

## Determinants of Digital Transformation in Improving Banking Service Quality: A Systematic Review

Ayoub Salem Mustafa Algreed  
a.algreed@zu.edu.ly

Department of Finance and Banking Faculty of Economics/ Al ejilat  
University Of Zawya

محددات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية: مراجعة منهجية

أيوب سالم مصطفى القريض

a.algreed@zu.edu.ly

قسم التمويل والمصارف كلية الاقتصاد/ العجيلات جامعة الزاوية

تاريخ الاستلام: 2026/01/17 تاريخ المراجعة 20 / 2 / 2026 تاريخ القبول: 2026/03/14- تاريخ النشر: 2026 /03/29

### Abstract

This study aimed to analyze the determinants of digital transformation in improving banking service quality through a systematic review of the relevant academic literature. The importance of the study stems from the rapid expansion of digital technologies in the banking sector and the resulting fundamental changes in business models, service delivery methods, customer expectations, and competitive standards among financial institutions. The study adopted the systematic review method based on the principles of PRISMA 2020, by collecting published studies from recognized academic databases, screening them, and synthesizing their main findings in a structured manner. The findings revealed that the success of digital transformation in the banking sector does not depend solely on adopting technology itself, but rather on a set of interrelated internal and external determinants. The most significant internal determinants include technological infrastructure, top management support, strategic leadership, human resource capabilities, and an innovation-oriented organizational culture. External determinants include the regulatory and legislative environment, market competition intensity, the spread of financial technology, and the level of digital readiness in society. In addition, customer-related factors such as trust, perceived ease of use, perceived usefulness, and security were found to play a crucial role in the adoption and continued use of digital banking services. The study also showed that digital transformation significantly improves banking service quality by increasing transaction speed, enhancing reliability, enabling 24/7 service availability, improving customer experience, increasing satisfaction and loyalty, and reducing operational errors. However, several challenges may limit these positive effects, such as cybersecurity risks, resistance to change, high investment costs, and the digital divide among customer groups. The study concluded that improving banking service quality through digital transformation requires an integrated strategic vision that combines technology, human resources, organizational readiness, customer experience, and a supportive external environment. The study also provides a conceptual framework that can benefit researchers, decision-makers, and banking managers in designing more efficient and sustainable digital strategies.

**Keywords:** Digital Transformation, Banking Service Quality, Banking Sector, Systematic Review, Customer Experience.

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل محددات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال مراجعة منهجية للأدبيات العلمية ذات الصلة. وتتبع أهمية الدراسة من التوسع المتسارع في استخدام التقنيات الرقمية داخل القطاع المصرفي، وما ترتب عليه من تغيرات جوهرية في نماذج الأعمال، وطرق تقديم الخدمات، وتوقعات العملاء، ومعايير التنافس بين المؤسسات المالية. واعتمدت الدراسة منهج المراجعة المنهجية وفق مبادئ PRISMA 2020، من خلال جمع الدراسات المنشورة من قواعد بيانات علمية معتمدة، ثم فرزها وتحليلها واستخلاص النتائج الرئيسية بصورة منظمة. أظهرت نتائج الدراسة أن نجاح التحول الرقمي في القطاع المصرفي لا يعتمد على تبني التكنولوجيا بحد ذاته، وإنما يتأثر بمجموعة مترابطة من المحددات الداخلية والخارجية. وتمثلت أبرز المحددات الداخلية في البنية التحتية التقنية، ودعم الإدارة العليا، والقيادة الاستراتيجية، وكفاءة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار. أما المحددات الخارجية فشملت البيئة التشريعية والتنظيمية، وشدة المنافسة السوقية، وانتشار التكنولوجيا المالية، ومستوى الجاهزية الرقمية في المجتمع. كما تبين أن العوامل المرتبطة بالعملاء، مثل الثقة، وسهولة الاستخدام، والمنفعة المدركة، والأمان، تؤدي دورًا محوريًا في تبني الخدمات المصرفية الرقمية واستمرار استخدامها. كما كشفت الدراسة أن التحول الرقمي يسهم بصورة واضحة في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال رفع سرعة إنجاز المعاملات، وتعزيز الاعتمادية، وتوفير الخدمة على مدار الساعة، وتحسين تجربة العميل، وزيادة الرضا والولاء، وتقليل الأخطاء التشغيلية. وفي المقابل، قد تحد بعض التحديات من هذه الآثار الإيجابية، مثل المخاطر السيبرانية، ومقاومة التغيير، وارتفاع تكاليف الاستثمار، والفجوة الرقمية بين فئات العملاء. وخلصت الدراسة إلى أن تحسين جودة الخدمات المصرفية عبر التحول الرقمي يتطلب تبني رؤية استراتيجية متكاملة تجمع بين التكنولوجيا، والموارد البشرية، والتنظيم، وتجربة العميل، والبيئة الداعمة. كما تقدم الدراسة إطارًا معرفيًا يمكن أن يفيد الباحثين وصناع القرار والإدارات المصرفية في تصميم استراتيجيات رقمية أكثر كفاءة واستدامة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، جودة الخدمات المصرفية، القطاع المصرفي، المراجعة المنهجية، تجربة العميل.

## المقدمة

شهد القطاع المصرفي خلال العقد الأخير تحولات متسارعة نتيجة التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وازدياد الاعتماد على التقنيات الرقمية في إدارة الأعمال وتقديم الخدمات. وقد فرضت البيئة التنافسية الجديدة على البنوك ضرورة إعادة النظر في نماذج أعمالها التقليدية، والانتقال نحو أنماط تشغيل أكثر مرونة وكفاءة تعتمد على الرقمنة والابتكار. ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار لتحسين الأداء، بل أصبح توجهًا استراتيجيًا يرتبط ببقاء المؤسسات المالية وقدرتها على المنافسة والاستجابة للمتغيرات المتلاحقة في الأسواق المحلية والعالمية (Verhoef et al., 2021). ويُنظر إلى التحول الرقمي بوصفه عملية شاملة تتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا إلى إعادة تصميم العمليات التشغيلية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين تجربة العميل، وابتكار منتجات وخدمات جديدة قائمة على البيانات والتقنيات الحديثة. وفي القطاع المصرفي، يتجسد هذا التحول في التوسع في الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتطبيقات الهاتف المحمول، والمحافظ الرقمية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وتقنيات الأتمتة الذكية. وتسهم هذه الأدوات في تسريع الإجراءات، وخفض التكاليف التشغيلية، ورفع كفاءة الأداء، وتقديم خدمات أكثر دقة ومرونة للعملاء (Khanboubi et al., 2019).

كما أن التحول الرقمي أسهم في تغيير طبيعة العلاقة بين البنك والعميل، حيث أصبح العميل أكثر قدرة على الوصول إلى الخدمات في أي وقت ومن أي مكان، وأكثر تطلعًا إلى تجارب مصرفية سهلة وسريعة وأمنة. وقد أدى هذا التحول إلى انتقال التركيز من مجرد تقديم الخدمة إلى إدارة تجربة العميل الرقمية وتعزيز القيمة المقدمة له. وفي هذا السياق، أصبحت البنوك مطالبة بتوفير قنوات رقمية متكاملة وسلسة تجمع بين السرعة، وسهولة الاستخدام، والاستجابة الفورية، والموثوقية العالية (Alalwan et al., 2017). وتُعد جودة الخدمات المصرفية من أكثر المفاهيم أهمية في الأدبيات الإدارية والمصرفية، نظرًا لدورها المباشر في تعزيز رضا العملاء، وزيادة الثقة، وتحقيق الولاء، وجذب عملاء جدد. وتشير الأدبيات إلى أن جودة الخدمة تُقاس من خلال أبعاد متعددة، من أبرزها الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، وسهولة الاستخدام، والكفاءة، والتعاطف، والملموسية. وقد اكتسبت هذه الأبعاد أهمية أكبر في البيئة الرقمية، لأن العميل أصبح يقارن بين الخدمات المصرفية ليس فقط على أساس السعر أو المنتج، بل أيضًا على أساس سرعة الإنجاز، وتجربة الاستخدام، ومستوى الأمان الرقمي، وتوافر الخدمة دون انقطاع (Parasuraman et al., 1988).

وقد أكدت العديد من الدراسات أن التحول الرقمي يمكن أن يؤدي دورًا جوهريًا في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تقليل زمن الانتظار، وتبسيط الإجراءات، وتوفير الخدمة على مدار الساعة، وتقليل الأخطاء البشرية، وتخصيص المنتجات المالية وفقًا لاحتياجات العملاء، وتحسين التواصل والتفاعل عبر القنوات الذكية. كما يساعد التحول الرقمي البنوك على تطوير قراراتها الإدارية من خلال الاستفادة من البيانات والتحليلات التنبؤية، مما يعكس بصورة إيجابية على جودة الأداء والخدمة معًا (Gonçalves et al., 2022). وعلى الرغم من هذه الفوائد، فإن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق تلقائيًا بمجرد تبني التكنولوجيا، بل يعتمد على مجموعة من المحددات والعوامل المؤثرة التي قد تدعم نجاحه أو تحد من أثره. وتشمل المحددات الداخلية جاهزية البنية التحتية التقنية، وتوافر الموارد المالية، ودعم الإدارة العليا، وكفاءة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية المنفتحة على التغيير والابتكار. أما المحددات الخارجية فتشمل البيئة التشريعية والتنظيمية، وشدة المنافسة في السوق المصرفي، وتغير توقعات العملاء، ومستوى انتشار الإنترنت والتقنيات الرقمية، فضلًا عن التحديات المرتبطة بالأمن السيبراني وحماية البيانات (Berman, 2012).

وتزداد أهمية دراسة هذه المحددات في الدول النامية والأسواق الناشئة، حيث قد تواجه البنوك تحديات إضافية مرتبطة بالبنية التحتية الرقمية، وضعف الثقافة التكنولوجية، والقيود التنظيمية، وارتفاع تكاليف الاستثمار في التقنيات الحديثة. ومن ثم، فإن فهم العوامل المحددة لنجاح التحول الرقمي يمثل خطوة أساسية لضمان تحقيق الأثر الإيجابي المتوقع على جودة الخدمات المصرفية، وعدم الاكتفاء بالتحول الشكلي أو الجزئي الذي لا يحقق قيمة حقيقية للعملاء والمؤسسات. وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة في إطار مراجعة منهجية للأدبيات السابقة التي تناولت محددات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، بهدف تجميع وتحليل المعرفة العلمية المتاحة، واستخلاص أبرز المحددات المؤثرة، وتفسير طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمة المصرفية. كما تسعى الدراسة إلى تحديد الاتجاهات البحثية السائدة، والكشف عن الفجوات المعرفية، وتقديم إطار معرفي يمكن أن يفيد الباحثين وصناع القرار والإدارات المصرفية في بناء استراتيجيات رقمية أكثر كفاءة واستدامة.

### مشكلة الدراسة وهدفها

يشهد القطاع المصرفي في الوقت الراهن تحولاً متسارعاً نحو النماذج الرقمية نتيجة التطور المستمر في تقنيات المعلومات والاتصالات، وازدياد المنافسة في الأسواق المالية، وتغير أنماط سلوك العملاء وتوقعاتهم. وقد دفعت هذه المتغيرات البنوك إلى إعادة تصميم عملياتها وخدماتها والاعتماد بصورة أكبر على الحلول الرقمية مثل الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتطبيقات الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والأتمتة الذكية، بهدف رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية وتحسين تجربة العميل (Gomber et al., 2018). وفي هذا السياق، أصبحت جودة الخدمات المصرفية أحد المؤشرات الأساسية التي يُقاس من خلالها نجاح المؤسسات المصرفية في بيئة الأعمال المعاصرة. فالجودة لم تعد مرتبطة فقط بدقة المعاملات أو تنوع المنتجات المالية، بل امتدت لتشمل سرعة تقديم الخدمة، وسهولة الوصول إليها، ودرجة الأمان، والاعتمادية، وسلاسة الاستخدام، والاستجابة الفورية لاحتياجات العملاء. كما أصبح العميل أكثر وعياً وقدرة على المقارنة بين البنوك، وأكثر ميلاً إلى اختيار المؤسسات التي توفر له تجربة رقمية متكاملة وموثوقة (Jun & Palacios, 2016).

ورغم ما يوفره التحول الرقمي من فرص كبيرة لتحسين جودة الخدمات المصرفية، فإن نجاحه لا يتحقق تلقائياً بمجرد تبني التكنولوجيا أو الاستثمار في الأنظمة الحديثة، بل يتأثر بمجموعة من المحددات والعوامل المؤثرة التي قد تدعم جهود التحول أو تحد من فاعليتها. وتشمل هذه المحددات عوامل داخلية، مثل جاهزية البنية التحتية التقنية، وتوافر الموارد المالية، ودعم الإدارة العليا، وكفاءة الموارد البشرية، والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتغيير. كما تشمل عوامل خارجية، مثل البيئة التشريعية والتنظيمية، وشدة المنافسة، وتطور توقعات العملاء، وانتشار التكنولوجيا الرقمية، ومتطلبات الأمن السيبراني وحماية البيانات (Vial, 2019). وتبرز المشكلة البحثية في أن نتائج مبادرات التحول الرقمي تختلف بصورة واضحة بين المؤسسات المصرفية، حيث استطاعت بعض البنوك تحقيق تحسينات ملموسة في جودة خدماتها ورضا عملائها، في حين واجهت مؤسسات أخرى تحديات حالت دون تحقيق الأثر المتوقع من الرقمنة. ويشير ذلك إلى أن امتلاك التكنولوجيا وحده لا يكفي، وإنما يعتمد نجاح التحول الرقمي على توافر محددات تنظيمية وتقنية وبشرية وبيئية تعمل بصورة متكاملة. ومن ثم، فإن تجاهل هذه المحددات قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف، وضعف الاستفادة من الاستثمارات الرقمية، وتراجع جودة الخدمة بدلاً من تحسينها (Gonçalves et al., 2022).

كما تكمن الإشكالية العلمية في أن الأدبيات السابقة، رغم اتساعها، تناولت موضوع التحول الرقمي في القطاع المصرفي من زوايا متعددة ومتفرقة؛ فبعض الدراسات ركز على تبني التكنولوجيا أو نية الاستخدام، وبعضها تناول أثر الابتكار المالي في الأداء المؤسسي، في حين اهتمت دراسات أخرى بجودة الخدمات المصرفية وأبعادها وعلاقتها برضا العملاء. إلا أن الدراسات التي جمعت بصورة منهجية بين محددات التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية ما تزال محدودة نسبياً، كما أن نتائجها جاءت متباينة باختلاف البيئات الجغرافية والاقتصادية والنماذج النظرية المستخدمة (Verhoef et al., 2021). وتزداد أهمية هذه الفجوة المعرفية في ظل التسارع الكبير في التطورات الرقمية، وظهور تقنيات جديدة تعيد تشكيل الصناعة المصرفية باستمرار، مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي، والتحليلات التنبؤية، والخدمات المصرفية المفتوحة، والحلول السحابية المتقدمة. وهو ما يستدعي مراجعة منهجية حديثة للأدبيات العلمية تُمكن من تجميع المعرفة المتاحة، وتحليل الاتجاهات البحثية، وتحديد أكثر المحددات تأثيراً في نجاح التحول الرقمي وانعكاسه على جودة الخدمات المصرفية.

وانطلاقاً من ذلك، يتمثل هدف هذه الدراسة في إجراء مراجعة منهجية للدراسات السابقة من أجل تحديد وتحليل أبرز محددات التحول الرقمي المؤثرة في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتصنيف هذه المحددات إلى داخلية وخارجية، وبيان أوجه تأثيرها في أبعاد الجودة المصرفية، فضلاً عن رصد الاتجاهات البحثية السائدة والكشف عن الفجوات المعرفية التي يمكن أن تشكل أساساً لدراسات مستقبلية. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إطار معرفي وتطبيقي يمكن أن تستفيد منه الإدارات المصرفية وصناع القرار عند تصميم استراتيجيات التحول الرقمي وتحديد أولويات التطوير والاستثمار المؤسسي.

### مراجعة الأدبيات

#### الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي

حظي التحول الرقمي باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة بوصفه أحد أهم المحركات الاستراتيجية لإعادة تشكيل القطاع المصرفي. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الرقمنة لم تعد مقتصرة على تطوير قنوات تقديم الخدمة، بل أصبحت تشمل إعادة تصميم العمليات

الداخلية، وتطوير نماذج الأعمال، وتعزيز القدرة على الابتكار والاستجابة السريعة للتغيرات السوقية. ويرتبط ذلك بتنامي دور التكنولوجيا المالية (FinTech) وازدياد المنافسة من الشركات الرقمية غير التقليدية، مما دفع البنوك إلى تسريع استثماراتها في الحلول التقنية الحديثة (Verhoef et al., 2021). وفي هذا الإطار، أوضح Vial (2019) أن التحول الرقمي يمثل عملية تنظيمية شاملة تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في خلق القيمة وتقديمها من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في مختلف أنشطة المؤسسة. وينطبق ذلك بصورة واضحة على البنوك التي اتجهت إلى توظيف تطبيقات الهاتف المحمول، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف ورفع جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

كما بينت بعض الدراسات التطبيقية أن نجاح التحول الرقمي في البنوك يرتبط بقدرتها على تطوير البنية التحتية التقنية ورفع جاهزية الأنظمة الداخلية. فقد أشار Khanboubi et al (2019) إلى أن توظيف تقنيات إنترنت الأشياء والأنظمة الذكية يمكن أن يساهم في تحسين العمليات المصرفية وتسريع تدفق المعلومات وتقليل الأخطاء التشغيلية. وفي الاتجاه نفسه، أكدت دراسات أخرى أن الاستثمار في البيانات والتحليلات الرقمية يساعد البنوك على فهم سلوك العملاء بشكل أدق، وتقديم خدمات ومنتجات أكثر تخصيصاً وفعالية. ومن زاوية أخرى، ركزت الأدبيات على التحديات المصاحبة للتحول الرقمي في القطاع المصرفي. فبالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الاستثمار الأولية، تواجه البنوك تحديات تتعلق بمقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية لدى العاملين، وصعوبة تكامل الأنظمة القديمة مع المنصات الحديثة، فضلاً عن المخاطر المتزايدة المرتبطة بالأمن السيبراني وحماية البيانات. وقد أوضحت Verhoef et al (2021) أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توازناً بين الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية، وليس مجرد تبني أدوات تكنولوجية منفصلة. وتشير مجمل هذه الدراسات إلى أن التحول الرقمي في القطاع المصرفي يُنظر إليه بوصفه عملية استراتيجية متعددة الأبعاد، تعتمد على تفاعل التكنولوجيا مع الموارد البشرية والهياكل التنظيمية والبيئة الخارجية. كما تؤكد الأدبيات أن التحول الرقمي لا يُقاس فقط بمدى استخدام التقنيات الحديثة، بل بقدرته على تحقيق قيمة فعلية وتحسين الأداء المؤسسي وتجربة العملاء.

#### الدراسات المتعلقة بجودة الخدمات المصرفية

تُعد جودة الخدمات المصرفية من أكثر الموضوعات حضوراً في الأدبيات الإدارية والمصرفية، نظراً لارتباطها المباشر بقدرة البنوك على تحقيق رضا العملاء، وتعزيز الثقة، وزيادة الولاء، والحفاظ على الحصة السوقية في بيئة تنافسية متغيرة. فالخدمات المصرفية بطبيعتها خدمات غير ملموسة، ويصعب على العميل تقييمها قبل الاستخدام، لذلك تصبح جودة الأداء والخبرة المتحققة أثناء تقديم الخدمة عنصراً حاسماً في تكوين الانطباع العام عن البنك. ولهذا السبب، اتجهت العديد من الدراسات إلى تحليل مفهوم الجودة المصرفية وقياس أبعادها والعوامل المؤثرة فيها، سواء في البيئات التقليدية أو الرقمية. ويُعد نموذج SERVQUAL الذي قدمه Parasuraman et al (1988) من أكثر النماذج استخداماً في قياس جودة الخدمات، وقد استُخدم على نطاق واسع في الدراسات المصرفية. ويقوم هذا النموذج على خمسة أبعاد رئيسية هي: الاعتمادية (Reliability)، والاستجابة (Responsiveness)، والضمان/الأمان (Assurance)، والتعاطف (Empathy)، والملموسية (Tangibles). وتشير الأدبيات إلى أن هذه الأبعاد ما تزال ذات قيمة تفسيرية عالية في تقييم الخدمات المصرفية، مع ضرورة تكييفها بما يتناسب مع البيئة الرقمية الحديثة.

ويشير بعد الاعتمادية إلى قدرة البنك على تقديم الخدمة بصورة دقيقة ومنسقة وفي الوقت المتفق عليه، وهو من أكثر الأبعاد تأثيراً في ثقة العملاء. فالعميل المصرفي يتوقع أن تُنفذ معاملاته المالية بدقة ودون أخطاء، وأن تكون البيانات المعروضة في حساباته صحيحة ومحدثة باستمرار. وأي خلل في هذا الجانب قد يؤدي إلى انخفاض الثقة وزيادة احتمالات انتقال العميل إلى مؤسسة مصرفية أخرى (Parasuraman et al., 1988). أما بعد الاستجابة فيرتبط بسرعة البنك في تقديم الخدمة ومعالجة المشكلات والاستفسارات. وفي البيئة الرقمية، أصبح هذا البعد أكثر أهمية من السابق، لأن العملاء يتوقعون إنجاز العمليات المصرفية فوراً، والحصول على دعم فني سريع عند حدوث مشكلات. وقد أصبحت سرعة تحميل التطبيقات، وسرعة تنفيذ التحويلات، وزمن الاستجابة للشكاوى، مؤشرات أساسية في تقييم جودة الخدمة المصرفية الحديثة.

ويُعد الأمان والضمان من الأبعاد الجوهرية في الخدمات المصرفية، خاصة مع توسع استخدام القنوات الإلكترونية. فالعميل لا يهتم فقط بسهولة استخدام التطبيق أو سرعة الخدمة، بل يهتم أيضاً بسلامة بياناته المالية، وحماية حساباته من الاختراق والاحتيال، ووجود أنظمة تحقق موثوقة. وقد أكدت دراسات عديدة أن إدراك العملاء لمستوى الأمان يؤثر بصورة مباشرة في نيتهم لاستخدام الخدمات الرقمية واستمرارهم في التعامل معها (Jun & Palacios, 2016). وفيما يتعلق ببعد التعاطف، فإنه يعكس مدى قدرة البنك على فهم احتياجات العملاء وتقديم حلول تتناسب مع ظروفهم الفردية. وفي السياق الرقمي، لم يعد التعاطف يقتصر على التفاعل البشري المباشر، بل أصبح يشمل تصميم خدمات مخصصة، واقتراحات ذكية، ورسائل تنبيه ملائمة، وتجارب استخدام تراعي اختلاف الفئات العمرية والاحتياجات المتنوعة للعملاء. أما الملموسية، والتي كانت ترتبط تقليدياً بمظهر الفروع والمرافق والأجهزة، فقد تطورت في البيئة الرقمية لتشمل جودة واجهات التطبيقات والمواقع الإلكترونية، وسهولة التنقل داخل المنصة، وجاذبية التصميم، ووضوح المعلومات المعروضة. وأصبحت تجربة المستخدم الرقمية أحد أبرز أشكال "الملموسية" في الخدمات المصرفية المعاصرة.

وقد سعت دراسات حديثة إلى تطوير نماذج خاصة بقياس جودة الخدمات المصرفية الرقمية. ففي هذا السياق، أشار Jun and Palacios (2016) إلى أن الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول تتطلب أبعاداً إضافية، مثل سهولة الاستخدام، وجودة المعلومات، وإمكانية الوصول، والتفاعل الفوري، والتوافق مع احتياجات المستخدم. ويعكس ذلك أن الجودة في البيئة الرقمية أصبحت أكثر شمولاً وتعقيداً من

النماذج التقليدية. كما أظهرت الأدبيات أن جودة الخدمات المصرفية ترتبط ارتباطاً وثيقاً برضا العملاء ولاولاهم. فكلما ارتفع إدراك العميل لمستوى الجودة، زادت احتمالات استمراره في التعامل مع البنك، والتوصية بخدماته للآخرين، واستخدام منتجات إضافية. ومن ناحية أخرى، فإن انخفاض الجودة يؤدي إلى تراجع الثقة، وارتفاع الشكاوى، وتزايد معدلات التحول إلى المنافسين. ولهذا أصبحت البنوك تنظر إلى الجودة باعتبارها استثماراً استراتيجياً وليس مجرد معيار تشغيلي.

وفي ظل التحول الرقمي، أصبح تحسين جودة الخدمات المصرفية يتطلب الدمج بين الكفاءة التشغيلية والخبرة الرقمية وتجربة العميل. فلم تعد الجودة تقاس فقط بما يحدث داخل الفرع، بل أصبحت تُقاس بما يختبره العميل عبر التطبيق، والموقع الإلكتروني، ومراكز الاتصال، والخدمات الذاتية. وهذا ما يفسر ازدياد اهتمام الأدبيات الحديثة بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، باعتبارها علاقة مركزية في مستقبل الصناعة المصرفية. وتشير مجمل الدراسات إلى أن جودة الخدمات المصرفية مفهوم ديناميكي ومتطور يتأثر بالتغيرات التكنولوجية والسلوكية والتنظيمية. ومن ثم، فإن أي استراتيجية مصرفية ناجحة ينبغي أن تنظر إلى الجودة باعتبارها نتيجة لتكامل التكنولوجيا، والعمليات، والموارد البشرية، وتصميم تجربة العميل، وليس مجرد تحسين جزئي في أحد عناصر الخدمة.

### الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية

شهدت الأدبيات الحديثة اهتماماً متزايداً بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، انطلاقاً من أن الرقمنة لم تعد مجرد وسيلة لتحديث البنية التشغيلية للبنوك، بل أصبحت أحد المحددات الرئيسية لقدرة المؤسسات المصرفية على تقديم خدمات أكثر كفاءة ومرونة واستجابة لاحتياجات العملاء. وتفتقر غالبية الدراسات في هذا المجال أن التحول الرقمي، إذا نُفذ بصورة استراتيجية ومدعوم بعوامل النجاح المناسبة، ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المصرفية من خلال تحسين السرعة، والدقة، وسهولة الوصول، ومستوى الأمان، وتجربة العميل الشاملة. وقد بينت العديد من الدراسات أن الرقمنة تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة الخدمة. فعندما تعتمد البنوك على الأتمتة الرقمية ومعالجة البيانات الفورية، فإنها تقلل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات، وتحد من الأخطاء البشرية، وترفع دقة العمليات المصرفية. وتؤدي هذه التحسينات إلى تقليل أوقات الانتظار، وتسريع التحويلات، وتحسين إدارة الحسابات والطلبات، وهي عناصر ترتبط مباشرة بإدراك العملاء لجودة الخدمة (Gonçalves et al., 2022).

كما أشارت الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يعزز إمكانية الوصول إلى الخدمات المصرفية، حيث أصبح بإمكان العملاء إجراء المعاملات في أي وقت ومن أي مكان من خلال التطبيقات الذكية أو المنصات الإلكترونية. وقد أدى ذلك إلى تقليل الاعتماد على الفروع التقليدية، وخفض الجهد والوقت المبذولين من قبل العملاء، وزيادة مرونة استخدام الخدمات. وتُعد هذه النقطة أحد أهم أوجه تحسين الجودة، خاصة في المجتمعات التي تشهد توسعاً في استخدام الهواتف الذكية والإنترنت عالي السرعة (Alalwan et al., 2017). ومن الجوانب المهمة التي ركزت عليها الدراسات أيضاً دور التحول الرقمي في تحسين تجربة العميل. فالقنوات الرقمية الحديثة تتيح للبنوك تقديم خدمات أكثر تخصيصاً اعتماداً على تحليل البيانات وفهم أنماط السلوك المالي للعملاء. ومن خلال استخدام التحليلات المتقدمة والذكاء الاصطناعي، تستطيع البنوك اقتراح منتجات مناسبة، وتقديم عروض مخصصة، وإرسال تنبيهات ذكية، والاستجابة لاحتياجات بصورة استباقية. وقد أكدت الأدبيات أن هذا المستوى من التخصيص يسهم في رفع رضا العملاء وتعزيز ولاولاهم للمؤسسة المصرفية (Verhoef et al., 2021).

وفي سياق متصل، تناولت دراسات أخرى العلاقة بين التحول الرقمي وجودة المعلومات المقدمة للعملاء. فالأنظمة الرقمية المتقدمة تتيح عرض البيانات المالية بصورة لحظية، وتوفر تقارير أكثر دقة وشفافية، وتمكّن العملاء من متابعة معاملاتهم بسهولة. كما أن وضوح المعلومات وسهولة فهمها عبر التطبيقات والمواقع الإلكترونية يعدان من العوامل المؤثرة في تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية، لا سيما في القرارات المتعلقة بالتحويلات، والتمويل، والاستثمار. ومن ناحية أخرى، ركزت الأدبيات على البعد الأمني باعتباره عنصراً حاسماً في العلاقة بين التحول الرقمي والجودة. فالتوسع في القنوات الرقمية يزيد من أهمية أنظمة الحماية الإلكترونية، والتحقق متعدد العوامل، والتشفير، وإدارة المخاطر السيبرانية. وقد أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز جودة الخدمات إذا صاحبه مستوى مرتفع من الأمان والثقة، في حين أن أي اختراقات أو مخاوف أمنية قد تؤدي إلى تراجع ثقة العملاء وانخفاض تقييمهم للجودة، حتى لو كانت الخدمة سريعة وسهلة الاستخدام (Jun & Palacios, 2016).

ورغم هذه النتائج الإيجابية، أوضحت بعض الدراسات أن العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية ليست علاقة خطية أو مضمونة في جميع الحالات. إذ قد تؤدي الرقمنة إلى نتائج محدودة أو سلبية إذا افتقرت البنوك إلى البنية التحتية المناسبة، أو لم تستثمر في تدريب العاملين، أو تجاهلت احتياجات بعض الفئات من العملاء الذين يفضلون القنوات التقليدية. كما أن تعقيد بعض التطبيقات أو ضعف تجربة المستخدم قد يخلق إحباطاً لدى العملاء بدلاً من تحسين تجربتهم، وهو ما يشير إلى أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لتحقيق الجودة. كما أبرزت الأدبيات وجود فروق بين البيئات المتقدمة والنامية في طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والجودة. ففي الاقتصادات المتقدمة، يكون تأثير الرقمنة أكثر وضوحاً بسبب جاهزية البنية التحتية وارتفاع الثقافة الرقمية لدى العملاء. أما في الأسواق الناشئة، فقد تتداخل عوامل أخرى مثل ضعف الاتصال بالإنترنت، أو محدودية الثقة في الأنظمة الإلكترونية، أو القيود التنظيمية، مما يقلل من سرعة تحقق الآثار الإيجابية للتحول الرقمي على جودة الخدمة.

وتشير بعض الدراسات الحديثة إلى أن القيمة الحقيقية للتحول الرقمي لا تكمن فقط في رقمنة الخدمات الحالية، بل في إعادة تصميم رحلة العميل بصورة كاملة. فالبنوك التي تعيد بناء عملياتها من منظور العميل، وترتبط بين مختلف القنوات، وتوحد البيانات، وتوفر تجربة

سلسلة ومتسقة، تكون أكثر قدرة على تحقيق تحسينات مستدامة في جودة الخدمات مقارنة بالبنوك التي تكتفي بإضافة أدوات رقمية منفصلة دون تغيير جوهري في النموذج التشغيلي. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الأدبيات تتفق بدرجة كبيرة على وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية، إلا أن قوة هذه العلاقة واتجاهها النهائي يعتمدان على توافر محددات تنظيمية وتقنية وبشرية وبيئية داعمة. ومن هنا تنبع أهمية التركيز على "محددات التحول الرقمي" وليس على التكنولوجيا فقط، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحليله بصورة منهجية وشاملة.

### الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية

على الرغم من التوسع الملحوظ في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي، وتزايد الدراسات التي تناولت جودة الخدمات المصرفية في البيئات التقليدية والرقمية، فإن مراجعة الإنتاج العلمي تكشف عن وجود عدد من الفجوات البحثية التي ما تزال بحاجة إلى معالجة أكثر عمقاً وتنظيماً. وتنبع أهمية تحديد هذه الفجوات من كونها تمثل الأساس المنطقي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، وتوضح القيمة المضافة التي يمكن أن تقدمها في سياق المعرفة العلمية والممارسة التطبيقية. تتمثل الفجوة الأولى في أن جزءاً كبيراً من الدراسات السابقة تناول التحول الرقمي بوصفه مفهوماً عاماً أو استراتيجياً تنظيمياً واسعاً، مع التركيز على تبني التكنولوجيا أو أثر الابتكار الرقمي في الأداء المؤسسي، دون التعمق الكافي في تحليل المحددات التي تجعل هذا التحول ناجحاً أو محدود الأثر داخل المؤسسات المصرفية. فالدراسات التي ناقشت الرقمنة كثيراً ما ركزت على النتائج النهائية، مثل الكفاءة أو التنافسية، بينما أولت اهتماماً أقل للعوامل التفسيرية التي تقود هذه النتائج، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والجاهزية التقنية، وكفاءة الموارد البشرية.

أما الفجوة الثانية، فتتعلق بأن الأدبيات الخاصة بجودة الخدمات المصرفية تطورت غالباً في إطار النماذج التقليدية التي ركزت على أبعاد الخدمة في الفروع المصرفية أو في التفاعل المباشر مع العملاء. وعلى الرغم من وجود محاولات حديثة لتطوير نماذج تناسب البيئة الرقمية، فإن كثيراً من الدراسات ما يزال يعتمد مقاييس تقليدية لا تعكس بصورة كاملة طبيعة التجربة الرقمية الحديثة، مثل جودة التطبيقات الذكية، وسهولة الاستخدام، والسرعة اللحظية، والتكامل بين القنوات، والأمن السيبراني، وجودة المعلومات الرقمية. وتتمثل الفجوة الثالثة في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة العلاقة بين محددات التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية ضمن إطار تحليلي متكامل. فمعظم الدراسات تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والجودة بشكل عام، أو درست متغيرات جزئية مثل رضا العملاء أو نية الاستخدام، دون الربط المنهجي بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في التحول الرقمي وبين أبعاد جودة الخدمات المصرفية. وهذا يؤدي إلى غياب تصور واضح حول المحددات الأكثر تأثيراً، وكيفية تفاعلها مع نتائج الجودة في البيئات المصرفية المختلفة.

كما تكشف الأدبيات عن فجوة رابعة تتمثل في تشتت النتائج واختلافها باختلاف السياقات الجغرافية والتنظيمية. فبعض الدراسات أجريت في اقتصادات متقدمة تتمتع ببنية تحتية رقمية قوية وثقافة تكنولوجية متقدمة، في حين أجريت دراسات أخرى في أسواق ناشئة تواجه تحديات تنظيمية وتقنية مختلفة. ونتيجة لذلك، جاءت النتائج متباينة بشأن طبيعة تأثير التحول الرقمي في جودة الخدمات، مما يبرز الحاجة إلى مراجعة منهجية تجمع هذه النتائج وتقرن بينها وتفسر أسباب الاختلاف. وتبرز فجوة خامسة مرتبطة بسرعة التغيرات التقنية في القطاع المالي، حيث أدى ظهور تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي، والخدمات المصرفية المفتوحة، والتحليلات التنبؤية، والحلول السحابية المتقدمة، إلى إعادة تشكيل مفهوم التحول الرقمي بصورة مستمرة. وهذا يعني أن بعض الأدبيات السابقة قد لا تعكس الواقع الحالي بالكامل، الأمر الذي يستدعي تحديث المعرفة من خلال مراجعة حديثة وشاملة تستوعب التطورات الراهنة.

وانطلاقاً من هذه الفجوات، تتحدد موقع الدراسة الحالية في أنها تسعى إلى تقديم مراجعة منهجية شاملة ومحدثة للدراسات السابقة المتعلقة بمحددات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية. وتتميز الدراسة الحالية بعدة جوانب. أولاً، إنها لا تكتفي بدراسة التحول الرقمي أو جودة الخدمات ككل على حدة، بل تركز على العلاقة بينهما من خلال تحليل العوامل المحددة لنجاح التحول. ثانياً، تعمل على تصنيف المحددات إلى فئات داخلية وخارجية، بما يساعد على بناء فهم أكثر تنظيماً للعوامل المؤثرة. ثالثاً، تربط هذه المحددات بأبعاد جودة الخدمات المصرفية، مثل الاعتمادية، والاستجابة، والأمان، وسهولة الاستخدام، ورضا العملاء. كما تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم قيمة تطبيقية للإدارات المصرفية وصناع القرار، من خلال استخلاص الدروس المستفادة من الأدبيات السابقة وتحديد الأولويات الاستراتيجية التي ينبغي التركيز عليها عند تنفيذ برامج التحول الرقمي. فوعوضاً عن النظر إلى الرقمنة بوصفها استثماراً تقنياً فقط، تبرز الدراسة أهمية تبني منظور متكامل يجمع بين التكنولوجيا، والموارد البشرية، والحوكمة، وتجربة العميل، وإدارة المخاطر. وعلى المستوى العلمي، توفر الدراسة الحالية أساساً يمكن أن تستند إليه البحوث المستقبلية، سواء من خلال اختبار النماذج المقترحة ميدانياً، أو دراسة الفروق بين الدول والأسواق، أو تحليل أثر التقنيات الناشئة في جودة الخدمات المصرفية. ومن ثم، فإن هذه الدراسة لا تسد فجوة قائمة فحسب، بل تسهم أيضاً في توجيه أجنحة بحثية مستقبلية في أحد أكثر المجالات حيوية في الإدارة المصرفية المعاصرة.

### الإطار النظري

#### مفهوم التحول الرقمي وأبعاده

يُعد التحول الرقمي من أكثر المفاهيم تداولاً في الأدبيات الإدارية والاقتصادية المعاصرة، نظراً لما أحدثته من تغيرات جوهريّة في طريقة عمل المؤسسات وآليات خلق القيمة وتقديم الخدمات. وقد ارتبط هذا المفهوم في بداياته بتبني التكنولوجيا داخل المنظمات، إلا أن تطوره النظري والتطبيقي جعله يشير إلى عملية أوسع وأكثر عمقاً تشمل إعادة تشكيل النماذج التشغيلية والهيكل التنظيمية والثقافة المؤسسية

بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة. ومن ثم، فإن التحول الرقمي لا يعني مجرد رقمنة الإجراءات القائمة، بل يعني إعادة التفكير في كيفية أداء الأعمال وتقديم القيمة لأصحاب المصلحة في بيئة تتسم بالتغير المستمر (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). وقد عرّف Vial (2019) التحول الرقمي بأنه عملية تهدف إلى تحسين الكيان المؤسسي من خلال إحداث تغييرات مهمة في خصائصه، عبر الجمع بين تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصال والربط الشبكي. ويؤكد هذا التعريف أن التحول الرقمي يتجاوز الجانب التقني إلى إحداث تغييرات تنظيمية واستراتيجية تؤثر في الأداء العام للمؤسسة. وفي السياق نفسه، يرى Verhoef et al (2021) أن التحول الرقمي يمثل عملية متعددة التخصصات تتضمن استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير نماذج الأعمال، وتحسين العمليات، وتعزيز تجربة العملاء، وإعادة بناء المزايا التنافسية.

وفي القطاع المصرفي، يكتسب التحول الرقمي أهمية خاصة بسبب طبيعة الخدمات المالية القائمة على المعلومات والثقة والسرعة والدقة. فالبنوك تعتمد بدرجة كبيرة على تدفق البيانات، ومعالجة المعاملات، والتفاعل المستمر مع العملاء، وهي مجالات تتأثر بصورة مباشرة بالتقنيات الرقمية. لذلك، اتجهت المؤسسات المصرفية إلى تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية، وتطبيقات الهاتف المحمول، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، وتقنيات البلوك تشين، بهدف تحسين الأداء وتعزيز جودة الخدمات وتوسيع قاعدة العملاء (Gomber et al., 2018). ومن الناحية النظرية، يمكن تحليل التحول الرقمي من خلال مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تفسر مكوناته وآليات نجاحه. ويُعد فهم هذه الأبعاد ضروريًا عند دراسة محددات التحول الرقمي في القطاع المصرفي، لأن نجاح التحول يعتمد على تكامل هذه الجوانب وعدم التعامل معها بصورة منفصلة.

أولاً البعد التقني يشير البعد التقني إلى البنية التحتية الرقمية والتقنيات المستخدمة داخل المؤسسة، مثل الأنظمة المصرفية الأساسية، وقواعد البيانات، والحوسبة السحابية، وأمن المعلومات، والتطبيقات الذكية، ومنصات الخدمات الإلكترونية. ويُعد هذا البعد حجر الأساس في أي عملية تحول رقمي، لأن ضعف البنية التحتية أو تقادم الأنظمة قد يعيق تنفيذ المبادرات الرقمية ويحد من أثرها. وفي البنوك، يتطلب هذا البعد أنظمة قادرة على معالجة البيانات لحظيًا، وربط القنوات المختلفة، وضمان استمرارية الخدمة وكفاءتها. ثانيًا البعد التنظيمي يرتبط البعد التنظيمي بالهيكل الإداري، والحوكمة، ومرونة الإجراءات، والقدرة على إدارة التغيير داخل المؤسسة. فالتحول الرقمي غالبًا ما يستلزم إعادة توزيع الأدوار، وتبسيط الإجراءات، وتطوير آليات اتخاذ القرار، وتحديث السياسات الداخلية بما يتناسب مع البيئة الرقمية. وتشير الأدبيات إلى أن دعم الإدارة العليا ووضوح الرؤية الاستراتيجية يمثلان من أهم عوامل نجاح التحول الرقمي، لأن غياب القيادة الفاعلة قد يؤدي إلى مقاومة داخلية أو تنفيذ مجزأ وغير متكامل (Berman, 2012).

ثالثًا البعد البشري يشمل هذا البعد الموارد البشرية من حيث المهارات الرقمية، والقدرة على التعلم، والاستعداد للتغيير، وثقافة الابتكار، والتعاون بين الفرق المختلفة. فحتى مع توفر التكنولوجيا المتقدمة، قد يفشل التحول الرقمي إذا لم يمتلك العاملون القدرة على استخدامها وتطويرها وتكييفها مع متطلبات العمل. وفي القطاع المصرفي، تزايد أهمية هذا البعد بسبب حساسية العمليات المالية والحاجة إلى التوازن بين الكفاءة التقنية والخبرة المهنية في التعامل مع العملاء. رابعًا البعد الاستراتيجي يتعلق البعد الاستراتيجي بمدى ارتباط التحول الرقمي بالأهداف بعيدة المدى للمؤسسة، وقدرتها على خلق ميزة تنافسية مستدامة. فالتحول الرقمي الناجح لا يتم بوصفه استجابة مؤقتة لاتجاه تقني، بل كجزء من رؤية استراتيجية تهدف إلى تحسين موقع المؤسسة في السوق، وتطوير نماذج إيرادات جديدة، وتعزيز القيمة المقدمة للعملاء. وفي البنوك، يظهر هذا البعد في التوجه نحو الخدمات المصرفية المفتوحة، والشراكات مع شركات التكنولوجيا المالية، والابتكار في المنتجات الرقمية.

خامسًا البعد المتعلق بالعميل يُعد العميل محورًا رئيسيًا في التحول الرقمي الحديث، إذ أصبحت كثير من المبادرات الرقمية تُصمم انطلاقًا من تحسين تجربة العميل وتبسيط رحلته مع المؤسسة. ويشمل هذا البعد سهولة الاستخدام، وتخصيص الخدمات، وسرعة الاستجابة، والتفاعل عبر القنوات المختلفة، وتوفير تجربة موحدة ومتسقة. وفي القطاع المصرفي، يُنظر إلى نجاح التحول الرقمي بدرجة كبيرة من خلال مدى رضا العملاء عن الخدمات الرقمية ومدى اعتمادهم عليها. وتؤكد الأدبيات أن هذه الأبعاد مترابطة؛ فالتقنية تحتاج إلى تنظيم داعم، والتنظيم يعتمد على موارد بشرية مؤهلة، وجميعها يجب أن تتحرك ضمن رؤية استراتيجية واضحة تركز على العميل. ومن ثم، فإن دراسة التحول الرقمي في القطاع المصرفي تتطلب منظورًا تكامليًا يأخذ في الاعتبار هذا الترابط بين الأبعاد المختلفة. وبناءً على ما سبق، يمكن النظر إلى التحول الرقمي في هذه الدراسة بوصفه عملية متعددة الأبعاد تشمل توظيف التكنولوجيا الرقمية، وتطوير البنية التنظيمية، وتنمية القدرات البشرية، وصياغة توجهات استراتيجية حديثة، وتحسين تجربة العميل، بما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة البنك وتحسين جودة خدماته المصرفية. ويُعد هذا التصور أساسًا نظريًا مهمًا لفهم المحددات التي تؤثر في نجاح التحول الرقمي وانعكاسه على جودة الخدمات المصرفية.

### مفهوم جودة الخدمات المصرفية وأبعادها

تُعد جودة الخدمات المصرفية من المفاهيم الأساسية في الأدبيات الإدارية والتسويقية، نظرًا لما تمثله من عنصر حاسم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المالية وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالعملاء واستقطاب عملاء جدد. فالقطاع المصرفي يعتمد بصورة رئيسية على تقديم خدمات غير ملموسة ترتبط بدرجة عالية من الثقة والدقة والاستمرارية، الأمر الذي يجعل إدراك العملاء لجودة الخدمة عاملًا مؤثرًا في تقييمهم للبنك وفي قراراتهم المتعلقة بالاستمرار في التعامل معه أو التحول إلى منافسين آخرين.

وقد تطور مفهوم الجودة في الخدمات المصرفية من التركيز التقليدي على الكفاءة التشغيلية وإنجاز المعاملات، إلى مفهوم أكثر شمولًا يضم مختلف أبعاد التجربة التي يعيشها العميل أثناء تفاعله مع البنك عبر القنوات التقليدية والرقمية. لذلك، فإن جودة الخدمات المصرفية

لم تعد تقاس فقط بسرعة إنجاز المعاملة أو صحة البيانات، بل أصبحت تشمل سهولة الوصول، وتجربة الاستخدام، ومستوى الأمان، وكفاءة الدعم، ومرونة الحلول المقدمة، ودرجة التخصيص وفق احتياجات العميل.

ويُعد نموذج SERVQUAL الذي قدمه Parasuraman et al (1988) من أكثر الأطر النظرية استخدامًا في قياس جودة الخدمات، وقد استُخدم على نطاق واسع في الدراسات المصرفية. ويقوم هذا النموذج على خمسة أبعاد رئيسية: الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والملموسية. وقد أثبتت الأدبيات أن هذه الأبعاد ما تزال تمثل أساسًا قويًا لفهم جودة الخدمات المصرفية، مع ضرورة إعادة تفسير بعضها بما يتلاءم مع البيئة الرقمية الحديثة. الاعتمادية (Reliability) يشير بعد الاعتمادية إلى قدرة البنك على تقديم الخدمة بدقة وثبات وفي الوقت المحدد، مع الوفاء بالوعود المقدمة للعملاء. ويُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد تأثيرًا في القطاع المصرفي، لأن أي خطأ في العمليات المالية أو تأخر في تنفيذ المعاملات قد يؤدي إلى تراجع الثقة بصورة مباشرة. وتشمل الاعتمادية في البيئة الرقمية دقة الأرصد المعروضة، وصحة تنفيذ التحويلات، واستقرار الأنظمة، وتحديث البيانات بشكل فوري ومستمر. ثانيًا الاستجابة (Responsiveness) يرتبط هذا البعد بسرعة البنك في تقديم الخدمة والاستجابة لاحتياجات العملاء واستفساراتهم وشكواهم. وفي السياق المصرفي الحديث، أصبح العملاء يتوقعون خدمة فورية تقريبًا، سواء عبر التطبيق الذكي أو الموقع الإلكتروني أو مراكز الاتصال. ومن ثم، فإن سرعة معالجة الطلبات، وسرعة الرد على المشكلات التقنية، وكفاءة خدمة العملاء الرقمية أصبحت مؤشرات مهمة على جودة الخدمة المصرفية.

ثالثًا الضمان والأمان (Assurance) يشمل هذا البعد مستوى الثقة الذي يمنحه لعملائه من خلال كفاءة العاملين، ومصداقية المؤسسة، ومستوى الحماية والأمان في التعاملات. وفي الخدمات المصرفية الرقمية، أصبح الأمان الإلكتروني جزءًا جوهريًا من هذا البعد، حيث يهتم العملاء بحماية بياناتهم، ومنع الاحتيال، وتوافر وسائل تحقق أمنة، ووجود سياسات واضحة لمعالجة المخاطر. وتشير الدراسات إلى أن إدراك الأمان من العوامل الحاسمة في قبول العملاء للخدمات المصرفية الرقمية واستمرارهم في استخدامها (Jun & Palacios, 2016). رابعًا التعاطف (Empathy) يعكس هذا البعد مدى اهتمام البنك بعملائه وفهم احتياجاتهم الفردية وتقديم حلول تتناسب مع ظروفهم المختلفة. وفي الماضي كان هذا البعد يرتبط أساسًا بالتفاعل البشري المباشر داخل الفروع، أما اليوم فقد أصبح يشمل قدرة الأنظمة الرقمية على تخصيص الخدمات، وتقديم عروض مناسبة، وإرسال تنبيهات ذكية، وتصميم تجارب استخدام تراعي خصائص الفئات المختلفة من العملاء. خامسًا الملموسية (Tangibles) كان هذا البعد يرتبط تقليديًا بالمظهر الخارجي للفروع، وتجهيزات المكاتب، والأجهزة، والمواد المطبوعة. إلا أن التحول الرقمي أعاد تعريف الملموسية في القطاع المصرفي، لتشمل تصميم التطبيقات والمواقع الإلكترونية، وسهولة التنقل بين الصفحات، ووضوح الواجهات، وجودة التصميم البصري، وانسيابية رحلة المستخدم داخل المنصات الرقمية. وبالإضافة إلى أبعاد SERVQUAL، أظهرت الأدبيات الحديثة أن البيئة الرقمية أفرزت أبعادًا جديدة ينبغي أخذها في الاعتبار عند تقييم جودة الخدمات المصرفية. ومن أبرز هذه الأبعاد:

سادسًا سهولة الاستخدام يقصد بها قدرة العميل على استخدام التطبيق أو المنصة المصرفية بسهولة ودون تعقيد، مع وضوح الخطوات والتعليمات. وتُعد سهولة الاستخدام من العوامل الأساسية في رضا العملاء، خاصة لدى الفئات الأقل خبرة بالتكنولوجيا. سابعًا جودة المعلومات تشير إلى دقة المعلومات المقدمة، وحداتها، ووضوحها، وشمولها. فالعميل يحتاج إلى معلومات واضحة حول الرصيد، والرسوم، والحركات المالية، وشروط المنتجات المصرفية، وأي غموض أو نقص في المعلومات قد ينعكس سلبًا على إدراكه لجودة الخدمة. ثامنًا التوافر والاستمرارية يعني هذا البعد قدرة الأنظمة المصرفية على العمل دون انقطاع، وإمكانية الوصول إلى الخدمات على مدار الساعة. ومع توسع الاعتماد على القنوات الرقمية، أصبحت الأعطال التقنية أو توقف الخدمات من أكثر العوامل تأثيرًا في رضا العملاء. وتشير الأدبيات إلى أن جودة الخدمات المصرفية ترتبط بصورة مباشرة بمخرجات استراتيجية مهمة، مثل رضا العملاء، والولاء، والثقة، وزيادة الاستخدام، وتحسين السمعة المؤسسية، ورفع الربحية على المدى الطويل. فالبنك الذي ينجح في تقديم خدمة عالية الجودة يكون أكثر قدرة على الاحتفاظ بعملائه وتقليل شكواهم وتعزيز فرص البيع المتقاطع للمنتجات والخدمات المختلفة.

وفي ضوء التحول الرقمي، أصبح مفهوم جودة الخدمات المصرفية أكثر شمولًا وتعقيدًا، لأنه يجمع بين الجودة التشغيلية، والجودة التقنية، والجودة العلائقية، وجودة تجربة العميل. ومن ثم، فإن دراسة أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية تتطلب فهمًا متكاملًا لهذه الأبعاد، وربطها بالعوامل التنظيمية والتقنية والبشرية التي تؤثر في قدرة البنوك على تقديم قيمة حقيقية ومستدامة لعملائها. وبناءً على ذلك، تعتمد الدراسة الحالية على تصور موسع لجودة الخدمات المصرفية يجمع بين الأبعاد التقليدية التي قدمها نموذج SERVQUAL والأبعاد الرقمية الحديثة، بما ينسجم مع طبيعة التحول الجاري في الصناعة المصرفية ويتيح تحليلًا أكثر دقة للعلاقة بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات.

### النماذج النظرية المفسرة

يتطلب تحليل محددات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الاستناد إلى أطر ونماذج نظرية تساعد على تفسير العلاقة بين العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية من جهة، ومخرجات الأداء والجودة من جهة أخرى. فموضوع الدراسة لا يرتبط بمتغير واحد منعزل، بل يقوم على تفاعل عدة عناصر تشمل التكنولوجيا، وسلوك المستخدمين، والقدرات المؤسسية، وتجربة العملاء، والبيئة التنافسية. ولهذا السبب، تستفيد الدراسة الحالية من مجموعة من النماذج النظرية التي تُعد من أكثر الأطر استخدامًا في الأدبيات ذات الصلة، وهي: نموذج جودة الخدمة (SERVQUAL)، ونموذج قبول التكنولوجيا (TAM)، والنظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT)، ومنظور الموارد والقدرات (Parasuraman et al., 1988; Davis, 1989; Barney, 1991) (RBV). يُعد نموذج

SERVQUAL الذي قدمه Parasuraman et al (1988) من أكثر النماذج شهرة في قياس جودة الخدمات، وقد استُخدم على نطاق واسع في القطاعات الخدمية بما فيها القطاع المصرفي. ويقوم هذا النموذج على فكرة أن جودة الخدمة تُقاس من خلال الفجوة بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم لل أداء الفعلي عند الحصول عليها، وكلما تقلصت هذه الفجوة ارتفع مستوى الجودة المدرك. ويرتكز النموذج على خمسة أبعاد رئيسية هي الاعتمادية، والاستجابة، والضمان، والتعاطف، والملموسية. وقد أثبتت هذه الأبعاد قدرتها على تفسير جودة الخدمات المصرفية في البيئات التقليدية والرقمية على حد سواء. وتظهر أهمية هذا النموذج في الدراسة الحالية من خلال قدرته على توضيح الكيفية التي يمكن أن يسهم بها التحول الرقمي في تحسين أبعاد الجودة المختلفة، مثل رفع الاعتمادية عبر تقليل الأخطاء، وتعزيز الاستجابة من خلال الخدمة الفورية، وتطوير الضمان عبر تقنيات الأمان السيرياني، وتحسين الملموسية من خلال تصميم التطبيقات والمنصات الرقمية (Parasuraman et al., 1988).

كما يُعد نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) الذي قدمه Davis (1989) من النماذج الأساسية في تفسير تبني الأفراد للتكنولوجيا واستخدامها. ويفترض هذا النموذج أن قرار المستخدم بقبول أي نظام تقني يعتمد بدرجة رئيسية على عاملين هما المنفعة المدركة، أي مدى اعتقاد الفرد أن استخدام النظام سيحقق له فائدة ويحسن أداءه، وسهولة الاستخدام المدركة، أي مدى اعتقاده أن استخدام النظام سيكون بسيطاً وخالياً من التعقيد. وفي السياق المصرفي، استُخدم هذا النموذج على نطاق واسع لتفسير تبني العملاء للخدمات المصرفية الإلكترونية وتطبيقات الهاتف المحمول. فإذا أدرك العميل أن التطبيق يوفر الوقت والجهد، ويقدم خدمات فعالة، ويتمتع بسهولة الاستخدام، فإن احتمالية اعتماده واستمرار استخدامه ترتفع بصورة ملحوظة. ومن ثم، فإن هذا النموذج يساعد في تفسير كيف تؤثر محددات التحول الرقمي مثل جودة التصميم، وسهولة الاستخدام، وتوافر الوظائف المفيدة في قبول العملاء للخدمات الرقمية، وهو ما ينعكس لاحقاً على تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية (Alalwan et al., 2017). ومن النماذج الأكثر شمولاً النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا (UTAUT) التي طورها Venkatesh et al (2003) من خلال دمج عدد من النماذج السابقة ومنها TAM. ويفسر هذا النموذج استخدام التكنولوجيا من خلال أربع متغيرات رئيسية هي توقع الأداء، وتوقع الجهد، والتأثير الاجتماعي، والتسهيلات المتاحة. ويشير ذلك إلى أن استخدام الخدمات الرقمية لا يتحدد فقط بخصائص النظام، بل يتأثر أيضاً بالثقافة الاجتماعية، وآراء الآخرين، والبنية التحتية المتاحة، ومستوى الدعم الفني والتنظيمي. وتُعد هذه النظرية ملائمة جداً للقطاع المصرفي، لأن نجاح الخدمات المصرفية الرقمية يعتمد على توافر بيئة داعمة تشمل البنية التحتية والثقة المجتمعية والدعم المؤسسي. ولذلك، يسهم هذا النموذج في تفسير العلاقة بين المحددات الخارجية والداخلية للتحول الرقمي وبين استخدام الخدمات المصرفية الرقمية وتقييم جودتها (Venkatesh et al., 2003).

أما منظور الموارد والقدرات (RBV) الذي طوره Barney (1991)، فيركز على أن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة تنبع من امتلاكها موارد وقدرات قيمة ونادرة ويصعب تقليدها. ولا تقتصر هذه الموارد على الأصول المادية، بل تشمل المعرفة التنظيمية، والخبرات البشرية، والأنظمة التقنية، والثقافة المؤسسية، والقدرات الإدارية. وفي سياق التحول الرقمي، يمكن النظر إلى البنية التحتية التقنية، والكفاءات الرقمية للموظفين، وقدرات تحليل البيانات، والقيادة الاستراتيجية، والثقافة الابتكارية بوصفها موارد استراتيجية تحدد قدرة البنك على تنفيذ التحول الرقمي بنجاح. ومن ثم، فإن البنوك التي تمتلك هذه الموارد والقدرات تكون أكثر قدرة على تحويل الاستثمار الرقمي إلى جودة خدمة أعلى وتجربة عميل أفضل مقارنة بغيرها من المؤسسات (Verhoef et al., 2021). ولا يقدم أي نموذج من النماذج السابقة تفسيراً كاملاً بمفرده، لذلك تعتمد الدراسة الحالية على رؤية تكاملية تجمع بين هذه الأطر النظرية. فـSERVQUAL يفسر أبعاد جودة الخدمات المصرفية، وTAM وUTAUT يفسران قبول المستخدمين للتقنيات الرقمية واستخدامها، في حين يفسر RBV الاختلاف في قدرة البنوك على تنفيذ التحول الرقمي وتحقيق قيمة مستدامة منه. ومن خلال هذا التكامل، يمكن فهم أن تحسين جودة الخدمات المصرفية عبر التحول الرقمي لا يعتمد فقط على التكنولوجيا ذاتها، بل على مدى قبول العملاء لها، وتوافر البيئة الداعمة، وامتلاك البنك للموارد والقدرات اللازمة لتوظيفها بكفاءة (Davis, 1989). وفي ضوء هذه النماذج، تنطلق الدراسة الحالية من افتراض نظري مفاده أن محددات التحول الرقمي تشمل موارد داخلية تقنية وبشرية وتنظيمية، وعوامل خارجية تشريعية وتنافسية واجتماعية، وعوامل مرتبطة بالمستخدم مثل المنفعة المدركة، وسهولة الاستخدام، والثقة. ويُفترض أن تفاعل هذه المحددات هو الذي يحدد قدرة البنوك على تحسين جودة خدماتها المصرفية. وبذلك، يوفر هذا القسم الأساس النظري الذي سنبني عليه المراجعة المنهجية وتحليل نتائج الدراسات السابقة في الأقسام اللاحقة.

### النموذج التصوري للدراسة الحالية

يمثل النموذج التصوري للدراسة الحالية الإطار الفكري الذي تنتظم من خلاله المفاهيم الرئيسية التي تناولتها الأدبيات السابقة، كما يوضح طبيعة العلاقة بين محددات التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية. ويُعد بناء نموذج تصوري في الدراسات المرجعية أمراً مهماً، لأنه يساعد في تنظيم المتغيرات والعوامل المؤثرة ضمن رؤية تحليلية متماسكة، ويمنح الدراسة أساساً منطقياً يمكن من خلاله تفسير نتائج البحوث السابقة وربطها ببعضها البعض. وفي ضوء ذلك، تنطلق الدراسة الحالية من فرضية أساسية مفادها أن التحول الرقمي لا يؤدي تلقائياً إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية، بل يتوقف أثره على توافر مجموعة من المحددات التنظيمية والتقنية والبشرية والبيئية (Verhoef et al., 2021). تشير الأدبيات إلى أن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية يعتمد بدرجة كبيرة على المحددات الداخلية التي تقع ضمن نطاق سيطرة البنك نفسه. ومن أبرز هذه المحددات البنية التحتية التقنية، والتي تشمل الأنظمة المصرفية الأساسية، وقواعد البيانات، والشبكات، ومنصات الخدمات الإلكترونية، ومستوى أمن المعلومات. فكلما كانت البنية التقنية أكثر تطوراً ومرونة، ازدادت قدرة البنك على تقديم خدمات رقمية مستقرة وأمنة وسريعة. كما تُعد القيادة الإدارية من العوامل الحاسمة، إذ يرتبط نجاح التحول الرقمي بمدى تبني الإدارة العليا لرؤية استراتيجية واضحة، وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، ودعم مبادرات التغيير المؤسسي. وإلى جانب ذلك، تؤدي الموارد البشرية دوراً محورياً من خلال ما يمتلكه العاملون من مهارات رقمية،

وقدرة على التعلم، واستعداد للتكيف مع الأنظمة الحديثة، فضلاً عن أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار والتطوير المستمر. كما أن وجود هياكل تنظيمية مرنة وآليات حوكمة واضحة يساهم في تسريع اتخاذ القرار وتحسين إدارة المخاطر والبيانات (Berman, 2012).

ولا تقتصر محددات التحول الرقمي على العوامل الداخلية فقط، بل تتأثر كذلك بمجموعة من المحددات الخارجية المرتبطة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة المصرفية. فالبيئة التشريعية والتنظيمية تُعد عنصرًا مؤثرًا في سرعة تبني الحلول الرقمية، إذ إن القوانين المرتبطة بحماية البيانات، والأمن السيبراني، والمعاملات الإلكترونية، والخدمات المالية المفتوحة، قد تشجع الابتكار أو تحد من توسعه بحسب درجة مرونتها. كما أن المنافسة السوقية وظهور شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) يدفعان البنوك إلى تسريع برامج التحول الرقمي من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية وتقديم خدمات أكثر جودة. كذلك فإن مستوى البنية التحتية الرقمية الوطنية، مثل انتشار الإنترنت عالي السرعة، وتوافر الهواتف الذكية، وانتشار وسائل الدفع الإلكتروني، يشكل بيئة داعمة أو معيقة للتحول الرقمي (Gomber et al., 2018). ومن جانب آخر، تؤكد النماذج النظرية الخاصة بقبول التكنولوجيا أن نجاح التحول الرقمي يعتمد أيضًا على العوامل المرتبطة بالعملاء بوصفهم المستخدم النهائي للخدمة. فالعمل لن يتبنى القنوات الرقمية ما لم يدرك فائدتها العملية في توفير الوقت والجهد وتحسين تجربته المصرفية. كما أن سهولة استخدام التطبيقات والمنصات المصرفية تعد عاملاً أساسياً في الاستمرار باستخدامها، لأن التعقيد أو ضعف التصميم قد يؤدي إلى النفور والعودة إلى القنوات التقليدية. ويُضاف إلى ذلك عامل الثقة، حيث يتوقع العميل أن تكون بياناته وأمواله محمية بدرجة عالية من الأمان، وأن تتسم المعاملات الرقمية بالموثوقية والشفافية. كما تؤثر الخبرة الرقمية السابقة ومستوى الثقافة التقنية لدى العملاء في قدرتهم على الاستفادة من الخدمات الجديدة والتفاعل معها بإيجابية (Venkatesh et al., 2003).

وفي ضوء تفاعل هذه المحددات، تفترض الدراسة الحالية أن نجاح التحول الرقمي يمثل المتغير الوسيط الذي يقود إلى تحسين جودة الخدمات المصرفية. فكلما استطاع البنك توظيف التكنولوجيا في إطار تنظيمي واستراتيجي مناسب، ومع توافر قبول العملاء ودعم البيئة الخارجية، انعكس ذلك على مستوى جودة الخدمة المقدمة. ويظهر هذا التحسن في عدد من الأبعاد الأساسية، مثل الاعتمادية ودقة العمليات، وسرعة الاستجابة، وسهولة الوصول إلى الخدمات، وجودة المعلومات، ومستوى الأمان، وتحسين تجربة العميل، وارتفاع مستويات الرضا والولاء (Jun & Palacios, 2016). وبذلك، ينظر النموذج التصوري للدراسة الحالية إلى العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية بوصفها علاقة مركبة ومتعددة الأبعاد، لا يمكن تفسيرها بعامل واحد منفصل. فالتكنولوجيا وحدها لا تكفي لتحقيق الجودة، ما لم تُدعم بقيادة فعالة، وكفاءات بشرية مناسبة، وتنظيم مرن، وبيئة تشريعية محفزة، وعمالء قادرين على التفاعل مع الخدمات الرقمية. ومن هنا تأتي أهمية هذا النموذج، إذ يوفر إطارًا تحليليًا يساعد في تصنيف نتائج الدراسات السابقة، وفهم أسباب التباين بينها، واستخلاص العوامل الأكثر تأثيرًا في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال التحول الرقمي (Vial, 2019). كما يوفر هذا النموذج أساسًا علميًا يمكن أن تنطلق منه الدراسات المستقبلية، سواء عبر اختبارها ميدانيًا في بيئات مصرفية مختلفة، أو تطويره بإضافة متغيرات جديدة مرتبطة بالتقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي والخدمات المصرفية المفتوحة والتحليلات التنبؤية. وعليه، فإن النموذج التصوري لا يمثل مجرد تلخيص للعلاقات النظرية، بل يعد أداة تفسيرية تساعد على توجيه البحث العلمي والممارسة التطبيقية في مجال التحول الرقمي المصرفي (Gomber et al., 2018).

## المنهجية

### تصميم الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية منهج المراجعة المنهجية (Systematic Review) بوصفه أحد أكثر المناهج العلمية ملاءمةً لتجميع وتحليل وتفسير الأدبيات السابقة المتعلقة بمحددات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية. ويتميز هذا المنهج باتباع خطوات منظمة وشفافة تهدف إلى تقليل التحيز في اختيار الدراسات، وتحقيق درجة أعلى من الدقة والموضوعية مقارنة بالمراجعات التقليدية التي قد تعتمد على الاختيار غير المنهجي للمصادر. كما يسمح هذا المنهج بتقديم صورة شاملة ومتكاملة عن الاتجاهات البحثية والنتائج الرئيسية والفجوات المعرفية في الموضوع محل الدراسة (Page et al., 2021). وتنبع أهمية استخدام المراجعة المنهجية في هذه الدراسة من طبيعة الموضوع نفسه، إذ إن العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية تناولتها دراسات متعددة من زوايا مختلفة، بعضها ركز على الجوانب التقنية، وبعضها تناول سلوك العملاء، في حين اهتمت دراسات أخرى بالعوامل التنظيمية أو البيئية. ولذلك، فإن الاعتماد على مراجعة منهجية يتيح دمج هذه النتائج المتنوعة ضمن إطار تحليلي موحد، بما يساعد على تحديد المحددات الأكثر تأثيرًا في نجاح التحول الرقمي وانعكاسه على جودة الخدمات المصرفية.

واستندت الدراسة الحالية في تنفيذ المراجعة المنهجية إلى إرشادات PRISMA 2020، وهي مجموعة معايير دولية معتمدة تهدف إلى تحسين جودة إعداد تقارير المراجعات المنهجية وتعزيز الشفافية في عرض إجراءات البحث والاختيار والتحليل. وتوفر هذه الإرشادات إطارًا واضحًا يوضح كيفية تحديد الدراسات، وفرزها، واستبعاد غير المناسب منها، واختيار الدراسات النهائية التي يتم تحليلها. كما تساعد في توثيق جميع الخطوات المنهجية بطريقة تمكن الباحثين الآخرين من مراجعتها أو إعادة تطبيقها عند الحاجة (Page et al., 2021). وتضمنت إجراءات الدراسة الحالية مجموعة من المراحل المتتابعة بدأت بتحديد سؤال الدراسة وأهدافها، ثم اختيار قواعد البيانات المناسبة، وصياغة كلمات البحث الرئيسية، وتحديد معايير الاشتمال والاستبعاد، ثم فحص الدراسات المسترجعة وفرزها، واستخراج البيانات ذات الصلة منها، وأخيرًا تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء الإطار النظري المعتمد. ويعكس هذا التسلسل الطبيعة المنهجية المنظمة للدراسة، ويضمن أن النتائج المستخلصة تستند إلى أدلة علمية منشورة وذات صلة مباشرة بموضوع البحث.

كما اعتمدت الدراسة على التحليل النوعي للمحتوى بوصفه أسلوبًا مناسبًا لتجميع نتائج الدراسات السابقة وتصنيفها في محاور رئيسية. وقد تم استخدام هذا الأسلوب لتحديد أبرز محددات التحول الرقمي، وأهم أبعاد جودة الخدمات المصرفية التي تأثرت بالتحول الرقمي، إضافة إلى رصد الاتجاهات العامة والتباينات بين نتائج الدراسات المختلفة. ويُعد هذا الأسلوب مناسبًا في الدراسات المرجعية التي تهدف إلى بناء فهم تفسيري شامل أكثر من اختبار فرضيات كمية مباشرة. وبذلك، يمثل هذا التصميم المنهجي الأساس العلمي الذي استندت إليه الدراسة الحالية في فحص الأدبيات السابقة وتحليلها بصورة منظمة وموضوعية، بما يعزز موثوقية النتائج التي سيتم عرضها في الأقسام اللاحقة، ويمنح الدراسة قيمة علمية وتطبيقية في مجال التحول الرقمي المصرفي.

#### مصادر البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على البحث المنهجي في قواعد البيانات العلمية المحكمة بهدف جمع الدراسات ذات الصلة بموضوع محددات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية. ويُعد اختيار مصادر البحث خطوة جوهرية في المراجعات المنهجية، لأن جودة النتائج النهائية تعتمد بدرجة كبيرة على شمولية وموثوقية قواعد البيانات المستخدمة. ولذلك، تم التركيز على قواعد بيانات معروفة باتساع تغطيتها وجودة محتواها العلمي، واحتوائها على دراسات منشورة في مجلات محكمة ومعترف بها دوليًا. وشملت مصادر البحث قواعد بيانات رئيسية مثل Scopus و Web of Science و ScienceDirect و Google Scholar. وقد تم اختيار هذه القواعد نظرًا لتنوع تخصصاتها، واتساع نطاقها الجغرافي، وتغطيتها للدراسات المنشورة في مجالات الإدارة، والمصارف، ونظم المعلومات، والتسويق، والتكنولوجيا المالية. كما تتيح هذه القواعد الوصول إلى مقالات علمية حديثة وذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة، الأمر الذي يعزز شمولية المراجعة ويحد من احتمالية إغفال دراسات مهمة (Mongeon & Paul-Hus, 2016).

واحتلت قاعدة Scopus أهمية خاصة في هذه الدراسة، لكونها من أكبر قواعد البيانات متعددة التخصصات، وتضم عددًا واسعًا من المجالات العلمية المحكمة في مجالات الأعمال والإدارة والعلوم الاجتماعية والتقنية. كما تتميز بإمكانية استخدام أدوات بحث متقدمة تسمح بتحديد الكلمات المفتاحية، وفترات النشر، ونوع الوثائق، واللغة، وغيرها من المعايير. أما Web of Science فقد استُخدمت لدعم شمولية البحث والتحقق من الدراسات ذات التأثير العالي والاستشهادات المرتفعة، نظرًا لصرامة معايير فهرسة التي تعتمدها (Falagas et al., 2008). كما تم استخدام ScienceDirect بوصفها منصة مهمة للوصول إلى الدراسات المنشورة في دوريات Elsevier، والتي تتضمن عددًا كبيرًا من الأبحاث المتعلقة بالتحول الرقمي والقطاع المصرفي وإدارة الخدمات. إضافة إلى ذلك، تم الاستفادة من Google Scholar لتوسيع نطاق البحث والوصول إلى الدراسات التي قد لا تكون مفهومة في بعض القواعد الأخرى، مع الحرص على التحقق من جودة المصادر المختارة واستبعاد المواد غير المحكمة أو غير المرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة.

واعتمدت الدراسة في عملية البحث على مجموعة من الكلمات المفتاحية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتم دمجها باستخدام معاملات البحث المنطقية (Boolean Operators) مثل AND و OR. ومن أبرز الكلمات المستخدمة: “Digital Transformation”، “Banking Sector”، “Banking Services Quality”، “Financial Services”، “Customer Experience”، “Service Quality”، “FinTech”، و “Digital Banking”. وقد جرى تعديل تركيبات البحث بحسب طبيعة كل قاعدة بيانات ومتطلبات محرك البحث فيها، بما يضمن الحصول على أكبر عدد ممكن من النتائج ذات الصلة. كما تم تحديد فترة زمنية للبحث شملت الدراسات الحديثة المنشورة خلال السنوات التي شهدت تسارعًا واضحًا في تطبيقات التحول الرقمي داخل القطاع المصرفي، وذلك لضمان حداثة الأدبيات وتوافقها مع الواقع المعاصر للصناعة المصرفية. وتم التركيز على الدراسات المنشورة باللغة الإنجليزية، نظرًا لهيمنتها على النشر العلمي الدولي في هذا المجال، مع إمكانية تضمين بعض الدراسات العربية المحكمة متى توافرت صلتها المباشرة بموضوع البحث. وقد أسفرت عملية البحث الأولية عن مجموعة واسعة من الدراسات التي خضعت لاحقًا لمرحلة الفرز والاستبعاد وفق معايير منهجية محددة سيتم عرضها في القسم التالي. وبالعكس هذا التنوع في مصادر البحث حرص الدراسة الحالية على بناء قاعدة أدبية شاملة ومتوازنة، تجمع بين الدراسات النظرية والتطبيقية، وبين السياقات الجغرافية المختلفة، بما يعزز قوة النتائج المستخلصة وموثوقيتها.

#### معايير الاختيار

اعتمدت الدراسة الحالية مجموعة من المعايير المنهجية الواضحة لاختيار الدراسات المشمولة في المراجعة، وذلك بهدف ضمان أن تكون الأدبيات التي تم تحليلها ذات صلة مباشرة بموضوع البحث، وتتمتع بدرجة مناسبة من الجودة العلمية والموثوقية. ويُعد تحديد معايير الاختيار خطوة أساسية في المراجعات المنهجية، لأنها تسهم في تقليل التحيز، وتعزز شفافية عملية الانتقاء، وتضمن أن النتائج المستخلصة تستند إلى أدلة علمية منضبطة وقابلة للتتبع (Page et al., 2021). فيما يتعلق بمعايير الاشتمال، تم تضمين الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي في القطاع المصرفي، أو ناقشت جودة الخدمات المصرفية في البيئة الرقمية، أو بحثت العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المالية والمصرفية. كما شملت المراجعة الدراسات التي ركزت على أحد المحددات ذات الصلة، مثل البنية التحتية التقنية، أو القيادة، أو الموارد البشرية، أو سلوك العملاء، أو العوامل التنظيمية والتشريعية، شريطة أن يكون ارتباطها واضحًا بموضوع الدراسة الحالية.

كما اقتصر الاختيار على الدراسات المنشورة في مجلات علمية محكمة أو مؤتمرات علمية موثوقة أو كتب أكاديمية معترف بها، وذلك لضمان مستوى الجودة العلمية للمصادر المستخدمة. وتم التركيز بصورة رئيسية على المقالات المحكمة نظرًا لأنها تخضع لإجراءات مراجعة علمية دقيقة تسهم في رفع موثوقية النتائج. كذلك، شملت المراجعة الدراسات المنشورة باللغة الإنجليزية، مع إمكانية إدراج

بعض الدراسات العربية المحكمة متى توافرت صلتها المباشرة بموضوع البحث. ومن حيث الإطار الزمني، تم التركيز على الدراسات الحديثة المنشورة خلال السنوات التي شهدت توسعاً واضحاً في التحول الرقمي داخل القطاع المالي والمصرفي، وذلك لضمان حداثة النتائج ومواكبتها للتغيرات والتقنية والتنظيمية المتسارعة. ويكتسب هذا المعيار أهمية خاصة في موضوع سريع التطور مثل التحول الرقمي، حيث قد تصبح بعض النتائج القديمة أقل قدرة على تفسير الواقع الحالي (Verhoef et al., 2021).

أما فيما يتعلق بمعايير الاستبعاد، فقد تم استبعاد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في قطاعات أخرى دون وجود تطبيقات أو دلالات مرتبطة بالقطاع المصرفي، مثل الصناعة أو التعليم أو الرعاية الصحية، ما لم تتضمن نتائج قابلة للنقل بصورة مباشرة إلى السياق المصرفي. كما استُبعدت الدراسات التي ركزت على التكنولوجيا بصورة عامة دون تحليل علاقتها بجودة الخدمات أو دون تناول أحد محددات التحول الرقمي ذات الصلة. كذلك، تم استبعاد المواد غير العلمية، مثل المقالات الصحفية، والمجلات، والتقارير غير المحكمة، والمصادر الدعائية، والوثائق التي لا تتضمن منهجية واضحة أو نتائج قابلة للتحليل العلمي. كما استُبعدت الدراسات المكررة التي ظهرت في أكثر من قاعدة بيانات، وتم الاحتفاظ بالنسخة الأصلية أو الأكثر اكتمالاً من بينها.

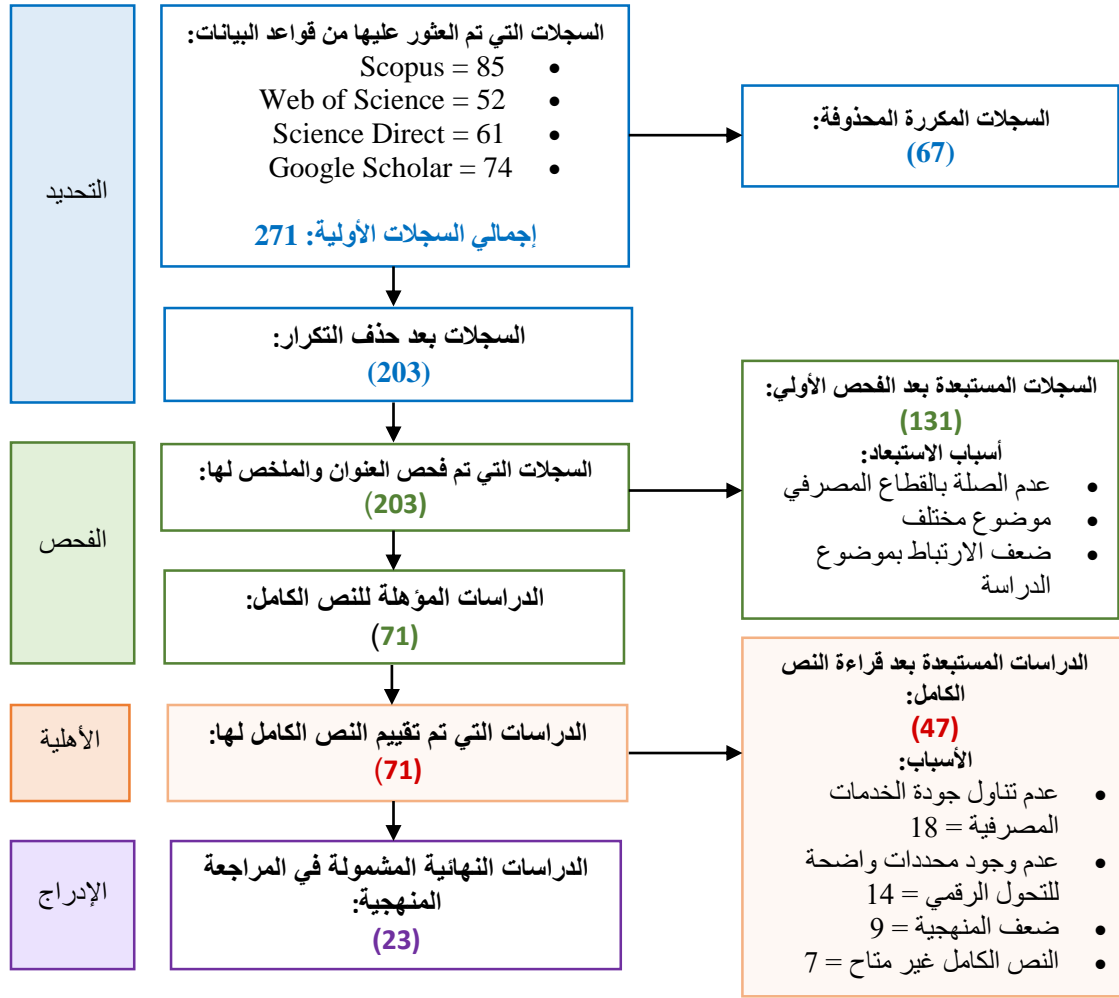
وفي الحالات التي لم يكن فيها عنوان الدراسة أو ملخصها كافيًا للحكم على مدى ملاءمتها، جرى الرجوع إلى النص الكامل للدراسة لاتخاذ قرار الاشتمال أو الاستبعاد. ويُعد هذا الإجراء مهمًا لتجنب استبعاد دراسات ذات صلة بسبب نقص المعلومات الأولية في قاعدة البيانات، ولضمان أن القرارات المنهجية تستند إلى فحص دقيق لمحتوى الدراسة (Snyder, 2019). وقد ساعدت هذه المعايير في بناء عينة نهائية من الدراسات تتسم بالاتساق والارتباط المباشر بموضوع البحث، بما يسمح بإجراء تحليل أكثر دقة لمحددات التحول الرقمي وأثرها في تحسين جودة الخدمات المصرفية. كما أن وضوح هذه المعايير يعزز قابلية تكرار الدراسة مستقبلاً، ويمنح نتائجها درجة أعلى من الموثوقية والشفافية العلمية.

### إجراءات الاختيار

تمت عملية اختيار الدراسات المشمولة في المراجعة الحالية وفق خطوات منهجية متسلسلة ومنظمة، استنادًا إلى مبادئ الشفافية والدقة التي توصي بها إرشادات PRISMA 2020. ويهدف هذا الإجراء إلى ضمان أن الدراسات النهائية المختارة تمثل الأدبيات الأكثر صلة بموضوع محددات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مع تقليل احتمالية التحيز أو الإغفال أثناء مراحل البحث والفرز (Page et al., 2021). بدأت المرحلة الأولى بعملية التحديد الأولي للدراسات من خلال البحث في قواعد البيانات المعتمدة باستخدام الكلمات المفتاحية المحددة سابقاً. وأسفرت هذه الخطوة عن عدد أولي من السجلات العلمية التي تضمنت مقالات وأبحاثاً منشورة مرتبطة بالتحول الرقمي، والخدمات المصرفية، وجودة الخدمة، والتكنولوجيا المالية. وتم جمع هذه السجلات في قاعدة موحدة تمهيداً لمرحلة التنقية والفرز. في المرحلة الثانية، جرى حذف الدراسات المكررة التي ظهرت في أكثر من قاعدة بيانات. وتُعد هذه الخطوة ضرورية في المراجعات المنهجية، لأن الاعتماد على أكثر من مصدر بحث يؤدي غالباً إلى تكرار السجلات نفسها. وبعد إزالة التكرارات، أصبحت القائمة أكثر دقة وملاءمة للانتقال إلى مرحلة الفحص الأولي. أما المرحلة الثالثة فتمثلت في فحص العناوين والملخصات، حيث جرت مراجعة أولية لجميع الدراسات المتبقية بهدف استبعاد الأبحاث غير المرتبطة مباشرة بموضوع الدراسة. وشمل ذلك استبعاد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في قطاعات غير مصرفية، أو الدراسات التي ركزت على التكنولوجيا دون صلة بجودة الخدمات، أو الدراسات العامة التي لا تقدم نتائج قابلة للتحليل ضمن سياق البحث الحالي. وتساعد هذه المرحلة في تقليص حجم الأدبيات إلى مجموعة أكثر تخصصاً واتصالاً بموضوع الدراسة (Snyder, 2019).

وفي المرحلة الرابعة، تم فحص النصوص الكاملة للدراسات التي اجتازت الفرز الأولي، وذلك للتحقق بصورة أدق من مدى انطباق معايير الاشتمال والاستبعاد عليها. وفي هذه المرحلة، جرى تقييم أهداف الدراسة، ومنهجيتها، وعينتها، ومتغيراتها، ونتائجها، ومدى ارتباطها المباشر بمحددات التحول الرقمي أو جودة الخدمات المصرفية. كما تم استبعاد الدراسات التي لم يتوافر نصها الكامل، أو التي افترقت إلى منهجية واضحة، أو لم تقدم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في التحليل النهائي. بعد استكمال مراحل الفحص السابقة، تم الوصول إلى العينة النهائية للدراسات المشمولة في المراجعة المنهجية، وهي الدراسات التي خضعت لاحقاً لاستخراج البيانات والتحليل النوعي. وتمثل هذه العينة الأساس الذي بُنيت عليه النتائج والمناقشات اللاحقة في الدراسة الحالية.

ولتعزيز الشفافية المنهجية، سيتم عرض هذه المراحل بصرياً من خلال مخطط PRISMA الذي يوضح عدد الدراسات في كل مرحلة: عدد السجلات المسترجعة، وعدد الدراسات المستبعدة، وأسباب الاستبعاد، وعدد الدراسات النهائية الداخلة في التحليل. ويُعد هذا المخطط أداة معيارية مهمة في المراجعات المنهجية، لأنه يمنح القارئ تصوراً واضحاً لمسار اختيار الأدبيات وكيفية الوصول إلى العينة النهائية (Page et al., 2021). كما تعكس هذه الإجراءات التزام الدراسة الحالية بالمنهج العلمي المنظم، إذ لم يتم اختيار الدراسات بصورة عشوائية أو انتقائية، بل وفق خطوات محددة قابلة للتكرار والتحقق. وهذا من شأنه أن يعزز موثوقية النتائج المستخلصة، ويمنح الدراسة قيمة أكبر من الناحية الأكاديمية والتطبيقية في مجال التحول الرقمي المصرفي.



الشكل (1): مخطط PRISMA للدراسات المتضمنة في المراجعة المنهجية

## تحليل البيانات

بعد الانتهاء من اختيار الدراسات المشمولة في المراجعة الحالية، جرى الانتقال إلى مرحلة استخراج البيانات وتحليلها بصورة منهجية ومنظمة، بهدف الوصول إلى نتائج علمية واضحة بشأن محددات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية. وتعد هذه المرحلة من أكثر مراحل المراجعة المنهجية أهمية، لأنها تمثل الجسر الذي يربط بين الأدبيات السابقة وبين الاستنتاجات النهائية للدراسة، كما تضمن أن تكون عملية التحليل مبنية على أسس واضحة وقابلة للتتبع (Page et al., 2021). بدأت هذه المرحلة باستخراج البيانات الرئيسية من كل دراسة تم تضمينها في العينة النهائية. وشملت البيانات المستخرجة معلومات ببيوغرافية أساسية مثل اسم المؤلف، وسنة النشر، والدولة أو البيئة التطبيقية، إضافة إلى نوع الدراسة والمنهج المستخدم. كما تم جمع بيانات موضوعية تتعلق بمتغيرات الدراسة، مثل المحددات التي تناولتها الدراسة (تقنية، تنظيمية، بشرية، تشريعية، أو سلوكية)، وأبعاد جودة الخدمات المصرفية التي تم قياسها، وأهم النتائج التي توصلت إليها.

ولضمان التنظيم والدقة، جرى تسجيل هذه البيانات في نموذج موحد لاستخراج المعلومات، بحيث يسهل مقارنة الدراسات ببعضها البعض وتصنيفها وفق محاور مشتركة. ويساعد استخدام النماذج الموحدة في تقليل الأخطاء أثناء التحليل، كما يساهم في تعزيز الاتساق بين مختلف الدراسات التي قد تختلف في تصميمها أو أدواتها أو بيئاتها التطبيقية (Snyder, 2019). واعتمدت الدراسة الحالية على التحليل النوعي للمحتوى (Qualitative Content Analysis) بوصفه الأسلوب الأنسب لطبيعة البيانات المتاحة. ويهدف هذا النوع من التحليل إلى مراجعة نتائج الدراسات السابقة، واستخلاص الأنماط المتكررة، وتصنيف النتائج ضمن فئات أو موضوعات رئيسية يمكن من خلالها بناء فهم تفسيري شامل. وقد استخدم هذا الأسلوب نظرًا لتنوع الدراسات المشمولة من حيث مناهجها وسياقاتها، الأمر الذي يجعل الدمج الإحصائي المباشر أقل ملاءمة من التحليل التفسيري النوعي (Mayring, 2014).

وفي ضوء ذلك، تم تصنيف نتائج الدراسات ضمن عدد من المحاور الأساسية. تمثل المحور الأول في محددات التحول الرقمي الداخلية، مثل البنية التحتية التقنية، والقيادة الإدارية، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية، والقدرات الابتكارية. أما المحور الثاني فتمثل في المحددات الخارجية، مثل البيئة التنظيمية والتشريعية، والمنافسة السوقية، والتطورات التكنولوجية، وانتشار شركات التكنولوجيا المالية. وشمل المحور الثالث العوامل المرتبطة بالعملاء، مثل الثقة، وسهولة الاستخدام، والمنفعة المدركة، والاستعداد الرقمي. كما تم تحليل النتائج المرتبطة بالمتغير التابع، أي جودة الخدمات المصرفية، من خلال تصنيفها في أبعاد متكررة ظهرت في الأدبيات، مثل الاعتمادية، وسرعة الاستجابة، والأمان، وسهولة الوصول، وجودة المعلومات، وتجربة العميل، والرضا، والولاء. وقد ساعد هذا التصنيف في الربط بين المحددات المختلفة وبين الأبعاد التي تتأثر بها جودة الخدمة المصرفية (Parasuraman et al., 1988).

إضافة إلى ذلك، جرى تحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة. فبعض الدراسات أكدت الأثر الإيجابي المباشر للبيئة التقنية في تحسين جودة الخدمة، في حين أبرزت دراسات أخرى أن هذا الأثر يصبح محدوداً في حال ضعف الثقافة التنظيمية أو انخفاض ثقة العملاء. كما أشارت بعض الدراسات إلى أن أثر التحول الرقمي قد يختلف باختلاف البيئة الجغرافية أو مستوى التطور الرقمي للدولة أو نوع المؤسسة المصرفية. ويسهم هذا النوع من التحليل المقارن في تقديم تفسير أعمق للتباينات القائمة في الأدبيات السابقة. ولم يقتصر التحليل على تلخيص النتائج فقط، بل امتد إلى تحديد الفجوات البحثية في الأدبيات الحالية، مثل نقص الدراسات المقارنة بين الدول النامية والمتقدمة، وقلة الأبحاث التي تناولت أثر التقنيات الناشئة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في جودة الخدمات المصرفية، إضافة إلى محدودية الدراسات التي جمعت بين المنظور المؤسسي ومنظور العملاء في نموذج واحد. وتمثل هذه الفجوات فرصاً مهمة للدراسات المستقبلية. وبذلك، أتاح تحليل البيانات في الدراسة الحالية بناء صورة شاملة ومكاملة حول العوامل التي تحدد نجاح التحول الرقمي في القطاع المصرفي، وكيفية انعكاس هذا النجاح على جودة الخدمات المقدمة. كما وفر أساساً علمياً متيناً للنتائج النهائية والتوصيات التي سيتم عرضها في الأقسام اللاحقة.

### خصائص الدراسات

تمثل خصائص الدراسات المشمولة خطوة مهمة في المراجعة المنهجية، لأنها توفر وصفاً عاماً لطبيعة الأدبيات التي بُنيت عليها نتائج الدراسة الحالية، وتساعد في فهم اتجاهات البحث السائدة، والسياقات التطبيقية الأكثر تناولاً، والمناهج البحثية المستخدمة في دراسة محددات التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية. كما تسهم هذه المرحلة في تقييم مدى تنوع الدراسات من حيث البيئات الجغرافية، والتصاميم المنهجية، والزمن، والموضوعات التي ركزت عليها (Page et al., 2021). أظهرت الدراسات المشمولة تنوعاً واضحاً من حيث سنوات النشر، إذ تركز معظمها في السنوات الأخيرة، وهو أمر متوقع نظراً لأن التحول الرقمي في القطاع المصرفي شهد تسارعاً كبيراً خلال العقد الأخير، خاصة مع تطور الخدمات المصرفية الإلكترونية، وانتشار تطبيقات الهاتف المحمول، وظهور التكنولوجيا المالية (FinTech)، وتسارع الرقمنة بعد جائحة كوفيد-19. ويعكس هذا التركيز الزمني حدثاً الموضوع وتزايد الاهتمام الأكاديمي والمهني به في السنوات المعاصرة (Verhoef et al., 2021).

ومن حيث التوزيع الجغرافي، شملت الدراسات بيانات متنوعة ضمت دولاً متقدمة ونامية، مثل الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وألمانيا، والصين، والهند، ودول الشرق الأوسط، إضافة إلى عدد من الدراسات المقارنة العابرة للحدود. ويُظهر هذا التنوع أن التحول الرقمي المصرفي لم يعد ظاهرة محصورة في أسواق معينة، بل أصبح توجهاً عالمياً تتبناه المؤسسات المصرفية بدرجات متفاوتة. كما يتيح هذا التنوع المقارنة بين البيئات المختلفة من حيث البنية التحتية الرقمية، والتشريعات، وثقافة العملاء، ومستوى النضج التكنولوجي. أما من حيث المناهج البحثية، فقد تنوعت الدراسات بين البحوث الكمية، والدراسات النوعية، والدراسات المختلطة. واعتمدت نسبة كبيرة من الدراسات على المنهج الكمي باستخدام الاستبانات وتحليل النماذج الإحصائية لاختبار أثر التحول الرقمي في رضا العملاء أو جودة الخدمة أو نية الاستخدام. في المقابل، استخدمت بعض الدراسات المنهج النوعي من خلال المقابلات ودراسات الحالة لفهم التحديات التنظيمية والاستراتيجية المرتبطة بالتحول الرقمي داخل البنوك. كما جمعت دراسات أخرى بين المنهجين من أجل الوصول إلى فهم أكثر شمولاً للظاهرة المدروسة (Snyder, 2019).

وفيما يتعلق بوحدة التحليل، ركزت بعض الدراسات على العملاء بوصفهم مستخدمين نهائيين للخدمات المصرفية الرقمية، حيث تناولت عوامل القبول والثقة والرضا وتجربة الاستخدام. بينما ركزت دراسات أخرى على البنوك نفسها من حيث جاهزيتها الرقمية، واستراتيجياتها، وبنيتها التحتية، ومواردها البشرية، وقدرتها على الابتكار. كما تناولت بعض الدراسات البيئة المؤسسية الأوسع، مثل الأطر التنظيمية، والمنافسة السوقية، ودور شركات التكنولوجيا المالية في إعادة تشكيل الصناعة المصرفية. ومن حيث المتغيرات الأكثر تناولاً، أظهرت الأدبيات اهتماماً واسعاً بمتغيرات مثل سهولة الاستخدام، والمنفعة المدركة، والثقة، والأمان، والبنية التحتية التقنية، والقيادة، والثقافة التنظيمية، والابتكار. أما على مستوى النتائج، فقد تكررت مؤشرات مثل رضا العملاء، والولاء، وسرعة الخدمة، والاعتمادية، وتحسين تجربة العميل، والكفاءة التشغيلية، والميزة التنافسية. ويشير ذلك إلى أن جودة الخدمات المصرفية تُفهم في الأدبيات بوصفها مفهوماً متعدد الأبعاد يرتبط بالجوانب التقنية والتشغيلية والسلوكية في آن واحد (Jun & Palacios, 2016).

كما أظهرت مراجعة خصائص الدراسات وجود تفاوت في تركيز الأدبيات بين البنوك التقليدية التي تطور قنوات رقمية إضافية، وبين البنوك الرقمية الكاملة التي تعتمد نموذج العمل الرقمي منذ البداية. ويُعد هذا التفاوت مهماً عند تفسير النتائج، لأن محددات النجاح قد تختلف بين مؤسسة تعمل على تحديث نموذج تقليدي، وأخرى تأسست أصلاً على نموذج رقمي بالكامل. وسيتم عرض هذه الخصائص بصورة أكثر تنظيمياً في جدول الدراسات المشمولة، الذي يتضمن اسم المؤلف، وسنة النشر، والدولة، والمنهج المستخدم، والعينة أو

وحدة التحليل، وأهم النتائج ذات الصلة بموضوع الدراسة. ويُعد هذا الجدول أداة مهمة تساعد القارئ على تتبع الأدبيات المشمولة وفهم الأساس الذي استندت إليه نتائج المراجعة الحالية. وبذلك، توضح خصائص الدراسات أن الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية تتسم بالتنوع والانتساع من حيث البيئات والمناهج والمتغيرات، وهو ما يمنح الدراسة الحالية قاعدة علمية غنية تسمح باستخلاص نتائج أكثر شمولاً وعمقاً.

الجدول (1): الدراسات المتضمنة في المراجعة المنهجية

م	المؤلف/السنة	الدولة / السياق	المنهج	العينة / وحدة التحليل	المتغيرات الرئيسية	أبرز النتائج
1	Alalwan et al. (2018)	الأردن	كمي	عملاء البنوك	UTAUT2، المخاطر، تبني الخدمات المصرفية الإلكترونية	الثقة والمنفعة المدركة وسهولة الاستخدام تؤثر إيجاباً في تبني الخدمات الرقمية.
2	Barney (1991)	نظري	نظري	المؤسسات	الموارد والقدرات، الميزة التنافسية	الموارد القيمة والنادرة تدعم نجاح التحول الرقمي وتحقيق جودة أعلى.
3	Berman (2012)	دولي	تحليلي	المؤسسات	التحول الرقمي، نماذج الأعمال	التحول الرقمي يتطلب رؤية استراتيجية وليس مجرد تحديث تقني.
4	Cheng et al. (2006)	هونغ كونغ	كمي	عملاء البنوك	تبني الإنترنت البنكي	سهولة الاستخدام والثقة من أبرز محددات تبني الخدمات المصرفية الرقمية.
5	Davis (1989)	نظري	نظري / كمي	مستخدمو الأنظمة	TAM، المنفعة المدركة، سهولة الاستخدام	قبول التكنولوجيا يعتمد على الفائدة المتوقعة وسهولة الاستخدام.
6	Falagas et al. (2008)	دولي	مقارن	قواعد بيانات علمية	جودة قواعد البيانات	Web of Science و Scopus مصادر قوية للمراجعات المنهجية.
7	Gomber et al. (2018)	دولي	تحليلي	القطاع المالي	FinTech، الابتكار، التحول الرقمي	التكنولوجيا المالية تدفع البنوك إلى تحسين الجودة وتسريع الرقمنة.
8	Gonçalves et al. (2022)	دولي	مراجعة منهجية	دراسات سابقة	التحول الرقمي، تجربة العميل	التحول الرقمي يحسن تجربة العميل ويرفع جودة الخدمات المصرفية.
9	Jun & Palacios (2016)	دولي	كمي	مستخدمو الخدمات البنكية المتنقلة	جودة الخدمة، الهاتف المحمول	الأمان، سهولة الاستخدام، جودة المعلومات عوامل حاسمة في جودة الخدمات الرقمية.
10	Kane et al. (2015)	دولي	تقرير بحثي	المؤسسات	الاستراتيجية، التحول الرقمي	الاستراتيجية أهم من التكنولوجيا في نجاح التحول الرقمي.
11	Khanboubi et al. (2019)	المغرب / بنوك	تطبيقي	العمليات المصرفية	IoT، العمليات البنكية	التقنيات الذكية تقلل الأخطاء وتحسن الكفاءة التشغيلية.
12	Laukkanen (2016)	أوروبي	كمي	عملاء البنوك	تبني / رفض الخدمات الرقمية	مقاومة العملاء وضعف الثقة يحدان من استخدام الخدمات الرقمية.
13	Mayring (2014)	نظري	منهجي	البحوث النوعية	تحليل المحتوى النوعي	التحليل النوعي مناسب لتصنيف نتائج الدراسات السابقة.
14	Mongeon & Paul-Hus (2016)	دولي	مقارن	قواعد بيانات	Scopus vs Web of Science	اختلاف التغطية العلمية يستلزم استخدام أكثر من قاعدة بيانات.
15	Page et al. (2021)	دولي	منهجي	المراجعات المنهجية	PRISMA 2020	يوفر إطاراً شفافاً لاختيار الدراسات وتحليلها.
16	Parasuraman et al. (1988)	نظري	تطوير مقياس	العملاء	SERVQUAL	جودة الخدمة تقاس عبر الاعتمادية والاستجابة والأمان والتعاطف والملموسية.

م	المؤلف/السنة	الدولة / السياق	المنهج	العينة / وحدة التحليل	المتغيرات الرئيسية	أبرز النتائج
17	Santos (2003)	دولي	نظري / تطبيقي	الخدمات الإلكترونية	E-service Quality	جودة الخدمات الإلكترونية تعتمد على الكفاءة والدقة وسهولة التفاعل.
18	Snyder (2019)	دولي	منهجي	مراجعات الأدبيات	مراجعة الأدبيات	المراجعة المنهجية أداة فعالة لتجميع المعرفة وتحديد الفجوات.
19	Tarhini et al. (2016)	لبنان	كمي	عملاء البنوك	UTAUT، قبول الإنترنت البنكي	التأثير الاجتماعي والتسهيلات المتاحة بفسران الاستخدام الفعلي.
20	Verhoef et al. (2021)	دولي	مراجعة	المؤسسات	التحول الرقمي، تجربة العميل	التحول الرقمي متعدد الأبعاد ويعتمد على التكنولوجيا والتنظيم والعملاء.
21	Vial (2019)	دولي	مراجعة نظرية	المؤسسات	التحول الرقمي	التحول الرقمي يغير خلق القيمة والعمليات المؤسسية.
22	Zhu et al. (2006)	دول متعددة	كمي	الشركات	انتشار التكنولوجيا، الابتكار	الجاهزية التنظيمية والبنية التحتية تؤثر في تبني التكنولوجيا.
23	Zen et al. (2022)	دولي	تحليلي	المؤسسات	الاستدامة والتحول	التحول المؤسسي يتطلب تكاملاً متعدد المستويات.

### النتائج والمناقشة

يمثل هذا القسم جوهر الدراسة الحالية، إذ تُعرض فيه النتائج المستخلصة من تحليل الدراسات المشمولة في المراجعة المنهجية، ثم تُناقش هذه النتائج في ضوء الأدبيات السابقة والإطار النظري المعتمد. ويهدف هذا القسم إلى تفسير الكيفية التي تؤثر بها محددات التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتحديد العوامل الأكثر تكراراً وتأثيراً في الدراسات السابقة، إضافة إلى إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائج الأدبيات محل المراجعة. أظهرت نتائج التحليل أن البنية التحتية التقنية تُعد من أكثر المحددات حضوراً وتأثيراً في نجاح التحول الرقمي داخل القطاع المصرفي. فقد أشارت غالبية الدراسات إلى أن توافر الأنظمة المصرفية الحديثة، وقواعد البيانات المتكاملة، والمنصات الرقمية المستقرة، والشبكات الآمنة، يشكل الأساس الذي تُبنى عليه الخدمات المصرفية الرقمية ذات الجودة العالية. كما تبين أن ضعف البنية التحتية يؤدي إلى بطء العمليات، وزيادة الأعطال، وتراجع ثقة العملاء، حتى وإن توفرت استثمارات أخرى في مجالات مختلفة. وتتسجم هذه النتيجة مع منظور الموارد والقدرات الذي يؤكد أهمية الموارد التقنية بوصفها أصلاً استراتيجياً في تحقيق الميزة التنافسية (Barney, 1991; Verhoef et al., 2021).

كما أظهرت النتائج أن القيادة الإدارية والرؤية الاستراتيجية تمثلان عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي. فالدراسات التي تناولت البعد التنظيمي أشارت إلى أن تبني الإدارة العليا لرؤية واضحة تجاه الرقمنة، وتوفير الموارد، ودعم التغيير المؤسسي، يعزز فرص نجاح المبادرات الرقمية ويقلل مقاومة التغيير داخل المؤسسة. وفي المقابل، فإن غياب الدعم القيادي أو ضعف التنسيق بين الإدارات يؤدي إلى تعثر مشاريع التحول الرقمي أو اقتصرها على حلول جزئية لا تحقق أثراً ملموساً في جودة الخدمة (Berman, 2012). ومن النتائج المتكررة كذلك أن الموارد البشرية والكفاءات الرقمية تمثلان محددات أساسية في نجاح التحول الرقمي المصرفي. فقد أوضحت الأدبيات أن التكنولوجيا لا تحقق أثرها الكامل ما لم يمتلك العاملون المهارات اللازمة لتشغيل الأنظمة الجديدة، وتحليل البيانات، والتفاعل مع العملاء عبر القنوات الرقمية. كما أن ثقافة التعلم المستمر، والقدرة على التكيف، والانفتاح على الابتكار، جميعها عوامل تعزز الاستفادة من الاستثمار الرقمي. وتشير هذه النتيجة إلى أن التحول الرقمي ليس مشروعاً تقنياً فقط، بل هو تحول تنظيمي وبشري في المقام الأول (Kane et al., 2015).

وعلى مستوى العملاء، بينت النتائج أن الثقة، وسهولة الاستخدام، والمنفعة المدركة من أكثر العوامل تأثيراً في تبني الخدمات المصرفية الرقمية. فقد أظهرت العديد من الدراسات أن العملاء يميلون إلى استخدام التطبيقات والمنصات الرقمية عندما يشعرون بأنها آمنة، وسهلة الاستخدام، وتوفر الوقت والجهد، وتلبي احتياجاتهم بكفاءة. أما إذا اتسمت الأنظمة بالتعقيد، أو ارتبطت بمخاوف أمنية، أو لم تقدم قيمة واضحة، فإن معدلات التبني تنخفض بصورة ملحوظة. وتتسجم هذه النتائج مع نماذج TAM وUTAUT التي تفسر سلوك المستخدمين في تبني التكنولوجيا (Davis, 1989; Venkatesh et al., 2003). كما كشفت المراجعة أن البيئة الخارجية تلعب دوراً مؤثراً في نجاح التحول الرقمي، خصوصاً من خلال الأطر التنظيمية والتشريعية، والمنافسة السوقية، وانتشار شركات التكنولوجيا المالية. فقد تبين أن البيئات التي توفر تشريعات مرنة، وتحمي البيانات، وتدعم الابتكار المالي، تمنح البنوك فرصاً أكبر لتطوير خدماتها الرقمية بسرعة وكفاءة. كذلك دفعت المنافسة المتزايدة مع شركات FinTech العديد من البنوك إلى تحسين تجربة العملاء وتسريع الابتكار للحفاظ على حصتها السوقية (Gomber et al., 2018).

أما فيما يتعلق بأثر التحول الرقمي في جودة الخدمات المصرفية، فقد أظهرت النتائج أن التأثير الإيجابي للتحول الرقمي تكرر في عدد من الأبعاد الرئيسية. فقد ساعدت الطول الرقمية في رفع سرعة تقديم الخدمة، وتحسين سهولة الوصول إليها على مدار الساعة، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتعزيز الشفافية، وتحسين تجربة العميل، ورفع مستويات الرضا والولاء. كما ساهمت بعض التطبيقات المتقدمة، مثل التحليلات الذكية والتخصيص الرقمي، في تقديم خدمات أكثر ملاءمة لاحتياجات العملاء الفردية (Jun & Palacios, 2016). ومع ذلك، لم تكن النتائج جميعها إيجابية بصورة مطلقة، إذ أشارت بعض الدراسات إلى وجود تحديات ومخاطر قد تحد من أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات. ومن أبرز هذه التحديات: التهديدات السيبرانية، ومقاومة التغيير داخل المؤسسات، والفجوة الرقمية بين فئات العملاء، وارتفاع تكاليف الاستثمار الأولية، وتعقيد التكامل بين الأنظمة القديمة والجديدة. ويعني ذلك أن التحول الرقمي لا يضمن تلقائياً تحسين الجودة، بل يعتمد نجاحه على كيفية إدارة هذه التحديات ومعالجتها بفعالية (Vial, 2019).

كما أظهرت المقارنة بين الدراسات وجود تفاوت في النتائج تبعاً لاختلاف البيئات الجغرافية ومستوى النضج الرقمي. ففي الدول المتقدمة، كان التركيز أكبر على الابتكار وتجربة العميل والتخصيص الذكي، بينما ركزت دراسات الدول النامية على البنية التحتية، والثقة، والشمول المالي، وتوسيع الوصول إلى الخدمات الأساسية. ويشير ذلك إلى أن محددات التحول الرقمي ليست ثابتة في جميع السياقات، بل تتأثر بدرجة التطور الاقتصادي والتقني والتنظيمي لكل بيئة. وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال التحول الرقمي هو نتيجة لتفاعل منظومة متكاملة تشمل التكنولوجيا، والقيادة، والموارد البشرية، وقبول العملاء، والبيئة التنظيمية. وكلما تحقق التوازن بين هذه العناصر، زادت قدرة البنوك على تحويل التحول الرقمي إلى قيمة حقيقية للعميل والمؤسسة معاً. وتمثل هذه النتيجة الخلاصة المركزية التي تقدمها الدراسة الحالية للأدبيات المعاصرة في مجال المصارف الرقمية.

### الخاتمة والتوصيات

توصلت الدراسة الحالية، من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات السابقة، إلى أن التحول الرقمي أصبح أحد المحركات الرئيسية لإعادة تشكيل القطاع المصرفي وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء. فلم تعد الخدمات المصرفية تعتمد فقط على الفروع التقليدية والتعاملات المباشرة، بل أصبحت التكنولوجيا الرقمية عنصراً جوهرياً في تصميم الخدمات، وتقديمها، وإدارتها، وتطوير تجربة العملاء. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أثر التحول الرقمي في جودة الخدمات المصرفية لا يتحقق بصورة تلقائية، وإنما يرتبط بمدى توافر مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية والمرتبطة بالعملاء، والتي تشكل مجتمعة البيئة اللازمة لنجاح التحول الرقمي. وبينت النتائج أن البنية التحتية التقنية، والقيادة الإدارية، والموارد البشرية المؤهلة، والثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار، تُعد من أبرز المحددات الداخلية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل البنوك. كما تبين أن العوامل الخارجية، مثل البيئة التشريعية، والمنافسة السوقية، وانتشار التكنولوجيا المالية، تؤدي دوراً مهماً في تسريع أو إبطاء هذا التحول. وعلى مستوى العملاء، أكدت الأدبيات أن الثقة، وسهولة الاستخدام، والمنفعة المدركة، والأمان، تمثل عناصر أساسية في تبني الخدمات المصرفية الرقمية واستمرار استخدامها.

وأظهرت الدراسة كذلك أن التحول الرقمي يساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال رفع سرعة الخدمة، وتعزيز الاعتمادية، وتسهيل الوصول إلى الخدمات على مدار الساعة، وتقليل الأخطاء، وتحسين تجربة العميل، وزيادة مستويات الرضا والولاء. ومع ذلك، كشفت الأدبيات أيضاً عن تحديات قد تحد من هذا الأثر، مثل التهديدات السيبرانية، ومقاومة التغيير، والفجوة الرقمية، وارتفاع تكاليف الاستثمار، وصعوبة دمج الأنظمة التقليدية مع الحلول الحديثة. ويعني ذلك أن نجاح التحول الرقمي يتطلب إدارة استراتيجية واعية لا تقتصر على تبني التكنولوجيا، بل تشمل تطوير القدرات المؤسسية والبشرية والتنظيمية. وفي ضوء هذه النتائج، يمكن التأكيد أن تحسين جودة الخدمات المصرفية عبر التحول الرقمي هو عملية متعددة الأبعاد تقوم على التكامل بين التكنولوجيا والإنسان والتنظيم والبيئة المحيطة. وكلما استطاعت البنوك تحقيق هذا التكامل، ازدادت قدرتها على تقديم قيمة مضافة للعملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق يشهد تغيرات متسارعة.

وانطلاقاً من ذلك، توصي الدراسة الحالية بعدد من التوصيات العملية. أولاً، ينبغي على البنوك الاستثمار المستمر في تحديث بنيتها التحتية الرقمية وتعزيز أمن المعلومات لضمان استقرار الخدمات وثقة العملاء. ثانياً، يتطلب نجاح التحول الرقمي تنمية المهارات الرقمية للعاملين من خلال التدريب المستمر وبرامج التطوير المهني. ثالثاً، يجب أن تتبنى الإدارات العليا رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي ترتبط بأهداف الجودة وتجربة العميل، لا بمجرد تحديث تقني محدود. رابعاً، من الضروري تصميم تطبيقات ومنصات مصرفية سهلة الاستخدام ومرتكزة على احتياجات العملاء المختلفة، مع مراعاة الشمول المالي لكافة الفئات. خامساً، توصي الدراسة الجهات التنظيمية بتطوير أطر تشريعية مرنة تدعم الابتكار وتحافظ في الوقت نفسه على حماية البيانات والاستقرار المالي. كما تقترح الدراسة مجموعة من التوجهات للبحوث المستقبلية، من أهمها إجراء دراسات مقارنة بين البنوك التقليدية والبنوك الرقمية الكاملة، وفحص أثر التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والبلوك تشين في جودة الخدمات المصرفية، ودراسة الفروق بين الدول المتقدمة والنامية في محددات التحول الرقمي، إضافة إلى تطوير نماذج تفسيرية تجمع بين منظور المؤسسة ومنظور العميل في إطار واحد. وبذلك، تقدم الدراسة الحالية مساهمة علمية تتمثل في تجميع وتحليل الأدبيات المتعلقة بمحددات التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية ضمن إطار متكامل، كما تقدم مساهمة تطبيقية تساعد البنوك وصناع القرار على فهم العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي وتحويله إلى نتائج ملموسة في جودة الخدمات المصرفية.

## REFERENCES

- Alalwan, A. A., Dwivedi, Y. K., Rana, N. P., & Algharabat, R. (2018). Examining factors influencing Jordanian customers' intentions and adoption of internet banking: Extending UTAUT2 with risk. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 125–138.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
- Cheng, T. E., Lam, D. Y., & Yeung, A. C. (2006). Adoption of internet banking: An empirical study in Hong Kong. *Decision Support Systems*, 42(3), 1558–1572.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Falagas, M. E., Pitsouni, E. I., Malietzis, G. A., & Pappas, G. (2008). Comparison of PubMed, Scopus, Web of Science, and Google Scholar: Strengths and weaknesses. *The FASEB Journal*, 22(2), 338–342.
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the fintech revolution: Interpreting the forces of innovation, disruption, and transformation in financial services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265.
- Jun, M., & Palacios, S. (2016). Examining the key dimensions of mobile banking service quality: An exploratory study. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 307–326.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*.
- Khanboubi, F., Boulmakoul, A., & Tabaa, M. (2019). Impact of digital trends using IoT on banking processes. *Procedia Computer Science*, 151, 77–84.
- Laukkanen, T. (2016). Consumer adoption versus rejection decisions in seemingly similar service innovations: The case of the Internet and mobile banking. *Journal of Business Research*, 69(7), 2432–2439.
- Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*.
- Mongeon, P., & Paul-Hus, A. (2016). The journal coverage of Web of Science and Scopus: A comparative analysis. *Scientometrics*, 106(1), 213–228.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Santos, J. (2003). E-service quality: A model of virtual service quality dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(3), 233–246.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.

- Tarhini, A., El-Masri, M., Ali, M., & Serrano, A. (2016). Extending the UTAUT model to understand the customers' acceptance and use of internet banking in Lebanon: A structural equation modeling approach. *Information Technology & People*, 29(4), 830–849.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In *Managing Digital Transformation* (pp. 13–66).
- Zen, A. C., Bittencourt, B. A., Hervas-Oliver, J. L., & Rojas-Alvarado, R. (2022). Sustainability-oriented transition in clusters: A multilevel framework from induction. *Sustainability*, 14(7), 4265.
- Zhu, K., Kraemer, K. L., & Xu, S. (2006). The process of innovation assimilation by firms in different countries: A technology diffusion perspective on e-business. *Management Science*, 52(10), 1557–1576.