

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات في القطاع المصرفي –
دراسة تطبيقية على مصرف الراجحي Al Rajhi Bank

أسم الطالب

اميره عبد الكريم الهذلي

222000534

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٣
١,١. المقدمة:	١,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢. مشكلة الدراسة	١,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢,١. فجوات على المستوى النظري	١,٢,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي	١,٢,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣. أهمية الدراسة	١,٣
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣,١. على المستوى النظري:	١,٣,١
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:	١,٣,٢
خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.	
١,٤. أسئلة الدراسة	١,٤
١,٥. أهداف الدراسة	١,٥
١,٦. فرضيات الدراسة	١,٦
١,٧. نموذج الدراسة	١,٧
١,٨. منهجية الدراسة	١,٨
١,٩. الدراسة الميدانية	١,٩
١,١٠. مخطط المشروع المقترح	١,١٠
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
١.	١
٢,١. المقدمة:	٢,١
٢,٢. المتغير المستقل	٢,٢
٢,٣. المتغير التابع	٢,٣
٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	٢,٤
٢,٥. الخاتمة	٢,٥
قائمة المراجع	١٢

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

شهد العالم خلال العقدين الماضيين تحولات جوهرية في طبيعة الأعمال وأساليب تقديم الخدمات، وذلك نتيجة الثورة الرقمية المتسارعة التي أعادت تشكيل ملامح الاقتصاد العالمي وفرضت على المؤسسات ضرورة إعادة النظر في نماذج أعمالها التقليدية. ولم يعد التحول الرقمي خيارًا تكميليًا يمكن للمؤسسات تأجيله، بل أصبح ضرورة استراتيجية حتمية تفرضها متطلبات السوق وتطلعات العملاء وتسارع المنافسة، حيث يمثل هذا التحول نقلة نوعية في طريقة استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغيير جذري في الأداء المؤسسي وفي القيمة المقدمة للعملاء. (Dias et al., 2022)

ويُعدّ القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تأثرًا بموجة التحول الرقمي، نظرًا لاعتماده الكبير على المعلومات والبيانات وحاجته المستمرة إلى تقديم خدمات سريعة وآمنة وموثوقة لعملائه. وقد دفع التطور المتسارع في تقنيات الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة وسلاسل الكتل (Blockchain) المصارف إلى تبني استراتيجيات رقمية شاملة تهدف إلى تطوير منظومتها الخدمية وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة أعمال شديدة الديناميكية. (Manser Payne et al., 2021)

وتسعى المؤسسات المصرفية من خلال تبنيها للتحول الرقمي إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، أبرزها تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتقليص زمن إنجاز العمليات، وخفض التكاليف التشغيلية، وتوسيع قاعدة العملاء عبر القنوات الرقمية المتعددة. كما أن جودة الخدمات المصرفية أصبحت تُقاس اليوم بمدى قدرة المصرف على توظيف التقنيات الحديثة في تقديم تجربة عميل متكاملة تتسم بالسرعة والمرونة والأمان وسهولة الاستخدام (سويب وأبو سيف، ٢٠٢٤).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يحظى التحول الرقمي بمكانة محورية ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي وضعت الاقتصاد الرقمي والتحول التقني في صلب أولوياتها الاستراتيجية. وقد انعكس ذلك بوضوح على القطاع المصرفي السعودي الذي يُعدّ من أكثر القطاعات تقدمًا في تبني الحلول الرقمية على المستويين الإقليمي والعربي، وذلك بدعم وتوجيه من البنك المركزي السعودي (ساما) الذي أطلق العديد من المبادرات لتعزيز البنية التحتية الرقمية للقطاع المالي (العمير والجبر، ٢٠٢٥).

ويُعدّ مصرف الراجحي من المصارف الرائدة في هذا المجال، إذ تبنت استراتيجية رقمية طموحة جعلته في طليعة المصارف العربية والإسلامية من حيث التحول الرقمي. ومن هنا تتبع أهمية دراسة أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات في مصرف الراجحي، باعتبارها نموذجًا يمكن الاستفادة من تجربته في فهم العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، وفي استخلاص الدروس التي يمكن تعميمها على مصارف أخرى تسعى إلى تحقيق نقلات مماثلة في أدائها وخدماتها .

1.2. مشكلة الدراسة

بالرغم من الاستثمارات الضخمة التي تضخها المصارف في مشاريع التحول الرقمي، إلا أن قياس الأثر الفعلي لهذا التحول على جودة الخدمات المصرفية لا يزال يمثل تحديًا بحثيًا وتطبيقيًا. فبينما تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، تُشير دراسات أخرى إلى وجود فجوات بين ما تستهدفه استراتيجيات التحول الرقمي وما يلمسه العملاء فعليًا من تحسن في جودة الخدمات المقدمة. وفي حالة مصرف الراجحي تحديدًا، ورغم تصدّره مشهد التحول الرقمي في المنطقة، تبرز الحاجة إلى دراسة علمية معمقة تكشف عن طبيعة وحجم أثر هذا التحول على أبعاد جودة الخدمات المصرفية المختلفة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوات النظرية التي تحاول هذه الدراسة معالجتها فيما يلي:

- ندرة الدراسات العربية المتخصصة التي تتناول العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي الإسلامي تحديدًا، إذ ركّزت معظم الدراسات السابقة على القطاع المصرفي التقليدي أو على قطاعات خدمية أخرى كالاتصالات والصحة (سويب وأبو سيف، ٢٠٢٤؛ Emran et al., 2025).
- التباين في نتائج الدراسات السابقة حول قوة وطبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، حيث أظهرت بعض الدراسات أثرًا إيجابيًا قويًا (مداس، ٢٠٢٥)، بينما أشارت دراسات أخرى إلى وجود تحديات تحدّ من فاعلية هذا الأثر (حسام الدين وشقراني، ٢٠٢٤)، مما يستدعي إجراء مزيد من البحوث لحسم هذا التباين.

- **محدودية الأطر النظرية المتكاملة** التي تربط بين مفهوم “الجودة ٤.٠ (Quality 4.0)” كمفهوم حديث وبين تطبيقاته في البيئة المصرفية العربية، إذ لا يزال هذا المفهوم في طور التشكل ويحتاج إلى مزيد من الدراسات التأصيلية. (Dias et al., 2022)
- **قلة الدراسات التي تتناول دور تقنيات الذكاء الاصطناعي والخدمات الرقمية المؤتمتة في خلق القيمة المشتركة (Value Co-Creation)** بين المصارف وعملائها في البيئة العربية (Manser Payne et al., 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فيمكن تحديد الفجوات الآتية:

- **غياب الدراسات الميدانية الحديثة** التي تقيس بشكل مباشر أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في مصرف الراجحي، رغم الدور الريادي للمصرف في هذا المجال، حيث اقتصر معظم الدراسات على مصارف أخرى أو على قطاعات مختلفة كقطاع الاتصالات والقطاع الحكومي .
- **عدم وضوح الأثر الفعلي** لمبادرات التحول الرقمي التي يتبناها مصرف الراجحي على تجربة العميل الفعلية وعلى الأبعاد المختلفة لجودة الخدمة من حيث الموثوقية والاستجابة والأمان وسهولة الاستخدام.
- **محدودية المعرفة** بالتحديات التطبيقية التي يواجهها مصرف الراجحي في رحلته الرقمية، وأثر هذه التحديات على قدرته على تقديم خدمات بالجودة المستهدفة، خاصة في ظل التغيرات السريعة في توقعات العملاء وسلوكياتهم الرقمية.
- **الحاجة إلى أدلة تجريبية** تدعم متخذي القرار في القطاع المصرفي السعودي عند توجيه الاستثمارات الرقمية نحو الأبعاد الأكثر تأثيراً في تحسين جودة الخدمات وتعزيز رضا العملاء.

وبناءً على ما تقدّم، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي:

ما أثر التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات في القطاع المصرفي بالتطبيق على مصرف الراجحي؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي وعلاقته بجودة الخدمات المصرفية، وتُضيف لبنة جديدة في حقل بحثي لا يزال يحتاج إلى مزيد من الدراسات التأصيلية، خاصة في بيئة المصارف الإسلامية.
- تُقدّم الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يجمع بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المصرفية، بما يساعد الباحثين على فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرين وتطوير نماذج بحثية مستقبلية أكثر دقة وشمولاً.
- تُسهم الدراسة في سدّ الفجوة المعرفية المتعلقة بمفهوم “الجودة ٤.٠” وتطبيقاته في القطاع المصرفي، وتفتح آفاقًا بحثية جديدة لدراسة العلاقة بين التقنيات الرقمية الحديثة كالذكاء الاصطناعي وسلاسل الكتل وبين تطوير منظومة الخدمات المصرفية.
- توفر الدراسة قاعدة معرفية يمكن أن يبني عليها الباحثون في تخصصات إدارة الأعمال والتسويق وإدارة الجودة دراسات لاحقة تتناول جوانب أكثر تخصصًا في موضوع التحول الرقمي المصرفي.

1.3.2. على المستوى التطبيقي

- تُقدّم الدراسة لإدارة مصرف الراجحي رؤية علمية وعملية حول مدى نجاح استراتيجيات التحول الرقمي المتبعة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، مما يساعد على تطوير هذه الاستراتيجيات وتعزيز فاعليتها.
- تُساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في القطاع المصرفي السعودي على توجيه استثماراتهم الرقمية نحو الأبعاد الأكثر تأثيرًا في تحسين تجربة العميل وتعزيز رضاه وولائه.
- تُسهم الدراسة في دعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ المتعلقة بتطوير القطاع المالي وتعزيز التحول الرقمي، عبر تقديم أدلة تجريبية حول جدوى هذا التحول وأثره الفعلي على جودة الخدمات.
- تُوفّر الدراسة للمصارف الأخرى المحلية والإقليمية نموذجًا يمكن الاستفادة منه عند تصميم وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، خاصة المصارف الإسلامية التي تتشارك مع مصرف الراجحي في طبيعة العمل والمنتجات.
- تُمثّل الدراسة مرجعًا عمليًا للجهات الرقابية كالبנק المركزي السعودي عند وضع السياسات والإرشادات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي، بما يضمن تحقيق التوازن بين الابتكار وحماية حقوق العملاء وضمان جودة الخدمات.

١,١ . أسئلة الدراسة

١,٢ . أهداف الدراسة

١,٣ . فرضيات الدراسة

١,٤ . نموذج الدراسة

١,٥ . منهجية الدراسة

١,٦ . الدراسة الميدانية

١,٧ . مخطط المشروع المقترح

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

٢,٢ . المتغير المستقل

٢,٣ . المتغير التابع

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

قائمة المراجع

سويب، علي مصطفى، و أبو سيف، إسلام حمدان. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات: دراسة ميدانية على شركة ليبيا للهاتف المحمول. مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، س١١، عدد خاص ، ١٥١ - ١٧٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1685010>

مداس، حبيبة. (٢٠٢٥). أثر تمويل البحث والتطوير على تحسين الخدمات: دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج ١٠، ع ٢٤، ٣٧٥ - ٣٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1636315>

حسام الدين، نور الدين أحمد، و شقراني، محمد. (٢٠٢٤). دور الابتكار الرقمي في تحسين جودة خدمات المؤسسة: دراسة حالة تطبيق محطتي لمؤسسة سوقال. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج ١٠، ع ١٤، ١٦٥ - ١٨٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1475066>

العمير، جود بنت عبدالله، و الجبر، نورة بنت عماد. (٢٠٢٥). أثر التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير المالية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية. مجلة المحاسبة والمراجعة، ع ٢٤، ٣٨٥ - ٤٢٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1629420>

Emran, H. A., Salem, M. A., & El-hony, F. M. (2025). The Impact of Digital Transformation Strategies on the Quality of Health Services-field study. Journal of Educational Analytics (JEDA), 4(4), 1079-1090.

Dias, A. M., Carvalho, A. M., & Sampaio, P. (2022). Quality 4.0: literature review analysis, definition and impacts of the digital transformation process on quality. International Journal of Quality & Reliability Management, 39(6), 1312-1335.

Manser Payne, E. H., Dahl, A. J., & Peltier, J. (2021). Digital servitization value co-creation framework for AI services: a research agenda for digital transformation in financial service ecosystems. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 15(2), 200-222.