

متطلبات تطبيق التحوّل الرقميّ في المصارف الخاصّة السورّيّة
دراسة ميدانيّة على المصارف الخاصّة العاملة في مدينة اللاذقيّة
د. زينب نهاد مهنا*
فيحاء رياض الحايك**
(الإيداع: 11 حزيران 2025، القبول: 1 أيلول 2025)

الملخص

هدف البحث إلى تحديد مدى جاهزيّة المصارف الخاصّة العاملة في مدينة اللاذقيّة لعملية التحوّل الرقميّ، من خلال دراسة المتطلّبات التّقنيّة، البشريّة، الأمنيّة والتّشريعيّة، والاستراتيجيّة اللازمة لضمان نجاح هذه العملية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفيّ التحليليّ، وتمّ جمع البيانات باستخدام استبانة وُرعت على (184) موظّفاً يعملون في المصارف محلّ الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبانات المستردّة والصّالحة للتّحليل (172) استبانةً، بنسبة استجابة بلغت (93.47%). وأظهرت النتائج توافر جيد للمتطلّبات التّقنيّة، البشريّة، الأمنيّة، والاستراتيجيّة اللازمة لعملية التحوّل الرقميّ في المصارف محلّ الدراسة، مع ضرورة تحديث القوانين المصرفيّة لتعزيز البيئة الرقميّة. كما تقدّم البحث بمجموعة من التّوصيات، كان من أبرزها: تطوير البنية التّحتيّة التّقنيّة، تحسين برامج التّدريب للموظّفين، تعزيز الأمن السيبرانيّ، وتحديث التّشريعات لدعم التحوّل الرقميّ في المصارف الخاصّة بما يُسهّم في تطوير بيئة مصرفيّة أكثر كفاءةً وابتكاراً في مدينة اللاذقيّة.

الكلمات المفتاحيّة: التحوّل الرقميّ، المتطلّبات التّقنيّة، المتطلّبات البشريّة، متطلّبات الأمن والتّشريعات، المتطلّبات الاستراتيجيةّ، المصارف الخاصّة في مدينة اللاذقيّة.

* مدرس في قسم العلوم الماليّة والمصرفيّة –كلية الاقتصاد – جامعة اللاذقيّة.

** طالب دراسات في قسم العلوم الماليّة والمصرفيّة –كلية الاقتصاد – جامعة اللاذقيّة

Digital Transformation Requirements in Syrian Private Banks

A Field Study of Private Banks Operating in Latakia

Dr. Zeinab Mahnna * Fayhaa Ryad Al Hayek **

(Received: 11 June 2025, Accepted: 1 September 2025)

ABSTRACT:

The research aimed to determine the readiness of private banks operating in the city of Lattakia for the digital transformation process, by studying the technical, human, security, legislative, and strategic requirements necessary to ensure the success of this process. The researcher relied on the descriptive analytical approach, and data were collected using a questionnaire distributed to (184) employees working in the banks under study, where the number of returned questionnaires valid for analysis reached (172) questionnaires, with a response rate of (93.47%). The results demonstrated a good availability of the technical, human, security, and strategic requirements necessary for the digital transformation process in the banks under study, along with the need to update banking laws to enhance the digital environment. The research also presented a set of recommendations, the most prominent of which were: developing the technical infrastructure, improving employee training programs, enhancing cybersecurity, and updating legislation to support digital transformation in private banks, which would contribute to the development of a more efficient and innovative banking environment in the city of Lattakia.

Keywords: Digital transformation, technical requirements, human requirements, security and legislative requirements, strategic requirements, private banks in Lattakia.

* Lecturer in the Department of Financial and Banking Science, Faculty of Economic.

** student in the Department of Financial and Banking Science, Faculty of Economic.

المقدمة:

في ظلّ الثورة الرقمية المتسارعة، أصبح التحوّل الرقمي أحد الركائز الأساسية التي تحدّد مستقبل المؤسسات والشركات في مختلف القطاعات، إذ يعتمد التحوّل الرقمي على دمج التكنولوجيا الحديثة في جميع جوانب العمل، ممّا يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، تعزيز تجربة العملاء، ودعم اتخاذ القرارات القائمة على البيانات. فلم يعد التحوّل الرقمي خياراً، بل أصبح ضرورة لمواكبة التغيرات في الأسواق العالمية، حيث تسعى المؤسسات إلى تبني أحدث الحلول التقنية لضمان قدرتها التنافسية.

كما ويُعدّ القطاع المصرفي من أكثر القطاعات تأثراً بالتكنولوجيا المالية والتطورات الرقمية، حيث أتاح التحوّل الرقمي للمصارف تقديم خدمات أسرع وأكثر أماناً، مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، المدفوعات الرقمية، وتقنيات الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء. ومع ذلك، فإنّ تطبيق التحوّل الرقمي في المصارف، يواجه العديد من التحديات التي تستوجب دراسة معمّقة لتحديد المتطلبات الأساسية لهذه العملية.

فنجاح عملية التحوّل الرقمي في المصارف يعتمد على توافر بنية تحتية قوية تشمل أنظمة تقنية حديثة وشبكات آمنة، بالإضافة إلى توافر المهارات البشرية اللازمة لتشغيل وإدارة العمليات الرقمية بفعالية. كما تلعب التشريعات والسياسات الحكومية دوراً محورياً في دعم التحوّل الرقمي من خلال وضع قوانين تُنظّم المعاملات الرقمية وتضمن حماية البيانات المصرفية من المخاطر السيبرانية.

وبالرغم من أنّ التحوّل الرقمي يُوفّر فرصاً كبيرة لتعزيز الأداء المصرفي، إلا أنّه يواجه أيضاً تحديات تتعلق بالمقاومة التنظيمية، نقص الموارد المالية والتدريب، وضعف الاستعداد لدى بعض المؤسسات لاعتماد الحلول الرقمية المتقدمة. لذلك يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مدى جاهزية المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية للتحوّل الرقمي، وتقييم تأثير العوامل التقنية، البشرية، والاستراتيجية على تحقيق التحوّل الناجح، بالإضافة إلى تقديم توصيات تهدف إلى تعزيز عملية التحوّل الرقمي في المصارف الخاصة بما يُسهم في تطوير بيئة مصرفية أكثر كفاءة وابتكاراً في مدينة اللاذقية.

مشكلة الدراسة:

في ظل التطورات السريعة في التكنولوجيا المالية، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية للمصارف لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين تجربة العملاء. ومع ذلك، تواجه المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية تحديات متعددة في تطبيق الحلول الرقمية، مثل ضعف البنية التحتية التقنية، نقص المهارات البشرية، والقيود التنظيمية. وانطلاقاً من ذلك كان لا بد من دراسة واقع التحول الرقمي في المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية من خلال معرفة مدى توافر المتطلبات اللازمة لعملية التحول الرقمي في هذه المصارف ومن خلال ذلك تظهر المشكلة البحثية وفق السؤال الآتي:

ما هو مدى توافر المتطلبات الأساسية لعملية التحوّل الرقمي في المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية؟
وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما هو مدى توافر المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التحول الرقمي في المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية؟
2. ما هو مدى توافر المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية؟
3. ما هو مدى توافر متطلبات الأمن والتشريعات اللازمة لعملية التحول الرقمي في المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية؟
4. ما هو مدى توافر المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لعملية التحول الرقمي في المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية؟

أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للبحث في تقديم إطار نظري يوضح المتطلبات الأساسية للتحويل الرقمي، مثل البنية التحتية التقنية والبشرية والتشريعية والاستراتيجية اللازمة. كما ويسهم في تحليل العوامل المؤثرة في نجاح التحويل الرقمي، مما يساعد في بناء استراتيجيات فعالة لضمان نجاحه، وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع في دول العالم إلا أن الدراسات التي تناولته في القطاع المصرفي السوري محدودة نسبياً.
- **الأهمية العملية:** تكمن الأهمية العملية للبحث من كون موضوع التحويل الرقمي أصبح موضع اهتمام دول العالم مؤخراً، وخاصة مع توجه سورية نحو تبني وتفعيل التحويل الرقمي، وكون القطاع المصرفي يتسم بطبيعته التي تتطلب التطوير المستمر واستخدام التقنيات الحديثة، إذ تسعى الدراسة إلى اختبار فروضها عملياً وتقديم نتائج وتوصيات يمكن الرجوع إليها من قبل متخذ القرار للاستفادة منها في تحسين عملية التحويل الرقمي في المصارف محل الدراسة.

أهداف الدراسة:

- تحديد مدى توافر المتطلبات الأساسية لعملية التحويل الرقمي في المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية، من خلال:
- a. تحديد مدى توافر المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التحويل الرقمي في المصارف محل الدراسة.
 - b. تحديد مدى توافر المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التحويل الرقمي في المصارف محل الدراسة.
 - c. تحديد مدى توافر متطلبات الأمن والتشريعات اللازمة لعملية التحويل الرقمي في المصارف محل الدراسة.
 - d. تحديد مدى توافر المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لعملية التحويل الرقمي في المصارف محل الدراسة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات الأساسية لعملية التحويل الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التحويل الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي.
2. لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التحويل الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي.
3. لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر متطلبات الأمن والتشريعات اللازمة لعملية التحويل الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي.
4. لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لعملية التحويل الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي.

منهجية الدراسة: اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحديد متغيرات البحث وأبعاده بدقة، والذي مكنها من صياغة فرضيات البحث، وكان ذلك من خلال الرجوع الى الدراسات والأبحاث العلمية المحكمة، والقيام بمراجعة أدبية للعديد من المصادر والمراجع والرسائل العلمية، كما اعتمدت الباحثة على أسلوب التحليل الإحصائي لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة البحث، مستخدمة في ذلك عدداً من الأساليب والاختبارات الإحصائية والتكرارات الوصفية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث جميع الموظفين في فروع المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية (المصرف الدولي للتجارة والتمويل، بنك سوريا والمهجر، مصرف بيمو السعودي - الفرنسي، المصرف العربي - سوريا، بنك الائتمان الأهلي، شهايا بنك - سوريا، بنك الأردن - سوريا، بنك سوريا والخليج، بنك قطر الوطني سورية، مصرف فرنسيسك - سوريا، بنك الشرق، البنك الوطني الإسلامي سورية، بنك الشام الإسلامي، بنك البركة - سوريا الإسلامي، بنك سورية الدولي الإسلامي)، والبالغ عددهم 340 موظفاً، كما وتم الاعتماد على القانون الإحصائي لتحديد حجم عينة البحث وفق الآتي: (غدير، 2012)

حيث:

$$n = \frac{p * q}{\frac{p * q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

	q	0.5
نسبة مئوية تتراوح بين الصفر والواحد	P	0.5
نسبة الخطأ المسموح به	E	0.05
الدرجة المعيارية عند معامل ثقة 95%	Z	1.96
حجم مجتمع البحث	N	340

وبا

والد

حدود الدراسة:

الحدود البشرية: رؤساء الأقسام والموظفين الإداريين في فروع المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية.
الحدود المكانية: فروع المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية.
الحدود الزمانية: المدة الزمنية المخصصة للدراسة في عام 2025.
الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة المتطلبات الأساسية لعملية التحول الرقمي في المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية.
الدراسات السابقة:
الدراسات العربية:

1. دراسة (البناء، 2023):

متطلبات التحول الرقمي بالمنظمات الأهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي مصر 2030

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي في هذه المنظمات، وتقديم إرشادات ومعايير تساعد على تحسين كفاءتها وجودة خدماتها، بما يتماشى مع رؤية مصر 2030، وإلى تقديم إطار نظري حول مدى استفادة هذه المنظمات من التطبيقات الرقمية، وقدرتها على استخدام منظومة التحول الرقمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وذلك بتطبيق استبيان على عينة شملت 63 فرداً من أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين في جمعية رسالة بمحافظة القاهرة.

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل واقع التحول الرقمي في المنظمات الأهلية، وتحديد المتطلبات والمعوقات التي تواجهها، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تعزيز الثقافة الرقمية داخل المنظمات الأهلية، إعادة تقييم الاستراتيجيات بشكل دوري لضمان توافرها مع التحول الرقمي، توفير التمويل اللازم لدعم التحول الرقمي، تحسين التدريب لموظفي المنظمات على استخدام التطبيقات الرقمية، وإنشاء إدارات للدعم الفني لتقديم الاستشارات المهنية، مع تقديم توصيات عملية لتسهيل عملية تطبيق التحول الرقمي.

2. دراسة (الحسن، 2023): تأثير التحول الرقمي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل مرحلة إعادة

الإعمار: دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة حماة.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير التحول الرقمي بأبعاده (انترنت الأشياء، الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة) في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل مرحلة إعادة الإعمار، وذلك بتطبيق استبيان على عينة شملت 110 عامل في 5 مصارف خاصة عاملة في محافظة حماة بسورية وهي (بنك البركة الإسلامي، بنك سورية الدولي الإسلامي، بنك الشام الإسلامي، بنك بيبولوس، والبنك العربي). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والأساليب الكمية لقياس متغيرات الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية وإيجابية للتحول الرقمي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المصارف الخاصة محل الدراسة.

3. دراسة (محمد، 2023): "تأثير التحول الرقمي في تفعيل الرقابة عن بعد: دراسة ميدانية في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير التحول الرقمي بأبعاده (البيئة الالكترونية، الإدارة الالكترونية، إدارة الموارد البشرية الالكترونية، الاتصال التنظيمي الالكتروني) في الرقابة عن بعد للأمانة العامة لمحافظة اللاذقية. ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة شملت 88 مستيناً في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية مع القيام بمقابلات شخصية مع عدد من افراد العينة وذلك خلال عام 2023، وتمثلت متغيرات الدراسة بالتحول الرقمي بأبعاده كمتغير مستقل والرقابة عن بعد كمتغير تابع واستخدمت الدراسة الإحصاء الوصفي التحليلي، و Cronbach's Alpha، ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي وتحليل التباين ANOVA بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين التحول الرقمي بأبعاده (البيئة الالكترونية، الإدارة الالكترونية، إدارة الموارد البشرية الالكترونية، الاتصال التنظيمي الالكتروني) وتفعيل الرقابة عن بعد في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية.

4. دراسة (Srinija and Vaishnavi, 2025) بعنوان:

A Study on the Impact of the Digital Transformation on Banking Sector with Referenece to Customer Perspectivce

دراسة حول تأثير التحول الرقمي في القطاع المصرفي من وجهة نظر العملاء

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم دور المبادرات الرقمية في تعزيز رضا العملاء وولائهم ودراسة مستوى تطور الرقمنة في القطاع المصرفي ومدى تبني العملاء للخدمات الرقمية المصرفية، كما هدفت إلى البحث في التدابير المختلفة المستخدمة لتحسين تطبيق التحول الرقمي، وذلك بإجراء استطلاعات ومقابلات لعينة شملت 500 موظف وعميل لكل من مصرف SBI ومصرف HDFC في الهند. واستخدمت الدراسة الإحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار لقياس أثر التحول الرقمي في كل من رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية والشمول المالي، كما استخدمت اختبار Chi-Square لتقييم العلاقة بين التبني الرقمي والتركيبية السكانية للعملاء وذلك بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين تبني التحول الرقمي ورضا العملاء، إذ يوجد تأثير إيجابي للتحول الرقمي في رضا العملاء، لكن لا تزال هناك تهديدات تعيق كل من المصرف والعميل مثل: الأمن السيبراني، فجوة الثقافة الرقمية، انقطاع الخدمة وغيرها الكثير...، وتوصلت الدراسة إلى أن المصارف الناجحة تتبنى الابتكار والتعاون والتركيز على العملاء مع الاستثمار في تدريب الموظفين للتكيف بسرعة مع التغيرات الرقمية.

5. دراسة (Kadur , 2022) بعنوان:

Digital Transformation and Banking Sector Work Force: An Evaluation Study

التحول الرقمي والقوى العاملة في القطاع المصرفي: دراسة تقييمية

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التحول الرقمي في القطاع المصرفي وتحديد مدى تأثير أداء الموظفين برقمته الأعمال المصرفية، وذلك بتطبيق استبيان ومقابلات شخصية على عينة مكونة من 35 موظفاً في كل من مصرف الدولة الهندي ومصرف كانارا الهندي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومعامل الارتباط بيرسون ومقياس ليكرت الخماسي وبالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين القوى العاملة للموظفين والتحول الرقمي في القطاع المصرفي الهندي، وبينت الدراسة وجود بعض العوامل التي تؤثر في عمل الموظفين مثل أعباء العمل، نقص الدعم، ضعف التعاون والتي تعيق تقدم مستوى التحول الرقمي وتقلل من أداء الموظفين في العمل المصرفي. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تركزت هذه الدراسة على المتطلبات الأساسية لتطبيق التحول الرقمي، والتي تعد عنصراً حاسماً لضمان نجاح التحول الرقمي في المصارف الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية. بالمقارنة، تتناول الدراسات السابقة تطبيق التحول الرقمي وتأثيراته في مجالات محددة، مثل الرقابة، التنمية الاقتصادية، والمنظمات الأهلية. إذ تبحث دراسة (البناء، 2023) في استراتيجية التحول الرقمي بالمنظمات الأهلية، بينما تبحث دراسة الحسن (2023) تأثيره في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. أما دراسة محمد (2023) ، فتتناول دوره في تفعيل الرقابة عن بعد، بينما تركز الدراسات الأجنبية على تداعيات الرقمنة على كل من عملاء وموظفي المصارف.

الإطار النظري:

1_ مفهوم التحول الرقمي the concept of digital transformation

يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم الجديدة التي ظهرت في السنوات الأخيرة، ونتيجة لحدثة هذا المفهوم فإنه لا يوجد إجماع في الأدبيات السابقة حول مفهوم موحد له، إلا أن ذلك لا ينفى وجود العديد من المحاولات لتعريف التحول الرقمي، حيث أنه يختلف مفهومه باختلاف زاوية النظر للأهداف المراد تحقيقها وعليه فإنه تتمثل أهم المفاهيم فيما يلي:

" يعد التحول الرقمي تحولاً جذرياً ونقلة نوعية من شأنها تغيير أنشطة الأعمال التقليدية من خلال تغييرات كبيرة في التفكير والثقافة والسلوك، والتأثير في الأفراد والمنظمات، كما أنه يستخدم التقنيات الرقمية الجديدة مثل الأجهزة المحمولة، تطبيقات الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، تقنية سلاسل الكتل والانترنت، لتمكين تطوير الأعمال الرئيسية بهدف تحسين تجربة الأعمال، وتبسيط العمليات أو إنشاء نماذج أعمال جديدة، تهدف إلى تحقيق التحسين المستمر والابتكار والتنافسية في العصر الرقمي". (العلوان، 2023، ص 297-296)

ولقد تم تعريفه في المصارف التقليدية بأنه: " عملية تطوير تقني وتنظيمي وثقافي معقدة تقوم بها المصارف لتلبية احتياجات عملائها المتغيرة والتكيف مع متطلبات موظفيها عبر الاستفادة من القدرات الرقمية لبناء نماذج أعمال مصرفية وابتكار خدمات مصرفية جديدة وتحسين تجارب المستخدم، ورقمنة العمليات التشغيلية بهدف تحسين الأداء المالي وتخفيض المخاطر المصرفية ودعم الميزة التنافسية وبالتالي خلق قيمة للمصارف". (Reis et al,2018, P418)

وعرفه الباحثون في المصارف الإسلامية بأنه: "عملية تهدف إلى تحويل نموذج عمل المصارف الإسلامية إلى نموذج أكثر تطوراً من خلال توظيف التقنيات الرقمية وبما لا يخالف أحكام الشريعة الإسلامية". (البطرنى والجزائري، 2022، ص 68)

بناءً على ما سبق يمكن للباحثة تعريف التحول الرقمي بأنه: عملية شاملة تجرى في المؤسسات والشركات ومختلف القطاعات بهدف تحسين الأداء وزيادة الكفاءة عن طريق الاستخدام الموسع للتكنولوجيا الرقمية، حيث يشمل هذا التحول أكثر من مجرد تطبيق تقنيات جديدة، إذ أنه يتطلب تغييرات في الثقافة التنظيمية والعمليات بشكل مستمر، كما يحتاج إلى رؤية استراتيجية واضحة لضمان تحقيق النتائج المرجوة.

2- أدوات وتقنيات التحول الرقمي **Digital transformation tools and techniques**:

يعد الفهم الجيد لأدوات وتقنيات التحول الرقمي ضرورياً للمؤسسات التي تسعى لتحقيق نتائج إيجابية من جهودها الرقمية وتجاوز التحديات المحتملة.

أولاً: أدوات التحول الرقمي Digital transformation Tools: هي البرمجيات والتطبيقات التي تستخدم لتطبيق التقنيات الرقمية في سياقات الأعمال لتحسين العمليات وزيادة الكفاءة والتفاعل مع العملاء، كبرامج إدارة المشاريع وأدوات التحليل البياني، أمثلة: (حبيب وبلال، 2019)

❖ **نظام إدارة المحتوى (CMS):** "Content Management System" وهو برنامج أو أداة مبرمجة تساعد رواد الأعمال الحرة والمبتدئين في بناء وإطلاق المواقع الإلكترونية، يمكن من خلالها تسهيل إدارة ونشر وتحرير مقالات ومدونات على موقعهم الإلكتروني دون الحاجة إلى خبير تقني في النشر أو برمجيات معينة للبدء في عرض المحتوى الخاص بهم، ويمكن للمحتوى أن يتضمن وثائق، أفلام، صور، أرقام هواتف، أرقام خاصة، بيانات علمية، صور، رسومات، تصميمات، مقاطع فيديو، محتوى صوتي، بريد الكتروني، ومنشورات مواقع التواصل الاجتماعي". (النقيب، 2006، ص 81)

❖ **أدوات إدارة العلاقات مع العملاء (CRM):** "Customer Relationship Management" وهي عبارة عن منظومة أو نهج مهمته إدارة وتسهيل التفاعل بين المؤسسات وعملائها، ويهدف إلى تحسين العلاقات مع العملاء وزيادة مستويات رضاهم وتشمل الوظائف الرئيسة على ما يلي (تخزين المعلومات، إدارة التفاعل، تحليل البيانات، التسويق، تحسين العمليات)، حيث تؤدي دور مستودع لجميع أنشطة المبيعات والتسويق ودعم العملاء في منصة واحدة". (الشرايعه، 2016)

ثانياً: تقنيات التحول الرقمي **Digital transformation techniques**

1_ الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence): "يعد الذكاء الاصطناعي فرع من فروع علم الحاسب الآلي الحديث الذي يبحث عن أدوات متطورة للبرمجة والقيام بالأعمال والاستنتاجات من خلال الأساليب الحديثة التي تتشابه ولو في حدود ضيقة مع تلك التي تنتسب إلى الذكاء البشري" (Shubhendu and Vijayi, 2013)

2. الحوسبة السحابية Cloud Computing: عرفت الحوسبة السحابية على أنها: "تكنولوجيا تعتمد على نقل المعالجة ومساحة التخزين الخاصة بالأجهزة إلى ما يسمى السحابة، وهي جهاز خادم يتم الوصول إليه عن طريق الإنترنت، وبهذا تتحول برامج تكنولوجيا المعلومات من منتجات إلى خدمات وتعتمد البنية التحتية للحوسبة السحابية على مراكز بيانات متطورة، حيث تقدم مساحات تخزين وبعض البرامج كخدمات للمستخدمين. (Khan, 2016, p16)

4. سلاسل الكتل (Block Chain): تعرف سلاسل الكتل بأنها "دفتر أستاذ رقمي موزع يمكن من خلاله تسجيل المعاملات المالية والتحقق منها والمصادقة عليها من قبل الأطراف ذات العلاقة دون الحاجة إلى وسيط وتخزين وحفظ هذه المعاملات في سلسلة طويلة من البيانات المشفرة لتحقيق مستوى مرتفع من الأمان والسرية ضد ممارسات العث" (عبد التواب، 2020)

5. البيانات الضخمة Big Data: تعرف البيانات الضخمة بأنها: "أرصدة من المعلومات التي تمتاز بضخامة الحجم والسرعة والتنوع الذي يتطلب أشكالاً مبتكرة وفعالة لمعالجتها تختلف عن معالجة البيانات العادية بحيث تمكن مستخدميها من تحسين الرؤية واتخاذ القرارات وعملية التشغيل الآلي" (Teets and Goldner, 2013)

6. إنترنت الأشياء (Internet of Things (IOT): شبكة من الأشياء المادية التي ترتبط رقمياً بأجهزة استشعار ومراقبة وتفاعل داخل المنشأة وسلسلة التوريد الخاصة بها، مما يتيح المرونة والرؤية والتنوع ومشاركة المعلومات لتسهيل التخطيط والتحكم والتنسيق في الوقت المناسب لجميع العمليات". (Vass et al, 2013)

اختارت الباحثة التركيز على التقنيات المذكورة سابقاً، علماً أن هناك العديد من التقنيات الأخرى التي لم تتناولها؛ نظراً لأنها ليست في صميم العمل في المؤسسات اليوم (كالواقع الافتراضي والواقع المعزز، الروبوتات، التكنولوجيا الحيوية، تقنية الجيل الخامس 5G....)

3_العناصر الأساسية لتطبيق التحول الرقمي Essential Elements of Digital transformation Implementation:

هناك العديد من الركائز الأساسية والمتطلبات الأساسية التي يجب توافرها لتحول المؤسسات من الأعمال التقليدية إلى الرقمية ونذكر منها:

✦ الخطط والاستراتيجيات: (الحسيان والحايك، 2017)

تعد السياسات والخطط والاستراتيجيات أدوات أساسية في تنفيذ التحول الرقمي واستدامته، وكلما تمت صياغتها بوضوح ودقة عادت بنتائج إيجابية في تحول الدولة رقمياً، وتسعى استراتيجيات التحول الرقمي إلى تحديد أولويات التحول وتنسيقها، وتوفير مؤشرات حول جاهزية الدولة لهذا التحول، ويمكن تقسيم الاستراتيجية الجديدة إلى قسمين رئيسيين هما: التخطيط الاستراتيجي المتمثل في وضع خطط وسياسات ورؤى وأهداف واضحة ومحددة تتشارك عناصر مختلفة في تحقيقها، والقسم الآخر هو تقييم الأداء الذي لا بد من القيام به لمتابعة سير العمل وتحديد الإمكانيات والقدرات المتوفرة والمطلوبة، بالإضافة إلى معرفة مقدار التكاليف التي تم صرفها والتي بحاجة إليها لإكمال العمل ونجاحه.

✦ المتطلبات التقنية: (باغة، 2019)

إن قرار التحول من العمل التقليدي إلى الرقمي يتطلب تحضير الجاهزية التقنية المعتمدة على التكنولوجيا والانترنت في تقديم الخدمات. حيث تشمل الأعمال الرقمية بما فيها من أجهزة وأنظمة تشغيلية وبرمجيات ووسائط تخزينية التي تعمل من خلال تشغيل البيانات ومراكز المعلومات باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسات وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة، وهذا بدوره يركز على تنمية وتقوية سوق رقمي متميز بزيادة جودة الشمول المالي والمنافسة العادلة وبنية تحتية جيدة من المعلومات.

✦ المتطلبات البشرية (الموارد البشرية): (البلوشية وآخرون، 2020)

يعد العنصر البشري مطلب رئيسي في تطبيق التحول الرقمي، وذلك من خلال توفير موارد بشرية ذات تأهيل وتدريب وقدرة على التعامل مع الأساليب الرقمية، وذلك لإعداد البيانات وتحليلها واتخاذ قرارات فعالة إذ تشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، لذلك يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب لتخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالقدرة على التغيير والتطوير، وتشتمل المستلزمات البشرية على الخبرات والمهارات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي والتي تتضمن: الخبرات التقنية، المعرفة بالتطبيقات الرقمية والبرمجيات والشبكات، المهارات القيادية والتنظيمية والإدارية والمعرفة بالأدوات والتقنيات المتقدمة كالحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، انترنت الأشياء...

✦ الأمن والتشريعات: (دهليز ولبز، 2017)

يعتبر دور الأمن والتشريعات من الأدوار المهمة في تحقيق وضمان نجاح التحول الرقمي بما تضمنه من تنظيم العلاقة بين تقديم الخدمات وتلقيها من قبل الجهات المستخدمة، وتكمن أهمية وجود القوانين والتشريعات الخاصة بألية التحول الرقمي والتعاملات الالكترونية في البيئة الرقمية ضرورة حتمية، بسبب الاختلاف بين طبيعة الخدمات التقليدية عن الالكترونية، ومن أهم الأمور التي يجب توافرها عند التحول الرقمي في بيئة المنشآت والأعمال هي تحديث القوانين والتشريعات التي تتماشى من هذه الألية لتضمن تجنب المشاكل الالكترونية التي قد تواجه المؤسسات أفراد وحكومات.

من خلال ما تقدم تجد الباحثة أن التحول الرقمي يلعب دوراً هاماً في القطاع المصرفي حيث أنه يساعد على استخدام التكنولوجيا المتقدمة من أجل ابتكار نماذج الأعمال وإضافة قيمة وتحسين العمليات وتخفيض تكاليف التشغيل، وتحسين كفاءة الأداء وتحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وتعزيز الميزة التنافسية، وبالتالي زيادة مساهمة المصارف في الناتج المحلي الإجمالي.

كما ترى الباحثة أن العملاء لهم دور أساسي في نجاح أي منشأة أو مصرف، وأن الرغبة في تنفيذ إجراءات التحول الرقمي ونجاحها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى قبول واقتناع وثقة العملاء في هذه الإجراءات، وبالتالي فإن المصارف عليها أن تقوم بتنفيذ إجراءات الأمن السيبراني وحماية العملاء من الاحتيال الإلكتروني، بالإضافة إلى وجود نظام يكافح الأنشطة المالية الإجرامية، مما يتطلب إصدار تشريعات قوانين تتناسب مع طبيعة الأنشطة الرقمية التي تقوم بها هذه المصارف.

القسم العملي:

أداة الدراسة:

قامت الباحثة بتصميم استبانة لجمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. وقد تم الاعتماد في تصميمها على المقاييس المستخدمة في الأبحاث السابقة، وبما يتفق مع موضوع البحث الحالي وإطاره النظري. إضافة إلى قيام الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من أفراد عينة البحث. وجاءت عبارات الاستبانة في أربعة محاور؛ انسجاماً مع أهداف وفرضيات البحث، كالآتي:

- المحور الأول: تناول بيانات حول المتطلبات التقنية لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة، وتمثل في العبارات من 1 إلى 10.
- المحور الثاني: تناول بيانات حول المتطلبات البشرية لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة، وتمثل في العبارات من 11 إلى 15.
- المحور الثالث: تناول بيانات حول متطلبات الأمن والتشريعات لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة، وتمثل في العبارات من 16 إلى 22.
- المحور الرابع: تناول بيانات حول المتطلبات الاستراتيجية لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة، وتمثل في العبارات من 23 إلى 27.

وقد اعتمدت الباحثة على مقياس ليكرت الخماسي في قياس مدلول عبارات استبانة البحث، وفق الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: (غدير، 2012)

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فكان حسب المعادلة الآتية:

المعيار = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة.

المعيار = $0.8 = 5 / (1-5)$

وبناءً عليه؛ تكون درجات الموافقة على النحو الآتي:

المجال	درجة الموافقة
1 - 1.80	بدرجة ضعيفة جداً
1.81 - 2.60	بدرجة ضعيفة
2.61 - 3.40	بدرجة متوسطة
3.41 - 4.20	بدرجة كبيرة
4.21 - 5	بدرجة كبيرة جداً

وقد قسّمت الباحثة الدراسة العملية الإحصائية إلى الأقسام الرئيسية الآتية:
 القسم الأول: تناولت فيه الباحثة اختبار صدق وثبات المقياس المستخدم.
 القسم الثاني: تناولت فيه الباحثة الإحصاءات الوصفية لمحاور الدراسة.
 القسم الثالث: تناولت فيه الباحثة اختبار الفرضيات.
 القسم الأول: دراسة ثبات وصدق المقياس:
 ثبات المقياس:

يقصد بثبات المقياس أن يعطي تطبيقه على العينة نفسها وفي الظروف نفسها، النتائج نفسها (غدير، 2012، ص234-246). وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ؛ لحساب ثبات محاور الدراسة كل على حدة وثبات جميع عبارات الاستبانة معاً. وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لجميع المحاور منفردة ومجمعة.

المحور	الرمز	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المتطلبات التقنية	m1	10	0.799
المتطلبات البشرية	m2	5	0.797
متطلبات الامن والتشريعات	m3	7	0.850
المتطلبات الاستراتيجية	m4	5	0.811
جميع عبارات الاستبانة	ML	27	0.747

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم (2) أنّ قيم معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة ولجميع عبارات الاستبانة معاً كانت أكبر من 0.60، الأمر الذي يشير إلى أنّ جميع العبارات تتمتع بثباتٍ عالٍ، وأنّ البيانات تتمتع بالثبات المطلوب وصالحة للدراسة، ولا يوجد ضرورة لحذف أيّة عبارة من العبارات.
 صدق المقياس:

تمّ اختبار صدق المقياس المستخدم وفق الآتي:

الصدق الظاهري: تمّ عرض الاستبانة على لجنة من المحكّمين الأكاديميين، وفي ضوء توجيهاتهم تمّت صياغة العبارات والتعديل فيها، وصولاً إلى تحقيق الاستبانة لشروط الملاءمة المطلوبة لقياس محاور الموضوع المدروس.
 صدق المحتوى (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة): لاختبار صدق المحتوى لعبارات الاستبانة، قامت الباحثة بدراسة العلاقة بين طرفيّات عدّة في الدراسة (متوسط كل محور) مع طرف أساس، وهو المتوسط الإجمالي لعبارات الاستبانة (ML) (غدير، 2012، ص247-248)، وكانت النتائج على النحو المبين في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3): صدق المحتوى

		Correlations				
		m1	m2	m3	m4	ML
m1	Pearson Correlation	1	.193*	.058	-.154-*	.619**
	Sig. (2-tailed)		.011	.450	.043	.000
	N	172	172	172	172	172
m2	Pearson Correlation	.193*	1	-.061-	.006	.688**
	Sig. (2-tailed)	.011		.429	.933	.000
	N	172	172	172	172	172
m3	Pearson Correlation	.058	-.061-	1	-.062-	.371**
	Sig. (2-tailed)	.450	.429		.420	.000
	N	172	172	172	172	172
m4	Pearson Correlation	-.154-*	.006	-.062-	1	.273**
	Sig. (2-tailed)	.043	.933	.420		.000
	N	172	172	172	172	172
ML	Pearson Correlation	.619**	.688**	.371**	.273**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	172	172	172	172	172
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم (3) أنّ جميع معاملات الارتباط بين محاور الدراسة والمتغير التابع (ML) كانت موجبة ودالة إحصائياً، حيث كانت: $a = 0.01 < p = \text{Sig} = 0.000$ ؛ الأمر الذي يشير إلى توافر الصدق في عبارات الاستبانة، وبالتالي صلاحيتها للتطبيق على عينة الدراسة. وقد ترتبت قوة هذه الارتباطات تنازلياً كالتالي: المحور البشري (0.688)، المحور التقني (0.619)، محور الأمن والتشريعات (0.371)، وأخيراً المحور الاستراتيجي (0.273)، مما يشير إلى أن العنصر البشري يمثل المحرك الأساسي لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.

كما أظهرت النتائج وجود ارتباط سلبي ضعيف لكنه ذو دلالة إحصائية (-0.154، $p=0.043$) بين المتطلبات التقنية والمتطلبات الاستراتيجية، مما قد يعكس وجود عدم توازن في بعض المصارف بين توافر التقنيات الحديثة ووضوح الاستراتيجيات الكفيلة بتوظيفها بشكل فعال. أما باقي العلاقات السلبية فكانت ضعيفة وغير دالة إحصائياً، مما يؤكد عدم وجود علاقة حقيقية بينها.

القسم الثاني: الإحصاءات الوصفية:

أولاً: الإحصاءات الوصفية لمحور المتطلبات التقنية:

يوضح الجدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند الاستبانة لمحور المتطلبات التقنية:

الجدول رقم (4): الإحصاءات الوصفية لمحور المتطلبات التقنية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يوفر المصرف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة للتحويل الرقمي.	172	3.00	5.00	3.9593	.88097
يتم تطبيق تقنيات الأتمتة وإدارة العمليات (BRM) لتسريع العمليات الداخلية في المصرف وتقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة.	172	3.00	5.00	3.9070	.85331
يعتمد المصرف على أنظمة تحليل البيانات الضخمة لفهم سلوك العملاء وتحسين الخدمات.	172	3.00	5.00	3.9128	.87757
يتم استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات المصرفية في المصرف.	172	3.00	5.00	3.9535	.87736
يستخدم المصرف نظام إدارة البيانات (CMS) لتنظيم البيانات والمستندات.	172	3.00	5.00	3.9593	.88097
يستخدم المصرف أنظمة إدارة العلاقات مع العملاء (CRM) لتتبع بيانات العملاء وتحليل سلوكهم.	172	3.00	5.00	3.6279	.72623
يعتمد المصرف على أدوات التعاون عبر الإنترنت مثل Trello أو Slack أو غيرها في العمل اليومي.	172	3.00	5.00	3.6047	.57794
يعتمد المصرف على الخدمات السحابية لتخزين البيانات ومعالجتها.	172	3.00	5.00	3.5640	.57378
سرعة الإنترنت المتوفرة تدعم العمليات المصرفية الرقمية بشكل فعال.	172	3.00	5.00	3.6977	.70204
يتم تحديث البنية التحتية بشكل دوري لمواكبة التطورات التكنولوجية.	172	3.00	5.00	3.8663	.78705
Valid N (listwise)	172				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم (4) أن تقييم الموظفين للبنية التحتية والتقنيات المصرفية في المصارف محل الدراسة إيجابي لكنه ليس مثالياً، حيث تتراوح المتوسطات بين (3.56-3.96) مما يعكس مستوى جيد من توافر المتطلبات التقنية، أعلى تقييم كان للبنية التحتية التكنولوجية وتطبيق الذكاء الاصطناعي (3.96)، مما يدل على وجود توجه رقمي واضح، لكنه يحتاج إلى المزيد من التطوير لضمان تحقيق كفاءة أكبر، تطبيق تقنيات الأتمتة وإدارة العمليات (3.90) حصل أيضاً على تقييم مرتفع، مما يشير إلى أن المصارف تستفيد من هذه التقنيات في تسريع العمليات الداخلية وتقليل الأخطاء، تحليل البيانات الضخمة (3.91) يعد مؤشراً إيجابياً على استخدام التكنولوجيا لفهم سلوك العملاء وتحسين الخدمات. في المقابل، أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) كانت الأقل تقييماً (3.63)، مما يدل على الحاجة إلى تعزيز استخدامها لدعم عمليات تحليل بيانات العملاء وتطوير استراتيجيات أكثر كفاءة، كما يُظهر الجدول أن الاعتماد على أدوات التعاون عبر الإنترنت

والخدمات السحابية (3.60 و 3.56) لا يزال محدوداً، مما يشير إلى ضرورة تعزيز بيئة العمل الرقمية من خلال توسيع استخدام هذه التقنيات. أما سرعة الإنترنت (3.69) ، فرغم أنها تُعتبر جيدة، إلا أن تحسينها سيساهم في رفع كفاءة العمليات المصرفية، تحديث البنية التحتية (3.87) حصل على تقييم إيجابي، مما يعكس جهود المصارف في هذا المجال، ولكن هناك فرصة لتعزيز هذه التحديثات بشكل أكثر انتظاماً.

ثانياً: الإحصاءات الوصفية لمحور المتطلبات البشرية:

يوضح الجدول رقم (5) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببنود الاستبانة لمحور المتطلبات البشرية.

الجدول رقم (5): الإحصاءات الوصفية لمحور المتطلبات البشرية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتمتع الموظفون في المصرف بمستوى عالٍ من المعرفة الرقمية التي تمكنهم من إدارة الأنظمة بكفاءة وإنجاح العمليات التقنية لدعم التحول الرقمي.	172	2.00	5.00	4.1512	.91789
يتم توفير برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين الرقمية.	172	3.00	5.00	4.6163	.59567
يتم التخطيط للبرامج التدريبية بما يتناسب مع الاحتياجات التدريبية ذات الصلة باستراتيجية التحول الرقمي.	172	3.00	5.00	4.5814	.64826
يهتم المصرف باستقطاب أفضل الخبرات واختيارها في مجال تكنولوجيا المعلومات لدعم التحول الرقمي في المصرف.	172	3.00	5.00	4.5756	.64896
يتوفر لدى المصرف فريق من المهندسين المتخصصين في دعم وصيانة الحواسيب وشبكات الاتصال لضمان التشغيل الأمثل وتقليل الأعطال.	172	3.00	5.00	4.5233	.68785
Valid N (listwise)	172				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم (5) أن تقييم الموظفين للمتطلبات البشرية للتحول الرقمي في المصارف محل الدراسة إيجابي، حيث تتراوح المتوسطات بين (4.15 - 4.62)، أعلى تقييم كان لتوفير البرامج التدريبية المستمرة (4.62)، مما يعكس اهتماماً كبيراً بتطوير المهارات الرقمية للموظفين لضمان نجاح استراتيجية التحول الرقمي. كما حصل تخطيط البرامج التدريبية واستقطاب الخبرات التقنية على تقييمات مرتفعة (4.5814 - 4.5756)، مما يشير إلى توافق استراتيجي جيد يعزز الكفاءة المهنية للموظفين، الدعم التقني عبر فرق الصيانة حصل على تقييم جيد (4.52)، مما يدل على توفر خدمات صيانة ذات مستوى مقبول، لكن قد تكون هناك بعض التفاوتات في الآراء حول كفاءة هذه الفرق في الاستجابة للأعطال الفنية. أما مستوى المعرفة الرقمية للموظفين (4.15)، فقد كان الأدنى نسبياً، ويُظهر الانحراف المعياري (0.92) تفاوتاً يستدعي تحسينات إضافية لضمان أن جميع الموظفين يمتلكون المهارات الرقمية المطلوبة بنفس الكفاءة.

ثالثاً: الإحصاءات الوصفية لمحور متطلبات الأمن والتشريعات:

يوضح الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند الاستبانة لمحور متطلبات الأمن والتشريعات.

الجدول رقم (6): الإحصاءات الوصفية لمحور متطلبات الأمن والتشريعات

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التشريعات والقوانين المصرفية الحالية تدعم التحول الرقمي في المصارف الخاصة	172	3.00	4.00	3.0465	.21121
التشريعات والقوانين المصرفية الحالية مواكبة للصناعة المصرفية والتكنولوجية العالمية لدعم التحول الرقمي الأمن	172	3.00	4.00	3.0581	.23469
يتم تحديث القوانين المصرفية بشكل دوري لتعزيز التحول الرقمي في المصرف	172	3.00	5.00	3.4360	.55302
يوجد إطار تنظيمي واضح لحماية البيانات المصرفية الرقمية	172	3.00	5.00	3.4709	.54534
يتم توفير أنظمة حماية قوية لضمان الأمن السيبراني في المصرف	172	3.00	5.00	3.5756	.54083
يتم توفير الإجراءات الآمنة للتحقق من هوية العملاء وضمان سرية تعاملاتهم الرقمية.	172	3.00	5.00	3.5581	.54300
يتم الالتزام بمعايير لجنة بازل لتحقيق معايير الرقابة على المعاملات المصرفية الرقمية.	172	3.00	5.00	3.5756	.56204
Valid N (listwise)	172				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم (6) أن التشريعات والقوانين المصرفية تلعب دوراً في دعم التحول الرقمي، لكن التقييم العام يعكس وجود حاجة إلى مزيد من التحديث والتطوير، حيث تتراوح المتوسطات بين (3.05-3.58)، أدنى تقييم كان لدعم التشريعات والقوانين المصرفية الحالية للتحول الرقمي في المصارف الخاصة (3.05)، مما يشير إلى أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتتماشى مع متطلبات الصناعة المصرفية الرقمية المتنامية. كما أن مواكبة هذه التشريعات للصناعة المصرفية والتكنولوجية العالمية حصلت على تقييم مشابه (3.06)، مما يعكس الحاجة إلى مراجعة أوسع لهذه القوانين لضمان بيئة تنظيمية أكثر توافقاً مع المعايير الدولية، تحديث القوانين المصرفية بشكل دوري حصل على تقييم أعلى نسبياً (3.43)، مما يشير إلى وجود جهود مستمرة لتطوير التشريعات، أما الإطار التنظيمي لحماية البيانات المصرفية الرقمية فقد حصل على تقييم (3.47)، أنظمة الأمن السيبراني والإجراءات الآمنة للتحقق من هوية العملاء حصلت على تقييمات جيدة نسبياً (3.55-3.57)، مما يظهر أن المصارف تولي اهتماماً بالأمن الرقمي، لكن هناك فرصة لتعزيز هذه الأنظمة بشكل أكبر لضمان سرية المعلومات وتقليل المخاطر السيبرانية المحتملة، أما الالتزام بمعايير لجنة بازل لضمان الرقابة على المعاملات المصرفية الرقمية فقد حصل على تقييم (3.58)، مما يعكس وجود توجه للامتثال للمعايير الدولية، لكنه يشير إلى إمكانية تحسين التنفيذ لضمان تطبيق أكثر كفاءة لهذه المعايير.

رابعاً: الإحصاءات الوصفية لمحور المتطلبات الاستراتيجية:

يوضح الجدول رقم (7) الإحصاءات الوصفية المتعلقة ببند الاستبانة لمحور المتطلبات الاستراتيجية.

الجدول رقم (7): الإحصاءات الوصفية لمحور المتطلبات الاستراتيجية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يملك المصرف استراتيجية واضحة تحدد المراحل والخطوات اللازمة لتنفيذ التحول وفق جدول زمني واقعي ومدروس.	172	3.00	5.00	3.8547	.46746
يحدد المصرف الأهداف طويلة الأجل للتحول الرقمي ومدى تأثيره على العمليات المصرفية.	172	3.00	5.00	3.9767	.34120
يملك المصرف استراتيجيات لإدارة التغيير لضمان تقبل الموظفين والعملاء للتحول الرقمي.	172	3.00	5.00	3.1919	.49952
تمتلك الإدارة العليا رؤية واضحة للتحول الرقمي وتوفر الدعم اللازم لتنفيذه بنجاح.	172	3.00	5.00	3.9244	.37477
يتم تخصيص ميزانية مناسبة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي وضمان استدامتها.	172	3.00	5.00	4.0291	.46425
Valid N (listwise)	172				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم (7) أن تقييم الموظفين لاستراتيجية التحول الرقمي في المصرف إيجابي، حيث تتراوح المتوسطات بين (3.19-4.03)، مما يعكس مستوى جيد من التخطيط والتنفيذ، مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تعزيز، أعلى تقييم كان لتخصيص الميزانية المناسبة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي وضمان استدامتها (4.03)، مما يشير إلى أن المصرف يولي اهتماماً كبيراً للتمويل اللازم لدعم التحول الرقمي واستمراره. كما حصل تحديد الأهداف طويلة الأجل للتحول الرقمي (3.98) على تقييم مرتفع، مما يدل على أن المصرف لديه رؤية واضحة لتأثير التحول الرقمي على العمليات المصرفية، رؤية الإدارة العليا للتحول الرقمي والدعم المقدم لتنفيذه (3.92) تعكس اهتماماً جيداً من قبل الإدارة بقيادة هذا التغيير، مما يساعد في تحقيق الأهداف الرقمية بكفاءة أكبر. كما أن وضوح استراتيجية التحول الرقمي وتحديد المراحل والخطوات اللازمة لتنفيذه (3.85) حصل على تقييم جيد، مما يشير إلى وجود تخطيط دقيق يضمن تنفيذ التحول الرقمي وفق جدول زمني واقعي ومدروس، أما إدارة التغيير لضمان تقبل الموظفين والعملاء للتحول الرقمي (3.19) فقد حصلت على أدنى تقييم، مما يدل على وجود تحديات في هذه المرحلة، حيث قد يكون هناك مقاومة للتغيير من قبل الموظفين والعملاء، مما يستدعي جهوداً إضافية لضمان تهيئة بيئة عمل تقبل التحول الرقمي وتدعمه.

القسم الثالث: اختبار الفرضيات:

الفرضية الفرعية الأولى للبحث:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحيات لمقياس ليكرت الخماسي.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات التقنية اللازمة لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي. ومن أجل اختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب متوسط جميع الإجابات، ومن ثم تم إجراء اختبار ستودينت لاختبار وجود فروق ذات دلالة بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي وفق الآتي:

الجدول رقم (8): متوسط الإجابات المتعلقة بتوافر المتطلبات التقنية في المصارف محل الدراسة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m1	172	3.8052	.46683	.03560

الجدول رقم (9): اختبار ستودينت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m1	22.622	171	.000	.80523	.7350	.8755

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم (9) أن قيمة Sig بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق بين متوسط إجابات أفراد العينة ومتوسط الحياد (3) لمقياس ليكرت الخماسي، إذ بلغ المتوسط المحسوب 3.8052 وهو أكبر من متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي (3)، وطالما كان متوسط إجابات أفراد العينة أكبر من متوسط المقياس فهذا يعني أن العينة تميل إلى الموافقة إلى توافر المتطلبات التقنية في المصارف محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية للبحث:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي. **الفرضية البديلة H1:** توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي. ومن أجل اختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب متوسط جميع الإجابات، ومن ثم تم إجراء اختبار ستودينت لاختبار وجود فروق ذات دلالة بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي وفق الآتي:

الجدول رقم (10): متوسط الإجابات المتعلقة بتوافر المتطلبات البشرية في المصارف محل الدراسة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m2	172	4.4895	.52683	.04017

الجدول رقم (11): اختبار ستوديننت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m2	37.080	171	.000	1.48953	1.4102	1.5688

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم (11) أن قيمة Sig بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق بين متوسط إجابات أفراد العينة ومتوسط الحياد (3) لمقياس ليكرت الخماسي، إذ بلغ المتوسط المحسوب 4.48953 وهو أكبر من متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي (3)، وطالما كان متوسط إجابات أفراد العينة أكبر من متوسط المقياس فهذا يعني أن العينة تميل إلى الموافقة إلى توافر المتطلبات البشرية في المصارف محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة للبحث:

فرضية العدم H0: لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر متطلبات الأمن والتشريعات اللازمة لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر متطلبات الأمن والتشريعات اللازمة لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب متوسط جميع الإجابات، ومن ثم تم إجراء اختبار ستوديننت لاختبار وجود فروق ذات دلالة بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي وفق الآتي:

الجدول رقم (12): متوسط الإجابات المتعلقة بتوافر متطلبات الأمن والتشريعات في المصارف محل الدراسة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m3	172	3.3887	.34729	.02648

الجدول رقم (13): اختبار ستوديننت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m3	14.679	171	.000	.38870	.3364	.4410

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم (13) أن قيمة Sig بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق بين متوسط إجابات أفراد العينة ومتوسط الحياد (3) لمقياس ليكرت الخماسي، إذ بلغ المتوسط المحسوب 3.38870 وهو أكبر من متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي (3)، وطالما كان متوسط إجابات أفراد العينة أكبر من متوسط المقياس فهذا يعني أن العينة تميل إلى الموافقة إلى توافر متطلبات الأمن والتشريعات في المصارف محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة للبحث:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات الاستراتيجية اللازمة لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب متوسط جميع الإجابات، ومن ثم تم إجراء اختبار ستودينت لاختبار وجود فروق ذات دلالة بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي وفق الآتي:

الجدول رقم (14): متوسط الإجابات المتعلقة بتوافر المتطلبات التقنية في المصارف محل الدراسة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
m4	172	3.7953	.32728	.02495

الجدول رقم (15): اختبار ستودينت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
m4	31.871	171	.000	.79535	.7461	.8446

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم (15) أن قيمة Sig بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق بين متوسط إجابات أفراد العينة ومتوسط الحياد (3) لمقياس ليكرت الخماسي، إذ بلغ المتوسط المحسوب 3.79535 وهو أكبر من متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي (3)، وطالما كان متوسط إجابات أفراد العينة أكبر من متوسط المقياس فهذا يعني أن العينة تميل إلى الموافقة إلى توافر المتطلبات الاستراتيجية في المصارف محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية للبحث:

فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات الأساسية لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي.

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق معنوية بين متوسط إجابات أفراد العينة حول مدى توافر المتطلبات الأساسية لعملية التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبين متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب متوسط جميع الإجابات، ومن ثم تم إجراء اختبار ستودينت لاختبار وجود فروق ذات دلالة بين المتوسط المحسوب ومتوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي وفق الآتي:

الجدول رقم (16): متوسط الإجابات المتعلقة بتوافر المتطلبات الأساسية في المصارف محل الدراسة

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ML	172	3.8697	.21729	.01657

الجدول رقم (17): اختبار ستودينت لاكتشاف معنوية الفرق بين متوسط الإجابات ومتوسط الحياد

One-Sample Test						
Test Value = 3						
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ML	52.491	171	.000	.86971	.8370	.9024

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم (17) أن قيمة Sig بلغت 0.000، وهي أقل من مستوى الدلالة الافتراضي 0.05، مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق بين متوسط إجابات أفراد العينة ومتوسط الحياد (3) لمقياس ليكرت الخماسي، إذ بلغ المتوسط المحسوب 3.86971 وهو أكبر من متوسط الحياد لمقياس ليكرت الخماسي (3)، وطالما كان متوسط إجابات أفراد العينة أكبر من متوسط المقياس فهذا يعني أن العينة تميل إلى الموافقة إلى توافر المتطلبات الأساسية لعملية التحول الرقمي بأبعادها (التقنية، البشرية، الأمن والتشريعات، الاستراتيجية)، في المصارف محل الدراسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. تمتلك المصارف الخاصة بنية تحتية تقنية جيدة، لكنها تحتاج إلى تحسين في أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) والخدمات السحابية لتعزيز التحول الرقمي.
2. التدريب المستمر ورفع مستوى المعرفة الرقمية للموظفين، لكن هناك تفاوت في المهارات الرقمية يستدعي تقديم برامج تدريبية إضافية.
3. الإطار القانوني الحالي لا يواكب بالكامل التحول الرقمي، مما يتطلب تعديل التشريعات المصرفية لدعم الحلول الرقمية الحديثة.
4. الأمن السيبراني في المصارف جيد، لكنه بحاجة إلى تحديثات مستمرة لضمان حماية البيانات وتقليل المخاطر الإلكترونية.
5. تواجه المصارف مقاومة داخلية للتحول الرقمي، مما يؤثر على سرعة التنفيذ ويستدعي استراتيجيات لإدارة التغيير بشكل أكثر فاعلية.
6. لدى المصارف استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي، لكن التحديات المرتبطة بإدارة التغيير تعيق التنفيذ الكامل وفق الخطة الزمنية.
7. الميزانية المخصصة للتحول الرقمي كافية نسبياً لكنها بحاجة إلى دعم إضافي لضمان استدامة التحديثات التقنية.
8. تطبيق الأتمتة والذكاء الاصطناعي ساهم في تحسين الأداء المصرفي، لكنه لا يزال محدوداً في بعض العمليات ويحتاج إلى توسع أكبر.
9. تحديث القوانين المصرفية يتم بشكل غير منظم، مما يؤثر على اعتماد الحلول الرقمية ويتطلب إنشاء آليات دورية لضمان مواكبة التشريعات للتحويلات التقنية.
10. هناك فجوة بين سرعة التحول الرقمي والتكيف التنظيمي داخل المصارف، مما يتطلب خطط تنفيذية أكثر تكاملاً لدمج التكنولوجيا الرقمية بكفاءة.

ثانياً: المقترحات:

1. تحسين أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) والخدمات السحابية لضمان تطوير بيئة مصرفية رقمية أكثر كفاءة.
2. تقديم برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتقليل الفجوة في المهارات الرقمية وتعزيز قدرتهم على التعامل مع التحولات التقنية.
3. تعديل التشريعات المصرفية لتواكب متطلبات التحول الرقمي، بما يتيح اعتماد الحلول الرقمية الحديثة دون قيود تنظيمية.
4. تعزيز إجراءات الأمن السيبراني عبر تحديث أنظمة الحماية وزيادة التدابير الوقائية لضمان حماية بيانات العملاء بشكل أكثر فاعلية.
5. تنفيذ استراتيجيات لإدارة التغيير بهدف تقليل مقاومة الموظفين والعملاء تجاه التحول الرقمي، وتقديم حملات توعية بمزاياه.
6. تخصيص ميزانية إضافية لدعم التطوير المستدام للبنية التقنية وتحديث الأنظمة المصرفية باستمرار.
7. توسيع تطبيق الأتمتة والذكاء الاصطناعي في العمليات المصرفية لتحسين الأداء وتسريع تقديم الخدمات الرقمية.
8. إنشاء آليات دورية لتحديث التشريعات لضمان توافق البيئة القانونية مع التطورات التقنية المستمرة.
9. تحسين إجراءات التحقق الرقمي من الهوية لضمان تجربة مصرفية أكثر أماناً وسهولة للعملاء.
10. تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي داخل المصارف لضمان استعداد الموظفين للتكيف مع التكنولوجيا الحديثة وزيادة كفاءة التطبيق.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- باغة، أحمد. (2019) التحول الرقمي في عصر السلوكي إلى عصر الرقمنة، جمعية إدارة الأعمال العربية، العدد 166، الصفحات 24-25.
- البطرني، رنا محمد؛ الجزائري، ياسمين محمود محمد. (2022) أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد 53 (20)، الصفحات 433-472.
- البلوشية، نوال بنت علي؛ الحراسي، نيهان بن حازي؛ العوافي، علي بن سيف. (2020) واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة الدراسات المعلوماتية والتكنولوجية، المجلد 1 (2)، الصفحات 2-15.
- البناء، محمد عوض. (2023) متطلبات التحول الرقمي بالمنظمات الأهلية في ضوء الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي مصر 2030، مجلة قطاع الدراسات الإنسانية، المجلد 32(1)، الصفحات 149-196.
- حبيب، أحمد؛ بلال، موسى. (2019) الذكاء الاصطناعي ثورة تقنيات العصر، دار الكتب المصرية.
- الحسبان، دعاء؛ الحايك، وئام. (2017) التحديات والفرص المؤثرة على نجاح الحكومة الإلكترونية بالأردن، مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، المجلد 1(2)، الصفحات 58-71.
- الحسن، قاسم حسن. (2023) تأثير التحول الرقمي في دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في ظل مرحلة إعادة الإعمار: دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة حماة، مجلة جامعة البعث للأبحاث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والسياحية، المجلد 45، العدد 18، الصفحات 121-156.
- دهليز، خالد؛ وليد، خالد. (2017) مقومات نجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين: دراسة استكشافية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث للعلوم الإنسانية، المجلد 10(1)، الصفحات 91-134.
- الشرايعه، وائل محمود. (2016) أثر إدارة علاقات العملاء على أداء فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.

- عبد التواب، محمد. (2020) أثر التحول الرقمي نحو تطبيق تكنولوجيا سلاسل الكتل في منشآت الأعمال على تحسين جودة المعلومات المحاسبية وتعزيز فعالية حوكمة الشركات، مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، المجلد 4 (3)، الصفحات 1-53.
- العلوان، جعفر بن أحمد. (2023) القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية، جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 20(1)، الصفحات 290-315.
- غدیر، باسم غدیر. (2012) المدخل الأساسي في تحليل البيانات باستخدام IBM SPSS Statistic.20، سورية.
- محمد، رامي محمد. (2023) تأثير التحول الرقمي في تفعيل الرقابة عن بعد – دراسة ميدانية في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 45 (5)، الصفحات 479-497.
- النقيب، متولي. (2006) آلية إدارة المحتوى الرقمي للمكتبات: دراسة تقييمية، مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، المجلد 13(26)، الصفحات 71-147.
- Kadur, P. (2022). Digital Transformation and Banking Sector Workforce: An Evaluation Study. International Journal of Scientific Research and Management (IJRM), Vol.10(5), P 3555-3563.
- Srinija, K., & Vaishnavi, K. (2025). A Study on the Impact of Digital Transformation on Banking Sector with Reference to Customer Perspective. International Journal of Research Publication and Reviews, Vol.6(3), P 895-898.
- Khan, K. (2016). Exploring the Key Risk Factors for Application of Cloud Computing in Auditing. Entropy, Vol.18(8), P 1-24.
- Reis, J., Amorim, M., & Melao, N. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Research in Trends and Advances in Information Systems and Technologies. Advances in Intelligent Systems and Computing, Springer International Publishing, P 411-421.
- Shubhendu, S., & Vijay, J. (2013). Applicability of Artificial Intelligence in Different Fields of Life. International Journal of Scientific Engineering and Research, 1(1), P 28-35.
- Teets, M., Goldner, M., & Matther, D. (2023). Libraries' Role in Curating and Exposing Big Data. Journal Future Internet, No.5, P 429-438.
- Vass, T., Shee, H., & Miah, S. (2018). The Effect of "Internet of Things" on Supply Chain Integration and Performance: An Organizational Capability Perspective. Australasian Journal of Information Systems, Vol.22, P 1-29.