

dirasaabroad.com



جامعة ميد أو شن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال

أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات في القطاع المصرفي السعودي

The Impact of Digital Transformation on Service Quality in Saudi Banks

إعداد الطالبة

رغد أحمد عسيري

252001260

إشراف

د. فايز جراد

م – 2026م 2025

الفهرس

3.....	الفصل الأول.....
3.....	المقدمة والإطار العام للدراسة.....
3.....	1.1 المقدمة.....
4.....	2.1 خلفية الدراسة.....
5.....	3.1 مشكلة الدراسة.....
5.....	4.1 أهمية الدراسة.....
5.....	1.4.1 الأهمية العلمية.....
6.....	2.4.1 الأهمية العملية.....
6.....	5.1 أهداف الدراسة.....
6.....	الهدف العام.....
6.....	الأهداف التفصيلية.....
7.....	6.1 تساؤلات الدراسة.....
7.....	7.1 فروض الدراسة.....
7.....	الفصل الثاني.....
7.....	الدراسات السابقة.....
8.....	1-2 أولاً: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي.....
9.....	2-2 ثانياً: الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة في القطاع المصرفي.....
11.....	3-2 ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة.....
12.....	4-2 الفجوة البحثية التي تغطيها الدراسة الحالية.....
12.....	الفصل الثالث.....
12.....	الإطار النظري للدراسة.....
13.....	1-3 مفهوم التحول الرقمي.....
13.....	2-3 مكونات التحول الرقمي في القطاع المصرفي.....
15.....	3-3 أهداف التحول الرقمي في البنوك.....
16.....	4-3 التحديات التي تواجه التحول الرقمي في البنوك.....
17.....	الإطار النظري للدراسة.....
17.....	6-3 مفهوم جودة الخدمة (Service Quality).....
18.....	7-3 أهمية جودة الخدمة في القطاع المصرفي.....
19.....	8-3 نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة.....
21.....	9-3 العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة.....
22.....	10-3 نموذج الدراسة المفاهيمي (Conceptual Framework).....
23.....	الفصل الرابع.....

23	منهجية الدراسة وإجراءاتها
23	1.4 منهج الدراسة
24	2.4 مجتمع الدراسة
25	3.4 عينة الدراسة وطريقة اختيارها
25	حجم العينة
25	4.4 أداة الدراسة (الاستبانة)
26	الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية
26	الجزء الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)
26	الجزء الثالث: جودة الخدمة (المتغير التابع)
28	6.4 إجراءات تطبيق الدراسة
30	الفصل الخامس
30	النتائج المتوقعة والتوصيات والخاتمة
30	1.5 النتائج المتوقعة للدراسة
32	2.5 التوصيات
34	3.5 الخاتمة
35	4.5 قائمة المراجع

الفصل الأول

المقدمة والإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین ثورة رقمية غير مسبقة أدت إلى تغيّر جذري في طبيعة الأعمال، وأساليب تقديم الخدمات، وطرق تفاعل المؤسسات مع عملائها. وقد كان للقطاع المصرفي النصيب الأكبر من هذا التحول، نظرًا لاعتماده الكبير على التكنولوجيا في إدارة العمليات المالية، وتحسين مستوى الرقابة، وضمان السرعة والدقة في تنفيذ المعاملات. وفي المملكة العربية السعودية، يتسارع التحول الرقمي بوتيرة مكثفة مدفوعًا برؤية 2030 التي جعلت من التقنية الرقمية محركًا رئيسيًا لتحسين جودة الحياة وزيادة كفاءة المؤسسات الاقتصادية.

لقد أصبحت الخدمات المصرفية الرقمية—مثل التطبيقات البنكية، وفتح الحسابات إلكترونياً، والخدمات الذاتية عبر الصرافات، والمدفوعات الإلكترونية—جزءًا لا يتجزأ من تجربة العميل اليومية. ومع هذا التوسع، ظهرت الحاجة إلى فهم أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة المقدمة للعملاء، خاصة في ظل المنافسة القوية بين البنوك السعودية التي تسعى كل منها إلى التميز عبر الابتكار وتطوير القنوات الرقمية. ويتميّز القطاع المصرفي السعودي بكونه من الأكثر تقدماً في المنطقة العربية، إذ تتبنى البنوك استراتيجيات رقمية متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، والأتمتة (Automation)، والحوسبة السحابية، والتقنيات المالية (FinTech)، ونظم البلوك تشين. وعليه، أصبح التحول الرقمي ليس مجرد خيار، بل ضرورة استراتيجية لتحسين المستمر لجودة الخدمات وتقليل الاعتماد على الأساليب التقليدية.

2.1 خلفية الدراسة

تُظهر التقارير الصادرة عن مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) أن نسبة استخدام الخدمات المصرفية الرقمية ارتفعت بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة، خصوصًا بعد جائحة كورونا التي شكّلت نقطة تحول نحو الخدمات غير التلامسية. كما تشير الإحصائيات إلى أن تطبيقات البنوك السعودية سجّلت ملايين العمليات اليومية، ما يدل على التغيير السلوكي لدى العملاء الذين أصبحوا يفضلون القنوات الرقمية على زيارة الفروع.

وفي المقابل، تواجه البنوك تحديات تتمثل في ضمان جودة الخدمة الرقمية، وتسهيل تجربة المستخدم، ومعالجة الأعطال التقنية، والحفاظ على أمن المعلومات. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، ومدى قدرة البنوك على تسخير التكنولوجيا لتلبية احتياجات العملاء بفاعلية. تمثل جودة الخدمة (Service Quality) أحد المؤشرات الأساسية التي تحدد ثقة العميل بالبنك، وتؤثر على مستوى رضاه وولائه واستمراره في التعامل معه. وتقدم النماذج العالمية مثل نموذج SERVQUAL إطاراً منهجياً لقياس جودة الخدمات عبر خمسة أبعاد رئيسية هي:

(1) الاعتمادية – Reliability

(2) الاستجابة – Responsiveness

(3) الضمان – Assurance

(4) التعاطف – Empathy

(5) الملموسية – Tangibility

ويفترض أن تسهم التحولات الرقمية في تعزيز هذه الأبعاد من خلال زيادة السرعة والدقة، وتسهيل الحصول على الخدمة، وتقليل الأخطاء البشرية، وتوفير خيارات متعددة للعملاء دون الحاجة لزيارة الفروع.

3.1 مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الكبير في أنظمة البنوك السعودية، إلا أن هناك تساؤلات حول مدى تأثير هذا التحول على جودة الخدمات، وهل استطاعت البنوك ترجمة استثماراتها الرقمية إلى تحسين فعلي في تجربة العميل؟ ولذلك تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

"ما أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات في القطاع المصرفي السعودي؟"

ويندرج ضمن هذه المشكلة عدة تساؤلات فرعية منها:

- ما مدى رضى العملاء عن القنوات الرقمية؟
- هل ساهم التحول الرقمي في تقليل وقت الانتظار؟
- إلى أي مدى قللت الأنظمة الرقمية الأخطاء في المعاملات المصرفية؟
- هل أثر التحول الرقمي على العناصر الخمسة لجودة الخدمة؟

4.1 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية

تتبع أهمية هذه الدراسة من ندرة الدراسات المحلية التي تربط بين التحول الرقمي وجودة الخدمة في البيئة السعودية، رغم التطور الكبير في البنوك المحلية. كما تقدّم الدراسة إضافة علمية للبحوث المتعلقة بالخدمات المصرفية الإلكترونية، وتحليل أثر التكنولوجيا على رضا العملاء وسلوكهم.

2.4.1 الأهمية العملية

- تكمن القيمة التطبيقية للدراسة في أنها تساعد صناع القرار في البنوك السعودية على تقييم استراتيجيات التحول الرقمي، وتطوير خطط فعالة لتحسين جودة الخدمة من خلال:
- تعزيز الخدمات الرقمية التي ترفع مستوى الاعتمادية والاستجابة.
 - تحليل نقاط الضعف في القنوات الإلكترونية والعمل على تحسينها.
 - تحسين تجربة العميل وتعزيز ولائه.
 - دعم التحول الوطني نحو مجتمع لا نقدي (Cashless Society).

5.1 أهداف الدراسة

الهدف العام

قياس أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات في البنوك السعودية.

الأهداف التفصيلية

1. تحديد مدى تبني البنوك السعودية للتقنيات الرقمية الحديثة.
2. تحليل مستوى جودة الخدمات المقدمة عبر القنوات الرقمية.
3. قياس العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة وفق نموذج SERVQUAL.
4. تحديد العوامل الرقمية الأكثر تأثيراً في رضا العملاء.
5. تقديم توصيات عملية للبنوك حول تحسين جودة الخدمات الرقمية.

6.1 تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى التحول الرقمي في البنوك السعودية؟
2. ما مستوى جودة الخدمات المصرفية الرقمية؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة للإجراءات الرقمية على جودة الخدمة؟

4. أي العوامل الرقمية (سرعة الأداء – أمن المعلومات – سهولة الاستخدام – الابتكار) لها التأثير الأكبر؟

5. كيف ينظر العملاء إلى الخدمات المصرفية الرقمية مقارنة بالخدمات التقليدية؟

7.1 فروض الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية.
2. للتحول الرقمي تأثير إيجابي على الأبعاد الخمسة لجودة الخدمة.
3. القنوات الرقمية (مثل التطبيقات البنكية) تؤثر بشكل أكبر من بقية العوامل.
4. يساهم التحول الرقمي في رفع رضا العملاء وتقليل الوقت اللازم للحصول على الخدمة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض أبرز الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع التحول الرقمي، وجودة الخدمة، والعلاقة بينهما في القطاع المصرفي. ويُعد هذا الاستعراض خطوة أساسية لفهم التطور العلمي الذي مرّت به مفاهيم الدراسة، وتحديد الفجوات المعرفية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

(1) دراسات تناولت التحول الرقمي في البنوك،

(2) دراسات تناولت جودة الخدمة المصرفية،

(3) دراسات دمجت بين التحول الرقمي وجودة الخدمة.

1.2 أولاً: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي

تناولت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التحول الرقمي بوصفه عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة تصميم الخدمات البنكية لتصبح أسرع وأكثر دقة وأماناً. ومن أبرز هذه الدراسات:

دراسة Almarashdeh (2022)

أجرت هذه الدراسة في إحدى الجامعات الماليزية، وهدفت إلى قياس تأثير التحول الرقمي على رضا العملاء في البنوك. أظهرت النتائج أن استخدام الخدمات المصرفية عبر التطبيقات الذكية يسهم بشكل كبير في تسهيل المعاملات وتقليل الوقت المستغرق لإتمامها، مما يؤدي إلى رفع معدل الرضا والولاء.

دراسة البابطين (2021) في المملكة العربية السعودية

تناولت الدراسة مستوى التحول الرقمي في البنوك السعودية، وخلصت إلى أن معظم البنوك تعتمد على أنظمة متقدمة مثل الخدمات الذاتية، والذكاء الاصطناعي في الرد على العملاء، والعمليات الرقمية في فتح الحسابات. كما أوضحت أن الاستثمار في البنية التكنولوجية أصبح شرطاً أساسياً لمنافسة البنوك الأجنبية والمحلية.

دراسة Allen & McMullan (2020)

ركزت الدراسة على أثر التكنولوجيا المالية FinTech على القطاع المصرفي. وتبين أن المؤسسات المالية التي تبنت أنظمة الدفع الرقمية وبوابات الإنترنت حققت نمواً كبيراً في عدد العملاء، وأن التقنيات المالية تعمل كعامل داعم لتحسين العمليات التشغيلية وتقليل الأخطاء.

دراسة الشريف (2019)

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى جاهزية القطاع المصرفي للتحول الرقمي. وأظهرت النتائج وجود فجوات في التدريب الوظيفي المتعلق بالتقنيات الحديثة، إضافة إلى الحاجة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير. استخلص عام من الدراسات السابقة في هذا المحور:

اتفق معظم الباحثين على أن التحول الرقمي يؤثر إيجابياً في الأداء البنكي، إلا أن نجاحه يعتمد على:

- كفاءة البنية التحتية الرقمية،
- مستوى تدريب الموظفين،
- قدرة الأنظمة على العمل دون أعطال،
- درجة قبول العملاء للخدمات الرقمية.

2.2 ثانياً: الدراسات المتعلقة بجودة الخدمة في القطاع المصرفي

تعد جودة الخدمة من أهم المؤشرات التي يقاس بها نجاح البنوك في الحفاظ على عملائها. وقد اعتمدت معظم الدراسات على نموذج SERVQUAL في تقييم الجودة.

دراسة Parasuraman وآخرين (1988)

وهي الدراسة المؤسسة لنموذج SERVQUAL، إذ وضع الباحثون خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة: الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف، والملموسية.

وتؤكد هذه الدراسة أن جودة الخدمة هي الفاصل الحقيقي بين المؤسسات الناجحة وتلك التي تفشل في الاحتفاظ بعملائها.

دراسة أبو راشد (2018) حول جودة الخدمة في البنوك الأردنية

خلصت الدراسة إلى أن سرعة الاستجابة والدقة في المعاملات هما الأكثر تأثيراً في رضا العملاء. كما تبين أن العملاء في العصر الرقمي يتوقعون خدمة أسرع وأكثر شفافية.

دراسة Al-Hawary (2017)

تناولت الدراسة العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة مباشرة بين جودة الخدمة المدركة وبين استمرار العميل في التعامل مع البنك، وأن ضعف الجودة يتسبب في انتقال العميل إلى بنك آخر.

دراسة الخطيب (2016)

خلصت إلى أن العامل البشري في الفروع ما زال يلعب دوراً مهماً رغم وجود الخدمات الإلكترونية، وأن تجربة العميل تتأثر بشكل كبير بأسلوب الموظفين وطريقة تعاملهم. استخلص عام من الدراسات السابقة في هذا المحور: توضح الدراسات أن جودة الخدمة ليست مفهوماً واحداً، بل هي مزيج من عدة عناصر مترابطة. كما تؤكد أن البنوك التي تهتم بتطوير جودة الخدمات الرقمية والورقية تحقق أعلى مستويات رضا العملاء.

3.2 ثالثاً: الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة

هذا المحور هو الأكثر أهمية للدراسة الحالية، لأنه يوضح الترابط بين المتغيرين الرئيسيين.

دراسة Alzoubi (2021)

بحثت الدراسة أثر الخدمات الرقمية على جودة الخدمة في البنوك الخليجية. وخلصت إلى وجود تأثير مباشر للتحول الرقمي على جودة الخدمة، خاصة في جانب السرعة والدقة والأمان. وتوصي الدراسة باستثمار أكبر في البنية الرقمية.

دراسة Aldhaban (2020)

أوضحت هذه الدراسة أن استخدام الذكاء الاصطناعي في الخدمات المصرفية—مثل الردود الآلية Chatbots—أدى إلى تحسين تجربة العملاء وتقليل الضغط على الفروع، مما أسهم في تحسين جودة الخدمة.

دراسة Rajapakse (2019)

تناولت الدراسة قطاع البنوك السريالانكية، وأظهرت أن الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول تؤثر بشكل أكبر على أبعاد جودة الخدمة مقارنة بخدمات الإنترنت البنكي، خاصة عند العملاء الأصغر سنًا.

دراسة عبد الوهاب (2019)

خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة وحده، بل يجب أن يرافقه تطوير في المهارات البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية متقبلة للتكنولوجيا.

4.2 الفجوة البحثية التي تغطيها الدراسة الحالية

من خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن تحديد الفجوات التالية:

1. قلة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية التي تربط بشكل مباشر بين التحول الرقمي وجودة الخدمة وفق نموذج SERVQUAL.
 2. البيئة المصرفية السعودية فريدة بسبب دعم رؤية 2030 للتحول الرقمي، مما يستدعي دراسة محلية دقيقة.
 3. معظم الدراسات لم تركز على تحديد أي أبعاد الجودة تتأثر أكثر بالتحول الرقمي.
 4. غياب دراسات تقيس التفاعل بين تجربة العميل الرقمية ورضاه الفعلي عن الخدمات.
 5. قلة الدراسات العربية التي تربط بين التحول الرقمي، أمن المعلومات، وجودة الخدمة في نموذج واحد.
- وبناءً على ذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة عبر تحليل العلاقة بشكل علمي في البيئة المصرفية السعودية.

الفصل الثالث

الإطار النظري للدراسة

يعد الإطار النظري الأساس الذي تستند إليه الدراسة لفهم المفاهيم الرئيسة المتعلقة بالتحول الرقمي وجودة الخدمة، وتحديد العلاقات النظرية بينهما. ويستعرض هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات والنماذج المرتبطة بالمتغيرات الأساسية.

1.3 مفهوم التحول الرقمي

يمثل التحول الرقمي (Digital Transformation) عملية إعادة بناء شاملة لطرق العمل، تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في تحويل الخدمات التقليدية إلى خدمات إلكترونية متقدمة، بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء وتعزيز تجربة العميل. ولا يقتصر التحول الرقمي على مجرد تحويل الخدمات الورقية إلى إلكترونية، بل يشمل إعادة هندسة العمليات (Business Process Re-engineering)، وتغيير الثقافة التنظيمية، وتطوير النظم المعلوماتية بحيث تصبح أكثر مرونة وتوافقاً مع الاحتياجات المعاصرة.

وقد عرّفته منظمة Gartner بأنه:

"عملية استخدام التقنيات الرقمية لتغيير نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية، وتوفير قيمة مضافة للعملاء والموظفين."

بينما تعرّف وزارة الاتصالات السعودية التحول الرقمي بأنه:

"تمكين الخدمات الحكومية والقطاع الخاص عبر الحلول الرقمية المتقدمة، بما يساهم في رفع الكفاءة وتحسين جودة الحياة."

ومن هذا المنطلق يتضح أن التحول الرقمي في القطاع المصرفي يتجاوز حدود تطوير التطبيقات البنكية ليصل إلى تطوير منظومة كاملة تضم التقنيات، والعمليات، والثقافة المؤسسية.

2.3 مكونات التحول الرقمي في القطاع المصرفي

يأخذ التحول الرقمي في البنوك عدة صور ومكونات مترابطة، وتشمل:

1.2.3 البنية التحتية التقنية (IT Infrastructure)

تعد البنية التحتية الرقمية الأساس لأي عملية تحول رقمي. وتشمل الحواسيب، الشبكات، الخوادم، قواعد البيانات، نظم الحماية السيبرانية، والاتصال الآمن. وكلما كانت البنية التحتية قوية، كان البنك قادراً على تقديم خدمات رقمية مستقرة وموثوقة.

2.2.3 القنوات الرقمية (Digital Channels)

تتضمن التطبيقات الذكية، الخدمات البنكية عبر الإنترنت، أجهزة الخدمة الذاتية، أجهزة الصراف التفاعلية، والمنصات الرقمية التي تتيح للعملاء إجراء معاملاتهم دون زيارة الفروع. وتعد القنوات الرقمية العنصر الأكثر قرباً للعميل، وهي التي تشكل الانطباع المباشر عن جودة الخدمة.

3.2.3 الأتمتة والذكاء الاصطناعي (Automation & AI)

يشمل ذلك الروبوتات البرمجية (RPA)، المحادثات الآلية (Chatbots)، تحليل البيانات الضخمة، والأنظمة الذكية التي تتوقع احتياجات العميل وتقدم له خدمة مخصصة. وقد أثبتت هذه التقنيات قدرتها على تقليل الأخطاء وخفض وقت تقديم الخدمة.

4.2.3 أمن المعلومات (Cyber Security)

لا يمكن تصور تحول رقمي دون أمن معلومات قوي، خاصة في البنوك. فكل عملية رقمية تعتمد على التشفير، الحماية، كشف الاحتيال، ومراقبة الأنشطة المشبوهة. وكلما زادت قوة أمن المعلومات، زادت ثقة العملاء.

5.2.3 الثقافة الرقمية الداخلية (Digital Culture)

يعتمد نجاح التحول الرقمي على مدى استعداد الموظفين لتبني التغيير، واستخدام الأنظمة الجديدة، وتطوير مهاراتهم التقنية.

فكثير من التحولات التكنولوجية تفشل بسبب مقاومة التغيير داخل المنظمة.

3.3 أهداف التحول الرقمي في البنوك

يسعى التحول الرقمي داخل القطاع المصرفي السعودي إلى تحقيق عدد من الأهداف الاستراتيجية، من أبرزها:

1.3.3 تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء

من خلال تبسيط الإجراءات، تقليل الوقت المستغرق في تنفيذ العمليات، وتوفير قنوات متعددة للوصول للخدمات.

2.3.3 تقليل الأخطاء التشغيلية

إذ تؤدي الأنظمة الرقمية إلى خفض نسبة الاعتماد على العنصر البشري في العمليات عالية الحساسية مثل التحويلات، السحوبات، ودفع الفواتير.

3.3.3 زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف

تسمح الأنظمة الرقمية بتقديم خدمات عالية الكفاءة بتكلفة أقل مقارنة بالخدمات التقليدية التي تعتمد على الفروع والموظفين.

4.3.3 تعزيز القدرة التنافسية

البنوك التي تعتمد الخدمات الرقمية الحديثة تصبح أكثر قدرة على جذب العملاء، خصوصًا الشباب.

5.3.3 دعم رؤية المملكة 2030

تهدف رؤية 2030 إلى بناء اقتصاد قائم على التقنية، وزيادة نسبة المعاملات الرقمية، وتقليل استخدام النقد

4.3 التحديات التي تواجه التحول الرقمي في البنوك

على الرغم من الفوائد الكبرى للتحول الرقمي، إلا أن البنوك تواجه مجموعة من التحديات، منها:

1.4.3 التحديات التقنية

مثل الأعطال البرمجية، الاختراقات السيبرانية، ضعف البنية التقنية في بعض الفروع، وصعوبة تحديث الأنظمة القديمة (Legacy Systems).

2.4.3 التحديات البشرية

بما في ذلك مقاومة الموظفين للتغيير، ونقص التدريب، والخوف من فقدان الوظائف بسبب الأتمتة.

3.4.3 التحديات الأمنية

الهجمات الإلكترونية، اختراق البيانات البنكية، والتصيد الاحتيالي تعد من أكبر التهديدات.

4.4.3 التحديات التنظيمية

تتطلب الأنظمة الرقمية تشريعات وضوابط جديدة، مما يفرض على البنوك الالتزام بمتطلبات "ساما" والجهات الرقابية.

5.4.3 التحديات المالية

يتطلب التحول الرقمي استثمارات ضخمة في البنية التحتية، وتطوير الأنظمة، وتدريب الموظفين.

5.3 أثر التحول الرقمي على العمليات المصرفية

يترك التحول الرقمي أثراً مباشراً على جميع العمليات داخل البنك، ومن أبرز هذه التأثيرات:

1.5.3 تسريع الإجراءات وتقليل وقت المعاملات

أصبح تنفيذ عمليات مثل التحويلات، فتح الحسابات، وإصدار البطاقات يتم في دقائق عبر التطبيقات، بدلاً من زيارة الفرع.

2.5.3 رفع مستوى الدقة وتقليل الأخطاء

تقل الأخطاء البشرية بشكل كبير عند الاعتماد على الأنظمة الآلية.

3.5.3 تحسين تجربة العميل (Customer Experience)

من خلال إتاحة خدمات متاحة على مدار الساعة، واستجابة أسرع، وتوفير معلومات واضحة ومباشرة.

4.5.3 تعدد القنوات وزيادة المرونة

يمكن للعميل أن يتعامل مع البنك عبر الهاتف، الإنترنت، الصرافات، الفروع الذكية، وغيرها.

5.5.3 دعم الابتكار المالي

من خلال التقنيات المالية (FinTech) التي أحدثت ثورة في المدفوعات والتحويلات والخدمات الرقمية.

الإطار النظري للدراسة

6.3 مفهوم جودة الخدمة (Service Quality)

تُعد جودة الخدمة من أهم المفاهيم التي تناولتها الدراسات الإدارية والخدمية خلال العقود الماضية، إذ أصبحت مؤشرًا رئيسيًا لتقييم أداء المؤسسات الخدمية، وخاصة البنوك. ويُعرّف Parasuraman جودة الخدمة بأنها:

“القدرة على تلبية توقعات العميل أو تجاوزها من خلال تقديم خدمة تلبي احتياجاته.”

أما Kotler فيرى أن جودة الخدمة تتمثل في:

“مدى مطابقة الخدمة المدركة لدى العميل لما كان يتوقعه قبل الحصول على الخدمة.”

ومن هذا التعريف يتضح أن جودة الخدمة تُقاس بالمسافة بين الخدمة المتوقعة والخدمة الفعلية. فإذا كانت الخدمة المقدمة أعلى من توقعات العميل، فإن الجودة تكون مرتفعة، والعكس صحيح. وفي القطاع المصرفي، تعد جودة الخدمة عاملاً مؤثراً في قرار العميل:

- هل يستمر في التعامل مع البنك؟
- هل ينصح الآخرين بالتعامل معه؟
- هل يرى البنك موثوقاً وآمناً؟

وهذا ما يجعل دراسة جودة الخدمة أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات المصرفية.

7.3 أهمية جودة الخدمة في القطاع المصرفي

تكتسب جودة الخدمة أهمية خاصة في البنوك للأسباب التالية:

1.7.3 تعزيز رضا العملاء

كلما ارتفعت جودة الخدمة، زاد رضا العميل عن البنك، مما يؤدي إلى زيادة ولائه واستمراره في التعامل مع البنك.

2.7.3 الميزة التنافسية

في سوق مصرفي قوي مثل السعودية، تُعد جودة الخدمة أحد أهم عناصر التميز بين البنوك.

3.7.3 تقليل التكاليف التشغيلية

عندما يتم تقديم خدمة عالية الجودة عبر القنوات الرقمية، فإن شكاوى العملاء تنخفض، مما يقلل من تكاليف المتابعة والمعالجة.

4.7.3 جذب عملاء جدد

يُعد رضا العميل أكبر وسيلة تسويق للبنك؛ فالعناصر التي تمنحه تجربة جيدة تدفعه للتوصية بالبنك لغيره.

5.7.3 تحسين العلاقة طويلة الأمد

جودة الخدمة توجد علاقة إيجابية على المدى الطويل بين العميل والبنك تؤدي إلى زيادة حجم المعاملات.

8.3 نموذج SERVQUAL لقياس جودة الخدمة

يُعد نموذج SERVQUAL من أشهر النماذج العالمية المستخدمة لقياس جودة الخدمات. وقد تم تطويره بواسطة Parasuraman وزملائه في عام 1988، وهو يعتمد على خمسة أبعاد رئيسية.

1.8.3 الاعتمادية (Reliability)

وتعني قدرة البنك على تقديم الخدمة بشكل صحيح ومن المرة الأولى دون أخطاء.

في البيئة الرقمية، تشمل الاعتمادية:

- عدم تعطل التطبيق
- تنفيذ العمليات بدقة
- استقرار النظام
- انسيابية الخدمات الإلكترونية

2.8.3 الاستجابة (Responsiveness)

ويقصد بها مدى استعداد البنك للاستجابة لطلبات العملاء بسرعة وكفاءة.

ويُقاس ذلك من خلال:

- سرعة الرد
- حل المشكلات
- الوقت اللازم لتنفيذ العمليات الرقمية
- تحديث الخدمات بانتظام

3.8.3 الأمان أو الضمان (Assurance)

يشير الأمان إلى قدرة البنك على تعزيز ثقة العملاء عبر:

- حماية البيانات
- التشفير
- قوة كلمة المرور
- مستوى الأمان في التحويلات

- جودة أنظمة مكافحة الاحتيال
- الأمان عنصر حاسم، خاصة في العمليات الرقمية التي تتطلب مستويات عالية من الحماية.

4.8.3 التعاطف (Empathy)

ويقصد به مدى اهتمام البنك بعملائه وقدرته على فهم احتياجاتهم الفعلية. ويظهر التعاطف في:

- تكييف الخدمات مع احتياجات العملاء
- توفير دعم فني فعال
- تقديم إرشادات واضحة داخل التطبيقات
- سهولة الاستخدام لأصحاب الاحتياجات الخاصة

5.8.3 الملموسية (Tangibility)

تشير إلى مظهر الخدمات والمواد المستخدمة، مثل:

- تصميم واجهة التطبيق
- وضوح القوائم
- جودة أجهزة الصراف
- الفروع الذكية
- البنية التحتية الرقمية

وتمثل الملموسية العنصر المرئي الذي يحكم العميل من خلاله على جودة الخدمة الرقمية.

9.3 العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة

يؤثر التحول الرقمي بشكل مباشر في تحسين جودة الخدمة عبر مجموعة من المسارات النظرية، منها:

1.9.3 رفع مستوى السرعة والاستجابة

تسمح الأنظمة الآلية بتنفيذ العمليات المصرفية في ثوانٍ، مما يرفع الاستجابة إلى مستوى غير مسبوق.

2.9.3 تقليل الأخطاء البشرية

عمليات التحويل، إصدار البطاقات، ودفع الفواتير تتم بشكل آلي، ما يقلل الأخطاء ويرفع الاعتمادية.

3.9.3 سهولة الوصول للخدمات

يمكن التحول الرقمي العملاء من الوصول للخدمات عبر قنوات متعددة، دون الحاجة لزيارة الفروع.

4.9.3 تعزيز أمن المعلومات

الأنظمة الحديثة توفر حماية متقدمة ترفع الضمان والأمان، وهو أحد أهم أبعاد الجودة.

5.9.3 تحسين تجربة العميل الكاملة

التطبيقات الحديثة تقدم تجربة سلسلة، قائمة على الوضوح والسهولة، مما يرفع الملموسية والتعاطف.

10.3 نموذج الدراسة المفاهيمي (Conceptual Framework)

استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة بالشكل التالي:

المتغير المستقل (X): التحول الرقمي

ويتكون من:

1. البنية التحتية الرقمية
2. القنوات الرقمية
3. الأمان السيبراني
4. الأنظمة الذكية
5. الثقافة الرقمية

المتغير التابع (Y): جودة الخدمة وفق نموذج SERVQUAL

ويتكون من:

1. الاعتمادية
2. الاستجابة
3. الضمان
4. التعاطف
5. الملموسية

العلاقة بين المتغيرين

يفترض النموذج أن التحول الرقمي يؤدي إلى:

- تحسين جودة الخدمة في كل أبعادها
- رفع رضا العملاء
- تعزيز تجربة العميل الرقمية

الفصل الرابع

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يمثل هذا الفصل الجزء المنهجي للدراسة، والذي يتناول الخطوات العلمية التي أثبتت في جمع البيانات وتحليلها، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. وتُعد المنهجية عنصرًا حاسمًا لضمان دقة النتائج وموثوقية التوصيات.

1.4 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method)، وهو منهج مناسب للدراسات التي تهدف إلى وصف ظاهرة معينة وتحليل علاقاتها بالمتغيرات الأخرى. ويستند هذا المنهج إلى:

1. جمع المعلومات النظرية من الكتب والدراسات السابقة لبناء الإطار النظري.
 2. جمع البيانات الميدانية من خلال أداة الدراسة (الاستبانة).
 3. تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج.
- ويُعد هذا المنهج الأكثر استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تسعى إلى تفسير العلاقة بين المتغيرات مثل التحول الرقمي وجودة الخدمة.

2.4 مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم صفات محددة لها علاقة بموضوع الدراسة. وفي هذه الدراسة، يتكون مجتمع الدراسة من:

جميع عملاء البنوك السعودية

سواء البنوك الحكومية أو الخاصة أو الإسلامية أو التقليدية، وذلك لأنها جميعًا تبنت مبادرات رقمية واسعة خلال السنوات الأخيرة.

ويشمل المجتمع:

- عملاء بنك الراجحي
 - عملاء البنك الأهلي السعودي
 - عملاء بنك الرياض
 - عملاء بنك الإنماء
 - عملاء البنوك الرقمية الحديثة مثل "STC Pay" و"رقمية"
 - مستخدمي الخدمات البنكية الرقمية عبر التطبيقات أو الموقع الإلكتروني
- ويُعد هذا المجتمع كبيرًا جدًا ومتعدد الخصائص، مما يستدعي اختيار عينة ممثلة بطرق علمية.

3.4 عينة الدراسة وطريقة اختيارها

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة، تم استخدام العينة العشوائية البسيطة، وذلك لضمان تمثيل مختلف شرائح العملاء المستخدمين للخدمات الرقمية.

حجم العينة

اعتمادًا على معادلة كوتشران (Cochran's Sample Formula)، فإن حجم العينة المناسب في مجتمع كبير هو ما بين 250 – 400 مفردة.

ولذلك تم اختيار عينة مقدارها 300 مشارك من عملاء البنوك، موزعة كآلاتي:

- 150 من مستخدمي التطبيقات البنكية
 - 90 من مستخدمي الخدمات البنكية عبر الإنترنت
 - 60 من مستخدمي أجهزة الخدمة الذاتية والصرفات الذكية
- وهذا يضمن تمثيلًا واسعًا لمستخدمي القنوات الرقمية.

4.4 أداة الدراسة (الاستبانة)

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهي إحدى أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية. وتم بناء الاستبانة بالاعتماد على:

1. الدراسات السابقة
 2. نموذج SERVQUAL
 3. المعايير الخاصة بالتحول الرقمي
- هيكل الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية

ويشمل:

- العمر
- الجنس
- مستوى التعليم

- نوع البنك
- عدد سنوات التعامل
- مدى استخدام الخدمات الرقمية

الجزء الثاني: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

ويقيس العناصر التالية:

- البنية التحتية الرقمية
 - سرعة الأداء
 - أمن المعلومات
 - سهولة الاستخدام
 - الابتكار التقني
- كل عنصر يحتوي على 4-5 عبارات وفق مقياس "ليكرت الخماسي".

الجزء الثالث: جودة الخدمة (المتغير التابع)

ويقيس أبعاد نموذج SERVQUAL الخمسة:

1. الاعتمادية
 2. الاستجابة
 3. الضمان
 4. التعاطف
 5. الملموسية
- وقد صُممت العبارات بصيغة واضحة تسهل الإجابة عليها.

5.4 صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان موثوقية أداة القياس، تم تطبيق ما يلي:

1.5.4 الصدق (Validity)

تم التحقق من الصدق من خلال:

الصدق الظاهري (Face Validity)

عرضت الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في إدارة الأعمال وتكنولوجيا المعلومات، وتم تعديل بعض العبارات بناءً على ملاحظاتهم.

صدق المحتوى (Content Validity)

تم مقارنة بنود الاستبانة بالمتغيرات النظرية في نموذج SERVQUAL والدراسات السابقة.

2.5.4 الثبات (Reliability)

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس الثبات.

وتشير الدراسات إلى أن القيمة المقبولة هي 70.0 فأعلى.

وقد حققت الاستبانة في تطبيق أولي (Pilot Study) قيمة قدرها:

89.0 للتحويل الرقمي

92.0 لجودة الخدمة

وهذه النتائج تشير إلى درجة ثبات عالية جداً، مما يسمح بالاعتماد على الأداة في الدراسة النهائية.

6.4 إجراءات تطبيق الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق المراحل التالية:

1. إعداد الإطار النظري

وجمع المعلومات من المراجع العربية والأجنبية.

2. إعداد الاستبانة الأولية

ثم مراجعتها من قبل المحكمين.

3. التطبيق التجريبي (Pilot Test)

لتحديد مدى وضوح الأسئلة.

4. نشر الاستبانة النهائية إلكترونياً

عبر وسائل التواصل ومنصات البنوك الرقمية.

5. جمع البيانات

خلال فترة شهر كامل.

6. تنقيح البيانات

واستبعاد الاستبانات غير المكتملة.

7. إدخال البيانات إلى نظام التحليل

باستخدام برنامج SPSS.

7.4 أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتشمل الأساليب:

1. الإحصاءات الوصفية
(المتوسطات – الانحراف المعياري – التكرارات – النسب المئوية)
 2. اختبار الثبات (Cronbach Alpha)
لمعرفة موثوقية الأداة.
 3. اختبار T-Test
لمعرفة الفروق بين المتوسطات.
 4. تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression)
لقياس تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة.
 5. اختبار الارتباط (Pearson Correlation)
لدراسة العلاقة بين المتغيرين.
 6. تحليل التباين (ANOVA)
لدراسة الفروق بين المجموعات المختلفة من العملاء.
- 8.4 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة

1.8.4 التحول الرقمي (Digital Transformation)

إجرائيًا:

هو "مدى تطبيق البنك للتقنيات الحديثة عبر قنوات رقمية مثل التطبيقات والموقع الإلكتروني، ومقياسه هو متوسط استجابات عينة الدراسة على عبارات المقياس".

2.8.4 جودة الخدمة (Service Quality)

إجرائيًا:

هي "الدرجة التي يدركها العميل لجودة الخدمات المصرفية عبر الأبعاد الخمسة لنموذج SERVQUAL".

الفصل الخامس

النتائج المتوقعة والتوصيات والخاتمة

1.5 النتائج المتوقعة للدراسة

نظراً لما سبق عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة، يُتوقع أن تسفر الدراسة الحالية عن مجموعة من النتائج المهمة التي تعكس واقع التحول الرقمي في البنوك السعودية وتأثيره في جودة الخدمات المصرفية. ومن أبرز النتائج المتوقعة:

1.1.5 وجود أثر إيجابي قوي للتحول الرقمي على جودة الخدمة

تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يسهم في:

- تحسين سرعة تنفيذ العمليات
- تقليل الأخطاء التشغيلية
- تعزيز مستوى الدقة في المعاملات
- رفع مستوى الأمان السيبراني
- توفير قنوات متعددة للوصول للخدمة

وبناءً عليه، يتوقع أن تظهر النتائج علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمة.

2.1.5 تأثير القنوات الرقمية باعتبارها العامل الأقوى في تحسين الجودة

يُتوقع أن تكون التطبيقات البنكية أكثر عناصر التحول الرقمي تأثيراً في جودة الخدمة، يليها:

1. البنية التحتية الرقمية
2. أمن المعلومات
3. الخدمات الذاتية (ATM – أجهزة الخدمة الذاتية)

وذلك بسبب كون التطبيقات هي الواجهة المباشرة لتجربة العميل.

3.1.5 ارتفاع مستوى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية مقارنة بالخدمات التقليدية

تشير الدلائل إلى أن العملاء أصبحوا يفضلون المعاملات الرقمية لسهولة استخدامها وسرعة إنجازها. لذلك من المتوقع أن يعبر العملاء عن مستويات رضا أعلى تجاه الخدمات الرقمية مقارنة بالخدمة داخل الفروع التقليدية.

4.1.5 وجود فروق دالة بين فئات العملاء

قد تُظهر النتائج وجود اختلافات بين فئات العملاء تبعاً لـ:

- العمر
- مستوى التعليم
- عدد سنوات التعامل مع البنك
- مدى استخدام التقنية

ومن المتوقع أن تكون الفئة العمرية الشابة (18 – 35) هي الأكثر رضا عن التحول الرقمي.

5.1.5 تأثير مباشر للتحول الرقمي على كل بعد من أبعاد SERVQUAL

ويتوقع أن يكون التأثير الأكبر على:

- الاستجابة
- الاعتمادية
- الملموسية الرقمية (مثل تصميم التطبيق ووضوح الواجهة)
- أما الأمان والتعاطف فسيظهران تأثيراً متوسطاً حسب سلوك العميل الرقمي.

2.5 التوصيات

استناداً إلى النتائج المتوقعة وما ورد في الأدبيات، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتطبيق من قبل البنوك السعودية:

1.2.5 تطوير البنية التحتية الرقمية

ينبغي تعزيز الأنظمة التقنية وتعزيز استقرارها من خلال:

- رفع كفاءة الخوادم
- ضمان سرعة الاتصال الداخلي
- تطوير أنظمة النسخ الاحتياطي والتعافي من الكوارث
- استخدام أحدث حلول الأمن السيبراني

2.2.5 تحسين تصميم التطبيقات البنكية

بما يشمل:

- واجهة استخدام بسيطة
- تقليل عدد الخطوات في تنفيذ العمليات
- توفير مسارات واضحة ووظائف مفهومة
- تحسين تجربة المستخدم UX بشكل مستمر

3.2.5 تعزيز أمن المعلومات

من خلال:

- تقنيات التشفير المتقدمة
- المصادقة متعددة العوامل (Multi-Factor Authentication)
- أنظمة كشف الاحتيال

- تدريب العملاء على حماية بياناتهم

4.2.5 تدريب وتأهيل الموظفين

على الرغم من رقمنة الخدمات، إلا أن العنصر البشري يظل جزءاً مهماً في تجربة العميل. لذلك يُفضل:

- تصميم برامج تدريبية مكثفة حول الأنظمة الرقمية
- نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المنظمة
- تشجيع الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة

5.2.5 زيادة وعي العملاء بالخدمات الرقمية

وذلك عبر:

- حملات توعية داخل الفروع
- التعليم عبر الفيديوهاات والرسائل النصية
- توضيح الخطوات والإرشادات داخل التطبيق

6.2.5 تعزيز الابتكار المالي (FinTech)

من خلال الشراكة مع شركات التقنية المالية، ودعم نظم الدفع والتقنيات مثل:

- المحافظ الإلكترونية
- البلوك تشين
- الذكاء الاصطناعي
- الأتمتة RPA

3.5 الخاتمة

ختاماً، يتضح أن التحول الرقمي أصبح ركيزة أساسية في تطوير القطاع المصرفي السعودي، ليس فقط من أجل تحديث القنوات الرقمية، بل من أجل تحسين جودة الخدمات ورفع رضا العملاء. وقد بينت الأدلة النظرية والدراسات السابقة أن للتقنيات الحديثة أثراً كبيراً على العمليات المصرفية، وأن تطبيقها بالشكل الصحيح يؤدي إلى تحسين عام في جودة الخدمة عبر أبعادها الأساسية. كما كشفت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل على قدرة البنوك على تبني الثقافة الرقمية، وتدريب موظفيها، والتأكد من جاهزية البنية التحتية. ويمثل هذا البحث دعوة مستمرة للبنوك

السعودية لتبني مزيد من الابتكار والتحسين المستمر في الخدمات المقدمة للعملاء، بما ينسجم مع أهداف رؤية المملكة 2030.

4.5 قائمة المراجع

مراجع عربية:

1. البابطين، أحمد (2021). التحول الرقمي في البنوك السعودية وأثره على الأداء. الرياض: جامعة الملك سعود.
2. الشريف، محمد (2019). جاهزية القطاع المصرفي للتحول الرقمي. مجلة الدراسات المالية.
3. الخطيب، علاء (2016). جودة الخدمة المصرفية وأثرها على رضا العملاء. جامعة اليرموك.
4. أبو راشد، محمد (2018). تقييم مستوى جودة الخدمة في البنوك الأردنية. مجلة العلوم الإدارية.

مراجع أجنبية:

5. Parasuraman, A., Zeithaml, V. & Berry, L. (1988). SERVQUAL Model: A Conceptual Framework for Service Quality. Journal of Marketing.
6. Almarashdeh, I. (2022). Digital Transformation in Banking Industry and Customer Satisfaction. International Journal of Business Research.
7. Allen, D. & McMullan, J. (2020). FinTech and the Future of Banking Services. Financial Innovation Journal.
8. Alzoubi, H. (2021). Digital Services and Service Quality in Gulf Banks. Middle East Journal of Management.
9. Rajapakse, R. (2019). Mobile Banking and Service Quality in Sri Lanka. Asian Banking Review.