

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

"تأثير التحول الرقمي على أداء تجربة العميل في STC Bank"

أسم الطالب

مريم محمد علي

222001461

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف د: نادر عبدالرحيم

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثالث

25/10/2025

جدول المحتويات

.....	قائمة الاشكال
.....	1 الفصل الأول: الإطار العام العام للدراسة
.....	1.1 المقدمة
.....	1.2 مشكلة البحث
.....	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:
.....	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيق :
.....	3.1 أهمية الدراسة
.....	1.3.1 على المستوى النظري
.....	1.3.2 على المستوى التطبيقي
.....	1.4 أسئلة الدراسة
.....	1.5. أهداف البحث
.....	1.6. فرضيات البحث
.....	1.7. نموذج البحث
.....	1.8. نطاق الدراسة
.....	1.9. مخطط المشروع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية تحولاً جذرياً في طور الثورة الرقمية و تطور التكنولوجيا

ومن جهة اخرى أصبح التحول الرقمي عنصراً أساسياً في تطوير الخدمات المصرفية والتي تقوم على رؤية

المملكة ٢٠٣٠ ، والذي اصبح من أبرز المؤسسات المالية التي تبنت هذا التوجه
Bank .Stc

والذي يُعد من أوئل البنوك الرقمية المتكاملة في المملكة، و الذي يبني نموذجاً متطوراً للبنوك الحديثة ، المعتمدة

على التقنية في تقديم الخدمات دون اللجوء إلى الفروع التقليدية.

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير التحول الرقمي على أداء تجربة العميل في

من خلال تحليل أدوات التحول الرقمي، ومدى رضا العملاء وسرعة الخدمة
وجودتها، Bank STC

كما يسعى إلى إبراز الدور الحيوي الذي يضمه الابتكار التقني في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق ميزة

تنافسية في القطاع البنوك السعودي.

يتغير مفهوم العالم سريعاً ليصبح أكثر تركيزاً على التكنولوجيا الرقمية، لا سيما في مجال الخدمات المصرفية.

تشهد البنوك التقليدية عمليات تحول رقمي كبيرة من أجل تلبية احتياجات العملاء الذين يتطلعون إلى الحصول على تجربة مصرفية أكثر متخصصة وفردية من خلال القنوات الرقمية.

يؤثر التحول الرقمي بشكل واضح على تجربة العميل في bank stc من خلال تحسين التفاعل السريع، و

تقديم دعم متواصل من خلال القنوات الرقمية، وتقديم خدمات مخصصة بناءً على تحليل بيانات العملاء. كما

يساهم في أتمتة العمليات، مما يزيد من الكفاءة وخفض التكاليف، ويسهل وصول العملاء إلى الخدمات عبر قنوات رقمية متنوعة.

أدت التكنولوجيا المالية في البنوك إلى تطور كبير في الاقتصاد العالمي. كان لها آثار

في تحسين أداء البنوك وتجربة العميل. على الرغم من أن تأثيرها أساسي

للعالم، إلا أن تداعيات هذه الثورة التكنولوجية تأخذ منحى مختلفة في كل مجتمع

وثقافة، ومن الضروري تحليل ومعالجة المتغيرات التمكينية الفريدة في البيئة

السعودية لتحفيز الابتكار في خدمات التكنولوجيا المالية، و يقدم اعتماد المملكة

العربية السعودية للتكنولوجيا المالية وتأثيرها على التحول الرقمي المالي نموذجاً

رقميا أكثر نجاحا، و يسلط هذا الضوء على أهمية الفروق الدقيقة الإقليمية في دمج التكنولوجيا المالية بنجاح في أنظمة البنوك التقليدية.

التأثيرات الرئيسية:

- **سرعة وكفاءة الخدمات الرقمية :** تتيح الأدوات الرقمية لبنك stc الاستجابة لاستفسارات العملاء بشكل فوري، مما يعزز الرضا والولاء. كما يساهم على أتمتة العمليات في إنجاز المهام بشكل أسرع وأكثر كفاءة.
- **التخصيص والشمولية:** يساعد تحليل بيانات العملاء في فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أفضل، مما يمكن البنك من تقديم خدمات ومنتجات مخصصة تلبي هذه الاحتياجات بدقة.
- **الدعم المتواصل:** توفر القنوات الرقمية مثل الدردشة المباشرة ووسائل التواصل الاجتماعي دعماً مستمراً على مدار الساعة، مما يلبي حاجة العميل للحصول على المساعدة في أي وقت.
- **سهولة الوصول:** يسهل التحول الرقمي وصول العملاء إلى الخدمات المصرفية من خلال قنوات رقمية متنوعة، مما يوفر تجربة مصرفية مريحة وسلسة.
- **الابتكار والتنافسية:** يعزز التحول الرقمي الابتكار في البنك ويمنحه ميزة

تنافسية قوية في السوق، حيث يساهم في تحسين تجربة العميل وتعزيز قدرته على التكيف مع التغيرات

2. مشكلة الدراسة

شهد اس تي سي بنك في المملكة العربية السعودية تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة نتيجة للتحول الرقمي . ويُعد بنك اس تي سي بنك من أبرز النماذج الرائدة في هذا المجال، إذ اعتمد على التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات بنكية رقمية متكاملة تهدف إلى تحسين تجربة العميل ورفع مستوى الرضا والجودة. وعلى الرغم من هذا التقدم، إلا أن مدى تأثير التحول الرقمي على أداء تجربة العميل ما زال يثير العديد من التساؤلات الأكاديمية والعملية حول فاعلية الأدوات الرقمية المستخدمة، ومدى رضا العملاء عن الخدمات المقدمة عبر القنوات الإلكترونية.

2.1. فجوات على المستوى النظري

تُظهر مراجعة الأدبيات السابقة أن معظم الدراسات ركّزت على التحول الرقمي في البنوك التقليدية دون التطرق

كما أن الأبحاث السابقة تناولت التحول الرقمي من منظور Bank. STC بعمق إلى البنوك الرقمية الكاملة مثل تقني أو إداري، مع قلة الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وتجربة العميل من

حيث الجودة والرضا والثقة. هذه الفجوة النظرية تبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية توضح كيف يسهم التحول الرقمي

في تحسين تجربة العميل داخل البيئة المصرفية الرقمية الحديثة.

يدرس جودة خدمات التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي وتأثيرها على رضا العملاء في البنوك السعودية — يرتبط

Aldaarmi Adel "Abdulaziz – 2024 مباشرة بجزء تجربة العميل والتحول الرقمي.

2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ظهر مراجعة الأدبيات السابقة أن معظم الدراسات ركزت على التحول الرقمي في

البنوك التقليدية دون التطرق كما أن الأبحاث السابقة تناولت التحول الرقمي من

منظور Bank. STC بعمق إلى البنوك الرقمية الكاملة مثل تقني أو إداري، مع قلة

الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وتجربة العميل من

حيث الجودة والرضا والثقة. هذه الفجوة النظرية تبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية

توضح كيف يسهم التحول الرقمي في

تحسين تجربة العميل داخل البيئة المصرفية الرقمية الحديثة .

تشير الدراسات الحديثة إلى أن التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا في تحسين تجربة العملاء في البنوك السعودية، إلا

Aldaarmi (2024) . أن تطبيقه العملي لا يزال يواجه تحديات وفرصًا لم تُستغل بالكامل

فقد وجدت دراسة أن جودة الخدمات المالية الرقمية والتحول الرقمي يؤثران بشكل مباشر على رضا العملاء ونواياهم

لإعادة الاستخدام، مما يبرز وجود فجوة تطبيقية في فهم كيفية تحسين تجربة العملاء في البيئة السعودية. كما أكدت

أن تجربة العملاء وجودة الخدمة الرقمية هما عاملان أساسيان في تبني الخدمات **al. et Alalwan (2021)** المصرفية الرقمية، بينما أظهرت أن التحول الرقمي له تأثير كبير على رضا العملاء وولائهم للبنوك السعودية **al. et Alshurideh (2022)**

إضافةً إلى ذلك، وجد

أن الابتكار في الخدمات الرقمية يُحسن تجربة العملاء، لكنه يحتاج إلى

تطبيق **Aladwani (2020)** استراتيجيات

متكاملة داخل البنوك. هذه المراجع مجتمعة تُبرز الحاجة إلى دراسة أكثر تطبيقية لكيفية استفادة البنوك، مثل

من التحول الرقمي لتعزيز تجربة العملاء بشكل مستدام، **Bank STC**.

3. أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة مهمة لأنها تسلط الضوء على تأثير التحول الرقمي على تجربة العملاء في البنوك السعودية، مثل وهو موضوع لم يُدرس بشكل كافٍ في الأدبيات المحلية. تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية من **Bank STC** خلال تقديم رؤى جديدة حول العلاقة بين جودة الخدمات الرقمية ورضا العملاء وولائهم، كما تقدم فائدة عملية عبر

اقتراح توصيات تساعد البنوك على تحسين خدماتها الرقمية وتعزيز تجربة العملاء. هذا يجعل الدراسة جسراً يربط بين الفهم النظري وتطبيقه العملي، ويوفر أساساً لتطوير استراتيجيات فعّالة لتحسين الأداء المصرفي الرقمي وتعظيم رضا

العملاء

3.1. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي، خاصة في سياق تجربة العميل. من خلال تحليل تأثير

التحول الرقمي على رضا العملاء ونواياهم لإعادة الاستخدام، تبرز هذه

الدراسة فجوة معرفية في فهم العلاقة بين جودة الخدمات المالية الرقمية وتجربة العميل في بيئة مصرفية سعودية.

تُسلط هذه الدراسة الضوء على كيفية تأثير جودة الخدمات المالية الرقمية على رضا

العملاء ونواياهم لإعادة الاستخدام في البنوك السعودية، مما

يُبرز فجوة معرفية في هذا المجال.

(2024). A. A. Aldarmi

:على المستوى التطبيقي 3.2.

تُقدم هذه الدراسة تطبيقًا عمليًا لفهم كيفية تأثير التحول الرقمي على تجربة العميل في بنك مثل

من خلال تحليل البيانات الميدانية، يمكن تقديم توصيات استراتيجية لتحسين جودة Bank. STC . الخدمات الرقمية وتعزيز رضا العملاء

تُركز هذه الدراسة على دور تجربة العملاء وجودة الخدمة في تبني الخدمات المصرفية الرقمية في السعودية، مما يساهم في سد الفجوة التطبيقية في هذا السياق.

Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., & Rana, N. P. (2021).

4. أسئلة الدراسة

يهدف هذا البحث إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الرئيسة والفرعية التي توضح العلاقة بين التحول الرقمي وتجربة العميل في STC Bank، وذلك على النحو الآتي:

1. ما مدى تأثير التحول الرقمي على أداء تجربة العميل في بنك STC؟
2. كيف تساهم جودة الخدمات الرقمية في تعزيز رضا العملاء وتجربتهم المصرفية؟
3. ما العلاقة بين الابتكار التقني والتحول الرقمي في تحسين كفاءة الخدمات البنكية؟
4. إلى أي مدى تؤثر أدوات التحول الرقمي (مثل التطبيقات الذكية وأتمتة العمليات) على ولاء العملاء وثقتهم بالبنك؟

5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية، من أبرزها:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية، من أبرزها:

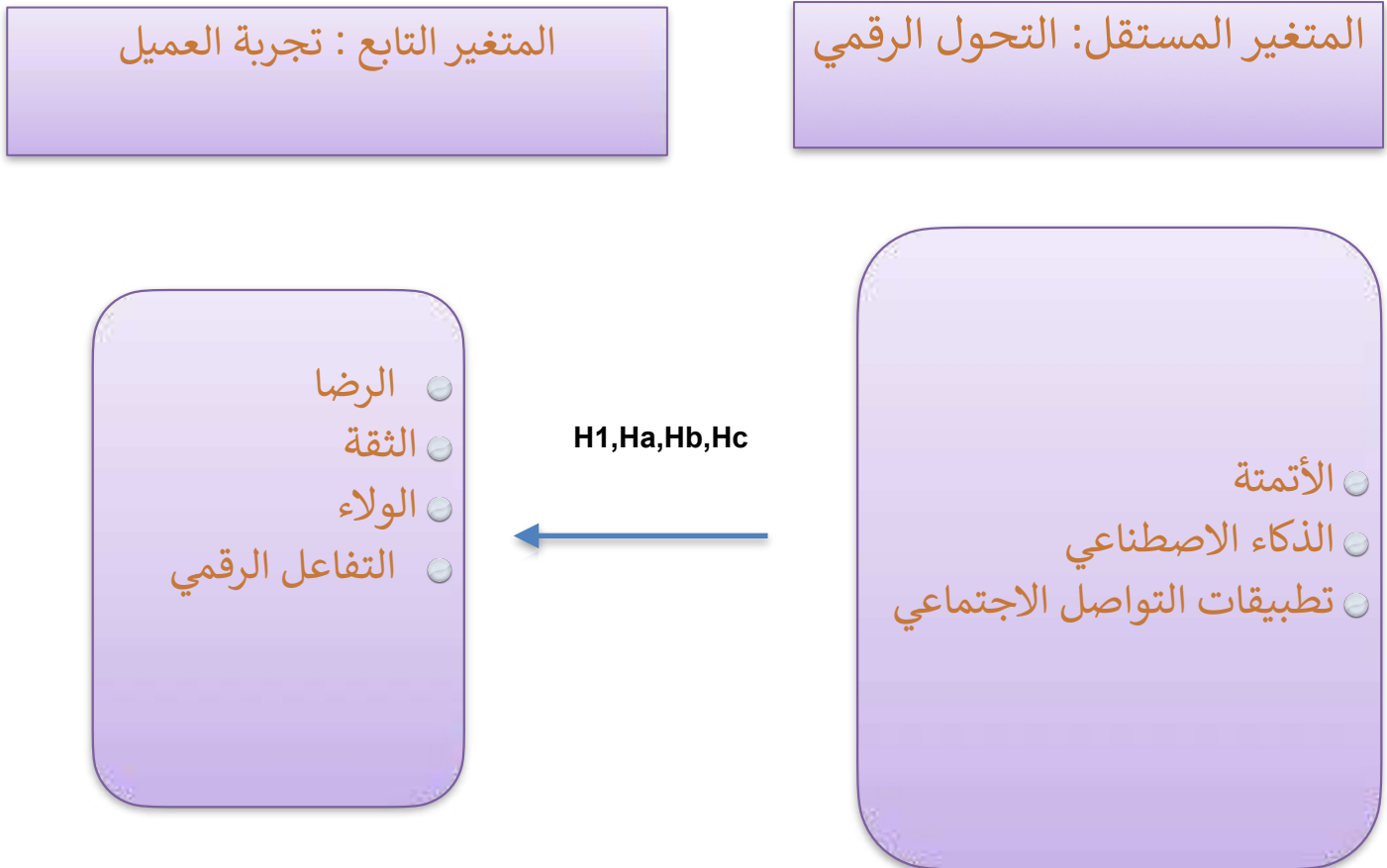
1. التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء بنك STC.

2. تحليل العلاقة بين جودة الخدمات الرقمية وتجربة العميل في البيئة المصرفية الرقمية.
3. تحديد دور الابتكار التقني والتحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية للبنك ورفع مستوى رضا العملاء.
4. قياس مدى تأثير استخدام الأدوات الرقمية (مثل التطبيقات البنكية والأتمتة والذكاء الاصطناعي) على ولاء العملاء وثقتهم في البنك.
5. اقتراح توصيات عملية تساعد بنك STC على تعزيز تجربة العميل من خلال استراتيجيات التحول الرقمي المستدام.

6. فرضيات الدراسة

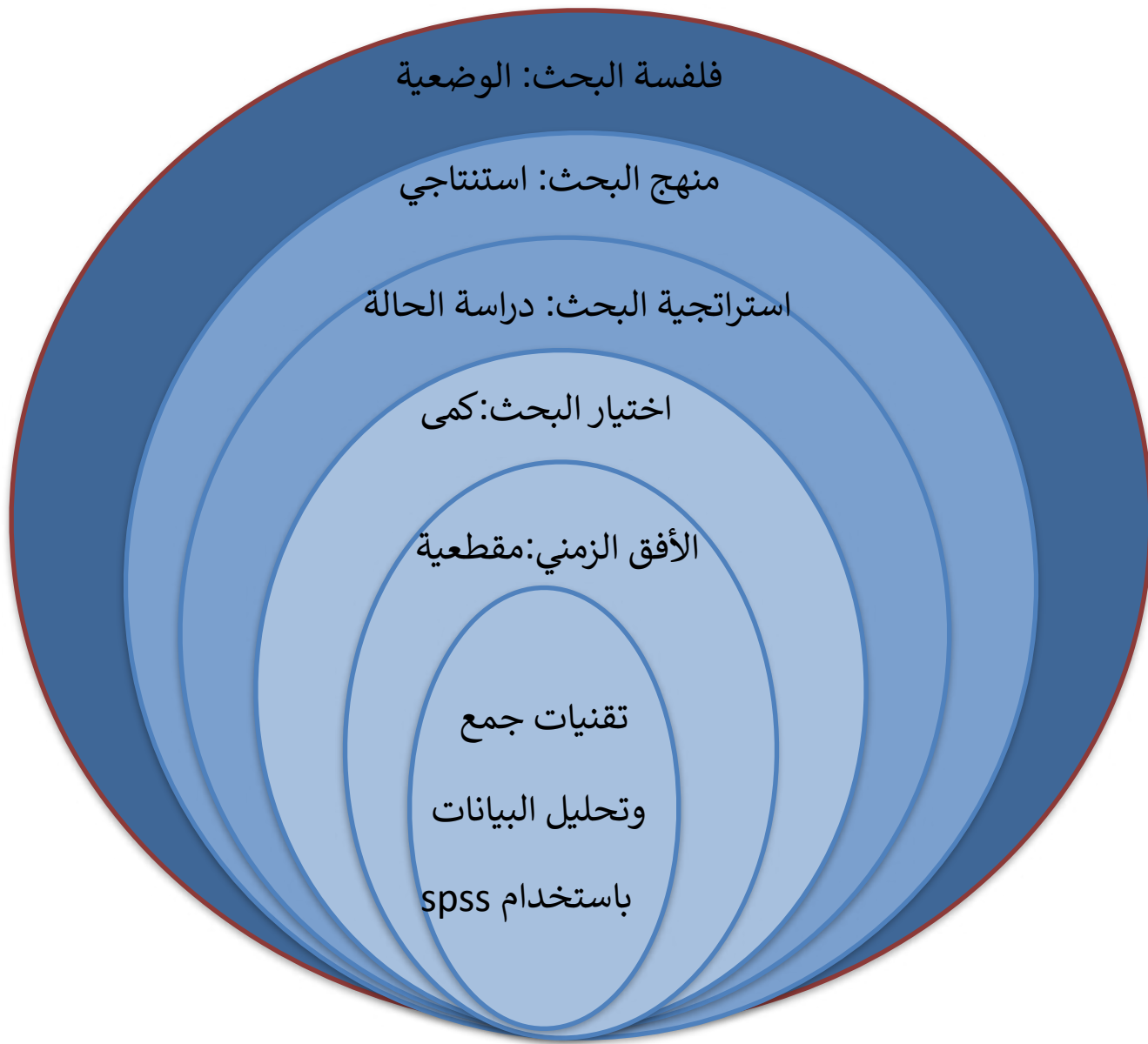
1. الفرضية الرئيسة (H1):
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء تجربة العميل في بنك STC.
2. الفرضية الفرعية الأولى (H1a):
يوجد تأثير مباشر للتحول الرقمي على جودة الخدمات الرقمية في بنك STC.
3. الفرضية الفرعية الثانية (H1b):
يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لجودة الخدمات الرقمية على تجربة العميل في بنك STC.
4. الفرضية الفرعية الثالثة (H1c):
تلعب جودة الخدمة الرقمية دوراً وسيطاً بين التحول الرقمي وتجربة العميل في بنك STC.

7. نموذج الدراسة



8. منهجية الدراسة

- ◆ فلسفة البحث:الوضعية
- ◆ منهج البحث: استنتاجي
- ◆ استراتيجية البحث: دراسة الحالة
- ◆ اختيار البحث: كمي
- ◆ الأفق الزمني: مقطعية
- ◆ التقنيات والإجراءات: استبيان وتحليل إحصائي باستخدام SPSS



9. الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى تطبيق الجانب العملي من البحث من خلال جمع البيانات مباشرة من عملاء **STC Bank**، لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على تجربة العميل وجودة الخدمات المقدمة عبر القنوات الرقمية.

تم تنفيذ الدراسة خلال الربع الأول من عام 2025 باستخدام **الاستبيان الإلكتروني** كأداة أساسية لجمع البيانات، وذلك لسهولة توزيعه والوصول إلى عينة متنوعة من المستخدمين في مختلف مناطق المملكة. بلغ عدد المشاركين في الاستبيان نحو (100) **مستجيب** من عملاء البنك ممن يستخدمون التطبيقات البنكية والخدمات الرقمية.

وقد اشتمل الاستبيان على ثلاثة محاور رئيسية هي:

1. **التحول الرقمي** (المتغير المستقل): ويتضمن أسئلة حول استخدام التكنولوجيا، الأتمتة، والذكاء الاصطناعي.
2. **جودة الخدمة الرقمية** (المتغير الوسيط): ويتناول سرعة الخدمة، الأمان، وسهولة الاستخدام.
3. **تجربة العميل** (المتغير التابع): ويقيس مستوى الرضا، الثقة، والولاء للخدمات البنكية الرقمية.

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاستخراج النتائج الإحصائية،
وشمل التحليل الوصفي (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، واختبار الارتباط
بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة
إلى تحليل الانحدار (Regression Analysis) لتحديد مدى تأثير التحول
الرقمي على تجربة العميل. أظهرت النتائج الميدانية أن هناك تأثيراً إيجابياً
ومعنوياً للتحول الرقمي على جودة الخدمة وتجربة العميل في بنك STC، مما
يؤكد أهمية تبني التقنيات الرقمية في تحسين الأداء البنكي وتعزيز رضا العملاء.

10. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

شهد العالم اليوم ثورة رقمية متسارعة تمس مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وقد كان القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه التحولات. فقد دفعت المنافسة الشديدة، وتغير سلوك العملاء، وتطور التقنيات الحديثة، المؤسسات المصرفية إلى تبني مفهوم **التحول الرقمي** كاستراتيجية رئيسية لضمان استمراريتها وتعزيز قدرتها التنافسية. ويُعد التحول الرقمي من أهم المحركات التي ساهمت في إعادة تشكيل طريقة تقديم الخدمات المصرفية، إذ أصبح يركّز على **تجربة العميل الرقمية** من خلال تحسين جودة الخدمة، وسرعة الأداء، والابتكار في المنتجات المالية.

وفي هذا الإطار، برز **STC Bank** بوصفه أحد أبرز البنوك الرقمية الحديثة في المملكة العربية السعودية، حيث مثّل نموذجًا فريدًا في تبني التحول الرقمي الكامل تماشيًا مع **رؤية المملكة 2030** التي تهدف إلى بناء اقتصاد رقمي متقدم وتعزيز الخدمات المالية عبر القنوات الإلكترونية. فقد استطاع البنك الدمج بين التكنولوجيا الحديثة والاحتياجات الفعلية للعملاء من خلال تطبيقات ذكية، وأدوات تحليل بيانات متقدمة، وأنظمة ذكاء اصطناعي تتيح تجربة مصرفية متكاملة دون الحاجة إلى الفروع التقليدية.

إن **تجربة العميل** أصبحت اليوم مقياسًا رئيسيًا لنجاح المؤسسات البنكية، إذ لم يعد العميل يبحث فقط عن منتجات مالية، بل عن تجربة شاملة تتسم بالسلاسة والموثوقية والتفاعل الرقمي المتميز. ومن هنا تأتي أهمية دراسة تأثير التحول الرقمي على أداء تجربة العميل في بنك **STC**، كونه من أوائل البنوك السعودية التي تبنت نموذجًا مصرفيًا رقميًا متكاملًا.

تتبع أهمية هذه الدراسة من واقع حاجة البنوك السعودية إلى تقييم فعالية التحول الرقمي ليس فقط على مستوى الكفاءة التشغيلية، بل أيضاً على مستوى رضا العملاء وثقتهم وولائهم. كما تبرز أهميتها العلمية في سد الفجوة البحثية في الأدبيات المحلية التي لم تتناول بعمق العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة وتجربة العميل في بيئة مصرفية رقمية بحتة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أبعاد التحول الرقمي وأثرها في تحسين تجربة العملاء لدى بنك STC من خلال قياس مدى رضاهم عن الخدمات الرقمية، وجودة الأداء، وسهولة الاستخدام، وسرعة الاستجابة. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير استراتيجيات التحول الرقمي في البنوك السعودية مستقبلاً، بما يعزز من التنافسية والاستدامة الرقمية للقطاع المصرفي الوطني.

2.2. التحول الرقمي (Digital Transformation)

هناك عدة تعاريف للتسويق الداخلي ونذكر منها:

التحول الرقمي هو إعادة توصيل المنظمة، بهدف خلق قيمة من خلال النشر المستمر للتكنولوجيا على نطاق واسع. إن استراتيجية التحول الرقمي الواضحة التي تركز على مجالات محددة وتمكينها من خلال مجموعة من القدرات المحددة أمر بالغ الأهمية للمنظمات ليس فقط للتنافس ولكن أيضاً للبقاء على قيد الحياة. التحولات الرقمية ليست مشروعاً واحداً؛ سيكون معظم المديرين التنفيذيين في هذه الرحلة لبقية حياتهم المهنية

و إذ يُنظر إليه على أنه عملية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة، بما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة التشغيلية وتقديم قيمة مضافة للعملاء.

يُعرف فارزارو (Vărzaru, 2024) التحول الرقمي بأنه عملية شاملة تستخدم فيها المؤسسات التقنيات الرقمية لإعادة تشكيل عملياتها ونماذج أعمالها وأساليبها في خلق القيمة، مؤكداً أن التكنولوجيا أصبحت أحد أهم محركات الابتكار المؤسسي في العصر الحديث.

كما ترى مؤسسة ماكينزي (McKinsey, 2024) أن التحول الرقمي هو إعادة هيكلة جذرية لآلية عمل المؤسسة بهدف خلق قيمة مستمرة من خلال تطبيق التكنولوجيا على نطاق واسع.

أما مشروع إنترابرينرز (The Enterprisers Project, 2022) فقد أوضح أن التحول الرقمي يعني دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال بما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة العمل وتقديم القيمة للعملاء، إضافةً إلى كونه تغييراً ثقافياً يتطلب من المؤسسات تحدي الوضع الراهن والتكيف مع الابتكار المستمر.

من خلال هذه التعريفات يتضح أن التحول الرقمي لا يقتصر على أتمتة الأنظمة أو إدخال التكنولوجيا فحسب، بل هو تحول استراتيجي وثقافي شامل يهدف إلى تمكين المؤسسات من التفاعل الفعال مع البيئة التكنولوجية الحديثة، وتعزيز قدرتها على المنافسة والابتكار في ظل الاقتصاد الرقمي المتسارع.

ثلاثة أشكال رئيسية لتطور مفهوم التحول الرقمي:

1. التحول التقني (Technological Transformation)

يُعد هذا الشكل هو المرحلة الأولى من التحول الرقمي، حيث ركزت المؤسسات في بداياتها على استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة التشغيلية وتبسيط الإجراءات الإدارية.

شملت هذه المرحلة أتمتة العمليات الداخلية، وتحويل المعاملات الورقية إلى رقمية، واستخدام أنظمة المعلومات في إدارة الموارد.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013).

2. التحول التنظيمي (Organizational Transformation)

في هذه المرحلة، تجاوزت المؤسسات فكرة التكنولوجيا كأداة دعم، لتصبح جزءًا من البنية التنظيمية والثقافة المؤسسية. تم التركيز على إعادة هيكلة العمليات، وتبني الابتكار، وتمكين الموظفين بالمهارات الرقمية، مما أدى إلى تطوير طرق جديدة في القيادة وصنع القرار.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014).

3. التحول الاستراتيجي (Strategic Transformation)

وهو الشكل الأكثر تطورًا، حيث يتحول التركيز من مجرد استخدام التكنولوجيا إلى إعادة تصميم نماذج الأعمال بالكامل لتقديم قيمة مضافة جديدة للعملاء.

في هذه المرحلة، تصبح البيانات والتحليلات الذكية والذكاء الاصطناعي عناصر رئيسية في صياغة القرارات الاستراتيجية للمؤسسة.

Vial, G. (2019).

• أبعاد التحول الرقمي:

1. البعد التكنولوجي (Technological Dimension)

يركّز هذا البعد على البنية التحتية الرقمية التي تمكّن المؤسسة من تنفيذ التحول الرقمي، وتشمل:

- أنظمة المعلومات الحديثة.
 - الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.
 - الحوسبة السحابية وتطبيقات الهواتف الذكية.
- ويُعتبر هذا البعد الأساس الذي تعتمد عليه جميع الأبعاد الأخرى في تطوير الأداء والابتكار

2. البعد التنظيمي (Organizational Dimension)

يتعلق هذا البعد بقدرة المؤسسة على تكييف هيكلها الداخلي وثقافتها الإدارية لتناسب مع متطلبات العصر الرقمي، ويشمل:

- إعادة هندسة العمليات الداخلية (Business Process Re-engineering).
- تعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.
- تطوير المهارات الرقمية لدى العاملين.

3. البعد الاستراتيجي (Strategic Dimension)

يُعنى بمدى تكامل التحول الرقمي مع الرؤية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، من خلال:

- تبني استراتيجيات رقمية طويلة المدى.
- التركيز على رضا العملاء كهدف استراتيجي.
- استخدام البيانات لدعم القرارات المستقبلية.

4. البعد البشري (Human Dimension)

يُركّز على دور الأفراد في نجاح التحول الرقمي من خلال:

- تطوير مهارات الموظفين التقنية.
- تشجيع التفاعل والتعاون الرقمي بين الفرق.
- بناء ثقافة مؤسسية داعمة للابتكار الرقمي.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015).

نظريات التحول الرقمي (Digital Transformation Theories)

1. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

تُعد من أهم النظريات التي تفسّر نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات. تشير إلى أن قدرة المنظمة على الاستشعار (Sensing) والاعتناء (Seizing) وإعادة التهيئة (Reconfiguring) للموارد الرقمية تمثل الأساس في تحقيق التكيف مع التغيرات التكنولوجية. في السياق المصرفي، تعني هذه النظرية أن البنوك القادرة على التنبؤ بالتطورات التقنية واستثمارها بسرعة هي الأكثر نجاحًا في التحول الرقمي. Teece, D. J. (2018)

2. نظرية نشر الابتكار (Diffusion of Innovation Theory)

قدّمها العالم إيفريت روجرز (Rogers, 2003)، وتوضح كيف يتم تبني الابتكارات التكنولوجية داخل المجتمع أو المنظمة.

تفسّر النظرية التحول الرقمي على أنه عملية تبني تدريجية تبدأ من المبتكرين (Innovators) ثم تنتشر إلى الأغلبية المبكرة (Early Majority) وهكذا حتى الوصول إلى التبني الكامل. في البنوك مثل STC Bank، تعكس هذه النظرية كيفية تبني العملاء للتطبيقات المصرفية الرقمية تدريجياً. Rogers, E. M. (2003).

3. نظرية المؤسسة المستجيبة رقمياً (Digital Responsive Organization Theory)

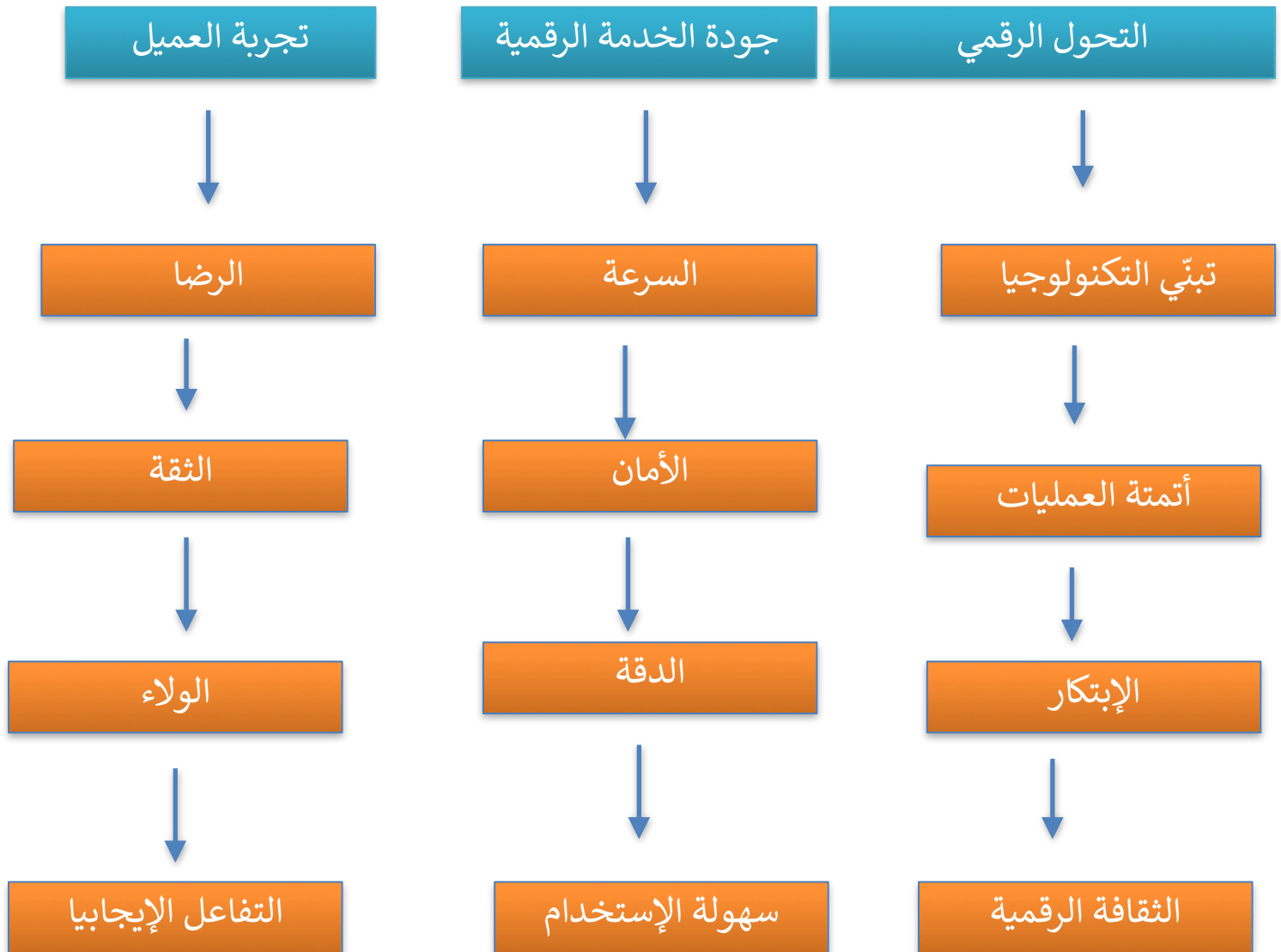
تُشير إلى أن المؤسسات القادرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات الرقمية والبيئية تتمتع بميزة تنافسية مستدامة. تُركّز على المرونة التنظيمية، والتحول في الهياكل الإدارية، وتبني الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في اتخاذ القرار. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016)

4. نظرية التغيير المؤسسي (Institutional Change Theory)

تفسّر كيف تتكيف المؤسسات مع الضغوط البيئية والاجتماعية والقانونية التي تدفعها إلى تبني التحول الرقمي. في البيئة السعودية، على سبيل المثال، فإن رؤية 2030 ومبادرات التحول الوطني تشكّل إطاراً مؤسسياً يشجّع البنوك على تبني التحول الرقمي كضرورة استراتيجية.

Scott, W. R. (2014)

نموذج التحول الرقمي:



2.3. تجربة العميل (Customer Experience)

تُعد تجربة العميل من المفاهيم الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة في بيئة الأعمال المعاصرة، خاصة في القطاع المصرفي الذي يشهد تحولات رقمية متسارعة. ويُقصد بتجربة العميل مجمل الانطباعات والمشاعر والتصورات التي تتكوّن لدى العميل نتيجة تفاعله مع الخدمات أو المنتجات التي يقدمها البنك عبر قنواته المختلفة. لا تقتصر تجربة العميل على جودة المنتج أو الخدمة فحسب، بل تمتد لتشمل رحلة العميل الكاملة منذ لحظة تواصله الأولى مع البنك وحتى بعد إتمام الخدمة.

في ظل التحول الرقمي، أصبحت تجربة العميل عاملاً حاسماً في تحديد رضا العملاء وولائهم للبنوك، إذ تتأثر هذه التجربة بعوامل متعددة مثل سهولة الاستخدام، سرعة الخدمة، الأمان، التواصل الفعال، ودعم العملاء عبر القنوات الرقمية. فكل تفاعل رقمي — سواء عبر تطبيق الجوال، أو الموقع الإلكتروني، أو خدمة العملاء الذكية — يشكل تجربة منفردة تساهم في تكوين الصورة الذهنية الكاملة عن البنك.

في سياق الدراسة الحالية، يمثل هذا المتغير أحد العناصر الأساسية التي يتم قياسها لبيان مدى نجاح بنك STC في تحقيق تجربة عملاء رقمية متميزة. فالبنك يُعد نموذجاً للبنوك الحديثة التي تعتمد على التكنولوجيا لتقديم خدمات رقمية بالكامل دون الحاجة إلى الفروع التقليدية، مما يجعل تجربة العميل الرقمية هي الواجهة الحقيقية لسمعة البنك ونجاحه.

2.3 مبادئ وأهمية تجربة العميل (Customer Experience Principles)

أولاً: مبادئ تجربة العميل

تجربة العميل هي المحصلة النهائية لتفاعل العميل مع المؤسسة عبر مختلف القنوات، وهي تعتمد على مجموعة من المبادئ التي تضمن نجاحها واستدامتها، ومن أهم هذه المبادئ:

1. التركيز على العميل (Customer-Centric Focus):

يُعد العميل محور جميع العمليات والخدمات. تقوم المؤسسات الرائدة مثل **STC Bank** بتصميم الخدمات الرقمية بناءً على احتياجات العميل وتوقعاته لضمان رضا مرتفع وولاء طويل الأمد.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). *Understanding customer experience throughout the customer journey*. Journal of Marketing, 80(6), 69–96.

2. الاتساق في التفاعل (Consistency Across Touchpoints):

يجب أن تكون تجربة العميل متسقة عبر جميع نقاط الاتصال، سواء عبر التطبيق، أو الموقع الإلكتروني، أو خدمة العملاء، مما يعزز الثقة ويقلل من الإحباط.

مرجع: Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). *The truth about customer experience*. Harvard Business Review.

3. التخصيص (Personalization):

تعتمد تجربة العميل المتميزة على تخصيص الخدمات لتناسب احتياجات العملاء الفردية باستخدام تحليل البيانات وسلوك المستخدم.

مرجع: Lemon & Verhoef (2016).

4. **الاستماع إلى العميل (Customer Feedback Integration):**
يساهم جمع وتحليل ملاحظات العملاء في تحسين المنتجات والخدمات واستباق المشكلات قبل وقوعها.

5. **الابتكار والتحسين المستمر (Continuous Improvement):**
المؤسسات التي تسعى إلى تعزيز تجربة العميل تحتاج إلى ثقافة تحسين دائم، خاصة في بيئات التحول الرقمي المتسارعة.

ثانياً: أهمية تجربة العميل

تكتسب تجربة العميل أهمية استراتيجية في نجاح المؤسسات المصرفية الرقمية، وذلك للأسباب التالية:

1. تعزيز رضا وولاء العملاء:

تؤدي تجربة العميل الإيجابية إلى زيادة الرضا، مما يعزز نوايا إعادة الاستخدام ويخفض معدل فقدان العملاء.

Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., & Rana, N. P. (2021).

2. تحسين السمعة التنافسية للبنك:

العملاء يربطون جودة تجربتهم بسمعة البنك، لذا فإن تحسين التجربة يعزز ثقة العملاء ويميز البنك عن منافسيه.

3. تحقيق الميزة التنافسية الرقمية:

مع تسارع التحول الرقمي، أصبحت تجربة العميل الرقمية وسيلة رئيسية لتحقيق التفوق في السوق المصرفي السعودي. (Verhoef, P. C., et al. (2021).

4. زيادة الربحية والاستدامة:

أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تجربة العميل تحقق عائدات أعلى بنسبة 20-30٪ مقارنةً بالمؤسسات التي تهملها.

5. بناء علاقة طويلة المدى مع العملاء:

تجربة العميل الإيجابية تعزز الثقة والانتماء، مما يحول العملاء إلى داعمين للعلامة التجارية (Brand Advocates).

2.4 تطور مفهوم تجربة العميل (The Evolution of Customer Experience)

شهد مفهوم تجربة العميل (Customer Experience) تطورًا كبيرًا على مدى العقود الماضية، حيث انتقل من كونه مجرد تفاعل مباشر بين العميل والمؤسسة إلى كونه استراتيجية شاملة تمس جميع مراحل رحلة العميل الرقمية وغير الرقمية.

في البداية، ركزت المؤسسات في الثمانينيات والتسعينيات على جودة الخدمة (Service Quality) كعامل رئيسي في رضا العميل، مستندة إلى نموذج SERVQUAL الذي طوره Parasuraman et al. (1988). وقد كانت التجربة آنذاك تُقاس من خلال الأداء الوظيفي للخدمة مثل السرعة، والدقة، والاستجابة.

وفي مطلع الألفية الجديدة، ومع انتشار الإنترنت والتجارة الإلكترونية، ظهر مفهوم جديد لتجربة العميل يدمج بين رضا العميل وسهولة التفاعل الرقمي (Online Experience)، حيث أصبحت المواقع الإلكترونية والتطبيقات تشكل نقاط التماس الأساسية بين العملاء والمؤسسات.

ومع تسارع التحول الرقمي خلال العقد الأخير، توسّع المفهوم ليشمل تجربة العميل عبر قنوات متعددة (Omnichannel Experience)، بما في ذلك التطبيقات الذكية، ومراكز الاتصال، ووسائل التواصل الاجتماعي. وقد أشار Lemon & Verhoef (2016) إلى أن تجربة العميل أصبحت عملية ديناميكية معقدة تتكوّن من سلسلة تفاعلات مترابطة تشكّل "رحلة العميل" (Customer Journey).

أما في العصر الحالي الذي تقوده البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، فقد تطور المفهوم ليصبح أكثر تخصيصاً وذكاءً (Personalized & Intelligent Experience)، حيث تعتمد المؤسسات على تحليل البيانات التنبؤية لتوقع احتياجات العملاء وتصميم تجارب رقمية فريدة تعزز الولاء والثقة.

وفي السياق المصرفي السعودي، مثل STC Bank، أصبحت تجربة العميل الرقمية معياراً رئيسياً للتميز، إذ توظف البنوك التحليلات الذكية، والأتمتة، وتكامل الأنظمة الرقمية لتقديم خدمات أكثر سرعة، وسهولة، وموثوقية.

2.5 أبعاد تجربة العميل (Customer Experience Dimensions)

تُعد تجربة العميل مفهوماً متعدد الأبعاد، يتكوّن من مجموعة من العناصر التي تعكس الإدراك الشامل للعميل تجاه جودة الخدمات، وطريقة التفاعل، والقيمة المتحققة من التعامل مع المؤسسة. وقد اتفقت أغلب الدراسات الحديثة على أن تجربة العميل تتكوّن من عدة أبعاد مترابطة تمثل الإطار العام لفهم سلوك العملاء وتقييمهم للخدمات، خاصة في البيئة المصرفية الرقمية.

1. البعد العاطفي (Emotional Dimension)

يتعلق هذا البعد بالمشاعر والانطباعات التي تتكوّن لدى العميل أثناء تعامله مع المؤسسة.

في القطاع المصرفي، تلعب المشاعر الإيجابية مثل الثقة، والرضا، والطمأنينة دوراً محورياً في تعزيز الولاء.

Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009)

2. البعد الوظيفي (Functional Dimension)

يركّز على مدى سهولة استخدام الخدمات وكفاءتها، مثل سرعة تنفيذ العمليات المصرفية عبر التطبيق، ودقة المعلومات، وسهولة الوصول للخدمات الرقمية. في STC Bank، يُعدّ هذا البعد جوهرياً لكون البنك يقدم خدمات رقمية متكاملة دون فروع تقليدية.

.Klaus, P., & Maklan, S. (2013)

3. البعد الاجتماعي (Social Dimension)

يعكس الطريقة التي يتفاعل بها العملاء مع العلامة التجارية عبر القنوات الاجتماعية، مثل تقييماتهم على الإنترنت، وتجاربهم المشتركة مع الآخرين. هذا البعد أصبح أكثر أهمية في عصر التحول الرقمي، حيث يُسهم في بناء السمعة الرقمية للبنك.

.Verhoef, P. C., et al. (2021)

4. البعد الحسي أو التفاعلي (Sensory / Interactive Dimension)

يُشير إلى تجربة العميل من خلال الحواس، مثل واجهة التطبيق، الألوان، التصميم، وسهولة التصفح. كل عنصر بصري أو تفاعلي يترك أثراً في تقييم العميل للخدمة الرقمية.

.Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn1, C. (2017)

5. البعد القيمي أو المعنوي (Value Dimension)

يُعبّر عن القيمة التي يشعر العميل أنه حصل عليها مقابل الخدمة، سواء كانت مالية أو زمنية أو نفسية.

في البنوك الرقمية مثل STC Bank، يتحقق هذا البعد من خلال الخدمات السريعة، والدعم الفوري، وتوفير الوقت والمجهود.

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007).

6. البعد الإدراكي (Cognitive Dimension)

يتعلق بطريقة تفكير العميل وتقييمه المنطقي لجودة الخدمة ومستوى الكفاءة الرقمية للبنك.

يتأثر هذا البعد بالمعرفة المسبقة، والثقة في التكنولوجيا، وسهولة التعامل مع المنصات الرقمية.

مرجع: Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016).

2.6 نظرية تجربة العميل (Customer Experience Theory)

تُعد نظرية تجربة العميل من النظريات الحديثة في مجال التسويق وإدارة الخدمات، وتركز على فهم التفاعل الشامل بين العميل والمؤسسة في كل مرحلة من مراحل العلاقة، بدءاً من الوعي بالمنتج مروراً بالاستخدام وحتى ما بعد الشراء.

وتقوم هذه النظرية على أن تجربة العميل لا تتكوّن فقط من جودة الخدمة المقدّمة، بل من المشاعر، والإدراك، والسياق الاجتماعي والتقني الذي يحيط بتلك التجربة.

أولاً: الأساس النظري

تطورت النظرية على يد عدد من الباحثين مثل **Pine & Gilmore (1998)** اللذين قدّما مفهوم “اقتصاد التجربة (Experience Economy)” الذي يرى أن المؤسسات الناجحة لا تباع منتجات أو خدمات فحسب، بل تخلق تجارب ذات قيمة نفسية وعاطفية للعميل.

لاحقاً، وسّع **Gentile et al. (2007)** المفهوم ليشمل التفاعل بين الأبعاد الحسية والعاطفية والعقلية والاجتماعية، معتبرين أن تجربة العميل هي عملية مشتركة لخلق القيمة بين العميل والمؤسسة.

أما **Lemon & Verhoef (2016)** فقد قدّما إطاراً أكثر حداثة يقوم على فكرة رحلة العميل (Customer Journey)، مؤكدين أن تجربة العميل تشمل سلسلة من اللحظات التفاعلية التي تشكل إدراك العميل الكلي للمؤسسة.

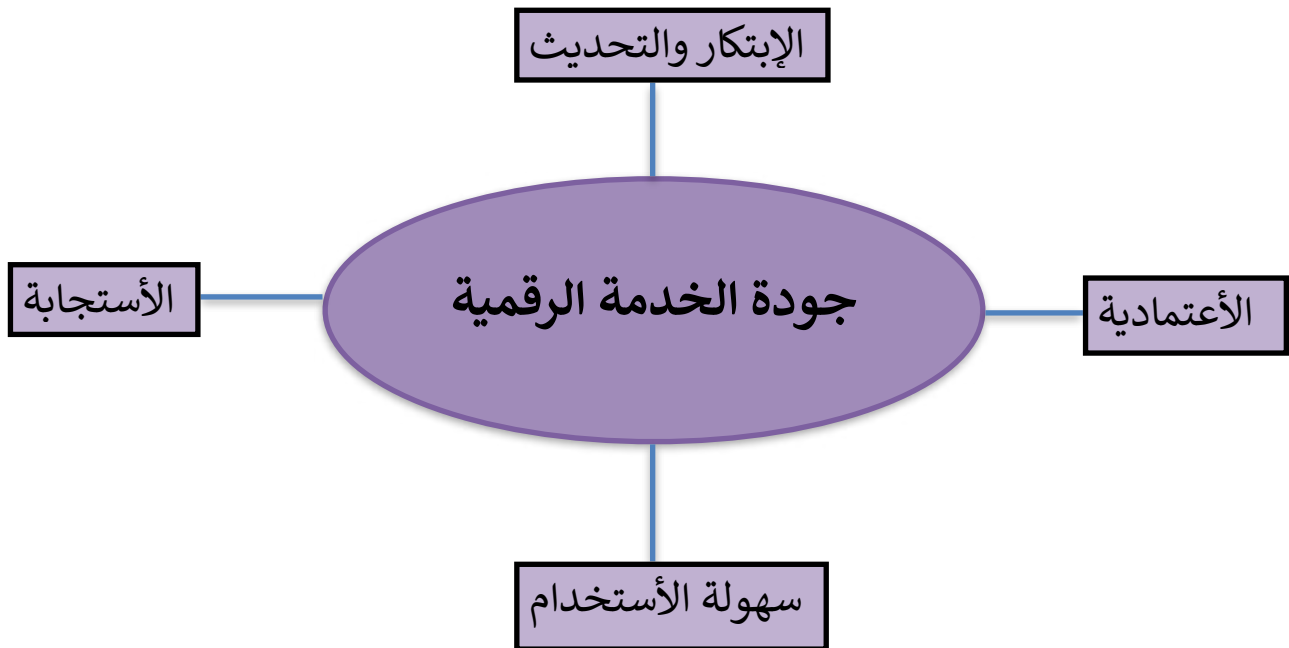
ثانياً: المفاهيم الأساسية للنظرية

1. التفاعل متعدد القنوات (Omnichannel Interaction):
تجربة العميل تتشكل من التفاعل المتكامل عبر القنوات المادية والرقمية.
2. القيمة العاطفية (Emotional Value):
المشاعر الإيجابية الناتجة عن التجربة تؤثر في الولاء أكثر من جودة الخدمة وحدها.
3. الاستمرارية الزمنية (Temporal Continuity):
تجربة العميل ليست حدثاً لحظياً، بل علاقة مستمرة عبر مراحل زمنية متعددة.
4. المشاركة المشتركة في خلق القيمة (Co-creation of Value):
العميل يشارك فعلياً في تكوين التجربة من خلال تفاعله وتغذيته الراجعة.

ثالثاً: تطبيق النظرية في السياق المصرفي

في بيئة البنوك الرقمية مثل STC Bank، تُعد هذه النظرية محوراً لفهم كيفية بناء تجربة مصرفية متكاملة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وسهولة الاستخدام، والتخصيص الشخصي. يسهم تطبيق النظرية في تصميم خدمات تركز على العواطف والثقة، مما يعزز ولاء العملاء ويزيد من رضاهم في البيئة الرقمية.

نموذج جودة الخدمة الرقمية:



2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تعد العلاقة بين التحويل الرقمي وتجربة العميل من أبرز الموضوعات التي تناولتها الدراسات الحديثة في مجال الخدمات المصرفية الرقمية، إذ يُنظر إلى التحويل الرقمي باعتباره المحرك الأساسي لتطوير تجربة العميل وتحسين مستوى الرضا والثقة. فكلما توسعت المؤسسات المالية في تبني التقنيات الرقمية المتقدمة، انعكس ذلك إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة وسهولة تفاعل العملاء مع القنوات الإلكترونية.

في السياق المصرفي، يمثل التحويل الرقمي خطوة استراتيجية نحو تقديم خدمات مصرفية مخصصة وسريعة وأكثر موثوقية، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين تجربة العميل في مختلف مراحل التعامل مع البنك. فالتكنولوجيا الحديثة — مثل الذكاء الاصطناعي، وأتمتة العمليات البنكية، وتحليل البيانات الضخمة — تمكّن البنك من فهم سلوك العملاء وتوقع احتياجاتهم بدقة، ما يساهم في تقديم حلول مالية متكاملة تتناسب مع متطلباتهم الفردية.

أن التحويل الرقمي في البنوك السعودية ساهم بشكل ملموس في تعزيز رضا العملاء ورفع مستوى الثقة بالخدمات المصرفية الإلكترونية. كما أن تجربة العميل تتأثر بشكل مباشر بالتحويل الرقمي من خلال سرعة تنفيذ العمليات وسهولة الوصول للخدمات عبر التطبيقات الذكية.

أما أن التحويل الرقمي لا يؤثر فقط في تحسين تجربة العميل، بل يساهم أيضاً في تعزيز الولاء المصرفي على المدى الطويل، حيث يشعر العميل بانتماء أكبر للبنك الذي يوفر له تجربة رقمية آمنة وفعّالة وسهلة الاستخدام.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن العلاقة بين المتغيرين علاقة طردية إيجابية، فكلما ارتفع مستوى تطبيق التحويل الرقمي في البنك، زاد رضا العملاء عن الخدمات، وتحسنت تجربتهم الرقمية، وازداد ولاؤهم للعلامة المصرفية. وفي حالة

فإن التحول الرقمي يمثل العمود الفقري في بناء تجربة عميل **STC Bank**، رقمية متكاملة تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للبنك ضمن القطاع المصرفي السعودي.

تؤكد الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تحسين تجربة العميل عبر ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية: حيث تُسهم التقنيات الحديثة في تسريع المعاملات وتقليل الأخطاء البشرية، مما يعزز رضا العملاء.
2. تعزيز التواصل التفاعلي: من خلال قنوات رقمية متعددة (تطبيقات الجوال، المنصات الإلكترونية، الذكاء الاصطناعي في المحادثة)، مما يجعل العميل محور العملية المصرفية.
3. رفع مستوى الثقة والشفافية: عبر أنظمة أمان متقدمة تُطمئن العملاء بشأن بياناتهم المالية، وهو ما يدعم الولاء والثقة في البنك.

كما أن التحول الرقمي في البنوك السعودية له تأثير إيجابي كبير على رضا العملاء، إذ يمكنهم من الحصول على خدمات مالية مبتكرة ومتنوعة بسهولة وموثوقية. بينما أن التحول الرقمي يخلق بيئة مصرفية تركز على العميل أولاً، ما يؤدي إلى تحسين تجربته من حيث الراحة، والسرعة، وسهولة الوصول إلى الخدمات. كذلك أن رضا العملاء وولاءهم يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمستوى التحول الرقمي المطبق في البنك، إذ أن العملاء الأكثر ثقة هم أولئك الذين يتعاملون مع مؤسسات رقمية حديثة توفر لهم أماناً وسرعة واستجابة عالية.

في ضوء ذلك، يمكن القول إن التحول الرقمي يشكل الركيزة الأساسية في بناء تجربة عميل رقمية متكاملة، حيث تعمل التقنيات الحديثة على دمج جودة الخدمة، وسهولة الاستخدام، والأمان، في منظومة موحدة تُعزز رضا العملاء وتُحفّزهم على التفاعل المستمر مع الخدمات الرقمية. ويمثل بنك **STC Bank** نموذجاً واضحاً

لهذا التكامل بين التحول الرقمي وتجربة العميل، إذ استطاع من خلال منظومته الرقمية أن يُقدِّم تجربة مصرفية رائدة قائمة على الابتكار والتميز التشغيلي.

إن العلاقة بين المتغيرين (التحول الرقمي وتجربة العميل) في هذا السياق ليست مجرد علاقة سببية تقليدية، بل هي علاقة تفاعلية مستمرة، حيث يُسهم كل تطور تقني جديد في تحسين التجربة، في حين تشكل توقعات العملاء المتزايدة حافزاً للبنك لمواصلة الابتكار والتحسين الرقمي. ومن هنا تبرز أهمية هذه الدراسة في تحليل تلك العلاقة في بيئة مصرفية سعودية رقمية متكاملة مثل بنك STC، لتحديد مدى فاعلية التحول الرقمي في الارتقاء بتجربة العملاء وتحقيق أهداف التنافسية والاستدامة.

الخاتمة

شهد هذا البحث دراسة تحليلية لموضوع تأثير التحول الرقمي على أداء تجربة العميل في STC Bank، وهو موضوع يمثل أحد أهم محاور التطور في القطاع المصرفي السعودي في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي ورؤية المملكة 2030.

انطلق البحث من فكرة أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا في العمليات المصرفية، بل هو تغيير جذري في نموذج العمل والخدمات يهدف إلى تعزيز رضا العملاء وتحسين تجربتهم الشاملة.

وقد تناولت الدراسة في فصولها السابقة تحليلاً لمفاهيم التحول الرقمي وتجربة العميل من الناحيتين النظرية والتطبيقية، مع توضيح الأبعاد الرئيسة لكل منهما والعلاقة بينهما في البيئة البنكية الرقمية.

وتبيّن من خلال الإطار النظري أن التحول الرقمي يسهم في رفع كفاءة العمليات المصرفية، وتسريع الخدمات، وتوفير قنوات تفاعلية متعددة تسهّل الوصول إلى العملاء في أي وقت ومكان.

كما أظهرت نتائج الدراسات السابقة أن تجربة العميل تُعدّ عنصراً استراتيجياً في نجاح التحول الرقمي، إذ أثبتت البحوث الحديثة أن رضا العميل وثقته وولاءه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة الخدمات الرقمية وسهولة التفاعل مع أنظمة البنك الإلكترونية.

وفي ضوء ذلك، فإن STC Bank يمثل نموذجاً رائداً للبنك الرقمي المتكامل في المملكة، حيث استطاع عبر توظيف الذكاء الاصطناعي، وأتمتة العمليات، وتحليل البيانات، أن يقدّم تجربة مصرفية متطورة تتسم بالمرونة، والسرعة، والأمان.

من خلال الدراسة، يمكن استنتاج أن التحول الرقمي أصبح ركيزة أساسية لتحسين تجربة العميل في البنوك الحديثة، وأن نجاحه يعتمد على توافر عناصر متعددة مثل البنية التحتية التقنية، الثقافة التنظيمية، القيادة الرقمية، والتفاعل المستمر مع العملاء.

كما تُظهر النتائج النظرية أن التحول الرقمي لا يحقق أهدافه دون أن يكون مصحوباً بفهم عميق لتوقعات العملاء وسلوكهم، وهو ما يشكل الأساس لبناء علاقة طويلة المدى قائمة على الثقة والابتكار.

ختاماً، توصي الدراسة بضرورة أن تواصل البنوك السعودية تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي بنهج يركز على العميل أولاً، مع تطوير قنوات تفاعلية ذكية، واستثمار البيانات الضخمة لفهم احتياجات العملاء المستقبلية. كما يُقترح إجراء دراسات مستقبلية تقيس العلاقة بين التحول الرقمي وولاء العميل في البنوك السعودية من خلال تحليل تجريبي موسّع يشمل عينات متعددة من العملاء في مختلف المناطق.

قائمة المراجع

1. Abdulaziz" Aldaarmi Adel – 2024 جودة خدمات التكنولوجيا المالية في البنوك السعودية: التحول الرقمي والوعي بالرضا وإعادة الاستخدام والأداء 2024 المستدام للمؤسسات. مجلة الاستدامة، المجلد 16، العدد 6، ص. 2261
2. Abdulaziz " Aldaarmi Adel – (2024) دور التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء في البنوك السعودية: التحديات والفرص غير المستغلة. مجلة الاستدامة، المجلد 16، العدد 6، ص. 2261.
3. al. et Alalwan (2021) دور تجربة العملاء وجودة الخدمة الرقمية في تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية: دراسة تطبيقية على البنوك السعودية. المجلة الدولية للأعمال الرقمية، المجلد 15، العدد 3، ص. 118–102
4. Alshurideh, A., Alalwan, A. A., & Dwivedi, Y. K. (2022). أثر التحول الرقمي على رضا العملاء وولائهم في البنوك السعودية. المجلة الدولية للتسويق الرقمي وإدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 2، ص. 89–75
5. Aladwani, A. M. (2020). أثر الابتكار في الخدمات الرقمية على تجربة العملاء في القطاع المصرفي. مجلة دراسات الابتكار والأعمال، المجلد 12، العدد 4، ص. 67–55
6. (Aldaarmi, 2024) —جودة الخدمات المالية الرقمية وأثر التحول الرقمي على رضا العملاء ونواياهم لإعادة الاستخدام في البنوك السعودية. مجلة الاستدامة، المجلد 16، العدد 6، ص. 2261.
7. alalwan, Dwivedi & Rana (2021) دور تجربة العملاء وجودة الخدمة في تبني الخدمات المصرفية الرقمية في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للأعمال الرقمية، المجلد 15، العدد 3، ص. 118–102
8. الدارمي، عبدالعزيز عادل. (2024). جودة خدمات التكنولوجيا المالية في البنوك السعودية: التحول الرقمي والوعي بالرضا وإعادة الاستخدام والأداء المستدام للمؤسسات. مجلة Sustainability، المجلد 16، العدد 6، ص 2261. دار النشر: MDPI.
9. علوان، أحمد، دويفيدي، يوجيش، ورانا، ناريندرا. (2021). تبني الخدمات المصرفية الرقمية في العالم العربي: دور تجربة العميل وجودة الخدمة. مجلة Journal of Financial Services Marketing، المجلد 26، العدد 4، الصفحات 392–406. دار النشر: Springer.

10. الشريدة، علي، علوان، أحمد، ودويفيدي، يوجيش. (2022). التحول الرقمي وتأثيره على رضا العملاء وولائهم في

القطاع المصرفي السعودي. المجلة الدولية لعلوم البيانات والشبكات (International Journal of Data and

Network Science)، المجلد 6، العدد 4، الصفحات 1125–1138.

11. فارزارو، أ. أ. (2024). التحول الرقمي والابتكار: تأثير التقنيات الرقمية على العمليات وخلق القيمة. مجلة Systems،

المجلد 12، العدد 9، ص 359.

12. شركة ماكينزي. (2024). ما هو التحول الرقمي؟ تم الاسترجاع من: [mckinsey.com](https://www.mckinsey.com)

13. مشروع إنترابرينزرز. (2022). ما هو التحول الرقمي؟ تم الاسترجاع من: enterpriseproject.com

14.

1. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
2. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
3. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
4. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
5. Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49.
6. Verhoef, P. C. et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
7. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
8. Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139.
9. Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.
10. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
11. Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). *The truth about customer experience*. Harvard Business Review
12. Lemon & Verhoef (2016)
13. Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., & Rana, N. P. (2021). Digital banking adoption: Examining the role of customer experience. *International Journal of Bank Marketing*, 39(6), 847–872.
14. Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation and the customer experience. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
15. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
16. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
17. Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation and the customer experience. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
18. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
19. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
20. Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation and the customer experience. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
21. Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68.
22. Klaus, P., & Maklan, S. (2013). *Towards a better measure of customer experience*. *International Journal of Market Research*, 55(2), 227–246.
23. Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation and the customer experience. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
24. Homburg, C., Jozić, D., & Kuehn, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401.

24. Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
25. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
26. Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). *Welcome to the experience economy*. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
27. Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
28. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- 29.