



2025-12-31

Digital Transformation and Its Role in Achieving Sustainable Competitive Advantage: Entrepreneurial Capabilities as a Mediating Variable – An Analytical Study of a Group of Private Banks


Kamal Kadhim Al-Hassani

Dean of the College of Administration and Economics/ Al-Muthanna University, Samawah, Iraq,
kamal@mu.edu.iq

Ali Matar Abd

Department of Finance and Banking Sciences, Al-Muthanna University, Samawah, Iraq,
alimatarabd@mu.edu.iq

Follow this and additional works at: <https://muthjaes.researchcommons.org/mjaes>

 Part of the [Accounting Commons](#), [Business Administration, Management, and Operations Commons](#), [Finance Commons](#), [Operations and Supply Chain Management Commons](#), and the [Public Administration Commons](#)

Recommended Citation

Al-Hassani, Kamal Kadhim and Abd, Ali Matar (2025) "Digital Transformation and Its Role in Achieving Sustainable Competitive Advantage: Entrepreneurial Capabilities as a Mediating Variable – An Analytical Study of a Group of Private Banks," *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences*: Vol. 15 : Iss. 4 , Article 4.

Available at:

This Article is brought to you for free and open access by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. It has been accepted for inclusion in Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences by an authorized editor of Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences. For more information, please contact Mjaes@mu.edu.iq.

Digital Transformation and Its Role in Achieving Sustainable Competitive Advantage: Entrepreneurial Capabilities as a Mediating Variable – An Analytical Study of a Group of Private Banks.

Kamal Kadhim Al-Hassani¹, Ali Matar Abd^{2,*}

¹Dean of the College of Administration and Economics/ Al-Muthanna University, Samawah, Iraq.

²Department of Finance and Banking Sciences, Al-Muthanna University, Samawah, Iraq.

ABSTRACT

This study aims to explore the mediating role of entrepreneurial capabilities in the relationship between digital transformation and competitive advantage in the Iraqi banking sector. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through questionnaires distributed to 235 managers in private banks in Iraq, using a structured survey instrument. Structural Equation Modeling (SEM) was employed via AMOS v.25 to analyze the data and test the hypothesized relationships. The results revealed a statistically significant positive relationship between digital transformation and competitive advantage, highlighting the pivotal role of digital transformation in enhancing banks' ability to achieve competitive superiority. More importantly, the study found a full mediating effect of entrepreneurial capabilities—such as creativity, risk management, and opportunity exploitation—in this relationship, as these capabilities act as a fundamental mechanism for transforming digital potential into effective competitive strategies. Furthermore, the SEM results confirmed the robustness of the proposed model through excellent fit indices such as CFI and RMSEA, thereby supporting the theoretical framework. Digital transformation in banking is thus considered the foundation of institutional development, with digital human resources representing its core pillar. Entrepreneurial capabilities—such as creativity, proactiveness, and adaptability—contribute to directing this transformation and effectively leveraging technologies, thereby enhancing banks' competitiveness in a dynamic environment. The study recommends adopting digital transformation as a comprehensive strategic option within Iraqi private banks, integrating it into the institutional vision and long-term plans to strengthen banks' adaptability to the changing banking environment.

Keywords: Digital Transformation, Entrepreneurial Capabilities, Sustainable Competitive Advantage, Structural Equation Modeling (SEM), Iraqi Banking Sector.

Received 12 May 2025; Revised 13 June 2025; Accepted 23 August 2025
Available online 31 December 2025

*Corresponding author: Ali Matar Abd
E-mail address: alimatarabd@mu.edu.iq

<https://doi.org/00.000/2572-5386.1501>

2572-5386/© 2025 Published by Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES). This is an open access article under the CC BY 4.0 Licence (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

التحول الرقمي المصرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: المقدرات الريادية كمتغير وسيط: دراسة تحليلية لمجموعة من المصارف الأهلية

أ.م.د. كمال كاظم الحسني¹، علي مطر عبد^{2*}

¹ عميد كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة المثنى

² قسم العلوم المالية والمصرفية / جامعة المثنى / السماوة-العراق

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للمقدرات الريادية في العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية في القطاع المصرفي العراقي. واعتمدت الدراسة على المنهج وصفي التحليلي، جُمعت البيانات من خلال استبيانات استهدفت 235 مديرين في المصارف الأهلية في العراق، باستخدام أداة الاستبانة. وتم توظيف نمذجة المعادلات الهيكلية SEM عبر برنامج AMOS v.25 لتحليل البيانات واختبار العلاقات المفترضة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، مما يعكس الدور المحوري للتحول الرقمي في تعزيز قدرة المصارف على تحقيق التفوق التنافسي. والأهم من ذلك، كشفت الدراسة عن التأثير الوسيط الكامل للمقدرات الريادية (مثل الإبداع، إدارة المخاطر، واستغلال الفرص) في هذه العلاقة، إذ تعمل هذه المقدرات كآلية أساسية لتحويل الإمكانيات الرقمية إلى استراتيجيات تنافسية فعالة. كما أكدت نتائج نمذجة المعادلات الهيكلية قوة النموذج من خلال مؤشرات ملاءمة ممتازة مثل RMSEA و CFI، مما يدعم الإطار النظري المقترح. فيُعد التحول الرقمي المصرفي أساس التطوير المؤسسي، إذ يُمثل المورد البشري الرقمي مرتكزة الرئيس، فيما تسهم المقدرات الريادية كالإبداع والمبادرة والتكيف في توجيه هذا التحول وتفعيل التقنيات بكفاءة، مما يعزز تنافسية المصارف في بيئة متغيرة. وتوصي الدراسة بضرورة تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي شامل داخل المصارف الأهلية العراقية، مع دمجها في الرؤية المؤسسية والخطط طويلة المدى لتعزيز قدرة المصرف على التكيف مع متغيرات البيئة المصرفية

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، المقدرات الريادية، الميزة التنافسية المستدامة، نمذجة المعادلات الهيكلية، القطاع المصرفي العراقي.

تم الاستلام في 12 ايار 2025؛ تم المراجعة في 13 حزيران 2025؛ تم القبول في 23 اب 2025
متاح على الإنترنت 31 كانون الاول 2025

* المؤلف المراسل: علي مطر عبد

عنوان البريد الإلكتروني: alimatarabd@mu.edu.iq

<https://doi.org/00.000/2572-5386.1501>

المقدمة

يُمثل التحول الرقمي أداة محورية لتعزيز الشمول المالي، عبر تمكين الأفراد من الوصول إلى الخدمات المصرفية دون الاعتماد على الفروع التقليدية، الأمر الذي يساهم في دعم مسارات التنمية الاقتصادية، ولا سيما في الاقتصادات الناشئة رغم ما تواجهه من تحديات (Lumsden, 2018:2)، فيرتكز التحول الرقمي على الذكاء الاصطناعي وأجهزة مثل الروبوتات وتطبيقات إنترنت الأشياء، التي تستخدم أنظمة ذكية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (Larsson & Teigland, 2020:1)، ومع تزايد الضغوط والتغيرات السريعة، باتت المصارف بحاجة لاعتماد أساليب عمل مبتكرة لمواجهة تحديات توقعات الزبائن، التشريعات، والتطور التقني (Kanchan & Varshney, 666:2015)، وتواجه المصارف تحديات في الحفاظ على مكانتها وسط التكتلات الاقتصادية، مما يستلزم تبني استراتيجيات حديثة لزيادة التنافسية والحصة السوقية (Thanapatra & Uengpaiboonkit, 2021:1)، إذ غيرت الثورة الرقمية مفهوم المكان والزمان، ومكنت المصارف من تقليل الوقت والتكاليف، مما رفع كفاءتها، ويحتاج ذلك إلى قدرات ريادية مثل الإبداع وسرعة القرار. (Labanauskait et al., 2020:1). في السنوات الأخيرة، أصبح التحول الرقمي أساس نجاح المصارف، من خلال تحسين الخدمات وخفض التكاليف وتعزيز الكفاءة، ما يدعم النمو ويخلق فرص عمل مع ضرورة التنفيذ الفعّال والجودة (Killi & Berikol, 2020:1)، أذن يعد التحول الرقمي قضية استراتيجية جوهرية للمصارف، إذ يساهم في إدخال ثقافات جديدة وتغيير المجتمع، ويعيد تشكيل المشهد التنافسي ويعزز توقعات العملاء ويسرع تقادم النماذج التقليدية، مما يؤدي إلى ظهور تحديات وفرص غير مسبوقه عالمياً (Ononiwu et al., 2020:493). لذا جاءت هذا الدراسة بأربع مطالب تناول منها المنهجية اما الثاني فتناول الإطار النظري في حين تناول الثالث الجانب التطبيقي اما الرابع عرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المنهجية العلمية للبحث

1- مشكلة البحث:

رغم ما يوفره التحول الرقمي من فوائد متعددة على صعيد تحسين الأداء وتوسيع نطاق الخدمات، ما زالت العديد من المصارف تواجه تحديات معقدة في تطبيقه بصورة فاعلة، نتيجة لعوائق تنظيمية وبشرية وتقنية تحدّد من تحقيق أهدافه المرجوة (Chanias et al., 2019:1)، وإذ لا يوجد قطاع بمنأى عن آثار التكنولوجيا الرقمية، فإن عدم التكيف مع هذه التحولات قد يقود إلى تراجع أو حتى اندثار بعض القطاعات، لاسيما مع ما تحمله هذه التحولات أحياناً من آثار مدمّرة (Fenwick & Gill, 2014:2)، وفي هذا السياق، لا يتحقق التحول الرقمي الفعّال إلا من خلال ترسيخ الثقافة الرقمية وتبنيها على مختلف المستويات داخل المصرف، بما يضمن استدامته وقدرته على المنافسة (Ren et al., 2024:1)، وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة البحث في وجود فجوة بحثية تتعلق بمدى قدرة التحول الرقمي المصرفي على الإسهام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الوسيط الذي يمكن أن تضطلع به المقدرات الريادية. ومن هنا تنبثق الإشكالية الرئيسة للبحث والمتمثلة في التساؤل الآتي:

هل يساهم التحول الرقمي المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المقدرات الريادية كمتغير وسيط؟

وينبثق عن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية، أبرزها:

1- هل يوجد علاقة ذات دلالة معنوية للتحول الرقمي المصرفي في تحقيق الميز التنافسية المستدامة في المصارف؟

2- هل يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التحول الرقمي المصرفي والمقدرات الريادية؟

3- هل يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الميزة التنافسية المستدامة والمقدرات الريادية؟

2- أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من تركيزه على دور التحول الرقمي والمقدرات الريادية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمصارف، من خلال إبراز البُعد التطبيقي للتحول الرقمي في دعم الأداء والابتكار. كما يكتسب البحث أهميته من مجتمعه وعينته، وتناول موضوعاً حيويًا يرتبط بضمان الاستمرارية والتفوق في بيئة مصرفية تنافسية. ويسلط البحث الضوء على أهمية تمكين المصارف من استثمار التقنيات الرقمية في مجالات الجودة، المرونة، الابتكار، وإدارة العلاقات، مع اعتبار المقدرات الريادية عاملاً وسيطاً يعزز العلاقة بين التحول الرقمي والتفوق التنافسي.

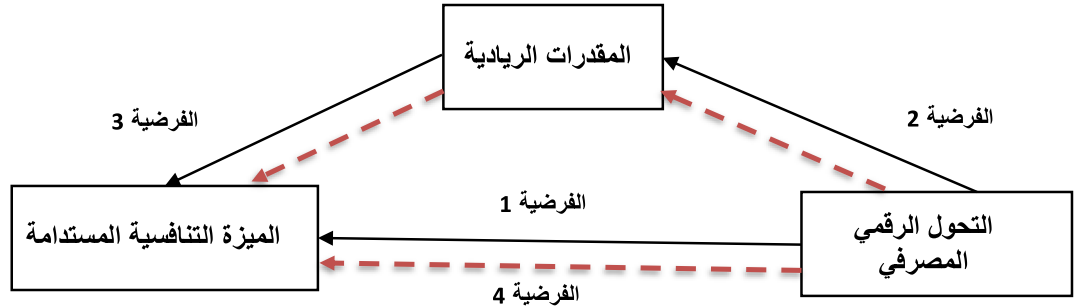
3- هدف البحث:

1- التعرف على مستوى تبني المصارف الأهلية العراقية للتحول الرقمي.

2- بيان طبيعة المقدرات الريادية المتاحة ومدى توظيفها.

- 3- قياس مستوى الميزة التنافسية المستدامة في المصارف.
- 4- تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والمقدرات الريادية.
- 5- تحليل العلاقة بين المقدرات الريادية والميزة التنافسية المستدامة.
- 6- اختبار الدور الوسيط للمقدرات الريادية في العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية.

4- النموذج الفرضي للبحث:



يعرض الشكل (1): النموذج الفرضي للبحث

4- فرضية البحث:

الرسم من إعداد الباحث

اشتقت الفرضيات من خلال التساؤلات المطروحة:

- 1- الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية للتحويل الرقمي المصرفي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المصارف.
- 2- الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية بين التحويل الرقمي المصرفي والمقدرات الريادية.
- 3- الفرضية الرئيسة الثالثة: يوجد تأثير مباشر ذو دلالة معنوية بين الميزة التنافسية المستدامة والمقدرات الريادية.
- 4- الفرضية الرئيسة الرابعة: يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة معنوية بين التحويل الرقمي والميزة التنافسية المستدامة من خلال الدور الوسيط للمقدرات الريادية.

5- منهج البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لتقديم وصف دقيق للظاهرة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليلها بشكل عميق لفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة. هذا المنهج يوفر إطاراً علمياً منظماً لجمع البيانات وتحليلها، مما يساهم في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة.

6- مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من المدراء في كافة المصارف الأهلية، وبينما تضمنت عينة الدراسة 235 شخص من المدراء في المصارف الأهلية في محافظات الجنوب والفرات الأوسط.

الجانب النظري

أولاً: التحول الرقمي:

1. مفهوم التحول الرقمي:

يشير التحول الرقمي إلى تبني التقنيات الحديثة لتحقيق أداء متفوق وميزة تنافسية مستدامة، من خلال تحويل جوانب الأعمال إلى نماذج رقمية تشمل تطوير نموذج العمل، وتحسين تجربة العميل، ورقمنة المنتجات والخدمات والعمليات لتعزيز الكفاءة والابتكار (Sestino et al., 2025)، ويشير التحول الرقمي أيضاً إلى اعتماد المؤسسة على التكنولوجيا في إدارة أعمالها وخدماتها وعملياتها، وتحليل بياناتها، والتفاعل بين أفرادها، وتنفيذ معاملاتها إلكترونياً ضمن بيئة رقمية مؤمنة بالكامل، مع ضمان الأمان والكفاءة من خلال قواعد بيانات

محمية (Jonsson et al., 2022:11)، ويعرف كذلك بالتغيير الجذري في نماذج الأعمال والكفاءات والهياكل التنظيمية والعمليات والممارسات التجارية، من خلال توظيف التكنولوجيا الرقمية، بهدف تلبية احتياجات الزبائن بشكل أكثر كفاءة وتحقيق رضاهم (Stark, 2020:33). يتضح مما تقدم التحول الرقمي المصرفي (هو عملية شاملة ومنهجية تعتمد على استخدام أحدث التقنيات والأدوات الرقمية، بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنظمة الإلكترونية والإنترنت، وتوفير خدمات الرقمية بطريقة مبتكرة ومرنة، وتحسين تجربة الزبائن، وخلق قيمة رقمية مستدامة للمؤسسات المالية وزبائنها).

2. ابعاد التحول الرقمي:

يمكن تحديد ابعاد التحول الرقمي بالاعتماد على المصدر (Chao et al., 2024:6):

- 1- أ_ التكنولوجيا الرقمية: تشير إلى مجموعة من الأدوات والأنظمة التقنية التي تدعم نمو واستدامة المؤسسات المصرفية، وتشمل الأجهزة، البرمجيات، أنظمة الاتصالات، المحفوظات الرقمية، والموارد البشرية المؤهلة (Mehmood et al., 2023:591)، فالمصارف التي تسعى للتحول الرقمي يجب أن تُجري تغييرات شاملة في أعمالها وعملياتها، مع اعتماد كامل على التكنولوجيا الرقمية، كما يظهر في ريادة شركات مثل أمازون (Liu et al., 2025:1).
- 2- ب- الاستراتيجية الرقمية: مع تقدم التكنولوجيا، تواجه المؤسسات تحديات في إدارة التحول الرقمي لتحسين الخدمات والأداء. ورغم أهمية التكنولوجيا، يبقى وجود استراتيجية واضحة هو العامل الأساسي لنجاح التحول وتحقيق التميز (Cui, 2024:2)، وتُعد الاستراتيجية خطة منهجية لتحقيق أهداف بعيدة المدى، تتطلب رؤية واضحة وقرارات حاسمة في بيئة متغيرة، مع تركيز الإدارة على تحديث البنية الرقمية وتوفير التقنيات اللازمة (Meraghni et al., 2021:1).
- 3- ت- المنتجات الرقمية: تلعب المنتجات الرقمية دوراً محورياً في الرقمنة من خلال تأثيرها على كفاءة وهيكل المنتجات المصرفية، مما يستدعي تنظيمات داعمة تعزز الاقتصاد وتحافظ على الاستقرار المالي (Heeb et al., 2024:9)، فالوحدات المصرفية الرقمية، التي تعتمد على التحول الرقمي كأساس في تقديم منتجاتها، تعمل وفق نماذج أعمال تختلف عن تلك التي تتبعها الوحدات المصرفية التقليدية (Melnyk, 2024:1).
- 4- ث- المدخلات الرقمية: أدى انتشار التكنولوجيا والإنترنت إلى تدفق كميات كبيرة من المدخلات الرقمية للمصارف، مما يتطلب أساليب جديدة لتحويلها إلى معلومات مفيدة تدعم اتخاذ القرار، وتشير المدخلات الرقمية إلى البيانات التي تُنتج نتيجة للتفاعلات أو الأنشطة الرقمية في البيئة الإلكترونية، مما يجعلها مصدراً رئيسياً للمعلومات في العصر الحالي (Rahmatullah et al., 2022:1).
- 5- ح- التعاون الرقمي: أصبح التعاون الرقمي عاملاً أساسياً في تعزيز فعالية فرق العمل داخل البنوك، من خلال تسهيل تبادل المعرفة مع المصارف والمنافسين وتحقيق الأهداف بكفاءة (George, 2017:1). ومع التقدم التكنولوجي، شهد القطاع المصرفي تحولاً في أنماط المنافسة، إذ أصبح التعاون الرقمي مع المنافسين المباشرين أمراً ضرورياً من أجل تعزيز القيمة وإعادة تشكيل أوجه المنافسة (Rogers, 2016:2).

ثانياً المقدرات الريادية:

1. مفهوم المقدرات الريادية:

هي مجموعة شاملة من المهارات والقدرات والسلوكيات، وهي كذلك الخصائص الكامنة لدى الشخص تؤدي إلى تحقيق أداء متفوق أو فعال (Somwethee et al., 2023:2)، وتشير الخصائص الكامنة هنا إلى مقدرة راسخة وجزء ثابت من شخصية الفرد، مما يجعل من الممكن التنبؤ بسلوكه في مختلف المواقف والمهام الوظيفية (Salamzadeh et al., 2023:103)، وتعرف أيضاً المقدرات الريادية هي خصائص كامنة تشمل المعرفة الخاصة، والدوافع، والسمات، والتصورات الذاتية، والمهارات بالإضافة إلى الأدوار الاجتماعية التي تسهم في ولادة المشروع واستمراره ونموه (Khan et al., 2025:7). استناداً إلى ما سبق، يمكن القول إن (المقدرات الريادية تمثل مجموعة من المهارات والمعارف والموارد التي يمتلكها المصرف، والتي تمنحه ميزة تنافسية فريدة. وتشمل هذه القدرات التكامل الفعّال بين المهارات الفنية، والخبرات، والمعرفة المتراكمة).

2. ابعاد المقدرات الريادية:

تعد المقدرات الريادية من العوامل الرئيسة لنجاح المؤسسات، سيتم التركيز على الأبعاد التالية التي تؤثر بشكل كبير في تحسين الأداء والابتكار: (Oyeku et al., 2014:65-61):

1- أ- التوجه الريادي: يُعد التوجه الريادي من الركائز الأساسية التي تُسهم في بناء المقدرات الريادية داخل المصارف، إذ يعكس روح المبادرة والقدرة على اقتناص الفرص في بيئة تتسم بالتغير والتحديات (Cherbib, 2024:4)، ويُعبّر عن استعداد المصرف لتحمل المخاطر المحسوبة والسعي نحو الابتكار والتجديد في المنتجات والخدمات (Haija et al., 2023:1)، وهذا التوجه يعزز من قدرة المصرف على التكيف مع المتغيرات السوقية وتحقيق التفوق التنافسي، من خلال تبني استراتيجيات مرنة وفعّالة تدعم النمو والاستدامة على المدى الطويل (Laghouag, 2022:1).

2- ب- الكفاءة الذاتية الريادية: تُعد الكفاءة الذاتية الريادية من العناصر المحورية في بناء المقدرات الريادية، إذ تعكس مدى ثقة الأفراد في قدراتهم على اتخاذ قرارات ريادية وتنفيذ المهام بكفاءة ضمن بيئة عمل ديناميكية (Umrani et al., 2023:1)، ويُظهر المصرف الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية الريادية قدرة واضحة على تحفيز العاملين نحو الابتكار والمبادرة، مما يُسهم في تطوير حلول جديدة والاستفادة من الفرص المتاحة (Yang et al., 2020:1)، فالكفاءة تُمكن الموظفين من التغلب على العقبات، والتعامل مع الغموض، وتحقيق نتائج ملموسة تسهم في دعم التميز التنافسي وتعزيز جاهزية المصرف لمواجهة المتغيرات في السوق المصرفي (Kaakeh et al., 2020:1). ومن جانب آخر يرى (2020:119) الحسني، تعكس كفاءة الأفراد في أداء المهام ثقافتهم بقدراتهم على التعامل مع المتطلبات المختلفة، حتى في ظل عدم التأكد، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية الريادية فهذه الكفاءة تُمكن الأفراد من المبادرة، والاعتماد على مواردهم الذاتية، والسعي لتحسين أدائهم بفعالية واستقلالية.

ثالثاً. الميزة التنافسية المستدامة:

1. مفهوم الميزة التنافسية المستدامة:

تعرف الميزة التنافسية على أنها الفارق الذي تمتلكه المنظمة ويمنحها القدرة على تقديم منتجات وخدمات متميزة تفوق تلك التي تقدمها المنظمات الأخرى (Udriyah et al., 2019:1421)، وتعرف أيضاً بأنها مهارة أو تقنية أو مورد فريد يساعد المنظمة على تقديم خدمات أو منتجات تتميز عن تلك التي يقدمها منافسوها في نفس القطاع، مما يبرز تميز المنظمة واختلافها في نظر الزبائن (Voss & Houser, 2019:1)، وكذلك فإنها تحقيق قيمة استراتيجية لا يستطيع المنافسون الحاليون أو المحتملون تحقيقها، من خلال الاستفادة من القوى الداخلية للمنظمة والتفاعل الاستراتيجي مع البيئة المحيطة، مما يساهم في تقليص التهديدات الخارجية (Dixit et al., 2021:1). فضلاً عن ذلك، هي اجتهاد المؤسسة المستمر لتحقيق التميز، بهدف تحقيق أعلى عائد ممكن مع العمل على تطوير هذا التميز بشكل دائم (Pratama & Martono, 2025:113)، واخيراً الميزة التنافسية بأنها التفرد الذي يجعل المنظمة تتميز عن منافسيها في نفس البيئة السوقية، فضلاً عن امتلاكها الأدوات والاستراتيجيات التي تتيح لها التفوق عليهم (Cahyono et al., 2023:2). وعليه يمكن القول أن الميزة التنافسية المستدامة تُعبّر عن قدرة المصرف على التميز عن منافسيه من خلال تقديم خدمات مالية فريدة، مدعومة باستراتيجيات مبتكرة تضمن تحقيق رضا الزبائن واستقطابهم بشكل مستمر).

2. أبعاد الميزة التنافسية المستدامة:

سوف يتم الاعتماد على احادي البعد لتغطية جميع ابعاد الميزة التنافسية المستدامة وبالاعتماد على المصدر (Ribeiro & Steiner, 2021:9):

1- أ- الحصة السوقية: حصة السوق هي مؤشر لحجم مبيعات الشركة مقارنة بإجمالي مبيعات السوق، وتساعد في توفير أساس قوي لاستمرار العمل بكفاءة. يتم حسابها كنسبة مئوية من مبيعات الشركة لتحديد حجم المبيعات أو الأرباح المحققة، والتي على أساسها يتم توجيه الإنتاج والتوزيع والتسويق. كما تعكس قدرة الشركة على تعظيم مبيعاتها وزيادة أرباحها، وجذب الزبائن جدد، والاهتمام بالزبائن الحاليين (Zehir & Vural, 2024:1664).

2- ب- الجودة: تُعد الجودة من أبرز مؤشرات الميزة التنافسية، إذ تعكس قدرة المصرف على تحسين الإنتاج، خفض التكاليف، وتحقيق رضا الزبائن من خلال تقييم مستمر للخدمات وضمان تلبية التوقعات (Hart & Rodgers, 2024:1)، ويرى (Alalie et al. 2019 :12) تركيز المصارف على تحسين جودة خدماتها لتلبية توقعات الزبائن وتحقيق رضاهم، مما يعزز تميزها في ظل المنافسة، ويُسهم في خفض التكاليف وزيادة حصتها السوقية.

3- ت- الوقت: يشكل العنصر الزمني فرقاً كبيراً في قدرة الشركات على المنافسة والابتكار (Krakowski et al., 2023:1425). في القطاع المصرفي، يعد تسريع العمليات وتقليل الوقت المستغرق لإتمام المعاملات أمراً بالغ الأهمية في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز رضا الزبائن (Afaishat et al., 2024:1)، فالمصارف التي تتمكن من تقديم خدمات سريعة وفعّالة تكتسب ميزة تنافسية واضحة، إذ أن القدرة

على الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن تساهم في بناء ولاء طويل الأمد وزيادة الحصة السوقية (Malkawi et al., 2024:254)، وتساهم التقنيات المتقدمة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء في رفع كفاءة المصارف من خلال تسريع العمليات وتحسين الاستجابة، مما يعزز ميزتها التنافسية (Al Karim et al., 2024:1)، أذن يشكل الوقت عاملاً أساسياً في تعزيز تنافسية المصارف، من خلال تقليص زمن المعاملات وخفض التكاليف، مما يضمن استجابة أسرع لاحتياجات الزبائن ويعزز مكانتها في سوق يشهد تحولاً رقمياً متسارعاً (Abunaila, 2022:1). 4- ث- المرونة: تُعد المرونة من ركائز الميزة التنافسية، إذ تعكس قدرة المصرف على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية وسلوك الزبائن (Amini & Rahmani, 2023:8397)، وتُمكن هذه القدرة المصارف من تعديل استراتيجياتها بسرعة، وإعادة توجيه مواردها بكفاءة، والاستجابة بفعالية للفرص والتحديات السوقية (Mohsin et al., 2022:1)، وتُعد المرونة عاملاً مهماً في دعم الابتكار واستدامة العمليات، مما يعزز قدرة المصرف على المنافسة في بيئة ديناميكية ومتغيرة (Tufan & Mert. 2023:2).

رابعاً. العلاقة بين متغيرات الدراسة:

أ_ العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية:

تُعد العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية علاقة تكاملية، إذ يُمثل التحول الرقمي أداة استراتيجية تمكّن المصارف من تعزيز كفاءتها التشغيلية وتوسيع نطاق خدماتها بما يتوافق مع متطلبات الزبائن المتجددة (Kolodiziev et al., 2021:81)، فبتبني الحلول الرقمية، تتمكن المصارف من تحسين تجربة الزبون، وتسريع العمليات، وتقديم خدمات مبتكرة تعزز تميزها في سوق سريع التغير (Alam et al., 2025:46)، وبالتالي، يُساهم التحول الرقمي في بناء ميزة تنافسية يصعب تكرارها، ويدعم استمرارية النمو والتفوق في بيئة أعمال ديناميكية (Jabo et al., 2025:28).

ب-العلاقة بين التحول الرقمي والمقدرات الريادية:

يساهم التحول الرقمي، بدعم من المقدرات الريادية، في فتح فرص ابتكار جديدة عبر التقنيات والمنصات الرقمية، مما يعزز خلق القيمة وتبني الأفكار الجديدة (Nambisan et al., 2019:1)، ويساهم التحول الرقمي المرتبط بالابتكار في خلق القيمة، بدعم من المقدرات الريادية، مما يعزز المنافسة ويفتح أسواقاً جديدة ويحفّز المزيد من الابتكارات (Galindo-Martin et al., 2019:1).

ت-العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة والمقدرات الريادية:

يرى (Hong et al., 2016:52). تحقق المصارف ميزة تنافسية مستدامة عبر الممارسات المسؤولة، مع توظيف المقدرات الريادية لدمج الابتكار وتلبية احتياجات العملاء بجودة عالية. ويشير (Soomro et al., 2020:1) أن الابتكار والتعلم التنظيمي يؤثر في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال تطوير المقدرات الريادية والقدرات الإستراتيجية، يمكن للمؤسسة تحسين تنافسيتها، مما يدعم قيادة الأعمال ويحفز الإبداع والتعلم المستمر، ويعزز مكانتها في السوق.

ث-الدور الوسيط للمقدرات الريادية بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة:

في ظل البيئة المصرفية المعاصرة التي تتسم بالتغير السريع والتعقيد التكنولوجي، بات التحول الرقمي خياراً استراتيجياً لا غنى عنه لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Rashwan et al., 2023:333)، فالتحول الرقمي يعد إطاراً شاملاً لإعادة صياغة نماذج الأعمال وتطوير الخدمات والعمليات بما يعزز الكفاءة ويخلق قيمة مضافة حقيقية (Probojakti et al., 2025:1)، لكي يثمر التحول أثراً ملموساً في تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأمد، لا بد أن يمر عبر بوابة المقدرات الريادية، وفي مقدمتها الإبداع والابتكار (Adisaksana, 2022:1)، فهذه المقدرات تُعد متغيراً وسيطاً محورياً يربط بين تبني التكنولوجيا وقدرة المصرف على التميز (Feng et al., 2020:2)، وإن الإبداع يُمكّن المصرف من تصميم حلول غير تقليدية، بينما يفتح الابتكار المجال أمام تطوير منتجات وخدمات مصرفية مبتكرة تستجيب لاحتياجات السوق المتغيرة (Tri et al., 2019:188).

الجانب العملي

أولاً: وصف عينة البحث

يستهدف البحث الحالي مدراء المصارف الأهلية، وتحديدًا عينة مكونة من (235) مديراً. تم توزيع استمارات الاستبيان على العينة المستهدفة. والجدول أدناه يعرض أبرز خصائص عينة البحث.

جدول (1): خصائص عينة البحث

سنوات الخدمة			العمر		
النسبة المئوية	التكرار	المستوى	النسبة المئوية	التكرار	المستوى
%27	31	أقل من 5	%24	28	أقل من 25
39.5	45	6-15	%34	39	26-35
%22	25	16-25	22%	24	36-45
%11.5	13	26-35	%14	16	46-55
%0	0	36-40	%6	7	56-65
100%	114	المجموع	100%	114	المجموع
المؤهل العلمي			المنصب الوظيفي		
النسبة المئوية	التكرار	المستوى	النسبة المئوية	التكرار	المستوى
%15	17	دبلوم	%31.5	36	مدير شعبة
%53	61	بكالوريوس	%38.5	44	رئيس قسم
%8	9	دبلوم عالي	%15	17	معاون مدير
%17	19	ماجستير	%15	17	مدير
7%	8	دكتوراه	100%	114	المجموع
100%	114	المجموع			الجنس
			النسبة المئوية	التكرار	المستوى
			66%	75	ذكور
			34%	39	إناث
			100%	114	المجموع

من خلال البيانات المعروضة في الجدول (1) والتي تسلط الضوء على توزيع العينة من حيث الفئات العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الجنس، والمناصب الوظيفية. تظهر أن الغالبية العظمى (34%) من الأفراد تتراوح أعمارهم بين 26 و35 سنة، مما يشير إلى أن العينة تميل إلى الشباب والمتوسط العمر. أما الفئة العمرية أقل من 25 سنة فتمثل نسبة 24%، بينما تقل النسبة تدريجياً في الفئات الأكبر سناً؛ إذ تشكل الفئة 36-45 سنة نسبة 22%، والفئة 46-55 سنة تشكل 16%، والفئة 56-65 سنة نسبة 7%. أما بالنسبة لسنوات الخدمة، نجد أن غالبية الأفراد (5.39%) لديهم خبرة تتراوح بين 6 و15 سنة، مما يعكس وجود موظفين ذوي خبرة متوسطة. تليها الفئة التي تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 27%. أما الخبرة الطويلة (16-25 سنة) فتمثل نسبة 22%، بينما الخبرة الأطول (26-35 سنة) تصل إلى 11.5% فقط. وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي، يتبين أن مؤهل البكالوريوس هو الأكثر شيوعاً بين الأفراد بنسبة 53%، مما يعكس مستوى تعليمي معين لدى العينة. أما حملة الماجستير فتبلغ نسبتهم 17%، وحملة الدبلوم 15%، والدبلوم العالي فتبلغ نسبتهم 8% فيما يمثل حملة الدكتوراه أقل نسبة بلغت (7%). كما نلاحظ أن الذكور يشكلون الأغلبية الساحقة بنسبة 66%، بينما الإناث يمثلن نسبة 34%، مما يشير إلى وجود فجوة جنسانية في العينة لصالح الذكور.

أخيراً، عند النظر إلى المناصب الوظيفية، نجد أن أكبر نسبة من الأفراد (38.5%) يشغلون منصب "رئيس قسم"، تليها نسبة 31.5% لمنصب "مدير شعبة". أما المناصب الأدنى مثل "مدير" و"معاون مدير" فتمثل نسبتهما 15% لكل منهما. بشكل عام نلاحظ أن عينة البحث تتميز بأنها تميل إلى الشباب والمتوسط العمر، مع خبرة عمل متوسطة تتراوح بين 6 و15 سنة. الغالبية العظمى تحمل مؤهل البكالوريوس، وتغلب الذكور على الإناث في التمثيل. بالإضافة إلى ذلك، المناصب الوظيفية تتركز بشكل رئيسي في مناصب "مدير قسم" و"مدير شعبة"، مما يعكس هيكلية وظيفية تعتمد على الكفاءات المتوسطة والعليا.

ثانياً: مقاييس البحث

كونت مقاييس الدراسة من ثلاثة متغيرات قيست عبر استبانة لعينة من المصارف الأهلية الأول هو «التحول الرقمي»، ويشمل أبعاد (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، المنتجات الرقمية، المدخلات الرقمية، التعاون الرقمي) بالاعتماد على المصدر (Chao et al.,2024:6). الثاني هو «المقدرات الريادية»، ويضم بعدين (التوجه الريادي، الكفاءة الذاتية الريادية) بالاعتماد على المصدر (61-Oyeku et al.,2014:65). الثالث هو «الميزة التنافسية المستدامة»، احادي البعد بالاعتماد على المصدر (Ribeiro & Steiner, 2021:9) جميع العبارات قيست باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لضمان دقة التقييم (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق بشدة).

جدول (2): نتائج التحليل العاملي التوكيدي واختبار الاتساق الداخلي للمقاييس البحث

رقم الفقرة	أسئلة التحول الرقمي	التشبعات المعيارية	الفا كورنباخ
1	يستخدم المصرف تقنية الحوسبة السحابية على نطاق واسع.	0.76	0.729
2	يعتمد المصرف تقنية البلوك تشين على نطاق واسع.	0.76	
3	يطبق المصرف تقنية الذكاء الاصطناعي على نطاق واسع.	0.63	
4	يستفيد المصرف من تقنية البيانات الضخمة على نطاق واسع.	0.51	
5	يعتمد المصرف تقنية القياسات الحيوية على نطاق واسع.	0.34	
6	خدمة التحويل عبر الإنترنت للمصرف تغطي شريحة واسعة من الزبائن والمناطق.	0.65	0.617
7	يمتلك المصرف نسبة كبيرة من الزبائن الذين يستخدمون الخدمات المصرفية عبر الإنترنت على نطاق واسع.	0.75	
8	تمتد قاعدة زبائن المصرف في الخدمات المصرفية عبر الهواتف المحمولة إلى نطاقاً واسعاً.	0.41	
9	أعمال الائتمان عبر الإنترنت للمصرف منتشرة بشكل واسع.	0.33	0.677
10	استراتيجية التحول الرقمي للمصرف تتكامل مع احتياجات السوق على نطاق واسع.	0.67	
11	استراتيجية التحول الرقمي للمصرف مبنية لتغطي قرارات الإدارة على نطاق واسع.	0.74	
12	استراتيجية التحول الرقمي للمصرف تتماشى مع الاستراتيجية الوطنية على نطاق واسع.	0.80	
13	استراتيجية التحول الرقمي للمصرف توظف الموارد الداخلية على نطاق واسع.	0.41	0.662
14	لدى المصرف عدد كاف من موظفو تكنولوجيا المعلومات يدعم العمل على نطاق واسع.	0.62	
15	يمتلك المصرف مواهب متقدمة في التكنولوجيا المالية تمكنه من العمل على نطاق واسع.	0.77	
16	يوفر المصرف تمويلاً ملائماً للتكنولوجيا المالية لتطبيقها على نطاق واسع.	0.47	
17	يحافظ المصرف بتعاون قوي مع المصارف الأخرى على نطاق واسع.	0.79	0.654
18	يتمتع المصرف بشراكات عميقة مع شركات التكنولوجيا المالية على نطاق واسع.	0.62	
رقم الفقرة	أسئلة المقدرات الريادية	التشبعات المعيارية	الفا كورنباخ
1	نركز بشكل كبير على الابتكار، الريادة التكنولوجية، والبحث والتطوير في المصرف.	0.55	0.679
2	أطلقنا العديد من خطوط المنتجات والخدمات الجديدة في المصرف مؤخراً.	0.56	
3	شهدنا تغييرات جذرية وكبيرة عادةً في أنواع وعدد المنتجات داخل المصرف.	0.50	
4	نكافئ العاملين الذين يجدون طرقاً مبتكرة لتحسين أداء المصرف.	0.57	
5	نقرر اعتماد الأفكار الجديدة فقط بناءً على تكلفتها وفوائدها النسبية للمصرف.	0.45	
6	دائماً ما يكون مصرفنا هو الأول في اتخاذ الإجراءات تجاه المنافسين، مما يدفعهم للرد.	0.51	
7	غالباً ما يكون مصرفنا هو الأول في تقديم منتجات/خدمات جديدة، تقنيات، إلخ.	0.57	
8	نفكر في طرق جديدة وأفضل بالمصرف لجعل مبادرتنا أكثر تنافسية، رغم أنها ليست جديدة.	0.47	
9	نفضل الاستثمارات عالية المخاطر في المصرف التي توفر عوائد مرتفعة جداً.	0.68	
10	نتبنى موقفاً حذراً من «الانتظار والترقب» في المصرف لتقليل مخاطر اتخاذ قرارات مكلفة.	0.69	
11	نرى أن المبادرات الواسعة ضرورية لتحقيق أهداف المصرف نظراً لتحديات السوق.	0.51	

0.42	نحرص دائماً على تحقيق الأهداف الموضوعية للمصرف بكفاءة عالية.	12
0.36	نعمل بجد على التعامل مع المهام الصعبة لضمان تحقيق النتائج المرجوة للمصرف.	13
0.43	نسعى لتحقيق النتائج المهمة للمصرف من خلال التخطيط والتنفيذ الفعال.	14
0.46	لا نركز بشكل مفرط على العواقب السلبية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمصرف.	15
0.44	نمنح الأفكار الجديدة اهتماماً كافياً لدعم تحسين أداء المصرف.	16
0.60	نحافظ على رؤية إيجابية لمستقبل المصرف بعيداً عن التشاؤم.	17
0.797	0.59 نسعى لتحقيق النجاح في تنفيذ المبادرات المصرفية بشكل فعال.	18
0.49	نتعامل مع التحديات التي تواجه المصرف بطرق فعالة لتحقيق أهدافه.	19
0.53	نفذ المهام الإدارية المتنوعة داخل المصرف بكفاءة واحترافية.	20
0.43	نظهر قدرة واضحة في المصرف على التفوق في المهام الإدارية مقارنةً بالأداء العام.	21
0.44	حتى في الظروف الصعبة، نعمل بكفاءة عالية لضمان استمرارية المصرف.	22
0.45	نميل أحياناً إلى تقدير قدراتنا المصرفية بشكل أعلى من المعتاد.	23
0.40	نظهر قدرة واضحة على التكيف مع الظروف الجديدة وغير المختبرة في القطاع المصرفي.	24
0.42	نضمن إنجاز أي عمل داخل المصرف بجودة واحترافية لضمان النتائج الأفضل.	25
	أسئلة الميزة التنافسية	رقم الفقرة
0.58	يملك مصرفنا ميزة تنافسية تمكنه من خفض التكلفة مقارنة بالمنافسين الآخرين.	1
0.77	جودة الخدمات أو المنتجات التي يقدمها مصرفنا أفضل من جودة خدمات أو منتجات المصارف المنافسة.	2
0.78	يملك مصرفنا قدرات أعلى في البحث والتطوير والابتكار مقارنة بالمصارف الأخرى.	3
0.753	0.66 يملك مصرفنا مهارات إدارية تتفوق على المصارف المنافسة.	4
0.42	ربحية مصرفنا أفضل من ربحية المصارف المنافسة.	5
0.39	النمو الذي يحققه مصرفنا أفضل من نمو المصارف المنافسة.	6

يُقدم **الجدول (2)** تحليلاً متكاملًا لثلاثة محاور رئيسية تؤثر على أداء المصرف: تبني التحول الرقمي، المقدرات الريادية، والميزة التنافسية المستدامة، باستخدام مقاييس إحصائية مثل التشعبات المعيارية وقيم ألفا كرونباخ لتقييم موثوقية واتساق النموذج. نلاحظ متغير التحول الرقمي، تم قياسه عبر خمسة أبعاد رئيسية أظهرت تشعبات معيارية عالية (فوق 0.75 في بعض الفقرات) ومعامل ألفا كرونباخ بين 0.617 و0.729، مما يدل على موثوقية جيدة. أما المقدرات الريادية قيسَت بـ 25 فقرة بتشعبات معيارية مقبولة بين 0.42 و0.69، ومعامل ألفا كرونباخ 0.679، ما يعكس ثباتاً داخلياً جيداً.

والمتميز التابع الميزة التنافسية المستدامة تضمن 6 فقرات ذات تشعبات عالية تصل حتى 0.78، ومعامل ألفا كرونباخ 0.753، مما يشير إلى موثوقية واستقرار عاليين. تُظهر النتائج أن تبني التحول الرقمي مع تعزيز المقدرات الريادية يساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر خفض التكاليف وتحسين الجودة والريادة السوقية. يُنصح بمراجعة البنود ذات التشعبات المنخفضة لضمان دقة النموذج وفعاليتها.

اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة للتأثير المباشر وغير المباشر قام الباحثان بإجراء تحليل لعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة كاختبار أولي ومن أجل ذلك تم صياغة **الجدول (3)** الذي يعرض الخاص بتحليل الارتباطات بين متغيرات البحث إلى وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية (عند مستوى 0.01) بين متغيرات التحول الرقمي، المقدرات الريادية، والميزة التنافسية المستدامة، إذ تُبرز النتائج أن التحول الرقمي يرتبط ارتباطاً قوياً مع المقدرات الريادية بمقدار (0.538)، مما يشير إلى تكاملهما في تعزيز الابتكار وتبني المخاطر المدروسة داخل المنظمات.

جدول (3): مصفوفة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

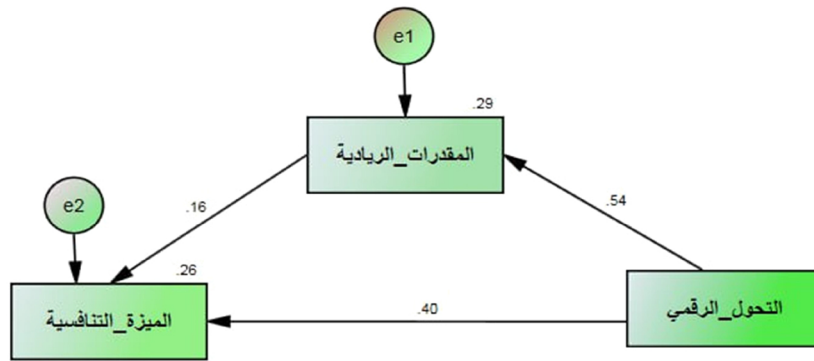
الميزة التنافسية المستدامة	المقدرات الريادية	التحول الرقمي
		1
	0.538**	1
0.487**	0.379**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

كما يسهم التحول الرقمي بدور فاعل في بناء ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق ارتباط موجب قيمته (0.487)، وك مؤشر اولي على تحسين الكفاءة التشغيلية وتقديم حلول مبتكرة.

من جهة أخرى، تظهر العلاقة بين المقدرات الريادية والميزة التنافسية ارتباطاً بمقدار (0.379) وهذا يشير الى أن الثقافة الريادية القائمة على الاستباقية والمرونة تُعزز من قدرة المنظمات على الحفاظ على تفوقها طويل الأمد. كما تؤكد الدلالة الإحصائية العالية لجميع الارتباطات مصداقية هذه النتائج، مما يوجه المنظمات إلى تبني استراتيجيات متكاملة تجمع بين الاستثمار في التقنيات الذكية وترسيخ منهجيات عمل ريادية لتحقيق نمو مستدام وقدرة تنافسية متفردة في الأسواق المتغيرة.

يشير النموذج الظاهر في الشكل (2) إلى تحليل علاقات سببية باستخدام أسلوب النمذجة الهيكلية (SEM)، إذ يوضح العلاقة بين التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً، والمقدرات الريادية كمتغير وسيط، والميزة التنافسية المستدامة كمتغير تابع. تظهر النتائج أن التحول الرقمي يؤثر بشكل كبير على المقدرات الريادية بقيمة معامل بلغت 0.54 وهو ما يشير إلى تأثير قوي يدل على أن استخدام تقنيات التحول الرقمي يساهم في تطوير القدرات الريادية داخل المصارف. كما تشير النتائج إلى أن المقدرات الريادية تؤثر بشكل مناسب على الميزة التنافسية المستدامة بقيمة 0.16، مما يؤكد دورها في تعزيز قدرة المصرف على الحفاظ على ميزتها في بيئة تنافسية. أما العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة فقد بلغت 0.40، وهو ما يدل على أن التحول الرقمي يكون تأثيره الأكبر عبر تعزيز المقدرات الريادية. وبدلالة هذا، يمكن القول إن المقدرات الريادية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة، إذ يبلغ التأثير غير المباشر 0.105، متجاوزاً التأثير المباشر، مما يدعم وجود وساطة جزئية. وبشكل عام، تعكس النتائج أهمية تفعيل التحول الرقمي ليس فقط بوصفه أداة تقنية بل كمحرك لتطوير المقدرات الريادية التي تمثل المفتاح الأساسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة على المدى الطويل.



الشكل (2): مسارات التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة

الجدول (4): التأثير المباشر وغير المباشر لمتغيرات الدراسة

المسارات	Estimate	.S.E	.C.R	P	نتيجة الفرضية
التحول الرقمي >--- المقدرات الريادية	54.	.047	9.754	***	قبول الفرضية
التحول الرقمي >---الميزة التنافسية	40.	.079	5.937	***	قبول الفرضية
المقدرات الريادية >---الميزة التنافسية	16.	.093	2.460	.014	قبول الفرضية
التحول الرقمي >---المقدرات الريادية >---الميزة التنافسية	167.	0.015	10.794	***	
التأثير المباشر	40.				
التأثير غير المباشر	086.				
التأثير الكلي	486.				
R2					قبول الفرضية
			29.		

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (AMOS v.24)

يظهر التحليل أعلاه المعروض في الجدول (4) الى قبول الفرضيات المرتبطة بالعلاقات المباشرة بين المقدرات الريادية التحول الرقمي، وبين الميزة التنافسية المستدامة والمقدرات الريادية، إذ كانت كلا العلاقتين إيجابيتين ومعنويتين. وجود تأثير وسطي جزئي للمقدرات الريادية في العلاقة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية، بمعدل تأثير غير مباشر قدره 0.86. وهذا التأثير غير المباشر موجب ودال، ويؤكد أن جزءاً من تأثير التحول الرقمي في تعزيز الميزة التنافسية لا يحدث بشكل مباشر فقط، بل يتم نقله أو تمريره عبر تقوية المقدرات الريادية، وهو ما يُشير إلى وجود دور وسيط جزئي.

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- 1- تلعب المقدرات الريادية دوراً حاسماً في تعزيز العلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة والتحول الرقمي، مما يعكس أهميتها كعنصر وسيط. وهذا يشير إلى أن المصارف التي تعتمد فقط على التحول الرقمي كمصدر قوتها التنافسية دون تطوير قدراتها الريادية لن تستطيع تحقيق أقصى استفادة.
- 2- توصلت الدراسة الى ان العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والميزة التنافسية المستدامة ليست قوية بمفردها، مما يشير إلى حاجة المصارف للاعتماد على عوامل وساطة لتحقيق نتائج أفضل.
- 3- تعزيز المقدرات الريادية يمكن أن يكون مفتاحاً لتمكين المصارف من الاستفادة القصوى من التحول الرقمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فعندما تمتلك المصارف قدرات ريادية قوية، تصبح أكثر قدرة على استخدام التحول الرقمي بشكل استراتيجي ومبتكر.
- 4- أكدت النتائج الى أن التأثير غير المباشر للميزة التنافسية المستدامة عبر المقدرات الريادية أكثر فعالية من التأثير المباشر. وهذا يوضح أن التحول الرقمي يؤثر بشكل أكبر وأكثر وضوحاً على الميزة التنافسية المستدامة عندما يتم توجيهها من خلال المقدرات الريادية. هذا يعكس أهمية الوساطة في تعزيز العلاقات بين العناصر المختلفة في النموذج.

الموافقة الأخلاقية

لا ينطبق

تضارب المصالح

يقر المؤلفان بعدم وجود تضارب في المصالح

توفر البيانات

ان البيانات التي تدعم نتائج هذه الدراسة موجودة ضمن المقالة

بيانات التمويل

لم يتلقى هذا البحث اي تمويل خارجي

التوصيات

- 1- يجب على المصارف تصميم برامج تدريبية تهدف إلى تطوير مهارات المقدرات الريادية لدى العاملين، مثل الابتكار والإبداع واتخاذ القرارات الاستراتيجية. ويمكن أن يكون ذلك عبر إنشاء أكاديمية داخلية تقدم ورش عمل ودورات تدريبية حول استخدام التحول الرقمي في حل المشكلات وإدارة المشاريع.
- 2- يجب دمج تقنيات التحول الرقمي في العمليات التشغيلية والاستراتيجية لتحسين الكفاءة والقدرة التنافسية للمصارف. ويتم ذلك من خلال استخدام أدوات التحول الرقمي لتحليل البيانات وتحسين اتخاذ القرارات في الإدارات المختلفة.
- 3- ينبغي على المصارف التعاون مع جامعات ومراكز أبحاث متخصصة في التحول الرقمي الاصطناعي لتطوير حلول مبتكرة وتعزيز المقدرات الريادية. ويمكن تفعيل ذلك عبر توقيع اتفاقيات شراكة مع مؤسسات تعليمية لتبادل الخبرات وإجراء البحوث المشتركة.
- 4- يوصي الباحثين المصارف عينة الدراسة بضرورة وضع خطط واستراتيجيات طويلة المدى تركز على تحقيق استدامة تنافسية من خلال الاستثمار في المقدرات الريادية والتحول الرقمي. من خلال تشكيل فرق عمل متخصصة تتولى تصميم استراتيجيات مستقبلية وتحديد الأولويات لتحقيق الأهداف المرجوة.

المصادر

- الحسني، كمال كاظم طاهر (2020). دور الملاءمة التماثلية والتكاملية بين القائد والتابع في تعزيز سلوكيات دور العمل من خلال الدور الوسيط الدور الوسيط للاحتواء المدرك: دراسة تحليلية لآراء مجموعة من رؤساء الاقسام والتدريسيين في جامعتي القادسية والمثنى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
- Abunaila, A. S. H. (2022). Improve the competitive advantage through human resources management practices in the Iraqi Banking sector. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 7(6), 9.
- Adewumi, A., Ewim, S. E., Sam-Bulya, N. J., & Ajani, O. B. (2024). Advancing business performance through data-driven process automation: A case study of digital transformation in the banking sector. *International Journal of Multidisciplinary Research Updates*, 8(02).
- Adisaksana, H. (2022). The effect of digital transformation, business innovation models, and creativity on MSME performance with competitive advantage as intervening variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 5(2), 608–629.
- Afaishat, T. A., Al-Maadhede, M., & Yamin, I. (2024). The impact of adopting the digital strategy on the competitive advantage: A moderating role of employee satisfaction in the Jordanian banking sector. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 193.
- Al Karim, R., Alam, M. M. D., & Al Balushi, M. K. (2024). The nexus between CRM and competitive advantage: the mediating role of customer loyalty. *Nankai business review international*, 15(2), 248–268.
- Alalie, Helal M., Harada, y. & Noor, Idris Md, (2019), The Impact of Employee Empowerment in a Sustainable Competitive Advantage of Iraqi Private Banks, *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, V 7 No. 2, p 1.
- Alam, Y., Azizah, S. N., & Caroline, C. (2025). Digital Transformation in Banking Management: Optimizing Operational Efficiency and Enhancing Customer Experience. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 5(1), 46–55.
- Amini, M., & Rahmani, A. (2023). How strategic agility affects the competitive capabilities of private banks. *International Journal of Basic and Applied Sciences*, 10, 8397–8406.
- Berikol, B. Z., & Killi, M. (2020). The effects of digital transformation process on accounting profession and accounting education. In *Ethics and Sustainability in Accounting and Finance*, Volume II (pp. 219–231). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Cahyono, Y., Purwoko, D., Koho, I., Setiani, A., Supendi, S., Setyoko, P., ... & Wijoyo, H. (2023). The role of supply chain management practices on competitive advantage and performance of halal agroindustry SMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 153–160.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17–33.
- Chao, N., Zhou, Y., & Yang, H. (2024). Digital Transformation of Rural Banks: Scale Development and Validation. *SAGE Open*, 14(4), 21582440241304457.
- Cherbib, J. (2024). Exploring the interplay between entrepreneurial orientation, causation and effectuation under unexpected covid-19 uncertainty: Insights from large French banks. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123090.
- Cui, J. (2024). Does digital strategy, organizational agility, digital leadership promote DT? A study of digital strategy, organizational agility, digital leadership affects corporate DT in Chinese technological firms. *Journal of Integrated Social Sciences and Humanities*.

- Dixit, S., Singh, S., Dhir, S., & Dhir, S. (2021). Antecedents of strategic thinking and its impact on competitive advantage. *Journal of Indian Business Research*.10.1108/JIBR-08-2020-0262.
- Feng, B., Sun, K., Chen, M., & Gao, T. (2020). The impact of core technological capabilities of high-tech industry on sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 12(7), 2980.
- Fenwick, N., Gill, M., Bernoff, J., Ryckewaert, E., & Wang, N. (2014). The future of business is digital: The powerful advantages of embracing dynamic ecosystems of value. Forrester Research, Inc. Recuperado de <https://www.forrester.com/The+Future+Of+Business+Is+Digital/fulltext/-/E-RES115520>.
- Galindo-Martín, M. Á., Castaño-Martínez, M. S., & Méndez-Picazo, M. T. (2019). Digital transformation, digital dividends and entrepreneurship: A quantitative analysis. *Journal of business research*, 101, 522–527.
- George Westerman, D. B. (2017). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. USA:: Harvard Business Review Press.
- Haija, A. A. A., Al-Fugaha, Z. N. A., Al-Hawary, S. I. S., Mohammad, L. S., Mohammad, A. A. S., Al-Tarazi, D., ... & Al-Adamat, A. M. (2023). Does entrepreneurial orientation matter in corporate ambidexterity: a study of the banking sector in Jordan. In *Emerging Trends and Innovation in Business and Finance* (pp. 393–403). Singapore: Springer Nature Singapore.
- Hart, P. F., & Rodgers, W. (2024). Competition, competitiveness, and competitive advantage in higher education institutions: a systematic literature review. *Studies in Higher Education*, 49(11), 2153–2177.
- HeeB, P., Rockstuhl, J., Körner, M. F., & Strüker, J. (2024). Enhancing trust in global supply chains: Conceptualizing Digital Product Passports for a low-carbon hydrogen market. *Electronic Markets*, 34(1), 10.
- Hong, T. L., Cheong, C. B., & Rizal, H. S. (2016). Service innovation in Malaysian banking industry towards sustainable competitive advantage through environmentally and socially practices. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 224, 52–59.
- Jabo, D., Kant, S., & Borji, B. (2025). Customer Orientation and Ethiopian Bank Performance With Mediation of Competitive Advantage. In *Leveraging AI for Effective Digital Relationship Marketing* (pp. 459–482). IGI Global.
- Jonsson, A., Areas dos Santos, L., & Gangabada Arachchilage, P. (2020). The Key Aspects of Digitalization on Employees' Engagement in the Bank Service Delivery.
- Kaakeh, A., Hassan, M. K., Van-Hemmen, S., & Hossain, I. (2020). Understanding self-efficacy and performance of salespersons in Islamic banking. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(5), 973–988.
- Kanchan, S., & Varshney, S. (2015). Skill development initiatives and strategies. *Asian journal of management research*, 5(4), 666–672.
- Sekhar, G. S. (2018). *Financial Innovation: Theories, Models and Regulation*. Vernon Press.
- Khan, H., Mavondo, F., & Zahoor, N. (2025). Integration of outside-in and inside-out entrepreneurial marketing capabilities, marketing agility and resources for entrepreneurial firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(2/3), 609–630.
- Kolodiziev, O. M., Krupka, M., Shulga, N., Kulchytskyy, M., & Lozynska, O. (2021). The level of digital transformation affecting the competitiveness of banks..
- Krakowski, S., Luger, J., & Raisch, S. (2023). Artificial intelligence and the changing sources of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 44(6), 1425–1452.
- Labanauskaitė, D., Fiore, M., & Stašys, R. (2020). Use of E-marketing tools as communication management in the tourism industry. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100652.
- Laghoug, A. (2022). The Impact of E-banking Entrepreneurship Orientation Drivers on Sustainable Performance: A Case Study of Banks Operating in Kingdom Saudi Arabia. *Business Management Analysis Journal (BMAJ)*, 5(1), 1–23.
- Larsson, A., & Teigland, R. (2020). The digital transformation of labor (p. 372). Taylor & Francis.
- Liu, J., Chen, S., Su, F., & Liu, J. (2025). Digital Transformation Disclosure and Bank Loans: An Information Heterogeneity Perspective. *International Journal of Finance & Economics*.
- Lumsden, E. (2018). The future is mobil: financial inclusion and technological innovation in the emerging world. *Stan. JL Bus. & Fin.*, 23, 1.
- Malkawi, A., Alhawamdeh, Z. M., Banihani, T., Ali, O. A. M., Alzyoud, M. F., & Alghizzawi, M. (2024). The Impact of Digital Entrepreneurship on Competitive Advantage through Business Intelligence in Jordanian Commercial Banks. *Migration Letters*, 21(4), 254–269.
- Mehmood, R., Sheikh, A., Catlett, C., & Chlamtac, I. (2023). Smart Societies, Infrastructure, Systems, Technologies, and Applications. *Mobile Networks and Applications*, 28(2), 598–602.
- Melnyk, V. (2024). Transforming the nature of trust between banks and young clients: from traditional to digital banking. *Qualitative Research in Financial Markets*, 16(4), 618–635..
- Meraghni, O., Bekkouche, L., and Demdoun, Z. (2021). Impact of Digital Transformation on Accounting Information Systems-Evidence from Algerian Firms. *Economics and Business*, 35(1), Pp.249–264.

- Mohsin, H. J., Al-Frijawy, J., Hameed, A. T., Hani, L. Y. B., & Al-Alawneh, N. A. K. (2022). Strategic flexibility and its impact on raising the performance of banks. *Journal of Social Commerce*, 2(1), 11–23.
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research policy*, 48(8), 103773.
- Ononiwu, M. I., Onwuzulike, O. C., Shitu, K., & Ojo, O. O. (2024). The impact of digital transformation on banking operations in developing economies. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(3), 285–308.
- Oyeku, O., Oduyoye, O., Elemo, G., Akindoju, A., & Karimu, F. (2014). Entrepreneurial capability and entrepreneurial success of small and medium enterprises: A review of conceptual and theoretical framework. *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(17), 136–143.
- Pratama, P., & Martono, B. A. (2025). Analysis of Sustainable Competitive Advantage Influenced by Organizational Culture and Leadership Behavior through Technological Innovation. *GoodWill Journal of Economics, Management, and Accounting*, 5(1), 113–123.
- Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., & Riza, M. F. (2025). Driving sustainable competitive advantage in banking: The role of transformational leadership and digital transformation in organizational agility and corporate resiliency. *Business Strategy and the Environment*.
- Rahmatullah, A. S., Mulyasa, E., Syahrani, S., Pongpalilu, F., & Putri, R. E. (2022). Digital era 4.0: The contribution to education and student psychology. *Linguistics and Culture Review*, 89–107.
- Rashwan, A. R. M. S., & Kassem, Z. A. E. A. (2021). The role of digital transformation in increasing the efficiency of banks' performance to enhance competitive advantage. In *The big data-driven digital economy: Artificial and computational intelligence* (pp. 325–335). Cham: Springer International Publishing.
- Ren, X., Song, K., Zhu, K., & Yang, X. (2024). Does digital transformation increase bank profit efficiency? Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 86, 102388.
- Ribeiro, O. C. D. R., & Steiner, P. J. (2021). Sustainable competitive advantage and green innovation: a review of joint scale propositions. *Gestão & Produção*, 28(3), e5669.
- Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia Business School
- Salamzadeh, A., Mortazavi, S., Hadizadeh, M., & Braga, V. (2023). Examining the effect of business model innovation on crisis management: the mediating role of entrepreneurial capability, resilience and business performance. *Innovation & Management Review*, 20(2), 132–146.
- Sestino, A., Kahlawi, A., & De Mauro, A. (2025). Decoding the data economy: a literature review of its impact on business, society and digital transformation. *European Journal of Innovation Management*, 28(2), 298–323.
- Somwethee, P., Aujirapongpan, S., & Ru-Zhuc, J. (2023). The influence of entrepreneurial capability and innovation capability on sustainable organization performance: Evidence of community enterprise in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 100082.
- Soomro, B. A., Mangi, S., & Shah, N. (2021). Strategic factors and significance of organizational innovation and organizational learning in organizational performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 481–506.
- Stark, J. (2020) "Digital Transformation of Industry" Geneva, Switzerland: Springer International Publishing.
- Thanapatra, Voradit; Uengpaiboonkith, Araya, (2021), "The Development Model for Digital Transformation of Hotel in Thailand". *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, Vol. 12, No. 8, pp. 2638–2643.
- Tri, H. T., Nga, V. T., & Sipko, J. (2019). Predicting overall staffs' creativity and innovative work behavior in banking. *Management & Marketing*, 14(2), 188–202.
- Tufan, C., & Mert, I. S. (2023). The sequential effect of absorptive capacity, strategic agility, and sustainable competitive advantage on sustainable business performance of SMEs. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(19), 55958–55973.
- Udriyah, U., Tham, J., & Azam, S. (2019). The effects of market orientation and innovation on competitive advantage and business performance of textile SMEs. *Management Science Letters*, 9(9), 1419–1428.
- Umrani, W. A., Tariq, B., Bodolica, V., Nawaz, A., & Pahi, M. H. (2023). Corporate entrepreneurship in banks: The role of technology self-efficacy and technology-based customer relationship management. *Journal of General Management*, 03063070231171459..
- Voss, W. G., & Houser, K. A. (2019). Personal data and the GDPR: providing a competitive advantage for US companies. *American Business Law Journal*, 56(2), 287–344.
- Yang, M. M., Li, T., & Wang, Y. (2020). What explains the degree of internationalization of early-stage entrepreneurial firms? A multilevel study on the joint effects of entrepreneurial self-efficacy, opportunity-motivated entrepreneurship, and home-country institutions. *Journal of World Business*, 55(6), 101114.
- Zehir, C., & Vural Allaham, M. E. R. V. E. (2024). The Impact of Value Creation through Dynamic Capabilities on Competitive Advantage and Firm Performance. *Migration Letters*, 21(4).