

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

اسم الطالبة

سميه احمد نعمان العمري - 232002383

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026 م

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1 المقدمة	4
1.2 مشكلة الدراسة	8
1.2.1 فجوات على المستوى النظري	8
1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي	10
1.3 أهمية الدراسة	12
1.3.1 على المستوى النظري	12
1.3.2 على المستوى التطبيقي	14
1.4 أسئلة الدراسة	15
1.5 أهداف البحث	17
1.5.1 أولاً: الهدف العام للدراسة	17
1.5.2 ثانياً: الأهداف الفرعية	18
1.6 فرضيات البحث	20
1.7 نموذج البحث	22
1.8 مكان الدراسة الميدانية المقترحة	23
1.9 منهجية البحث	24
1.9.1 التصميم البحثي	24
1.9.2 مجتمع الدراسة والعينة	25
1.9.3 أداة جمع البيانات	26

29.....	1.9.4. أساليب التحليل الإحصائي
33.....	1.9.5. الاعتبارات الأخلاقية
33.....	1.9.6. حدود الدراسة
35.....	1.10. الهيكل المقترح للمشروع
37.....	المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

وفي التحديثات الأحدث، يوضح قسم Digital Transformation ضمن تقرير 2024 أن البنك نفذ مئات المبادرات الرقمية في سنة واحدة (أكثر من 400 مبادرة تحول رقمي في 2024 ضمن قطاع التجزئة)، وأن

نسبة كبيرة من عمليات اكتساب العملاء الجدد تمت رقمياً (مثل 97% من العملاء الأفراد الجدد عبر القنوات الرقمية)، مع الاستمرار في تطوير رحلات رقمية وتوسعة مبادرات الخدمات دون فروع وإدخال خدمات جديدة رقمياً بما يعزز الاعتماد ويقلل زمن الإنجاز ويرفع التفاعل (بنك الراجحي، 2024).

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

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

أما ولاء العملاء في البيئة الرقمية المصرفية، فيمكن النظر إليه كحزمة من السلوكيات والنوايا تتجسد وفق ما تركز عليه هذه الدراسة في (1): الاستمرارية (Continuance) أي ميل العميل لمواصلة التعامل واستخدام القنوات الرقمية بمرور الوقت، (2) المقاومة للمنافسين (Resistance to competitors) أي انخفاض قابلية

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

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

في ضوء ما سبق، تتمثل الغاية الأساسية لهذا البحث في اختبار الأثر المباشر لمستوى تبني التحول الرقمي لدى مصرف الراجحي على ولاء عملائه بأبعاده المختلفة مثل: (الاستمرارية، المقاومة للمنافسين، eWOM). وتأتي هذه الدراسة لتستهدف جمهورين مترابطين: الباحثين في الإدارة والتسويق المصرفي والتحول الرقمي، وصنّاع القرار في البنوك السعودية والجهات التنظيمية ذات الصلة. إذ إن قياس أثر مستوى تبني التحول الرقمي على ولاء العملاء يقَدِّم فهماً عملياً يسند قرارات الاستثمار في الاستراتيجيات الرقمية الأكثر توليداً للولاء،

ويعزز القدرة على إدارة المخاطر التنظيمية والتنافسية المرتبطة ببيئات المدفوعات المفتوحة ونظم البيانات (قطار و دحمان, 2023).

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

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

ثانياً، تبرز فجوة منهجية ومفاهيمية مرتبطة بقياس مستوى التبني. فالأدبيات الحديثة في نماذج نضج التحول الرقمي تشير إلى ضرورة استخدام نماذج نضج / قدرات (maturity models) لتقديم تقييم موضوعي وشامل

يتيح إجراء تحليل فجوات وبناء خارطة طريق، وقد أظهرت دراسة تطوير نموذج DX-CMM أن النماذج المنشورة لا تستوفي بالكامل معايير الشمول والوضوح والموضوعية، وأن بناء نموذج نضج أكثر تكاملاً يظل حاجة قائمة، ما ينعكس على الباحثين عند محاولة تحويل التبنّي إلى مؤشر قابل للاختبار الإحصائي (Gökalp & Martinez, 2022).

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

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

خامساً، على مستوى السياق السعودي، توجد أدلة بحثية حول الولاء الإلكتروني في الخدمات المصرفية الإلكترونية، لكنها تميل إلى تناول دوافع الولاء أو ممارسات رقمية محددة (مثل e-CRM أو جودة الخدمة

الإلكترونية) أكثر من تناولها لمستوى تبني التحول الرقمي كمنظومة استراتيجيات تشمل البنية التحتية والأمن والذكاء الاصطناعي، والتحليلات، وتكامل القنوات، والشراكات. على سبيل المثال، ركزت دراسة (Ghali, 2021) على دوافع ترتبط بالأمان/الخصوصية والملاءمة وغيرها في تفسير الولاء الإلكتروني، كما ركزت دراسة (Alsheikh, 2023) على e-CRM في البنوك الإسلامية السعودية. وكلاهما مفيدة، لكنهما تبرز الحاجة لمقاربة مستوى تبني التحول الرقمي بوصفه بناءً أشمل (higher-order construct) يتسع لمكونات التحول المصرفي المعاصر.

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

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

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من كونها تسعى إلى تقديم معالجة أكثر تكاملاً لمفهوم مستوى تبني التحول الرقمي في السياق المصرفي، عبر التعامل معه كمنظومة استراتيجيات مترابطة تشمل وفق منظور الإدارة المصرفية الحديثة البنية التحتية الرقمية، الأمن السيبراني / المرونة، الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، تكامل القنوات الرقمية، والتعاون مع المنظومات الرقمية (مثل الخدمات المصرفية المفتوحة). هذا التوجه ينسجم مع

أدبيات تعتبر التحول الرقمي ظاهرة تنظيمية شاملة تتضمن مراحل وتحتاج مؤشرات متابعة، وليس مجرد رقمنة واجهات خدمة (Verhoef et al., 2021).

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

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي

تتجسد الأهمية التطبيقية للدراسة في دعم صناع القرار المصرفيين بأدلة تساعد على توجيه الاستثمارات الرقمية نحو الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً على الولاء. فمع ارتفاع نسبة المدفوعات غير النقدية وتحول العادات الاستهلاكية نحو القنوات الرقمية، تصبح إدارة الولاء أكثر ارتباطاً بقدرة البنك على تقديم تجربة رقمية مستقرة وآمنة ومتكاملة عبر القنوات، وليس فقط تقديم منتجات متقاربة وظيفياً مع المنافسين (SAMA, 2023).

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

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

وأخيراً، تساعد الدراسة إدارات التسويق وتجربة العميل على التعامل مع eWOM بوصفها نتيجة قابلة للقياس والتحسين ضمن التحول الرقمي، لا باعتبارها أثراً جانبياً. فالإدارة الاستراتيجية للتقنيات الرقمية ترتبط بآثار على سلوكيات التواصل الإلكتروني للعميل، ما يجعل الاستثمار في القنوات والتقنيات (ومنها الذكاء الاصطناعي

في التخصيص وإدارة العلاقة) ذا عائد محتمل على سمعة البنك الرقمية وتوصية العملاء (Roy et al., 2025).

1.4. أسئلة الدراسة

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

وانطلاقاً من هذا المنظور، يتمحور السؤال البحثي الرئيس حول:

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

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

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

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

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

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

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

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

وبذلك، لا تقتصر تساؤلات الدراسة على اختبار علاقة ارتباطية عامة، بل تتبنى مقاربة تفسيرية متعددة المستويات تجمع بين توصيف البنى المفاهيمية، واختبار الأثر الكلي، وتحليل الأثر التفاضلي، بما يعزز الصرامة المنهجية ويؤسس لنموذج تحليلي قادر على الإسهام في أدبيات التحول الرقمي والولاء المصرفي في البيئات الناشئة عالية الحراك الرقمي.

1.5. أهداف البحث

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

1.5.1. أولاً: الهدف العام للدراسة

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

1.5.2. ثانياً: الأهداف الفرعية

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

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

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

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

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

الهدف الخامس: تقدير الأثر النسبي لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي المكوّنة لمستوى التبني في

تفسير ولاء العملاء، للانتقال من مستوى اختبار الأثر الإجمالي إلى تحليل المساهمة النسبية لكل

استراتيجية رقمية، وهو ما يُقدّم دلالات تطبيقية دقيقة لصناع القرار بشأن أولويات الاستثمار الرقمي.

الهدف السادس: اشتقاق توصيات عملية قابلة للتطبيق موجهة لصناع القرار في مصرف الراجحي

والمؤسسات المصرفية السعودية المماثلة والجهات التنظيمية ذات الصلة، بشأن استراتيجيات التحول

الرقمي الأكثر توليداً لولاء العملاء في البيئات المصرفية شديدة الحراك الرقمي.

وبذلك تتكامل هذه الأهداف الفرعية لتحقيق الهدف العام للدراسة وفق منطق تصاعدي يبدأ بالتوصيف والقياس،

ثم ينتقل إلى الاختبار والتفسير، وصولاً إلى الاستنتاج والتوصية؛ مما يُكسب البحث متانةً منهجيةً ومعرفيةً

تُؤهّله للإسهام الفاعل في أدبيات التحول الرقمي والولاء المصرفي في البيئات الناشئة عالية التنافسية الرقمية.

1.6. فرضيات البحث

تُعدّ فرضيات البحث الصياغة الاستنتاجية القابلة للاختبار الإحصائي التي تترجم الأسئلة البحثية إلى علاقات تنبؤية بين المتغيرات، مستندة إلى الإطار النظري والأدلة التجريبية الواردة في الأدبيات ذات الصلة. وقد تمّ اشتقاق فرضيات هذه الدراسة من منظومة متكاملة من الأطر النظرية والأدلة التطبيقية، أبرزها: نظرية التبني والاستخدام والفائدة (Verhoef et al., 2021)، وأدبيات نماذج نضج التحول الرقمي (Gökalp & Martinez, 2022)، ومراجعات الولاء المصرفي المنهجية (Kim et al., 2024)، ودراسات إدارة التقنيات الرقمية وعلاقتها بالكلمة المنطوقة الإلكترونية والولاء (Belhadi et al., 2023). وتتضمن هذه الدراسة فرضيتين رئيسيتين، تنبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى فرضيات فرعية تُفكّك العلاقة بين المتغيرين على المستويين الكلي والتفصيلي.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني التحول الرقمي لدى مصرف الراجحي على ولاء عملائه بوصفه بناءً متعدد الأبعاد.

وتتطلق هذه الفرضية من كون مستوى تبني التحول الرقمي المدرك من قبل العملاء بما يشتمله من أبعاد متكاملة تخصّ البنية التحتية والأمن السيبراني والذكاء الاصطناعي وتكامل القنوات والشراكات الرقمية يُمثّل منطق خلق قيمة مميّزاً يُعيد تشكيل تجربة العميل ويُحدد مستوى ارتباطه بمؤسسته المصرفية بصورة مستدامة. وتستند هذه الفرضية إلى الأدلة التي تُشير إلى أن البنوك الأكثر نضجاً في التحول الرقمي تتمكّن من تعزيز

الولاء عبر خفض تكلفة التحول للعميل وتعميق نمط استخدامه وزيادة ثقته بالعلاقة الرقمية (Felipe et al., 2025).

ثانياً: الفرضيات الفرعية المتعلقة بأبعاد ولاء العملاء

إدراكاً لأن ولاء العملاء بناءً متعدد الأبعاد قد تتباين علاقة كل بُعد منه بمستوى تبني التحول الرقمي من حيث القوة والاتجاه، تتبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

الرمز	نص الفرضية	الاتجاه المتوقع
H _{1a}	يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني التحول الرقمي على بُعد الاستمرارية في التعامل لدى عملاء مصرف الراجحي. ويستند هذا التوقع إلى أن التحسينات المستمرة في الخدمات الرقمية تُعزز التوقعات الإيجابية للعملاء وتُعمق نمط استخدامهم للقنوات الرقمية.	أثر موجب (+)
H _{1b}	يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني التحول الرقمي على بُعد المقاومة للمنافسين لدى عملاء مصرف الراجحي. ويعود هذا التوقع إلى أن التكامل الرقمي العميق يرفع تكاليف التحول النفسية والوظيفية، مما يُقلص قابلية العميل للانتقال إلى البنوك المنافسة أو شركات التقنية المالية.	أثر موجب (+)
H _{1c}	يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني التحول الرقمي على بُعد الكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية (eWOM) لدى عملاء مصرف الراجحي. ويعكس هذا التوقع أن التجارب الرقمية المتميزة تولّد دوافع ذاتية لدى العملاء للتوصية عبر المنصات الإلكترونية، مما يُحوّل الأثر من سلوك فردي إلى رأسمال تسويقي اجتماعي.	أثر موجب (+)

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

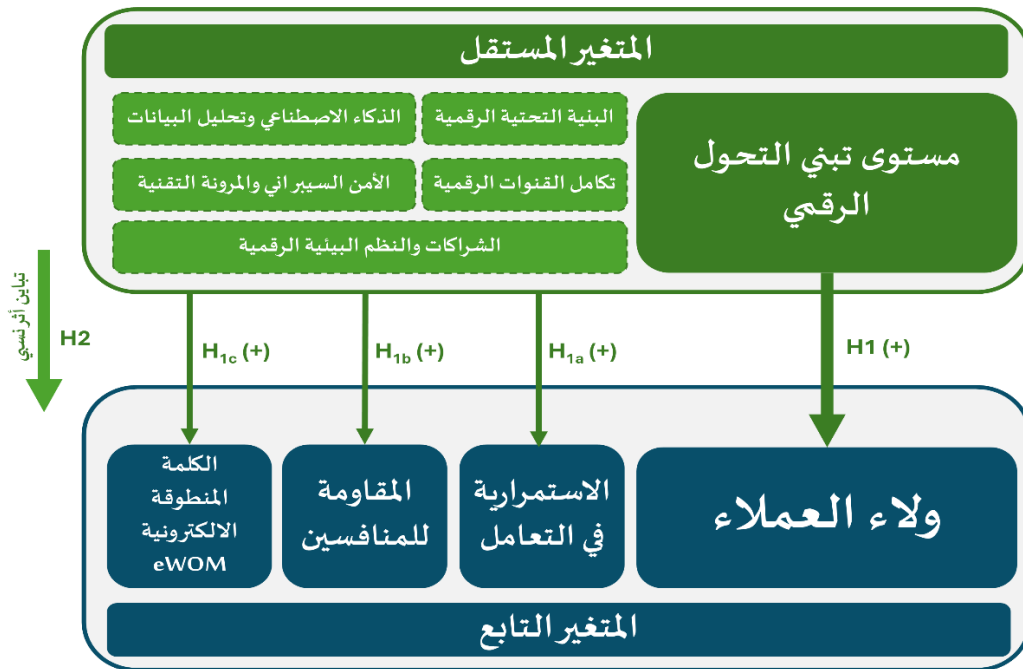
تتباين المساهمة النسبية لأبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، الأمن، الذكاء الاصطناعي، تكامل القنوات، الشراكات) في التأثير على ولاء العملاء

وفي مجملها، تُؤسّس هذه الفرضيات لمنظومة اختبارية متدرجة تنتقل من الأثر الكلي إلى الأثر التفصيلي ثم إلى المساهمة النسبية، مما يُتيح استخلاص نتائج ذات قيمة نظرية تُسهم في تطوير أدبيات التحول الرقمي

المصرفي، وقيمة تطبيقية تُرشد صناع القرار نحو أولويات الاستثمار الرقمي الأكثر توليداً لولاء العملاء في البيئات المصرفية السعودية.

1.7. نموذج البحث

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



شكل 1: النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة

يُوضح النموذج المفاهيمي المقترح في الشكل () طبيعة العلاقة السببية المباشرة بين مستوى تبني التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد: يشتمل على خمسة أبعاد استراتيجية هي: (1) البنية التحتية الرقمية، (2) الأمن السيبراني والمرونة التقنية، (3) الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، (4) تكامل القنوات الرقمية، (5) الشراكات والنظم البيئية الرقمية، وبين ولاء العملاء بوصفه متغيراً تابعاً متعدد الأبعاد يتجلى في: (1) الاستمرارية في التعامل، (2) المقاومة للمنافسين، (3) الكلمة المنطوقة الإلكترونية الإيجابية. ويسعى النموذج إلى اختبار هذه العلاقة على مستويين: مستوى التأثير الإجمالي لمستوى التبني (H_1)، ومستوى التأثير التفصيلي للأبعاد المكونة (H_2)، فضلاً عن اختبار الأثر التفاضلي للتبني على أبعاد الولاء منفردة (H_{1a} , H_{1b} , H_{1c}).

1.8. مكان الدراسة الميدانية المقترحة

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

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

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

1.9. منهجية البحث

تُعدّ منهجية البحث الإطارَ الإجرائي الذي يُحدد آليات الوصول إلى الأدلة التجريبية اللازمة لاختبار الفرضيات والإجابة عن التساؤلات البحثية بصرامة علمية وموضوعية. وقد صُمّمت المنهجية المقترحة لهذه الدراسة بحيث تتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية وتكتسب أدوات قياس موثوقة وإجراءات تحليلية متقدمة تضمن صحة الاستدلال وقابلية تعميم النتائج ضمن الحدود المحددة للدراسة.

1.9.1. التصميم البحثي

تتبنى الدراسة المنهجَ الكمي الوصفي التحليلي (Quantitative Descriptive-Analytical Approach)، وذلك بالاستناد إلى أن طبيعة العلاقة المدروسة تستدعي قياسات عددية دقيقة تتيح اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية الاستنتاجية. ويُجسّد التصميم البحثي نمطاً مقطعيّاً (Cross-Sectional Design) يقيس المتغيرات في نقطة زمنية واحدة، مما يُعدّ ملائماً لاختبار العلاقات الارتباطية والسببية بين مستوى تبني التحول

الرقمي وولاء العملاء كما يُدرك في وقت الدراسة. ويُبرّر التصميم المقطعي بالأهداف المحددة للدراسة التي تسعى إلى وصف الحالة الراهنة واختبار الأثر، لا إلى تتبع التغييرات عبر الزمن، إضافةً إلى الاعتبارات العملية المتعلقة بالوقت والموارد المتاحة.

1.9.2. مجتمع الدراسة والعينة

مجتمع الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع عملاء مصرف الراجحي في المملكة العربية السعودية الذين يستخدمون على الأقل إحدى قنواته الرقمية (تطبيق الجوال، أو الخدمات المصرفية عبر الإنترنت) بصورة منتظمة. ويُتيح تعريف المجتمع بهذه الكيفية التركيزَ على الفئة الأكثر صلةً بموضوع الدراسة، وهم العملاء الذين تشكّلت لديهم خبرة رقمية مع المصرف تُمكنهم من تقييم مستوى تبنيهم الرقمي.

العينة وأسلوب الاختيار: سَتُعتمد العينة العشوائية المنتظمة، وذلك باستخدام التوزيع الإلكتروني للاستبانة عبر المنصات الرقمية وشبكات التواصل الاجتماعي ذات الصلة وسيلةً رئيسيةً لجمع البيانات.

أما حجم العينة، فيُحدّد وفق القاعدة الإرشادية المعتمدة في تحليل الانحدار المتعدد، إذ يُوصي Green (1991) بأن يستوفي حجم العينة الشرط الآتي: $N \geq 50 + 8m$ ، حيث تمثّل (m) عدد المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار. وبما أن نموذج الدراسة يتضمن خمسة أبعاد للتحويل الرقمي بوصفها متغيرات مستقلة في تحليل الانحدار المتعدد، فإن الحد الأدنى النظري للعينة يبلغ 90 مستجيباً. غير أن الممارسة البحثية الموصى بها تستلزم تجاوز هذا الحد الأدنى بمسافة كافية لاستيعاب احتمالات القياس والفقد، لذا تستهدف هذه الدراسة جمع ما لا يقل عن 150 استبانة صالحة للتحليل. وستُسْتبعد الاستبانات المكتملة بنسبة تقل عن 90% من الفقرات، أو التي تتضمن أنماطاً جوابية غير منطقية كالإجابة المتماثلة على جميع الفقرات.

1.9.3. أداة جمع البيانات

ستُعمد الاستبانة الإلكترونية المنظّمة أداةً رئيسيةً لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها للتوزيع الرقمي واقتصادية تطبيقها وسهولة تجميع البيانات ومعالجتها، فضلاً عن توافقها مع طبيعة مجتمع الدراسة الذي يتعامل أصلاً مع الخدمات الرقمية.

أولاً: محاور الاستبانة:

تتألف الاستبانة من أربعة محاور رئيسية متكاملة:

جدول 1: محاور الاستبانة وأبعادها

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

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

ثانياً: مقياس القياس

تُعمد في قياس فقرات المحورين الثاني والثالث درجةً موافقةً مكوّنة من خمسة مستويات وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، حيث تعكس الدرجة (1) عدم الموافقة الشديدة، والدرجة (5) الموافقة الشديدة. وتُعدّ هذه الدرجة الأكثر شيوعاً في قياس الاتجاهات والإدراكات في البحوث الإدارية والتسويقية، كما تُوفّر بيانات ترتيبية قابلة للتحويل إلى تحليلات كمية بافتراضات معقولة (Maas & Liket, 2011).

ثالثاً: التحقق من صدق أداة الدراسة

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

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

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

رابعاً: التحقق من ثبات أداة الدراسة

يُقصد بالثبات مدى اتساق نتائج الأداة عند تطبيقها على مجموعة متجانسة في ظروف مماثلة. وتعتمد هذه الدراسة على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) أسلوباً للحكم على ثبات مقاييسها، وهو الأسلوب الأكثر انتشاراً في البحوث الاجتماعية والإدارية لسهولة حسابه وتفسيره. وتُحسب قيمة ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (مستوى تبني التحول الرقمي) الخمسة منفردةً، وللمقياس الإجمالي لهذا المتغير،

وكذلك لكل بُعد من أبعاد المتغير التابع (ولاء العملاء) الثلاثة. وتُعدّ القيمة (0.70) الحد الأدنى المقبول في هذه الدراسة (Creswell & Creswell, 2023).

1.9.4. أساليب التحليل الإحصائي

تعتمد الدراسة منظومة إحصائية واضحة ومتدرجة تنتقل من التوصيف إلى الاستدلال، وتُبنى على أساليب إحصائية راسخة ومتوافقة مع حجم العينة المستهدف وطبيعة البيانات المجمعة. وستُستخدم حزمة البرامج الإحصائية SPSS (الإصدار 26 أو ما يعادله) لإجراء جميع التحليلات الآتية:

جدول 2: ملخص الأساليب الإحصائية المُعتمدة في الدراسة

#	الأسلوب الإحصائي	الغرض من التحليل	الفرضيات المُختبرة
1	التحليل الوصفي	حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الالتواء والتفرطح لتوصيف توزيع المتغيرات وتشخيص مستويات التبني الرقمي والولاء في العينة	وصفي (أهداف 1 و2)
2	معامل ألفا كرونباخ	التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد المقياس والمقياس الكلي (الحد الأدنى المقبول: $\alpha \geq 0.70$)	اختبار الثبات (قبل التحليل الاستنتاجي)
3	معامل ارتباط بيرسون (Pearson r)	قياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين مستوى تبني التحول الرقمي وأبعاده الفرعية وبين ولاء العملاء وأبعاده، واختبار دلالتها الإحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$	H_{1a} و H_1 و $H_{1\beta}$ و H_{1c} (اختبار أولي)
4	تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)	اختبار الأثر المباشر لمستوى تبني التحول الرقمي (كمتغير مستقل كلي) على ولاء العملاء الإجمالي، وتقدير معامل التحديد (R^2) وقيمة F ومعامل الانحدار (β)	H_1 (الفرضية الرئيسية الأولى)
5	تحليل الانحدار البسيط (3 نماذج منفصلة)	اختبار الأثر المباشر لمستوى التبني على كل بُعد من أبعاد الولاء (الثلاثة على حدة) الاستمرارية، المقاومة للمنافسين، (eWOM، وتقدير قوة الأثر لكل بُعد	H_{1a} و $H_{1\beta}$ و H_{1c}

6	تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression)	تقدير الأثر النسبي لكل بُعد من الأبعاد الخمسة لمستوى التحول الرقمي في تفسير تباين ولاء العملاء الكلي، والحكم على الأثر المستقل لكل بُعد بعد ضبط تأثير الأبعاد الأخرى.	H ₂ (الفرضية الثانية، المساهمة النسبية)
7	تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار t	الكشف عن الفروق الإحصائية في مستوى التحول الرقمي المُدرَك وولاء العملاء بحسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، مدة التعامل مع المصرف)، يليه اختبار Bonferroni للمقارنات البعدية عند الحاجة	تحليل إضافي، السمات الديموغرافية

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل أسلوب إحصائي والمبررات المنهجية لاعتماده:

أولاً: التحليل الوصفي

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

ثانياً: اختبار الثبات بمعامل ألفا كرونباخ

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

ثالثاً: تحليل الارتباط بمعامل بيرسون

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

رابعاً: تحليل الانحدار الخطي البسيط

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

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

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

خامساً: تحليل الانحدار المتعدد

يُعتمد تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتزامن (Enter Method) لاختبار الفرضية الثانية (H_2) المتعلقة بالمساهمة النسبية لكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي في تفسير ولاء العملاء. ويُتيح هذا الأسلوب تقدير الأثر المستقل لكل بُعد (β_i) بعد ضبط تأثير الأبعاد الأخرى، مما يُكشف عن البُعد الأكثر تفسيراً للولاء والأقل تفسيراً، وهو ما يُفيد توجيه الأولويات الاستراتيجية. وستُراعى في هذا التحليل الافتراضات المنهجية الأساسية، ولا سيما: التحقق من غياب الإشكالية التعددية (Multicollinearity) عبر مؤشر VIF الذي ينبغي أن يقل عن (5)، وافترض استقلالية البواقي (Residuals Independence) واعتداليته (Field, 2018).

سادساً: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار t

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

البعدية (Post Hoc Tests) وفق اختبار Bonferroni لتحديد مواطن الفروق بين المجموعات (Field, 2018).

1.9.5. الاعتبارات الأخلاقية

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

1.9.6. حدود الدراسة

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

أولاً: الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على اختبار العلاقة المباشرة بين مستوى تبني التحول الرقمي وولاء العملاء في سياق الخدمات المصرفية الرقمية، دون التطرق إلى متغيرات وسيطة أو معدّلة محتملة كالرضا عن الخدمة، والثقة المؤسسية،

وجودة الخدمة الإلكترونية، والقيمة المدركة. فضلاً عن ذلك، يتمحور تعريف مستوى التبني الرقمي في هذه الدراسة حول خمسة أبعاد استراتيجية مُحددة (البنية التحتية، والأمن السيبراني، والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات، وتكامل القنوات، والشراكات الرقمية)، وهي أبعاد تُستمد من مراجعة الأدبيات المعتمدة، غير أنها قد لا تغطي جميع مكونات التحول الرقمي الممكنة في ضوء التطور المتسارع لهذا المجال.

ثانياً: الحدود المكانية

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

ثالثاً: الحدود الزمنية

تُمثل بيانات الدراسة لقطةً مقطعية (Cross-sectional Snapshot) تعكس مستوى التبني الرقمي وولاء العملاء في الفترة الزمنية لجمع البيانات (الفترة المقترحة: الفصل الأول/الثاني من عام 2026م). وبما أن التحول الرقمي في مصرف الراجحي وفي القطاع المصرفي السعودي يشهد تطوراً متسارعاً، فإن النتائج قد لا تعكس الواقع ذاته إذا أُجريت الدراسة في مرحلة لاحقة مختلفة من مسيرة التحول. ويُشكل هذا الحد مسوّغاً إضافياً لإجراء دراسات طولية مستقبلية تتبّع العلاقة بين التحول الرقمي والولاء عبر الزمن.

رابعاً: الحدود المنهجية

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

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

1.10. الهيكل المقترح للمشروع

يتبع البحث هيكلأ أكاديمياً منظماً يضمن تسلسل الأفكار وترابط الفصول لتحقيق الأهداف المنشودة.

المخطط الهيكلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة: ويشمل المقدمة، مشكلة الدراسة، الأهمية، الأهداف، الفرضيات، ونموذج البحث.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

- **المبحث الأول:** التحول الرقمي في القطاع المصرفي (المفهوم، الأبعاد، الواقع السعودي).
- **المبحث الثاني:** ولاء العملاء في البيئة الرقمية (المفهوم، النماذج التفسيرية، المقاييس الحديثة).
- **المبحث الثالث:** مراجعة الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثالث: المنهجية وإجراءات الدراسة الميدانية: وتتضمن وصف الأداة، الصدق والثبات، ووصف العينة.

الفصل الرابع: الإجراء العملي: ويتضمن تحليل البيانات واختبار الفرضيات: عرض النتائج الإحصائية، واختبار أثر التحول الرقمي على الولاء. ثم المناقشة، الاستنتاجات والتوصيات: ربط النتائج بالواقع التطبيقي في مصرف الراجحي وتقديم رؤية لصناع القرار.

يمثل هذا الهيكل خارطة طريق متكاملة تضمن تغطية الجوانب النظرية والتطبيقية لموضوع الدراسة بشكل متوازن.

المراجع

المراجع العربية:

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

المراجع الإنكليزية:

- Al Rajhi Bank. (2023). Digital footprint and technology transformation.
- Alsheikh, L. H. (2023). Electronic Loyalty of Islamic Banks in Saudi Arabia. International Journal of Customer Relationship Marketing and Management, 14(1), 1-15. <https://doi.org/10.4018/IJCRMM.332883>
- Belhadi, A., Kamble, S., Benkhati, I., Gupta, S., & Mangla, S. K. (2023). Does strategic management of digital technologies influence electronic word-of-mouth (eWOM) and customer loyalty? Empirical insights from B2B platform economy. Journal of Business Research, 156, 113548. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113548>
- Caldas, M. P. (2003). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Revista de Administração Contemporânea, 7(1), 223-223. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552003000100015>
- Cohen, Jacob., Cohen, Patricia., West, S. G. ., & Aiken, L. S. . (2015). Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences. Routledge.

- Creswell, J. W. ., & Creswell, J. David. (2023). Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. SAGE Publications, Inc.
- Felipe, T., Torres de Oliveira, R., Toth-Peter, A., Mathews, S., & Dulleck, U. (2025). Digital transformation in commercial banks: Unraveling the flow of Industry 4.0. *Digital Business*, 5(2), 100129. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100129>
- Field, A. P. . (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage Publications.
- Ghali, Z. (2021). Motives of customers' e-loyalty towards e-banking services: a study in Saudi Arabia. *Journal of Decision Systems*, 30(2–3), 172–193. <https://doi.org/10.1080/12460125.2020.1870063>
- Gökalp, E., & Martinez, V. (2022). Digital transformation maturity assessment: development of the digital transformation capability maturity model. *International Journal of Production Research*, 60(20), 6282–6302. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1991020>
- Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, 26(3), 499–510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7
- Kim, L., Jindabot, T., & Yeo, S. F. (2024). Understanding customer loyalty in banking industry: A systematic review and meta analysis. *Heliyon*, 10(17), e36619. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36619>
- Maas, K., & Liket, K. (2011). Social Impact Measurement: Classification of Methods. 171–202. https://doi.org/10.1007/978-94-007-1390-1_8
- Mutambik, I. (2023). Customer Experience in Open Banking and How It Affects Loyalty Intention: A Study from Saudi Arabia. *Sustainability*, 15(14), 10867. <https://doi.org/10.3390/su151410867>
- Papathomas, A., & Konteos, G. (2024). Financial institutions digital transformation: the stages of the journey and business metrics to follow. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(2), 590–606. <https://doi.org/10.1057/s41264-023-00223-x>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Roy, S. K., Tehrani, A. N., Pandit, A., Apostolidis, C., & Ray, S. (2025). AI-capable relationship marketing: Shaping the future of customer relationships. *Journal of Business Research*, 192, 115309. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115309>
- SAMA. (2022a). *Annual Fintech Report 2022*.

- SAMA. (2022b). Cyber Resilience Fundamental Requirements. https://www.sama.gov.sa/en-US/Regulatory%20Sandbox/Documents/Regulatory_Sandbox_Framework_English_Nov4.pdf
- SAMA. (2023). Report on Payments Usage Study Kingdom OF Saudi Arabia. <http://www.sama.gov.sa>
- Saudi Vision 2030. (2024). Annual Report for the Financial Sector Development Program.
- Tabachnick, B. G. ., & Fidell, L. S. . (2014). Using multivariate statistics. Pearson.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>