

## التحول الرقمي في القطاع المصرفي: قوة دافعة لإعادة تشكيل الخدمات المالية وتعزيز كفاءتها وجودتها.

حسن محمود حسن الرميح\*

قسم الإدارة الهندسية، كلية هندسة الموارد الطبيعية بئر الغنم، جامعة الزاوية، ليبيا  
h.alrmaih@zu.edu.ly

تاريخ الإرسال 2026/4/2م تاريخ القبول 2026/5/5م

## Digital Transformation in the Banking Sector: A Driving Force for Reshaping Financial Services and Enhancing Their Efficiency and Quality.

Hasan Mahmud Hasan Al-Rumaih  
h.alrmaih@zu.edu.ly

### Abstract:

The study aimed to examine digital transformation in the banking sector as a driving force for reshaping financial services and enhancing their efficiency and quality. This was achieved by identifying the readiness of the banking sector to implement digital transformation, analyzing its implications for the quality of financial services, determining the main challenges facing its implementation in banks, and finally measuring customer satisfaction with digital banking services compared to traditional banking services. The descriptive approach was adopted due to its suitability for the study objectives.

The study reached the following results:

-The banking sector demonstrates a moderate to high level of readiness for digital transformation, with variations among banks. Infrastructure and qualified human resources contribute significantly to this readiness, despite the presence of some challenges.

-Digital transformation has contributed to improving the quality of financial services, increasing efficiency, reducing costs, and enhancing customer satisfaction, although some concerns related to security and trust persist.

-Digital transformation faces technical, human, and organizational challenges, most notably weak infrastructure, lack of competencies, and cybersecurity risks, which require comprehensive strategies to address them.  
-Customer satisfaction with digital services is higher compared to traditional services; however, some groups still prefer direct interaction, and security concerns remain, alongside a general trend toward expanding the use of digital services.

**Keywords:**

Digital Transformation – Banking Sector – Driving Force for Reshaping Financial Services – Enhancing Efficiency and Quality.

**المخلص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي في القطاع المصرفي: قوة دافعة لإعادة تشكيل الخدمات المالية وتعزيز كفاءتها وجودتها، وذلك من خلال التعرف على مدى جاهزية القطاع المصرفي لتطبيق التحول الرقمي و بيان انعكاسات التحول الرقمي على جودة الخدمات المالية ثم تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المصارف وأخيرا قياس مدى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الرقمية مقارنة بالخدمات المصرفية التقليدية. واتبع المنهج الوصفي لملائمته لأغراض الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:  
-يتمتع القطاع المصرفي بجاهزية متوسطة إلى مرتفعة للتحول الرقمي مع تفاوت بين المصارف وتسهم البنية التحتية والكوادر المؤهلة في تعزيز ذلك رغم وجود بعض التحديات.

- أسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المالية وزيادة الكفاءة وخفض التكاليف وتعزيز رضا العملاء مع استمرار بعض المخاوف المرتبطة بالأمن والثقة.  
-يواجه التحول الرقمي تحديات تقنية وبشرية وتنظيمية أبرزها ضعف البنية التحتية ونقص الكفاءات ومخاطر الأمن السيبراني مما يتطلب استراتيجيات شاملة لمعالجتها.  
-ارتفاع رضا العملاء عن الخدمات الرقمية مقارنة بالتقليدية مع استمرار تفضيل بعض الفئات للتعامل المباشر ووجود مخاوف أمنية مع اتجاه عام نحو التوسع في استخدام الخدمات الرقمية.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي - القطاع المصرفي- قوة دافعة لإعادة تشكيل الخدمات المالية- تعزيز الكفاءة والجودة.

**المقدمة:**

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تطورًا متسارعًا في مجالات التكنولوجيا الرقمية

والاتصالات الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية، وكان القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تأثرًا بهذا التحول فقد أصبح التحول الرقمي اليوم ليس مجرد خيار استراتيجي للمصارف، بل ضرورة حتمية تفرضها متغيرات البيئة التنافسية العالمية، وتوقعات العملاء المتزايدة، والتطورات التقنية المتسارعة التي أعادت صياغة مفهوم تقديم الخدمات المالية بشكل جذري ويُقصد بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي عملية توظيف التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، تطبيقات الهاتف المحمول، وتقنيات البلوك تشين في تطوير العمليات المصرفية وتقديم الخدمات المالية بشكل أكثر كفاءة وسرعة ومرونة وقد أدى هذا التحول إلى إعادة هيكلة نماذج العمل المصرفي التقليدي، حيث انتقلت المصارف من الاعتماد على الفروع المادية والإجراءات الورقية إلى أنظمة رقمية متكاملة توفر خدماتها بشكل فوري وآمن عبر المنصات الإلكترونية المختلفة إن أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي تنبع من كونه يساهم في تحسين جودة الخدمات المالية من خلال تقليل الوقت والجهد اللازمين لإتمام المعاملات، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة دقة العمليات المصرفية و يعزز هذا التحول من قدرة المصارف على الوصول إلى شرائح أوسع من العملاء، بما في ذلك الفئات التي كانت تعاني من صعوبة الوصول إلى الخدمات المصرفية التقليدية، مما يساهم في تعزيز الشمول المالي ودعم النمو الاقتصادي وبالتالي فإن التحول الرقمي قد فرض على المؤسسات المصرفية تحديات جديدة تتعلق بالأمن السيبراني، وحماية البيانات، وإدارة المخاطر التقنية، إضافة إلى الحاجة المستمرة لتطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر البشرية على التعامل مع الأنظمة الحديثة ورغم هذه التحديات، فإن الفوائد التي يحققها التحول الرقمي تجعل منه اتجاهًا استراتيجيًا لا يمكن التراجع عنه، بل يتطلب مزيدًا من الاستثمار والتطوير المستمر حيث أسهم التحول الرقمي في تغيير طبيعة العلاقة بين المصرف والعميل، حيث أصبحت العلاقة أكثر تفاعلية ومرونة تعتمد على الخدمات الذاتية والتطبيقات الذكية التي تمكن العميل من إدارة حساباته وإجراء معاملاته المالية في أي وقت ومن أي مكان هذا التحول عزز من مستوى رضا العملاء ورفع من جودة التجربة المصرفية بشكل عام مما انعكس إيجابًا على تنافسية المؤسسات المصرفية في السوق فإن دراسة التحول الرقمي في القطاع المصرفي تمثل أهمية علمية وعملية كبيرة، كونها تسلط الضوء على أحد أهم التحولات الاقتصادية المعاصرة التي تعيد رسم ملامح الصناعة المصرفية وتفتح آفاقًا جديدة لتطوير الخدمات المالية بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

## أولاً-مشكلة الدراسة:

شهد القطاع المصرفي في السنوات الأخيرة تغيرات جوهرية نتيجة التقدم المتسارع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث أصبح التحول الرقمي أحد أهم الاتجاهات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات المصرفية إلى تبنيها من أجل مواكبة التطورات العالمية وتحسين جودة خدماتها وفي ظل هذا التحول برزت العديد من التساؤلات حول مدى فاعلية هذا التحول في تحسين الأداء المصرفي وانعكاساته على جودة وكفاءة الخدمات المالية المقدمة للعملاء وهو ما يشكل جوهر مشكلة هذه الدراسة وتتمثل في أن القطاع المصرفي رغم توجهه المتزايد نحو الرقمنة لا يزال يواجه تحديات متعددة تتعلق بمدى جاهزية البنية التحتية الرقمية ومستوى كفاءة الأنظمة الإلكترونية وقدرة الكوادر البشرية على التعامل مع التقنيات الحديثة و أن هناك تفاوتاً بين المصارف في تطبيق مفاهيم التحول الرقمي الأمر الذي قد ينعكس على جودة الخدمات المالية المقدمة وعلى درجة رضا العملاء وثقتهم في النظام المصرفي الرقمي فإن التحول الرقمي قد أحدث تغييرات عميقة في طبيعة الخدمات المصرفية حيث أصبحت تعتمد بشكل كبير على التطبيقات الإلكترونية والخدمات عبر الإنترنت مما أدى إلى تقليص الاعتماد على الفروع التقليدية إلا أن هذا التحول يثير تساؤلات مهمة حول مدى قدرة هذه الخدمات الرقمية على تلبية احتياجات جميع فئات العملاء خاصة كبار السن أو الفئات التي تعاني من ضعف في المهارات التقنية بالإضافة إلى التحديات المتعلقة بالأمن السيبراني وحماية البيانات المالية وتتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين كفاءة الخدمات المالية، من حيث السرعة والدقة وتقليل التكاليف التشغيلية ومدى مساهمة هذا التحول في تعزيز الشمول المالي وتوسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات المصرفية إذ لا يزال من غير الواضح بشكل كافٍ ما إذا كان التحول الرقمي قد حقق بالفعل الأهداف المرجوة منه بشكل كامل أم أنه لا يزال في مرحلة التطور التدريجي التي تحتاج إلى مزيد من الدعم والتطوير وأن بعض المؤسسات المصرفية قد تتبنى التحول الرقمي بشكل شكلي دون تحقيق التكامل الكامل بين الأنظمة الرقمية والعمليات المصرفية الأساسية مما قد يؤدي إلى وجود فجوة بين التطور التقني الفعلي ومستوى الخدمة المقدمة هذه الفجوة قد تؤثر سلباً على تجربة العملاء وتحد من فعالية التحول الرقمي كأداة لتحسين الأداء المصرفي.

## ثانياً-تساؤلات الدراسة:

- 1- ما مدى جاهزية القطاع المصرفي لتطبيق التحول الرقمي؟
  - 2- ما انعكاسات التحول الرقمي على جودة الخدمات المالية؟
  - 3- ما التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المصارف؟
  - 4- ما مدى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الرقمية مقارنة بالخدمات التقليدية؟
- ثالثاً- أهداف الدراسة:**

- 1- التعرف على مدى جاهزية القطاع المصرفي لتطبيق التحول الرقمي.
- 2- بيان انعكاسات التحول الرقمي على جودة الخدمات المالية.
- 3- تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المصارف.
- 4- قياس مدى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الرقمية مقارنة بالخدمات المصرفية التقليدية.

#### **رابعاً- أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

- الأهمية العلمية:

- 1- تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بمفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي .
- 2- توضح العلاقة بين التحول الرقمي وجودة وكفاءة الخدمات المالية بشكل علمي منظم .
- 3- تقدم إطاراً معرفياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية حول الرقمنة في المؤسسات المالية .
- 4- تساعد في فهم التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي من منظور أكاديمي .
- 5- توفر إضافة علمية في مجال الإدارة المالية ونظم المعلومات المصرفية .

- الأهمية العملية:

- 1- تساعد إدارات المصارف على تقييم مستوى جاهزية مؤسساتها للتحول الرقمي .
- 2- تساهم في تحسين جودة الخدمات المصرفية من خلال تحديد نقاط الضعف ومعالجتها .
- 3- تدعم صناعات القرار في وضع استراتيجيات فعالة لتطوير الخدمات المالية الرقمية .
- 4- تساهم في تعزيز رضا العملاء من خلال تحسين التجربة المصرفية الرقمية .
- 5- تساعد في مواجهة التحديات التقنية والأمنية المرتبطة بالتحول الرقمي في القطاع

المصرفي.

## خامساً- مفاهيم الدراسة:

يعد مفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي باعتباره أحد أبرز التحولات الحديثة التي غيرت أساليب تقديم الخدمات المالية من حيث الجودة والكفاءة في الخدمات المصرفية ومدى ارتباطها بالتطور التكنولوجي وارتكاز هذا التحول على أداء المؤسسات المصرفية ورضا العملاء ويأتي ذلك في إطار فهم شامل للعلاقة بين التكنولوجيا الحديثة وتطوير القطاع المالي.

**1- التحول الرقمي:** هو عملية انتقال المؤسسات من الأساليب التقليدية في إدارة الأعمال وتقديم الخدمات إلى استخدام التقنيات الرقمية الحديثة ويشمل ذلك توظيف التكنولوجيا مثل الإنترنت والذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية في تحسين الأداء ويهدف إلى رفع كفاءة العمليات وتسريع إنجاز الخدمات وتقليل التكاليف و يسهم في تطوير تجربة المستفيدين وتعزيز جودة الخدمات المقدمة (1).

**2- إعادة تشكيل الخدمات المالية:** تعني إدخال تغييرات جوهرية على أساليب تقديم الخدمات المصرفية والمالية التقليدية ويتم ذلك من خلال توظيف التقنيات الحديثة لتطوير المنتجات والخدمات المالية بما يتناسب مع احتياجات العملاء ويشمل ذلك تحسين سرعة الأداء ودقة المعاملات وتوسيع قنوات تقديم الخدمة و يهدف إلى بناء نظام مالي أكثر مرونة وكفاءة وقدرة على مواكبة التطورات الرقمية (2).

**3- تعزيز كفاءة وجودة الخدمات المصرفية:** يعني تحسين أداء العمليات المصرفية بما يضمن السرعة والدقة في تنفيذ المعاملات ويشمل ذلك تقليل الأخطاء التشغيلية وخفض التكاليف باستخدام التقنيات الحديثة و يهدف إلى رفع مستوى رضا العملاء من خلال تقديم خدمات أكثر مرونة وسهولة ويسهم ذلك في تطوير الأداء العام للمؤسسات المصرفية وزيادة قدرتها التنافسية (3).

ولتحقيق الأهداف السالفة الذكر قسمت الورقة البحثية إلى المحاور الرئيسية الآتية:

### أولاً- مدى جاهزية القطاع المصرفي لتطبيق التحول الرقمي:

يمثل مدى جاهزية القطاع المصرفي لتطبيق التحول الرقمي قضية محورية في فهم قدرة المؤسسات المالية على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، إذ لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تطويري، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة المنافسة العالمية وتسارع الابتكار التكنولوجي وتتحدد هذه الجاهزية من خلال مجموعة مترابطة من العوامل التي تشمل البنية التحتية التقنية، والموارد البشرية،

والإطار التنظيمي، والثقافة المؤسسية إضافة إلى مدى توافر الاستثمارات المالية الموجهة نحو التحول الرقمي ومن ثم فإن تقييم جاهزية القطاع المصرفي يستلزم النظر إليه كمنظومة متكاملة تتفاعل فيها هذه العناصر بشكل ديناميكي لتحقيق أهداف التحول المنشود وتُعد البنية التحتية الرقمية من أهم مرتكزات الجاهزية، حيث تعتمد المصارف الحديثة على أنظمة معلومات متطورة وشبكات اتصال آمنة وقادرة على معالجة البيانات بكفاءة عالية فوجود منصات مصرفية رقمية متكاملة مثل تطبيقات الهاتف المحمول والخدمات المصرفية عبر الإنترنت يعكس مستوى متقدماً من الاستعداد لتبني التحول الرقمي و أن الاعتماد على الحوسبة السحابية وقواعد البيانات الضخمة يسهم في تعزيز القدرة على تقديم خدمات مالية سريعة ومرنة، تتماشى مع توقعات العملاء المتزايدة غير أن بعض المصارف خاصة في الدول النامية، لا تزال تعاني من ضعف في البنية التحتية التقنية مما يشكل عائقاً أمام تحقيق التحول الرقمي بشكل كامل(4).

ولا تقل الموارد البشرية أهمية عن الجانب التقني إذ إن نجاح التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى كفاءة الكوادر العاملة وقدرتها على التعامل مع التقنيات الحديثة فالمصارف التي تستثمر في تدريب موظفيها وتطوير مهاراتهم الرقمية تكون أكثر قدرة على تبني الابتكار وتطبيقه بفعالية و أن وجود قيادات إدارية واعية بأهمية التحول الرقمي يسهم في توجيه السياسات المؤسسية نحو تبني استراتيجيات رقمية واضحة وإن نقص الكفاءات الرقمية أو مقاومة التغيير داخل المؤسسات قد يحد من فاعلية جهود التحول ويؤدي إلى بطء في تنفيذ المبادرات الرقمية حيث تلعب البيئة التنظيمية والتشريعية دوراً حاسماً في تحديد مدى جاهزية القطاع المصرفي و تتطلب عملية التحول الرقمي وجود أطر قانونية تدعم الابتكار وتحمي في الوقت ذاته حقوق العملاء، خاصة فيما يتعلق بأمن المعلومات والخصوصية فالتشريعات المرنة التي تواكب التطور التكنولوجي تشجع المصارف على تبني حلول رقمية جديدة مثل الدفع الإلكتروني والخدمات المصرفية المفتوحة أما في حال غياب هذه الأطر أو ضعفها، فإن ذلك قد يحد من قدرة المصارف على التوسع في استخدام التقنيات الحديثة ويؤثر سلباً على مستوى جاهزيتها(5).

وتمثل الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات المصرفية عنصراً أساسياً في تعزيز الجاهزية للتحول الرقمي فالمؤسسات التي تتبنى ثقافة الابتكار والانفتاح على التغيير تكون أكثر استعداداً لتبني التقنيات الحديثة وتطوير خدماتها و أن تشجيع العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين الأقسام المختلفة يسهم في تسريع عملية التحول الرقمي

وتحقيق التكامل بين الأنظمة المختلفة وعلى العكس من ذلك، فإن التمسك بالأساليب التقليدية ورفض التغيير قد يؤدي إلى إعاقة جهود التحول ويجعل المؤسسات أقل قدرة على المنافسة في بيئة رقمية متسارعة ولا يمكن إغفال الدور الذي تلعبه الاستثمارات المالية في دعم جاهزية القطاع المصرفي حيث يتطلب التحول الرقمي تخصيص موارد مالية كبيرة لتطوير الأنظمة التقنية، وتأمين البنية التحتية وتدريب الكوادر البشرية فالمصارف التي تمتلك قدرة مالية كافية تكون أكثر قدرة على تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بشكل شامل ومستدام و أن الاستثمار في التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يعزز من قدرة المصارف على تحسين جودة خدماتها وتقديم حلول مبتكرة تلبي احتياجات العملاء<sup>(6)</sup>.

و يُعد مستوى وعي العملاء واستعدادهم لاستخدام الخدمات الرقمية أحد العوامل المؤثرة في جاهزية القطاع المصرفي، إذ إن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على جاهزية المصارف بل يتطلب أيضاً وجود قاعدة عملاء قادرة على التفاعل مع هذه الخدمات فكلما زاد وعي العملاء بأهمية الخدمات المصرفية الرقمية زادت فرص نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه لذلك تسعى المصارف إلى تعزيز الثقافة الرقمية لدى عملائها من خلال التوعية والتدريب وتبسيط استخدام التطبيقات المصرفية وتمثل التحديات الأمنية أحد أبرز العوامل التي تؤثر في تقييم الجاهزية حيث تزداد مخاطر الاختراقات الإلكترونية والجرائم المالية مع التوسع في استخدام التكنولوجيا الرقمية وبالتالي فإن قدرة المصارف على تأمين أنظمتها وحماية بيانات العملاء تعد مؤشراً مهماً على مستوى جاهزيتها ويتطلب ذلك تبني استراتيجيات متقدمة في مجال الأمن السيبراني وتحديث الأنظمة بشكل مستمر لمواجهة التهديدات المتزايدة<sup>(7)</sup>.

يمكن القول إن جاهزية القطاع المصرفي لتطبيق التحول الرقمي ليست حالة ثابتة بل هي عملية مستمرة تتطلب التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتختلف هذه الجاهزية من مصرف إلى آخر ومن دولة إلى أخرى تبعاً لمستوى التطور التقني والاقتصادي والبيئة التنظيمية ومع ذلك فإن الاتجاه العام يشير إلى تزايد اهتمام المصارف بتعزيز جاهزيتها الرقمية إدراكاً منها لأهمية هذا التحول في تحسين كفاءة الخدمات المالية وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

### ثانياً- انعكاسات التحول الرقمي على جودة الخدمات المالية:

يمثل التحول الرقمي في القطاع المصرفي نقطة تحول جوهريّة في طبيعة الخدمات المالية وجودتها، إذ لم يعد مقتصرًا على إدخال أدوات تقنية حديثة، بل أصبح إطارًا متكاملًا لإعادة صياغة طريقة تقديم الخدمة بما يحقق مستويات أعلى من الكفاءة

والفاعلية وقد انعكس هذا التحول بصورة واضحة على جودة الخدمات المالية من خلال تحسين سرعة الأداء وتعزيز دقة العمليات وتوسيع نطاق الوصول إلى الخدمات، بما يلبي تطلعات العملاء في بيئة تتسم بالتنافسية العالية والتغير المستمر. ومن أبرز انعكاسات التحول الرقمي على جودة الخدمات المالية الارتفاع الملحوظ في سرعة إنجاز المعاملات المصرفية فقد أسهمت الأنظمة الرقمية والتطبيقات الإلكترونية في تقليص الزمن اللازم لإجراء العمليات المالية مثل التحويلات والدفع الإلكتروني وإدارة الحسابات حيث أصبح بإمكان العملاء تنفيذ معاملاتهم في أي وقت ومن أي مكان دون الحاجة إلى زيارة الفروع التقليدية هذا التطور لم يقتصر على تحسين الكفاءة الزمنية فحسب، بل أدى أيضًا إلى تعزيز رضا العملاء الذين باتوا يتوقعون خدمات فورية وسلسلة تتماشى مع إيقاع الحياة المعاصرة (8).

و ساهم التحول الرقمي في تحسين دقة العمليات المصرفية وتقليل الأخطاء البشرية التي كانت شائعة في الأنظمة التقليدية فالاعتماد على الأنظمة الآلية وقواعد البيانات المتكاملة أتاح للمصارف تنفيذ العمليات بدرجة عالية من الدقة مما قلل من احتمالية وقوع أخطاء في إدخال البيانات أو معالجة المعاملات وهذا بدوره انعكس إيجابًا على مستوى الثقة بين العملاء والمؤسسات المصرفية، حيث أصبحت الخدمات أكثر موثوقية وأمانًا حيث أدى التحول الرقمي إلى خفض التكاليف التشغيلية للمصارف، وهو ما ينعكس بشكل غير مباشر على جودة الخدمات المقدمة فالتقليل من الاعتماد على الفروع المادية والإجراءات الورقية أسهم في تقليل النفقات المتعلقة بالإدارة والتشغيل مما أتاح للمصارف توجيه مواردها نحو تطوير الخدمات وتحسين بنيتها التحتية الرقمية و أن هذه الكفاءة في التكاليف تُمكن المصارف من تقديم خدمات بأسعار تنافسية وهو ما يعزز من جاذبيتها للعملاء ومن الجوانب المهمة أيضًا أن التحول الرقمي قد أسهم في تعزيز مفهوم الشمول المالي من خلال تمكين فئات واسعة من المجتمع من الوصول إلى الخدمات المالية بسهولة فقد أتاحت التطبيقات المصرفية الرقمية والخدمات عبر الهاتف المحمول إمكانية الوصول إلى الخدمات المصرفية للأفراد الذين كانوا يعانون من صعوبة الوصول إلى الفروع التقليدية سواء بسبب البعد الجغرافي أو ضعف الإمكانيات وهذا التوسع في قاعدة المستفيدين يعكس تحسنًا في جودة الخدمات من حيث قدرتها على تلبية احتياجات مختلف شرائح المجتمع (9).

و أدى التحول الرقمي إلى تحسين تجربة العملاء بشكل عام حيث أصبحت الخدمات المصرفية أكثر تفاعلية ومرونة فالتقنيات الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات مكنت المصارف من فهم سلوك العملاء وتقديم خدمات مخصصة

تتناسب مع احتياجاتهم الفردية على سبيل المثال يمكن للمصارف تقديم عروض مالية موجهة أو تنبيهات فورية حول المعاملات أو خدمات استشارية رقمية مما يعزز من شعور العميل بالاهتمام ويزيد من مستوى رضاه وأسهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية في التعاملات المالية حيث أصبح بإمكان العملاء تتبع معاملاتهم بسهولة والحصول على معلومات دقيقة ومحدثة حول حساباتهم هذه الشفافية تعزز من الثقة في النظام المصرفي وتقلل من احتمالية النزاعات أو سوء الفهم بين المصرف والعميل و أن توفير المعلومات بشكل فوري يسهم في تمكين العملاء من اتخاذ قرارات مالية أكثر وعياً قد أدى التحول الرقمي إلى تطوير قنوات تقديم الخدمة حيث لم تعد تقتصر على الفروع التقليدية، بل أصبحت تشمل تطبيقات الهواتف الذكية، والمواقع الإلكترونية، وأجهزة الصراف الآلي الذكية هذا التنوع في القنوات يتيح للعملاء اختيار الوسيلة التي تناسبهم ويزيد من مرونة الحصول على الخدمة و أن التكامل بين هذه القنوات يسهم في تقديم تجربة مصرفية متكاملة وسلسة(10).

ورغم هذه الانعكاسات الإيجابية فإن التحول الرقمي يطرح تحديات قد تؤثر على جودة الخدمات المالية إذا لم يتم التعامل معها بشكل فعال ومن أبرز هذه التحديات مخاطر الأمن السيبراني، حيث تزداد احتمالية التعرض للاختراقات الإلكترونية مع التوسع في استخدام الأنظمة الرقمية لذلك فإن الحفاظ على أمن المعلومات وحماية بيانات العملاء يعد شرطاً أساسياً لضمان استمرارية جودة الخدمات و أن أي خلل في الأنظمة الرقمية أو انقطاع في الخدمة قد يؤدي إلى تراجع مستوى الثقة لدى العملاء فإن الفجوة الرقمية بين فئات المجتمع قد تمثل عائقاً أمام تحقيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي حيث قد يواجه بعض العملاء خاصة كبار السن أو ذوي المهارات التقنية المحدودة، صعوبة في استخدام الخدمات الرقمية وهذا يتطلب من المصارف تبني استراتيجيات شاملة لتوعية العملاء وتبسيط استخدام التطبيقات بالإضافة إلى توفير قنوات دعم فني فعالة ومن الجوانب التي تستحق الاهتمام أيضاً أن التحول الرقمي يفرض على المصارف ضرورة التحديث المستمر لأنظمتها وخدماتها لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة فعدم مواكبة هذه التطورات قد يؤدي إلى تراجع جودة الخدمات مقارنة بالمنافسين خاصة في ظل دخول شركات التكنولوجيا المالية التي تقدم حلولاً مبتكرة وسريعة وبالتالي فإن الحفاظ على جودة الخدمات في ظل التحول الرقمي يتطلب استثماراً مستمراً في الابتكار والتطوير(11).

يمكن القول إن التحول الرقمي قد أحدث نقلة نوعية في جودة الخدمات المالية حيث أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء وتوسيع نطاق الوصول

إلى الخدمات ومع ذلك فإن تحقيق الاستفادة الكاملة من هذا التحول يتطلب معالجة التحديات المرتبطة به وضمان التوازن بين الابتكار التكنولوجي ومتطلبات الأمان والموثوقية ومن هنا يظل التحول الرقمي أداة استراتيجية أساسية لتطوير القطاع المصرفي وتعزيز قدرته على تلبية احتياجات العملاء في العصر الرقمي.

ثالثاً- أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في المصارف:

يواجه تطبيق التحول الرقمي في المصارف مجموعة معقدة من التحديات التي تتداخل فيها الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية والبيئية الأمر الذي يجعل عملية التحول مساراً تدريجياً يتطلب تخطيطاً استراتيجياً دقيقاً وإدارة فعالة للتغيير فعلى الرغم من المزايا الكبيرة التي يوفرها التحول الرقمي، إلا أن الانتقال من النماذج التقليدية إلى النماذج الرقمية لا يتم دون مواجهة عقبات قد تعيق التنفيذ أو تقلل من فعاليته إذا لم يتم التعامل معها بشكل منهجي تُعد التحديات التقنية من أبرز المعوقات التي تواجه المصارف حيث تحتاج عملية التحول الرقمي إلى بنية تحتية متطورة قادرة على استيعاب الأنظمة الحديثة والتطبيقات الرقمية فالكثير من المصارف لا تزال تعتمد على أنظمة تقليدية قديمة يصعب دمجها مع التقنيات الحديثة، مما يخلق فجوة تقنية تعيق تحقيق التكامل المطلوب و أن تحديث هذه الأنظمة أو استبدالها يتطلب استثمارات مالية كبيرة ووقتاً طويلاً وهو ما قد يشكل عبئاً على بعض المؤسسات المصرفية خاصة في البيئات الاقتصادية المحدودة و تبرز التحديات المرتبطة بالأمن السيبراني كأحد أهم القضايا التي تفرض نفسها بقوة في ظل التحول الرقمي فالتوسع في استخدام الخدمات الإلكترونية يزيد من احتمالية التعرض للهجمات الإلكترونية والاختراقات، مما يهدد سلامة البيانات المالية وخصوصية العملاء وبالتالي فإن المصارف مطالبة بتبني استراتيجيات متقدمة في مجال الأمن المعلوماتي تشمل استخدام تقنيات التشفير وأنظمة الكشف عن التهديدات، والتحديث المستمر للبرمجيات غير أن هذه الإجراءات تتطلب كفاءات متخصصة واستثمارات مستمرة وهو ما قد يمثل تحدياً إضافياً<sup>(12)</sup>.

تواجه المصارف تحديات تنظيمية وإدارية تتعلق بمدى قدرتها على إدارة عملية التحول الرقمي بشكل فعال فنجاح هذا التحول يتطلب وجود رؤية استراتيجية واضحة وخطط تنفيذية محددة، إضافة إلى دعم الإدارة العليا وفي كثير من الحالات قد تعاني المؤسسات من ضعف في التنسيق بين الإدارات المختلفة أو من غياب ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار مما يؤدي إلى بطء في اتخاذ القرارات وتأخر في تنفيذ المبادرات الرقمية و أن مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين تمثل عقبة حقيقية خاصة في

المؤسسات التي اعتادت على الأساليب التقليدية في العمل ولا يمكن إغفال التحديات البشرية حيث يشكل نقص الكفاءات الرقمية أحد أبرز المعوقات أمام تطبيق التحول الرقمي فالتعامل مع التقنيات الحديثة يتطلب مهارات متخصصة في مجالات مثل تحليل البيانات، والأمن السيبراني وتطوير البرمجيات وهي مهارات قد لا تكون متوفرة بشكل كافٍ داخل المؤسسات المصرفية و تحتاج المصارف إلى الاستثمار في تدريب وتأهيل موظفيها واستقطاب الكفاءات الجديدة وهو ما يتطلب وقتاً وجهداً وتكاليف إضافية أن البيئة التشريعية والقانونية قد تمثل عائقاً أمام التحول الرقمي إذا لم تكن مواكبة للتطورات التكنولوجية فبعض القوانين واللوائح قد تكون مصممة للتعامل مع النماذج التقليدية ولا توفر الإطار اللازم لدعم الابتكار الرقمي وقد تفتقر بعض الأنظمة القانونية إلى تشريعات واضحة تنظم المعاملات الإلكترونية أو تحمي البيانات الشخصية، أو تدعم استخدام التوقيع الإلكتروني وهذا النقص في الإطار القانوني قد يحد من قدرة المصارف على التوسع في الخدمات الرقمية<sup>(13)</sup>.

ومن التحديات المهمة أيضاً تلك المرتبطة بثقة العملاء حيث لا يزال بعض الأفراد مترددين في استخدام الخدمات المصرفية الرقمية بسبب مخاوف تتعلق بالأمان أو ضعف المعرفة التقنية هذه الفجوة في الثقة قد تؤثر على معدل تبني الخدمات الرقمية وتحد من فعالية التحول الرقمي ولذلك، يتعين على المصارف العمل على تعزيز ثقة العملاء من خلال توفير خدمات آمنة وسهلة الاستخدام، وتكثيف جهود التوعية والتثقيف الرقمي إضافة إلى ذلك، فإن التكاليف المالية المرتفعة المرتبطة بتنفيذ مشاريع التحول الرقمي تمثل تحدياً كبيراً خاصة بالنسبة للمصارف الصغيرة والمتوسطة فعملية التحول تتطلب استثمارات في البنية التحتية والبرمجيات والتدريب والأمن السيبراني، وهو ما قد يشكل ضغطاً على الموارد المالية وأن العائد على هذه الاستثمارات قد لا يكون فورياً، مما يتطلب صبراً واستراتيجية طويلة الأمد لتحقيق النتائج المرجوة تواجه المصارف تحدياً متزايداً من قبل شركات التكنولوجيا المالية التي تقدم خدمات مبتكرة وسريعة بتكاليف أقل. هذه الشركات تعتمد على نماذج عمل مرنة وتكنولوجيا متقدمة، مما يجعلها منافساً قوياً للمصارف التقليدية وبالتالي فإن المصارف مطالبة بتسريع وتيرة التحول الرقمي لمواكبة هذه المنافسة، وهو ما يضيف ضغطاً إضافياً على جهودها تعد التحديات التشغيلية المرتبطة بدمج الأنظمة الرقمية مع العمليات المصرفية القائمة تمثل عائقاً آخر، حيث يتطلب هذا الدمج إعادة تصميم العمليات وتنسيق العمل بين مختلف الأقسام وأي خلل في هذا التكامل قد يؤدي إلى تعطيل الخدمات أو انخفاض جودتها، مما يؤثر سلباً على تجربة العملاء<sup>(14)</sup>.

ما سبق يتضح أن تطبيق التحول الرقمي في المصارف يواجه مجموعة من التحديات المتشابكة التي تتطلب معالجة شاملة ومتكاملة ولا يمكن التغلب على هذه التحديات إلا من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة والاستثمار في التكنولوجيا والموارد البشرية وتطوير الأطر التنظيمية والتشريعية وتعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسات وعلى الرغم من صعوبة هذه التحديات فإن التعامل معها بفعالية يمثل خطوة أساسية نحو تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام في القطاع المصرفي.

**رابعاً- مدى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الرقمية مقارنة بالخدمات المصرفية التقليدية:**

يمثل رضا العملاء عن الخدمات المصرفية مؤشراً أساسياً على جودة الأداء المصرفي ومدى نجاح المؤسسات المالية في تلبية احتياجات المستفيدين وقد اكتسب هذا الموضوع أهمية متزايدة في ظل التحول الرقمي الذي يشهده القطاع المصرفي. فمع الانتقال من الخدمات التقليدية القائمة على الفروع والإجراءات الورقية إلى الخدمات الرقمية المعتمدة على التطبيقات والمنصات الإلكترونية، أصبح من الضروري تقييم مدى رضا العملاء عن هذه التحولات، ومدى تفضيلهم للخدمات الرقمية مقارنة بالخدمات المصرفية التقليدية وقد أسهمت الخدمات المصرفية الرقمية في إحداث تغيير جوهري في تجربة العميل، حيث وفرت مستوى عالياً من الراحة والمرونة في التعامل مع المصارف إذ أصبح بإمكان العملاء إجراء معاملاتهم المالية في أي وقت ومن أي مكان دون التقيد بساعات العمل الرسمية أو الحاجة إلى زيارة الفروع هذا العامل يعد من أبرز أسباب ارتفاع مستوى الرضا لدى شريحة واسعة من العملاء خاصة فئة الشباب والمهنيين الذين يفضلون السرعة والسهولة في إنجاز معاملاتهم و أن تقليل الوقت والجهد المبذول في الحصول على الخدمة يعزز من الشعور بالرضا ويزيد من الولاء للمؤسسة المصرفية إلى جانب ذلك، فإن الخدمات الرقمية تتميز بسرعة الأداء ودقة التنفيذ حيث تعتمد على أنظمة آلية تقلل من احتمالية الخطأ البشري، وتوفر نتائج فورية للعمليات المالية مثل التحويلات والاستعلامات هذه الخصائص تسهم في تعزيز ثقة العملاء بالخدمات الرقمية وتدعم مستوى رضاهم، خاصة عندما تكون هذه الخدمات متاحة بشكل مستمر دون انقطاع و أن توفير واجهات استخدام سهلة وبسيطة يسهم في تحسين تجربة المستخدم ويجعل التعامل مع التطبيقات المصرفية أكثر سلاسة (15).

ومن الجوانب التي تعزز رضا العملاء عن الخدمات الرقمية أيضاً إمكانية الوصول إلى معلومات مالية دقيقة ومحدثة بشكل فوري حيث يمكن للعملاء متابعة

حساباتهم والتحقق من أرصدهم والحصول على تقارير تفصيلية عن معاملاتهم بسهولة هذا المستوى من الشفافية يمنح العملاء إحساسًا بالتحكم في مواردهم المالية، ويزيد من ثقتهم في النظام المصرفي الرقمي و أن الخدمات الرقمية تتيح للعملاء الاستفادة من خدمات إضافية مثل الإشعارات الفورية، وإدارة الميزانية، والدفع الإلكتروني، مما يضيف قيمة حقيقية لتجربتهم المصرفية ورغم هذه المزايا، فإن مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الرقمية لا يخلو من بعض التحديات التي قد تؤثر عليه. فمخاوف الأمن والخصوصية تمثل أحد أبرز العوامل التي تحد من ثقة بعض العملاء في استخدام هذه الخدمات حيث يخشى البعض من تعرض بياناتهم المالية للاختراق أو الاحتيال الإلكتروني و أن أي خلل تقني أو انقطاع في الخدمة قد يؤدي إلى تراجع مستوى الرضا، خاصة إذا لم يتم التعامل معه بسرعة وفعالية من قبل المصرف حيث لا تزال الخدمات المصرفية التقليدية تحتفظ بأهميتها لدى فئات معينة من العملاء خاصة كبار السن أو الأفراد الذين يفضلون التعامل المباشر مع الموظفين فالتفاعل الإنساني المباشر يمنح بعض العملاء شعورًا بالأمان والثقة ويتيح لهم طرح استفساراتهم والحصول على دعم فوري و أن بعض العمليات المصرفية المعقدة قد تتطلب حضور العميل إلى الفرع، مما يجعل الخدمات التقليدية ضرورية في بعض الحالات<sup>(16)</sup>.

تمثل الفجوة الرقمية بين العملاء عاملاً مؤثرًا في مستوى الرضا حيث تختلف قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيا تبعًا لمستوى التعليم والخبرة التقنية. فبعض العملاء قد يجدون صعوبة في التعامل مع التطبيقات الرقمية، مما يقلل من استفادتهم من هذه الخدمات ويؤثر على مستوى رضاهم ولذلك فإن المصارف مطالبة بتبسيط واجهات الاستخدام وتوفير دعم فني فعال، وتنظيم حملات توعية لتعزيز الثقافة الرقمية لدى العملاء ومن ناحية أخرى، فإن التكامل بين الخدمات الرقمية والتقليدية يعد عاملاً مهمًا في تحقيق رضا العملاء حيث يفضل العديد من العملاء وجود خيارات متعددة تتيح لهم اختيار الطريقة الأنسب لإنجاز معاملاتهم فالمصارف التي تنجح في تقديم تجربة متكاملة تجمع بين القنوات الرقمية والفروع التقليدية تكون أكثر قدرة على تلبية احتياجات مختلف شرائح العملاء وبالتالي تحقيق مستويات أعلى من الرضا حيث أن جودة الخدمة المقدمة عبر القنوات الرقمية تلعب دورًا حاسمًا في تحديد مستوى الرضا، و يتوقع العملاء أن تكون هذه الخدمات موثوقة وسريعة وسهلة الاستخدام وأي قصور في هذه الجوانب قد يؤدي إلى تراجع ثقة العملاء وتحولهم إلى مؤسسات

أخرى تقدم خدمات أفضل لذلك فإن الاستثمار في تحسين جودة التطبيقات الرقمية وتحديثها بشكل مستمر يعد أمرًا ضروريًا للحفاظ على رضا العملاء<sup>(17)</sup>.

مما سبق يمكن القول إن الخدمات المصرفية الرقمية قد حققت مستويات مرتفعة من الرضا لدى شريحة واسعة من العملاء خاصة فيما يتعلق بالسرعة والمرونة وسهولة الوصول ومع ذلك فإن الخدمات التقليدية لا تزال تلعب دورًا مهمًا خاصة في توفير الدعم الشخصي والتعامل مع الحالات الخاصة ومن ثم فإن تحقيق رضا العملاء بشكل شامل يتطلب تبني نموذج متكامل يجمع بين مزايا التحول الرقمي وأهمية التفاعل الإنساني مع العمل المستمر على تحسين جودة الخدمات وتعزيز ثقة العملاء في البيئة المصرفية الرقمية.

### ملخص النتائج:

1- أشارت نتائج الدراسة أن القطاع المصرفي يمتلك مستوى متوسط إلى مرتفع من الجاهزية لتطبيق التحول الرقمي مع وجود تفاوت بين المصارف في مستوى الاستعداد و أن توفر البنية التحتية التقنية يسهم بشكل كبير في تعزيز هذه الجاهزية و أن الكوادر البشرية المؤهلة والتدريب المستمر يمثلان عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي في المقابل لا تزال بعض التحديات التقنية والتنظيمية تحد من التطبيق الكامل لهذا التحول وبالتالي فإن القطاع المصرفي يسير في اتجاه إيجابي نحو تعزيز جاهزيته الرقمية وتحسين أدائه.

2- أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي أسهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات المالية من حيث السرعة والدقة في إنجاز المعاملات حيث ساعد في تقليل التكاليف التشغيلية ورفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات المصرفية و أن الخدمات الرقمية عززت من مستوى رضا العملاء من خلال توفير خدمات مرنة وسهلة الوصول وبرزت بعض التحديات المرتبطة بالأمن السيبراني والثقة في استخدام هذه الخدمات فإن التحول الرقمي يمثل عاملاً إيجابياً في تطوير جودة الخدمات المالية وتحسين تنافسية المصارف.

3- بينت نتائج الدراسة أن تطبيق التحول الرقمي في المصارف يواجه مجموعة من التحديات المتداخلة ذات الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية حيث تبين أن ضعف البنية التحتية التقنية في بعض المصارف يمثل عائقاً أمام تبني الأنظمة الرقمية المتقدمة و أن نقص الكفاءات البشرية المؤهلة ووجود مقاومة للتغيير يحدان من فعالية تنفيذ التحول الرقمي بالإضافة إلى ذلك تشكل مخاطر الأمن السيبراني وغياب الأطر التشريعية

المرنة تحديات رئيسية أمام التوسع في الخدمات الرقمية وبناءً على ذلك يتطلب نجاح التحول الرقمي تبني استراتيجيات شاملة تعالج هذه التحديات وتعزز من جاهزية القطاع المصرفي.

4- أكدت نتائج الدراسة ن مستوى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الرقمية جاء مرتفعاً مقارنة بالخدمات المصرفية التقليدية خاصة من حيث السرعة وسهولة الاستخدام وإمكانية الوصول و أن الخدمات الرقمية أسهمت في تحسين تجربة العميل وتعزيز مستوى الراحة في إنجاز المعاملات حيث لا تزال بعض الفئات تفضل الخدمات التقليدية بسبب التفاعل المباشر والثقة المرتبطة به كذلك برزت مخاوف تتعلق بالأمن والخصوصية كعامل مؤثر في مستوى الرضا عن الخدمات الرقمية ويعكس الاتجاه العام تزايد اعتماد العملاء على الخدمات الرقمية مع استمرار الحاجة إلى التكامل مع الخدمات التقليدية.

### التوصيات:

- 1- ضرورة تطوير البنية التحتية التقنية في المصارف بما يضمن كفاءة واستمرارية الخدمات الرقمية.
- 2- الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية لرفع مهاراتهم في التعامل مع التقنيات الحديثة.
- 3- تعزيز أنظمة الأمن السيبراني لحماية البيانات المالية وزيادة ثقة العملاء في الخدمات الرقمية.
- 4- تحديث الأطر التشريعية والقانونية بما يتواءم مع متطلبات التحول الرقمي في القطاع المصرفي.
- 5- تحسين جودة التطبيقات والخدمات الرقمية من حيث سهولة الاستخدام وسرعة الأداء.
- 6- نشر الثقافة الرقمية بين العملاء من خلال برامج التوعية والتدريب لتسهيل استخدام الخدمات الإلكترونية.
- 7- العمل على تحقيق التكامل بين الخدمات المصرفية الرقمية والتقليدية لتلبية احتياجات مختلف فئات العملاء.
- 8- تشجيع الابتكار والتعاون مع شركات التكنولوجيا المالية لتطوير خدمات مصرفية حديثة ومنافسة.

### بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

## الهوامش:

- 1- محمد عبد الله حسن، التحول الرقمي في القطاع المصرفي، ط1، دار المسيرة، عمّان، 2023م، ص 55.
- 2- أحمد محمود الكبيسي،، إدارة المصارف الرقمية والتطور التكنولوجي، ط1، دار اليازوري، عمّان، 2022م، ص 78.
- 3- سعد بن محمد العلي، الخدمات المصرفية الإلكترونية وأثرها على الأداء المالي، ط2، دار الفكر، دمشق، 2021م، ص 112.
- 4- خالد بن فهد الشمري، التحول الرقمي في المؤسسات المالية، ط1، دار الراية، الرياض، 2024م، ص 64.
- 5- محمود حسين عبد الرحمن، إدارة الجودة في البنوك الرقمية، ط1، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2023م، ص 91.
- 6- علي محمد الزعبي، تكنولوجيا المعلومات وتطوير الخدمات المصرفية، ط2، دار المسيرة، عمّان، 2022م، ص 133.
- 7- فهد بن سالم الحربي، الأمن السيبراني في البنوك الرقمية، ط1، دار الخليج، الرياض، 2023م، ص 47.
- 8- عبد الله بن سعد القحطاني، التحديات المعاصرة في التحول الرقمي المصرفي، ط1، دار كنوز المعرفة، عمّان، 2024م، ص 85.
- 9- أحمد يوسف المصري، إدارة الابتكار في القطاع المصرفي، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2022م، ص 101.
- 10- محمد الطاهر بن عيسى، الاقتصاد الرقمي وأثره على البنوك، ط1، دار هومة، الجزائر، 2021م، ص 69.
- 11- سمير حسن عبد القادر، تكنولوجيا الخدمات المالية الحديثة، ط1، دار النهضة العربية، القاهرة، 2023م، ص 58.
- 12- عبد الكريم محمود الدليمي، إدارة المصارف الحديثة، ط2، دار المسيرة، عمّان، 2022م، ص 144.
- 13- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2021م، ص 77.
- 14- عبد الله علي حسين، جودة الخدمات المصرفية في ظل التحول الرقمي، ط1، دار الفكر، عمّان، 2024م، ص 92.
- 15- إبراهيم محمد نصر، تسويق الخدمات المصرفية الإلكترونية، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2022م، ص 118.
- 16- صالح بن عبد الله الزهراني، التقنيات الحديثة في العمل المصرفي، ط1، دار عالم الكتب، الرياض، 2023م، ص 61.
- 17- عادل حسن عبد الله، التحول الرقمي وتحديات المستقبل في البنوك، ط1، دار الأيام، عمّان، 2024م، ص 73.