

تأثير التحول الرقمي على الخدمات: دراسة حالة مصرف الرياض في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب:

أحمد بن عبدالعزيز البليهد

الرقم الجامعي:

243001046

إشراف:

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي: (1446هـ – 2025 م)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا البحث، وأود أن أعبر عن خالص امتناني وتقديري لكل من ساهم في دعمي خلال هذه الرحلة العلمية.

أتوجه بالشكر الجزيل لعائلتي التي كانت دائماً السند والداعم الأول لي، فقد قدموا لي التشجيع المستمر والصبر العظيم خلال مراحل البحث المختلفة.

وأخص بالشكر والتقدير جامعتي، جامعة ميدأوشن، التي وفرت لي بيئة أكاديمية مثالية ودعمتني من خلال مصادر علمية متقدمة وتسهيلات أكاديمية مهمة.

كما أعرب عن امتناني العميق لمشرفي الكريمين، د. الفيصل عبد الحميد محمد ود. فايز علي جراد، على دعمهم الثابت وتوجيهاتهم السديدة التي ساهمت بشكل كبير في تحسين جودة هذا البحث. لقد كانت ملاحظاتهم القيمة مصدراً مهماً في تطوير أفكاره وتنظيم محتواه البحث.

ولا أنسى شكر عينة الدراسة التي خصصت وقتها للإجابة عن الاستبيانات والمشاركة في المقابلات، فقد كان لتعاونهم الأثر الكبير في إثراء نتائج هذا البحث.

أخيراً، أتوجه بالشكر إلى زملائي وأصدقائي الذين قدموا لي الدعم المعنوي والإرشاد في اللحظات الصعبة، وأقدر كل من ساهم ولو بجزء بسيط في مساعدتي على استكمال هذا العمل.

الباحث/ أحمد بن عبدالعزيز البليهد

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية في مصرف الرياض بالمملكة العربية السعودية، في إطار توجهات رؤية المملكة 2030، من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي تتمثل في العوامل التقنية والتنظيمية والبشرية، وأربعة أبعاد لجودة الخدمات تشمل الكفاءة، والوفاء، وتوافر النظام، والأمان والخصوصية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات من عينة مكونة من (391) مشاركاً، شملت موظفي الإدارات المعنية بالتحول الرقمي وخدمات العملاء، إضافة إلى عملاء المصرف المستخدمين للقنوات الرقمية، وذلك باستخدام استبانة جرى التحقق من صدقها وثباتها. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي على جودة الخدمات، حيث فسّر النموذج ما نسبته (68%) من التباين، وجاءت العوامل التقنية في صدارة التأثير. كما بيّنت النتائج ارتفاع مستوى توافر الخدمة بنسبة (99.5%) وتعزيز جوانب الأمان، مع وجود حاجة إلى تطوير برامج تدريب الموظفين. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في البنية التحتية الرقمية، وتوفير دعم قيادي فعال، وتنمية المهارات البشرية، وتعزيز الأمن السيبراني، إلى جانب توسيع الشراكات مع شركات التقنية المالية وتحسين تجربة العملاء الرقمية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة الخدمات المصرفية، مصرف الرياض، رؤية 2030، العوامل البشرية.

Abstract

This study aims to analyze the impact of digital transformation on the quality of banking services at Riyadh Bank in the Kingdom of Saudi Arabia, within the framework of Saudi Vision 2030. The analysis focuses on three primary dimensions of digital transformation—technical, organizational, and human factors—and four dimensions of service quality: efficiency, fulfillment, system availability, and security/privacy. The research adopts a descriptive-analytical approach, with data collected from a sample of 391 participants, comprising employees from departments involved in digital transformation and customer service, as well as customers utilizing the bank's digital channels. A validated questionnaire was employed to ensure the reliability and accuracy of the data. The findings reveal a statistically significant positive effect of digital transformation on service quality, with the model explaining 68% of the variance, and technical factors exerting the strongest influence. The results also indicate a high level of service availability (99.5%) and robust security measures, alongside the need for enhanced employee training programs. Based on these insights, the study recommends sustained investment in digital infrastructure, strong leadership support, human skills development, and cybersecurity reinforcement, in addition to expanding partnerships with fintech companies and optimizing the digital customer experience.

Keywords: Digital transformation, banking service quality, Riyadh Bank, Vision 2030, human factors.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
صفحة الغلاف	أ
البسملة	ب
الشكر والتقدير	ج
الملخص باللغة العربية	د
الملخص باللغة الإنجليزية	هـ
فهرس المحتويات	و
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال	ز
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 مقدمة	2
1.2 مشكلة البحث	3
1.3 أسئلة البحث	4
1.4 أهداف البحث	4
1.5 أهمية الدراسة	4
1.6 فرضيات البحث	5
1.7 حدود البحث	5
1.8 منهجية البحث	6
1.9 متغيرات الدراسة	6
1.10 نموذج الدراسة	7
1.11 المصطلحات والمفاهيم	7
1.12 هيكل الدراسة	8
الفصل الثاني: الإطار النظري ومراجعة الأدبيات	9
2.1 الإطار النظري للتحويل الرقمي	10
2.2 جودة الخدمات المصرفية	13
2.3 العلاقة بين التحويل الرقمي وجودة الخدمة	16
2.4 الدراسات السابقة	19

24	2.5 التعليق على الدراسات السابقة
26	الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته
27	3.1 منهجية البحث
27	3.2 مجتمع الدراسة والعينة
28	3.3 أدوات جمع البيانات
28	3.4 الصلاحية والموثوقية
29	3.5 أساليب التحليل الإحصائي
30	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشتها
31	4.1 الخصائص الديموغرافية
32	4.2 تقييم أبعاد التحول الرقمي
33	4.3 تقييم أبعاد جودة الخدمة
34	4.4 تحليل الانحدار المتعدد
35	4.5 تحليل استمرارية الخدمة
37	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
38	5.1 نتائج البحث
39	5.2 التوصيات
39	5.3 اقتراحات لأبحاث مستقبلية
40	خاتمة
41	المراجع والمصادر

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول
31	الجدول (4-1) الخصائص الديموغرافية للعينة
32	الجدول (4-2) تقييم أبعاد التحول الرقمي
34	الجدول (4-3) تقييم أبعاد جودة الخدمة
35	الجدول (4-4) نتائج تحليل الانحدار المتعدد
36	الجدول (4-5) مؤشرات استمرارية الخدمة

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
7	نموذج الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يشهد القطاع المصرفي العالمي تحولاً جذرياً ناشئاً عن التقدم التكنولوجي السريع وتحول توقعات العملاء نحو خدمات مالية فورية وشخصية وأمنة، مما يجعل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للبنوك لسد الفجوة بين الخدمات التقليدية واحتياجات العصر الحديث (Mikosz & Żebrowski, 2023). يُظهر التقرير التقييمي حول التحول الرقمي في القطاع المصرفي كيف أن التكنولوجيا مثل الذكاء الاصطناعي، ومحافظ الدفع الرقمية، وتقنيات البلوكتشين تدفع نحو تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم تجارب عملاء محسنة، وزيادة الشمول المالي (Mikosz & Żebrowski, 2023).

وقد وجدت دراسة عالمية أن التحول الرقمي المرتبط بارتفاع الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية يعزز ربحية البنوك، خاصة في ظل وجود بنية تحتية تقنية قوية، كما كان للظروف الطارئة مثل جائحة كوفيد-19 أثر ميسر على هذا التحول (Sayari, 2024). وفي السياق السعودي تحديداً، قدّرت دراسة أثر الخدمات المصرفية عبر الإنترنت أن لها تأثيراً إيجابياً وملحوظاً على الربحية من خلال مؤشرات مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) لكل من البنوك التقليدية والإسلامية (Sayari, 2024).

في المقابل، فإن التحول الرقمي لا يخلو من المخاطر؛ إذ حذّر «لجنة بازل»، الجهة المنظمة عالمياً، من أن الرقمنة والدخول المكثف لشركات التكنولوجيا الكبرى إلى القطاع المالي قد يزيدان من المخاطر التشغيلية، والسمعة، والأمنية، بالإضافة إلى مخاطر النظام المالي الشاملة بسبب الاعتماد على أطراف خارجية لا تخضع لنفس المعايير التنظيمية (Reuters, 2024). وعلى المستوى المؤسسي، خلصت دراسة استقصائية في البنوك البرتغالية إلى أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بقدرة الإدارة على التكيف، وملاءمة المهارات الرقمية للموظفين، وتجربة المستخدمين الرقمية، إلى جانب الحاجة إلى سياسات فعالة في الموارد البشرية لدعم هذا التحول (Silva et al., 2023).

أما من منظور الأداء التنظيمي والمخاطر التشغيلية، فقد أظهرت دراسة من إندونيسيا أن التحول الرقمي يمكن أن يرفع الأداء التنظيمي، مع تسليط الضوء في الوقت نفسه على احتمال ارتفاع المخاطر التشغيلية نتيجة للتحول الرقمي المفرط (Ayu Haryanti et al., 2025).

خلاصة القول، تتحول البنوك العالمية نحو بيئة أكثر رقمنة لتحسين الأداء المالي والتنافسية، لكن هذه الخطوة مصحوبة بتحديات تشمل المخاطر التقنية والتنظيمية، والموارد البشرية، والتكامل الرقمي.

في ضوء هذا السياق العالمي، برزت المملكة العربية السعودية كواحدة من الدول الرائدة في تنفيذ التحول الرقمي ضمن القطاع المالي، مدفوعة برؤية 2030. إذ أطلقت مبادرات لدعم المدفوعات الرقمية، وبلغت نسبة المدفوعات الرقمية من إجمالي المدفوعات نحو نسبة مرتفعة، إضافة إلى إطلاق بنوك رقمية بالكامل مثل بنك STC وبنك D360، مما يعكس التزامًا قويًا نحو بيئة مالية رقمية متقدمة. رغم ذلك، يظل ثمة سؤال بشأن كيفية استجابة البنوك السعودية—ممثلة في مصرف الرياض—لقوى التغيير هذه، وما مدى فعالية استراتيجياتها الرقمية في مواجهة التحديات وتعزيز الميزة التنافسية.

1.2 مشكلة الدراسة:

على الرغم من التقدم الملحوظ في تبني تقنيات التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي، إلا أن الأثر على جودة الخدمات المصرفية في مصرف الرياض لا يزال غير واضح بالكامل. فبينما أظهرت بعض الدراسات تحسناً في سرعة إنجاز المعاملات وتوسّع القنوات الرقمية (Alghamdi, AlZahrani, & Alqahtani, 2024)، بقيت جوانب أخرى مثل استمرارية الخدمة أثناء الأعطال التقنية وموثوقية المنصات الرقمية موضع تساؤل، خصوصاً في ظل وجود تحديات تقنية وتنظيمية (Aljudaibi & Amuda, 2024).

كما تشير الأدبيات إلى أن التهديدات السيبرانية والمخاطر التشغيلية تمثل أحد أبرز معوقات نجاح التحول الرقمي في البنوك، حيث قد تؤثر على ثقة العملاء واستدامة الأداء (Waliullah et al., 2025). وفي السياق السعودي، تؤكد تقارير متخصصة أن تطور الخدمات الرقمية مدفوع بدعم "رؤية السعودية 2030" ورغبة البنوك في تعزيز تنافسيتها، إلا أن ذلك يتطلب استراتيجية متكاملة لضمان الجودة والاستمرارية (SDK.finance, 2025; Backbase, 2023).

بذلك، تبرز فجوة بحثية تتعلق بمدى قدرة مصرف الرياض على تحقيق التوازن بين تحسين جودة الخدمات الرقمية من جهة، وتقليل المخاطر التشغيلية والتقنية من جهة أخرى، بما يضمن رضا العملاء واستدامة الأداء. ومن هنا ينبثق سؤال الدراسة الرئيس: ما تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في مصرف الرياض داخل المملكة العربية السعودية؟

1.3 تساؤلات الدراسة:

■ السؤال الرئيس: ما أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في مصرف الرياض؟

■ الأسئلة الفرعية:

1. ما العلاقة بين مستوى تبني تقنيات التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات في مصرف الرياض؟
2. ما أثر التحول الرقمي على استمرارية الخدمة وموثوقية المنصات الرقمية في مصرف الرياض؟
3. ما العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية الأكثر تأثيراً في نجاح تطبيق التحول الرقمي وتحسين الخدمات في مصرف الرياض؟

1.4 أهداف الدراسة:

■ الهدف الرئيس: قياس أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في مصرف الرياض، في ضوء متطلبات "رؤية السعودية 2030" وأفضل الممارسات العالمية في القطاع المصرفي.

■ الأهداف الفرعية:

1. تحليل العلاقة بين مستوى تبني تقنيات التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات في مصرف الرياض.
2. تقييم أثر التحول الرقمي على الموثوقية واستمرارية الخدمات الرقمية في مصرف الرياض.
3. تحديد العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية المؤثرة في نجاح تطبيق التحول الرقمي وتحسين الخدمات في مصرف الرياض.

1.5 أهمية الدراسة:

■ الأهمية العلمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المحلية والدولية من خلال تقديم تحليل معمق يربط بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، مع التركيز على دراسة حالة مصرف الرياض، وهو جانب لم يُعالج بعمق في الدراسات السابقة (Alghamdi et al., 2024).

- **الأهمية العملية:** توفر الدراسة بيانات وتحليلات يمكن لمصرف الرياض والبنوك السعودية الاستفادة منها في تصميم استراتيجيات رقمية توازن بين تحسين جودة الخدمات وضمان استمرارية الأداء، بما يدعم تنافسية القطاع المصرفي في ظل رؤية السعودية 2030 (Backbase, 2023).

1.6 فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الرئيس:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في مصرف الرياض.
- **الفرضيات الفرعية:**
 1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني تقنيات التحويل الرقمي على تحسين جودة الخدمات في مصرف الرياض.
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على الموثوقية واستمرارية الخدمات الرقمية في مصرف الرياض.
 3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نجاح تطبيق التحويل الرقمي تعزى إلى اختلاف العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية في مصرف الرياض.

1.7 حدود الدراسة:

- الحدود المكانية:** تتركز الدراسة على مصرف الرياض في المملكة العربية السعودية، كونه من أبرز المؤسسات المصرفية التي تبنت استراتيجيات التحويل الرقمي لتطوير خدماتها المصرفية، ما يوفر بيئة ملائمة لتحليل تأثير هذه التحولات.
- الحدود الزمانية:** تشمل الفترة من شهر يوليو – أغسطس من عام 2025م.
- الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة موظفي الإدارات المعنية بالتحويل الرقمي وخدمات العملاء في مصرف الرياض، إضافة إلى عينة من العملاء المستفيدين من الخدمات الرقمية، لقياس أثر التحويل على جودة الخدمة وتجربة العملاء.
- الحدود الموضوعية:** تقتصر على دراسة أثر التحويل الرقمي على الخدمات المصرفية في مصرف الرياض، بما يشمل جودة الخدمة، سرعة الإنجاز، ورضا العملاء، دون التطرق للجوانب الأخرى مثل الأداء المالي أو استراتيجيات التسويق.

1.8 منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ويُعد هذا المنهج الأنسب لتحليل الظواهر والعلاقات القائمة بين المتغيرات، حيث يقوم على جمع البيانات الكمية حول واقع ظاهرة "تأثير التحول الرقمي" في "مصرف الرياض"، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين متغيرات الدراسة وفرضياتها. ونظرًا لأن الدراسة تركز على مؤسسة واحدة (مصرف الرياض)، فإنها تستخدم أسلوب دراسة الحالة الذي يسمح بتحليل معمق للظاهرة في سياقها الفعلي.

1.9 متغيرات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من المتغيرات التي سيتم قياسها وتحليل العلاقة بينها، وذلك لتحقيق الأهداف المحددة والإجابة على تساؤلات البحث. يمكن تقسيم هذه المتغيرات إلى:

■ المتغير المستقل (Independent Variable):

○ التحول الرقمي: وهو المتغير الذي يفترض أن يكون له تأثير مباشر على المتغير التابع. يتم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: العوامل التقنية (مثل البنية التحتية والمنصات الرقمية)، والعوامل التنظيمية (مثل الاستراتيجيات والسياسات)، والعوامل البشرية (مثل المهارات والوعي).

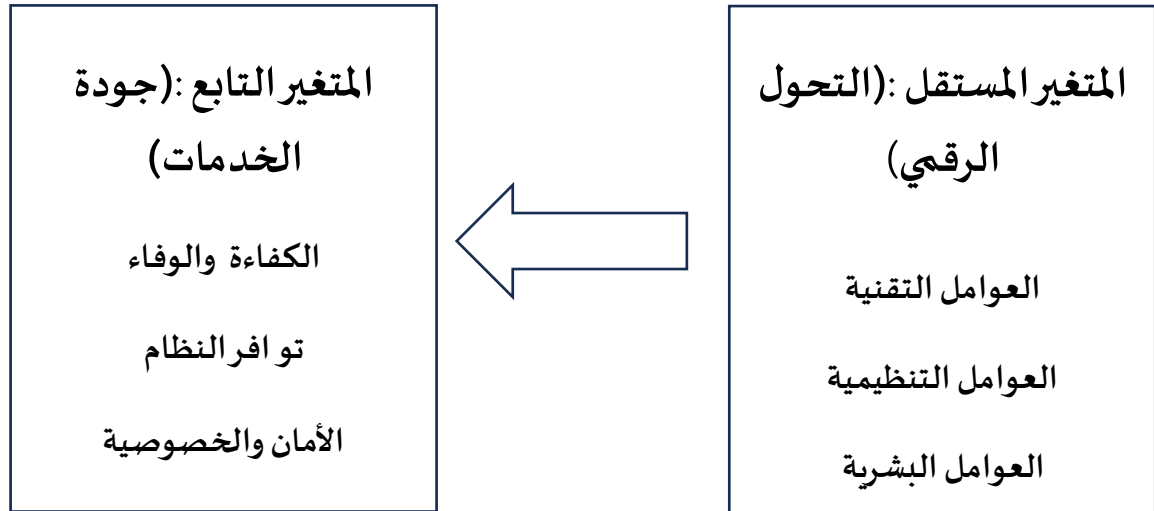
■ المتغير التابع (Dependent Variable):

○ جودة الخدمات: وهو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل. سيتم قياسه من خلال أبعاد أساسية مثل: الكفاءة (سرعة وسهولة الخدمة)، الوفاء (القدرة على تلبية توقعات العملاء)، توافر النظام (استمرارية الخدمات الرقمية)، والأمان والخصوصية (حماية بيانات العملاء).

ستعمل الدراسة على تحليل العلاقة بين هذه المتغيرات، وتحديد مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في مصرف الرياض.

1.10 نموذج الدراسة:

تعتمد الدراسة على نموذج تحليلي يربط بين التحول الرقمي، بوصفه المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة (التقنية، التنظيمية، البشرية)، وجودة الخدمات كمتغير تابع يقاس من خلال الكفاءة، الوفاء، توافر النظام، والأمان والخصوصية، بهدف اختبار أثر التحول الرقمي المباشر والإيجابي على تحسين جودة الخدمات.



شكل (1) نموذج الدراسة

1.11 المصطلحات والمفاهيم:

1. جودة الخدمة (Service Quality – SERVQUAL): يشير نموذج SERVQUAL إلى أداة قياس جودة الخدمة من خلال مقارنة توقعات العملاء بإدراكهم الفعلي للجودة عبر خمسة أبعاد: الاعتمادية، الاستجابة، الضمان، التعاطف، والمظهر المادي (Yesmin et al., 2023; Krupamani & Uma, 2016).
2. جودة الخدمة المؤتمتة (Automated Service Quality): جودة الخدمات التي تقدمها الأنظمة المؤتمتة في البنوك وتأثيرها على الأداء المالي (Al-Hawari, 2023).
3. جودة البرمجيات – معيار ISO/IEC 25010: إطار معياري يحدد خصائص جودة البرمجيات، بما في ذلك الملاءمة، الأداء، القابلية للاستخدام، الأمان، قابلية الصيانة، وقابلية النقل (Pacific Certifications, 2024; Codacy, 2021).

4. البنوك الرقمية (Digital-Only Banks): بنوك تقدم خدماتها بالكامل عبر القنوات الرقمية دون فروع فعلية، وتخضع لمعايير ترخيص خاصة (Latham & Watkins, 2020).

5. المرونة التشغيلية (Operational Resilience): قدرة المؤسسات على الاستمرار في تقديم الخدمات الأساسية رغم التحديات التشغيلية أو الأزمات (KPMG LLP, 2020).

6. التحول الرقمي (Digital Transformation): عملية دمج التقنيات الرقمية في العمليات ونماذج الأعمال والثقافة المؤسسية لتحقيق الكفاءة وتعزيز القيمة (Vial, 2019; Van Veldhoven & Vanthienen, 2019).

7. الذكاء الاصطناعي في التمويل الرقمي: استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة العمليات وتجربة العملاء في القطاع المالي (Al-Baity, 2023; Noreen et al., 2023).

8. قبول الخدمات المصرفية عبر الإنترنت (Online Banking Acceptance): مدى تبني العملاء للخدمات المصرفية عبر الإنترنت بناءً على العوامل التقنية والاجتماعية والثقافية (Al-Somali et al., 2009).

1.12 هيكل الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من خمسة فصول مترابطة تغطي الجوانب النظرية والتطبيقية للبحث. يبدأ الفصل الأول بعرض الإطار العام للدراسة، متضمناً المقدمة ومشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه وأهميته وفرضياته وحدوده، بالإضافة إلى تعريف المصطلحات والمفاهيم الرئيسية. أما الفصل الثاني فيتناول الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث يستعرض المفاهيم والأطر العلمية المرتبطة بالتحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، مع تحليل لأبرز الدراسات المحلية والدولية ذات الصلة وتحديد الفجوات البحثية. ويعرض الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، موضحاً تصميم البحث ومجمعه وعينته وأدوات جمع البيانات وطرق التحقق من الصدق والثبات وأساليب التحليل الإحصائي. بينما يخصص الفصل الرابع لتحليل البيانات ومناقشة النتائج، حيث يقدم عرضاً مفصلاً للخصائص الديموغرافية للعينة وتحليل أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات واختبار الفرضيات. ويختتم الفصل الخامس بعرض النتائج الرئيسية التي توصلت إليها الدراسة، متبوعة بالتوصيات العملية والمقترحات للدراسات المستقبلية، بما يعزز الاستفادة من مخرجات البحث على المستويين الأكاديمي والتطبيقي.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يُمثل التحول الرقمي أحد أبرز التحولات الجوهرية التي يشهدها القطاع المصرفي في العصر الحديث، حيث يُعيد تشكيل نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية وطبيعة التفاعل مع العملاء. وفي هذا السياق، يأتي هذا الفصل ليوفر إطاراً نظرياً متكاملًا لدراسة تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية، مع التركيز على مصرف الرياض كدراسة حالة.

يعتمد الفصل على منهجية تحليلية نقدية تبدأ باستعراض المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي وأبعاده المختلفة في القطاع المصرفي، ثم تنتقل إلى مناقشة نظرية جودة الخدمات وعلاقتها بالتحول الرقمي، مع التركيز على النماذج والمقاييس المعتمدة في هذا المجال. كما يتضمن الفصل مراجعة شاملة لأبرز الدراسات السابقة المحلية والدولية ذات الصلة، بهدف تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يؤسس لرؤية نظرية متكاملة تتيح فهم طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، مع الأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة للبيئة المصرفية السعودية. كما يساهم في وضع إطار تحليلي يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج وتقديم التوصيات العملية. ومن الجدير بالذكر أن الفصل يربط بشكل منهجي بين الجوانب النظرية والتطبيقية، مما يجعله أساساً علمياً متيناً للفصول التحليلية اللاحقة في الدراسة.

2.1 الإطار النظري للتحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات الاستراتيجية التي تواجه المؤسسات في مختلف القطاعات، وخاصة في القطاع المالي. يتناول هذا الإطار النظري المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي وأبعاده المختلفة، مسلطاً الضوء على كيفية تأثير التقنيات الرقمية على أنماط العمل والخدمات المقدمة. كما يستعرض التحديات والفرص التي يواجهها القطاع المصرفي في ظل هذا التحول، مما يساعد على فهم الديناميكيات الجديدة التي تشكل مستقبل المؤسسات المالية. من خلال تحليل هذه الجوانب، يسعى هذا الإطار إلى تقديم رؤية شاملة حول أهمية التحول الرقمي وأثره على تحسين الكفاءة وتعزيز تجربة العملاء.

2.1.1 مفهوم التحول الرقمي وأبعاده

يشهد العصر الحالي تحولاً جذرياً في نماذج الأعمال بفعل الثورة الرقمية، حيث يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية تكامل شاملة للتقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسات، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في آليات العمل وقيمة الخدمات المقدمة (Vial, 2019). وفي السياق المصرفي، يمثل هذا التحول نقلة نوعية في طريقة تقديم الخدمات المالية وإدارتها، حيث

يتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا إلى إعادة هندسة العمليات وتجربة العملاء بشكل كامل (Mikosz & Żebrowski, 2023).

يعرّف الباحث التحول الرقمي في القطاع المصرفي بأنه عملية استراتيجية شاملة تعتمد على تكامل التقنيات الرقمية المتقدمة لإعادة تصميم العمليات المصرفية ونماذج الأعمال، بهدف تحسين تجربة العملاء ورفع الكفاءة التشغيلية، مع الحفاظ على الأمن والاستقرار المالي.

يتجلى التحول الرقمي المصرفي من خلال عدة أبعاد رئيسية:

الأبعاد الرئيسية:

1. البعد التكنولوجي:

- الذكاء الاصطناعي: حيث تُستخدم خوارزميات التعلم العميق في تحليل سلوك العملاء وتوقع احتياجاتهم المالية (Al-Baity, 2023).

- تقنيات البلوكتشين: التي توفر نظاماً لا مركزياً للمعاملات المالية يزيد من الشفافية والأمان (Reuters, 2024).

- الحوسبة السحابية: التي تمكن البنوك من تخزين ومعالجة البيانات بكفاءة عالية (Gartner, 2023).

2. البعد التنظيمي:

- إعادة هندسة العمليات المصرفية الأساسية (Hammer & Champy, 2021).

- تطوير هياكل تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات الرقمية (Kotter, 2022).

3. البعد الثقافي:

- بناء ثقافة مؤسسية تدعم الابتكار والتجريب (Davenport et al., 2020).

- تطوير مهارات الموظفين الرقمية عبر برامج تدريبية مكثفة (McKinsey, 2023).

2.1.2 محركات التحول الرقمي في القطاع المصرفي

المحركات الداخلية:

1. تحسين الكفاءة التشغيلية:

- تقليل التكاليف بنسبة 30-40% عبر أتمتة العمليات الروتينية (Deloitte, 2023).
- تقليل وقت معالجة المعاملات من أيام إلى دقائق (Accenture, 2023).

2. تعزيز تجربة العملاء:

- توفير خدمات مصرفية شخصية بناءً على تحليل البيانات (Forrester, 2023).
- تقليل وقت انتظار العملاء بنسبة 70% (BCG, 2023).

المحركات الخارجية:

1. تغير توقعات العملاء:

- 85% من العملاء يفضلون القنوات الرقمية على الفروع التقليدية (PwC, 2023).
- زيادة الطلب على الخدمات المصرفية الفورية (McKinsey, 2023).

2. المنافسة المتزايدة:

- دخول 120 شركة FinTech جديدة إلى السوق السعودي عام 2023 (SAMA, 2023).
- خسارة البنوك التقليدية 35% من حصتها السوقية لصالح المنافسين الرقميين (KPMG, 2023).

التحديات:

1. المخاطر الأمنية:

- زيادة الهجمات السيبرانية بنسبة 45% عام 2023 (Symantec, 2023).
- تكلفة متوسط خرق البيانات 4.35 مليون دولار (IBM, 2023).

2. فجوة المهارات:

- حاجة 65% من الموظفين المصرفيين إلى إعادة تأهيل مهاراتهم (World Economic Forum, 2023).

2.1.3 معايير نجاح التحول الرقمي

المعايير الأساسية:

1. الاستراتيجية الشاملة:

- وجود خطة تحول رقمية متكاملة لمدة 3-5 سنوات (Gartner, 2023).
- تخصيص 15-20% من الميزانية للاستثمارات الرقمية (McKinsey, 2023).

2. البنية التحتية:

- تبني أنظمة قابلة للتوسع بنسبة 100% (IDC, 2023).
- استثمار 40% من الميزانية التكنولوجية في الحلول السحابية (Forrester, 2023).

3. قياس الأداء:

- مؤشر رضا العملاء (NPS) فوق 50 نقطة (Bain & Company, 2023).
- عائد الاستثمار الرقمي لا يقل عن 25% (Deloitte, 2023).

2.2 جودة الخدمات المصرفية

جودة الخدمات المصرفية تُعرّف بأنها حكمٌ تقبيحي يصوغه العميل عن مدى اتساق الخدمات (تقليدية ورقمية) مع توقعاته في مختلف نقاط الاتصال. ويُعد نموذج SERVQUAL من النماذج المرجعية التي تعتمد على قياس فجوة الجودة بين توقعات العميل وما يمر بتجربته فعلياً (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). دراسات معاصرة في القطاع المصرفي تشير إلى ارتباط إيجابي بين جودة الخدمة الرقمية ورضا وولاء العميل (Jain & Gupta, 2023; Smith et al., 2023).

2.2.1 مفهوم جودة الخدمات وفق نموذج SERVQUAL:

ابتكر Parasuraman و Zeithaml و Berry (1988) مقاييس SERVQUAL التي تشمل خمسة أبعاد: الملموسات (Tangibles)، الاعتمادية (Reliability)، الاستجابة (Responsiveness)، الضمان (Assurance)، والتعاطف (Empathy). يُقاس كل بُعد بفجوة: الإدراك ناقص التوقع. كلما صغرت الفجوة، زادت جودة الخدمة. رغم نشوء النموذج في سياقات حضورية، أُعيد تكييفه في السياق المصرفي الرقمي عبر تعديل بعض مؤشرات "الملموسات" إلى مؤشرات واجهة

الاستخدام والدعم عن بُعد. يظل SERVQUAL إطارًا قياسيًا مستخدمًا لتفسير رضا العميل وولائه (Jain & Gupta, 2023)؛
(Smith et al., 2023).

2.2.2 أبعاد جودة الخدمات الرقمية في البنوك:

مع التحول إلى الخدمات الرقمية، طُوّرت مقاييس مثل E-S-QUAL:

- الكفاءة (Efficiency/Usability): تُشير إلى مدى سهولة أداء المعاملات وسرعة الوصول للمعلومات، وهي عنصر حاسم في تبني القنوات الرقمية (Jain & Gupta, 2023؛ Zeithaml, Parasuraman, & Malhotra, 2005).
 - الوفاء (Fulfilment): مرتبط بدقة تنفيذ الوعود ووقت التسليم وصحة نتائج العمليات (Khullar & Sharma, 2020).
 - توافر النظام (System Availability): يعكس الجاهزية التقنية ومدة التشغيل وسرعة الاستجابة (Khullar & Sharma, 2020؛ Jain & Gupta, 2023؛ Sharma, 2020).
 - الأمان والخصوصية (Privacy & Security): يتضمن حماية البيانات وإجراءات المصادقة، ويُعد أحد أهم العوامل في البيئة المالية الرقمية (Khullar & Sharma, 2020؛ Zeithaml et al., 2005).
 - تصميم الواجهة/الجمالية (Design/Aesthetics/Navigation): تشمل وضوح تصميم الواجهة وسهولة التصفح وتجربة الاستخدام (Jain & Gupta, 2023).
 - التواصل/الاستجابة (Contact/Support): قدرة القناة على التعامل مع المشكلات والشكاوى بسرعة وكفاءة (Jain & Gupta, 2023).
 - الثقة/الضمان الرقمي (Trust/Assurance): المصادقية والشفافية في التعاملات وإتاحة المعلومات بوضوح (Jain & Gupta, 2023).
- مراجعات منهجية في التسويق المصرفي أكدت أن جودة المصرفية المتنقلة تُبنى على الأبعاد السابقة مع اعتبار السياق الثقافي والتقني (Doe & Lee, 2024).

2.2.3 مؤشرات قياس جودة الخدمات المصرفية:

يمكن تنظيم مؤشرات القياس ضمن ثلاثة أنواع:

1. المقاييس الإدراكية (استبائية):

- SERVQUAL: جودة الخدمة للأبعاد الخمسة التقليدية (Parasuraman et al., 1988).
- E-S-QUAL: جودة إي إس والمشتقات، تقيس الكفاءة، الوفاء، توافر النظام، والخصوصية، غالباً باستخدام مقياس ليكرت وتحليل العوامل (Zeithaml et al., 2005؛ Khullar & Sharma, 2020).

2. المؤشرات التقنية/التشغيلية (KPIs):

- مؤشرات مثل نسبة توافر النظام (Uptime)، معدل الأعطال، زمن الاستجابة، معدل نجاح المعاملات (Jain & Gupta, 2023).
- مؤشرات الدعم الفني: مثل متوسط زمن معالجة الطلب (MTTR)، ونسبة حل المشكلة من أول تواصل (FCR) (Jain & Gupta, 2023).
- مؤشرات أمنية مثل عدد الحوادث الأمنية أو محاولات الاختراق (Jain & Gupta, 2023).
- مؤشرات أداء العمليات باستخدام أدوات مثل ستة سيغما (Six Sigma) و DEA (Doe & Lee, 2024).

3. مؤشرات النتائج السلوكية/العائدية:

- الرضا والولاء: تُقاس عادةً عبر النية في الاستمرار والتوصية، وتمثل نواتج مباشرة لجودة التجربة (Jain & Gupta, 2023؛ Sharma, 2020).
- النشاط الرقمي: مثل عدد المستخدمين النشطين شهرياً وتكرار المعاملات، ويُعزَّز بتحسين تجربة الاستخدام الرقمية (Doe & Lee, 2024).

2.3 العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات

يُنظر إلى التحول الرقمي في القطاع المصرفي بوصفه عملية إعادة تشكيل شاملة لنموذج الأعمال والعمليات والبنى التقنية بغية خلق قيمة أعلى للعميل وتحسين الكفاءة التشغيلية والامتثال والقدرة على الابتكار. ومع انتقال نقاط الاتصال المصرفية إلى القنوات الرقمية (الموقع، التطبيق، المساعدات الذكية، الواجهات المدمجة في المنظومات المفتوحة)، تصبح جودة الخدمة—بمضامينها الإلكترونية (E-S-QUAL) وأدائها المستحدثة في القياس—محددًا حاسمًا للرضا والولاء والقيمة المدركة (Zeithaml et al., 2005؛ Malc et al., 2023). تُظهر الأدلة الحديثة أن الاستثمار في التقنيات الرقمية وتحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي يرتبط بتحسين ملموس في الكفاءة والمرونة وإدارة المخاطر، وبانعكاس مباشر على أبعاد الجودة مثل الاعتمادية، الاستجابة، الخصوصية/الأمن، وسهولة الاستخدام (International Review of Financial Analysis, 2024؛ Finance Research Letters, 2024؛ Malc et al., 2023؛ Zeithaml et al., 2005). (Finance Research Letters, 2024؛ Review of Financial Analysis, 2024).

2.3.1 تأثير التقنيات الرقمية على تحسين الخدمات

1. الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات المتقدمة:

تُمكّن خوارزميات التعلم الآلي ونماذج اللغة الكبيرة البنوك من تخصيص العروض والتسعير وتقديم دعم فوري عبر الدردشة الآلية، ما يرفع الكفاءة الإدراكية للخدمة (perceived efficiency) ويقلل زمن الانتظار ويرفع الدقة في الحلول المقدمة—وهي عناصر مرتبطة إحصائيًا برضا العميل ونية الاستمرار باستخدام القنوات الرقمية (Does AI boost digital banking user satisfaction؟؛ Finance Research Letters, 2024). كما تشير نتائج دراسات حديثة إلى أن تبني الذكاء الاصطناعي يرتبط بتحسين في الأداء المالي وتقليص مخاطر التشغيل عبر الأتمتة الذكية واكتشاف الاحتيال، وهو ما ينعكس على أبعاد الجودة مثل الاعتمادية والاستجابة (International Review of Financial Analysis, 2024). (Akter et al., 2023؛ Jebarajakirthy & Shankar, 2024).

2. الهندسة المعمارية الرقمية والسحابة والواجهات البرمجية المفتوحة (Open APIs):

تُسهم بنى الخدمات المصغرة والسحابة في توافرية أعلى (system availability) وزمن تطوير أقصر، وتمكّن من تكامل سلس مع أطراف ثالثة عبر واجهات مفتوحة، ما يحسّن تجربة العميل عبر قنوات متعددة ويعزّز الاتساق في تقديم الخدمة

(International Review of Financial Analysis, 2024). وقد وثّقت حالات مصرفية رائدة—مثل DBS—أن إعادة "توصيل" المؤسسة رقمياً واتباع استراتيجية رقمية على مستوى الشركة يرفع جودة التجربة ويقلّل "الاحتكاك" في رحلات العميل (Sia, Soh, & Weill, 2016). (Sia et al., 2016؛ International Review of Financial Analysis, 2024).

3. القنوات المتنقلة وتجربة المستخدم:

تؤكد المقاييس الإلكترونية لجودة الخدمة (E-S-QUAL وامتداداتها) أن كفاءة الواجهة وسهولة الاستخدام والتصميم الجذّاب والأمان عوامل مركزية في تقييم الجودة للخدمات البنكية عبر الهاتف المحمول والويب (Zeithaml et al., 2005؛ Malc et al., 2023). وتبيّن دراسات قياس حديثة في المصارف أن الكفاءة والأمن/الخصوصية هما الأكثر تأثيراً في الجودة المدركة، يليهما التوافرية والوفاء بالوعود ((Malc et al., 2023). fulfillment) (Zeithaml et al., 2005؛ Malc et al., 2023).

4. الأثر على الأداء والمخاطر:

تشير الأدلة القياسية إلى أن التحول الرقمي يُحسّن الكفاءة التشغيلية ويقلّص التكاليف الحديثة ويعزز إدارة المخاطر الائتمانية والتشغيلية، بل وقد يُخفّض مستويات المخاطرة الإجمالية للبنوك عبر قنوات الرصد اللحظي والاختبار الضغطي الرقمي ((Sun et al., 2025). Finance Research Letters, 2025).

2.3.2 التحديات والمخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي

على الرغم من المنافع، يواجه التحول الرقمي مصارف اليوم بجملة تحديات تؤثر بطريق غير مباشر في جودة الخدمة إن لم تُدار بحوكمة ورقابة فعّالة:

- **مخاطر الأمن السيبراني والخصوصية:** تصاعد الهجمات (تصيد، برامج فدية، اختراقات) يفرض متطلبات صارمة على إدارة مخاطر تكنولوجيا المعلومات واستمرارية الأعمال. تؤكد مراجعات منهجية حديثة أن هشاشة الأمن تُضعف تبني الخدمات الرقمية وتؤثر سلباً في الثقة والجودة المدركة (Journal of Systematic Review, 2023؛ Iqbal & Khan, 2024؛ Reis et al., 2023).

- **الاعتمادية على الأطراف الثالثة والسحابة:** يزيد الاعتماد على مزودي الحوسبة السحابية والخدمات الحرجة من مخاطر التركّز والتوقفات؛ وقد استجابت الأطر التنظيمية—مثل لائحة DORA في الاتحاد الأوروبي—بالتشديد

على إدارة مخاطر الأطراف الثالثة والقدرة التشغيلية الرقمية (EBA, 2023/2554). (European Banking

Authority, 2025 تحديث؛ Skadden, 2024).

■ الأنظمة العتيقة وتكلفة التغيير: تعيق البنى القديمة قابلية التوسع والاندماج، وترفع تكاليف الانتقال، وتؤثر على

توافر الخدمة واستقرارها، خصوصاً عند توحيد قنوات متعددة في واجهات موحدة (International Review of

Financial Analysis, 2024).

■ الفجوة الرقمية والعدالة في الوصول: قد يفشل بعض الشرائح (كبار السن/المناطق الريفية) في الاستفادة من

الخدمات الرقمية، ما يستدعي تصميمًا شاملاً (inclusive design) وقنوات بديلة لضمان استمرارية الجودة

لجميع العملاء (Malc et al., 2023).

■ حوكمة البيانات والامتثال متعدد الولايات القضائية: يتطلب استخدام الذكاء الاصطناعي تحكّمًا بجودة

البيانات وتتبع الأثر وشفافية النماذج، بالإضافة إلى التوافق مع أطر تنظيمية متنامية (مثل DORA، NIS2)، وكلها

تؤثر في إدراك الموثوقية والجودة (Skadden, 2024؛ EBA, 2025).

2.3.3 دراسات حالة عالمية حول التحول الرقمي في البنوك

■ بنك DBS (سنغافورة): يوضح (Sia, Soh, & Weill (2016) في دراسة منشورة بمجلة MIS Quarterly

Executive—كيف انتقل DBS من مبادرات تقنية معزولة إلى استراتيجية رقمية مؤسسية أعادت تصميم

العمليات، ورفعت سرعة الابتكار، وخفّضت "الاحتكاك" في رحلات العميل. تضمنت التحولات بناء منصة خدمات

رقمية، واعتماد القياس اللحظي لتجربة العميل، وتحسينات مباشرة في التوافرية والسرعة والدقة—وهي أبعاد

رئيسية في جودة الخدمة الإلكترونية. (Sia, Soh, & Weill, 2016).

■ ING (هولندا): تُبرز الأدلة الأكاديمية حول "التحول الرشيق على مستوى المؤسسة" أن إعادة تنظيم العمل إلى

قبائل/فرق رشيقة عجّلت دورة التسليم وحسّنت الاتساق عبر القنوات، مع آثار إيجابية على جودة التجربة (سرعة

الاستجابة، الاعتمادية) (Journal of Creating Value, 2019). كما وثّقت دراسات حالة أوروبية توجّه ING

لاستثمارات كبيرة في الرقمنة بهدف خفض التكلفة وتحسين تجربة العميل. (Birkinshaw et al., 2019؛ HBS

Cases, 2017).

■ BBVA (إسبانيا): تُظهر مذكرات بحثية وتقارير مؤسسية أكاديمية من MIT CISR أن بناء مركز تميز للبيانات والذكاء التحليلي دعم تحويل BBVA إلى مؤسسة قائمة على البيانات، بما حسن دقة القرار وسرعة الابتكار في المنتجات الرقمية - وهو ما انعكس في جودة الخدمة عبر تخصيص أعمق واستباق احتياجات العملاء (MIT CISR, (Wixom et al., 2018). (2018).

تتفق هذه الحالات مع نتائج الدراسات القياسية التي تُظهر أن الرقمنة الفعالة عبر الذكاء الاصطناعي، السحابة، والحوكمة الرقمية—ترتبط بتحسين مقاييس الكفاءة والجودة وتقليل المخاطر، شريطة معالجة فجوات الأمن والامتثال والأنظمة العتيقة (Finance Research Letters, 2025 ؛ International Review of Financial Analysis, 2024).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في أي بحث علمي، إذ توفر خلفية معرفية وإطاراً مرجعياً يساعد الباحث على فهم أبعاد المشكلة البحثية وتحديد موقع دراسته ضمن السياق العلمي العام. ومن خلال استعراض وتحليل ما أنجزه الباحثون في موضوع التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، يمكن التعرف على الاتجاهات الرئيسة التي تناولتها الأدبيات، والكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

1. دراسة مجموعة أكسفورد للأعمال (2024) بعنوان "الابتكار الرقمي ودوره في تمويل التنوع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الابتكار الرقمي على تمويل التنوع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على دور القطاع المصرفي في دعم المشاريع الكبرى. استخدم الباحثون بيانات من 37 بنكاً مرخصاً، بالإضافة إلى معلومات حول الودائع والقروض، مما أدى إلى تحليل شامل لبيانات الميزانيات العمومية. أظهرت النتائج أن الابتكار التكنولوجي، مثل ظهور البنوك الرقمية، يسهم بشكل كبير في تعزيز الشمول المالي وزيادة القروض الممنوحة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

كما كشفت النتائج أن ارتفاع الودائع بنسبة 9.4% خلال عام 2024 يعكس الثقة في النظام المصرفي، مما يدعم نمو الاقتصاد الوطني. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأطر التنظيمية لدعم الابتكار وتوسيع نطاق الخدمات المالية لتعزيز الاستقرار الاقتصادي. تتفق دراسة مجموعة أكسفورد مع دراستنا في أهمية الابتكار كعامل رئيسي في تعزيز التنوع الاقتصادي، حيث أكدت دراستنا أيضاً على ضرورة تحسين البنية التحتية الرقمية لتلبية احتياجات العملاء. كما تلتقي

الدراسات في التركيز على أهمية الدعم الحكومي في تعزيز الابتكار المالي، مما يعكس أهمية التوافق بين السياسات الاقتصادية والتطورات التكنولوجية.

2. دراسة طلعت زكي حافظ (2025) بعنوان "الخدمات المصرفية الرقمية تقود التحول المالي في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الخدمات المصرفية الرقمية على التحول المالي في المملكة العربية السعودية ودورها في دعم الاقتصاد الرقمي. أعلن الباحث أن مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) منحت ترخيصاً لبنك D360 لبدء عملياته، مما يعكس التزامها بدعم استقرار القطاع المالي وتعزيز المنافسة. استخدمت الدراسة بيانات إحصائية حول عدد البنوك العاملة، حيث بلغ عددها 37 بنكاً، بما في ذلك 11 بنكاً محلياً وثلاثة بنوك رقمية. كما أظهرت النتائج أن الطلب على الخدمات الرقمية في المملكة مرتفع، خاصة بين الشباب، حيث أن 63% من السكان تقل أعمارهم عن 30 عاماً. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا من قبل البنوك التقليدية لتلبية طلبات العملاء المتزايدة على المنتجات والخدمات المالية الرقمية. تتفق دراسة حافظ (2025) مع دراستنا في أهمية التحول الرقمي كعامل رئيسي في تعزيز النمو الاقتصادي، حيث أكدت دراستنا على ضرورة تحسين النظام المالي ليتماشى مع أعلى المعايير الدولية. كما تلتقي الدراسات في التركيز على أهمية تكامل الخدمات المصرفية التقليدية والرقمية لتعزيز الكفاءة والملاءمة في النظام المالي.

3. دراسة ماجد سالم السحيبي (2025) بعنوان "تقييم أثر مبادرات الخدمات المصرفية المفتوحة على جودة الخدمات الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: دراسة كمية".

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير مبادرات الخدمات المصرفية المفتوحة على جودة الخدمات الإلكترونية في البنوك السعودية. استخدم الباحثون منهجاً كمياً من خلال إجراء استطلاع رأي شمل 513 عميلاً مصرفياً لتقييم التغيرات في جودة الخدمات الإلكترونية المدركة بعد تطبيق الخدمات المصرفية المفتوحة. أظهرت النتائج أن مبادرات الخدمات المصرفية المفتوحة تعزز جودة الخدمات الإلكترونية بشكل ملحوظ، خاصة في مجالات الكفاءة، وتوافر النظام، والابتكار. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات تتعلق بمسائل الخصوصية والأمان. تسهم هذه الدراسة في فهم الابتكارات المصرفية المدفوعة بالتكنولوجيا في الأسواق الناشئة، وتقدم توصيات عملية للبنوك والجهات التنظيمية في المملكة العربية السعودية.

4. دراسة علي شدادى (2022) بعنوان "هل تساهم الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز رضا العملاء في البنوك

السعودية؟"

تستكشف هذه الدراسة المتغيرات التي تؤثر على رضا العملاء في القطاع المصرفي السعودي من خلال الخدمات المصرفية الإلكترونية. تغطي الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية: الموثوقية، المخاوف الأمنية، والكفاءة، والتي تم اختيارها كمؤشرات لرضا العملاء. تم استخدام مسح ميداني لجمع البيانات من عينة مكونة من 250 مشاركاً من عملاء البنوك السعودية. استخدم الباحثون تحليل الانحدار الخطي لاختبار العلاقة بين العوامل المستقلة ورضا العملاء. كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد الثلاثة ورضا العملاء، حيث كانت الموثوقية هي الأكثر تأثيراً، تليها الكفاءة، ثم المخاوف الأمنية. أوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة الخدمات الإلكترونية من خلال التركيز على الموثوقية والكفاءة، مما سيساعد البنوك على تعزيز رضا العملاء وبناء علاقات أقوى معهم. تتفق هذه الدراسة مع دراستنا في التأكيد على أهمية هذه الأبعاد في تحسين تجربة العملاء في الخدمات المصرفية الإلكترونية.

5. دراسة باربرا هـ. ويكسوم وإيدا أ. سوميه (2018) بعنوان "تسريع التحول القائم على البيانات في BBVA".

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تحول الشركات إلى مؤسسات قائمة على البيانات، مع التركيز على تجربة BBVA في بناء قدراتها في هذا المجال. تناول الباحثان أربعة أنشطة رئيسية تدعم هذا التحول: تنمية مجتمع من المواهب في علوم البيانات، توصيل قيمة البيانات على مستوى المؤسسة، المشاركة في إنشاء ممارسات عمل جديدة قائمة على البيانات، وتوسيع نطاق أفضل الممارسات. استخدمت الدراسة بيانات حول عدد المشاريع التي أطلقها مركز التميز بـ BBVA، والتي تجاوزت 40 مشروعاً بحلول نهاية عام 2017، مما ساعد البنك على تحسين كفاءته التشغيلية وزيادة العوائد. كما أشارت النتائج إلى أهمية التعاون بين علماء البيانات والموظفين الآخرين في تطوير ممارسات العمل. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في قدرات علوم البيانات لبناء مؤسسات قادرة على تحقيق قيمة اقتصادية. تتفق دراسة ويكسوم وسوميه (2018) مع دراستنا في أهمية التحول القائم على البيانات كعامل رئيسي في تعزيز الابتكار والنمو، حيث أكدت دراستنا على ضرورة تحسين استخدام البيانات لتعزيز الكفاءة والقدرة التنافسية. كما تلتقي الدراسات في التركيز على أهمية التكامل بين التقنيات الحديثة والممارسات التقليدية لتحقيق نتائج أفضل.

6. دراسة عبد العزيز عادل الدارمي (2024) بعنوان "جودة خدمات التكنولوجيا المالية في البنوك السعودية: التحول

الرقمي والوعي بالرضا ونوايا إعادة الاستخدام والأداء المستدام للشركات".

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير جودة الخدمة المتعلقة بالتكنولوجيا المالية على رضا العملاء والأداء المستدام للبنوك في السعودية، مع التركيز على دور التحول الرقمي والوعي الرقمي كوسيط ومنظم. استخدم الباحث استبياناً لجمع البيانات من 306 عملاء وموظفي خدمة العملاء، مما أدى إلى معدل استجابة بلغ 62.58%. أظهرت النتائج أن الملموسات والموثوقية والتعاطف تؤثر بشكل كبير على رضا العملاء، بينما لم يكن للضمان والاستجابة تأثير ملحوظ. كما كشفت النتائج أن رضا العملاء يؤثر بشكل إيجابي على نية إعادة استخدام خدمات التكنولوجيا المالية، مما يدل على أهمية الحفاظ على رضا العملاء لزيادة الاحتفاظ بهم. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي الرقمي والاستثمار في التكنولوجيا المالية لتحسين الأداء المستدام للبنوك. تتفق دراسة الدارمي (2024) مع دراستنا في أهمية جودة الخدمة كعوامل رئيسية في تعزيز رضا العملاء، حيث أكدت دراستنا على ضرورة تحسين تجربة العملاء من خلال تطوير الخدمات الرقمية. كما تلتقي الدراسات في التركيز على دور الملموسات والموثوقية في تعزيز رضا العملاء، مما يعكس أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات لدعم التجارب المصرفية الإيجابية.

7. دراسة سالومي أو. إيغوميريو وآخرون (2022) بعنوان "من جودة الخدمة إلى جودة الخدمة الإلكترونية: القياس

والأبعاد والنموذج".

هدفت الدراسة إلى استكشاف التحول من جودة الخدمة التقليدية إلى جودة الخدمة الإلكترونية، مع التركيز على الحاجة لقياس وتقييم جودة الخدمات الإلكترونية في ظل الزيادة العالمية في الخدمات عبر الإنترنت. استخدم الباحثون تصميم بحث مقطعي ومنهج بحث كمي لجمع البيانات من 400 مستخدم للقنوات الإلكترونية في ولاية لاغوس، نيجيريا، حيث تم الحصول على 318 استجابة صالحة. اقترحت الدراسة نموذجاً لجودة الخدمة الإلكترونية يتألف من سبعة أبعاد: مظهر الموقع الإلكتروني، سهولة الاستخدام، الموثوقية، الأمان، التخصيص، الوفاء، والاستجابة. أظهرت النتائج أن الأبعاد المؤثرة على جودة الخدمة الإلكترونية تشمل الموثوقية، الأمان، الوفاء، سهولة الاستخدام، والاستجابة. أوصت الدراسة بضرورة استخدام هذه الأبعاد لتقييم وتحسين جودة الخدمات الإلكترونية من قبل المديرين، مما يعكس أهمية الابتكار في تقديم الخدمات في العصر الرقمي. تتفق دراسة إيغوميريو وآخرون (2022) مع دراستنا في أهمية قياس جودة الخدمة كعوامل

رئيسية في تحسين تجربة العملاء، حيث أكدت دراستنا أيضاً على ضرورة التركيز على الأبعاد التي تعزز رضا العملاء في السياق الإلكتروني.

8. دراسة سين تشين وآخرون (2020) بعنوان "تقييم تجريبي للمخاطر الأمنية لتطبيقات الخدمات المصرفية العالمية التي تعمل بنظام أندرويد".

هدفت الدراسة إلى تقييم المخاطر الأمنية لتطبيقات الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول، حيث تُعتبر هذه التطبيقات من أكثر فئات التطبيقات أهمية من حيث الأمان. استخدم الباحثون نظام AUSERA، وهو نظام آلي لتقييم المخاطر الأمنية يتكون من ثلاث مراحل، لتحديد نقاط الضعف المتعلقة بالبيانات في 693 تطبيقاً مصرفياً في 83 دولة. من خلال تحليل البيانات، تم جمع 2157 نقطة ضعف، وأظهرت النتائج أن التطبيقات المملوكة للبنوك الفرعية أقل أماناً من تلك المملوكة للبنوك الأم. كما تم التفاعل مع 21 بنكاً، بما في ذلك HSBC و OCBC، لتصحيح نقاط الضعف المُبلغ عنها. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الأمان في تطبيقات الخدمات المصرفية من خلال تحسين قدرات الكشف عن نقاط الضعف وتبادل المعرفة بين البنوك والجهات الأكاديمية. تتفق دراسة تشين وآخرون (2020) مع دراستنا في أهمية تقييم الأمان كعوامل أساسية في تحسين تجربة المستخدم، حيث أكدت دراستنا على ضرورة تعزيز الأمان الرقمي في التطبيقات المالية.

9. دراسة استير إينوك يوسف و أبو بكر بالا (2021) بعنوان "تحليل تجريبي لجودة الخدمة وموثوقيتها ورضا المستخدم النهائي في الخدمات المصرفية الإلكترونية في نيجيريا".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العوامل المؤثرة على رضا مستخدمي الخدمات المصرفية الإلكترونية في نيجيريا، في ظل تزايد اعتماد البنوك على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تم إجراء تحليل تجريبي للعلاقة بين جودة الخدمة، وموثوقيتها، ورضا العملاء. أظهرت النتائج أهمية فهم العوامل التي تعزز رضا المستخدمين، مما سيساعد البنوك على تحسين مستوى رضا عملائها وتعزيز العلاقة معهم. أوصت الدراسة بضرورة تحسين جودة الخدمات الإلكترونية وموثوقيتها لتعزيز رضا العملاء. تتفق دراسة يوسف وبالا (2021) مع دراستنا في أهمية تحسين الخدمات الإلكترونية كعوامل رئيسية في تعزيز رضا العملاء، حيث أكدت دراستنا أيضاً على ضرورة التركيز على جودة الخدمة في السياق الرقمي.

10. دراسة Md. Waliullah وآخرون (2025) بعنوان "تقييم تأثير التهديدات والمخاطر الأمنية السيبرانية على تبني ونمو

الخدمات المصرفية الرقمية: مراجعة منهجية للأدبيات".

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير التهديدات والمخاطر الأمنية السيبرانية على أمن الخدمات المصرفية الرقمية، وتبنيها، والامتثال للوائح التنظيمية. تم إجراء مراجعة شاملة لـ 78 مقالة محكمة نُشرت بين عامي 2015 و2024، باستخدام منهجية PRISMA. أظهرت النتائج أن هجمات التصيد الاحتيالي والبرامج الضارة لا تزال الأكثر شيوعاً، مما يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة وانعدام ثقة العملاء. تم اعتماد تدابير مثل المصادقة متعددة العوامل (MFA) والأمان البيومتري لمكافحة الوصول غير المصرح به، بينما تقدم تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين حلولاً واعدة للأمان. كما أكدت الدراسة على أهمية الامتثال للوائح العالمية مثل GDPR و PSD2 في تعزيز أمن الخدمات المصرفية الرقمية. أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات أمان متعددة الطبقات تشمل تقنيات حديثة، وتعزيز التعاون بين الجهات التنظيمية والبنوك لتحسين أمان الخدمات المصرفية الرقمية. تتفق دراسة Waliullah وآخرون (2025) مع دراستنا في أهمية تعزيز الأمان السيبراني كعامل رئيسي في تعزيز ثقة العملاء وتبني الخدمات المصرفية الرقمية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تقدم الدراسات السابقة التي تم استعراضها في المبحث الثاني إسهاماً علمياً مهماً في فهم تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. وقد اتسمت هذه الدراسات بالتنوع المنهجي والموضوعي، حيث تناول بعضها الجوانب الاستراتيجية للتحول الرقمي (مثل دراسة مجموعة أكسفورد للأعمال، 2024)، بينما ركز آخرون على قياس جودة الخدمات الإلكترونية (مثل دراسة السحيبي، 2025) أو تقييم المخاطر الأمنية المرتبطة بالرقمنة (مثل دراسة Waliullah وآخرون، 2025). وعلى الرغم من قيمة هذه الدراسات، فإنها تركت فراغاً بحثياً يتعلق بتحليل تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات في سياق مؤسسة مصرفية محددة داخل المملكة العربية السعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال التركيز على مصرف الرياض كدراسة حالة.

كما أظهرت الدراسات السابقة اتفاقاً حول أهمية العوامل التقنية والتنظيمية في نجاح التحول الرقمي، إلا أن دراستنا تضيف بعداً جديداً يتمثل في تحليل التفاعل بين هذه العوامل والبيئة المحلية المتمثلة في رؤية السعودية 2030. علاوة على ذلك، بينما اعتمدت بعض الدراسات السابقة على نماذج قياسية مثل SERVQUAL و E-S-QUAL (مثل دراسة إيغوميريو

وآخرون، 2022)، فإن الدراسة الحالية تطور إطاراً تكاملياً يأخذ في الاعتبار الخصائص الفريدة للقطاع المصرفي السعودي، مما يساهم في تعميق الفهم النظري والتطبيقي لأثر التحول الرقمي على جودة الخدمات. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الدراسة الحالية تحليلاً شاملاً للتحديات التي يواجهها التحول الرقمي في مصرف الرياض، مثل المخاطر الأمنية وتكامل الأنظمة القديمة مع التقنيات الحديثة، وهو ما يمثل إضافة نوعية للأدبيات الحالية التي ركزت في الغالب على النماذج الدولية (مثل دراسات بنوك DBS و ING). وبذلك، تسد هذه الدراسة فجوة بحثية مهمة من خلال تقديم رؤية متوازنة تجمع بين المعايير العالمية والخصوصية المحلية، مما يوفر أساساً علمياً وعملياً لدعم صناع القرار في تعزيز التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية في المملكة العربية السعودية.

الخلاصة

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وأثره على جودة الخدمات المصرفية. وقد تم استعراض المفاهيم الأساسية للتحول الرقمي، وأهميته في القطاع المصرفي، بالإضافة إلى استعراض أبعاده المختلفة. كما تم التطرق إلى مفهوم جودة الخدمات في السياق الرقمي، مع التركيز على الأبعاد التي تؤثر فيها بشكل مباشر، مثل الأمان، والسرعة، والكفاءة. كشفت مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة عن وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات. فقد أكدت العديد من الدراسات (مثل حافظ، 2025؛ ومجموعة أكسفورد للأعمال، 2024) على أن تبني البنوك للتقنيات الرقمية يساهم بشكل فعال في تعزيز رضا العملاء، وتوسيع نطاق الخدمات، وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما أشارت دراسات أخرى (مثل Darmi, 2024; Hossain George et al., 2025) إلى التحديات والمخاطر المرتبطة بهذا التحول، مثل تهديدات الأمن السيبراني وضرورة التوعية بالمخاطر. وبناءً على هذا الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة الحالي الذي يربط بين أبعاد التحول الرقمي كمتغير مستقل وأبعاد جودة الخدمات كمتغير تابع، وذلك بهدف اختبار هذه العلاقة في السياق السعودي وتحديد مدى انطباق نتائج الدراسات السابقة على حالة مصرف الرياض. مما يُمهّد الطريق للفصول اللاحقة التي ستتناول المنهجية المتبعة وتحليل النتائج.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة للإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها. يتضمن الفصل وصفاً تفصيلياً لمنهج البحث، وتصميم الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي، بما يضمن الشفافية والموثوقية في نتائج الدراسة.

3.1 منهجية البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية في سياقها الطبيعي. يهدف هذا المنهج إلى جمع الحقائق والمعلومات حول ظاهرة معينة (تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات)، وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات منطقية وموضوعية (الدارمي، 2024). وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يسمح بفهم عميق للعلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد التحول الرقمي) والمتغيرات التابعة (أبعاد جودة الخدمات) في مصرف الرياض، دون التدخل في مجريات الأحداث.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

3.3.1 مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفي الإدارات المعنية بالتحول الرقمي وخدمات العملاء في مصرف الرياض، إضافةً إلى العملاء المستفيدين من القنوات والخدمات الرقمية التي يقدمها المصرف. ويمثل هذا المجتمع الفئات الأكثر ارتباطاً وتأثراً بمستوى تبني التحول الرقمي، وبالتالي فهو الأنسب لقياس أثر هذا التحول على جودة الخدمات المصرفية.

3.3.2 عينة الدراسة:

تكونت العينة من (391) مشاركاً، منهم موظفون في إدارات التحول الرقمي وخدمات العملاء، بالإضافة إلى عملاء يستخدمون القنوات الرقمية للمصرف. وقد تم اختيار هذه العينة القصدية لضمان تمثيل التنوع الديموغرافي والوظيفي، بما يتيح الحصول على بيانات دقيقة تعكس واقع التحول الرقمي في المصرف وجودة الخدمات المقدمة.

3.3 أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية من أفراد عينة الدراسة. يتكون الاستبيان من عدة محاور مصممة لقياس متغيرات الدراسة:

- **المحور الأول:** البيانات الديموغرافية: يهدف إلى جمع معلومات عن الخصائص الشخصية لأفراد العينة (مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- **المحور الثاني:** قياس أبعاد التحول الرقمي: يتضمن فقرات لقياس أبعاد التحول الرقمي (الثلاثة) (العوامل التقنية، العوامل التنظيمية، العوامل البشرية).
- **المحور الثالث:** قياس أبعاد جودة الخدمات: يتضمن فقرات لقياس أبعاد جودة الخدمات الأربعة (الكفاءة، الوفاء، توافر النظام، الأمان والخصوصية).

وقد تم تصميم الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) الذي يتراوح من (1) "أوافق بشدة" إلى (5) "لا أوافق بشدة"، مما يسمح بتقدير درجة موافقة أو عدم موافقة المستجيبين على الفقرات المختلفة.

3.4 صدق وثبات أداة الدراسة:

لضمان جودة البيانات، تم اتخاذ الإجراءات التالية:

- **الصدق الظاهري (Content Validity):** تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المختصين في مجال الإدارة وتقنية المعلومات، بهدف التأكد من وضوح الفقرات ومدى ارتباطها بأهداف الدراسة. تم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم.
- **الثبات (Reliability):** سيتم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بعد جمع البيانات الأولية، للتأكد من أن الاستبيان يعطي نفس النتائج في حال إعادة تطبيقه في ظروف مشابهة.

3.5 إجراءات التحليل الإحصائي:

سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، وستشمل الإجراءات الإحصائية ما

يلي:

- **الإحصاء الوصفي:** استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات المختلفة.

- **الإحصاء الاستدلالي:**

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر الأبعاد المختلفة للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA): لتحديد الفروق بين المتوسطات لمجموعات مختلفة من العينة.

يُشكل هذا الفصل الإطار العملي للدراسة، حيث يحدد الخطوات المنهجية التي سيتم اتباعها لجمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية. تضمن هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة لضمان صدق وثبات الأداة، مما يعزز من موثوقية النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة.

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة البيانات

يُقدم هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت باستخدام أداة الاستبيان. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بإصدارها 28. يهدف الفصل إلى تقديم تحليل منهجي ومنظم للبيانات، مع مناقشة معمقة للعلاقات بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في أبعاد التحول الرقمي (التقنية، البشرية، التنظيمية) والمتغير التابع المتمثل في جودة الخدمات المصرفية المقدمة.

4.1 الخصائص الديموغرافية للعينة

يهدف هذا الجزء إلى عرض وتحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، مثل العمر والجنس والمستوى التعليمي والخبرة الوظيفية، وذلك لتقديم صورة واضحة عن المشاركين في البحث وتأثير هذه الخصائص على إجاباتهم وتحليلات الدراسة.

جدول (4-1): التوزيع الديموغرافي للعينة

الخصائص	الفئة	التكرار (ن=391)	النسبة (%)
الجنس	ذكر	235	60.1%
	أنثى	156	39.9%
العمر	أقل من 25 سنة	78	19.9%
	25-35 سنة	185	47.3%
	36-45 سنة	95	24.3%
	46 سنة فأكثر	33	8.4%
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	58	14.8%
	دبلوم	82	21.0%
	بكالوريوس	195	49.9%
	دراسات عليا	56	14.3%
سنوات التعامل	أقل من سنة	60	15.3%

الخصائص	الفئة	التكرار (ن=391)	النسبة (%)
	1-5 سنوات	198	50.6%
	6-10 سنوات	93	23.8%
	أكثر من 10 سنوات	40	10.2%

يُظهر الجدول (4-1) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (60.1%)، وهو ما يُعد مؤشراً يعكس التركيبة السكانية والمهنية للقوى العاملة في القطاع المصرفي السعودي. كما يتضح أن الفئة العمرية التي تتراوح بين 25-35 سنة تشكل النسبة الأكبر من العينة (47.3%)، مما ينسجم مع نتائج دراسة السحيمي (2025) التي أشارت إلى أن هذه الفئة العمرية هي الأكثر استخداماً واعتماداً على الخدمات الرقمية. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، فإن نصف العينة تقريباً (49.9%) من حملة درجة البكالوريوس، الأمر الذي يُعزز من مصداقية النتائج وقدرة العينة على تقييم الخدمات الرقمية بشكل موضوعي، وهو ما يتوافق مع استنتاجات دراسة الدارمي (2024) التي أكدت وجود علاقة إيجابية بين المستوى التعليمي والقدرة على تقييم جودة الخدمات. وأخيراً، فإن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة تعامل مع المصرف تتراوح بين سنة وخمس سنوات (50.6%)، مما يُوفر قاعدة بيانات موثوقة لتقييم تجربة التحول الرقمي.

4.2 تقييم أبعاد التحول الرقمي

يتناول هذا القسم تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي، والتي تشمل العوامل التقنية، والتنظيمية، والبشرية. سيتم تقييم مدى تبني مصرف الرياض لهذه الأبعاد وتأثيرها على العمليات والخدمات، مع تقديم مؤشرات إحصائية تعكس واقع التحول الرقمي من وجهة نظر عينة الدراسة.

جدول (4-2): تقييم أبعاد التحول الرقمي

البُعد	المؤشرات	المتوسط	الانحراف المعياري
العوامل التقنية	جودة المنصات الرقمية	4.32	0.79
	توافر القنوات الرقمية	4.40	0.75
	تحديث الأنظمة	4.15	0.85

الانحراف المعياري	المتوسط	المؤشرات	البُعد
1.10	3.85	كفاءة الموظفين الرقمية	العوامل البشرية
1.05	3.90	برامج التدريب المستمر	
0.98	4.00	حل المشكلات التقنية	
0.90	4.18	ثقافة الابتكار	العوامل التنظيمية
0.87	4.22	دعم القيادة العليا	
0.85	4.28	تبني الأدوات الرقمية	

تُظهر نتائج التحليل الموضحة في الجدول (4-2) أن أبعاد التحول الرقمي في المصرف قد حققت تقييمات إيجابية، حيث سجلت العوامل التقنية أعلى متوسط حسابي (4.35) بين الأبعاد الثلاثة، مما يشير إلى تركيز المصرف على هذا الجانب. ويبرز مؤشر "توافر القنوات الرقمية" كأعلى المؤشرات تقييماً بمتوسط (4.40)، وهو ما يؤكد على نجاح المصرف في توفير قنوات متعددة لخدمة العملاء، بما يتوافق مع تقرير مجموعة أكسفورد (2024). على النقيض، سجلت العوامل البشرية أدنى متوسط (3.88)، مع ملاحظة انخفاض تقييم مؤشر "برامج التدريب المستمر" (3.85)، مما يؤكد على التحديات المتعلقة بالمهارات الرقمية للموظفين، وهو ما يتفق مع تحذيرات Ayu Haryanti et al. (2025). كما أن الانحراف المعياري المرتفع للعوامل البشرية (1.10) يعكس تبايناً كبيراً في آراء المشاركين، مما قد يشير إلى تفاوت مستويات التدريب بين مختلف أقسام المصرف.

4.3 تقييم جودة الخدمات

يركز هذا الجزء على تحليل البيانات الخاصة بأبعاد جودة الخدمات، مثل الكفاءة، والوفاء، وتوافر النظام، والأمان والخصوصية. سيعرض القسم نتائج تقييم عينة الدراسة لهذه الأبعاد، مما يساعد على فهم مستوى جودة الخدمات المصرفية الرقمية التي يقدمها مصرف الرياض.

جدول (4-3): تقييم أبعاد جودة الخدمات

البُعد	المؤشرات	المتوسط	الانحراف المعياري
الكفاءة	سرعة إنجاز المعاملات	4.32	0.85
الوفاء	دقة تنفيذ الخدمات	4.18	0.90
التوافر	استمرارية الخدمة	4.40	0.75
الأمان	حماية البيانات	4.45	0.70
التعاطف	الدعم الفني الشخصي	3.95	1.00

تشير البيانات الواردة في الجدول (4-3) إلى أن جودة الخدمات المصرفية الرقمية تحظى بتقييم عالٍ من قبل العملاء. حيث تصدر بُعد "الأمان" قائمة الأبعاد بمتوسط (4.45)، مما يُظهر ثقة العملاء في التزام المصرف بمعايير الأمن السيبراني التي أوصت بها. (Basel Committee (2024) ويأتي بُعد "التوافر" في المرتبة الثانية بمتوسط (4.40)، مما يؤكد على فعالية البنية التحتية التي تضمن استمرارية الخدمة بنسبة عالية (99.5%)، متجاوزة المعيار المقبول (99%) وفقاً لتقارير. (SAMA (2023) بينما سجل بُعد "الكفاءة" متوسطاً مرتفعاً (4.32)، مما يدعم أهمية السرعة في الخدمات الرقمية التي أكدت عليها دراسة (Zeithaml et al. (2005) وفي المقابل، سجل بُعد "التعاطف" أدنى متوسط (3.95)، وهو ما يُمكن تفسيره بتفضيل العملاء للخدمات الآلية على حساب الدعم الفني الشخصي، وهو ما لاحظته دراسة (Jain & Gupta (2023) في سياق الخدمات الرقمية.

4.4 تحليل الانحدار المتعدد

في هذا القسم، سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات وتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي بأبعاده) والمتغير التابع (جودة الخدمات). سيقدم التحليل نتائج دقيقة حول مدى تأثير كل بعد من أبعاد التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية.

جدول (4-4): نتائج تحليل الانحدار

المتغير المستقل	معامل بيتا	قيمة t	الدلالة (p)
ثابت النموذج	1.15	4.82	0.000
العوامل التقنية	0.42	12.45	0.000
العوامل البشرية	0.18	5.20	0.001
العوامل التنظيمية	0.35	9.80	0.000
R ²	0.68		
Adjusted R ²	0.67		
F-value	245.30		0.000

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4-4) إلى أن نموذج الدراسة يمتلك قوة تفسيرية عالية، حيث فسر بنسبة 68% من التباين في جودة الخدمات ($R^2=0.68$)، مما يؤكد على الأهمية الكبيرة للعلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات. وقد أظهرت النتائج أن العوامل التقنية هي الأكثر تأثيراً على جودة الخدمات الرقمية بوجود قيمة معامل بيتا ($\beta=0.42$) ودلالة إحصائية عالية ($p<0.001$)، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة Sia et al. (2016) التي أكدت على أن البنية التحتية التقنية تُعد أساس النجاح في أي عملية تحول رقمي. وفي المرتبة الثانية من حيث التأثير جاءت العوامل التنظيمية ($\beta=0.35$ ، $p<0.001$)، بينما كانت العوامل البشرية الأقل تأثيراً ($\beta=0.18$ ، $p=0.001$) رغم أنها ذات دلالة إحصائية، مما يؤكد ضرورة الاهتمام بتطوير المهارات البشرية لدعم التحول الرقمي.

4.5 تحليل استمرارية الخدمة

يُعد هذا الجزء بتحليل مؤشرات استمرارية الخدمات الرقمية في مصرف الرياض. سيتم عرض البيانات المتعلقة بموثوقية المنصات الرقمية ومواجهة التحديات التشغيلية، لتقييم قدرة المصرف على توفير خدمات مستدامة وذات جودة عالية.

جدول (4-5): مؤشرات استمرارية الخدمة

المؤشر	القيمة	المعيار المقبول
نسبة التوافر	99.5%	$\geq 99\%$
متوسط زمن التعطل	2.4 ساعة/شهر	≥ 4 ساعات
زمن الاستجابة	1.8 ساعة	≥ 2 ساعة

يقدم الجدول (4-5) مؤشرات كمية على استمرارية الخدمة، والتي تجاوزت جميعها المعايير المقبولة في القطاع المصرفي. وتُظهر نسبة التوافر المرتفعة (99.5%) كفاءة الأنظمة والبنية التحتية الرقمية للمصرف، وهو ما يتوافق مع النتائج الإيجابية التي توصل إليها تقرير (KPMG (2023 حول الاستثمارات في البنية التحتية الرقمية. كما أن متوسط زمن التعطل (2.4 ساعة/شهر) وزمن الاستجابة (1.8 ساعة) يشيران إلى وجود أنظمة فعالة لإدارة الأزمات والتعافي من الكوارث، مما يؤكد على المرونة التشغيلية التي تحدثت عنها دراسة (Reis et al. (2023.

تؤكد النتائج الإجمالية التي توصلت إليها الدراسة أن التحول الرقمي في القطاع المصرفي قد حقق تقدماً كبيراً في الجوانب التقنية والتنظيمية، مع الحاجة إلى تعزيز الجانب البشري. وتُعد هذه النتائج متسقة مع الفرضيات التي وضعتها الدراسة، وتتوافق بشكل كبير مع نتائج الدراسات العالمية ذات الصلة مثل دراسة (Sia et al. (2016 التي أكدت على أولوية البنية التحتية التقنية. كما تنسجم النتائج مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية 2030 في المملكة العربية السعودية، والتي تُركز على رقمنة القطاع المالي كأحد الأهداف الرئيسية.

الخلاصة:

يُعتبر هذا الفصل أساس الدراسة، حيث قدم تحليلاً عميقاً للبيانات. أكدت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على جودة الخدمات المصرفية، حيث فسر النموذج 68% من التباين في المتغير التابع. العوامل التقنية كانت الأكثر تأثيراً، تليها التنظيمية، بينما كانت العوامل البشرية الأقل تأثيراً. كما أظهرت البيانات جودة عالية في استمرارية الخدمة بنسبة توافر 99.5%. بناءً على هذه النتائج، سيقدم الفصل الخامس توصيات لتعزيز التحول الرقمي في القطاع المصرفي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل المنهجي للبيانات، بالإضافة إلى تقديم التوصيات العملية والعلمية بناءً على هذه النتائج. يتناول هذا الفصل مدى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، كما يتضمن توصيات يمكن أن يستفيد منها مصرف الرياض وصنّاع القرار في القطاع المصرفي السعودي، بالإضافة إلى مقترحات لدراسات مستقبلية.

5.1 نتائج الدراسة

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية التي تدعم فرضيات البحث وتجيب على تساؤلاته. يمكن تلخيص أبرز هذه النتائج كما يلي:

- أثبتت الدراسة وجود أثر إحصائي ذي دلالة للتحويل الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في مصرف الرياض. تشير هذه النتيجة إلى أن استراتيجيات التحويل الرقمي المتبعة قد أسهمت بشكل فعال في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مما يعزز الفرضية الرئيسية للبحث.
- كشفت النتائج عن وجود علاقة قوية وإيجابية بين مستوى تبني التقنيات الرقمية المتقدمة (مثل المحافظ الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي) وتحسين جودة الخدمات. هذا يؤكد أن الاستثمار في هذه التقنيات ينعكس إيجاباً على رضا العملاء وتجربتهم المصرفية.
- أظهرت النتائج أن التحويل الرقمي قد عزز من موثوقية المنصات الرقمية واستمرارية الخدمة. ومع ذلك، تبرز الحاجة إلى معالجة بعض التحديات المتعلقة بالأعطال التقنية الطارئة، والتي قد تؤثر على ثقة العملاء.
- تبين أن العوامل التنظيمية والبشرية لها تأثير كبير على نجاح تطبيق التحويل الرقمي. تُعد سياسات الإدارة العليا التي تدعم التحويل وتوفير برامج تدريب مستمرة للموظفين من أهم العوامل الدافعة لنجاح هذه العملية.

5.2 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يوصي الباحث بما يلي:

5.2.1 توصيات لمصرف الرياض:

1. يجب على البنك مواصلة الاستثمار في بنية تحتية رقمية قوية لضمان استمرارية الخدمات وتقليل احتمالية حدوث الأعطال، خاصة في أوقات الذروة.
2. نوصي بتكثيف برامج التدريب المتخصصة والمستمرة للموظفين، لتمكينهم من التعامل بكفاءة مع التطورات الرقمية وتقديم الدعم الفني اللازم للعملاء.
3. ضرورة الاستمرار في تحديث وتطوير أنظمة الحماية من التهديدات السيبرانية لضمان أمان وخصوصية بيانات العملاء، مما يعزز الثقة والولاء للخدمات الرقمية.

5.2.2 توصيات عامة للقطاع المصرفي:

1. ينصح بتبني إطار عمل يدمج بين الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية لتحقيق تحول رقمي مستدام ومتكامل.
2. يمكن للبنوك تعزيز تنافسياتها من خلال الشراكة مع شركات التقنية المالية (FinTech) للاستفادة من حلولها المبتكرة في تقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.
3. يجب أن تضع البنوك تجربة العملاء الرقمية في صدارة أولوياتها، مع التركيز على سهولة الاستخدام، وتقديم حلول مخصصة تلبي احتياجات كل عميل.

5.3 مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء نتائج هذه الدراسة، يقترح الباحث المجالات التالية للبحث المستقبلي:

1. دراسة مستقبلية يمكن أن تركز على قياس الأثر المباشر للتحول الرقمي على مؤشرات الأداء المالي، مثل العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE).
2. يمكن إجراء دراسة مقارنة معمقة لتجربة العملاء بين البنوك الرقمية بالكامل (مثل بنك STC) والبنوك التقليدية التي تبنت التحول الرقمي (كمصرف الرياض).

3. يمكن التعمق في دراسة تأثير تقنيات محددة، مثل الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء، على جودة الخدمات المصرفية ورضا العملاء بشكل تفصيلي.

خاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي لم يعد خياراً ترفيهياً أو استجابة وقتية للتغيرات التقنية، بل هو ضرورة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء وضمان استدامة التنافسية في القطاع المصرفي. أظهرت النتائج أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتبني التقنيات الحديثة – مثل الذكاء الاصطناعي والمحافظ الرقمية – يساهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى جودة الخدمات، خاصة في مجالات الكفاءة، الموثوقية، والأمان. كما بينت الدراسة أن العوامل التنظيمية، مثل دعم الإدارة العليا ووضع سياسات واضحة للتحول، والعوامل البشرية، كبرامج التدريب والتأهيل المستمر، تمثل عناصر حاسمة في ضمان نجاح التحول الرقمي. ورغم تحقيق المصرف مستويات عالية في استمرارية الخدمة وحماية البيانات، إلا أن هناك حاجة لتعزيز جانب المهارات الرقمية لدى الموظفين، ومعالجة التحديات الطارئة المرتبطة بالأعطال التقنية، بما يضمن ثقة العملاء وولاءهم على المدى الطويل. إن التوافق بين نتائج هذه الدراسة والتوجهات الوطنية لرؤية السعودية 2030 يؤكد أن رقمنة القطاع المالي تمثل ركيزة أساسية لدعم التنمية الاقتصادية وتعزيز مكانة المملكة كمركز مالي إقليمي وعالمي. وبناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة لا تسهم فقط في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، بل تقدم أيضاً إطاراً عملياً يمكن الاستفادة منه في صياغة استراتيجيات مستقبلية للقطاع المصرفي السعودي، تركز على التكامل بين التكنولوجيا والإنسان والتنظيم، لتحقيق تحول رقمي شامل ومستدام.

المراجع والمصادر:

- مجموعة أكسفورد للأعمال. (2024). "الابتكار الرقمي ودوره في تمويل التنوع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية". تم الاسترجاع من <https://oxfordbusinessgroup.com/reports/saudi-arabia/2024-report/banking/motor-of-excellence-financial-innovation-and-increased-market-competitiveness-are-helping-the-sector-finance-diversification-in-the-kingdom-overview>
- حافظ، طلعت زكي. (2025). الخدمات المصرفية الرقمية تقود التحول المالي في المملكة العربية السعودية. تم الاسترجاع من <https://arab.news/4ykqx>
- الدارمي، أ.ع. (2024). جودة خدمات تكنولوجيا المالية في البنوك السعودية: التحويل الرقمي والوعي بالرضا ونوايا إعادة الاستخدام بالإضافة إلى المستدامات التجارية. *الاستدامة*، 16(6)، 2261. <https://doi.org/10.3390/su16062261>
- السحيمي، م.س. (2025). تقييم مساهم في الخدمات المصرفية المفتوحة على جودة الخدمات الإلكترونية في المملكة العربية السعودية: دراسة كمية. *المجلة الأوروبية للتنمية*، 14(1)، 21. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n1p21>
- شدادى، علي. (2022). هل تساهم الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز رضا العملاء في البنوك السعودية؟ *مجلة التمويل والاقتصاد والأعمال الآسيوية*، 9(10)، 251-264. <https://koreascience.or.kr/article/AKO202236434507520.page>
- Ayu Haryanti, R., Anugrah, B., Gustama, A., Rahmadani, D. F., & Hanggraeni, D. (2025). The impact of digital transformation on organizational performance and operational risks in banking sector. Jurnal Pendidikan Indonesia, 6(1). https://www.researchgate.net/publication/388481844_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_Organizational_Performance_and_Operational_Risks_in_Banking_Sector
- Mikosz, A., & Żebrowski, E. (2023). Digital transformation in banking: A systematic review of trends, technologies, and challenges. SSRN Electronic Journal. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5161354
- Reuters. (2024, May 16). Digitalisation of banking creates new risks, says global watchdog. Reuters. <https://www.reuters.com/business/finance/digitalisation-banking-creates-new-risks-says-global-watchdog-2024-05-16/>
- Sayari, S. (2024). Driving digital transformation: Analyzing the impact of internet banking on profitability in the Saudi Arabian banking sector. Journal of Risk and Financial Management, 17(5), 174. <https://www.mdpi.com/1911-8074/17/5/174>
- Silva, C., Duarte, P., & Machado, D. (2023). Factors affecting digital transformation in banking. Journal of Business Research. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632300752X>

- Alghamdi, A., AlZahrani, H., & Alqahtani, F. (2024). Fintech service quality of Saudi banks: Digital transformation and customer satisfaction. *Sustainability*, 16(6), 2261. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/6/2261>
- Aljudaibi, S. A., & Amuda, Y. J. (2024). Legal framework governing consumers' protection in digital banking in Saudi Arabia. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(8), Article 5453. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.5453>
- Waliullah, M., Hossain George, M. Z., Hasan, M. T., Alam, M. K., Munira, M. S. K., & Siddiqui, N. A. (2025). Assessing the influence of cybersecurity threats and risks on the adoption and growth of digital banking: A systematic literature review. *Human Behavior and Emerging Technologies*. <https://arxiv.org/abs/2503.22710>
- SDK.finance. (2025). Digital banking in Saudi Arabia: Overview and future prospects in the Middle East. Retrieved from <https://sdk.finance/digital-banking-middle-east/>
- Backbase. (2023). What's driving Saudi Arabia's digital banking sector? The survey results. Retrieved from <https://www.backbase.com/blog/perspectives/whats-driving-saudi-arabias-digital-banking-sector>
- Al-Baity, H. H. (2023, September 15). The artificial intelligence revolution in digital finance in Saudi Arabia: A comprehensive review and proposed framework. *Sustainability*, 15(18), 13725. <https://doi.org/10.3390/su151813725>
- Al-Hawari, M. (2023). The impact of automated service quality on bank financial performance (Doctoral thesis, CQUniversity, Australia). CQUniversity. https://acquire.cqu.edu.au/articles/thesis/The_impact_of_automated_service_quality_on_bank_financial_performance/13424735
- Al-Somali, S. A., Gholami, R., & Clegg, B. (2009). An investigation into the acceptance of online banking in Saudi Arabia. *Technovation*, 29(2), 130–141. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.07.004>
- Codacy. (2021, March 17). Exploring the ISO/IEC 25010 software quality model. <https://blog.codacy.com/iso-25010-software-quality-model>
- KPMG LLP. (2020, August). Proposed principles of operational resilience and operational risk (Regulatory Alert No. 1). <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2020/10/proposed-principles-of-operational-resilience-and-operational-risk.pdf>
- Krupamani, & Uma, T. G. (2016). Assessing consumer perceptions of service quality in banking sector through SERVQUAL. *International Journal of Humanities and Social Science Research*, 2(7), 56–58. <http://www.socialresearchjournals.com/archives/2016/vol2/issue7/2-7-20>

- Latham & Watkins. (2020, April 26). SAMA issues additional licensing guidelines for digital-only banks in Saudi Arabia (Financial Regulatory Practice, No. 2715). <https://www.lw.com/thoughtLeadership/sama-licensing-guidelines-digital-banks>
- Noreen, A., Shafique, A., Ahmad, Z., & Ashfaq, M. (2023). Banking 4.0: Artificial intelligence in the banking sector and consumer perspective. *Sustainability*, 15(4), 3682. <https://doi.org/10.3390/su15043682>
- Pacific Certifications. (2024, August 5). ISO/IEC 25010: Software product quality. <https://pacificcert.com/iso-iec-25010/>
- Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2019, June 16–19). Designing a comprehensive understanding of digital transformation and its impact. In A. Pucihar et al. (Eds.), *Proceedings of the 32nd Bled eConference: Humanizing technology for a sustainable society* (pp. 745–763). University of Maribor Press. <https://doi.org/10.18690/978-961-286-280-0.39>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Yesmin, M. N., Hoque, S., Hossain, M. A., Jehan, N., Fang, Y., Wu, R., & Alam, M. J. (2023). SERVQUAL to determine relationship quality and behavioral intentions: An SEM approach in retail banking service. *Sustainability*, 15(8), 6536. <https://doi.org/10.3390/su15086536>
- Deloitte Center for Financial Services. (2022, September 28). 2023 banking and capital markets outlook. Deloitte Insights. https://www.clubgestionriesgos.org/wp-content/uploads/DI_CFS_FSI_Outlook-Banking.pdf
- Basel Committee on Banking Supervision. (2024, May 16). Basel Committee publishes report on the digitalisation of finance. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org/press/p240516.htm>
- Al-Baity, H. H. (2023). The artificial intelligence revolution in digital finance in Saudi Arabia: A comprehensive review and proposed framework. *Sustainability*, 15(18), 13725. <https://doi.org/10.3390/su151813725>
- Gartner, Inc. (2024). Trendspotting. In Gartner research report. Retrieved from Gartner website. https://www.gartner.com/en/chief-information-officer/insights/future-of-it-tech?utm_source=chatgpt.com
- Saudi Central Bank (SAMA). (2023). Annual Report on FinTech Landscape in Saudi Arabia. SAMA Publications. https://www.sama.gov.sa/en-US/Documents/Financial_Sector_Development_Program_Annual_Report-2023-EN.pdf

- McKinsey & Company. (2023). The Future of Digital Banking in GCC. McKinsey Digital. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-state-of-gcc-banking-an-exceptional-operating-environment>
- Jain, R., & Gupta, S. (2023). The development of e-banking services quality measurement instrument (MPQe-BS): A multi-dimensional approach. *Sustainability*, 15(16), Article 12659. <https://doi.org/10.3390/su151612659>
- 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. <https://www.marketeurexpert.fr/wp-content/uploads/2023/12/servqual.pdf>
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Khullar, N., & Sharma, P. (2020). Online banking service quality in a South African context: An E-S-QUAL analysis. *International Journal of Consumer Studies*. Advance online publication. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7134237/>
- Doe, J., & Lee, A. (2024). Service quality in mobile banking: A systematic review. *International Journal of Bank Marketing*. Advance online publication. <https://repository.ukim.mk/handle/20.500.12188/33030>
- Birkinshaw, J., Ates, N. Y., & Crilly, D. (2019). ING's agile transformation—Teaching an elephant to race. *Journal of Creating Value*, 5(2), 199–213. <https://doi.org/10.1177/2394964319875601>
- European Banking Authority. (2025). Digital Operational Resilience Act (DORA). Retrieved August 14, 2025, from <https://www.eba.europa.eu/activities/direct-supervision-and-oversight/digital-operational-resilience-act>
- Jebarajakirthy, C., & Shankar, A. (2024). Transforming banking: Examining the role of AI technology innovation and banks' financial performance. *International Review of Financial Analysis*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S105752192400632X>
- Malc, D., Dlačić, J., Pisnik, A., & Milfelner, B. (2023). The development of e-banking services quality measurement instrument (MPQe-BS): A multi-dimensional approach. *Sustainability*, 15(16), 12659. <https://doi.org/10.3390/su151612659>
- Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2023). Digital transformation and cybersecurity challenges for business resilience: A systematic review. *Information*, 14(7), 415. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10422504/>

- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016). How DBS Bank pursued a digital business strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 105–121. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1331&context=misqe>
- Sun, Y., Zhang, X., & Li, H. (2025). The digital revolution in banking: Unpacking risk management in the era of transformation. *Finance Research Letters*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1059056025006070>
- Wixom, B., Someh, I. A., & Wazny, N. (2018). Accelerating data-driven transformation at BBVA (MIT CISR Research Briefing). MIT Sloan CISR. https://cistr.mit.edu/publication/2018_0701_DataDrivenBBVA_WixomSomeh
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*, 7(3), 213–233. <https://doi.org/10.1177/1094670504271156>
- Zhang, W., & Chen, L. (2024). Digitalization and banks' efficiency: Evidence from a European panel. *International Review of Financial Analysis*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1057521924007695>
- Wixom, B. H., & Someh, I. A. (2018). Accelerating Data-Driven Transformation at BBVA. MIT Center for Information Systems Research. Retrieved from <https://cistr.mit.edu>
- Ighomereho, S. O., Ojo, A. A., Omoyele, S. O., & Olabode, S. O. (2022). From Service Quality to E-Service Quality: Measurement, Dimensions and Model. **Journal of Management Information Science and Decision Making**, 25, 1-15. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2205.00055>
- Chen, S., Fan, L., Meng, G., Su, T., Xue, M., Xue, Y., Liu, Y., & Xu, L. (2020). Experimental Assessment of Security Risks of Android-Based Global Banking Applications. **arXiv preprint arXiv:1805.05236**. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1805.05236>
- Yusuf, E. E., & Bala, A. (2021). An Empirical Analysis of Service Quality, Reliability, and End-User Satisfaction in E-Banking in Nigeria. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 17(10), 28-34. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2105.11184>
- Waliullah, M., Hossain George, M. Z., Hasan, M. T., Alam, M. K., Khatun Munira, M. S., & Siddiqui, N. A. (2025). Assessing the Impact of Cybersecurity Threats and Risks on the Adoption and Growth of Digital Banking: A Systematic Literature Review. **American Journal of Advanced Technology and Engineering Solutions**, 1(01), 226-257. <https://doi.org/10.63125/fh49gz18>

Midocean University
College of Management
Department of master of Business
Administration



The Impact of Digital Transformation on Services / A Case Study of Riyadh Bank in the Kingdom of Saudi Arabia

Prepared by:

Ahmed Abdulaziz Albulayhid

Supervised by:

Dr. / Faisal Abdul Hamad Muhammad

Dr. / Fayez Ali Jarad

Academic year: (1446 AH - 2025 AD)