

تكنولوجيا التحول الرقمي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف

دراسة ميدانية على مصرف الجمهورية فرع صرمان

أ. حمزة صالح علي الزوالي، عادل الهادي البشير عبيد

قسم التمويل والمصارف . كلية الاقتصاد والعلوم السياسية صرمان . جامعة صبراتة

Hamza.Alzuwali@sabu.edu.ly, Adel.abeed@sabu.edu.ly

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي الليبي. حيث أجريت الدراسة الميدانية على مصرف الجمهورية فرع صرمان، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على موظفي المصرف. أظهرت النتائج أن تكنولوجيا التحول الرقمي لها تأثير كبير على الميزة التنافسية للمصارف. فقد ساهمت في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات، وتحسين الأداء وخلق القيمة، وتطوير قنوات التوزيع، وتقسيم السوق بشكل أكثر كفاءة. كما أشارت الدراسة إلى وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على أهمية تكنولوجيا التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، بما في ذلك الاستثمار المستمر في تكنولوجيا التحول الرقمي، وتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز المرونة، وتطوير قنوات التوزيع، وتقسيم السوق بشكل فعال. وتؤكد الدراسة على أهمية مواكبة التطورات التكنولوجية في القطاع المصرفي، حيث أن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة لضمان استمرارية المصارف وتعزيز قدرتها التنافسية في السوق.

الكلمات المفتاحية: تكنولوجيا التحول الرقمي، الميزة التنافسية المستدامة.

Digital Transformation Technology and Its Impact on Achieving Sustainable Competitive Advantage for Banks

A Field Study on the Al-Jumhuriyah Bank, Sorman Branch

HamzaSaleh Ali Alzuwali¹

Hamza.Alzuwali@sabu.edu.ly

Adel AlhadeAlbasirAbeed²

Adel.abeed@sabu.edu.ly

Department of Finance and Banking - Faculty of Economics and Political
Science, Sorman - Sabratha University

Abstract:

This study aims to explore the impact of digital transformation technology on achieving sustainable competitive advantage in the Libyan banking sector. The field study was conducted at the Republic Bank branch in Sorman, and data was collected through questionnaires distributed to the bank's employees. The results showed that digital transformation technology has a significant impact on the competitive advantage of banks. It contributed to improving the quality of services provided to customers, enhancing flexibility and the ability to adapt to changes, improving performance and creating value, developing distribution channels, and segmenting the market more efficiently. The study also indicated a high level of agreement among the sample individuals regarding the importance of digital transformation technology in achieving sustainable competitive advantage for banks. The study concluded with a number of recommendations, including continuous investment in digital transformation technology, developing digital competencies for employees, improving the quality of services, enhancing flexibility, developing distribution channels, and effectively segmenting the market. The study emphasizes the importance of keeping up with technological developments in the banking sector, as digital transformation has become an urgent necessity to ensure the

continuity of banks and enhance their competitive capacity in the market.

Keywords: Digital transformation technology, Sustainable competitive advantage

مقدمة:

تعد تكنولوجيا التحول الرقمي عاملاً محوريًا في دفع عجلة الابتكار والتقدم في القطاع المصرفي، حيث تغير بشكل جذري الطريقة التي تعمل بها المصارف وتتواصل مع عملائها، إن اعتماد المصارف للتكنولوجيا الرقمية يمثل خطوة إستراتيجية نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق ديناميكي ومتطور باستمرار، من خلال الاستفادة من القدرات الهائلة للتكنولوجيا الرقمية، يمكن للمصارف تعزيز كفاءتها التشغيلية، وتحسين تجربة العملاء، وتوسيع نطاق خدماتها، مما يضمن لها مكانة قوية في السوق.

تُمكن تكنولوجيا التحول الرقمي المصارف من أتمتة العمليات المعقدة، وتحليل البيانات الضخمة، وتقديم حلول مالية مبتكرة. فمن خلال استخدام الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، يمكن للمصارف تخصيص خدماتها وفقاً لاحتياجات العملاء الفردية، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وولائهم، علاوةً على ذلك تُساهم التكنولوجيا الرقمية في تعزيز الأمن السيبراني، وحماية البيانات الحساسة، وضمان الثقة في المعاملات المالية.

إن الاستثمار في تكنولوجيا التحول الرقمي يُعد استثماراً في مستقبل المصارف، حيث يُمكنها من مواكبة التطورات السريعة في القطاع المالي، وتلبية توقعات العملاء المتغيرة باستمرار. ومن خلال الاستفادة من هذه التكنولوجيا، يمكن للمصارف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعزيز مكانتها في السوق، وتقديم خدمات مالية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتنوعة.

مشكلة الدراسة:

تشهد تكنولوجيا التحول الرقمي تغيرات لا نهائية. ففي كل يوم، تظهر تطورات تقنية جديدة تجعل الأعمال التجارية أكثر سهولة في جميع الصناعات بما في ذلك المصارف، ويمكن أن يكون لها آثار تنظيمية جانبية إما إيجابية أو سلبية على قدرة التكنولوجيا في الحفاظ على

الميزة التنافسية. ونتيجة لذلك، تم طرح مشكلة الدراسة لإظهار مدى العلاقة بين تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في المصارف. وتأسيساً على ذلك فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول التساؤلات التالية:

- هل هناك ارتباط وتأثير بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وهي (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع)، والبعد الأول من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الدراسة، وهو تكنولوجيا المعلومات؟
- هل هناك ارتباط وتأثير بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وهي (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع)، والبعد الثاني من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الدراسة، وهو الجودة؟
- هل هناك ارتباط وتأثير بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وهي (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع)، والبعد الثالث من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الدراسة، وهو المرونة؟

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث من خلال التركيز على متغيرين رئيسيين، الأول هو "تكنولوجيا التحول الرقمي" والتي تعد من المواضيع الحيوية في العصر الحالي، حيث تسعى المنظمات إلى تبنيها لتحقيق ميزة تنافسية وتعزيز كفاءتها. أما المتغير الثاني فهو "الميزة التنافسية المستدامة"، والذي يعد مفهوماً مهماً لفهم كيفية استخدام المصارف للتكنولوجيا الرقمية، وكيف يمكنها الاستفادة من مزايا التطور التكنولوجي لتحسين عملياتها وتعزيز مكانتها في السوق. فهذان المتغيران يمثلان ركيزتين أساسيتين في البحث، حيث يسعى إلى دراسة تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- تعريف مفهوم تكنولوجيا التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة.

- دراسة واقع التحول الرقمي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصارف قيد الدراسة.
- تقديم توصيات يمكن أن تساعد المصارف قيد الدراسة في مواكبة التحولات التكنولوجية لتحقيق ميزتها التنافسية المستدامة.

فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات الدراسة في الآتي:

- هناك ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وهي (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع)، والبعد الأول من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الدراسة، وهو تكنولوجيا المعلومات.
- هناك ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وهي (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع)، والبعد الثاني من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الدراسة، وهو الجودة.
- هناك ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وهي (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع)، والبعد الثالث من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الدراسة، وهو المرونة.

منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على نوعين من البيانات للحصول على المعلومات المطلوبة وهي:

- المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.
- المصادر الأولية: هي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان الذي تم تصميمه لموضوع الدراسة الحالية، وبشكل يتناسب مع الفرضيات المعتمدة بالدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المتمثلة في موظفي مصرف الجمهورية فرع صرمان.

الدراسات السابقة:

دراسة (كامل، 2021) بعنوان: "التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء" حيث هدف هذا البحث إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية في قطاع البنوك بجنوب الصعيد. وتم التركيز على متغيرات التحول الرقمي، مثل بناء إستراتيجية التحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من مسؤولي خدمة العملاء في البنوك المستهدفة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج مهمة، حيث أظهرت أن متغيرات التحول الرقمي تؤثر إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية. ومع ذلك، كشفت الدراسة عن وجود بعض القصور في بناء إستراتيجية واضحة لتنفيذ التحول الرقمي بشكل كامل، بالإضافة إلى قصور في البنية التحتية وعملية نشر ثقافة التحول الرقمي، خاصة بين العملاء. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، بما في ذلك ضرورة الاستعانة بالعناصر البشرية ذات المهارة العالية والمدرية على التقنيات الحديثة، وإعطاء الاهتمام الكافي لتطوير البنية التحتية، واستخدام التحول الرقمي لتحقيق جودة أفضل وسرعة أكبر وتكلفة أقل في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء.

دراسة (العلاق وكمون، 2019) بعنوان: "أثر التحول الرقمي التكنولوجي على القدرة التنافسية بالمصارف العراقية" حيث ركزت الدراسة على المزايا التي تحققها الصيرفة الإلكترونية في النشاط المصرفي، ودورها في تحديث الخدمات المصرفية، وقد أكدت الدراسة من خلال عينة من 71 موظفاً في المصارف العراقية، على أن التحول الرقمي التكنولوجي يساهم بشكل فعال في الميزة التنافسية لهذه المصارف، حيث تؤدي تطبيقات التكنولوجيا الرقمية الحديثة إلى اكتساح أسواق جديدة وشرائح مختلفة من العملاء. وتوصي الدراسة بضرورة تبني المصارف العراقية للتحول الرقمي التكنولوجي، وذلك للاستجابة لتطلعات العملاء في الحصول على خدمات سريعة وذات محتوى جذاب وحديث.

دراسة (السمري والمحيميد، 2024) بعنوان: "التحول الرقمي وأثره في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية

السعودية" تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على القطاع المصرفي، حيث صممت الدراسة استمارة استقصاء لتوزيعها على عينة من عملاء البنوك التجارية السعودية، بهدف قياس مدى وجود ارتباط بين التحول الرقمي وأبعاد التنمية المستدامة، وتم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات والتحقق من صحة فرضيات الدراسة. وتشير نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط قوي وإيجابي ذي دلالة إحصائية بين آليات التحول الرقمي والبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية، وتؤكد الدراسة على أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي كعامل محفز لتحقيق التنمية المستدامة، حيث أن تبني التكنولوجيا الرقمية يمكن أن يساهم في تعزيز الاستقرار المالي، وخلق فرص عمل، وتحسين مستوى المعيشة. وقدمت الدراسة توصيات لتعزيز التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي، بما في ذلك الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين، وتشجيع الابتكار التكنولوجي، كما تؤكد على أهمية التعاون بين البنوك والجهات الحكومية لخلق بيئة مواتية للتحول الرقمي.

دراسة (قرزيز، وآخرون، 2022) بعنوان: "دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية - حالة البنك الوطني الجزائري (BNA)" إذ تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تحقيق البنوك للميزة التنافسية من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنباطي لدراسة الجانب النظري، والمنهج الاستقرائي لتحليل المعلومات واستخلاص النتائج، وتشير الدراسة إلى أن الجزائر تعمل على تطوير البنية التحتية للاتصالات وشبكة الإنترنت، مما يمهّد الطريق لتوسع نشاط البنوك عبر الإنترنت. وتبين الدراسة أن البنك الوطني الجزائري يسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال اقتناص الفرص داخليًا وخارجيًا، ومواجهة التهديدات التي قد تواجهه. ومع ذلك، تشير الدراسة إلى أن البنك لم يبلغ بعد مستوى عالٍ من التكنولوجيا الرقمية وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات لتعزيز التحول الرقمي في البنوك العمومية الجزائرية، وتشجيع تبني الآليات الجديدة التي أفرزتها البيئة المصرفية، حيث تؤكد على أهمية الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية، وتطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين، وتعزيز الأمن السيبراني.

دراسة (الدابنة، 2023) بعنوان: "أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري الأردني" تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تبني البنك التجاري الأردني للتحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة لعملائه، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من عملاء البنك التجاري الأردني في مدينة عمان، وتم استرداد 205 استبيان، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي. وأظهرت الدراسة أن البنك التجاري الأردني يهتم بأبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المصرفية، حيث يسعى إلى تطوير الخدمات المصرفية باستمرار، مع التركيز على أمن المعلومات وإدارة العمليات الرقمية، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية في البنك التجاري الأردني، حيث أن البنك يدرك أهمية التحول الرقمي في تحسين تجربة العملاء وتسهيل العمليات المصرفية. وقد قدمت الدراسة عددًا من التوصيات، بما في ذلك ضرورة توسيع نطاق تطوير الخدمات المصرفية الإلكترونية، والاستمرار في تحسين إدارة الخدمات الرقمية، وتطوير وتبسيط العمليات الرقمية. كما أوصت الدراسة بإجراء مزيد من الدراسات المشابهة في المستقبل لدراسة تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية في القطاعات المختلفة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

التركيز على القطاع المصرفي الليبي حيث تتناول هذه الدراسة تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي الليبي، بينما ركزت الدراسات السابقة على قطاعات أو دول أخرى. وهذا يضيف قيمة للدراسة من خلال توفير معلومات ونتائج خاصة بالبيئة المصرفية الليبية، كما أن الدراسة ركزت على أبعادًا مختلفة لتكنولوجيا التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة، مثل خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع، وتكنولوجيا المعلومات، والجودة، والمرونة، مما يعطي صورة شاملة عن تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي على مختلف جوانب الميزة التنافسية للمصارف.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً: التحول الرقمي:

مفهوم التحول الرقمي: يعد التحول الرقمي من أبرز المفاهيم المتداولة في الآونة الأخيرة لما له من أهمية في التنمية الاقتصادية، ولقد تعددت التعريفات التي تناولتها الدراسات السابقة للتحول الرقمي إلا أنها لا تختلف بشكل كبير، إذ إن القواسم المشتركة هي استخدام التقنيات وتحسينات العمليات، وخلق القيمة، فقد عرفته الشركة الاستشارية العالمية DC بأنه "العملية المستمرة التي تقوم بها المؤسسات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت" (سلايمي ويوشي، 2019). أما (عبد الرزاق، 2019، 6) فعرف التحول الرقمي بأنه العملية التي يتم من خلالها انتقال الشركة الى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم تطوير وابتكار ما يتم تقديمه من منتجات وخدمات، بالإضافة الى توفير قنوات جديدة للتسويق وفرص عمل تزيد من قيمة المنتجات المقدمة سواء كانت سلع أو خدمات. كما يعرف بأنه عملية تستجيب فيها الشركات للتغيرات التي تحدث في بيئاتها باستخدام التقنيات الرقمية لتغيير عمليات خلق القيمة الخاصة بها (Vial، 2019). كما عرف أيضا بأنه "عملية دمج التكنولوجيا الرقمية مع كافة مجالات الأعمال، واندماج التقنية في جميع جوانب الحياة البشرية والمجتمع، وذلك بهدف تحسين كفاءة التشغيل، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة المنتجات، وابتكار منتجات جديدة، وتقديم خدمات أفضل للعملاء" (هاشم، 2019).

أهمية التحول الرقمي:

يشغل التحول الرقمي أهمية كبيرة سواء للعميل أو للمؤسسة، حيث تكمن أهميته فيما يلي:

- فرصة تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده المختلفة، من خلال تحسين جميع أبعاد الأداء التنظيمي، بدءًا من الابتكار والإنتاجية، مرورًا بالأداء المالي ونمو الشركة، ووصولاً

إلى تعزيز السمعة والميزة التنافسية، فهو واحد من دوافع ومحفزات النمو في كافة القطاعات. (مكاوي ، 2019).

- فرصة تحسين تجربة العملاء ورضاهم من خلال تبني إستراتيجية تركز على العملاء، حيث يتم توظيف التقنيات الحديثة لزيادة القيمة الإجمالية لقاعدة العملاء، واكتساب عملاء جدد، والحفاظ على ولاء العملاء الحاليين. فمن خلال الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، يمكن تطوير الخدمات المقدمة وتحقيق إنجاز فوري للمعاملات، مما يتيح للعملاء الوصول إلى الخدمات والمنتجات البنكية في أي وقت ومن أي مكان.
- تقليل التكاليف والجهد بشكل كبير، إذ تساهم أتمته العمليات والخدمات المصرفية في تقليل المصاريف، مما يؤدي الى زيادة ربحية المصرف بسبب التطبيقات الآلية التي تحل محل العمل اليدوي.
- يعد التحول الرقمي حافزاً قوياً للمنظمات لاكتساب ميزة تنافسية، حيث إن تبني التكنولوجيا الرقمية أصبح ضرورة ملحة لبناء ميزة تنافسية مستدامة، والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق المحلية والعالمية.
- تعد المنصات الرقمية فرصة للمصارف لتوسيع نطاقها الجغرافي، حيث تتيح لها الوصول إلى أسواق جديدة دون الحاجة إلى فروع مادية مكلفة.

تحديات ومعوقات التحول الرقمي:

- التحول الرقمي يواجه العديد من التحديات والمعوقات ومن أبرزها:
- المقاومة الداخلية للتغيير: قد يواجه التحول الرقمي مقاومة من الموظفين الذين اعتادوا على استخدام الطرق التقليدية، مما يتطلب جهوداً في التوعية والتدريب والتغيير الثقافي.
 - الأمن السيبراني: يعد الأمن السيبراني أحد أكبر التحديات التي تواجه القطاع المصرفي، حيث تشكل الهجمات السيبرانية تهديداً خطيراً لاستقرار النظام المالي. فهذه الهجمات يمكن أن تؤدي إلى مشاكل فادحة، وتكبد الشركات خسائر مالية كبيرة، وتضر

- بسمعتها، لذلك من الضروري العمل على حماية الأنظمة وتقوية أطر الأمن المعلوماتي لمواجهة هذه التهديدات (حرفوش، 2019).
- البنية التحتية: قد تحتاج المنظمات إلى استثمارات كبيرة في البنية التحتية التكنولوجية، مثل تحديث الأنظمة القديمة، وتوفير الأجهزة والبرمجيات المناسبة، وضمان الاتصال الموثوق.
 - المهارات الرقمية: يعد العنصر البشري أحد الأركان الأساسية لإنجاح أي نظام جديد، لذلك قد تواجه المنظمات صعوبة في العثور على الموظفين المؤهلين أو الحاجة إلى تدريب الموظفين الحاليين.
 - التكلفة: تعد التكلفة المرتفعة للبنية التحتية التكنولوجية أحد العوائق الرئيسية أمام التحول الرقمي، خاصة مع نقص الميزانيات المتاحة.
 - التغيير السريع: يتطور المجال الرقمي بسرعة، مما يتطلب من المنظمات مواكبة أحدث الاتجاهات والتكنولوجيات لتجنب التخلف عن الركب.
 - المخاطر التنظيمية: قد تفرض القوانين واللوائح التنظيمية تحديات على التحول الرقمي، خاصة فيما يتعلق بحماية البيانات والخصوصية.
 - إدارة التغيير: يتطلب التحول الرقمي إدارة فعالة للتغيير، حيث يجب على المنظمات التخطيط والتنسيق والتكيف مع التغييرات المستمرة.
 - اعتماد العملاء: عدم انتشار ثقافة استخدام التكنولوجيا في تنفيذ العمليات بين شريحة ليست بالقليلة من العملاء كبار السن والذين يجهلون التعامل مع التكنولوجيا مما يشكل تحدياً أمام تنفيذ التحول الرقمي بنجاح. (مكاوي، 2019)
 - المنافسة: مع التحول الرقمي تزداد المنافسة بين المنظمات، مما يتطلب منها الابتكار المستمر وتقديم خدمات رقمية مميزة.

ثانياً: الميزة التنافسية المستدامة:

مفهوم الميزة التنافسية:

تعد المنافسة ظاهرة قديمة ترافق المؤسسات منذ نشأتها، وتتطور باستمرار مع مرور الوقت. فزيادة عدد المؤسسات، وتنوع المنتجات، وتحسن الوضع الاقتصادي، كلها عوامل تزيد من حدة المنافسة وتعقيدها.

يرى الباحثون أن المنافسة هي أساس نجاح أو فشل المؤسسات (porter.1998.p1)، حيث إن قدرتها على المنافسة بفعالية واكتساب ميزة تنافسية مستدامة هو مفتاح النجاح على المدى الطويل. وقد اختلفت تعريفات الميزة التنافسية باختلاف وجهات النظر، فعرّفها (porter.1998.p3) بأنها قدرة المنظمة على خلق قيمة لعملائها تفوق التكلفة التي تتحملها المؤسسة لخلق هذه القيمة، إما بتقديم نفس المنافع بسعر أقل أو تقديم منافع فريدة. أما كوتلر فعرّفها بأنها التفوق على المنافسين من خلال خلق قيمة ورضا أكبر للعملاء المستهدفين مما يقدمه المنافسون (Kotler & Armstrong. 2016.p568)، بينما ركز Czepiel على عنصر القيمة والزمن ففي نظره أن الميزة التنافسية لا بد أن تخلق قيمة للعملاء على ألا تكون مؤقتة، ولقد عرفها بأنها تقديم قيمة متفوقة لمدة طويلة من الزمن (قطب، 2012، 78-79).

أهمية الميزة التنافسية:

- التميز: تساعد الميزة التنافسية المؤسسات على التميز عن غيرها من خلال تقديم قيمة فريدة أو خدمات أو منتجات متفوقة، وهذا التميز يساعد في جذب العملاء والاحتفاظ بهم، مما يعزز ولاءهم للمؤسسة.
- القدرة التنافسية: تمنح الميزة التنافسية المؤسسات ميزة تنافسية قوية في السوق، فهي تمكنها من المنافسة بفعالية، وتقديم عروض أفضل من المنافسين، مما يزيد من فرصها في النجاح وتحقيق الأرباح.

- الاستدامة: الميزة التنافسية المستدامة هي مفتاح النجاح على المدى الطويل، فهي تساعد المؤسسات على الحفاظ على مكانتها في السوق، وتجنب التخلف عن الركب مع تغير الظروف والاتجاهات.
- القدرة على التكيف: الميزة التنافسية القوية تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات في السوق، والتعامل مع التحديات والفرص الجديدة.
- زيادة الأرباح: من خلال تقديم قيمة متفوقة، يمكن للمؤسسات زيادة أرباحها من خلال جذب عملاء جدد، وزيادة ولاء العملاء الحاليين، وتحسين الكفاءة التشغيلية.

أبعاد الميزة التنافسية:

- التكلفة: تعد الميزة التنافسية القائمة على التكلفة هدفاً رئيسياً للمنظمات، حيث تسعى إلى تقديم نفس المنافع التي يقدمها المنافسون بتكلفة أقل، فمن خلال السيطرة على التكاليف يمكن للمنظمة أن تحتل موقعاً تنافسياً قوياً في السوق، مما يتيح لها قيادة السوق وردع المنافسين الجدد، كما يمكنها تقديم نفس المنتجات بأسعار أقل أو إضافة خدمات مميزة بنفس الأسعار. (الحسيني و آخرون، 2013، صفحة 1323).
- الجودة (التمييز): يقصد بالجودة الإنتاج الأفضل والخدمات الأحسن بما يتطابق والتوقعات، وهو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تختلف على المنافسين تلقي رضا المستهلك وتجعله متعلقاً بها.
- المرونة: هي قدرة المنظمة على التكيف السريع مع متطلبات السوق من إنتاج مجموعة متنوعة من المنتجات، وإدخال منتجات جديدة، وتعديل المنتجات الحالية بسرعة، مما يلبي احتياجات العملاء المتغيرة.
- التسليم : يعد بعد التسليم بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها الى العملاء بأقصر وقت ممكن.

- الابتكار (الإبداع) : يعتبر في وقتنا الحالي أهم عناصر لنجاح وتفوق المنظمات، إذ يعرفه Kotler على أنه أي سلعة أو فكرة يتم إدراكها أو فهمها من أي شخص على أنها مفيدة وجديدة (طالب والبناء، 2012، صفحة 181).

الجانب العملي للدراسة:

مجتمع الدراسة وعينته:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مصرف الجمهورية فرع صرمان، حيث كان عددهم (30) موظف، وقد اعتمد البحث على أسلوب الحصر الشامل، وذلك لصغر حجم المجتمع، وكان عدد الاستبانات المستردة (30) استبانة، وتم استبعاد (4) استبانة لعدم استكمال كافة الإجابات المطلوبة وخضعت (26) استبانة للتحليل الإحصائي أي بنسبة (86%) تقريبا من الاستبانات الموزعة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

صدق الأداة:

اختبر الباحث صدق أداة الدراسة إذ تم استخدام أسلوب الصدق وذلك من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أصحاب الخبرة في مجال الدراسة وقد أخذ الباحث بغالبية ملاحظات المحكمين لوضعها في صيغتها النهائية.

ثبات الأداة:

من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير النتائج الواردة في الجدول (1) إلى درجة ثبات في استجابات عينة الدراسة كانت 85.5% وهي نسبة مقبولة، لأن قيمة ألفا المعيارية أكثر من 60%. وبالتالي يمكن القول إن هذا المقياس ثابت بمعنى أن المبحوثين يفهمون بنوده بنفس الطريقة وكما يقصدها الباحث، وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون نسبة تحقيق نفس النتائج لو أعيد تطبيقه مرة أخرى تقدر 85.5%

جدول (1) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة (كرونباخ ألفا)

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا
تكنولوجيا المعلومات	5	0.633
الجودة	5	0.711
المرونة	5	0.652
الميزة التنافسية	15	0.708
خلق القيمة	5	0.750
تقسيم السوق	5	0.730
قنوات التوزيع	5	0.727
تكنولوجيا التحول الرقمي	15	0.828
الاستبيان ككل	30	0.855

عرض النتائج:

اختبار مقياس الاستبانة

لقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale of five points) لتحديد درجة الأهمية النسبية لكل بند من بنود الاستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2) قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد من الدراسة

المقياس	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي :

تم وضع مقياس ترتيبى للمتوسط الحسابي وفقا لمستوى أهميته وذلك لاستخدامه في تحليل النتائج كما يلي:

المقياس	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	4.20-5.0	3.40-4.19	2.60-3.39	1.80-1.59	1-1.79

جدول (3) مقياس الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	1-1.79
منخفضة	1.80-1.59
متوسطة	2.60-3.39
مرتفعة	3.40-4.19
مرتفعة جدا	4.20-5.0

تكنولوجيا التحول الرقمي وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف:

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	13	50.0%
أنثى	13	50.0%
المجموع	26	100.0%

أظهرت النتائج في جدول (4) توزيع العينة حسب النوع، حيث كان التوزيع متساوياً بين الذكور والإناث، إذ بلغ عدد الذكور 13 فرداً بنسبة 50.0% من العينة، بينما كان عدد الإناث أيضاً 13 فرداً بنسبة 50.0%. يشير هذا التوزيع المتساوي إلى أن الدراسة شملت عينة متنوعة من حيث النوع، مما يساهم في توفير تمثيل عادل لكلا الجنسين في تحليل أثر تكنولوجيا التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف.

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	3	11.5%
25-35 سنة	11	42.3%
36-45 سنة	10	38.5%
من 46 سنة فأكثر	2	7.7%
المجموع	26	100.0%

أظهرت نتائج جدول (5) توزيع العينة حسب الفئة العمرية، حيث كانت الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة 25-35 سنة، التي شملت 11 فرداً بنسبة 42.3% من العينة. تلتها فئة 36-45 سنة التي ضمت 10 أفراد بنسبة 38.5%. أما فئة أقل من 25 سنة فتمثلت 11.5% من العينة، في حين كانت الفئة العمرية "من 46 سنة فأكثر" الأقل تمثيلاً بنسبة 7.7% بعدد 2 فرد. يشير هذا التوزيع إلى أن معظم أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، مما قد يعكس التوجهات العمرية المتعلقة بتبني تكنولوجيا التحول الرقمي في المصارف وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	العدد	المستوى الأكاديمي
19.2%	5	دبلوم
76.9%	20	بكالوريوس
3.8%	1	ماجستير
100.0%	26	المجموع

أظهرت نتائج جدول (6) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي، حيث تبين أن أكبر نسبة من أفراد العينة يمتلكون شهادة بكالوريوس، إذ بلغ عددهم 20 فردًا بنسبة 76.9%. تلتها فئة الحاصلين على شهادة دبلوم، والتي تمثل 19.2% من العينة بعدد 5 أفراد. في المقابل، كانت نسبة الحاصلين على شهادة ماجستير أقل بكثير، حيث تمثل 3.8% فقط من العينة بعدد فرد واحد. يشير هذا التوزيع إلى أن معظم أفراد العينة لديهم مؤهلات تعليمية بكالوريوس، مما يعكس مستوى التعليم الأكثر شيوعًا بين المشاركين في دراسة تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصارف.

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

النسبة	العدد	التخصص
65.4%	17	محاسبة
3.8%	1	إدارة
26.9%	7	تمويل
3.8%	1	اقتصاد
100.0%	26	المجموع

أظهرت نتائج جدول (7) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص، حيث كان تخصص المحاسبة الأكثر تمثيلًا، إذ بلغ عدد الأفراد الذين ينتمون إليه 17 فردًا بنسبة 65.4% من العينة. تلاه تخصص التمويل الذي شمل 7 أفراد بنسبة 26.9%. أما تخصص الإدارة فقد تمثل 3.8% من العينة بعدد فرد واحد، وهو نفس النسبة التي تمثلها فئة التخصص في الاقتصاد التي ضمت أيضًا فردًا واحدًا. يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خلفية أكاديمية في المحاسبة.

جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
42.3%	11	أقل من 5 سنوات
19.2%	5	5 - 10 سنوات

11 – 15 سنة	6	23.1%
16 سنة فأكثر	4	15.4%
المجموع	26	100.0%

أظهرت نتائج جدول (8) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة، حيث كانت الفئة الأكثر تمثيلاً هي "أقل من 5 سنوات"، التي ضمت 11 فرداً بنسبة 42.3% من العينة. تلتها فئة "11 – 15 سنة" التي تمثل 23.1% من العينة بعدد 6 أفراد، في حين كانت فئة "5 – 10 سنوات" تمثل 19.2% بعدد 5 أفراد. أما فئة "16 سنة فأكثر" فكانت الأقل تمثيلاً بنسبة 15.4% بعدد 4 أفراد. يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات.

عرض نتائج اتفاق أفراد العينة على فقرات الاستبيان:

المحور الأول: الميزة التنافسية:

أولاً: البعد الأول: تكنولوجيا المعلومات:

جدول (9) إجابات أفراد العينة على فقرات الميزة التنافسية من حيث تكنولوجيا المعلومات

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	يتعامل الموظفون مع البرامج والأجهزة التكنولوجية بسهولة.	4.62	0.496	مرتفعة جداً
2	يستخدم موظفو المصرف الأجهزة لإنجاز الأعمال بشكل سليم.	4.54	0.508	مرتفعة جداً
3	يعتمد المصرف على المبرمجين لتطوير برمجياته.	4.31	0.970	مرتفعة جداً
4	يتم تحديث البيانات باستمرار ومعالجتها بدرجة عالية من السرية.	4.35	0.797	مرتفعة جداً
5	يستفيد الموظفون من الانترنت والتقنيات الحديثة في إنجاز العمل وتقديم الخدمات بسرعة.	4.38	0.571	مرتفعة جداً
	الفقرات ككل	4.44	0.442	مرتفعة جداً

تشير النتائج الموضحة في الجدول (9) إلى أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً حيوياً في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف. حيث أظهرت النتائج أن الموظفين يتعاملون بسهولة مع الأجهزة والبرامج التكنولوجية (متوسط 4.62)، ويستخدمونها بكفاءة لإنجاز الأعمال (متوسط 4.54). كما يعتمد المصرف على الكوادر المتخصصة في تطوير البرمجيات (متوسط

4.31). علاوة على ذلك، يتم تحديث البيانات بسرعة عالية (متوسط 4.35)، ويستفيد الموظفون من الإنترنت والتقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال بسرعة (متوسط 4.38). تؤكد هذه النتائج على أهمية تكنولوجيا المعلومات كأداة إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة التشغيلية داخل المصارف.

البعد الثاني: الجودة :

جدول (10) إجابات أفراد العينة على فقرات الميزة التنافسية من حيث الجودة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	تسعى إدارة المصرف جاهدة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء البنك.	4.31	0.618	مرتفعة جدا
2	من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات لا توجد شكاوى ومطالبات بتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء المصرف.	4.38	0.571	مرتفعة جدا
3	تطبق إدارات المصرف الأساليب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة.	4.38	0.637	مرتفعة جدا
4	يمتلك المصرف وحدات تنظيمية وأقساماً تعنى بالدراسات والبحوث المتعلقة بالجودة في كل قسم من أقسام البنك.	4.38	0.804	مرتفعة جدا
5	تقوم إدارة المصرف بمتابعة عمليات تحسين الجودة ومراقبة ساعات العمل بشكل مستمر.	4.42	0.703	مرتفعة جدا
	الفقرات ككل	4.38	0.457	مرتفعة جدا

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (10) أن إدارة المصرف تبذل جهوداً واضحة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء (متوسط 4.31)، وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقليل الشكاوى والمطالبات (متوسط 4.38). كما تطبق الإدارة الأساليب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة (متوسط 4.38) وتخصص وحدات تنظيمية للبحث في مجالات الجودة (متوسط 4.38). بالإضافة إلى ذلك، يتم مراقبة عمليات تحسين الجودة بشكل مستمر (متوسط 4.42). تؤكد هذه النتائج على التزام المصرف بمعايير الجودة الشاملة، مما يساهم في تعزيز رضا العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

البعد الثالث: المرونة :

جدول (11) إجابات أفراد العينة على فقرات الميزة التنافسية من حيث المرونة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	تؤكد إدارة المصرف على سرعة الاستجابة للتغيرات المطلوبة في تصميم وتقديم الخدمات للعملاء.	4.27	0.667	مرتفعة جدا
2	يقوم المصرف بتكليف توجهاته مع احتياجات وتوقعات العملاء.	4.31	0.679	مرتفعة جدا
3	تهتم إدارة المصرف بتعديل خصائص الخدمات الحالية لتناسب مع متطلبات العملاء.	4.50	0.583	مرتفعة جدا
4	تقوم إدارة المصرف بتغيير أسعار الخدمات وفقا لمتطلبات السوق.	4.54	0.582	مرتفعة جدا
5	يتمتع المصرف بالقدرة على تقديم الخدمات للأسواق بالسرعة والجودة المطلوبة.	4.58	0.504	مرتفعة جدا
	الفقرات ككل	4.44	0.340	مرتفعة جدا

تشير النتائج الموضحة في الجدول (11) إلى أن المرونة تُعد عنصرًا أساسيًا في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف. حيث أظهرت النتائج أن إدارة المصرف تستجيب بسرعة للتغيرات في تصميم وتقديم الخدمات (متوسط 4.27)، وتتكيف مع احتياجات العملاء (متوسط 4.31). كما تهتم الإدارة بتعديل خصائص الخدمات الحالية (متوسط 4.50) وتغيير الأسعار بما يتناسب مع متطلبات السوق (متوسط 4.54). وأخيرًا، يتمتع المصرف بالقدرة على تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية (متوسط 4.58). تعكس هذه النتائج قدرة المصرف على التكيف مع المتغيرات المختلفة، مما يساهم في تحقيق المرونة كميزة تنافسية تعزز من استدامة نجاحه في السوق.

المحور الثاني: تكنولوجيا التحول الرقمي : البعد الأول: خلق القيمة :

جدول (12) إجابات أفراد العينة على فقرات تكنولوجيا التحول الرقمي من حيث خلق القيمة

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	يساعد التحول الرقمي في توفير وإنشاء خدمات مصرفية جديدة وتحسينها	4.19	0.749	مرتفعة
2	تساهم تقنية التحول الرقمي في تحسين الأداء وزيادة كفاءة الخدمة المقدمة للعملاء.	4.27	0.604	مرتفعة جدا
3	تؤدي تكنولوجيا التحول الرقمي إلى خفض تكلفة أداء العمل وتقديم الخدمات	4.31	0.838	مرتفعة جدا
4	توفر تقنية التحول الرقمي استجابة سريعة للمتطلبات عملاء المصرف وتحقيق التميز في أدائه	4.50	0.707	مرتفعة جدا
5	تساعد تقنية التحول الرقمي على تبني الأفكار المبتكرة والإبداعية في المصارف	4.54	0.582	مرتفعة جدا
	الفقرات ككل	4.36	0.496	مرتفعة جدا

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن تكنولوجيا التحول الرقمي تلعب دوراً محورياً في خلق القيمة داخل المصارف، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية المرتفعة أن هناك إجماعاً إيجابياً بين أفراد العينة حول تأثير هذه التكنولوجيا في تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. فقد اتضح أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في توفير وإنشاء خدمات مصرفية جديدة وتحسينها (متوسط 4.19)، كما يساهم في تحسين الأداء وزيادة كفاءة الخدمة المقدمة للعملاء (متوسط 4.27). كذلك، أظهرت النتائج أن تكنولوجيا التحول الرقمي تؤدي إلى خفض تكاليف الأداء وتقديم الخدمات (متوسط 4.31). بالإضافة إلى ذلك، تعزز هذه التقنية سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء وتحقيق التميز في الأداء المصرفي (متوسط 4.50)، فضلاً عن دورها في تشجيع تبني الأفكار المبتكرة والإبداعية داخل المصارف (متوسط 4.54). وبالنظر إلى المتوسط العام لجميع الفقرات (متوسط 4.36)، يتبين أن درجة التوافق كانت مرتفعة جداً، مما يعكس الأثر الواضح والملموس لتكنولوجيا التحول الرقمي في تحقيق القيمة المضافة وتعزيز الأداء التنافسي للمصارف.

البعد الثاني: تقسيم السوق :

جدول (13) إجابات أفراد العينة على فقرات تكنولوجيا التحول الرقمي من حيث تقسيم السوق

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	يوفر التحول الرقمي معلومات يمكن اعتبارها أساساً لتحديد احتياجات العملاء وتوقعاتهم بدقة.	4.31	0.679	مرتفعة جداً
2	تعمل تقنية التحول الرقمي على زيادة وعي العملاء بخدمات المصرف وولائهم للمصرف بشكل جيد.	3.81	0.801	مرتفعة
3	تساهم تقنية التحول الرقمي في زيادة قدرة المصرف على تكييف خدماته مع احتياجات العملاء.	3.96	0.528	مرتفعة
4	تتيح تقنية التحول الرقمي للمصارف التعرف على سلوكيات العملاء بكفاءة.	4.08	0.688	مرتفعة
5	تساعد تكنولوجيا التحول الرقمي المصارف على تحديد موقف العملاء بشكل دقيق فيما يتعلق بالخدمات المقدمة لهم.	4.15	0.732	مرتفعة
	الفقرات ككل	4.06	0.479	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (12) إلى أن تكنولوجيا التحول الرقمي تلعب دوراً محورياً في خلق القيمة داخل المصارف، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية المرتفعة اتفاق أفراد العينة على أهمية هذه التقنية في هذا الجانب. فقد تبين أن التحول الرقمي يوفر معلومات دقيقة تُعد أساساً لفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم (متوسط 4.31). كما أظهرت النتائج أن هذه التقنية تساهم في زيادة وعي العملاء بخدمات المصرف وولائهم (متوسط 3.81). بالإضافة إلى ذلك، تساعد تكنولوجيا التحول الرقمي في تعزيز قدرة المصرف على تكييف خدماته مع احتياجات العملاء (متوسط 3.96)، وتمكن المصارف من التعرف على سلوكيات العملاء بكفاءة (متوسط 4.08). كذلك، تساعد هذه التكنولوجيا في تحديد مواقف العملاء بدقة تجاه الخدمات المقدمة لهم (متوسط 4.15). وبالنظر إلى المتوسط العام لجميع الفقرات (متوسط 4.06)، يتضح أن درجة التوافق كانت مرتفعة، مما يشير إلى فعالية تكنولوجيا التحول الرقمي في تعزيز قدرة المصارف على تقسيم السوق بشكل أكثر كفاءة وفعالية.

البعد الثالث: قنوات التوزيع :

جدول (14) إجابات أفراد العينة على فقرات تكنولوجيا التحول الرقمي من حيث قنوات التوزيع

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافق
1	يساهم استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي في زيادة قدرة المصرف على تقديم الخدمات المصرفية في أي مكان أو وقت.	4.15	0.543	مرتفعة
2	تساعد تكنولوجيا التحول الرقمي العملاء على زيادة وعيهم بالخدمات المصرفية التي تقدمها.	4.12	0.588	مرتفعة
3	تساهم تكنولوجيا التحول الرقمي في زيادة وسائل تسويق الخدمات المصرفية.	4.15	0.543	مرتفعة
4	استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي واستغلال الإنترنت والتقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال وسرعة تقديم الخدمات.	4.23	0.652	مرتفعة
5	تساعد تقنية التحول الرقمي العملاء على تقييم الخدمات المصرفية المقدمة.	4.23	0.652	مرتفعة جدا
	الفقرات ككل	4.18	0.413	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (14) إلى أن تكنولوجيا التحول الرقمي تسهم بشكل كبير في تطوير قنوات التوزيع المصرفية، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية المرتفعة توافق أفراد العينة على أهمية هذه التقنية. فقد أظهرت النتائج أن استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي يزيد من قدرة المصرف على تقديم الخدمات المصرفية في أي مكان أو وقت (متوسط 4.15). كما تساعد هذه التكنولوجيا العملاء على زيادة وعيهم بالخدمات المصرفية المقدمة (متوسط 4.12)، وتساهم أيضاً في توسيع وسائل تسويق الخدمات المصرفية (متوسط 4.15). بالإضافة إلى ذلك، يساهم استخدام التقنيات الحديثة والإنترنت في إنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات بكفاءة (4.23). وأخيراً، تساعد تقنية التحول الرقمي العملاء على تقييم الخدمات المصرفية المقدمة لهم (4.23). وبالنظر إلى المتوسط العام لجميع الفقرات (4.18)، يتضح أن درجة التوافق كانت مرتفعة، مما يعكس الدور البارز لتكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفاعلية قنوات التوزيع المصرفية.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

قبل البدء باختبار الفرضيات لابد من إخضاع البيانات للتحليل للتأكد من أن هذه البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وللوقوف على ذلك تم استخدام اختبار Shapiro-Wilk

حيث يتبين إن قيم مستوى المعنوية المشاهدة لكل المحاور أكبر 0.05 مما يعني عدم رفض الفرضية الصفرية أي أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن استخدام أساليب التحليل الإحصائي المعلمي في اختبار فرضية الدراسة.

فرضيات البحث:

الفرضية الأولى:

الفرضية الصفرية: لا يوجد ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وهي (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع)، والبعد الأول من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الدراسة، وهو تكنولوجيا المعلومات. الفرضية البديلة: هناك ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وهي (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع)، والبعد الأول من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الدراسة، وهو تكنولوجيا المعلومات. لاختبار الفرضية أعلاه تم استخدام الانحدار الخطي، حيث كانت النتائج كما في الجدول أدناه

جدول رقم (15) نتائج اختبار الفرضية الأولى

المتغير	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
خلق القيمة	0.483	2.334	0.028	0.430	0.185
تجزئة السوق	0.600	3.250	0.003	0.553	0.306
قنوات التوزيع	0.249	0.848	0.405	0.171	0.029

تشير نتائج الجدول (15) إلى اختبار الفرضية الأولى المتعلقة بمدى وجود ارتباط وتأثير دال إحصائيًا بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي (خلق القيمة، تجزئة السوق، قنوات التوزيع) والبعد الأول من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (تكنولوجيا المعلومات). أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائيًا لكل من بُعد خلق القيمة، $(\beta=0.483, t=2.334, p=0.028)$ وبُعد تجزئة السوق $(\beta=0.600, t=3.250, p=0.003)$ ، مما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية. بينما لم يكن هناك تأثير دال إحصائيًا لبعد قنوات التوزيع. $(\beta=0.249, t=0.848, p=0.405)$ كما أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط

كانت ($R=0.430$) لخلق القيمة، و ($R=0.553$) لتجزئة السوق، و ($R=0.171$) لقنوات التوزيع. أما معاملات التحديد فكانت ($R^2=0.185$) لخلق القيمة، و ($R^2=0.306$) لتجزئة السوق، و ($R^2=0.029$) لقنوات التوزيع. وبناءً على هذه النتائج، يمكن رفض الفرضية الصفرية جزئياً فيما يتعلق بخلق القيمة وتجزئة السوق وقبولها فيما يتعلق بقنوات التوزيع.

الفرضية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا يوجد ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وهي (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع)، والبعد الثاني من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الدراسة، وهو الجودة. الفرضية البديلة: هناك ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وهي (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع)، والبعد الثاني من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الدراسة، وهو الجودة. لاختبار الفرضية أعلاه تم استخدام الانحدار الخطي، حيث كانت النتائج كما في الجدول أدناه

جدول رقم (16) نتائج اختبار الفرضية الثانية

المتغير	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
خلق القيمة	0.266	1.239	0.227	0.245	0.060
تجزئة السوق	0.130	0.610	0.248	0.124	0.015
قنوات التوزيع	0.825	3.531	0.002	0.585	0.342

تشير نتائج الجدول (15) إلى اختبار الفرضية الثانية المتعلقة بمدى وجود ارتباط وتأثير دال إحصائياً بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي (خلق القيمة، تجزئة السوق، قنوات التوزيع) والبعد الثاني من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة). تظهر نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي والجودة كبعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة نتائج متباينة. أظهر بُعد قنوات التوزيع تأثيراً إيجابياً ودالاً إحصائياً على الجودة

($r = 0.585$) مع معامل ارتباط متوسط ($\beta = 0.825$, $t = 3.531$, $p = 0.002$) ومعامل تحديد يفسر 34.2% من التباين في الجودة. في المقابل، لم يظهر بُعداً خلق القيمة ($\beta = 0.130$, $t =$) وتجزئة السوق ($\beta = 0.266$, $t = 1.239$, $p = 0.227$) (0.610 , $p = 0.248$) تأثيراً دالاً إحصائياً على الجودة، حيث كانت معاملات الارتباط ضعيفة ($r = 0.245$, $r = 0.124$) على التوالي، ومعاملات التحديد منخفضة تقدر بـ 6% و 1.5% من التباين في الجودة على التوالي. وعليه، تم رفض الفرضية الصفرية جزئياً وقبول الفرضية البديلة فيما يتعلق ببُعد قنوات التوزيع فقط، بينما تم قبول الفرضية الصفرية فيما يتعلق ببُعد خلق القيمة وتجزئة السوق.

الفرضية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا يوجد ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وهي (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع)، والبعد الثالث من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الدراسة، وهو المرونة. الفرضية البديلة: هناك ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي المعتمدة في الدراسة، وهي (خلق القيمة، وتجزئة السوق، وقنوات التوزيع)، والبعد الثالث من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المعتمدة في الدراسة، وهو المرونة. لاختبار الفرضية أعلاه تم استخدام الانحدار الخطي، حيث كانت النتائج كما في الجدول أدناه

جدول رقم (17) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

المتغير	معامل الانحدار	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
خلق القيمة	0.308	1.709	0.100	0.329	0.108
تجزئة السوق	0.097	0.528	0.602	0.107	0.011
قنوات التوزيع	0.292	0.085	0.355	1.495	0.148

تشير نتائج الجدول (17) إلى اختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بمدى وجود ارتباط وتأثير دال إحصائياً بين أبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي (خلق القيمة، تجزئة السوق، قنوات التوزيع)

والبعد الثالث من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (المرونة). أظهرت النتائج أن بُعد خلق القيمة لم يكن له تأثير دال إحصائيًا. ($\beta=0.308$, $t=1.709$, $p=0.100$). كما لم يظهر بُعد تجزئة السوق تأثيرًا دالًا ($\beta=0.097$, $t=0.528$, $p=0.602$)، وكذلك بُعد قنوات التوزيع. ($\beta=0.292$, $t=0.085$, $p=0.355$). كما أظهرت النتائج أن معاملات الارتباط كانت ($R=0.329$) لخلق القيمة، و ($R=0.107$) لتجزئة السوق، و ($R=1.495$) لقنوات التوزيع. أما معاملات التحديد فكانت ($R^2=0.108$) لخلق القيمة، و ($R^2=0.011$) لتجزئة السوق، و ($R^2=0.148$) لقنوات التوزيع. وبناءً على هذه النتائج، تقبل الفرضية الصفرية، مما يشير إلى عدم وجود تأثير دال إحصائيًا لأبعاد تكنولوجيا التحول الرقمي على المرونة.

ملخص النتائج:

بالنظر إلى نتائج تحليل البيانات، تبين أن تكنولوجيا التحول الرقمي تلعب دورًا حيويًا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين يتعاملون بسهولة مع الأجهزة والبرامج التكنولوجية، ويستخدمونها بكفاءة لإنجاز الأعمال. كما يعتمد المصرف على الكوادر المتخصصة في تطوير البرمجيات، ويتم تحديث البيانات بسرية عالية، ويستفيد الموظفون من الإنترنت والتقنيات الحديثة لإنجاز الأعمال بسرعة. بالإضافة إلى ذلك، تبين أن إدارة المصرف تبذل جهودًا واضحة في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقليل الشكاوى والمطالبات، وتطبق الأساليب الحديثة في إدارة الجودة الشاملة، وتخصص وحدات تنظيمية للبحث في مجالات الجودة، ويتم مراقبة عمليات تحسين الجودة بشكل مستمر. كما أن المرونة تعد عنصرًا أساسيًا في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف، حيث تستجيب الإدارة بسرعة للتغيرات في تصميم وتقديم الخدمات، وتتكيف مع احتياجات العملاء، وتهتم بتعديل خصائص الخدمات الحالية، وتغيير الأسعار بما يتناسب مع متطلبات السوق، وتتمتع بالقدرة على تقديم الخدمات بسرعة وجودة عالية.

وتلعب تكنولوجيا التحول الرقمي دورًا محوريًا في خلق القيمة داخل المصارف، حيث يساهم في توفير وإنشاء خدمات مصرفية جديدة وتحسينها، وفي تحسين الأداء وزيادة كفاءة الخدمة

المقدمة للعملاء، ويؤدي إلى خفض تكاليف الأداء وتقديم الخدمات، ويعزز سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء، ويشجع تبني الأفكار المبتكرة والإبداعية. كما أن تكنولوجيا التحول الرقمي تلعب دورًا محوريًا في تقسيم السوق، حيث توفر معلومات دقيقة لفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتساهم في زيادة وعي العملاء بخدمات المصرف، وفي تعزيز قدرة المصرف على تكيف خدماته مع احتياجات العملاء، وتمكن المصارف من التعرف على سلوكيات العملاء بكفاءة، وتساعد في تحديد مواقف العملاء تجاه الخدمات المقدمة لهم. كما تساهم تكنولوجيا التحول الرقمي بشكل كبير في تطوير قنوات التوزيع المصرفية، حيث تزيد من قدرة المصرف على تقديم الخدمات المصرفية في أي مكان أو وقت، وتساعد العملاء على زيادة وعيهم بالخدمات المصرفية المقدمة، وتساهم في توسيع وسائل التسويق، وفي إنجاز الأعمال بسرعة وتقديم الخدمات بكفاءة، وتساعد العملاء على تقييم الخدمات المصرفية المقدمة لهم.

الاستنتاجات:

بناءً على النتائج، يمكن استنتاج أن تكنولوجيا التحول الرقمي لها تأثير كبير على الميزة التنافسية للمصارف، وذلك من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وزيادة رضاهم، وتعزيز المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات، وتحسين الأداء وخلق القيمة، وتطوير قنوات التوزيع، وتقسيم السوق بشكل أكثر كفاءة. كما أن هناك اتفاقًا كبيرًا بين أفراد العينة على أهمية تكنولوجيا التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمصارف.

التوصيات:

بناءً على الاستنتاجات، يوصى بما يلي:

1. يجب على المصارف الاستمرار في الاستثمار في تكنولوجيا التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية اللازمة لدعم التحول الرقمي.
2. يجب على المصارف الاستثمار في تطوير الكفاءات الرقمية لموظفيها من خلال برامج التدريب والتأهيل.

3. يجب على المصارف التركيز على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال تطبيق معايير الجودة الشاملة والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.
4. يجب على المصارف تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات في السوق واحتياجات العملاء من خلال استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي.
5. يجب على المصارف تطوير قنوات التوزيع الخاصة بها من خلال استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي لتوفير خدمات مصرفية في أي مكان أو وقت.
6. يجب على المصارف تقسيم السوق بشكل فعال من خلال استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي لفهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم.
7. يوصى بإجراء دراسات مستقبلية لتقييم تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي على الميزة التنافسية المستدامة للمصارف في ظل التغيرات المتسارعة في التكنولوجيا.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- حرفوش، سعيدة. (2019). التكنولوجيا المالية صناعة واعدة في الوطن العربي. مجلة آفاق علمية، 11(3)، 724-744.
- الحسيني أ. خ، و آخرون، (2013)، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في مصنع المحاقن الطبية في بابل، مجلة جامعة بابل، المجلد 21، العدد 04، ص 1317-1336.
- الدبانة، سوار، (2023). أثر تبني التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة حالة في البنك التجاري الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- سلايمي، جميلة، وبوشي، يوسف (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والحاجة. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 944-967.

- السمري، مني، المحميد ، محمد (2024). التحول الرقمي وأثره في تحقيق البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك التجارية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد الإسلامي، 15(1)، 217-248.
- طالب ع. ف و البناء ز. م، (2012)، إستراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الرزاق، سحر مصطفى. (2019). التحول الرقمي تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة. المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030"، جامعة عين شمس.
- العلاق، حسين. عدنان. و كمون، عايدة (2019). أثر التحول الرقمي التكنولوجي على القدرة التنافسية بالمصارف العراقية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية والتصرف، 19(3)، 123-145.
- قرزيز، نبيلة، زيدان، محمد، والقطان، أحمد. (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية - حالة البنك الوطني الجزائري BNA. مجلة اقتصاديات مشاكل إفريقيا، 18(29)، 573-593.
- قطب، م. (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية (الطبعة الأولى). دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كامل، وليد. كامل. (2021). 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، 159.
- مكاوي، محمود عبد الرحمن. (2019). معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع والعشرين بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030"، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- هاشم، زاهر. (2019). التحول الرقمي ودوره في الابتكار والتطوير. مجلة لغة العصر (مؤسسة الأهرام)، (225).

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2016). Principles of Marketing Global Edition, 16th Edition. Pearson Education Limited. London, England.
- Porter, M. E. (1998). Competitive advantage -creating and sustaining superior performance- with a new introduction. Simon & Shuster Inc. New York, USA.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.