



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

أثر التحول الرقمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة العملاء
المصرفيين:

دراسة تطبيقية على بنك الإنماء في الرياض

اسم الطالبة

رضية مسعد سعيد شمسان

الرقم الجامعي

222001358

مشروع التخرج – 1 كلية

الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول - 2025

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر طفرة تكنولوجية غير مسبوقة أثرت بعمق في مختلف مجالات الحياة، وكان القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه الموجة التقنية، خاصة مع بروز مفاهيم مثل التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي. فقد باتت المؤسسات المصرفية تعتمد على الحلول التقنية الذكية لتقديم خدمات أكثر سرعة، وكفاءة، وأمانًا، بهدف تلبية احتياجات العملاء المتزايدة ومواكبة متغيرات السوق التنافسية.

ويُعد التحول الرقمي عملية شاملة تهدف إلى توظيف التقنيات الحديثة لإعادة تصميم الإجراءات المصرفية وتحسين تجربة العملاء. أما الذكاء الاصطناعي، فيمثل الجيل الأحدث من هذه التقنيات، حيث يُسهم في تحليل البيانات الضخمة وفهم سلوك العملاء والتنبؤ باحتياجاتهم، مما يتيح للبنوك تقديم خدمات شخصية ومتكاملة بشكل غير مسبوق.

وفي المملكة العربية السعودية، ينسجم هذا التوجه مع رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على التحول الرقمي في جميع القطاعات، وتعزيز الابتكار التقني في الخدمات المالية. ويُعد بنك الإنماء من أبرز البنوك التي تبنت هذا النهج، إذ سعى إلى تطبيق استراتيجيات رقمية متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة عملائه وتطوير جودة خدماته.

ثانيًا: مشكلة البحث

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها البنوك السعودية في تبني التحول الرقمي واستخدام الذكاء الاصطناعي، إلا أن السؤال الرئيس الذي يواجه الباحثين والممارسين يتمثل في مدى فعالية هذا التحول في تحسين تجربة العملاء المصرفيين فعلاً. فالتقنيات الحديثة لا تضمن بالضرورة رضا العملاء ما لم تُوظف بطريقة صحيحة تراعي احتياجاتهم وتوقعاتهم.

وينبثق من هذا التساؤل عدة أسئلة فرعية، من أهمها:

1. ما مستوى تطبيق بنك الإنماء لتقنيات الذكاء الاصطناعي في خدماته الرقمية؟
2. ما مدى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية المقدمة من البنك؟
3. ما العلاقة بين استخدام الذكاء الاصطناعي وجودة تجربة العملاء المصرفيين؟
4. ما أبرز التحديات التي تواجه البنك في توظيف الذكاء الاصطناعي بفاعلية؟

ثالثًا: أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من عدة جوانب علمية وتطبيقية:

◆ أولاً – الأهمية العلمية:

يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، من خلال تقديم دراسة تطبيقية حديثة في القطاع المصرفي السعودي. كما يساعد على بناء تصور شامل حول العلاقة بين الابتكار التقني ورضا العملاء، وهو موضوع يلقي اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والتقنية.

◆ ثانيًا – الأهمية التطبيقية:

من الناحية العملية، يمكن أن تستفيد البنوك والمؤسسات المالية من نتائج هذا البحث في تطوير استراتيجياتها الرقمية وتحسين تفاعلها مع العملاء. كما يساعد بنك الإنماء نفسه في تقييم فاعلية برامجه التقنية وتحديد نقاط القوة والضعف في خدماته الرقمية.

وبشكل أوسع، يتوافق البحث مع أهداف التحول الوطني نحو بناء اقتصاد رقمي متكامل يعزز من مكانة المملكة كمركز مالي وتقني في المنطقة.

رابعًا: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، من أبرزها:

1. تحليل مفهوم التحول الرقمي ودوره في تطوير الخدمات المصرفية داخل البنوك السعودية.
2. دراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي في بنك الإنماء ودورها في تحسين العمليات والخدمات.
3. قياس أثر التحول الرقمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي على جودة تجربة العملاء ومستوى رضاهم.
4. استكشاف التحديات التي تواجه المؤسسات المصرفية في دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي ضمن استراتيجياتها.
5. تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز كفاءة استخدام الذكاء الاصطناعي داخل القطاع المصرفي وتحسين تجربة العملاء بشكل مستدام.

خامسًا: منهجية البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والتقنية. سيتم جمع البيانات من مصدرين رئيسيين:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب، والدراسات السابقة، والمقالات العلمية التي تناولت موضوع التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي.
- المصادر الأولية: من خلال استبيان موجه إلى عينة من عملاء بنك الإنماء في الرياض لقياس آرائهم حول الخدمات الرقمية وتجربتهم الفعلية.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة لاستخلاص النتائج وتفسير العلاقة بين التحول الرقمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي وتجربة العملاء.

كما سيحرص الباحث على توثيق جميع البيانات وفق الأسس الأكاديمية المتبعة، مع الالتزام بالموضوعية والدقة في التحليل للوصول إلى نتائج علمية موثوقة تساهم في تحقيق أهداف البحث

مشكلة البحث:

في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده القطاع المصرفي، أصبح تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي عاملاً حاسماً في تطوير الخدمات المالية وتعزيز تجربة العملاء. ورغم ما تحقّقه هذه التقنيات من تحسينات في الكفاءة التشغيلية وسرعة الاستجابة، إلا أن مدى تأثيرها الفعلي في تحسين تجربة العملاء المصرفيين ما زال محل نقاش بين الباحثين والممارسين.

فبعض الدراسات تشير إلى أن التحول الرقمي يسهم في رفع مستوى رضا العملاء من خلال الخدمات الذاتية الذكية، وتخصيص التجربة بناءً على احتياجات العميل (Alalwan et al., 2023)، بينما ترى دراسات أخرى أن الاعتماد الزائد على التقنيات الرقمية قد يضعف الجانب الإنساني في التعامل المصرفي ويقلل من الثقة والارتباط العاطفي بالعلامة المصرفية (Ferreira, 2022 & Marques).

ورغم أن العديد من البنوك السعودية، ومن ضمنها بنك الإنماء، قامت بتبني استراتيجيات رقمية تعتمد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في مجالات مثل خدمة العملاء، وتحليل البيانات، واكتشاف الاحتيال، والتسويق الذكي، إلا أن مدى فعالية هذه المبادرات في تحسين تجربة العملاء المصرفيين لا يزال موضع تساؤل وبحاجة إلى دراسة علمية معمقة.

فقد تشير بعض المؤشرات إلى أن هناك فجوة بين التوجه التقني للبنوك ومستوى رضا العملاء عن هذه الخدمات الرقمية، إذ لا تزال بعض التحديات قائمة مثل ضعف التفاعل الإنساني، وقصور بعض الأنظمة الذكية في فهم احتياجات العميل بدقة، إضافة إلى تفاوت مستوى الوعي الرقمي لدى العملاء أنفسهم.

ومن هنا، تتمثل مشكلة البحث في محاولة فهم وقياس أثر التحول الرقمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة العملاء المصرفيين، مع التركيز على تجربة بنك الإنماء في مدينة الرياض كنموذج تطبيقي.

وتنبثق عن هذه المشكلة مجموعة من التساؤلات الفرعية، من أبرزها:

1. إلى أي مدى تبنى بنك الإنماء استراتيجيات التحول الرقمي المدعومة بالذكاء الاصطناعي؟
2. ما مستوى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية المقدمة من البنك؟
3. هل أسهمت تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحسين جودة الخدمات وتسهيل تجربة العملاء؟
4. ما أبرز التحديات والعوائق التي تواجه البنك في تحقيق التكامل بين التحول الرقمي وتجربة العميل؟

ومن خلال معالجة هذه الأسئلة، يسعى البحث إلى تحديد العلاقة بين تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي ومستوى تحسين تجربة العملاء، وبيان ما إذا كان التحول الرقمي في بنك الإنماء قد حقق النتائج المرجوة من حيث الكفاءة التشغيلية، وسرعة الخدمة، ورضا العملاء، أم أن هناك جوانب تحتاج إلى تطوير واستثمار أكبر

الفجوات النظرية:

على الرغم من التوسع الكبير في الدراسات التي تناولت التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في القطاع المصرفي، إلا أن هناك عدداً من الفجوات النظرية التي ما زالت قائمة وتستدعي البحث، ومن أبرزها:

1. ضعف التكامل بين مفهومي التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي:

أغلب الدراسات ركزت على أحد الجانبين دون الآخر، فهناك دراسات تناولت التحول الرقمي بوصفه عملية تقنية وتنظيمية، وأخرى درست الذكاء الاصطناعي كأداة تكنولوجية مستقلة، دون وجود إطار نظري موحد يربط بينهما ويفسر تأثير تفاعلهما المشترك على تجربة العميل المصرفي.

2. قصور النماذج النظرية في تفسير تجربة العميل الرقمية:

تفتقر الأدبيات إلى نموذج شامل يدمج بين الأبعاد التكنولوجية والسلوكية والنفسية في تفسير كيفية تفاعل العملاء مع الخدمات المصرفية الرقمية المدعومة بالذكاء الاصطناعي. معظم الدراسات اعتمدت على نماذج تقليدية للرضا أو الثقة، دون تطوير إطار نظري حديث يتناسب مع واقع التجربة الرقمية المعاصرة.

3. ضعف تناول البعد الإنساني في التحول الرقمي:

رَكَزَت الدراسات النظرية في الغالب على الكفاءة التشغيلية وسرعة الخدمة، بينما أهمل الجانب العاطفي والتفاعلي لتجربة العميل، مثل الثقة، والشعور بالأمان، والرضا النفسي تجاه الخدمات الذكية، رغم كونها مكونات رئيسية في بناء تجربة مصرفية متكاملة.

4. نقص الدراسات التي تفسر العلاقة السببية بين التحول الرقمي وتجربة العميل:

ما زالت العلاقة بين المتغيرين تُطرح في معظم الأدبيات بشكل وصفي أو عام، دون الاعتماد على أطر نظرية تفسر كيف ولماذا يؤدي التحول الرقمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي إلى تحسين تجربة العميل بشكل مباشر أو غير مباشر

الفجوات العملية:

رغم النمو السريع في البحوث التطبيقية الخاصة بالتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي، إلا أن هناك فجوات علمية واضحة في الدراسات الميدانية والممارسات العملية داخل القطاع المصرفي، ومن أهمها:

1. قلة الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية:

على الرغم من التطور الكبير في التحول الرقمي بالملكة، فإن الأبحاث العلمية التي تناولت أثر الذكاء الاصطناعي على تجربة العملاء في البنوك السعودية قليلة جداً، مما يحد من الفهم الواقعي لتأثير هذه التقنيات في السياق المحلي.

2. الاعتماد على مؤشرات تقليدية لقياس تجربة العميل:

كثير من الدراسات ركزت على مقاييس بسيطة مثل رضا العميل أو سرعة الخدمة، في حين أن تجربة العميل الرقمية أوسع من ذلك وتشمل أبعاداً مثل الخصوصية، والسهولة، والابتكار، والتفاعل الذكي، مما يستدعي تطوير أدوات قياس أكثر شمولاً ودقة.

3. نقص التحليل المقارن بين البنوك المحلية والدولية:

معظم الدراسات ركزت على حالات محلية أو دولية منفصلة، دون إجراء مقارنات تبرز الفروق في تطبيق الذكاء الاصطناعي وتأثيره على تجربة العميل في سياقات ثقافية وتنظيمية مختلفة.

4. غياب الدراسات الطويلة أو المستقبلية:

تفتقر الأبحاث إلى دراسات طويلة المدى تتابع تطور تجربة العميل مع استمرار التحول الرقمي، مما يجعل من الصعب تحديد ما إذا كان تأثير الذكاء الاصطناعي على تجربة العملاء مستداماً أم مؤقتاً.

5. ضعف الربط بين نتائج الدراسات والممارسات الفعلية للبنوك:

غالباً ما تُجرى الدراسات في سياق أكاديمي دون الاستفادة العملية من نتائجها في تطوير السياسات المصرفية أو تحسين أنظمة الذكاء الاصطناعي المطبقة في الواقع العملي، مما يخلق فجوة بين النظرية والتطبيق.

أهمية البحث:

في ظل التحولات التقنية المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية تمسّ مختلف القطاعات الاقتصادية، وعلى رأسها القطاع المصرفي الذي يُعدّ من أكثر القطاعات تأثراً وتفاعلاً مع التطور التكنولوجي. فقد أحدثت تقنيات الذكاء الاصطناعي نقلة نوعية في طريقة تقديم الخدمات المصرفية، وأسهمت في إعادة صياغة العلاقة بين البنوك وعملائها من خلال توفير تجربة مصرفية أكثر سرعة ودقة وملاءمة لاحتياجات كل عميل على حدة.

إن أهمية هذا البحث تنبع من حقيقة أن الذكاء الاصطناعي لم يعد مجرد أداة تكنولوجية مساعدة، بل أصبح عنصراً استراتيجياً في صياغة مستقبل الخدمات المصرفية، إذ تعتمد عليه المؤسسات المالية اليوم لتحليل سلوك العملاء، وتوقع احتياجاتهم، وتقديم حلول ذكية تضمن لهم تجربة سلسلة ومتكاملة في جميع مراحل تعاملهم مع البنك. وقد أشار كل من (Alalwan et al., 2023) إلى أن الذكاء الاصطناعي يسهم في تعزيز التفاعل بين العملاء والمؤسسات المالية عبر أدوات مثل المساعدات الافتراضية، والروبوتات المصرفية، وتحليل البيانات التنبؤية، مما أدى إلى تحسين مستوى رضا العملاء وزيادة ولائهم.

وفي السياق السعودي، تتزايد أهمية هذا الموضوع بالتوازي مع الأهداف الطموحة لـ رؤية المملكة 2030، التي جعلت من التحول الرقمي أحد ركائزها الأساسية لتحقيق اقتصاد متنوع قائم على المعرفة والتقنية. فقد أولت الحكومة السعودية اهتماماً واسعاً بتطوير البنية التحتية للقطاع المالي، وتشجيع الابتكار في الخدمات المصرفية من خلال تبني الذكاء الاصطناعي في مختلف الممارسات التشغيلية (Saudi Vision 2030, 2023). ويُعتبر بنك الإنماء نموذجاً مميزاً في هذا الإطار، إذ كان من أوائل البنوك المحلية التي تبنت مفهوم "البنك الرقمي"، وسعت إلى دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في خدماتها بهدف تعزيز تجربة العملاء وتحسين جودة الخدمة المقدمة.

من هذا المنطلق، تبرز أهمية هذا البحث في أنه يسعى إلى تحليل وقياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي على تجربة العملاء المصرفيين في بنك الإنماء بمدينة الرياض، وتوضيح مدى نجاح هذه الجهود في تلبية تطلعات العملاء ورفع مستوى رضاهم وثقتهم بالبنك. ويكتسب البحث بعداً تطبيقياً مهماً من خلال تقديمه رؤية تحليلية تساعد المؤسسات المصرفية السعودية على تعظيم الاستفادة من التحول الرقمي وتجنب التحديات التي قد تواجهها أثناء عملية التكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

كما تكمن أهمية هذا البحث في إسهامه في سد الفجوة البحثية في الدراسات المحلية المتعلقة بالعلاقة بين الذكاء الاصطناعي وتجربة العملاء المصرفية. فبينما تناولت بعض الدراسات السابقة أثر التحول الرقمي على الكفاءة التشغيلية، لم تتناول كثير من الدراسات العلاقة المباشرة بين الذكاء الاصطناعي وتجربة العميل المصرفي في بيئة سعودية محددة، مما يجعل هذا البحث إضافة علمية جديدة تسهم في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة الأعمال والتقنيات المالية.

وعلى المستوى العملي، يساعد هذا البحث في دعم صنّاع القرار ومديري البنوك من خلال تزويدهم بنتائج وتوصيات عملية حول كيفية تحسين تجربة العملاء عبر استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الخدمات، وتحليل احتياجات العملاء، والتنبؤ بسلوكهم المستقبلي. كما يمكن أن تساهم نتائجه في تطوير نماذج خدمة مبتكرة تعتمد على التفاعل الذكي والبيانات الضخمة لتقديم تجربة مصرفية شاملة وأكثر إنسانية رغم طابعها الرقمي.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن أهمية البحث تمتد إلى البعد الاقتصادي والاجتماعي، إذ يعزز التحول الرقمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي الشمول المالي، ويسهم في رفع كفاءة النظام المصرفي وتقليل التكاليف التشغيلية، مما ينعكس إيجابياً على الاقتصاد الوطني ككل. كما أنه يُعزّز الثقة بالأنظمة المصرفية الرقمية ويُمهّد الطريق لبناء مجتمع مالي متطور يدعم الابتكار والاستدامة الاقتصادية.

وبناءً على ما سبق، فإن هذا البحث يُعدّ ذا أهمية علمية وعملية بالغة، كونه يجمع بين الجانب النظري الأكاديمي الذي يُحلل مفاهيم التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي وتجربة العميل، والجانب التطبيقي الذي يدرس نموذجاً واقعياً متمثلاً في بنك الإنماء، بهدف الوصول إلى استنتاجات تساهم في تطوير الأداء المصرفي وتحسين جودة تجربة العملاء بما يتوافق مع التوجهات الحديثة في الإدارة المصرفية الرقمية.

الأهمية النظرية :

الأهمية العلمية :

أسئلة البحث :

أهداف البحث :

فرضيات البحث :

نموذج البحث:

منهجية البحث:

الدراسة الميدانية:

مخطط البحث:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

المقدمة :

المتغير الأول..... :

المتغير الثاني..... :

العلاقة بين المتغير الاول والمتغير الثاني :

الخاتمة :

المراجع:

الملاحق:

- Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., & Rana, N. P. (2023). Artificial Intelligence in Banking: Enhancing Customer Experience and Service Innovation. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(1), 45–62.
- Marques, A., & Ferreira, J. (2022). Digital Transformation and the Role of Artificial Intelligence in Customer Experience Management. *International Journal of Bank Marketing*, 40(7), 1280–1302.

- Alotaibi, M. (2023). The Impact of Digital Transformation on Customer Satisfaction in the Saudi Banking Sector. *Saudi Journal of Economics and Management*, 5(2), 77–94.

Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., & Rana, N. P. (2023). Artificial Intelligence in Banking: Enhancing Customer Experience and Service Innovation. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(1), 45–62.

- Marques, A., & Ferreira, J. (2022). Digital Transformation and the Role of Artificial Intelligence in Customer Experience Management. *International Journal of Bank Marketing*, 40(7), 1280–1302.

- Alotaibi, M. (2023). The Impact of Digital Transformation on Customer Satisfaction in the Saudi Banking Sector. *Saudi Journal of Economics and Management*, 5(2), 77–94.

- Saudi Vision 2030 (2023). Financial Sector Development Program and Digital Economy Initiatives. Government of Saudi Arabia.