

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

دور التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات  
الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على البنوك  
التجارية بمدينة الرياض

إعداد الطالبة/

أشواق سعد العواد

251001755

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025 – 1447



# إهداء

إلى والدي الحبيب، الذي غادرنا جسدياً لكنه حاضر في قلبي وفي كل خطوة أخطوها، إلى  
روحه الطيبة التي تلهمني دائماً.

إلى أمي الغالية، نبض قلبي وروح حياتي، التي لم تدخر جهداً في رعايتي ودعمني وحيي، إلى من  
غرست فيّ قيم الصبر، والأمل، والإصرار، وعلمتني أن أحلم وأسعى لتحقيق أحلامي . لك كل  
الحب والامتنان، ولن تكفي الكلمات للتعبير عن فضلك العظيم في حياتي.

إلى إخوتي الأعزاء الذين كانوا سنداً وضحكة في رحلتي،

إلى صديقاتي الغاليات اللواتي شاركني الأفراح والتحديات،

وإلى أساتذتي الكرام الذين أغنوا معرفتي وعلمي، وكل من دعم مسيرتي بكلمة طيبة أو دعاء  
صادق، أهدي هذا العمل بكل فخر وامتنان.

شكر وتقدير

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث  
العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور

أ.د / الفیصل عبد الحمید

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في  
إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة  
بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير  
الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم  
راجية من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية) في تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (300) موظفًا من العاملين في البنوك التجارية بمدينة الرياض، والذين لهم علاقة مباشرة بخدمات الإقراض أو التحول الرقمي. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS .

وقد أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بجميع أبعاده على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، حيث جاء بعد "القيادة الرقمية" و"الاستراتيجية الرقمية" كأقوى الأبعاد تأثيرًا، يليهما "القدرات الرقمية"، بينما أظهر بعد "الثقافة الرقمية" أثرًا متوسطًا، كما كشفت النتائج عن وجود تفاوت في مستوى تبني البنوك التجارية لهذه الأبعاد، مما يؤثر على كفاءة تقديم الخدمة الرقمية وتجربة العميل.

وأوصت الدراسة بضرورة بناء استراتيجيات رقمية موجهة نحو العميل، وتمكين القيادة الرقمية، وتعزيز الثقافة الرقمية داخل البنوك، وتكثيف الاستثمار في القدرات التقنية والتدريب، بما ينعكس إيجابًا على تحسين تجربة العملاء في خدمات الإقراض.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، تجربة العميل، البنوك التجارية، الإقراض، المنشآت الصغيرة والمتوسطة، الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية.

## قائمة المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب ..... | الإهداء                           |
| ج ..... | الشكر والتقدير                    |
| ه ..... | المستخلص                          |
| و.....  | قائمة المحتويات                   |
| ط ..... | قائمة الجداول                     |
| ي.....  | قائمة الأشكال                     |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1 ..... | 1.1 المقدمة                       |
| 4 ..... | 2.1 مشكلة الدراسة                 |
| 5 ..... | 3.1 أهمية الدراسة                 |
| 7 ..... | 4.1 أهداف الدراسة                 |
| 8 ..... | 5.1 تساؤلات الدراسة               |
| 8 ..... | 6.1 فروض الدراسة                  |
| 9 ..... | 7.1 نموذج الدراسة                 |
| 10..... | 8.1 دراسات سابقة                  |
| 13..... | 9.1 الفجوة البحثية                |
| 15..... | 10.1 المنطلقات النظرية للدراسة    |
| 17..... | 11.1 المنهجية وطرق البحث          |
| 17..... | 12.1 مصادر جمع البيانات           |

|         |                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|
| 17..... | 13.1 أدوات الدراسة:                                                       |
| 18..... | 14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....                                    |
| 18..... | 15.1 أداة الدراسة .....                                                   |
| 19..... | 16.1 حدود الدراسة:.....                                                   |
| 20..... | الفصل الثاني: الإطار النظري.....                                          |
| 20..... | المبحث الأول: التحول الرقمي .....                                         |
| 20..... | 1.1.2 التمهيد.....                                                        |
| 20..... | 2.1.2 مفهوم التحول الرقمي.....                                            |
| 21..... | 3.1.2 أهمية التحول الرقمي.....                                            |
| 22..... | 4.1.2 أهداف التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية.....                       |
| 23..... | 5.1.2 أبعاد التحول الرقمي.....                                            |
| 25..... | 6.1.2 تحديات التحول الرقمي.....                                           |
| 27..... | المبحث الثاني: تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض .....                |
| 27..... | 1.2.2 التمهيد.....                                                        |
| 27..... | 2.2.2 مفهوم تجربة العميل المصرفي.....                                     |
| 28..... | 3.2.2 أهمية تجربة العميل في البنوك.....                                   |
| 29..... | 4.2.2 خصائص تجربة العميل في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة ..... |
| 31..... | الفصل الثالث: منهجية الدراسة .....                                        |
| 31..... | 1.3 مقدمة .....                                                           |
| 31..... | 2.3 منهج الدراسة المستخدم .....                                           |
| 31..... | 3.3 مجتمع الدراسة وعينته .....                                            |
| 32..... | 4.3 أداة الدراسة.....                                                     |

|         |                                                           |
|---------|-----------------------------------------------------------|
| 33..... | 5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل |
| 34..... | 6.3 ثبات الأداة (Reliability)                             |
| 35..... | 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات        |
| 37..... | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات             |
| 37..... | 1.4 تمهيد الفصل                                           |
| 37..... | 2.4 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة                     |
| 38..... | 3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: التحول الرقمي         |
| 45..... | 4.4 فرضيات الدراسة                                        |
| 53..... | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات                           |
| 53..... | 1.5 تمهيد:                                                |
| 53..... | 2.5 مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة               |
| 56..... | 3.5 التوصيات                                              |
| 58..... | Abstract                                                  |
| 59..... | المراجع                                                   |
| 59..... | المراجع باللغة العربية                                    |
| 61..... | المراجع باللغة الأجنبية                                   |
| 63..... | الملاحق                                                   |
| 64..... | استمارة استبيان                                           |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                                    | رقم<br>الجدول |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 34            | جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي                                              | 1.            |
| 35            | جدول (2) ثبات الأداة (Reliability)                                                            | 2.            |
| 37            | الجدول (3) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة                                                  | 3.            |
| 39            | جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الاستراتيجية الرقمية"         | 4.            |
| 40            | جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الثقافة الرقمية"              | 5.            |
| 41            | جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "القيادة الرقمية"              | 6.            |
| 43            | جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "القدرات الرقمية"              | 7.            |
| 44            | جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تجربة العميل المصرفي                | 8.            |
| 46            | جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على تجربة العميل المصرفي       | 9.            |
| 48            | جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستراتيجية الرقمية على تجربة العميل المصرفي | 10.           |

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                                                                              | رقم<br>الجدول |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 50            | جدول: (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة الرقمية على<br>تجربة العميل المصرفي | 11.           |
| 51            | جدول: (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الرقمية على<br>تجربة العميل المصرفي | 12.           |
| 52            | جدول: (13) تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القدرات الرقمية على<br>تجربة العميل المصرفي | 13.           |

## قائمة الأشكال

| رقم<br>الصفحة | اسم الجدول                  | رقم<br>الجدول |
|---------------|-----------------------------|---------------|
| 9             | الشكل رقم (1) نموذج الدراسة | 1.            |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

يشهد القطاع المصرفي تحولاً جذرياً بفعل الثورة الرقمية التي أعادت صياغة طبيعة الخدمات والعمليات، وفرضت نماذج تشغيلية جديدة تركز على التكنولوجيا والبيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي. لم يعد العميل المصرفي مجرد مستفيد سلبي من الخدمات، بل أصبح عنصرًا فاعلاً تتجه إليه الاستراتيجيات البنكية الحديثة من خلال تحسين تجربة الاستخدام، وتقديم خدمات أكثر مرونة وسرعة وكفاءة. وفي هذا الإطار، يُعتبر التحول الرقمي أحد أبرز العوامل التي أحدثت نقلة نوعية في علاقة البنوك مع عملائها، لا سيما في ما يتعلق بخدمات الإقراض المقدمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، والتي تمثل العمود الفقري للنمو الاقتصادي والتوظيف في مختلف الدول. (الجبور، 2022)

تُعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من الفئات التي لطالما واجهت صعوبات في الوصول إلى التمويل، بسبب تعقيد الإجراءات التقليدية، وضعف قدرتها على تقديم ضمانات كافية، وطول فترة الموافقات البنكية، وهو ما انعكس سلباً على فرص توسعها واستمراريتها. ومع تسارع التحول الرقمي، بدأت البنوك في تبني حلول مبتكرة تعتمد على الأتمتة وتحليل البيانات لتقديم خدمات إقراض رقمية أكثر كفاءة وملاءمة لاحتياجات هذه المنشآت. فقد أصبح بإمكان العميل تقديم طلب القرض رقمياً، وتحميل الوثائق إلكترونياً، وتتبع حالة الطلب لحظياً، والحصول على الردود بسرعة، مما أسهم في تقليص الوقت المستغرق، وتبسيط الإجراءات، ورفع مستوى الشفافية. (جرادات، 2023)

إن التحول الرقمي في خدمات الإقراض لا يقتصر فقط على تحويل القنوات إلى إلكترونية، بل يشمل إعادة تصميم تجربة العميل المصرفي بالكامل، بدءاً من مرحلة التفاعل الأول، ومروراً بتحليل الجدارة الائتمانية باستخدام خوارزميات ذكية، ووصولاً إلى صرف القرض ومتابعة ما بعد التمويل. كما تسهم التحليلات التنبؤية والبيانات البديلة – مثل تاريخ المعاملات الإلكترونية وسلوك الدفع – في تكوين صورة

ائتمانية دقيقة للمقترض، حتى في غياب الضمانات التقليدية، مما يفتح المجال أمام شريحة أوسع من رواد الأعمال الصغار للحصول على التمويل. (الجلامدة، 2023)

من جهة أخرى، ساعد التحول الرقمي في تعزيز مفهوم التخصيص في تقديم خدمات القروض، حيث بات بالإمكان تصميم منتجات تمويلية مرنة تتناسب مع طبيعة كل منشأة، بناءً على تحليل دقيق لاحتياجاتها وسلوكها المالي. كما مكّن البنوك من تقديم الدعم الاستشاري والمتابعة المستمرة عبر المنصات الرقمية، مما يعزز من ولاء العملاء وثقتهم بالقطاع المصرفي. ولعل من أبرز نتائج هذا التحول، تحسين تجربة العميل المصرفي بشكل عام من حيث الراحة، وسهولة الوصول، وسرعة الخدمة، ودقة المعلومات، وهو ما ينعكس بدوره على رفع معدلات الاستخدام، وتقليل مستويات المخاطر، وزيادة معدلات التحصيل. (حسين، 2023)

وبناءً على ما سبق، تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في ظل تسارع رقمنة الخدمات المصرفية، والحاجة إلى تعميق فهمنا لكيفية تأثير هذا التحول على تجربة العميل، لا سيما في القطاعات الحيوية مثل الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. كما أن رصد هذا الأثر يساعد صناع القرار في البنوك والمؤسسات التمويلية على تصميم استراتيجيات أكثر فاعلية وشمولاً، تحقق التوازن بين الكفاءة التشغيلية ورضا العملاء، وتدعم النمو المستدام للقطاع المصرفي والاقتصاد الوطني ككل. (خطيب، 2022)

يشهد العالم المعاصر موجة تحول شاملة يقودها التقدم التكنولوجي، وتُعرف هذه الموجة باسم التحول الرقمي (Digital Transformation)، وهي ليست مجرد عملية إدخال للتكنولوجيا في بيئة العمل، بل تمثل تحولاً استراتيجياً عميقاً يُعيد تشكيل طريقة عمل المؤسسات، ويُغيّر نماذج الأعمال التقليدية، ويُعيد صياغة العلاقة بين الجهات المُقدِّمة للخدمة والمستهفيدين منها. وقد أصبحت الرقمنة أداة محورية في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة التفاعل مع المستفيدين، بل وتوليد فرص جديدة للنمو والتوسع في أسواق كانت سابقاً خارج نطاق التغطية. (شحاتة، 2024)

التحول الرقمي يتجاوز الأتمتة الجزئية أو الاستخدام المحدود للتقنيات، ليشمل إعادة تصميم شاملة للعمليات، وهياكل العمل، والثقافة المؤسسية، وقنوات تقديم الخدمات. فالتكنولوجيا الرقمية مثل

الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل (Blockchain)، وتحليلات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، أصبحت أدوات فاعلة تعيد رسم مشهد الإدارة والتنظيم على مستوى العالم. وتكمن قوة التحول الرقمي في قدرته على خلق بيئة مؤسسية مرنة، قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في الأسواق، ومع توقعات العملاء، ومع متطلبات الكفاءة والشفافية. (الشقاحين، 2024)

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة لا ترفاً، لا سيما في ظل تصاعد التحديات الاقتصادية، وتنامي الضغوط على المؤسسات العامة والخاصة لتحسين أدائها وخفض تكاليفها، ورفع كفاءتها التشغيلية. وتمثل أبرز مخرجات هذا التحول في تحسين سرعة اتخاذ القرار من خلال البيانات اللحظية، تقليل الوقت والتكلفة في تنفيذ الإجراءات، وتحقيق رضا العملاء من خلال التخصيص والدقة وسرعة الوصول. كما أن التحول الرقمي يعزز من الشفافية المؤسسية، ويقلل من فرص الخطأ البشري أو الفساد الإداري، ويُمكن المؤسسات من إدارة مواردها بكفاءة عالية. (شلهوب، 2024)

ويكتسب التحول الرقمي أهمية مضاعفة في سياق التحول الاقتصادي العالمي نحو المعرفة والابتكار، حيث أصبحت البيانات هي المورد الجديد، والتكنولوجيا هي المحرك الرئيس للميزة التنافسية، وليس رأس المال أو العمالة فقط كما في النماذج التقليدية. ولهذا فإن الدول والمؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي كخيار استراتيجي، وتستثمر فيه على نحو منهجي ومدروس، هي الأقدر على تحقيق التنمية المستدامة، واستيعاب التغيرات، ومواجهة الأزمات، وتقديم خدمات أكثر عدالة وكفاءة وابتكاراً. (الصبيحات، 2024)

وفي ضوء ذلك، يبرز التحول الرقمي كاتجاه حتمي في خطط التحديث والإصلاح الإداري، كما أنه أصبح محوراً أساسياً في سياسات التحول الوطني في العديد من الدول، مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي وضعت التحول الرقمي في صميم استراتيجياتها للنمو الاقتصادي والتحديث المؤسسي. ومع تزايد هذه الأهمية، فإن دراسة التحول الرقمي لم تعد تقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل أصبحت تستدعي تحليلاً متكاملاً يشمل الجوانب الإدارية، والتنظيمية، والثقافية، والسلوكية، لفهم تحدياته وفرصه وآثاره الحقيقية. (العريبي، 2024)

## 2.1 مشكلة الدراسة

تُعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة من المحركات الرئيسة للنمو الاقتصادي، وركيزة أساسية في تنمية القطاعات الإنتاجية وتوليد فرص العمل في مختلف الاقتصادات حول العالم، بما في ذلك الدول العربية. ورغم هذه الأهمية، لا تزال هذه المنشآت تواجه تحديات كبيرة في الوصول إلى التمويل المصرفي، خاصة في ظل الإجراءات التقليدية المعقدة، والاشتراطات الصارمة، وضعف الجدارة الائتمانية. وعلى مدار عقود، شكّل بطء الاستجابة البنكية، والروتين الإداري، وغياب المرونة، عوامل مقيدة لتوسّع المنشآت الصغيرة والمتوسطة، مما جعل من تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض تجربة مُحبطة في كثير من الأحيان، لا تعكس طموحات رواد الأعمال ولا تسهم في دعم الابتكار والنمو الاقتصادي المستدام. (العمارات، 2023)

في ظل هذه التحديات، جاء التحول الرقمي كموجّه استراتيجي لإعادة تشكيل آليات تقديم الخدمات المصرفية، وفي مقدمتها خدمات الإقراض. فمع دخول تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، وتطبيقات الخدمات المالية الإلكترونية، أصبح بالإمكان تسريع إجراءات تقديم الطلبات، وتحسين كفاءة التقييم الائتماني، وتبسيط شروط التمويل، وتوفير خدمات مصرفية مخصصة تلائم احتياجات كل منشأة. ومع ذلك، فإن تبني هذا التحول في بعض المؤسسات المصرفية لا يزال يسير بوتيرة متفاوتة، ولم تتضح بشكل كافٍ درجة تأثير التحول الرقمي على تجربة العميل المصرفي بشكل مباشر، وخاصة في قطاع تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. (العمريين، 2023)

وعلى الرغم من أن العديد من البنوك قد أعلنت تبنيها لبرامج التحول الرقمي، وتوفير منصات إلكترونية للإقراض، إلا أن الفجوة بين التبني الرقمي من جهة، وبين تحقيق تجربة عميل محسنة وفعالة من جهة أخرى، لا تزال قائمة. بعض العملاء يشكون من أن الإجراءات الرقمية لا تزال تفتقر إلى التفاعل الإنساني، أو تعاني من ضعف في الدعم الفني، أو أن المنصات ليست مصممة بما يتناسب مع طبيعة احتياجاتهم التمويلية. كما أن بعض المنشآت الصغيرة لا تجد قيمة مضافة حقيقية في التجربة الرقمية

مقارنة بالوسائل التقليدية، مما يثير تساؤلات حول مدى نضج هذه التجربة الرقمية في سياق خدمات الإقراض. (القطاونة، 2023)

من هنا، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض الموجهة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، من خلال تقييم الأثر الفعلي للتحول الرقمي في جميع مراحل الخدمة – بدءًا من تقديم الطلب، مرورًا بالتقييم والموافقة، ووصولاً إلى الصرف والمتابعة. كما تتطلب المشكلة الكشف عن التحديات التي قد تعيق تحقيق تجربة رقمية مُرضية، سواء كانت تقنية، تنظيمية، أو تتعلق بمستوى وعي المستخدم أو تصميم الخدمة نفسها. (محرم، 2023)

### 3.1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من السياق المتغير الذي يشهده القطاع المصرفي عالميًا، حيث بات التحول الرقمي ليس مجرد توجه تقني، بل خيارًا استراتيجيًا تتبناه المؤسسات المالية لتلبية توقعات العملاء، ومواجهة المنافسة المتزايدة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية. وفي هذا الإطار، تعد تجربة العميل المصرفي من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات المالية، خصوصًا في الخدمات الحساسة مثل الإقراض، والتي تتطلب تفاعلاً سلسًا، وسرعة في الإنجاز، ووضوحًا في المعلومات. من هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى تحليل كيف يسهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل تحديدًا في قطاع تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهي فئة حيوية لكن غالبًا ما تُهمش في سياسات التمويل التقليدية.

تتجلى أهمية الدراسة أيضًا في تركيزها على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، التي تمثل عصب الاقتصاد الوطني في معظم الدول، وتسهم بنسبة كبيرة في خلق فرص العمل، وتحريك عجلة الإنتاج المحلي. ومع ذلك، فإن هذه الفئة غالبًا ما تواجه صعوبات في الوصول إلى القروض، نتيجة لإجراءات مصرفية معقدة، أو ضعف البنية المؤسسية للمنشآت نفسها. وبالتالي، فإن التحول الرقمي يمكن أن يُحدث نقلة نوعية في تجربتهم المصرفية، من خلال تقنيات مثل التحليل الائتماني الرقمي، والتقييم السلوكي، والتقديم

الإلكتروني للطلبات، مما يقلل من الحواجز ويزيد من فرص التمويل. وتسعى هذه الدراسة إلى إظهار كيف يمكن لهذا التحول أن يُعيد بناء العلاقة بين البنوك وهذه المنشآت، بناءً على السرعة، والمرونة، والشفافية.

وتكمن أهمية الدراسة من الناحية العلمية في كونها تُعالج مفهوماً معاصراً لم يُبحث بما فيه الكفاية في الأدبيات العربية، وهو ربط التحول الرقمي مباشرةً بمفهوم "تجربة العميل" في خدمات الإقراض، وليس فقط كفاءة الأداء أو حجم الإقراض. فهي تسعى لتقديم رؤية متكاملة تربط بين التكنولوجيا، والسلوك المالي، والتفاعل المؤسسي، وهو ما يمنحها بعداً متعدد التخصصات (إداري، تقني، ومالي) يمكن أن يُثري النقاش العلمي في مجالات متعددة.

أما من الناحية العملية، فتتمثل أهمية الدراسة في مخرجاتها التطبيقية التي قد تساعد البنوك والمصارف والمؤسسات التمويلية على فهم التحديات الحقيقية التي يواجهها عملاؤها من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عند التعامل مع الخدمات الرقمية، وبالتالي تحسين تصميم الخدمات، وبناء منصات رقمية أكثر توافقاً مع احتياجات السوق. كما يمكن لصنّاع السياسات والجهات الداعمة للمشاريع الصغيرة استخدام نتائج الدراسة لتوجيه استراتيجيات التحول الرقمي بما يعزز الشمول المالي والتنمية الاقتصادية.

وبناءً عليه، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة حقيقية على المستويين النظري والتطبيقي، من خلال استكشاف أثر التحول الرقمي على تجربة العملاء في قطاع حيوي واستراتيجي، واقتراح سبل التحسين والتطوير بما يحقق التوازن بين الابتكار التكنولوجي ورضا العملاء واحتياجاتهم الواقعية.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

### الأهمية النظرية

- ✓ إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين التحول الرقمي وتجربة العميل المصرفي.
- ✓ توضيح المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي وتجربة العميل والإقراض الرقمي.
- ✓ بناء إطار نظري لفهم تأثير التكنولوجيا على الخدمات المصرفية الموجهة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

- ✓ دعم تطوير نماذج تحليلية جديدة لقياس جودة التجربة الرقمية في الإقراض.
- ✓ تسليط الضوء على الفجوات المعرفية التي لم تُغطَّ في الدراسات السابقة.

### الأهمية العملية

- ✓ قياس الأثر الفعلي للتحويل الرقمي على تجربة عملاء الإقراض في الواقع المصرفي.
- ✓ تقديم بيانات واقعية لصناع القرار في البنوك لتطوير منصات وخدمات رقمية مخصصة.
- ✓ التعرف على التحديات التي تواجه العملاء والمنشآت الصغيرة عند استخدام الخدمات الرقمية.
- ✓ تقديم توصيات عملية لتحسين جودة التفاعل، وسرعة الخدمة، ورضا العملاء.
- ✓ دعم تصميم سياسات شمول مالي أكثر كفاءة تركز على فئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

### 4.1 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى دور التحويل الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية) في تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الرياض، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على الاستراتيجية الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ التعرف على الثقافة الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ التعرف على القيادة الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ التعرف على القدرات الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

## 5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما دور التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية) في تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الرياض، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- ✓ ما أثر التعرف على الاستراتيجية الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟
- ✓ ما أثر التعرف على الثقافة الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟
- ✓ ما أثر التعرف على القيادة الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟
- ✓ ما أثر التعرف على القدرات الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

## 6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسة الأول:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية) في تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الرياض

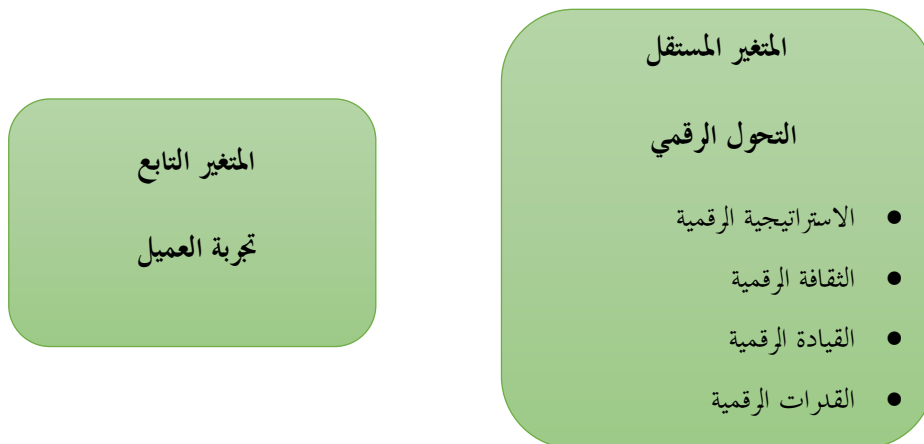
وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاربعة التالية:

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية القدرات الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

## 7.1 نموذج الدراسة:

- ❖ المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية)
- ❖ المتغير التابع: تجربة العميل

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



## 8.1 دراسات سابقة

1. دراسة (شلهوب، 2024) بعنوان: أثر التحول الرقمي في الأداء المالي: دراسة تطبيقية: دائرة ضريبة

### الدخل والمبيعات في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في العمليات الرقمية ونموذج الأعمال الرقمي وأنشطة العملاء الرقمية على الأداء المالي متضمنًا النفقات والإيرادات في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية والبالغ عددهم (1400). وتم استخدام عينة عشوائية ملائمة من العاملين في جميع مديريات ضريبة الدخل، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (320) موظفًا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في العمليات الرقمية ونموذج الأعمال الرقمي وأنشطة العملاء الرقمية على الأداء المالي متضمنًا أبعاده (الإيرادات والنفقات). أما بالنسبة للمتوسطات الحسابية، فقد حققت جميع أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة درجة عالية. وبناء على نتائج الدراسة أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة زيادة الاهتمام بالتحول الرقمي وتوسيع التطبيقات الإلكترونية التي من شأنها تتبع مصادر الدخل للكشف عن التهرب الضريبي، وتطوير برمجيات يسهل تطبيقها على مقدمي الإقرارات الضريبية، والعمل على زيادة الوعي الضريبي من خلال التحول الرقمي وأهميته للاقتصاد الوطني.

2. دراسة (الرحيمي، 2025) بعنوان: أثر التحول الرقمي في الحد من الاحتيال: الدور المعدل لفاعلية

### التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في المراقبة والكشف، والتعلم الآلي، والمصادقة البيومترية، ونظام الدفع الآمن، والتحقق الآمن من الوثائق في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية في ظل وجود فعالية التدقيق الداخلي كمتغير معدل. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (12) بنكًا.

وقد تم تصميم استبانة وتوزيعها على أعضاء وحدة التحليل. وقد تم استلام (212) استبانة من أصل (240) استبانة تم توزيعها على أعضاء وحدة التحليل. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للتحويل الرقمي بأبعاده المتمثلة في المراقبة والكشف، والتعلم الآلي، والمصادقة البيومترية، ونظام الدفع الآمن، والتحقق الآمن من الوثائق في الحد من الاحتيال. كما يوجد أثر للتحويل الرقمي بأبعاده المتمثلة في المراقبة والكشف، والتعلم الآلي، والمصادقة البيومترية، ونظام الدفع الآمن، والتحقق الآمن من الوثائق في الحد من الاحتيال في البنوك التجارية في ظل وجود فعالية التدقيق الداخلي كمتغير معدل. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار البنوك التجارية الأردنية في تحديد وقياس مخاطر الاحتيال بشكل فعال، وضرورة أن يكتسب المدققون الداخليون المزيد من المعرفة والفهم لمعايير التدقيق الداخلي الدولية والمعايير المحاسبية الدولية، مما يضمن جودة وكفاءة عمليات التدقيق.

### 3. دراسة (شكر، 2024) بعنوان: أثر التحويل الرقمي على الأداء المالي للهيئة القومية للتأمين

#### الاجتماعي: دراسة ميدانية

هدف هذا البحث إلى الكشف عن أثر التحويل الرقمي على الأداء المالي من خلال دراسة ميدانية على الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة الغربية. وقد اختبرت الدراسة أثر أبعاد التحويل الرقمي (قواعد البيانات، التقنيات، الموارد البشرية، العمليات) على الأداء المالي. وقد تم تطوير قائمة استبيان لجمع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (251) فرداً يعملون في الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة الغربية. وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة (219). وقد تم إجراء اختبار الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ واختبارات الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط لقياس الارتباطات بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات مباشرة ودالة إحصائية بين أبعاد التحويل الرقمي والأداء المالي، ووجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحويل الرقمي على الأداء المالي. وأظهرت النتائج أن أبعاد التحويل الرقمي ذات التأثير الأكبر على الأداء المالي هي بعد العمليات، ثم بعد التقنيات، يليه بعد قواعد البيانات، وأخيراً بعد الموارد البشرية.

#### 4. دراسة (الملاحمة، 2023) بعنوان: الأثر المعدل لحجم الشركة على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التأثير المُخفف لحجم الشركة على العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات المدرجة في بورصة عمان. حللت هذه الدراسة مجموعة بيانات تم الحصول عليها من 43 شركة خدمات مدرجة في بورصة عمان، باستخدام تحليل محتوى التقارير المالية السنوية. أجريت الدراسة على مدى خمس سنوات (2018-2022)، واعتمدت على تحليل السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data). كشفت نتائج الدراسة عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي لشركات الخدمات في عينة الدراسة. أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي ليس له تأثير على الأداء المالي للشركات، ممثلاً بعائد توبين. وفيما يتعلق بدراسة تأثير حجم الشركة على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، أكدت النتائج الإحصائية للدراسة أن حجم الشركة يؤثر إيجاباً على العلاقة بين مستوى التحول الرقمي والأداء المالي لشركات الخدمات المدرجة في بورصة عمان. في ضوء نتائج الدراسة والتطور التكنولوجي والرقمي الذي يشهده العالم، يتضح أن هذه الدراسة ضرورية وضرورية لفهم دور التحول الرقمي في تحسين وتطوير أداء الشركات. فالشركات الكبيرة قادرة على البقاء والمنافسة، لذا يجب على الشركات إيلاء المزيد من الاهتمام للتحول الرقمي وأدواته.

#### 5. دراسة (الجعافرة، 2023) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على التحليل الوصفي والكمي لاختبار فرضيات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً. وتم جمع البيانات اللازمة من التقارير السنوية للبنوك الأردنية. واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار ذو المربعات الصغرى لاختبار فرضيات الدراسة. وتم قياس التحول الرقمي من خلال مؤشرات عديدة مبنية على الأدبيات والدراسات السابقة، منها عدد الفروع وأجهزة الصراف الآلي وتوفر خدمات الهاتف المحمول. وتم قياس متغير الأداء المالي بمؤشرين: العائد

على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE). وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي كبير للتحول الرقمي المتمثل في عدد أجهزة الصراف الآلي وعدد الفروع وتوفر خدمات الهاتف المحمول على الأداء المالي المتمثل في العائد على الأصول في البنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان. كما يوجد تأثير إيجابي كبير لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في عدد أجهزة الصراف الآلي وتوفر خدمات الهاتف المحمول على العائد على حقوق الملكية، ولا يوجد تأثير كبير لعدد الفروع على العائد على حقوق الملكية. توصي الدراسة بتحسين إدارة البنوك الأردنية لأجهزة الصراف الآلي وتزويدها بالتقنيات الحديثة والمتطورة، وتقييم أداء وربحية الفروع لتحديد فرص الاندماج أو الإغلاق بينها. كما ينبغي على إدارة البنك العمل على تطوير تطبيقات مصرفية سهلة الاستخدام عبر الهاتف المحمول.

## 9.1 الفجوة البحثية

معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات المصرفية، التأمينية، الضريبية، أو الشركات المدرجة في الأسواق المالية. فدراسة (الجعافرة، 2023) و(الرحيمي، 2025) و(الملاحمة، 2023) و(شكر، 2024) جميعها دارت في بيئات مالية تجارية تستهدف الربحية بشكل مباشر، أو في مؤسسات تقدم خدمات عامة كالتأمينات والضرائب، ولكنها تتبع نماذج تشغيل ذات طابع شبه تجاري أو حكومي رقابي محدود.

في المقابل، فإن الدراسة الحالية تركز على هيئة تنظيمية مستقلة ذات طابع قانوني وتنفيذي مثل الهيئة السعودية للملكية الفكرية، والتي تختلف في طبيعة مهامها وعملياتها، حيث تركز أعمالها على الجوانب التنظيمية والرقابية والتنسيقية، وليس على تقديم خدمات مالية أو تحقيق الأرباح. هذه البيئة تتطلب فهمًا مختلفًا لأثر التحول الرقمي المالي، خصوصًا في ما يتعلق بتعزيز كفاءة الإجراءات والعمليات الداخلية وليس فقط الأداء المالي المباشر، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل كافٍ.

تدور أغلب الدراسات السابقة حول "الأداء المالي" كمخرج رئيسي للتحول الرقمي، حيث اعتمدت دراسات مثل (شكر، 2024) و(شلهوب، 2024) و(الجعافرة، 2023) و(الملاحمة، 2023) على مؤشرات مثل الإيرادات، النفقات، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، كمقياس رئيسي لتقييم الأثر الرقمي.

أما الدراسة الحالية، فتركز على متغير تابع مختلف تمامًا وهو "كفاءة العمليات" داخل الهيئة التنظيمية. وهذا المتغير لا يرتبط فقط بالعائدات أو الربحية، بل يشمل أبعادًا أكثر شمولًا مثل تقليص الوقت اللازم للمعاملات، تحسين تدفق البيانات المالية، تقليل نسبة الأخطاء، وتسريع اتخاذ القرار الداخلي. وهذه الأبعاد لم تُدرس بعمق في أي من الدراسات السابقة التي اهتمت أكثر بالمرجات المالية المباشرة.

جميع الدراسات السابقة تقريبًا أُجريت في السياق الأردني أو المصري، باستثناء دراسة واحدة فقط تناولت الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية في محافظة مصرية، وبعضها الآخر اعتمد على بيانات من بورصة عمان أو البنوك الأردنية. وهذا يترك فراغًا بحثيًا واضحًا في البيئة السعودية، التي تمتاز باختلافاتها التنظيمية والتشريعية والثقافية، إضافة إلى كونها من الدول الرائدة في مجال التحول الرقمي الحكومي، خصوصًا في ظل رؤية السعودية 2030.

الدراسة الحالية تأتي لتسد هذه الفجوة من خلال التحقق من مدى نضج التحول الرقمي المالي في مؤسسة سعودية تنظيمية رائدة، وتحليل انعكاسه على جودة الأداء الإداري والتشغيلي، لا سيما في مؤسسة تُعنى بحقوق الملكية الفكرية، وهي مؤسسة ذات طبيعة فنية وتشريعية تتطلب كفاءة تشغيلية عالية لضمان تقديم خدمات فعالة وسريعة للقطاعين العام والخاص.

بينما تناولت بعض الدراسات السابقة التحول الرقمي بأبعاده التقنية أو التشغيلية (مثل: التعلم الآلي، المصادقة البيومترية، قواعد البيانات، التقنيات)، فإنها لم تُفرد للتحول الرقمي المالي تحديدًا دراسة مستقلة أو أبعادًا دقيقة ترتبط بإعادة هندسة العمليات المالية داخل المؤسسة (مثل أتمتة إعداد الموازنة، الرقابة المالية الرقمية، التكامل مع أنظمة المشتريات والدفع، التبع الذكي للإنفاق). الدراسة الحالية تركز تحديدًا على التحول الرقمي في الإدارة المالية للهيئة، أي أنها لا تنظر إلى الرقمنة بوصفها شكلًا عامًا من التطوير التكنولوجي، بل تنظر إليها بوصفها أداة استراتيجية لتحسين الكفاءة التشغيلية المالية والرقابية.

في حين أن دراسات مثل (الرحيمي، 2025) و(الجعافرة، 2023) ركزت على الأمن المالي والحد من الاحتيال أو الأداء المالي الصرف، فإن الدراسة الحالية تقدم رؤية إدارية تكاملية من خلال ربط التحول

الرقمي المالي بكفاءة العمليات الداخلية في هيئة تنظيمية، وهو ما يشمل إجراءات الميزانية، الدفع، المتابعة، والتحليل المالي، والتقارير الدورية، وطرق اتخاذ القرار المالي، مما يجعل الدراسة أكثر شمولية في فهم أثر الرقمنة على الأداء المؤسسي من زاوية إدارية – مالية متكاملة.

تُعد الدراسة الحالية ذات أهمية خاصة لأنها تتوجه نحو دراسة أبعاد جديدة للتحويل الرقمي المالي، في بيئة تنظيمية سعودية متقدمة، وباستخدام متغيرات دقيقة تتعلق بالكفاءة التشغيلية الداخلية بدلاً من المؤشرات المالية التقليدية فقط. كما أنها تقدم إضافة علمية من خلال معالجة القصور المعرفي السابق الذي تجاهل التأثير العميق للتحويل الرقمي المالي على ديناميات العمل الداخلي داخل المؤسسات غير الربحية ذات الطابع التنظيمي، مما يجعلها دراسة نوعية ومكاملة في الحقل الإداري الحديث.

## 10.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تنطلق هذه الدراسة من جملة من الأسس النظرية التي تدمج بين مفاهيم التكنولوجيا المصرفية، وسلوك المستهلك المالي، ونظريات التجربة الرقمية، لتفسير العلاقة بين التحويل الرقمي وتحسين تجربة العميل في مجال الإقراض. ويستند هذا التوجه إلى تطور غير مسبوق في تقنيات الخدمات المالية (FinTech)، التي باتت تعيد تعريف طبيعة التفاعل بين العميل والمؤسسة المصرفية، من خلال منصات رقمية متكاملة تُوفر خدمات سريعة، مخصصة، وسهلة الوصول، مما يؤثر بشكل مباشر على رضا العملاء وسلوكهم المالي وولائهم.

وترتكز الدراسة أولاً على نظرية تجربة العميل (Customer Experience Theory)، التي تفترض أن جودة التفاعل بين العميل والمؤسسة – سواء عبر القنوات التقليدية أو الرقمية – تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الانطباع العام، وتؤثر على قرارات العميل المستقبلية. من هذا المنطلق، فإن استخدام الأدوات الرقمية في خدمات الإقراض لا يهدف فقط إلى تسريع العمليات، بل إلى تحسين شعور العميل بالسيطرة، والوضوح، والرضا، بدءاً من تقديم طلب القرض، مروراً بمتابعة حالته، وانتهاءً بمرحلة السداد.

كما تنطلق الدراسة من نظرية التبني التكنولوجي (Technology Acceptance Model - TAM) ، التي تفسر كيف ولماذا يتبنى الأفراد التكنولوجيا في تعاملهم مع الخدمات، بناءً على عاملين أساسيين: سهولة الاستخدام والإدراك لفائدة التكنولوجيا. ووفقاً لهذه النظرية، فإن التحول الرقمي في الإقراض سيؤدي إلى تحسين تجربة العميل فقط إذا تم تصميم المنصات الرقمية بطريقة مرنة وسهلة الاستخدام، وتُشعر العميل بقيمة مضافة مقارنة بالطرق التقليدية. هذا يعزز الحاجة إلى فهم العوامل التي تدفع عملاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى استخدام الخدمات الرقمية أو العزوف عنها.

وتُعزز الدراسة أيضاً بمنطلقات نظرية القيمة المدركة (Perceived Value Theory) ، والتي ترى أن رضا العميل يعتمد على الموازنة بين الفائدة المتوقعة من الخدمة والتكاليف التي يبذلها (زمنًا أو جهدًا أو تكلفة مالية). وفي سياق الإقراض الرقمي، فإن التحول الرقمي يجب أن يُنتج قيمة مضافة ملموسة للعملاء من حيث سهولة الوصول، سرعة الإجراءات، الشفافية، والدعم المستمر، مما يجعلهم أكثر ميلًا لاستخدام هذه القنوات بشكل متكرر.

علاوة على ذلك، تُعزز الدراسة بمنهج التوجه نحو العميل (Customer-Centric Approach) ، الذي يرى أن نجاح المؤسسات المصرفية لا يتحقق فقط من خلال كفاءة العمليات الداخلية، بل من خلال تحقيق رضا العملاء وتوقعاتهم على نحو مستمر. في هذا السياق، فإن الخدمات الرقمية المصرفية يجب أن تُبنى استنادًا إلى فهم عميق لاحتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وسلوكياتها، ومستوى وعيها الرقمي، وهو ما يجعل من تجربة العميل معيارًا حيويًا لتقييم نجاح أو فشل استراتيجيات التحول الرقمي.

وبناءً على هذه المنطلقات، تنطلق الدراسة من فرضية مفادها أن التحول الرقمي، إذا ما طُبّق بطريقة استراتيجية ومتمحورة حول العميل، يمكن أن يؤدي إلى تحسين ملموس في تجربة العميل المصرفي في مجال الإقراض، لا سيما للمنشآت الصغيرة والمتوسطة التي تحتاج إلى خدمات سريعة، مرنة، وقائمة على الثقة والدعم المستمر.

## 11.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

## 12.1 مصادر جمع البيانات

- **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## 13.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

#### 14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

#### 15.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.
- القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – التحول الرقمي، ويُقاس من خلال 15 فقرة مقسمة أربعة أبعاد رئيسية:

1. الاستراتيجية الرقمية

2. الثقافة الرقمية

3. القيادة الرقمية

4. القدرات الرقمية

ثانياً: المتغير التابع – تجربة العميل، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

## 16.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل دور التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية) في تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الرياض
- حدود زمانية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في البنوك التجارية بمدينة الرياض

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: التحول الرقمي

#### 1.1.2 التمهيد

أصبحت التحولات الرقمية أحد العوامل الأساسية التي تُعيد تشكيل طبيعة العمل داخل المؤسسات على اختلاف قطاعاتها، لا سيما في القطاع المصرفي الذي يُعد من أكثر القطاعات حساسية وتأثراً بالتطورات التكنولوجية. فالتحول الرقمي اليوم لا يُعد ترفاً إدارياً، بل هو ضرورة استراتيجية تملها متغيرات السوق ومتطلبات العملاء وسرعة الابتكار التكنولوجي.

و أصبح لزاماً على البنوك التجارية، خاصةً تلك التي تقدم خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، أن تتبنى نماذج رقمية حديثة تركز على إعادة هندسة العمليات، وتقديم تجربة مصرفية متكاملة تلبي احتياجات العملاء، وتواكب التغيرات المتسارعة.

#### 2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

تناول العديد من الباحثين مفهوم التحول الرقمي باعتباره عملية شاملة تتجاوز مجرد إدخال التكنولوجيا إلى بنية المؤسسة، بل تشمل إعادة هيكلة فكرية وتنظيمية وثقافية تسعى إلى تحسين الأداء وتقديم قيمة مضافة للعميل. فقد عرفه الجبور والزيديين (2022) بأنه "عملية دمج الأدوات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة في الأنشطة والعمليات الإدارية والخدمية للمؤسسة بهدف تحسين أدائها ورفع مستوى الجودة". في حين ذهب جرادات والصريرة (2023) إلى أن التحول الرقمي يمثل "تحولاً استراتيجياً شاملاً يمس النظم والهياكل والثقافة التنظيمية، ويتطلب بناء قدرات رقمية مستدامة لتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والعمليات التشغيلية".

وأشارت الجلامدة والعروود (2023) إلى أن التحول الرقمي يُعد أداة لتمكين المؤسسات من تحسين قدرتها على الاستجابة للمتغيرات من خلال استخدام تقنيات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لتعزيز جودة القرار الاستراتيجي. أما حسين وآخرون (2023) فعرفوه على أنه "وسيلة لإعادة تصميم العمليات الإدارية عبر توظيف التكنولوجيا الرقمية لتعزيز الكفاءة وتقليل التكاليف وتوسيع نطاق الوصول للخدمات". ومن منظور آخر، يرى شحاتة ورضوان (2024) أن التحول الرقمي هو "استثمار طويل الأمد في بنية تحتية رقمية تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي عبر تغيير في الثقافة والسلوك التنظيمي".

كما أشار محرم ومحمد (2023) إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على استخدام أدوات تقنية، بل يشمل إعادة التفكير في النموذج التشغيلي وإعادة صياغة تجربة العميل بشكل جذري. أما على المستوى النظري الأوسع، فقد بين (Masoud & Basahel, 2023) أن التحول الرقمي يرتبط بثلاثة عناصر مركزية: الابتكار في تكنولوجيا المعلومات، تجربة العميل، والأداء المؤسسي، مما يجعل من التحول الرقمي أداة استراتيجية متعددة الأبعاد.

ويرى الباحث من خلال استعراض الأدبيات السابقة أن التحول الرقمي يُمثل تحولاً عميقاً في فلسفة الإدارة الحديثة، إذ لا يقتصر على الجانب التكنولوجي بل يمتد ليشمل أبعاداً قيادية وثقافية واستراتيجية.

### 3.1.2 أهمية التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة العصر الرقمي المتسارع، حيث تسعى المؤسسات إلى التكيف مع بيئة عمل تعتمد على التكنولوجيا كمكون أساسي في تقديم الخدمات، وتحقيق الكفاءة، والاستجابة لتوقعات العملاء المتغيرة، فالأهمية الفعلية للتحول الرقمي لا تكمن في استخدام التكنولوجيا بحد ذاتها، بل في كيفية توظيفها لخلق قيمة مضافة مستدامة للمؤسسة والمستفيدين على حد سواء، لا سيما في القطاعات ذات الطبيعة التفاعلية مثل البنوك والخدمات المالية.

ويُشير الشقاحين والعزب (2024) إلى أن أهمية التحول الرقمي تتجلى في ثلاث ركائز رئيسية:

1. تحسين جودة الخدمات: من خلال تسريع الإجراءات، وتوفير قنوات متعددة للتفاعل، وتقليل الأخطاء البشرية.

2. رفع كفاءة العمليات الداخلية: عبر الأتمتة والتكامل الرقمي بين الأنظمة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتحسين الأداء المؤسسي.

3. تعزيز الشفافية والحوكمة: نتيجة توفر البيانات الدقيقة والتحليلات المتقدمة، مما يدعم قرارات أكثر وعياً وانضباطاً.

كما يرى حسين وآخرون (2023) أن أهمية التحول الرقمي تكمن في "تمكين المؤسسات من التوسع في تقديم الخدمات دون الحاجة لتوسيع البنية البشرية أو التقليدية، بالإضافة إلى كونه أداة رئيسية لتحسين التفاعل مع العملاء وزيادة الرضا العام عن الخدمات المقدمة".

ويرى الباحث أن أهمية التحول الرقمي تتخطى الجانب التقني لتلامس جوهر التغيير الإداري والثقافي داخل المؤسسة، حيث يؤثر في طريقة التفكير التنظيمي، ويمنح المؤسسة قدرًا أعلى من المرونة والابتكار، ويُعيد تصميم تجربة العميل بشكل يعزز الثقة، ويزيد من جودة العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين، خصوصًا في الخدمات المصرفية التي تتطلب سرعة، دقة، وموثوقية عالية في آن واحد.

#### 4.1.2 أهداف التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية

لا يُعد التحول الرقمي غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة استراتيجية لتحقيق مجموعة من الأهداف التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة. وتزداد أهمية هذه الأهداف في السياق المصرفي، نظرًا لطبيعة التفاعل اليومي مع العملاء، وارتفاع مستوى التوقعات لديهم، والحاجة إلى تبسيط الإجراءات دون المساس بالجودة أو الأمان.

ويُشير القطاونة والرابعة (2023) إلى أن التحول الرقمي في المؤسسات يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الحيوية، من أبرزها:

1. رفع كفاءة الخدمات وتبسيط الإجراءات: من خلال تقليل الاعتماد على العمليات اليدوية وتطوير قنوات رقمية تسهل الوصول للخدمة وتحسن تجربة المستخدم.
2. تحقيق التفاعل الذكي مع العملاء: عبر تخصيص الخدمات بناءً على تحليل البيانات السلوكية وتوفير منصات اتصال متقدمة ومتزامنة.
3. تعزيز مرونة المؤسسة في التكيف مع التغيرات: سواء كانت تقنية أو تنظيمية أو تشريعية، مما يسمح باستمرار العمل وتحقيق التميز في بيئة تنافسية متغيرة.

ويؤكد العمارات والمحاسنة (2023) أن من بين أهداف التحول الرقمي تمكين المؤسسة من بناء نموذج عمل مرن يستجيب بسرعة لاحتياجات السوق، وتطوير ثقافة الابتكار، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والمساءلة، خاصة في المؤسسات ذات الحساسية التنظيمية مثل القطاع المصرفي.

ويرى الباحث أن أهداف التحول الرقمي لا تنحصر في تطوير الأنظمة أو القنوات فحسب، بل تمتد إلى إحداث نقلة نوعية في فلسفة العمل داخل البنك، تقوم على تقليل الهدر، وتسريع إنجاز المعاملات، وتعزيز الموثوقية، وبناء علاقة متكاملة مع العملاء من خلال تقديم خدمات مالية متقدمة، تتسم بالمرونة، والسرعة، والشفافية، وهو ما يُعد محورًا جوهريًا في تحسين تجربة الإقراض المقدمة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في البنوك التجارية.

## 5.1.2 أبعاد التحول الرقمي

تم تحديد أبعاد التحول الرقمي المعتمدة في هذه الدراسة بالاستناد إلى ما طرحه كل من الشقاحين والعزب (2024)، والقطاونة والرابعة (2023)، بالإضافة إلى تأكيدات محرم ومحمد (2023) وحسين وآخرون (2023)، والذين أشاروا إلى أن التحول الرقمي لا يُمكن أن يُختزل في بعد تقني واحد، بل هو عملية شمولية تتطلب انسجامًا بين عناصر استراتيجية وثقافية وقيادية وتقنية. وبناءً على ذلك، تم اعتماد أربعة أبعاد أساسية مترابطة تمثل الإطار المفاهيمي لتفسير التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية، وهي:

## ❑ الاستراتيجية الرقمية

تُعد الاستراتيجية الرقمية بمثابة الإطار الحاكم الذي يوجّه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها باستخدام التقنيات الرقمية، فهي تعكس وعي المؤسسة بدور التكنولوجيا في خلق فرص جديدة، وتُحدد أولويات الاستثمار الرقمي، وتربط الابتكار الرقمي بالأهداف التشغيلية. ويرى القطاونة والربابعة (2023) أن الاستراتيجية الرقمية الناجحة هي التي تُحوّل التحول الرقمي من مبادرة تقنية إلى خطة مؤسسية متكاملة ذات رؤية مستقبلية واضحة، كما أشار (Bonnet & Westerman (2021 إلى أن غياب الرؤية الرقمية يؤدي غالبًا إلى مشاريع معزولة تفشل في إحداث التغيير الجذري المطلوب. في السياق المصري، تُوجّه الاستراتيجية الرقمية تطوير القنوات الرقمية لتقديم القروض، وتُحدد كيف يجب تصميم تجربة العميل بدءًا من تقديم الطلب وحتى الموافقة والصرف.

## ❑ الثقافة الرقمية

الثقافة الرقمية تعكس مدى استعداد العاملين لتبني الأدوات الرقمية، واستجابتهم للتغيير، وقدرتهم على التفاعل مع بيئة متجددة قائمة على الابتكار، وتُشير حسين وآخرون (2023) إلى أن الثقافة الرقمية ليست مجرد تدريب الموظفين على استخدام النظام، بل تتعلق بإعادة تشكيل القيم والممارسات داخل المؤسسة بحيث تُصبح التكنولوجيا جزءًا أصيلًا من أسلوب العمل، وتؤكد شحاتة ورضوان (2024) أن الثقافة التنظيمية السلبية قد تكون عائقًا كبيرًا أمام نجاح أي تحول رقمي، حتى في حال توفر الموارد التكنولوجية والمالية، وتُسهم الثقافة الرقمية في دفع الموظفين نحو الاستخدام الفعال للأنظمة الذكية في تحليل البيانات الائتمانية، وتحسين تجربة العميل من خلال التفاعل الرقمي السلس والمستمر.

## ❑ القيادة الرقمية

القيادة الرقمية تُجسّد دور الإدارة العليا في تبني التحول الرقمي، وتقديم الدعم المؤسسي اللازم لإنجاحه. القائد الرقمي لا يكتفي بتشجيع استخدام التكنولوجيا، بل يكون حاملًا لرؤية رقمية واضحة، ويحفز الموظفين على الابتكار، ويزيل العوائق التنظيمية والثقافية التي تعترض طريق التغيير، وتُشير

العريبي والحراحشة (2024) إلى أن القيادة الرقمية ترتبط مباشرة بتميز الأداء المؤسسي بعد التحول، إذ تضمن استدامة الجهود وتوجيه الموارد نحو الأهداف ذات الأولوية، كما يرى العماريين والرابعة (2023) أن القيادة الرقمية تمثل الرابط الحاسم بين الرؤية التقنية والواقع التنفيذي، من خلال مواءمة التقنيات الجديدة مع الأهداف المالية والتشغيلية للبنك.

### ✓ القدرات الرقمية

تشمل القدرات الرقمية جميع الإمكانيات الفنية والبشرية والتقنية التي تمتلكها المؤسسة، والتي تُحدد مدى جاهزيتها لتبني حلول رقمية فعالة. وتشمل هذه القدرات البنية التحتية التقنية (مثل الخوادم، وقواعد البيانات، والسحابة)، والكوادر البشرية ذات المهارات الرقمية (مثل تحليل البيانات، وأمن المعلومات)، بالإضافة إلى الأدوات التي تُستخدم لإدارة المعرفة والابتكار، تشير شلهوب وبني خالد (2024) إلى أن القدرات الرقمية لا تُبنى فقط بشراء أنظمة، بل من خلال تطوير متكامل يشمل تدريب الموظفين، وتحديث الإجراءات، وتبني حلول متقدمة قابلة للتوسع، وتُبرز محرم ومحمد (2023) أهمية امتلاك هذه القدرات كعامل فارق بين مؤسسة تتبنى التحول الرقمي كمجرد واجهة تسويقية، وأخرى تطبقه بعمق في جوهر عملياتها. في القطاع المصرفي، القدرات الرقمية تُتيح للبنك تقديم خدمات إقراض سريعة، ذكية، وأمنة، من خلال منصات موثوقة ومتراصة.

### 6.1.2 تحديات التحول الرقمي

رغم الإمكانيات الكبيرة التي يوفرها التحول الرقمي، إلا أن تطبيقه في المؤسسات، خاصة في القطاع المصرفي، لا يخلو من تحديات معقدة قد تُعرقل فاعليته أو تُبطئ من نتائجه. وقد أشار العديد من الباحثين، مثل العماريين والرابعة (2023) ومحرم ومحمد (2023) والشقاحين والعزب (2024) إلى أبرز هذه التحديات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. مقاومة التغيير التنظيمي تظهر في رفض الموظفين أو الإدارات تبني الأنظمة الرقمية، وذلك بسبب الخوف من فقدان السيطرة أو صعوبة التكيف مع الأدوات الجديدة.

2. ضعف الثقافة الرقمية داخل المؤسسة بيئة العمل التي لا تُشجّع على الابتكار واستخدام التقنية، ولا تدعم التعلم الرقمي، تُعدّ عائقًا أمام أي مسار رقمي فعال.
  3. نقص الكفاءات والمهارات الرقمية العديد من المؤسسات تعاني من قلة الموظفين المؤهلين لاستخدام أو تطوير أو إدارة الأنظمة الرقمية، مما يؤدي إلى الاعتماد المفرط على أطراف خارجية.
  4. تهالك أو عدم تكامل البنية التحتية التقنية الاعتماد على أنظمة قديمة أو غير مترابطة يؤثر سلبًا على كفاءة العمليات الرقمية، ويعيق تحقيق الاستفادة الكاملة من الرقمنة.
  5. ارتفاع تكاليف التحول الرقمي خاصة في المراحل الأولى، من حيث شراء الأنظمة، تدريب الموظفين، وإعادة هيكلة الإجراءات.
  6. المخاوف الأمنية والتهديدات السيبرانية ازدياد الاعتماد على التكنولوجيا يفتح الباب لمخاطر مثل اختراق البيانات، أو فشل الأنظمة، ما قد يؤثر على ثقة العملاء واستقرار العمل.
  7. غياب الرؤية الواضحة للتحول في بعض المؤسسات، تُطبّق مشاريع رقمية دون وجود استراتيجية رقمية متكاملة، مما يؤدي إلى جهود متفرقة وغير فعالة.
- ويرى الباحث أن التعامل مع هذه التحديات يتطلب وجود قيادة رقمية واعية، وتخطيط استراتيجي شامل، وتدرج منهجي في تنفيذ التحول الرقمي، مع بناء ثقافة مؤسسية داعمة تُعزز التقبل وتُشجع على التكيف والتعلم.

## المبحث الثاني: تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض

### 1.2.2 التمهييد

لم يعد العميل المصرفي مجرد مستفيد من الخدمة، بل أصبح شريكاً فاعلاً في تشكيل تجربة الخدمة المصرفية ذاتها. ومع التحولات المتسارعة في التكنولوجيا، وتغير سلوكيات العملاء وتوقعاتهم، برزت "تجربة العميل" كمفهوم محوري في الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات المالية، خصوصاً في مجال الإقراض الموجه للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، التي تُعد من أكثر الفئات حساسيةً للتعاملات المصرفية من حيث الوقت والتكاليف والمرونة.

تجربة العميل المصرفي لم تعد تُقاس فقط برضاه العام، بل أصبحت ترتبط بجودة التفاعل الرقمي، وسهولة الوصول للخدمة، ووضوح الإجراءات، وتكامل القنوات الرقمية، وفي بيئة تنافسية مثل السوق المصرفي السعودي، أصبح تحسين تجربة العميل في الخدمات الائتمانية عاملاً حاسماً لجذب واستبقاء العملاء، ووسيلة لتعزيز الثقة والولاء، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ومع اتجاه البنوك إلى تبني نماذج الإقراض الرقمية، تزايد أهمية تصميم تجربة مصرفية مبنية على الفهم العميق لاحتياجات منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة، بما يشمل تقديم حلول تمويلية مخصصة، وإجراءات مبسطة، وشفافية كاملة في الشروط، وتواصل فعال عبر قنوات رقمية حديثة. ومن هنا، يُعد تحسين تجربة العميل في هذا السياق ليس مجرد تطوير في الخدمة، بل هو تغيير استراتيجي في طريقة تقديم القيمة.

### 2.2.2 مفهوم تجربة العميل المصرفي

يُعد مفهوم تجربة العميل من المفاهيم الديناميكية التي تطورت بشكل ملحوظ في الأدبيات الإدارية والتسويقية خلال العقدَيْن الأخيرَيْن، خاصة في ظل التحول نحو الخدمات الرقمية وتزايد التركيز على العميل كمحور أساسي في العمليات المؤسسية. وتُعرف تجربة العميل بشكل عام بأنها "التراكم الكلي

للتفاعلات التي يمر بها العميل مع المؤسسة عبر مختلف النقاط، بدءًا من الوعي بالخدمة، مرورًا بالاستخدام، ووصولًا إلى ما بعد الاستفادة من الخدمة. (Vijay & Priyanka, 2025) "

فترتبط تجربة العميل بجملة من العوامل التي تتداخل لتُكوّن الانطباع الكلي للعميل عن البنك، منها: سهولة التعامل، جودة القنوات الرقمية، وضوح الإجراءات، مرونة التعامل، وسرعة الاستجابة، وقد أشار Golf-Papez et al. (2022) إلى أن تجربة العميل المصرفي لم تعد تُبنى فقط على جودة المنتج المالي، بل تعتمد بدرجة أكبر على الشعور العام للعميل خلال تفاعله مع الخدمة، ومدى قدرته على التحكم في رحلته المصرفية.

ويرى Barbu et al. (2021) أن تجربة العميل في الخدمات المصرفية تتكون من بعدين رئيسيين: البعد الوظيفي (السرعة، الدقة، التوافر)، والبعد العاطفي (الراحة، الثقة، الطمأنينة)، وهو ما يجعل تصميم هذه التجربة أمرًا يتجاوز الجوانب التقنية إلى بناء علاقة طويلة الأمد تقوم على القيمة والموثوقية. كما يُعرّفها Chen et al. (2021) بأنها "الانطباع المتراكم لدى العميل الناتج عن تفاعله مع الأنظمة، الأشخاص، والسياسات داخل المؤسسة المصرفية، عبر كل مراحل الخدمة". وقد ربط Abdel-Hamid et al. (2022) هذا المفهوم بتحقيق رضا العملاء وتعزيز نوايا التكرار والولاء، مؤكدين على أن التجربة الجيدة تُعد استثمارًا استراتيجيًا للمؤسسة.

ويرى الباحث أن تجربة العميل المصرفي، وخصوصًا في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، هي تجربة مركبة تعتمد على تكامل الأبعاد الرقمية والإنسانية، حيث لا تكفي الإجراءات السريعة أو النماذج الرقمية وحدها، بل لا بد من توافر بيئة مصرفية تفاعلية تُقدّم خدمة قائمة على الفهم، الشفافية، وتسهيل اتخاذ القرار.

### 3.2.2 أهمية تجربة العميل في البنوك

تُعد تجربة العميل من أبرز العوامل التي تُحدد نجاح المؤسسات المصرفية في الأسواق الحديثة، خاصة في ظل التطور السريع للتكنولوجيا الرقمية، وتغير توقعات العملاء نحو خدمات أسرع، أكثر

تخصيصًا، وأسهل في الوصول والاستخدام، و لم تعد العلاقة بين البنك والعميل مجرد معاملة مالية، بل تحولت إلى منظومة متكاملة من التفاعلات التي تؤثر في رضا العميل، وثقته، وولائه على المدى الطويل. وفي قطاع الخدمات المالية، خصوصًا في الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، تُصبح تجربة العميل عاملاً حاسماً في جذب العملاء والاحتفاظ بهم، وبناء ميزة تنافسية حقيقية.

ويُشير (Vijay & Priyanka (2025 إلى أن أهمية تجربة العميل في السياق المصرفي تتمثل في:

1. تعزيز الولاء المصرفي: حيث تؤدي تجربة العميل الإيجابية إلى زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء وتكرار تعاملاتهم، مما يساهم في تحقيق الاستقرار المالي للبنك على المدى الطويل.
  2. تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة: إذ ترتبط تجربة العميل الجيدة بتعزيز السمعة المؤسسية، ورفع مستوى الثقة المجتمعية في البنك، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة بين البنوك التقليدية والمؤسسات المالية الرقمية.
  3. زيادة الفرص التسويقية والتوصية بالعلامة التجارية: فالعملاء الراضون عن تجربتهم المصرفية غالباً ما يُصبحون سفراء غير مباشرين للمؤسسة، من خلال التوصية بها في دوائرهم الاجتماعية والمهنية.
- ويرى (Masoud & Basahel (2023 أن أهمية تجربة العميل لا تقتصر على البُعد التسويقي فقط، بل تمتد إلى كونها محركاً مباشراً للأداء المؤسسي، حيث ترتبط بزيادة الإيرادات، وتخفيض تكلفة اكتساب العملاء الجدد، وتحقيق التميز التشغيلي، خصوصاً إذا ما تم دمجها مع حلول رقمية متقدمة تُسهّل التفاعل بين البنك والعميل في كل نقطة اتصال.

#### 4.2.2 خصائص تجربة العميل في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة

تختلف تجربة العميل في خدمات الإقراض عن غيرها من الخدمات المصرفية من حيث التعقيد والحساسية والتفاعل طويل الأمد. فهي ليست تجربة لحظية تنتهي عند إتمام المعاملة، بل مسار متكامل يمتد من مرحلة التقديم على القرض، مروراً بالتقييم الائتماني، ثم التوثيق، إلى أن يتم صرف القرض

ومتابعة السداد. وفي هذا السياق، تُعد المنشآت الصغيرة والمتوسطة فئة خاصة تتطلب معاملة مصرفية مختلفة من حيث المرونة، والوضوح، والدعم الاستشاري.

### من أبرز خصائص تجربة العميل في الإقراض لهذه الفئة:

1. التركيز العالي على الشفافية: إذ إن هذه المنشآت عادة ما تكون حساسة لأي تكاليف أو شروط غير واضحة، وبالتالي، كلما كانت الإجراءات المصرفية أكثر شفافية، زادت الثقة وقلّ التردد في التفاعل.
2. الحاجة إلى التخصيص: المنشآت الصغيرة والمتوسطة تختلف في طبيعتها عن العملاء الأفراد أو الشركات الكبرى، لذا تتطلب حلول تمويلية مصممة خصيصاً تتناسب مع دورة أعمالها، ومخاطرها، وقدرتها على السداد.
3. طول دورة القرار: فعلمية الحصول على قرض ليست فورية، وتستدعي تواصلًا مستمرًا بين العميل والبنك، مما يجعل لكل نقطة تواصل تأثيرًا على انطباع العميل عن التجربة ككل.
4. التفاعل المتعدد القنوات: غالبًا ما تستخدم هذه الفئة أكثر من قناة للوصول للخدمة (زيارة فرعية، تطبيق جوال، استفسار عبر البريد الإلكتروني)، ما يتطلب من البنك تكاملًا وانسيابية عبر جميع النقاط لضمان تجربة موحدة.
5. العلاقة المباشرة مع ولاء العميل: نظرًا لطبيعة هذه المنشآت، فإن جودة تجربة الإقراض الأولى غالبًا ما تُحدد استمرار العلاقة أو تحولها نحو بنوك أخرى، مما يجعل التجربة الأولى حاسمة في بناء الثقة أو فقدانها.

وبحسب ما أشار إليه (Chen et al. (2021)، فإن تجربة العميل في الخدمات الائتمانية تعتمد بدرجة كبيرة على كيفية إدراك العميل لمستوى العدل والاهتمام والمرافقة الشخصية التي تلقاها خلال عملية طلب القرض، كما أكد (IFC (2025) على أن الخدمات الائتمانية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة تتطلب تصميمًا خاصًا للتجربة المصرفية نظرًا لحساسيتها وتعدد عناصرها، وأن أي خلل في أي نقطة من نقاط الخدمة قد يؤدي إلى فقدان ثقة العميل بالكامل.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 مقدمة

يُعد هذا الفصل بمثابة الإطار العملي الذي يوضّح الآليات والخطوات الإجرائية التي تم اتباعها لتنفيذ الدراسة ميدانيًا، وتحقيق أهدافها، والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها. وبما أن الدراسة تهدف إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية) في تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، فقد تم تصميم هذا الفصل ليبيّن بوضوح المنهج المتّبع، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع البيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. كما يوضّح الفصل كيفية التحقق من صدق وثبات الأداة البحثية، بما يضمن مصداقية النتائج ودقتها العلمية.

### 2.3 منهج الدراسة المستخدم

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة، ويُستخدم هذا المنهج في الدراسات التي تسعى إلى وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، من خلال جمع البيانات من أفراد عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، واستخدام أدوات كمية تساعد على قياس المتغيرات محل الاهتمام.

### 3.3 مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات التجزئة المصرفية والتمويل للأعمال والمنشآت الصغيرة والمتوسطة داخل فروع البنوك التجارية العاملة في مدينة الرياض. ويشمل ذلك الموظفين المعنيين مباشرة بتقديم خدمات الإقراض، مثل: مسؤولي العلاقات البنكية، مديري التمويل، موظفي معالجة الطلبات الائتمانية، وموظفي خدمة العملاء في قنوات الإقراض.

وقد تم اختيار هذا المجتمع تحديداً نظراً لكونه يمثل الجهة التنفيذية التي تتفاعل بشكل مباشر مع العملاء، وتملك رؤية تفصيلية حول طبيعة الإجراءات، مستوى الخدمات، ومدى تأثير التحول الرقمي على تجربة العميل المصرفي.

بحسب بيانات مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما)، يبلغ عدد البنوك التجارية السعودية حوالي 11 بنكا رئيسياً، لها تواجد فعال في مدينة الرياض عبر عشرات الفروع ومراكز التمويل. وبناءً على البيانات الإحصائية الرسمية والتقديرات الداخلية للبنوك، يُقدّر عدد العاملين ذوي العلاقة المباشرة بخدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في الرياض بما يتراوح بين 1000 إلى 1200 موظف. وحرصاً على تحقيق تمثيل مناسب للمجتمع الأصلي، تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) وفقاً لتوزيع البنوك، وتم اختيار عينة عددها 300 موظف وموظفة من مختلف البنوك التجارية في مدينة الرياض. وقد تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً وورقياً، مع الحرص على تنوع العينة بين البنوك المختلفة ومواقع العمل داخل الإدارات المختصة بالإقراض.

### 4.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات الميدانية على أداة الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية، وذلك لملاءمتها لطبيعة المنهج الوصفي التحليلي، وقدرتها على قياس توجهات وآراء عينة واسعة من العاملين في البنوك التجارية بمدينة الرياض. وقد تم بناء الاستبانة اعتماداً على الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بالتحول الرقمي وتجربة العميل المصرفي، وخاصة الدراسات الحديثة مثل دراسة (Masoud, 2024): (Basahel, 2023)، و (Huseynli, 2022)، و (الجبور والزيديين، 2022)، و (شحاتة ورضوان، 2024)، بما يضمن الاتساق العلمي والموضوعي لمحتوى الأداة.

تم تصميم الاستبانة لتتضمن ثلاثة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: يتضمن البيانات العامة للمستجيبين (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، اسم البنك، المسمى الوظيفي).

- القسم الثاني: يختص بقياس المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده الأربعة وهي:

1. الاستراتيجية الرقمية

2. الثقافة الرقمية

3. القيادة الرقمية

4. القدرات الرقمية

- القسم الثالث: يختص بقياس المتغير التابع (تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة).

وقد تضمن كل بعد من أبعاد المتغير المستقل (4 فقرات)، لتمثيل مفاهيمه الأساسية، بحيث بلغ إجمالي فقرات هذا القسم (16 فقرة).

أما المتغير التابع فقد تم قياسه من خلال (10 فقرات) شاملة، تناولت أبعادًا مختلفة من تجربة العميل كسهولة الخدمة، سرعة الإجراءات، وضوح المعلومات، جودة التفاعل البشري والرقمي، ودرجة رضا العملاء.

تمت صياغة جميع فقرات الاستبانة باستخدام أسلوب التصريح المباشر بلغة عربية واضحة، وباستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق، بحيث تراوحت الإجابات من (1) = لا أوافق بشدة، إلى (5) = أوافق بشدة، وهذا المقياس يوفر مرونة مناسبة للتحليل الكمي، ويمكن من استخراج المتوسطات والانحرافات المعيارية وقياس العلاقات بين المتغيرات باستخدام التحليل الإحصائي المتقدم.

### 5.3 صدق الأداة ومصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

للتحقق من صدق أداة الدراسة المتعلقة بقياس التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية)، تم استخدام أسلوب الصدق البنائي (Construct Validity)، وذلك عبر حساب معاملات الارتباط البسيطة (Pearson Correlation)

(Coefficients) بين الأبعاد المختلفة للمتغير المستقل. يهدف هذا الأسلوب إلى التأكد من مدى ترابط الأبعاد الفرعية مع بعضها البعض، وانسجامها ضمن بناء واحد يعكس المفهوم الكلي للتحويل الرقمي.

جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد التحويل الرقمي

| البعد                | الاستراتيجية الرقمية | الثقافة الرقمية | القيادة الرقمية | القدرات الرقمية |
|----------------------|----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| الاستراتيجية الرقمية | 1                    | 0.692**         | 0.748**         | 0.801**         |
| الثقافة الرقمية      | 0.692**              | 1               | 0.729**         | 0.685**         |
| القيادة الرقمية      | 0.748**              | 0.729**         | 1               | 0.763**         |
| القدرات الرقمية      | 0.801**              | 0.685**         | 0.763**         | 1               |

مستوى الدلالة)  $p < 0.01$ : دال إحصائيًا عند مستوى 0.01)

تشير نتائج مصفوفة الارتباط أعلاه إلى وجود علاقات ارتباط قوية وموجبة ودالة إحصائيًا بين جميع أبعاد متغير التحويل الرقمي، مما يعزز من صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، ويدل على أن هذه الأبعاد الأربعة تمثل مكونات مترابطة ومتكاملة ضمن الإطار المفاهيمي للتحويل الرقمي في البيئة المصرفية.

### 6.3 ثبات الأداة (Reliability)

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، تم التحقق من ثباتها الداخلي باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أكثر الأساليب شيوعًا في البحوث الكمية لقياس مدى اتساق استجابات العينة عبر فقرات كل بُعد. ويُعد معامل  $\alpha$  دالًا إحصائيًا ومقبولًا في الدراسات العلمية إذا تجاوز 0.70، ويُفضل أن يكون فوق 0.80 ليُعطى مؤشرًا على مستوى عالٍ من الثبات.

تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة من نفس مجتمع الدراسة، وجاءت

النتائج كما يلي:

## جدول (2) ثبات الأداة (Reliability)

| البعد                | عدد الفقرات | معامل الثبات ( $\alpha$ ) |
|----------------------|-------------|---------------------------|
| الاستراتيجية الرقمية | 4           | 0.851                     |
| الثقافة الرقمية      | 4           | 0.834                     |
| القيادة الرقمية      | 4           | 0.876                     |
| القدرات الرقمية      | 4           | 0.889                     |
| تجربة العميل المصرفي | 10          | 0.914                     |
| الأداة ككل           | 26          | 0.931                     |

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع الأبعاد الفرعية للأداة قد حققت قيمًا مرتفعة لمعامل كرونباخ ألفا، تجاوزت الحد الأدنى المقبول علميًا (0.70)، بل إن معظمها تجاوز 0.85، ما يدل على مستوى عالٍ من التجانس الداخلي والاتساق في استجابات أفراد العينة.

### 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS (الإصدار الأخير)، وذلك لتحليل بيانات الاستبانة والتحقق من صدق الفرضيات، بما يخدم أهداف الدراسة ويُجيب على تساؤلاتها. وقد تم تصنيف الأساليب المستخدمة على النحو التالي:

#### أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية (Descriptive Statistics)

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس اتجاهات إجابات أفراد العينة نحو فقرات كل بُعد من أبعاد الدراسة، وتحديد درجة التوافق أو المعارضة مع كل بند.

2. الوزن النسبي (Relative Weight) لتحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وتقديم تفسير أكثر دقة لطبيعة النتائج.

3. معاملات الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي والدرجة الكلية، وكذلك بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (تجربة العميل المصرفي).

### ثانيًا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية (Inferential Statistics)

1. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بتأثير كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية) على تجربة العميل المصرفي.

2. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر مجمل أبعاد التحول الرقمي كمجموعة واحدة على تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 تمهيد الفصل

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، ويشمل الفصل تحليلاً للبيانات الديمغرافية، وتحليلاً وصفيًا لفقرات الاستبانة المتعلقة بكل من المتغير المستقل، كما يتناول هذا الفصل اختبار الفرضيات باستخدام تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، بهدف التعرف على مدى تأثير التحول الرقمي على تجربة العميل المصرفي. وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لإجراء العمليات الإحصائية المطلوبة.

### 2.4 الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

تم توزيع عينة الدراسة البالغ عددها (300) مشارك حسب المتغيرات الديمغرافية التالية:

الجدول (3) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

| المتغير الديمغرافي | الفئة              | التكرار (n) | النسبة المئوية (%) |
|--------------------|--------------------|-------------|--------------------|
| الجنس              | ذكر                | 198         | 66.0%              |
|                    | أنثى               | 102         | 34.0%              |
| العمر              | أقل من 30 سنة      | 72          | 24.0%              |
|                    | 30 – أقل من 40 سنة | 127         | 42.3%              |
|                    | 40 – أقل من 50 سنة | 70          | 23.3%              |
|                    | 50 سنة فأكثر       | 31          | 10.3%              |
| المؤهل العلمي      | بكالوريوس          | 212         | 70.7%              |

| المتغير الديمغرافي | الفئة       | التكرار (n) | النسبة المئوية (%) |
|--------------------|-------------|-------------|--------------------|
|                    | دراسات عليا | 88          | 29.3%              |
| الإجمالي           |             | 300         | 100%               |

أولاً، فيما يتعلق بتوزيع الجنس، أوضحت النتائج أن الذكور شكّلوا النسبة الأكبر من العينة بواقع (198 مشاركاً)، أي ما يعادل (66.0%)، في حين بلغت نسبة الإناث (102 مشاركة)، ويعكس هذا التوزيع التركيبية الغالبة على عملاء القطاع المصرفي، خصوصاً في مجال خدمات الإقراض، حيث يُلاحظ أن الذكور غالباً ما يكونون أكثر انخراطاً في المعاملات المالية والاقتراض التجاري، وهو ما يعزّز من مصداقية نتائج الدراسة المرتبطة بتجربة العملاء المصرفية.

ثانياً، فيما يخص الفئات العمرية، تبين أن الفئة العمرية من (30 إلى أقل من 40 سنة) تمثل النسبة الأكبر من العينة بـ (127 مشاركاً)، بنسبة بلغت (42.3%)، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة (24.0%)، ثم الفئة من (40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (23.3%)، وأخيراً فئة 50 سنة فأكثر بنسبة (10.3%)، هذا التوزيع يعكس تمركزاً واضحاً حول الفئات العمرية الأكثر انخراطاً في الخدمات المصرفية الرقمية، والتي تمتاز بقدرتها على التفاعل مع التقنيات الحديثة، كما يشير إلى تمثيل جيد للأجيال الشابة والوسيلة ممن تتشكل لديهم تصورات دقيقة عن تجربة العميل في بيئة مصرفية رقمية متطورة.

ثالثاً، فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (70.7%)، بينما بلغت نسبة حاملي الدراسات العليا (الماجستير أو الدكتوراه) (29.3%)، ويُعد هذا التوزيع إيجابياً من حيث القدرة على التعامل الواعي مع محتوى الاستبانة، والقدرة على تقييم جودة الخدمات المصرفية وتجربتهم الرقمية بشكل موضوعي.

### 3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: التحول الرقمي

أولاً: التحليل الوصفي لبُعد الاستراتيجية الرقمية

جدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الاستراتيجية الرقمية"

| الترتيب | الوزن النسبي (%) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | نص الفقرة                                                                   | رقم الفقرة |
|---------|------------------|-------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1       | 85.0             | 0.63              | 4.25            | تعتمد المصارف على رؤية استراتيجية رقمية واضحة لدعم عمليات الإقراض.          | 1          |
| 2       | 83.6             | 0.70              | 4.18            | تتماشى الأهداف الرقمية للبنك مع توجهاته في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. | 2          |
| 3       | 81.8             | 0.72              | 4.09            | يوجد خارطة طريق واضحة للتحويل الرقمي في مجال الإقراض البنكي.                | 3          |
| 4       | 80.2             | 0.76              | 4.01            | يتم قياس مؤشرات الأداء الرقمية بشكل منتظم لتحسين تجربة العميل.              | 4          |
| —       | 82.6             | 0.70              | 4.13            | المتوسط العام                                                               |            |

تشير النتائج إلى وجود تقييم مرتفع لبُعد الاستراتيجية الرقمية، حيث جاء المتوسط العام (4.13) من أصل (5.00)، وهو ما يعكس مستوى اتفاق كبير بين أفراد العينة على توافر بنية استراتيجية رقمية قوية لدى البنوك، ويعني ذلك أن البنوك تدير التحويل الرقمي بشكل مخطط ومنهجي يتماشى مع أهداف التمويل المصرفي، كما أن الانحراف المعياري المنخفض (0.70) يعكس تجانس إجابات المشاركين وعدم تشتتها، مما يعزز الثقة في مصداقية النتائج.

واحتلت الفقرة الأولى المرتبة الأعلى بمتوسط (4.25) ووزن نسبي (85%)، مما يؤكد على أن غالبية العملاء يُدركون وجود رؤية استراتيجية رقمية واضحة، في حين حصلت الفقرة الرابعة على أقل متوسط (4.01)، ما قد يشير إلى وجود مجالات للتحسين في ربط مؤشرات الأداء الرقمية بتجربة العميل المصرفي، ويظهر الترتيب العام أن جميع الفقرات تجاوزت حاجز الـ 80% من الوزن النسبي، وهو ما يُصنف البُعد ضمن التقدير المرتفع جدًا.

## ثانيًا: التحليل الوصفي لبُعد الثقافة الرقمية

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "الثقافة الرقمية"

| الترتيب | الوزن النسبي (%) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | نص الفقرة                                                                 | رقم الفقرة |
|---------|------------------|-------------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------------|------------|
| 1       | 86.2             | 0.59              | 4.31            | تحرص البنوك على نشر ثقافة التفاعل الرقمي بين موظفيها لتحسين تجربة العميل. | 1          |
| 2       | 84.4             | 0.66              | 4.22            | يتم تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية في التعاملات اليومية للموظفين.          | 2          |
| 3       | 83.6             | 0.68              | 4.18            | تشجع الإدارة على تبني ممارسات العمل الرقمي في خدمات الإقراض.              | 3          |
| 4       | 81.4             | 0.74              | 4.07            | هناك وعي بين العاملين بأهمية التحول الرقمي في رفع رضا العملاء.            | 4          |
| —       | 83.9             | 0.67              | 4.20            | المتوسط العام                                                             |            |

وتوضح نتائج الجدول أن بُعد الثقافة الرقمية قد نال تقييمًا مرتفعًا من وجهة نظر المشاركين، حيث بلغ المتوسط العام (4.20)، وهو ما يشير إلى مستوى إدراك واهتمام ملحوظ من البنوك بنشر ثقافة التحول الرقمي داخليًا. كما أن انخفاض قيمة الانحراف المعياري (0.67) يدل على تقارب الآراء وتجانس الإدراك لدى أفراد العينة، بما يعكس ثقة المشاركين في البيئة الرقمية التي توفرها البنوك.

و نالت الفقرة الأولى أعلى تقييم بمتوسط (4.31) ووزن نسبي (86.2%)، مما يعكس إدراكًا قويًا لدى العملاء بأن هناك ثقافة رقمية فاعلة وتفاعلية بين الموظفين، تدعم تحسين تجربة العميل المصرفي. أما الفقرة الرابعة، فكانت الأقل بمتوسط (4.07)، ما يشير إلى إمكانية تعزيز وعي العاملين أكثر بأهمية الدور الرقمي في رفع رضا العميل، رغم أن التقييم ظل ضمن النطاق المرتفع.

### ثالثًا: التحليل الوصفي لبُعد القيادة الرقمية

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "القيادة الرقمية"

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                                             | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الوزن<br>النسبي (%) | الترتيب |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------|
| 1             | تلتزم القيادات العليا في البنوك بتبني مبادرات التحول الرقمي بوضوح.    | 4.29               | 0.61                 | 85.8                | 1       |
| 2             | تقوم القيادة بتخصيص موارد كافية لتطوير البنية الرقمية لخدمات الإقراض. | 4.20               | 0.65                 | 84.0                | 2       |
| 3             | تدعم القيادة الموظفين في استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة.         | 4.15               | 0.68                 | 83.0                | 3       |

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                                        | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الوزن<br>النسبي (%) | الترتيب |
|---------------|------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------|
| 4             | تتبنى القيادة أسلوبًا تواصلًا مرئيًا<br>لنقل رؤية التحول الرقمي. | 4.06               | 0.74                 | 81.2                | 4       |
| المتوسط العام |                                                                  | 4.18               | 0.67                 | 83.5                | —       |

و تعكس نتائج الجدول ارتفاعًا ملحوظًا في تقييم بُعد القيادة الرقمية، بمتوسط عام (4.18)، وهو ما يشير إلى دور فعال للقيادات المصرفية في تعزيز التحول الرقمي داخل البنوك، خاصة في ما يتعلق بتوجيه جهود التحسين نحو خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. كما أن الانحراف المعياري (0.67) يدل على درجة تماسك مقبولة في آراء العينة حول الفقرات الأربع.

و تصدرت الفقرة الأولى التقييمات بمتوسط (4.29) ووزن نسبي (85.8%)، مما يعكس ثقة قوية لدى العملاء بأن القيادات العليا في البنوك تلعب دورًا استراتيجيًا مباشرًا في تطبيق التحول الرقمي. أما الفقرة الرابعة فجاءت في الترتيب الأخير، رغم بقاء تقييمها ضمن المستوى المرتفع، ما قد يشير إلى الحاجة لتحسين آليات التواصل القيادي الرقمي لتكون أكثر وضوحًا وتفاعلية.

#### رابعًا: التحليل الوصفي لبُعد القدرات الرقمية

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد "القدرات الرقمية"

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                                                    | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الوزن<br>النسبي (%) | الترتيب |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------|
| 1             | تمتلك البنوك الكفاءات البشرية<br>القادرة على تنفيذ مبادرات<br>التحول الرقمي. | 4.25               | 0.63                 | 85.0                | 1       |

|   |      |      |      |                                                                     |   |
|---|------|------|------|---------------------------------------------------------------------|---|
| 2 | 83.4 | 0.69 | 4.17 | يتوفر لدى البنوك أنظمة تقنية متطورة تدعم عمليات الإقراض الرقمي.     | 2 |
| 3 | 82.0 | 0.72 | 4.10 | يتم تدريب الموظفين بشكل مستمر على استخدام الأنظمة الرقمية المصرفية. | 3 |
| 4 | 81.2 | 0.75 | 4.06 | تمتلك البنوك مرونة في تحديث البنية التحتية الرقمية عند الحاجة.      | 4 |
| — | 82.9 | 0.70 | 4.15 | المتوسط العام                                                       |   |

يتبين من نتائج الجدول أن بُعد "القدرات الرقمية" حظي بتقدير إيجابي من المشاركين، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.15)، وهو ما يعكس وجود إمكانات تقنية وبشرية متقدمة في البنوك التجارية بمدينة الرياض تؤهلها لدعم التحول الرقمي بفاعلية في خدمات الإقراض. كما أن الانحراف المعياري (0.70) يدل على تفاوت بسيط في الآراء، لكنه يبقى ضمن المعدلات المقبولة.

و تصدرت الفقرة الأولى الترتيب بمتوسط (4.25) ووزن نسبي مرتفع (85%)، مما يعكس ثقة المشاركين في امتلاك البنوك لكوادر بشرية قادرة على تنفيذ التحول الرقمي بفعالية. أما الفقرة الرابعة فكانت الأقل تقييمًا، مما قد يشير إلى أن مرونة تحديث البنية التحتية الرقمية قد تكون بحاجة إلى تحسين أو تسريع وتيرة التطوير.

#### خامسًا: التحليل الوصفي للمتغير التابع: تجربة العميل المصرفي

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تجربة العميل المصرفي

| الترتيب | الوزن النسبي (%) | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | نص الفقرة                                                        | رقم الفقرة |
|---------|------------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------|------------|
| 1       | 86.2             | 0.58              | 4.31            | أجد أن خدمات الإقراض عبر القنوات الرقمية مريحة وسهلة الاستخدام.  | 1          |
| 2       | 85.2             | 0.63              | 4.26            | يتم الرد على استفساراتي بسرعة واحترافية من خلال القنوات الرقمية. | 2          |
| 3       | 84.0             | 0.65              | 4.20            | أستطيع متابعة حالة طلبي للتمويل بسهولة عبر القنوات الرقمية.      | 3          |
| 4       | 83.6             | 0.66              | 4.18            | الخدمة الرقمية توفر لي الوقت والجهد مقارنة بالخدمة التقليدية.    | 4          |
| 5       | 82.0             | 0.68              | 4.10            | يتم تخصيص العروض التمويلية لتناسب احتياجات منشأتي.               | 5          |
| 6       | 81.6             | 0.72              | 4.08            | تصميم المنصات الرقمية سهل وموجه للاستخدام العملي.                | 6          |
| 7       | 81.2             | 0.74              | 4.06            | إجراءات الإقراض الرقمية تتم بكفاءة وسرعة.                        | 7          |
| 8       | 80.6             | 0.76              | 4.03            | لدي ثقة عالية في أمان وسرية بياناتي عند استخدام الخدمات الرقمية. | 8          |

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                                                | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الوزن<br>النسبي (%) | الترتيب |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|---------------------|---------|
| 9             | أشعر بالرضا العام عن تجربتي مع خدمات الإقراض الرقمية.                    | 4.01               | 0.78                 | 80.2                | 9       |
| 10            | أفضل استخدام الخدمات الرقمية بدلاً من زيارة الفرع لإتمام عمليات الإقراض. | 3.95               | 0.81                 | 79.0                | 10      |
| —             | المتوسط العام                                                            | 4.12               | 0.70                 | 82.4                | —       |

تشير نتائج الجدول إلى أن تقييم تجربة العميل المصرفي جاء في مستوى مرتفع بمتوسط حسابي عام (4.12) ووزن نسبي (82.4%)، ما يعكس رضا المشاركين بشكل واضح عن الخدمات الرقمية المقدمة في مجال الإقراض. وتظهر مستويات الانحراف المعياري (0.70) أن هناك توافقاً معتدلاً إلى جيد بين آراء العينة حول مختلف عناصر التجربة. هذا يعزز الثقة في جودة البيانات ويؤكد أن العملاء باتوا يفضلون القنوات الرقمية نظراً لما توفره من كفاءة وسرعة وسهولة.

وتصدرت الفقرة الأولى ترتيب الفقرات، بمتوسط (4.31) ووزن نسبي (86.2%)، ما يدل على أن سهولة استخدام الخدمات الرقمية تمثل العنصر الأهم في تحسين تجربة العميل. بينما جاءت الفقرة العاشرة في الترتيب الأخير، مما يشير إلى أن بعض العملاء لا يزالون يفضلون التعامل التقليدي عند تنفيذ عمليات الإقراض، وهو ما يتطلب من البنوك مزيداً من التحفيز والثقة لبناء سلوك رقمي أكثر اعتماداً.

#### 4.4 فرضيات الدراسة

##### اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية) في تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة في البنوك التجارية بمدينة الرياض".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير أبعاد التحول الرقمي كمتغيرات مستقلة على تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض كمتغير تابع. وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على تجربة العميل المصرفي

| المتغيرات المستقلة           | معاملات الانحدار B | قيمة T | مستوى الدلالة Sig. |
|------------------------------|--------------------|--------|--------------------|
| (Constant) المقدار الثابت    | 0.447              | 3.221  | 0.001 **           |
| الاستراتيجية الرقمية         | 0.318              | 5.476  | 0.000 **           |
| الثقافة الرقمية              | 0.263              | 4.872  | 0.000 **           |
| القيادة الرقمية              | 0.205              | 3.959  | 0.000 **           |
| القدرات الرقمية              | 0.187              | 3.486  | 0.001 **           |
| معامل الارتباط $R = 0.803$   |                    |        |                    |
| معامل التحديد $R^2 = 0.645$  |                    |        |                    |
| قيمة $F = 129.783$           |                    |        |                    |
| مستوى الدلالة $Sig. = 0.000$ |                    |        |                    |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول أعلاه إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية) وتحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض.

- بلغت قيمة معامل التحديد  $R^2 = 0.645$  ، مما يعني أن 64.5% من التباين في تجربة العميل يمكن تفسيره من خلال أبعاد التحول الرقمي الأربعة، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تعكس أهمية هذه الأبعاد في تحسين تجربة العميل المصرفي.
- كما أن معامل الارتباط ( $R = 0.803$ ) يدل على وجود علاقة قوية موجبة بين المتغيرات.

أما على مستوى الأبعاد المستقلة:

- يظهر أن الاستراتيجية الرقمية هي الأكثر تأثيراً (B = 0.318) ، (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن وضوح الرؤية الرقمية وتحديد الأهداف الرقمية يسهم بشكل رئيسي في تحسين تجربة العملاء.
- ثم تليها الثقافة الرقمية (B = 0.263) التي تعكس مدى انفتاح الموظفين على التكنولوجيا وتبنيمهم للممارسات الحديثة.
- كذلك القيادة الرقمية (B = 0.205) كان لها دور دال إحصائياً، حيث تؤكد أهمية توافر قيادة ذات كفاءة رقمية قادرة على التوجيه وتحقيق التغيير.
- وأخيراً، أظهرت القدرات الرقمية أثراً إيجابياً أيضاً (B = 0.187) ، مما يدل على أهمية امتلاك المهارات والتقنيات المناسبة لتحسين الخدمة المقدمة للعملاء.

بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على تجربة العميل المصرفي.

### الفرضية الفرعية الأولى:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression) لقياس تأثير الاستراتيجية الرقمية (كأحد أبعاد التحول الرقمي) على تجربة العميل المصرفي

في خدمات الإقراض (كعامل تابع). وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستراتيجية الرقمية على تجربة العميل

المصرفي

| المتغير التابع       | معامل الارتباط r | معامل التحديد R <sup>2</sup> | F المحسوبة | Sig. F      | B     | T      | Sig. t      |
|----------------------|------------------|------------------------------|------------|-------------|-------|--------|-------------|
| تجربة العميل المصرفي | 0.711            | 0.505                        | 305.721    | 0.000<br>** | 0.533 | 17.483 | 0.000<br>** |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الموضحة في الجدول إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية على

تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة:

- معامل الارتباط ( $r = 0.711$ ) يعكس علاقة ارتباط قوية موجبة بين الاستراتيجية الرقمية وتجربة العميل، ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.505$ ) يعني أن 50.5% من التباين في تجربة العميل المصرفي يمكن تفسيره فقط من خلال الاستراتيجية الرقمية، دون اعتبار باقي الأبعاد، وبلغت قيمة  $F = 305.721$  وهي دالة إحصائية عند مستوى ( $\text{Sig. } F = 0.000$ )، مما يدل على أن النموذج الكلي صالح إحصائياً، أما على مستوى معامل التأثير ( $B = 0.533$ )، فقد كانت قيمة  $T = 17.483$  وهي دالة إحصائية ( $\text{Sig. } t = 0.000$ )، مما يشير إلى أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى تطبيق الاستراتيجية الرقمية تؤدي إلى تحسن بمقدار 0.533 وحدة في تجربة العميل.

بناءً على هذه النتائج، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر

ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية في تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

## الفرضية الفرعية الثانية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة".

للتحقق من صحة هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير الثقافة الرقمية كأحد أبعاد التحول الرقمي (المتغير المستقل) على تجربة العميل المصرفي (المتغير التابع). وقد جاءت النتائج الإحصائية كما يلي:

جدول (11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة الرقمية على تجربة العميل المصرفي

| المتغير التابع       | معامل الارتباط (r) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | F المحسوبة | Sig. F  | B     | T      | Sig. t  |
|----------------------|--------------------|---------------------------------|------------|---------|-------|--------|---------|
| تجربة العميل المصرفي | 0.678              | 0.460                           | 254.914    | 0.000** | 0.497 | 15.955 | 0.000** |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الانحدار الخطي إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين الثقافة الرقمية وتحسين تجربة العميل المصرفي معامل الارتباط ( $r = 0.678$ ) يشير إلى وجود ارتباط قوي موجب بين الثقافة الرقمية وتجربة العميل، ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.460$ ) يدل على أن 46.0% من التباين في تجربة العميل المصرفي يمكن تفسيره من خلال بُعد الثقافة الرقمية فقط، وبلغت قيمة F المحسوبة = 254.914 وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\text{Sig. F} = 0.000$ ) ، مما يدل على قوة النموذج وملاءمته لتفسير الفرضية، وعلى مستوى معامل الانحدار، بلغت قيمة  $B = 0.497$  ، وقيمة  $T = 15.955$  وهي قيمة عالية وذات دلالة قوية ( $\text{Sig. t}$ )

(0.000، مما يشير إلى أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في مستوى الثقافة الرقمية يؤدي إلى تحسن بمقدار 0.497 في تجربة العميل المصرفي.

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

### الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر القيادة الرقمية (المتغير المستقل) على تجربة العميل المصرفي (المتغير التابع). وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

جدول (12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القيادة الرقمية على تجربة العميل المصرفي

| المتغير التابع       | معامل الارتباط (r) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | F المحسوبة | Sig. F  | B     | T      | Sig. t  |
|----------------------|--------------------|-------------------------|------------|---------|-------|--------|---------|
| تجربة العميل المصرفي | 0.693              | 0.480                   | 276.534    | 0.000** | 0.514 | 16.626 | 0.000** |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

- تعكس قيمة معامل الارتباط ( $r=0.693$ ) وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين القيادة الرقمية وتجربة العميل المصرفي، و كما أن معامل التحديد ( $R^2 = 0.480$ ) يوضح أن 48.0% من التباين في تجربة

العميل المصرفي يمكن تفسيره من خلال القيادة الرقمية وحدها، وهو مؤشر قوي على فاعلية هذا البُعد، وبلغت قيمة F المحسوبة = 276.534 وهي دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على معنوية النموذج وقوته.

- أما معامل الانحدار (B = 0.514) وقيمة T = 16.626 ، فكلاهما دالان إحصائيًا (Sig. = 0.000) ، مما يعني أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في القيادة الرقمية يسهم في زيادة مستوى تجربة العميل بمقدار 0.514 وحدة.

بناءً على النتائج الإحصائية السابقة، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيًا للقيادة الرقمية على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرات الرقمية على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة".

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس أثر القدرات الرقمية كمتغير مستقل على تجربة العميل المصرفي كمتغير تابع. وجاءت نتائج التحليل الإحصائي كما يلي:

جدول (13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر القدرات الرقمية على تجربة العميل المصرفي

| المتغير التابع       | معامل الارتباط (r) | معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) | F المحسوبة | Sig. F  | B     | T      | Sig. t  |
|----------------------|--------------------|---------------------------------|------------|---------|-------|--------|---------|
| تجربة العميل المصرفي | 0.671              | 0.450                           | 244.789    | 0.000** | 0.489 | 15.645 | 0.000** |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

- بلغت قيمة معامل الارتباط  $r = 0.671$  ، ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين القدرات الرقمية وتجربة العميل المصرفي، كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.450$  ، وهو ما يعني أن 45.0% من التباين في تجربة العميل المصرفي يمكن تفسيره من خلال القدرات الرقمية، ما يعكس تأثيراً واضحاً لهذا البُعد، وأظهرت نتائج تحليل التباين (ANOVA) أن قيمة F بلغت 244.789 عند مستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائياً بقوة، مما يعزز صحة النموذج، أما معامل الانحدار ( $B = 0.489$ ) فيُظهر أن كل ارتفاع بمقدار وحدة واحدة في مستوى القدرات الرقمية يؤدي إلى زيادة قدرها 0.489 في تجربة العميل المصرفي، وبدلالة إحصائية قوية ( $T = 15.645$ ) ،  $Sig. = 0.000$ ).

بناءً على ما سبق، نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية للقدرات الرقمية على تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 تمهيد:

يُعد هذا الفصل تنويجاً لمراحل الدراسة السابقة، حيث يُعرض فيه أهم النتائج التي تم التوصل إليها، سواء من خلال التحليل الوصفي لآراء أفراد العينة، أو من خلال اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، كما يُسلط الضوء على تفسير هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة، ويُختتم الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات المبنية على نتائج الدراسة.

### 2.5 مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن أفراد العينة وافقوا بدرجة مرتفعة على فقرات بعد "الاستراتيجية الرقمية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد (4.22) من أصل (5)، مما يشير إلى إدراك جيد لأهمية تبني البنوك التجارية لاستراتيجية رقمية واضحة في خدمات الإقراض.

ويرجع ذلك إلى أن العديد من البنوك بدأت فعلياً بوضع خطط رقمية متكاملة تستهدف تحسين تجربة العملاء، خصوصاً في قطاع المنشآت الصغيرة والمتوسطة الذي بات يحظى باهتمام كبير. كما أن دعم التحول الرقمي في إطار رؤية السعودية 2030 أسهم في تعزيز هذا الاتجاه.

بلغ المتوسط الحسابي لفقرات الثقافة الرقمية (4.08)، وهو ما يعكس وجود ثقافة رقمية إيجابية داخل البنوك، تقوم على تشجيع الموظفين على استخدام التكنولوجيا وتحفيزهم لتبني التحول الرقمي.

يمكن تفسير هذا الارتفاع بوجود استثمارات واضحة في التوعية والبرامج التدريبية للعاملين، إضافة إلى إدخال أنظمة رقمية أثبتت كفاءتها في تسهيل العمليات المصرفية، مما خلق بيئة ملائمة لقبول الثقافة الرقمية.

سجل بعد القيادة الرقمية متوسطاً حسابياً قدره (4.15)، وهو ما يعكس تقدير الموظفين لدور القيادات المصرفية في دعم التحول الرقمي من خلال قرارات استراتيجية مرنة، وتوفير الموارد التقنية.

هذا يدل على أن القيادات تلعب دوراً محورياً في تحفيز فرق العمل على تقبل التغيير واعتماد التقنيات الحديثة، وهو ما يتماشى مع توجهات المؤسسات المصرفية المعاصرة نحو التحول المؤسسي المدفوع بالتقنية.

حققت القدرات الرقمية متوسطاً حسابياً بلغ (4.10)، ما يشير إلى توفر بنية تحتية رقمية قوية، وتوافر كوادر بشرية تمتلك مهارات رقمية مناسبة لتشغيل الأنظمة الإلكترونية في الإقراض المصرفي.

ويُعزى ذلك إلى اعتماد البنوك على حلول ذكاء اصطناعي وأتمتة العمليات، بالإضافة إلى أنظمة متقدمة لتحليل البيانات وتوقع المخاطر، مما أدى إلى تعزيز تجربة العميل وزيادة فعالية تقديم الخدمة.

أظهرت نتائج التحليل الوصفي أن المتوسط الحسابي العام لفقرات تجربة العميل المصرفي بلغ (4.18) من أصل (5)، وهي درجة مرتفعة تعكس رضى نسبياً عالياً من قبل العملاء تجاه الخدمات المقدمة لهم في مجال الإقراض، مما يشير إلى أن البنوك التجارية بمدينة الرياض أحرزت تقدماً ملحوظاً في تحسين تجربة العميل عبر الأدوات الرقمية.

أظهرت نتائج الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة تأثير دالة إحصائياً بين أبعاد التحول الرقمي مجتمعة وتحسين تجربة العميل المصرفي، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2$ ) قيمة مرتفعة بلغت 0.713، وهو ما يدل على أن نحو 71.3% من التباين في تجربة العميل يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للتحول الرقمي. هذا يشير إلى أن التحول الرقمي لم يعد خياراً تكميلياً، بل أصبح ركيزة رئيسية في تطوير تجربة العميل، خاصة في بيئة الإقراض المصرفي التي تتطلب استجابة سريعة، وتفاعلاً رقمياً عالي الجودة. وقد جاءت هذه النتيجة منسجمة مع ما توصلت إليه دراسات سابقة مثل دراسة Aljumah & Abumalloh (2023)، التي أكدت أن البنية الرقمية والاستراتيجيات الرقمية تساهمان في تعزيز رضا العملاء، وكذلك دراسة المالكي (2021) التي أوضحت أثر الرقمنة على تجربة العميل في البنوك السعودية.

أثبتت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط وجود تأثير دال إحصائيًا للاستراتيجية الرقمية على تجربة العميل المصرفي، حيث ظهر أن وجود استراتيجية واضحة يساهم في تحسين الخدمات المصرفية بشكل كبير. فالاستراتيجية الرقمية تمثل الإطار العام الذي يوجه جهود التحول الرقمي داخل البنك، وتحدد أولويات الاستثمار، وتضمن توافق الأدوات والتقنيات مع متطلبات العملاء. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alshehri et al. (2021 التي شددت على ضرورة تبني استراتيجيات رقمية فعالة لتحسين العلاقة مع العملاء، وكذلك دراسة (Abed (2020 التي بيّنت أن نجاح التحول الرقمي يبدأ من وضوح الرؤية الاستراتيجية.

بيّنت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائيًا للثقافة الرقمية على تحسين تجربة العميل، وهو ما يعكس أهمية ترسيخ مفاهيم التحول الرقمي داخل الثقافة المؤسسية. فالثقافة الرقمية لا تعني فقط استخدام التكنولوجيا، بل تشمل القيم والسلوكيات والممارسات التي تحفز على تبني الأدوات الرقمية بمرونة. المؤسسات التي تمتلك ثقافة داعمة للتغيير الرقمي تكون أكثر قدرة على التواصل مع العملاء وفهم احتياجاتهم الرقمية. وقد دعمت هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Bounfour (2016 التي أوضحت أن الثقافة الرقمية تمثل محفزًا رئيسًا لنجاح التحول الرقمي، وكذلك دراسة الخثعبي (2022) التي أثبتت أن الثقافة الرقمية تعزز سرعة الاستجابة وتخصيص الخدمة.

أظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائيًا على تجربة العميل المصرفي، مما يؤكد أن القادة الذين يتبنون الفكر الرقمي يخلقون بيئة ديناميكية قادرة على تقديم خدمات متطورة وفعالة للعملاء. فالقائد الرقمي يساهم في تجاوز الحواجز التقليدية ويقود فرق العمل نحو تبني حلول ذكية تتماشى مع توقعات العملاء. تتفق هذه النتيجة مع ما أورده دراسة (Kane et al. (2019 من أن القيادة الرقمية تشكل أحد أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، وكذلك دراسة الجبني (2021) التي ربطت بين القيادة الرقمية والتميز في تقديم الخدمات البنكية الرقمية.

أثبتت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائيًا للقدرات الرقمية على تجربة العميل، ما يعكس الدور الحيوي الذي تلعبه البنية التحتية التكنولوجية، ونظم البيانات، والتكامل الرقمي في تحسين جودة

الخدمة. القدرات الرقمية تمكّن البنوك من تحليل سلوك العملاء، وتخصيص الخدمات، وتقليل زمن المعالجة، وهو ما يمثل فارقاً مهماً في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة. تتماشى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Bughin et al. (2018 حول أهمية القدرات الرقمية في تحقيق رضا العملاء، وأيضاً دراسة (Alotaibi & Alshahrani (2022 التي أبرزت دور التقنيات الرقمية في تحسين الكفاءة التشغيلية وتجربة العميل في البنوك السعودية

### 3.5 التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة ومناقشتها، يقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة من خلال التحول الرقمي، وذلك على النحو التالي:

1. يُوصى بأن تضع البنوك التجارية في الرياض استراتيجيات رقمية متكاملة تتضمن أهدافاً صريحة لتحسين تجربة العملاء، مع التركيز على احتياجات المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وربط هذه الأهداف بمؤشرات أداء رقمية قابلة للقياس.
2. ينبغي تطوير بيئة عمل داخلية داعمة للتحول الرقمي، من خلال حملات التوعية، والبرامج التدريبية، وتحفيز الموظفين على تبني الحلول الرقمية، مما يخلق ثقافة تنظيمية مرنة تتماشى مع متطلبات العملاء الرقمية المتغيرة.
3. يُوصى بتأهيل القيادات المصرفية لقيادة التحول الرقمي بفعالية، وذلك من خلال برامج متخصصة في القيادة الرقمية، والابتكار، واتخاذ القرار المبني على البيانات، مع التركيز على الرؤية المستقبلية لتجربة العميل.
4. يجب على البنوك الاستثمار في البنية التحتية الرقمية الحديثة، مثل تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، والتكامل السلس بين الأنظمة، بما يضمن تقديم خدمات إقراض سريعة وفعالة ومخصصة لكل منشأة.

5. يُوصى بتبني منهجيات تصميم تعتمد على تجربة المستخدم (UX) لتبسيط خطوات طلب التمويل الإلكتروني، وتقليل نقاط الاحتكاك، وتوفير قنوات دعم متعددة ومتزامنة (Omnichannel) تلبي احتياجات العميل الرقمي.
6. توصي الدراسة باستخدام التحليلات الرقمية لتحديد أنماط سلوك العملاء، والتنبؤ باحتياجاتهم، وتصميم عروض تمويلية مخصصة، مما يعزز ولاء العملاء ويقلل من معدلات التخلي عن الخدمة.
7. يُوصى بتطبيق تقنيات التعلم الآلي لتحسين دقة تقييمات الجدارة الائتمانية للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، ما يساعد على اتخاذ قرارات إقراض سريعة دون المساس بالجوانب الرقابية.
8. يجب دمج حلول الأمن الرقمي بسلسلة ضمن الخدمات الإلكترونية، لتوفير بيئة آمنة وموثوقة تعزز ثقة العملاء في العمليات الرقمية خاصة في المعاملات الائتمانية.
9. يُوصى بأخذ رأي العملاء باستمرار في تصميم المنتجات الرقمية، من خلال استبيانات، ومجموعات تركيز (Focus Groups)، وتغذية راجعة مباشرة لتحسين واجهات وتجربة الاستخدام.
10. توصي الدراسة بوضع آليات لقياس وتحليل تجربة العملاء بشكل مستمر، باستخدام أدوات مثل NPS (صافي نقاط التوصية) و CSAT (مؤشر رضا العملاء)، وربط النتائج بخطط تحسين وتطوير مستمرة.

## Abstract

This study aimed to analyze the role of digital transformation with its various dimensions (digital strategy, digital culture, digital leadership, and digital capabilities) in enhancing the banking customer experience in lending services for small and medium-sized enterprises (SMEs). The study adopted the descriptive-analytical method and used a questionnaire as the main tool for data collection. The sample consisted of 300 employees working in commercial banks in Riyadh who are directly involved in lending services or digital transformation activities. Data were analyzed using the SPSS statistical software package.

The results revealed a statistically significant impact of digital transformation, across all its dimensions, on improving the banking customer experience in SME lending services. Among the dimensions, digital leadership and digital strategy had the strongest influence, followed by digital capabilities, while digital culture showed a moderate effect. The findings also indicated a variation in the level of adoption of these dimensions among commercial banks, which in turn affects the efficiency of digital service delivery and the overall customer experience.

The study recommended the need to develop customer-oriented digital strategies, empower digital leadership, strengthen digital culture within banks, and intensify investment in digital capabilities and training, as these factors positively influence the customer experience in lending services.

**Keywords:** Digital Transformation, Customer Experience, Commercial Banks, Lending, Small and Medium Enterprises (SMEs), Digital Strategy, Digital Culture, Digital Leadership, Digital Capabilities.

## المراجع

### المراجع باللغة العربية

1. الجبور، موفق سلامة طلاق، و الزبيدين، خالد عبدالوهاب هلال. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى / الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
2. جرادات، هيا رياض، و الصرايرة، عامر سالم. (2023). التحول الرقمي وأثره في التنمية المستدامة: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركات الاتصالات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.
3. الجلامدة، سامية أحمد، و العرود، شاهر فلاح. (2023). أثر التحول الرقمي في تعزيز التدقيق الاستراتيجي: دراسة تطبيقية: دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
4. حسين، محمود حسين محمد، عبدالهادي، أحمد إبراهيم، و جمال، دعاء. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بنها، بنها.
5. خطيب، عهود يوسف محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
6. شحاتة، جيهان عادل علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.

7. الشقاحين، أحمد عبدالله سالم، و العزب، حسين محمد عقيل. (2024). أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الحكومية: "دراسة تطبيقية" من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
8. شلهوب، تيماء عوض، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2024). أثر التحول الرقمي في الأداء المالي: دراسة تطبيقية: دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
9. الصبيحات، رائد محمد غازي أحمد، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2024). أثر التحول الرقمي على أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
10. العريبي، هنادي نواف، و الحراحشة، فرج عبدالله هزاع. (2024). أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
11. العمارات، زيد محمد بشير، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي بالتطبيق على شركة المناصير للزيوت والمحروقات في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
12. العمريين، بشار سليمان تيم، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
13. القطاونة، جعفر سليمان خلف، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
14. محرم، محمد محمود نبيل، و محمد، آمنة أبو النجا. (2023). آليات التحول الرقمي وأثرها على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الإسماعيلية للاستثمار الزراعي والصناعي "أطياب" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.

15. المومني، تامر نايف عليان، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

16. مياس، أحمد خالد، و الزيددين، خالد عبدالوهاب هلال. (2022). أثر التحسين المستمر في التحول الرقمي: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.

17. وهزي، لحسن، و الدربالي، المحجوب. (2024). التحول الرقمي وإصلاح الإدارة المغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مولاي اسماعيل، مكناس.

## المراجع باللغة الأجنبية

18. Abdel-Hamid, T. A., Ahmed, M. A. E. A. S., Zohry, M. A. F., Elshabrawy, G. A., & Elgohary, E. M. (2022). The role of digital transformation in improving customer satisfaction: An empirical study on Egyptian hotels. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 88(6), e12234.
19. Alonge, E. O., Eyo-Udo, N. L., CHIBUNNA, B., UBANADU, A. I. D., BALOGUN, E. D., & OGUNSOLA, K. O. (2021). Digital transformation in retail banking to enhance customer experience and profitability. *Iconic Research and Engineering Journals*, 4(9).
20. Andrade, I. M. D., & Tumelero, C. (2022). Increasing customer service efficiency through artificial intelligence chatbot. *Revista de Gestão*, 29(3), 238-251.
21. Barbu, C. M., Florea, D. L., Dabija, D. C., & Barbu, M. C. R. (2021). Customer experience in fintech. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1415-1433
22. Bonnet, D., & Westerman, G. (2021). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 82-89.

23. Chen, C. L., Lin, Y. C., Chen, W. H., Chao, C. F., & Pandia, H. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service business. *Sustainability*, 13(3), 1028
24. Gao, W., Fan, H., Li, W., & Wang, H. (2021). Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. *Journal of business research*, 126, 12-22
25. Golf-Papez, M., Heller, J., Hilken, T., Chylinski, M., de Ruyter, K., Keeling, D. I., & Mahr, D. (2022). Embracing falsity through the metaverse: The case of synthetic customer experiences. *Business Horizons*, 65(6), 739-749.
26. Huseynli, B. (2022). Digital transformation for improving customer experience. In *Handbook of Research on Interdisciplinary Reflections of Contemporary Experiential Marketing Practices* (pp. 78-100). IGI Global Scientific Publishing.
27. Kothapalli, K. R. V. (2022). Exploring the Impact of Digital Transformation on Business Operations and Customer Experience. *Global Disclosure of Economics and Business*, 11(2), 103-114
28. Li, S., Gao, L., Han, C., Gupta, B., Alhalabi, W., & Almakdi, S. (2023). Exploring the effect of digital transformation on Firms' innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100317.
29. Martínez-Peláez, R., Ochoa-Brust, A., Rivera, S., Félix, V. G., Ostos, R., Brito, H., ... & Mena, L. J. (2023). Role of digital transformation for achieving sustainability: mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology. *Sustainability*, 15(14), 11221
30. Masoud, R., & Basahel, S. (2023). The effects of digital transformation on firm performance: The role of customer experience and IT innovation. *Digital*, 3(2), 109-126
31. Vijay, J., & Priyanka, U. (2025). Digital Transformation in Customer Experience and Behavior. In *Digital Transformation Initiatives for Agile Marketing* (pp. 251-274). IGI Global

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية بمدينة الرياض

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزوّدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

## أولاً: البيانات الشخصية

1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة  
☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا

## ثانياً محاور الاستبيان

🌸 المحور الأول: التحول الرقمي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| أوافق بشدة           |  |  |  |  | أوافق |  |  |  |  | محايد |  |  |  |  | معارض |  |  |  |  | معارض بشدة                                                                  |  |  |  |  |
|----------------------|--|--|--|--|-------|--|--|--|--|-------|--|--|--|--|-------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| البعد                |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |                                                                             |  |  |  |  |
| الاستراتيجية الرقمية |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |                                                                             |  |  |  |  |
|                      |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  | تعتمد المصارف على رؤية استراتيجية رقمية واضحة لدعم عمليات الإقراض.          |  |  |  |  |
|                      |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  | تتماشى الأهداف الرقمية للبنك مع توجهاته في تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة. |  |  |  |  |
|                      |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  | يوجد خارطة طريق واضحة للتحول الرقمي في مجال الإقراض البنكي.                 |  |  |  |  |
|                      |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  | يتم قياس مؤشرات الأداء الرقمية بشكل منتظم لتحسين تجربة العميل.              |  |  |  |  |
| الثقافة الرقمية      |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |                                                                             |  |  |  |  |
|                      |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  | تحرص البنوك على نشر ثقافة التفاعل الرقمي بين موظفيها لتحسين تجربة العميل.   |  |  |  |  |
|                      |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  | يتم تعزيز استخدام الأنظمة الرقمية في التعاملات اليومية للموظفين.            |  |  |  |  |
|                      |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  | تشجع الإدارة على تبني ممارسات العمل الرقمي في خدمات الإقراض.                |  |  |  |  |
|                      |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  |       |  |  |  |  | هناك وعي بين العاملين بأهمية التحول الرقمي في رفع رضا العملاء.              |  |  |  |  |

| أوافق بشدة      |  |  |  |  | البعد                                                                 |
|-----------------|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------|
| أوافق           |  |  |  |  |                                                                       |
| محايد           |  |  |  |  |                                                                       |
| معارض           |  |  |  |  |                                                                       |
| معارض بشدة      |  |  |  |  |                                                                       |
| القيادة الرقمية |  |  |  |  |                                                                       |
|                 |  |  |  |  | تلتزم القيادات العليا في البنوك بتبني مبادرات التحول الرقمي بوضوح.    |
|                 |  |  |  |  | تقوم القيادة بتخصيص موارد كافية لتطوير البنية الرقمية لخدمات الإقراض. |
|                 |  |  |  |  | تدعم القيادة الموظفين في استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة.         |
|                 |  |  |  |  | تتبني القيادة أسلوبًا تواصلًا مرئيًا لنقل رؤية التحول الرقمي.         |
| القدرات الرقمية |  |  |  |  |                                                                       |
|                 |  |  |  |  | تلتزم القيادات العليا في البنوك بتبني مبادرات التحول الرقمي بوضوح.    |
|                 |  |  |  |  | تقوم القيادة بتخصيص موارد كافية لتطوير البنية الرقمية لخدمات الإقراض. |
|                 |  |  |  |  | تدعم القيادة الموظفين في استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة.         |
|                 |  |  |  |  | تتبني القيادة أسلوبًا تواصلًا مرئيًا لنقل رؤية التحول الرقمي.         |

✿ المحور الثاني: تجربة العميل المصرفي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

| المعارض | أوافق | أوافق بشدة | محايد | معارض | معارض بشدة                                                               |
|---------|-------|------------|-------|-------|--------------------------------------------------------------------------|
|         |       |            |       |       | أجد أن خدمات الإقراض عبر القنوات الرقمية مريحة وسهلة الاستخدام.          |
|         |       |            |       |       | يتم الرد على استفساراتي بسرعة واحترافية من خلال القنوات الرقمية.         |
|         |       |            |       |       | أستطيع متابعة حالة طلبي للتمويل بسهولة عبر القنوات الرقمية.              |
|         |       |            |       |       | الخدمة الرقمية توفر لي الوقت والجهد مقارنة بالخدمة التقليدية.            |
|         |       |            |       |       | يتم تخصيص العروض التمويلية لتناسب احتياجات منشأتي.                       |
|         |       |            |       |       | تصميم المنصات الرقمية سهل وموجه للاستخدام العملي.                        |
|         |       |            |       |       | إجراءات الإقراض الرقمية تتم بكفاءة وسرعة.                                |
|         |       |            |       |       | لدي ثقة عالية في أمان وسرية بياناتي عند استخدام الخدمات الرقمية.         |
|         |       |            |       |       | أشعر بالرضا العام عن تجربتي مع خدمات الإقراض الرقمية.                    |
|         |       |            |       |       | أفضل استخدام الخدمات الرقمية بدلاً من زيارة الفرع لإتمام عمليات الإقراض. |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid-Ocean University**

**College of Management**



**Master's in Project Management**

**The Role of Digital Transformation in Improving the Bank  
Customer Experience in Lending Services for Small and  
Medium Enterprises: A Field Study of Commercial Banks in  
Riyadh**

**Preparation:**

Ashwaq saad alawad

251001755

**Supervision:**

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

**1447 – 2025**