

## أثر التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية (دراسة تطبيقية على بنك الشام في محافظة دمشق)

د.باسل أسامة ماء البارد\*

د.إبراهيم غسان عمار\*\*

(تاريخ الإيداع ٢٠٢٥ /٧/١٤ - تاريخ النشر ٢٠٢٥ /١٠/١٣)

### □ ملخص □

هدف البحث إلى تحليل واقع التحول الرقمي في بنك الشام، من خلال التعرف على مدى تطبيق أبعاده الأساسية المتمثلة في: القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، واستراتيجية التحول الرقمي، واستكشاف دور هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك.

اتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من ٧٥ موظف من العاملين في الإدارة العامة وفروع بنك الشام في محافظة دمشق، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات وقياس العلاقة بين المتغيرات spss.

وتوصل البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي الثلاثة في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية في بنك الشام، وأن البنك يواجه بعض التحديات التقنية التي تعيق إلى حد ما تسريع وتيرة التحول الرقمي، رغم الجهود المبذولة من قبل الإدارة.

وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات أهمها: تحقيق التكامل بين محاور التحول الرقمي من خلال العمل على تطوير إطار عمل مؤسسي يربط بين الاستراتيجية، والقيادة، والثقافة الرقمية، من خلال اجتماعات دورية بين الإدارات المعنية، وتحديد مؤشرات أداء مشتركة تعكس الأثر التراكمي على الميزة التنافسية، وإجراء تقييمات دورية للتحول الرقمي من خلال اعتماد نظام رقابي داخلي لمتابعة تنفيذ المبادرات الرقمية، وإعداد تقارير نصف سنوية تُعرض على الإدارة العليا، تُربط بنتائج خطط التحسين المستمر، وتُستخدم لتعديل المسار الاستراتيجي عند الحاجة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الميزة التنافسية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية الاستراتيجية.

\*مدرّس في قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية والاقتصادية - جامعة أنطاكية السورية الخاصة - ريف دمشق - سورية.

\*\*مدرّس في قسم إدارة الأعمال - كلية العلوم الإدارية والاقتصادية - جامعة أنطاكية السورية الخاصة - ريف دمشق - سورية.

## The Role of Digital Transformation on Enhancing the Competitive Advantage of Banking Services (An applied Study on Cham Bank in Damascus)

Dr. Basel Osama Maa Albared\*

Dr. Ibrahim Ghassan Ammar\*\*

(Received 14/7/2025.Accepted 13/10/2025)

### □ABSTRACT □

The study aimed to analyze the current state of digital transformation at Cham Bank by examining the extent to which its key dimensions digital leadership, digital culture, and digital transformation strategy are applied, and exploring the role of these dimensions in enhancing the competitive advantage of the banking services provided by the bank .The research adopted a descriptive analytical methodology, where a questionnaire was designed to collect data from a sample of 75 employees working at the general administration and branches of Cham Bank in Damascus Governorate. The data were analyzed using statistical methods via SPSS to test the hypotheses and measure the relationships between variables .The study concluded that there is a statistically significant relationship between the three dimensions of digital transformation and the enhancement of the competitive advantage of banking services at Cham Bank. It also found that the bank faces certain technical challenges that somewhat hinder the acceleration of digital transformation, despite the efforts made by the management .The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: achieving integration among the pillars of digital transformation by developing an institutional framework that links strategy, leadership, and digital culture. This can be accomplished through regular meetings between the relevant departments and establishing shared performance indicators that reflect the cumulative impact on competitive advantage. Additionally, conducting periodic assessments of the digital transformation by adopting an internal monitoring system to track the implementation of digital initiatives, preparing semi-annual reports to be presented to top management. These reports should be linked to the results of continuous improvement plans and used to adjust the strategic direction when necessary.

**Keywords:** Digital Transformation, Competitive Advantage, Digital Culture, Strategic Digital Leadership.

---

\* Lecturer in the Department of Business Administration - Faculty of Administrative and Economic Sciences -Antioch Syria Private University – Damascus countryside - Syria.

\*\*Lecturer in the Department of Business Administration - Faculty of Administrative and Economic Sciences - Antioch Syria Private University – Damascus countryside - Syria.

## ١. مقدمة البحث:

يشهد القطاع المصرفي العالمي تحولات جذرية في ظل الثورة الرقمية المتسارعة، حيث لم تعد النماذج التقليدية في تقديم الخدمات المصرفية قادرة على تلبية تطلعات العملاء الذين باتوا يطالبون بخدمات أكثر سرعة، مرونة، وتخصيصاً. في هذا السياق، برز التحول الرقمي كأحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المصارف لتعزيز قدرتها التنافسية، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء.

يُقصد بالتحول الرقمي دمج التقنيات الرقمية الحديثة في جميع جوانب العمل المصرفي، بما يشمل تطوير البنية التحتية، أتمتة العمليات، وتبني نماذج أعمال جديدة قائمة على البيانات والذكاء الاصطناعي، وتزداد أهمية التحول الرقمي في البيئات المصرفية التي تواجه تحديات اقتصادية وتنظيمية معقدة، كما هو الحال في الجمهورية العربية السورية، حيث تسعى المصارف الخاصة إلى تجاوز القيود المفروضة على البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الكفاءات الرقمية، والضغط التنظيمية، من خلال تبني حلول رقمية مبتكرة. ويُعد بنك الشام، باعتباره أول مصرف إسلامي خاص في سورية، من المؤسسات الرائدة التي بدأت خطوات فعلية نحو التحول الرقمي، عبر تحديث بنيته التحتية، تطوير خدماته الإلكترونية، وتوسيع قنواته الرقمية.

وانطلاقاً من هذه المعطيات تسعى هذه الدراسة إلى دراسة واقع التحول الرقمي في بنك الشام، من خلال تقييم مدى تطبيق أبعاد التحول الرقمي الأساسية والمتمثلة في القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية واستراتيجية التحول الرقمي، والتعرف على دور هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية.

## ١ - الدراسات السابقة:

## أولاً: الدراسات العربية:

١.دراسة (علام، ٢٠٢١): التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في قطاع البنوك المصرفية بجنوب الصعيد، من خلال تحليل مجموعة من المتغيرات المستقلة التي تشمل: بناء إستراتيجية التحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية، وذلك في إطار دراسة تأثير هذه المتغيرات على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية، باعتبارها المتغير التابع، وذلك من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء في البنوك محل الدراسة. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مسؤولي خدمة العملاء العاملين في بنوك جنوب الصعيد.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أبرزها أن متغيرات التحول الرقمي المذكورة تؤثر بشكل إيجابي وفعال في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية في المنظمات المدروسة، مما يعكس أهمية تبني هذه المحاور في دعم التميز المؤسسي. كما كشفت النتائج عن وجود بعض أوجه القصور، لا سيما في بناء إستراتيجية واضحة ومتكاملة مزودة بآليات تنفيذ فعالة تضمن تطبيق التحول الرقمي بصورة شاملة، بالإضافة إلى ضعف في البنية التحتية الرقمية، ومحدودية انتشار ثقافة التحول الرقمي، خاصة في أوساط العملاء، الأمر الذي يستدعي مزيداً من الجهود المؤسسية لتجاوز هذه التحديات وتحقيق تحول رقمي مستدام.

٢.دراسة (نبيلة وآخرون، ٢٠٢٢) بعنوان (دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العمومية -حالة البنك الوطني الجزائري BNA).

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية، إذ أصبح تحقيق الميزة التنافسية شرط من شروط استمرارية نشاط البنوك، حيث تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي في دراسة الجانب النظري، والمنهج الاستقرائي لدراسة حالة البنك وتوصلت الدراسة إلى أن الجزائر تعمل جاهدة على تطوير البنية التحتية للاتصالات وشبكة الانترنت.

٣.دراسة (عبايدية وظلحي، ٢٠٢٤) بعنوان (التحول الرقمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة: دراسة عينة من الشركات الناشئة في مدينة تبسة).

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي بأبعاده (القيادة، الهيكل التنظيمي، رقمنة العمليات، تجربة العملاء الرقمية، نموذج الأعمال، التسويق الإلكتروني) في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة في مدينة تبسة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى الاستبانة في جمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من ٣٦ مفردة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة محل الدراسة، من خلال مساعدتها في خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة والتوسع في نشاطها وبلوغ أسواق جديدة والتواصل مع عملاء جدد وتحسين تجربة العملاء.

٤.دراسة (بن أحمد فاطمة، ٢٠٢٥) بعنوان (التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات -دراسة حالة

(-

هدفت الدراسة إلى تقديم تحليل شامل لواقع التحول الرقمي في الجزائر حيث تم اعتماد المنهج الوصفي لتوضيح المفاهيم الأساسية بالرقمنة والتحول الرقمي، بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي لدراسة الاحصائيات الرسمية الصادرة، وتوصلت الدراسة إلى أن قطاع الرقمنة في الجزائر لا يزال يواجه تحديات كبيرة، بالرغم من الجهود الملحوظة التي تبذلها الدولة لتعزيز الرقمنة في مختلف المجالات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١.دراسة (Mirković et al , 2019): بعنوان (إعادة تشكيل الصناعة المصرفية من خلال التحول

الرقمي).

### Reshaping Banking Industry Through Digital Transformation.

ركزت هذه الدراسة على دراسة حالة بنك DBS في سنغافورة والذي حقق تحولاً غير عادي في أعماله نحو التحول الرقمي وتمكن من الوصول إلى تصنيف على أنه البنك الرقمي الرائد في العالم، وتوصلت الدراسة إلى أنه من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح التحول الرقمي خفة الحركة ومرونة المنظمة. وأثرت التغييرات نحو الرقمنة على العمالة في الصناعة المصرفية، مما أدى بشكل دوري إلى تقليل عدد الموظفين. من ناحية أخرى، هناك طلب متزايد على علماء البيانات ومهندسي البيانات ومهندس البيانات وكبير مسؤولي البيانات ورئيس قسم التحليلات وما إلى ذلك من ذوي الخبرة المصرفية الطويلة الأمد. والصناعة المصرفية هي صناعة تعتمد على البيانات، حيث تفرض المتطلبات التنظيمية على البنوك تخزين الكثير من بيانات المعاملات. يتمثل أحد أكبر التحديات التي تواجه البنوك في ترجمة الجزء الأكبر من البيانات إلى معلومات مفيدة. وتوفر التقنيات

الرقمية فرصاً كبيرة للبنوك لتكون أفضل من منافستها، ويخلق استخدام التقنيات الرقمية قيمة مضافة لأعمال البنك ويصبح مصدراً للميزة التنافسية في تلبية احتياجات العملاء.

٢.دراسة (Do et al, 2022): بعنوان (تأثير التحول الرقمي على الأداء: دراسة على البنوك التجارية

الفيتنامية).

### **The Impact of Digital Transformation on Performance: Evidence from Vietnamese Commercial Banks.**

هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير التحول الرقمي على أداء البنوك التجارية الفيتنامية من أحجام مختلفة، واستخدمت الدراسة طريقة البحث الكمي. حيث تم جمع البيانات من ١٣ بنكاً تجارياً مشتركاً في فيتنام في الفترة من ٢٠١١ إلى ٢٠١٩. وتظهر النتيجة أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على أداء البنوك التجارية الفيتنامية، كما أنه كلما ازداد حجم البنوك، ازداد التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على أداء البنك. وأظهرت النتيجة أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على أداء البنوك التجارية الفيتنامية. إلى جانب ذلك، أنه كلما كبر حجم البنوك، زاد التأثير الإيجابي للتحول الرقمي على أداء البنك. لذلك، تعتمد كفاءة التحول الرقمي على حجم البنك.

٣.دراسة (AL Afaishat et al, 2024) بعنوان (أثر تبني الاستراتيجية الرقمية على الميزة

التنافسية: دور مُعدّل لرضا الموظفين في القطاع المصرفي الأردني).

### **(The impact of adopting the digital strategy on the competitive advantage: A moderating role of employee satisfaction in the Jordanian banking sector).**

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تبني الاستراتيجية الرقمية على امتلاك الميزة التنافسية، ودورها المُعدّل لرضا الموظفين في القطاع المصرفي الأردني، وجمعت البيانات من ٣٩٧ موظفًا يعملون في اثني عشر بنكاً أردنياً. واستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً لأبعاد الاستراتيجية الرقمية (التقنيات، والبيانات، والموارد البشرية، والحدود التنظيمية) على أبعاد الميزة التنافسية (الجودة، والمرونة، والتكلفة). علاوةً على ذلك، أظهرت النتائج أيضاً أن رضا الموظفين يُحسن ويُحسن العلاقة بين تبني الاستراتيجية الرقمية وتحقيق المزايا التنافسية.

٤.دراسة (Tinh Do, 2024) بعنوان (تأثير التحول الرقمي على تنافسية البنوك التجارية في مدينة داناغ).

### **(The Impact of Digital Transformation on The Competitiveness of Commercial Banks in Da Nang City).**

يهدف البحث إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على تنافسية المصارف التجارية في مدينة داناغ، وتم تحديد أربعة عوامل: التحول الرقمي، وتنوع الخدمات المصرفية، والقدرة المالية، والمخاطر. أظهرت الدراسة، أن التحول الرقمي من خلال الخدمات المصرفية الإلكترونية وتطبيقاتها، بالإضافة إلى الانتشار السريع لشركات التكنولوجيا المالية عوامل أساسية تؤثر إيجاباً على تنافسية المصارف التجارية في مدينة داناغ، وأظهرت نتائج الدراسة أنه بالإضافة إلى التحول الرقمي، فإن القدرة المالية وتنوع الخدمات المصرفية يؤثران إيجاباً أيضاً على تنافسية المصارف، في حين أن المخاطرة تُؤثر سلباً على هذه التنافسية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، يتبين أن هناك تقاطعات واضحة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الموضوع والمنهجية والنتائج العامة. فقد اشتركت جميع الدراسات في تركيزها على التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي أو تعزيز الميزة التنافسية، كما اعتمدت معظمها على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أدوات كمية كاستبيانات وتحليل البيانات الإحصائية. كذلك، تركزت الدراسات على قطاعات حيوية ذات صلة مباشرة بالتحول الرقمي، كالمصارف وشركات الاتصالات والشركات الناشئة، وتناولت أبعاداً متعددة للتحول الرقمي مثل القيادة، البنية التحتية، رقمنة العمليات، تجربة العملاء، الموارد البشرية، والتكنولوجيا. أما من حيث النتائج، فقد اتفقت معظم الدراسات على وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي، مع الإشارة إلى تحديات تواجه التطبيق العملي.

ومع ذلك، تميزت الدراسة الحالية بعدة جوانب تجعلها مختلفة عن الدراسات السابقة، أبرزها البيئة الجغرافية، حيث ركزت على السياق السوري ممثلاً ببنك الشام، في حين تناولت الدراسات الأخرى بيئات مختلفة مثل الجزائر، العراق، الأردن، مصر، فيتنام، وسنغافورة. كما أن القطاع المستهدف في هذه الدراسة هو مصرف خاص إسلامي يتمتع بخصوصية في نماذج عمله، على خلاف الدراسات الأخرى التي تناولت بنوكاً تجارية أو عمومية. كذلك، اقتصرت الدراسة الحالية على ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي هي القيادة، الثقافة، والاستراتيجية، بينما تناولت دراسات أخرى أبعاداً إضافية مثل الأداء الوظيفي، الجاهزية التكنولوجية، والحدود التنظيمية. وتم الاعتماد في الدراسة على ثلاثة أبعاد من أصل خمسة للتحول الرقمي، انطلاقاً من اعتبارات منهجية تتعلق بحجم البحث المحدد بعشرين صفحة، مما استلزم التركيز على الأبعاد الأكثر ارتباطاً بسياق الدراسة لضمان عمق التحليل وتجنب التشتت. كما أن هذا الاختيار ينسجم مع أهداف البحث وأسئلته، ويُعد تمهيداً لدراسات لاحقة يمكن أن تستكمل بقية الأبعاد ضمن مشروع بحثي متكامل. ويُضاف إلى ذلك أن الهدف الأساسي للدراسة الحالية يتمثل في تحليل واقع التحول الرقمي والتحديات المرتبطة به، في حين ركزت معظم الدراسات الأخرى على قياس الأثر المباشر للتحول الرقمي. كما أن الطابع التحليلي التقييمي الذي تتبناه هذه الدراسة يميزها عن الدراسات التي اعتمدت على النماذج التجريبية باستخدام أدوات إحصائية مثل SPSS. وأخيراً، توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تحديات حقيقية تعيق التطبيق الأمثل للتحول الرقمي رغم الجهود المبذولة، في حين خلصت العديد من الدراسات الأخرى إلى نتائج أكثر تفاؤلاً بشأن الأثر الإيجابي المباشر للتحول الرقمي.

## ٢ - مشكلة البحث:

على الرغم من الزخم المتزايد في الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاع المصرفي، لا تزال هناك فجوة بحثية ملحوظة في فهم الآليات المعقدة التي تربط بين أبعاد التحول الرقمي والميزة التنافسية للمصارف، لاسيما في سياق الاقتصاديات النامية مثل سوريا، غالباً ما تركز الدراسات الحالية على الجوانب التقنية والتكنولوجية للتحول الرقمي مثل تبني تقنيات الحوسبة والذكاء الاصطناعي والبلوك تشين مع إغفال اهتمام أقل للجوانب الإدارية والثقافية التي تعتبر ضرورية لتحقيق تحول رقمي مستدام وفعال.

وفي هذا الإطار يبرز بنك الشام كمصرف إسلامي خاص يسعى إلى تعزيز قدرته التنافسية من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي، إلا أن نجاح هذه الاستراتيجيات لا يعتمد فقط على التكنولوجيا بل يتطلب أيضاً قيادة رقمية فعالة، ثقافة رقمية داعمة واستراتيجية تحول بناءة، مع ذلك لا تزال هناك فجوة معرفية في فهم

كيف تسهم هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية في البنك خاصة في ظل التحديات التي تفرضها البيئة السورية.

من هنا تتبع مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية لدى بنك الشام؟  
يتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تلعب استراتيجية التحول الرقمي في بنك الشام دوراً في تعزيز الميزة التنافسية لخدماته المصرفية؟

- ما مدى تأثير الثقافة الرقمية في بنك الشام في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية؟

- إلى أي مدى تلعب القيادة الرقمية دوراً في بنك الشام في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية؟

### ٣- أهداف البحث:

يهدف البحث إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية المقدمة في بنك الشام، ولتحقيق الهدف الرئيس للبحث، تم وضع الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد دور استراتيجية التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية لدى بنك الشام.

- تحديد دور الثقافة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية لدى بنك الشام.

- تحديد دور القيادة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية لدى بنك الشام.

- توضيح مفهوم الميزة التنافسية للخدمات المصرفية وبيان أهميتها في تعزيز موقع بنك الشام في بيئة الأعمال المتغيرة.

- الخروج بنتائج وتوصيات عملية تسهم في دعم جهود بنك الشام في مجال التحول الرقمي، وتعزيز قدرته على التكيف مع متطلبات البيئة المصرفية الرقمية للوصول إلى تحقيق أهدافه.

### ٤- أهمية البحث:

- الأهمية العلمية: تتمثل أهمية البحث العملية في تكوين إطار مفاهيمي نظري حول التحول الرقمي والميزة التنافسية للخدمات المصرفية، من خلال الاعتماد على الكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات الصلة، مما يسهم في تكوين منظور عام حول مفاهيم الدراسة.

- الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية خلال تقديم تحليل متعمق حول أبعاد التحول الرقمي (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية) ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من قبل بنك الشام مقارنةً مع خدمات المصارف الأخرى في السوق المصرفي، والخروج بأهم النتائج والتوصيات الداعمة لعمل القائمين في بنك الشام في مجال التحول الرقمي حيث يعتبر القطاع المصرفي أهم الركائز الأساسية في النمو الاقتصادي.

### ٦- فرضيات البحث:

تمت صياغة الفروض في ضوء الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية (الميدانية) على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 5\%$ ) للتحول الرقمي في تعزيز الميزة

التنافسية للخدمات المصرفية لدى بنك الشام.

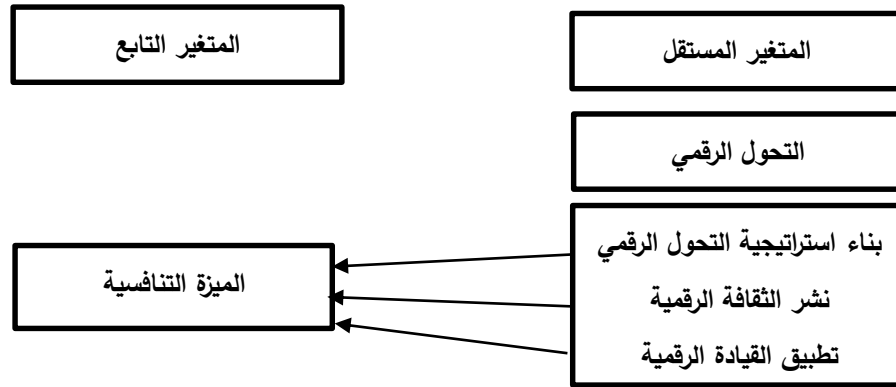
ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $5\% \geq a$ ) لاستراتيجية التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية في بنك الشام.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $5\% \geq a$ ) للثقافة الرقمية المؤسسية في دعم الميزة التنافسية للخدمات في بنك الشام.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $5\% \geq a$ ) لممارسات القيادة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية في بنك الشام.

#### ٥- منهجية البحث:

يعبر منهج الدراسة عن الخطوات المُتبعَة لتحقيق الأهداف المحددة والإجابة على الفرضيات المطروحة. لذلك، تم اعتماد المنهج الوصفي لهذه الدراسة، حيث يُستخدم هذا المنهج لوصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، وتقديم وصف دقيق وشامل لها. كما قام الباحثين باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات ومعالجة البيانات ولتحقيق ذلك، تم توزيع استبانات مبنية وفق مقياس ليكرت الخماسي على عينة من العاملين في بنك الشام بمختلف فروعها في دمشق.

#### ٧- أنموذج البحث:



#### ٨- مجتمع وعينة البحث:

ضم مجتمع الدراسة موظفين من مرتبة (رئيس دائرة- معاون رئيس دائرة- رئيس قسم- موظف) لدى بنك الشام وفق الموضح في الجدول أدناه: في الإدارة العامة على مستوى الإدارات التالية (إدارة الموارد البشرية، إدارة الشؤون الإدارية، إدارة تقنية المعلومات، إدارة توكيد الجودة) وأقسامها في فروع البنك في محافظة دمشق وهي (الإدارة العامة /ساحة النجمة، فرع المزة، فرع الباكستان، فرع الحريقة مشروع دمر، فرع صحنايا).

والجدول التالي يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث:

الجدول (١) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الأقسام المدروسة

إدارة الموارد البشرية	إدارة الشؤون الإدارية	إدارة تقانة المعلومات	إدارة توكيد الجودة	
٧	٨	٨	٦	الإدارة العامة
٥	٥	٤	٤	فرع المزة
٤	٢	٣	٢	فرع الباكستان
٥	٣	٥	٢	فرع الحريقة
٤	٢	٣	٢	فرع مشروع دمر

٢	٣	٢	٣	فرع صحنايا
١٨	٢٦	٢٢	٢٨	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البيانات المقدمة من البنك

بالنسبة لعينة البحث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في تحديد حجم عينة البحث المناسب، وتم تحديد عينة البحث كما يلي:  
قانون حجم العينة في المجتمعات الكبيرة:

$$n = \frac{z^2 p(1-p)}{d^2}$$

$n$  = الحجم الأدنى للعينة

$Z$  = التوزيع الطبيعي المعياري = ١,٩٦

$P$  = النسبة المتوقعة من الدراسات السابقة والمشابهة = ٠,٥٠

$D$  = خطأ التقدير المسموح به. = ٠,٠٥

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{0.05^2} \geq 384$$

بما أن حجم المجتمع محدد وهو أقل من ١٠٠٠٠ يتم تحويل حجم العينة وفق الصيغة التالية (Kish,1977,p55):

$$nsz = \frac{sz}{1 + \frac{sz}{N}}$$

$nsz$  = الحد الأدنى للعينة عندما يكون المجتمع أقل من ١٠٠٠٠

$Sz$  = الحد الأدنى للعينة عندما يكون حجم المجتمع كبيراً أو أكبر من ١٠٠٠٠

$N$  = حجم المجتمع

$$nsz = \frac{384}{1 + \frac{384}{94}} = 75$$

وبالتالي فإن عينة الدراسة التي تمثل المجتمع تمثيلاً حقيقياً قد بلغت ٧٥ مفردة، بحيث أن النتائج التي سيتم الحصول عليها من عينة الدراسة قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

## ٩- الإطار النظري للدراسة:

أولاً: مفهوم التحول الرقمي: فرضت التحولات المتسارعة في سلوك المستهلكين والتغيرات المتلاحقة في البيئة التنافسية على المنظمات ضرورة تبني استراتيجيات للتحول الرقمي، باعتباره خياراً حتمياً لضمان الاستمرارية وتعزيز القدرة التنافسية في سوق يشهد تغيرات جذرية. وعادةً تمر عملية التحول الرقمي بمراحل ثلاث متتابعة:

- تطوير قنوات تواصل ومنتجات وخدمات رقمية مبتكرة تستجيب لاحتياجات العملاء وتتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.
- تهيئة وتحديث البنية التحتية التكنولوجية بشكل يضمن كفاءة العمليات ويدعم التوسع في تقديم الخدمات الرقمية.

• إجراء تغييرات تنظيمية وهيكلية معمقة تشمل مراجعة السياسات والإجراءات وأساليب العمل، بما يحقق المواءمة الاستراتيجية مع البيئة الرقمية المتجددة. (Cuesta et al, 2015, 1)

وقد اكتسب مصطلح التحول الرقمي اهتماماً بحثياً كبيراً من قبل الباحثين الذين لم يتمكنوا من الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمفهوم التحول الرقمي، حيث عرّف (Ochoa, 2016) على أنه عبارة عن السلوكيات والعادات والأنشطة التي يطورها ويطبّقها المدراء والموظفين للاستفادة من التقنيات الرقمية الجديدة من أجل نموذج العمل أو النماذج التنظيمية لخلق قيمة للعملاء والموظفين والمساهمين.

عرّفه (Muehlburger et al., 2019) بأنه: عملية تغييرات جوهرية داخل سلسلة خلق القيمة للشركة أو الهيكل الداخلي للشركة والتي تكون إما مسبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا.

كما يشير التحول الرقمي في البنوك إلى التغييرات المتعددة في الصناعة المصرفية التي يتم إجراؤها لدمج حلول التكنولوجيا المالية المختلفة من أجل أتمتة العمليات ورقمتها، فضلاً عن زيادة أمان البيانات (خميس، ٢٠٢١، ١٠٠٦).

ويرى الباحثان بأن التحول الرقمي هو استراتيجية قائمة على التكنولوجيا والتقنيات المتطورة التي تسهم في تغيير هيكلية نماذج الأعمال المصرفية والاستفادة من المنتجات الرقمية لخلق قيمة مضافة للمصرف والعملاء. (ماء البار، ٢٠٢٢، ١٠١).

#### ثانياً: أهمية التحول الرقمي:

يشهد عصرنا الحالي طفرة غير مسبوقة في مجال التكنولوجيا، مما دفع بالتحول الرقمي إلى صدارة أولويات المنظمات على اختلاف طبيعتها. ولم يعد هذا التحول مجرد خياراً ثانوياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية لمواكبة متطلبات العصر والبقاء في دائرة المنافسة.

وإنّ إتمام التعاملات المالية إلكترونياً تُظهر أهمية التحول الرقمي في المصارف، وذلك من خلال مجموعة العناصر الآتية (علام، ٢٠٢١، ١٨٩):

١. تحسين تجربة المستخدم من خلال تبني حلول مصرفية رقمية تتيح الوصول إلى الخدمات المصرفية على نحو فوري، مما يلغي الحاجة إلى فترات الانتظار الطويلة.
٢. تعزيز التكامل بين القطاعات العامة والخاصة عبر إنشاء منصات رقمية موحدة تتيح تبادل البيانات وتنسيق العمليات بشكل آمن وفعال.
٣. تبني استراتيجيات التحول الرقمي كضرورة استباقية لتطوير البنى التحتية التكنولوجية للمصارف، بما يضمن تقديم خدمات مبتكرة ويرفع مستوى رضا العملاء.
٤. الاستجابة للتوقعات المجتمعية المتزايدة من خلال تطوير الخدمات الإلكترونية، والانتقال من النماذج التقليدية إلى نماذج عمل مرنة تستجيب لضغوط الطلب على الخدمات الرقمية.
٥. يسهم التحول الرقمي في تمكين المصارف من تعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تحديث بنيتها التشغيلية وخلق مصادر جديدة للقيمة المضافة.

#### ثالثاً: أبعاد التحول الرقمي:

١. القيادة الرقمية: ويمكن تعريف القيادة الرقمية وظيفياً من خلال مساهماتها في التحول نحو مجتمع متطور وتشمل هذه التوعية تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية، فدورها يكمن ببناء الوعي

وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم، وتتميز القيادة الرقمية بمجموعة مختلفة من المهارات والمواقف والمعرفة والخبرات الشخصية والمهنية ومن الملاحظ أن القيادة تكون مرنة وقابلة للتكيف (العماري، ٢٠٢٢، ٢٠٦).

٢. **نشر الثقافة الرقمية:** يعد مفهوم الثقافة الرقمية من المفاهيم الحديثة في ساحة العلوم الاجتماعية وهو يشير إلى المجال الذي يرتبط به (المجال الرقمي مثله في ذلك مثل الثقافة الصحية (المجال الصحي) والثقافة البيئية... وتعني هذه المصطلحات التمكن من مجال معين أو امتلاك الفرد للسلوكيات المعرفية التي يستطيع من خلالها التفاعل مع هذه المجالات (حياة، ٢٠٢٢، ٣١٠).

٣. **بناء استراتيجية التحول الرقمي:** هي خطة شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المنظمة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والابتكار. وتشمل هذه الإستراتيجية إعادة تصميم العمليات، وتحديث البنية التحتية، وتغيير طرق العمل، بالإضافة إلى تعزيز الثقافة الرقمية داخل المنظمة. وتهدف إلى تحقيق التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة، زيادة الكفاءة، تحسين تجربة العملاء، وتعزيز القدرة التنافسية في السوق (عطاء الله، تميزار، ٢٠٢٤، ٢٨).

**رابعاً: مفهوم الميزة التنافسية:** حظي مفهوم الميزة التنافسية بأهمية كبيرة في الوقت المعاصر؛ وذلك بسبب أن منظمات الأعمال تعيش في بيئات تتصف بالتغيير السريع والتعقيد وتتصف بظواهر مختلفة مثل العولمة والأسواق غير المنظمة وطلبات العميل المتغيرة والمنافسة المتزايدة، بالإضافة إلى ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعرف بأنها قدرة المنظمة على تطبيق عمليات إنتاج غير مطبقة لدى المنظمات المنافسة وعندها لا تستطيع هذه المنظمات الحصول على الموارد الضرورية لتقليد تلك العمليات. وكذلك عُرفت بأنها قدرة المنظمة على مباشرة أعمالها بطريقة أو أكثر لكن بشكل يصعب على المنافسين مجاراته أو تقليده (شاكوت، ٢٠٢٠، ٩٥) في حين عرّفها مايكل بورتر (١٩٨٠) صاحب نظرية الميزة التنافسية عرفها على أنها الميزة التي تنشأ بمجرد توصل المنظمة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع، ويركز هذا التعريف على جوهر الميزة التنافسية وهو الإبداع في إيجاد ميزة تنافسية للمنظمة (شيخ ديب وناطور، ٢٠٢٢، ٤٢٦).

وتعرف الميزة التنافسية بناءً على ثلاث إستراتيجيات أساسية تقوم المؤسسة من خلالها باستغلالها وهي: الجودة من خلال منتجات تتميز بالكفاءة العالية، الابتكار من خلال تقديم منتجات فريدة، والتكلفة وذلك من خلال إدارة التكلفة بشكل جيد، كما تمثل الميزة التنافسية من وجهة نظر المستهلك على أنها كل ما يعتبره المستهلك ضروري لتوفير حاجته، وتقوم بها المؤسسة بشكل متميز عن المؤسسات المثيلة في السوق (معوض وعلم الدين، ٢٠٢١، ٦).

كما تعرف الميزة التنافسية بأنها تنفيذ إستراتيجية تخلق قيمة أعلى للعملاء يصعب على المنافسين تقليدها أو تقليدها مكلف للغاية (Asa et al, 2021, 69).

**خامساً: أهداف الميزة التنافسية:** يُعدّ امتلاك الميزة التنافسية من الأهداف الرئيسة التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، لما له من دور فعّال في تمكينها من تحقيق مجموعة من الغايات الاستراتيجية. فمن خلال الميزة التنافسية، تتمكن المنظمة من إقناع عملائها بقيمة ما تقدمه من منتجات وخدمات تتفوق على

عروض المنافسين، الأمر الذي يساهم في تعزيز حصتها السوقية مقارنة بغيرها، ويرتبط ذلك بزيادة الإيرادات المتحققة، وتحسين الأرباح الصافية، إلى جانب المحافظة على ولاء العملاء وتعزيز ارتباطهم بالعلامة التجارية. وفي هذا السياق، يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال امتلاكها ميزة تنافسية، من أبرزها: (بن نشمة، ٢٠٢٢، ١١٩):

١. دخول مجال تنافسي جديد من خلال تقديم منتج جديد أو التعامل مع عملاء جدد، أو الدخول إلى سوق جديد.
٢. تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تسعى إليها المنظمة والفرص التي تسعى لاستغلالها مستقبلاً.
٣. إيجاد فرص تسويقية إبداعية جديدة تنفرد بها المنظمة عن غيرها، متتبعه احتياجات العملاء لتوفيرها بجودة وبطريقة حديثة.

**سادساً: دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية:** تحتاج المنظمات إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تساعد في نجاح معايير الأعمال الرقمية وتعزيز قدرتها التنافسية. ويُعدّ من الجوانب الجوهرية في عملية التحول الرقمي وضع استراتيجية متكاملة لتطوير الأعمال الرقمية، تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتُدار من خلال قيادة واضحة، مع ضمان التزام الإدارة العليا بدعم مسار التحول. وفي هذا السياق، ينبغي تحديد مؤشرات أداء رئيسية قابلة للقياس ضمن إطار الاستراتيجية الرقمية، تشمل مؤشرات مثل قوة العلامة التجارية، ونمو الإيرادات، وحصصة السوق، ورضا العملاء، وذلك بهدف تحقيقها ضمن فترات زمنية محددة. كما يُعدّ من الضروري متابعة الأداء بشكل منتظم من أجل تقييم التقدم وضمان السير وفق الأهداف المرسومة. إضافة إلى ذلك، يتعيّن على المنظمات اختيار التقنيات الرقمية المناسبة ذات التكلفة الملائمة لدعم نموذج تطوير الأعمال الرقمية، مع الاستعانة بفرق عمل متخصصة وخبراء في التكنولوجيا الرقمية لضمان سرعة وكفاءة تقديم الحلول. ويُعدّ تسليم المنتجات والخدمات في الوقت المناسب عاملاً حاسماً في تعزيز قدرة المنظمة على المنافسة ضمن بيئة الأعمال الرقمية المتسارعة، بوصفه جزءاً أساسياً من استراتيجية التحول الرقمي الشاملة. (Jayalatha and Premaratne, 2022,3)

وتمثّل البيانات التحدي الأكبر في عمليات التحول الرقمي، إذ تُعدّ القرارات المبنية على البيانات الضخمة أساساً لتحقيق التنافسية، وتعزيز نمو الأعمال، ورفع معدلات الإنتاجية، فضلاً عن إسهامها في تحقيق قيمة مضافة للاقتصاد العالمي. وفي هذا السياق، تبرز أهمية التحليلات الرقمية في تحويل الكم الهائل من البيانات المتولدة عن الوجود الرقمي إلى ميزة تنافسية، من خلال دعم مبيعات المنظمات، وتعزيز قوة العلامة التجارية، وزيادة الأرباح، ورفع القيمة السوقية. (Oliveira and Dubeux, 2021, 3)

ويمثّل التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية التي تشهدها الصناعة المصرفية في العصر الحديث، حيث يمتد تأثيره ليشمل مختلف عناصر العمل المصرفي من الجوانب التنظيمية والتسويقية على حدّ سواء. ويُعدّ تحسين تجربة العملاء من أبرز مجالات هذا التحول، إذ تتيح رقمنة نقاط التفاعل مع العملاء للبنوك إمكانية تطوير رحلاتهم المصرفية وتعزيز جودة الخدمات المقدمة لهم. كما يساهم التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الداخلية، ورفع كفاءة العمليات التشغيلية، وأتمتة العديد من الخدمات، بما يعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، تُساهم الخدمات المصرفية الرقمية في تيسير وصول العملاء إلى المنتجات

والخدمات المصرفية بمرونة وسرعة أكبر، بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي وتوقعات العملاء المتزايدة. ومن ثم، أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف وتحقيق قيمة مضافة للمنظمات المالية وعملائها على حدٍ سواء. (Al-Chalabi and Bahram, 2018, 28)

#### ١٠- الدراسة العملية:

##### عينة وأداة البحث:

قام الباحثان بتوزيع ٧٥ استبانة أعيد منه ٦٨ استبانة وتم استبعاد ٧ من الاستبانات غير الصالحة بسبب نقص الإجابات والإجابات الخاطئة (تكرار أكثر من إجابة لنفس السؤال) للوصول إلى حجم العينة المطلوب، وبالتالي بلغ حجم العينة المعتمدة ٦٨ مشاهدة. وتم تصميم وتوزيع استبانة على عينة من المبحوثين، حيث تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس LIKERT الخماسي، وتراوحت درجات المقياس وفق الجدول الآتي :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	غير موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

وقد قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين أساسيين الأول يتضمن المتغيرات الديموغرافية والثاني يتضمن متغيرات البحث والتي تقسم بدورها إلى محورين أساسيين:

➤ المحور الأول يتضمن أبعاد التحول الرقمي، والذي قسم إلى ٣ محاور فرعية، وفق المبين أدناه:

- العبارات التي تتعلق بمحور (استراتيجية التحول الرقمي) من العبارات ١ إلى ٥.
- العبارات التي تتعلق بمحور (الثقافة الرقمية) من العبارات ٦ إلى ١٠.
- العبارات التي تتعلق بمحور (القيادة الرقمية) من العبارات ١١ إلى ١٥.
- المحور الثاني: يتضمن تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من العبارات ١٦ إلى ٢٥.

#### دراسة ثبات وصدق المقياس:

- دراسة ثبات المقاييس: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل الاستبانة الموزعة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول (٢) معامل ألفا كرونباخ لكل محاور الاستبانة الموزعة

Reliability Statistics		
N of Items	Cronbach's Alpha	
٥	٠,٩٧٢	استراتيجية التحول الرقمي
٥	٠,٩٦٢	الثقافة الرقمية
٥	٠,٩٧٧	القيادة الرقمية
١٠	٠,٩٨١	تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت أكبر من ٠,٦ لجميع محاور البحث، ما يدل على ثبات البيانات وصلاحياتها للدراسة.

- دراسة صدق المقياس:

تم الاعتماد على التحليل العاملي الاستكشافي للتأكد من صدق المقياس، حيث تم تطبيق هذا التحليل على كل محور من محاور الاستبانة، والجدول التالي يوضح نتائج اختبار KOM:

الجدول (٣) اختبار التحليل العاملي الاستكشافي لمحاور الاستبانة

Sig.	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
0.000	0.882	استراتيجية التحول الرقمي
0.000	0.909	الثقافة الرقمية
0.000	0.890	القيادة الرقمية
0.000	0.891	تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق كانت قيمة مقياس كفاية حجم العينة (kmo) تتراوح بين /0.882/ و /٠,٩٠٩/ وهي أكبر من ٠,٥ وبالتالي يتوفر شرط كفاية حجم العينة للإجراء التحليل، كما أن قيمة احتمال الدلالة sig لاختبار Bartett كانت تساوي (٠,٠٠٠) وهي أصغر من ٠,٠٥ وبالتالي هناك ارتباطات معنوية بين المتغيرات بدرجة كافية لإجراء التحليل عليها.

#### الإحصاءات الوصفية واختبار الفروق عن الإجابة المحايدة (٣):

الفقرة التالية تتضمن الإحصاءات الوصفية للمحاور المدروسة حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور وأسئلته واختبار اختلاف هذه المتوسطات عن القيمة المحايدة (٣) والنتائج مبينة في الآتي:

#### - إستراتيجية التحول الرقمي:

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستراتيجية التحول الرقمي

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية SIG
لدى المصرف رؤية واضحة لتنفيذ التحول الرقمي ضمن الإستراتيجية التشغيلية من خلال العمل على تطوير الأنظمة المصرفية الأساسية باستمرار	68	3.40	.775	4.223	0.000
يعتمد المصرف على تقنيات حديثة في تطوير الخدمات المصرفية وتحسين الكفاءة التشغيلية من خلال زيادة الاعتماد على المعاملات الرقمية	68	3.34	.874	3.190	٠,٠٠٠
يساهم التحول الرقمي في تحسين الخدمات المصرفية من خلال زيادة عدد الصرافات و نقاط الدفع الإلكتروني pos	68	3.18	.732	1.988	٠,٠١٠
يسعى المصرف إلى توفير المصرف كل المتطلبات اللازمة لضمان نجاح التحول الرقمي واستدامته	68	3.26	.940	2.321	٠,٠٠٠
يهتم المصرف بمواكبة كافة التطورات التكنولوجية في المجال المصرفي بما يخدم عمليات التحول الرقمي وتطوير خدمات مصرفية جديدة منافسة وتعزيز الأمن السيبراني	68	3.21	.873	1.944	0.012
استراتيجية التحول الرقمي	68	3.2765	.79928	2.852	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المحور لا تساوي متوسط الحياد (٣) وحيث نلاحظ أن كافة المتوسطات كانت أعلى من متوسط الحياد رقم ٣، حيث كان المتوسط العام للمحور يساوي ٣,٢٧ وهذا

يدل على أن معظم أفراد العينة يوافقون على تطبيق المصرف إستراتيجية التحول الرقمي، كما نجد أن قيمة المعنوية أقل من ٠,٠٥، لأغلب أسئلة المُحور، والمُحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحيايدي الرقم (٣).

#### -الثقافة الرقمية:

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة الرقمية

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية SIG
يضم المصرف عناصر بشرية متخصصة في مجال نظم المعلومات والبرمجة تسهم بفاعلية في إدارة وتنفيذ عمليات التحول الرقمي	68	3.12	.890	3.090	.002
يعزز المصرف ثقافة تبني التكنولوجيا الرقمية لإنجاز المعاملات المصرفية بكفاءة	68	3.18	.828	3.758	.003
يعتمد المصرف برامج تدريبية مستمرة تهدف إلى تنمية المهارات الرقمية لد موظفيه	68	3.15	.778	2.559	.104
لدى موظفي المصرف إدراك متقدم بأهمية التحول الرقمي في تطوير العمل المصرفي	68	3.79	.939	6.971	.000
تعد ثقافة الابتكار الرقمي ركيزة أساسية من سياسة المصرف الرامية لتطوير الخدمات المصرفية	68	3.44	.952	3.820	.000
الثقافة الرقمية	68	3.3353	.83394	3.315	.001

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المُحور لا تساوي متوسط الحيايد (٣) وحيث نلاحظ أن كافة المتوسطات كانت أعلى من متوسط الحيايد رقم ٣، حيث كان المتوسط العام للمحور يساوي ٣,٣٣ وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على تطبيق المصرف للثقافة الرقمية، كما نجد أن قيمة المعنوية أقل من ٠,٠٥ لأغلب أسئلة المُحور، والمُحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحيايدي الرقم (٣).

#### -القيادة الرقمية:

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة الرقمية

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية SIG
تلتزم ادارة المصرف بدعم عمليات التحول الرقمي من خلال وضع استراتيجيات واضحة ومحددة لتنفيذه بكفاءة	68	3.69	.885	6.438	.000
تعتمد قرارات المصرف على تحليل البيانات المتقدمة والاستفادة من التقنيات الحديثة لتعزيز فعالية الأداء	68	3.10	.831	5.021	.001
تحرص القيادة المصرفية على التواصل الفعال مع الموظفين بهدف دعم تنفيذ مبادرات التحول الرقمي	68	3.28	.928	2.483	.016
يعتمد المصرف اسلوباً رقمياً متطوراً في إدارة عملياته المالية بما يسهم في تعزيز قدرته التنافسية	68	3.15	.833	6.455	.005
تعزز القيادة الرقمية ثقافة الابتكار داخل المصرف من خلال تبني تقنيات رقمية متقدمة تدعم استدامة التحول الرقمي وتضمن تكيف المصرف مع المتغيرات المستقبلية	68	3.19	.950	5.659	.002

القيادة الرقمية	68	3.2824	.84940	2.741	.008
-----------------	----	--------	--------	-------	------

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المُحور لا تساوي متوسط الحياد (٣) وحيث نلاحظ أن كافة المتوسطات كانت أعلى من متوسط الحياد رقم ٣، حيث كان المتوسط العام للمحور يساوي ٣,٢٨ وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على تطبيق المصرف للقيادة الرقمية، كما نجد أن قيمة المعنوية أقل من ٠,٠٥، لأغلب أسئلة المُحور، والمُحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحيادي الرقم (٣).

### -الميزة التنافسية للخدمات المصرفية:

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحسين الأداء المصرفي

المحور	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية SIG
يتميز المصرف بتقديم خدمات مصرفية بجودة أعلى مقارنةً بالمنافسين.	68	3.54	.633	7.085	.000
يعتمد المصرف على استراتيجيات تسعير مرنة لتعزيز تنافسيته في السوق.	68	3.19	.797	1.979	.052
يوفر المصرف خدمات مالية مبتكرة تساهم في جذب عملاء جدد.	68	2.99	.743	4.163	.008
يسعى المصرف إلى تحقيق رضا العملاء من خلال تقديم تجربة مصرفية رقمية متقدمة.	68	3.37	.862	3.516	.001
يحرص المصرف على تطوير منتجات وخدمات جديدة تناسب احتياجات السوق المتغيرة.	68	3.72	1.195	4.972	.000
يعتمد المصرف على التحول الرقمي لتعزيز الابتكار في تقديم الحلول المالية.	68	3.82	.929	7.306	.000
يوفر المصرف قنوات رقمية سهلة الاستخدام تتيح للعملاء الوصول إلى الخدمات بسرعة.	68	3.40	.949	3.452	.001
يسهم الاعتماد على التكنولوجيا المالية في تحسين أداء المصرف وزيادة قدرته التنافسية.	68	3.96	.800	9.854	.000
يتبنى المصرف استراتيجية واضحة لتوسيع نطاق عمله والوصول إلى شرائح جديدة من العملاء.	68	4.01	.985	8.496	.000
يتميز المصرف بتقديم خدمات مصرفية بجودة أعلى مقارنةً بالمنافسين.	68	3.85	1.069	6.581	.000
تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية	68	3.5853	.84062	5.742	.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

نلاحظ أن متوسطات الإجابات على عبارات المُحور لا تساوي متوسط الحياد (٣) وحيث نلاحظ أن كافة المتوسطات كانت أعلى من متوسط الحياد رقم ٣، حيث كان المتوسط العام للمحور يساوي ٣,٥٨ وهذا يدل على أن معظم أفراد العينة موافقون على أن المصرف يقدم خدمات مصرفية قادرة على التميز والمنافسة مقارنةً بالخدمات المصرفية المقدمة في السوق المصرفي، كما نجد أن قيمة المعنوية أقل من ٠,٠٥، لأغلب أسئلة المُحور، والمُحور ككل، أي إجابات المستجوبين مختلفة عن المتوسط الحيادي الرقم (٣).

### اختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\geq 5\%$ ) للتحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية في بنك الشام في سورية. وتفرع عنها ثلاثة فرضيات فرعية، وفيما يلي نتائج اختبارها:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\geq 5\%$ ) لإستراتيجية التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية .

لاختبار الفرضية السابقة استخدم الباحثان أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (إستراتيجية التحول الرقمي) والمتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية للخدمة المصرفية) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (٨) ملخص تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.973 <sup>a</sup>	.947	.947	.19426

Predictors: (Constant), استراتيجيات التحول الرقمي

Dependent Variable: b. تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ ٠,٩٧٣، مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (إستراتيجية التحول الرقمي) والمتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية للتحول الرقمي) كما أن قيمة معامل التحديد ٠,٩٤٧ مما يعني أن المتغير المستقل (المنتج) يفسر ٩٤,٧% من تغيرات المتغير التابع.

ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحثان باختبار ANOVA المبين في الجدول

الآتي:

الجدول (٩) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	44.855	1	44.855	1188.594	.000 <sup>b</sup>
	Residual	2.491	66	.038		
	Total	47.345	67			

Dependent Variable: a. تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية

Predictors: (Constant), استراتيجيات التحول الرقمي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي ٠,٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ ٠,٠٥ ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

مما سبق نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية

( $\alpha \leq 5\%$ ) لإستراتيجية التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية في بنك الشام .

وتم حساب معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والموضحة

في الجدول التالي:

الجدول (١٠) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.231	.100		2.310	.024
	استراتيجية التحول الرقمي	1.024	.030	.973	34.476	.000

Dependent Variable: a. تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٤

يبين الجدول مُعاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (إستراتيجية التحول الرقمي) و(تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية):

$$\text{تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية} = 0,231 + 1,024 \text{ (إستراتيجية التحول الرقمي)}$$

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (إستراتيجية التحول الرقمي) بدرجة سيلحقها ارتفاع فعالية تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بدرجة ١,٠٢٤ درجة.

**الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\geq 5\%$ ) للثقافة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية**

لاختبار الفرضية السابقة استخدم الباحثان أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة الرقمية) والمتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (١١) ملخص تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.989 <sup>a</sup>	.978	.978	.12490

a. Predictors: (Constant), الثقافة الرقمية

b. Dependent Variable: تعزيز الميزة التنافسي للخدمات المصرفية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ ٠,٩٧٣، مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (الثقافة الرقمية) والمتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية) كما أن قيمة معامل التحديد ٠,٩٤٧، مما يعني أن المتغير المستقل (المنتج) يفسر ٩٤,٧% من تغيرات المتغير التابع.

➤ ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحثان باختبار ANOVA المبين

في الجدول الآتي:

الجدول (١٢) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	46.316	1	46.316	2969.016	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.030	66	.016		
	Total	47.345	67			

a. Dependent Variable: تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية

b. Predictors: (Constant), الثقافة الرقمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي ٠,٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ ٠,٠٥، ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

➤ مما سبق نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

المعنوية ( $\leq 5\%$ ) للثقافة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية.

وتم حساب معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (١٣) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.260	.063		4.135	.000
	الثقافة الرقمية	.997	.018	.989	54.489	.000

Dependent Variable: تعزيز الميزة التنافسية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٤

يبين الجدول معاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (الثقافة الرقمية) و(تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية):

$$\text{تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية} = 0,260 + 0,997 (\text{الثقافة الرقمية})$$

ومما ذكر سابقاً، كلما ارتفع مستوى (الثقافة الرقمية) بدرجة زادتفعاليةالميزة التنافسية للخدمات المصرفية بدرجة ٠,٩٩٧ درجة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \geq 5\%$ ) للقيادة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية في بنك الشام .

لاختبار الفرضية السابقة استخدم الباحثان أسلوب تحليل الانحدار البسيط للتعرف على العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية) والمتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية) والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (١٤) ملخص تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.985 <sup>a</sup>	.969	.969	.14811

Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

Dependent Variable: تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة معامل الارتباط بلغ ٠,٩٨٥ مما يعني وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل (القيادة الرقمية) والمتغير التابع (تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية) كما أن قيمة معامل التحديد ٠,٩٦٩ مما يعني أن المتغير المستقل (المنتج) يفسر ٩٦,٩% من تغيرات المتغير التابع.

➤ ولمعرفة فيما إذا كان معامل الارتباط معنوي قام الباحثان باختبار ANOVA المبين في الجدول

الآتي:

الجدول (١٥) تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	45.898	1	45.898	2092.326	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1.448	66	.022		
	Total	47.345	67			

Dependent Variable: تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية

Predictors: (Constant), القيادة الرقمية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٥

من الجدول السابق نجد أن قيمة SIG تساوي ٠,٠٠ وهي أقل من مستوى المعنوية البالغ ٠,٠٥ ونستنتج أن معامل الارتباط معنوي.

➤ مما سبق نرفض العدم ونقبل الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (a ≤ %٥) للقيادة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية في بنك الشام في سورية.

وتم حساب معادلة الانحدار، وتوضيح علاقة الانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول (١٦) معاملات معادلة الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.387	.072		5.359	.000
	القيادة الرقمية	.974	.021	.985	45.742	.000

Dependent Variable: تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار ٢٤

يبين الجدول معاملات الانحدار الممثلة، إذ يمكن تمثيل علاقة الانحدار بين (القيادة الرقمية) و(تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية):

$$\text{تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية} = ٠,٣٨٧ + ٠,٩٧٤ (\text{القيادة الرقمية})$$

ومما ذكر سابقاً، كل ارتفاع في (القيادة الرقمية) بدرجة سيلحقها ارتفاع فعالية الميزة التنافسي للخدمات المصرفية بدرجة ٠,٩٧٤ درجة.

## ١١- النتائج:

١. أظهرت آراء أفراد عينة الدراسة وجود تطبيق لإستراتيجية التحول الرقمي في بنك الشام، حيث بلغ المتوسط العام ٣,٢٧، وهو ما يعكس مستوى متوسطاً يميل إلى المقبول، دون أن يصل إلى مستوى التطبيق القوي للتحول الرقمي؛ الأمر الذي قد يُعزى إلى بعض التحديات مثل ضعف البنية التحتية (كعدد أجهزة الصراف الآلي ونقاط البيع)، أو محدودية برامج تدريب وتأهيل العاملين في المجال الرقمي.

٢. تشير نتائج الدراسة إلى أن بنك الشام يُظهر وعياً مؤسسياً بأهمية تبني المفاهيم الرقمية من خلال تطبيق الثقافة الرقمية (بمتوسط ٣,٣٣)، ويؤدي دوراً قيادياً معتدلاً في توجيه جهود التحول الرقمي عبر القيادة الرقمية (بمتوسط ٣,٢٨)، كما يسعى باستمرار إلى تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية المقدمة (بمتوسط ٣,٥٨ وهو الأعلى بين المحاور المدروس) وقد تبين أن أعلى قيمة ارتباط كانت بين الثقافة الرقمية والميزة التنافسية، مما يعكس العلاقة الوثيقة بين تبني الثقافة الرقمية وتحقيق التميز التنافسي.

٣. أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية المقدمة في بنك الشام يرتبط ارتباطاً إيجابياً بثلاثة محاور رقمية رئيسية؛ إذ إن كل ارتفاع بمقدار درجة واحدة في استراتيجية التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة فعالية الميزة التنافسية بمقدار ١,٠٢٤ درجة، وكل ارتفاع بمقدار درجة واحدة في

الثقافة الرقمية ينعكس بزيادة قدرها ٠,٩٩٧ درجة، بينما يسهم ارتفاع القيادة الرقمية بدرجة واحدة في تعزيز الميزة التنافسية بمقدار ٠,٩٧٤ درجة، مما يدل على الأثر التكاملي لهذه المحاور في دعم التميز المصرفي الرقمي.

## ١٢-التوصيات:

١. تعزيز البنية التحتية الرقمية (خلال 12-18 شهراً) من خلال العمل على تشكيل لجنة تقنية متخصصة لتقييم الأنظمة المصرفية الحالية، ثم وضع خطة لتحديثها تدريجياً، مع تخصيص ميزانية للاستثمار في الأمن السيبراني، وزيادة عدد أجهزة الصراف الآلي ونقاط البيع (POS) في المناطق ذات الكثافة السكانية العالية.
٢. تمكين القيادة الرقمية) خلال 6-12 شهراً(:
- من خلال إطلاق برنامج تدريبي للقادة الإداريين يركز على الابتكار الرقمي، وتحليل البيانات، واتخاذ القرار المبني على الأدلة، مع متابعة الأداء عبر مؤشرات قيادية رقمية لضمان التوجيه الفعال لجهود التحول.
٣. تعزيز الثقافة الرقمية المؤسسية) خلال 6-9 أشهر (
- من خلال العمل على تصميم وتنفيذ سلسلة من الورش التدريبية والتوعوية لجميع المستويات الوظيفية، تتناول مفاهيم التحول الرقمي، وأثره على جودة الخدمات، مع إدراج الثقافة الرقمية ضمن السياسات الداخلية والتقييمات السنوية للموظفين.
٤. تحقيق التكامل بين محاور التحول الرقمي) خلال 9-12 شهراً (:
- من خلال العمل على تطوير إطار عمل مؤسسي يربط بين الاستراتيجية، والقيادة، والثقافة الرقمية، من خلال اجتماعات دورية بين الإدارات المعنية، وتحديد مؤشرات أداء مشتركة تعكس الأثر التراكمي على الميزة التنافسية.
٥. إجراء تقييمات دورية للتحول الرقمي) كل 6 أشهر (
- من خلال اعتماد نظام رقابي داخلي لمتابعة تنفيذ المبادرات الرقمية، وإعداد تقارير نصف سنوية تُعرض على الإدارة العليا، تُربط بنتائج خطط التحسين المستمر، وتُستخدم لتعديل المسار الاستراتيجي عند الحاجة.

## المراجع:

### المراجع العربية:

### الرسائل العلمية:

١. شاكوت، عفاف عمر فضل الله (٢٠٢٠). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف السودانية، دراسة تطبيقية على (بنك فيصل الإسلامي، البنك الإسلامي السوداني، بنك الادخار والتنمية الاجتماعية)، أطروحة دكتوراه، جامعة شندي، السودان.
٢. ماء البارد، باسل. (٢٠٢٢) نموذج مقترح للعلاقة بين التحالفات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في ضوء التوجه الاستراتيجي لوزارة الاتصالات والتقانة السورية (دراسة ميدانية على القطاع المصرفي وقطاع الاتصالات السورية)، أطروحة دكتوراه، في إدارة الأعمال. جامعة اللاذقية. سوريا.

## الدوريات والمؤتمرات:

١. بن نشمة، منى عبد الله محمد (٢٠٢٢). دور التسويق الإلكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات السعودية (دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات السعودية STC، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٣١، ١١٣-١٢٩).
٢. بن أحمد فاطمة الزهراء، بن أحمد نادية (٢٠٢٥). التحول الرقمي في الجزائر الواقع والتحديات (دراسة حالة)، المجلة الجزائرية للمالية العامة، المجلد ١٥، العدد ٠١، ٥٠١-٥١٢.
٣. جواهر نايش محمد العماري (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، جامعة الأزهر كلية التربية بالقاهرة مجلة التربية، العدد ١٩٤، الجزء ٢، ١٩٩-٢٣٩.
٤. خميس، آسر. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الإدارة - بطنطا. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. المجلد الثاني - العدد الثاني - الجزء الثالث.
٥. عبايدية، بسمة. طلحي، فاطمة الزهراء. (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الناشئة: دراسة عينة من الشركات الناشئة في مدينة تبسة. مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال. ٨ (١). ١٨٤-٢٠١.
٦. علام، وليد كامل محمد بن كامل (٢٠٢١). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ١٥٩-٢٢٠.
٧. معوض، تغريد مختار سيد، مي محمد علم الدين (٢٠٢١). تقييم مدى قدرة ركائز الشمول المالي على دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية في ظل جائحة كورونا. مجلة التجارة والتمويل، المجلد ٤١، العدد ١، ٢٥-١.
٨. حياة، سنوسي (٢٠٢٢). الثقافة الرقمية: قراءة تحليلية في المفهوم وعوامل اكتسابها، مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، المجلد ١٠، العدد ٠٢، ٣٠٨-٣١٨.
٩. شيخ ديب، صلاح، أحمد ناظور (٢٠٢٢). دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الميزة التنافسية دراسة ميدانية على فروع المصارف الإسلامية في الساحل السوري. مجلة جامعة تشرين. العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد ٤٤، العدد ١، ٤١٨-٤٣٧.
١٠. صبرينة بن عطاء الله، أحمد تميزار، (٢٠٢٤). استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات الجزائرية: من الرؤية إلى التطبيق العملي، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد ٣، العدد ٢، ٢١-٣٧.

#### المراجع الأجنبية:

1. AL Afaishat, T. Al-Maadhedee, M. Yamin, I. (2024). *The impact of adopting the digital strategy on the competitive advantage: A moderating role of employee satisfaction in the Jordanian banking sector*. Problems and Perspectives in Management 22(1):193-204.
2. AL-CHALABI, MUSTAFA, LAWAND BAHRAM (2018). *The Digital Transformation of the Swedish Banking Industry*. Master's Thesis, Uppsala universitet.

3. cuesta, carmen, macarena ruesta, david tuesta, pablo urbiola (2015). *The digital transformation of the banking industry. Digital Economy Watch, BBVA research* 16 July 2015.
4. Do, Trang Doan, Ha A Thi Pham, Eleftherios Thalassinou, Hoang Anh Le (2022). *The Impact of Digital Transformation on Performance: Evidence from Vietnamese Commercial Banks*. Journal of Risk and Financial Management 15: 21, 1-15.
5. JAYALATHA, J. A. R. C, S. C. PREMARATNEB (2022). *Analysis of Digital Transformation challenges to overcome by Banks and Financial Institutions in Sri Lanka*. A R C Jayalath / International Journal of Research Publications (IJRP.ORG), 1-9.
6. Kish, L. (1977). *Sampling Techniques* (3rd ed.). New York : John Wiley & Sons.
7. Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). *Digital Transformation Strategies*. Business & Information Systems Engineering, 57, 339-343.
8. MUEHLBURGER, M., RUECKEL, D., & KOCH, S. (2019). *A framework of factors enabling digital transformation*. Published in AMCIS 2019
9. OCHOA, O. (2016)" *Digital culture: Building new organizational behaviors and habits to maximize the potencial of technology*"Economic studies bulletin, 217, 71-833.
10. OLIVEIRA, CLAUDIO LUIS CRUZ DE, VERANISE JACUBOWSKI CORREIA DUBEUX (2021). *Digital Presence as Competitive Advantage in Brazilian Banks*. Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 21, v.25, n.1, p.1-22,