

واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت في الجمهورية اليمنية دراسة حالة: محافظة عدن

خلداء خالد علي عبداللطيف البان

قسم إدارة الأعمال - كلية المجتمع - عدن، اليمن

khalda2798@gmail.com

تاريخ النشر
2026/09/10

تاريخ القبول
2026/04/05

تاريخ الاستلام
2026/01/15

<https://doi.org/10.67883/uljash.v2i1.92>

للاقتباس: البان، خلداء خالد. (2026). واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت في الجمهورية اليمنية دراسة حالة: محافظة عدن. مجلة جامعة لحج للعلوم التطبيقية والإنسانية، 2(1)، 71-81.

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت في الجمهورية اليمنية - محافظة عدن، وذلك من عبر قياس مستوى توافر أبعاد التحول الرقمي المتمثلة بـ: (التقنيات الرقمية، الأمن الرقمي، رقمنة تجربة العميل، رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة، الثقافة والقدرات الرقمية، القيادة والابتكار الرقمي)، وقد استعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصُممت استبانة؛ لتكون أداة رئيسة لجمع البيانات بعد تحكيمها، والتأكد من صديقها وثباتها، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في بنك اليمن والكويت بمحافظة عدن كافة بطريقة الحصر الشامل، البالغ عددهم: (60) موظفًا وموظفة، في حين استرجعت: (53) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، فيما استبعدت: (7) استبانات؛ لعدم اكتمالها، وقد اعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحليل الإحصائي، وخرجت بعدد من النتائج، أهمها: أظهرت النتائج أنَّ محور واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي في البنك جاء بدرجة مرتفعة عمومًا؛ مما يدل على اهتمام إدارة البنك بتبني التقنيات الحديثة، وتعزيز التحول الرقمي في عملياته وخدماته.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، أبرزها: الاستمرار في تطوير الأنظمة التقنية وتحديثها، وتعزيز الأمن الرقمي وحماية البيانات، وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، والتوسع في الخدمات المصرفية، ودعم الابتكار بما يسهم في تحسين جودة الخدمات.

الكلمات المفتاحية:

©2026، البان، خلداء خالد، الجهة المرخص لها: مجلة جامعة لحج للعلوم التطبيقية والإنسانية.

نُشرت هذه المقالة البحثية وفقًا لشروط (Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0).
تسمح هذه الرخصة بالاستخدام غير التجاري، وينبغي نسبة العمل إلى صاحبه، مع بيان أي تعديلات عليه. وتتيح حرية نسخ، وتوزيع، ونقل العمل بأي شكل من الأشكال، أو بأية وسيلة، ومزجه وتحويله والبناء عليه، طالما يُنسب العمل الأصلي إلى المؤلف.

مقدمة

يشهد العالم تطورًا متسارعًا في مجال التحول الرقمي؛ نتيجة التقدم التقني، وتوسع استعمال التكنولوجيا في القطاعات المختلفة - الأمر الذي جعل القطاعات البنكية أكثر إدراكًا لأهمية تبني التحولات الرقمية؛ للارتقاء بجودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة إستراتيجية للبنوك؛ لما يوفره من مزايا تتعلق بسرعة إنجاز المعاملات، وتقليل الأخطاء، وتعزيز قدرات التنافس، وفي هذا السياق يكتسب القطاع البنكي اليمني أهمية خاصة؛ لما يواجهه من تحديات تتطلب تطوير أنظمتهم وأساليبهم، بما يواكب التطورات العالمية.

ويبرز بنك اليمن والكويت محافظة عدن بوصفه أحد القطاعات البنكية الرائدة، التي تسعى إلى تطبيق التحول الرقمي عبر تحسين أنظمة العمل، وتطوير

المهارات الرقمية للعاملين، وتوفير بنية تحتية رقمية آمنة، تُسهم في تقديم خدمات بنكية حديثة وفعالة.

وتأتي هذه الدراسة لتحليل واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت في الجمهورية اليمنية دراسة حالة: محافظة عدن، والوقوف على مستوى توافر متطلباتها، والكشف عن التحديات التي قد تُعيق تحقيق تحول رقمي فعال، ومن هنا تكسب هذه الدراسة أهميتها؛ نظرًا لندرة الدراسات المحلية التي درست هذا الموضوع في البيئة البنكية اليمنية.

مشكلة الدراسة، وتساولاتها

ترتكز مشكلة الدراسة على أنَّ التحول الرقمي أصبح ضرورةً حتميةً للبنوك اليمنية؛ لتعزيز قدرتها التنافسية، واستمرارية أعمالها في ظل الظروف الراهنة، والتطورات التكنولوجية السريعة، على الرغم من الجهود المبذولة من

لا يوجد تطبيق ذو دلالة إحصائية للأمن الرقمي في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن.

لا يوجد تطبيق ذو دلالة إحصائية لرقمنة تجربة العميل في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن.

لا يوجد تطبيق ذو دلالة إحصائية لرقمنة الخدمات المصرفية المقدمة في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن.

لا يوجد تطبيق ذو دلالة إحصائية للثقافة والقدرات الرقمية في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن.

لا يوجد تطبيق ذو دلالة إحصائية للقيادة والابتكار الرقمي في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن.

ب) الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه توافر أبعاد التحول الرقمي تعزى إلى خصائص الشخصية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي) في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن.

مجتمع الدراسة:

وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن مجتمع الدراسة تكوّن من العاملين في البنك كافة، بطريقة الحصر الشامل للقوى الوظيفية كافة في محافظة عدن، الذي بلغ: (60) موظفًا وموظفة؛ إذ وُزعت الاستبانات للجميع، وقد استرجعت: (53) استبانة مكتملة، في حين عادت: (7) استبانات غير مستوفية؛ إذ بلغت نسبة الاستبانات المستوفية: (88%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، اللذين يقومان بوصف الظاهرة - محل الدراسة - وصفاً دقيقاً كما هي، وجمع المعلومات عنها، وتحليلها، واختبار الفرضيات؛ لاستخلاص النتائج، وتحقيق أهداف الدراسة، والخروج بالاستنتاجات والتوصيات.

حدود الدراسة: تتمثل في الآتي:

أ. الحدود البشرية: شملت الحدود البشرية لهذه الدراسة العاملين جميعاً في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن.

ب. الحدود المكانية: البنك المبحوث هو المتمثل ببنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن.

ج. الحدود الزمانية: العام الجامعي سبتمبر 2025م - ديسمبر 2025م.

د. الحدود الموضوعية: تضمنت متغير التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة بـ: (التقنيات الرقمية، الأمن الرقمي، رقمنة تجربة العميل، رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة، الثقافة والقدرات الرقمية، القيادة والابتكار الرقمي).

أساليب جمع البيانات

جُمعت البيانات بالاعتماد على الاستبانة التي صُممت من الباحثة بشكل خاص بالاعتماد على الدراسات السابقة، والمراجع، والدوريات الخاصة بمدى وجود توجه تطبيق تحول رقمي في بنك اليمن والكويت، بوصفها أداة لجمع البيانات؛ إذ تكونت الاستبانة من جزأين كالآتي:

الجزء الأول: خُصص للمعلومات الشخصية، والوظيفية للمبحوثين، ك: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي).

الجزء الثاني: مكونة من ستة أبعاد رئيسة، يمثل كل محور، وهي كالآتي: (التقنيات الرقمية، الأمن الرقمي، رقمنة تجربة العميل، رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة، الثقافة والقدرات الرقمية، القيادة والابتكار الرقمي)؛ إذ تضمن كل بُعد على أربع فقرات، ليبلغ مجموع الفقرات للمحور: (24) فقرة.

وقد استعمل مقياس ليكرت الخماسي؛ إذ تشكل الدرجة (5): أوافق بشدة، والدرجة (4): أوافق، والدرجة (3): محايد، والدرجة (2): لا أوافق، وأخيراً الدرجة (1): لا أوافق بشدة، ويُحتسب المتوسط الفرضي للدراسة على وفق درجات مقياس ليكرت الخماسي بالصياغة الآتية، الذي على أساسه يشير إلى توافر الفقرة إذا كان متوسطها أكبر من الوسط الفرضي، في حين يشير إلى عدم توافر الفقرة إذا كان متوسطها أقل من الوسط الفرضي على وفق الآتي:

بنك اليمن والكويت؛ لتبني الأنظمة الرقمية الحديثة، وتبقى هناك حاجة ماسة إلى تقييم مدى فعالية هذا التطبيق على أرض الواقع، وتحديد مدى إسهامه في تحسين جودة الخدمات البنكية المقدمة للعملاء، وتذليل العقبات المرتبطة بالبيئة التشغيلية في اليمن.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

1. ما واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن؟

يتفرع من هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية الآتية:

أ. ما مدى تطبيق بُعد التقنيات الرقمية في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن؟

ب. ما مدى تطبيق بُعد الأمن الرقمي في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن؟

ج. ما مدى تطبيق بُعد رقمنة تجربة العميل في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن؟

د. ما مدى تطبيق بُعد رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن؟

هـ. ما مدى تطبيق بُعد الثقافة والقدرات الرقمية في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن؟

و. ما مدى تطبيق بُعد القيادة والابتكار الرقمي في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة في بنك اليمن والكويت بحسب متغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي)؟

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة إلى الاعتبارات الآتية:

1. تشكل الدراسة إسهاماً في زيادة التراكم المعرفي في المجال الأكاديمي؛ نظراً لحداثة اهتمام الباحثين بإجراء دراسات عن متغير الدراسة، وبخاصة في البيئة اليمنية.

2. تُسهم في فهم كيفية تأثير التقلبات الرقمية في القطاع البنكي، ومدى فعاليتها في تحسين الأداء، والخدمات المقدمة للعملاء.

3. تُقدم إسهاماً لسد الفجوة المعرفية على الصعيدين (العلمي، والتطبيقي)؛ بوصفها من الدراسات القليلة التي بحثت في (التحول الرقمي في البيئة اليمنية).

4. تُسهم نتائج هذه الدراسة وتوصياتها في رفد أصحاب القرار والإدارة العليا في بنك اليمن والكويت محافظة/ عدن بالمعلومات؛ للحفاظ على استدامة البنك في القطاع البنكي اليمني، وتحقيق الميزة التنافسية.

أهداف الدراسة

أ. التعرف إلى واقع ومدى تطبيق أبعاد التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن.

ب. اختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة، تجاه أبعاد التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن تُعزى للخصائص الديمغرافية.

ج. تقديم مجموعة من التوصيات لقيادات بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن، بما يسهم في رفع كفاءة تطبيق التحول الرقمي في هذا البنك.

فرضيات الدراسة: انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وتحقيقاً لأهدافها بالاعتماد على الإطار النظري للأدبيات السابقة فيما يتعلق بمتغير الدراسة وأبعاده، تُمت صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

أ) الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد تطبيق ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، الأمن الرقمي، رقمنة تجربة العميل، رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة، الثقافة والقدرات الرقمية، القيادة والابتكار الرقمي) في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

لا يوجد تطبيق ذو دلالة إحصائية للتقنيات الرقمية في بنك اليمن والكويت في محافظة/ عدن.

عن الموضوع، وتأسيساً على ذلك عرضت الدراسة عدداً من الدراسات والأبحاث السابقة التي ناقشت التحول الرقمي، منها ما يأتي:

1. دراسة (أبو سالم والعتيبي، 2024م) بعنوان "أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقييم الدور البسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك" هدفت الدراسة إلى فهم تأثير أبعاد التحول الرقمي على أداء وظائف الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن هناك علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي، وأداء وظائف الموظفين.

2. Al-Khalifa,R.& Al-Bahrani,S.(2025), Digital Transformation in Gulf Banks: The Role of Digital Leadership and Cybersecurity. التحول الرقمي في بنوك الخليج: دور القيادة الرقمية والأمن السيبراني، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القيادة الرقمية ومستوى الأمن السيبراني في نجاح التحول الرقمي في البنوك الخليجية، وتوصلت الدراسة إلى تمكين القيادات البنكية عبر برامج متخصصة في الإدارة الرقمية والابتكار، وزيادة الاستثمارات في الأمن السيبراني؛ لضمان ثقة العملاء، وحماية البيانات.

3. دراسة (مرسي، 2025) بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية: دراسة حالة" هدفت هذه الدراسة إلى إسهام التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية، عبر التركيز على أداء التحول الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود ارتباط موجب طردي قوي بين تطبيق التحول الرقمي، وتحسين الخدمات المصرفية.

4. دراسة (عبدالرحمن، 2024م) بعنوان: "واقع تطبيق التحول الرقمي في البنوك التجارية العربية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي السعودي" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطبيق التحول الرقمي في البنوك التجارية العاملة في المملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنَّ مستوى تطبيق التحول الرقمي في البنوك السعودية متوسط إلى مرتفع، وبيئت أن القيادة الرقمية تمثل العامل الأكثر تأثيراً في نجاح التحول الرقمي.

5. دراسة (البطري والجزار، 2023م) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في البورصة المصرية دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات التحول الرقمي (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في البنوك المدرجة في البورصة المصرية، وتحديد أثر استعمال تطبيقات التحول الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد اختلاف في توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي في البنوك عينة الدراسة المدرجة في البورصة المصرية.

6. دراسة (الدبانة، 2023م) بعنوان: "أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري الأردني" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر تبني البنك التجاري الأردني للتحول الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: اهتمام البنك التجاري بأبعاد التحول الرقمي، وأبعاد جودة الخدمات المصرفية، وبيئت أن البنك يستمر بتطوير الخدمات المصرفية، وبسلامة أمن المعلومات عند استعمال الخدمات المصرفية.

إذا وقع المدى (1 - 1.8)، فهذا يشير إلى عدم توافر الفقرة مطلقاً، ومن (1.8 - 2.6) فهذا يشير إلى توافر ضعيف للفقرة، ومن (2.6 - 3.4)، فهذا يشير إلى توافر متوسط للفقرة، ومن (3.4 - 4.2)، فهذا يشير إلى توافر عالٍ للفقرة، المدى (4.2 - 5) فهذا يشير إلى توافر عالٍ جداً للفقرة.

اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

بعد تصميم الاستبانة، وقبل توزيعها على المبحوثين لا بد من اختبارها، والتأكد من أنها ستقيس ما صممت من أجله، وذلك عن طريق اختبار صدق الأداة وثباتها على النحو الآتي:

اختبار صدق الظاهري:

يعني صدق الاستبانة، فيقصد به: أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه؛ إذ عُرِضت الاستبانة المصممة من الباحثة قبل توزيعها للمبحوثين على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة، وقد استجابت الباحثة لأراء المحكمين وأجرت التعديلات، من حذف، أو إضافة في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات المقياس بانه لو أعيد توزيع المقياس نفسة بعد مدة من الزمن على المجتمع نفسه لحصلنا على النتائج نفسها، وقد تحققت الباحثة من ثبات فقرات أداة الدراسة عن طريق الاتساق الداخلي بمعامل كرونباخ ألفا كما يلي:

اختبار الثبات بمعامل ألفا كرونباخ ألفا:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بمعامل ألفا كرونباخ؛ إذ إنَّ زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات، ومحصورة قيمته عادة ما بين: (0-1)، وكلما اقتربت من الواحد الصحيح عكست قوة التماسك الداخلي للمقياس، كما يتبين من الجدول رقم (1) في الأدنى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عالية في المجالات جميعها؛ إذ تتراوح ما بين: (0.848 - 0.908)، في حين بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.959)، وهي قيمة عالية، وتشير هذه القيمة إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها، والوثوق بها.

جدول (1) معامل الثبات والصدق (معامل ألفا كرونباخ)

م	المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق	اختبار التوزيع الطبيعي
					قيمة الاختبار
					مستوى المعنوية
1	التقنيات الرقمية	4	0.888	0.942	0.384
2	الأمن الرقمي	4	0.838	0.915	0.504
3	رقمنة تجربة العميل	4	0.867	0.983	0.353
4	رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة	4	0.848	0.974	0.374
5	الثقافة والقدرات الرقمية	4	0.908	0.952	0.363
6	القيادة والابتكار الرقمي	4	0.899	0.948	0.384
	محور التحول الرقمي	24	0.959	0.979	0.531

المصدر: من مخرجات البيانات عبر التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

كما استُعمل اختبار شابيرو ويلك ومسميرنوف (Shapiro-Wilk) للاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وأشارت نتائج الاختبار المبينة في الجدول في الأعلى أن القيم الاحتمالية للاختبار أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي؛ إذ سيتم استعمال الاختبارات اللاعلمية لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.

الدراسات السابقة:

تُعد الدراسات السابقة إحدى أهم الأجزاء التي يشملها البحث العلمي، التي تجنب الباحث الوقوع في الأخطاء، التي قد يقع فيها عدد من الباحثين السابقين، وتجنب من الوقوع في خطر تكرار الأبحاث، التي دُرست بالكامل، وتساعد على تطوير الأسئلة المتعلقة بدراساتها، والاطلاع على الجوانب ذات الصلة بموضوع دراستها، التي لم تنل حقها الكامل من الدراسة وتطويرها؛ وذلك بتوسيع مداركه، وزيادة خبرته عن طريق قراءة النفاط التي عرضتها الدراسات السابقة

جدول (2) يبين نتائج الدراسات السابقة، وما يميزها، وأوجه الاختلاف

م	الدراسة	ما يميز هذه الدراسة عن السابقة	أوجه الاختلاف	النتائج الرئيسية
1	دراسة مرسى (2025)	أبرزت الأثر المباشر للتحول الرقمي عبر رضا العملاء، وليس الجوانب الإدارية	ركزت على العميل، وجودة الخدمة باستعمال عينة من العملاء	وجود علاقة ارتباط قوية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، وتحسين تجربة العميل ورضا العملاء
2	دراسة Al-khalifa & Al-Bahrani (2025)	تناولت التحول الرقمي من منظور قيادي وإستراتيجي وأمني	ركزت على القيادة، والأمن السيبراني، وعلى موظفين البنوك	علاقة قوية بين القيادة الرقمية، والأمن السيبراني، ونجاح التحول الرقمي، وتحقيق أداء مالي أفضل
3	دراسة سالم والعتيبي (2024)	ركزت دراستهم على قطاع الإدارة العامة والتعليم	ركزت على الأبعاد التنظيمية والبنية التحتية، وأثرها في الأداء الوظيفي	وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي، وأداء الموظفين بتحسين البنية التحتية، وتوفير التدريب الملائم؛ لضمان النجاح
4	دراسة عبد الرحمن (2024)	اهتمت بتقييم مستوى التطبيق، واقتراح سياسات وطنية موحدة	ركزت على واقع التطبيق دون قياس الأثر في جودة الخدمات	مستوى تطبيق التحول الرقمي مرتفع، والقيادة الرقمية هي العامل الأكثر تأثيراً في نجاح التحول
5	دراسة البطري والجزار (2023)	قيمت جاهزية البنوك للتحول الرقمي ليس أثره الخدمي	ركزت على متطلبات التحول الرقمي أكثر من نتائجه	توجد فروق في توافر متطلبات التحول الرقمي بين البنوك، وتأثير معنوي للكفاءات البشرية والبنية التحتية
6	دراسة الدبابنة (2023)	ركزت على التطبيق العملي التفصيلي داخل بنك محدد	دراسة حالة لبنك واحد فقط ركزت على العملاء في فروع المحافظة	التحول الرقمي يحسن جودة الخدمات المصرفية، ويوفر الوقت، ويعزز أمن المعلومات وتحسين تجربة العميل

الرقمية، بالإضافة إلى إجراء نقلة نوعية في رؤية المنظمة وثقافتها، وتشجيع المرونة والقابلية للتكيف، في حين يرى (Ngoc T.V.2022) أنّ التحول الرقمي يُسهم في تحسين كفاءة أداء المنظمات بشكل جوهري، من خلال تحويل العمليات التقليدية إلى عمليات رقمية، والتركيز على تطوير مراكز البيانات، وربط جميع المستويات الإدارية عبر شبكة الإنترنت.

وفرض العصر الرقمي العديد من التغيرات في القطاعات كلها وعلى رأسها القطاع البنكي الذي يعد من القطاعات الأولية التي تبنت الرقمية، بتشكيل قوة دافعة لتحقيق النمو والاستدامة، وبناء إستراتيجيات تسمح بتنفيذ العمليات المالية في أقصر وقت، وبأقل التكاليف مع أكبر قدر من المزايا في بيئة الأعمال الحالية، التي تتطلب من البنوك باختلافها مواكبة التغيرات في البيئة المصرفية (قرزیز، 2022م).

ويقصد بالتحول الرقمي في القطاع البنكي: أنّه تغيير ثقافي وتنظيمي وتشغيلي من خلال التقنيات الرقمية، وهو الانتقال إلى خدمات العملاء الرقمية عبر الإنترنت (الفاروق، 2023م).

ويشير مفهوم التحول الرقمي في القطاع البنكي عمومًا إلى البنوك التي تستفيد من التقنيات الرقمية في بناء نماذج أعمال بنكية رقمية جديدة، وتحسين تجربة العملاء والعاملين، وتنمية العمليات التشغيلية، وابتكار الخدمات البنكية الرقمية؛ بهدف تلبية احتياجات العملاء، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين الأداء المالي وغير المالي، والمساهمة في تحقيق الشمول المالي (خميس، 2023م).

وتُظهر أهمية التحول الرقمي في البنوك في مجموعة من العناصر تتمثل في الآتي (بنوس، 2019م):

- أ. تقديم الخدمات البنكية بشكل أسهل وأسرع دون اللجوء إلى الانتظار لفتراتٍ طويلة.
 - ب. المساهمة في عملية ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها من خلال التعاون والتنسيق عبر شبكة الإنترنت.
 - ج. ضرورة اتجاه البنوك لمواكبة العصر، والاتجاه نحو استخدام التكنولوجيا؛ لتطبيق التحول الرقمي في تقديم خدماتها البنكية؛ لتحقيق رضا العملاء.
 - د. التغلب على الضغوط الواقعة من جانب شرائح المجتمع على المنظمات لتحسين خدماتها وإتاحة البرامج التكنولوجية عبر الإنترنت.
- وبناء على ما سبق تُلاحظ الباحثة أن أهمية التحول الرقمي يمكن تلخيصها في الآتي:

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تجمع بين التحليل النظري لأبعاد التحول الرقمي والقياس الميداني لواقع تطبيقها الفعلي في البيئة البنكية.
- تسعى إلى تشخيص واقع التحول الرقمي بوصفه ركيزة أساس؛ للارتقاء بجودة الخدمات المصرفية في بيئة العمل اليمنية.
- تعتمد المنهج الشمولي عبر استقصاء آراء العاملين كافة؛ مما يضمن دقة عالية في تمثيل واقع البنك.
- تتميز هذه الدراسة بتطبيقها على البيئة البنكية اليمنية، وهي بيئة ذات خصوصية اقتصادية وتحديات تقنية تختلف عن البيئات التي تناولتها الدراسات السابقة.

مفهوم التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي أحد أهم الاتجاهات الحديثة التي تشهدها القطاعات البنكية؛ بهدف تطوير خدماتها، وتحسين كفاءتها التشغيلية؛ وقد أصبحت دراسة التحول الرقمي ضرورة مواكبة لمتطلباته وتأثيره في جودة العمل البنكي في البيئات النامية (Al, Okaily et al., 2023م)، ويُعرف التحول الرقمي (Teichert, 2019) بأنه: عملية تغيير تدريجي تبدأ بتبني واستخدام التقنيات الرقمية، ثم تتطور إلى تحول رقمي شامل للمنظمة.

ويعرفه (العنوان، 2023م) بأنه: استخدام التقنيات الحديثة لتطوير أداء المنظمات بشكل جوهري، وهو يشير إلى الاعتماد المتزايد على التقنيات وتُعرف الباحثة التحول الرقمي إجرائيًا بأنه: مستوى تبني البنوك للتقنيات الرقمية الحديثة، وتطبيقاتها في مجالات العمل البنكي؛ بهدف إعادة هيكلة العمليات ونماذج الأعمال، وأثر هذه التقنيات في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العميل، وتقليل التكلفة، ورفع جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

أهمية التحول الرقمي:

يمكن توضيح أهمية التحول الرقمي في الآتي (العتيبي، 2024م):

1. تعزيز دقة اتخاذ القرار الإداري، وتعزيز التميز التنظيمي والاستدامة.
2. رفع جودة الخدمات المقدمة، وتحسين الاتصال الداخلي، والتعاون بين العاملين.
3. رفع كفاءة العمليات الإدارية، وتسهيل الإجراءات.
4. تحسين تجربة العاملين، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.
5. تحقيق المرونة التنظيمية، والتكيف مع التغيرات السريعة.

وتبني التقنيات الحديثة، بما يسهم في دعم مبادرات التحول الرقمي، ورفع كفاءتها.

6. القيادة والابتكار الرقمي: يُعرف بأنه تمكين القادة من فهم أساسيات القيادة الرقمية، والتكيف مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وتطوير إستراتيجيات التحول الرقمي وإدارة الابتكار في المنظمات، وتعزيز قدرة المدراء على اتخاذ قرارات رقمية مستنيرة قائمة على البيانات والتحليلات (الدبابة، 2023م).

وتُعرف الباحثة القيادة والابتكار الرقمي بأنها: قدرة القيادة في البنك على تشجيع الابتكار، واستعمال التقنيات الرقمية في تطوير الخدمات والعمليات، بما يدعم الابتكار لتطوير الخدمات، ويعزز التحول نحو العمل الرقمي المستدام.

نتائج التحليل الوصفي لمجتمع البحث

توزيع أفراد مجتمع البحث بحسب العوامل الشخصية والديمغرافية: ومن بيانات البحث جاءت نتائج التوزيع للبيانات الشخصية والديمغرافية، ك (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي) على النحو الآتي:

جدول (3) توزيع مجتمع البحث بحسب العوامل الشخصية والديمغرافية.

المتغيرات	التفاصيل	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	33	62.3
	أنثى	20	37.7
العمر	أقل من (30)	25	47.2
	(30-40)	24	45.3
	(40-50)	3	5.7
	(50-60)	1	1.9
	أكثر من (60)	1	1.9
المؤهل العلمي	ثانوية عامة	1	1.9
	دبلوم	8	15.1
	بكالوريوس	36	67.9
	ماجستير	8	15.1
سنوات الخدمة	أقل من (5) سنوات	27	50.9
	من (5) إلى (10)	15	28.3
	من (10) إلى 15	7	13.2
	من (15) إلى (20)	3	5.7
	أكثر من (20)	1	1.9
المركز الوظيفي	مدير عام	1	1.9
	نائب مدير	2	3.8
	مدير إدارة	4	7.5
	رئيس قسم	6	11.3
	موظف	40	75.5
الإجمالي		53	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية عند مستوى الدلالة: (0.05).

يتضح من الجدول (3) أن نسبة الذكور بلغت: (62.3%) من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة مقابل: (37.7%) للإناث؛ إذ يظهر التوزيع أن نسبة (الذكور) أعلى من نسبة (الإناث)، وهذا يدل على أن البنك يفضل (الذكور) على (الإناث) في العمل البنكي لدى بنك اليمن والكويت فرع عدن، كما بينت أن أعمار الأفراد في مجتمع الدراسة يتركزون في الفئتين أقل من (30) سنة والفئة من (30) إلى أقل من (40) سنة يشكلون الغالبية بنسبة: (92.5%)، منهم: (47.2%) أعمارهم أقل من (30) سنة، كما بينت نتائج الدراسة أن أربعة أخماس مجتمع الدراسة يحملون مؤهلات جامعي فأكثر (بكالوريوس وماجستير)، ويشكلون ما نسبته: (83%) من مجتمع الدراسة، كما أن أكثر من نصف المجتمع خبراتهم أقل من خمس سنوات وهذا يشير إلى أن الفرع للبنك قد أنشئ حديثاً مع إضافة بعض الخبرات من الفروع الأخرى؛ إذ بينت النتائج أن ما نسبته: (88.2%) من أفراد مجتمع الدراسة خدماتهم أقل من (10 سنوات)، منهم: (75.5%) يشغلون

- المرونة وتوفير متطلبات القرارات بكفاءة وفعالية.
- يُسهم في إتاحة أنشطة جديدة وتوفير قيمة مضافة.
- يُساعد التحول الرقمي على تحسين كفاءة الإنتاجية وتوفير الوقت، وخفض التكلفة، وتطوير الخدمات.
- يَمَلِّ التحول الرقمي على تمكين البنوك من المنافسة، والحفاظ على قدرتها التنافسية.

أبعاد التحول الرقمي:

بناءً على ما توصلت إليه الأبحاث، والدراسات العلمية السابقة، والأدبيات التي تناولت محور التحول الرقمي تم التوصل إلى مجموعة من الأبعاد المتمثلة في: 1. التقنيات الرقمية: يُعد هذا البعد هو الركيزة التكنولوجية للتحول؛ إذ يمثل استعمال البنك لأحدث الابتكارات التقنية، مثل الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتُعرف بأنها التطبيق المنظم للمعرفة العملية ومستجداتها، من الاستكشاف في تطبيقات وأغراض عملية تشتمل على الإمكانات الفعلية والإبداعية للإنسان في مجموعة أدوات ومهارات ومعرفة، تستخدم لتطوير وتحسين الحياة اليومية للأفراد والمجموعات (ناظر، 2017م).

وتُعرف الباحثة التقنيات الرقمية بأنها: الأدوات والأنظمة الإلكترونية التي تستعمل لتحديث العمليات البنكية، وتحسين كفاءتها وجودتها، وتقديم خدمات بنكية للعملاء بمرونة وكفاءة عالية، عن طريق الاعتماد على التقنيات الحديثة. 2. الأمن الرقمي: ويعرف بأنه عدد من الممارسات والإجراءات والسياسات التقنية، التي تتبناها المنظمات لتداول أعمالها في بيئتها بدرجة مقبولة من الأمان، بما ينطبق على كافة الأنشطة والعمليات، وما يتعلق بالأمور التقنية داخل المنظمة؛ لتجنب أخطار الاختراق ويهدد أمن معلوماتها أو معلومات عملائها (Yose & Choga, 2016).

وتُعرف الباحثة الأمن الرقمي بأنه: حماية الأصول الرقمية للبنك وعلامته من الوصول غير المصرح به أو أي اختراقات أو تهديدات إلكترونية؛ لضمان سلامة المعلومات وسريتها، واستمرارية الأعمال البنكية.

3. رقمنة تجربة العميل: تعرف بأنها: النتيجة الكلية لتفاعل العميل مع الخدمات البنكية الرقمية، التي يقدمها البنك، وتشمل مدى سهولة الوصول إلى الخدمات، وسرعة إنجاز العمليات، ومستوى الدعم والإرشاد المقدم، بما يسهم في تحقيق رضا العميل، وتعزيز ولائه (الزعيبي والحموري 2022م).

وتُعرف الباحثة رقمنة تجربة العميل بأنها: توظيف التقنيات الرقمية لإعادة تصميم تجربة العميل البنكية، بما يحقق له تفاعلات أكثر سهولة وسرعة؛ مما يعزز من رضاه وثقته بالخدمات البنكية.

4. رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة: يعكس هذا البُعد مدى قدرة المصرف على تحويل خدماته التقليدية إلى خدمات رقمية سهلة وأمنة للمستفيدين، ويهدف إلى تحسين جودة الخدمات، وتسريع إنجاز المعاملات باستعمال التقنيات الحديثة، وهو عملية تحويل الخدمات المصرفية التقليدية إلى خدمات إلكترونية تعتمد على التقنيات الرقمية الحديثة، وتسهيل إنجاز المعاملات المالية للعملاء بسرعة وكفاءة، دون الحاجة إلى التواجد المادي في الفروع (الزعيبي والحموري، 2022م).

وتُعرف الباحثة رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة بأنها: عملية تحويل الخدمات المصرفية التقليدية إلى خدمات إلكترونية، تقدم عبر التطبيقات والمواقع الرقمية؛ بهدف تبسيط الإجراءات، وتسهيل إنجاز المعاملات المالية للعملاء.

5. الثقافة والقدرات الرقمية: وهو مجموع المعارف والمواقف والقيم والمهارات السلوكية والتقنية المشتركة، التي تمكن العاملين من التفاعل بوعي وكفاءة مع البيئة الرقمية المتغيرة، وتوظيف التقنيات الحديثة في أداء مهامهم بمرونة، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، وتبني العقلية المبتكرة والتعاونية التي يتطلبها التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية (محمدي وبخوش، 2021م).

وتُعرف الباحثة الثقافة والقدرات الرقمية بأنها: قياس المهارات والمعارف والممارسات الرقمية لدى العاملين في البنك، التي تعزز ثقافة التغيير والابتكار

يعد محور واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي المتغير الرئيس لهذه الدراسة؛ إذ يتكون هذا المحور من ستة أبعاد تتمثل في الآتي (التقنيات الرقمية، الأمن الرقمي، رقمنة تجربة العميل، رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة، الثقافة والقدرات الرقمية، القيادة والابتكار الرقمي).

بعد التقنيات الرقمية:

وظيفة إدارية بمسمى موظف، في حين أن الإداريين يشغلون الوظائف (3.8%) نواب مدير، و (7.5%) مديرات إدارات و: (11.3%) رؤساء الأقسام.

التحليل الوصفي لواقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي:

تحديد مستوى توافر أبعاد واقع تطبيق التحول الرقمي:

جدول رقم (4) المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية، وقيمة اختبار Wilcoxon لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بشأن بُعد التقنيات الرقمية.

م	التقنيات الرقمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	درجة التوافر	قيمة Z Wilcoxon	مستوى المعنوية
1	يملك البنك أنظمة تقنية متطورة لتنفيذ العمليات الرقمية بكفاءة	4.34	.73	1	86.8	عالٍ جداً	6.096	.000
2	يستعمل البنك أنظمة وبرامج رقمية متطورة في إدارة معاملاته اليومية	4.25	.78	2	85	عالٍ جداً	5.892	.000
3	تعمل الأنظمة التقنية في البنك بكفاءة عالية دون انقطاع	4.25	.85	2	85	عالٍ جداً	5.825	.000
4	يوفر البنك مجموعة كبيرة من آلات الصراف الذكي في مختلف المناطق	4.13	1.02	3	82.6	عالٍ	5.292	.000
	المتوسط العام	4.57	.67	2	91.4	عالٍ جداً	6.394	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية عند مستوى الدلالة: (0.05).

(0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا ما أظهرته الفقرات جميعها في البعد تظهر فروق ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن المبحوثين جميعهم آرائهم متقاربة جداً، وهذا يعني أن المبحوثين راضين على واقع التحول الرقمي في البنك، وأن المنظمة تطبق التقنيات الرقمية بشكل كبير جداً عبر امتلاكه لأنظمة وبرامج رقمية متطورة في إدارة المعاملات اليومية بكفاءة عالية، وهذا يؤكد على مستوى توافر عالٍ جداً لبعد التقنيات الرقمية في البنك.

بعد الأمن الرقمي:

يبين الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لبعد التقنيات الرقمية بلغت قيمته: (4.57) بنسبة: (91.4 %)، مما يعني أن درجة توافر فقرات هذا البعد مجتمعة عند درجة عالية جداً، مما يدل على واقع تطبيق التقنيات الرقمية بشكل عالٍ جداً في البنك، كما يبين أن الانحراف المعياري لأغلبية الفقرات يتراوح ما بين: (0.73 – 0.85) باستثناء الفقرة الأخيرة بانحراف: (1.02)، مما يدل على تقارب في الآراء بين المبحوثين بدرجة كبيرة، وهذا ما أكدته نسبة استجابات المبحوثين، وأن جميع أوساطها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وأظهرت نتائج الجدول قيمة اختبار Wilcoxon معنوية للفقرات جميعها

جدول رقم (5): المتوسطات والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية، وقيمة اختبار Wilcoxon لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بشأن بعد الأمن الرقمي:

م	الأمن الرقمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	درجة التوافر	قيمة Z Wilcoxon	مستوى المعنوية
1	يحرص البنك على حماية الأصول الرقمية كافة من الوصول غير المصرح به	4.60	.57	2	92	عالٍ جداً	6.482	.000
2	يطبق البنك إجراءات لحماية أنظمته المصرفية من الاختراق أو التهديدات	4.60	.63	2	92	عالٍ جداً	.4656	.000
3	يلتزم البنك بسرية بيانات العملاء عند تنفيذ العمليات الإلكترونية	4.70	.57	1	94	عالٍ جداً	.6116	.000
4	يشعر العملاء بالثقة والأمان التام عند استعمالهم للخدمات البنكية الرقمية	4.55	.75	3	91	عالٍ جداً	6.167	.000
	المتوسط العام	4.83	.43	1	96.6	عالٍ جداً	6.838	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية عند مستوى الدلالة: (0.05).

وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا ما أظهرته الفقرات جميعها في البعد تظهر فروق ذات دلالة إحصائية؛ مما يدل على أن المبحوثين جميعهم آراؤهم متقاربة جداً هذا يعني أن المبحوثين متفقون تماماً بأن البنك لديه حماية كافية لحماية أنظمته من الاختراق أو التهديدات؛ لضمان سرية بيانات العملاء لديه في أثناء العمليات الإلكترونية؛ لتعزيز ثقتهم التامة بالبنك، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى التوافر عالٍ جداً لبعد الأمن الرقمي.

بعد رقمنة تجربة العميل:

يبين الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الأمن الرقمي بلغت قيمته: (4.83) بنسبة: (96.6 %)، مما يعني أن درجة توافر فقرات هذا البعد مجتمعة عند درجة عالية جداً، مما يدل على واقع الأمن الرقمي يطبق بشكل عالٍ جداً في البنك، ويبين الانحراف المعياري للفقرات جميعها يتراوح ما بين: (0.57 – 0.75)، وهي أقل من الواحد الصحيح؛ مما يدل على تقارب كبير في الآراء بين المبحوثين بدرجة كبيرة جداً، وهذا ما أكدته نسبة استجابات المبحوثين، وأن أوساطها الحسابية جميعها أكبر من المتوسط الفرضي (3)، كما أظهرت نتائج الجدول أن قيمة اختبار Wilcoxon معنوية للفقرات جميعها (0.000)،

جدول رقم (6): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية وقيمة اختبار Wilcoxon لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد رقمنة تجربة العميل.

م	رقمنة تجربة العميل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	درجة التوافر	قيمة Z Wilcoxon	مستوى المعنوية
1	تتوفر لدى العاملين بالبنك الخبرة الكافية في التعامل مع العملاء	4.21	.77	3	84.2	عالٍ جداً	.8305	.000
2	يوفر البنك تطبيقات ذكية تسهل تنفيذ العمليات المصرفية عن بعد	4.25	.78	2	85	عالٍ جداً	5.940	.000
3	يوفر البنك الإرشادات الكافية لنجاح تجربة التحول الرقمي للعميل	4.26	.81	1	85.2	عالٍ جداً	965.8	.000
4	يقدم البنك حلولاً مالية تتجاوز توقعات العملاء، وتلبي كافة احتياجاتهم	3.98	.82	4	79.6	عالٍ	5.431	.000
	المتوسط العام	4.49	.64	5	89.8	عالٍ جداً	6.317	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية عند مستوى الدلالة: (0.05).

جميعها في البعد تظهر فروق ذات دلالة إحصائية؛ مما يدل على أن المبحوثين جميعهم متفقون على أن لديهم خبرات كافية في التعامل مع العملاء، وأن البنك لديه تطبيقات ذكية سهلت للعملاء في إنجاز معاملاتهم المصرفية بكل يسر بفضل الارشادات التي وفرها البنك؛ لتكون دليلاً يساعد العميل على إنجاز معاملاته دون الحاجة إلى مساعدة احد، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى التوافر عالٍ جداً لبعد الرقمنة لتجربة العميل.

بعد رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة:

يبين الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لبعد رقمنة تجربة العميل بلغت قيمته: (4.49) بنسبة: (89.8 %)؛ مما يعني أن درجة توافر فقرات هذا البعد مجتمعة عند درجة عالية جداً، مما يدل على درجة توافر عالية جداً لبعد لرقمنة تجربة العميل في البنك، كما يبينه الانحراف المعياري للفقرات جميعها يتراوح ما بين: (0.77 – 0.82)، وهي أقل من الواحد الصحيح؛ مما يدل على تقارب الكبير في الآراء بين المبحوثين، وهذا ما أكدته نسبة استجابات المبحوثين وأن أوساطها الحسابية جميعها أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وأظهرت نتائج الجدول أن قيمة اختبار Wilcoxon جاءت معنوية للفقرات جميعها (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا ما أظهرته الفقرات

جدول رقم (7): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية وقيمة اختبار Wilcoxon لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة حول بعد رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة.

م	رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	درجة التوافر	قيمة Z Wilcoxon	مستوى المعنوية
1	يتيح البنك إنجاز المعاملات المالية كافة عبر التطبيقات والمواقع الرقمية	4.06	.91	3	81.2	عالٍ	5.380	.000
2	تتسم الخدمات الرقمية بالسرعة والدقة والموثوقية في الأداء	4.09	.93	2	81.8	عالٍ	5.330	.000
3	يتمكن العملاء من تنفيذ معظم المعاملات البنكية دون الحاجة إلى زيارة الفروع	3.92	.99	4	78.4	عالٍ	.6994	.000
4	يقدم البنك خدمات مالية رقمية متنوعة تلبي احتياجات العملاء المختلفة	4.13	.96	1	82.6	عالٍ	5.319	.000
	المتوسط العام	184.	.72	4	83.6	عالٍ	6.272	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية عند مستوى الدلالة: (0.05).

(0.05)، وهذا ما أظهرته الفقرات جميعها في البعد تظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية؛ مما يدل على أن المبحوثين جميعهم متفقين تماماً أن المعاملات المالية كافة تتم عبر التطبيقات والمواقع الرقمية التابعة للبنك بأداء عالٍ من حيث السرعة والدقة، دون الحاجة إلى زيارة الفرع؛ مما يوفر الجهد والوقت للعميل بالخدمات المالية المقدمة من البنك كافة، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى توافر عالٍ لبعد رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة.

بعد الثقافة، والقدرات الرقمية:

يبين الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لبعد رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة بلغت قيمته: (4.18) بنسبة: (83.6 %)؛ مما يعني أن درجة توافر فقرات هذا البعد مجتمعة عند درجة عالية؛ مما يدل على درجة توافر عالية لبعد رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة في البنك، كما يبينه الانحراف المعياري لجميع الفقرات يتراوح ما بين: (0.91 – 0.99)، وهي أقل من الواحد الصحيح؛ مما يدل على تقارب الكبير في الآراء بين المبحوثين، وهذا ما أكدته نسبة استجابات المبحوثين، وأن أوساطها الحسابية جميعها أكبر من المتوسط الفرضي (3)، كما أظهرت نتائج الجدول أن قيمة اختبار Wilcoxon جاءت معنوية للفقرات جميعها (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد

جدول رقم (8): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية، وقيمة اختبار Wilcoxon لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بشأن بعد الثقافة، والقدرات الرقمية:

م	الثقافة والقدرات الرقمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	درجة التوافر	قيمة Z Wilcoxon	مستوى المعنوية
1	يمتلك البنك عاملون لديهم المهارات الرقمية التي تمكنهم من أداء أعمالهم الرقمية	4.06	1.06	3	81.2	عالٍ	4.895	.000
2	يوفر البنك التدريب المستمر لتمكين الموظفين من المهارات والكفاءات الرقمية الجديدة	4.04	1.19	4	80.8	عالٍ	4.492	.000
3	يشجع البنك على ثقافة التجريب والابتكار السريع في تطوير الخدمات المصرفية	4.23	.95	2	84.6	عالٍ جداً	5.544	.000
4	يحفز البنك العاملين على تطوير معارفهم ومهاراتهم الذاتية باستمرار	4.25	.92	1	85	عالٍ جداً	5.607	.000
	المتوسط العام	4.20	.87	5	84	عالٍ جداً	6.047	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية عند مستوى الدلالة: (0.05).

المعتمد 0.05، وهذا ما أظهرته الفقرات جميعها في البعد تظهر فروق ذات دلالة إحصائية؛ مما يدل على أن المبحوثين جميعهم يؤكدون أن تمكنهم من أداء أعمالهم الرقمية بمهارة عالية؛ نظراً لتشجيع البنك لهم، وتحفيزهم على التجريب والابتكار؛ بهدف تطوير ذاتهم التي ستعكس أداءهم الوظيفي الذي سيعود على البنك بالفائدة المرجوة منهم، وبينت نتائج الدراسة أن مستوى التوافر عالٍ لبعد الثقافة والقدرات الرقمية.

بعد القيادة والابتكار الرقمي:

يبين الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لبعد الثقافة والقدرات الرقمية بلغت قيمته: (4.20) بنسبة: (84 %)، مما يعني أن درجة توافر فقرات هذا البعد مجتمعة عند درجة عالية جداً؛ مما يدل على درجة توافر عالية جداً لبعد الثقافة، والقدرات الرقمية في البنك، كما يبينه الانحراف المعياري للفقرات جميعها يتراوح ما بين: (0.92 – 1.19)، وهي ما بين أقل وأكبر من الواحد الصحيح؛ مما يدل على التذبذب في الآراء بين المبحوثين، إلا أن نسبة استجابات المبحوثين كانت كبيرة (عالية)، وأن أوساطها الحسابية جميعها أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وأظهرت نتائج الجدول أن قيمة اختبار Wilcoxon جاءت معنوية لجميع الفقرات: (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية

جدول رقم (9): المتوسطات والانحرافات المعيارية والرتبة، والأهمية النسبية، وقيمة اختبار Wilcoxon لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة بشأن بعد القيادة والابتكار الرقمي

م	القيادة والابتكار الرقمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	درجة التوافر	قيمة Z Wilcoxon	مستوى المعنوية
1	تلتزم القيادة العليا في البنك بدعم التحول الرقمي، وتشجع العاملين على تبني الأفكار المبتكرة	4.32	.80	1	86.4	عالٍ جداً	5.983	.000
2	يشجع البنك القيادات الإدارية على الإبداع والابتكار في بيئة العمل	4.17	.99	3	83.4	عالٍ	5.197	.000
3	توفر القيادة بيئة عمل محفزة للابتكار، وتشجع تجريب الأفكار الجديدة	4.17	.80	3	83.4	عالٍ	5.837	.000
4	تسهم القيادة في تخصيص الموارد لتطبيق الابتكارات الرقمية الحديثة	4.19	.88	2	83.8	عالٍ	5.609	.000
	المتوسط العام	254.	.70		85	عالٍ جداً	6.345	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية عند مستوى الدلالة: (0.05).

المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا ما أظهرته الفقرات جميعها في البعد تظهر فروق ذات دلالة إحصائية؛ مما يدل على أن المبحوثين جميعهم يؤكدون أن هناك التزاماً من قيادات البنك بدعم التحول الرقمي بخلق بيئة عمل مناسبة ومحفزة للعاملين، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع؛ لتطوير العمل في المنظمة، كما بيّنت نتائج الدراسة أن مستوى توافر عالٍ جداً لبعد القيادة والابتكار الرقمي.

تحليل فقرات محور واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي جميعها

يبين الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لبعد القيادة والابتكار الرقمي بلغت قيمته: (4.25) بنسبة: (85 %)؛ مما يعني أن درجة توافر فقرات هذا البعد مجتمعة عند درجة عالية جداً؛ مما يدل على درجة توافر عالية لبعد القيادة والابتكار الرقمي في البنك، كما يبينه الانحراف المعياري للفقرات جميعها يتراوح ما بين: (0.80 – 0.99)، وهي أقل من الواحد الصحيح مما يدل على التجانس التام في الآراء بين المبحوثين وأن جميع أوساطها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي (3)، وأظهرت نتائج الجدول أن قيمة اختبار Wilcoxon جاءت معنوية للفقرات جميعها (0.000)، وهي أقل من مستوى

جدول (10): المتوسطات والانحرافات المعيارية، والرتبة، والأهمية النسبية لمدى توافر مستوى أبعاد المحور في بنك اليمن والكويت في محافظة عدن:

م	التحول الرقمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية	درجة التوافر	قيمة Z Wilcoxon	مستوى المعنوية
1	التقنيات الرقمية	4.57	.67	2	91.4	عال جداً	6.394	.000
2	الأمن الرقمي	4.83	.43	1	96.6	عال جداً	6.838	.000
3	رقمنة تجربة العميل	4.49	.64	3	89.8	عال جداً	6.317	.000
4	رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة	4.18	.72	6	83.6	عال	6.272	.000
5	الثقافة والقدرات الرقمية	4.20	.87	5	84	عال جداً	6.047	.000
6	القيادة والابتكار الرقمي	4.25	.70	4	85	عال جداً	6.345	.000
	المتوسط العام للمحور	4.91	.30		98.2	عال جداً	6.998	.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية عند مستوى الدلالة: (0.05)

أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وهذا يدل أن الآراء لأفراد مجتمع الدراسة متقاربة، ولا يوجد اختلاف بين إجاباتهم.

النتائج والتوصيات:

النتائج: توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى العديد من النتائج التي ظهرت في أثناء التحليل للبيانات المدخلة، وخرجت بالنتائج الآتية:

1. أظهرت النتائج فيما يتعلق بالبيانات الشخصية والديموغرافية أن عدد الذكور في مجتمع الدراسة أكبر من عدد الإناث، ويتركزون في الأعمار في الفئة الأولى أقل من: (30) سنة، والفئة الثانية من: (30 - 40)، وأن غالبيتهم لديهم مؤهل بكالوريوس فما فوق، ويشكلون حوالي: (93%)، وأن أغلبهم سنوات خدمتهم أقل من: (10) سنوات، ويشكلون ما نسبته: (88.2%) ويشغلون ثلاثة أرباع منهم عاملين من إجمالي مجتمع الدراسة.

2. أظهرت النتائج بشكل عام أن لمحور واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي مستوى توافر بدرجة عالية جداً، وهذا يدل على مستوى تطبيق عالٍ للتحول الرقمي في فرع البنك.

3. أظهرت النتائج مستوى توافر عالٍ جداً لبعد التقنيات الرقمية؛ مما يدل على التطبيق العالي جداً لمستوى التقنيات الرقمية في البنك.

4. أظهرت النتائج مستوى توافر عالٍ جداً للبعد الثاني، وأن لدى البنك مستوى عالٍ جداً من الأمن الرقمي يجنبه أي اختراق، أو تهديد لأنظمتها البنكية.

5. أظهرت النتائج مستوى توافر عالٍ جداً للبعد الثالث؛ أي: مستوى التطبيق لرقمنة العميل عالية جداً؛ مما يمكن العميل من السهولة في تنفيذ العمليات البنكية بكفاءة عالية.

6. أظهرت النتائج مستوى توافر عالٍ للبعد الرابع لتطبيق رقمنة الخدمات المصرفية المقدمة؛ مما يجعل الخدمات تتميز بالسرعة والدقة في إنجازها من العميل دون الحاجة إلى زيارة الفرع.

7. أظهرت النتائج مستوى توافر عالٍ للبعد الخامس، وهذا يدل على أن البنك يطبق مستوى ثقافة عالية بامتلاك العاملين لديه مهارات عالية في الأداء والابتكار والتطوير المستمر؛ لرفع سمعة البنك.

8. بينت النتائج عدم وجود فروق لمتوسطات محور التحول الرقمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية، وأن آراء مجتمع الدراسة لا يوجد اختلاف فيها.

9. بينت نتائج الدراسة أن فرع بنك اليمن والكويت يستعمل التطبيقات والتقنيات الرقمية بشكل كبير جداً في تعاملاته اليومية؛ مما سهل للعميل تنفيذ العمليات المصرفية بكفاءة عالية مع مستوى أمان عالٍ تجنبه الاختراق، أو أي تهديدات لأنظمتها الرقمية.

التوصيات:

ومن النتائج التي خرجت بها الدراسة توصي الباحثة بنك اليمن والكويت بالآتي:

1. الاستمرار في تطوير الأنظمة التقنية وتحديثها بشكل دوري؛ لمواكبة أحدث الابتكارات؛ إذ أوضح (86.8%) من العاملين على الاستمرار في تطوير هذه التقنيات.

الجدول رقم (10) يوضح أن الوسط الحسابي العام لمحور واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت بلغ: (4.91) بتوافر عالٍ جداً؛ أي التطبيق للأبعاد عالية جداً كافة؛ مما يدل على أن البنك يتمتع بتحول رقمي قوي ومتوازن، مع تميز في الأمن الرقمي والتقنيات؛ لكنه بحاجة إلى تعزيز رقمنة الخدمات المصرفية بشكل كامل؛ لضمان تجربة عميل متكاملة، وزيادة الاعتماد على القنوات الرقمية؛ ليظل البنك المفضل لدى العميل.

الفرضية الرئيسة للدراسة: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات لمحور واقع وأفاق تطبيق التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي)؟"

جدول (11): نتائج اختبار (F/T) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية.

المتغيرات	الفئات	واقع تطبيق التحول الرقمي		
		رتبة الوسط الحسابي	قيمة F/T	مستوى الدلالة الإحصائية
النوع	ذكر	27.09	327	0.913
	أنثى	26.85		
العمر	أقل من (30) سنة	27.38	2.16	0.539
	(30-40)	27.29		
	(40-50)	20.67		
	(50-60)	29.50		
	أقل من (30) سنة	29.50		
المؤهل العلمي	فأقل	29.50	2.558	.465
	دبلوم	29.50		
	بكالوريوس	25.82		
	ماجستير	29.50		
سنوات الخدمة	أقل من (5)	27.54	3.612	.461
	(5-10)	27.73		
	(10-15)	21.93		
	(15-20)	29.50		
	(20-25)	29.50		
المسمى الوظيفي	مدير عام	29.50	1.09	.896
	مدير إدارة	29.50		
	مدير إدارة	29.50		
	رئيس قسم	25.08		
	موظف	26.85		
	موظف	26.85		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية عند مستوى الدلالة: (0.05).

نلاحظ من الجدول في الأعلى- رقم (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط إجابات لمحور واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي في بنك اليمن والكويت، تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المركز الوظيفي)؛ أي: إن المتغيرات الشخصية ليس لها أي أثر في استجابات أفراد مجتمع الدراسة؛ إذ بينت نتائج الجدول عدم معنوية مستوى الدلالة؛ فقد جاءت

خميس، أسر أحمد (2023م)، أثر التحول الرقمي على إستراتيجية التوظيف في القطاع المصرفي المصري: دراسة تجريبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة طنطا، كلية التجارة، العدد (43).

عبدالرحمن، عائشة (2024م)، واقع تطبيق التحول الرقمي في البنوك التجارية العربية: دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي السعودي، المجلة العربية للإدارة، المجلد (6)، العدد (2).

قرزيز، نبيلة، وزيدان، محمد والقطان، أحمد (2022م)، دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد (1).

محمدي، صالح؛ وبخوش، سليمة. (2021م)، الثقافة الرقمية: دراسة تحليلية في المفهوم، مجلة العلوم الإنسانية، باتنه - الجزائر، المجلد (32)، العدد (1).

مرسي، خولة (2025م)، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية: دراسة حالة (أطروحة دكتوراه، منشورة). جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية.

ناظر، حنين (2017م)، أثر استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة في إدارة علاقات الزبائن: دراسة ميدانية في البنوك الإسلامية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط - عمان، الأردن.

يونس، أبو سميرة مرعي (2019م)، أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان: إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030م، جامعة عين شمس.

Al- Khalifa, R. & Al-Bahrani, S. (2025), Digital Transformation in Gulf Banks: The Role of Digital Leadership and Cybersecurity, *Journal of Financial Innovation*, Vol. 12, No.1.

Al-Okaily, M., Alqudah, H., Matar, A., & Lutfi, A. (2023). Digital transformation and its impact on banking performance: Evidence from developing economies, *Journal of Financial Services Marketing*, 28(2).

Ngoc T.V. (2022). Measures to Manage Application Of Information and Communication Technology in High Schools In Don Duong District, Lam Dong Province To Meet the Educational Digital Transformation Era. *Journal Of Ethnic Minorities Research* 11 (1)

Teichert, R. (2019), Digital transformation maturity: A systematic review of literature, *Acta universitatis agriculturae et silviculturae mendelianae brunensis*.

Yose, M. & Choga, F. (2016), Usage of Computerized Accounting Information System at Development Fund Organizations: The Case of Zimbabwe. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR- JBM)*, 18 (2).

2. زيادة الاعتماد على الحوسبة السحابية؛ لتوسيع نطاق الخدمات وتحسين الكفاءة؛ إذ تبين من النتائج أن استعمال العملاء على التطبيقات الرقمية (81.1%) فقط.

3. توسيع انتشار آلات الصراف الذكي في المناطق جميعها؛ لتسهيل الوصول إلى الخدمات؛ إذ أكدت نتائج الدراسة الانتشار الكبير لآلات الصرافة بنسبة آراء (82.6%) من المبحوثين.

4. إطلاق حملات توعية لتعريف العملاء بالخدمات الرقمية وتعزيز ثقتهم بها.

5. تنظيم برامج تدريب دورية للموظفين بشأن الأمن الرقمي، وحماية البيانات؛ إذ بلغت نسبة الإجابات للمبحوثين (80.8%) من المبحوثين، وأن هناك (20%) من المبحوثين يرون أن التدريب غير كافٍ، ويطلبون مزيداً من التدريب.

6. تعزيز تقنيات التحقق المتعدد (Multi-Factor Authentication) لزيادة الأمان بلغت ما نسبته: (96.6%) بحسب نتيجة المبحوثين في البنك.

7. إجراء مراجعات دورية؛ للتأكد من سلامة أنظمة حفظ البيانات.

8. تطوير منتجات وخدمات مالية جديدة تتجاوز توقعات العملاء (مثل المحافظ الرقمية، التمويل الشخصي الذكي).

9. تحفيز الموظفين على المشاركة في مسابقات داخلية؛ لتطوير حلول رقمية مبتكرة؛ إذ أكد (83.4%) من المبحوثين أن البنك ينتهج زيادة التحفيز.

المراجع:

أبو سالم، دارين عبدالله، والعتيبي، محمد سعيد نجم، (2024م) *أبعاد التحول الرقمي وأثره على تطوير الوظيفة: تقييم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك*، مجلة البحوث المالية والتجارية، جامعة بورسعيد، كلية التجارة، المجلد (25)، العدد (4).

البطرنى، رنا محمد، والجزار، ياسمين محمود محمد. (2023م)، أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (53)، العدد (1).

الدبانة، رانيا حسن محمد (2023م)، أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة - جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم العلوم المالية والمصرفية - الأردن.

الزغبى، محمد عبد الله؛ والحوري، نسرين أحمد. (2022م)، دور التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء في البنوك الأردنية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية - جامعة اليرموك، المجلد (18)، العدد (2).

العوان، جعفر بن أحمد (2023م)، القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (20)، العدد (1).

العتيبي، أحمد بن محمد (2024م)، التحول الرقمي في الإدارة والموارد البشرية: مدخل إستراتيجي معاصر، دار الخليج للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

الفاروق، طارق عمر (2023م)، دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية، بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية المجلد (15)، العدد (15).

The Current State of Digital Transformation Dimensions Implementation the Yemen Kuwait Bank in the Republic of Yemen: A Case Study of Aden Governorate

Khalda Khalid Ali Abdulatif Al -Ban

Department of Business Administration - Aden Community College –Aden City -Yemen

khalda2798@gmail.com

Received
15/01/2026

Accepted
05/04/2026

Published
10/09/2026

Cite: Al-Ban, K.A. (2026). The Reality of Implementing Digital Transformation Dimensions at the Yemen Kuwait Bank in the Republic of Yemen: A Case Study of Aden Governorate. *University of Lahej Journal of Applied Sciences and Humanities*, 2(1), 70-81.

Abstract

The study aimed to identify the reality of implementing digital transformation dimensions at the Yemen Kuwait Bank in the Aden Governorate, Republic of Yemen. This was achieved by measuring the availability of digital transformation dimensions, namely: (Digital Technologies, Digital Security, Digitalization of Customer Experience, Digitalization of Banking Services, Digital Culture and Capabilities, and Digital Leadership and Innovation). The study employed a descriptive-analytical methodology, and a questionnaire was developed as the primary data collection tool after ensuring its validity and reliability through expert arbitration.

The study population consisted of all employees at the Yemen Kuwait Bank in Aden Governorate, using a comprehensive census method. Out of the total 60 employees, 53 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, while 7 were excluded due to incompleteness. The study utilized the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) for data analysis. The results revealed that the level of implementing digital transformation dimensions at the bank was overall high. This indicates the bank management's commitment to adopting modern technologies and enhancing digital transformation across its operations and services. Based on these findings, the study offered several recommendations, most notably: continuing the development and modernization of technical systems, strengthening digital security and data protection, developing the digital skills of employees, expanding banking services, and supporting innovation to improve service quality.

Keywords:

© 2026, Al-Ban, K.A, licensee University of Lahej Journal of Applied Sciences and Humanities. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and redistribute the material in any medium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.

