

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات في القطاع المصرفي –
دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي Al Rajhi Bank

أسم الطالب

اميره عبد الكريم الهذلي

222000534

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

٤.....	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٥.....	1.1. المقدمة.....
٦.....	1.2. مشكلة الدراسة.....
٦.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
٧.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
٧.....	1.3. أهمية الدراسة.....
٧.....	1.3.1. على المستوى النظري.....
٨.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي.....
٨.....	1.4. أسئلة الدراسة.....
٩.....	1.5. أهداف الدراسة.....
١٠.....	1.6. فرضيات الدراسة.....
١١.....	1.7. نموذج الدراسة.....
١١.....	1.8. منهجية الدراسة.....
١٢.....	مجتمع وعينة الدراسة.....
١٢.....	مصادر جمع البيانات.....
١٢.....	أدوات الدراسة.....
١٢.....	الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
١٣.....	حدود الدراسة.....
١٣.....	أداة الدراسة (عدد الفقرات).....
١٣.....	1.9. الدراسة الميدانية.....

١٤	1.10 مخطط المشروع المقترح.....
١٥	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٥	2.1 المقدمة.....
١٦	2.2 المتغير المستقل: التحول الرقمي.....
١٦	2.2.1 تمهيد ومفهوم التحول الرقمي.....
١٧	2.2.2 أهمية التحول الرقمي.....
١٨	2.2.3 أهداف التحول الرقمي.....
٢٠	2.2.4 أبعاد التحول الرقمي.....
٢١	2.2.5 الدراسات السابقة المرتبطة--ة بالتحول الرقمي.....
٢٣	2.3 المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية.....
٢٣	2.3.1 تمهيد ومفهوم جودة الخدمات المصرفية.....
٢٤	2.3.2 أهمية جودة الخدمات المصرفية.....
٢٥	2.3.3 أهداف جودة الخدمات المصرفية.....
٢٦	2.3.4 أبعاد جودة الخدمات المصرفية.....
٢٨	2.3.5 الدراسات السابقة المرتبطة بجودة الخدمات المصرفية.....
٢٩	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٣١	2.5 الخاتمة.....

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهد العالم خلال العقدين الماضيين تحولات جوهرية في طبيعة الأعمال وأساليب تقديم الخدمات، وذلك نتيجة الثورة الرقمية المتسارعة التي أعادت تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي وفرضت على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في نماذج أعمالها التقليدية. ولم يعد التحول الرقمي خيارًا تكميليًا يمكن للمؤسسات تأجيله، بل أصبح ضرورة استراتيجية حتمية تفرضها متطلبات السوق وتطلعات العملاء وتسارع المنافسة، حيث يمثل هذا التحول نقلة نوعية في طريقة استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغيير جذري في الأداء المؤسسي وفي القيمة المقدمة للعملاء. (Dias et al., 2022)

ويُعدّ القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تأثرًا بموجة التحول الرقمي، نظرًا لاعتماده الكبير على المعلومات والبيانات وحاجته المستمرة إلى تقديم خدمات سريعة وآمنة وموثوقة لعملائه. وقد دفع التطور المتسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة وسلاسل الكتل (Blockchain) المصارف إلى تبني استراتيجيات رقمية شاملة تهدف إلى تطوير منظومتها الخدمية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال شديدة الديناميكية. (Manser Payne et al., 2021)

وتسعى المؤسسات المصرفية من خلال تبنيها للتحول الرقمي إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، أبرزها تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتقليص زمن إنجاز العمليات، وخفض التكاليف التشغيلية، وتوسيع قاعدة العملاء عبر القنوات الرقمية المتعددة. كما أن جودة الخدمات المصرفية أصبحت تُقاس اليوم بمدى قدرة المصرف على توظيف التقنيات الحديثة في تقديم تجربة عميل متكاملة تتسم بالسرعة والمرونة والأمان وسهولة الاستخدام (سويب وأبو سيف، ٢٠٢٤).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يحظى التحول الرقمي بمكانة محورية ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي وضعت الاقتصاد الرقمي والتحول التقني في صلب أولوياتها الاستراتيجية. وقد انعكس ذلك بوضوح على القطاع المصرفي السعودي الذي يُعدّ من أكثر القطاعات تقدمًا في تبني الحلول الرقمية على المستويين الإقليمي والعربي، وذلك بدعم وتوجيه من البنك المركزي السعودي (ساما) الذي أطلق العديد من المبادرات لتعزيز البنية التحتية الرقمية للقطاع المالي (العمير والجبر، ٢٠٢٥).

ويُعدّ مصرف الراجحي من المصارف الرائدة في هذا المجال، إذ تبني استراتيجية رقمية طموحة جعلته في طليعة المصارف العربية والإسلامية من حيث التحول الرقمي. ومن هنا تتبع أهمية دراسة أثر التحول الرقمي

على تحسين جودة الخدمات في مصرف الراجحي، باعتبارها نموذجًا يمكن الاستفادة من تجربته في فهم العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، وفي استخلاص الدروس التي يمكن تعميمها على مصارف أخرى تسعى إلى تحقيق نقلات مماثلة في أدائها وخدماتها .

1.2. مشكلة الدراسة

بالرغم من الاستثمارات الضخمة التي تضخها المصارف في مشاريع التحول الرقمي، إلا أن قياس الأثر الفعلي لهذا التحول على جودة الخدمات المصرفية لا يزال يمثل تحديًا بحثيًا وتطبيقيًا. فبينما تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، تُشير دراسات أخرى إلى وجود فجوات بين ما تستهدفه استراتيجيات التحول الرقمي وما يُلمسه العملاء فعليًا من تحسن في جودة الخدمات المقدمة. وفي حالة مصرف الراجحي تحديدًا، ورغم تصدّره مشهد التحول الرقمي في المنطقة، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية معمقة تكشف عن طبيعة وحجم أثر هذا التحول على أبعاد جودة الخدمات المصرفية المختلفة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية التي تحاول هذه الدراسة معالجتها فيما يلي:

- ندرة الدراسات العربية المتخصصة التي تتناول العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي الإسلامي تحديدًا، إذ ركّزت معظم الدراسات السابقة على القطاع المصرفي التقليدي أو على قطاعات خدمية أخرى كالاتصالات والصحة (سويب وأبو سيف، ٢٠٢٤؛ Emran et al., 2025).
- التباين في نتائج الدراسات السابقة حول قوة وطبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، حيث أظهرت بعض الدراسات أثرًا إيجابيًا قويًا (مداس، ٢٠٢٥)، بينما أشارت دراسات أخرى إلى وجود تحديات تحدّ من فاعلية هذا الأثر (حسام الدين وشقراني، ٢٠٢٤)، مما يستدعي إجراء مزيد من البحوث لحسم هذا التباين.
- محدودية الأطر النظرية المتكاملة التي تربط بين مفهوم “الجودة ٤.٠ (Quality 4.0)” كمفهوم حديث وبين تطبيقاته في البيئة المصرفية العربية، إذ لا يزال هذا المفهوم في طور التشكل ويحتاج إلى مزيد من الدراسات التأصيلية. (Dias et al., 2022)

- قلة الدراسات التي تتناول دور تقنيات الذكاء الاصطناعي والخدمات الرقمية المؤتمتة في خلق القيمة المشتركة (Value Co-Creation) بين المصارف وعملائها في البيئة العربية (Manser Payne et al., 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فيمكن تحديد الفجوات الآتية:

- غياب الدراسات الميدانية الحديثة التي تقيس بشكل مباشر أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في مصرف الراجحي، رغم الدور الريادي للمصرف في هذا المجال، حيث اقتصر معظم الدراسات على مصارف أخرى أو على قطاعات مختلفة كقطاع الاتصالات والقطاع الحكومي .
- عدم وضوح الأثر الفعلي لمبادرات التحول الرقمي التي يتبناها مصرف الراجحي على تجربة العميل الفعلية وعلى الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة من حيث الموثوقية والاستجابة والأمان وسهولة الاستخدام.
- محدودية المعرفة بالتحديات التطبيقية التي يواجهها مصرف الراجحي في رحلته الرقمية، وأثر هذه التحديات على قدرته على تقديم خدمات بالجودة المستهدفة، خاصة في ظل التغيرات السريعة في توقعات العملاء وسلوكياتهم الرقمية.
- الحاجة إلى أدلة تجريبية تدعم متخذي القرار في القطاع المصرفي السعودي عند توجيه الاستثمارات الرقمية نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات في القطاع المصرفي بالتطبيق على مصرف الراجحي؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وعلاقته بجودة الخدمات المصرفية، وتُضيف لبنة جديدة في حقل بحثي لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسات التأصيلية، خاصة في بيئة المصارف الإسلامية.

- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المصرفية، بما يساعد الباحثين على فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين وتطوير نماذج بحثية مستقبلية أكثر دقة وشمولاً.
- تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة المعرفية المتعلقة بمفهوم “الجودة ٤.٠” وتطبيقاته في القطاع المصرفي، وتفتح آفاقاً بحثية جديدة لدراسة العلاقة بين التقنيات الرقمية الحديثة كالذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل وبين تطوير منظومة الخدمات المصرفية.
- توفر الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن يبني عليها الباحثون في تخصصات إدارة الأعمال والتسويق وإدارة الجودة دراسات لاحقة تتناول جوانب أكثر تخصصاً في موضوع التحول الرقمي المصرفي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة لإدارة مصرف الراجحي رؤية علمية وعملية حول مدى نجاح استراتيجيات التحول الرقمي المتبعة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يساعد على تطوير هذه الاستراتيجيات وتعزيز فاعليتها.
- تُساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في القطاع المصرفي السعودي على توجيه استثماراتهم الرقمية نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحسين تجربة العميل وتعزيز رضاه وولائه.
- تُسهم الدراسة في دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المتعلقة بتطوير القطاع المالي وتعزيز التحول الرقمي، عبر تقديم أدلة تجريبية حول جدوى هذا التحول وأثره الفعلي على جودة الخدمات.
- تُوفّر الدراسة للمصارف الأخرى المحلية والإقليمية نموذجاً يمكن الاستفادة منه عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، خاصة المصارف الإسلامية التي تتشارك مع مصرف الراجحي في طبيعة العمل والمنتجات.
- تُمثّل الدراسة مرجعاً عملياً للجهات الرقابية كالبنك المركزي السعودي عند وضع السياسات والإرشادات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي، بما يضمن تحقيق التوازن بين الابتكار وحماية حقوق العملاء وضمان جودة الخدمات.

1.4 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الأمن السيبراني، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية (على تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي؟

الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر البنية التحتية التكنولوجية على تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي؟
٢. ما أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية (تطبيقات الهاتف المحمول، الصيرفة عبر الإنترنت) على تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي؟
٣. ما أثر منظومة الأمن السيبراني وحماية البيانات على تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي؟
٤. ما أثر الكفاءات والمهارات الرقمية للموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي؟
٥. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في مصرف الراجحي من وجهة نظر العاملين والعملاء؟
٦. ما مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة في مصرف الراجحي؟
٧. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي -- :

الأهداف الفرعية:

١. التعرف على المفهوم النظري للتحول الرقمي وأبعاده المختلفة في القطاع المصرفي.
٢. استعراض الإطار المفاهيمي لجودة الخدمات المصرفية ومعاييرها ومؤشرات قياسها.
٣. تحليل واقع تطبيق التحول الرقمي في مصرف الراجحي والوقوف على أبرز مبادراته الرقمية.
٤. قياس أثر البنية التحتية التكنولوجية على تحسين جودة الخدمات في مصرف الراجحي.

٥. قياس أثر الخدمات المصرفية الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات في مصرف الراجحي.
٦. قياس أثر منظومة الأمن السيبراني وحماية البيانات على تحسين جودة الخدمات في مصرف الراجحي.
٧. قياس أثر الكفاءات الرقمية للموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات في مصرف الراجحي.
٨. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
٩. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه التحول الرقمي في مصرف الراجحي.
١٠. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لتعزيز التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية بمصرف الراجحي.

1.6 فرضيات الدراسة

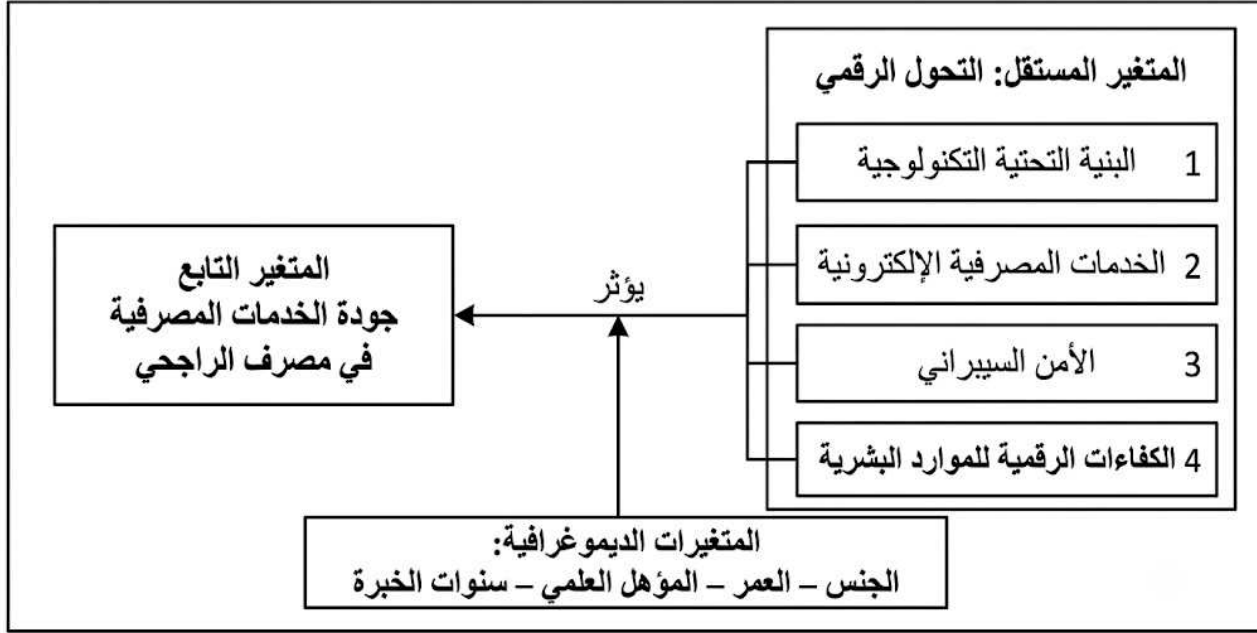
الفرضية الرئيسية: (H0) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة على تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي.

الفرضيات الفرعية:

- **H0.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية التكنولوجية على تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي.
- **H0.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات المصرفية الإلكترونية على تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي.
- **H0.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للأمن السيبراني وحماية البيانات على تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي.
- **H0.4:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للكفاءات الرقمية للموارد البشرية على تحسين جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي.
- **H0.5:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات المبحوثين حول أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

1.7 نموذج الدراسة

يوضح النموذج العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده الأربعة والمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية):



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة

1.8 منهجية الدراسة

المنهج المتبع: سوف يعتمد الباحث في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، باعتباره أنسب المناهج لطبيعة الموضوع، حيث سيقوم الباحث بوصف ظاهرة التحول الرقمي في القطاع المصرفي وتحليل أثرها على جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي. وسيتم الاستعانة بالجانب النظري من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، إلى جانب الجانب الميداني الذي سيُنقذ عبر جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة باستخدام أداة الاستبانة.

كما سيوظف الباحث **الأسلوب الكمي** في تحليل البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة، وذلك من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج النتائج واختبار الفرضيات، بما يمكن

الباحث من الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تُسهم في تقديم توصيات عملية لتطوير جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون **مجتمع الدراسة** من العاملين في مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية، والذي يضم أكثر من **20,000 موظف** موزعين على ما يزيد عن **550 فرعاً** داخل المملكة، إضافة إلى عملاء المصرف الذين يتجاوز عددهم **17 مليون عميل**. ونظراً لصعوبة حصر المجتمع بالكامل، فسوف يتم اختيار عينة ممثلة منه.

سوف يعتمد الباحث على أسلوب **العينة العشوائية الميسرة**، حيث سيتم توزيع **(400)** استبانة على عينة من العاملين والعملاء في فروع مصرف الراجحي، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن **(370)** استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد تقديرية تبلغ **(92.5%)** ، وهو ما يتوافق مع الحد الأدنى لحجم العينة وفقاً لمعادلة "ستيفن ثامبسون" عند مستوى ثقة **(95%)** وهامش خطأ **(5%)**.

مصادر جمع البيانات

المصادر الأولية: الاستبانة المصممة خصيصاً لأغراض الدراسة، والتي ستوزع على أفراد العينة.

المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العلمية، الرسائل الجامعية، الدوريات والمجلات المحكمة، الأبحاث والدراسات السابقة، التقارير السنوية لمصرف الراجحي، وتقارير البنك المركزي السعودي (ساما)، إضافة إلى مواقع الإنترنت ذات العلاقة.

أدوات الدراسة

سيستخدم الباحث على أداة **الاستبانة** لجمع البيانات الميدانية، وسيتم تصميمها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) عبر الأساليب الآتية: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، النسب المئوية والتكرارات، معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، معامل ارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، اختبار (T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعامل تضخم التباين (VIF).

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، الخدمات المصرفية الإلكترونية، الأمن السيبراني، الكفاءات الرقمية للموارد البشرية) على تحسين جودة الخدمات المصرفية.
- **الحدود المكانية:** فروع مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود البشرية:** العاملون والعلاء في مصرف الراجحي.
- **الحدود الزمانية:** العام الدراسي ٢٠٢٥-٢٠٢٦م.

أداة الدراسة (عدد الفقرات)

المتغير / البُعد	عدد الفقرات
المتغير المستقل: التحول الرقمي	
البنية التحتية التكنولوجية	4
الخدمات المصرفية الإلكترونية	4
الأمن السيبراني وحماية البيانات	4
الكفاءات الرقمية للموارد البشرية	4
إجمالي فقرات المتغير المستقل	16
المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية (أحادي المحور)	10
الإجمالي الكلي لفقرات الاستبانة	26

1.9 الدراسة الميدانية

سوف يقوم الباحث بتنفيذ الدراسة الميدانية وفقاً للخطوات الآتية:

١. تصميم الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، ومراجعتها من قبل مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين للتأكد من صدق المحتوى.
٢. اختبار الصدق والثبات من خلال توزيع عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) مفردة، وحساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة (يقبل عند قيمة ≤ 0.70).
٣. توزيع الاستبانة على أفراد العينة إلكترونياً وورقياً في فروع مصرف الراجحي.
٤. جمع البيانات وترميزها وإدخالها في برنامج (SPSS).
٥. تحليل البيانات ومناقشة النتائج واختبار الفرضيات.
٦. صياغة النتائج والتوصيات بناءً على مخرجات التحليل الإحصائي.

1.10 مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1.1 المقدمة 1.2 مشكلة الدراسة 1.3 أهمية الدراسة 1.4 أسئلة الدراسة
1.5 أهداف الدراسة 1.6 فرضيات الدراسة 1.7 نموذج الدراسة 1.8 منهجية الدراسة 1.9 الدراسة الميدانية
1.10 مصطلحات الدراسة 1.11 الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الإطار النظري - التحول الرقمي 2.1 مفهوم التحول الرقمي ونشأته 2.2 أهمية التحول الرقمي
في القطاع المصرفي 2.3 أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية - الخدمات الإلكترونية - الأمن السيبراني -
الكفاءات الرقمية) 2.4 متطلبات وتحديات التحول الرقمي المصرفي 2.5 التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة
٢٠٣٠

الفصل الثالث: الإطار النظري - جودة الخدمات المصرفية 3.1 مفهوم جودة الخدمة المصرفية 3.2 أبعاد
ومؤشرات قياس جودة الخدمة 3.3 نماذج قياس جودة الخدمة 3.4 (SERVQUAL - SERVPERF)
العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة

الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية على مصرف الراجحي 4.1 نبذة تعريفية عن مصرف الراجحي 4.2 مبادرات التحول الرقمي في مصرف الراجحي 4.3 منهجية الدراسة الميدانية 4.4 تحليل البيانات ووصف خصائص العينة 4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات 5.1 نتائج الدراسة 5.2 التوصيات 5.3 الدراسات المستقبلية المقترحة

قائمة المراجع الملاحق

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

يُعدّ هذا الفصل حجر الزاوية في البناء المعرفي للدراسة الحالية، إذ يستعرض الإطار النظري والأدبيات العلمية التي تناولت متغيري الدراسة، وهما التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً، وجودة الخدمات المصرفية بوصفها متغيراً تابعاً، فضلاً عن استعراض العلاقة التبادلية بينهما في السياقات المصرفية المعاصرة. ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يوفّر خلفية علمية رصينة تُمكن الباحث من تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى ملئها، وتُتيح له كذلك بناء فرضيات دقيقة ومستمدة من نتائج الدراسات السابقة. فقد شهد القطاع المصرفي في العقد الأخير تحولات جذرية نتيجة الثورة الرقمية والتقدم المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أفرز نموذجاً مصرفياً جديداً يعتمد على الرقمنة الشاملة في تقديم الخدمات، وتسعى المصارف من خلاله إلى تعزيز تنافسيتها وتحسين جودة خدماتها المقدمة لعملائها.

وفي ضوء ذلك، يستعرض هذا الفصل مفهوم التحول الرقمي وأهميته وأهدافه وأبعاده، مع الاستشهاد بأبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت هذا المتغير، ثم ينتقل إلى تناول جودة الخدمات المصرفية من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد، مدعومة بمجموعة من الدراسات ذات الصلة. ويُختتم الفصل بتحليل معمّق للعلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، وذلك تمهيداً لصياغة الفرضيات الرئيسة للدراسة الحالية.

2.2 المتغير المستقل: التحول الرقمي

2.2.1 تمهيد ومفهوم التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي أحد أبرز الظواهر التنظيمية والاستراتيجية التي فرضت نفسها على المنظمات المعاصرة بمختلف قطاعاتها، ولا سيما القطاع المصرفي الذي يُعدّ من أكثر القطاعات تأثراً بالتطورات التكنولوجية المتسارعة. وقد تعددت التعريفات التي قدّمها الباحثون لهذا المفهوم، انطلاقاً من زوايا مختلفة تعكس تعدد أبعاده وتشعب تطبيقاته. فقد عرّفه سويب وأبو سيف (٢٠٢٤) بأنه عملية شاملة تتضمن دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات عمل المؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة تقديم القيمة للعملاء وفي الثقافة التنظيمية السائدة. ويرى حسام الدين وشقراني (٢٠٢٤) أن التحول الرقمي يتجاوز مجرد إدخال التقنية إلى إعادة صياغة نماذج الأعمال بشكل كامل، بحيث تُصبح الرقمنة جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

ومن منظور أكثر شمولية، يُشير (Dias, Carvalho, and Sampaio (2022) إلى أن التحول الرقمي يمثل تحولًا ثقافيًا وتنظيميًا وتكنولوجيًا يستهدف تحقيق ما يُعرف بـ"الجودة ٤.٠"، وهي جودة تتكامل فيها الأدوات الرقمية مع أنظمة إدارة الجودة التقليدية لخلق قيمة مضافة للعملاء. كما يُعرّفه Manser Payne, (2021) Dahl, and Peltier بأنه العملية التي يتم من خلالها استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة والحوسبة السحابية لخلق نماذج خدمة جديدة، خاصة في القطاع المالي الذي أصبح يعتمد بشكل متزايد على النظم البيئية الرقمية. ويُضيف (El Khatib, Angelova, and Kazim (2024) بُعدًا آخر لهذا المفهوم حين يعتبرونه محركًا رئيسًا للابتكار والتنقل والقدرة على التكيف والتحليل والثقة، وهي عناصر تُشكّل مجتمعةً جوهر الخدمات الذكية الحديثة.

وفي السياق ذاته، يذهب البنوني والمحاسنة (٢٠٢٦) إلى أن التحول الرقمي يمثل استجابة استراتيجية للتحديات المعاصرة، إذ يُعيد تشكيل العلاقة بين المؤسسة وعملائها من خلال قنوات رقمية متعددة تُتيح تفاعلًا لحظيًا وشخصيًا. ويؤكد دريش (٢٠٢٥) في دراسته على القطاع المصرفي أن التحول الرقمي في هذا القطاع تحديدًا يتضمن رقمنة العمليات المصرفية، وتطوير قنوات التوزيع الإلكترونية، وتحسين تجربة العميل من خلال حلول مبتكرة كالخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول والذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل (البلوكشين).

ومن خلال استقراء هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن التحول الرقمي عملية متعددة الأبعاد، تجمع بين البُعد التكنولوجي المتمثل في البنية التحتية والأدوات الرقمية، والبُعد التنظيمي المتمثل في إعادة هيكلة العمليات والثقافة المؤسسية، والبُعد البشري المتعلق بالكفاءات الرقمية للعاملين، والبُعد الأمني المتصل بحماية البيانات والأنظمة. وتتفق معظم التعريفات على أن الهدف النهائي من التحول الرقمي هو خلق قيمة مضافة للعملاء وتحسين الأداء المؤسسي.

2.2.2 أهمية التحول الرقمي

تتجلى أهمية التحول الرقمي في كونه ضرورة استراتيجية لا خيارًا تكميليًا، إذ باتت المؤسسات التي تتأخر في تبني التحول الرقمي مهددة بفقدان تنافسيتها وحصتها السوقية. وتتبع هذه الأهمية من قدرة التحول الرقمي على إحداث تحولات نوعية في طبيعة العمليات المؤسسية، وفي جودة الخدمات المقدمة، وفي مستوى رضا العملاء وولائهم.

ويُشير العمير والجبر (٢٠٢٥) إلى أن أهمية التحول الرقمي تتمثل في: أولاً، تعزيز الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات الروتينية وتقليل الأخطاء البشرية، مما يُتيح للموارد البشرية التركيز على المهام ذات القيمة المضافة العالية؛ ثانياً، تحسين جودة اتخاذ القرار عبر توفير بيانات لحظية ودقيقة تُدعم عملية التخطيط الاستراتيجي؛ ثالثاً، تعزيز الشفافية والمساءلة، خاصة في القطاعات الحكومية والمالية، مما يُقلل من فرص الفساد ويُعزز ثقة أصحاب المصلحة.

ويرى النعيمي والهميسات والمحاسنة (٢٠٢٤) أن أهمية التحول الرقمي تتجسد في: أولاً، توسيع نطاق الوصول إلى الخدمات وإتاحتها على مدار الساعة دون قيود مكانية أو زمنية؛ ثانياً، خفض التكاليف التشغيلية على المدى الطويل من خلال الاستغناء عن العمليات الورقية وتقليل الحاجة إلى البنية التحتية المادية؛ ثالثاً، تعزيز القدرة على الابتكار وتطوير خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة بشكل مستمر.

كما يُضيف Sharmin and Chowdhury (2025) بُعداً آخر لأهمية التحول الرقمي، حيث يؤكدون أنه: أولاً، يُساهم في تعزيز الحوكمة الرشيدة من خلال رقمنة الإجراءات الإدارية وتقليل التدخل البشري؛ ثانياً، يرفع من مستوى الشفافية والمساءلة عبر توثيق جميع المعاملات إلكترونياً؛ ثالثاً، يُعزز ثقة المواطنين والعملاء في المؤسسات من خلال ضمان دقة المعلومات وسرعة الاستجابة. ويرى ALmasoodi et al. (2023) أن أهمية التحول الرقمي تكمن في قدرته على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، من خلال تقديم تجربة عميل متميزة قائمة على الفهم العميق لسلوك العملاء وتفضيلاتهم عبر تحليلات البيانات الضخمة.

وفي السياق المصرفي تحديداً، يُشير خميس (٢٠٢٣) إلى أن أهمية التحول الرقمي تتضح في: أولاً، تعزيز أمن المعاملات المصرفية عبر تقنيات متقدمة كسلاسل الكتل والتشفير المتقدم؛ ثانياً، تسريع وتيرة تنفيذ العمليات المصرفية وتقليل زمن الانتظار للعملاء؛ ثالثاً، تمكين المصارف من تقديم خدمات مخصصة تعتمد على فهم عميق لاحتياجات كل عميل على حدة. وبهذا يتضح أن أهمية التحول الرقمي تمتد لتشمل الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية والتسويقية والأمنية، مما يجعله ركيزة أساسية لبقاء المؤسسات ونموها في ظل بيئة الأعمال الرقمية المعاصرة.

2.2.3 أهداف التحول الرقمي

يسعى التحول الرقمي إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تتقاطع لتشكّل رؤية متكاملة لتطوير المؤسسات ورفع كفاءتها. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا مختلفة، مما أثارى الأدبيات في هذا المجال.

ويشير مداس (٢٠٢٥) إلى أن التحول الرقمي يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: أولاً، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة أعمال شديدة التغير، وذلك من خلال تبني تقنيات مبتكرة تُميّزها عن منافسيها؛ ثانياً، تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء عبر أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية؛ ثالثاً، تعظيم العائد على الاستثمار من خلال تحسين إنتاجية الموارد البشرية والمادية؛ رابعاً، دعم عملية البحث والتطوير المستمر لضمان مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

كما يشير حشكي والحرافشة (٢٠٢٣) إلى أن أهداف التحول الرقمي تشمل: أولاً، تعزيز إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسة عبر ربط جميع العمليات في منظومة رقمية متكاملة؛ ثانياً، تسهيل الوصول إلى المعلومات وتبادلها بين الأقسام المختلفة بسرعة ودقة عاليتين؛ ثالثاً، تمكين الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليلات متقدمة؛ رابعاً، تحسين مستوى الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية.

ويضيف عبدالمنعم (٢٠٢٣) أن التحول الرقمي يهدف إلى: أولاً، توفير خدمات نوعية للمستخدمين تتسم بالسرعة والدقة والملاءمة لاحتياجاتهم المتنوعة؛ ثانياً، تقليص الفجوة الرقمية بين شرائح المجتمع المختلفة عبر إتاحة الخدمات الرقمية للجميع؛ ثالثاً، بناء قاعدة بيانات شاملة تُسهم في تطوير السياسات والخدمات المستقبلية؛ رابعاً، تعزيز التكامل بين المؤسسات المختلفة عبر منصات رقمية موحدة.

ومن منظور دولي، يرى (Ayad and Henni 2026) أن التحول الرقمي يستهدف: أولاً، تحسين أبعاد جودة الخدمة كالاعتمادية والاستجابة والملموسية والتعاطف والأمان؛ ثانياً، تعزيز تجربة المستخدم من الخدمة عبر توفير قنوات تفاعل متعددة ومرنة؛ ثالثاً، تطوير قدرات المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية السريعة؛ رابعاً، دعم الاستدامة المؤسسية على المدى البعيد. كما يؤكد Emran, Salem, and Elhony (2025) أن استراتيجيات التحول الرقمي تسعى إلى: أولاً، تحقيق تحول جذري في نماذج تقديم الخدمة، خاصة في القطاعات الحيوية كالصحة والتعليم؛ ثانياً، تعزيز كفاءة استخدام الموارد المؤسسية عبر إدارة رقمية متكاملة؛ ثالثاً، رفع مستوى رضا المستخدمين من خلال خدمات مخصصة وسريعة.

وفي السياق ذاته، يذهب مسراتي (٢٠٢٥) إلى أن الرقمنة تهدف إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة عبر: أولاً، تبسيط الإجراءات وتقليل زمن معالجة الطلبات؛ ثانياً، توفير معلومات دقيقة وشاملة للمستخدمين في الوقت المناسب؛ ثالثاً، خلق بيئة عمل رقمية محفزة للإبداع والابتكار؛ رابعاً، تعزيز التواصل المؤسسي داخلياً وخارجياً.

2.2.4 أبعاد التحول الرقمي

تم تحديد أبعاد التحول الرقمي في هذه الدراسة بناءً على مراجعة معمقة للأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية ذات الصلة، وفي مقدمتها دراسة البنوني والمحاسنة (٢٠٢٦) التي تناولت متطلبات التحول الرقمي في سياق مؤسسي مماثل، ودراسة سويب وأبو سيف (٢٠٢٤) التي طبقت هذه الأبعاد على قطاع الاتصالات، فضلاً عن دراسة دريش (٢٠٢٥) التي ركزت على القطاع المصرفي تحديداً، ودراسة حشكي والحرافشة (٢٠٢٣) التي دمجت أبعاد التحول الرقمي بإدارة الجودة الشاملة. وقد أسفرت هذه المراجعة عن تحديد أربعة أبعاد رئيسة تُشكل مجتمعةً الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في هذه الدراسة، وهي: البنية التحتية التكنولوجية، والخدمات المصرفية الإلكترونية، والأمن السيبراني، والكفاءات الرقمية للموارد البشرية.

أولاً: البنية التحتية التكنولوجية: تُمثل البنية التحتية التكنولوجية العمود الفقري لأي مشروع تحول رقمي، إذ تشمل مجموعة الأجهزة والبرمجيات والشبكات وأنظمة الحوسبة السحابية وقواعد البيانات التي تُتيح للمؤسسة تنفيذ عملياتها الرقمية بكفاءة عالية. ويُشير حسام الدين وشقراني (٢٠٢٤) إلى أن البنية التحتية التكنولوجية المتطورة تُعد شرطاً لازماً لتفعيل الابتكار الرقمي داخل المؤسسة، إذ لا يمكن تصور خدمات رقمية متميزة دون بنية تحتية قوية تدعمها. وتتضمن هذه البنية عادةً مراكز البيانات، وأنظمة الحوسبة السحابية، وشبكات الاتصالات فائقة السرعة، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسة، وأدوات تحليل البيانات الضخمة. وفي السياق المصرفي، تكتسب البنية التحتية أهمية مضاعفة، إذ يتطلب تقديم الخدمات المصرفية الرقمية بنية تحتية عالية الموثوقية قادرة على التعامل مع ملايين المعاملات يومياً دون انقطاع أو تأخير.

ثانياً: الخدمات المصرفية الإلكترونية: يُمثل هذا البُعد التطبيق العملي للتحول الرقمي في القطاع المصرفي، ويتضمن مجموعة الخدمات التي تُقدمها المصارف لعملائها عبر القنوات الإلكترونية المتنوعة كالإنترنت البنكي، والتطبيقات الذكية، وأجهزة الصراف الآلي، والخدمات المصرفية عبر الهاتف. ويُشير خميس (٢٠٢٣) إلى أن الخدمات المصرفية الإلكترونية شهدت تطوراً نوعياً مع دخول تقنيات جديدة كسلاسل الكتل والذكاء الاصطناعي، مما جعلها أكثر أماناً وسرعة وشمولية. وتتميز هذه الخدمات بقدرتها على تجاوز

الحدود الزمانية والمكانية، إذ يستطيع العميل إجراء معاملاته المصرفية في أي وقت ومن أي مكان، مما يُحسن من تجربته ويعزز رضاه. كما تُتيح هذه الخدمات للمصارف توسيع قاعدة عملائها وخفض تكاليفها التشغيلية بشكل ملحوظ.

ثالثاً: الأمن السيبراني: يمثل الأمن السيبراني بُعداً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، خاصة في القطاع المصرفي الذي يتعامل مع بيانات مالية حساسة ومعاملات ذات قيمة عالية. ويُشير خميس (٢٠٢٣) إلى أن تبني تقنيات متقدمة كسلاسل الكتل يُسهم في تعزيز أمن الخدمات المصرفية الرقمية عبر آليات التشفير والتحقق الموزع. ويشمل هذا البُعد جملة من الإجراءات والتقنيات، كأنظمة كشف التسلل، وجدران الحماية، وبروتوكولات التشفير، وأنظمة إدارة الهويات، فضلاً عن السياسات والإجراءات التنظيمية المتعلقة بحماية المعلومات. وتتبع أهمية الأمن السيبراني من كونه يُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه ثقة العملاء بالخدمات المصرفية الرقمية، إذ إن أي اختراق أمني قد يلحق أضراراً جسيمة بسمعة المصرف وموقفه المالي والقانوني.

رابعاً: الكفاءات الرقمية للموارد البشرية: يُشكّل هذا البُعد الجانب البشري للتحول الرقمي، ويتضمن مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات التي يجب أن يمتلكها العاملون في المؤسسة للتعامل بفاعلية مع التقنيات الرقمية. ويُشير النعيمي والهميسات والمحاسنة (٢٠٢٤) إلى أن الاستثمار في تنمية الكفاءات الرقمية للموارد البشرية يُعدّ عاملاً حاسماً في نجاح مبادرات التحول الرقمي، إذ إن أفضل التقنيات تظل عديمة الجدوى دون كوادر بشرية قادرة على استثمارها. وتشمل الكفاءات الرقمية مهارات استخدام البرمجيات المتقدمة، وتحليل البيانات، والتفكير التحليلي، والقدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية المستمرة، فضلاً عن الوعي بمخاطر الأمن السيبراني وأخلاقيات التعامل مع البيانات. ويتطلب تطوير هذه الكفاءات برامج تدريبية مستمرة وسياسات توظيف تستهدف استقطاب المواهب الرقمية.

وإلى جانب هذه الأبعاد الأربعة، يمكن الإشارة إلى عناصر مكملة تُعزز فاعلية التحول الرقمي، كالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، والقيادة الرقمية القادرة على قيادة عمليات التحول، والحوكمة الرقمية التي تضمن التوافق بين الاستراتيجية الرقمية والأهداف المؤسسية العامة.

2.2.5 الدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي

الدراسات العربية:

دراسة سويب وأبو سيف: (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، والتطبيقات الرقمية، والكفاءات البشرية الرقمية) على تحسين جودة الخدمات في شركة ليببانا للهاتف المحمول، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفًا وعميلًا في الشركة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في البنية التحتية التكنولوجية وتطوير الكفاءات الرقمية للعاملين.

دراسة البنوني والمحاسنة: (2026) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متطلبات التحول الرقمي بأبعادها (البنية التحتية، والدعم الإداري، والكفاءات البشرية، والأمن المعلوماتي) على تحسين جودة الخدمة في وزارة التعليم العالي الليبية، مع دراسة الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٢٠) موظفًا في الوزارة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لمتطلبات التحول الرقمي على جودة الخدمة، كما تبين أن نظم المعلومات الاستراتيجية تلعب دورًا وسيطًا مهمًا، وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في نظم المعلومات وتطوير قدرات الموارد البشرية.

دراسة دريش: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة وجودة الخدمات المصرفية بأبعاده (الخدمات الإلكترونية، والبنية التحتية الرقمية، والأمن السيبراني)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) موظف وعمال في عدد من المصارف الجزائرية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل جوهري في تحسين كفاءة الخدمات المصرفية ورفع مستوى جودتها، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية الرقمية وتعزيز آليات الأمن السيبراني في المصارف.

الدراسات الأجنبية:

دراسة: (2022) Dias, Carvalho, and Sampaio هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عملية التحول الرقمي على مفهوم الجودة، ضمن ما يُعرف بـ"الجودة ٤.٠"، من خلال مراجعة أدبية شاملة، واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وتكونت عينة الدراسة من (٨٥) دراسة سابقة نُشرت في المجالات المحكمة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُحدث تحولًا جوهريًا في مفهوم الجودة

وأدواتها ومنهجياتها، وأوصت الدراسة بتبني نموذج الجودة ٤.٠ كإطار متكامل يجمع بين التقنيات الرقمية وممارسات إدارة الجودة.

دراسة: (Manser Payne, Dahl, and Peltier (2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الخدمات المالية القائمة على الذكاء الاصطناعي، من خلال تطوير إطار مفاهيمي للخدمة الرقمية والقيمة المشتركة، واستخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُعيد تشكيل النظم البيئية للخدمات المالية، ويُتيح خلق قيمة مشتركة بين المؤسسات المالية وعملائها، وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج تكاملي يجمع بين الخدمة والتقنية.

دراسة: (El Khatib, Angelova, and Kazim (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التحول الرقمي في جودة الخدمات الذكية بأبعادها (الابتكار، والتنقل، والقدرة على التكيف، والقدرة التحليلية، والثقة)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) مؤسسة تُقدّم خدمات ذكية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي كبير للتحول الرقمي على جميع أبعاد جودة الخدمات الذكية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات المؤسسات على الابتكار والتحليل والتكيف مع المتغيرات.

2.3 المتغير التابع: جودة الخدمات المصرفية

2.3.1 تمهيد ومفهوم جودة الخدمات المصرفية

تُعدّ جودة الخدمات المصرفية من المفاهيم المحورية في أدبيات التسويق المصرفي والإدارة الاستراتيجية، إذ باتت تُشكّل معياراً رئيساً للتفاضل بين المصارف في ظل بيئة تنافسية شديدة. وقد تطور هذا المفهوم عبر عقود من البحث العلمي ليشمل أبعاداً متعددة تتجاوز الجانب التقني للخدمة إلى الجوانب النفسية والإدراكية والسلوكية للعميل. ويُعرّف النعيمي والهميسات والمحاسنة (٢٠٢٤) جودة الخدمة بأنها الفجوة بين توقعات العميل قبل تلقي الخدمة وإدراكه لها بعد تلقيها، فكلما تقلّصت هذه الفجوة أو تجاوز الأداء الفعلي التوقعات، ارتفع مستوى الجودة المدركة. ويرى العمير والجبر (٢٠٢٥) أن جودة الخدمة تمثل مجموعة الخصائص والسمات التي تحملها الخدمة والتي تُلبّي احتياجات العميل الصريحة والضمنية.

ومن منظور أكثر تخصصاً، يُشير مسراتي (٢٠٢٥) إلى أن جودة الخدمات في المؤسسات الخدمية تتحدد بعدة عوامل، منها سرعة الاستجابة، ودقة تنفيذ العمليات، ومدى تلبية توقعات المستفيدين، فضلاً عن مستوى الاحترافية في التعامل. ويُعرّف خميس (٢٠٢٣) جودة الخدمات المصرفية الرقمية بأنها قدرة المصرف على

تقديم خدمات مصرفية عبر القنوات الإلكترونية تتسم بالأمان والسرعة والدقة والملاءمة لاحتياجات العملاء المتنوعة، مع ضمان تجربة استخدام سلسة وميسرة.

وفي السياق ذاته، يذهب (Dias et al. (2022 إلى أن جودة الخدمة في العصر الرقمي أصبحت مفهوماً متعدد الأبعاد يجمع بين الجودة التقليدية والجودة الرقمية، مما يستدعي إطاراً مفاهيمياً جديداً لقياسها وتقييمها. ويُضيف (ALmasoodi et al. (2023 أن جودة الخدمة في القطاعات الخدمية تُقاس بمدى قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تفوق توقعات العملاء وتُحقق لهم قيمة مضافة تتجاوز مجرد إشباع الاحتياج الأساسي.

ويؤكد عبدالمنعم (٢٠٢٣) أن جودة الخدمات باتت تُشكّل معياراً للتنافسية المؤسسية، إذ لا يمكن للمؤسسات الحديثة الاستمرار في السوق دون الالتزام بمعايير الجودة العالية، خاصة في القطاعات التي تتعامل مباشرة مع الجمهور كالقطاع المالي والمصرفي والصحي. ومن خلال هذه التعريفات، يمكن استخلاص أن جودة الخدمات المصرفية مفهوم شامل يتضمن الجوانب الملموسة كالبنية التحتية والتقنيات المستخدمة، والجوانب غير الملموسة كالاعتمادية والاستجابة والتعاطف والأمان، ويسعى في مجمله إلى تحقيق رضا العميل وولائه.

2.3.2 أهمية جودة الخدمات المصرفية

تكتسب جودة الخدمات المصرفية أهمية استثنائية في القطاع المصرفي المعاصر، إذ تُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه العلاقة بين المصرف وعملائه، وتُحدد إلى حد كبير قدرة المصرف على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية. وتمتد أهمية جودة الخدمات المصرفية لتشمل أبعاداً متعددة، تنعكس على المصرف والعميل والمجتمع في آن واحد.

ويشير حسام الدين وشقراني (٢٠٢٤) إلى أن أهمية جودة الخدمات تتمثل في: أولاً، تعزيز الميزة التنافسية للمصرف في السوق، إذ تُصبح الجودة عاملاً فارقاً يُميّزه عن منافسيه في ظل تشابه المنتجات المصرفية؛ ثانياً، بناء ولاء العملاء وتقليل معدلات تحولهم إلى المصارف المنافسة، مما يُحسن من الاستقرار المالي للمصرف؛ ثالثاً، تعزيز السمعة المؤسسية للمصرف واستقطاب عملاء جدد عبر التسويق الشفهي الإيجابي.

ويرى (Ayad and Henni (2026 أن جودة الخدمة تحمل أهمية استراتيجية تتمثل في: أولاً، رفع مستوى رضا المستفيدين وتحقيق تجربة إيجابية ترتبط بالمؤسسة؛ ثانياً، تعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة من خلال زيادة الإيرادات وتقليل تكاليف اكتساب عملاء جدد؛ ثالثاً، تحسين البيئة الداخلية للمؤسسة عبر بناء ثقافة الجودة والتميز. ويُضيف (ALmasoodi et al. (2023 أن أهمية جودة الخدمات تتضح في: أولاً، تحقيق

التنمية المستدامة للقطاعات الخدمية عبر خلق قيمة اقتصادية وبيئية واجتماعية؛ ثانيًا، تعزيز الثقة المؤسسية بين المؤسسة والمستفيدين وأصحاب المصلحة كافة؛ ثالثًا، دعم القدرة الابتكارية للمؤسسات عبر تحفيزها على تطوير خدماتها بشكل مستمر.

ويشير خميس (٢٠٢٣) إلى أن أهمية جودة الخدمات المصرفية الرقمية تحديدًا تتمثل في: أولاً، بناء ثقة العملاء بالقنوات الرقمية وتشجيعهم على تبنيها، مما يخفض من تكاليف التشغيل عبر تقليل الاعتماد على الفروع التقليدية؛ ثانيًا، تحسين تجربة العميل عبر توفير خدمات سريعة وآمنة ومتاحة على مدار الساعة؛ ثالثًا، دعم الشمول المالي من خلال إتاحة الخدمات المصرفية لشرائح أوسع من المجتمع. ويؤكد سويب وأبو سيف (٢٠٢٤) أن جودة الخدمات تحمل أهمية اقتصادية كلية، إذ تُسهم في رفع كفاءة القطاع الاقتصادي وتعزيز ثقة المستثمرين المحليين والأجانب، مما ينعكس إيجابًا على الاقتصاد الوطني برمته.

كما يُشير النعيمي والهميسات والمحاسنة (٢٠٢٤) إلى أن أهمية جودة الخدمة تكمن في: أولاً، تحقيق التوازن بين توقعات المستفيدين والقدرات الفعلية للمؤسسة، مما يُقلّل من الفجوة بينهما؛ ثانيًا، تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة عبر تحديد نقاط الضعف ومعالجتها؛ ثالثًا، تعزيز التزام العاملين وانتمائهم للمؤسسة عبر بناء ثقافة الجودة والتميز.

2.3.3 أهداف جودة الخدمات المصرفية

تسعى المصارف من خلال تبني معايير الجودة العالية إلى تحقيق منظومة متكاملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية والتسويقية، تتقاطع فيما بينها لتعزيز مكانة المصرف في السوق وتحقيق التميز المؤسسي.

ويشير حشكي والحرافشة (٢٠٢٣) إلى أن أهداف جودة الخدمة تتضمن: أولاً، ترسيخ ثقافة التميز والاستمرارية في التحسين داخل المؤسسة، بحيث تُصبح الجودة جزءًا من الحمض النووي التنظيمي؛ ثانيًا، تحقيق أعلى مستويات الرضا للمستفيدين عبر تلبية احتياجاتهم بدقة وسرعة؛ ثالثًا، تقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة التشغيلية بما يُقلّل من التكاليف ويُحسّن من الإنتاجية؛ رابعًا، تعزيز التوافق مع المعايير الدولية للجودة كمعايير الأيزو.

كما يشير عبدالمنعم (٢٠٢٣) إلى أن أهداف جودة الخدمات تشمل: أولاً، توفير خدمات تُلبّي احتياجات الفئات المستهدفة بشكل عادل وشامل؛ ثانيًا، تعزيز الحوكمة والشفافية في تقديم الخدمات، خاصة في

القطاعات ذات الحساسية الاجتماعية؛ ثالثاً، تحقيق التنمية المستدامة للقطاع عبر تحسين مستمر في مؤشرات الأداء؛ رابعاً، بناء علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين تقوم على الثقة المتبادلة.

ويرى العمير والجبر (٢٠٢٥) أن جودة الخدمات تسعى إلى تحقيق: أولاً، تحسين مستوى الشفافية والمصادقية في تقديم المعلومات والبيانات؛ ثانياً، تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة وقراراتها؛ ثالثاً، دعم عملية اتخاذ القرار الرشيد على المستويات المختلفة؛ رابعاً، تحقيق التوافق مع المتطلبات القانونية والتنظيمية.

ومن منظور دولي، يشير (Sharmin and Chowdhury (2025 إلى أن جودة الخدمات في العصر الرقمي تستهدف: أولاً، رفع مستوى الشفافية والمساءلة في المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء؛ ثانياً، تحسين تجربة المستفيدين عبر تقليل البيروقراطية وتبسيط الإجراءات؛ ثالثاً، تعزيز الثقة العامة في المؤسسات من خلال ضمان دقة الخدمات وموثوقيتها. ويُضيف (Emran et al. (2025 أن جودة الخدمات تسعى إلى: أولاً، تحسين مؤشرات الأداء المؤسسي كسرعة الاستجابة ومعدلات إتمام الخدمة؛ ثانياً، تقليل شكاوى المستفيدين ومعالجتها بفاعلية؛ ثالثاً، بناء نموذج خدمي متميز يمكن تعميمه على المؤسسات المماثلة.

وفي السياق المصرفي، يؤكد دريش (٢٠٢٥) أن أهداف جودة الخدمات المصرفية تشمل: أولاً، تحقيق التميز في تقديم الخدمة عبر جميع القنوات، سواء التقليدية أو الرقمية؛ ثانياً، تعزيز ولاء العملاء وزيادة قيمتهم مدى الحياة (Customer Lifetime Value)؛ ثالثاً، بناء ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها؛ رابعاً، دعم النمو المالي للمصرف عبر زيادة حجم الودائع والائتمان والعمليات.

2.3.4 أبعاد جودة الخدمات المصرفية

تم تحديد أبعاد جودة الخدمات المصرفية في هذه الدراسة بناءً على المراجعة الشاملة للأدبيات، وفي مقدمتها نموذج SERVQUAL الشهير الذي طوره Parasuraman وزملاؤه، والذي تبنته دراسة النعيمي والهميسات والمحاسنة (٢٠٢٤)، ودراسة (Ayad and Henni (2026 في السياق الأكاديمي، ودراسة عبدالمنعم (٢٠٢٣) في قطاع التأمين الصحي، ودراسة خميس (٢٠٢٣) في السياق المصرفي الرقمي. وأسفرت هذه المراجعة عن تبني خمسة أبعاد رئيسة لجودة الخدمات المصرفية، وهي: الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية.

أولاً: الاعتمادية (Reliability): تُشير الاعتمادية إلى قدرة المصرف على تقديم الخدمة الموعودة بشكل دقيق وموثوق ومتسق مع مرور الوقت. ويعني هذا البُعد أن يفي المصرف بالتزاماته تجاه العميل في الوقت المحدد وبالمواصفات المعلنة، دون أخطاء أو تأخير. ويُشير النعيمي وآخرون (٢٠٢٤) إلى أن الاعتمادية تُشكّل الركيزة الأساسية لبناء الثقة بين المصرف وعملائه، إذ إن أي إخفاق متكرر في هذا البُعد يُهدد استمرارية العلاقة. وتشمل الاعتمادية في السياق المصرفي دقة العمليات المالية، والتزام المواعيد، وصحة المعلومات المقدمة، واستقرار الأنظمة الإلكترونية.

ثانياً: الاستجابة (Responsiveness): تُعبّر الاستجابة عن استعداد المصرف وموظفيه لتقديم خدمة سريعة وفعالة للعملاء، والاستجابة الفورية لاستفساراتهم وشكاواهم. ويُشير خميس (٢٠٢٣) إلى أن الاستجابة اكتسبت أهمية مضاعفة في عصر الخدمات المصرفية الرقمية، إذ يتوقع العميل استجابة لحظية عبر القنوات الإلكترونية. ويتضمن هذا البُعد سرعة تنفيذ العمليات، وسرعة الرد على الاستفسارات، ومرونة التعامل مع المتطلبات الاستثنائية للعملاء، وسرعة معالجة الشكاوى وحلها. وفي مصرف الراجحي، يتجلى هذا البُعد في السرعة العالية لتنفيذ التحويلات المالية عبر تطبيق المصرف الرقمي، وفي توفر خدمات الدعم الفني على مدار الساعة.

ثالثاً: الأمان (Assurance): يشمل بُعد الأمان معرفة الموظفين وكياستهم، وقدرتهم على نقل الثقة والاطمئنان للعملاء، فضلاً عن الأمان المادي والمعلوماتي للمعاملات. ويُشير الجبر والعمير (٢٠٢٥) إلى أن الأمان في الخدمات المالية والمصرفية يُشكّل بُعداً حرجاً نظراً لطبيعة البيانات والمعاملات ذات القيمة العالية. ويتضمن هذا البُعد الكفاءة المهنية للعاملين، وسرية بيانات العملاء، وأمان المعاملات الإلكترونية، وحماية الحسابات من الاختراق والاحتيال. ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بالأمن السيبراني في التحول الرقمي، حيث يُعزّز الأمن السيبراني من الأمان المدرك للعميل.

رابعاً: التعاطف (Empathy): يُعبّر التعاطف عن الاهتمام الفردي والرعاية التي يُقدّمها المصرف لعملائه، وقدرته على فهم احتياجاتهم الخاصة والتفاعل معها بشكل شخصي. ويُشير Ayad and Henni (2026) إلى أن التعاطف يُشكّل بُعداً نوعياً يُميّز الخدمات المتفوقة عن الخدمات العادية، خاصة في القطاعات ذات الطابع الشخصي كالقطاع المصرفي. ويتضمن هذا البُعد الاهتمام الفردي بكل عميل، وفهم احتياجاته الخاصة، وتقديم حلول مخصصة، وإظهار الاحترام والتقدير في التعامل. وفي البيئة الرقمية، يتجلى التعاطف في تقديم خدمات مخصصة تعتمد على تحليل بيانات العميل وتفضيلاته.

خامسًا: الملموسية (Tangibles): تُشير الملموسية إلى الجوانب المادية للخدمة، كالتجهيزات والمعدات والمرافق ومظهر العاملين. وفي السياق المصرفي الحديث، توسّع مفهوم الملموسية ليشمل أيضًا الجوانب الرقمية كواجهات التطبيقات وسهولة استخدامها وجودة تصميمها. ويتضمن هذا البُعد المرافق المادية للفرع، وأجهزة الصراف الآلي، ومظهر الموظفين، وجودة التطبيقات الإلكترونية وواجهاتها، فضلًا عن جودة المطبوعات والنشرات والوسائل التوضيحية.

وإلى جانب هذه الأبعاد الخمسة الكلاسيكية، يمكن الإشارة إلى أبعاد إضافية باتت تكتسب أهمية متزايدة في العصر الرقمي، كسهولة الوصول (Accessibility) التي تعني إتاحة الخدمة عبر قنوات متعددة على مدار الساعة، والتخصيص (Personalization) الذي يعكس قدرة المصرف على تكييف خدماته وفق احتياجات كل عميل، والابتكار (Innovation) الذي يشير إلى قدرة المصرف على تقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات متطورة.

2.3.5 الدراسات السابقة المرتبطة بجودة الخدمات المصرفية

الدراسات العربية:

دراسة خميس (2023): هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تبني تكنولوجيا سلاسل الكتل (البلوكشين) على جودة الخدمات المصرفية الرقمية بأبعادها (الأمان، والسرعة، والدقة، والشفافية) في البنوك التجارية المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٠٠) موظف وعمال في البنوك التجارية بمصر، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لتبني تكنولوجيا البلوكشين على تحسين جميع أبعاد جودة الخدمات المصرفية الرقمية، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق تبني هذه التكنولوجيا في القطاع المصرفي المصري.

دراسة النعيمي والهميسات والمحاسنة (2024): هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الصحية بأبعادها (الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية) في المستشفيات الحكومية البحرينية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٨٠) موظفًا في المستشفيات الحكومية بالبحرين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا لتكنولوجيا المعلومات على تحسين أبعاد جودة الخدمة الصحية، وأوصت الدراسة بمزيد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات وتدريب الكوادر البشرية عليها.

دراسة مسراتي: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الرقمنة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالإقامة الجامعية العفرون ٣ من خلال استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى (SEM-PLS)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتكونت العينة من (٢٠٠) طالب مقيم في الإقامة الجامعية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للرقمنة على جودة الخدمات المقدمة، وأوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق الرقمنة وتطوير التطبيقات الخدمية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة: (2025) Emran, Salem, and El-hony هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية بأبعادها المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفًا في القطاع الصحي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي كبير لاستراتيجيات التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات الصحية بجميع أبعادها، وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات شاملة للتحول الرقمي في المؤسسات الصحية.

دراسة: (2023) ALmasoodi et al. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور توظيف التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات السياحية في مدينة بابل بالعراق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٢٠) عاملاً وسائلاً في القطاع السياحي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للتحول الرقمي على تعزيز جودة الخدمات السياحية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتدريب العاملين في القطاع السياحي.

دراسة: (2026) Ayad and Henni هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تعزيز أبعاد جودة الخدمة (الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية) في قطاع التعليم العالي، وذلك بالتطبيق على كلية الاقتصاد بجامعة سطيف ١، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٤٠) طالبًا وأستاذًا وإداريًا في الكلية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائيًا للتحول الرقمي على جميع أبعاد جودة الخدمة، وأوصت الدراسة بتعميم تجربة التحول الرقمي على باقي كليات الجامعة والمؤسسات التعليمية.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تُشكّل العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية محورًا مركزيًا في الأدبيات المعاصرة، إذ تُجمع الدراسات على وجود ارتباط وثيق وتأثير جوهري للتحول الرقمي على جميع أبعاد جودة الخدمة المصرفية. ويمكن استعراض هذه العلاقة من خلال تحليل تأثير كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على أبعاد جودة الخدمات المصرفية.

فمن جهة، تُسهم البنية التحتية التكنولوجية إسهامًا مباشرًا في تعزيز الاعتمادية واللموسية في الخدمات المصرفية. إذ إن وجود بنية تحتية متطورة تشمل الخوادم عالية الأداء، وشبكات الاتصال فائقة السرعة، وأنظمة الحوسبة السحابية، يضمن استقرار الخدمات المصرفية الرقمية وتوفيرها على مدار الساعة، مما يُعزّز من اعتمادية الخدمة المدركة لدى العميل. ويؤكد حسام الدين وشقراني (٢٠٢٤) أن الابتكار الرقمي المستند إلى بنية تحتية متينة يُحدث تحولًا جوهريًا في جودة الخدمات المقدمة، ويُتيح للمؤسسة تلبية توقعات العملاء بشكل أفضل. كما تُسهم البنية التحتية الرقمية المتطورة في تحسين البعد الملموس من الخدمة، عبر توفير واجهات تطبيقات جذابة وسهلة الاستخدام، وأجهزة صراف آلي حديثة، ومنصات إلكترونية متكاملة.

ومن جهة ثانية، تُسهم الخدمات المصرفية الإلكترونية في تعزيز أبعاد الاستجابة وسهولة الوصول، إذ تُتيح للعملاء إجراء معاملاتهم المصرفية في أي وقت ومن أي مكان، دون الحاجة إلى زيارة الفروع. ويشير خميس (٢٠٢٣) إلى أن الخدمات المصرفية الرقمية القائمة على تقنيات متقدمة كالبلوكشين تُحسّن من سرعة المعاملات ودقتها وشفافيتها، مما ينعكس مباشرة على جودة الخدمة المدركة. كما تُتيح هذه الخدمات تخصيصًا أعلى للتجربة المصرفية، إذ يُمكن للمصارف تحليل بيانات العملاء وتقديم عروض وخدمات مخصصة تُلبّي احتياجاتهم الفردية، وهو ما يُعزّز بُعد التعاطف في جودة الخدمة.

ومن جهة ثالثة، يلعب الأمن السيبراني دورًا محوريًا في تعزيز بُعد الأمان في جودة الخدمات المصرفية. فمهما كانت الخدمة سريعة وميسرة، فإن انعدام الأمان يُلغي كل مكاسبها. ويُشير Emran et al. (2025) إلى أن استراتيجيات التحول الرقمي الناجحة تُولي الأمن السيبراني اهتمامًا خاصًا، إذ إنه يُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه ثقة العملاء بالقنوات الرقمية. وفي البيئة المصرفية، حيث تُتداول بيانات حساسة ومبالغ مالية كبيرة، يُصبح الأمن السيبراني عاملًا حاسمًا في نجاح أي مبادرة رقمية.

ومن جهة رابعة، تُشكّل الكفاءات الرقمية للموارد البشرية حلقة الوصل بين التقنية والعميل، إذ إن أفضل التقنيات تظل عديمة الفاعلية دون كوادر بشرية قادرة على استثمارها وتوظيفها لخدمة العملاء. ويُؤكد النعيمي وآخرون (٢٠٢٤) أن الاستثمار في تنمية الكفاءات الرقمية للعاملين يُحسّن من قدرتهم على تقديم خدمة

عالية الجودة، سواء عبر القنوات التقليدية أو الرقمية. كما تُسهم الكفاءات الرقمية في تعزيز بُعد التعاطف، إذ إن الموظف المؤهل رقميًا يستطيع فهم احتياجات العميل الرقمية وتقديم دعم فعال له.

وتتقاطع الأبعاد الأربعة للتحويل الرقمي لتشكّل منظومة متكاملة تُعزّز جودة الخدمات المصرفية بشكل شمولي. فقد أثبتت دراسة سويب وأبو سيف (٢٠٢٤) أن التحويل الرقمي بأبعاده المختلفة يُحدث أثرًا إيجابيًا كبيرًا على جودة الخدمات، وأكدت دراسة دريش (٢٠٢٥) هذه العلاقة في السياق المصرفي تحديدًا. كما توصلت دراسة العمير والجبر (٢٠٢٥) إلى نتائج مماثلة في القطاع الحكومي، مما يدل على أن هذه العلاقة تتجاوز حدود قطاع بعينه لتشمل مختلف القطاعات الخدمية.

ويمكن تفسير قوة هذه العلاقة نظريًا من خلال عدة مداخل، منها نظرية التوقع (Expectancy Theory) التي تُشير إلى أن العملاء يُقيّمون جودة الخدمة بناءً على مقارنة بين توقعاتهم وأدائها الفعلي، والتحويل الرقمي يُتيح للمصارف تجاوز توقعات العملاء عبر خدمات مبتكرة وسريعة. كما يمكن تفسيرها من خلال نظرية القيمة المشتركة (Shared Value Theory) التي أشار إليها (Manser Payne et al. 2021)، والتي تُبين أن الخدمات الرقمية تُتيح خلق قيمة مشتركة بين المصرف وعملائه، مما يُعزّز من ولائهم ورضاهم.

وفي السياق التطبيقي، يُعدّ مصرف الراجحي نموذجًا يُحتذى به في الاستفادة من التحويل الرقمي لتحسين جودة خدماته المصرفية، إذ استثمر المصرف بشكل مكثف في تطوير بنيته التحتية التكنولوجية، وأطلق تطبيقات مصرفية إلكترونية متطورة، وتبنّى أعلى معايير الأمن السيبراني، وأولى اهتمامًا خاصًا بتنمية الكفاءات الرقمية لموظفيه. وتُتيح دراسة أثر هذا التحويل على جودة الخدمة المقدمة للعملاء فهمًا معمقًا للعلاقة بين المتغيرين في السياق المصرفي السعودي، وتوفّر مؤشرات قيمة لصانعي القرار في القطاع المصرفي.

2.5 الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأدبيات النظرية والدراسات التطبيقية المتعلقة بمتغيري الدراسة، وهما التحويل الرقمي بوصفه متغيرًا مستقلًا، وجودة الخدمات المصرفية بوصفها متغيرًا تابعًا. وقد تبيّن من خلال المراجعة الشاملة أن التحويل الرقمي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل البنية التحتية التكنولوجية، والخدمات المصرفية الإلكترونية، والأمن السيبراني، والكفاءات الرقمية للموارد البشرية، وأن كلاً من هذه الأبعاد يُسهم بشكل مباشر أو غير

مباشر في تعزيز جودة الخدمات المصرفية بأبعادها المختلفة، وهي الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف، والملموسية.

كما أكدت الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، على وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات في مختلف القطاعات، بما فيها القطاع المصرفي. ويأتي مصرف الراجحي بوصفه أحد أبرز المصارف السعودية، وقد قطع شوطاً كبيراً في مسيرة التحول الرقمي، ليُشكّل حالة دراسية مثالية لاختبار العلاقة بين هذين المتغيرين في السياق المصرفي السعودي. وتسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية تتمثل في نقص الدراسات التي تتناول أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على جودة الخدمات المصرفية في مصرف الراجحي تحديداً، مما يُعزّز من القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة الحالية.

وقد وفّر هذا الفصل الأساس النظري اللازم لبناء نموذج الدراسة وصياغة فرضياتها، فضلاً عن اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل التالي.

-

-

--

قائمة المراجع

سويب، علي مصطفى، و أبو سيف، إسلام حمدان. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية على شركة ليبيا للهاتف المحمول. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س١١، عدد خاص ، ١٥١ - ١٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1685010>

مداس، حبيبة. (٢٠٢٥). أثر تمويل البحث والتطوير على تحسين الخدمات: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج ١٠، ع ٢، ٣٧٥ - ٣٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1636315>

حسام الدين، نور الدين أحمد، و شقراني، محمد. (٢٠٢٤). دور الابتكار الرقمي في تحسين جودة خدمات المؤسسة: دراسة حالة تطبيق محطتي لمؤسسة سوقال. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج ١٠، ع ١٤، ١٦٥ - ١٨٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1475066>

العمير، جود بنت عبدالله، و الجبر، نورة بنت عماد. (٢٠٢٥). أثر التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير المالية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. مجلة المحاسبة والمراجعة، ع ٢، ٣٨٥ - ٤٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1629420>

سويب، علي مصطفى، و أبو سيف، إسلام حمدان. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية على شركة ليبيا للهاتف المحمول. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س١١، عدد خاص ، ١٥١ - ١٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1685010>

البنوني، أحمد السيد، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (٢٠٢٦). أثر متطلبات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة: نظم المعلومات الاستراتيجية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي الليبية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1706794>

دريش، زهرة. (٢٠٢٥). تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة وجودة الخدمات المصرفية. مجلة البشائر الاقتصادية، مج ١١، ع ٣، ١١٣ - ١٢٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1640274>

حسام الدين، نور الدين أحمد، و شقراني، محمد. (٢٠٢٤). دور الابتكار الرقمي في تحسين جودة خدمات المؤسسة: دراسة حالة تطبيق محطتي لمؤسسة سوقال. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج ١٠، ع ١٤، ١٦٥ - ١٨٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1475066>

النعمي، العزيز عبدالله، الهميسات، معن محمد، و المحاسنة، محمد. (٢٠٢٤). أثر تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات الصحية في المستشفيات الحكومية البحرينية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج ٩، ع ٢٤، ٩ - ٢٩.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1606003>

العمير، جود بنت عبدالله، و الجبر، نورة بنت عماد. (٢٠٢٥). أثر التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير المالية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. مجلة المحاسبة والمراجعة، ع ٢٤، ٣٨٥ - ٤٢٩. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1629420>

خميس، تامر محمد محمد موسى. (٢٠٢٣). تأثير تبني تكنولوجيا بلوكشين على جودة الخدمات المصرفية الرقمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، مج ٣٧، ع ٤٤، ٤٣٧ - ٥٢١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1505683>

مسراتي، خولة. (٢٠٢٥). النمذجة بالمعادلات الهيكلية في تحليل أثر الرقمنة على تحسين جودة الخدمات المقدمة بالإقامة الجامعية العفرون ٣ باستخدام طريقة المربعات الصغرى SEM-PLS. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، مج ٢٨، ع ٢٤، ١٧١ - ١٩٣.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1649080>

حشكي، أمل مصطفى خليل، و الحرافشة، مالك إبراهيم راجي. (٢٠٢٣). أثر متطلبات التحول الرقمي في تعزيز إدارة الجودة الشاملة في وزارة الصحة الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج ٨، ع ١٤، ٨١ - ٩٩.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1441503>

عبدالمعظم، إيمان جلال عبدالحاميد. (٢٠٢٣). التحول الرقمي وأثره على جودة خدمات التأمين الصحي الشامل ببور سعيد. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع ٣٢، ١٥ - ٥١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1407647>

Emran, H. A., Salem, M. A., & El-hony, F. M. (2025). The Impact of Digital Transformation Strategies on the Quality of Health Services-field study. Journal of Educational Analytics (JEDA), 4(4), 1079-1090.

Dias, A. M., Carvalho, A. M., & Sampaio, P. (2022). Quality 4.0: literature review analysis, definition and impacts of the digital transformation process on quality. International Journal of Quality & Reliability Management, 39(6), 1312-1335.

Manser Payne, E. H., Dahl, A. J., & Peltier, J. (2021). Digital servitization value co-creation framework for AI services: a research agenda for digital transformation in financial service ecosystems. Journal of Research in Interactive Marketing, 15(2), 200-222.

El Khatib, M., Angelova, Y., & Kazim, H. (2024, February). Digital transformation significance on quality of SMART services: Innovation, mobility, adaptability, analytical ability and trust. In 2024 2nd International Conference on Cyber Resilience (ICCR) (pp. 1-4). IEEE.

Sharmin, S., & Chowdhury, R. H. (2025). Digital transformation in governance: The impact of e-governance on public administration and transparency. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 7(1), 362-379

Dias, A. M., Carvalho, A. M., & Sampaio, P. (2022). Quality 4.0: literature review analysis, definition and impacts of the digital transformation process on quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(6), 1312-1335.

Ayad, S., & Henni, M. F. (2026). The impact of digital transformation on enhancing service quality dimensions in higher education: An applied study at the Faculty of Economics, Setif 1 University. *Research Papers in Economics and Finance*, 10(1).

ALmasoodi, M. F., Rahman, S., Basendwah, M., & ALfarra, A. N. (2023). Leveraging Digital Transformation to Enhance Quality Tourism Services in Babylon City, Iraq. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18(10), 3195.

.....