



العلاقة بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي في المصارف التجارية (دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية في محافظة النجف الاشرف)

الاستاذ الدكتور صفاء تايه محمد
Safaa tayeh mohammed
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

المستخلص

سعى البحث الحالي بصورة رئيسة إلى اختبار العلاقة بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي في المصارف الحكومية, وذلك كمحاولة للوصول الى تفسير طبيعة هذه العلاقة, الذي تم من خلال استطلاع آراء عينة من موظفي المصارف التجارية (الحكومية), ولتحقيق هذا الهدف فقد تم اعتماد الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة وتوزيعها على افراد العينة, عددهم (88) , وقد تم تحليلها باستعمال عدد من الاختبارات الإحصائية المتوفرة ضمن البرنامج الاحصائي (SPSS, V.24), وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي في المؤسسات المصرفية (الحكومية) والعمل على تعزيز الكفاءات الريادية وتمكين المدراء من ممارستها لأنها تعد مهمة لنمو وتطور الاعمال المصرفية, ونحن نعيش زمن التحول الرقمي الذي يتطلب ادارات تتمتع بالكفاءة والثقافة الرقمية التي تدفع نحو التغيير والاستفادة من التكنولوجيا الرقمية.

الكلمات المفتاحية (الكفاءات الريادية، التحول الرقمي، المصارف الحكومية).

Abstract

The current research sought mainly to test the relationship between entrepreneurial competencies and digital transformation in government banks, as an attempt to reach an explanation of the nature of this relationship, which was done by surveying the opinions of a sample of commercial



(government) bank employees. To achieve this goal, the questionnaire was adopted as a tool. Head of collecting the required data and distributing it to the sample members, their number is (88), and it was analyzed using a number of statistical tests available within the statistical program (SPSS, V.24). The research reached a set of conclusions, the most important of which are: There is a relationship of correlation and influence between competencies Entrepreneurship and digital transformation in (governmental) banking institutions and working to enhance entrepreneurial competencies and enable managers to practice them because they are important for the growth and development of banking businesses, and we live in a time of digital transformation that requires departments with competence and digital culture that pushes towards change and benefiting from digital technology.

key words (entrepreneurial competencies, digital transformation, government banks.)

المقدمة :

لقد كانت ريادة الأعمال موضوع اهتمام الكثير من الباحثين في السنوات الأخيرة، وأن نجاح المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية يعتمدان بشكل أساسي على مهارات ريادة الأعمال، ومن التعليم يمكن للأفراد اكتساب المهارات العقلية ذات الصلة المطلوبة لريادة الأعمال والتعلم و مبتكرين ومبدعين ومجازفين ويبحثون ويكتشفون مجالات مناسبة للسوق، حيث تشكل الكفاءة الريادية مجموعة من الصفات التي تشمل المعرفة والدوافع والخصائص والصورة الذاتية والمهارات الأساسية لإنشاء وتنمية الأعمال التجارية، ويدعم هذا الرأي الذين يؤكدون أن التدريب القائم على الكفاءة أمر حيوي في تعزيز تعلم ريادة الأعمال وتطويرها ككفاءة، ولذلك يجب على المديرين وصانعي



السياسات إجراء دورات تدريبية لتعزيز هذه الكفاءات، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى مشاركة الموظفين وتسهيل التطوير الوظيفي.

نحن نعيش العصر الرقمي، تواجه المؤسسات وبشكل أكثر تحديداً المصارف التجارية، حاجة متزايدة إلى التكيف واستيعاب هذه التقنيات من أجل اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها، من خلال تطبيق التقنيات الرقمية، وزيادة مرونتها واختراقها للسوق وتحسين فعالية وكفاءة عملياتها عادةً ما يتطلب دمج التقنيات الرقمية في الأعمال الأساسية للمؤسسة أن تتحول أنشطة الأعمال الأساسية من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي لتحسين الأداء، وبذلك ان التحول الرقمي أمر بالغ الأهمية لاستراتيجيات المؤسسة، وأصبح من الواضح لا يمكن تجاهل مثل هذه القوة المهيمنة التي تعيد تشكيل بيئة الأعمال. قسم البحث الحالي الى خمسة مباحث رئيسية حيث ضم المبحث الأول المنهجية العلمية وتناول المبحث الثاني الكفاءات الريادية، والثالث التحول الرقمي، وركز المبحث الرابع على الجانب التطبيقي وأخيرا جاء المبحث الخامس بالاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث الحالي .

المبحث الاول: منهجية البحث العلمية

أولاً: مشكلة البحث

تواجه الصناعة المصرفية حاليًا العديد من المشاكل، ولا بد من التحول الرقمي كحل لبعض التحديات الواقعية، وذلك يستلزم التحول إلى عالم يعتمد فيه كل شيء على أنظمة المعلومات الرقمية، حيث تدمج التقنيات لتحويل الطريقة التي تعمل بها المؤسسات والعمل بالتغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج الأعمال سواء في منتجاتها وعملياتها وهيكلها التنظيمي وبذلك يمس التحول الرقمي جميع الأقسام داخل المؤسسة، وبالكفاءة الريادية والتميز الأساسي من حيث الشخصية، والدوافع، والمعرفة، والأدوار الاجتماعية، والمهارات، الذاتية التي تؤدي إلى إنشاء مشروع جديد، إضافة إلى القدرة الإدارية على إنشاء وتوصيل رؤية استراتيجية لهيكل أنظمة المؤسسات من أجل أداء أفضل، وبذلك تحتاج إلى إدارات يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءات في مجال تنظيم المشاريع للعثور على فرص جديدة وتعزيز مراكزها التنافسية، وعلى هذا الأساس جاءت



مشكلة البحث بطرح السؤال الرئيسي (ماهي العلاقة بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي في
المصارف التجارية) وتتفرع منها عدة تساؤلات فرعية كالآتي:

- 1- ماهي الاطر المفاهيمية للكفاءة الريادية والتحول الرقمي وابعادهما في المصارف قيد البحث؟
- 2- مامستوى الاهتمام بالكفاءة الريادية والتحول الرقمي وابعادهما في المصارف قيد البحث؟
- 3- ماهية العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الكفاءة الريادية وابعادها والتحول الرقمي؟

ثانياً: أهمية البحث

تعد المصارف عصب الحياة الاقتصادية في كل مكان من العالم كونه يؤدي دور الوساطة لتمويل
وتنظيم التنمية لدوره الفعال والمتطور في مجال الارتقاء بتقديم الخدمات المصرفية إلى أكبر عدد من
الافراد وقطاع الاعمال والمجتمع ككل.

- 1- تعد متغيرات وعينة البحث من الاهمية للمؤسسات المبحوثة .
- 2- إن وجود حلول و/أو أدوات رقمية تحت تصرف الادارة والموظفين يساعدهم بشكل كبير في
مهامهم بشكل افضل وأسرع.
- 3- يستطيع رواد الأعمال الأكفاء التكيف مع التكنولوجيا والاستفادة منها لتحسين منتجاتهم وكفاءتهم
التشغيلية.
- 4- رواد الأعمال الذين يمتلكون الكفاءات ويطورونها يكونون مجهزين بشكل أفضل للتعامل مع
تعقيدات عالم الأعمال وتحقيق أهدافهم الريادية.

ثالثاً: أهداف البحث

- 1- الوقوف على مستوى اهتمام الكفاءات الريادية والتحول الرقمي في المؤسسات المبحوثة.
- 2- تحديد طبيعة العلاقة بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي في المؤسسات المبحوثة.

رابعاً: فرضيات البحث

1- فرضيات علاقة الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين
الكفاءات الريادية والتحول الرقمي. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:



أ- الفرضية الفرعية الأولى (H1 a): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين ادراك الفرصة والتحول الرقمي.

ب- الفرضية الفرعية الثانية (H1 b): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين الشروع بالابتكار والتحول الرقمي.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة (H1 c): توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والتحول الرقمي.

2- فرضيات علاقة التأثير:

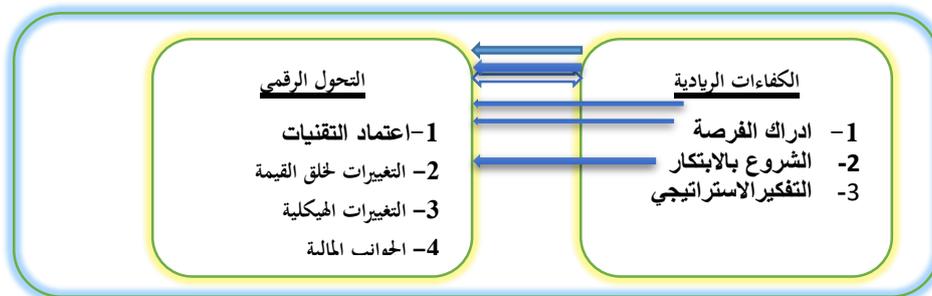
الفرضية الرئيسية الثانية (H2): هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي. وتنبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى (H2 a): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية لادراك الفرصة والتحول الرقمي.

ب- الفرضية الفرعية الثانية (H2 b): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للشروع بالابتكار والتحول الرقمي.

ت- الفرضية الفرعية الثالثة (H2 c): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للتفكير الاستراتيجي والتحول الرقمي.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثة

سادساً: حدود البحث



1- الحدود المكانية

تمثلت الحدود المكانية للبحث بالمصارف التجارية (الحكومية) في محافظة النجف الاشرف، وتم التطبيق على المصارف الاتية: (الرشيد ، الرافدين ، المصرف العراقي للتجارة) يمثل عينة البحث.

2- الحدود البشرية

اختيرت الادارات العليا (المدير ومعاون المدير ومخول أ ومخول ب والموظفين العاملين في أقسام التكنولوجيا في المصارف المبحوثة) لتطبيق محاور البحث.

3- الحدود الموضوعية :

تقف عند موضوعين: المتغير المستقل (الكفاءات الريادية) والذي تضمن ثلاثة أبعاد (ادراك الفرصة، الشروع بالابتكار، التفكير الاستراتيجي) المتغير التابع: (التحول الرقمي) والذي تضمن اربعة أبعاد (اعتماد التقنيات ، التغييرات لخلق القيمة ، التغييرات الهيكلية، الجوانب المالية).

المبحث الثاني: الكفاءات الريادية

أولاً: المفهوم

إن الكفاءة الريادية له أساسه في أدبيات ريادة الأعمال ، قد يكون من السهل نسبياً تحديد الشخصيات البارزة والمرئية علناً مثل بيل جيتس وستيف جوبز كرواد أعمال ، ومن الاهمية بمكان، أن نتذكر أن مصطلح ريادة الأعمال غالباً ما يرتبط بإنشاء مشاريع جديدة وإدارتها. عرفت الدراسات الحديثة ريادة الأعمال بأنها "إنشاء مشاريع جديدة ومنتجات جديدة وأسواق جديدة وتوليد الأعمال باستخدام بعض الأساليب المبتكرة المستمرة. (Read & Sarasvathy, 2005:55)

سعى الباحثون الأوائل إلى فهم رواد الأعمال من خلال السعي لتحديد سماتهم وخصائصهم ، وقد ركزت أبحاث ريادة الأعمال على نظريات الكفاءة، ويتم تنفيذها من قبل الأفراد - رواد الأعمال الذين يبدؤون بإنشاء المؤسسات أو يحولونها بإضافة قيمة لها من خلال تنظيمهم للموارد، تعد كفاءات ريادة الأعمال ضرورية لتحفيز نشاط ريادة الأعمال ويتم الاعتراف بها على أنها القوة الدافعة ومصدر الابتكار والميزة التنافسية ، الكفاءات الريادية يمكن تعريفها على أنها مجموعة من المعرفة



والمهارات والسمات الشخصية المرتبطة بريادة الأعمال والتي يمكن أن تؤدي إلى الإنتاج (Mitchelmore & Rowl, 2010:96)

تشير الابحاث إلى أهمية التمييز بين الكفاءة التي تساهم في النجاح والكفاءة كحد أدنى أو معيار أساسي ، وتقتصر أن الكفاءات اللازمة لإطلاق مشروع جديد أو التخطيط له يمكن اعتبارها "خط الأساس" وأن رواد الأعمال ذوي الفعالية العالية هم أولئك الذين يذهبون إلى ما هو أبعد من الانطلاق في المؤسسات التي تنمو وتتطور وتستثمر فرص التعلم ، ويتم تعريفها على أنها خصائص أساسية مثل المعرفة المحددة، والدوافع، والسمات، والصور الذاتية، والأدوار مهارات التي تؤدي إلى مشاريع جديدة و/أو البقاء و/أو النمو. وعرفت الكفاءات الريادية بأنها القدرة الكلية لرجل الأعمال على أداء دور وظيفي بنجاح. (Sa'ari, et al, 2013: 354)

تعتمد نظرية الكفاءة على دراسة القادة الناجحين، وتقسيم سلوكياتهم واتجاهاتهم ومهاراتهم إلى جوانب قابلة للقياس، والبحث عن طرق للجمع بينهم من أجل صنع أفراد يظهر أداءً متفوقاً، قد تشمل المهارات اللازمة لريادة الأعمال الناجحة، كمهارات العرض الشفهي، ومهارات التعامل مع الآخرين، والقدرة على إعداد وتقديم خطة عمل ، ووفقاً للنظرية القائمة على الموارد للمؤسسة، فإن عملية خلق القيمة لها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المديرين على الحصول على الموارد وتطويرها ،بذلك الكفاءة تعني البحث عن خصائص فردية طويلة الأمد تؤدي إلى النجاح وتختلف هذه الخصائص من دافع أو سمة أو جانب من الصورة الذاتية للشخص أو دوره الاجتماعي أو مهارة أو مجموعة من المعرفة التي يعتمد عليها رائد الأعمال وتم تحديد ثلاث فئات من الكفاءات، وهي المواقف/السمات، والمعرفة/الخبرة، والمهارات/القدرات ، وعرفت الكفاءات بأنها مهارات الشخص ومعارفه وخصائصه الشخصية في الأداء الوظيفي.

(Man,et al, 2002:132)

ثانياً: تقييم أهمية الكفاءات الريادية

ان ما يميز الكفاءات الريادية يدرج بالنقاط الآتية: (Řehoř, et al 2020 : 129)

1- إدراك الفرص (القدرة على التعرف على فرص السوق وتقييمها)

2- الاتصال (القدرة على الاتصال والعرض والتفاوض)



- 3- العمل الجماعي (القدرة على التعاون والعمل معًا والقيادة)
 - 4- تحمل المخاطر (القدرة على تحمل المخاطر والمسؤولية)
 - 5- الإبداع (القدرة على الإبداع والمبادرة وريادة الأعمال)
 - 6- حل المشكلات (القدرة على التعامل مع المشكلات والأزمات والتغيير)
 - 7- خلق النية (القدرة على إنشاء خطة عمل ورؤية)
- ان القدرة على التعرف على الفرص المتاحة في السوق وتقييمها، والقدرة على تطوير العلاقات مع الآخرين في مجال الأعمال، والقدرة على الإقناع والمناقشة مع الآخرين، والقدرة على تقديم كل الإمكانيات المادية والمعنوية لحل كل المشاكل والمعوقات التي تضمن نجاح المشروع.

ثالثاً: أبعاد الكفاءات الريادية

تتنوع الأبعاد والمقاييس بتنوع الصناعات الخدمية والسلعية واعتمدنا ببحثنا الحالي الأبعاد التي طبقت في القطاع الخدمي ليتناسق بتحقيق هدف البحث وفرضياته. (Sa'ari et al., 2013: 354),

1- ادراك الفرصة : تمثل تشكيل أساليب و/أو نتائج جديدة، لتحسين أو تقديم منتجات وخدمات ومواد خام وأساليب تنظيمية جديدة بدلاً من استخدام إطار عمل موجود، وتعرف بأنه عملية لتحديد الفرص المحتملة للأعمال التجارية والمشاريع، وإنشاء واكتشاف الأسواق تكنولوجياً الجديدة والاعتراف بها ، يمكن تصنيف متطلبات التعرف على الفرص إلى ثلاث جهات مختلفة وكالاتي:

(أ) منظور علم النفس المعرفي: الذي يقترح أن القدرة على التعرف على الفرص مضمنة في تطوير إدراك الفرد بما في ذلك الخبرة السابقة، الكفاءة الذاتية والمعتقدات والقيم التي تؤثر وتوفر رؤى في عملية اتخاذ القرار ، تعد القدرة المعرفية مهمة أيضاً لقدرة الفرد على استغلال أجزاء معينة من المعلومات من أجل خلق فرص للخدمات/المنتجات. (Busenitz et. Al, 2003: 291)

(ب) منظور الشبكة الاجتماعية والشخصية للفرد ، التي تساهم في تدفق المعلومات حول نشاط مهمة الأفراد في المنظمة، يعد الارتباط القوي مهماً في تعزيز تدفق المعلومات داخلها وتسهيل



الوصول إلى التنوع في الأشخاص والمعلومات والفوائد في عملية التعلم ونشر المعلومات مما يؤدي إلى اكتشاف المزيد من الفرص والاتصالات الجديدة.

(ت) **المنظور البيئي البيئة الخارجية** : كالتكنولوجيا الجديدة والقيم الاجتماعية التي من شأنها أن تحفز الأفراد على التعرف على الفرص.

2- **الشروع بالابتكار**: البدء بالابتكار تظهر المدى الذي تحافظ فيه على منظور يبحث عن الفرص والتطلع إلى المستقبل في محاولة لاستباق الإجراءات على المنافسين الآخرين ، ولاسيما الإجراءات الاستراتيجية لما لها من دور في تطويرها على جميع المستويات , وتعني الخروج بالابتكارات وترتبط ارتباطا إيجابيا بالاستغلال ، وتستطيع إنشاء هيكل إشراف يهدف إلى إيجاد فرص أعمال جديدة وأيضا الاستمرار في تنميتها (Kreiser et al , 2019: 4) ، ومن بين المتطلبات المسبقة لبدء الابتكار تتمثل ب :

(أ) القدرات المعرفية والعمليات العقلية المرتبطة بالذكاء العام والعبقرية ،(ب) الوعي بالمعرفة ، (ت) الدافع الذاتي ،(ث) المبادرة الشخصية ،(ج) السلوك الذي يعني القدرة على التحدث أو التعبير اللفظي عن الأفكار ومشاركتها مع الآخرين.

3- **التفكير الاستراتيجي**: التفكير الاستراتيجي هو القدرة على صياغة استراتيجيات ناجحة في ضوء العوامل الخارجية للمؤسسة ، وتحفز استكشاف الاستراتيجيات الإبداعية والمبتكرة لها ، وتولد عملية التفكير الاستراتيجي فرصًا جديدة، ومن ناحية أخرى، فإن عملية التفكير الاستراتيجي نفسها هي عملية تعلم حول كيفية التفكير بشكل استراتيجي أفضل في المستقبل، يعد التفكير المفاهيمي والبصيرة والانتهازية الذكية أدوات للتفكير الاستراتيجي تسهل توليد فرص جديدة (Gol et al., 2020 : 54)، وخلص العديد من الباحثين إلى أن مهارات التفكير الاستراتيجي تعمل على تحسين مهارات ريادة الأعمال ، ومن بينها مهارات الابتكار ، ووجد علاقة متناسقة ومتناغمة بين التفكير الاستراتيجي وفعالية ريادة الأعمال الشخصية.(Peterson and Wu,2021: 2361)



المبحث الثالث: التحول الرقمي

أولاً: المفهوم

تعد الرقمنة اتجاهاً حديثاً بدأ في فترة الثمانينيات عند إدخال أجهزة الكمبيوتر المنزلية إلى أسواق الزبائن والتي فتحت بعد ذلك قنوات جديدة لهم ليصبحوا أكثر شيوغاً ووعياً بقضايا التكنولوجيا، سعت الأخيرة والرقمنة بإزالة الحواجز الزمانية والمكانية والحصول على البيانات ومشاركتها، مما يتيح للزبائن المزيد من الحرية في التفاعل مع الأطراف الأخرى بغض النظر عن الزمان أو المكان.

(Koiranen, 2010, 24-29.)

توفر التكنولوجيا فرصة للمصارف لبناء نماذج ومنصات جديدة لها القدرة على تلبية احتياجات الزبائن المتعددة ، ومطالبتهم الآن بخدمات مخصصة ، وقد يسعون لتغيير مصارفهم، إذا لم تلبى هذه الاحتياجات، وهذا يتطلب من المصارف أن تصبح أكثر حساسية ووعياً وملاءمة للزبائن، ليس فقط من خلال زيادة اتصالاتها، ولكن من خلال توفير الخدمة المناسبة في الوقت والمكان المناسبين.

(Sardana & Singhania, 2018 : 29)

يمكن تعريف الرقمنة على أنها استخدام التقنيات الرقمية من أجل إنشاء نماذج أعمال جديدة وتوفير إيرادات جديدة وفرص منتجة للقيمة، إنها عملية الانتقال إلى الأعمال الرقمية ودمج التقنيات الرقمية في الحياة اليومية، ويمكن عد الرقمنة هي فرصة لجميع المؤسسات لتحسين أنشطتها التجارية.

وعرفت أيضاً على أنها تبني أو زيادة استخدام التكنولوجيا الرقمية أو الحاسوبية من قبل الزبون. بالتزامن مع الزيادة في الإنفاق التكنولوجي، حيث تغيرت عادات زبائن المصارف بشكل كبير على

مدى السنوات الـ 15 الماضية. (Carbó-Valverde et al, 2020: 10)

يمكننا القول ان الخدمات المصرفية الرقمية تعد أحد مؤشرات النهضة الاقتصادية التكنولوجية التي إرتقت بأداء المصارف بعد تطورها من خلال تبني الأشكال الإلكترونية المجسدة في المنتجات الحديثة كالعاملات المصرفية الإلكترونية ، وتقديم خدمات متعددة لزبائنه كخدمات الصراف الآلي وغيرها أصبح التحول نحو الرقمية استراتيجية مشتركة في العديد من المؤسسات، حيث تم إنشاء تطبيقات لتحقيق الفوائد الكاملة للرقمنة في قطاع الأعمال، من أجل تحقيق النجاح يتطلب التحول الرقمي



تغييرات في العديد من عناصر ممارسات المنظمة كالإدارة والهيكل التنظيمي، وان تتوافق إنشاء استراتيجية التحول الرقمي مع أهداف المنظمة أمرًا مهمًا، ولا بد من دمجها مع استراتيجية العمل الحالية، (Matt et al, 2015: 339) مع حزمة من التطبيقات (Application Programming Interface (API (واجهة برمجة التطبيقات، واجهة برمجة الملحق) مدمجة في أنظمة تفاعل الزبائن، API هي مجموعة من الفئات والإجراءات والوظائف والهيكل والثوابت التي يتم توفيرها بواسطة ملحق أو خدمة أو نظام تشغيل للاستخدام في منتجات البرامج الخارجية. (44: 2018, Pshenichnikov)

يشمل نطاق الخدمات المصرفية الرقمية (Digital Banking DBs) عن طريق الأجهزة الرقمية (مثل الخدمات المصرفية الإلكترونية، البوابات المصرفية، وبطاقة التماس (النقر)، وأجهزة الصراف الآلي ونقاط البيع)، وتهيئة المعاملات للزبائن عبر الهاتف، (Alalwan et al., 2016 : 697)، كذلك يمكنهم تنفيذ الخدمات المصرفية من منازلهم، فضلاً عن تتيح إدارة الخدمات المالية من خلال الأجهزة المحمولة (Tam & Oliveira, 2017 : 1056). توفر هذه القنوات المتعددة واجهات خدمة مختلفة (مثل طرق الاتصال والتصفح)، وبذلك فهي تسعى لتحقيق الفائدة للزبائن (Patsiotis et al., 2012: 32).

ثانياً: أهمية وفوائد الخدمات المصرفية الرقمية

أصبح تقديم الخدمات من خلال (DBs) هاماً في القطاع المصرفي، وتطويرها له آثار كبيرة على جهود التسويق التي تبذلها المصارف (Dootson et al, 2016 :32)، لأنه يؤثر على واجهات الزبائن، تسعى المصارف إلى تمكين زبائنهم من الاستفادة من الخدمات المالية والتحول نحو الخدمات المصرفية الرقمية بسبب تغيير سلوك الزبائن يمثل تحدياً للمصارف، خاصة في طريقة تقديم الخدمات، مع زيادة توقعات الزبائن والمنافسة المصرفية، أصبح الاستحواذ على الزبائن والاحتفاظ بهم وتحسين الربحية أمرًا حاسماً بعد الأزمة المالية لعام 2008. (Monferrer et al, 2016: 245). ، يتميز استخدام الخدمات المصرفية الإلكترونية بالعديد من المنافع لذا يمكن تحديدها بالنقاط الآتية: (Brodie et al, 2007:9)



- 1- لا توجد قيود أو حواجز.
- 2- توفر الراحة والامان والثقة للزبون عند تعامله الرقمي.
- 3- تقديم الخدمات بأقل تكلفة ممكنة ؛ والبقاء على اتصال بالزبائن في أي مكان وفي أي وقت ؛ ينتج عنه أداء عالٍ في القطاع المصرفي من خلال تقديم المعلومات بشكل أسرع من الزبون ومزود الخدمة.
- 4- يفضلها الزبائن لأنها توفر الوقت ؛ وتتيح إمكانية استخدام المنتج أو الخدمة المبتكرة بتكلفة منخفضة للمعاملات.
- 5- تبين (DBs) إنها وسيلة فعالة لتقليل التكلفة للمصرف وذلك بتقديم الخدمات لكافة الأماكن الجغرافية. حيث يتمتع النهج الرقمي بمزايا الفعالية من حيث التكلفة والوقت والمرونة (Lui et al. 2013).
- 6- الخدمات المصرفية الرقمية تفتح آفاقاً جديدة تمكنها من التوسع من الحدود المحلية إلى الحدود العالمية خلال مدة زمنية قصيرة، حيث تمكن زبائن المصرف من الوصول إلى حساباتهم ومعلوماتهم العامة عن المنتجات والخدمات المصرفية من خلال الوسيط موقع الزبون الإلكتروني، دون تدخل في إرسال الرسائل والفاكسات والتوقعات الأصلية والتأكيد الهاتفي (Thulani et al. 2009 : 3).
- 7- توفر الخدمات المصرفية الرقمية اتصالاً عالمياً من أي مكان في جميع أنحاء العالم ويمكن الوصول إليه من أي جهاز كمبيوتر مزود بالإنترنت حيث تعد الرقمية أرخص قناة تسليم للمنتجات المصرفية لأنها تتيح للجهة تخفيض شبكات فروعها وتقليل متطلبات موظفي الخدمة.
- 8- أن تبني التكنولوجيا الرقمية في المصارف لا يمثل بعد الآن فرصة للميزة التنافسية، بل يمثل وسيلة ونموذج نمو ولضمان الاستدامة على المدى المتوسط والطويل في الأعمال المصرفية . (Ayala, 2017: 13)
- 9- مزايا الرقمية تتمثل بجلب الكفاءة والإيرادات الواسعة للمنظمات المصرفية، وسيكون ذلك من خلال إنشاء ولاء الزبائن، وسيشكل في النهاية إنشاء القيمة المضافة لها.
- 10- يمكن لاستراتيجية دمج القناة في منظمة مصرفية عند دمج طرق مختلفة أحياناً من خلال تجميع الزبائن أو الخدمات في قناة واحدة معينة، تمثل القناة المصرفية عبر الهاتف المحمول مثلاً فرصة



جيدة من أجل الجمع بين اثنين من الأهداف الرئيسية هي لخلق القيمة المضافة، فضلاً عن التكلفة الأقل لكل معاملة، وبسبب الخدمات السريعة للهواتف الذكية، تمثل إمكانية كبيرة لزيادة الإيرادات وهذا يعزز إمكانية الوصول والحصول إلى المزيد من الزبائن. يمكننا القول ان الاهمية الرئيسية لزبائن المصرف هي توفير الوقت بشكل كبير من خلال أتمتة معالجة الخدمات المصرفية وإدخال أدوات صيانة سهلة لإدارة أموالهم وتخفيض تكاليف الوصول إليها واستخدامها، وزيادة الراحة وتوفير الوقت، الوصول السريع والمستمر إلى المعلومات، وبذلك ستتمكن المؤسسات من الوصول بسهولة إلى المعلومات ويمكنها التحقق من حسابات متعددة بنقرة زر واحدة، إدارة نقدية أفضل، تسهل الدورة النقدية وتزيد من كفاءة العمليات التجارية، السرعة، ويمكن الزبائن الانتظار حتى اللحظة الأخيرة قبل إنهاء تحويل الأموال، يقومون بتنزيل سجل حساباتهم المختلفة و تحليلها على أجهزة الكمبيوتر الخاصة بهم سيؤدي ذلك إلى إدارة الأموال بشكل أفضل.

ثالثاً: أبعاد التحول إلى المصرفية

أخذت المصارف استخدام الاستراتيجية الملائمة لتحديد النموذج التكنولوجي، الذي يلائم إمكاناتها ومواردها المادية والبشرية والتكنولوجية والفنية، والظروف التي تحكم أسواقها على طول منحى التطور الرقمي ومدى قاعدتها أمام الضغوط التنافسية والاستفادة من الفرصة الرقمية، قدم (Matt et al, 2015) أربعة أبعاد للتحول إلى الرقمية متمثلة :

1- **اعتماد التقنيات** : نحو رؤية موحدة هو أساس نظرية قبول واستخدام تكنولوجيا المعلومات والتي تسهم لدراسة قبول المستهلكين واستخدام التكنولوجيا. وأثبتت الدراسات هناك عدة عوامل تسهم بالتأثير متمثلة بتوقعات التعلم، وتوقع الجهد، والتأثير الاجتماعي، وإدارة التعلم الذاتي كلها عوامل حاسمة تؤثر على النية السلوكية للتعلم، وأضيفت ثلاثة عوامل مؤثرة: القاعدة الذاتية، والابتكار الشخصي في مجال تكنولوجيا المعلومات، والشغف للكمبيوتر، بشكل مباشر على سهولة الاستخدام، كذلك الفائدة الملموسة وسهولة الاستخدام والمعايير الذاتية لها تأثيرها وبشكل مباشر على استخدام بيئة التعلم الافتراضية وأخيراً، توصلت الابحاث توجد أربعة أنواع يمكن تقسيمها إلى: آليات خارجية جديدة، وداخلية جديدة، وتنظيمية، وآليات نتائج. (Wang, et al. 2021: 10)



2- **التغييرات لخلق القيمة:** أن التحول الرقمي يؤثر على المؤسسات وكذلك على بنيتها وكذلك سيؤثر على الوظائف الأساسية فيها، ووظائف الدعم، وعمليات صنع القرار من خلال القضايا المعلوماتية، يفتح العصر الرقمي فرصًا جديدة للمؤسسات فيما يتعلق بعمليات التصنيع والأتمتة وصنع القرار، فإن التنوع والتمايز والتخصص أمر لا بد منه، ولكن يجب أن تنمو الإدارة أيضًا من أجل الحفاظ على درجة كافية من السيطرة على الأساسيات. (Aboiron, & Aboiron, 2022 :30)

3- **التغييرات الهيكلية:** أعقاب التحول الرقمي، هناك جدل متزايد حول ما إذا كانت البلدان النامية قادرة على تحقيق الرخاء الاقتصادي من خلال التصنيع باستخدام التكنولوجيات الرقمية لدفع تحول الاقتصاد نحو الرفاهية، يرتبط التغيير الهيكلي بالتكنولوجيا باعتبارها محركًا واحدًا لتحولات التوظيف بين القطاعات الاقتصادية، ومنظور متكامل حول التغيير الهيكلي والرقمنة، أن الأخيرة تؤثر على محركات التغيير الهيكلي بطرق مختلفة، وتشير الدلائل إلى أن الرقمنة من المرجح أن تؤثر على الإنتاجية القطاعية، وأنها تعزز خدمة التصنيع وتتيح الفرص للبلدان لتنوع السلع والخدمات المتداولة، يصف التغيير الهيكلي إعادة توزيع العمالة عبر القطاعات الاقتصادية، سواء في التصنيع أو الخدمات (Matthess & Kunkel, 2020: 2)، لا يمكن للمؤسسة إحداث تغييرات جوهرية فيها مالم يكن هناك تصميم تنظيمي مناسب وإعادة تصميمها حتى ينجح التغيير، تقوم بصياغة تغييرات هيكلية لخفض التكاليف وزيادة الربحية، ويمكن أن تأخذ التغييرات الهيكلية شكل تقليص الحجم واللامركزية وإعادة تصميم الوظائف وغيرها. (Anjani, 2020 : 449).

4- **الجوانب المالية:** يعزز التمويل الرقمي تكامل المصارف التجارية والتكنولوجيا الرقمية ويعزز درجة رقمنتها، حيث تتنافس مع الأعمال والمنتجات المصرفية التجارية التقليدية، باعتبارها وسيطًا ماليًا مهمًا، وتكون لكفاءة المصارف التجارية تأثير حاسم على تطوير النظام المالي بأكمله واستخدام الأموال، وهو ما يساعد في تطوير التمويل الرقمي لها على نطاقات مختلفة بما فيها الأسهم، تؤثر التقنيات الثورية على المصارف التجارية وإنتاجية عوامل الإنتاج الإجمالية كالاتئمان الاستهلاكي شهد نمو ملحوظا في السنوات الأخيرة، يمكن لتطبيق تكنولوجيا التعلم



الآلي لتلبية الطموح ، والرقمنة تتحقق عن طريق التمويل الرقمي من خلال الاستثمار التكنولوجي يمكن أن يكون لها تأثير على تحسين الإنتاجية المستدامة، الأنشطة الرقمية تعمل على تحول الأعمال وتحسين الكفاءة، ثم أدت إلى تحسين إنتاجية العوامل من خلال ثلاث قنوات رئيسية: الأول هو قناة الإنتاج، التي من خلالها يمكن لتكنولوجيا الإنتاج الأكثر كفاءة توفير التكاليف وتحسين كفاءة الإنتاج. ثانياً، استخدام التكنولوجيا المالية ومجموعات الأدوات الرقمية، تعمل قنوات المعاملات على تقليل تكاليف معاملات المصارف التجارية (كالبحت عن العملاء، والتفاوض على المعاملات، وتنفيذ العقود). والثالث هو قناة الإدارة التي تعمل على تحسين كفاءة الإدارة الداخلية، فإن تحسين إنتاجية العامل الإجمالي له تأثير حافز للمصارف التجارية على زيادة الاستثمار في العلوم والتكنولوجيا، وقد شكل آلية ردود فعل إيجابية , Xia Zuo, et al (2 : 2023) تحدد الأبعاد الأربعة الاستراتيجية والهدف النهائي للتحول الرقمي الذي يريد المصرف تحقيقه، يحتاج إلى فهم ماهي قدراتها الحالية وطموحاتها التكنولوجية للمستقبل عند إنشاء استراتيجية التحول الرقمي الناجحة وبذلك يجب تنسيق جميع الأبعاد الأربعة معاً لتعمل بشكل متناسق ومتكامل من أجل إنجاح الاستراتيجية الرقمية.

المبحث الرابع: الجانب التطبيقي

اولاً: اختبار ثبات المقياس للعينة (المصارف الحكومية):

تركز هذه الفقرة للتأكد من ثبات اداة قياس البحث (استمارة الاستبيان)، الذي يجري التأكد منه عبر

اعتماد معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) ، وكما موضح في الجدول (1) :

الجدول (1) نتائج اختبار ثبات المقياس

ت	المتغير	البعد	Cronbach's Alpha الابعاد	Cronbach's Alpha المتغير	Cronbach's Alpha
1	الكفاءات الريادية	ادراك الفرصة	0.87	0.934	0.984
		الشروع بالابتكار	0.77		
		التفكير الاستراتيجي	0.82		
2	التحول الرقمي	اعتماد التقنيات	0.86	0.954	0.984
		التغييرات لخلق القيمة	0.91		



		0.80	التغيرات الهيكلية
		0.88	الجوانب المالية

(n=88)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Spss. V. 25)

نلاحظ في الجدول (1) ان قيمة معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha) قد تراوحت بين (0.91-0.77) مما يعني ان جميع متغيرات البحث الحالي تمتاز بثبات عالي، وهذا ما ينسجم مع ما جاء به كل من الباحثين (Sekaran & Bougie,2016) الذين أكدوا على ان ثبات المقياس لأي متغير يجب ان يكون أكبر من او يساوي (0.70) ، بينما بلغ مقدار (Cronbach's Alpha) على مستوى البحث هو (0.984) ما يعكس ثبات عالي لأداة القياس.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي للعينة (المصارف الحكومية)

تهدف هذه الفقرة للكشف عن التوزيع الطبيعي للمتغيرات عبر استخدام معامل التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) التي يجب ان تكون قيمهم بين (± 1.96) ليكون المتغير موزعا طبيعيا وجاهزا لإجراء التحاليل والاختبارات الاحصائية اللاحقة وهو كما يأتي:

1- التوزيع الطبيعي لأبعاد متغير الكفاءات الريادية:

يوضح الجدول (2) ان جميع الحدود الدنيا والعليا للإجابات محصورة بين (1) لا اتفق تماما) و (5) اتفق تماما) مما يؤشر الى عدم وجود اجابات خارج هذه الحدود , كذلك ان جميع قيم معامل التفلطح (Kurtosis) والالتواء (Skewness) تقع ضمن (± 1.96) مما يؤكد توزع كامل لمتغير الكفاءات الريادية وابعادها للمصارف الحكومية موزعة توزيعا طبيعياً.

الجدول (2) التوزيع الطبيعي لأبعاد متغير الكفاءات الريادية

ت	الفقرات	Missing	Min	Max	Kurtosis	Skewness
1- ادراك الفرصة						
1	R1	0	3.00	5.00	-.400	-.681
2	R2	0	1.00	5.00	-.942	1.237
3	R3	0	2.00	5.00	-.535	.275
4	R4	0	2.00	5.00	-.547	.226
5	R5	0	2.00	5.00	-.700	.227
ت	الفقرات	Missing	Min	Max	Kurtosis	Skewness

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية
والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار



18 نيسان 2024

2- الشروع بالابتكار						
.629	-.652	5.00	2.00	0	I1	6
-.246	-.615	5.00	2.00	0	I2	7
-.856	-.096	5.00	1.00	0	I3	8
.528	-.620	5.00	1.00	0	I4	9
-.318	-.442	5.00	1.00	0	I5	10
Skewness	Kurtosis	Max	Min	Missing	الفقرات	ت
3- التفكير الاستراتيجي						
1.555	-1.057	5.00	1.00	0	S1	11
-.212	-.800	5.00	2.00	0	S2	12
-.666	-.489	5.00	2.00	0	S3	13
-.519	-.423	5.00	2.00	0	S4	14
1.374	-1.157	5.00	1.00	0	S5	15

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Spss. V. 25) (n=88)

2- التوزيع الطبيعي لأبعاد متغير التحول الرقمي:

نلاحظ من الجدول (3) ان الحدود الدنيا والعليا لإجابات العينة محصورة بين (1) لا اتفق تماما) و (5) اتفق تماما) مما يؤشر عدم وجود اجابات خارج هذه الحدود (قيم شاذة), كذلك ان جميع قيم معامل التقلطح (Kurtosis) ومعامل الالتواء (Skewness) تقع بين ($1.96 \pm$) مما يؤكد توزع كامل لمتغير التحول الرقمي وابعاده للمصارف الحكومية توزيعا طبيعياً.

الجدول (3) التوزيع الطبيعي لأبعاد متغير التحول الرقمي

Skewness	Kurtosis	Max	Min	Missing	الفقرات	ت
1- اعتماد التقنيات						
.358	-.824	5.00	1.00	0	T1	1
.057	-.893	5.00	2.00	0	T2	2
-.556	-.324	5.00	2.00	0	T3	3
.202	-.669	5.00	2.00	0	T4	4
1.093	-1.438	5.00	1.00	0	T5	5
Skewness	Kurtosis	Max	Min	Missing	الفقرات	ت
2- التغييرات لخلق القيمة						
-.097	-.403	5.00	2.00	0	C1	6
.280	-.620	5.00	2.00	0	C2	7
.312	-.611	5.00	1.00	0	C3	8
.031	-.726	5.00	2.00	0	C4	9



ت	الفقرات	Missing	Min	Max	Kurtosis	Skewness
10	C5	0	1.00	5.00	-.894	.915
3- التغييرات الهيكلية						
11	S1	0	1.00	5.00	-.471	-.057
12	S2	0	2.00	5.00	-.503	-.672
13	S3	0	2.00	5.00	-.544	-.463
14	S4	0	1.00	5.00	-.691	.310
15	S5	0	1.00	5.00	-.574	.108
ت	الفقرات	Missing	Min	Max	Kurtosis	Skewness
4- الجوانب المالية						
16	F1	0	2.00	5.00	-.613	-.224
17	F2	0	2.00	5.00	-.944	.733
18	F3	0	2.00	5.00	-.938	.308
19	F4	0	1.00	5.00	-.341	-.511
20	F5	0	1.00	5.00	-.543	-.189

(n=88)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Spss. V. 25)

ثالثاً - تحليل ابعاد متغير الكفاءات الريادية وفقاً لإجابات العينة

يعرض الجدول (4) معطيات الوصف الاحصائي لمتغير الكفاءات الريادية وأبعاده وكما يأتي:
حيث اظهرت أن الوسط الحسابي العام لمتغير الكفاءات الريادية قد بلغ (4.11) وهو أعلى من
الوسط الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.044)، وأهمية نسبية بلغت (82%). وتبين أن
بعد (ادراك الفرصة) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.28) وهو أكبر من الوسط الفرضي،
وبانحراف معياري (0.62) وأهمية نسبية (86%). اما بعد (الشروع بالابتكار) فقد حقق بجميع فقراته
وسطاً حسابياً بلغ (3.92) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.885) وأهمية نسبية
(78%). فيما حقق بعد (التفكير الاستراتيجي) بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (4.15) وهو أكبر من
الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.576) وأهمية نسبية (83%).

الجدول (4) ترتيب ابعاد متغير الكفاءات الريادية حسب اهميتها

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير والابعاد
الاول	86%	0.62	4.28	ادراك الفرصة
الثالث	78%	0.885	3.92	الشروع بالابتكار



الثاني	83%	0.576	4.15	التفكير الاستراتيجي
	82%	0.044	4.11	اجمالي متغير الكفاءات الريادية

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Spss. V. 25) (n=88)

رابعاً - الوصف الاحصائي لأبعاد متغير التحول الرقمي

يعرض الجدول (5) معطيات الوصف الاحصائي لمتغير التحول الرقمي وأبعاده وكما يأتي:
حيث اظهرت أن الوسط الحسابي العام لمتغير التحول الرقمي قد بلغ (4.28) وهو أعلى من الوسط
الفرضي البالغ (3)، وبانحراف معياري (0.78)، وأهمية نسبية بلغت (84%). وتبين أن بعد (اعتماد
التقنيات) بجميع فقراته قد حقق وسطاً حسابياً بلغ (4.19) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف
معياري (0.711) وأهمية نسبية (84%). اما بعد (التغييرات لخلق القيمة) فقد حقق بجميع فقراته
وسطاً حسابياً بلغ (4.09) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.876) وأهمية نسبية
(82%). فيما حقق بعد (التغييرات الهيكلية) بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (4.32) وهو أكبر من
الوسط الفرضي، وبانحراف معياري (0.657) وأهمية نسبية (86%). وأخيراً حصد بعد (الجوانب
المالية) بجميع فقراته وسطاً حسابياً بلغ (4.18) وهو أكبر من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري
(0.862) وأهمية نسبية (83%)

الجدول (5) ترتيب ابعاد متغير التحول الرقمي حسب اهميتها

الترتيب	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير والابعاد
الثاني	84%	0.711	.194	اعتماد التقنيات
الرابع	82%	0.876	4.09	التغييرات لخلق القيمة
الاول	86%	0.657	4.32	التغييرات الهيكلية
الثالث	83%	0.862	4.18	الجوانب المالية
	48%	780.	4.28	اجمالي متغير التحول الرقمي

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Spss. V. 25) (n=88)

خامساً: اختبار فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين
الكفاءات الريادية والتحول الرقمي.



نستدل من هذه الفرضية هناك علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية إحصائية بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي للمتغيرين بشكل رئيسي ونلاحظ وجود علاقة ارتباط كلية مقدارها (0.60) بمستوى معنوية مقدارها (0.000) , وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية الاساسية على مستوى عينة المصارف الحكومية , سوف نأتي على اختبار الفرضيات الفرعية الأتية:

الجدول (6) معاملات الارتباط للفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الاولى

R الكلي	التفكير الاستراتيجي	الشروع بالابتكار	ادراك الفرصة	الابعاد المستقلة	
				Pearson Correlation	التحول الرقمي
0.60	0.68**	0.50**	0.61**		
	0.00	0.00	0.00	Sig.(2-tailed)	
	88	88	88		N

(n=88)

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على (Spss. V. 25)

ومن خلال نتائج الجدول (6) الخاص باختبار الفرضيات الفرعية نجد ما يأتي:

أ- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ادراك الفرصة التحول الرقمي ، نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة قدرها (**0.61) بمستوى معنوية قدره (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية المقترح (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية مما يعني ان ادراك الفرصة سينعكس ايجابا على مستوى التحول الرقمي للمصارف المبحوثة.

ب- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الشروع بالابتكار و التحول الرقمي ، نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة قدرها (**0.50) بمستوى معنوية قدره (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية المقترح (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية ، ما يعني ان الشروع بالابتكار سوف تنعكس ايجابا لتعزيز التحول الرقمي للمصارف المبحوثة.

ت - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التفكير الاستراتيجي والتحول الرقمي، نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة قدرها (**0.68) بمستوى معنوية قدره (0.00) , وبما ان مستوى المعنوية



المتحقق هو اقل من مستوى المعنوية المقترح (0.05) لذا تقبل هذه الفرضية, ما يعني ان التفكير الاستراتيجي سوف يزيد ايجاباً في التحول الرقمي.

سادساً: اختبار فرضيات التأثير (تحليل الانحدار)

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية إحصائية بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي.

عند الاطلاع على ما يعرضه الجدول (7)، نلاحظ بوجود علاقة تأثير مقدارها (0.730) و (T=11.135) بمستوى معنوية مقدارها (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (0.05) وقيمة (T>1.96) لذا تقبل الفرضية الرئيسية الثانية على مستوى البحث الحالي، بينما كانت قيمة (F=147.2) بمستوى معنوية مقدارها (0.00) مما يعني صحة نموذج البحث اي ان المتغير المستقل الكفاءات الريادية تؤثر في المتغير التابع التحول الرقمي، حيث ان معادلة الانحدار تكتب بالشكل الاتي :

$$Y = \alpha + BX \quad Y = 0.403 + (0.831) X$$

الجدول (7) قيم معاملات التأثير بين الكفاءات الريادية والتحول الرقمي

Sig.	F	R-square	Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		النموذج
					Beta	Std. Error	B	
0.00	147.2	0.691	0.206	1.279		0.316	0.403	الثابت
			0.00	11.135	0.730	0.075	0.907	الكفاءات الريادية

(n=88)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Spss. V. 25)

اختبار الفرضيات الفرعية حسب ورود ترتيبها بالمنهجية وكما في الجدول (8):

أ- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية لادراك الفرصة في التحول الرقمي، نلاحظ بوجود علاقة تأثير مقدارها (0.36) وقيمة (T=4.15) بمستوى معنوية مقدارها (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (0.05) وقيمة (T>1.96) لذا تقبل هذه الفرضية



ب- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للشروع بالابتكار في التحول الرقمي ، نلاحظ بوجود علاقة تأثير مقدارها (0.41) وقيمة (T=4.45) بمستوى معنوية مقدارها (0.00)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق اقل من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (0.05) وقيمة (T>1.96) لذا تقبل هذه الفرضية

ت- توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للتفكير الاستراتيجي في التحول الرقمي ، نلاحظ بوجود علاقة تأثير مقدارها (0.12) وقيمة (T=1.20) بمستوى معنوية مقدارها (0.24)، وبما ان مستوى المعنوية المتحقق أكبر من مستوى المعنوية المقترح الذي هو (0.05) وقيمة (T<1.96) لذا ترفض هذه الفرضية.

الجدول (8) معاملات تأثير ابعاد الكفاءات الريادية والتحول الرقمي

Sig.	T.	R-square	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		النموذج
			Beta	Std. Error	B.		
0.11	1.61	0.727		0.37	0.59	الثابت	
0.00	4.15		0.36	0.08	0.34	ادراك الفرصة	
0.00	4.45		0.41	0.06	0.25	الشروع بالابتكار	
0.24	1.20		0.12	0.09	0.11	التفكير الاستراتيجي	

(n=88)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على (Spss. V. 25)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1- حصد متغير الكفاءات الريادية على درجة مرتفعة من الاهمية وحسب اجابة المبحوثين وهذا يعني ان العينة تهتم بأبعاد الكفاءات الريادية ، وكالاتي (ادراك الفرصة ، التفكير الاستراتيجي ، الشروع بالابتكار) على الترتيب.

2- حصل متغير التحول الرقمي على درجة مرتفعة من الاهمية وحسب اجابة المبحوثين وهذا يعني ان العينة تهتم بأبعاد الكفاءات الريادية ، وكالاتي (التغييرات الهيكلية ، اعتماد التقنيات ، الجوانب المالية ، التغييرات لخلق القيمة) على الترتيب.



3- أظهرت النتائج الاحصائية للمصارف المبحوثة على وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين الكفاءات الريادية التحول الرقمي وهذا يدل ان عينة البحث تعمل على تعزيز الكفاءات الريادية وتسعى لتمكين المدراء من ممارستها لانها تعد مهمة وضرورية لنمو وتطور الاعمال المصرفية، ونحن نعيش زمن التحول الرقمي الذي يتطلب ادارات تتمتع بالكفاءة والثقافة الرقمية التي تدفع نحو التغيير والاستفادة من التحول نحو الرقمية.

4- أوضحت النتائج عن وجود تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير الكفاءات الريادية بأبعادها في التحول الرقمي .

ثانياً: التوصيات

1- التركيز على الكفاءات الريادية والعمل على تفعيلها بشكل اكبر في سلوك العاملين في المصارف.
2- الاهتمام والمحافظة على مستوى عال من المهارات والمعرفة ودعم الخبرات لدى العاملين في المصارف .

3- التركيز على الموارد البشرية الذين يمتلكون شخصية نشطة نموذجية لانهم سيسهمون بالمبادرة ويتخذون الإجراءات ويستمررون حتى تحدث تغييرات كبيرة في مؤسساتهم.

4- تطوير الكفاءات الريادية في المصارف من خلال التعليم والتدريب المناسبين لزيادة المعرفة الرقمية.

5- التأكيد والعمل على التحول الرقمي للأنشطة المؤسسية والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة الكاملة من التغييرات والفرص التي توفرها التقنيات الرقمية وتأثيرها بطريقة استراتيجية.

المصادر

1- Aboiron, E., & Aboiron, J. (2022). Digital transformation as a tool for organizational change and value creation. *Int. J. Appl. Res. Bus. Manag*, 3, 29-36.

2- Alalwan, A.A., Dwivedi, Y.K., Rana, N.P. and Simintiras, A.C. (2016), "Jordanian consumers' adoption of telebanking influence of perceived

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الإدارة والاقتصاد (تكاميل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

usefulness, trust and self-efficacy”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 34 No. 5, pp. 690-709.

3- Anjani, D. P. (2020). A Study on Structural Changes Among Bank Employees-An Empirical Study With Special Reference to Salem District. *International Journal of Management*, 11(5).

4- AYALA, QUICENO, A. F. (2017). Value added creation from the introduction of innovative mobile banking services: an approach for banking institutions.

5- Brodie, R. J; H Winklhofer; N. E Coviello and W.J Johnston, (2007). Is e-marketing coming of age? An Examination of the Penetration of e-marketing and Firm Performance. *Journal of Interactive Marketing*, 21, 2 – 21

6- Busenitz, L., West, G., Shepherd, D., Nelson, T., Chandler, G. and Zacharakis, A. (2003) “Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions”, *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, pp 285–308

7- CarbóValverde, S., Cuadros-Solas, P. J., Rodríguez-Fernández, F., & EY. (2020). The Effect of Banks' IT Investments on the Digitalization of their Customers. *Global Policy*, 11, 9-17.

8- Dootson, P., Beatson, A. & Drennan, J. (2016). Financial Institutions using Social Media – Do Consumers Perceive Value? *International Journal of Bank Marketing*, 34(1), 9-36.

9- Gol, Z. L., Ghanifar, M.-H., Ahi, G., Shahabizadeh, F., Friz, J. J. (2020). Role of Spiritual Intelligence in Entrepreneurial Self-efficacy With Mediating of Strategic Thinking // *Health, Spirituality and Medical Ethics*. Vol. 7, No. 2, pp. 50–58



10- Koiranen, Ilkka, Räsänen, Pekka, Södergård, Caj (2010). Mitä digitalisaatio on tarkoittanut kansalaisen näkökulmasta?*. Talous ja yhteiskunta, 3, p. 24-29

11- Lui C, Song I, Vong J (2013) Lower the interest burden for microfinance. In: Proceedings of the international conference on managing the Asian century. Springer, Singapore, pp 185–191

12- Man, T., Lau, T. and Chan, K.F. (2002), “The competitiveness of small and medium enterprises. A conceptualisation with focus on entrepreneurial competencies”, Journal of Business Venturing, Vol. 17 No. 2, pp. 123-42.

13- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015), "Digital Transformation Strategies", Business & Information Systems Engineering, vol. 57, no. 5, pp. 339-343.

14- Matthes, M., & Kunkel, S. (2020). Structural change and digitalization in developing countries: Conceptually linking the two transformations. *Technology in society*, 63, 101428.

15- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. *International journal of entrepreneurial Behavior & Research*, 16(2), 92-111.

16- Monferrer-Tirado, D., Estrada-Guillén, M., Fandos-Roig, J. C., Moliner-Tena, M. A. and Sánchez G. J. (2016). Service Quality in Bank During an Economic Crisis. *International Journal of Bank Marketing*, 34(2), 235-259.

17- Patsiotis, A.G., Hughes, T. and Webber, D.J. (2012), “Adopters and non-adopters of internet banking: a segmentation study”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 30 No. 1, pp. 20-42.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية



مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)

18 نيسان 2024

- 18- Peterson, A., Wu, A. (2021). Entrepreneurial Learning and Strategic Foresight // Strategic Management. Vol. 42, No. 13, pp. 2357–2388.
- 19- Pshenichnikov Mavetera, N., Jokonya, O., & Maradung, P. (2017). Risk and opportunities connected to the adoption of internet banking in an emerging market. Risk governance & control: financial markets & institutions / Volume 7, Issue 2, pp(95-107)
- 20- Read, S. and Sarasvathy, S. D. 2005. Knowing What to Do and Doing What You Know: Effectuation as a Form of Entrepreneurial Expertise. The Journal of Private Equity, 9 (1), 45–62.
- 21- Řehoř, P., Pech, M., Slabová, M., & Rolínek, L. (2020). Contemporary opinions On the importance of entrepreneurial competencies. European Journal of Business Science and Technology, 6(2), 127-137.
- 22- Sa'ari, H., Johare, R., Jali, J. M., Umar, A. R., & Adenan, H. (2013, May). Identifying entrepreneurial competencies which lead to innovative performance in Malaysian academic libraries. In Proceedings of The 4th International Conference on Information Systems Management and Evaluation ICIME (pp. 353-361).
- 23- Sardana, V., & Singhania, S. (2018). Digital technology in the realm of banking: A review of literature. International Journal of Research in Finance and Management, 1(2), 28-32.
- 24- Tam, C. and Oliveira, T. (2017), "Literature review of mobile banking and individual performance", International Journal of Bank Marketing, Vol. 35 No. 7, pp. 1042-1065.

مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية

مجلد (20) (عدد خاص) 2024



وقائع المؤتمر العلمي السابع لكلية الادرة والاقتصاد (تكامل العلوم الإدارية والاقتصادية في ظل التحول الرقمي لنماذج الأعمال وتحديات الابتكار)



18 نيسان 2024

25- Thulani D., Tofara C. & Langton R., (2009) ‘Adoption and Use of Internet Banking in Zimbabwe: An Exploratory Study’, Journal of Internet Banking and Commerce, Vol. 14 No. 1.

26- Wang, J., Li, X., Wang, P., Liu, Q., Deng, Z., & Wang, J. (2021). Research trend of the unified theory of acceptance and use of technology theory: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(1), 10.

27- Zuo, L., Li, H., & Xia, X. (2023). An Empirical Analysis of the Impact of Digital Finance on the Efficiency of Commercial Banks. *Sustainability*, 15(5), 4667.