

تحديات تطبيق التحوّل الرّقمي في المصارف التجاريّة الخاصّة في سورّيّة

د. فاطر سليطين* د. سعيد إسبر** مصطفى يونس***

(الإيداع: 11 تشرين الثاني 2025، القبول: 16 شباط 2026)

المُلخَص

هدف الباحث إلى تحديد تحديات تطبيق التحوّل الرّقمي، وذلك في عينة من المصارف التجارية الخاصة المدرجة في سوق دمشق للأوراق المالية. اتّبع الباحث المنهج الوصفي التّحليلي وتمّ استخدام الاستبيان كأداة للدراسة. قام الباحث بتوزيع ما مجمله (100) استبياناً على العاملين والمديرين في المصارف الخاصة التقليدية الآتية: بنك قطر الوطني، بنك بيمو السّعودي الفرنسي، بنك الائتمان الأهلي (ATP)، وبنك سورّيّة والمهجر، البنك العربي، المصرف الدّولي للتجارة والتمويل، بنك سورّيّة والخليج، وبنك الشرق. تمّ استرجاع ما مجمله (82) استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي، والذي تمّ وفق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25). وفي نهاية هذا البحث توصّل الباحث إلى مجموعة من النتائج، وأهمّها: توجد تحديات متعلقة بـ (الإمكانات المادية، الإمكانات البرمجية، الإمكانات البشرية، الإمكانات التنظيمية، اهتمام ودعم الإدارة العليا، أمن البيانات والمعلومات، اللوائح والقوانين والأنظمة) تعيق تطبيق التحوّل الرّقمي في المصارف التجارية السورية الخاصة.

الكلمات المفتاحيّة: التّحوّل الرّقمي، تحديات تطبيق التّحوّل الرّقمي، المصارف التجاريّة الخاصّة.

* أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال، كليّة الاقتصاد، جامعة اللاذقيّة، سورّيّة.

** أستاذ مساعد في قسم إدارة الأعمال، كليّة الاقتصاد، جامعة اللاذقيّة، سورّيّة.

*** طالب دكتوراه /تسويق/- قسم إدارة الأعمال - كليّة الاقتصاد - جامعة اللاذقيّة - سورية.

Challenges of Implementing Digital Transformation in Private Commercial Banks in Syria

Dr. Fater Sletien* Dr. Said Esber **Mostafa Younes***

(Received: 11 November 2025, Accepted: 16 February 2026)

Abstract:

This research aimed to identify the challenges of implementing digital transformation in a sample of private commercial banks listed on the Damascus Securities Exchange. The researcher employed a descriptive–analytical approach and used a questionnaire as the data collection instrument. A total of (100) questionnaires were distributed to employees and managers in the following traditional private banks: Qatar National Bank, Bemo Saudi Fransi Bank, National Credit Bank (ATP), Bank of Syria and Overseas, Arab Bank, International Bank for Trade and Finance, Bank of Syria and the Gulf, and Bank of the East. (82) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, which was carried out according to the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 25).

The results of this study demonstrated that the challenges related to (material capabilities, software capabilities, human capabilities, organizational capabilities, interest and support of senior management, data and information security, regulations, laws and systems) that hinder the implementation of digital transformation in private commercial banks.

Keywords: Digital Transformation, Challenges of Implementing Digital Transformation, Private Commercial Banks.

* Associate Professor in Business Administration Department, Faculty of Economics, Latakia University, Syria.

** Associate Professor in Business Administration Department, Faculty of Economics, Latakia University, Syria.

*** PhD Student– Department of Business Administration– Faculty of Economics – Latakia University-- Syria.

المقدمة:

يسير القطاع المصرفي العالمي بخطوات سريعة في التحول الرقمي، ومواكبة التطور التكنولوجي في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية بهدف مواجهة المنافسة المتنامية من شركات التكنولوجيا المالية الناشئة وتحقيق الشمول المالي، حيث تتسارع المصارف في إدخال كل ما هو جديد على مستوى التكنولوجيا المالية لتقديم أحدث الخدمات المصرفية الرقمية التي تمكن العميل من إنجاز معاملاته المصرفية، وهو ما له الأثر الإيجابي على الكفاءة التشغيلية والأداء المالي للمصارف. وتدرجياً تقدّم المصارف لعملائها مزيداً من الخدمات والتطبيقات تعزيزاً لروابطها معهم على شبكة الإنترنت. ولكن «رقمنة» الأعمال والخدمات المصرفية التقليدية، رغم إيجابياتها الكثيرة، لا تزال أقل شأناً من تدارك التحولات التي طرأت على عالم المصارف، تحولات ليس أقلها نشوء «نظام ظل مصرفي» بات يهدّد النظام التقليدي، وقد يطيح به خلال سنوات، إذا لم يتمكّن ذلك النظام التقليدي من مواكبة التغيرات التي طرأت، ليس فقط على المستوى التقني، بل على مستوى العملاء ومزاجاتهم أيضاً. وفيما يتعلق بذلك تكمن المشكلة في المصارف السورية في أنّ تنفيذ تلك الخطط والسياسات في القطاع المصرفي يواجه بالعديد من التحديات منها: الانتشار المحدود للخدمات المالية، وضعف البنية التحتية المصرفية، وارتفاع مستويات الأمية المالية، وارتفاع تكلفة الحصول على تلك الخدمات المالية، وانخفاض الادخار وضعف ثقافة سداد القروض، وزيادة المعاملات خارج القطاع المصرفي. وقد أثرت تلك التحديات على انتشار التحول الرقمي في المصارف السورية رغم اعتماد التكنولوجيا المالية فيها، وهذا ما يمثّل الفكرة الرئيسة للبحث.

مشكلة البحث:

بناءً على الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث وعلى الدراسة الميدانية التي قام بها للمصارف الخاصة الآتية العاملة في سورية: بنك قطر الوطني، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك الائتمان الأهلي (ATP)، وبنك سورية والمهجر، البنك العربي، المصرف الدولي للتجارة والتمويل، بنك سورية والخليج، وبنك الشرق، تمّ التوصل إلى المؤشرات الآتية لمشكلة البحث التي تعاني منها جميع المصارف محلّ الدراسة بنسب متفاوتة: عدم تمتّع الكوادر البشرية المسؤولة عن تطبيق التحول الرقمي في العمليات المصرفية بمستوى التأهيل والتدريب المطلوبين من جهة، ومن نقص في المستلزمات المادية والتكنولوجية الضرورية اللازمة لتطبيقه بالفعالية المثلى من جهة ثانية، فضلاً عن عدم قناعة الإدارة العليا "بالدرجة المطلوبة" في المصارف محلّ الدراسة بجدوى تطبيق التحول الرقمي خوفاً ومقاومةً للتغيير وتلافياً للتكاليف الكبيرة المرافقة لتطبيقه والتي بنظرهم قد تتحوّل إلى خسائر في حال الفشل في التطبيق بالشكل المناسب والصحيح، وإلى انخفاض ميزانيات البحث والتطوير، وعدم توافر البرامج التدريبية على تطبيق التحول الرقمي ونقص البيانات اللازمة لتطبيقه. وبناءً عليه، يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي:

هل توجد تحديات تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية الخاصة في سورية؟ وما هي؟

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تنبثق الأهمية النظرية للبحث في تناوله موضوع التحوّل الرقمي الذي يُعدّ في الوقت الحالي من أكثر المواضيع أهمية وتأثيراً على أداء المصارف وميزاتها التنافسية، وهذا يتفق مع الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع التحول الرقمي كالدراستين السابقتين [3] و [4]. كما تتمثل الأهمية النظرية للبحث في تقديم إطار نظري مبسّط وتوضيحيّ لمتغيّرات البحث (التحول الرقمي، تحديات تطبيق التحول الرقمي)، الأمر الذي يؤهلها لتكون مرجعاً نظرياً يمكن الاستفادة منه من قبل الباحثين لإجراء العديد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال.

الأهمية العملية: يستمدّ هذا البحث أهميته العملية من أهمية التحول الرقمي ذاته من جهة، ومن أهمية المصارف الخاصة من جهة ثانية، وذلك نظراً لأهميتها الكبيرة ومساهمتها الفعالة في دعم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ولبنيتها التنظيمية

التي تسمح باستخدام التحول الرقمي في عملية اتخاذ القرارات وتحسين جودة الخدمات المصرفية. بالإضافة إلى ذلك، قد تساعد نتائج هذه الدراسة في إيجاد مؤشرات موضوعية يُعتمد عليها في بناء برامج لتدريب المديرين والعاملين على استخدام تقنيات التحول الرقمي في المؤسسات الاقتصادية في سورية. كما قد تسهم التوصيات التي تم اقتراحها في إلقاء الضوء على بعض الإجراءات والممارسات الإدارية التي يمكن أن تقوم بها الإدارة من أجل تدعيم دور التحول الرقمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية وإدارة مختلف أنواع الأزمات التي تواجه المصارف في ظل البيئة الحالية التي تتسم بشدة التغير والتبدل.

أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيس للبحث بالآتي:

- 1- التعرف على واقع تطبيق التحوّل الرقّمي في المصارف الخاصة السورية.
- 2- التأكّد من إمكانية وجود تحديات متعلّقة بـ (الإمكانات المادية، الإمكانات البرمجية، الإمكانات البشرية، الإمكانات التنظيمية، اهتمام ودعم الإدارة العليا، أمن البيانات والمعلومات، اللوائح والقوانين والأنظمة) تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية الخاصة في سورية.
- 3- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي في حال الأخذ بها بعين الاعتبار، قد تساعد إدارة المصارف محل الدراسة في بناء مجموعة من الاستراتيجيات واتخاذ العديد من الإجراءات والتدابير التي تساعد في الحد من وجود تحديات تطبيق التحول الرقمي، الأمر الذي يساعد المصارف محل الدراسة على الاستفادة من ميزات التحول الرقمي ومواكبة التطور في النظام المصرفي العالمي، ومن ثم تعظيم حصتها السوقية وزيادة ربحيتها وتحسين أدائها المالي.

فرضيات البحث:

تتمثل الفرضية الرئيسة للبحث بالآتي:

لا توجد تحديات تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية الخاصة في سورية؟

ومن هذه الفرضية الرئيسة تنبثق الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا توجد تحديات متعلقة بالإمكانات المادية تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية الخاصة في سورية.
- 2- لا توجد تحديات متعلقة بالإمكانات البرمجية تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية الخاصة في سورية.
- 3- لا توجد تحديات متعلقة بالإمكانات البشرية تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية الخاصة في سورية.
- 4- لا توجد تحديات متعلقة بالإمكانات التنظيمية تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية الخاصة في سورية.
- 5- لا توجد تحديات متعلقة باهتمام ودعم الإدارة العليا تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية الخاصة في سورية.
- 6- لا توجد تحديات متعلقة بأمن البيانات والمعلومات تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.
- 7- لا توجد تحديات متعلقة باللوائح والقوانين والأنظمة تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.

منهجية البحث: تم إنجاز هذا البحث بالاعتماد على المنهج الوصفي، حيث كُتب القسم النظري استناداً إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والدوريات الصادرة في مجال البحث، أمّا البيانات الأولية فقد تمّ جمعها عن طريق قيام الباحث بتصميم استبياناً تضمّن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث. ومن ثمّ تمّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة اعتماداً على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25) في تحليل البيانات والمعطيات واختبار فرضيات البحث.

مجتمع البحث وعيّنته:

يشمل مجتمع البحث جميع المديرين والعاملين (ومن مختلف المستويات الإدارية) في المصارف التجارية الخاصة في سورية. أما عينة البحث فتمثلت بعينة قصدية من المديرين والعاملين والكوادر البشرية المسؤولة عن اتخاذ أشكال وأنواع مختلفة من القرارات الإدارية المتعلقة بإدارة الائتمان المصرفي في المصارف الخاصة الآتية في سورية: بنك قطر الوطني، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك الائتمان الأهلي (ATP)، وبنك سورية والمهجر، البنك العربي، المصرف الدولي للتجارة والتمويل، بنك سورية والخليج، وبنك الشرق.

الدراسات السابقة:

1- دراسة (قاسم، 2020) بعنوان: دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات [1]: هدفت الدراسة

إلى التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك، جذب الاستثمارات، التعرف على التحول الرقمي في البنوك، ودور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك، لتعزيز الميزة التنافسية، والتعرف على كيفية إمكانية التحول الرقمي في جذب الاستثمارات للبنوك، وتحقيق الوضع المالي المستقر. استخدمت الدراسة قائمة الاستقصاء لاختبار فروض الدراسة، واستخدمت عينة من البنوك العاملة في قطاع غزة. توصلت نتائج الدراسة لدور التحول الرقمي في رفع أداء البنوك، وجذب الاستثمارات، وأن تعمل البنوك الفلسطينية على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار، ويتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذه الخدمات وتوظيف التقنية في مراقبة جودة الخدمات الإلكترونية، وتطوير نماذج إبداعية ومبتكرة، لتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة لمراقبة الأداء، والالتزام بالمهام والمسؤوليات، وفقاً لإطار الحوكمة والتنبؤ بالانحرافات قبل حدوثها، ورفع تقارير استباقية للإدارة العليا والإدارات المعنية بتوظيف التقنيات الإلكترونية الناشئة في مراقبة مؤشرات الأداء بهدف تعزيز الميزة التنافسية.

2- دراسة (البلوشية وآخرون، 2020) بعنوان: واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية [2]: هدفت هذه الدراسة إلى

استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحول، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المشاريع المنفذة بها في هذا الجانب، تماشياً مع التوجهات العالمية في المجال. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبه المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات، بمساعدة تحليل المحتوى للوثائق في هذا الجانب التي تم الحصول عليها من المؤسسات عينة الدراسة، لدعم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة. وطُبقت الدراسة على أربع مؤسسات حكومية وهي: وزارة التقنية والاتصالات ووزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وشرطة عمان السلطانية، ومؤسسة واحدة من القطاع الخاص هي بنك مسقط. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقمياً، من توعية وتنقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، كما تفاوت مستوى التحول بالمؤسسات عينة الدراسة، إلا أن جميعها بذلت جهوداً ساعدت في تقدم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018 وارتفاع مستواها في مجالات التقييم الأخرى كالمشاركة الإلكترونية. وتمثلت أبرز مشاريع التحول بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الإلكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية، ومشاريع أخرى كالمركز الوطني للأمن الإلكتروني، ومراكز ساس المختلفة بوزارة التقنية والاتصالات، بالإضافة إلى المشاريع بالمؤسسات عينة الدراسة كالبوابة التعليمية، وبوابة الصحة الإلكترونية، وتطبيقات الخدمات المختلفة المتاحة على الهواتف الذكية.

3- دراسة (Victoria et al., 2020) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في بيروت

[3]: تناولت هذه الدراسة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات التأمين في بيروت. اعتمدت الدراسة

على أسلوب قائمة الاستبيان في تجميع البيانات من عينة قوامها 305/ موظفاً تتراوح أعمارهم بين 25 سنة وما فوق في أربع شركات تأمين تعمل في مناطق أريكويا وكوزكو وإيكيتوس وليما وتاكنا وتروجيلو في بيرو. أظهرت نتائج الدراسة أن تجربة خدمة العملاء بناءً على التحول الرقمي كان لها تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء السياقي في المقابل، بينما لم يكن لها أي تأثير على السلوك العكسي للموظفين، وبالمثل فإن العمليات القائمة على التحول الرقمي تؤثر بشكل كبير على أداء المهام والأداء السياقي، ولا يوجد أي تأثير على السلوك العكسي أخيراً، وفيما يتعلق بتأثير نموذج العمل القائم على التحول الرقمي لا يوجد أي أثر على أداء المهام، والأداء السياقي، بينما يولد سلوكاً عكسياً.

4- دراسة (Elia et al, 2024) بعنوان: **لوحة التحول الرقمي: إطار مفاهيمي لقيادة عملية التحول الرقمي [4]:** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأبعاد المفاهيمية والتطبيقية المتعددة الأوجه للتحول الرقمي، ودمجها في إطار عمل موحد استناداً إلى تحليل شامل لأدبيات واسعة النطاق، بالإضافة إلى آراء خبراء المجال، كما هدفت إلى إثراء المجال الأكاديمي من خلال تعزيز فهم معنى التحول الرقمي ومكوناته. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى تقديم خريطة مفاهيمية (أي نموذجاً أولياً) لمبادرات التحول الرقمي الناجحة، بالإضافة إلى تحديد العناصر الأساسية التي يمكن من خلالها قيادة عملية التنفيذ (أي الأدوار والكفاءات والسلوكيات والعوامل المساعدة)، الأمر الذي يساهم في خدمة الممارسين من خلال صياغة أداة مفاهيمية للمديرين المشاركين في التصميم المنهجي لمبادرات التحول الرقمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التحول الرقمي، إلا أنها تختلف عنهم من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة فالدراسة السابقة الأولى ربطت بين التحول الرقمي ورفع كفاءة أداء المصارف وجذب الاستثمارات، بينما قدمت الدراسة السابقة الثانية توضيحاً لواقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، أما الدراسة الثالثة فتناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين، في الوقت الذي قدمت فيه الدراسة السابقة الرابعة خريطة مفاهيمية (أي نموذجاً أولياً) لمبادرات التحول الرقمي الناجحة وإطاراً مفاهيمياً لقيادة عملية التحول الرقمي. وفي المقابل الدراسات التي أجريت في بيئة الأعمال السورية محدودة، فعلى حد علم الباحث وفي ظل الوقت المتاح لهذا البحث – لم يعثر الباحث على أية دراسة تناولت تحديات تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية الخاصة في سورية، وهذا ما مثل الفجوة البحثية.

كما اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، ومجتمع البحث وعينته، وكذلك من حيث المتغيرات الفرعية المتمثلة بتحديات تطبيق التحول الرقمي في المصارف الخاصة السورية التي تم تناولها في البحث.

القسم النظري:

أولاً: مفهوم التحول الرقمي ومراحله: تتعدد المفاهيم لمصطلح التحول الرقمي الذي يمكن اعتباره ظاهرة ناتجة عن مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة، التي تعمل بشكل متزامن، ومن بين هذه التقنيات الحاسوب، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وغيرها، إذ أن التحول الرقمي يؤدي إلى إنتاج كميات كبيرة وجديدة من المعلومات، يمكن أن تساهم في صنع القرار والتخطيط الإستراتيجي.

فيمكن تعريفه على أنه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تطوير الأداء المؤسسي، وزيادة الفاعلية والكفاءة في مستوى تقديم الخدمات الحكومية عبر توظيف التقنيات الحديثة والمتجددة. [5]

يشمل التحول الرقمي كلاً من المؤسسات والأفراد على اختلاف قطاعاتهم (المستهلكين) على حد سواء؛ ذلك أنه يشير لقدرة المؤسسات على تمكين الأفراد من إنجاز المزيد باستخدام التكنولوجيا المناسبة ومزاياها، كما يشير لتوجه الأفراد (المستهلكين) نحو استخدام الخدمات الرقمية وإقبالهم عليها. [6]

ويتمحور التحول الرقمي بالنسبة للمؤسسات حول الانتقال إلى تسخير التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها وتوظيفها بالشكل الأمثل من أجل تطوير أدائها، وتعزيز قدراتها التنافسية. أما بالنسبة للأفراد، فيتمحور التحول الرقمي حول الحصول على الخدمات الأساسية وتنفيذ الأعمال من خلال أجهزة الحاسوب الشخصية والهواتف الذكية والأجهزة اللوحية بكبسة زر، دون الحاجة لزيارة المؤسسات أو الاتصال بمراكز خدمات العملاء التابعة لها إلا في حالات الحاجة لتلبية متطلبات محددة أو متطلبات أكثر تعقيداً. [7]

وبرأي الباحث أن أبسط تعريف عام للتحول الرقمي يتمحور حول دمج التكنولوجيا في جميع تفاصيل الحياة، بالاستفادة من ثورة المعلومات والاتصالات ومن التطبيقات غير المحدودة للتكنولوجيا الحديثة التي ألغت الحدود بين دول العالم بفضل ما أتاحتها من إمكانات هائلة، خصوصاً فيما يتعلق بسرعة نقل وتبادل المعلومات والبيانات، محدثةً تغييراً جذرياً في أنماط الحياة وفي طريقة العيش والعمل والتواصل، بما فيها تطبيقات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء وغيرها.

تمر المنظمة بسلسلة من المراحل لتصل إلى هدفها نحو التحول الرقمي وهي كالآتي: [8]

- قيام إدارة المنظمة بتعريف موظفيها على مصطلح ومفهوم التحول الرقمي والمراحل والتحديات التي يتعرض لها، وأيضاً الفوائد التي ستعود على المنظمة بالنفع، وذلك لتكون صورة مكتملة الأركان في أذهانهم عن هذه المرحلة فهم شركاء لإنجاح لعملية التحول الرقمي.
- دراسة مدى استعداد المنظمة لاتخاذ خطوات جدية نحو هذا المشروع ووضع استراتيجية وخارطة طريق واضحة ومنظمة مع الوقوف على نقاط القوة والضعف للخروج بأفضل ما يمكن من نتائج.
- دراسة الحلول والتقنيات الرقمية المناسبة لطبيعة المنظمة ومدى قابليتها للتنفيذ والتطوير.
- توزيع الأدوار والتأكد من دراية كل مسؤول بمقتضيات موقعه واعتماده كمرجعية إدارية لعملية التحول الرقمي.
- رسم أهداف تفصيلية محددة ومراحل واضحة للتنفيذ واعتمادها في مرحلة التطبيق العملي بشكل تدريجي حسب أولويتها وأهميتها للمنظمة.
- البدء في التطبيق حسب خطة زمنية معينة وعن طريق فرق عمل منظمة في عملية التحول.
- المراجعة والمتابعة المستمرة لسير عملية التحول الرقمي وقياس مدى فعالية التقنية المستخدمة عبر قراءة وتحليل البيانات المستخرجة منها.

ثانياً: **تحديات التحول الرقمي في مجال الخدمة المصرفية:** التحول الرقمي رغم أنه توجه ضخم عالمياً، إلا أنه لا يزال منهجية حديثة نوعاً ما وخصوصاً على منطقة الشرق الأوسط، فتظل التجارب تنسم بالحدثة، ومن الطبيعي أن تتعرقل بعض الشيء وتواجه بعض التحديات الخاصة بعوامل مختلفة من إمكانيات مادية وبرمجية وبشرية إلى ثقافة إدارة عليا وإمكانيات اقتصادية مروراً بنقص الخبرات أو القيادات التنفيذية المدربة [9].

ويمكن تصنيف تحديات التحول الرقمي على الشكل الآتي: [10]

أولاً: التحديات التي تواجه القطاع المصرفي: وتتمثل بالآتي:

- انخفاض التثقيف المالي وصعوبات النفاذ إلى التمويل بالنسبة للقطاعات المصرفية.
- المنافسة الحادة بين المصارف في استخدام تكنولوجيا المعلومات لتقديم أفضل الخدمات المصرفية وتوفير البساطة والسهولة في تقديمها للعملاء، وذلك لجذب عملاء جدد والحفاظ على رضا وولاء العملاء الحاليين.

- واحدة من التحديات الرئيسية التي تواجه قطاع المصارف هو جعل رحلة العملاء في الحصول على خدماتهم المصرفية وإتمام عملياتهم المصرفية داخل المصرف رقمية بالكامل، ولكن على الرغم من وجود آليات لتنفيذ المعاملات رقمياً يفضل عدد كبير من العملاء الذهاب إلى المصرف. إنها جزء من العادة.
- استخدام قوة البيانات، حتى الآن، لم يتم استخدام البيانات التي تحتفظ بها البنوك بطريقة مناسبة كجزء من التحول الرقمي يجب تضمين هذه العملية في جدول أعمالهم اليومية. فذلك يولد العديد من النتائج، فعندما يتم تحليل بيانات العملاء، يمكن للمصارف أن تستوعب احتياجات العملاء بشكل أفضل وأن تُفصل خدماتها حسب احتياجاتهم ومن ناحية أخرى، يساعد تحليل البيانات أيضاً على منع الاحتيال والتعرف على الشركات الأكثر ملائمة وتطوير القروض أو الخدمات وحتى لتخصيص آليات ولاء كل عميل. فيعد استخراج البيانات أحد الجوانب الأكثر استخداماً من قبل الشركات في أنواع مختلفة من الخدمات اليومية، فتعتبر نتائجه ممتازة، حتى أنه يعمل كوسيلة لمعرفة احتياجات الجمهور خارج الشركة. هذه هي كيفية تطوير استراتيجيات التسويق الفعالة، فعلى القطاع المصرفي الاهتمام بهذا الجانب واستخدام أفضل التقنيات.
- ثانياً: التحديات التي تواجه الموظفين أو الوظائف خلال عملية التحول الرقمي: وتتمثل بالآتي:
 - انعدام الأمن الوظيفي والخسائر المحتملة حيث أن الوظائف ستتغير ومع هذا النوع من المهارات المطلوبة للعمل في بيئة مصرفية رقمية سريعة التغيير، سيكون هذا التحول أكثر وضوحاً مع الوظائف أو المهام الأقل مهارة ومحدودة المهارات تجاه الحاجة إلى الأفراد ذوي المهارات العالية.
 - نقص العنصر البشري ذو المهارة والخبرة الرقمية المناسبة وهذا النقص عالمياً وليس فقط في الشرق الأوسط.
 - عدم وضوح الرؤية من حيث تأثير الرقمنة على الوظائف والبطالة ومستقبلها وخصوصاً في الدول النامية التي ترتفع فيها معدلات البطالة وحتى بين الشباب والأجيال الرقمية.
 - التخوف جراء نشر الأخبار وتزايد الاتجاه العالمي إلى الرقمنة وتأثير ذلك على القطاع المصرفي ووظائفه.
 - يختلف تأثير الخطر الوظيفي باختلاف نوعية الوظائف، فمثلاً الوظائف الإدارية والروتينية (مثل فتح الحسابات والسحب والإيداع وخدمة العملاء والاستقبال) من المحتمل أن تصبح زائدة عن الحاجة، فعندما تنتقل المصارف إلى الرقمية وتستبدل مثل هذه المهام، فإن هذه الخطوة تقلل من الأخطاء البشرية وأوقات المعاملات.
 - الاتجاه الأكبر سيكون لإنشاء فروع المصارف الرقمية وفي حالة الإبقاء على الفروع التقليدية للمصارف فسينخفض عدد موظفيها بشكل كبير مقارنة بالوقت الحالي.

النتائج والمناقشة:

1- أداة الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات والأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت التحول الرقمي في القطاع المصرفي، وبناءً على نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قام بها للمصارف محل الدراسة، قام الباحث بتصميم استبياناً تضمّن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث (ملحق 1).

قام الباحث بتوزيع ما مجمله (100) استبياناً على العاملين والمديرين في المصارف الخاصة التقليدية الآتية: بنك قطر الوطني، بنك بيمو السعودي الفرنسي، بنك الائتمان الأهلي (ATP)، وبنك سورية والمهجر، البنك العربي، المصرف الدولي للتجارة والتمويل، بنك سورية والخليج، وبنك الشرق. تمّ استرجاع ما مجمله (82) استبياناً صالحاً للدراسة، وذلك بنسبة استجابة بلغت (82%)، إذ خضعت بكاملها للتحليل الإحصائي وفق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 25).

2- اختبار صدق وثبات الاستبيان:

تم التأكد من صدق الاستبيان بأن قام الباحث بعرضها على (4) من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال والعلوم المالية والمصرفية والإحصاء. وفي ضوء الملاحظات والتوجيهات التي قدمها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي تركزت معظمها في تحسين صياغة بعض العبارات وحذف بعض العبارات غير الملائمة. يُعدّ الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي يريد الاستبيان الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط درجة كل محور من محاور الاستبيان بالدرجة الكلية للاستبيان.

الجدول رقم (1): معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان

الرقم	المحور	معامل سبيرمان للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	الإمكانات المادية	.924	0.000
2	الإمكانات البرمجية	.847	0.000
3	الإمكانات البشرية	.839	0.000
4	الإمكانات التنظيمية	.869	0.000
5	اهتمام ودعم الإدارة العليا	.913	0.000
6	أمن البيانات والمعلومات	.774	0.000
7	اللوائح والقوانين والأنظمة	.796	0.000
8	تطبيق التحول الرقمي	.779	0.000

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أنّ جميع معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان دالة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، ولذلك تُعتبر جميع محاور الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه. أما "ثبات الاستبيان" فيقصد به أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة فيما لو تمّ إعادة توزيعه أكثر من مرّة تحت نفس الظروف والشروط. قام الباحث لقياس ثبات الاستبيان بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ. يتمّ حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ عن طريق برنامج (SPSS)، وعادةً ما تكون قيمته مقبولة إذا زادت عن (0.60)، وللتأكد من ثبات الاستبيان قام الباحث بحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان من جهة، ولجميع فقرات الاستبيان من جهة ثانية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

م	المحور	معامل ألفا كرونباخ
1	الإمكانات المادية	0.898
2	الإمكانات البرمجية	0.913
3	الإمكانات البشرية	0.864
4	الإمكانات التنظيمية	0.783
5	اهتمام ودعم الإدارة العليا	0.935
6	أمن البيانات والمعلومات	0.819
7	اللوائح والقوانين والأنظمة	0.767
8	تطبيق التحول الرقمي	0.809
جميع المحاور السابقة معاً		0.877

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يظهر من الجدول السابق أنَّ قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل محور من محاور الاستبيان، فهي تتراوح بين (0.767) و (0.935)، أمَّا قيمة هذا المعامل لجميع محاور الاستبيان مجتمعة فقد بلغت (0.877). وبذلك يمكن القول أنَّ الاستبيان يتمتّع بدرجة جيدة جداً من الصدق والثبات، ممَّا يعني أنَّه قابل للتوزيع على أفراد العينة وصالح للحصول على البيانات المطلوبة.

3- اختبار فرضيات البحث:

استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبانة، وذلك كالآتي:

الجدول رقم (2): مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	لا أتفق أبداً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث

تمَّ تحديد طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، أي (أكبر قيمة في تدرج المقياس - أصغر قيمة في تدرج المقياس)، وطول الفئة = المدى/عدد فئات المقياس، أي (4=5/0.80)، وبعد ذلك تمَّت إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس) وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعلى هذا الأساس يصبح التوزيع كما هو مبين في الجدول الآتي: [12]

الجدول رقم (3): طول الفئات في مقياس ليكرت الخماسي

طول الفئة	الوزن النسبي المقابل له	التقييم/مستوى الاتفاق
من 1 إلى 1.80	من 20% إلى 36%	تتوافر التحديات بدرجة عالية جداً
أكبر من 1.80 إلى 2.60	أكبر من 36% إلى 52%	تتوافر التحديات بدرجة عالية
أكبر من 2.60 إلى 3.40	أكبر من 52% إلى 68%	تتوافر التحديات بدرجة محايدة
أكبر من 3.40 إلى 4.20	أكبر من 68% إلى 84%	تتوافر التحديات بدرجة منخفضة
أكبر من 4.20 إلى 5	أكبر من 84% إلى 100%	تتوافر التحديات بدرجة منخفضة جداً

1/3- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا توجد تحديات متعلقة بالإمكانيات المادية تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية الخاصة في سورية.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "الإمكانيات المادية"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانيات المادية"

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N
.04672	.626	2.636	82

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أنَّ قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "الإمكانيات المادية" قد بلغت (2.636)، وهو ما يعني أنَّ إجابات أفراد العينة تعبر عن عدم الموافقة على العبارات التي تقيس متغير الإمكانيات المادية في المصارف محلِّ الدراسة. ولكن بما أنَّ حساب المتوسط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها يُعدُّ شرطاً لازماً ولكنّه غير كافٍ، فقد قام الباحث باختبار وجود فرق معنوي بين قيمته وقيمة متوسط الحيات

(3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار (T-Student) لعينة واحدة، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (4): اختبار (T-Student) لتحديد معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات المادية" ومتوسط الحيات (3)

One-Sample-Test

	Test Value = 3				
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
الإمكانات المادية	51.769	81	.000	1.06847	1.0685 1.1851

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُضح من الجدول (4) أن القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من قيمة مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات المادية" ومتوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي إمكانية في اعتماد متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات المادية" تبلغ (2.636)، وهي بالتالي أصغر من متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإن هذا يعني أن نتيجة الاختبار تُظهر وجود للتحديات المتعلقة بالإمكانات المادية كإحدى تحديات تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبدرجة عالية.

2/3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0: لا توجد تحديات متعلقة بالإمكانات البرمجية تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية الخاصة في سورية. قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البرمجية"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (5): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البرمجية"

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإمكانات البرمجية	82	2.372	.783	.07674

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البرمجية" قد بلغت (2.372)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة تشير إلى عدم الموافقة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البرمجية" في المصارف محل الدراسة. ولكن بما أن حساب المتوسط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها يُعد شرطاً لازماً ولكنه غير كافٍ، فقد قام الباحث باختبار وجود فرق معنوي بين قيمته وقيمة متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار (T-Student) لعينة واحدة، وهذا ما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (6): اختبار (T-Student) لتحديد معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البرمجية" ومتوسط الحيات (3)

One-Sample-Test

	Test Value = 3				
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
الإمكانات البرمجية	48.691	81	.000	1.04721	1.0698 1.1686

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول (6) أن القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البرمجية" ومتوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البرمجية" تبلغ (2.372)، وهي بالتالي أصغر من متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإن هذا يعني أن نتيجة الاختبار تُظهر وجود للتحديات المتعلقة بالإمكانات البرمجية كإحدى تحديات تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبدرجة عالية.

3/3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا توجد تحديات متعلقة بالإمكانات البشرية تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف التجارية الخاصة في سورية.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البشرية"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البشرية"

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإمكانات البشرية	82	2.55	.641	.06387

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البشرية" قد بلغت (2.55)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة تشير إلى عدم الموافقة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البشرية" في المصارف محل الدراسة. ولكن بما أن حساب المتوسط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها يُعد شرطاً لازماً ولكنه غير كافٍ، فقد قام الباحث باختبار وجود فرق معنوي بين قيمته وقيمة متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار (T-Student) لعينة واحدة، وهذا ما يبيته الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): اختبار (T-Student) لتحديد معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البشرية" ومتوسط الحيات (3)

One-Sample-Test

	Test Value = 3				
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
الإمكانات البشرية	44.715	81	.000	1.03437	1.0692 1.1757

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول (8) أن القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البشرية" ومتوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات البشرية" تبلغ (2.55)، وهي بالتالي أصغر من متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإن هذا يعني أن نتيجة الاختبار تُظهر وجود للتحديات المتعلقة بالإمكانات البشرية كإحدى تحديات تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبدرجة عالية.

4/3- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا توجد تحديات متعلقة بالإمكانات التنظيمية تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات التنظيمية"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (9): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات التنظيمية"

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الإمكانات التنظيمية	82	2.61	.738	.06549

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات التنظيمية" قد بلغت (2.61)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة تشير إلى عدم الموافقة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات التنظيمية" في المصارف محل الدراسة. ولكن بما أن حساب المتوسط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها يُعد شرطاً لازماً ولكنه غير كافٍ، فقد قام الباحث باختبار وجود فرق معنوي بين قيمته وقيمة متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار (T-Student) لعينة واحدة، وهذا ما يبيته الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): اختبار (T-Student) لتحديد معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات التنظيمية" ومتوسط الحياد (3)

One-Sample-Test

	Test Value = 3				
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
الإمكانات التنظيمية	56.392	81	.000	1.04221	1.0547 1.1681

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول (10) أن القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات التنظيمية" ومتوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات التنظيمية" تبلغ (2.61)، وهي بالتالي أصغر من متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإن هذا يعني أن نتيجة الاختبار تُظهر وجود للتحديات المتعلقة بالإمكانات التنظيمية كأحد تحديات تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبدرجة عالية.

5/3- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا توجد تحديات متعلقة باهتمام ودعم الإدارة العليا تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "الإمكانات التنظيمية"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "اهتمام ودعم الإدارة العليا"

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اهتمام ودعم الإدارة العليا	82	2.598	.792	.08463

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "اهتمام ودعم الإدارة العليا" قد بلغت (2.598)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة تشير إلى عدم الموافقة على العبارات التي تقيس متغير "اهتمام ودعم الإدارة العليا" في المصارف محل الدراسة. ولكن بما أن حساب المتوسط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها يُعد شرطاً لازماً ولكنه غير كافٍ، فقد قامت الباحثة باختبار وجود فرق معنوي بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار (T-Student) لعينة واحدة، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): اختبار (T-Student) لتحديد معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "اهتمام ودعم الإدارة العليا" ومتوسط الحياد (3)

One-Sample-Test

	Test Value = 3				
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
اهتمام ودعم الإدارة العليا	64.761	81	.000	1.06564	1.0671 1.1893

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يتضح من الجدول (12) أن القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "اهتمام ودعم الإدارة العليا" ومتوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي إمكانية في اعتماد متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "اهتمام ودعم الإدارة العليا" تبلغ (2.598)، وهي أصغر من متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإن هذا يعني أن نتيجة الاختبار تُظهر وجود للتحديات المتعلقة باهتمام ودعم الإدارة العليا كأحد تحديات تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبدرجة عالية.

6/3- اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

H0: لا توجد تحديات متعلقة بأمن البيانات والمعلومات تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.
قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "أمن البيانات والمعلومات"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "أمن البيانات والمعلومات"

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أمن البيانات والمعلومات	82	2.466	.814	.07942

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "أمن البيانات والمعلومات" قد بلغت (2.466)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة تشير إلى عدم الموافقة على العبارات التي تقيس متغير "أمن البيانات والمعلومات" في المصارف محل الدراسة. ولكن بما أن حساب المتوسط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها يُعد شرطاً لازماً ولكنه غير كافٍ، فقد قام الباحث باختبار وجود فرق معنوي بين قيمته وقيمة متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار (T-Student) لعينة واحدة، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): اختبار (T-Student) لتحديد معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "أمن البيانات والمعلومات" ومتوسط الحيات (3)

One-Sample-Test

	Test Value = 3				
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
					Lower Upper
أمن البيانات والمعلومات	91.683	81	.000	1.09752	1.0853 1.1942

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُتضح من الجدول (14) أن القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "أمن البيانات والمعلومات" ومتوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي إمكانية في اعتماد متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "أمن البيانات والمعلومات" تبلغ (2.466)، وهي أصغر من متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإن هذا يعني أن نتيجة الاختبار تُظهر وجود للتحديات المتعلقة بأمن البيانات والمعلومات كأحد تحديات تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبدرجة عالية.

3-7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة:

H0: لا توجد تحديات متعلقة باللوائح والقوانين والأنظمة تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "اللوائح والقوانين والأنظمة"، وذلك كما هو وارد في الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): متوسط إجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "اللوائح والقوانين والأنظمة"

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
اللوائح والقوانين والأنظمة	82	2.587	.779	.06864

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يبين الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على جميع العبارات التي تقيس متغير "اللوائح والقوانين والأنظمة" قد بلغت (2.587)، وهو ما يعني أن إجابات أفراد العينة تشير إلى عدم الموافقة على العبارات التي تقيس متغير "اللوائح والقوانين والأنظمة" في المصارف محل الدراسة. ولكن بما أن حساب المتوسط الحسابي ومعرفة قيمته وميله باتجاه الموافقة من عدمها يُعد شرطاً لازماً ولكنه غير كافٍ، فقد قامت الباحثة باختبار وجود فرق معنوي بين قيمته وقيمة متوسط الحيات (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، وذلك لتبيان إمكانية اعتماده كمؤشر للمقارنة، حيث تم الاعتماد على اختبار (T-Student) لعينة واحدة، وهذا ما يبيّنه الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): اختبار (T-Student) لتحديد معنوية الفرق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "اللوائح والقوانين والأنظمة" ومتوسط الحياد (3)

One-Sample-Test

	Test Value = 3					
	T	DF	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
اللوائح والقوانين والأنظمة	85.179	81	.000	1.07683	1.0923	1.1988

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS 25)

يُوضح من الجدول (16) أنَّ القيمة الاحتمالية (Sig. = 0.000) أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، الأمر الذي يعني وجود فروق معنوية بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "اللوائح والقوانين والأنظمة" ومتوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، الأمر الذي يُعطي الإمكانية في اعتماد متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم للمقارنة بين مستويات الموافقة من عدمها. وبما أنَّ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على العبارات التي تقيس متغير "اللوائح والقوانين والأنظمة" تبلغ (2.587)، وهي أصغر من متوسط الحياد (3) في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم، فإنَّ هذا يعني أنَّ نتيجة الاختبار تُظهر وجود للتحديات المتعلقة باللوائح والقوانين والأنظمة كأحد تحديات تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة وبدرجة عالية.

النتائج والتوصيات:

أسفر البحث عن التوصل إلى نتائج التحليل الإحصائي الآتية:

- 1- توجد تحديات متعلقة بالإمكانيات المادية تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.
- 2- توجد تحديات متعلقة بالإمكانيات البرمجية تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.
- 3- توجد تحديات متعلقة بالإمكانيات البشرية تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.
- 4- توجد تحديات متعلقة بالإمكانيات التنظيمية تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.
- 5- توجد تحديات متعلقة باهتمام ودعم الإدارة العليا تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.
- 6- توجد تحديات متعلقة بأمن البيانات والمعلومات تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.
- 7- توجد تحديات متعلقة باللوائح والقوانين والأنظمة تعيق تطبيق التحول الرقمي في المصارف محل الدراسة.

في ضوء النتائج السابقة التي أسفر عنها البحث، توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:

- 1- تعاني المصارف محل الدراسة من قصور في نشر ثقافة التحول الرقمي بين الموظفين لتغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تلائم العصر الرقمي من جهة، وفي مشاركة الموظفين في عمليات التحول الرقمي وتطوير مهاراتهم في مجال الأتمتة وتقنية الروبوتات الذكية وتحليلات البيانات الضخمة من جهة ثانية.
- 2- تواجه المصارف محل الدراسة مشكلة في ضعف اهتمام القائمين على إدارة المصارف الخاصة السورية بتحويل تجربة كلّ من العميل والموظف رقمياً وبأتمتة العمليات الداخلية نتيجة الضعف في استخدام تقنيات خوارزميات تحليل النصوص المبتكرة ومنهجيات التعلم الآلي وتحليلات البيانات الضخمة.
- 3- تعاني المصارف محل الدراسة من ضعف الاستثمار في ابتكار المنتجات والعروض الرقمية، الأمر الذي يؤثر في قدرة هذه المصارف على اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم.

4- تواجه المصارف محل الدراسة مشكلة تتعلق بقلّة الاهتمام بدراسة أوضاع المنافسة لتحسين مستوى الخدمات المالية المستحدثة ودراسة وتحليل الحصة السوقية وتقوية وتعزيز أنظمة دراسة السوق والتغيرات الاقتصادية، وإيجاد آلية لمتابعة التغيرات في حاجات ورغبات العملاء وتعديل الأهداف الاستراتيجية وفقاً لها والاهتمام بتحديث التكنولوجيا بشكل مستمر.

في ضوء النتائج والاستنتاجات السابقة التي أسفر عنها البحث، اقترح الباحث التوصيات الآتية:

- 1- ضرورة التأكيد على تدريب وإعداد القادة المصرفيين والمستويات الإشرافية وتأهيلهم للتأكد من توافر المهارات الأساسية للقيادة التي تتناسب مع متطلبات عصر التحول الرقمي وتمكين الحلول التكنولوجية. وذلك من خلال توفير برامج ودورات تدريبية دورية تعزز وتؤكد على مهارات القيادة الناجحة بالتوازي مع الإعداد الرقمي.
- 2- القيام بعمل دراسة تحليلية للمهارات والكفاءات المصرفية الحالية لتحديد حجم فجوة المهارات السلوكية والرقمية الحقيقي داخل القطاع المصرفي السوري من خلال تجميع وتحليل البيانات المحدثة الخاصة بالمهارات والكفاءات المصرفية من خلال نماذج استقصاء دورية مع متابعة وقياس نسب التطور في اكتساب المهارات وتنمية الكفاءات.
- 3- ضرورة وضع المصارف إستراتيجيات لتأمين البيانات الخاصة بالعملاء، حيث يُعد أمن المعلومات من التحديات الرئيسية التي تواجه التحول الرقمي.
- 4- تعميق وعي وإدراك المسؤولين في المصارف السورية للتحديات التكنولوجية الكبيرة والمعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي حاضراً ومستقبلاً في ضوء المستجدات على الساحة المصرفية.
- 5- ينبغي الاستثمار في ابتكار المنتجات والعروض الرقمية حتى يصبح القطاع المصرفي السوري قادر على اكتساب العملاء والاحتفاظ بهم في ظل الأوضاع الحالية السائدة في البلاد.

المراجع:

- [1] قاسم، زينب عبد الحفيظ (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والأعمال ICITB2020، جامعة غزة، فلسطين.
- [2] البلوشية، نوال علي، الحراسي، نهات حارث، العوفي، علي سيف (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، جامعة السلطان قابوس، عمان، العدد 1/ الجزء الأول، 1-15.
- [5] خميس، أسر (2022). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الثاني، 999-1044.
- [6] عثمان، توات (2021). التكنولوجيا المالية كأداة لتعزيز الشمول المالي والتحول الرقمي المصرفي: تجارب ودروس دولية للدول العربي. المؤتمر العلمي الدولي الثاني: التحول الرقمي وأثره على التنمية المستدامة، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، القاهرة.

- [3] Victoria, Carla, Nohelia Gabriela, Wilmer, Florez, Wagner, Enoc (2020). **Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru.** International Journal of Data and Network Science (4).
- [4] Gianluca Elia, Gianluca Solazzo, Antonio Lerro, Federico Pigni, Christopher L. Tucci (2024). **The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process.** Business Horizons, 67 (4), 381-398.
- [7] Boston, Michael. (2021). **The impact of digital banking on the performance of commercial banks.** Review of Social Economic & Business Studies, 2 (4), 45-64.

- [8] Yi-Long Jaw Bing-Li Wu, Ying-Yu Chen Ying-Yu Chen (2016). **Effect of digital transformation on organizational performance of SMEs: Evidence from the Taiwanese textile industry's web portal.** Internet Research, 26 (1).
- [9] Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki. (2017). **Digital business transformation and strategy: What do we know so far?** Cambridge Service Alliance.
- [10] Kage, Derek (2024). **Analyzing Electronic Service Quality from Customer Point of View in Telecommunication's Company of Esfahan.** International Journal of Life Science and Engineering, 1 (2).