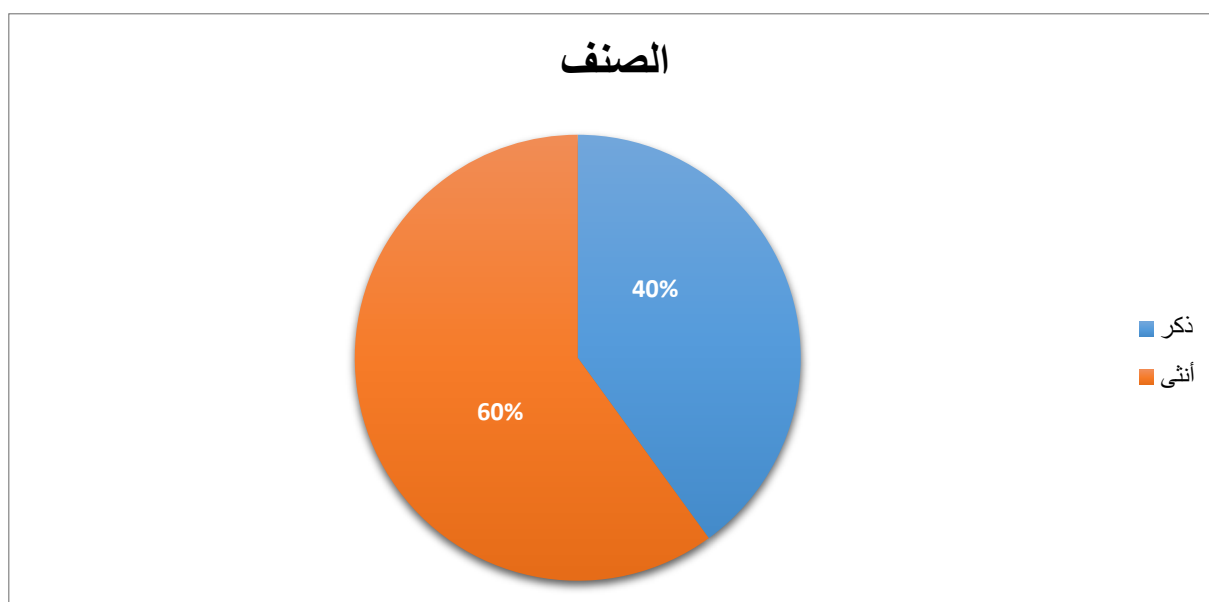
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

ثانياً: التكرارات والنسب المئوية

أ- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الصنف

يبين الشكل أدناه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصنف، وهو ما يعكس التنوع الهيكلي للمشاركين في الدراسة الميدانية

الشكل رقم (1) التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

التفسير:

يظهر الشكل البياني رقم (01) تباينا في التوزيع النوعي لأفراد العينة، حيث شكلت فئة الإناث الكتلة الأكبر بنسبة بلغت 60%، في حين استقرت نسبة الذكور عند 40% وتكشف هذه النتيجة عن هيمنة العنصر النسوي على التركيبة البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة سعيدة)، مما يعكس التوجه العام للمؤسسة في الاعتماد على الكوادر النسائية في تسيير العمليات الإدارية والمصرفية.

ب- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من 20 إلى 30 سنة	12	26,7%
من 31 إلى 40 سنة	21	46,7%
أكثر من 40 سنة	12	26,7%
المجموع	45	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

التفسير:

يستخلص من القراءة التحليلية للجدول (02) أن الهيكل العمري لموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة سعيدة) يتسم بتركيز استراتيجي في مرحلة 'الذروة المهنية'، حيث حازت الفئة العمرية 31 إلى 40 سنة على ما يقارب نصف العينة (46.7%) ويعد هذا المؤشر دليلا على توفر رصيد من الخبرة التراكمية القادرة على استيعاب متطلبات التحول الرقمي وإدارة الجودة بمرونة عالية.

كما يظهر التوزيع الإحصائي تكافؤا في نسب التمثيل بين الفئات العمرية الصغرى والكبرى (بواقع 26.7% لكل منهما)، مما يعزز من فرص احتكاك الأجيال المهنية فيما بينها مما يضمن استدامة تدفق المعرفة داخل التنظيم

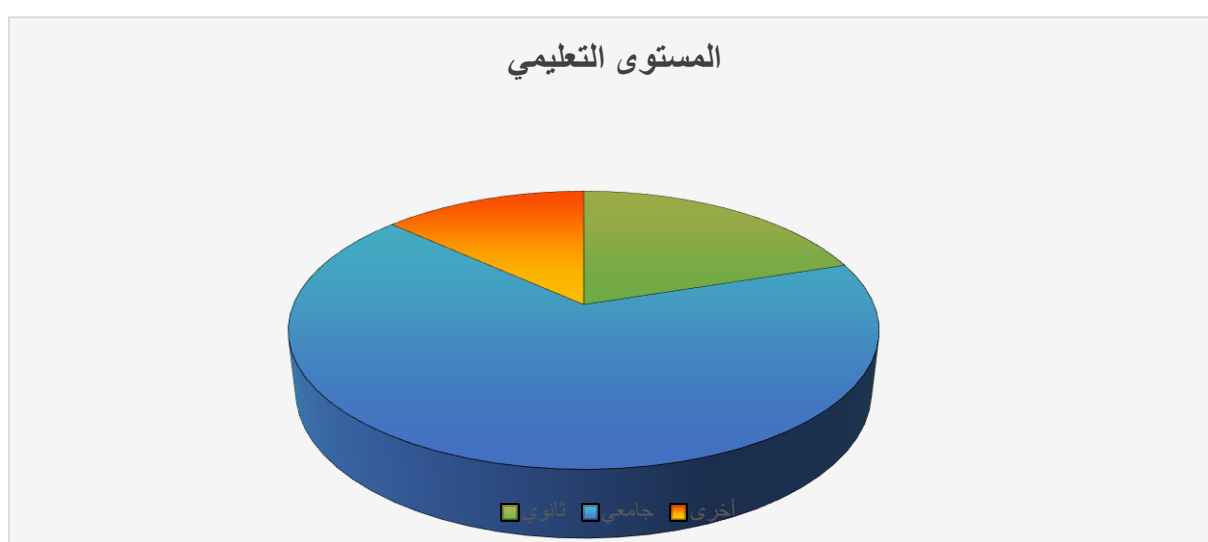
ج- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ثانوي	9	20,0%
جامعي	30	66,7%
أخرى	6	13,3%
المجموع	45	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

الشكل (2) التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

التفسير:

يستدل من القراءة الإحصائية لتوزيع أفراد العينة حسب المتغير التعليمي أن هناك تركزا نوعيا في فئة حاملي الشهادات الجامعية بنسبة غالبية قدرها 66.7% وتشير هذه النتيجة إلى جودة الرأسمال البشري العامل ببنك (BADR) فرع سعيدة، حيث يمثل المستوى الجامعي الرافعة الأساسية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية. كما أن هيمنة هذا المستوى التعليمي تمنح المؤسسة مرونة عالية في تبني الأنظمة التقنية المتطورة، إذ يمتلك الموظفون الجامعيون القواعد المعرفية والمهارات الإدراكية اللازمة لإنجاح مشاريع الرقمنة والانتقال من النمط التقليدي إلى النمط الخدمي الذكي.

د- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير طبيعة الوظيفة

الجدول (4): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي
موظف	31	68,9%
رئيس قسم	11	24,4%
مدير	3	6,7%
المجموع	45	100,0%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

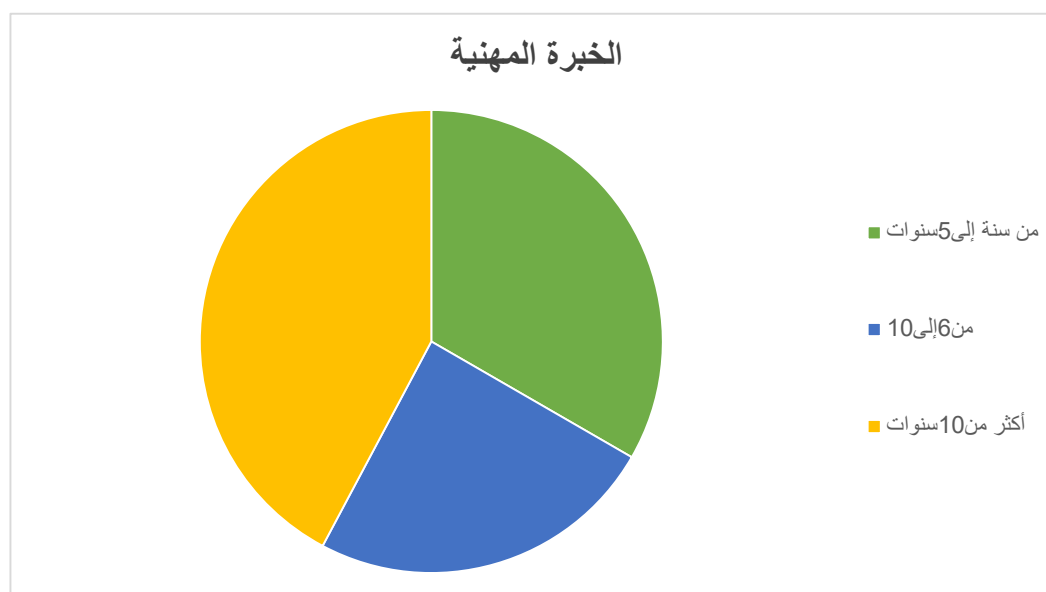
التفسير:

يستخلص من التوزيع الوظيفي الموضح في الجدول أعلاه أن الدراسة نجحت في استقطاب آراء من مختلف المستويات التنظيمية، مع هيمنة واضحة لفئة الموظفين التنفيذيين بنسبة 68.9% وتعد هذه النتيجة ذات دلالة هامة، إذ تتيح للبحث تقييم أثر الرقمنة من منظور تشغيلي مباشر.

كما أن تمثيل الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام) بنسبة 24.4% والإدارة العليا بنسبة 6.7% يضمن شمولية التقييم، حيث يساهم هذا التنوع في رصد الفجوات بين الخطط الإستراتيجية للتحويل الرقمي وبين واقع جودة الخدمات المقدمة فعليا للزبائن.

هـ- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (3) التمثيل البياني لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

التفسير:

يستخلص من القراءة التحليلية لتوزيع أفراد العينة حسب أقدمية الخدمة أن هناك تركيزاً نوعياً في فئة الخبرة الراسخة (أكثر من 10 سنوات) التي نالت حصة الأسد بنسبة 42.2% وتشير هذه المعطيات إلى استقرار الوظائف بالبنك وتوفر 'رأسمال فكري' قادر على قيادة التغيير.

إن هذا المزيج المتناعم بين الخبرة العميقة والطاقات الحديثة (بنسبة 33.3% للخبرة الأقل من 5 سنوات) يشكل ركيزة أساسية لإنجاح مشاريع التحول الرقمي؛ إذ يساهم تراكم التجارب في عقلنة استخدام التكنولوجيا، بينما تعمل الفئات الأحدث على تسريع وتيرة تبني النظم الرقمية، مما ينعكس إيجاباً على معايير إدارة جودة الخدمات المصرفية.

المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة

من أجل تحليل محاور الإستبانة وتقييم درجة "أثر التحول الرقمي على إدارة جودة الخدمات" قسمنا سلم ليكارت إلى درجات من 1 إلى 5 وقد اخترنا أن يكون الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة حيث تمثلت من منخفض جداً إلى مرتفع جداً كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (5): مقياس تحديد الاتجاه للوسط الحسابي بمقياس ليكارت الخماسي

الوسط الحسابي	مؤشر الأهمية النسبية	مقياس ليكارت الخماسي	مقياس التقييم
1.80-1	$0 \geq R_{ii} \geq 0.2$	غير موافق بشدة	منخفض جدا
2.60-1.81	$0.2 \geq R_{ii} \geq 0.4$	غير موافق	منخفض
3.40-2.61	$0.4 \geq R_{ii} \geq 0.6$	محايد	متوسط
4.20-3.41	$0.6 \geq R_{ii} \geq 0.8$	موافق	مرتفع
5-4.21	$0.8 \geq R_{ii} \geq 1$	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

أولاً: الفرع الأول التحول الرقمي: كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن التحول الرقمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس التقييم
01 يعتمد البنك على نظم معلومات متكاملة في تسيير أنشطتها	4.00	0,81	مرتفع
02 حرص إدارة البنك على إدماج التكنولوجيا الحديثة في مختلف العمليات الإدارية.	4.27	0,65	مرتفع جدا
03 يتوفر في البنك أجهزة ووسائل تقنية تساعد على العمل بطريقة رقمية.	4.27	0,85	مرتفع جدا
04 تُستخدم التقنيات الرقمية لتبسيط الإجراءات الإدارية داخل البنك	4.20	0.76	مرتفع
05 تتكامل أنظمتنا الرقمية مع شركاء خارجيين أو مؤسسات	4.04	0.80	مرتفع

أخرى			
06	يوفر البنك برامج تدريب مستمرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية	4.07	0.69 مرتفع
07	تشجع ثقافة البنك على الابتكار والإبداع في استخدام التكنولوجيا الرقمية.	4.09	0.82 مرتفع
08	يوفر البنك وسائل وأجهزة تساعد على العمل بالنظام الرقمي	4.11	0.83 مرتفع
09	يدعم التحول الرقمي الشفافية في المعاملات	4.11	0.71 مرتفع
10	تساعد الرقمنة في تحسين جودة المعلومات المتداولة داخل البنك	4.22	0.67 مرتفع
11	يخصص البنك موارد مالية مناسبة لدعم مشاريع التحول الرقمي.	3.96	0.74 مرتفع
12	يتوفر في البنك الوسائل التكنولوجية الكافية للعمل بالتطبيقات الرقمية	4.07	0.86 مرتفع
13	يساهم التنسيق بين مختلف الأقسام في إنجاح مبادرات التحول الرقمي.	3.96	0.88 مرتفع
14	يتلقى الموظفون تدريب ودعم كاف لاستخدام النظام الرقمي	4.13	0.87 مرتفع
15	يساهم التحول الرقمي في تسهيل مهام الموظفين داخل البنك	4.42	0.72 مرتفع جدا
التحول الرقمي		4.12	0,78 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين

التفسير:

تشير النتائج إلى أن مستوى التحول الرقمي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر أفراد عينة البحث مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور حوالي 4.12 بانحراف معياري يقارب 0.78، وهو ما يقع ضمن المستوى المرتفع من سلم التقييم [3.67 – 5.00]. يدل تقارب قيم الانحرافات المعيارية على وجود درجة من التجانس في آراء المستجوبين وتقاربها نحو الموافقة على واقع التحول الرقمي داخل البنك.

تحليل أدنى وأعلى العبارات

أدنى متوسط:

العبارتان (11) يخصص البنك موارد مالية مناسبة لدعم مشاريع التحول الرقمي و**(13)** يساهم التنسيق بين مختلف الأقسام في إنجاح مبادرات التحول الرقمي — بمتوسط 3.96، وهو أدنى متوسط في المحور، لكنه لا يزال ضمن المستوى المرتفع، مما يشير إلى أن الدعم المالي والتنسيق بين الأقسام يحتاجان إلى مزيد من التعزيز مقارنة ببقية جوانب التحول الرقمي.

أعلى متوسط:

العبارة (15) يساهم التحول الرقمي في تسهيل مهام الموظفين داخل البنك — بمتوسط 4.42، وهي أعلى استجابة في المحور، مما يعكس الدور الإيجابي الواضح للتحول الرقمي في تسهيل العمل وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

قراءة حسب الأبعاد الفرعية

بعد البنية التحتية (العبارات 03، 08):

متوسطات بلغت 4.27 و 4.11، تعكس توفر التجهيزات التقنية والوسائل الرقمية اللازمة للعمل، مما يدل على جاهزية تقنية جيدة تدعم تطبيق التحول الرقمي داخل البنك.

• بعد التدريب والتأهيل (العبارات 06، 14):

المتوسطان 4.07 و 4.13 على التوالي، يجسدان اهتمام البنك ببرامج التدريب والتكوين، وهو ما يدعم تطوير مهارات الموظفين في استخدام الأنظمة الرقمية.

• بعد الشفافية والجودة المعلوماتية (العبارات 09، 10):

بمتوسطي 4.11 و 4.22، يستدل على أن الرقمنة تسهم في تعزيز الشفافية وتحسين جودة المعلومات المتداولة داخل البنك.

• بعد الكفاءة التشغيلية (العبارات 04، 05، 13، 15):

تراوحت المتوسطات بين 3.96 و 4.42، وتكشف أن الأنظمة الرقمية تسهم في تبسيط الإجراءات وتحسين التكامل بين الأنظمة، إضافة إلى دورها الفعال في تسهيل مهام الموظفين..

ثانيا: الفرع الثاني: إدارة جودة الخدمات كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

إدارة جودة الخدمات

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس التقييم
01 يحرص البنك على تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة	4.18	0.75	مرتفع
02 يسهل الوصول إلى الخدمات عبر الوسائط الرقمية	4.13	0.76	مرتفع
03 تتسم الخدمات الإدارية المقدمة بالدقة	4.00	0.88	مرتفع
04 ساعد اعتماد العمل بالنظام الرقمي في تحسين صورة البنك لدى المستفيدين من الخدمات	4.27	0.78	مرتفع
05 ساهمت التطبيقات الالكترونية في تحسين سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين	4.24	0.80	مرتفع

06	أسهم التحول الرقمي في تقليص الوقت لانجاز المعاملات	4.27	0.58	مرتفع
07	أدى التحول الرقمي إلى رفع كفاءة أداء الموظفين في تقديم الخدمات	4.18	0.86	مرتفع
08	ساهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الإدارية	4.22	0.67	مرتفع
09	عزز التحول الرقمي مستوى الشفافية في تقديم الخدمات الإدارية	3.96	0.80	مرتفع
10	ساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة جودة الخدمات	4.31	0.63	مرتفع
	إدارة جودة الخدمات	4.18	0.75	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين

التفسير:

تكشف نتائج الجدول أن مستوى إدارة جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية من وجهة نظر أفراد عينة البحث مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي للمحور حوالي 4.18 بانحراف معياري قدره 0.75، وهذه القيمة تقع ضمن المجال [3.67 – 5.00] من سلم التقييم، وتعكس إدراك المستجوبين لوجود مستوى جيد من جودة الخدمات المقدمة. كما يشير الانحراف المعياري الكلي إلى درجة مقبولة من تجانس إجابات أفراد العينة وتقاربها، مما يعزز موثوقية النتائج الإحصائية.

تحليل أدنى وأعلى العبارات أدنى متوسط:

العبارة (09):

"عزز التحول الرقمي مستوى الشفافية في تقديم الخدمات الإدارية"

بمتوسط 3.96 وانحراف 0.80.

تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الشفافية الرقمية، رغم كونه مرتفعاً، يُعد الأقل نسبياً مقارنة ببقية

العبارات، مما يدل على وجود مجال لتحسين آليات الشفافية الرقمية داخل البنك.

أعلى متوسط:

العبارة (10):

"ساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة جودة الخدمات"

بمتوسط 4.31 وانحراف 0.63.

وتدل هذه النتيجة على أن أفراد العينة يدركون بوضوح الدور الإيجابي للتحول الرقمي في تحسين إدارة جودة الخدمات، مما يعكس نجاحاً ملحوظاً في توظيف التكنولوجيا الرقمية لدعم الأداء الخدمي.

قراءة حسب الأبعاد الفرعية

1. بعد جودة الخدمة المقدمة (العبارات 01، 03):

بمتوسطي 4.18 و 4.00، ما يعكس مستوى مرتفع من الجودة والدقة في تقديم الخدمات، ويشير إلى التزام البنك بمعايير جودة مناسبة.

2. بعد الكفاءة والاستجابة (العبارات 05، 06، 07):

تراوحت المتوسطات بين 4.18 و 4.27، مما يدل على أن التطبيقات الإلكترونية أسهمت بوضوح في تحسين سرعة الاستجابة وتقليص وقت إنجاز المعاملات ورفع كفاءة الموظفين.

3. بعد الرضا والصورة المؤسسية (العبارات 04، 08):

بمتوسطي 4.27 و 4.22، ما يؤكد وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على رضا المستفيدين وتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة.

4. بعد الشفافية والجودة الكلية (العبارات 02، 09، 10):

تشير المتوسطات (4.13 / 3.96 / 4.31) إلى مستوى مرتفع من سهولة الوصول الرقمي للخدمات وتعزيز الشفافية وتحسين إدارة الجودة، مع تسجيل العبارة (10) أعلى قيمة ضمن هذا البعد.

المطلب الرابع: نتائج علاقة الارتباط والتأثير

الجدول (8): تحليل نتائج الارتباط Corrélation de Pearson

المؤشر	القيمة
(R) معامل الارتباط	0.497
(Sig.) مستوى الدلالة	0.001
(N) حجم العينة	45
اتجاه الارتباط	موجب
الدلالة الإحصائية	دالة عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

التفسير:

1. دلالة الارتباط:

بلغت قيمة مستوى الدلالة $Sig = 0.001$ ، وهي أقل من 0.01، مما يدل على أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى ثقة 99%، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة بين التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات.

2. قوة واتجاه الارتباط:

بلغ معامل ارتباط بيرسون $r = 0.497$ ، وهو ارتباط موجب متوسط القوة حسب معيار التفسير الإحصائي.

الجدول رقم (09): تبين قيمة مستوى الارتباط

قيمة r	مستوى الارتباط
$r < 0.30$	ضعيف
$0.30 \leq r < 0.50$	متوسط

مستوى الارتباط	قيمة r
متوسط يكاد يبلغ القوي ← حالة الدراسة	$0.497 \approx 0.50$
قوي	$r \geq 0.70$

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

تقبل الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين مستوى التحول الرقمي ومستوى إدارة جودة الخدمات"، إذ أثبتت نتائج اختبار بيرسون وجود ارتباط موجب دال إحصائياً عند

مستوى $\alpha = 0.01$.

تفسير النتائج:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، والقائمة على فحص العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة (التحول الرقمي وجودة الخدمات)، وجود ارتباط موجب دال إحصائياً بلغت قيمته ($r = 0.497$) وبمستوى دلالة قدره (0.001) وتعكس هذه النتيجة الإحصائية تأييداً لصحة الفرضية المقترحة، حيث تشير إلى أن توجه بنك (BADR) نحو تعزيز التحول الرقمي يرافقه تحسن ملموس في إدارة جودة الخدمات. وبناء عليه، قمنا بقبول الفرضية الفرعية الأولى، مع الإشارة إلى أن قوة العلاقة تصنف ضمن النطاق المتوسط، مما يفتح المجال لتأثير عوامل تنظيمية أخرى مكملة.

تحليل ملخص النموذج Récapitulatif des modèles

الجدول (10): ملخص النموذج

الدلالة	القيمة	المؤشر
ارتباط موجب متوسط	0.497	R معامل الارتباط

المؤشر	القيمة	الدلالة
R^2 معامل التحديد	0.247	حجم الأثر
المعدل R^2	0.230	الأكثر دقة للتعميم
الخطأ المعياري للتقدير	0.425	دقة النموذج

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

1. معامل التحديد $R^2 = 0.247$

هذه هي القيمة المحورية في تحليل الانحدار. تفيد بأن التحول الرقمي (X) يفسّر ما نسبته 24.7% من التباين الكلي في جودة الخدمات الإدارية. (Y) بمعنى أن هناك 75.3% من التباين يعود إلى عوامل أخرى لمتدرج في النموذج، كالثقافة التنظيمية، كفاءة الموارد البشرية، البيئة المادية والتشريعية للبنك وسرعة اتخاذ القرار وغيرها.

2 المعدّل $R^2 = 0.230$

تُعد قيمة معامل التحديد المعدّل $Adjusted R^2$ أكثر موضوعية واتساقاً في نماذج الانحدار البسيط، لاسيما عند التعامل مع العينات محدودة الحجم؛ فهي تعمل على تصحيح التحيز الناتج عن عدد المتغيرات وحجم العينة.

وبناء على ذلك، فإن حجم الأثر الحقيقي للمتغير المستقل يتحدد عند 23%، وذلك بعد معالجة التضخم الإحصائي وضمان دقة القدرة التفسيرية للنموذج.

الجدول (11): تفسير قيم معامل التحديد وتحديد حجم الأثر

حجم الأثر	قيمة R^2
-----------	------------

حجم الأثر	قيمة R^2
صغير جداً	$R^2 < 0.02$
صغير	$0.02 \leq R^2 < 0.13$
متوسط	$0.13 \leq R^2 < 0.26$
متوسط يقترب من الكبير ← حالة الدراسة	$R^2 = 0.247$
كبير	$R^2 \geq 0.26$

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

التفسير:

أظهرت مخرجات تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود معامل ارتباط بلغ ($R = 0.497$) ، في حين سجل معامل التحديد قيمة قدرها ($R^2 = 0.247$) وتُشير هذه النتيجة إلى أن متغير التحول الرقمي يمتلك قدرة تفسيرية تصل إلى 24.7% من إجمالي التباين الحاصل في إدارة جودة الخدمات، وهو ما يُصنف كحجم أثر متوسط يميل نحو الارتفاع وفقاً لمعيار 'كوهين' (Cohen) 'وبإلقاء الضوء على معامل التحديد المعدل ($Adjusted R^2 = 0.230$)، تتأكد القوة التفسيرية المعتدلة للنموذج المقترح، مدعومةً بخطأ معياري للتقدير قدره (0.425) ، مما يعكس مستوى مقبولاً من الدقة والموثوقية في نتائج التنبؤ

الجدول (12): تحليل جدول ANOVA للانحدار

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية (ddl)	متوسط المربعات	F المحسوبة	Sig.
الانحدار (Régression)	2.558	1	2.558	14.140	0.001
البواقي (Résidu)	7.780	43	0.181	—	—
المجموع	10.338	44	—	—	—

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

التفسير:

تشير نتائج اختبار (F) ضمن جدول تحليل التباين إلى الصلاحية البنائية لنموذج الدراسة، حيث بلغت القيمة المحسوبة (14.140) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) وتعكس هذه النتيجة جودة مطابقة النموذج للبيانات الميدانية، حيث تفوق تباين الانحدار المفسر على تباين البواقي (العشوائي) بما يكفي لإثبات الأثر. وتأسيساً على ذلك، نستنتج أن العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات ليست ناتجة عن الصدفة، بل هي علاقة حقيقية تمتلك قوة تفسيرية رصينة ضمن البيئة التنظيمية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

جدول رقم (13): تحليل جدول المعاملات Coefficients

المعامل	القيمة	الخطأ المعياري	Beta (β)	t	Sig.
الثابت (Constante)	1.150	0.195	—	5.893	0.000
X_Mean (التحول الرقمي)	0.386	0.103	0.497	3.760	0.001

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

بتكامل جميع مخرجات الانحدار، يمكن تلخيص النتائج في:

جدول رقم (14): مخرجات الانحدار

الاختبار	القيمة	القرار
R معامل الارتباط	0.497	ارتباط موجب متوسط
R ² معامل التحديد	0.247	يُفسر 24.7% من التباين
F (ANOVA)	14.140 / Sig.=0.001	النموذج دال إحصائياً
Beta (β)	0.497 / Sig.=0.001	الأثر معنوي وموجب

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج (IBM SPSS V20)

التفسير:

كشف جدول المعاملات أن قيمة معامل الانحدار غير المعياري للمتغير المستقل (التحول الرقمي)

بلغت $B = 0.386$ بخطأ معياري 0.103، في حين بلغ المعامل المعياري $\beta = 0.497$ ، وهو دال إحصائياً عند $t =$

3.760 بمستوى دلالة $0.01 < 0.001 = \text{Sig}$ وعليه، تصاغ معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$y^{\wedge} = 1.150 + 0.386 \times \text{التحول الرقمي} + e$$

مما يؤكد أن لكل وحدة ارتفاع في مستوى التحول الرقمي أثراً موجب في تحسين جودة الخدمات الإدارية

بمقدار 0.386 وحدة، وبذلك تقبل الفرضية الرئيسية للدراسة.

تقبل الفرضية الرئيسية: يسهم التحول الرقمي بشكل فعلي ودال إحصائياً في تحسين إدارة جودة الخدمات

الإدارية، بأثر موجب متوسط القوة

المبحث الثالث : مناقشة النتائج والتوصيات

المطلب الأول : مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات

أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن مجموعة من المؤشرات التي توضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وحدة سعيدة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين المتغيرين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.49)، مع مستوى دلالة إحصائية ($\text{Sig} = 0.001$)، مما يؤكد معنوية هذه العلاقة وإمكانية الاعتماد عليهما في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات.

وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي يسهم بدرجة متوسطة في تحسين إدارة جودة الخدمات، وهو ما يعكس أن تبني التقنيات الرقمية وتطوير الأنظمة الإلكترونية داخل البنك له دور في رفع كفاءة تقديم الخدمات وتحسين تجربة العملاء، غير أن هذا التأثير لا يزال في مستوى متوسط، مما يدل على وجود عوامل أخرى قد تؤثر في جودة الخدمات إلى جانب التحول الرقمي.

وتتوافق هذه النتائج مع ما جاء في الإطار النظري، الذي يؤكد أن التحول الرقمي يعد من العوامل الحديثة التي تساهم في تحسين الأداء الخدمي للمؤسسات، من خلال تسريع العمليات، تقليل الأخطاء، وتعزيز دقة المعلومات. كما تتماشى مع عدد من الدراسات السابقة التي أبرزت أن نجاح إدارة جودة الخدمات لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يتطلب أيضاً توفر عناصر بشرية وتنظيمية داعمة، مثل كفاءة الموارد البشرية وثقافة الجودة داخل المؤسسة.

وبالتالي، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل عامل مهم في تحسين إدارة جودة الخدمات داخل بنك (BADR)، إلا أن تحقيق مستويات أعلى من الجودة يتطلب تكامله مع عوامل أخرى تنظيمية وبشرية.

المطلب الثاني: توصيات لتعزيز التحول الرقمي وتحسين إدارة جودة الخدمات

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها، والتي أبرزت وجود علاقة ارتباط متوسطة القوة بين التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات، تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تعزيز تبني التحول الرقمي وتحسين مستوى جودة الخدمات داخل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) – وحدة سعيدة:

1. العمل على تطوير البنية التحتية الرقمية للبنك من خلال تحديث الأنظمة المعلوماتية وتبني تقنيات حديثة تساهم في تسريع العمليات وتحسين دقة الخدمات المقدمة.
2. تنظيم برامج تكوين مستمرة لفائدة العاملين في مجال استخدام التكنولوجيا الرقمية، بما يضمن رفع كفاءتهم وقدرتهم على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.
3. اعتماد نظام تقييم دوري لمستوى التحول الرقمي داخل المؤسسة وربطه بمؤشرات أداء جودة الخدمات، بهدف قياس مدى فعالية التقنيات المعتمدة.
4. تشجيع الابتكار الرقمي داخل البنك من خلال دعم المبادرات التي تهدف إلى تحسين الخدمات الإلكترونية وتبسيط الإجراءات لفائدة العملاء.
5. تعزيز ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، قائمة على الانفتاح على التغيير، والتعلم المستمر، والتكامل بين الجوانب التكنولوجية والبشرية لتحقيق جودة خدمات متميزة

خلاصة الفصل الثالث:

من ما تم معالجته في هذا الفصل وإسقاط البيانات من أجل التعرف على أثر التحول الرقمي على إدارة جودة الخدمات في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بسعيدة، وهذا من خلال استبيان الذي قمنا به والذي كان موجه للموظفين داخل البنك ، حيث بينت نتائج التحليل الإحصائي صحة فرضيات الدراسة ووجود علاقة متوسطة قوية وطردية ذات أثر معنوي بين كل من فرع التحول الرقمي و فرع إدارة جودة الخدمات في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وحدة سعيدة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

على ضوء ما تم تقديمه خلال هذه الدراسة يمكن القول بأن التحول الرقمي ليس مجرد إدخال التقنيات الرقمية في الأعمال إنما هو إعادة هندسة وترتيب إستراتيجيات الأعمال أو كيفية العمل بإستراتيجية جديدة، ونظراً للتطورات التي يشهدها العالم في السنوات الأخيرة فإن التحول الرقمي أصبح ضرورة لا بد منها من أجل التكيف في السوق وتنشيط المنافسة، ويعتبر القطاع البنكي أحد القطاعات التي شهدت تطوراً من جانب تقديم خدمات مصرفية ذات جودة للعملاء محاولاً بذلك كسب رضا العملاء وثقتهم وزيادة المعاملات من خلالهم.

إن جودة الخدمات المصرفية هدف يسعى كل بنك للوصول له للاستحواذ على اهتمام الزبائن وجذبهم للتعامل معه وبالتالي تحقيق أهدافه التنافسية، وتعتمد البنوك في الوقت الحالي على التحول الرقمي كأحد المؤثرات لتحسين جودة خدماتها المصرفية حيث يظهر انعكاسه على الخدمات المصرفية واضحة من خلال خدمة العملاء رقمياً وتحول الخدمات المصرفية رقمياً، وذلك بتوفير تطبيقات رقمية ومواقع إلكترونية للتفاعل بين البنك والعملاء توفر على العميل عناء التنقل للفروع البنكية من أجل استكمال معاملاته فكل المعاملات الممكنة يمكنه القيام بها رقمياً.

رغم تأخر مشروع التحول الرقمي في البنوك الجزائرية إلا أن تأثيره يظهر واضحاً في السنوات الأخيرة خصوصاً في ظل الإجراءات الاحترازية التي وضعت لمواجهة فيروس كورونا التي فرضت على الأفراد الجلوس في المنزل وقضاء جميع انشغالاتهم رقمياً.

وعلى ضوء كل ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة قد أسهمت بشكل متواضع في سد فجوة معرفية وتطبيقية في ميدان تسيير الموارد البشرية، من خلال الربط بين الجانب النظري والتطبيقي، وتقديم تصور عملي واقعي لتحسين إدارة جودة الخدمات من خلال تمكين التحول الرقمي وتطويره. كما أنها فتحت آفاقاً للدراسات لاحقة يمكن أن تتناول تأثير التحول الرقمي في جوانب أخرى كالإبداع، والأداء، والولاء، في بيئات تنظيمية مختلفة.

وفي الأخير، يمكن القول إن نجاح البنوك لم يعد يرتبط فقط بتوفر الموارد أو كفاءة التخطيط، بل أصبح يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرته على تبني التحول الرقمي وتوظيفه بفعالية في تحسين إدارة جودة

خدماته. ومن خلال هذه الدراسة، أرى أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل يمثل توجهها استراتيجيا يهدف إلى تطوير أساليب العمل، تسريع تقديم الخدمات، وتعزيز رضا الزبائن. كما أن تحقيق جودة خدمات متميزة يظل رهينا بمدى التكامل بين الأنظمة الرقمية والعنصر البشري.

آفاق الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها، تفتح هذه الدراسة مجموعة من الآفاق البحثية المستقبلية التي يمكن الاستفادة منها

لتوسيع مجال البحث في موضوع التحول الرقمي وجودة الخدمات، ومن أهمها:

- دراسة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية داخل المؤسسات البنكية.
- تحليل دور التحول الرقمي في تحسين رضا الزبائن وتعزيز ولائهم للمؤسسات المصرفية.
- إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات بنكية أخرى أو قطاعات مختلفة للمقارنة بين النتائج.
- دراسة تأثير عوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية والتدريب والتشريعات على نجاح التحول الرقمي.
- دور الرقمنة في مكافحة الفساد الإداري و تطوير الإدارة العمومية.
- تأثير الأنظمة الرقمية على أداء الموارد البشرية.

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

إستبيان

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان "أثر التحول الرقمي على إدارة جودة الخدمات"، يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات علمية حول العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات في المؤسسات، وتعامل جميع البيانات بسرية تامة وتستخدم حصريا لأغراض بحثية وأكاديمية.

البيانات الشخصية:

الصف: ذكر ☐ أنثى ☐

الفئة العمرية: من 20 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى ☐

طبيعة الوظيفة: موظف ☐ رئيس قسم ☐ مدير ☐ إداري تنفيذي ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

2025/2026

الفرع الأول: التحول الرقمي

لرقم	العبارات	وافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
01	تعتمد مؤسستنا على نظم معلومات متكاملة في تسيير أنشطتها					
02	تحرص إدارة البنك على إدماج التكنولوجيا الحديثة في مختلف العمليات الإدارية					
03	يتوفر في البنك أجهزة ووسائل تقنية تساعد على العمل بطريقة رقمية.					
04	تستخدم التقنيات الرقمية لتبسيط الإجراءات الإدارية داخل البنك					
05	تتكامل أنظمتنا الرقمية مع شركاء خارجيين أو مؤسسات أخرى					
06	يوفر البنك برامج تدريب مستمرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية					
07	تشجع ثقافة البنك على الابتكار والإبداع في استخدام التكنولوجيا الرقمية					
08	يوفر البنك وسائل و أجهزة تساعد على العمل بالنظام الرقمي					
09	يدعم التحول الرقمي الشفافية في المعاملات					
10	تساعد الرقمنة في تحسين جودة المعلومات المتداولة داخل البنك					
11	يخصص البنك موارد مالية مناسبة لدعم مشاريع التحول الرقمي					
12	يتوفر في البنك الوسائل التكنولوجية الكافية للعمل بالتطبيقات الرقمية					
13	يساهم التنسيق بين مختلف الأقسام في إنجاح مبادرات التحول الرقمي					
14	يتلقى الموظفون تدريباً ودعماً كافياً لاستخدام النظام الرقمي					
15	يساهم التحول الرقمي في تسهيل مهام الموظفين داخل البنك					

الفرع الثاني : إدارة جودة الخدمات

لرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
16	يحرص البنك على تقديم خدمات ذات مستوى عال من الجودة					
17	يسهل الوصول إلى الخدمات عبر الوسائط الرقمية					
18	تتسم الخدمات الإدارية المقدمة بالدقة					
19	ساعد اعتماد العمل بالنظام الرقمي في تحسين صورة البنك لدى المستفيدين					
20	ساهمت التطبيقات الإلكترونية في تحسين سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين					
21	أسهم التحول الرقمي في تقليص الوقت لإنجاز التعاملات					
22	أدى التحول الرقمي إلى رفع كفاءة أداء الموظفين في تقديم الخدمات					
23	ساهم التحول الرقمي في رفع مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة					
24	عزز التحول الرقمي مستوى الشفافية في تقديم الخدمات					
25	ساهم التحول الرقمي في تحسين إدارة جودة الخدمات					

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام

الملحق الثاني:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: 041 د.ك.ع.ا.ق.ع.ت.ج.م.ا.ق.ع.ش. 2026

اتفاقية تربص

بين:

جامعة سعيدة "د. الطاهر مولاي" التكاين مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR - سعيدة -

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي:

- تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب (ة):
- الطالب (ة): بنهاضي بنة مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر إدارة أعمال
- الطالب (ة): بليل سارة مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر إدارة أعمال
- المادة الأولى: أحكام العامة
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 عشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم تربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- المادة الثانية: أهداف التربص
- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه و التحضير لمشروع نهاية الدراسة بنحضر مذكورة .
- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر . إلى:
- المادة الرابعة: يخضع الطالب للتربص لنظام الداخلي للمؤسسة المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2026/02/15 إلى 2026/03/15 حسب لنظام الداخلي للمؤسسة المستقبلة و بنهاضي عليه تشعرو فوائدها الداخلية و إيجاباتها الوفاقية و الأمنية .
- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطلاب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلة أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعرو إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلة حسب الاشارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص .

حررت: سعيدة في: 15 فيفري 2026



رئيس قسم علوم التسيير
د. يبرير محمد



فهرس المحتويات:

الصفحة	الفهرس
103	شكر و التقدير
II	الإهداء
IV-V	الملخص
VI-VII	قائمة المحتويات
IX-X	قائمة الأشكال و الجداول
XI	قائمة الملاحق
أ_هـ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري لأثر التحول الرقمي وإدارة جودة الخدمات	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: التحول الرقمي في المؤسسات
08	المطلب الأول : ماهية التحول الرقمي
13	المطلب الثاني : خطوات التحول الرقمي ومتطلباته
15	المطلب الثالث : واقع التحول الرقمي في المؤسسات
19	المبحث الثاني : إدارة جودة خدمات في المؤسسات
19	المطلب الأول : ماهية إدارة جودة خدمات
24	المطلب الثاني : أبعاد وأدوات إدارة جودة الخدمات
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في إدارة جودة الخدمات
35	المبحث الثالث: أثر التحول الرقمي على إدارة جودة الخدمات

35	المطلب الأول : أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة وجودة الخدمات.
36	المطلب الثاني: دور الموارد البشرية في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي و إدارة جودة الخدمات.
39	المطلب الثالث : متطلبات التكامل لضمان جودة الخدمات الرقمية
41	خلاصة الفصل
42	قائمة مراجع الفصل الأول
الفصل الثاني:دراسات سابقة	
49	تمهيد
50	المبحث الأول:الدراسات السابقة باللغة العربية
54	المبحث الثاني:الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
56	المبحث الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية و القيمة المضافة للمذكرة.
61	خلاصه الفصل
62	قائمة المراجع
الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR.	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BDR.
66	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
68	المطلب الثاني: دور ومهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية .
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
72	المبحث الثاني: تحليل البيانات عينة الدراسة

72	المطلب الأول: مجتمع الدراسة والعينة وأداة الدراسة
73	المطلب الثاني: نتائج الدراسة وتحليلها.
78	المطلب الثالث: تحليل محاور الإستبانة
84	المطلب الرابع: نتائج علاقة الارتباط والتأثير
90	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
90	المطلب الاول: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري و الدراسات
92	المطلب الثاني: توصيات لتعزيز التحول الرقمي وتحسين إدارة جودة الخدمات
93	خلاصة الفصل
95	خاتمة عامة
97	آفاق الدراسة
98	قائمة الملاحق