

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

إعداد الطالب/

أشواق سعد العواد

٢٥١٠٠١٧٥٥

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

العام الدراسي:

2025

الفهرس

4	 مقدمة
9	 أهمية الدراسة
11	 أهداف الدراسة
12	 تساؤلات الدراسة
13	 فروض الدراسة:
14	 نموذج الدراسة:
14	 دراسات سابقة
19	 الفجوة البحثية
21	 المنطلقات النظرية للدراسة
23	 المنهجية وطرق البحث:
24	 مصادر جمع البيانات
24	 أدوات الدراسة:
25	 الأساليب الإحصائية المستخدمة
25	 أداة الدراسة
26	 حدود الدراسة:

مقدمة

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

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

إن التحول الرقمي في خدمات الإقراض لا يقتصر فقط على تحويل القنوات إلى إلكترونية، بل يشمل إعادة تصميم تجربة العميل المصرفي بالكامل، بدءاً من مرحلة التفاعل الأول، ومروراً بتحليل الجدارة الائتمانية باستخدام خوارزميات ذكية، ووصولاً إلى صرف القرض ومتابعة ما بعد التمويل. كما تسهم

التحليلات التنبؤية والبيانات البديلة - مثل تاريخ المعاملات الإلكترونية وسلوك الدفع - في تكوين صورة ائتمانية دقيقة للمقترض، حتى في غياب الضمانات التقليدية، مما يفتح المجال أمام شريحة أوسع من رواد الأعمال الصغار للحصول على التمويل. (الجلامدة، 2023)

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

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

يشهد العالم المعاصر موجة تحول شاملة يقودها التقدم التكنولوجي، وتُعرف هذه الموجة باسم التحول الرقمي (Digital Transformation)، وهي ليست مجرد عملية إدخال للتكنولوجيا في بيئة العمل، بل تمثل تحولاً استراتيجياً عميقاً يُعيد تشكيل طريقة عمل المؤسسات، ويُغيّر نماذج الأعمال التقليدية،

ويُعيد صياغة العلاقة بين الجهات المَقَدِّمة للخدمة والمستفيدين منها. وقد أصبحت الرقمنة أداة محورية في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة التفاعل مع المستفيدين، بل وتوليد فرص جديدة للنمو والتوسع في أسواق كانت سابقاً خارج نطاق التغطية. (شحاتة، 2024)

التحول الرقمي يتجاوز الأتمتة الجزئية أو الاستخدام المحدود للتقنيات، ليشمل إعادة تصميم شاملة للعمليات، وهياكل العمل، والثقافة المؤسسية، وقنوات تقديم الخدمات. فالتكنولوجيا الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل (Blockchain)، وتحليلات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، أصبحت أدوات فاعلة تعيد رسم مشهد الإدارة والتنظيم على مستوى العالم. وتكمن قوة التحول الرقمي في قدرته على خلق بيئة مؤسسية مرنة، قادرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في الأسواق، ومع توقعات العملاء، ومع متطلبات الكفاءة والشفافية. (الشقاحين، 2024)

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

ويكتسب التحول الرقمي أهمية مضاعفة في سياق التحول الاقتصادي العالمي نحو المعرفة والابتكار، حيث أصبحت البيانات هي المورد الجديد، والتكنولوجيا هي المحرك الرئيس للميزة التنافسية، وليس رأس المال أو العمالة فقط كما في النماذج التقليدية. ولهذا فإن الدول والمؤسسات التي تتبنى التحول

الرقمي كخيار استراتيجي، وتستثمر فيه على نحو منهجي ومدرّس، هي الأقدر على تحقيق التنمية المستدامة، واستيعاب التغيرات، ومواجهة الأزمات، وتقديم خدمات أكثر عدالة وكفاءة وابتكارًا. (الصبيحات، 2024)

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

مشكلة الدراسة

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

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

وعلى الرغم من أن العديد من البنوك قد أعلنت تبنيها لبرامج التحول الرقمي، وتوفير منصات إلكترونية للإقراض، إلا أن الفجوة بين التبني الرقمي من جهة، وبين تحقيق تجربة عميل محسنة وفعالة من جهة أخرى، لا تزال قائمة. بعض العملاء يشكون من أن الإجراءات الرقمية لا تزال تقتصر إلى التفاعل الإنساني، أو تعاني من ضعف في الدعم الفني، أو أن المنصات ليست مصممة بما يتناسب مع طبيعة احتياجاتهم التمويلية. كما أن بعض المنشآت الصغيرة لا تجد قيمة مضافة حقيقية في التجربة الرقمية مقارنة بالوسائل التقليدية، مما يثير تساؤلات حول مدى نضج هذه التجربة الرقمية في سياق خدمات الإقراض. (القطاونة، 2023)

من هنا، تتبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل المصرفي في خدمات الإقراض الموجهة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، من خلال تقييم الأثر الفعلي للتحول الرقمي في جميع مراحل الخدمة - بدءاً من تقديم الطلب، مروراً بالتقييم والموافقة، ووصولاً إلى الصرف والمتابعة. كما تتطلب المشكلة الكشف عن التحديات التي قد تعيق تحقيق تجربة رقمية

مُرضية، سواء كانت تقنية، تنظيمية، أو تتعلق بمستوى وعي المستخدم أو تصميم الخدمة نفسها.
(محرّم، 2023)

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من السياق المتغير الذي يشهده القطاع المصرفي عالمياً، حيث بات التحول الرقمي ليس مجرد توجه تقني، بل خياراً استراتيجياً تتبناه المؤسسات المالية لتلبية توقعات العملاء، ومواجهة المنافسة المتزايدة، وتحقيق الكفاءة التشغيلية. وفي هذا الإطار، تعد تجربة العميل المصرفي من أهم مؤشرات نجاح المؤسسات المالية، خصوصاً في الخدمات الحساسة مثل الإقراض، والتي تتطلب تفاعلاً سلساً، وسرعة في الإنجاز، ووضوحاً في المعلومات. من هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة من سعيها إلى تحليل كيف يسهم التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل تحديداً في قطاع تمويل المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهي فئة حيوية لكن غالباً ما تُهمّش في سياسات التمويل التقليدية. تتجلى أهمية الدراسة أيضاً في تركيزها على المنشآت الصغيرة والمتوسطة، التي تمثل عصب الاقتصاد الوطني في معظم الدول، وتسهم بنسبة كبيرة في خلق فرص العمل، وتحريك عجلة الإنتاج المحلي. ومع ذلك، فإن هذه الفئة غالباً ما تواجه صعوبات في الوصول إلى القروض، نتيجة لإجراءات مصرفية معقدة، أو ضعف البنية المؤسسية للمنشآت نفسها. وبالتالي، فإن التحول الرقمي يمكن أن يُحدث نقلة نوعية في تجربتهم المصرفية، من خلال تقنيات مثل التحليل الائتماني الرقمي، والتقييم السلوكي، والتقديم الإلكتروني للطلبات، مما يقلل من الحواجز ويزيد من فرص التمويل. وتسعى هذه الدراسة إلى إظهار كيف يمكن لهذا التحول أن يُعيد بناء العلاقة بين البنوك وهذه المنشآت، بناءً على السرعة، والمرونة، والشفافية.

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

أما من الناحية العملية، فتتمثل أهمية الدراسة في مخرجاتها التطبيقية التي قد تساعد البنوك والمصارف والمؤسسات التمويلية على فهم التحديات الحقيقية التي يواجهها عملاؤها من المنشآت الصغيرة والمتوسطة، عند التعامل مع الخدمات الرقمية، وبالتالي تحسين تصميم الخدمات، وبناء منصات رقمية أكثر توافقاً مع احتياجات السوق. كما يمكن لصنّاع السياسات والجهات الداعمة للمشاريع الصغيرة استخدام نتائج الدراسة لتوجيه استراتيجيات التحول الرقمي بما يعزز الشمول المالي والتنمية الاقتصادية. وبناءً عليه، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة حقيقية على المستويين النظري والتطبيقي، من خلال استكشاف أثر التحول الرقمي على تجربة العملاء في قطاع حيوي واستراتيجي، واقتراح سبل التحسين والتطوير بما يحقق التوازن بين الابتكار التكنولوجي ورضا العملاء واحتياجاتهم الواقعية.

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

الأهمية النظرية

- ✓ إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين التحول الرقمي وتجربة العميل المصرفي.
- ✓ توضيح المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي وتجربة العميل والإقراض الرقمي.

✓ بناء إطار نظري لفهم تأثير التكنولوجيا على الخدمات المصرفية الموجهة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

✓ دعم تطوير نماذج تحليلية جديدة لقياس جودة التجربة الرقمية في الإقراض.

✓ تسليط الضوء على الفجوات المعرفية التي لم تُغطَّ في الدراسات السابقة.

الأهمية العملية

✓ قياس الأثر الفعلي للتحويل الرقمي على تجربة عملاء الإقراض في الواقع المصرفي.

✓ تقديم بيانات واقعية لصناع القرار في البنوك لتطوير منصات وخدمات رقمية مخصصة.

✓ التعرف على التحديات التي تواجه العملاء والمنشآت الصغيرة عند استخدام الخدمات الرقمية.

✓ تقديم توصيات عملية لتحسين جودة التفاعل، وسرعة الخدمة، ورضا العملاء.

✓ دعم تصميم سياسات شمول مالي أكثر كفاءة تركز على فئة المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

اهداف الدراسة

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

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

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

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

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

تساؤلات الدراسة

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

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

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

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

✓ ما أثر التعرف على القدرات الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل المصرفي في

خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق

بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التحول الرقمي بأبعاده المختلفة

(الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية) في تحسين تجربة العميل

المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على البنوك التجارية

بمدينة الرياض

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الاربعة التالية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل

المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل

المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الرقمية ومدى انعكاسها على تحسين تجربة العميل

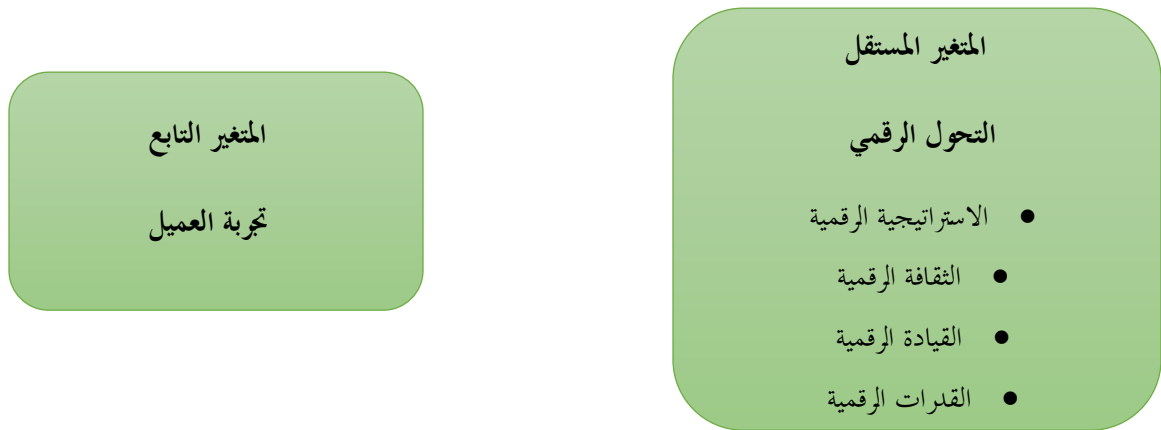
المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.

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

نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية)

المتغير التابع: تجربة العميل



دراسات سابقة

1. دراسة (شلهوب، 2024) بعنوان:

أثر التحول الرقمي في الأداء المالي: دراسة تطبيقية: دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في العمليات الرقمية ونموذج الأعمال الرقمي وأنشطة العملاء الرقمية على الأداء المالي متضمناً النفقات والإيرادات في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتألّف

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

2. دراسة (الرحيمي، 2025) بعنوان:

أثر التحويل الرقمي في الحد من الاحتيال: الدور المعدل لفاعلية التدقيق الداخلي في البنوك التجارية الأردنية

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

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

3. دراسة (شكر، 2024) بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للهيئة القومية للتأمين الاجتماعي: دراسة ميدانية

هدف هذا البحث إلى الكشف عن أثر التحول الرقمي على الأداء المالي من خلال دراسة ميدانية على الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة الغربية. وقد اختبرت الدراسة أثر أبعاد التحول الرقمي (قواعد البيانات، التقنيات، الموارد البشرية، العمليات) على الأداء المالي. وقد تم تطوير قائمة استبيان لجمع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (251) فردًا يعملون في الهيئة القومية للتأمينات الاجتماعية بمحافظة الغربية. وبلغ عدد الاستبيانات الصالحة (219). وقد تم إجراء اختبار الثبات للمقاييس المستخدمة في

الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ واختبارات الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومصفوفة الارتباط لقياس الارتباطات بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. وقد أظهرت النتائج وجود ارتباطات مباشرة ودالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المالي، ووجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي على الأداء المالي. وأظهرت النتائج أن أبعاد التحول الرقمي ذات التأثير الأكبر على الأداء المالي هي بعد العمليات، ثم بعد التقنيات، يليه بعد قواعد البيانات، وأخيراً بعد الموارد البشرية.

4. دراسة (الملاحمة، 2023) بعنوان:

الأثر المعدل لحجم الشركة على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي للشركات المدرجة في بورصة عمان

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة التأثير المُخفف لحجم الشركة على العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الشركات المدرجة في بورصة عمان. حُللت هذه الدراسة مجموعة بيانات تم الحصول عليها من 43 شركة خدمات مدرجة في بورصة عمان، باستخدام تحليل محتوى التقارير المالية السنوية. أجريت الدراسة على مدى خمس سنوات (2018-2022)، واعتمدت على تحليل السلاسل الزمنية المقطعية (Panel Data). كشفت نتائج الدراسة عن طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي لشركات الخدمات في عينة الدراسة. أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي ليس له تأثير على الأداء المالي للشركات، ممثلاً بعائد توبين. وفيما يتعلق بدراسة تأثير حجم الشركة على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، أكدت النتائج

الإحصائية للدراسة أن حجم الشركة يؤثر إيجاباً على العلاقة بين مستوى التحول الرقمي والأداء المالي لشركات الخدمات المدرجة في بورصة عمان. في ضوء نتائج الدراسة والتطور التكنولوجي والرقمي الذي يشهده العالم، يتضح أن هذه الدراسة ضرورية وضرورية لفهم دور التحول الرقمي في تحسين وتطوير أداء الشركات. فالشركات الكبيرة قادرة على البقاء والمنافسة، لذا يجب على الشركات إيلاء المزيد من الاهتمام للتحول الرقمي وأدواته.

5. دراسة (الجعافرة، 2023) بعنوان:

أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على التحليل الوصفي والكمي لاختبار فرضيات الدراسة. تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً. وتم جمع البيانات اللازمة من التقارير السنوية للبنوك الأردنية. واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار ذو المربعات الصغرى لاختبار فرضيات الدراسة. وتم قياس التحول الرقمي من خلال مؤشرات عددية مبنية على الأدبيات والدراسات السابقة، منها عدد الفروع وأجهزة الصراف الآلي وتوفر خدمات الهاتف المحمول. وتم قياس متغير الأداء المالي بمؤشرين: العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE). وخلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي كبير للتحول الرقمي المتمثل في عدد أجهزة الصراف الآلي وعدد الفروع وتوفر خدمات الهاتف المحمول على الأداء المالي المتمثل في العائد على الأصول في البنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان. كما يوجد تأثير إيجابي كبير لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في عدد أجهزة الصراف

الآلي وتوفر خدمات الهاتف المحمول على العائد على حقوق الملكية، ولا يوجد تأثير كبير لعدد الفروع على العائد على حقوق الملكية. توصي الدراسة بتحسين إدارة البنوك الأردنية لأجهزة الصراف الآلي وتزويدها بالتقنيات الحديثة والمتطورة، وتقييم أداء وربحية الفروع لتحديد فرص الاندماج أو الإغلاق بينها. كما ينبغي على إدارة البنك العمل على تطوير تطبيقات مصرفية سهلة الاستخدام عبر الهاتف المحمول.

الفجوة البحثية

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

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

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

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

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

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

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

في حين أن دراسات مثل (الرحيمي، 2025) و(الجعافرة، 2023) ركزت على الأمن المالي والحد من الاحتيال أو الأداء المالي الصرف، فإن الدراسة الحالية تقدم رؤية إدارية تكاملية من خلال ربط التحول الرقمي المالي بكفاءة العمليات الداخلية في هيئة تنظيمية، وهو ما يشمل إجراءات الميزانية، الدفع، المتابعة، والتحليل المالي، والتقارير الدورية، وطرق اتخاذ القرار المالي، مما يجعل الدراسة أكثر شمولية في فهم أثر الرقمنة على الأداء المؤسسي من زاوية إدارية – مالية متكاملة.

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

المنطلقات النظرية للدراسة

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

وترتكز الدراسة أولاً على نظرية تجربة العميل (Customer Experience Theory)، التي تقترض أن جودة التفاعل بين العميل والمؤسسة - سواء عبر القنوات التقليدية أو الرقمية - تلعب دوراً حاسماً في تشكيل الانطباع العام، وتؤثر على قرارات العميل المستقبلية. من هذا المنطلق، فإن استخدام الأدوات الرقمية في خدمات الإقراض لا يهدف فقط إلى تسريع العمليات، بل إلى تحسين شعور العميل بالسيطرة، الوضوح، والرضا، بدءاً من تقديم طلب القرض، مروراً بمتابعة حالته، وانتهاءً بمرحلة السداد. كما تتطلق الدراسة من نظرية التبني التكنولوجي (Technology Acceptance Model - TAM)، التي تفسر كيف ولماذا يتبنى الأفراد التكنولوجيا في تعاملهم مع الخدمات، بناءً على عاملين أساسيين: سهولة الاستخدام والإدراك لفائدة التكنولوجيا. ووفقاً لهذه النظرية، فإن التحول الرقمي في الإقراض سيؤدي إلى تحسين تجربة العميل فقط إذا تم تصميم المنصات الرقمية بطريقة مرنة وسهلة الاستخدام، وتُشعر العميل بقيمة مضافة مقارنة بالطرق التقليدية. هذا يعزز الحاجة إلى فهم العوامل التي تدفع عملاء المنشآت الصغيرة والمتوسطة إلى استخدام الخدمات الرقمية أو العزوف عنها.

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

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

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

المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها

في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

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

مصادر جمع البيانات

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

أدوات الدراسة:

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

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

– **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ:

النوع ، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.

– **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل

والتابع.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

– معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق

أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات

الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير

التابع

أداة الدراسة

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

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

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

1. الاستراتيجية الرقمية

2. الثقافة الرقمية

3. القيادة الرقمية

4. القدرات الرقمية

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

حدود الدراسة:

– **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل دور التحول الرقمي بأبعاده المختلفة

(الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، القدرات الرقمية) في تحسين تجربة

العميل المصرفي في خدمات الإقراض للمنشآت الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية على

البنوك التجارية بمدينة الرياض

– **حدود زمانية :** تم إعداد الدراسة في عام 2025.

– **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين في البنوك التجارية بمدينة

الرياض

المراجع

المراجع باللغة العربية

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

6. شحاتة، جيهان عادل علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.
7. الشقاحين، أحمد عبدالله سالم، و العزب، حسين محمد عقيل. (2024). أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات الحكومية: "دراسة تطبيقية" من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
8. شلهوب، تيماء عوض، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2024). أثر التحول الرقمي في الأداء المالي: دراسة تطبيقية: دائرة ضريبة الدخل والمبيعات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
9. الصبيحات، رائد محمد غازي أحمد، و بني خالد، مرعي حسن حمد. (2024). أثر التحول الرقمي على أداء العاملين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
10. العريمي، هنادي نواف، و الحراحشة، فرج عبدالله هزاع. (2024). أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
11. العمارات، زيد محمد بشير، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي بالتطبيق على شركة المناشير للزيوت والمحروقات في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

12. العمرين، بشار سليمان تيم، و الرابعة، فاطمة علي محمد. (2023).

أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة).
جامعة مؤتة، مؤتة.

13. القطاونة، جعفر سليمان خلف، و الرابعة، فاطمة علي محمد. (2023).

أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة دكتوراه غير منشورة).
جامعة مؤتة، مؤتة.

14. محرم، محمد محمود نبيل، و محمد، آمنة أبو النجا. (2023). آليات

التحول الرقمي وأثرها على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على شركة الإسماعيلية للاستثمار الزراعي والصناعي "أطياب" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا.

15. المومني، تامر نايف عليان، و الشواورة، فيصل محمود مسلم. (2024).

أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على المنظمات الدولية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.

16. مياس، أحمد خالد، و الزبيدين، خالد عبدالوهاب هلال. (2022). أثر

التحسين المستمر في التحول الرقمي: دراسة حالة دائرة الجمارك الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الزرقاء، الزرقاء.

17. وهزيزي، لفسن، و الدربالي، المءوب. (2024). التءول الرقمي

وإصلاء الإدارة المغربية (رسالة ماجستير غير منشورة). ءامعة مولاي اسماعيل، مكناس.

Mid-Ocean University

College of Management

Master's in Project Management



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

Preparation:

Ashwaq saad alawad

٢٥١٠٠١٧٥٥

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447-2025