



# مجلة البحوث المالية والتجارية

## المجلد (25) – العدد الرابع – أكتوبر 2024



أثر التحول الرقمي على الريادة المؤسسية

دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية

**Impact of digital transformation on corporate entrepreneurship**  
**Field study at the National Bank of Egypt in Alexandria**

د. أحمد مجدى أحمد جنى

مدرس الإدارة بالمعهد العالى للحاسب الآلى ونظم المعلومات بأبو قير – الاسكندرية

[Ahmedgenady1980@gmail.com](mailto:Ahmedgenady1980@gmail.com)

17-5-2024	تاريخ الإرسال
23-6-2024	تاريخ القبول
رابط المجلة: <a href="https://jsst.journals.ekb.eg/">https://jsst.journals.ekb.eg/</a>	

## ملخص:

تهدف الدراسة إلى تشخيص طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي والريادة المؤسسية بالبنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية.

وتوصلت الدراسة إلى قصور أبعاد التحول الرقمي بالبنك محل الدراسة مما أدى لضعف الريادة المؤسسية للبنك، وذلك نتيجة ضعف البعد المادى لتطبيق التحول الرقمي، البعد المؤسسى لتطبيق التحول الرقمي، بالإضافة إلى ضعف البعد الوظيفى لتطبيق التحول الرقمي.

تم الاعتماد على المنهج الوصفى التحليلي وقد شمل مجتمع الدراسة كافة المستويات الإدارية بالبنك محل الدراسة (إدارة عليا- إدارة وسطى- إدارة تنفيذية)، وقد شمل هذا المجتمع ٣٨٤٠ مفردة، وقد أعتمد الدراسة على العينة العشوائية الطبقية، وقوامها ٣٥٠ مفردة.

ومن أهم التوصيات التى أقرحها الباحث تهيئة المناخ التنظيمى المناسب للبنك لتفعيل التحول الرقمي بهدف تحقيق الريادة المؤسسيّة .

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، البعد المادى لتطبيق التحول الرقمي، البعد المؤسسى لتطبيق التحول الرقمي ، البعد الوظيفى لتطبيق التحول الرقمي ، الريادة المؤسسية.



## **Abstract**

**The study aims to diagnose the nature of the relationship between digital transformation and organizational leadership at the National Bank of Egypt in Alexandria.**

**Among the most important findings of the study is the inadequacy of the dimensions of digital transformation in the bank, which led to the weakness of the bank's organizational leadership, as a result of the weakness of the physical dimension of digital transformation application, the organizational dimension of digital transformation application, in addition to the weakness of the functional dimension of digital transformation application.**

**A set of recommendations were reached, the most important of which is to create the appropriate organizational climate for the bank to activate digital transformation in order to achieve organizational leadership.**

**Keywords: Digital transformation, physical dimension of digital transformation, institutional dimension of digital transformation, functional dimension of digital transformation, corporate entrepreneurship**

## المقدمة:

تعد عملية التنمية الرقمية والاجتماعية أحد أهم روافد الريادة المؤسسية، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الانتاجية لمختلف المنظمات، وتبعا لأهمية البنوك فإنها تحتاج الى تبني التحول الرقمي بكافة جوانبه، مما يستلزم وضع الخطط للنهوض إلى ذلك المستوى الرقمي المتميز. (Aslanova & Kulichkina , 2020, p. 126).

وقد أشار أحد الباحثين إلى أن الريادة المؤسسية للبنوك في العصر الحديث ضرورة نظراً لمساهمتها في دعم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، فهي تعزز البنوك من ناحية على توليد تلك المزايا وإعادة تجديد أدوارها، ومن ناحية أخرى فإنها تساهم في التخلص من البطالة من خلال إيجاد فرص عمل، ورعاية المواهب وتشجيع الابتكار والاستباقية، والحد من السلوكيات المنحرفة. (الاعا، ٢٠١٩، ص ٨٤).

ويشكل التحول الرقمي والريادة المؤسسية ركيزتين أساسيتين لنجاح البنوك في العصر الحديث، وتتبلور العلاقة فيما بينهما في تمكين البنوك من الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية لتطوير خدماتها المصرفية، وتحسين عملياتها الحالية، وتوسيع نطاقها في السوق المصرفي، كما يساعد التحول الرقمي على تحسين التواصل مع العملاء وفهم احتياجاتهم بشكل أفضل، مما يمكن من تلبية تلك الاحتياجات بشكل فعال وابتكار حلول جديدة، بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام البيانات والتحليلات يساعد البنوك على اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة وتحديد الاتجاهات الجديدة وتحسين استراتيجيات العمل. (<https://dx.doi.org/10.21608/acj.2020.105236>).

لذلك جاءت هذه الدراسة للوقوف على أثر التحول الرقمي على الريادة المؤسسية في البنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية.

## أولاً- مشكلة الدراسة.

تعاني البنوك في مصر من عدم وجود بنية تحتية رقمية مؤسسية لتبني مفهوم الريادة المؤسسية ، ولن تتحقق تلك الريادة للبنوك دون أن تستفيد من خبرات البنوك العالمية عن طريق برامج التوأمة والشركات المصرفية، مع وجود قيادة، ورؤية وثقافة ريادية وامتلاك إمكانيات مادية وبشرية في مجالات التحول الرقمي.

وحتى يمكن للباحث من بلورة المشكلة البحثية قام بإجراء دراسة استطلاعية على مرحلتين على النحو التالي:



- ١-دراسة مكتبية: تتمثل في الكتب والدوريات والمقالات والتقارير المرتبطة بموضوع الدراسة.
- ٢- دراسة تحليلية: تمثلت في إجراء مقابلات مع العاملين ، تم من خلالها توزيع استمارات استقصاء على عينة (٣٠) مفردة وفقاً لما يلي:

جدول (١) أعداد عينة الدراسة الاستطلاعية

إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية	الإجمالي
١	٧	٢٢	٣٠

المصدر: إعداد الباحث

وكانت نتائجها وفقاً لما يلي:

جدول (٢) قائمة الاستقصاء المتعلقة بالدراسة الاستطلاعية

م	العبارة	إجابة المستقصى منه		
		موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)
١	قام البنك بتطوير استراتيجية رقمية تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.	١٥%	-	٨٥%
٢	تم تحسين كفاءة وإنتاجية الموظفين بفضل التحول الرقمي.	٢٥%	١٥%	٦٠%
٣	تم توفير الدعم القيادي والتمويل اللازم لتحقيق التحول الرقمي في البنك.	٢٠%	-	٨٠%
٤	تم تحديد أهداف ومؤشرات أداء ملموسة لقياس نجاح التحول الرقمي في البنك.	٤٥%	-	٥٥%
٥	تم تعزيز ثقافة الابتكار والتجريب في البنك لدعم التحول الرقمي.	٢٠%	-	٨٠%
٦	تم استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين العمليات والإجراءات المادية في البنك.	١٥%	-	٨٥%
٧	تم تبني التكنولوجيا السحابية لتحسين تخزين البيانات وإمكانية الوصول إليها في البنك.	١٠%	-	٩٠%
٨	هناك تطورات تكنولوجية عالمية ، لا يستطيع البنك ملاحقتها والأخذ بها لتطبيقها في العمل.	٧٠%	-	٣٠%

جدول (٢) قائمة الاستقصاء المتعلقة بالدراسة الاستطلاعية

م	العبارة	إجابة المستقصى منه		
		موافق (%)	محايد (%)	غير موافق (%)
٩	لدى العاملين الحرية والدعم اللازم لتجربة أفكار جديدة وتطبيقها في العمل اليومي.	٢٠%	-	٨٠%
١٠	يتم تشجيع الموظفين على تطوير علاقات مع شركات ناشئة ومؤسسات تكنولوجية للاستفادة من التطورات الجديدة في الصناعة المصرفية.	١٠%	٢٠%	٧٠%

المصدر: إعداد الباحث.

ونتيجة لذلك تتمثل المشكلة البحثية في قصور الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة نتيجة ضعف تطبيق تقنيات التحول الرقمي.

ثانياً - مراجعة وتحليل الادبيات التي تناولت متغيرات الدراسة.

قام الباحث بمراجعة الادبيات التي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها، وسيتم تحليل هذه الدراسات من حيث أهدافها وأهم نتائجها التي توصلت إليها، علي أن يقوم الباحث بعد عرض الدراسات بالتعليق عليها وتحديد النتائج التي تم استخلاصها مع تحديد الفجوة البحثية وفقاً لما يلي:

١- الدراسات التي تناولت التحول الرقمي:

(العتيبي، نواف (٢٠٢٠) التحول الرقمي وأثره في تقليل تكلفة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

وقد تناولت الدراسة تحليل أثر التحول الرقمي في التقليل من تكلفة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة، وأظهرت نتائجها أن أفراد العينة موافقون بدرجة كبيرة على واقع التحول الرقمي، وواقع تكلفة خدماته، كما أنهم يرون أن التحول الرقمي يسهم بدرجة كبيرة في تقليل تلك التكلفة.



(عبد العزيز، حمداوى.(٢٠٢١). التحول الرقمي ودورة فى تحسين جودة الخدمة التعليمية: دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية.

واتجهت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد التحول الرقمي على كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية بجامعة أحمد دراية، وتوصلت نتائجها إلى أن التحول الرقمي يعتبر من أهم محددات نجاح أو فشل الخطة التعليمية، وذلك من خلال قدرة الجامعة على تسهيل وتعميم الخدمات المقدمة في الجانب التكنولوجي، كما أن كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية لا تتم الا من خلال تحقيق ابعاد الجودة الملموسة وغير الملموسة.

Murat, Inna. (2022). **digital transformation in manufacturing: drivers, barriers, and benefits**, National Research University Higher School of Economics.

تناولت التعرف على الدوافع والعوائق والفوائد التي يمكن أن ترتبط بقرارات الإدارة فيما يتعلق بتطبيق التقنيات الرقمية في مؤسسات التصنيع الروسية، عن طريق نتائج استطلاعات اتجاهات الأعمال، وتوصلت نتائجها إلى أن العوامل الرئيسية لإنجاح التحول الرقمي تمثلت في إعداد المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووجود استراتيجية مطورة في مجال التقنيات الرقمية والمشاركة في الأجندة الرقمية للحكومة، أسلوب إدارة المؤسسة.

Korovkin, Vladimir. (2022). **how to read the digital transformation?**, a working paper from the skolkovo Institute for Emerging Market Studies (IEMS), Moscow School of Management , Skolkovo Emerging Markets Research Institute, International School of Management (ISM).

هدفت الدراسة إلى تحليل آليات برنامج التحول الرقمي، والكشف عن طرق وأساليب تحويل المؤسسات التقليدية المتمركزة حول المهام الرسمية الخاضعة للرقابة بتكلفة باهظة الثمن إلى مؤسسة تعتمد على الأنظمة الرقمية التي تدار بأسعار معقولة، وتوصلت نتائجها إلى أن التقنيات تعبر عن قوى مستقلة تشكل البيئات والأسواق، وتظهر فئة جديدة من مخاطر الإدارة وهي عدم القدرة على استيعاب القوى الرقمية لتحقيق فوائد للمنظمة وأن التحول الرقمي يحمل العديد من التحديات والفرص.

Flogstad, August. (2023). **Cross-functional teams in Digital transformation projects What are the benefits and challenges of using cross functional project teams in digital transformation projects?**, Master thesis in Business Administration, University of Adder, Norway.

تناولت الدراسة التعرف على فوائد مشروعات التحول الرقمي، وتحديد الكيفية التي يمكن بها التعامل مع المشكلات المتعلقة بالتحول الرقمي، وتوصلت نتائجها إلى أن أهم مرتكز لجنى فوائد التحول الرقمي يتمثل في دور المتخصصين في مجال البرمجة وتكنولوجيا المعلومات وما يمكن أن يقدمونه من إسهامات لإنجاح الأساليب الإدارية في مجال قطاع العمال بالنرويج، وأن أهم فائدة تمثلت في تنمية القدرة على الابتكار والإبداع لدى العاملين وتعزيز روح الولاء والانتماء لديهم.

## ٢- الدراسات التي تناولت الريادة المؤسسية:

أبو شامة، صفاء. (٢٠٢٠) الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

اتجهت الدراسة إلى التعرف على الريادة في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية، ومن أهم نتائجها أن هناك تحديات داخلية تواجهه مديري الشركات العائلية الصناعية لتكوين ريادية متمثلة في المال غير متاح وعدم توفر الوقت الكافي، أيضا تواجهه هذه الشركات تحديات خارجية تتمثل في الوضع الاقتصادي في فلسطين واجراءات الدوائر الحكومية والبيئة القانونية.

المري، ياسر سالم (٢٠٢١) ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، الرياض: أربد للنشر والتوزيع.

تناولت الدراسة دور ريادة الأعمال في المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، ومن أهم نتائجها أن أحد أهم المعوقات التي تحد من دور ريادة الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تعرض رواد الأعمال في تلك المشروعات لضغوط عمل وخصوصا في مرحلة التأسيس وتعجل الحصول على الربح من منتجات وخدمات المشروعات الريادية.

جاد ، محمد حسين .(٢٠٢١). واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ٩(٢).

هدفت الدراسة إلى تعريف واقع الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر والمعوقات التي تواجهها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والتعرف على اثر متغيرات الوظيفة والخبرة والتنوع في



تصوراتهم، ومن أهم نتائجها أن استجابة أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق ريادة الأعمال الإدارية كانت بدرجة متوسطة، ووجود فروق بين تقييم الذكور والإناث لواقع ومعوقات ريادة الأعمال الإدارية في المدارس الثانوية بمصر.

**Rukevwe, Olughor . (2022). Corporate entrepreneurship and employee retention strategies in Nigerian telecommunication industry. *European journal of business and social sciences*, 3(2).**

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين الاحتفاظ بالموظفين وأنشطة ريادة الأعمال للشركات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وجود علاقة بين الحفاظ على الموظفين واستراتيجيات الريادة المؤسسية في المنظمة محل الدراسة.

**Mehralizadeh, Y., & Sajady, M. (2023). Factors of success and failure of entrepreneurs in small industrial enterprises while highlighting. *International Journal of Production Economics*, 111(2),**

تناولت الدراسة التعرف على أهم العوامل التي تقع خلف نجاح أو فشل الريادة المؤسسية المشروعات الصناعية الصغيرة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن أهم أسباب الأداء الضعيف وفشل المشروعات الصغيرة التي توليها رواد الأعمال هي: ضعف توظيف المهارات الفنية، وقلة الموارد المالية، وانخفاض مستوى التخطيط والتنظيم، وضعف توظيف المهارات السلوكية والشخصية، وانخفاض المستوى التعليمي وقلة البرامج التدريبية، وضعف مستوى العلاقات الإنسانية.

٣- التعليق على الأدبيات التي تناولت متغيرات الدراسة والفجوة البحثية وأوجه الاستفادة منها.

أتضح للباحث مايلي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة في تناوالات الإطار النظري لكل من المتغير المستقل والتابع للدراسة.

- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت التحول الرقمي من خلال تحليل أثره على المتغيرات التابعة والتي تمثلت في (التقليل من تكلفة الخدمات- كفاءة وفعالية الخدمة التعليمية)، وقد تناولت الدراسات المتعلقة بالريادة المؤسسية علاقتها بأبعاد (الحد من البطالة-

الاحتفاظ بالموظفين)، بينما تناولتها الدراسة الحالية من خلال العلاقة بين هذا المتغير (كمتغير تابع) والتحول الرقمي (كمتغير مستقل).

- اختلفت الدراسة الحالية مع الأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة فى دراسات الحالة، حيث تناولت الدراسة الحالية دراسة البنك الأهلى المصرى بمنطقة الإسكندرية، بينما تناولت الدراسات السابقة دراسة حالات (النيابة العامة بمدينة مكة المكرمة- الجامعات، مؤسسات التصنيع الروسية، الشركات العائلية، المدارس الثانوية العامة فى مصر، صندوق نمو وتحسين الموارد البشرية، الشركات الحكومية المشروعات الصناعية الصغيرة) .

- تم الاستفادة من الدراسات السابقة فى بلورة الفكرة البحثية للدراسة وصياغة مشكلة البحث، وتحديد أهدافها وفروضها وكذا أهميتها والمنهج العلمى المتبع .

### ثالثا - أهداف الدراسة.

يهدف البحث الحالى إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمى والريادة المؤسسية بالبنك الأهلى المصرى بمنطقة الإسكندرية من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- تحليل أثر البعد المادى للتحول الرقمى على الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة.
- تحليل أثر البعد المؤسسى للتحول الرقمى على الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة.
- تحليل أثر البعد الوظيفى للتحول الرقمى على الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة.
- التوصل إلى توصيات تسهم فى تحقيق الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة نتيجة توجهه نحو تطبيق تقنيات التحول الرقمى.

### رابعا - أهمية الدراسة.

يستمد البحث أهميته العلمية باعتبارة من الدراسات القليلة التي تناولت الربط بين تطبيقات التحول الرقمويين الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة، من خلال منهجية علمية متكاملة تضيف إلى المكتبة العربية جهدا متواضعا فى هذا المجال.

ومن الناحية العملية تأتى أهمية الدراسة من خلال قطاع التطبيق (البنك الأهلى المصرى) مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد الإدارة على بلورة مفهوم الريادة المؤسسية بهذا القطاع، ويهدف البنك باعتباره أعرق البنوك العاملة فى مصر الى تنمية الاقتصاد القومى بصورة مباشرة وغير مباشرة من خلال المشاركة فى إقامة كبرى المشروعات القومية فى مختلف المجالات التى تهدف لدفع عجلة التنمية الاقتصادية من ناحية وتساعد على خفض معدلات البطالة من ناحية أخرى، وقد بلغت مساهمات البنك فى هذه المجالات ٩٧٠ مليون جنية خلال



الأعوام الخمس الأخيرة بالمقارنة بالسنوات السابقة وقد ركزت بصفة اساسية على دعم قطاعات الصحة والتعليم والثقافة وتطوير العشوائيات، وذلك نتيجة لزيادة الأرباح المولدة بالبنك (<http://www.nbe.com>).

#### خامسا- فروض الدراسة.

تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض اللاحقة:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المادى للتحويل الرقمي بالريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة.

الفرض الثانى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المؤسسى للتحويل الرقمي بالريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الوظيفى للتحويل الرقمي بالريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة.

#### سادسا – محددات الدراسة.

ارتكزت الدراسة على المحددات التالية:

-تبحث هذه الدراسة فى دور استخدام تطبيقات التحويل الرقمي على الريادة المؤسسية بالبنك الأهلى المصرى بمنطقة الإسكندرية، وهى مقومات داخلية من حيث الأنظمة الإدارية وأساليب العمل والتكنولوجيا المستخدمة والثقافة التنظيمية السائدة واتجاهات المديرين والقيادات وذلك دون التعرض لمدى توافر بعض المقومات فى البيئة الخارجية للبنك (البيئة السياسية-القانونية-الاقتصادية)، على الرغم من اهميتها وتأثيراتها التى يصعب إغفالها.

- تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية من أعوام (٢٠٢٠ م إلى ٢٠٢٤) وهى الفترة الاتى شهدت انتهاء البنك محل الدراسة من البنية التحتية للتحويل الرقمى وبدأ تطبيق الياته، وتتضمنها فترة إعداد الدراسة.

- تقتصر هذه الدراسة على البنك الأهلى المصرى بمنطقة الإسكندرية.

## سابعاً - الإطار النظرى.

### ١ - مفهوم التحول الرقمي.

اختلفت وجهات نظر الباحثين حول وضع تعريف محدد للتحول الرقمي وذلك نظراً لحدائته ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

عرف (chanias, 2022, p. 33) التحول الرقمي بأنه عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية فيابتكار وخدماتها.

كما عرف (Warner & Wager, 2019,p. 326) التحول الرقمي بأنه التحالف مع التكنولوجيا لتصبح الخدمات تلقائية تساعد الدولة على التقرب من عملائها من خلال إتاحة الخدمات التي صممت لحاجات المواطن الحالية وتتجاوب مع حاجاته المستقبلية.

وعرف (Plesner et al, 2018, p. 1176) التحول الرقمي بأنه عملية تحويل المعلومات من شكلها التقليدي إلى شكل رقمي يقرأ بواسطة الحاسبات الآلية.

كما عرفة (Svahn et al.,2017, p. 239) بأنه تحول تنظيمي من خلال التكامل بين التكنولوجيا الرقمية وعمليات المنظمة في إطار الاقتصاد الرقمي، كما أكد (Rogers, 2020, p. 56) على أن: التحول الرقمي لا يتعلق فقط بالتكنولوجيا ولكنه يتناول البعد الاستراتيجي من خلال استراتيجية التحول الرقمي بما يتطلب التغلب على معوقات نماذج الأعمال الجديدة التي تلبى احتياجات ورغبات العملاء.

مما سبق يتضح أن التحول الرقمي ضرورة لكافة البنوك التي تسعى إلى تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وتسهيل وصولها للعملاء والمستفيدين، ومن خلال المفاهيم السابقة يعرف الباحث التحول الرقمي بأنه عملية مزج ودمج بين عمليات البنك والتكنولوجيا الرقمية بهدف تحسين أدائه والحفاظ على مركزه التنافسي.

### ٢ - أهمية التحول الرقمي:

أصبح التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة المنظمات من أجل تطوير وتحسين منتجاتها وخدماتها وتسهيل وصولها للعملاء، بالإضافة إلى أنه يسهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها البعض بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة، وتتبلور أهمية التحول الرقمي سواء علي مستوى العملاء والمنظمات فى خفض التكلفة والجهد، وتحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على أفضل خدمات للعملاء، وكذا توليد فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية



بعيدا عن الطرق التقليدية، تقديم منتجات وخدمات رقمية، تحسين الموارد، مساعدة المنظمات على التوسع في نطاق أوسع بهدف الوصول إلى شريحة أكبر من العملاء. (محرر، ٢٠٢٢، ص ٨) وأكدت دراسة (عبد الرزاق، ٢٠٢٠، ص ٥٦) أن التحول الرقمي يوفر إمكانات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات العملاء مع تحسين تجاربهم وإنتاجيتهم عبر سلسلة من العمليات المناسبة مع صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ. واتجة (Ziyadin et al., 2020, pp. 408: 409) إلى أن أهمية التحول الرقمي ترجع إلى مايلي:

- أ- تحقيق الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية.
- ب- تحقيق مكاسب قصيرة وطويلة الأجل فيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية والإنتاجية وابتكار طرق جديدة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات.
- ج- يرتبط التحول الرقمي بأبعاد متعددة لتحسين الأداء المؤسسي تشمل على الابتكار ، وتحقيق الميزة التنافسية.

وأشار (Gregory vial, 2019, pp.118: 119) إلى أنه من الأهداف التي يمكن تحقيقها من عملية التحول الرقمي ما يلي:

- أ- تطوير الثقافة التنظيمية للمنظمة لتصبح أكثر ابتكارا وتعاونية على مستوى الصناعة والمجتمع.
- ب- تغيير نظام التعليم لتوفير مهارات جديدة للعاملين وتوجيه مستقبلهم من أجل تحقيق التميز في العمل الرقمي والمجتمع.
- ج- إنشاء بنية تحتية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها.
- د- تعزيز حماية البيانات الرقمية.
- هـ - تحسين إمكانية الوصول للخدمة، وجودة الخدمات الرقمية المقدمة للعملاء.
- و- تطبيق نماذج أعمال جديدة ومبتكرة.
- ز- زيادة توليد العوائد والإنتاجية والقيمة المضافة للأقتصاد القومي.
- ح- تحسين الإطار التنظيمي والمعايير الفنية.

### ٣- حوكمة التحول الرقمي:

أدى التطور السريع وازدياد حجم المعلومات الى تعقيد عملية التحكم والإفاداة من التطبيقات التي انتشرت في شتى مجالات العمل، ولا يخفى ما رافق هذا التقدم من تحديات، وبالتزامن مع الانتشار السريع لتقنية التحول الرقمي ظهرت ضرورة الربط فيما بينها والحوكمة. (Anouze, 2019, p. 514)

وتساعد الحوكمة في ضبط منظومة المحيط التفاعلي المرتبطة بالتحول الرقمي حيث تتشابه مجموعة مركبة من المكونات الخاصة والفرعية مثل المنظمات المساندة وأنظمة الأعمال والوسائط التفاعلية بشكل مباشر أو غير مباشر لاستكمال العمليات والإجراءات، وحوكمة التحول الرقمي تضبط تأثير التغيرات المختلفة في العناصر والمكونات، كما تقدم تحليلاً للمتغيرات الناجمة عن الخصائص القابلة للتغيير والتعديل والتطور. ونتيجة لذلك تشكل حوكمة التحول الرقمي طريقاً لتسهيل الأعمال بشكل يواكب التطور ويضمن توازناً متناسباً بين أصحاب المصالح مع تحقيق الاستراتيجيات والأهداف بشكل متواصل وخلق فرص واعدة للمنظمة. (World Economic Forum, 2018)

### ٤- متطلبات التحول الرقمي.

يقضى الانتقال من النهج التقليدي في الإدارة إلى النهج الإلكتروني توفر مجموعة من المتطلبات تتمثل في مايلي:

أ- متطلبات إدارية وأمنية: تتمثل هذه المتطلبات في العناصر التالية : (Hess, 2022, pp. 139: 140)

وضع استراتيجيات وخطط التأسيس: والتي تشمل إدارة أو هيئة على المستوى الوطني لها وظائف التخطيط والمتابعة والتنفيذ لمشاريع الحكومة الإلكترونية، وفي هذه المرحلة يجب توفير الدعم والتأييد من الإدارة العليا مع توفير مخصصات مالية كافية لإجراء التحول أو الانتقال المطلوب.

- تهيئة البنية التحتية للإدارة الإلكترونية: لابد من العمل على تطوير مختلف شبكات الاتصال بما يتوافق مع بيئة التحول الرقمي التي تتطلب شبكة تستوعب الكم الهائل من الاتصالات دون إهمال التجهيزات التقنية الأخرى من معدات وأجهزة وحاسبات آلية.

- تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات الحكومية وفق تحول تدريجي: وذلك بإعادة تنظيم الجوانب والمحددات الهيكلية ومختلف الوظائف الحكومية بما يجعلها تتواءم ومبادئ التحول الرقمي .



- متطلبات الكفاءات والمهارات المتخصصة: ويتمثل هذا المطلب في ضرورة وجود يد عاملة مؤهلة تمتلك معرفة تتعلق بمبادئ التقدم التقني ولها من الخبرة ما تمكنها من أن تصبح موردا بشريا مؤهلا لاستخدام تقنية المعلومات.

- متطلبات الإصلاح الإداري: في إطار الوصول إلى تحقيق تحول رقمي ناجح يجب وجود إصلاح إداري، يشمل على التخصص الوظيفي في تشغيل البرامج الالكترونية، وخبراء لتأمين المعلومات وحماية البرامج والتعاملات والوثائق، بمعنى إحداث تغييرات جذرية وجوهريّة في المفاهيم الإدارية والفنية، إضافة إلى ضرورة بسط قواعد الإثبات فيما يتعلق بالتصرفات الالكترونية والحاجة إلى تشريعات جديدة تخص التوقيع الالكتروني وحمايته.

#### ب- متطلبات سياسية:

يتطلب التحول الرقمي وجود إرادة سياسية داعمة لاستراتيجية التحول الرقمي، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحول الرقمي. (Vial, 2019, p. 118)

#### ج- المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية:

وتتضمن العمل على توليد تعبئة اجتماعية مستوعبة لضرورة التحول الرقمي، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في المنظمات مع الاستعانة بوسائل الإعلام في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات الخاصة بنشر فوائد تطبيق التحول الرقمي، بالإضافة إلى تدريب العاملين على استعمال الآلات التقنية في مختلف المستويات الإدارية مع اتاحة المخصصات المالية اللازمة لتغطية الإنفاق على منظومة التحول الرقمي، وإيجاد مصادر تمويل لها تمتاز بالاستمرارية. (Dremel, 2019, p. 83)

#### هـ - تحديات التحول الرقمي.

يواجه التحول الرقمي عديد من التحديات التي قد تؤثر عليه وتقلل من فعالية استخدامه وتتمثل التحديات فيما يلي: (Smith, 2020, p. 85)

- نقص الكفاءات داخل المنظمة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي .

1- نقص الميزانيات المخصصة لبرامج التحول الرقمي، والتخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية.

وقد اتجه بعض العلماء إلى وجود مجموعة أخرى من التحديات تواجه تطبيق برامج التحول الرقمي تتمثل فيما يلي:

أ- المعوقات الإدارية:

اتجه أحد الباحثين إلى تحديد المعوقات الإدارية في تطبيق التحول الرقمي إلى الأسباب التالية: (Berghaus, 2022 p. 115)

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرنامج التحول الرقمي.
- عدم القيام بالتغييرات التنظيمية اللازمة للاستعانة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، من إضافة أو دمج بعض الإدارات وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات وتدقيق العمل فيما بينها.
- غياب الرؤية الاستراتيجية بشأن استخدام التحول الرقمي بما يخدم التحول نحو منظمات المستقبل الإلكتروني.
- مقاومة العاملين للتغيير نحو تطبيق التقنيات الحديثة خوفاً على مستقبلهم الوظيفي.
- اعتماد المستويات الإدارية والتنظيمية على أساليب تقليدية والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

ب- المعوقات السياسية والقانونية:

تشمل هذه المعوقات مايلي : (Eden, 2019 p. 16)

- غياب الإرادة السياسية الداعمة لإحداث نقلة نوعية في التوجه نحو التحول الرقمي وتقديم الدعم السياسي اللازم لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تطبيقه ومواكبة العصر الرقمي.
- عدم وجود بيئة عمل إلكترونية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني، مثل غياب تشريعات قانونية تحرم اختراق برامج التحول الرقمي وتحدد عقوبات لمرتكبيها.

ج- المعوقات المالية والتقنية:

تتمحور تلك المعوقات فيما يلي: (Hartl, 2021 p. 35)

- ارتفاع تكاليف تجهيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات.
- قلة الموارد المالية لتقييم برامج تدريبية والاستعانة بخبرات معلوماتية في ميدان التحول الرقمي.
- ضعف المصادر المالية الخاصة بمشروعات التحول الرقمي ومشاكل الصيانة التقنية لبرامجه.
- صعوبة الوصول المتكافئ لخدمات شبكات الأنترنت نتيجة ارتفاع تكاليف استخدامها لكثير من الأفراد.

د- المعوقات البشرية:

وتتمثل فيما يلي: (Chanias, 2022 p. 17)



- الأمية الإلكترونية لدى العاملين وصعوبة تواصلهم عبر التقنيات الحديثة.
- قصور الدورات التدريبية المتعلقة بالتحول الرقمي.
- تزايد الفوارق الاجتماعية بين العاملين مما أدى إلى زيادة عمق الفجوة فيما بينهم وضعف مشاريع التحول الرقمي.

#### هـ – المعوقات الأمنية:

وتتمثل تلك المعوقات فيما يلي: (Svahn, 2020, p. 239)

تتبلور المعوقات الأمنية في التخوف من التقنية وعدم اقتناع العاملين بالتعاملات الإلكترونية خوفا على ما يمكن أن تؤديه من مساس وتهديد لعنصري الأمن والخصوصية في الخدمات الإلكترونية، مما يمثل فقدان الإحساس بالأمان تجاه كثير من المعاملات الإلكترونية والتعاملات المالية عن طريق بطاقات الائتمان، ويجدر بالذكر بأن تحقيق الأمن المعلوماتي يرتكز على العناصر التالية: (De Reuver, 2021 p. 21)

- العنصر المادي: من خلال توفير الحماية المادية لنظم المعلومات .
- العنصر التقني : باستخدام التقنيات الحديثة في حماية ودعم أمن المعلومات.
- العنصر البشري: بالعمل على تنمية المهارات ورفع قدرات وخبرات العاملين في هذا المجال.

#### ٦- مفهوم الريادة المؤسسية.

تعرف الريادة المؤسسية بأنها أداء الأشياء الجديدة والابتعاد عن الروتين المعتاد من أجل استثمار الفرص المتاحة (Anna, . 2020, p.261)

وتعرف أيضا بأنها عملية توليد مشروعات جديدة داخل المنظمات القائمة بهدف تحسين ربحية المنظمة وتدعيم مركزها التنافسي. (zahra, 2021,p. 6)

وعرفها (hisrich and peters, 2023, p. 12) بأنها بث روح ريادة الأعمال داخل المنظمات القائمة، وعرفت أيضا بأنها أنشطة وخدمات وتكنولوجيات وتقنيات إدارية واستراتيجيات ومواقف تنافسية جديدة. (Hofmann, 2021, p.196)، وهي أيضا: عملية توسيع مجال ونطاق عمل المنظمات بشكل ذو كفاءة عالية ، ويتم ذلك من خلال استغلال كافة الموارد المتاحة المنظمة. ( السكارنه ، ٢٠٢٢ ، ص ١٨ )

## ٧- أهداف وأهمية الريادة المؤسسية.

### ١/٧ أهداف الريادة المؤسسية.

- تتمثل أهداف الريادة المؤسسية فيما يلي (كافي، ٢٠٢٢، ص ٢٤)
- تهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال على مستوى التنظيم المؤسسي.
  - إقامة المشروعات الجديدة داخل المنظمة، أو استقلالها أو استقلال الوحدات داخل المنظمات.
  - تشجع وتنبني المبادرات التي يقدمها العاملين في التنظيم.
  - إعادة التفكير في توجهات المنظمة والفرص المتاحة لها أو ما يسمى بالتجديد والتطوير الأستراتيجى.

### ٢/٧ أهمية الريادة المؤسسية.

تتمثل أهمية الريادة المؤسسية فيما يلي (hisrich and peters, 2023, pp. 12:13)

- أ- الابتكار والتغيير: تشجع الريادة المؤسسية على الابتكار والتفكير الإبداعي في تقديم حلول جديدة للمشكلات وتلبية احتياجات السوق، من خلال تأسيس مشروعات جديدة، يمكن للمنظمة من خلالها أن تقدم منتجًا أو خدمة متفردة تقودها إلى منحها ميزة تنافسية في السوق.
- ب- التطور الاقتصادي والتوظيف: تعد الريادة المؤسسية محركًا رئيسيًا للتطور الاقتصادي، حيث يساهم تأسيس مشاريع جديدة في توليد فرص عمل وزيادة النشاط الاقتصادي، بالإضافة إلى ذلك، تعزز الشركات الناشئة الابتكار وتحفز المنظمات القائمة على تطوير منتجاتها وعملياتها لتكون أكثر كفاءة.
- ج- التغيير الاجتماعي: يمكن للريادة المؤسسية أن تساهم في التغيير الاجتماعي من خلال تقديم حلول لقضايا مجتمعية ملحة، على سبيل المثال، يمكن لمشروعات الريادة المؤسسية أن تركز على الاستدامة البيئية، أو توفير فرص التعليم والتدريب للشباب، أو تعزيز المساواة والاستدامة في المجتمعات المحلية.
- د- القدرة على التكيف: تتطلب الريادة المؤسسية من العاملين أن يكونوا قادرين على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية المتسارعة في السوق، فيجب أن يكون لدى رواد الأعمال قدرة على اتخاذ القرارات السريعة، والتعامل مع المخاطر، وتعلم المهارات الجديدة، وتكوين شبكات علاقات قوية.



هـ- الابتكار الاقتصادي: وذلك من خلال تطوير أعمال جديدة وتقديم منتجات وخدمات جديدة وفريدة.

#### ٨- خصائص الريادة المؤسسية.

اتجه أحد الباحثين إلى توافر مجموعة من الخصائص في الريادة المؤسسية تتمثل في: (sood, 2020 ,pp .8: 9)

#### أ- الرؤية والمناخ التنظيمي:

المنظمة ذات الريادة هي التي تمتلك رؤية واضحة المعالم ووجود الدعم الضروري لبقائها، ويجب أن تكون رؤية الريادي نافذة على أمد بعيد فضلا عن فهم العاملين لقياداتهم ومشاركتهم في تحمل مسؤولية المنظمة وتوجيهها نحو النمو .

#### ب - التوجه نحو السوق:

إن معرفة السوق هي مهمة ريادة الإبداع فالفهم الواضح لحاجة العملاء يمكن ان يؤدي الى انتعاش المنظمة بأفكار جديدة في مجال ريادةها المؤسسية.

#### ج- التعلم التفاعلي:

ويقصد به تحويل الأفكار عبر الخطوط الوظيفية التقليدية، والتي تتداخل داخل البيئة الإبداعية للمنظمة، والمنظمات الريادية لها خاصية أساسية للإبداع عبر الوظائف وهذا يعني أن الإبداع التنظيمي له علاقة ايجابية مع وجود الفرق والعمليات الوظيفية المتداخلة في المنظمة الريادية .

#### د- جماعات العمل غير التقليدية:

إن المؤسسات الريادية تستعمل مجموعات وظيفية خارج الخطوط التقليدية من السلطة تتيح لهم فرصة للتغيير، ويعزز استعمال هذه المجموعات على انجاز العمل ومساعدة المديرين والعاملين من التخلص من الروتين الوظيفي في ممارسة العمل.

#### ثامناً - منهجية الدراسة.

#### ١-مجتمع الدراسة وعينة البحث.

يقصد بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة محل البحث في ضوء المشكلة البحثية وأهدافها، وبناء على ذلك فإن مجتمع الدراسة يتمثل في العاملين بالبنك الأهلي المصري - منطقة

الأسكندرية - وذلك حتى يكون هناك تمثيلاً لهذا المستوى وتفادى احتمال عدم تمثيل البيانات لهذا المجتمع، وقد شمل هذا المجتمع ٣٨٤٠ مفردة وفقاً للجدول التالى:

جدول (٣) توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للمستويات الإدارية

إدارة عليا	إدارة وسطى	إدارة تنفيذية	الإجمالي
١٢٧	٨٩٩	٢٨١٤	٣٨٤٠

المصدر: إعداد الباحث

أما عينة البحث فقد تم الاستعانة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية نظراً للتجانس النسبى بين مفردات ووحدات هذا المجتمع، وقد وتم تحديد عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية: (حميدة، ٢٠١٦، ص ١٨١).

$$n = \frac{pq}{\left[\frac{E}{Z\alpha/2}\right]^2 + \frac{pq}{N}} =$$

حيث  $N$  مجتمع البحث (عدد العاملين بالبنك محل الدراسة ٣٨٤٠ مفردة).

حجم العينة.

$Z$  ١.٩٦ عند مستوى ثقة ٩٥% (قيمة معلومة من جدول التوزيع الطبيعي).

$P$  نسبة الصفة المتوافرة فى المجتمع وقد افترضها الباحث عند نسبة ٥٠% للحصول على

أقصى حجم للعينة.

$q$  النسبة العكسية (عدم توافر الصفة).

$E$  ٠٠٥. الخطأ المسموح به.



$$n = \frac{.50 * .50}{\left[ \frac{.05}{1.96} \right]^2 + \frac{.50 * .50}{3840}} =$$
$$n = \frac{0.25}{[.000650] + \frac{0.25}{3840}} =$$
$$n = \frac{0.25}{.000650 + .0000651} =$$
$$n = \frac{0.25}{.0007151} = 350$$

طبقا لمعادلة حجم العينة تم توزيع عدد (٣٥٠) استمارة، وقد تم استعادتها بالكامل بنسبه (١٠٠%) وهى نسبة صالحة للتحليل الإحصائى وكذا لتعميم نتائج الدراسة الميدانية، وتم توزيعها وفقا للجدول التالى:

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة وفقا للمستويات الإدارية

الإجمالي	إدارة تنفيذية	إدارة وسطى	إدارة عليا
٣٥٠	٢٥٦	٨٢	١٢

المصدر: إعداد الباحث

## ٢- طرق الحصول على البيانات.

- بالنسبة للدراسة النظرية:

اعتمد الباحث على المصادر التالية فى جمع البيانات على النحو التالى:

- الكتب والمراجع العربية والأجنبية.
- الدوريات والأبحاث المنشورة باللغة العربية والإنجليزية والتي تم الحصول عليها من شبكة المعلومات الدولية ( Internet )
- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
- الرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة.
- الدوريات والندوات والمؤتمرات.

– بالنسبة للدراسة الميدانية.

تم الحصول على البيانات عن طريق استمارات استقصاء تم إعدادها بناء على الدراسة النظرية وقد تم توجيه تلك الاستمارات إلى عينة البحث من العاملين بالبنك محل الدراسة بالإضافة إلى الاستعانة بالمقابلات الشخصية مع بعض العاملين بها.

٣ – طرق معالجة البيانات.

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من البرامج الإحصائية الخاصة بالعلوم الاجتماعية وبعض الأساليب الإحصائية وفقاً لأهداف الدراسة، وتتمثل تلك الأساليب فيما يلي:

– اختبار الفا-كرونباخ لمعرفة مدى ثبات أداة الاستقصاء.

– معامل صدق الاستقصاء.

– المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابة عينة الدراسة تجاه أبعاد الدراسة.

– الانحراف المعياري للتعرف على مدى أنحراف إستجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولك لمحور من المحاور الرئيسية عن متوسطه الحسابي.

– معامل الاختلاف بين اجابات المستقصى منهم.

– اختبار Simple Regression، وذلك لقياس معامل الاقتران بين متغيرات الدراسة للاستدلال على مدى قوة العلاقة فيما بينهم.

٤ – أداة الحصول على البيانات.

تبعاً لمنهجية الدراسة وأهدافها فقد تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء كأداة رئيسية للدراسة الميدانية بهدف التوصل إلى البيانات التي تساعد على اختبار فروض الدراسة والتعرف على المتغيرات المراد قياسها وذلك بتبنى مفهوم إجرائى لكل من التحول الرقمي، الريادة المؤسسية طبقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها، فى ضوء الأدبيات المرتبطة بذات الموضوع مع تطوير تلك الأداة لتناسب مع المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

اشتمل الاستقصاء على محورين رئيسيين يتمثلان فى:

المحور الأول: التحول الرقمي.

تم التركيز على العناصر التالية لقياس هذا المحور والموضحة بالجدول اللاحق :



جدول (٥) عناصر قياس التحول الرقمي

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
البعد المادي لتطبيق التحول الرقمي	العبارات من ١ إلى ٥
البعد المؤسسي لتطبيق التحول الرقمي	العبارات من ٦ إلى ١٠
البعد الوظيفي لتطبيق التحول الرقمي	العبارات من ٧ إلى ١٥

المصدر: إعداد الباحث.

المحور الثاني: الريادة المؤسسية

تتعدد المؤشرات والأبعاد التي يمكن من خلالها تناول مفهوم الريادة المؤسسية، واستناداً إلى الأدبيات السابقة والمفهوم الإجرائي للريادة المؤسسية، فقد تم قياسه بالبنك محل الدراسة وفقاً للجدول اللاحق:

جدول (٦) عناصر قياس الريادة المؤسسية

العناصر	عبارات إستمارة الإستقصاء التي تقيس كل بعد
الريادة المؤسسية	العبارات من ١٦ إلى ٢٥

المصدر: إعداد الباحث.

بعد أن أصبح الاستقصاء في صورته النهائية تم تطبيقه على عينة الدراسة حيث تبين ارتفاع معدلات الصدق والثبات لكل من مقياس التحول الرقمي، ومقياس الريادة المؤسسية، وهو ما يشير إلى صدق وثبات أداة الدراسة، ويعنى بأنهما ذات دلالة جيدة لأغراض البحث، كما يمكن من خلالها تعميم نتائج الدراسة الميدانية وفقاً للجدول اللاحق:

جدول (٧) معاملات صدق وثبات أداة الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	عدد الاستمارات	محاور الاستقصاء
.٩٢٧	.٨٥٩	١٥	٣٥٠	المحور الأول (التحول الرقمي)
.٩٢٦	.٨٥٧	١٠	٣٥٠	المحور الثانى (الريادة المؤسسية)
.٩٥٩	.٩٢٠	٢٥	٣٥٠	المحور العام للإستقصاء

المصدر: إعداد الباحث.

#### ٦- تفسير نتائج الدراسة العملية واختبارات الفروض:

تسعى الدراسة من خلال ذلك إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبارات الفروض فى ضوء البيانات التى تم الوصول إليها وفقاً لاستجابات عينة الدراسة، والتي تم من خلالها تحديد العلاقة بينالتحول الرقمي،والريادة المؤسسية وفقاً لما يلي:

#### أ- تفسير نتائج المحور الأول المتعلق بالتحول الرقمي.

اعتمدت الدراسة فى قياس أبعاد التحول الرقمي على العبارات من (1 - 15)، ويوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:



جدول (٨) استجابات عينة الدراسة للعبارات الدالة على التحول الرقمي بالبنك محل الدراسة

مسلسل	العبارات	متوسط حسابي	الإنحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	توفر البنية التحتية للبنك التكنولوجيا اللازمة لتحقيق التحول الرقمي.	1.97	1.13129	28%
٢	يوفر البنك الاستثمارات اللازمة لتحديث وتطوير المرافق الفنية والمادية لمواكبة التحول الرقمي.	1.97	1.13247	28%
٣	يهتم البنك بتوفير الأمن السيبراني اللازم لحماية العمليات المصرفية الرقمية.	4.19	0.8841	21%
٤	توجد هيكل تنظيمية متخصصة لتطبيق التحول الرقمي في البنك محل الدراسة.	1.95	1.11421	28%
٥	تتوفر بالبنك شبكة الترانزيت تربط بين مختلف البنوك المحلية والعالمية.	1.99	0.9985	25%
	<b>البعد المادي لتطبيق التحول الرقمي</b>	2.41	0.63039	18%
٦	يهتم البنك بوضع استراتيجيات وخطط فعالة لتحقيق التحول الرقمي.	2.11	1.14985	30%
٧	قام البنك بتطوير ثقافة المؤسسة التي تدعم التحول الرقمي وتشجع على الابتكار.	2.05	1.14715	29%
٨	قام البنك بإنشاء شراكات استراتيجية مع الشركات التكنولوجية والبنوك الأخرى لتعزيز التحول الرقمي.	2.17	1.12246	29%
٩	قام البنك بتغيير ثقافة المؤسسة من التقليدية إلى	2.07	1.17528	30%

Activate Windows

جدول (٨) استجابات عينة الدراسة للعبارات الدالة على التحول الرقمي بالبنك محل الدراسة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	العبارات	مسلسل
25%	1.00231	1.94	توجد بالبنك مكتبة رقمية تضم مختلف الكتب والمراجع التي تعزز المعرفة بكافة العمليات المصرفية.	١٠
24%	0.95928	2.07	<b>البعد المؤسسي لتطبيق التحول الرقمي</b>	
21%	0.89525	1.77	يهتم البنك بتحسين تجربة العملاء من خلال الخدمات المصرفية الرقمية.	١١
24%	1.00522	4.11	يهتم البنك بتوفير الأدوات والتطبيقات الرقمية اللازمة لتسهيل العمليات المصرفية عبر الإنترنت والهواتف المحمولة.	١٢
20%	0.84455	1.81	يوفر البنك واجهات مستخدم سهلة الاستخدام وبمبسطة للعملاء للوصول إلى الخدمات المصرفية الرقمية.	١٣
30%	1.14574	2.14	يوفر البنك الخدمات المصرفية الرقمية المتقدمة مثل الدفع الإلكتروني والتمويل العقاري الرقمي للعملاء.	١٤
19%	0.7884	1.79	يقوم البنك بصفة مستمرة بتحسين عمليات المراجعة والمراقبة لضمان الامتثال القانوني والمخاطر المصرفية المتعلقة بالخدمات المصرفية الرقمية.	١٥
13%	0.48522	2.32	<b>البعد الوظيفي لتطبيق التحول الرقمي</b>	
16%	0.60471	2.27	<b>التحول الرقمي</b>	

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يبين الجدول السابق بعض المقاييس الإحصائية الوصفية لفقرات محور التحول الرقمي من خلال قيم المتوسطات الحسابية تبين أن آراء أفراد العينة اتجهت ما بين الضعيف جدا والقوى كما أن قيم معاملات الاختلاف تبين أنها تتراوح ما بين (٢١% - ٣٠%) في بعض الفقرات أي أنها واضحة جدا لتلك الفقرات فقد تجاوزت النسبة (٢٠%) مما أشار إلى التشتت الواضح بين آراء أفراد العينة وعدم الإجماع على رأى واحد بالنسبة لهذه الفقرات، كما أن قيمة معامل الاختلاف بين أفراد العينة بلغت ١٩% بالنسبة للفقرة رقم (١٥) أي أنها محدودة بالنسبة لتلك الفقرة.



أما على مستوى المحور الكلى (البعد المادي لتطبيق التحول الرقمي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٤١) بانحراف معياري يساوي (٠.٦٣٠٣٩) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٨%) وهي درجة اختلاف تشير إلى وجود اختلاف محدود بين أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيف وقوى وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٩٩ - ٤.١٩)، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات بلغ (٢.٤١) طبقا لتقدير عينة الدراسة ويقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في البعد المادي لتطبيق التحول الرقمي بالبنك محل الدراسة.

وعلى مستوى المحور الكلى (البعد المؤسسي لتطبيق التحول الرقمي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٠٧) بانحراف معياري يساوي (٠.٩٥٩٢٨) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (٢٤%) وهي درجة اختلاف تشير إلى اختلاف واضح لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقدير ضعيف، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٩٤ - ٢.١٧) وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات بلغ (٢.٠٧) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يظهر ضعف البعد المؤسسي لتطبيق التحول الرقمي في البنك محل الدراسة.

أما على مستوى المحور الكلى (البعد الوظيفي لتطبيق التحول الرقمي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٣٢) بانحراف معياري يساوي (٠.٤٨٥٢٢) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٣%) وهي درجة اختلاف أشارت إلى تشتت محدود بين آراء أفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ما بين ضعيف جدا وقوى وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٧٧ - ٤.١١)، وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات قد بلغ (٢.٣٢) طبقا لتقدير عينة الدراسة وتقع بمنطقة الضعف، مما يدل على اتجاه أفراد العينة إلى وجود قصور في البعد الوظيفي لتطبيق التحول الرقمي بالبنك محل الدراسة .

ب- تحليل وتفسير نتائج المحور الثانى المتعلق بالريادة المؤسسية.

اعتمدت الدراسة فى قياس أبعاد الريادة المؤسسية على العبارات من (١٦ - ٢٥)، ويوضح الجدول التالى استجابات عينة الدراسة نحو العبارات الدالة على هذه الأبعاد وفقاً لما يلي:

جدول (٩) استجابات مفردات عينة الدراسة للعبارات الدالة على الريادة المؤسسية

مسلسل	بيان العبارة	المتوسط	الإنحراف المعيارى	معامل الاختلاف
١٦	تتبنى الإدارة العليا بالبنك منهج الريادة المؤسسية مجال التحول الرقمي.	2.04	1.05091	27%
١٧	يقوم البنك بتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة لتحسين العمليات المصرفية.	2.06	1.08236	27%
١٨	يهتم البنك بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة للإبتكار والتجريب والتعلم المستمر في سبيل تحسين الخدمات المصرفية الرقمية.	1.96	1.06859	26%
١٩	يوجد بالبنك فرق عمل مبتكرة قادرة على تحقيق التغيير والتحول الرقمي.	1.89	1.04055	25%
٢٠	يطور البنك رؤية الاستراتيجية بصفة مستمرة لتوجيه التحول الرقمي وتعزيز موقعة التنافسي في قطاع الخدمات المصرفية.	1.91	1.10926	27%
٢١	يتبنى البنك اسلوب الهياكل التنظيمية المرنة وعمليات تدعم الريادة والتغيير المستمر في مجال التحول الرقمي.	1.80	1.06709	25%
٢٢	يحفز البنك وبوجه القادة والمدبرين لتحقيق الريادة المؤسسية والتحول الرقمي لتحقيق النتائج المرجوة.	1.95	1.02402	25%
٢٣	يهتم البنك بإعطاء الموظفين دورات تدريبية في تتعلق بالريادة المؤسسية.	1.89	0.9763	24%
٢٤	تركز إدارة البنك على البعد الريادي عند تقييم أداء العاملين فيها.	1.66	0.74661	17%
٢٥	يقر البنك تشريعات وقوانين تساعد على إيجاد بيئة مصرفية ريادية.	1.69	0.89358	21%
	<b>الريادة المؤسسية</b>	<b>2.07</b>	<b>0.75494</b>	<b>19%</b>

المصدر: إعداد الباحث، نتائج برنامج Spss

يوضح الجدول السابق أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٢.٠٧) بانحراف معياري يساوى (٠.٧٥٤٩٤) كما أن معامل الاختلاف قد بلغت قيمته (١٩%) وهى درجة اختلاف جيدة وتشير إلى اختلاف محدود لأفراد العينة في الموافقة على هذا المحور.

وبتحليل عبارات المحور تبين أنها ذات تقديرات ضعيفة جدا وضعيفة، وقد نالت تلك العبارات متوسطات حسابيه تتراوح ما بين (١.٦٦ - ١.٩٥) وبما أن المتوسط العام لتلك العبارات بلغ



(٢٠٠٧) طبقا لتقدير عينة الدراسة ويقع بمنطقة الضعف، مما يدل على وجود قصور فى الريادة المؤسسية فى البنك محل الدراسة.

#### ٧- اختبارات الفروض:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض وفقا لما يلى:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المادى للتحول الرقمى وبين الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين البعد المادى للتحول الرقمى وبين الريادة المؤسسية بالبنك الأهلى المصرى - منطقة الإسكندرية-على النحو التالى:

جدول (١٠) تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر البعد المادى للتحول الرقمى على الريادة المؤسسية بالبنك الأهلى المصرى بمنطقة الإسكندرية

متغير المستقل	متغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعويه
البعد المادى للتحول الرقمى	الريادة المؤسسية	.839	.704	826.591	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائى، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طردية بين البعد المادى للتحول الرقمى والريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٣٩)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (٨٢٦.٥٩١)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن البعد المادى للتحول الرقمى هذا النموذج يفسر ما مقداره (٧٠.٤%)، من الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠.٧٠٤)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال ( $p=0.000 < a=0.05$ ) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول الفرض القائل "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد المادى للتحول الرقمى وبين الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة".

الفرض الثانى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المؤسسى للتحول الرقمى وبين الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين البعد المؤسسى للتحول الرقمى وبين الريادة المؤسسية بالبنك الأهلى المصرى - منطقة الإسكندرية- على النحو التالى:  
جدول (١١) تقديرات نموذج الإنحدار البسيط لأثر البعد المؤسسى للتحول الرقمى على الريادة المؤسسية بالبنك الأهلى المصرى بمنطقة الإسكندرية

المتغير المستقل	متغير تابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعنوية
البعد المؤسسى للتحول الرقمى	الريادة المؤسسية	.802	.644	629.101	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائى، Spss

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط طرديهي بين البعد المؤسسى للتحول الرقمى والريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.802)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استنادا إلى قيمة (F) والبالغة، (629.101)، وهى داله إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن البعد المؤسسى للتحول الرقمى فى هذا النموذج يفسر ما مقداره (64.4%)، من الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.644)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثرا هاما ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول الفرض القائل "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المؤسسى للتحول الرقمى وبين الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة".

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الوظيفى للتحول الرقمى وبين الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة.

للتأكد من صحة هذا الفرض يوضح الجدول التالى نموذج العلاقة بين البعد الوظيفى للتحول الرقمى وبين الريادة المؤسسية بالبنك الأهلى المصرى - منطقة الإسكندرية- على النحو التالى:



الجدول (١٢) تقديرات نموذج الانحدار البسيط لأثر البعد الوظيفي للتحويل الرقمي على الريادة المؤسسية بالبنك الأهلي المصري بمنطقة الإسكندرية

متغير مستقل	متغير تابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	F	المعويه
البعد الوظيفي للتحويل الرقمي	الريادة المؤسسية	.712	.507	71.285	.000 <sup>b</sup>

المصدر: بمعرفة الباحث، البرنامج الإحصائي، Spss

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

يتضح من الجدول (١٢) وجود علاقة ارتباط طرديهي بين البعد الوظيفي للتحويل الرقمي والريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٧١٢)، وقد تبين من معطيات الجدول ثبات صلاحية النموذج لاختبار هذا الفرض استناداً إلى قيمة (F) والبالغه، (٧١.٢٨٥)، وهي داله إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، ويتضح من نفس الجدول أن البعد الوظيفي للتحويل الرقمي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (٥٠.٧%)، من الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (٠.٥٠٧)، وبملاحظة أن قيمة الاحتمال (p=0.000<a=0.05) يتبين وجود أثراً هاماً ذا دلالة إحصائية للمتغير المستقل على التابع، وقبول الفرض القائل "توجد علاقة ذا دلالة إحصائية بين البعد الوظيفي للتحويل الرقمي وبين الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة".

تاسعا- مناقشة نتائج الدراسة:

تم التوصل خلال الدراسة العملية إلى النتائج الآتية:

١- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة:

أثبتت الدراسة الميدانية صحة الفروض، وذلك بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة طبقاً لما يلي:

أ- هناك علاقة ذا دلالة إحصائية بين البعد المادي للتحويل الرقمي وبين الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة.

ب- هناك علاقة ذا دلالة إحصائية بين البعد المؤسسي للتحويل الرقمي وبين الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة .

ج- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الوظيفي للتحول الرقمي وبين الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة.

## ٢- النتائج الميدانية للدراسة.

تبين من خلال الدراسة العملية قصور أبعاد التحول الرقمي بضعف الريادة المؤسسية في البنك محل الدراسة، ويرجع ذلك إلى:  
أ- قصور البعد المادي للتحول الرقمي نتيجة إلى:

ضعف توفير البنية التحتية للبنك للتكنولوجيا اللازمة لتحقيق التحول الرقمي، كذا وجود قصور في توفير البنك للاستثمارات اللازمة لتحديث وتطوير المرافق الفنية والمادية لمواكبة التحول الرقمي، بالإضافة إلى عدم وجود هياكل تنظيمية متخصصة لتطبيق التحول الرقمي في البنك محل الدراسة، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى ضعف توافر شبكة انترنت بالبنك تربط بين مختلف البنوك المحلية والعالمية.

ورغم أوجه القصور السابقة البعد المادي للتحول الرقمي أشارت آراء عينة الدراسة إلى وجود وجهة للقوة في هذا البعد يتمثل في اهتمام البنك بتوفير الأمن السيبراني اللازم لحماية العمليات المصرفية الرقمية.

ب- قصور البعد المؤسسي للتحول الرقمي نتيجة إلى :

ضعف اهتمام البنك بوضع استراتيجيات وخطط فعالة لتحقيق التحول الرقمي، وكذا قصور قيام البنك بتطوير ثقافة المؤسسة التي تدعم التحول الرقمي وتشجع على الابتكار لتعزيز قدرته على التكيف مع التغيير، أو إنشاء شراكات استراتيجية مع الشركات التكنولوجية والبنوك الأخرى لتعزيز التحول الرقمي، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى عدم وجود مكتبة رقمية بالبنك تضم مختلف الكتب والمراجع التي تعزز المعرفة بكافة العمليات المصرفية.

ج- قصور البعد الوظيفي للتحول الرقمي نتيجة إلى :

قصور اهتمام البنك بتحسين تجربة العملاء من خلال الخدمات المصرفية الرقمية، وضعف توفيره لواجهات مستخدم مبسطة لهم للوصول إلى الخدمات المصرفية الرقمية بسهولة مثل الدفع الإلكتروني والتمويل العقاري الرقمي ، بالإضافة إلى عدم قيام البنك بصفة مستمرة بتحسين عمليات المراجعة والمراقبة لضمان الامتثال القانوني والمخاطر المصرفية المتعلقة بالخدمات المصرفية الرقمية.



ورغم أوجه القصور السابقة في البعد الوظيفي للتحول الرقمي أشارت آراء عينة الدراسة إلى وجود بعض أوجه للقوة في هذا البعد تتمثل في اهتمام البنك بتوفير الأدوات والتطبيقات الرقمية اللازمة لتسهيل العمليات المصرفية عبر الإنترنت والهواتف المحمولة.

د - قصور الريادة المؤسسية في البنك محل الدراسة ويرجع ذلك إلى: قصور قيام البنك بتشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة لتحسين العمليات المصرفية، أو اهتمامه بتوفير بيئة تنظيمية ملائمة للابتكار والتجريب والتعلم المستمر في سبيل تحسين الخدمات المصرفية الرقمية، بالإضافة إلى عدم وجود فرق عمل مبتكرة قادرة على تحقيق التغيير والتحول الرقمي، وقد أشارت آراء عينة الدراسة إلى أن البنك لا يتبنى أسلوب الهياكل التنظيمية المرنة وعمليات تدعم الريادة والتغيير المستمر في مجال التحول الرقمي، كما أنه لا يحفز ويوجه القادة والمديرين لتحقيق الريادة المؤسسية والتحول الرقمي لتحقيق النتائج المرجوة، وقد اتجهت تلك الآراء أيضا إلى أن البنك لا يهتم بإعطاء الموظفين دورات تدريبية في تتعلق بالريادة المؤسسية، كما أن إدارة البنك لا تركز على البعد الريادي عند تقييم أداء العاملين فيها، أو إقرار تشريعات وقوانين تساعد على إيجاد بيئة مصرفية ريادية، ونتيجة لذلك لا تتبنى الإدارة العليا بالبنك منهج الريادة المؤسسية مجال التحول الرقمي، كما أنه لا يطور رؤيته الاستراتيجية بصفة مستمرة لتوجيه التحول الرقمي وتعزيز موقعة التنافسي في قطاع الخدمات المصرفية

عاشرا- توصيات الدراسة:

تمثلت توصيات الدراسة فيما يلي:

- 1- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتفعيل التحول الرقمي وذلك بهدف تحقيق الريادة المؤسسية للبنك.
- 2- تنظيم برامج تدريب وورش عمل للموظفين لتعزيز التحول الرقمي.
- 3- دعم الابتكار لكافة مجالات التكنولوجيا في القطاع المصرفي.
- 4- استقطاب الكفاءات من العاملين وتحفيزها وتطويرها.
- 5- التزام الإدارة العليا بالبنك بتقديم أفضل الخدمات المصرفية للعملاء.
- 6- توفير الحوافز الكافية للموظفين عند تقديمهم لأفكار ريادية تطور من طريقة أداء الأعمال المصرفية وذلك لتحفيزهم على إيجاد أفكار تساهم في الريادة المؤسسية بالبنك محل الدراسة.

٧- الحد من التسلسل الإداري عبر المستويات الإدارية المختلفة والتي تعيق تنفيذ الأفكار الريادية فيه .



## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع باللغة العربية :

- أبو شامة، صفاء.( ٢٠٢٠) الريادية في الشركات العائلية الصناعية في محافظات وسط وجنوب الضفة الغربية: الواقع والمأمول، الأردن: دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الأغا، وفيق حلمي .( ٢٠١٩ ). "الريادة في الشركات العربية بمنظور استراتيجي" ، مجلة جامعة الأزهر بغزة، ١(١١).
- السكرانة، بلال خلف. ( ٢٠٢٢ )."استراتيجيات الريادة ودورها في تحويق الميزة التنافسية: دراسة مسحية على شركات الاتصالات الأردنية"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، ١(٢).
- العتيبي، نواف.(٢٠٢٠). التحول الرقمي وأثره في تقليل تكلفة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
- المري، ياسر سالم (٢٠٢١) ريادة الأعمال الصغيرة والمتوسطة ودورها في الحد من البطالة في المملكة العربية السعودية، الرياض: أربد للنشر والتوزيع.
- جاد ، محمد حسين .(٢٠٢١).واقع تطبيق الريادة الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمصر ومعوقاته، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، ٩(٢).
- عبد العزيز، حمداوى.(٢٠٢١). التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمة التعليمية: دراسة ميدانية بجامعة أحمد دراية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية.
- عبد الرازق، سحر.( ٢٠٢٠ ). " التحول الرقمي تحدى جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة "، المؤتمر السنور الرابع والعشرون ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس.
- كافي ،مصطفى. (٢٠٢٢). ريادة الأعمال وإدارة المشاريع الصغيرة، الأردن :عالم الكتب الحديث.
- محرم، بسمة ،(٢٠٢٢). " منشآت الأعمال والتحول الرقمي"، المجلة المصرية للمعلومات، ٢١(٣).

## ثانياً : المراجع الأجنبية:

- A, Rogers. (2020). *The Digital transformation playback: Rethink your business for the digital Age*, New York: Columbia university press, p. 56.
- Anna, Jenkins. (2020). *Learning Corporate Leadership: Corporate Leadership Response to the Company's Failure*, Master's Thesis, Yunköping University, Sweden.
- Berghaus, S. and Back, A. (2022). "Disentangling the Fuzzy Front End of Digital Transformation: Activities and Approaches," 38th International Conference on Information Systems, Seoul, South Korea, Association for Information Systems.
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2022). "Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider", *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1).
- Chanias, S.; Myers, M.D.; Hess, T.(2022). "Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *J. Strateg. Inf. Syst.*
- Dremel, C., Wulf, J., Herterich, M.M., Waizmann, J.-C., and Brenner, W..(2019). "How Audi Ag Established Big Data Analytics in Its Digital Transformation", *MIS Quarterly Executive*, 16(2).
- Eden, R., Jones, A.B., Casey, V., and Draheim, M.(2019). "Digital Transformation Requires Workforce Transformation," *MIS Quarterly Executive*, 18(1).
- F. Svahn L. Mathiasen R R.Lingren . (2017)." Embracing digital innovation in incumbent firms: how Volvo cars managed competing concerns". *Mis quarterly*", 41 (1).
- F. Svahn, L. Mathiasen and R. Lindgren.(2020). "Embracing Digital Innovation in Incumbent Firms: How Volvo Cars Managed Competing Concerns", *Management Information Systems Quarterly*, 4(1).
- Flogstad, August. (2023). *Cross-functional teams in Digital transformation projects What are the benefits and challenges of using cross functional project teams in digital transformation projects?*, Master thesis in Business Administration, University of Adder, Norway.
- Gergory vial (2019), "Understanding digital transformation: A Review and Research agenda "*Journal of strategic information systems*, 2(8).



- Hartl, E. and Hess, T.(2021)"The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study," in 23rd Americas Conference on Information Systems, Boston, MA.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., and Wiesbock, F. (2022)."Options for Formulating a Digital Transformation Strategy"," MIS Quarterly Executive, 15(2).
- Hisrich, R. & Peters, M. (2023).Entrepreneurship. (5th ed.). USA: McGraw Hil.
- Hofmann, Julia Valerie (2021), Family Mindset as Predictor of Entrepreneurship in German Family Firms, Doctorate Dissertation,University of St. Galle.  
<https://dx.doi.org/10.21608/acj.2020.105236>
- I.V. Aslanova ,A.I Kulichkina. (2020). "Digital Maturity: Definition and Model Advances in Economics", Business and Management Research ,13(8).
- Karl S.R Warner & Maximilian wager (2019), "Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal", long range planning, 52, (1).
- Korovkin, Vladimir.(2022). how to read the digital transformation?, a working paper from the skolkovo Institute for Emerging Market Studies (IEMS), Moscow School of Management , Skolkovo Emerging Markets Research Institute, International School of Management (ISM).
- M. de Reuver, C. Sørensen and R. C. Basole.(2021). "The digital platform: a research agenda", Journal of Information Technology.
- Mehralizadeh, Y., & Sajady, M. (2023). Factors of success and failure of entrepreneurs in small industrial enterprises while highlighting. International Journal of Production Economics, 111(2),
- Murat, Inna. (2022).digital transformation in manufacturing: drivers, barriers, and benefits, National Research University Higher School of Economics.
- Osman, I. H., Anouze, A. L., Irani, Z., Lee, H., Medeni, T. D., & Weerakkody, V. (2019). "A cognitive analytics management framework for the transformation of electronic government services from users' perspective to create sustainable shared values". European Journal of management.

- Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations, *Journal of Organizational Change Management*, 31(5).
- Rukevwe, Olughor . (2022). Corporate entrepreneurship and employee retention strategies in Nigerian telecommunication industry. *European journal of business*
- S: Ziyadin, S. Suieubayeva & A.Utegenovo (2020), "Digital Transformation in business", springer, <http://doi.org/10.1107/975-30-030-27015-5-49>, pp.408:415.
- Smith, H.A. and Watson, R.T.(2020). "Digital Transformation at Sood, S.K & Arora, Renu.(2020). Entrepreneurship Development, New Delhi: Kalyani Publishers.
- Vial, G.(2019). "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda," *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), pp. 118: 144.
- World Economic Forum.(2018). "Understanding the impact of digitalization's on society" report, Retrieved from: <http://reports.weforum.org/digital-transformation/understanding-the-impact-of-digitalizationon-society/> (Accessed on:20-9-2021).
- Zahra, S. A.(2021).Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*, 3(2).