

التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات

المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء :

دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد

د. وليد كامل محمددين كامل علام

مدرس إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة أسوان.

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على التحول الرقمي بما يشمله من متغيرات تتمثل في بناء إستراتيجية التحول الرقمي و نشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية كمتغير مستقل وتأثير ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء بقطاع البنوك المصرفية بجنوب الصعيد كمتغير تابع. وقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومثلت الإستبانة الأداة الرئيسية للوصول إلى النتائج ، حيث قد تكون مجتمع الدراسة من جميع مسؤولي خدمة العملاء ببنوك جنوب الصعيد وإختار الباحث لإجراء الدراسة البنك الأهلي المصري وبنك مصر والبنك التجاري الدولي وبنك الإسكندرية بمختلف محافظتى أسوان والأقصر ، وتكونت عينة الدراسة التي تم إختيارها بطريقة عشوائية طبقية بعدد (١٥٠) مفردة، حيث تم تحديد حجم العينة طبقاً لجداول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥% ولتحليل البيانات ومعالجتها تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية (spss) .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن متغيرات التحول الرقمي والمتمثلة في بناء إستراتيجية التحول الرقمي و نشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية تؤثر إيجابيا على تعزيز الميزة التنافسية

للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة ، بالإضافة إلى وجود بعضا من القصور فى بناء الإستراتيجية الواضحة بآليات التنفيذ اللازمة لتطبيق التحول الرقمي بشكل كامل، بالإضافة أيضا إلى وجود قصور فى البنية التحتية وعملية نشر ثقافة التحول الرقمي أيضا وخاصة بين العملاء .خلصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة الإستعانة بالعناصر البشرية ذات المهارة العالية والمدربة على التقنيات الحديثة ، وضرورة إعطاء الإهتمام الكافى بتطوير البنية التحتية وباستخدام التحول الرقمي فى تحقيق جودة أفضل وأكثر سرعة وأقل تكلفة فى تقديم الخدمات المصرفية للعملاء .

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الميزة التنافسية، الخدمات المصرفية، قطاع البنوك، صعيد مصر، إستراتيجية التحول الرقمي.

ABSTRACT

This research aims to identify the digital transformation including its variables represented in building a digital transformation strategy and spreading the culture of digital transformation and human, technical and procedural requirements as an independent variable and its impact on enhancing the competitive advantage of banking services from the point of view of customer service officials in the banking sector in southern Upper Egypt as a dependent variable. The descriptive analytical approach was relied on and the questionnaire represented the main tool to reach the results, The study population consists of all customer service officials in southern Upper Egypt banks which were selected in a stratified random manner with a number of (150) individuals, The sample size was determined according to the sample size tables at a confidence coefficient of 95% and limits of error 5%. For data analysis and processing the statistical packages program (spss) was used.

The study reached a set of results, the most important of which was that the digital transformation variables represented in building a digital transformation strategy and spreading the culture of digital transformation and human, technical and procedural requirements positively affect the enhancement of the competitive advantage of banking services in the organizations under study, in addition to the presence of some shortcomings in building a clear strategy. The implementation mechanisms necessary to fully implement digital transformation in addition to the lack of infrastructure and the process of spreading a culture of digital transformation as well especially among customers. The study concluded with many recommendations the most important of which is the need to use highly skilled human elements trained in modern technologies, the need to give sufficient attention to developing Infrastructure and using digital transformation to achieve better quality, faster and less costly in providing banking services to customers.

Key words: Digital transformation, Competitive advantage, Banking services, Banking sector, Upper Egypt, Digital transformation strategy.

المقدمة:

يشار إلى التحول الرقْمى على أنه الإنتقال من نظام تقليدى إلى نظام رقْمى قائم على تكنولوجيا المعلومات والإتصالات فى جميع مجالات العمل وذلك عن طريق مجموعة من المتطلبات الإستراتيجية والثقافية والمادية والمالية والبشرية والأمنية والتشريعية (أمين، ٢٠١٨، ٤٥)، حيث يمثل التحول الرقْمى إنتقال الشركات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقْمية لدعم وتطوير وإبتكار ما يتم تقديمه من منتجات سواء كانت سلع أوخدمات أو أفكار (عبد الرزاق، ٢٠١٩، ٦)، ويتم التطرق إلى التحول الرقْمى من خلال مجموعة من الأبعاد والمتغيرات الأساسية والتي

يعرضها الباحث في دراسته وتتمثل في بناء إستراتيجية للتحويل الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية.

تمثل الميزة التنافسية كل ما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة والتي تكون أحد نقاط القوة في التعامل مع المتغيرات المحيطة بها والمنظمات المنافسة (Trigan & others, 2020,55) حيث تختلف الميزة التنافسية وإمكانية تعزيزها باختلاف قطاع ومجال العمل ، حيث تعتمد على مجموعة من السمات التي تمتلكها المنظمة ونتيجة عن خبرائها وتجعلها متفوقة على منافسيها سواء كان ذلك في العمليات التشغيلية أو الموارد أو الأسعار بالإضافة إلى العنصر البشري أيضا ، ويقوم الباحث بالتعرف على تعزيز الميزة التنافسية في الخدمات المصرفية من خلال تناول مجموعة من الأبعاد والمتغيرات المتمثلة في تخفيض التكلفة والجودة والمرونة في أداء الخدمة بالإضافة أيضا إلى السرعة والإبداع في أداء الخدمة.

يظهر الارتباط الوثيق بين كل من التحول الرقمي وتعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية في القطاع المصرفي بجنوب الصعيد على وجه الخصوص (موضع الدراسة) من خلال ما يتحقق من نتائج تعود بالمنفعة على جميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة سواء كانوا عملاء أو موظفين أو المنظمة ككل أو الجهاز المصرفي بصورة أشمل ، إن الهدف من التحول الرقمي هو التوصل إلى مفاهيم وطرق إدارية حديثة يمكن من خلالها تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية.

تعمل هذه الدراسة على تسليط الضوء على التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء بالقطاع المصرفي في جنوب الصعيد من خلال دراسة بعض المتغيرات التي يمكن من خلالها الوصول إلى تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة.

أولاً: الدراسات السابقة:

أ- الدراسات التي تناولت التحول الرقمي :

١- دراسة (Carlos & Others, 2021) بعنوان: (التحول الرقمي للعمل: وجهة نظر علائقية)هدفت الدراسة الحالية إلى قياس أثر التأثيرات الحالية والمحتملة للتقنيات الرقمية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (الذكاء الاصطناعي ، الروبوتات، تحليل البيانات ، المنصات الرقمية ، الأتمتة) على طبيعة العمل داخل المجتمعات العلمية والممارسين والمتمثلة في إحداث تحول سريع وعميق في العمل. توصلت الدراسة إلى أن التكنولوجيا المتمثلة في التحول الرقمي بأبعادها المختلفة تؤثر على ظهور ثقافة عمل تعمل على تغيير يتجه نحو تبادل القيمة والغرض الإقتصادي الإضافي الجوهرى والاتصالات من أجل الخدمات المتبادلة والتوافق مع الإحتياجات البشرية الأساسية.

٢- دراسة (Osmundsen & Others ,2018) بعنوان (التحول الرقمي : الدوافع وعوامل النجاح والتداعيات)هدفت الدراسة الحالية الى إستكشاف الدوافع والأهداف وعوامل النجاح المترتبة على التحول الرقمي من خلال المساهمات التجريبية فى مجال نظم المعلومات فى التحول الرقمي ، حيث تهدف إلى التوصل إلى أسباب خضوع المؤسسات للرقمنة وكيفية تحقيق مثل هذا التحول وكيف يؤثر التحول الرقمي على المنظمة . توصلت الدراسة إلى أن التعزيز الرقمي يعمل على المشاركة فى إبتكار المنتجات والتوصل إلى نماذج جديدة لتطوير الأعمال، كما توصلت الدراسة إلى أن تحسين القنوات الرقمية والعمليات التى تواجه العملاء وتقديم منتجات رقمية حديثة يؤثر ايجابيا على مواكبة سلوكيات العملاء المتغيرة وتوقعاتهم وتحسينها وتحديثها بصورة مستمرة بما يضمن إستمرارية المنظمة.

٣- دراسة (Malar & Others ,2019) بعنوان (التحول الرقمي فى الخدمات المصرفية : إستكشاف خلق القيمة المشتركة فى الخدمات المصرفية عبر

الإنترنت في الهند)هدفت الدراسة الى التوصل الى العمليات التي من خلالها يمكن لتقنية المعلومات إنشاء أو مضاعفة قيمة الاعمال في عمليات الخدمات البنكية في الهند والتي تتبنى منظور ينظر إلى العميل بإعتباره منشأً مشتركاً لقيمة الشركة وذلك من خلال تحليل بعض الأبعاد المتمثلة في المخاطر والتوترات ، التحديات الإجتماعية ، التقنية الملحوظة والمرتبطة بإدخال نظام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت في الهند. توصلت الدراسة إلى أن التركيز على إيجاد حلول للتحديات الإجتماعية والمتمثلة في نشر الثقافة بالإضافة إلى بعد التقنية يعتبران البعدين الأساسيين في تطبيق التحول الرقمي في الخدمات المصرفية في الهند من خلال شبكة الإنترنت .

٤- دراسة (Heavin & Power ,2018) بعنوان (تحديات التحول الرقمي - نحو مفهوم دليل دعم القرار للمديرين) هدفت الدراسة الى التعرف على التحديات الرقمية التي تواجه المديرين حيث تسلط الدراسة الضوء على التركيز على التكنولوجيا كجزء من إستراتيجية التحول الرقمي والتقنيات المبتكرة كجزء لا يتجزأ من إستراتيجيات التحول الرقمي والتي تركز على الابتكار بالإضافة إلى إعادة ابتكار نماذج الأعمال التنظيمية وتحسين عملية صنع القرار وتحسينها . قد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في الرؤية الإستراتيجية ، والعنصر البشري ، والتكنولوجيا والعمليات التجارية، وعمليات تكنولوجيا المعلومات على حل المشكلات ودعم إتخاذ القرار للمديرين بهدف إنشاء دورة ردود أفعال حميدة قائمة على البيانات تؤدي إلى تبني المزيد من الابتكارات والحلول الرقمية التحويلية .

٥- دراسة (Baiyere & Salmela ,2020) بعنوان (تحديات التحول الرقمي - نحو مفهوم دليل دعم القرار للمديرين)هدفت الدراسة الى التعرف على

الإختلافات البارزة فى التحول الرقمى وسياقات التحول المؤسسى التى تدعم تكنولوجيا المعلومات والتى تدعم إدارة عمليات الأعمال من خلال تبنى مناهج إدارية جديدة.توصلت الدراسة إلى أن دعم تكنولوجيا المعلومات تعتبر البعد الأساسى فى التحول الرقمى للتحول نحو إدارة عمليات الأعمال بمفهومها الحديث من خلال توفير العناصر البشرية المدربة والبرامج بالإضافة إلى أن الإعتماد على توفير البنية التحتية المجهزة والمرئية تؤثر على سرعة التحول الرقمى والتى تؤثر بدورها على إدارة عمليات الأعمال.

٦- دراسة (Prugl & Spitzley, 2021) بعنوان (تحديات التحول الرقمى - نحو مفهوم دليل دعم القرار للمديرين)هدفت الدراسة الى التعرف على الأنشطة التى يتطلبها التحول الرقمى والتى تقع خارج حدود الشركات المتوسطة العائلية المغامرة فى ألمانيا ، حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر الابتكار والمغامرة والتواصل وآليات السلوك على التحول الرقمى فى الشركات العائلية المتوسطة فى ألمانيا. توصلت الدراسة إلى أن أنماط التواصل الأسرى تؤثر على الأولوية الإستراتيجية للتحول الرقمى وتحمل المخاطرة الخارجية.

ب- الدراسات التى تناولت تعزيز الميزة التنافسية:

١- دراسة (Paek & Lee ,2018) بعنوان: (ريادة الأعمال الإستراتيجية والميزة التنافسية للشركات القائمة : دليل من الصناعة الرقمية)هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر ريادة الاعمال الاستراتيجية بأبعادها المختلفة المتمثلة فى الاستشعار البيئى وإغتنام الفرص والمرونة الاستراتيجية والتوجه الريادى والتعلم التنظيمى على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والتى أجريت على ثلاث شركات عاملة فى صناعة التليفزيون الرقمى. توصلت الدراسة إلى أن عملية تطوير القدرات الديناميكية التى تتفاعل فيها القدرات الإدارية لرجال الأعمال مع التعلم التنظيمى تعتبر الجزء الرئيسى

في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، كما أظهرت النتائج أن الموارد المالية والبشرية تعزز من سمعة العلامة التجارية مما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

٢- دراسة (Avila ,2021) بعنوان: (الميزة التنافسية ومعرفة القدرة الإستيعابية : الدور الوسيط للقدرة الإبتكارية)هدفت الدراسة الى التحقق من الدور الوسيط للقدرة على الإبتكار بين القدرة الإستيعابية والميزة التنافسية والتي ركزت على الصناعة التحويلية في ولاية المكسيك . توصلت الدراسة إلى أن القدرة على الإبتكار هو متغير وسيط في العلاقة بين القدرة الإستيعابية والميزة التنافسية ، بالإضافة إلى أن القدرات الديناميكية كقدرة إستيعابية والقدرة على الإبتكار يؤثران ايجابيا على تحقيق الميزة التنافسية في مجال التصنيع بولاية المكسيك .

٣- دراسة (Al allaq ,2020) بعنوان: (متطلبات الأداء التسويقي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية)هدفت الدراسة الى تحديد متطلبات الأداء التسويقي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية من خلال أحد العناصر وهي دراسة الأداء التسويقي ودراسة القدرة التسويقية وكيفية الحفاظ عليها ، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين الأداء التسويقي وتعزيز تنافسية البنوك . توصلت الدراسة إلى أن هناك دور كبير لمتطلبات الأداء التي تحافظ على الميزة التنافسية والترويج لها بالإضافة الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الأداء التسويقي وتعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال الإهتمام بالحصول على أكبر حصة سوقية متاحة للبنك وتلبية طلبات العملاء في أفضل الظروف وتقديم أعلى فائدة لعملاء البنك مما يعمل على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك والذي يظهر في جذب العملاء للتعامل مع أحد البنوك دون غيره.

٤- دراسة (Zahao ,2019) بعنوان: (تحسين إستراتيجيات إبتكار الخدمات المالية لتعزيز الميزة التنافسية للصناعة المصرفية في الصين من خلال ثورة التكنولوجيا المالية) هدفت الدراسة الى التحقق المتعمق للقطاع المصرفي في إستجابة للتحديات التي تفرضها الشركات الناشئة في مجال التكنولوجيا المالية على

أساس نظرية إبتكار الخدمة ، كما هدفت الدراسة إلى تقييم إستراتيجيات إبتكار الخدمة لتحسين إستدامة الخدمات المصرفية فى الصين خلال ثورة التكنولوجيا المالية . توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجيات إبتكار الخدمات والمتمثلة فى شركاء العمل الجدد ، والمفاهيم الجديدة للخدمة ، والابتكار التنظيمى ، والابتكار التكنولوجى تعمل على تعزيز الميزة التنافسية للصناعة المصرفية فى الصين وتحقيق التنمية المستدامة إستجابة لتأثير ثورة التكنولوجيا المالية.

٥- دراسة (قطب وآخرون ، ٢٠١٩) بعنوان: (إستراتيجية التفكير التصميمى ودورها فى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الإعلانية) هدفت الدراسة الى كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تطبيق التفكير التصميمى فى إستراتيجية المؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التفكير التصميمى تخلق ميزة تنافسية للمؤسسات الإعلانية وتساهم فى إعطاء أفضل النتائج وتحمل المنتجات إلى الاسواق بشكل أسرع وتحقيق الأرباح المرجوة ، كما توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التفكير التصميمى تساهم فى زيادة التفاعلية بين المؤسسات الإعلانية والمستهلك.

ج- الدراسات التى تناولت العلاقة بين التحول الرقمى وتعزيز الميزة التنافسية:

١- دراسة (Katsoulis ,2017) بعنوان: (آثار التحول الرقمى وتحدياته لتحويل الفرص إلى ميزة تنافسية)هدفت الدراسة الحالية إلى المساهمة فى الفهم الشامل للتحول الرقمى وتحدياته ودراسة تأثير تبنى الشركات للتقنيات الرقمية مصحوبة بالتميزات الخاصة بكل منها فى نموذج أعمالهم وعملياتهم التشغيلية وثقافتهم لإكتساب قدرة تنافسية كبيرة متفوقه على منافسيها ، حيث حرصت الدراسة على قياس أثر التحول الرقمى بأبعاده المتمثلة فى الرؤية الواضحة وإعادة التصميم التنظيمى والعملياتى والموارد وتخصيص التكلفة وعبء التمويل على القدرة التنافسية

والتغلب على المنافسين فى مجال الصناعة. توصلت الدراسة إلى أن الرؤية الواضحة هى أكثر العناصر المؤثرة على تحقيق القدرة التنافسية بالإضافة الى المشاركة النشطة والدعم المستمر من الإدارة العليا عن طريق حشد موارد المنظمة للتحول الرقمي ، كما أظهرت نتائج الدراسة أن تغيير ثقافة المنظمة نحو ثقافة أكثر تعاوناً للتحول الرقمي يؤثر تأثيراً إيجابياً على قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية تتفوق على المنافسين.

٢- دراسة (Koch & Windperger, 2017) بعنوان: (الرؤية من خلال شبكة الإنترنت : الميزة التنافسية فى الإقتصاد الرقمي) هدفت الدراسة الحالية إلى المساهمة فى فهم أفضل لكيفية قيام الشركات لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة فى الإقتصاد الرقمي من خلال شبكة الانترنت وهو ما يفسر البيئة التنافسية للشركات التى تواجه التقنيات الرقمية والمتمثلة فى التكنولوجيا وإمكانياتها. توصلت الدراسة إلى أن هناك المزيد من الأثار المترتبة على التكنولوجيا الرقمية والتى لاتتعلق فقط بالتحسينات فى تكنولوجيا الإنتاج ولكن تتحدى أيضاً نماذج الاعمال الراسخة والمفاهيم البيئية ومصادر الميزة التنافسية.

٣- دراسة (Adamik & Nowicki, 2018) بعنوان: (إستعداد الشركات للتحول الرقمي وخلق ميزة تنافسية فى عصر الصناعة) هدفت الدراسة إلى تحديد المتطلبات الأساسية لإنشاء ميزة تنافسية فى عصر الصناعة والتحول الرقمي ، بالإضافة الى تقييم مستوى إستعداد المنظمات للتحول الرقمي بالتطبيق على شركات بولندية تعمل فى قطاعات الصناعة المختلفة ، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الوعى والمعرفة فيما يتعلق بمتطلبات الصناعة فى التحول الرقمي بالإضافة الى مدى

استعداد الشركات موضع الدراسة للتحول الرقـمى فى الصناعة لتحقيق ميزة تنافسية. توصلت الدراسة إلى أن الشركات التى تم فحصها حرصت على تطوير الأدوات بشكل عام وتحظى أتمتة الإنتاج وإستخدام تكنولوجيا الهاتف المحمول بأكبر قدر من الاهتمام حيث يستثمر عدد من الشركات موضع الدراسة التى تم تحليلها بالفعل فى تطوير هذه الادوات والتخطيط للقيام بذلك فى فترة لا تزيد عن ثلاث سنوات ، بالإضافة الى أنه كلما زاد مستوى المعرفة فيما يتعلق بإمكانيات استخدام أدوات المحاكاة الافتراضية كلما اثر ذلك ايجابيا على تحقيق الميزة التنافسية ، حيث يميز بشكل كبير فى تقييم مستوى تنافسية شركة معينة والدرجة المتوقعة منها ويخلص من ذلك أنه كلما ارتفع مستوى المعرفة بآليات التحول الرقـمى فى الصناعة كلما أنشأ ميزة تنافسية.

د- التعليق على الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية:

إنققت دراسة (Carlos&others,2021) مع دراسة (Osmundsen & others,2018) حول مدى أهمية التحول الرقـمى وتأثيره على المنظمة ولكن إختلفت الأبعاد التى يؤثر بها التحول الرقـمى فى كل دراسة، حيث أنه فى دراسة (Carlos&others,2021) أثر التحول الرقـمى إيجابيا وبشكل كبير على ثقافة العمل أما فى دراسة (Osmundsen & others,2018) أثر تعزيز التحول الرقـمى على الإبتكار وسلوك العملاء وإستمرارية المنظمة . إنققت دراسة (Heavin&Power,2018) مع دراسة (Malar&others,2019) على أن المتطلبات التقنية أحد الأبعاد الرئيسية للتحول الرقـمى ولكن هناك إختلاف بين الدراستين فى تناول الأبعاد الأخرى للتحول الرقـمى ، حيث تناولت دراسة (Malar&others,2019) أن نشر ثقافة التحول الرقـمى أحد الأبعاد الهامة لتحقيق التحول الرقـمى والتى إنققت مع دراسة (Adamik & Nomick,2018) ، إختلفت

دراسة (Heavin&Power,2018) عن دراسة (Malar&others,2019) حول أبعاد التحول الرقمي أيضا حيث أعطت دراسة (Heavin&Power,2018) أهمية لأبعاد الرؤية الإستراتيجية والعنصر البشري المدرب والتي إتفقت مع دراسة (katsoulis,2017) أن العنصر البشري من خلال مشاركاته النشطة في عملية التحول الرقمي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها.

إختلفت دراسة (katsoulis,2017) ودراسة (Koch & Windperger,2017) حول تناول الدراسات لأبعاد التحول الرقمي وتأثيرها على الميزة التنافسية حيث ركزت دراسة (katsoulis,2017) على الرؤية الواضحة والمشاركة النشطة ودعم الإدارة العليا وتغيير ثقافة المنظمة ، أما دراسة (Koch & Windperger,2017) فقد ركزت على تحسين تكنولوجيا الإنتاج والعمليات أما دراسة (Adamik & Nomick,2018) فقد ركزت على الإمكانيات التقنية والتي إتفقت فيها مع دراسة (Koch & Windperger,2017) بالإضافة إلى أبعاد زيادة مستوى المعرفة.

قد إتفق الباحث مع بعض هذه الدراسات بما تتضمنه من متغيرات وإختلف مع البعض الآخر ويظهر ذلك من خلال الشكل التالي والذي يوضح الفجوة البحثية.

وهنا يلخص الباحث الفجوة البحثية كما في الشكل رقم (١)

□ تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية



المصدر: من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

شكل رقم (١)

الفجوة البحثية

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

(١) الدراسة الثانوية:

جدول رقم (١)

بيان بالبنوك المصرفية خلال الفترة من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢٠.

السنة	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠
عدد العاملين	١١٣٦١٥	١١٧٥٤٠	١٢٢٩١٧	١٢٦٠٤٤
عدد بطاقات الخصم	١٣٥٧٧١٨٠	١٥٤٣٨٩٦٣	١٧٣٢٣٧٥٣	١٩٠٣٦٢٩٩
عدد البطاقات المدفوعة مقدما	١٠٣٠١٨٩٦	١١٦٩١٧٧٤	١٦٢٦٦١٦٩	٢١٩٢٧٩٢٤
عدد بطاقات الائتمان	٣٥٥٥٣٠١	٣٩٧٥٦٩٣	٣٣٧٥١١٧	٣٥٧٣٣٠٣
عدد ماكينات ATM	١١٣٠٩	١٢٢٠٠	١٣٣٣١	١٤٩١٨
عدد نقاط البيع	٦٦٨٢٧	٧٧٤٧٩	٨٨٣٨٠	١٤٩٥١١
عدد ماكينات نقاط البيع الالكترونى	١٤٨٢٦٣	١٧٦٥٠٣	٢٠٥٣٥٣	٣٤٢٢٥٦

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير الإدارة المركزية للتقارير الرقابية الدورية بالبنك المركزى المصرى

إنه من خلال عرض وتحليل البيانات بالجدول رقم (١) والتي تعبر عن تقارير الإدارة المركزية للتقارير الرقابية الدورية بالبنك المركزى المصرى خلال الفترة من ٢٠١٧ إلى ٢٠٢٠ والذي يوضح فيه بيان ببعض البيانات الخاصة المتعلقة بالبنوك المصرفية على مستوى الجهاز المصرفى ككل والتي لها إرتباط سواء كان بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع موضع الدراسة ، حيث تلاحظ زيادة فى أعداد العاملين فى عام ٢٠١٨ عن عام ٢٠١٧ بفارق ٣٩٢٥ موظف أى أن نسبة الزيادة تساوى ٣,٥% ، وبملاحظة عام ٢٠١٩ ومقارنته مع عام ٢٠١٨ قد تبين وجود زيادة مقدارها ٥٣٧٧ موظف والتي تمثل نسبة ٤,٦% ، أما عن عام ٢٠٢٠ فتلاحظ زيادة

أعداد العاملين بعدد ٣١٢٧ موظف عن سابقتها من عام ٢٠١٩ أى ما يمثل نسبة ٢,٥٪.

إنه من تحليل البيانات أيضا الواردة بالجدول رقم (١) وبالنظر إلى بيانات عام ٢٠١٨ والمتعلقة بعدد ماكينات نقاط البيع الإلكتروني (POS) فتلاحظ زيادة أعداد الماكينات بعدد ٢٨٢٤٠ ماكينة بيع إلكتروني بالمقارنة بعام ٢٠١٧ أى بنسبة زيادة قدرها ١٩٪، وبملاحظة عام ٢٠١٩ تبين زيادة عدد ماكينات نقاط البيع الإلكتروني بنسبة ٢٤,٥٪ بالمقارنة بعام ٢٠١٨، وبملاحظة عام ٢٠٢٠ تبين زيادة أعداد ماكينات البيع الإلكتروني بعدد (١٣٦٩٠٣) أى ما يعادل نسبة ٦٦,٧٪ وتعد نسبة كبيرة مما يدل ذلك على إتجاه الدولة بصفة عامة نحو الإتجاه لنظام الدفع الإلكتروني.

إنه من خلال التحليل السابق يتضح للباحث زيادة في أعداد العاملين بالقطاع المصرفي بداية من عام ٢٠١٧ إلى عام ٢٠٢٠ نظرا لأهمية هذا القطاع وزيادة التعاملات البنكية وبالتالي زيادة عدد الأفرع على مستوى الجمهورية ، بالإضافة أيضا إلى الزيادة المتلاحقة في أعداد ماكينات نقاط البيع الإلكتروني نظرا لإتجاه الدولة العام والقطاع المصرفي على وجه الخصوص للإتجاه نحو تفعيل نظام الدفع الإلكتروني كأحد صور التحول الرقمي وخاصة في السنوات الأخيرة ، ولكن بتحليل البيانات تبين وجود قصور في تطبيق التحول الرقمي الكامل حيث لم يذكر التقرير وجود أى فرع يعمل إلكترونيا بشكل كامل والذي يسمح للعميل بالتعامل مباشرة من خلال برامج وتقنيات وآليات التحول الرقمي دون الحاجة إلى التعامل مباشرة مع موظف البنك.

جدول رقم (٢)

بيانات المعاملات البنكية التقليدية والإلكترونية ببنوك جنوب الصعيد عن

عام ٢٠١٧

بيانات إسم البنك	العاملين	مسئولى خدمة العملاء	العملاء		نسبة المعاملات	
			تقليدى	إلكترونى	التقليدى ة	الإلكترونى ية
بنك مصر أسوان	٢٣٩	٧٠	٢٤٦٧٦٨	٧٦٣٢	٩٧%	٣%
البنك الأهلى أسوان	٢٥٧	٨٨	٢٧٥٠١٥	٩٣٨٥	٩٦,٦%	٣,٤%
البنك التجارى الدولى أسوان	٢٩	١٣	٢٢٠٠٢	٧٩٨	٩٦,٥%	٣,٥%
البنك التجارى الدولى الأقصر	٣٦	١٤	٣٤٧٠٤	١٢٩٦	٩٦,٤%	٣,٦%
بنك الإسكندرية الأقصر	٣٠	١٣	٤٠٤٤٦	١٥٥٤	٩٦,٣%	٣,٧%
بنك الإسكندرية أسوان	٢٨	١١	٣١٢٦٦	١١٣٤	٩٦,٥%	٣,٥%
الإجمالى	٦١٩	٢٠٩	٦٥٠٢٠١	٢١٧٩٩	٥٧٩,٣ %	٢٠,٧%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات المنظمات موضع الدراسة.

جدول رقم (٣)

بيانات المعاملات البنكية التقليدية والإلكترونية ببنوك جنوب الصعيد عن

عام ٢٠١٨

بيانات إسم البنك	العاملين	مستوى خدمة العملاء	العملاء		نسبة المعاملات
			تقليدي	إلكتروني	
بنك مصر أسوان	٢٥٣	٧٦	٢٧٨٧٨٤	٩٢١٦	٩٦,٨% / ٣,٢%
البنك الأهلي أسوان	٢٧٥	٩٠	٣٠٢٢٣٨	١٠٩٦٢	٩٦,٥% / ٣,٥%
البنك التجاري الدولي أسوان	٣٢	١٣	٢٣٠٤٠	٩٦٠	٩٦% / ٤%
البنك التجاري الدولي الأقصر	٣٦	١٦	٣٥٦٣٨	١٥٦٢	٩٥,٨% / ٤,٢%
بنك الإسكندرية الأقصر	٣٢	١٣	٤١٤٢٩	١٧٧١	٩٥,٩% / ٤,١%
بنك الإسكندرية أسوان	٢٩	١١	٣٢٢٥٦	١٣٤٤	٩٦% / ٤%
الإجمالي	٦٥٧	٢١٩	٧١٣٣٨٥	٢٥٨١٥	٥٧٧% / ١٩%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات المنظمات موضع الدراسة.

جدول رقم (٤)

بيانات المعاملات البنكية التقليدية والإلكترونية ببنوك جنوب الصعيد عن

عام ٢٠١٩

بيانات إسم البنك	العاملين	مسئولى خدمة العلاء	العلاء		نسبة المعاملات
			تقليدى	إلكترونى	
بنك مصر أسوان	٢٦٤	٧٩	٣٠٧٠٧٠	١٢١٣٠	٩٦,٢ % ٣,٨ %
البنك الأهلى أسوان	٢٩٢	٩٥	٣٢٤٨٦٤	١٣٥٣٦	٩٦ % ٤ %
البنك التجارى الدولى أسوان	٣٣	١٤	٢٤٩٤٨	١٤٥٢	٩٤,٥ % ٥,٥ %
البنك التجارى الدولى الأقصر	٣٧	١٦	٣٦٢١١	٢١٨٩	٩٤,٣ % ٥,٧ %
بنك الإسكندرية الأقصر	٣٣	١٤	٤٢٢٦٩	٢١٣١	٩٥,٢ % ٤,٨ %
بنك الإسكندرية أسوان	٣٠	١٢	٣٣٠٩٥	١٧٠٥	٩٥,١ % ٤,٩ %
الإجمالى	٦٨٩	٢٣٠	٧٦٨٤٥٧	٣٣١٤٣	٣٩٩,٣ % ٢٨,٧ %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات المنظمات موضع الدراسة.

جدول رقم (٥)

بيانات المعاملات البنكية التقليدية والإلكترونية ببنوك جنوب الصعيد عن

عام ٢٠٢٠

نسبة المعاملات	العملاء		مسئولى خدمة العملاء	العاملين	بيان إسم البنك	
	التقليدية	الإلكترونية				
٥%	٩٥%	١٧٦٤٠	٣٣٥١٦٠	٨٨	٢٩٢	بنك مصر أسوان
٥,٥%	٩٤,٥%	١٩٦٦٨	٣٣٧٩٣٢	١٠٠	٣٠٧	البنك الأهلى أسوان
٦,٥%	٩٣,٥%	١٨٧٢	٢٦٩٢٨	١٤	٣٥	البنك التجارى الدولى أسوان
٦,٨%	٩٣,٢%	٢٧٧٤	٣٨٠٢٦	١٧	٣٨	البنك التجارى الدولى الأقصر
٥,٦%	٩٤,٤%	٢٦٩٠	٤٢٩١٠	١٤	٣٣	بنك الإسكندرية الأقصر
٥,٥%	٩٤,٥%	١٩٨٠	٣٤٠٢٠	١٢	٣٠	بنك الإسكندرية أسوان
٣٤,٩%	٥٦٥,١%	٤٦٦٢٤	٨١٤٩٧٦	٢٤٥	٧٣٥	الإجمالى

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على سجلات المنظمات موضع الدراسة.

تلاحظ من عرض وتحليل بيانات الجداول رقم (٢)، (٣)، (٤)، (٥) والمتضمنة بيانات المعاملات البنكية التقليدية والإلكترونية بالمنظمات موضع الدراسة خلال الفترة من عام ٢٠١٧ وحتى عام ٢٠٢٠ وجود انخفاض ملحوظ فى معدل المعاملات الإلكترونية والتي تمثل أحد صور التحول الرقمي بالمنظمات موضع الدراسة، حيث

إنه في عام ٢٠١٧ نلاحظ أن أعلى نسبة تعاملات إلكترونية بالمنظمات موضع الدراسة لم تتجاوز نسبة ٣,٧٪ من إجمالي حجم المعاملات وهذه تمثل نسبة ضعيفة ومنخفضة جدا كمؤشر لقياس مدى تطبيق التحول الرقمي ، كما أنه بملاحظة عام ٢٠١٨ كانت أعلى نسبة للمعاملات البنكية الالكترونية ٤,٢٪ وكانت من نصيب البنك التجارى الدولى فرع الأقصر ، أما عام ٢٠١٩ فإن أعلى نسبة معاملات بنكية إلكترونية بلغت ٥,٧٪، وختاماً بعام ٢٠٢٠ تلاحظ أن أكبر نسبة معاملات بنكية إلكترونية بلغت ٦,٨٪ مما يدل ذلك على وجود ظواهر توضح مشكلة الدراسة وهى قصور التحول الرقمي بالمنظمات موضع الدراسة مما يؤثر ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية.

(٢) **الدراسة الميدانية:** في إطار تحديد مشكلة الدراسة قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية، وذلك بقصد التعرف على مدى تطبيق التحول الرقمي وأثر ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة ، حيث قام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغت (٣٠) مفردة من مسئولى خدمة العملاء بالمنظمات موضع الدراسة (البنوك المصرفية بجنوب الصعيد) بحيث كانت (٦) مفردات من مديري خدمة العملاء، بينما أخذت (٢٤) مفردة من أخصائى خدمة العملاء بالمنظمات موضع الدراسة موزعة كما في الجدول رقم (٦) و(٧) ولم يكن هناك ترتيب مسبق في عملية اختيار مفردات العينة الإستطلاعية بل تم اختيارهم بشكل عشوائي ومن خلال توجيه مجموعة من الاستفسارات إليهم ، وتم توجيه الاستفسارات الآتية اليهم وكانت الإجابة إما (بنعم) أم (لا):

- هل تعمل المنظمة على دعم برنامج التحول الرقمي ؟
- هل تقدم المنظمة الارشادات بإستمرار للعملاء والعاملين لنشر ثقافة التحول الرقمي؟
- هل يوجد بالمنظمة عناصر بشرية مؤهلة فى مجال نظم المعلومات والبرمجة لإدارة عمليات التحول الرقمي؟

- هل يتوافر بالمنظمة مراكز إلكترونية لخدمة العملاء تسمح بإجراء كافة المعاملات البنكية من خلالها دون تدخل العنصر البشري ؟
- هل يوجد بالمنظمة استراتيجية لأمن المعلومات تضمن التحكم في خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها ؟
- هل تحرص المنظمة بصورة مستمرة على تقليل تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء ؟
- هل تقوم المنظمة بتطبيق أنظمة ومعايير الجودة عند تقديم خدماتها المصرفية ؟
- هل تمتلك المنظمة القدرة على الإستجابة للتغيرات المتلاحقة في السوق المصرفي؟
- هل تسعى المنظمة إلى إبتكار طرق جديدة في تقديم الخدمة المصرفية للتغلب على مشكلة طول فترة انتظار العميل للحصول على الخدمة؟

جدول رقم (٦)

مقابلات الدراسة الاستطلاعية

الأشخاص الذين تمت مقابلاته	العدد	اسم المنظمة	الغرض من المقابلة
مدير خدمة العملاء	١	البنك الاهلي بأسوان	- معرفة مدى حرص الإدارة العليا بالمنظمة على دعم برنامج التحول الرقمي.
أخصائي خدمة العملاء	٦	البنك الاهلي بأسوان	- معرفة مدى تقديم الارشادات بإستمرار للعملاء والعاملين لنشر ثقافة التحول الرقمي.
مدير خدمة العملاء	١	بنك مصر بأسوان	- معرفة مدى توافر عناصر بشرية مؤهلة فى مجال نظم المعلومات والبرمجة لإدارة عمليات التحول الرقمي.
أخصائي خدمة العملاء	٦	بنك مصر بأسوان	- معرفة مدى توافر عناصر بشرية مؤهلة فى مجال نظم المعلومات والبرمجة لإدارة عمليات التحول الرقمي.
مدير خدمة العملاء	١	البنك التجارى الدولى بالأقصر	- معرفة مدى توافر عناصر بشرية مؤهلة فى مجال نظم المعلومات والبرمجة لإدارة عمليات التحول الرقمي.
أخصائي خدمة العملاء	٣	البنك التجارى الدولى بالأقصر	- معرفة مدى توافر بالمنظمة مراكز إلكترونية لخدمة العملاء تسمح
مدير خدمة العملاء	١	بنك الإسكندرية بالأقصر	
أخصائي خدمة العملاء	٣	بنك الإسكندرية بالأقصر	

<p>بإجراء كافة المعاملات البنكية من خلالها دون تدخل العنصر البشري</p> <p>• معرفة مدى وجود استراتيجية لامن المعلومات تضمن التحكم فى خصوصية البيانات والمعلومات وجودتها</p> <p>- مدى حرص المنظمة بصورة مستمرة على تقليل تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء</p> <p>- مدى تطبيق المنظمة لأنظمة ومعايير الجودة عند تقديم خدماتها المصرفية</p> <p>- مدى إمتلاك المنظمة القدرة على الإستجابة للتغيرات المتلاحقة فى السوق المصرفى.</p> <p>- مدى سعى المنظمة إلى إبتكار طرق جديدة فى تقديم الخدمة المصرفية للتغلب على مشكلة طول فترة الانتظار.</p>	البنك التجارى الدولى بأسوان	١	مدير خدمة العملاء
	البنك التجارى الدولى بأسوان	٣	أخصائى خدمة العملاء
	بنك الإسكندرية بأسوان	١	مدير خدمة العملاء
	بنك الإسكندرية بأسوان	٣	أخصائى خدمة العملاء

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مقابلات الدراسة الاستطلاعية.

جدول رقم (٧)

بيان بمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية

مستوى خدمة العملاء	البيان
٧	البنك الأهلي المصري بمحافظة أسوان
٧	بنك مصر بمحافظة أسوان
٤	البنك التجاري الدولي بمحافظة أسوان
٤	البنك التجاري الدولي بمحافظة الأقصر
٤	بنك الإسكندرية بمحافظة أسوان
٤	بنك الإسكندرية بمحافظة الأقصر
٣٠	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحث.

وفيما يلي توضيح الهدف من المقابلات ونتائجها:

أولاً: الهدف من هذه المقابلات ما يلي:

أ. توصيف مبدئي للتحول الرقمي بالمنظمات قيد الدراسة.

ب. تحديد مدى ملاءمة التحول الرقمي المطبق لتعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية داخل هذه المنظمات.

ج. تحديد أهم أوجه القصور الخاصة بالتحول الرقمي بالمنظمات موضع الدراسة.

من خلال سؤال الأشخاص الذين تمت معهم المقابلات والمتمثلين في مستوى خدمة العملاء عن مدى إدراكهم لمفهوم التحول الرقمي واتجاهاتهم نحوه ومدى الاستفادة منه ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بمنظماتهم وانعكاسه على

كافة الأطراف ذات الصلة فقد توصل الباحث إلى وجود مجموعة من الظواهر التى تدل على وجود قصور فى تطبيق التحول الرقْمى بالبنوك المصرفية العاملة بجنوب الصعيد(موضع الدراسة) بالإضافة إلى وجود قصور فى تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

ثانياً: نتائج هذه المقابلات: يمكن عرضها على النحو التالي:

أ- أجاب ١٨ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٦٠٪) بوجود قصور من قبل المنظمة فى تقديم الإرشادات بإستمرار للعملاء والعاملين لنشر ثقافة التحول الرقْمى.

ب- أجاب ١٩ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٦٣.٣٪) بأنه يوجد عجز فى العناصر البشرية المؤهلة فى مجال نظم المعلومات والبرمجة اللازمة لعمليات التحول الرقْمى.

ج- أجاب ٢٣ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٧٦.٦٪) بعدم توافر مراكز إلكترونية لخدمة العملاء تسمح بإجراء كافة المعاملات البنكية من خلالها دون تدخل العنصر البشرى فيما عدا مدينة أسوان فىوجد بها فرع إلكترونى واحد فقط تابع للبنك الأهلى المصرى .

د- أجاب ١٩ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٦٣.٣٪) بعدم وجود نظام حفظ آمن بنسبة ١٠٠٪ يضمن عدم إختراق البيانات والمعلومات الخاصة بالبنك وعمالته .

هـ- أجاب ١٧ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٥٦.٧٪) بعدم حرص المنظمة على تقليل تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء .

و- كما جاءت أيضا إجابة ١٧ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٥٦.٧٪) بعدم إلتزام المنظمة بتطبيق أنظمة ومعايير الجودة بشكل كامل عند تقديم الخدمة المصرفية .

ز- أجاب ١٦ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى نسبة ٥٦.٣٪) بعدم

إملاك المنظمة القدرة على الإستجابة الكاملة للتغيرات المتلاحقة.

ح- أجاب ٢٥ مفردة من مفردات العينة الإستطلاعية (أى بنسبة ٨٣.٣٪) بعدم قدرة المنظمة على التغلب على مشكلة طول فترة الإنتظار نظرا لعدم سعيها لإبتكار طرق جديدة للقضاء على هذه المشكلة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة: إن من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسات السابقة

التي تناولت موضوع الدراسة يمكن إيجاز ظواهر المشكلة فى إنخفاض معدل المعاملات الإلكترونية بالمنظمات موضع الدراسة والتي تنم عن وجود قصور فى تطبيق التحول الرقمي بالمنظمات موضع الدراسة ، حيث تمثل أعلى نسبة معاملات إلكترونية فى عام ٢٠١٧ نسبة ٣,٧٪ من إجمالى حجم المعاملات البنكية وفى عام ٢٠١٩ كانت أعلى نسبة ٤,٢٪ وفى عام ٢٠١٩ بلغت أعلى نسبة معاملات الكترونية ٥,٧٪ وفى عام ٢٠٢٠ كانت نسبة المعاملات الإلكترونية ٦,٨٪ وتعد هذه المعدلات ضئيلة جدا كمؤشر لبيان مدى تطبيق وتفعيل التحول الرقمي بالمنظمات موضع الدراسة ، وبالتالي تتطرق الدراسة الحالية لمشكلة الدراسة والتي تعاني منها المنظمات العاملة فى القطاع المصرفى بصفة عامة وإقليم جنوب الصعيد بصفة خاصة والمتمثلة فى " وجود قصور فى تطبيق التحول الرقمي والذي قد يؤثر على تعزيز الميزة التنافسية فى المنظمات موضع الدراسة "، إذ تلاحظ من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث وجود العديد من الظواهر التي تعاني منها المنظمات موضع الدراسة والتي تم عرضها فى الدراسة الاستطلاعية ، حيث تبين مدى تدنى تطبيق التحول الرقمي بالمنظمات موضع الدراسة وانخفاض الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة .

وبالتالي يمكن صياغة المشكلة فى التساؤلات التالية:

١- ماهو واقع التحول الرقمي بالبنوك العاملة بالقطاع المصرفى بجنوب الصعيد ؟

٢- إلى أي مدى يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر على تعزيز الميزة التنافسية

للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة؟

٣- كيف يمكن للتحول الرقمي أن يؤثر على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة؟

٤- إلى أي مدى يوجد أثر للمتغيرات الشخصية والوظيفية على وعى وإدراك التحول الرقمي وأثرها على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة؟

رابعاً: فروض الدراسة:تمت صياغة فروض الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية على النحو التالي:

الفرض الرئيسي الأول: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد أثر معنوي لبناء إستراتيجية التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء .

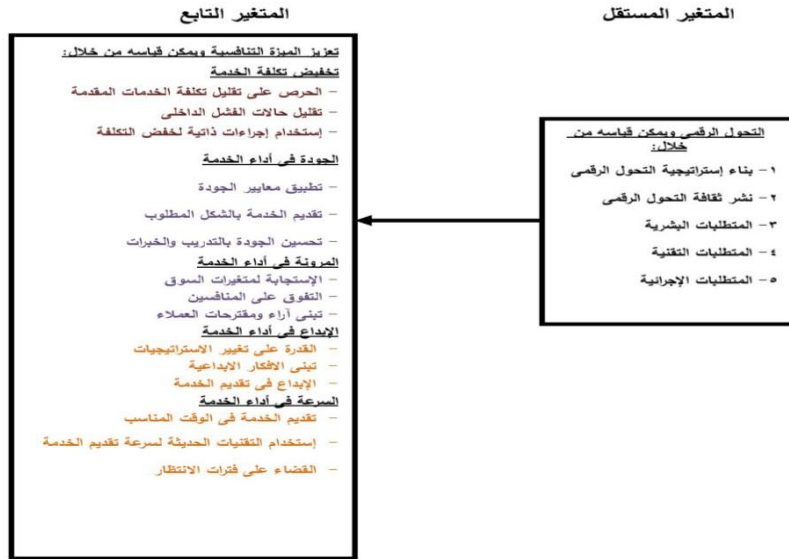
الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد أثر معنوي لنشر ثقافة التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء .

الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد أثر معنوي للمتطلبات البشرية على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء .

الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد أثر معنوي للمتطلبات التقنية على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء .

الفرض الفرعي الخامس: لا يوجد أثر معنوي للمتطلبات الإجرائية على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء
 الفرض الرئيسي الثاني: لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة معاً على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء.

الفرض الرئيسي الثالث: لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين من مسؤولي خدمة العملاء فيما يتعلق بأرائهم حول التحول الرقمي وأثره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.



شكل رقم (٢)
 نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

خامساً: أهداف الدراسة: في ضوء العرض السابق لمشكلة وفروض الدراسة

يمكن القول أن الأهداف الأساسية لهذه الدراسة تتمثل فيما يلي:-

١- التعرف على التحول الرقمي والذي تتمثل أبعاده في (بناء إستراتيجية التحول الرقمي ، نشر ثقافة التحول الرقمي ، المتطلبات البشرية ، المتطلبات التقنية ، المتطلبات الإجرائية) وأثره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء .

٢- التعرف على الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات التحول الرقمي وكذلك معرفة مدى إدراك كافة المبحوثين لأهمية التحول الرقمي وأثره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء .

٣- العمل على تحديد أبرز العوامل التي تساعد على التحول الرقمي بجميع أبعاده والقضاء على أوجه القصور ومسبباتها واستخدامها في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بما يضمن إمكانية تعميمه على المنظمات المماثلة.

٤- الخروج بنتائج وتوصيات تفيد المنظمة قيد الدراسة بفروعها المختلفة في الوصول إلى تحقيق أهدافها.

سادساً: أهمية الدراسة:

١- الأهمية العلمية:

تستمد الدراسة أهميتها العلمية مما يلي:

أ- طبقاً لما هو متاح من الدراسات السابقة تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات الحديثة نسبياً في هذا المجال في الدول العربية وخاصة في مصر بحيث لم

يتم إجراء أي دراسة تتناول معرفة لأثر التحول الرقـمى على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء بقطاع البنوك بجنوب الصعيد .

ب- يساهم البحث في معرفة أهم أبعاد التحول الرقـمى وكيفية قياسها وما الأثر النسبي الذى يلعبه التحول الرقـمى على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء بقطاع البنوك بجنوب الصعيد .

ج- كما تتبع أهمية البحث من كونه سيقدم إضافة علمية، لمعرفة أثر التحول الرقـمى على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء بقطاع البنوك بجنوب الصعيد من خلال تقديم توصيات ربما تساهم في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من خلال التحول الرقـمى بأبعاده المختلفة.

٢- الأهمية التطبيقية:

تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية مما يلى:

أ. يمكن من خلال هذه الدراسة التعرف على أفضل الأساليب الإدارية التى يمكن إستخدامها فى التحول الرقـمى ومدى تأثيرها على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية.

ب. كما تستمد الدراسة أهميتها من النتائج والتوصيات المتوقعة التى سوف تساهم فى تقديم خطة عمل للتحول الرقـمى بالمنظمة قيد الدراسة ومعرفة مدى إنعكاس ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة.

ج. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية مجال التطبيق وهو القطاع المصرفي بجنوب الصعيد , حيث يعتبر إحدى الركائز الأساسية لتحريك العجلة الإقتصادية بشكل إيجابي وإحداث التنمية بجنوب الصعيد .

سابعاً: الإطار النظري للدراسة :

١- التحول الرقْمى: يتم التعرف على التحول الرقْمى من خلال مجموعة من العناصر تتمثل فى مفهوم التحول الرقْمى وأهمية التحول الرقْمى وأهداف التحول الرقْمى بالإضافة إلى ابعاد التحول الرقْمى وذلك على النحو المبين ادناه.

١-١ مفهوم التحول الرقْمى : يمكن تعريف التحول الرقْمى أو ما يطلق عليه بالرقمنة وفقاً لما عرفه (Licka & Gautschi, 2017,6) بأنه التحول التقنى والثقافى والذى يؤثر على كافة المجالات ويدعم الطرق والأساليب والفرص المستحدثة ويعد مستحيلاً تجاهل ذلك ، حيث عرف (أمين ، ٢٠١٨ ، ٤٥) التحول الرقْمى بأنه الإنتقال من نظام تقليدى إلى نظام رقمى قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى جميع مجالات العمل من خلال مجموعة من المتطلبات الإستراتيجية والثقافية والمادية والمالية والبشرية والأمنية والتشريعية ، كما قد عرف (Haggans & Michael, 2014,3) التحول الرقْمى من منظور الجامعات بأنه إجبار الجامعات على إعادة التفكير فى الإفتراضات الآلية عن الكتب والمحاضرات . عرف (عبد الرازق ، ٢٠١٩ ، ٦) التحول الرقْمى بأنه العملية التى يتم من خلالها إنتقال الشركات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقْمية لدعم تطوير وإبتكار ما يتم تقديمه من منتجات وخدمات ، بالإضافة إلى توفير قنوات جديدة للتسويق وفرص عمل تزيد من قيمة المنتجات المقدمة سواء كانت سلع أو خدمات. ويرى الباحث فى الدراسة الحالية أن التحول الرقْمى وخاصة فى البنوك المصرفية هو عملية الإنتقال من نظام تقليدى فى المعاملات المالية والمصرفية إلى نظام رقمى قائم على

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فى جميع مجالات العمل المصرفى فى ضوء مجموعة من الأبعاد والمتطلبات التى تتمثل فى وضع إستراتيجية للتحول الرقمى ، ونشر ثقافة التحول الرقمى، وتوافر مجموعة من المتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية.

٢-١ أهمية التحول الرقمى: تظهر أهمية التحول الرقمى فى البنوك من خلال مجموعة العناصر تتمثل فى الآتى:

١- تقديم الخدمات البنكية بشكل أسهل وأسرع دون اللجوء إلى الإنتظار لفترات طويلة.

٢- المساهمة فى عملية ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها من خلال التعاون والتنسيق عبر شبكة الانترنت .

٣- ضرورة اتجاه البنوك لمواكبة العصر والاتجاه نحو إستخدام التكنولوجيا لتطبيق التحول الرقمى فى تقديم خدماتها البنكية لتحقيق رضاء العملاء.

٤- التغلب على الضغوط الواقعة من جانب شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها وإتاحة البرامج التكنولوجية عبر الإنترنت (البار، المرجى، ٢٠١٩)

٥- يعمل التحول الرقمى على تمكين البنوك من المنافسة بهدف التحديث والحفاظ على قدرتها التنافسية وخلق القيمة. (يونس، ٢٠١٩، ٢٢)

٣-١ أهداف التحول الرقمى: يهدف تطبيق التحول الرقمى فى البنوك المصرفية إلى تحقيق العديد من الأهداف على مستوى العملاء والمنظمات وأصحاب المصالح وتتمثل أهداف التحول الرقمى فى :

١- العمل على تقليل تكاليف التشغيل من خلال إختصار الجهد المبذول القائم على العمليات التقليدية والاتجاه نحو التكنولوجيا .

- ٢- تحسين الجودة وتسهيل وتبسيط الإجراءات لتقديم خدمة متميزة للعملاء .
- ٣- تفعيل الإبداع والإبتكار فى تقديم الخدمات للمستفيدين ، حيث يتيح التحول الرقمى والتكنولوجيا الحديثة الفرصة للإبداع والابتكار فى تقديم الخدمة للعملاء .
- ٤- يعمل التحول الرقمى على مساعدة المؤسسات والشركات على التوسع والإنتشار على نطاق أوسع (عبد الرازق، ٢٠١٩، ٧) بالإضافة إلى إستهداف شرائح متعددة وفى أماكن متفرقة ومتعددة وذلك لسهولة الوصول الى العميل وسهولة امكانية التعامل مع الخدمات البنكية من خلال التكنولوجيا.
- ٥- إحكام الرقابة والمتابعة وتقليل فرص حدوث الأخطاء البشرية ، حيث يعتمد التحول الرقمى على الوسائل الإلكترونية والمتمثلة فى الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والتطبيقات الإلكترونية لتنفيذ العمليات والرسائل الصوتية ونظم الرقابة والمتابعة الإلكترونية (أمين ، ٢٠١٨، ٥٣).
- ٤-١ أبعاد التحول الرقمى: إنه بمراجعة الأبحاث والدراسات العلمية والأدبيات التى تناولت التحول الرقمى تم التوصل إلى مجموعة من الأبعاد المتمثلة فيما يلى:
 - أ- بناء إستراتيجية التحول الرقمى: يعتبر بناء خطة إستراتيجية طويلة الأجل أحد الخطوات الاولى والرئيسية لإنجاح برنامج أو خطة أو إحداث تغيير ، وبالتالي فإن بناء المنظمة لرؤية التحول الرقمى تحرص الإدارة العليا على تقديم الدعم لتنفيذها بإستخدام مجموعة من الإجراءات بتطوير هيكلها التنظيمى وتوفير المخصصات المالية والمادية الكافية والكوادر البشرية

المؤهلة لذلك (المطرف، ٢٠٢٠، ١٦٤).

ب- **نشر ثقافة التحول الرقمي:** يعد وجود ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية أمر بالغ الأهمية لتعزيز مشاركة المهارات والموارد والمعرفة والتعلم والتنمية وتكييف المنظمة ككل لممارسات جديدة ، كما تؤدي دورا هاما في تشجيع أعضاء المنظمة والمتعاملين معها على اعتماد هذه الممارسات (Horlacher,2016)

ج- **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري أحد الأبعاد الأساسية لنجاح أى نظام أو برنامج أو منظمة بوجه عام ، ويعد العنصر البشري مطلب رئيسى فى تطبيق التحول الرقمي وذلك من خلال توفير عناصر بشرية (كوادر) مؤهلة ومدربة على استخدام التكنولوجيا الرقمية فى استخدام وتحليل البيانات لإتخاذ القرارات الفعالة (محمود، ٢٠١٨، ٦٢) ، كما ان عملية التخطيط الاستراتيجى لتنفيذ رؤية التحول الرقمي تتطلب كفاءات بشرية وخبرات علمية على قناعة ودراية تامة بحتمية عملية التغيير نحو التحول الرقمي.

د- **المتطلبات التقنية:** تتطلب عملية التحول الرقمي استخدام منظومة من الاجهزة المتخصصة وأنظمة التشغيل ووسائط التخزين والبرمجيات التى تعمل من خلال بيئات تقنية ومراكز معلومات بإستخدام جميع الأصول بكفاءة، ولضمان تقديم مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملاتها فإنه يستلزم وجود فرق مهنية مسئولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة (الحوال ، ٢٠١٩ ، ٤)

هـ- **المتطلبات الإجرائية:** تستلزم عملية التحول الرقمي وضع قواعد إجرائية آمنة لتخزين وإستخدام بيانات العملاء بشكل آمن وذلك من خلال وضع إستراتيجية لأمن المعلومات تضمن التحكم فى خصوصية البيانات والمعلومات وضمان جودتها، حيث أن إصدار المنظمة لقواعد ولوائح تسمح بسهولة التحول الرقمي وتلبى إحتياجات العمل من خلال وضع قواعد منظمة لمنع السرقات والسطو الإلكتروني

وإنتهاك خصوصية المعلومات أحد المتطلبات الإجرائية لتطبيق التحول الرقـمى (لموشى ، ٢٠١٦ ، ١٠١)

١-٥ التحديات التى تواجه التحول الرقـمى: تمثل التحديات التى تواجه أى نظام أو أى إتجاه جديد نحو التغيير عائق أمام تطبيق هذا النظام ، وبناءا على ذلك فإنه لا شك بأن التحول الرقـمى يواجه مجموعة من التحديات المالية والمؤسسية والبشرية وبتعرض فيما يلى أهم التحديات التى تواجه عملية التحول الرقـمى فى البنوك المصرفية:

١- إن التحول الرقـمى يتطلب بنية تحتية تكنولوجية ذات تكلفة مرتفعة نسبيا وبالتالي يعد نقص الميزانيات أحد التحديات التى تواجه تطبيق التحول الرقـمى.

٢- يعد العنصر البشرى أحد الأركان الاساسية لانجاح أى نظام جديد ، ومن هنا نجد أن نقص الكفاءات البشرية المدربة داخل المنظمات المصرفية أحد التحديات بل أهمها.

٣- الإفتقار إلى بنية تحتية قادرة على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأيضا موظف التكنولوجيا ذوى المهارات الكافية كما يوجد قصور فى عملية الاتصال بالانترنت فى العديد من المناطق الريفية (يونس ، ٢٠١٩ ، ١٤)

٤- إن لإستخدام التكنولوجيا الرقمية مخاوفها من خلال مخاطر أمن المعلومات والتى تعوق إنجاح تنفيذ برنامج التحول الرقـمى والذى يحتاج إلى خبرة عالية فى مجال أمن المعلومات لحماية بيانات العملاء وأرصدتهم من الإختراق والسرقة.

٥- عدم انتشار ثقافة استخدام التكنولوجيا فى تنفيذ العمليات بين شريحة ليست بالقليلة من العملاء كبار السن والذين يجهلون التعامل مع التكنولوجيا وبالتالي

يعد ذلك تحدٍ لانجاح تنفيذ برنامج التحول الرقْمى (مكاوى ، ٢٠١٩).

٦- التقادم الفكرى لبعض المديرين وعدم رغبتهم فى التغيير نحو التحول الرقْمى نظرا لبيروقراطيتهم المفرطة وإتباعهم أنظمة داخلية متشددة بالإضافة الى عدم رغبتهم فى التعلم والإتجاه نحو التنفيذ.

٢- تعزيز الميزة التنافسية: يتم التعرف على الميزة التنافسية من خلال مجموعة من العناصر تتمثل فى مفهوم الميزة التنافسية وأهمية الميزة التنافسية وأهداف تعزيز الميزة التنافسية بالإضافة إلى أبعاد تعزيز الميزة التنافسية وذلك على النحو المبين ادناه.

٢-١ مفهوم الميزة التنافسية: تتعدد مفاهيم الميزة التنافسية طبقا لوجهات نظر الكتاب والباحثين حيث عرف (Qutp وآخرون ، ٢٠١٩ ، ١٤٨) الميزة التنافسية بأنها قدرة المنظمة على خلق قيمة مضافة مقارنة بالمنظمات الأخرى، والتي تحصل عليها من خلال عناصرها المتمثلة فى التكلفة والتميز والإبداع والقدرات الجوهرية والسمعة، وبالتالي يمكنها أداء عملها بشكل يرضى المستهلك الحالى والمحتمل ومن خلال إستخدام نظام معلومات يتمتع بخصائص متفوقة مبنية على أسس ومتطلبات نجاح عالية . عرف (Tarigan وآخرون ، ٢٠٢٠ ، ٥٥) الميزة التنافسية بأنها كل ما يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة والتي تكون أحد نقاط القوة فى التعامل مع المتغيرات المحيطة بها والمنظمات المنافسة. عرف (Al-Daibat ، ٢٠١٧ ، ٦٩) الميزة التنافسية على أنها مدى قدرة الشركة على إنشاء مركز تنافسى فى السوق يمكنها من خلال التفوق على منافسيها من خلال خلق قيمة أفضل للعملاء وتحقيق أداء متفوق.

يرى الباحث أن مفهوم الميزة التنافسية يختلف باختلاف قطاع ومجال العمل ، حيث نعبر عن الميزة التنافسية بأنها مجموعة من الصفات والسمات تمتلكها المنظمة ونتاجة عن خبراتها والتي تميزها وتجعلها متفوقة على منافسيها سواء فى العمليات التشغيلية والموارد والأسعار والخدمات ، بالإضافة إلى تميز العنصر البشرى لديها

والذى يمتلك المعارف والقدرات والمهارات التى تساعدها على تحقيق التميز عن غيرها من المنافسين فى نفس المجال .

٢-٢ أهمية الميزة التنافسية:

١- يعتبر تحقيق المنظمة لميزة تنافسية أمرا ذو أهمية لضمان بقاء المنظمة والحصول على حصة سوقية مناسبة فى ظل ظهور العولمة.

٢- تسارع وتيرة الإبداع والإبتكار بسبب ضخامة الاستثمارات فى عمليات البحوث والتطوير المستمر مما خلق نتائج كمية ونوعية كبيرة تسهم فى بروز التنافسية الشديدة لخلق التفرد والتميز .

٣- إتجاه العملاء نحو الطلب المتزايد والبحث عن المنتجات ذات الجودة المرتفعة مما يعتبر ذلك سببا هاما لسعى المنظمات نحو تحقيق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنافسين.

٤- يعد ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أداة هامة يمكن للمنظمات إستخدامها فى الحصول على المعلومات عن منافسيها وما يتميزون به عن غيرهم، مما جعل أهمية السعى نحو تعزيز الميزة التنافسية للتفوق الدائم على المنافسين وتقديم كل ما هو جديد باستمرار (عبد الجيد، ٢٠١٧، ١١٦).

٢-٣ أهداف تعزيز الميزة التنافسية:

١- الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافسين والعمل على المحافظة عليها وتنميتها وكذلك أيضا زيادة ربحية المنظمة لضمان البقاء والنمو فى السوق.

٢- تلبية إحتياجات العملاء ورغباتهم بالصورة التى تضمن ولأهم للمنظمة وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة لدى عملائها وذلك من خلال خلق قيمة مميزة تحقق هذه الأهداف.

٣- الاتجاه نحو التوسع في أعمال المنظمة من خلال دخول مجال تنافسي جديد كإستهداف أسواق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو تقديم منتجات جديدة تتمتع بخصائص تنافسية أفضل (الدرويش، ٢٠١٣، ٥٤) .

٤- تحقيق التميز الإستراتيجي والتفوق على المنافسين فيما يخص المنتجات المقدمة للعملاء .

٥- إستهداف وضع خطط طموحة بوضع أهداف جديدة تميز المنظمة عن غيرها من خلال إستغلال الفرص المستقبلية المتاحة .

٦- الإستمرارية على المدى البعيد وذلك من خلال الحرص على متابعة التطور والتقدم والحرص على التميز في أداء الأعمال وتقديم المنتجات واختيار الكفاءات .

٢-٤ أبعاد تعزيز الميزة التنافسية: إنه بمراجعة الأبحاث والدراسات العلمية والأدبيات التي تناولت الميزة التنافسية تم التوصل إلى مجموعة من الأبعاد المتمثلة فيما يلي:

١- تخفيض تكلفة الخدمة: يعتبر بعد إنخفاض التكلفة أحد الأبعاد الرئيسية للميزة التنافسية والتي تحرص المنظمة وتسعى إلى تحقيقها بهدف تقديم منتجاتها للأسواق بأقل الأسعار وإمكانية التغلب على المنافسين ، وبالتالي الحصول على حصة سوقية أكبر ، فالمنظمة القادرة على تخفيض تكلفتها فإنها بذلك تحصل على نقطة قوة يمكنها من خلالها التفوق على منافسيها من المنظمات العاملة في نفس المجال، ويعد العنصر البشري وتنميته أحد الأركان الهامة التي يمكن من خلالها تخفيض التكلفة والحصول على ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين من خلال الحرص على استقطاب والاحتفاظ بالعناصر البشرية

عالية التميز والتي تتسم بالمهارة العالية في التعامل مع آليات العصر الحديث والتكنولوجيا الحديثة التي تخدم المجال ويظهر انخفاض التكلفة نتيجة انخفاض نسبة الهدر والذي يحمّل المنظمة تكاليف باهظة (Mwenemeru,2016,32).

٢- **الجودة في أداء الخدمة** : يتم تحديد جودة أداء الخدمة كأحد الأبعاد الأساسية والهامة لتحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها بقياس مدى قدرة المنظمة على تقديم خدمة تحقق إحتياجات العملاء ورغباتهم من خلال توافق مواصفات الخدمة المقدمة مع توقعات العملاء وقت تلقي هذه الخدمة (Madhani,2017,21)، وبالتالي فإن قدرة المنظمة على تقديم خدمة ذات جودة مناسبة تحقق رغبات العملاء فإنها بذلك تحقق ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة وتعززها عن طرق الإستمرارية في المحافظة على هذه الجودة والتي تضمن لها البقاء والإستمرارية

٣- **المرونة في أداء الخدمة**: إن المرونة في أداء الخدمة أصبح أحد العناصر التي يمكن للمنظمة إستخدامها لتحقيق ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات المماثلة التي تعمل في نفس القطاع أو النشاط، حيث تظهر المرونة من خلال الإستجابة السريعة للتغير في رغبات العملاء وتوقعاتهم بالإضافة إلى زيادة رضاء العملاء نتيجة انخفاض وقت تقديم الخدمة (Mohamed,2020,49)، وتظهر المرونة في تقديم الخدمة بالبنوك المصرفية من خلال تلبية رغبات العملاء مع الحرص على انخفاض التكلفة بتخفيض وقت الإنتظار والتغلب عليه وتقديم الخدمة عن طريق طرح أكثر من بديل يمكن للعميل الاختيار منه سواء كان ذلك من خلال الانترنت أو من خلال التعامل المباشر التقليدي مع

البنك .

٤- **الإبداع في تقديم الخدمة:** يعتبر الإبداع أحد الأبعاد الرئيسية لتحقيق وتعزيز الميزة التنافسية في تقديم الخدمات وبالأخص الخدمات المصرفية ، ويتوقف الإبداع في تقديم الخدمة على مدى كفاءة ومهارة العنصر البشري في إبتكار طرق جديدة يمكن من خلالها تقديم الخدمة لتتوافق مع رغبات العملاء الناتجة عن المتغيرات والتطورات المتلاحقة نتيجة التكنولوجيا، كما يمكن للمنظمة الإبداع في تقديم الخدمة من خلال تقديم الخدمة بطريقة إبداعية جديدة تستهدف الحصول على نتائج أفضل مقارنة بالنتائج الناتجة عن إستخدام الطرق الحالية .

٥- **السرعة في أداء الخدمة:** يمثل الوقت عنصرا هاما في تعزيز الميزة التنافسية وخاصة في المعاملات البنكية والمصرفية لإرتباطها بأداء العديد من الاعمال والمعاملات سواء كان ذلك على مستوى المنظمات أو الأفراد وتعتبر السرعة في أداء الخدمة أحد الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها لتعزيز الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين ، يظهر بعد السرعة في أداء الخدمة في مدى قدرة المنظمة على إنجاز الأعمال بصورة أسرع بما يضمن أداء الخدمة لتحقيق رضا العملاء (Lee & others, 2019,130) ، كما يرتبط بعد السرعة في أداء الخدمة بأداء الخدمة في الوقت المحدد والتي تظهر مدى إلتزام المنظمة بالموعد المحدد لأداء الخدمة بما يحقق رضا العملاء وتقوم المنظمة على منافسيها بما يحسن من صورتها الذهنية لدى عملائها والمحافظة على حصتها السوقية وتعزيزها.

٣- **العلاقة بين التحول الرقمي وتعزيز الميزة التنافسية:** إنه في ضوء الدراسات والبحوث وأدبيات الإدارة فقد تم تناول التحول الرقمي في هذه الدراسة من خلال مجموعة أبعاد رئيسية متعددة تتمثل في بناء إستراتيجية التحول الرقمي والتي تتمثل في وضع خطة إستراتيجية طويلة الأجل تحظى بدعم الإدارة العليا والتي تشمل إجراء بعض التطورات في هيكلها التنظيمي وتوفير المخصصات المالية والكوادر البشرية المؤهلة ، بالإضافة إلى بعد نشر ثقافة التحول الرقمي من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية تعمل على تعزيز مشاركة الموارد والمعرفة والتعلم (Horlacher,2016) ويأتي ذلك من خلال تقديم الإرشادات بصورة مستمرة للعملاء والعاملين لنشر ثقافة التحول الرقمي ، كما يأتي بعد ذلك بعد المتطلبات البشرية والذي يتضمن توفير عناصر بشرية (كوادر) مؤهلة ومدربة على استخدام التكنولوجيا الرقمية في استخدام وتحليل البيانات وإعادة إسترجاعها بما يخدم عملية إتخاذ القرارات الفعالة ، بالإضافة أيضا إلى بعد المتطلبات التقنية عن طريق استخدام منظومة من الأجهزة المتخصصة وأنظمة التشغيل ووسائط التخزين والبرمجيات لإيجاد بيئة تكنولوجية تسمح بإمكانية تطبيق التحول الرقمي (الحوال، ٢٠١٩ ، ٤) ، وأخيرا يأتي بعد المتطلبات الإجرائية والذي يتضمن مجموعة القواعد الإجرائية الآمنة اللازمة لتخزين والتعامل مع بيانات العملاء بشكل آمن والمحافظة على خصوصية وأمن معلومات وبيانات العملاء .

تم تناول أبعاد التحول الرقمي وقياس أثرها على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية نظرا لأهمية الحرص على تحقيق الميزة التنافسية وتعزيزها في القطاع المصرفي سواء كان القطاع العام أو الخاص للتغلب على المنافسة وجذب المزيد من العملاء ، وقد تم تناول الميزة التنافسية من خلال مجموعة من الأبعاد وتتمثل في تخفيض تكلفة الخدمة والتي تحرص عليها المنظمات التي تستهدف تحقيق ميزة تنافسية بهدف تقديم خدماتها للأسواق بأقل الأسعار وإمكانية التغلب على المنافسين والإستحواذ على شريحة أكبر من المستهلكين ، ويأتي بعد ذلك بعد

الجودة في أداء الخدمة ويتضمن قدرة المنظمة على تقديم خدمة تحقق احتياجات ورغبات العملاء من خلال تقديم الخدمة للعميل بمواصفات تحقق رضا العملاء ، كما تم التطرق لبعد المرونة في أداء الخدمة والذي يتضمن الاستجابة للتغيرات في رغبات العملاء وتوقعاتهم من خلال طرح طرق وبدائل متعددة للحصول على الخدمة بالإضافة إلى بعد الإبداع في أداء الخدمة ويظهر ذلك من خلال كفاءة ومهارة العنصر البشري في إبتكار طرق جديدة يمكن عن طريقها تقديم الخدمة لتتوافق مع رغبات العملاء الناتجة عن المتغيرات والتطورات المتلاحقة في عالم التكنولوجيا، إنتهاءا ببعد السرعة في أداء الخدمة ويتضمن قدرة المنظمة على إنجاز الأعمال بصورة أسرع بالشكل الذي يضمن أداء الخدمة لتحقيق رضا العملاء إلتزاما بالموعد المحدد لأداء الخدمة .

قامت بعض الدراسات السابقة بتوضيح العلاقة بين التحول الرقمي أو أحد أبعادها وبين تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية أو أحد أبعادها ويظهر ذلك في دراسة (Katsoulis,2017) والتي توصلت إلى أن الرؤية الواضحة كأحد أبعاد التحول الرقمي تعد من أكثر العناصر المؤثرة على تحقيق القدرة التنافسية بالإضافة إلى أن تغيير ثقافة المنظمة تؤثر على قدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية تتفوق على المنافسين، كما توصلت دراسة (Koch & windperger,2017) إلى وجود العديد من الآثار المترتبة على التكنولوجيا الرقمية ونماذج الأعمال الراسخة والتي تؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية ، كما توصلت دراسة (Adamik & Nowicki,2018) إلى أن تطوير الأدوات بشكل عام وأتمتة الإنتاج وإستخدام التكنولوجيا بالإضافة إلى زيادة مستوى المعرفة بالإمكانيات التكنولوجية وإستخدامها أثر ذلك إيجابيا على تحقيق الميزة التنافسية.

ثامناً: حدود الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة في إطار الحدود التالية:

١- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على موضوع التحول الرقمي وأثره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية .

٢- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مسئولى خدمة العملاء بالبنوك العاملة بالقطاع المصرفى بجنوب الصعيد.

٣- الحدود الزمنية: تمثلت في الفترة الممتدة ما بين العامين ٢٠١٧-٢٠٢٠ ويرجع اختيار الباحث لهذه الفترة الزمنية للأسباب التالية:

أ. تيسر للباحث الحصول على بيانات تاريخية عن هذه الفترة بما يسمح بإتمام الدراسة بشكل موضوعي.

ب. يرى الباحث أن هذه الفترة تعد كافية لتحقيق أهداف الدراسة والخروج بنتائج وتوصيات تفيد المنظمات المبحوثة.

٤- الحدود المكانية: يقتصر تطبيق هذه الدراسة على البنوك العاملة بالقطاع المصرفى بجنوب الصعيد (أسوان - الأقصر) حيث تقع المنظمات موضع الدراسة بمحافظتى أسوان والأقصر ، حيث تعتبر أسوان بوابة مصر الجنوبية لإفريقيا ، كما تعتبر الأقصر احد المدن السياحية الهامة بالاضافة الى وقوعهم فى النطاق الجغرافى لعمل الباحث فيسهل الحصول على البيانات المطلوبة للدراسة.

تاسعاً: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية : فى ضوء مشكلة وفروض الدراسة يشير الباحث وبشكل مختصر إلى الأسلوب المتبع فى الدراسة وتناول الباحث فى هذا الجزء وبشكل تفصيلي المنهجية التي اعتمد عليها، وفى ضوء ما

سبق فإن الباحث استعرض منهجية الدراسة من خلال تناول مجموعة من العناصر تتمثل في تحديد نوع ومصادر البيانات، تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، طرق جمع البيانات ، أساليب التحليل الإحصائي للبيانات.

أ- **تحديد نوع ومصادر البيانات:** في ضوء مشكلة ومتغيرات الدراسة يمكن تحديد البيانات التي تم الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة على النحو التالي:

١- **البيانات الثانوية:** اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للبحث على

المجلات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشور منها والغير منشور والكتب العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع البحث أو أي جانب من جوانبه، بالإضافة إلى ذلك فقد تم الاعتماد على بعض البيانات الثانوية المسجلة والمنشورة ذات الصلة بالبنك المركزي المصري والبنوك المصرفية موضع الدراسة خلال الفترة الممتدة من عام ٢٠١٧-٢٠٢٠ .

٢- **البيانات الأولية:** تم جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة من المنظمات المتمثلة في البنوك المصرفية موضع الدراسة، ومن ثم تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستقصاء لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة الميدانية بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الشخصية .

ب- **تحديد مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في مسئولى خدمة العملاء بالبنوك العاملة بالقطاع المصرفى بجنوب الصعيد، ويشمل مجتمع الدراسة مسئولى خدمة العملاء بمختلف مستوياتهم الإدارية ببنوك (الاهلى ومصر والتجارى الدولى والإسكندرية) بمحافظتى أسوان والاقصر ، حيث يمثل بنك مصر والاهلى القطاع المصرفى الحكومى أما بنك الإسكندرية والتجارى الدولى القطاع غير الحكومى ، وبذلك يتمثل مجتمع الدراسة فى جميع مسئولى خدمة العملاء بالمنظمات موضع الدراسة(البنوك المصرفية)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بعدد (١٥٠) مفردة من

مسئولى خدمة العملاء ، حيث يذكر أنه بلغ عدد مسئولى خدمة العملاء بالمنظمات موضع الدراسة (٢٤٥) عضو حتى نهاية عام ٢٠٢٠ ، منهم (١٠٠) عضو بالبنك الأهلى بمحافظة أسوان وعدد (٨٨) عضو ببنك مصر بمحافظة أسوان وعدد (١٧) عضو بالبنك التجارى الدولى بالأقصر بالإضافة إلى عدد (١٤) عضو بالبنك التجارى الدولى فرع أسوان وعدد (١٤) عضو ببنك الإسكندرية بالأقصر وعدد (١٢) عضو ببنك الإسكندرية بأسوان ، وبذلك بلغت الاستثمارات الموزعة على مسئولى خدمة العملاء بالمنظمات موضع الدراسة (١٥٠) استثمار ، وقد تم استعادة (١٤٥) استثمار تم استبعاد منها (٥) استثمارات لعدم اكتمالها ليصبح عدد الاستجابات الصحيحة (١٤٠) أي أن نسبة الاستجابة ٩٣.٣% ، وفى ضوء ذلك تم تحديد العينة طبقا لجدول حجم العينة عند معامل ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥% ونظرا لصعوبة قيام الباحث بإجراء الدراسة على كل البنوك المصرفية العاملة فى جنوب الصعيد كليات فقد اختار الباحث بنوك الاهلى ومصر والتجارى الدولى والإسكندرية بمحافظة أسوان والأقصر بجنوب الصعيد لإجراء البحث.

جدول رقم (٨)

مجتمع وعينة الدراسة

فئة مجتمع الدراسة	مجتمع الدراسة	أسلوب الحصر	عينة الدراسة	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة	عدد الاستثمارات المستبعدة	الاستجابات الصحيحة	نسبة الاستجابة
مسئولى خدمة العملاء	٢٤٥	عينة عشوائية طبقية	١٥٠	١٥٠	١٤٥	٥	١٤٠	٩٣.٣%

المصدر: من إعداد الباحث

والجدول التالي يبين توزيع الاستثمارات على الكليات موضع الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (٩)

توزيع الاستثمارات على البنوك المصرفية موضع الدراسة

اسم البنك	عدد مسئولى خدمة العملاء	النسبة إلى المجموع	العينة
البنك الأهلي المصرى بأسوان	٢٠٠	٤٠.٨%	٦١
بنك مصر بأسوان	٨٨	٣٦%	٥٤
البنك التجارى الدولى بأسوان	١٤	٥.٧%	٩
البنك التجارى الدولى بالأقصر	١٧	٧%	١٠
بنك الإسكندرية بأسوان	١٢	٤.٨%	٧
بنك الإسكندرية بالأقصر	١٤	٥.٧%	٩
المجموع	٢٤٥	١٠٠%	١٥٠

المصدر : من إعداد الباحث

ج- طرق جمع البيانات:

١- قوائم الاستقصاء: تعد استمارة الاستبيان "الاستقصاء" أداة ملائمة بشكل كبير في تقصى الآراء ووجهات النظر حول مسألة أو قضية ما، وقد تم استخدام استمارة الاستقصاء كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة لأنها من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا واستخداما، حيث تم تصميم استمارة للاستقصاء موجهة مسئولى خدمة العملاء بالمنظمات قيد الدراسة (ملحق ١) في ضوء أهداف الدراسة.

٢- المقابلات الشخصية: قام الباحث بالإعتماد على المقابلة الشخصية عند توزيع استمارة الاستبيان وذلك للإجابة على بعض الاستفسارات التي قد ترد من المستقضي منهم أثناء ملء استمارات الاستقصاء لإيضاح وشرح أهداف الدراسة وللتأكيد على أهمية الحصول على البيانات المطلوبة من المستقضي منهم، وللحصول على بعض المعلومات الإضافية من المستقضي منهم متى أمكن ذلك، وليبدي المستقضي منهم

آرائهم وملاحظاتهم، وكذلك للحصول على بعض البيانات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاستبيان.

د- أساليب التحليل الإحصائي: بعد الانتهاء من جمع البيانات تم الاستعانة بالحاسب الآلي بالاعتماد على برنامج Statistical package for social science SPSS لتفريغ البيانات وجدولتها وإجراء التحليل الإحصائي المناسب لتحليل البيانات واختبار صحة فروض الدراسة، وتطلب ذلك تطبيق بعض أساليب الإحصاء الوصفي والإحصاء التحليلي كالاتي:

(أ) الإحصاء الوصفي: اعتمد الباحث في الإحصاء الوصفي على كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتوصيف متغيرات الدراسة من خلال البيانات التي تم جمعها وكذلك تم الاعتماد على معامل الفا كرو نباخ (Cron Bach's Alpha) والذي يستخدم لقياس مدى الصدق والثبات للأسئلة الموجودة في الاستقصاء وكذلك التأكد من مدى أهمية هذه الأسئلة بالإضافة الى استخدام معامل الثبات وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة بطريقة الجذر التربيعي لمعامل الفا.

(ب) الإحصاء الاستدلالي: حيث اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على أساليب الإحصاء التحليلي للتحقق من مدى صحة الفروض وهذه الأساليب كما يلي:

▪ تحليل الانحدار الخطي البسيط **Simple linear regression analysis** وهو أسلوب احصائي يستخدم لاختبار أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد بطريقة المربعات الصغرى OLS (Ordinary Least Squares) والذي يحتوي على اختبار معاملات الانحدار

(t) واختبار النموذج الكلي (F) وبعض اختبارات التحقق من افتراضات المربعات الصغرى.

وفيما يلي أهم نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الميدانية:

لقد أسفر التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية عن ظهور العديد من النتائج وفيما يلي سيقوم الباحث بعرض هذه النتائج مع بيان مدى مساهمتها في إثبات صحة الفروض التي قامت عليها الدراسة.

١- معامل الصدق والثبات لمحاو الاستبيان: تم حساب معاملي الصدق و الثبات (Cronbach Alpha) لأسئلة الاستقصاء في فئة الدراسة، وذلك لبحث مدى ثبات اسئلة الاستبيان ولبحث مدى إمكانية الاعتماد على هذه الاسئلة في التحليل كما تم الاعتماد على قياس ثبات أداة الدراسة وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت قيم معاملي الصدق والثبات في الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

معامل الصدق والثبات لعينة الدراسة

مسئولى خدمة العملاء		عدد العبارات	المتغير المحور
معامل الثبات	معامل الصدق		
٠.٩٣٠	٠.٦٩٣	٥	بناء إستراتيجية التحول الرقمي
٠.٩٧٠	٠.٨٢٩	٥	نشر ثقافة التحول الرقمي
٠.٩٠٠	٠.٧٥٧	٤	المتطلبات البشرية

٠.٩٦٠	٠.٧٣٣	٥	المتطلبات التقنية
٠.٨٦٢	٠.٨٢٦	٥	المتطلبات الإجرائية
٠.٨٦١	٠.٦٢٨	٣	تخفيض تكلفة الخدمة
٠.٦٥٠	٠.٧٥١	٣	الجودة في أداء الخدمة
٠.٦٧٨	٠.٦٢٧	٣	المرونة في أداء الخدمة
٠.٧٨٦	٠.٨٠٥	٣	الإبداع في أداء الخدمة
٠.٧٨٤	٠.٦٧٨	٣	السرعة في أداء الخدمة
٠.٩٥٠	٠.٨٧٠	٤٢	الإستبيان ككل

فيما يتعلق بقيم معاملات الصدق والثبات بوجه عام فإن جميع قيم معاملات الصدق والثبات لفئة الدراسة تجاوزت (0.5) وبالتالي يمكن بذلك اعتماد الباحث على الاستبيان وصلاحيته للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجه والوثوق بها.

عاشرا: النتائج والتوصيات:

▪ النتائج

يقوم الباحث بتناول ملخصا لنتائج فروض الدراسة، كذلك ملخصا لأهم النتائج العامة التي أمكن التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي لآراء مفردات عينة الدراسة.

أ- نتائج اختبار الفروض: أظهرت اختبارات الفروض عدة نتائج يمكن عرضها في الجدول التالي:

جدول رقم (١١)

ملخص نتائج اختبار الفرض الأول

النتيجة	الفروض
ثبت عدم صحة الفرض	الفرض الرئيسي الأول : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء .
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الأول	الفرض الفرعي الأول : لا يوجد أثر معنوي لبناء إستراتيجية التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء .
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثاني	الفرض الفرعي الثاني : لا يوجد أثر معنوي لنشر ثقافة التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء .
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثالث	الفرض الفرعي الثالث : لا يوجد أثر معنوي للمتطلبات البشرية على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء .
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الرابع	الفرض الفرعي الرابع : لا يوجد أثر معنوي للمتطلبات التقنية على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء .
ثبت عدم صحة الفرض الفرعي الخامس	الفرض الفرعي الخامس : لا يوجد أثر معنوي للمتطلبات الإجرائية على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء .

جدول رقم (١٢)

ملخص نتائج اختبار الفرض الثاني

النتيجة	الفرض
ثبت عدم صحة الفرض	الفرض الرئيسي الثاني : لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأبعاد التحول الرقمي مجتمعة معاً على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء .

جدول رقم (١٣)
ملخص نتائج اختبار الفرض الثالث

النتيجة	الفروض
ثبت صحة الفرض	الفرض الرئيسي الثالث: لا توجد اختلافات معنوية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين من مسؤولي خدمة العملاء فيما يتعلق بأرائهم حول التحول الرقمي وأثره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ب- **النتائج العامة:** إنه في إطار الدراسة النظرية وفي ضوء الدراسة الميدانية يمكن للباحث استخلاص بعض النتائج الهامة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك على النحو التالي:

١- توصلت الدراسة إلى أن متغيرات التحول الرقمي والمتمثلة في بناء إستراتيجية التحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية تؤثر على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بأبعادها المتمثلة في تخفيض التكلفة والجودة في أداء الخدمة والمرونة في أداء الخدمة والسرعة في أداء الخدمة.

٢- أظهرت الدراسة أنه يوجد تأثير لبناء إستراتيجية التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية ولكن يوجد قصور في بناء هذه الإستراتيجية ويظهر ذلك من خلال عدم وضوح الرؤية للتحول الرقمي الفعلي بالمنظمة بالإضافة إلى قلة المخصصات المالية اللازمة للانفاق على التحول الرقمي بالمنظمة.

٣- أشارت الدراسة إلى وجود قصور في عملية نشر ثقافة التحول الرقمي بالمنظمة ويظهر ذلك من خلال قصور المنظمة في تقديم الإرشادات بصورة

مستمرة للعملاء والعاملين بالإضافة إلى عدم تقديم المنظمة لجميع خدماتها من خلال آليات التحول الرقـمى.

٤- بينت الدراسة وجود قصور فى المتطلبات البشرية اللازمة للتحول الرقـمى بالمنظمات موضع الدراسة ويظهر ذلك من خلال ضعف الإهتمام بتطوير المنظمة لمهارات مسئولى خدمة العملاء وفقا للإحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية فى نظم المعلومات وكما أن بعض القيادات الإدارية بالمنظمات موضع الدراسة ليست على درجة عالية من الكفاءة فى التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

٥- أوضحت الدراسة وجود قصور فى تطوير البنية التحتية اللازمة للتحول الرقـمى الكامل بالمنظمات موضع الدراسة بالإضافة إلى عدم الحرص على تزويد جميع العملاء ببرامج للتعامل مع الخدمات البنكية الرقمية وتدريبهم عليها.

٦- بينت الدراسة بوجود قصور فى الإجراءات والقواعد المنظمة لمنع السرقات والسطو الإلكتروني وإنتهاك خصوصية المعلومات الخاصة بالعملاء فى تطبيق التحول الرقـمى بالإضافة إلى عدم الإعتراف الكامل بالتوقيع الإلكتروني على المعاملات المالية لتلقى الخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة.

٧- أظهرت الدراسة أن التحول الرقـمى بأبعاده المختلفة يؤثر على تخفيض التكلفة كأحد أبعاد تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من خلال تقليل حالات

الفشل الداخلى.

- ٨- أظهرت الدراسة أن التحول الرقـمى بأبعاده المختلفة تؤثر على الجودة فى أداء الخدمة من خلال وضع معايير موضوعية لتقديم الخدمة والإلتزام بها.
- ٩- أوضحت نتائج الدراسة أن التحول الرقـمى بأبعاده المختلفة تؤثر على المرونة فى أداء الخدمة كأحد أبعاد تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من خلال الإستجابة إلى التغييرات المتلاحقة فى السوق المصرى.
- ١٠- بينت نتائج الدراسة أن التحول الرقـمى بأبعاده المختلفة تؤثر على الإبداع فى أداء الخدمة كأحد أبعاد تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من خلال تبنى الأفكار الإبداعية والإبتكارية المقترحة من مسؤولى خدمة العملاء والحرص على الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
- ١١- أشارت الدراسة إلى أن التحول الرقـمى بأبعاده المختلفة يؤثر على السرعة فى أداء الخدمة كأحد أبعاد الميزة التنافسية للخدمات المصرفية عن طريق إستخدام التقنيات الحديثة لتحقيق السرعة فى تقديم الخدمة للعملاء.
- ١٢- إنه فى ضوء أهداف الدراسة يوضح الجدول التالى مدى تحقق هذه الأهداف وذلك كما فى الجدول التالى:

جدول رقم (١٤)

أهداف الدراسة وأساليب تحقيقها

النتيجة	كيفية تحقيق الهدف	المضمون	الهدف
تم تحقيقه	نتائج الدراسة الإستطلاعية، المقابلات الشخصية، نتائج اختبار فروض الدراسة، نتائج الدراسة الميدانية.	التعرف على أثر التحول الرقمي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئولى خدمة العملاء.	الأول
تم تحقيقه	نتائج الدراسة الاستطلاعية، المقابلات الشخصية، نتائج التحليل الإحصائي لآراء مفردات العينة.	التعرف على الأهمية النسبية لكل متغير من متغيرات التحول الرقمي وكذلك معرفة مدى إدراك المبحوثين من مسئولى خدمة العملاء لأهمية التحول الرقمي فى المنظمات موضع الدراسة وأثره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية.	الثاني
تم تحقيقه	نتائج الدراسات السابقة، الدراسة الميدانية، نتائج اختبار الفروض.	العمل على تحديد أبرز العوامل التي تساعد على تطبيق التحول الرقمي بجميع أبعاده والقضاء على أوجه القصور ومسبباتها واستخدامها في تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بما يضمن إمكانية تعميمه على المنظمات المماثلة.	الثالث

- **التوصيات:** في نهاية البحث يتناول الباحث أهم التوصيات التي توصل إليها البحث استنادا إلى النتائج التي تم التوصل إليها ويمكن تقديم بعض هذه التوصيات كما يلي:
 - ١- ضرورة بناء إستراتيجية للتحويل الرقمي واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق.
 - ٢- الحرص على نشر ثقافة التحويل الرقمي بالمنظمة سواء داخليا وخارجيا بحيث تشمل العاملين والعملاء.
 - ٣- العمل على توفير العناصر البشرية المهارية والمدربة اللازمة لتطبيق التحويل الرقمي بالمنظمة.
 - ٤- ضرورة إعطاء الإهتمام الكافي بتطوير البنية التحتية اللازمة لعملية التحويل الرقمي الكامل بالمنظمات موضع الدراسة.
 - ٥- ضرورة الحرص على وضع قواعد وإجراءات تضمن منع السرقات والسطو الإلكتروني وحماية المعلومات والبيئات الخاصة بالعملاء والمنظمة ككل.
 - ٦- ضرورة الحرص على إستخدام آليات التحويل الرقمي في الإستفادة بتخفيض تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء وزيادة جودة الخدمة أيضا.
 - ٧- ضرورة تحقيق المرونة والإبداع في تقديم الخدمة المصرفية بالإضافة إلى الحرص على تحقيق السرعة في تقديم الخدمات وذلك نتيجة للتأثيرات الإيجابية التي تعود على المنظمة من تطبيق التحويل الرقمي.

- **خطة عمل لتنفيذ التوصيات:** يقدم الباحث خطة عمل لتنفيذ التوصيات والجهة المسؤولة عن التنفيذ والمدى الزمني المطلوب للتنفيذ بعد استشارة المسؤولين بالمنظمات موضع الدراسة وذلك كما بالجدول التالي:

جدول رقم (١٥)
خطة عمل لتنفيذ التوصيات

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ (المشاركون)	آليات تنفيذ التوصيات	المدى الزمني
١	ضرورة بناء إستراتيجية واضحة وموسوعية للتحول الرقمي قابلة للتطبيق.	الإدارة العليا، القطاع المالي، إدارة تكنولوجيا المعلومات	- وضع رؤية واضحة للتحول الرقمي بالمنظمة . - توفير المخصصات المالية والمادية والبشرية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي. - الداعم الدائم والمستمر من جانب الإدارة العليا لبرنامج التحول الرقمي.	٩ : ١٢ شهر تقريبا
٢	ضرورة الحرص على نشر ثقافة التحول الرقمي بالمنظمة داخليا وخارجيا.	الإدارة العليا، إدارة التدريب إدارة خدمة العملاء، إدارة العلاقات العامة والإعلام	- تقديم الإرشادات باستمرار للعملاء والعاملين . - التحول لتقديم الخدمات للعملاء من خلال برنامج التحول الرقمي. - إنشاء وحدة تابعة لرئيس مجلس الإدارة أو مديري الأفرع تكون مهمتها نشر ثقافة التحول الرقمي .	٦ : ١٢ شهرا تقريبا
٣	ضرورة توفير العناصر البشرية ذات المهارة العالية والمدربة	الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، إدارة التدريب	- إستقطاب أفضل العناصر المؤهلة في مجال نظم المعلومات والبرمجة. - تطوير مهارات مسؤولي خدمة العملاء في مجال نظم المعلومات .	٦ : ١٢ شهرا تقريبا

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ (المشاركون)	آليات تنفيذ التوصيات	المدى الزمني
	لتطبيق التحول الرقمي بالمنظمة.		<ul style="list-style-type: none"> - تعيين القيادات ذات القدرة على التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وآليات التحول الرقمي. - الإستعانة بالخبراء من أصحاب الكفاءة في تكنولوجيا المعلومات لتدريب العاملين وخاصة مسؤولي خدمة العملاء الذين يقومون بنقل المعرفة إلى العملاء لتوجيههم بالتعامل من خلال برامج التحول الرقمي لتلقى الخدمة 	
٤	ضرورة الإهتمام الكافي بتطوير البنية التحتية اللازمة لعملية التحول الرقمي الكامل بالمنظمات موضع الدراسة .	الإدارة العليا، إدارة تكنولوجيا المعلومات ، إدارة خدمة العملاء	<ul style="list-style-type: none"> - إدخال أنظمة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات حديثة لامكانية التعامل من خلالها مع العملاء . - العمل على إنشاء مراكز إلكترونية مؤقتة لخدمة العملاء متاحة في أى وقت دون تدخل العنصر البشرى. - الإستعانة ببرامج سهلة وآمنة وإتاحتها للعملاء وتدريبهم عليها للتعامل من خلالها. 	٦ : ١٢ شهرا تقريبا
٥	ضرورة وضع قواعد وإجراءات تضمن منع السرقات والسطو الإلكتروني وحماية المعلومات والبيانات الخاصة بالعملاء بالمنظمة	إدارة الأمن ، إدارة تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> - بناء إستراتيجية لأمن المعلومات . - تزويد المنظمة ببرامج حماية قوية ضد الإختراق الإلكتروني للشبكات . - الإحتفاظ بنسخة إحتياطية مؤمنة من جميع بيانات العملاء والمنظمة بصفة عامة. 	٦ : ٣ أشهر تقريبا

م	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ (المشاركون)	آليات تنفيذ التوصيات	المدى الزمني
	ككل.			
٦	ضرورة استخدام آليات التحول الرقمي في تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة للعملاء وزيادة جودة الخدمة المصرفية.	الإدارة العليا ، مديرو الإدارات ، ورؤساء الأقسام ، إدارة خدمة العملاء	- العمل على تقليل حالات الفشل الداخلي. - استخدام البرامج التكنولوجية في التعامل مما يوفر على المنظمة أجور العمالة وبالتالي تقليل تكلفة الخدمة . - تطبيق أنظمة ومعايير الجودة والالتزام بها . - التحسين المستمر للجودة بالتدريب وإستقطاب الخبرات.	٦ : ٩ أشهر تقريبا
٧	ضرورة تحقيق المرونة والإبداع والسرعة في تقديم الخدمة المصرفية .	الإدارة العليا ، إدارة خدمة العملاء	- تبنى آراء ومقترحات العملاء المتغيرة دائما - تبنى الأفكار الإبداعية والإبتكارية المقترحة من مسؤولى خدمة العملاء . - استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق السرعة في تقديم الخدمة	٣ : ٦ أشهر تقريبا

■ التوصيات المستقبلية:

- إنه في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات للدراسة يرى الباحث أن هناك بعض الموضوعات التي يمكن بحثها ودراستها مستقبلا تتمثل فيما يلي:
- ١- إمكانية إجراء الدراسة لإختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة في بيئات أخرى.
 - ٢- إمكانية البحث عن متغيرات أخرى تشكل جزءا من التحول الرقمي ومحاولة معرفة أثرها على تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات .

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ١- البار؛عدنان مصطفى ، المرجى؛ خالد على . التحول الرقمي كيف ولماذا
، : <https://www.awforum.org/index.php> ar/
- ٢- الحوال، سعاد فهد (٢٠١٩) . مجالات منهجية التحول الرقمي المرتبطة
بالبيئة ، المؤتمر السنوى الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان: إدارة
التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠، جامعة عين شمس.
- ٣- الدرويش، مصطفى محمد(٢٠١٣). الممارسات الأفضل ودورها فى تعزيز
الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإقتصاد، جامعة حلب.
- ٤- المطرف، عبد الرحمن بن فهد (٢٠٢٠). التحول الرقمي للتعليم الجامعى
فى ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة
نظر أعضاء هيئة التدريس ، المجلة العلمية بكلية التربية جامعة أسيوط ،
٣٦(٧)، ١٥٨-١٨٤.
- ٥- أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٨) . التحول الرقمي فى الجامعات المصرية
كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، (١٩) ، ١١-
١١٧.
- ٦- عبد الحيد، سهير صفوت (٢٠١٧). آليات بناء رأس المال المعرفى ودورها
فى دعم الميزة التنافسية للجامعة - دراسة ميدانية على كلية التربية جامعة
عين شمس من وجهة نظر المستفيدين ، حوليات آداب عين شمس،
٤٥(١) ، ١٠٣-١٢٦.
- ٧- عبد الرازق، سحر مصطفى (٢٠١٩). التحول الرقمي تحدى جديد لمهنة
المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر السنوى الرابع

- والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان " إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠ ، جامعة عين شمس.
- ٨- قطب ؛ مايسون ، دنيا؛ سمر ، السيد؛ إيمان (٢٠١٩) . إستراتيجية التفكير التصميمي ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الإعلامية، المجلة الدولية للتحفيز والدراسات التطبيقية، ٢٧(١)، ١٤٦-١٦٤.
- ٩- لموشى ، زهية (٢٠١٦) . تفعيل نظام التعلم الإلكتروني كآلية لرفع مستوى الأداء في الجامعات في ظل تكنولوجيا المعلومات، المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان: التعليم في عصر التكنولوجيا الرقمية ، لبنان، طرابلس .
- ١٠- محمود، ولاء محمود عبد الله (٢٠١٨). مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي " الواقع وسيناريوهات المستقبل" ، مجلة كلية التربية جامعة كفر الشيخ، ٢(١)، ٨٩-١٠٩.
- ١١- مكاوى، محمود عبد الرحمن (٢٠١٩). معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة إستكشافية ، المؤتمر السنوي لبحوث الأزمات بعنوان: إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠، جامعة عين شمس.
- ١٢- يونس، أبوسمرة مرعى (٢٠١٩) . أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي- دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية ، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان: إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠، جامعة عين شمس.
- ١٣- التقارير الدورية السنوية للبنك المركزي المصري لأعوام ٢٠١٧ ، ٢٠١٨ ، ٢٠١٩.

- 1- Adamik,A&Nowicki,M.(2018).Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of industry .proceeding of the 12th international conference on business excellence,10-24.
- 2- Al allaq, H.A.E, Kareem,J.M & Ali,A.R.N,(2020).Marketing performance requirements and its role in enhancing competitive advantage .Talent development and excellent, 12(2), 4106-4115.
- 3- Al- Daibat,B.(2017). The role of social capital in enhancing of business and management invention, 66-78.
- 4- Avila,M.M.(2021).Competitive advantage and knowledge absorptive capacity: the mediating role of innovative capability. Journal of the knowledge economy,1-26.
- 5- Baek,B&Lee,H.(2018). Strategic entrepreneurship and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry. Springer science and business media (LIC), 14,883-925.
- 6- Baiyere,A, Salmela,H & Tapanainen,T.(2020). Digital transformation and the new logics of business process management.European journal of information systems, 29(3),238-259.
- 7- Carlos,R.L, Pablo,G.R & Javier,P.G.(2021).The digital transformation of work: Arelational view.Business ethics the environment and responsibility.WILEY,(30),157-167.
- 8- Haggans,H.(2014). Public Digital Policies in Higher

- education a comparative survey between Spain, France, Italy and the United Kingdom. Future of the campus in a Digital world.
- 9- Horlacher, A.(2016). Co-creating value- the dyadic CDO-CIO relationship during the digital transformation. In ECIS (pp.Research.in)
 - 10- Heavin, C & Power, D.J.(2018). Challenges for digital transformation- towards a conceptual decision support guide for managers. Journal of decision systems, 27(1), 38-45.
 - 11- Katsoulis, N.D.(2017). Digital transformation effects and challenges for turning the disruptive opportunities to competitive advantage. Master's thesis, school of sciences university of the Aegean.
 - 12- Koch, T & Windsperger, J.(2017). Seeing through the network: competitive advantage in digital economy. Journal of organization design, 6(6), 1-30.
 - 13- Lee, J, Kim, S & Moon, S.(2019). Enhancing employee creativity for a sustainable competitive advantage through perceived human resource management practices and trust in management, journal of sustainability, 11, 123-139.
 - 14- Licka, P & Gautschi, P.(2017). Survey the digital future of higher education –what does it look like and how can it be shaped?. berinfor, Germany.
 - 15- Madhani, P.M.(2017). Logistics and marketing integration: Enhancing competitive advantages, Journal of management research, 6(3), 1-24.
 - 16- Malar, D.A, Arvidsson, V & Holmstrom, J.(2019). Digital transformation in banking: Exploring value co-creation in online banking services in India. Journal of global

- information technology management, 22(1), 7-24.
- 17- Mohamed,S.M.S & Noorliza,K.(2020). Explaining the competitive advantage of enterprise resource planning adoption: insights Egyptian higher education institutions, Journal of information technology management,12(4),41-60.
- 18- Mwenemeru,H.K& Nzuki,K.(2016).Internet of things and competitive advantage, International journal of science and research (IJSR),5(11),30-35.
- 19- Osmundsen,K, Iden,J & Bygstad,B.(2018). Digital transformation : Drivers, success factors and implications. The 12th Mediterranean conference systems (MCIS), Greece.
- 20- Prugl,R, Spitzly,D.I. Responding to digital transformation by external corporate venturing: An Enterprising family identify and communication patterns perspective. Journal of management studies, 58, 135-164.
- 21- Tarigan,Z.J.H , Siagian, H &Jie,F.(2020). The Role of Top management commitment to enhancing the competitive advantage through ERP integration and purchasing strategy. International journal of enterprise information systems, 16(1), 53-67.
- 22-** Zhao,Q , Tsai,P.H & Wang,J.L.(2019).Improving financial service innovation strategies for enhancing china's banking industry competitive advantage during the fintech revolution: A hybrid MCDM model. Journal sustainability, 11, 1-29.