



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المثنى – كلية الإدارة والاقتصاد
قسم العلوم المالية والمصرفية

تبني استراتيجيات التحول الرقمي في العمل المصرفي لتحقيق حد التنافس: استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال كعامل وسيط

دراسة حالة عينة من المصارف الأهلية

رسالة مقدمة إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة المثنى

كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية

من قبل

انمار مظفر هادي ابو طبيخ

بإشراف

أ.م.د. سلام جاسم حمود العارضي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴾ 1 ﴿ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴾ 2 ﴿
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴾ 3 ﴿ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴾ 4 ﴿ عَلَّمَ
الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾ 5

صدق الله العظيم

سورة العلق (1-5)

بسم الله الرحمن الرحيم

إقرار المشرف

أشهد أنّ أعداد هذه الرسالة الموسومة (تبني استراتيجيات التحول الرقمي في العمل المصرفي لتحقيق حد التنافس : استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال كعامل وسيط : دراسة حالة عينة من المصارف الاهلية) لطالب الماجستير (انمار مظفر هادي محسن) قد جرى تحت اشرافي في قسم العلوم المالية و المصرفية / كلية الادارة و الاقتصاد - جامعة المثنى وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية و المصرفية .

التوقيع :

الاسم : سلام جاسم حمود العارضي

الدرجة العلمية :استاذ مساعد دكتور

كلية الادارة و الاقتصاد / جامعة المثنى

التاريخ : 16 / 9 / 2019

توصية رئيس قسم العلوم المالية و المصرفية

بناءً على التوصيات المتوفرة ارشح هذه الرسالة للمناقشة .

أ.م. د رزاق ذياب شعيبث

رئيس قسم العلوم المالية و المصرفية

كلية الادارة و الاقتصاد / جامعة المثنى

2019 / 9 /

إقرار لجنة المناقشة

نشهد اننا رئيس وأعضاء لجنة المناقشة اطلعنا على الرسالة الموسومة (تبني استراتيجيات التحول الرقمي في العمل المصرفي لتحقيق حد التنافس : استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال كعامل وسيط (دراسة حالة عينة من المصارف الاهلية)) لطالب الدراسات العليا/ الماجستير (انمار مظفر هادي) وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها وفيما لها علاقة بها ، وهي جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية وبتقدير ()

أ.د. اشير عبد الامير حسوني
جامعة القادسية / كلية الإدارة والاقتصاد
رئيس اللجنة

أ.م.د. هاشم فوزي دباش
جامعة الكوفة / كلية الإدارة والاقتصاد
عضواً

أ.م.د. جواد محسن راضي
جامعة القادسية/ كلية الادارة و الاقتصاد
عضواً

أ.م.د. سلام جاسم حمود
جامعة المثنى / كلية الإدارة والاقتصاد
عضواً ومشرفاً

مصادقة مجلس الكلية

صادق مجلس كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة المثنى على قرار لجنة المناقشة أعلاه.

أ.م. د. سلام جاسم حمود
عميد كلية الإدارة والاقتصاد /جامعة المثنى
بالوكالة

الإهداء

إلى من سقوا ارض بلادي بدمائهم لتنبث شرفاً و عزاً و كرامة

من قواتنا الامنية و المقاومة و الحشد الشعبي

إلى من تحمل اعباء طفولتي و اول من وضعني على طريق العلم و

المعرفة.....جدي المحترم

إلى من احرقوا اجمل سنين حياتهم لينيروا لنا طريقنا اساتذتي الاعزاء

حبا و اجلالاً

إلى رحمة الله على ارضه والدي و والدتي

إلى من سهر الليالي وشاركني همومي قبل افراحي زوجتي العزيزة

إلى من كلما نظرت في عينيها وجدت حاضري جميلاً ابنتي العزيزة

إلى من اغرقني حبهم و عطائهم عائلة عمي الحاج سلمان

إلى من بهم اثمرت جهودنا خيرا زملائي الافاضل

الى كل من قدم المساعدة و كان عوناً لي الاساتذة الافاضل

نهدىكم هذا الجهد المتواضع ...

الشكر والعرفان

بعد انْ وفقنا الله لاتمام هذا العمل وجب علينا الحمد و الشكر لله لمنه علينا ومن ثم
انقدم بالشكر و الامتتان إلى الاستاذ المساعد الدكتور سلام جاسم حمود العارضي المحترم
لتفضله بالأشراف على رسالتي وتوجيهاته العلمية السديدة فكان خير عوناً لي طيلة مدة
البحث فله مني فائق الشكر والامتتان و العرفان بالجميل .

كما اتقدم بفائق الشكر و التقدير إلى كافة اساتذتي في كلية الادارة و الاقتصاد
جامعة المثنى ، و إلى مكتبة جامعة المثنى و مكتبة كلية الادارة و الاقتصاد لمساعدتنا و
رفدنا بجميع ما نحتاج من مصادر و معلومات .

والشكر موصول إلى استاذي رئيس قسم العلوم المالية و المصرفية الاستاذ المساعد
الدكتور رزاق ذياب الناشي المحترم لجهوده الطيبة ولأخي و زميلي حيدر ثجيل الجياشي
لمساندته وتحفيزه لي اثناء مرحلة الدراسة .

انقدم بالشكر و التقدير إلى كل من ساندني في دراستي بكلمة او بدعاء فلهم فائق
الشكر و التقدير

والحمد لله رب العالمين والصلاة و السلام على افضل النبيين و المرسلين محمد وآله
الطيبين الطاهرين و اصحابه المنتجبين .

الباحث

المستخلص :

الدراسة الحالية تسعى إلى التعرف على دور استراتيجيات التحول الرقمي بإبعادها (التكنولوجيا ،سلسلة خلق القيمة ،التغيرات الهيكلية ،الجانب المالي) بوصفها متغيراً تفسيرياً في تحقيق حد التنافس المالي للمصارف بإبعاده (المواجهة التنافسية ،المقارنات الخفية ، الرافعة ، الحركات التكتيكية) بوصفه متغيراً تابعاً ،واستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال بوصفها متغيراً وسيطاً.

ومن أجل تحقيق ما تسعى إليه الرسالة يتم تحديد مشكلة الدراسة و الاجابة عليها لذلك تم تحديد مشكلة الدراسة بعدد من التساؤلات كان اهمها (هل هناك دور لاستراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق حد التنافس المالي؟ ، هل هناك دور لاستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في تحقيق حد التنافس المالي؟، هل هناك أي علاقة بين التحول الرقمي و حد التنافس المالي من خلال الدور الوسيط لاستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال؟. وللإجابة عن التساؤلات تم تصميم المخطط الإجرائي للدراسة الذي يعكس طبيعة علاقات الارتباط والأثر بين (استراتيجيات التحول الرقمي و حد التنافس المالي) وبين استراتيجيات التحول الرقمي و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال) وبين (استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال و حد التنافس المالي) ، وانبثق عن ذلك المخطط مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية. و تم اختبار مجتمع الدراسة الذي يضم (15) مصرفاً من القطاع الخاص ، كانت العينة (120) مستجيباً تم توزيع هذه العينة على مستويات إدارية مختلفة (مدير مصرف ، معاون مدير ، رئيس قسم و مدير شعبة) ، وقد استعملت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية ، من أجل اختبار فرضية الدراسة ، استعملت الدراسة أيضا SEM (نموذج المعادلة الهيكلية) CFA (التحليل العاملي التوكيدي) من خلال استعمال (SPSS.V.23) و (AMOS. V . 20) و (AMOS . V . 23)

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

هناك تأثيراً كبيراً للتحول الرقمي على حد التنافس المالي. كما يوجد تأثير لاستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال بين (التحول الرقمي حد التنافس المالي).

واعتماداً على الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات لعل**أهمها:**

على المصارف العراقية العامة و الخاصة ان تقوم بتبني استراتيجيات التحول الرقمي و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال من أجل تحقيق حد التنافس المالي وذلك لوجود علاقات تأثير مهمة بين (استراتيجيات التحول الرقمي و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال) ، و (استراتيجيات التحول الرقمي و تحقيق حد التنافس المالي) ، و (استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال و حد التنافس المالي) وبالتالي تبني هذه الاستراتيجيات يجعل المصارف العراقية الافضل في الصناعة المصرفية .
الكلمات الرئيسية: استراتيجيات التحول الرقمي والاستكشاف والاستغلال. حد التنافس المالي.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الآية القرآنية
	الإهداء
	الشكر والعرفان
أ	المستخلص
ب - ت	قائمة المحتويات
ث - ج	قائمة الجداول
ح - خ	قائمة الأشكال والرسوم البيانية
1 - 2	المقدمة
3 - 18	الفصل الأول: منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة
3 - 12	المبحث الأول: منهجية العلمية الدراسة
3	أولاً: مشكلة الدراسة
4	ثانياً: أهمية الدراسة
4	ثالثاً: أهداف الدراسة
4 - 8	رابعاً: الفرضيات و النموذج الفرضي للدراسة
8 - 9	خامساً: التعريفات الإجرائية
9 - 10	سادساً: طرق جمع البيانات
10 - 11	سابعاً: مجتمع عينة الدراسة
12	ثامناً: حدود الدراسة
12	تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
13 - 18	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة
13 - 15	أولاً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات التحول الرقمي
15 - 17	ثانياً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة باستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال
17	ثالثاً: بعض الدراسات السابقة المتعلقة بحد التنافس المالي وكذلك بإبعاد حد التنافس المالي .
18	رابعاً : التعليق على الدراسات السابقة
19 - 53	الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة
19 - 32	المبحث الأول: استراتيجيات التحول الرقمي
19	أولاً : مفهوم الاستراتيجية
19 - 21	ثانياً : مفهوم استراتيجيات التحول الرقمي
21	ثالثاً : مراحل التحول الى الادارة الرقمية
21	رابعاً : اسباب التحول الرقمي
22	خامساً : اهداف التحول الرقمي
22	سادساً : ايجابيات و سلبيات التحول الرقمي
22 - 23	سابعاً : متطلبات تطبيق التحول الرقمي
23 - 24	ثامناً : دور مديري المعلومات و التكنولوجيا في عملية التحول الرقمي
24 - 26	تاسعاً : اطار تنفيذ التحول الرقمي

28 – 26	عاشراً : عناصر التحول الرقمي
29 – 28	احدى عشر : معوقات التحول الإلكترونية
30 – 29	اثنى عشر : تحديات التحول الرقمي
32 – 30	ثلاثة عشر : ابعاد التحول الرقمي
40 – 33	المبحث الثاني: استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال
37 – 33	اولا : مفهوم الاستكشاف و الاستغلال
39 – 37	ثانيا : ادارة التناقض بين الاستكشاف و الاستغلال
40 - 39	ثالثا : الدافع لتبني استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال
50 – 41	المبحث الثالث : حد التنافس المالي
44 – 41	اولا : مفهوم حد التنافس المالي
47 – 44	ثانيا : اساسيات وضع استراتيجية الحد التنافسي.
50 – 47	رابعا: ابعاد حد التنافس المالي
53 – 51	المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة
52 – 51	اولا : العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال
53 – 52	ثانيا : العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي وبين حد التنافس المالي .
53	ثالثا : علاقة استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال و تحقيق حد التنافس المالي.
117 – 54	الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة
66 – 54	المبحث الأول تقويم اداة القياس واختبارها
86 – 67	المبحث الثاني: وصف متغيرات الدراسة
117 – 87	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
120 – 118	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات
119 – 118	المبحث الأول: الاستنتاجات
120	المبحث الثاني: التوصيات
131 – 121	المصادر
136 – 132	الملاحق
A	المستخلص باللغة الانكليزية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوانه	رقم الجدول
10	المتغيرات الرئيسية وابعادها التي تضمنتها الاستبانة	1
11	عينة الدراسة	2
12	الوسائل و الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة	3
39	الاختلافات بين الاستكشاف و الاستغلال	4
55	فحص البيانات المفقودة	5
57	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة لعينة (120) فرد	6
58	الترميز والتوصيف	7
58	مدرج ليكرت الخماسي	8
60	مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية	9
66	ثبات البنائي اداة القياس	10
67	تصنيف فئات الوصف الاحصائي	11
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التكنولوجيا (N= 120)	12
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء سلسلة خلق القيمة (N= 120)	13
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء التغييرات الهيكلية (N= 120)	14
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الجانب المالي (N= 120)	15
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير استراتيجيات التحول الرقمي (N=120)	16
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء استراتيجية الاستكشاف (N= 120)	17
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء استراتيجية الاستغلال (N= 120)	18
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال (N=120)	19
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء المواجهة التنافسية (N= 120)	20
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء المقارنات الخفية (N= 120)	21
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الرافعة (N= 120)	22
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والاهمية الترتيبية لبعء الحركات التكتيكية (N= 120)	23

24	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي (N=120)	84
25	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والاهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسة (N=120)	85
26	تصنيف مستويات علاقات الارتباط	88
27	مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجية الاستكشاف والاستغلال	89
28	مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد استراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجية تحقيق حد التنافس المالي	92
29	مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ومتغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي	95
30	تقديرات نموذج التأثير بين متغير استراتيجيات التحول الرقمي ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	99
31	تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	103
32	تقديرات نموذج التأثير بين متغير استراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي	106
33	تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي ومتغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي	110
34	تقديرات نموذج التأثير بين متغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ومتغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي	112
35	تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ومتغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي	114
36	مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	116
37	قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	117

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوانه	الصفحة
1	النموذج الفرضي للدراسة	7
2	عناصر التحول الرقمي	28
3	تحديات التحول الرقمي	30
4	ابعاد التحول الرقمي	32
5	ابعاد حد التنافس المالي	50
6	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجيات التحول الرقمي	61
7	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجيات التحول الرقمي	62
8	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	63
9	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	64
10	الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجيات تحقيق الحد التنافسي المالي	65
11	تمثيل فقرات بعد التكنولوجيا	69
12	تمثيل فقرات بعد سلسلة خلق القيمة	70
13	تمثيل فقرات بعد التغييرات الهيكلية	72
14	تمثيل فقرات بعد الجانب المالي	73
15	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي حسب المتوسط الحسابي	74
16	تمثيل فقرات بعد استراتيجيات الاستكشاف	75
17	تمثيل فقرات بعد استراتيجيات الاستغلال	77
18	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال حسب المتوسط الحسابي	78
19	تمثيل فقرات بعد المواجهة التنافسية	79
20	تمثيل فقرات بعد المقارنات الخفية	81
21	تمثيل فقرات بعد الرافعة	82
22	تمثيل فقرات بعد الحركات التكتيكية	84
23	مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي حسب المتوسط الحسابي	85
24	مخطط يوضح مستوى متغيرات الدراسة حسب المتوسط الحسابي	85
25	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الاولى وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	98
26	المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى روفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	102
27	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية على وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	105

109	المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثانية على وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	28
111	المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية على وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	29
114	المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثالثة على وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية	30
116	مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسة	31

المقدمة :

يشهد العالم اليوم ثورة معلوماتية وتكنولوجية انعكست بشكل كبير و واضح على العمل المصرفي لاسيما في التعاملات الالكترونية العالمية منها والمحلية .أنّ التعاملات الالكترونية تحتاج إلى أن تكون المصارف متطورة و تعتمد على التحول الرقمي و الذي يعني الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات من اجل انجاز المهام المصرفية اليومية ولتحسين والارتقاء بالعمل المصرفي وكذلك تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها .

شهد العراق بعد عام 2003 تطور وتوسع كبير في المجالات الاقتصادية والتجارية مع العالم الخارجي وهذا ما استوجب ان تكون المصارف العراقية متطورة شأنها شأن المصارف العالمية المتعامل معها والتي تعتمد اعتمادا كبيرا على التكنولوجيا لكونها تعتمد على استراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال في عملها. ان التطورات التكنولوجية التي يشهدها العراق ولدت حاجة ماسة لدى الزبائن بان تكون الخدمات المصرفية متطورة وان يقوم المصرف بابتكار خدمات تتماشى مع التطور الحاصل في الصناعة المصرفية الدولية و العالمية .

استراتيجيات التحول الرقمي تعني اعادة هيكلة ادارية ومالية وفنية و تقنية للمدخلات و العمليات و المخرجات وذلك لتحول عمل المصارف من العمل التقليدي الى العمل الرقمي وتحسين وتطوير اداء المصارف. اما استراتيجيات الاستكشاف فتعني البحث والتجريب و المخاطرة من اجل استكشاف اسواق او زبائن او تكنولوجيا او معرف او مهارات جديدة تمكن المصارف من تحقيق اهدافها في حين استراتيجيات الاستغلال تعني التركيز على الاسواق او الزبائن او التكنولوجيا او المعارف او المهارات الحالية من اجل تحقيق الاهداف التي يسعى المصرف الى تحقيقها ، في حين يعني حد التنافس المالي السبق الزمني الذي يحققه المصرف نتيجة لامتلاكه القرارات التسويقية او متابعته للتغيرات الحاصلة او امتلاكه عنصر او مورد لا تمتلكه المصارف الاخرى و الحفاظ على ذلك السبق من خلال المواجهة التنافسية و المقارنات الخفية و الحركات التكتيكية و الرافعة .

ادارة المصارف بشكل تقليدي له سلبيات و مشاكل عدة يمكن القضاء عليها او التخلص منها من خلال الجمع بين استراتيجيات التحول الرقمي و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال في العمل المصرفي .

الدراسة تضمنت أربعة فصول ، الفصل الأول يتكون من مبحثين ،المبحث الأول المنهجية العلمية للدراسة ، اما المبحث الثاني فقد تناول بعض الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة . في حين يحتوي الفصل

الثاني على اربعة مباحث ، المبحث الأول ناقش المرتكزات الفكرية لاستراتيجيات التحول الرقمي، وضم المبحث الثاني المرتكزات الأساسية لاستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال ، المبحث الثالث تناول أهم المرتكزات الفكرية لمفهوم حد التنافس المالي ، وفي تناول المبحث الرابع العلاقة بين متغيرات الدراسة .

اما الفصل الثالث فتناول الجانب التطبيقي للدراسة والذي يتكون من ثلاثة مباحث ،تناول المبحث الأول تقويم اداة القياس واختبارها ، أما المبحث الثاني فتضمن وصف وتشخيص متغيرات الدراسة ، وفي المبحث الثالث تم اختبار فرضيات الدراسة ، وفي الفصل الرابع و الاخير تكون من مبحثين المبحث الاول خصص لاستنتاجات الدراسة والمبحث الثاني خصص للتوصيات التي خرجت بها الدراسة.

الفصل الاول : الاطار النظري للدراسة

المبحث الاول : المنهجية العلمية للدراسة

المبحث الثاني : بعض الدراسات السابقة

المبحث الاول

المنهجية العلمية للدراسة

توطئة :

منهجية الدراسة تعد الموجه الذي تبنى عليه الدراسة، لذلك في هذا المبحث سوف نستعرض الأسس العلمية المنهجية التي تقوم عليها الدراسة، وتتضمن الكيفية التي صيغت بوساطتها المشكلة والأهمية والأهداف والمخطط الفرضي والفرضيات، وكذلك التعريفات الإجرائية للمتغيرات وطرائق جمع البيانات والمجتمع والعينة والوسائل الإحصائية المستعملة، وكالاتي:

أولاً : مشكلة الدراسة :

تتبنى الدراسة الحالية اهداف مهمة تتطوي على تحقيق حد التنافس المالي للمصارف من خلال تبنيتها لاستراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال في المصارف المبحوثة ، تكمن المشكلة في ان المصارف الاهلية غير مواكبة للتطورات التكنولوجية المتسارعة في وسائل الاتصال التي ألغت الحدود الجغرافية بين الأسواق المحلية والعالمية، حيث سهلت عملية الاتصال والترابط من خلال وسائل الاتصال الحديثة، وكذلك قلة الاهتمام برفع كفاءة الموارد البشرية العاملة وقدرتها في القطاع المصرفي فضلا عن عدم الاهتمام بالأدوات المالية والمصرفية المبتكرة التي تولد أنواعاً جديدة من الخدمات المصرفية من خلال استغلال تكنولوجيا المعلومات الاتصالات المتطورة (عبد الرحمن ، 2010 :6) ، واستند الباحث في تشخيص المشكلة إلى المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية للمصارف مجتمع الدراسة خلال الفترة 2019/7/25-1 وكذلك من الجانب النظري من خلال الاطلاع على بعض الدراسات السابقة .

إن مشكلة الدراسة الحالية يمكن توضيحها على شكل تساؤلات تجيب عنها الدراسة في وفق السياق الآتي:

- 1- هل لاستراتيجيات التحول الرقمي دور في تحسين استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال؟
- 2- هل لاستراتيجيات التحول الرقمي دور في تحقيق حد التنافس المالي ؟
- 3- هل لاستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال دور في تحقيق حد التنافس المالي ؟
- 4- هل لاستراتيجيات التحول الرقمي دور في تحقيق حد التنافس المالي عند توسيط استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال ؟

ثانيا : اهمية الدراسة :

1. تعد هذه الدراسة من المحاولات العلمية الجادة والتي توظف استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في العمل المصرفي الرقمي لتحقيق حد التنافس المالي والذي يمثل احد المفاهيم الادارية الحديثة التي يجري التركيز عليها بشكل كبير في جميع انواع المنظمات.
2. محاولة الدراسة ربط تبني استراتيجيات التحول الرقمي بتحقيق الحد التنافسي المالي للمصارف من خلال دور استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال.
3. تأتي أهمية الدراسة الحالية من أهمية القطاع المصرفي نفسه إذ يعد المؤشر الاساسي لتطور أو تخلف اقتصاد البلد ، فضلاً عن أنّ المصارف تعد احد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية .

ثالثا : اهداف الدراسة :

1. تسعى الدراسة إلى تحقيق أهداف عدة وهي :
2. معرفة دور استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق حد التنافس المالي للمصارف عينة الدراسة .
3. معرفة دور استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في تحقيق حد التنافس المالي للمصارف عينة الدراسة.
4. الكشف عن مستوى أداء المصارف عينة الدراسة .
5. معرفة دور تبني استراتيجيات التحول الرقمي في تحسين استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال لدى المصارف عينة الدراسة .
6. معرفة نوع العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي بإبعادها (استعمال التكنولوجيا، سلسلة خلق القيمة ،التغيرات الهيكلية، الجانب المالي) واستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال (تحديد استراتيجيات الاستكشاف ، استراتيجيات الاستغلال) وحد التنافس المالي للمصارف بإبعاده (المواجهة التنافسية ،المقارنات الخفية ، الحركات التكتيكية ، الرافعة)
7. معرفة دور استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق حد التنافس المالي للمصارف من خلال الدور الوسيط لاستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

رابعا : الفرضيات و المخطط الفرضي للدراسة :

الباحث قام بإعداد مخطط فرضي للدراسة على ضوء مشكلة الدراسة واهدافها يوضح متغيرات الدراسة وأبعادها وطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات التي تضم (استراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال وحد التنافس المالي)، بالاعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت

هذه المتغيرات فيما يخص استراتيجيات التحول الرقمي وأبعادها الأربعة (استعمال التكنولوجيا و سلسلة خلق القيمة و التغيرات الهيكلية و الجانب المالي) التي جاءت في دراسة (Benlian , 2016) وفيما يتعلق بالمتغير الوسيط استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال تم الاعتماد على (Hmood ,2014) أما فيما يخص المتغير التابع حد التنافس المالي وابعادة (المواجهة التنافسية ، المقارنات الخفية ، الرافعة ، الحركات التكتيكية) فقد تم الاعتماد على (David, 2019) وكما هو موضح في الشكل (1) ومن اجل استكمال متطلبات الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها وضعت الفرضيات الآتية:

المجموعة الاولى : فرضيات الارتباط

الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التحول الرقمي و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال **ويشتق منها :**

الفرضية الفرعية الاولى : هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استعمال التكنولوجيا و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

الفرضية الفرعية الثانية : هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سلسلة خلق القيمة و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

الفرضية الفرعية الثالثة : هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التغيرات الهيكلية و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

الفرضية الفرعية الرابعة : هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الجانب المالي و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

الفرضية الرئيسية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التحول الرقمي و حد التنافس المالي **ويشتق منها :**

الفرضية الفرعية الاولى : هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استعمال التكنولوجيا و تحقيق حد التنافس المالي .

الفرضية الفرعية الثانية : هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين سلسلة خلق القيمة و تحقيق حد التنافس المالي.

الفرضية الفرعية الثالثة : هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التغيرات الهيكلية و تحقيق حد التنافس المالي.

الفرضية الفرعية الرابعة : هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الجانب المالي و تحقيق حد التنافس المالي .

الفرضية الرئيسية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال و تحقيق حد التنافس المالي ويشترك منها :

الفرضية الفرعية الاولى : هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستكشاف و حد التنافس المالي .

الفرضية الفرعية الثانية : هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الاستغلال و حد التنافس المالي .

المجموعة الثانية : فرضيات التأثير

الفرضية الرئيسية الاولى: تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي في استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال.

الفرضية الفرعية الاولى : يؤثر استعمال التكنولوجيا في استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

الفرضية الفرعية الثانية : تؤثر سلسلة خلق القيمة في استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

الفرضية الفرعية الثالثة : تؤثر التغيرات الهيكلية في استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

الفرضية الفرعية الرابعة : يؤثر الجانب المالي في استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

الفرضية الرئيسية الثانية: تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق حد التنافس المالي ويشترك منها :

الفرضية الفرعية الاولى : يؤثر استعمال التكنولوجيا في تحقيق حد التنافس المالي .

الفرضية الفرعية الثانية : تؤثر سلسلة خلق القيمة في تحقيق حد التنافس المالي .

الفرضية الفرعية الثالثة : تؤثر التغيرات الهيكلية في تحقيق حد التنافس المالي .

الفرضية الفرعية الرابعة : يؤثر الجانب المالي في تحقيق حد التنافس المالي .

الفرضية الرئيسية الثالثة : تؤثر استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال في تحقيق حد التنافس المالي

ويشترك منها :

الفرضية الفرعية الاولى: يؤثر الاستكشاف في حد التنافس المالي.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الاستغلال في حد التنافس المالي .

الفرضية الرئيسية الرابعة : تؤثر استراتيجيات التحول الرقمي بشكل غير مباشر في تحقيق حد التنافس

المالي عبر الدور الوسيط لاستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال و يشترك منها :

الفرضية الفرعية الاولى : يؤثر استعمال التكنولوجيا في تحقيق حد التنافس المالي عبر الدور الوسيط

لاستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

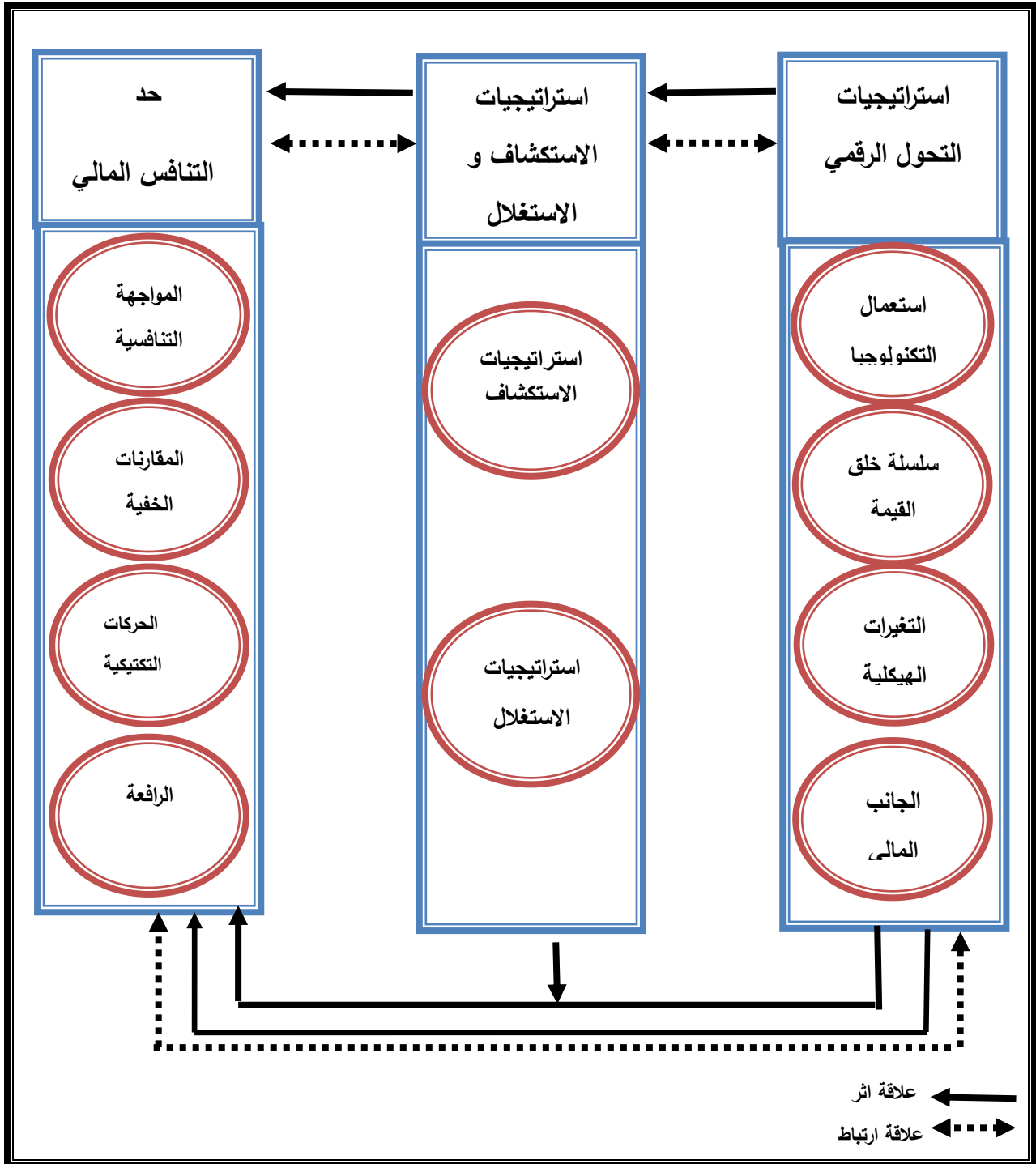
الفرضية الفرعية الثانية : تؤثر سلسلة خلق القيمة في تحقيق حد التنافس المالي عبر الدور الوسيط

لاستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

الفرضية الفرعية الثالثة : تؤثر التغيرات الهيكلية في تحقيق حد التنافس المالي عبر الدور الوسيط

لاستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

الفرضية الفرعية الرابعة : يؤثر الجانب المالي في تحقيق حد التنافس المالي عبر الدور الوسيط لاستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .



الشكل (1) النموذج الفرضي للدراسة

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة.

خامسا : التعريفات الاجرائية :

1. **استراتيجيات التحول الرقمي :** هي عملية استراتيجية طويلة الامد تهدف إلى تحويل عمل المنظمات أو الشركات في الجوانب التشغيلية ، و الوظيفية والشاملة من العمل التقليدي إلى العمل الرقمي .
2. **التكنولوجيا :** هي مجموعة من المعارف ، المهارات ، الخبرات المتراكمة ، الادوات ، و الوسائل المادية ، التنظيمية ، و الادارية التي يستعملها الإنسان للاستفادة من الموارد المتاحة في اشباع حاجاته المادية و المعنوية .
3. **سلسلة خلق القيمة :** وهي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة و الضرورية لخلق الخدمات وتبدأ من استقبال الطلبات و تنتهي بتسليم الخدمات إلى المستهلك النهائي .
4. **التغيرات الهيكلية :** وهي مجموعة من التغيرات التي تجربها المنظمات على هياكلها التنظيمية للتأثير على العمليات و بالشكل الذي يحسن ويطور اداء المصارف .
5. **الجانب المالي :** يمثل الجانب المالي بالإمكانات المالية للمنظمة إذ تعد الجانب المالي هو القوة الدافعة و المعززة للتحول الرقمي أو بالعكس .
6. **استراتيجيات الاستكشاف :** هي استراتيجية تسعى لاستكشاف اصول او منتجات او اسواق او تكنولوجيا جديدة خاصة المصارف تمكنها من تحقيق اهدافها لاسيما تحقيق حد التنافس المالي.
7. **استراتيجيات الاستغلال :** هي استراتيجية تسعى للاستفادة من الأصول الحالية في المصارف عن طريق تحسينها أو عن طريق تحسين استعمالها أو انتاج خدمات مكمل و معززة للمنتجات الحالية .
8. **حد التنافس المالي :** يعني السبق الزمني الذي تحققه الشركة على منافسيها من خلال القرارات التسويقية ، و التعديلات الديناميكية للمنافسة ، و تصميم المنتجات او من خلال معلومات ، مهارة ، عملية ، منتج ، مورد ، تملكه المنظمة لا يملكه المنافسين الآخرين والحفاظ عليه من خلال " المواجهة التنافسية و المقارنات الخفية و الرافعة و الحركات التكتيكية .
9. **المواجهة التنافسية :** وتعني مواجه المصرف للمنافسين الآخرين في نفس الصناعة و التفوق عليهم وذلك لامتلاكه ما لا يمتلكه المنافسين الآخرين .
10. **المقارنات الخفية :** وهو أن يقوم المصرف باجراء مقارنة بينه وبين المنافسين الآخرين من ناحية حيث الحصة السوقية او الازياح او الاداء المصرفي بشكل عام ويتم ذلك من خلال حصول المصرف على معلومات ضرورية عن المنافسين و تتم المقارنة بشكل سري .

11. الرافعة : تقسم الرافعة الى قسمين (تشغيلية ، مالية) :

- الرافعة التشغيلية : تعني التركيز على التكاليف الثابتة وتقليل التكاليف المتغيرة للتأثير على الأرباح قبل الفوائد والضرائب فزيادة شراء الآلات و تقليص عدد العمال يحقق الرفع التشغيلي .
- الرافعة المالية : تعني استعمال الدين في حق الملكية من اجل تعظيم أثر تغيير الربح قبل الفوائد و الضرائب في ربحية السهم الواحد للشركة .

12. الحركات التكتيكية : وهي خطط قصيرة الاجل تكون قريبة للتنفيذ وتوضع لأغراض محددة على

وفق المتغيرات التي تواجه المصرف كما تعزز الحركات التكتيكية من الاستراتيجية الرئيسة للمصرف .

سادساً: طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي على ادوات عدة لجمع البيانات والحصول على

المعلومات اللازمة وكما يلي :

1. الجانب النظري : تم الاعتماد في تغطية الجانب النظري للدراسة على المراجع والمصادر العربية

والاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة من الكتب والمجلات و الدوريات .

2. الجانب الميداني : من اجل جمع المعلومات الخاصة بمتغيرات هذه الدراسة وضعت الاستبانة والتي

تعد الأداة الرئيسة لجمع البيانات وتم الحصول على هذه البيانات من خلال الزيارات الميدانية

للمصارف المبحوثة (مجتمع الدراسة)، و الجدول (1) يستعرض مكونات الاستبانة من أجزاء وعدد

الفقرات والمصادر المستعملة فيها .

جدول (1) المتغيرات الرئيسية وابعادها التي تضمنتها الاستبانة

الاجزاء	المتغيرات	الابعاد	عدد الفقرات	المصادر
الجزء الاول	المعلومات الشخصية	الجنس، العمر، التحصيل العلمي، العنوان الوظيفي ، سنوات الخدمة	5	من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة وما يخدم هذه الدراسة
المجموع			5	
الجزء الثاني اولا	استراتيجيات التحول الرقمي	استعمال التكنولوجيا سلسلة خلق القيمة التغيرات الهيكلية الجانب المالي	5 3 3 3	(Benlian , 2016)
المجموع			14	
الجزء الثاني ثانيا	الاستكشاف و الاستغلال	الاستكشاف الاستغلال	4 4	(Hmood , 2015)
المجموع			8	
الجزء الثالث ثالثا	حد التنافس المالي	المواجهة التنافسية المقارنات الخفية الرافعة الحركات التكتيكية	3 3 3 3	(David, 2019)
المجموع			12	
المجموع الكلي			39	

المصدر : من اعداد الباحث.

ومن اجل التأكيد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة والتأكد من صدقها الظاهري، عرضت على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة ومن مختلف الاختصاصات اذ بلغ عددهم (6) محكماً من اجل إبداء آرائهم بما يتفق مع هدف الدراسة وعينة وثقافة مجتمعها ، لابد من التعرف على الثغرات والصعوبات التي قد تواجه المبحوثين من حيث أبعادها وصياغتها وموازينها لكي تكون الاستمارة اكثر دقة وكما موضح في الملحق (2).

سابعاً : مجتمع وعينة الدراسة

للمصارف دورا مهما في التنمية الاقتصادية حيث تعد المصارف العصب الرئيس لاقتصاد أي بلد لاسيما المصارف الخاصة لكونها تمثل الجزء الاكبر من الجهاز المصرفي العراقي مقارنة بالمصارف الأخرى ،اختير هذا النوع من المؤسسات المالية والمتمثل بالمصارف الخاصة العاملة في منطقة الفرات الأوسط (النجف الاشرف ، كربلاء المقدسة ، بابل ، القادسية ، المثنى) لمجتمع الدراسة .

عينة الدراسة شملت مدير ومعاون مدير و مدير شعبة و رئيس قسم في جميع هذه المصارف وبلغ عددهم (120) مستجوباً في مختلف المستويات الادارية، ويوضح الجدول (2) ملخصاً عن مجتمع الدراسة

جدول (2) مجتمع الدراسة

ت	اسم المصرف	سنة التأسيس	عدد الفروع	الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات الخاضعة للتحليل
1	مصرف بغداد	1992	33	15	14
2	مصرف المتحدة للاستثمار	1994	25	9	7
3	مصرف الخليج التجاري	2000	20	13	12
4	مصرف إيلاف الإسلامي	2001	17	11	11
5	مصرف الشرق الأوسط العراق للاستثمار	1993	18	9	8
6	مصرف الاستثمار العراقي	1993	16	9	6
7	مصرف التنمية الدولي	2011	15	7	7
8	المصرف العراقي الإسلامي للاستثمار والتنمية	1993	14	20	18
9	المصرف الأهلي العراقي	1995	14	8	7
10	مصرف الاقتصاد للاستثمار والتمويل	1999	14	6	6
11	مصرف بابل	1999	11	5	5
12	مصرف البلاد الإسلامي للاستثمار والتمويل	2006	10	3	2
13	مصرف المنصور للاستثمار	2006	9	9	8
14	مصرف اشور الدولي للاستثمار	2016	8	6	4
15	مصرف دار السلام للاستثمار	1999	4	5	5
المجموع			135	120	

المصدر : من اعداد الباحث باعتماد على البنك المركزي العراقي، النشرة الاحصائية السنوية ، 2017 ، 111-116.

ثامناً: حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في اربعة محاور وهي :

1. الحدود المكانية : اجريت الدراسة في المصارف الخاصة والواقعة ضمن منطقة الفرات الاوسط (النجف الاشرف ، كربلاء المقدسة ، بابل ، القادسية ، المثنى).
2. الحدود الزمانية : اجريت الدراسة خلال المدة (2019 / 1 / 1 - 2019 / 9 / 7).
3. الحدود البشرية : تقوم الدراسة الحالية باختبار فرضيتها على عينة تتكون من (120) مستجيباً موزعين على مستويات ادارية مختلفة (مدير ، معاون مدير ، رئيس قسم ، ومدير شعبة) في المصارف الخاصة والتي تقع في منطقة الفرات الاوسط.
4. الحدود النظرية : اقتصرت هذه الدراسة على ثلاثة متغيرات مهمة وهي استراتيجيات التحول الرقمي واثره على حد التنافس المالي للمصارف من خلال دور الوسيط لاستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

تاسعاً : الأساليب الإحصائية المستعملة

استعمل الباحث مجموعة الأساليب الإحصائية من اجل تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها و يبين الجدول (3) الوسائل و الأدوات الإحصائية المستعملة .

جدول (3) الوسائل و الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة

البرنامج المستخدم	التحليل الإحصائي	الفئة
SPSS.V.23	الاستكشاف لبيانات استبانة الدراسة	تقويم أدوات قياس الدراسة وتطويرها
AMOS20	التحليل العاملي التوكيدي	
SPSS 23	المتوسط الحسابي	الوصف الإحصائي
	الانحراف المعياري	
SPSS 23	معامل الارتباط	اختبار الفرضيات
AMOS 20	نمذجة المعادلة الهيكلية	
AMOS 23	تحليل العلاقة غير المباشرة	

المصدر : من إعداد الباحث

المبحث الثاني

بعض الدراسات السابقة

توطئه :

تعد الدراسات السابقة من الأمور المهمة والتي يجب أن يستند إليها الباحث عند إعداد الدراسة، كونها توفر له المعلومات الضرورية عن الكيفية التي يجب عليه اتباعها ، وكذلك إلى أين توصل الباحثون من قبله ومن اين يجب عليه أن يبتدأ، في هذا المبحث ركزنا على مجموعة من الدراسات سابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة:

اولا : الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي

1- (Mohammed , 2012) .

العنوان بالانكليزي	Critical Analysis Of Banking Sector Reforms In India With Special Emphasis On Technological Advancement Management Dynamics
العنوان بالعربي	تحليل نقدي لإصلاحات القطاع المصرفي في الهند مع التركيز بشكل خاص على ديناميكيات ادارة التقدم التكنولوجي
الهدف	هدف هذه الدراسة هو التقييم التجريبي لتأثير التقدم التكنولوجي على الصناعة المصرفية الهندية وكذلك على إدراك العملاء وتقبلهم لهذه التطورات في القطاع المصرفي الهندي
عينة الدراسة	عينة عشوائية تتكون من 150 عميل متوسطو العمر من القطاع المصرفي الخاص و القطاع المصرفي العام .
الاستنتاج	أ- المصارف التي تعتمد التقدم التقني قد تميزت بخدمات مصرفية افضل وذلك لان الموظفين المصرفيون اصبحوا اكثر كفاءة من ذي قبل (العمل التقليدي) وكذلك التكنولوجيا تجعلهم اكثر تعاونا فيما بينهم . ب- ان التقدم التكنولوجي قد ساعد على تقليل المعاناة في الحصول على التسهيلات المصرفية وكذلك اختصار وقت المعاملات بشكل كبير .
الاستفادة منها	الاستفادة منها في الجانب النظري للدراسة .

2- (micic , 2017) .

العنوان بالانكليزي	Digital Transformation And Its Influence On GDP
العنوان	التحول الرقمي وتأثيره على الناتج المحلي الإجمالي
الهدف	التأكيد على اهمية التحول الرقمي واتباع التكنولوجيا في الناتج المحلي الاجمالي .
عينة الدراسة	
الاستنتاج	الخريطة التكنولوجية لأوروبا تحدد البلدان ذات الاستثمار المرتفع في تكنولوجيا المعلومات وهي البلدان ذاتها التي تمتلك نصيب مرتفعاً من الناتج المحلي الإجمالي للفرد
الاستفادة منها	الاستفادة من هذه الدراسة في الجانب النظري .

-3 (Omarini , 2017) .

The Digital Transformation In Banking And The Role Of Fintechs In The New Financial Intermediation Scenario	العنوان بالانكليزي
التحول الرقمي في القطاع المصرفي ودور شركات التكنولوجيا المالية الجديدة	العنوان
وتهدف الدراسة إلى تعريف التحول الرقمي في الصناعة المصرفية ، وتحديد ما تقوم به البنوك وشركات التكنولوجيا المالية على حد سواء في السوق	الهدف
	عينة الدراسة
المصارف او المنظمات يجب ان لا تركز فقط على تقديم الخدمات الكاملة وانما يجب التركيز على التكنولوجيا ونشرها لكونها هي التي تمكن من تحقيق تغييرات تمكن من توفر فرصا للابتكار .	الاستنتاج
الاستفادة منها في الجانب النظري للدراسة .	الاستفادة منها

-4 (zaki , 2017) .

Digital Business Transformation and Strategy ((What Do We Know So Far))	العنوان بالانكليزي
تحويل واستراتيجية الأعمال الرقمية: ((ماذا نعرف حتى الان))	العنوان بالعربي
تهدف إلى: (1) مراجعة التحويل الرقمي على مستوى الشركات لفهم أصولها وجذورها . (2) دراسة التحول بمزيد من التفاصيل على مستوى الأعمال التجارية (3) التحول الرقمي في سياق التحولات التقنية المُمكنة السابقة (4) تحديد معالمه المميزة الرئيسية .	الهدف
	عينة الدراسة
أ- كشفت الدراسة عن الاسباب التي دفعت الشركات إلى اتباع التحول الرقمي " الاسباب داخلية وخارجية " .	الاستنتاج
تم الاستعانة بهذه الدراسة في الجانب النظري.	الاستفادة منها

-5 (Atanasijevic , 2018) .

Innovative Models Of Digital Transformation Of Business-Leader's Experience	العنوان بالانكليزي
نماذج مبتكرة للتحويل الرقمي لتجربة رجال الأعمال	العنوان بالعربي
الهدف من هذه الدراسة هو تقديم نماذج ناجحة للتحويل الرقمي في اعمال الشركات خلال توضيح العلاقة بين التحويل الرقمي وبين المنظمات ذات العلاقة بالتحويل الرقمي .	الهدف
	عينة البحث
للتحول الرقمي العديد من العناصر والعوامل والمراحل وهناك ثلاثة مسارات للتحويل وهي : المسار الاول " من الداخل إلى الخارج " : هو يعني تحسين العمليات التشغيلية ومن ثم تغيير وضبط نموذج العمل للتنافس من اجل تلبية متطلبات العملاء والتنافس بشكل افضل .	الاستنتاج

المسار الثاني " من الخارج إلى الداخل " : نفهم ما يحتاجه الزبائن ثم نقوم بغير نموذج العمل وتكييفه يؤدي ذلك الى تحسين العمليات التشغيلية	
المسار الثالث " المركز " : يعني تطوير الخدمات القائمة بالاعتماد على نموذج الأعمال الرقمي الجديد مع إنشاء عمليات تشغيلية جديدة من شأنها دعم هذه الخدمات .	
الاستفادة منها	الاستفادة منها في الجانب النظري للدراسة .

ثانيا : الدراسات المتعلقة باستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال

- دراسة (Sorge, etal. , 2002)

The Use Of Exploration And Exploitation Strategies For Internationalization By Old And New Economy SMES.	العنوان بالانكليزي
استعمال استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة والاقتصاد الجديد	العنوان بالعربي
الهدف من هذه الدراسة هو ابراز اهمية الاستكشاف و الاستغلال بالنسبة إلى الشركات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجديدة (التكنولوجي)	الهدف
تركز هذه الدراسة الاستكشافية على استراتيجيات التجديد التنظيمية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الشركات الصغيرة والمتوسطة). تضم قطاعين: قطاع "الاقتصاد القديم" (أي الهندسة الميكانيكية) وقطاع "الاقتصاد الجديد" (أي إنتاج البرمجيات).	عينة الدراسة
النتائج التجريبية تشير إلى أن الصناعة هي بالفعل عامل محدد رئيس لاستعمال استراتيجيات التجديد من قبل الشركات الصغيرة والمتوسطة.	الاستنتاج
تم الاستعانة بها في الجانب النظري للدراسة .	الاستفادة منها

2- دراسة (Van Looy etal., 2006)

Organizing For Exploration And Exploitation	العنوان بالانكليزي
تنظيم الاستكشاف والاستغلال	العنوان بالعربي
الهدف من هذه الورقة هو تقديم لمحة موجزة عن الأدبيات ذات الصلة ورسم الخطوط العريضة لمشروع بحثي عن تنظيم الاستكشاف والاستغلال في مجال التكنولوجيا الحيوية	الهدف
	عينة الدراسة
الاستكشاف و الاستغلال ضروريان جدا للمنظمة إذ أنَّ الاستكشاف يمكن المنظمة من مواجهة الديناميكية وتحقيق ميزة تنافسية بينما الاستغلال يمكن من الاستفادة و تطوير الموارد و الكفاءات الحالية من خلال المنتجات و الاسواق الحالية .	الاستنتاج
تم الاستعانة بهذه الدراسة في الجانب .	الاستفادة منها

3- دراسة (Sakwa , etal . , 2014)

Exploring The Effect Of Corporate Entrepreneurship On Financial Performance Of Firms	العنوان بالانكليزي
استكشاف تأثير ريادة الأعمال للشركات على الأداء المالي للشركات	العنوان بالعربي

الهدف	تهدف هذه الدراسة للتوصل إلى نتائج تجريبية توضح التأثير ايجابي للاستثمارات الاستراتيجية على الأداء المالي .
عينة البحث	عينة من (200) شركة تصنيع في كينيا
الاستنتاج	للابتكار تأثير إيجابي على الأداء المالي كما أن أخذ المخاطر له تأثير إيجابي على الأداء المالي فضلاً عن أن العدوانية التنافسية لها تأثير إيجابي على الأداء المالي .
الاستفادة منها	تم الاستعانة بها في الجانب النظري.

4-دراسة (Torres , etal. , 2014)

العنوان بالانكليزي	The Relationship Between Exploration And Exploitation Strategies Manufacturing Flexibility, Organizational Learning : An Empirical Comparison Between Non-Iso And Iso Certified...
العنوان بالعربي	العلاقة بين استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ومرونة التصنيع والتعلم التنظيمي : منظمات معتمدة ISO والمنظمات غير المعتمدة.
الهدف	الهدف الرئيس هو تحليل ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين مرونة التصنيع والاستغلال واستراتيجيات الاستكشاف في المنظمات المعتمدة من قبل ISO والمنظمات غير المعتمدة
عينة الدراسة	تأتي جميع الردود المستعملة في البحث من إسبانيا إذ تم جمع البيانات من خلال استبيان الهاتف عبر القطاعات التي تديرها مباشرة إلى المديرين العاملين أو رئيس قسم الإنتاج في شركات التصنيع في اسبانيا عينة البحث الإجمالية (216 رداً) .
الاستنتاج	أنَّ معظم العلاقات التي تم تحليلها ليست مهمة إلا في المنظمات المعتمدة من ISO. الدراسة ايضا تحلل العلاقة بين استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف لتوجيه التعلم التنظيمي وتجد أنَّ هذه العلاقة مهمة في جميع الحالات.
الاستفادة منها	تم الاستعانة بهذه الدراسة في الجانب النظري .

5-دراسة (Bahadir , etal. , 2015)

العنوان بالانكليزي	Exploration and Exploitation Oriented Marketing Strategies and Sales Growth In Emerging Markets
العنوان بالعربي	الاستراتيجيات الاستكشافية والاستغلالية الموجهة نحو التسويق ونمو المبيعات في الأسواق الناشئة
الهدف	تهدف إلى تنفيذ استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في وقت واحد لمواجهة درجة عالية من الديناميكية في الأسواق الناشئة و التغيرات في هيكل البيع والكثافات التنافسية وخصائص الفئة .
عينة الدراسة	العينة تتألف من (15) وحدة من الأسواق الناشئة في أفريقيا وآسيا وأوروبا وأمريكا الجنوبية .
الاستنتاج	تشير النتائج إلى أنَّ مدراء التسويق يجب أن يؤكدوا على استراتيجية التسويق المعقد في الأسواق الناشئة بدلاً من النظر إلى الأسواق الناشئة كمصادر للنمو الأفقي للمنتجات القائمة في الأسواق المتقدمة
الاستفادة منها	تم الاستعانة بها في الجانب النظري .

6- دراسة (Wolf , et.al. , 2015)

Cluster Ambidexterity Towards Exploration And Exploitation – Strategies And Cluster Management	العنوان بالانكليزي
البراعة التنظيمية نحو الاستكشاف والاستغلال - استراتيجيات وإدارة الكتلة	العنوان بالعربي
يهدف إلى تسليط الضوء على الدور الداعم لإدارة المجموعات لاستمرار المنظمات والتي لا يمكن أن تستمر إلا من خلال تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال	الهدف
هذه الدراسة أجريت بين عامي 2011 و 2012 مع (10) إدارات البراعة التنظيمية وشركات المجموعة الخاصة بها الألمانية الرائدة.	عينة الدراسة
الاستنتاج هو الطلب على الخدمات التي تقدمها إدارة المجموعات يعتمد على استراتيجيات الشركات فيما يتعلق بالاستكشاف والاستغلال	الاستنتاج
تم الاستعانة بها في الجانب النظري .	الاستفادة منها

ثالثا : الدراسات المتعلقة بحد التنافس المالي

1- (Mozota , 2003)

Design And Competitive Edge	العنوان باللغة الانكليزية
التصميم و الحد التنافسي	العنوان باللغة العربية
يهدف البحث الى تسليط الضوء على أهمية التصميم في الشركات لكونه يساعد الشركات على اصدار منتجات جديدة وزيادة قدرتها التنافسية العالمية .	الهدف
الشركات الاوربية الصغيرة و المتوسطة وكان عددها (33) شركة .	عينة البحث
التصميم يعد الكفاءة التي يمكن استعمالها لتمييز المنتجات وتوليد رؤية مستقبلية لقطاع الشركة ، يعد التصميم أيضاً وظيفة داخل هيكل الشركة الذي يحسن العمليات وإدارة الابتكار	الاستنتاج
الاستفادة منها في الجانب النظري للدراسة .	الاستفادة منها

2- (Kanagal , 2018)

Building Competitive Edge	العنوان باللغة الانكليزية
بناء حد التنافس	العنوان باللغة العربية
الهدف من هذه الدراسة هو صياغة استراتيجية تسويقية تمكن الشركات من تحسين الاداء المالي على المدى الطويل و العلامة التجارية و الحصة السوقية كذلك تحسين عائد الاستثمار و فترة الاسترداد وهذا ما يمكنها من بناء حد التنافس .	الهدف
	عينة البحث
الاستراتيجية التسويقية تؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية للشركات ، كذلك الميزة التنافسية تحتاج في نهاية المطاف الى العلامة التجارية لتحافظ عليها وهذا ما يجعل عملية بناء العلامة التجارية مهمة .	الاستنتاج
الاستفادة منها في الجانب النظري للدراسة .	الاستفادة منها

رابعا : مناقشة الجهود المعرفية السابقة :

هنالك جهود بحثية سابقة تناولت متغيرات الدراسة الحالية ولكن بشكل فقير لاسيما المتغير المستقل و المتغير المعتمد وكل متغير على حدا . ان الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي توصلت الى نتائج مهمة ولعل اهمها ان اتباع التحول الرقمي يحقق الاداء الافضل ويقلل من الاخطاء و يحسن و يطور اداء الشركات او المنظمات او المصارف التي تتبعه في حين نجد الدراسات المتعلقة باستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال توصلت الى ان اتباع الاستكشاف و الاستغلال يمكن المنظمات او الشركات او المصارف من الاستفادة من الفرص و تجنب المخاطر ولهذه الاستراتيجيات اهمية كبيرة في بقاء و نمو هذه المنظمات في حين توصلت الدراسات المتعلقة بحد التنافس الى ان المنظمات تمكنت من تحقيق حد التنافس عن طريق رسم استراتيجية تسويقية متميزة او متابعة التغيرات السوقية فضلا عن ان هناك شركات تمكنت من تحقيق حد التنافس من خلال تصاميم منتجاتها ، هذه اهم ما جاء في بعض الجهود البحثية السابقة اما الرسالة الحالية كانت اضافتها الحقيقية لأدب الادارة الاستراتيجية في انها تحاول ان توظف استراتيجيات التحول الرقمي في العمل المصرفي لتحقيق حد التنافس المالي وكذلك ادخال استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال كعامل وسيط ، هذه الدراسة تعد من المحاولات العلمية النادرة التي قامت بتوظيف هذه المتغيرات الثلاثة في العمل المصرفي لاستفادة منها في تحقيق اهداف المصارف .

الفصل الثاني : الإطار النظري

المبحث الاول : استراتيجيات التحول الرقمي .

المبحث الثاني : استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال .

المبحث الثالث : حد التنافس المالي .

المبحث الرابع : العلاقة بين متغيرات الدراسة .

المبحث الاول

استراتيجيات التحول الرقمي

توطئة :

سوف يضم هذا المبحث مفهوم الاستراتيجية ، و مفهوم استراتيجيات التحول الرقمي، ومراحل التحول إلى الادارة الرقمية ، و الاسباب التي دفعت لتبني استراتيجيات التحول ، وأهداف التحول ، ايجابيات وسلبيات التحول ، و متطلبات التحول ، و دور مديري المعلومات و التكنولوجيا في عملية التحول ، و اطار وعناصر التحول الرقمي ، ومعوقات و تحديات التحول ، و ابعاد التحول الرقمي.

اولا : مفهوم الاستراتيجية :

الاستراتيجية هي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة خطط مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الاعمال المختلفة . (شاكر، 2015: 29-30) ، اما (الدوري ، 2012 : 25) فيعرفها على انها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد و تخصيص موارد المنظمة لتحقيق تلك الأهداف والغايات حيث ان عملية تخصيص الموارد كما اعادة تخصيصها هي مسؤولية الادارة العليا .

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف الاستراتيجية على انها خطة شاملة و واضحة ترسم رؤية و رسالة المنظمة بما فيها غاياتها و أهدافها وتطوير الهياكل و تخصيص او توزيع الموارد للزامتها لتنفيذ تلك الخطط .

ثانيا : مفهوم استراتيجيات التحول الرقمي :

هناك تصورات و مفاهيم عدة حول التحول الرقمي في الأدبيات العامة بشكل عام وفي الادبيات الادارية ، و أنَّ التحول الرقمي فكرة تنبع من المزج بين تكنولوجيا وعمل الشركات وهو ملخص للتطورات التكنولوجية التي يعيشها العالم اليوم "مثل الانترنت ، الحواسيب ، الاجهزة المحمولة " لذلك فان التحول الرقمي هو المزج بين التقنيات التكنولوجية واعمال الشركات في الاقتصاد الرقمي . التحول الرقمي يستعمل للتأثير على ثلاثة ابعاد تنظيمية : البعد الاول الخارجي " تعني التركيز على تجربة الزبائن رقميا " ، البعد الثاني الداخلي " و تعني العمليات و الهياكل التنظيمية " ، البعد الثالث الشامل " ويعني كافة القطاعات و الوظائف و نماذج العمل ". بشكل عام التحول الرقمي يؤدي إلى تحقيق اداء متفوق من خلال التأثير على الابعاد التنظيمية " داخلياً و خارجياً و بشكل شامل " (Ismail et al , 2018:5-6) .

نتيجة لعملية التحرر و إلغاء القيود في الأسواق المتقدمة بعد السبعينيات من القرن الماضي نجد المصارف خفضت متطلبات رأس المال من خلال التمويل خارج الموازنة ، كما نجد أنَّ البنوك الكبيرة تتميز عن غيرها برأس مال أقل مرجحاً بالمخاطرة وزيادة الدخل من غير الفائدة وانخفاض حصة الودائع في إجمالي المطلوبات والمزيد من الأنشطة المستندة إلى السوق وهذا ما يحققه لنا التحول الرقمي (Danisman , 2018 :61). التحول الرقمي يحتاج إلى بناء المهارات لدى الافراد بحيث يكونون قادرين على التطور مع تطور الوظائف و تعددها (Andrews, 2018:12) .

التحول الرقمي هو الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات من أجل تحقيق تطور و تحسن في أداء ومكانة المنظمة بشكل كبير في السوق (Mark , 2017:1). بينما (Ragna , etc, 2011:5) يرى أنَّ التحول الرقمي يعني التغيرات التنظيمية أو الاستثمار الجديد في نماذج الاعمال الرقمية من اجل زيادة تفاعل الزبائن الرقميين بشكل اكبر في كل نقطة من نقاط الاتصال في دورة حياة الخدمة. هناك من يعرفه على انه دمج الاعمال التجارية مع التكنولوجيا الرقمية وانه احداث تغيير جوهري في عمليات تشغيل وتحقيق قيمة مضافة على المنتج المقدم للعملاء (Pavlou,etc,2013:471). كذلك التحول يعني "تطوير وتحسين نماذج و أنشطة الأعمال والعمليات والقدرات من اجل الاستفادة من التغييرات في التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها بالمجتمع بطريقة استراتيجية (George, etc, 2016:731).

إنَّ الدراسة الحالية تحاول الدمج بين استراتيجيتين هما استراتيجية الاستكشاف واستراتيجية الاستغلال بعملية التحول الرقمي حيث تشير التعاريف أنَّ استراتيجية التحول الرقمي هي استراتيجية على مستوى الشركة توجهها في عملية التحول ،لذلك هي تهتم بالفرص و المخاطر المترتبة على تقنيات التحول ،كما إنَّ استراتيجيات التحول يجب أن تتلائم مع استراتيجية اعمال الشركة من جهة و الاستراتيجية التشغيلية و الوظيفية من جهة اخرى ،و استراتيجية التحول تشمل نماذج الاعمال و العمليات و الكفاءات و القدرات و المنتجات و الخدمات ، و تعرف استراتيجية التحول الرقمي بشكل عام على انها : استراتيجية على مستوى الشركة يتم وضعها وصياغتها للاستفادة من الموارد والقدرات الرقمية والتحول الرقمي (Ismail et al , 2018:14) .

وبناءً على ما سبق يرى الباحث أنَّ التحول الرقمي يعني إعادة هيكلة إدارية ،و بشرية ،و مالية ،و فنية ،و تقنية للمدخلات ،و العمليات ،و المخرجات ذات العلاقة بعمل المنظمات وتحويلها إلى جهود محوسبة بشكل رقمي لتحقيق التميز في سوق عمل تلك المنظمات . بينما استراتيجيات التحول الرقمي

هي رؤية طويلة الامد تهدف إلى تحويل عمل المنظمات و الشركات في الجوانب التشغيلية ،و الوظيفية ،والشاملة من العمل التقليدي إلى العمل الرقمي .

ثالثا : مراحل التحول إلى الادارة الرقمية :

ان تحول عمل المصارف من العمل التقليدي الى العمل الرقمي يجب ان يكون على شكل مراحل تبدأ المرحلة الاولى باتمته جميع فروع واقسام المصرف وتحويل جميع المعلومات و البيانات الى معلومات رقمية (ابو حبيب، 2008: 12) . وبعد ان ين يتم تحويل كافة المعلومات و البيانات الى معلومات رقمية هنا يجب ربط كافة الاقسام بوحدة معلومات واحدة بهدف تسهيل نقل المعلومات بين كافة فروع واقسام المصرف وفي الوقت المناسب ، و بعد ان تم تحويل البيانات الى بيانات رقمية و ربط جميع الاقسام بوحدة معلومات واحدة هنا يجب تحديد جميع المتعاملين مع المصرف من زبائن و الموردين والحكومة وغيرها وتحويلها الى تعاملات رقمية (عبد القادر ، 2016: 70-71) .

رابعا : اسباب التحول الرقمي :

هناك اسباب عدة دفعت المصارف إلى تبني استراتيجيات التحول الرقمي في العمل المصرفي، و يرى (Hess,ibid:325) أنّ التكنولوجيا من العناصر الأساسية للتحول الرقمي ولكن احيانا كثيرة يستلزم الامر التخلص من العمليات و التكنولوجيا القديمة من اجل العمليات و التكنولوجيا الجديدة وذلك لكون انتشار التكنولوجيا القديمة احد اهم اسبابها عدم قدرة المديرية التنفيذيين على الشروع بنجاح في استراتيجية التحول الرقمي كما أنّ الشركات اذا ارادت أن تتطور مع الوتيرة السريعة للتغير الرقمي فيجب أن تعمل فورا على توفير الكفاءة و الجودة وتحسينها باستعمال التكنولوجيا كون ذلك ممكن بالنسبة للكثيرين . كما تساعد الأتمته الكثير من المنظمات التكنولوجية على تحقيق السرعة وتقليل الاخطاء الفنية كما أنّ التطورات التي تحدث لا تحدث بشكل خطي وانما تحدث بشكل سريع لذلك ليس جيدا انك كنت العام الماضي سريعا بل يجب أن تكون العام الحالي اسرع . بينما يجادل (Ragna, Ibid:9) على أنّ اسباب التحول الرقمي تتمثل في اتباع التحول الرقمي من قبل المنافسين في نفس الصناعة ، و كذلك يعمل التحول على زيادة ارباح المصارف ، فضلا عن ان التحول الرقمي يجعل الشركة اكثر كفاءة و أنّ الأنظمة القديمة تعيق قدرة المصارف في الاستفادة من التقنيات الرقمية في النمو وأن يكونوا أكثر كفاءة ،فضلا عن ورضا الزبائن ، العملاء الخارجيين والعملاء الداخليين من الموظفين كلاهما يعتمدون إلى حد كبير على الممارسات الرقمية في جميع نواحي الحياة.

خامسا : أهداف التحول الرقمي :

لا بد أن نستعرض أهداف التحول الرقمي إذ يرى (Duarty , Ibid :2) أن أهداف التحول الرقمي هي أهداف اجتماعية و اقتصادية ، والأهداف الاجتماعية تضمنت تعزيزو تنمية الثقافة الابتكارية والتعاونية في الصناعة والمجتمع و تغيير نظام التعلم لتوفير مهارات جديدة حتى يتمكن الافراد والمجتمع من تحقيق التميز في العمل الرقمي ، فضلاً عن إنشاء وصيانة البنية التحتية للاتصالات الرقمية وضمان حوكمتها ، وسهولة الوصول ، وجودة الخدمة والقدرة على تحمل التكاليف ، كذلك تعزيز حماية البيانات الرقمية والشفافية والاستقلالية والثقة ومن ثم تحسين إمكانية الوصول إلى الخدمات الرقمية المقدمة إلى السكان ونوعيتها . اما الأهداف الاقتصادية فتمثلت بتنفيذ نماذج أعمال جديدة ومبتكرة ، و زيادة توليد الدخل والانتاجية ، تحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

سادسا : ايجابيات و سلبيات التحول الرقمي :

هنالك ايجابيات و سلبيات عدة للتحول الرقمي ، تتمثل ايجابيات التحول الرقمي بالاتي : (Mylonakis,2018:119)

1. زيادة الكفاءة في التشغيل اليومي للعمل.
2. تعزيز صنع القرار من قبل المديرين التنفيذيين.
3. زيادة الزبائن الشركة أو قاعدة الزبائن و زيادة الارباح من خلال تخفيض تكاليف التشغيل.
4. وزيادة رضا الزبائن من خلال ساعات طويلة وطرق لتلبية احتياجاتها.
5. تقليص الفجوة بين المنتجات المقدمة و توقعات الزبائن .

اما السلبيات فتتمثل بالاتي : (Mylonakis,ibid:119-120)

1. وجود التكنولوجيا قد يعرض المصارف للاحتيال الرقمي (فقدان البيانات السرية للزبائن) .
2. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا وتقليل الاعتماد على الامكانيات البشرية (الموظفين) .
3. التصاميم الغير صحيحة للتحول الرقمي يؤدي الى خسائر كبيرة للمصارف .
4. والثقافة المجتمعية اتجاه الخدمات الرقمية .

سابعا : متطلبات تطبيق التحول الرقمي :

هنالك مجموعة من المتطلبات لتطبيق التحول الرقمي وتتمثل بالاتي :

- 1- **متطلبات ادارية :** المتطلبات الإدارية الواجب مراعاتها عند تطبيق التحول الرقمي تتمثل بالعناصر الاتية :

متطلبات إدارية : ونعني بذلك إحداث التغيرات الجوهرية في الهياكل الإدارية للمصارف ، إن التنظيم الجديد ينتج عنه الاستغناء عن وظائف تقليدية واستحداث وظائف جديدة وهذا يتطلب تأهيل وتدريب القيادات الإدارية التي تعول عليها المصارف لإحداث التغير النوعي في الخدمات التي يتم تقديمها للزبائن.(مختار ، 2007 : 23)

2- **متطلبات اجتماعية واقتصادية:** ويقصد بها تهيئة البيئة الاجتماعية وجعلها مدركة لأهمية التحول الرقمي ولمزايا تطبيق التقنيات في الأجهزة الادارية ، كذلك ضرورة توفير الموارد المالية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي (عبد القادر، 2016 : 75).

3- **متطلبات بشرية :** ان توافر الملاكات البشرية وفي المستويات الادارية المختلفة يعد امرا ضروريا وكلما كانت الملاكات البشرية مستعدة لحدوث التغيير كلما كانت فرصة النجاح اكبر لذلك يعد العنصر البشري من اهم الموارد التي تمتلكها المصارف والتي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح المرجو ، لذلك يعد العنصر البشري من اهم متطلبات التحول الرقمي(عبودي ، 2018 : 125) .

4- **المتطلبات التقنية :** تتطور التكنولوجيا الرقمية بسرعة عالية وهذا ما يضع خيارات مفتوحة امام الادارة وهي في طريقها لتنفيذ الادارة الرقمية كونها تمثل الحجر الاساس في التحول الرقمي و تشمل الاجهزة التي يتم من خلالها تمثيل ونقل المعلومات مع الحفاظ التام على سرية المعلومات (عبودي ، المصدر السابق : 125) .

5- **المتطلبات الامنية :** توفير الامن الالكتروني والسرية الالكترونية وذلك لحماية المعلومات الشخصية السرية و التركيز كثيرا على هذه النقطة وذلك لاهمية سرية المعلومات وبيانات المنظمة (الاسدي، 2009: 111) .

ثامنا : دور مديري المعلومات و التكنولوجيا في عملية التحول الرقمي :

إنَّ كل منظمة تعمل على التحول الرقمي تكون بحاجة إلى مديري التكنولوجيا و الاتصالات وفي بادئ الامر يكون استعمال التكنولوجيا بشكل جزئي ،من اجل حل مشكلة تحتاج إلى تحسينات ، بينما نجد أنَّ بعض الصناعات تغيرت تغيرا جذريا نتيجة اتباع التحول الرقمي على سبيل المثال وسائل الإعلام من حيث " إنشاء محتوى الاعلاني ، و التوزيع ، والإعلانات و الاستهلاك " نلاحظ أنَّ كل شيء فيها قد تغير، وتقرض الابتكارات التكنولوجية التي أغرقت السوق على مديري تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الاهتمام بهذه التطورات ، لذلك نجدهم يواجهون تحديًا كبيرًا و يطرحون سؤالًا مهما هو (هل هناك مهنيون يعتنون بالبنية التحتية لتقنية المعلومات لان العمل سوف ينتقل من المؤسسة إلى المعدات والبرمجيات ؟)، لذلك التغيرات السريعة التي حدثت في المجتمع تعطي دورا و فرص مهمة لمديري

التكنولوجيا والاتصالات في تطوير اعمالهم وتحويل أنفسهم إلى دور جديد وتحقيق جميع أهداف المصرف (Atanasijevic ، 2018:1) .

تاسعا: اطار تنفيذ التحول الرقمي :

هناك اراء عدة حول أطر التحول و يرى (Atanasijevic, 2018:6) أن المنظمات التي اكملت التحول الرقمي بنجاح نجدها تركز على مجالين (الاول) العمل على إعادة تعريف القيمة المقدمة الزبائن "منتجات " باستعمال التكنولوجيا المتطورة التي توفر التنقل والتفاعل وسهولة الوصول إلى المعلومات اللازمة، اما (الثاني) العمل على إعادة تعريف النماذج التشغيلية للعمل ، وذلك من خلال ادخال التقنيات التكنولوجية ، ومن أجل تقديم خدمات أكثر قيمة الزبائن تم تصميم سعر الخدمة نفسها وفقاً للعمل الفعلي الذي تم إنفاذه .

بينما يرى (Khater etal, 2018:3) أن اطار التحول الرقمي يجب أن يتضمن " الأنشطة و المهام التجارية ، العمليات التجارية ، نماذج الاعمال ، النظم الايكولوجية للأعمال ، إدارة اصول الاعمال ، الثقافة التنظيمية و العملاء و العاملين و اصحاب المصلحة " وذلك من اجل تحقيق أهداف التحول الرقمي التي يسعى المصرف إلى تحقيقها . اما (Elkhuizen, 2014,: 9) فيرى ان إطار التحول الرقمي يتكون من الاتي :

1. رقمنة الزبائن : الزبائن لهم الاولوية في أي منظمة و من أجل خدمة الزبائن لابد من معرفة احتياجاتهم ، والتي يمكن معرفتها حتى وقت قريب من خلال الانظمة الداخلية للمصرف اما الان يمكن معرفتها من خلال إجراء تحليل عبر الإنترنت ، الزبائن اليوم يستطيعون الحصول على الخدمات في الوقت والمكان المناسبين .

2. رقمنة المنتجات والخدمات : البيانات اليوم تنشى وتستهلك من قبل الخدمات المصرفية والتي يمكن مراقبتها و تقديم خدمات إضافية بشكل استباقي ومعالجة المشاكل ، أن المؤسسات عندما تقوم بتطبيق طرق متطورة لفهم عملائها سترتفع عروض المنتجات والخدمات المصممة خصيصاً لاحتياجات الزبائن الفردية ويمكن ان تحقق ذلك عن طريق تقسيم المنتجات إلى وحدات صغيرة ثم إعادة بناء المنتج بشكل يتلائم مع الاحتياجات وبذلك تكون المؤسسات قادرة على توقع احتياجات العملاء .وفي هذه المرحلة يجب ان يأخذ السعر بنظر الاعتبار كونه من الممكن أن تكون له نتائج عكسية .

3. رقمنة العمليات : يمكن للتكنولوجيا الرقمية المتقدمة ان تؤدي إلى تحسين نماذج العمل بطرق عدة منها على سبيل المثال تحليل البيانات الضخمة والتي تساعد على تتبع تحركات المنتجات و تخفض

التكاليف و استجابة للتغيرات في الطلب ، المنتجات والبرامج الجديدة يتم تطويرها وتنفيذها بسرعة كبيرة لذلك يجب أن تكون المؤسسات قادرة على التحول والتكيف بنفس السرعة . كذلك يجب أن يكونوا الموظفين متمكنين من العمل في أي وقت وأي مكان وعلى أي جهاز .

4. **رقمنة المنظمة :** يمكن للمنظمة أن تكون جزءاً من نظام بيئي أكبر وهذا ما يمكنها من تقديم خدمات جيدة لزيائنها، أن المنظمات تستطيع أن تقوم بتكوين نظام بيئي بنفسها يوفر عدداً كبيراً من المنتجات والخدمات أو تهتم بخدمة متخصصة بحيث تضيف قيمة إلى تجربة الزبون وتصبح جزءاً من النظام البيئي القائم ، أن التعاون الرقمي لا يتوقف فقط على المنظمات بل يمتد إلى المجتمعات التي تشترك في المنتجات والعملاء والتي تقدم الملاحظات من خلال مننديات عبر الانترنت.

ويؤكد (المرحبي ، 2018) على امكانية تطوير نماذج العمل وجعلها نماذج تعتمد على التقنيات الرقمية من خلال انترنت الاشياء و أن ما يساعده على ابتكار المنتجات والخدمات هو اعداد الاجهزة المتصلة بانترنت الأشياء حيث ويصل عددها عام 2018 إلى ما يقارب 8.4 مليارات جهاز ويمكن أن يصل إلى مئات المليارات .

التحول الرقمي يجب أن يكون بسيط واضح و يتميز بسهولة الحصول على العملاء و الحفاظ عليهم كذلك يجب أن يتسم بالشفافية الواضحة لكي يطمأن له العملاء و العاملين و اصحاب المصلحة لذلك نجد أن (Omarini , 2017:4) يؤكد على مجموعة من السمات التي يجب أن تتوفر في نموذج التحول الرقمي وهي البساطة ، والشفافية ، وسهولة اكتساب العملاء ، والتخصص ، و سهولة التوزيع والجاذبية التجارية .

النظام الرقمي يتأثر بمجموعة من العوامل يمكن تقسيمها إلى العوامل الخارجية والعوامل الداخلية : (الصيرفي ، 2009 : 98)

1- العوامل الخارجية : وتشتمل بالاتي (أ) الظروف الاقتصادية و هذه العوامل تشتمل على ظروف العرض والطلب .(ب) الظروف الاجتماعية وتتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤثر على مدخلات و مخرجات النظام (ج) القوانين و التشريعات و تتمثل بالانظمة والقوانين السائدة في الدولة ويتوقف نجاح النظام على قدرته في تفسير تلك القوانين و تطبيقها .

2- العوامل الداخلية : وتتمثل بالاتي (أ) قدرة النظام على تنسيق النشاطات المختلفة لأجزائه . (ب) كفاءة النظام في الاستعمال الامثل للموارد المادية والبشرية النادرة .(ج) التكامل بين الهيكل التنظيمي للنظام وبين أهدافه .

اما فيما يخص الثقافة التنظيمية للمصارف فهي مجموعة من القواسم المشتركة بين اعضاء المؤسسة وتتكون من مجموعة المعتقدات والقيم المشتركة وفي مجملها تحدد السلوكيات المقبولة والغير مقبولة في المنظمة وعلى مختلف المستويات كما أنَّ الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة من الوظائف منها انها تمنح الافراد العاملين في المؤسسة شعورا بهوية متميزة ، و تساعد على تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة ، و زيادة استقرار المنظمة من خلال إضافة بعض العناصر، وكذلك تشكل مرجعا للعاملين عندما يحتاجون إلى فهم مغزى النشاطات الادارية التي يقومون بها . كما أنَّ الثقافة التنظيمية لها دور كبير في انجاح لمؤسسات الرقمية لذلك يجب على الادارة العليا تعزيز الثقافة التنظيمية لأجل ضمان الاداء الافضل.(القطامين ، 2009 : 86)

يرى الباحث هناك ضرورة للإشارة إلى أهم قنوات توزيع الخدمات المصرفية الرقمية حيث يرى (Ghadeer , 2018: 35) أن قنوات توزيع الخدمات الرقمية تتمثل بالاتي :

1. ماكينة الصراف الآلي
 2. تحويل الأموال الإلكترونية .
 3. البطاقة الذكية والشيكات الإلكترونية ، وبطاقات الانتماء
 4. مراكز الاتصال
 5. الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول ، الخدمات المصرفية عبر الإنترنت. و اللاسلكية
 6. بروتوكول التطبيق (WAP).
- عاشراً: عناصر التحول الرقمي :

إنَّ خارطة العمل تبدأ من تقييم النضج الرقمي للنشاط التجاري الحالي ومن ثم تحديد الرؤية المستقبلية وبعد التقييم والرؤية سوف تتضح لنا الفجوات التي يجب التخلص منها ، لذلك نجد (Duarte، Ibid :120) يؤكد أنَّ عناصر التحول الرقمي للبنك هي :

1. التكنولوجيا : التكنولوجيا الحجر الاساس للتحول الرقمي ، و استعمال التكنولوجيا في البنوك يوفر لها ميزة نسبية لكونها توفر بدائل وسرعة متزايدة وقدرات جديدة ونطاقاً أكبر للتحول ، وكذلك لها تأثير ايجابي على قاعدة العملاء من خلال المنتجات الجديدة.
2. الابتكار: إن توافر منتجات مصرفية مبتكرة وإنشاء عمليات مبتكرة تسمح للبنك بأن يكون أكثر قدرة على التحول الرقمي لذلك نجد فكرة البنك المتحفظ قد رفضت و أنَّ الابتكارات تساعد على التحول الرقمي وتنفيذ التحول الرقمي يمكن أن يؤدي إلى منتجات أو خدمات مبتكرة .

3. **رأس المال:** كلما زاد حجم رؤوس الأموال زادت القدرة على شراء التكنولوجيا الأفضل والمزيد من الأعمال التي سنتفدها و أن النتيجة الطبيعية للتحول الرقمي في البنوك زيادة الحاجة إلى رأس المال الإضافي من اجل تدريب الموظفين على التقنيات الجديدة كون التحول الرقمي يتطلب من الموظفين أن يكونوا على مستوى عالي من الكفاءة من حيث التعامل مع أحدث التقنيات .

4. **الموارد البشرية:** الموظفين المدربين تدريباً جيداً هم مفتاح النجاح في تنفيذ الإصلاح الرقمي في البنوك ، حيث كل موظف لديه تطبيقات محددة على جهاز الكمبيوتر الخاص به لذلك يجب النظر في رأي الموظف وجميع القائمين في التحول الرقمي لعملية ما لان الموظف المدرب والمدرّب تدريباً جيداً سوف يكون لديه رأي أكثر دقة حول نتائج الإجراءات وفي نفس السياق يؤكد (جواد، 2010 : 233) على أهمية التدريب و يرى أن التدريب يعني نشاطاً مخططاً الهدف منه احداث تغييرات في الفرد والجماعة وذلك من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات و الاداء وطرق العمل والذي يجعل الفرد او الجماعة اكثر تأهيلا للقيام بالأعمال .

5. **الدولة :** يتطلب التحول الرقمي في السوق المصرفية المزيد من الاهتمام و يجب تطبيقه على المنظمات التي تتقل عدداً كبيراً من البيانات الشخصية الحساسة والثروات وكذلك شركات الطرف الثالث.و يجب أن تكون الإجراءات الجديدة بموجب القانون واحداث التوجيهات و يجب صياغة المقترحات وفقاً لراي مسبق من موظف أمن البيانات الشخصية و أن تجاهل ذلك قد يؤدي إعادة تصميم الطريقة التي سيجري بها التحول الرقمي و بالتالي يتكبد المصرف تكاليف إضافية. بينما يشير (Khater, Ibid : 5) إلى أن عناصر التحول تتمثل بالاتي :

أ- **الأفراد :** يتمثل دور الافراد في دور شركاء الأعمال في تحقيق الرؤية ، وإضفاء طابع شخصي قبل الشراء وبعده من خلال الطريقة التي يتعامل بها المشترون مع العلامة التجارية ، والعمل على إشراك جميع من في الشركة من خلال التعاون الوظيفي .

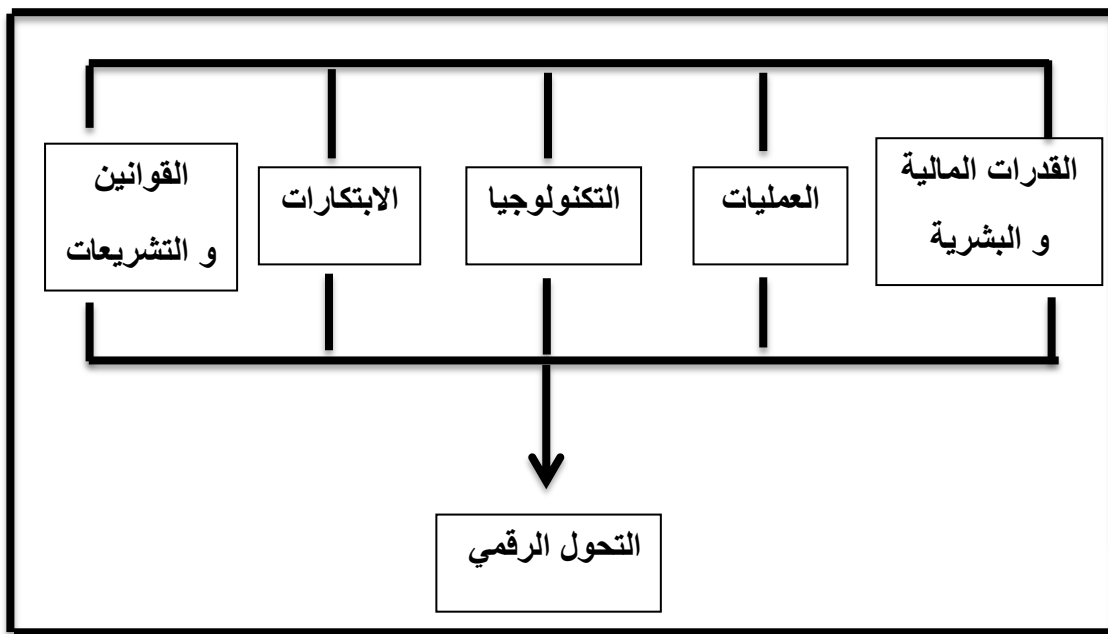
ب- **العمليات :** تتمثل العمليات من خلال زيادة الكفاءة التنظيمية ، والتطوير نماذج الأعمال الرقمية الجديد.

ت- **التكنولوجيا :** يجب اعداد بنية تحتية متكاملة للمعلومات لكي تمكن إدارة المعلومات من التفاعل ، و تحليل البيانات التي تدفع و تعزز النمو.

ث- **المحتوى:** يجب إدارة كل من معلومات المؤسسة الداخلية والمحتوى الموجه للعملاء ، ثم تحسين البحث في المؤسسات والبحث الخارجي لجعل المحتوى الأكثر ملاءمة.

بينما نجد (George, Ibid :733) يجادل على أن عناصر التحول الرقمي تتمثل في تجربة العملاء ، وخفة الحركة التشغيلية ، والثقافة و القيادة ، وتمكين القوى العاملة ، وتكامل التكنولوجيا الرقمية . وفي جانب آخر نرى (Richard,2017:5) قد حدد عناصر التحول الرقمي واسماها (عناصر استراتيجية التحول الرقمي) وهي (زبون ، و الثقافة ، الناس ، منظمة ، و التكنولوجيا ، و العمليات)

اما الباحث ومن خلال المصادر السابقة " Duarte 2018,Khater , 2018 " يرى أن عناصر التحول تتمثل في القدرات (البشرية و المالية) ، و العمليات ، و التكنولوجيا ، و القوانين والتشريعات ، و الابتكارات وكما موضح في الشكل رقم (2)



الشكل (2) عناصر التحول الرقمي

المصدر : الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة .

احدى عشر: معوقات التحول الرقمي :

يرى (رضوان ، 2004 : 6-7) أن هناك معوقات تواجه عملية التحول الرقمي في المؤسسات ومن هذه

المعوقات الاتي :

1. صعوبة و عدم اقتناع إدارة المؤسسة بأهمية التحول ومتطلباته.
2. الأفراد لا يمتلكون حافز لإنجاح عملية التحول لعدم إحساسهم بأنهم جزء مهم من عملية التحول.
3. البنية الاساسية للتحول غير متوفرة ، كذلك عدم الثقة في الادارة الرقمية من حيث السرية والامان.

4. الثقافة التي يمتلكها الافراد والخوف من التقنيات التكنولوجية و طبيعة الافراد في رفض التحديث والتغيير و اعتمادهم على العمل التقليدي .

5. الافراد المسؤولين غير مستعدين او غير متحمسين لتحمل عبء التحديث المستمر الملقى على عاتقهم .

ويضيف (Merry,1986:11) إلى هذه المعوقات غياب التشريعات المناسبة ، و نقص الاعتمادات المالية، و معوقات انتشار الانترنت مثل التكلفة العالية و اللغة .

وقد تكون المعوقات خارجية و داخلية ، العوائق الداخلية تتمثل بالهياكل أو ثقافات الشركات غير المتجانسة، وغياب استراتيجيات التحول الرقمي والعائد على الاستثمار ، اما الخارجية و تتمثل بعدم الاعتراف باستفادة من التحول الرقمي في المجتمع ، نقص المهارات والقوى العاملة المؤهلة ، عدم وجود بنية تحتية أو نقصها ، عدم وجود تنظيم أو حماية كافية للمستهلكين (Duarte,2018:1).

اثني عشر: تحديات التحول الرقمي :

يؤكد (Singhania , 2018:31) على ان التحديات التي تواجه التحول الرقمي هي :

1. البنية التحتية يجب أن تكون متوفرة وبمستوى كافٍ من أجل تبني التكنولوجيا وتقديم الدعم والمساندة اللازمة لنموها واستعمالها .

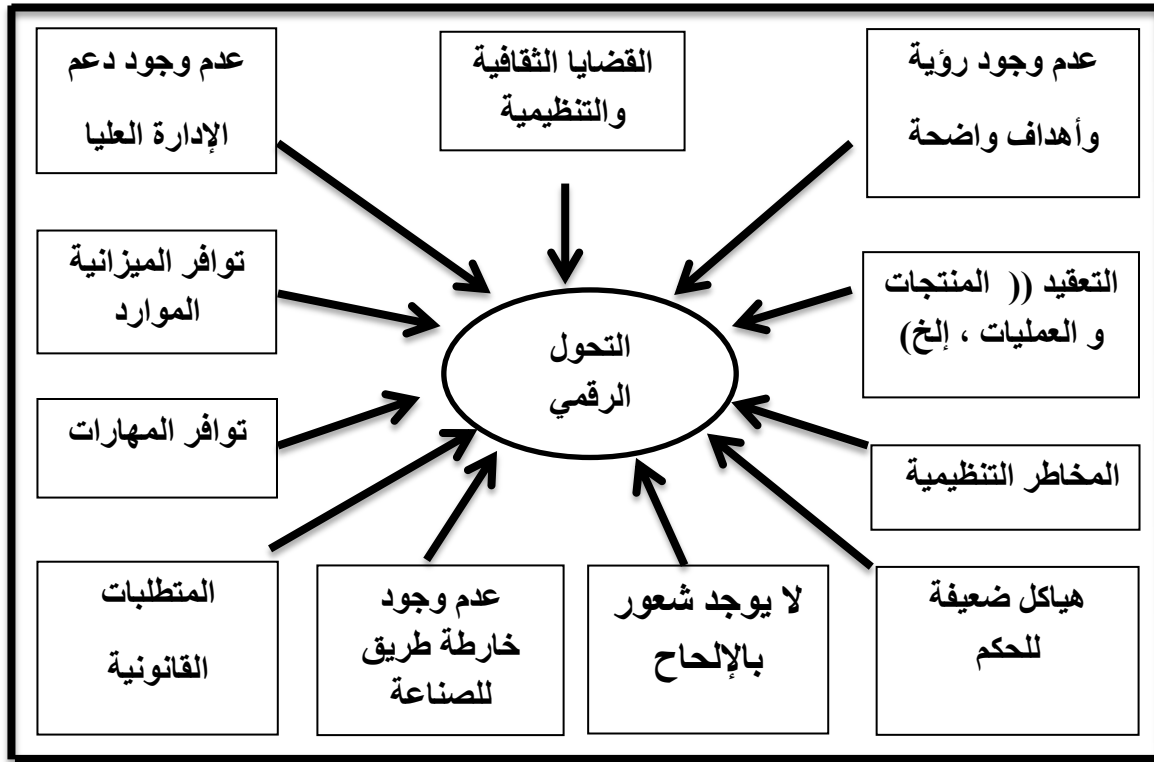
2. الخصوصية والأمان للبيانات المنقولة عبر شبكة الانترنت هي عرضة للسرقة والوصول غير المصرح به والاستغلال و أن جرائم الإنترنت والقرصنة هي حقيقة كبيرة حتى الشركات الأكثر ثقة ليست آمنة من ذلك مما يؤدي إلى انخفاض الثقة في الأنشطة الرقمية للبنوك.

3. إن القطاع المصرفي يتم تنظيمه من حيث متطلبات كفاية رأس المال ، ومعايير التقديم واعتراف الأصول والاستثمارات و الإفلاس وما إلى ذلك ولكن من الصعب تمديد هذه المبادئ التوجيهية إلى البنوك الرقمية.

4. التكنولوجيا في القطاع المصرفي مكنت من تقديم أنواع جديدة من المنتجات وطرق جديدة لإيصالها ولكنها تحتاج إلى تعريفات قانونية إضافية مختلفة مثل التوقيع الإلكتروني ، والأذونات. وهذا يلزم بإعادة النظر في التعريفات والأذونات القانونية الحالية.

كما أن هناك من يرى أن التحديات التحول الرقمي تتمثل في عدم وجود رؤية وأهداف ، و القضايا الثقافية و التنظيمية ، و عدم وجود دعم الإدارة العليا ، و الميزانية او الموارد ، وتعقيد (محفظة المنتجات ، العمليات ، إلخ)، والمخاطر التنظيمية ، وتوفر المهارات، و هياكل ضعيفة للحكم ، ولا يوجد شعور بالإلحاح ، وعدم وجود خارطة طريق للصناعة ، واخيرا المتطلبات القانونية ، اخطر

هذه التحديات عدم وجود رؤية بالنسبة للتحول الرقمي ، وكذلك الافتقار إلى الدعم من الإدارة يمثل خطراً بالنسبة للتحول الرقمي ، كما أنّ القضايا الثقافية والتنظيمية هي عوائق خطيرة إلى حد كبير بالنسبة إلى التحول الرقمي . واخيراً أن التعقيد في محفظة المنتجات وعملياتها يمثل خطراً كبيراً أمام التحول الرقمي . (Boasman, 2017:9) .



الشكل (3) تحديات التحول الرقمي

المصدر : الشكل من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة .

ثلاثة عشر: ابعاد التحول الرقمي :

لكل استراتيجية معينة هناك مجموعة من الابعاد كذلك الحال مع استراتيجية التحول الرقمي . هناك اربعة ابعاد لاستراتيجية التحول الرقمي : (matt , 2015:3-4).

1- استعمال التكنولوجيا : يعرف (الميلود ، 2017 ، ص28) التكنولوجيا على انها المهارات و الخبرات و المعارف المتراكمة ، و الادوات و الوسائل المادية و التنظيمية و الادارية المتاحة التي يستعملها الإنسان للاستفادة من الموارد المتاحة وذلك لإشباع الحاجات المادية و المعنوية .

ينصب اهتمام المنظمات في اعداد بنية تحتية متكاملة للمعلومات والتي تكون بمثابة أساس لدمج البيانات. فضلاً عن كونه الأساس الذي يمكن إدارة المعلومات من التفاعل ، و يتيح تحليلات البيانات التي تدفع و تعزز النمو، يجب ان تأخذ المنظمات بنظر الاعتبار أن استراتيجية التكنولوجيا الخاصة بها هي جزء من مكونات الاجهزة لديها ، البنية المعلوماتية يجب أن تعكس طبيعة العمل كذلك لابد أن يكون

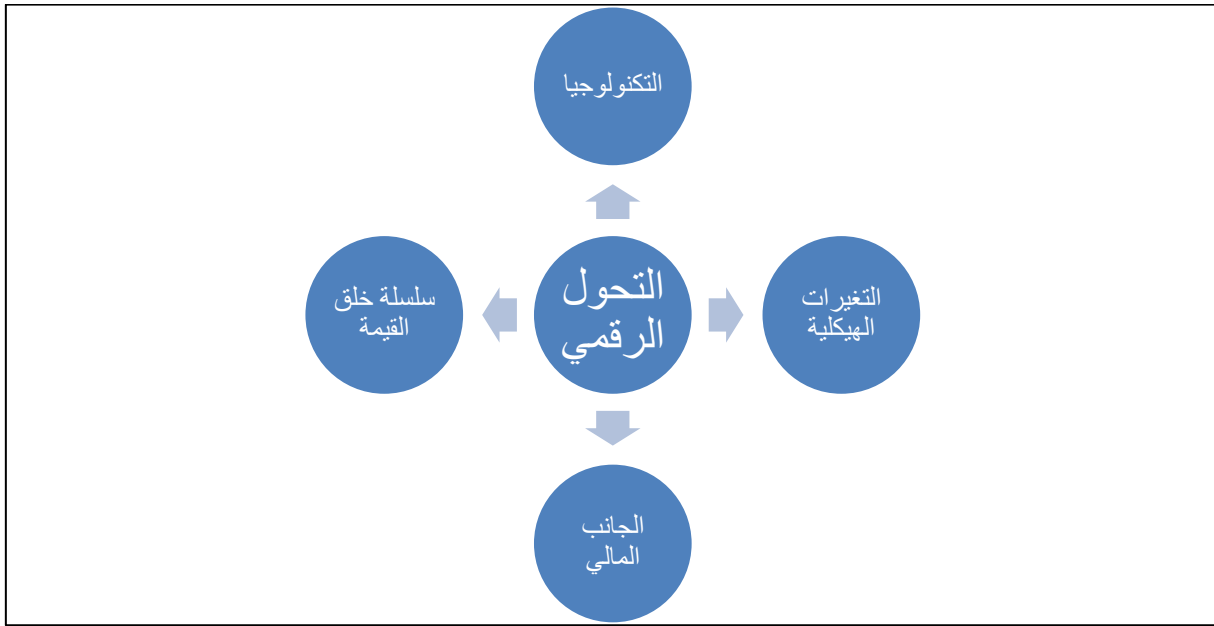
هناك تعاونا وثيقا بين اصحاب المصالح في المؤسسة والقائمين على تكنولوجيا المعلومات الذين سيضعون بنية تحتية لتعزيز قيمة الأعمال . (Hess, etc , 2015:340)

2- **سلسلة خلق القيمة** : يرى (porter,1985:37) أنَّ سلسلة خلق القيمة بانها مجموعة من الانشطة المترابطة و الضرورية لخلق المنتجات وتبدأ من استعمال المواد الاولية وتنتهي بتسليم المنتج إلى المستهلك.

استعمال التقنيات الجديدة ينتج تغييرات في خلق القيمة ، وهذه التغييرات تؤدي إلى تأثير استراتيجيات التحول الرقمي على سلاسل القيمة الخاصة بالمنظمات، أي مدى تحول من الاعمال التقليدية إلى الاعمال الرقمية و هذا بالعادة يكون مصحوباً بالحاجة إلى تكنولوجيا مصاحبة للمنتجات ، فضلاً عن المخاطر المرتفعة بسبب الخبرة الأقل في هذا المجال . " مجال التحول الرقمي " .

3- **التغيرات الهيكلية** : التغييرات هيكلية ضرورية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة ، وتشمل التغييرات الهيكلية الاختلافات في اعداد المنظمين في الشركة لاسيما فيما يتعلق بالأنشطة الرقمية الجديدة داخل هياكل المنظمة . حجم التغيرات اذا كان صغيراً إلى حد ما يكون من العقلانية دمج العمليات الجديدة في هياكل الشركات القائمة حالياً ، ولكن يكون من الافضل انشاء شركة فرعية تابعة للشركة الرئيسة في ظل التغييرات الجوهرية .

4- **الجانب المالي** : يؤكد (العريشي، 2000 : 51-52) يجب أن تتوفر مستويات مناسبة من التمويل، بحيث يمكن تمويل التحول الرقمي من صيانة دورية و تدريب الموظفين والحفاظ على اعلى مستوى من تقديم المنتجات ومتابعة و مواكبة التطورات التي تحصل في التكنولوجيا وعلى مستوى العالم . أنَّ الأبعاد الثلاثة السابقة لا يمكن تغييرها إلا بعد النظر في الجانب المالي ، الجانب المالي يكون تأثيره اما تباطئ الاعمال او اللاحاق بتنفيذ التحول الرقمي ، الجانب المالي يمثل المحرك و القوة اللازمة للتحول الرقمي لذلك يجب على المنظمات أن تقوم بأجراء التحول الرقمية واستكشاف خيارتها في الوقت المناسب "أي في حالة توفر الامكانيات المالية " (Benlian,lbid:3-4) .



الشكل (4) ابعاد التحول الرقمي

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة .

المبحث الثاني استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال

توطئة :

تحتاج المصارف إلى تجديد نفسها باستمرار إذا أرادت البقاء والازدهار في بيئات ديناميكية، أن وضع الاسواق من حيث الديناميكية والتنافسية العالية وضع قيوداً كبيرة امام المصارف لتحقيق مستويات أعلى من الأداء ولكن يمكن مواجهة هذه الديناميكية و التنافسية العالية من خلال استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال حيث يمكن لاستراتيجية الاستكشاف أن تمكن المصارف من التنافس في بيئات ديناميكية من خلال البحث عن الفرص و المخاطر التي سوف تواجه تلك المصارف في المستقبل ، اما استراتيجية استغلال و تظهر اهميتها عندما تختار المصارف زيادة التركيز على المنتجات و الاسواق الحالية بدلاً من الدخول في أسواق جديدة وذلك لتجنب تكاليف البحث و التطوير، ولا بد من الإشارة إلى أن التعلم الاستراتيجي له دور كبير في التطوير و الابتكار، و يتغذى التعلم الاستراتيجي من رافدين مهمين هما الاستكشاف و الاستغلال .

نظرا لأهمية استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال سوف نتعرف في هذا المبحث على مفهوم الاستكشاف و الاستغلال كذلك كيف يتم ادارة التناقض بين الاستكشاف و الاستغلال فضلاً عن التعرف على دوافع تبني استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال ، كذلك التعرف على علاقة استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال بالتعلم .

أولاً: مفهوم الاستكشاف و الاستغلال

أ- الاستكشاف :

اكتسبت استراتيجيات الاستكشاف اهميتها من البيئات التنافسية الديناميكية و تعمل المنظمات على البحث و التجريب من اجل استكشاف استكشاف الفرص واستغلالها و المخاطر وتجنبها لذلك تركز المنظمات على الافكار الجديدة و المخاطرة و التجريب و المرونة و الابتكار ، وتشمل استراتيجيات الاستكشاف إدخال خدمات جديدة مكاملة بمنتج أو علامة تجارية لذلك نؤكد على أن الشركة يمكنها تحويل ديناميكيات السوق المتغيرة إلى فرص نمو جديدة من خلال تقديم المنتجات الجديدة لاسيما المصممة للاستجابة لاحتياجات السوق المتغيرة ، في حين التركيز على استراتيجية الاستكشاف يحول الموارد بعيداً عن الاحتياجات الحالية و الضرورية وهذا يمكن أن يقلل من قدرة الشركة على تحقيق مكاسب قصيرة الأجل (Bahadir , 2016: 4) . وفي نفس الاتجاه نجد (Alegre & Chiva, 2009: 6)

يؤكد على أن الفرص تأتي نتيجة للتغيرات البيئية .

استراتيجية الاستكشاف تعني التحقق من الخيارات مع النتائج غير معروفة وربما تكون هذه النتائج مكافأة (ربح) أو معاقبة (خسارة) إذ تحت الظروف السلامة النسبية يمكن الاستكشاف من تحقيق فرص تعلم اكبر بينما في ظل ظروف التهديد قد يؤدي الاستكشاف إلى تكبد تكاليف (Goff,2015:2)، من أجل نجاح ذلك يجب على الشركات التركيز على استراتيجية الاستكشاف و يتم استكشاف مسارات تكنولوجية جديدة أو قدرات جديدة تحقق إيرادات مستقبلية (Wolf, 2015:8) . و يؤكد ذلك (الباشقالي ، 2015 :333) إذ يرى بانه يمكن للمنظمة أن تستغل الفرص الجديدة عن طريق اتباع وسائل جديدة لتقديم المنتجات والقيام بالأعمال التنافسية من أجل مواجهة و منافسة المنافسين الآخرين وحماية الموقع التنافسي والاستجابة السريعة للتغيرات السوقية .

استراتيجية الاستكشاف تولد معرفة جديدة من خلال إجراءات تجريبية واستكشافية و هذه المعرفة الجديدة تنطلق من المعرفة والاستراتيجيات الحالية إذ أن عملية التعلم الاستراتيجي تسمح بتقييم المعرفة الاستكشافية وتوزيعها وتنفيذها بطريقة تمكن المصارف من استعمالها لتحقيق أهداف تنظيمية ، كما أن استراتيجية الاستكشاف تهدف إلى خلق فرص جديدة خارج نطاق الاستراتيجية الحالية و هذه الاستراتيجيات تركز على المسار التكنولوجي والمنتج الحالي و الزبون والسوق الحالية من خلال زيادة التنوع كما تمكن أنشطة الاستكشاف من التعرف على الفرص وتطوير المعرفة وخلق قدرات ضرورية للبقاء والازدهار على المدى الطويل حيث تظهر استراتيجيات الاستكشاف في المنتجات والعمليات والأسواق الجديدة . (Kuckertz, 2012:21)

يشير الاستكشاف إلى كل من البحث و المخاطرة ،و التجريب ،والمنافسة ، و المرونة ،و الاكتشاف ،و الابتكار، إذ أن الاستكشاف هو عملية مرنة وقابلة للتكيف ، وأن أفضل هيكل تنظيمي لاستراتيجية الاستكشاف هو الهيكل التنظيمي الذي يسمح بأن يكون أعضاء المنظمة قادرين على العمل بشكل مستقل بحيث تكون الشركة قادرة على خلق بعض الاستقلالية من أجل اكتشاف إمكانيات جديدة. يجب أن تستكشف الشركات مع الحفاظ على الاستغلال والموارد الموجودة أي استعمال الكفاءات والموارد الحالية في سياقات جديدة لاستكشاف إمكانيات جديدة مع الحفاظ على الاستغلال الحالي أثناء الاستكشاف و أن هناك نوعين من الاستكشاف هما الاستكشاف الذي يعزز قيمة الكفاءة الحالية للشركة والاستكشاف الذي يعرقل ويهدم الكفاءة الحالية للشركة (Jacoby , 2007: 21) . لذلك (الجبوري ، 2011 : 65) يؤكد على أن قدرة المصارف تنعكس في الجمع بين الاستكشاف و الاستغلال وذلك من خلال البعد الهيكلي أي بمعنى يكون هناك الهيكل التنظيمي يسمح بالجمع بين الاستكشاف و الاستغلال ويتناغم مع

استراتيجية الادارة العليا بحيث يضمن للمنظمة البحث عن الفرص الجديدة و الاستمرار في استغلال الفرص الحالية . وفي السياق نفسه نجد (Havermans et al., 2014:3) يشدد ايضا على اهمية الهيكل التنظيمي الذي يساعد الموظفين على اتخاذ القرارات الصائبة فيما يتعلق بأنشطة الاستكشاف و أنشطة الاستغلال وتحقيق التوازن .

نجد أن (Sorge, 2002:3) يرى الاستكشاف يعني تجربة أو إنشاء أصول جديدة وقدرات جديدة . كذلك يعني رؤية المنظمة التي تهدف إلى طرح منتجات جديدة لاجل التنافس وتوقع الحاجات المستقبلية و العمل على تشكيل بيئة جديدة (Dhliwayo & Van, 2007: 129) .في حين يشير الاستكشاف إلى قدرة المنظمة في التوجه بسرعة نحو الفرص الجديدة و التكيف مع الاسواق المتقلبة واكتشاف زبائن و اسواق جدد و انشاء قنوات توزيع جديدة (محمود ، 2016 : 235) . بينما يشير (Tuan,2016:3) إلى أن الاستكشاف يعني البحث، والتنويع، والمخاطر، والتجريب ، والمرونة .

وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن الاستكشاف يعني عملية استراتيجية تهدف إلى الحصول على الأصول الجديدة و منتجات جديدة و اسواق جديدة خاصة بالشركة تمكنها من تحقيق اهدافها .

ب- الاستغلال :

تعني إستراتيجية الاستغلال قيام الشركات بالتركيز على الأنشطة المتوفرة والأسواق الحالية بدلاً من الدخول في أسواق جديدة وذلك لتجنب تحمل تكاليف البحث و التطوير لاستكشاف عروض السوق الجديدة وكذلك يمكن لاستراتيجية الاستغلال أن تؤدي إلى استجابات أسرع في السوق وقدرات أكبر للاستفادة من الفرص قصيرة الأجل ولكن في نفس الوقت يؤدي اتباع إستراتيجية استغلال حصراً إلى عرقلة قدرة الشركة على النمو بمرور الوقت.(Goff ، Ibid:3)

تركز المفاهيم التقليدية على النتائج السلبية بما في ذلك القلق الشديد والاهتمام بالتهديد ، القلق يؤدي إلى صنع قرار منخفض المخاطر و منخفض المكافأة وبالتالي قد يكون الأفراد الذين يعانون من ارتفاع القلق أفضل في السياقات الأمثل للاستغلال على الاستكشاف في حين أن اضطرابات القلق عادة ما تتداخل مع الأداء اليومي فإن القلق قد يمنح مزايا خلال عملية صنع القرار المحفوفة بالمخاطر عندما (Goff , Ibid :2) . إن الاستغلال يؤدي إلى نتيجة آمنة يمكن الشركة من الحصول على معارف إضافية تمكن الشركة من ترشيد قراراتها(Wolf, Ibid:19) .

استراتيجية الاستغلال تولد المعرفة لتطوير الموارد والقدرات القائمة ، تزيد عملية التعلم الاستراتيجي من قيمة الاستغلال لأنها تمكن المبادرات الاستغلالية التي تنشأ في وحدة فرعية واحدة من استيعابها

وتنفيذها من قبل الآخرين لذلك فإن التعلم الاستراتيجي يسمح بتقييم فوائد الاستغلال ، كما ان استراتيجيات الاستغلال تعني استغلال الميزة التنافسية الحالية من خلال إدارة الموارد والقدرات التي تمتلكها المصارف لتحسين المنتجات لتعزيز العلاقات الحالية مع الزبائن ، كما استراتيجية الاستغلال تقلل من التنوع من خلال زيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين القدرة على التكيف مع البيئة الحالية ، كما أنَّ الاستغلال يشير إلى التنقيح والاختيار والإنتاج والكفاءة والاختيار والتنفيذ كما ان الاستغلال يعني تعزيز الكفاءات والقدرات والمعرف الحالية (21 : Jacoby, Ibid).

يرى (Witt ,2009: 15) أنَّ الاستغلال يهدف إلى صقل التكنولوجيا الحالية او معرفة الزبائن أو السوق والكفاءات ، الاستغلال يدل على قدرة المنظمة على تطوير انشطتها لخلق قيمة في الامد القصير أي لتلبية حاجات الزبائن الحاليين في الاسواق الحالية ، وتوسيع المهارات والمعرفة الحالية فضلاً عن توسيع و تطوير المنتجات الحالية . (الجبوري، مصدر سابق:65) . ويرى (Tuan , Ibid :3) أنَّ الاستغلال يرتبط بأنشطة مثل الصقل والكفاءة والاختيار والتنفيذ والإنتاجية . (الباشقالي، مصدر سابق : 334) يؤكد على أنَّ هناك بعض الفرص التي يجب استغلالها وهذه الفرص تتمثل في (1) وجود الزبائن ، (2) التوسع في السوق من خلال سلع وخدمات موجودة حالياً،(3) القدرة على تنويع السلع و الخدمات ، (4) التقنيات الجديدة التي من شأنها أن ترفع الانتاجية أو تزيد من الجودة . بينما يرى .(عباس ، 2017 :33) ان عملية الاستغلال تمر بمجموعة من المراحل وهذه المراحل تتمثل بالاتي :

1. تحديد المشاكل أو العقبات التي قد تعترض عملية الاستغلال ثم تحديد الفرص الواقعية وترتيبها حسب أهميتها وسهولة استغلالها والنتائج المتوقعة أن تحققها تلك الفرصة.
2. استراتيجيات استغلال الفرص منها (أ) استراتيجية النمو المركزة والتي تعني إمكانية زيادة المبيعات وتسويق الخدمات الحالية في أسواق الحالية وتطوير الخدمات الحالية .(ب) استراتيجية التنويع،والتي تعني تقديم خدمات جديدة للزبائن جدد (ج) استراتيجية التكامل الأفقي التي تعني السيطرة على منافسين أو الاندماج معهم .
3. تحديد أهداف استغلال الفرص مع الأخذ بنظر الاعتبار الواقعية والقابلية للقياس كمياً، و التوقيت الزمني،أن تكون الفرص مرتبة حسب أهميتها نسبياً وأن لا يوجد تعارض او تداخل بينهما .
4. التفكير الاستراتيجي و التكتيكات لاستغلال الفرص يجب أن يتم ذلك بشكل منظم ومنسق ووفق توقيت زمني محدد .

كما يرى الباحث أنَّ الاستغلال يعني عملية استراتيجية تهدف إلى الاستفادة من الأصول الحالية في المصارف عن طريق تحسينها أو عن طريق تحسين استعمالها أو إنتاج منتجات مكملة و معززة للمنتجات الحالية .

ثانيا : ادارة التناقض بين الاستكشاف و الاستغلال :

عملية الجمع بين الاستكشاف و الاستغلال ليست بالمهمة السهلة فالتركيز على الاستغلال قد يوقع المنظمة في فخ الكفاءة أو عدم القدرة على تلبية متطلبات البيئة والزبائن المتغيرة كذلك التركيز على الاستغلال قد يوقع المنظمة في حلقة لا نهاية لها من البحث و التجريب. (مزر ، 2017 : 42-43).

إدارة التناقض بين الاستكشاف والاستغلال لها بعد استراتيجي وهيكلية. يجب أن يكون لدى الشركة مسارات تكنولوجية متعددة بعضها ناضجة للاستغلال الحالي وبعضها ناشط للاستكشاف في المستقبل. الخيار الاستراتيجي في مسارات تكنولوجية متعددة من أجل تحقيق الاستمرارية والحد من المخاطر كما نجد الأدبيات الاستراتيجية تدعم مثل هذه الاستراتيجية ولكن الدعم التجريبي ضعيف بدليل الشركات التي فقدت موقعها بسبب عدم قدرتها على الاستمرار عند انخفاض مسارها التكنولوجي ، كذلك كيف يمكنها تصميم أشكال تنظيمية تمكنها من إدارة كل من التقنيات الناضجة ونشطة لذلك نرى بعض الكتاب يفضلون الفصل الصارم بين الجديد و القديم كونهم يفضلون استراتيجية الموازنة الداخلية والتكامل بين القديم والجديد. ولإيجاد مثل هذا التوازن ، يجب أن يكون هناك شكلاً تنظيمياً مهياً ، يتم فيه الفصل بين الاستكشاف والاستغلال في وحدات مختلفة كما يجب أن يتحقق التكامل في قمة المنظمة (Looy , 2006: 3-2).

يرى (Looy , Ibid :2) هناك عوامل عدة تلعب دوراً قد يخل بتوازن الاستكشاف أو الاستغلال وهذه العوامل هي فخ النجاح فخ الفشل فمصيصة النجاح هي حلقة مفرغة يؤدي فيها الاستغلال الناجح إلى مزيد من الاستغلال ويقلل الاستكشاف مما يؤدي في النهاية إلى الانهيار، في حين أن مصيصة الفشل هي دورة يؤدي فيها الفشل في الاستكشاف إلى مزيد من الاستكشاف دون جدوى إنما يؤدي فقط إلى هدر الموارد لذلك ان تحقيق التوازن بين الاستكشاف والاستغلال هو مهمة صعبة ومتناقضة.

إنَّ الاستكشاف والاستغلال نشاطان استراتيجيان متميزان حيث تمثل استراتيجية الاستكشاف تنظيم أعمال المشاريع التي تهدف إلى خلق فرص أعمال جديدة تظهر خارج نطاق الاستراتيجية الحالية واكتشاف المعرفة الجديدة وخلق قدرات ضرورية للبقاء والازدهار على المدى الطويل ، اما استراتيجيات الاستغلال و تهدف إلى استغلال الموارد والقدرات الحالية لتحسين الموارد الحالية للمنتجات أو لتعزيز

العلاقات الحالية مع الزبون. قدمت الأبحاث التجريبية السابقة دليلاً على التأثير الإيجابي لاستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال على الأداء ولكن في نفس الوقت فقد جادل البعض بأن هذه الاستراتيجيات لا تضمن بالضرورة التأثير الإيجابي بين الاستكشاف و الاستغلال وبين الاداء لكون العلاقة أكثر تعقيداً. كما أن هناك دراسة تجريبية لتأثير التكنولوجيا على الاداء توصلت هذه الدراسة إلى أن الاستكشاف والاستغلال يؤثران تأثير إيجابي على الاداء. (kuckertz, ,Ibid :19)

في حين يرى (Witt ,Ibid : 13) بأنه يمكن أن يتم اقتراح حل محتمل لهذه المشكلة من خلال تنظيم يسمح بجمع استغلال المعرفة الحالية مع استكشاف المعرفة الجديدة في التكنولوجيا والأسواق وذلك لكون الجهود البحثية السابقة قد ركزت في المقام الأول على الوجه التنظيمي الهيكلي و اهتمت الجوانب الهامة مثل التعلم على الرغم من أنها تمثل دوافع أو قدرات مهمة للاستيلاء على فرص جديدة في السوق.

يحتاج كل من الاستكشاف و الاستغلال إلى متطلبات ضرورية و التي تتناسب مع طبيعة كل من الاستغلال و الاستكشاف ومن أهم هذه المتطلبات " المتطلبات الهيكلية و المعايير و الضوابط والمكافآت والسياسات أو العمليات و بيئة العمل والقدرات " (Witt , Ibid : 19) ، اما فيما يخص التنظيم فهناك ثلاثة أنواع من القدرات التي تؤثر على العوامل التنظيمية وهي " قدرات التنسيق وقدرات الأنظمة وقدرات التنشئة الاجتماعية" ، وتشمل العوامل التنظيمية الكلاسيكية المركزية وإضفاء الطابع الرسمي و جوانب إدارة الأداء والسياق الاجتماعي مثل أنظمة المكافآت والقيم وتشير قدرات التنسيق إلى طرق التنسيق الأفقي والعمودي ، تؤثر العوامل التنظيمية المرتبطة بها على أنشطة المديرين من خلال تعزيز العلاقات عبر الحدود التنظيمية أو التسلسل الهرمي فهي تجمع بين مصادر الخبرة المختلفة كذلك مشاركة المدير في صنع القرار والتشارك عبر الوظائف المتعددة هي عوامل تنظيمية لقدرات التنسيق. علاوة على ذلك جوانب أنظمة المكافآت كعامل تنظيمي لقدرات التنسيق ، اما قدرات النظم فهي وضع القواعد ، والإجراءات ، والتعليمات ، والاتصالات في مستندات مكتوبة أو أنظمة تؤثر العوامل التنظيمية المرتبطة على أنشطة المدراء من خلال سلوكيات البرمجة قبل تنفيذها ، وإنشاء أنماط العمل ، وتوفير الذاكرة للتعامل مع المواقف الروتينية وبناءً على ذلك ، ندرس تأثير إضفاء الطابع الرسمي على مهام المدير في أنشطة الاستكشاف والاستغلال التي يقوم بها هذا المدير كما تسهم قدرات التنشئة الاجتماعية في إيديولوجية مشتركة داخل الشركة ، ومدونات الاتصال ، وخلق القيم السائدة و تؤثر العوامل التنظيمية المرتبطة بها على أنشطة المديرين من خلال تحديد قواعد واسعة ومفهومة ضمناً لاتخاذ الإجراءات المناسبة و تهتم أساليب التنشئة الاجتماعية بالقاديين الجدد لذلك تستعمل الشركات لتحقيق التوافق بين

قيم الشركة وقواعدها الجديدة ومعاييرها ومعتقداتها (2: Maria, 2006). لذلك يمكن توضيح الاختلافات بين الاستكشاف و الاستغلال في الجدول (4) .

الجدول (4)
الاختلافات بين الاستكشاف و الاستغلال

البيان	الاستغلال	الاستكشاف
1	التعريف	انشطة مصممة لاشباع الحاجات الحالية و الاسواق القائمة
2	المخرجات	انشطة مصممة لاشباع حاجات الزبائن و الاسواق الجديدة
3	قاعدة المعرفة	تصاميم مبتكرة ، زبائن جدد، اسواق مستقبلية
4	تنتج من	اعتماد وتوسيع المعارف و المهارات الحالية
5	الاداء	قصير الأمد
		بعيد الأمد

المصدر : (العاني،الاء عبد الموجود و حسين، هدى عبد الرحيم، (2018) "التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة و البراعة التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية العدد (105) المجلد (24)، ص 280)

وبناءً على ما تقدم يرى الباحث أن يتم اعداد نموذج تنظيمي يعتمد على التكنولوجيا بحيث نستطيع الجمع بين الاستكشاف من اجل استكشاف القدرات ،والاسواق ،و تكنولوجيا ،و الزبائن الجدد، و الاستغلال من اجل الاستغلال الأفضل للقدرات و الموارد والاسواق والتكنولوجيا والزبائن الحاليين ، على شرط أن يكون الاستكشاف و الاستغلال متناغم و متناسق على مستوى الادارة العليا للمنظمة .

ثالثاً : الدافع لتبني استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال :

تحتاج المصارف اليوم إلى أن تكون مبتكرة ليس فقط في الخدمات التي تقدمها وانما على صعيد الزبائن ايضاً " اكتساب زبائن خارج الحدود الجغرافية للمصارف مثلاً " ، تظهر اهمية استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال إذ أن استغلال التكنولوجيا والكفاءات و القدرات الحالية يولد إيرادات في الوقت الحاضر في حين أن استكشاف الخيارات التكنولوجية و الكفاءات و القدرات الجديدة يخلق الأساس للإيرادات المستقبلية كما إن الاستغلال ضروري للبقاء على المدى القصير، بينما أن الاستكشاف ضروري للبقاء على المدى الطويل ، أن استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال هي التي تمكن الشركات من أن التأقلم مع البيئات الديناميكية و هياكل الصناعة . (Looy, Ibid :2).

الاستكشاف والاستغلال حظي باهتمام عدد من الباحثين و الدارسين كنتيجة للمتغيرات المتزايدة في بيئة الاعمال ، هذا الاهتمام واضح في العديد من المنشورات البحثية إذ أن استراتيجيات الاستكشاف و

الاستغلال تمكننا من تغذية التعلم الاستراتيجي وبدره يؤدي إلى تحقيق الابتكار و يوجد هناك ثلاثة نماذج للابتكار : (Perjons ,2018)

- 1- نموذج الصناعة : الذي يهدف إلى تغيير موقع الشركة من خلال تغيير القيمة المقدمة و دخول أسواق جديدة أو نوع آخر من التغييرات الجذرية.
- 2- نموذج الإيرادات : الذي يهدف إلى تغيير في الكيفية التي تحقيق بها الشركة إيراداتها مثل إعادة تقديم منتجات او تقديم تسعيرة جديدة.
- 3- نموذج المؤسسة : الذي يهدف إلى ابتكار أو تطوير هيكل المؤسسة (العمليات والمنتجات و الأعمال و الخدمات او اهداف الشركة) .

نسعى هنا إلى تسليط الضوء على أهمية تبني استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال في العمل المصرفي الرقمي في تحقيق حد التنافس المالي وبعد تسليط الضوء استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال و الدوافع لتبنيها لابد من الاشارة إلى الرقمية و دورها في خلق الابتكارات حيث يرى(Omarini ,2017: 2) إنَّ الرقمية تعد الهدف الرئيس من اهداف المنظمات حيث يتم فيه ترقيم نماذج الأعمال والعروض وسلاسل القيمة مما يؤدي أيضًا إلى حدوث اضطرابات جديدة ، حيث تصبح البرمجيات والبروتوكولات واللغات هي القدرات التي تمكن من انشاء ابتكارات جديدة تمامًا وذلك لكون هذه المكونات غير المادية تجعل من السهل نشر المنتجات في جميع أنحاء العالم وبالتالي تطوير عدد كبير من الابتكارات. وقد دفعت القوى التي تشكل هذه التغييرات الصناعة إلى إعادة النظر في دور القطاع المصرفي والتمويلي ، و تمتد المزايا المتوقعة للمنظمات إلى أبعد من قدرتها على الابتكار والتحرك بسرعة و يرى الزبون أنَّ المنظمات الرقمية لها قيمة من حيث سهولة استعمال ، وتوفر خدمة أسرع ، وتوفر تجربة جيدة ، أنَّ الزبون في الأسواق الناشئة يجدون أنَّ هناك فجوة ما بين المنظمات الرقمية والمنظمات التقليدية وكذلك إنَّ الزبون الأصغر سنًا نجدهم أكثر عرضة للانتقال إلى المنظمات الرقمية .

المبحث الثالث

حد التنافس المالي

توطئة :

نظرا لأهمية تحقيق التنافسية والصعوبات و المتطلبات التي يحتاجها ذلك لابد للمؤسسات أن تعمل على وضع استراتيجية تمكنها من الحفاظ على التنافسية و البحث عن مميزات اخرى تجعل المؤسسة دائما في المقدمة لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم حد التنافس المالي، و التعرف على اساسيات وضع استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي ، و العوامل التي تؤثر على اداء البنوك ، وما هي ابعاد حد التنافس المالي .

أولاً . مفهوم حد التنافس المالي :

يمكن تعرف المنافسة بشكل عام على أنها تصرف أو عملية تنفذها المصارف التي تقدم منتجات مصرفية لأجل التسابق للحصول على اكبر حصة سوقية مصرفية أي أن كل مصرف يسعى إلى الحصول على أكبر عدد ممكن من الزبائن (الدليمي ، 2018 : 318).

كما يرى(ناصر ، 2014 : 80) أن المنافسة المصرفية عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي تتسابق فيما بينها لتقدم خدمات مصرفية أو خدمات بديلة لها من أجل الحصول على اقصى قدر من الأرباح ، وزيادة الحصة السوقية للمصرف ، أن الميزة التنافسية تنشأ عندما تتوصل المنظمة إلى اكتشاف طرائق واساليب جديدة أكثر فعالية من تلك التي تستعمل من قبل المنافسين، بحيث يكون بإمكانها الاستفادة من هذا الاكتشاف في تحقيق إبداع أو تفوق على الآخرين ، كما نجد أن القدرة التنافسية تعرف بأنها هي القيم و المنافع التي تقدمها المصارف للعملاء والتي تزيد عما يقدمه المنافسين لهم و يأتي ذلك نتيجة لامتلاكها المهارات و التقنيات و الموارد و الكفاءات والتكنولوجيا التي تميزه عن غيره بحيث يؤكد تميزه و اختلافه عن المنافسين الآخرين من وقبل الزبائن الذين يلتصقون هذا الاختلاف و التميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون .

الميزة التنافسية تعد جوهر النظام الاقتصادي والاداة الرئيسية لتطوير الأنشطة ، إذ تعد من المفاهيم الحديثة التي تحتوي على مضامين غير محددة في الوقت الحاضر، و نجد أن الاختلاف امتد إلى الكتاب و الباحثين حيث نجد بعضهم يشير إليها على أنها الرغبة و البعض الآخر يشير إليها بالأداء فوق المتوسط كمحاولة للتعبير عن أداء المنظمة متفوق عن أداء المنظمات في نفس الصناعة.(شاكر ، 2015 :

مفهوم الميزة التنافسية له اهمية كبيرة في مجال لإدارة الاستراتيجية و يمكن أن تعد العنصر الاستراتيجي الأساس في تقديم فرص جوهريّة تمكن المنظمة من تحقيق ارباح متواصلة لذلك نجد أن منظمات الاعمال تسعى دائما إلى تحقيق ميزة تنافسية كما أنها تتحقق من خلال التحديد والاستعمال الناجح للاستراتيجية التنافسية وكذلك ادارتها بشكل يحقق ما تهدف المنظمة اليه . (العبادي ، 2014 : 218)

إنّ الميزة التنافسية عبارة عن عنصر أو ميزة تفوق للمنظمة يتم تحقيقها عندما تتبع استراتيجية معينة للتنافس (خليل ، 1998 : 37) . في حين تعرف على أنها الموارد والإمكانيات التي تمكن المنظمة من التميز عن منافسين الآخرين وتتعلق الميزة التنافسية بالتصنيع و التسويق والبحث والتطوير (Hitt, 2001: 501) . اما (السلي ، 2001 : 104) فيؤكد على أنها تعني التقنيات أو المهارات أو الموارد المتميزة التي تنتج للمنظمة منافع و قيم تفوق تلك التي يقدمها المنافسين . كذلك (السلي ، 2005 : 101) يرى أنّ الميزة التنافسية تعني الاجراءات و الجهود والابتكارات وكافة الفعاليات التسويقية و الإدارية والإنتاجية و الإبداعية و الابتكارية التي تمارسها الشركات من أجل الحصول على حصة أكبر من الأسواق المستهدفة .

يعرف (82 : 2014 , Kenyatta) الميزة التنافسية بأنها استراتيجية ذات قيمة مضافة لا يتم تنفيذها بواسطة منافسين محتملين ولا يمكن تكرارها من قبل المنافسين ويشتمل المنافسون على كل من الشركات الحالية العاملة وكذلك الشركات المحتملة التي تخطط للدخول إلى السوق في المستقبل القريب . ولكن تعرف من قبل اخرين على أنها القدرة المكتسبة من خلال عدد من السمات وموارد المختلفة التي تحقق مستوى اداء أعلى من الآخرين في نفس الصناعة أو السوق (35 : 2014 , Batraga) .

وبعد التعرف على الميزة التنافسية يجب علينا أن نوضح مفهوم الميزة التنافسية المستدامة وكيفية تحقيقها من اجل التمهيد لفهم حد التنافس المالي ، لذلك يرى (Hoffman , 2000) أنّ المنافسة بمثابة مقدمة لتطوير الميزة التنافسية. في عام 1937 اشارة شركة Alderson إلى مبدأ أساسي في الميزة التنافسية المستدامة و أن أحد الجوانب الأساسية للتكيف التنافسي هو تخصص الموردين لتلبية الاختلافات في طلب الزبائن حيث كانت ألدسون (1965) واحدة من أوائل الشركات التي أدركت أنه يتعين على الشركات السعي لتحقيق خصائص فريدة من أجل تمييز نفسها عن المنافسين في نظر الزبائن. في وقت لاحق ادركوا الحاجة إلى أن تتعلم الشركات كيفية إنشاء مزايا جديدة تجعلها تتقدم على المنافسين بخطوة واحدة من ثم الحاجة إلى امتلاك الشركات لمزايا فريدة فيما يتعلق بالمنافسين إذا أرادوا البقاء هذه الحجج تشكل الأساس لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

إنَّ التغيرات والتحويلات العالمية افرزت وصفاً جديداً يمكن عده نظام اعمال جديد الدافع الاساسي فيه المنافسة والتي تعد التحدي الرئيس الذي يواجه المنظمات المعاصرة لا شك انه تحدي خطير يستلزم على المنظمات مراجعة قدراتها الإنتاجية و أوضاعها التنظيمية و التسويقية والعمل على اعادة هيكلتها بحيث تتناسب مع البيئة المحيطة لكي تكون قادرة على الحصول على المكانة المتميزة .((طالب: 10)).

تعرف الميزة التنافسية المستدامة على أنها قدرة المنظمة على جذب الزبائن وبناء علاقات جيدة مع المجهزين لأطول مدة ممكنة والعمل على متابعة الإحداث التي تواجهها في البيئة التنافسية من خلال سعيها إلى التغلب على المعوقات الداخلية والخارجية . (جرجيس ، 2012 : 225) .

كما يعرفها (Mcllory , 2010 :39) استراتيجية تمكن من خلق قيمة فريدة للمنظمة والتي تحقق لها منافع طويلة الأجل من خلال التركيز على الموارد و القدرات المتميزة التي تمتلكها المنظمة ولا يمتلكها المنافسين .

يرى (النجار ،2014 : 52) بأن الميزة التنافسية المستدامة بأنها نظام يمتلك ميزة فريدة يتفوق بها على المنافسين الآخرين بطريقة كفوءة و مستدامة بحيث يمكن الاحتفاظ بها باستمرار . وتعرف ايضا بأنها قدرة الشركة على تقديم منتج يجمع بين الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية كونها الميزة التنافسية المستدامة هي تلبيه الحاجات الحالية مع الاخذ بنظر الاعتبار الحاجات المستقبلية .(الطائي ، 2016 : 139) .

بعد أن تتمكن المصارف من تحقيق الميزة التنافسية يجب عليها أن تحافظ على الميزة التنافسية وتضع حداً امام المنافسين الآخرين من خلال طرائق و وسائل مختلفة تجعلها متميزة في السوق من خلال التمييز بين المنتج أو الخدمة أو الموظفين أو العلامة التجارية هذه تمكنها من إنشاء مركز فريد من نوعه في السوق. و يرى (Mozota,2003 : 98) أن الحد التنافسي يمكن أن ينشأ من خلال ادارة التصميم وذلك لان المدراء يجدون التصميم عبارة عن نموذجاً إدارياً ، والتصميم لا يعني فقط الكفاءة التي تستعمل لتمييز المنتجات الخاصة بك وتوليد رؤية مستقبلية لقطاع الشركة بل يعد التصميم وظيفة داخل هيكل الشركة الذي يحسن العمليات وإدارة الابتكار كما أن التصميم قادر على خلق قيمة تميز الشركة من وجهة نظر الزبائن وتحقق حد تنافسي امام المنافسين الآخرين .

يؤكد (Kanagal,2018 :91) ان الحد التنافسي يمكن أن يتحقق من خلال صياغة استراتيجية التسويق وتنفيذها بشكل مناسب و أن صياغة استراتيجية التسويق وتنفيذها بالطريقة المثلى يمكن المصرف من تحسين الأداء المالي على المدى الطويل للشركة وكذلك العلامة التجارية التي تشمل

تحسين حصتها في السوق ، وتحسين القيمة السوقية ، وتحسين عائد الاستثمار ومدة الاسترداد. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال (1) اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية و مراقبتها (2) تخطيط التسويق ومراقبته (3) تنفيذ استراتيجية التسويق ومراقبة تنفيذ التسويق (4) قياس الأداء بالاعتماد على الأهداف والمقاييس وما يرتبط بها من التحكم الاستراتيجي والرقابة التكتيكية (5) التعديلات الديناميكية للمنافسة والسوق (6) تنظيم هيكل لدعم الاستراتيجية التسويقية والتنفيذها ، كما يجب على استراتيجيتي التسويق ان يأخذ في الاعتبار قوى السوق (الاسواق و المستهلك و الزبون) التي تؤثر على اهداف للشركات.

يجب أن توازن الشركة بين التركيز على الزبون و التركيز على المنافسين ويمكن استعمال تكنولوجيا المعلومات لمساعدة الشركة في التصرف الصحيح من خلال المعلومات المتاحة (Hoffman, 2000 : Ibid) لذلك يعرف حد التنافس بأنه قدرة المصارف على خلق خدمات بشكل أكثر فعالية من المنافسين الآخرين و التفوق عليهم نتيجة لتقدمهم في أربعة مجالات " الاستجابة للعملاء والابتكار والجودة والكفاءة". (simister , 2011) .

بينما يرى (Garfinkle , 2019: 8) أن حد التنافس هو تفوق المنظمة على منافسيها نتيجة لامتلاكها الصفات و الخصائص التي تجعلها قادرة على التفوق .الحد التنافسي هو جزء من معلومة أو مهارة أو عملية أو المنتج أو المورد الذي تملكه المصارف ولا يملكه المنافسين الآخرين (Lancaster , 2018).

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن مفهوم حد التنافس المالي يعني السبق الزمني الذي تحققه المصارف على منافسيها من خلال القرارات التسويقية ، أو التعديلات الديناميكية للمنافسة ، أو تصميم المنتجات أو من خلال معلومة ، مهارة ، عملية ، منتج ، مورد ، يملكه المصرف لا يملكه المنافسين الآخرين والحفاظ عليه .

ثانيا : أساسيات وضع استراتيجية الحد التنافسي

يرى(Kanagal , Ibid:93) أن أساسيات تحقيق حد التنافس تتمثل بالاتي

1. فهم التنافسية :

يعني فهم التنافسية هو معرفة طبيعة المنافسة بين المتنافسين في الصناعة المصرفية ومن هم المتنافسين و فهم المتنافسين وهي كالاتي :

أ-التنافسية على النحو المحدد :

القدرة التنافسية تتحقق كنتيجة للتنافس النشط بين بائعي منتج معين وذلك لكونهم يسعون إلى الحصول والاحتفاظ بطلب المشتري لعروضهم في السوق. التوجه الاستراتيجي للمصارف ربما يكون على

من مزايا تنافسية مستدامة (مثل التكلفة المنخفضة ، التركيز على التكلفة)، و (التمايز ، التركيز على التمايز) ، و (الأداء ، التركيز على الأداء) هذا يعني أنّ المنافسة في المصارف تتم على شيء معين ويحد ذاته .

ب-تحديد المنافسين :

لتحديد المنافسين أهمية كبيرة في هذا الجانب لذلك نقوم بتحديد المنافسين ثم نحدد هل أن المنافسين محليين أم دوليين أم عالميين ومن ثم نحدد قرب و بعد المنافسين من خلال الخدمات التي يقدمها وبعد ذلك نحدد قدرة المصارف على تحديد المنافسين الحاليين والمنافسين المستقبليين بشكل واضح. المنافسين الحاليين يمكن أن يكونوا قريبين أو بعيدين كل ذلك يأخذ بنظر الاعتبار عند تحديد المنافسين من اجل فهم المنافسة التي تواجهها المصارف .

ت- فهم المنافسين :

المعلومات التي يتم الحصول عليها حول المنافسين لها دور كبير في فهم المنافسين ، يمكن أن تؤدي المعلومات الإيجابية عن الزبون والسوق إلى تحقيق ميزة تنافسية ، كما أنّ المعلومات التي يتم الحصول عليها تمكننا من فهم المنافسين وسلوكهم و المعتقدات التي تكمن خلف السلوك الذي يمارسه المنافسين ، كما تظهر الأبحاث أن جودة و حداثة الخدمات المصرفية المقدمة تعكس استراتيجيات تلك المصارف .

2. الاستراتيجية

إنّ الاستراتيجية تعد واحدة من الأمور المهمة التي تمكن المنظمة من تحقيق المكانة التنافسية ويجب أن تتضمن هذه الاستراتيجية مجموعة من الخيارات أو المسارات من اجل تحقيق حد التنافس المالي ومن اهمها : (أ) التوقعات حول المنافسين و تحركاتهم . يجب أن تحدد الشركة الأهداف التي تسعى لتحقيقها لاجل الزبائن و السوق المستهدفة ومن أجل ذلك تدخل العمليات الاستراتيجية و التكتيكية، ومن أجل التوقعات الأفضل يتم استعمال مبادئ نظرية التوقعات العقلانية والتي تعني بان الشركة يجب أن تكون ذكية لتتوقع توقعات عقلانية حول سلوك المنافسين و المعتقدات الخاصة بسلوك المنافسين . (ب) فهم التوازن المحتمل في الصناعة المصرفية عندما تكون هناك ترابطات استراتيجية فان تصرفات احد المنافسين سوف تؤثر على مردودات الشركات الاخرى . (ج) تطوير خطط الشركة و الخطط التنافسية . و أنّ تحديد اهداف الشركة و اهداف المنافسين و تحديد حاجات و رغبات الزبائن وكذلك قدرات و امكانيات الشركة عملية لها اهمية ودور كبير في وضع و تنفيذ خطط الشركة و الخطط التنافسية (استراتيجية الشركة) وتعد عملية وضع و الخطط بمثابة محاولة للاستفادة من الفرص المستمرة

(د) التغلب على العوامل الخارجية .يجب أن يراعي الاستراتيجي الاحكام و القرارات المتعلقة بالممارسات التنافسية ، كما يجب أن يراعي رفاهية المستهلك وأن يكون مدركاً بأن عملية التنافس هي اتاحة المزيد من الخيارات للمستهلكين و خدمات و منتجات بكفاءة و جودة عالية وباسعار تنافسية .(هـ) دراسة كافة الخيارات الاستراتيجية . الشركة يجب أن تدرس كافة الخيارات المطروحة في الساحة التنافسية (ربح ، خسارة) و أن امتلاك الشركة للأشخاص و المنتجات الأفضل لا يكفي بل يجب أن تحقق الشركة كافة احتياجات و رغبات عملائها . (و) استعمال الذكاء التنافسي .

يرى ((اسماعيل ، 2016 : 174)) يمكن تقييم المنافسين في حالة توفير المعلومات المطلوبة عنهم وهنا يبرز دور و أهمية الذكاء التنافسي إذ يهدف الذكاء التنافسي إلى تحقيق (1) التعرف على المديرين التنفيذيين المنافسين و التعرف على كيفية اتخاذ قراراتهم (2) حماية الشركة من العمليات الاستخبارية للشركات المنافسة (3) وضع حد واضح بين الانشطة القانونية و غير القانونية (4) نقل المعلومات و الذكاء التنافسي لجميع موظفي الشركة والذكاء التنافسي هو عملية يمكن من خلالها توقع التغيرات في السوق حيث من خلال الذكاء التنافسي يمكننا التعلم من نجاحات و اخفاقات الآخرين وكذلك معرفة التقنيات و المنتجات و العمليات الجديدة والمؤثرة على الشركة كذلك متابعة اعمال الشركة بعقلية منفتحة .

3- الديناميكية :

المرونة التنافسية تعني قدرة المنظمة على الاستجابة لحاجات الزبائن المميزة والمتغيرة، وتحديد التغيرات في محيط الأعمال و التأقلم معها ، كما أن المرونة التنافسية تشير إلى قدرة المؤسسة على التأقلم مع المحيط الخارجي ، المرونة التنافسية تعكس قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق العالمية والتي تتسم بالتنافسية على مستوى الطلب و التكنولوجيا ، والتي تقاس من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، تشخيص التغيرات في البيئة الخارجية، وتحديد السعر التنافسي وتخفيض التكاليف الإنتاجية، كما أن المرونة تعطي المؤسسة القدرة على المنافسة في الأسواق التي تتسم بالمنافسة الشديدة و الطلب غير الثابت والتغيرات التكنولوجية ، تعد المرونة التنافسية ايضاً الأداة الافضل لاستغلال الفرص وتجنب مخاطر و تهديدات المنافسين. (حجازي ، 2017 : 83) .

يتم التعامل بشكل أكبر مع ديناميكيات المنافسة من قبل الشركات من خلال التحركات الاستراتيجية المناسبة والتحركات التكتيكية باستعمال أدوات المنافسة ، وقواعد التنافس ، وموارد التنافس ، وإجراءات المنافسة (Kanagal , Ibid :96).

رابعاً: ابعاد حد التنافس المالي :

بعد أن تتمكن المصارف من تحقيق الميزة التنافسية نتيجة لامتلاكها مورد أو اسلوب أو منتجات متميزة يجب عليها أن تحافظ على الميزة التي حققتها على المنافسين الآخرين في نفس الصناعة أي بمعنى يجب على المصارف ان تضع استراتيجية للحفاظ على التنافسية و حد التنافس المالي إذ يوجد لحد التنافس المالي مجموعة من الابعاد التي يجب أن تأخذ بنظر الاعتبار وهذه الابعاد هي (David, 2019):

1- المواجهة التنافسية :

من اجل تحقيق و الحفاظ على الحد التنافسي للمصارف لا بد أن تكون لديه قوة تنافسية مع المنافسين في نفس الصناعة ،ويمكننا القول أن المنافسة هي عبارة عن عملية أو تصرف تسلكه المصارف في تقديم الخدمات المصرفية أو الخدمات البديله لها من اجل تحقيق اهدافها ، ويسعى المصرف لجذب اكبر عدد ممكن من الزبائن لصالحه ، وفي العادة يكون التنافس المصرفي من خلال " جودة المنتجات ، تخفيض التكاليف ، استعمال التكنولوجيا العالية ، وحسن المعاملة مع الزبائن ، ويجب أن تحدد المصارف الكيفية التي تتنافس بها مع المنافسين في الصناعة المصرفية من اجل تحقيق التنافسية المتميزة (دحبور ، 2010 : 29)

يرى (محمد، 2017: 185-186) أن المصارف عندما تتنافس فيما بينها فإنها تركز كثيراً على " السعر ، الجودة ، المرونة ، التسليم " والتي هي ابعاد الميزة التنافسية المصرفية . يؤكد (Giradone, 2009) على أن هناك علاقة بين المنافسة في السوق و الجودة ، و أن قلة المنافسة وزيادة التركيز سوف تجعل المنتجين يضعون اسعار غير تنافسية و بالتالي سيكون هناك فائض في الإنتاج و انخفاض الكفاءة كما ان قلة المنافسة لا تجعل للمنافسين حافز لبذل الجهد من أجل تحقيق الأفضل .

ومن خلال ذلك يرى الباحث بإهمية إمتلاك المصرف القدرة التنافسية مع المصارف المنافسة الأخرى في نفس الصناعة و التفوق عليها ، كما يجب على المصرف أن يحدد الكيفية التي يتنافس بها من اجل تحقيق حد التنافس و الحفاظ عليه .

2- المقارنات الخفية :

إنَّ للمقارنات الخفية مع المنافسين الآخرين في نفس الصناعة أهمية كبيرة من أجل تحقيق التميز و التفوق على الآخرين و ولهذه المقارنات قيمة و أهمية كبيرة في عملية صنع القرار الإداري وهي عملية ليست بسيطة وعادة ما تتم من خلال جهات ادارية معينة للحفاظ على سرية المعلومات ، و يتم الحصول على هذه المعلومات عن طريق المصادر الداخلية أو الخارجية أو من خلال جهات مصرفية ليست منافسه لنا في الوقت الحاضر وبالتالي يتم دراسة هذه المعلومات واجراء المقارنات من اجل معرفة نقاط التفوق و تعزيزها و نقاط التخلف ومعالجتها (حسن ، 2016 : 474) .

عادة ما تنتظر المصارف في ثلاثة اساليب " بحوث التسويق ، التحليل التنافسي ، المقارنة المرجعية " وذلك لان بحوث التسويق تقدم معلومات عن المتغيرات المطلوب متابعتها في السوق المستهدفة ،اما التحليل التنافسي فيبين موقف الشركة التنافسي في السوق بالمقارنة مع افضل المنافسين في حين ان المقارنة المرجعية تهدف إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة من خلال البحث عن افضل ممارسات للقادة حتى وأن تواجدا في صناعات و اسواق مختلفة . (Stanley,1997).

المقارنة الخفية اداة فاعلة في الاستفادة من ذكاء المنافسين وذلك لأنها تبحث عن كيف تتنافس المصارف من اجل الوصول إلى الاستراتيجيات المربحة والتي تحقق المكانة التنافسية الافضل وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة و ضعف المنافسين، وتعد المقارنة التنافسية صعبة نتيجة لصعوبة الحصول على المعلومات فهي تتطلب معارف كبيرة وكذلك العلاقات الجيدة مع المنافسين (Rose,1995:241)

3-- الرافعة :

هناك نوعين من الرافعة هي الرافعة التشغيلية و الرافعة المالية :

أ- الرافعة التشغيلية : تضخيم حجم الأرباح من خلال زيادة التركيز على التكاليف الثابتة على حساب التكاليف المتغيرة وذلك لكون الرافعة التشغيلية تركز على التكاليف الثابتة ، أن نجاح المصارف في زيادة التركيز على تكاليفها الثابتة كأن تكون مثلاً قد استعملت المزيد من الاجهزة التكنولوجية ، وتمكنت بذلك أن تستغني عن عدد كبير من العمال الذين حلت هذه الآلات محلهم (تكاليف متغيرة) هذا يعني أنها تمكنت من تحقيق الرفع التشغيلي (مرصلي، 2017 : 37) ويرى (حميد ، 2012 : 313) بان ويمكن تعريف الرافعة التشغيلية على أنها الاستعمال المتاح للكلف التشغيلية الثابتة بهدف زيادة تأثير التغيرات التي تحصل بالمبيعات في الربح التشغيلي أي " الارباح قبل الفوائد و الضرائب " . الباحث يرى أن استعمال

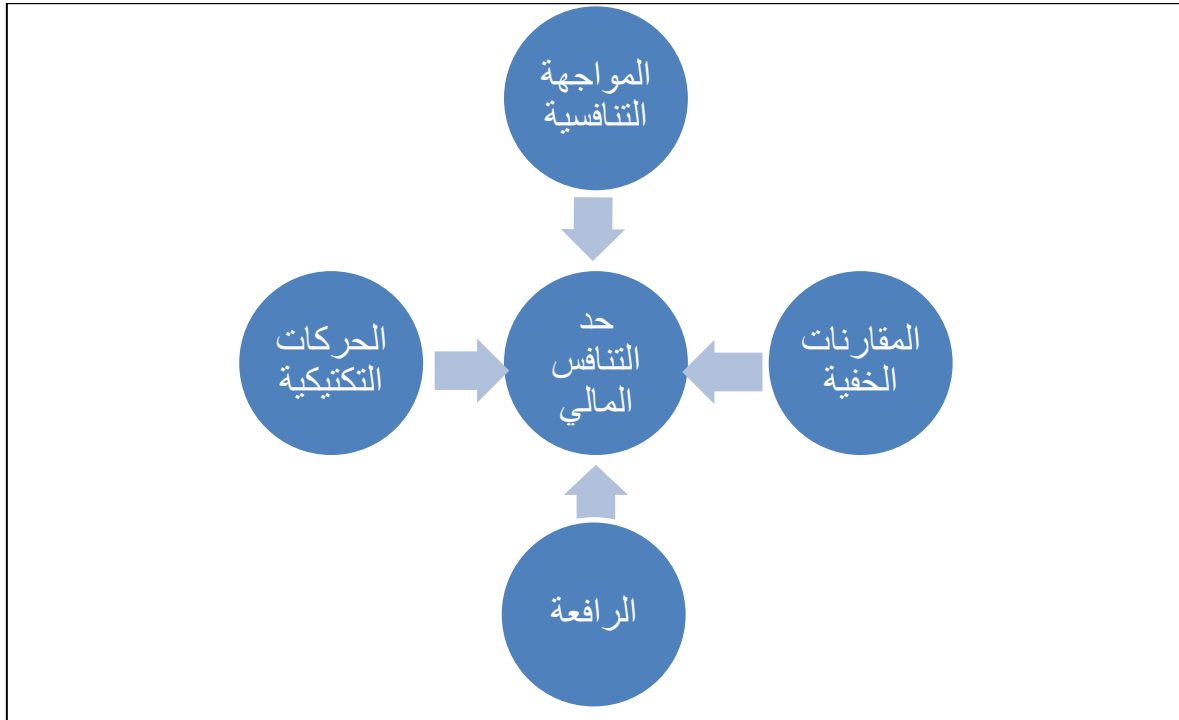
التكنولوجيا سيكون له اثر ايجابي على الرافعة التشغيلية وكذلك سوف يمكن المصارف من الانتقال إلى افضل نقطة تنافسية .

ب- الرافعة المالية : تعرف على أنها استعمال في تمويل الشركة لتعظيم اثر تغيير الربح قبل الفائدة و الضريبة في ربحية السهم الواحد للمصرف . هناك علاقة بين الرافعة التمويلية وبين هيكل التمويل للمصرف ، فالمصرف عندما يزيد اعتماده على المصادر الخارجية للتمويل فإن درجة الرافعة المالية تزداد أيضاً ، وعلى العكس ستخفض الرافعة المالية فعندما يقلل المصرف من مصادر التمويل الخارجية. الرافعة المالية تؤثر على العائد والمخاطرة ، التأثير يكون ايجابيا على العائد عندما تتجح إدارة المصرف في استثمار الأموال المقترضة بمعدل عائد يزيد عن معدل الفائدة المدفوعة عليها ، أي أن $ROI > I$ بينما أما إذا كان $ROI < I$ أي إذا كان معدل العائد على الاستثمار اقل من معدل الفائدة فإن الرفع المالي سوف لن يكون في صالح المصرف . (السلي ، 2005 : 240)

ومن خلال ما سبق يرى الباحث أن لاستعمال التكنولوجيا (الرافعة التشغيلية) أهمية و دور كبير ليأتي (مراد ، 2015 : 13) ليؤكد ذلك و يرى أن التكنولوجيا هي سلاحاً استراتيجياً يساعد أي مصرف في بناء وتعزيز استراتيجيته من خلال دورها في الداخل و الخارج حيث تساعد على بناء العلاقات مع الزبائن و الموردين و المؤسسات الاخرى و كذلك تساعد على تقليص تكاليف الانتاج وتسويق المنتجات و تطوير المنتجات و الخدمات من خلال استعمال الطرق و الأساليب و الوسائل الحديثة وبالتالي سوف ينعكس ذلك على ارباح المصارف ومن ثم على الرافعة التشغيلية و المالية .

4- التكتيكات المختلفة :

الحركات التكتيكية هي عادة ما تكون قصيرة الاجل وتكون قريبة لمرحلة التنفيذ، وعادة ما توضع لنجاح الخطط الرئيسية أو استراتيجية المصارف ، وعادة توضع الحركات التكتيكية لأغراض محددة وفقاً للمتغيرات الموجودة أمام المصارف ، وتختلف الاستراتيجية عن التكتيك ، و أن الاستراتيجية تمتد مدة زمنية أطول، ويترتب عليها التزامات طويلة الاجل ، و ربما يرافقها تغيير فيما يتعلق بتنفيذها ، في حين إن الحركات التكتيكية هي لمدة زمنية قصيرة ، وتركز عادة على توزيع الموارد المتنوعة التي تمتلكها الشركة من أجل تحقيق الاهداف التي تسعى إليها المصارف ، لذلك يجب على المصارف أن تضع الحركات التكتيكية مختلفة (السعيد : 22) .



الشكل (5) ابعاد حد التنافس المالي

المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر السابقة .

المبحث الرابع

العلاقة بين متغيرات الدراسة

توطئة :

نهدف في هذا المبحث إلى بيان طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (استراتيجيات التحول الرقمي ، استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال ، حد التنافس المالي) لذلك سوف نتبع المنهجية التالية :

أولاً : العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال :

التحول الرقمي ظهر في الأونة الاخيرة نتيجة للتطورات التكنولوجية و المعلوماتية التي يعيشها العالم اليوم والتي تختصر العولمة و الفضاء الرقمي و المعرفة و ثورة الانترنت كل متغيراته و حركة اتجاهاته ، و أنّ الخيار الرقمي لم يعد خيراً مكملاً أو جمالياً وإنما هو تنموياً و تنافسياً ، ان الدول و المنظمات التي تسعى إلى التطوير و التحسين و تحقيق الأداء الأفضل يجب عليها أن تتبع التحول الرقمي لكونه خياراً تنموياً اقتصادياً و اجتماعياً ، أنّ التحول الرقمي هو الوسيلة الأفضل للارتقاء بالعمل الإداري و تخفيف العبء و القضاء على الروتين و توفير المرونة الإدارية و تغيير اساليب و اجراءات العمل و التنظيم وهذه الاساليب تتسم بالكفاءة و السرعة و الفاعلية . (الكاظمي ، 2010 : 4) .

الارتباط بين التكنولوجيا و الاستكشاف و الاستغلال ذكر في الادبيات ولكن بشكل قليل أو محدود و أنّ هناك عدد من التساؤلات حول أهمية المنتجات والخدمات القائمة على التكنولوجيا (Rothaermel & Alexandre, 2009:774) و ينظر إلى الاستكشاف و الاستغلال على أنه الحافز لتسويق و تطوير المنتجات والخدمات الجديدة أو مجموعة منها ، كما يمكن من تطبيق التكنولوجيا الحديثة على عمليات المنظمة و منتجاتها ، أنّ المنظمة التي تعتمد على التكنولوجيا يجب على المديرين وضع استراتيجية موجهة نحو الكلفة بحيث يعزز ذلك من كفاءة في جميع اجزاء أو مراحل سلسلة القيمة (Simpson, et al 2006 : 1138) .

الهيكل التنظيمية لها أهمية كبيرة كون الهيكل التنظيمي يجب أن يكون متناغم مع استراتيجيات التحول الرقمي من جانب و يحقق التوازن بين الاستكشاف و الاستغلال من جانب آخر و يشير (Bucklet .etc , 2015 : 5) إلى أنّ هناك عدد من الاعمال قد فشلت نتيجة لعدم التنظيم الجيد أو لعدم امتلاكها الثقافة التنظيمية الجيدة و أنّ المنظمات التي تستعمل الحلول الرقمي يمكنها أن تحقق فوائد و بسرعة نتيجة لامتلاك تلك المنظمات مجموعة متنوعة من الحلول تكنولوجية المتاحة لها حيث تمكنها من زيادة الكفاءة التشغيلية وتحقق قدرات تجارية غير مسبوقة نتيجة لاستكشاف الفرص و استغلالها . (Elkhuizen , Lbid : 6-7) .

الآلات و الوسائل التكنولوجية تساعد نماذج الاعمال على انتاج خدمات مصرفية تتلائم مع احتياجات ورغبات الزبائن المتقلبة وبالسعة المطلوبة.(Bauernhansla, 2017: 540).

كما يشير (micic، 2017: 135 -13) إلى أن الاستثمار المرتفع في تكنولوجيا المعلومات له تأثير ايجابي كبير على الاداء و الناتج وبالتالي فان استخدام التكنولوجيا سوف يساعد المصارف على تحسين و تطوير الاداء و تطوير او انتاج خدمات مبتكرة.

وبناءً على ما سبق يستنتج الباحث بان هناك علاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي و بين استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال و أن استعمال التكنولوجيا وتقديم خدمات يعتمد جوهرها على التكنولوجيا ذلك سوف يجعل السوق المصرفي في دوامة وهنا يجب استكشاف لفرص و استغلالها و استكشاف التهديدات و العمل على تجنبها وذلك من أجل الحفاظ على الحد التنافسي والذي حققته المنظمة قبل المنافسين الآخرين .

ثانياً : العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي وبين حد التنافس المالي :

إن التكنولوجيا و التطورات الحاصلة في عالم التكنولوجيا له أهمية في تحقيق التنافسية العالية وهو جزء مما نسعى إلى اثباته في دراستنا " تبني استراتيجيات التحول الرقمي في العمل المصرفي لتحقيق الحد التنافس المالي ، حيث يؤكد (الشواي، 2016 : 3388) تتمثل أهمية التحول الرقمي في قدرته على تقديم المنتجات التي تتميز بالسرعة والفعالية وكفاءة الأداء وقدرته على مواكبة التطورات الهائلة في نظم التكنولوجيا و اصبحت التكنولوجيا مطلباً ضرورياً من أجل التقدم ، لذلك كان لزاماً على المنظمات استثمار معطيات التحول الرقمي وتبنيه في تحقيق مهام العاملين بتلك المنظمات والمستفيدين من منتجاتها ، كما أن التحول الرقمي هو نمط جديد من الإدارة أحدث تغيير كبير في الإدارة و من فوائد التحول الرقمي تقديم أفضل خدمات للمستفيدين وكذلك الأداء الافضل للموظفين والعاملين. وفي نفس السياق نجد أن (الاسدي ، 2009 : 117) يؤكد بأن للتحول الرقمي مزايا منها انه تنظيم ديناميكي متطور و يتفاعل مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، تتسم عمليات المنظمة الرقمية بالسرعة و المرونة واعلى قيمة مضافة ، المنظمة الرقمية تتميز بانها تستغل التكنولوجيا بأقصى قدر ممكن ، المنظمة الرقمية لا تنحصر فقط على السوق المحلي وانما تصل إلى الاسواق العالمية ، تمتاز العمليات الادارية و التسويقية و الإنتاجية بترابطها وبدرجة عالية ، تمتاز بنظم متطورة لأجل استثمار وتبادل المعرفة ، مما يعني قدرة هذه المنظمات على إنتاج خدمات متميزة مما يمكنها من تحقيق التميز على المنافسين الآخرين في نفس الصناعة ، من أهم معالم التحول الرقمي زيادة حجم العمل، تقليص الأخطاء ، تقليل الجهد و تقليل الكلفة

المادية ، عناصر بشرية مؤهلة في مجال تكنولوجيا ، فصح المجال امام الإبداع و الابتكار . (الشواي ، مصدر سابق : 1406)

ومن خلال ما سبق يستنتج الباحث أنَّ استعمال التكنولوجيا يمكن المصارف من الأداء بشكل افضل وعلى جميع المحاور أي سيكون أداء الموظفين افضل و تقديم خدمات افضل من المنافسين وبأسعار و جودة تنافسية ، كذلك سوف تقدم هذه المصارف خدمات رقمية تعجز عن تقديمها المصارف الاخرى كذلك التحول الرقمي يفسح المجال للابتكار والإبداع نتيجة للمعلومات التي تحصل عليها هذه المصارف من خلال التحول الرقمي و عمليات البحث و التطوير وبالتالي تحقيق تنافسية عالية و وضع حد تنافسي أمام المنافسين الآخرين و الحفاظ عليه .

ثالثاً : علاقة استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال بتحقيق حد التنافس المالي :

في عالم التكنولوجيا نجد الشركات بحاجة إلى معرفة العملاء من هم وماذا يفعلون لذلك هذه الشركات بحاجة ماسة إلى استراتيجيات تمكنها من معرفة عملائها " من هم ، ماذا يعملون ، ماذا يحتاجون ، كيف ومتى نخدمهم " لذلك تأتي أهمية استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال و أنَّ استغلال القدرات و الأمكانيات التكنولوجية يحقق للمنظمات الإيرادات والاهداف الحالية ، اما استكشاف فهو ضروري من أجل البقاء و الاستمرار و التنافس و تحقيق حد التنافس لذلك تعد استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال ضرورية جداً للمنظمات من أجل التعامل مع البيئات الديناميكية و هيكل الصناعة . (Looy ، 2 : Ibid) .

يرى (قاسم ، 2017 : 27) أنَّ المنظمات تعتمد على الاستغلال من أجل إجراء تحسينات على العمليات المصرفية وذلك لتحقيق الكفاءة ، كما أنَّ هذه المنظمات تعتمد على استراتيجية الاستكشاف من أجل تلبية حاجات الزبائن الحالية و المستقبلية وجعل خدماتها متميزة ، استغلال الفرص المتاحة بحاجة إلى خدمات جديدة و متميزة وهو ما يجعل الاستكشاف مهم بحيث يجعل المصارف تنظر إلى ابعد من الحدود اعمالها الحالية وذلك من خلال تقديم خدمات إبداعية قادرة على تلبية الحاجات الحالية و المستقبلية للزبائن . كما يشير (الجبوري ، 2013 : 29) إنَّ المصارف او الشركات التي تعتمد على استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال سوف تتفوق على منافسيها في نفس الصناعة .

ومن خلال ما سبق يرى الباحث بأن هناك علاقة بين الاستكشاف و الاستغلال و بين تحقيق حد التنافس المالي و أنَّ اتباع طرق و اساليب الاستكشاف و الاستغلال يجعل المصارف تتقدم على نظيراتها نتيجة للخدمات المتطورة التي تقدمها أو للخدمات المبتكرة و المتميزة في الصناعة المصرفية هذه العوامل تجعل المصارف تتمتع بحد التنافس المالي .

الفصل الثالث : الجانب التطبيقي للدراسة

المبحث الأول : تقويم أداة القياس و اختبارها

المبحث الثاني : الوصف الأحصائي

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول

تقويم اداة القياس واختبارها

فحص مصداقية وثبات مقاييس الدراسة

تعد الاستبانة الاداة الرئيسة التي استعملها الباحث في عملية جمع البيانات التي تخص متغيرات الدراسة الحالية، ولهذا فإن التحقق من مدى ثباتها ومصداقية المحتوى الذي تقيسه يعد أمراً لا بد منه لقبول ما ينتج عن تحليلها من علاقات وتأثير بين متغيرات الدراسة، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على احصاءات عدة للتحقق من ثبات ومصداقية المقياس المتعلق بمتغير استراتيجيات التحول الرقمي ممثلاً بالأبعاد (التكنولوجيا، وسلسلة خلق القيمة، والتغييرات الهيكلية، والجانب المالي) ومتغير استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف (استراتيجيات الاستغلال، واستراتيجية الاستكشاف) ومتغير حد التنافس المالي ممثلاً بالأبعاد (المواجهة التنافسية، والمقارنات الخفية، والرافعة، والحركات التكتيكية) ولغرض التحقق من مصداقية وثبات هذه الاستبانة استعمل الباحث جملة من الاحصاءات وكما يلي:

1- الاستكشاف الأولي لبيانات استبانة الدراسة:-

يهدف الباحث إلى الحصول على ادق النتائج واكثرها موثوقية لدراسته عن المتغيرات للوقوف على مدى توافرها في بيئة التطبيق وعليه فان عملية التثبت من تلك البيانات التي جمعها الباحث من خلال اجابات الافراد عينة الدراسة يعد خطوة اساسية في تحقيق الغرض المنشود ولغرض الكشف عن وجود خلل ام لا في البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة توجد ضرورة للقيام بعملية الفحص الابتدائي ولتحقيق هذا الفحص يستلزم الامر المرور بثلاث خطوات وكالاتي:-

الخطوة الأولى:- التأكد من فقدان البيانات

فقدان جزء من البيانات اثناء عملية تنزيلها في البرنامج امر وارد واذا ما حدث وحصل هذا الفقدان لبعض البيانات بنسب معتبرة فان ذلك يخل بمصداقية التحليل الاحصائي للبيانات، فضلاً عن إن بعض البرامج لا تعمل عندما يكون هناك بيانات مفقودة ونتيجة لذلك فقد اعتمد الباحث حزمة الاحصاء (Spss 23.0) في استكشاف نسب البيانات المفقودة باعتماد طريقة التكرارات فهكذا خطوة كفيلة بتحديد عدد البيانات المفقودة من البيانات الصالحة، إذ يشير جدول (5) إلى الفقرات وحجم العينة والبيانات المفقودة، اذ أوضح التحليل بعدم وجود بيانات مفقودة وكما مبين في ادناه:

جدول (5)

فحص البيانات المفقودة

ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة	ت	الفقرات	العينة	البيانات المفقودة
1	T1	120	0	13	F2	120	0	25	FC3	120	0
2	T2	120	0	14	F3	120	0	26	I1	120	0
3	T3	120	0	15	E1	120	0	27	I2	120	0
4	T4	120	0	16	E2	120	0	28	I3	120	0
5	T5	120	0	17	E3	120	0	29	L1	120	0
6	C1	120	0	18	E4	120	0	30	L2	120	0
7	C2	120	0	19	P1	120	0	31	L3	120	0
8	C3	120	0	20	P2	120	0	32	TE1	120	0
9	H1	120	0	21	P3	120	0	33	TE2	120	0
10	H2	120	0	22	P4	120	0	34	TE3	120	0
11	H3	120	0	23	FC1	120	0				
12	F1	120	0	24	FC2	120	0				

المصدر: اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Spss. V.23

الخطوة الثانية:- تدقيق شذوذ البيانات وتطرفها

يشير مصطلح البيانات الشاذة أو شذوذ البيانات وتطرفها إلى وجود بعض البيانات التي يرتفع مستواها عن المستوى العام لمعظم الدراسات ونوع المقياس المستخدم أو قد تقل عن ذاك المستوى مما يشكل مشكلة تؤثر على مجريات عمليات التحليل الاحصائي وبالتالي الظهور بنتائج لا تعكس حقيقة العلاقات بين الظواهر المدروسة ونتيجة لذلك فإن الباحث عليه تتبع تلك البيانات واكتشافها لغرض معالجتها أن كانت موجودة ضمن تشكيلة البيانات المجموعة ولتحقيق هذا الغرض استعمل الباحث طريقة (Boxplot) لمعرفة وجود هذه القيم ولكل فقرة من فقرات الاستبانة، إذ اظهرت النتائج وجود بعض القيم الشاذة والمتطرفة، لذلك تم الرجوع إلى البيانات الأولية وتبين وجود خطأ اثناء عملية ادخال البيانات في مصفوفة البرنامج الاحصائي (Spss.v.23) وقد تم اجراء التصحيحات على البيانات الخاطئة وعليه فقد اصبحت بيانات البحث خالية من القيم المتطرفة والشاذة.

الخطوة الثالثة:- التحقق من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:-

إن اختيار الباحث للأدوات الاحصائية الملائمة لمجال دراسته يعد احد أهم المتطلبات للحصول على نتائج دقيقة ومعبرة، وضمن المجال الاحصائي يوجد نوعين من التوزيعات للبيانات التي يتم استعمالها في التحليل الأول يتعلق بالتوزيع الطبيعي والنوع الثاني يتعلق بالتوزيع غير الطبيعي وأن أهمية تحديد ذلك يتمحور حول استعمال الاحصاءات المعلمية أو الاحصاءات اللامعلمية ولهذا يعد التحقق من

طبيعة توزيع البيانات خطوة ضرورية توجه الباحث تجاه الاحصاءات الملاءمة لتحليل بياناته فعندما يظهر توزع البيانات طبيعيا يعني على الباحث أن يستعمل ادوات الاحصاء المعلمي، اما في حالة ظهور اتباع البيانات للتوزيع غير الطبيعي فيعني الزام الباحث باستعمال ادوات الاحصاء اللامعلمي، وما يشار إليه إنه غالبا ما يفضل استعمال الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات والسبب يعود إلى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية لاسيما في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين (Pallant, 2007:210) ولغرض التحقق من أن العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فان سيستعمل الباحث طريقة للتحقق من ذلك هو اختبار (Kolmogorov-Smirnov) واختبار (Shapiro-Wilk)، وقد اعتمد الباحث على الطريقتين لإثبات صحة التوزيع الطبيعي للبيانات المسحوبة من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة وباستعمال برنامج (Spss v.23)

استعمل الباحث احصاء (Kolmogorov-Smirnov) و (Shapiro-Wilk) لمعرفة هل أن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، قام الباحث باختبار الفرضيات الاتية :

- 1- فرضية الوجود التي تنص عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .
- 2- فرضية البديلة التي تنص على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي .

اذ يتضح من خلال التحليل الاحصائي للاختبارين الظاهر في جدول (6) ومن خلال مقارنة معنوية الاختبار والبالغة (5%) يتم اثبات اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ام لا، اذ يظهر من التحليل بان قيمة المعنوية اكبر من (5%) ولذلك فأننا نرفض الفرضية التي تم افتراضها عن عدم اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، ونقبل الافتراض المعاكس الذي يعني اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ولمتغيرات الدراسة (1)استراتيجيات التحول الرقمي ممثلا بالأبعاد (التكنولوجيا، وسلسلة خلق القيمة، والتغييرات الهيكلية، والجانب المالي) (2)متغير استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف (استراتيجيات الاستغلال، واستراتيجية الاستكشاف) (3) متغير حد التنافس المالي ممثلا بالأبعاد (المواجهة التنافسية، والمقارنات الخفية، والرافعة، والحركات التكتيكية)، وهذا الاختبار يسمح للباحث باستعمال الاحصاءات المعلمية.

الجدول (6)

نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغيرات الدراسة لعينة (120) فرد

ت	الابعاد	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		الاحصائية	درجات الحرية	Sig.	مستوى المعنوية	الاحصائية	درجات الحرية
1	التكنولوجيا	.174	120	.150	غير معنوي	.888	120
2	سلسلة خلق القيمة	.167	120	.082	غير معنوي	.911	120
3	التغييرات الهيكلية	.176	120	.188	غير معنوي	.933	120
4	الجانب المالي	.140	120	.092	غير معنوي	.949	120
5	استراتيجيات الاستكشاف	.165	120	.067	غير معنوي	.910	120
6	استراتيجيات الاستغلال	.162	120	.071	غير معنوي	.938	120
7	المواجهة التنافسية	.218	120	.068	غير معنوي	.822	120
8	المقارنات الخفية	.209	120	.082	غير معنوي	.877	120
9	الرافعة	.203	120	.071	غير معنوي	.883	120
10	الحركات التكتيكية	.151	120	.136	غير معنوي	.917	120

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج . spss v.23

2- وصف اداة القياس:-

تشمل اداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية على ثلاثة متغيرات استراتيجيات التحول الرقمي (المتغير المستقل) و(المتغير الوسيط) استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف و(المتغير المعتمد) حد التنافس المالي وفي ادناه وصف لكل منها:

أولاً: مقياس استراتيجيات التحول الرقمي

إذ يشمل هذا المتغير اربع ابعاد هي (التكنولوجيا، وسلسلة خلق القيمة، والتغييرات الهيكلية، والجانب المالي)، ويتكون هذا المتغير من (14) فقرة.

ثانياً: مقياس استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف:

يتألف هذا المتغير من بعدين (استراتيجيات الاستكشاف، واستراتيجيات الاستغلال) ويتكون من على (8) فقرة .

ثالثاً: مقياس حد التنافس المالي:

يتألف هذا المتغير من اربعة ابعاد هم (المواجهة التنافسية، والمقارنات الخفية، والرافعة، والحركات التكتيكية) ويشتمل على (12) فقرات لكل بعد خمس فقرات.

والجدول (7) يقدم توضيحاً حول ترميز كل متغير وكل بعد وتحديد مصدر الحصول على المقياس وعدد الفقرات لكل بعد من الابعاد الفرعية.

الجدول (7)

الترميز والتوصيف لمتغيرات الدراسة

المتغير	البعد	عدد الفقرات	الرمز	المصدر
استراتيجيات التحول الرقمي	تكنولوجيا	5	TEC	Benlian , 2016
	سلسلة خلق القيمة	3	VAL	
	التغيرات الهيكلية	3	STR	
	الجانب المالي	3	FIN	
استراتيجيات الاستغلال والاستكشاف	استراتيجيات الاستكشاف	4	EXP	Hmood ,2015
	استراتيجيات الاستغلال	4	EXO	
حد التنافس المالي	المواجهة التنافسية	3	FAC	David, 2019
	المقارنات الخفية	3	IMP	
	الرافعة	3	LAR	
	الحركات التكتيكية	3	MOV	

المصدر :من اعداد الباحث بالاعتماد على الادبيات المذكورة

3- اختبار صدق مقياس الدراسة:

اعتمد الباحث على مدرج ليكرت الخماسي في استكشاف توافر متغيرات الدراسة وكما يوضحه جدول (8) .

جدول (8) مدرج ليكرت الخماسي

لا اتفق تمام	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	2	3	4	5

وبهدف الحصول على افضل النتائج من حيث دقتها ومصدقية قياسها للظواهر المدروسة فإن الباحث اجري الاختبارات الاتية لمقياس الدراسة.

أولاً. صدق اداة القياس

يتعلق قياس صدق الاستبانة بمدى قابلية تلك الأداة لاختبار البناء المراد قياسه بثقة ومصدقية عالية لتوفر الخصائص التي تمثل الظاهرة المراد دراستها (Hinkin, 1995:968) ولغرض الوصول إلى تلك الدقة والموثوقية في أداة القياس اعتمد الباحث على ما اجاد به المحكمين الذين تم عرض الاستبانة بصورتها الأولية عليهم والذين هم متخصصين في علم الادارة بلغ عددهم (6) محكما وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة القياس، والملحق رقم (2) يوضح اسماء المحكمين.

إذ قام الباحث بتقديم الاستبانة إلى المحكمين بهدف الاستيضاح عن وضوح كل فقرة من فقراتها من حيث المحتوى الفكري والصياغة وتصحيح ما ينبغي تصحيحه من العبارات مع اضافة أو حذف ما يرى

المحكمين من عبارات في أي محور من المحاور وفي ضوء الآراء التي ابداهها المحكمين قام الباحث بأجراء التعديلات التي اتفق عليها (3) من المحكمين واعادة تصحيحها وصياغتها لتكون اكثر وضوحا.

ثانيا. ثبات اداة قياس الدراسة:-

إنَّ الغرض الرئيس لاستعمال الثبات هو لمعرفة مدى امكانية الحصول على نفس النتائج من المقياس اذا تم توزيعه بمدد زمنية مختلفة والثبات يأخذ شكلين هما الثبات البنائي للمتغير والثبات البنائي لفقرات المتغير وكالاتي:-

أ. الصدق البنائي التوكيدي

تتعلق هذه الفقرة باستعمال التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) للتحقق من الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس المستعملة في هذا البحث. ويعد التحليل العاملي التوكيدي (CFA) أحد تطبيقات نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) وتتمثل الإجراءات المتبعة في هذا التحليل في تحديد النموذج المفترض والذي يتكون من المتغيرات الكامنة (Latent Variables) أو المتغيرات غير المقاسة وهي تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس ومنها تخرج أسهماً متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية ، والتي تمثل الفقرات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام وهنا يفترض إنَّ العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة. واعتمد في تطبيق هذا الاسلوب على البرنامج الاحصائي (Amos, V.20).

والهدف الاساس من اجراء التحليل العاملي التوكيدي (CFA) يتمثل للتحقق من سؤالين اساسين

هما:

1. هل ان البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث تتلاءم وتتسجم مع النموذج الفرضي للقياس ؟
2. هل ان نموذج القياس المستعمل (مقياس استراتيجيات التحول الرقمي، ومقياس استراتيجيات الاستكشافية والاستغلالية، ومقياس حد التنافس المالي) يتكون بشكل فعلي ومؤكد من الابعاد المحددة، وهل الفقرات التي تتضمنها هذه الابعاد تتصف بالصدق ومقبولة احصائياً؟

الاجابة عن السؤال الأول يتم التحقق منها من خلال مجموعة من المؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الجدول (9). وفي ضوء هذه المؤشرات يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه. اما السؤال الثاني فانه يعتمد على هذه المؤشرات ايضا بالإضافة إلى التحقق من قيم الأوزان الانحدارية المعيارية التي تظهر على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير

قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق وكلما كانت اكبر من (0.30) فانه هذا يدل على صدق العبارة.

جدول (9)

مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة لمعادلة النمذجة الهيكلية

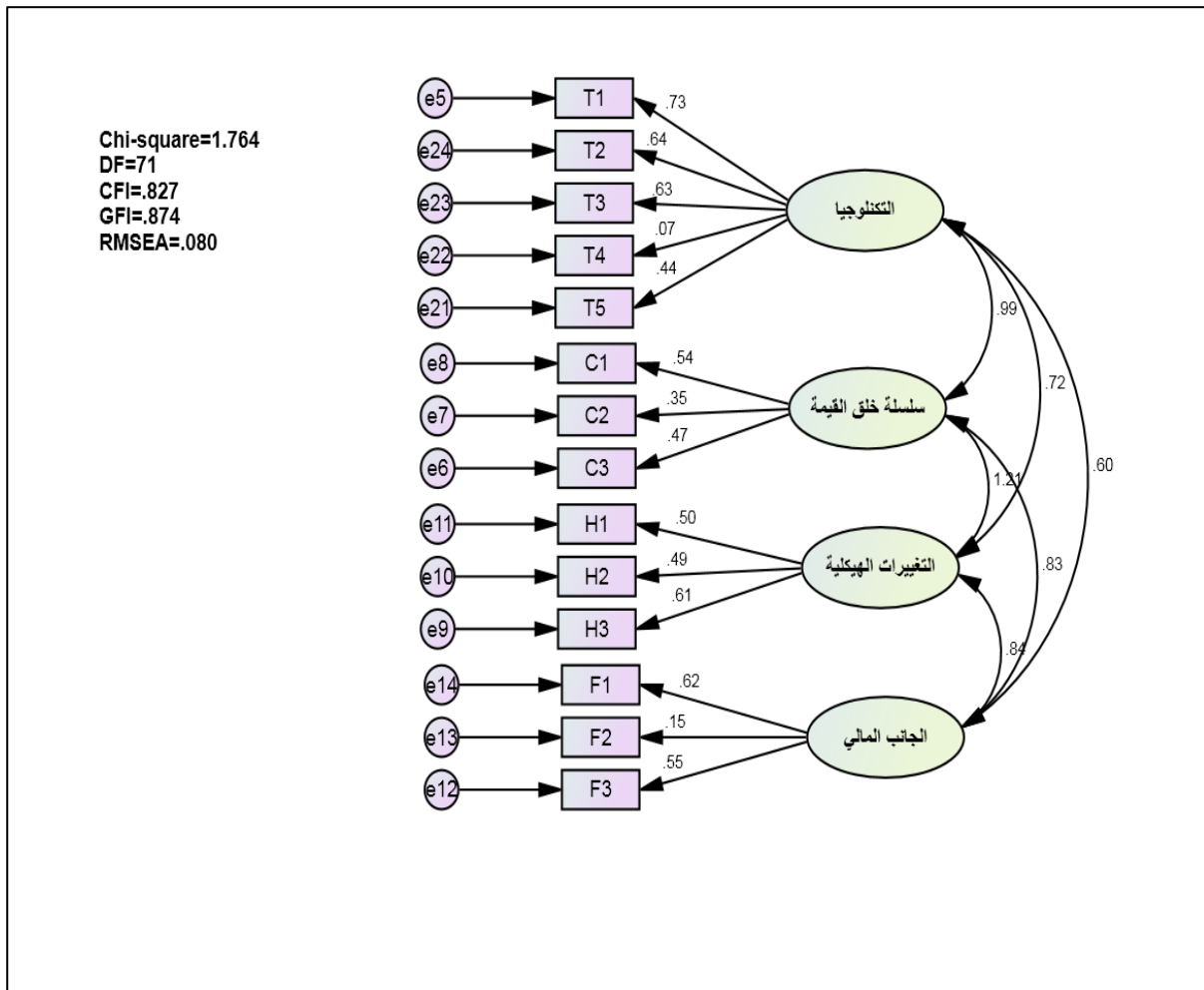
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1-	النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية df	اقل من 5
2-	حسن المطابقة <i>Goodness of Fit Index (GFI)</i>	اكبر من 0.90
4-	مؤشر المطابقة المقارن <i>Comparative Fit Index (CFI)</i>	اكبر من 0.95
5-	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي: <i>Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)</i>	بين 0.08-0.05

المصدر: (Chan et al.,2007)

وبناء على ما سبق يقسم الاختبار إلى ثلاثة اجزاء يتعلق الجزء الأول باستكشاف الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجيات التحول الرقمي ، والثاني يخص الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجيات الاستكشافية والاستغلالية والجزء الثالث يختص بالصدق البنائي التوكيدي لمقياس حد التنافس المالي:

1. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجيات التحول الرقمي:

يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (6) مع تلك الموجودة في الجدول (9) إلى عدم صحة افتراض أن الـ (14) فقرة تقيس بنية (استراتيجيات التحول الرقمي) التي تتكون من اربعة ابعاد اساسية (التكنولوجيا، وسلسلة خلق القيمة، والتغييرات الهيكلية، والجانب المالي)، وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الاسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على عدم صدق الفقرات (T4,F2) لان قيمتها اقل من (0.30) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello& Osborne,2005). الا أن مؤشرات جودة المطابقة كانت جيدة.

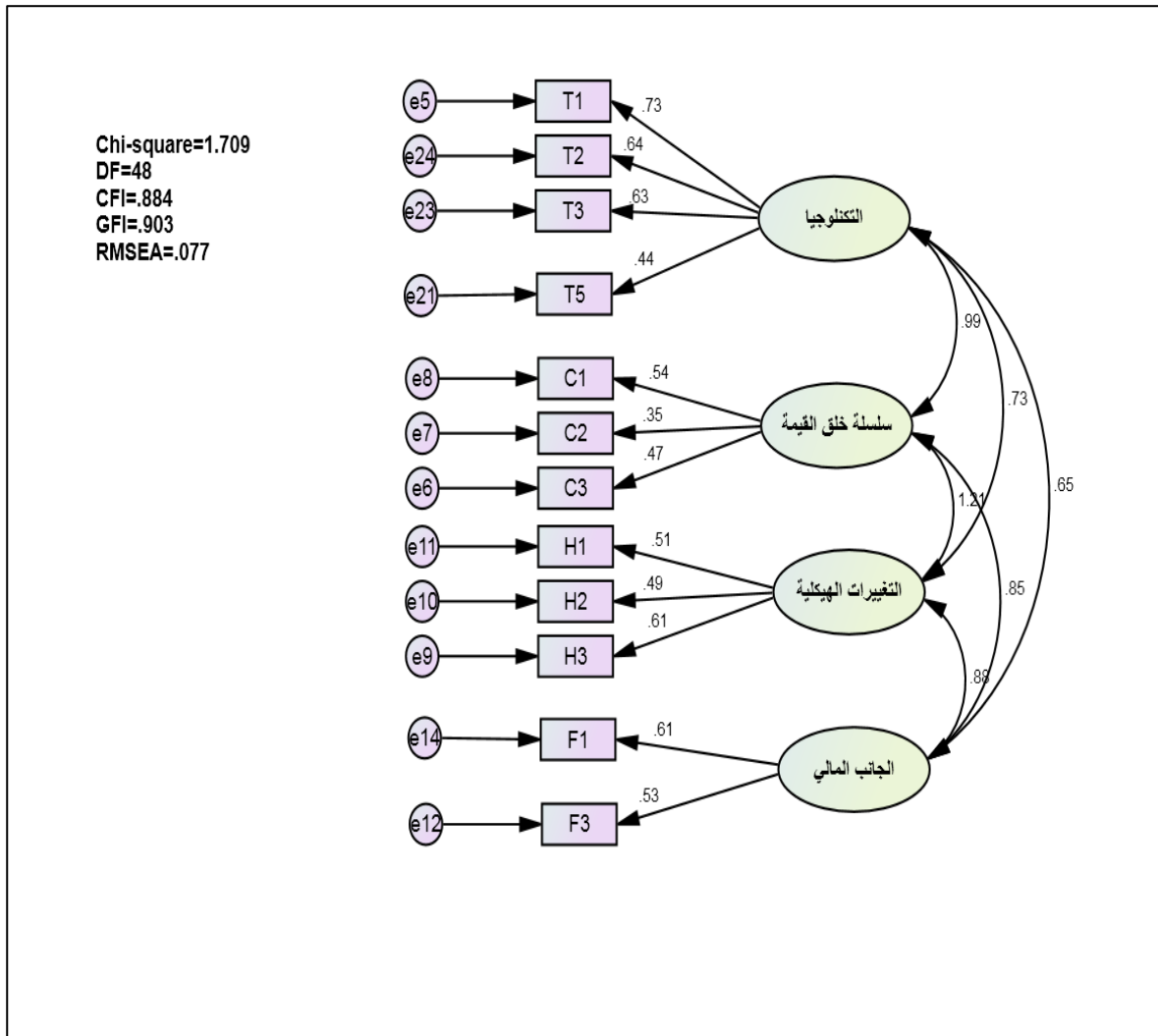


(6) شكل

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجيات التحول الرقمي

ولهذا سوف يتم حذف تلك الفقرات واعادة التحليل لرؤية مدى التغير في مؤشرات مطابقة النموذج إذ يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (7) مع تلك الموجودة في الجدول (9) إلى صحة افتراض أن الـ (12) فقرة تقيس بنية (استراتيجيات التحول الرقمي) التي تتكون من اربعة ابعاد اساسية (التكنولوجيا، وسلسلة خلق القيمة، والتغييرات الهيكلية، والجانب المالي). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق الفقرات لان قيمتها اكبر من (0.30) وهي مقبولة احصائيا، اما لغرض التأكد من أن هذه الفقرات تقيس متغير ذو اربعة ابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (7) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (9) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (12) تقيس اربعة ابعاد وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية إذ أن كانت مؤشرات (Chi-square, GFI) ضمن نطاق القبول اما مؤشر (CFI) فقد كان قريبا من النسبة إذ إن هذه

المؤشرات معيارها العام انه كلما اقتربت من الواحد فهو مؤشر جيد لتطابق البيانات وجودتها في قياس الظاهرة المعنية وتعد هذه النسبة جيدة (McDonaid and Marsh ,1993:247-255) كما يؤيد ذلك كل من (Tanaka and Huba,1985:197-201) ، (Joreskong and sorbom , 1984) اما فيما يخص مؤشر (RMSEA) كلما اقتربت من الصفر كلما كانت ممتازة (Steiger and Lind: ,1980) وهذا يؤكد بأن البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس استراتيجيات التحول الرقمي.

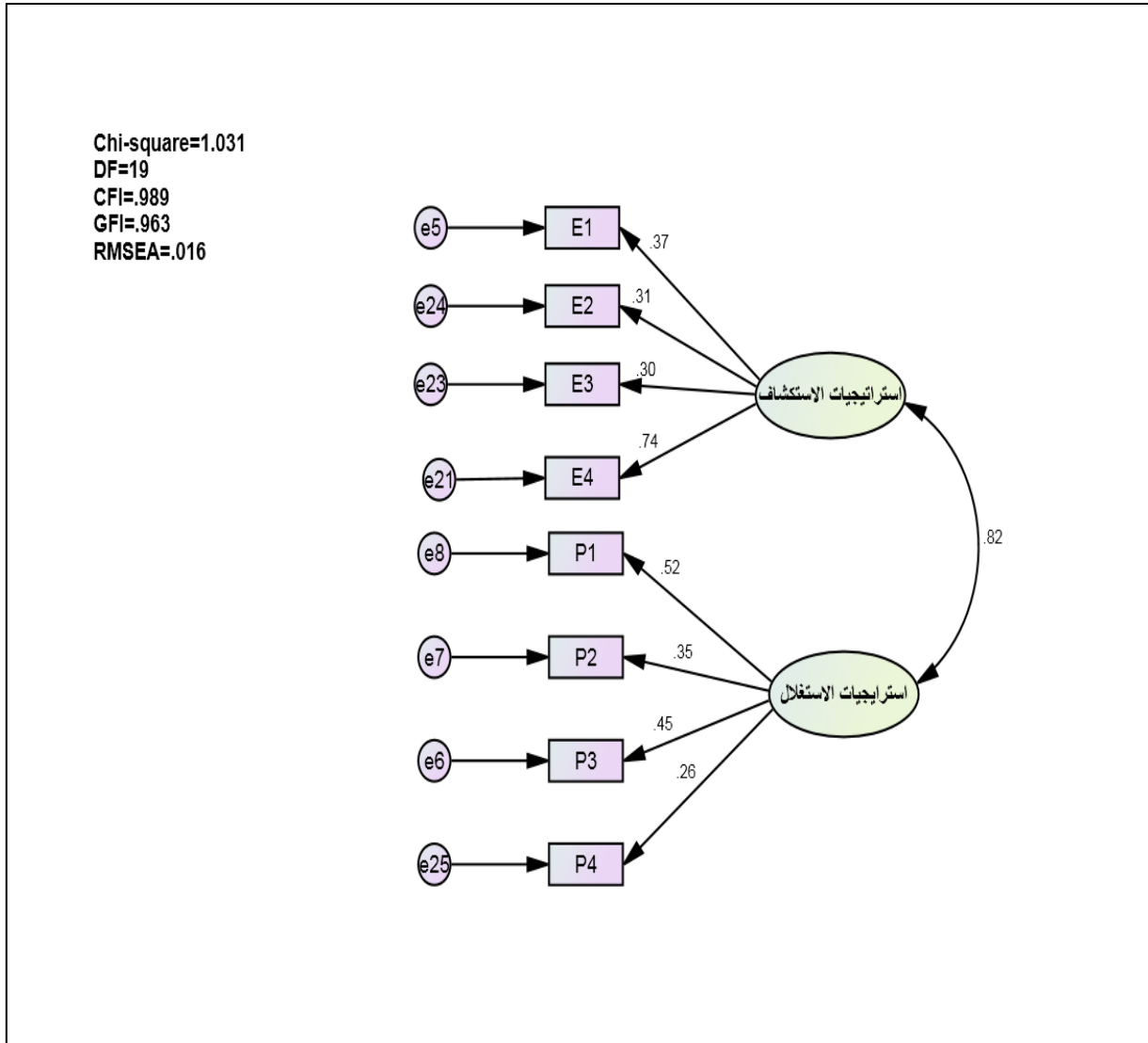


(7) شكل
الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجية التحول الرقمي

2. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال

يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (8) مع تلك الموجودة في الجدول (9) إلى عدم صحة افتراض أن الـ (8) فقرة تقيس بنية (استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال) التي تتكون من بعدين ابعاد اساسية (استراتيجيات الاستكشاف، واستراتيجية الاستغلال)، وفي ضوء

الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على عدم صدق الفقرات (P4) لان قيمتها اقل من (0.30) وهي غير مقبولة احصائياً (Costello& Osborne,2005). الا ان مؤشرات جودة المطابقة كانت ممتازة.

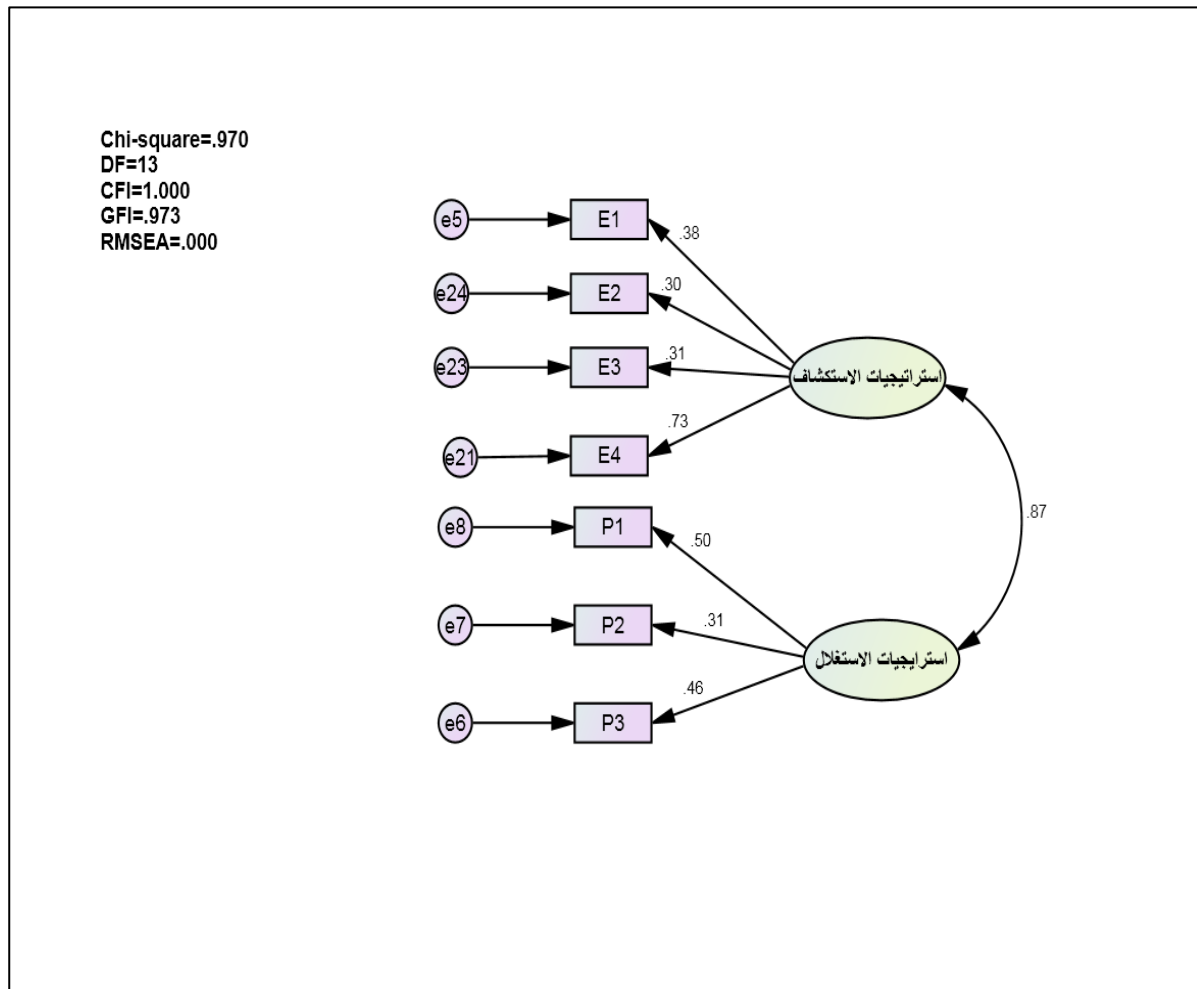


(8) شكل

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال

ولهذا سوف يتم حذف تلك الفقرات واعادة التحليل لرؤية مدى التغير في مؤشرات مطابقة النموذج إذ يتبين من خلال مقارنة مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (9) مع تلك الموجودة في الجدول (9) إلى صحة افتراض أن الـ (7) فقرة تقيس بنية (استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال) التي تتكون من بعددين أساسيين (استراتيجية الاستكشاف واستراتيجية الاستغلال). وفي ضوء الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة (المتغيرات التي تكون غير قابلة للقياس) مع

كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم على صدق الفقرات لان قيمتها اكبر من (0.30) وهي مقبولة احصائيا، اما لغرض التأكد من أن هذه الفقرات تقيس متغير ذو بعدين فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (9) تشير من خلال مقارنتها مع الجدول (9) (مؤشرات وقاعدة جودة المطابقة نمذجة المعادلة الهيكلية) بان هذه الفقرات (7) تقيس بعدين وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد نمذجة المعادلة الهيكلية. وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال.



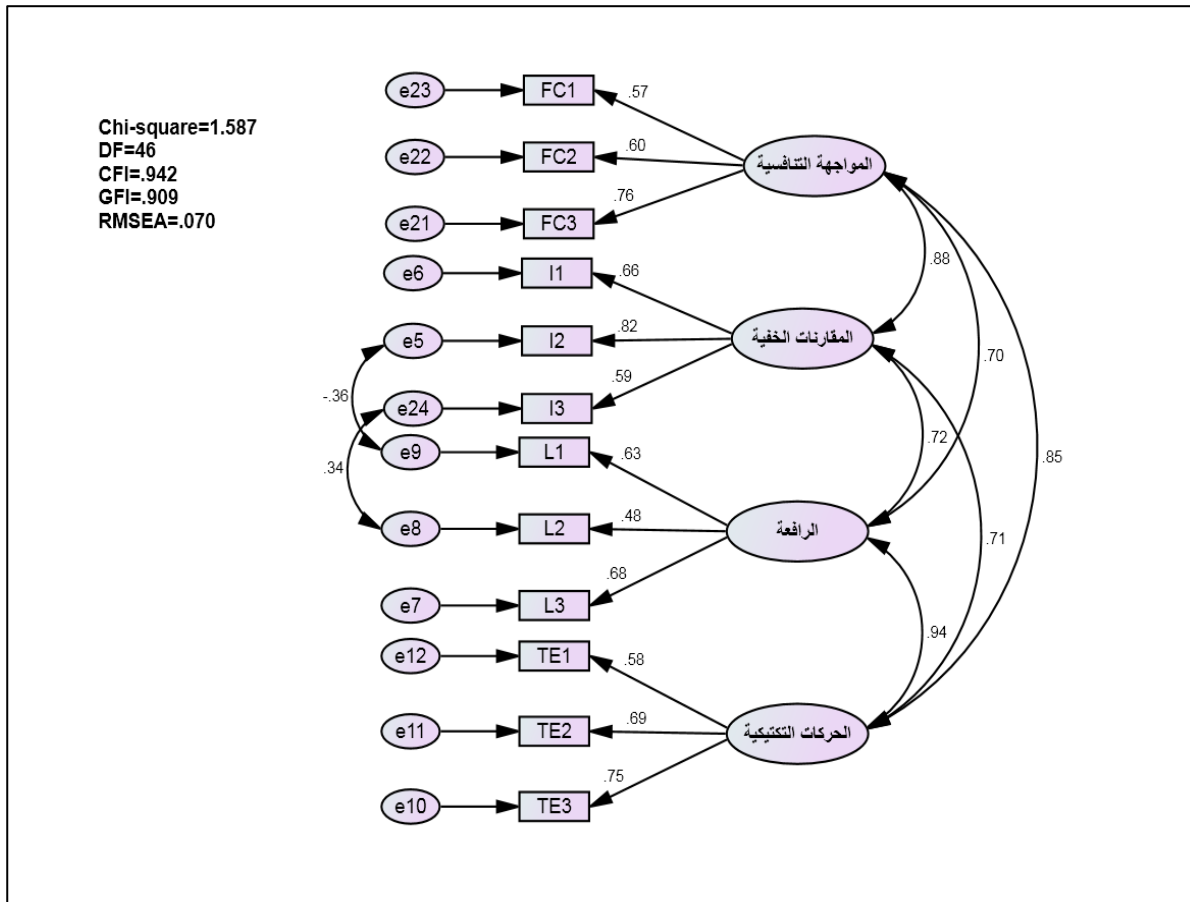
(9) شكل

الصدق البنائي التوكيدي لمقياس استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال

3. الصدق البنائي التوكيدي لمقياس حد التنافس المالي

تظهر مؤشرات جودة المطابقة الظاهرة في الشكل (10) إلى صحة افتراض أن الـ (12) عبارة تقيس بنية (حد التنافس المالي) التي تتكون من اربعة ابعاد اساسية (المواجهة التنافسية، والمقارنات الخفية، والرافعة، والحركات التكتيكية). وبالاعتماد على الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة على الأسهم التي تربط المتغيرات الكامنة مع كل فقرة من فقرات المقياس ، والتي تعرف بمعاملات الصدق يمكن الحكم

على صدق العبارات لان قيمتها اكبر من (0.30) وهي مقبولة احصائياً. اما لغرض التحقق من أن هذه الفقرات تقيس متغير ذو اربع ابعاد فان مؤشرات جودة المطابقة الموجود في الشكل (10) توضح من خلال مقارنتها مع الجدول (9) بان هذه الفقرات (12) تقيس اربعة ابعاد وليس بعد واحد لان قيم هذه المؤشرات مطابقة لقواعد معادلة النمذجة الهيكلية، وهذا يؤكد بان البيانات التي سحبت من عينة البحث مطابقة لنموذج القياس المتمثل هنا بمقياس حد التنافس المالي.



(10) شكل
الصدق البنائي التوكيدي لمقياس حد التنافس المالي

ب- الثبات البنائي لأداة القياس:-

الثبات البنائي يعبر عن اتساق مقاييس الدراسة واستقرار النتائج التي يمكن الحصول عليها من تلك المقاييس عبر فترات زمنية مختلفة (مزره ، 2017 : 91) وقد استعمل الباحث معامل كرونباخ الفا للتحقق من الثبات البنائي لأداة القياس الخاصة بالدراسة الحالية وكما موضح في الجدول (10):-

الجدول (10)

ثبات البنائي اداة القياس

المتغير الرئيس	الابعاد	معامل كرونباخ الفا للبعد	معامل كرونباخ الفا للمقياس
استراتيجيات التحول الرقمي	التكنولوجيا	0.71	0.81
	سلسلة خلق القيمة	0.72	
	التغييرات الهيكلية	0.73	
	الجانب المالي	0.75	
استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	استراتيجيات الاستكشاف	0.76	0.78
	استراتيجيات الاستغلال	0.72	
حد التنافس المالي	المواجهة التنافسية	0.70	0.87
	المقارنات الخفية	0.72	
	الرافعة	0.70	
	الحركات التكتيكية	0.71	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V.23

يلاحظ من الجدول (10) أنَّ قيم معامل الثبات كرونباخ الفا كانت ما بين (0.70 – 0.87) وهي قيم مقبولة احصائيا في البحوث الادارية والسلوكية لان قيمتها اكبر من (0.70) ما يدل على أنَّ الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي.

المبحث الثاني

الوصف الاحصائي : تحليل وتفسير نتائج الدراسة

يتعلق هذا المبحث بعرض نتائج الوصف الاحصائي لاستجابات عينة الدراسة حول توافر متغيرات الدراسة وابعاده في المصارف عينة الدراسة ، إذ يتضمن هذا المبحث ثلاثة جوانب رئيسية ، الأول يتعرض إلى المتغير المستقل المتمثل باستراتيجيات التحول الرقمي بأبعاده الاربعة (التكنولوجيا، وسلسلة خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية، والجانب المالي) ، اما الجانب الثاني فيتعلق بالمتغير الوسيط استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال واما الجانب الثالث فيختص بالمتغير المعتمد حد التنافس المالي بأبعاده الاربعة (المواجهة التنافسية، والمقارنات الخفية، والرافعة، والحركات التكتيكية) وشمل كل الجوانب عرض للمتوسطات الحسابية لفقرات الاستبانة وانحرافاتها المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية النسبية والأهمية الترتيبية.

وتم تحديد مستوى الاجابات للعينة المختارة والتي بلغت (120) مستجوباً في ضوء المتوسطات الحسابية من خلال تحديد انتماءها لأي فئة. ولأن استبانة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (اتفق تماماً - لا اتفق تماماً) فإن هنالك خمس فئات تنتمي لها المتوسطات الحسابية. وتحدد الفئة من خلال ايجاد طول المدى (5-1=4) ، ومن ثم قسمة المدى على عدد الفئات (5) (4 \ 5 = 0.80). وبعد ذلك يضاف (0.80) إلى الحد الأدنى للمقياس (1) أو يطرح من الحد الأعلى للمقياس (5)، وتكون الفئات كالاتي (Dewberry, 2004: 15):

جدول (11) تصنيف فئات الوصف الاحصائي

المستوى	الفئات	تسلسل الفئة
منخفض جداً	1.80 – 1	1
منخفض	2.60 – 1.81	2
معتدل	3.40 – 2.61	3
مرتفع	4.20 – 3.41	4
مرتفع جداً	5.00 – 4.21	5

المصدر: اعداد الباحث باعتماد الادبيات

أولاً. استراتيجيات التحول الرقمي:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير استراتيجية التحول الرقمي وابعاده الاربعة وكما يلي:

1. بعد التكنولوجيا:

يظهر الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التكنولوجيا. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (1) الخاصة بـ (تحسين

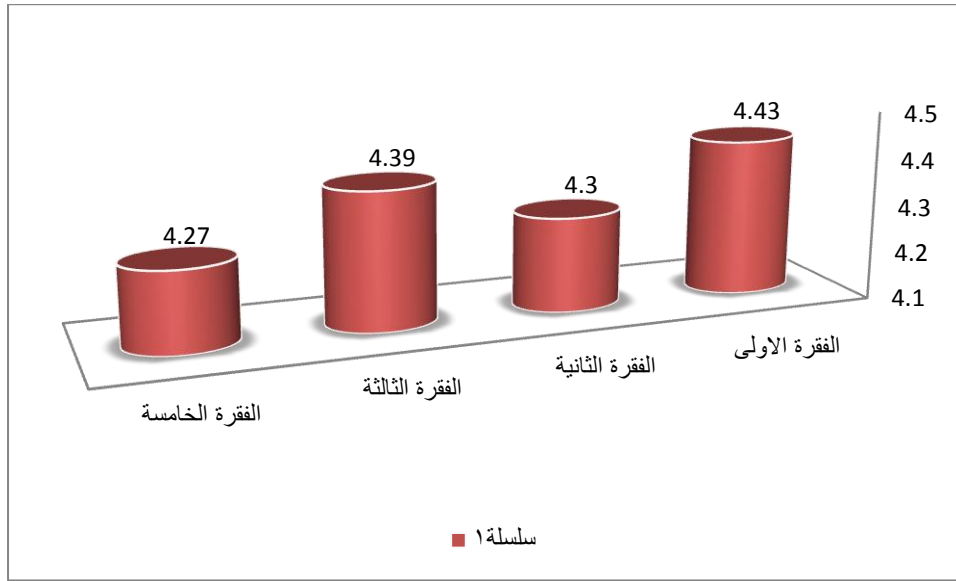
جودة الخدمات المصرفية.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.43) وبإنحراف معياري (0.657) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (89%) . في حين حصلت الفقرة (5) الخاصة (اتخاذ القرار بسرعة وكفاءة عالية.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.27) وبإنحراف معياري بلغ (0.709). يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وكانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (85%). ووفقاً لما تقدم، فإنَّ المعدل العام لبعء التكنولوجيا بلغ (4.35) وبإنحراف معياري عام بلغ (0.642). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جدا" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير استراتيجية التحول الرقمي في التسلسل (1) إذ تشير المتوسطات إلى أنَّ توافر بعد التكنولوجيا يحسن جودة خدمات المصارف عينة الدراسة فضلاً عن القيمة المقدمة للزبائن من خلال الخدمات المختلفة وتحسين قدرات اتخاذ القرارات والكفاءة العالية والعمل ايضا على تقليل ما تتحمله المصارف من تكاليف مقابل تقديمها للخدمات. والشكل رقم (11) يوضح تباين المتوسطات لفقرات بعد التكنولوجيا ومدى اهتمام العينة حول تلك الفقرات.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء التكنولوجيا

(n= 120)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1	تحسين جودة الخدمات المصرفية.	4.43	0.657	مرتفع جدا	0.89	1
2	تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية التي يقدمها.	4.30	0.576	مرتفع جدا	0.86	3
3	تحسين القيمة المقدمة للزبائن.	4.39	0.625	مرتفع جدا	0.88	2
4	تم حذفها بناء على نتائج التحليل العاملي التوكيدي					
5	اتخاذ القرار بسرعة وكفاءة عالية.	4.27	0.709	مرتفع جدا	0.85	4
	المعدل العام	4.35	0.642	مرتفع جدا		الأول



شكل (11)

تمثيل فقرات بعد التكنولوجيا

2. بعد سلسلة خلق القيمة:

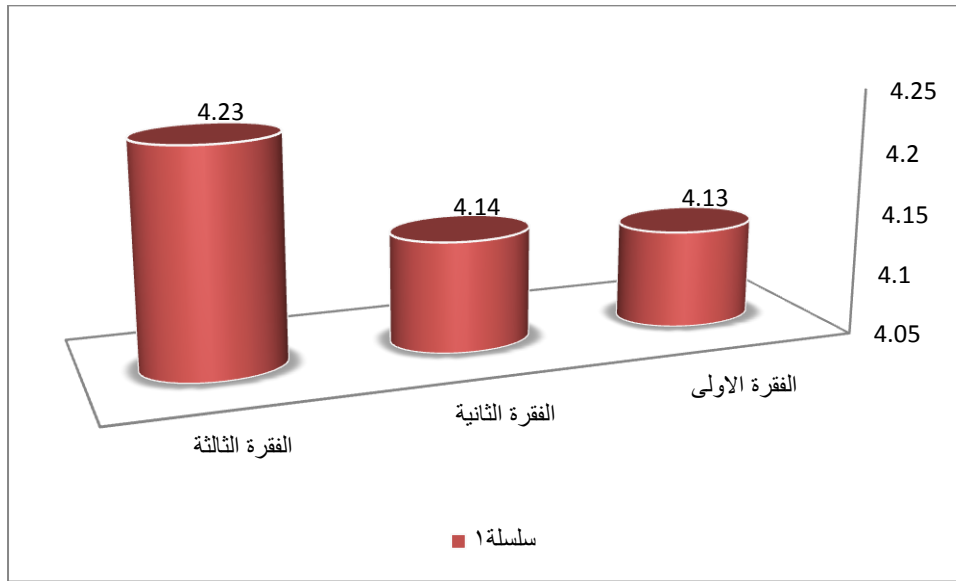
يظهر الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد سلسلة خلق القيمة. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة بـ (استعمال التكنولوجيا التي ربما تساعد على تقليص فترة تقديم الخدمة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.23) وبانحراف معياري (0.682) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (85%). في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (استعمال التقنيات الجديدة التي تتيح للمصرف اجراء تعديلات في سلسلة خلق القيمة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.13) وبانحراف معياري بلغ (0.709) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (83%). وعلى وفق ذلك، فإن المعدل العام لبعء سلسلة خلق القيمة بلغ (4.16) وبانحراف معياري عام بلغ (0.705). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير استراتيجية التحول الرقمي في التسلسل (2) إذ يشير ذلك إلى وجود توجه لدى المصارف عينة الدراسة لخلق القيمة من خلال استعمال التقنيات الحديثة، وما ينعكس على تخفيض الكلفة وتحسين كفاءة العمل الخاص بها. والشكل رقم (12) يوضح تباين المتوسطات لفقرات بعد سلسلة خلق القيمة ومدى اهتمام العينة حول تلك الفقرات.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء سلسلة خلق القيمة

(n= 120)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1	استعمال المصرف استراتيجية واضحة في مجال خلق القيمة والتي تساعد في:	4.13	0.709	مرتفع	0.83	3
2	استعمال التقنيات الجديدة التي تتيح للمصرف اجراء تعديلات في سلسلة خلق القيمة .	4.14	0.725	مرتفع	0.83	2
3	استعمال التكنولوجيا التي تساعد في الحصول على العديد من المزايا ومنها تخفيض كلف تقديم الخدمات وزيادة الكفاءة .	4.23	0.682	مرتفع جدا	0.85	1
	المعدل العام	4.16	0.705	مرتفع		الثاني



شكل (12)

تمثيل فقرات بعد سلسلة خلق القيمة

3. بعد التغييرات الهيكلية:

يظهر الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التغييرات الهيكلية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة بـ (استحداث نماذج حديثة في تصميم الهياكل التنظيمية) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.21) وبانحراف معياري (0.610) يبين تتناسق وتتغام اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا " وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (84%). في حين حصلت الفقرة

(1) الخاصة توفير الأساس المناسب للعمليات الرقمية الجديدة) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.06) وبإنحراف معياري بلغ (0.706) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (81%).

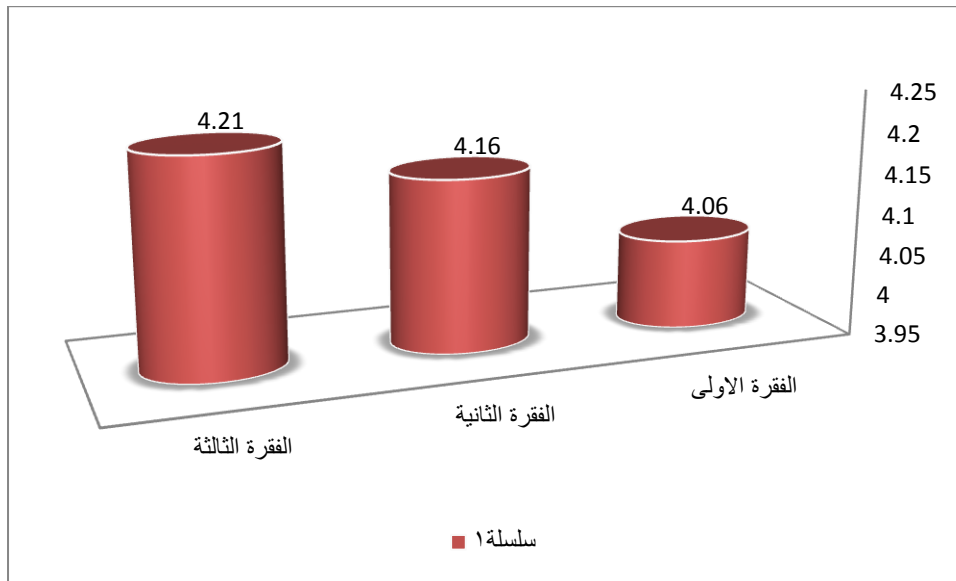
ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعـد التغييرات الهيكلية بلغ (4.15) وبإنحراف معياري عام بلغ (0.684). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير استراتيجيات التحول الرقمي في التسلسل (3) إذ تبين النتائج المصارف لديها القدرة على توفير الاساس للعمليات الرقمية الجديدة، والعمل بالنماذج الحديثة في تصميم الهياكل التنظيمية. والشكل رقم (13) يوضح تباين المتوسطات لفقرات بعد التغييرات الهيكلية ومدى اهتمام العينة حول تلك الفقرات.

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعـد التغييرات الهيكلية

(n= 120)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1	توفير الأساس المناسب للعمليات الرقمية الجديدة .	4.06	0.706	مرتفع	0.81	3
2	اجراء تغييرات في اعداد العاملين بما يتناسب مع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل المصرف .	4.16	0.737	مرتفع	0.83	2
3	استحداث نماذج حديثة في تصميم الهياكل التنظيمية	4.21	0.610	مرتفع جدا	0.84	1
	المعدل العام	4.15	0.684	مرتفع		الثالث



شكل (13)

تمثيل فقرات بعد التغييرات الهيكلية

4. بعد الجانب المالي:

الجدول (15) يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الجانب المالي. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة بـ(لتوفير متطلبات تعزيز سلسلة القيمة بما يحقق رضا الزبائن) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.09) وبانحراف معياري (0.660) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (82%). في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (لاقتناء التكنولوجيا المطلوبة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.00) وبانحراف معياري بلغ (0.635) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (80%).

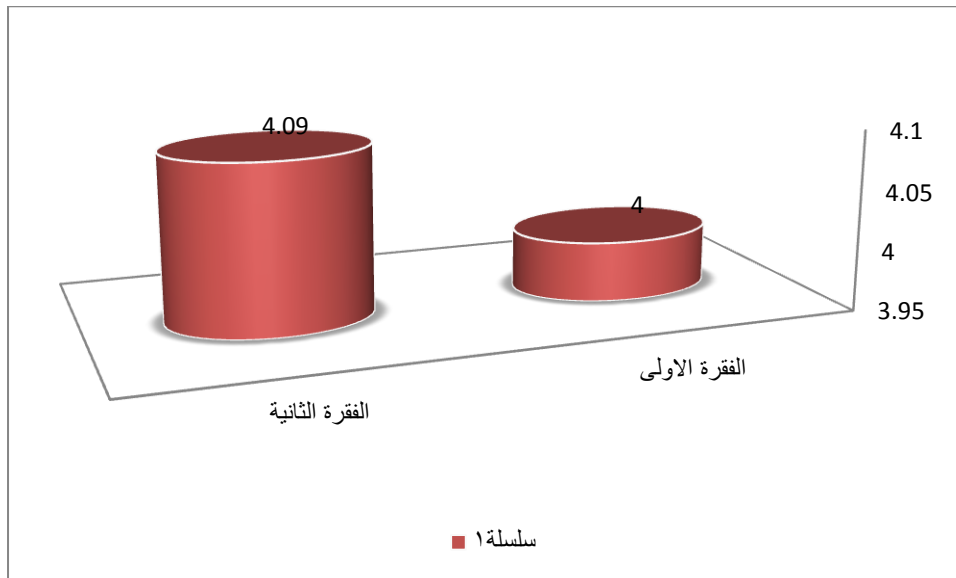
ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعـد الجانب المالي بلغ (4.05) وبانحراف معياري عام بلغ (0.647). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير استراتيجية التحول الرقمي في التسلسل (4) تبين النتائج أن المصارف تستعمل قدراتها المالية لغرض تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي وبما لا يجعلها تفقد التركيز على زيادة قيمة خدماتها المقدمة للزبائن وبما يعزز من مستوى رضاهم . والشكل رقم (14) يوضح تباين المتوسطات لفقرات بعد الجانب المالي ومدى اهتمام العينة حول تلك الفقرات.

جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء الجانب المالي

(n= 120)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1	يحرص المصرف على توفير الموارد المالية اللازمة :	4.00	0.635	مرتفع	0.80	2
2	لاقتناء التكنولوجيا المطلوبة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي .	4.09	0.660	مرتفع	0.82	1
3	لتوفير متطلبات تعزيز سلسلة القيمة بما يحقق رضا الزبائن .	4.05	0.647	مرتفع		الرابع
	المعدل العام					



شكل (14)

تمثيل فقرات بعء الجانب المالي

ويمكن أن نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الاتي :

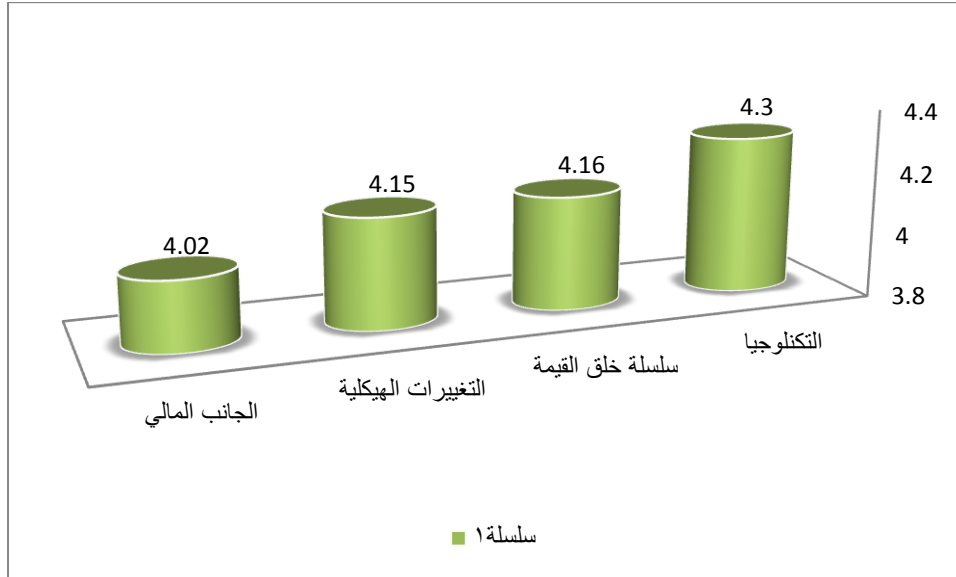
جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير

استراتيجيات التحول الرقمي (n=120)

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية	البعد الرئيسي
4.30	0.642	مرتفع جدا	0.86	الأول	1. التكنولوجيا
4.16	0.705	مرتفع	0.83	الثاني	2. سلسلة خلق القيمة
4.15	0.684	مرتفع	0.83	الثالث	3. التغييرات الهيكلية
4.02	0.647	مرتفع	0.80	الرابع	4. الجانب المالي
4.16	0.670	مرتفع		-	المعدل العام لمتغير استراتيجيات التحول الرقمي

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بأن بعد التكنولوجيا حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الجانب المالي ، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير استراتيجيات التحول الرقمي مرتفع (4.16) وبإنحراف معياري عام بلغ (0.670). والشكل (15) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد استراتيجيات تحول الرقمي.



شكل (15)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي حسب المتوسط الحسابي

ثانيا. استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ببعديه وكما يلي:

1. بعد استراتيجية الاستكشاف:

يظهر الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد التكنولوجيا. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (4) الخاصة بـ (أن تكون الخدمات مبتكرة للغاية). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.35) وبإنحراف معياري (0.632) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (87%) . في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة بـ (أن يتبع مصرفنا استراتيجية جديدة). على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.21) وبإنحراف معياري بلغ (0.552) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وكانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (84%).

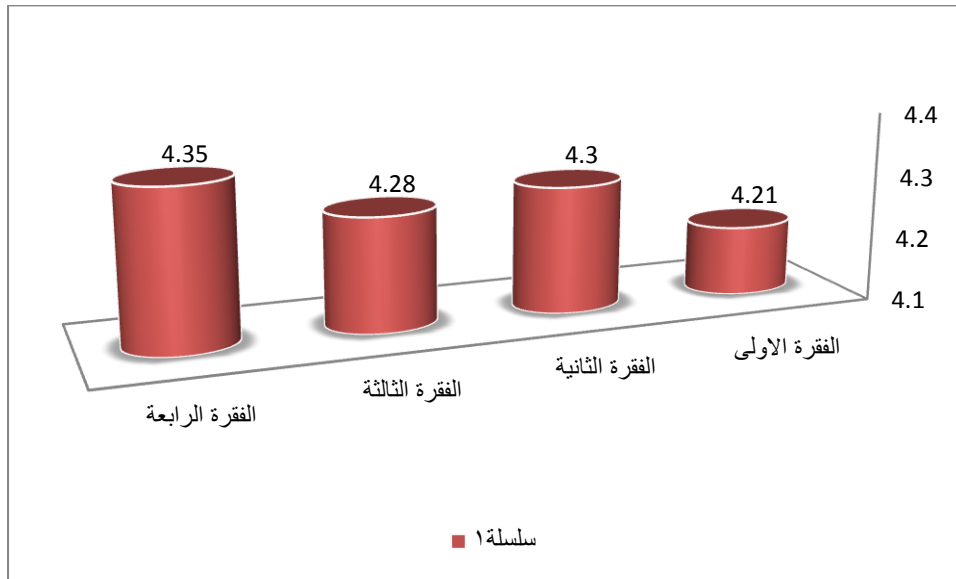
وعلى وفق ما تقدم، فإن المعدل العام لبعد استراتيجية الاستكشاف بلغ (4.28) وبإنحراف معياري عام بلغ (0.574). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جدا" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال في التسلسل (1) إذ تشير المتوسطات إلى أن المصارف عينة الدراسة تتبع استراتيجيات جديدة تتضمن عمليات خلق خدمات تلبي حاجات الزبائن المتغيرة وبما يعزز من تفوقها على المصارف المنافسة في سوق العمل. والشكل رقم (16) يوضح تباين المتوسطات لفقرات بعد استراتيجية الاستكشاف ومدى اهتمام العينة حول تلك الفقرات.

جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعد استراتيجية الاستكشاف

(n= 120)

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1	ان يتبع مصرفنا استراتيجية جديدة	4.21	0.552	مرتفع جدا	0.84	4
2	ابتكار الخدمات مصرفية جديدة .	4.30	0.528	مرتفع جدا	0.86	2
3	استعمال اساليب جديدة للتفوق على المنافسين .	4.28	0.582	مرتفع جدا	0.86	3
4	ان تكون الخدمات مبتكرة للغاية	4.35	0.632	مرتفع جدا	0.87	1
	المعدل العام	4.28	0.574	مرتفع جدا		الأول



شكل (16)

تمثيل فقرات بعد استراتيجية الاستكشاف

2. بعد استراتيجية الاستغلال:

يظهر الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد استراتيجية الاستغلال. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة بـ (تحسين العمليات المصرفية و تقليل الوقت المستغرق في العمليات المصرفية.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.25) وبانحراف معياري (0.628) يبين تتناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (85%). في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (تحليل العمليات و الخدمات من اجل تحديثها) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.16) وبانحراف معياري بلغ (0.626) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (83%).

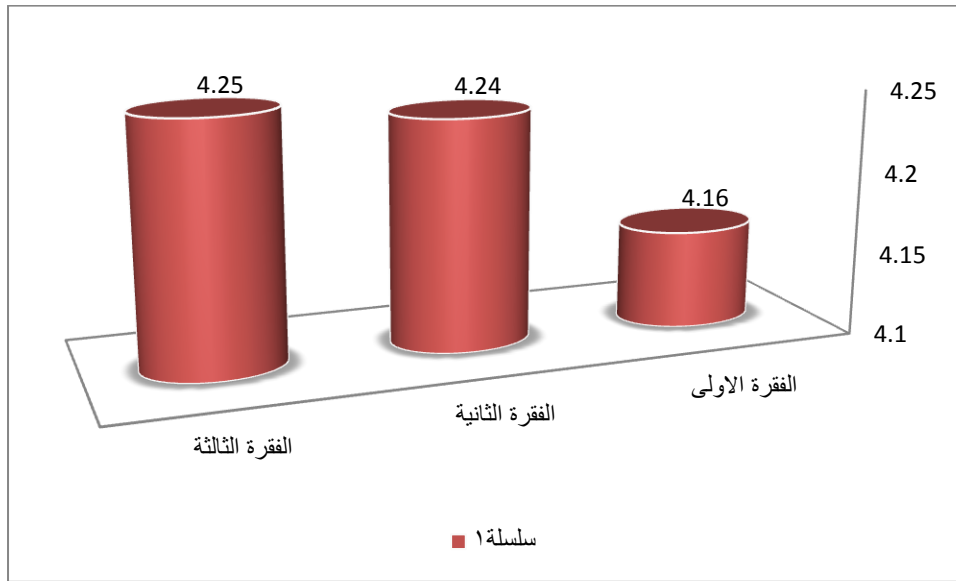
وعلى وفق ذلك، فإنَّ المعدل العام لبعء استراتيجية الاستغلال بلغ (4.22) وبانحراف معياري عام بلغ (0.621). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جدا" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في التسلسل (2) إذ يشير ذلك إلى وجود توجه لدى المصارف عينة الدراسة لتحليل العمليات التي تؤديها وكذلك الخدمات من اجل تحسين عملياتها وبما يحقق انخفاضا في كلفها. والشكل رقم (17) يوضح تباين المتوسطات لفقرات بعد استراتيجية الاستغلال ومدى اهتمام العينة حول تلك الفقرات.

جدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعء استراتيجية الاستغلال

(n= 120)

ت	العبارة في المصرف الذي اعمل به يتم اعتماد استراتيجيات الاستغلال والتي تساعد في:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1	تحليل العمليات و الخدمات من اجل تحديثها .	4.16	0.626	مرتفع	0.83	3
2	تحسين العمليات من اجل تخفيض تكاليفها	4.24	0.608	مرتفع جدا	0.85	2
3	تحسين العمليات المصرفية و تقليل الوقت المستغرق في العمليات المصرفية .	4.25	0.628	مرتفع جدا	0.85	1
4	تم حذفها بناء على التحليل العاملي التوكيدي					
	المعدل العام	4.22	0.621	مرتفع جدا		الثاني



شكل (17)

تمثيل فقرات بعد استراتيجية الاستغلال

ويمكن أن نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الاتي :

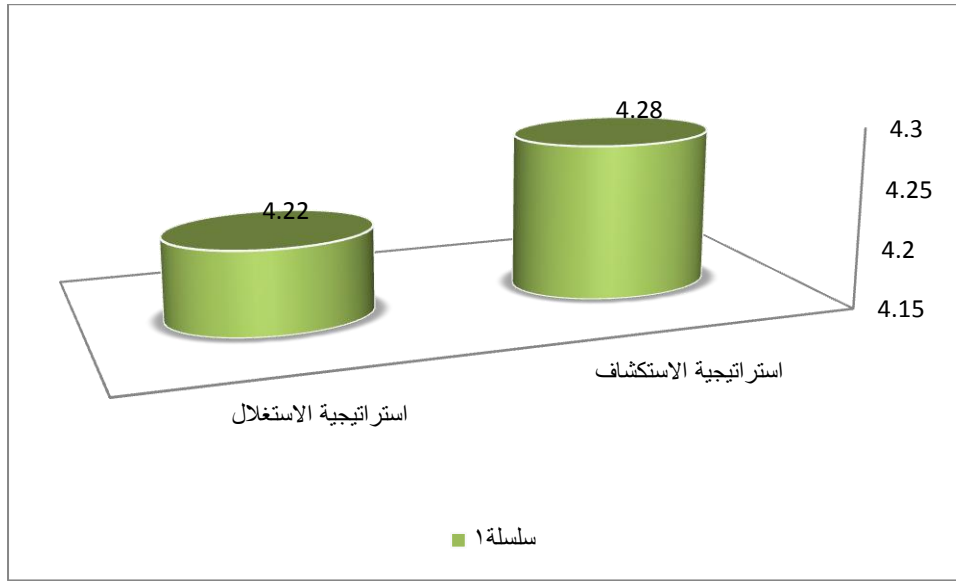
جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير

استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال (n=120)

الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الأول	0.86	مرتفع جدا	0.574	4.28	1. استراتيجيات الاستكشاف
الثاني	0.83	مرتفع جدا	0.621	4.22	2. استراتيجيات الاستغلال
-		مرتفع جدا	0.598	4.25	المعدل العام لمتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان بعد استراتيجيات الاستكشاف حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد استراتيجيات الاستغلال، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال مرتفع (4.25) وبانحراف معياري عام بلغ (0.598). والشكل (18) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال.



شكل (18)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال حسب المتوسط الحسابي

ثالثا. حد التنافس المالي:

تتعلق هذه الفقرة بالوصف الخاص بمتغير حد التنافس المالي وابعاده الأربعة وكما يلي:

1. بعد المواجهة التنافسية:

يظهر الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد المواجهة التنافسية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (1) الخاصة بـ (الحفاظ على المكانة السوقية و التنافسية). قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.36) وبانحراف معياري (0.685) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (87%) . في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (حافز اكبر للمصرف من اجل تحسين و تطوير العمليات و الخدمات المصرفية .) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.27) وبانحراف معياري بلغ (0.697) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وكانت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (85%).

وعلى وفق ذلك، فان المعدل العام لبعد المواجهة التنافسية بلغ (4.30) وبانحراف معياري عام بلغ (0.713). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جدا" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي في التسلسل (2) إذ تشير المتوسطات إلى أن المصارف عينة الدراسة تسعى إلى الحفاظ على مكانتها السوقية والتنافسية من خلال التركيز على

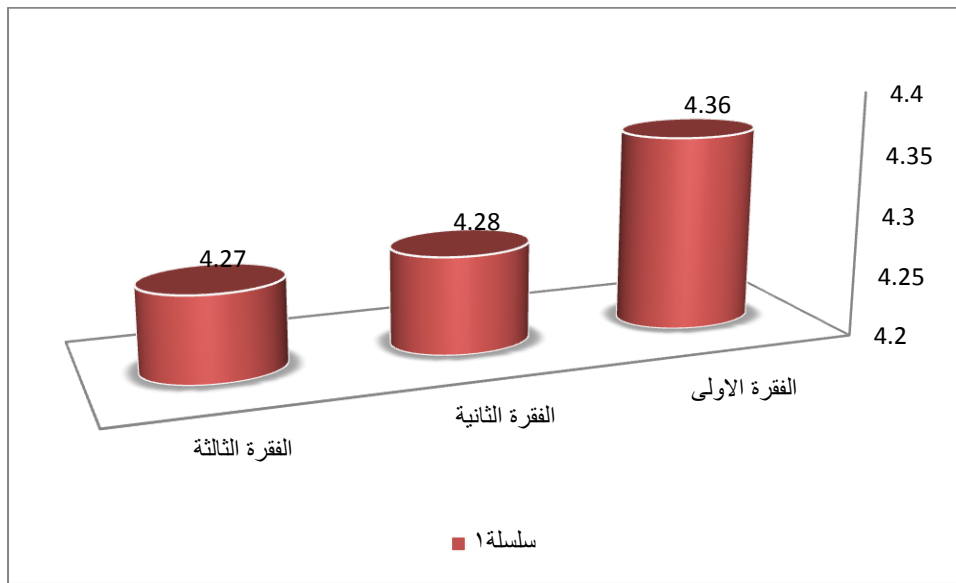
تعزيز جودة خدماتها المقدمة وتخفيض كلفتها. والشكل رقم (19) يوضح تباين المتوسطات لفقرات بعد المواجهة التنافسية ومدى اهتمام العينة حول تلك الفقرات.

جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لبعء المواجهة التنافسية

(n= 120)

ت	العبارة في المصرف الذي اعمل به يتم اعتماد المواجهة التنافسية والتي تساعد في :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1	الحفاظ على المكانة السوقية و التنافسية.	4.36	0.685	مرتفع جدا	0.87	1
2	زيادة الجودة وانخفاض التكلفة واستعمال التكنولوجيا وخدمة الزبائن بشكل افضل .	4.28	0.757	مرتفع جدا	0.86	2
3	حافز اكبر للمصرف من اجل تحسين و تطوير العمليات و الخدمات المصرفية .	4.27	0.697	مرتفع جدا	0.85	3
	المعدل العام	4.30	0.713	مرتفع جدا		الثاني



شكل (19)

تمثيل فقرات بعد المواجهة التنافسية

2. بعد المقارنات الخفية:

يظهر الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الإجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد المقارنات الخفية إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (2) الخاصة بـ (الاستفادة من الذكاء التنافسي للمنظمات الأخرى من خلال الوصول إلى الاستراتيجيات المربحة) قد حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.31) وبانحراف معياري (0.709) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (86%).

في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (معرفة المكانة التنافسية في السوق والكيفية التي يمكن من خلالها الحفاظ عليها.) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.10) وبانحراف معياري بلغ (0.640) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (82%).

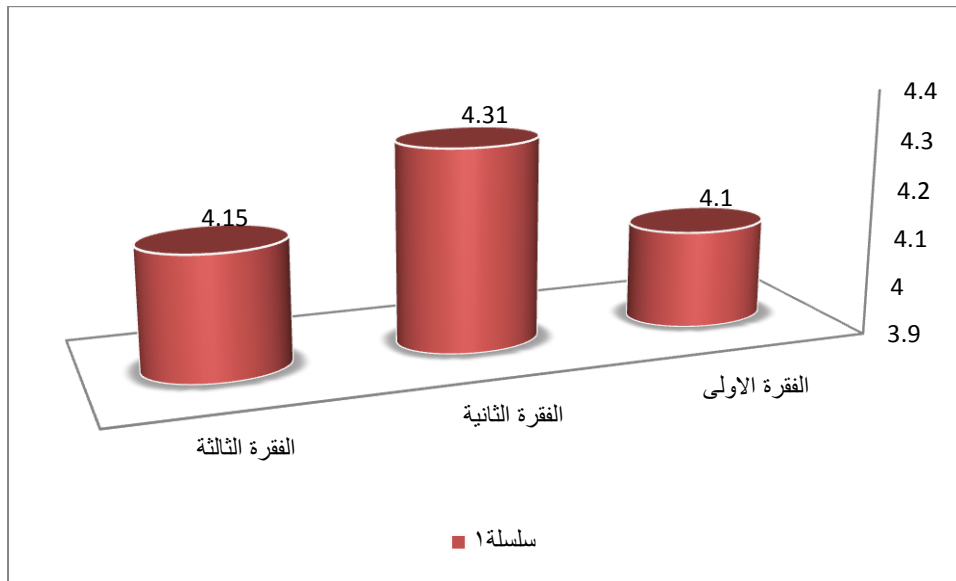
ووفقاً لما تقدم، فإن المعدل العام لبعد المقارنات الخفية بلغ (4.19) وبانحراف معياري عام بلغ (0.661). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي في التسلسل (3) إذ يشير ذلك إلى وجود توجه لدى المصارف عينة الدراسة لمعرفة المكانة التنافسية في السوق والكيفية التي من خلالها الحفاظ عليها والعمل على الاستفادة من الذكاء التنافسي للمنظمات الأخرى لغرض الوصول إلى استراتيجيات مربحة. والشكل رقم (20) يوضح تباين المتوسطات لفقرات بعد المقارنات الخفية ومدى اهتمام العينة حول تلك الفقرات.

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعـد المقارنات الخفية

(n= 120)

ت	العبارة في المصرف الذي اعمل به يتم اعتماد المقارنات الخفية والتي تساعد في :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1	معرفة المكانة التنافسية في السوق والكيفية التي يمكن من خلالها الحفاظ عليها .	4.10	0.640	مرتفع	0.82	3
2	تعزيز الذكاء التنافسي للمصرف للوصول الى استراتيجيات مربحة .	4.31	0.709	مرتفع جدا	0.86	1
3	الحصول على معلومات مهمة و مؤثرة .	4.15	0.635	مرتفع	0.83	2
	المعدل العام	4.19	0.661	مرتفع		الثالث



شكل (20)

تمثيل فقرات بعد المقارنات الخفية

3. بعد الرافعة:

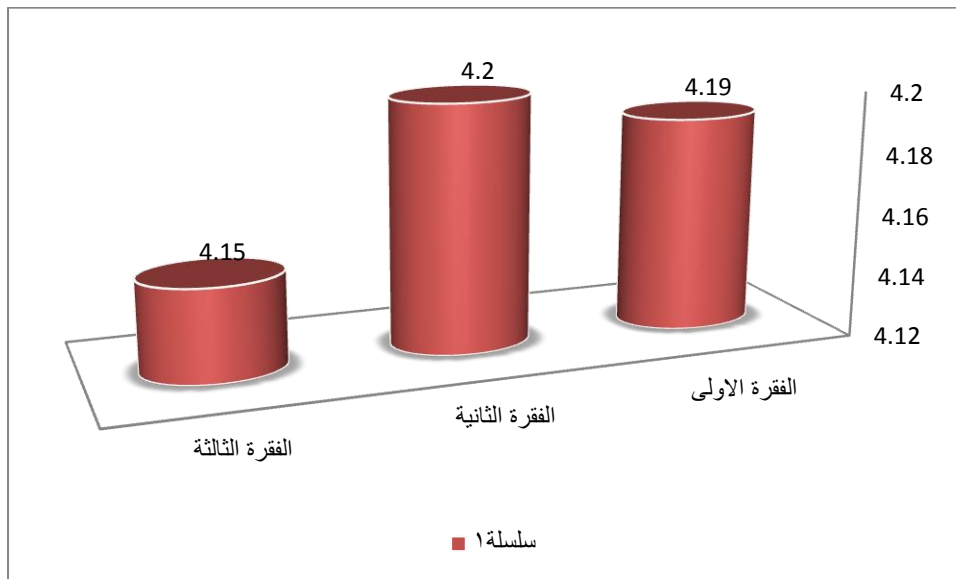
يظهر الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الرافعة. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (2) الخاصة بـ (استعمال التكنولوجيا العالية التي تمكن المصرف من التأثير الايجابي على ربح الرافعة التشغيلية و المالية) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.20) وبانحراف معياري (0.655) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (84%). في حين حصلت الفقرة (3) الخاصة (الحفاظ على المكانة و حد التنافس المالي وذلك من خلال قدرة المصرف في السيطرة على الرفع التشغيلية و المالية .) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.15) وبانحراف معياري بلغ (0.710) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (83%).

وعلى وفق ذلك، فان المعدل العام لبعء الرافعة بلغ (4.18) وبانحراف معياري عام بلغ (0.678). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع" وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي في التسلسل (4) إذ تبين النتائج أنَّ المصارف تركز على زيادة ارباحها من خلال العمل على تخفيض التكاليف الثابتة من خلال اعتماد تكنولوجيا حديثة تمكنها من التأثير بالشكل الايجابي على الرافعة التشغيلية والمالية. والشكل رقم (21) يوضح تباين المتوسطات لفقرات بعد الرافعة ومدى اهتمام العينة حول تلك الفقرات.

جدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعد الرافعة
(n= 120)

ت	العبارة في المصرف الذي اعمل به يتم اعتماد الرافعة والتي تساعد في:	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1	زيادة التركيز على التكاليف الثابتة وتخفيضها والذي يمكن المصرف من زيادة حجم الارباح والمكانة التنافسية	4.19	0.668	مرتفع	0.84	2
2	استعمال التكنولوجيا العالية التي تمكن المصرف من التأثير الايجابي على ربح الرافعة التشغيلية و المالية	4.20	0.655	مرتفع	0.84	1
3	الحفاظ على المكانة و حد التنافس المالي وذلك من خلال قدرة المصرف في السيطرة على الرفعة التشغيلية و المالية .	4.15	0.710	مرتفع	0.83	3
	المعدل العام	4.18	0.678	مرتفع		الرابع



شكل (21)

تمثيل فقرات بعد الرافعة

4. بعد الحركات التكتيكية:

الجدول (23) يظهر المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لإجابات عينة البحث اتجاه بعد الحركات التكتيكية. إذ يلاحظ في هذا الجدول بأن الفقرة (3) الخاصة بـ(قدرة المصرف على الإبداع و النمو من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها.) قد حصلت على اعلى المتوسطات الحسابية فقد بلغ (4.39) وبانحراف معياري (0.677) يبين تناسق وتناغم اجابات عينة البحث اتجاه هذه

الفقرة، وضمن مستوى اجابة "مرتفع جدا" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (88%). في حين حصلت الفقرة (1) الخاصة (تعزيز استراتيجيات المصرف طويلة الامد) على ادنى المتوسطات الحسابية بلغ (4.15) وبإنحراف معياري بلغ (0.549) يبين انسجام اجابات الافراد عينة البحث وضمن مستوى اجابة "مرتفع" وبلغت الأهمية النسبية لهذه الفقرة (83%).

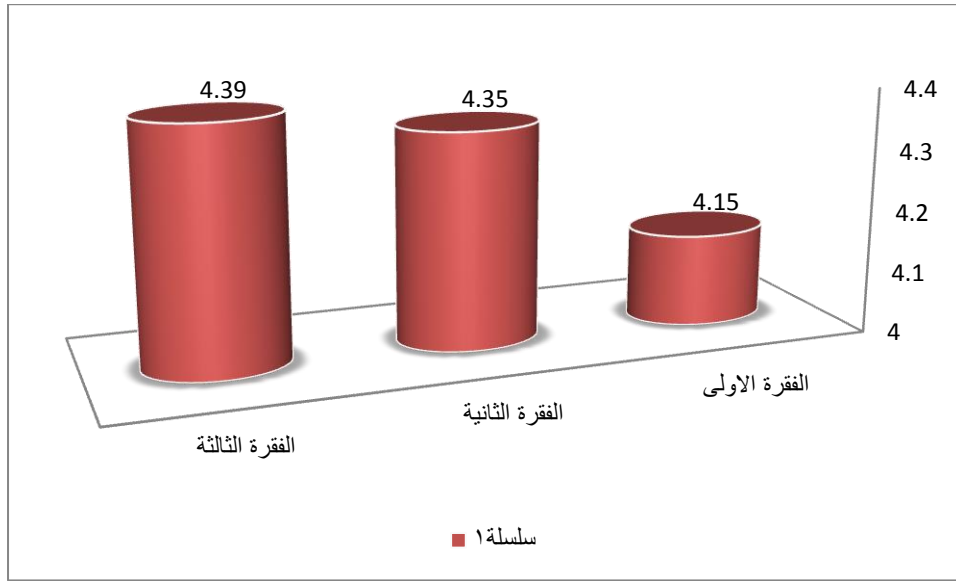
وعلى وفق ذلك، فأن المعدل العام لبعد الحركات التكتيكية بلغ (4.30) وبإنحراف معياري عام بلغ (0.610). وقد حصل هذا البعد على مستوى اجابة "مرتفع جدا " وكانت الأهمية النسبية لهذا البعد مقارنة مع الأبعاد الأخرى لمتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي في التسلسل (1) تبين النتائج أن المصارف تستعمل حركاتها التكتيكية لتعزيز استراتيجياتها طويلة الأمد باعتماد سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية الخارجية وبما يعزز امكانياتها التنافسية. والشكل رقم (22) يوضح تباين المتوسطات لفقرات بعد الحركات التكتيكية ومدى اهتمام العينة حول تلك الفقرات.

جدول (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الاجابة والأهمية الترتيبية لبعده الحركات التكتيكية

(n= 120)

ت	العبرة في المصرف الذي اعمل به يتم الاعتماد على الحركات التكتيكية والتي تساعد في :	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية	الأهمية الترتيبية
1	تعزيز استراتيجيات المصرف طويلة الامد .	4.15	0.549	مرتفع	0.83	3
2	سرعة و استجابة المصرف للتغيرات الداخلية و الخارجية وبما يعزز من مكانته التنافسية .	4.35	0.605	مرتفع جدا	0.87	2
3	قدرة المصرف على الابداع و النمو من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها .	4.39	0.677	مرتفع جدا	0.88	1
	المعدل العام	4.30	0.610	مرتفع جدا		الأول



شكل (22)

تمثيل فقرات بعد الحركات التكتيكية

ويمكن أن نلخص مستويات هذه الأبعاد في ضوء الجدول الاتي :

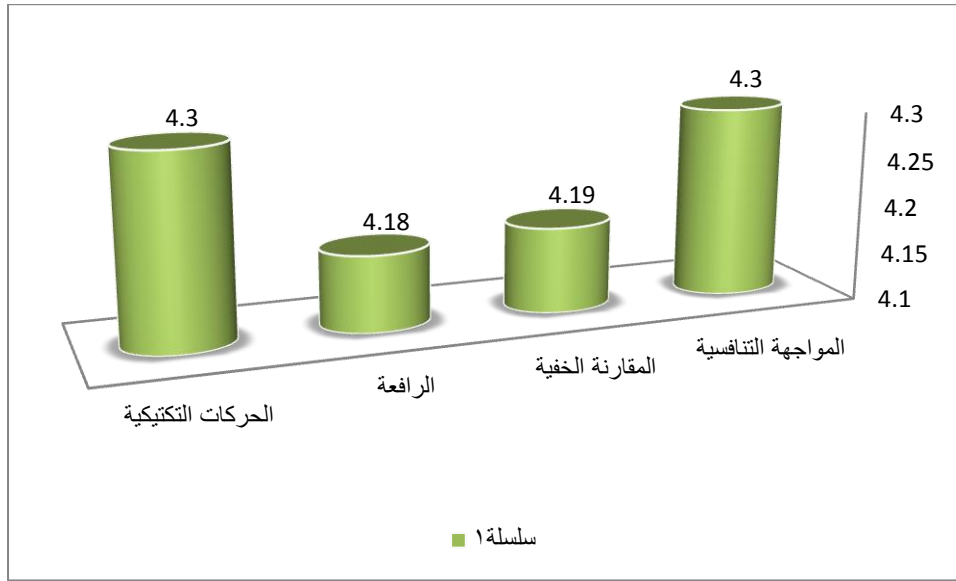
جدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية الترتيبية للأبعاد الرئيسة لمتغير حد

التنافس المالي (n=120)

الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثاني	0.86	مرتفع جدا	0.713	4.30	1. الموجهة التنافسية
الثالث	0.84	مرتفع	0.661	4.19	2. المقارنة الخفية
الرابع	0.84	مرتفع	0.678	4.18	3. الرافعة
الأول	0.86	مرتفع جدا	0.610	4.30	4. الحركات التكتيكية
-		مرتفع جدا	0.666	4.24	المعدل العام لمتغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بان بعد الحركات التكتيكية حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية الترتيبية حسب اجابات عينة البحث اما اقل بعد فقد كان من نصيب بعد الرافعة، وبشكل عام كان المتوسط الحسابي العام لمتغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي مرتفع (4.24) وبانحراف معياري عام بلغ (0.666). والشكل (23) يوضح المتوسطات الحسابية لكل بعد من ابعاد حد التنافس المالي.



شكل (23)

مخطط يوضح مستوى ابعاد متغير حد التنافس المالي حسب المتوسط الحسابي

كما يكمن أن نلخص مستويات توافر متغيرات الدراسة على وفق المتوسط والانحراف المعياري كما في الجدول الاتي:

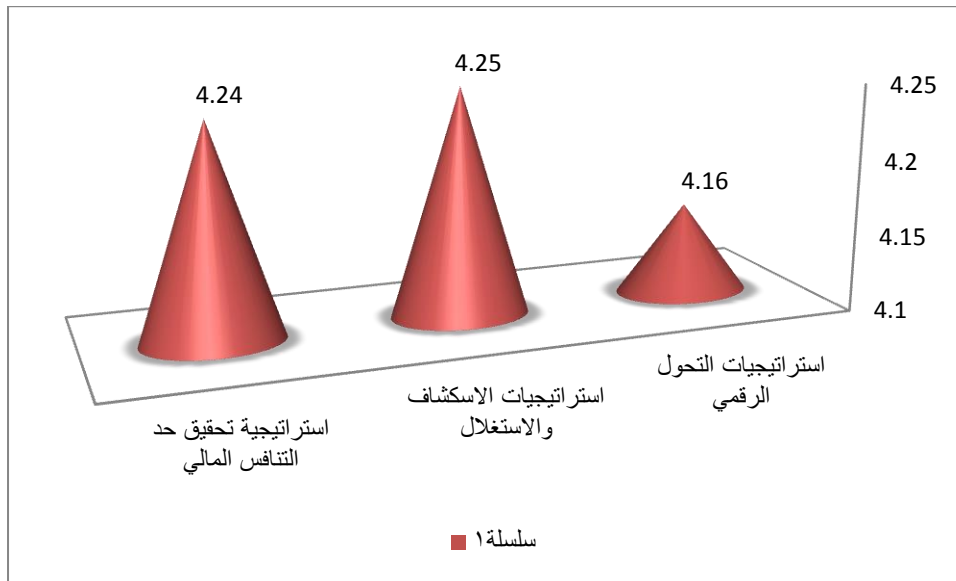
جدول (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الاجابة والأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة الرئيسة

(n=120)

الأهمية الترتيبية	الأهمية النسبية	درجة الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرئيسي
الثالث	0.83	مرتفع	0.670	4.16	1. استراتيجيات التحول الرقمي
الأول	0.85	مرتفع جدا	0.598	4.25	2. استراتيجية الاستكشاف والاستغلال
الثاني	0.85	مرتفع جدا	0.666	4.24	3. حد التنافس المالي
-		مرتفع جدا	0.645	4.21	المعدل العام

ويلاحظ من خلال بيانات الجدول اعلاه بأن متغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال كان الأكثر توافرا حسب اجابات عينة الدراسة فقد حصل على المرتبة الأولى بدرجة الأهمية الترتيبية ثم يأتي بالمرتبة الثانية متغير حد التنافس المالي واخيرا متغير التحول الرقمي الا أن المتغيرات الثلاثة جميعها كانت ضمن مستوى مرتفع ومرتفع جدا. والشكل (24) يوضح المتوسطات الحسابية لكل متغير من متغيرات الدراسة.



شكل (24)

مخطط يوضح مستوى متغيرات الدراسة حسب المتوسط الحسابي

المبحث الثالث

اختبار الفرضيات

بهدف اكمال متطلبات اختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة فإن هذه الفقرة تتضمن جزئيين يتعلق الجزء الأول باختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (استراتيجية التحول الرقمي، واستراتيجية الاستكشاف والاستغلال، و حد التنافس المالي) اما الجزء الثاني فيتعلق باختبار العلاقات التأثيرية المباشرة وغير المباشرة بين تلك المتغيرات، ولغرض اختبار علاقات الارتباط اعتمد الباحث على معاملات الارتباط البسيط (Pearson)، اما لغرض اختبار علاقات التأثير المباشر وغير المباشر (النموذج الوسيط) فاستعمل الباحث برنامج (Amos, V23) واعتمد منه نمذجة المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling). إذ تعد نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) اداة قوية ولها القابلية على التعامل مع اعداد كبيرة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة، وكذلك لها القابلية للتعامل مع المتغيرات الكامنة (Latent variables) (غير المقاسة) التي تتكون بفعل مجموعة من المتغيرات التي يمكن قياسها. فالانحدار، والمعادلات الانية (مع أو بدون اخطاء الارتباط)، وتحليل المسار والتحليل العاملي والنماذج السببية كلها حالة خاصة من نمذجة المعادلة الهيكلية. فهي طريقة تأكيدية اكثر من كونها طريقة استكشافية، لان الباحث يستعملها بغية بناء نموذج في ظروف نظام من التأثيرات غير الاتجاهية لمتغير ما على متغير اخر. انها تقنية مستعملة لتخمين وتحديد نماذج العلاقات الخطية بين المتغيرات. هذه المتغيرات داخل النموذج قد تتضمن كل من المتغيرات القابلة للقياس والمتغيرات الكامنة. فالمتغيرات الكامنة هي تراكيب فرضية لا يمكن قياسها بشكل مباشر. وتعد نمذجة المعادلة الهيكلية بديل اكثر قوة لتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار، وتحليل العاملي وتحليل السلاسل الزمنية .

وفي نمذجة المعادلة الهيكلية كل من هذه المتغيرات يتم تمثيله بمجموعة من المتغيرات المقاسة التي تمثل بالرسم كمؤشرات للمتغيرات الكامنة. ومن ثم فان نموذج المعادلة الهيكلية هو نمط فرضي لعلاقات خطية موجه وغير موجه بين مجموعة من المتغيرات الكامنة وغير الكامنة (المقاسة). العلاقات الموجه تدل على بعض اصناف التأثيرات الموجه لمتغير ما على متغير آخر. اما العلاقات غير الموجه فهي ارتباطات لا تدل على التأثيرات الموجه. في تحليل المسار يقدم هناك اختبار لعلاقات بين مجموعة من المتغيرات المقاسة ولا تتضمن في نمودجه متغيرات كامنة.

والنقطة المهمة في نمذجة المعادلة الهيكلية تتمثل بان استعمال هذه التقنية تتضمن جانبان رئيسيان يمكن استعمال احدهما دون الآخر في البحوث وحسب اهداف الدراسة، وكذلك يمكن استعمال كلا

الجانبين انياً في البحث وهو المفضل. الجانب الأول يتعلق باختبار الصدق البنائي التوكيدي لمقاييس البحث (اختبار نموذج القياس) الذي يطلق عليه بأدبيات نمذجة المعادلة الهيكلية بالتحليل العاملي التوكيدي (CFA) والذي قام الباحث بإجرائه ضمن فقرة الصدق البنائي التوكيدي للمقاييس، والجانب الثاني يتضمن اختبار النموذج الفرضي للبحث الذي يطلق عليه اختبار النموذج الهيكلية (الفرضي) كما سيأتي في الفقرات القادمة. ولتحقيق أهداف الدراسة ضمن هذا المبحث قسم إلى جزئين هما:

أ. فرضيات الارتباط

أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجية الاستكشاف والاستغلال)

لغرض بيان مدى علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع استعمل الباحث اختبار معامل ارتباط (Pearson) لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى المتعلقة بعلاقات الارتباط بين المتغير المستقل (استراتيجية التحول الرقمي) وأبعاده (التكنولوجيا، وسلسلة خلق القيمة، والتغييرات الهيكلية، الجانب المالي). إذ يظهر الجدول (27) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين ابعاد استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجية الاستكشاف والاستغلال. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات الفرعية لهذه الفرضية فان الجدول (27) يشير إلى حجم العينة (120) ونوع الاختبار (2-tailed). ومختصر (Sig.) في الجدول يشير إلى اختبار معنوية معامل الارتباط من خلال مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع الجدولية من غير ان يظهر قيمها. فإذا ظهر وجود علامة (**) على معامل الارتباط فان هذا يعني بأن قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية. ويتم الحكم على مقدار قوة معامل الارتباط في ضوء قاعدة ، وكالاتي :

جدول (26)

تصنيف مستويات علاقات الارتباط

ت	مستوى علاقة الارتباط	مقدار الارتباط R
1	علاقة ارتباط منخفضة	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.30-0.00
2	علاقة ارتباط قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.70-0.31
3	علاقة ارتباط قوية جداً (أو تامة)	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 100-0.71 %
4	لا توجد علاقة ارتباط	إذا كان معامل قيمة الارتباط 0
5	علاقة ارتباط سلبية ضعيفة	إذا كان معامل الارتباط اقل من 0.30-(-0.00)
6	علاقة ارتباط سلبية قوية	إذا كان قيمة معامل الارتباط بين 0.70-(-0.31)
7	علاقة ارتباط سلبية قوية جداً (أو تامة)	إذا كان معامل قيمة الارتباط اعلى من 100-(-0.71) %

(Saunders, et al. 2009,459)

بهدف قبول الفرضية الرئيسة الأولى أعلاه من عدم قبولها قام الباحث بإختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستعمال اختبار ((Sig. 2-tailed)) للوقوف على معنوية العلاقة بين متغير استراتيجية التحول الرقمي (المستقل) ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال إذ يشير الجدول (27) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير استراتيجية التحول الرقمي ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**.867). وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين متغير استراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ، وإن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (26) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التحول الرقمي بإبعاده واستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال). عند مستوى معنوية (1%) أي أن نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

جدول (27)

مصفوفة معاملات الارتباط بين استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال

Correlations							
		استعمال التكنولوجيا	سلسلة خلق القيمة	التغيرات الهيكلية	الجانب المالي	استراتيجية التحول الرقمي	استراتيجية الاستكشاف والاستغلال
استعمال التكنولوجيا	Pearson Correlation	1	.868**	.927**	.786**	.975**	.863**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
سلسلة خلق القيمة	Pearson Correlation	.868**	1	.798**	.573**	.896**	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
التغيرات الهيكلية	Pearson Correlation	.927**	.798**	1	.828**	.962**	.773**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
الجانب المالي	Pearson Correlation	.786**	.573**	.828**	1	.846**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
استراتيجية التحول الرقمي	Pearson Correlation	.975**	.896**	.962**	.846**	1	.867**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120	120
استراتيجية الاستكشاف والاستغلال	Pearson Correlation	.863**	.792**	.773**	.763**	.867**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120

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

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير استراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى ارتباط استراتيجيات التحول الرقمي بإبعاده بتعزيز استراتيجية الاستكشاف والاستغلال في المصارف عينة الدراسة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استعمال التكنولوجيا ومتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال

اظهر الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد استعمال التكنولوجيا ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال (0.863^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد استعمال التكنولوجيا واستراتيجية الاستكشاف والاستغلال والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد استعمال التكنولوجيا ومتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال بأنها علاقة ارتباط إيجابية طردية بينهما.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد سلسلة خلق القيمة ومتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال

اظهر الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد سلسلة خلق القيمة ومتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال (0.792^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد سلسلة خلق القيمة ومتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد سلسلة خلق القيمة ومتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال بأنها علاقة ارتباط إيجابية طردية بينهما.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد التغييرات الهيكلية ومتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال

اظهر الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التغييرات الهيكلية ومتغير الاستكشاف والاستغلال وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال

(0.773^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد التغييرات الهيكلية ومتغير الاستكشاف والاستغلال والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد التغييرات الهيكلية ومتغير الاستكشاف والاستغلال بأنها علاقة ارتباط إيجابية طردية بينهما.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد الجانب المالي ومتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال

أظهر الجدول (27) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الجانب المالي ومتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال (0.763^{**}) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الجانب المالي ومتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الجانب المالي ومتغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال بأنها علاقة ارتباط إيجابية طردية بينهما.

ثانياً. الفرضية الرئيسية الثانية :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أبعاد استراتيجية التحول الرقمي ومتغير حد التنافس المالي)

تتعلق هذه الفقرة باختبار علاقات الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد بإبعاده إذ يظهر الجدول (28) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين استراتيجية التحول الرقمي بإبعاده ومتغير حد التنافس المالي. إذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير استراتيجية التحول الرقمي ومتغير حد التنافس المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (0.917^{**}) وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين استراتيجية التحول الرقمي بإبعاده ومتغير حد التنافس المالي ، وأن ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%)

والجدول (26) يوضح تلك العلاقة، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على إنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ابعاد استراتيجية التحول الرقمي و حد التنافس المالي). عند مستوى معنوية (1%) أي أنّ نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%)

جدول (28)

مصفوفة معاملات الارتباط بين ابعاد استراتيجية التحول الرقمي و حد التنافس المالي

Correlations							
		استعمال التكنولوجيا	سلسلة خلق القيمة	التغييرات الهيكلية	الجانب المالي	استراتيجية التحول الرقمي	حد التنافس المالي
استعمال التكنولوجيا	Pearson Correlation	1	.868**	.927**	.786**	.975**	.961**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
سلسلة خلق القيمة	Pearson Correlation	.868**	1	.798**	.573**	.896**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
التغييرات الهيكلية	Pearson Correlation	.927**	.798**	1	.828**	.962**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
الجانب المالي	Pearson Correlation	.786**	.573**	.828**	1	.846**	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120	120	120
استراتيجية التحول الرقمي	Pearson Correlation	.975**	.896**	.962**	.846**	1	.917**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120	120	120
حد التنافس المالي	Pearson Correlation	.961**	.787**	.880**	.743**	.917**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120	120	120

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

المصدر: مخرجات برنامج spss v.23

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير استراتيجية التحول الرقمي بإبعاده ومتغير حد التنافس المالي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى ارتباط استراتيجية التحول الرقمي بإبعاده بتعزيز حد التنافس المالي في المصارف عينة الدراسة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:-

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد استعمال التكنولوجيا ومتغير حد التنافس المالي

أظهر الجدول (28) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد استعمال التكنولوجيا ومتغير حد التنافس المالي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير حد التنافس المالي ($^{**}0.961$) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد استعمال التكنولوجيا ومتغير حد التنافس المالي والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد استعمال التكنولوجيا ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي بأنها علاقة ارتباط إيجابية طردية بينهما.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد سلسلة خلق القيمة و حد التنافس المالي

أظهر الجدول (28) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد سلسلة خلق القيمة ومتغير حد التنافس المالي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير حد التنافس المالي ($^{**}0.787$) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد سلسلة خلق القيمة ومتغير حد التنافس المالي والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد سلسلة خلق القيمة ومتغير حد التنافس المالي بأنها علاقة ارتباط إيجابية طردية بينهما.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد التغيرات الهيكلية و حد التنافس المالي

أظهر الجدول (28) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد التغيرات الهيكلية وحد التنافس المالي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير حد التنافس المالي ($^{**}0.880$) عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (**Sig. (2-tailed)**) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد التغيرات الهيكلية و حد التنافس المالي المستدام والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد التغييرات الهيكلية و حد التنافس المالي بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد الجانب المالي و حد التنافس المالي

اظهر الجدول (28) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد الجانب المالي ومتغير حد التنافس المالي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير حد التنافس المالي (**743). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما.

وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد الجانب المالي ومتغير حد التنافس المالي والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد الجانب المالي ومتغير حد التنافس المالي بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

ثالثاً. الفرضية الرئيسة الثالثة :

(توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الاستكشاف والاستغلال و حد التنافس المالي)

تتعلق هذه الفقرة باختبار علاقات الارتباط بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد بإبعاده إذ يظهر الجدول (29) مصفوفة معاملات الارتباط البسيط (Pearson) بين متغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال ومتغير حد التنافس المالي. إذ يتبين وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين متغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال ومتغير حد التنافس المالي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (**808). وتشير هذه القيمة إلى قوة العلاقة الطردية بين متغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال ومتغير حد التنافس المالي ، و أنّ ما يدعم ذلك معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%) والجدول (26) يوضح تلك العلاقة، وهي ضمن مستوى علاقة قوية جداً ودالة احصائية، إذ يتضح قبول الفرضية الرئيسة الثالثة التي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ومتغير حد التنافس المالي). عند مستوى معنوية (1%) أي أنّ نتيجة القرار مقبولة بدرجة ثقة قدرها (99%) .

جدول (29)

مصنوفة معاملات الارتباط بين متغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال ومتغير حد التنافس المالي

Correlations					
		استراتيجيات الاستكشاف	استراتيجية الاستغلال	استراتيجية الاستكشاف والاستغلال	حد التنافس المالي
استراتيجيات الاستكشاف	Pearson Correlation	1	.440**	.762**	.391**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	120	120	120	120
استراتيجية الاستغلال	Pearson Correlation	.440**	1	.916**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	120	120	120	120
استراتيجية الاستكشاف والاستغلال	Pearson Correlation	.762**	.916**	1	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	120	120	120	120
حد التنافس المالي	Pearson Correlation	.391**	.880**	.808**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	120	120	120	120

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

المصدر: مخرجات برنامج Spss v.23

بناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين متغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال بإبعاده ومتغير حد التنافس المالي بوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين تعكس مدى ارتباط استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال بإبعاده بتعزيز تحقيق حد التنافس المالي في المصارف عينة الدراسة.

وتنبثق من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:-

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :**توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد استراتيجية الاستكشاف ومتغير حد التنافس المالي**

أظهر الجدول (29) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد استراتيجية الاستكشاف ومتغير حد التنافس المالي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير حد التنافس المالي (**391). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig. (2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد استراتيجية الاستكشاف ومتغير حد التنافس المالي والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية. وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد استراتيجية الاستكشاف ومتغير حد التنافس المالي بأنها علاقة ارتباط إيجابية طردية بينهما.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد علاقة ارتباط موجبة بين بعد استراتيجية الاستغلال و حد التنافس المالي

اظهر الجدول (29) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين بعد استراتيجية الاستغلال ومتغير حد التنافس المالي وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بمتغير حد التنافس المالي (**880). عند مستوى معنوية بلغ (1%) أي بدرجة ثقة بلغت (99%) وهذا يدل على قوة وإيجابية العلاقة الطردية بينهما. وما يدعم هذه النتيجة هو قيمة (Sig.(2-tailed)) المحسوبة لعلاقة الارتباط بين بعد استراتيجية الاستغلال ومتغير حد التنافس المالي والبالغة (0.000)، إذ تدل هذه النتيجة على معنوية علاقة الارتباط وضمن مستوى علاقة ارتباط قوية.

وبناءً على ما تقدم يمكن تفسير علاقة الارتباط بين بعد استراتيجية الاستغلال ومتغير حد التنافس المالي بأنها علاقة ارتباط ايجابية طردية بينهما.

ب- اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة:

تتعلق هذه الفقرة باستكشاف مستوى علاقات التأثير واتجاهها بين متغيرات الدراسة وعلى مستوى التأثير المباشر وغير المباشر وكما يلي:

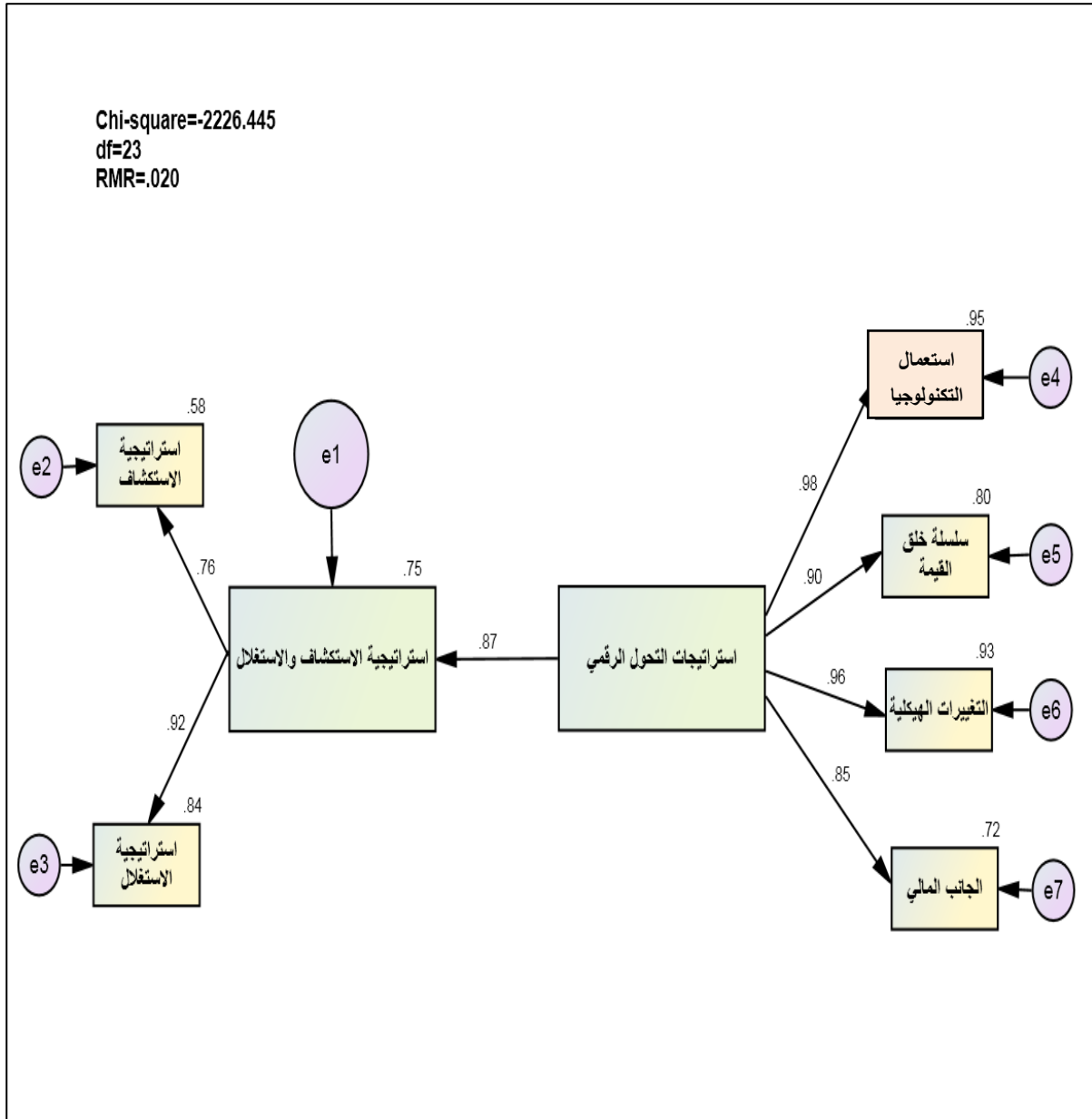
أولاً. الفرضية الرئيسية الأولى:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال)

سيختبر الباحث فرضيات التأثير المباشرة والتأثير غير المباشر (النموذج الوسيط) من خلال النموذج الهيكلي (Structural Model) باستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية من خلال استعمال برنامج (Amos.V.20). ويتكون النموذج الهيكلي من مجموعة من المتغيرات المستقلة والمعتمدة ، إذ ترتبط المتغيرات المستقلة مع المتغيرات المعتمدة من خلال سهم ذو اتجاه واحد (مسارات الانحدار). وقد تكون المتغيرات المستقلة مرتبطة مع بعضها البعض من خلال سهم ذو اتجاهين. ويستعمل النموذج الهيكلي للتأكد من ملاءمة نموذج الدراسة مع البيانات المستعمل للعينة. ويتم الحكم على ملاءمة النموذج الهيكلي من خلال مؤشرات الملاءمة المعروضة في الشكل والتي هي (مربع كاي، جذر متوسط مربعات البواقي)، لكن هذه المؤشرات لا تحكم على صحة فرضيات البحث بل تبحث عن مطابقة البيانات للنموذج المختبر ويتم التأكد من صحة الفرضيات من خلال المعاملات الموجودة على الأسهم سواء بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات المعتمدة (معاملات بيتا المعيارية). وهذه التقنية الاحصائية هي أكثر تطوراً ودقة من تحليل الانحدار المتعدد لأنها تأخذ بنظرها مدى ملاءمة البيانات للنموذج الذي يتم افتراضه من علاقات.

والشكل (25) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (استراتيجيات التحول الرقمي) والمتغير التابع (استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال) ويلاحظ من خلال مقاييس الملاءمة الموجودة في الشكل (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي) بان النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة إذ أن مربع كاي كان غير معنوي و بلغ (2226.445-) وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلي مع البيانات فضلاً عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين انها اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (اقل من 50). إذ بلغت ضمن النموذج المختبر (0.020). اما الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتتمثل علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال فتتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين أن متغير استراتيجية التحول الرقمي قادرة على تفسير ما نسبته (75%) من التغيرات التي تطرأ على متغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال في المصارف عينة الدراسة اما النسبة المتبقية والبالغة (25%) فتعزى لمساهمات متغيرات أخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (30) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.60). بأن زيادة مستويات توافر استراتيجيات التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال بنسبة (60%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير التابع تقبل الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات التأثير. وشكل (25) وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (25)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى على
وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (30) ملخص التحليل إذ يتبين أنّ جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى
($P < 0.001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (30)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير استراتيجيات التحول الرقمي ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	<---	استراتيجيات التحول الرقمي	.871	.599	.031	19.029	***
استراتيجية الاستكشاف	<---	استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	.763	.679	.053	12.890	***
استراتيجية الاستغلال	<---	استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	.921	1.321	.053	25.065	***
استعمال التكنولوجيا	<---	استراتيجيات التحول الرقمي	.979	1.089	.022	48.481	***
سلسلة خلق القيمة	<---	استراتيجيات التحول الرقمي	.901	1.104	.050	22.066	***
التغيرات الهيكلية	<---	استراتيجيات التحول الرقمي	.957	1.044	.027	38.751	***
الجانب المالي	<---	استراتيجيات التحول الرقمي	.853	.763	.044	17.349	***

Regression Weights (Group number1-Default model)

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية :

1. الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد استعمال التكنولوجيا ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (استراتيجية التحول الرقمي) والمتغير الوسيط (استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال) على النموذج الهيكلي (Structural Model) وباستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos. V.20)، والشكل (26) يمثل النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل (استعمال التكنولوجيا، وسلسلة خلق القيمة، والتغيرات الهيكلية، والجانب المالي) والمتغير الوسيط (استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال) ويلاحظ من خلال مقاييس الملاءمة الموجودة في الشكل (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي) بان النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة إذ أن مربع كاي كان غير معنوي إذ بلغ (1749.515-) وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلي مع البيانات فضلاً عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين أنها اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (اقل من 50). إذ بلغت ضمن النموذج المختبر (0.035). اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتتمثل علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال فتتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بأن ابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي قادرة على تفسير ما نسبته (81%) من التغيرات التي تطرأ على متغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في المصارف عينة

الدراسة اما النسبة المتبقية والباغة (19%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (31) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد استعمال التكنولوجيا ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال والبالغ ($\beta = 0.404$, $P < 0.01$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلا عن أنَّ قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) إذ بلغت (4.840) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد استعمال التكنولوجيا ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال تقبل الفرضية الفرعية الأولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد استراتيجيات التحول الرقمي ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال. وشكل (26) وجدول يوضح النموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

2. الفرضية الفرعية-2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد سلسلة خلق القيمة في متغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال

كما يعرض الشكل (26) والجدول (31) نتائج العلاقة بين بعد سلسلة خلق القيمة ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد سلسلة خلق القيمة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في المصارف عينة الدراسة . إذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد سلسلة خلق القيمة بلغ ($\beta = 0.202$, $P < 0.01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (4.167) وهي اكبر من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون اكبر من (1.96 > C.R.), وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد سلسلة خلق القيمة ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد استراتيجيات التحول الرقمي ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال.

3. الفرضية الفرعية-3: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد التغيرات الهيكلية في متغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال

كما يعرض الشكل (26) والجدول (31) نتائج العلاقة بين بعد التغيرات الهيكلية ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد التغيرات الهيكلية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في المصارف عينة الدراسة . إذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التغيرات الهيكلية بلغ ($\beta = -0.314$, $P < 0.01$) وهو تأثير سلبي ومعنوي عند مستوى

(1%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (-4.185) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون اكبر من ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التغييرات الهيكلية ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ترفض الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد استراتيجية التحول الرقمي واستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال.

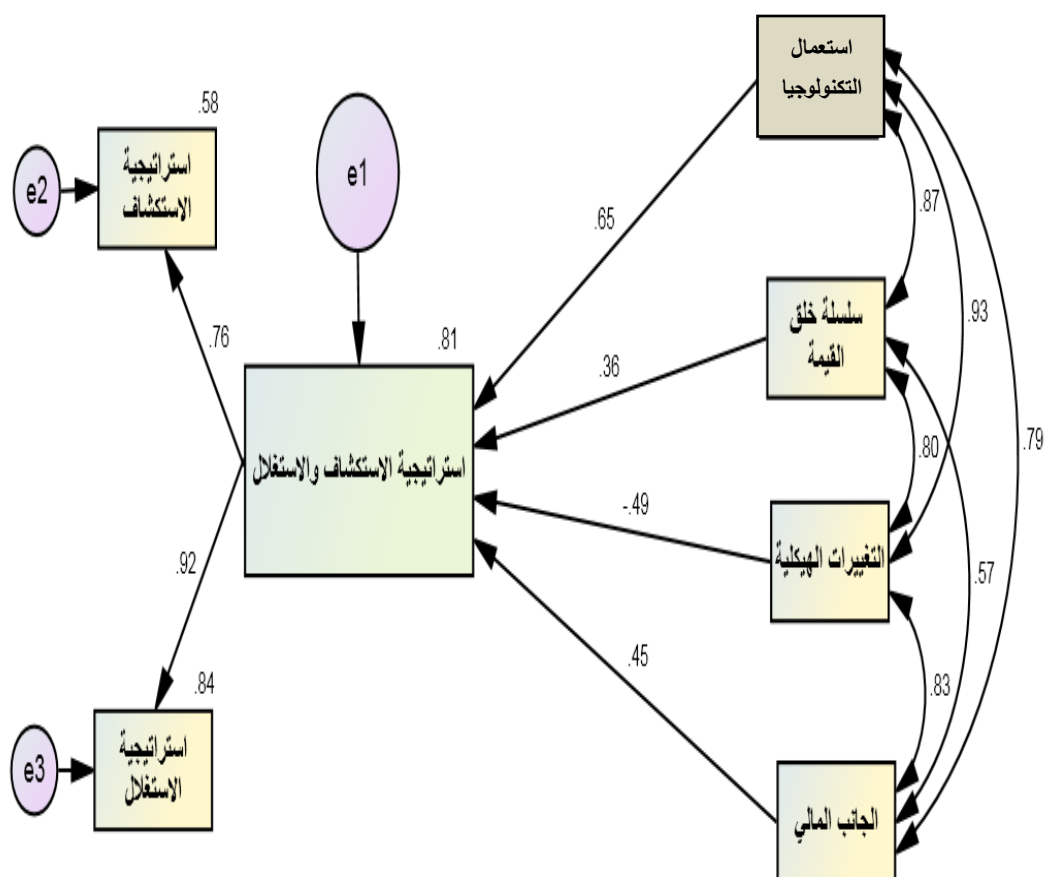
4. الفرضية الفرعية-4: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد الجانب المالي في متغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال

يبين الشكل (26) والجدول (31) نتائج العلاقة بين بعد الجانب المالي ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد الجانب المالي سيكون له تأثير ايجابي في مستوى استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في المصارف عينة الدراسة . إذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الجانب المالي بلغ ($\beta = 0.346, P < 0.01$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى معنوية (1%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (5.908) وهي أكبر من المعيار المحدد لقبولها والبالغ ($C.R. > 1.96$) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الجانب المالي ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال نقبل الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد استراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال. مما يتقدم تبين ان المسارات التي حققت تأثير في المتغير الوسيط هي المسارات بين بعد استعمال التكنولوجيا ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال، وسلسلة خلق القيمة ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال، والجانب المالي ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال، في حين لم يحقق مسارات (التغييرات الهيكلية ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال) تأثير معنوي وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي تجاه قبول الفرضيات الفرعية.

Chi-square=-1749.515

df=26

RMR=.035



شكل (26)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى
على وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (31)

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير استراتيجية التحول الرقمي ومتغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	<---	استعمال التكنولوجيا	.653	.404	.083	4.840	***
استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	<---	سلسلة خلق القيمة	.359	.202	.048	4.167	***
استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	<---	التغيرات الهيكلية	-.492	-.314	.075	-4.185	***
استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	<---	الجانب المالي	.451	.346	.059	5.908	***
استراتيجية الاستكشاف	<---	استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	.763	.679	.053	12.890	***
استراتيجية الاستغلال	<---	استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	.921	1.321	.053	25.065	***

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

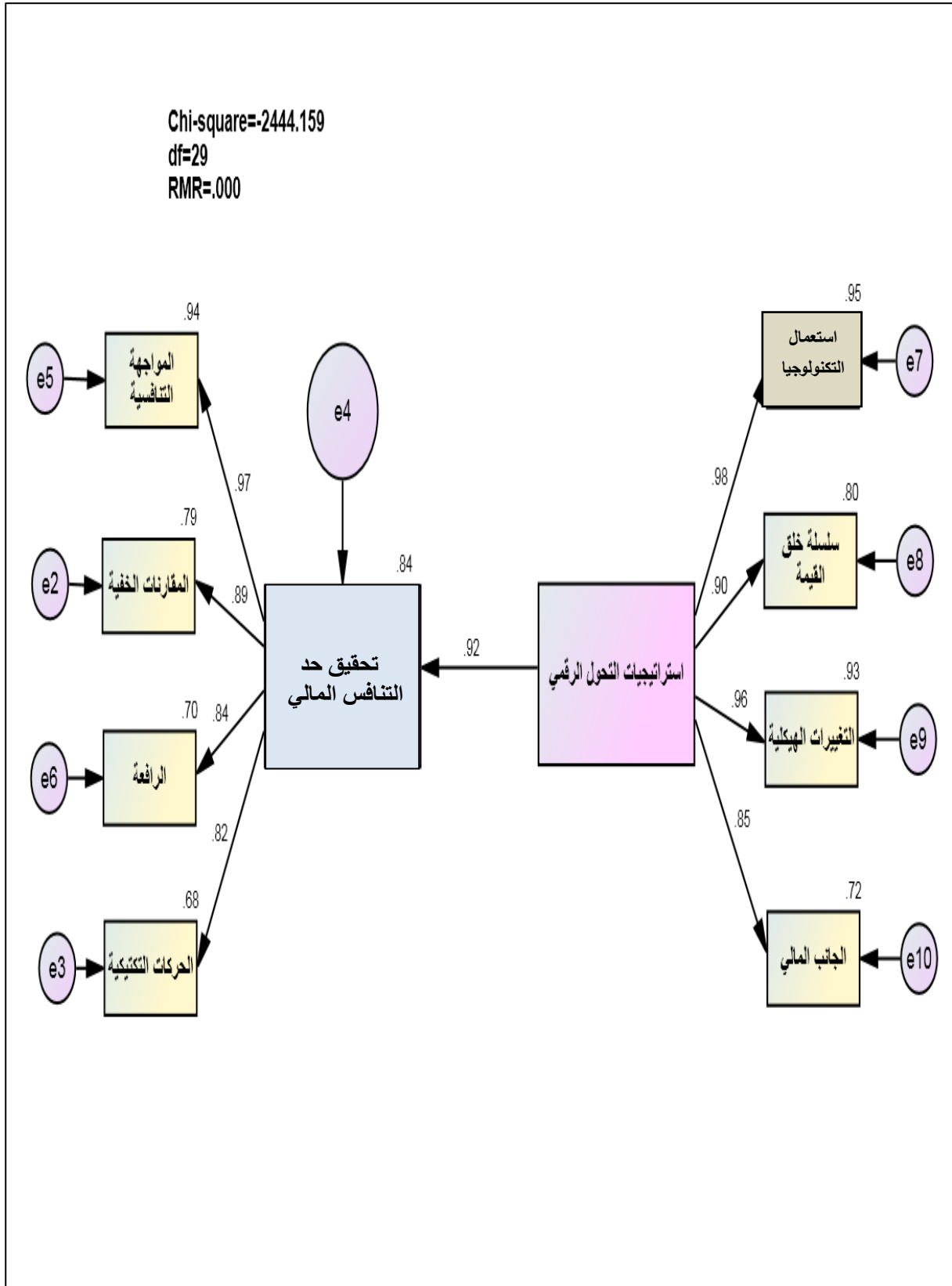
ثانياً. الفرضية الرئيسية الثانية:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التحول الرقمي ومتغير تحقيق حد التنافس المالي)

الشكل (27) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير المستقل (استراتيجية التحول الرقمي) والمتغير المعتمد (استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي) ويلاحظ من خلال مقاييس الملاءمة الموجودة في الشكل (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي) بان النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة إذ أن مربع كاي كان غير معنوي إذ بلغ (-2444.159) وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلي مع البيانات فضلاً عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين أنها اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (اقل من 0.50) إذ بلغت ضمن النموذج المختبر (0.000). اما الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتتمثل علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي فتتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تبين ان متغير استراتيجيات التحول الرقمي قادرة على تفسير ما نسبته (84%) من التغيرات التي تطرأ على متغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي في المصارف عينة الدراسة اما النسبة المتبقية والباغة (16%) فتعزى لمساهمات متغيرات أخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (32) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.870). بان زيادة مستويات توافر استراتيجيات التحول الرقمي بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى

زيادة مستويات استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي بنسبة (87%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير المستقل والمتغير المعتمد تقبل الفرضية الرئيسة الثانية من فرضيات التأثير. وشكل (27) وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (27)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسة الثانية
على وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (32) ملخص التحليل إذ يتبين ان جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى ($P < .001$) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (32)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير استراتيجيية التحول الرقمي وحد التنافس المالي

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
حد التنافس المالي	<---	.918	.870	.045	25.089	***
المواجهة التنافسية	<---	.971	1.310	.029	45.060	***
المقارنة الخفية	<---	.887	.742	.035	21.169	***
الرافعة	<---	.841	1.164	.069	16.754	***
الحركات التكتيكية	<---	.819	.784	.049	15.899	***
استعمال التكنولوجيا	<---	.979	1.089	.022	48.481	***
سلسلة خلق القيمة	<---	.901	1.104	.050	22.066	***
التغييرات الهيكلية	<---	.957	1.044	.027	38.751	***
الجانب المالي	<---	.853	.763	.044	17.349	***

Regression Weights (Group number1-Default model)

وتتفرع من هذه الفرضية اربع فرضيات فرعية :

1. الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد استعمال التكنولوجيا في متغير تحقيق حد التنافس المالي

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير المستقل (استراتيجيات التحول الرقمي) والمتغير المعتمد (استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي) على النموذج الهيكلي (Structural Model) وباستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos. V.20)، والشكل (28) يمثل النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير المستقل (استعمال التكنولوجيا، وسلسلة خلق القيمة، والتغيير الهيكلي، والجانب المالي) ويلاحظ من خلال مقاييس الملاءمة الموجودة في الشكل (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي) بان النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة إذ أن مربع كاي كان غير معنوي إذ بلغ (2002.967-) وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلي مع البيانات فضلا عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين انها اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (اقل من 0.50) إذ بلغت ضمن النموذج المختبر (0.000). اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتتمثل علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير استراتيجيية تحقيق حد التنافس المالي فتتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بان ابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي قادرة على تفسير ما نسبته (94%) من التغيرات التي تطرأ على متغير استراتيجيية تحقيق

حد التنافس المالي في المصارف عينة الدراسة اما النسبة المتبقية والباغة (6%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (33) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد استعمال التكنولوجيا ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي والبالغ ($\beta = 0.394$, $P < 0.01$). هي قيمة موجبة ومعنوية فضلاً عن أنَّ قيمة النسبة الحرجة C.R. اكبر من (1.96) إذ بلغت (16.039) وهي تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد استعمال التكنولوجيا ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد استراتيجية التحول الرقمي ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي. وشكل (82) وجدول يوضح النموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

2. الفرضية الفرعية-2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد سلسلة خلق القيمة في متغير تحقيق حد التنافس المالي

كما يعرض الشكل (28) والجدول (33) نتائج العلاقة بين بعد سلسلة خلق القيمة ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد سلسلة خلق القيمة سيكون له تأثير ايجابي في مستوى متغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي في المصارف عينة الدراسة . إذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد سلسلة خلق القيمة بلغ ($\beta = -0.328$, $P < 0.01$) وهو تأثير سلبي ومعنوي عند مستوى (1 %) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (-4.725) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون اكبر من ($C.R. > 1.96$), وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد سلسلة خلق القيمة ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي ترفض الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد استراتيجية التحول الرقمي ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي

3. الفرضية الفرعية-3: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد التغيير الهيكلية في متغير تحقيق حد التنافس المالي

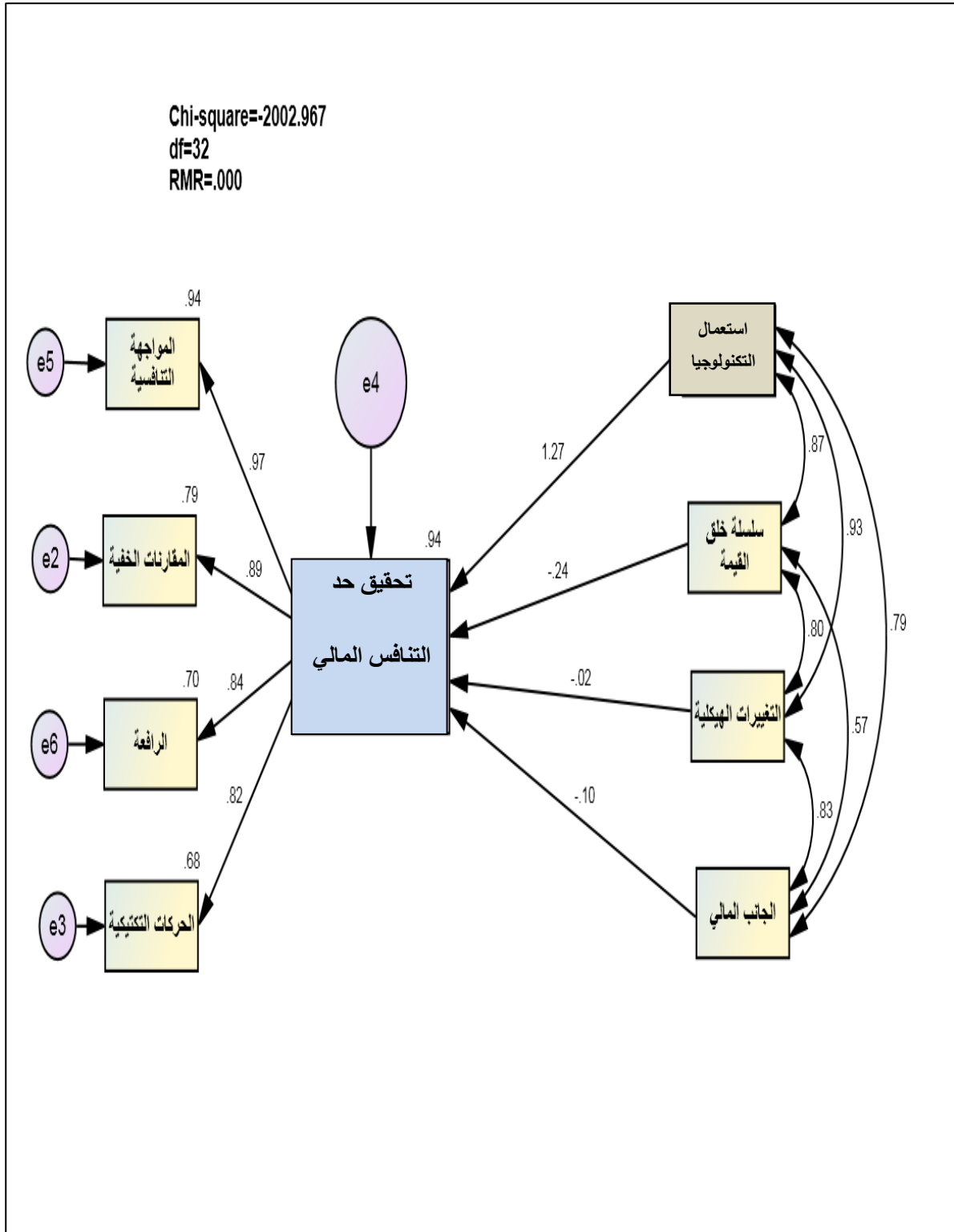
كما يعرض الشكل (28) والجدول (33) نتائج العلاقة بين بعد التغيير الهيكلية ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد التغيير الهيكلية سيكون له تأثير ايجابي في مستوى متغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي في المصارف عينة الدراسة . إذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد التغيير الهيكلية بلغ ($\beta = -0.026$, $P > 0.05$) وهو تأثير سلبي وغير معنوي لا عند مستوى

(1 %) ولا عند (5%) فضلاً عن قيمة النسبة الحرجة C.R. التي بلغت (-0.335) وهي اقل من المعيار المحدد لقبولها والذي يجب أن يكون اكبر من (1.96 > C.R.) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد التغيير الهيكلية ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي ترفض الفرضية الفرعية الثالثة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد متغير استراتيجية التحول الرقمي ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي.

4. الفرضية الفرعية-4: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد الجانب المالي في متغير تحقيق حد التنافس المالي

يبين الشكل (28) والجدول (33) نتائج العلاقة بين بعد الجانب المالي ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي وتتنبأ هذه الفرضية بان بعد الجانب المالي سيكون له تأثير ايجابي في مستوى متغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي في المصارف عينة الدراسة. إذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد الجانب المالي بلغ ($\beta = -0.132$, $P < 0.05$) وهو تأثير سلبي الا انه معنوي عند مستوى معنوية (5%) وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد الجانب المالي ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي ترفض الفرضية الفرعية الرابعة من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد استراتيجية التحول الرقمي ومتغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي.

مما يتقدم تبين أن المسارات التي حققت تأثير في المتغير المعتمد هو مسار استعمال التكنولوجيا إلى متغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي، في حين لم تحقق باقي المسارات (سلسلة خلق القيمة إلى متغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي، التغييرات الهيكلية إلى متغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي، والجانب المالي إلى متغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي) تأثير معنوي وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي تجاه قبول الفرضيات الفرعية.



شكل (28)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية
على وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (33)

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير استراتيجيات التحول الرقمي ومتغير حد التنافس المالي

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
حد التنافس المالي	<---	استعمال التكنولوجيا	1.27	.394	.087	16.039	***
حد التنافس المالي	<---	سلسلة خلق القيمة	-.238	-.238	.050	-4.725	***
حد التنافس المالي	<---	التغييرات الهيكلية	-.026	-.026	.078	-.335	.737
حد التنافس المالي	<---	الجانب المالي	-.101	-.132	.061	-2.158	.031
المواجهة التنافسية	<---	حد التنافس المالي	.971	1.310	.029	45.060	***
المقارنات الخفية	<---	حد التنافس المالي	.887	.742	.035	21.169	***
الرافعة	<---	حد التنافس المالي	.841	1.164	.069	16.754	***
الحركات التكتيكية	<---	حد التنافس المالي	.819	.784	.049	15.899	***

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

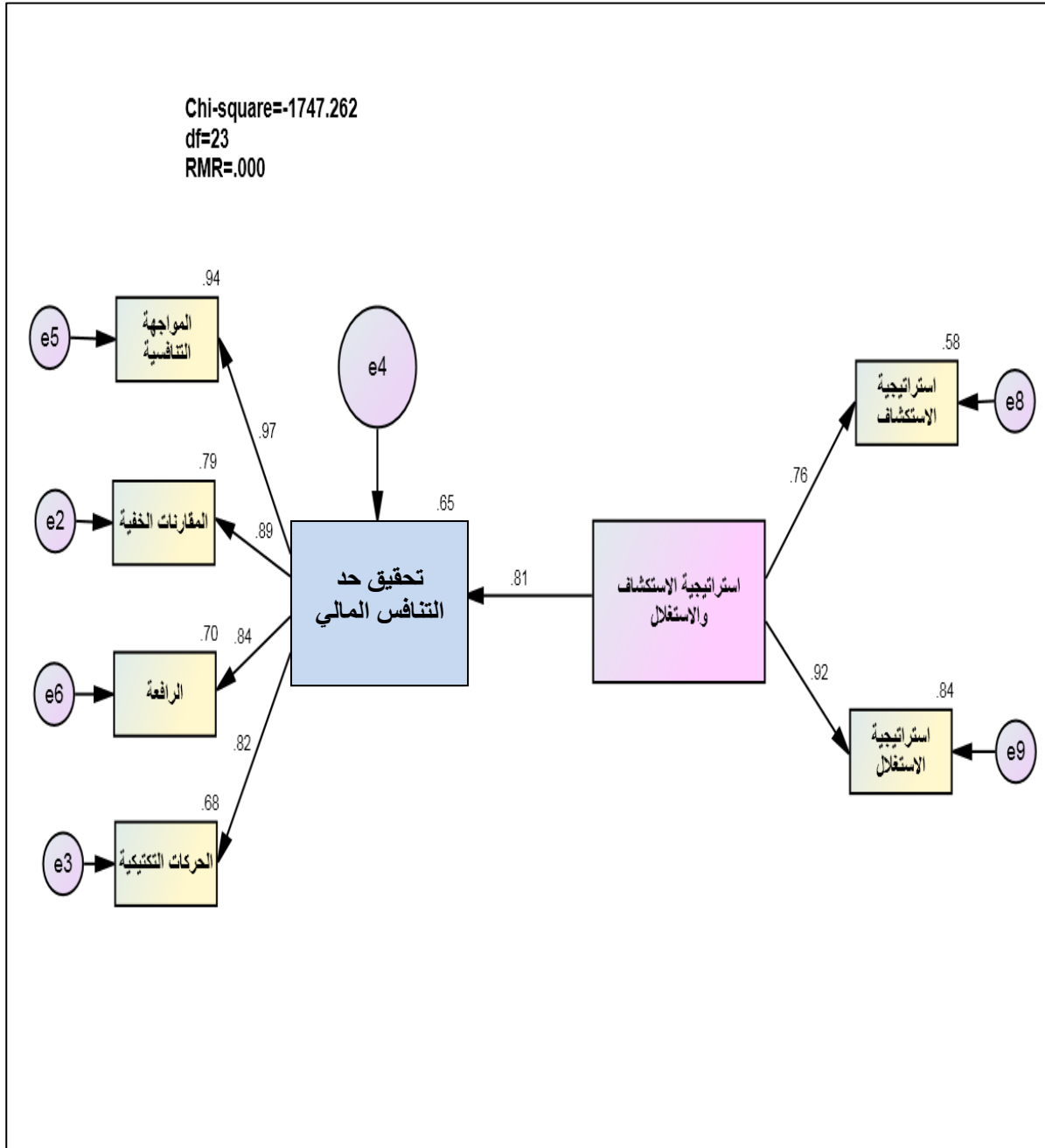
ثالثا. الفرضية الرئيسة الثالثة:

(توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين استراتيجية الاستكشاف والاستغلال ومتغير تحقيق حد التنافس المالي)

الشكل (29) هو النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح المتغير الوسيط (استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال) والمتغير المعتمد (استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي) ويلاحظ من خلال مقاييس الملاءمة الموجودة في الشكل (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي) بان النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة إذ أنَّ مربع كاي كان غير معنوي إذ بلغ (-1747.262) وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلي مع البيانات فضلا عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين انها اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (اقل من 50). إذ بلغت ضمن النموذج المختبر (0.000). اما الاسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط اما القيمة الظاهرة اعلى متغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين أنَّ متغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال قادرة على تفسير ما نسبته (65%) من التغيرات التي تطرأ على متغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي في المصارف عينة الدراسة اما النسبة المتبقية والباغة (35%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (34) بان قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.439). بان زيادة مستويات توافر استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال بمقدار وحدة واحدة من الانحرافات المعيارية سيؤدي إلى زيادة مستويات استراتيجيات تحقيق حد التنافس الذاتي بنسبة (44%) من وحدة انحراف معياري واحد وبناء على مخرجات النموذج الهيكلي لعلاقة التأثير بين المتغير الوسيط والمتغير المعتمد تقبل الفرضية

الرئيسية الثانية من فرضيات التأثير. وشكل (29) وجدول يوضح النموذج الهيكلي المختبر ومسارات الانحدار.



شكل (29)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضية الرئيسية الثانية على
وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

كما يوضح جدول (34) ملخص التحليل إذ يتبين أنَّ جميع تقديرات النموذج معنوية تحت مستوى (P<.001) وكذلك كانت النسبة الحرجة C.R. أكبر من (1.96) إذ بلغت (14.994) وهي تحقق الشرط المطلوب.

جدول (34)

تقديرات نموذج التأثير بين متغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال ومتغير حد التنافس المالي

		S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
حد التنافس المالي	<---	.813	.439	.096	14.994	***
المواجهة التنافسية	<---	.971	.310	.029	45.060	***
المقارنات الخفية	<---	.887	.742	.035	21.169	***
الرافعة	<---	.841	1.164	.069	16.754	***
الحركات التكتيكية	<---	.819	.784	.049	15.899	***
استراتيجية الاستكشاف	<---	.763	.679	.053	12.890	***
استراتيجية الاستغلال	<---	.921	1.321	.053	25.065	***

Regression Weights (Group number1-Default model)

وتنتفع من هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين :

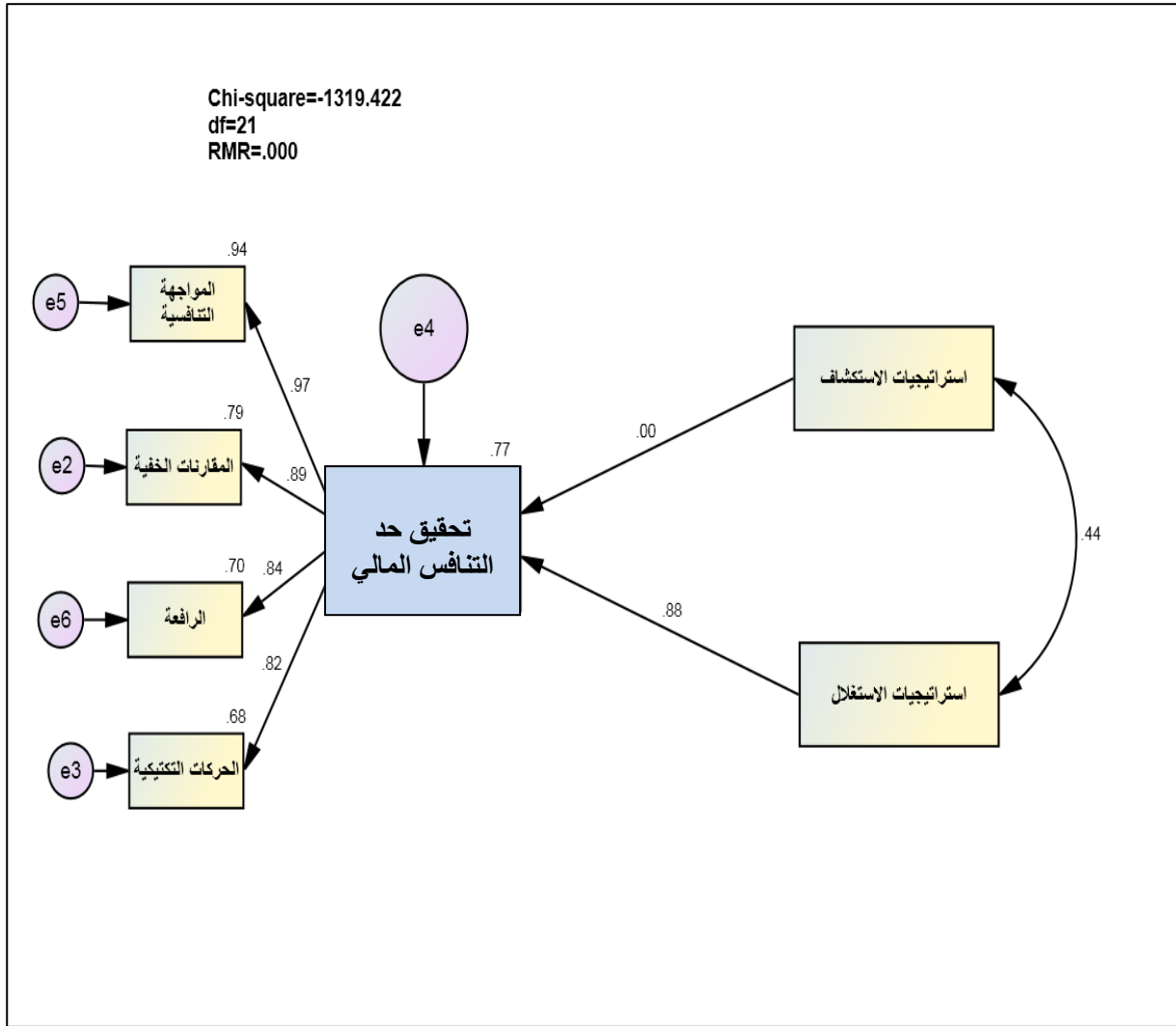
1. الفرضية الفرعية-1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء استراتيجية الاستكشاف في متغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي

اعتمد الباحث في اختبار الفرضيات الفرعية لعلاقة التأثير المباشر بين ابعاد المتغير الوسيط (استراتيجية الاستكشاف والاستغلال) والمتغير المعتمد (استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي) على النموذج الهيكلي (Structural Model) وباستعمال نمذجة المعادلة الهيكلية التي هي احدى نماذج الاختبار في برنامج (Amos. V.20)، والشكل (30) يمثل النموذج الهيكلي للدراسة الذي يوضح ابعاد المتغير الوسيط (استراتيجية الاستكشاف، واستراتيجية الاستغلال) ويلاحظ من خلال مقاييس الملاءمة الموجودة في الشكل (مربع كاي، وجذر متوسط مربعات البواقي) بأن النموذج الهيكلي للدراسة الحالية ملائم لبيانات الدراسة إذ أنَّ مربع كاي كان غير معنوي إذ بلغ (-1319.422) وهو مؤشر جيد لتطابق النموذج الهيكلي مع البيانات فضلاً عن نسبة جذر متوسط مربعات البواقي التي تبين أنها اقل من المعيار الخاص بها والبالغ (اقل من 0.50) إذ بلغت ضمن النموذج المختبر (0.000). اما الأسهم ذات الاتجاه الواحد من المتغيرات المستقلة إلى المتغير المعتمد فتمثل علاقة الارتباط ، اما القيمة الظاهرة اعلى متغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي فتمثل معامل التفسير (معامل التحديد) التي تسمى بالمعاملات المعيارية (تستعمل لاختبار الفرضيات) (R^2) والتي تُبين بأن ابعاد متغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال قادرة على تفسير ما نسبته (77%) من التغيرات التي تطرأ على متغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي في المصارف عينة الدراسة اما النسبة المتبقية والباغة (23%) فتعزى لمساهمات متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج الدراسة.

كما يتضح من خلال الجدول (35) بأن قيمة معامل الميل الحدي (β) بين بعد استراتيجية الاستكشاف ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي والبالغ ($P > 0.05$, $\beta = 0.009$). هي قيمة موجبة الا انها غير معنوية فضلاً عن أنَّ قيمة النسبة الحرجة C.R. اقل من (1.96) إذ بلغت (0.096) وهي لا تحقق الشرط المطلوب وهذه النتيجة جاءت غير مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد استراتيجية الاستكشاف ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي. وشكل (30) وجدول يوضح النموذج الهيكلية المختبر ومسارات الانحدار وملخص التحليل (تقديرات النموذج)

2. الفرضية الفرعية-2: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعد استراتيجية الاستغلال في متغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي

كما يعرض الشكل (30) والجدول (35) نتائج العلاقة بين بعد استراتيجية الاستغلال ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي وتتنبأ هذه الفرضية بأن بعد استراتيجية الاستغلال سيكون له تأثير ايجابي في مستوى متغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي في المصارف عينة الدراسة . إذ تعرض النتائج بأن تأثير بعد سلسلة خلق القيمة بلغ ($P < 0.01$, $\beta = 0.085$) وهو تأثير ايجابي ومعنوي عند مستوى (1 %) وهذه النتيجة جاءت مطابقة لتوقعات الدراسة، ونتيجة لمخرجات نموذج الهيكلية لعلاقة التأثير بين بعد استراتيجية الاستغلال ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية من فرضيات التأثير المباشر بين ابعاد متغير استراتيجية الاستكشاف والاستغلال ومتغير استراتيجية تحقيق حد التنافس المالي .



شكل (30)

المسار الانحداري الخاصة بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الثالثة
على وفق اسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية

جدول (35)

تقديرات نموذج التأثير بين ابعاد متغير استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ومتغير حد التنافس المالي

			S.R.W	Estimate	S.E.	C.R.	P
حد التنافس المالي	<---	استراتيجية الاستكشاف	.001	.009	.097	.096	.924
حد التنافس المالي	<--	استراتيجية الاستغلال	.882	.085	.060	18.126	***
المواجهة التنافسية	<---	حد التنافس المالي	.971	1.310	.029	45.060	***
المقارنات الخفية	<---	حد التنافس المالي	.887	.742	.035	21.169	***
الرافعة	<---	حد التنافس المالي	.841	1.164	.069	16.754	***
الحركات التكتيكية	<---	حد التنافس المالي	.819	.784	.049	15.899	***

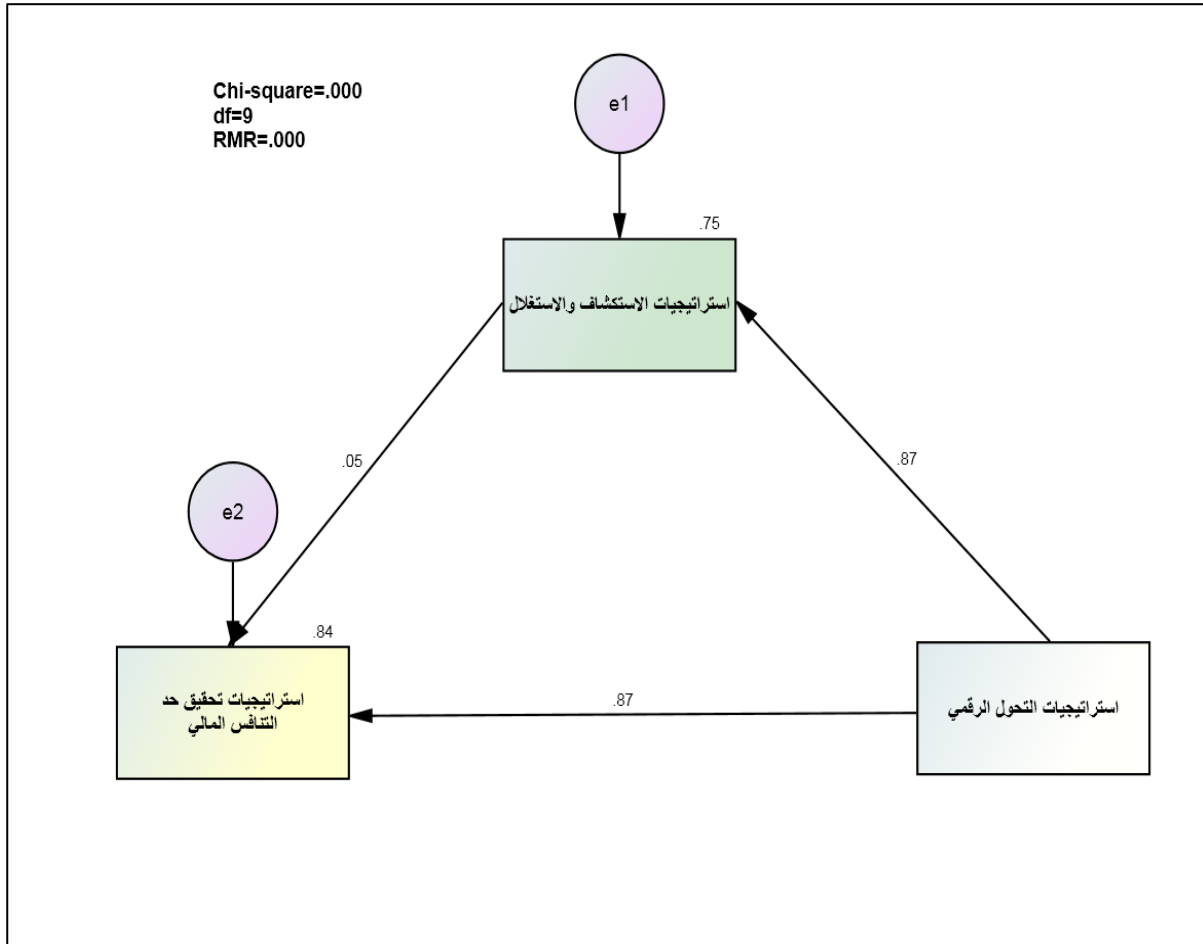
Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

مما يتقدم تبين أنَّ المسارات التي حققت تأثير في المتغير المعتمد هو مسار استراتيجية الاستغلال إلى متغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي، في حين لم يحقق مسار (استراتيجية الاستكشاف إلى متغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي)، تأثير معنوي وفي ضوء ما تقدم فإن هذه النتيجة تقدم دعم جزئي تجاه قبول الفرضيات الفرعية.

رابعاً: الفرضية الرئيسية الرابعة:

تتعلق الفرضية الرابعة باختبار الدور الوسيط لاستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال في العلاقة بين استراتيجيات التحول الرقمي ومتغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي، إذ تنص الفرضية على (يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة احصائية بين استراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي عن طريق استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال)

لغرض قيام الباحث باختبار مدى تأثير استراتيجيات التحول الرقمي في متغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي من خلال المتغير الوسيط (استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال) اعتمد الباحث في اختبار التأثير المباشرة وغير المباشرة والمقارنة بينهما باستعمال معادلة النمذجة الهيكلية من خلال استعمال برنامج (Amos. V.23). ويوضح الشكل (31) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير المستقل الأول (استراتيجيات التحول الرقمي) والمتغير التابع (استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي) والتأثير غير المباشر عن طريق المتغير المستقل (استراتيجيات التحول الرقمي) والمتغير الوسيط (استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال) والمتغير المعتمد (استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي)، إذ يتضح أنَّ الانموذج الهيكلي قد حاز على درجة مطابقة تامة استدلالاً بقيم مؤشرات مطابقة الانموذج .



الشكل (31) : مسارات التأثير المباشر وغير المباشر الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

إذ يتضح وجود تأثير مباشر لمتغير استراتيجيات التحول الرقمي ومتغير استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي ضمن اختبار النموذج الوسيط في نمذجة المعادلة الهيكلية وكما يوضحها الشكل (31) والجدول (36) إذ بلغت قيمته $(B=0.87, P< 0.01)$ ، أما عن حجم التأثير غير المباشر لتوسط المتغير الوسيط فبينها الجدول (37) والذي بلغ (0.046) مما يوضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير استراتيجيات التحول الرقمي في استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي من خلال استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال كما في الجدول (37).

الجدول (36) : مسارات ومعلومات اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

		Standard R.W.	Estimate	S.E.	C.R.	P
استراتيجيات التحول الرقمي	استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال <---	.867	.031	.051	19.029	***
استراتيجيات التحول الرقمي	حد التنافس المالي <---	.871	.090	.094	11.905	***
استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال	حد التنافس المالي ←-	.053	.130	.080	.724	.496

Regression Weights: (Group number 1 – Default model)

الجدول (37) : قيم التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي الخاص باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

Relation Between Variables	Direct Effect	Indirect Effect	Total Effect	R ²
استراتيجيات التحول الرقمي ---> حد التنافس المالي	.871	-	0.917	0.84
استراتيجيات التحول الرقمي ---> استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال ---> حد التنافس المالي	-	0.046		

المصدر : اعداد الباحث باعتماد مخرجات برنامج Amos. V.23 .

وبذلك فإن تغييراً مقداره وحدة واحدة في استراتيجيات التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر بمقدار (0.871) في استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي وبشكل غير مباشر من خلال استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال بمقدار (0.046) ، وبالتالي قد بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر (0.917)، وضمن مستوى معنوية (1%) كما يوضحها جدول (36) فضلاً عن معامل C.R. الذي كان قيمته اكبر من قيمة (1.96) وهي قيمة تدل على معنوية الاختبار. اما قيمة معامل التفسير (R^2) فقد بلغت (0.84). وهذا يعني أن استراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال تفسر ما نسبته (84%) من التغيرات التي تحدث في استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي ، واما النسبة المتبقية البالغة (16%) فهي تعود لمتغيرات اخرى غير داخلية في البحث ، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر استراتيجيات التحول الرقمي في استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي ، وتأثير غير مباشر استراتيجيات التحول الرقمي في استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي من خلال واستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال على مستوى المصارف عينة الدراسة.

الفصل الرابع : الاستنتاجات و التوصيات

المبحث الأول : الاستنتاجات

المبحث الثاني : التوصيات

المبحث الأول

الاستنتاجات

- 1- اشارت النتائج الاحصائية الى تقدم بعد التكنولوجيا ليحتل المرتبة الاولى ضمن متغير استراتيجيات التحول الرقمي مما يدل على ان توافر بعد التكنولوجيا يحسن جودة خدمات المصارف عينة الدراسة فضلاً عن القيمة المقدمة للزبائن من خلال الخدمات المختلفة وتحسين قدرات اتخاذ القرارات والكفاءة العالية والعمل ايضا على تقليل ما تتحمله المصارف من تكاليف مقابل تقديمها للخدمات .
- 2- اظهرت مؤشرات بعد سلسلة خلق القيمة مستوى مرتفع من التشبع مما حقق الترتيب الثاني لابعاد استراتيجيات التحول الرقمي الامر الذي يدل على وجود رغبة لدى المستجيب في المصارف عينة الدراسة لخلق القيمة من خلال استعمال التقنيات الحديثة، وما ينعكس على تخفيض الكلفة وتحسين كفاءة العمل الخاص بها على الرغم من أن هذا الاستنتاج يتعارض مع واقع التطور الرقمي للمصارف عينة الدراسة الا انه يعكس التوجه الايجابي لعينة المستجيبين نحو رغبتهم في خلق القيمة المستند إلى استعمال التقنيات الحديثة.
- 3- كان الترتيب الثالث من حيث التشبع لبعث التغيرات الهيكلية الامر الذي يدل على قدرة المصارف على توفير الاساس للعمليات الرقمية الجديدة، والعمل بالنماذج الحديثة في تصميم الهياكل التنظيمية مع غياب الرؤيا لتحقيق هذا التوجه.
- 4- استجابات عينة الدراسة تراجعت فيما يخص بعد الجانب المالي ليحتل المرتبة الرابعة والاخيرة والذي يدل على أن المصارف لم تستخدم قدراتها المالية بشكل صحيح لغرض تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي وبما لا يجعلها تفقد التركيز على زيادة قيمة خدماتها المقدمة للزبائن وبما يعزز من مستوى رضاهم ولكن ليس هناك رؤية لتحقيق ذلك.
- 5- بعد الاستكشاف جاء في المرتبة الاولى من حيث نسبة استجابة العينة لمتغير استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال والذي يؤكد على أن المصارف عينة الدراسة بإمكانها اتباع استراتيجيات جديدة تتضمن عمليات خلق خدمات تلبي حاجات الزبائن المتغيرة وبما يعزز من تفوقها على المصارف المنافسة في سوق العمل.
- 6- سجل الاستغلال المرتبة الثانية و الاخيرة من حيث نسبة استجابة العينة لمتغير استراتيجيات التحول الرقمي الامر الذي يدل على امكانية وجود التوجه لدى المصارف عينة الدراسة لتحليل العمليات التي تؤديها وكذلك الخدمات من اجل تحسين عملياتها وبما يحقق انخفاضاً في كلفها الا ان اهمية الاستغلال تزداد عندما يتم تفعيل استراتيجية الاستكشاف وهذا يتفق مع الترتيب المنطقي لاستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال .

- 7- اشارت النتائج الاحصائية الى تقدم بعد الحركات التكتيكية ليحتل المرتبة الاولى ضمن متغير حد التنافس المالي مما يدل على أنَّ المصارف تستطيع استعمال حركاتها التكتيكية لتعزيز استراتيجياتها طويلة الامد باعتماد سرعة الاستجابة للتغيرات الداخلية و الخارجية وبما يعزز امكانياتها التنافسية.
- 8- اظهرت مؤشرات بعد المواجهة التنافسية مستوى مرتفع من التشبع مما حقق الترتيب الثاني لابعاد حد التنافس المالي الامر الذي يدل على أنَّ المصارف عينة الدراسة (وفق القدرات الحالية) تستطيع السعي للحفاظ على مكانتها السوقية والتنافسية فيما لو تم التركيز على تعزيز جودة خدماتها المقدمة وتخفيض كلفتها.
- 9- كان الترتيب الثالث من حيث التشبع لبعد المقارنات الخفية الامر الذي يدل على أمكانية وجود توجه لدى المصارف عينة الدراسة لمعرفة المكانة التنافسية لها في السوق والكيفية التي من خلالها الحفاظ عليها والعمل على الاستفادة من الذكاء التنافسي للمنظمات الاخرى لغرض الوصول إلى استراتيجيات مربحة ولكن لم يتم ترجمة ذلك على شكل رؤية تسعى المنظمة لتحقيقها .
- 10- استجابات عينة الدراسة تراجعت فيما يخص بعد الرافعة ليحتل المرتبة الرابعة والاخيرة والذي يدل على ان المصارف عينة الدراسة يمكنها أن تركز على زيادة ارباحها من خلال العمل على تخفيض التكاليف المتغيرة من خلال اعتماد تكنولوجيا حديثة تمكنها من التأثير بالشكل الايجابي على الرافعة التشغيلية والمالية الا ان هذه المصارف لم يكن لديها التوجه لتحقيق ذلك.
- 11- تشير النتائج الاحصائية الى ان استراتيجيات التحول الرقمي واستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال وحد التنافس المالي ترتبط بعلاقة ايجابية ضمن عينة الدراسة .
- 12- تشير النتائج الاحصائية بان لاستراتيجيات التحول الرقمي تأثير مهم على حد التنافس المالي للمصارف الامر الذي يؤكد ضرورة اهتمام المصارف باستراتيجيات التحول الرقمي للارتقاء بادائها .
- 13- لاستراتيجيات التحول الرقمي تأثير مهم على استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال وهذا ما كشفته النتائج الاحصائية مما يؤكد اهمية اتباع المصارف لاستراتيجيات التحول الرقمي للاستفادة من استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال من خلال استكشاف الفرص و استغلالها او المخاطر وتجنبها .
- 14- اشارت النتائج الاحصائية وجود تأثير لاستراتيجيات الاستكشاف والاستغلال على حد التنافس المالي الامر الذي يؤكد ضرورة اعتماد المصارف على استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال لتحقيق حد التنافس .
- 15- هنالك دور معنوي لاستراتيجيات التحول الرقمي في تحقيق حد التنافس المالي (العلاقة المباشرة) ضمن النموذج ، ويزداد هذا الدور عند اعتماد الدور الوسيط لاستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال (العلاقة غير المباشرة)، وهذا يثبت ضرورة تبني استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال لدى المصارف عينة الدراسة.

المبحث الثاني

التوصيات

- 1- على المصارف ميدان الدراسة ان تركز على استعمال التكنولوجيا لانها اهم الابعاد التي تحقق استراتيجيات التحول الرقمي ، والاستفادة منها في تحسين و تطوير اداء المصارف فضلا عن ان استخدام التكنولوجيا يساعد المصارف على تطوير الخدمات وتقديم خدمات مبتكرة .
- 2- لابد للمصارف ان تقوم باختراق اسواق جديدة وتقديم خدمات جديدة وكسب زبائن جدد وذلك لزيادة الحصة السوقية واشباع حاجات و رغبات الزبائن .
- 3- يجب على المصارف ان تكون مواكبة للتطورات الحاصلة في الصناعة المصرفية وان تقوم بتقديم خدمات متطورة و مبتكرة بناءا على رغبات وحاجات الزبائن المتجددة .
- 4- على المصارف ان تقوم بتفعيل استراتيجية الاستكشاف لاستكشاف التهديدات وتجنبها وتفعيل استراتيجية الاستغلال من اجل استغلال الفرص و الموارد الحالية .
- 5- على المصارف ان تقوم بتقييم الامكانيات و الموارد الحالية قبل الشروع بتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال ومعرفة مدى امكانية تنفيذهما .
- 6- على المصارف ان تقوم بوضع هيكلية مناسبة لتنفيذ استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال وبما يضمن تحقيق حالة التوازن بينهما لتجنب الوقوع في فخ النجاح او فخ الفشل .
- 7- يجب على المصارف ان تهتم اهتمام كبير في استراتيجيات التحول الرقمي وذلك لدورها الكبير في تحقيق حد التنافس المالي .
- 8- لكي تستطيع المصارف الاستمرار في عملها وتحقيق النمو و التقدم المنشود لابد لها ان تقوم بتنفيذ استراتيجيات الاستكشاف والاستغلال .
- 9- يجب على المصارف ان تضع استراتيجية شاملة و واضحة لتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي و استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال بناءا على الامكانيات و الموارد المتاحة و توزيع تلك الامكانيات وفقا لهذه الاستراتيجية لتحقيق حد التنافس المالي .
- 10- ضرورة التركيز و الدعم للبحوث العلمية التي تسعى لتحقيق حد التنافس المالي للمصارف والتي اثبتت العديد من الدراسات اهميتها العلمية والعملية .

المصادر

References:

المصادر:

المصادر العربية:

أولاً- الكتب

1. جواد ، عباس حسين ، نجم عبد الله العزاوي ، (2010) " الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية "، ط 1 ، دار اليازوري العلمية للطباعة والنشر، عمان - الاردن .
 2. الخفاجي ، نعمة عباس ، (2010) " الادارة الاستراتيجية المدخل و المفاهيم و العمليات "، ط 12 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان- الاردن .
 3. خليل ، مرسى، (1998) "الميزة التنافسية في مجال الأعمال"، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر .
 4. الدورري، زكريا مطلق، (2012) " الادارة الاستراتيجية مفاهيم و عمليات وحالات دراسية "، ط 1 ، دار اليازوري للنشر و التوزيع عمان - الاردن .
 5. السلمي ، علي، (2001) " ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية "، دار غريب للنشر و الطباعة ، القاهرة .
 6. السلمي ، علي ، (2005) "ادارة الموارد البشرية " ط 2 ، دارغريب للنشر و الطباعة ،القاهرة -مصر .
 7. الصيرفي ، محمد ، (2009) " ادارة تكنولوجيا المعلومات " ، ط 1 ، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية- مصر .
 8. القطامين ، احمد، (2009) "الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية "، ط 2 ، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن.
 9. النجار ، صباح مجيد ، عبد الكريم محسن ، (2014) " ادارة الانتاج و العمليات " ، ط 1 ، دار وائل للطباعة و النشر، القاهرة- مصر.
- ثانياً - الاطاريح والرسائل الجامعية:**
1. الجبوري ، حيدر جاسم عبيد ، (2011) " اثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية : دراسة ميدانية مقارنة بين شركتي الاتصالات (زين و اسيا سيل) في العراق "، رسالة ماجستير ، ادارة اعمال كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الكوفة .
 2. جرجيس ، محمد سالم عبد ، (2012) " معوقات اكتساب المزايا التنافسية المستدامة " رسالة ماجستير ، ادارة اعمال، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل .

3. دحبور ، لؤي صبحي،(2010) " دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجية التنافسية"، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، رسالة ماجستير .
4. شاكر، شذى عبود،(2015) " الأثر التتابعي لاستراتيجيات الأعمال في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات المصرفية في العراق " اطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة دمشق .
5. شريفي ، خديجة ، بومدين بلعياشي ،(2017) " الاستراتيجيات المعتمدة في تحقيق المنافسة البنكية "، جامعة عبد الحميد بن باديس ،رسالة ماجستير منشورة ، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية .
6. عباس ، علي محمد ،(2017) " الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في العلاقة بين القدرات الديناميكية والرشاقة التنظيمية " رسالة ماجستير . جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. عبد الرحمن ، ابراهيم شاطر. (2010) إدارة الجهاز المصرفي في ظل الأزمات المصرفية ،رسالة ماجستير ، جامعة البصرة .
8. عبد القادر ، عبان (2016) تحديات الادارة الالكترونية في الجزائر ، اطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية .
9. عبد القادر ،عبان ، دبله عبد العالي،(2016) " تحديات الإدارة الإلكترونية "، اطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر .
10. العريشي ، محمد بن سعيد محمد،(2008) " إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية في الإدارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة " ، رسالة ماجستير، جامعة ام القرى.
11. الكاظمي ، احمد علي ،(2010) " معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في ادارات " جامعة ام القرى ، رسالة ماجستير، جامعة القادسية .
12. مختار ، حماد ، (2007) ، تأثير الادارة الالكترونية على ادارة المرفق العام ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر / كلية السياسة و الاعلام .
13. مراد ، مرابط ،(2015) " اثر تكنولوجيا المعلومات على جودة الخدمات المصرفية "رسالة ماجستير ، التخصص نقود و مالية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة محمد خضير .
14. مزهر ، زينب حميد ،(2017)" توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الابداعي :الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة " رسالة ماجستير. كلية الادارة و الاقتصاد.
15. الميلود ، سحانين ،(2017) " مساهمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحقيق ابعاد التنمية المستدامة " ، اطروحة دكتوراه ، كلية العلوم التجارية و الاقتصادية .

16. ناصر ،بركان محمد ، (2014) " أثر إدارة الجودة الشاملة على تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .

ثالثا : البحوث والدراسات

1. ابو حبيب ، محمود صبري خميس ، (2008) "الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق- الفوائد والسلبات"، بحث مقدم الى الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية ، كلية تكنولوجيا المعلومات-الجامعة الإسلامية .
2. الاسدي ، افنان عبد علي ، (2009)" الادارة الالكترونية بين النظرية ومتطلبات التطبيق - في بيئة منظمات الاعمال العراقية"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد: 10 الاصدار: 30 .
3. الاسدي ، افنان عبد علي ،(2009) ، الادارة الالكترونية بين النظرية و متطلبات التطبيق في بيئة منظمات الاعمال العراقية،مركز دراسات الكوفة ، العدد الخامس عشر .
4. اسماعيل ، مصطفى منير ، بسام باسم جميل ،(2016) . تباین المخاطرة الاستراتيجية دالة لاستثمار الذكاء التنافسي"، جامعة بغداد ،كلية الادارة و الاقتصاد، المجلة للعلوم الاقتصادية والادارية،المجلد 22، العدد89.
5. -الطائي، احمد هادي طالب ، (2016) " دور تبني الاستراتيجيات الريادية وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة " مجلة كلية الادارة و الاقتصاد الدراسات الاقتصادية و الادارية و المالية ، المجلد 8 ، العدد 4 .
6. الباشقالي ،محمود محمد أمين عثمان ،(2015) " دور البراعة التنظيمية في الحد من الانهيار التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 53 ، العدد 2 .
7. الجبوري ، حيدر جاسم عبيد ، البغدادي ، عادل هادي ،(2013)" أثر البراعة التنظيمية في تحقيق المرونة الاستراتيجية " ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية - المجلد 17 العدد 1 .
8. حجازي ، اسماعيل ، عبداوي ،نوال ،(2017)" مساهمة المرونة الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية الوطنية في خلق قيمة للزبون"، الجامعة البريطانية ، المركز الاستشاري البريطاني .
9. حسن ، حامد علي ،(2016) " المقارنات المرجعية مدخل لدعم صناعة القرار" مجلة الادارية و الاقتصاد العدد 1،69- 42 .

10. حميد ، محمد مزعل ، الراوي ، عادل صالح ، (2012) " ، اهمية الرافعة التشغيلية و المالية في تعظيم ارباح المشاريع الصناعية "، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية -المجلد 4 العدد 9 .
11. الدليمي ، فيصل غاوي فيصل ، احمد حسين بنال ،(2018)"استعمال مؤشر هيرفندال هيرشمان لقياس المنافسة بين المصارف العاملة في القطاع المصرفي العراقي للمدة (2011 – 2016) " ، جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد/ مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ المجلد (4) العدد (44) ج 1 / .
12. رضوان ، رافت ،(2004) "الادارة الالكترونية ،مركز المعلومات و دعم اتخاذ القرار " ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية.
13. السعيد ، احمد ، شريف حسين ،(2000) " التخطيط الاستراتيجي و علاقته بفاعلية الاداء المؤسسي دراسة حالة شركات تكنولوجيا المعلومات في سلطنة عمان " ، International Virtual (U.K) .
14. شواي ، احلام محمد ، (2016) "الادارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الاداء الوظيفي وتحسينه "، مجلة جامعة بابل للعلوم الانسانية المجلد 24 \ العدد 4 .
15. طالب ، علاء فرحان ، جنان مهدي شهيد ، " تكنوستراتيجية ادارة المعلومات ودورها في تحقيق الميزة التكنولوجية التنافسية المستدامة " ، المجلة العراقية للعلوم ، المجلد : 8 ، العدد: 32.
16. العاني ، الاء عبد الموجود ، هدى عبد الرحيم حسين، (2018) " التوافق بين مدخل البيانات الكبيرة و البراعة التنظيمية " مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية العدد 105 \ المجلد 24 ، جامعة الموصل .
17. العبادي ، سناء عبد الرحيم سعيد ،(2014) " تاثير عناصر النجاح الحرجه في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بحث ميداني لأراء عينه من المدراء في شركة المعتمد العامة للمقاولات الإنشائية "، مجلة علوم ذي قار ، المجلد 4 ، العدد 3 .
18. عبودي ، صفاء ادريس ، رغد محمد يحيى ،(2018) الإدارة الالكترونية مدخلا لتحقيق التفاعل الاجتماعي ، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية /المجلد ((2)) العدد((22)) ج/2 .
19. قاسم ، زهراء نعيم ، جواد محسن راضي،(2017) " التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية "، مجلة الادارة و الاقتصاد جامعة كربلاء ، المجلد 7 ، العدد 25.

20. محمد ، جمال دهش ، (2017) " العمل المصرفي الالكتروني ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف دراسة تطبيقية في عدد من المصارف الأهلية والحكومية "، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد (7) العدد (1) .
21. محمود ، زينب مكي ، (2016) " دور البراعة التنظيمية في بناء المنظمات المتعلمة عبر الابداع الجذري " مجلة جامعة كربلاء - المجلد الرابع عشر - العدد الثاني .
22. محمود ، فهد عبد علي ، (2015) " اثر الرافعة المالية في كلف التمويل ومعدل العائد على حقوق الملكية "، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العدد الحادي والعشرون .
23. المرحبي ، خالد علي ، البار عدنان مصطفى ، " تقنيات التحول الرقمي "، جامعة الملك عبدالعزيز .
24. مرصلي ، ماجي ، (2017) "أثر استخدام رفعتي التشغيل و المالية في تخطيط ربحية المشاريع الاستثمارية ".

A-Books

1. Andrews , Hon Karen , (2018) "Australia's Tech Future : Delivering A Strong ,Safe And Inclusive Digital Economy Industry",Gov .Au.
2. Browne , M . W. & Cudeck , . R ,(1993) , Alternative ways of assessing model fit , In Bollen , K . A . & Long . J . S , (EDS) Testing structure equation models , Newbury park , ca : sage .
3. Hicks ,Jr, (1993) "Management information systems", Third Ediltion, West Publishing Co.
4. Hitt ,Michael ,R.D. Ireland. R.E, (2001) "Strategic management Competitive and Globalization South-Western College ،"Bublshine. Edition 4th.
5. Ismail, mohammed , Mariam H. Zaki and Mohamed Khater ,(2017) "Digitalbusiness Transformation And Strategy",University Of Cambardeg
6. Joreskog,K.G. & Sorbom , D, (1984), Lisrel – vlusers guide(3dr ed) , Mooresville , in : scientific software .
7. Maria , Thomas Johannes, (2006) " Managers' Exploration and Exploitation Activities: The Influence of Organizational Factors and Knowledge Inflows", Erasmus Research Institute of Management (ERIM) RSM Erasmus University / Erasmus School of Economics Erasmus University Rotterdam, ISBN-13: 978-90-5892-116-1.
8. McDonald , R.p.& Marsh , H.w, (1990),choosing a multivariate model : Noncentrality and goodness of fit. Psychological Bulletin , 107.

9. Merry , Uri , Amir Levy (1986) "Organizational Transformation Approaches 'Strategies 'Theories Praeger", New York, Open Library.
10. pallant, julie pallant ,(2007), SPSS Survival Manual: A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows", 3rd edition, McGraw-Hill
11. Porter , Michael E , (1985) " Competitive Advantage" , by Publisher hose, The Free Press 'New York.
12. Rose , E. Joel , (1995), "Total Quality Management: Text 'Cases &Readings" (2nd ed.), St.Lucie Press, Florida.
- 13.Tanaka , J . S .& Huba . G . J , (1985) , A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation , british Journal of mathematical and statistical psychology , 38 .
14. Witt , peter , tobias kollmann , lambert T. Koch , malte berttel ,(2009)" Balancing Exploitation and Exploration" ,
<https://link.springer.com/content/pdf/bfm%3A978-3-8349-8397-8%2F1>.

B- PhD theses and master theses

1. Havermans 'Lislore A. 'Den Hartog 'Deanne N. and Keegan ,(2014), A. Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. MBA Thesis Revista Gestão & Tecnologia e-ISSN: 2177-6652
revistagt@fpl.edu.br
2. Hmood , salam Jassim ,(2014) , "The role of embidexterity and agility strategies in enhancing competitice performance" , PHTthesis , American University . nc . Turkey .
3. McIlroy , mark , (2010) " Creating a sustainable 'competitive advantage within a 'winning' football academy model in South Africa " , in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Business Administration, University of Pretoria.

c-Journals and Periodicals

- 1) Atanasijevic , Srdjan,(2018) " Innovative models of digital transformation of business-Leader's experience " Comtrade.com .
- 2) Bahadir , cem , Sundar Bharadwaj , (2015) "Exploration and Exploitation Oriented Marketing Strategies and Sales Growth In Emerging Markets", 'publication, University of Georgia .
- 3) Batraga , Anda , Liga Braslina, Kaspars Viksne and Andrejs Cumakovs , (2014)" Innovative Competitive Advantage Determination Model", 'University Of Latvia.
- 4) Bauernhansla , Thomas , David Goerziga ,(2017) "Enterprise architectures for the digital transformation in small and medium-sized enterprises, ScienceDirect", Published by Elsevier B.V. This is an open access article

under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

- 5) Boasman , Aaron Richard Earl, (2017) " Building a comprehensive digital Transformationstrategy",tmforum,<https://www.infor.com/building-a-comprehensive-digital-transformation-strategy>
- 6) Buckley , Natasha , Kiron , David , Gerald C. Kane , Doug Palmer and Anh Nguyen Phillips ,(2015),"Strategy, Not Technology Drives Digital , Transformation", MIT Sloan Management Review 56, no. 4.
- 7) Chan, F., Lee, G., Lee, E., Kubota, C , (2007)" Structural Equation Modeling in Rehabilitation Counseling Research", Rehabilitation Counseling Bulletin, 51:1,.
- 8) Chen , Xiaofeng , (2012) " Impact of Business Intelligence and IT Infrastructure Flexibility on Competitive Advantage: An Organizational Agility Perspective" , Dissertations and the College of Business Administration,
- 9) Chiva , Ricardo , Alegre Joaquín , (2009) " Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning Capability and Performance in the Ceramic Tiles Industr" , Instituto Valenciano De Investigaciones Económicas, S.A., Depósito Legal / Legal Deposit No: V-2499.
- 10) Costello, A., & Osborne, J, (2005)" Best practices in exploratory factor analysis: four recommendations for getting the most from your analysis", Journal of Practical Assessment Research & Evaluation, Vol. 10, No 7.
- 11) Danisman , Gamze Ozturk , (2018) " Overview of Competition in the Banking Sector" , <https://www.researchgate.net/publication/324537780>
- 12) Dewberry, C, (2004) "*Statistical Methods for Organizational Research : Theory and practice*", First published, Published in the Taylor & Franci,.
- 13) Duarte , Cabral , Carlos Henrique , (2018), Digital Transformation, <https://www.researchgate.net/publication/326241618>
- 14) Elkhuizen , Gerard , Quido Corver , (2014) " A Framework for Digital Business Transformation " cognizant.com .
- 15) **Garfinkle ,Joel (2019) " 7 Strategies to Define your Competitive Advantage "**,<https://garfinkleexecutivecoaching.com/business-intelligence-and-company-strategy/do-you-know-the-seven-strategies-to-define-your-competitive-advantage>
- 16) George , Gerard , Amy Colbert , (2016) "THE DIGITAL WORKFORCE AND THE WORKPLACE OF THE FUTURE", Singapore Management University Published in Academy of Management Journal, 2016 Jun, 59 (3)
- 17) Ghadeer , Basem , Loubna Daghaman , (2018)" Technology Orientation in the Banking Sector " , <https://www.researchgate.net/publication/327910811>
- 18) Giradone , Claudia , Barbara Casu , (2009)" Testing the relationship between competition and efficiency in banking : Apanel data analysis ",

https://www.academia.edu/590406/Testing_the_relationship_between_competition_and_efficiency_in_banking_A_panel_data_analysis

- 19) Goff , Bonnie , Kathryn L. Humphreys , Steve S Lee and Laurel Gabard-Durnam , (2015) "Exploration-exploitation strategy is dependent on early experience", .Article ®rst published online in Wiley Online Library(wileyonlinelibrary.com).
- 20) Hess , Thomas , Christian Matt and Alexander Benlian.(2015)" Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*".. *Business and Information Systems Engineering*" , Business & Information SystemsEngineering57(5)•September2015.https://www.researchgate.net/publication/281965523_Digital_Transformation_Strategies
- 21) Hinkin, T. R, (1995) " A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations",. Journal of Management, 21 .
- 22) Hoffman , p . Nicole (2000) " An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future" , The University of Alabama.
<http://digitalcommons.unl.edu/businessdiss/32>
<https://www.bizjournals.com/bizjournals/feature/cognizant/2015/11/a-framework-for-digital-business-transformation.html>
<https://www.researchgate.net/publication/326294263>
- 23) Jacoby , David ,(2019) "How to Create a Competitive Edge to Beat the Competition",salesreadinessgroup.com , [https:// www. Salesreadinessgroup.com/blog/how-to-create-a-competitive-edge-to-beat-the-competition](https://www.Salesreadinessgroup.com/blog/how-to-create-a-competitive-edge-to-beat-the-competition)
- 24) Jacoby , Nadia , (2007)" Exploration and exploitation strategies", Cahiers dela Maison des Sciences Economiques.40 - ISSN : 1624-0340.halshs-00194719 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00194719> .
- 25) Kanagal , Nagasimha Balakrishna , (2018) " Building Competitive Edge ", International Journal of Marketing Studies; Vol. 10 ,No. 3; 2018.
- 26) Kenyatta , Jomo (2014) " The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Kenya ", University of Agriculture and Technology.
- 27) Khasawneh , Ohoud (2011) "The Major Factors that Affect Banks' Performance in Middle Eastern Countries ", Journal of Money, Investment and Banking. <https://www.researchgate.net/publication/328403391> .
- 28) khater , Mohamed , Mariam Helmy and Ismail Abdelaal, (2018)" Digital Business Transformation and Strategy , Cambridge Service Alliance, [www. Cambridgeservicealliance.org](http://www.Cambridgeservicealliance.org) .
- 29) Kuckertz, Andreas , Charlotta A. Sirén and Marko Kohtamäki (2012) " exploration and exploitation strategies, profit performance, and the mediating

role of strategic learning: escaping the exploitation trap" , strategic entrepreneurship journal ' 16 / 8.

- 30) Lancaster,Ray ,(2018) " competitive edge", <https://www.quora.com/What-is-the-definition-of-competitive-edge> .
- 31) Looy , Bart Van , Klaasjan Visscher , Petra C. Deand Weerd Nederhof ,(2006) " Organizing for exploration and exploitation", Stochastics An International Journal of Probability and Stochastic Processes' <https://www.Researchgate.net/publication/254927473> .
- 32) Matt.C , Hess . T , Benlian .A ,(2016) " Digital Transformation Strategies "researchgate , net , <https://www.researchgate.net/publication/281965523>
- 33) Mohammed , Shariq ,(2012) " Critical Analysis of Banking Sector Reforms in India with Special Emphasis on Technological Advancement', MANAGEMENT DYNAMICS <https://www.researchgate.net/publication/328578009>
- 34) Mozota , Brigitte Borja , (2003) " Design and competitive edge: A model for design management excellence in European SMEs ", Design Management Journal ' www.dmi.org
- 35) Mozota , Brigitte Borja ,(2003) ,'Design and competitive edge , Design Management Journal.
- 36) Mylonakis , John ,(2018) " Digital Transformation of the Greek Retail Banking: An Evaluation of Systemic Banks' Websites", www.macrothink.org/bm .
- 37) Omarini , Anna , (2017)" The digital transformation in banking and the role of Fin Techs in the new financial intermediation scenario " , August 2017, <https://www.researchgate.net/publication/319464893>
- 38) Pavlou , Paul , Anandhi Bharadwaj and Omar El Sawy, (2013) " DIGITAL BUSINESS STRATEGY: TOWARD A NEXT GENERATION OF INSIGHTS" Digital Business Strategy , MIS Quarterly Vol. 37 No. 2/June 2013 .
- 39) Perjons , Erik , Ilia Bider ,(2018) " Defining Transformational Patterns for Business Model Innovation", DOI: 10.1007/978-3-319-99951-7_6 . <https://www.researchgate.net/publication/327232250>
- 40) Ragna , Bell , BERMAN Saul, (2011) " Digital transformation: Creating new business models where digital meets physical", IBM Institute for Business Value .
- 41) Raskino' Mark,(2017) " Highlights of the 2017 CEO Survey: CIOs Must Scale Up Digital Business" ' Gartner.com. Published: <https://www.gartner.com/document/3678617?srcId=1-8619339564>

- 42) Rothaermel, F. T., Alexandre, M. T, (2009) " Ambidexterity in Technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity", Organization Science, 20(4) .
- 43) Sakwa ,Maurice , Ngoze M. Lwamba and Henry Bwisa (2014) " Exploring the Effect of Corporate Entrepreneurship on Financial Performance of Firms", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences January 2014, Vol. 4, No. 1 ISSN: 2222-6990
- 44) Simister , Paul , (2011) " **Competitive Edge vs Competitive Advantage**", ".<http://www.differentiateyourbusiness.co.uk/competitive-edge-vs-competitive-advantage>
- 45) Simpson, P. M., J. A. Siguaw, and C. A. Enz, (2006)" Innovation orientation outcomes: The good and the bad " ,Journal of Business Research 59 (10/ 11) : 1133–41
- 46) Singhanian , shubham , Varda Sardana, (2018) " Digital Technology in the Realm of Banking: A Review of Literature'
<https://www.researchgate.net/publication/329514279>
- 47) Sorge , Arndt , Maryse J. Brand, Gerda Gemser and Delano Maccow (2002) ,"The Use Of Exploration And Exploitation Strategies For Internationalization By Old And New Economy Smes ",Babson Kauffman Entrepreneurship Research Conference University of Groningen .
- 48) Stanley , Davis , Goetsch David, (1997) "Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing & Services",
<https://www.amazon.com/Quality-Management-Introduction-Production-Processing/dp/B01K9AMGKW>
- 49) Sunders, Mark; Lewis, Philp; Thornhill, Andrian , (2009) " Research methods foe business students" Prentice Hall .
- 50) Torres , Javier Tamayo , Leopoldo Gutierrez Gutierrez , (2019) " The Relationship between Exploration and Exploitation Strategies Manufacturing Flexibility, and Organizational Learning: An Empirical Comparison between Non-ISO and ISO Certified",. <https://www.researchgate.net/publication/263465043> .
- 51) Tuan , L, T, (2016) " Organizational ambidexterity and supply chain agility: the mediating role of external knowledge sharing and moderating role of competitive intelligence", International Journal of Logistics Research and Applications, Vol. 19 , Iss.6.
- 52) Van , j . Vuuren , Dhliwayo , S . , (2007)" The Strategic Entrepreneurial Thinking Imperative, ACTA Commercii", Vol. (7), No. (1), <http://www.actacommercii.co.za/index.php/article/20/20> .
- 53) Wolf, Cluster , Michael Rothgang , Uwe Cantner and Holger Graf , ,(2015) " Ambidexterity towards Exploration and Exploitation – Strategies and Cluster Management " , The Jena Economic Research Papers is a joint publication of the Friedrich Schiller University Jena, Germany. ISSN 1864-7057 .

- 54) Yaghoubi , Nour mohammad , Azadikhah , Omolbanin , (2011).
"Assessing Organizational Agility via Fuzzy Logic ", International Journal of
Logistics Research and Applications, Vol. 19 , Iss.6

الملاحق

الملحق (1)

م / استثمارة الاستبانة

جامعة المثنى

كلية الادارة والاقتصاد

قسم العلوم المالية و المصرفية

الدراسات العليا

م/استثمارة الاستبانة

للتعرف على مدى اهمية استراتيجيات التحول الرقمي في العمل المصرفي لتحقيق حد التنافس المالي

من خلال دور الوسيط لاستراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال

المستجيب /المستجيبة الكرام .

تحية طيبة.....

بالنظر لما نعهده بكم من علم ومعرفة نضع بين ايديكم هذه الاستثمارة والخاصة بإكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم المالية و المصرفية والموسومة (تبني استراتيجيات التحول الرقمي في العمل المصرفي لتحقيق حد التنافس المالي : استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال كعامل وسيط) من اجل ردم للفجوة المعرفية في المصارف لا سيما عينة البحث حيث ان الباحث يرغب ان يبين اهمية تبني استراتيجيات التحول الرقمي في المصارف العراقية و تأثيرها في التنافس المالي وكذلك يرغب الباحث ان يبين ايضا اهمية تبني استراتيجيات الاستكشاف و الاستغلال في المصارف الرقمية، وقد تم الاعتماد في هذه الحالة على استثمارة الاستبيان التي بين ايديكم حيث تكون الاجابة عليها (لا اوافق ، لا اوافق وبشدة ، محايد ، اوافق ، اوافق وبشدة) وسيتم التعامل مع بياناتكم لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة:

- يرجى وضع إشارة (√) في الحقل الذي تراه يتوافق مع وصفك لكل فقرة من الفقرات المدونة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة دون الاجابة عليها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم...

الباحث

المشرف

انمار مظفر هادي ابو طيخ

أ.م . د سلام جاسم حمود العارضي

القسم الأول : المعلومات الشخصية

ملاحظة :- يرجى وضع علامة (√) في مقياس الإجابة الصحيحة :-

أولاً :- المعلومات المتعلقة بالمنظمة :-

1 - اسم المصرف.....

2 - سنة التأسيس.....

3 - عدد الفروع التابعة للمصرف.....

ثانياً - المعلومات الشخصية :-

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-39 ☐ 40-49

☐ 50 فأكثر

3. التحصيل العلمي : ☐ متوسطة ☐ إعدادية ☐ دبلوم

☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي

☐ ماجستير ☐ دكتوراه

4. العنوان الوظيفي : ☐ مدير ☐ معاون مدير ☐ رئيس قسم ☐ مدير شعبة

5. سنوات الخدمة : ☐ أقل من خمس سنوات ☐ 5-10 ☐ 11-15

☐ 15

☐ 16-20 ☐ 21 فما فوق

القسم الثاني : المتغيرات الرئيسية للاستبانة

المتغيرات	الأبعاد	المؤشرات	المقياس				
			وبشدة	لا وافق	مجايد	وافق	وبشدة
استراتيجيات التحول الرقمي	التكنولوجيا	لدى المصرف استراتيجية واضحة لتوظيف التكنولوجيا في :					
		1- تحسين جودة الخدمات المصرفية .					
		2- تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية التي يقدمها .					
		3- تحسين القيمة المقدمة للزبائن .					
		4- الوصول الى اسواق جديدة محليا و دوليا					
	سلسلة خلق القيمة	5- اتخاذ القرار بسرعة وكفاءة عالية .					
		يمتلك المصرف استراتيجية واضحة في مجال خلق القيمة والتي تساعد في :					
		1- استخدام التقنيات الجديدة التي تتيح للمصرف اجراء تعديلات في سلسلة خلق القيمة .					
		2- استخدام التكنولوجيا التي تساعد في الحصول على العديد من المزايا ومنها تخفيض كلف تقديم الخدمات و زيادة الكفاءة .					
		3- استخدام التكنولوجيا التي ربما تساعد على تقليص فترة تقديم الخدمة (مراحل تقديم الخدمة)					
	التغيرات الهيكلية	يمتلك المصرف استراتيجية واضحة لاجراء التغيرات الهيكلية بهدف :					
		1- توفير الأساس المناسب للعمليات الرقمية الجديدة .					
		2- اجراء تغييرات في اعداد العاملين بما يتناسب مع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل المصرف .					
	الجانب المالي	3- استحداث نماذج حديثة في تصميم الهياكل التنظيمية					
		يحرص المصرف على توفير الموارد المالية اللازمة :					
		1- لاقتناء التكنولوجيا المطلوبة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي .					
	استراتيجيات الاستكشاف	2- لدعم التغيرات الهيكلية التي يجريها المصرف .					
		3- لتوفير متطلبات تعزيز سلسلة القيمة بما يحقق رضا الزبائن .					
		في المصرف الذي اعمل به يتم اعتماد استراتيجيات الاستكشاف والتي تساعد في :					
استراتيجيات الاستكشاف	استراتيجيات الاستكشاف	1- ان يتبع مصرفنا استراتيجية جديدة					
		2- ابتكار الخدمات مصرفية جديدة .					
		3- استخدام اساليب جديدة للتفوق على المنافسين .					

استراتيجيات تحقيق حد التنافس المالي	استراتيجيات الاستغلال	4- ان تكون الخدمات مبتكرة للغاية				
		في المصرف الذي اعمل به يتم اعتماد استراتيجيات الاستغلال والتي تساعد في :				
		1- تحليل العمليات و الخدمات من اجل تحديثها .				
		2- تحسين العمليات من اجل تخفيض تكاليفها				
	المواجهة التنافسية	3- تحسين العمليات المصرفية و تقليل الوقت المستغرق في العمليات المصرفية .				
		4- اضافة قيمة الى الخدمات المصرفية من خلال تحسين العمليات المصرفية .				
		في المصرف الذي اعمل به يتم اعتماد المواجهة التنافسية والتي تساعد في :				
		1- الحفاظ على المكانة السوقية و التنافسية.				
	المقارنات الخفية	2- زيادة الجودة وانخفاض التكلفة واستخدام التكنولوجيا وخدمة الزبائن بشكل افضل .				
		3- حافظ اكبر للمصرف من اجل تحسين و تطوير العمليات و الخدمات المصرفية .				
		في المصرف الذي اعمل به يتم اعتماد المقارنات الخفية والتي تساعد في :				
		1- معرفة المكانة التنافسية في السوق والكيفية التي يمكن من خلالها الحفاظ عليها .				
	الرافعة	2- تعزيز الذكاء التنافسي للمصرف للوصول الى استراتيجيات مربحة .				
		3- الحصول على معلومات مهمة و مؤثرة .				
		في المصرف الذي اعمل به يتم اعتماد الرافعة والتي تساعد في				
		1- زيادة التركيز على التكاليف الثابتة وتخفيضها والذي يمكن المصرف من زيادة حجم الارباح والمكانة التنافسية				
الحركات التكتيكية		2- استخدام التكنولوجيا العالية التي تمكن المصرف من التأثير الايجابي على ربح الرافعة التشغيلية و المالية				
		3- الحفاظ على المكانة و حد التنافس المالي وذلك من خلال قدرة المصرف في السيطرة على الرفعة التشغيلية و المالية .				
		في المصرف الذي اعمل به يتم الاعتماد على الحركات التكتيكية والتي تساعد في :				
		1- تعزيز استراتيجيات المصرف طويلة الامد .				
		2- سرعة و استجابة المصرف للتغيرات الداخلية و الخارجية وبما يعزز من مكانته التنافسية .				
		3- قدرة المصرف على الابداع و النمو من خلال اكتشاف الفرص واستغلالها .				

ملحق (2)

أسماء لجنة تحكيم أداة القياس

ت	الاسم	مكان العمل	التخصص
1	أ . د صالح عبد الرضا رشيد	جامعة القادسية /كلية الادارة و الاقتصاد	ادارة استراتيجية
2	أ. د احسان دهش جلاب	جامعة القادسية / كلية الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
3	أ . د محمد حسين منهل	جامعة البصرة / كلية الادارة والاقتصاد	ادارة استراتيجية
4	أ . د ميثاق هاتف الفتلاوي	جامعة كربلاء /كلية الادارة و الاقتصاد	سلوك تنظيمي
5	أ. د فاضل راضي غباش	جامعة الكوفة / كلية الادارة و الاقتصاد	ادارة استراتيجية
6	أ . م . د جواد محسن راضي	جامعة القادسية/ كلية الادارة و الاقتصاد	ادارة استراتيجية

Abstract

This study aims to identify the role of digital transformation by its dimensions (technology, value creation chain, structural changes, and financial aspect) by describing it as an explanatory variable to achieve the edge financial competition to banks by its dimensions (competition frontline, hidden benchmarking, leverage, tactics) by considering it as an independent variable, then by considering exploration and exploitation strategies as moderator variable.

In order to achieve what the thesis seeks, the study problem is identified and answered, so the study problem was identified with a number of questions, the most important of which (Is there a role for digital transformation strategies in achieving the limit of financial competition? Is there a role for exploration and exploitation strategies in achieving the extent of financial competition? Is there any relationship between digital transformation and the extent of financial competition through the intermediate role of exploration and exploitation strategies?). To answer the questions, the procedural plan was designed for the study, which reflects the nature of the correlations and impact between (digital transformation strategies and the edge of financial competition) and between (digital transformation strategies and exploration and exploitation strategies) and between (exploration and exploitation strategies and the edge financial competition), and it resulted from that The plan is a group of main and secondary assumptions. The study community, which includes (15) banks from the private sector, was tested. The sample was (120) respondents. This sample was distributed at different administrative levels (bank manager, assistant director, head of department and division manager), The study used the questionnaire K. A primary tool for primary data collection, in order to test the hypothesis of the study, the study also used SEM (Structural Equivalent Model) CFA (Confirmational Factor Analysis) by using (SPSS.V.23), (AMOS. V. 20) and (AMOS. V 23) .

The study reached a set of conclusions, the most important of which are There is a significant impact of digital transformation on the boundary of financial competition. There is also an effect of exploration and exploitation strategies between (digital transformation, the extent of financial competition).

Depending on the study's findings, the researcher presented a set of recommendations, perhaps the most important of which are:

Iraqi public and private banks have to adopt digital transformation strategies and exploration and exploitation strategies in order to achieve the edge of financial competition, because there are important impact relationships between (digital transformation strategies and exploration and exploitation strategies), and (digital transformation strategies and achieving the edge financial competition), And (strategies for exploration and exploitation and the edge of financial competition) and thus the adoption of these strategies makes Iraqi banks the best in the banking industry.

Key words: digital transformation, exploration and exploitation strategies. The edge of Financial competition .

Ministry of Higher Education and Scientific Research

University of AL Muthanna

College Of Administration and Economics

Department of Finance and Banking



Adoption of digital transformation strategies in the banking to achieve the competition edge : Exploration and Exploitation strategies as a mediated factor.

A Case Study a sample of Private Banks

A Thesis Submitted To

The Council Of The College Of Administration and Economics

University Of Al Muthanna

as s part of the requirements to get Master degree finance and Banking Sciencrs

by :

Anmar Muzaffar Hadi Abu Tabikh

Supervised by

Assistant professor Dr.

Salam Jassem Hmood Al-Ardi