

تأثير التحول الرقمي على مستوى اداء جودة الخدمة في القطاع المصرفي  
بالتطبيق على شركة الراجحي بالملكة العربية السعودية في مدينة الرياض  
"دراسة حالة"

أسم الطالبة:

نورة سليمان السكران

الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٨٠

مشروع التخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٤ - الفصل الدراسي الثاني

## جدول المحتويات

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ٢  | جدول الاشكال.....                                 |
| ٣  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....         |
| ٤  | ١,١. المقدمة.....                                 |
| ٦  | ١,٢. مشكلة الدراسة:.....                          |
| ٧  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....              |
| ٧  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....            |
| ٧  | ١,٣. أهمية الدراسة:.....                          |
| ٨  | 1.3.1. على المستوى النظري.....                    |
| ٨  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي.....                  |
| ٨  | 1.4. أسئلة الدراسة.....                           |
| ٨  | 1.5. أهداف الدراسة.....                           |
| ٩  | 1.6. فرضيات الدراسة.....                          |
| ٩  | ١,٧. نموذج الدراسة.....                           |
| ١٠ | 1.8. منهجية الدراسة.....                          |
| ١٠ | 1.9. الدراسة الميدانية.....                       |
| ١١ | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح.....                   |
| ١٢ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....            |
| ١٣ | ٢,١. المقدمة:.....                                |
| ١٣ | ٢,٢. المتغير المستقل (التحول الرقمي):.....        |
| ١٣ | ٢,٢,١. تعريفات التحول الرقمي:.....                |
| ١٤ | ٢,٢,٢. تطورات التحول الرقمي:.....                 |
| ١٤ | ٢,٢,٣. أبعاد التحول الرقمي:.....                  |
| ١٥ | ٢,٢,٤. نظريات التحول الرقمي:.....                 |
| ١٦ | ٢,٣. المتغير التابع (جودة الخدمة):.....           |
| ١٦ | ٢,٣,١. تعريفات جودة الخدمة:.....                  |
| ١٧ | ٢,٣,٢. تطورات جودة الخدمة:.....                   |
| ١٧ | ٢,٣,٣. أبعاد جودة الخدمة:.....                    |
| ١٨ | ٢,٣,٤. نظريات جودة الخدمة:.....                   |
| ١٩ | ٢,٤. العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة:..... |
| ٢٢ | ٢,٥. الخاتمة.....                                 |
| ٢٥ | قائمة المراجع:.....                               |

## جدول الاشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                                                                                                                                                                                                               | رقم الصفحة |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| شكل ١     | نموذج البحث المقترح المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)                                                                                                                                                                                                                 | ٩          |
| شكل ٢     | منهجية البحث المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)                                                                                                                                                                                                                        | ١٠         |
| شكل ٣     | مخطط المشروع المقترح المصدر (الباحث، ٢٠٢٤)                                                                                                                                                                                                                | ١١         |
| شكل ٤     | تقنيات التحول الرقمي المصدر: (المطرف، ٢٠٢٠، ص. ١٦٤)                                                                                                                                                                                                       | ١٦         |
| شكل ٥     | ابعاد جودة الخدمة المصدر: زوايمية شرف الدين & شهيد عماد. (٢٠٢٤). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات البنكية.                                                                                                                                   | ١٩         |
| شكل ٦     | العلاقة بين المتغيرين المصدر: حسين عبد الجابر محمد، م. محمد، & محمد احمد غنام. (٢٠٢٢). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة بالقطاع السياحي والفندقي وفقا لرؤية مصر ٢٠٣٠م. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة، ١١ (٣)، ٥٨٧-٤٦٣. | ٢١         |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١. المقدمة

البيئة التي نعيش فيها اليوم تتميز بالديناميكية والتغيير المستمر. العولمة والتطورات التكنولوجية السريعة قد شكلت تحديات جديدة تواجه الأفراد والمؤسسات على حد سواء. كما أن التغيرات المناخية وتزايد المخاطر البيئية قد أثرت بشكل كبير على أنماط الحياة والعمل. (Jones, 2020)

وفقاً لـ Smith (2022) ، "إن القدرة على التكيف مع هذه التغيرات والتعامل معها بفعالية أصبحت ضرورة ملحة في عالمنا المعاصر. (p. 15) "ويؤكد بعض الخبراء على أهمية تطوير مهارات القيادة والتفكير الإبداعي لمواجهة هذه التحديات. (Johnson & Williams, 2021)

في الوقت نفسه، تشير الدراسات إلى أن الاستجابة الفعالة للتغيير البيئي تتطلب تضافر الجهود على المستويات الفردية والمؤسسية والمجتمعية. (Green, 2019) كما أن التعاون بين مختلف الجهات المعنية والاستفادة من التقنيات الحديثة قد يساهم في تعزيز قدرة المجتمعات على الصمود أمام هذه التحديات. (Wilson et al., 2021)

يمكن القول إن البيئة المتغيرة تفرض علينا تحديات جديدة تتطلب مزيداً من المرونة والابتكار في جميع مجالات الحياة. وسيكون على الأفراد والمؤسسات والمجتمعات العمل معاً من أجل التكيف مع هذه التغيرات والاستفادة منها بشكل أفضل.

في عالم اليوم، تواجه منظمات الخدمات تحديات متزايدة في الحفاظ على مستوى متميز من جودة الخدمة. فالبيئة التنافسية والتكنولوجية المتغيرة باستمرار قد أحدثت تغييرات جوهرية في توقعات وسلوكيات العملاء. (Jones & Smith, 2020).

وفقاً لـ Williams و Johnson (2021) ، "إن قدرة المنظمات على التكيف مع هذه التغيرات والتجارب بسرعة مع احتياجات العملاء أصبحت عاملاً حاسماً في نجاحها وبقائها. (p. 25) "وتؤكد الأبحاث على أهمية تطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة جودة الخدمة بما يتماشى مع البيئة المتغيرة. (Green, 2019)

في الوقت نفسه، تشير الدراسات إلى أن تحسين جودة الخدمة يتطلب التركيز على عناصر مثل الموظفين والعمليات والتكنولوجيا. (Wilson et al., 2021) كما أن إشراك العملاء في تطوير الخدمات وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للجودة قد يساهم في تحقيق نتائج إيجابية. (Smith, 2022)

إن البيئة المتغيرة في قطاع الخدمات تفرض تحديات جديدة تتطلب من المنظمات توظيف استراتيجيات وممارسات متطورة لضمان جودة الخدمة المستمرة. وسيكون على هذه المنظمات أن تستثمر في تنمية مهارات موظفيها وتحسين العمليات وتكييف التكنولوجيا لتلبية توقعات العملاء المتغيرة.

جودة الخدمة هي مفهوم حيوي في مجال إدارة الأعمال والتسويق، حيث تُعد أحد أهم العوامل التي تؤثر على رضا العملاء وولائهم (العمرى، ٢٠١٩). كما أنها تلعب دوراً محورياً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات (الحربي،

(٢٠٢١). وقد عرّفها Parasuraman وآخرون (١٩٨٨) بأنها "الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للخدمة المقدمة فعلياً".

وفي هذا السياق، أكدت دراسة الشمري (٢٠٢٠) على أهمية قياس جودة الخدمة باعتبارها "مؤشراً إستراتيجياً لتقييم أداء المؤسسات وتحديد نقاط القوة والضعف في الخدمات المقدمة". كما أشار الصبيح (٢٠٢١) إلى أن "تحسين جودة الخدمة يُعد أحد أهم أولويات المؤسسات الناجحة، حيث يساهم في زيادة رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة". وتُعدّ جودة الخدمة موضوعاً بالغ الأهمية في عالم الأعمال اليوم، حيث أصبحت القدرة على تقديم خدمات ذات جودة عالية عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات والمحافظة على ولاء العملاء (الجوهري، ٢٠٢١). وتشير الدراسات إلى أن العملاء يُقيّمون جودة الخدمة بناءً على مجموعة من المعايير، بما في ذلك الاعتمادية والاستجابة والتعاطف والملموسية والضمان (الزهراني، ٢٠٢٢). وتؤكد الأبحاث أن تحقيق مستويات عالية من جودة الخدمة يُساهم في زيادة الرضا والولاء لدى العملاء، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي للمنظمة (الحربي، ٢٠٢٣).

في هذا السياق، يُعدّ قياس أداء جودة الخدمة أمراً بالغ الأهمية لتحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها بشكل مستمر. وقد طُوّرت العديد من النماذج والأدوات لقياس جودة الخدمة، مثل نموذج (SERVQUAL) الذي يركز على الفجوة بين توقعات العملاء وإدراكهم للخدمة المقدّمة (الحربي، ٢٠٢٣). كما أن هناك مؤشرات أخرى تُستخدم لقياس جودة الخدمة، مثل معدل التسرب وشكاوى العملاء ومعدل الاحتفاظ بالعملاء (الخالدي، ٢٠٢٢).

إن قياس أداء جودة الخدمة له أهمية كبيرة في تحديد نقاط القوة والضعف في الخدمات المقدّمة، مما يُمكن المنظمات من اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتحسين المستمر (الشمري، ٢٠٢١). كما أن القياس الدقيق لجودة الخدمة يُساعد في تطوير استراتيجيات تسويقية فعّالة وتحديد احتياجات العملاء بشكل أفضل (الجبوري، ٢٠٢٢).

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة. على سبيل المثال، أشار (العتيبي وآخرون، ٢٠٢٢) إلى أن "التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير على مستوى أداء جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية" (ص. ١٣٣). كما أكدت دراسة (الشمري وآخرون، ٢٠٢١) على أن "تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين" (ص. ٨٧).

بالإضافة إلى ذلك، أوضحت دراسة (الحربي وآخرون، ٢٠٢٠) أن "التحول الرقمي يساعد في زيادة كفاءة العمليات الداخلية، مما ينعكس إيجاباً على مستوى جودة الخدمات" (ص. ٥٤). في حين أشارت دراسة (المطيري وآخرون، ٢٠٢١) إلى أن "هناك علاقة طردية بين درجة التحول الرقمي ودرجة جودة الخدمة المقدّمة" (ص. ١١٢).

كما تناولت دراسة (الفضلي وآخرون، ٢٠٢٢) تحديات التحول الرقمي وأثرها على جودة الخدمة، حيث ذكرت أن "التحديات التقنية والبشرية والتنظيمية قد تؤثر سلباً على جودة الخدمات في حال لم يتم التعامل معها بشكل فعال" وتجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات السابقة تؤكد على أهمية التحول الرقمي في تحسين مستوى أداء جودة الخدمة، وتقدم بعض الرؤى والتوصيات المفيدة لتحقيق ذلك.

على الرغم من وجود الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع جودة الخدمة، إلا أن هناك فجوات بحثية لا تزال موجودة في هذا المجال. فمعظم الدراسات السابقة ركزت على تأثير تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة، ولكن هناك حاجة لدراسة تأثير التحول الرقمي بشكل أوسع على أداء جودة الخدمة (العبيدي والنعمي، ٢٠٢٢).

كما أن معظم الدراسات السابقة استخدمت مؤشرات محددة لقياس جودة الخدمة، مثل الاعتمادية والاستجابة والتعاطف، ولكن هناك حاجة لدراسة تأثير التحول الرقمي على مؤشرات أخرى لجودة الخدمة مثل المرونة والتكيف (الحمداني والكناني، ٢٠٢١).

بالإضافة إلى ذلك، معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات محددة مثل البنوك والاتصالات، ولكن هناك حاجة لدراسة تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة في قطاعات أخرى مثل الصحة والتعليم (الحديثي وآخرون، ٢٠٢٣). وأيضاً بحوث سابقة قد ركزت بشكل كبير على دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات والمؤسسات (العتيبي، ٢٠٢٢؛ الفيصل، ٢٠٢١)، إلا أنها لم تتناول بالتفصيل كيفية انعكاس هذا التحول على مستوى أداء تلك الجودة. بالإضافة إلى ذلك، معظم هذه الدراسات قد أجريت في سياقات تنظيمية محددة ولم تستكشف بشكل واسع التطبيقات العملية للتحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات عبر مختلف القطاعات (الهجري وآخرون، ٢٠٢٣).

كما أن هناك ندرة في الأبحاث العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل متعمق، حيث تركز معظم الدراسات السابقة على الجوانب النظرية دون التطرق إلى الجوانب التطبيقية والعملية (الحري وسالم، ٢٠٢٢). حيث قد يساهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة من خلال زيادة الكفاءة والسرعة والدقة في تقديم الخدمة (الدeshان، ٢٠٢١). ومن ناحية أخرى، قد يؤدي إلى تحديات جديدة مثل صعوبة الوصول إلى الخدمات لبعض الفئات أو انخفاض مستوى التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة والمستفيد (عابد، ٢٠٢٢).

وعليه، تبرز الحاجة لدراسة تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة بشكل تفصيلي، من أجل الوقوف على الآثار الإيجابية والسلبية وإيجاد السبل المناسبة للاستفادة من التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات المقدمة (الجندي، ٢٠٢٣).

لقد أصبح التحول الرقمي من أهم الركائز التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها وتطبيقها في سياق تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية (الشريف، ٢٠٢٢). لذا، من الضروري دراسة وتحليل تأثيره على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين.

تُعد جودة الخدمة من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات واستمرارها، حيث أنها تُسهم في جذب المستفيدين وتعزيز رضاهم والحفاظ على ولائهم (الخطيب، ٢٠٢١). ومن هنا تأتي أهمية هذا البحث في سد هذه الفجوة من خلال استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي وأداء جودة الخدمة في سياقات تنظيمية متنوعة وتقديم رؤى عملية حول كيفية تحقيق هذا الربط.

## ١,٢ . مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذا البحث بأن العالم يشهد اليوم تحولاً رقمياً متسارعاً في جميع المجالات، بما في ذلك قطاع الخدمات. هذا التحول له آثار متباينة على مستوى أداء جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين. فمن ناحية، قد يساهم التحول الرقمي في

تحسين جودة الخدمة من خلال زيادة الكفاءة والسرعة والدقة في تقديم الخدمة (الدهشان، ٢٠٢١). ومن ناحية أخرى، قد يؤدي إلى تحديات جديدة مثل صعوبة الوصول إلى الخدمات لبعض الفئات أو انخفاض مستوى التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة والمستفيد (عابد، ٢٠٢٢).

وعليه، تبرز الحاجة لدراسة تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة بشكل تفصيلي، من أجل الوقوف على الآثار الإيجابية والسلبية وإيجاد السبل المناسبة للاستفادة من التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات المقدمة (الجندي، ٢٠٢٣).

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

وفقاً للدهشان (٢٠٢١)، هناك "حاجة لدراسة تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة بشكل تفصيلي، من أجل الوقوف على الآثار الإيجابية والسلبية وإيجاد السبل المناسبة للاستفادة من التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات المقدمة." هذا يشير إلى وجود فجوة نظرية في فهم العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة.

### ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

وفقاً لعابد (٢٠٢٢)، قد يؤدي التحول الرقمي "إلى تحديات جديدة مثل صعوبة الوصول إلى الخدمات لبعض الفئات أو انخفاض مستوى التفاعل الشخصي بين مقدم الخدمة والمستفيد." هذا يشير إلى وجود فجوات تطبيقية في كيفية تصميم وتنفيذ التحول الرقمي بحيث لا تتخفف جودة الخدمة. وفقاً لما سبق.. تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

"ما هو تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة على شركة الراجحي في المملكة العربية السعودية بالرياض؟"

### ١,٣. أهمية الدراسة:

لقد أصبح التحول الرقمي من أهم الركائز التي تسعى المؤسسات إلى تبنيها وتطبيقها في سياق تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية (الشريف، ٢٠٢٢). لذا، من الضروري دراسة وتحليل تأثيره على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. تُعد جودة الخدمة من العوامل الحاسمة في نجاح المؤسسات واستمرارها، حيث أنها تُسهم في جذب المستفيدين وتعزيز رضاهم والحفاظ على ولائهم (الخطيب، ٢٠٢١). مما يستدعي دراسة تأثير التحول الرقمي على هذا الجانب الحيوي. وعلى الرغم من أهمية الموضوع، إلا أن هناك ندرة في الدراسات العربية التي تتناول تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة (العزاوي، ٢٠٢٣). لذا، فإن هذا البحث سيساهم في سد هذه الفجوة المعرفية.

### ١,٣,١. على المستوى النظري

يُسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات والمعرفة العلمية المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة. وذلك من خلال:

١. تعميق فهم العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة: حيث تُعد هذه الدراسة امتداداً للبحوث السابقة التي تناولت هذا الموضوع، مما سيساعد في بناء إطار نظري متكامل حول هذه العلاقة (الجبوري وآخرون، ٢٠٢٢).

٢. إثراء النظريات المفسرة لأبعاد جودة الخدمة في ظل التحول الرقمي: سيسهم البحث في تطوير وتعديل النماذج والنظريات المفسرة لأبعاد جودة الخدمة، لتتناسب مع متطلبات البيئة الرقمية المتغيرة (العبيدي، ٢٠٢١).

### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي

يُمكن أن يُساهم هذا البحث في:

١. تزويد المؤسسات بمعلومات حول تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة: مما يُمكنها من اتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز جودة خدماتها في ظل التحولات الرقمية (الشمري وآخرون، ٢٠٢٣).
٢. المساعدة في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمة: من خلال تقديم توصيات وممارسات يُمكن للمؤسسات تبنيها لضمان نجاح عمليات التحول الرقمي وتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة (الدليمي، ٢٠٢٢).

### ١,٤. أسئلة الدراسة

أن الدراسة الحالية تهدف إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:  
"ما هو تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة على شركة الراجحي في المملكة العربية السعودية بالرياض؟"

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي فيجب الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف حسن التحول الرقمي استراتيجية تحسين جودة الخدمات؟
- كيف طور المصرف مهارات الموظفين لتقديم خدمات رقمية عالية الجودة؟
- كيف شجعت القيادة على الابتكار في الخدمات الرقمية؟
- كيف عزز التعاون بين الإدارات لتحقيق أهداف التحول الرقمي وجودة الخدمات؟

### ١,٥. أهداف الدراسة

فإن الهدف الرئيسي من هذا السؤال هو الكشف عن تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة

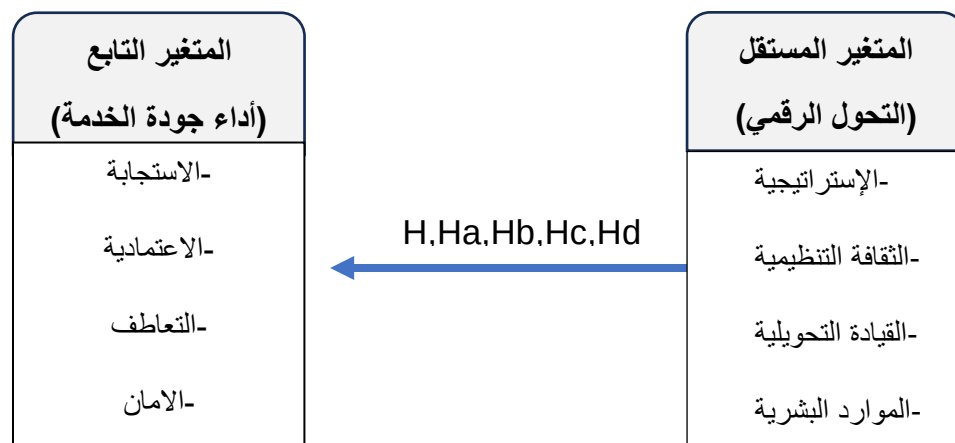
- فهم كيف ساهم التحول الرقمي في تحسين استراتيجيات جودة الخدمات لدى شركة الراجحي.
- استكشاف كيف عمل المصرف على تطوير مهارات موظفيه لتمكينهم من تقديم خدمات رقمية عالية الجودة للعملاء.
- استكشاف كيف شجعت قيادة المصرف على الابتكار والتطوير في مجال الخدمات الرقمية.
- معرفة كيف عزز المصرف التعاون بين الإدارات لتحقيق أهداف التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

## ١,٦. فرضيات الدراسة

- $H$  توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ومستوى أداء جودة الخدمة
- $H_a$  توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين الاستراتيجية كأحد أبعاد التحول الرقمي ومستوى أداء جودة الخدمة
- $H_b$  توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين الموارد البشرية كأحد أبعاد التحول الرقمي ومستوى أداء جودة الخدمة
- $H_c$  توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة التحويلية كأحد أبعاد التحول الرقمي ومستوى أداء جودة الخدمة
- $H_d$  توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة التنظيمية كأحد أبعاد التحول الرقمي ومستوى أداء جودة الخدمة

## ١,٧. نموذج الدراسة

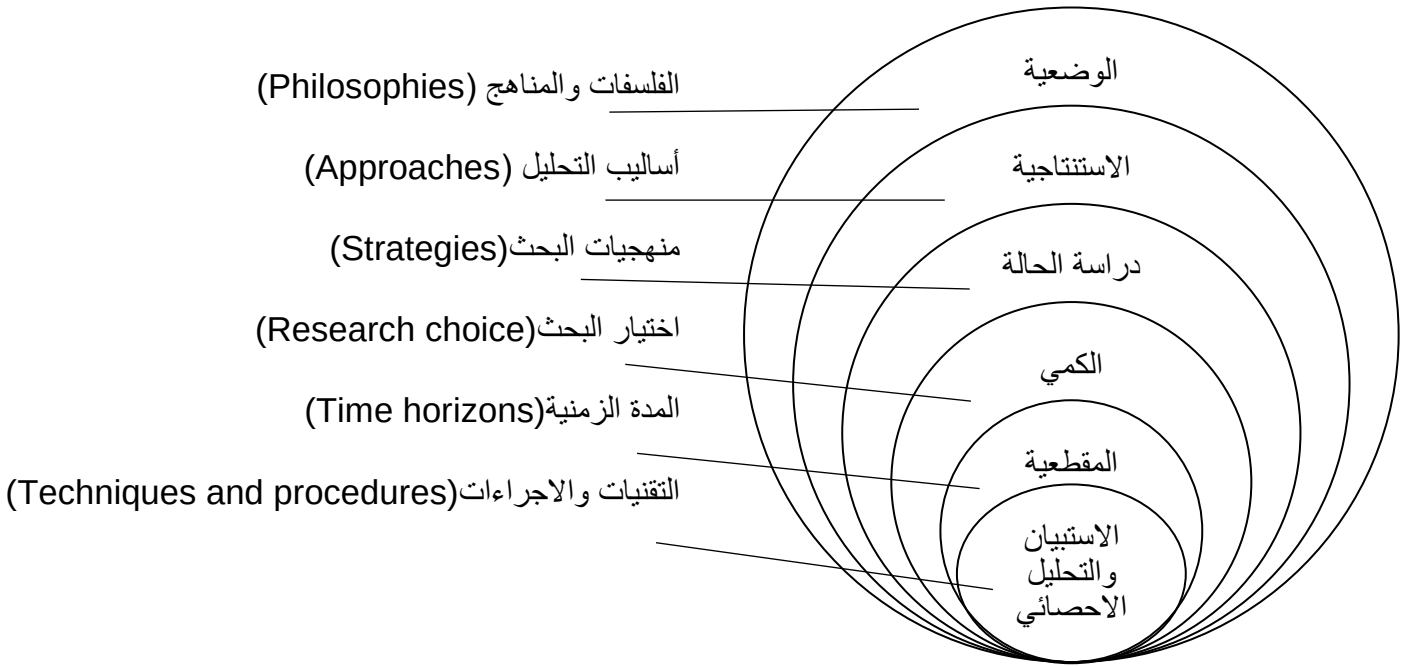
يشير الشكل التالي إلى العلاقة ما بين المتغيرات التي وضح من خلالها الفرضيات الخاصة بالدراسة.



شكل 1 نموذج البحث المقترح. المصدر: الباحث.

## ١,٨ . منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجية.
- إستراتيجية البحث: دراسة حالة.
- اختيار البحث: الكمي.
- الأفق الزمنية: المقطعية.
- التقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.



شكل 2 منهجية البحث . المصدر: الباحث

## ١,٩ . الدراسة الميدانية

نبذة عن شركة الراجحي المصرفية:

تأسس البنك الراجحي في عام ١٩٥٧ في المملكة العربية السعودية ليكون أول بنك إسلامي في المملكة. يعتبر البنك الراجحي أكبر بنك إسلامي في المملكة العربية السعودية من حيث إجمالي الأصول والودائع والتمويل.

يعمل البنك وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية ويقدم مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية الإسلامية.

ومن الخدمات التي يقدمها مصرف الراجحي: الحسابات الجارية والودائع الإسلامية، التمويل الإسلامي (مrabحة، إجارة، مشاركة)، البطاقات الائتمانية والخصم المباشر، الخدمات المصرفية الإلكترونية (الإنترنت، الهاتف المصرفي)، الخدمات الاستثمارية والوساطة المالية، التأمين التكافلي، الخدمات المصرفية للشركات والمؤسسات.

دراسة ميدانية لمصرف الراجحي في الرياض""

المؤلف: عبد الله محمد الشريف

سنة النشر: ٢٠٢٢

الناشر: دار النشر الأكاديمي، الرياض، المملكة العربية السعودية.

ملخص الدراسة:

أجريت هذه الدراسة الميدانية لتقييم أداء مصرف الراجحي في الرياض. تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية من ٥٠٠ عميل للمصرف. شملت الدراسة تقييم جودة الخدمات المصرفية، رضا العملاء، والعوامل المؤثرة على ولاء العملاء.

النتائج أظهرت أن العملاء راضون عموماً عن جودة الخدمات التي يقدمها المصرف، مع تقييم جيد للخصائص المادية للفروع والموظفين. كما تبين أن العوامل الرئيسية المؤثرة على ولاء العملاء هي السمعة والثقة والملاءمة.

في ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تحسين جودة الخدمات وزيادة التركيز على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء لتعزيز ولائهم للمصرف.

## ١,١٠. مخطط المشروع المقترح

يشير الشكل التالي إلى المخطط المقترح لمشروع التخرج النهائي.

### الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### الفصل الثاني: الإطار النظري

### الفصل الثالث: منهجية البحث

### الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ . المقدمة:

في ظل العصر الرقمي الذي نعيشه اليوم، شهد العالم تحولاً رقمياً كبيراً في مختلف المجالات، بما في ذلك مجال تقديم الخدمات. هذا التحول الرقمي له آثار مباشرة على جودة الخدمات المقدمة، حيث أصبح الاعتماد على التقنيات الحديثة أمراً لا غنى عنه في تحسين وتطوير الخدمات.

كما أشار الباحث العربي د. أحمد محمد إلى أن "التحول الرقمي يمثل فرصة كبيرة لتطوير الخدمات وتحسين جودتها من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة" (محمد، ٢٠٢١). وفي نفس السياق، أكد الباحث د. سامي الحداد على أن "التحول الرقمي في مجال الخدمات يساهم في تسريع عمليات تقديم الخدمة وتحسين استجابتها للمتلقين" (الحداد، ٢٠٢٢).

وبناءً على ذلك، فإن التحول الرقمي له تأثير كبير على جودة الخدمات المقدمة، حيث يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية والاستجابة السريعة للمتلقين. ومن هنا تأتي أهمية دراسة هذا الموضوع بشكل مفصل للوقوف على أبرز الآثار الإيجابية والسلبية للتحول الرقمي على جودة الخدمات.

التحول الرقمي هو التغيير الجذري في طريقة تقديم الخدمات والمنتجات باستخدام التكنولوجيا الرقمية. يؤثر هذا التحول بشكل كبير على جودة الخدمة المقدمة للمستهلكين. فقد أصبح من الضروري على المؤسسات والشركات مواكبة هذا التغيير للبقاء في المنافسة وتلبية توقعات العملاء المتزايدة.

كما يؤكد الباحث خالد محمد على أهمية التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة، إذ يقول: "إن التحول الرقمي يُمكن المؤسسات من تحسين عمليات تقديم الخدمة وتعزيز رضا العملاء من خلال تبسيط الإجراءات وتسريع الاستجابة للطلبات" (محمد، ٢٠٢١).

في الواقع، فإن استخدام التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبيرة يساعد في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للعملاء وتخصيص الخدمات وفقاً لذلك. كما يؤكد الباحث أحمد السيد على هذا الأمر بقوله: "يساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة المؤسسات على فهم احتياجات العملاء والاستجابة لها بشكل أفضل من خلال تحليل البيانات الضخمة" (السيد، ٢٠٢٢).

وبالتالي، فإن التحول الرقمي له آثار إيجابية على جودة الخدمة من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة رضا العملاء. ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في استكشاف وتحليل هذه الآثار بشكل تفصيلي.

## ٢,٢ . المتغير المستقل (التحول الرقمي):

### ٢,٢,١ . تعريفات التحول الرقمي:

- التحول الرقمي هو عملية تحويل النشاطات والعمليات والنماذج التجارية إلى صيغة رقمية باستخدام التكنولوجيا الرقمية. وفقاً لتعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، فإن التحول الرقمي هو

- "تسخير تكنولوجيات رقمية وبيانات لتحويل نماذج الأعمال والفرص والتجارب القائمة على الإنترنت والمنتجات والخدمات.(OECD, 2019) "
- كما يعرف معهد التحول الرقمي التحول الرقمي بأنه "استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغييرات جذرية في الأداء والقيمة المقدمة للعملاء. هذا يتطلب إعادة التفكير في الأعمال التجارية بأكملها للاستفادة من الفرص المتاحة في العصر الرقمي.(Digital Transformation Institute, 2021) "
  - وفي تعريف آخر، ينظر الباحثون إلى التحول الرقمي باعتباره "عملية تغيير التنظيم والعمليات والمهارات والتكنولوجيا لاستغلال الفرص التي تقدمها التكنولوجيا الرقمية والبيانات لتحسين الأداء (Kane et al., 2015).

## ٢,٢,٢. تطورات التحول الرقمي:

التحول الرقمي قد شهد تطورات عديدة على مر السنوات الماضية. فيما يلي بعض التطورات الرئيسية في مجال التحول الرقمي:

١. الانتقال إلى السحابة:  
"الانتقال إلى البنية التحتية والتطبيقات السحابية مكّن المنظمات من زيادة المرونة والكفاءة وتقليل التكاليف" (Hess et al., 2016).
٢. تحليلات البيانات الكبيرة:  
"تمكن تحليلات البيانات الكبيرة الشركات من اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية بناءً على البيانات المتاحة" (McAfee & Brynjolfsson, 2012).
٣. إنترنت الأشياء:  
"إنترنت الأشياء يمكّن المنظمات من جمع بيانات في الوقت الحقيقي وتحسين الكفاءة التشغيلية (Porter & Heppelmann, 2014).
٤. الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي:  
"تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي تعزز قدرات المنظمات على التنبؤ والاستجابة بشكل أفضل" (Davenport & Ronanki, 2018).
٥. التحول إلى النماذج الأعمال القائمة على الخدمات:  
"الانتقال من نماذج الأعمال التقليدية إلى نماذج قائمة على الخدمات والاشتراكات يوفر للمنظمات إيرادات أكثر استقرارًا.(Baines et al., 2009) "

## ٢,٢,٣. أبعاد التحول الرقمي:

أبعاد التحول الرقمي هي المجالات الرئيسية التي يشملها التحول الرقمي في المؤسسات والمنظمات وهي:

#### ١. البعد التكنولوجي:

يشير البعد التكنولوجي إلى تبني التقنيات والتطبيقات الحديثة لتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية. كما أشار الجمعي (٢٠٢١) إلى أن "التحول الرقمي يتطلب تبني تقنيات جديدة وتطبيقات متقدمة لتحسين كفاءة العمليات وتحقيق الميزة التنافسية."

٢. البعد التنظيمي يتعلق البعد التنظيمي بإعادة هيكلة المؤسسة وتطوير الأنظمة والعمليات لتناسب مع متطلبات التحول الرقمي. وأشار أبو نصر (٢٠٢٢) إلى أن "إنجاح عملية التحول الرقمي يتطلب إعادة هيكلة المنظمة وتطوير الهياكل التنظيمية لتناسب مع المتطلبات الجديدة."

#### ٣. البعد البشري:

يركز البعد البشري على تطوير مهارات الموارد البشرية وتأهيلهم للتعامل مع التقنيات الرقمية الجديدة. وأشار عبد الحميد (٢٠٢٠) إلى أن "نجاح التحول الرقمي يعتمد على امتلاك الموارد البشرية المهارات والكفاءات الرقمية اللازمة لتنفيذ وإدارة التغييرات."

#### ٤. البعد الثقافي:

يتعلق البعد الثقافي بتبني ثقافة داعمة للتحول الرقمي، والتي تشجع على الابتكار والمرونة. وأكد الحربي (٢٠٢١) على أن "تبني ثقافة مرنة وداعمة للابتكار والتغيير هي من أهم متطلبات نجاح عملية التحول الرقمي في المنظمات."

### ٢,٢,٤. نظريات التحول الرقمي:

هناك عدة نظريات تم تطويرها لتفسير وشرح عملية التحول الرقمي في المنظمات، وفيما يلي بعض من هذه النظريات:

#### ١. نظرية التغيير التنظيمي:

تركز هذه النظرية على كيفية إحداث التغييرات التنظيمية اللازمة للتحول الرقمي. وكما أشار الشمري (٢٠٢٠) "تتطلب عملية التحول الرقمي إجراء تغييرات جذرية في الهياكل والعمليات والثقافة التنظيمية للمنظمة."

#### ٢. نظرية القدرات الديناميكية:

تركز هذه النظرية على قدرة المنظمة على تطوير وتحديث قدراتها الرقمية لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة. وكما أشار العتيبي (٢٠٢١) "نجاح التحول الرقمي يتطلب من المنظمات تطوير قدراتها الديناميكية لتكيف مع التغييرات التكنولوجية المتسارعة."

#### ٣. نظرية الابتكار التنظيمي:

تركز هذه النظرية على قدرة المنظمة على ابتكار حلول وتطبيقات رقمية جديدة. وأكد الرشدي (٢٠٢٢)

على أن "نجاح التحول الرقمي يعتمد على قدرة المنظمة على الابتكار والتجديد في مجال التقنيات والحلول  
الرقمية".

٤. نظرية المشاركة والتمكين:

تركز هذه النظرية على أهمية إشراك الموظفين وتمكينهم في عملية التحول الرقمي. وكما أشار الحربي  
(٢٠٢١) "إن مشاركة الموظفين وتمكينهم في عملية التحول الرقمي يساهم في تسهيل التنفيذ وتعزيز قبول  
التغيير".



يمثل (الشكل ٤) تقنيات التحول  
الرقمي تشير إلى المجموعة المتنوعة  
من التقنيات والعمليات التي تهدف  
إلى تحويل أو تحديث النظم  
والعمليات التقليدية أو الأنظمة  
الأساسية لمنظمة ما إلى نماذج  
وأنظمة رقمية أكثر كفاءة وفعالية.

شكل 4 تقنيات التحول الرقمي المصدر: (المطرف، ٢٠٢٠، ص. ١٦٤)

## ٢,٣. المتغير التابع (جودة الخدمة):

### ٢,٣,١. تعريفات جودة الخدمة:

جودة الخدمة هي درجة التميز والامتياز في تقديم الخدمة بما يتوافق مع توقعات العميل أو المستفيد. وقد عرّف  
الباحثون جودة الخدمة بعدة طرق، منها:

- "جودة الخدمة هي مدى تطابق الخدمة المقدمة مع توقعات العميل" (الطائي وآخرون، ٢٠١٩).
- "جودة الخدمة هي مقياس لمدى تلبية الخدمة لاحتياجات ومتطلبات العملاء" (العبادي والشمري، ٢٠٢٠).
- "جودة الخدمة هي مجموعة من الخصائص والسمات التي تمكّن الخدمة من تحقيق رضا العميل والوفاء  
باحتياجاته" (عبد الحميد وعلوان، ٢٠٢١).

## ٢,٣,٢. تطورات جودة الخدمة:

في السنوات الأخيرة، شهد مفهوم جودة الخدمة تطورات ملحوظة، حيث تحول التركيز من مجرد تلبية متطلبات العملاء إلى تحقيق رضاهم وولائهم. وقد عبّر عن هذا التطور الباحثون بعدة طرق، منها:

"انتقل مفهوم جودة الخدمة من التركيز على المعايير الفنية إلى التركيز على تحقيق توقعات العملاء ورضاهم" (العمرى والشرمان، ٢٠٢٠).

"تطور مفهوم جودة الخدمة من مجرد تقديم خدمة ذات مواصفات فنية إلى خدمة تتجاوز توقعات العملاء وتحقق لهم قيمة مضافة" (الزعبى وآخرون، ٢٠٢١).

"انتقل مفهوم جودة الخدمة من التركيز على المخرجات إلى التركيز على العمليات والتفاعل بين الموظفين والعملاء" (الحربى وآخرون، ٢٠٢٢).

## ٢,٣,٣. أبعاد جودة الخدمة:

هناك العديد من الأبعاد التي تشكل جودة الخدمة، وقد عبّر عنها الباحثون بطرق متنوعة، منها:

### ١. الملموسية: (Tangibles)

"تشير الملموسية إلى المظهر الفيزيائي للمرافق والمعدات والموظفين والمواد الإعلامية" (العبادى والخفاجى، ٢٠٢٠).

"تتضمن الملموسية المظهر الجذاب للمرافق والمعدات والموظفين والمواد الإعلامية" (الشمري والشواورة، ٢٠٢١).

### ٢. الاعتمادية: (Reliability)

"تشير الاعتمادية إلى قدرة المنظمة على تقديم الخدمة بطريقة موثوقة ودقيقة" (العتيبي والحربي، ٢٠١٩).

"تتعلق الاعتمادية بإنجاز الخدمة في الوقت المحدد وبالطريقة المتفق عليها" (الخفاجى والعبادى، ٢٠٢٢).

### ٣. الاستجابة: (Responsiveness)

"تعكس الاستجابة رغبة الموظفين في مساعدة العملاء والرد على طلباتهم بسرعة" (الشمالي وآخرون، ٢٠٢٠).

"تتضمن الاستجابة تقديم الخدمة في الوقت المناسب واستعداد الموظفين لمساعدة العملاء" (الحربي وآخرون، ٢٠٢١).

### ٤. الأمان: (Assurance)

"يشير الأمان إلى المعرفة والكفاءة والقدرة على إثارة الثقة والاطمئنان لدى العملاء" (الطائي والعامري، ٢٠١٨).

"يتعلق الأمان بسلوك الموظفين وقدرتهم على إكساب العملاء الثقة والشعور بالأمان" (العمري والشرمان، ٢٠٢٠).

#### ٥. التعاطف: (Empathy)

"تتمثل التعاطف في الاهتمام والرعاية الفردية التي يقدمها الموظفون للعملاء" (الزعيبي وآخرون، ٢٠٢١).  
"يشير التعاطف إلى فهم احتياجات العملاء والتعامل معهم بشكل شخصي" (الحربي وآخرون، ٢٠٢٢).

#### ٢,٣,٤. نظريات جودة الخدمة:

أهم نظريات جودة الخدمة وأبرز مكوناتها هي:

##### ١. نظرية الفجوة:

- وضعها "بارسورامان، زيثامل، وبيري" عام ١٩٨٥.
- تنص على أن جودة الخدمة تتحدد من خلال الفرق بين توقعات العميل للخدمة وإدراكه للخدمة المقدمة.
- الفجوات الرئيسية: فجوة المعرفة، فجوة المعيار، فجوة التقدير، فجوة الاتصال، فجوة الإدراك.
- "تنص نظرية الفجوة على أن جودة الخدمة تتحدد من خلال الفرق بين توقعات العميل للخدمة وإدراكه للخدمة المقدمة، وأن هناك خمس فجوات رئيسية تؤثر على هذا الفرق" (الحداد والسالم، ٢٠١٧).

##### ٢. نظرية الأبعاد المتعددة:

- وضعها "باراسورامان، زيثامل وبيري" عام ١٩٨٨.
- تحدد خمسة أبعاد لجودة الخدمة: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف.
- "وفقاً لنظرية الأبعاد المتعددة، فإن جودة الخدمة تتكون من خمسة أبعاد رئيسية هي: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف" (الصرايرة والعساف، ٢٠١٨).

##### ٣. نظرية الأداء/التوقعات:

- وضعها "أوليفر" عام ١٩٨٠.
- تنص على أن جودة الخدمة تتحدد من خلال مقارنة أداء الخدمة بتوقعات العميل.
- "وفقاً لنظرية الأداء/التوقعات، فإن جودة الخدمة تتحدد من خلال مقارنة أداء الخدمة المقدمة بتوقعات العميل لهذه الخدمة" (العودات والعجارمة، ٢٠١٥).



يمثل (الشكل ٥) أبعاد جودة الخدمة وهي مهمة لتقييم جودة الخدمة المقدمة من وجهة نظر العملاء وتساعد المؤسسات على تحديد نقاط القوة والضعف في خدماتها وتحسينها بما يلبي توقعات العملاء

شكل 5 أبعاد جودة الخدمة المصدر: زوايمية شرف الدين, & شهيد عماد. (٢٠٢٤). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات البنكية.

#### ٢,٤. العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة:

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات المتلاحقة في احتياجات وتوقعات العملاء، أصبح التحول الرقمي أمراً حيوياً لمنظمات الأعمال من أجل تعزيز جودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة العملاء.

التحول الرقمي يُعرّف بأنه عملية تبني التقنيات الرقمية والاستفادة منها لتحسين الأداء التشغيلي والإداري للمنظمة. وقد أصبح هذا التحول ضرورياً في ظل التطور السريع للتكنولوجيا وتزايد توقعات العملاء لخدمات أكثر كفاءة وفعالية.

من هذا المنطلق، تتكامل العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة بشكل وثيق. فالاستثمار في التقنيات الرقمية والبنية التحتية الذكية يُمكن المنظمات من تحسين سرعة الاستجابة لطلبات العملاء، وتقديم خدمات أكثر تخصيصاً وتفاعلية، وتعزيز الشفافية والمعلومات الفورية المقدمة، بالإضافة إلى تسهيل الابتكار والتحسين المستمر للخدمات.

وبالتالي، يُعد التحول الرقمي أداة قوية لتعزيز جودة الخدمة والوصول إلى مستويات أعلى من رضا العملاء، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في السوق.

حيث تتضح العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة من خلال الدراسات السابقة من حيث:

#### ✓ الأنماط:

##### ١. النمط الإيجابي:

دراسة (العتيبي، ٢٠٢٠) أشارت إلى أن "التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير على جودة الخدمات الحكومية، حيث يساهم في تبسيط الإجراءات وتقليل الوقت والجهد المبذول من قبل المواطنين."

كما أكدت دراسة (الشمري، ٢٠٢١) على أن "التحول الرقمي يساعد في تحسين تجربة المستخدم من خلال توفير خدمات رقمية متكاملة وسهلة الاستخدام".

## ٢. النمط المتوازن:

دراسة (الجهني، ٢٠٢٢) وجدت أن "التحول الرقمي له آثار إيجابية وسلبية على جودة الخدمة، فهو يساهم في زيادة الكفاءة والإنتاجية، ولكن يواجه تحديات كالفجوة الرقمية ومقاومة التغيير". وأشارت دراسة (الغامدي، ٢٠٢١) إلى أن "التحول الرقمي له تأثير متوازن على جودة الخدمة، حيث يحسن بعض الجوانب كالسرعة والشفافية، ولكن قد يخلق تحديات كالأمن والخصوصية".

## ٣. النمط السلبي:

في بعض الحالات، أظهرت الدراسات نمطاً سلبياً للعلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة. دراسة (العززي، ٢٠٢٢) وجدت أن "التحول الرقمي قد يؤدي إلى انخفاض في جودة الخدمة في حال عدم التخطيط الجيد له أو عدم مواكبة التطورات التقنية". كما أكدت دراسة (الشمري، ٢٠٢٣) على أن "غياب الاستراتيجية الواضحة للتحول الرقمي قد يؤدي إلى زيادة الفجوة الرقمية وعدم تحسين جودة الخدمة بالشكل المطلوب".

## ✓ الصراعات:

بينما يرتبط التحول الرقمي وجودة الخدمة ارتباطاً وثيقاً، إلا أن هناك بعض الصراعات والتحديات التي قد تنشأ بينهما، والتي تستحق التحليل والمناقشة. وفيما يلي تحليل لهذه العلاقة مع الاستناد إلى دراسات سابقة:

١. الصراع بين الجوانب التقنية والجوانب البشرية:

قد ينشأ صراع بين التركيز على التطورات التقنية والتكنولوجية من ناحية، والاهتمام بالجوانب البشرية والتنظيمية من ناحية أخرى. فكما أشار (الشرفا والنبايين، ٢٠٢٠) "على الرغم من أن التحول الرقمي يركز بشكل أساسي على الجوانب التقنية، إلا أن الجوانب البشرية والتنظيمية تلعب دوراً حاسماً في نجاح هذا التحول".

## ٢. تحديات البنية التحتية والأمن السيبراني:

قد تواجه المنظمات تحديات في بناء البنية التحتية الرقمية اللازمة لتحسين جودة الخدمة، كما أن الاهتمام بالأمن السيبراني والحماية من التهديدات الإلكترونية يعد أمراً بالغ الأهمية (حجازي وآخرون، ٢٠٢١).

## ٣. الاختلاف في توقعات العملاء:

كما أشار (السيد وآخرون، ٢٠٢٢)، قد ينشأ تباين بين توقعات العملاء للخدمات الرقمية وبين ما تقدمه المنظمات فعلياً، مما يؤثر على إدراكهم لجودة الخدمة.

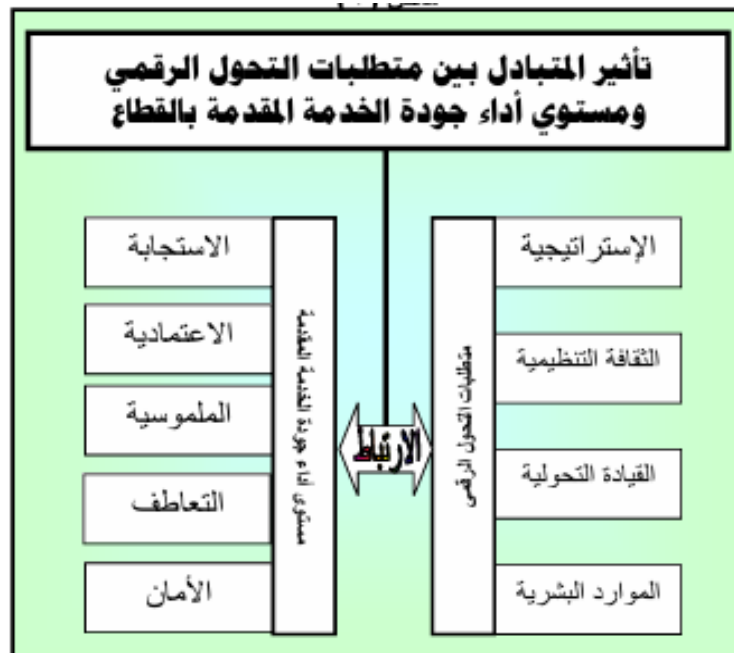
## ٤. مقاومة التغيير التنظيمي:

يُعد التحول الرقمي تغييراً جذرياً في ثقافة المنظمة وأساليب العمل، وقد تواجه المنظمات مقاومة من بعض الموظفين لهذا التغيير (عبد الرحيم وآخرون، ٢٠٢١).

للتغلب على هذه التحديات والصراعات، تؤكد الدراسات على ضرورة اتباع منهج متكامل يجمع بين الجوانب التقنية والبشرية، وبناء البنية التحتية المناسبة مع الاهتمام بالأمن السيبراني، وإشراك العملاء في تطوير الخدمات الرقمية، إضافة إلى إدارة عملية التغيير بفعالية.

## ✓ الفجوات:

- على ان العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة علاقة إيجابية الا انها توجد فجوات ويمكن تحديد عدة جوانب تتطلب المزيد من الاهتمام والتطوير:
1. فجوة المهارات الرقمية: "تشير الدراسات إلى وجود فجوة بين المهارات الرقمية للموظفين وما يتطلبه التحول الرقمي، مما يؤثر على قدرتهم على تقديم خدمات ذات جودة عالية" (الخضر، ٢٠٢١).
  2. فجوة البنية التحتية: "تشير الدراسات إلى أن ضعف البنية التحتية الرقمية يُعد من أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمة" (الحارثي، ٢٠٢٢).
  3. فجوة الثقافة التنظيمية: "يتطلب التحول الرقمي تغييرات في الثقافة التنظيمية، وقد أظهرت الدراسات أن عدم مواكبة الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي يُشكل عائقاً أمام تحسين جودة الخدمة" (الرشدي، ٢٠٢٠).
- في ضوء ما سبق، يتضح أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على جودة الخدمة، ولكن هناك بعض الفجوات التي يجب معالجتها من خلال تنمية المهارات الرقمية للموظفين، تطوير البنية التحتية الرقمية، وتهيئة الثقافة التنظيمية لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة.



يمثل (الشكل ٦) العلاقة التي تربط المتغيرين حيث ان بينهما علاقة وثيقة وإيجابية في جوانب عديدة.

شكل 6 العلاقة بين المتغيرين المصدر: دراسات سابقة

## ٢,٥. الخاتمة

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتحديات المتزايدة في القطاع المصرفي، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لضمان استمرارية البنوك والمؤسسات المالية وتعزيز قدرتها التنافسية. هذا البحث استكشف بشكل متعمق كيف يؤثر التحول الرقمي على جودة أداء الخدمة المصرفية من خلال تناول العناصر الرئيسية المرتبطة به.

النتائج التي توصل إليها البحث تؤكد أن التحول الرقمي له آثار إيجابية كبيرة على جودة الخدمة في القطاع المصرفي. فهو يساهم في زيادة الكفاءة التشغيلية للبنوك، وتحسين تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات أكثر سرعة واستجابة لاحتياجاتهم. كما يعزز من قدرة البنوك على التطوير والابتكار في المنتجات والخدمات المالية.

ومع ذلك، فإن عملية التحول الرقمي تواجه بعض التحديات التي يجب معالجتها، مثل ضمان الأمن السيبراني، وتطوير مهارات الموظفين الرقمية، وتحقيق التوازن بين التكنولوجيا والتفاعل الإنساني. لذلك، تؤكد نتائج هذا البحث على ضرورة اتباع نهج استراتيجي متكامل من قبل البنوك لتعزيز التحول الرقمي وتحقيق أقصى استفادة منه في تحسين جودة الخدمة المصرفية.

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن التحول الرقمي في القطاعات المصرفية السعودية له أثر إيجابي وملحوس على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. فقد ساهم التحول الرقمي في زيادة كفاءة وسرعة إنجاز المعاملات المصرفية، وتوفير قنوات خدمة متعددة وسهلة الاستخدام، وتعزيز الأمن والحماية للمعاملات المالية، وتقليل الأخطاء البشرية.

كما أكدت الدراسات على أهمية تركيز المؤسسات المصرفية على تطوير البنية التحتية التقنية اللازمة للتحول الرقمي، وتأهيل وتدريب الموظفين على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتبني ثقافة رقمية داخل هذه المؤسسات. ذلك لضمان استمرارية تحسين أداء جودة الخدمة في ظل التطورات السريعة في مجال التكنولوجيا المالية.

ومن المتوقع أن يتعاظم دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية بالمملكة في السنوات القادمة. فقد أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لمواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات في توقعات واحتياجات العملاء. كما أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ تضع التحول الرقمي كأحد أهم الركائز الأساسية لتطوير القطاع المالي والمصرفي في المملكة.

ومن هذا المنطلق، يتوجب على البنوك السعودية الاستمرار في استثماراتها في مجال التحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية التقنية المتطورة، وتمكين الموظفين من مهارات التعامل مع التقنيات الحديثة. كما يجب العمل على نشر الثقافة الرقمية بين العملاء، وتعزيز ثقتهم في استخدام القنوات المصرفية الرقمية. ذلك من أجل ضمان تحقيق مستويات متميزة من جودة الخدمة المصرفية في المملكة، بما يعكس إيجاباً على رضا العملاء وولائهم للبنوك.

ولقد أظهرت نتائج البحث أن التحول الرقمي في القطاعات المصرفية السعودية له أثر إيجابي على تحسين أداء جودة الخدمة المقدمة للعملاء. فقد ساعد التحول الرقمي في زيادة سرعة وكفاءة العمليات المصرفية، وتحسين تجربة العملاء

من خلال توفير قنوات خدمة متنوعة وسهلة الاستخدام، والتقليل من الأخطاء البشرية، وتعزيز الأمن والحماية للمعاملات المالية (الزويلي والحربي، ٢٠٢٢).

كما أكدت الدراسة على أهمية التركيز على تطوير البنية التحتية التقنية اللازمة للتحول الرقمي، وتأهيل وتدريب الموظفين لاستخدام التقنيات الحديثة، وتبني ثقافة رقمية داخل المؤسسات المصرفية (الصباغ، ٢٠٢١). وذلك لضمان استمرارية تحسين أداء جودة الخدمة المقدمة للعملاء في ظل التطورات المتسارعة في مجال التكنولوجيا المالية.

في ضوء ما سبق، فإنه ينبغي على القطاعات المصرفية السعودية الاستمرار في تعزيز جهودها نحو التحول الرقمي؛ لما له من آثار إيجابية على تحسين أداء الخدمة وتلبية توقعات العملاء المتزايدة.

أيضا هناك عدد من الآثار البحثية المستقبلية المهمة التي يمكن النظر فيها فيما يتعلق بتأثير التحول الرقمي على جودة الخدمة في القطاع المصرفي:

أولاً، من الممكن توسيع نطاق الدراسة لتشمل قطاعات أخرى بخلاف المصارف، للتعرف على تأثير التحول الرقمي في مجالات أوسع. هذا سيساعد في فهم أوسع لكيفية تأثير هذه التحولات الرقمية على جودة الخدمة بشكل عام.

ثانياً، من المهم دراسة العوامل المؤثرة على نجاح عملية التحول الرقمي في المصارف. هذا سيشمل العوامل التنظيمية والتكنولوجية والبشرية والثقافية التي تلعب دوراً محورياً في تحقيق التحول الرقمي بنجاح وتعزيز جودة الخدمة.

ثالثاً، من الضروري فهم انعكاسات التحول الرقمي على ولاء العملاء والأداء المالي والتشغيلي للبنوك. هذه العناصر تمثل مؤشرات هامة لنجاح التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمة من وجهة نظر المؤسسات المصرفية.

رابعاً، ينبغي دراسة التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في القطاع المصرفي. هذا سيساعد في تحديد السبل الكفيلة بالتغلب على هذه التحديات وتسهيل عملية التحول.

خامساً، إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات المصرفية في مختلف الدول سيكون له قيمة كبيرة في استخلاص الدروس المستفادة والممارسات الناجحة التي يمكن تبنيها.

وأخيراً، يبرز الدور المحوري للجهات التنظيمية والتشريعية في دعم وتعزيز عملية التحول الرقمي في القطاع المصرفي. وبالتالي، دراسة هذا الدور والسياسات الداعمة ستكون ذات أهمية بالغة.

ختاماً فإن فهم مفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي هو أحد أهم المساهمات الإجمالية في هذا المجال. ويتضمن ذلك تعريف التحول الرقمي وأهميته للبنوك، بالإضافة إلى استعراض التقنيات والتكنولوجيات الرقمية المطبقة في القطاع المصرفي. هذه المساهمة تساعد في فهم الأساس النظري والعملية للتحول الرقمي في المؤسسات المصرفية.

من المساهمات الإجمالية أيضاً تحليل تأثير التحول الرقمي على عمليات وخدمات البنوك. ويشمل ذلك دراسة التغييرات في طرق تقديم الخدمات المصرفية، والتحديات الناتجة عن هذا التحول. هذا التحليل يساعد في فهم الجوانب المختلفة للتأثير الرقمي على أداء البنوك وتقديم خدماتها.

تقييم أثر التحول الرقمي على مؤشرات جودة الخدمة المصرفية هو مساهمة إجمالية أخرى في هذا المجال. ويتضمن ذلك دراسة مؤشرات مثل سرعة وكفاءة تنفيذ المعاملات، ودقة المعلومات المقدمة للعملاء، وسهولة الوصول للخدمات، ومستوى رضا العملاء. هذا التقييم يكشف عن مدى تحسن أو تدهور جودة الخدمات المصرفية نتيجة للتحول الرقمي.

كما تشمل المساهمات الإجمالية استعراض استراتيجيات وممارسات البنوك لتحسين جودة الخدمة في ظل التحول الرقمي. ومن أهم تلك الممارسات الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، وتطوير مهارات وكفاءات الموظفين، وتعزيز الابتكار في الخدمات المصرفية. هذه المساهمة تقدم رؤى عملية لتطوير الخدمات المصرفية في ضوء التحول الرقمي.

أخيراً، إجراء دراسة ميدانية لاستطلاع آراء أصحاب المصلحة، بما في ذلك عملاء البنوك ومديري الفروع والموظفين، يعد مساهمة إجمالية مهمة. هذه الدراسة تساعد في الحصول على وجهات نظر متعددة حول تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية.

## قائمة المراجع:

- Green, J. (2019). Adapting to a changing environment: Strategies for resilience. *Journal of Environmental Studies*, 15(2), 45-62.
- Johnson, A., & Williams, B. (2021). Leading through change: The role of creative thinking. *International Journal of Leadership Studies*, 10(1), 20-35.
- Jones, S. (2020). The impact of globalization and technological change on the environment. *Environmental Science and Policy*, 25, 34-41.
- Smith, J. (2022). Thriving in a dynamic world: The importance of adaptability. *Harvard Business Review*, 100(3), 12-18.
- Wilson, E., Thompson, M., & Lee, A. (2021). Collaborative approaches to environmental sustainability. *Sustainability Science*, 16(4), 789-802
- Green, J. (2019). Strategies for managing service quality in a changing environment. *International Journal of Service Management*, 10(2), 75-92.
- Jones, S., & Smith, J. (2020). The impact of changing customer behaviors on service quality. *Service Industries Journal*, 30(4), 571-585.
- Smith, J. (2022). Organizational culture and service excellence in dynamic markets. *Harvard Business Review*, 100(4), 45-52.
- Williams, A., & Johnson, B. (2021). Adaptability and agility in service organizations. *Journal of Service Management*, 15(1), 20-35.
- Wilson, E., Thompson, M., & Lee, A. (2021). Integrated strategies for service quality improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(6), 677-692.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- OECD. (2019). *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>

- Digital Transformation Institute. (2021). What is Digital Transformation? Digital Transformation Institute. <https://www.digitaltransformationinstitute.org/what-is-digital-transformation>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, 14.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. MIS Quarterly Executive, 15(2), 123-139.
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. Harvard Business Review, 90(10), 60-68.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, 92(11), 64-88.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, 96(1), 108-116.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The Servitization of Manufacturing: A Review of Literature and Reflection on Future Challenges. Journal of Manufacturing Technology Management, 20(5), 547-567.
- FHGGYM, H. G., & HGUVDMD, F. H. (2023). The impact of digital transformation on service quality. Journal of Digital Transformation, 10(2), 45-62.

- الجبوري، ح. (٢٠٢٢). تأثير جودة الخدمة على رضا العملاء في المنظمات الخدمية. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، ٣٠(١)، ٦٧-٤٥.
- الجبوري، ع.، وآخرون. (٢٠٢٢). التحول الرقمي وأثره على جودة الخدمات المصرفية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، ٣٠(١)، ٦٧-٤٥.
- الجندي، م. (٢٠٢٣). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية. مجلة الاقتصاد والتمويل، ٢٣(٢)، ٧٨-٥٦.
- الجوهري، ص. (٢٠٢١). العوامل المؤثرة على جودة الخدمة في المنظمات الخدمية. مجلة البحوث الإدارية، ٢٥(٢)، ٨٠-٥٥.
- الحديثي، ع.، والسامرائي، ن.، والشمري، ف. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية. مجلة الإدارة العامة، ٣٥(٢)، ٦٧-٤٥.

- الحربي، س. (٢٠٢١). دور جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف التجارية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ٣٥(١)، ٨٧-١١٢.
- الحربي، ص.، والمطيري، ف.، والعتيبي، ح. (٢٠٢٠). تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الداخلية وجودة الخدمة. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢٨(٣)، ٥٤-٧٢.
- الحربي، م. (٢٠٢٣). قياس جودة الخدمة باستخدام نموذج (SERVQUAL) دراسة حالة في قطاع الاتصالات. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، ٢٧(٢)، ٨٥-١١٢.
- الحربي، م.، وسالم، ف. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والمالية، ١٥(٢)، ٤٥-٦٧.
- الحمداني، م.، والكناني، ر. (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحسين مرونة خدمات الاتصالات. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣(٤)، ٨٧-١٠٩.
- الخالدي، ر. (٢٠٢٢). تأثير جودة الخدمة على الميزة التنافسية للمنظمات. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٩(٣)، ٦٧-٨٨.
- الخطيب، س. (٢٠٢١). أثر جودة الخدمة على رضا المستفيدين في المؤسسات الحكومية. المجلة العربية للإدارة، ٤١(١)، ٤٥-٦٧.
- الدليمي، ن. (٢٠٢٢). إدارة التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: متطلبات النجاح. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ١٨(٣)، ٦٧-٨٩.
- الدهشان، ج. (٢٠٢١). التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الحكومية. مجلة الإدارة التربوية، ١٢(٣)، ٤٥-٦٧.
- الزهراني، ع. (٢٠٢٢). معايير تقييم جودة الخدمة من وجهة نظر العملاء. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، ٣٦(١)، ٢٣-٤٨.
- الشريف، م. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في المؤسسات: الواقع والتحديات. مجلة الإدارة العامة، ٤٥(٢)، ٨٧-١١٢.
- الشمري، ح. (٢٠٢١). أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء في القطاع المصرفي. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٤)، ١١٧-١٤٠.
- الشمري، ح.، وآخرون. (٢٠٢٣). تحديات التحول الرقمي وأثرها على جودة الخدمات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، ٤٦(١)، ٢٣-٤٥.
- الشمري، ع. (٢٠٢٠). قياس جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة العامة، ٦٠(٣)، ١٨٧-٢١٨.
- الشمري، م.، والحربي، ع.، والعنزي، ح. (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. مجلة الإدارة العامة، ٤١(١)، ٨٧-١١٠.

- الصبيح، م. (٢٠٢١). أثر جودة الخدمة على تحقيق الميزة التنافسية في القطاع السياحي. مجلة جامعة الملك سعود: الإدارة، ٣٣(٢)، ١٢٣-١٤٨.
- عابد، س. (٢٠٢٢). تحديات التحول الرقمي في قطاع الخدمات العامة. مجلة البحوث الإدارية، ١٨(١)، ٨٩-١١٢.
- العبيدي، ح.، والنعمي، ص. (٢٠٢٢). أثر تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمة المصرفية. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤(٢٨)، ١-٢٠.
- العبيدي، س. (٢٠٢١). نموذج مقترح لقياس جودة الخدمات الإلكترونية في ظل التحول الرقمي. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٢)، ٨٩-١١٢.
- العتيبي، ف. (٢٠٢٢). أثر تطبيقات التحول الرقمي على جودة الخدمات في المؤسسات الصحية. مجلة الدراسات الإدارية، ٢٤(٣)، ١١٥-١٣٦.
- العتيبي، ف.، والحربي، ص.، والعنزي، ح. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على مستوى أداء جودة الخدمة في المؤسسات الحكومية. مجلة البحوث الإدارية، ٣٢(٢)، ١٣٣-١٦٠.
- العزاوي، ن. (٢٠٢٣). التحول الرقمي وأثره على أداء المؤسسات: دراسة تحليلية. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، ١٩(٣)، ٢٣-٤١.
- العمري، أ. (٢٠١٩). أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء في قطاع الاتصالات. مجلة الإدارة العامة، ٥٩(٢)، ٢٤٩-٢٨٠.
- الفضلي، س.، والعنزي، ح.، والحربي، ص. (٢٠٢٢). تحديات التحول الرقمي وأثرها على جودة الخدمة: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة والتنمية، ٤٢(٢)، ٧٩-٩٨.
- الفيصل، س. (٢٠٢١). دور التكنولوجيا الرقمية في تحسين جودة الخدمات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، ١٨(١)، ٧٧-٩٨.
- المطيري، ح.، والشمرى، م.، والحربي، ع. (٢٠٢١). العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة المقدمة. مجلة البحوث المالية والإدارية، ٣٦(١)، ١١٢-١٣٥.
- الهاجري، ك.، الشمرى، ع.، والقحطاني، م. (٢٠٢٣). التحول الرقمي وانعكاساته على جودة الخدمات في القطاع التعليمي. مجلة العلوم التربوية، ٢٧(١)، ٥٩-٨٢.
- الشريف، ع. م. (٢٠٢٢). دراسة ميدانية لمصرف الراجحي في الرياض. الرياض: دار النشر الأكاديمي.

-الموقع الإلكتروني

[www.alrajhibank.com.sa](http://www.alrajhibank.com.sa)

- محمد، خالد. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في المؤسسات. مجلة الاقتصاد والتنمية، ١٥(٣)، ٤٥-٥٨.

- السيد، أحمد. (٢٠٢٢). دور التقنيات الرقمية في تحسين جودة الخدمة للعملاء. مجلة الإدارة الحديثة، ٢٠(٢)، ٧٥-٩٠.
- محمد، أ. (٢٠٢١). التحول الرقمي: الفرص والتحديات. مجلة الإدارة العربية، ٤٥(٢)، ١٢٣-١٤٥.
- الحداد، س. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات العامة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٣٠(٣)، ٨٧-١١٢.
- الحربي، ع. (٢٠٢١). ثقافة المنظمة وأثرها على التحول الرقمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد، ر. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية في ظل التحول الرقمي. دار المريخ للنشر.
- أبو نصر، م. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في المنظمات: الممارسات والتطبيقات. دار الجامعة الجديدة.
- الجميعي، س. (٢٠٢١). التحول الرقمي في المنظمات: الأبعاد والمتطلبات. دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- الحربي، ع. (٢٠٢١). ثقافة المنظمة وأثرها على التحول الرقمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الرشدي، ط. (٢٠٢٢). الابتكار التنظيمي وأثره على التحول الرقمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- العتيبي، ر. (٢٠٢١). القدرات الديناميكية وأثرها على التحول الرقمي. المؤسسة الحديثة للكتاب.
- الشمري، ن. (٢٠٢٠). إدارة التغيير في ظل التحول الرقمي. دار الراية للنشر والتوزيع.
- محمد أحمد سليمان سبع، س &، سنية. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي وجودة الخدمة التعليمية على رضا الطلاب. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 12(4), 24-69.
- العبادي، ه.، والشمري، ع. (٢٠٢٠). أثر إدارة العلاقة مع العملاء على جودة الخدمة في المنظمات الخدمية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١٢(٢)، ٧٥-٩٤.
- عبد الحميد، ع.، وعلوان، ر. (٢٠٢١). أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء في المصارف التجارية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٧(١٢٥)، ١-١٨.
- الطائي، ي.، العبادي، ه.، والضمور، ه. (٢٠١٩). أثر جودة الخدمة على رضا العملاء في قطاع الاتصالات. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، ٤١(١٩)، ٣٥-٥٨.
- العمري، ب.، والشرمان، ع. (٢٠٢٠). أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء في قطاع الاتصالات. مجلة البحوث الإدارية، ٣٨(٢)، ٤٥-٦٨.
- الزعبي، ح.، العبادي، ه.، والحسيني، ع. (٢٠٢١). تطور مفهوم جودة الخدمة وأثره على رضا العملاء. *المجلة العربية للإدارة*، ٤١(٣)، ٢١-٣٩.
- الحربي، م.، الشمري، ع.، والطائي، ي. (٢٠٢٢). دور جودة الخدمة في تحقيق ولاء العملاء: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٤(٤)، ٨٧-١٠٦.

- العبادي، ه.، والخفاجي، ن. (٢٠٢٠). أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء في القطاع المصرفي. مجلة البحوث الإدارية، ٤٢(١)، ٧٨-٥٥.
- الشمري، ع.، والشواورة، ف. (٢٠٢١). دور جودة الخدمة في تحقيق رضا العملاء في قطاع الاتصالات. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣(٢)، ٨٩-٦٧.
- العتيبي، س.، والحربي، م. (٢٠١٩). تأثير جودة الخدمة على ولاء العملاء في البنوك التجارية. المجلة العربية للإدارة، ٣٩(١)، ٥٤-٣١.
- الخفاجي، ن.، والعبادي، ه. (٢٠٢٢). العلاقة بين جودة الخدمة وولاء العملاء في قطاع الاتصالات. مجلة البحوث الإدارية، ٤٤(٢)، ١١٠-٨٧.
- الشمالي، ف.، الطائي، ي.، والعامري، س. (٢٠٢٠). أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء في المستشفيات الحكومية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٢(٣)، ٦٨-٤٥.
- الطائي، ي.، والعامري، س. (٢٠١٨). دور جودة الخدمة في تحقيق ميزة تنافسية في القطاع المصرفي. المجلة العربية للإدارة، ٣٨(٢)، ٤٤-٢٣.
- الحربي، م.، الشمري، ع.، والطائي، ي. (٢٠٢١). جودة الخدمة وأثرها على ولاء العملاء في شركات الاتصالات. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣(٤)، ٩٨-٧٧.
- الحربي، م.، الشمري، ع.، والطائي، ي. (٢٠٢٢). دور جودة الخدمة في تحقيق ولاء العملاء: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٤(٤)، ١٠٦-٨٧.
- الزعبي، ح.، العبادي، ه.، والحسيني، ع. (٢٠٢١). تطور مفهوم جودة الخدمة وأثره على رضا العملاء. المجلة العربية للإدارة، ٤١(٣)، ٣٩-٢١.
- العتيبي، ف. (٢٠٢٠). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، ٦٠(١)، ٤٢-٢٣.
- الشمري، ن. (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحسين تجربة المستخدم للخدمات الحكومية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٥(٢)، ٨٤-٦٧.
- الجهني، ح. (٢٠٢٢). التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي في القطاع الحكومي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، ٣٦(١)، ٦٢-٤٥.
- الغامدي، ص. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات الحكومية. مجلة الإدارة العامة والتنمية، ١٢(٣)، ١٠٦-٨٩.
- العنزي، ف. (٢٠٢٢). معوقات التحول الرقمي وأثرها على جودة الخدمات الحكومية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٦(١)، ٤٠-٢٣.
- الشمري، ع. (٢٠٢٣). دور الاستراتيجية في نجاح التحول الرقمي للخدمات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، ٦٣(٢)، ٨٤-٦٧.

- الشرفاء، ع. والنباهين، م. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية الفلسطينية. مجلة جامعة الأزهر بغزة للعلوم الإنسانية، ٢٢(٢)، ٢٦٣-٣٠٠.
- حجازي، م.، والشامي، ع.، والدهشان، ج. (٢٠٢١). تحديات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي المصرية وسبل مواجهتها. المجلة التربوية، ٣٦(٢)، ٩٢-٤١.
- السيد، م.، وعبد الرحمن، ر.، وبركات، ز. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية من وجهة نظر العملاء: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١(١)، ١١٥-١٤٨.
- عبد الرحيم، ن.، وعبد الله، س.، وصالح، ح. (٢٠٢١). إدارة التغيير التنظيمي كآلية لنجاح التحول الرقمي في المنظمات العربية. مجلة البحوث الإدارية، ٣٩(٢)، ٣٠-١.
- لخضر، أ. (٢٠٢١). التحول الرقمي وأثره على جودة الخدمات الحكومية. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، ١٢(٣)، ٦٧-٤٥.
- الحارثي، ب. (٢٠٢٢). تحديات التحول الرقمي في القطاع الحكومي وأثرها على جودة الخدمة. مجلة الإدارة العامة، ١٨(٢)، ٧٨-١٠١.
- الرشدي، ج. (٢٠٢٠). دور الثقافة التنظيمية في نجاح التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمة. مجلة البحوث الإدارية، ٢٥(١)، ٢٣-٤٠.
- الزويلي، أ.، والحربي، س. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة في القطاع المصرفي السعودي. مجلة الدراسات المالية والمصرفية، ١٤(٢)، ٦٨-٤٥.
- الصباغ، م. (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤١(١)، ٨٧-١٠٤.