

أثر مستوى تبني التحول الرقمي على ولاء العملاء في القطاع المصرفي
السعودي: دراسة تطبيقية على عملاء مصرف الراجحي

اسم الطالبة

سميه احمد نعمان العمري - 232002383

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026 م

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
1.1.	المقدمة	3
1.2.	مشكلة الدراسة	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3.	أهمية الدراسة	9
1.3.1.	على المستوى النظري	9
1.3.2.	على المستوى التطبيقي	10
1.4.	أسئلة الدراسة	11
	المراجع	13

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد القطاع المصرفي عالمياً تحوُّلاً بنوياً متسارعاً في نماذج تقديم الخدمة والقيمة، إذ لم يعد التحول الرقمي مجرد رقمنة لإجراءات قائمة، بل أصبح تحوُّلاً تنظيمياً شاملاً يمسّ نموذج الأعمال، وهيكّل العمليات، وتجربة العميل، وقياسات الأداء التي تعتمدها المؤسسات (مرسي، 2025). وتؤكد الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي يتجاوز إدخال التقنيات إلى إعادة تشكيل علاقة المؤسسة بعملائها وأسواقها ضمن بيئات رقمية وشبكية أكثر تعقيداً، بما يرفع سقف توقعات العملاء بشأن السرعة، والتخصيص، وسهولة الوصول، والاستمرارية عبر القنوات (Plekhanov et al., 2023).

ضمن هذا السياق، تتزايد حساسية ولاء العملاء لدى البنوك، لأن ولاء العميل لم يعد نتاجاً لعوامل تقليدية مثل القرب الجغرافي للفرع أو العلاقات الشخصية وحدها، بل بات يرتبط بالمقارنة اللحظية بين التجارب الرقمية المتاحة وبانخفاض تكاليف التحول بين مقدمي الخدمة عند توفر بدائل رقمية وتنظيمية أكثر انفتاحاً. وتشير مراجعات منهجية حديثة في أدبيات الولاء المصرفي إلى أن الولاء يتطور من كونه مفهوماً عاماً إلى أنماط ولاء إلكتروني وأنماط سلوكية/اتجاهية في سياقات البنك الرقمي وما بعده، مع استمرار حضور عوامل مثل الجودة والخبرة والثقة والقيمة المدركة في تفسيره (Kim et al., 2024).

في المملكة العربية السعودية، يتداخل التحول الرقمي المصرفي مع مسارات وطنية لإعادة هندسة البنية المالية الرقمية وتعزيز المدفوعات غير النقدية وتسريع نمو شركات التقنية المالية. وتُظهر البيانات الرسمية اتساع الاعتماد على المدفوعات غير النقدية وصولاً إلى 70% كنسبة للمدفوعات غير النقدية لدى المستهلكين في عام 2023، مع انخفاض ملحوظ في استخدام النقد في المدفوعات الآنية (One-off) مقارنة بعام 2021، وتقدّم واضح نحو أهداف التحول إلى مجتمع أقل اعتماداً على النقد (SAMA, 2023).

كما يشير تقرير برنامج تطوير القطاع المالي لعام 2024 إلى أن المدفوعات الإلكترونية شكّلت 79% من إجمالي المدفوعات بالتجزئة في 2024، وإلى نمو عدد شركات التقنية المالية العاملة محلياً إلى 261 شركة، بما يعكس بيئة تنافسية رقمية آخذة في الاتساع، ويزيد الضغط على البنوك لتقديم قيمة رقمية قابلة للتمايز والاستدامة (Saudi Vision 2030, 2024).

وتتجلى كذلك ديناميكية الانفتاح الرقمي في انتقال القطاع نحو أنماط مثل الخدمات المصرفية المفتوحة، إذ يوضح التقرير السنوي للتقنية المالية الصادر عن البنك المركزي السعودي (Annual Fintech Report 2022) مسار الخدمات المصرفية المفتوحة عبر إطلاق الإطار في الربع الرابع من 2022 لخدمة معلومات الحسابات (AIS)، ثم التوجه لتحديث الإطار لإتاحة خدمة بدء الدفع (PIS) في الربع الرابع من 2023، مع تأسيس مختبر للخدمات المصرفية المفتوحة لتسريع الاختبار والاعتماد وتعزيز الامتثال الفني (SAMA, 2022a).

على مستوى المؤسسة المصرفية محل الدراسة، تُظهر مؤشرات منشورة ضمن مواد الإفصاح المؤسسي أن مصرف الراجحي حقق تقدماً كبيراً في التحول الرقمي من حيث الاعتماد الفعلي للقنوات الرقمية وارتفاع مؤشرات رضا العملاء المرتبطة بالتجربة الرقمية، فعلى سبيل المثال، أفادت مواد Digital Footprint and Technology Transformation ضمن التقرير السنوي 2023 بأن 80% من العملاء النشطين يستخدمون القنوات الرقمية، وأن البنك أغلق عام 2023 بأداء متقدم في الخدمات المصرفية الرقمية مع مؤشرات مثل NPS وبمتوسط تقييم مرتفع لتطبيق الخدمات المصرفية (Al Rajhi Bank, 2023).

وفي التحديثات الأحدث، يوضح قسم Digital Transformation ضمن تقرير 2024 أن البنك نفذ مئات المبادرات الرقمية في سنة واحدة (أكثر من 400 مبادرة رقمية في 2024 ضمن قطاع التجزئة)، وأن نسبة كبيرة من عمليات اكتساب العملاء الجدد تمت رقمياً (مثل 97% من العملاء الأفراد الجدد عبر القنوات الرقمية)، مع الاستمرار في تطوير رحلات رقمية وتوسعة مبادرات الخدمات دون فروع وإدخال خدمات جديدة رقمياً بما يعزز الاعتماد ويقلل زمن الإنجاز ويرفع التفاعل (بنك الراجحي, 2024).

رغم ذلك، تبقى المعضلة البحثية الأساسية: هل يتحول هذا التقدم في تبني التحول الرقمي، بصفته منظومة استراتيجيات متكاملة (مثل البنية التحتية الرقمية، الأمن السيبراني والخصوصية، الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، تكامل القنوات، والشراكات/النظم البيئية الرقمية) إلى ولاء عملاء مستدام بمعناه السلوكي والاتجاهي؟ إن أدبيات التحول الرقمي تُظهر أن المؤسسات التي تتقدم في التحول تصبح أكثر اندماجاً في نظم بيئية رقمية ومنصات، وأن التحول يعيد توزيع السلطة والموارد داخل المؤسسة وبينها وبين بيئتها، وهو ما يغير منطق خلق القيمة ومن ثم منطق الولاء ذاته (عبد اللطيف محمد الظاهر و عصفور, 2025).

ومن زاوية مصرفية تطبيقية، تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي في البنوك يتطور عبر مراحل ويمكن تتبعه بمؤشرات إنجاز/نضج، وأن نجاحه يتطلب عملاً متوازناً عبر محاور استراتيجية وتقنية وبشرية وقيمة (Papathomas & Konteos, 2024). كما تبرز مراجعات حديثة للبنوك التجارية أن الأمن والشمول والتشارك في خلق القيمة تشكل استراتيجيات محورية على المستوى الدقيق (micro-level) ضمن التحول الرقمي البنكي، ما يجعل الأمن السيبراني والتصميم المرتكز على العميل أكثر من مجرد متطلبات امتثال، بل عناصر قيمة تفسر استمرار الاستخدام والممانعة أمام المنافسين (Felipe et al., 2025).

أما ولاء العملاء في البيئة الرقمية المصرفية، فيمكن النظر إليه كحزمة من السلوكيات والنوايا تتجسد وفق ما تركز عليه هذه الدراسة في (1): الاستمرارية (Continuance) أي ميل العميل لمواصلة التعامل واستخدام القنوات الرقمية بمرور الوقت، (2) المقاومة للمنافسين (Resistance to competitors) أي انخفاض قابلية العميل للانتقال إلى بنك منافس حتى عند وجود عروض بديلة، (3) الكلمة المنطوقة الإلكترونية (eWOM) بوصفها سلوكاً ترويجياً اختيارياً

يظهر في التوصية الرقمية ومشاركة التجربة عبر المنصات. وتؤكد أدبيات حديثة أن إدارة التقنيات الرقمية تتقاطع مع eWOM والولاء، وأن العلاقة قد تكون مركبة وتختلف باختلاف السياق، وهو ما يرسّخ أهمية اختبارها ضمن سياق مصرفي محدد وبمنظور تبني التحول الرقمي ذاته وليس مجرد جودة تطبيق أو خدمة واحدة (Belhadi et al., 2023).

على مستوى السياق السعودي تحديداً، وجدت العديد من الدراسات أن عناصر مثل الخصوصية/الأمان والملاءمة ترتبط بالولاء الإلكتروني في الخدمات المصرفية الإلكترونية. فعلى سبيل المثال، اختبرت دراسة في سياق البنوك السعودية دوافع الولاء الإلكتروني من خلال متغيرات تتعلق بالأمان/الخصوصية والملاءمة واستجابت أوصاف الخدمة الإلكترونية، وأظهرت ارتباطات معتبرة ضمن نموذج الولاء الإلكتروني (Ghali, 2021). كما قدمت دراسة أخرى حول البنوك الإسلامية في السعودية دليلاً على أن ممارسات إدارة العلاقة الإلكترونية (e-CRM) تؤثر في الولاء الإلكتروني، بما يدعم فكرة أن الولاء في البيئة المصرفية يتحول تدريجياً إلى ولاء قائم على التجربة الرقمية وإدارة العلاقة عبر القنوات (Alsheikh, 2023).

في ضوء ما سبق، تتمثل الغاية الأساسية لهذا البحث في اختبار **الأثر المباشر** لمستوى تبني التحول الرقمي لدى مصرف الراجحي على ولاء عملائه بأبعاده المختلفة مثل: (الاستمرارية، المقاومة للمنافسين، eWOM). وتأتي هذه الدراسة لتستهدف جمهورين مترابطين: الباحثين في الإدارة والتسويق المصرفي والتحول الرقمي، وصناع القرار في البنوك السعودية والجهات التنظيمية ذات الصلة. إذ إن قياس أثر مستوى تبني التحول الرقمي على ولاء العملاء يقدم فهماً عملياً يسند قرارات الاستثمار في الاستراتيجيات الرقمية الأكثر توليداً للولاء، ويعزز القدرة على إدارة المخاطر التنظيمية والتنافسية المرتبطة ببيئات المدفوعات المفتوحة ونظم البيانات (قطار و دحمان, 2023).

1.2. مشكلة الدراسة

تزداد استثمارات البنوك السعودية في التحول الرقمي بوتيرة واضحة، إلا أن تحويل هذه الاستثمارات إلى ولاء عملاء بمعناه العملي (استمرارية التعامل، مقاومة عروض المنافسين، التوصية الإلكترونية) لا يزال يواجه تحدياً مزدوجاً: تحدياً نظرياً يتعلق بكيفية تأطير مستوى تبني التحول الرقمي كمتغير شامل قابل للقياس، وتحدياً تطبيقياً يتعلق بمدى انعكاس هذا التبني من منظور العملاء على سلوكيات الولاء في سوق مصرفي يتجه بسرعة نحو المدفوعات الرقمية المفتوحة وتنافسية التقنية المالية (زهرة, 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

أولاً، تُظهر الأدبيات أن التحول الرقمي مفهوم متعدد المستويات (تقني/ تنظيمي/ سوقي) وأن تقدمه يرتبط بالتحول نحو نظم بيئية رقمية ومنصات وتمكين خلق قيمة مترابطة، ما يجعل التبني ليس قراراً تقنياً منفرداً، بل مسار نضج تتغير فيه الحدود التنظيمية ومنطق تقديم الخدمة. لكن كثيراً من الدراسات التطبيقية في المجال المصرفي تميل إلى تمثيل التحول الرقمي عبر مؤشرات جزئية (كتقييم تطبيق الهاتف، أو تبني خدمة بعينها) دون بناء مقياس نضج/مستوى تبني يغطي الأبعاد الاستراتيجية للتقنيات الرقمية كمنظومة (قشي, 2025).

ثانياً، تبرز فجوة منهجية ومفاهيمية مرتبطة بقياس مستوى التبني. فالأدبيات الحديثة في نماذج نضج التحول الرقمي تشير إلى ضرورة استخدام نماذج نضج / قدرات (maturity models) لتقديم تقييم موضوعي وشامل يتيح إجراء تحليل فجوات وبناء خارطة طريق، وقد أظهرت دراسة تطوير نموذج DX-CMM أن النماذج المنشورة لا تستوفي بالكامل معايير الشمول والوضوح والموضوعية، وأن بناء نموذج نضج أكثر تكاملاً يظل حاجة قائمة، ما ينعكس على الباحثين عند محاولة تحويل التبني إلى مؤشر قابل للاختبار الإحصائي (Gökalp & Martinez, 2022).

ثالثاً، في أدبيات الولاء المصرفي، تشير مراجعات منهجية حديثة إلى أن الولاء غالباً ما يُفسَّر عبر سلاسل تفسيرية تتضمن متغيرات مثل الرضا والثقة والقيمة المدركة وجودة الخدمة، وأن آليات الولاء تتحول في سياقات البنك الرقمي إلى أنماط أكثر ارتباطاً بتجارب الإلكترونية واستمرارية استخدام القنوات الرقمية. إلا أن هذا المسار وبالرغم من أهميته يجعل العلاقة الأساسية بين التحول الرقمي والولاء تُبنى غالباً عبر نماذج بسيطة معقدة. وعليه، تظهر الحاجة إلى تصميم بحثي يختبر أثر مستوى تبني التحول الرقمي على الولاء بصورة مباشرة مع الحفاظ على قياس متعدد الأبعاد للولاء نفسه، بما يُبقي النموذج تفسيرياً ومحددًا في آن واحد (الرتيق, 2024).

رابعاً، تظهر فجوة مرتبطة بتضمين مكونات التحول الرقمي الأكثر حساسية للمجال المصرفي: الأمن السيبراني والمرونة. فالتحول الرقمي في البنوك لا يُقاس فقط بزيادة القنوات الرقمية، بل بقدرة البنك على حماية البيانات

والمعاملات وبناء ثقة تشغيلية وتقنية مستقرة، والواقع التنظيمي في السعودية مثل متطلبات الامتثال لأطر الأمن السيبراني والمرونة، يعكس أن الأمن عنصر تأسيسي في مستوى التبني وليس مجرد عامل خارجي. وتؤكد وثائق CRFR أن الهدف منها تمكين الجهات من الامتثال للحد الأدنى من متطلبات المرونة السيبرانية، وأنها تعمل جنباً إلى جنب مع أطر الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال (SAMA, 2022b).

خامساً، على مستوى السياق السعودي، توجد أدلة بحثية حول الولاء الإلكتروني في الخدمات المصرفية الإلكترونية، لكنها تميل إلى تناول دوافع الولاء أو ممارسات رقمية محددة (مثل e-CRM أو جودة الخدمة الإلكترونية) أكثر من تناولها لمستوى تبني التحول الرقمي كمنظومة استراتيجيات تشمل البنية التحتية والأمن والذكاء الاصطناعي والتحليلات وتكامل القنوات والشراكات. على سبيل المثال، ركزت دراسة (Ghali, 2021) على دوافع ترتبط بالأمان/الخصوصية والملاءمة وغيرها في تفسير الولاء الإلكتروني، كما تركز دراسة (Alsheikh, 2023) على e-CRM في البنوك الإسلامية السعودية. وكلتاها مفيدة، لكنهما تبرز الحاجة لمقاربة مستوى تبني التحول الرقمي بوصفه بناءً أشمل (higher-order construct) يتسع لمكونات التحول المصرفي المعاصر.

سادساً، في سياق الخدمات المصرفية المفتوحة في السعودية، تظهر أدبيات حديثة تركز على تجربة العميل في تطبيقات/علامات مرتبطة بالخدمات المصرفية المفتوحة وعلاقتها بنية الولاء، ما يشير إلى أهمية اختبار الولاء تحت شروط انفتاح البيانات وتعدد مقدمي الخدمة. غير أن هذا لا يزال أقرب إلى سياق تطبيقات/علامات من كونه قياساً لأثر مستوى تبني التحول الرقمي في بنك تقليدي/قائم (incumbent bank) على ولاء عملائه داخل نفس البنك (Mutambik, 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أولاً، تشير المؤشرات الوطنية في السعودية إلى تسارع التحول نحو المدفوعات الرقمية، وتزايد الاعتماد على أنظمة الدفع الوطنية والبنى الرقمية المرتبطة بها، بما يغير سلوك المستهلك ويرفع التوقعات بشأن الاستجابة الفورية وسهولة الاستخدام وتعدد الخيارات. فعلى مستوى المدفوعات، يوضح تقرير 2023 أن حصة المدفوعات غير النقدية لدى المستهلكين بلغت 70% في 2023 مع انخفاض استخدام النقد في المدفوعات الآنية مقارنة بعام 2021، كما أن المدفوعات الرقمية باتت تهيمن على المدفوعات الدورية (SAMA, 2023).

ثانياً، يرتبط التحول الرقمي في السعودية أيضاً بنمو بيئة التقنية المالية وازدياد الجهات الفاعلة، ما يرفع شدة المنافسة على تجربة العميل الرقمية وعلى مساحات مثل المدفوعات والمحافظ وربما الخدمات المصرفية المفتوحة. ويُظهر تقرير برنامج تطوير القطاع المالي 2024 نمواً في عدد شركات التقنية المالية، وتقدماً في نسب المدفوعات الإلكترونية،

الأمر الذي يجعل بناء ولاء مصرفي أكثر تعقيداً لأن العميل يصبح أقرب إلى منطق التجربة الأفضل عبر منظومة أوسع من الخيارات (Saudi Vision 2030, 2024).

ثالثاً، في هذا المناخ التنافسي، تصبح البنوك بحاجة إلى أدلة كمية دقيقة تربط بين مستوى تبني التحول الرقمي (كما يدركه العملاء) وبين مؤشرات الولاء السلوكي والاتجاهي. فرغم استخدام مؤشرات مثل NPS داخلياً كمؤشر لرضا/توصية العملاء، إلا أن الاعتماد على مؤشرات منفردة قد لا يوضح كيف ولماذا تتشكل أبعاد الولاء المختلفة في ضوء التحول الرقمي متعدد الاستراتيجيات. وتبرز أهمية دراسة مصرف الراجحي هنا باعتباره من أكثر البنوك نشاطاً في التحول الرقمي وفق إفصاحاته، ما يجعل الحالة ثرية للقياس (بنك الراجحي, 2024).

رابعاً، تُظهر إفصاحات مصرف الراجحي كمثال تطبيقي توسعاً في رقمنة الرحلات الأساسية وتقديم خدمات مصرفية رقمية واسعة، بما في ذلك الاستمرار في مبادرات مثل تسريع المعاملات (One Minute Approach) وتوسعة الخدمات دون فروع وإضافة ميزات رقمية جديدة، إضافة إلى مبادرات واسعة النطاق في 2024. غير أن هذا التوسع لا يجيب وحده عن سؤال الولاء: هل يدفع هذا المستوى من التبني إلى استمرار أعلى في التعامل؟ وهل يدفع إلى مقاومة أقوى لعروض المنافسين في سوق تتزايد فيه الخيارات الرقمية؟ وهل يرفع من احتمالات التوصية الرقمية الإيجابية؟ هذه أسئلة تطبيقية تمس كفاءة الاستثمارات الرقمية وتوجيهها نحو ما يحقق عائداً في الاستبقاء والسمعة الرقمية (بنك الراجحي, 2024).

خامساً، تُظهر مسارات التنظيم في السعودية مثل أطر الخدمات المصرفية المفتوحة والاختبارات التنظيمية أن المنافسة ستنتقل جزئياً من مستوى المنتج التقليدي إلى مستوى القدرات الرقمية وحوكمة البيانات والأمن، ما يجعل قياس أثر مستوى تبني التحول الرقمي على الولاء ضرورة لإدارة المخاطر التنافسية في مراحل الانفتاح. ويعزز ذلك ما يرد في التقرير السنوي للتقنية المالية حول إطلاق الإطار ومختبر الخدمات المصرفية المفتوحة وآليات الامتثال الفني (SAMA, 2022b).

بناءً على ما سبق من فجوات نظرية وتطبيقية، تتحدد مشكلة الدراسة في سؤال رئيس يتمحور حول العلاقة السببية (علاقة التأثير) بين مستوى تبني التحول الرقمي وولاء العملاء لدى مصرف الراجحي، وذلك على النحو الآتي:

السؤال الرئيسي: ما أثر مستوى تبني التحول الرقمي على ولاء العملاء في القطاع المصرفي السعودي: دراسة تطبيقية على عملاء مصرف الراجحي؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من كونها تسعى إلى تقديم معالجة أكثر تكاملاً لمفهوم مستوى تبني التحول الرقمي في السياق المصرفي، عبر التعامل معه كمنظومة استراتيجيات مترابطة تشمل وفق منظور الإدارة المصرفية الحديثة البنية التحتية الرقمية، الأمن السيبراني / المرونة، الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، تكامل القنوات الرقمية، والتعاون مع المنظومات الرقمية (مثل الخدمات المصرفية المفتوحة). هذا التوجه ينسجم مع أدبيات تعتبر التحول الرقمي ظاهرة تنظيمية شاملة تتضمن مراحل وتحتاج مؤشرات متابعة، وليس مجرد رقمنة واجهات خدمة (Verhoef et al., 2021).

كما تضيف الدراسة قيمة نظرية عبر صياغة نموذج سببي مباشر يربط مستوى التبني بولاء العملاء يهدف إلى إبراز القوة التفسيرية للعلاقة الأساسية نفسها، مع الاحتفاظ بتعدد أبعاد الولاء كمفهوم مركب (استمرارية، مقاومة للمنافسين، eWOM). وتستند هذه المقاربة إلى أن أدبيات الولاء المصرفي الحديثة رغم ثراء نموذجها بالمتغيرات التفسيرية تظهر حاجة إلى دراسات تفكك العلاقة الأساسية وتختبرها مباشرة، لاسيما مع انتقال الولاء إلى سياقات رقمية أكثر اعتماداً على تجربة القناة والبنية الرقمية.

وتعزز الدراسة كذلك حيزاً نظرياً يتعلق بإدماج eWOM كأحد مخرجات الولاء في المجال المصرفي، انسجاماً مع الأدبيات التي تربط بين إدارة التقنيات الرقمية وفعالية الكلمة المنطوقة الإلكترونية وما يرتبط بها من سلوكيات إعادة الشراء/الاستمرار أو التوصية. إن جعل eWOM بعداً صريحاً من ولأء العملاء يواكب تحول المنافسة المصرفية إلى منافسة على السمعة الرقمية وتجربة المستخدم وانعكاسها على سلوكيات الترويج الطوعي عبر المنصات.

وأخيراً، تقدم الدراسة إضافة سياقية إلى الأدبيات العربية والسعودية من خلال تطبيقها على عينة من عملاء مصرف الراجحي، وبذلك ترفد الأدبيات بأدلة من سوق يشهد تسارعاً تنظيمياً وتقنياً واضحاً (مدفوعات رقمية، نمو التقنية المالية، ومسار الخدمات المصرفية المفتوحة). هذا السياق لا يُعد مجرد بيئة تطبيق بل بيئة نظرية مهمة لاختبار كيف تتشكل أنماط الولاء في التحولات البنكية الحديثة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

تتجسد الأهمية التطبيقية للدراسة في دعم صناع القرار المصرفيين بأدلة تساعد على توجيه الاستثمارات الرقمية نحو الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً على الولاء. فمع ارتفاع نسبة المدفوعات غير النقدية وتحول العادات الاستهلاكية نحو القنوات الرقمية، تصبح إدارة الولاء أكثر ارتباطاً بقدرة البنك على تقديم تجربة رقمية مستقرة وآمنة ومتكاملة عبر القنوات، وليس فقط تقديم منتجات متقاربة وظيفياً مع المنافسين (SAMA, 2023).

كما تسهم النتائج المتوقعة في تحسين تصميم خارطة التحول الرقمي داخل مصرف الراجحي وأي بنك سعودي مشابه من خلال ربط مؤشرات مستوى التبني بنتائج ملموسة على مستوى العميل: الاستمرارية، الانخفاض المتوقع لقابلية التحول للمنافسين، وارتفاع احتمالية التوصية الإلكترونية. وتكتسب هذه النقطة أهمية خاصة في ضوء مؤشرات التوسع في رقمنة الاكتساب والرحلات وزيادة المبادرات الرقمية، إذ يحتاج البنك إلى معرفة العائد السلوكي لهذه الجهود على الولاء وليس فقط على التشغيل.

وتتسع الأهمية التطبيقية كذلك إلى دعم الجهات التنظيمية والمبادرات الوطنية ذات العلاقة بالتحول المالي، لأن فهم أثر تبني التحول الرقمي على ولاء العملاء يساعد في تقييم الآثار غير المباشرة للسياسات (مثل تعزيز البنية التحتية للمدفوعات أو إطلاق أطر الخدمات المصرفية المفتوحة) على استقرار العلاقات المصرفية وتنافسية السوق. فالتحول نحو منظومات أكثر انفتاحاً يتطلب من البنوك تعزيز الولاء عبر التمايز في التجربة الرقمية والأمن والقيمة المضافة (SAMA, 2022a).

وأخيراً، تساعد الدراسة إدارات التسويق وتجربة العميل على التعامل مع eWOM بوصفها نتيجة قابلة للقياس والتحسين ضمن التحول الرقمي، لا باعتبارها أثراً جانبياً. فالإدارة الاستراتيجية للتقنيات الرقمية ترتبط بآثار على سلوكيات التواصل الإلكتروني للعميل، ما يجعل الاستثمار في القنوات والتقنيات (ومنها الذكاء الاصطناعي في التخصيص وإدارة العلاقة) ذا عائد محتمل على سمعة البنك الرقمية وتوصية العملاء (Roy et al., 2025).

1.4. أسئلة الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة التي تتمثل في الحاجة إلى الانتقال من توصيف جهود التحول الرقمي في القطاع المصرفي إلى اختبار أثرها السببي المباشر على ولاء العملاء، تتحدد تساؤلات هذه الدراسة بوصفها إطاراً تفسيرياً يسعى إلى تفكيك العلاقة بين متغيرين مركزيين في أدبيات الإدارة المصرفية المعاصرة: مستوى تبني التحول الرقمي، وولاء العملاء متعدد الأبعاد. وتتبع أهمية هذا الإطار من أن التحول الرقمي لم يعد يُفهم كمجرد إدخال تقنيات أو رقمنة واجهات خدمية، بل كتحول استراتيجي يعيد تشكيل بنية العمليات، ومنطق خلق القيمة، وتجربة العميل، بما قد يفضي إلى إعادة صياغة أنماط الولاء في بيئات مصرفية عالية التنافسية والانفتاح الرقمي.

وانطلاقاً من هذا المنظور، يتمحور السؤال البحثي الرئيس حول:

إلى أي مدى يؤثر مستوى تبني التحول الرقمي على ولاء العملاء في مصرف الراجحي؟

ويفترض هذا السؤال أن مستوى التبني يمثل بناءً مركباً عالي الرتبة يتجسد في مجموعة من الاستراتيجيات والقدرات الرقمية المتكاملة، تشمل البنية التحتية الرقمية، الأمن السيبراني والمرونة التقنية، توظيف الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات في إدارة العلاقة مع العملاء، وتكامل القنوات والخدمات الرقمية ضمن تجربة متعددة الوجوه. وبالمقابل، يُنظر إلى ولاء العملاء كبناء متعدد الأبعاد يتجسد في الاستمرارية في التعامل، والمقاومة السلوكية والمعرفية لعروض المنافسين، والكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية. (eWOM)

ولتفكيك العلاقة محل الاختبار بصورة منهجية دقيقة، تنبثق عن السؤال الرئيس مجموعة من التساؤلات الفرعية المترابطة:

أولاً، ما مستوى تبني التحول الرقمي لدى مصرف الراجحي كما يدركه العملاء؟ ويهدف هذا التساؤل إلى توصيف إدراكات العملاء لمدى نضج التبني الرقمي، باعتبار الإدراك عاملاً حاسماً في تفسير السلوك اللاحق.

ثانياً، ما مستوى ولاء عملاء مصرف الراجحي بأبعاده الثلاثة: الاستمرارية، المقاومة للمنافسين، والكلمة المنطوقة الإلكترونية؟ ويسمح هذا التساؤل بتحديد البنية الفعلية للولاء في السياق المدروس، وتقدير قوته قبل اختبار علاقات التأثير.

ثالثاً، ما طبيعة الأثر الكلي لمستوى تبني التحول الرقمي على ولاء العملاء بوصفه بناءً متعدد الأبعاد؟ ويعكس هذا التساؤل اختبار العلاقة السببية المباشرة بين المتغيرين على المستوى التركيبي العام.

رابعاً، ما طبيعة الأثر التفصيلي لمستوى تبني التحول الرقمي على كل بعد من أبعاد الولاء على حدة؟ ويسمح هذا التفكير بتحليل ما إذا كانت العلاقة تتخذ قوة متباينة عبر الأبعاد المختلفة، بما يعزز الفهم التفسيري لآليات التأثير.

خامساً، ما الأثر النسبي لكل من استراتيجيات التحول الرقمي المكونة لمستوى التبني في تفسير ولاء العملاء؟ ويكتسب هذا التساؤل أهمية تحليلية متقدمة، إذ يتيح الانتقال من اختبار الأثر الإجمالي إلى تحليل المساهمة النسبية لكل بعد من أبعاد التحول الرقمي، الأمر الذي يعمق القيمة النظرية للنموذج المقترح، ويوفر في الوقت ذاته دلالات تطبيقية دقيقة لصناع القرار بشأن أولويات الاستثمار الرقمي.

وبذلك، لا تقتصر تساؤلات الدراسة على اختبار علاقة ارتباطية عامة، بل تتبنى مقاربة تفسيرية متعددة المستويات تجمع بين توصيف البنى المفاهيمية، واختبار الأثر الكلي، وتحليل الأثر التفاضلي، بما يعزز الصرامة المنهجية ويؤسس لنموذج تحليلي قادر على الإسهام في أدبيات التحول الرقمي والولاء المصرفي في البيئات الناشئة عالية الحراك الرقمي.

المراجع

المراجع العربية:

- الرتيق, ع. ا. ن. (2024). تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة, 14394-14436, (32),
- بنك الراجحي. (2024). التحول الرقمي - التقرير السنوي الموحد 2024.
- زهرة, د. (2025). تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة وجودة الخدمات المصرفية. مجلة البشائر الاقتصادية-113, (03), 126.
- عبد اللطيف محمد الظاهر, ش. & عصفور, أ. (2025). أثر استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في زيادة ولاء العملاء للمتاجر الإلكترونية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 3103-3132, 16(3), <https://doi.org/10.21608/jces.2025.458618>
- قشي, خ. (2025). دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي. مجلة الحقوق والحريات-483, (1), 508.
- قطار, ف. ا. & دحمان, ع. ا. (2023). التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة السعودية. مجلة المحاسبة، التدقيق والمالية. 41-52, (02),
- مرسي, خ. (2025). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

المراجع الإنكليزية:

- Al Rajhi Bank. (2023). *Digital footprint and technology transformation*.
- Alsheikh, L. H. (2023). Electronic Loyalty of Islamic Banks in Saudi Arabia. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 14(1), 1-15. <https://doi.org/10.4018/IJCRMM.332883>
- Belhadi, A., Kamble, S., Benkhathi, I., Gupta, S., & Mangla, S. K. (2023). Does strategic management of digital technologies influence electronic word-of-mouth (eWOM) and customer loyalty? Empirical insights from B2B platform economy. *Journal of Business Research*, 156, 113548. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113548>
- Felipe, T., Torres de Oliveira, R., Toth-Peter, A., Mathews, S., & Dulleck, U. (2025). Digital transformation in commercial banks: Unraveling the flow of Industry 4.0. *Digital Business*, 5(2), 100129. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100129>
- Ghali, Z. (2021). Motives of customers' e-loyalty towards e-banking services: a study in Saudi Arabia. *Journal of Decision Systems*, 30(2-3), 172-193. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1870063>
- Gökalp, E., & Martinez, V. (2022). Digital transformation maturity assessment: development of the digital transformation capability maturity model. *International Journal of Production Research*, 60(20), 6282-6302. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1991020>

- Kim, L., Jindabot, T., & Yeo, S. F. (2024). Understanding customer loyalty in banking industry: A systematic review and meta analysis. *Heliyon*, 10(17), e36619. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36619>
- Mutambik, I. (2023). Customer Experience in Open Banking and How It Affects Loyalty Intention: A Study from Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(14), 10867. <https://doi.org/10.3390/su151410867>
- Papathomas, A., & Konteos, G. (2024). Financial institutions digital transformation: the stages of the journey and business metrics to follow. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(2), 590–606. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00223-x>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Roy, S. K., Tehrani, A. N., Pandit, A., Apostolidis, C., & Ray, S. (2025). AI-capable relationship marketing: Shaping the future of customer relationships. *Journal of Business Research*, 192, 115309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115309>
- SAMA. (2022a). *Annual Fintech Report 2022*.
- SAMA. (2022b). *Cyber Resilience Fundamental Requirements*. https://www.sama.gov.sa/en-US/Regulatory%20Sandbox/Documents/Regulatory_Sandbox_Framework_English_Nov4.pdf
- SAMA. (2023). *Report on Payments Usage Study Kingdom OF Saudi Arabia*. <http://www.sama.gov.sa>
- Saudi Vision 2030. (2024). *Annual Report for the Financial Sector Development Program*.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>