

دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة في مصر - دراسة ميدانية

The role of digital transformation in improving the quality of banking services within public commercial banks in Egypt - a field study

د. إيناس علاء الدين محمد حسين¹

DR. Inas Alaa El-Din Mohamed Hussein

inasalaaedin2020@gmail.com

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (بناء إستراتيجية للتحول الرقمي، نشر ثقافة التحول الرقمي، تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي، المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي) في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية العامة محل الدراسة، وقد انطلقت الدراسة من تساؤل بحثي رئيسي عن كيفية تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية محل الدراسة من خلال أبعاد التحول الرقمي، وقد اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الرسالة على المنهج الاستنباطي والاستقرائي في عرض وتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق مصادر البيانات الثانوية واستمارة الاستقصاء حيث تم توزيع عدد (150) استمارة على البنوك التجارية محل الدراسة وبلغت عدد الاستمارات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (127) بنسبة (84.67%)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وهي "إستراتيجية التحول الرقمي، نشر ثقافة التحول الرقمي،

1 مدرس بقسم الإدارة العامة والمحلية- كلية العلوم الإدارية- أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي، المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي، على تحسين جودة الخدمة المصرفية - بأبعادها المختلفة والمتمثلة في "الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف" - المقدمة داخل البنوك التجارية العامة في مصر، وأوصت الدراسة في نهايتها بضرورة التركيز على التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في سبيل تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة الخدمات المصرفية، البنوك التجارية العامة.

Abstract:

This study aimed to identify the role of digital transformation represented in (building a strategy, spreading the culture, qualifying human resources, technical and procedural requirements for digital transformation) in improving the level of quality of banking services for the public commercial banks under study. The study started from a major research questionnaire about how to improve the quality of banking services for the commercial banks under study through the dimensions of digital transformation. (150) questionnaires were distributed to the commercial banks under study, and the number of valid forms for the statistical analysis process was (127), with a rate of (84.67%). The study reached several results, the most important of which is that there is a statistically significant effectual relationship between the dimensions of digital transformation, which are the strategy of digital transformation, spreading the culture of digital transformation, qualifying human resources for digital transformation, technical and procedural requirements for digital transformation, to improve the quality of banking service - with its various aspects represented in tangibility, reliability, responsiveness, safety, empathy - presented within the public commercial banks in Egypt, and the study recommended at its end the need to focus on digital transformation in its various dimensions in order to improve the level of quality of banking services within the banks under study.

Keywords: digital transformation, service quality Banking, general commercial banks

أولاً: المقدمة:

يمر العالم اليوم بثورة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وقد أحدثت الثورة الصناعية الرابعة تغييرات جوهرية في أنماط الحياة بمختلف مجالاتها حيث أدت بشكل مباشر إلى تغيير أساليب ووسائل تنفيذ الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية. حيث تعيش المجتمعات المعاصرة خلال العقدین الماضیین تطورات متسارعة في شتى مجالات الحياة، وقد نتج عن هذه التطورات العديد من المصطلحات الجديدة التي تُعبر عن التقدم العلمي والتكنولوجي، ومن ضمن تلك المصطلحات "التحول الرقمي" والذي أدى إلى تغير العالم بشكل كبير ومستمر؛ وقد نتج عن ذلك تغييرات جذرية في الحياة الشخصية والمهنية للأفراد في جميع أنحاء العالم، مما أثر على جوانب المجتمع، وأصبح جزءاً لا يتجزأ من تفاعل البشر وذلك للوصول إلى المعلومات والمعرفة. (أمين، 2018: 11)

هذا وقد يحظى التوجه الخاص بالتحول الرقمي أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة، حيث أصبح أمراً ضرورياً بشكل متزايد في العديد من القطاعات التي تحتوي على العديد من المنظمات المعاصرة التي تستهدف إلى البقاء وتحقيق مزايا تنافسية في الاقتصاد الرقمي، حيث تم وصف هذا العصر بالعصر الرقمي The Digital Age الذي غير بشكل أساسي الديناميكيات التنافسية (Cichosz, et.al, 2020)

ففي عصر الرقمنة والاقتصاد الرقمي، أصبحت الرقمنة إستراتيجية ضرورية لإدارة المنظمات وليس مسألة فنية وفقاً للعديد من الدراسات، وتأكيداً على أهمية التحول الرقمي فقد قطعت الدولة المصرية شوطاً كبيراً في برامج التحول

الرقمي، بداية من إصدار القرار الجمهوري رقم (89) لسنة 2017 والخاص بإنشاء المجلس القومي للمدفوعات الإلكترونية، وإصدار القرار الجمهوري رقم (501) لسنة 2017 والخاص بإنشاء المجلس الأعلى للتحول الرقمي، وصدر قرار رقم (194) لسنة 2020 الخاص بقانون البنك المركزي والجهاز المصرفي الجديد والذي يتضمن لأول مرة باباً منفصلاً لتنظيم عملية الخدمات ونظم الدفع والتكنولوجيا المالية، بالإضافة إلى ذلك المبادرات التي أطلقها البنك المركزي المصري الخاصة بتفعيل المنظومة المصرفية الرقمية وتحقيق الشمول المالي.

ويُعد قطاع البنوك التجارية العامة في مصر من القطاعات الهامة التي تُساهم بشكل كبير في دعم النمو الاقتصادي وتحقيق التنمية المستدامة، واستجابة للمتغيرات البيئية العالمية والضغط التي يتعرض لها هذا القطاع مثل المنافسة الشديدة والتركيز على متطلبات العميل، مع ضرورة تبني الأساليب المتقدمة وتكنولوجيا المعلومات، أصبحت المطالب متزايدة بأهمية تطوير البنوك والخدمات البنكية المُقدمة، وذلك عن طريق تبني مفاهيم وأدوات حديثة وفعالة تمكنها من اكتساب المزايا التنافسية والاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة، وتساعد في تحقيق التنمية المستدامة الذي ينعكس بدوره على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية.

ومن المؤكد أن القطاع المصرفي المصري ليس ببعيداً عن التطور الرقمي، حيث أولت الدولة اهتماماً بتحقيق الشمول المالي، وسعي البنك المركزي المصري على تذليل كافة المعوقات والاتجاه بقوة نحو التحول الرقمي عبر

التكنولوجيا المالية كأحد الأعمدة الرئيسية في بيئة ريادة الأعمال المصرية، مما يساعد بشكل كبير في الوصول إلى الشرائح المجتمعية التي لا توجد لها تعاملات بنكية (منصور، 2020).

وقد شهدت البنوك التجارية المصرية طفرة في تقديم الخدمات المصرفية بالطرق الرقمية خلال السنوات الخمس الأخيرة، خاصة مع بداية عام 2020 في ظل تداعيات جائحة كورونا التي شهدتها جميع دول العالم، والتي فرضت على الدول سواء المتقدمة منها والنامية نمطاً جديداً في طرق القيام بالعمليات المصرفية وطرق تقديم الخدمات المصرفية في ظل تخفيض عدد ساعات العمل وإغلاق بعض البنوك؛ نتيجة لتداعيات الجائحة، ومنذ ذلك الحين اتجهت البنوك بشكل عام بإطلاق خدمات جديدة من خلال الانترنت البنكي، الذي ساعد العملاء بشكل كبير على القيام بالمعاملات البنكية والاستفادة من الخدمات المصرفية بسهولة ويسر دون الحاجة إلى التواجد داخل فروع البنوك، علاوة على ذلك فقد اتجهت أغلب البنوك إلى إطلاق فروع إلكترونية بالكامل، مع الاعتماد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي وغيرها من التقنيات الرقمية في العمليات المصرفية، بهدف تحقيق الكفاءة والفعالية التشغيلية، وتلبية احتياجات العملاء من خلال تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية الرقمية.

ويُعد موضوع جودة الخدمة المصرفية من أكثر الموضوعات دراسة وبحثاً في مجال تحسين مستوى الخدمات المصرفية، وذلك يعود بالدرجة الأولى على أن الجودة هي الشريان الحيوي الذي يمد البنك بدماء جديدة متدفقة مثل المزيد من

العملاء الموالين والمزيد من الربحية، إضافة إلى الأثر الكبير للجودة على تنافسية للبنك خاصة في ظل اقتصاد يتسم بالعولمة وسرعة الاتصالات. ولذلك تُعد جودة الخدمة المصرفية أحد أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها البنوك إذ تعتبر سلاحاً تسير في مقتضاه كل متطلبات التطور والتنمية لرضا العميل والاقتراب منه والبحث عما يريده حالياً وحتى مستقبلياً وأصبحت الخدمة المتميزة هي الأساس في المفاضلة بين مصرف وآخر، حيث تشابه جميع عروض البنك تقريباً في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمة المصرفية أحد الأدوات القوية والإستراتيجية في تأمين الاستثمار والنمو للمصارف.

ثانياً: الدراسات السابقة

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، جودة الخدمات المصرفية) وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى مجموعتين من الدراسات؛ المجموعة الأولى تناولت المتغير المستقل (التحول الرقمي)، المجموعة الثانية تناولت المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية)

أ- المجموعة الأولى: الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل (التحول الرقمي)

دراسة (حماده، 2022): حرصت هذه الدراسة على توضيح الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين مستوى الأداء المالي للمنظمات المالية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وبين تحسين الأداء المالي، كما أن للتحول الرقمي تأثير مباشر

في خلق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات المالية، وتوصي الدراسة في نهايتها بضرورة الاهتمام بالتحول الرقمي داخل المنظمات المصرية نظراً للدور الذي يلعبه في تحسين مستوى الأداء المالي لتلك المنظمات.

دراسة (عبد الغني، 2022): قامت هذه الدراسة بهدف التعرف على انعكاسات التحول الرقمي على النمو الاقتصادي في مصر، وذلك من خلال التعرف على طبيعة وأهمية التحول الرقمي والكشف عن أهم عوامل ومحددات نجاح إستراتيجيات التحول الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى أنه لكي يحقق التحول الرقمي النجاح المستهدف لابد من تغيير نظم التعليم والتعلم لتوفير مهارات وكوادر بشرية مستقبلية قادرة على تحقيق التميز في العمل الرقمي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية، وأوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الاهتمام برأس المال البشري من خلال الاستثمار في البنية الأساسية لتقنية المعلومات والاتصالات وهو ما يتطلب نشر الوعي التقني ودمج العملية المعلوماتية في المناهج الدراسية.

دراسة (حليم؛ رزق، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التحول الرقمي داخل المملكة العربية السعودية ومدى جاهزيته في القيام بعمليات التعليم عن بُعد خلال جائحة كورونا، والدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين الأداء الجامعي وتطويره، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التحول الرقمي وما نتج عنه من خلال التعليم الإلكتروني أصبح مطلباً هاماً والاهتمام بالبيئة التكنولوجية والعمل على تحديثها أصبح من القضايا الهامة التي يجب على الجميع أخذها في الاعتبار، وقد

أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة التغلب على التحديات التي تواجه استخدام التعليم الإلكتروني، بالإضافة إلى ضرورة توفير المخصصات المالية اللازمة والعمل نحو الاستثمارات في البنية التحتية التكنولوجية.

دراسة (علام، 2021): سعت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في التأثير على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن متغيرات التحول الرقمي لها تأثير إيجابي على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها ضرورة الاستعانة بالعناصر البشرية ذات المهارات العالية والمدربة على التقنيات الحديثة، مع ضرورة إعطاء موضوع التحول الرقمي الاهتمام الكافي بتطوير البنية التحتية وباستخدام التحول الرقمي في تحقيق جودة أفضل وأكثر سرعة وأقل تكلفة.

دراسة (خميس، 2021): تطرقت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين داخل البنوك التجارية في مصر، وقد توصلت هذه الدراسة في نهايتها بأن هناك علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وتحسين أبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، في ضوء ما توصلت إليه تلك الدراسة من نتائج أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدة تنظيمية داخل البنوك التجارية في مصر تختص بعمليات التحول الرقمي تعمل على التنسيق بين إدارات البنك وتهتم بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار.

دراسة (عساف؛ عبد ربه، 2021): هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التحول الرقمي بالنسبة لقطاع البنوك التجارية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التحول الرقمي يمثل مرحلة فارقة في الاقتصاد العالمي، وسيكون له العديد من التأثيرات على النمو الاقتصادي، وقد أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة مراجعة المعوقات والتحديات دون التحول الرقمي في البنوك التجارية من أجل تحقيق الاستفادة القصوى لتطبيق تقنيات وآليات التحول الرقمي.

دراسة (Bai et.al, 2021): استخدمت هذه الدراسة إطار عمل لدعم التحول الرقمي بعد أزمة كورونا لضمان استمرارية أعمال المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر من أجل الصالح الاجتماعي، وتوصلت تلك الدراسة إلى ضرورة رقمنة الأعمال داخل المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر بهدف تعزيز الإنتاج والاستهلاك، كما تشير الدراسة إلى ضرورة قيام المديرين وأصحاب الأعمال في المشروعات الصغيرة بدمج سيناريوهات الأزمات وخطط استمرارية الأعمال للحفاظ على العملاء.

دراسة (Victoria, et.al, 2020): تناولت هذه الدراسة دور التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات التأمين، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن تجربة خدمة العملاء بناء على التحول الرقمي كان لها أثر إيجابي على أداء المهام والأداء، وبالمثل فإن العمليات القائمة على التحول الرقمي تؤثر بشكل كبير على أداء المهام والأداء السياقي.

دراسة (El-Massah and Mohieldin, 2020): بحثت هذه الدراسة في كيفية تأثير موضوع التحول الرقمي على تحقيق الأهداف المختلفة للتنمية المستدامة، وقد أوصت تلك الدراسة في نهايتها بضرورة تركيز صانعي السياسات العامة والإدارية في الدول النامية على الاستثمارات في البنية التحتية الرقمية مما يعزز من قدرة مشروعات التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

دراسة (Fernando F., et.al, 2019): استهدفت هذه الدراسة تحليل وضع التحول الرقمي للخدمات العامة في الحكومة البرازيلية، وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام التكنولوجيا الحديثة يشجع على التغييرات في هيكل الخدمات التي تقدمها الحكومة الفيدرالية البرازيلية، وهو ما يؤكد أن التحول الرقمي يساعد المنظمات العامة الحكومية على تقديم الخدمات بشكل يرضي المواطنين، بالإضافة إلى أن التحول الرقمي يستهدف تقديم الخدمات الحكومية بجودة عالية وفي وقت قصير.

ب- المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية)

دراسة (شبل، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جودة الخدمات المصرفية في البنوك محل الدراسة، وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: تحديد البنوك الإسلامية والتجارية وقت إنجاز الخدمة المصرفية للعملاء بصورة أكثر دقة، بالإضافة إلى أهمية عمل دراسات مقارنة خاصة بجودة الخدمات المصرفية بين البنوك المحلية والإقليمية. هدفت هذه الدراسة التعرف على إستراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا

العملاء: دراسة حالة مصرف الجمهورية ليبيا، بهدف معرفة وتحليل إستراتيجيات تحسين جودة الخدمات في مصرف الجمهورية ليبيا، ومعرفة مساهمة هذه الإستراتيجيات في كسب رضا العملاء بمصرف الجمهورية ليبيا. وقد أوصت هذه الدراسة في نهايتها بضرورة الاهتمام بتدريب وتأهيل العاملين بالبنوك وتزويدهم بأحدث المعارف والتقنيات الإلكترونية والخبرات المصرفية وتنظيم دورات تدريبية مستمرة بداخل وخارج البلاد في مجال تحسين الخدمات للعملاء.

دراسة (المصري، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفاهيمي لكل من جودة الخدمات وولاء العملاء وأبعادهما، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين جودة الخدمات وولاء العملاء، وقد أوصت هذه الدراسة في نهايتها إلى ضرورة الاهتمام ببعدها الملموسية في مراكز خدمة العملاء وفي الحملات التسويقية المنفذة والأجنحة المشاركة في المعارض المحلية والدولية.

دراسة (سعد الله، 2017): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم جودة الخدمات وأبعادها ورضا العملاء، والتعرف على تقييم العملاء لمستوى جودة الخدمات المقدمة لهم، كما هدفت إلى توفير قاعدة من المعلومات التي تساعد إدارة المنظمة في قياس جودة ما تقدمه من خدمات وتحديد أهم الأبعاد التي يوليها العميل أهمية نسبية عالية وذلك لمعرفة أولويات التطوير عند الحاجة إليها. وقد أوصت الدراسة بأنه يجب على إدارة البنك العمل باستمرار على تطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في تقديم الخدمات، والسعي نحو امتلاك

أفضل وأحدث الوسائل التكنولوجية المستخدمة في مجال خدمات البنوك، كما يجب على الإدارة العليا للبنك وضع مصلحة العميل في مقدمة اهتماماتها.

دراسة (أبو بكر، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور جودة الخدمات والمنافع غير الملموسة والصورة الذهنية في تحسين جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين من خدمات الغرفة التجارية بغزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة مع جودة العلاقات مع الأعضاء، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات منها ضرورة تحسين الصورة الذهنية للغرفة للحفاظ على مكانة اقتصادية بين اتحادات الأعمال، وزيادة المنافع غير الملموسة للمقدمة للأعضاء الحاليين لتحفيزهم على استمرارية العضوية.

دراسة (بلاك، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية والمتمثلة باللموسية، والاعتمادية، والأمان، والتعاطف والاستجابة في رضا العملاء في بنك سورية والمهجر عن طريق دراسة أبعاد جودة الخدمات المصرفية موضوع الدراسة. خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيراً معنوياً لأبعاد جودة الخدمة المصرفية المقدمة (اللموسية - الاعتمادية - الأمان - الاستجابة) على رضا العملاء حيث عند متغير اللموسية هو الأكثر تأثيراً على رضا العملاء في حين أن متغير الأمان هو الأقل تأثيراً على الرضا بين المتغيرات الأربعة، ووجدت الدراسة أن ليس لمتغير التعاطف أثر ذو دلالة إحصائية على رضا العملاء. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالمرافق وإضافة المعدات المادية المتطورة التي تلائم صورة البنك والحرص على تقديم

الخدمة للعملاء ضمن المدة المحددة ومن المرة الأولى وضرورة إدارة فترة انتظار العملاء والاهتمام بمشاكل العملاء والعمل على حلها. دراسة (إلهام، 2015): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة فعلياً في البنوك الجزائرية من وجهة نظر العملاء، بالإضافة إلى تحديد الأهمية النسبية للعوامل التي يستخدمها عملاء البنوك الجزائرية والأردنية في تقييمهم لجودة الخدمة المصرفية، وقد أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الاستعانة بالأساليب والتوجهات التسويقية الحديثة في التعامل مع العملاء التي تستدعي أخذ وجهات نظر العملاء بعين الاعتبار لتطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها المصارف. بالإضافة إلى ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي في مجال الخدمات المصرفية كمتطلب جديد في عصر العولمة.

ج- التعقيب على الدراسات السابقة.

تم استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة وبموضوع التحول الرقمي، وكذلك جودة الخدمات المصرفية، حيث رصدت الباحثة مجموعة من الملاحظات بمراجعتها لهذه الدراسات وهي على النحو التالي:

1- استعرضت الباحثة في هذه الدراسة العديد من الدراسات سابقة، والتي كانت متنوعة من حيث الحدود الجغرافية لتطبيقها حيث كانت موزعة محلياً وعربياً وعالمياً، وقد اكسب هذا التنوع في أماكن ودول تطبيق هذه الدراسات الدراسة الحالية الكثير من الفائدة العلمية التي زادت من ثرائها المعرفي والعلمي.

2- ارتكزت الباحثة على الدراسات السابقة، التي تعتبر حديثة حيث غطت الفترة الزمنية (2015 - 2022)، باعتبارها واكبت كل ما هو حديث وجديد في حقل التحول الرقمي، وحقل جودة الخدمة وما واكبه من تطور في القطاع المصرفي.

3- تميزت الدراسات السابقة بشمولية القطاعات وتنوعها من حيث التطبيق، حيث إن هذه الدراسات قد غطت العديد من القطاعات والحقول المتنوعة والمهمة، فقد كان منها ما طُبِق في قطاع التعليم، ومنها ما طُبِق في القطاع الحكومي (العام)، ومنها ما طُبِق في قطاع الصحة، ومنها ما طُبِق في قطاع الاتصالات، ومنها ما طُبِق في قطاع الصناعة.

وفيما يتعلق بالجوانب التي تختلف فيها هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فكانت على النحو التالي:

1- تعتبر هذه الدراسة هي الأولى -في حدود علم الباحثة- التي تُطبق على البنوك التجارية العامة في مصر.

2- تعكس هذه الدراسة وجهات نظر جميع فئات المتعاملين مما كان له أثر كبير في إثراء الدراسة وتنوع الإجابات وفقاً لخبرة المبحوث منه ومعرفته ووظيفته.

3- تميزت هذه الدراسة بأنها هدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في البنوك التجارية العامة بأبعادها المختلفة: (تكوين إستراتيجية التحول الرقمي، نشر ثقافة التحول الرقمي، متطلبات الموارد البشرية بالتحول الرقمي، المتطلبات الإجرائية والتقنية للتحول الرقمي)، ومن ناحية أخرى ربط واقع

التحول الرقمي بتحقيق جودة الخدمة المصرفية في البنوك التجارية العامة في مصر.

4- تعتبر الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة، واستكمالاً لجهود الباحثين، وكذلك تشكل إضافة علمية في هذا الحقل المهم في البنوك التجارية العامة.
د- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة.

-سيتم الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري، وفي بناء أداة الدراسة وتكوين الاستقصاء، والاعتماد على المراجع والكتب التي ركزت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.

-وسيتم الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة، وفي اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسات، والكيفية التي تمت فيها تحليل البيانات في هذه الدراسات. كما سيتم الاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة، لبيان أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة.

هـ- ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

-تناولت الدراسة مفهوم التحول الرقمي في المنظمات بشكل عام والبنوك التجارية العامة بشكل خاص، ومدى قدرة البنوك على تحسين مستوى جودة الخدمة لديها من خلال إدارة رؤوس الأموال الفكرية التي تمتلكها، ومدى تفاوتها من منظمة إلى أخرى، من خلال تطبيق الدراسة على مجتمع البنوك التجارية العامة التي تزخر بعدة أنواع من رؤوس الأموال الفكرية، وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

-تقوم هذه الدراسة على مجتمع البنوك التجارية العامة، والذي يختلف فيه مفهوم جودة الخدمة عن المنظمات الأخرى، حيث إن جودة الخدمات المصرفية لها عدة جوانب ويركز على الإبداع والابتكار في تقديم الخدمة المصرفية وهو ما يختلف عن عمل المنظمات الأخرى كالصناعية والتجارية.

-تتناول هذه الدراسة موضوع التحول الرقمي والذي تتبع أهميته للبنوك العامة كمدخل لتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية، وهو ما يتطلب دراسة متعمقة للموارد المتاحة في البنوك تسعى من خلالها لتطوير العمل لديها.

-لم تناقش الدراسات السابقة التي طبقت في مصر كيفية الاستفادة من التحول الرقمي في البنوك التجارية بكافة محاورها، والتي تزخر به البنوك في الاستفادة منها في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية من خلال نماذج إدارية علمية، تستطيع أن توظف الإمكانيات التي تمتلكها البنوك بأفضل الطرق.

-تقدم هذه الدراسة عرضاً لطريقة جديدة للتنافس بين البنوك العامة في ظل الوضع الراهن في مصر، يعود بالمنفعة على المجتمع والقطاع المصرفي ويساهم في تطويرها إقليمياً وعالمياً.

-تقوم الدراسة بالتطرق إلى الأساليب المستخدمة في إدارة أبعاد التحول الرقمي الموجودة في البنوك ومحاولة المساعدة في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية على اختلاف طبيعتها في كل بنك من البنوك محل الدراسة.

يتضح من الدراسات السابقة الفجوة البحثية من حيث:

-الهدف: والمتمثلة في القصور في تناول ودراسة العلاقة والأثر بين التحول الرقمي القائم على تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية.

-المجال التطبيقي، والمتمثلة في القصور في تناول ودراسة التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية في القطاع المصرفي في مصر.

وهو ما ستركز عليه الدراسة الحالية بدراسة التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية والعلاقة بينهما، وذلك بالتطبيق على البنوك التجارية العامة في مصر.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

يعيش المجتمع الدولي تطوراً كبيراً في مجال التكنولوجيا الرقمية في جميع المجالات يتمثل في خلق مجتمع رقمي يعمل على حماية البيانات والنهوض بالبنية التحتية المعلوماتية وهو ما يتم معرفته "بالثورة بالصناعية الرابعة" التي أحدثت تغييراً كبيراً في المفاهيم والأساليب المستخدمة، وتسعى الدولة المصرية إلى تحقيق التحول الرقمي في جميع قطاعاتها بحلول عام 2030 من خلال الاستثمار في التكنولوجيا والتحول الرقمي.

ويتأثر القطاع المصرفي في مصر بعمليات التحول الرقمي، حيث تفتقر الخدمات المصرفية التقليدية إلى الإستراتيجيات الرقمية، وفي مواجهة تأثير التكنولوجيا المالية والمعوقات التي أظهرتها أزمة كورونا التي شهدها العالم بأجمع حيث توجهت البنوك التقليدية نحو الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية والتحول الرقمي، وتجدر الإشارة إلى أنه من خلال التحول الرقمي وزيادة

الاستثمار التكنولوجي، يمكن للبنوك التقليدية تعويض الفجوة في الابتكار المالي والتنافس مع المؤسسات المصرفية الحالية (Hanying, 2019) يسير القطاع المصرفي المصري بخطوات سريعة ومتعاقبة في عمليات التحول الرقمي ومواكبة التطورات التكنولوجية المتعاقبة في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية بهدف مواجهة المنافسة المتنامية في القطاع المصرفي وتحقيق الشمول المالي، ويوضح الجدول التالي تطور أعداد البطاقات الرقمية في القطاع المصرفي في مصر خلال الفترة الأخيرة.

الجدول رقم (1)

تطور مؤشر التحول الرقمي داخل القطاع المصرفي المصري خلال الفترة
يونيو 2020 حتى ديسمبر 2022

ديسمبر 2022	يونيو 2022	ديسمبر 2021	يونيو 2021	ديسمبر 2020	يونيو 2020	البيان
136.3	133.1	130.4	128.1	126.1	124.3	عدد العاملين (بالألف)
23.84	22.96	21.6	20.1	19.1	17.8	عدد بطاقات الخصم (بالمليون)
28.64	28.27	26.07	24.74	21.93	18.28	عدد البطاقات المدفوعة مقدماً (بالمليون)
5.001	4.81	4.47	4.16	3.86	3.57	عدد بطاقات الائتمان (بالمليون)
21.97	21.46	19.01	16.96	14.92	14.2	عدد ماكينات ATM (بالألف)
**198.8	188.43	177.35	173.4	149.51	98.04	عدد نقاط البيع (بالألف)

** بخلاف عدد 74.3 ألف ماكينة نقاط بيع إلكترونية ومملوكة للشركات التي تقوم بدور ميسر خدمات لعمليات الدفع الإلكتروني ومتعاقدين مع 4 بنوك من بنوك الجهاز المصرفي.

المصدر: إعداد الباحثة وفق لبيانات البنك المركزي المصري، قطاع الرقابة والإشراف- الرقابة المكتبية - الإدارة المركزية للتقارير الرقابية الدورية، 2023

يتضح من الجدول السابق أن هناك تزايد بنسب كبيرة في البطاقات الرقمية التي تصدرها البنوك، مع توفير عدد كبير لماكينات ATM لتسهيل تقديم الخدمات المصرفية بشكل سهل وسريع. خاصة في الفترة من 2020 حتى الآن وهي تلك الفترة التي واكبت ظهور أزمة كورونا.

ولبيان مشكلة الدراسة من الناحية العملية قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية بالاعتماد على أسلوب المقابلة المنتظمة من خلال الاعتماد على دليل للمقابلة للحفاظ على التناسق والاتساق بين جميع المقابلات التي تمت مع عدد (15) من الموظفين الذين لديهم الخبرة في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية، وقد تأثر عملهم بعمليات التحول الرقمي، وقم تم اختيارهم من ثلاثة بنوك تجارية مختلفة من إدارات خدمة العملاء بواقع (7) موظفين من البنك الأهلي المصري، 5 موظفين من بنك مصر، 3 موظفين من بنك القاهرة) وهذه البنوك هي أكبر ثلاث بنوك تجارية عامة في السوق المصرفي المصري، علاوة على ذلك تعتبر تلك البنوك هي البنوك الرائدة في تقديم الخدمات المصرفية الرقمية مثل المحافظ الإلكترونية، تطبيقات البنوك على الهواتف المحمولة، الإنترنت البنكي، وتكونت جميع المقابلات من ثلاث أسئلة مفتوحة حول التأثير الذي أثره التحول الرقمي المصرفي على تحسين الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك محل الدراسة الحالية، وقد كشفت الدراسة الاستطلاعية مجموعة من النتائج التالية:

(دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك....) د.إيناس علاء الدين

أ- ما هو تأثير التحول الرقمي على أداء القطاع المصرفي، اتضح ما يلي:
 - تسعى جميع البنوك بتحويل أعمالها التقليدية ليتم القيام بها وتنفيذها بشكل رقمي، من خلال خدمة العملاء وكذلك القيام بالأعمال الداخلية، هادفاً في ذلك تقديم الخدمة المصرفية لأكبر عدد من العملاء وتعزيز الشمول المالي لجميع فئات المجتمع المحلي.

- يساعد التحول الرقمي على الحفاظ على المصداقية من خلال العمليات المصرفية الرقمية المقدمة مع العملاء، كما أن التحول الرقمي المصرفي يساعد البنوك من الوصول إلى العملاء بشكل أسهل وأسرع طوال ساعات اليوم.
 - تلاحظ أن البنوك المصرفية التي تعتمد على رقمنة العمليات المصرفية تساعد بشكل أكبر في تقديم الخدمات المصرفية المتكاملة للعملاء، مما يساعد على تعزيز معدلات النمو للأعمال والتغلب على المشاكل التي ظهرت في الفترة الأخيرة والتي نتجت عن أزمة كورونا.

ب- ما هو تأثير التحول الرقمي على تطوير العمل داخل المصارف، تبين الآتي:

- تحسن طريقة أداء العاملين في تقديم الخدمات المصرفية للعملاء، فقد تغير نهج العاملين تجاه العملاء منذ إتاحة التقنيات الرقمية الجديدة في تقديم الخدمات.
 - ساعدت التقنيات الرقمية الحديثة العملاء على القيام بتنفيذ الخطوات البسيطة بنفسهم، مع تركيز العاملين على القيام بالأعمال الأكثر أهمية ولا يمكن قيام العملاء بها بنفسهم.

-تساعد التقنيات الرقمية الحديثة من كفاءة العمل من خلال إرسال واستقبال المعلومات من الإدارات المختلفة أثناء تقديم الخدمة.

ج-ما هو تأثير رقمنة الخدمات المصرفية عن تحسين تلك الخدمات وتحقيق رضا العملاء، اتضح ما يلي:

-تساعد الخدمات المصرفية الرقمية على شعور العملاء بالراحة أثناء التعامل مع البنوك في الاستفادة من الخدمات المختلفة.

-مكنت الخدمات الرقمية من كسب الثقة بين العاملين والعملاء من خلال المنصات الإلكترونية

-زادت الخدمات المصرفية الرقمية من شعور العملاء مع البنوك من خلال التعامل مع البنوك خلال المنصات الإلكترونية.

مما سبق تأتي هذه الدراسة لتوضيح دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية في البنوك التجارية العامة المصرية، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو تأثير التحول الرقمي ورقمنة الخدمات المصرفية على تحسين جودة

الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة المصرية؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1-ما هو مفهوم التحول الرقمي وأهمية تطبيقه داخل البنوك التجارية العامة في مصر؟

2- ما هي أبعاد التحول الرقمي، وأبعاد جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة في مصر؟

3- ما هو دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة في مصر؟

رابعاً: أهداف الدراسة:

تهدف الباحثة من خلال إعداد هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة في مصر، وهذا يتطلب تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

أ- اختبار العلاقة بين مجالات التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة في مصر.

ب- اختبار أثر مجالات التحول الرقمي على أبعاد جودة الخدمة المصرفية داخل البنوك التجارية العامة في مصر.

ج- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لمتخذي القرار داخل البنوك التجارية العامة في مصر بهدف تعزيز دور التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك محل الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

أ- الأهمية العلمية: تتمثل أهمية الدراسة من الناحية العلمية من حادثة موضوع الدراسة وهو دور التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة في مصر، حيث لم تتعرض دراسة باللغة العربية لتتناول متغيري الدراسة الحالية وذلك - في حدود علم الباحثة- في وقت إجراء

هذه الدراسة، مما تعتبر هذه الدراسة إضافة للمكتبة العربية للباحثين في هذا المجال.

ب- الأهمية العملية التطبيقية: تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العملية التطبيقية في تزايد توجه البنوك بشكل عام والبنوك التجارية العامة بشكل خاص بموضوع التحول الرقمي كمرتكز لتحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة داخل تلك البنوك محل الدراسة، ولذلك تسعى الباحثة من خلال تطبيق موضوع الدراسة على البنوك التجارية العامة إلى توضيح الأثر والتأثير للتحول الرقمي على مستوى جودة الخدمات المصرفية مع الوصول لمجموعة من التوصيات تُقدم للقائمين لتعزيز تطبيق التحول الرقمي بمحاوره المختلفة.

سادساً: فروض الدراسة:

من خلال تناول الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية وعلاقتها مع متغيرات أخرى، وفي ضوء مخطط الدراسة الفرضي وهدفها؛ والتي ستخضع لعملية التحليل الإحصائي، وعليه يمكن صياغة فروض الدراسة فيما يلي:

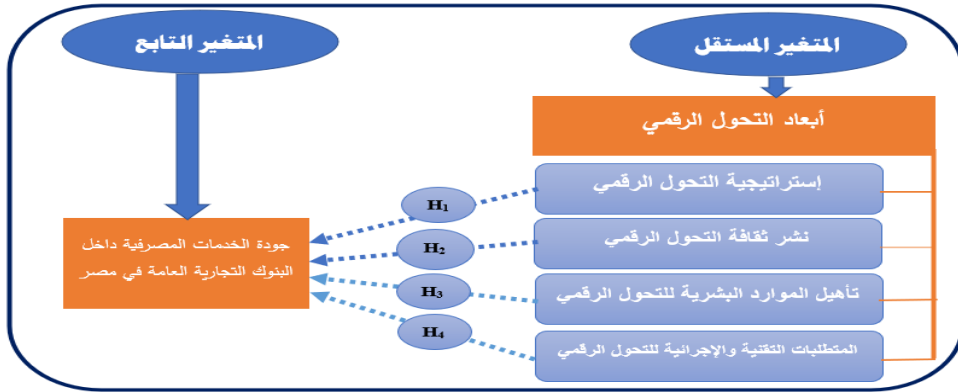
الفرض الأول للدراسة (H₁): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

الفرض الثاني للدراسة (H₂): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر ثقافة التحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

الفرض الثالث للدراسة (H3): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية للتحويل الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

الفرض الرابع للدراسة (H4): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية والإجرائية للتحويل الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

سابعاً: نموذج الدراسة



الشكل رقم (1)

نموذج الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة

ثامناً: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة بمحاورها المختلفة على البنوك التجارية العامة في مصر وهي (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة)، ونظراً لكبر عدد الفروع لتلك البنوك وانتشارها على مستوى أنحاء الجمهورية، فقد قامت الباحثة باختيار محافظة القاهرة نظراً لانتشار أكبر عدد من فروع تلك البنوك محل الدراسة داخل منطقة جغرافية محددة.

أ- الحدود الزمنية: تم التركيز في إعداد هذه الدراسة على الفترة الزمنية من منتصف عام 2022 حتى بداية عام 2023، وقد عمدت الباحثة اختيار تلك الفترة الزمنية نظراً للتغيرات السياسية الاقتصادية والمصرفية على مستوى العالم التي طرأت على البنوك خلال تلك الفترة، خاصة النتائج التي ظهرت نتيجة أزمة كورونا.

ب - الحدود الموضوعية: تدور هذه الدراسة حول التعرف على تأثير التحول باعتباره المتغير المستقل في هذه الدراسة بأبعاده المختلفة، في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية كمتغير تابع لتلك الدراسة.

ج - الحدود البشرية: للتعرف على مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة والمشار إليها مسبقاً، قامت الباحثة باستقصاء آراء عينة من مسئولي خدمة العملاء داخل البنوك محل الدراسة.

تاسعاً: الإطار النظري للدراسة:

أ- التحول الرقمي

1- مفهوم التحول الرقمي داخل القطاع المصرفي

اكتسب مفهوم التحول الرقمي Digital Transformation اهتماماً بحثياً كبيراً في الأوساط الأكاديمية والممارسة، حيث تناول العديد من المؤلفات مفهوم التحول الرقمي بالتحليل والدراسة، حيث تتناول دراسة (Vial, 2019) مفهوم التحول الرقمي على أنه "عملية تستهدف تحسين كيان عن طريق إيجاد تغييرات مهمة في الخصائص من خلال مجموعة من المعلومات والحوسبة والاتصالات وتقنيات الاتصال". كما تشير دراسة (Steiber et.al, 2020) إن التحول الرقمي يعبر عن التقنيات الرقمية وعمليات الرقمنة المرتبطة بها والتي تشكل فكرة جديدة يجب تطويرها ونشرها واستيعابها، وبالتالي يمكن النظر للتحول الرقمي للمنظمة على أنه ظاهرة اجتماعية رقمية، حيث يمكن النظر إلى هذه الظاهرة من منظور مؤسسي حيث يمكن أن يكون التحول الرقمي نتيجة للابتكارات التقنية والتنظيمية، كما وتتأثر عملية التحول الرقمي على المستويين المؤسسي والتنظيمي (مثل البنية التحتية المؤسسية). كما عرف (عبد الرازق، 2019: 6) التحول الرقمي على أنه العملية التي يتم من خلالها انتقال المنظمات إلى نظام يعتمد على التقنيات الرقمية لدعم وتطوير وابتكار ما يتم تقديمه من خدمات. وقد عرف (خميس، 2021: 9) مفهوم التحول الرقمي في القطاع المصرفي على أنه عملية تطوير تنظيمي وتقني وثقافي مُعقدة تقوم بها إدارات البنوك في سبيل تلبية احتياجات العملاء المتغيرة؛ مع الاستفادة من

القدرات الرقمية لبناء نماذج الأعمال المصرفية وابتكار خدمات جديدة بهدف تحسين الأداء البنكي وتخفيض المخاطر المصرفية للوصول في النهاية إلى تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية.

2-أهمية وفوائد التحول الرقمي

- يُحقق التحول الرقمي العديد من المزايا للمصالح الحكومية، حيث يُساعد التحول الرقمي على القيام بمعظم المعاملات الإدارية بشكل إلكتروني لتحسين أداء الحكومة وتعزيز التنسيق بين الإدارات وتسريع تقديم الخدمات للمواطنين. يُساعد التحول الرقمي الحكومة الإلكترونية في تقديم أفضل للخدمات الحكومية للمواطنين، وتحسين التفاعلات مع قطاع الصناعة والأعمال، وسهولة الوصول إلى المعلومات أو إدارة حكومة أكثر كفاءة، مما يساعد على زيادة درجة الشفافية وتقليل الفساد.

- يستهدف التحول الرقمي توفير التكلفة والجهد ويساعد على خلق الفرص التي من شأنها تعمل على تقديم الخدمات بطريقة إبداعية ويعمل على تحسين وتبسيط الإجراءات مما يترتب على ذلك زيادة جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. يعمل التحول الرقمي على سرعة الاستجابة لتحقيق متطلبات العملاء وذلك عن طريق توفير الذكاء الاصطناعي وتقديم خدمات مبتكرة تشبع العديد من متطلبات العملاء.

3-أبعاد التحول الرقمي

أنه بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي تم التوصل إلى مجموعة من الأبعاد تتمثل في الآتي:

-تكوين إستراتيجية التحول الرقمي: إن الاعتماد على إستراتيجية طويلة الأمد أحد الخطوات الرئيسية والأولى لإنجاح برامج التغيير، وبالتالي فإن بناء المنظمة لرؤية التحول الرقمي باستخدام مجموعة من الإجراءات بتطوير هيكلها التنظيمي وتوفير المتطلبات المالية والمادية والكوادر البشرية.

- نشر ثقافة التحول الرقمي: يُعد وجود ثقافة تنظيمية داعمة لعمليات التحول الرقمي أمر ضروري وحيوي لتعزيز مشاركة المهارات والموارد والمعرفة والتعليم والتنمية وتكييف المنظمة ككل لممارسات جديدة.

-المتطلبات البشرية: يعتبر المورد البشري أحد الأبعاد الأساسية والحاكمة لنجاح أي نظام أو برنامج أو منظمة بوجه عام، ويعتبر العنصر البشري أحد الأبعاد الأساسية لنجاح أي نظام أو برنامج أو منظمة بوجه عام، ويعتبر العنصر البشري أحد المطالب الرئيسية في تطبيق التحول الرقمي داخل المنظمات.

- المتطلبات التقنية: تتطلب عمليات التحول الرقمي استخدام منظومة تقنية متخصصة في عمليات التشغيل ووسائل التخزين والبرمجيات وأمن المعلومات وذلك لضمان تقديم مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعمالها.

- المتطلبات الإجرائية: تستلزم عمليات التحول الرقمي وضع مجموعة من القواعد الإجرائية الآمنة لتخزين البيانات والمعلومات بشكل آمن وذلك من خلال وضع إستراتيجية لأمن المعلومات تضمن التحكم في خصوصية البيانات والمعلومات وضمان جودتها.

4-التحديات التي تواجه التحول الرقمي

-تواجه التكنولوجيا الرقمية العديد من المشكلات داخل المنظمات مثل مشكلات التكنولوجيا والقيادة والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، كما يجب وأن تتماشى أهداف وتوجهات التحول الرقمي مع رغبات واحتياجات العملاء المتغيرة، والسياسة التنظيمية.

-صعوبة إقناع العاملين وخاصة داخل المنظمات العامة بفوائد ومزايا التحول الرقمي، ونقص في القدرات والكفاءات داخل تلك المنظمات في كيفية تنفيذ برنامج التحول الرقمي، مع وجود العديد من التغيرات التشغيلية والتنظيمية المطلوبة لتحقيق هذا التحول.

-التخوف من المخاطر التي تتعلق بأمن المعلومات، ويرجع ذلك إلى استخدام الوسائل التكنولوجية ويعتبر ذلك من أكبر التحديات حول التحول إلى التحول الرقمي، وعدم توفير الكفاءات القادرة على تشغيل برامج الحماية.

5-العوامل التي تساعد في نجاح مفهوم التحول الرقمي

تناولت العديد من الدراسات (*Kance et.al, 2018 & Cichosz et.al, 2020*) العوامل التي تساعد في نجاح التحول الرقمي، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

-الثقافة التنظيمية التي تدعم وتساعد في التركيز على احتياجات العملاء والمواطنين، مع ضرورة الانفتاح على التغيير.

-تطوير القادة: يجب على المنظمات قبل البدء في برامج التحول الرقمي أن يكون لديها القادة المناسبين لتشغيل برامج التحول الرقمي والقادرين على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من تلك البرامج الحديثة.

- العنصر البشري: ضرورة تنفيذ العديد من البرامج التدريبية للموظفين وتنمية مهاراتهم وذلك لمساعدة الموظفين من جميع المستويات الإدارية على التكيف مع بيئة العمل الرقمية.

-إعادة تخصيص الموارد وإعادة التنظيم، من أجل الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء المتغيرة وديناميكيات السوق المتزايدة.

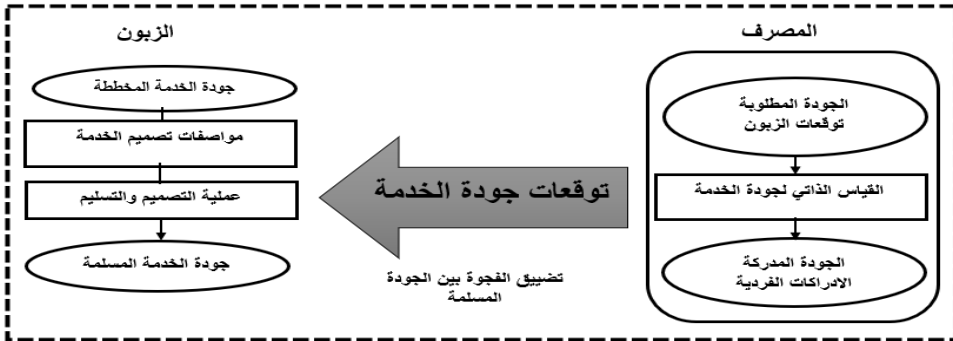
ب- جودة الخدمة المصرفية

1-تعريف جودة الخدمة المصرفية

يصعب وضع تعريف مُحدد لجودة الخدمة المصرفية وذلك لطبيعة الخصائص العامة المميزة للخدمات مقارنة بالسلع المادية، حيث غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة عرفتها على أنها "معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة"، أو أنها "الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكهم للأداء الفعلي لها" أي أنها قيام البنك بتصميم وتسليم خدماته بشكل صحيح من المرة الأولى، وإذا حدث خطأ ما فيمكن التغلب عليه ومواجهته بسرعة بحيث لا يتأثر مفهوم جودة الخدمة في أذهان العملاء (الصرن، 2007: 59). وقد عرف (معلا، 2001: 80) جودة الخدمات المصرفية على إنها "إرضاء لمتطلبات العملاء ودراسة قدرة البنك على تحديد هذه المتطلبات

والقدرة على التفائها، فإذا تبنى البنك عملية تقديم خدمات ذات جودة عالية يجب أن يسعى من خلالها التفوق على متطلبات العملاء.

كما يمكن تعريف جودة الخدمة المصرفية من خلال وجهتي النظر التاليين: وجهة نظر العميل **Customer Perspective**: أي جودة الخدمة المدركة من قبل العميل والتي تعبر عن موقف العملاء واتجاهاتهم إزاء ما يقدم لهم من خدمات، أي أنها تشكل توقعات العملاء التي تنشأ بتأثير عوامل متعددة، أهمها التجربة الشخصية السابقة للعميل مع الخدمة وتوقعات المستعملين الآخرين للخدمة وسمعة البنك أيضاً، في حين تعني الجودة المدركة الانطباع الكلي للعميل والتجارب عن مستوى الجودة بعد التحقق من الخدمة. (الصرن، 34)



الشكل رقم (2)

وجهة نظر جودة الخدمة في المصرف

المصدر: (الصرن، 34).

وجهة نظر مقدمة الخدمة "Provider perspective".

وتقوم وجهة النظر الداخلية على أساس الالتزام بالموصفات التي تكون الخدمة المصرفية صممت على أساسها، فهي تعبر عن موقف الإدارة، ونقصد هنا بمقدمي الخدمة حاملي الأسهم Shareholder وإدارة البنك bank Management والعاملين employees وبالتالي يقع على عاتق النظام الإداري للمصرف العمل على المطابقة بين مستوى الجودة المخطط له والمقدمة فعلاً، حيث يتضمن نظام الجودة عناصر نوعية كالأهداف الموضوعية للخدمة المصرفية والقواعد التشغيلية ومؤشرات الأداء.

والشكل التالي يوضح الجودة من وجهة نظر مقدم الخدمة.



الشكل رقم (3)

الجودة من وجهة نظر مقدم الخدمة.

المصدر: (الصرن، 36)

2- أهمية جودة الخدمة المصرفية

-تحقيق الفوائد المادية: عندما توفر البنوك خدمات تمتاز بجودة عالية أكبر من جودة البنوك المنافسة، هذا سيؤدي إلى احتفاظ البنوك بعملائها بالإضافة إلى

جذب عملاء جدد، مما يساعد على نمو العوائد المالية نتيجة لزيادة مبيعات البنوك من الخدمات (هياجنة، 2008: 38).

-**الاحتفاظ بالعمالين:** إن تحسين أداء العاملين وتحسين مهاراتهم وكفاءتهم واستخدام طاقاتهم ومعاملتهم باحترام وتقدير، يساعد على تقليل معدل دورانهم، وتقليل تكاليف تدريبهم، وحقيقة أن البنوك الأكثر نجاحاً هي التي تسعى لتوجيه عمل موظفيها نحو خدمة العملاء وإرضائهم.

-**الاحتفاظ بالعملاء:** لقد أدركت البنوك أهمية التركيز على العميل باعتباره المحور الرئيسي للنشاط المصرفي، كما أدركت أهمية الاحتفاظ به للمنافع التي يمكن أن يجنيها البنك من ذلك، فجودة الخدمة المصرفية تسعى لإبقاء العميل واستمراره في التعامل (أبو موسى، 2000: 40).

-**المحافظة على ولاء العملاء:** ويظهر ذلك من خلال إصراره على التعامل مع نفس البنك (السرحان، 2006: 50).

-خلق صورة إيجابية واضحة للمصرف في أذهان العملاء.

-تقديم خدمة ذات جودة عالية تحافظ على بقاء المؤسسة واستمرارها.

3- أبعاد جودة الخدمة المصرفية

أوضحت دراسة (Parasurman er al., 1985) التي تعتبر من أكثر الدراسات شمولاً وعمقاً في تحديد أبعاد جودة الخدمة المصرفية، وقد حددت تلك الدراسة عشر أبعاد لجودة الخدمة المصرفية ممثلة بأربع وثلاثين بنداً هي: النواحي المادية الملموسة، الاعتمادية، والاستجابة، الاتصال، المصدقية، والأمان، والجدارة، والتعاطف، وتفهم احتياجات، العملاء، وسهولة التعامل، كما

- استطاع باحثوا هذه الدراسة دمج هذه الأبعاد عام 1988 في خمسة فقط، تضم اثنان وعشرين بنداً تترجم مظاهر جودة الخدمة المصرفية: المظاهر المادية الملموسة، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، والتعاطف. (Berry, 1998: 38)
- المظاهر المادية الملموسة (Tangibility): المظهر الخارجي للتسهيلات المادية والآلات والأفراد ووسائل الاتصال.
- الاعتمادية Reliability: وتعبّر عن قدرة البنك على تقديم الخدمة في الوقت الذي يطلبها العميل وبدقة ترضي طموحه وكذلك تعبر عن مدى وفاء البنك بالتزاماته اتجاه العميل.
- الاستجابة (Responsiveness): وهي القدرة على التعامل الفعال مع كل متطلبات العملاء والاستجابة لشكاويهم والعمل على حلها بسرعة وكفاءة، بما يقنع العملاء بأنهم محل تقدير واحترام من قبل المصرف.
- الأمان (Assurance): وهو شعور متلقي الخدمة بالاطمئنان مع التأكد من أن تلك الخدمة تخلو من الخطأ أو الخطر أو الشك على أن يشمل هذا الاطمئنان الشعور بالأمان النفسي والمادي معاً.
- التعاطف (Empathy): القدرة على سهولة الوصول للعملاء وتفهم ومعرفة احتياجاتهم لتلبيةها وإبداء روح الصداقة والحرص على العميل وإشعاره بأهميته والرغبة في تقديم الخدمة حسب حاجاته.

عاشراً: منهجية الدراسة:

يتحدد منهج الدراسة في ضوء تحديد هدف ومشكلة الدراسة كالتالي:

-**المنهج الاستنباطي:** وذلك في مرحلة دراسة وتحليل الدراسات السابقة وتطوير الإطار النظري لمعرفة دور وأهمية التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة في مصر، كل هذا بدوره يساعد على صياغة فروض الدراسة.

-**المنهج الاستقرائي:** وذلك عند إجراء الدراسة التطبيقية لاختبار صحة فروض الدراسة عن طريق الاعتماد على استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المستقصى منهم.

حادي عشر: مصادر البيانات:

في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وتناول متغيراتها، يمكن تحديد مصادر الحصول على البيانات التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك كما يلي:

-**البيانات الثانوية:** اعتمدت الباحثة في إعداد وتكوين الإطار النظري للدراسة بالرجوع إلى المجالات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة والكتب والمراجع العربية والأجنبية والتي تناولت متغيرات الدراسة.

-**البيانات الأولية:** اعتمدت الباحثة في تجميع البيانات الأولية للدراسة على استمارة الاستقصاء لتجميع آراء المستقصى منهم وذلك لإجراء الدراسة الميدانية.

مجتمع وعينة الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة المشتركة في الصفات والخصائص الأساسية التي تهتم الباحثة في دراستها لمجتمع الدراسة المستهدف، والمقصود بمجتمع الدراسة داخل تلك الدراسة هو البنوك التجارية العامة (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) المتواجدين داخل منطقة وسط محافظة القاهرة، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2)

توزيع حجم العينة بناء على عدد البنوك محل الدراسة المتواجدة في منطقة وسط القاهرة.

م	البنك	عدد الفروع	النسبة	حجم العينة
1	البنك الأهلي المصري	16	34%	48
2	بنك مصر	20	43%	60
3	بنك القاهرة	11	23%	32
	الإجمالي	47	100%	140

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لبيانات البنوك محل الدراسة.

يتضح من الجدول السابق أن:

أن العدد الأكبر من عدد الفروع للبنوك التجارية محل الدراسة داخل الحدود المكانية المشار إليها تكون من نصيب بنك مصر بنسبة 43%، يليه البنك الأهلي المصري بنسبة 34%، ويأتي في النهاية بنك القاهرة بنسبة 23%. وعلى هذا الأساس تم تقسيم عينة الدراسة طبقاً لعدد فروع كل بنك من البنوك محل الدراسة.

عينة الدراسة

وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية مع التذكير بأن الدراسة تشمل العاملين بخدمة العملاء فقط، وقد تم تحديد عدد أفراد العينة من خلال تحليل اختبار عينة عشوائية مكونة من 5 موظفين خدمة عملاء من كل من البنك الأهلي، بنك مصر، بنك القاهرة، وقد وجد أن متوسط الانحراف المعياري لخبراتهم الوظيفية (0.359) بعد ذلك تم احتساب حجم العينة المطلوبة على أساس مستوى الثقة 95% وخطأ مسموح به 0.05 وكان حكم العينة كما يلي:

$$N = (Z^2 * S^2) / e^2$$

e: الخطأ المسموح به

S: الانحراف المعياري

Z²: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة 90%

N: حجم العينة

$$N = ((0.359)^2 * (1.645)^2) / (0.05)^2$$

$$= 140 \text{ مفردة تقريباً}$$

وعلى هذا الأساس تم توزيع عدد 150 استمارة لزيادة التأكد من البيانات والاستجابات بالإضافة إلى، إلا أن عدد الاستمارات التي استخدمت فعلاً في الدراسة قدرت 127 استمارة أي بنسبة 84.67% حيث يمثل الفرق بين الرقمين عدد الاستمارات غير المسترجعة أو غير الصالحة للتحليل الإحصائي لاحتوائها على إجابات غير كاملة.

أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة على استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات من المستقصى منهم، وذلك لدراسة العلاقة بين متغيرات لدراسة، وعليه تم صياغة مجموعة من العبارات لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، ويوضح الجدول التالي رقم (3) عدد العبارات التي تقيس كل متغير على حدى.

الجدول رقم (3)

متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيسها

الأسئلة التي تقيسها	عدد الفقرات	المتغير	
20-1	20	المتغير المستقل (X)	
5-1	5	تكوين إستراتيجية التحول الرقمي	X1
10-6	5	نشر ثقافة التحول الرقمي	X2
15-11	5	تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي	X3
20-16	5	المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي	X4
45-21	25	المتغير التابع (Y)	
25-21	5	الملموسية	Y1
30-26	5	الاعتمادية	Y2
35-31	5	الاستجابة	Y3
40-36	5	الأمان	Y4
45-41	5	التعاطف	Y5

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

وقد تم الاعتماد على مقياس Likert Scale في أداة الدراسة، حيث تم تقسيم الدرجات على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ثاني عشر: الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي

أ-الصدق البنائي لمتغيرات استمارة الاستقصاء

يوضح الجدول رقم (4) ان هناك ارتباط بين المتغيرات ببعضها البعض، وأن جميع معاملات الارتباط الموضحة في الجدول المشار إليه محصورة بين القيمتين (0.43-0.92) وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 وهو ما يؤكد على أن هناك علاقة ارتباط طردية بين المتغيرات محل الدراسة، وهو ما يؤكد الصدق البنائي لأداة الدراسة.

الجدول رقم (4)

معامل ارتباط المتغيرات مع بعضها البعض

(مصفوفة معاملات الارتباط البينية بين المتغيرات المستقلة والتابعة لأداة الدراسة)

المتغير	X1	X2	X3	X4	X	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y
إستراتيجية التحول الرقمي	1										
ثقافة التحول الرقمي	0.63	1									
المتطلبات البشرية للتحول الرقمي	0.57	0.79	1								
المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي	0.72	0.63	0.74	1							
متطلبات تطبيق التحول الرقمي	0.67	0.81	0.61	0.87	1						
الملموسية	0.61	0.75	0.89	0.64	0.88	1					
الاعتمادية	0.57	0.82	0.78	0.85	0.83	0.86	1				
الاستجابة	0.81	0.51	0.67	0.53	0.65	0.84	0.43	1			
الأمان	0.62	0.58	0.76	0.83	0.52	0.92	0.62	0.52	1		
التعاطف	0.84	0.68	0.54	0.66	0.58	0.77	0.62	0.43	0.78	1	
أبعاد جودة الخدمات المصرفية	0.76	0.67	0.69	0.73	0.81	0.62	0.58	0.67	0.72	0.53	1

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS) ويوضح الجدول التالي رقم (5) أن معاملات الارتباط بين معدل كل متغير من متغيرات الدراسة مع المعامل الكلي لفقرات استمارة الاستقصاء، والذي يوضح أن قيمة معاملات الارتباط الموضحة دالة عند مستوى 0.05 وبما أن مستوى الدالة لكل الفقرات أقل من 0.05 فهذا يؤكد أيضاً الصدق البنائي لأداء الدراسة

الجدول رقم (5)

معاملات الارتباط بين لكل متغير من متغيرات الدراسة مع المعدل الكلي
لفقرات استمارة الاستقصاء

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغير	
0.00	0.76	إستراتيجية التحول الرقمي	X1
0.00	0.67	ثقافة التحول الرقمي	X2
0.00	0.73	المتطلبات البشرية للتحول الرقمي	X3
0.00	0.81	المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي	X4
0.00	0.83	أبعاد جودة الخدمات المصرفية	Y

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS)

ب-صدق ثبات أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء)

بعد ما تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الاعتماد على معامل الارتباط (Person)، كان لابد على الباحثة من التأكد من ثباتها، وهو ما حرصت عليه

الباحثة وذلك من خلال استخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

ويتضح من الجدول رقم (6) أن كل متغيرات الدراسة تتميز بالثبات، حيث بلغت جميع قيم الثبات (ألفا كرونباخ) زادت عن (0.6)، حيث تراوح معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات جميعها محل الدراسة بين القيمتين (0.68-0.82)، ومن خلال هذه النتائج يمكن القول بأن أداة الدراسة (استمارة الاستقصاء) تتمتع بالثبات.

الجدول رقم (6)

قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

معامل الثبات	عدد العبارات	المتغير	
0.81	5	إستراتيجية التحول الرقمي	X1
0.73	5	ثقافة التحول الرقمي	X2
0.68	5	المتطلبات البشرية للتحول الرقمي	X3
0.82	5	المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي	X4
0.71	25	أبعاد جودة الخدمات المصرفية	Y
0.83	45	معامل ثبات استمارة الاستقصاء ككل	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS)

ج- التحليل الوصفي ومعامل الارتباط للعبارات المكونة لمتغيرات الدراسة
التحليل الوصفي ومعامل الارتباط لأبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي X"
1- "إستراتيجية التحول الرقمي" X₁

الجدول رقم (7)

التحليل الوصفي وقيم معاملات الارتباط لعبارات المتغير "إستراتيجية التحول الرقمي" X₁

الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	معامل الارتباط	العبارة	الرقم
1.42	72.4	3.62	0.478	تهتم الإدارة بتحديد الفجوة التكنولوجية الحالية المطبقة وبين عمليات التحول الرقمي	X1_1
1.52	68.6	3.43	0.623	تقدم الإدارة العليا بالبنك كل سبل الدعم في عمليات التحول الرقمي	X1_2
0.98	77.8	3.89	0.712	تحرص الإدارة على وضع رؤية للتحويل الرقمي	X1_3
1.03	73.6	3.68	0.637	تضع الإدارة سياسات التحول الرقمي مع تحديد المسؤوليات وإدارة النظام	X1_4
1.13	74.2	3.71	0.527	تحرص إدارة البنك على إجراء التقييمات ومعرفة ردود الأفعال في برامج التحول الرقمي التي تم تنفيذها	X1_5
1.216	73.32	3.666	0.5954	المتوسط العام	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS)

r عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.245

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

-إن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير "إستراتيجية التحول الرقمي" X₁ والذي أتضح أن قيم معاملات الارتباط تتركز بين القيمتين (0.478-0.712) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية التي تساوي 0.245 عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي تعتبر عبارات متغير "إستراتيجية التحول الرقمي" X₁ صادقة لما وضعت لقياسه.

-إن قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير "إستراتيجية التحول الرقمي" X1 قد بلغت (3.66) وبما نسبته (73.32%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.216)، وهو ما يوضح أهمية. اهتمام إدارة البنك بتحديد الموقف الحالي للبنك من الناحية التكنولوجية ومقارنتها بالمستهدف لتحديد الفجوة الرقمية مع ضرورة تقديم كل سبل الدعم في القيام بأعمال التحول الرقمي بهدف تفعيل الإستراتيجية الخاصة بالتحول الرقمي وهو ما ينعكس بدوره على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

2- "ثقافة التحول الرقمي" X₂

الجدول رقم (8)

التحليل الوصفي وقيم معاملات الارتباط لعبارات المتغير "ثقافة التحول الرقمي" X₂

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري
X _{2_1}	تحرص إدارة البنك على بناء شركات تكنولوجيا تسهم في نشر ثقافة التحول الرقمي	0.651	3.38	67.6	1.65
X _{2_2}	تسمح إدارة البنك على الاطلاع على الأمور التي تحقق في عمليات التحول الرقمي بصفة مستمرة	0.589	3.02	60.4	1.81
X _{2_3}	تشارك إدارة البنك العاملين في الإدارات المختلفة في رسم برامج التحول الرقمي	0.634	3.46	69.2	1.34
X _{2_4}	تدعم إدارة البنك برامج التعليم والتدريب التكنولوجي بشكل مستمر	0.703	3.72	74.4	1.3
X _{2_5}	تحفز إدارة البنك الإدارات التي تطبق برامج التحول الرقمي بشكل سليم وسريع	0.734	3.86	77.2	1.12
	المتوسط العام	0.6622	3.488	69.76	1.444

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج

SPSS) عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.245

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير "ثقافة التحول الرقمي" X₂ والذي أتضح أن قيم معاملات الارتباط تتركز بين القيمتين (0.589-0.734) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية التي تساوي 0.245 عند مستوى معنوية (0.05)،

وبالتالي تعتبر عبارات متغير "ثقافة التحول الرقمي" X_2 صادقة لما وضعت لقياسه.

-إن قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير "ثقافة التحول الرقمي" X_2 قد بلغت (0.3488) وبما نسبته (69.76%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.44)، وهو ما يوضح أهمية حرص إدارة البنك على بناء شراكات تكنولوجية مع مشاركة العاملين في رسم برامج ومسار التحول الرقمي مع تفعيل البرامج التحفيزية بهدف تعزيز ثقافة التحول الرقمي وهو ما ينعكس بدوره على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

3- "تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي" X₃ الجدول رقم (9)

التحليل الوصفي وقيم معاملات الارتباط لعبارات المتغير "ثقافة التحول الرقمي" X₃

الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	معامل الارتباط	العبرة	الرقم
0.89	82	4.1	0.81	تحرص إدارة البنك على بناء قيادات تتعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات	X3_1
1.28	67.6	3.38	0.732	توفير الخبراء والمتخصصين في تأهيل العاملين داخل البنك على برامج التحول الرقمي	X3_2
1.32	77.8	3.89	0.624	تنمية مهارات العاملين داخل البنك بشكل يتواءم مع متطلبات تطبيق التحول الرقمي	X3_3
1.42	65.8	3.29	0.735	منح العاملين مكافآت وحوافز في حالة الإيجابية التامة لمتطلبات التحول الرقمي	X3_4
1.39	69.8	3.49	0.627	توفر إدارة البنوك البرامج التدريبية لمساعدة العاملين على تطبيق البرامج التدريبية	X3_5
1.26	72.6	3.63	0.7056	المتوسط العام	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج

SPSS) عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.245

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير "تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي" X₃ والذي أتضح أن قيم معاملات الارتباط تتركز بين القيمتين (0.81-0.624) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية التي تساوي 0.245 عند مستوى معنوية

(0.05)، وبالتالي تعتبر عبارات متغير "تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي" X_3 صادقة لما وضعت لقياسه.

-إن قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير "تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي" X_3 قد بلغت (3.63) وبما نسبته (72.6%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.26)، وهو ما يوضح أهمية توفير فريق من الخبراء والمتخصصين في مجالات التحول الرقمي لتأهيل العاملين وبناء النماذج الرقمية مع توفير البرامج التدريبية الكافية لتأهيل وتنمية قدرات العاملين التكنولوجية بهدف تعزيز ثقافة التحول الرقمي وهو ما ينعكس بدوره على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

4- "المتطلبات التقنية والإجرائية للتحويل الرقمي" X₄

الجدول رقم (10)

التحليل الوصفي وقيم معاملات الارتباط لعبارات المتغير "المتطلبات التقنية

والإجرائية للتحويل الرقمي" X₄

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري
X4_1	تحرص إدارة البنك على توفير الأجهزة والبرامج التكنولوجية الحديثة	0.8	3.52	70.4	1.03
X4_2	تعمل إدارة البنك على تطوير شبكة المعلومات الداخلية	0.796	3.59	71.8	1.29
X4_3	تعمل إدارة البنك على بناء أنظمة حفظ البيانات والمعلومات وتأمينها	0.762	3.96	79.2	1.34
X4_4	تطبق إدارة البنوك أنظمة التحكم في خصوصيات البيانات والمعلومات	0.651	3.72	74.4	1.27
X4_5	تصمم إدارة البنك ملفات لتنسيق الإجراءات التنفيذية لبرامج التحويل الرقمي	0.627	3.61	72.2	1.22
	المتوسط العام	0.7272	3.68	73.6	1.23

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج

SPSS) عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.245

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير "المتطلبات التقنية والإجرائية للتحويل الرقمي" X₄ والذي أتضح أن قيم معاملات الارتباط تتركز بين القيمتين (0.8-0.627) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية التي تساوي 0.245 عند

مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي تعتبر عبارات متغير "المتطلبات التقنية والإجرائية للتحويل الرقمي" X_4 صادقة لما وضعت لقياسه.

- إن قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير "المتطلبات التقنية والإجرائية للتحويل الرقمي" X_4 قد بلغت (3.68) وبما نسبته (73.6%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.23)، وهو ما يوضح أهمية توفير الأجهزة والإمكانيات المادية لتأهيل الفروع على القيام بالأعمال الرقمية مع التأكيد على حفظ البيانات والمعلومات وتطبيق برامج الحماية الكافية بهدف تعزيز ثقافة التحويل الرقمي وهو ما ينعكس بدوره على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

التحليل الوصفي ومعامل الارتباط لأبعاد المتغير التابع "جودة الخدمات المصرفية Y"

5- "الملموسية" Y₁

الجدول رقم (11)

التحليل الوصفي وقيم معاملات الارتباط لعبارات المتغير "الملموسية" Y₁

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري
Y1_1	تحرص إدارة البنك على تطوير المعدات والأجهزة المستخدمة في تقديم الخدمة	0.732	3.35	67	1.27
Y1_2	تصمم إدارة البنك التصميم الداخلي للفروع بشكل يتناسب مع طبيعة الخدمة المقدمة	0.638	3.47	69.4	1.51
Y1_3	تصمم إدارة البنك لوحات و منشورات إرشادية واضحة وجذابة عن الخدمة المقدمة	0.514	3.78	75.6	1.61
Y1_4	تحديد أوقات العمل داخل البنوك بشكل يتناسب مع طبيعة أوقات العملاء	0.738	3.73	74.6	1.29
Y1_5	تصمم إدارة البنك خدمات إلكترونية لسرعة تقديم الخدمة	0.682	3.61	72.2	1.31
	المتوسط العام	0.6608	3.588	71.76	1.398

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج

SPSS) عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.245

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير "الملموسية" Y₁ والذي أتضح أن قيم معاملات الارتباط تتركز بين القيمتين (0.738-0.514) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة

(R) الجدولية التي تساوي 0.245 عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي تعتبر عبارات متغير "الملموسية" Y_1 صادقة لما وضعت لقياسه. -إن قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير "الملموسية" Y_1 قد بلغت (3.59) وبما نسبته (71.76%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.39)، وهو ما يوضح أهمية حرص إدارة البنك على تطوير الأجهزة والمعدات المستخدمة في تقديم الخدمات المصرفية مع ضرورة الاهتمام بتصميم اللوحات الإرشادية لمساعدة العملاء على تقديم الخدمة بهدف تفعيل بُعد الملموسية الخاصة بجودة الخدمة لمقدمة وهو ما ينعكس بدوره على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

6- "الاعتمادية" Y₂

الجدول رقم (12)

التحليل الوصفي وقيم معاملات الارتباط لعبارات المتغير "الاعتمادية" Y₂

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري
Y2_1	تلتزم إدارة لبنك بتقديم الخدمات في موعدها المحدد	0.674	3.74	74.8	1.12
Y2_2	تحرص إدارة البنك على تلبية حاجات ورغبات العملاء من خلال تقديم الخدمة	0.578	3.58	71.6	1.17
Y2_3	تصمم إدارة البنك أنظمة تكنولوجية لتقديم الخدمة بشكل صحيح	0.827	3.19	63.8	1.63
Y2_4	توفر إدارة البنك العاملين بالشكل الكاف لتقديم لخدمة بشكل سريع	0.834	3.67	73.4	1.48
Y2_5	تستهدف إدارة البنك على زيادة حجم المعاملات الإلكترونية	0.718	3.42	68.4	1.27
	المتوسط العام	0.7262	3.52	70.4	1.334

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج

SPSS) عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.245

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

-إن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير "الاعتمادية" Y₂ والذي أتضح أن قيم معاملات الارتباط تتركز بين القيمتين (0.578-3.42) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية التي تساوي 0.245 عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي تعتبر عبارات متغير "الاعتمادية" Y₂ صادقة لما وضعت لقياسه.

-إن قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير "الاعتمادية" Y_2 قد بلغت (3.52) وبما نسبته (70.4%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.33)، وهو ما يوضح أهمية التزام إدارات البنك بتقديم الخدمات في الوقت المحدد مع تلبية حاجات ورغبات العملاء مع زيادة حجم المعاملات البنكية الإلكترونية بهدف تفعيل بُعد الاعتمادية الخاصة بجودة الخدمة لمقدمة وهو ما ينعكس بدوره على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

- "الاستجابة" Y_3

الجدول رقم (13)

التحليل الوصفي وقيم معاملات الارتباط لعبارات المتغير "الاستجابة" Y_3

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري
Y3_1	تستهدف إدارة البنك أنظمة إلكترونية للاستجابة الفورية لحاجات العملاء	0.86	3.36	67.2	1.13
Y3_2	تحرص إدارة البنك على بناء أنظمة لتحديد آراء عدد كبير من العملاء حول الخدمة المقدمة	0.52	3.27	65.4	1.28
Y3_3	تسعى إدارة البنك على تلبية مقترحات العملاء وتطبيقها بشكل سريع	0.638	3.36	67.2	1.71
Y3_4	تتميز إدارة البنك أسلوب العاملين بشكل يضمن تقديم الخدمة بطريقة مناسبة	0.749	3.68	73.6	1.34
Y3_5	تحرص إدارة البنك على فتح فروع جديدة لتقليل التكدس	0.824	3.72	74.4	1.42
	المتوسط العام	0.7182	3.478	69.56	1.376

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS) عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.245

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير "الاستجابة" Y_3 والذي أتضح أن قيم معاملات الارتباط تتركز بين القيمتين (0.52-0.86) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث إن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية التي تساوي 0.245 عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي تعتبر عبارات متغير "الاستجابة" Y_3 صادقة لما وضعت لقياسه.

- إن قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير "الاستجابة" Y_3 قد بلغت (3.48) وبما نسبته (69.56%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.37)، وهو ما يوضح أهمية استهداف إدارة البنك بتطبيق أنظمة الكترونية للمساعدة في الاستجابة الفورية لحاجات العملاء مع تنمية وتأهيل العاملين لتقديم الخدمات البنكية بشكل أفضل بهدف تفعيل بُعد الاستجابة الخاصة بجودة الخدمة لمقدمة وهو ما ينعكس بدوره على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

7- "الأمان" Y₄

الجدول رقم (14)

التحليل الوصفي وقيم معاملات الارتباط لعبارات المتغير "الأمان" Y₄

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري
Y4_1	تحرص إدارة البنك على شعور العميل بالأمان عند تلقي الخدمة	0.841	3.69	73.8	1.21
Y4_2	تساعد الخدمات التي يقدمها البنك على شعور العملاء بالمصداقية	0.742	3.12	62.4	1.18
Y4_3	يستهدف التطوير وتطبيق برامج التحول الرقمي على شعور العملاء بالراحة	0.763	3.87	77.4	1.38
Y4_4	تقدم الخدمات التي تقدمها البنوك الضمانات الكافية لشعور العملاء بالأمان	0.628	3.79	75.8	1.78
Y4_5	تقدم البنوك الخدمات الإلكترونية لمساعدة العملاء في التأكد على تنفيذ الخدمات المطلوبة	0.817	3.82	76.4	1.83
	المتوسط العام	0.7582	3.658	73.16	1.476

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج

SPSS) عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.245

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير "الأمان" Y₄ والذي

أنصح أن قيم معاملات الارتباط تتركز بين القيمتين (0.63-0.84) وهي دالة

عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R)

الجدولية التي تساوي 0.245 عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي تعتبر عبارات متغير "الأمان" Y_4 صادقة لما وضعت لقياسه.

-إن قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير "الأمان" Y_4 قد بلغت (3.66) وبما نسبته (73.16%) من مساحة المقياس الكلية وبانحراف معياري (1.476)، وهو ما يوضح أهمية قيام إدارة البنك بتعميق شعور العملاء بالأمان عند تلقي الخدمة مع الحرص على تطوير وتطبيق برامج التحول الرقمي بمساعدة العملاء على الاستفادة من الخدمات البنكية بشكل أكثر راحة بهدف تفعيل بُعد الأمان الخاصة بجودة الخدمة لمقدمة وهو ما ينعكس بدوره على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

8- "التعاطف" Y₅

الجدول رقم (15)

التحليل الوصفي وقيم معاملات الارتباط لعبارات المتغير "التعاطف" Y₅

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري
Y5_1	يتفهم العاملون احتياجات العملاء ويقوم بتأديها	0.863	3.39	67.8	1.31
Y5_2	تضع إدارة البنك مصلحة العملاء في مقدمة اهتمامات الإدارة العليا	0.735	3.47	69.4	1.52
Y5_3	يساعد التحول الرقمي على مساعدة العملاء ذو الاعاقات المختلفة	0.832	3.43	68.6	1.47
Y5_4	يستهدف التحول الرقمي تقديم الخدمة للعملاء بشكل مريح	0.726	3.87	77.4	1.21
Y5_5	يهتم مقدمو الخدمة بتقديم النصائح والإرشادات للعميل	0.847	3.62	72.4	1.09
	المتوسط العام	0.80	3.556	71.12	1.32

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج

SPSS) عند مستوى الدلالة 0.05 يساوي 0.245

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- إن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير "التعاطف" Y₅ والذي أتضح أن قيم معاملات الارتباط تتركز بين القيمتين (0.726-0.863) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، حيث أن قيمة (R) المحسوبة أكبر من قيمة (R) الجدولية التي تساوي 0.245 عند مستوى معنوية (0.05)، وبالتالي تعتبر عبارات متغير "التعاطف" Y₅ صادقة لما وضعت لقياسه.

- إن قيمة المتوسط الحسابي العام لمتغير "التعاطف" Y₅ قد بلغت (3.56) وبما نسبته (71.1%) من مساحة المقياس الكلية وانحراف معياري (1.32)، وهو

ما يوضح أهمية تفهم العاملون احتياجات العملاء والقيام بتلبيتها مع ضرورة تطبيق البرامج الإلكترونية لمساعدة ذو الاحتياجات الخاصة من الاستفادة من الخدمات المصرفية البنكية بهدف تفعيل بُعد التعاطف الخاصة بجودة الخدمة لمقدمة وهو ما ينعكس بدوره على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

د- اختبارات الفروض ومناقشة نتائج الدراسة

لاختبار فروض الدراسة يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Person Correlation) للتأكد من وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية). كما يتم الاعتماد على اختبار (T) للعينات المستقلة (Independent T-Test)، وتحليل التباين الأحادي (F) (One Way ANOVA).

1- اختبار الفرض الأول

ينص الفرض الأول للدراسة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

الجدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الأول (إستراتيجية التحول الرقمي (X1)، (جودة الخدمات المصرفية Y).

R ²		R		المستوى المعنوية (SIG)		المستوى المعنوية (SIG)		المتغير
0.896	0.871	0.00	807.36	0.00	5.68	0.538	الثابت	
				0.00	43.57	0.874	إستراتيجية التحول الرقمي	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS)

*قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.00 ودرجة الحرية 125 هي 4.13

يتضح من الجدول رقم (16) أن:

- قيمة (T=43.57) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتكوين إستراتيجية التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

- قيمة (F=807.36) لمتغير تكوين إستراتيجية التحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تساوي (4.13) بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الأولى التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة (α=0.05) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة".

-معامل الارتباط ($R=87.1\%$) وهو ما يوضح على أنه توجد علاقة ارتباط (طردية) بين المتغيرين تكوين إستراتيجية التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، وهو ما يؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين التحول الرقمي وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

-قيمة ($R^2=0.896$) وهو ما يعني أن (89.6%) من التغير الحادث في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) يحدث نتيجة التغير الحادث في المتغير المستقل (تكوين إستراتيجية التحول الرقمي)، وأن النسبة الباقية (10.4%) ترجع لعوامل أخرى خارجة عن حدود الدراسة.

-قيمة ($Beta=0.874$) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين تكوين إستراتيجية للتحول الرقمي وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة علاقة تأثيرية إيجابية (طردية). وهو ما توضحه المعادلة التالية:

تحسين جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة = 0.874 تكوين إستراتيجية التحول الرقمي + 0.538
أي أن كل تغيير في تكوين إستراتيجية التحول الرقمي بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية داخل البنوك التجارية محل الدراسة بمقدار (0.874) وحدة

2- اختبار الفرض الثاني

ينص الفرض الثاني للدراسة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر ثقافة التحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

الجدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الثاني (نشر ثقافة التحول الرقمي (X2)، (جودة الخدمات المصرفية Y)

المتغير	B	T	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	R	R ²
الثابت	0.676	7.604	0.00	950.38	0.00	0.887	0.901
نشر ثقافة التحول الرقمي	0.867	41.38	0.00				

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS)

*قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.00 ودرجة الحرية 125 هي 4.13

يتضح من الجدول رقم (17) أن:

-قيمة (T=41.38) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لنشر ثقافة التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

- قيمة ($F=950.38$) لمتغير نشر ثقافة التحول الرقمي التحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تساوي (4.13) بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الثانية التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر ثقافة التحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة".

-معامل الارتباط ($R=88.7\%$) وهو ما يوضح على أنه توجد علاقة ارتباط (طردية) بين المتغيرين نشر ثقافة التحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، وهو ما يؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين التحول الرقمي وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

-قيمة ($R^2=0.901$) وهو ما يعني أن (90.1%) من التغير الحادث في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) يحدث نتيجة التغير الحادث في المتغير المستقل (نشر ثقافة التحول الرقمي)، وأن النسبة الباقية (9.9%) ترجع لعوامل أخرى خارجة عن حدود الدراسة.

-قيمة ($Beta=0.867$) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين نشر ثقافة التحول الرقمي وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة علاقة تأثيرية إيجابية (طردية). وهو ما توضحه المعادلة التالية:

تحسين جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة = 0.867 نشر ثقافة التحول الرقمي + 0.676

أي أن كل تغيير في نشر ثقافة تحول الرقمي بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغيير في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية داخل البنوك التجارية محل الدراسة بمقدار (0.867) وحدة

3- اختبار الفرض الثالث

ينص الفرض الثالث للدراسة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

الجدول رقم (18)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الثالث (تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي X3)، (جودة الخدمات المصرفية Y)

R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)		F	مستوى المعنوية (SIG)		المتغير
					T	B	
0.86	0.811	0.00	915.9	0.00	0.7.79	0.128	الثابت
				0.00	48.96	0.674	تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS)

*قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.00 ودرجة الحرية 125 هي 4.13

يتضح من الجدول رقم (18) أن:

-قيمة ($T=48.96$) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي التحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

- قيمة ($F=915.9$) لمتغير تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي التحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تساوي (4.13) بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الثالثة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة".

-معامل الارتباط ($R=81.1\%$) وهو ما يوضح على أنه توجد علاقة ارتباط (طردية) بين المتغيرين تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، وهو ما يؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين التحول الرقمي وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

-قيمة ($R^2=0.86$) وهو ما يعني أن (86%) من التغير الحادث في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) يحدث نتيجة التغير الحادث في المتغير

المستقل (تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي)، وأن النسبة الباقية (14%) ترجع لعوامل أخرى خارجة عن حدود الدراسة.

-قيمة (Beta=0.674) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة علاقة تأثيرية إيجابية (طردية). وهو ما توضحه المعادلة التالية:

تحسين جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة =

$$0.674 \text{ تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي} + 0.128 =$$

أي أن كل تغيير في تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية داخل البنوك التجارية محل الدراسة بمقدار (0.674) وحدة

4- اختبار الفرض الرابع

ينص الفرض الرابع للدراسة على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

الجدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرض الرابع (نشر ثقافة التحول الرقمي
 (X4)، (جودة الخدمات المصرفية Y).

R ²	R	مستوى المعنوية (SIG)	F	مستوى المعنوية (SIG)	T	B	المتغير
				0.00	6.75	0.278	الثابت
0.899	0.809	0.00	875.6	0.00	31.87	0.849	المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS)

*قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية 0.00 ودرجة الحرية 125 هي 4.13
 يتضح من الجدول رقم (19) أن:

- قيمة (T=31.87) عند مستوى دلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي في تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

- قيمة (F=875.6) لمتغير المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي التحول الرقمي عند مستوى دلالة (0.05) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية التي تساوي (4.13) بمستوى معنوية (0.00) وهي أقل من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الرابعة التي تنص على " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي على تحسين مستوى جودة

الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة".

-معامل الارتباط ($R=80.9\%$) وهو ما يوضح على أنه توجد علاقة ارتباط (طردية) بين المتغيرين المتطلبات التقنية والإجرائية للتحويل الرقمي وجودة الخدمات المصرفية، وهو ما يؤكد على قوة العلاقة بين المتغيرين التحويل الرقمي وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

-قيمة ($R^2=0.899$) وهو ما يعني أن (89.9%) من التغير الحادث في المتغير التابع (جودة الخدمات المصرفية) يحدث نتيجة التغير الحادث في المتغير المستقل (المتطلبات التقنية والإجرائية للتحويل الرقمي)، وأن النسبة الباقية (10.1%) ترجع لعوامل أخرى خارجة عن حدود الدراسة.

-قيمة ($Beta=0.849$) حيث تشير إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين المتطلبات التقنية والإجرائية للتحويل الرقمي وتحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة علاقة تأثيرية إيجابية (طردية). وهو ما توضحه المعادلة التالية:

تحسين جودة الخدمات المصرفية داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة =

$$0.849 \text{ المتطلبات التقنية والإجرائية للتحويل الرقمي} + 0.278 =$$

أي أن كل تغيير في المتطلبات التقنية والإجرائية للتحويل الرقمي بمقدار الوحدة الواحدة يقابله نفس التغير في تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية داخل البنوك التجارية محل الدراسة بمقدار (0.849) وحدة

الثالث عشر: نتائج الدراسة:

1- أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي" يبلغ (3.62)، والوزن النسبي يبلغ (72.4%)، بقيمة انحراف معياري (1.29)، وأن جميع أبعاد المتغير المستقل دالة عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أن الأبعاد كلها إيجابية، أي أن البنوك التجارية العامة محل الدراسة لديها مستوى جيد من أبعاد التحول الرقمي، أي تتوفر لديها إستراتيجية مناسبة للتحول الرقمي، مع وجود ثقافة تحول رقمي بين الإدارات المختلفة على اختلاف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى الحرص على تأهيل العاملين بالبنوك محل الدراسة على تأهيلهم رقمياً مع توفير المتطلبات التقنية والإجرائية اللازمة لعمليات التحول الرقمي داخل البنوك محل الدراسة، وجميع ما سبق تتوقع الباحثة من خلاله تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية داخل البنوك محل الدراسة. وهو ما يوضحه الجدول التالي:

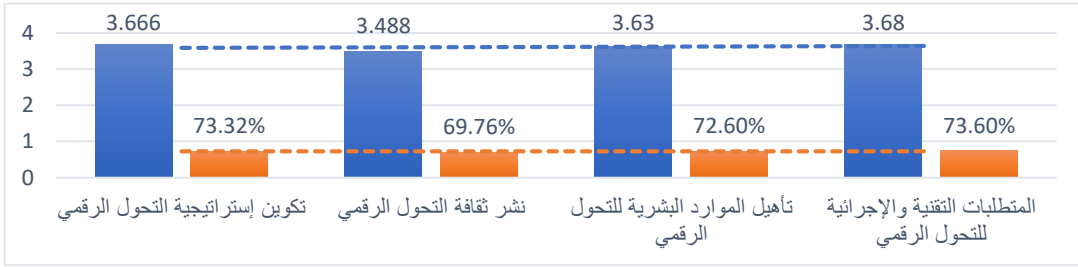
الجدول رقم (20)

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي"

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %
X1	تكوين إستراتيجية التحول الرقمي	3.666	73.32
X2	نشر ثقافة التحول الرقمي	3.488	69.76
X3	تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي	3.63	72.6
X4	المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي	3.68	73.6
المتوسط العام		3.62	72.4

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS)

وطبقاً لآراء المستقصى منهم أن بُعد "المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي X4" هو أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير المستقل "التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (3.68)، يليه في التأثير بُعد "تكوين إستراتيجية التحول الرقمي X1، ثم يأتي في المرتبة الثالثة بُعد "تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي X3" ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير بُعد "نشر ثقافة التحول الرقمي X2" بمتوسط حسابي قدره (3.48). وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (4)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لأبعاد لمتغير المستقل التحول الرقمي X

المصدر: الشكل من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS)

2- أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد المتغير التابع "جودة الخدمات المصرفية" يبلغ (3.56)، والوزن النسبي يبلغ (71.19)، بقيمة انحراف معياري (1.38)، وأن جميع أبعاد المتغير التابع دالة عند مستوى دلالة (0.05) مما يعني أن الأبعاد كلها إيجابية، أي أن البنوك التجارية العامة محل الدراسة تقدم خدمات مصرفية مقبولة من حيث أبعاد الملموسية والاعتمادية، والاستجابة، والأمان، والتعاطف. وهو ما يوضحه الجدول التالي

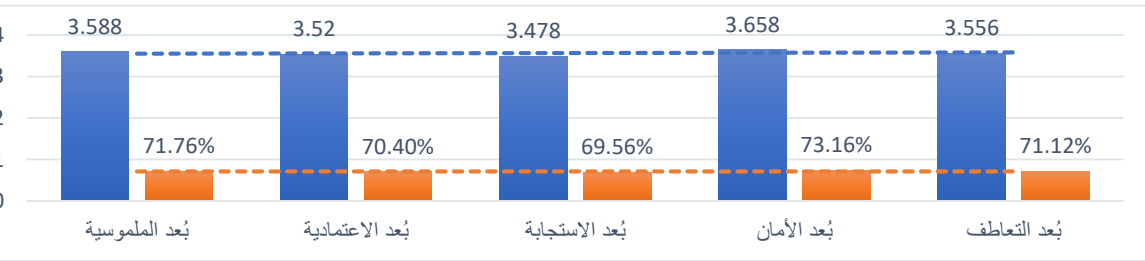
الجدول رقم (21)

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع "جودة الخدمات المصرفية"

الرقم	العبرة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي %
Y ₁	بُعد الملموسية	3.588	71.76
Y ₂	بُعد الاعتمادية	3.52	70.4
Y ₃	بُعد الاستجابة	3.478	69.56
Y ₄	بُعد الأمان	3.658	73.16
Y ₅	بُعد التعاطف	3.556	71.12
	المتوسط العام	3.56	71.19

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS)

وطبقاً لآراء المستقصى منهم أن بُعد "بُعد الأمان Y₄" هو أكثر الأبعاد تأثيراً في المتغير التابع "جودة الخدمات المصرفية" بمتوسط حسابي (3.66)، يليه في التأثير بُعد "الملموسية Y₁"، ثم يأتي في المرتبة الثالثة بُعد "التعاطف Y₅"، ويليه في المرتبة الرابعة بُعد "الاعتمادية Y₂" ويأتي في المرتبة الأخيرة من حيث التأثير بُعد "الاستجابة Y₃" بمتوسط حسابي قدره (3.47). وهو ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (5)

المتوسط الحسابي والوزن النسبي لأبعاد لمتغير التابع جودة الخدمات المصرفية Y المصدر: الشكل من إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل الإحصائي (برنامج SPSS)

2- توصلت نتائج اختبار فروض الدراسة على أنه توجد علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وهي "إستراتيجية التحول الرقمي، نشر ثقافة التحول الرقمي، تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي، المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي، على تحسين جودة الخدمة المصرفية - بأبعادها المختلفة والمتمثلة في "الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان، التعاطف" - المُقدمة داخل البنوك التجارية العامة في مصر، وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (22)

نتائج اختبار فروض الدراسة

النتيجة	معامل الارتباط	الفرض
ثبوت صحة الفرض	0.871	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.
ثبوت صحة الفرض	0.887	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نشر ثقافة التحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.
ثبوت صحة الفرض	0.811	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية للتحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.
ثبوت صحة الفرض	0.809	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتطلبات التقنية والإجرائية للتحول الرقمي على تحسين مستوى جودة الخدمات المصرفية المقدمة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) داخل البنوك التجارية العامة محل الدراسة.

الرابع عشر: توصيات الدراسة

من خلال ما توصلت إليه الباحثة من نتائج للدراسة الميدانية على البنوك التجارية العامة في مصر والمتمثلة في (البنك الأهلي المصري، بنك مصر، بنك القاهرة) في دراسة العلاقة بين تأثير أبعاد الحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية المقدمة داخل البنوك التجارية محل الدراسة، توصلت الباحثة لمجموعة من التوصيات تمثلت في الآتي:

1- ضرورة اهتمام الإدارة العليا داخل البنوك التجارية العامة في مصر بوضع إستراتيجية واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق لعمليات التحول الرقمي، وذلك من خلال:

- وضع رؤية واضحة لعمليات التحول الرقمي داخل إدارات البنك
- الدعم المالي لتلك الإستراتيجية من خلال توفير المخصصات المادية والمالية والقوى البشرية اللازمة لتطبيق عمليات التحول الرقمي.
- رسم سياسة التحول الرقمي داخل الإدارات المختلفة مع تحديد المسؤوليات بهدف تحسين مستوى الخدمات الرقمية.
- الدعم المستمر والدائم من جانب الإدارة العليا لعمليات وبرامج التحول الرقمي
- 2-اهتمام إدارات البنوك التجارية العامة على اختلاف المستويات الإدارية على نشر ثقافة التحول الرقمي داخل العمليات المصرفية المختلفة، وذلك من خلال:
- تقديم الإرشادات التي تتعلق بالخدمات المصرفية الرقمية بشكل مستمر لكل من العملاء والعاملين.

-تطوير الخدمات المصرفية من خلال تقديم الخدمة للعملاء من خلال برامج التحول الرقمي.

-تكوين إدارة أو وحدة تابعة لرئيس مجلس الإدارة يكون هدفها نشر أهمية برامج التحول الرقمي في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.

3-ضرورة توفير المورد البشري المؤهل لتطبيق برامج التحول الرقمي داخل البنوك التجارية العامة، وذلك من خلال:

- ترقية القيادات داخل البنك على أساس الكفاءة والقدرة في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي.

-تركيز إدارة الموارد البشرية داخل البنوك على استقطاب أفضل العناصر المؤهلة في مجال البرمجة وتكنولوجيا المعلومات.

-تأهيل وتطوير المهارات التكنولوجية والمعرفية لمسؤولي خدمة العملاء في المجالات التقنية والرقمية.

- الاستعانة بالخبرات والاستشاريين أصحاب الكفاءات التقنية والتكنولوجية لتدريب العاملين بإدارة خدمة العملاء على تقديم الخدمات الرقمية وتدريب العاملين عليها.

-وضع برامج تدريبية للعاملين بإدارة خدمة العملاء لممارسة تقنيات التحول الرقمي وذلك من خلال استخدام تطبيقات الأجهزة الإلكترونية الذكية، بهدف تقديم الخدمة بشكل أبسط وأسرع.

4-الحرص على تأهيل وتطوير البنية التحتية اللازمة للقيام بمشروع التحول الرقمي الكامل، وذلك من خلال:

-تركيب أنظمة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الحديثة لتسهيل التعامل مع العملاء.

-تزويد البنوك ببرامج وأنظمة الحماية ضد الاختراق الإلكتروني للشبكات.

-الاحتفاظ بنسخ احتياطية مؤمنة من جميع المعلومات والبيانات المصرفية

5- ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالبنك لتوفير المتطلبات التقنية والإجرائية في عمليات تطبيق برامج التحول الرقمي داخل البنوك التجارية العامة، وذلك من خلال:

-تطوير الهياكل التنظيمية للإدارات داخل البنوك بما يسمح بتطبيق برامج التحول الرقمي

-تطوير المخصصات المالية اللازمة للإنفاق على تطوير الخدمات الرقمية في ظل مجتمع المعرفة.

قائمة المراجع :

أ- المراجع العربية:

أبو عكر، فوزي فايز عودة (2016)، دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين: دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين

أبو موسى، رسمية أحمد أمين (2000)، أثر جودة الخدمة على الربحية ورضا العملاء في المصارف الأردنية: دراسة مقارنة بين بنك الإسكان والبنك الإسلامي الأردني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.

إلهام، عطاوي 2015، جودة الخدمات المصرفية وأثرها على أداء البنوك: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاني الياض سيدي بلعباس، الجزائر

أمين، مصطفى (2018)، التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، العدد 19، ص ص 11 - 117.

بلاك، مايا (2016)، أثر جودة الخدمات المصرفية على رضا العملاء في بنك سورية والمهجر، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

حليم، منى أبو العطا؛ رزق، ولاء مجدي (2021)، التحول الرقمي والتعلم عن بُعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا بالإشارة إلى تجارة جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، المجلد 58، العدد3، ص ص 165 – 188.

حماده، حسام أحمد (2022)، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المالي للمنظمة بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية المسجلة في البورصة المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، المجلد الثالث عشر، العدد الثالث.

خميس، أسر أحمد (2021)، أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد 2، العدد 3، ص ص 997 – 1044.

السرحان، هايل فلاح (2006)، تقييم جودة الخدمات التي تقدمها دائرة الجمارك في المعابر الحدودية من وجهة نظر المستفيدين: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن

سعد الله، نور محي الدين محمد (2017)، جودة الخدمات وأثرها في تحقيق رضا الزبائن: دراسة ميدانية البنك الإسلامي السوداني وبنك الادخار والتنمية الاجتماعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة شندي، جمهورية السودان.

شبل، يحي أحمد خليفة، إستراتيجيات تحسين جودة الخدمات المصرفية لكسب رضا العملاء: دراسة حالة مصرف الجمهورية ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية، جمهورية إندونيسيا.

الصرن، رعد حسن، أهمية دراسة العلاقة بين شبكة الأنترنت وجودة الخدمة المصرفية- دراسة نظرية، في مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8، جامعة محمد خضير، بسكرة.

عبد الرازق، سحر مصطفى (2019)، التحول الرقمي تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030، جامعة عين شمس.

عبد الغني، سناء محمد (2022)، انعكاسات التحول الرقمي على تعزيز النمو الاقتصادي في مصر، مجلة كلية السياسة والاقتصاد، كلية السياسة والاقتصاد، جامعة بني سويف، المجلد الخامس عشر، العدد الرابع عشر، ص ص 44 - 79

عساف، سوسن فوزي؛ عبد ربه، نشوى محمد (2021)، أهمية التحول الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، المجلد السابع، العدد الثاني، الجزء الأول، ص ص 546 - 590

علام، وليد كامل محمددين كامل (2021)، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسئول خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ص ص 159 -

220

المصري، يزين بشار (2019)، أثر جودة الخدمات على ولاء العملاء، دراسة ماجستير غير منشورة، كلية الشريعة والقانون، جامعة بلاد الشام، سوريا. معلا، ناجي (2001)، *الأصول العلمية للتسويق المصرفي*، الطبعة الثانية. منصور، أحمد مجدي (2020)، التحول الرقمي ... اقتصاد ما بعد الكورونا، بوابة اتحاد بنوك مصر.

هياجنة، عمر (2008)، أثر جودة الخدمة على رضا عملاء مجموعة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أل البيت.

ب- المراجع الأجنبية

Bai, C. et al. (2021). "COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small-enterprises". *Sustainable Production and Consumption* 27, PP. 1998- 2001.

Berry, Leonard L., Zeithmal, A. Valarie and Parasurman, A., 1988, "The Service Quality Puzzle", *Business Horizons*, Vol. 31, N° 5, p38

- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020), Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices, **The International Journal of Logistics Management**, available on Emerald Insight.
- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020), Digital service providers logistics service providers: barriers, success factors and leading practices, **The International Journal of Logistics Management**.
- ElMassah, S. and M. Mohieldin, (2020) "Digital transformation and localizing the Sustainable Development Goals (SDGs)". **Ecological Economics** 169
- Fernando Filgueiras, Flavio Cireno and Pedro Palotti, 2019," **Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil**", Latin American Policy— Volume 10, Number 2, 2019 Policy Studies Organization. Published by Wiley Periodicals, Inc., Pages 195–219.
- Hanying, (2019), A Discussion of FinTech's impacts on the Market Structure of China's Banking and the regulation problems, **International Journal of English, Literature and Social Sciences (IJELS)**, Vol.4, No. 6, pp: 1799- 1808.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. and Buckley, N. (2018), "**Coming of age digitally**", MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights, June, pp: 1-33.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. **the Journal of Marketing**, 41-50.
- Steiber,A. et al (2020). "Digital transformation of industrial firms: an innovation -diffusion perspective". **European Journal of Innovation Management**, pp. 1460-1060.
- Vial, Gregory, (2019), Understanding digital transformation: A review and a research agenda, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol. 28, pp: 118 - 144.
- Victoria, Carla Guzmán-Ortiza, Nohelia Gabriela Navarro-Acosta, Wilmer Florez-Garciaa and Wagner Vicente-Ramosa (2020) " Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru" **International Journal of Data and Network Science** (4) 337-346www.GrowingScience.com/ijds