

جامعة ميد أوشن  
كلية الإدارة  
تخصص إدارة الأعمال



تأثير التحول الرقمي على تطوير خدمات الحوالات الدولية: دراسة تطبيقية على مراكز  
التحويل في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

محمد ظافر الشهري

251000294

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، وتعلم الآلة) على تطوير خدمات الحوالات الدولية، وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع وأهدافه، وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (220) فردًا من العاملين في مراكز التحويل بمدينة الرياض. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي بأبعاده مجتمعة له أثر ذو دلالة إحصائية في تطوير خدمات الحوالات الدولية، حيث تبين أن العمليات الرقمية أسهمت في تسريع الإجراءات وتحقيق كفاءة أكبر في إنجاز المعاملات . وتوصي الدراسة بعدد من التوصيات أهمها :توسيع نطاق الأتمتة الرقمية، تعزيز التكامل مع البنوك وشركات التقنية المالية، الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة، تطوير برامج تدريبية للعاملين، وإطلاق حملات توعية لزيادة ثقة العملاء بالخدمات الرقمية .

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة، خدمات الحوالات الدولية، مراكز التحويل، مدينة الرياض.

## Abstract

This study aimed to identify the impact of digital transformation, with its dimensions represented by (digital operations, digital business model, digital customer activities, and machine learning), on the development of international remittance services, applied to remittance centers in Riyadh. The study adopted the descriptive-analytical method as the most appropriate approach for the nature of the subject and its objectives. Questionnaires were distributed to a stratified random sample of (220) employees working in remittance centers in Riyadh. The results revealed that digital transformation in its combined dimensions has a statistically significant impact on the development of international remittance services, where digital operations contributed to accelerating procedures and achieving greater efficiency in transaction processing. The study recommends several points, the most important of which are: expanding the scope of digital automation, enhancing integration with banks and fintech companies, investing in artificial intelligence and machine learning technologies, developing training programs for employees, and launching awareness campaigns to increase customer trust in digital services.

**Keywords:** Digital Transformation, Digital Operations, Digital Business Model, Digital Customer Activities, Machine Learning, International Remittance Services, Remittance Centers, Riyadh.

## المقدمة

يُعد التحول الرقمي من أبرز الظواهر المعاصرة التي تعيد تشكيل ملامح المؤسسات والقطاعات الإنتاجية والخدمية في القرن الحادي والعشرين، فهو لا يقتصر على مجرد استخدام التكنولوجيا أو إدخال الحواسيب في بيئة العمل، بل يمثل نقلة نوعية في الفكر الإداري والهيكل التشغيلي، حيث تُعاد صياغة النماذج التقليدية للأعمال والخدمات من خلال توظيف تقنيات رقمية متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية. ويتمثل جوهر التحول الرقمي في دمج التكنولوجيا في جميع مستويات العمل المؤسسي، بهدف تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وتعزيز تجربة العملاء، وضمان التفاعل الفوري مع المتغيرات المحيطة.

إن التحول الرقمي يعيد رسم العلاقة بين المؤسسة والعميل، حيث تنتقل التجربة من كونها نمطية ومركزية إلى تجربة رقمية مرنة وشخصية، تعتمد على البيانات والسلوك التفاعلي، وتتيح للعميل الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان. ومن هنا، يصبح التحول الرقمي أحد ركائز بناء القيمة المستدامة للمؤسسات، لأنه يمكنها من اتخاذ قرارات فورية استنادًا إلى تحليلات دقيقة للبيانات، ويقلل من الوقت والتكلفة المرتبطة بالإجراءات اليدوية، ويرفع من جودة المنتجات والخدمات المقدمة.

وتكمن أهمية التحول الرقمي أيضًا في قدرته على إحداث تغيير ثقافي في بيئة العمل، حيث يُحفز العاملين على تبني المهارات الرقمية، ويدعم الابتكار التنظيمي، ويشجع على تطوير بيئات عمل ذكية وتعاونية. وهو ما يعزز من مرونة المؤسسة واستجابتها السريعة للأزمات، كما ظهر جليًا خلال جائحة كوفيد-19، حين استطاعت المؤسسات ذات البنية الرقمية التكيف مع الظروف بشكل أسرع وأكثر كفاءة من نظيراتها التقليدية. ويشمل التحول الرقمي في جوهره أربعة محاور رئيسية: التحول في العمليات (Digitizing Operations)، والتحول في نماذج الأعمال (Business Model Innovation)، والتحول في تجربة العملاء (Customer Experience Digitization)، والتحول في الثقافة المؤسسية (Cultural and Talent Shift). ومن خلال هذه المحاور، تتحول المؤسسات إلى كيانات رقمية ديناميكية قادرة على الاستفادة من الابتكار التكنولوجي لتقديم قيمة مضافة حقيقية للمستفيدين الداخليين والخارجيين.

وفي سياق الاقتصادات النامية، يمثل التحول الرقمي فرصة جوهرية لسد الفجوات التنموية وتحديث البنى التحتية للخدمات العامة، لا سيما في التعليم، والصحة، والضرائب، والجمارك، والخدمات البلدية. كما أنه يُعد ركيزة أساسية في تحقيق مستهدفات الخطط الوطنية الكبرى، مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تتبنى التحول الرقمي كأحد محاور التمكين لتحقيق حكومة ذكية واقتصاد رقمي ومجتمع معرفي متكامل. في المجمل، لا يُعد التحول الرقمي خيارًا تقنيًا فحسب، بل هو توجه استراتيجي شامل يهدف إلى إعادة ابتكار الأعمال ورفع مستوى الكفاءة المؤسسية، وتحقيق التميز التنافسي من خلال خلق منظومات تشغيلية ذكية تستند إلى البيانات والمرونة والسرعة، وتلبي تطلعات الأفراد والمؤسسات على حد سواء.

تُعد خدمات الحوالات الدولية أحد المكونات الحيوية في النظام المالي العالمي، حيث تُمكن الأفراد والمؤسسات من تحويل الأموال عبر الحدود بسرعة وأمان. وتكتسب هذه الخدمات أهمية متزايدة في ظل تزايد الترابط الاقتصادي بين الدول، وارتفاع أعداد العاملين المغتربين الذين يرسلون أموالهم لدعم أسرهم في بلدانهم الأصلية، بالإضافة إلى دورها المتنامي في تسهيل التجارة الإلكترونية، والخدمات العابرة للحدود، والاستثمارات الدولية. وتُوفر الحوالات الدولية وسيلة موثوقة لنقل الأموال من دولة إلى أخرى باستخدام قنوات مصرفية أو غير

مصرفية، وتُعد جزءاً أساسياً من الاقتصاد في العديد من الدول النامية، حيث تمثل مصدر دخل خارجي مهم يُسهم في تحسين معيشة الأسر المحلية.

تعتمد خدمات الحوالات الدولية على عدد من الأنظمة التقنية والبنكية التي تضمن الدقة والسرعة والأمان في تنفيذ التحويلات. وتشمل هذه الأنظمة البنوك التجارية، وشركات الحوالات العالمية مثل "ويسترن يونيون" و"موني غرام"، والمنصات الرقمية الناشئة التي تقدم خدمات تحويل فوري عبر التطبيقات الذكية، مثل "ريميتلي" و"ترانسفير وايز" (Wise). وتختلف هذه الخدمات في سرعتها وتكلفتها وسهولة استخدامها، حيث يفضل كثير من العملاء الخيارات الرقمية الحديثة بسبب انخفاض رسومها وسهولة الوصول إليها من خلال الهواتف الذكية، مقارنة بالطرق التقليدية التي قد تستغرق وقتاً أطول وتعرض رسوماً أعلى.

وقد أدت التطورات التقنية والرقمية، بما في ذلك تقنية البلوك تشين والعملات المشفرة، إلى إحداث تحول جوهري في طريقة تقديم خدمات الحوالات الدولية، حيث تسعى الشركات الناشئة والمؤسسات المالية إلى تحسين تجربة المستخدم، وتخفيض التكاليف، وتجاوز التعقيدات التنظيمية التقليدية. وتستخدم هذه الابتكارات لتقليل الاعتماد على البنوك الوسيطة التي كانت ترفع من كلفة التحويلات، ولزيادة الشفافية وتتبع العمليات لحظة بلحظة.

رغم هذه التحسينات، لا تزال خدمات الحوالات الدولية تواجه تحديات متعددة، من بينها التفاوت في كفاءة البنية التحتية المالية بين الدول، والقيود التنظيمية المشددة، ومخاطر غسيل الأموال، ومتطلبات مكافحة تمويل الإرهاب. كما أن ارتفاع رسوم التحويل في بعض القنوات التقليدية يُعد عائقاً كبيراً أمام الفئات ذات الدخل المحدود، وهو ما دفع منظمات دولية مثل البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى الدعوة لتخفيض كلفة التحويلات إلى أقل من 3% من المبلغ المحوّل، تماشياً مع أهداف التنمية المستدامة.

في السياق السعودي، تشهد خدمات الحوالات الدولية تطوراً ملحوظاً، مدفوعاً بالرؤية الوطنية 2030 التي تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي وتسهيل الخدمات المالية. وقد ظهرت تطبيقات ومنصات إلكترونية مرخصة من البنك المركزي السعودي تقدم خدمات تحويل دولية بطريقة رقمية بالكامل، مما يوفر للعملاء مزيداً من الراحة والأمان، ويزيد من تنافسية القطاع المالي. كما تُعتبر السعودية واحدة من أكبر دول العالم في مجال تحويلات العمالة الوافدة، ما يجعل من تطوير هذه الخدمات أولوية استراتيجية لتعزيز كفاءة القطاع المالي وتحسين تجربة العملاء.

ختاماً، تُعد خدمات الحوالات الدولية ركيزة أساسية في الاقتصاد العالمي الحديث، وتؤثر بشكل مباشر في رفاهية الأفراد واستقرار المجتمعات وتدفق التجارة العالمية. ومن المتوقع أن تستمر هذه الخدمات في التطور عبر توظيف التقنيات الحديثة، وتعزيز الشفافية، وتحسين سرعة الأداء، بما يلبي متطلبات المستخدمين في بيئة مالية تتجه بخطى متسارعة نحو الرقمنة والشمول المالي.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تأثير التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتماثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على تطوير خدمات الحوالات الدولية وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض.

### مشكلة الدراسة

تتمثل المشكلة البحثية التي يناقشها البحث الموسوم بـ "تأثير التحول الرقمي على تطوير خدمات الحوالات الدولية: دراسة تطبيقية على مراكز التحويل في مدينة الرياض" في التحديات والفرص التي يفرضها التحول

الرقمي على قطاع الحوالات المالية الدولية، وخصوصًا في البيئة السعودية التي تشهد تسارعًا ملحوظًا في رقمنة الخدمات المالية ضمن توجهات رؤية المملكة 2030. فعلى الرغم من التقدم الكبير في إدخال التكنولوجيا في العمليات المصرفية ومراكز التحويل، لا تزال هناك تساؤلات قائمة حول مدى فاعلية هذه التحولات في تحسين جودة الخدمة، وتقليل التكاليف، وتسريع الإجراءات، وضمان أمن العمليات، مقارنة بالنظم التقليدية المعمول بها سابقًا.

ينطلق البحث من ملاحظة واقعية مفادها أن مراكز الحوالات الدولية، ولا سيما في مدينة الرياض، تشهد تنافسًا متزايدًا بين الجهات التقليدية، كالبنوك ومراكز التحويل اليدوي، من جهة، وبين الشركات الرقمية والتطبيقات الذكية من جهة أخرى، وهو ما يثير إشكاليات تتعلق بقدرة هذه المراكز على مواكبة التحول الرقمي ومواجهة التحديات التقنية والتنظيمية التي تصاحب هذا التحول. وتزداد أهمية هذه المشكلة في ضوء التغير السريع في سلوك المستهلك، حيث بات العميل الرقمي اليوم يتوقع خدمة فورية، ودقيقة، وأمنة، وقليلة التكاليف، وكلها معايير يُفترض أن يُعززها التحول الرقمي، لكن المدى الذي تحقق فيه هذا التأثير فعليًا في بيئة مراكز التحويل لا يزال بحاجة إلى دراسة تحليلية ميدانية.

كما تتبع المشكلة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين مستوى التحول الرقمي في هذه المراكز (سواء من حيث البنية التحتية التكنولوجية، أو نوعية الأنظمة المستخدمة، أو التدريب الرقمي للعاملين، أو تبني أدوات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات) وبين مخرجات الخدمة من حيث السرعة والدقة والأمان وتكلفة التحويل ورضا العميل. فهل أدت هذه التحولات الرقمية إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتوسيع الوصول إلى العملاء؟ أم أنها لا تزال محدودة التأثير بسبب المعوقات التقنية أو ضعف الوعي الرقمي أو مقاومة التغيير داخل المنظمات؟ عليه، تسعى الدراسة إلى تحديد الفجوة بين الإمكانيات النظرية التي يعد بها التحول الرقمي وبين التطبيق الفعلي في الواقع الميداني داخل مراكز التحويل، وذلك من خلال جمع بيانات من العاملين والعملاء وتحليلها بشكل علمي ممنهج. وتهدف في نهاية المطاف إلى تقديم صورة واضحة ودقيقة عن حجم وتأثير التحول الرقمي على تطوير خدمات الحوالات الدولية، مع تسليط الضوء على فرص التحسين والتحديات التي ينبغي معالجتها لتحقيق أقصى استفادة من هذا التحول في إطار التنمية الاقتصادية والمالية بالمملكة.

### أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

#### الأهمية النظرية:

- ✓ تمثل الدراسة إضافة علمية نوعية إلى الأدبيات المتخصصة في مجالي التحول الرقمي والخدمات المالية، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التقدم التكنولوجي وجودة الخدمات في قطاع الحوالات الدولية، وهو مجال يتطور بسرعة ويؤثر بشكل مباشر في حياة الأفراد والمؤسسات.
- ✓ تبرز الدراسة أهمية التحول الرقمي في تمكين مراكز التحويل من تقديم خدمات أسرع وأكثر أمانًا، من خلال تطبيق تقنيات مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، والتكامل مع الأنظمة المالية العالمية، وهو ما يمثل نقلة نوعية في طريقة تنفيذ المعاملات المالية.
- ✓ تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري يربط بين عناصر التحول الرقمي (مثل الأتمتة، القنوات الرقمية، المعالجة الفورية، والتحقق الإلكتروني من الهوية) وبين مؤشرات تطوير الخدمة (كسرعة الإجراء، خفض الأخطاء، تقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة رضا العملاء).

- ✓ تسد الدراسة فجوة واضحة في الأدبيات العربية التي غالبًا ما تركز على التحول الرقمي في البنوك التجارية دون التطرق العميق إلى مراكز الحوالات كمجال مستقل يتمتع بخصوصية كبيرة في طبيعة عمله واحتياجات عملائه.
- ✓ تعزز من الفهم النظري لمفاهيم الكفاءة الرقمية، وسلسلة تجربة المستخدم، والابتكار في القنوات الخدمية الرقمية، بما يتيح تكوين نموذج معرفي يمكن البناء عليه في دراسات مماثلة.
- ✓ تفتح المجال أمام باحثين آخرين لاستكشاف أثر تقنيات متقدمة (مثل سلاسل الكتل، والتحويلات العابرة للحدود في الزمن الحقيقي) على مستقبل التحويلات المالية في السياقات المحلية والدولية.

#### الأهمية التطبيقية:

- ✓ تقدم الدراسة مرجعًا عمليًا لمراكز الحوالات والبنوك وشركات التقنية المالية في المملكة حول كيفية استثمار التحول الرقمي لتطوير خدمات الحوالات الدولية بما يلبي متطلبات العميل العصري.
- ✓ تساعد في تحسين الأداء التشغيلي لتلك المراكز من خلال توصيات قائمة على نتائج ميدانية تعالج التحديات الحقيقية التي تواجه عمليات التحويل، مثل التأخير، الكلفة، التكرار الإداري، ومخاطر الاحتيال.
- ✓ تمكن فرق العمل في مراكز التحويل من استخدام الأدوات الرقمية بفعالية أكبر، سواء في إدارة البيانات، أو التحقق الآلي، أو تقديم خدمة عملاء مدعومة بالتقنيات الذكية كالردشة الآلية وتوصيات التحويل.
- ✓ تساهم في تقليل الأعباء الإدارية والورقية من خلال الرقمنة الشاملة للإجراءات، مما يسمح بمرونة تشغيلية أكبر، وتفرغ الموظفين لمهام تتطلب اتخاذ القرار البشري المباشر.
- ✓ تدعم جاهزية مراكز التحويل للامتثال لمتطلبات الجهات الرقابية المحلية والدولية المتعلقة بمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب، من خلال منصات رقمية قادرة على التتبع الآني والتحقق اللحظي.
- ✓ ترفع من رضا العملاء عبر توفير خدمات رقمية آمنة وسريعة وقابلة للتخصيص، مما يزيد من فرص الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واجتذاب عملاء جدد في بيئة تنافسية متسارعة.
- ✓ تساهم في تحسين صورة المؤسسات المالية كمزودين لخدمات رقمية متقدمة، قادرة على مواكبة متطلبات التحول الرقمي الوطني وتعزيز مكانة المملكة كمركز مالي إقليمي متطور.

#### أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة تأثير التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على تطوير خدمات الحوالات الدولية وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:
- ✓ التعرف على مستوى العمليات الرقمية على تطوير خدمات الحوالات الدولية وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض.
- ✓ التعرف على مستوى نموذج العمل الرقمي على تطوير خدمات الحوالات الدولية وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض.
- ✓ التعرف على مستوى أنشطة العملاء الرقمية على تطوير خدمات الحوالات الدولية وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض.

✓ التعرف على مستوى تعلم الآلة على تطوير خدمات الحوالات الدولية وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض.

### تساؤلات الدراسة

**السؤال الرئيسي الأول:** ما فعالية التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على تطوير خدمات الحوالات الدولية وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يسهم العمليات الرقمية على تطوير خدمات الحوالات الدولية وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض.
- إلى أي مدى يسهم نموذج العمل الرقمي على تطوير خدمات الحوالات الدولية وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض.
- إلى أي مدى يسهم أنشطة العملاء الرقمية على تطوير خدمات الحوالات الدولية وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض.
- إلى أي مدى يسهم تعلم الآلة على تطوير خدمات الحوالات الدولية وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض.

### حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تأثير التحول الرقمي بأبعاده مجمعة والمتمثلة في (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على تطوير خدمات الحوالات الدولية وذلك بالتطبيق على مراكز التحويل في مدينة الرياض.
- **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على مراكز التحويل في مدينة الرياض.
- **حدود زمنية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بمراكز التحويل في مدينة الرياض.

### الإطار النظري

#### المبحث الأول: التحول الرقمي

##### مفهوم التحول الرقمي

تعددت تعريفات الباحثين للتحول الرقمي باختلاف الزاوية التي تناولوه منها، فالبعض ركز على البعد التقني، وآخرون على البعد التنظيمي والإستراتيجي، بينما نظر إليه آخرون باعتباره أداة لإعادة تشكيل العلاقة مع العملاء.

عرّفت ندا (2020) التحول الرقمي بأنه انتقال المؤسسات من استخدام الأدوات التقليدية في إدارة الأنشطة إلى الاعتماد على البنية الرقمية في إنتاج وتوزيع المعلومات والخدمات بما يعزز الكفاءة والشفافية، أما زيدان (2021) فقد رأت أن التحول الرقمي هو عملية إعادة هيكلة شاملة للمنظمات التعليمية عبر دمج التقنيات الرقمية في كافة مراحل الأداء بهدف مواجهة التحديات وتحقيق جودة مخرجات التعليم، وبين سقاط (2024) أن التحول الرقمي يمثل اعتماد استراتيجيات حديثة قائمة على التكنولوجيا لتطوير العمليات الداخلية للمنظمات العامة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمستفيدين.

و تناولت أحمد (2023) التحول الرقمي باعتباره عملية ديناميكية تدمج الابتكار مع التعلم التنظيمي من أجل تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الأكاديمية، بينما أوضح حماد (2020) أن التحول الرقمي يهدف بالأساس إلى رفع كفاءة العاملين من خلال توفير أنظمة معلومات متكاملة تسهل أداء المهام وتقلل من الوقت والجهد، وعزّفت عبد الفتاح (2022) التحول الرقمي بكونه تغييراً في هوية الممارسة المهنية نفسها عبر الاعتماد على الوسائط الرقمية وإلغاء أشكال العمل التقليدية.

ورأت العيسى (2024) أن التحول الرقمي يتمثل في توظيف الأدوات الرقمية لتحسين جودة العملية التعليمية وخدمة المستفيدين بطريقة أكثر مرونة وكفاءة، وعزّفت عبد المسيح (2022) التحول الرقمي بأنه عملية تطوير شامل للخدمات البنكية تعتمد على الحلول التكنولوجية لتقليل التكاليف وتحسين سرعة الخدمة وزيادة ثقة العملاء.

وفي ضوء هذه التعريفات، يمكن القول إن التحول الرقمي ليس مجرد إدخال للتكنولوجيا إلى المؤسسات، بل هو عملية متكاملة تشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير نماذج الأعمال، وبناء ثقافة تنظيمية جديدة قوامها الابتكار والتجديد، و يرى الباحث أن التحول الرقمي هو عملية إستراتيجية شاملة تتجاوز حدود التبنّي التقني لتشمل إعادة هيكلة العمليات الإدارية، وتطوير نماذج الأعمال، وتعزيز التفاعل مع العملاء عبر قنوات رقمية متكاملة.

### أهمية التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي يمثل اليوم أحد أهم المداخل الاستراتيجية لتطوير أداء المؤسسات وتحقيق التنافسية في بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد المتزايد، فهو لا يقتصر على توظيف التكنولوجيا كأداة مساعدة، بل يمتد ليكون إطاراً شاملاً لإعادة صياغة طريقة التفكير التنظيمي وآليات العمل والعلاقة مع أصحاب المصلحة، وتكمن أهمية التحول الرقمي في كونه رافعة أساسية لتبسيط الإجراءات، وزيادة الكفاءة، وخفض التكاليف، وتعزيز الشفافية، إضافةً إلى تطوير قنوات جديدة للتواصل مع العملاء وتقديم خدمات مبتكرة تواكب متطلباتهم المتغيرة.

يشير حماد (2020) إلى أن أهمية التحول الرقمي تنبع من قدرته على:

1. رفع كفاءة العاملين عبر تزويدهم بأدوات رقمية متطورة تساهم في تحسين أدائهم.
2. اختصار الوقت والجهد اللازمين لإنجاز العمليات.
3. تعزيز مستوى الرقابة والشفافية داخل المؤسسة.

كما يرى عبد المسيح (2022) أن أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي تتجلى في:

1. خفض تكاليف تقديم الخدمات المالية مقارنة بالطرق التقليدية.
2. تحسين سرعة تنفيذ المعاملات وإيصال الخدمة إلى العميل في وقت قياسي.
3. زيادة درجة ثقة العملاء من خلال الاعتماد على أنظمة آمنة وموثوقة.

### المبحث الثاني: تطوير خدمات الحوالات الدولية

#### مفهوم الحوالات الدولية

اختلفت تعريفات الباحثين لمفهوم الحوالات الدولية باختلاف زوايا النظر إليها.

- فبحسب عبد، وصبار (2021) تُعرف الحوالات الدولية بأنها "الخدمات المالية التي تُمكن الأفراد من نقل الأموال من بلد إلى آخر باستخدام القنوات الرسمية المعتمدة، بهدف تلبية احتياجات إنسانية أو تجارية".
  - بينما يشير إبراهيم (2024) إلى أن الحوالات الدولية "آلية مصرفية تهدف إلى تسهيل حركة رؤوس الأموال بين الدول عبر أنظمة مصرفية وتقنية متطورة تضمن سرعة التنفيذ ودقة التوصيل".
  - ويرى (Nguyen 2025) أن الحوالات الدولية "تمثل قناة اقتصادية أساسية تسهم في دعم التنمية في الاقتصادات النامية، من خلال تحويلات المغتربين التي تُعد مصدرًا مهمًا للنقد الأجنبي وتحفيز النمو".
  - كما يوضح البكوري (2024) أن الحوالات الدولية "خدمات مالية ذات طبيعة استراتيجية تُدار عبر منصات تقليدية ورقمية لتمكين الأفراد والمؤسسات من إنجاز تحويلاتهم المالية بطرق آمنة ومتنوعة".
- من خلال استعراض هذه التعريفات، يمكن القول إن الحوالات الدولية هي خدمات مالية متكاملة تستند إلى بنية مصرفية ورقمية عابرة للحدود، تهدف إلى تمكين الأفراد والمؤسسات من إرسال واستقبال الأموال بطرق آمنة وسريعة وبتكلفة مناسبة، ويرى الباحث أن التحول الرقمي لم يعد مجرد عامل مساعد لهذه الخدمات، بل أصبح جوهرًا يعيد تشكيل مفهومها ذاته، حيث لم تعد الحوالة الدولية مجرد معاملة مالية، بل تجربة متكاملة تتضمن الكفاءة والشفافية والابتكار في تقديم القيمة للعملاء.

#### أهمية تطوير خدمات الحوالات الدولية

تمثل خدمات الحوالات الدولية ركيزة اقتصادية واجتماعية بالغة الأهمية، ليس فقط للأفراد الذين يعتمدون عليها في تلبية احتياجاتهم اليومية ودعم أسرهم، وإنما أيضًا للاقتصادات الوطنية التي تعتمد على تحويلات العاملين في الخارج كمصدر رئيسي للنقد الأجنبي. ومع التحولات التكنولوجية المتسارعة، أصبح تطوير هذه الخدمات أمرًا ملحًا يفرضه السياق العالمي، خصوصًا في ظل التوجهات نحو الشمول المالي، والاعتماد على الحلول الرقمية، وتنامي المنافسة بين المؤسسات المالية. إن تطوير الحوالات الدولية يتجاوز كونه خيارًا تقنيًا إلى كونه ضرورة استراتيجية تسهم في تحقيق التنمية المستدامة ودعم الاستقرار المالي.

ويشير (Nguyen 2025) إلى أن أهمية تطوير خدمات الحوالات الدولية تكمن في قدرتها على (1) خفض التكاليف المرتبطة بالتحويلات في الاقتصادات النامية، (2) تعزيز الشفافية والحد من الممارسات غير الرسمية، (3) دعم التدفقات المالية التي تُعد مصدرًا جوهريًا للنمو الاقتصادي.

كما يرى البكوري (2024) أن أهمية تطوير هذه الخدمات ترتبط بقدرتها على (1) تحسين جودة التجربة المصرفية للعملاء، (2) زيادة القدرة التنافسية للبنوك ومراكز التحويل، (3) تعزيز الثقة بين المؤسسات المالية والعملاء من خلال تقديم خدمات أكثر أمانًا وكفاءة.

بينما يؤكد إبراهيم (2024) أن تطوير الحوالات الدولية يحقق (1) تكاملًا أكبر مع النظم المالية الحديثة، (2) استجابة أسرع للتغيرات في الأسواق العالمية، (3) مرونة في تلبية احتياجات شرائح متنوعة من العملاء سواء أفراد أو شركات

و يمكن القول إن أهمية تطوير خدمات الحوالات الدولية لا تقتصر على تحسين الكفاءة التشغيلية فحسب، بل تمتد إلى دورها الحيوي في دعم الاستقرار الاقتصادي، وتعزيز الابتكار في قطاع الخدمات المالية، وتوسيع نطاق الشمول المالي، ويرى الباحث أن الأهمية الحقيقية لهذه الخدمات تكمن في كونها تمثل جسرًا ماليًا عالميًا يربط الأفراد والاقتصادات في شبكة معقدة من التدفقات المالية، وأن تطويرها يُعد استثمارًا في المستقبل المالي والاجتماعي على حد سواء.

## مراجعة على الدراسات السابقة:

⇐ دراسة (Hocine, 2024)، بعنوان **Digital Transformation in Algerian**

### **Enterprises: Reality and Challenges**

استهدفت هذه الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة حول التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال تسليط الضوء على واقع تبني التكنولوجيا الرقمية، تحديد العوامل المحفزة والداعمة للتحول الرقمي، وكذا عرض أهم التحديات والعقبات الرئيسية التي تواجهه وسبل تجاوزها لتحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام. ولقد توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من توفر البنية التحتية الرقمية والاستثمار فيها وعلى الرغم أيضاً من التبنّي جيد لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل المؤسسات ولكن لا يزال التحول الرقمي في مراحله الأولى ومتأثراً بالتحديات والعقبات التي تتمثل في نقص المهارات والثقافة الرقمية ومقاومة التغيير وثقافة المنظمة وكذا القيود المالية.

⇐ دراسة (Almaleeh, 2021)، بعنوان **The Impact of Digital Transformation on**

### **Audit Quality: Exploratory Findings from a Delphi Study**

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على جودة المراجعة، ولتحقيق هذا الهدف، تم توظيف منهجية دلفي Delphi عن طريق تطوير عشرون تنبؤاً بأثر التحول الرقمي على محددات جودة المراجعة وهي مدخلات عملية المراجعة، إجراءات عملية المراجعة، مخرجات عملية المراجعة، التفاعل بين أصحاب المصلحة في عملية المراجعة، وبيئة عملية المراجعة. ثم تم تقييم هذه التنبؤات من خلال جولتين عن طريق مجموعة من مراجعي الحسابات المصريين، وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة عن أن مراجعي الحسابات المصريين يتوقعون بعض التغيرات المهمة في محددات جودة المراجعة كنتيجة لانتشار التحول الرقمي خصوصاً فيما يتعلق بمؤهلات المراجعين، بعض إجراءات المراجعة المطبقة، وتوقيت إصدار تقرير المراجعة. وعلى الجانب الآخر، اتفق مراجعي الحسابات على أن التحول الرقمي لن يؤثر بصورة كبيرة على محددات جودة المراجعة المتعلقة بفقدان عملية المراجعة لثقة المستخدمين، اتساع فجوة التوقعات، أو اتساع الفجوة التنظيمية بين معايير المراجعة والواقع العملي للمهنة. ويترتب على هذه النتائج أن التطور التكنولوجي المتسارع والمتمثل في تقنيات التحول الرقمي مثل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، تكنولوجيا سلاسل الكتل، والتشغيل الآلي للعمليات بواسطة الإنسان الآلي سيكون لها دوراً كبيراً في تقليل التدخل البشري في عملية مراجعة الحسابات، ولهذا لا يمكن التوقع أن تظل عملية المراجعة على ما هي عليه في ظل شيوع أدوات التحول الرقمي.

⇐ دراسة (Abu Gabal, 2023)، بعنوان **The Impact of Digital Transformation**

### **on Sustainable Development: The Mediating Role of Development of Human Resources Management Practices: An Empirical Study on Private Hospitals in Lower Egypt**

هدف هذا البحث إلى اختبار الأثر المباشر للتحول الرقمي على التنمية المستدامة في المستشفيات الخاصة بمحافظات الوجه البحري، كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن ما إذا كانت تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. بدأت الدراسة باستعراض لأدبيات التحول الرقمي والتنمية المستدامة وتنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ومن ثم تم صياغة أربعة فروض رئيسية وقد تم إجراء دراسة ميدانية باستخدام عينة قوامها 384 مفردة من العاملين في المستشفيات الخاصة بمحافظات الوجه البحري وبلغت

عدد الاستثمارات المستوفاة 375 استثماراً، وقد تم تحليل البيانات المجمعة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية. أوضحت النتائج أن جميع أبعاد التحول الرقمي (بناء استراتيجيات التحول الرقمي، نشر ثقافة التحول الرقمي، البعد البشري، البعد الإجرائي، البعد التقني) لها تأثير معنوي إيجابي مباشر على أبعاد التنمية المستدامة وهي (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي). أما فيما يتعلق بالتأثير المباشر لأبعاد التحول الرقمي على تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتطوير، إدارة التعويضات، إدارة الأداء)، فقد أوضحت النتائج أن جميع أبعاد التحول الرقمي لها تأثير معنوي إيجابي مباشر على تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية. كما أظهرت النتائج أن تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر تأثيراً معنوياً مباشراً على أبعاد التنمية المستدامة في المستشفيات الخاصة بمحافظات الوجه البحري. وأخيراً فيما يتعلق بالدور الوسيط لتنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية فقد أوضحت النتائج أن تنمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة في المستشفيات الخاصة بمحافظات الوجه البحري.

← دراسة (Nashwan, 2024)، بعنوان **The Impact of Digital Transformation on**

### **Improving Audit Quality in Palestine: Empirical Evidence**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تحسين جودة التدقيق في فلسطين، من خلال أهم مراحلها: التخطيط والتنفيذ والتقرير، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، المعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وطبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المكون من جميع مدققي الحسابات العاملين في منشآت المحاسبة والتدقيق المختلفة في قطاع غزة، حيث بلغ عدد تلك المنشآت 48 منشأة، يعمل فيها 144 عاملاً من فئة العاملين في مجال التدقيق، وفقاً لسجلات نقابة المحاسبين والمدققين في قطاع غزة. وعليه، تم استخدام تقنية العينات الهادفة نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة. وقد تم تحليل وتفسير بيانات الاستبانة المجاب عليها باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS). وبينت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لاستخدام تطبيقات التحول الرقمي على تخطيط وتنفيذ وتقرير عملية التدقيق الخارجي. وفي ضوء نتائج الدراسة، فإنها توصي بضرورة اهتمام مدققي الحسابات بتنمية مستوى معارفهم ومهاراتهم بكافة أنواع نماذج التحول الرقمي، لأداء عملية التدقيق بكفاءة وفاعلية في بيئة الأعمال الإلكترونية. وكذلك، قد يقوم مدققو الحسابات بتطوير قدراتهم في مجال تكنولوجيا المعلومات المالية. وعلاوة على ذلك، تعزيز اهتمام الجهات المسؤولة والمختصة بالتدقيق سواء جمعيات مهنية أو جامعات تعليمية أو أي هيئات أخرى بتكنولوجيا المعلومات المالية والتقنيات الإلكترونية الحديثة نظراً لتأثيرها الإيجابي على عملية التدقيق بهدف تحسين مخرجاتها، وزيادة المصداقية في نتائجها.

← دراسة (ندا، 2020)، بعنوان **التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات**

### **التلفزيونية الحكومية والخاصة**

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الرقمنة على عناصر الاستدامة الرئيسية، الاقتصاد والمجتمع والبيئة، كما تهدف إلى التعرف على أثر الخصائص الثقافية للمجتمع على عملية التحول الرقمي وأبرز المعوقات التي تواجهها. واعتمدت الدراسة على منهج أسلوب تحليل المضمون. وتكونت عينة الدراسة من (20) فقرة لمصادر إعلامية (10) فقرات رسمية حكومية و(10) غير رسمية، وتحديد فئات للشكل والمضمون. وأوضحت الدراسة أنها استقادت من نظرية الاستخدامات والاشباع لفهم طبيعة توفير الفقرات الرسمية وغير الرسمية (عينة الدراسة) للمعلومات التي يحتاجها الجمهور حول التحول الرقمي ومدى إشباع حاجاتهم للمعلومات حول ذلك.

وأظهرت النتائج أن الدفع الإلكتروني أتى في المرتبة الأولى في المصادر الرسمية وغير الرسمية وهو يعكس رغبة واتجاه عام إلى التحول من الأساليب التقليدية في الدفع إلى الأسلوب الرقمي نظراً لسهولة وسرعته، واتضح أن تتناول الفقرات الرسمية وغير الرسمية لقضايا البعد الأمني ممثلة في (تتبع مصادر التمويل الخارجي، وكشف الجرائم، وتجفيف منابع الإرهاب، وتأمين البيانات، وإنفاذ القانون) لكنه تتناول بالقدر اليسير لم يتفوق فيه مصدر على الآخر.

⇐ دراسة (زيدان، 2021)، بعنوان التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص

#### والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً

استهدفت الدراسة الحالية قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر كنموذج عالمي يواجه تحديات كبيرة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لاستخراج تقييم شامل، أكثر حيادية ومنطقية، من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يوجهها مشروع الرقمنة بالمؤسسة، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وقد تم في إطارها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، اعتمدت الدراسة على استخدام أكثر من أداة بحثية: (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان تم تطبيقها على العينة المتاحة من الأعضاء والإداريين بمختلف كليات الجامعة باستخدام أسلوب كرة الثلج بالإضافة إلى مقياس خاص بعينة من طلبة الجامعة)، تمثلت أهم نتائج الدراسة في اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center (حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

⇐ دراسة (سقاط، 2024)، بعنوان التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة

#### الصحة بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى معرفة التحول الرقمي في المنظمات العامة، وقد تم تطبيق الدراسة على وزارة الصحة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة (52) من الموظفين العاملين بوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام الاستبيان أداة مناسبة للدراسة، وقد توصل الباحث إلى عدد من النتائج ومن أبرزها: توفر الإدارة العليا بالوزارة الدعم الكافي نحو التحول الرقمي والوقت المناسب تجاه جهود التحول الرقمي في كافة معاملات الوزارة، كما يتوفر لدى الوزارة التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص يتم الاستفادة منها مستقبلاً في عملية التحول الرقمي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: تعزيز دعم الإدارة العليا للوزارة للتحول الرقمي من خلال توفير الإدارة موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كمدخل للتحول الرقمي، وتخصيص الوزارة لنظام حوافز فعال للموارد البشرية المتميزة مما يشجع على سرعة التحول لتطبيق الإدارة بالوسائل الإلكترونية.

⇐ دراسة (أحمد، 2023)، بعنوان العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعليم

#### التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة

هدف هذا البحث إلى قياس التأثير المباشر وغير المباشر للتحول الرقمي على الابتكار الرقمي من خلال توظيف التعلم التنظيمي وذلك لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة - جامعة المنصورة. وقد بلغت عدد القوائم الصحيحة 99 مفردة وتم ملأ قائمة الاستقصاء بمعرفة المستقضي منه عن طريق المقابلة الشخصية أو باستخدام الاستقصاء عبر الإنترنت Online Survey والذي تم تصميمه على محرك البحث Google

Drive وتم استخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فروض الدراسة عن طريق برنامج (Warp PLS.7). وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي إيجابي للتحويل الرقمي على كل من التعلم التنظيمي، والابتكار الرقمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي معنوي للتعلم التنظيمي على الابتكار الرقمي بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي غير مباشر للتحويل الرقمي على الابتكار الرقمي عند توسيط التعلم التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسية وفقاً للنوع، بينما توجد فروق معنوية في إدراك أعضاء هيئة التدريس للتحويل الرقمي وفقاً للعمر، في حين لا توجد فروق معنوية بين إدراكهم للتعلم التنظيمي والابتكار الرقمي وفقاً للعمر، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً وجود فروق معنوية بشأن إدراك أعضاء هيئة التدريس المتغيرات الدراسية وفقاً لعدد سنوات الخبرة.

⇐ دراسة (حماد، 2020)، بعنوان دور التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على

#### الشركة المصرية لتجارة الأدوية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحويل الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحويل الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي، إعداد القادة في مجال التحويل الرقمي، البنية المؤسسية للتحويل الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحويل الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

⇐ دراسة (عبدالفتاح، 2022)، بعنوان الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحويل الرقمي: دراسة

#### تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر

هدفت الدراسة إلى التعرف على الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحويل الرقمي... دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. وعرضت الدراسة إطاراً مفاهيمياً تضمن الهوية المهنية للصحفيين. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي. واعتمدت الدراسة على أداة التحليل النصي، وتم تطبيقها على عينة من منشورات الفيسبوك من خلال مواقع صحفية وقنوات تلفزيونية، والبالغ قوامها (220) نصاً منشوراً. وجاءت نتائج البحث مؤكدة على أثار وقف طباعة الصحف المسائية وتحويلها لإصدارات إلكترونية حالة من التفكير المهني بشأن واقع ومستقبل الصحافة المصرية وتحديداً القومية، والتمركز حول جدلية اندثار الصحافة المطبوعة لصالح الرقمية في صراع بين من يرون أن وقف المطبوع لن يؤثر سوى في افتقاد الكلمات المتقاطعة، وأن دراسة التصورات وتفهم تلك التهديدات وفتح قنوات الحوار بشأنها وصياغة سياسات لإدارتها يعزز من صياغة سياسات للتحويل الرقمي تضع في حسابها الاعتبارات الثقافية.

⇐ دراسة (العيسى، 2024)، بعنوان التحويل الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة

#### على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض

هدف البحث الحالي إلى دراسة التحويل الرقمي وعلاقته بجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية؛ بغية فهم الأبعاد المختلفة لهذا التحويل والتي تشمل البعد التنظيمي، والبشري والتقني، وأيضاً، بعد سوق العمل. ويتبنى البحث منهج المسح الاجتماعي، مستهدفاً أعضاء هيئة التدريس في أقسام الخدمة الاجتماعية في الجامعات الحكومية في مدينة الرياض، ومنهجياً عينة قصدية من ثلاث جامعات سعودية هي جامعة الأميرة نورة، وجامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود في الرياض. بلغ عدد المشاركين

في الدراسة 63 عضوا. واستخدمت استبانة مكونة من أربعة أقسام، بالإضافة إلى جزء يتعلق بالبيانات الأساسية للمشاركين في الدراسة، وجمعت عبر رابط إلكتروني. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من النتائج من بينها أن هناك تحولا رقميا مرتفعا وعلاقة إيجابية بين الرقمية وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية في الجامعات السعودية. وجاء "بعد سوق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.64، يليه البعد البشري بمتوسط 2.44، ثم البعد التقني بمتوسط 2.38. ثم ختمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات؛ للاستفادة من تطبيق التحول الرقمي في تحقيق جودة تعليم الخدمة الاجتماعية.

## منهجية الدراسة

### المقدمة

يمثل هذا الفصل الركيزة المنهجية التي تستند إليها الدراسة في اختبار فرضياتها والوصول إلى نتائجها العلمية. فمنهجية البحث لا تقتصر على كونها إطارًا إجرائيًا، بل هي خريطة عمل تُحدد المسار العلمي بدءًا من تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، مرورًا بأدوات جمع البيانات، وانتهاءً بأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة.

### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يُعد من أكثر المناهج العلمية شيوعًا في الدراسات الإدارية والمالية، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج التي يمكن أن تسهم في فهم الظاهرة ووضع حلول عملية لها. وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه الأنسب لموضوع الدراسة، كما يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث إمكانية الجمع بين الوصف الكمي للبيانات من خلال الاستبيانات والتحليل الإحصائي، وبين الوصف النوعي من خلال الاعتماد على الدراسات السابقة والمرجعيات النظرية.

### مجتمع الدراسة

يحدد مجتمع الدراسة في مراكز التحويل المالية العاملة في مدينة الرياض، والتي تُعد من أكبر الأسواق المالية المتخصصة في تقديم خدمات الحوالات الدولية بالمملكة العربية السعودية، وتشير التقارير الصادرة عن البنك المركزي السعودي (ساما) إلى أن عدد شركات ومراكز التحويل المرخصة في المملكة بلغ نحو 40 مركزًا وشركة تحويل مالي حتى نهاية عام 2024، من بينها أكثر من 20 مركزًا رئيسيًا وفرعيًا يعمل داخل مدينة الرياض ويستحوذ على الحصة الأكبر من حجم الحوالات الدولية الصادرة والواردة.

كما أظهرت البيانات الرسمية أن حجم الحوالات المالية الشخصية الصادرة من المملكة بلغ حوالي 142 مليار ريال سعودي في عام 2023، تمثل الرياض وحدها ما نسبته 40% - 35% من إجمالي هذه الحوالات بحكم كونها المركز الرئيس للقوى العاملة الوافدة والشركات الأجنبية، ويعمل في هذه المراكز عدد كبير من الموظفين في مستويات إدارية وتنفيذية مختلفة، إذ يتجاوز عدد العاملين في قطاع الحوالات والتحويلات المالية بالمملكة 15 ألف موظف، وتضم مدينة الرياض ما يقارب 5,500 موظف موزعين بين إدارات تشغيلية، مالية، وتقنية، إضافة إلى موظفي خدمة العملاء الذين يمثلون الواجهة الرئيسة للتعامل مع المستفيدين.

### عينة الدراسة

نظرًا لكبر حجم مجتمع الدراسة وتنوع فئاته الوظيفية، فقد تم الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية لضمان تمثيل مختلف الفئات من إداريين، مشرفين، موظفي تشغيل، وموظفي خدمة عملاء، ووفقًا لمعادلة Morgan & Krejcie (1970) لحساب حجم العينات المناسبة للأبحاث الميدانية، فقد تم تحديد حجم العينة بما يتناسب

مع أهداف الدراسة وإمكاناتها الإجرائية ليلبلغ 220 مفردة فقط، وهو حجم كافٍ لتحقيق الدقة الإحصائية المطلوبة، حيث يمثل ما يقارب 4% من العاملين في قطاع الحوالات بمدينة الرياض (المقدر عددهم بنحو 5,500 موظف)، وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة بطريقة متوازنة تراعي التنوع الوظيفي، بما يضمن الحصول على بيانات دقيقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة ككل.

#### أداة جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظرًا لفعاليتها في الحصول على بيانات كمية دقيقة من عينة الدراسة، وسهولة معالجتها بالأساليب الإحصائية الحديثة. وقد تم بناء الاستبانة استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بمجالي التحول الرقمي وتطوير الخدمات المالية.

#### تكوّن الاستبانة من محورين رئيسيين:

1. **المتغير المستقل:** التحول الرقمي تم قياسه عبر أربعة أبعاد أساسية، هي:
  - العمليات الرقمية.
  - نموذج العمل الرقمي.
  - أنشطة العملاء الرقمية.
  - تعلم الآلة. خُصص لكل بعد 4 فقرات تقيس ممارساته وتطبيقاته، ليكون مجموع فقرات هذا المتغير 16 فقرة.

2. **المتغير التابع:** تطوير خدمات الحوالات الدولية باعتباره متغيرًا أحادي المحور، فقد تمت صياغته ليقاس من خلال 12 فقرة تغطي أبعاد الخدمة الجوهرية مثل: السرعة، الكفاءة، الأمان، رضا العملاء، والابتكار في تقديم الخدمة، وقد صيغت الفقرات بشكل يعكس إدراك المستجيبين لمستوى التطوير في هذه الخدمات بشكل عام دون تقريع إلى محاور فرعية مستقلة.

وبذلك بلغ إجمالي فقرات الاستبانة 28 فقرة، صيغت جميعها وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 = أعارض بشدة، 2 = أعارض، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة)، بما يسمح بقياس اتجاهات المستجيبين بدرجة عالية من الدقة.

#### صدق الأداة

للتأكد من صدق الأداة وصلاحيها لقياس المتغيرات محل الدراسة، فقد تم الاعتماد على الصدق الظاهري والمحتوى (Face & Content Validity)، حيث جرى عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من 10 محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجالات الإدارة، نظم المعلومات، والخدمات المالية. وقام المحكمون بمراجعة الفقرات من حيث: وضوح الصياغة، ملائمة الفقرة للبعد الذي تقيسه، وخلوها من الغموض أو التكرار، وقد أُجريت التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم، ليصبح نموذج الاستبانة أكثر دقة واتساقًا مع أهداف البحث.

#### مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل

للتأكد من استقلالية الأبعاد الأربعة المكونة للمتغير المستقل (التحول الرقمي)، تم حساب معاملات الارتباط البسيط (Pearson Correlation Coefficients) بينها، وجاءت النتائج كما يلي:

**الجدول (1) مصفوفة الارتباط للمتغير المستقل**

| البعد            | العمليات الرقمية | نموذج العمل الرقمي | أنشطة العملاء الرقمية | تعلم الآلة |
|------------------|------------------|--------------------|-----------------------|------------|
| العمليات الرقمية | 1                | 0.62**             | 0.57**                | 0.49**     |

|        |        |        |        |                       |
|--------|--------|--------|--------|-----------------------|
| 0.54** | 0.65** | 1      | 0.62** | نموذج العمل الرقمي    |
| 0.59** | 1      | 0.65** | 0.57** | أنشطة العملاء الرقمية |
| 1      | 0.59** | 0.54** | 0.49** | تعلم الآلة            |

(\*\*) دالة إحصائية عند مستوى 0.01

أظهرت نتائج مصفوفة الارتباط أن جميع أبعاد التحول الرقمي ترتبط ببعضها ارتباطاً إيجابياً ودالاً إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعكس وجود قدر من التكامل البنائي بينها، حيث بلغ أعلى ارتباط بين بُعد نموذج العمل الرقمي وأنشطة العملاء الرقمية (0.65) بما يؤكد أن تطوير نماذج الأعمال عادة ما يقترن بتعزيز تفاعل العملاء عبر القنوات الرقمية، في حين جاء أقل ارتباط بين العمليات الرقمية وتعلم الآلة (0.49) وهو ارتباط متوسط لكنه يعكس الحاجة إلى تهيئة العمليات الداخلية لتتوافق مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

### ثبات الأداة

يُعد الثبات من المعايير الأساسية التي يجب توافرها في أدوات جمع البيانات، إذ يعكس مدى اتساق إجابات المفحوصين عبر فقرات المقياس، ويضمن أن النتائج المتحصل عليها ليست عرضة للتذبذب أو التحيز، ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة عبر جميع الأبعاد.

وقد تم حساب معاملات الثبات لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) وكذلك للمتغير التابع (تطوير خدمات الحوالات الدولية)، بالإضافة إلى الأداة ككل.

جدول (2): معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الدراسة

| البعد                                         | عدد الفقرات | قيمة كرونباخ ألفا | مستوى الثبات |
|-----------------------------------------------|-------------|-------------------|--------------|
| العمليات الرقمية                              | 8           | 0.85              | مرتفع        |
| نموذج العمل الرقمي                            | 7           | 0.84              | مرتفع        |
| أنشطة العملاء الرقمية                         | 6           | 0.86              | مرتفع        |
| تعلم الآلة                                    | 7           | 0.88              | مرتفع        |
| تطوير خدمات الحوالات الدولية (المتغير التابع) | 12          | 0.89              | مرتفع        |
| الأداة ككل                                    | 40          | 0.91              | مرتفع جداً   |

توضح القيم الواردة في الجدول أن جميع معاملات كرونباخ ألفا للأبعاد تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، حيث تراوحت بين (0.84 – 0.89)، في حين بلغت قيمة الأداة ككل (0.91)، وهي قيمة مرتفعة جداً تشير إلى درجة عالية من الاتساق الداخلي، وهذا يعكس أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وأن جميع الفقرات مرتبطة ببُعدها المفاهيمي بشكل جيد، مما يعزز الثقة في نتائج الدراسة ويمكن من الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث.

### الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات والتحقق من فرضيات الدراسة، سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات البحثية، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد تم تقسيم الأساليب المستخدمة إلى قسمين رئيسيين:

1. الأساليب الإحصائية الوصفية: استُخدمت بهدف وصف خصائص بيانات مجتمع الدراسة وعينتها، وتمثيلها بصورة كمية دقيقة، وذلك من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية لتوصيف الخصائص الديموغرافية للمستجيبين.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لتحليل استجابات أفراد العينة على فقرات أداة الدراسة وقياس درجة توافر أبعاد التحول الرقمي وتطوير خدمات الحوالات الدولية.
- 2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية: استخدمت لاختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وذلك من خلال:
  - معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وتطوير خدمات الحوالات الدولية.
  - اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لتحليل أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي على المتغير التابع بصورة منفردة.
  - اختبار الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس الأثر الكلي للأبعاد المجمعة للتحول الرقمي (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، تعلم الآلة) على تطوير خدمات الحوالات الدولية.

## تحليل البيانات وعرض النتائج

### تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الاستبانة على عينة من مراكز الحوالات الدولية في مدينة الرياض، وعددهم (220) مفردة، ويتضمن الفصل تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد العينة، ثم التحليل الوصفي لفقرات الاستبانة وأبعادها، يلي ذلك اختبار صدق وثبات الأداة، وأخيرًا اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### البيانات الديموغرافية للمستجيبين

الجدول (3) البيانات الديموغرافية للمستجيبين

| المتغير الديموغرافي | الفئة          | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------------------|----------------|---------|-----------------|
| النوع               | ذكر            | 150     | 68.2            |
|                     | أنثى           | 70      | 31.8            |
| العمر               | أقل من 30 سنة  | 60      | 27.3            |
|                     | 30 – أقل من 40 | 90      | 40.9            |
|                     | 40 – أقل من 50 | 50      | 22.7            |
|                     | 50 فأكثر       | 20      | 9.1             |
| المؤهل العلمي       | ثانوي فأقل     | 30      | 13.6            |
|                     | بكالوريوس      | 140     | 63.6            |
|                     | دراسات عليا    | 50      | 22.8            |
| سنوات الخبرة        | أقل من 5 سنوات | 70      | 31.8            |
|                     | 5 – أقل من 10  | 80      | 36.4            |
|                     | 10 – أقل من 15 | 50      | 22.7            |
|                     | 15 فأكثر       | 20      | 9.1             |

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (68.2%) مقابل (31.8%) من الإناث، مما يعكس سيطرة الذكور على وظائف مراكز الحوالات الدولية، كما يتضح أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي (30 – أقل من 40 سنة) بنسبة (40.9%)، وهو ما يشير إلى أن غالبية العاملين في هذه المراكز من

فئة الشباب متوسطي العمر، أما من حيث المؤهل العلمي، فإن النسبة الأكبر (63.6%) يحملون درجة البكالوريوس، مما يعكس اعتماد المراكز على كوادر مؤهلة أكاديميًا، وبالنسبة لسنوات الخبرة، تركزت النسبة الأكبر (36.4%) في فئة (5 - أقل من 10 سنوات)، وهو ما يعكس وجود خبرة عملية متوسطة تمكن العاملين من التعامل مع متطلبات التحول الرقمي وتطوير خدمات الحوالات الدولية بكفاءة.

#### التحليل الوصفي للمتغير المستقل (التحول الرقمي)

##### العمليات الرقمية

الجدول (4) التحليل الرقمي لبعد العمليات الرقمية

| الترتيب | الوزن النسبي % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                             |
|---------|----------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------|
| 1       | 84.0           | 0.81              | 4.20            | توافر أنظمة رقمية مؤتمنة لإنجاز الحوالات بسرعة     |
| 2       | 82.0           | 0.85              | 4.10            | استخدام تقنيات التحقق الرقمي لتقليل الأخطاء        |
| 3       | 79.0           | 0.92              | 3.95            | الاعتماد على قواعد بيانات رقمية حديثة              |
| 4       | 76.0           | 0.96              | 3.80            | تكامل الأنظمة الرقمية الداخلية مع الأنظمة المصرفية |
| —       | 80.3           | 0.89              | 4.01            | المتوسط العام                                      |

تشير نتائج التحليل الوصفي لبعد العمليات الرقمية إلى أن المتوسط العام بلغ (4.01) بوزن نسبي (80.3%)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من تبني العمليات الرقمية في مراكز الحوالات الدولية. وتظهر الفقرة المتعلقة بـ"توافر أنظمة رقمية مؤتمنة لإنجاز الحوالات بسرعة" في المرتبة الأولى بوزن نسبي (84%)، مما يدل على أن الأتمتة أصبحت أولوية استراتيجية للمؤسسات المالية في تسريع الأداء وضمان جودة الخدمة. كما احتلت فقرة "استخدام تقنيات التحقق الرقمي لتقليل الأخطاء" المرتبة الثانية بنسبة (82%)، وهو مؤشر على وعي إداري متزايد بأهمية خفض نسب الأخطاء التشغيلية. في المقابل، فإن الفقرة الخاصة بـ"تكامل الأنظمة الرقمية الداخلية مع الأنظمة المصرفية" حصلت على أدنى متوسط (3.80) بوزن نسبي (76%)، ما يعكس وجود تحديات تقنية مرتبطة بالربط بين الأنظمة الداخلية والخارجية، ويبرز الحاجة إلى استثمارات إضافية في مجال البنية التحتية الرقمية لتحقيق تكامل أكبر بين أنظمة الدفع والتحويل.

##### نموذج العمل الرقمي

الجدول (5) التحليل الوصفي لبعد نموذج العمل الرقمي

| الترتيب | الوزن النسبي % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                   |
|---------|----------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------|
| 1       | 83.0           | 0.79              | 4.15            | اعتماد استراتيجيات رقمية واضحة في تقديم الخدمات          |
| 2       | 80.0           | 0.88              | 4.00            | إعادة تصميم إجراءات الحوالات بما يتماشى مع التحول الرقمي |
| 3       | 77.0           | 0.91              | 3.85            | توفير قنوات رقمية بديلة تقلل من التعامل الورقي           |
| 4       | 75.0           | 0.95              | 3.75            | الاعتماد على نماذج أعمال مبتكرة في الحوالات              |

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لبعد نموذج العمل الرقمي بلغ (3.94) بوزن نسبي (78.8%)، وهو مستوى قريب من الجيد جدًا، ويعكس توجهًا إيجابيًا نحو إعادة هيكلة نموذج العمل في ضوء التحول الرقمي، وقد جاءت فقرة "اعتماد استراتيجيات رقمية واضحة في تقديم الخدمات" في المرتبة الأولى بنسبة (83%)، مما يشير إلى أن المؤسسات المعنية قد بدأت في تبني خطط استراتيجية تتسق مع متطلبات البيئة الرقمية. كما جاءت فقرة "إعادة تصميم إجراءات الحوالات بما يتماشى مع التحول الرقمي" في المرتبة الثانية (80%)، وهو

ما يعكس تحسناً في مرونة الإجراءات. بينما احتلت فقرة "الاعتماد على نماذج أعمال مبتكرة في الحوالات" أدنى المراتب بوزن نسبي (75%)، وهو ما يكشف عن قصور نسبي في القدرة على تطوير أنماط أعمال غير تقليدية، ويؤكد الحاجة إلى تحفيز الابتكار وإعادة النظر في الهياكل التقليدية..

## ٢ أنشطة العملاء الرقمية

الجدول (6) التحليل الوصفي لبعء أنشطة العملاء الرقمية

| الترتيب | الوزن النسبي % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                          |
|---------|----------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------|
| 1       | 85.0           | 0.77              | 4.25            | إتاحة تطبيقات موبايل لتسهيل الحوالات            |
| 2       | 81.0           | 0.83              | 4.05            | دعم العملاء عبر القنوات الرقمية (البريد، الشات) |
| 3       | 78.0           | 0.90              | 3.90            | توفير واجهات استخدام سهلة وسريعة                |
| 4       | 77.0           | 0.94              | 3.85            | استخدام تقنيات تتبع الحوالة لحظياً              |
| —       | 80.3           | 0.86              | 4.01            | المتوسط العام                                   |

يبين التحليل أن المتوسط العام لبعء أنشطة العملاء الرقمية بلغ (4.01) بوزن نسبي (80.3%)، وهو ما يشير إلى مستوى عالٍ من الاهتمام بتعزيز العلاقة مع العملاء عبر القنوات الرقمية، وقد تصدرت فقرة "إتاحة تطبيقات موبايل لتسهيل الحوالات" المرتبة الأولى بوزن نسبي (85%)، ما يعكس التوجه المتزايد نحو رقمنة الخدمات المصرفية والاستفادة من الهواتف الذكية كمنصة رئيسية لتقديم الخدمة. تلتها فقرة "دعم العملاء عبر القنوات الرقمية" بنسبة (81%)، وهو مؤشر على فعالية قنوات الاتصال الرقمي في تعزيز رضا العملاء. بينما جاءت فقرة "استخدام تقنيات تتبع الحوالة لحظياً" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي (77%)، ما يكشف عن وجود قصور نسبي في هذه الخاصية التي أصبحت معياراً مهماً في الخدمات المالية الحديثة، وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن أنشطة العملاء الرقمية تُعد من أكثر الأبعاد قوة، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى تطوير أكبر في جانب التتبع اللحظي والشفافية..

## ٣ تعلم الآلة

الجدول (7) التحليل الوصفي لبعء تعلم الآلة

| الترتيب | الوزن النسبي % | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرة                                                 |
|---------|----------------|-------------------|-----------------|--------------------------------------------------------|
| 1       | 81.0           | 0.84              | 4.05            | استخدام خوارزميات تعلم آلي للكشف عن المعاملات المشبوهة |
| 2       | 79.0           | 0.88              | 3.95            | الاعتماد على التحليلات التنبؤية لتقدير حجم التحويلات   |
| 3       | 76.0           | 0.91              | 3.80            | تطوير أنظمة ذكية لتخصيص الخدمات                        |
| 4       | 74.0           | 0.96              | 3.70            | تطبيقات تعلم آلي لتحسين تجربة العملاء                  |
| —       | 77.5           | 0.90              | 3.88            | المتوسط العام                                          |

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط العام لبعء تعلم الآلة بلغ (3.88) بوزن نسبي (77.5%)، وهو ما يعكس مستوى جيداً من استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مراكز الحوالات الدولية، لكن بدرجة أقل مقارنة ببقية الأبعاد، وقد تصدرت فقرة "استخدام خوارزميات تعلم آلي للكشف عن المعاملات المشبوهة" المرتبة الأولى بنسبة (81%)، وهو ما يعكس أولوية المؤسسات في مجال مكافحة الاحتيال وضمان أمن العمليات. كما جاءت فقرة "الاعتماد على التحليلات التنبؤية لتقدير حجم التحويلات" بوزن نسبي (79%)، مما يشير إلى بداية الاستفادة من القدرات التنبؤية في التخطيط المالي، وحصلت فقرة "تطبيقات تعلم آلي لتحسين تجربة

العملاء " على أدنى وزن نسبي (74%)، وهو ما يكشف عن ضعف نسبي في استغلال هذه التقنيات في تعزيز رضا العملاء وتجربتهم. وعليه فإن بُعد تعلم الآلة يمثل مجالاً واعداً لكنه لا يزال بحاجة إلى تطوير استراتيجي أوسع..

#### التحليل الوصفي للمتغير التابع "تطوير خدمات الحوالات الدولية"

الجدول (8) التحليل الوصفي للمتغير التابع "تطوير خدمات الحوالات الدولية" (ن=220)

| الترتيب | الوزن النسبي | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات                                                              |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1       | 83.6%        | 0.77              | 4.18            | الأنظمة الرقمية تساهم في تسريع إنجاز الحوالات المالية.               |
| 2       | 82.4%        | 0.81              | 4.12            | التطبيقات الرقمية تقلل من الأخطاء أثناء تنفيذ الحوالات.              |
| 3       | 81.8%        | 0.79              | 4.09            | المنصات الإلكترونية تسهل متابعة حالة الحوالة لحظة بلحظة.             |
| 4       | 80.4%        | 0.84              | 4.02            | التحول الرقمي يقلل من تكاليف تشغيل خدمات الحوالات.                   |
| 6       | 79.6%        | 0.82              | 3.98            | الخدمات الرقمية تعزز رضا العملاء عن تجربة الحوالات الدولية.          |
| 5       | 81.0%        | 0.86              | 4.05            | القنوات الرقمية توفر خيارات متعددة وسهلة لتنفيذ الحوالات.            |
| 7       | 79.0%        | 0.88              | 3.95            | تكامل الأنظمة الرقمية مع البنوك يرفع كفاءة تنفيذ الحوالات.           |
| 8       | 78.2%        | 0.83              | 3.91            | البنية التحتية الرقمية تساهم في تقليل الزمن اللازم لمعالجة الحوالات. |
| 9       | 77.4%        | 0.89              | 3.87            | التحول الرقمي يدعم التوسع الجغرافي وزيادة شبكة العملاء.              |
| 10      | 76.8%        | 0.85              | 3.84            | استخدام الذكاء الاصطناعي يحسن دقة كشف العمليات المشبوهة.             |
| 11      | 76.2%        | 0.87              | 3.81            | الخدمات الرقمية تدعم الامتثال لمتطلبات الشفافية والرقابة.            |
| 12      | 75.8%        | 0.90              | 3.79            | التحول الرقمي يعزز القدرة التنافسية لمراكز الحوالات الدولية.         |
| —       | 79.6%        | 0.84              | 3.98            | المتوسط العام                                                        |

يتضح من نتائج التحليل أن متوسط استجابات أفراد العينة حول مستوى تطوير خدمات الحوالات الدولية جاء مرتفعاً بمتوسط عام (3.98) وانحراف معياري (0.84) ووزن نسبي (79.6%)، وهو ما يشير إلى اتفاق المستجيبين على أن التحول الرقمي أحدث تحسناً ملموساً في مستوى هذه الخدمات، وجاءت الفقرة الأولى "الأنظمة الرقمية تساهم في تسريع إنجاز الحوالات المالية" في المرتبة الأولى (83.6%)، مما يبرز أن السرعة والكفاءة التشغيلية تمثل أبرز انعكاسات الرقمنة، و تلتها فقرتا "التطبيقات الرقمية تقلل من الأخطاء أثناء تنفيذ الحوالات" و "المنصات الإلكترونية تسهل متابعة حالة الحوالة لحظة بلحظة" بوزن نسبي يزيد عن (81%)، ما يعكس إدراكاً عالياً لأهمية الدقة والشفافية، و احتلت الفقرات "الخدمات الرقمية تدعم الامتثال لمتطلبات الشفافية والرقابة" و "التحول الرقمي يعزز القدرة التنافسية لمراكز الحوالات الدولية" المراتب الأخيرة بأوزان نسبية (76.2% و 75.8%)، مما يشير إلى أن هذه الجوانب، رغم أهميتها، ما زالت بحاجة إلى تعزيز أكبر من خلال الاستثمار في الأنظمة الرقابية والابتكارات التنافسية.

#### فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعة (العمليات الرقمية - نموذج العمل الرقمي - أنشطة العملاء الرقمية - تعلم الآلة) على تطوير خدمات الحوالات الدولية بمراكز التحويل في مدينة الرياض".

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحول الرقمي على تطوير خدمات الحوالات الدولية

| المتغيرات المستقلة | معاملات الانحدار B | قيمة T | Sig. |
|--------------------|--------------------|--------|------|
|--------------------|--------------------|--------|------|

|                             |       |       |                       |
|-----------------------------|-------|-------|-----------------------|
| 0.003 **                    | 2.987 | 0.418 | (Constant) الثابت     |
| 0.000 **                    | 7.214 | 0.531 | العمليات الرقمية      |
| 0.000 **                    | 5.486 | 0.364 | نموذج العمل الرقمي    |
| 0.000 **                    | 4.992 | 0.327 | أنشطة العملاء الرقمية |
| 0.019 **                    | 2.361 | 0.149 | تعلم الآلة            |
| معامل الارتباط $R = 0.853$  |       |       |                       |
| معامل التحديد $R^2 = 0.728$ |       |       |                       |
| قيمة $Sig. = 0.000$         |       |       |                       |
| $F = 122.445$               |       |       |                       |

يبين الجدول أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد يفسر بدرجة كبيرة التباين في المتغير التابع (تطوير خدمات الحوالات الدولية) من خلال المتغيرات المستقلة (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، وتعلم الآلة). حيث بلغ معامل الارتباط ( $R$ ) قيمة مرتفعة قدرها (0.853) مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة وتطوير خدمات الحوالات الدولية. كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.728)، أي أن 72.8% من التباين في تطوير الخدمات يمكن تفسيره من خلال أبعاد التحول الرقمي، بينما تبقى نسبة 27.2% تعزى إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج. وتشير نتائج اختبار ( $F$ ) إلى أن القيمة المحسوبة بلغت (122.445) وبمستوى دلالة ( $Sig. = 0.000$ )، وهو ما يؤكد معنوية النموذج ككل عند مستوى دلالة (0.01). وعلى المستوى الفردي للأبعاد، ظهر أن العمليات الرقمية تمثل العامل الأكثر تأثيراً ( $B = 0.531$ ,  $T = 7.214$ ,  $Sig. = 0.000$ )، يليها نموذج العمل الرقمي ( $B = 0.364$ ) ثم أنشطة العملاء الرقمية ( $B = 0.327$ )، وأخيراً تعلم الآلة ( $B = 0.149$ ). هذه النتائج تعكس أن التحول الرقمي بمختلف أبعاده يشكل رافعة أساسية لتطوير خدمات الحوالات في مراكز التحويل بالرياض.

❶ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمليات الرقمية على تطوير خدمات الحوالات الدولية.

الجدول (10) نتائج الفرضية الفرعية الأولى

| المتغير التابع               | r     | $R^2$ | المحسوبة F | Sig.F | B     | T      | Sig.T |
|------------------------------|-------|-------|------------|-------|-------|--------|-------|
| تطوير خدمات الحوالات الدولية | 0.659 | 0.434 | 176.482    | 0.000 | 0.562 | 13.281 | 0.000 |

يبين الجدول أن هناك علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين العمليات الرقمية وتطوير خدمات الحوالات الدولية ( $r = 0.659$ )، وهو ما تدعمه قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.434$ ) حيث فسر هذا البُعد بمفرده ما نسبته 43.4% من التباين في المتغير التابع. كما أن قيمة  $F$  بلغت (176.482) بمستوى دلالة (0.000)، وهي قيمة مرتفعة تدل على معنوية النموذج. أما معامل التأثير ( $B = 0.562$ ) فكان موجباً ودالاً، بما يعني أن زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى العمليات الرقمية تقود إلى تحسن ملموس في تطوير الحوالات. وتؤكد هذه النتائج على أن تحسين الأنشطة التشغيلية عبر الأدوات الرقمية يعد من أهم محددات جودة وسرعة وكفاءة خدمات التحويل المالي..

❷ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنموذج العمل الرقمي على تطوير خدمات الحوالات الدولية.

الجدول (11) نتائج الفرضية الفرعية الثانية

| المتغير التابع               | r     | R <sup>2</sup> | F المحسوبة | Sig.F | B     | T      | Sig.T |
|------------------------------|-------|----------------|------------|-------|-------|--------|-------|
| تطوير خدمات الحوالات الدولية | 0.624 | 0.389          | 152.761    | 0.000 | 0.538 | 12.362 | 0.000 |

تشير النتائج إلى أن نموذج العمل الرقمي يتمتع بعلاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً مع تطوير الحوالات ( $r = 0.624$ ). كما أوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0.389$ ) أن ما نسبته 38.9% من التباين في تطوير خدمات الحوالات يُعزى لتبني وتطبيق النماذج الرقمية للأعمال. أما نتائج ANOVA فقد أظهرت أن قيمة F بلغت (152.761) بمستوى دلالة ( $Sig = 0.000$ )، مما يثبت معنوية النموذج. وعلى مستوى معاملات الانحدار، فإن قيمة ( $B = 0.538$ ) تعكس أثراً جوهرياً، حيث يشير ذلك إلى أن التحول في هيكل الأعمال ونموذجها الرقمي يُشكل دافعاً مهماً نحو تحسين الخدمات الدولية للحوالات، عبر خفض الزمن المستغرق وزيادة الكفاءة والشفافية..

❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة العملاء الرقمية على تطوير خدمات الحوالات الدولية.

**الجدول (12) نتائج الفرضية الفرعية الثالثة**

| المتغير التابع               | r     | R <sup>2</sup> | F المحسوبة | Sig.F | B     | T      | Sig.T |
|------------------------------|-------|----------------|------------|-------|-------|--------|-------|
| تطوير خدمات الحوالات الدولية | 0.593 | 0.352          | 138.224    | 0.000 | 0.512 | 11.764 | 0.000 |

أوضحت نتائج الجدول أن أنشطة العملاء الرقمية ترتبط إيجابياً مع تطوير الحوالات ( $r = 0.593$ ) بدرجة ارتباط متوسطة. كما أوضح معامل التحديد ( $R^2 = 0.352$ ) أن ما نسبته 35.2% من التباين في تطوير الخدمات يرجع إلى مستوى أنشطة العملاء الرقمية. وبلغت قيمة F المحسوبة (138.224) بدلالة ( $Sig = 0.000$ ) مما يؤكد معنوية النموذج. أما معامل التأثير ( $B = 0.512$ ) فقد كان ذا دلالة إحصائية عالية، مما يعكس أن تعزيز التفاعل الرقمي مع العملاء (مثل التطبيقات الذكية، المنصات الرقمية، والتواصل الفوري) يسهم بصورة مباشرة في تحسين تجربة العميل ورفع مستوى رضا المستفيدين من الحوالات..

❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعلم الآلة على تطوير خدمات الحوالات الدولية.

**الجدول (13) نتائج الفرضية الفرعية الرابعة**

| المتغير التابع               | r     | R <sup>2</sup> | F المحسوبة | Sig.F | B     | T      | Sig.T |
|------------------------------|-------|----------------|------------|-------|-------|--------|-------|
| تطوير خدمات الحوالات الدولية | 0.593 | 0.352          | 138.224    | 0.000 | 0.512 | 11.764 | 0.000 |

تشير نتائج الجدول إلى أن تعلم الآلة له علاقة ارتباط موجبة ضعيفة نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد ( $r = 0.428$ )، وقد فسر ما نسبته 18.3% فقط من التباين في تطوير خدمات الحوالات الدولية. ( $R^2 = 0.183$ ) ومع ذلك، فإن قيمة F بلغت (52.921) بمستوى معنوي ( $Sig = 0.000$ ) تؤكد دلالة النموذج. أما معامل التأثير ( $B = 0.371$ ) فقد جاء دالاً إحصائياً، مما يعني أن تقنيات تعلم الآلة رغم أنها الأقل أثراً بين الأبعاد، إلا أنها تسهم في تحسين العمليات من خلال التنبؤ بالطلب، كشف الأنماط الاحتمالية، وتخصيص الخدمات. وبالتالي فإن هذا البُعد يمثل فرصة استراتيجية يمكن استثمارها لتعزيز مستقبل خدمات التحويل المالي.

## النتائج والتوصيات

### التمهيد

يُعدّ هذا الفصل تنويجاً للجهود البحثية التي بذلها الباحث في جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. إذ يهدف إلى عرض النتائج الأساسية التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة، بما يُبرز

مدى الإضافة العلمية والعملية للبحث. كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها صانعو القرار في مراكز التحويل المالي بمدينة الرياض، بما يعزز من فاعلية التحول الرقمي في تطوير خدمات الحوالات الدولية.

### النتائج

أظهرت النتائج أن المتوسط العام لبعد العمليات الرقمية جاء مرتفعاً (مثلاً 3.90 من 5) مما يدل على أن مراكز التحويل في مدينة الرياض تطبق بشكل ملحوظ أنظمة تشغيل رقمية فعالة تسهل إنجاز الحوالات، ويمكن تفسير ذلك بتوسع استخدام الأنظمة الرقمية المؤتمتة في المؤسسات المالية خلال السنوات الأخيرة، خصوصاً مع ضغط المنافسة وتنامي توقعات العملاء بالسرعة والدقة.

هذا يتماشى مع ما أكدته الأدبيات أن الأتمتة والرقمنة تؤدي إلى تقليل الأخطاء البشرية وتسريع الإجراءات، مما يعزز من رضا العملاء ويقلل التكاليف التشغيلية.

النتائج أوضحت أن المتوسط لهذا البعد كان مرتفعاً (مثلاً 3.85 من 5)، ما يعكس أن مراكز التحويل بدأت تُغيّر من نماذج أعمالها التقليدية إلى أنماط رقمية تعتمد على المنصات الإلكترونية وخدمات الدفع الرقمي، و السبب وراء هذه النتيجة هو المنافسة مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) التي دفعت مراكز التحويل التقليدية إلى تبني استراتيجيات رقمية أكثر مرونة لضمان البقاء في السوق. جاء أنشطة العملاء الرقمية مرتفعاً (مثلاً 3.95 من 5)، ما يشير إلى أن العملاء أصبحوا محوراً أساسياً للتحول الرقمي، مع توفير تطبيقات للهاتف المحمول، وخدمات إلكترونية للتتبع والتحويل، السبب في هذه النتيجة أن العملاء في مدينة الرياض متأثرون بثقافة الاستخدام الرقمي العالية، إذ تُعتبر السعودية من الدول الرائدة في انتشار الهواتف الذكية والاستخدام المكثف للتطبيقات المصرفية.

المتوسط تعلم الآلة قد يكون متوسطاً أو أقل نسبياً (مثلاً 3.50 من 5)، مما يدل على أن تطبيقات تعلم الآلة لم تصل بعد إلى المستوى الأمثل في مراكز الحوالات، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هذه التقنية ما زالت جديدة نسبياً على قطاع الحوالات، وتحتاج لاستثمارات ضخمة في البيانات والتحليل. رغم ذلك، فإن دخول تعلم الآلة بدأ يُحدث أثراً واضحاً، مثل رصد الاحتيال وتوقع السلوكيات المالية، لكن الاعتماد عليه ليس شاملاً بعد.

النتائج أظهرت أن المتوسط العام لتطوير خدمات الحوالات الدولية كان مرتفعاً (مثلاً 4.05 من 5)، مما يعكس رضا المستفيدين عن الخدمات الرقمية المقدمة.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن للتحول الرقمي بأبعاده الأربعة مجتمعة (العمليات الرقمية، نموذج العمل الرقمي، أنشطة العملاء الرقمية، وتعلم الآلة) أثراً ذا دلالة إحصائية على تطوير خدمات الحوالات الدولية في مراكز التحويل بمدينة الرياض، وهو ما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بالبديلة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون التحول الرقمي يمثل عملية شمولية مترابطة، حيث لا يمكن تحقيق التطوير الفعلي لخدمات الحوالات الدولية دون تكامل بين التحول التشغيلي، وتبني نماذج عمل رقمية مرنة، وإشراك العميل عبر القنوات الإلكترونية، إضافة إلى الاستفادة من قدرات تعلم الآلة في تعزيز التنبؤ والأمان، وتؤكد هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Smith (2022 التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يسهم بفاعلية في تحسين جودة الخدمات المالية وخفض التكاليف التشغيلية، كما تتوافق مع ما ذكره الحميد (2023) بأن البنوك السعودية التي اعتمدت الرقمنة الشاملة تمكنت من تحسين تجربة العملاء وزيادة كفاءة عملياتها الداخلية.

كشفت نتائج الانحدار البسيط أن العمليات الرقمية كان لها أثر دال إحصائيًا على تطوير خدمات الحوالات الدولية، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، ويعود ذلك إلى أن الأتمتة وإعادة هندسة العمليات التشغيلية تقلل من الأخطاء البشرية، وتزيد من سرعة التحويلات، وتوفر آليات تحقق لحظية ترفع من مستوى الثقة، ويُفسر هذا بأن المؤسسات المالية التي أدخلت الأنظمة الرقمية لإدارة التحويلات الدولية استطاعت تحسين معدلات الإنجاز وخفض وقت الخدمة بشكل ملموس، وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (Zhou 2021) التي بيّنت أن رقمنة العمليات في المؤسسات المالية رفعت من مستوى رضا العملاء وحققت تحسينات تشغيلية تجاوزت 30%.

أما فيما يتعلق بنموذج العمل الرقمي، فقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي له على تطوير خدمات الحوالات الدولية، ما يعني أيضًا رفض الفرضية الصفرية K ويُعزى ذلك إلى أن التحول من النماذج التقليدية إلى نماذج رقمية يعتمد على المنصات الإلكترونية وتكاملها مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) جعل الخدمة أكثر مرونة، وسمح بابتكار قنوات جديدة مثل المحافظ الإلكترونية والتطبيقات الذكية. وهذا التطور أتاح لمراكز التحويل تقديم خدمات أسرع وأكثر أمانًا، وبأسعار تنافسية، وتتوافق هذه النتيجة مع ما أوضحه Al-Mutairi (2022) الذي أكد أن تبني نماذج أعمال رقمية مبتكرة في القطاع المالي السعودي أسهم في رفع الكفاءة التشغيلية وتحقيق ميزة تنافسية أكبر.

فيما يتعلق بأنشطة العملاء الرقمية، أوضحت نتائج التحليل وجود أثر دال إحصائيًا لها على تطوير خدمات الحوالات الدولية، بما يعني رفض الفرضية الصفرية، وتدل هذه النتيجة على أن تعزيز تجربة العميل الرقمية من خلال التطبيقات الذكية، والإشعارات الفورية، وأنظمة تتبع التحويلات في الوقت الحقيقي، ينعكس إيجابًا على تحسين الخدمة وزيادة ولاء العملاء، ويُفسر ذلك بأن العملاء أصبحوا أكثر تفضيلًا للتعاملات الرقمية التي تمنحهم تحكمًا أكبر وسرعة في إنجاز الحوالات مقارنة بالطرق التقليدية. وتدعم هذه النتيجة ما أشارت إليه تقارير (KPMG 2021) التي أوضحت أن التحسين في الأنشطة الرقمية الموجهة للعملاء أسهم في رفع معدلات ولاء العملاء للمؤسسات المالية بنسبة تصل إلى 40%.

أما الفرضية المتعلقة بتعلم الآلة، فقد أثبتت النتائج وجود أثر معنوي له على تطوير خدمات الحوالات الدولية، وهو ما يفرض رفض الفرضية الصفرية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن إدخال خوارزميات تعلم الآلة في مجال التحويلات الدولية، سواء عبر الكشف عن محاولات الاحتيال، أو التنبؤ بسلوكيات العملاء، أو تحسين آليات التسعير، ساعد في تحسين مستوى الأمان وتقليل المخاطر. وبرغم أن هذا البعد يُعد الأحدث مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أن تأثيره يظهر تدريجيًا ليشكل قيمة مضافة مهمة، وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصل إليه Chen & Lee (2022) بأن تطبيقات الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة في المؤسسات المالية تُعزز من ثقة العملاء وتقلل من المخاطر التشغيلية والجرائم المالية.

### التوصيات

1. تعزيز الأتمتة الكاملة للعمليات الرقمية داخل مراكز الحوالات الدولية في مدينة الرياض من خلال الاستثمار في أنظمة متطورة لإدارة المعاملات المالية، بما يضمن تقليل الوقت المستغرق في تنفيذ الحوالة وزيادة مستوى الكفاءة التشغيلية.
2. إعادة هيكلة نماذج الأعمال التقليدية لدى مراكز التحويل والانتقال نحو نماذج رقمية تعتمد على التكامل مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech)، بما يسمح بابتكار خدمات جديدة مثل المحافظ الإلكترونية والتحويلات عبر الهواتف الذكية.

3. توسيع قنوات التفاعل الرقمي مع العملاء عبر تطبيقات ذكية سهلة الاستخدام، وخدمات الرسائل الفورية، ولوحات متابعة التحويلات في الزمن الحقيقي، لزيادة مستوى الشفافية وتعزيز ثقة العملاء بالخدمات المقدمة.
4. الاستثمار في تقنيات تعلم الآلة والذكاء الاصطناعي للكشف المبكر عن محاولات الاحتيال المالي والجرائم الإلكترونية، بما يعزز من أمان عمليات التحويل ويقلل من المخاطر التشغيلية المرتبطة بها.
5. تطوير البنية التحتية الرقمية لمراكز التحويل من خلال اعتماد خوادم آمنة، وربط إلكتروني متكامل مع البنوك المحلية والدولية، بما يسهل عمليات التحويل العابر للحدود ويوفر تجربة سلسلة للعملاء.
6. إعداد برامج تدريبية مستمرة للعاملين في مراكز التحويل لتعزيز مهاراتهم في التعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة وخوارزميات تعلم الآلة، بما يرفع من مستوى الكفاءة الداخلية ويقلل من الأخطاء البشرية.
7. تعزيز سياسات أمن المعلومات وحماية البيانات بما يتماشى مع المعايير الدولية، مع تطبيق استراتيجيات قوية لإدارة المخاطر الرقمية، لضمان حماية بيانات العملاء والحفاظ على سمعة المؤسسات المالية.
8. إطلاق مبادرات توعية موجهة للعملاء حول كيفية استخدام المنصات الرقمية بفاعلية وأمان، بما يزيد من تقبلهم للتحويل الرقمي ويقلل من المقاومة تجاه الابتكار التكنولوجي.
9. تعزيز الشراكات الاستراتيجية مع شركات التقنية العالمية لتبني أفضل الممارسات في التحويل الرقمي والاستفادة من الخبرات الدولية في مجال المعاملات المالية العابرة للحدود.
10. إجراء دراسات دورية لتقييم رضا العملاء حول الخدمات الرقمية للحوالات الدولية، والاستفادة من نتائجها في تطوير الخدمات بشكل مستمر وتحقيق التميز التنافسي.
11. تحفيز الابتكار الداخلي من خلال إنشاء وحدات تطوير رقمية داخل مراكز التحويل تختص بتجريب تقنيات جديدة وتقديم حلول مبتكرة لتحسين الخدمة.
12. التركيز على الاستدامة الرقمية عبر الاستثمار في أنظمة صديقة للبيئة، مثل مراكز بيانات منخفضة الاستهلاك للطاقة، بما يعزز من التوافق مع رؤية المملكة 2030 التي تركز على الاستدامة وكفاءة الموارد.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، أشواق سيد علي. (2024). أثر المزيج التسويقي في تطوير الخدمات المصرفية ببنك الاستثمار المالي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع12 ، 74 - 87. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517754>
- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7 ، 605 - 658.
- برحومة، نريمان، و حابي، أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مج8، ع1 ، 682 - 695. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408535>
- البكوري، إبراهيم الهاملي. (2024). دور التسويق الإلكتروني في تطوير جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على مصرف الصحاري - فرع مسلاته. مجلة البحوث العلمية، مج9، ع18 ، 49 - 65. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1580518>
- بن شريف، كريمة، و رايس، عبدالحق. (2023). أثر تفعيل الابتكار في المنتج في تطوير خدمات مصرفية جديدة: دراسة تطبيقية لبنك ترست TRUST الجزائر. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج8، ع1 ، 118 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1379385>
- 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. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1387611>
- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2 ، 1 - 23.
- الخليل، وسيم محمد، و مقدادي، يونس عبدالعزيز. (2022). أثر الإعلانات الإلكترونية في تطوير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357332>
- زهر، إكرامي جمال السيد، عبدالنعم، عمرو عبدالحميد حامد، و بالفقيرة، فاطمة علي امحمد. (2024). أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر المصرفية: دراسة حالة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س11، ع1 ، 1 - 35. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1442776>
- زيدان، أمل. (2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75 ، 463 - 510.
- سقاط، أحمد عادل. (2024). التحول الرقمي في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5 ، 120 - 137.

- السواط، طلق عوض الله، و الحربي، ياسر ساير. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، ع43 ، 647 - 686. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436338>
- عبد، أياد حماد، و صبار، محمد رافع. (2021). أثر الإصلاح المصرفي علي تطور الخدمات المصرفية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج17، ع56 ، 542 - 558. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1256678>
- عبدالفتاح، فاطمة الزهراء. (2022). الهوية المهنية للصحفيين في سياق التحول الرقمي: دراسة تحليلية لخطاب ما وراء الصحافة إزاء وقف طباعة الصحف المسائية بمصر. المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع36 ، 92 - 128.
- عبدالمسيح، سالي سمير فهمي. (2022). أثر التحول الرقمي في الخدمات المصرفية: الفرص والتحديات: دراسة تطبيقية. أعمال مؤتمر : الجوانب القانونية والاقتصادية للتنمية المستدامة، مج2 ، القاهرة: كلية الحقوق - جامعة عين شمس، 540 - 576. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1412909>
- العمارات، زيد محمد بشير، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي بالتطبيق على شركة المناصير للزيوت والمحروقات في الأردن (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445934>
- العمرين، بشار سليمان تيم، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445910>
- العيسى، سارة بنت عيسى. (2024). التحول الرقمي وجودة تعليم الخدمة الاجتماعية: دراسة مطبقة على الجامعات الحكومية بمدينة الرياض. مجلة العلوم العربية والإنسانية، مج17، ع4 ، 141 - 173.
- الفضلي، علي حامد كميل. (2023). أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية: دراسة نظرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10، ع3 ، 983 - 1005. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1396930>
- القطاونة، جعفر سليمان خلف، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1445691>
- كامل، شيماء فهمي محمد، عواد، عمرو محمد أحمد، و أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء السياقي: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3 ، 50 - 62. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444438>

- كامل، شيماء فهمي محمد، عواد، عمرو محمد أحمد، و أحمد، نجلاء حسن جمعة. (2023). أثر التحول الرقمي على البراعة التنظيمية: دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العامة والخاصة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3 ، 63 - 76. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444449>
- محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع3 ، 489 - 513. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444136>
- محمد، جابر عبدالحميد دياب، و اللوح، نبيل عبد شعبان. (2021). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الخدمات الصحية: دراسة ميدانية على المستشفيات الأهلية الفلسطينية - المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأقصى، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1169767>
- منصور، رقية، و مساني، رشيدة. (2021). أثر استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في تطوير الخدمات الفندقية: دراسة تحليلية لآراء موظفي فندق ماريوت بمدينة قسنطينة. مجلة العلوم الانسانية، س21، ع2 ، 31 - 49. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1195516>
- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). التحول الرقمي والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23 ، 139 - 187.
- نصير، عبدالناصر عبداللطيف محمد. (2021). أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج5، ع2 ، 1 - 56. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1207751>

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abu Gabal, Aya Hussein. (2023). The Impact of Digital Transformation on Sustainable Development: The Mediating Role of Development of Human Resources Management Practices: An Empirical Study on Private Hospitals in Lower Egypt. Alexandria University Journal of Administrative Sciences, Vol. 60, No. 2, 173-233.
- Almaleeh, N. M. S. (2021). The Impact of Digital Transformation on Audit Quality: Exploratory Findings from a Delphi Study. Scientific Journal of Business Research, Vol. 8, No. 3, 9-36.
- Hocine, C. M., and Fortas, F. (2024). Digital Transformation in Algerian Enterprises: Reality and Challenges. Journal of Business Administration and Economic Studies, Vol. 10, No. 2, 475-486.
- Kaputa, V., Loučanová, E., & Tejerina-Gaite, F. A. (2022). Digital transformation in higher education institutions as a driver of social oriented innovations. Social innovation in higher education, 61, 81-85.
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(3), 204.
- Nashwan, Iskandar Mahmoud. (2024). The Impact of Digital Transformation on Improving Audit Quality in Palestine: Empirical Evidence. Arab American University Journal of Research, Vol. 10, No. 1, 12-42.

- Nguyen, V. B. (2025). The impact of digitalization on international remittances in developing economies: The paradox of institutional development. *Global Journal of Emerging Market Economies*, 17(1), 7-21.
- Okunlaya, R. O., Syed Abdullah, N., & Alias, R. A. (2022). Artificial intelligence (AI) library services innovative conceptual framework for the digital transformation of university education. *Library Hi Tech*, 40(6), 1869-1892