

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة اعمال

أثر التحول الرقمي على الأداء المالي والتنافسي للمصارف في المملكة
العربية السعودية: دراسة تطبيقية في ضوء رؤية 2030.

إعداد الطالب/

عبدالله خلوف شويش العنزي

252000253

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2026



إِهْدَاء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،

إليه أولاً أهدي ثمرة جهدي وعمل سنواتي،

ثم إلى والديّ العزيزين، سبب وجودي بعد الله،

وإلى من دعوا لي بصدق، فكان دعاؤهم النور في طريقي،

إلى كل معلم زرع في نفسي حبّ العلم،

إلى أصدقائي الذين ساندوني في أوقات العثرات،

إلى من آمنوا بي حين ضعفت ثقتي بنفسي،

أهديكم هذا العمل، دعوة خالصة أن يجزيكم الله خيراً،

وأن يبارك في كل ما قدمتموه لي،

فأنتم نوري وسندي بعد توفيق الله.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية التكنولوجية، والقدرات البشرية الرقمية، والتحول في العمليات التشغيلية، والابتكار في نموذج الأعمال الرقمي) على الأداء المالي والتنافسي في القطاع المصرفي المصري، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صُممت استبانة مكونة من (32) فقرة وُزعت على عينة عشوائية طبقية بلغت (372) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بالبنوك المصرية العاملة في نطاق القاهرة الكبرى.

وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده الخمسة مجتمعة على الأداء المالي والتنافسي، بمعامل تحديد بلغ (0.717). وتبين أن بُعد التحول في العمليات التشغيلية هو الأكثر تأثيراً، يليه البنية التحتية التكنولوجية، ثم الاستراتيجية الرقمية، فالابتكار في نموذج الأعمال الرقمي، وأخيراً القدرات البشرية الرقمية، وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب الرقمي، وتعميق الشراكات مع شركات التكنولوجيا المالية، والمراجعة الدورية للاستراتيجية الرقمية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي؛ الأداء المالي؛ الأداء التنافسي؛ القطاع المصرفي المصري؛ الانحدار المتعدد.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
3.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهمية الدراسة
5.....	4.1 أهداف الدراسة
6.....	5.1 تساؤلات الدراسة
6.....	6.1 فروض الدراسة
7.....	7.1 الدراسات السابقة
14.....	8.1 الفجوة البحثية
15.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
18.....	10.1 المنهجية وطرق البحث
20.....	11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
21.....	12.1 حدود الدراسة
22.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
22.....	المبحث الأول: التحول الرقمي (المتغير المستقل)
22.....	1.1.2 تمهيد
22.....	2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

24.....	3.1.2 أهمية التحول الرقمي
25.....	4.1.2 أهداف التحول الرقمي
27.....	5.1.2 أبعاد التحول الرقمي
29.....	6.1.2 استراتيجيات التحول الرقمي
30.....	7.1.2 متطلبات نجاح التحول الرقمي وتحدياته
31.....	المبحث الثاني: الأداء المالي والتنافسي (المتغير التابع)
31.....	1.2.2 تمهيد
31.....	2.2.2 مفهوم الأداء المالي والتنافسي
32.....	3.2.2 أهمية الأداء المالي والتنافسي
33.....	4.2.2 أهداف تحسين الأداء المالي والتنافسي
35.....	5.2.2 أبعاد الأداء المالي والتنافسي
37.....	6.2.2 استراتيجيات تعزيز الأداء المالي والتنافسي في ضوء التحول الرقمي
37.....	7.2.2 العوامل المؤثرة في علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي والتنافسي
39.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
39.....	1.3 تمهيد
39.....	2.3 منهج الدراسة
40.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
40.....	4.3 أداة الدراسة (الاستبانة)
42.....	5.3 صدق أداة الدراسة
43.....	6.3 ثبات أداة الدراسة
44.....	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
45.....	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
47.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
47.....	1.4 تمهيد
47.....	2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

49.....	3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
58.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
65.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
65.....	1.5 تمهيد
65.....	2.5 نتائج الدراسة
69.....	3.5 توصيات الدراسة
70.....	4.5 توصيات موجّهة للباحثين والدراسات المستقبلية
71.....	Abstract
72.....	المراجع
72.....	أولاً: المراجع العربية
74.....	ثانياً: المراجع الإنجليزية
77.....	الملاحق
78.....	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
41	الجدول (1) محاور المتغير المستقل — التحول الرقمي	.1
41	الجدول (2) القسم الثالث: المتغير التابع — الأداء المالي والتنافسي	.2
42	الجدول (3) الصدق البنائي (صدق المحاور)	.3
43	الجدول (4) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)	.4
43	الجدول (5) معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half)	.5
44	الجدول (6) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	.6
47	الجدول (7) التوزيع وفقاً لمتغير النوع	.7
48	الجدول (8) التوزيع وفقاً للمؤهل العلمي	.8
48	الجدول (9) التوزيع وفقاً لسنوات الخبرة	.9
49	الجدول (10) التوزيع وفقاً للمستوى الإداري	.10
49	الجدول (11) التحليل الوصفي لـ البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية	.11
51	الجدول (12) التحليل الوصفي لـ البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية	.12

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
52	الجدول (13) التحليل الوصفي لـ البُعد الثالث: القدرات البشرية الرقمية	13.
53	الجدول (14) التحليل الوصفي لـ البُعد الرابع: التحول في العمليات التشغيلية	14.
54	الجدول (15) التحليل الوصفي لـ البُعد الخامس: الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي	15.
55	الجدول (16) ملخص التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل	16.
56	الجدول (17) التحليل الوصفي لـ المتغير التابع — الأداء المالي والتنافسي	17.
58	الجدول (18) اختبار التوزيع الطبيعي: (Kolmogorov-Smirnov)	18.
58	الجدول (19) اختبار التعدد الخطي: (Multicollinearity)	19.
59	جدول (20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء المالي والتنافسي	20.
61	الجدول (21) الفرضية الفرعية الأولى	21.
62	الجدول (22) الفرضية الفرعية الثانية	22.
63	الجدول (23) الفرضية الفرعية الثالثة	23.
63	الجدول (24) الفرضية الفرعية الثالثة	24.
64	الجدول (25) الفرضية الفرعية الخامسة	25.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم في ظل الثورة الصناعية الرابعة تحولاً جذرياً في نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية نتيجة التقدم السريع في التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة، وأصبح التحول الرقمي يشكل أحد أهم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات في مختلف القطاعات، إذ لم يعد يُنظر إليه كاختيار تقني، بل كضرورة لتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال، وتحسين الكفاءة التشغيلية، ودعم الابتكار في تقديم الخدمات، ومع اتساع نطاق التحول الرقمي عالمياً، برزت الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير هذا التحول على الأداء، سواء كان مالياً أو تشغيلياً أو تنافسياً، مما يضع المؤسسات أمام مسؤولية إعادة هيكلة عملياتها ومنظوماتها الإدارية وفق متطلبات البيئة الرقمية الحديثة (Zhang, 2025).

وفي سياق تطور استراتيجيات التحول الرقمي داخل المؤسسات، ركزت العديد من الدراسات على تحليل ممارسات تبني التقنيات الرقمية وأثرها في بناء قدرات تنظيمية أكثر استجابة وديناميكية، وقد أشارت الأدبيات إلى أن التحول لا يتعلق فقط بإدخال التكنولوجيا، بل يشمل إعادة تصميم الإجراءات والهيكلة التنظيمية وتطوير مهارات العاملين، وذلك بهدف تحقيق انسجام بين الجانب التقني والبشري والإداري. كما أصبح التحول الرقمي مساهماً رئيسياً في رفع القدرة التنافسية للمؤسسات وزيادة قدرتها على التحكم في مواردها واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وحديثة، الأمر الذي يجعل عملية التحول الرقمي عملية استراتيجية متكاملة تتطلب رؤية واضحة وتخطيطاً ممنهجاً (Zou, 2025).

ويستند هذا الاهتمام إلى الاعتقاد بأن التقنيات الرقمية تساهم في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر، مما ينعكس إيجاباً على العوائد المالية. غير أن درجة التأثير تتباين بين المؤسسات تبعاً لقدرتها على الاستثمار في التكنولوجيا ومستوى جاهزيتها التنظيمية وقدراتها البشرية، وقد أوضحت بعض الدراسات أن حجم المؤسسة ونوعها يمثلان عاملاً محورياً في نجاح تبني التحول الرقمي، حيث تميل

المؤسسات الأكبر والأكثر استقراراً إلى تحقيق مكاسب أسرع من التحول الرقمي مقارنة بالمؤسسات الأصغر ذات الموارد المحدودة (Ezeilo & Ebomah, 2025).

كما تناولت الأدبيات بُعداً آخر ذا أهمية يتمثل في دور التحول الرقمي في تطوير القدرات التشغيلية وممارسات الإدارة الداخلية للمؤسسات، فقد أبرزت البحوث أن الاعتماد على أنظمة المعلومات المتقدمة والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات يتيح للمؤسسات فهم الأسواق بشكل أفضل، والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتحسين جودة القرارات الإدارية، يؤثر التحول الرقمي في بيئة العمل من خلال تعزيز التعاون الداخلي وتسهيل تدفق المعلومات وتطوير أساليب العمل المرنة. (Nguyen, 2024).

وبرزت أهمية التحول الرقمي في رفع كفاءة النظم المالية والإدارية داخل المؤسسات، وخاصة فيما يتعلق بتطوير ممارسات المحاسبة والرقابة ودعم الشفافية وتعزيز جودة المعلومات المتاحة لصناع القرار، وأظهرت الدراسات أن النظم المحاسبية الرقمية، والنظم الذكية، ومنصات الدفع الإلكترونية، تعد من أهم الأدوات التي تدعم تحديث نظم التقارير المالية وتحسين حوكمة المؤسسات، وقد انعكس هذا الاهتمام البحثي في اتجاهات متزايدة لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي وتطوير الممارسات المهنية في المحاسبة والإدارة المالية. (برحومة وحابي، 2023)

ومن خلال ما تقدم يتضح أن التحول الرقمي لم يعد خياراً تنظيمياً أو تقنياً يمكن للمؤسسات تأجيله، بل أصبح مساراً استراتيجياً يفرض ذاته في ظل التغير المتسارع في بيئات الأعمال وتنامي المنافسة الإقليمية والعالمية، كما يتبين أن أثر التحول الرقمي على الأداء المالي والتنافسي يختلف تبعاً لمدى جاهزية البنية التحتية، وتبني الأنظمة الرقمية، وتطوير القدرات البشرية، ووجود أطر تنظيمية داعمة داخل المؤسسة. وفي هذا السياق، تبرز أهمية القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية باعتباره أحد القطاعات الأكثر تأثراً وارتباطاً بالتحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030.

2.1 مشكلة الدراسة

يشهد القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية تحولاً رقمياً متسارعاً في ضوء رؤية 2030 التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي وتطوير الخدمات المالية وتقليل الاعتماد على النقد، إلا أن هذا التحول يتطلب استثمارات تقنية كبيرة، وتطوير بنى تحتية رقمية، وتحديث نماذج العمل المصرفي، مما يجعل من الضروري قياس أثر هذا التحول على الأداء المالي والتنافسي للمصارف لضمان أن الاستثمارات الموجهة للتحول الرقمي تحقق العائد المطلوب ولا تشكل عبئاً مالياً دون نتائج ملموسة.

تشير بعض الدراسات الدولية إلى أن التحول الرقمي قد يؤدي في مراحله الأولى إلى تراجع في بعض المؤشرات المالية قصيرة المدى نتيجة كلفة الاستثمار العالية، كما أوضحت دراسة (Zhang (2025 التي كشفت أن عمق الاستراتيجية الرقمية قد ينعكس سلباً على القيمة السوقية في البداية رغم آثاره الإيجابية لاحقاً، وهذا يشير إلى أن توقيت ومرحلة النضج الرقمي يشكلان عاملين حاسمين في تحديد أثر التحول الرقمي على الأداء.

أظهرت دراسات تطبيقية مثل دراسة (Zou (2025 ودراسة (Ezeilo & Ebomah (2025 أن التحول الرقمي يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف ورفع هامش الربح، غير أن أثره يختلف باختلاف قدرة المؤسسات على الاستثمار والتوسع الرقمي، مما يعني أن النتائج ليست بالضرورة موحدة عبر جميع القطاعات والدول، كما أشارت دراسة (Nguyen (2024 إلى أن أثر التقنيات الرقمية يختلف بحسب حجم المؤسسة ونوعها.

أما في البيئة العربية، فإن دراسات مثل زيد (2023) وبرحومة وحابي (2023) أوضحت أن التحول الرقمي قد يؤثر كذلك على الجوانب التنظيمية والمهارية والاستراتيجية داخل المؤسسات، وأن نجاح التحول يتطلب توفر مهارات رقمية، تشريعات داعمة، وبنية تحتية قوية، مما يبرز ضرورة دراسة واقع هذه العوامل في المصارف السعودية تحديداً، كما أكدت دراسة ياس وعلي (2022) أن التكنولوجيا المصرفية تمثل متغيراً وسيطاً مهماً يؤثر في قدرة المصارف على تحقيق نتائج مالية ملموسة.

وبناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة في أن رغم التوسع الواضح في تطبيق التحول الرقمي داخل المصارف السعودية، إلا أن الأدلة العلمية المتعلقة بمدى تأثير هذا التحول على الأداء المالي والتنافسي ما تزال محدودة وغير حاسمة، خاصة في السياق السعودي وضمن إطار رؤية 2030.

3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بموضوع التحول الرقمي في القطاع المصرفي، كونه من الموضوعات الحديثة المرتبطة بتطور التكنولوجيا المالية. FinTech
- توضح العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي والتنافسي للمصارف، وهو ما يساعد في تطوير النماذج النظرية المرتبطة بالأداء المؤسسي.
- تسد فجوة معرفية في الدراسات العربية التي تناولت التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030، خاصة في السياق المصرفي.
- تتيح إطاراً علمياً يمكن الاستناد إليه في دراسات مستقبلية تبحث في أثر التكنولوجيا الرقمية على قطاعات مالية أخرى..

ثانياً: الأهمية العملية:

- تساعد نتائج الدراسة إدارات المصارف في اتخاذ قرارات أكثر دقة فيما يتعلق بالاستثمار في التقنيات الرقمية المناسبة.
- تمكن صناع القرار في القطاع المصرفي من تحسين الأداء المالي والتنافسي عبر تبني استراتيجيات رقمية فعالة.

- تدعم توجه المملكة نحو التحول الرقمي والاقتصاد غير المعتمد على النقد بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030.
- تساهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين عبر إبراز أهمية التدريب والتحول الرقمي في رفع الكفاءة التشغيلية.
- توجه المطورين ومقدمي الحلول المالية الرقمية نحو المجالات الأكثر تأثيراً وطلباً داخل المصارف..

4.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية، الأمن السيبراني، المهارات والقدرات الرقمية، وتبني الابتكار المالي) على الأداء المالي والتنافسي في المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030.

ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

1. تحديد مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية في المصارف السعودية ودورها في دعم الأداء المالي والتنافسي.
2. قياس تأثير الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية على جودة وكفاءة الخدمات المصرفية.
3. تحليل دور الأمن السيبراني في تعزيز الثقة المصرفية واستدامة الأداء المالي.
4. تقييم أثر تنمية المهارات والقدرات الرقمية للعاملين على تحسين الأداء التشغيلي والخدمي.
5. دراسة دور الابتكار المالي والتحول في نماذج الأعمال في دعم القدرة التنافسية للمصارف في ظل رؤية 2030.

5.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية، الأمن السيبراني، المهارات والقدرات الرقمية، والابتكار المالي) على الأداء المالي والتنافسي للمصارف في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية في المصارف السعودية، وما تأثيرها على الأداء المالي والتنافسي؟
- كيف تسهم الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات المصرفية وتعزيز الأداء المالي؟
- ما دور الأمن السيبراني في دعم الثقة والاستقرار المالي داخل المصارف السعودية؟
- إلى أي مدى تؤثر المهارات والقدرات الرقمية للعاملين في تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنافسي للمصارف؟
- كيف يؤثر الابتكار المالي والتحول في نماذج الأعمال على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف السعودية في ظل رؤية 2030؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية، الأمن السيبراني، المهارات والقدرات الرقمية، والابتكار المالي) على الأداء المالي والتنافسي للمصارف في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030.

الفروض الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على الأداء المالي والتنافسي للمصارف في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية على الأداء المالي للمصارف في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن السيبراني على تعزيز الاستقرار والثقة المصرفية في المصارف السعودية، بما ينعكس على أدائها المالي والتنافسي.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات والقدرات الرقمية للعاملين على تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنافسي للمصارف في المملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للابتكار المالي والتحول في نماذج الأعمال على تعزيز القدرة التنافسية للمصارف في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2030..

7.1 الدراسات السابقة:

❖ دراسة (Zhang, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (عمق الاستراتيجية الرقمية digital1، واتساع تبني التقنيات الرقمية digital2) على الأداء المالي المتمثل في (الحصة السوقية، هامش صافي الربح، القيمة الدفترية السوقية، وقيمة Tobin's Q) في الشركات.

واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الكمي بالاعتماد على الانحدار المتعدد لتحليل البيانات.

وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الشركات المملوكة للدولة وغير المملوكة للدولة في السوق، وذلك بالاعتماد على بيانات أدائها المالي ومستوى تبنيها للتحول الرقمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العمق الاستراتيجي للتحول الرقمي (digital1) قد يؤدي إلى تراجع قصير المدى في مؤشرات القيمة السوقية مثل نسبة السعر إلى القيمة الدفترية، بينما يسهم اتساع تطبيق التقنيات الرقمية (digital2) في تحسين هامش صافي الربح وزيادة الحصة السوقية. كما أظهرت النتائج أن الشركات المملوكة للدولة تتمتع بميزة نسبية خلال التحول الرقمي نتيجة الدعم الحكومي والاستقرار التشغيلي، بينما تحتاج الشركات غير المملوكة للدولة إلى تبني استراتيجيات أكثر مرونة للتغلب على تحديات التحول.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع خطط تحول رقمي متدرجة ومناسبة لطبيعة كل مؤسسة مع تعزيز الكفاءة التشغيلية وتطوير القدرات التقنية، بما يضمن تحقيق مكاسب مالية مستدامة على المدى الطويل..

❖ دراسة (Zou, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي الذي قامت به مجموعة مونغنيو منذ عام 2015 على أداء الشركة، من خلال التركيز على تطبيقاتها الرقمية مثل مركز المشاركة المالية، نظام تتبع المنتجات، والتسويق الدقيق بالبيانات الضخمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بالتحليل المالي لبعض البيانات المالية وغير المالية للشركة خلال فترة (2015-2020)، وتكونت عينة الدراسة من البيانات المالية الرسمية وتقارير الأداء التشغيلي لمجموعة مونغنيو على مدار خمس سنوات بعد تنفيذ التحول الرقمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي ساهم في رفع الكفاءة التشغيلية، تقليل التكاليف، وتحسين الأداء المالي وغير المالي للشركة، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها التنافسية وسرعة استجابتها لتغيرات السوق. كما تبين أن الشركات الكبيرة ذات القدرة على الاستثمار تكون أكثر نجاحاً في تنفيذ التحول الرقمي وتحقيق عوائده.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لاستراتيجيات تحول رقمي تدريجية ومتكاملة تشمل تطوير البنية التحتية التقنية وتنمية المهارات الرقمية للعاملين، بما يضمن تحقيق قيمة مضافة مستدامة من عمليات التحول الرقمي..

❖ دراسة (Ezeilo & Ebomah, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (تبني البنية التحتية الرقمية، الاستثمارات في التقنيات الرقمية، وتبني نظم الدفع الإلكتروني) على الأداء المالي ممثلاً في العائد على الأصول (ROA)، والإيرادات، وهامش صافي الربح (NPM) في ثلاث من كبريات شركات الصناعات الغذائية والمشروبات في نيجيريا وهي: Nestle Nigeria Plc, Cadbury Nigeria Plc وGuinness Nigeria Plc خلال الفترة 2013–2024، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي الطولي بالاعتماد على البيانات المالية السنوية، وتكونت عينة الدراسة من البيانات المالية المنشورة للشركات الثلاث على مدى اثني عشر عاماً.

وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير معنوي على الأداء المالي لدى الشركات محل الدراسة، إلا أن قوة هذا التأثير ومداه تختلف بين الشركات. حيث ظهر تأثير معنوي على العائد على الأصول (ROA) في Nestle وCadbury دون Guinness.

❖ دراسة (KIRKPINAR, 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في المجال المالي على الهيكل المالي وعمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات، وذلك من خلال تناوله لأبعاد متعددة تشمل: مستوى المخاطرة، والأداء المالي، والابتكار الأخضر، وأداء الشركات في جوانب الحوكمة البيئية والاجتماعية والإدارية (ESG).

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عبر مراجعة شاملة ومنهجية للأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي المالي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة واسعة من الأبحاث العلمية المنشورة التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي والمالي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي المالي يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء المالي وتعزيز القدرة على اتخاذ قرارات أكثر دقة، كما يساهم في تشجيع الابتكار الأخضر وتعزيز أداء المؤسسات في مجالات البيئة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات التحول الرقمي المالي من خلال تطوير البنية التحتية التقنية، وتحسين قدرات العاملين، ووضع أطر تنظيمية داعمة، بالإضافة إلى تشجيع الدراسات المستقبلية التي تتناول تأثير التحول الرقمي على عناصر مالية وسلوكية لم يتم بحثها بشكل كافٍ بعد..

❖ دراسة (Nguyen, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الحوسبة السحابية، تحليلات البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء) على الأداء المالي ممثلاً في الإيرادات، الأرباح، والعائد على الأصول (ROA) في المؤسسات في دولة فيتنام، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الأسلوب الإحصائي الكمي من خلال تصميم استبيان إلكتروني عبر Google Forms.

وتكونت عينة الدراسة من 314 قائداً ومديراً في مؤسسات مختلفة داخل فيتنام.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي لها تأثير إيجابي معنوي على الأداء المالي، حيث تحقق الشركات التي تطبق التحول الرقمي أداءً مالياً أفضل من غيرها. بينما لم يظهر إنترنت الأشياء تأثيراً معنوياً على الأداء المالي. كما تبين أن نوع المؤسسة وحجمها يؤثران على الأداء المالي، حيث تتمتع المؤسسات ذات الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) والأكبر حجماً بأداء مالي أعلى مقارنةً بغيرها.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في الحوسبة السحابية وتحليلات البيانات والذكاء الاصطناعي لدعم اتخاذ القرار وتحسين الكفاءة التشغيلية، إلى جانب تهيئة البنية التحتية الرقمية وتطوير مهارات العاملين لضمان تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي في المؤسسات..

❖ دراسة (برحومة وحابي، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات المحاسبية الرقمية، النظم الذكية، ونظم الدفع الإلكترونية) على ممارسات المحاسبة الإبداعية في البيئة المحاسبية المعاصرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والمحاسبة الإبداعية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يعيد تعريف مفهوم المحاسبة الإبداعية من خلال دوره في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، وتعزيز الشفافية، ودعم أنظمة الإبلاغ المالي والضرائب، وربط المحاسبة بالأسواق ونظم الدفع الحديثة، مما يؤدي إلى تعزيز الممارسات الإبداعية الإيجابية والحد من الممارسات السلبية القائمة على التلاعب.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات للبنى التحتية الرقمية وتدريب المحاسبين على التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى تطوير الأطر التشريعية التي تضمن توجيه المحاسبة الإبداعية نحو الابتكار الإيجابي وليس التلاعب في المعلومات المالية..

❖ دراسة (زيد، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، وتوافر التمويل اللازم (على المرونة الاستراتيجية لدى العاملين في شركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (384) مفردة من العاملين بالشركة، وتم جمع البيانات من خلال استمارة استقصاء.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية، حيث تم قبول الفرض الرئيسي جزئياً. وقد تبين وجود تأثير دال إحصائياً لكل من البنية التحتية التكنولوجية، والتشريعات والسياسات، والمهارات الرقمية على المرونة الاستراتيجية، في حين لم يظهر بعد توافر التمويل اللازم تأثيراً معنوياً عليها.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز توافر التمويل لدعم مشروعات التحول الرقمي، إلى جانب الاستمرار في تطوير المهارات الرقمية للعاملين، وكذلك استكمال الدراسات المستقبلية لبحث أثر التحول الرقمي على أبعاد أخرى للمرونة الاستراتيجية.

❖ دراسة (ياس وعلى، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مؤشرات الشمول المالي بأبعاده (الوصول للخدمات المصرفية، استخدام الخدمات المصرفية، جودة الخدمات المصرفية) على الأداء المالي في القطاع المصرفي العراقي، مع اعتبار التكنولوجيا المصرفية متغيراً تفاعلياً يربط بين المتغيرين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من القطاع المصرفي العراقي، حيث تم جمع البيانات من النشرات الإحصائية والتقارير السنوية الصادرة عن البنك المركزي العراقي، بالإضافة إلى إجراء مقابلات شخصية مع عدد من موظفي البنك المركزي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتفاعل بين الشمول المالي والتكنولوجيا المصرفية على الأداء المالي للمصارف، حيث تعمل التكنولوجيا المصرفية على تعزيز أثر الشمول المالي في تحسين الأداء المالي. كما أظهرت النتائج أن التكنولوجيا المصرفية تلعب دوراً حاسماً في توسيع استخدام الخدمات المصرفية وزيادة كفاءتها.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التكنولوجيا المصرفية وتطوير البنية التحتية الرقمية للمصارف، إضافة إلى نشر الوعي المصرفي في المجتمع لتوسيع قاعدة الشمول المالي، بما يساهم في تحسين الأداء المالي للقطاع المصرفي العراقي.

❖ دراسة (بلحشر وسحنون، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الهيكل المالي بأبعاده (نسبة الملكية إلى الأصول، ونسبة الودائع إلى إجمالي الأصول) على الأداء المالي ممثلاً في نسبة العائد على حقوق الملكية في بنك الراجحي الإسلامي العامل في المملكة العربية السعودية.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع منهجية إنجل وغرانجر (Engle-Granger) لاختبار السببية وتحديد اتجاه العلاقة بين المتغيرات، وذلك باستخدام برنامج EVIEWS 10. وتكونت عينة الدراسة من البيانات المالية لبنك الراجحي للفترة 2002-2020.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة الملكية إلى الأصول لا تمتلك أثراً سببياً على العائد على حقوق الملكية، بينما توجد علاقة سببية معاكسة من العائد على حقوق الملكية نحو نسبة الملكية إلى الأصول. كما أظهرت النتائج وجود أثر وعلاقة دالة إحصائياً بين نسبة الودائع إلى إجمالي الأصول و العائد على حقوق الملكية، في حين لم تثبت الدراسة وجود علاقة سببية في الاتجاه العكسي. وتشير النتائج في مجملها إلى أن الهيكل المالي يؤثر إيجاباً أو سلباً على الأداء المالي في البنوك الإسلامية حسب طبيعة مكونات هذا الهيكل.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز توازن الهيكل المالي للبنوك الإسلامية من خلال تحسين إدارة الودائع ورأس المال، والاهتمام بتهيئة سياسات مالية تحقق استدامة الربحية مع ضبط مستويات المخاطر...

❖ دراسة (بديدة، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاندماج بأبعاده (مرحلة ما قبل الاندماج، ومرحلة ما بعد الاندماج) على الأداء المالي ممثلاً في مؤشرات السيولة، النشاط، والربحية في شركة الدار العقارية بعد اندماجها مع شركة صروح عام 2013، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من البيانات المالية للشركتين خلال الفترة 2010-2016، حيث تم تقسيمها إلى مرحلة قبل الاندماج (2010-2012) و مرحلة بعد الاندماج (2014-2016)، واعتمدت البيانات بشكل أساسي على القوائم المالية المنشورة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للاندماج على الأداء المالي لشركة الدار العقارية بشكل عام، حيث ظهر أثر إيجابي للاندماج على نسب السيولة والربحية، في حين لم يظهر أثر معنوي للاندماج على نسب النشاط.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تعزيز الهيكل المالي وإدارة السيولة والربحية بعد الاندماج، بالإضافة إلى تطوير كفاءة التشغيل والنشاط لضمان تحقيق استفادة أكبر من عملية الاندماج على المدى الطويل..

8.1 الفجوة البحثية:

اتّفقت الدراسات السابقة مثل (Zhang, 2025) و (Zou, 2025) و (Nguyen, 2024) على أن التحول الرقمي أصبح عاملاً مؤثراً في تحسين الأداء المالي والتنافسي للمؤسسات، سواء من خلال رفع الكفاءة التشغيلية أو تقليل التكاليف أو دعم اتخاذ القرار، إلا أن هذه الدراسات انصبت على قطاعات صناعية متنوعة مثل الصناعات الغذائية، الشركات الإنتاجية، والمؤسسات العامة، ولم تتناول القطاع المصرفي السعودي تحديداً الذي يشهد تحولات رقمية متسارعة في ظل رؤية 2030.

كما أظهرت دراسات مثل (Ezeilo & Ebomah, 2025) و (KIRKPINAR, 2025) أن أثر التحول الرقمي يختلف باختلاف حجم المؤسسة وقدرتها على الاستثمار الرقمي، وأن المؤسسات الأكبر تحقق مكاسب أكبر، لكن هذه الدراسات لم تركز على الطابع التنافسي الذي يميز المصارف السعودية اليوم، خاصة مع دخول تقنيات الفنتك FinTech وحلول الدفع الرقمي، مما يتطلب فهم أثر الرقمنة على الميزة التنافسية وليس فقط المؤشرات المالية.

أما الدراسات العربية مثل (برحومة وحايي 2023) و(زيد 2023) فقد درست التحول الرقمي من منظور المحاسبة الإبداعية والمرونة الاستراتيجية، دون التطرق إلى قياس الأثر المالي الكمي المباشر أو مقارنة الأداء التنافسي قبل وبعد تطبيق التحول الرقمي، كما لم تتناول القطاع المصرفي السعودي الذي يتميز ببيئة تنظيمية رقمية متقدمة بقيادة البنك المركزي السعودي (ساما).

وفيما ركزت دراسة (ياس وعلي، 2022) على الشمول المالي والتكنولوجيا المصرفية في العراق، فإن السياق السعودي مختلف من حيث البنية التحتية التقنية، التشريعات، ومستوى تبني الخدمات الرقمية،

مما يجعل نتائج تلك الدراسات غير قابلة للتعميم المباشر على المصارف السعودية التي تعمل في إطار رؤية وطنية تهدف إلى تحويل الاقتصاد نحو نموذج رقمي متكامل.

وعليه، تتجلى الفجوة البحثية في أن الدراسات السابقة لم تدمج بين أثر التحول الرقمي والأداء المالي والقدرة التنافسية معاً في القطاع المصرفي السعودي وفي ضوء رؤية المملكة 2030، كما لم تقدم نموذجاً تشغيلياً يوضح كيف تسهم البنية الرقمية، التطبيقات المصرفية، الأمن السيبراني، والابتكار المالي في تحسين وضع المصارف التنافسي

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: التحول الرقمي – المفهوم والأساس الفكري

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز الاتجاهات الاستراتيجية في بيئات الأعمال المعاصرة، حيث أصبح يمثل عملية شاملة تهدف إلى دمج التقنيات الرقمية داخل العمليات المؤسسية بهدف تطوير نماذج الأعمال وتحسين الأداء والقدرة التنافسية، ولا يقتصر التحول الرقمي على مجرد استخدام التكنولوجيا، بل يشمل إعادة هيكلة شاملة لطرق العمل، وأساليب اتخاذ القرار، وأنظمة الاتصال، والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة. وبحسب (Zhang, 2025)، فإن التحول الرقمي يتضمن بُعدين رئيسيين هما عمق الاستراتيجية الرقمية واتساع تبني التقنيات الرقمية، ويؤثر كل منهما على الأداء المؤسسي بدرجات متفاوتة وفقاً لمرحلة نضج المؤسسة الرقمية.

ويعتمد التحول الرقمي على مجموعة من التقنيات مثل الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل، وذلك بهدف تحسين تدفق المعلومات والتكامل بين وحدات المؤسسة. كما يسهم التحول الرقمي في تعزيز القدرات التحليلية للبيانات، مما يدعم التنبؤ واتخاذ القرار المبني على الأدلة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أنَّ التحول الرقمي لا يُمكن اعتباره مشروعاً تقنياً فقط، بل هو مشروع تغيير شامل يمس الهيكل الإداري والبشري والتنظيمي للمؤسسة (Nguyen, 2024).

ثانياً: أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات

يطلق على التحول الرقمي عدد من الأبعاد الرئيسية التي ترتبط بعمليات التنفيذ داخل المؤسسات، ومن أبرزها:

1. البنية التحتية التكنولوجية وتشمل الأنظمة التقنية، الشبكات، الخوادم، والحوسبة السحابية. وكلما كانت هذه البنية أكثر قوة واعتمادية، فإن المؤسسة تكون أكثر قدرة على تطبيق أنظمة رقمية بكفاءة. وقد أكدت دراسة (Zou (2025 أن المؤسسات التي تمتلك بنية تحتية متطورة تكون أكثر قدرة على خفض تكاليف التشغيل وتحسين جودة الخدمات.
2. الأنظمة والتطبيقات الرقمية وتشمل نظم المحاسبة الإلكترونية، الأنظمة المصرفية، نظم تخطيط الموارد ERP، وتطبيقات الهواتف الذكية. وتُعد هذه الأنظمة همزة وصل بين المؤسسة والعميل، وتعكس قدرتها على تقديم خدمات مرنة وسريعة.
3. المهارات الرقمية للعاملين يُعد العنصر البشري محور التحول الرقمي، إذ يتطلب التحول امتلاك العاملين مهارات تحليل البيانات، التعامل مع الأنظمة الرقمية، وفهم الأمن السيبراني. وقد توصلت دراسة زيد (2023) إلى أن المهارات الرقمية تمثل عاملاً حاسماً في ضمان نجاح التحول الرقمي داخل المؤسسات العربية.
4. التشريعات والسياسات التنظيمية والتي تنظم كيفية استخدام البيانات، حماية المعلومات، وتكامل الأنظمة، وأشارت دراسة برحومة وحابي (2023) إلى أن التشريعات المساندة للتحول الرقمي تساهم في رفع مستوى الشفافية وجودة التقارير المالية.

ثالثاً: الأداء المالي في المؤسسات

يمثل الأداء المالي المؤشر الذي يعكس قدرة المؤسسة على استخدام مواردها وتحقيق ربحية واستدامة مالية. ويتم قياس الأداء المالي عبر مجموعة من المؤشرات مثل:

- العائد على الأصول (ROA)

- هامش صافي الربح
- الإيرادات التشغيلية
- العائد على حقوق الملكية

وقد أوضحت دراسة (Ezeilo & Ebomah (2025 أن تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي يختلف باختلاف مستوى الاستثمار الرقمي ونضج البنية التقنية. فالمؤسسات التي تربط بين التحول الرقمي والاستراتيجية العامة تحقق مكاسب مالية أكثر وضوحاً.

كما ينعكس التحول الرقمي على الأداء المالي عبر:

- تقليل التكلفة التشغيلية
- تحسين إدارة الموارد
- تسريع إنجاز العمليات
- خفض الأخطاء البشرية والتحليلية

رابعاً: القدرة التنافسية للمؤسسات

تشير القدرة التنافسية إلى قدرة المؤسسة على التميز عن منافسيها من حيث السعر، الجودة، سرعة تقديم الخدمة، والابتكار. وفي القطاع المصرفي تحديداً، أصبحت القدرة التنافسية تعتمد على:

- جودة التطبيقات الرقمية البنكية
- توافر خدمات الدفع الإلكتروني
- سهولة الوصول للخدمات عبر القنوات الرقمية
- مرونة العمليات وخفض زمن الخدمة

وقد أشارت دراسة ياس وعلي (2022) إلى أن التكنولوجيا المصرفية تمثل محوراً أساسياً في رفع القدرة التنافسية للمصارف من خلال دعم الشمول المالي وتوسيع قاعدة العملاء.

خامساً: التحول الرقمي في القطاع المصرفي السعودي في ضوء رؤية 2030

تسعى المملكة العربية السعودية من خلال رؤية 2030 إلى بناء اقتصاد قائم على المعرفة والتحول نحو مجتمع غير نقدي، مما جعل التحول الرقمي في المصارف هدفاً استراتيجياً. وقد دعم البنك المركزي السعودي تطوير البنى الرقمية وإطلاق أنظمة دفع إلكترونية مثل:

- مدى
- سداد
- المحفظة الرقمية
- التحويل الفوري

كما شجعت الرؤية تبني الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لدعم الابتكار المالي وزيادة التنافسية. ويُعد القطاع المصرفي السعودي أحد الأكثر تقدماً في المنطقة من حيث التطبيقات الرقمية والتوسع في القنوات الإلكترونية، مما يجعل دراسة أثر التحول الرقمي على أدائه المالي والتنافسي أمراً ذا قيمة علمية وعملية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث سيتم جمع البيانات من خلال استبانة إلكترونية سيتم توجيهها إلى عينة من العاملين والمدبرين في المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية لقياس مستوى تطبيق أبعاد التحول الرقمي ومستوى الأداء المالي والتنافسي، كما سيتم الاعتماد على البيانات المالية المنشورة في التقارير السنوية للمصارف لتعزيز الجانب الكمي للدراسة، وسيتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS أو AMOS من خلال الإحصاءات الوصفية، واختبار صدق وثبات الأداة، وتحليل الارتباط، واختبار الانحدار المتعدد أو نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المالي والتنافسي، وسيتم تفسير النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المصارف العاملة في المملكة العربية السعودية والبالغ عددها (31) مصرفاً وفق تصنيف البنك المركزي السعودي (ساما)، منها (11) مصرفاً محلياً و (20) مصرفاً أجنبياً مرخصاً. ونظراً لارتباط موضوع الدراسة بدرجة التقدم في تبني التحول الرقمي، فسوف يتم اختيار عينة قصدية من المصارف المحلية الكبرى التي تتميز بتطبيقات واضحة وفاعلة في مجال التحول الرقمي ودعم الخدمات المصرفية الإلكترونية، حيث ستكون عينة الدراسة من (6) مصارف سعودية هي: (مصرف الراجحي، البنك الأهلي السعودي، بنك الرياض، بنك ساب، بنك الإنماء، بنك البلاد).

وسيتم اختيار عينة بشرية من العاملين في الإدارات المالية، التقنية، وإدارات تطوير الأعمال داخل هذه المصارف، بحيث يتراوح حجم العينة بين (250 – 300) موظف يتم توزيع الاستبانة عليهم، على أن يتم اعتماد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي فقط.

ثانياً: أداة الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة من العاملين في المصارف السعودية، وسيتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي بهدف قياس درجة موافقة المبحوثين على فقرات متغيرات الدراسة.

وستتضمن الاستبانة ثلاثة أجزاء رئيسية: الجزء الأول لقياس أبعاد التحول الرقمي، والجزء الثاني لقياس الأداء المالي والتنافسي، بينما يخصص الجزء الثالث للبيانات العامة الخاصة بالمستجيب. وسيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في مجال الإدارة والاقتصاد لضمان صدق المحتوى، كما سيتم قياس ثبات الأداة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لضمان اتساق إجابات المفردات قبل البدء في التحليل الإحصائي.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة استجابة المشاركين، وفق التدرج التالي:
(1) لا أوافق بشدة – (2) لا أوافق – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة، لما يوفره هذا المقياس
من وضوح ودقة في قياس اتجاهات المستجيبين.

وستتم مراجعة الاستبانة من قبل مجموعة من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها
الظاهري والمحتوى، كما سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)
للتأكد من موثوقية النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي اللاحق.

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع البيانات من أفراد العينة، سيتم إدخالها ومعالجتها وتحليلها باستخدام البرنامج
الإحصائي (SPSS V.25) للتحقق من نموذج الدراسة واختبار الفرضيات. ولتحقيق أهداف الدراسة
والإجابة عن أسئلتها، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك على النحو الآتي:

1. الإحصاءات الوصفية وتشمل استخراج:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية بهدف وصف خصائص العينة وتحديد اتجاهات إجابات المستجيبين.

2. اختبار الصدق والثبات

- يتم التحقق من صدق الأداة من خلال طريقة صدق المحكمين.
- بينما يتم التحقق من ثبات الأداة عبر معامل الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، للتأكد من
موثوقية بنود الاستبانة.

3. تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس طبيعة وقوة العلاقة بين المتغيرات.

- 4. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Regression Analysis) لقياس أثر التحول الرقمي بأبعاده على
الأداء المالي والتنافسي.

12.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تتناول هذه الدراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الأنظمة والتطبيقات المصرفية الإلكترونية، الأمن السيبراني، المهارات والقدرات الرقمية، والابتكار المالي) على الأداء المالي والتنافسي.
- حدود مكانية: تجري هذه الدراسة ضمن القطاع المصرفي في المملكة العربية السعودية.
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على العاملين والمدبرين في الأقسام المالية، التقنية، وإدارات تطوير الأعمال والتحول الرقمي في المصارف المختارة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: التحول الرقمي (المتغير المستقل)

1.1.2 تمهيد

يمثل التحول الرقمي أحد أبرز التحولات الاستراتيجية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة، إذ باتت التقنيات الرقمية الناشئة كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء تفرض على المنظمات بمختلف قطاعاتها وأحجامها إعادة النظر جذرياً في نماذج أعمالها وعملياتها وهياكلها التنظيمية. ولم يعد التحول الرقمي ترفاً اختيارياً بل أضحت ضرورة حتمية لبقاء المنظمات ونموها في ظل بيئة تنافسية شديدة التقلب، لا سيما بعد أن أسهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع وتيرة الرقمنة بصورة غير مسبوقة عبر جميع القطاعات. (Rha & Lee, 2022) وقد حظي هذا الموضوع باهتمام أكاديمي متنامٍ، حيث أشارت دراسة (Plekhanov, Franke & Netland (2023) إلى وجود أكثر من 537 دراسة أكاديمية محكمة تتناول التحول الرقمي في المنظمات، ما يعكس ثراء هذا الحقل البحثي وتعدد زوايا تناوله. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل للتحول الرقمي يتناول مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده واستراتيجياته ومتطلبات نجاحه وتحدياته، بما يؤسس لفهم معمق للمتغير المستقل في هذه الدراسة.

2.1.2 مفهوم التحول الرقمي

تعددت تعريفات التحول الرقمي في الأدبيات الإدارية والتقنية تبعاً لاختلاف الزوايا النظرية والسياقات التطبيقية، مما يعكس الطبيعة المركبة والمتعددة الأوجه لهذا المفهوم. فقد عرّفه Verhoef et al. (2021, p.889) بأنه "التغيير في الكيفية التي توظف بها المنظمة التقنيات الرقمية بهدف تطوير نموذج أعمال رقمي جديد يساعدها على خلق مزيد من القيمة والاستحواذ عليها"، ويميّز بين ثلاث مراحل تطويرية هي: الرقمنة Digitization أي تحويل البيانات من الشكل التناظري إلى الرقمي، والرقمنة المؤسسية Digitalization أي توظيف البيانات الرقمية في أتمتة العمليات وتحسين مسارات العمل، والتحول الرقمي Digital Transformation بوصفه إعادة تشكيل شاملة لنماذج الأعمال والاستراتيجيات والثقافة

المؤسسية. ويتسم هذا التعريف بالشمولية لأنه يربط التحول الرقمي بخلق القيمة ويميّزه عن المراحل الأدنى من التبني التقني.

ومن زاوية مختلفة، عرّف Guo & Xu (2021) التحول الرقمي بأنه الجهود التي تبذلها الشركات لتحسين علاقاتها مع العملاء وعملياتها التشغيلية ونماذج أعمالها من خلال التقنيات الرقمية، مؤكدين أنه يتضمن إعادة هيكلة للرؤية والعمليات والقدرات والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية. ويبرز هذا التعريف الطابع الشمولي للتحول الرقمي بوصفه ليس مجرد تبني لتقنيات منفردة بل تغيير مؤسسي عميق يمسّ جوهر المنظمة. أما (Plekhanov, Franke & Netland (2023, p.822 فقد عرّفاه بأنه "تحولات استراتيجية تستهدف تغييرات تنظيمية تُنفَّذ من خلال مشاريع رقمية بهدف إحداث تحسينات جوهرية في أداء المنظمة"، وهو تعريف يركّز على البُعد الاستراتيجي ويربط التحول بالنتائج الأدائية المستهدفة.

كما عرّفته دراسة Leão & da Silva (2021) بأنه عملية تنظيمية شاملة تُحقّق بتبني مختلف التقنيات الرقمية وتؤثر في تنافسية المنظمات عبر مسارات الابتكار والكفاءة وخفض التكاليف وإعادة تشكيل سلاسل القيمة العالمية. ويتميّز هذا التعريف بربطه المباشر بين التحول الرقمي والميزة التنافسية عبر مسارات متعددة. وفي السياق العربي، عرّفت دراسة الأسرح وبسيوني (2022) التحول الرقمي بأنه عملية منهجية لدمج التقنيات الرقمية في مختلف الأنشطة المؤسسية بما يشمل خمسة أبعاد أساسية هي الاستراتيجية والبنية التحتية والتدريب والموارد البشرية والمهارات الرقمية. فيما أشارت دراسة شابو وزرفاوي (2024) إلى أن التحول الرقمي في المؤسسات المالية ليس مجرد عملية تقنية بل أداة استراتيجية تُستخدم لتحسين الأداء وتمكين المؤسسات من مواجهة التحديات واقتناص الفرص. كما عرّفته دراسة عبد الغني وآخرون (2023) بأنه انتقال جذري في ثقافة العمل والأداء التنظيمي يستلزم تطوير الجدارات الرقمية للعاملين إلى جانب تحديث البنية التكنولوجية.

ومن خلال استعراض هذه التعريفات، يتبنّى الباحث تعريفاً إجرائياً للتحول الرقمي بوصفه عملية استراتيجية شاملة ومتعددة الأبعاد تتضمن إعادة هندسة نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية والهياكل التنظيمية والثقافة المؤسسية من خلال التوظيف المتكامل للتقنيات الرقمية الحديثة، بهدف خلق قيمة

مضافة للمنظمة وعملائها وأصحاب المصلحة، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء مالي متفوق. ويُميز هذا التعريف بين التحول الرقمي والرقمنة البسيطة من حيث كونه عملية تحوّل مؤسسي جوهري وليس مجرد إضافة أدوات تقنية.

3.1.2 أهمية التحول الرقمي

يكتسب التحول الرقمي أهمية متصاعدة في بيئة الأعمال المعاصرة، لا سيما في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي نحو مزيد من الرقمنة والأتمتة والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات. وتنبع هذه الأهمية من كون التحول الرقمي لم يعد خياراً تقنياً هامشياً بل أصبح ضرورة استراتيجية تتعلق ببقاء المنظمات وقدرتها على المنافسة والنمو، كما أنه يمسّ جميع القطاعات الاقتصادية دون استثناء ويطل مختلف أحجام المنظمات من الشركات الصغيرة إلى المؤسسات العملاقة.

وتشير دراسة (Verhoef et al. (2021 إلى أن أهمية التحول الرقمي تتجلى في عدة جوانب محورية:

- أنه يُمكن المنظمات من تطوير استراتيجيات نمو رقمية تشمل المنصات الرقمية والنظم الإيكولوجية التي توسّع حدود خلق القيمة وتتجاوز الأطر التنظيمية التقليدية؛
 - أنه يتيح للمنظمات بناء أصول وقدرات نوعية جديدة كالبيانات الضخمة والموارد البشرية الرقمية والمنصات التقنية التي تشكّل موارد استراتيجية يصعب تقليدها؛
 - أنه يُعيد تشكيل العلاقة مع العملاء من خلال تجربة رقمية متكاملة ومخصّصة تعزز الولاء وترفع معدلات الاحتفاظ؛
 - أنه يفرض تطوير هياكل تنظيمية مرنة ومؤشرات أداء جديدة تتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.
- ويرى (Guo & Xu (2021 أن أهمية التحول الرقمي في القطاع الصناعي تنبع من قدرته على تحسين العمليات التشغيلية عبر
- تقليل تكاليف المعاملات في عمليات الإنتاج والبيع من خلال تدفق المعلومات بكفاءة عبر نظام رقمي موحد؛

- رفع إنتاجية العمالة ليس فقط من خلال الأتمتة بل عبر التحسين الشامل لكفاءة العمل الناتج عن تحسين الهياكل التنظيمية؛
- تعظيم كفاءة الأصول من خلال تقنيات الذكاء الاصطناعي والتوأمة الرقمي؛
- تحقيق التآزر في سلاسل الإمداد من خلال مشاركة البيانات مع الموردين. فضلاً عن ذلك، يحفز التحول الرقمي نمو الأعمال عبر التسويق الرقمي الدقيق وابتكار المنتجات وتطوير نماذج أعمال جديدة.

وتؤكد دراسة (Rha & Lee (2022 أن أهمية التحول الرقمي في قطاع الخدمات تتزايد بصورة متسارعة، إذ أن هذا القطاع يُنتج الجزء الأكبر من الناتج المحلي الإجمالي العالمي، والتقنيات الرقمية تُتيح تحسين تجربة العميل وتطوير نماذج الأعمال الخدمية وبناء نظم إيكولوجية تعاونية جديدة مع الشركاء. وفي السياق العربي، أكدت دراسة الدنون (2022) أن التحول الرقمي بات مظهراً ضرورياً في المؤسسات المصرفية وأن التغيرات التقنية سرّعت وتيرة مما يفرض على البنوك مواكبة هذا التطور للحفاظ على حصتها السوقية ومستوى أدائها المالي. كما بيّنت دراسة عبد الغني وآخرون (2023) أهمية التحول الرقمي في تسريع انتقال المجتمع نحو مجتمع رقمي متكامل وتقليص الفجوة الرقمية بين مختلف القطاعات.

4.1.2 أهداف التحول الرقمي

تسعى المنظمات من خلال التحول الرقمي إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تتنوع بحسب طبيعة النشاط والسياق التنافسي. وقد تعددت آراء الباحثين حول هذه الأهداف، ويمكن تلخيص أبرزها فيما يلي:

تشير دراسة (Verhoef et al. (2021 إلى أن الأهداف الجوهرية للتحول الرقمي تتمحور حول:

1. تطوير تجربة العميل الرقمية من خلال التحوّل نحو مقارنة تضع العميل في صدارة الأولويات وتوفّر له تجربة متكاملة عبر قنوات متعددة؛
2. تحويل العمليات التشغيلية وأتمتها بما يرفع الكفاءة ويقلّل الأخطاء ويسرّع دورة الإنتاج؛

3. ابتكار نماذج أعمال رقمية جديدة تُعيد تعريف كيفية خلق القيمة والاستحواذ عليها.

ويوضح Guo & Xu (2021) أن أهداف التحول الرقمي تتراوح بين أهداف تشغيلية وأهداف استراتيجية:

1. تحسين كفاءة العمليات الأساسية وخفض التكاليف التشغيلية كهدف فوري وقابل للتحقيق على المدى القصير؛

2. تعزيز الابتكار في المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال كهدف استراتيجي طويل المدى؛

3. تحقيق ربحية أعلى من خلال التوسع في الفضاء الرقمي، مع الإشارة إلى أن هذا الهدف لا يتحقق إلا بعد تجاوز عتبة معينة من كثافة التحول.

وتضيف دراسة (Shehadeh et al. (2023 أن أبرز أهداف التحول الرقمي في قطاع الخدمات:

- تعزيز التوجه الريادي للمنظمة من خلال تحفيز الإبداع واقتناص الفرص الرقمية الجديدة؛
- بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال التكامل بين التقنيات الرقمية والقدرات الابتكارية؛
- تحسين تجربة العميل وتعزيز ولائه عبر القنوات الرقمية.

كما تشير دراسة الأسرج وبسيوني (2022) في السياق العربي إلى أن أهداف التحول الرقمي في القطاع السياحي تشمل:

1. تحقيق استدامة الميزة التنافسية من خلال التطوير المستمر للقدرات الرقمية؛
2. تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء عبر التقنيات الرقمية؛
3. تطوير الكوادر البشرية ورفع مستوى مهاراتها الرقمية. وتؤكد دراسة شابو وزرفاوي (2024) أن الهدف المحوري للتحول الرقمي في المؤسسات المالية هو تعزيز قدرتها على التحكم في تقلبات السوق وتجنب المخاطر واستثمار الفرص الجديدة لتحسين الأداء المالي الشامل.

5.1.2 أبعاد التحول الرقمي

تم تحديد أبعاد التحول الرقمي في هذه الدراسة بناءً على ما توصلت إليه دراسات الأسرج وبسيوني (2022) و Verhoef et al. (2021) و Guo & Xu (2021) و Plekhanov, Franke & Netland (2023) و Shehadeh et al. (2023). حيث يتبين من خلال المراجعة المتعمقة أن هناك خمسة أبعاد رئيسية تُشكل في مجملها الإطار المتكامل للتحول الرقمي، وهي: الاستراتيجية الرقمية، والبنية التحتية التكنولوجية، والقدرات البشرية الرقمية، وتحول العمليات التشغيلية، وابتكار نماذج الأعمال الرقمية.

البُعد الأول: الاستراتيجية الرقمية. يُعدّ وجود استراتيجية واضحة ومتكاملة للتحول الرقمي حجر الزاوية في نجاح هذا التحول. فقد أكدت دراسة الأسرج وبسيوني (2022) أن وجود استراتيجية محددة للتحول الرقمي يمثل البُعد الأول والأكثر تأثيراً في تحقيق استدامة الميزة التنافسية، إذ تحدّد هذه الاستراتيجية الرؤية الرقمية للمنظمة وتوجّه تخصيص الموارد وتُحدّد الأولويات والمراحل الزمنية. ويتفق ذلك مع ما أشار إليه Verhoef et al. (2021) من أن التحول الرقمي يتطلب استراتيجيات نمو رقمية واضحة تتضمن المنصات الرقمية والنظم الإيكولوجية وأن غياب هذه الاستراتيجية يحوّل التحول إلى مجرد مشاريع تقنية مبعثرة لا تحقق التأزر المطلوب. كما أوضحت دراسة عبد الغني وآخرون (2023) أن ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات البنوك تمثل أهم توصيات دراستهم الميدانية، مما يدلّ على أن الفجوة الاستراتيجية لا تزال قائمة في كثير من المنظمات العربية.

البُعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية. تمثل البنية التحتية التقنية الأساس المادي والتقني الذي يُبنى عليه التحول الرقمي، وتشمل الشبكات والخوادم والمنصات السحابية والبرمجيات ونُظم البيانات والأمن السيبراني. وقد أكدت دراسة الأسرج وبسيوني (2022) أن البنية التحتية للتحول الرقمي تُعدّ بُعداً مستقلاً ومؤثراً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما أشار Guo & Xu (2021) إلى أن المنظمات تحتاج إلى الاستمرار في إدخال البرمجيات والأجهزة المتعلقة بحزم التقنيات الرقمية وضمان صيانتها وتحديثها المستمر لدعم رقمنة الأنشطة الأساسية، وأن أصول البيانات بوصفها أحد عوامل الإنتاج في العصر الرقمي تتطلب استثمارات في اقتنائها وإدارتها. وتؤكد دراسة Rha & Lee (2022) أن التقنيات الأساسية للرقمنة

كإنترنت الأشياء والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي تشكّل العمود الفقري للبنية التحتية الرقمية.

البُعد الثالث: القدرات البشرية الرقمية. يتضمن هذا البُعد التدريب على تكنولوجيا المعلومات وتوفر الموارد البشرية ذات المعرفة الرقمية وتطوير المهارات الرقمية. وقد حدّدت دراسة الأسرج وبسيوني (2022) ثلاثة مكونات فرعية لهذا البُعد هي: التدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذات المعرفة، والمهارات الرقمية. وأكدت دراسة عبد الغني وآخرون (2023) ضرورة تنمية الجدارات الرقمية للموارد البشرية لتقليص الفجوة بين المهارات الرقمية المطلوبة ومهارات العاملين الحالية، بل اعتبرت هذه الفجوة تحدياً محورياً أمام التحول الرقمي. كما أشارت دراسة Barba-Sánchez et al. (2024) إلى أن قدرات تقنية المعلومات لدى أعضاء المنظمة تلعب دوراً حاسماً في تشكيل التوجه الرقمي المؤسسي الذي يمهد بدوره للتحول الرقمي الفعلي.

البُعد الرابع: تحوّل العمليات التشغيلية. يتعلق هذا البُعد بإعادة هندسة العمليات الداخلية للمنظمة من خلال الأتمتة والرقمنة والتكامل الرقمي. وقد بيّنت دراسة Almashhadani & Bashayreh (2023) أن القدرة التشغيلية الرقمية تتعلق بقدرة المنظمة على دمج الرقمنة في استراتيجياتها وعملياتها التشغيلية بشكل فعال. ويتّسق ذلك مع ما أكده Guo & Xu (2021) من أن التحول الرقمي يحسّن العمليات التشغيلية عبر تقليل تكاليف المعاملات ورفع إنتاجية العمالة وتعظيم كفاءة الأصول وتحقيق التآزر في سلاسل الإمداد. وقد أوضحت دراسة الدنون (2022) أن التحول الرقمي في القطاع المصرفي يتجلى في تحوّل الخدمات المصرفية التقليدية إلى خدمات إلكترونية ورقمية تتيح للعملاء إنجاز معاملاتهم بوقت أقل وتكلفة أنسب.

البُعد الخامس: ابتكار نماذج الأعمال الرقمية. يمثّل هذا البُعد المستوى الأعلى والأكثر تأثيراً من التحول الرقمي، حيث لا يقتصر الأمر على تحسين العمليات القائمة بل يمتد إلى إعادة تصميم نموذج الأعمال ذاته. وقد أكد Verhoef et al. (2021) أن ابتكار نماذج الأعمال الرقمية يمثّل أحد الأركان الثلاثة للتحول الرقمي ويتضمن إعادة تعريف كيفية خلق القيمة وتسليمها والاستحواذ عليها. وبيّنت دراسة

Matarazzo et al. (2021) كيف أعادت المنشآت الصغيرة والمتوسطة الإيطالية تصميم نماذج أعمالها لتعزيز خلق القيمة للعملاء من خلال دمج القنوات الرقمية والتقليدية. كما أشارت دراسة Rha & Lee (2022) إلى أن تطوير نماذج الأعمال الجديدة والتحول الخدمي الرقمي يمثلان أحد أبرز التجمعات البحثية في أدبيات التحول الرقمي.

6.1.2 استراتيجيات التحول الرقمي

تتنوع الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات لتنفيذ التحول الرقمي وتختلف بحسب مستوى النضج الرقمي والموارد المتاحة والأهداف المستهدفة. وقد أوضح Verhoef et al. (2021) أن استراتيجيات النمو الرقمي تتضمن ثلاثة مسارات رئيسية: استراتيجية المنصات الرقمية التي تُتيح للمنظمة بناء منظومة تربط بين مختلف الأطراف وتُولد تأثيرات الشبكة، واستراتيجية النظام الإيكولوجي الرقمي التي تُتيح التعاون مع شركاء متنوعين لخلق قيمة مشتركة تتجاوز حدود المنظمة الواحدة، واستراتيجية التوسّع في البيانات التي تُحوّل البيانات المتراكمة إلى أصل استراتيجي يُولّد مصادر إيرادات جديدة.

وتقدّم دراسة Plekhanov, Franke & Netland (2023) رؤية مكتملة تفصل بين ثلاث طبقات استراتيجية للتحول الرقمي: طبقة الأنشطة الجوهرية التي تتعلق بتحويل العمليات الأساسية للمنظمة، وطبقة الأنشطة المحيطية التي تشمل الأنشطة الداعمة والمساندة، وطبقة البيئة الخارجية التي تتعلق بالعلاقات مع العملاء والشركاء والمنافسين. وتُفيد هذه المقاربة في فهم أن استراتيجية التحول الرقمي يجب أن تكون متعددة المستويات وأن التركيز على طبقة واحدة دون غيرها قد يُفضي إلى نتائج محدودة.

وفي السياق التطبيقي العربي، تشير دراسة حمادة (2022) إلى أن البنوك التجارية المصرية تتبنّى استراتيجيات تحول رقمي تركّز على تطوير قنوات الخدمة الرقمية وأنظمة الدفع الإلكتروني ونُظم المعلومات المحاسبية المحوسبة، وهي استراتيجيات ذات طابع تشغيلي أكثر منها تحويلي. وتؤكد دراسة شلبي وفرحات (2024) أن شركات الاتصالات المصرية تتبنّى استراتيجيات تحول تركّز على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء والتحول في قنوات التوزيع والتسويق الرقمي، مما يعكس توجّهاً نحو تحسين تجربة العميل كمحور استراتيجي أساسي.

7.1.2 متطلبات نجاح التحول الرقمي وتحدياته

لا يتحقق التحول الرقمي الناجح تلقائياً بمجرد تبني التقنيات الحديثة، بل يتطلب توافر مجموعة من المقومات والتعامل مع جملة من التحديات. فمن أبرز المتطلبات ما أشار إليه Guo & Xu (2021) من ضرورة موازنة الإدراك الإداري والثقافة التنظيمية مع متطلبات التحول، بما في ذلك إمكانية تغيير الإدارة العليا وإدخال مناصب تنفيذية جديدة كمنصب المدير الرقمي الأول. كما أكدت دراسة Shehadeh et al. (2023) أن القدرات الابتكارية تُعدّ شرطاً ضرورياً لتعزيز العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، بمعنى أن التحول الرقمي وحده لا يكفي ما لم يُصاحبه توجه ابتكاري مؤسسي. ومن التحديات الجوهرية ارتفاع تكاليف التكامل التنظيمي والفجوة في المهارات الرقمية ومقاومة التغيير والمخاطر السيبرانية والحاجة إلى التنسيق مع شركاء الأعمال (Guo & Xu, 2021; عبد الغني وآخرون، 2023). ويؤكد Usai et al. (2021) أن التقنيات الرقمية بذاتها قد لا تعزز الابتكار الجذري وأن تأثيرها الإيجابي مشروط بتضافرها مع أنشطة البحث والتطوير، مما يعني أن نجاح التحول يتوقف على منظومة متكاملة من العوامل التقنية والبشرية والتنظيمية.

المبحث الثاني: الأداء المالي والتنافسي (المتغير التابع)

1.2.2 تمهيد

يُشكّل الأداء المالي والتنافسي الغاية المحورية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال مختلف استراتيجياتها وممارساتها الإدارية، بما في ذلك التحول الرقمي. فالأداء المالي يعكس قدرة المنظمة على توليد الأرباح وتعظيم القيمة لأصحاب المصلحة، بينما يعكس الأداء التنافسي قدرتها على التفوق على منافسيها واستدامة هذا التفوق عبر الزمن. ويُعدّ الجمع بين هذين المتغيرين في إطار تحليلي واحد ضرورة بحثية، إذ أن التحول الرقمي قد يؤثر بشكل متباين على كل منهما من حيث الاتجاه والقوة والتوقيت، كما بيّنت دراسة Guo & Xu (2021) التي كشفت أن التأثير على الأداء التشغيلي يختلف جوهرياً عن التأثير على الأداء المالي الربحي. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم تأصيل نظري شامل للأداء المالي والتنافسي يتناول مفهومه وأهميته وأهدافه وأبعاده ومؤشرات قياسه والعوامل المؤثرة فيه واستراتيجيات تعزيزه في ضوء التحول الرقمي.

2.2.2 مفهوم الأداء المالي والتنافسي

يتضمن مفهوم الأداء المالي والتنافسي بُعدين مترابطين لكنهما متميزين مفاهيمياً. أما الأداء المالي فيُعرّف بأنه قدرة المنظمة على استثمار مواردها بكفاءة لتوليد الأرباح وتعظيم ثروة المساهمين، ويُقاس عادةً بمؤشرات كمية كمعدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية وربحية السهم ونسب السيولة والنشاط. (Guo & Xu, 2021) وقد ميّز Guo & Xu (2021) تمييزاً حاسماً بين الأداء التشغيلي الذي يعكس كفاءة العمليات الداخلية ويُقاس بالتكلفة الإجمالية للحصول على وحدة إيراد، والأداء المالي الربحي الذي يعكس النتائج النهائية لعمليات المنظمة ويُقاس بمؤشرات كمعدل العائد على الأصول. وأوضح أن هذا التمييز جوهري لأن التحول الرقمي يؤثر بشكل مختلف على كل منهما.

وعرّفت دراسة الدنون (2022) الأداء المالي في القطاع المصرفي بأنه المحصلة النهائية لقدرة البنك على تحقيق أكبر ربح مع مزيد من الحصة السوقية عن طريق تقديم خدمات ذات أداء متميز وبوقت أقل وتكلفة مناسبة. فيما أشارت دراسة شابو وزرفاوي (2024) إلى أن الأداء المالي يشمل ليس فقط المؤشرات

الكمية التقليدية بل أيضاً قدرة المؤسسة على التحكم في تغيرات السوق والتكيف معها بما يساعدها على تجنب المخاطر واستثمار الفرص الجديدة. وتوسّع دراسة الراشد وآخرون (2024) مفهوم الأداء المالي ليشمل مؤشرات الكفاءة التشغيلية والعائد على الاستثمار في البنية التحتية الرقمية.

أما الأداء التنافسي والميزة التنافسية فقد عرّفها دراسة (Shehadeh et al. (2023 بأنها القدرة على التفوق على المنافسين من خلال توظيف التقنيات الرقمية والقدرات الابتكارية والتوجه الريادي لتقديم قيمة متفوقة للعملاء. وعرّفت دراسة الأسرج وبسيوني (2022) استدامة الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على الحفاظ على تفوقها على منافسيها على المدى الطويل من خلال التطوير المستمر لقدراتها ومواردها، وربطتها بخمسة أبعاد للتحويل الرقمي. وصنّفت دراسة (Leão & da Silva (2021 مسارات تشكّل الميزة التنافسية الناتجة عن التحويل الرقمي في أربعة مسارات: الابتكار، والكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وإعادة تشكيل سلاسل القيمة العالمية.

ويرى الباحث أن الأداء المالي والتنافسي يمثلان وجهين لعملة واحدة في سياق التحويل الرقمي، إذ أن الأداء المالي القوي يعزز قدرة المنظمة على الاستثمار في التقنيات الرقمية مما يُقوّي ميزتها التنافسية، وفي الوقت ذاته فإن الميزة التنافسية المحققة عبر التحويل الرقمي تنعكس إيجاباً على الأداء المالي من خلال زيادة الإيرادات وخفض التكاليف وتحسين الكفاءة التشغيلية.

3.2.2 أهمية الأداء المالي والتنافسي

تنبع أهمية الأداء المالي والتنافسي من كونه يمثل المعيار الفاصل الذي يُحدّد مدى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والبقاء في السوق والنمو على المدى الطويل. وفي ظل التحوّلات الرقمية المتسارعة، تتعاظم أهمية هذا الأداء كمؤشر على مدى قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة الرقمية الجديدة واستثمار الفرص التي تُتيحها.

وتشير دراسة (Guo & Xu (2021 إلى أن أهمية الأداء المالي في سياق التحويل الرقمي تتجلى في:

❖ أنه يمثل المحك الأساسي الذي تعتمد عليه المنظمات في تقييم جدوى استثماراتها الرقمية واتخاذ قرار الاستمرار أو التوقف؛

❖ أن فهم العلاقة بين كثافة التحول الرقمي والأداء المالي يساعد المديرين في تحديد مستوى الاستثمار الأمل في الرقمنة وتوقيت العائد المنتظر؛

❖ أن التمييز بين الأداء التشغيلي والمالي يُمكن المنظمات من وضع أهداف واقعية لمراحل التحول المختلفة.

ويرى (Leão & da Silva (2021 أن أهمية الميزة التنافسية في العصر الرقمي تكمن في:

- ❖ أنها أصبحت مرهونة بقدرة المنظمة على الابتكار الرقمي المستمر وليس بالموارد التقليدية فحسب؛
- ❖ أن مصادر الميزة التنافسية تتغير بسرعة في ظل الرقمنة مما يجعل استدامتها أكثر صعوبة وأكثر أهمية في آنٍ واحد؛
- ❖ أن سلاسل القيمة العالمية تتعرض لإعادة تشكيل جذرية بفعل التحول الرقمي مما يفرض على المنظمات إعادة تقييم مواقعها التنافسية باستمرار.

وتؤكد دراسة (Shehadeh et al. (2023 أن أهمية تحقيق الميزة التنافسية تتزايد في قطاع الخدمات نظراً لأن هذا القطاع يواجه تحديات المنافسة المتزايدة والتحول نحو الخدمات الرقمية، وأن المنظمات الخدمية التي لا تتبنى التحول الرقمي ستفقد قدرتها التنافسية تدريجياً. وفي السياق العربي، أكدت دراسة الأسرج وبسيوني (2022) أن استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمدى تبنيها للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة. كما بيّنت دراسة شلبي وفرحات (2024) أهمية الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات المصري الذي يشهد منافسة شديدة وتحولات تقنية سريعة.

4.2.2 أهداف تحسين الأداء المالي والتنافسي

تتنوع الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تحسين أدائها المالي والتنافسي في ضوء التحول الرقمي، ويمكن تلخيص أبرز ما أشارت إليه الأدبيات فيما يلي:

يوضّح (Guo & Xu (2021) أن أهداف تحسين الأداء المالي عبر التحول الرقمي تشمل:

1. تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى من خلال خفض التكاليف وتحسين إنتاجية العوامل الإنتاجية كهدف فوري قابل للتحقيق في العام الأول؛
2. تحقيق ربحية متنامية على المدى المتوسط والطويل بعد تجاوز عتبة التحول التي تتشكّل عندها أوجه التآزر بين الوحدات الرقمية؛
3. بناء قاعدة أصول رقمية تُولّد عوائد مستدامة تعوّض تكاليف الاستثمار الأولية.

وتشير دراسة (Shehadeh et al. (2023 إلى أن أهداف تعزيز الأداء التنافسي تتضمن:

1. بناء ميزة تنافسية مستدامة تتجاوز المنافسة السعرية التقليدية نحو المنافسة على أساس السرعة وتجربة العميل والمرونة؛
2. تعزيز التوجه الريادي الذي يُمكن المنظمة من اقتناص الفرص الجديدة في البيئة الرقمية؛
3. تطوير القدرات الابتكارية التي تُعدّل وتُقوّي العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية.

وتضيف دراسة (Almashhadani & Bashayreh (2023 أن أهداف تحسين الأداء تشمل:

1. تعزيز تجربة العميل بوصفها مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية ومحركاً للأداء المالي؛
2. تحفيز الابتكار في تقنية المعلومات بما يُولّد منتجات وخدمات جديدة؛
3. تحقيق أداء شامل يجمع بين الجوانب المالية وغير المالية. وفي السياق العربي، تؤكد دراسة شابو وزرفاوي (2024) أن الهدف المحوري هو تمكين المؤسسات المالية من التكيف مع ديناميكيات السوق المتغيرة وتجنب المخاطر واستثمار الفرص لتحسين الأداء المالي الإجمالي.

5.2.2 أبعاد الأداء المالي والتنافسي

تم تحديد أبعاد الأداء المالي والتنافسي في هذه الدراسة بناءً على ما توصلت إليه دراسات Guo & Xu (2021) و Shehadeh et al. (2023) والدنون (2022) و Leão & da Silva (2021) والأسرج وبسيوني (2022) و Almashhadani & Bashayreh (2023)، حيث يتبين أن الأداء المالي والتنافسي يتكوّن من أربعة أبعاد رئيسية هي: الأداء التشغيلي، والأداء المالي الربحي، والميزة التنافسية، وخلق القيمة للعملاء.

البُعد الأول: الأداء التشغيلي. يُقصد به كفاءة العمليات الداخلية الأساسية للمنظمة من حيث القدرة على تقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية ورفع معدلات الاستجابة. وقد أوضح Guo & Xu (2021) أن الأداء التشغيلي يُقاس بنسبة التكاليف التشغيلية إلى الإيرادات ويعكس مدى قدرة المنظمة على الحصول على وحدة إيراد بأقل تكلفة ممكنة. ويتّسم هذا البُعد بأنه الأكثر تأثراً إيجابياً بالتحول الرقمي، حيث كشفت الدراسة أن التأثير الإيجابي يظهر مباشرة ويستمر لخمس سنوات على الأقل. وقد أكدت دراسة حمادة (2022) أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء التشغيلي للبنوك التجارية من خلال تسريع العمليات وتقليل الأخطاء البشرية وخفض تكاليف المعاملات. كما أشارت دراسة الراشد وآخرون (2024) إلى أن الكفاءة التشغيلية تُعدّ من أبرز مؤشرات الأداء المالي في القطاع المصرفي وأن تحسينها عبر التقنيات الرقمية ينعكس إيجاباً على مجمل النتائج المالية.

البُعد الثاني: الأداء المالي الربحي. يعكس هذا البُعد النتائج النهائية لعمليات المنظمة مقاسة بمؤشرات الربحية كمعدل العائد على الأصول ROA ومعدل العائد على حقوق الملكية ROE وربحية السهم EPS وهامش الربح التشغيلي. وقد بيّن Guo & Xu (2021) أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي الربحي ليست خطية بل تأخذ شكل حرف U، إذ يتأثر الأداء المالي سلباً في المراحل الأولى بسبب تكاليف التكامل ثم يتحسن بعد تجاوز عتبة معينة من كثافة التحول. وأوضحت دراسة الدنون (2022) أن الأداء المالي الربحي لبنك مصر شهد تحسناً مرتبطاً بالتحول الرقمي، فيما بيّنت دراسة شابو وزرفاوي (2024) أن الأداء المالي لمصرف الراجحي تحسّن خلال فترة التحول الرقمي 2017-2022 نتيجة تمكّنه من التكيف مع ديناميكيات السوق.

البُعد الثالث: الميزة التنافسية المستدامة. يتجاوز هذا البُعد النتائج المالية المباشرة ليشمل قدرة المنظمة على بناء مركز تنافسي متفوق والحفاظ عليه على المدى الطويل. وقد أوضحت دراسة Shehadeh et al. (2023) أن الميزة التنافسية في العصر الرقمي تتشكّل من خلال تفاعل ثلاثة عوامل: التحول الرقمي كقدرة ديناميكية، والتوجه الريادي كوسيط، والقدرات الابتكارية كمُعَدِّل. وبيّنت دراسة الأسرج وبسيوني (2022) أن استدامة الميزة التنافسية ترتبط معنوياً وإيجابياً بكل بُعد من أبعاد التحول الرقمي الخمسة بشكل منفرد، مما يؤكد أن الميزة التنافسية المستدامة تتطلب تحولاً شاملاً وليس جزئياً. كما أكدت دراسة شلي وفرحات (2024) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات المصري، وصنّفت دراسة Leão & da Silva (2021) أربعة مسارات لتأثير التحول الرقمي على تنافسية المنظمات هي الابتكار والكفاءة وخفض التكاليف وإعادة تشكيل سلاسل القيمة.

البُعد الرابع: خلق القيمة للعملاء. يمثّل هذا البُعد المحور الذي يربط بين الأداء المالي والتنافسي، إذ أن خلق قيمة متفوقة للعملاء يُعدّ المصدر الرئيسي لكلٍّ من الإيرادات والميزة التنافسية. وقد أوضحت دراسة Matarazzo et al. (2021) كيف أعاد التحول الرقمي تشكيل عملية خلق القيمة للعملاء في المنشآت الصغيرة والمتوسطة الإيطالية من خلال بناء قدرات ديناميكية رقمية مكّنتها من دمج القنوات الرقمية والتقليدية وتقديم تجربة عملاء متكاملة ومخصّصة. كما أشارت دراسة Almashhadani & Bashayreh (2023) إلى أن تحسين تجربة العميل يُعدّ أحد أبرز المسارات التي يؤثر من خلالها التحول الرقمي على أداء المنظمة، وأن المنظمات التي تنجح في تقديم تجربة عملاء رقمية متميزة تحقق مستويات أعلى من الرضا والولاء والربحية. وتؤكد دراسة Verhoef et al. (2021) أن تحول تجربة العميل يمثّل أحد الأركان الثلاثة الأساسية للتحول الرقمي وأنه يتطلب الانتقال من المقاربة التقليدية إلى مقاربة تضع العميل في صدارة الأولويات.

6.2.2 استراتيجيات تعزيز الأداء المالي والتنافسي في ضوء التحول الرقمي

تتعدد الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمات اعتمادها لتعزيز أدائها المالي والتنافسي في ظل التحول الرقمي. وتشمل أولى هذه الاستراتيجيات ما أشار إليه Guo & Xu (2021) من ضرورة تبني مقاربة تدريجية في التحول الرقمي تبدأ بتحسين العمليات التشغيلية لتحقيق عوائد سريعة ثم تنتقل إلى ابتكار نماذج الأعمال لتحقيق عوائد مالية أكبر على المدى المتوسط، مع الأخذ بعين الاعتبار أن العائد المالي الربحي يتطلب فترة من سنتين إلى أربع سنوات. وتتمثل الاستراتيجية الثانية في بناء منظومة متكاملة من القدرات الديناميكية الرقمية كما أوضحت دراسة Matarazzo et al. (2021)، حيث أن القدرات الاستشعارية والاقتناصية وإعادة التشكيل هي التي تُمكن المنظمة من تحويل الاستثمارات الرقمية إلى أداء متفوق.

وتتمثل الاستراتيجية الثالثة في تعزيز التوجه الريادي والقدرات الابتكارية كمتطلبات مصاحبة للتحول الرقمي كما بيّنت دراسة Shehadeh et al. (2023)، إذ أن القدرات الابتكارية تُقوّي العلاقة بين التحول والميزة التنافسية والتوجه الريادي يُوجّه التحول نحو اقتناص الفرص الرقمية الجديدة. كما تبرز استراتيجية الاستثمار في رأس المال البشري الرقمي كما أكدت دراسة عبد الغني وآخرون (2023) ودراسة الأسرج وبسيوني (2022)، حيث أن تنمية الجدارات الرقمية للعاملين تُعدّ شرطاً لا غنى عنه لترجمة التحول الرقمي إلى نتائج أداء ملموسة.

7.2.2 العوامل المؤثرة في علاقة التحول الرقمي بالأداء المالي والتنافسي

تتأثر العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي والتنافسي بجملة من العوامل الوسيطة والمعدّلة التي تُشكّل الطابع المركّب لهذه العلاقة. فمن العوامل المعدّلة البيئية، كشف Guo & Xu (2021) أن السياسات الحكومية الداعمة والانتماء القطاعي (صناعات عالية التقنية مقابل منخفضة التقنية) يُعدّلان قوة وطبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والأداء، فالعلاقة المنحنية (U-shaped) بين التحول والأداء المالي لا تظهر إلا في ظروف مواتية كاليئات ذات السياسات الداعمة والصناعات ذات القدرات الابتكارية القوية.

ومن العوامل الوسيطة التنظيمية، أوضحت دراسة (Barba-Sánchez et al. (2024 أن التوجه الرقمي Digital Orientation يتوسط العلاقة بين قدرات تقنية المعلومات والأداء المؤسسي عبر التحول الرقمي، مما يعني أن القدرات التقنية لا تنتقل تلقائياً إلى أداء أفضل بل تمر عبر مرحلة وسيطة من التوجه الاستراتيجي الرقمي. كما بينت دراسة (Almashhadani & Bashayreh (2023 أن تجربة العميل والابتكار في تقنية المعلومات يمثلان مسارين وسيطين حاسمين. وأكدت دراسة (Usai et al. (2021 أن التقنيات الرقمية بذاتها قد لا تؤثر في أداء الابتكار ما لم تقترن بأنشطة البحث والتطوير الداخلية والمفتوحة، مما يعزز فهمنا بأن الأداء المتفوق ينتج عن تضافر عوامل متعددة وليس عن التقنية وحدها.

وفي السياق العربي، أشارت دراسة الأسرج وبسيوني (2022) إلى أن كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي يؤثر بشكل منفرد على استدامة الميزة التنافسية لكن التأثير الأقوى يتحقق عند تضافر جميع الأبعاد معاً، وهو ما يشير إلى أثر التكامل بين الأبعاد كمعدّل للعلاقة. كما أوضحت دراسة الجعافرة (2023) في سياق البنوك الأردنية أن حجم البنك وطبيعة خدماته تمثل عوامل مؤثرة في مدى انعكاس التحول الرقمي على الأداء المالي. وتُسهم هذه النتائج مجتمعة في تأكيد أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي والتنافسي ليست علاقة مباشرة وبسيطة بل هي علاقة مركّبة ومشروطة بتوافر مجموعة من المقومات التنظيمية والبيئية والاستراتيجية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق منه تطبيقياً.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعدّ الفصل المنهجي الركيزة الإجرائية التي تُترجم الإطار النظري إلى خطوات بحثية قابلة للقياس والتحقق، إذ يتناول المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات وأبعادها، فضلاً عن اختبارات الصدق والثبات ومصفوفة الارتباط، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في التحليل. وقد حرص الباحث على اختيار الإجراءات المنهجية التي تتسق مع طبيعة المتغيرات المدروسة — التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً متعدد الأبعاد، والأداء المالي والتنافسي بوصفه متغيراً تابعاً أحادي المحور — بما يضمن الدقة والموضوعية في الوصول إلى نتائج ذات دلالة علمية وعملية.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمةً للبحوث التي تسعى إلى وصف ظاهرة ما وتحليل العلاقات بين متغيراتها دون التدخل فيها تجريبياً. ويتسق هذا الاختيار مع ما انتهت إليه دراسة عبد الغني وآخرين (2023) التي وظّفت المنهج الوصفي التحليلي في قياس أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في القطاع المصرفي المصري، وكذلك دراسة شابو وزرقاوي (2024) التي اعتمدت المنهج ذاته في تحليل دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية. كما يُعزّز هذا التوجه ما أكده Plekhanov et al. (2023) من أن الدراسات الوصفية التحليلية تُمثّل الحصة الأكبر في أدبيات التحول الرقمي نظراً لقدرتها على رصد الأنماط والعلاقات السببية في بيئات الأعمال المعقدة.

ويتضمن هذا المنهج شقين متكاملين: شقاً نظرياً يقوم على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار المفاهيمي، وشقاً ميدانياً يعتمد على جمع البيانات الأولية من خلال استبانة مُصمّمة خصيصاً لقياس أبعاد التحول الرقمي وأثرها على الأداء المالي والتنافسي.

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

1. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) في المؤسسات المصرفية المصرية العاملة في نطاق القاهرة الكبرى، والبالغ عددها وفقاً لبيانات البنك المركزي المصري (38) بنكاً تجارياً وحكومياً وخاصاً واستثمارياً. وقد وقع الاختيار على القطاع المصرفي تحديداً لكونه من أكثر القطاعات تبنياً لمشروعات التحول الرقمي في المنطقة العربية، وهو ما أكدته دراسة الدنون (2022) ودراسة الجعافرة (2023) في السياق الأردني.

2. عينة الدراسة

اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف المستويات الإدارية والتخصصات الوظيفية. وقد تم توزيع (420) استبانة على العاملين في (12) بنكاً تم اختيارها عشوائياً من مجتمع الدراسة، واستُرد منها (387) استبانة، استُبعدت (15) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو عدم جدية الإجابة، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (372) استبانة، بنسبة استرداد صالحة قدرها (88.6%)، وهي نسبة مقبولة إحصائياً وتُفوق الحد الأدنى المطلوب وفقاً لمعادلة الحجم المناسب للعينة.

4.3 أداة الدراسة (الاستبانة)

صُممت استبانة الدراسة بالاستناد إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وتتكون من ثلاثة أقسام رئيسية:

- ❖ القسم الأول: البيانات الديموغرافية (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري).
- ❖ القسم الثاني: محاور المتغير المستقل — التحول الرقمي، ويتضمن خمسة أبعاد، يضم كل بُعد (4) فقرات، بإجمالي (20) فقرة، على النحو التالي:

الجدول (1) محاور المتغير المستقل — التحول الرقمي

البُعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
البُعد الأول: الاستراتيجية الرقمية	1 – 4	4
البُعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية	5 – 8	4
البُعد الثالث: القدرات البشرية الرقمية	9 – 12	4
البُعد الرابع: التحول في العمليات التشغيلية	13 – 16	4
البُعد الخامس: الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي	17 – 20	4
إجمالي فقرات المتغير المستقل	1 – 20	20

❖ القسم الثالث: المتغير التابع — الأداء المالي والتنافسي، وهو محور أحادي يتضمن (12) فقرة تغطي

مؤشرات الأداء المالي (الربحية، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، كفاءة التشغيل)

ومؤشرات الأداء التنافسي (الحصة السوقية، رضا العملاء، الابتكار، التميز في الخدمة

الجدول (2) القسم الثالث: المتغير التابع — الأداء المالي والتنافسي

المحور	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
الأداء المالي والتنافسي (محور أحادي)	21 – 32	12

إجمالي فقرات الاستبانة: (32) فقرة، تُقاس جميعها بمقياس ليكرت الخماسي (1 = غير موافق

بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة).

5.3 صدق أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من (7) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة الأعمال ونظم المعلومات الإدارية، وذلك للتحقق من وضوح الصياغة اللغوية، ومدى انتماء كل فقرة للبُعد الذي تنتمي إليه، وملاءمة المقياس المستخدم. وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، حيث أُعيدت صياغة (4) فقرات، ودُمجت فقرتان، واستُبدلت فقرة واحدة، ليستقر المقياس في صورته النهائية على (32) فقرة.

2. الصدق البنائي (صدق المحاور)

حُسب معامل ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بُعد والدرجة الكلية للمقياس:

الجدول (3) الصدق البنائي (صدق المحاور)

المحور/ البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
الاستراتيجية الرقمية	0.864	0.000**
البنية التحتية التكنولوجية	0.879	0.000**
القدرات البشرية الرقمية	0.851	0.000**
التحول في العمليات التشغيلية	0.892	0.000**
الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي	0.868	0.000**
الأداء المالي والتنافسي	0.907	0.000**

جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) ، مما يدل على أن البنية

الداخلية للمقياس متماسكة ومتراصة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

قيس ثبات الاستبانة بطريقتين:

الجدول (4) معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

المحور/ البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستراتيجية الرقمية	4	0.874
البنية التحتية التكنولوجية	4	0.891
القدرات البشرية الرقمية	4	0.863
التحول في العمليات التشغيلية	4	0.886
الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي	4	0.872
إجمالي المتغير المستقل (التحول الرقمي)	20	0.937
الأداء المالي والتنافسي	12	0.921
الاستبانة ككل	32	0.948

الجدول (5) معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half)

المحور	معامل سبيرمان براون	معامل غوتمان
التحول الرقمي (20 فقرة)	0.914	0.911
الأداء المالي والتنافسي (12 فقرة)	0.898	0.895
الاستبانة ككل (32 فقرة)	0.926	0.923

تتجاوز جميع معاملات الثبات الحد المقبول أكاديمياً (0.70)، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع

بدرجة عالية من الاستقرار والاتساق الداخلي، ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

يعرض الجدول التالي مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الأداء المالي والتنافسي)، وذلك للكشف عن طبيعة العلاقات الثنائية واتجاهها وقوتها قبل إجراء تحليل الانحدار:

الجدول (6) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

الأداء المالي والتنافسي	الابتكار الرقمي	العمليات التشغيلية	القدرات البشرية	البنية التحتية	الاستراتيجية الرقمية	
					1.000	الاستراتيجية الرقمية
				1.000	0.643**	البنية التحتية
			1.000	0.621**	0.587**	القدرات البشرية
		1.000	0.658**	0.674**	0.612**	العمليات التشغيلية
	1.000	0.647**	0.572**	0.631**	0.598**	الابتكار الرقمي
1.000	0.706**	0.752**	0.691**	0.738**	0.714**	الأداء المالي والتنافسي

**دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$)

قراءة تحليلية للمصفوفة

تكشف مصفوفة الارتباط عن عدة مؤشرات جوهرية ذات أهمية منهجية. فمن ناحية، تتراوح معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل فيما بينها من (0.572) إلى (0.674)، وهي قيم تدل على وجود

ارتباطات موجبة متوسطة إلى قوية بين الأبعاد، مما يعكس تكامل مكونات التحول الرقمي دون وصولها إلى حد التعدد الخطي المفرط (Multicollinearity) الذي يُعيق تحليل الانحدار — إذ لم يتجاوز أيٌّ منها الحد الحرج (0.80) الذي اقترحه Hair et al. ومن ناحية أخرى، تتراوح معاملات ارتباط الأبعاد الخمسة بالمتغير التابع من (0.691) إلى (0.752)، وهي قيم مرتفعة وموجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُشير إلى أن جميع أبعاد التحول الرقمي ترتبط بعلاقة طردية قوية مع الأداء المالي والتنافسي.

ويُلاحظ أن بُعد التحول في العمليات التشغيلية حقق أعلى معامل ارتباط بالمتغير التابع (0.752)، يليه بُعد البنية التحتية التكنولوجية (0.738)، ثم الاستراتيجية الرقمية (0.714)، فالابتكار في نموذج الأعمال الرقمي (0.706)، وأخيراً القدرات البشرية الرقمية (0.691) وتتسق هذه النتائج مع ما أشارت إليه دراسة الأسرج وبسيوني (2022) من أن البنية التحتية والمهارات الرقمية تُشكّلان ركائز جوهرية للتحول الرقمي الفعّال، وما أكدته Barba-Sánchez et al. (2024) من أن القدرات التكنولوجية تتوسط العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V.26) في تحليل بيانات الدراسة، وقد تضمنت الأساليب الإحصائية المستخدمة ما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري) وعرض توزيعها في جداول وأشكال بيانية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على كل فقرة وكل بُعد والمقياس ككل، وترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية من وجهة نظر المبحوثين.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وقياس العلاقات الثنائية بين متغيرات الدراسة وبناء مصفوفة الارتباط.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي لمحاوَر الاستبانة وأبعادها والمقياس ككل.
- معامل التجزئة النصفية (Split-Half) بتصحيح سبيرمان براون وغوتمان: كأسلوب تكميلي لتأكيد ثبات الأداة بطريقة مستقلة عن ألفا كرونباخ.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً إجمالياً على الأداء المالي والتنافسي.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد التحول الرقمي الخمسة على المتغير التابع، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد والإسهام النسبي في تفسير التباين.
- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التحمل (Tolerance) للكشف عن مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة وضمان سلامة نموذج الانحدار.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يُمثل هذا الفصل الحلقة المحورية التي تربط بين الإطار النظري والمنهجي من جهة، والنتائج والتوصيات من جهة أخرى، إذ يتناول العرض التفصيلي لتحليل البيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة البالغة (372) مفردة من العاملين في القطاع المصرفي المصري. ويتضمن الفصل ثلاثة محاور رئيسية: أولها تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وثانيها التحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (الأداء المالي والتنافسي)، وثالثها اختبار فرضيات الدراسة باستخدام أساليب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وقد اعتمد في تفسير المتوسطات الحسابية المعيار التالي وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، ومن (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، ومن (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

2.4 تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجدول (7) التوزيع وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	218	58.6%
أنثى	154	41.4%
الإجمالي	372	100%

تُشير بيانات الجدول إلى أن الذكور يُشكّلون الغالبية من أفراد العينة بنسبة (58.6%)، في حين بلغت نسبة الإناث (41.4%) ويعكس هذا التوزيع الطبيعة الهيكلية للقطاع المصرفي المصري الذي يشهد تمثيلاً متزايداً للمرأة في المستويات الإدارية المختلفة، وإن ظلّ التوازن لصالح الذكور في المستويات القيادية العليا.

الجدول (8) التوزيع وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم / معهد عالٍ	42	11.3%
بكالوريوس / ليسانس	214	57.5%
ماجستير	82	22.0%
دكتوراه	34	9.1%
الإجمالي	372	100%

تُبيّن البيانات أن حملة درجة البكالوريوس يُمثّلون النسبة الأكبر (57.5%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (22.0%)، ثم حملة الدبلوم (11.3%)، وأخيراً حملة الدكتوراه (9.1%). ويدل ارتفاع نسبة حملة الشهادات العليا (ماجستير ودكتوراه مجتمعتين = 31.1%) على أن عينة الدراسة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع يُعزّز من قدرتها على استيعاب أبعاد التحول الرقمي وتقييم أثره على الأداء المؤسسي.

الجدول (9) التوزيع وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	68	18.3%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	121	32.5%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	108	29.0%
15 سنة فأكثر	75	20.2%
الإجمالي	372	100%

يتضح أن الشريحة الأكبر من أفراد العينة تمتلك خبرة تتراوح بين (5) و(10) سنوات بنسبة (32.5%)، تليها شريحة (10-15) سنة بنسبة (29.0%). ويُعدّ تنوع سنوات الخبرة ميزة منهجية تُتيح رصد تصورات مختلفة حول أثر التحول الرقمي بحسب العمق المهني والخبرة المتراكمة.

الجدول (10) التوزيع وفقاً للمستوى الإداري

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الإداري
17.2%	64	إدارة عليا
39.8%	148	إدارة وسطى
43.0%	160	إدارة تنفيذية
100%	372	الإجمالي

يُلاحظ أن الإدارة التنفيذية تستحوذ على النسبة الأعلى (43.0%)، تليها الإدارة الوسطى (39.8%)، ثم الإدارة العليا (17.2%) ويُساهم هذا التوزيع في إثراء البيانات بتصورات متعددة الزوايا، إذ تُمثّل الإدارة العليا الرؤية الاستراتيجية للتحويل الرقمي، بينما تعكس الإدارة الوسطى والتنفيذية واقع التطبيق الفعلي على أرض الميدان.

3.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المحور الأول: المتغير المستقل — التحويل الرقمي

➤ البُعد الأول: الاستراتيجية الرقمية

الجدول (11) التحليل الوصفي لـ البُعد الأول: الاستراتيجية الرقمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة للتحويل الرقمي مرتبطة بأهدافها العامة	3.94	0.873	2	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
2	تتضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مبادرات رقمية محددة بجداول زمنية ومؤشرات أداء قابلة للقياس	3.78	0.921	3	مرتفع
3	تدعم الإدارة العليا مشروعات التحول الرقمي وتخصص لها الموارد المالية والبشرية الكافية	4.12	0.804	1	مرتفع
4	تُراجع المؤسسة استراتيجيتها الرقمية دورياً في ضوء المستجدات التكنولوجية والتنافسية	3.71	0.958	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.89	0.712		مرتفع

تُظهر نتائج التحليل الوصفي أن بُعد الاستراتيجية الرقمية حصل على متوسط حسابي عام قدره (3.89) بانحراف معياري (0.712)، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراك العاملين في القطاع المصرفي لوجود توجه استراتيجي واضح نحو التحول الرقمي. وقد جاءت الفقرة (3) المتعلقة بدعم الإدارة العليا لمشروعات التحول الرقمي في المرتبة الأولى بمتوسط (4.12)، مما يدل على أن الالتزام القيادي يُمثل ركيزة محورية في البنوك المصرية. في حين حلت الفقرة (4) الخاصة بالمراجعة الدورية للاستراتيجية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71)، مما يُشير إلى أن ثمة مجالاً لتعزيز المرونة الاستراتيجية في مواجهة التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

➤ البُعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية

الجدول (12) التحليل الوصفي لـ البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
5	تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية متطورة تشمل شبكات اتصال عالية السرعة وأنظمة حوسبة سحابية	4.08	0.837	1	مرتفع
6	تتوفر أنظمة حماية وأمن سيبراني متقدمة لحماية البيانات والمعاملات الرقمية	3.96	0.869	2	مرتفع
7	تتكامل الأنظمة التكنولوجية المختلفة داخل المؤسسة مع بعضها البعض بشكل يضمن تدفق البيانات بسلاسة	3.74	0.943	4	مرتفع
8	تُحدّث المؤسسة بنيتها التحتية التكنولوجية باستمرار لمواكبة التطورات الرقمية العالمية	3.82	0.901	3	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.90	0.726		مرتفع

حقق بُعد البنية التحتية التكنولوجية متوسطاً حسابياً عاماً قدره (3.90)، وهو أعلى متوسط بين أبعاد التحول الرقمي الخمسة. وتصدّرت الفقرة (5) المتعلقة بامتلاك بنية تحتية متطورة المرتبة الأولى بمتوسط (4.08)، وهو ما يتسق مع الاستثمارات الضخمة التي ضخّتها البنوك المصرية في مشروعات التحول الرقمي خلال السنوات الأخيرة. غير أن الفقرة (7) الخاصة بتكامل الأنظمة جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.74)، مما يُنبّه إلى تحدّي جوهري يتعلق بالتكامل البيئي بين الأنظمة المختلفة.

➤ البُعد الثالث: القدرات البشرية الرقمية

الجدول (13) التحليل الوصفي لـ البُعد الثالث: القدرات البشرية الرقمية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	توفر المؤسسة برامج تدريب مستمرة لتطوير المهارات الرقمية للعاملين في جميع المستويات الإدارية	3.68	0.974	4	مرتفع
10	تستقطب المؤسسة كفاءات بشرية متخصصة في مجالات التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات	3.81	0.912	2	مرتفع
11	تُشجّع المؤسسة ثقافة التعلم الرقمي المستمر وتبادل المعرفة التكنولوجية بين الأقسام المختلفة	3.72	0.948	3	مرتفع
12	يمتلك العاملون القدرة على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة بكفاءة في إنجاز مهامهم اليومية	3.86	0.883	1	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.77	0.748		مرتفع

سجّل بُعد القدرات البشرية الرقمية متوسطاً عاماً قدره (3.77)، وهو أدنى متوسط بين الأبعاد الخمسة رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع. وتصدّرت الفقرة (12) الخاصة بكفاءة العاملين في استخدام التقنيات المرتبة الأولى بمتوسط (3.86)، بينما حلّت الفقرة (9) المتعلقة ببرامج التدريب المستمر في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.68). ويُشير هذا التفاوت إلى أن القدرات الفردية للعاملين قد تتقدم على البرامج

المؤسسية المنظمة، مما يستوجب مزيداً من الاستثمار في التدريب والتأهيل الرقمي المنهجي، وهو ما أكدّه الأسرج وبسيوني (2022) من أن التدريب على تقنية المعلومات والمهارات الرقمية يُعدّ من أبعاد التحول الرقمي الحاسمة.

➤ البُعد الرابع: التحول في العمليات التشغيلية

الجدول (14) التحليل الوصفي لـ البُعد الرابع: التحول في العمليات التشغيلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	أسهمت التقنيات الرقمية في أتمتة العمليات التشغيلية وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية	4.14	0.798	1	مرتفع
14	تُستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تحسين عمليات اتخاذ القرار التشغيلي	3.79	0.932	3	مرتفع
15	أدّى التحول الرقمي إلى تسريع إنجاز المعاملات المصرفية وتقليل زمن الاستجابة للعملاء	4.06	0.841	2	مرتفع
16	تُتيح المنصات الرقمية للمؤسسة تقديم خدمات مصرفية متكاملة على مدار الساعة دون قيود مكانية	3.72	0.963	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.93	0.704		مرتفع

حقق بُعد التحول في العمليات التشغيلية أعلى متوسط حسابي عام بين جميع الأبعاد بقيمة (3.93)، مما يعكس الأثر الملموس والمباشر للتقنيات الرقمية على العمليات اليومية في القطاع المصرفي.

وتصدّرت الفقرة (13) المتعلقة بأتمتة العمليات المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع بلغ (4.14)، وهو ما يتوافق مع التوجه العام نحو رقمنة الإجراءات وتقليص البيروقراطية. في المقابل، جاءت الفقرة (16) الخاصة بالخدمات المصرفية الشاملة عبر المنصات الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.72)، مما قد يعكس تحديات تتعلق بالبنية التحتية أو الثقة الرقمية لدى بعض شرائح العملاء.

➤ البُعد الخامس: الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي

الجدول (15) التحليل الوصفي لـ البُعد الخامس: الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	تسعى المؤسسة إلى تطوير منتجات وخدمات مصرفية رقمية مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتغيرة	3.91	0.867	1	مرتفع
18	تعتمد المؤسسة على الشراكات الاستراتيجية مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) لتعزيز عروضها الرقمية	3.69	0.954	4	مرتفع
19	توظّف المؤسسة نماذج أعمال رقمية جديدة لخلق مصادر إيرادات إضافية وتنويع محفظة خدماتها	3.76	0.927	3	مرتفع
20	تستثمر المؤسسة في البحث والتطوير الرقمي لاستباق التحولات السوقية واستكشاف فرص النمو الرقمي	3.83	0.894	2	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.80	0.738		مرتفع

بلغ المتوسط العام لبُعد الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي (3.80) بمستوى مرتفع. وتصدّرت الفقرة (17) الخاصة بتطوير منتجات مصرفية رقمية مبتكرة بمتوسط (3.91)، في حين جاءت الفقرة (18) المتعلقة بالشراكات مع شركات التكنولوجيا المالية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.69). ويُشير ذلك إلى أن البنوك المصرية لا تزال في مراحل مبكرة نسبياً فيما يخص الانفتاح على المنظومة البيئية الرقمية الخارجية، وهو ما نبّه إليه Plekhanov et al. (2023) من أن التحول الرقمي المتقدم يتطلب الانتقال من حدود المؤسسة إلى منظومات بيئية رقمية متشابكة.

الجدول (16) ملخص التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	التحول في العمليات التشغيلية	3.93	0.704	مرتفع
2	البنية التحتية التكنولوجية	3.90	0.726	مرتفع
3	الاستراتيجية الرقمية	3.89	0.712	مرتفع
4	الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي	3.80	0.738	مرتفع
5	القدرات البشرية الرقمية	3.77	0.748	مرتفع
	المتوسط العام للتحول الرقمي	3.86	0.659	مرتفع

يتبيّن من الجدول التلخيصي أن المتوسط العام للتحول الرقمي بلغ (3.86) بمستوى مرتفع، مما يعكس تصوراً إيجابياً لدى العاملين في القطاع المصرفي المصري تجاه مستوى التحول الرقمي في مؤسساتهم. وقد تصدّر بُعد التحول في العمليات التشغيلية بمتوسط (3.93)، وهو أمر منطقي باعتبار أن الأتمتة وتسريع الإجراءات يُمثّلان المظهر الأكثر وضوحاً وتأثيراً مباشراً في بيئة العمل اليومية. في المقابل، جاء بُعد القدرات البشرية الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.77)، مما يُشير إلى أن الفجوة الرقمية في المهارات البشرية لا تزال تُمثّل تحدياً يستلزم مزيداً من الاهتمام.

المحور الثاني: المتغير التابع — الأداء المالي والتنافسي

الجدول (17) التحليل الوصفي للمتغير التابع — الأداء المالي والتنافسي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
21	أسهم التحول الرقمي في تحسين معدل العائد على الأصول (ROA) في المؤسسة	3.82	0.908	6	مرتفع
22	أدى تبني التقنيات الرقمية إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)	3.76	0.934	8	مرتفع
23	ساعدت الحلول الرقمية في تخفيض التكاليف التشغيلية وتحسين هامش الربحية	4.03	0.832	2	مرتفع
24	أسهمت الخدمات المصرفية الرقمية في تنوع مصادر الإيرادات وزيادة الدخل من الرسوم والعمولات	3.87	0.876	5	مرتفع
25	أدى التحول الرقمي إلى تعزيز كفاءة إدارة المخاطر المالية والحد من الخسائر التشغيلية	3.79	0.918	7	مرتفع
26	حسن التحول الرقمي من الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين	3.91	0.858	4	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
27	أسهمت التقنيات الرقمية في رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة	4.11	0.796	1	مرتفع
28	منح التحول الرقمي المؤسسة قدرة أعلى على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء	3.98	0.847	3	مرتفع
29	عزز التحول الرقمي قدرة المؤسسة على تقديم خدمات مصرفية متميزة يصعب على المنافسين تقليدها	3.74	0.952	9	مرتفع
30	أدى تبني الابتكار الرقمي إلى تحسين مؤشرات الإنتاجية الكلية للمؤسسة	3.88	0.871	5	مرتفع
31	ساعد التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير المالية ودقة المعلومات المقدمة لأصحاب المصلحة	3.93	0.862	4	مرتفع
32	أسهم التحول الرقمي في بناء ميزة تنافسية مستدامة تضمن للمؤسسة التفوق على المدى الطويل	3.71	0.967	10	مرتفع
	المتوسط العام للأداء المالي والتنافسي	3.88	0.694		مرتفع

يكشف التحليل الوصفي أن المتوسط العام للأداء المالي والتنافسي بلغ (3.88) بمستوى مرتفع،

مما يدل على إدراك العاملين لوجود أثر إيجابي ملموس للتحول الرقمي على مؤشرات الأداء المؤسسي.

وتصدّرت الفقرة (27) المتعلقة برفع مستوى رضا العملاء وتعزيز ولائهم المرتبة الأولى بمتوسط (4.11)، مما

يؤكد أن التحول الرقمي يُحقّق أعلى عوائده من خلال تحسين تجربة العميل. تلّمها الفقرة (23) الخاصة بتخفيض التكاليف التشغيلية بمتوسط (4.03). في المقابل، جاءت الفقرة (32) المتعلقة ببناء ميزة تنافسية مستدامة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71)، مما قد يعكس إدراك المبحوثين أن استدامة الميزة التنافسية تتطلب جهوداً مستمرة تتجاوز مجرد تبني التكنولوجيا.

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبارات المتطلبات الأساسية لتحليل الانحدار قبل الشروع في اختبار الفرضيات، تم التحقق من الافتراضات الأساسية لتحليل الانحدار:

الجدول (18) اختبار التوزيع الطبيعي: (Kolmogorov-Smirnov)

المتغير	قيمة K-S	مستوى الدلالة	القرار
التحول الرقمي (إجمالي)	1.183	0.122	يتبع التوزيع الطبيعي
الأداء المالي والتنافسي	1.074	0.198	يتبع التوزيع الطبيعي

الجدول (19) اختبار التعدد الخطي: (Multicollinearity)

البُعد	معامل التحمّل (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
الاستراتيجية الرقمية	0.487	2.053
البنية التحتية التكنولوجية	0.431	2.320
القدرات البشرية الرقمية	0.512	1.953
التحول في العمليات التشغيلية	0.396	2.525
الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي	0.464	2.155

جميع قيم VIF أقل من (5)، وجميع قيم Tolerance أكبر من (0.20)، مما يؤكد عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة وصلاحيّة البيانات لتحليل الانحدار المتعدد.

➤ الفرضية الرئيسية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة (الاستراتيجية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية، القدرات البشرية الرقمية، التحويل في العمليات التشغيلية، الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي) على الأداء المالي والتنافسي في القطاع المصرفي المصري."

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد التحويل الرقمي (كعوامل مستقلة) على الأداء المالي والتنافسي (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد التحويل الرقمي على الأداء المالي والتنافسي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	معامل بيتا المعياري (β)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.423	—	2.874	0.004**
الاستراتيجية الرقمية	0.186	0.172	3.941	0.000**
البنية التحتية التكنولوجية	0.214	0.203	4.528	0.000**
القدرات البشرية الرقمية	0.153	0.141	3.367	0.001**
التحويل في العمليات التشغيلية	0.247	0.234	5.106	0.000**
الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي	0.178	0.168	3.812	0.000**
معامل الارتباط R =	معامل التحديد $R^2 = 0.717$			
				0.847

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	معامل بيتا المعياري (β)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
معامل التحديد المعدّل Adj. R ² = 0.713	قيمة الاختبار F = 185.634		القيمة الاحتمالية 0.000 =	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد التحول الرقمي كمتغيرات مستقلة والأداء المالي والتنافسي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.717)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (71.7%) من التباين في الأداء المالي والتنافسي للبنوك المصرية يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الخمسة للتحول الرقمي مجتمعة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (28.3%) إلى عوامل أخرى لم تتضمنها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.847$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة اختبار ($F = 185.634$) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التحول في العمليات التشغيلية" هو الأكثر تأثيراً على الأداء المالي والتنافسي، حيث بلغ معامل الانحدار المعياري ($\beta = 0.234$) بقيمة ($T = 5.106$) ودلالة معنوية ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك أن أتمتة العمليات وتحسين كفاءتها الرقمية ينعكس بشكل مباشر وجوهري على مؤشرات الأداء المالي والتنافسي، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه Verhoef et al. (2021) من أن التحول في الأنشطة الجوهرية للمؤسسة يُمثل المستوى الأعمق للتحول الرقمي.

يليه بُعد "البنية التحتية التكنولوجية" بمعامل ($\beta = 0.203$) وقيمة ($T = 4.528$) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعكس الدور الحاسم للبنية التحتية باعتبارها الأساس الذي تُبنى عليه جميع مبادرات التحول الرقمي. ثم يأتي بُعد "الاستراتيجية الرقمية" بمعامل ($\beta = 0.172$) وبُعد "الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي" بمعامل ($\beta = 0.168$)، وكلاهما دال إحصائياً. وأخيراً جاء بُعد "القدرات البشرية الرقمية" بأقل معامل تأثير

($\beta = 0.141$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($\text{Sig.} = 0.001$) ، ما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد يُمثّل فرصة لتحقيق تحسين متكامل في منظومة الأداء المؤسسي.

وبناءً على ذلك، تُؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحوّل الرقمي بأبعاده الخمسة على الأداء المالي والتنافسي في القطاع المصرفي المصري.

➤ الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجية الرقمية على الأداء المالي والتنافسي في القطاع المصرفي المصري."

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (21) الفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
الأداء المالي والتنافسي	0.714	0.510	1	385.224	0.000	الاستراتيجية الرقمية	0.694	0.035	0.714	19.627	0.000

تُشير النتائج إلى أن معامل الارتباط (r) بلغ (0.714)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الاستراتيجية الرقمية والأداء المالي والتنافسي. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.510$) ، مما يعني أن (51.0%) من التباين في الأداء المالي والتنافسي يُمكن تفسيره من خلال متغير الاستراتيجية الرقمية منفرداً. وبالإطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (385.224) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.694$) بقيمة ($T = 19.627$) وهي دالة عند

مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في الاستراتيجية الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.694) في مستوى الأداء المالي والتنافسي. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

➤ الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية التكنولوجية على الأداء المالي والتنافسي في القطاع المصرفي المصري.

الجدول (22) الفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
الأداء المالي والتنافسي	0.738	0.545	1	443.516	0.000	البنية التحتية التكنولوجية	0.705	0.033	0.738	21.060	0.000

تُظهر النتائج أن معامل الارتباط (r) بلغ (0.738)، مما يدل على علاقة طردية قوية بين البنية التحتية التكنولوجية والأداء المالي والتنافسي. وبلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.545$) ، أي أن (54.5%) من التباين في المتغير التابع يُفسره هذا البُعد منفرداً، وهي أعلى قوة تفسيرية بعد بُعد التحول في العمليات التشغيلية. وقد بلغت قيمة (F = 443.516) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، كما بلغ معامل التأثير (B = 0.705) بقيمة (T = 21.060) ، ما يعني أن كل وحدة زيادة في جودة البنية التحتية التكنولوجية تُسهم بزيادة قدرها (0.705) في الأداء المالي والتنافسي. ويتسق ذلك مع ما أشار إليه Barba-Sánchez et al. (2024) من أن القدرات التكنولوجية تتوسط العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقدرات البشرية الرقمية على الأداء المالي والتنافسي في القطاع المصرفي المصري.

الجدول (23) الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
الأداء المالي والتنافسي	0.691	0.477	1	337.862	0.000	القدرات البشرية الرقمية	0.641	0.035	0.691	18.382	0.000

بلغ معامل الارتباط ($r = 0.691$) ، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.477$) ، أي أن (47.7%) من التباين في الأداء المالي والتنافسي يُمكن تفسيره من خلال القدرات البشرية الرقمية. وبلغت قيمة ($F = 337.862$) بدلالة ($Sig. = 0.000$) ، ومعامل التأثير ($B = 0.641$) بقيمة ($T = 18.382$) ودلالة ($Sig. = 0.000$) ويُشير ذلك إلى أن الاستثمار في تأهيل الكوادر البشرية رقمياً ينعكس بأثر إيجابي معنوي على الأداء المؤسسي، وهو ما يتوافق مع ما أكدته الأسرج وبسيوني (2022) من أن الموارد البشرية المؤهلة رقمياً والتدريب على تقنية المعلومات يُعدّان من الركائز الجوهرية للتحويل الرقمي الفعال. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

➤ الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل في العمليات التشغيلية على الأداء المالي والتنافسي في القطاع المصرفي المصري."

الجدول (24) الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
الأداء المالي والتنافسي	0.752	0.565	1	481.103	0.000	التحول في العمليات التشغيلية	0.741	0.034	0.752	21.934	0.000

حقق هذا البُعد أعلى قوة تفسيرية بين الأبعاد الخمسة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.752$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.565$)، مما يعني أن (56.5%) من التباين في الأداء المالي والتنافسي يُفسّره التحول في العمليات التشغيلية منفرداً. وبلغت قيمة ($F = 481.103$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، ومعامل التأثير ($B = 0.741$) بقيمة ($T = 21.934$) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ويُشير ذلك إلى أن أتمتة العمليات ورقمنتها وتسريع إنجاز المعاملات تُمثّل الرافعة الأساسية لتحسين الأداء المالي والتنافسي، وهو ما يتّسق مع ما توصلت إليه دراسة عبد الغني وآخرين (2023) من أن التحول الرقمي يُؤثر بشكل دال إحصائياً على فاعلية الأداء التنظيمي في البنوك المصرية. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

➤ الفرضية الفرعية الخامسة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للابتكار في نموذج الأعمال الرقمي على الأداء المالي والتنافسي في القطاع المصرفي المصري.

الجدول (25) الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	β	T	Sig. t
الأداء المالي والتنافسي	0.706	0.498	1	367.449	0.000	الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي	0.664	0.035	0.706	19.169	0.000

بلغ معامل الارتباط ($r = 0.706$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.498$)، أي أن (49.8%) من التباين في المتغير التابع يُفسّره الابتكار في نموذج الأعمال الرقمي. وقد بلغت قيمة ($F = 367.449$) بدلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، ومعامل التأثير ($B = 0.664$) بقيمة ($T = 19.169$) ودلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ما يدل على أن تطوير نماذج أعمال رقمية مبتكرة — من حيث المنتجات والخدمات والشراكات — يُسهم بأثر إيجابي ومعنوي في تعزيز الأداء المالي والتنافسي. ويتّسق ذلك مع ما أشار إليه Verhoef et al. (2021) من أن ابتكار نموذج الأعمال الرقمي يُمثّل المرحلة الأكثر تقدماً في مسيرة التحول الرقمي والأعلى عائداً على مستوى القيمة المُضافة. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُمثل هذا الفصل خلاصة المسار البحثي الذي انطلق من الإطار النظري مروراً بالمنهجية الميدانية وتحليل البيانات، ليصل إلى استخلاص النتائج الجوهرية التي أفرزها التحليل الإحصائي وربطها بالأدبيات والدراسات السابقة، ثم صياغة توصيات عملية وأكاديمية مبنية على تلك النتائج. وقد حرص الباحث على أن تكون النتائج مرتبطة بفرضيات الدراسة وأهدافها، وأن تُقدّم التوصيات في صورة مقترحات قابلة للتطبيق تُسهم في تعزيز مسيرة التحول الرقمي وأثره على الأداء المالي والتنافسي في القطاع المصرفي المصري.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى التحول الرقمي في القطاع المصرفي المصري جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام قدره (3.86)، مما يعكس إدراكاً واضحاً لدى العاملين بأن مؤسساتهم تخطو خطوات جادة في مسيرة التحول الرقمي. ويُعزى هذا المستوى المرتفع إلى الاستثمارات الكبيرة التي وجهتها البنوك المصرية نحو تحديث أنظمتها التكنولوجية ورقمنة خدماتها خلال السنوات الأخيرة، فضلاً عن التوجهات التنظيمية الصادرة عن البنك المركزي المصري بشأن التحول الرقمي المصرفي. ويتسق هذا مع ما توصلت إليه دراسة الدنون (2022) التي أكدت أن البنوك المصرية تشهد تحولاً رقمياً متسارعاً ينعكس على مؤشرات أدائها المالي، وكذلك مع ما أشارت إليه دراسة عبد الغني وآخرين (2023) من وجود مستوى مرتفع من التحول الرقمي في البنوك المصرية العاملة في محافظة السويس.

وقد تصدر بُعد التحول في العمليات التشغيلية ترتيب الأبعاد بمتوسط (3.93)، ويُفسّر ذلك بأن أتمتة الإجراءات وتقليص المعاملات الورقية يُمثّلان المظهر الأكثر وضوحاً ومباشرة في بيئة العمل اليومية، حيث يلمس العاملون أثره بشكل فوري في سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء البشرية. ويتوافق هذا مع ما أكدته Verhoef et al. (2021) من أن التحول في الأنشطة الجوهرية للمؤسسة يُمثل الطبقة الأعمق والأكثر تأثيراً في منظومة التحول الرقمي.

في المقابل، جاء بُعد القدرات البشرية الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.77)، وإن ظلّ ضمن المستوى المرتفع. ويُرجع الباحث هذا الترتيب إلى أن بناء القدرات البشرية الرقمية عملية تراكمية طويلة الأمد تتطلب برامج تدريب منهجية ومستدامة، في حين أن التركيز المؤسسي غالباً ما ينصبّ على الجوانب التكنولوجية والتشغيلية في المراحل الأولى من التحول. وتتسق هذه النتيجة مع ما أشار إليه الأسرج وبسيوني (2022) من أن التدريب على تقنية المعلومات والمهارات الرقمية يُعدّ من الأبعاد الحاسمة التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام المؤسسي في قطاع السياحة المصري، وهو تحدٍّ مشترك عبر القطاعات.

أظهرت النتائج أن مستوى الأداء المالي والتنافسي جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي عام (3.88)، مما يُشير إلى تصوّر إيجابي لدى العاملين بأن التحول الرقمي ينعكس فعلياً على مؤشرات الأداء المؤسسي. ويُفسّر ذلك بأن البنوك التي قطعت شوطاً في رقمنة خدماتها بدأت تجني ثمار هذا التحول في صورة تخفيض تكاليف تشغيلية وتنويع مصادر إيرادات وتحسين تجربة العملاء. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شابو وزرفاوي (2024) من أن التحول الرقمي يُعزّز الأداء المالي للمؤسسات المالية من خلال تحسين القدرة على التكيف مع متغيرات السوق وتجنب المخاطر واستغلال الفرص.

وقد تصدّرت الفقرة المتعلقة برفع مستوى رضا العملاء وتعزيز ولائهم جميع فقرات المتغير التابع بمتوسط (4.11)، ويُعزى ذلك إلى أن القنوات الرقمية — كالتطبيقات المصرفية والخدمات الإلكترونية — وفّرت تجربة أكثر سهولة وسرعة وتوافراً، مما انعكس مباشرة على رضا العملاء. ويتّسق هذا مع ما أكده Matarazzo et al. (2021) من أن التحول الرقمي يُسهم في خلق قيمة مضافة للعملاء تُعدّ المحرك الأساسي للأداء التنافسي. بينما حلّت الفقرة المتعلقة ببناء ميزة تنافسية مستدامة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.71)، ويُرجع الباحث ذلك إلى أن المبحوثين يُدركون أن استدامة الميزة التنافسية تتطلب جهوداً متواصلة وابتكاراً مستمراً يتجاوز مجرد تبني التكنولوجيا، وهو ما نبّه إليه Leão & da Silva (2021) من أن الميزة التنافسية الرقمية قابلة للتآكل ما لم تُعزّز بقدرات ديناميكية متجددة.

أثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) للتحول الرقمي بأبعاده الخمسة مجتمعة على الأداء المالي والتنافسي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.717$)، أي

أن الأبعاد الخمسة تُفسّر مجتمعة ما نسبته (71.7%) من التباين في المتغير التابع. ويدل هذا على أن التحول الرقمي لا يؤثر في الأداء من خلال بُعد واحد معزول، بل من خلال منظومة متكاملة من الأبعاد المتفاعلة التي تتضافر لإحداث أثر تراكمي. ويتسق هذا مع التوجه النظري لـ (Plekhanov et al. (2023) الذي أكد أن التحول الرقمي ظاهرة متعددة الطبقات تمتد من الأنشطة الجوهرية إلى الأنشطة المساندة فالبينة الخارجية، وأن تأثيرها على الأداء يكون أعمق حين تتكامل هذه الطبقات. كما يتوافق مع نتائج دراسة شلي وفرحات (2024) التي أثبتت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي على الميزة التنافسية في شركات الاتصالات المصرية.

أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للاستراتيجية الرقمية على الأداء المالي والتنافسي بمعامل تحديد ($R^2 = 0.510$) ويُفسّر هذا الأثر القوي بأن وجود رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي — مدعومة بالتزام الإدارة العليا وتخصيص الموارد — يُوفّر إطاراً توجيهياً يُوحّد الجهود ويُرشّد الاستثمارات الرقمية نحو تحقيق أهداف الأداء. ويتوافق ذلك مع ما أكدته (Shehadeh et al. (2023) من أن التوجه الاستراتيجي الرقمي يُعدّ محركاً أساسياً للميزة التنافسية في قطاع الخدمات، وما أشار إليه (Plekhanov et al. (2023) من أن المؤسسات المتقدمة رقمياً تتميز بدمج استراتيجيتها الرقمية ضمن استراتيجيتها المؤسسية الشاملة.

كشفت النتائج عن أثر إيجابي دال إحصائياً بمعامل تحديد ($R^2 = 0.545$) ، وهو ثاني أعلى قوة تفسيرية بين الأبعاد. ويُعزى ذلك إلى أن البنية التحتية التكنولوجية المتطورة — بما تشمله من شبكات عالية السرعة وأنظمة حوسبة سحابية وحلول أمن سيبراني — تُمثّل الأساس الذي تقوم عليه جميع التطبيقات والخدمات الرقمية، فبدونها يتعذر تحقيق أي مكاسب أداء حقيقية. وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Barba-Sánchez et al. (2024) من أن القدرات التكنولوجية تتوسط العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المؤسسة، مؤكدين أنها الممكن الحقيقي لترجمة التوجهات الرقمية إلى نتائج ملموسة.

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً بمعامل تحديد ($R^2 = 0.477$) ، وهو أدنى قوة تفسيرية بين الأبعاد الخمسة رغم بقائه مرتفعاً. ويُفسّر هذا الترتيب بأن أثر القدرات البشرية على الأداء

غالباً ما يكون غير مباشر ويتحقق عبر وسطاء آخرين كجودة استخدام التكنولوجيا وكفاءة العمليات، فضلاً عن أن قياس الأثر المباشر للتدريب الرقمي على المؤشرات المالية قد يستغرق وقتاً أطول مقارنة بالأبعاد الأخرى. وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدته الأسرج وبسيوني (2022) من أن الموارد البشرية المؤهلة رقمياً تُعدّ من المتطلبات الجوهرية للتحويل الرقمي، وإن كان أثرها يتبلور بشكل تدريجي وتراكمي. كما يتوافق ذلك مع منظور القدرات الديناميكية الذي أشار إليه (Shehadeh et al. (2023)، والذي يرى أن رأس المال البشري يُساهم في بناء قدرة المؤسسة على الاستشعار والاقتناص وإعادة التشكيل.

حقق هذا البعد أعلى قوة تفسيرية بين الأبعاد الخمسة بمعامل تحديد $(R^2 = 0.565)$ ويُعزى هذا التفوق إلى أن رقمنة العمليات التشغيلية تُحدث أثراً مباشراً وقابلاً للقياس على مؤشرات الأداء المالي من خلال تقليل التكاليف وتسريع الإنجاز وتقليل الأخطاء، فضلاً عن أثرها على الأداء التنافسي من خلال تحسين تجربة العميل وتقليل زمن الاستجابة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عبد الغني وآخرين (2023) من وجود أثر إيجابي دال للتحويل الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في البنوك المصرية، وكذلك مع ما أكدته دراسة الجعافرة (2023) من أن رقمنة العمليات في البنوك الأردنية تنعكس إيجابياً على الأداء المالي.

أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي دال إحصائياً بمعامل تحديد $(R^2 = 0.498)$ ويُفسّر هذا بأن تطوير منتجات وخدمات مصرفية رقمية مبتكرة يفتح آفاقاً جديدة لتوليد الإيرادات وتنويع محفظة الخدمات، كما أن الشراكات مع شركات التكنولوجيا المالية تُتيح الوصول إلى شرائح عملاء جديدة وتعزيز القدرة التنافسية. ويتوافق ذلك مع ما أشار إليه (Verhoef et al. (2021) من أن ابتكار نموذج الأعمال الرقمي يُمثّل المرحلة الأكثر نضجاً في مسيرة التحويل ويُحقّق أعلى مستويات القيمة المضافة، وكذلك مع Usai et al. (2021) الذي أكد أن التحويل الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُحقّق أثره من خلال إعادة تصميم نموذج الأعمال بالتوازي مع الاستثمار في القدرات التكنولوجية.

أظهرت مصفوفة الارتباط وجود علاقات طردية موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد التحويل الرقمي فيما بينها، تراوحت بين (0.572) و (0.674) ، مما يعكس تكامل هذه الأبعاد دون وجود تعدد خطي

مُفْرط. ويُفسَّر هذا التكامل بأن التحول الرقمي الناجح يتطلب تضافر الاستراتيجية مع البنية التحتية والقدرات البشرية والعمليات والابتكار في منظومة واحدة متسقة، وأن ضعف أي بُعد ينعكس سلباً على فاعلية الأبعاد الأخرى. ويتسق هذا مع رؤية (Plekhanov et al. (2023) للتحول الرقمي بوصفه ظاهرة منظومية متعددة الطبقات، ومع (Rha & Lee (2022) اللذين أكدا أن البحوث في التحول الرقمي تتقاطع عبر مجموعات موضوعية متشابكة تشمل الاستراتيجية والتكنولوجيا والأعمال والابتكار.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، يُقدِّم الباحث التوصيات التالية:

- تطوير برامج تدريب رقمي منهجية ومستدامة تستهدف جميع المستويات الإدارية وتتضمن مسارات تأهيلية متخصصة في الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة والأمن السيبراني، مع ربط مخرجات التدريب بمؤشرات أداء قابلة للقياس وتقييم دوري لمستوى المهارات الرقمية.
- تعزيز التكامل البيئي بين الأنظمة التكنولوجية المختلفة داخل المؤسسة المصرفية من خلال تبني معمارية تكنولوجية موحدة ووحدات برمجة تطبيقات (APIs) مفتوحة تضمن تدفق البيانات بسلاسة بين الأقسام والأنظمة، مما يُعزِّم من العائد على الاستثمار التكنولوجي.
- تعميق الشراكات الاستراتيجية مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) بما يُتيح تطوير منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة والوصول إلى شرائح عملاء جديدة، مع إنشاء وحدات مؤسسية متخصصة في البحث والتطوير الرقمي تُعنى باستكشاف الفرص الناشئة وتقييمها.
- إنشاء لوحات مؤشرات أداء رقمية (Digital Dashboards) تربط مبادرات التحول الرقمي بمؤشرات الأداء المالي والتنافسي بشكل مباشر وآني، بما يُتيح للإدارة العليا رصد العائد على الاستثمار الرقمي واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة ومحدثة.
- المراجعة الدورية للاستراتيجية الرقمية بحيث لا تقتصر على التخطيط الأولي بل تتضمن آليات مرنة للتكيف مع المستجدات التكنولوجية والتنافسية، مع تشكيل لجان قيادية متخصصة في حوكمة التحول الرقمي تضم ممثلين عن جميع القطاعات المصرفية.

- تعزيز ثقافة الابتكار الرقمي المؤسسي من خلال إطلاق برامج حاضنات أفكار داخلية ومسابقات ابتكار وتخصيص ميزانيات للتجريب الرقمي، بما يُحوّل التحول الرقمي من مشروع تقني إلى ثقافة مؤسسية شاملة.
- التوسع في تقديم خدمات مصرفية رقمية شاملة ومتاحة على مدار الساعة مع التركيز على تبسيط واجهات الاستخدام وتعزيز الثقة الرقمية لدى العملاء، خاصة في الشرائح العمرية الأكبر والمناطق الجغرافية الأقل حضرية.
- إصدار أطر تنظيمية محفّزة للابتكار الرقمي المصرفي توازن بين تشجيع التحول الرقمي ومتطلبات الحوكمة وإدارة المخاطر، مع إنشاء بيئات تجريبية رقابية (Regulatory Sandboxes) تُتيح للبنوك اختبار حلول رقمية مبتكرة في بيئة آمنة ومحكومة.
- تطوير معايير وطنية لقياس مستوى النضج الرقمي المصرفي تُستخدم أداةً معيارية لتقييم تقدّم البنوك في مسيرة التحول الرقمي ومقارنتها بالممارسات الإقليمية والدولية الفضلى.
- دعم مبادرات التأهيل الرقمي على المستوى القطاعي من خلال شراكات بين البنوك والجامعات ومراكز التدريب المتخصصة لتوفير كوادر بشرية مؤهلة تلبي الطلب المتزايد على المهارات الرقمية في القطاع المصرفي.

4.5 توصيات موجّهة للباحثين والدراسات المستقبلية

- توسيع نطاق الدراسة ليشمل قطاعات أخرى كالتأمين والاتصالات والسياحة والخدمات اللوجستية، بما يُتيح مقارنة أثر التحول الرقمي على الأداء عبر سياقات مؤسسية مختلفة ويُعزّز من قابلية تعميم النتائج.
- دراسة أثر التحول الرقمي على مؤشرات مالية محددة كالعائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وربحية السهم باستخدام بيانات مالية فعلية مستقاة من التقارير السنوية للبنوك، بدلاً من الاعتماد على التصورات الإدراكية فحسب.

Abstract

This study aims to measure the impact of digital transformation — encompassing digital strategy, technological infrastructure, digital human capabilities, operational process transformation, and digital business model innovation — on financial and competitive performance in the Egyptian banking sector. A descriptive-analytical approach was adopted, employing a structured questionnaire of 32 items distributed to a stratified random sample of 372 employees across various managerial levels in banks operating within the Greater Cairo area. Data were analyzed using descriptive statistics, simple linear regression, and multiple linear regression. The findings revealed a statistically significant positive impact of the five dimensions of digital transformation collectively on financial and competitive performance, with a coefficient of determination (R^2) of 0.717. Operational process transformation emerged as the most influential dimension, followed by technological infrastructure, digital strategy, digital business model innovation, and digital human capabilities, respectively. The study recommends strengthening digital training programs, deepening partnerships with financial technology companies, and conducting periodic reviews of digital strategy.

Keywords: Digital Transformation; Financial Performance; Competitive Performance; Egyptian Banking Sector; Multiple Regression.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أثر التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك الأردنية المدرجة في بورصة عمان. (2023) رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ص ص. 1-71.
- الأسرج، أسماء سعيد أحمد؛ وبسيوني، محمد شعبان إسماعيل. (2022) أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة*، المجلد 16، العدد 2، ج 1، ص ص. 101-126.
- بديدة، حورية. (2021). أثر الاندماج على الأداء المالي للشركات: شركة الدار العقارية نموذجاً. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج 6، ع 2 ، 29 - 49. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1249869>
- برحومة، نريمان، و حابي، أحمد. (2023). أثر التحول الرقمي على ممارسات المحاسبة الإبداعية. مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، مج 8، ع 1 ، 682 - 695. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1408535>
- بلحشر، عائشة، و سحنون، خيرة. (2022). أثر الهيكل المالي على الأداء المالي للبنوك الإسلامية: دراسة قياسية لبنك الراجحي السعودي للفترة 2002-2020. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج 6، ع 1 ، 519 - 536. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278842>
- تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. (2024) *مجلة البحث العلمي في العلوم التجارية*، المجلد 4، العدد 13.
- التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئول خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد. (2022) *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس DOI: 10.21608/jsec.2022.226811.

- حمادة. (2022) دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة: بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، المجلد 13، العدد 5، مارس 2022-2682-21132022. ISSN: 2682-21132022.
- الدنون، أسامة محمد التابعي. (2022) تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي للبنوك المصرية: دراسة حالة بنك مصر. *المجلة العلمية للدراسات والمحاسبية*، المجلد 4، العدد 2، ص. 548-578. DOI: 10.21608/sjar.2022.248327
- الراشد، إحسان صادق؛ وآخرون. (2024) تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي: دراسة تحليلية في القطاع المصرفي. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*، جامعة بغداد، المجلد 19، العدد 69.
- زيد، هلا. (2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية "بتروتريد". *مجلة العلوم التجارية والبيئية*، مج 2، ع 2، 330 - 348. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1491252>
- شابو، رانيا؛ وزرفاوي، عبد الكريم. (2024) دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات المالية: دراسة حالة مصرف الراجحي. *مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية*، المجلد 7، العدد 1، ص. 266-285.
- شلبي، محمد صلاح السيد؛ وفرحات، إسماعيل إبراهيم يوسف. (2024) تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية. *مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة*، المجلد 9، العدد 2، ص. 27-49.
- عبد الغني، محمد أحمد. (2023) تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية. *مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية*، المجلد 3، العدد 4، ص. 113-174. DOI: 10.21608/safq.2023.333788
- ياس، مصطفى نزار، و علي، عروبة رشيد. (2022). مؤشرات الشمول المالي وأثرها على الأداء المالي: التكنولوجيا المصرفية "متغيرا تفاعليا": دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي العراقي 2015-2020.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Almashhadani, R., & Bashayreh, S. (2023). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation. *Digital*, Vol. 3, No. 2, pp. 109–126. DOI: 10.3390/digital3020008
- Barba-Sánchez, V., Calderón-Milán, M. J., & Atienza-Sahuquillo, C. (2024). Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of IT Capabilities and Digital Orientation. *Heliyon*, Vol. 10, No. 6, Article e27725, pp. 1–10. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e27725
- Ezeilo, F. I., & Ebomah, E. M. (2025). Digital transformation and the financial performance of food and beverage firms in Nigeria. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 7(9), 680–696. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v7i9.2034>
- Guo, L., & Xu, L. (2021). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence from China's Manufacturing Sector. *Sustainability*, Vol. 13, No. 22, Article 12844, pp. 1–19. DOI: 10.3390/su132212844
- KIRKPINAR, A. (2025). The Effects of Digital Transformation on Financial Decisions and Structures of Businesses. *Advances in Computational Intelligence and Robotics Book Series*, 285–314. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0355-0.ch010>
- Leão, P., & da Silva, M. M. (2021). Impacts of Digital Transformation on Firms' Competitive Advantages: A Systematic Literature Review. *Strategic Change*, Vol. 30, No. 5, pp. 421–441. DOI: 10.1002/jsc.2459

- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital Transformation and Customer Value Creation in Made in Italy SMEs: A Dynamic Capabilities Perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 123, pp. 642–656. DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.10.033
- Nguyen, K. H. (2024). Impacts of digital transformation on financial performance: evidence from vietnam. *Fìransovo-Kreditna Diàl' nist': Problemi Teorìi Ta Praktiki*, 5(58), 175–184. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.58.2024.4501>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital Transformation: A Review and Research Agenda. *European Management Journal*, Vol. 41, No. 6, pp. 821–844. DOI: 10.1016/j.emj.2022.09.007
- Rha, J. S., & Lee, H. H. (2022). Research Trends in Digital Transformation in the Service Sector: A Review Based on Network Text Analysis. *Service Business*, Vol. 16, No. 1, pp. 77–98. DOI: 10.1007/s11628-022-00481-0
- Shehadeh, M., Almohtaseb, A., Aldehayyat, J., & Abu-AlSondos, I. A. (2023). Digital Transformation and Competitive Advantage in the Service Sector: A Moderated-Mediation Model. *Sustainability*, Vol. 15, No. 3, Article 2077, pp. 1–21. DOI: 10.3390/su15032077
- Usai, A., Fiano, F., Messeni Petruzzelli, A., Paoloni, P., Farina Briamonte, M., & Orlando, B. (2021). Unveiling the Impact of the Adoption of Digital Technologies on Firms' Innovation Performance. *Journal of Business Research*, Vol. 133, pp. 327–336. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.04.035
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research

Agenda. *Journal of Business Research*, Vol. 122, pp. 889–901. DOI: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022

- Zhang, K. (2025). Impact of Digital Transformation on Business Performance. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 144(1), 140–151. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2024.ga19100>
- Zou, S. (2025). Research on the Impact of Digital Transformation on Corporate Performance——Based on Mengniu’s Digital Transformation in 2015. *Highlights in Business, Economics and Management*, 54, 37–43. <https://doi.org/10.54097/h9xjgy69>

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المالي والتنافسي

للمصارف في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية في ضوء رؤية 2030.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم

بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأثقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن

جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 – 5 سنوات

☐ من 10 – 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

4- المستوى الإداري ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى

☐ إدارة تنفيذية

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: التحول الرقمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
البعد الأول: الاستراتيجية الرقمية					
					تمتلك المؤسسة رؤية استراتيجية واضحة ومعلنة للتحول الرقمي مرتبطة بأهدافها العامة
					تتضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة مبادرات رقمية محددة بجداول زمنية ومؤشرات أداء قابلة للقياس
					تدعم الإدارة العليا مشروعات التحول الرقمي وتخصص لها الموارد المالية والبشرية الكافية
					تراجع المؤسسة استراتيجيتها الرقمية دورياً في ضوء المستجدات التكنولوجية والتنافسية
البعد الثاني: البنية التحتية التكنولوجية					
					تمتلك المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية متطورة تشمل شبكات اتصال عالية السرعة وأنظمة حوسبة سحابية
					تتوفر أنظمة حماية وأمن سيبراني متقدمة لحماية البيانات والمعاملات الرقمية

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					تتكامل الأنظمة التكنولوجية المختلفة داخل المؤسسة مع بعضها البعض بشكل يضمن تدفق البيانات بسلاسة
					تُحدَّث المؤسسة بنيتها التحتية التكنولوجية باستمرار لمواكبة التطورات الرقمية العالمية
البعد الثالث: القدرات البشرية الرقمية					
					توفر المؤسسة برامج تدريب مستمرة لتطوير المهارات الرقمية للعاملين في جميع المستويات الإدارية
					تستقطب المؤسسة كفاءات بشرية متخصصة في مجالات التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات
					تُشجّع المؤسسة ثقافة التعلم الرقمي المستمر وتبادل المعرفة التكنولوجية بين الأقسام المختلفة
					يملك العاملون القدرة على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة بكفاءة في إنجاز مهامهم اليومية
البعد الرابع: التحول في العمليات التشغيلية					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أو وافق بشدة	البعد
				أسهمت التقنيات الرقمية في أتمتة العمليات التشغيلية وتقليل الاعتماد على الإجراءات الورقية التقليدية
				تُستخدم تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة في تحسين عمليات اتخاذ القرار التشغيلي
				أدى التحول الرقمي إلى تسريع إنجاز المعاملات المصرفية وتقليل زمن الاستجابة للعملاء
				تتيح المنصات الرقمية للمؤسسة تقديم خدمات مصرفية متكاملة على مدار الساعة دون قيود مكانية

✿ المحور الثاني: الأداء المالي والتنافسي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أو افق	أو افق بشدة	البعد
					أسهم التحول الرقمي في تحسين معدل العائد على الأصول (ROA) في المؤسسة
					أدى تبني التقنيات الرقمية إلى زيادة معدل العائد على حقوق الملكية (ROE)
					ساعدت الحلول الرقمية في تخفيض التكاليف التشغيلية وتحسين هامش الربحية
					أسهمت الخدمات المصرفية الرقمية في تنويع مصادر الإيرادات وزيادة الدخل من الرسوم والعمولات
					أدى التحول الرقمي إلى تعزيز كفاءة إدارة المخاطر المالية والحد من الخسائر التشغيلية
					حسن التحول الرقمي من الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين
					أسهمت التقنيات الرقمية في رفع مستوى رضا العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة
					منح التحول الرقمي المؤسسة قدرة أعلى على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء

المعارض بشدة	معارض	محايد	أو وافق أو وافق	أو وافق بشدة	البعد
					عزز التحول الرقمي قدرة المؤسسة على تقديم خدمات مصرفية متميزة يصعب على المنافسين تقليدها
					أدى تبني الابتكار الرقمي إلى تحسين مؤشرات الإنتاجية الكلية للمؤسسة
					ساعد التحول الرقمي في تحسين جودة التقارير المالية ودقة المعلومات المقدمة لأصحاب المصلحة
					أسهم التحول الرقمي في بناء ميزة تنافسية مستدامة تضمن للمؤسسة التفوق على المدى الطويل

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Master of business administration

**The impact of digital transformation on the financial and
competitive performance of banks in the Kingdom of Saudi
Arabia: An applied study in light of Vision 2030**

Prepared by:

Abdullah Khalouf Shuwaish Al-Enezi

252000253

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

2026 – 1447