



تأثير التحول الرقمي على التمييز البنكي:

دراسة تطبيقية على عملاء البنوك التجارية المصرية

إعداد

أحمد سعد أمين

الباحث بقسم إدارة الأعمال

بكلية العلوم الإدارية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٥) - أكتوبر ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



**"The Impact of Digital Transformation on Banking
Excellence: An Applied Study on Customers of Egyptian
Commercial Banks"**

submitted by

Ahmed Saad Amin

Researcher at the Business Administration Department

Faculty of Administrative Sciences,

Sadat Academy for Management Sciences

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (15), october 2025

<https://www.rjcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

المنخفض

استهدف البحث توضيح العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الرقمية، المتطلبات التنظيمية)

والتميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر، بالإضافة قياس تأثير التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الرقمية، المتطلبات التنظيمية) على فاعلية التسويق الإلكتروني لدى عملاء البنوك التجارية في مصر، وقد اعتمد الباحثون على المنهج الاستنباطي على عينة قوامها ٣٤٠ مفردة، وتوصلت نتائج البحث إلى وجود علاقة موجبة بين أبعاد التحول الرقمي والتميز البنكي عند مستوى معنوية ١٪، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد التحول الرقمي على التميز البنكي.

الكلمات الافتتاحية:

التحول الرقمي، التميز المؤسسي

المقدمة:

يعتبر التحول الرقمي أحد التحديات التي تواجه المنظمات باعتباره اتجاه عالمي حتي يهدف لتطوير المنظمات، ويؤثر على القدرة التنافسية لها من خلال تقليل التكلفة ورفع مستوى الكفاءة والابتكار (Van Veldhoven & Vanthienen, 2019)، حيث يعد التحول الرقمي أحد أهم القضايا الاستراتيجية لجميع المنظمات لأن التقنيات الرقمية لها تأثير على إدخال ثقافات جديدة، وتغيير المجتمع، وإعادة تشكيل المشهد التنافسي، ورفع توقعات العملاء، وتقديم نماذج الأعمال التقليدية، وخلق تحديات وفرص غير مسبوقة للمنظمات في جميع أنحاء العالم (عطا الله، ٢٠٢٤).

وبالتبعية يُعتبر التحول الرقمي أحد الأدوات التي تقوم عليها عمليات تطبيق الأهداف التنموية المستدامة لعام ٢٠٣٠، حيث إن الرقمنة ركيزة جوهرية تهدف إلى دفع الابتكار والنمو الاقتصادي المستدام، وتضمن تحسين حياة الأفراد والمجتمعات؛ مما يساعد على دفع عجلة الإنتاج والتنمية، وتوقع حدوث تغيرات جذرية في الاقتصاديات بالشكل الذي يساعد منظمات الأعمال على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور (الناغي، ٢٠٢٢).

هذا وقد أحدثت البنوك التجارية طفرة في الخدمات المصرفية الرقمية خلال الخمس سنوات الأخيرة، خاصة عام ٢٠٢٠ في ظل تداعيات جائحة كورونا، والتي فرضت أنماطاً جديدة في العمليات المصرفية وتخفيض عدد ساعات العمل وإغلاق بعض الفروع؛ بسبب متطلبات التباعد الجسدي (Kim,2020) حيث قامت البنوك بإطلاق إصدارات من خدمات الإنترنت البنكي، والمحول البنكي، واللدان يتيحان للعملاء إجراء معاملاتهم في سهولة ويسر دون الحاجة للتوجه إلى فروع البنك، وضم عدد أكبر من الخدمات المصرفية التي يمكن تنفيذها عبر المنصات الرقمية، كما قامت بعض البنوك بتدشين فروع الكترونية بالكامل، علاوة على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة وغيرها من التقنيات الرقمية في العمليات التشغيلية بهدف تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتلبية احتياجات العملاء، خاصة فئة الشباب المهتمة بدمج التقنيات الرقمية مع جميع المنتجات والخدمات المقدمة لهم (خميس، ٢٠٢١).

تعتبر المنظمة بحاجة إلى تطوير اعضائها بشكل مستمر سواء مدراء أو موظفين حتى يتمكنوا من جعل المنظمة أكثر تميزاً وارتقاء في الأداء، والتميز المؤسسي هو نمط فكري وفلسفة إدارية تعتمد على منهج يرتبط بكيفية إنجاز نتائج ملموسة للمنظمة لتحقيق الموازنة في إشباع احتياجات الأطراف كافة، سواء من أصحاب المصلحة أو المجتمع ككل، في إطار ثقافة من التعلم والإبداع والتحسين المستمر، ولعل ذلك الذي دعي المنظمة الأوروبية للجودة EFQM أن ترى أن مفهوم التميز يعني المهارة في أداء المنظمة وتحقيق النتائج بناء على مجموعة من الممارسات الرئيسية التي تحتوي ما يلي: التركيز على النتائج، الاهتمام بالعملاء، إدارة العمليات بشكل فعال، تمكين العاملين، التحسين المستمر والإبداع، المنفعة المتبادلة بين الشركات، المسؤولية الاجتماعية المشتركة، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة بشكل متوازن للأفراد والمجتمع (حسن، ٢٠٢١: ٩٤) والتميز التنظيمي هو قدرة المنظمات علي المساهمة بشكل إستراتيجي والتفوق في أدائها وحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها بصورة فعالة ، تميزها عن باقي المنظمات ويساعدها علي سوق المنافسة بكفاءة لما تمتلكه من امتيازات كثيرة (حجازي، ٢٠١٦، ص ٤١).

تأسيسا على ما سبق، فإن الدراسة الحالية تسعى نحو توضيح تأثير التحول الرقمي على التميز المؤسسي البنكي، وذلك بالتطبيق على عملاء البنوك التجارية كما يلي:

أولاً: الدراسات السابقة:

يمكن للباحث توضيح الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، وذلك كما يلي:

(أ) الدراسات التي تناول التحول الرقمي:

هدفت دراسة عبد الغني وآخرون (٢٠٢٣) تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد الباحث في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بقطاع البنوك في محافظة السويس، وبعد توزيع الاستبانة وصلت الاستجابة إلى ٣٦٠ مستجيباً مستوفين الإجابات وقابلين للتحليل الإحصائي، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، وبخصوص الفروق الديموغرافية تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة وفقاً (النوع، العمر) فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي، بينما توجد فروق بين آراء مفردات العينة وفقاً (سنوات الخبرة، والمؤهل) فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي، واعتمدت الدراسة على ابعاد للتحول الرقمي تمثلت في "قيادة التحول الرقمي، استخدام التقنيات، التغييرات الهيكلية، الابتكار الرقمي"، بينما تم قياس فاعلية الأداء التنظيمي من خلال "الثقافة التنظيمية، القيادة، بيئة العمل، التعلم والنمو، التغيير والابتكار.

سعدت دراسة حسين (٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات، واعتمد الباحث في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، وبلغ حجم العينة ٣٧٥ مفردة، وتوصلت النتائج إلى ضرورة التوسع في ممارسات التحول الرقمي بالمنظمة محل الدراسة، حيث يرتبط التحول الرقمي بمجموعة من المحددات التي من بينها توافر الوعي لدى العاملين للتحول مع التكنولوجيا الجديدة واكتساب مهارات جديدة وتوفير التقنيات الرقمية المناسبة، وأن يقوم العاملون محل الدراسة بتوفير أساليب جديدة لتحسين أدائهم التنظيمي باستمرار ومن ثمّ تحسين أداء المنظمة والتحسين المستمر في جميع المجالات، كما توصلت النتائج أن العاملين ذات الفئات العمرية الأقل هم الأكثر استجابة وتفاعل نحو تفعيل استراتيجية التحول الرقمي علاوة على أنهم الأكثر قدرة على توفير أفكار جديدة لتسهيل عملية استخدام التكنولوجيا بالمنظمة.

وهدف دراسة نورالدين & أمين (٢٠٢٢) التعرف على نظم المعلومات الإلكترونية والتي من بينها تخطيط موارد المشروع ERP كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال في عصر الرقمنة ودورها في تحسين الأداء التنظيمي لشركات صناعة الكهرباء المطبقة للرقمنة في مصر، وتمثلت وحدة المعاينة في مديري القطاعات وعددهم ٥٨٢ مدير.

وتوصلت النتائج إلى وجود اختلاف بين شركات صناعة الكهرباء لمجالات تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع وهي إدارة المالية وسلسلة الإمداد والمبيعات والتوزيع والإنتاج والموارد البشرية وعلاقات العملاء والجودة والصيانة والمشروع واستخبارات الأعمال، وذلك من حيث اختلاف الخصائص الديموغرافية للشركات والمتمثلة في حجم الشركة معبراً عنها بعدد العاملين والميزانية المخصصة للنظام كما وجد اختلاف في إدراك مديري القطاعات نحو تطبيق النظام وهي فوائد استراتيجية وتشغيلية وإدارية وتكنولوجية، وذلك من حيث اختلاف خصائصهم الديموغرافية المتمثلة في المؤهل الدراسي وعدد سنوات الخبرة في العمل الإداري، وأخيراً وجدت علاقة بين مجالات تطبيق نظام تخطيط موارد المشروع وتحسين الأداء التنظيمي لتلك الشركات محل الدراسة.

وركزت دراسة خميس (٢٠٢٢) على قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم اعداد قائمة استبيان استخدمت كأداة رئيسة لجميع البيانات، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها ٢٨٠ مفردة، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل ٢٥١ قائمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات أبرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين أبعاد التحول الرقمي التي تمثلت في تجربة العميل الرقمية، تحويل العمليات رقمياً، نماذج الأعمال الرقمية، تجربة الموظف الرقمية وبين أبعاد الأداء الوظيفي التي تمثلت في أداء المهام، الأداء السياقي، السلوك العكسي، كما توصلت النتائج إلى وجود تأثير بين المتغيرات محل الدراسة.

وهدف دراسة Tolici (2021) تحليل مكونات مختارة من المبادرات الاستراتيجية التنظيمية "الثقافة التنظيمية، والقيادة، وبيئة العمل، والتعلم، والتغيير والابتكار، والأداء الفردي" التي تؤدي إلى الأداء التنظيمي باستخلاص النتائج من أدلة البحوث التجريبية السابقة ومراجعة الأدبيات ومساعدة المنظمات على تخطيط وإدارة وتنفيذ عملية الإدارة الاستراتيجية الخاصة بهم بشكل أكثر نجاحاً نحو الأداء التنظيمي الناجح.

وتوصلت النتائج أن الأداء التنظيمي يمكن تفسيره من خلال سبعة عناصر تنظيمية هم الثقافة التنظيمية، وبيئة العمل، والتعلم والتغيير، والابتكار، والأداء الفردي، وتوصلت النتائج أيضاً إلى أن إدارة الأداء تعتمد على آليات استراتيجية مختلفة لمساعدة المنظمة في خلق ثقافة

المشاركة والالتزام التنظيمي التي تشكل المنظمة وتحدد بشكل غير مباشر نتائج الأعمال، وكذلك تشجيع القيادة الفعالة التي تعزز النهج الإيجابي لثقافة الأداء وتبني التغيير والابتكار وتؤثر على النتائج التنظيمية ولها مساهمة إيجابية في الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل تؤثر على المخرجات التنظيمية، وكذلك خلق بيئة عمل حديثة تضع التعلم موضع التنفيذ، والتمسك باستراتيجية عمل إبداعية تحتضن التغيير والابتكار، كما يمكن لقرارات الإدارة الاستراتيجية الفعالة أن تزيد من الأداء التنظيمي من خلال تعزيز وتكثيف مبادرات التغيير والأفكار المبتكرة، بالإضافة إلى الاعتراف بدور الوسيط للعامل البشري لأن العامل البشري هو حلقة الوصل بين مبادرات الإدارة والأداء التنظيمي.

هدفت عبد المنعم (٢٠٢١) تناول برمجيات ERP باعتبارها مدخل تغيير تكنولوجي تنظيمي يمتاز بحداثة التبنى والتطبيق خصوصاً في بيئة نظم المعلومات المحلية، تأثير درجة تكامل نظم المعلومات وأنشطة منظمات الأعمال في بيئة التصنيع المحلية باعتبارها مؤشر هام لقياس درجة تطور نظم المعلومات.

وتوصلت النتائج إلى وضع برنامج طموح لدعم الشركات الناشئة التي تعمل بقطاع الأعمال باستخدام البنية الرقمية والاهتمام بتكنولوجيا الكلاود كتقنية محورية للتحويل الرقمي وأن هذا النظام هو الحل المتكامل لإدارة موارد المؤسسة بجميع أشكالها وأنواعها وتفرعاتها. وسعت دراسة (Farce 2021) التعرف على مدى إدراك الأطباء والموظفين في المستشفيات الخاصة التايوانية لأهمية التحويل الرقمي ومهارات التعامل معها، وذلك كون الصداقة والعلاقة الودية بين الأطباء والموظفين وزيادة رضا المرضى عن مستوى الخدمات الصحية المقدمة لهم. وتوصلت النتائج إلى أن درجة توافر مهارات التعامل مع التحويل الرقمي لكل من الأطباء والموظفين العاملين بالمستشفيات الخاصة التايوانية جاءت غير مرضية عموماً، إن كل من الأطباء والموظفين يحتاجون إلى مهارات التعامل مع التحويل الرقمي بدرجة أكبر من احتياجهم للمهارات التقنية وبصفة خاصة فئة الموظفين.

وركزت على دراسة (Dejah 2021) التعرف على دور نظم الذاكرة التفاعلية على تشارك المعرفة والتطبيق في ضوء التحويل الرقمي، حيث هدفت هذه الدراسة محاولة الكشف عن دورها في تشارك وتطبيق المعرفة وتأثيره على أداء فرق العمل في شركات الدواء، وقياس فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مديري شركات الدواء الأمريكية وشركات الدواء البريطانية حول أثر التحويل الرقمي في تشارك المعرفة وفاعلية نظم الذاكرة التفاعلية في زيادة أداء تلك الشركات.

وهدفت دراسة (Whiff (2021 إعطاء صورة عن واقع التحول الرقمي في شركات النفط الكندية، ومحاولة التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير الموارد البشرية العاملة في تلك الشركات ودورها في تخفيض التكاليف وزيادة القدرة الإنتاجية لهذه الشركات.

وتوصلت النتائج إلى أن استراتيجية التحول الرقمي قدمت العديد من المزايا لشركات النفط الكندية من حيث تغيير منهجية عمل الموارد البشرية بها والتقليل من البيروقراطية وزيادة سرعة أداء الأعمال بها، وكشفت الدراسة عن تبني شركات النفط الكندية للعديد من البرامج الجديدة اللازمة لخفض التكاليف وزيادة جودة وأداء العمليات الاستخراجية بها وتصميم عدد من الدورات التدريبية لتدريب الموارد البشرية على استخدامها.

وهدفت دراسة زهر (٢٠٢٠) إلى التعرف على أثر استخدام النظم الرقمية على تكاليف الإنتاج بقطاع الأعمال من خلال التركيز على التطور التاريخي لهذه النظم، والفرص والتحديات، متطلبات التطبيق الناجح بها، واستعراض ومناقشة السيناريوهات البديلة لأثر استدامة النظم الرقمية على تكاليف الإنتاج مع اقتراح أكثر مسببات التكلفة تأثراً بتبني هذه النظم الرقمية.

وتوصلت النتائج أن استدامة النظم الرقمية في مجال إنتاج السلع والخدمات تؤثر على الوزن النسبي لعناصر التكاليف بهيكل التكلفة، وكذلك يؤثر على مشكلة تحميل التكاليف غير المباشرة، وبنود التكاليف الإنتاج بسلسلة القيمة المتكاملة، تبني نظرية التكاليف الملائمة لقياس تكلفة الإنتاج، دور الرقابة على التكاليف.

وسعت دراسة العتيبي (٢٠٢٠) إلى دراسة دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على متطلبات التحول الرقمي من أجل تعزيزها وتوفيرها، وكذلك عرض أهم المكاسب المتحققة من تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات، وإبراز ملامح قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في فلسطين، واستعراض مفهوم الحكومة الإلكترونية وتحليل البيئة المحيطة SWOT، وتقديم بعض المقترحات التي تساهم في التوصل للمقومات والإجراءات اللازمة لنجاح تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين.

وتوصلت النتائج إلى أن التحول الرقمي في إنجاز المعاملات الحكومية أصبح خياراً ضرورياً في ظل التطورات التقنية والمعرفة العالمية، وتوافر القدرة الفنية والتنظيمية والبنية التحتية لتعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة في فلسطين، حيث يساهم التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في تحسين الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين، وأوصلت الدراسة

باستكمال تطبيق خدمات الحكومة الإلكترونية في كافة المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وزيادة قدرات الكوادر البشرية العاملة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

وهدفت دراسة البلوشية (٢٠٢٠) إلى التعرف على واقع التحول الرقمي بسلطنة عمان من خلال التعرف على الأدوار التي تقوم بها مؤسسات السلطنة للتحول رقمياً، وتقييم مستوى التحول بالسلطنة ومؤسساتها المختلفة، والتعرف على المتحقق حالياً من المشاريع والخدمات الإلكترونية، وتحول الحكومات التقليدية في الدول إلى حكومات إلكترونية، وتقديم الخدمات الحكومية بشكل إلكتروني.

وتوصلت النتائج إلى أن السلطنة كونه بدأت في هذا التحول فإنه لابد من المتابعة المستمرة لهذا المشروع لضمان نجاحه وتعزيزاً لرؤية السلطنة في الارتقاء بالدولة إلى آفاق من المعرفة المستدامة بتوظيف التقنيات الحديثة في تقديم الخدمات الحكومية.

وهدفت دراسة الزهراني (٢٠٢٠) التعرف على مفهوم التعليم الرقمي، وعلى مبررات استخدام التعليم الرقمي وعلى أهم التحديات التي تواجه تطوير التعليم الرقمي، وعرض تجربة المملكة العربية السعودية للتحول الرقمي في التعليم، وتوصلت النتائج أن المستقبل سيكون للتعليم الرقمي في العالم لمواكبة التطور التكنولوجي، وأن هذا التحول للتعليم الرقمي سيتم بطريقة تدريجية وعلى مراحل متعددة، وأن المملكة العربية السعودية هي من الدول العربية الأولى التي تسعى لهذا التحول من خلال برنامج بوابة المستقبل.

وسعت دراسة حواس (٢٠٢٤) إلى تحديد نوع وقوة علاقة الارتباط بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات البنكية لدى عملاء بنك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط، والتحقق من تأثير أبعاد التحول الرقمي على جودة الخدمات البنكية لدى عملاء بنك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط، وكذلك توضيح الفروق المعنوية بين آراء عينة الدراسة حول أبعاد التحول الرقمي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، بالإضافة إلى التعرف على الفروق المعنوية بين آراء عينة الدراسة حول جودة الخدمات البنكية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط علاقة ارتباط معنوية بين التحول الرقمي بأبعادها المختلفة المتمثلة في (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الرقمية، المتطلبات التنظيمية) وبين جودة الخدمات ببنك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط، وذلك عند مستوى معنوية ١٪؛ مما يعني قبول الفرض الأول على الشكل البديل كلياً، كذلك توصلت النتائج لوجود تأثير لأبعاد التحول الرقمي بأبعادها المختلفة المتمثلة في (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الرقمية، المتطلبات

التنظيمية) على جودة الخدمات ببنك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط، كما توصلت إلى لا توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة ٥٪ في إدراك العاملين ببنك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط لتغيرات الدراسة "التحول الرقمي، جودة الخدمات البنكية" باختلاف خصائصهم الديموغرافية "النوع، العمر، مستوى التعليم، الخبرة"

(ب) الدراسات التي تناول التميز المؤسسي:

سعت دراسة المجالي (٢٠٠٩) التعرف على مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة، حيث أجريت على عينة مكونة من ٤١٨ مفردة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية في عمان.

وتوصلت النتائج أن المتوسط العام لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كانت مرتفعة، وتصورات أفراد العينة لأبعاد التميز التنظيمي جاءت أيضا مرتفعة وأن هناك أثر لأبعاد إدارة المعرفة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة (ابتكار المعرفة، اكتساب المعرفة، استخدام المعرفة، توزيع المعرفة، تنظيم المعرفة) في التميز التنظيمي، وأوصت بضرورة أن تتبنى سلطة العقبة الاقتصادية الخاصة فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا وذلك عن طريق العمل على تخصيص الموارد المالية البشرية الكافية وغرس ثقافة تنظيمية مرنة وتعاونية تدعم المعرفة والمشاركة فيها لبلوك التميز التنظيمي.

واستهدفت دراسة الضلاعين (٢٠١٠) التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وأبرز النتائج توصلت إليها أن مستوى إدراك العاملين في الشركة لأبعاد التمكين كانت مرتفعة وأن مستوى إدراكهم لأبعاد التميز التنظيمي جاءت أيضا بدرجة مرتفعة وأظهرت النتائج التي توصلت إليها أن مستوى إدراك العاملين في الشركة لأبعاد التمكين كانت مرتفعة وأن مستوى إدراكهم لأبعاد التميز التنظيمي جاءت أيضا بدرجة مرتفعة وأظهرت النتائج أيضا وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري والتميز التنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية، وأوصت الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي في شركة الاتصالات الأردنية ملائم لتطبيق مفهوم التمكين الإداري، والتميز عمليا في الشركة وتشجيع بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والعدالة في المعاملات لما لها من تأثير في بناء منظمات متميزة.

وسعت دراسة (Ionica et al. (2010 إلى دراسة العلاقة بين الجودة الشاملة وتميز الأعمال وركزت على التميز في رومانيا والتسابق لتجاوز خط إدارة الجودة الشاملة وصولا إلى

التميز وإطلاق جائزة الجودة الرومانية في عام ٢٠٠٠ فضلا عن تسليط الضوء على تميز الأعمال والذي يعد من المواضيع الساخنة في إدارة الأعمال اليوم وأجريت الدراسة على عينة مكونة من ٥٠ شركة في رومانيا وقد توصلت إلى أن ٥٠ شركة تطبق معايير الجائزة الرومانية للجودة وأن هناك ١٠ شركات رومانية حصلت على عضوية جائزة التميز الأوروبية من بين ٥٠٠ عضو في رومانيا في عام ٢٠١٠

وسعت دراسة (Mann et al. (2011 استعمال التميز في أعمال المنظمات الآسيوية واستكشاف فاعليته في المنظمات التي تعتمد على معايير التميز والتي تطمح إلى جوائز وهو مدخل لنشر التميز في العمل مع بيان العوائق التي تحول دون تحقيقه والإفادة منه في المنظمات التي حققت وأجريت الدراسة على عينة مكونة من ٧٤ منظمة وفي خمس دول آسيوية. وقد توصلت النتائج أن المشاركة والفوز بجوائز التميز لقطاع الأعمال هو هدف رئيسي للعديد من المنظمات في المنطقة ومع ذلك مازالت المنطقة تعاني من بعض العوائق التي تحول دون الالتزام طويل الأجل لتميز الأعمال وتحقيق التميز المؤسسي بما في ذلك عدم وجود تنمية ثقافية نحو التميز في العمل والافتقار إلى الموارد وعدم التثقيف لغالبية الموظفين لتميز العمل سعت دراسة حجازي (٢٠١٦) بتفسير علاقة إجراءات التوظيف بالتميز المؤسسي في المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع عزه بالتطبيق على المديرين العاملين بتلك المنظمات وأجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة ٢٤٠ مفردة وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط طردية بين جميع أبعاد إجراءات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التنبؤ) والتميز المؤسسي (القيادة، العمليات، المالية، المعرفة) وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها تطوير آلية مناسبة يتم من خلالها عمل تحليل وظيفي لجميع وظائف المنظمة، وضرورة استحداث طرق ومقترحات جديدة لاستقطاب العاملين الجدد في المنظمة، وضرورة بذل المزيد من الجهد للوصول إلى التميز المؤسسي.

كما سعت دراسة (Jafari et al.2018) العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بالتطبيق على المستشفيات التعليمية التابعة لجامعه طهران للعلوم الطبية، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية حجمها ١٠٠ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين رأس المال الفكرة والتميز المؤسسي، وتوصى الدراسة على ضرورة السعي نحو التميز المؤسسي الذي يعمل على تحديد الهوية الواضحة للمنظمة وإستراتيجياتها وذلك من خلال الاهتمام وحفز رأس المال الفكري.

استهدفت الدراسة (Altaany & Alrawashdeh, 2018) إلى معرفة دور متطلبات إدارة المعرفة في التميز المؤسسي في جنوب الأردن منطقة سلطة العقبة الخاصة وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ١١٠ مفردة وتوصلت الدراسة إلى أن الاستخدام الأمثل للمعرفة على المدى البعيد يؤدي إلى تحقيق التميز التنظيمي (القيادة، رضا العملاء، جودة الخدمة العمليات والإجراءات، الموارد البشرية) وتوصى الدراسة تطوير وتحسين مستوى التميز التنظيمي داخل منظمات الأعمال.

في حين استهدفت دراسة (الجميعة، ٢٠١٩) التعرف على ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM وأجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ٨٩ مفردة، توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل لمتغير سنوات الخبرة، وتوصلت أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات درجات تقدير ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف لإدارة التميز ككل لمتغير النوع وامتغير القسم، وقد أوصت بضرورة تنفيذ عدة إجراءات لتحسين مستوى ممارسة إدارة التميز في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز في مجال السياسات والإستراتيجيات، الخدمات المقدمة للمجتمع، العاملون.

وسعت دراسة أبو محمد (٢٠٢٥) إلى التعرف على علاقة سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتميز المؤسسي لدى العاملين ببنك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط، وقياس تأثير سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة على التميز المؤسسي ببنك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط، كما هدفت الدراسة توضيح الاختلاف في الآراء لدى العاملين ببنك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط حول سلوكيات المواطنة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية، وكذلك تحديد الاختلاف في الآراء لدى عملاء بنك ناصر الاجتماعي حول التميز المؤسسي وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية بين سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة المتمثلة في (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) وبين التميز البنكي بأبعاده المتمثلة في (القيادة، الموارد البشرية، السياسات والاستراتيجيات، الشراكة والموارد، العمليات، نتائج الأداء الرئيسية) ببنك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط، وكذلك وجود تأثير لأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها المختلفة

تأثير التحول الرقمي على التميز البنكي

المتمثلة في (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) على التميز البنكي ببنك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط، بالإضافة إلى أنه لا توجد فروق معنوية عند مستوى دلالة ٥٪ في إدراك العاملين ببنك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط لمتغيرات الدراسة "سلوكيات المواطنة التنظيمية، التميز البنكي" باختلاف خصائصهم الديموغرافية "النوع، العمر، مستوى التعليم، الخبرة

ثانياً: مشكلة البحث:

يمكن توضيح مشكلة الدراسة من جانبين: الجانب الأكاديمي والجانب التطبيقي، وذلك

على النحو التالي:

١-٢: الجانب الأكاديمي:

يتضح ذلك من خلال الفجوة البحثية، حيث بمراجعة البحوث السابقة، يمكن للباحثين

إبداء الملاحظات التالية:

أ- فيما يتعلق بمتغير "التحول الرقمي": توصلت الدراسات السابقة إلى وجود تأثير للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي لمنظمات الأعمال (عبد الغني، ٢٠٢٣؛ حسين، ٢٠٢٣؛ نور الدين & أمين، ٢٠٢٢؛ خميس، ٢٠٢١؛ Tolic, 2021)، وكذلك فإنه يساعد التحول الرقمي على تطوير الموارد البشرية (Whiff (2021)، كما يوجد علاقة بين التحول الرقمي والبراعة التنظيمية، حيث اقتناص الفرص ومتطلبات النجاح التنظيمي (زهر، ٢٠٢٠).

ب- فيما يتعلق بمتغير "التميز البنكي": معظم الدراسات السابقة التسويق الإلكتروني وعلاقته ببعض المتغيرات الإدارية بصفة عامة ما توصلت إليه دراسة المجالي (٢٠٠٩)، حيث تناولته مع إدارة المعرفة، وشاركته في المتغير دراسة (Altaany & Alrawashdeh (2018)، كما تم تناول التميز المؤسسي مع رأس المال الفكري كما في دراسة (Jafari et al. (2018)، وتم تناول ممارسات الموارد البشرية مع التميز البنكي كما في دراسة (Ionica et al. (2010)، وتم تناول التميز المؤسسي مع إدارة المواهب كما في دراسة الجندي (٢٠٢٢).

وبناءً على ما سبق، فإن الفجوة البحثية تتمثل في وجود اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في تناول العلاقة بين التحول الرقمي والتميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية بمصر، حيث لا توجد دراسة على حد علم الباحث تناولت العلاقة بين المتغيرات.

٢-٢: الجانب التطبيقي:

في ضوء البحوث السابقة والفجوة البحثية، فإن البحث الحالي يسعى إلى الإجابة على التساؤلات التالية:

- ١- هل توجد علاقة بين أبعاد التحول الرقمي والتميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر؟
- ٢- ما تأثير أبعاد التحول الرقمي على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر؟ وما نوع هذا التأثير؟

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

- ١- توضيح العلاقة بين التحول الرقمي والتميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر.
- ٢- قياس تأثير أبعاد التحول الرقمي على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر.

رابعاً: أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

(أ) الأهمية العلمية: تنبع الأهمية العلمية من الآتي:

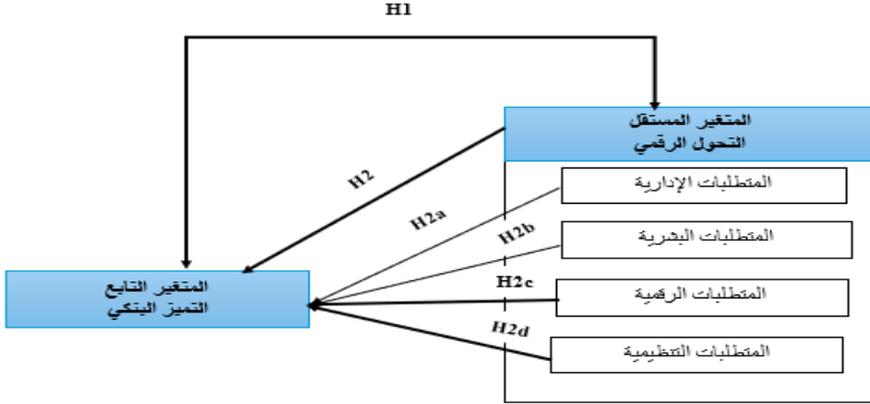
- ١- تناول الدراسة لمتغيرات حديثة نسبياً في مجال إدارة الأعمال وهما: التحول الرقمي، التميز البنكي، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تستمد أهميتها العلمية في محاولة تغطية جانب النقص لدى المكتبات العربية في مجال الدراسات والبحوث العربية المرتبطة بدور التحول الرقمي في الارتقاء بتحسين جودة الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك المصرية.
- ٢- محاولة استخلاص إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى إلقاء الضوء على بعض المجالات البحثية المقترحة للاستفادة من هذه المتغيرات في المنظمات.

(ب) الأهمية التطبيقية: تتمثل أهمية البحث على المستوى التطبيقي فيما يلي:

- ١- التعرف على مدى تبني البنوك التجارية لمفهوم التحول الرقمي ومدى جدوى تبني ذلك وتحقيقه لجودة الخدمات البنكية.
- ٢- تنبع أهمية البحث من أهمية الدور القيادي وتأثيره على أداء المنظمات ومدى بقائها واستقرارها، حيث يعد التحول الرقمي إحدى الجوانب التي يهتم بها القادة الإداريون من أجل تحسين جودة الخدمات البنكية في ضوء سياسة تسويقية فعالة إلكترونية.
- ٣- توضيح التوصيات التي تفيد المسؤولين بالبنوك المصرية في تعزيز التميز البنكي للخدمات البنكية مما يعزز من جودة العلاقة مع العملاء.

خامسا: فروض البحث:

في ضوء أهداف ومشكلة الدراسة، يمكن توضيح نموذج الدراسة، والذي من خلاله يمكن توضيح فروض الدراسة بالاعتماد على الفرض البديل Alternative Hypotheses، وذلك على النحو التالي:



شكل رقم (١/١) العلاقة بين متغيرات البحث

المصدر: إعداد الباحثون

من خلال الشكل السابق، يمكن توضيح فروض الدراسة على النحو التالي:
الفرض الأول: يوجد علاقة معنوية بين أبعاد التحول الرقمي والتميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر.

الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي بأبعادها المتمثلة في (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الرقمية، المتطلبات التنظيمية) على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر، ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

١/٢: يوجد تأثير معنوي للمتطلبات الإدارية على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر.

٢/٢: يوجد تأثير معنوي للمتطلبات البشرية على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر.

٣/٢: يوجد تأثير معنوي للمتطلبات الرقمية على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر.

٤/٢: يوجد تأثير معنوي للمتطلبات التنظيمية على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر.

سادسا: منهجية البحث: يتضمن ما يلي:

٦-١: منهج البحث Research Approach:

يعتبر المنهج الاستنباطي هو المنهج المناسب للبحث الحالي؛ وذلك لأننا نسعى إلى تبرير العلاقة بين المتغيرات بالشكل الذي يمكن من خلاله قبول أو رفض الفروض، بالإضافة إلى أن المنهج الاستنباطي يرتبط بالأسلوب الكمي، الذي يساعد على فهم مجتمع الدراسة وتحليل العلاقة بين المتغيرات؛ بهدف الوصول إلى النتائج والتوصيات

٦-٢: تصميم البحث Research Design:

إن البحث يحاول الإجابة على هذا التساؤل: لماذا بعض المتغيرات لها تأثير على متغيرات أخرى؟ مما يعني محاولة تفسير العلاقة بين السبب والنتيجة بالشكل الذي يمكن من خلاله تفسير مسببات حدوث المشكلة داخل مجال التطبيق، وبالتالي فإن الغرض من البحث المناسب لذلك هو البحث التفسيري أو السببي؛ وذلك لمحاولة تفسير العلاقة بين المتغيرات محل الاختبار.

٦-٣: الإجراءات والعينة Sample and Procedures:

يعرف المجتمع بأنه جميع المفردات التي يتواجد بها الظاهرة المطلوب دراستها Saunders (2009,p.212)، وهو وفقا للدراسة الحالية عملاء البنوك التجارية في مصر، ونظراً لكبر حجم مجتمع البحث وعدم توافر إطار أو كشف بأسماء وعناوين مفرداته، وأن هناك صعوبة في تحديد عدد العملاء فلا يوجد إطار بأسمائهم، حيث يرفض البنك محل الدراسة الإفصاح عن عدد عملائه وتعتبره من البيانات السرية، ولذا قام الباحث بسحب عينة عشوائية منتظمة من المترددين على البنوك التجارية المختلفة حجمها (٣٨٤) مفردة، حيث إنه إذا زاد مجتمع الدراسة عن ١٠٠,٠٠٠ مفردة يكون حجم العينة ٣٨٤ مفردة (بازرعة، ١٩٩٦: ٩٨)، وبعد فحص القوائم تبين أن (ن = ٣٤٠) وهي الصالحة للتحليل.

٦-٤: قياس المتغيرات Measurement of variables:

تم قياس متغيرات البحث من خلال قائمة استبيان تم إعدادها في ضوء الإطار النظري وبالشكل الذي يتوافق مع ثقافة مجتمع البحث معتمداً في ذلك على مقياس ليكرت الخماسي بحيث (١) غير موافق تماماً، (٥) موافق تماماً، وذلك على النحو التالي:

تأثير التحول الرقمي على التميز البنكي

أ- التحول الرقمي: تم قياس المتغير من خلال المقياس الذي اعتمد حواس (٢٠٢٤)، والذي يتكون من ٢٠ فقرة.

ب- فاعلية التميز المؤسسي: تم قياس المتغير من خلال المقياس الذي اعتمد عليه Bekcedere V.& Grando A. (2016) والذي يتكون من ٣٠ فقرة.

سابعاً: تحليل بيانات البحث: يتضمن ما يلي:

أ- الصدق والثبات للمتغيرات: أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول التالي:

جدول (١) الصدق والثبات للمتغيرات

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتطلبات الإدارية	٦	٠,٧١٧	٠,٨٤٧
المتطلبات البشرية	٥	٠,٨٦٦	٠,٩٣١
المتطلبات الرقمية	٤	٠,٨١٢	٠,٩٠١
المتطلبات التنظيمية	٥	٠,٧٠١	٠,٨٣٧
التحول الرقمي	٢٠	٠,٨٦٣	٠,٩٢٨
التميز البنكي	٣٠	٠,٨٨٢	٠,٩٣٩

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الثبات المتعلقة بمتغيرات البحث مقبولة، وذلك لأن أقل معامل ثبات كان للبعد المرتبط بالمتطلبات التنظيمية، وذلك فيما يتعلق بأبعاد التحول الرقمي، وكان معامل الثبات العام للمتغير (٠,٨٦٣)، وكان معامل الثبات العام للتميز البنكي (٠,٨٨٢)، وحيث إن جميع معاملات الثبات أكبر من ٧٠٪، الأمر الذي يعني أن جميع معاملات الثبات مقبولة إحصائياً (إدريس: ٢٠٠٨).

ب- التحليل الوصفي للمتغيرات: توصلت النتائج الإحصائية إلى الجدول التالي:

جدول (٢) التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

الترتيب حسب الوسط	التحليل الوصفي				الأبعاد	المتغيرات
	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي		
٣	٪٧٨	٪١٨	٠,٧٢٦	٣,٩٢	المتطلبات الإدارية	التحول الرقمي
١	٪٩٢	٪١٥	٠,٧٠٨	٤,٥٩	المتطلبات البشرية	
٢	٪٨٧	٪١٣	٠,٥٨٤	٤,٣٥	المتطلبات الرقمية	
٤	٪٧٥	٪١٧	٠,٦٢٧	٣,٧٣	المتطلبات التنظيمية	
----	٪٩١	٪١٠	٠,٤٥٠	٤,٥٣	الوسط الحسابي العام للتحول الرقمي	
----	٪٨٣	٪٨	٠,٣٦٢	٤,١٤	الوسط الحسابي العام للتميز البنكي	

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية

يتضح من جدول (٢) أن الوسط الحسابي للتحويل الرقمي بصورته الكلية بلغت قيمته (٤,٥٣) مما يعني وجود أهمية نسبية لدى مفردات البحث حوله، وبلغت قيمتها ٩١٪، كما أن نسبة الاتفاق بين عينة البحث بلغت ٩٠٪، كما أن الاهتمام بتوفير المتطلبات البشرية جاء في الترتيب الأول وفقا للأهمية النسبية لمفردات عينة البحث، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,٥٩)، وانعكس ذلك على وجود أهمية نسبية قدرها ٩٢٪، ثم جاء في الترتيب الثاني الاهتمام بالمتطلبات الرقمية، وذلك بوسط حسابي قدره (٤,٥٣)، وأهمية نسبية قدرها ٨٧٪، ثم في الترتيب الثالث الاهتمام بتوفير المتطلبات الإدارية، وذلك بوسط حسابي قدره (٣,٩٢)، ثم جاء أخيرا الاهتمام بالمتطلبات التنظيمية بوسط حسابي قدره (٣,٧٣)، وحيث إنه أكبر من الوسط الحسابي العام للمقياس فإن ذلك يدل على وجود أهمية نسبية للمتغير بالرغم أنه جاء في الترتيب الأخير، وقد بلغت تلك الأهمية نسبة قدها ٧٥٪.

وفيما يتعلق بالتميز المؤسسي فقد جاء بوسط حسابي قدره (٤,١٤) وحيث إنه أكبر من الوسط الحسابي لمقياس ليكرت الخماسي، فإن ذلك يدل على وجود اتجاه نحو الإيجابية والموافقة على فقرات المتغير بأهمية نسبية قدرها ٨٣٪، ونسبة اتفاق قدرها ٩٢٪.

ج- اختبار فروض البحث: يتضح ذلك من خلال ما يلي:

١- اختبار العلاقة بين المتغيرات: وذلك يتمثل في اختبار الفرض الأول، وذلك كما يلي:

الفرض الأول: يوجد علاقة معنوية بين أبعاد التحويل الرقمي والتميز المؤسسي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر

جدول (٣) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

التميز المؤسسي	التحول الرقمي	المتطلبات التنظيمية	المتطلبات الرقمية	المتطلبات البشرية	المتطلبات الإدارية	المتغيرات المتغيرات
					١	المتطلبات الإدارية
				١	**٠,٧١٢	المتطلبات البشرية
			١	**٠,٦٥٢	**٠,٧٣٠	المتطلبات الرقمية
		١	**٠,٥٣٦	**٠,٧١٢	**٠,٦٥٥	المتطلبات التنظيمية
	١	**٠,٧١٠	**٠,٨٠٢	**٠,٨٢٦	**٠,٧٠٠	التحول الرقمي
١	**٠,٨٩٨	**٠,٧١٦	**٠,٨١٥	**٠,٨٦٣	**٠,٧٣٦	التميز البنكي

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية

تأثير التحول الرقمي على التميز البنكي

يتضح من جدول (٣) وجود علاقة ارتباط طردية ومعنوية بين أبعاد التحول الرقمي وبعضها البعض، وذلك عند مستوى معنوية ١٪، كما أن النتائج توصلت إلى وجود علاقة ارتباط معنوية لأبعاد التحول الرقمي والتميز البنكي عند مستوى معنوية ١٪، كما توصلت النتائج أن أكثر المتغيرات له علاقة بفاعلية التحول الرقمي كان المتطلبات البشرية بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٨٦٣)، مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار الكوادر البشرية التي تساهم في تعزيز جودة الخدمات الرقمية، وبطبيعة الحال فإن ذلك يحتاج إلى تقنيات رقمية، ولذا جاء في الترتيب الثاني المتطلبات الرقمية بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٨١٥)، وفي الترتيب الثالث المتطلبات الإدارية بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٧٦٣)، ثم أخيراً المتطلبات التنظيمية بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٧١٦)، وكان معامل الارتباط الإجمالي للتحول الرقمي والتميز البنكي (ر=٠,٨٩٨).

٢- اختبار التأثيرات بين المتغيرات:

١/٢: اختبار الفرض الرئيسي: يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي بأبعادها المتمثلة في (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات الرقمية، المتطلبات التنظيمية) على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر، ويمكن تقسيم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية:

- ١/٢: يوجد تأثير معنوي للمتطلبات الإدارية على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر.
 ٢/٢: يوجد تأثير معنوي للمتطلبات البشرية على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر.
 ٣/٢: يوجد تأثير معنوي للمتطلبات الرقمية على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر.
 ٤/٢: يوجد تأثير معنوي للمتطلبات التنظيمية على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر.
 لاختبار هذا الفرض اعتمد الباحث على تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي:

(أ) اختبار الفرض الرئيس: توصلت النتائج إلى الجدول التالي:

جدول (٤) تأثير التحول الرقمي على التميز البنكي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الانحدار	٣٩,٢٥٦	١	٣٩,٢٥٦	٢٥٣,٢٦٥	٠,٠٠٠	٠,٨٩٨	٠,٨٠٦
البواقي	٥٢,٣٠٣	٣٣٨	٠,١٥٥				
الإجمالي	٩١,٥٥٩	٣٣٩					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية

يتبين من جدول (٤) معنوية نموذج الانحدار لتأثير التحول الرقمي على التميز البنكي، حيث بلغت قيمة (ف=٢٥٣,٢٦٥) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، كما توصلت النتائج عن

وجود علاقة ارتباط طردية بين التحول الرقمي والتميز البنكي، وذلك بمعامل ارتباط قدره $(r=0.898)$ ، ومن ثم فإن معامل التفسير بين التحول الرقمي والتميز البنكي بلغت قيمته $(r^2 = 0.806)$ ، وهذا يعني أن التحول الرقمي ككل تفسر التغير الذي يحدث في التميز البنكي بنسبة 80.6% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، ومن ثم توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين التحول الرقمي والتميز البنكي، ويمكن للباحثين أن يرجعوا ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن اتباع التقنيات الرقمية داخل البنوك محل التطبيق يساهم في تحقيق التميز البنكي، وبالتعبئة يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي على التميز البنكي.

(ب) اختبار الفروض الفرعية للفرض الرئيس الثاني:

١- الفرض الفرعي الأول: ينص الفرض على " يوجد تأثير معنوي للمتطلبات الإدارية على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر، وباستخدام تحليل الانحدار للفرض الحالي تم التوصل للجدول الاحصائي التالي:

جدول (٥) تأثير المتطلبات الإدارية على التميز البنكي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الانحدار	١٠,١١٢	١	١٠,١١٢	٤٣,٠٢٩	٠,٠٠٠	٠,٧٣٦	٠,٥٤٢
البواقي	٧٩,٣٢٥	٣٣٨	٠,٢٣٥				
الإجمالي	٨٩,٤٣٧	٣٣٩					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية

يتبين من جدول (٥) معنوية نموذج الانحدار لتأثير المتطلبات الإدارية على التميز البنكي، حيث بلغت قيمة $(F=43.029)$ وهي معنوية عند مستوى معنوية 5% ، كما توصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين المتطلبات الإدارية والتميز البنكي، وذلك بمعامل ارتباط قدره $(r=0.736)$ ، ومن ثم فإن معامل التفسير بين المتطلبات الإدارية والتميز البنكي بلغت قيمته $(r^2 = 0.542)$ وهذا يعني أن المتطلبات الإدارية ككل تفسر التغير الذي يحدث في التميز البنكي بنسبة 54.2% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، ومن ثم توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين المتطلبات الإدارية والتميز البنكي، ويمكن للباحثين أن يرجعوا ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن توفير الجوانب الإدارية داخل البنوك محل التطبيق يساهم في تعزيز

تأثير التحول الرقمي على التميز البنكي

التميز البنكي، وبالتبعية يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للمتطلبات الإدارية علي التميز البنكي.

٢- الفرض الفرعي الثاني: ينص الفرض على " يوجد تأثير معنوي للمتطلبات البشرية على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر، وباستخدام تحليل الانحدار للفرض الحالي تم التوصل للجدول الاحصائي التالي:

جدول (٦) تأثير المتطلبات البشرية على التميز البنكي

معامل التفسير	معامل الارتباط	المعنوية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
٠,٧٤٤	٠,٨٦٣	٠,٠٠٠	٧٣,٢٥٧	١٦,٢٦٣	١	١٦,٢٦٣	الانحدار
				٠,٢٢٢	٣٣٨	٧٥,١٥٣	البواقي
					٣٣٩	٩١,٤١٦	الإجمالي

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية

توصلت النتائج الإحصائية عن معنوية نموذج الانحدار لتأثير المتطلبات البشرية على التميز البنكي، حيث بلغت قيمة (ف=٧٣,٢٥٧) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، كما توصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين المتطلبات البشرية والتميز البنكي، وذلك بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٨٦٣)، ومن ثم فإن معامل التفسير بين المتطلبات البشرية والتميز البنكي بلغت قيمته (ر^٢ = ٠,٧٤٤) وهذا يعني أن المتطلبات البشرية ككل تفسر التغير الذي يحدث في التميز البنكي بنسبة ٧٤,٤٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، ومن ثم توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين المتطلبات البشرية والتميز البنكي، ويمكن للباحثين أن يرجعوا ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن توفير الكوادر البشرية القادرة على التعامل مع التقنيات الرقمية داخل البنوك محل التطبيق يساهم في تحقيق التميز البنكي، وبالتبعية يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للمتطلبات البشرية علي التميز البنكي لعملاء البنوك التجارية بمصر.

٣- الفرض الفرعي الثالث: ينص الفرض على " يوجد تأثير معنوي للمتطلبات الرقمية على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر، وباستخدام تحليل الانحدار للفرض الحالي تم التوصل للجدول الاحصائي التالي

جدول (٧) تأثير المتطلبات الرقمية على التميز البنكي

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الانحدار	٢٩,٢٩٦	١	٢٩,٢٩٦	١٢٠,٥٥٩	٠,٠٠٠	٠,٨١٥	٠,٦٦٤
البواقي	٨٢,١٦٩	٣٣٨	٠,٢٤٣				
الإجمالي	١١١,٤٦٥	٣٣٩					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية

يتبين من جدول (٧) معنوية نموذج الانحدار لتأثير المتطلبات الرقمية على التميز البنكي، حيث بلغت قيمة (ف=١٢٠,٥٥٩) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، كما توصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين المتطلبات الرقمية والتميز البنكي، وذلك بمعامل ارتباط قدره (ر=٠,٨١٥)، ومن ثم فإن معامل التفسير بين المتطلبات الرقمية والتميز البنكي بلغت قيمته (ر^٢=٠,٦٦٤) وهذا يعني أن المتطلبات الرقمية ككل تفسر التغير الذي يحدث في التميز البنكي بنسبة ٦٦,٤٪ والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، ومن ثم توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين المتطلبات الرقمية والتميز البنكي، ويمكن للباحثين أن يرجعوا ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن توفير التقنيات الرقمية داخل البنوك محل التطبيق يساهم في تحقيق التميز البنكي، وبالتعبئة يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للمتطلبات الرقمية على التميز البنكي لعملاء البنوك التجارية بمصر.

٤- الفرض الفرعي الرابع: ينص الفرض على " يوجد تأثير معنوي للمتطلبات التنظيمية على التميز البنكي لدى عملاء البنوك التجارية في مصر، وباستخدام تحليل الانحدار للفرض الحالي تم التوصل للجدول الاحصائي التالي

جدول (٨) تأثير المتطلبات التنظيمية على فاعلية التسويق الالكتروني

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	المعنوية	معامل الارتباط	معامل التفسير
الانحدار	١٢,٢١٢	١	١٢,٢١٢	٥٧,٦٠٣	٠,٠٠٠	٠,٧١٦	٠,٥١٣
البواقي	٧٥,١٥٢	٣٣٨	٠,٢٢٢				
الإجمالي	٨٧,٣٦٤	٣٣٩					

المصدر: إعداد الباحثون في ضوء النتائج الإحصائية

يتبين من جدول (٨) معنوية نموذج الانحدار لتأثير المتطلبات التنظيمية على التميز البنكي، حيث بلغت قيمة (ف=٥٧,٦٠٣) وهي معنوية عند مستوى معنوية ٥٪، كما توصلت النتائج عن وجود علاقة ارتباط طردية بين المتطلبات التنظيمية والتميز البنكي، وذلك بمعامل

تأثير التحول الرقمي على التميز البنكي

ارتباط قدره ($r=0,713$)، ومن ثم فإن معامل التفسير بين المتطلبات التنظيمية والتميز البنكي بلغت قيمته ($r^2=0,513$) وهذا يعني أن المتطلبات التنظيمية ككل تفسر التغير الذي يحدث في التميز البنكي بنسبة 51,3% والباقي يرجع لعوامل لم تدخل في النموذج، ومن ثم توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي بين المتطلبات التنظيمية والتميز البنكي، ويمكن للباحثين أن يرجعوا ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن توفير الجوانب التنظيمية داخل البنوك محل التطبيق يساهم في تحقيق التميز البنكي، وبالتالي يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل أي يوجد تأثير معنوي للمتطلبات التنظيمية على التميز البنكي لعملاء البنوك التجارية بمصر.

ثامنا: مناقشة نتائج البحث:

من خلال مراجعة النتائج الإحصائية تبين وجود علاقة ارتباط معنوية لأبعاد التحول الرقمي والتميز البنكي عند مستوى معنوية 1%، كما توصلت النتائج أن أكثر المتغيرات له علاقة بفاعلية التحول الرقمي كان المتطلبات البشرية بمعامل ارتباط قدره ($r=0,863$)، مما يعني ضرورة الاهتمام باختيار الكوادر البشرية التي تساهم في تعزيز جودة الخدمات الرقمية، وبطبيعة الحال فإن ذلك يحتاج إلى تقنيات رقمية، ولذا جاء في الترتيب الثاني المتطلبات الرقمية بمعامل ارتباط قدره ($r=0,815$)، وفي الترتيب الثالث المتطلبات الإدارية بمعامل ارتباط قدره ($r=0,763$)، ثم أخيرا المتطلبات التنظيمية بمعامل ارتباط قدره ($r=0,716$)، وكان معامل الارتباط الإجمالي للتحول الرقمي والتميز البنكي ($r=0,898$).

كما تبين من التحليل الاحصائي أيضا وجود تأثير معنوي إيجابي بين التحول الرقمي والتميز البنكي، ويمكن للباحثين أن يرجعوا ذلك إلى وجود علاقة بين المتغيرين وهذا يعني أن اتباع التقنيات الرقمية داخل البنوك محل التطبيق يساهم في تحقيق التميز البنكي.

بالإضافة لما سبق فإنه يجب الاهتمام من جانب القادة بالبنوك محل التطبيق بالتقنيات الرقمية وذلك يعني انه كلما اهتمت البنوك التجارية في مصر بالمتطلبات التكنولوجية أو الرقمية من خلال الاهتمام بتوفير التقنيات والآليات التي تسهل من استراتيجيات التحول الرقمي سوف ينعكس بشكل إيجابي على تحسين جودة الخدمات المقدمة من البنك للعملاء.

كذلك توصلت النتائج عن وجود تأثير للمتطلبات التنظيمية على فاعلية التحول الرقمي، وذلك يعني انه كلما اهتمت البنوك التجارية في مصر بالمتطلبات التنظيمية من خلال الاهتمام بتوفير الآليات التي تسهل من استخدام التقنيات الرقمية من خلال ترسيخ مفهوم التحول

الرقمي، والانتقال من مرحلة التعاملات التقليدية إلى الاستخدام الرقمي في التعاملات البنكية، وذلك من خلال ترسيخ المفهوم في عقول جميع العاملين فإن ذلك سوف ينعكس إيجابيا على جودة الخدمات البنكية المقدمة للعملاء.

تاسعا: التوصيات:

من خلال النتائج السابق ذكرها يمكن للباحثين وضع التوصيات التالية:

- ١- الاهتمام بتقديم مستوى عال من الجودة داخل البنوك التجارية في مصر من خلال إجراء تقييم شامل للخدمات البنكية الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وكذلك توفير التدريب المستمر للموظفين وتأهيلهم بمهارات الخدمات العالية وتعزيز وعيمهم بأهمية تقديم خدمة ذات جودة عالية للعملاء، وكذلك أيضا إنشاء نظام للرقابة على جودة الخدمات البنكية وتقديم تقارير دورية للإدارة والموظفين لتحقيق التحسين المستمر.
- ٢- تشجيع التواصل الفعال والمستمر بين الموظفين داخل البنك لتعزيز الثقة وتحسين العلاقات الشخصية، وذلك يتم من خلال تقديم دورات تدريبية للموظفين حول مهارات التواصل الفعال وبناء العلاقات الإيجابية في بيئة العمل، وكذلك تشجيع العاملين على تطوير مهارات التواصل والتعاون من خلال ورش عمل ونقاشات جماعية، وكذلك أيضا إنشاء منصات إلكترونية لتبادل المعلومات والأفكار والتجارب الناجحة بين العاملين بالبنك.
- ٣- ضرورة قيام المسؤولين بالبنك محل الدراسة بتوجيه الموارد نحو الاهتمام بالجانب التكنولوجي بالشكل الذي يساهم في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، ويتم ذلك من خلال تحفيز العاملين بالبنك مادياً ومعنوياً بشكل مستمر، وذلك بما يضمن توجيه العاملين نحو تحقيق أهداف البنك، وكذلك العمل على استثارة الدافعية لدى العاملين بالشكل الذي يحفزهم نحو تحقيق الإبداع، وذلك من خلال وضع أهداف قابلة للتحدي، والعمل على خلق مناخ تنافسي بين العاملين بالشكل الذي يحرك من طاقتهم نحو تحقيق مفهوم الإبداع.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إدريس، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠٨)، بحوث التسويق: أساليب القياس وتحليل البيانات واختبار الفروض، القاهرة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
- البلوشية، إبراهيم علي (٢٠٢٠)، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، عمان.
- المجالي، أمال ياسين (٢٠٠٩)، مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في بلورة التميز التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، مجلة دراسات العلوم الإدارية بالأردن، ٣٦ (١)، ١٤٠-١٦٦.
- الضلاعين، علي (٢٠١٠)، أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، ٣٧ (١)، ٦٤-٩٢.
- حسين، محمود حسين محمد (٢٠٢٣)، أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة بنها.
- حواس، محسن عبد الرحيم محمد (٢٠٢٤)، دور التحول الرقمي في جودة الخدمات البنكية: دراسة ميدانية على عملاء بنك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمياط، كلية التجارة.
- خميس، أسر أحمد (٢٠٢٢)، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٣ (١) ج ٣، ٩٩٧-١٠٤٤.
- حجازي، نهال موسى شحده (٢٠١٦)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة.
- الجميبي، وفاء عايض (٢٠١٩)، ممارسة إدارة التميز لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف في ضوء الأنموذج الأوربي للتميز EFQM مقترحات للتطوير"، المجلة العلمية كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣ (١١)، ١٢-٤٤.

- خوائرة، سامية (٢٠٢١)، التحول الرقمي خلال جائحة كورونا وما بعدها، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة أمحد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- زهر، اكرامي جمال السيد (٢٠٢٠)، أثر استخدام النظم الرقمية على تكاليف الإنتاج بقطاع الأعمال، المجلة العلهة للبحوث التجارية، ٣ (٣)، ٤٥ - ٧٢.
- الزهراني، ابتمام بغزان (٢٠٢٠)، التحول للتعليم الرقمي في القطاعات التعليمية للمملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي " الافتراضي " لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، الطائف، المملكة العربية السعودية.
- عبد الغني، محمد أحمد، شمعة، رانية عبد المنعم؛ صالح، منى محمد (٢٠٢٣)، تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس، ٣ (٤)، ١١٥ - ١٧٤.
- عبد المنعم، يوسف طه (٢٠٢١)، التحول الرقمي في إدارة المؤسسات في ظل أزمة كورونا على الاقتصاد القومي: المقترحات والحلول، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، جامعة سوهاج، ١ (١)، ٢٠٢ - ٢٣٠.
- العتيبي، محمد أحمد (٢٠٢٠)، دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- عطا الله، هبه كمال القسبي (٢٠٢٤)، تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المواهب: بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٥، ١ (٣)، ١٠٧٦ - ١١٣٠.
- الناغي، انتصار سلامة محمد (٢٠٢٢)، دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة طبقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على مصلحة الجمارك المصرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس.
- حسن، بدوي منتصر (٢٠٢١)، أثر المرونة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة مقارنة على قطاع البنوك في مصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- أبو محمد، عبير عبده يوسف (٢٠٢٥)، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على التميز البنك: دراسة ميدانية على العاملين بينك ناصر الاجتماعي بمحافظة دمياط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة دمياط.

نور الدين، أحمد؛ أمين، محمد عبد العلي (٢٠٢٢)، دور نظم المعلومات الإلكترونية في تحسين الأداء التنظيمي للشركات المطبقة للرقمنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

حجازي، نهال موسى شحدة (٢٠١٦)، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي: دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Dejah, P, (2021), The role of interactive memory systems on sharing knowledge and application in light of digital transformation, **Journal of Engineering and Technology Management**, 1(4),211-212.

Farce, K, (2021), the extent of human resources knowledge in Taiwanese hospitals for skills to deal with digital transformation. **Social Behavior Journal**, 5(2).356-390.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016),"Research methods for business students", (Vol. Seventh). Harlow: Pearson Educatio.

Tolici, Daniela. (2021). Strategic management initiatives that promote organizational performance. **Management dynamics in the knowledge economy**, 9(2), 165-176.

Van Veldhoven, Z. and Vanthienen, J. (2019). Designing a Comprehensive Understanding of Digital Transformation and its Impact. Conference: Bled eConference - Humanizing technology for a sustainable society at: Bled, Slovenia, pp. 745–763. doi:10.18690/978-961-286-280-0.39.

Whiff, T, (2021), the role of digital transformation in human resource development in Canadian oil companies, **Academy of Management Journal**, 5(3). 25-74.

Ionica, Cristina Andreea and Leba, Eduard &Dima, Lupu Lucian, (2010), **TQM and Excellence**, Annals of The University of Petrosani Economics,10 (4). pp 125-134.

- Mann, Robin & Adbenjo, Dotun and Tickle, Matthew, Tickle, (2011), Deployment of Business Excellence in Asia an Exploratory Study, **International Journal of Quality and Reliability Management**, 28(4), pp 604- 627.
- Jafari, M., Dargahi, A., Delgoshaee, B., & Salehi, M., (2018) Intellectual Capital at Tow Levels of Organizational excellence in Teaching Hospitals of Tehran University of Medical Sciences. **Journal of health**, 9(2), 13-56.
- Altaany, F., & Alrawashdeh, K. (2018), The Roll of Knowledge Management Requirement on Organizations Excellence: (A Field of study in Jordan, Aqaba Special Authority Zone). **International Journal of Applied Engineering Research**, 13(18), 34-66.