



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



The extent to which the strategic challenges of digital transformation contribute to the difficulty of digitizing financial services and ways to confront it strategically: An analytical study of the views of a sample of public banking sector employees in Nineveh

Lecturer. Muthanna Saad Yaseen
College of Administration and Economics
University of AL-Hamdaniya
muthanna.s.y@uohamdaniya.edu.iq

Assist. Lecturer: Zahraa J. Hammou
College of Administration and Economics
University of AL-Hamdaniya
zahraa.aljarjary@uohamdaniya.edu.iq

Abstract:

The research seeks to ascertain the extent to which the strategic challenges of digital transformation contribute to the difficulty of digitizing financial services, and to identify ways to confront them strategically, including his problem focused on Do the strategic challenges of digital transformation contribute to the difficulty of digitizing financial services? What are the ways to confront it strategically? The research is based on hypotheses looking at the correlation and influence between the strategic challenges of digital transformation and the difficulty of digitizing financial services in the banking sector. The questionnaire was used in collecting data as it is more in line with the nature of the research, and it was analyzed with a package (spss.ver-20), and it reached several results, the most important of which is that the strategic challenges of digital transformation contribute mainly and very significantly to the difficulty of digitizing financial services in the banking sector and other sectors as well.

Keywords: strategic challenges of digital transformation, digitization of financial services.

مدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية وسبل مواجهتها استراتيجيا: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي العام في نينوى

م.م. زهراء جبار الله حمو
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الحمدانية

م. مثنى سعد ياسين
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الحمدانية

المستخلص:

يسعى البحث الى التأكد من مدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية، وتحديد سبل مواجهتها استراتيجيا، ومنها ركزت مشكلته على هل

تسهم التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية؟ وما هي سبل مواجهتها استراتيجياً؟ وبني البحث على فرضيات تبحث في علاقات الارتباط والتأثير بين التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي وصعوبة رقمنة الخدمات المالية في القطاع المصرفي، واختير القطاع المصرفي في محافظة نينوى ميداناً لتطبيق البحث والعاملين فيه عينة له مكونة من (٨٥) مستجيباً، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي في تحقيق اهدافه، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات باعتبارها اكثر انسجاماً مع طبيعة البحث، وتم تحليلها بحزمة (spss.ver-20)، وتوصل الى نتائج عديدة اهمها تسهم التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي بشكل رئيسي وكبير جداً في صعوبة رقمنة الخدمات المالية في القطاع المصرفي والقطاعات الاخرى ايضاً.

الكلمات المفتاحية: التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي، رقمنة الخدمات المالية.

المقدمة

انتجت الثورات المتتالية في التكنولوجيا وتطورها العديد من التحديات التي غيرت مجريات الاعمال وحولت عملية نمذجة المنظمات الى الافتراضية، واعادة صياغة اركان بيئة الاعمال، وابتكرت قواعد جديدة للمنافسة مبنية على اسس رقمية يمكن تطبيقها من خلال تبني التحويل ارقمي كاستراتيجية للكتيف مع ما تفرضه مجريات بيئة الاعمال المعاصرة من ضرورات الرقمنة على المنظمات والمستجدات الرقمية في حاجات الزبائن وتطلعاتها الرقمية، ومن اكثر القطاعات تأثراً في الثورة التكنولوجية هو القطاع المصرفي الذي دخلت التكنولوجيا في معظم عملياته وجميع جوانب خدماته، الا ان هذا التحويل الرقمي الذي يشهده هذا القطاع في الآونة الاخيرة وخاصة بعد ظهور جائحة فايروس كورونا التي زادت من ضغط التحويل الرقمي على المنظمات صاحبه العديد من التحديات الاستراتيجية التي منعت التحويل الرقمي وإعاقة تنفيذ استراتيجيته في المصارف التي أدت الى صعوبة رقمنة الخدمات المالية فيها مما أدى الى البحث عن سبل استراتيجية لمواجهة هذه التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي ومعالجتها لاستغلال الفرص التي يمكن لهذا القطاع النمو من خلالها وتحقيق أرباح عالية ونجاح استراتيجي مستمر. ومن هنا سعى البحث لاستكشاف مدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية؟ وما هي سبل مواجهة هذه التحديات استراتيجياً؟ ولتحقيق ذلك قسم البحث الى اربعة محاور: تضمن الأول منهجية البحث، والثاني الإطار النظري، وعرض الثالث الإطار التطبيقي، والرابع اهم الاستنتاجات والمقترحات.

المحور الاول منهجية البحث

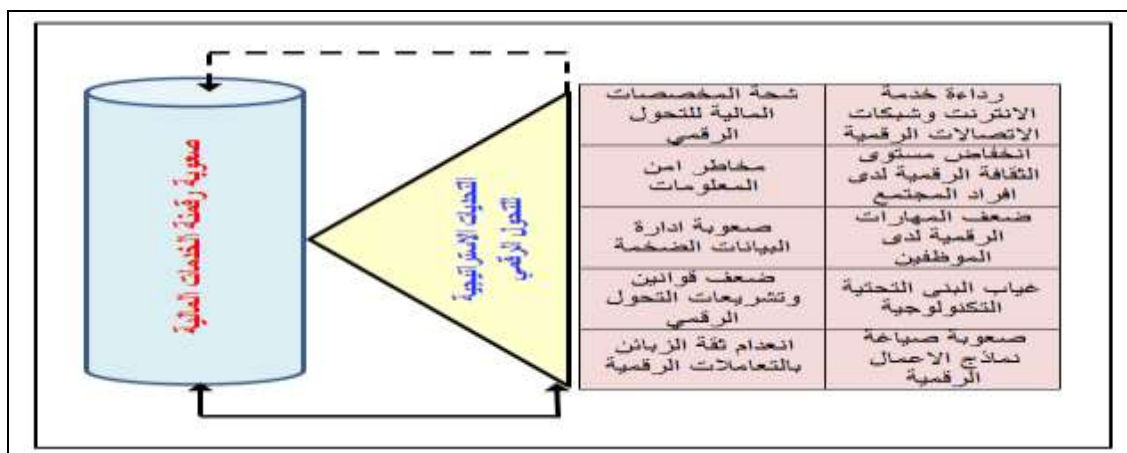
اولاً. مشكلة البحث: ان ما يميز العالم في الوقت الراهن هو الثورة التكنولوجية التي يشهدها، والتي اقلت بظلمتها على جميع جوانب المجتمع الامر الذي دفع منظمات الاعمال بمختلف تخصصاتها ومجالاتها الى التحويل في انشطتها من التقليدية الى الرقمية لتبدأ معها فترة الاهتمام بالتحويل الرقمي الذي اصبح ضرورة ملحة خاصة في ظل جائحة فايروس كورونا، الا ان عملية التحويل الرقمي هذه تواجه مجموعة من التحديات التي تعيق تنفيذها بنجاح، وخاصة التحويل الرقمي في الخدمات المالية التي تتطلب دقة فذة ووعي عالي وسرية تامة في الخصوصية، وامان مفرط يوفر الحماية للمستخدمين في المصارف والزبائن المستفيدين، ومن هنا انبثقت مشكلة البحث في سؤال رئيسي هو (ما مدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية؟، وما هي سبل مواجهتها استراتيجياً؟) ويتفرع عنه التساؤلات التالية:

١. ما هي التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي؟
 ٢. على ماذا تستند انواع عملية رقمنة الخدمات المالية؟
 ٣. ما هي السبل الاستراتيجية لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي؟
 ٤. هل ترتبط وتؤثر التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية؟
- ثانياً. اهداف البحث:** يسعى البحث الى تحديد مدى مساهمة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية، فضلاً عن الاهداف التالية:

١. تحديد التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي.
٢. التعرف على ما تستند عليه عملية رقمنة الخدمات المالية.
٣. تشخيص السبل الاستراتيجية لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي.
٤. تحديد مدى ارتباط وتأثير التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية.

ثالثاً. اهمية البحث: تكمن اهميته في انه يبحث في احد اهم متغيرات بيئة الاعمال المعاصرة الا وهو التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي، وخاصة ما آلت اليه جائحة فايروس كورونا من مستجدات فرضت على اثرها التباعد الاجتماعي وحالات الحظر والإغلاق التي شجعت بقوة وساهمت بفاعلية في زيادة الاهتمام بالتحويل الرقمي وتبنيه من قبل المنظمات، الا ان هذا النوع من التحويل يواجه العديد من التحديات الاستراتيجية التي تعيق تبنيه وتنفيذه بنجاح، ومن هنا تزداد اهمية هذا البحث في حصر هذه التحديات الاستراتيجية وتشخيصها وتحديد سبل مواجهتها استراتيجياً، وكذلك يركز على الخدمات المالية ورقمنتها باعتبارها العصب الحيوي للنمو الاقتصادي وخاصة الرقمي منه، والديناميكيات المحركة للتنمية ومدخلاً لتلبية تطلعات الزبائن واحتياجاتهم الحالية والمستقبلية في ظل الثورات التكنولوجية المستمرة فضلاً عما يقدمه للقطاع المبحوث من معلومات واقعية عن ما يعانيه من تحديات استراتيجية تحول دون تحقيقه للتحويل الرقمي في خدماته المالية، والسبل والحلول الاستراتيجية اللازمة للتغلب على هذه التحديات حالياً ومستقبلاً.

رابعاً. مخطط البحث: لتحقيق اهداف البحث صيغ هذا المخطط ليعكس طبيعة العلاقات بين متغيراته.



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات المستخدمة في البحث.

خامساً. فرضيات البحث: بني البحث على الفرضيات الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط بين التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي وصعوبة رقمنة الخدمات المالية في القطاع المصرفي المبحوث.
٢. تؤثر التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي تأثيراً معنوياً في صعوبة رقمنة الخدمات المالية في القطاع المصرفي المبحوث.
- سادساً. **منهج البحث:** تم الاعتماد على المنهج (الوصفي-التحليلي) في استكمال متطلبات البحث نظراً لملائمة هذا المنهج مع أهداف البحث وطبيعته.
- سابعاً. **أساليب جمع البيانات:** في الجانب النظري من البحث تم الاعتماد على ما هو متوفر من مصادر عربية وأجنبية ذات العلاقة المباشرة بأدبيات البحث، وفي الجانب العملي منه تم الاعتماد على استمارة الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات لأنها الوسيلة الأكثر انسجاماً مع طبيعة البحث، واستخدم ليكرت الثلاثي في تحديد الإجابة على فقراتها، وتم تحليل بياناتها بحزمة (Spss.ver-20).
- ثامناً. **ميدان البحث وعينته:** اختير القطاع المصرفي العام بمحافظة نينوى في العراق ميداناً لتطبيق البحث، والموظفين العاملين في المصارف التي تنتمي لهذا القطاع عينة للبحث مكونة من ٨٥ مجيباً.

المحور الثاني الإطار النظري للبحث

أولاً. **مفهوم استراتيجية التحويل الرقمي:** قبل البدء في التعرف على مفهوم استراتيجية التحويل الرقمي سيتم التعرف على مفهوم التحويل الرقمي إذ يعرف التحويل الرقمي على أنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها (عقيل، وزرقان، ٢٠١٩: ٢). وينظر إليه على أنه تفكير جذري في استخدام التكنولوجيا لتغيير الاستراتيجية، والتدفقات الإيرادية، والعمليات ونماذج الأعمال مما يؤدي إلى أحداث تأثير كبير على الزبائن والشركاء والموظفين (Nahrilchalajl, et al., 2019: 2)، وعرف التحويل الرقمي أيضاً بأنه عملية تهدف إلى تحسين كيان معين من خلال أحداث تغييرات كبيرة في خصائصه من خلال مجموعه من المعلومات والحوسبة والاتصالات وتقنيات الاتصال (Abdulquadri, et al., 2021: 2)، أما استراتيجية التحويل الرقمي فتعرف بأنها مفهوم مركزي لتنسيق عملية التكامل في أعمالها، وتحديد الأولويات عند تنفيذ التحويل الرقمي داخل الشركة (Pelletier & Raymond, 2020: 4318)، وكذلك فإن استراتيجية التحويل الرقمي هي خطة مصممة يتم تنفيذها لإدارة التحولات الناتجة عن تكامل التقنيات الرقمية بطريقة مستدامة (Kitisios & Mitroulis, 2019: 3) وعرفت أيضاً أنها عمليات وأهداف وإرشادات وهياكل التحكم في التحويل الرقمي وتعمل كواجهة لتنسيق أنشطة الرقمنة العديدة (Korachi & Bounabat, 2020: 495)، ومما تقدم نرى بأن التحويل الرقمي هو إحلال التقنيات الحديثة والتكنولوجية المتطورة محل الأساليب التقليدية واليدوية في انجاز عمليات وأعمال المنظمات بمختلف تخصصاتها الإنتاجية والخدمية، أما استراتيجية التحويل الرقمي فنرى بأنها جميع الخطط والعمليات والإجراءات التي يمكن من خلالها الموائمة بين التقنيات الحديثة والأعمال التي تمارسها المنظمات بمختلف تخصصاتها الإنتاجية والخدمية، وبما يحقق أعلى كفاءة وأفضل

فاعلية ويضمن التكيف مع التغيرات في بيئة الاعمال، ويلبي تطلعات الزبائن واحتياجاتهم المستقبلية، ويسهم في توليد ميزة تنافسية استراتيجية لهذه المنظمات.

ثانياً. الأهمية الاستراتيجية للتحويل الرقمي: دخلت الرقمنة في جميع جوانب الحياة، وسيطرة على جميع مجالاتها الاستراتيجية، وهذا زاد من الأهمية الاستراتيجية للتحويل الرقمي، إذ يرى (Dehnert, 2020: 1075) بأن التحويل الرقمي يؤثر في تغيير الاعمال بثلاثة ابعاد مميزة هي (صنع القيمة، عرض القيمة وتفاعل الزبون) فضلاً عن انه عالمي ومن المستحيل الهروب من التحويل الرقمي ويجب على الشركات التعامل معه والا سوف تموت، وانه سريع ويزداد بسرعة، واعاد كتابة قوانين المنافسة وتشكيل المجتمع. بينما يرى كل من (رشوان، وقاسم، ٢٠٢٠: ٧) بأن للتحويل الرقمي فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للزبائن والجمهور ولكن ايضا للمؤسسات والشركات واصحاب المصالح المختلفة اهمها: ١. يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويوفر التكلفة والجهد بشكل كبير. ٢. يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية. ٣. يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الاجراءات. ٤. يساعد على التوسع والانتشار في نطاق اوسع والوصول الى شريحة أكبر من الزبائن. مما تقدم نتفق مع اراء الباحثين اعلاه ونرى بان للتحويل الرقمي اهمية استراتيجية فرضتها التقنيات الحديثة واستمرارية تطورها الذي ساهم في تطوير المنظمات وزيادة نفوذها وسرعة وصولها الى الزبائن وتقليل كلفها وزيادة فاعليتها في خلق قيمة جديدة ذات محتوى عالي للزبائن وزيادة ارباحها ونجاحها.

ثالثاً. التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي: هناك مجموعة من الموانع التي تعد تحديات استراتيجية تعيق عملية التحويل الرقمي في المنظمات، إذ يرى (Brunette, et al., 2020: 707) بأن تحديات التحويل الرقمي هي (الثقافة والمهارات، والبنى التحتية والتقنيات، والنظم الأيكولوجية)، في حين يجد (دورو، وآخرون، ٢٠١٨: ٨٢) بأن هذه التحديات تشمل (نموذج الاعمال الرقمية، ونموذج التمويل الرقمي، ونموذج الزبون الرقمي)، أما (Rissolle & Dissanayake, 2019: 66) فقد توصلوا الى ان التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي هي (النقص في البنية التحتية للاتصالات، وغياب الموظفين المؤهلين، والنقص في الوصول الى الانترنت، وبطاقات الائتمان والحسابات المصرفية المحدودة، وانخفاض ملكية أجهزة الكمبيوتر). بينما يرى (Abdulquadri, et al., 2021: 9) بأن تحديات هذا التحويل هي (انخفاض الاهتمام بالتكنولوجيا، وضعف الاتصال بالزبائن، وإمداد الطاقة الكهربائية)، ويؤكد كل من (المصدر، ونصرالله، ٢٠٢٠: ١٠) على ان تحديات التحويل الرقمي تتمثل في (نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة والقادرة على التغيير وقيادة برامج التحويل الرقمي داخل المؤسسة، نقص الميزانيات المرسودة لعملية التحويل الرقمي، مخاطر امن المعلومات في ظل استخدام الوسائل التكنولوجية، ضرورة رفع ثقافة المواطن الإلكترونية، تهديد الخصوصية والجرائم المعلوماتية، عدم وجود استراتيجية رقمية شاملة، محدودية توطين التكنولوجيا اللازمة للتحويل الرقمي) ويعتقد (Andersson, et al., 2018: 23) ان التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي تتمثل في (إدارة الأدوار المهمة ومواقع السوق، ادارة البيانات الكبيرة، التعامل مع أنظمة المستخدم المركزية، الانتقال الى السوق والقابلية للتوسع، ادارة التحويل الرقمي والخدمات، تشكيل نماذج أعمال تعاونية جديدة، ادارة رواد الاعمال الرقميين الجدد وعملياتهم السريعة للوساطة، إنشاء شركات جديدة عبر حدود الصناعة ومنطق الصناعة، إعادة تنظيم رقمية الزبائن، ادارة التحديات السياسية والمؤسسية للتحويل الرقمي).

من العرض أعلاه للتحديات التي تواجه التحول الرقمي نلاحظ ان هناك مجموعه كبيرة من التحديات الاستراتيجية التي تعترض عملية التحول الرقمي وتعيق تحقيق استراتيجيته وتعرقل رقمنة المنظمات، ونتفق مع جميع التحديات الاستراتيجية التي قدمها الباحثين في أعلاه، ونستنتج منها ومما تقدم بأن التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي الأكثر انسجاماً مع بيئة الاعمال العراقية هي ما يأتي:

١. **رداءة خدمة الانترنت وشبكات الاتصالات:** ان الإنترنت يستخدم على نطاق واسع من قبل المصارف والقطاعات المالية وغير المالية وكذلك من قبل التعليم في المدارس والجامعات وان ضعف الإنترنت يؤثر على عمل المصارف والعملية التعليمية (Ani, 2010: 1)، ويبحث المستخدمون عن خدمات متطورة بشكل متزايد، ويجب أن تكون شبكات الاتصالات قادرة على دعم العدد المتزايد من المستخدمين والأجهزة الجديدة وتطبيقات البيانات، وهذا يتطلب شبكات اتصالات عالية الجودة ومرنة وفعالة تسهل عمليات التحويل (Janosevic, 2019: 1)، ونرى هنا ان رداءة خدمة الانترنت وشبكات الاتصالات وخاصة في العراق هو التحدي الذي يحول دون تحقيق التحول الرقمي.

٢. **الثقافة الرقمية:** تشير بشكل اساس الى الحاجة لخلق موقف عقلي منفتح وإيجابي تجاه التحديات التكنولوجية المستقبلية، وكسر مقاومة الرقمنة، وسد الفجوة الرقمية بين الاجيال المختلفة (Brunette, et al., 2020: 710)، وتعتمد الثقافة الرقمية اعتماداً كلياً على المعرفة بالعمل الالكتروني وادواته العديدة التي توغلت داخل كل ما يتعلق بنا الان وباتت من ركائز العمل اليومي (ابراهيم، ٢٠١٦: ٤٢٧)، ونرى هنا ان غياب الثقافة الرقمية وانخفاض مستوى تبنيها لدى افراد المجتمع بشكل عام والزبائن بشكل خاص، وعدم الوعي بأهميتها وكيفية استخدامها في الممارسات الرقمية يؤدي الى عرقلة عملية التحول الرقمي وصعوبة تحقيقه.

٣. **المهارات الرقمية:** ويمثل التحدي فيها في تطوير وتحديث المهارات الرقمية داخل الشركة (Brunette, et al., 2020: 707)، وتعني المهارات الرقمية ان يكون العامل ملماً باستخدام كافة انواع التقنية وتوظيفها في اعمال عمله (حامد، وعبدالحكيم، ٢٠٢٠: ٢٥٦)، ونرى هنا ان غياب المهارات الرقمية لدى العاملين وضعفها يولد صعوبة لديهم في استخدام تطبيقات الرقمنة وادواتها المادية ويؤثر بشكل سلبي على تحقيق استراتيجية التحول الرقمي ونجاحها مما يجب الاهتمام بمهارات العاملين الرقمية وتطويرها بشكل مستمر يواكب التطورات التكنولوجية.

٤. **البنية التحتية التكنولوجية:** وهي كل ما يتطلبه التحول الرقمي من تكنولوجيا معلومات متطورة من أجهزة، وبرمجيات، قواعد البيانات، وشبكات اتصالات داخلية وخارجية لضمان النجاح في التحول الرقمي (ماضي، وابوحجير، ٢٠٢٠: ٥). ونرى هنا انه يجب على المنظمات امتلاك هذه البرمجيات والادوات والمكونات المادية اللازمة للتحول الرقمي، والعمل على تحديثها وتطويرها باستمرار لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتلبيةً لحاجات المنظمة وزبائنها.

٥. **نموذج الاعمال الرقمية:** لا يمكن الاكتفاء باتخاذ الخطوات الاولى للتحول الرقمي لكن من المهم التعامل مع موجات التكنولوجيا الجديدة وتغييرها لنماذج الاعمال وادارتها، لذلك لا بد من عمليات التحديث الدائم للتكنولوجيا (النحاس، ٢٠٢٠: ١)، وينظر الى نموذج الاعمال الرقمية على انها استخدام التقنيات الرقمية لأحداث تغييرات جوهرية في طريقة تنفيذ الأعمال وتوليد الإيرادات (Remane, et al., 2016: 5) وهو ايضا اختيار تكنولوجيا رقمية معينة وإدماجها ضمن المنتج

أو الخدمة المالية (عماني، وحمدوش، ٢٠١٧: ٤٠٣) ونرى انه على المنظمات التي تتبنى التحول الرقمي ابتكار نماذج اعمال رقمية تنسجم مع اهداف المنظمة وعملياتها، وتطلعات الزبائن واحتياجاتهم.

٦. **شحة المخصصات المالية للتحول الرقمي:** ان مكونات البيئة المالية من موازنات، ودعم مالي احتياطي، واجراءات الشراء للمعدات والتطبيقات والتكنولوجيا تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي (ماضي، وابوحجير، ٢٠٢٠: ٦). ونرى ان شحة المخصصات المالية للتحول الرقمي تؤدي الى فشله.

٧. **مخاطر امن المعلومات:** عدم توفر التأمين الكافي لنظم حاسبات المصارف يؤدي الى اختراقها سواءً تم ذلك الاختراق من خارج المصرف او من العاملين به (ابو تمة، والامين، ٢٠١٩: ٣٤٣). ونرى هنا بأن مخاطر امن المعلومات كثيرة وزادت في الآونة الاخيرة، ومنها التجسس والاختراق، والقرصنة وغيرها مما يؤثر على عملية التحول الرقمي ويزيد من مخاوف اعتماده في المنظمات.

٨. **ادارة البيانات الضخمة:** محاولة اكتشاف استراتيجيات للبيانات الضخمة، وهل علينا بناء قدراتنا الداخلية الخاصة بتحليل البيانات الضخمة ام الاستعانة بمصادر خارجية، وكيف يمكن تحويل تحليلات البيانات الضخمة الى خدمات ذات قيمة لزبائننا وشركائنا (Andersson, et al., 2018: 25). وهنا نرى بانه يجب اعتماد تقنيات حديثة تمكن من ادارة البيانات والسيطرة عليها بسرعة فائقة وتحليلها بدقة لاكتشاف الفرص منها واستغلالها في استدامة التنافسية، والا اصبحت تهديد يسبب المخاطر للمنظمات.

٩. **ضعف القوانين والتشريعات:** وتمثل هذه التحديات الناجمة عن عدم التحديد الواضح للحقوق والالتزامات القانونية الناتجة عن العمليات الالكترونية (ابو تمة، والامين، ٢٠١٩: ٣٤٤)، وهنا نرى بان غياب القوانين والتشريعات وعدم وضوحها فيما يتعلق بالتحول الرقمي والعمليات التي يتضمنها والانشطة التي يتم ممارستها في ضوءها قد يؤدي الى ضياع الكثير من الحقوق للأفراد والمنظمات.

١٠. **الثقة الرقمية:** في هذا العصر الرقمي ليس امام التقنيات الحديثة لكي تكون ناجحة وفاعلة سوى ان تغرس الثقة في وجدان المستهلك، ولألية الثقة تأثير حتمي على تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المبتكرة (ابراهيم، ٢٠٢٠: ١). وهنا نرى بأنه من الضروري لنجاح التحول الرقمي في المنظمات ان يكون لدى الزبائن ثقة عالية في التكنولوجيا المستخدمة تدفعهم الى استخدامها مؤمنين وموقنين بأنها آمنة تؤمن لهم حقوقهم وموثوقة توثق لهم الحماية، ويسهم هذا في تحقيق التحول الرقمي.

رابعاً. **مفهوم رقمنة الخدمات المالية:** تتوجه المصارف اليوم نحو حقبة جديدة كلياً من الابتكار والتنافسية والمواكبة العصرية، بحيث ستكون التكنولوجيا المصرفية أكثر ذكاءً وسهولة وسرعة من أي وقت مضى، لدرجة أن غارتر قدرت أن ٨٠% من الشركات المالية التقليدية سوف تتوقف عن العمل بحلول عام ٢٠٣٠ (مركز أخبار الشرق الأوسط، ٢٠٢٠). وتعرف رقمنة الخدمات المالية على انها تقديم الخدمات المالية من خلال التقنيات مثل الهواتف المحمولة والإنترنت والأجهزة والقنوات الإلكترونية الأخرى، اذ تتمتع هذه الرقمنة بانخفاض تكاليفها، مما سيعزز النمو الاقتصادي وكبر حجمها، وزيادة سريعة في عدد مستخدميها في جميع أنحاء العالم

(Zhou, et al., 2015: 33). وينظر إليها على أنها الألية التي تسمح للزبون بالوصول إلى حساباته وبياناته، كما تتيح له المعلومات التي يرغب بالحصول عليها ومختلف الخدمات المصرفية من خلال الشبكة العنكبوتية (الأنترنت) الذي يرتبط بها جهاز الحاسوب الخاص به (وادي، ٢٠٠٨: ٥). وهي أيضا خدمات مالية (مثل المدفوعات والتحويلات والائتمان) يتم الوصول إليها وتقديمها من خلال القنوات الرقمية، بما في ذلك عبر الأجهزة المحمولة. وتشمل ادوات (مثل بطاقات الخصم والائتمان) التي تقدمها البنوك في المقام الأول، بالإضافة إلى الحلول الجديدة المبنية على الحوسبة السحابية، والأنظمة الأساسية الرقمية، وتقنيات دفتر الأستاذ الموزع (DLT)، والأصول المشفرة، والنظير إلى تطبيقات الأقران (P2P). ويشار إلى هذه الحلول الجديدة عادةً باسم *fintech* (Agur, et al., 2020: 1). وعبر عنها بأنها خدمات مالية تعتمد على التقنيات الرقمية في تقديمها واستخدامها من قبل المستهلكين (Pazarbasioglu, et al., 2020: 1). مما تقدم نرى بان رقمنة الخدمات المالية: هي ضرورة الانتقال في تقديم الخدمات المالية من الطرق التقليدية الى الطرق الرقمية من خلال توظيف التقنيات الحديثة في تقديم وانجاز هذه الخدمات للزبائن بطريقة تضمن امكانية وصول الزبائن لها واستخدامها واستهلاكها رقميا وعن بعد.

خامساً. أهمية رقمنة الخدمات المالية: تتمتع الخدمات المالية الرقمية المدعومة بالتكنولوجيا المالية بإمكانية خفض التكاليف من خلال تعظيم وفورات الحجم، وزيادة سرعة وأمن وشفافية المعاملات والسماح بمزيد من الخدمات المالية المخصصة التي تخدم الفقراء، ولقد أدت جائحة COVID-19 الحالية إلى زيادة الحاجة الملحة إلى استخدام التكنولوجيا المالية للحفاظ على عمل الأنظمة المالية والحفاظ على سلامة الناس خلال هذا الوقت من التباعد الاجتماعي، وسلطت هذه الأزمة الضوء على فوائد الخدمات المالية الرقمية في العديد من الأبعاد المختلفة ودورها الحاسم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ويمكن أن يؤدي الاستخدام المتزايد للخدمات المالية الرقمية إلى تسريع حل حالة الطوارئ الصحية، ودعم الانتعاش والنمو الاقتصادي على المدى الطويل (Pazarbasioglu, et al., 2020: v). وتساعد هذه الخدمات الرقمية المتنوعة المؤسسات على تحسين أداء شركاتهم والحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق، وزيادة حصتها وربحيتها وتحسين المركز المالي لها. كما تتمتع رقمنة الخدمات المالية بإمكانيات كبيرة في توسيع تقديم الخدمات المالية الأساسية عبر بيئة ميسورة التكلفة ومريحة وأمنة للجمهور (لا سيما الفقراء) من خلال تقنيات مبتكرة مثل الحلول التي تدعم الهواتف المحمولة ونماذج الأموال الإلكترونية ومنصات الدفع الرقمية التي تزيد من الراحة والنطاق والتكلفة المنخفضة مما تسمح به البنوك التقليدية (Abbasi & Weigand, 2017: 3). وتسهل هذه الرقمنة إجراء العمليات المصرفية والمالية وإتمام المعاملات المصرفية بسرعة تامة وبالوقت المحدد وبالراحة المطلقة والتخلص من طوابير الانتظار، وتخفض التكلفة الإدارية. (Radulescu & serbanscu, 2009: 7)

سادساً. أنواع عملية رقمنة الخدمات المالية: عرض (العطرة، ٢٠١٧: ١٣٢) انواع الخدمات المصرفية الالكترونية والتي هي في ادناه، الا اننا نرى ان هذه الانواع يمكن عدها انواع لعملية رقمنة الخدمات المالية التي تعاني من صعوبات في رقمتها، لذلك سيتم اعتمادها على انها صعوبة رقمنة الخدمات المالية في الجانب العملي من الدراسة وهذه الانواع هي:

١. **خدمات المعلومات:** وتعني تقديم وتسويق وعرض المنتجات والخدمات التقليدية التي يقدمها المصرف لزبائنه الكترونيا عن طريق استخدام الموقع الإلكتروني للمصرف على شبكة الأنترنت دون ان يتحمل المصرف تكاليف او مخاطر قد تؤثر على مصداقيته تجاه الزبائن.
 ٢. **خدمات الاتصالات:** وتعني افساح المجال للزبائن بالدخول الى شبكة ونظم المعلومات الداخلية للمصرف مما قد ينتج عن ذلك مخاطر تغيير او التلاعب بالبيانات والمعلومات ومن أمثلة تلك الخدمات الحصول على كشف الحساب لاحد الزبائن او طلب الحصول على تسهيلات ائتمانية.
 ٣. **الخدمات التنفيذية:** ويقصد بها الخدمات التي تسمح للزبون بالوصول الى الخدمات المصرفية عن طريق شبكة الأنترنت مثل اجراء عمليات التحويل المالي او تسديد بعض الفواتير من حسابه الشخصي وتعد هذه الخدمات من أخطر الحالات التي قد يواجهها المصرف خاصة للقراصنة الذين يمكنهم اختراق حسابات الزبائن واستخدامها لأغراضهم الشخصية دون ان يتم اكتشاف ذلك الا بعد مرور فترة زمنية قد يصعب معها تتبع واكتشاف الدخول غير المصرح به.
 ٤. **الخدمات المتقدمة:** تشمل خدمات فتح حسابات مصرفية جديدة لزبون حالي والشيكات المودعة لأغراض التحصيل، والدخول الى الحسابات الشخصية وادارتها، والتحويل بين الحسابات الخاصة بالزبون داخل وخارج المصرف وطلب قروض مصرفية، وإدارة المحافظ الاستثمارية وغيرها.
- سابعاً. سبل مواجهة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي استراتيجياً:** بعد ما فرضت التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي نفسها بشكل متزايد على عملية التحويل الرقمي التي اصبحت ضرورة لا محال منها في رقمنة المنظمات، فكان لا بد من سعي الباحثين للبحث عن سبل لمواجهتها استراتيجياً، إذ يرى (Hearin & Power, 2018: 3) بأنه يمكن مواجهة تحديات التحويل الرقمي من خلال التركيز على جانبين هما (التكنولوجي والزبون او المستخدم)، ضمن منظور التكنولوجيا تستفيد الشركات من الاجهزة والبرامج الجديدة والتطورات في توفير الانترنت في إنشاء منتجات وخدمات رقمية جديدة يمكنها مواجهة التحديات. ومن منظور الزبون استخدام التقنيات الرقمية كوسيلة لتحويل عملياتها من جانب الزبون الى خدمات تكنولوجية بهدف بناء منظمة تتمحور حول الزبون، وتزويد الزبائن بقنوات مستقلة عن الوقت والمكان تدعم تجربة الزبون الشاملة وتتجاوز شراء منتج او خدمة مع الاخذ بالاعتبار دور الافراد والثقافة التنظيمية والحاجة الى التخطيط الاستراتيجي في تصميم التحويل الرقمي الناجح. أما (Boneva, 2018: 109) فقد قدمت خوارزمية لتنفيذ التحويل الرقمي للإعمال يمكن عدها أحد السبل الاستراتيجية لمواجهة تحديات التحويل الرقمي، وتتكون من المراحل التالية (اجراء تدقيق رقمي، انشاء استراتيجية للتحويل الرقمي، تحديد اهداف قابلة للقياس، ترتيب الأولويات، تقييم النتائج المتحققة، تطبيق اجراءات التحسين)، وهذ المراحل يجب ان تكون متسلسلة، وتأخذ التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. بينما يؤكد (Brunette, et al., 2020: 707) ان تحديات التحويل الرقمي المتمثلة في تحديات الثقافة والمهارات يمكن مواجهتها من خلال الاستثمار في مجالات العمل الاستراتيجية (التعليم الرقمي، المواهب، والثقافة الرقمية) وعن طريق الاجراءات الاستراتيجية (إدخال التعليم الرقمي في المدارس، تقديم دورات محو الامية الرقمية، تطوير برامج التعليم الإلكتروني، وتشجيع الموهوبين وتحفيزهم)، وتحديات البنى التحتية والتقنيات يمكن مواجهتها من خلال الاستثمار في مجالات العمل الاستراتيجية (المعلومات، التفاعل، والذكاء الاصطناعي) وعن طريق الاجراءات الاستراتيجية (إنشاء شبكات سريعة، توسيع نطاق العرض، تنفيذ البنى التحتية في المناطق الريفية

وضمان امن البيانات، واستخدام الروبوتات التعاونية، وتعاون اصحاب المصلحة وخبراء الذكاء الاصطناعي). وتحديات النظم الايكولوجيا يمكن مواجهتها من خلال الاستثمار في مجالات العمل الاستراتيجية (رؤية متوسطة الى طويلة المدى، الشراكة، وجودة الحياة) وعن طريق الاجراءات الاستراتيجية (تشجيع مشاركة المواطنين، وتطوير الجامعات الرقمية وتشجيع مشاركة المواهب الرقمية وتشغيل الحاضنات وشراكة بين القطاعين العام والخاص وتحديد الاستراتيجية الرقمية بشروط الابتكار المفتوح، وخفض تكلفة المعيشة لتعزيز الرقمنة).
ويجد (دورو، واخرون، ٢٠١٨: ٨٢) بان حلول تحديات التحول الرقمي المتمثلة في نموذج الاعمال الرقمية هي (التعاون مع مزودي خدمات تقنية المعلومات والاتصالات، وإعادة تأسيس سلسلة القيمة الرقمية الجديدة)، والحلول لتحدي نموذج التشغيل الرقمي هي (نشر الثقافة الرقمية عبر اجراء دورات تدريبية، وتطوير نظام مكافآت لجذب المواهب الرقمية، وتأسيس هيئة الحوكمة للإشراف على العمليات الرقمية وتمكينها، وتوفير البنى التحتية، ونشر ثقافة الابتكار وتطوير المنصات)، والحلول لتحدي نموذج الزبون الرقمي هي (الاصغاء الى اراء الزبائن، وتوفير الانظمة القادرة على تحديد البيانات المطلوبة، وتطوير القوانين).

مما تم ذكره من سبل لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي حسب وجهة نظر الباحثين اعلاه نرى ان ما يميز سبل مواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي هو انه يمكن تطبيقها على مختلف انواع المنظمات التي ترغب في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي فيها بنجاح، وان مواجهة هذه التحديات ومعالجتها استراتيجيا ليس مستحيلا وانما تتطلب استراتيجية واضحة تأخذ بنظر الاعتبار كل تحدي وسبل مواجهته علميا وتنفيذه واقعا بطرق استراتيجية وابتكارية تحقق التحول الرقمي وتضمن استمرارية التكيف والتطوير مع ما يستجد من تطورات تكنولوجيا يمكن ان تعزز من فاعلية التحول الرقمي في المنظمات ونجاحه استراتيجياً، ومن ما تقدم نستنتج بان السبل الاستراتيجية لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي هي:

١. **جودة خدمات الانترنت وشبكات الاتصالات الرقمية:** ان تحسين جودة خدمات الانترنت وزيادة فاعليتها وكفاءة شبكات الاتصالات وفق المعايير الدولية تعد أحد اهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي استراتيجياً خاصة وان جميع عمليات التحول الرقمي وتعاملاته تعتمد بشكل اساسي عليهما.
٢. **تعزيز الثقافة الرقمية باستمرار في المجتمع:** من سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي استراتيجيا تعزيز الثقافة الرقمية بين افراد المجتمع باستمرار من خلال فرض التعليم الرقمي في المؤسسات التعليمية وجعله أحد المواد الدراسية فيها، والعمل على محو الأمية الرقمية، وتشجيع استخدام الرقمنة وتفتيت مقاومتها، والتحول نحو مجتمع المعرفة الرقمية، وهذا يزيد من الثقافة الرقمية لإفراد المجتمع ويدفعهم لاستخدام التقنيات الرقمية ويقلل من مخاوفهم ويسهم في نجاح التحول الرقمي في المنظمات.
٣. **تطوير المهارات الرقمية للموظفين:** لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي ومعالجتها استراتيجيا ينبغي تطوير مهارات الموظفين الرقمية من خلال زجهم في برامج تدريبية وورش عمل وحلقات نقاشية متخصصة ومنسجمة مع التقنيات الرقمية المستخدمة في منظماتهم والمسؤولين عن استخدامها في تقديم الخدمات الرقمية للزبائن.
٤. **توفير منظومة متكاملة للبنية التحتية الرقمية:** ان توفير مثل هذه المنظومة يعد من اهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي استراتيجياً لأنها المكونات والمعدات والبرمجيات وأنظمة التشغيل

وقواعد البيانات والمنصات وغيرها التي يمكن من خلالها تنفيذ التحول الرقمي وبالتأكيد كلما تميزت هذه البنى التحتية بالجودة العالية والحدثة المتطورة كلما انعكس ذلك على كفاءة هذا التحول ونجاحه.

٥. **تصميم نماذج أعمال رقمية متكيفة:** للتغلب على تحديات التحول الرقمي التي تواجه المنظمات لا بد من تصميم نماذج أعمال رقمية مرنة تمكن من استخدام التقنيات الرقمية بطريقة متكيفة تضمن تكيف هذه النماذج مع مستجدات التطورات التقنية من جهة ومع عمليات المنظمة وإجراءاتها التنافسية من جهة أخرى ومع تطلعات الزبائن واحتياجاتهم المتغيرة باستمرار على ان تتضمن استخدام التقنيات الذكية وحوسبة التشغيل الذاتي وغيرها من التقنيات الرقمية التي تسهم في نجاح التحول الرقمي.

٦. **تخصيص التمويل الكافي للتحول الرقمي:** ان زيادة التمويل المخصص للتحول الرقمي يسهم في توفير المتطلبات الضرورية والمستلزمات اللوجستية التي تنسجم مع التغيرات الحالية والمستقبلية في التقنيات الرقمية المستخدمة، وهذا يضمن استمرارية نجاح التحول الرقمي واستدامته.

٧. **حماية امن المعلومات:** من أكثر التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي صعوبة في مواجهتها هي امن المعلومات، إذ يجب ابتكار وتطوير منصات حماية ومضادات اختراق وتطبيقات لحماية السرية والخصوصية في الجوانب الفنية والإدارية المعنية بالرقمنة وحماية المعلومات، وكلما توفرت حماية أكبر للمعلومات وأمنها كلما زادت رغبة المنظمات والمستفيدين في التحول نحو الرقمنة.

٨. **ضمان توفير تقنيات لإدارة البيانات الضخمة:** ان من دواعي مواجهة تحديات التحول الرقمي وجود قواعد بيانات ضخمة تمكن المنظمات من ادارة هذه البيانات وجمعها وتخزينها وتحليلها وتفسيرها وتوظيفها في استدامة الميزة التنافسية وخلق قيمة إضافية للزبائن.

٩. **سن وتحديث القوانين والتشريعات الخاصة بالرقمنة:** لمواجهة تحديات التحول الرقمي يجب توفير القوانين التي تحكم عمليات التحول الرقمي والتشريعات التي تحمي المستفيدين افراداً ومنظمات وشرعنتها التعاملات الرقمية والمعلومات وتبادلها والآليات التي تضبط الخصوصية واختراقها.

١٠. **تحقيق الثقة الرقمية لدى الافراد وضمانها:** ان زيادة ثقة افراد المجتمع بالرقمنة وضمان استمرارها في استخدام التقنيات الرقمية يسهم في تذليل تحديات التحول الرقمي ومواجهتها استراتيجياً، ويتم ذلك من خلال تأطير المجتمع بالثقافة الرقمية وتحفيز افراده على الثقة بالرقمنة واستخدامها وجذب المواهب الرقمية ومكافأتها ونمذجة الخدمات المجتمعية رقمياً بمنهجية تضمن زيادة الوعي الرقمي وتسهم في نجاح التحول الرقمي من خلال الثقة الرقمية لأفراد المجتمع.

المحور الثالث الاطر التطبيقية للبحث

أولاً. **وصف خصائص عينة البحث:** يوضح الجدول (١) ان العينة شملت كلا النوعين من الموظفين الذكور والاناث، وان نسبة الاناث كانت الاعلى اذ بلغت (٦٠%) وهذا بسبب طبيعة العمل المصرفي الذي لا يتطلب جهد كبير مما يدفع زيادة اقبال الاناث على العمل في المصارف، وجاء المؤهل العلمي البكالوريوس بأعلى نسبة مقدارها (٨٧,٠٥%)، وهذا يدل على قلة حملة الشهادات العليا في القطاع المصرفي المبحوث، وحصلت الفئة (٦-١٠ سنوات) من مدة الخدمة على اعلى نسبة اذ بلغت (٤٨,٢٣%) وهذه الفئة هي اقرب الى التكنولوجيا باعتبار ان التكنولوجيا حديثة العهد في العراق.

الجدول (١): توزيع الأشخاص المبحوثين حسب خصائصهم

الجنس	ذكر		أنثى		المجموع
التكرار	٣٤		٥١		٨٥
النسبة	٤٠٪		٦٠٪		١٠٠٪
المؤهل العلمي	دكتوراه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	المجموع
التكرار	٢	٤	٥	٧٤	٨٥
النسبة	٢,٣٥٪	٤,٧٠٪	٥,٨٨٪	٨٧,٠٥٪	١٠٠٪
مدة الخدمة	٥ سنوات فأقل	٦-١٠ سنوات	١١ - ١٥ سنة	أكثر من ١٥ سنة	المجموع
التكرار	١١	٤١	٢٦	٧	٨٥
النسبة	١٢,٩٤٪	٤٨,٢٣٪	٣٠,٥٨٪	٨,٢٣٪	١٠٠٪

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة.

ثانياً. وصف وتشخيص متغيرات البحث: للوقوف على مجريات واقع متغيرات البحث في بيئة الاعمال العراقية تم تشخيصها ووصفها وفق الاتي:

١. وصف وتشخيص متغير التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي: من نتائج التحليل في الجدول (٢) نجد ان (٨٥,٠٦%) من أفراد العينة المبحوثة يؤكدون على ان هنالك تحديات استراتيجية للتحول الرقمي تعيق رغبتهم في تحقيق التحول الرقمي لإعمالهم التي يمارسونها، وذلك بوسط حسابي مقداره (٢,٧٧) وانحراف معياري (٠,٥٦٠)، ومن هنا نرى بأن هذه التحديات هي من اكثر الأسباب مساهمة في عدم رقمنة الخدمات المالية للمصارف بشكل خاص وأعمال المنظمات العراقية بشكل عام، ولا بد من اتخاذ السبل الاستراتيجية المناسبة لمواجهتها وتقليل أثارها لتتمكن المنظمات العراقية والمصرفية خاصة منها من مواكبة مجريات رقمنة عصر الاعمال الحالي. وللخوض في تفاصيل هذه التحديات بشكل أكثر سيتم وصف وتشخيص كل تحدي منها على حدة وكما يأتي:

أ. رداءة خدمة الانترنت وشبكات الاتصالات الرقمية: ان مما يشير اليه نتائج الجدول (٢) هو ان (٩٠,٦%) من الأفراد المبحوثين يعتقدون ان رداءة خدمة الانترنت وضعف شبكات الاتصالات هي من أكثر التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي تأثيراً في عدم تحقيق التحول الرقمي والاعمال والخدمات المالية لان جميع الخدمات الرقمية تمارس عن طريق الانترنت وشبكات الاتصالات.

ب. انخفاض مستوى الثقافة الرقمية لدى أفراد المجتمع: نلاحظ من محتوى الجدول (٢) ان (٨٧,١%) من الافراد المبحوثين يرون بأن انخفاض مستوى الثقافة الرقمية لدى افراد المجتمع يشكل أحد التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي في اعمالهم. ويدل هذا على انه يجب رفع هذا المستوى من الثقافة لدى افراد المجتمع خاصة وان هؤلاء الافراد هم الزبائن الحاليين والمحتملين فبالأكيد إذا لم يمتلكوا المعرفة والثقافة الكافية لممارسة التقنيات الرقمية فلا يقدمون على ممارسة الخدمات الرقمية.

ج. ضعف المهارات الرقمية لدى الموظفين: ان ما تصبو اليه نتائج الجدول (٢) ان (٨٢,٤%) من افراد العينة المبحوثة يرون بأن ضعف المهارات الرقمية لدى الموظفين هو من التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي، ويدل هذا على ان الموظفين في القطاع المصرفي بحاجة الى رفع مستوى مهاراتهم الرقمية ليتمكنوا من استخدام وتطبيق التقنيات الرقمية في اعمالهم اليومية.

د. غياب البنى التحتية التكنولوجية: يتضح من الجدول (٢) ان (٨٩,٤%) من الافراد المبحوثين اتفقوا على ان غياب البنى التحتية التكنولوجية وعدم تحديثها باستمرار تعد من أكثر التحديات

الاستراتيجية للتحويل الرقمي خطوة على نجاح استراتيجية التحويل الرقمي في القطاع المصرفي، ومن هنا نرى بأنه لابد من ضرورة توفير هذه البنى التحتية وتحديثها باستمرار لأنها الأدوات والمعدات والمستلزمات والتقنيات التي يتم من خلالها التحويل الرقمي.

هـ. **صعوبة صياغة نماذج الاعمال الرقمية:** من معطيات ما يحمله الجدول (٢) نشاهد ان (٨٣,٥%) من الباحثين اتفقوا على ان صعوبة صياغة نماذج الاعمال الرقمية من بين التحديات الاستراتيجية التي تواجه التحويل الرقمي، ومن هذه النتائج نرى بأن التحدي يكمن في ان التقنيات الرقمية وحاجات الزبائن تتغير وتتطور باستمرار وهذا يتطلب صياغة نماذج اعمال رقمية جديدة تنسجم مع هذا التغير.

و. **شحة المخصصات المالية:** في الجدول (٢) نرى ان (٨٢,٢%) من افراد العينة المبحوثة متفقون على ان شحة المخصصات المالية هي من التحديات الاستراتيجية التي تواجه نجاح التحويل الرقمي. ز. **مخاطر امن المعلومات:** مما نجده في الجدول (٢) ان (٨٨,٢%) من الباحثين شددوا على ان مخاطر امن المعلومات من أكثر التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي صعوبة في المواجهة والمعالجة والتي تحول دون تحول الكثير من الخدمات المالية الى الرقمنة.

ح. **صعوبة ادارة البيانات الضخمة:** تفسر نتائج الجدول (٢) ان (٨٧,١%) من الافراد كانوا متفقين على ان صعوبة ادارة البيانات الضخمة من ضمن التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي لان البيانات تحتاج الى تحليل وتفسير واتخاذ القرار يتم في ضوءها.

ط. **ضعف القوانين والتشريعات:** نلاحظ في الجدول (٢) ان (٧٥,٣%) من الباحثين يرون ان ضعف القوانين والتشريعات الخاصة بالتحويل الرقمي من التحديات الاستراتيجية التي تواجه عمليات التحويل الرقمي، ونرى انه من الضروري اعادة النظر في القوانين التي تحكم التعاملات الرقمية والتشريعات التي تسمح بممارسة الخدمات الرقمية في المنظمات.

ي. **انعدام ثقة الزبائن بالتعاملات الرقمية:** يتضح مما هو متوفر في الجدول (٢) ان (٧٨,٨%) من الباحثين أكدوا على ان انعدام ثقة الزبائن بالتعاملات الرقمية من التحديات الاستراتيجية التي تحول دون التحويل الرقمي في القطاع المصرفي، ونرى من الضروري ان يشعر الزبائن بالثقة في الرقمنة.

الجدول (٢): استجابات الأشخاص المبحوثين حول متغير التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي

ت	التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي	حركة المقياس						الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق ٣		محايد ٢		لا اتفق ١			
		ت	%	ت	%	ت	%		
١	رداءة خدمة الانترنت وشبكات الاتصالات الرقمية	٧٧	٩٠,٦	٤	٤,٧	٤	٤,٧	٢,٨٥	٠,٤٦٦
٢	انخفاض مستوى الثقافة الرقمية لدى افراد المجتمع	٧٤	٨٧,١	٨	٩,٤	٣	٣,٥	٢,٨٣	٠,٤٥٨
٣	ضعف المهارات الرقمية لدى الموظفين	٧٠	٨٢,٤	٨	٩,٤	٧	٨,٢	٢,٧٤	٠,٦٠٠
٤	غياب البنى التحتية التكنولوجية	٧٦	٨٩,٤	٥	٥,٩	٤	٤,٧	٢,٨٤	٠,٤٧٥
٥	صعوبة صياغة نماذج الاعمال الرقمية	٧١	٨٣,٥	٦	٧,١	٨	٩,٤	٢,٧٤	٠,٦٢٠
٦	شحة المخصصات المالية للتحول الرقمي	٧٥	٨٨,٢	٦	٧,١	٤	٤,٧	٢,٨٣	٠,٤٨٤
٧	مخاطر امن المعلومات	٧٥	٨٨,٢	٥	٥,٩	٥	٥,٩	٢,٨٢	٠,٥١٥
٨	صعوبة ادارة البيانات الضخمة	٧٤	٨٧,١	٣	٣,٥	٨	٩,٤	٢,٧٧	٠,٦٠٥
٩	ضعف القوانين والتشريعات الخاصة بالتحول الرقمي	٦٤	٧٥,٣	٩	١٠,٦	١٢	١٤,١	٢,٦١	٠,٧٢٥
١٠	انعدام ثقة الزبائن بالتعاملات الرقمية	٦٧	٧٨,٨	٩	١٠,٦	٩	١٠,٦	٢,٦٨	٠,٦٥٨
المعدل	-	٨٥,٠٦		٧,٤٢	٧,٥٢			٢,٧٧	٠,٥٦٠

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة.

٢. وصف وتشخيص متغير صعوبة رقمنة الخدمات المالية: من الجدول (٣) نستنتج ان (٨٣,٥٥%) من الافراد المبحوثين أكدوا على صعوبة رقمنة الخدمات المالية في القطاع المصرفي العام، وتدل هذه النتائج على ان الخدمات المالية لازالت تؤدي بطرق تقليدية، وان جزء بسيط جدا منها تمت رقمنتها، وهذا يتطلب ثورة رقمية في هذا القطاع لمواكبة مستجدات العصر المالي الحالي والمستقبلي خاصة في ظل مستجدات جائحة فايروس كورونا. وفيما يلي توضيح أكثر لأنواع صعوبة رقمنة الخدمات المالية:

أ. خدمات المعلومات: توصلت نتائج الجدول (٣) الى ان (٨٥,٩%) من المبحوثين أشاروا الى ان هناك صعوبات تواجههم في عرض المعلومات وتسويق الخدمات المالية على المواقع الرقمية للمصرف، وهذا من شأنه ان يسبب صعوبة في رقمنة هذه الخدمات المالية، وربما يعود السبب في ذلك الى الخوف من الاختراق والقرصنة، وعدم وجود خدمات مالية رقمية يمكن تسويقها.

ب. خدمات الاتصالات: نستنتج من نتائج الجدول (٣) ان (٨٠%) من افراد العينة المبحوثة أكدوا على ان المستفيدين يواجهون صعوبة في الوصول الى حساباتهم المالية الكترونيا، ويتعرضون للمخاطر من الزبائن الآخرين الذين يمكنهم الاتصال بالمنظومة الرقمية للمصرف، وهذا يؤدي الى صعوبة الرقمنة.

ج. الخدمات التنفيذية: اتضح من محتويات الجدول (٣) ان (٨٢,٤%) من الافراد المبحوثين يرون بان المستفيدين يواجهون صعوبات في تنفيذ خدماتهم المالية الكترونيا من خلال الانترنت مثل التحويل المالي وتسديد الفواتير وغيرها، ونستنتج من هذا بان الكثير من المصارف عزفت عن التحول الرقمي في خدماتهم بسبب هذه الصعوبات التي تؤدي الى صعوبة رقمنة الخدمات المالية.

د. الخدمات المتقدمة: اثبتت نتائج الجدول (٣) ان (٨٥,٩%) من افراد العينة المبحوثة يؤكدون على ان المستفيدين يواجهون صعوبات في ادارة حساباتهم المالية الكترونيا، ونجد بان هذا ساهم في عدم رغبة المصارف في التحول الرقمي لخدماتها المالية ودفعها بالاحتفاظ بالخدمات التقليدية التي تقدمها.

الجدول (٣): استجابات الأشخاص المبحوثين حول متغير صعوبة رقمنة الخدمات المالية

ت	صعوبة رقمنة الخدمات المالية	حركة المقياس				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		اتفق ٣		محايد ٢ لا اتفق ١			
		ت	%	ت	%		
١	خدمات المعلومات: هناك صعوبة في عرض المعلومات وتسويق الخدمات المالية على المواقع الرقمية للمصارف.	٧٠	٨٢,٤	٨	٩,٤	٧	٨,٢
٢	خدمات الاتصالات: يواجه المستفيدين صعوبة في الوصول الى حساباتهم الشخصية الكترونيا، وتعرضهم مخاطر بسبب امكانية اتصال الاخرين بالمنظومة الرقمية للمصرف.	٦٨	٨٠	٨	٩,٤	٩	١٠,٦
٣	الخدمات التنفيذية: يواجه المستفيدين صعوبات في تنفيذ الخدمات المالية الالكترونية شخصا عبر الانترنت مثل التحويل المالي وغيرها.	٧٣	٨٥,٩	٦	٧,١	٦	٧,١
٤	الخدمات المتقدمة: يواجه المستفيدين صعوبات في ادارة حساباتهم المالية الكترونيا مثل طلب القروض وادارة المحافظ الاستثمارية وغيرها.	٧٣	٨٥,٩	٧	٨,٢	٥	٥,٩
المعدل		٨٣,٥٥	٨٥,٢٥	٧,٩٥	٨,٢٥	٧,٩٥	٢,٧٥

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة.

٣. وصف وتشخيص السبل الاستراتيجية لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي: في ضوء التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي المحددة في هذه الدراسة صيغة مجموعة من السبل التي يمكن من خلالها مواجهة هذه التحديات استراتيجيا وللتأكد من مدى فاعلية هذه السبل في مواجهة هذه التحديات الاستراتيجية تم عرضها على عينة الدراسة، ونجد من الجدول (٤) ان معظم المبحوثين وبمعدل (٩١,١٧%) اتفقوا على صلاحية وفاعلية هذه السبل الاستراتيجية في مواجهة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي.

الجدول (٤): وصف وتشخيص السبل الاستراتيجية لمواجهة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي

رقمنة الخدمات المالية	التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي	سبل مواجهة التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي استراتيجيا	نسبة اتفاق المبحوثين عليها
خدمات المعلومات خدمات الاتصالات الخدمات التنفيذية الخدمات المتقدمة	رداءة خدمة الانترنت وشبكات الاتصالات	تحسين جودة خدمة الانترنت وشبكات الاتصالات من خلال تفعيل دور وزارة الاتصالات في متابعة ومحاسبة شركات الانترنت والاتصالات على رداءة خدماتها والزامها بتحسينها وفق المعايير الدولية.	٩٧,٦٤%
	انخفاض مستوى الثقافة الرقمية لدى افراد المجتمع والزبائن	تعزيز الثقافة الرقمية في المجتمع من خلال الندوات والدورات التثقيفية لمحو الامية، وفرض التعليم الرقمي، والتحول نحو مجتمع المعرفة الرقمية، وفرض الرقمنة على المنظمات في تقديم خدماتها.	٩٢,٩٤%
	ضعف المهارات الرقمية لدى الموظفين	تطوير المهارات الرقمية للموظفين من خلال زجهم في برامج تدريبية وورش عمل وحلقات نقاشية متخصصة في الرقمنة واستخدام تقنياتها.	٨٩,٤١%
	غياب البنى التحتية التكنولوجية	توفير منظومة متكاملة للبنية التحتية التكنولوجية تتميز بجودة عالية في المعدات والمكونات والبرمجيات والانظمة والشبكات والمنصات وغيرها من مستلزمات الرقمنة وتحديثها باستمرار وفقا للتطورات فيها.	٩٦,٤٧%
	صعوبة صياغة نماذج الاعمال الرقمية	تصميم نماذج اعمال رقمية متكيفة من خلال استقطاب مبرمجين يتمتعون بقدرات عالية وكذلك توظيف تقنيات الرقمنة من الروبوتات وغيرها من الادوات التي يمكنها تلبية احتياجات الزبائن في نموذج اعمال رقمي.	٨٨,٢٣%
	شحة المخصصات المالية للتحويل الرقمي	تخصيص التمويل الكافي للتحويل الرقمي اي زيادة المخصصات المالية وتوفيرها للقائمين على التحول الرقمي.	٨٧,٠٥%
	مخاطر امن المعلومات	ضمان حماية امن المعلومات والتغلب على مخاطرها من خلال استخدام مضادات الاختراق وتطبيقات الحماية، وبرامج الدفاع وما من شأنه زيادة امن المعلومات وتطويرها.	٩٥,٢٩%
	صعوبة ادارة البيانات الضخمة	توفير التقنيات المستخدمة في ادارة البيانات الضخمة ومنها قواعد البيانات الضخمة، انظمة الذكاء الاصطناعي، الحواسيب الضخمة والسريعة، وانترنت الاشياء وغيرها.	٩٠,٥٨%
	ضعف القوانين والتشريعات الخاصة بالتحويل الرقمي	من وتحديث القوانين والتشريعات الخاصة بالرقمنة على ان تكون واضحة وشاملة لكل ما له علاقة بالتحويل الرقمي وتضمن حقوق المستخدم والمستفيد.	٨٤,٧٠%
	انعدام ثقة الزبائن بالتعاملات الرقمية	ترسيخ الثقة الرقمية لدى الزبائن بالتعاملات الرقمية وضمان استمرارها من خلال تقديم برامج تدريبية للزبائن على استخدام التقنيات واطر قانونية لحماية حقوقهم وخصوصياتهم واموالهم التي تزيد من ثقة الزبائن بالرقمنة.	٨٩,٤١%
المعدل			٩١,١٧%

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة.

ثالثاً. اختبار فرضيات البحث: تم اختبارها وفق الآتي:

١. اختبار الفرضية الأولى: التي تفترض انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي وصعوبة رقمنة الخدمات المالية في القطاع المصرفي، إذ نلاحظ من الجدول (٥) انه توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة ايجابية بين التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي وصعوبة رقمنة الخدمات المالية في القطاع المصرفي المبحوث بمعامل ارتباط بلغ ($0,815^{**}$) وهي قيمة معنوية عند مستوى ($0,01$)، وتعكس هذه النتائج صحة الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الاولى.

الجدول (٥): علاقة الارتباط بين التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي وصعوبة رقمنة الخدمات المالية

التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي	المتغير المستقل المتغير المعتمد
$0,815^{**}$	صعوبة رقمنة الخدمات المالية

$$P \leq 0,01, \quad N = 85.$$

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة.

٢. اختبار الفرضية الثانية: التي تفترض ان التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي تؤثر تأثيراً معنوياً في صعوبة رقمنة الخدمات المالية في القطاع المصرفي، إذ نستنتج من الجدول (٦) ان هنالك تأثير معنوية ذات دلالة ايجابية للتحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية في القطاع المصرفي المبحوث، بمعامل تحديد (R^2) بلغ ($0,664$) ويشير هذا الى أن المتغير المستقل (التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي) يسبب ما نسبته ($66,4\%$) من الصعوبات الحاصلة في المتغير المعتمد (رقمنة الخدمات المالية) وان ($33,6\%$) من الصعوبات الاخرى تعود الى متغيرات لم تتناولها الدراسة الحالية، ويؤكد ذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة ($21,82$)، وقيمة (F) المحسوبة البالغة ($164,32$) وهما قيمتان معنويتان عند مستوى ($0,01$)، ويدعم ذلك قيمة (β_0) البالغة ($0,103$) التي تعني ان هناك وجوداً لصعوبة رقمنة الخدمات المالية مقداره ($0,103$) عندما تكون قيمة الموجود من التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي مساوياً للصفر، وقيمة (β_1) البالغة ($0,956$) والتي تعني ان تغيراً مقداره (1) في متغير التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي سيؤدي الى صعوبة رقمنة الخدمات المالية بمقدار ($0,956$)، وتدل هذه النتائج على صحة هذه الفرضية، لذا تقبل هذه الفرضية الثانية.

الجدول (٦): تأثير التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية

التحديات الاستراتيجية للتحويل الرقمي					المتغير المستقل المتغير المعتمد
T المحسوبة	F المحسوبة	β_1	β_0	R^2	صعوبة رقمنة الخدمات المالية
$21,82$	$164,32$	$0,956$	$0,103$	$0,664$	

$$P \leq 0,01, \quad D.F = (1,84), \quad N = 85.$$

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى نتائج الحاسبة.

المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات: اثبت البحث مجموعة من الاستنتاجات اهمها كان:

١. ان التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي تتسبب بشكل رئيسي وكبير جدا في صعوبة رقمنة الخدمات المالية في القطاع المصرفي والقطاعات الاخرى ايضا.
٢. القطاع المصرفي المبحوث يعاني من قلة حملة الشهادات العليا بين موظفيه، وهذا يؤدي الى ضياع العديد من الفرص التي يمكن استغلالها من خلال المعرفة النظرية والعملية التي يمتلكونها.
٣. أكثر من (٨٥,٠٦%) من الموظفين في القطاع المصرفي أصرّوا على ان هناك تحديات استراتيجية للتحول الرقمي تواجه هذا القطاع وتحول دون تحقيق استراتيجية التحول الرقمي فيه.
٤. رداءة خدمة الانترنت وضعف شبكات الاتصالات هي من أكثر التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي التي يعاني منها القطاع المصرفي المبحوث، والتي ادت الى صعوبة التحول الرقمي فيه.
٥. اتفق العديد من المبحوثين على ان غياب البنى التحتية التكنولوجية من التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي الأكثر خطورة على القطاع المصرفي، لأنها التقنيات والتطبيقات والمعدات والأساليب وغيرها التي يمكن من خلالها ممارسة الرقمنة في الخدمات المقدمة.
٦. أكد العديد من الموظفين في القطاع المصرفي المبحوث ان هناك صعوبة في رقمنة الخدمات المالية (المعلومات، الاتصالات، التنفيذ، والمتقدمة) حالت دون رقمنة عمل المصارف وخدماتها، وأدت الى ضعف مواكبتها لمستجدات عصر الاعمال الحالي.
٧. وجدت الدراسة ان أكثر الخدمات المالية صعوبة في رقمنتها من الخدمات الاخرى هي (الخدمات التنفيذية والخدمات المتقدمة) لأنها تتطلب وعي عالي من المستفيدين وثقافة رقمية متميزة، ودرجة فائقة من الامان والحماية، وتقنيات متطورة.
٨. توصلت الدراسة الى انه يمكن معالجة التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي من خلال سبل مواجهتها استراتيجيا والمتمثلة في (تحسين جودة خدمة الانترنت وشبكات الاتصالات، تعزيز الثقافة الرقمية في المجتمع، تطوير المهارات الرقمية للموظفين، توفير بنى تحتية تكنولوجية متميزة، ونماذج اعمال رقمية متكيفة، والتخصيص المالي الكافي للتحول الرقمي، زيادة امن المعلومات، الادارة الكفوة للبيانات الضخمة، توفر القوانين والتشريعات اللازمة، وتحقيق الثقة الرقمية لدى الزبائن).

ثانياً. المقترحات: على وفق الاستنتاجات يقترح البحث ما يأتي:

١. ان تذليل التحديات الاستراتيجية للتحول الرقمي ومعالجتها استراتيجيا يعمل على تحقيق رقمنة الخدمات المالية، وتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي في المنظمات بنجاح.
٢. على المصارف وضع استراتيجية لجذب حملة الشهادات العليا خاصة الكفوة منها والمتخصصة في الجوانب المالية والمصرفية والتكنولوجيا وتوظيفها للاستفادة من المعرفة النظرية والتطبيقية التي تمتلكها في نجاح المصرف واستغلال الفرص في نموها استراتيجيا خاصة وان المجتمع في محافظة نينوى يزخر بالعديد من حملة الشهادات العليا التي تبحث عن فرص العمل.
٣. ينبغي على المصارف العاملة في القطاع المصرفي بنينوى اجراء تقييم استراتيجي لما تعانيه من تحديات استراتيجية للتحول الرقمي، وتحديد مواطن الضعف فيها ومعالجتها في ضوء استراتيجية التحول الرقمي ومواطن القوى وتعزيزها رقميا لمواكبة مجريات عصر الاعمال حاضراً ومستقبلاً.

٤. على وزارة الاتصالات العمل على تحسين جودة خدمة الانترنت وشبكات الاتصالات الرقمية من خلال الجهات المختصة فيها وتشكيل لجان لمراقبة ومتابعة مستوى جودة الخدمة المقدمة من قبل هذه الشركات ومحاسبة المخالفة منها بشروط جودة الخدمة، كما يمكن لهذه المصارف الاستثمار في الانترنت وشبكات الاتصالات باعتبارها خدمات مكملة يمكن من خلالها رقمنة خدماتها المالية.
٥. من الضروري على المصارف في هذا القطاع إعادة صياغة وتوجيه استثماراتها الداخلية وعملياتها التطويرية نحو بناء بنية تحتية تكنولوجية متميزة تسهم في تحقيق التحول الرقمي وتنفيذ استراتيجيته بفاعلية، وإعادة تركيب عمليات خدماتها في ضوء هذه البنية التحتية بصيغة رقمية.
٦. للتغلب على الصعوبات التي تواجه المصارف في رقمنة خدماتها المالية، ينبغي عليها تطوير منظومتها الرقمية وخاصة فيما يتعلق بخدمات (المعلومات، والاتصالات، والتنفيذية، والمتقدمة)، والاستفادة من تجارب المصارف التي نجحت في مجال الرقمنة وإقامة شراكات استراتيجية معها.
٧. قيام المصارف بتركيز اهتمامها أكثر على معالجة الصعوبات في رقمنة الخدمات (التنفيذية والمتقدمة) مع عدم إهمالها لخدمات (المعلومات، والاتصالات) من خلال تنظيم وإقامة الدورات والورش والحلقات النقاشية للمستفيدين (الزبائن) الذين يمارسون هذه الخدمات لزيادة وعيهم وثقافتهم الرقمية، وكذلك توفير الأجهزة والتقنيات والتطبيقات اللازمة لممارسة الخدمات المالية.
٨. نحث المصارف العاملة في هذا القطاع والمنظمات الأخرى على اعتماد سبل مواجهة هذه التحديات استراتيجيا في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي وتطبيقها في تقديم الخدمات الرقمية، واعتبارها منهجية لتحقيق مسارات الرقمنة في أنشطتها، وأليات لمواكبة مستجدات عصر الاعمال.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. إبراهيم، ذكرى عبدالمعزم، ٢٠١٦، التحديات التي تواجه الثقافة العراقية والتنمية في زمن الثقافة الرقمية تحليل لواقع الشباب العراقي ودوره التنموي على ضوء مفاهيم الانثروبولوجيا الثقافية، مجلة الآداب، العدد ١١٥، جامعة المستنصرية.
٢. إبراهيم، سارة، ٢٠٢٠، كيف يُمكن تعزيز الثقة في التقنيات الجديدة؟، مستجدات ورؤى سويسرية بعشر لغات، SWI swissinfo.ch.
٣. حامد، شيماء، وعبدالحكيم، هناء، ٢٠٢٠، كفايات العاملين في المكتبات الجامعية الهندسية في ظل البيئة الرقمية، مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية، المجلد ١٧، العدد ٧٠.
٤. دغنوش، العطرة، ٢٠١٧، استخدام شبكة الانترنت كأداة لتقديم الخدمات البنكية وأثرها على الأداء البنكي، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، قسم العلوم الاقتصادية.
٥. دورو، إيمانويل، وآخرون، ٢٠١٨، التحول الوطني في الشرق الأوسط رحلة رقمية، ديلويت أند توش الشرق الأوسط.
٦. رشوان، عبدالرحمن محمد سليمان، وقاسم، زينب عبدالحفيظ احمد، ٢٠٢٠، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
٧. عقيل، فوزي، وزرقان، مصطفى، ٢٠١٩، التحول الرقمي والحوسبة في هندسة العمارة والتخطيط الحضري نظرية التركيب المكاني (space syntax)، مجلة العلوم البحثية والتطبيقية، جامعة سبها.

٨. عماني، لمياء، وحمدوش، وفاء، ٢٠١٧، نموذج الأعمال وخلق القيمة في شركات التكنولوجيا المالية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد ١، العدد ١، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
 ٩. ماضي، خليل اسماعيل، وابو حجير، طارق فليح، ٢٠٢٠، مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
 ١٠. المصدر، هيثم ابراهيم، ونصر الله، عبد الفتاح احمد، ٢٠٢٠، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال.
 ١١. النحاس، مصطفى، ٢٠٢٠، فوري: الاستثمار في تكنولوجيا التحول الرقمي يخلق نماذج عمل جديدة، جريدة المال، مصر.
 ١٢. وادي، رشدي عبد اللطيف، ٢٠٠٨، أهمية ومزايا البنوك الإلكترونية في قطاع غزة بفلسطين ومعوقات انتشارها، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية، المجلد ١٦، العدد ٢، غزة.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Abbasi, T., & Weigand, H., 2017, the impact of digital financial services on firm's performance: A literature review. arXiv preprint arXiv:1705.10294.
2. Abdulquadri, A., Mogaji, E., Kieu, T., Nguyen, N., 2021, Digital transformation in financial services provision: A Nigerian perspective to the adoption of chatbot. Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy.
3. Agur, I., Peria, S. M., & Rochon, C., 2020, Digital financial services and the pandemic: Opportunities and risks for emerging and developing economies. International Monetary Fund Special Series on COVID-19, Transactions, 1, 2-1.
4. Andersson, P., Movin, S., Mähring, M., Teigland, R., & Wennberg, K., 2018, Managing digital transformation. SSE Institute for Research, Stockholm.
5. Ani, O. E., 2010, Internet access and use: A study of undergraduate students in three Nigerian universities. The Electronic Library, Vol.28 No.4, Emerald.
6. Brunetti, F., Matt, D. T., Bonfanti, A., De Longhi, A., Pedrini, G., & Orzes, G., 2020, Digital transformation challenges: strategies emerging from a multi-stakeholder approach. The TQM Journal. Vol. 32 No. 4, Emerald Publishing.
7. Dehnert, M., 2020, Sustaining the current or pursuing the new: incumbent digital transformation strategies in the financial service industry. Business Research, 13(3).
8. Janosevic, dejan, 2019, the importance of communication network, ITAF Offices, <https://www.itaef.eu/en/the-importance-of-communication-network/>.
9. Korachi, Z., & Bounabat, B., 2020, General Approach for Formulating a Digital Transformation Strategy. Journal of Computer Science, 16(4).
10. Mitroulis, D., & Kitsios, F., 2019, Digital Transformation Strategy: a literature review'. In Proceedings of the 6th National Student Conference of HELORS, Xanthi, Greece (pp. 59-61).
11. Nahrkhalaji, S. S., Shafiee, S., Shafiee, M., & Hvam, L. 2019, Challenges of Digital Transformation: The Case of the Non-profit Sector. In 2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) (pp. 1245-1249). IEEE.

12. Pazarbasioglu, C., Mora, A. G., Uttamchandani, M., Natarajan, H., Feyen, E., & Saal, M., 2020, Digital financial services. World Bank Group.
13. Pelletier, C., Raymond, L., 2020, Orchestrating the digital transformation process through a 'strategy-as-practice' lens: A revelatory case study. In Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences.
14. Rassool, M. R., & Dissanayake, D., 2019, Digital transformation for small & medium enterprises (Smes): with special focus on sri lankan context as an emerging economy. International Journal of Business and Management Review, Vol.7, No.4.
15. Remane, G., Hildebrandt, B., Hanelt, A., & Kolbe, L. M., 2016, Discovering New Digital Business Model Types-a Study of Technology Startups from the Mobility Sector. In PACIS (p. 289).
16. Zhou, W., Arner, D. W., & Buckley, R. P., 2015, Regulation of digital financial services in China: Last mover advantage. HKU Scholars Hub.