

## دور تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية في المصارف الخاصة السورية)

\* أ.د. سامر أحمد قاسم

\*\* د. أحمد السكري

\*\*\* باسل ماء البارد

( تاريخ الإيداع 9 / 5 / 2022. قُبِلَ للنشر في 3 / 7 / 2022 )

### □ ملخص □

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في المصارف الخاصة محل الدراسة من حيث: تجربة خدمة العملاء رقمياً، وتحويل العمليات الداخلية رقمياً، ونماذج الأعمال الرقمية، وتحويل تجربة الموظف رقمياً، ودراسة أبعاد الميزة التنافسية المتعلقة بتخفيض التكلفة، الابتكار والابداع، المرونة والاستجابة، الجودة، ودراسة العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية. ولتحقيق ذلك تم صياغة فرضية رئيسية يتفرع عنها أربعة فرضيات، واستخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام اختبارات إحصائية أهمها: اختبار الوسط الحسابي One- Sample T. test، واختبار الارتباط الثنائي Pearson Correlation، وتحليل الانحدار البسيط، وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: يوجد تقييم جيد لعناصر استراتيجية التحول الرقمي في المصارف الخاصة محل الدراسة من حيث عملية تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً، وعملية تحويل تجربة العمليات الداخلية رقمياً، دور التحول الرقمي في تحسين جودة مدخلات نموذج العمل المصرفي، وتعظيم مخرجاته، ومن حيث تحويل تجربة الموظف رقمياً، كما يسهم التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بشكل جيد في المصارف محل الدراسة حيث توجد علاقة طردية جيدة بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية.

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجية التحول الرقمي، الميزة التنافسية، الخدمات المصرفية الرقمية، نماذج الأعمال المصرفية الرقمية.

\* أساذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية. [edu.sysamer.kassem@tishreen](mailto:edu.sysamer.kassem@tishreen)

\*\* مدرس في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية. [soukary1983@gmail.com](mailto:soukary1983@gmail.com)

\*\*\* طالب دكتوراه - قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة تشرين - اللاذقية - سورية. [baselbared@gmail.com](mailto:baselbared@gmail.com)

## The Role of Application The Digital Transformation Strategy in Achieving Competitive Advantage (A Field Study in Syrian Private Banks)

Dr. Samer Ahmad Kasem \*

Dr. Ahmad Al-Sokkary \*\*

Basel Maa Al-bared \*\*\*

( Received 9 / 5 / 2022 . Accepted 3 / 7 / 2022)

### □ ABSTRACT □

This study aimed to investigate the application of the areas of digital transformation strategy in the private banks under study in terms of: digital customer service experience, digital transformation of internal processes, digital business models, digital transformation of employee experience, and a study of the dimensions of competitive advantage related to cost reduction, innovation and creativity, flexibility and responsiveness Quality, and studying the relationship between the digital transformation strategy and achieving competitive advantage. To achieve this, a main hypothesis was formulated from which four hypotheses are derived, and the researcher used the questionnaire method to collect the data that were analyzed using statistical tests, the most important of which are: the One-Sample T. test, the Pearson Correlation test, and the simple regression analysis. The most important results: There is a good evaluation of the elements of the digital transformation strategy in the private banks under study in terms of the process of digitally transforming the customer service experience, and the process of digitally transforming the experience of internal operations, the role of digital transformation in improving the quality of the inputs of the banking business model, maximizing its outputs, and in terms of transforming the employee's experience Digitally, digital transformation also contributes to achieving a good competitive advantage in the banks under study, where there is a good direct relationship between the application of the digital transformation strategy and the achievement of competitive advantage.

**Key words:** Digital Transformation Strategy, Competitive Advantage, Digital Banking Services, Digital Banking Business Models.

---

\* Professor ,Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. [samer.kassem@tishreen.edu.sy](mailto:samer.kassem@tishreen.edu.sy)

\*\*Lecturer in the Department of Business Administration - Faculty of Economics - Tishreen University - Lattakia - Syria. [soukary1983@gmail.com](mailto:soukary1983@gmail.com)

\*\*\* PHD Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. [baselbared@gmail.com](mailto:baselbared@gmail.com)

**1-مقدمة:**

اعتمد مجلس الوزراء السوري بجلسته المنعقدة بتاريخ 2021/8/31 الاستراتيجية الوطنية للتحوّل الرقمي للخدمات الحكومية، بهدف تغيير آلية تقديم الخدمات العامة لتقدم بطريقة رقمية مؤتمتة شفافة وشاملة متكاملة، وقدمت الاستراتيجية /12/ برنامجاً سيتم تنفيذها خلال تسعة سنوات من العام 2021 وحتى عام 2030، وتتضمن البرامج مجموعة من المشاريع عددها /49/ مشروعاً سيتم تنفيذها في إطار هذه الاستراتيجية، ويأتي وضع استراتيجية التحوّل الرقمي للخدمات الحكومية منسجماً مع مجموعة من التوجّهات والخطط الاستراتيجية الوطنية بما فيها (الإصلاح الإداري - التّوصيات الصّادرة عن الاتّحاد الدّولي للاتّصالات - سياسة الحزمة العريضة - مخرجات الدّورة الثّالثة لمؤتمر التحوّل الرقمي). وتنقسم الاستراتيجية لثلاثة محاور رئيسية، المحور الأول هو الخدمات الحكومية الالكترونية، أمّا الثاني فيركّز على تحسين كفاءة الأداء الحكومي، والمحور الأخير يشمل البيئة التّكنيّة للتحوّل الرقمي ولضمان نجاح تنفيذ استراتيجية التحوّل الرقمي للخدمات الحكومية لابد من توفير متطلبات أساسية تتمثل بالبنى التّنظيمية المقترحة في حوكمة الاستراتيجية، مع منح الصّلاحيات الكافية وتأمين الكوادر البشريّة المؤهّلة والقادرة على متابعة التّطوّرات والتّغييرات، سواء على مستوى المتطلّبات أو التّطوّرات التّقنيّة، بالإضافة إلى إيجاد آلية لإدارة الموارد الماليّة المتاحة لعمليات رقمنة الخدمات الحكومية، بما يضمن توظيف الاستثمارات المتاحة بالشكل الأمثل، أو اعتماد النهج التشاركي لتنفيذ بعض المشاريع بما يضمن وجود دور واضح للدولة ويحقق متطلّباتها. تكمن أهمية الاستراتيجية من خلال دورها برفع مساهمة قطاع تقنية المعلومات في الناتج المحلي الإجمالي، وجعل الخدمات العامة رقمية وشاملة ومتكاملة، وتحفيزها للابتكار في مجال التّقنيّات الرقمية، وخلق فرص عمل جديدة، وتحقيق قفزات نوعيّة تمكّن الحكومة والمجتمع من تحقيق تغييرات في إدارة شؤونها.<sup>1</sup> وفي إطار استراتيجية التحوّل الرقمي قامت بعض المصارف الخاصة السورية بتقديم خدمات مصرفية حديثة وسترکز هذه الدراسة إلى دور تطبيق استراتيجية التحوّل الرقمي في المصارف في تحقيق الميزة التنافسية.

**2-الدراسات السابقة:****الدراسات العربية:**

**1- دراسة (علام، 2021): التحوّل الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر**

**مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحوّل الرقمي بما يشمله من متغيرات تتمثل في بناء إستراتيجية التحوّل الرقمي ونشر ثقافة التحوّل الرقمي والمتطلّبات البشرية والتقنية والإجرائية كمتغير مستقل وتأثير ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء بقطاع البنوك المصرفية بجنوب الصعيد كمتغير تابع. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مسؤولي خدمة العملاء ببنوك جنوب الصعيد. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن متغيرات التحوّل الرقمي والمتمثلة في بناء إستراتيجية التحوّل الرقمي ونشر ثقافة التحوّل الرقمي والمتطلّبات البشرية والتقنية والإجرائية تؤثر إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة، بالإضافة إلى وجود بعضاً من القصور في بناء الإستراتيجية الواضحة بآليات التنفيذ اللازمة لتطبيق التحوّل الرقمي

<sup>1</sup> موقع وزارة الاتصالات والتقانة السورية على شبكة الانترنت، /moct.gov.sy/.

بشكل كامل، بالإضافة أيضا إلى وجود قصور في البنية التحتية وعملية نشر ثقافة التحول الرقمي أيضا وخاصة بين العملاء.

**2- دراسة (خميس، 2021): أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية.**  
هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم اعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (280) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، كما اشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي بالبنوك التجارية المصرية.

**3-دراسة (شديد، 2021): تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في (بعد الاستجابة، بعد الاعتمادية، بعد الملموسية، بعد الضمان، بعد التعاطف)، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي شملت 139 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات العامة الخدمية.

**4-دراسة (شحاتة، 2020): دور تفعيل آليات التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري كمرتكز للحد من التهرب الضريبي في ضوء رؤية مصر 2030 " بين حتمية التغيير.. ونتائج التطبيق".**

هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل طبيعة وأهمية تفعيل آليات التحول الرقمي كمرتكز لتعزيز الشمول المالي، وبيان استراتيجيات تنفيذه ومؤشرات قياسه بالمؤسسات الحكومية. ودوره في تطوير المنظومة الضريبية بأركانها المختلفة (التشريع، الإدارة الضريبية، الممولين) وبيان انعكاساتها على الحد من ممارسات التهرب الضريبي تحقيقاً لرؤية مصر 2030. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: تعاني الإدارة الضريبية المصرية من ضعف الإمكانيات المادية والبشرية وعدم فعالية التدريب الضريبي وعدم انسيابية العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية، وتجددت أهمية التحول الرقمي في تحديث منظومة الإدارة الضريبية، وتيسير الإجراءات على الممولين بما يسهم في تحفيز الاستثمار وتشجيع المستثمرين على التوسع في أنشطتهم، وتحقيق العدالة الضريبية وضبط المجتمع الضريبي بشكل أكثر دقة وتحصيل حق الدولة.

الدراسات الأجنبية:

**1-دراسة (Do et al, 2022): The Impact of Digital Transformation on Performance:**

**Evidence from Vietnamese Commercial Banks**

تأثير التحول الرقمي على الأداء: دراسة على البنوك التجارية الفيتنامية.

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 13 بنكاً تجارياً مشتركاً في فيتنام في الفترة من 2011 إلى 2019. 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.

## 2-دراسة (Xue *et al*, 2022): Digital Transformation of Manufacturing Enterprises: An Empirical Study on the Relationships between Digital Transformation, Boundary Spanning, and Sustainable Competitive Advantage

التحول الرقمي للمنظمات الصناعية: دراسة تجريبية حول العلاقات بين التحول الرقمي، وامتداد الحدود، والميزة التنافسية المستدامة.

هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقات بين التحول الرقمي، وامتداد الحدود، والميزة التنافسية المستدامة للمنظمات الصناعية من خلال تحليل البيانات من 127 منظمة صناعية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية المستدامة للشركات الصناعية. كما أنه وبالمقارنة مع درجة التحول، يكون للجاهزية التكنولوجية تأثير أقوى على الميزة التنافسية المستدامة. ويوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي على امتداد حدود المنظمات الصناعية، كما أن امتداد حدود المنظمات الصناعية له تأثير إيجابي على ميزتها التنافسية المستدامة. ويؤثر التحول الرقمي على اكتساب المزايا التنافسية المستدامة للمنظمات من خلال امتداد الحدود، حيث يمثل الدور المباشر للتحول الرقمي 75% وتأثير الوساطة لتوسيع الحدود يمثل 25% من التأثير الإجمالي. ويتم تحقيق تأثير الوساطة للحدود الممتدة على العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة بشكل أساسي من خلال العمق الممتد للحدود، في حين أن التأثير الوسيط للحدود الممتدة على العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة غير مهم.

## 3-دراسة (Mirković *et al*, 2019): Reshaping Banking Industry Through Digital Transformation

إعادة تشكيل الصناعة المصرفية من خلال التحول الرقمي.

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.

### مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن دراسة (علام، 2021) من حيث اقتصارها فقط على دراسة تأثير بعد استراتيجية التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية في بيئة تطبيق مختلفة. بينما تتشابه هذه الدراسة مع دراسة (خميس، 2021) من حيث المتغير المستقل وهو التحول الرقمي وتختلف عنها في المتغير التابع وبيئة التطبيق. كما تتشابه هذه الدراسة مع كل من دراسة (شديد، 2021) ودراسة (شحاتة، 2020) من حيث المتغير المستقل وهو التحول الرقمي، وتختلف عنها في أبعاده المدروسة وأيضاً في المتغير التابع ومكان التطبيق.

وركزت دراسة (Mirković *et al*, 2019) ودراسة (Do *et al*, 2022) على عمليات التحول الرقمي وبالتالي فهي تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وتختلف عنهما من حيث أبعاده المدروسة، وأيضاً من حيث المتغير التابع ومكان التطبيق، وأيضاً تتشابه مع دراسة (Xue *et al*, 2022) من حيث المتغير المستقل وهو التحول الرقمي وأيضاً تناولت الميزة التنافسية كمتغير تابع مع مجموعة من المتغيرات الأخرى، ولكنها تختلف عنها في أبعاد المتغيرات.

### 3-مشكلة البحث:

تتجسد مشكلة البحث في تراجع قدرة المصارف وقطاع التقانة والمعلومات في خلق ميزة تنافسية نتيجة الحرب الراهنة والمعوقات التي تحول دون تطور هذه القطاعات، حيث أن سورية تحقق مرتبة متدنية على مؤشر المجتمع الرقمي، وبالتالي فإن القطاعات الأساسية المحورية التي تقود هذا التحول وهي المصارف وقطاع الاتصالات لا تحقق ميزة تنافسية في هذا المجال ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث على عينة عشوائية من عملاء المصارف السورية مكونة من 50 عميلاً والتي ركزت على تقييم الأبعاد المتعلقة بتكلفة الخدمات المصرفية، ومستوى الابتكار والابداع، ومدى المرونة والاستجابة التي تتمتع بها المصارف، ومستوى جودة الخدمات المصرفية، وجاءت النتائج وفقاً للآتي:

1- إن تكلفة الخدمات المصارف لا تتناسب مع القدرة الشرائية للعملاء.

2- يطمح العملاء إلى زيادة الخدمات المصرفية الحديثة التي تلبي حاجاتهم بشكل أكبر من الخدمات المتاحة حالياً.

3- لم تثبت المصارف السورية قدرتها على سرعة الاستجابة للتغيرات التي حدثت منذ بداية الحرب السورية.

4- إن مستوى جودة الخدمات المصرفية المتاحة لا يلبي طموحات العملاء.

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيس للدراسة:

ما دور تطبيق استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف الخاصة السورية؟

ويتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما هو دور تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة؟

ب- ما هو دور تحويل العمليات الداخلية رقمياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة؟

ج- ما هو دور نماذج الأعمال الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة؟

د- ما هو دور تحويل تجربة الموظف رقمياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة؟

#### 4-أهمية البحث:

1-الأهمية النظرية: تتجسد أهمية البحث النظرية من أهمية موضوع الدراسة وهو مجالات التحول الرقمي الذي أصبح استراتيجية حتمية يتوجب على جميع المنظمات المختلفة تطبيقها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتهيئة البنية التحتية الضرورية والداعمة لاستراتيجيات التحول الرقمي، ودورها تطبيق هذه الاستراتيجيات في خلق ميزة تنافسية، حيث تتجسد أهمية التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات وتوفير النفقات من خلال تحسين كفاءة وفاعلية الأداء.

2-الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية من أهمية بيئة تطبيق الدراسة وهي المصارف الخاصة السورية والتي بادرت بتقديم منتجات رقمية في إطار التوجه الاستراتيجي الوطني للتحول الرقمي بحلول عام 2030، حيث تتجسد الأهمية العملية للدراسة في دراسة العلاقة بين مجالات التحول الرقمي بأبعاده المتعلقة بتحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً، تحويل العمليات الداخلية رقمياً، نماذج الأعمال الرقمية، تحويل تجربة الموظف رقمياً، وبين تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتعلقة بتخفيض التكلفة، الابتكار والابداع، المرونة والاستجابة، الجودة.

#### 5-أهداف البحث:

- 1-دراسة مجالات التحول الرقمي في المصارف الخاصة محل الدراسة من حيث: تجربة خدمة العملاء رقمياً، تحويل العمليات الداخلية رقمياً، نماذج الأعمال الرقمية، تحويل تجربة الموظف رقمياً.
- 2-دراسة أبعاد الميزة التنافسية المتعلقة بتخفيض التكلفة، الابتكار والابداع، المرونة والاستجابة، الجودة.
- 3-دراسة العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

#### 6-فرضيات البحث:

- يقوم البحث على الفرضية الرئيسة الآتية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة. ويتفرع عنها:
- أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.
  - ب-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحويل العمليات الداخلية رقمياً وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.
  - ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نماذج الأعمال الرقمية وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.
  - د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحويل تجربة الموظف رقمياً وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

#### 7-منهجية البحث:

- استخدم الباحث في منهجية الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، واعتمد على مصادر البيانات الآتية:
- 1-البيانات الأولية: حيث تم استخدام أداة الاستبانة والمقابلة للحصول على البيانات من عينة الدراسة.
  - 2-البيانات الثانوية: وتشمل أبرز ما ورد في الكتب والدوريات والرسائل العلمية والمقالات الأكاديمية والتي تتعلق بموضوع الدراسة.
- وتم تصميم أداة الدراسة بالاستفادة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحول الرقمي والميزة التنافسية وتم تطويرها بما يتلاءم مع أهداف الدراسة الحالية.

## 8-مجتمع وعينة الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من العاملين في المصارف الخاصة السورية باعتبارها المصارف المبادرة والمطبقة للعديد من الخدمات الرقمية وتشمل: بنك البركة، بنك الشام، بنك الأردن - سورية، البنك الدولي للتجارة والتمويل، بنك الشرق، البنك العربي، بنك الائتمان الأهلي (عودة سورية سابقاً)، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك سورية والخليج، بنك سورية والمهجر، بنك فرنسبنك سورية، بنك قطر، بنك بيبيلوس، بنك سورية الدولي الإسلامي. وتم تطبيق الدراسة على الإدارة العامة لهذه المصارف في محافظة دمشق، أما عينة الدراسة فهي عينة قصدية مكونة من الموظفين من المستويات الإدارية العليا والوسطى، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة في كل مصرف 20 استبانة تم استردادها جميعاً ليكون مجموع العينة القصدية 280 مفردة.

## 9-الجانب النظري للبحث:

### أولاً: مفهوم التحول الرقمي:

أجبرت العادات المتغيرة للمستهلكين والبيئة التنافسية الجديدة البنوك على معالجة عملية التحول الرقمي الخاصة بهم على سبيل الاستعجال، حتى تستطيع اللحاق بالركب في سوق يجد نفسه في خضم تحول كامل. وهناك ثلاثة مراحل متتالية في عملية التحول الرقمي للمصارف وهي: تطوير قنوات ومنتجات جديدة؛ تكييف البنية التحتية التكنولوجية؛ إجراء تغييرات بعيدة المدى في المنظمة، من أجل تحقيق التموضع الاستراتيجي في البيئة الرقمية (Cuesta et al, 1, 2015). 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 يعرفها (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.

ويقوم التحول الرقمي على الابتكار والإبداع في نطاق قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كما تتمثل مخرجات الابتكار في التكنولوجيا المتقدمة ونتائج النشاط الإبداعي (الشمري، 2022، 1669). ويعرفه (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.

ويعرفه (Rojers, 2018) بأنه مصطلح يشير إلى التغييرات التي تحدث باستخدام التقنيات الرقمية ويشير إلى التحول الرقمي للأعمال عندما يحدث لأغراض تنظيمية. ويحدث التحول الرقمي للأعمال من خلال دمج المصنوعات والأنظمة الرقمية لتغيير نموذج الأعمال والعمليات، والعمليات التنظيمية لزيادة قيمة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة. كما يشير التحول الرقمي في البنوك إلى التغييرات المتعددة في الصناعة المصرفية التي يتم إجراؤها لدمج حلول التكنولوجيا المالية المختلفة من أجل أتمتة العمليات ورقمنتها، فضلاً عن زيادة أمان البيانات (خميس، 2021، 1006).

ويمكن للباحث تعريف التحول الرقمي بأنه استراتيجية قائمة على التكنولوجيا والتقنيات المتطورة التي تسهم في تغيير هيكلية نماذج الأعمال المصرفية والاستفادة من المنتجات الرقمية لخلق قيمة مضافة للمصرف والعملاء. ثانياً: متطلبات البيئة الداعمة لنمو التحول الرقمي المصرفي:

واجهت مبادرات التحول الرقمي التي اتخذتها معظم المؤسسات العديد من التحديات بسبب الافتقار إلى استراتيجية رقمية شاملة، وعدم تحديد متطلبات إعادة هندسة العملية المناسبة، وعدم اختيار التكنولوجيا المحسنة المستخدمة لتقديم



حلول الأعمال الرقمية. وعوامل أخرى مثل تحديد استراتيجية رقمية شاملة مع قيادة قوية، وتحويل العمليات الحالية إلى عمليات متوافقة مع المنتجات والخدمات الرقمية، واستخدام التكنولوجيا المناسبة والفعالة من حيث التكلفة، ومشاركة العملاء وخدمة العملاء، هذه العوامل لها تأثير كبير في تقديم حلول الأعمال الرقمية الناجحة جنباً إلى جنب مع التكنولوجيا الرقمية (Jayalatha and Premaratne, 2022,1).

من أبرز المتطلبات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي المصرفي: توافر الإنترنت فائق السرعة، الحوسبة السحابية، المحتوى الرقمي، تكلفة خدمات الاتصالات والهواتف الذكية، صناعة البرمجيات، الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال، التوعية والتنمية المجتمعية، نظام محكم لحماية المتعاملين وفحص الشكاوى، التعرف على العميل، الأمن السيبراني، التوقيع الإلكتروني، التجارة الإلكترونية، البرامج مفتوحة المصدر، البنية التشريعية والسياسات الحاكمة، دور ريادي للتعاملات المالية مع أجهزة الدولة (سامي، 2019، 17)

### ثالثاً: مجالات التحول الرقمي:

تتضمن عملية التحول الرقمي العديد من التغييرات التي تعيد تشكيل الأساليب والتقنيات المستخدمة في القطاع المصرفي، ويمكن تحديد مجالات التحول الرقمي وفقاً للآتي (خميس، 2021، 1006):

**المجال الأول: تحول تجربة العملاء رقمياً:** وتتم من خلال ثلاثة عناصر أساسية وهي:

أ- **تصميم تجربة العملاء رقمياً:** من خلال إعادة هندسة تجارب العملاء رقمياً من خلال دمج تقنيات وعمليات المكتب الأمامي مع البنية التحتية التشغيلية للمكتب الخلفي لتقديم تجربة خدمة مميزة للعميل.

ب- **رقمنة رحلة العميل:** من خلال اتخاذ خطوات لدمج كل شيء في نظام أساسي واحد عبر الإنترنت ويتمثل أهم جانب في رقمنة رحلة العميل في انتقال العملاء بسلاسة من التسويق إلى المبيعات كجزء من تطبيق عبر الإنترنت من خلال الفوترة داخل التطبيق، وصولاً إلى دعم العملاء مباشرة في التطبيق.

ج- **نقاط الاتصال الرقمي بالعملاء:** فمثلاً يقوم البنك بربط تطبيقات الهواتف الذكية بملف تعريف العميل، مما يتيح التكامل عبر الرسائل القصيرة والتطبيقات ووسائل الوسائط الاجتماعية، حيث يمكن تحسين خدمة العملاء بشكل كبير من خلال التقنيات الرقمية.

**2-المجال الثاني: تحويل العمليات رقمياً:** من خلال أتمتة العمليات الأساسية، والعمليات المتصلة والديناميكية، واتخاذ القرار القائم على البيانات.

**3- المجال الثالث: تحويل نماذج الأعمال رقمياً:** لا يركز هذا المجال على تغيير طريقة أداء الوظائف المصرفية فحسب، بل تقوم أيضاً بإعادة التفاعل بين هذه الوظائف وكذلك تطوير حدود وأنشطة البنك. وبالتالي فإن تحولات نموذج الأعمال تهدف إلى تغيير في اللبنة الأساسية لكيفية تقديم القيمة في صناعة الخدمات المالية كالعاملات الرقمية، والبنوك الرقمية.

**4-المجال الرابع: تجربة الموظف:** أظهرت تجارب التحول الرقمي في القطاع المصرفي أن الموظفين يمكن أن يكونوا إما أكبر مثبطات أو أعظم عوامل نجاح التحول الرقمي. وبناءً على ذلك، بدأت البنوك في التركيز على تجربة الموظف باهتمام كما تفعل مع تجربة خدمة العميل، وهناك ثلاثة عناصر لتحويل تجربة الموظف رقمياً وهي: تنمية القدرات والاستعداد للمستقبل، تمكين العاملين، وإدارة الأداء.

ويرى (Cuesta et al, 2015, 4) أن عملية التحول نحو الخدمات المصرفية الرقمية تتألف من المراحل التالية:

- 1- الاستجابة للمنافسة الجديدة: في المرحلة الأولى، تقوم المصارف بالتأقلم على التغييرات في العرض والطلب على الخدمات المالية عن طريق تطوير قنوات رقمية جديدة ومنتجات مع بيئة تنافسية جديدة.
  - 2- التكيف التكنولوجي: وتعتمد على عملية صنع التكنولوجيا، وإجراء التحول في نماذج الأعمال، وتوفير بنية تحتية مرنة، ومحاكاة للتكنولوجيات الجديدة، بالإضافة إلى تطوير منتجات جديدة.
  - 3- تهيئة الموقع الاستراتيجي: من خلال المؤسسات المالية الداعمة التي تمهد الطريق لعملية التحول الرقمي والقيام باستثمارات كبرى في التكنولوجيا بالاعتماد استراتيجيات رقمية مع تغيير هيكلها التنظيمي.
- وقدمت دراسة (Matt et al, 2015) أربعة عناصر لاستراتيجيات التحول الرقمي وهي:
- 1- استخدام التكنولوجيا التي تحدد الحاجة التنظيمية للتقنيات الرقمية والمهارات الداخلية لاستخدام هذه التقنيات والاستفادة منها.
  - 2- التغييرات في خلق القيمة، والتي تتناول وتحدد آثار التحول الرقمي على نموذج الأعمال التنظيمية وتوفر تحليلاً تنبؤياً حول التحديات والفرص المتعلقة بالتحول الرقمي.
  - 3- التغييرات الهيكلية، والتي تحدد التغييرات المستقبلية في الهيكل التنظيمي فيما يتعلق بالعمليات.
  - 4- الجوانب المالية، والتي تحدد القدرة المالية التنظيمية للتحول الرقمي.

#### 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 لنقل تلك العمليات؛ وكذلك تعرف بأنها قدرة المنظمة على مباشرة أعمالها بطريقة أو أكثر لكن بشكل يصعب على المنافسين مجاراته أو تقليده (شاكوت، 2020، 95) حيث أن مايكل بورتر (1980) 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، 2022، 426).

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، 2021، 6).

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

ويعرف الباحث الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على أن تكون سبابة في تطبيق نماذج أعمال متجددة قائمة على الإبداع والابتكار بحيث يكون من الصعب على المنافسين تقليدها بسهولة.

## خامساً: أبعاد الميزة التنافسية:

يمكن تحديد أبرز أبعاد الميزة التنافسية وفقاً للآتي (شيخ ديب وناطور، 2022، 426):

**1- تخفيض التكلفة:** وتعني قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع، وتسويق منتجات بأقل تكلفة مقارنة مع منافسيها، فالتكلفة المنخفضة تهيأ فرص البيع بأسعار تنافسية، والمنظمات التي تسعى للحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بتكلفة أدنى من منافسيها.

**2- الإبداع والتجديد والابتكار:** وهو إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد، ويتم من خلال التوصل إلى حل لمشكلة ما، أو إلى فكرة جديدة وتطبيقها، وهو يرتبط بالتكنولوجيا.

**3- الجودة:** وهي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات العملاء. ويضاف إلى هذه الأبعاد أيضاً (الشرقاوي، 2021، 376):

**5- السرعة والاعتمادية:** ويقصد بها تقصير وقت المراحل التي تمر بها تقديم الخدمة لتوصلها للعميل وكلما كانت أسرع ويمكن الاعتماد عليها كلما كانت مزة تنافسية للبنك تميزه عن المنافسين في السوق.

**6- المرونة والاستجابة:** ويقصد بها التكيف مع الطلبات والظروف المحيطة من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة مبتكرة تساهم في تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين بطريقه مبتكرة حديثة يمكن استخدام التكنولوجيا بها للتغلب على الصعوبات مثل التواصل الفعلي والمباشر والتي استغنت عنه بعض البنوك مثل البنك الأهلي بتطوير خدماتها الالكترونية واستحداث تطبيقات تكنولوجية تسمح بسرعه الاستجابة والمرونة في تلبية خدمات العميل.

**7- الحصة السوقية والمركز التنافسي:** وتشمل على قدرة المؤسسة على توسيع قاعدة عملائها من خلال المحافظة عليهم وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وكذلك جذب عملاء جدد من خلال تبني استراتيجيات جديدة إبداعية للوصول لمستهلكين جدد بالمقارنة مع المؤسسات المصرفية التجارية الأخرى بالسوق والذي يؤثر على مركزها التنافسي والذي ينعكس على استدامة بقائها من خلال تفوقها في حصتها السوقية على منافسيها.

**8- المسؤولية الاجتماعية:** وهي مسؤولية المنظمات عن قراراتها وأنشطتها التي تؤثر على المجتمع والبيئة، من خلال التزامها بالشفافية والسلوك الأخلاقي الذي يجب أن يتسق من خلال التنمية المستدامة ورفاهية المجتمع، وأن يضع في اعتباره توقعات أصحاب المصلحة، والقوانين المتعلقة بالمجتمع والتي تتفق مع المعايير العالمية للسلوك وأن يكون متكامل مع المنظمة نفسها.

**9- القدرة المعرفية:** يمكن للمؤسسات رفع مستوي أداءها وتعزيز مركزها التنافسي من خلال عدة مداخل متعلقة بالمعرفة، وقدرة المنظمة على امتلاك القدرة المعرفية يكون من خلال انتقاء القدرات المعرفية والكفاءات البشرية والمحافظة عليها وتأهيلها حتي يكون لديها رؤية جديدة معاصرة بكل المستجدات الحديثة والابتكار ومتطلباتها وكيفية خلق مناخ مناسب لها يمكنها من تقديم خدمات متميزة تساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية والبنكية.

## سادساً: دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية:

تحتاج المنظمات إلى تحديد العوامل الرئيسية التي تقود نجاح معايير الأعمال الرقمية وتحقيق الميزة التنافسية. ويتمثل أحد الجوانب الرئيسية للتحول الرقمي في تحديد استراتيجية تطوير الأعمال الرقمية للمؤسسة التي تتكامل مع استراتيجية الشركة مع قيادة واضحة مع التزام الإدارة العليا. حيث يجب تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية القابلة للقياس مثل العلامة التجارية ونمو الإيرادات وحصة السوق ورضا العملاء في الإستراتيجية لتحقيقها في فترات زمنية معينة. كما يجب قياس

الأداء بانتظام لتتبع تقدمهم. ومن الضروري أيضاً تحديد التقنيات المناسبة والميسورة التكلفة التي سيتم استخدامها في دعم نموذج تطوير الأعمال الرقمية هذا بمشاركة فرق التكنولوجيا الرقمية والخبراء القادرين على تقديمها بشكل أسرع نظراً لأن تسليم المنتجات في الوقت المناسب أمر بالغ الأهمية للمؤسسة للمضي قدماً في المنافسة كجزء من استراتيجية التحول الرقمي (Jayalatha and Premaratne, 2022,3).

وتعد البيانات هي التحدي الأكبر في عمليات التحول الرقمي حيث أن القرارات المستندة إلى البيانات الضخمة هي أساس المنافسة ونمو الأعمال وزيادة الإنتاجية وخلق قيمة كبيرة للاقتصاد العالمي، وبالتالي فإن التحليلات الرقمية لديها القدرة على تحويل البيانات الضخمة للوجود الرقمي إلى ميزة تنافسية من خلال تعزيز مبيعات الشركات والعلامة التجارية والأرباح والقيمة السوقية (Oliveira and Dubeux, 2021, 3) ويؤثر التحول الرقمي على عناصر مختلفة في الصناعة المصرفية من الناحيتين التنظيمية والتسويقية ومن أبرزها هو تحسين تجربة العملاء حيث من خلال رقمنة ما يتفاعل معه العميل ستمكن البنوك من تحسين رحلة العميل وتجربته ، كما ستصبح العمليات الداخلية أسهل وأبسط وأكثر فعالية؛ وأتمتة الخدمات وسهولة استخدام الخدمات المصرفية الرقمية ( Al-Chalabi and Bahram,2018, 28). وبالتالي فإن الميزة التنافسية للمنظمة تتحقق من خلال تحقيق رضا العملاء وتموضعها بموقع استراتيجي مناسب يتيح للمنظمة خدمة أفضل بسعر رخيص مقارنة بمنافستها في السوق (Nahar et al, 2021,2) حيث أن عمليات التحول الرقمي تسهم بشكل كبير في تحقيق ذلك.

## 10- النتائج والمناقشة:

### الدراسة الإحصائية:

#### 1- مقياس معامل الثبات Reliability Coefficient

بلغت قيم معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كالاتي:

الجدول (1) اختبار ثبات أداة البحث Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	N of Items	اختبار ثبات الاستبانة
.975	16	معامل الثبات لعبارات محور التحول الرقمي
.923	16	معامل الثبات لعبارات محور الميزة التنافسية
.966	32	معامل الثبات لجميع بنود الاستبانة

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (1) أن قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة ولجميع عبارات الاستبانة أكبر من 70 %، وهي معاملات ثبات مقبولة إحصائياً أي أن بنود الاستبانة تتمتع بالثبات، واختبار صدق الاستبانة تم إجراء الاختبار الآتي:

#### الجدول (2) Correlations

	التحول الرقمي	الميزة التنافسية	متوسط المتوسطات
التحول الرقمي	1	.839**	.963**
Pearson Correlation			
Sig. (2-tailed)		.000	.000
N	280	280	280
الميزة التنافسية	.839**	1	.955**
Pearson Correlation			
Sig. (2-tailed)	.000		.000

	N	280	280	280
متوسط المتوسطات	Pearson Correlation	.963**	.955**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	280	280	280

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحث

يتبين من خلال الجدول (2) أنّ قيم معاملات الارتباط بين محاور الاستبانة ومتوسط المتوسطات هي معنوية عند مستوى الدلالة 5% وبالتالي تتمتع الاستبانة بالصدق وتلبي هدف الدراسة.

اعتمد الباحث في تحليل قيم متوسطات إجابات أفراد العينة على معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي الآتي:

#### الجدول (3) معيار حكم مقياس ليكرت الخماسي

5 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.8 - 1	مجال المتوسطات
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التقييم

وفيما يلي الإحصائيات الوصفية لمحاور الدراسة:

#### الجدول (4) الإحصائيات الوصفية لمحور التحول الرقمي

الدلالة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	السؤال
<b>تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً</b>					
.000	280	4.03	.940	.056	1-تلبية الخدمات المصرفية الرقمية حاجات العملاء المتجددة.
.000	280	4.07	1.047	.063	2-توفر قنوات توزيع الخدمة الرقمية استجابة سريعة في خدمة العملاء.
.000	280	4.05	1.006	.060	3-تحقق الخدمات المصرفية الرقمية تغذية عكسية لرضا العملاء عن الخدمة.
.000	280	4.04	1.026	.061	4-توفر التقنيات الرقمية حزمة متكاملة من الخدمات القائمة على الانترنت.
.000	280	4.04	.7768	.046	<b>المتوسط الحسابي الإجمالي</b>
<b>تحويل العمليات الداخلية رقمياً</b>					
.000	280	4.02	1.025	.061	5-يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة خدمة العملاء.
.000	280	4.15	.990	.059	6-يسهم التحول الرقمي في تحسين العمليات المصرفية التشغيلية.
.000	280	4.05	1.038	.062	7-يسهم التحول الرقمي في تحسين الرقابة وأنظمة كشف الاحتيال.
.000	280	3.99	1.064	.064	8-يسهم التحول الرقمي في توفير قواعد بيانات دقيقة تسرع عملية صنع القرار
.000	280	4.05	.7942	.047	<b>المتوسط الحسابي الإجمالي</b>
<b>نماذج الأعمال الرقمية</b>					
.000	280	4.03	.998	.060	9-يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة مدخلات نموذج العمل المصرفي.
.000	280	4.01	1.110	.066	10-يسهم التحول الرقمي في تعظيم مخرجات نموذج العمل المصرفي.
.000	280	4.05	1.127	.067	11-يسهم التحول الرقمي في حذف الوظائف غير الفعالة في نموذج العمل.
.000	280	3.95	1.085	.065	12-يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة العمل المصرفي.
.000	280	4.00	1.012	.060	<b>المتوسط الحسابي الإجمالي</b>
<b>تحويل تجربة الموظف رقمياً</b>					
.000	280	4.04	1.065	.064	13-يتم تدريب الموظفين على استخدام التقنيات المصرفية الرقمية الجديدة.
.000	280	4.00	1.086	.065	14-يتوافر لدى الموظفين القدرة على التعلم السريع والتأقلم مع التقنيات الرقمية.

.000	280	4.07	1.065	.064	15- يعزز التحول الرقمي عملية التمكين الإداري والمشاركة في صنع القرار .
.000	280	4.06	1.071	.064	16- تسهم التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين كفاءة أداء الموظفين.
.000	280	4.04	.8432	.050	<b>المتوسط الحسابي الإجمالي</b>
.000	280	4.03	.8172	.048	<b>متوسط المحور</b>

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من خلال الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية للبنود الاستبانة المتعلقة بمحور التحول الرقمي ترتفع عن متوسط الحياض (3) حيث تقع قيم المتوسطات الحسابية للبنود ضمن المجال [3.41- 4.20] وتقابل شدة الإجابة (موافق) على مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول (5) الإحصائيات الوصفية لمحور الميزة التنافسية

الدالة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	السؤال
<b>تخفيض التكلفة</b>					
.000	280	4.08	1.109	.066	17- يحقق التحول الرقمي الاستثمار الأمثل للتكنولوجيا المصرفية.
.000	280	3.93	1.054	.063	18- يسهم التحول الرقمي في تخفيض تكلفة تقديم الخدمة.
.000	280	4.01	1.047	.063	19- يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة.
.000	280	4.04	1.095	.065	20- يسهم التحول الرقمي في تخفيض التكلفة مقارنة بالمنافسين.
.000	280	4.01	.9243	.055	<b>المتوسط الحسابي الإجمالي</b>
<b>الابتكار والإبداع</b>					
.000	280	3.99	1.185	.071	21- يدعم التحول الرقمي الابتكار والتجديد.
.000	280	4.04	1.055	.063	22- يحرص المصرف على تقديم الابتكارات المصرفية بشكل مستمر.
.000	280	4.04	1.043	.062	23- يتميز المصرف بمناخ تنظيمي داعم للإبداع وتبني الأفكار الجديدة.
.000	280	4.14	1.066	.064	24- يتميز العاملون في المصرف بقدراتهم على مواكبة الابتكارات.
.000	280	4.05	.8534	.051	<b>المتوسط الحسابي الإجمالي</b>
<b>المرونة والاستجابة</b>					
.000	280	4.04	1.057	.063	25- يتم توفير الخدمات المصرفية الإلكترونية بالسرعة المطلوبة.
.000	280	4.06	1.042	.062	26- يتم تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية في الوقت المناسب.
.000	280	4.01	1.054	.063	27- يتميز المصرف بسرعة الاستجابة لمختلف التطورات في بيئة العمل.
.000	280	4.05	1.045	.062	28- يتميز المصرف بسرعة تلبية رغبات العملاء مقارنة بالمنافسين.
.000	280	4.04	.8020	.047	<b>المتوسط الحسابي الإجمالي</b>
<b>الجودة</b>					
.000	280	3.98	1.144	.068	29- تتوفر لدى المصرف ميزة الالتزام تجاه العملاء وتلبية طموحاتهم.
.000	280	4.00	1.158	.069	30- يستجيب المصرف للشكاوى ويعمل على حلها بسرعة.
.000	280	3.99	1.134	.068	31- تتميز الخدمات المصرفية الحديثة بالجودة.
.000	280	3.96	1.116	.067	32- يتميز العاملون بالكفاءة في تقديم الخدمات المصرفية الحديثة.
.000	280	3.98	1.076	.064	<b>المتوسط الحسابي الإجمالي</b>
.000	280	4.02	.7411	.044	<b>متوسط المحور</b>

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من خلال الجدول أن قيم المتوسطات الحسابية لبنود الاستبانة المتعلقة بمحور الميزة التنافسية ترتفع عن متوسط الحيات (3) حيث تقع قيم المتوسطات الحسابية للبنود ضمن المجال [3.41-4.20] وتقابل شدة الإجابة (موافق) على مقياس ليكرت الخماسي.

### اختبار الفرضيات:

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

الجدول (6) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.786 <sup>a</sup>	.619	.617	.45860

المصدر: إعداد الباحث  
a. Predictors: (Constant), تجربة العملاء

يلاحظ من خلال الجدول (6) بأن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.619$  أي أن المتغير المستقل وهو تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً يفسر 62% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول (7) ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	94.791	1	94.791	450.712	.000 <sup>b</sup>
Residual	58.467	278	.210		
Total	153.258	279			

المصدر: إعداد الباحث

Dependent Variable: الميزة التنافسية

Predictors: (Constant), لتجربة العملاء

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار  $F > 0.05$ .

الجدول (8) Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.987	.146		6.776	.000
تجربة العملاء	.750	.035	.786	21.230	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%؛ وتبين مما سبق أن قيمة مستوى الدلالة  $sig < 0.05$  بالنسبة لقيم معامل الارتباط المتعلقة

بالفرضية الفرعية الأولى، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة وهي علاقة طردية جيدة.

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحويل العمليات الداخلية رقمياً وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحويل العمليات الداخلية رقمياً وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

الجدول (9) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.783 <sup>a</sup>	.613	.612	.46190

a. Predictors: (Constant), العمليات

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من خلال الجدول (9) بأن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.613$  أي أن المتغير المستقل وهو تحويل العمليات الداخلية رقمياً يفسر 61% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول (10) ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	93.945	1	93.945	440.327	.000 <sup>b</sup>
Residual	59.312	278	.213		
Total	153.258	279			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث

b. Predictors: (Constant), العمليات

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار  $F > 0.05$ .

الجدول (11) Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.062	.144		7.387	.000
العمليات	.731	.035	.783	20.984	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%؛ وتبين مما سبق أن قيمة مستوى الدلالة  $sig < 0.05$  بالنسبة لقيم معامل الارتباط المتعلقة



بالفرضية الفرعية الثانية، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحويل العمليات الداخلية رقمياً وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة وهي علاقة طردية جيدة.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نماذج الأعمال الرقمية وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نماذج الأعمال الرقمية وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

الجدول (12) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.822 <sup>a</sup>	.676	.675	.42280

المصدر: إعداد الباحث  
a. Predictors: (Constant), نماذج الأعمال

يلاحظ من خلال الجدول (12) بأن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.676$  أي أن المتغير المستقل وهو نماذج الأعمال الرقمية يفسر 62% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول (13) ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	103.563	1	103.563	579.338	.000 <sup>b</sup>
Residual	49.695	278	.179		
Total	153.258	279			

المصدر: إعداد الباحث  
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

b. Predictors: (Constant), نماذج الأعمال

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار  $F > 0.05$ .

الجدول (14) Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.610	.103		15.580	.000
نماذج الأعمال	.602	.025	.822	24.069	.000

المصدر: إعداد الباحث  
a. Dependent Variable: الميزة التنافسية

يلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%؛ وتبين مما سبق أن قيمة مستوى الدلالة  $sig < 0.05$  بالنسبة لقيم معامل الارتباط المتعلقة

بالفرضية الفرعية الثالثة، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نماذج الأعمال الرقمية وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة وهي علاقة طردية جيدة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**الفرضية العدم:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحويل تجربة الموظف رقمياً وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحويل تجربة الموظف رقمياً وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

الجدول (15) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.802a	.643	.642	.44347

a. Predictors: (Constant), تجربة الموظفين المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من خلال الجدول (15) بأن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.643$  أي أن المتغير المستقل وهو تحويل تجربة الموظف رقمياً يفسر 64% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول (16) ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	98.584	1	98.584	501.271	.000 <sup>b</sup>
Residual	54.674	278	.197		
Total	153.258	279			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المصدر: إعداد الباحث

b. Predictors: (Constant), تجربة الموظفين

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار  $F > 0.05$ .

الجدول (17) Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.172	.130		9.010	.000
تجربة الموظفين	.705	.031	.802	22.389	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%؛ وتبين مما سبق أن قيمة مستوى الدلالة  $sig < 0.05$  بالنسبة لقيم معامل الارتباط المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تجربة الموظف رقمياً وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة وهي علاقة طردية جيدة.

### اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية العدم: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

الجدول (19) Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.839 <sup>a</sup>	.703	.702	.40439

a. Predictors: (Constant), التحول الرقمي المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ من خلال الجدول (8) بأن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.703$  أي أن المتغير المستقل وهو تطبيق استراتيجية التحول الرقمي يفسر 70% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع وهو تحقيق الميزة التنافسية.

الجدول (20) ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	107.796	1	107.796	659.180	.000 <sup>b</sup>
Residual	45.462	278	.164		
Total	153.258	279			

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المصدر: إعداد الباحث

b. Predictors: (Constant), التحول الرقمي

يلاحظ من اختبار ANOVA معنوية اختبار F مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط حيث أن قيمة sig المقابلة لاختبار  $F > 0.05$ .

الجدول (21) Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.951	.122		7.795	.000
التحول الرقمي	.761	.030	.839	25.675	.000

a. Dependent Variable: الميزة التنافسية المصدر: إعداد الباحث

يلاحظ أن قيمة الثابت معنوية عند مستوى الدلالة 5% ومعامل الانحدار الخاص بالمتغير المستقل أيضاً معنوي عند مستوى الدلالة 5%؛ وتبين مما سبق أن قيمة مستوى الدلالة  $sig < 0.05$  بالنسبة لقيم معامل الارتباط المتعلقة بالفرضية الرئيسية، وبالتالي نرفض الفرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة وهي علاقة طردية جيدة.

## 11- النتائج والتوصيات:

### 11-1- النتائج:

- 1- يوجد تقييم جيد لعملية تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً بالنسبة للخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف محل الدراسة وذلك من حيث: تلبية الخدمات المصرفية الرقمية لحاجات العملاء المتجددة وتحقيقها تغذية عكسية لرضا العملاء عن الخدمة، وتوفير قنوات توزيع الخدمة الرقمية استجابة سريعة في خدمة العملاء، ومن حيث توفير التقنيات الرقمية حزمة متكاملة من الخدمات القائمة على الانترنت.
- 2- يوجد تقييم جيد لعملية تحويل تجربة العمليات الداخلية رقمياً حيث يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة خدمة العملاء، وتحسين العمليات المصرفية التشغيلية، وتحسين الرقابة وأنظمة كشف الاحتيال، وتوفير قواعد بيانات دقيقة تسرع عملية صنع القرار.
- 3- يوجد تقييم جيد لعملية التحول الرقمي لنماذج الأعمال المصرفية حيث يسهم التحول الرقمي في تحسين جودة مدخلات نموذج العمل المصرفي، وتعظيم مخرجات نموذج العمل المصرفي، وحذف الوظائف غير الفعالة في نموذج العمل، وتحسين كفاءة العمل المصرفي.
- 4- يوجد تقييم جيد لعملية تحويل تجربة الموظف رقمياً حيث يتم تدريب الموظفين على استخدام التقنيات المصرفية الرقمية الجديدة، ويتوافر لدى الموظفين القدرة على التعلم السريع والتأقلم مع التقنيات الرقمية، ويعزز التحول الرقمي عملية التمكين الإداري والمشاركة في صنع القرار، وتسهم التقنيات الرقمية الحديثة في تحسين كفاءة أداء الموظفين.
- 5- يسهم التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية بشكل جيد في المصارف محل الدراسة من حيث تحقيق ميزة تخفيض تكلفة تقديم الخدمات والاستثمار الأمثل للتكنولوجيا، وتحقيق ميزة الابتكار والإبداع ومواكبة التطورات التكنولوجية، وتحقيق المرونة والاستجابة السريعة للمتغيرات الطارئة في بيئة الأعمال، وتحسين جودة الخدمة المصرفية.
- 6- توجد علاقة طردية جيدة بين تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية، حيث تسهم عناصر استراتيجية التحول الرقمي المدروسة وهي تحويل تجربة خدمة العملاء رقمياً، تحويل العمليات الداخلية رقمياً، نماذج الأعمال الرقمية، تحويل تجربة الموظف رقمياً في تحقيق الميزة التنافسية في المصارف محل الدراسة.

### 11-2- التوصيات:

- 1- تطوير القنوات المصرفية الرقمية بالتعاون مع وزارة الاتصالات والتقانة لتوفير البنى التحتية اللازمة لنجاح التحول الرقمي.
- 2- تعزيز التعاون مع بيوت الخبرة والاستشاريين في عملية التحضير لإطلاق خدمات مصرفية رقمية تتناسب مع ظروف بيئة العمل المصرفي السورية.
- 3- تعزيز التعاون مع البلدان الصديقة لاستيراد التكنولوجيا المصرفية الرقمية في ظل وجود عقوبات اقتصادية على سورية.
- 4- تطوير منظومة الانترنت الداعمة لعملية التحول الرقمي.
- 5- تطوير نماذج الأعمال الرقمية بشكل دائم وتوفير قواعد البيانات الدقيقة التي تضمن نجاح عملية اتخاذ القرار.
- 6- التدريب المستمر للموظفين في المصرف على استخدام التقنيات المصرفية الحديثة واستقطاب المهارات والخبرات التي تسرع عملية التحول الرقمي.

## 12-المراجع:

### المراجع العربية:

- 1- خميس، أسر أحمد (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزء الثالث، 999-1044.*
- 2- سامي، شريف (2019). *التحول الرقمي والشمول المالي : التكنولوجيا المالية غير المصرفية - واقع وتحديات.* المركز المصري للدراسات الاقتصادية.
- 3- شدييد، مصطفى محمد علي (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة دراسات، المجلد الثاني والعشرون، العدد الرابع، 193-226.*
- 4- شحاتة، محمد موسى (2020) دور تفعيل آليات التحول الرقمي في تحسين كفاءة النظام الضريبي المصري كمرتكز للحد من التهرب الضريبي في ضوء رؤية مصر 2030 " بين حتمية التغيير.. ونتائج التطبيق". جامعة مدينة السادات، 1-62.
- 5- الشمري، ذهب نايف (2022). متطلبات التحول الرقمي بالجامعات السعودية: جامعة حائل دراسة حالة. *مجلة جامعة سوهاج، العدد 95، الجزء 3، 1666-1720.*
- 6- شيخ ديب، صلاح، أحمد ناطور (2022). 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 44، العدد 1، 418-437.*
- 7- الشراقوي، نسرین السعيد منصور (2021). أثر تمكين العميل من إدارة حساباته الرقمية كمدخل لتحقيق مزايا تنافسية في بنوك الأعمال من وجهة نظر العميل المصري. دراسة على البنوك المصرية والعربية والأجنبية بالسوق المصري. *مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد الرابع، 360-415.*
- 8- شاكوت، عفاف عمر فضل الله (2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالمصارف السودانية، دراسة تطبيقية على (بنك فيصل الإسلامي، البنك الإسلامي السوداني، بنك الادخار والتنمية الاجتماعية)، رسالة دكتوراه، جامعة شندي، السودان.
- 9- علام، وليد كامل محمدين 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، المجلد 52، العدد 1، 159-220.*
- 10- معوض، تغريد مختار سيد، مي محمد علم الدين (2021) تقييم مدى قدرة ركائز الشمول المالي على دعم الميزة التنافسية للبنوك التجارية في ظل جائحة كورونا. *مجلة التجارة والتمويل، المجلد 41، العدد 1، 1-25.*
- 11- موقع وزارة الاتصالات والتقانة السورية على شبكة الانترنت، [moct.gov.sy](http://moct.gov.sy).

**المراجع الأجنبية:**

- 1- ASA, ROMEO, DENNIS TSANGA, CHRISTELINE JANUARIE, MEKELAYE KAMATI(2021). Technological Innovation as a Strategy for Competitive Advantage within the Namibian Banking Industry. *International Journal of Management Science and Business Administration*, **Volume 8, Issue 1**, November 2021, Pages 68–72.
- 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 AN THI PHAM, ELEFThERIOS THALASSINOS, 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-MUEHLBURGER, M., RUECKEL, D., & KOCH, S. (2019). **A framework of factors enabling digital transformation**. Published in AMCIS 2019
- 7-MIRKOVIĆ, VLADIMIR, JELENA LUKIĆ, VESNA MARTIN(2019). **Reshaping Banking Industry Through Digital Transformation**. Digitization and Smart Financial Reporting, Finiz 2019, 31–36.
- 8-MATT, C., HESS, T. & BENLIAN, A. 2015. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, **57**, 339–343.
- 9-NAHAR, S., MEERO, A., RAHMAN, A.A.A., HASAN, K.B.M.R., ISLAM, K.M.A., ZAYED, N.M., & ALAM, M.F.E. (2021). Analysis on the marketing strategy and competitive advantage of banking industry in Bangladesh: an entrepreneurial case study of HSBC bank. *Academy of Entrepreneurship Journal (AEJ)*, **27(4)**, 1–7.
- 10-OCHOA, O. (2016)" Digital culture: Building new organizational behaviors and habits to maximize the potencial of technology"*Economic studies bulletin*, **217**, 71–833.
- 11-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,

12–ROJERS, J. P. (2018) Digital Transformation, Business Model Innovation and Efficiency in Content Industries: A Review. *International Journal of Computational Intelligence Systems*, 7, 59–70.

13–XUE, FANG, XIAOKANG ZHAO , YUNQING TAN (2022) Digital Transformation of Manufacturing Enterprises: An Empirical Study on the Relationships between Digital Transformation, Boundary Spanning, and Sustainable Competitive Advantage. *Discrete Dynamics in Nature and Society*, **Volume 2022**, 1–16.