

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

اسم الطالبة

سميه احمد نعمان العمري

232002383

مشروع تخرج (2) - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

العام الدراسي

2026 م

## إهداء

قال تعالى: ﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

الحمد لله الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، وجعل طلب العلم عبادةً لا تنقطع ما بقي في القلب شغفٌ بالمعرفة. والصلاة والسلام على معلّم البشرية الأول، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، الذي جعل طلب العلم فريضةً وطريقاً مُيسراً إلى الجنة، وعلى آله وصحبه أجمعين.

إلى من كان دعاؤهما يسبق خطواتي فيمهدّ لها، ويقينهما بي يسبق يقيني بنفسي... إليكما أهدي هذا الجهد، وما هو في ميزان عطائكما إلا قطرةً من بحر.

### إلى والديّ الكريمين

إلى من كانوا ظهري حين اشتدّ الحمل، وفرحتهم بنجاحي أصدق من فرحتي به... سندي الذي لا يُطلب لأنه حاضرٌ قبل الطلب.

### إلى إخوتي وأخواتي

إلى من شاركني تفاصيل الطريق: قلق البدايات، وسهر المراجعات، وفرحة كل خطوة تُنجز... شكراً لأنكن جعلتن الرحلة أخفّ وأجمل.

### إلى صديقتي

إلى من لم يكتفِ بتصويب ما كتبت، بل علّمني كيف أفكر فيما أكتب... فما استقام في هذا البحث من منهجٍ فبفضل توجيهاتكم، ولكم بعد الله فضلٌ ما بلغه من نضج.

### إلى أستاذي المشرف الدكتور: عبد الرحيم نادر

وإلى أساتذتي في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، وإلى كل مستجيبٍ منح من وقته دقائق لتعبئة استبانةٍ لا يعرف الباحث المسؤول عنه، وإلى كل يدٍ امتدت بعونٍ أو كلمةٍ أو دعاء... لكم جميعاً خالص الامتنان.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر مستوى تبني التحول الرقمي على ولاء العملاء في القطاع المصرفي السعودي، من خلال دراسة تطبيقية على عملاء مصرف الراجحي الرقمي. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي الوصفي-التحليلي بتصميم مقطعي، إذ استُخدمت استبانة إلكترونية مُحكَّمة تكوَّنت من 34 عبارة موزَّعة على ثمانية محاور: خمسة أبعاد لمستوى تبني التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، والأمن السيبراني والمرونة التقنية، والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، وتكامل القنوات الرقمية، والشراكات والنظم البيئية الرقمية)، وثلاثة أبعاد لولاء العملاء (الاستمرارية في التعامل، والمقاومة للمنافسين، والكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية)، وُزِّعت على عينة عشوائية بلغت 281 عميلاً.

أظهرت النتائج أن مستوى تبني التحول الرقمي وولاء العملاء كليهما مرتفعان (بمتوسطين بلغا 3.77 و3.79 على التوالي)، مع تفاوت داخلي دالّ بين الأبعاد. وأثبت تحليل الانحدار وجود أثر موجب دالّ إحصائياً لمستوى تبني التحول الرقمي على ولاء العملاء الكلي ( $R^2 = 0.388$ )، وعلى كل بُعد من أبعاد الولاء الثلاثة على حدة. كما كشف تحليل الانحدار المتعدد أن أبعاد التحول الرقمي تتفاوت في مساهمتها النسبية في تفسير الولاء، إذ تصدر تكامل القنوات الرقمية والبنية التحتية الرقمية قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً ( $R^2 = 0.396$  إجمالاً)، في حين جاء الأمن السيبراني في المرتبة الأخيرة رغم تصدره التقييمات الوصفية وهي نتيجة فسرتها الدراسة في ضوء مفهوم «العامل الصحي» الذي يفرض حضوره كشرط أساسي دون أن يصنع تمايزاً تنافسياً. كما أظهرت الدراسة فروقاً دالة إحصائياً في إدراك التحول الرقمي تُعزى للفئة العمرية ومدة التعامل مع المصرف، دون فروق تُعزى للجنس.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: توجيه الاستثمار نحو تكامل القنوات الرقمية والبنية التحتية، وسدّ الفجوة بين الإمكان التقني للذكاء الاصطناعي وإدراك العميل الفعلي له، وتطوير منظومة الشراكات والخدمات المصرفية المفتوحة، وتجنُّب الاكتفاء بالرضا الوصفي المرتفع عن الأمن السيبراني بوصفه ضامناً للولاء التنافسي، وتصميم برامج موجَّهة للعملاء الأكبر سناً والأحدث تعاملًا مع المصرف.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، ولاء العملاء، القطاع المصرفي السعودي، نظرية انتشار الابتكار، مصرف الراجحي.

## **Abstract**

This study examined the effect of digital transformation adoption on customer loyalty in the Saudi banking sector, through an applied study of Al Rajhi Bank's digital customers. Using a quantitative descriptive-analytical design, a validated electronic questionnaire (34 items across eight dimensions: five for digital transformation adoption and three for customer loyalty) was distributed to a random sample of 281 customers.

Results showed both digital transformation adoption and customer loyalty at high levels ( $M = 3.77$  and  $3.79$ , respectively). Regression analysis confirmed a significant positive effect of digital transformation adoption on overall customer loyalty ( $R^2 = 0.388$ ) and on each loyalty dimension. Multiple regression revealed that channel integration and digital infrastructure were the strongest predictors of loyalty (combined  $R^2 = 0.396$ ), while cybersecurity, despite ranking highest descriptively, contributed least, interpreted as a 'hygiene factor' that is necessary but no longer differentiating. Significant differences in adoption perception emerged by age group and relationship tenure, but not by gender.

Key recommendations include prioritizing investment in channel integration and infrastructure, closing the perception gap around AI-driven personalization, developing open-banking partnerships, avoiding overreliance on cybersecurity satisfaction as a loyalty driver, and designing targeted engagement programs for older and newer customers.

**Keywords:** digital transformation, customer loyalty, Saudi banking sector, diffusion of innovation theory, Al Rajhi Bank

## جدول المحتويات

إهداء 2

|                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------|----|
| المستخلص                                                      | 3  |
| 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                          | 11 |
| 1.1. المقدمة                                                  | 12 |
| 1.2. مشكلة الدراسة                                            | 14 |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                               | 15 |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                             | 16 |
| 1.3. أهمية الدراسة                                            | 18 |
| 1.3.1. على المستوى النظري                                     | 18 |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي                                   | 18 |
| 1.4. أسئلة الدراسة                                            | 19 |
| 1.5. أهداف البحث                                              | 21 |
| 1.5.1. أولاً: الهدف العام للدراسة                             | 21 |
| 1.5.2. ثانياً: الأهداف الفرعية                                | 21 |
| 1.6. فرضيات البحث                                             | 23 |
| 1.7. مكان الدراسة الميدانية المقترحة                          | 24 |
| 2. الفصل الثاني: الدراسات المرجعية                            | 26 |
| 2.1. المنطلقات النظرية                                        | 27 |
| 2.2. متغيرات البحث                                            | 27 |
| 2.3. مراجعة الدراسات السابقة                                  | 30 |
| 2.3.1. المحور الأول: التحول الرقمي في القطاع المصرفي          | 30 |
| 2.3.2. المحور الثاني: ولاء العملاء في البيئة الرقمية المصرفية | 32 |
| 2.3.3. المحور الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وولاء العملاء | 34 |
| 2.3.4. المحور الرابع: الدراسات في السياق السعودي والخليجي     | 36 |
| 2.3.5. مناقشة الفجوات البحثية                                 | 38 |
| 3. الفصل الثالث: منهجية البحث                                 | 41 |

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| 42 | 3.1. مقدمة                                              |
| 42 | 3.2. تصميم البحث                                        |
| 42 | 3.3. المنهج البحثي                                      |
| 43 | 3.4. المتغيرات والفرضيات                                |
| 44 | 3.5. نموذج البحث                                        |
| 45 | 3.6. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات               |
| 45 | 3.6.1. مجتمع البحث                                      |
| 45 | 3.6.2. تقنيات أخذ العينة                                |
| 46 | 3.6.3. حجم العينة                                       |
| 46 | 3.7. طريقة جمع البيانات                                 |
| 46 | 3.8. أنواع البيانات                                     |
| 47 | 3.8.1. أداة جمع البيانات                                |
| 48 | 3.8.2. أساليب التحليل الإحصائي                          |
| 51 | 3.8.1. الاعتبارات الأخلاقية                             |
| 52 | 3.8.2. حدود الدراسة                                     |
| 54 | 4. الفصل الرابع: الدراسة الميدانية                      |
| 55 | 4.1. إجراءات الدراسة الميدانية ووصف الأداة              |
| 56 | 4.2. صدق أداة الدراسة وثباتها                           |
| 58 | 4.3. التحليل الديموغرافي لخصائص عينة الدراسة            |
| 58 | 4.3.1. توزيع العينة حسب الجنس                           |
| 59 | 4.3.2. توزيع العينة حسب الفئة العمرية                   |
| 60 | 4.3.3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي                |
| 61 | 4.3.4. توزيع العينة حسب مدة التعامل مع المصرف           |
| 62 | 4.3.5. توزيع العينة حسب القناة الرقمية الأكثر استخداماً |
| 63 | 4.3.6. توزيع العينة حسب تكرار الاستخدام                 |
| 65 | 4.4. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة                      |
| 65 | 4.4.1. أبعاد المتغير المستقل: مستوى تبني التحول الرقمي  |
| 69 | 4.4.2. أبعاد المتغير التابع: ولاء العملاء               |

|    |                                                                             |        |
|----|-----------------------------------------------------------------------------|--------|
| 71 | المُلخص الترتيبي لمتوسطات المحاور                                           | 4.4.3. |
| 73 | اختبار فرضيات الدراسة                                                       | 4.5.   |
| 73 | نتائج تحليل الارتباط                                                        | 4.5.1. |
| 74 | اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: أثر التحول الرقمي في الولاء                  | 4.5.2. |
| 75 | اختبار الفرضيات الفرعية: أثر التحول الرقمي في أبعاد الولاء                  | 4.5.3. |
| 76 | اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: تباين المساهمة النسبية لأبعاد التحول الرقمي | 4.5.4. |
| 77 | أثر الخصائص الديموغرافية في مستوى تبني التحول الرقمي                        | 4.5.5. |
| 80 | التحليل التكاملي ومناقشة النتائج                                            | 4.6.   |
| 81 | الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات                                         | 5.     |
| 82 | مقدمة                                                                       | 5.1.   |
| 82 | استنتاجات الدراسة                                                           | 5.2.   |
| 83 | حدود الدراسة                                                                | 5.3.   |
| 84 | الحدود الموضوعية                                                            | 5.3.1. |
| 84 | الحدود المكانية والمؤسسية                                                   | 5.3.2. |
| 84 | الحدود الزمنية                                                              | 5.3.3. |
| 84 | الحدود المنهجية                                                             | 5.3.4. |
| 85 | حدود العينة                                                                 | 5.3.5. |
| 86 | التوصيات                                                                    | 5.4.   |
| 86 | أولاً: توصيات استراتيجية: أولويات الاستثمار الرقمي                          | 5.4.1. |
| 87 | ثانياً: توصيات تشغيلية وتسويقية: من الرضا الصامت إلى الولاء المُعلن         | 5.4.2. |
| 88 | ثالثاً: توصيات موجّهة لشرائح ديموغرافية محددة                               | 5.4.3. |
| 88 | الآفاق البحثية المستقبلية                                                   | 5.5.   |
| 89 | خاتمة الدراسة                                                               | 5.6.   |
| 91 | المراجع                                                                     |        |
| 94 | ملحق (1): أداة الدراسة (الاستبانة)                                          |        |

## فهرس الأشكال

- شكل 1: النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة ..... 45
- شكل 2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس (مخطط دائري) ..... 58
- شكل 3: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية (مخطط أعمدة) ..... 60
- شكل 4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي (مخطط أعمدة) ..... 61
- شكل 5: توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع المصرف (مخطط أعمدة) ..... 62
- شكل 6: توزيع أفراد العينة حسب القناة الرقمية الأكثر استخداماً (مخطط دائري) ..... 63
- شكل 7: توزيع أفراد العينة حسب تكرار الاستخدام (مخطط أعمدة) ..... 64

## فهرس الجداول

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول 1: الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد ولاء العملاء                       | 23 |
| جدول 2: ملخص دراسات المحور الأول: التحول الرقمي المصرفي                     | 31 |
| جدول 3: ملخص دراسات المحور الثاني: ولاء العملاء الرقمي                      | 33 |
| جدول 4: ملخص دراسات المحور الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والولاء        | 35 |
| جدول 5: ملخص دراسات المحور الرابع: السياق السعودي والخليجي                  | 37 |
| جدول 6: محاور الاستبانة وأبعادها                                            | 47 |
| جدول 7: ملخص الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة                         | 49 |
| جدول 8: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والمقياس الكلي                | 56 |
| جدول 9: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس                            | 58 |
| جدول 10: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الفئة العمرية                   | 59 |
| جدول 11: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي                | 60 |
| جدول 12: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب مدة التعامل مع المصرف           | 61 |
| جدول 13: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب القناة الرقمية الأكثر استخداماً | 62 |
| جدول 14: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تكرار الاستخدام                 | 63 |
| جدول 15: الإحصاءات الوصفية لمحور البنية التحتية الرقمية (DI)                | 65 |
| جدول 16: الإحصاءات الوصفية لمحور الأمن السيبراني والمرونة التقنية (CS)      | 66 |
| جدول 17: الإحصاءات الوصفية لمحور النزاهة الاصطناعي وتحليلات البيانات (AI)   | 67 |
| جدول 18: الإحصاءات الوصفية لمحور تكامل القنوات الرقمية (CH)                 | 68 |
| جدول 19: الإحصاءات الوصفية لمحور الشراكات والنظم البيئية الرقمية (PT)       | 68 |
| جدول 20: الإحصاءات الوصفية لمحور الاستمرارية في التعامل (CN)                | 69 |
| جدول 21: الإحصاءات الوصفية لمحور المقاومة للمنافسين (RC)                    | 70 |
| جدول 22: الإحصاءات الوصفية لمحور الكلمة المنطوقة الإلكترونية (WM/eWOM)      | 70 |
| جدول 23: ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد التحول الرقمي ومؤشرها الكلي         | 71 |

- جدول 24: ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد ولاء العملاء ومؤشرها الكلي.....72
- جدول 25: معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى تبني التحول الرقمي وولاء العملاء وأبعاده .....73
- جدول 26: تحليل التباين (ANOVA) لدلالة نموذج انحدار التحول الرقمي في الولاء.....74
- جدول 27: معاملات انحدار مستوى تبني التحول الرقمي في ولاء العملاء .....74
- جدول 28: ملخص نماذج الانحدار البسيط لأثر التحول الرقمي في أبعاد الولاء الثلاثة .....75
- جدول 29: نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد التحول الرقمي في ولاء العملاء .....76
- جدول 30: نتائج اختبار (t) للفروق في مستوى التحول الرقمي حسب الجنس .....77
- جدول 31: تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التحول الرقمي حسب الفئة العمرية.....77
- جدول 32: تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التحول الرقمي حسب مدة التعامل.....78
- جدول 33: ملخص تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التحول الرقمي حسب المستوى التعليمي والقناة الرقمية وتكرار الاستخدام.....78



## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

تأسيس مختبر للخدمات المصرفية المفتوحة لتسريع الاختبار والاعتماد وتعزيز الامتثال الفني (SAMA, 2022a).

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

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

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

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

أما ولاء العملاء في البيئة الرقمية المصرفية، فيمكن النظر إليه كحزمة من السلوكيات والنوايا تتجسد وفق ما تركز عليه هذه الدراسة في (1): الاستمرارية (Continuance) أي ميل العميل لمواصلة التعامل واستخدام

القنوات الرقمية بمرور الوقت، (2) المقاومة للمنافسين (Resistance to competitors) أي انخفاض قابلية العميل للانتقال إلى بنك منافس حتى عند وجود عروض بديلة، (3) الكلمة المنطوقة الإلكترونية (eWOM) بوصفها سلوكاً ترويجياً اختيارياً يظهر في التوصية الرقمية ومشاركة التجربة عبر المنصات. وتؤكد أدبيات حديثة أن إدارة التقنيات الرقمية تتقاطع مع eWOM والولاء، وأن العلاقة قد تكون مركبة وتختلف باختلاف السياق، وهو ما يرسّخ أهمية اختبارها ضمن سياق مصرفي محدد وبمنظور تبني التحول الرقمي ذاته وليس مجرد جودة تطبيق أو خدمة واحدة (Belhadi et al., 2023).

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

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

## 1.2. مشكلة الدراسة

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

## 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

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

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

رابعاً، تظهر فجوة مرتبطة بتضمين مكونات التحول الرقمي الأكثر حساسية للمجال المصرفي: الأمن السيبراني والمرونة. فالتحول الرقمي في البنوك لا يُقاس فقط بزيادة القنوات الرقمية، بل بقدرة البنك على حماية البيانات والمعاملات وبناء ثقة تشغيلية وتقنية مستقرة، والواقع التنظيمي في السعودية مثل متطلبات الامتثال لأطر الأمن السيبراني والمرونة، يعكس أن الأمن عنصر تأسيسي في مستوى التبني وليس مجرد عامل خارجي. وتؤكد وثائق CRFR أن الهدف منها تمكين الجهات من الامتثال للحد الأدنى من متطلبات المرونة السيبرانية، وأنها تعمل جنباً إلى جنب مع أطر الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال (SAMA, 2022b).

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

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

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

ثانياً، يرتبط التحول الرقمي في السعودية أيضاً بنمو بيئة التقنية المالية وازدياد الجهات الفاعلة، ما يرفع شدة المنافسة على تجربة العميل الرقمية وعلى مساحات مثل المدفوعات والمحافظ وربما الخدمات المصرفية المفتوحة. ويظهر تقرير برنامج تطوير القطاع المالي 2024 نمواً في عدد شركات التقنية المالية، وتقدماً في نسب المدفوعات الإلكترونية، الأمر الذي يجعل بناء ولاء مصرفي أكثر تعقيداً لأن العميل يصبح أقرب إلى منطق التجربة الأفضل عبر منظومة أوسع من الخيارات (Saudi Vision 2030, 2024).

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

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

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

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

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

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري

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

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

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

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

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي

تتجسد الأهمية التطبيقية للدراسة في دعم صناع القرار المصرفيين بأدلة تساعد على توجيه الاستثمارات الرقمية نحو الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً على الولاء. فمع ارتفاع نسبة المدفوعات غير النقدية وتحول العادات

الاستهلاكية نحو القنوات الرقمية، تصبح إدارة الولاء أكثر ارتباطاً بقدرة البنك على تقديم تجربة رقمية مستقرة وآمنة ومتكاملة عبر القنوات، وليس فقط تقديم منتجات متقاربة وظيفياً مع المنافسين (SAMA, 2023).

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

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

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

#### 1.4. أسئلة الدراسة

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

وانطلاقاً من هذا المنظور، يتمحور السؤال البحثي الرئيس حول:

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

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

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

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

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

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

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

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

وبذلك، لا تقتصر تساؤلات الدراسة على اختبار علاقة ارتباطية عامة، بل تتبنى مقاربة تفسيرية متعددة المستويات تجمع بين توصيف البنى المفاهيمية، واختبار الأثر الكلي، وتحليل الأثر التفاضلي، بما يعزز

الصرامة المنهجية ويؤسس لنموذج تحليلي قادر على الإسهام في أدبيات التحول الرقمي والولاء المصرفي في البيئات الناشئة عالية الحراك الرقمي.

## 1.5. أهداف البحث

تُشكل أهداف البحث الركيزة المنهجية الأساسية التي تستند إليها الدراسة في تحديد مساراتها التحليلية وضبط حدودها الموضوعية، إذ تنبثق هذه الأهداف مباشرةً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها البحثية، وتمثل ترجمةً إجرائيةً دقيقةً للأسئلة التي تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عنها في ضوء الفجوات المعرفية والتطبيقية المحددة في الإطار العام. وعليه، تتحدد أهداف هذه الدراسة انطلاقاً من جوهر الإشكالية البحثية المتمثلة في اختبار الأثر المباشر لمستوى تبني التحول الرقمي على ولاء العملاء في القطاع المصرفي السعودي، متخذةً من عملاء مصرف الراجحي ميداناً تطبيقياً لذلك.

### 1.5.1. أولاً: الهدف العام للدراسة

يتمثل الهدف العام للدراسة في اختبار الأثر المباشر لمستوى تبني التحول الرقمي بوصفه منظومةً استراتيجيةً متكاملةً على ولاء عملاء مصرف الراجحي بأبعاده المتعددة (الاستمرارية في التعامل، والمقاومة للمنافسين، والكلمة المنطوقة الإلكترونية)، وذلك ضمن بيئة مصرفية سعودية تشهد تسارعاً رقمياً ملحوظاً وتنامياً في تنافسية قطاع التقنية المالية.

### 1.5.2. ثانياً: الأهداف الفرعية

تفرعاً من الهدف العام للدراسة، وسعيًا نحو تحقيق صرامة منهجية في التحليل والاستنتاج، تتحدد الأهداف الفرعية الآتية:

**الهدف الأول:** قياس وتوصيف مستوى تبني التحول الرقمي لدى مصرف الراجحي كما يدركه عملاؤه، من خلال تقييم أبعاده الخمسة المتمثلة في: البنية التحتية الرقمية، والأمن السيبراني والمرونة التقنية، والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، وتكامل القنوات الرقمية، والشراكات والنظم البيئية الرقمية؛ على اعتبار أن إدراك العميل لمستوى التبني يُشكل المنطلق السلوكي الذي يؤثر في نواياه وتوجهاته الولائية.

**الهدف الثاني:** قياس وتوصيف مستوى ولاء عملاء مصرف الراجحي بأبعاده الثلاثة: الاستمرارية في التعامل، والمقاومة السلوكية والمعرفية لعروض المنافسين، والكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية (eWOM) بما يُتيح فهماً تشخيصياً دقيقاً لبنية الولاء قبل اختبار علاقات التأثير.

**الهدف الثالث:** اختبار الأثر الكلي المباشر لمستوى تبني التحول الرقمي على ولاء العملاء بوصفه بناءً مركباً متعدد الأبعاد، للكشف عن القوة الإجمالية للعلاقة السببية بين المتغيرين وفق مستوى التحليل التركيبي العام.

**الهدف الرابع:** اختبار الأثر التفصيلي لمستوى تبني التحول الرقمي على كل بُعد من أبعاد ولاء العملاء على حدة، بما يُتيح الكشف عما إذا كانت قوة الأثر تتباين عبر الأبعاد المختلفة للولاء، وهو ما يُعمّق الفهم التفسيري لآليات التأثير ويُفيد في توجيه الأولويات الاستراتيجية.

**الهدف الخامس:** تقدير الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي المكوّنة لمستوى التبني في تفسير ولاء العملاء، للانتقال من مستوى اختبار الأثر الإجمالي إلى تحليل المساهمة النسبية لكل استراتيجية رقمية، وهو ما يُقدّم دلالات تطبيقية دقيقة لصناع القرار بشأن أولويات الاستثمار الرقمي.

**الهدف السادس:** اشتقاق توصيات عملية قابلة للتطبيق موجهة لصناع القرار في مصرف الراجحي والمؤسسات المصرفية السعودية المماثلة والجهات التنظيمية ذات الصلة، بشأن استراتيجيات التحول الرقمي الأكثر توليداً لولاء العملاء في البيئات المصرفية شديدة الحراك الرقمي.

وبذلك تتكامل هذه الأهداف الفرعية لتحقيق الهدف العام للدراسة وفق منطق تصاعدي يبدأ بالتوصيف والقياس، ثم ينتقل إلى الاختبار والتفسير، وصولاً إلى الاستنتاج والتوصية؛ مما يُكسب البحث متانةً منهجيةً ومعرفيةً تُؤهّله للإسهام الفاعل في أدبيات التحول الرقمي والولاء المصرفي في البيئات الناشئة عالية التنافسية الرقمية.

## 1.6. فرضيات البحث

تُعدّ فرضيات البحث الصياغة الاستنتاجية القابلة للاختبار الإحصائي التي تترجم الأسئلة البحثية إلى علاقات تنبؤية بين المتغيرات، مستندةً إلى الإطار النظري والأدلة التجريبية الواردة في الأدبيات ذات الصلة. وقد تمّ اشتقاق فرضيات هذه الدراسة من إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين نظرية انتشار الابتكار (Rogers, 2003) بوصفها الأساس النظري الذي يفسر كيفية تحوّل إدراك العميل لمستوى تبني المؤسسة المصرفية للتقنيات الرقمية إلى استجابة سلوكية واتجاهية ولائية، إلى جانب مراجعة أدبيات التحول الرقمي التنظيمي (Verhoef et al., 2021)، وأدبيات نماذج نضج التحول الرقمي (Gökalp & Martinez, 2022)، ومراجعات الولاء المصرفي المنهجية (Kim et al., 2024)، ودراسات إدارة التقنيات الرقمية وعلاقتها بالكلمة المنطوقة الإلكترونية والولاء (Belhadi et al., 2023). وتتضمن هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين، تنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية تُفكّك العلاقة بين المتغيرين على المستويين الكلي والتفصيلي.

### أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

**H<sub>1</sub>:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني التحول الرقمي لدى مصرف الراجحي على ولاء عملائه بوصفه بناءً متعدد الأبعاد.

وتتطلب هذه الفرضية من كون مستوى تبني التحول الرقمي المدرك من قبل العملاء بما يشتمله من أبعاد متكاملة تخصّ البنية التحتية والأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي وتكامل القنوات والشراكات الرقمية يُمثّل منطق خلق قيمة مميزاً يُعيد تشكيل تجربة العميل ويُحدد مستوى ارتباطه بمؤسسته المصرفية بصورة مستدامة. وتستند هذه الفرضية إلى الأدلة التي تُشير إلى أن البنوك الأكثر نضجاً في التحول الرقمي تتمكن من تعزيز الولاء عبر خفض تكلفة التحول للعميل وتعميق نمط استخدامه وزيادة ثقته بالعلاقة الرقمية (Felipe et al., 2025).

### ثانياً: الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد ولاء العملاء

إدراكاً لأن ولاء العملاء بناءً متعدد الأبعاد قد تتباين علاقة كل بُعد منه بمستوى تبني التحول الرقمي من حيث القوة والاتجاه، تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية الموضحة في الجدول ( ):

جدول 1: الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد ولاء العملاء

| الرمز           | نص الفرضية                                                                                                                                                                                                                                              | الاتجاه المتوقع |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| H <sub>1a</sub> | يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني التحول الرقمي على بُعد الاستمرارية في التعامل لدى عملاء مصرف الراجحي. ويستند هذا التوقع إلى أن التحسينات المستمرة في الخدمات الرقمية تُعزز التوقعات الإيجابية للعملاء وتُعمّق نمط استخدامهم للقنوات الرقمية. | أثر موجب (+)    |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                 |              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|
| يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني التحول الرقمي على بُعد المقاومة للمنافسين لدى عملاء مصرف الراجحي. ويعود هذا التوقع إلى أن التكامل الرقمي العميق يرفع تكاليف التحول النفسية والوظيفية، مما يُقلص قابلية العميل للانتقال إلى البنوك المنافسة أو شركات التقنية المالية.                             | H <sub>1β</sub> | أثر موجب (+) |
| يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني التحول الرقمي على بُعد الكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية (eWOM) لدى عملاء مصرف الراجحي. ويعكس هذا التوقع أن التجارب الرقمية المتميزة تولّد دوافع ذاتية لدى العملاء للتوصية عبر المنصات الإلكترونية، مما يُحوّل الأثر من سلوك فردي إلى رأسمال تسويقي اجتماعي. | H <sub>1ε</sub> | أثر موجب (+) |

### ثالثاً: الفرضية الرئيسية الثانية (H2) المتعلقة بأبعاد التحول الرقمي

تتباين المساهمة النسبية لأبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، الأمن، الذكاء الاصطناعي، تكامل القنوات، الشراكات) في التأثير على ولاء العملاء

وفي مجملها، تُؤسّس هذه الفرضيات لمنظومة اختبارية متدرجة تنتقل من الأثر الكلي إلى الأثر التفصيلي ثم إلى المساهمة النسبية، مما يُتيح استخلاص نتائج ذات قيمة نظرية تُسهم في تطوير أدبيات التحول الرقمي المصرفي، وقيمة تطبيقية تُرشد صناع القرار نحو أولويات الاستثمار الرقمي الأكثر توليداً لولاء العملاء في البيئات المصرفية السعودية.

### 1.7. مكان الدراسة الميدانية المقترحة

تستهدف هذه الدراسة ميدانياً عملاء مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية، ويُعدّ هذا الاختيار مدروساً من الناحيتين المنهجية والتطبيقية. فعلى صعيد المبررات التطبيقية، يُمثّل مصرف الراجحي أحد أكبر المصارف الإسلامية على مستوى العالم وأكثرها نشاطاً في مجال التحول الرقمي ضمن السوق السعودي؛ إذ تكشف إفصاحاته السنوية عن مستوى عالٍ من تبني التقنيات الرقمية تجلّى في تنفيذ أكثر من 400 مبادرة رقمية خلال عام 2024 وحده، واستقطاب 97% من العملاء الأفراد الجدد عبر القنوات الرقمية، ونسبة 80% من العملاء النشطين الذين يستخدمون القنوات الرقمية (بنك الراجحي، 2024). ويجعل هذا المستوى المتقدم من التبني الرقمي من المصرف حالةً نموذجيةً ثريةً للاختبار الإحصائي وقياس الأثر على ولاء العملاء. وعلى صعيد المبررات المنهجية، يتيح التركيز على مصرف واحد ضبط المتغيرات الخارجية عن نطاق الدراسة المرتبطة بالاختلافات المؤسسية بين البنوك، مما يعزز الصدق الداخلي للنتائج ودقتها التفسيرية. وسيُجرى جمع البيانات من العملاء الذين تعاملوا مع القنوات الرقمية لمصرف الراجحي (تطبيق الجوال، الموقع الإلكتروني، الخدمات

المصرفية الرقمية) لمدة لا تقل عن ستة أشهر، وذلك لضمان امتلاكهم خبرةً كافيةً تُمكنهم من تقييم مستوى التبنّي الرقمي وتكوين نوايا ولأئنة قابلة للقياس الدقيق.

بالتالي، فإن تطبيق هذه الدراسة على عملاء مصرف الراجحي سيضمن الحصول على بيانات تعكس واقعاً تفاعلياً حقيقياً مع بيئة رقمية متقدمة. مما يعزز من القيمة التطبيقية للنتائج، ويسمح بتعميم التوصيات على البنوك في المملكة العربية السعودية التي تسعى لحماية حصتها السوقية وبناء ولاء مستدام في ظل احتدام المنافسة مع بدائل التقنية المالية والانفتاح المصرفي.



## 2. الفصل الثاني: الدراسات المرجعية

## 2.1. المنطلقات النظرية

ترتكز هذه الدراسة في تفسير العلاقة بين مستوى تبني التحول الرقمي وولاء العملاء إلى إطار مفاهيمي متكامل يجمع بين منطلقين نظريين متكاملين. يتمثل المنطلق الأول في نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory) Rogers (2003)، التي تُفسّر كيف تتشكّل استجابة الأفراد تجاه ابتكار أو تقنية جديدة بناءً على إدراكهم لخصائصها (كالميزة النسبية، والتوافق، وسهولة الاستخدام)، وكيف تنتقل هذه الاستجابة الإدراكية تدريجياً إلى سلوك تبني مستمر. وتُطبّق هذه النظرية في هذه الدراسة على مستوى إدراك العميل لا المؤسسة، إذ يُنظر إلى مستوى تبني المصرف للتحول الرقمي كما يُدركه عملاؤه بوصفه المتغير المفسّر الذي يُحدد استجاباتهم السلوكية والاتجاهية اللاحقة المتمثلة في الولاء.

ويستند المنطلق الثاني إلى الأدبيات التنظيمية والتطبيقية الحديثة التي تُعمّق فهم طرفي العلاقة: فمن جهة، تُقدّم أدبيات التحول الرقمي التنظيمي (Verhoef et al., 2021) ونماذج نضج التحول الرقمي (Gökalp & Martinez, 2022) تصوراً للتحول الرقمي بوصفه ظاهرة تنظيمية متعددة الأبعاد تتجاوز الرقمنة الجزئية إلى إعادة تشكيل منطق خلق القيمة، وهو ما يُبرر معالجته في هذه الدراسة كمتغير مركّب بخمسة أبعاد استراتيجية. ومن جهة أخرى، تُقدّم المراجعات المنهجية لأدبيات الولاء المصرفي (Kim et al., 2024) ودراسات إدارة التقنيات الرقمية وعلاقتها بالكلمة المنطوقة الإلكترونية (Belhadi et al., 2023) تصوراً لولاء العملاء بوصفه بناءً سلوكياً واتجاهياً متعدد الأبعاد يتجاوز الرضا الوظيفي البسيط.

وبدمج هذين المنطلقين، تتأسس الفرضية المحورية لهذه الدراسة القائلة بأن ارتفاع مستوى إدراك العميل لتبني المصرف للتحول الرقمي، بوصفه ابتكاراً منظومياً متعدد الأبعاد وفق نظرية Rogers، يُفضي إلى استجابة ولائية أقوى وأكثر تعدداً في أنماطها وفق ما تُظهره أدبيات الولاء المصرفي المعاصرة، وهو ما يُشكّل الأساس النظري لنموذج البحث وفرضياته المُفصلة لاحقاً.

## 2.2. متغيرات البحث

تتحدد في ضوء مشكلة الدراسة وفرضياتها متغيرا الدراسة الرئيسان: متغير مستقل يتمثل في مستوى تبني التحول الرقمي بأبعاده الاستراتيجية الخمسة، ومتغير تابع يتمثل في ولاء العملاء بأبعاده السلوكية والاتجاهية الثلاثة. وفيما يلي عرض تفصيلي لتعريف هذين المتغيرين إجرائياً وترجمتهما إلى مؤشرات قابلة للقياس الكمي.

## أولاً: المتغير المستقل: مستوى تبني التحول الرقمي

يُعرّف مستوى تبني التحول الرقمي إجرائياً بأنه الدرجة التي يُدرك بها عميل مصرف الراجحي مدى تكامل المصرف واعتماده الفعلي على منظومة من الاستراتيجيات الرقمية المترابطة، بوصف التحول الرقمي ظاهرة تنظيمية شاملة تُعيد تشكيل نموذج الأعمال ومنطق خلق القيمة وليس مجرد رقمنة لواجهات الخدمة (Verhoef et al., 2021)، وتُقاس هذه الدرجة بمتوسط استجابات العميل على فقرات المقياس المخصصة لكل بُعد من الأبعاد الخمسة الآتية:

### 1. البنية التحتية الرقمية: تُعرّف بأنها إدراك العميل لمدى توفر قنوات رقمية (تطبيق الجوال،

والموقع الإلكتروني) تتسم بالاستقرار التقني وسرعة الاستجابة وسهولة الاستخدام، بوصفها الركيزة التقنية التي تُبنى عليها بقية أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية (Papathomas & Konteos, 2024)، وتُقاس عبر فقرات تُقيّم إدراك العميل لثبات الأداء التقني للقنوات وسهولة إنجاز المعاملات من خلالها.

### 2. الأمن السيبراني والمرونة التقنية: يُعرّف إجرائياً بأنه إدراك العميل لقدرة المصرف على حماية

بياناته الشخصية ومعاملاته المالية، وضمان استمرارية الخدمة دون انقطاع أو اختراق. ويستند هذا التعريف إلى اعتبار الأمن السيبراني عنصراً تأسيسياً في مستوى التبني الرقمي وليس مجرد مطلب امتثال تنظيمي (SAMA, 2022b)، وقد أظهرت دراسات سابقة في السياق السعودي أن الأمان والخصوصية من أقوى العوامل المفسّرة للولاء الإلكتروني (Ghali, 2021)، ما يُبرّر إفراد هذا البُعد بمقياس مستقل. وتُقاس هذه الدرجة عبر فقرات تعكس ثقة العميل بحماية بياناته واستقرار الخدمة الرقمية.

### 3. الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات: يُعرّف إجرائياً بأنه إدراك العميل لمدى توظيف

المصرف لحلول ذكية قائمة على البيانات في تخصيص الخدمات وتحسين إدارة العلاقة مع العميل، بما ينسجم مع الأدبيات التي تربط بين إدارة التقنيات الرقمية المتقدمة وفعالية العلاقة مع العميل ونواتجها السلوكية كالولاء والكلمة المنطوقة الإلكترونية (Belhadi et al., 2023; Roy et al., 2025). وتُقاس هذه الدرجة عبر فقرات تعكس إدراك العميل لمدى تخصيص المصرف للعروض والخدمات وفق احتياجاته الفعلية.

### 4. تكامل القنوات الرقمية: يُعرّف إجرائياً بأنه إدراك العميل لمدى انسيابية انتقاله بين القنوات

الرقمية المختلفة للمصرف دون ازدواجية في الإجراءات أو انقطاع في تجربة الخدمة، بوصفه أحد مؤشرات النضج الرقمي التي تفرّق بين البنوك ذات التحول الجزئي والبنوك ذات التحول

المنظومي المتكامل (Gökalp & Martinez, 2022). وتُقاس هذه الدرجة عبر فقرات تعكس مدى اتساق تجربة العميل عبر التطبيق والموقع والخدمات الأخرى.

5. **الشراكات والنظم البيئية الرقمية:** يُعرّف إجرائياً بأنه إدراك العميل لمدى انفتاح المصرف على خدمات وشركاء رقميين خارجيين، وتحديداً في سياق الخدمات المصرفية المفتوحة التي أطلق البنك المركزي السعودي إطارها التنظيمي تدريجياً (SAMA, 2022a)، وما يوفره هذا الانفتاح من إثراء لتجربة العميل ومرونة في الخيارات المتاحة له (Mutambik, 2023). وتُقاس هذه الدرجة عبر فقرات تعكس إدراك العميل لتنوع الخدمات الرقمية المرتبطة بحسابه وسهولة الوصول إليها عبر شركاء المصرف.

### ثانياً: المتغير التابع: ولاء العملاء

يُعرّف ولاء العملاء بأنه حزمة من السلوكيات والنوايا المُصرَّح بها من قبل عميل مصرف الراجحي تجاه استمرار تعامله مع المصرف ومقاومته للتحويل عنه وترويجه الطوعي له، بوصف الولاء في البيئة المصرفية الرقمية بناءً متعدد الأبعاد يتجاوز الرضا الوظيفي البسيط إلى أنماط سلوكية واتجاهية أكثر تعقيداً (Kim et al., 2024). وتتحدد أبعاده الثلاثة إجرائياً على النحو الآتي:

1. **الاستمرارية:** تُعرّف إجرائياً بأنها درجة نية العميل المُصرَّح بها لمواصلة التعامل مع مصرف الراجحي واستخدام قنواته الرقمية مستقبلاً، بوصفها المكوّن السلوكي الأساسي للولاء الذي يتشكّل تدريجياً مع تراكم تجربة رقمية إيجابية (Felipe et al., 2025). وتُقاس هذه الدرجة عبر فقرات تعكس نية العميل بعدم إنهاء التعامل مع المصرف أو تقليصه.

2. **المقاومة للمنافسين:** تُعرّف إجرائياً بأنها درجة تمسّك العميل بمصرف الراجحي وانخفاض احتمالية استجابته لعروض بنوك منافسة بديلة حتى في ظل توفر خيارات رقمية أكثر انفتاحاً كشركات التقنية المالية (Alsheikh, 2023). وتُقاس هذه الدرجة عبر فقرات تعكس مدى ثبات قرار العميل بالبقاء رغم إغراء العروض المنافسة.

3. **الكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية (eWOM):** تُعرّف إجرائياً بأنها درجة استعداد العميل لتقديم توصية إيجابية بالمصرف ومشاركة تجربته الرقمية عبر المنصات الرقمية وشبكات التواصل الاجتماعي، بوصفها سلوكاً ترويجياً اختيارياً يرتبط بإدارة التقنيات الرقمية والتجربة الرقمية المتقدمة (Belhadi et al., 2023). وتُقاس هذه الدرجة عبر فقرات تعكس ميل العميل للتوصية بالمصرف ومشاركة تجربته الإيجابية معه علناً.

## 2.3. مراجعة الدراسات السابقة

تُستعرض في هذا القسم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع هذا البحث، مُنظمةً وفق أربعة محاور موضوعية متسلسلة تبدأ بمتغيرات الدراسة كلٌّ على حدة، ثم تتناول العلاقة بينها، وتُقرّد مساحةً للسياق الجغرافي، وتُختتم المراجعة بمناقشة نقدية شاملة.

### 2.3.1. المحور الأول: التحول الرقمي في القطاع المصرفي

يُعَدّ التحول الرقمي في القطاع المصرفي من أكثر الموضوعات حضوراً في أدبيات الإدارة والمصارف خلال العقد الأخير، إذ استأثر باهتمام واسع من الباحثين والممارسين على حدٍّ سواء. وقد تشعّبت الدراسات في هذا المجال بين من ركّز على الجوانب الاستراتيجية للتحول ومراحله، ومن اهتم بتقييم النضج والقدرات الرقمية، ومن اتجه نحو قياس الأثر على الأداء المؤسسي والتنافسية.

#### أولاً، الدراسات المتعلقة باستراتيجيات التحول الرقمي المصرفي ومراحله

رصدت دراسة Papathomas و Konteos (2024) مسار التحول الرقمي في المؤسسات المالية عبر تحليل نوعي لحالات مصرفية متعددة في أوروبا، وتوصّلت إلى أن التحول يمرّ بثلاث مراحل متتالية: مرحلة الرقمنة الأساسية، ومرحلة التكامل الرقمي، ومرحلة الابتكار الرقمي. وأكدت الدراسة أن البنوك التي تجاوزت المرحلة الثانية أظهرت قدرة أعلى على الاحتفاظ بعملائها ومقاومة المنافسة. وقد خلصت إلى أن نجاح التحول يرتبط بالتوازن بين ثلاثة محاور: التقنية، والبشر، والعمليات.

وعلى صعيد التحول الرقمي الشامل في البنوك التجارية، قدّم Felipe et al. (2025) مراجعةً منهجيةً لأدبيات التحول الرقمي البنكي في سياق الثورة الصناعية الرابعة، وكشف أن الأمن السيبراني وشمولية الخدمات والتشارك في خلق القيمة مع العميل تُشكّل الاستراتيجيات المحورية على المستوى التشغيلي الدقيق. كما أكد أن البنوك التي تستثمر في الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات تُحقّق ميزةً تنافسية في تجربة العميل يصعب على المنافسين تقليدها على المدى القصير.

وفي سياق عربي أكاديمي، تناولت دراسة قطار ودحمان (2023) التحول الرقمي في البنوك بالإشارة إلى تجربة المملكة العربية السعودية، وخلصت إلى أن المملكة تسير بخطى متسارعة نحو التحول الرقمي المصرفي مدفوعةً بأطر تنظيمية داعمة وبنية تحتية رقمية متطورة. وأكدت الدراسة أن التحول الرقمي المصرفي في السعودية لا يقتصر على الرقمنة الداخلية بل يمتد إلى إعادة تصميم نموذج التعامل مع العميل بالكامل.

## ثانياً، الدراسات المتعلقة بنماذج نضج التحول الرقمي وقياسه

قدّم Gökalp و (2022) Martinez نموذجاً لقياس نضج التحول الرقمي (DX-CMM) طُبّق على عينة من المؤسسات الصناعية والخدمية، وكشف عن قصور في النماذج المنشورة من حيث الشمولية والموضوعية، مستنتجاً أن معظمها يُهمل أبعاداً حيوية كالجاهزية الثقافية والمرونة التنظيمية. وقد أسهم هذا العمل في تأسيس الحاجة إلى مقاييس نضج أكثر تكاملاً تُغطي الأبعاد التقنية والتنظيمية والإنسانية معاً.

وفي الإطار الكلي للتحول الرقمي، أجرت (2023) Plekhanov et al. مراجعةً واسعة للأدبيات استعرضت أكثر من 200 دراسة حول التحول الرقمي، وخلصت إلى أن المفهوم يُدار ضمن ثلاثة مستويات تحليلية: مستوى الصناعة، ومستوى المنظمة، ومستوى الفرد/العميل. وأكدت الأهمية الاستراتيجية للنظر إلى التحول الرقمي كظاهرة متعددة المستويات تتفاعل فيها العوامل التقنية مع الديناميكيات التنافسية والتوقعات المتصاعدة للعملاء.

وفي الأدبيات العربية، درس قشي (2025) دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، مستخدماً نهجاً وصفيّاً تحليلياً، وخلص إلى أن المصارف التي تتبنى استراتيجيات رقمية شاملة ومتكاملة تُحقق تمايزاً تنافسياً ملموساً، غير أنه أشار إلى غياب مقاييس كمية موحدة لقياس هذا التمايز في السياق العربي.

وعلى صعيد التحول الرقمي في الخدمات المصرفية، كشفت دراسة زهرة (2025) أن التحول الرقمي يُسهم إسهاماً معنوياً في تحسين كفاءة الخدمات المصرفية وجودتها من خلال تقليص الوقت المستغرق في المعاملات وتعزيز إمكانية الوصول، مؤكدةً أن النتائج الأكثر وضوحاً تظهر في بُعد تجربة العميل الرقمية لا في الكفاءة التشغيلية الداخلية وحدها.

جول 2: ملخص دراسات المحور الأول: التحول الرقمي المصرفي

| الباحث/السنة                | موضوع الدراسة                                       | المنهجية                  | أبرز النتائج                                                        | الصلة بالدراسة الحالية                                |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Papathomas & Konteos (2024) | مراحل التحول الرقمي المصرفي والمقاييس المرافقة      | تحليل نوعي لحالات أوروبية | التحول يمر بثلاث مراحل؛ المرحلة الثانية ترتبط باحتفاظ أعلى بالعملاء | توصّل مفهوم مستويات التبني وأثره على الارتباط بالعميل |
| Felipe et al. (2025)        | التحول الرقمي في البنوك التجارية، مدخل Industry 4.0 | مراجعة منهجية             | الأمن والذكاء الاصطناعي والقيمة                                     | تدعم أبعاد المتغير المستقل المعتمدة في الدراسة        |

|                          |                                                    |                          |                                                            |                                                           |
|--------------------------|----------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                          | المشتركة استراتيجيات محورية                        |                          |                                                            |                                                           |
| Gökalp & Martinez (2022) | تطوير نموذج نضج التحول الرقمي-DX CMM               | بحث تصميمي كمي/نوعي      | قصور في النماذج القائمة؛ الحاجة لمقاييس أكثر تكاملاً       | تُبرر الحاجة لمقياس شامل لمستوى التبني في الدراسة الحالية |
| Plekhanov et al. (2023)  | مراجعة أدبيات التحول الرقمي وجدول بحثي             | مراجعة منهجية +200 دراسة | التحول ثلاثي المستويات؛ التوقعات الرقمية للعملاء تتصاعد    | تُوطّر السياق النظري الأشمل للمتغير المستقل               |
| قشي (2025)               | دور التحول الرقمي في الميزة التنافسية المصرفية     | وصفي تحليلي              | التكامل الرقمي يُحقق تمايزاً تنافسياً؛ غياب مقاييس عربية   | تعرّز الفجوة المنهجية في السياق العربي                    |
| قطار ودحمان (2023)       | التحول الرقمي البنكي، التجربة السعودية             | وصفي تحليلي              | السعودية تسير بخطى متسارعة في التحول المصرفي الرقمي        | توثّق السياق التنظيمي للدراسة الميدانية                   |
| زهرة (2025)              | أثر التحول الرقمي على كفاءة وجودة الخدمات المصرفية | وصفي ارتباطي             | أثر معنوي للتحول على تجربة العميل أكثر من الكفاءة الداخلية | تدعم منطق التأثير على الولاء عبر تجربة العميل             |

### 2.3.2. المحور الثاني: ولاء العملاء في البيئة الرقمية المصرفية

انصبَّ اهتمام عدد كبير من الباحثين على دراسة ولاء العملاء في سياق الخدمات المصرفية الرقمية بوصفه أحد المؤشرات الاستراتيجية الجوهرية على المدى البعيد. وقد تطوّرت هذه الأدبيات من التركيز على الرضا والجودة كمحددات أولية للولاء، إلى استكشاف منظومة أكثر تعقيداً تشمل الثقة الرقمية والسلوكيات الاتجاهية مثل eWOM والمقاومة للمنافسين في بيئات رقمية تنافسية متصاعدة.

#### أولاً، الدراسات المتعلقة بمفهوم الولاء وأبعاده في البيئة الرقمية

قدّم Kim et al. (2024) مراجعةً منهجيةً وتحليلاً شاملاً لأدبيات ولاء العملاء في القطاع المصرفي، استعرض خلاله أكثر من 80 دراسة تجريبية. وخلص إلى أن الولاء في السياق الرقمي المصرفي أصبح أكثر تعقيداً وأقل استقراراً مقارنةً بالسياقات التقليدية، مشيراً إلى أن الثقة الرقمية وجودة تجربة الاستخدام الإلكترونية باتتا المحددين الأكثر تأثيراً في تشكيل الولاء على حساب القرب الجغرافي وعلاقات الفروع التقليدية.

وفي السياق ذاته، ربط (Belhadi et al. (2023 بين إدارة التقنيات الرقمية وسلوك العميل في اقتصاد المنصات (B2B)، وأثبت تجريبياً أن التقنيات الرقمية تُؤثر تأثيراً مباشراً في سلوكيات eWOM ومن ثم في ولاء العملاء، وأن هذه العلاقة ليست خطية بسيطة بل تتشكل بفعل عوامل سياقية وتنظيمية. وقد أشارت نتائجها إلى أن eWOM يُمثل بُعداً أساسياً مستقلاً في الولاء لا ينبغي دمجها مع أبعاد أخرى.

وتعمّقت دراسة (Roy et al. (2025 في دراسة تأثير قدرات الذكاء الاصطناعي على بناء علاقات العملاء والولاء، وخلصت إلى أن التخصيص القائم على الذكاء الاصطناعي يرفع من مستوى ولاء العميل عبر إنشاء "قيمة علائقية رقمية" تُصعب الاستبدال. وقدمت الدراسة دليلاً على أن الولاء في البيئة المدعومة بالذكاء الاصطناعي يتجاوز الاستمرارية إلى التوصية الفعّالة والدفاع عن العلامة التجارية.

### ثانياً، الدراسات المتعلقة بمحددات الولاء الإلكتروني في الخدمات المالية

أجرى الرتيق (2024) دراسة تحليلية لأثر التحول الرقمي على استراتيجيات الشركات المالية في المملكة العربية السعودية، وتوصل إلى أن الشركات التي تتبنى منظومة رقمية متكاملة تحقق معدلات احتفاظ بالعملاء أعلى بصورة معنوية، وأن الأمن السيبراني وتجربة الاستخدام هما أكثر العوامل تأثيراً في قرار الاستمرارية.

وعلى صعيد آخر، درس عبد اللطيف الظاهر وعصفور (2025) أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي على ولاء عملاء المتاجر الإلكترونية، وخلصا إلى أن الذكاء الاصطناعي يُعزز الولاء عبر ثلاث آليات متكاملة: التخصيص، والاستجابة الفورية، والتنبؤ باحتياجات العميل قبل الإفصاح عنها. وعلى الرغم من أن السياق ليس مصرفياً تحديداً، فإن النتائج تتسجم مع الاتجاه العام في أدبيات الخدمات الرقمية.

وفي دراسة حديثة، تناول مرسي (2025) دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية وانعكاسه على مستوى رضا العملاء، مستنتجاً أن تكامل القنوات الرقمية يُسهم بصورة مباشرة في تحسين مؤشر رضا العملاء. وأشار إلى أن الرضا الرقمي يُمثل حلقة وسيطة بين جودة التحول الرقمي وسلوكيات الولاء، وإن كان لم يختبر هذه العلاقة الوسيطة إحصائياً.

جدول 3: ملخص دراسات المحور الثاني: ولاء العملاء الرقمي

| الباحث/السنة      | موضوع الدراسة                                 | المنهجية         | أبرز النتائج                                                   | الصلة بالدراسة الحالية                                      |
|-------------------|-----------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Kim et al. (2024) | مراجعة منهجية وميتا- تحليل لولاء عملاء البنوك | مراجعة 80+ دراسة | الثقة الرقمية وجودة تجربة الاستخدام<br>المحددان الأكثر تأثيراً | تُرسخ الإطار النظري لأبعاد ولاء العملاء المعتمدة في الدراسة |

|                                 |                                                     |                   |                                                                |                                                      |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Belhadi et al. (2023)           | إدارة التقنيات الرقمية و eWOM والولاء في B2B        | كمي، انحدار متعدد | eWOM بُعد مستقل في الولاء؛ العلاقة ليست خطية بسيطة             | تدعم إدراج eWOM بعداً مستقلاً في مقياس الولاء        |
| Roy et al. (2025)               | الذكاء الاصطناعي وعلاقات العملاء والولاء            | كمي               | التخصيص بالذكاء الاصطناعي يُؤدّ قيمة علائقية رقمية ترفع الولاء | تدعم أهمية بُعد الذكاء الاصطناعي ضمن المتغير المستقل |
| الرتيق (2024)                   | التحول الرقمي واستراتيجيات الشركات المالية السعودية | وصفي تحليلي       | الأمن السيبراني وتجربة الاستخدام الأكثر تأثيراً في الاستثمارية | توثّق العلاقة بين التحول والولاء في السياق السعودي   |
| عبد اللطيف الظاهر وعصفور (2025) | الذكاء الاصطناعي وولاء عملاء المتاجر الإلكترونية    | كمي - SEM         | الذكاء الاصطناعي يُعزز الولاء عبر التخصيص والاستجابة الفورية   | تدعم أهمية الذكاء الاصطناعي في تشكيل الولاء          |
| مرسي (2025)                     | التحول الرقمي وتحسين الخدمات المصرفية               | وصفي تحليلي       | تكامل القنوات يُحسّن الرضا الذي يتوسط العلاقة مع الولاء        | تُبرز دور تكامل القنوات في تجربة العميل              |

### 2.3.3. المحور الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي وولاء العملاء

يُمثّل هذا المحور جوهر الأدبيات ذات الصلة المباشرة بإشكالية هذه الدراسة، ويتناول الدراسات التي اختبرت تجريبياً أو نظرياً طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة وسلوكيات ولاء العملاء. وتتسم هذه الدراسات بتنوع مناهجها وسياقاتها وتباين نتائجها، وهو ما يُعزز الحاجة إلى دراسة تجريبية متخصصة في السياق المصرفي السعودي.

#### أولاً، دراسات الأثر المباشر للتحول الرقمي على الولاء

فحص Verhoef et al. (2021) في مراجعتهم متعددة التخصصات لأدبيات التحول الرقمي العلاقة بين التحول وتجربة العميل والنتائج السلوكية، وخلصوا إلى أن التحول الرقمي الناجح يُعيد تعريف منطق خلق القيمة وتوزيعها، مما يُنشئ ارتباطاً أعمق بين العميل والمؤسسة يتجاوز الولاء الوظيفي إلى ولاء قائم على الهوية الرقمية. وقد أطّرت هذه المراجعة منظوراً نظرياً مهماً يُرسّخ العلاقة بين التحول والولاء في السياق الرقمي الشامل.

وفي سياق مصرفي مباشر، بحثت دراسة (Alsheikh (2023) أثر ممارسات إدارة علاقة العملاء الإلكترونية (e-CRM) في البنوك الإسلامية السعودية على الولاء الإلكتروني للعملاء، وأثبتت وجود علاقة موجبة ودالة إحصائياً بين جودة e-CRM وولاء العملاء الإلكتروني. وتعدّ هذه الدراسة من الأقرب إلى موضوع الدراسة الحالية من حيث السياق الجغرافي والقطاعي، وإن كانت تُركّز على ممارسة رقمية محددة دون التناول الشامل لمستوى التبني الرقمي.

كما اختبرت دراسة (Mutambik (2023 في السياق السعودي تجربة العميل في سياق الخدمات المصرفية المفتوحة وأثرها في نية الولاء، وتوصل إلى أن تجربة العميل الرقمية في بيئات الخدمات المصرفية المفتوحة تُؤدّ نيةً ولاء أعلى مقارنةً بالبيئات المصرفية المغلقة. وأشار إلى أن الانفتاح الرقمي يعمل كمحفّز للولاء عبر تعزيز إحساس العميل بالتحكم والمرونة.

### ثانياً، دراسات الأثر المتوسط والمعدّل

استكشفت دراسة (Ghali (2021 دوافع الولاء الإلكتروني لعملاء البنوك السعودية، محلاً دور الأمان والخصوصية والملاءمة كمتغيرات مفسّرة، وخلص إلى أن الأمان والخصوصية هما الأقوى تأثيراً في تشكيل الولاء الإلكتروني، في حين يُؤدّي سهولة الاستخدام دوراً تسهيليّاً. وتقدّم هذه الدراسة دليلاً تجريبياً مباشراً على أهمية بُعد الأمن السيبراني ضمن المتغير المستقل لهذه الدراسة.

وفي دراسة أحدث، أكدت مراجعة أدبيات (Kim et al. (2024 أن العلاقة بين جودة الخدمة الرقمية والولاء تتشكّل من خلال سلسلة تفسيرية تتضمن متغيرات وسيطة متعددة، لكنها أيضاً تُؤكد وجود أثر مباشر للجودة الرقمية على الاستمرارية حتى بدون وسيط في بعض السياقات. وهذا ما يُسوِّغ منهجياً اختبار الأثر المباشر دون الحاجة إلى وسيطات في الدراسة الحالية.

جدول 4: ملخص دراسات المحور الثالث: العلاقة بين التحول الرقمي والولاء

| الباحث/السنة         | موضوع الدراسة                                    | المنهجية        | أبرز النتائج                                                       | الصلة بالدراسة الحالية                                 |
|----------------------|--------------------------------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Verhoef et al (2021) | التحول الرقمي وتجربة العميل والنتائج السلوكية    | مراجعة التخصصات | متعددة التحول يُنشئ ولاءً قائماً على الهوية الرقمية يتجاوز الوظيفي | تُوطّر العلاقة النظرية بين المتغيرين بمنظور أوسع       |
| Alsheikh (2023)      | e-CRM وولاء العملاء في البنوك الإسلامية السعودية | كمي، استبانة    | e-CRM يُؤثر إيجابياً في الولاء الإلكتروني بالسياق المصرفي السعودي  | أقرب الدراسات للسياق مع فجوة في شمولية المتغير المستقل |

|                  |                                                   |               |                                                               |                                                       |
|------------------|---------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Mutambik (2023)  | تجربة العميل في الخدمات المصرفية المفتوحة والولاء | كمي           | الانفتاح الرقمي يُعزز نية الولاء عبر التحكم والمرونة          | تدعم أهمية تكامل القنوات والنظم البيئية الرقمية       |
| Ghali (2021)     | دوافع الولاء الإلكتروني لعملاء البنوك السعودية    | كمي، استبانة  | الأمان والخصوصية الأقوى تأثيراً، الملاءمة دور تسهيلي          | تدعم أهمية بُعد الأمن السيبراني ضمن المتغير المستقل   |
| Kim et al (2024) | محددات الولاء المصرفي                             | مراجعة منهجية | وجود أثر مباشر للجودة الرقمية على الاستمرارية في بعض السياقات | تُسوّغ اختبار الأثر المباشر دون وسيطات في هذه الدراسة |

#### 2.3.4. المحور الرابع: الدراسات في السياق السعودي والخليجي

يكتسب هذا المحور أهمية استثنائية نظراً لأن الدراسة الحالية تُجرى في السوق المصرفية السعودية التي تتميز ببيئة تنظيمية وتنافسية ورقمية فريدة. وتُشكل الدراسات ضمن هذا المحور السياق المرجعي المباشر الذي تُوضع فيه نتائج الدراسة الحالية وتُفسّر في ضوءه.

##### أولاً، الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي والخدمات المصرفية في المملكة العربية السعودية

وثّقت بيانات البنك المركزي السعودي (SAMA, 2023) مسارَ التحول نحو المدفوعات غير النقدية، إذ بلغت حصة المدفوعات غير النقدية لدى المستهلكين 70% في عام 2023 مع انخفاض ملحوظ في استخدام النقد في المدفوعات الآنية مقارنةً بعام 2021، مما يعكس تحولاً سلوكياً عميقاً نحو التعاملات الرقمية. وقد أسهمت هذه البيانات في إرساء إطار واقعي لفهم مستوى الانخراط الرقمي للمستهلك السعودي.

وأكد تقرير برنامج تطوير القطاع المالي (Saudi Vision 2030, 2024) أن المدفوعات الإلكترونية شكّلت 79% من إجمالي مدفوعات التجزئة في عام 2024، وأن عدد شركات التقنية المالية العاملة بلغ 261 شركة. وتكشف هذه الأرقام عن بيئة تنافسية رقمية متصاعدة تجعل بناء الولاء أكثر تعقيداً وتستلزم من البنوك القائمة الاستثمار في تجربة رقمية متميزة.

وفي سياق الخدمات المصرفية المفتوحة، وثّق تقرير التقنية المالية السنوي (SAMA, 2022a) إطلاق إطار الخدمات المصرفية المفتوحة وتأسيس مختبر للاختبار والاعتماد، مشيراً إلى أن المنافسة ستنتقل تدريجياً من مستوى المنتجات إلى مستوى القدرات الرقمية وحوكمة البيانات. وقد أضاف هذا التوجه بُعداً تنظيمياً جديداً يُعزز الحاجة إلى فهم كيفية تأثير مستوى التبني الرقمي على الولاء في بيئات مفتوحة.

أما على مستوى مصرف الراجحي تحديداً، مجال الدراسة الميدانية، فيُظهر تقريره السنوي (Al Rajhi Bank, 2023) أن 80% من العملاء النشطين يستخدمون القنوات الرقمية، مع أداء متقدم في مؤشر صافي المروجين (NPS) ومتوسط تقييم مرتفع لتطبيق الخدمات المصرفية. وتصدّ تقرير 2024 ليكشف عن تنفيذ أكثر من 400 مبادرة رقمنة خلال عام واحد، واستقطاب 97% من العملاء الأفراد الجدد رقمياً، مما يجعله حالة دراسية استثنائية لاختبار أثر التبني الرقمي المتقدم على الولاء (بنك الراجحي, 2024).

## ثانياً، الدراسات المتعلقة بمتطلبات الأمن السيبراني والبنية التنظيمية

حدّدت متطلبات المرونة السيبرانية الأساسية (SAMA, 2022b) الحدّ الأدنى من متطلبات المرونة السيبرانية للمؤسسات المالية السعودية، وأكدت أن الأمن السيبراني واستمرارية الأعمال يُمثّلان متطلبين تأسيسيين لا متطلبين امتثال فحسب. وتقدّم هذه الوثيقة التنظيمية دليلاً على أن الأمن السيبراني عنصر بنيوي في مستوى التبني الرقمي المصرفي السعودي.

وفي أحدث الأدلة الكمية المباشرة من السوق المصرفية السعودية، فحصت دراسة (Aldaarmi, 2024) العلاقة بين جودة خدمات التقنية المالية والتحول الرقمي من جهة، ورضا العملاء ونيتهم لإعادة الاستخدام من جهة أخرى، لدى عينة بلغت 306 عملاء بنوك سعودية، ووجدت أن أبعاداً كالملموسية والاعتمادية والتعاطف في الخدمة الرقمية تؤثر معنوياً في الرضا، وأن الرضا يقود بدوره إلى نية إعادة الاستخدام، وهي نتيجة سلوكية قريبة من بُعد الاستمرارية المعتمد في الدراسة الحالية (Aldaarmi, 2024). وتبرز هذه الدراسة، على قربها الشديد من موضوع البحث الحالي زمنياً وجغرافياً وقطاعياً، النمط الغالب في الأدبيات السعودية المتمثل في تمرير أثر التحول الرقمي عبر متغير وسيط (الرضا) بدلاً من اختبار أثره المباشر على الولاء، وهو ما يُعزز فجوة الدراسة الحالية الثالثة (اختبار الأثر المباشر دون وسيطات) المفصلة أدناه.

جدول 5: ملخص دراسات المحور الرابع: السياق السعودي والخليجي

| المصدر/السنة    | الموضوع                                        | طبيعة المصدر | أبرز النتائج/البيانات                              | الصلة بالدراسة الحالية                             |
|-----------------|------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| Alsheikh (2023) | e-CRM والولاء في البنوك الإسلامية السعودية     | كمي، استبانة | e-CRM يُؤثر إيجابياً في الولاء المصرفي الإلكتروني  | أقرب الدراسات التجريبية للسياق مع فجوة في الشمولية |
| Ghali (2021)    | دوافع الولاء الإلكتروني لعملاء البنوك السعودية | كمي، استبانة | الأمان والخصوصية محددان أساسيان للولاء في السعودية | تُقدم أدلة تجريبية محلية تدعم فرضيات الدراسة       |

|                 |                                 |                                             |                                           |
|-----------------|---------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Mutambik (2023) | تجربة العميل في الخدمات والولاء | الانفتاح الرقمي المصرفي<br>يُعزز نية الولاء | توثق العلاقة في سياق السوق السعودي الرقمي |
|-----------------|---------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|

### 2.3.5. مناقشة الفجوات البحثية

بعد الاستعراض التفصيلي للدراسات السابقة وتحليلها عبر المحاور الأربعة، تتضح جملة من الفجوات البحثية التي لا تزال تُشكّل مساحات معرفية غير مكتملة، وتُسوّغ إجراء هذه الدراسة وتُحدد قيمتها الإضافية في المنظومة المعرفية المتراكمة.

#### أولاً: فجوة في الشمولية والتكامل المفاهيمي للمتغير المستقل

تكشف مراجعة المحورين الأول والثالث أن غالبية الدراسات السابقة تعاملت مع التحول الرقمي المصرفي من خلال مؤشرات جزئية كتبني خدمة بعينها، أو جودة التطبيق المحمول، أو ممارسة e-CRM دون بناء بنية مفاهيمية شاملة تعكس مستوى التبني بوصفه منظومةً استراتيجيةً متكاملة. وكما أشار Gökalp و Martinez (2022)، تُعاني النماذج القائمة من قصور في الشمولية والموضوعية. وتُسَدّ هذه الدراسة هذه الفجوة عبر بناء مقياس متعدد الأبعاد يُغطي خمسة أبعاد استراتيجية متكاملة تعكس التحول الرقمي في كليته.

#### ثانياً: فجوة في تعدد أبعاد ولاء العملاء كمتغير تابع

تُلاحظ في مراجعة المحور الثاني أن كثيراً من الدراسات قاست ولاء العملاء بمؤشر أحادي كمقياس الرضا أو النية للاستمرار، متجاهلةً أبعاداً جوهرية كمقاومة المنافسين واستعداد العميل للمغادرة في ظل البدائل الرقمية المتصاعدة، ويُعد eWOM الذي يكتسب أهمية متنامية مع انتشار المنصات الرقمية. وتُؤسّس هذه الدراسة لمقياس ثلاثي الأبعاد للولاء يُغطي هذه الأنماط السلوكية والاتجاهية الثلاثة معاً.

#### ثالثاً: فجوة في اختبار الأثر المباشر دون وسيطات

يُلاحظ في مراجعة المحور الثالث أن معظم الدراسات التي ربطت بين التحول الرقمي والولاء اعتمدت نماذج وسيطة معقدة تُمرّر الأثر عبر الرضا أو الثقة أو القيمة المدركة، مما يُضربب العلاقة الأساسية بين المتغيرين. ويُشكّل اختبار الأثر المباشر لمستوى التبني على الولاء مقارنةً مغايرة تسعى إلى تحديد قوة هذه العلاقة الأساسية بمعزل عن الوسيطات، مما يُقدّم فهماً أكثر مباشرةً لصناع القرار.

#### رابعاً: فجوة في السياق السعودي الشامل للتحوّل الرقمي

يكشف المحور الرابع أن الدراسات التجريبية في السياق السعودي تناولت إما جانباً واحداً من التحوّل الرقمي (مثل: e-CRM في دراسة Alsheikh, 2023 ، أو الأمان في دراسة Ghali, 2021)، وإما دراسة قطاع مختلف عن الخدمات المصرفية. ولا توجد دراسة تجريبية سابقة في السياق السعودي اختبرت أثر مستوى تبني التحوّل الرقمي كمنظومة شاملة على ولاء العملاء المصرفي بأبعاده المتعددة. وهذه الفجوة الجغرافية والموضوعية هي الأكثر مباشرة في إثبات أصالة هذه الدراسة وضرورتها.

#### خامساً: فجوة في السياق التنافسي للتقنية المالية

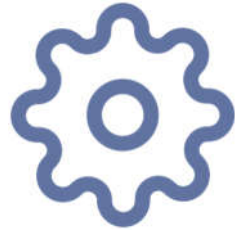
لا تعكس الدراسات السابقة في السياق السعودي التحوّل الهيكلي الناجم عن دخول 261 شركة تقنية مالية ونمو الخدمات المصرفية المفتوحة، وهو تحوّل يُغيّر بنوياً منطق الولاء، إذ يُصبح العميل أمام بدائل رقمية سريعة ومرنة. وتأتي هذه الدراسة في توقيت استراتيجي يُمكنها من اختبار الولاء في هذه البيئة الجديدة.

مما سبق نجد أن مراجعة الأدبيات السابقة تكشف في مجملها عن ثلاثة اتجاهات بحثية رئيسية: الاتجاه الأول يُركّز على التحوّل الرقمي كمفهوم استراتيجي يُعاد تعريفه باستمرار في ضوء التطورات التقنية، والاتجاه الثاني يُركّز على ولاء العملاء كنتيجة تنافسية متعددة الأبعاد، والاتجاه الثالث يسعى إلى ربط المفهومين في نماذج تفسيرية. وقد أسهمت هذه الأدبيات في توفير أسس نظرية وتجريبية راسخة للدراسة الحالية، إلا أنها تكشف في الوقت ذاته عن محدودية التكامل المنهجي.

وعلى صعيد نقاط القوة في هذه الأدبيات، تتميز بأنها: (1) توفر تأصيلاً نظرياً متيناً لمفهومَي التحوّل الرقمي والولاء في سياقات رقمية متعددة، (2) تقدّم أدلةً تجريبية متنوعة من قطاعات وسياقات جغرافية مختلفة تُثري إمكانية المقارنة، (3) تُرسي متغيرات مثبتة الصدق والثبات في قياس الظاهرتين، (4) تقدّم أطراً تنظيمية وتطبيقية موثوقة من مصادر رسمية كتقارير البنك المركزي السعودي.

غير أن هذه الأدبيات تعاني جملةً من القيود المنهجية والموضوعية، أبرزها: (1) الإسراف في الاعتماد على الوسيطات وإهمال الأثر المباشر بين التبني والولاء، (2) تجزئة التحوّل الرقمي في معظم الدراسات التطبيقية إلى مؤشرات منفردة بدلاً من معالجته كمنظومة متكاملة، (3) شح الدراسات التجريبية الكمية في السياق المصرفي السعودي التي تتناول موضوع هذا البحث تناولاً شاملاً ومتكاملاً، (4) إهمال البُعد التنافسي الجديد الذي خلقته شركات التقنية المالية وبرامج الخدمات المصرفية المفتوحة في اختبار ولاء العميل.

وفي ضوء ذلك، تتمثل الإضافة العلمية لهذه الدراسة في ثلاثة مستويات: (1) مستوى مفاهيمي: اقتراح مقياس متعدد الأبعاد لمستوى التبني الرقمي يُغطي المنظومة الاستراتيجية الكاملة للتحويل المصرفي الرقمي، (2) مستوى تجريبي: توفير أدلة كمية من السياق المصرفي السعودي تربط بين مستوى التبني الرقمي وولاء العملاء بأبعاده الثلاثة دون الحاجة إلى وسيطات، (3) مستوى تطبيقي: تقديم دلالات منهجية تُساعد المصارف السعودية في تحديد الاستراتيجيات الرقمية الأكثر توليداً للولاء في بيئة تنافسية متصاعدة تتشكل من التقنية المالية والانفتاح المصرفي.



### 3. الفصل الثالث: منهجية البحث

### 3.1. مقدمة

بعد أن استعرض الفصلان الأول والثاني الإطار العام للدراسة ومنطقاتها النظرية، إلى جانب مراجعة الأدبيات السابقة التي أسست لمشكلة الدراسة وفرضياتها، يأتي هذا الفصل ليُشكّل حلقة الوصل بين البناء النظري والاختبار الميداني. فبينما أجاب الفصلان السابقان عن سؤال "ماذا تدرس الدراسة ولماذا؟"، يتكفّل هذا الفصل بالإجابة عن سؤال "كيف سيتم اختبار العلاقة بين مستوى تبني التحول الرقمي وولاء العملاء إجرائياً؟". ويتناول الفصل بالتفصيل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث ومرتكزاته الفلسفية والمنهجية، ثم مجتمع الدراسة وأسلوب اختيار العينة وحجمها، فطريقة جمع البيانات وأداتها، وأنواع البيانات المستخدمة، وصولاً إلى إجراءات التحليل الإحصائي التي ستُطبّق لاختبار فرضيات الدراسة. ويهدف هذا التسلسل إلى توفير مسار إجرائي واضح ومنضبط يضمن قابلية النتائج للاختبار والتكرار والتعميم ضمن الحدود المحددة للدراسة.

### 3.2. تصميم البحث

يتناول هذا القسم الأسس الفلسفية والمنهجية التي يقوم عليها تصميم هذا البحث، وفق الطبقات المتداخلة التي تُعرف في أدبيات مناهج البحث بمسمى "بصلة البحث" (Research Onion)، بدءاً بالفلسفة البحثية المُتبناة، مروراً بالمنهج والاستراتيجية والأفق الزمني، وصولاً إلى الأساليب والإجراءات التطبيقية (Saunders et al., 2019).

تبنّت الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism)، القائمة على افتراض وجود واقع اجتماعي موضوعي قابل للقياس الكمي، وأن العلاقة بين مستوى تبني التحول الرقمي وولاء العملاء يمكن اختبارها بصورة تجريبية محايدة بمعزل عن تحيّزات الباحث. وينسجم هذا الاختيار مع طبيعة أسئلة الدراسة وفرضياتها القابلة للاختبار الإحصائي، ومع سعي الدراسة إلى تعميم النتائج ضمن حدودها المحددة.

### 3.3. المنهج البحثي

بعد تحديد الفلسفة البحثية، ينتقل التصميم إلى تحديد بقية طبقات "بصلة البحث"، المتمثلة في المنهج البحثي، واستراتيجية البحث، والأفق الزمني، والأساليب والإجراءات التطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

اعتمدت الدراسة المنهج الاستدلالي (Deductive Approach)، إذ تنطلق من إطار نظري وأدبيات سابقة راسخة (نظرية التبني والاستخدام، نماذج نضج التحول الرقمي، مراجعات الولاء المصرفي) لصياغة فرضيات

محددة سلفاً (H<sub>1</sub>، H<sub>1a-c</sub>، H<sub>2</sub>)، ثم تسعى إلى اختبارها ميدانياً عبر بيانات كمية، بدلاً من الانطلاق من الملاحظة لبناء نظرية جديدة (المنهج الاستقرائي).

اعتمدت الدراسة أسلوباً كمياً أحادياً (Mono Method Quantitative)، يقوم بالكامل على بيانات رقمية تُجمع عبر استبانة مقننة، دون الاستعانة بأدوات نوعية (كالمقابلات)، بما يتسق مع طبيعة الفرضيات الاختبارية للدراسة وحاجتها إلى قياسات عددية قابلة للمعالجة الإحصائية.

وفيما يتعلق باستراتيجية البحث فقد اعتمدت الدراسة استراتيجية المسح الميداني (Survey Strategy) عبر استبانة إلكترونية موزعة على عينة من عملاء مصرف الراجحي، وهي الاستراتيجية الأنسب لجمع بيانات من عدد كبير نسبياً من المستجيبين بتكلفة وزمن معقولين، وتتيج إخضاع البيانات لاختبارات الارتباط والانحدار.

واستخدمت الدراسة أفقاً زمنياً مقطعياً (Cross-Sectional)، إذ تُجمع البيانات في نقطة زمنية واحدة تعكس إدراك العملاء الحالي لمستوى التبني الرقمي ولولائهم، دون تتبع للتغيرات عبر الزمن.

وتبنيت الدراسة فيما يخص الأساليب والإجراءات التي تمثل الطبقة الإجرائية الأخيرة من "بصلة البحث" أداة الاستبانة الإلكترونية المقننة، ومعالجة البيانات إحصائياً عبر برنامج SPSS. وبذلك يتكامل التصميم البحثي عبر طبقاته الست، من الفلسفة الوضعية وصولاً إلى الإجراء التطبيقي، ليُشكّل إطاراً منهجياً منسجماً يخدم منطق المنهج الكمي الوصفي-التحليلي الذي تتبناه الدراسة

### 3.4. المتغيرات والفرضيات

يُوجز هذا القسم متغيري الدراسة وفرضياتها الرئيسية، تمهيداً لعرض نموذج البحث الذي يُترجمهما بصرياً.

**أولاً، المتغير المستقل، مستوى تبني التحول الرقمي:**

يُقاس بأبعاده الاستراتيجية الخمسة: البنية التحتية الرقمية، والأمن السيبراني والمرونة التقنية، والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، وتكامل القنوات الرقمية، والشراكات والنظم البيئية الرقمية.

**ثانياً، المتغير التابع، ولاء العملاء**

ويتجسد في ثلاثة أبعاد سلوكية واتجاهية: الاستمرارية في التعامل، والمقاومة للمنافسين، والكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية (eWOM).

### ثالثاً، الفرضيات

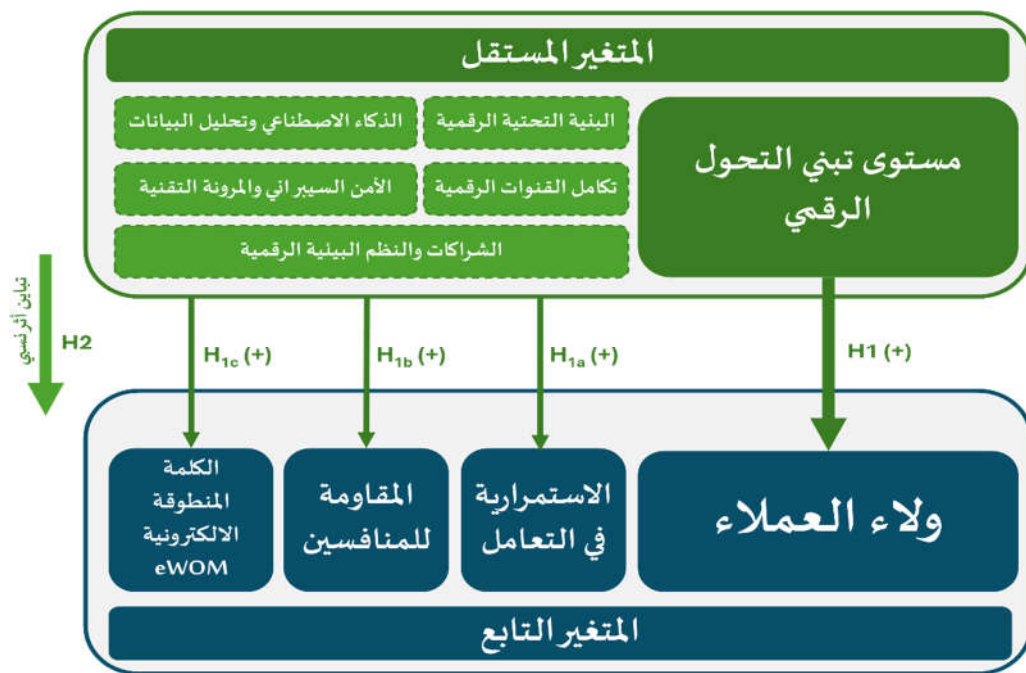
تختبر الدراسة العلاقة بين هذين المتغيرين عبر فرضيتين رئيسيتين:

- تفترض الفرضية الأولى (H1) وجود أثر كلي ذي دلالة إحصائية لمستوى تبني التحول الرقمي على ولاء العملاء، وتتنبأ عنها ثلاث فرضيات فرعية (H1a, H1b, H1c) تختبر هذا الأثر على كل بُعد من أبعاد الولاء منفرداً.
- في حين تفترض الفرضية الثانية (H2) تباين المساهمة النسبية لأبعاد التحول الرقمي الخمسة في تفسير الولاء. ويُترجم الشكل التالي هذه العلاقات بصورة تخطيطية.

### 3.5. نموذج البحث

يُعدّ نموذج البحث الترجمة البصرية والمفاهيمية للبنية العلائقية بين متغيرات الدراسة، إذ يُجسّد بصورة منهجية طبيعة العلاقة السببية المفترضة بين المتغير المستقل: "مستوى تبني التحول الرقمي"، والمتغير التابع: "ولاء العملاء" بأبعاده المتعددة، ويوضح كيفية تشكّل هذا الأثر عبر الأبعاد الاستراتيجية للتحول الرقمي وأبعاد الولاء المختلفة. وقد تمّ اشتقاق هذا النموذج من الأدبيات النظرية والتجريبية التي استعرضتها مشكلة الدراسة وأسئلتها، ولا سيما الدراسات المتعلقة بنماذج نضج التحول الرقمي وأدبيات الولاء الإلكتروني المصرفي، فضلاً عن الإطار التنظيمي السعودي ذي الصلة.

يُوضح النموذج المفاهيمي المقترح في الشكل ( ) طبيعة العلاقة السببية المباشرة بين مستوى تبني التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد: يشتمل على خمسة أبعاد استراتيجية هي: (1) البنية التحتية الرقمية، (2) الأمن السيبراني والمرونة التقنية، (3) الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، (4) تكامل القنوات الرقمية، (5) الشراكات والنظم البيئية الرقمية، وبين ولاء العملاء بوصفه متغيراً تابعاً متعدد الأبعاد يتجلى في: (1) الاستمرارية في التعامل، (2) المقاومة للمنافسين، (3) الكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية. ويسعى النموذج إلى اختبار هذه العلاقة على مستويين: مستوى التأثير الإجمالي لمستوى التبني (H1)، ومستوى التأثير التفصيلي للأبعاد المكوّنة (H2)، فضلاً عن اختبار الأثر التفاضلي للتبني على أبعاد الولاء منفردةً (H1a, H1b, H1c).



شكل 1: النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

### 3.6. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يستعرض هذا القسم الإطار الإجرائي لتحديد مجتمع الدراسة، وأسلوب اختيار عينتها، وحجمها، بما يضمن تمثيلاً كافياً لعملاء مصرف الراجحي الرقمي ويحقق الشروط الإحصائية اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة.

#### 3.6.1. مجتمع البحث

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع عملاء مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية الذين يستخدمون إحدى قنواته الرقمية (تطبيق الجوال أو الخدمات المصرفية عبر الإنترنت) بصورة منتظمة، وهو بذلك مجتمع غير محدود العدد بدقة (Infinite Population) نظراً لعدم توفر إطار حصر (Sampling Frame) كامل ومتاح للباحثة يضم جميع عملاء المصرف الرقمي.

#### 3.6.2. تقنيات أخذ العينة

بالنظر إلى عدم توفر إطار حصر شامل، تعتمد الدراسة أسلوب المعاينة العشوائية المنتظمة شبه الاحتمالية (Systematic Random Sampling)، بحيث يُوزَع رابط الاستبانة الإلكترونية عبر المنصات الرقمية وقنوات التواصل الاجتماعي المرتبطة بعملاء المصرف. ويُشترط في المستجيب أن يكون عميلاً فعلياً للمصرف تعامل مع قنواته الرقمية لمدة لا تقل عن ستة أشهر، ضماناً لامتلاكه خبرة رقمية كافية تُمكنه من تقييم مستوى التبني وتكوين استجابة ولائية ذات دلالة.

### 3.6.3. حجم العينة

استناداً إلى القاعدة الإرشادية لتحديد حجم العينة في تحليل الانحدار المتعدد ( $N \geq 50 + 8m$ )، وبعدد خمسة متغيرات مستقلة ( $m=5$ )، يبلغ الحد الأدنى النظري للعينة 90 مستجيباً. وتحرصاً على تجاوز هذا الحد لاستيعاب الاستبانة المستبعدة، تستهدف الدراسة جمع ما لا يقل عن 150 استبانة صالحة للتحليل، مع استبعاد أي استبانة تقل نسبة اكتمالها عن 90% من الفقرات، أو تتضمن نمطاً جوابياً غير منطقي (كاختيار الإجابة ذاتها لجميع الفقرات).

### 3.7. طريقة جمع البيانات

تُجمع البيانات الأولية عبر استبانة إلكترونية ذاتية التعبئة (Self-administered Online Questionnaire)، تُصمَّم وتُنشر باستخدام إحدى منصات الاستبانة الإلكترونية (مثل: Google Forms)، وتُوزَّع عبر رابط إلكتروني على قنوات التواصل الاجتماعي والمجموعات الرقمية ذات الصلة بعملاء مصرف الراجحي. وتُتبع في عملية جمع البيانات الخطوات الآتية:

- صفحة تمهيدية: تتضمن شرحاً موجزاً لأهداف الدراسة الأكاديمية البحتة، وضمان السرية التامة، وإقراراً بالموافقة المستنيرة (Informed Consent) يشترط على المستجيب الموافقة الصريحة قبل الشروع في تعبئة الاستبانة.
- اختبار مبدئي (Pilot Test): تُوزَّع الاستبانة على عدد محدود من العملاء (نحو 20-25 مستجيباً) قبل التوزيع الفعلي، للتحقق من وضوح الصياغة وسلامة الترجمة الإجرائية لفقرات، وتُجرى التعديلات اللازمة في ضوء ذلك.
- التوزيع الفعلي: يُنشر رابط الاستبانة على نطاق أوسع، مع تحديد فترة زمنية مقترحة للجمع، وتُراقب الاستجابات دورياً للتأكد من التقدم نحو حجم العينة المستهدف.
- الترميز والتفريغ: تُرمَّز استجابات الاستبانة رقمياً وتُفرَّغ في قاعدة بيانات مُعدَّة على برنامج SPSS تمهيداً لعمليات التنظيف والتحليل.

### 3.8. أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من البيانات: تتمثل البيانات الأولية في الاستجابات المباشرة التي يقدمها عملاء مصرف الراجحي عبر الاستبانة الإلكترونية، وهي البيانات الأساسية التي ستُخضع لاختبار الفرضيات. أما البيانات الثانوية فتتمثل في المادة المستقاة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، والتقارير الرسمية (تقارير

البنك المركزي السعودي SAMA، والتقارير السنوية لمصرف الراجحي، وتقرير برنامج تطوير القطاع المالي)، والتي استُخدمت في بناء الإطار النظري وتبرير أهمية الدراسة وحدودها.

ومن حيث المستوى القياسي، تتضمن الاستبانة بيانات اسمية (Nominal) للمتغيرات الديموغرافية الفئوية كالجنس، وبيانات رتبية (Ordinal) لمتغيرات مثل الفئة العمرية ومدة التعامل مع المصرف، في حين تُقاس فقرات المتغيرين الرئيسيين (مستوى تبني التحول الرقمي وولاء العملاء) وفق مقياس ليكرت الخماسي.

### 3.8.1. أداة جمع البيانات

سُتعمد الاستبانة الإلكترونية المنظمة أداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها للتوزيع الرقمي واقتصادية تطبيقها وسهولة تجميع البيانات ومعالجتها، فضلاً عن توافقها مع طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتعامل أصلاً مع الخدمات الرقمية.

#### أولاً: محاور الاستبانة:

تتألف الاستبانة من أربعة محاور رئيسية متكاملة:

جدول 6: محاور الاستبانة وأبعادها

| المحور | موضوعه                                     | المتغيرات/الأبعاد                                                                                        | عدد الفقرات (تقريبي) |
|--------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| الأول  | البيانات الديموغرافية والوصفية             | الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مدة التعامل مع المصرف، القنوات المستخدمة، تكرار الاستخدام، أنواع الخدمات | 7-8                  |
| الثاني | مستوى تبني التحول الرقمي (المتغير المستقل) | البنية التحتية، الأمن السيبراني، الذكاء الاصطناعي، تكامل القنوات، الشراكات الرقمية                       | 20-24                |
| الثالث | ولاء العملاء (المتغير التابع)              | الاستمرارية في التعامل، المقاومة للمنافسين، الكلمة المنطوقة الإلكترونية (eWOM)                           | 12-15                |

يتضمن المحور الأول البيانات الديموغرافية والوصفية للمستجيبين. و يقيس المحور الثاني مستوى تبني التحول الرقمي في مصرف الراجحي كما يُدركه العميل عبر أبعاده الخمسة، ويقيس المحور الثالث ولاء العملاء بأبعاده الثلاثة.

تُعتمد في قياس فقرات المحورين الثاني والثالث درجة موافقة مكونة من خمسة مستويات وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، حيث تعكس الدرجة (1) عدم الموافقة الشديدة، والدرجة (5) الموافقة الشديدة.

وتُعدّ هذه الدرجة الأكثر شيوعاً في قياس الاتجاهات والإدراكات في البحوث الإدارية والتسويقية، كما تُوفّر بيانات ترتيبية قابلة للتحويل إلى تحليلات كمية بافتراضات معقولة (Maas & Liket, 2011).

### ثانياً: التحقق من صدق أداة الدراسة

يُقصد بالصدق مدى قياس الأداة لما صُممت لقياسه فعلاً. وستُعتمد في هذه الدراسة مرحلتان للتحقق من صدق الاستبانة:

**صدق المحتوى (Content Validity):** تُعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكّمين المتخصصين في مجالي الإدارة والتسويق المصرفي والتحول الرقمي، بهدف الحكم على مدى وضوح الفقرات ودقة صياغتها وانتمائها إلى أبعادها المقاسة. وتُعدّل الفقرات أو تُحذف وفق ملاحظات المحكّمين قبل التوزيع الفعلي (Caldas, 2003).

**صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity):** يُستدل عليه من خلال قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه (Item-Total Correlation)، إذ تُقبل الفقرات التي يتجاوز معامل ارتباطها (0.30)، في حين تُراجع أو تُحذف الفقرات التي تقل عن هذا الحد (Field, 2018).

### ثالثاً: التحقق من ثبات أداة الدراسة

يُقصد بالثبات مدى اتساق نتائج الأداة عند تطبيقها على مجموعة متجانسة في ظروف مماثلة. وتعتمد هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) أسلوباً للحكم على ثبات مقاييسها، وهو الأسلوب الأكثر انتشاراً في البحوث الاجتماعية والإدارية لسهولة حسابه وتفسيره. وتُحسب قيمة ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (مستوى تبني التحول الرقمي) الخمسة منفردة، وللمقياس الإجمالي لهذا المتغير، وكذلك لكل بُعد من أبعاد المتغير التابع (ولاء العملاء) الثلاثة. وتُعدّ القيمة (0.70) الحد الأدنى المقبول في هذه الدراسة (Creswell & Creswell, 2023).

### 3.8.2. أساليب التحليل الإحصائي

تعتمد الدراسة منظومة إحصائية واضحة ومتدرجة تنتقل من التوصيف إلى الاستدلال، وتُبنى على أساليب إحصائية راسخة ومتوافقة مع حجم العينة المستهدف وطبيعة البيانات المجمعة. بعد جمع البيانات وترميزها، تُعالج باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 26 أو ما يعادله) وفق تسلسل إحصائي متدرج ينتقل من التوصيف إلى الاستدلال كما هو موضح في الجدول ( ):

| # | الأسلوب الإحصائي                                       | الغرض من التحليل                                                                                                                                                                                       | الفرضيات المختبرة                                        |
|---|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| 1 | التحليل الوصفي                                         | حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الالتواء والتفرطح لتوصيف توزيع المتغيرات وتشخيص مستويات التبني الرقمي والولاء في العينة                                                         | وصفي (أهداف 1 و2)                                        |
| 2 | معامل ألفا كرونباخ                                     | التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد المقياس والمقياس الكلي (الحد الأدنى المقبول: $\alpha \geq 0.70$ )                                                                                     | اختبار الثبات (قبل التحليل الاستنتاجي)                   |
| 3 | معامل ارتباط بيرسون (Pearson r)                        | قياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين مستوى تبني التحول الرقمي وأبعاده الفرعية وبين ولاء العملاء وأبعاده، واختبار دلالتها الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$                                        | $H_{1a}$ و $H_1$ و $H_{1c}$ و $H_{1\beta}$ (اختبار أولي) |
| 4 | تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) | اختبار الأثر المباشر لمستوى تبني التحول الرقمي (كمتغير مستقل كلي) على ولاء العملاء الإجمالي، وتقدير معامل التحديد ( $R^2$ ) وقيمة F ومعامل الانحدار ( $\beta$ )                                        | $H_1$ (الفرضية الرئيسية الأولى)                          |
| 5 | تحليل الانحدار البسيط (3 نماذج منفصلة)                 | اختبار الأثر المباشر لمستوى التبني على كل بُعد من أبعاد الولاء الثلاثة على حدة (الاستمرارية، المقاومة للمنافسين، eWOM)، وتقدير قوة الأثر لكل بُعد                                                      | $H_{1a}$ و $H_{1\beta}$ و $H_{1c}$                       |
| 6 | تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)    | تقدير الأثر النسبي لكل بُعد من الأبعاد الخمسة لمستوى التحول الرقمي في تفسير تباين ولاء العملاء الكلي، والحكم على الأثر المستقل لكل بُعد بعد ضبط تأثير الأبعاد الأخرى.                                  | $H_2$ (الفرضية الثانية، المساهمة النسبية)                |
| 7 | تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار t        | الكشف عن الفروق الإحصائية في مستوى التحول الرقمي المُدرَك وولاء العملاء بحسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، مدة التعامل مع المصرف)، يليه اختبار Bonferroni للمقارنات البعدية عند الحاجة | تحليل إضافي، السمات الديموغرافية                         |

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل أسلوب إحصائي والمبررات المنهجية لاعتماده:

**أولاً: التحليل الوصفي:** يُستخدم التحليل الوصفي في المرحلة الأولى من التحليل لتقديم صورة كاملة عن خصائص عينة الدراسة ومستويات المتغيرات الرئيسية. وتشمل الإحصاءات الوصفية المُحسَبة: التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الفئوية الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأقل القيم وأعلىها لكل فقرة ولكل بُعد ولكل متغير رئيسي، إضافةً إلى معاملَي الالتواء (Skewness) والتفرطح (Kurtosis) للتحقق من الافتراض الأساسي لتوزيع البيانات توزيعاً قريباً من الاعتدالية، بما يُشرعن استخدام الاختبارات البارامترية (Tabachnick & Fidell, 2014).

ثانياً: اختبار الثبات بمعامل ألفا كرونباخ: يُحسب معامل ألفا كرونباخ لتقدير معامل ثبات الاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد الاستبانة. ويقوم هذا المعامل على مبدأ أن فقرات البعد الواحد ينبغي أن تتشارك في قياس بنية مفاهيمية واحدة، فإن كان الارتباط بينها مرتفعاً دلّ ذلك على اتساق داخلي جيد. وتتراوح قيم المعامل بين الصفر والواحد الصحيح، وتُعدّ القيمة ( $\alpha \geq 0.70$ ) الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية والإدارية (Field, 2018).

ثالثاً: تحليل الارتباط بمعامل بيرسون: يُجرى تحليل الارتباط الخطي لبيرسون (Pearson Product-Moment Correlation) لقياس قوة العلاقة بين مستوى تبني التحول الرقمي (الكلي وأبعاده الخمسة) وبين ولاء العملاء (الكلي وأبعاده الثلاثة). ويتراوح معامل الارتباط ( $r$ ) بين (-1) و(+1)، وتُفسّر قيمه وفق المعايير الآتية: معامل يقل عن (0.30) يُشير إلى علاقة ضعيفة، وبين (0.30 و 0.60) إلى علاقة متوسطة، وأعلى من (0.60) إلى علاقة قوية. ويُعدّ تحليل الارتباط اختباراً تمهيدياً ضرورياً قبل تحليل الانحدار، إذ يُكشف به عن وجود العلاقة الخطية وطبيعتها وقوتها قبل التحقق من حجم الأثر (Creswell & Creswell, 2023).

رابعاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط: يُستخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى ( $H_1$ ) والفرضيات الفرعية ( $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ )، من خلال تقدير معادلة الانحدار التي تربط مستوى تبني التحول الرقمي (متغير مستقل) بكل بُعد من أبعاد ولاء العملاء (متغير تابع). وتُستخرج من هذا التحليل المؤشرات الآتية:

- معامل التحديد ( $R^2$ ): يُشير إلى نسبة التباين في المتغير التابع التي يفسرها المتغير المستقل.
- قيمة F وأهميتها الإحصائية: تختبر الدلالة الكلية لنموذج الانحدار عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- معامل الانحدار المعياري ( $\beta$ ): يُعكس اتجاه الأثر وقوته النسبية.
- قيمة t وأهميتها الإحصائية: تختبر دلالة كل معامل انحدار على حدة.

وتُجرى أربعة نماذج انحدار بسيطة: الأول يربط التبني الكلي بالولاء الكلي، والثاني بالاستمرارية، والثالث بالمقاومة للمنافسين، والرابع بـ eWOM (Cohen et al., 2015).

خامساً: تحليل الانحدار المتعدد: يُعتمد تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتزامن (Enter Method) لاختبار الفرضية الثانية ( $H_2$ ) المتعلقة بالمساهمة النسبية لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي في تفسير ولاء العملاء. ويُتيح هذا الأسلوب تقدير الأثر المستقل لكل بُعد ( $\beta_i$ ) بعد ضبط تأثير الأبعاد الأخرى، مما يُكشف عن البعد الأكثر تفسيراً للولاء والأقل تفسيراً، وهو ما يُفيد توجيه الأولويات الاستراتيجية. وسُتراعى في هذا التحليل الافتراضات المنهجية الأساسية، ولا سيما: التحقق من غياب

الإشكالية التعددية (Multicollinearity) بين الأبعاد الخمسة عبر مؤشر VIF الذي ينبغي أن تكون قيمته أقل من (5)، إضافة إلى فحص استقلالية البواقي (Residuals Independence) واعتداليتهما بما يضمن سلامة افتراضات نموذج الانحدار (Field, 2018).

**سادساً: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار t :** يُجرى تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار t للعينات المستقلة (Independent Samples t-test) بهدف الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبني التحول الرقمي المُدرَك ومستوى الولاء تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (كالجنس، والفئة العمرية، ومدة التعامل مع المصرف). ويُستخدم اختبار t للمقارنة بين مجموعتين (كالجنس)، في حين يُستخدم ANOVA للمقارنة بين ثلاث مجموعات فأكثر. وعند وجود فروق دالة إحصائية في اختبار ANOVA، تُجرى اختبارات المقارنات البعدية (Post Hoc Tests) وفق اختبار Bonferroni لتحديد مواطن الفروق بين المجموعات (Field, 2018).

ومن الجدير ذكره أن اعتماد تحليل الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد) أداة رئيسية لاختبار فرضيات الدراسة بدلاً من نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM/PLS-SEM) التي تعتمد على بعض الدراسات المرجعية في الفصل الثاني كان لمبررات منهجية عديدة نورد أهمها فيما يلي:

وفقاً لـ (Hair et al., 2019)، تُفضّل نمذجة المعادلات الهيكلية عندما يتضمن النموذج علاقات بسيطة أو معدّلة متعددة، أو متغيرات كامنة تُقاس بمؤشرات تكوينية (Formative)، أو أهدافاً تنبؤية معقدة تستلزم الفصل بين نموذج القياس ونموذج البنية. أما في هذه الدراسة، فإن الفرضيات تختبر أثراً مباشراً غير متوسط بين متغير مستقل مركّب (خمسة أبعاد) ومتغير تابع مركّب (ثلاثة أبعاد)، دون افتراض متغيرات وسيطة أو معدّلة (Baron & Kenny, 1986)، وبأبعاد جميعها تُقاس بمؤشرات انعكاسية (Reflective) متجانسة عبر مقياس ليكرت الخماسي، وهو ما يجعل تحليل الانحدار الخطي المتعدد كافياً ومناسباً منهجياً لحجم العينة المستهدف (150 مستجيباً)، مع محافظته على القوة التفسيرية المباشرة المطلوبة لاختبار الفرضيات (Field, 2018).

### 3.8.1. الاعتبارات الأخلاقية

تلتزم الدراسة بالمعايير الأخلاقية البحثية المعتمدة، ولا سيما: ضمان السرية التامة للبيانات الشخصية وعدم الكشف عنها، والحصول على الموافقة المستنيرة من المشاركين قبل تعبئة الاستبانة، والإفصاح الواضح عن أغراض الدراسة الأكاديمية البحتة وعدم استخدام البيانات لأي غرض تجاري أو مؤسسي، وتوفير حق الانسحاب من المشاركة في أي وقت دون أي تداعيات. كما ستُقدّم الدراسة وفق إجراءات الموافقة المؤسسية المعتمدة في جامعة ميدووشن.

### 3.8.2. حدود الدراسة

تُعدّ حدود الدراسة الإطارَ التعريفي الذي يضبط نطاق تعميم النتائج ويُحدد السياق الذي تُفسّر في ضوءه الاستنتاجات، وهي لا تُضعف البحث، بل تُعزز موثوقيته العلمية من خلال الإفصاح الدقيق عن مجال انطباق النتائج والقيود المنهجية التي أحاطت بإجرائه (Creswell & Creswell, 2018). وتتحدد حدود هذه الدراسة على النحو الآتي:

#### أولاً: الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على اختبار العلاقة المباشرة بين مستوى تبني التحول الرقمي وولاء العملاء في سياق الخدمات المصرفية الرقمية، دون التطرق إلى متغيرات وسيطة أو معيّلة محتملة كالرضا عن الخدمة، والثقة المؤسسية، وجودة الخدمة الإلكترونية، والقيمة المدركة. فضلاً عن ذلك، يتمحور تعريف مستوى التبني الرقمي في هذه الدراسة حول خمسة أبعاد استراتيجية مُحددة (البنية التحتية، والأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، وتكامل القنوات، والشراكات الرقمية)، وهي أبعاد تُستمد من مراجعة الأدبيات المعتمدة، غير أنها قد لا تغطي جميع مكونات التحول الرقمي الممكنة في ضوء التطور المتسارع لهذا المجال.

#### ثانياً: الحدود المكانية

تُجرى الدراسة الميدانية حصراً على عملاء مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية. وعلى الرغم مما يُتيح هذا التركيز من ضبط منهجي للمتغيرات المؤسسية الخارجية، فإنه يُقيّد قابلية التعميم المباشر للنتائج على بنوك أخرى في المملكة أو على قطاعات مصرفية في دول مختلفة، حيث قد يتباين مستوى التحول الرقمي وبيئته التنظيمية والتنافسية تبايناً جوهرياً. ولهذا يُوصى بإجراء دراسات مقارنة لاحقة تستهدف بنوكاً متعددة للتحقق من قابلية تعميم النموذج.

#### ثالثاً: الحدود الزمنية

تُمثّل بيانات الدراسة لقطةً مقطعية (Cross-sectional Snapshot) تعكس مستوى التبني الرقمي وولاء العملاء في الفترة الزمنية لجمع البيانات (الفترة المقترحة: الفصل الأول/الثاني من عام 2026م). وبما أن التحول الرقمي في مصرف الراجحي وفي القطاع المصرفي السعودي يشهد تطوراً متسارعاً، فإن النتائج قد لا تعكس الواقع ذاته إذا أُجريت الدراسة في مرحلة لاحقة مختلفة من مسيرة التحول.

ويُشكّل هذا الحد مسوّغاً إضافياً لإجراء دراسات طولية مستقبلية تتبّع العلاقة بين التحول الرقمي والولاء عبر الزمن.

#### رابعاً: الحدود المنهجية

تمد الدراسة على أسلوب الاستبانة الذاتية (Self-report Questionnaire)، وهو أسلوب عرضة لتحيزات الاستجابة الاجتماعية (Social Desirability Bias) وتشويه الذاكرة، إذ قد يتأثر إدراك العميل لمستوى التبني الرقمي بتجارب آنية أو بحوادث بعيدة بدلاً من تقييم موضوعي شامل. كذلك تعتمد الدراسة على إدراك العميل لمستوى التبني الرقمي لا على مؤشرات موضوعية مستقاة من سجلات المصرف، مما يُضفي طابعاً ذاتياً على قياس المتغير المستقل. علاوةً على ذلك، يُعَيّد اعتماد أساليب الانحدار والارتباط دون نمذجة معادلات هيكلية القدرة على الفصل بين نموذج القياس ونموذج الهيكل، مما يستلزم قبول افتراض خلو المقاييس من خطأ القياس العشوائي.

وفي ضوء هذه الحدود مجتمعةً، تظل نتائج الدراسة ذات قيمة علمية وتطبيقية كبيرة ضمن نطاقها المحدد، وتُمثّل منطلقاً قيماً لبحوث مستقبلية تتجاوز هذه القيود عبر تصاميم مقارنة أو طولية أو تستخدم مقاييس موضوعية مباشرة.



#### 4. الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

يُخصّص هذا الفصل للجانب الميداني من الدراسة، إذ يعرض النتائج التي أسفرت عنها المعالجة الإحصائية لبيانات عينة من عملاء مصرف الراجحي الرقميين، ويناقشها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي استعرضها الفصل الثاني. وقد صُمِّم العرض بحيث ينتقل تدريجياً من التحقق من جودة أداة القياس، إلى توصيف خصائص العينة، فوصف استجاباتها على محاور الدراسة، وصولاً إلى اختبار الفرضيات التي صيغت في الفصل الأول، ثم مناقشة تكاملية تربط النتائج بعضها ببعض وبالأدبيات، تُختم بجملة من التوصيات والآفاق البحثية.

وقد تمت معالجة البيانات جميعها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، واعتمدت في الحكم على الدلالة الإحصائية عتبة ( $\alpha = 0.05$ ) ما لم يُنصَّ على خلاف ذلك. وتُعرض الجداول والأشكال في هذا الفصل بوصفها مواضع إدراج مُرقَّمة، على أن تُدرج بأشكالها العضوية من الملف الإلكتروني المرافق للدراسة، مع استمرار ترقيمها من حيث انتهى الفصل الثالث (فالجداول تبدأ من الجدول رقم 8، والأشكال من الشكل رقم 2).

#### 4.1. إجراءات الدراسة الميدانية ووصف الأداة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية المنظَّمة أداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، لملاءمتها لطبيعة مجتمع الدراسة الذي يتعامل أصلاً مع القنوات الرقمية، ولما تتيحه من اقتصاد في الكلفة والوقت وسهولة في التفرغ والمعالجة. وقد صُمِّمت الاستبانة ووُزِّعت إلكترونياً عبر منصة Google Forms، مع ضبط جميع حقولها على خيار الإلزام (Required) لضمان اكتمال الاستجابات وخلوها من القيم المفقودة، واقتصار الأسئلة على الصيغة المغلقة تيسيراً للترميز الكمي.

وتألَّفت الاستبانة من ثلاثة أقسام: قسم أولٍ للبيانات الديموغرافية والوصفية شمل ستة متغيرات (الجنس، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، ومدة التعامل مع المصرف، والقناة الرقمية الأكثر استخداماً، وتكرار الاستخدام)؛ وقسم ثانٍ لقياس مستوى تبني التحول الرقمي موزَّع على خمسة أبعاد إجمالي اثنتين وعشرين عبارة، هي: البنية التحتية الرقمية (DI، 5 عبارات)، والأمن السيبراني والمرونة التقنية (CS، 5 عبارات)، والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات (AI، 4 عبارات)، وتكامل القنوات الرقمية (CH، 4 عبارات)، والشراكات والنظم البيئية الرقمية (PT، 4 عبارات)؛ وقسم ثالثٍ لقياس ولاء العملاء موزَّع على ثلاثة أبعاد إجمالي اثنتي عشرة عبارة، هي: الاستمرارية في التعامل (CN)، والمقاومة للمنافسين (RC)، والكلمة المنطوقة الإلكترونية

(WM/eWOM)، بأربع عبارات لكلٍ منها. وبذلك بلغ مجموع عبارات المقياس أربعاً وثلاثين عبارة، صيغت جميعها وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرّج من (1) لا أوافق بشدة إلى (5) أوافق بشدة.

وقبل التوزيع الفعلي، خضعت الأداة للتحقق من صدقها الظاهري وصدق محتواها بعرضها على عدد من المحكّمين المتخصصين في الإدارة والتسويق المصرفي والتحول الرقمي، وأُجريت التعديلات اللغوية والصياغية التي أوصوا بها. كما طُبِّقت الاستبانة تطبيقاً قبلياً (Pilot Test) على عينة استطلاعية قوامها عشرون مستجيباً من خارج عينة التحليل النهائي، بهدف التأكد من وضوح الصياغة وسلامة الفهم وثبات الأداة؛ وقد تجاوزت قيم ألفا كرونباخ الأولية في هذا التطبيق الحدّ المقبول (0.70)، فاعتمدت الأداة في صورتها النهائية دون تعديلات جوهرية.

وقد وُزِعَ رابط الاستبانة إلكترونياً عبر المنصات وقنوات التواصل الاجتماعي المرتبطة بعملاء المصرف، وفق أسلوب المعاينة العشوائية المنتظمة شبه الاحتمالية، مع اشتراط أن يكون المستجيب عميلاً فعلياً تعامل مع القنوات الرقمية للمصرف مدةً لا تقل عن ستة أشهر. وبلغ إجمالي الاستجابات الواردة اثنتي عشرة وثلاثمائة استجابة (312)، استُبعد منها إحدى وثلاثون استجابة (31) لعدم استيفائها شرط الاكتمال (أقل من 90% من الفقرات) أو لانسجامها بنمط جوابي غير منطقي (كاختيار الدرجة نفسها لجميع العبارات)، ليستقرّ العدد النهائي الصالح للتحليل عند مئتين وواحد وثمانين مستجيباً ( $N = 281$ )، أي بنسبة استجابة صالحة بلغت نحو 90.1%، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة في الدراسات الميدانية التي تعتمد التوزيع الإلكتروني. ويتجاوز هذا الحجم بمراحل الحدّ الأدنى النظري الذي تفرضه قاعدة ( $8 + 50$ ) لتحليل الانحدار المتعدد بخمسة متنبّئات، بما يمنح الاختبارات الإحصائية قوةً تحليلية كافية (Green, 1991).

#### 4.2. صدق أداة الدراسة وثباتها

اعتمدت الدراسة في التحقق من صدق الأداة على الصدق الظاهري وصدق المحتوى عبر تحكيم المتخصصين كما سبقَت الإشارة، وهو المستوى الملائم لطبيعة هذا النوع من الدراسات التطبيقية. أما ثبات الأداة فقُدِّرَ بمعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وهو الأكثر شيوعاً في قياس الاتساق الداخلي للمقاييس النفسية والإدارية. وتقرراً قيمه وفق معايير متدرّجة، إذ تُعدّ القيمة الأعلى من 0.70 مقبولة، والأعلى من 0.80 جيدة جداً، والأعلى من 0.90 ممتازة (Field, 2018).

جدول 8: معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة والمقياس الكلي

| المحور (الرمز)              | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | مستوى الثبات |
|-----------------------------|--------------|--------------------|--------------|
| البنية التحتية الرقمية (DI) | 5            | 0.861              | جيد جداً     |

|                                         |    |       |          |
|-----------------------------------------|----|-------|----------|
| الأمن السيبراني والمرونة التقنية (CS)   | 5  | 0.87  | جيد جداً |
| الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات (AI) | 4  | 0.843 | جيد جداً |
| تكامل القنوات الرقمية (CH)              | 4  | 0.865 | جيد جداً |
| الشراكات والنظم البيئية الرقمية (PT)    | 4  | 0.796 | جيد      |
| الاستمرارية في التعامل (CN)             | 4  | 0.86  | جيد جداً |
| المقاومة للمنافسين (RC)                 | 4  | 0.809 | جيد جداً |
| الكلمة المنطوقة الإلكترونية (eWOM) (WM) | 4  | 0.881 | جيد جداً |
| الاستبانة الكاملة                       | 34 | 0.921 | ممتاز    |

تكشف قراءة الجدول (8) عن تمتّع الأداة بدرجة ثبات مرتفعة على مستوى محاورها كافةً وعلى مستوى المقياس الكلي. فقد تراوحت معاملات ألفا للمحاور الثمانية بين حدٍّ أدنى مقداره 0.796 لمحور الشراكات والنظم البيئية الرقمية (PT)، وحدٍّ أعلى بلغ 0.881 لمحور الكلمة المنطوقة الإلكترونية (WM)، في حين استقر معامل الثبات الكلي للاستبانة عند 0.921 وهي قيمة تقع في مرتبة الثبات الممتاز. ولا يُنظر إلى القيمة الأدنى نسبياً لمحور الشراكات على أنها ضعف في القياس، بل هي قيمة مقبولة تعكس تبايناً طبيعياً في إدراك العملاء لبُعدٍ ما يزال حديث العهد في السوق المصرفي السعودي كالخدمات المصرفية المفتوحة. وبهذه النتيجة يتأكد أن استجابات العينة تتسم بالاتساق الداخلي الكافي الذي يُشرعن الانتقال إلى التحليلات الوصفية والاستدلالية اللاحقة والاعتماد على مخرجاتها.

### 4.3. التحليل الديموغرافي لخصائص عينة الدراسة

يتناول هذا القسم توصيف الخصائص الديموغرافية والوصفية لأفراد العينة البالغ عددهم 281 مستجيباً، بوصفه خطوةً ضروريةً لفهم بنية العينة التي استُخلصت منها النتائج، وقراءة ما قد ينعكس من ملامحها على تفسير الاستجابات لاحقاً. ويُعرض كل متغير ديموغرافي في جدولٍ تكراري وشكلٍ بياني، مع تعقيبٍ مستقل يقرأ دلالة كلٍّ منهما.

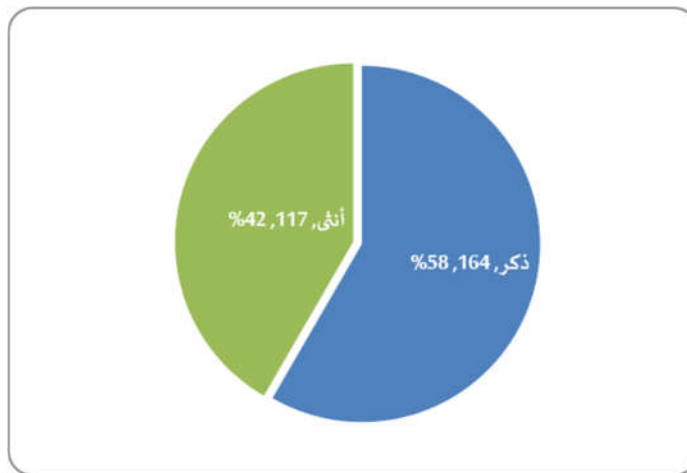
#### 4.3.1. توزيع العينة حسب الجنس

يوضّح الجدول (9) توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، إذ بلغ عدد الذكور 164 مستجيباً بنسبة 58.4%، مقابل 117 من الإناث بنسبة 41.6%.

جدول 9: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الجنس

| الفئة   | التكرار | النسبة المئوية | النسبة التراكمية |
|---------|---------|----------------|------------------|
| ذكر     | 164     | 58.4%          | 58.4%            |
| أنثى    | 117     | 41.6%          | 100.0%           |
| المجموع | 281     | 100%           | –                |

تشير قراءة الجدول (9) إلى غلبةٍ نسبيةٍ للذكور في العينة دون أن تبلغ حدَّ الهيمنة، إذ حافظت الإناث على حضورٍ وازن تجاوز أربعين ألفاً. ويعكس هذا التوازن النسبي اتساع قاعدة المستخدمين للقنوات المصرفية الرقمية عبر الجنسين في السوق السعودي، بما يمنح النتائج قدراً معقولاً من التمثيل لكلا الفئتين ويقلّل من احتمال تحييز الاستجابة لصالح جنسٍ بعينه.



شكل 2: توزيع أفراد العينة حسب الجنس (مخطط دائري)

ويُترجم الشكل (2) هذه النسب في صورةٍ دائرية تُبرز أن ما يقارب ثلاثة أخماس العينة من الذكور والخُمسين المتبقين من الإناث. ويؤكد التوزيع المرئي أن العينة لم تُبنَ على فئةٍ واحدة، وهو ما يعزّز الثقة في أن الأنماط التي ستكشفها التحليلات اللاحقة ليست انعكاساً لتركيبيةٍ أحادية الجنس.

#### 4.3.2. توزيع العينة حسب الفئة العمرية

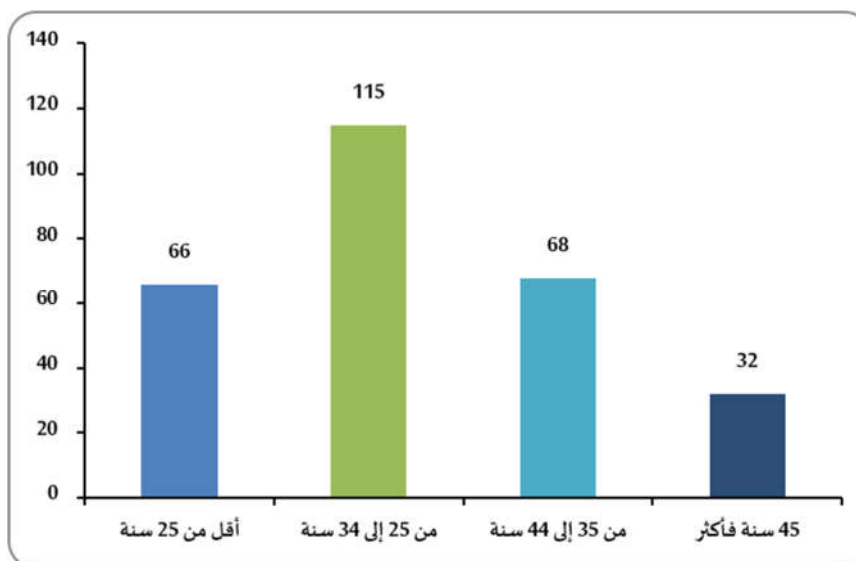
يعرض الجدول (10) توزيع العينة على أربع فئاتٍ عمرية، إذ استحوذت الفئة من 25 إلى 34 سنة على النصيب الأكبر بواقع 115 مستجيباً (40.9%)، تلتها الفئة من 35 إلى 44 سنة بـ 68 مستجيباً (24.2%)، ثم فئة أقل من 25 سنة بـ 66 مستجيباً (23.5%)، وأخيراً فئة 45 سنة فأكثر بـ 32 مستجيباً (11.4%).

جدول 10: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب الفئة العمرية

| الفئة            | التكرار | النسبة المئوية | النسبة التراكمية |
|------------------|---------|----------------|------------------|
| أقل من 25 سنة    | 66      | 23.5%          | 23.5%            |
| من 25 إلى 34 سنة | 115     | 40.9%          | 64.4%            |
| من 35 إلى 44 سنة | 68      | 24.2%          | 88.6%            |
| 45 سنة فأكثر     | 32      | 11.4%          | 100.0%           |
| المجموع          | 281     | 100%           | -                |

يتبين من الجدول (10) أن العينة تتركّز في الفئات الشابة والمتوسطة العمر، إذ تشكّل الفئتان دون سنّ الخامسة والثلاثين ما يقارب ثلثي أفرادها (64.4%). وهو تركّز متوقّع، لأن الشرائح الأصغر سناً هي الأكثر انخراطاً في استخدام القنوات المصرفية الرقمية والأكثر استعداداً للاستجابة عبر المنصات الإلكترونية، بما ينسجم مع منطق نظرية انتشار الابتكار في أن الفئات المبكّرة في التبني تميل إلى أن تكون أحدث سناً (Rogers, 2003).

ويجسّد الشكل (3) هذا التدرّج في صورة أعمدةٍ متفاوتة الارتفاع، يتصدّرها عمود الفئة (25-34)، وينخفض تدريجياً حتى أدنى الأعمدة عند فئة الخامسة والأربعين فأكثر. ويحمل هذا التفاوت دلالةً تحليليةً سنُستثمر لاحقاً عند اختبار الفروق العمرية، إذ يجعل من العمر متغيراً ذا تباينٍ كافٍ لرصد أثره المحتمل في إدراك مستوى التبني الرقمي.



شكل 3: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية (مخطط أعمدة)

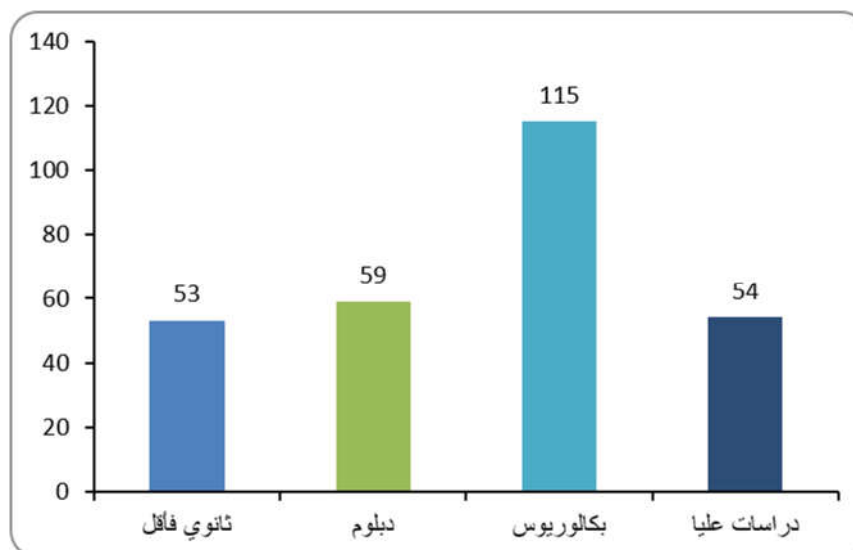
### 4.3.3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

يبين الجدول (11) أن حملة البكالوريوس شكّلوا أكبر فئات العينة بواقع 115 مستجيباً (40.9%)، تلاهم حملة الدبلوم بـ 59 مستجيباً (21.0%)، فحملة الدراسات العليا بـ 54 مستجيباً (19.2%)، وأخيراً فئة الثانوي فأقل بـ 53 مستجيباً (18.9%).

جدول 11: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| الفئة       | التكرار | النسبة المئوية | النسبة التراكمية |
|-------------|---------|----------------|------------------|
| ثانوي فأقل  | 53      | 18.9%          | 18.9%            |
| دبلوم       | 59      | 21.0%          | 39.9%            |
| بكالوريوس   | 115     | 40.9%          | 80.8%            |
| دراسات عليا | 54      | 19.2%          | 100.0%           |
| المجموع     | 281     | 100%           | -                |

لافت في الجدول (11) أن أصحاب المؤهلات الجامعية والعليا مجتمعين يمثلون ما يزيد على 60% من العينة، وهو ما يشير إلى ارتفاع المستوى التعليمي العام لأفرادها. ولهذه السمة قيمة منهجية، إذ يُتوقع أن يكون المستجيبون الأعلى تعليماً أقدر على استيعاب عبارات الاستبانة والتمييز بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة، بما يرفع من دقة القياس الذاتي لإدراكاتهم.



شكل 4: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي (مخطط أعمدة)

ويُظهر الشكل (4) أن عمود فئة البكالوريوس يتفوق بوضوح على بقية الأعمدة، في حين تتقارب أعمدة الفئات الثلاث الأخرى تقارباً نسبياً. ويعكس هذا النمط بنيةً تعليمية متوازنة نسبياً حول مركز جامعي، وهو ما يُبعد شبهة أن تكون الإدراكات المسجلة محصورةً في شريحة تعليمية بعينها.

#### 4.3.4. توزيع العينة حسب مدة التعامل مع المصرف

يوضح الجدول (12) أن الشريحة الأكبر من العينة تتعامل مع المصرف منذ خمس سنوات فأكثر بواقع 99 مستجيباً (35.2%)، تلتها فئة من 3 إلى أقل من 5 سنوات بـ 83 مستجيباً (29.5%)، فئة من سنة إلى أقل من 3 سنوات بـ 70 مستجيباً (24.9%)، وأخيراً فئة من 6 أشهر إلى أقل من سنة بـ 29 مستجيباً (10.3%).

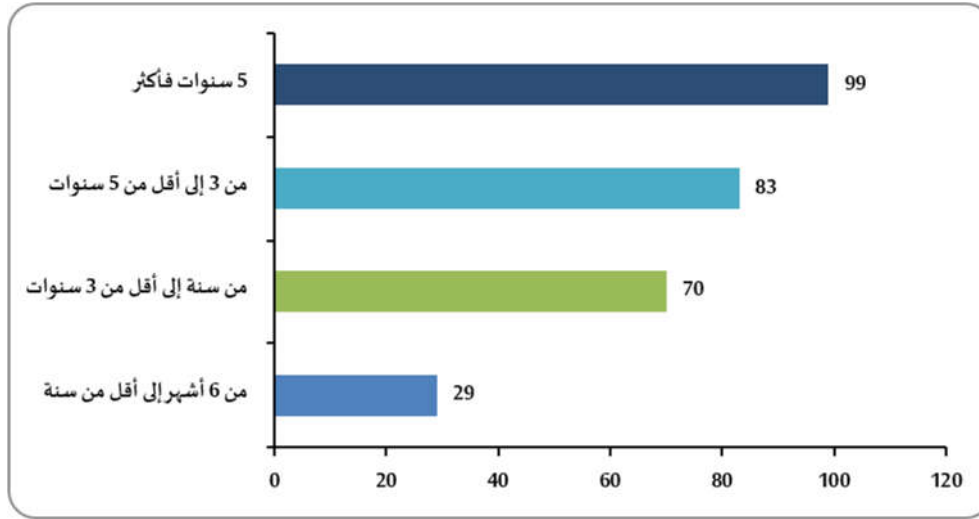
جدول 12: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب مدة التعامل مع المصرف

| الفئة                     | التكرار | النسبة المئوية | النسبة التراكمية |
|---------------------------|---------|----------------|------------------|
| من 6 أشهر إلى أقل من سنة  | 29      | 10.3%          | 10.3%            |
| من سنة إلى أقل من 3 سنوات | 70      | 24.9%          | 35.2%            |
| من 3 إلى أقل من 5 سنوات   | 83      | 29.5%          | 64.7%            |
| 5 سنوات فأكثر             | 99      | 35.2%          | 99.9%            |
| المجموع                   | 281     | 100%           | -                |

تكشف أرقام الجدول (12) أن ما يقارب ثلثي العينة (64.7%) من العملاء الممتدة علاقتهم بالمصرف ثلاث سنوات فأكثر، وهي سمة بالغة الأهمية في دراسة موضوعها الولاء، إذ إن الحكم على مستوى التبني الرقمي

وعلى النوايا الولائية يكون أكثر رسوخاً ومصادقية لدى العملاء أصحاب التجربة المتراكمة، مقارنةً بحديثي التعامل الذين لم تكتمل بعد صورتهن عن أداء المصرف الرقمي.

ويوضح الشكل (5) تصاعد الأعمدة كلما زادت مدة التعامل، بحيث يبلغ العمود ذروته عند فئة الخمس سنوات فأكثر. ويمهد هذا التوزيع المتدرج لقراءة لاحقة لأثر مدة التعامل في إدراك التحول الرقمي، بالنظر إلى أن تراكم الخبرة قد يقترن بتقييم مختلف لنضج المصرف الرقمي.



شكل 5: توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع المصرف (مخطط أعمدة)

#### 4.3.5. توزيع العينة حسب القناة الرقمية الأكثر استخداماً

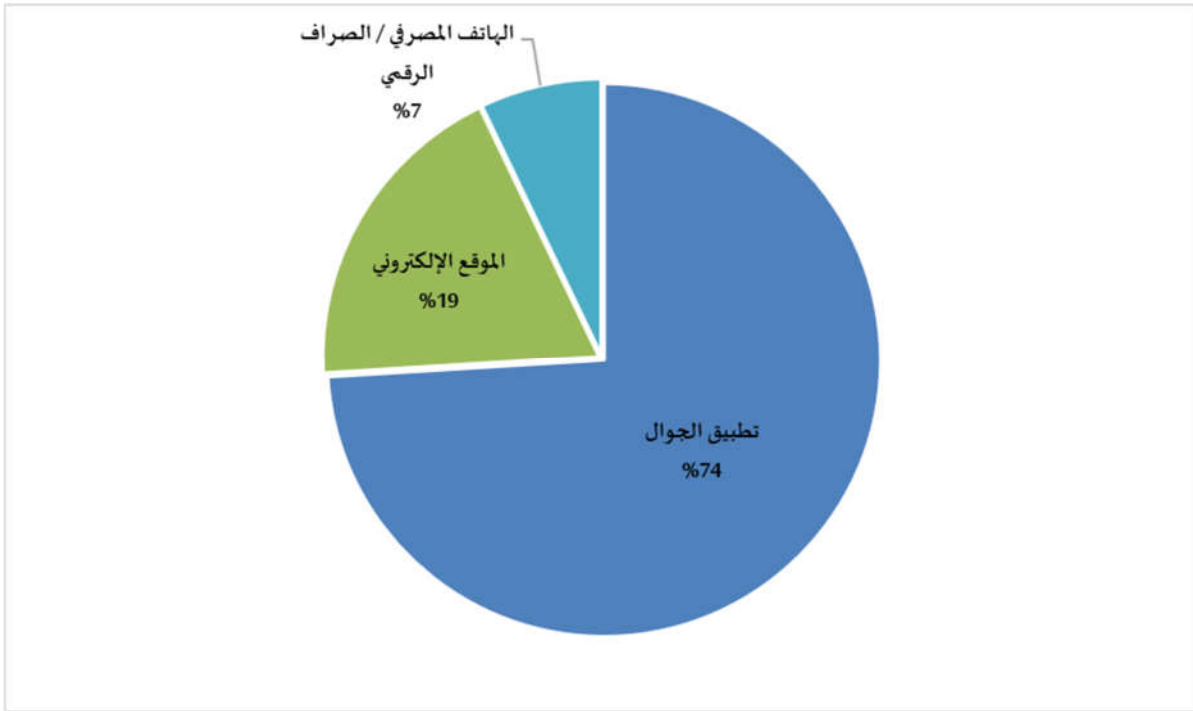
يبين الجدول (13) هيمنة تطبيق الجوال بوصفه القناة الأكثر استخداماً لدى 208 مستجيبين (74.0%)، يليه الموقع الإلكتروني لدى 53 مستجيباً (18.9%)، ثم الهاتف المصرفي والصراف الرقمي لدى 20 مستجيباً فقط (7.1%).

جدول 13: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب القناة الرقمية الأكثر استخداماً

| النسبة التراكمية | النسبة المئوية | التكرار | الفئة                          |
|------------------|----------------|---------|--------------------------------|
| 74.0%            | 74.0%          | 208     | تطبيق الجوال                   |
| 92.9%            | 18.9%          | 53      | الموقع الإلكتروني              |
| 100.0%           | 7.1%           | 20      | الهاتف المصرفي / الصراف الرقمي |
| –                | 100%           | 281     | المجموع                        |

يبرز الجدول (13) مركزية تطبيق الجوال في تجربة العميل المصرفية، إذ يعتمد عليه نحو ثلاثة أرباع العينة قناة أولى. وتتسجم هذه النتيجة مع التوجه العام في السوق المصرفي السعودي نحو الخدمات المصرفية المتنقلة،

وتؤكد أن أي استثمار في تجربة العميل الرقمية ينبغي أن ينطلق من التطبيق بوصفه واجهة التفاعل الرئيسية مع المصرف.



شكل 6: توزيع أفراد العينة حسب القناة الرقمية الأكثر استخداماً (مخطط دائري)

ويعرض الشكل (6) هذه الهيمنة في قطاع دائري يستأثر فيه تطبيق الجوال بالحصّة الغالبة، بينما يتقاسم الموقع الإلكتروني والقنوات الأخرى الحصّة المتبقية. ويحمل هذا التركيز دلالةً عملية مفادها أن جودة تكامل القنوات وسلسلة الانتقال بينها ستُقاس فعلياً بمدى اتساقها مع تجربة التطبيق أولاً.

#### 4.3.6. توزيع العينة حسب تكرار الاستخدام

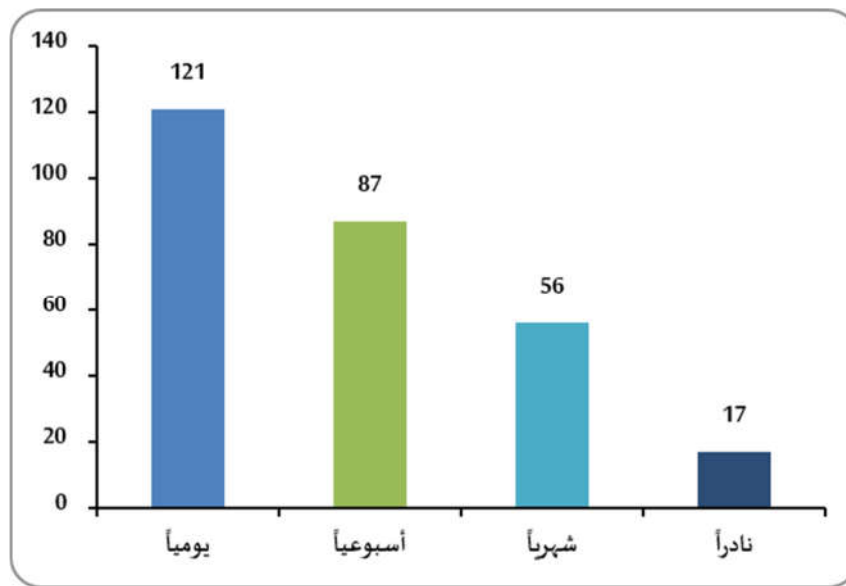
يعرض الجدول (14) توزيع العينة تبعاً لتكرار استخدام القنوات الرقمية، إذ استخدمها يومياً 121 مستجيباً (43.1%)، وأسبوعياً 87 مستجيباً (31.0%)، وشهرياً 56 مستجيباً (19.9%)، في حين اقتصر الاستخدام النادر على 17 مستجيباً (6.0%).

جدول 14: التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب تكرار الاستخدام

| الفئة    | التكرار | النسبة المئوية | النسبة التراكمية |
|----------|---------|----------------|------------------|
| يوميّاً  | 121     | 43.1%          | 43.1%            |
| أسبوعياً | 87      | 31.0%          | 74.1%            |
| شهريّاً  | 56      | 19.9%          | 94.0%            |

|        |      |     |         |
|--------|------|-----|---------|
| 100.0% | 6.0% | 17  | نادراً  |
| -      | 100% | 281 | المجموع |

يتّضح من الجدول (14) أن قرابة ثلاثة أرباع العينة (74.1%) من المستخدمين النشطين يومياً أو أسبوعياً، وهي كثافة استخدامٍ عالية تعزّز مصداقية استجاباتهم بشأن التحول الرقمي؛ فالمستخدم المتكرر أقدّر على تكوين حكمٍ دقيق حول استقرار القنوات وأمنها وتكاملها من المستخدم العَرَضي. وبذلك تكون العينة في مجملها ممثلةً للعميل الرقمي الفعلي لا العابر.



شكل 7: توزيع أفراد العينة حسب تكرار الاستخدام (مخطط أعمدة)

ويصوّر الشكل (7) انحدار الأعمدة من الاستخدام اليومي الأعلى نحو الاستخدام النادر الأدنى، في تدرّج يعكس غلبة النمط الكثيف للتفاعل الرقمي. وباجتماع هذه الملامح الست، ترسم صورةً عينةً شابةً نسبياً، متعلّمة، ممتدة العلاقة بالمصرف، ومكثّفة لاستخدام قنواته الرقمية عبر التطبيق أساساً؛ وهي خصائص تُهيئ أرضيةً ملائمة لقياس إدراك التحول الرقمي وأثره في الولاء، وإليه ينتقل التحليل الوصفي في القسم التالي.

#### 4.4. التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

ينتقل التحليل هنا إلى وصف اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات كل محور، اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. وقد اعتمد في الحكم على مستوى الاتجاه معيار ثلاثي: يُعدّ المتوسط منخفضاً إذا قلّ عن 2.50، ومتوسطاً إذا تراوح بين 2.50 و3.50، ومرتفعاً إذا تجاوز 3.50. ويُعرض فيما يأتي وصف أبعاد المتغير المستقل (مستوى تبني التحول الرقمي) أولاً، ثم أبعاد المتغير التابع (ولاء العملاء)، فملخص ترتيبها جميعاً.

##### 4.4.1. أبعاد المتغير المستقل: مستوى تبني التحول الرقمي

##### أولاً: محور البنية التحتية الرقمية (DI)

حظي محور البنية التحتية الرقمية بمتوسط عام مرتفع بلغ 3.99 وانحراف معياري 0.67، وهو ما يعكس رضا العملاء عن استقرار القنوات الرقمية للمصرف وسهولة إنجاز معاملاتهم عبرها. وتصدّرت عباراته العبارة (DI1) الخاصة باستقرار القنوات وندرة الأعطال بمتوسط 4.06، بينما جاءت في المرتبة الأدنى العبارة (DI4) المتعلقة بعمل الخدمات على مدار الساعة دون انقطاع بمتوسط 3.90، وهي مع ذلك قيمة مرتفعة. وتأكيد العملاء متانة البنية التحتية أمرٌ منطقي في مصرفٍ رائد رقمياً، ويتسق مع الطرح القائل بأن البنية التحتية تشكّل الأساس الذي تُبنى عليه بقية مراحل نضج التحول الرقمي (Konteos, 2024 & Papathomas).

جدول 15: الإحصاءات الوصفية لمحور البنية التحتية الرقمية (DI)

| العبارة                                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| DI1: تتسم القنوات الرقمية لمصرف الراجحي (التطبيق والموقع) بالاستقرار التقني وندرة الأعطال | 4.06            | 0.77              | مرتفع         |
| DI2: يتميز تطبيق المصرف بسرعة استجابة عالية عند تنفيذ المعاملات                           | 3.93            | 0.89              | مرتفع         |
| DI3: أنجز معاملاتي المصرفية رقمياً بسهولة ودون تعقيد                                      | 4.04            | 0.78              | مرتفع         |
| DI4: تعمل الخدمات الرقمية للمصرف على مدار الساعة دون انقطاع يُذكر                         | 3.9             | 0.87              | مرتفع         |

|       |      |      |                                                        |
|-------|------|------|--------------------------------------------------------|
| مرتفع | 0.83 | 4.02 | DI5: تتسم واجهات المصرف الرقمية بالوضوح وسهولة التصفّح |
| مرتفع | 0.67 | 3.99 | المتوسط العام للمحور                                   |

### ثانياً: محور الأمن السيبراني والمرونة التقنية (CS)

جاء محور الأمن السيبراني والمرونة التقنية في صدارة أبعاد التحول الرقمي جميعاً بمتوسط بلغ 4.09 وانحرافٍ معياري 0.64 هو الأدنى بين المحاور، ما يدل على إجماعٍ نسبي في الاستجابات. وبلغت عبارة الثقة في حماية البيانات (CS1) أعلى متوسط (4.19)، تلتها عبارة وسائل التحقق الفعّالة (CS3) بمتوسط 4.17، في حين تراجعت نسبياً عبارة سرعة التعامل مع المخاطر وشفافيته (CS4) إلى 3.97. ويكشف تصدُّر الأمن أن الثقة تمثّل أبرز نقاط قوة المصرف في وعي عملائه، وهو ما ينسجم مع ما رصدته دراسة Ghali (2021) من أن الأمن والخصوصية يأتیان في مقدمة محددات الولاء الإلكتروني لدى العميل السعودي.

جول 16: الإحصاءات الوصفية لمحور الأمن السيبراني والمرونة التقنية (CS)

| العبارة                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| CS1: أثق بقدرة مصرف الراجحي على حماية بياناتي الشخصية من الاختراق             | 4.19            | 0.77              | مرتفع         |
| CS2: أشعر بالأمان عند تنفيذ معاملاتي المالية عبر قنوات المصرف الرقمية         | 4.06            | 0.82              | مرتفع         |
| CS3: يوفر المصرف وسائل تحقق فعّالة تحمي حسابي من الوصول غير المصرّح به        | 4.17            | 0.73              | مرتفع         |
| CS4: يتعامل المصرف بسرعة وشفافية مع أي مخاطر أمنية محتملة                     | 3.97            | 0.83              | مرتفع         |
| CS5: تمنحني إجراءات الأمان في المصرف الطمأنينة لمواصلة استخدام خدماته الرقمية | 4.09            | 0.8               | مرتفع         |
| المتوسط العام للمحور                                                          | 4.09            | 0.64              | مرتفع         |

### ثالثاً: محور الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات (AI)

على النقيض من المحورين السابقين، حلّ محور الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات عند الحد الأدنى من الفئة المرتفعة بمتوسط بلغ 3.52 وانحرافٍ معياري 0.79. وسجّلت عبارة العروض المخصّصة (AI1) أعلى متوسط في المحور (3.62)، في حين هبطت عبارتا استشعار نمط التعامل (AI2 = 3.47) وتوظيف تحليل البيانات لتحسين التجربة (AI4 = 3.46) إلى مستوى الاتجاه المتوسط. ويوحى هذا التباين بأن جهود التخصيص المبنية على الذكاء الاصطناعي، وإن كانت قائمة، لم تُترجم بعدُ إلى إدراكٍ واضح لدى شريحةٍ من العملاء؛ وهي فجوةٌ بين الإمكان التقني والإدراك الفعلي تلتقي مع ما أشار إليه Roy وآخرون (2025) من أن أثر الذكاء الاصطناعي في العلاقة بالعميل يتوقف على وضوح لمسته في التجربة لا على مجرد توظيفه.

جول 17: الإحصاءات الوصفية لمحور الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات (AI)

| العبارة                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| AI1: يقدّم المصرف عروضاً وخدمات مخصّصة تتناسب مع احتياجاتي الفعلية              | 3.62            | 0.93              | مرتفع         |
| AI2: تعكس رسائل المصرف وتنبهاته فهماً دقيقاً لنمط تعاملاتي                      | 3.47            | 0.97              | متوسط         |
| AI3: تساعدني الحلول الذكية في التطبيق (كالمساعد الرقمي) على إنجاز طلباتي بكفاءة | 3.54            | 0.94              | مرتفع         |
| AI4: يوظّف المصرف تحليل البيانات لتحسين تجربتي المصرفية باستمرار                | 3.46            | 0.97              | متوسط         |
| المتوسط العام للمحور                                                            | 3.52            | 0.79              | مرتفع         |

### رابعاً: محور تكامل القنوات الرقمية (CH)

سجّل محور تكامل القنوات الرقمية متوسطاً مرتفعاً بلغ 3.90 بانحرافٍ معياري 0.73. وتصدّرت عبارة الانتقال السلس بين القنوات دون تكرار الإجراءات (CH1) بمتوسط 3.98، وجاءت في المؤخرة عبارة اتساق التجربة عبر التطبيق والموقع وبقية القنوات (CH2) بمتوسط 3.82. ويشير هذا الفارق الطفيف داخل المحور إلى أن العملاء يلمسون سلاسة التنقل أكثر مما يلمسون الاتساق الكامل للتجربة عبر القنوات، وهو تمييزٌ دقيق يتقاطع

مع أدبيات نضج تعدد القنوات التي تعدّ الاتساق عبر النقاط أرقى مراتب التكامل (Martinez, & Gökalp 2022).

جدول 18: الإحصاءات الوصفية لمحور تكامل القنوات الرقمية (CH)

| العبارة                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| CH1: أنقل بين قنوات المصرف الرقمية المختلفة بسلاسة ودون تكرار للإجراءات       | 3.98            | 0.83              | مرتفع         |
| CH2: تتسق تجربتي عبر التطبيق والموقع الإلكتروني وبقية القنوات                 | 3.82            | 0.89              | مرتفع         |
| CH3: تُستكمل معاملاتي المبدوءة في قناة ما دون عائق عند انتقالتي إلى قناة أخرى | 3.94            | 0.83              | مرتفع         |
| CH4: توفر لي قنوات المصرف المتكاملة تجربة خدمة موحدة ومتراصة                  | 3.85            | 0.91              | مرتفع         |
| المتوسط العام للمحور                                                          | 3.9             | 0.73              | مرتفع         |

#### خامساً: محور الشراكات والنظم البيئية الرقمية (PT)

جدول 19: الإحصاءات الوصفية لمحور الشراكات والنظم البيئية الرقمية (PT)

| العبارة                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| PT1: يتيح لي المصرف الوصول إلى خدمات رقمية متنوعة عبر شركائه                       | 3.38            | 1.01              | متوسط         |
| PT2: يوفر المصرف خيارات ربط حسابي بخدمات مالية خارجية (كالخدمات المصرفية المفتوحة) | 3.22            | 1.01              | متوسط         |
| PT3: يُثري انفتاح المصرف على شركاء رقميين تجربتي المصرفية                          | 3.41            | 0.97              | متوسط         |
| PT4: تمنحني شراكات المصرف الرقمية مرونة أكبر في إدارة أموري المالية                | 3.32            | 1.01              | متوسط         |
| المتوسط العام للمحور                                                               | 3.33            | 0.79              | متوسط         |

انفرد محور الشراكات والنظم البيئية الرقمية بأدنى متوسط بين محاور الدراسة جميعاً، إذ بلغ 3.33 ووقع وحده في فئة الاتجاه المتوسط، بانحرافٍ معياري 0.79. وكانت عبارة إثراء الانفتاح على الشركاء للتجربة (PT3) أعلاه (3.41)، بينما تذيّلت المحور عبارة ربط الحساب بخدمات مالية خارجية والخدمات المصرفية المفتوحة (PT2) بمتوسط 3.22. وهذا التراجع منطقيّ لحدائنة منظومة الخدمات المصرفية المفتوحة نسبياً في السوق السعودي وضعف وعي شريحة من العملاء بها، وهو ما يتردّد صداه في دراسة Mutambik (2023) التي ربطت نضج الخدمات المصرفية المفتوحة بتحسّن تجربة العميل حين تتوافر ويدركها العميل.

#### 4.4.2. أبعاد المتغير التابع: ولاء العملاء

##### أولاً: محور الاستمرارية في التعامل (CN)

تصدّر محور الاستمرارية في التعامل أبعاد الولاء بمتوسط مرتفع بلغ 4.03 وانحرافٍ معياري 0.67. وجاءت عبارة نية مواصلة التعامل مع المصرف مستقبلاً (CN1) في المقدمة بمتوسط 4.13، فيما كانت عبارة عدم التفكير في إنهاء التعامل أو تقليصه (CN4) الأدنى بمتوسط 3.94. ويعكس هذا المستوى المرتفع نية راسخة لدى العملاء في الاحتفاظ بعلاقتهم بالمصرف، وهو الوجه السلوكي الأقرب للولاء الحقيقي والأكثر ارتباطاً بالاحتفاظ الفعلي بالعميل.

جدول 20: الإحصاءات الوصفية لمحور الاستمرارية في التعامل (CN)

| العبارة                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| CN1: أنوي مواصلة التعامل مع مصرف الراجحي مستقبلاً             | 4.13            | 0.77              | مرتفع         |
| CN2: أعتزم الاستمرار في استخدام القنوات الرقمية للمصرف        | 3.98            | 0.79              | مرتفع         |
| CN3: يُعدّ مصرف الراجحي خياراً مصرفي الأساسي على المدى البعيد | 4.04            | 0.79              | مرتفع         |
| CN4: لا أفكر في إنهاء تعاملتي مع المصرف أو تقليصه             | 3.94            | 0.84              | مرتفع         |
| المتوسط العام للمحور                                          | 4.03            | 0.67              | مرتفع         |

## ثانياً: محور المقاومة للمنافسين (RC)

جاء محور المقاومة للمنافسين عند الحد الأدنى من الفئة المرتفعة بمتوسط بلغ 3.59 وانحراف معياري 0.76، وهو أدنى أبعاد الولاء. وتصدرته عبارة تفضيل البقاء رغم عروض المنافسين (RC1) بمتوسط 3.67، وتذيّلته عبارة التمسك بالمصرف عند توفر بدائل رقمية أكثر انفتاحاً (RC4) بمتوسط 3.51. ولافت أن أضعف عبارات هذا المحور تتعلق تحديداً بالبدايل الأكثر انفتاحاً، وهو ما يتقاطع مع تراجع محور الشراكات في جانب التنبؤ: فكأن ثغرة الانفتاح الرقمي التي يستشعرها العميل هي ذاتها المنفذ الذي قد تنفذ منه العروض المنافسة.

جدول 21: الإحصاءات الوصفية لمحور المقاومة للمنافسين (RC)

| العبارة                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| RC1: أفضل البقاء مع مصرف الراجحي رغم عروض البنوك المنافسة            | 3.67            | 0.94              | مرتفع         |
| RC2: لا تُغريني عروض شركات التقنية المالية بالتحول عن المصرف         | 3.54            | 0.98              | مرتفع         |
| RC3: من الصعب أن أستبدل مصرف الراجحي ببنك آخر                        | 3.64            | 0.92              | مرتفع         |
| RC4: أتمسك بالتعامل مع المصرف حتى عند توفر بدائل رقمية أكثر انفتاحاً | 3.51            | 0.97              | مرتفع         |
| المتوسط العام للمحور                                                 | 3.59            | 0.76              | مرتفع         |

## ثالثاً: محور الكلمة المنطوقة الإلكترونية (WM/eWOM)

جدول 22: الإحصاءات الوصفية لمحور الكلمة المنطوقة الإلكترونية (WM/eWOM)

| العبارة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الاتجاه |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| WM1: أوصي بمصرف الراجحي لمن حولي عبر المنصات الرقمية              | 3.86            | 0.9               | مرتفع         |
| WM2: أشارك تجربتي الإيجابية مع المصرف على وسائل التواصل الاجتماعي | 3.68            | 0.94              | مرتفع         |

|       |      |      |                                                            |
|-------|------|------|------------------------------------------------------------|
| مرتفع | 0.92 | 3.75 | WM3: أكتب تقييمات إيجابية عن خدمات المصرف الرقمية          |
| مرتفع | 0.93 | 3.68 | WM4: أدافع عن سمعة المصرف الرقمية عند قراءة آراء سلبية عنه |
| مرتفع | 0.79 | 3.74 | المتوسط العام للمحور                                       |

حاز محور الكلمة المنطوقة الإلكترونية متوسطاً مرتفعاً بلغ 3.74 بانحرافٍ معياري 0.79. وكانت عبارة التوصية بالمصرف عبر المنصات الرقمية (WM1) أعلاه بمتوسط 3.86، في حين جاءت عبارة الدفاع عن سمعة المصرف عند قراءة آراء سلبية (WM4) في المؤخرة بمتوسط 3.68. ويكشف هذا الترتيب أن العميل أميلُ إلى التوصية الإيجابية المبادرة منه إلى الدفاع الاستباقي عن سمعة المصرف؛ فالتوصية سلوكٌ أيسر من المناصرة، والفارق بينهما يفتح باباً لبرامج تحويل الرضا إلى مناصرةٍ فاعلة.

#### 4.4.3. الملخص الترتيبي لمتوسطات المحاور

يجمع الجدولان (23) و(24) صورةً المتوسطات في ترتيبٍ تنازلي. فعلى صعيد التحول الرقمي، تصدر الأمنُ السيبراني (4.09) تلاه البنية التحتية (3.99) فتكاملُ القنوات (3.90)، ثم تراجع الذكاء الاصطناعي (3.52) وحلتُ الشراكاتُ أخيراً (3.33)، ليستقرَّ المؤشر الكلي لتبني التحول الرقمي عند 3.77 بمستوى مرتفع. أما على صعيد الولاء، فقد تصدرت الاستمرارية (4.03) تلتها الكلمة المنطوقة الإلكترونية (3.74) فالمقاومة للمنافسين (3.59)، بمؤشرٍ كلي بلغ 3.79 وهو مرتفع كذلك. ويرتسم من الصورتين نمطٌ دالٌّ: تتصدر الأبعادُ التأسيسية والنقطة (الأمن والبنية والاستمرارية) بينما تتراجع الأبعادُ الأحدث والأكثر طلباً للمبادرة (الشراكات والذكاء الاصطناعي والمناصرة). وهذا النمط الوصفي يمهد للسؤال الاستدلالي: أيُّ هذه الأبعاد هو الأقوى فعلاً في تفسير الولاء؟ وهو ما يتكفل باختباره القسم التالي.

جدول 23: ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد التحول الرقمي ومؤشرها الكلي

| المستوى | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط | البُعد (الرمز)                          |
|---------|---------|-------------------|---------|-----------------------------------------|
| مرتفع   | 1       | 0.64              | 4.09    | الأمن السيبراني والمرونة التقنية (CS)   |
| مرتفع   | 2       | 0.67              | 3.99    | البنية التحتية الرقمية (DI)             |
| مرتفع   | 3       | 0.73              | 3.9     | تكامل القنوات الرقمية (CH)              |
| مرتفع   | 4       | 0.79              | 3.52    | الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات (AI) |
| متوسط   | 5       | 0.79              | 3.33    | الشراكات والنظم البيئية الرقمية (PT)    |
| مرتفع   | -       | 0.495             | 3.768   | المؤشر الكلي لتبني التحول الرقمي        |

جدول 24: ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد ولاء العملاء ومؤشرها الكلي

| المستوى | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط      | البُعد (الرمز)                          |
|---------|---------|-------------------|--------------|-----------------------------------------|
| مرتفع   | 1       | 0.67              | 4.03         | الاستمرارية في التعامل (CN)             |
| مرتفع   | 2       | 0.79              | 3.74         | الكلمة المنطوقة الإلكترونية (WM) (eWOM) |
| مرتفع   | 3       | 0.76              | 3.59         | المقاومة للمنافسين (RC)                 |
| مرتفع   | -       | <b>0.566</b>      | <b>3.786</b> | المؤشر الكلي لولاء العملاء              |

## 4.5. اختبار فرضيات الدراسة

قبل الشروع في الاختبار، جرى التحقق من افتراضات التحليل المعلمي. فقد وقعت قيمُ الالتواء والتفرطح للمؤشرين المركَّبين ضمن المدى المقبول ( $\pm 1$ )؛ إذ بلغ الالتواء للتحويل الرقمي -0.353 والتفرطح -0.109، وبلغا للولاء -0.339 و-0.220 على التوالي، بما يدعم افتراض الاعتدالية التقريبية. كما تحقَّق غياب التعدد الخطي بين أبعاد التحويل الرقمي، إذ لم تتجاوز قيمُ معامل تضخم التباين (VIF) لأيٍّ منها وهي أدنى بكثيرٍ من العتبة الحرجة (5). وبناءً عليه، استُخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس التلازم، والانحدارُ الخطي البسيط والمتعدد لقياس الأثر، واختبارُ (t) وتحليلُ التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق.

### 4.5.1. نتائج تحليل الارتباط

تُظهر مصفوفة الارتباط في الجدول (25) وجود علاقة طردية دالة إحصائياً ( $p > 0.001$ ) بين مستوى تبني التحويل الرقمي وولاء العملاء وأبعاده كافةً. فقد بلغ معامل الارتباط بين التحويل الرقمي والولاء الكلي 0.623 وهي علاقة طردية قوية، في حين تفاوتت قوة العلاقة مع أبعاد الولاء: فكانت قوية مع الاستمرارية (0.517)، ومتوسطة مع كلٍّ من المقاومة للمنافسين (0.472) والكلمة المنطوقة الإلكترونية (0.445). ويشكّل ثبوتُ هذه العلاقات الطردية الدالة أرضيةً منطقيةً للانتقال إلى تحليل الانحدار لتقدير حجم الأثر واتجاهه.

جدول 25: معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى تبني التحويل الرقمي وولاء العملاء وأبعاده

| المتغيرات                                               | معامل الارتباط (r) | مستوى الدلالة (p) | حجم العلاقة |
|---------------------------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------|
| مستوى تبني التحويل الرقمي × ولاء العملاء (الكلي)        | 0.623              | $< 0.001$         | قوية        |
| مستوى تبني التحويل الرقمي × الاستمرارية                 | 0.517              | $< 0.001$         | قوية        |
| مستوى تبني التحويل الرقمي × المقاومة للمنافسين          | 0.472              | $< 0.001$         | متوسطة      |
| مستوى تبني التحويل الرقمي × الكلمة المنطوقة الإلكترونية | 0.445              | $< 0.001$         | متوسطة      |

دالة إحصائية عند مستوى 0.01 \*\*

## 4.5.2. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: أثر التحول الرقمي في الولاء

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لمستوى تبني التحول الرقمي في ولاء عملاء مصرف الراجحي». ولاختبارها، أُجري تحليل انحدار خطي بسيط عُرضت نتائجه في الجدولين (26) و(27).

جدول 26: تحليل التباين (ANOVA) لدلالة نموذج انحدار التحول الرقمي في الولاء

| الدالة  | قيمة F | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين  |
|---------|--------|----------------|--------------|----------------|---------------|
| < 0.001 | 176.68 | 34.79          | 1            | 34.79          | الانحدار      |
| –       | –      | 0.197          | 279          | 54.938         | البواقي       |
| –       | –      | –              | 280          | 89.727         | المجموع الكلي |

جدول 27: معاملات انحدار مستوى تبني التحول الرقمي في ولاء العملاء

| الدالة  | قيمة t | Beta  | الخطأ المعياري | B     | المتغير                  |
|---------|--------|-------|----------------|-------|--------------------------|
| –       | –      | –     | –              | 1.105 | الثابت                   |
| < 0.001 | 13.29  | 0.623 | 0.054          | 0.711 | مستوى تبني التحول الرقمي |

$$\text{Adj.}R^2=0.386, R^2=0.388, R=0.623$$

أثبت تحليل التباين في الجدول (26) دلالة النموذج ككل، إذ بلغت قيمة (F) عند درجتي حرية (1 و 279) مقدار 176.68 بدلالة أقل من 0.001. وكشفت معاملات الانحدار في الجدول (27) أن مستوى التبني الرقمي يفسر وحده 38.8% من التباين في الولاء ( $R^2 = 0.388$ )، بمعامل انحدار غير معياري ( $B = 0.711$ ) ومعياري ( $Beta = 0.623$ ) وقيمة ( $t = 13.29$ ) دالة عند مستوى أقل من 0.001. ويعني معامل الانحدار عملياً أن ارتفاع إدراك العميل لمستوى التحول الرقمي بمقدار درجة واحدة على المقياس يقترن بارتفاع ولاءه بمقدار 0.711 من الدرجة تقريباً.

وبناءً على هذه النتيجة، تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة، فيوجد أثر إيجابي دالّ لمستوى تبني التحول الرقمي في ولاء عملاء المصرف. وتتسق هذه النتيجة مع اتجاه راسخ في الأدبيات يربط نضج التحول الرقمي بتعزيز الاحتفاظ بالعملاء، كما في دراسة Felipe وآخرين (2025) التي وجدت أن نضج التحول الرقمي في البنوك التجارية يقوّي الولاء عبر تحسين التجربة وخفض كلفة التحول، ودراسة Papathomas وKonteos (2024) التي ربطت تقدّم البنك في مراحل التحول الرقمي بتحسّن مؤشرات

الاحتفاظ. ويتقاطع ذلك محلياً مع ما توصلت إليه دراسة قشي (2025) ودراسة قطار ودحمان (2023) من دور إيجابي للتحول الرقمي في تعزيز مكانة المصارف السعودية وعلاقتها بعملائها.

#### 4.5.3. اختبار الفرضيات الفرعية: أثر التحول الرقمي في أبعاد الولاء

يعرض الجدول (28) نتائج ثلاثة نماذج انحدار بسيطة، اختُبر فيها أثر التحول الرقمي في كلٍّ من أبعاد الولاء. وقد جاءت النماذج الثلاثة دالةً وموجبة عند مستوى أقل من 0.001، مع تفاوتٍ واضح في حجم الأثر: فقد كان الأثر أقوى في بُعد الاستمرارية إذ فسّر 26.7% من تباينه ( $F = 101.61$ ,  $Beta = 0.517$ )، يليه بُعد المقاومة للمنافسين بنسبة تفسير بلغت 22.3% ( $F = 79.91$ ,  $Beta = 0.472$ )، ثم بُعد الكلمة المنطوقة الإلكترونية بأدنى نسبة بلغت 19.8% ( $F = 68.74$ ,  $Beta = 0.445$ ).

جدول 28: ملخص نماذج الانحدار البسيط لأثر التحول الرقمي في أبعاد الولاء الثلاثة

| البُعد التابع (الفرضية)                        | R <sup>2</sup> | قيمة F | B     | Beta  | قيمة t | الدلالة |
|------------------------------------------------|----------------|--------|-------|-------|--------|---------|
| الاستمرارية (H <sub>1a</sub> )                 | 0.267          | 101.61 | 0.699 | 0.517 | 10.08  | < 0.001 |
| المقاومة للمنافسين (H <sub>1b</sub> )          | 0.223          | 79.91  | 0.724 | 0.472 | 8.94   | < 0.001 |
| الكلمة المنطوقة الإلكترونية (H <sub>1c</sub> ) | 0.198          | 68.74  | 0.712 | 0.445 | 8.29   | < 0.001 |

وعليه تُقبل الفرضيات الفرعية الثلاث (H<sub>1a</sub> و H<sub>1b</sub> و H<sub>1c</sub>) جميعها. ويستحق تدرُّجها وقفةً تفسيرية: فكون الأثر أقوى ما يكون في الاستمرارية وأضعف ما يكون في الكلمة المنطوقة الإلكترونية يشير إلى أن التحول الرقمي يرسّخ نية البقاء أكثر مما يحفّز المناصرة العلنية. وهذا منطقيٌّ، لأن الاستمرارية استجابةً سلوكية داخلية تكفيها جودة التجربة، بينما الكلمة المنطوقة الإلكترونية سلوكٌ اجتماعي علني تتدخل في تشكيله عوامل أخرى كالحوافز والميل الشخصي للمشاركة، وهو ما نبّهت إليه دراسة Belhadi وآخرين (2023) حين وجدت أن العلاقة بين التقنيات الرقمية والكلمة المنطوقة الإلكترونية ليست خطية بسيطة بل تتوسطها وتعديلها عوامل تجربة إضافية.

#### 4.5.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تبين المساهمة النسبية لأبعاد التحول الرقمي

تفترض الفرضية الرئيسية الثانية أن «أبعاد التحول الرقمي تتباين في مساهمتها النسبية في تفسير ولاء العملاء». ولاختبارها، أُجري تحليل انحدارٍ متعدد أُدخلت فيه الأبعاد الخمسة معاً متنبّاتٍ بالولاء، وعُرضت نتائجها في الجدول (29).

جدول 29: نتائج الانحدار المتعدد لأبعاد التحول الرقمي في ولاء العملاء

| المتغير المستقل                    | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t | الدالة  | VIF  |
|------------------------------------|-------|----------------|-------|--------|---------|------|
| الثابت                             | 1.099 | -              | -     | -      | -       | -    |
| تكامل القنوات الرقمية              | 0.193 | 0.043          | 0.249 | 4.43   | < 0.001 | 1.43 |
| البنية التحتية الرقمية             | 0.183 | 0.045          | 0.216 | 4.08   | < 0.001 | 1.27 |
| الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات | 0.131 | 0.038          | 0.182 | 3.42   | < 0.001 | 1.29 |
| الشراكات والنظم البيئية الرقمية    | 0.109 | 0.038          | 0.151 | 2.85   | 0.005   | 1.28 |
| الأمن السيبراني والمرونة التقنية   | 0.093 | 0.046          | 0.105 | 2      | 0.046   | 1.25 |

فسّرت الأبعاد الخمسة مجتمعةً 39.6% من التباين في الولاء ( $R^2 = 0.396$ ,  $R = 0.629$ )، وكان النموذج دالاً ككل ( $F = 36.07$ ,  $p < 0.001$ ). وبمقارنة المعاملات المعيارية (Beta) يتبين تفاوتٌ حقيقي في وزن الأبعاد: تصدرها تكاملُ القنوات الرقمية ( $Beta = 0.249$ ) فالبنية التحتية ( $Beta = 0.216$ ) فالذكاء الاصطناعي ( $Beta = 0.182$ ) فالشراكات ( $Beta = 0.151$ )، وجاء الأمن السيبراني في المرتبة الأخيرة بأضعف إسهامٍ فريد ( $Beta = 0.105$ ) وعند حدّ الدلالة ( $p = 0.046$ ).

وبذلك تتحقق الفرضية الثانية وتُقبل، فالأبعاد تتباين فعلاً في مساهمتها. لكن الألفت في هذه النتيجة مفارقة تستحق التأمل: فالأمن السيبراني الذي تصدر المتوسطات الوصفية (4.09) هو نفسه الأضعف أثراً في تفسير الولاء عند ضبط بقية الأبعاد. وأقرب تفسيرٍ لذلك أن الأمن تحوّل في وعي العميل إلى «عامل صحي» أو توقعٍ أساسي مفروغٍ منه: حضوره ضروري، لكنه لم يعد يصنع تمايزاً لأن الجميع يقدّمه ويفترضه العميل سلفاً. وهنا يكمن خطرُ الرضا الزائف، إذ قد يُغري الرضا العالي عن الأمن بالركون إليه، بينما تُصنع الفروق الفعلية في الولاء عند نقاط التجربة الحية: سلاسة القنوات المتكاملة ومتانة البنية التحتية. وتتقاطع هذه القراءة مع دراسة Ghali (2021) التي جعلت الأمن محدّداً جوهرياً للولاء، غير أن نتيجتنا تضيف إليها أن جوهريته لا تعني تمايزه التنافسي حين يصبح معياراً عاماً، وهو ما يتناغم كذلك مع أدبيات نضج تعدد القنوات (Gökalp & Martinez, 2022) في إعلاء شأن التكامل بوصفه مرتبةً متقدمة من مراتب النضج.

#### 4.5.5. أثر الخصائص الديموغرافية في مستوى تبني التحول الرقمي

اختُبرت الفروق في إدراك مستوى التحول الرقمي وفقاً لثلاثة من متغيرات العينة، هي الجنس والفئة العمرية ومدة التعامل، باستخدام اختبار (t) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي.

جدول 30: نتائج اختبار (t) للفروق في مستوى التحول الرقمي حسب الجنس

| الفئة                                                                      | العدد | المتوسط | الانحراف المعياري |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|---------|-------------------|
| ذكر                                                                        | 164   | 3.75    | 0.49              |
| أنثى                                                                       | 117   | 3.79    | 0.51              |
| نتيجة الاختبار: $t = -0.72$ , $df = 279$ , $p = 0.474$ (غير دالة إحصائياً) |       |         |                   |

لم يكشف الجدول (30) عن فروق دالة إحصائية تُعزى للجنس، إذ بلغت قيمة (t) عند درجة حرية 279 مقدار -0.71 بدلالة بلغت 0.477 وهي أكبر من 0.05، مع تقارب واضح بين متوسط الذكور (3.75) ومتوسط الإناث (3.79). ومن ثم تُقبل الفرضية الصفرية في هذا الشق: فإدراك التحول الرقمي لا يختلف باختلاف الجنس. وينسجم غياب أثر الجنس مع نتائج دراسات سابقة في السياق السعودي كدراسة Ghali (2021) و Alsheikh (2023) التي نادراً ما وجدت للجنس أثراً فارقاً في الولاء الإلكتروني، بما يعكس تكافؤاً في نضج الاستخدام الرقمي بين الجنسين.

جدول 31: تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التحول الرقمي حسب الفئة العمرية

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------|
| بين المجموعات  | 3.868          | 3            | 1.289          | 5.51   | 0.001  |
| داخل المجموعات | 64.86          | 277          | 0.234          | -      | -      |
| المجموع الكلي  | 68.728         | 280          | -              | -      | -      |

متوسطات المجموعات: أقل من 25 سنة: 3.79 (ع=66) / من 25 إلى 34 سنة: 3.85 (ع=115) / من 35 إلى 44 سنة: 3.76 (ع=68) / 45 سنة فأكثر: 3.46 (ع=32)

خلاف الجنس، أظهر الجدول (31) وجود فروق دالة إحصائية تُعزى للفئة العمرية، إذ بلغت قيمة (F) عند درجتي حرية (3 و 277) مقدار 5.51 بدلالة بلغت 0.001. وبالنظر إلى متوسطات المجموعات، يتبين أن الفئات الشابة والمتوسطة سجلت أعلى إدراكٍ للتحول الرقمي (25-34 = 3.85؛ أقل من 25 = 3.79؛ 35-44 = 3.76)، بينما انخفض الإدراك انخفاضاً ملحوظاً لدى فئة 45 سنة فأكثر (3.46) التي تمثل مصدر

الفرق الرئيس. ومن ثم تُرفض الفرضية الصفرية لصالح وجود فروقٍ عمرية. ويُفسَّر تراجعُ الفئة الأكبر سناً في ضوء نظرية انتشار الابتكار (Rogers, 2003)، إذ تكون الفئات الأصغر أسرعَ تبنيًا وأكثر انخراطاً في القنوات الرقمية وأقدر على إدراك تطورها.

كذلك رصد الجدول (32) فروقاً دالة إحصائياً تُعزى لمدة التعامل مع المصرف، بقيمة (F) بلغت 4.87 عند درجتي حرية (3 و 277) وبدلالة مقدارها 0.003. ويكشف تتبُّع متوسطات المجموعات تدرجاً تصاعدياً منتظماً مع طول العلاقة: من 3.57 لدى الأحدث تعاملًا (6 أشهر إلى أقل من سنة)، إلى 3.65 ف 3.80، وصولاً إلى 3.88 لدى العملاء الأطول تعاملًا (5 سنوات فأكثر). وبذلك تُرفض الفرضية الصفرية لصالح وجود فروقٍ تُعزى لمدة التعامل. ويبدو أن تراكم الخبرة مع القنوات الرقمية للمصرف يعمق إدراك العميل لنضجها ويعزز ثقته بها، وهو ما يتناغم مع منطق الاستمرارية القائم على الخبرة المتراكمة الذي أبرزته دراسة Felipe وآخرين (2025).

جدول 32: تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التحول الرقمي حسب مدة التعامل

| مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | الدالة |
|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|--------|
| بين المجموعات  | 3.446          | 3            | 1.149          | 4.87   | 0.003  |
| داخل المجموعات | 65.282         | 277          | 0.236          | –      | –      |
| المجموع الكلي  | 68.728         | 280          | –              | –      | –      |

متوسطات المجموعات: من 6 أشهر إلى أقل من سنة: 3.57 (ع=29) / من سنة إلى أقل من 3 سنوات: 3.65 (ع=70) / من 3 إلى أقل من 5 سنوات: 3.79 (ع=83) / 5 سنوات فأكثر: 3.88 (ع=99)

واستكمالاً لاختبار أثر الخصائص الديموغرافية، أُجري تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للمتغيرات الثلاثة المتبقية: المستوى التعليمي، والقناة الرقمية الأكثر استخداماً، وتكرار الاستخدام، ويلخص الجدول (33) نتائج هذه الاختبارات الثلاثة مجتمعةً.

جدول 33: ملخص تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى التحول الرقمي حسب المستوى التعليمي والقناة الرقمية وتكرار الاستخدام

| المتغير                         | عدد الفئات | قيمة F | درجات الحرية | الدالة (p) | القرار   |
|---------------------------------|------------|--------|--------------|------------|----------|
| المستوى التعليمي                | 4          | 2.06   | 3 و 277      | 0.106      | غير دالة |
| القناة الرقمية الأكثر استخداماً | 3          | 0.90   | 2 و 278      | 0.406      | غير دالة |

|                 |   |      |         |       |          |
|-----------------|---|------|---------|-------|----------|
| تكرار الاستخدام | 4 | 0.52 | 3 و 277 | 0.667 | غير دالة |
|-----------------|---|------|---------|-------|----------|

لم تظهر المتغيرات الثلاثة أي فروق دالة إحصائية في إدراك مستوى التحول الرقمي عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ . فقد تقاربت متوسطات فئات المستوى التعليمي تقارباً واضحاً (3.65 لحملة الدبلوم، و3.73 لحملة الدراسات العليا، و3.77 لفئة ثانوي فأقل، و3.84 لحملة البكالوريوس)، بقيمة (F) بلغت 2.06 عند درجتي حرية (3 و 277) وبدلالة مقدارها 0.106. وبالمثل لم يحدث اختيار القناة الرقمية فرقاً يُعَدُّ به (3.64 لمستخدمي الهاتف المصرفي والصراف الرقمي، و3.77 لمستخدمي تطبيق الجوال، و3.82 لمستخدمي الموقع الإلكتروني)، بقيمة (F) بلغت 0.90 عند درجتي حرية (2 و 278) وبدلالة 0.406. أما تكرار الاستخدام فجاء الأضعف أثراً على الإطلاق (3.72 للاستخدام الشهري، و3.75 للأسبوعي، و3.76 للنادر، و3.81 لليومي)، بقيمة (F) لم تتجاوز 0.52 بدلالة بلغت 0.667. ومن ثم تُقبل الفرضية الصفرية في المتغيرات الثلاثة جميعها.

وتحمل هذه النتيجة الثلاثية غير الدالة قيمة تفسيرية تكتمل بها الصورة التي رسمتها الاختبارات السابقة، لا مجرد نفي لفروقٍ مُتَوَقَّعة. فحين نُقرأ إلى جانب نتائج الجنس (غير دالة) والفئة العمرية ومدة التعامل (دالتين)، يتضح نمطاً منتظماً: إدراك العميل لمستوى التبني الرقمي للمصرف لا يتحدد بخلفيته التعليمية، ولا بالقناة التقنية التي يختارها، ولا حتى بوتيرة استخدامه لها، بل يتحدد تحديداً بمتغيرين يجمعهما عامل واحد هو تراكم الزمن والخبرة: العمر، ومدة العلاقة مع المصرف. وهذا التمييز جوهري، لأنه يُفرِّق بين ما هو ساكن في العميل (تعليمه، تفضيله التقني) وما يُبنى عبر الزمن (خبرته المتراكمة مع القنوات الرقمية).

ويُعزِّز هذا النمط التفسير المستند إلى نظرية انتشار الابتكار (Rogers, 2003)، التي ترى أن إدراك الابتكار وتبنيه يتشكلان تدريجياً بتراكم الخبرة مع مصدره لا بالخصائص الديموغرافية الساكنة للفرد أو باختياراته التقنية اللحظية. ومن اللافت هنا أن تكرار الاستخدام تحديداً، رغم كونه أقرب المتغيرات ظاهرياً إلى «الخبرة»، لم يحدث فرقاً دالاً، بينما أحدثته مدة التعامل؛ ما يشير إلى أن ما يُعمِّق إدراك العميل ليس كثافة الاستخدام في اللحظة الراهنة، بل امتداده عبر الزمن وما يتيح من مقارنة بين ما كان عليه المصرف وما صار إليه.

وتترتب على ذلك دلالة تطبيقية مباشرة تخدم توصيات الفصل الخامس: فبرامج تعميق التبني الرقمي ينبغي أن تُوجَّه بحسب الفئة العمرية وطول العلاقة مع المصرف وتحديدًا نحو العملاء الأكبر سناً والأحدث تعاملًا، دون حاجة إلى تخصيص برامج منفصلة بحسب المستوى التعليمي أو القناة المُفضَّلة أو وتيرة الاستخدام، إذ لم يثبت لهذه الثلاثة أثر تمييزي يُعَدُّ به إحصائياً.

#### 4.6. التحليل التكاملي ومناقشة النتائج

بجمع النتائج الوصفية والاستدلالية في صورة واحدة، تتضح جملةً خيوط متشابكة تتجاوز قراءة كل نتيجة على حدة:

أولاً، يبدي عملاء مصرف الراجحي مستوى مرتفعاً من إدراك التحول الرقمي (3.77) ومن الولاء (3.79) معاً، غير أن هذا الارتفاع العام يخفي تفاوتاً داخلياً دالاً: فالأبعاد التأسيسية والثقة (الأمن، البنية، الاستمرارية) تتصدر، بينما تتراجع الأبعاد الأحدث والأكثر طلباً للمبادرة (الشراكات، الذكاء الاصطناعي، المناصرة). وهذا التفاوت هو مفتاح قراءة بقية النتائج.

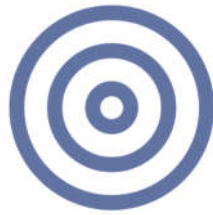
ثانياً، أكد الاختبار الاستدلالي وجود أثر إيجابي قوي للتحول الرقمي في الولاء (يفسر 38.8% من تباينه)، وهو ما يمنح الفرضية المركزية للدراسة سنداً متيناً ويضعها في سياق ما توصلت إليه الأدبيات العالمية والمحلية على السواء.

ثالثاً، كشف الانحدار المتعدد أن مصدر هذا الأثر ليس موزعاً بالتساوي: فتكامل القنوات والبنية التحتية هما محرّكا الولاء الأقوى، بينما تراجع الأمن السيبراني إلى المرتبة الأخيرة في التأثير رغم تصدره في الرضا. وهذه المفارقة تُعيد ترتيب أولويات الإدارة: فالاستثمار في ما يصنع التمايز (التجربة المتكاملة) أجدى من مضاعفة الاستثمار في ما أصبح متوقعاً (الأمن).

رابعاً، يلوح في الأفق تحذير من الرضا الزائف: إذ إن ارتفاع الرضا عن الأمن قد يُغري بالركون، في حين أن ولاء العميل الفعلي يُبنى ويُفقد عند نقاط التجربة اليومية. والقراءة المتكاملة توصي ألا يُقرأ الرضا العالي بمعزلٍ عن وزنه التفسيري الفعلي.

خامساً، جاءت الكلمة المنطوقة الإلكترونية أضعف أبعاد الولاء استجابةً للتحول الرقمي، ما يعني أن تحويل الرضا إلى مناصرة علنية لا يحدث تلقائياً بل يحتاج إلى تحفيز مقصود؛ وهي فجوة بين الرضا الصامت والمناصرة الظاهرة تتطلب تدخلاً تسويقياً موجهاً.

سادساً، على صعيد الخصائص الشخصية، تبين أن العمر ومدة التعامل يصنعان فرقاً في إدراك التحول الرقمي بينما لا يصنعه الجنس؛ فالفئة الأكبر سناً والعملاء الأحدث تعاملاتاً هم الأقل إدراكاً، وهما بذلك الشريحتان الأولى بالرعاية في أي خطة لتعميق التبني الرقمي.



## 5. الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

## 5.1. مقدمة

يجمع هذا الفصل خلاصة الرحلة البحثية كاملة في صورة ختامية واحدة. فبعد أن حدّد الفصل الأول مشكلة الدراسة وفرضياتها، وأسّس الفصل الثاني لها نظرياً وأدبياً، وفصّل الفصل الثالث إجراءاتها المنهجية، وعرض الفصل الرابع نتائجها الميدانية واختبار فرضياتها، يتولى هذا الفصل مهمة الإغلاق: صياغة استنتاجات مركّزة تُجيب مباشرة عن أسئلة الدراسة وأهدافها كما وردت في الفصل الأول، ثم استعراض حدود الدراسة بصورتها النهائية بعد التطبيق الفعلي لا الافتراضي، فبلورة توصيات تطبيقية وبحثية تنبثق من الأرقام الفعلية التي أسفر عنها التحليل لا من انطباعات عامة مسبقة، وصولاً إلى خاتمة تضع الدراسة كاملة في سياقها العلمي والتطبيقي.

## 5.2. استنتاجات الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها كما وردت في الفصل الأول، ونتائج الاختبار الإحصائي التي عرضها الفصل الرابع، يمكن تلخيص استنتاجات الدراسة على النحو الآتي:

**الاستنتاج الأول: مستوى التبني الرقمي مرتفع لكنه غير متجانس:** يُدرك عملاء مصرف الراجحي مستوى تبني المصرف للتحويل الرقمي بدرجة مرتفعة إجمالاً ( $m = 3.77$ )، غير أن هذا الارتفاع الكلي يُخفي تبايناً داخلياً دالاً بين الأبعاد الخمسة: فبينما تصدّر الأمن السيبراني والبنية التحتية الرقمية إدراك العملاء، تراجع إدراكهم لبُعدي الذكاء الاصطناعي والشراكات الرقمية إلى ما دون ذلك بفارق واضح، بل استقرت الشراكات وحدها عند مستوى «متوسط» ( $m = 3.33$ ) لا «مرتفع». وهذا يعني أن الحكم على التحويل الرقمي بمؤشر كلي واحد يُخفي فجوات إدارية تستحق معالجة مستقلة لكل بُعد.

**الاستنتاج الثاني: ولاء العملاء مرتفع، وأقوى في الاستمرارية منه في المناصرة:** يبدي عملاء المصرف مستوى ولاء مرتفعاً إجمالاً ( $m = 3.79$ )، لكن هذا الولاء يتجسّد أساساً في نية الاستمرارية ( $m = 4.03$ ) أكثر من تجسّده في سلوك المناصرة العلنية عبر الكلمة المنطوقة الإلكترونية ( $m = 3.74$ ) أو المقاومة الكاملة لعروض المنافسين ( $m = 3.59$ ). ويعني هذا أن الولاء الحالي ولائاً «هادئاً» قائم على البقاء لا يزال دون تحوُّله بالكامل إلى ولاءٍ «معلن» نشط.

**الاستنتاج الثالث: يوجد أثر مباشر دالّ لمستوى التبني الرقمي على ولاء العملاء (الفرضية الرئيسية الأولى):** تحقّقت الفرضية H1 بثبات: يفسّر مستوى تبني التحويل الرقمي وحده 38.8% من التباين في ولاء العملاء ( $R^2 = 0.388, p < 0.001$ )، وهو أثر مباشر ذو دلالة عملية لا إحصائية فقط، تحقّق دون الحاجة إلى تمريره عبر متغيرات وسيطة كالرضا أو الثقة.

الاستنتاج الرابع: الأثر يمتد إلى أبعاد الولاء الثلاثة جميعها، لكن بقوة متفاوتة (الفرضيات الفرعية H1a و H1b و H1c): تحققت الفرضيات الفرعية الثلاث جميعها، إذ كان أثر التحول الرقمي أقوى ما يكون في تفسير الاستمرارية ( $R^2 = 0.267$ )، يليه المقاومة للمنافسين ( $R^2 = 0.223$ )، فالكلمة المنطوقة الإلكترونية ( $R^2 = 0.198$ ). ويؤكد هذا التدرج أن التحول الرقمي يرسّخ نية البقاء الداخلية أكثر مما يحفّز سلوك المناصرة العلني الذي تتدخل في تشكيله عوامل إضافية.

الاستنتاج الخامس: تتباين مساهمة أبعاد التحول الرقمي، وترتيب أثرها يخالف ترتيب رضا العملاء عنها (الفرضية الرئيسية الثانية): تحققت الفرضية H2: تتباين الأبعاد الخمسة تبايناً دالاً في مساهمتها النسبية بالولاء ( $R^2 = 0.396$  إجمالاً)، وتصدّرها تكامل القنوات الرقمية ( $Beta = 0.249$ ) فالبنية التحتية ( $Beta = 0.216$ )، بينما جاء الأمن السيبراني في المرتبة الأخيرة ( $Beta = 0.105$ ) رغم كونه الأعلى رضا وصفاً ( $m = 4.09$ ). وهذه المفارقة بين «الأعلى رضا» و«الأضعف أثراً» هي الاستنتاج الأكثر أهمية عملياً في الدراسة كلها، إذ تكشف أن الأمن تحوّل في وعي العميل إلى شرط أساسي مُسلم به («عامل صحي») لا عامل تمايز يُبنى عليه الولاء التنافسي.

الاستنتاج السادس: العمر ومدة التعامل يُحدثان فرقاً في إدراك التحول الرقمي، لا الجنس: أظهر التحليل فروقاً دالة إحصائياً في إدراك التحول الرقمي تُعزى للفئة العمرية (الفئة 45 سنة فأكثر هي الأقل إدراكاً) ولمدة التعامل مع المصرف (العملاء الأحدث تعاملوا هم الأقل إدراكاً)، في حين لم تظهر فروق تُعزى للجنس. ويوجّه هذا الاستنتاج التوصيات التطبيقية نحو شريحتين محددين بدل معاملة قاعدة العملاء بصورة موحّدة.

وإجمالاً، تخلص الدراسة إلى أن الفرضيات الثلاث الرئيسية وفرضياتها الفرعية قد تحققت جميعها دون استثناء، وأن مستوى تبني التحول الرقمي حين يُعالج كمنظومة استراتيجية خماسية الأبعاد لا كمؤشر جزئي واحد، يمثّل محدّداً جوهرياً لولاء العملاء المصرفي، وإن كانت أبعاده لا تُسهم جميعها بالقدر ذاته، بل تنصّرها أبعاد التجربة التشغيلية (تكامل القنوات والبنية التحتية) على حساب البُعد الذي يحظى بأعلى رضا وصفي (الأمن).

### 5.3. حدود الدراسة

استعرض الفصل الثالث حدود الدراسة بصياغة استشرافية قُدمت قبل التطبيق الميداني الفعلي. وبعد إنجاز جمع البيانات وتحليلها، يعرض هذا القسم الحدود ذاتها بصياغة نهائية دقيقة تعكس ما تحقّق فعلياً لا ما كان مخطّطاً له فحسب، مضافاً إليها ملاحظات استخلصتها الباحثة من التطبيق نفسه.

### 5.3.1. الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة، كما حُطِّطَ لها، على اختبار الأثر المباشر لمستوى تبني التحول الرقمي (بأبعاده الخمسة) على ولاء العملاء (بأبعاده الثلاثة)، دون إدخال متغيرات وسيطة أو معدلة كالرضا أو الثقة المؤسسية. وقد تأكدت جدوى هذا الخيار المنهجي عملياً، إذ فسّر النموذج المباشر نسبة تباين معتبرة ( $R^2 = 0.388$ ) لأثر H1 الكلي)، لكن هذا التباين المتبقي (نحو 61%) يبقى حداً موضوعياً حقيقياً: هناك عوامل أخرى غير مقاسة تسهم في تفسير ولاء العميل، لعل أبرزها الرضا عن الخدمة والثقة المؤسسية اللذين استبعدتهما الدراسة عمداً لضبط مباشرة النموذج، وهو ما يفتح الباب أمام تفسير جزئي لا كلي للولاء.

### 5.3.2. الحدود المكانية والمؤسسية

طُبِّقَت الدراسة حصراً على عملاء مصرف الراجحي، وهو أحد أكبر المصارف الإسلامية عالمياً وأكثرها نشاطاً في مجال التحول الرقمي في السوق السعودي. وقد أثبتت النتائج ارتفاع مستويي التبني الرقمي والولاء معاً لدى عملائه، وهو ما يثير تساؤلاً منهجياً مشروعاً: هل يعكس هذا الارتفاع نمطاً عاماً في السوق المصرفي السعودي، أم سمة خاصة بمصرف بلغ نضجاً رقمياً متقدماً نسبياً عن نظرائه؟ لا تملك الدراسة، بتصميمها الحالي أحادي المصرف، إجابة قاطعة عن هذا التساؤل، ويبقى تعميم النتائج على بنوك سعودية أخرى، لا سيما الأقل تقدماً رقمياً، أمراً يستلزم حذراً منهجياً وتحققاً مستقلاً.

### 5.3.3. الحدود الزمنية

مثَّلت بيانات الدراسة، كما كان مخططاً، لقطة مقطعية (Cross-sectional Snapshot) جُمِعت خلال فترة محددة من العام الدراسي 2025-2026م. ونظراً إلى الوتيرة المتسارعة للتحول الرقمي في مصرف الراجحي والقطاع المصرفي السعودي عموماً كما تعكسه إفصاحات المصرف نفسه حول مئات المبادرات الرقمية سنوياً، فإن النتائج الحالية تمثِّل حالة المصرف وإدراك عملائه في هذه المرحلة تحديداً، وقد لا تعكس الصورة ذاتها لو طُبِّقَت الدراسة بعد عام أو عامين، لا سيما فيما يخص الأبعاد الأحدث نضجاً كالذكاء الاصطناعي والشراكات الرقمية التي يُتَوَقَّع تسارع تطورها خلال المرحلة المقبلة أكثر من الأبعاد المستقرة كالبنية التحتية والأمن.

### 5.3.4. الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة أسلوب الاستبانة ذاتية التقرير (Self-report Questionnaire)، وهو أسلوب عُرضة من حيث المبدأ لتحيز الاستجابة الاجتماعية وتشويه الذاكرة، ولتحيز التباين المشترك الناتج عن جمع بيانات المتغيرين المستقل والتابع من المصدر ذاته وفي النقطة الزمنية ذاتها (Common Method Bias). وقد تجلَّى احتمال هذا التحيز عملياً في ظاهرة يُعَدُّ بها رصدتها الدراسة ذاتها: ارتفاع الرضا الوصفي عن الأمن

السيبراني (أعلى المحاور الثمانية) مقابل ضعف أثره التفسيري النسبي في الانحدار المتعدد (أضعف الأبعاد الخمسة)، وهي فجوة تستدعي حذراً من تفسير المتوسطات الوصفية المرتفعة على أنها تعكس بالضرورة تمايزاً تنافسياً فعلياً. كذلك اعتمدت الدراسة على إدراك العميل الذاتي لمستوى التبني الرقمي لا على مؤشرات موضوعية مستقاة من سجلات المصرف (كعدد المعاملات الرقمية الفعلية أو معدلات تعطّل الأنظمة)، مما يُضفي طابعاً إدراكياً على قياس المتغير المستقل قد يختلف عن الواقع التشغيلي الفعلي. وأخيراً، أتاح غياب مشكلة التعددية الخطية بين الأبعاد الخمسة (أعلى قيمة VIF لم تتجاوز 1.43) الاعتماد على الانحدار الخطي بثقة إحصائية كافية، لكن الاكتفاء بأساليب الانحدار والارتباط دون نمذجة معادلات هيكلية (SEM) يبقى حداً منهجياً يحول دون الفصل الكامل بين نموذج القياس ونموذج البنية، ويستلزم قبول افتراض خلو المقاييس من خطأ القياس العشوائي.

### 5.3.5. حدود العينة

بلغ حجم العينة النهائي 281 مستجيباً، وهو حجم يتجاوز بمراحل الحد الأدنى النظري (Green, 1991)، لكن بنية العينة حملت بعض السمات التي تستحق الإشارة كحد إضافي: فقد مالت العينة نسبياً نحو الفئات العمرية الأصغر والمتوسطة (64.4% دون سن 35)، ونحو مستخدمي تطبيق الجوال تحديداً (74.0%)، وهي سمات متوقعة في استبانة إلكترونية موزعة عبر منصات رقمية، لكنها تعني أن تمثيل شريحة العملاء الأكبر سناً أو الأقل استخداماً للقنوات الرقمية في العينة أقل نسبياً من وزنها الفعلي المحتمل في قاعدة عملاء المصرف الكاملة، وهو ما ينبغي مراعاته عند تعميم نتائج الفروق الديموغرافية تحديداً.

وفي ضوء هذه الحدود مجتمعة، تظل نتائج الدراسة ذات قيمة علمية وتطبيقية معتبرة ضمن نطاقها المحدد بدقة، ولا تنتقص هذه الحدود من صحة الاستنتاجات بقدر ما تحدد بأمانة علمية السياق الذي ينبغي أن تُقرأ ضمنه، وتمثّل في الوقت ذاته منطلقاً واضح المعالم لمسارات البحث المستقبلية التي يعرضها القسم الأخير من هذا الفصل.

## 5.4. التوصيات

تتطلب التوصيات الآتية من النتائج الرقمية للدراسة حصراً لا من انطباعات عامة، وقد صيغت بحيث تُترجم كل نتيجة إحصائية إلى توجّه عملي محدد، مع الإشارة إلى الرقم أو الفرضية التي استندت إليها كل توصية توضيحاً لمصدرها. وتتنظم في ثلاثة محاور: توصيات استراتيجية تخص أولويات الاستثمار الرقمي، وتوصيات تشغيلية وتسويقية تخص إدارة تجربة العميل اليومية، وتوصيات موجّهة لشرائح ديموغرافية محددة.

### 5.4.1. أولاً: توصيات استراتيجية: أولويات الاستثمار الرقمي

**التوصية 1 : إعادة توجيه أولوية الاستثمار نحو تكامل القنوات والبنية التحتية:** استناداً إلى نتائج الانحدار المتعدد (H2) التي أظهرت تصدّر تكامل القنوات الرقمية ( $Beta = 0.249$ ) والبنية التحتية الرقمية ( $Beta = 0.216$ ) قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً في الولاء بما يفوق أثر الأمن السيبراني الذي تصدّر الرضا الوصفي وحده، يُوصى بإعادة النظر في توزيع الموازنة الرقمية بحيث يحظى تطوير التجربة المتكاملة عبر القنوات بأولوية موازية على الأقل لأولوية الاستثمار الأمني التقليدية. ويُقترح تحديداً معالجة أضعف عبارات محور التكامل (اتساق التجربة عبر التطبيق والموقع،  $m = 3.82$  مقابل  $3.98$  لعبارة سلاسة الانتقال) عبر توحيد هوية الخدمة وبياناتها ومسار المعاملة بين القنوات، لا الاكتفاء بسلاسة التنقل وحدها. وبما أن 74.0% من العينة يتخذون تطبيق الجوال قناة أولى، يُوصى بأن يكون التطبيق مرجع التجربة المعيارية التي تُؤام مع بقية القنوات صعوداً لا العكس.

**التوصية 2 : تجاوز فخ الرضا الزائف عن الأمن السيبراني دون التفريط فيه:** كشفت النتائج مفارقة جوهرية تستحق أن تكون محوراً مستقلاً للقرار الإداري: الأمن السيبراني هو الأعلى رصاً وصفيّاً ( $m = 4.09$ ) والأضعف أثراً في تفسير الولاء عند ضبط بقية الأبعاد ( $Beta = 0.105$ )، عند حد الدلالة الإحصائية (0.046). التوصية هنا ليست خفض الاستثمار الأمني، فهو شرط صحي لا يجوز المساس به إطلاقاً لحساسية القطاع المصرفي، بل الكف عن افتراض أن مراكمة الاستثمار الأمني وحدها ستصنع تمايزاً ولأثراً إضافياً، ما دام قد بلغ سقف الإدراك لدى العميل وأصبح متوقعاً من كل البنوك بلا استثناء. ويُوصى عملياً بفصل موازنة «صيانة الثقة الأمنية» (التي ينبغي أن تبقى ثابتة أو متصاعدة بحكم الضرورة التنظيمية) عن موازنة «صناعة التمايز التنافسي» (التي ينبغي أن تتجه بصورة متزايدة نحو أبعاد التجربة الحيّة كالتكامل والبنية التحتية والذكاء الاصطناعي).

**التوصية 3 : تجسير الفجوة بين الإمكان التقني والإدراك الفعلي في الذكاء الاصطناعي:** رغم دلالة أثر محور الذكاء الاصطناعي إحصائياً ( $Beta = 0.182$  في H2)، جاء عند الحد الأدنى من الفئة المرتفعة وصفيّاً ( $m$ )

(3.52 =)، بل هبطت عبارتا استشعار نمط التعامل ( $AI2 = 3.47$ ) وتوظيف تحليل البيانات ( $AI4 = 3.46$ ) إلى مستوى الاتجاه المتوسط تحديداً. ويشير هذا إلى أن التخصيص الذكي، وإن كان قائماً تقنياً، لم يُترجم بعد إلى إدراك واضح لدى شريحة معتبرة من العملاء. ويُوصى بثلاثة إجراءات محددة: عروض مالية أوضح ارتباطاً بسلوك العميل الفعلي وقابلة للتفسير له مباشرة («لماذا يظهر لي هذا العرض تحديداً؟»)، ورسائل استباقية مُبرّرة بنمط تعاملاته الشخصي لا رسائل عامة موحّدة، ومساعد رقمي أكثر حضوراً وفاعلية داخل رحلة الاستخدام اليومية بدل بقائه أداة هامشية.

**التوصية 4 : تطوير منظومة الشراكات والخدمات المصرفية المفتوحة:** تذيّل محور الشراكات والنظم البيئية الرقمية جميع محاور التحول الرقمي ( $m = 3.33$ )، وهو المحور الوحيد الذي لم يبلغ مستوى «مرتفع»، وكانت أضعف عباراته تحديداً ربط الحساب بخدمات مالية خارجية والخدمات المصرفية المفتوحة ( $m = 3.22$ ). وتزداد أهمية هذه التوصية حين تُقرأ إلى جانب أضعف عبارات الولاء ذاته: التمسُّك بالمصرف عند توفّر بدائل رقمية أكثر انفتاحاً ( $m = 3.51$ )، بما يكشف أن ثغرة الانفتاح الرقمي في جانب التبنّي هي ذاتها المنفذ المحتمل لتسرّب العملاء نحو المنافسين في جانب الولاء. ويُوصى بتطوير شراكات رقمية واضحة القيمة المُدرّكة للعميل، وخيارات ربط آمنة وميسورة ضمن منظومة الخدمات المصرفية المفتوحة التي أرسى البنك المركزي السعودي إطارها التنظيمي، بما يحوّل الانفتاح الرقمي من نقطة ضعف تنافسية محتملة إلى ميزة احتجازية فعلية.

#### 5.4.2. ثانياً: توصيات تشغيلية وتسويقية: من الرضا الصامت إلى الولاء المُعلن

**التوصية 5: بناء منظومة لتحويل الرضا الصامت إلى مناصرة رقمية علنية:** جاءت الكلمة المنطوقة الإلكترونية أضعف أبعاد الولاء استجابةً لتحول الرقمي ( $R^2 = 0.198$  في  $H1c$ )، أضعف الفرضيات الفرعية الثلاث)، وكان الدفاع الاستباقي عن سمعة المصرف ( $m = 3.68$ ) أضعف من مجرد التوصية المبادرة ( $m = 3.86$ ). ويُوصى بإطلاق برامج توصية وإحالة محفّزة (لا تعتمد على الحوافز المادية وحدها بل على تسهيل فعل المشاركة نفسه)، وتيسير كتابة التقييمات الإيجابية داخل التطبيق مباشرة دون الحاجة للخروج إلى منصات خارجية، وإشراك العملاء الأكثر ولاءً (المحدّدين عبر مؤشر الاستمرارية المرتفع) في مجتمعات رقمية للمناصرة، بما يسدّ الفجوة بين الرضا المرتفع الصامت والمناصرة العلنية المتواضعة نسبياً.

**التوصية 6: تعزيز آليات المقاومة التنافسية دون افتراض المناعة الكاملة:** أظهر بُعد المقاومة للمنافسين مستوى مرتفعاً ( $m = 3.59$ ) لكنه ظل أضعف أبعاد الولاء الثلاثة، وتحديداً في عبارة التمسُّك بالمصرف عند توفّر بدائل رقمية أكثر انفتاحاً ( $m = 3.51$ )، الأدنى في هذا المحور). ويُوصى بتصميم آليات استبقاء مباشرة ترفع الكلفة الوظيفية والنفسية للتحوّل (كمزايا تراكمية مرتبطة بطول العلاقة لا بحجم الرصيد فقط)، بدلاً من

الاعتماد فقط على جودة التحول الرقمي العامة لتحسين العميل تلقائياً أمام عروض شركات التقنية المالية المنافسة الأكثر انفتاحاً.

### 5.4.3. ثالثاً: توصيات موجّهة لشرائح ديموغرافية محددة

**التوصية 7:** تصميم برامج تأهيل رقمي موجّهة لشريحتين حدّدتهما نتائج الفروق الديموغرافية بدقة: دلّ تحليل التباين على أن فئة العملاء (45 سنة فأكثر) سجّلت أدنى إدراك للتحول الرقمي بين الفئات العمرية جميعها ( $m = 3.46$  مقابل  $3.85$  لفئة 25-34 سنة، بفارق دالّ إحصائياً  $(F = 5.51, p = 0.001)$ ، وأن العملاء الأحدث تعاملًا مع المصرف (أقل من سنة) كانوا الأدنى إدراكاً كذلك ( $m = 3.57$  مقابل  $3.88$  للعملاء الأطول تعاملًا،  $(F = 4.87, p = 0.003)$ . ويوصى، بدل معاملة قاعدة العملاء بصورة موحّدة، بتصميم مسارات إرشادية مبسّطة ومصوّرة تحديداً للفئة العمرية الأكبر سناً، وبرامج تعريف وإرشاد رقمي مكثّفة للعملاء الجدد خلال أشهرهم الستة الأولى تحديداً (وهي الفترة التي أظهرت فيها البيانات أدنى مستوى إدراك)، بهدف اختصار منحى التعلّم وترسيخ الثقة الرقمية مبكراً قبل أن تتشكّل انطباعات سلبية يصعب تعديلها لاحقاً.

### 5.5. الآفاق البحثية المستقبلية

تنبثق مسارات البحث المقترحة أدناه مباشرة من حدود الدراسة المفصّلة أعلاه، بحيث يمثل كل حدٍ منهجي منطلقاً لمسار بحثي محدد يتجاوزه:

**المسار الأول:** من المقطعي إلى الطولي: تُوصى الدراسات اللاحقة بتبني تصميمات طولية (Longitudinal) تتبع أثر التحول الرقمي في ولاء العملاء عبر أكثر من نقطة زمنية، بما يتجاوز الحد الزمني الذي أقرّته هذه الدراسة، ويتيح رصد تطور إدراك أبعاد أحدث نضجاً كالذكاء الاصطناعي والشراكات الرقمية تحديداً مع مرور الوقت، وقياس أثر مبادرات رقمية بعينها قبلها وبعدها.

**المسار الثاني:** من الحالة الواحدة إلى المقارنة متعددة المصارف: تُوصى بحوث مقارنة تمتد إلى عدة مصارف سعودية (تقليدية ورقمية بالكامل، وذات مستويات نضج رقمي متفاوتة) لاختبار مدى قابلية تعميم نتائج هذه الدراسة خارج حالة مصرف الراجحي تحديداً، وللتحقق مما إذا كانت مفارقة «الأمن الأعلى رضاً والأضعف أثراً» نمطاً عاماً في السوق المصرفي السعودي أم سمة خاصة بمصرف بلغ نضجاً أمنياً متقدماً نسبياً يجعل الأمن لديه تحديداً «عاملاً صحياً» مستقراً.

**المسار الثالث:** من الكمي المغلق إلى النوعي المستكشف: نظراً إلى أن التحليل الوصفي كشف فجوات إدراكية دالة في الشراكات الرقمية والذكاء الاصطناعي لم تقسّرهما الأرقام وحدها، تُوصى دراسات نوعية تكميلية (مقابلات

معمّقة أو مجموعات نقاش مركّزة) باستكشاف الأسباب العميقة وراء ضعف هذا الإدراك تحديداً، وبالوقوف على تجربة العميل مع مفارقة الرضا الزائف عن الأمن من منظوره الخاص لا من منظور الباحثة فقط.

المسار الرابع: إدماج متغيرات بسيطة ومعدّلة واختبارها عبر نمذجة أكثر تعقيداً: تُوصى الدراسات اللاحقة باختبار أدوار متغيرات بسيطة استبعدتها هذه الدراسة عمداً حفاظاً على مباشرة النموذج (كالرضا الرقمي، والثقة المؤسسية، والقيمة المدركة)، عبر تصاميم أكثر تعقيداً كنمذجة المعادلات الهيكلية (SEM/PLS-SEM)، لاختبار ما إذا كان جزء من أثر التحول الرقمي على الولاء يمرّ عبر آلية نفسية بسيطة، وهو ما قد يفسّر تفاوت الأثر بين أبعاد الولاء الثلاثة. كما تُوصى بتوسيع النموذج بمتغيرات معدّلة كالفئة العمرية ومدة التعامل، اللتين ثبت أثرهما الفارق في هذه الدراسة، لاختبار ما إذا كانتا تعدّلان قوة العلاقة بين التحول الرقمي والولاء لا مجرد مستوى إدراك التحول الرقمي وحده.

المسار الخامس: من الإدراكي إلى السلوكي الفعلي: تُوصى البحوث اللاحقة بالجمع بين القياس الإدراكي المعتمد في هذه الدراسة والبيانات السلوكية الفعلية المستقاة من سجلات المصرف (معدلات الاستخدام الفعلية، ومعدلات تسرّب العملاء، وقيمة العميل الزمنية Customer Lifetime Value)، بما يعزّز صدق الاستنتاج ويربط الإدراك المُصرّح به بالسلوك الاحتفاظي الحقيقي المسجّل.

## 5.6. خاتمة الدراسة

تخلص هذه الدراسة، بعد رحلة بحثية اجتازت مساراً كاملاً من صياغة المشكلة إلى اختبار الفرضيات، إلى أن التحول الرقمي لم يعد رفاهية تنافسية اختيارية بالنسبة للمصارف السعودية، بل ركيزة جوهرية في بناء ولاء العميل المصرفي، وأن ترجمة هذا التحول إلى ولاء فعلي لا تمرّ عبر مجرد توافر التقنية أو تحصينها الأمني، بل عبر تجربة متكاملة السلسلة عبر جميع نقاط التماس مع العميل. وقد قدّمت الدراسة، من خلال عيّنة بلغت 281 عميلاً من عملاء مصرف الراجحي، دليلاً تجريبياً سعودياً مباشراً يدعم هذا الطرح بالأرقام لا بالانطباع، ويكشف في الوقت ذاته مفارقة جديرة بالتأمل المستمر من صنّاع القرار: أن ما يرضي العميل وصفيّاً (كالأمن السيرانى) ليس بالضرورة ما يصنع تمايزه التنافسي فعلياً (كتكامل القنوات والبنية التحتية).

وإذ تضع هذه الدراسة بين يدي مصرف الراجحي وسائر المؤسسات المصرفية السعودية المماثلة صورة تفصيلية لمواطن القوة الواجب الحفاظ عليها ومواطن الفجوة الواجب سدّها، فإنها تأمل في الوقت ذاته أن تكون لبنة أولى تبني عليها دراسات لاحقة أكثر اتساعاً في العينة والمنهج والأفق الزمني، إسهاماً متواضعاً في مسار وطني أشمل يستهدف بناء قطاع مالي رقمي متقدم يضع تجربة العميل وثقته في صميم أولوياته، تحقيقاً لمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج تطوير القطاع المالي المنبثق عنها.

الآتية من النتائج الكمية للدراسة لا من الانطباعات العامة، وقد صيغت بحيث تُترجم كلُّ نتيجةٍ رقميةٍ إلى توجّهٍ عملي قابلٍ للتنفيذ. وتتنظم في محورين: توصياتٍ إداريةٍ وتنظيميةٍ موجهةٍ إلى المصرف وصنّاع القرار فيه، وتوصياتٍ بحثيةٍ تفتح آفاقاً أمام الدراسات اللاحقة.

## المراجع

### المراجع العربية:

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

### المراجع الإنكليزية:

- Al Rajhi Bank. (2023). Digital footprint and technology transformation.
- Aldaarmi, A. A. (2024). Fintech Service Quality of Saudi Banks: Digital Transformation and Awareness in Satisfaction, Re-Use Intentions, and the Sustainable Performance of Firms. Sustainability, 16(6), 2261. <https://doi.org/10.3390/su16062261>
- Alsheikh, L. H. (2023). Electronic Loyalty of Islamic Banks in Saudi Arabia. International Journal of Customer Relationship Marketing and Management, 14(1), 1-15. <https://doi.org/10.4018/IJCRMM.332883>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Belhadi, A., Kamble, S., Benkhathi, I., Gupta, S., & Mangla, S. K. (2023). Does strategic management of digital technologies influence electronic word-of-mouth (eWOM) and customer loyalty? Empirical insights from B2B platform economy. Journal of Business Research, 156, 113548. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113548>

- Caldas, M. P. (2003). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 223–223. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000100015>
- Cohen, Jacob., Cohen, Patricia., West, S. G. ., & Aiken, L. S. . (2015). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Creswell, J. W. ., & Creswell, J. David. (2023). *Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. SAGE Publications, Inc.
- Felipe, T., Torres de Oliveira, R., Toth-Peter, A., Mathews, S., & Dulleck, U. (2025). Digital transformation in commercial banks: Unraveling the flow of Industry 4.0. *Digital Business*, 5(2), 100129. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100129>
- Field, A. P. . (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Ghali, Z. (2021). Motives of customers' e-loyalty towards e-banking services: a study in Saudi Arabia. *Journal of Decision Systems*, 30(2–3), 172–193. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1870063>
- Gökalp, E., & Martinez, V. (2022). Digital transformation maturity assessment: development of the digital transformation capability maturity model. *International Journal of Production Research*, 60(20), 6282–6302. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1991020>
- Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603\\_7](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7)
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Kim, L., Jindabot, T., & Yeo, S. F. (2024). Understanding customer loyalty in banking industry: A systematic review and meta analysis. *Heliyon*, 10(17), e36619. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36619>
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social Impact Measurement: Classification of Methods. 171–202. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1\\_8](https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_8)
- Mutambik, I. (2023). Customer Experience in Open Banking and How It Affects Loyalty Intention: A Study from Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(14), 10867. <https://doi.org/10.3390/su151410867>
- Papathomas, A., & Konteos, G. (2024). Financial institutions digital transformation: the stages of the journey and business metrics to follow. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(2), 590–606. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00223-x>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>

- Roy, S. K., Tehrani, A. N., Pandit, A., Apostolidis, C., & Ray, S. (2025). AI-capable relationship marketing: Shaping the future of customer relationships. *Journal of Business Research*, 192, 115309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115309>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- SAMA. (2022a). *Annual Fintech Report 2022*.
- SAMA. (2022b). *Cyber Resilience Fundamental Requirements*. [https://www.sama.gov.sa/en-US/Regulatory%20Sandbox/Documents/Regulatory\\_Sandbox\\_Framework\\_English\\_Nov4.pdf](https://www.sama.gov.sa/en-US/Regulatory%20Sandbox/Documents/Regulatory_Sandbox_Framework_English_Nov4.pdf)
- SAMA. (2023). *Report on Payments Usage Study Kingdom OF Saudi Arabia*. <http://www.sama.gov.sa>
- Saudi Vision 2030. (2024). *Annual Report for the Financial Sector Development Program*.
- Tabachnick, B. G. ., & Fidell, L. S. . (2014). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

## ملحق (1): أداة الدراسة (الاستبانة)

فيما يأتي الصورة النهائية لأداة الدراسة كما وُزعت إلكترونياً، معروضةً في جداول. ويُطلب من المستجيب اختيارُ فئةٍ واحدة في القسم الأول، ووضعُ علامة (✓) في الخانة المعبرة عن درجة موافقته على كل عبارة في القسمين الثاني والثالث، وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (5) أوافق بشدة إلى (1) لا أوافق بشدة.

### القسم الأول: البيانات الأولية

| المتغير                         | الفئات / الخيارات                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الجنس                           | <input type="checkbox"/> ذكر<br><input type="checkbox"/> أنثى                                                                                                                                         |
| الفئة العمرية                   | <input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة<br><input type="checkbox"/> من 25 إلى 34 سنة<br><input type="checkbox"/> من 35 إلى 44 سنة<br><input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر                             |
| المستوى التعليمي                | <input type="checkbox"/> ثانوي فأقل<br><input type="checkbox"/> دبلوم<br><input type="checkbox"/> بكالوريوس<br><input type="checkbox"/> دراسات عليا                                                   |
| مدة التعامل مع المصرف           | <input type="checkbox"/> من 6 أشهر إلى أقل من سنة<br><input type="checkbox"/> من سنة إلى أقل من 3 سنوات<br><input type="checkbox"/> من 3 إلى أقل من 5 سنوات<br><input type="checkbox"/> 5 سنوات فأكثر |
| القناة الرقمية الأكثر استخداماً | <input type="checkbox"/> تطبيق الجوال<br><input type="checkbox"/> الموقع الإلكتروني<br><input type="checkbox"/> الهاتف المصرفي / الصراف الرقمي                                                        |

|                 |                                 |                                   |                                 |                                 |
|-----------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| تكرار الاستخدام | <input type="checkbox"/> يومياً | <input type="checkbox"/> أسبوعياً | <input type="checkbox"/> شهرياً | <input type="checkbox"/> نادراً |
|-----------------|---------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|

## القسم الثاني: مستوى تبني التحول الرقمي

### البنية التحتية الرقمية (DI)

| م | العبرة                                                                               | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1 | تتسم القنوات الرقمية لمصرف الراجحي (التطبيق والموقع) بالاستقرار التقني وندرة الأعطال |            |       |       |          |               |
| 2 | يتميز تطبيق المصرف بسرعة استجابة عالية عند تنفيذ المعاملات                           |            |       |       |          |               |
| 3 | أنجز معاملاتي المصرفية رقمياً بسهولة ودون تعقيد                                      |            |       |       |          |               |
| 4 | تعمل الخدمات الرقمية للمصرف على مدار الساعة دون انقطاع يُذكر                         |            |       |       |          |               |
| 5 | تتسم واجهات المصرف الرقمية بالوضوح وسهولة التصفح                                     |            |       |       |          |               |

### الأمن السيبراني والمرونة التقنية (CS)

| م | العبرة                                                       | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|--------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 6 | أثق بقدرة مصرف الراجحي على حماية بياناتي الشخصية من الاختراق |            |       |       |          |               |

|    |                                                                          |  |  |  |  |
|----|--------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 7  | أشعر بالأمان عند تنفيذ معاملتي المالية عبر قنوات المصرف الرقمية          |  |  |  |  |
| 8  | يوفر المصرف وسائل تحقق فعّالة تحمي حسابي من الوصول غير المصرّح به        |  |  |  |  |
| 9  | يتعامل المصرف بسرعة وشفافية مع أي مخاطر أمنية محتملة                     |  |  |  |  |
| 10 | تمنحني إجراءات الأمان في المصرف الطمأنينة لمواصلة استخدام خدماته الرقمية |  |  |  |  |

### الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات (AI)

| م  | العبارة                                                                    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----|----------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 11 | يقدم المصرف عروضاً وخدمات مخصّصة تتناسب مع احتياجاتي الفعلية               |            |       |       |          |               |
| 12 | تعكس رسائل المصرف وتنبهاته فهماً دقيقاً لنمط تعاملتي                       |            |       |       |          |               |
| 13 | تساعدني الحلول الذكية في التطبيق (كالمساعد الرقمي) على إنجاز طلباتي بكفاءة |            |       |       |          |               |
| 14 | يوظّف المصرف تحليل البيانات لتحسين تجربتي المصرفية باستمرار                |            |       |       |          |               |

## تكامل القنوات الرقمية (CH)

| م  | العبارة                                                                 | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----|-------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 15 | أنتقل بين قنوات المصرف الرقمية المختلفة بسلاسة ودون تكرار للإجراءات     |            |       |       |          |               |
| 16 | تتسق تجربتي عبر التطبيق والموقع الإلكتروني وبقية القنوات                |            |       |       |          |               |
| 17 | تُستكمل معاملاتي المبدوءة في قناة ما دون عائق عند انتقالي إلى قناة أخرى |            |       |       |          |               |
| 18 | توفّر لي قنوات المصرف المتكاملة تجربة خدمة موحّدة ومتربطة               |            |       |       |          |               |

## الشراكات والنظم البيئية الرقمية (PT)

| م  | العبارة                                                                        | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 19 | يتيح لي المصرف الوصول إلى خدمات رقمية متنوعة عبر شركائه                        |            |       |       |          |               |
| 20 | يوفّر المصرف خيارات ربط حسابي بخدمات مالية خارجية (كالخدمات المصرفية المفتوحة) |            |       |       |          |               |
| 21 | يُثري انفتاح المصرف على شركاء رقميين تجربتي المصرفية                           |            |       |       |          |               |
| 22 | تمنحني شراكات المصرف الرقمية مرونة أكبر في إدارة أموري المالية                 |            |       |       |          |               |

القسم الثالث: ولاء العملاء

الاستمرارية في التعامل (CN)

| م  | العبارة                                                    | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----|------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 23 | أنوي مواصلة التعامل مع مصرف الراجحي مستقبلاً               |            |       |       |          |               |
| 24 | أعتمد الاستمرار في استخدام القنوات الرقمية للمصرف          |            |       |       |          |               |
| 25 | يُعدّ مصرف الراجحي خياراً المصرفي الأساسي على المدى البعيد |            |       |       |          |               |
| 26 | لا أفكر في إنهاء تعاملتي مع المصرف أو تقليصه               |            |       |       |          |               |

المقاومة للمنافسين (RC)

| م  | العبارة                                                         | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----|-----------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 27 | أفضل البقاء مع مصرف الراجحي رغم عروض البنوك المنافسة            |            |       |       |          |               |
| 28 | لا تُغريني عروض شركات التقنية المالية بالتحول عن المصرف         |            |       |       |          |               |
| 29 | من الصعب أن أستبدل مصرف الراجحي ببنك آخر                        |            |       |       |          |               |
| 30 | أتمسك بالتعامل مع المصرف حتى عند توفر بدائل رقمية أكثر انفتاحاً |            |       |       |          |               |

الكلمة المنطوقة الإلكترونية (WM) (eWOM)

| م  | العبارة                                                      | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|----|--------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 31 | أوصي بمصرف الراجحي لمن حولي عبر المنصات الرقمية              |            |       |       |          |               |
| 32 | أشارك تجربتي الإيجابية مع المصرف على وسائل التواصل الاجتماعي |            |       |       |          |               |
| 33 | أكتب تقييمات إيجابية عن خدمات المصرف الرقمية                 |            |       |       |          |               |
| 34 | أدافع عن سمعة المصرف الرقمية عند قراءة آراء سلبية عنه        |            |       |       |          |               |