

التحول الرقمي وتأثيره في تعزيز القدرات التنافسية "دراسة تطبيقية على قطاع البنوك المصرية"

The impact of Digital transformation on enhancing Competitive advantage of institutions An applied study on the banking sector in Egypt

محمد عابدين عوض سعدالله

إشراف

الأستاذ الدكتور: فريد محرم الجارحي

أستاذ المحاسبة المالي بكلية التجارة جامعة عين شمس

وعميد كلية ادارة الاعمال بجامعة بدر

المستخلص:

سعى البحث للتعرف على ودارسه التحول الرقمي من خلال تحليل ابعاده ومفهومه وبيان الفرص والتحديات التي فرضها وتأثيرها على تعزيز وبناء القدرات التنافسية للبنوك التجارية. وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. اعتمادا على بيانات ثانوية تم الحصول عليها من خلال الجهات الرسمية والاقتصادية المحلية والولية كالبنك الدولي والبنك المركز المصري وغيرها من الجهات الرسمية، وبيانات اوليه تم الحصول عليها من خلال قائمة الاستقصاء الموزعة. حيث تم توزيع عدد (٤٠٠) استبانة على العينة المختارة عشوائيا من مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين بالبنوك التجارية للبنوك عام وخاص وتم معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة لوجود علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية لكافة ابعاد التحول الرقمي المتمثلة في (التكنولوجيا الرقمية، بناء استراتيجيات التحول الرقمي، موارد ومتطلبات التحول الرقمي، القيمة المضافة للتحول الرقمي، الابتكار الرقمي) منفردة ومجمعة على تعزيز الميزات التنافسية للبنوك التجارية بالإضافة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

لمتوسطات استجابة المبحوثين لأبعاد التحول الرقمي والقدرات التنافسية وفقاً لمتغيرات (الجنس-العمر-الخبرة)

وخلصت الدراسة بمجموعه من التوصيات اهمها – مزيد من الجهود لنشر ثقافه الشمول المالي للعاملين بالبنوك وفئات المجتمع المختلفة - تضمين المناهج الدراسية بتطبيقات ومفاهيم التحول الرقمي والشمول المالي بالمرحلة الأساسية والمزيد من الدراسات العربية حول التحول الرقمي وابعاده واثاره
الكلمات الافتتاحية: التحول الرقمي، التكنولوجيا المالية، الميزة التنافسية.

Abstract:

The research aims to identify and study digital transformation by analyzing its dimensions and concept and clarifying the opportunities and challenges it posed and their impact on enhancing and building the competitiveness of commercial banks. This is done using the descriptive and analytical approach. Depending on secondary data obtained through local and international official and economic bodies such as the World Bank, the Central Bank of Egypt and other official authorities Preliminary data obtained through the distributed survey list. Where (400) questionnaires were distributed to the randomly selected sample of the study population represented by employees of commercial banks of public and private banks and were processed using the statistical packages program SPSS. The study found a positive "positive" linear relationship of statistical significance for all dimensions of digital transformation represented in (Digital technology, building digital

transformation strategies, digital transformation resources and requirements, added value of digital transformation, digital innovation) individually and collectively to enhance the competitive advantages of commercial banks in addition to the absence of statistically significant differences in the average respondents' response to the dimensions of digital transformation and competitiveness according to the variables (gender - age - experience) The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are - more efforts to spread the culture of financial inclusion for bank employees and various segments of society - including curricula with applications and concepts of digital transformation and financial inclusion in the basic stage and more Arab studies on digital transformation and its dimensions and effects

KEY WORDS: Digital Transformation, Fintech, Competitive Advantage

المقدمة:

فرضت الديناميكية والتطورات السريعة التي شهدها العالم بالسنوات الأخيرة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والافكار الابتكارية ببيئة الاعمال والأنظمة المالية والاقتصادية المختلفة وما عززته جائحه كوفيد ١٩ من الاعتماد على التكنولوجيا بصوره شبه كاملة في اتمام المعاملات وانهاء الاعمال وما زاد تأثيره بروز ما يعرف بالجيل الرابع من المؤسسات المالية والتكنولوجيا المالية وتقنيات متقدمة كالبلوك شين والعملات المشفرة والذكاء الصناعي والبيانات الضخمة ،مما استلزم ان تنتهج تلك المؤسسات استراتيجيات واليات مبتكرة ومرنه للبقاء والنمو وهنا اصبح مفهوم التحول الرقمي او الرقمنة احد الاهداف الاستراتيجية للدول والمؤسسات

المالية والبنوك وما انطوي عليه من فرص وتحديات وفهم اشمل لسلوك ورغبات العملاء المتطورة ، وقد مرت البنوك المصرية بمجموعه من التحولات خلال العقد الأخير بما يعرف بعملية تطوير وإصلاح القطاع المالي من تغيرات استراتيجية واندماجيات واستحوادا وذلك لضمان نظام مالي قوى واكثر استقرارا . فأصبح لفظ التحول الرقمي مرادفا للغة العصر في كافة المجالات كالزراعة والتعليم والصحة والخدمات الحكومية والبنوك وغيرها، التي ترغب في التحول من الطرق التقليدية التي لا تتواءم مع الكم الهائل من المعلومات والمستخدمين لطرق اكثر فعالية ، مما يؤدي الى (وزارة الاتصالات المصرية ٢٠٢٣):

- لتحسين جودة حياة المواطن من خلال تحسين ظروفه المعيشية وتقديم خدمات إلكترونية متعددة من خلال كافة المنافذ الرقمية وغير الرقمية.
- تحويل الحكومة إلى حكومة مترابطة رقميًا من خلال ربط الأنظمة الرقمية الحكومية وتحسين العمل داخل الجهاز الإداري للدولة ليعمل بكفاءة وفاعليه.
- تمكين الدولة من الحكومة الإلكترونية وتعزيز قيم الشفافية والمحاسبة والمراقبة لكافة الأعمال من خلال التفاعل والتشارك بين عناصر المجتمع المختلفة، بما في ذلك الجامعات والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وغيره.
- وعلاوة على ان التحول الرقمي والابتكار التكنولوجي يعزز من قدرة المنظمات على تطوير اصولها المعلوماتية واستخدامها في تكوين رؤية شاملة لعملائها واحتياجاتهم وتوقعاتهم والوفاء بها بشكل يضمن رضائهم وولائهم تجاه المنظمة (DANA E, 2019).

وقد شغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا ومكانة مهمين في كل من مجالي الادارة الاستراتيجية واقتصاديات الاعمال، إذ تمثل الميزة التنافسية المصدر الذي يعزز وضع المنظمة بما يحقق الارباح الاقتصادية، من خلال تميزها على منافسيها في مجالات متعددة (Betlis,R.A&htt ,2010)

وقد تناولت الاديبيات ابعاد الميزة التنافسية ما بين التكلفة والجودة والابداع والمرونة والتصميم والوقت والسمعة وغيرها من المتغيرات حيث ركزت اغلبها على الابعاد ذات الاثر المادي المباشر (السنوسي، ٢٠١٦)

لذا في ظل تلك المتغيرات ظهرت حاجة ملحة لدراسة شاملة للتحول الرقمي واليات التطبيق الاستراتيجية لأبعاده ومدى تأثيرها في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسات وخاصة البنوك

١- مشكلة البحث:

نتيجة التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات وحاجة العملاء لحلول رقميه لاحتياجاتهم المالية، بالإضافة لظهور الجيل الرابع من المؤسسات المالية المدعومة بأليات التكنولوجيا المالية وما له تأثير وجودي على مكانه البنوك التقليدية، بالإضافة لعدم كفاية الحلول والانظمة الحالية لتلبية احتياجات الكم الهائل من المستخدمين والمعلومات بجودة وقيمه مرتفعة.

كما ان حدة المنافسة بين المنظمات تتيح المزيد من فرص الاختيار وتفضيلات العملاء وتختصر المساحات الوقتية المعنية بدورة حياة المنتجات، وهذا يضع المنظمات تحت ضغوط مستمرة لتطوير منتجاتها وخدماتها استجابة لحاجات العملاء، كما يقتضي ذلك، انتباه المنظمات لاتخاذ تدابير تغيير هياكلها التنظيمية لتصبح أكثر مرونة وتفاعل مع المستجدات البيئية (عامر&اماني، ٢٠٢٢)

لذا تنبع مشكلة الدراسة بمدى تأثير التحول الرقمي بمتغيراته على تعزيز القدرات التنافسية بالتطبيق على البنوك المصرية الذي عكف الباحث على دراستها.

٢- الهدف العام للبحث:

هدفت الدراسة بشكل عام لاختبار أثر التحول الرقمي على بناء الميزات التنافسية بالتطبيق على قطاع البنوك المصرية، وذلك من اجل دراسة مفصلة للتحول الرقمي

٣- الدراسات السابقة:

٣-١. الدراسات السابقة حول التحول الرقمي:

- دارسه (شهادة ٢٠٢٢) بعنوان "تأثير ابعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية الأردنية " التي هدفت الدراسة " لتسليط الضوء على عملية التحول الرقمي في الاردن وتحديدًا بقطاع المصارف الإسلامية من خلال دراسة ماهية التحول الرقمي مزاياه وتحدياته وتحليل مدى النضج الرقمي بتلك المصارف اعتمادًا على المنهج الوصف التحليلي باستخدام المقابلات الشخصية وعدد ١٢٠ استبيان تم توزيعها على الاربع بنوك الإسلامية العاملة بمملكة الأردن وتوصلت لوجود علاقة بين التكنولوجيا الرقمية والاستراتيجية الرقمية ومهارات التحول الرقمي كأبعاد للتحول الرقمي ومدى النضج الرقمي
- دراسة (بكري، ٢٠٢٢) بعنوان "دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية " التي هدفت الدراسة لتحليل مدى تطبيق التحول الرقمي بالبنوك التجارية المصرية ومنافعه وأثره على ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية اعتمادًا على المنهج الاستنباطي والاستقرائي بواسطة قائمه الاستبيان التي تم توزيعها على عينه مكونه من ٣٣٣ مفردة بالبنوك التجارية محل الدراسة، وتوصلت وجود إثر ذو لالة معنوية لتطبيق البنوك التجارية للتحول الرقمي على ترشيد التكاليف.
- دراسة (بوزانه & حميدوش، ٢٠٢٢) بعنوان " مساهمة الطول الرقمية في تعزيز درجة الشمول المالي – تجربة دولة كينيا " التي ركزت الدراسة على ابعاد الجيل الرابع من المؤسسات المالية بتجربة دولة كينيا باستخدام الخدمات المالية عبر الهاتف المحمول وعلاقه التحول الرقمي بتعزيز الشمول المالي واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي المقارن حيث استخدمت البيانات الثانوية من الجهات الرسمية وتحديدًا المعلنة من قبل البنك الدولي ، وخلصت الدراسة لفعالية تجريه

كينيا المتمثلة في التحول الرقمي من خلال خدمة الهاتف المحمول (M-Peas) في مجال تعزيز الشمول المالي وتوسيع نطاقه عن طريق هذه الخدمة

- **دراسة (السواط & الحربي، ٢٠٢٢) بعنوان "إثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز"** التي هدفت الدراسة لتسليط الضوء على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة وفعالية ابعاد الاداء الأكاديمي المتمثلة في مهنية الاداء الأكاديمي والاداء البحثي والبعد الأخلاقي والاداء الإداري لأعضاء هيئة التدريس حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كاداه لجمع البيانات الموزعة على عينيه مكونه من ٥٩٩ مفردة من اعضاء هيئة التدريس وتم استخدام برنامج SPSS كأسلوب لتحليل البيانات وتوصلت لوجود اثر ذو دلالة معنويه للتحول الرقمي على كفاءة الاداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز
- **دراسة (على & خضير، ٢٠٢٠) بعنوان "التحول الرقمي للعمليات المصرفية كاداه لتطوير الاداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد كنموذج"** التي هدفت الدراسة للتعرف على طبيعة التحول الرقمي للعمليات المصرفية وأثر ابعاده (التسوية الاليه RTGS & الدفع الإلكتروني & المقاصة الإلكترونية) على الاداء المالي الاستراتيجي متمثل في اربعة مؤشرات (الربحية & السيولة & ملائمة راس المال & التوظيف) واتخذت الدراسة مصرف بغداد كنموذج وتم الاعتماد على البيانات الثانوية المنشورة من هيئة سوق المال والجهات الحكومية، وفقاً والمنهج الوصفي التحليلي وباستخدام تحليلات الانحدار والارتباط ، وتوصلت لعدم وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي للعمليات المصرفية والاداء المالي الاستراتيجي وذلك اعتمادا على اغلب ابعاد التحول الرقمي والأداء المالي الاستراتيجي
- **دراسة (بريس & جبر، ٢٠٢١) بعنوان " تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف"** دراسة استطلاعيه لراء عينه من مديري المصارف الخاصة بمحافظة كربلاء" التي استهدف السنة مصارف

الخاصة المتواجدة بمحافظة كربلاء العراقية على عينه مكونه من ٦٠ مفردة من مديري الاقسام بتلك المصارف واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وذلك باستخدام قوائم الاستبيان من خلال تحليل معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغيرات وبرنامج SPSS لدراسة درجه التأثير. وتوصلت لوجود ارتباط وتأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للمصارف

- دراسة (مندوه، ٢٠٢٠) بعنوان " اثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسسية في سوريا" التي عكفت على دراسة التحول الرقمي وأثر تطبيقه في المؤسسات العامة السورية اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج SPSS واستخدمت الاستبانة كاداه لجمع البيانات من العينة المكونة من ٧٥ مفردة وتوصلت لوجود علاقة ذات دلالة احصائية لأبعاد التحول الرقمي على تحسين الخدمات المقدمة من المؤسسات العامة السورية.
- دراسة (حسين، ٢٠٢٣) بعنوان " اثر التحول الرقمي على الاداء التنظيمي - دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات " التي استهدفت قطاع الاتصالات وتحديدا الشركة المصرية للاتصالات حيث تم الاعتماد على الاستبانة كاداه لجمع البيانات الأولية الموزعة على عينه مكونه من ٣٧٥ مفردة من العاملين بالمصرية للاتصالات اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مجموعه مختلفة من الاساليب الإحصائية كمعامل ارتباط بيرسون والانحدار الخطى البسيط وغيرها من الأساليب وتوصلت لوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية طردية للتحول الرقمي على الاداء التنظيمي
- دراسة (عامر & أماني & محمد، ٢٠٢٢) بعنوان "إثر التحول الرقمي أبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك " التي استهدفت الدراسة قطاع البنوك التجارية المصرية بمحافظة القاهرة تم تطوير استنماره استنصاء الاستبانة كاداه لجمع البيانات الأولية الموزعة على عينه مكونه من ٣٧٩ مفردة من العاملين بالبنوك اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي

باستخدام التحليل العاملي التوكيدي ومعامل الفا كرو نباخ لاختبار فروض البحث، وتوصلت لوجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية طردية للتحول الرقمي على إبداع العاملين. ، وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على طبيعة الهيكل التنظيمي، وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على إبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي.

٣-٢. دراسات سابقة حول بناء الميزة التنافسية:

- دراسة (الزهراني، ٢٠٢٢) بعنوان "أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز بناء الميزة التنافسية بجامعة القصيم" التي هدفت للتعرف على أثر الرقابة الاستراتيجية في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية حيث أستهدفت جامعة القصيم اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كاداه لجمع البيانات وتطبيقها على عينه عشوائية طبقه مكونه من ٢١٧ عضو من هيئة التدريس بجامعة القصيم وتم التركيز على اسلوب الانحدار الخطى البسيط في تحليل العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية والكفاءة والجودة والابداع والاستجابة لحاجة المستهلك كأبعاد الميزة التنافسية ، وتوصلت لوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للرقابة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية
- دراسة (محروس، ٢٠٢٠) بعنوان " أثر الابتكار في العلاقات العامة على الميزة التنافسية للشركات المصدرة للحاصلات الزراعية " والتي هدفت للتعرف على دور الابتكار في العلاقات العامة على الميزة التنافسية تطبيقا على الشركات المصدرة للحاصلات الزراعية في مصر، وذلك اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت قائمه الاستقصاء كاداه رئيسيه لجمع البيانات موزعه على عينه عشوائية مكونه من ١٢٠مفرده من مديري الشركات المصدرة للحاصلات الزراعية. وتوصلت لوجود إثر إيجابي للابتكار في العلاقات العامة على الميزة التنافسية.

- دراسة (الشنطي، الجيار، ٢٠٢٠) بعنوان "الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية" التي هدفت للتعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على تعزيز وبناء الميزة التنافسية الى استهدفت قطاع صناعة الأدوية والشركات الخاصة العاملة به بدولة فلسطين واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع عدد ١٦٦ استبانة على مجتمع الدراسة المكون من كافة العاملين بالقطاع بأسلوب الحصر الشامل وتم معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفروض ، وتوصلت لوجود اثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز ابعاد الميزة التنافسية كافة فيما عدا بعد المقدرات الجوهرية

٣-٣. دراسات سابقة للعلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية:

- دراسة (كامل، ٢٠٢١) بعنوان " التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء -دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد " التي هدفت للتعرف على وتحليل متغيرات التحول الرقمي بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كاداه رئيسيه لجمع البيانات على عينه الدارسة المكونة من ١٥٠ مفردة من مسؤولي خدمه العملاء بالبنوك الأربعة المتواجدة بجنوب الصعيد (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، البنك التجاري الدولي، بنك الإسكندرية) وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل ومعالجة البيانات، وتوصلت ل وجود اثر إيجابي لمتغيرات التحول الرقمي المتمثلة في بناء الاستراتيجية ونشر ثقافه التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالبنوك محل الدراسة.
- دراسة (العلاق & كمون، ٢٠٢٠) بعنوان " اثر التحول الرقمي التكنولوجي على القدرات التنافسية بالمصارف العراقية -دراسة تحليليه " التي استهدفت دراسة اثر التحول الرقمي التكنولوجي بالمصارف العراقية على الميزة التنافسية

لتلك المصارف والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبانة على عينه مكونه من ٧١ من موظفي الإدارة العليا بخمسه من المصارف العراقية وتم استخدام الانحدار الخطى المتعدد كأحد الاساليب الإحصائية الرئيسية في تحليل ومعالجه البيانات ، وتوصلت لوجود اثر إيجابي ومساهمة فعالة للتحول الرقمي التكنولوجي على القدرات التنافسية للمصارف العراقية محل الدراسة.

٤- الأهمية العلمية والعملية للبحث:

تكمن اهمية الدراسة بكون التحول الرقمي اصبح عامل مشترك بكافة خطط التنمية الشاملة للدول والمؤسسات الاقتصادية بالإضافة لكونه احد اليات تحقيق اهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة وكذلك رؤية مصر ٢٠٣٠ بكونه اداة فعالة للحفاظ على النظام المالي العالمي المتمثل بالبنوك بالبقاء والنمو واستثمار للوقت والموارد وتقليل تكاليف الأنشطة ، بالإضافة لأثراء المكتبة العربية وسد الفجوة الأكاديمية بدراسات حديثه حول التحول الرقمي وتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وبناء القدرات التنافسية وايجاد حلول اكثر فعالية للتحديات التي تعترضهما ، وتكوين قاعدة علمية تساعد متخذي القرار في المستقبل ،

كما يتوقع ان تكون الدراسة اضافة عمليه من خلال تقديم بعض التوصيات التي تساهم في وضع اليات وتطوير نماذج اعمال تطبيقيه للتحول الرقمي والريادة الرقمية كون الدراسة استهدفت قطاع البنوك المصرية الذي يعد الشريان الرئيسي للنشاط الاقتصادي

٥- حدود البحث:

الحدود الموضوعية: إثر التحول الرقمي على بناء الميزات التنافسية بالبنوك التجارية المصرية وتم اجراء الدراسة تطبيقه على عينة عشوائية من العاملين بالقطاع المصرفي بمختلف مستوياتهم.

الحدود الزمانية: امتدت فترة الدراسة خلال الفترة من عام ٢٠٢٣-٢٠٢٤، التي تعد فترة كافية لاختبار فرضيات الدراسة.
الحدود المكانية: البنوك التجارية بجمهورية مصر العربية.
الحدود البشرية: العاملين بالبنوك التجارية بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

٦- متغيرات البحث:

المتغير المستقل: التحول الرقمي.

المتغير التابع: الميزة التنافسية.

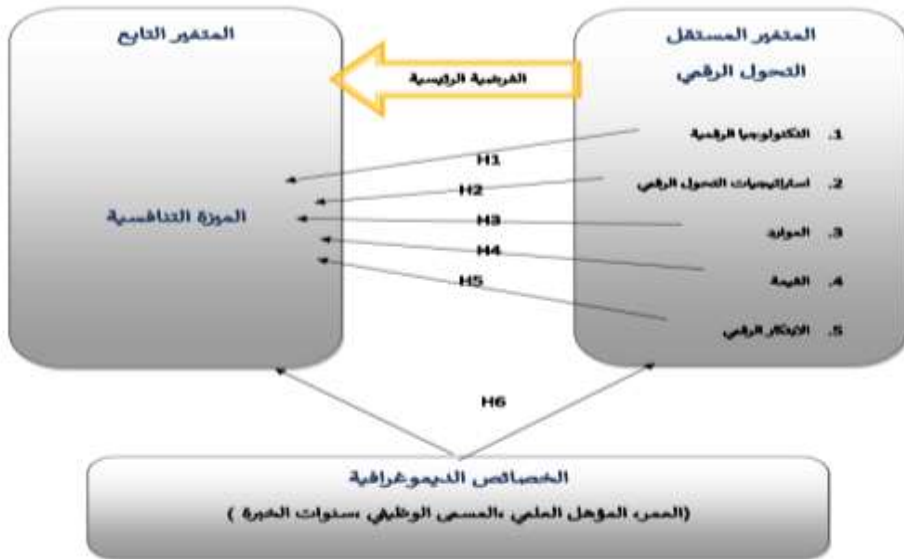
المتغيرات الديموغرافية: العمر، المؤهل الدراسي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

٧-فرضيات الدراسة

- **الفرض الرئيسي الاولي:** "لا يوجد اثر ايجابي ذوي دلالة احصائية للتحول الرقمي على تعزيز الميزات التنافسية للبنوك التجارية".
ويتفرع الفرض الرئيسي وفقاً وابعاد التحول الرقمي لخمسة فروض فرعية:
- **الفرض الفرعي الاول** " لا يوجد أثر ايجابي ذوي دلالة احصائية للتكنولوجيا الرقمية على تعزيز الميزات التنافسية للبنوك التجارية "
- **الفرض الفرعي الثاني** " لا يوجد اثر ايجابي ذوي دلالة احصائية لبناء استراتيجيات التحول الرقمي على تعزيز الميزات التنافسية للبنوك التجارية "
- **الفرض الفرعي الثالث** " لا يوجد اثر ايجابي ذوي دلالة احصائية للموارد ومتطلبات التحول الرقمي على تعزيز الميزات التنافسية للبنوك التجارية "
- **الفرض الفرعي الرابع** " لا يوجد اثر ايجابي ذوي دلالة احصائية للقيمة المضافة للتحول الرقمي على تعزيز الميزات التنافسية للبنوك التجارية "
- **الفرض الفرعي الخامس** " لا يوجد اثر ايجابي ذوي دلالة احصائية للابتكار الرقمي على تعزيز الميزات التنافسية للبنوك التجارية "

● **الفرض الفرعي السادس:** "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابة المبحوثين لأبعاد التحول الرقمي وفقاً والمتغيرات الديموغرافية كالجنس والعمر والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة"

٨- نموذج الدراسة :



٩- الإطار النظري للبحث:

٩-١. التحول الرقمي:

٩-١-١. مفهوم التحول الرقمي:

عرفة (سلايمي والبوشي ٢٠١٩): بأنه العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها واسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومتطلبات وخدمات تميز بسلاسة الاعمال الرقمية واليدوية بتجارب

الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والاداء التنظيمي في نفس الوقت، وقد عرّفة (Berghaus&Back,2016:3)، بأنه: تغيير جذري في المنظمة وله تأثير غير عادي على الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، كما عرفه (كامل، ٢٠٢١): بأنه عملية الانتقال من نظام تقليدي في المعاملات المالية الى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل المصرفي في ضوء مجموعه من الابعاد والمتطلبات ، فيما عرفتها دراسة (شحادة، ٢٠٢٢) بخصوص البنوك الاسلامية بأنه: عمليه تهدف لتحويل نموذج عمل المصارف الإسلامية الى نموذج أكثر تطوراً من خلال توظيف التقنيات الرقمية وبما لا يخالف احكام الشريعة الإسلامية ، ويتضح للباحث من المفاهيم السابقة بإمكانية تعريف التحول الرقمي اعتماداً على خمسة مكونات رئيسية كالتالي: "بأنها عملية مستمرة تقوم بها المؤسسات للتكيف ورغبات الاسواق والعملاء والاطراف المرتبطة من خلال توظيف القدرات الرقمية وذلك لابتكار نماذج اعمال جديده وسباقه وأكثر مرونة مع التطور المتنامي "

٩-١-٢. أهمية التحول الرقمي:

- اوجزت دراسة (كامل، ٢٠٢١) & (السواط & الحربي، ٢٠٢٢) & (حسين، ٢٠٢٣) & (بكري، ٢٠٢٢) & (برديس & جبر، ٢٠٢١) بان أهمية التحول الرقمي تتمثل في:
- تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة بشكل أسهل وأسرع وخلق قيمة للعملاء
 - ربط كافة قطاعات النشاط الاقتصادي ببعضها سواء مؤسسات اقتصاديه او حكومية او دوليه
 - ربط كافة قطاعات النشاط الاقتصادي ببعضها سواء مؤسسات اقتصاديه او حكومية او دوليه
 - تحسين الكفاءة التشغيلية وتبسيط الاجراءات وخفض التكاليف
 - يخدم اغراض التوسع والنمو والانتشار
 - رفع مستويات الشفافية والحوكمة وحماية حقوق الاطراف المرتبطة وتقليل مستويات الفساد الإداري

٩-١-٣. ابعاد التحول الرقمي:

قام الباحث بصياغة ٥ ابعاد رئيسيه للتحول الرقمي بناء على الادبيات السابقة تتلخص كالتالي:

- البعد الاول: التكنولوجيا الرقمية
- البعد الثاني: استراتيجيات التحول الرقمي:
- البعد الثالث: الموارد والمتطلبات
- البعد الرابع: خلق القيمة
- البعد الخامس: الابتكار الرقمي

٩-٢. الميزة التنافسية :

٩-٢-١. مفهوم الميزة التنافسية

عرفها ((Pietersen,2010:17)) بانها تحقيقي فحوه أكبر عن المنافسين بين القيمة التي يولياها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج المنتج ، عرفها مايكل بورتر على انها "اكتشاف طرق جديده اكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين ومدى قدرة المؤسسة على تجسيد ذلك الاكتشاف ميدانيا ، فيما قدم (Barney,2003) إطار ونموذج عمل **VRIO** لتحليل وقياس كافة موارد المؤسسة من حيث المساهمة في بناء الميزة التنافسية، ويرعى الباحث بان النموذج قدم تعريف مبسط للميزة التنافسية حيث وضح النموذج بضرورة توافر التالي : القيمة **VALUE** ، الندرة **RARNESS** ، القابلية للتطبيق **IMITABILITY** ، التنظيم **ORGANIZATION** وقد استخلص الباحث بناء على التعريفات السابقة على انها "بانها مكانة تكتسبها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المثيلة وتتبع داخليا من خلال تحليل وتطوير الموارد والانشطة الداخلية ومن ثم خلق قيمة فريدة ومنظمة ويصعب تقليدها

٩-٢-٢. أهمية الميزة التنافسية

يعد بناء الميزة التنافسية الهدف الاسمي والرئيسي للمؤسسات في كونها (القحطاني & عارف، ٢٠٢٢) :

- ايجاد قيمة للعملاء تلبى احتياجاتهم وتضمن ولائهم وتعدم تحسين الصورة الذهنية لديهم عن المؤسسة.
- الاستمرارية والنمو والتقدم على المدى البعيد.
- الاثر الإيجابي في مدركات الاطراف المرتبطة عملاء، موردين، مستثمرين.
- التوسع الاستراتيجي والتفوق النوعي وزيادة الحصة السوقية ومن ثم تحقيق الربحية.
- المرونة والديناميكية والتوسع والانتشار.
- تنمية القدرات والكفاءات البشرية

٩-٢-٣ أبعاد الميزة التنافسية:

اختلفت الأدبيات حول تحديد ابعاد الميزة التنافسية، فيما يرى الباحث بان الابعاد الاكثر أجماعا وتأثيرا تتمثل في الآتي: (القحطاني & عارف، ٢٠٢٢) & (Madhani,2017)&(Mwenemeru,H.K.&Nzuki &2016)

- الجودة - التكلفة - المرونة - الابداع - التسليم

٩-٢-٤ مداخل بناء الميزة التنافسية:

- تم تصنيف بناء الميزة التنافسية وفقاً لمصادر كالتالي (الحزيرات & احمد، ٢٠١٦)
- المدخل الخارجي: يركز على منظور الفرص الخارجية
 - المدخل الداخلي: يركز على منظورين (هارل تشارلز & جاريت جونز، ٢٠١٠)
 - مدخل الموارد: المتمثل في راس المال المادي والفكري والتنظيمي
 - مدخل سلاسل القيمة: V.C.A. الذى يركز على القيم المضافة التراكمية من الأنشطة المتداخلة للمؤسسة وتصنف (k.Elliot, 2014)
 - الأنشطة الرئيسية (خلايا القيمة) : وهى تلك الأنشطة التي تسهم بشكل مباشر في التكوين السلعي او المادي للسلع وتصنف (الدوري، ٢٠١٥) الممارسات خاصه بإدارة العمليات والممارسات الخاصة بإدارة التسويق
 - الأنشطة الداعمة: تلك الأنشطة التي تدعم الأنشطة الأساسية للمنشأة.

٩-٢-٤ استراتيجيات بناء الميزة التنافسية:

تم تبني ثلاث استراتيجيات أساسية وفقاً وبورتر للتنافسية

- استراتيجية قيادة التكلفة:
- استراتيجية التمايز
- استراتيجية التركيز

١٠- الدراسة التطبيقية:

١٠-١. أسلوب الدراسة:

اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات، المصادر الأولية من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة للبحث، لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة وجاء اعتماد الباحث على قائمة الاستقصاء في دارسته التطبيقية كونها الأداة الأكثر ملائمة لطبيعة ومشكلة الدراسة ، فتم اعدادها على شكل أسئلة تم صياغتها في ضوء فروض الدراسة التي تم توزيعها على العينة المختارة، وتم مراسلة بعضهم عن طريق البريد الإلكتروني في حين تم عمل مقابلات شخصية مع بعض افراد العينة وذلك لضمان فهم المستقصين لمعنى ومضمون الأسئلة والإجابة عن استفساراتهم في مدى ملائمة الأسئلة

١٠-٢ التحليل الإحصائي الوصفي:

جدول (١) توزيع افراد عينة الدراسة وفقاً للسن

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
١٦	٦٤	٣٠ سنة فأقل
٢٤.٥	٩٨	٣١ - ٤٠ سنة
٤٢.٥	١٧٠	٤١ - ٥٠ سنة
١٧	٦٨	أكثر من ٥٠ سنة

ويتضح من الجدول السابق ان ٤٢.٢ % من عينة الدراسة من (٤١ - ٥٠ سنة) و ٢٤.٥ % من عينة الدراسة من (٣١ - ٤٠ سنة) ١٧ % من عينة الدراسة (أكثر من ٥٠ سنة) و ١٦ % من عينة الدراسة (٣٠ سنة فأقل)

جدول (٢) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
٢٦.٨	١٠٧	ذكر
٧٣.٣	٢٩٣	أنثى

تبين أن ٧٣.٣ % من افراد عينة الدراسة من الاناث ٢٦.٨ % من افراد عينة الدراسة من الذكور

جدول (٣) توزيع افراد عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات
٣٨	١٥٢	٥ سنوات فأقل
٢٢.٥	٩٠	٥ - ١٠ سنة
١٦.٣	٦٥	١٠ - ١٥ سنة
٢٣.٣	٩٣	فوق ١٥ سنوات

ويوضح الجدول السابق ان ٤١ % من افراد عينة الدراسة خبرتهم (٥ سنوات فأقل) و ٢١.٧ % من افراد عينة الدراسة خبرتهم (فوق ١٥ سنوات) و ١٥.٧ % من افراد عينة الدراسة خبرتهم (١٠ - ١٥ سنة) و ١٢ % من افراد عينة الدراسة خبرتهم (٥ - ١٠ سنة) و ٩.٦ % من افراد عينة الدراسة خبرتهم (أكثر من ٢٥ سنة)

٣-١٠ اختبار فروض الدراسة :

اعتمد الباحث لاختبار فروض الدراسة على نموذج الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (التحول الرقمي) على المتغير التابع (الميزات التنافسية)، وتم على النحو التالي:

الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد أثر إيجابي ذوي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية

وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر

المتغير التابع: القدرات التنافسية				Beta	المتغير المستقل التحول الرقمي
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)		
.595	.771	.000	585.127	.771	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.771$)، وهذا يعني أنه كلما ارتفع التحول الرقمي كلما ارتفعت القدرات التنافسية للبنوك التجارية، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على القدرات التنافسية إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.771) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.00) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.595) وذلك يدل أن التحول الرقمي فسر ما قيمته (57%) من التغير الحاصل في القدرات التنافسية،

وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر إيجابي ذوي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية.

الفرض الفرعي الأول:

لا يوجد أثر إيجابي ذوي دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية

وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٥) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر

المتغير التابع: القدرات التنافسية					المتغير المستقل للتكنولوجيا الرقمية
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)	B	
.434	.659	.00	304.906	.659	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.659$) ، وهذا يعني أنه كلما ارتفع التكنولوجيا الرقمية كلما ارتفعت القدرات التنافسية للبنوك التجارية، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا الرقمية على القدرات التنافسية إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.659) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.00) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.434) وذلك يدل أن التكنولوجيا الرقمية تفسر ما قيمته (43%) من التغير الحاصل في القدرات التنافسية،

وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر إيجابي ذوي دلالة إحصائية للتكنولوجيا الرقمية على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية

الفرض الفرعي الثاني:

لا يوجد أثر إيجابي ذوي دلالة إحصائية لبناء استراتيجيات التحول الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية

وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٦) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر

المتغير التابع: القدرات التنافسية				B	المتغير المستقل بناء استراتيجيات التحول الرقمي
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)		
.765	.821	.001	541.541	.771	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية لبناء استراتيجيات التحول الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.821$)، وهذا يعني أنه كلما ارتفع بناء استراتيجيات التحول الرقمي كلما ارتفعت القدرات التنافسية للبنوك التجارية، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على القدرات التنافسية إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.771) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.01) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.765) وذلك يدل أن بناء استراتيجيات التحول الرقمي فسّر ما قيمته (76%) من التغير الحاصل في القدرات التنافسية،

وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر إيجابي ذوي دلالة إحصائية لبناء استراتيجيات التحول الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية.

الفرض الفرعي الثالث:

لا يوجد أثر إيجابي ذوي دلالة إحصائية لموارد ومتطلبات التحول الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية

، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٧) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر

المتغير التابع: القدرات التنافسية					المتغير المستقل موارد ومتطلبات التحول الرقمي
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)	Beta	
.269	.519	.000	146.816	.519	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية لموارد ومتطلبات التحول الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.519$) ، وهذا يعني أنه كلما ارتفع موارد ومتطلبات التحول الرقمي كلما ارتفعت القدرات التنافسية للبنوك التجارية، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على القدرات التنافسية إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.519) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.00) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.26) وذلك يدل أن موارد ومتطلبات التحول الرقمي فسر ما قيمته (26%) من التغير الحاصل في القدرات التنافسية، وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر إيجابي ذوي دلالة إحصائية لموارد ومتطلبات التحول الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية.

الفرض الفرعي الرابع:

لا يوجد أثر إيجابي ذوي دلالة إحصائية للقيمة المضافة للتحول الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية

وجاءت النتائج كما هو واضح في الجدول التالي:

جدول (٨) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر

المتغير التابع: القدرات التنافسية				B	المتغير المستقل القيمة المضافة للتحول الرقمي
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)		
.434	.659	.00	304.096	.659	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية للقيمة المضافة للتحول الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.659$) ، وهذا يعني أنه كلما ارتفع القيمة المضافة كلما ارتفعت القدرات التنافسية للبنوك التجارية، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على القدرات التنافسية إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.659) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.00) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.434) وذلك يدل أن القيمة المضافة للتحول الرقمي فسر ما قيمته (43%) من التغير الحاصل في القدرات التنافسية.

وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر إيجابي ذوي دلالة إحصائية للقيمة المضافة للتحول الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية.

الفرض الفرعي الخامس:

لا يوجد أثر إيجابي ذوي دلالة إحصائية للابتكار الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية

وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٩) اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر

المتغير التابع: القدرات التنافسية				B	المتغير المستقل الابتكار الرقمي
معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)	قيمة دلالة (F)	قيمة (F)		
.519	.789	.00	608.121	.676	

يتضح من الجدول السابق أن هناك علاقة خطية موجبة "طردية" ذات دلالة إحصائية للابتكار الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية، حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.789$)، وهذا يعني أنه كلما ارتفع الابتكار الرقمي كلما ارتفعت القدرات التنافسية للبنوك التجارية، كما أظهرت النتائج أن هناك تأثير إحصائي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على القدرات التنافسية إذ أن قيمة (Beta) بلغت (0.6766) وقيمة الدلالة لاختبار (F) بلغت (0.00) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.519) وذلك يدل أن الابتكار الرقمي فسر ما قيمته (51%) من التغير الحاصل في القدرات التنافسية.

وهذا يعني رفض الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد أثر إيجابي ذوي دلالة إحصائية للابتكار الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية

الفرض الفرعي السادس:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسطات استجابة المبحوثين لأبعاد التحول الرقمي والقدرات التنافسية وفقاً لمتغيرات (الجنس-العمر-الخبرة).

للإجابة عن الفرضية تم استخدام اختبار (t) للتعرف على الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة والتي تعزى لمتغير الجنس، اختبار تحليل التباين الأحادي ((One-way analysis of variance) والذي يرمز الية باختصار

(ANOVA) للتعرف على الفروق في استجابة افراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة والتي تعزى لمتغيرات (العمر –الخبرة الوظيفية)
جدول (١٠) الفروق في مستوى استجابة افراد عينة الدراسة من الموظفين بالمصارف المصرية التي تعزى لمتغير الجنس

الابعاد	فئات العينة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	الدلالة
التحول الرقمي	ذكر	١٠٧	47.1200	5.23068	١.٣٤٠٠	٠.١٧٠
	أنثى	٢٩٣	45.6034	4.27945		
القدرات التنافسية	ذكر	١٠٧	22.4800	4.13441	٠.٣٤٥	٠.٧٣١
	أنثى	٢٩٣	22.1724	3.54489		

تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعًا للجنس في مستوى استجابة افراد عينة الدراسة من الموظفين بالمصارف المصرية لمستوى التحول الرقمي عند مستوى ٠.٠٥ مما يبين عدم وجود فروق بين الذكور والاناث من افراد عينة الدراسة من الموظفين بالمصارف المصرية في مستوى القدرات التنافسية.

جدول (١١) الفروق في مستوى استجابة افراد عينة الدراسة من الموظفين بالمصارف المصرية التي تعزى لمتغير العمر

الابعاد	فئات العينة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ف)	الدلالة
التحول الرقمي	٣٠ سنة فأقل	١٥٢	٤٧.٤٣٨	٠.٨٢٧	٠.٤٤٠٠
	٣١ - ٤٠ سنة	٩٠	٤٥.١٠٠		
	٤١ - ٥٠ سنة	٦٥	٤٥.٨٢٩		
	أكثر من ٥٠ سنة	٩٣	٤٦.٥٠٠		
القدرات التنافسية	٣٠ سنة فأقل	١٥٢	٢٢.٧٥٠	٠.٩٢٢	٠.٤٣٤
	٣١ - ٤٠ سنة	٩٠	٢١.٢٠٠		
	٤١ - ٥٠ سنة	٦٥	٢٢.٣١٤		
	أكثر من ٥٠ سنة	٩٣	٢٣.٢٥٠		

تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعًا للسن في مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة من الموظفين بالمصارف المصرية لمستوى التحول الرقمي عند مستوى ٠.٠٥ مما يبين عدم وجود فروق بين فئات العمر لأفراد عينة الدراسة من الموظفين بالمصارف المصرية في مستوى القدرات التنافسية.

جدول (١٢) الفروق في مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة من الموظفين بالمصارف المصرية التي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الابعاد	فئات العينة	العدد	المتوسط الحسابي	قيمة (ف)	الدلالة
التحول الرقمي	١٠ سنوات فأقل	٦٤	٤٥.٧٣٥	٠.٦٢٤	٠.٦٤٧
	١١ - ١٥ سنة	٩٨	٤٤.٩٠٠		
	١٦ - ٢٠ سنة	١٧٠	٤٥.٥٣٩		
	٢١ - ٢٥ سنة	٦٨	٤٧.٢٥٠		
	أكثر من ٢٥ سنة	٦٤	٤٧.١٦٧		
القدرات التنافسية	١٠ سنوات فأقل	٦٤	٢١.٨٨٢	٠.٢٣٤	٠.٩١٨
	١١ - ١٥ سنة	٩٨	٢٢.٠٠٠		
	١٦ - ٢٠ سنة	١٧٠	٢٢.٦٩٢		
	٢١ - ٢٥ سنة	٦٨	٢٣.٠٠٠		
	أكثر من ٢٥ سنة	٦٤	٢٢.٥٠٠		

تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعًا لعدد سنوات الخبرة في مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة من الموظفين بالمصارف المصرية لمستوى التحول الرقمي عند مستوى ٠.٠٥ مما يبين عدم وجود فروق بين فئات عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة من الموظفين بالمصارف المصرية لمستوى القدرات التنافسية.

ويتبين مما سبق عدم وجود فروق في مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة من الموظفين بالمصارف المصرية لمستوى التحول الرقمي والقدرات التنافسية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس- العمر- عدد سنوات الخبرة)

١١- النتائج والتوصيات

١-١١. النتائج:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والقدرات التنافسية في البنوك التجارية المصرية
- هناك علاقة خطية موجبة "طرديّة" ذات دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تعزيز المميزات التنافسية للبنوك التجارية
- هناك مستوى مرتفع من استخدام التكنولوجيا الحديثة من وجهة نظر الموظفين بالقطاع المصرفي المصري بمتوسط حسابي ٣.٤٠٠٨ وانحراف معياري ٠.٨٦٦
- هناك مستوى مرتفع من القدرات التنافسية لدى قطاع المصارف المصرية من وجهة نظر الموظفين العاملين في البنوك، وذلك بمتوسط حسابي ٣.٧١١ وانحراف معياري ٠.٩١٤ .
- عدم وجود فروق في مستوي استجابة افراد عينة الدراسة من الموظفين في المصارف المصرية لمحاور الدراسة تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس- العمر- عدد سنوات الخبرة)

٢-١١: التوصيات:

- ضرورة العمل على رفع مستوي وعى الموظفين بأهمية التحول الرقمي وتأثيره على القدرات التنافسية
- العمل على زيادة قدرات وامكانيات الموظفين من خلال توفير برامج ودورات تدريبية متخصصة لتدريب الموظفين ورفع مستوى مهاراتهم في التقنيات الرقمية
- تمكين الموظفين بالمهارات والمعرفة الرقمية من خلال تقديم برامج تدريبية شاملة ومبادرات لتحسين المهارات.

- الاهتمام بتوفير كافة الإمكانيات والاحتياجات التي تساهم في زيادة قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف المطلوبة
- الاهتمام بتوفير موارد التحول الرقمي والتي تساهم في تسهيل إجراءات العمليات المالية
- الاهتمام بتوفير البنية الرقمية حتى يمكن تحقيق أهداف التحول الرقمي
- أن يكون لدى المصارف رؤية رقمية تسمح بالتغييرات التنظيمية اللازمة، حتى يتبنى الموظفون التغييرات وينسقون جهودهم.
- تضمين المناهج الدراسية بتطبيقات ومفاهيم التحول الرقمي والشمول المالي بالمرحلة الأساسية

المراجع العربية

- السنوسي، (٢٠١٦) اثر الحكومة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة بعمان، جامعة الشرق الاوسط،
- عامر & أماني & محمد، (٢٠٢٢) اثر التحول الرقمي أبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي مجلة الدراسات والبحوث التجارية
- شحادة، (٢٠٢٢) تأثير ابعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية، جامعة الشرق الاوسط الأردن، مجلة الجامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، المجلد ٢ عدد ١٠٦-٥٣ ص ص .
- بكرى (٢٠٢٢) دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية، تأهيلي دكتوراه، جامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد ١٣ عدد ٢ ص ص ٤٧١-٤٩٩)
- على & خضير (٢٠٢٠) التحول الرقمي للعمليات المصرفية كاداه لتطوير الاداء المالي الاستراتيجي لمصرف بغداد كنموذج، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد ١٢٦، ١-١٣ ص ص)
- برديس & جبر (٢٠٢١) تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف" دراسة استطلاعية لآراء عينه من مديري المصارف الخاصة بمحافظة كربلاء، المجلة العلمية للعلوم الإدارية، مجلة الاقتصاد والإدارة، المجلد (١٦)، عدد (٦٥) ص ص ٢٠٤-٢٣٠،

- (مندوه (٢٠٢٠) إثر التحول الرقمي في معاملات المؤسسات العامة على تحسين الخدمات المؤسسية في سوريا، الأكاديمية السورية للتطوير)
- حسين ((٢٠٢٣)) إثر التحول الرقمي على الاداء التنظيمي -دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، دراسة ماجستير غير منشورة، جامعة بنها، دار المنظومة، ١-١١١ ص (ص)
- الشنطي، الجيار (٢٠٢٠) الرشاقة الاستراتيجية وأثرها في تعزيز الميزة التنافسية - دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الفلسطينية جامعة الاسراء فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، العدد ٢٩ ص ص ١٣٠-١٦٣)
- (السواط & الحربي (٢٠٢٢) إثر التحول الرقمي على كفاءة الاداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٤٣ ص ص ٦٤٧-٦٨٦).
- (عامر & أماني & محمد (٢٠٢٢) إثر التحول الرقمي أبداع العاملين في ظل توسط طبيعة الهيكل التنظيمي بالبنوك، كلية التجارة، جامعة بنها، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س ٤٢، ع ٤، ص ص ١٠٥-١٣٤)
- (الزهراني (٢٠٢٢) أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز بناء الميزة التنافسية بجامعة القصيم كلية التربية، جامعة القصيم، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٤ عدد ١٠٠-١١٧ ص (ص)
- (العلاق & كمون (٢٠٢٠) إثر التحول الرقمي التكنولوجي على الفترات التنافسية بالمصارف العراقية -دراسة تحليلية كلية العلوم الاقتصادية والتصريف، جامعة صفاقس)
- (محروس (٢٠٢٠) اثر الابتكار في العلاقات العامة على الميزة التنافسية للشركات المصدرة للحاصلات الزراعية المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد ١١ عدد ٣-١٢٧٥-١٢٩٧ ص (ص)
- كامل (٢٠٢١) التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء -دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك جنوب الصعيد، كلية التجارة جامعة اسوان، المجلة العلمية الاقتصادية والتجارة، ١٥٩-٢٢٠ ص (ص)
- التحول الرقمي بين الضرورة والحاجة، مجله العلوم القانونية والسياسية، جميله سلامى & يوسف يوشي، (٢٠١٩)، ١٠٠، (٢)، ٩٤٤-٩٦٧).
- (زاهر، محمد ضياء الدين، ومحمد، سناء سيد راضي. (٢٠١٨). دور التكنولوجيا الرقمية في الارتقاء بالمؤسسات التعليمية في مجتمع المعرفة: التعليم العام نموذجاً. مستقبل التربية العربية، مج، ٢٥، ع، ٩٧، ١١١ - ١).
- عبدالرحمن بن فهد المطرف (٢٠٢٠) : التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الازمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجه نظر اعضاء هيئة التدريس ، المجلة العلمية بكلية التربية جامعة اسيوط ٣٦ (٧) ، ص ص ١٥٨-١٨٤)

- ولاء محمود عبدالله (٢٠١٨) ، مقومات الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي "الواقع وسيناريوهات المستقبل" ، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، ٢ (١) ، ص ٨٩-١
- سعاد بن فهد الجوال (٢٠١٩) : مجالات منهجية للتحول الرقمي المرتبطة بالنه ، المؤتمر السنوي الرابع والعشرين لبحوث الازمات بعنوان : ادارة التحول الرقمي لتطوير رؤية مصر ٢٠٣٠ ، جامعة عين شمس)
- زهية لموشاي (٢٠١٦): تفعيل نظام التعليم الإلكتروني كآلية لرفع مستوى الاداء في الجامعات في ظل تكنولوجيا المعلومات ، المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان : التعليم في عصر التكنولوجيا الرقمية ، لبنان – طرابلس)
- محمد، عبد الرحمن حسن حسن ، و الغبيري، محمد أحمد. (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج، ٤، ع، ٣١ - ٣١.
- (الحباشنة، أمجد غازي (٢٠٢٢). الجاهزية الالكترونية للبنوك التجارية الأردنية وأثرها على تطبيق التكنولوجيا المالية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات مج ١، ع ١، (٤٨-٤٩)
- (زيادة، رانية محمد محمود. (٢٠٢١). العملات الرقمية وابتكارات التكنولوجيا المالية للتغلب على معوقاتهما: البنكيون نموذجاً في ظل الاقتصاد الرقمي بدول مجلس التعاون الخليجي. إدارة الاعمال، ع، ١٧٤، ٨٦ - ١٠٠)
- نوري منير: تحليل التنافس العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، شمال افريقيا، جامعة الشلف، عدد (٤)، ب، ب، ص ٣)
- على السلمي: ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ص ٨٢-٨٣.
- احمد سيد مصطفى: التغيير كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنظمات العربية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- عبد الله بن محمد القحطاني & محمد بن جعفر عارف: دور بناء خرائط المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، ٢٠٢٢
- الحزيرات، احمد. (٢٠١٥): إثر الخفة الاستراتيجية على الاداء العملياتي في ضوء القدرات التنافسية للشركات دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية بالأردن، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الشارقة الاوسط، عمان، الاردن)
- فواد نجيب الشيخ: العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية، مجلة الادارة العامة، ع ٤، مج ٤٤، معهد الادارة العامة، الرياض، ٢٠٠٤، ص ص ٢٦٦-٢٦٧)
- هارل تشارلز، جاريت جونز: الادارة الاستراتيجية – مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، ٢٠١٠، ص ص ١٠٦-١٠٧)

- يوسف سلطان: استراتيجية السوق الازرق، ودورها في تجفيف التفوق التنافسي، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ع ٤، مج ٨، كلية الادارة الاقتصادية، جامعة الكوفة، ٢٠١٤، ص ص ١٢٤-١٢٥).
- فاطمة الزهراء وآخرون: مساهمة براءة الاختراع في دعم وحماية الابداع التكنولوجي وتحقيق التميز التنافسي المستديم في منظمات الاعمال، واقع الجزائر، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في الشركات الحديثة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، البلدة، ٢٠١٠، ص ص ٦-٧).
- محمد منصور: دور الاساليب الحديثة للحماسية الإدارية في تدعيم القدرات التنافسية للمنشأة، المجلة العلمية للبحوث والدراسات، ع ٤/٣، كلية التجارة، جامعة حلوان، ٢٠٢١).
- عصاف سيد، احمد عاشور: المركز الاستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، س ٢، ع ١، جامعة عين شمس، ٢٠١٥، ص ص ١٠-١١).
- (زكريا مطلق النوري: الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، ٢٠١٥، ص ص ١٠٢-١٠٣).
- (احمد مويزه : التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمنظمة الاقتصادية – دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، رساله ماجستير غير منشوره ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير والعلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، ٢٠١٦، ص ص ١٠٨-١٠٩).
- (فلاح حسن عدادى الحسين: الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ١٨٢-١٨٣).
- (رنا احمد غياتي : المتغيرات البيئية والميزة التنافسية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٣ ، ص ص ١١٧-١١٨).
- (احمد هاشم سليمان: التحليل الاستراتيجي والميزة التنافسية، مكتبة الرضا، دمشق، ٢٠١٤، ص ص ٧٦-٧٧).
- (منصوري الذين، وآخرون: الابداع والميزة التنافسية ، دارة المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٦، ص ص ٢٠٨-٢٠٩).
- (مسعود صديق وآخرون: الابداع المحاسبي وتحقيق تنافسيه المؤسسات، مكتبة الاسراء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٠، ص ص ٢٣٧-٢٣٨).

المراجع الأجنبية

- Fourth industrialization-oriented offsite construction: Case study of an application to an irregular commercial building. (Sungkon Moon,2020)
- Bernard Marr, the 4th Industrial Revolution Is Here - Are You Ready? Forbes, Aug 13, 2018

- Berghaus,Sabine and Back, Andrea,(2016).(Stages in Digital Business Transformation :Result of an Empirical Maturity Study,MCIS 2016 Processing's
- Dana E. Harrison &Haya Ajjan,2019, P206
- Betlis ,R.A&Hitt,M.A(2010)Land Scape Strategic Management Journal
- Ruben mancha ,G,2020,P 3-5(
- Carlo Maria Rossotto, Mona Farid Badran, What are the Policy Challenges for a Digital Economy in the Arab Region? Role of Data, Broadband and Digital Platforms", POLICY IN PRACTICE, Dubai policy review
- Klaus sehwa and world economic forum :the Global competitiveness report 2014-2015,op,cit,p.4(.
- Michael E. Porter: the competitive advantage of nation, Harvard business review, Boston, march, April 1990, p.73,74
- European Academy of management EURAM: competitive advantage, what does it really mean ,3 op .cit p.4,5
- Madhani ,p.m.(2017):logistics and marketing integration ,enhancing competitive advantage ,journal of management research ,6(3),1-24
- Mwenemeru,H.K.& Nzuki,K.(2016) Internet of things and competitive advantage ,international journal of science and research (IJSR),5(11),30-35
- Bassett-jones ,.n.(2005)The paradox of diversity management, creativity and innovation .creativity and innovation management 14(2)169-175
- D.J.Collis&etal.,:competing on resources : strategy in the 1990s,Harvard Business Review ,vol .73 ,2015,pp.118-128
- K .Elliot: reconfiguring value chain ,master of accounting program ,university of south Florida ,fall ,2014,pp.1-2
- Alvarez : Volume Chain Analysis ,Master of accounting program ,university of santu Florida ,fall ,2010,pp.10-11