



مركز الاستشارات والبحوث والتطوير  
بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

# مجلة البحوث الإدارية

## Journal of Management Research

علمية - متخصصة - فُحكمة - دورية ربع سنوية

للسنة  
الثانية والأربعون

Vol. 42, No.1; Jan. 2024

عدد يناير 2024



[www.sams.edu.eg/crdc](http://www.sams.edu.eg/crdc)

رئيس مجلس الإدارة  
أ.د. محمد حسن عبد العظيم  
رئيس أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

رئيس التحرير  
أ.د. أنور محمود النقيب  
مدير مركز الاستشارات والبحوث والتطوير

ISSN : 1110-225X

**أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية  
المستدامة بالبنوك في مصر - دراسة ميدانية**

**The impact of the application of digital management on  
enhancing the sustainable competitive advantage of banks in  
Egypt, - A field Study**

**د/ محمد حسين صلاح أحمد**

**أستاذ إدارة الأعمال المساعد**

**كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالقويعة**

**جامعة شقراء – المملكة العربية السعودية**

**E-Mail: [drmohammedhussein73@gmail.com](mailto:drmohammedhussein73@gmail.com)**

## المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى تطبيق الإدارة الرقمية بالبنوك في مصر من خلال قياس أبعادها المتمثلة في: (التخطيط الرقمي/ التنظيم الرقمي/ التنفيذ الرقمي/ الرقابة الرقمية) وبالتالي معرفة مستواها بشكل سليم بغرض تحسينها ، والوقوف على درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر من خلال قياس أبعادها المتمثلة في: (الاستجابة للعملاء/ المقدرة الجوهرية/ التوقيت المناسب/ الابتكار والتجديد/ الجودة) وبالتالي معرفة مستواها بشكل سليم بغرض زيادتها ، والتوصل لمعرفة طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الرقمية والميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر -إن وجدت- وتقديم المقترحات المناسبة لتعزيزها ، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي للجزء الميداني والمنهج التحليلي للجزء النظري ، كما تم الاعتماد على مصدرين لجمع البيانات هما المصادر الأولية من خلال استخدام قائمة استقصاء والتي تم توجيهها إلى عينة الدراسة المتمثلة في الأفراد العاملين بالبنوك في مصر ؛ حيث بلغ حجم مفرداتها ٣٨٤ مفردة ، والمصادر الثانوية والتي تم جمعها من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة ، ولقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية إلى وجود علاقة ارتباط طردي قوي ذات دلالة إحصائية بين إجمالي أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في: (التخطيط الرقمي/ التنظيم الرقمي/ التنفيذ الرقمي/ الرقابة الرقمية) وإجمالي أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في: (الاستجابة للعملاء/ المقدرة الجوهرية/ التوقيت المناسب/ الابتكار والتجديد/ الجودة) بالبنوك في مصر؛ بمعنى أن زيادة درجة الاهتمام في تطبيق الإدارة الرقمية يؤدي إلى ارتفاع مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر .

## الكلمات المفتاحية:

الإدارة الرقمية - التخطيط الرقمي - التنظيم الرقمي - التنفيذ الرقمي - الرقابة الرقمية - الميزة التنافسية المستدامة - الاستجابة للعملاء - المقدرة الجوهرية - التوقيت المناسب - الابتكار والتجديد - الجودة - البنوك في مصر .

### **Abstract**

The study aimed to identify the degree of awareness of the study sample of the level of application of digital management in banks in Egypt by measuring its dimensions represented in: (digital planning/ digital organization/ digital implementation/ digital control) and thus knowing its level properly in order to improve it, and to determine the degree of awareness of the study sample of the level of sustainable competitive advantage in banks in Egypt by measuring its dimensions represented in: (customer response/ core capability/ timeliness/ innovation and renewal/ quality) and thus knowing its level properly in order to increase it, and to find out the nature of the relationship between the application of digital management and sustainable competitive advantage in banks in Egypt –if any- The study also used the descriptive method of the field part and the analytical method of the theoretical part, and two sources were also relied on to collect data, namely the primary sources through the use of a survey list, which was directed to the study sample represented by individuals working in banks in Egypt, where the volume of its vocabulary reached 384 items, and secondary sources collected from references related to the subject of the study, and the results of the field study have shown that there is a strong direct correlation with statistical significance between the total dimensions of digital management represented by: (Digital planning/ digital organization/ digital implementation/ digital control) and the total dimensions of sustainable competitive advantage represented by: (customer response/ core capability/ timeliness/ innovation and innovation/ quality) in banks in Egypt, it's mean the Increasing the degree of interest in the application of digital management leads to a high level of sustainable competitive advantage for banks in Egypt.

### **Keywords:**

Digital management - digital planning - digital organization - digital implementation – digital control -sustainable competitive advantage - customer responsiveness -intrinsic ability - timeliness - innovation and renewal - quality - banks in Egypt.

## المقدمة:

إن التحول الرقمي قد أصبح حقيقة في مجتمعنا الحالي فهو بمثابة الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أسرع وأفضل ، كما أنه يوفر إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستفيدين مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مع إعادة صياغة الإجراءات اللازمة للتنفيذ<sup>(١)</sup>. لقد أدى التحول الرقمي للمنظمات إلى ظهور مفهوم الإدارة الرقمية ، وهو الذي يعبر عن منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل والاستخدام الواعي والاستثمار الايجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة<sup>(٢)</sup>.

إن الإدارة الرقمية تحتوي على جميع مبادئ الإدارة العامة من تخطيط وتنظيم وتحفيز ورقابة ، إلا أنها تتميز بقدرتها على تخليق المعرفة بصورة مستمرة توظيفها من أجل تحقيق الأهداف معتمدة في ذلك على تطوير البنية المعلوماتية داخل المنظمات بصورة متكاملة تحقق الرؤية ومن ثم أداء الأعمال<sup>(٣)</sup>. هذا ويُعد تطبيق الإدارة الرقمية فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في المنظمات ؛ إذ تُعد وسيلة لرفع كفاءة الإدارات وتحسين وتطوير أدائها وتخفيف الأعباء الإدارية وصولاً إلى التميز وتحقيق ميزة عن الآخرين.

ومع كثرة المنظمات وكثرة المنتجات من الصنف الواحد ومع التحديات التنافسية الشديدة والرهانة فلقد أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً تسعى المنظمات إلى تحقيقه ، فهي تعتبر استثمار لمجموعة الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتُحقق التميز عن المنافسين.

فمن الممكن أن تكون الميزة التنافسية دائمة أو مؤقتة؛ فالميزة التنافسية المؤقتة هي التي تستمر لفترة قصيرة من الزمن ، أما الميزة التنافسية المستدامة فتستمر لفترة طويلة جداً ، ومع التطورات التي حدثت في بيئة الأعمال من تقدم علمي وتكنولوجي تصاعد الاهتمام بالميزة التنافسية المستدامة في منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها لمواكبة التطورات المتسارعة.

وفي القطاع المصرفي تحديداً وبعد ظهور العولمة الاقتصادية ازدادت المعاملات المالية داخل المؤسسات المالية نتيجة لرقمنة الخدمات المصرفية وانتشارها مما ساعد على ظهور الخدمات البنكية المرقمنة والتي أثبتت فعاليتها ؛ حيث أصبحت البنوك الرقمية تتعامل مع معلومات العملاء بسرية وتوفر

البيانات في الوقت المناسب مع تحديثها بصفة دورية ، وهو ما أدى إلى حدوث تطور هائل وسريع في أعمال البنوك وزيادة قدرتها التنافسية ، الأمر الذي أدى إلى تقليل الضغط على العاملين وزيادة الاستثمار الرقمي وزيادة المدخرات.

**وبناء على ما سبق يمكن القول:** أن هذه الدراسة تُعد من الدراسات الهامة نظراً لأنها تسعى لمعرفة أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر.

#### ١- الدراسات السابقة:

تناولت الدراسة بعض من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ حيث تم تقسيم ملخص لتلك الدراسات إلى نوعين كما في الجدول رقم (١) التالي:

#### جدول رقم (١) "ملخص للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة"

١.١ الدراسة المتعلقة بالإدارة الرقمية:
١.١.١ دراسة (الدرجيني ، ٢٠٢٢) <sup>(٤)</sup>
هدفت الدراسة إلى: معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وتوصلت إلى: أن استخدام التقنيات التكنولوجية الرقمية في العمارة والتصميم الداخلي في البنوك الذكية أصبح أمراً أساسياً يجب الحرص على تعميمه في البنوك المحلية بمصر للنهوض بها لتواكب البنوك العالمية الذكية.
٢.١.١ دراسة (عبد الفتاح ، ٢٠٢٢) <sup>(٥)</sup>
هدفت الدراسة إلى: التعرف على الفعالية الاجتماعية لرقمنة الخدمات المصرفية المصرية ، وانعكاساتها على المستفيدين بالبنوك الحكومية، وتوصلت إلى: أن العولمة الاقتصادية أدت إلى تزايد المعاملات المالية داخل المؤسسات المالية؛ نتيجة لرقمنة الخدمات المصرفية وانتشارها، كما حددت الدراسة الخدمات البنكية المرقمنة التي أثبتت فعاليتها ، كما أظهرت الدراسة مجموعة من التحديات التي تواجهها، مثل عدم توفر البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي ، ووجود بعض المشكلات التي تواجه العملاء نتيجة نقص الوعي التكنولوجي وندرة الخبرات.
٣.١.١ دراسة (عمر، ٢٠٢٢) <sup>(٦)</sup>
هدفت الدراسة إلى: تسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية عامة والخدمية بشكل خاص ، وتوصلت إلى: أن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ؛ حيث أثبتت النتائج أن هناك تغييراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحول الرقمي من خلال تأثير التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

٤.١.١ دراسة (نعيم ، ٢٠٢٢)<sup>(٧)</sup>

هدفت الدراسة إلى: توضيح دور البيئة الرقمية في تحسين خدمة الإدارة العمومية في المؤسسة محل البحث مقر ولاية المسيلة ، وتوصلت إلى: أن الإدارة في ظل البيئة الرقمية لها دور فعال في تحسين خدمة الإدارة العمومية.

٥.١.١ دراسة (البطران ، ٢٠٢١)<sup>(٨)</sup>

هدفت الدراسة إلى: دراسة دور الإدارة الرقمية في تحسين الخدمات الإدارية بالتعليم الجامعي من خلال أثرها على رفع مستوى رأس المال البشري، وتوصلت إلى: وجود أثر ايجابي قوي لتطبيق أنظمة الإدارة الرقمية على تطوير العمل الإداري وعلى أداء موظفي الكليات في جامعة الفيوم.

٦.١.١ دراسة (الرشيدي ، ٢٠٢١)<sup>(٩)</sup>

هدفت الدراسة إلى: التعرف على درجة ممارسة المدرء المساعد في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية ، وهل توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة باختلاف متغيرات: الجنس والمؤهل العلمي والتخصص الأكاديمي وسنوات الخبرة، وتوصلت إلى: أن المدرء المساعد يمارسون الإدارة الرقمية بدرجة متوسطة، وأن المعوقات متوافرة بدرجة مرتفعة ، كما بينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية تعزي للجنس ولصالح الإناث، ووجود فروق في درجة الممارسة تعزي لمتغير التخصص الأكاديمي ولصالح التخصصات الإنسانية ، وكذلك ظهرت فروق تعزي لمتغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأقل.

٧.١.١ دراسة (حمزاوي وصبر الله ، ٢٠٢١)<sup>(١٠)</sup>

هدفت الدراسة إلى: الكشف عن سبب التحول من الإدارة التقليدية إلى الرقمية والكشف عن مساهمة الإدارة الرقمية داخل مؤسسة سونلغاز - أم البواقي- وكيفية التأثير على المؤسسة، وتوصلت إلى: أنه لولا وجود الإدارة الرقمية في تحسين نشاطات المؤسسة لما كانت هناك فاعلية وتواصل بين المؤسسة وجمهورها الداخلي والخارجي.

٨.١.١ دراسة (زيادة ، ٢٠٢١)<sup>(١١)</sup>

هدفت الدراسة إلى: التحقق من مدى توافر مقومات الإدارة الرقمية بالجامعات الحكومية السعودية وأثر ذلك في تنمية المهارات القيادية للقيادات الجامعية وذلك كما يدركها القيادات الأكاديمية في الكليات التابعة لها (العمداء/ الوكلاء/ رؤساء الأقسام العلمية)، وتوصلت إلى: توافر مقومات تطبيق الإدارة الرقمية بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة مهارات القيادة الابداعية كانت بدرجة

متوسطة ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين توفر مقومات الإدارة الرقمية وتنمية مهارات القيادة الابداعية، كما تبين أيضاً وجود تأثير جوهري لمقومات الإدارة الرقمية علي تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدي القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

٩.١.١ دراسة (رشوان وقاسم ، ٢٠٢٠) (١٢)

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات والتعرف على التحول الرقمي في البنوك ودوره في رفع كفاءة أداء البنوك لتعزيز الميزة التنافسية والتعرف على إمكانية التحول الرقمي في جذب الاستثمارات للبنوك وتحقيق الوضع المالي المستقر، وتوصلت إلى: إثبات أهمية دور التحول الرقمي في رفع أداء البنوك وجذب الاستثمارات.

١٠.١.١ دراسة (البقعاوي ، ٢٠١٩) (١٣)

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة حائل ، والتعرف على معوقات تطبيق الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر الإداريات، وتوصلت إلى: أن محور دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري بالمرحلة الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر الإداريات قد حصل على متوسط عام ٢,٧٦ من ٤ بدرجة متوسطة ، وحصل محور معوقات تطبيق الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر الإداريات بمدينة حائل على متوسط عام بلغ ٣,٥٩ من ٤ بدرجة عالية.

١١.١.١ دراسة (بوجمعة ، ٢٠١٩) (١٤)

هدفت الدراسة إلى: التعرف على آثار تطبيق الإدارة الرقمية على أداء الموارد البشرية، وتوصلت إلى: أن الإدارة الرقمية نمط جديد من الإدارة الذي ترك آثاره الواسعة على المؤسسات ومجالات عملها وعلى وظائفها ، كما أنها تعد من الآليات الضرورية لتحسين وزيادة كفاءة أداء الموارد البشرية من خلال حسن استعمال التقنيات المكونة لها لما توفره في هذا المجال من تعلم عن بعد وتكوين عن بعد.

٢.١ دراسات خاصة بالميزة التنافسية المستدامة:

١.٢.١ دراسة (عبد العال ، ٢٠٢٣) (١٥)

هدفت الدراسة إلى: قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك التجارية بمحافظة القاهرة والجيزة، وتوصلت إلى: أن كل من مجالى الذكاء الاستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة في البنوك التجارية بمحافظة القاهرة



والجيزة جاءت بمستوى تقييم للذكاء الاستراتيجي ككل ولأبعاد (الاستشراف/ تفكير النظم/ الرؤية المستقبلية/ المشاركة) مرتفعة ، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) منفردة على الميزة التنافسية المستدامة.

٢.٢.١ دراسة (Arsawan, et al., 2022) (١٦)

هدفت الدراسة إلى: التعرف على دور تبادل المعرفة في تشكيل ثقافة الابتكار وبناء ميزة تنافسية مستدامة بقطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة من وجهة نظر الإداريين، وتوصلت إلى: أن تبادل المعرفة يؤثر بشكل إيجابي في تشكيل ثقافة الابتكار وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

٣.٢.١ دراسة (اسماعيل ومحمد ، ٢٠٢١) (١٧)

هدفت الدراسة إلى: توصيف أبعاد التسويق الريادي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التسويق الريادي والميزة التنافسية المستدامة، وتوصلت إلى: وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التسويق الريادي وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة كمتغيرات مستقلة.

٤.٢.١ دراسة (العوادي ، ٢٠٢٠) (١٨)

هدفت الدراسة إلى: التعرف على الدور الذي يلعبه التسويق الريادي بوصفه المتغير المستقل في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بوصفها المتغير المعتمد في شركة زين للاتصالات، وتوصلت إلى: أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التسويق الريادي وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة تأثير للتسويق الريادي بأبعاده على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في المنظمة المبحوثة.

٥.٢.١ دراسة (الهاويرة والعضايلة ، ٢٠٢٠) (١٩)

هدفت الدراسة إلى: تحليل أثر التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركات تسويق المشتقات النفطية الأردنية بوجود القيادة الاستراتيجية متغيراً وسيطاً، وتوصلت إلى: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية مهم للتعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال القيادة الاستراتيجية وبالتالي يؤثر التعلم التنظيمي في القيادة الاستراتيجية وبذات السياق هناك تأثير مباشر للقيادة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، كما بينت الدراسة وجود تأثير غير مباشر للتعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بوجود القيادة الاستراتيجية.

٦.٢.١ دراسة (Haseeb, et al., 2019) (٢٠)

هدفت الدراسة إلى: معرفة دور التحديات التكنولوجية والاجتماعية في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة ومعرفة الدور الإيجابي للمتغير الوسيط المتمثل في الموائمة الاستراتيجية وذلك بالشركات

الماليزية الصغيرة ومتوسطة الحجم، وتوصلت إلى: أن التحديات الاجتماعية والتكنولوجية مثل: (المسئولية الاجتماعية والقيم والمعتقدات ومصادر تكنولوجيا المعلومات) تساهم بدور كبيراً في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

#### ٧.٢.١ دراسة (مولودي ، ٢٠١٩)<sup>(٢١)</sup>

هدفت الدراسة إلى: تحديد دور سياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمصنع الأسمت سيدي موسى، وتوصلت إلى: وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة معنوية بين سياسة تمكين العاملين بأبعادها مجتمعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة بمختلف أبعادها بمصنع الأسمت سيدي موسى.

#### ٨.٢.١ دراسة (مصلح ، ٢٠١٩)<sup>(٢٢)</sup>

هدفت الدراسة إلى: اختبار وفحص العلاقة بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية في مقرات الإدارات العامة الموجودة في محافظة رام الله والبيرة لسبعة من البنوك العاملة في فلسطين ، كما هدفت إلى اختبار وفحص تأثير إدارة الموهبة بأبعادها (التخطيط للمواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، استقطاب المواهب) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الابتكار، الجودة) لدى البنوك المبحوثة، وتوصلت إلى: وجود مستوى عالٍ لإدارة الموهبة في البنوك المبحوثة وكذلك مستوى عالٍ للميزة التنافسية فيها ، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموهبة وأبعادها وبين الميزة التنافسية في البنوك المبحوثة.

#### ٩.٢.١ دراسة (حميدة ، ٢٠١٨)<sup>(٢٣)</sup>

هدفت الدراسة إلى: إبراز دور الإبداع التكنولوجي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة أثر أنواع الإبداع التكنولوجي المتمثلة في إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة والمتمثلة في الجودة والتسليم والتكلفة والمرونة - دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية (مؤسسة كوندور)، وتوصلت إلى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع التكنولوجي بأنواعه (إبداع المنتج وإبداع العملية الإنتاجية) على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (الجودة ، التسليم ، التكلفة ، المرونة).

#### ١٠.٢.١ دراسة (صلاح الدين و عبد الوهاب ، ٢٠١٨)<sup>(٢٤)</sup>

هدفت الدراسة إلى: إبراز أثر تكامل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك بولاية برج بوعرييج بالجزائر، وتوصلت إلى: وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين تكامل التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في بناء المزايا التنافسية المستدامة للبنوك.

١١.٢.١ دراسة (محمد ، ٢٠١٧) (٢٥)

هدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر خصائص نظم المعلومات الإدارية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك بولاية الخرطوم، وتوصلت إلى: وجود علاقة بين خصائص نظم المعلومات الإدارية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في البنوك محل الدراسة.

يتضح من الجدول السابق رقم (١) للدراسات السابقة أن الباحث يتفق على ما ورد فيه من ، نقاط تتمثل في الآتي:

أ- أن استخدام التقنيات التكنولوجية الرقمية قد أصبح أمراً أساسياً يجب الحرص على تعميمه في كافة المؤسسات.

ب- أن هناك درجة عالية من الوعي والتطبيق لأهمية تبني قيادات المنظمات لمقومات الإدارة الرقمية.

ج- التأكيد على أن الإدارة في ظل البيئة الرقمية لها دور فعال في تحسين الاتصال الإداري وتحسين الخدمة بالمنظمات وزيادة فعاليتها.

د- التأكيد على أن التحول الرقمي في المؤسسات يساهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

هـ- أن التحول الرقمي في البنوك يساهم في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.

و- الأهمية الحثيثة لرقمنة الخدمات المصرفية لما لها من تأثير على العملاء المستفيدين بالبنوك.

ز- الأهمية البالغة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات سواء الصناعية أو الخدمية.

ح- أن هناك أثر لكل من التخطيط الاستراتيجي والموائمة الاستراتيجية ونظم المعلومات الإدارية والإبداع التكنولوجي والذكاء الاستراتيجي والتعلم التنظيمي في بناء وتدعيم الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسات.

ط- أن هناك دوراً كبيراً لسياسة تمكين العاملين في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات.

ي- أن هناك علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة الموهبة وأبعادها والميزة التنافسية في البنوك.

ك- هناك دور للتحديات التكنولوجية والاجتماعية في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة للمؤسسات.

أما عن الدراسة الحالية فهي تختلف من حيث الهدف ومجال التطبيق؛ حيث لم ترد دراسة - في حدود علم الباحث - تناولت أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر.

٢- مراجعة أدبيات الدراسة:

يمكن استعراض الأدبيات الخاصة بمحوري الدراسة كما يلي:

١/٢ فيما يتعلق بالإدارة الرقمية: ونتناول فيها ما يلي:

١/١/٢ تعريف الإدارة الرقمية: يُعد مصطلح الإدارة الرقمية من المصطلحات العلمية المستحدثة ؛ حيث سعت المنظمات والهيئات الدولية إلى وضع تعريف محدد لها ؛ حيث عرفها البنك الدولي بأنها: مطلق يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة فيما تقدمه من خدمات إلى المواطن ومجتمع الأعمال ، وتمكينهم من المعلومات بما يخدم كافة النظم الإجرائية الحكومية ويقضي على الفساد وإعطاء الفرصة للمواطنين للمشاركة في كافة مراحل العملية السياسية والقرارات المتعلقة بها والتي تؤثر على مختلف نواحي الحياة<sup>(٢٦)</sup> - كما عرفت منظمة التعاون والتنمية بأنها: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال ولاسيما الانترنت من أجل تحسين إدارة المرافق العامة<sup>(٢٧)</sup> - وهناك تعريف آخر يرى أن الإدارة الرقمية: هي أسلوب جديد للعمل الإداري باستخدام التقنية الحديثة المتمثلة بالحاسب الآلي والشبكة الدولية للمعلومات (الانترنت) من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل<sup>(٢٨)</sup> - وهناك تعريف آخر يرى أن الإدارة الرقمية هي: العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>(٢٩)</sup> - وهناك تعريف آخر يرى أن الإدارة الرقمية هي: الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة: (التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة والمتابعة والتقييم) وذلك بهدف تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي<sup>(٣٠)</sup>.

٢/١/٢ خصائص الإدارة الرقمية: تتجلى خصائص الإدارة الرقمية فيما يلي<sup>(٣١)</sup>:

- تساهم في تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة وتساعد على تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
- توفر تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين.
- تساهم في دعم التعلم المستمر وبناء المعرفة وتوفير المعلومات المستفيدة بصورة فورية مع زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا.
- تساهم في إدارة ومتابعة الإدارة المختلفة للمؤسسة كأنها وحدة مركزية.
- وهناك وجهة نظر أخرى صاغت الخصائص الجوهرية للإدارة الرقمية في الآتي<sup>(٣٢)</sup>:
- زيادة الإتقان: إن الإدارة الرقمية كآلية عصرية في عمليات التطوير الإداري والتغير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهام والأنشطة الإدارية التقليدية حيث تنطوي على المعالجة الفورية للطلبات والدقة والوضوح التام في إنجاز المعاملات.

- تبسيط الإجراءات: فأمام الحاجة للتحديث والعصرنة الإدارية عملت الإدارات على إدخال المعلومات إلى مصلحتها وحرصت على الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع خاصة في ظل فئات التي تستهدفها أنشطة المنظمات العامة.
- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الرقمية هي محصلة لوجود الرقابة الرقمية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات ؛ إذ تعرف الشفافية أنها الجسر الذي يربط المواطن ومؤسسات المجتمع المدني من جهة والسلطات المسؤولة عن المهام الإدارية من جهة أخرى ، فهي تتيح مشاركة المجتمع بأكمله.
- ٣/١/٢ أهداف الإدارة الرقمية: تعددت المحاولات التي سعت لخصر أهداف الإدارة الرقمية منها ما يلي<sup>(٣٣)</sup>:
  - تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
  - تقديم الخدمات لدى المستفيدين بصورة مرضية خلال ٢٤ ساعة وطيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية ومختلف المناسبات الدينية والوطنية.
  - زيادة الكفاءة والفعالية من جهة وتخفيض التكاليف من جهة أخرى.
  - تطوير عمل الإدارة والذي يؤدي إلى استبدال الأدوات المستخدمة في الإدارة التقليدية بأدوات إلكترونية.
  - تعزيز التواصل والتعاون بين الموظفين من جهة والعملاء والمستفيدين من جهة أخرى من خلال بناء بيئة من الحوار المشترك.
  - تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها وإعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
  - تجميع البيانات من مصدرها الأصغر لصورة موحدة.
  - تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
  - تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.
- ٤/١/٢ أهمية الإدارة الرقمية: هناك دلائل على أهمية الإدارة الرقمية من أهمها ما يلي<sup>(٣٤)</sup>:
  - تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار وإتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها.
  - تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة.
  - المرونة في عمل الموظف من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل الذي يرغب فيه حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الرقمية ليس له حدود.
  - سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.
  - سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن.
  - سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال وجهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإجابة عن الدوائر الأخرى.

- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية.
- ٥/١/٢ مبادئ الإدارة الرقمية: من بين المبادئ التي تركز عليها الإدارة الرقمية ما يلي<sup>(٣٥)</sup>:
- تقديم أحسن خدمة للمواطنين: فهذا يتطلب خلق بيئة عمل فيها تنوع من المهارات والكفاءات المهيأة مهنيًا لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعريف على كل مشكلة يتم تشخيصها وضرورة انتقاء المعلومات حول جوهر الموضوع والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة مع تحديد نقاط القوة والضعف واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة لكل مشكلة.
- التركيز على النتائج: حيث تعمل الإدارة الرقمية على تحويل الأفكار إلى نتائج مجسدة في أرض الواقع وتخفيف العبء عن العمال من حيث الجهد والوقت وتوفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.
- سهولة الاستعمال والإتاحة للجميع: فنظام الإدارة الرقمية يقوم على أساس سهولة الاستخدام بحيث يكون ربط الاتصال بين الجمهور والإدارات المؤسسية بسهولة إتمام الإجراءات ببساطة وبساطة.
- تخفيض التكاليف: إن تخفيض التكاليف ورفع مستوى الأداء يساهم في زيادة اقبال العملاء على الانتفاع بالخدمات من خلال تقديم أسعار زهيدة.
- التغيير المستمر: إن العميل هو المستفيد الأول من عملية التحسين والتغيير ؛ فهذه العملية تستهدف رفع مستوى الأداء تحقيقاً لطموحات ورغبات العملاء ومن أجل المنافسة في جميع المجالات.
- ٦/١/٢ وظائف الإدارة الرقمية: تؤدي الإدارة الرقمية عدد من الوظائف الأساسية وتشتمل على ما يلي:
- التخطيط الرقمي<sup>(٣٦)</sup>: قد لا يتضح تأثير الإدارة الرقمية في وظيفة التخطيط من حيث التحديد العام؛ إذ أن كل من التخطيط التقليدي والتخطيط الرقمي يهدف إلى وضع الأهداف وتحديد وسائل تحقيقها إلا أن الاختلافات الأساسية يمكن أن تحدد كالاتي: إن التخطيط الرقمي هو عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرنة والآنية ، وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يُحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة.
- التنظيم الرقمي<sup>(٣٧)</sup>: لقد أنصب جوهر التطور الحقيقي في مجال الإدارة في وظيفة التنظيم وهو الأكثر ارتباطاً بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي ، والتنظيم عامة يعبر عن وضع كل شخص في مكانه الصحيح وذلك من أجل تكوين وحدة متكاملة وربط الأشياء بعضها ببعض ، ويتطلب التنظيم الرقمي إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية نفسها للقضاء على العقبات التي تواجه التنظيمات الإدارية التقليدية.
- التنفيذ الرقمي<sup>(٣٨)</sup>: فعملية التنفيذ الرقمي تحقق ما تم التخطيط له في السابق ، ويتم تنظيم تنفيذها وفقاً لأسس علمية محددة وواضحة ، وبالتالي فإن عملية التنفيذ تتسم بالدقة والوضوح في تطبيق ما تم

التخطيط له ، وتسهم عملية التنفيذ بمتابعتها بشكل مباشر وفوري وهذا ما يميز التنفيذ الرقمي ؛ فأى خلل يتم معرفته بشكل مباشر .

• **الرقابة الرقمية<sup>(٣٩)</sup>**: تختلف الرقابة الرقمية عن الرقابة التقليدية ؛ حيث أصبحت الأولى أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول وفي الوقت الحقيقي ، أما الرقابة التقليدية فهي رقابة موجهة للماضي حيث تأتي بعد التخطيط والتنفيذ وتتمثل في المقارنة بين التخطيط والتنفيذ ومن ثم تحديد الانحرافات والتعرف على أسبابها واتخاذ القرارات والإجراءات للتصحيح ، كما أنه لا يمكن إنجاز التصحيح فوراً ويرجع السبب في ذلك إلى أن الرقابة تتم في العادة بصفة دورية ، كما أن التقارير الخاصة بها تحتاج إلى تجميع البيانات والمعلومات وهذا يتطلب وقتاً غير قصير .

٧/١/٢ **معوقات تطبيق الإدارة الرقمية**: هناك جوانب متعددة حصرها معظم الكتاب عن معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية ، يمكن تلخيصها في النقاط التالي:

• **المعوقات الإدارية<sup>(٤٠)</sup>**: هناك بعض الأساليب الإدارية التقليدية التي مازالت مطبقة في كثير من المؤسسات مثل الأسلوب البيروقراطي كنموذج للعمل بها ؛ فهذه الأساليب لا تتماشى مع متطلبات الإدارة الرقمية ، وعلى الرغم من أن بعض المؤسسات أعادت هيكلة نفسها بطرق مبتكرة لتتناسب مع التطورات في البيئة الرقمية فإن الغالبية منها ما زال معتمداً على الهياكل الهرمية التقليدية في العمل مما يجعل عملية التطور وتطبيق التقنيات الرقمية هو أمر صعب المنال .

• **المعوقات البشرية<sup>(٤١)</sup>**: فهذه المعوقات تتعلق بالأفراد سواء داخل المؤسسة أم المستفيدين منها ومنها: ضعف الوعي الثقافي للتكنولوجيا الرقمية ، وقلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الرقمية ، وندرة تقديم الحوافز المادية ، وضعف الثقة بحماية وسرية المعلومات .

• **المعوقات المادية<sup>(٤٢)</sup>**: وهي تشمل قلة الموارد المالية للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية ، وقلة المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق الغدارة الرقمية ، إضافة إلى تكلفة استخدام شبكة الإنترنت .

٢/٢ **فيما يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة**: ونتناول فيها ما يلي:

١/٢/٢ **تعريف الميزة التنافسية المستدامة**: إن مصطلح الميزة التنافسية قد ورد بصيغ مختلفة مثل: الميزة التنافسية المستمرة أو الميزة التنافسية المتواصلة ، فهي كلها تحمل نفس المدلول كما أنه لا بد من الإشارة إلى أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ينطلق أساساً من مفهوم الميزة التنافسية مع إضافة عامل الزمن المستقبلي<sup>(٤٣)</sup> ، هذا ولقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم الميزة التنافسية المستدامة نذكر منها (George Day, 1984) والذي يعد أول من قدم اسهامات في تعريف هذا المفهوم ؛ حيث أشار إلى أنه يمكن الحصول على نماذج مختلفة في الاستراتيجية لغرض مساعدة المنظمة في البقاء<sup>(٤٤)</sup> - لكن الحقيقة التي يستند عليها في

منشأ الميزة التنافسية المستدامة هو ما قدمه (Porter,1985) في نموذجه المعروف في تحديد استراتيجيات التنافس والتي تم ربطها مع البيئة من خلال المنتجات التي تقدمها الشركة والتي تتوافق مع حاجات وقدرات المشتري<sup>(٤٥)</sup> - أما (Kotler,2016) فكان يرى أن الميزة التنافسية المستدامة هي: القدرة على الأداء الجيد بأسلوب واحد أو عدة أساليب والتي لا تتوافر لدى المنافسين<sup>(٤٦)</sup> - وهناك رأي آخر يرى أنها: الجهود والابتكارات والتطورات التي تمارسها المنظمات من أجل الوصول إلى مركز وموقف مميز تتفرد به عن غيرها من المنظمات وكذلك الحفاظ على هذا المركز لمدى اطول وبتطور أكثر يواكب التغيرات والتطورات الحاصلة وما تحصل في المستقبل<sup>(٤٧)</sup>.

**٢/٢/٢ خصائص الميزة التنافسية المستدامة:** تتميز الميزة التنافسية المستدامة بالعديد من الخصائص الشمولية؛ بمعنى أن كل خاصية تكون مرهونة ومرتبطة بالخصائص الأخرى ، وهي كما يلي<sup>(٤٨)</sup>:

- تتسم بالنسبية؛ وذلك بالمقارنة مع المنافسين أو بالمقارنة مع فترات زمنية مختلفة.
- تكون متجددة؛ وذلك وفق البيئة الخارجية من جهة ، وقدرات وموارد الشركة الداخلية من جهة أخرى.
- تكون مرنة؛ بمعنى أنه يمكن إحلال منتجات أو خدمات أو حتى مزايا تنافسية جديدة في مكانها.
- صعبة التقليد والمحاكاة وتتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها ؛ أي أنها تحقق الاستمرارية عبر الزمن.
- صعوبة فهمها وتحليل مضامينها؛ بمعنى أنها تتطلب نمطاً معقداً من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة بحيث تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها.
- تكون غالباً مركزة جغرافياً؛ بمعنى أنها تبنى على فكرة اقتصاديات الموقع.

**٣/٢/٢ دوافع البحث عن استدامة الميزة التنافسية:** فهي تعود لعدة أسباب أهمها ما يلي<sup>(٤٩)</sup>:

- **ظهور تكنولوجيا جديدة:** فال تغير التكنولوجي يمكن ان يخلق فرصاً جديدة في مجالات عديدة مثل: تصميم المنتج باستخدام الحاسوب ، وطرق التسويق عبر الإنترنت ، وهذا يدفع المؤسسات إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من مراحل ميزتها للحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر من تطلعات العملاء .
- **ظهور حاجات جديدة للمستهلك:** فنتيجة للانفتاح في الأسواق وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات والانفجار الكبير في عدد المنتجات المطروحة فإن ذلك أدى إلى تشتت حاجات الزبائن أو ظهور أخرى جديدة ، الأمر الذي دفع بهذه المؤسسات إلى إجراء تعديلات في ميزتها التنافسية الحالية أو السعي وراء اكتساب مزايا جديدة جعلها ميزة مستدامة ؛ خاصة وأن العلاقة التي أصبحت تربط بين المنتج والمستهلك هي علاقة تبادلية لأنه لم يعد من الممكن تصور وجود حاجات ورغبات لا يمكن اشباعها ، ولم يعد



الأمر يقتصر على الحاجة المعلنة ليتم هذا الإشباع بل يتعدى ذلك إلى البحث في الحاجات غير المعلنة وإظهارها أو خلق حاجات جديدة وترجمتها إلى منتجات تخلق قيمة للزبون.

• **تغير تكاليف المدخلات:** تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغير جوهري في ارتفاع قيمة تكاليف مدخلات الإنتاج مما أدى إلى ارتفاع تكاليف المنتجات النهائية ، لذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن ميزة تنافسية أخرى تضمن لها تخفيض التكاليف ومنه تحقيق التميز المستدام.

• **التغيير في القيود الحكومية:** فعندما تحدث تغيرات في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج ، وحماية البيئة من التلوث وقيود الدخول إلى الأسواق ، فإن المؤسسة مضطرة للالتزام بشروط الإنتاج وإدماج البعد البيئي (الأخضر) في أنشطتها وممارستها لأجل البقاء في السوق ، ومن ثم ضمان استدامة الميزة التنافسية.

٤/٢/٢ أهمية الميزة التنافسية المستدامة: تتمثل أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما يلي<sup>(٥٠)</sup>:

• تكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة فيما تقدمه من منفعة والتي يصعب على المنافسين تقليدها مما يجعل تلك المزايا مغروسة في مهارات وموارد لثقافة المنظمة.

• أنها تعد معياراً للمنظمات الناجحة التي تميزها من خلال امتلاكها لخصائص فريدة.

• تعد عاملاً مهماً وأساسياً في عمل المنظمات المختلفة.

• تعد مفتاحاً لنجاح منظمات الأعمال.

• تمثل مؤشراً إيجابياً نحو توجه المنظمات لاكتساب موقع كبير في السوق من خلال الحصول على منفعة سوقية أكبر من المنافسين وزيادة حجم مبيعاتهم.

٥/٢/٢ مصادر الميزة التنافسية المستدامة: وتتمثل في الآتي<sup>(٥١)</sup>:

• **المصادر الداخلية:** وهي المصادر المرتبطة بموارد المنظمة الملموسة وغير الملموسة ؛ وهنا نجد أن الميزة التنافسية المستدامة لأي منظمة تتركز في استغلال تلك المنظمات لنقاط قوتها الداخلية في أداء أنشطتها الخاصة بحيث تتولد لديها قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم – فالموارد: هي كل الأجهزة والمعدات والأبنية والمواد الأولية والموارد البشرية والعلامة التجارية – أما الأنشطة والمهارات: وهي التي تتعلق بشكل أساسي بإدارة المنظمة وأساليبها والأنشطة أو الأعمال التي تؤديها.

• **المصادر الخارجية:** فهي كثيرة ومتعددة وتشكل من خلال متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها حيث تعتبر البيئة الخارجية مصدراً للمزايا التنافسية ؛ إذ تضم العوامل السياسية والاقتصادية والديموغرافية والتكنولوجية..... وغيرها والتي تؤثر في المنظمات بالاتجاه السلبي أو الإيجابي ، فالاستراتيجيون يروا أن المنظمات الناجحة هي التي تتوجه نحو الخارج وهي المدفوعة نحو السوق بمعنى أنها تركز جهودها على الزبون والسوق.

٦/٢/٢ أبعاد الميزة التنافسية المستدامة: وتتمثل في الآتي<sup>(٥٢)</sup>:

- **الجودة:** فبدلاً من التركيز على السلعة وأهمية إنتاجها بمواصفات تلبية رغبات المستهلكين فلقد تعدى الأمر إلى اعتبار الجودة تشتمل على الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية والتجارية والمالية والبشرية.
- **الاستجابة للزبائن:** إن الاستجابة للزبائن وتلبية احتياجاتهم تعد من أهم المؤشرات لقياس أداء المنظمات - لذلك ولتحقيق استجابة ناجحة ومتفوقة للزبائن يجب على المنظمة أن تكون قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من المنافسين في تحديد وإشباع حاجات الزبائن.
- **كفاءة المنظمة:** الكفاءة هي فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وبالتالي تتخفف التكاليف، لذا فكفاءة المنظمة تعني أن المنظمة تستخدم المدخلات والموارد كالوقت والجهد والمال بأفضل الطرق للحصول على أكبر المنافع.
- **المقدرة الجوهرية:** هي كل ما تستطيع المنظمة القيام به بشكل جيد يفوق الآخرين وتتصل تلك المقدرات بتنظيم العمل والطريقة التي تسهم بها في خلق القيمة.
- **التداؤبية:** وهي تعني بأن عمل وحدتين إستراتيجيتين معاً يحقق أكثر مما تحققه كل وحدة فيما لو عملت منفصلة - والتداؤبية تتحقق عندما تكون هناك ميزة تنشأ عن ترابط وظيفة أو مهارة أو اختصاص مع وظيفة أو مهارة أو اختصاص آخر ، مما ينتج عنه قدرة أكبر من كلا القدرتين في حالة الانفراد.
- **الحصة السوقية:** تعبر الحصة السوقية للمنظمة عن مدى كفاءة أنشطتها التسويقية والتي ينعكس أثرها على حجم مبيعاتها في السوق مقارنة مع المبيعات الكلية لنفس الصناعة في ذلك السوق.
- **المرونة:** تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أو التغيرات التي تطرأ على حجم طلبات الزبون.
- **التكلفة:** وهي تشير إلى إمكانية تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وإتقان العمليات.
- **الإبداع:** ويشير إلى التفرد والتميز بالخدمات التي تقدمها المنظمة وسرعة التطوير الجديد ، وبهذا يمكن أن يتطور كل شيء مثل: الإنتاج والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات.
- **الفاعلية:** وتشير إلى قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف محددة.
- **الموقع التنافسي:** هو الطريقة التي يدرك بها المستهلكون مزايا المنتج ومنافعه وخصائصه عند مقارنته بمزايا ومنافع وخصائص المنتجات المنافسة ، أو هي الصورة الذهنية عند المستهلكين عن المنتج بالمقارنة بالمنتجات الأخرى المنافسة.

- **التوقيت المناسب:** فالإدارة التنافسية هي عملية مرتبطة بالوقت ومتلازمة بشكل كامل مع الوقت ، وقد أدى انعدام المسافات وسرعة التغيير في البيئة التنافسية إلى جعل العالم كله قرية صغيرة ، ومع بداية القرن الحادي والعشرين ازداد التركيز على الوقت كعامل مؤثر حيث إن إدارة الوقت تسمح للمنظمة بتحقيق التفوق التنافسي<sup>(٥٣)</sup>.
- **التميز:** ويعني تقديم العلامة التجارية الفريدة والتكنولوجيا المتميزة وخدمة العملاء والمنتجات لكسب حصة سوقية كبيرة مقارنة بالمنافسين ، وهو استراتيجية تنافسية تتطوي على الانفراد بخصائص استثنائية في السلعة أو الخدمة المقدمة للعملاء ، وبشكل يتم إدراكه من قبل العميل على أنه شيء فريد أو مميز ، ويمكن أن يمثل أحد الحواجز الأساسية للمنافسين<sup>(٥٤)</sup>.
- **٧/٢/٢ استراتيجيات الميزة التنافسية المستدامة:** لقد أوجد (بورتر) ثلاث استراتيجيات عامة يمكن أن تستخدمها المنظمة للوصول إلى الميزة التنافسية المستدامة ، وهي<sup>(٥٥)</sup>:
- **استراتيجية القيادة في التكاليف:** وتعني استخدام موقع الأقل كلفة نسبة للمنظمات المنافسة ، أي اكتساب ميزة تنافسية مستدامة من خلال تحقيق أقل التكاليف الإجمالية.
- **استراتيجية التمايز:** وهي تتطلب من المنظمة خلق منتجات أو خدمات تكون فريدة ولها قيمة عالية وتركز أساساً على الخصائص غير السعرية والتي تجعل الزبون مبهجاً ومستعدة لدفع علاوة أكبر.
- **استراتيجية التركيز:** وتعني تركيز المنظمة على خطوط منتجات معينة أو أسواق معينة.
- **٨/٢/٢ أسباب فشل المنظمات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:** تفقد المنظمة ميزتها التنافسية عندما يتدهور موقعها التنافسي من وقت لآخر ، وهناك أسباب مهمة للفشل في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، وهي كما يلي<sup>(٥٦)</sup>:
- **الخمول:** ويعني أن المنظمة تجد من الصعوبة تغيير الاستراتيجيات والهياكل للتكيف مع الظروف التنافسية المتغيرة وخاصة البيئات ذات التغيير السريع.
- **الالتزامات الاستراتيجية السابقة:** إن عدم تحقيق المنظمة لالتزاماتها الاستراتيجية السابقة لا يحد من قدرتها على تقليد المنافسين فقط ولكنه يتسبب في فقدان الميزة التنافسية المستدامة أيضاً.
- **تناقص ايكارس:** (ايكارس هو اسطورة إغريقية) فهو يمثل شخصية من الشخصيات الأسطورية اليونانية والذي استخدم جناحين صنعهما له والده ليهرب من الجزيرة التي أودع فيها كسجين، ولقد طار بمهارة محلقاً لأعلى وأعلى حتى أصبح قاب قوسين أو أدنى من الشمس ؛ حيث أذابت حرارة الشمس الشمع الذي ربط وامسك جناحيه معاً ، وهوى (ايكارس) في بحر ايجيه حيث لقي حتفه.
- وينطبق هذا التناقص على العديد من المنظمات التي كانت ناجحة يوماً ما ، فالعديد من المنظمات أصبحت مبهورة جداً بنجاحها مما يجعلها تبذل جهوداً أكثر من النوع نفسه للوصول إلى النجاح

المستقبلي ، ونتيجة لذلك فقد أصبحت متخصصة جداً وذات توجه داخلي أفقدها واقعيته في السوق وافقدها المتطلبات الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وكيفية المحافظة عليها وهذا سوف يقود للفشل عاجلاً أو آجلاً.

### ٣- المشكلة البحثية:

إن التحول الرقمي يُعد إطاراً يعيد تشكيل الطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون ويفكرون ويتفاعلون ويتواصلون بها اعتماداً على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي المستمر لإعادة صياغة الخبرات العملية ، كما يوفر إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في الخدمات الموجهة لمختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستخدمين مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المتناسبة مترافقة مع صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ<sup>(٥٧)</sup>.

لذا فلقد أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات المالية والتي تسعى إلى التطور وتحسين خدماتها وتسهيل وصول المستفيدين ، فالتحول الرقمي لا يعني تطبيق التكنولوجيا داخل البنوك فقط بل هو برنامج شامل يرتبط بالمؤسسات المالية وطريقة وأسلوب عملها داخلياً بشكل رئيسي وخارجياً من خلال تقديم الخدمات للعملاء لجعل الخدمات تتم بشكل أسرع وأسهل<sup>(٥٨)</sup> - كما أن التحول الرقمي يسهم في ربط قطاع البنوك بالقطاعات العامة أو الخاصة بعضها ببعض بحيث يمكن انجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عالي.

وعلى ذلك فإن عملية التحول الرقمي في البنوك تتطلب وجود إدارة فنية متخصصة تتابع وظائف الإدارة ليس بشكلها التقليدي بل بشكلها الحديث الرقمي والذي يتطلب وجود أساليب عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم من خلالها ابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تقديم الخدمات ، إضافة لتحسين الكفاءات التشغيلية لإنجاز الخدمات بأقل تكلفة ممكنة والسعي الدؤوب نحو الاستحواذ على شريحة أكبر من العملاء من أجل التفوق على المنافسين بشكل مستدام<sup>(٥٩)</sup>.

وعلى الرغم من الجهود التي بذلت في هذا المجال فإن مستوى تطبيق الإدارة الرقمية المعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إنجاز العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة رقمية لا يزال دون المستوى المأمول وهو ما ينعكس على طموحات الوصول إلى تحقيق مستوى عالٍ من الميزة التنافسية المستدامة ، وهذا يظهر من وجود بعض العقبات التي تحول دون تحقيق مستوى عالٍ من الأداء الإداري المتميز ، ومنها: (عدم توافر البنية التحتية من أجهزة وشبكات ، عدم توافر الخبرة الكافية لدى العاملين أو المواطنين لاستخدام التطبيقات الحديثة، عدم نشر الوعي بأهمية التحول من الوسائل التقليدية إلى الوسائل والتطبيقات الحديثة للتعامل مع البنوك كالأنترنيت البنكي والتطبيقات البنكية على الهاتف والدفع الإلكتروني

والمعاملات غير النقدية) مما قد يدفع المواطنين لرفض التحول من الوسائل التقليدية للوسائل التكنولوجية الحديثة، كما قد لا تتمكن البنوك من تحقيق الشمول المالي بالكفاءة المطلوبة في ظل التحديات التي تواجه القطاع المصرفي بشكل عام<sup>(٦٠)</sup>.

وفي سياق ما تقدم فقد دفعت التطورات التكنولوجية الحديثة وتطبيق عملية التحول الرقمي الباحث إلى استكشاف دور وتأثير عملية تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر - إن واقع هذه الدراسة يبين أن هناك متغيرين ، الأول: (الإدارة الرقمية) وتتمثل أبعاده في: (التخطيط الرقمي / التنظيم الرقمي / التنفيذ الرقمي / الرقابة الرقمية)، أما الثاني: (الميزة التنافسية المستدامة) فتتمثل أبعاده في: (الاستجابة للعملاء / المقدرة الجوهرية / التوقيت المناسب / الابتكار والتجديد / الجودة) ، وبناءً على ما سبق يُمكن القول أن المشكلة البحثية تتمثل في محاولة الإجابة على التساؤلات المتمثلة في: ما هي درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في (التخطيط الرقمي/ التنظيم الرقمي/ التنفيذ الرقمي/ الرقابة الرقمية) بالبنوك في مصر؟ ، وما هي درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى تطبيق أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في (الاستجابة للعملاء/ المقدرة الجوهرية/ التوقيت المناسب/ الابتكار والتجديد/ الجودة) بالبنوك في مصر؟ ، وهل هناك علاقة بين أبعاد الإدارة الرقمية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر؟

#### ٤ - أهمية البحث:

يُمكن القول أن أهمية هذه الدراسة تنبع من ناحيتين هما:

١.٤ من الناحية العلمية : وتتمثل في:

١.١.٤ المساهمة في البحوث الإدارية بإجراء دراسة ميدانية عن معرفة مدى تطبيق الإدارة الرقمية ودورها في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر .

٢.١.٤ تتوافق هذه الدراسة مع الاتجاهات الإدارية الحديثة والتي تنادي بضرورة إعطاء أهمية قصوى لعملية التحول لتطبيق الإدارة الرقمية والخروج من إطارها التقليدي في مختلف المجالات وخاصة في مجال القطاع المصرفي بمصر .

٣.١.٤ تُركز هذه الدراسة على إظهار آثار تطبيق الإدارة الرقمية في القطاع المصرفي والتي يُعد مطلباً هاماً تسعى لتحقيقه المنظمات وصولاً لتكوين ميزة تنافسية مستدامة تدوم لفترة طويلة جداً.

٢.٤ من الناحية العملية : وتتمثل في:

١.٢.٤ تُركز الدراسة على محورين هما الإدارة الرقمية ، والميزة التنافسية المستدامة فكلاهما يُعد مطلباً هاماً لأي منظمة على اختلاف نشاطها أو مجال عملها.

٢.٢.٤ تتناول هذه الدراسة التطبيق الميداني على البنوك العاملة في القطاع المصرفي والذي يُعد من أحد أهم القطاعات الأساسية في الاقتصاد المصري.  
٣.٢.٤ تُساعد هذه الدراسة في تقديم المقترحات والتوصيات التي يُمكن أن تساعد متخذي القرارات نحو تطبيق عملية التحول إلى الإدارة الرقمية والسعي نحو تعزيز الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر.

#### ٥- أهداف البحث:

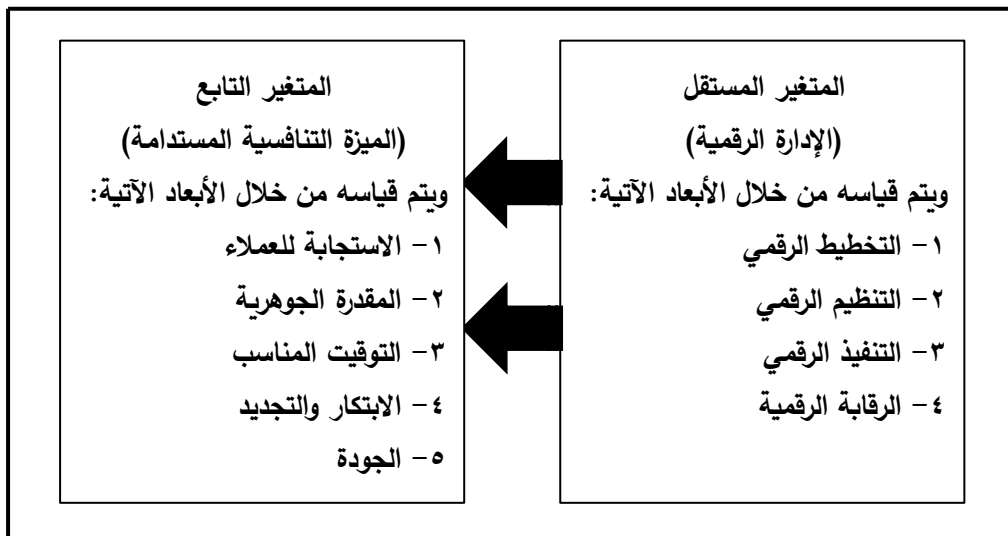
تستهدف الدراسة تحقيق ما يلي:

- ١.٥ التعرف على درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى تطبيق الإدارة الرقمية بالبنوك في مصر من خلال قياس أبعادها المتمثلة في: (التخطيط الرقمي/ التنظيم الرقمي/ التنفيذ الرقمي/ الرقابة الرقمية) وبالتالي معرفة مستواها بشكل سليم بغرض تحسينها أو تطويرها.
- ٢.٥ التعرف على درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر من خلال قياس أبعادها المتمثلة في: (الاستجابة للعملاء/ المقدرة الجوهرية/ التوقيت المناسب/ الابتكار والتجديد/ الجودة) وبالتالي معرفة مستواها بشكل سليم بغرض زيادتها أو رفع درجتها.
- ٣.٥ التوصل لمعرفة طبيعة العلاقة بين الإدارة الرقمية والميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر - إن وجدت- وتقديم المقترحات المناسبة لتعزيزها.

#### ٦- متغيرات البحث:

يُمكن التعبير عن متغيرات البحث من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (١) "متغيرات البحث"



المصدر: من إعداد الباحث

١.٦ المتغير المستقل: (الإدارة الرقمية)، ويتضمن ما يلي:

١.١.٦ تعريفه: هو منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسوب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف<sup>(٦١)</sup>.

٢.١.٦ التعريف القياسي: ويتم قياسه من خلال قياس مجموعة من الأبعاد المتمثلة في: ( التخطيط الرقمي، التنظيم الرقمي، التنفيذ الرقمي، الرقابة الرقمية ) لكي يتم تحديد مستواها.

٢.٦ المتغير التابع: (الميزة التنافسية المستدامة)، ويتضمن ما يلي:

١.٢.٦ تعريفه: هو القدرة على الأداء الجيد بأسلوب واحد أو عدة أساليب والتي لا تتوافر لدى المنافسين<sup>(٦٢)</sup>.

٢.٢.٦ التعريف القياسي: ويتم قياسه من خلال قياس مجموعة من الأبعاد المتمثلة في: ( الاستجابة للعملاء، المقدرة الجوهرية، التوقيت المناسب، الابتكار والتجديد، الجودة ) لكي يتم تحديد مستواها.

#### ٧- فروض البحث:

وتتمثل في الآتي:-

١.٧ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول أبعاد الإدارة الرقمية المدركة بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، ويشق منه الفروض الفرعية التالية:

١.١.٧ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد التخطيط الرقمي المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

٢.١.٧ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد التنظيم الرقمي المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

٣.١.٧ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد التنفيذ الرقمي المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

٤.١.٧ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد الرقابة الرقمية المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

٢.٧ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المدركة بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، ويشق منه الفروض الفرعية التالية:

- ١.٢.٧ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد الاستجابة للعملاء المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .
- ٢.٢.٧ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد المقدرة الجوهرية المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .
- ٣.٢.٧ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد التوقيت المناسب المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .
- ٤.٢.٧ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد الابتكار والتجديد المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .
- ٥.٢.٧ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد الجودة المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .
- ٣.٧ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في (التخطيط الرقمي/ التنظيم الرقمي/ التنفيذ الرقمي/ الرقابة الرقمية) على إجمالي أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في (الاستجابة للعملاء/ المقدرة الجوهرية/ التوقيت المناسب/ الابتكار والتجديد/ الجودة) بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

#### ٨- منهجية البحث:

- ١.٨ الأسلوب الإحصائي المستخدم : اعتمد الباحث في تحليله لبيانات الاستمارات على العديد من الأدوات الإحصائية المتمثلة في : برنامج (Microsoft Excel xp) ، وحقبة برنامج التحليل الإحصائي (Spss) إصدار ٢٥ ، ومعامل (ألفا كرونباخ) ، معامل الارتباط (بيرسون) ، ونموذج الانحدار الخطي المتعدد ، والمقاييس الوصفية متمثلة في المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب ، بالإضافة إلى استخدام اختبار الإشارة (Sign-Test).
- ٢.٨ المنهج المتبع : استخدم الباحث المنهج الوصفي للجزء الميداني والمنهج التحليلي للجزء النظري .
- ٣.٨ جمع البيانات : اعتمدت الدراسة على جميع البيانات من المصدرين التاليين :
- ١.٣.٨ مصدرين متكاملين : أولهما المصادر الأولية : حيث تم تصميم قائمة استقصاء وتم توجيهها إلى عينة الدراسة ، ثانيهما المصادر الثانوية : وتم جمعها من المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة .
- ٢.٣.٨ مجتمع وعينة الدراسة : وهما كما يلي :
- ١.٢.٣.٨ مجتمع الدراسة : ويتمثل في الأفراد العاملين بالبنوك في مصر والبالغ عددهم (١٢٨٠٣٨ عامل)<sup>(٦٣)</sup> .



٢.٢.٣.٨ عينة الدراسة : فلقد تم اختيار عينة ميسرة تم التوصل لمفرداتها استرشاداً بالموقع الإلكتروني لحساب حجم عينة الدراسة في البحث العلمي<sup>(٦٤)</sup> ، حيث بلغ حجم مفردات العينة المحسوبة ٣٨٤ مفردة ، وعلى هذا تم إجراء التحليل الإحصائي على أساس ٣٨٤ مفردة .  
أما عن قائمة الاستقصاء فلقد اشتملت على جزئين رئيسيين هما: الأول: المتغير المستقل (الإدارة الرقمية): حيث استخدمت الدراسة كل من: مقياس (خليفة مصطفى أبو عاشور وديانا جميل النمري ، ٢٠١٢)<sup>(٦٥)</sup> ، ومقياس (موضي بنت مشرف بن صبر البقعاوي ، ٢٠١٩)<sup>(٦٦)</sup> بتصرف من الباحث والمكون من ٢٠ عبارة ، أما الثاني: المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة): واستخدمت الدراسة كل من: مقياس (زواوي حميدة ، ٢٠١٨)<sup>(٦٧)</sup> ، ومقياس (عبد الغاني مولودي ، ٢٠١٩)<sup>(٦٨)</sup> ، ومقياس (عمار فتحي موسى إسماعيل ونجاح عوض محمد محمد ، ٢٠٢١)<sup>(٦٩)</sup> ، ومقياس (بانسيه صلاح محمد على ، ٢٠١٣)<sup>(٧٠)</sup> بتصرف من الباحث والمكون من ٢٠ عبارة ، وجاءت الإجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي المكون من ٥ نقاط تتراوح من ١-٥ طبقاً للجدول التالي:

جدول رقم ( ٢ ) " العناصر المكونة لمقياس ليكرت "

الفئة	الإتجاه
١,٨٠-١,٠٠	تميل الإجابات إلي ( لا أوافق على الإطلاق )
٢,٦٠-١,٨١	تميل الإجابات إلي ( لا أوافق )
٣,٤٠-٢,٦١	تميل الإجابات إلي ( محايد )
٤,٢٠-٣,٤١	تميل الإجابات إلي ( أوافق )
٥,٠٠-٤,٢١	تميل الإجابات إلي ( أوافق بدرجة كبيرة جداً )

٤.٨ التحقق من جودة أداة القياس (قائمة الاستقصاء) : حيث تم ما يلي:  
١.٤.٨ قياس درجة الثبات: حيث تم حساب معامل "ألفا كرونباخ" لكل بُعد من أبعاد الدراسة ، والجدول التالي يوضح معاملات الثبات لمحاور قائمة الاستقصاء ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم ( ٣ ) " معاملات الثبات والصدق لمتغيرات قائمة الاستقصاء "

متغيرات الدراسة	البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بيرسون
المحور الأول (المتغير المستقل) (الإدارة الرقمية)	البُعد الأول: التخطيط الرقمي	٥	٠,٨٦٥	**٠,٩٣٠
	البُعد الثاني: التخطيط الرقمي	٥	٠,٨٢١	**٠,٩٠٦
	البُعد الثالث: التخطيط الرقمي	٥	٠,٨٤٩	**٠,٩٢١
	البُعد الرابع: التخطيط الرقمي	٥	٠,٩٠٩	**٠,٩٥٣
إجماليات المحور الأول (المتغير المستقل)	٢٠ عبارة		٠,٩٦٠	**٠,٩٧٩

تابع: جدول رقم ( ٣ ) " معاملات الثبات والصدق لمتغيرات قائمة الاستقصاء "

متغيرات الدراسة	البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الارتباط بيرسون
المحور الثاني (المتغير التابع) (الميزة التنافسية المستدامة)	البعد الأول: الاستجابة للعملاء	٤	٠,٧٢٥	** ٠,٨٥١
	البعد الثاني: المقدرة الجوهرية	٤	٠,٨٢١	** ٠,٩٠٦
	البعد الثالث: التوقيت المناسب	٤	٠,٩٠٣	** ٠,٩٥٠
	البعد الرابع: الابتكار والتجديد	٤	٠,٧١١	** ٠,٨٤٣
	البعد الخامس: الجودة	٤	٠,٨١٨	** ٠,٩٠٠
إجماليات المحور الثاني (المتغير التابع)		٢٠	٠,٩٥٦	** ٠,٩٧٧
الثبات العام والصدق لمحاوَر قائمة الاستقصاء ككل		٤٠ عبارة	٠,٩٧٥	** ٠,٩٨٧

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١

يتضح من نتائج جدول رقم (٣) السابق أن قيم معاملات الثبات لمحاوَر القائمة قد جاءت بقيم عالية؛ حيث تراوحت بين (٠,٧١١ - ٠,٩٥٦) وأن قيمة معامل الثبات للمحور الأول قد بلغ ٠,٩٦٠ ، في حين بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الثاني ٠,٩٥٦ ، أما عن قيمة معامل الثبات العام لمحاوَر قائمة الاستقصاء ككل فبلغت ٠,٩٧٥ (وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع) ، وبهذا يُمكن القول أن المقاييس الواردة بالاستمارة تتمتع بالثبات الداخلي والثقة والصلاحية وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائجها.

٢.٤.٨ قياس درجة الصدق: حيث تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) بين كل بُعد من أبعاد الدراسة والمحور الذي تنتمي إليه ، حيث يوضح الجدول السابق رقم (٣) أن جميع قيم معامل الارتباط لكل بُعد من أبعاد المحور الأول وعدد (٢٠) والمحور الثاني وعددها (٢٠) قد جاءت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠١ ؛ مما يدل على أن جميع أبعاد القائمة متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محاوَر الاستبانة، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في إجراء الدراسة.

٥.٨ التحليل الوصفي : حيث تم إجراء التحليل الوصفي لعينة الدراسة ولمحوري الدراسة كما يلي:

١.٥.٨ فيما يتعلق بخصائص عينة الدراسة: حيث تم تقسيم مفردات عينة الدراسة طبقاً لمجموعة من العوامل بهدف التعرف على خصائصها كما في الجدول التالي:

جدول رقم ( ٤ ) " خصائص عينة الدراسة طبقاً لمجموعة من العوامل "

العوامل	التقسيم	العدد	النسبة
النوع (الجنس)	ذكر	٣٢١	%٨٣,٦
	أنثى	٦٣	%١٦,٤
العمر	أقل من ٢٥ سنة	٦٢	%١٦,١
	من ٢٥ - ٤٠ سنة	١٤٧	%٣٨,٣
	أكثر من ٤٠ سنة	١٧٥	%٤٥,٦
المستوى التعليمي	متوسط فأقل	٨	%٢,١
	مؤهل عالي	٢٠٤	%٥٣,١
	دبلوم عالي	٨٤	%٢١,٩
	ماجستير	٣٨	%٩,٩
	دكتوراه	٥٠	%١٣
التخصص الوظيفي	مصرفي	١٩٦	%٥١,١
	مدير إدارة	١٥٧	%٤٠,٩
	مدير عام	١٩	%٤,٩
	رئيس قطاع	١٢	%٣,١
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٥٢	%١٣,٥
	من ٥ : أقل من ١٠ سنوات	١٢٥	%٣٢,٦
	أكثر من ١٠ سنوات	٢٠٧	%٥٣,٩

يتضح من جدول رقم (٤) السابق توزيع عينة الدراسة طبقاً لمجموعة من العوامل ؛ فبالنسبة لعامل النوع: يتضح أن معظم مفردات عينة الدراسة من الذكور حيث سجلت نسبتهم %٨٣,٦ أما نسبة %١٦,٤ فكانت من الإناث ، أما عامل العمر: فأتضح أن معظم مفردات العينة قد تركزت في الفئة العمرية (أكثر من ٤٠ سنة) وذلك بنسبة %٤٥,٦ أما الفئة العمرية (من ٢٥-٤٠ سنة) فسجلت نسبتها %٣٨,٣ في حين سجلت الفئة العمرية (أقل من ٢٥ سنة) نسبة قدرها %١٦,١ ، أما عامل المستوى التعليمي: فأتضح أن معظم مفردات العينة من الحاصلين على مؤهل عالي حيث سجلت نسبتهم %٥٣,١ يليها الحاصلين على دبلوم عالي وبنسبة %٢١,٩ يليها الحاصلين على دكتوراه بنسبة %١٣ يليها الحاصلين على ماجستير بنسبة %٩,٩ ثم الحاصلين على متوسط فأقل وبنسبة %٢,١ ، أما عامل التخصص الوظيفي: فأتضح أن أغلب مفردات عينة الدراسة كانوا مصرفيين حيث سجلت نسبتهم

٥١,١% يليهم مديرو الإدارات وبنسبة ٤٠,٩% يليهم مديرو العموم وبنسبة ٤,٩% ثم يليهم رؤساء القطاعات بنسبة ٣,١% ، أما عامل سنوات الخبرة: فأتضح أن معظم مفردات العينة لديها خبرة (أكثر من ١٠ سنوات) وذلك بنسبة ٥٣,٩% يليها خبرة (من ٥ : أقل من ١٠ سنوات) بنسبة ٣٢,٦% يليها خبرة (أقل من ٥ سنوات) وذلك بنسبة ١٣,٥%.

٢.٥.٨ فيما يتعلق بالمحور الأول "الإدارة الرقمية" : وتم فيه ما يلي:

١.٢.٥.٨ البُعد الأول "التخطيط الرقمي" : حيث يوضح الجدول التالي الإحصاء الوصفي لُبُعد (التخطيط الرقمي) كأحد أبعاد المحور الأول:

جدول رقم ( ٥ ) " الإحصاء الوصفي لُبُعد (التخطيط الرقمي)

كأحد أبعاد المحور الأول (الإدارة الرقمية) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
١	تتيح منظومة الإدارة الرقمية إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط الاستراتيجي.	٤,٣٤	٠,٦٣٨	١٥%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٣
٢	استخدام منظومة الإدارة الرقمية يُخفف من الأعباء الإدارية المرتبطة بعملية التخطيط.	٤,٦٤	٠,٥٩٢	١٣%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	١
٣	تساهم منظومة الإدارة الرقمية في تطوير نظم التخطيط وحل مشكلاته.	٤,٥٥	٠,٥٣٨	١٢%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٢
٤	تساهم منظومة الإدارة الرقمية في وضع خطط الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.	٤,٣٠	٠,٨٠٦	١٩%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٥
٥	تساهم منظومة الإدارة الرقمية في إعداد الخطط الإدارية البديلة عند الحاجة.	٤,٣٣	٠,٦١٩	١٤%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٤
-	البُعد الأول : (التخطيط الرقمي)	٤,٤٣١٨	٠,٥١٩٨٢	١١,٧%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	-

يتضح من جدول رقم (٥) السابق أن اتجاهات آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات بُعد (التخطيط الرقمي) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٤٣١٨ والانحراف المعياري ٠,٥١٩٨٢ ، وأن الفقرة الثانية قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٦٤ وانحراف معياري ٠,٥٩٢ ، أما الفقرة الرابعة فقد حققت أدنى متوسط حسابي بلغ ٤,٣٠ وانحراف معياري ٠,٨٠٦ .

٢.٢.٥.٧ البُعد الثاني "التنظيم الرقمي": حيث يوضح الجدول التالي الإحصاء الوصفي لُبُعد (التنظيم الرقمي) كأحد أبعاد المحور الأول:

جدول رقم ( ٦ ) " الإحصاء الوصفي لُبعد (التنظيم الرقمي)

كأحد أبعاد المحور الأول (الإدارة الرقمية) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
١	تعمل منظومة الإدارة الرقمية المطبقة على إيجاد بيئة عمل تتسم بالدقة والمرونة.	٤,٤٥	٠,٦٠٧	%١٤	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٤
٢	تساهم منظومة الإدارة الرقمية في توفير الوقت والجهد والمال.	٤,٥٦	٠,٦٠٦	%١٣	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٣
٣	تمكن منظومة الإدارة الرقمية على توفير البيانات والمعلومات بسهولة ويسر.	٤,٧٠	٠,٥٢٣	%١١	موافقة بدرجة كبيرة جداً	١
٤	تعمل منظومة الإدارة الرقمية على تأمين وتسهيل عمليات التواصل بين مختلف الوحدات الإدارية.	٤,٢٩	٠,٧٤٢	%١٧	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٥
٥	توفر منظومة الإدارة الرقمية نظاماً للأرشفة الإلكترونية لخدمة جميع الأطراف المعنية.	٤,٦٨	٠,٤٦٧	%١٠	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٢
-	البُعد الثاني : (التنظيم الرقمي)	٤,٥٣٥٤	٠,٤٥٥٤٢	%١٠	موافقة بدرجة كبيرة جداً	-

يتضح من جدول رقم (٦) السابق أن اتجاهات آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات بُعد (التنظيم الرقمي) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٥٣٥٤ والانحراف المعياري ٠,٤٥٥٤٢ ، وأن الفقرة الثالثة قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٧٠ وانحراف معياري ٠,٥٢٣ ، أما الفقرة الرابعة فقد حققت أدنى متوسط حسابي بلغ ٤,٢٩ وانحراف معياري ٠,٧٤٢ .  
٣.٢.٥.٨ البُعد الثالث "التنفيذ الرقمي" : حيث يوضح الجدول التالي الإحصاء الوصفي لُبعد (التنفيذ الرقمي) كأحد أبعاد المحور الأول:

جدول رقم ( ٧ ) " الإحصاء الوصفي لُبعد (التنفيذ الرقمي)

كأحد أبعاد المحور الأول (الإدارة الرقمية) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
١	تعمل منظومة الإدارة الرقمية على سرعة تنفيذ القرارات الإدارية بين مختلف الفروع والإدارات بيسر وسهولة.	٤,٤٣	٠,٦٣٨	%١٤	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٢
٢	تساهم منظومة الإدارة الرقمية في تحقيق الجودة الشاملة عند خدمة العملاء.	٤,٥٥	٠,٥٨٩	%١٣	موافقة بدرجة كبيرة جداً	١

تابع: جدول رقم ( ٧ ) " الإحصاء الوصفي لُبعد (التنفيذ الرقمي)

كأحد أبعاد المحور الأول (الإدارة الرقمية) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
٣	تساهم منظومة الإدارة الرقمية في تنفيذ الأعمال والتخلص من النظام البيروقراطي.	٤,٣٣	٠,٦٨٣	%١٦	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٥
٤	يؤدي استخدام منظومة الإدارة الرقمية إلى دعم فروع البنك لتحقيق معدلات أداء متميزة.	٤,٤١	٠,٦٣٦	%١٤	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٣
٥	تساعد منظومة الإدارة الرقمية على تحقيق مبدأ الشفافية في تنفيذ وتقديم الخدمات.	٤,٣٨	٠,٦٢٧	%١٤	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٤
-	البُعد الثالث : (التنفيذ الرقمي)	٤,٤١٩٨	٠,٥٠١٧٢	%١١,٤	موافقة بدرجة كبيرة جداً	-

يتضح من جدول رقم (٧) السابق أن اتجاهات آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات بُعد (التنفيذ الرقمي) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٤١٩٨ والانحراف المعياري ٠,٥٠١٧٢ ، وأن الفقرة الثانية قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٥٥ وانحراف معياري ٠,٥٨٩ ، أما الفقرة الثالثة فقد حققت أدنى متوسط حسابي بلغ ٤,٣٣ وانحراف معياري ٠,٦٨٣ .  
٤.٢.٥.٧ البُعد الرابع "الرقابة الرقمية" : حيث يوضح الجدول التالي الإحصاء الوصفي لُبعد (الرقابة الرقمية) كأحد أبعاد المحور الأول:

جدول رقم ( ٨ ) " الإحصاء الوصفي لُبعد (الرقابة الرقمية)

كأحد أبعاد المحور الأول (الإدارة الرقمية) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
١	تساهم منظومة الإدارة الرقمية في الكشف عن نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف في الأداء لعلاجها.	٤,٢٠	٠,٩٥٩	%٢٣	موافقة	٥
٢	نظام الرقابة والتقييم المتبع طبقاً لمنظومة الإدارة الرقمية يتم وفقاً للوائح والتعليمات الصادرة.	٤,٢٥	٠,٦٧٠	%١٦	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٣
٣	تساعد منظومة الإدارة الرقمية في متابعة تنفيذ الخطط والأعمال اليومية بشكل علمي.	٤,٣٢	٠,٦٦٢	%١٥	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٢
٤	تزود منظومة الإدارة الرقمية الجهات المعنية بالتقارير والبيانات الإحصائية المطلوبة بدقة وفي الوقت المناسب.	٤,٣٥	٠,٧١٤	%١٦	موافقة بدرجة كبيرة جداً	١

تابع: جدول رقم ( ٨ ) " الإحصاء الوصفي لُبعد (الرقابة الرقمية)

كأحد أبعاد المحور الأول (الإدارة الرقمية) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
٥	تساهم منظومة الإدارة الرقمية في تزويد كافة العاملين بالتغذية الراجعة والتقويم المستمر عن أداؤهم.	٤,٢٤	٠,٩٠٢	%٢١	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٤
-	البُعد الرابع : (الرقابة الرقمية)	٤,٢٧١٩	٠,٦٧٧٦١	%١٥,٩	موافقة بدرجة كبيرة جداً	-

يتضح من جدول رقم (٨) السابق أن اتجاهات آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات بُعد (الرقابة الرقمية) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٢٧١٩ والانحراف المعياري ٠,٦٧٧٦١ ، وأن الفقرة الرابعة قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٣٥ وانحراف معياري ٠,٧١٤ ، أما الفقرة الأولى فقد حققت أدنى متوسط حسابي بلغ ٤,٢٠ وانحراف معياري ٠,٩٥٩ .  
٥.٢.٥.٨ ترتيب أبعاد المحور الأول: حيث يوضح الجدول التالي ترتيب أبعاد المحور الأول:

جدول رقم ( ٩ ) " ترتيب أبعاد المحور الأول (الإدارة الرقمية) "

م	أبعاد المحور الأول (الإدارة الرقمية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
١	البُعد الأول: التخطيط الرقمي	٤,٤٣١٨	٠,٥١٩٨٢	%١١,٧	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٢
٢	البُعد الثاني: التنظيم الرقمي	٤,٥٣٥٤	٠,٤٥٥٤٢	%١٠	موافقة بدرجة كبيرة جداً	١
٣	البُعد الثالث: التنفيذ الرقمي	٤,٤١٩٨	٠,٥٠١٧٢	%١١,٤	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٣
٤	البُعد الرابع: الرقابة الرقمية	٤,٢٧١٩	٠,٦٧٧٦١	%١٥,٩	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٤
-	إجمالي أبعاد الإدارة الرقمية	٤,٤١٤٧	٠,٥٠٤٩٣	%١١,٤	موافقة بدرجة كبيرة جداً	-

يتضح من جدول رقم (٩) السابق أن اتجاهات آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة جداً على إجمالي أبعاد الإدارة الرقمية حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٤١٤٧ والانحراف المعياري ٠,٥٠٤٩٣ ، وأن بُعد التنظيم الرقمي قد جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ ٤,٥٣٥٤ وانحراف معياري ٠,٤٥٥٤٢ ، يليه بُعد التخطيط الرقمي بمتوسط حسابي ٤,٤٣١٨ وانحراف معياري ٠,٥١٩٨٢ ، يليه بُعد التنفيذ الرقمي بمتوسط حسابي ٤,٤١٩٨ وانحراف معياري ٠,٥٠١٧٢ ، بينما جاء بُعد الرقابة الرقمية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٤,٢٧١٩ وانحراف معياري ٠,٦٧٧٦١ .  
٣.٥.٨ فيما يتعلق بالمحور الثاني "الميزة التنافسية المستدامة": وتم فيه ما يلي:

١.٣.٥.٨ البُعد الأول "التميز في الاستجابة للعملاء": حيث يوضح الجدول التالي الإحصاء الوصفي

لُبُعد (التميز في الاستجابة للعملاء) كأحد أبعاد المحور الثاني:

جدول رقم ( ١٠ ) " الإحصاء الوصفي لُبُعد (التميز في الاستجابة للعملاء)

كأحد أبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية المستدامة) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
١	تلتزم فروع البنك بتقديم خدماتها للعملاء باستمرار في المواعيد المحددة.	٤,٣٧	٠,٧٩٤	١٨%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	١
٢	يتواجد بفروع البنك كافة الآليات لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة أو الطارئة.	٤,٢٥	٠,٨٤٠	٢٠%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٣
٣	يملك البنك كافة التسهيلات اللازمة لإيصال خدماته إلى العملاء عبر فروع المختلفة.	٤,٣٥	٠,٨٠٠	١٨%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٢
٤	يوجد تبسيط للإجراءات الإدارية المعتمدة لتقديم الخدمات المصرفية في الوقت المحدد.	٤,١١	٠,٨٢٣	٢٠%	موافقة	٤
-	البُعد الأول : (التميز في الاستجابة للعملاء)	٤,٢٧٠٢	٠,٦٠٢٧٧	١٤,١%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	-

يتضح من جدول رقم (١٠) السابق أن اتجاهات آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة بدرجة كبيرة جداً على فقرات بُعد (التميز في الاستجابة للعملاء) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٢٧٠٢ والانحراف المعياري ٠,٦٠٢٧٧ ، وأن الفقرة الأولى قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٣٧ وانحراف معياري ٠,٧٩٤ ، أما الفقرة الرابعة فقد حققت أدنى متوسط حسابي بلغ ٤,١١ وانحراف معياري ٠,٨٢٣ .

٢.٣.٥.٨ البُعد الثاني "التميز في المقدرة الجوهرية": حيث يوضح الجدول التالي الإحصاء الوصفي لُبُعد (التميز في المقدرة الجوهرية) كأحد أبعاد المحور الثاني:

جدول رقم ( ١١ ) " الإحصاء الوصفي لُبُعد (التميز في المقدرة الجوهرية)

كأحد أبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية المستدامة) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
١	يملك البنك تركيبة خاصة ومجموعة مهارات فارقة.	٤,١٤	٠,٨١٧	٢٠%	موافقة	٢
٢	يملك البنك أصول ملموسة وغير ملموسة ذات ميزة خاصة.	٤,٢٩	٠,٧٤٢	١٧%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	١



تابع: جدول رقم ( ١١ ) " الإحصاء الوصفي لُبعد (التميز في المقدرة الجوهرية)

كأحد أبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية المستدامة) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
٣	يملك البنك كفاءات جوهرية فريدة يصعب محاكاتها.	٣,٩٥	٠,٩٠١	%٢٣	موافقة	٤
٤	تمتلك فروع البنك تكنولوجيا متميزة وعالية.	٤,٠٧	٠,٩٥٢	%٢٣	موافقة	٣
-	الْبُعد الثاني : (التميز في المقدرة الجوهرية)	٤,١١١٣	٠,٧٠٣٩٧	%١٧,١	موافقة	-

يتضح من جدول رقم (١١) السابق أن اتجاهات آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة على فقرات بُعد (التميز في المقدرة الجوهرية) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١١١٣ والانحراف المعياري ٠,٧٠٣٩٧ ، وأن الفقرة الثانية قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٢٩ وانحراف معياري ٠,٧٤٢ ، أما الفقرة الثالثة فقد حققت أدنى متوسط حسابي بلغ ٣,٩٥ وانحراف معياري ٠,٩٠١ .

٣.٣.٥.٨ البُعد الثالث "التميز في التوقيت المناسب": حيث يوضح الجدول التالي الإحصاء الوصفي لُبعد (التميز في التوقيت المناسب) كأحد أبعاد المحور الثاني:

جدول رقم ( ١٢ ) " الإحصاء الوصفي لُبعد (التميز في التوقيت المناسب)

كأحد أبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية المستدامة) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
١	يتكيف البنك بسرعة مع المتغيرات التي تؤثر على حسن سير العمل.	٤,٢٦	٠,٧٧٤	%١٨	موافقة بدرجة كبيرة جداً	١
٢	تُقدم فروع البنك خدماتها المختلفة والتميز في الوقت المناسب خلاف المنافسين.	٤,١٧	٠,٧٨٧	%١٩	موافقة	٣
٣	يبادر البنك بأن يكون أول من يُقدم الخدمات الجديدة الخاصة بالعملاء خلاف الآخرين.	٤,٢١	٠,٨٥٠	%٢٠	موافقة بدرجة كبيرة جداً	٢
٤	يقدم البنك خدماته للعملاء بفروعه خلال أوقات العمل المقررة وعلى مدار الوقت إلكترونياً.	٤,١١	٠,٩١٦	%٢٢	موافقة	٤
-	الْبُعد الثالث : (التميز في التوقيت المناسب)	٤,١٨٦٨	٠,٧٣٣٤٤	%١٧,٥	موافقة	-

يتضح من جدول رقم (١٢) السابق أن اتجاهات آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة على فقرات بُعد (التميز في التوقيت المناسب) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١٨٦٨ والانحراف المعياري

٤٤٠,٧٣٣٤٤ ، وأن الفقرة الأولى قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٢٦ وانحراف معياري ٠,٧٧٤ ، أما الفقرة الرابعة فقد حققت أدنى متوسط حسابي بلغ ٤,١١ وانحراف معياري ٠,٩١٦ .  
٤.٣.٥.٨ **البُعد الرابع "التميز في الابتكار والتجديد"**: حيث يوضح الجدول التالي الإحصاء الوصفي لُبُعد (التميز في الابتكار والتجديد) كأحد أبعاد المحور الثاني:

**جدول رقم ( ١٣ ) " الإحصاء الوصفي لُبُعد (التميز في الابتكار والتجديد) كأحد أبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية المستدامة) "**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
١	يسعى البنك إلى معرفة كل ما هو جديد في مجال الخدمات المصرفية.	٤,٣٦	٠,٧٢٧	١٧%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	١
٢	يمتلك العاملون بالبنك المعارف والمهارات والخبرات المتنوعة التي تجعلهم قادرين على الإبداع والابتكار.	٤,٠٨	١,٠٣٨	٢٥%	موافقة	٢
٣	يقدم البنك خدمات مبتكرة ومتميزة تختلف عما يقدمه المنافسون.	٣,٩٠	١,٠١٩	٢٦%	موافقة	٣
٤	يشجع البنك العاملين فيه على الابتكار بصفة دائمة.	٣,٨٢	١,٠٥٠	٢٧%	موافقة	٤
-	<b>البُعد الرابع : (التميز في الابتكار والتجديد)</b>	٤,٠٤٠٤	٠,٧٠٨٢٦	١٧,٥%	موافقة	-

يتضح من جدول رقم (١٣) السابق أن اتجاهات آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة على فقرات بُعد (التميز في الابتكار والتجديد) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٤٠٤ والانحراف المعياري ٠,٧٠٨٢٦ ، وأن الفقرة الأولى قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٣٦ وانحراف معياري ٠,٧٢٧ ، أما الفقرة الرابعة فقد حققت أدنى متوسط حسابي بلغ ٣,٨٢ وانحراف معياري ١,٠٥٠ .  
٥.٣.٥.٨ **البُعد الخامس "التميز في الجودة"**: حيث يوضح الجدول التالي الإحصاء الوصفي لُبُعد (التميز في الجودة) كأحد أبعاد المحور الثاني:

**جدول رقم ( ١٤ ) " الإحصاء الوصفي لُبُعد (التميز في الجودة) كأحد أبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية المستدامة) "**

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
١	تحرص فروع البنك على تقديم الخدمات التي تمتاز بالجودة العالية.	٣,٩٦	٠,٩٥٣	٢٤%	موافقة	٣
٢	يعتمد البنك على مبدأ التحسين المستمر لبلوغ درجات عالية من الجودة في الأداء.	٤,٢٦	٠,٨٣٧	٢٠%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	١

تابع: جدول رقم ( ١٤ ) " الإحصاء الوصفي لُبعد (التميز في الجودة)

كأحد أبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية المستدامة) "

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
٣	يستخدم البنك أساليب متعددة للرقابة على الجودة.	٤,١٦	٠,٧١٨	١٧%	موافقة	٢
٤	تحرص إدارة البنك دائماً على التواصل العملاء لمعرفة آرائهم ومشكلاتهم وتعمل جاهدة على حلها.	٣,٨٤	١,١٦٦	٣٠%	موافقة	٤
-	البُعد الخامس : (التميز في الجودة)	٤,٠٥٥٣	٠,٧٥٠٥٦	١٨,٥%	موافقة	-

يتضح من جدول رقم (١٤) السابق أن اتجاهات آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة على فقرات بُعد (التميز في الجودة) حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٥٥٣ والانحراف المعياري ٠,٧٥٠٥٦ ، وأن الفقرة الثانية قد حققت أعلى متوسط حسابي بلغ ٤,٢٦ وانحراف معياري ٠,٨٣٧ ، أما الفقرة الرابعة فقد حققت أدنى متوسط حسابي بلغ ٣,٨٤ وانحراف معياري ١,١٦٦ .

٦.٢.٥.٨ ترتيب أبعاد المحور الثاني: حيث يوضح الجدول التالي ترتيب أبعاد المحور الثاني:

جدول رقم ( ١٥ ) " ترتيب أبعاد المحور الثاني (الميزة التنافسية المستدامة) "

م	أبعاد المحور الأول (الإدارة الرقمية)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه العام	الترتيب
١	البُعد الأول: التميز في الاستجابة للعملاء	٤,٢٧٠٢	٠,٦٠٢٧٧	١٤,١%	موافقة بدرجة كبيرة جداً	١
٢	البُعد الثاني: التميز في المقدرة الجوهرية	٤,١١١٣	٠,٧٠٣٩٧	١٧,٢١%	موافقة	٣
٣	البُعد الثالث: التميز في التوقيت المناسب	٤,١٨٦٨	٠,٧٣٣٤٤	١٧,٥%	موافقة	٢
٤	البُعد الرابع: التميز في الابتكار والتجديد	٤,٠٤٠٤	٠,٧٠٨٢٦	١٧,٥%	موافقة	٥
٥	البُعد الخامس: التميز في الجودة	٤,٠٥٥٣	٠,٧٥٠٥٦	١٨,٥%	موافقة	٤
-	إجمالي أبعاد الميزة التنافسية المستدامة	٤,١٣٢٨	٠,٦٥٠٩٨	١٥,٨%	موافقة	-

يتضح من جدول رقم (١٥) السابق أن اتجاهات آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت نحو الموافقة على إجمالي أبعاد الميزة التنافسية المستدامة حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١٣٢٨ والانحراف المعياري ٠,٦٥٠٩٨ ، وأن بُعد التميز في الاستجابة للعملاء قد جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغ ٤,٢٧٠٢ وانحراف معياري ٠,٦٠٢٧٧ ، يليه بُعد التميز في التوقيت المناسب بمتوسط حسابي ٤,١٨٦٨ وانحراف معياري ٠,٧٣٣٤٤ ، يليه بُعد التميز في المقدرة الجوهرية بمتوسط حسابي ٤,١١١٣

وانحراف معياري ٠,٧٠٣٩٧ ، يليه بُعد التميز في الجودة بمتوسط حسابي ٤,٠٥٥٣ وانحراف معياري ٠,٧٥٠٥٦ ، بينما جاء بُعد التميز في الابتكار والتجديد في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٤,٠٤٠٤ وانحراف معياري ٠,٧٠٨٢٦ .

٦.٨ اختبارات الفروض : فلقد تم إجراء الاختبارات على فرضيات الدراسة كما يلي:

١.٦.٨ فيما يتعلق بالفرض الأول:

أ- الفرض الرئيسي:

• نص الفرض : لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول أبعاد الإدارة الرقمية المدركة بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥

• متغيرات الفرض : الفقرات المتعلقة بأبعاد الإدارة الرقمية مجتمعة.

• الأسلوب الإحصائي المستخدم: تم استخدام اختبار (Sign-Test) ، كما في الجدول التالي:

جدول رقم ( ١٦ ) " قياس درجة الاتجاه العام حول أبعاد الإدارة الرقمية المدركة

باستخدام اختبار (Sign-Test) "

		٤,٤٥		Test Value	
القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة Z	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	أبعاد الإدارة الرقمية
٠,٠٠٠	٤,٠٨٦ -	٠,٥٠٤٩٣	٤,٤١٤٧	٣٨٤	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

يتضح من جدول رقم (١٦) السابق أن قيمة p-value قد بلغت ٠,٠٠٠ ، وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ ، وأن متوسط درجة الاتجاه العام المدركة لأبعاد الإدارة الرقمية قد بلغت ٤,٤١٤٧ ، وبناءً عليه نرفض فرض العدم.

ب- الفروض الفرعية:

• نص الفروض الفرعية: وتتمثل في الآتي:

○ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد التخطيط الرقمي المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

○ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد التنظيم الرقمي المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

○ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد التنفيذ الرقمي المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

○ لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد الرقابة الرقمية المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

- متغيرات الفروض الفرعية : الفقرات المتعلقة بكل بُعد من أبعاد الإدارة الرقمية.
- الأسلوب الإحصائي المستخدم: حيث تم استخدام اختبار (Sign-Test) كما في الجدول التالي:  
جدول رقم ( ١٧ ) " قياس درجة الاتجاه العام لكل بُعد من أبعاد الإدارة الرقمية المدركة باستخدام اختبار (Sign-Test) "

٤,٦٠					Test Value	
القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة Z	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	التخطيط الرقمي	
٠,٠٠٠	٥,٠٤٣-	٠,٥١٩٨٢	٤,٤٣١٨	٣٨٤		
٤,٦٠					Test Value	
القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة Z	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	التنظيم الرقمي	
٠,٠٣١	٢,١٥٧-	٠,٤٥٥٤٢	٤,٥٣٥٤	٣٨٤		
٤,٤٠					Test Value	
القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة Z	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	التنفيذ الرقمي	
٠,٠١٤	٢,٤٥٢-	٠,٥٠١٧٢	٤,٤١٩٨	٣٨٤		
٤,٠٠					Test Value	
القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة Z	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الرقابة الرقمية	
٠,٠٠١	٣,٢٢٣-	٠,٦٧٧٦١	٤,٢٧١٩	٣٨٤		

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

يتضح من جدول رقم (١٧) السابق أن قيم p-value قد بلغت جميعها بقيم ٠,٠٠٠ ، ٠,٠٣١ ، ٠,٠١٤ ، ٠,٠٠١ على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ ، وأن متوسطات درجات الاتجاه العام المدركة لأبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في (التخطيط الرقمي ، التنظيم الرقمي ، التنفيذ الرقمي ، الرقابة الرقمية) قد بلغت ٤,٤٣١٨ ، ٤,٥٣٥٤ ، ٤,٤١٩٨ ، ٤,٢٧١٩ على التوالي ، وبناءً عليه نرفض فروض العدم الفرعية.

٢.٦.٨ فيما يتعلق بالفرض الثاني :

أ- الفرض الرئيسي:

- نص الفرض: لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المدركة بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .
- متغيرات الفرض : الفقرات المتعلقة بأبعاد الميزة التنافسية المستدامة مجتمعة.
- الأسلوب الإحصائي المستخدم : حيث تم استخدام اختبار (Sign-Test) ، كما في الجدول التالي:  
جدول رقم ( ١٨ ) " قياس درجة الاتجاه العام حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المدركة باستخدام اختبار (Sign-Test) "

			٤,٠٥			Test Value	
القيمة الاحتمالية P-Value	قيمة Z	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	أبعاد الميزة التنافسية المستدامة		
٠,٠٠٠	٤,٠٥	٠,٦٥٠٩٨	٤,١٣٢٨	٣٨٤			

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

يتضح من جدول رقم (١٨) السابق أن قيمة p-value قد بلغت ٠,٠٠٠ ، وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ ، وأن متوسط درجة الاتجاه العام المدركة لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة قد بلغت ٤,١٣٢٨ ، وبناءً عليه نرفض فرض العدم.

ب- الفروض الفرعية:

• نص الفروض الفرعية: وتتمثل في الآتي:

- لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد الاستجابة للعملاء المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ،
- لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد المقدرة الجوهرية المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .
- لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد التوقيت المناسب المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .
- لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد الابتكار والتجديد المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .
- لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول بُعد الجودة المدرك بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

• متغيرات الفروض الفرعية : الفقرات المتعلقة بكل بُعد من أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.



المستدامة المتمثلة في (الاستجابة للعملاء/ المقدره الجوهرية/ التوقيت المناسب/ الابتكار والتجديد/ الجودة) بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ .

• **متغيرات الفرض :** الفقرات المتعلقة بإجمالي أبعاد الإدارة الرقمية والفقرات المتعلقة بإجمالي أبعاد الميزة التنافسية المستدامة.

• **الأسلوب الإحصائي المستخدم:** تم استخدام اختبار الانحدار الخطي ، كما في الجدول التالي:

**جدول رقم ( ٢٠ ) " استخدام اختبار الانحدار الخطي**

**بين أبعاد الإدارة الرقمية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة "**

اختبار F-test		معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	الارتباط (R)	اختبار T-test		قيمة بيتا	المتغيرات
القيمة الاحتمالية P-Value	القيمة			القيمة الاحتمالية P-Value	القيمة		
٠,٠٠٠	١١٩٩,٩٣٥	٠,٧٥٩	٠,٨٧١	٠,٠٠٠	٥,٧٢٢-	٠,٨٢٤-	الثابت
				٠,٠٠٠	٣٤,٦٤٠	١,١٢٣	الإدارة الرقمية
الميزة التنافسية المستدامة = ٠,٨٢٤- + ١,١٢٣ (الإدارة الرقمية)							

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من ٠,٠٥

يتضح من جدول رقم (٢٠) السابق أن قيمة اختبار (F) قد بلغت ١١٩٩,٩٣٥ وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ٥% ، كذلك يلاحظ أن قيمة p-value قد بلغت ٠,٠٠٠ ، وهي أقل من ٠,٠٥ مما يدل على معنوية النموذج ، وهذا يُعد بمثابة علامة صحة في اختبارات معنوية الانحدار ؛ مما يدل على جودة النموذج وصحة الاعتماد على نتائجه وبالتالي يمكننا التأكد من وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع ، وبالتالي تم رفض فرض العدم.

كما يتضح من الجدول أيضاً أن قيمة معامل الارتباط (R) قد بلغت ٠,٨٧١ ، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط طردي قوي ، كما يتضح أن قيمة مربع معامل الارتباط أو معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (والذي يستخدم لتوضيح جودة توفيق النموذج) قد بلغت قيمته ٠,٧٥٩ ، مما يدل على أن النموذج المقدر يُعبر عن ٧٥,٩% من البيانات ، وأن نسبة ٢٤,١% المتبقية من البيانات تفسرها عوامل أخرى خارج موضوع الدراسة أو عوامل عشوائية ترجع للصدفة وغير جوهرية.

كذلك يتبين من الجدول أن الإدارة الرقمية لها تأثير معنوي على الميزة التنافسية وهذا يتضح من خلال اختبار (T) حيث بلغت قيمته ٣٤,٦٤٠ بقيمة p-value ٠,٠٠٠ ، وهي أقل من مستوى



المعنوية ٠,٠٥ ، كما يتضح من الجدول أيضاً أنه كلما زادت الإدارة الرقمية بمقدار وحدة واحدة زادت الميزة التنافسية المستدامة بمقدار ١,١٢٣ .

#### ٩- نتائج البحث:

أسفرت عمليتي التحليل الوصفي واختبارات الفروض إلى التوصل للنتائج التالية:

١.٩ النتائج المتعلقة بالتحليل الوصفي: وهي كما يلي:

١.١.٩ بالنسبة للمحور الأول (الإدارة الرقمية): حيث تبين الآتي:

١.١.١.٩ أظهرت الدراسة أن آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت بشكل عام نحو الموافقة بدرجة كبيرة

جداً على فقرات أبعاد المحور الأول ككل بمتوسط حسابي ٤,٤١٤٧ وانحراف معياري ٠,٥٠٤٩٣ .

٢.١.١.٩ بينت الدراسة ترتيب أبعاد المحور الأول حيث جاء بُعد التنظيم الرقمي في المقدمة يليه بُعد

التخطيط الرقمي يليه بُعد التنفيذ الرقمي يليه بُعد الرقابة الرقمية بمتوسطات حسابية (٤,٥٣٥٤ ،

٤,٤٣١٨ ، ٤,٤١٩٨ ، ٤,٢٧١٩) على التوالي وانحرافات معيارية (٠,٤٥٥٤٢ ، ٠,٥١٩٨٢ ،

٠,٥٠١٧٢ ، ٠,٦٧٧٦١) على التوالي.

٢.١.٩ بالنسبة للمحور الثاني (الميزة التنافسية المستدامة): حيث تبين الآتي:

١.٢.١.٩ أظهرت الدراسة أن آراء مفردات عينة الدراسة قد اتجهت بشكل عام نحو الموافقة على فقرات

أبعاد المحور الثاني ككل بمتوسط حسابي ٤,١٣٢٨ وانحراف المعياري ٠,٦٥٠٩٨ .

٢.٢.١.٩ بينت الدراسة ترتيب أبعاد المحور الثاني حيث جاء بُعد التميز في الاستجابة للعملاء

في المقدمة يليه بُعد التميز في التوقيت المناسب يليه بُعد التميز في المقدرة الجوهرية يليه بُعد التميز

في الجودة يليه بُعد التميز في الابتكار والتجديد بمتوسطات حسابية (٤,٢٧٠٢ ، ٤,١٨٦٨ ،

٤,١١١٣ ، ٤,٠٥٥٣ ، ٤,٠٤٠٤) على التوالي وانحرافات معيارية (٠,٦٠٢٧٧ ، ٠,٧٣٣٤٤ ،

٠,٧٠٣٩٧ ، ٠,٧٥٠٥٦ ، ٠,٧٠٨٢٦) على التوالي.

٢.٩ النتائج المتعلقة باختبارات الفروض: ففي ظل أهداف البحث تم اختبار فروض البحث ، حيث تم

التوصل إلى النتائج التالية:

١.٢.٩ بالنسبة للنتائج المتعلقة بتحليل الفرض الرئيسي الأول والفروض الفرعية المشتقة منه: وفيه

ما يلي:

١.١.٢.٩ بالنسبة للفرض الرئيسي: والذي نص على: لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية

حول أبعاد الإدارة الرقمية المدركة بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، وبناءً

على الهدف الأول من أهداف البحث المتعلق بذلك والذي ينص على: التعرف على درجة

إدراك عينة الدراسة لمستوى تطبيق الإدارة الرقمية بالبنوك في مصر من خلال قياس أبعادها المتمثلة في: (التخطيط الرقمي/ التنظيم الرقمي/ التنفيذ الرقمي/ الرقابة الرقمية) وبالتالي معرفة مستواها بشكل سليم بغرض تحسينها أو تطويرها، فلقد تم اختبار الفرض الرئيسي وتبين أن قيمة p-value قد بلغت ٠,٠٠٠ ، وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ ، وأن متوسط درجة الاتجاه العام المدركة لأبعاد الإدارة الرقمية قد بلغت ٤,٤١٤٧ ، وبالتالي تم رفض فرض العدم.

٢.١.٢.٩ بالنسبة للفروض الفرعية للفرض الرئيسي الأول: فلقد اتضح أن قيم p-value قد جاءت جميعها بقيم (٠,٠٠٠ ، ٠,٠٣١ ، ٠,٠١٤ ، ٠,٠٠١) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ ، وأن متوسطات درجات الاتجاه العام المدركة لأبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في (التخطيط الرقمي ، التنظيم الرقمي ، التنفيذ الرقمي ، الرقابة الرقمية) قد بلغت (٤,٤٣١٨ ، ٤,٥٣٥٤ ، ٤,٤١٩٨ ، ٤,٢٧١٩) على التوالي، وبالتالي تم رفض فروض العدم الفرعية.

٢.٢.٩ بالنسبة للنتائج المتعلقة بتحليل الفرض الرئيسي الثاني والفروض الفرعية المشتقة منه: وفيه ما يلي:

١.٢.٢.٩ بالنسبة للفرض الرئيسي: والذي نص على: لا يوجد اتجاه عام ذو دلالة إحصائية حول أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المدركة بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، وبناءً على هدف البحث المتعلق بذلك والذي ينص على: التعرف على درجة إدراك عينة الدراسة لمستوى الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر من خلال قياس أبعادها المتمثلة في: (الاستجابة للعملاء / المقدره الجوهرية / التوقيت المناسب / الابتكار والتجديد / الجودة) وبالتالي معرفة مستواها بشكل سليم بغرض زيادتها أو رفع درجتها ، فلقد تم اختبار الفرض الرئيسي وتبين أن قيمة p-value قد بلغت ٠,٠٠٠ ، وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ ، وأن متوسط درجة الاتجاه العام المدركة لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة قد بلغت ٤,١٣٢٨ ، وبالتالي تم رفض فرض العدم.

٢.٢.٢.٩ بالنسبة للفروض الفرعية للفرض الرئيسي الثاني: فلقد اتضح أن قيم p-value قد جاءت جميعها بقيم (٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠ ، ٠,٠٠٠) على التوالي وهي أقل من مستوى المعنوية ٠,٠٥ ، وأن متوسطات درجات الاتجاه العام المدركة لأبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في (الاستجابة للعملاء ، المقدره الجوهرية، التوقيت المناسب ، الابتكار والتجديد ، الجودة) قد بلغت (٤,٢٧٠٢ ، ٤,١١١٣ ،

٤,١٨٦٨ ، ٤,٠٤٠٤ ، ٤,٠٥٥٣) على التوالي ، وبالتالي تم رفض فروض العدم الفرعية.

٣.٢.٩ بالنسبة للنتائج المتعلقة بتحليل الفرض الثالث: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإجمالي أبعاد الإدارة الرقمية المتمثلة في: (التخطيط الرقمي/ التنظيم الرقمي/ التنفيذ الرقمي/ الرقابة الرقمية) على إجمالي أبعاد الميزة التنافسية المستدامة المتمثلة في: (الاستجابة للعملاء/ المقدرة الجوهرية/ التوقيت المناسب/ الابتكار والتجديد/ الجودة) بالبنوك في مصر عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، وبناءً على هدف البحث المتعلق بذلك والذي ينص على: التوصل لمعرفة طبيعة العلاقة بين تطبيق الإدارة الرقمية والميزة التنافسية المستدامة بالبنوك في مصر - إن وجدت- وتقديم المقترحات المناسبة لتعزيزها ، فلقد تم اختبار الفرض الثالث وتبين وجود علاقة ارتباط طردي قوي بين إجمالي أبعاد المتغير الأول (الإدارة الرقمية) وأبعاد المتغير الثاني (الميزة التنافسية المستدامة) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ٠,٨٧١ وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠٥ ، وبالتالي تم رفض فرض العدم.

#### ١٠- توصيات الدراسة :

##### ١.١٠ مواصلة العمل نحو تعزيز عملية تطبيق الإدارة الرقمية بالبنوك من خلال:

أداة القياس	مدة التنفيذ	القائم بالتنفيذ	النقاط المقترحة للتنفيذ
الخطط والتقارير	بشكل مستمر	الإدارة العليا بالبنك وكافة إدارات البنك	١.١.١٠ مواصلة الاهتمام بعملية التخطيط الاستراتيجي وإشراك كافة الأطراف المعنية فيها خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة والتي تؤثر بشكل مباشر على كفاءة عمل القطاع المصرفي.
التقارير	بشكل مستمر	المجالس التشريعية والبنك المركزي مع الإدارة العليا بالبنك وكافة الإدارات المعنية	٢.١.١٠ المساهمة في تقديم مزيد من المقترحات حول التشريعات والأنظمة الإدارية التي تساهم في تنفيذ عملية التحول إلى الإدارة الرقمية بكفاءة وفعالية.
التقارير	بشكل مستمر	الإدارة العليا بالبنك وكافة الإدارات المعنية	٣.١.١٠ توفير جميع المتطلبات (مادية أو تقنية أو بشرية) اللازمة للقيام بعملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية وبشكل دائم.
خطط التدريب وتقارير الأداء	بشكل مستمر	البنك المركزي مع الإدارة العليا وإدارة التدريب للبنك	٤.١.١٠ الاهتمام بإخضاع جميع العاملين لبرامج تدريبية وبشكل مستمر تستهدف إمامهم بكل ما هو جديد يُعزز تطبيق عملية التحول إلى الإدارة الرقمية بالبنوك.

أداة القياس	مدة التنفيذ	القائم بالتنفيذ	النقاط المقترحة للتنفيذ
التقارير الرقابية	بشكل مستمر	البنك المركزي مع الإدارة العليا وكافة الأجهزة الرقابية المعنية بالبنك	٥.١.١٠ إخضاع عملية التحول إلى الإدارة الرقمية للرقابة المستمرة لتلافي حدوث أي عقبات أو مشاكل قد تعرقل نجاح تلك العملية.

٢.١٠ التوجه المستمر نحو تعزيز مستوى الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك من خلال:

أداة القياس	مدة التنفيذ	القائم بالتنفيذ	النقاط المقترحة للتنفيذ
تقارير الأداء	بشكل مستمر	الإدارة العليا وكافة إدارات البنك	١.٢.١٠ تقديم الخدمات المصرفية للعملاء ببسر وسهولة بفروع البنوك المختلفة وعلى مدار الساعة إلكترونياً مع توفير كافة الضمانات لسرية تعاملات العملاء.
تقارير الأداء	بشكل مستمر	الإدارة العليا وكافة إدارات البنك	٢.٢.١٠ المحافظة على مبدأ التحسين المستمر لتطوير العمل المصرفي وتقديم كل ما هو جديد في مجال الخدمات المصرفية.
تقارير الأداء	بشكل مستمر	الإدارات المعنية بالبنك	٣.٢.١٠ استمرار التواصل مع العملاء لمعرفة آرائهم وتطلعاتهم والسعي نحو تحقيقها والتعرف على مشاكلهم والعمل على حلها.
تقارير الأداء والتقارير الرقابية	بشكل مستمر	الإدارة العليا وكافة الأجهزة الرقابية المعنية بالبنك	٤.٢.١٠ الحرص على تحقيق معايير الجودة الخاصة بتقديم الخدمات المصرفية، واستخدام الأساليب الرقابية المتعددة للتأكد من تطبيقها باستمرار.
خطط التدريب وتقارير الأداء	بشكل مستمر	الإدارة العليا بالبنك وإدارة التدريب	٥.٢.١٠ ثقل معارف ومهارات وخبرات العاملين بشكل مستمر من خلال برامج التدريب المستمرة لتعزيز قدرتهم على الإبداع والابتكار في العمل.

### المراجع

- ١- محمد عبد العظيم ، المؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر بعنوان (التحول الرقمي) ، كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية ، (٢٠٢٠).
- ٢- أحمد السيد محمد الدفن ، معوقات التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي في المنظمات العامة العربية وآليات التغلب عليها ، بحث منشور بمجلة البحوث والدراسات العربية ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - معهد البحوث والدراسات العربية ، العدد (٧٠) ، ٢٠١٩ ، ص.ص ٣٥٦-٣٢١.
- ٣- العولي بوجمعة ، آثار تطبيق الإدارة الرقمية على أداء الموارد البشرية ، مجلة الشؤون القانونية والقضائية ، العدد (٥) ، ٢٠١٩ ، ص.ص ١٣٤-١٣٥.
- ٤- إيمان السيد محمد الدراجيني ، الثورة الرقمية ودورها في تطور التصميم الداخلي والأثاث لصالات المعاملات المصرفية ، المجلة العربية الدولية للفن والتصميم الرقمي ، المجلد (١) ، العدد (٤) ، أكتوبر ٢٠٢٢.
- ٥- نورا سعيد عبد الفتاح ، رقمنة الخدمات المصرفية وفعاليتها الاجتماعية - دراسة ميدانية ، حوليات آداب عين شمس، كلية الآداب، جامعة عين شمس، المجلد (٥٠)، العدد (٨) ، يوليو ٢٠٢٢.
- ٦- مهدي عمر ، دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية ، مجلة التنظيم والعمل، مجلد (١١) ، العدد (١) ، ٢٠٢٢.
- ٧- أسماء بن نعيم ، دور البيئة الرقمية في تحسين خدمة الإدارة العمومية - دراسة حالة مقر ولاية المسيلة ، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، ٢٠٢٢.
- ٨- شيماء عبدالله عبدالعال البطران ، الإدارة الرقمية كآلية لتنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية (دراسة ميدانية على موظفي الإدارة بجامعة الفيوم) ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، المجلد (١٢) ، العدد (٤) ، أكتوبر ٢٠٢١.
- ٩- فهد عبيد عبدالله الرشيد ، درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية ، مجلة كلية التربية ، جامعة أسيوط ، المجلد (٣٧) ، العدد (٣) ، مارس ٢٠٢١.
- ١٠- وفاء حمزوي & صبرينة صبر الله ، فعالية الإدارة الرقمية في نشاط المؤسسات العمومية الخدماتية - دراسة حالة على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز - أم البواقي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - الجزائر ، ٢٠٢١.
- ١١- رانيه زيادة ، دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية - دراسة حالة جامعة الملك خالد ، مجلة تطوير الأداء الجامعي ، مجلد ١٤ ، العدد ٢ ، مايو ٢٠٢١.

- ١٢- عبد الرحمن محمد سليمان رشوان & زينب عبدالحفيظ أحمد قاسم ، دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات ، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال ، جامعة غزة ، فلسطين ، ١٣-١٤ يوليو ٢٠٢٠ .
- ١٣- موزي بنت مشرف بن صبر البقاعوي ، دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، فلسطين ، مجلد (٣) ، عدد (٢٤) ، ٢٠١٩ .
- ١٤- العولي بوجمعة ، مرجع سبق ذكره .
- ١٥- عبد العال عبدالله عبدالعال، قياس أثر الذكاء الاستراتيجي على تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالبنوك التجارية في مصر - دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط ، المجلد الرابع ، العدد الأول ، الجزء الثالث ، يناير ٢٠٢٣ .
- 16- Arsawan, I. W. E., et al, Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. International journal of productivity and performance management, 71(2), 2022, p.p405-428.
- ١٧- عمار فتحي موسى إسماعيل & نجاح عوض محمد ، دور التسويق الريادي في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة السادات ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية ، مجلد التاسع ، العدد الأول يونيه ٢٠٢١ .
- ١٨- أمير غانم العوادي ، تأثير التسويق الريادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة - دراسة استطلاعية لعينة من موظفي شركة زين للاتصالات ، مجلة واريث العلمية ، المجلد ٢ ، العدد ١ ، ٢٠٢٠ .
- ١٩- جمانا أحمد حمد الهواورة & علي بن محمد عمر العضايبة ، التعلم التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال القيادة الاستراتيجية كمتغير وسيط في شركات تسويق المشتقات النفطية في الأردن ، رسالة دكتوراة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة ، الأردن ، ٢٠٢٠ .
- 20- Haseeb, M., et al, Role of social and technological challenges in achieving a sustainable competitive advantage and sustainable business performance. Sustainability, 11(14), 2019, p.3811.
- ٢١- عبد الغاني مولودي ، تمكين العاملين ودوره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة حالة مصنع الأسمنت سيدي موسى (أدرار) ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة أحمد دراية ، ٢٠١٩ .

- ٢٢- أسماء أحمد علي مصلح ، دور إدارة الموهبة في تعزيز الميزة التنافسية في البنوك العاملة في فلسطين من وجهة نظر الموظفين ، رسالة ماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية ، معهد التنمية المستدامة ، جامعة القدس ، ٢٠١٩ .
- ٢٣- زواوي حميدة ، الإبداع التكنولوجي كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة لمؤسسة اقتصادية ، رسالة دكتوراة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، ٢٠١٨ .
- ٢٤- صلاح الدين وعبد الوهاب ، أثر تكامل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك - دراسة ميدانية في عينة من البنوك بولاية برج بوعريج بالجزائر ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ١ ، الجزائر ٢٠١٨ .
- ٢٥- سلمى عمر الخليفة طه محمد ، خصائص نظم المعلومات الإدارية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من وجهة نظر العاملين في قطاع البنوك بولاية الخرطوم - السودان ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد ١٨ ، العدد (١) ، ٢٠١٧ .
- 26-Word bank, Definition of E-Government, [www.workbank.org /en/topic-ict/brief/e- government/](http://www.workbank.org/en/topic-ict/brief/e-government/) 15/11/2023.
- ٢٧- العولي بوجمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٤ .
- ٢٨- إبراهيم الفريح، انتشار تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٣ ، ص ١٩ .
- ٢٩- محمد قريشي & موسى عبد الناصر ، مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة بسكرة بالجزائر ، مجلة الباحث، عدد (٩) ، ٢٠١١ ، ص ٨٩ .
- ٣٠- خليفة مصطفى أبوعاشور & ديانا داود جميل النمري ، مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، جامعة اليرموك ، العدد (٢) المجلد (٩) ، ٢٠١٣ ، ص ٢٠٠ .
- ٣١- رأفت رضوان ، الإدارة الإلكترونية: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة ، مركز المعلومات واتخاذ القرار، القاهرة، ٢٠٠٤ ، ص ٤ .

- ٣٢- أسماء الواسع & نهلة صيفي، دور الإدارة الرقمية في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف - المسيلة ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد البشير الإبراهيمي بوعريريج ، ٢٠٢٣ ، ص.ص ٤-٥.
- ٣٣- فداء محمد حامد ، الإدارة الإلكترونية ، ط١؛ عمان ، البداية ناشرون وموزعون ، ٢٠١٢ ، ص ٥١.
- ٣٤- عامر طارق عبد الرؤوف ، الإدارة الإلكترونية ؛ ط١ ، القاهرة ، دار السحاب لنشر والتوزيع ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٧.
- ٣٥- علاء عبد الرزاق السالمي ، الإدارة الإلكترونية ، الأردن ، دار وائل ، ص ٣٩.
- ٣٦- نجم عبود نجم ، الإدارة الإلكترونية : الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، الرياض ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ، ٢٩٧.
- ٣٧- مصباح المسلماني، درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في إمارة أبوظبي للإدارة الإلكترونية ، رسالة ماجستير ، كلية التربية والنفسية ، جامعة عمان ، ٢٠١٠ ، ص ٢٠.
- ٣٨- خليفه مصطفى أبو عاشور & ديانا جميل النمري ، مرجع سبق ذكره ، ص ٢٠.
- ٣٩- موضي بنت مشرف بن صبر البقاوي. ، مرجع سبق ذكره ، ص ١١.
- ٤٠- أحمد طيب & محمد القبيصي ، تشخيص معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية- دراسة استطلاعية لآراء الموظفين في عدد من المدارس الأهلية في مدينة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، مجلد (٣٥) ، ع (١١٤) ، ٢٠١٣ ، ص.ص ١٠-٢٩.
- ٤١- ساري الحسنات ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، معهد البحوث والدراسات العربية بالقاهرة ، جامعة الدول العربية ، ٢٠١١ ، ص ٥٤.
- ٤٢- سعيدي سليمة ، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية الجزائرية من وجهة نظر مسؤولي المكتبات الجامعية لولاية قسنطينة ، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات ، مجلد (٤٨) ، ع (٤) ، ٢٠١٣ ، ص.ص ٧١-١١٨.
- ٤٣- زينب مكي طالب & علاء فرحان البناء ، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ، الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢ ، ص ١٥.
- ٤٤- رثامر البكري & خالد بني حمدان ، الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة - محاكاة لشركة HP في اعتمادها لاستراتيجية الاستدامة ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، العدد (٩) ، ٢٠١٣ ، ص ٧.
- 45- Michael E. porter, Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance, free press , New work, 1985, p1-3.
- 46- Kotler , P., "Marketing management" ; 2016, deli, prentice – Hall, p53.



- ٤٧- حازم عبد عزيز الغرباوي & آخرون ، اعتماد سلسلة القيمة الخضراء لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من شركة أور العامة للصناعات الهندسية في ذي قار ، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS) ، المؤتمر العلمي الدولي الثاني والوطني الرابع بعنوان: "الريادة والإبداع في بناء السياسات المالية والمحاسبية في الوحدات الاقتصادية" ، ٢٠٢١ ، ص٣٦.
- ٤٨- زهية بو حفص ، دور الابتكار في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة - دراسة ميدانية لمؤسسة روائح الورود - الوادي بالجزائر ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر ، ٢٠١٧ ، ص.ص٤٨-٤٩.
- ٤٩- المرجع السابق ، ص.ص٥٠-٥١.
- ٥٠- حارث حسين علي النعيمي، تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (١٤) ، اصدار (٤١) ، ٢٠١٨ ، ص٦٠.
- ٥١- علاء فرحان طالب & زينب مكي محمود البناء ، استراتيجية المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة ؛ الطبعة الأولى ، عمان ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، ٢٠١٢ ، ص.ص١٦٥-١٦٧.
- ٥٢- المرجع السابق ، ص.ص٢٣٧-٢٧٨.
- 53- Sapkauskienė, A., et al, Disclosure of goodwill impairment in the Baltic states. *Engineering Economics*, 27(4), 2016, p.p417-429.
- ٥٤- عمار فتحي موسى إسماعيل & نجاح عوض محمد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص١٠٤.
- ٥٥- أمير غانم العوادي ، مرجع سبق ذكره ، ص٧.
- ٥٦- علاء فرحان طالب & زينب مكي محمود البناء ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص١٨٤-١٨٥.
- ٥٧- علي بن صالح آل صمع ، التحول الرقمي كمرتكز استراتيجي لقيادة التحول الاقتصادي ، ملتقى القيادات الحكومية في المدينة المنورة ، مدينة المعرفة الاقتصادية ، المدينة المنورة ، أبيل ٢٠١٨.
- ٥٨- محمد رمضان سعيد، تأثير التحول الرقمي على إدارة مخاطر الائتمان للبنوك التجارية بالتطبيق على البنوك التجارية المقيدة في البورصة المصرية ، مجلة التجارة والتمويل ، كلية التجارة ، جامعة طنطا ، العدد (٢) ، يونيو ٢٠٢٣ ، ص ٥٤٩.
- ٥٩- هيثم ابراهيم المصدر & عبد الفتاح أحمد نصرالله ، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين ، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال ICITB2020 ، جامعة غزة ، ١٣-١٤ يوليو ٢٠٢٠ ، ص٦.

- ٦٠- رشا محمد حمدي الحداد ، أثر تطبيق التحول الرقمي على المراجعة الداخلية وتحقيق الشمول المالي- دراسة ميدانية في البنوك المصرية ، مجلة الاسكندرية للبحوث المحاسبية ، العدد (٣) ، مجلد (٦) ، سبتمبر ٢٠٢٢ ، ٢٥٧.
- ٦١- العولي بوجمعة ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٢٩.
- 62- Kotler, P., "Marketing management"; deli, prentice – Hall, 2016, p53.
- ٦٣- الإدارة المركزية للتقارير والرقابية الدورية ، قطاع الرقابة والإشراف – الرقابة المكتبية ، البنك المركزي المصري ، يونيو ٢٠٢١.
- ٦٤- تم حساب حجم العينة استرشاداً بالموقع الإلكتروني التالي لتحديد حجم العينة في البحث العلمي:  
[https://www.un-web.com/tools/sample\\_size\\_calculator](https://www.un-web.com/tools/sample_size_calculator).
- ٦٥- خليفه مصطفى أبو عاشور & ديانا جميل النمري ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص ١٩٩-٢٢٠.
- ٦٦- موزي بنت مشرف بن صبر البقعاوي . ، مرجع سبق ذكره. ص.ص ١-٢٥.
- ٦٧- زواوي حميدة، مرجع سبق ذكره. ص.ص ٢٥٢-٢٥٦
- ٦٨- عبد الغاني مولودي، مرجع سبق ذكره. ص.ص ٦٢-٦٥.
- ٦٩- عمار فتحي موسى إسماعيل ونجاح عوض محمد محمد. ، مرجع سبق ذكره ، ص.ص ٩٧-١٢٧.
- ٧٠- بانسيه صلاح محمد علي صالح ، أثر إدارة المعرفة في تعظيم المزايا التنافسية بالتطبيق على بنوك خدمات نقل الدم ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، ٢٠١٣.

=====