



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية
"حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين"

إعداد

محمود محمد محمود سعيد

إشراف

د. حمزه إسماعيل

تم تقديم هذه الرسالة إكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير
في تخصص التمويل الإسلامي التطبيقي

تشرين الأول / 2023

© الجامعة العربية الأمريكية - جميع حقوق الطبع محفوظة

إجازة الأطروحة

أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية
" حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين "

إعداد

محمود محمد محمود سعيد

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: 2023/10/7م وأُجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة:

التوقيع
د. حمزة جمال إسماعيل
د. محمد توفيق أبو شربة
د. مفيد عبد الله الظاهر

مشرفاً ورئيساً

ممتحناً داخلياً

ممتحناً خارجياً

1. د. حمزة جمال إسماعيل

2. د. محمد توفيق أبو شربة

3. د. مفيد عبد الله الظاهر

الإقرار

أنا الموقع أدناه، معدّ الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية " حالة دراسية من البنوك الإسلامية
في فلسطين"

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت
الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة كاملة، أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل أي درجة
أو لقب علمي وبحثي لدى أية مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

اسم الطالب : محمود محمد محمود سعيد

الرقم الجامعي : 202112766

التوقيع : 

التاريخ : 2023 / 11 / 01

الإهداء

الى كل ذرة تراب عانقت جغرافيا هذا الوطن ..

إليك جنين والى من دفعوا أرواحهم رخيصة ليحيا الوطن الشهداء الأبرار ..

"رفيق .. كامل .. مهران .. سفيان .. امجد .. عز حمامرة .. احمد .. نايف .. عز كنعان"

الى رفاق الدرب .. والقلب و الروح ..

الأسرى الأبطال " ابراهيم سلامة .. ربيع ملايشة" ..

الى ..

روحك ابي داعمي الأول و رفيق روحي .. كم كنت اتمنى ان ترى ثمرة هذا الحصاد في عينك
الطيبة .. سلاماً لروحك الطاهرة..

الى ينبوع الصبر التي رهننت صحتها حتى ترانا اليوم بمفردها أمي ام محمود"

الى اخي و اخواتي الأعزاء..

الى من أضاءوا بيتنا بضحكاتهم و لعبهم "عمر .. محمد" ادامكم الله مصدراً للبهجة و السعادة..

الى رفيقة دربي و نبراسه " زوجتي - غادة " .. تؤام الروح و جليسة الفؤاد التي عانت معي
الأمرين .. من تحملت دون كلل أو ملل .. لكي مني كل الحب ..

الى من جمعتني بها الصدفة لتكون اجمل هدايا القدر .. دمتي الهبة التي اشكر الله عليها دائماً
و ابدا ..

الى الأهل و الأصدقاء .. وإلى كل من يحتفظ قلبي لهم بأجمل الذكريات ..

الشكر والتقدير

إليك ربي رب العزة .. إليك الحمد والشكر ..
يا من أعطاني القدرة على العمل والعطاء .. و اكرمتني بإتمام هذه الرسالة ..

بفيض من الإحترام و التقدير أتقدم بخالص الشكر ووافر الإمتنان
لـ د. حمزة اسماعيل ..
لتفضله الكريم بالإشراف على هذه الدراسة ..
وتكرمه بنصحي وتوجيهي حتى إتمامها ..
فجزاه الله عني خير الجزاء .. و أنحنى له احتراما وتقديرا ..

كما وأتقدم بعظيم الشكر والتقدير إلى أساتذتي في الجامعة العربية الأمريكية لما قدموه
لي من توجيهات وتشجيع مستمر أثناء الدراسة .. وأخص بالذكر ..
د. محمد ابو شربة - مساعد رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا ..

ويسرني أيضا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة .. لما بذلوه من
جهد في قراءة وتدقيق طيات هذه الدراسة .. والشكر موصول أيضا إلى أعضاء لجنة تحكيم
الإستبانة الذين تفضلوا مشكورين في تحكيمها ..

وأخيرا أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذه الدراسة ..
فجزى الله الجميع خير جزاء، وأسأل الله أن يجعل خير أعمالنا خواتيمها ..
وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ..

الباحث

الملخص

هدفت الدراسة الحالية للتعرف إلى أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية " حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين"، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، وقام بتطوير استبانة تكونت من 46 فقرة موزعة على مجالين رئيسيين، تم توزيعها على عينة حجمها (301) موظف وموظفة، تم اختيارها بطريقة (العينة العشوائية المنتظمة).

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية، أنه يوجد أثر للتحول الرقمي في بعدي (الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعدي (التكلفة و الجودة)، كما يوجد أثر ذو دلالة للتحول الرقمي في بعد (النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعدي (كفاءة العمليات الداخلية)، كما توصلت الدراسة أنه لا يوجد أثر للتحول الرقمي في بعد (التكنولوجيا الرقمية) على الميزة التنافسية لبعدي (الجودة والتكلفة)، كما أنه لا يوجد أثر للتحول الرقمي في بعدي (التكنولوجيا الرقمية والإستراتيجية الرقمية) على الميزة التنافسية لبعدي (كفاءة العمليات الداخلية).

في ضوء نتائج الدراسة اقترح الباحث جملة من التوصيات أهمها، توصية لإدارات البنوك الإسلامية بضرورة الإستثمار بكثافة في برنامج التحول الرقمي مع رؤية أن تصبح مصارف ناضجة رقمياً، كما أوصت الدراسة الإدارة العليا في المصارف الإسلامية في ظل التنافسية العالمية التوجه نحو التحول، بأن تتبع نهج التحول الرقمي، وعليها أن تحقق الاستفادة القصوى من الفرص والمزايا التي تقدمها الرقمنة للصيرفة الإسلامية، مع ضرورة إدخال موظفي البنوك الإسلامية في دورات تطويرية لرفع كفاءتهم، كما يوصي الباحث سلطة النقد الفلسطينية بضرورة العمل على دعم عملية التحول الرقمي في البنوك ووضعها كأولوية من أولويتها وتوفير الإمكانيات لضمان نجاحها.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الميزة التنافسية، البنوك الإسلامية، التكنولوجيا الرقمية، النضج الرقمي، الإستراتيجية الرقمية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ت	الإقرار
ث	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
ح	الملخص باللغة العربية
خ	فهرس المحتويات
د	فهرس الجداول
ر	فهرس الملاحق
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	مقدمة الدراسة
3	مشكلة الدراسة
4	أسئلة الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أنموذج الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7	مصطلحات الدراسة
9	الفصل الثاني: الإطار النظري
10	الإطار النظري
18	الدراسات السابقة
18	أولاً: الدراسات العربية
19	ثانياً: الدراسات الأجنبية
21	ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة
22	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
23	مقدمة

23	منهجية الدراسة
23	مجتمع الدراسة
23	عينة الدراسة
24	أداة الدراسة
24	صدق الأداة
25	ثبات الأداة
27	إجراءات الدراسة
27	المعالجات الإحصائية
29	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
30	أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
38	ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
43	الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات
44	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
47	مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
49	نتائج الدراسة
49	توصيات الدراسة
51	المصادر والمراجع
51	المراجع العربية
54	المراجع الأجنبية
55	الملاحق

الرقم	فهرس الجدول	الصفحة
(1.3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية)	23
(2.3)	قيم معاملات ارتباط فقرات	25
(3.3)	قيم معاملات ثبات مقياس أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين	26
(4.3)	تصحيح مقياسي الدراسة	26
(1.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكلي للدراسة	30
(2.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التكنولوجيا الرقمية مرتبة تنازلياً	31
(3.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستراتيجية مرتبة تنازلياً	32
(4.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النضج الرقمي مرتبة تنازلياً	33
(5.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي	34
(6.4)	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التكلفة	34
(7.4)	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الجودة	35
(8.4)	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كفاءة العمليات الداخلية	37
(9.4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية	38
(10.4)	اختبار ارتباط بيرسون (Correlations) بين ابعاد التحول الرقمي والميزة التنافسية	38
(11.4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) للفرضية الأولى	40
(12.4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) للفرضية الثانية	40
(13.4)	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis) للفرضية الثالثة	41

فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
56	الإستبانة بصورتها النهائية	ملحق رقم (1)
59	أسماء المحكمين	ملحق رقم (2)
60	التحليل الإحصائي	ملحق رقم (3)
73	الملخص باللغة الإنجليزية	ملحق رقم (4)

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1-1 مقدمة الدراسة
- 2-1 مشكلة الدراسة
- 3-1 أسئلة الدراسة
- 4-1 أهداف الدراسة
- 5-1 فرضيات الدراسة
- 6-1 أنموذج الدراسة
- 7-1 أهمية الدراسة
- 8-1 حدود الدراسة
- 9-1 مصطلحات الدراسة

1-1 مقدمة الدراسة

أحد سمات العقل البشري الإبداع والإبتكار، فالعقل الذي لا يسعى صاحبه إلى اكتشاف كل ما هو جديد، أو على الأقل التعامل مع التقدم العلمي بإيجابية، يعتبره الناس عقلاً سلبياً، أو أنّ صاحبه غير مؤهل للعيش في المجتمعات المتقدمة وغير قادر أيضاً على مواكبة التطور الذي يعيشه العالم كل يوم (الشويلي وحبيب، 2014).

مما لا شك فيه أنّ العالم اليوم يعيش ثورة علميّة ذات سرعة مذهلة، هذه الثورة طالت كل شيء بما فيها المؤسسات المالية بشكل عام والقطاع المصرفي بشكل خاص، حيث أنّ الإبتكار التكنولوجي في القطاع المصرفي بات يشكل توجهها عالمياً بالنسبة إلى الإقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء، ولقد شكل قطاع التكنولوجيا المالية والتي تم اختصارها في مصطلح " FinTech " خلال السنوات الأخيرة ثورة في مجال الخدمات المالية (يونس، 2019).

حيث تقدم شركات التكنولوجيا المالية خدمات وحلول مبتكرة في كل ما يرتبط بالخدمات المالية، مثل خدمات الدفع الالكترونية، تحويل الأموال بين الأفراد، تسهيل عمليات الاقتراض أو التمويل أو حتى الادخار لتصبح هذه الشركات عبر تطبيقاتها التكنولوجية بمثابة مصارف أونلاين تعمل بصورة تقليدية، في نفس الوقت زاد الاهتمام مؤخراً بالمصارف الإسلامية كعلم قائم بذاته من قبل العديد من الهيئات والمعاهد العلمية في مختلف أنحاء العالم، حيث أصبحت هذه المصارف في الآونة الأخيرة خياراً استراتيجياً مهماً ينبع من العمق الروحي للأمة، فلقد منحت المصارف الإسلامية فرص ذهبية للذين يرغبون في استثمار أموالهم بأساليب تتوافق مع الشريعة الإسلامية، فشكّلت بذلك وبتجربتها الرائدة بديلاً مشجعاً عن نظام البنوك التقليدية التي تتعامل بالربا والغرر المحرمان شرعاً (عبد الرضا وآخرون، 2020).

فعلى الرغم من حداثة تجربة المصارف الإسلامية مقارنة بالتاريخ الطويل للبنوك التقليدية إلا أنها استطاعت تحقيق نجاحات واضحة، ويظهر ذلك من خلال تنامي عدد المصارف الإسلامية واتساع انتشارها الجغرافي، ومع هذا الانتشار الواسع والسريع للمصارف الإسلامية العربية بالإضافة إلى تطور خدماتها بمختلف أنواعها، فإن الاهتمام بالابتكارات التكنولوجية المالية ومواكبتها يعتبر أحد أهم المفاتيح لتطوير عمل المصارف الإسلامية في الدول العربية وتحسين قدرتها على التنافس (كروش وآخرون، 2020).

حيث لم يعد إدخال الفكر الرقمي في الخدمات المؤسسية بالأمر الجديد ، ولا يمكن وصفه

بالحدائة، حيث تتسم طبيعة الأعمال في قطاع الخدمات بأهمية كبيرة نظراً لوجود بناء رقمي فعال لكافة الإجراءات والعمليات المتبعة داخل المؤسسات بدءاً من تحديد تكلفة الخدمة حتى تسويتها، ويهدف ذلك لتحسين جودة الخدمة المقدم للعملاء وتخفيض تكاليف الخدمة المقدمة وجودة تقديمها، وابتكار أنشطة وخدمات جديدة تتفق مع رغبات العملاء المختلفة، بالإضافة إلى زيادة القدرة التنافسية للشركات والمؤسسات، وما يترتب عليها من زيادة القيمة المضافة وأثره على الاقتصاد (Abd EL Ghani,2018).

بالتالي أدى التطور التكنولوجي في العصر الحالي والنمو المتسارع في التقنيات الرقمية إلى تغيير جذري في ممارسة الأعمال الإدارية داخل المؤسسات، وظهور بعض المفاهيم الحديثة (مثل الحكومة الإلكترونية، المكتبات الرقمية، التعليم الإلكتروني، الإدارة الرقمية، إدارة الموارد البشرية الرقمية) وغيرها من المفاهيم التي كانت نتائج للثورة الرقمية (عبد الغني، 2014).

كون يعمل التطوير الرقمي على تعزيز مجموعة الخبرات التي يُمكن للشركات والمؤسسات تقديمها للمستهلكين، ويظهر ارتباط التقنيات الرقمية بالمؤسسات فيما يسمى بالثقافة الرقمية والتي تعني استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في جميع المعاملات والقرارات لتغيير نماذج الأعمال ونشر الفكر الرقمي بين المديرين والعاملين وتقديم إيرادات جديدة وفرص إنتاجية ذات قيمة "إنها عملية الانتقال إلى الأعمال الرقمية" وهو ما يطلق عليه "رقمنه"، مما ينطوي على ذلك حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مناسبة (Brysch,2017).

حيث تعتبر الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على جميع المستويات، حيث تشير لميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة وتحقق الشركة موقفاً قوياً تجاه الاطراف المختلفة (المطيري، 2012).

على ضوء ذلك أصبح التحول الرقمي مطلباً للمصارف الإسلامية، كونه سيؤدي إلى أحداث التغيير الكبير داخل المصارف الإسلامية، من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي جاءت الحاجة إلى دراسة أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين.

2-1 مشكلة الدراسة

حققت المصارف الإسلامية نمواً كبيراً خلال الأعوام القليلة الماضية، وإذا كان العديد من المصارف الإسلامية ما زالت تتطلع إلى التوسع إقليمياً وتحقيق المزيد من الأرباح من خارج أسواقها المحلية، فإن هذا التطور تكلل في العديد من العوائق والتحديات، جعلت المصارف الإسلامية تواجه منافس

آخر هو شركات التكنولوجيا المالية الناشئة المزودة للخدمات التكنولوجية التي دخلت الساحة المصرفية، وهذا ما جاءت به دراسة،(عبد الرضا وآخرون، 2020)، ودراسة (الأسرج، 2014)، وبالتالي بدأت شركات التكنولوجيا المالية تقدم مختلف الخدمات المالية الرقمية وهذا الأمر جعل المصارف الإسلامية في العالم، وبالأخص في فلسطين على وجه التحديد امام تحديات مختلفة منها تطبيق النظم التكنولوجية، و نظراً لأهمية تصميم نظم وأطر خاصة للعمل بما يتوافق مع الصيغ التمويلية المتوافقة مع الشريعة من إجارة ومرابحة ومضاربة وغيرها.

فالمتعارف عليه فإن المصارف الإسلامية ليست بمعزل عن ابتكارات التكنولوجيا المالية الحديثة، وفي ظل الاقتصاد الرقمي والتوجه العالمي نحو التحول الرقمي، يفترض علينا التعامل مع هذا الوافد الجديد بكل ما يحتويه من تحديات وفق ما تفرضه طبعاً خصوصية منظومته والمستمدة من الشريعة الإسلامية، حيث أنّ المصارف الإسلامية جزء لا يتجزأ من المنظومة المالية العالمية.

من خلال هذا البحث سنحاول أن نقف على الدور الذي يمكن أن تلعبه أهم ابتكارات التكنولوجيا المالية والتحول الرقمي في المصارف الإسلامية لتساهم في تطوير أدائها مستقبلاً لتحافظ على وجودها في الأسواق المحلية والعالمية وهل هنالك علاقة ما بين التحول الرقمي وابعاده والميزة التنافسية، وبالتالي تتمثل مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس التالي: ما أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في فلسطين؟

3-1 أسئلة الدراسة

على ضوء ذلك يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد التكلفة للميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الفلسطينية؟
2. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد الجودة للميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الفلسطينية؟
3. ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد كفاءة العمليات الداخلية للميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الفلسطينية؟
4. ما هو مستوى الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في فلسطين؟

4-1 أهداف الدراسة

تتمحور أهداف الدراسة من خلال ما يلي:

تهدف الدراسة الى معرفة أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في فلسطين، ويتفرع عن هذا الهدف، الأهداف التالية:

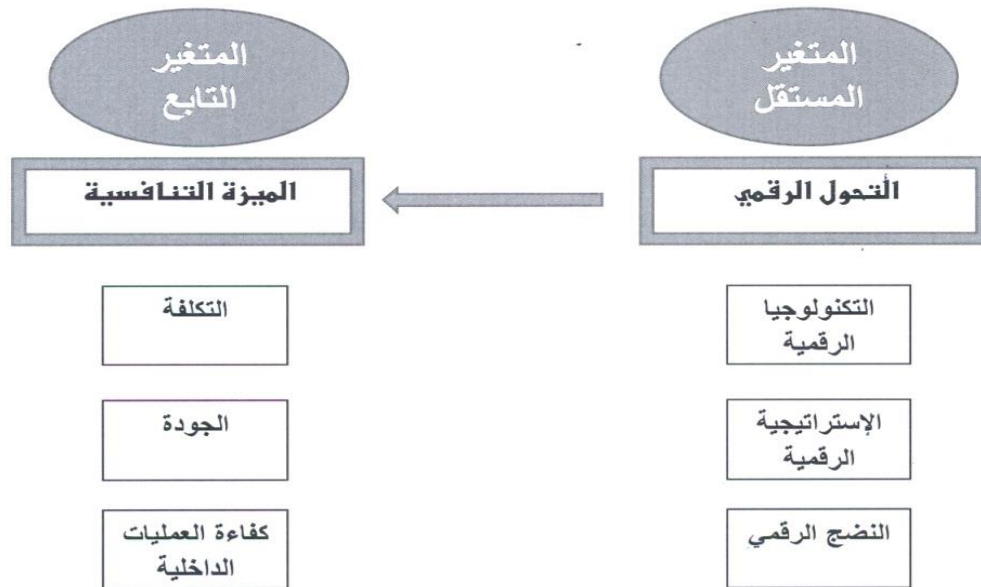
- قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد التكلفة للميزة التنافسية للبنوك الإسلامية في فلسطين.
- قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد الجودة للميزة التنافسية للبنوك الإسلامية في فلسطين.
- قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد كفاءة العمليات الداخلية للميزة التنافسية للبنوك الإسلامية في فلسطين.
- التعرف على مستوى الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية العاملة في دولة فلسطين.

5-1 فرضيات الدراسة

1. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، كفاءة العمليات الداخلية)، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
2. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعده التكلفة.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعده الجودة.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعده كفاءة العمليات الداخلية.

6-1 أنموذج الدراسة

لتحقيق غرض الدراسة، والوصول إلى أهدافها المحددة، فقد تم تصميم نموذج خاص بالدراسة الحالية، والشكل التالي يوضح هذه العلاقات:



أنموذج الدراسة (من إعداد الباحث)

7-1 أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية في طرح موضوع مهم جداً وهو البحث عن كيفية مسايرة المصارف الإسلامية للتطورات والابتكارات التكنولوجية الحديثة، بما فيها ابتكارات التكنولوجيا المالية وقدرتها على تطوير المعاملات والخدمات المالية والمصرفية، و تتجلى أهمية الدراسة في تقديم نتائج وتوصيات قد تفيد إدارات البنوك الإسلامية العاملة في فلسطين، حيث لوحظ في الآونة الأخيرة ان البنوك التقليدية الأسرع باتجاه التحول الرقمي في حين ان المصارف الإسلامية تتقدم ببطيء باتجاه التحول الرقمي، فمستقبل المصارف الإسلامية أصبح مرهون بجاهزيتها لتبني مستجدات وتقنيات التكنولوجيا المالية، حيث أنّ فنك "FinTech" فرض نفسه على البنوك سواء التقليدية أو الإسلامية، لإيجاد هذه الأخيرة مساحة لها في حقل يشتد فيه التنافس، وفي عصر لا يرضى إلا بالقوة والجودة (بومود وآخرون، 2020).

كما تكمن أهميتها في التوصية التي قدمت لسلطة النقد الفلسطينية بما يتعلق بضرورة العمل على دعم عملية التحول الرقمي في البنوك كأولوية من أولوياتها، مع ضرورة توفير الإمكانيات والبنية التحتية لضمان نجاحها.

8-1 حدود الدراسة

سوف تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

1-الحد الزمني: تم تطبيق الجانب الميداني لهذه الدراسة للعام الدراسي 2023/2022

2-الحد المكاني: تم تطبيق هذه الدراسة على المصارف الإسلامية في فلسطين.

3-الحد البشري: تم تطبيق هذه الدراسة على الموظفين في المصارف الإسلامية في فلسطين.

4-الإجرائي: تتحدد هذه الدراسة بالأداة المستخدمة في جمع البيانات واستجابة عينة الدراسة عليها، وطبيعة التحليل الإحصائي المستخدم في معالجة البيانات.

5-الحد الموضوعي: اشتملت الدراسة على موضوع التحول الرقمي، الميزة التنافسية، البنوك الإسلامية.

9-1 مصطلحات الدراسة

تعتمد الدراسة التعريفات الاصطلاحية لآتية لمصطلحاتها:

التحول الرقمي: بأنه عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية، القائم على التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة (يوب وبودبزة، 2019).

الميزة التنافسية: ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيق في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس (عبد الفتاح، 2017).

البنوك الإسلامية: مؤسسة مصرفية لا تتعامل بالفائدة أذا أو عطاء، وتلتزم في نواحي نشاطها ومعاملاتها المختلفة بقواعد الشريعة الإسلامية (عبد القادر، 2016).

التكنولوجيا المالية: تعرف بأنها إبتكارات مالية بإستخدام التكنولوجيا حيث يمكن إستحداث نماذج عمل أو تطبيقات جديدة لها أثر مادي ملموس على الأسواق والمؤسسات المالية (تنته وأخرون، 2022).

الإستراتيجية الرقمية: التدابير أو الإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة أو المنشأة والتي تتضمن خططها لزيادة تواجدها وأهميتها على الوسائط الرقمية ، ومدى تكامل وتوافق الخطة الإستراتيجية مع الأطراف ذو العلاقة، ومدى إتباع المؤسسة للأساليب

الإبداعية والمبتكرة في التخطيط الإستراتيجي في مجال التكنولوجيا المالية (العازمي، 2022).

النضج الرقمي: القدرة على وضع التقنيات الجديدة الرقمية في خدمة الموظفين وتجارب الزبائن والشركاء، غالبًا ما يُستخدم هذا المفهوم عند الإشارة إلى الانتقال الرقمي لمؤسسة ما من أجل تحسين أدائها الإنتاجي ومردوديتها (حقي، 2022).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

الدراسات الأجنبية

التعقيب على الدراسات السابقة

في هذا الفصل سيتم تناول الأدب النظري، والدراسات السابقة للدراسة الحالية ومن خلال الاستعانة ببعض المراجع، والدراسات ذات العلاقة بهما.

2.1 مقدمة

أصبح موضوع التحول الرقمي من المواضيع الإدارية المعاصرة، كما أشار(علي، 2011)، ولأهمية التحول الرقمي الذي يرتبط بمفهوم التنظيم الرقمي وبيئة استخدام المعلومات، وهذا المفهوم يأتي نتيجة وجود قوتين مترابطتين: قوة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وقوة العولمة.

وبما أن العالم يتغير باستمرار بسبب التقنيات الناشئة مثل الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة والواقع المعزز وتطبيقات الهاتف المحمول والشبكات الاجتماعية، والتي تمكن من تطوير التقنيات التي تدعم المعلومات، فيما يقرب من كل منظمة، ولقد غيرت الثورة الرقمية حياتنا بعدة طرق غير متوقعة (الحرون وآخرون، 2019).

مع ظهور التكنولوجيا الرقمية، ظهرت مجموعة من التغيرات على العالم بشكل كبير ومستمر كما صاحب ذلك تغيرات كبيرة في الحياة المهنية والشخصية للأفراد في جميع أنحاء العالم، مما أثر على جوانب المجتمع وأصبح جزء لا يتجزأ من تفاعل الناس، سواء في العمل أو التعليم أو الوصول إلى المعرفة والمعلومات، ومن هنا بدأت تعمل التكنولوجيا الناشئة على تحسين تكنولوجيا المعلومات، حيث يمكننا الآن تقديم خدمات عالية الجودة مع هذا التقدم (القحايوي، 2020).

وفقاً لدراسة (Gill & Fenwick, 2014)، فإن التطورات السريعة والمتتالية في الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والاتجاه نحو التحول الرقمي واستخدام تكنولوجيا الثورة الصناعية الرابعة دفعت منظمات الأعمال إلى الاستفادة منها وتسعى دائماً لاستخدام كل ما هو جديد في هذا المجال، والمنافسة في امتلاك هذه التقنية، ومع التطور السريع للتكنولوجيا، أصبح من الضروري للغاية أن تظل الشركات مواكبة لأحدث التطورات، ويجب أن تجعل التقنيات الجديدة لشركات أكثر قدرة على المنافسة، ولكن يجب على الشركات أيضاً التركيز على التكاليف الإجمالية، فإذا ارادت ان تتقدم على منافسيها عليها دراسة محور تخفيض التكلفة المرتبط بقرار التحول إلى استخدام هذه التكنولوجيا.

كما أن التحول الرقمي أصبح من الضروري بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى تطوير، وتحسين خدماتها، وتسهيل وصولها للمستفيدين كما أن التحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل كامل يمس جميع المؤسسات والمصارف، كما أنه يمس طريقة

وأسلوب عملها داخليا من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف بطريقة سهلة وسريعة (زيدان، 2021).

ويرى الباحث أن تحقيق التحول الرقمي بشكل صحيح وتدرجي له أثر إيجابي في العديد من الجوانب منها سرعة انجاز الأعمال والأنشطة، وتوحيد إجراءات العمل وتبسيطها، والمساهمة في أمن المعلومات من خلال حفظ وتسهيل، وتخزين واسترجاع وجعلها في متناول الجميع بدلاً من حفظ المستندات والبيانات في أرشيف ورقي يشغل مساحة، كما أن هناك فائدة أخرى يتيحها هذا النظام، وهي زيادة إنتاجية وجودة المؤسسات من حيث توفير الوقت، والجهد والتكلفة، من الاستغناء عن موظفين جدد، ويتيح التحول الرقمي للمؤسسات والحكومات فرصة العمل بالتقنيات المتقدمة التي تهدف إلى تحسين جودة المؤسسة، بالإضافة إلى تمكين الامتثال لاتجاهات التنمية المستدامة.

2.2 التحول الرقمي: المفهوم والأهمية

لم يعد التحول الرقمي قضية اختيارية للشركات التي تتعامل مع الشركات الخارجية بشكل مباشر، والتي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها إلى الجمهور، بل أصبحت اجبارية حتى تتمكن المؤسسات في المنافسة الأسواق، لان التحول الرقمي يحقق لها ميزة تنافسية أفضل (هيثم، 2020).

ويعني الجمهور الأفضل زيادة نطاق النشاط العام، بما في ذلك عدد موظفي الحكومة أو الموظفين بشكل عام، أو المزيد من السلع والخدمات العامة الرخيصة، وتعني الخصوصية الأفضل كلما كان نطاق النشاط الخاص أصغر، لا سيما عدد العاملين في القطاع الخاص أو الموظفين بشكل عام، أو المزيد من السلع والخدمات الخاصة الرخيصة.

2.2.1 مفهوم التحول الرقمي

كلمة رقمي هي مرادف لوتيرة التغيير الحادث في العالم اليوم، المدفوع بواسطة تبني التكنولوجيات الرقمية الحديثة، أما بخصوص كلمة التحول فتتعلق بتكيف المنظمة بأن تتبنى التغيير والإبداع والاختراع الحادث من استخدام التكنولوجيات الرقمية بدلا من احتضان ومساندة الطرق التقليدية ببساطة، وبالتالي فإن التحول الرقمي يتمثل في زيادة الكفاءة، ويمكن الخدمات العامة، كما يجعل الاقتصاديات الجديدة ممكنة التطبيق في المنظمات الحالية (الهادي، 2021).

تتعدد مفاهيم التحول الرقمي، حيث عرفه (أمين، 2018) أنه نتاج مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة التي تعمل بشكل متزامن ومن بين هذه التقنيات (الحاسوب والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية وغيرها من التقنيات).

ولم يعد التحول الرقمي مسألة اختيارية للمؤسسات والهيئات التي تتعامل مباشرة مع الجمهور، والتي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمواطنين، حيث يتجاوز مفهوم التحول الرقمي استخدام التطبيقات التكنولوجية ليصبح منهجاً وأسلوباً يساهم في تقديم خدمات المؤسسات الحكومية بشكل أفضل.

كما يعرف (أبو العيد، 2020) بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها.

كما يعرفه (يوب وبودبزة، 2019)، بأنه عملية انتقال المؤسسة من الشكل التقليدي إلى الشكل الرقمي، أي التحول من المعاملات الورقية إلى المعاملات الرقمية، القائم على التغيير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات عمل المؤسسة لأجل تحقيق أهدافها في الوقت المناسب وبأقل كلفة ممكنة.

ويرى الباحث من خلال التعريفات والمفاهيم السابقة أن عملية التحول الرقمي هي أساليب عمل وقدرات تقنية ورقمية يتم من خلالها ابتكار منتجات وخدمات تعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية بأقل تكلفة ممكنة، والاستحواذ على شريحة كبيرة من العملاء من أجل التفوق على المنافسين.

2.2.2 أهمية التحول الرقمي:

كما يتميز التحول الرقمي بالاستمرارية، حيث لا تحده مدة زمنية، وإنما هو في تجدد وفق التغيرات الحاصلة في قطاع تقنية المعلومات، والتي تعد دافعاً لمواصلة التحول والتطور لمواكبة كل ما هو جديد في هذا المجال حيث ويشير (محجوب، 2004) إلى أن أهمية التحول الرقمي تتمثل في الآتي:

1. التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال ظهور مهام جديدة وتقليص مهام قديمة.
2. المرونة وتوفير متطلبات القرارات بكفاءة وفعالية.
3. زيادة فعالية التنسيق بين وظائف المؤسسات ومهامها وأنشطتها مما يعكس بوضوح تحسين الكفاءة والرضا للأطراف المعنية.
4. تطوير عملية اتخاذ القرارات، وكذلك الاستثمار الجيد في الإمكانيات البشرية والمادية.
5. تطوير الأنماط القيادية والإدارية، وظهور معالم فلسفة إدارية جديدة.

6. إتاحة أنشطة جديدة وتوفير قيمة مضافة وإيرادات إضافية.

كما أن أزمة كورونا شكلت أكبر دليل على أهمية التحول الرقمي وحاجة المؤسسات له، فعندما انتشرت جائحة كورونا في بقاع الأرض وبثت الرعب والخوف في النفوس البشرية، وأغلقت المؤسسات بسببها، كان للتكنولوجيا رأي آخر، حيث اتجهت معظم دول العالم ولا سيما المتقدمة إلى العمل والتعليم وتوفير الخدمات عن بعد، كما أن جائحة كورونا اختزلت عشر سنوات على الأقل في عمر التحول الرقمي، إذ تسابقت الدول مع الزمن لوضع أسس هذا الانتقال، وأرغمت الجميع على تكريسه على الأقل لتسيير بعض الأعمال والمعاملات اليومية داخل الإدارات والمؤسسات، لتلبية حاجات الناس وفق شروط الحظر والتباعد، لضمان استمرارية القطاعات الحياتية مع تواصل خطر الجائحة. (جبير، 2021)

2.2.3 دوافع التحول الرقمي

إن التحول الرقمي هو مفهوم شامل لا يقتصر فقط على الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية، بل يعتمد مفهوم التحول الرقمي والأنظمة الذكية سواء في الحكومة أو في القطاعات الأخرى على عوامل عدة وقد لخص (أبو العيد، 2020) عوامل التحول الرقمي في النقاط التالية:

1. تحقيق أعلى استفادة ممكنة من قواعد البيانات، مع وجود بنية تحتية تستوعب التغيرات الجديدة.
 2. تدريب مقدمي الخدمات على استخدام التكنولوجيا الحديثة.
 3. شبكة إنترنت قوية يستطيع من خلالها المواطن أن يتحول رقمياً ويساير التطور الذي تستهدفه الدولة.
 4. فالأجهزة والأدوات والتطبيقات التي يتم الاعتماد عليها بما يتناسب مع متطلبات كل قطاع تعليم، صحة، زراعة، صناعة، خدمات مالية، وغيرها.
- وأشار (سلايمي وبوشي، 2019)، إلى أن الدوافع نحو التحول الرقمي في القطاع العام تتمثل في الأمور الآتية:

1. التكاليف والضغط على الميزانية.
2. متطلبات العملاء والمواطنين.
3. توجهات الحكومة.
4. السرعة في تقديم الخدمة.

2.2.4 مزايا وفوائد التحول الرقمي للبنوك الإسلامية:

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة نتيجة للتطور السريع الذي يشهده العالم بشكل عام والوطن العربي بشكل خاص، فقد أصبح من السهل نقل المعرفة إلى المتعلمين عبر الشبكات المحلية اللاسلكية أو غيرها من الوسائل التكنولوجية الحديثة على سبيل المثال برنامج الزوم (الزهراني، 2020).

بالتالي أصبح التحول الرقمي يحظى باهتمام العديد من المؤسسات وأصحاب رؤوس الأموال أو المشاريع الكبيرة، حتى صار حقلاً للعديد من النظريات والتفسيرات وحلبة نقاش بين جميع فئات المجتمع القيادية والعلمية والعملية والأكاديمية، رغم تباين خلفياتهم وأهدافهم ومشاريعهم.

كما أصبح التحول الرقمي من الضروريات لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها، وتسهيل وصولها للمستفيدين، كما أن التحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة، إنما هو برنامج شامل كامل يؤثر على المؤسسة وعلى أسلوب عملها داخلياً من خلال تقديم الخدمات للجمهور ليستفيد منها، كما يساهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها البعض، بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة، وقد أصبح ذلك ملحاً على المؤسسات بأن تتحول إلى مؤسسات رقمية نظراً للتطور المتسارع والهائل في استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات الحياة كافة، سواء في المؤسسات الحكومية أو الخاصة (القحاهوي، 2020).

كما ذكر (عيد، 2021) في دراسته من فوائد التحول الرقمي مايلي:

1. يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.
 2. يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
 3. يعمل على تحسين وتطوير الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.
 4. إيجاد فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
 5. يعمل التحول الرقمي على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء.
- يحقق التحول الرقمي مجموعة من الفوائد للمؤسسات يمكن تلخيصها فيما يلي: حيث ذكر (هيثم ونصر الله ، 2020) أن التحول الرقمي يحقق:

1- كفاءة المعاملات والخدمات: حيث تستعين البنوك الإسلامية بالأدوات الرقمية لتحسين معاملاتها مع الجمهور، علماً بأن نجاح الخدمات الرقمية يعتمد في الأساس على فهم هذه البنوك الإسلامية لرؤية واحتياجات الجمهور واستعدادها لتعديل الخدمات والسياسات لتتوافق مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم مثل تقديم الخدمة عبر تطبيقات الهواتف الذكية.

2- تحسين اتخاذ القرار: تستفيد البنوك من تحليلات البيانات الضخمة، كما تستطيع توظيف خوارزميات وأنظمة معقدة للتحليلات تستفيد البيانات من مصادر متعددة وتستجيب للتغيرات في الوقت الحقيقي.

3- يساهم في القضاء على الفساد، وتقليل مدة الإجراءات، ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية، وارتباطها بتنفيذ الشمول المالي في القضاء على كل أنواع المعاملات غير الشرعية.

- 4- إن تسهيل تبادل البيانات تسهم في تعزيز الشفافية وثقة العملاء في البنوك حيث تنشر القوائم المالية، في ظل إتاحة فرص متساوية للعملاء للحصول على المعلومات المتعلقة بالأعمال والفرص المتاحة.
- 5- يسهم التحول الرقمي في خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدة عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات ويساعد البنوك على التوسع والانتشار في نطاق أوسع من العملاء.
- 6- أصبح التحول الرقمي ضروري لمواكبة الثورة التكنولوجية، والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الرقمية والقضاء على البيروقراطية وتقليل أخطاء العامل البشري، وترشيد النفقات.

2.2.5 دور التحول الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للبنوك:

في الوقت الذي دخلنا في العام 2000، فقد توسع تعريف تكنولوجيا المعلومات ليشمل ليس فقط الحاسوب والاتصالات ، بل وايضا مكون ثالث وهو الالكترونيات المستهلك حيث أصبح من الضروري التعرض لدراسة العناصر الإدارية والنفسية المؤثرة والمتأثرة بتلك التكنولوجيا فلقد بدأت الكثير من المنظمات في تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية في جميع أنحاء العالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، وذلك من خلال عرض معلوماتها في على شبكات الانترنت كما أصبحت كثيراً من المعاملات الداخلية تتم عبر شبكة الانترنت، ومن ثم أتاحت هذه الشبكات للمنظمة وعمالها فرصاً للتواصل بعيداً عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة (الفريح ، 2003).

كما تعد تقانة المعلومات والاتصالات من الركائز الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية ،حيث تعد التقانة عامة و تقانة المعلومات والاتصالات خاصة واحدة من عوامل البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير والتعقيد المستمرين لمعظم منظمات الأعمال الحالية ، إذ يتطلب من المنظمات وفي خضم التغير والتطور لتقانة المعلومات والاتصالات وبغية استمرارها وبقاءها في ظل البيئة المتنافسة أن تتواصل وتتكيف مع تلك التطورات من خلال تبني أساليبها التنافسية المناسبة، إذ تستمد المنظمات أساليبها التنافسية إلى حد كبير من تقانة المعلومات والاتصالات (الجرجري وآخرون، 2003).

على ضوء ذلك فرض العصر الرقمي العديد من التغيرات في كل القطاعات وعلى رأسها القطاع المصرفي الذي يعتبر من القطاعات الأولية التي تبنت الرقمنة بتشكيل قوة دافعة لتحقيق النمو والاستدامة خاصة مع توسع استعمال وتطبيق التقنيات الرقمية في تنفيذ العمليات والاستفادة من الخدمات المالية في إطار العمل الرقمي، مما فتح المجال لتلبية احتياجات ورغبات العملاء في الوقت المناسب بالإضافة إلى تحقيق العديد من المزايا والأهداف، ومن بينها تحقيق الميزة التنافسية المستدامة بناء على استراتيجيات تسمح بتنفيذ العمليات المالية في اقصر وقت بأقل التكاليف مع أكبر قدر من المزايا في بيئة الأعمال الحالية التي تتطلب من البنوك باختلافها مواكبة التغيرات في البيئة المصرفية (قرزيز ، 2022).

من بين أهم أسباب الاهتمام المتنامي بالاقتصاد الرقمي هو قدرته على إحداث تنمية شاملة ومستدامة، فالتطورات التقنية أتاحت للجميع إمكانية الاتصال بأشخاص لم يكن بالإمكان الاتصال بهم في السابق، وأصبح بإمكان الكثير من الأشخاص والمؤسسات التنافس والاتصال والتعاون وإقامة الشراكات بسهولة مقابل تكلفة أقل ومساواة أكبر من أي وقت مضى، حيث تكون الفرص التي توفرها تطورات التقنيات الحديثة متاحة للجميع ويمكن أن تشمل آثارها الإيجابية جميع الأفراد والمؤسسات والقطاعات ومختلف الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، وعليه فإن تطوير الاقتصاد الرقمي يساعد على تحقيق أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر (الخضر، 2022).

حيث يهدف الاقتصاد الرقمي أساسا إلى تحسين رفاهية الأفراد، والمنظمات، والمجتمع كما يعتبر كمحرك أساسي للتطور وتحصيل الثروات والعمالة عبر القطاعات الاقتصادية كافة، أما التحول الرقمي فهو عملية تحويل نموذج أعمال المؤسسات الحكومية أو شركات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد على التكنولوجيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية (ربيع، 2022).

وبالتالي فإن التحول الرقمي يلعب دورا مهما وداعما في تحسين سلاسل التوريد والعمليات ومعالجة المعلومات والمعرفة بشكل أسرع وتحسين استخدام المواد الخام وتقليل استهلاك الطاقة وبالتالي، فإن التحول الرقمي لا يؤثر فقط على أهداف ربحية المنظمات، في بيئة تنافسية بشكل متزايد، ولكنه يؤثر أيضا على جوانب الاستدامة في الأعمال من خلال إتباع نهج متكامل تجاه تكنولوجيا المعلومات وسلسلة التوريد والعمليات والوظائف الأخرى للمؤسسة، مما يؤدي إلى خفض التكاليف، وتحسين الكفاءات التشغيلية، وخلق الشعور بالإلحاح، يتضح أن التحول الرقمي يمكن أن يساعد في تعزيز الابتكار ليس فقط في المنتجات ولكن أيضا في العمليات وإستراتيجية الشركة أيضا، مع مساهمة قوية من منظور رواد الأعمال العلاقة بين التحول الرقمي والنمو الاقتصادي ذات أهمية كبيرة؛ يؤثر التحول الرقمي بشكل إيجابي على النمو والتنمية (عبد المولى وآخرون، 2022).

يتميز العصر الذي نعيش فيه بأنه عصر يسمى بعصر المعلومات أو المعرفة، نتيجة لدخول التكنولوجيا في جميع المجالات، حيث شهدت منشآت الأعمال بصفة عامة، والبنوك التجارية بصفة خاصة، تحديات كبيرة في الآونة الأخيرة ، فقد لوحظ أن تلك الفترة تميزت بشدة المنافسة وازدياد حدة التضخم، وقيام الحكومات بالتدخل المباشر وغير المباشر في النشاطات الاقتصادية، فبقاء البنوك العاملة في ميدان الأعمال يتوقفان إلى حد كبير على قدرة إدارة تلك البنوك على مواجهة تحديات العصر، لذلك أصبح القطاع المصرفي مطالب عن الترفع عن الأعمال الروتينية والاهتمام بالإستراتيجيات والسياسات التي تساعد على استمرار تلك البنوك وتقديمها، كما يحتم عليه العمل الجاد والدؤوب لاكتساب الميزات التنافسية من أجل تحسين وضعها وموقعها في سوق العمل، لذلك اهتم

العديد من الباحثين بدراسة الجوانب المختلفة للخدمات المصرفية من حيث مفهومها ومحدداتها وأبعادها وطرق قياسها (عبيد، 2012).

بالتالي يظهر هناك الارتباط الوثيق ما بين التحول الرقمي وتعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية في القطاع المصرفي من خلال ما يتحقق من نتائج تعود بالمنفعة على جميع الأطراف ذات الصلة بالمنظمة سواء كانوا عملاء أو موظفين أو المنظمة ككل، حيث أن الهدف الرقمي هو التوصل إلى مفاهيم وطرق إدارية حديثة يمكن من خلالها تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية.

مفهوم الميزة التنافسية:

يشير مفهومها إلى قدرة المنظمة إلى صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، حيث يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المنظمة على تحقيق التميز كما تمثل القدرة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها، فالعامل الأكثر أهمية والمحدد لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي لها في الصناعة التي تعمل بها (خليل، 1998).

وهي رغبة الإنسان في تحقيق مزيد من التقدم والتفوق والارتقاء، وإلى تطلعه إلى جعل واقعه المستقبلي أفضل مما هو قائم الآن، ومن ثم فإنها مزايا تعتمد على ما يلي: (الخصيري، 2004)

1. الاكتشاف والتعريف وتحديد الخصائص والبحث والدراسة للوصول على ما لم يصل إليه الآخرون، وهو أساس صنع الميزة التنافسية.

2. الابتكار لما هو غير معروف أو مألوف، ويتم ذلك من خلال العباقرة والمخترعين.

3. الإبداع في التفرد بخصائص إنتاجية وتسويقية وتمويلية فريدة من خلال المنفذين الجيدين.

4. التطوير لما هو قائم والارتقاء به، ليصبح أفضل وأجود وأقل سعرا وأكثر إتاحة.

5. الخلق لأسواق أفضل وأرقى وأكبر ربحية وأكثر استيعابا للمنتجات.

حيث تتم الميزة التنافسية عن طريق ما يلي: (أبو بكر، 2006)

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل: حيث يمكن للمنظمات استغلال امكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها.

البعد الثاني: التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول للتميز من أهمها الموارد المالية، والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة (يونس، 2019)، بعنوان "أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي- دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة لدراسة مفهوم وفوائد التحول الرقمي ومعرفة التحديات التي تواجهه ومعرفة مدى أهميته في البنوك السعودية، واستخدم الباحث دراسة ميدانية عن بنك الراجحي السعودي لمعرفة أهمية التحول الرقمي وأثره على تحسين جودة الخدمات البنكية وتحقيق رضا العملاء مما ينعكس على زيادة الاستفادة من الخدمات الرقمية وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية، ومن أهم النتائج: وضوح أهمية التحول الرقمي في مختلف القطاعات خاصة القطاع المصرفي السعودي، مع وجود علاقة بين أهمية التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات البنكية الرقمية وزيادة درجة رضا العملاء مما ينعكس على زيادة إقبالهم على خدمات الموقع الإلكتروني وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية، ومن أهم توصيات الدراسة هي ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات الدولة للتسريع بتحول المجتمع إلى مجتمع معلوماتي رقمي، مع استحداث وظيفة جديدة وهي الموظفين الرقميين مع تمثيلهم كتنفيذيين في مجلس الإدارة.

2- دراسة (فضل، 2018)، بعنوان "دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز تنامي التمويل الإسلامي".

هدفت الدراسة الى الوقوف على متغيرات التحول نحو الاقتصاد الرقمي، كإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الكبيرة، والحوسبة والسحابية، وبيان مزاياها وسلبياتها، وانعكاسها على الجوانب الاقتصادية، مع التركيز على دور المنصات الرقمية في تعزيز تنامي التمويل الإسلامي، وإحداث نقلة نوعية في أنشطته، وتناولت الدراسة مفهوم الاقتصاد الرقمي ومزاياه، والانتقادات الموجهة له، وتعرض هذه الدراسة التحول الذي ستحدثه هذه التقنيات في صياغة جديدة مفعمة بالإبداع والتطور ومستوعبة لمضامين الحداثة في حياة الناس في مختلف المجالات، علاوة على التغيير الذي ستحدثه في التعامل مع المال والخدمات الأخرى في المؤسسات المالية الإسلامية، وكان من أهم نتائج الدراسة ضرورة استخدام هذه التقنيات والتعامل معها على نطاق واسع في قطاع المال الإسلامي،

والاستفادة منها في طرح البرامج التعليمية والتدريبية في التمويل الإسلامي لتصل إلى أكبر عدد من المتعاملين والمتدربين لرشد هذا القطاع بالكوادر المؤهلة.

3- دراسة (أمين، 2013)، بعنوان "الاقتصاد الرقمي وأثره على القطاع المصرفي في السودان- دراسة حالة بنك أم درمان الوطني-2000-2012 م".

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تلقي الضوء على أثار الاقتصاد الرقمي على القطاع المصرفي في السودان، وهو ما يمكننا من الوقوف على السلبيات والإيجابيات التي تتعرض لها المصارف، وتقديم المقترحات الملائمة لتعزيز الجوانب الإيجابية فيها ومعالجة السلبيات، ومدى قدرتها على مواجهتها وتجنب الخسائر الناجمة عن تداعياتها.

وأهم النتائج التي توصلت لها أن الاقتصاد الرقمي يساهم بدور إيجابي في توسيع منافذ الخدمات، وزيادة حجم المعاملات، والأرباح بالمصارف السودانية بصفة عامة، وفي بنك أم درمان الوطني "محل الدراسة" بصفة خاصة، كما ختم الباحث دراسته بمجموعة من التوصيات تؤكد في مجملها ضرورة تبني استخدام النظم الرقمية في المصارف السودانية.

4- دراسة (حسن، 2006)، بعنوان "مقومات الاقتصاد الرقمي ومدخل إلى اقتصادات الإنترنت".

تناولت الدراسة تعريف الاقتصاد الرقمي ومركزاته الأساسية، وبين أهمية المعلومات كأداة للتنمية ومدخل إلى العولمة، كما اشتمل الكتاب على قراءة وصفية لواقع الاقتصاد الرقمي في الدول العربية، ومحاولة لاستشراف مستقبله في هذه الدول، كذلك أجرى الكاتب في الفصل الثامن دراسة ميدانية لواقع التجارة الإلكترونية في المملكة السعودية، وجاءت نتائجها بأن المملكة تعد من أفضل الدول العربية في هذا النوع من التجارة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Avila . 2021):

بعنوان: " الميزة التنافسية ومعرفة القدرة الاستيعابية: الدور الوسيط للقدرة الابتكارية ".

هدفت الدراسة الى التحقق من الدور الوسيط للقدرة على الابتكار بين القدرة الاستيعابية والميزة التنافسية والتي ركزت على الصناعة التحويلية في ولاية المكسيك، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرة على الابتكار هو متغير وسيط في العلاقة بين القدرة الاستيعابية والميزة التنافسية ، بالإضافة إلى أن القدرات الديناميكية كقدرة استيعابه والقدرة على الابتكار يؤثران ايجابيا على تحقيق الميزة التنافسية في مجال التصنيع بولاية المكسيك.

دراسة (Al allaq.2020):

بعنوان "متطلبات الأداء التسويقي وأثره في تعزيز الميزة التنافسية".

هدفت الدراسة الى تحديد متطلبات الأداء التسويقي ودوره في تعزيز الميزة التنافسية من خلال أحد العناصر وهى دراسة الأداء التسويقي ودراسة القدرة التسويقية وكيفية الحفاظ عليها ، بالإضافة إلى دراسة العلاقة بين الأداء التسويقي وتعزيز تنافسية البنوك، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك دور كبير لمتطلبات الأداء التي تحافظ على الميزة التنافسية والترويج لها بالإضافة الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الأداء التسويقي وتعزيز الميزة التنافسية وذلك من خلال الاهتمام بالحصول على أكبر حصة سوقية متاحة للبنك وتلبية طلبات العملاء في أفضل الظروف وتقديم أعلى فائدة لعملاء البنك مما يعمل على تعزيز الميزة التنافسية للبنوك والذي يظهر في جذب العملاء للتعامل مع أحد البنوك دون غيره.

دراسة (Liang L., et al, 2018)

بعنوان: "التحول الرقمي من قبل رواد الأعمال الصغيرة والمتوسطة: منظور القدرة".

هدفت الدراسة إلى كيفية قيام رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة ذوي القدرات الغير كافية والموارد المحدودة بالتوجه نحو التحول الرقمي في شركاتهم، وهي ظاهرة لا تزال قيد الدراسة في الأدبيات الموجودة، واستخدم الباحثون النموذج الاستقرائي في عملية وصف وشرح كيفية قيام رواد الأعمال من الشركات الصغيرة والمتوسطة بدعم من مزود خدمة النظام الأساسي الرقمي، وبالتحويل للتحول الرقمي من خلال تجديد الإدراك الإداري وتنمية رأس المال الاجتماعي الإداري وبناء فريق العمل وبناء القدرات التنظيمية، ويدعم هذا النموذج فهنا لكل من ريادة الأعمال الرقمية والتحول الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى كيف قاد رواد الأعمال الذين لديهم مصادر غير كافية وموارد محدودة إلى التحول الرقمي الناجح باستخدام الخدمات والوظائف التي توفرها المنصات الرقمية للجهات الخارجية، وكشف عن الخطوات الرئيسية لعملية التحول الرقمي، بما في ذلك تجديد الإدراك الإداري، وتطوير الشبكة الاجتماعية الإدارية، وبناء فريق عمل، وبناء القدرات التنظيمية.

دراسة (John L., et al, 2018)

بعنوان: "نحو التحول الرقمي: الدروس المستفادة من المنظمات التقليدية".

هدفت الدراسة إلى استعراض 10 نماذج في التحول الرقمي، وطورت إطار عمل لدعم الباحثين والممارسين من خلال تحليل المنهج الذي اتبعته هذه المنظمات لتنفيذ التقنيات الرقمية بنجاح، وسعت هذه الدراسة إلى الحصول على دروس من كتابات الحالة في استكشاف التحول الرقمي، وتوصلت نتائج

الدراسة إلى إطار عمل مفاهيمي يسعى إلى دعم الإدارة في فهم الإجراءات المطلوبة لتنفيذ التحول الرقمي، وهم أربعة محاور رئيسية هي المنظور الاستراتيجي للعملاء والمنظور المتمركز حول المؤسسات والمنظور الذي يركز على التكنولوجيا، والذي تحتاج المنظمات عادة إلى نشره عند تنفيذ تحويلات نماذج الأعمال الرقمية.

دراسة- (Anna Omarini,2018)

بعنوان: " التحول الرقمي في الخدمات المصرفية ودور التقنيات المالية في سيناريو الوساطة المالية الجديد ".

هدفت الدراسة لدراسة أحد التغيرات الرئيسية في صناعة التحول الرقمي الذي يشهد تحولاً عميقاً في النظام المصرفي، منها أن الرقمنة توفر فرصاً جديدة للبنوك لوضع العميل في قلب عملية التطوير ويبدو أن التقنيات الحديثة الموجودة في السوق تقدم سلسلة قيمة من الخدمات المالية، وتهدف الدراسة أيضاً إلى تحديد التحول الرقمي في القطاع المصرفي، وتحديد ما تقوم به البنوك وشركات FinTech بتطويره في السوق، والإشارة أيضاً إلى أنه لن تكون التكنولوجيا بحد ذاتها هي التي ستعمل على تطوير الصناعة البنكية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الاستمرار في المنافسة في المستقبل سوف يعتمد إلى حد كبير على القرارات التي تتخذها البنوك اليوم، ويتوقع مستقبل البنوك أيضاً أن يتشكل المشهد بقوة من خلال التكنولوجيا الرقمية والمنافسين غير التقليديين.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة اهتمت هذه الدراسات بأثر الاقتصاد الرقمي على المصارف الإسلامية ودورها في تنامي التمويل الإسلامي مثل دراسة (أمين، 2013)، والوقوف على متغيرات التحول نحو الاقتصاد الرقمي كإنترنت الأشياء وبيان مزاياها وسلبياتها، كذلك تناولت تعريف الاقتصاد الرقمي ومرتكزاته الأساسية، مثل دراسة (حسن، 2006)، أما هذه الدراسة فتتميز بأنها الأولى المتخصصة بأثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية " حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين"، كذلك هي الدراسة الوحيدة التي أجريت في البيئة الفلسطينية في قطاع المصارف الإسلامية -في حدود علم الباحث- لاحتوائها على ثلاثة مصارف إسلامية هي البنك الإسلامي الفلسطيني والبنك الإسلامي العربي ومصرف الصفا ولفترة حديثة وهي سنة 2023 م.

تختلف هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات أنها استخدمت ثلاث أبعاد لقياس الميزة التنافسية بينما الدراسات الأخرى مثل (دراسة 2021 . Avila) (دراسة 2020 . Al allaq) لم تستخدم ثلاث أبعاد، وبالنسبة للتحول الرقمي تمتاز أنها تعتمد على التكنولوجيا الرقمية والإستراتيجي الرقمية والنضج الرقمي – وهذا في حدود علم الباحث- وهذا لم يتم استخدامه سابقاً.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 1.3 منهجية الدراسة
- 2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
- 3.3 أدوات الدراسة
- 4.3 تصميم الدراسة ومتغيراتها
- 5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
- 6.3 المعالجات الإحصائية

تمهيد

يتناول هذا الفصل الطرق والإجراءات التي اتبعت، والتي تضمنت تحديد منهجية الدراسة المتبعة، ومجتمع الدراسة والعينة، وعرض الخطوات والإجراءات العملية التي اتبعت في بناء أدوات الدراسة وخصائصها، ثم شرح مخطط تصميم الدراسة ومتغيراتها، والإشارة إلى أنواع الاختبارات الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

1.3 منهجية الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه يقوم على وصف خصائص موضوع الدراسة وصفاً دقيقياً بحيادية وموضوعية وبدون تحيز، ولكي نستطيع وضع أدوات الدراسة المطلوبة، وتفسير النتائج بناءً عليها، فقد اختاره الباحث للقيام بإجراء الدراسة؛ لأجل اختبار فرضيات الدراسة، وبالتالي قبولها أو رفضها في تحديد العلاقة بين المتغيرات حيث تضمن الجزء الوصفي استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض (الدعاسي، 2017).

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

أولاً: مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين المصارف الإسلامية في فلسطين، والبالغ عددهم (1200) في العام (2023)، وذلك وفقاً لمصادر إدارة الموارد البشرية للمصارف الإسلامية (الصفاء، البنك الإسلامي العربي، البنك الإسلامي الفلسطيني).

ثانياً: عينة الدراسة: اختيرت عينة الدراسة بطريقة العشوائية، وقد بلغ حجم العينة (301) من الموظفين (الذين تم التواصل معهم)، والجدول (1.3) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية):

الجدول (1.3): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة (التصنيفية)

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
النوع الاجتماعي	ذكر	198	65.8%
	انثى	103	34.2%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	23	7.6%
	بكالوريوس	238	79.1%
	ماجستير	32	10.6%
	دكتوراه	8	2.7%
	5 سنوات فأقل	137	45.5%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	87	28.9%
	من 10-15 سنة	52	17.3%
	15 سنة فأكثر	25	8.3%
	مدير	23	7.6%
المسمى الوظيفي	مدير فرع	80	26.6%

54.2%	163	رئيس قسم	اسم البنك الذي تعمل به
11.6%	35	موظف	
34.6%	104	الإسلامي الفلسطيني	
36.9%	111	الإسلامي العربي	
28.6%	86	مصرف الصفا	
100%	301	المجموع	

يتضح من الجدول (1.3) أن نسبة الذكور بلغت (65.8%) فيما بلغت نسبة الاناث (34.2%)، كما تبين بأن نسبة (7.6%) مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط، وأن نسبة (79.1%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن نسبة (10.6%) مؤهلهم العلمي ماجستير، وأن ما نسبته (2.7%) مؤهلهم العلمي دكتوراه، وأن ما نسبته 5 سنوات (45.5%)، أقل من 10 سنوات (28.9%)، من 10-15 سنة (17.3%)، كما بلغت نسبة 15 سنة فأكثر (8.3%)، وأن نسبة مدير (7.6%)، كما بلغت نسبة مدير فرع (26.6%)، كما بلغت نسبة رئيس قسم (54.2%)، كما بلغت نسبة موظف (11.6%)، وأن نسبة البنك الإسلامي الفلسطيني (34.6%) الإسلامي العربي (36.9%) كما حصل مصرف الصفا على نسبة (28.6%).

3.3 أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد اطلاع الباحث على الادب النظري والدراسات السابقة، قام الباحث بتطوير استبانة استناداً إلى تلك الدراسات مثل دراسة (يونس، 2019) ودراسة (فضل، 2018).

3,3,1 صدق المقياس

استخدم الباحث نوعان من الصدق كما يلي:

أ) الصدق الظاهري (Face validity)

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين للاستبانة، تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراه، وقد بلغ عددهم (3) محكمين، كما هو موضح في ملحق (2)، وقد تشكل المقياس في صورته الأولية من (25) فقرة، إذ اعتمد معيار الاتفاق (80%) كحد أدنى لقبول الفقرة، وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، واستناداً إلى ملاحظات المحكمين، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، كما هو مبين في الملحق (3).

ب) صدق البناء (Construct Validity)

للتحقق من الصدق للمقياس استخدمت الباحث أيضاً صدق البناء، على العينة الكلية المكونة من (301) من العاملين في المصارف الإسلامية الفلسطينية، واستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه،

وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس، كذلك قيم معاملات ارتباط كل مجال مع الدرجة الكلية للمقياس، حيث إذا كانت درجة الارتباط أعلى من واحد بالمئة أو أقل نعطي صدق البناء، والجدول (2.3) يوضح ذلك:

جدول (2.3): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات

الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الكلية
1	.394	24	.840
2	.633	25	.647
3	.636	26	.556
4	.262	27	.553
5	.511	28	.544
6	.422	29	.523
7	.408	30	.602
8	.521	31	.647
9	.466	32	.556
10	.604	33	.553
11	.619	34	.550
12	.570	35	.482
13	.599	36	.642
14	.611	37	.632
15	.563	38	.558
16	.625	39	.639
17	.663	40	.667
18	.627	41	.565
19	.637	42	.558
20	.501	43	.473
21	.473	44	.552
22	.537	45	.601
23	.840	46	.646

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .01$)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2.3) أن معامل ارتباط الفقرات كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً؛ لأنها كانت أعلى من واحد بالمئة.

3,3,2 ثبات الأداة

للتأكد من ثبات مقياس (أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين)، وزع المقياس على عينة الدراسة، وبهدف التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للمقياس، ومجالاته، فقد استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الكلية بعد إجراء الصدق (57) فقرة، والجدول (3.3): يوضح ذلك:

جدول (3.3): يوضح قيم معاملات ثبات مقياس أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين

المجال	نوع المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التكنولوجيا الرقمية	مستقل	6	.778
الاستراتيجية الرقمية	مستقل	8	.872
النضج الرقمي	مستقل	6	.745
التحول الرقمي	مستقل	20	.798
التكلفة	تابع	8	.772
الجودة	تابع	11	.798
كفاءة العمليات الداخلية	تابع	7	.714
الميزة التنافسية	تابع	26	.843
المجال الكلي		46	.825

يتضح من الجدول (3.3) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية تراوحت ما بين (.71-.84)، كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ (.83). وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة مناسبة.

3,3,3 تصحيح مقياسي الدراسة

تكون مقياس أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين بعد استخراج الصدق من (46)، فقرة موزعة على مجالين كما هو موضح في ملحق (4)، وقد طُلب من المستجيب تقدير إجابته عن طريق تدرج ليكرت (Likert) خماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: موافق بشدة (5) درجات، موافق (4) درجات، موافقة متوسطة (3) درجات، غير موافق (2) درجتان، غير موافق بشدة (1)، درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد مستوى كل من أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين، حولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (1-5) درجات حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (4.3)

الإستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.8-2.59	2.6-3.39	3.4-4.19	4.20-5
المستوى	ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

4.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة (التصنيفية) والتابعة الآتية:

أ- المتغيرات الشخصية:

- الجنس: (ذكر، أنثى).
المؤهل العلمي: (دبلوم متوسط، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
سنوات الخبرة: (5 سنوات فأقل، 5-10 سنوات، 10-15 سنة، 15 فأكثر).
المسمى الوظيفي: (مدير، مدير فرع، رئيس قسم، موظف، غير ذلك).
اسم البنك الذي تعمل فيه: (الإسلامي الفلسطيني، الإسلامي العربي، مصرف الصفا).

ب- المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعاده: التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي.

ج- المتغير التابع: الميزة التنافسية بأبعادها: التكلفة، الجودة، كفاءة العمليات الداخلية.

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمعت المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، وغيرها، وذلك من أجل وضع الإطار النظري للدراسة.
2. حصلت على إحصائية بعدد العاملين الذين يعملون بالمصارف الإسلامية الفلسطينية.
3. تم تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم تحديد عينة الدراسة.
4. تم تطوير أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
5. تم تحكيم أدوات الدراسة من قبل 3 من المحكمين.
6. تطبيق أدوات الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
7. أدخلت البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث استخدم برنامج الرزمة الإحصائي (SPSS, 26) لتحليل البيانات، وتم إجراء التحليل الإحصائي المناسب.
8. تم مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، وخرجنا بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

6.3 المعالجات الإحصائية

من أجل معالجة البيانات وبعد جمعها قام الباحث باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 26) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

2. معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لفحص الثبات.
3. اختبار بيرسون (Pearson Correlation) لمعرفة أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية، كذلك لفحص صدق أدواتي الدراسة.
4. اختبار (الانحدار الخطي المتعدد) (Multiple Linear Regression) لفحص الفرضيات.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

4.1 مقدمة

4.2 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

4.3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.4 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج الدراسة، التي توصل إليها الباحث عن موضوع الدراسة وهو (أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين)، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، ولتحديد نتائجها جرت الاستعانة بالمقياس الآتي:

التقدير	مفتاح التصحيح لمقياس ليكرت (الخماسي)
ضعيفة جداً	1-1.79
ضعيفة	1.80-2.59
متوسطة	2.60-3.39
كبيرة	3.40-4.19
كبيرة جداً	4.20-5.0

2.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس والذي نص على (ما أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين؟).
للإجابة عن السؤال الرئيسي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة، حيث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المحاور الفرعية والمجال ككل، والجدول (1.4) يوضح ذلك.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الكلي للدراسة

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
1	المجال الأول: التحول الرقمي	4.00	.332	كبيرة
2	المجال الثاني: الميزة التنافسية	4.17	.347	كبيرة
	المجال الكلي	4.09	.283	كبيرة

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيسي بدرجات موافق في المجالات الدراسة والمجال ككل، حيث جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.09) بانحراف معياري (0.283) وبدرجة كبيرة، وجاءت متوسطات مجالات الدراسة حسب الترتيب التالي: واقع الميزة التنافسية بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.347) بدرجة كبيرة، تلاه التحول الرقمي

بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.332) بدرجة كبيرة، وفيما يلي عرض النتائج المتعلقة بمحاور السؤال الأول:

السؤال الأول: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد التكلفة للميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المجال الأول، حيث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المحاور الفرعية والمجال ككل، والجدول (2.4) يوضح ذلك.

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التكنولوجيا الرقمية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
1	4	تساهم التكنولوجيا المالية في جذب عدد كبير من الزبائن	4.35	0.665	كبيرة جداً
2	1	تؤدي التكنولوجيا الرقمية إلى تخفيض تكاليف البنك التشغيلية.	4.31	1.02	كبيرة جداً
3	5	تساهم التكنولوجيا الرقمية في تخفيض عدد فروع البنك.	4.12	1.01	كبيرة
4	6	يستخدم البنك التكنولوجيا الرقمية من خلال تقنية الحوسبة السحابية	3.97	0.970	كبيرة
5	3	ينظر البنك إلى التكنولوجيا الرقمية على أنها مكلفة.	3.29	1.39	متوسطة
6	2	ينظر البنك إلى التكنولوجيا الرقمية على أنها استجابة ضعيفة.	2.69	1.373	متوسطة
		المجال الكلي	3.79	0.543	كبيرة

يتضح من الجدول (2.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول التكنولوجيا الرقمية تراوحت ما بين (2.69-4.35)، وجاءت فقرة "تساهم التكنولوجيا المالية في جذب عدد كبير من الزبائن." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (4.35) وبانحراف معياري (0.665). بدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت فقرة ينظر البنك إلى التكنولوجيا الرقمية على أنها استجابة ضعيفة. في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.69) وبانحراف معياري (1.373) بدرجة متوسطة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور التكنولوجيا الرقمية (3.79) وبانحراف معياري (0.543). بدرجة كبيرة، حيث جاء بالمرتبة الأولى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد الجودة للميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني، حيث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجال ككل، والجدول (3.4) يوضح ذلك.

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
1	7	يمتلك البنك استراتيجية رقمية واضحة	4.33	.747	كبيرة جداً
2	9	يطور البنك فكرة دائماً من فكرة تحسين خبرة الزبائن	4.19	.727	كبيرة
3	8	يتوفر لدى البنك جهة مسؤولة لمواكبة التطور التكنولوجي.	4.14	.850	كبيرة
4	14	يعمل البنك على مواكبة التطور التكنولوجي في خدماته	4.12	.818	كبيرة
5	11	يدعم البنك فكرة تطبيق الاستراتيجية الرقمية	4.08	.761	كبيرة
6	10	يوجد لدى البنك خطة لتطوير جميع نشاطاته الداخلية	4.07	.817	كبيرة
7	13	يمتلك البنك استراتيجية تتمحور حول الاستفادة من البيانات الضخمة	4.06	.824	كبيرة
8	12	يقوم البنك في تغيير جوهري في وظائفه لتناسب مع التطورات الحديثة.	4.04	.841	كبيرة
		المجال الكلي	4.13	.440	كبيرة

يتضح من الجدول (3.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثاني الاستراتيجية الرقمية تراوحت ما بين (4.04-4.33) وجاءت فقرة يمتلك البنك استراتيجية رقمية واضحة. بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (4.33) وبانحراف معياري (.747). بدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت فقرة " يقوم البنك في تغيير جوهري في وظائفه لتناسب مع التطورات الحديثة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.04) بانحراف معياري (.841). بدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور الاستراتيجية الرقمية (4.13) بانحراف معياري (.440) بدرجة كبيرة، حيث جاء بالمرتبة الثانية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد كفاءة العمليات الداخلية للميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثالث، حيث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجال ككل، والجدول (4.4) يوضح ذلك.

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور النضج الرقمي مرتبة تنازلياً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
1.	15	يتوفر لدى البنك القدرة على استيعاب كيفية تأثير التكنولوجيا الجديدة على العمليات البنكية.	4.27	.717	كبيرة جداً
2.	16	يتصف البنك في قدرته في التعامل مع المستجدات الرقمية الحديثة	4.14	.733	كبيرة
3.	18	يواكب البنك عمل الشركات المتخصصة في التكنولوجيا المالية	4.11	.729	كبيرة
4.	20	يدعم البنك الأساليب التكنولوجية الحديثة.	4.11	.820	كبيرة
5.	17	يملك البنك استراتيجية تتمحور حول كيفية إخراج معلومات واضحة لعملائه	4.02	.809	كبيرة
6.	19	يملك موظفو البنك خبرات كافية لتنفيذ استراتيجية البنك الرقمي	3.92	.968	كبيرة
		المجال الكلي	4.10	.480	كبيرة

يتضح من الجدول (4.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المجال الثالث النضج الرقمي تراوحت ما بين (3.92-4.27) وجاءت فقرة يتوفر لدى البنك القدرة على استيعاب كيفية تأثير التكنولوجيا الجديدة على العمليات البنكية" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (4.27) وبانحراف معياري (.717) بدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت فقرة " يملك موظفو البنك خبرات كافية لتنفيذ استراتيجية البنك الرقمي " في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.92) بانحراف معياري (.968) بدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور النضج الرقمي (4.10) بانحراف معياري (0.480) بدرجة كبيرة، حيث جاء بالمرتبة الثالثة.

أبعاد التحول الرقمي

جدول (5.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التحول الرقمي

الترتيب	رقم الفقرة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
1.	2	الاستراتيجية الرقمية	4.13	.440	كبيرة
2.	3	النضج الرقمي	4.10	.480	كبيرة
3.	1	التكنولوجية الرقمية	3.79	.543	كبيرة
		المجال الأول: التحول الرقمي	4.00	.332	كبيرة

جاءت متوسطات المحاور الفرعية لأبعاد التحول الرقمي حسب الترتيب التالي: الاستراتيجية الرقمية الأول بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.440) بدرجة كبيرة، تلاه النضج الرقمي بمتوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (0.480) بدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي للتكنولوجية الرقمية (3.79) وبانحراف معياري (0.543) بدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور التحول الرقمي (4.00) وبانحراف معياري (0.332) بدرجة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما هو مستوى الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في فلسطين؟ للإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال بأبعاده، حيث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجال ككل بأبعاده، من خلال مايلي:

البعد الأول: التكلفة

من خلال الجدول رقم (6.4) سيتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لفقرات التكلفة

جدول (6.4) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التكلفة

الترتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
1.	21	يتبنى البنك معايير ضمان الجودة بشكل صارم في وظائفه وبأقل تكاليف.	4.38	.701	كبيرة جداً
2.	23	يوفر البنك حسابات للعملاء يتم من خلال السحب	4.27	.702	كبيرة جداً
3.	22	يدعم البنك في التطور التكنولوجي من خلال عملية	4.26	.633	كبيرة جداً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
		الإيداع			
4.	27	يسعى البنك إلى تقليل وقت انتظار العميل من خلال توفير الصراف الآلي للعملاء.	4.23	657.	كبيرة جداً
5.	24	خدمات المصرف سريعة جداً قياساً بأداء بالمصارف الخاصة الأخرى	4.13	804.	كبيرة
6.	25	يساعد إبداع البنك في التعامل بفعالية تجاه ضعف الموارد المالية	4.11	767.	كبيرة
7.	26	تبني إدارة البنك منهج يساهم في زيادة الميزانية المخصصة للمعلومات.	4.04	753.	كبيرة
8.	28	يسعى البنك إلى منح العملاء تسهيلات مالية في الدفع والإجراءات للحصول على القروض المصرفية بتكلفة منخفضة.	3.93	947.	كبيرة
		التكلفة	4.17	414.	كبيرة

يتضح من الجدول (6.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول التكلفة تراوحت ما بين (3.93-4.38) وجاءت فقرة " يتبنى البنك معايير ضمان الجودة بشكل صارم في وظائفه وبأقل تكاليف" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدرة (4.38) وبانحراف معياري (701). بدرجة كبيرة جداً، بينما جاءت فقرة "يسعى البنك إلى منح العملاء تسهيلات مالية في الدفع والإجراءات للحصول على القروض المصرفية بتكلفة منخفضة" في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وبانحراف معياري (947). بدرجة كبيرة، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور التكلفة (4.17) وبانحراف معياري (414). بدرجة كبيرة.

البعد الثاني: الجودة

من خلال الجدول رقم (7.4) سيتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للفقرات الجودة.

جدول (7.4) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الجودة

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
1.	29	يوجد سعي جاد من قبل الإدارة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.	4.36	667.	كبيرة جداً

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
2.	30	تؤثر التكنولوجيا الرقمية على جودة كفاءة الموظفين.	4.32	.722	كبيرة جداً
3.	38	يطور البنك من عمل الصراف الآلي.	4.31	.650	كبيرة جداً
4.	31	تطبق الأساليب المتطورة في ادارة الجودة الشاملة على مستوى فروع مصرفنا كافة.	4.22	.719	كبيرة جداً
5.	36	يمنح البنك لعملائه بطاقات شرائية من أجل التعامل مع الصراف الآلي.	4.15	.744	كبيرة
6.	37	يطور البنك عمل الموقع الخاص به وبعملانه	4.14	.821	كبيرة
7.	39	تعمل إدارة البنك على تنمية المعرفة المستخدمة.	4.14	.796	كبيرة
8.	32	توجد اقسام تعنى بدراسات تحسين الجودة في الخدمات المصرفية.	4.13	.798	كبيرة
9.	34	لدى البنك توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز لتحسين أداء العاملين.	4.08	.810	كبيرة
10	35	تجرى بين الحين والآخر دراسات لتطوير اداء العمل في تقديم الخدمة بأسلوب سريع.	4.06	.874	كبيرة
11	33	يوفر نظام البنك المعلومات المطلوبة عن المنافسين في الوقت المناسب.	4.00	.810	كبيرة
		الجودة	4.18	.441	كبيرة

يتضح من الجدول (7.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني الجودة تراوحت ما بين (4.00- 4.36) وجاءت فقرة " يوجد سعي جاد من قبل الإدارة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.36) وبانحراف معياري (.667) بدرجة موافق بشدة، بينما جاءت فقرة يوفر نظام البنك المعلومات المطلوبة عن المنافسين في الوقت المناسب..في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وبانحراف معياري (.810). بدرجة موافق، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور الجودة (4.18) وبانحراف معياري (.441). بدرجة موافق.

البعد الثالث: كفاءة العمليات الداخلية

من خلال الجدول رقم (4.8) سيتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، للفقرات كفاءة العمليات الداخلية.

جدول (4.8) نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور كفاءة العمليات الداخلية

الرتبة	رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإستجابة
	40	تساهم إدارة البنك في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.	4.34	673.	كبيرة جداً
	43	يمتاز مخطط سير العمليات في البنك بالقدرة على انجاز العمليات.	4.21	735.	كبيرة جداً
	41	تزيد الإدارة الفعالة في الإستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.	4.18	794.	كبيرة
	44	تعمل إدارة البنك على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.	4.18	750.	كبيرة
	45	يسعى البنك الى مواكبة جادة للتطورات والمستجدات في البيئة.	4.18	775.	كبيرة
	46	يتبنى المصرف سياسة التواصل بين فروع.	4.08	916.	كبيرة
	42	يتابع المصرف من خلال التكنولوجيا مشاكل فروع	4.01	962.	كبيرة
		كفاءة العمليات الداخلية	4.17	489.	كبيرة

يتضح من الجدول (8.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث كفاءة العمليات الداخلية تراوحت ما بين (4.01-4.34) وجاءت فقرة " تساهم إدارة البنك في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها." بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.34) وبانحراف معياري (673). بدرجة موافق بشدة، بينما جاءت فقرة يتابع المصرف من خلال التكنولوجيا مشاكل فروع. في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وبانحراف معياري (962). بدرجة موافق، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور كفاءة العمليات الداخلية (4.17) وبانحراف معياري (489). بدرجة موافق.

أبعاد الميزة التنافسية

جدول (9.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية

درجة الإجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الترتيب	المرتبة
كبيرة	.441	4.18	الجودة	2	4.
كبيرة	.414	4.17	التكلفة	1	5.
كبيرة	.489	4.17	كفاءة العمليات الداخلية	3	6.
كبيرة	.347	4.17	الميزة التنافسية		

جاءت متوسطات المحاور الفرعية لأبعاد الميزة التنافسية حسب الترتيب التالي: الجودة الأول بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.441) بدرجة موافق، تلاه التكلفة وكفاءة العمليات الداخلية بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.414) بدرجة موافق، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور الميزة التنافسية (4.17) وبانحراف معياري (.347) بدرجة موافق.

4.3 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

فحص الفرضية الأولى والتي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)) للتحويل الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية بأبعاده (التكلفة، الجودة، كفاءة العمليات الداخلية): حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين).

بعمل اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlations) بين ابعاد التحويل الرقمي وأبعاد الميزة التنافسية يتبين مايلي:

جدول رقم(10.4): اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlations) بين ابعاد التحويل الرقمي والميزة التنافسية

المجال الثاني: الميزة التنافسية	كفاءة العمليات الداخلية	الجودة	التكلفة	معامل الارتباط	التكنولوجية الرقمية
.131	.086	.110	.113	مستوى الدلالة	
.023	.138	.058	.051	العدد	
301	301	301	301		

المجال الثاني: الميزة التنافسية	كفاءة العمليات الداخلية	الجودة	التكلفة		
303.	186.	259.	266.	معامل الارتباط	الإستراتيجية الرقمية
000.	001.	000.	000.	مستوى الدلالة	
301	301	301	301	العدد	
379.	207.	323.	365.	معامل الارتباط	النضج الرقمي
000.	000.	000.	000.	مستوى الدلالة	
301	301	301	301	العدد	
388.	229.	330.	355.	معامل الارتباط	المجال الأول: التحول الرقمي التكنولوجية الرقمية
000.	000.	000.	000.	مستوى الدلالة	
301	301	301	301	العدد	

يبين الجدول (10.4) بأن أقل ارتباط كان ما بين التكنولوجيا الرقمية وكفاءة العمليات الداخلية حيث بلغت قيمة الارتباط (0.086) وأن أكبر ارتباط ما بين النضج الرقمي والتكلفة حيث بلغت قيمة الارتباط (0.365)، بالتالي تبين أن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، كفاءة العمليات الداخلية): حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين ولكن ارتباط قوي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.388). ومستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05) حيث لاحظ الباحث بوجود ارتباط ما بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الميزة التنافسية.

فحص الفرضية الثانية والتي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)، للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعد (التكلفة).

جدول (11.4) نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
.000	8.865		2.382	(Constant)
.122	1.552	.083	.064	التكنولوجية الرقمية
.049	1.975	.118	.111	الاستراتيجية الرقمية
.000	5.176	.309	.266	النضج الرقمي
			.392 ^a	قيمة R
			.154	قيمة R-square
			.145	Adjusted R-square
			17.960	قيمة F المحسوبة

*المتغير التابع: التكلفة

يتضح من الجدول (11.4) أن قيمة (ت) المحسوبة على مجال التكنولوجيا الرقمية بلغت (1.552) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (.122)، كما بلغت قيمة (ت) الاستراتيجية الرقمية (1.975) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (.049) وبلغت قيمة (ت) المحسوبة لمجال النضج الرقمي (5.176) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (.00)، ونستنتج من الجدول (11.4)، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (17.960)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (.154) مما يشير إلى أن أبعاد التحول الرقمي من (تكنولوجيا رقمية، استراتيجية رقمية، نضج رقمي) تفسر ما قيمته (15.4%) من بعد التكلفة، مما يعني أنه تم رفض الفرضية الصفرية.

فحص الفرضية الثالثة والتي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha < 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعد (الجودة).

جدول (12.4)

نتائج تحليل الإنحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
.000	8.251		2.400	(Constant)
.140	1.481	.081	.066	التكنولوجية الرقمية
.029	2.189	.133	.134	الاستراتيجية الرقمية
.000	4.290	.260	.239	النضج الرقمي
			.357 ^a	قيمة R
			.127	قيمة R-square
			.118	Adjusted R-square
			14.430	قيمة F المحسوبة

***المتغير التابع: الجودة**

يتضح من الجدول (12.4) أن قيمة (ت) المحسوبة على مجال التكنولوجيا الرقمية بلغت (1.481) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.140)، كما بلغت قيمة (ت) الاستراتيجية الرقمية (2.189) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.029). وبلغت قيمة (ت) المحسوبة لمجال النضج الرقمي (4.290) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.00)، ونستنتج من الجدول (12.4)، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة (14.430)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.118). مما يشير إلى أن أبعاد التحول الرقمي من (تكنولوجيا رقمية، استراتيجية رقمية، نضج رقمي) تفسر ما قيمته (12.7%) من بعد الجودة، مما يعني أنه تم رفض الفرضية الصفرية.

فحص الفرضية الرابعة والتي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)) للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعد (كفاءة العمليات الداخلية).

جدول (13.4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis)

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية	Unstandardized المعاملات غير النمطية	
.000	8.368			(Constant)
.253	1.146	.065	.059	التكنولوجيا الرقمية
.088	1.710	.108	.120	الإستراتيجية الرقمية
.014	2.478	.156	.159	النضج الرقمي
			.241 ^a	قيمة R
			.058	قيمة R-square
			.048	Adjusted R-square
			6.088	قيمة F المحسوبة

***المتغير التابع: كفاءة العمليات الداخلية**

يتضح من الجدول (13.4) أن قيمة (ت) المحسوبة على مجال التكنولوجيا الرقمية بلغت (1.146) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.253)، كما بلغت قيمة (ت) الاستراتيجية الرقمية (1.710) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.088). وبلغت قيمة (ت) المحسوبة لمجال النضج الرقمي (2.478) بينما بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.014)، ونستنتج من الجدول (13.4)، إذ

بلغت قيمة (ف) المحسوبة (6.088)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.058). مما يشير إلى أن أبعاد التحول الرقمي من (تكنولوجية رقمية، استراتيجية رقمية، نضج رقمي) تفسّر ما قيمته (5.8%) من بعد كفاءة العمليات الداخلية، مما يعني أنه تم رفض الفرضية الصفرية.

الفصل الخامس

ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 مناقشة نتائج اسئلة الدراسة

2.5 مناقشة فرضيات الدراسة

3.5 نتائج الدراسة

4.5 توصيات الدراسة

تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج أسئلة وفرضيات الدراسة، ومناقشتها وتفسيرها في ضوء ما جاء في الإطار النظري والدراسات السابقة.

1.5 تفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: "ما أثر التحول الرقمي (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، كفاءة العمليات الداخلية): حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرئيسي بدرجة موافق في المجالات الدراسة والمجال ككل، حيث يجد الباحث من خلال إجابة أفراد عينة الدراسة بأنه هناك أثر لدخول التكنولوجيا والمعاملات الإلكترونية على عمل وأداء المصارف، مما ينعكس لها أثر في عمل ميزة وعلامة فارقة في السوق، كما أن دخول التطورات الحديثة إلى العمل يحسن من الأداء ويزيد الإنتاجية، ويحقق كفاءة عالية.

بالتالي تتفق هذه النتيجة مع دراسة (يونس، 2019)، والتي أظهرت وضوح أهمية التحول الرقمي في مختلف القطاعات خاصة القطاع المصرفي السعودي.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (فضل، 2018)، والتي أظهرت بأنه ضرورة استخدام هذه التقنيات والتعامل معها على نطاق واسع في قطاع المال الإسلامي.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد التكلفة للميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الفلسطينية؟

بينت النتائج الخاصة بالسؤال الأول، أنّ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال أثر التكنولوجيا الرقمية في البنوك الإسلامية في فلسطين جاءت كبيرة.

يعزو الباحث النتيجة أن اتجاهات افراد عينة الدراسة جاءت مؤيدة حول التكنولوجيا الرقمية إلى عمل البنوك الإسلامية، كون البنوك الإسلامية تهتم في التكنولوجيا من خلال إدخال أحدث الوسائل المتطورة، حيث أن الاتجاه الحالي للتكنولوجيا الرقمية هي تقنيات تعد عامل تمكين للتحول الرقمي، ومنها: تقنية الهواتف المحمولة، ووسائل التواصل الاجتماعي.

بالتالي تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Liang L., et al, 2018)، والتي توصلت إلى كيف قاد رواد الأعمال الذين لديهم مصادر غير كافية وموارد محدودة إلى التحول الرقمي الناجح باستخدام الخدمات والوظائف التي توفرها المنصات الرقمية للجهات الخارجية.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد الجودة للميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني كما هو موضح في الجدول رقم (3.4)، حيث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال ككل، حيث أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني بدرجات كبيرة ككل، حيث جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.13) بانحراف معياري (0.440).

يجد الباحث بأن الإستراتيجية الرقمية هي الخطة التي يضعها البنك من أجل أن يصبح بنكا متحولا رقميا لمسايرة العالم الرقمي بتطورات، ودعم ذلك بالمشاركة بالمؤتمرات والندوات التي تدعم دخول التكنولوجيا إلى العمل، وإنشاء دورات تدريبية للموظفين من أجل زيادة وعيهم حول أهمية التكنولوجيا.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (John L., et al, 2018)، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى إطار عمل مفاهيمي يسعى إلى دعم الإدارة في فهم الإجراءات المطلوبة لتنفيذ التحول الرقمي، وهم أربعة محاور رئيسية هي المنظور الاستراتيجي للعملاء والمنظور المتمركز حول المؤسسات والمنظور الذي يركز على التكنولوجيا، والذي تحتاج المنظمات عادة إلى نشره عند تنفيذ تحويلات نماذج الأعمال الرقمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد كفاءة العمليات الداخلية للميزة التنافسية في البنوك الإسلامية الفلسطينية؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني، حيث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال ككل، حيث أظهرت النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني بدرجات كبيرة ككل، حيث جاء المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.10) بانحراف معياري (0.480).

يرى الباحث إلى أن النضج الرقمي عبارة عن استراتيجية رقمية تتبعها البنوك الإسلامية، تتصف بأنها متماسكة يتم توصيلها بشكل فعال لجميع الموظفين، كونها الإدارة العليا للمصارف الإسلامية تتمتع بالمهارات والخبرة الكافية لقيادة الإستراتيجية الرقمية، والتنفيذ السريع للتقنيات الرقمية، وعمل نموذج عمل يركز على العميل.

بالتالي تتفق هذه النتيجة مع دراسة (فضل، 2018)، والتي أظهرت ضرورة استخدام التقنيات والتعامل معها على نطاق واسع في قطاع المال الإسلامي، والاستفادة منها في طرح البرامج التعليمية والتدريبية في التمويل الإسلامي لتصل إلى أكبر عدد من المتعاملين والمتدربين لرفد هذا القطاع بالكوادر المؤهلة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: ما هو مستوى الميزة التنافسية في البنوك الإسلامية في فلسطين؟

للإجابة عن السؤال الرابع تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المجال الثاني بأبعاده الثلاث، حيث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجال ككل بأبعاده، من خلال مايلي:

البعد الأول: التكلفة

حيث تبين بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول التكلفة البالغ فقراته (8) فقرات حيث كانت بدرجة موافق، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور التكلفة (4.17) وبانحراف معياري (4.14).

يرى الباحث بأن التكلفة في الميزة التنافسية تتمثل في بأن يتبنى البنك معايير ضمان الجودة بشكل صارم في وظائفه وبأقل تكاليف، وأن يوفر البنك حسابات للعملاء يتم من خلال السحب، وأن يدعم البنك في التطور التكنولوجي من خلال عملية الإيداع، وأن يسعى البنك إلى تقليل وقت انتظار العميل من خلال توفير الصراف الآلي للعملاء.

البعد الثاني: الجودة

حيث تبين بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على البعد الثاني الجودة كانت بدرجة موافق، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمحور الجودة (4.18) وبانحراف معياري (4.41). بدرجة موافق.

يجد الباحث بأن الجودة في أعمال المصارف الإسلامية تتمثل في سعي جاد من قبل الإدارة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن، توفير التكنولوجيا الرقمية التي تؤثر على جودة كفاءة الموظفين، كما من الضرورة تطوير عمل الصراف الآلي، وتطبيق الأساليب المتطورة في إدارة الجودة الشاملة على مستوى فروع مصرفنا كافة.

البعد الثالث: كفاءة العمليات الداخلية

حيث تبين بأن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث كفاءة العمليات الداخلية كانت بدرجة موافق، بلغ المتوسط الحسابي لمحور كفاءة العمليات الداخلية (4.17) وبانحراف معياري (489). بدرجة موافق.

يرى الباحث بأن البنك في تطوير مستمر كون كفاءة العمليات الداخلية تتمثل في أن تساهم إدارة البنك في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها، وأن يمتاز مخطط سير العمليات في البنك بالقدرة على انجاز العمليات، كما من الضرورة أن تزيد الإدارة الفعالة في الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.

2.5 تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ومناقشتها:

فحص الفرضية الأولى والتي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)) للتحويل الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، كفاءة العمليات الداخلية): حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين).

بعمل اختبار ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين للتحويل الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، كفاءة العمليات الداخلية) تبين بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) بين التحويل الرقمي والميزة التنافسية، ولكن ارتباط قوي، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.388). ومستوى الدلالة (0.00) وهي أقل من (0.05).

حيث لاحظ الباحث بوجود ارتباط ما بين التحويل الرقمي والميزة التنافسية كون تعد تقنية المعلومات والاتصالات من الركائز الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تعد تقنية عامة و تقنية المعلومات والاتصالات خاصة واحدة من عوامل البيئة الخارجية التي تتسم بالتغير والتعقيد المستمرين لمعظم منظمات الأعمال الحالية، إذ يتطلب من المنظمات وفي خضم التغير والتطور لتقانة المعلومات

والاتصالات وبغية استمرارها وبقائها في ظل البيئة التنافسية أن تتواصل وتتكيف مع تلك التطورات من خلال تبني أساليبها التنافسية المناسبة، إذ تستمد المنظمات أساليبها التنافسية إلى حد كبير من تقانة المعلومات والاتصالات.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد التكلفة.

أظهرت النتائج في جدول رقم (11.4) إلى أن أبعاد التحويل الرقمي من (تكنولوجية رقمية، استراتيجية رقمية، نضج رقمي) تفسّر ما قيمته (15.4%) من بعد التكلفة، مما يعني أنه تم رفض الفرضية الصفرية.

يجد الباحث السبب بأن دخول التحويل الرقمي إلى عمل البنك يزيد من موقعه التنافسي في السوق، كون هذه العملية تجذب أكبر عدد من العملاء في السوق، مما يحقق عن ذلك مستوى عالي من الأرباح.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (أمين، 2013) والتي أظهرت بأن الاقتصاد الرقمي يساهم بدور إيجابي في توسيع منافذ الخدمات، وزيادة حجم المعاملات، والأرباح بالمصارف.

النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد الجودة. أظهرت النتائج في جدول (12.4) بأن بلغت قيمة (ف) المحسوبة (14.430)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.118) مما يشير إلى أن أبعاد التحويل الرقمي من (تكنولوجية رقمية، استراتيجية رقمية، نضج رقمي) تفسّر ما قيمته (12%) من بعد الجودة، مما يعني أنه تم رفض الفرضية الصفرية.

يرى الباحث السبب بأن كل بنك يمتلك الاستراتيجية والخطة الكفيلة من أجل إدخال التكنولوجيا إلى نطاق عمله حيث تتمثل تلك الاستراتيجية بأن يمتلك البنك استراتيجية تتمحور حول الاستفادة من البيانات الضخمة، وأن يقوم البنك في تغيير جوهري في وظائفه لتناسب مع التطورات الحديثة، وأن يوجد لدى البنك خطة لتطوير جميع نشاطاته الداخلية.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة (John L., et al, 2018)، حيث أظهرت نتائج الدراسة إلى إطار عمل مفاهيمي يسعى إلى دعم الإدارة في فهم الإجراءات المطلوبة لتنفيذ التحويل الرقمي.

النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على بعد كفاءة العمليات الداخلية.

أظهرت النتائج في جدول (13.4) بأن التحويل الرقمي يتم من خلاله إدخال أحدث الأساليب والوسائل المتطورة لأي بنك ضروري، كما يتمثل في وعي إدارة البنك والموظفين حول أهمية دخول التكنولوجيا إلى عمل البنك كون ينعكس ذلك على سمعة البنك في ميدان العمل مما يحقق من ذلك علامة فارقة للبنك ينافس بها في سوقا لعمل.

بالتالي تتفق هذه النتيجة مع دراسة (فضل، 2018) والتي أظهرت ضرورة استخدام التقنيات والتعامل معها على نطاق واسع في قطاع المال الإسلامي، والاستفادة منها في طرح البرامج التعليمية والتدريبية في التمويل الإسلامي لتصل إلى أكبر عدد من المتعاملين والمتدربين لرشد هذا القطاع بالكوادر المؤهلة.

3.5 نتائج الدراسة

بناء على النتائج الإحصائية توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1. تمتلك البنوك الإسلامية استراتيجية رقمية واضحة.
2. يتوفر لدى البنوك الإسلامية جهة مسؤولة لمواكبة التطور التكنولوجي المالي.
3. يتوفر لدى البنوك الإسلامية القدرة على استيعاب كيفية تأثير التكنولوجيا الجديدة على العمليات البنكية.
4. تتصف البنوك الإسلامية في قدرتها على التعامل مع المستجدات الرقمية الحديثة.

4.5 توصيات الدراسة

بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. نوصي المصارف الإسلامية بالاستثمار بكثافة في برامج التحويل الرقمي مع رؤية أن تصبح مصارف ناضجة رقميا.

2. نوصي الإدارة العليا في المصارف الإسلامية في ظل التنافسية العالمية التوجه نحو التحول، بأن تتبع نهج التحول الرقمي العالمي، وعليها أن تحقق الاستفادة القصوى من الفرص والمزايا التي تقدمها الرقمنة للصيرفة الإسلامية.
3. ادخال منتسبي المصارف عينة الدراسة بدورات تطويرية لغرض اسهام في رفع كفاءتهم التكنولوجية.
4. نوصي إدارة المصارف باستغلال التكنولوجيا الرقمية الجديدة لمعرفة العملاء بشكل افضل عن طريق توقع حاجاتهم بسرعة عن طريق تأثير التحول الرقمي في تطوير اداء المصارف.
5. نوصي المصارف الإسلامية بالمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية التي تدعم عملية التحول الرقمي، وذلك من أجل ارتفاع مستوى النضج الرقمي لديهم.
6. نوصي سلطة النقد الفلسطينية بالعمل على دعم عملية التحول الرقمي في البنوك كأولوية من أولوياتها، مع ضرورة توفير الإمكانيات والبنية التحتية لضمان نجاحها.
7. نوصي الباحثين والمختصين بالصيرفة الإسلامية بضرورة تكثيف الدراسات المتعلقة بأثر استخدام التكنولوجيا المالية على البنوك الإسلامية.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو العيد، طاهر، (2020). دليل التحول الرقمي في القضاء المصري، المركز العربي، مصر.
- أحمد محمد لطفي، (2021). "نشأة المصارف الإسلامية: التطور والصعوبات"، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث، ع.34.
- الأسرج، حسين عبد المطلب، (2014)، " دور التكنولوجيا في تطوير المصرفية الإسلامية"، دراسة منشورة بال نشر المصرفية العربية باتحاد المصارف العربية . لبنان.
- أمين، مصطفى أحمد، (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، مج.5، ع.19.
- البلوشية، نوال، الحراسي، نبهان والعوفي، علي (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، مج.2، ع1، ص 44-56.
- إيمان بومود، عواطف مطرف & شافية شاوي. (2020). ابتكارات التكنولوجيا المالية ودور ها في تطوير أداء البنوك الإسلامية العربية. مجلة رؤية إقتصادية، (1)10.
- تتة، خالد، بن دواد، براهيم، شتوح وأنفال هبة الله. (2022). مفهوم التكنولوجيا ودور الشركات التجارية في نقلها. مجلة قضايا معرفية (3)2، 117-126.
- طه، أ. د. ح. ا.، العازمي، ف. ز. ع & .، فهد زيد عايش. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (6)13، 1059-1078.
- حقي، عبده. (2022). كيف نحقق النضج الرقمي، ديوان العرب.
- جبير، علي سعدي عبد الزهرة. التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا. المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، مج 5، ع1، (2021)، ص380-400.
- د. محمد عبدالوهاب العزاوي & د. احمد سليمان محمد الجرجري. (2010). دور تقانة المعلومات و الاتصالات في تحقيق المزايا التنافسية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية و المستلزمات الطبية نينوى، مجلة البحوث المستقبلية ، (30،29)، 10-40.

الحاج ، أمين موسى محمد .(2013). الاقتصاد الرقمي و أثره على القطاع المصرفي في السودان : دراسة حالة بنك أمدرمان الوطني للفترة من 2000-2012م . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان العلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية.

حجوب، بسمان فيصل. (2004). الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية. عمان: بحوث ودراسات. 35.

محمد السيد الحرون, م., علي عطوة بركات, ع & ., علي. (2019). متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر. *مجلة كلية التربية. بنها* 30 (120), أكتوبر ج 5), 479-429.

خضر بن سعيد، (2022). "اتجاهات التحول الرقمي في الجزائر ومساهماته في استدامة التنمية"، *مجلة آفاق لعلوم الإدارة والاقتصاد*، م.6، ع. 1، 327.

ربيع قرين (2022)، "نموذج التحول الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، م.9، ع.1، ص 310-303.

الزهراني، ابتسام رمضان، (2020). التحول للتعليم الرقمي في القطاعات التعليمية بالملكة العربية السعودية، المؤتمر الدولي (الافتراضي) لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، السعودية. 75، ص361-354.

زيدان، ع. أ. ع. ا. ز ., وعاطف أحمد عبد العال زيدان. (2022). الاقتصاد الرقمي بين الواقع والمأمول دراسة مقارنة مع إشارة خاصة لمصر. *مجلة حقوق دمياط للدراسات القانونية والاقتصادية* 6(6), 300-420 .

سلايمي، جميلة، وبوشي، يوسف. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، *مجلة العلوم القانونية والسياسية*، جامعة تيارت، الجزائر، مج.10، ع.2، ص 967-944.

عبد الرضا، مصطفى سلام، كريم، حيدر محمد، وحرمان، سنان. عبدالله، (2020). التكنولوجيا المالية في تحقيق التنمية الاجتماعية. *مجلة جامعة جيهان-اريل للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 4(2), 135-127.

عبد المولى البشير الأسطى، نجمي مفتاح عامر، مصطفى أحمد الكشر، (2022) "التحول الرقمي والتنمية المستدامة"، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والسياسية، م.59، ع.1، ص 654-675.

عبيد شاهر، (2012)، دور الخدمات الالكترونية المصرفية في تعزيز الميزة التنافسية في قطاع البنوك في مدينة جنين، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.

علي، أسامة عبدالسلام. (2011). التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، مج. 14، ع33، ص267-302.

عيد، س. ف. م &، سماح فرج محمد. (2021). دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إتخاذ القرارات الاستثمارية للمشروعات الصغيرة دراسة ميدانية على القطاع المركزي لتنمية المشروعات الصغيرة بجهاز تنمية المشروعات. مجلة البحوث الإدارية، (1)39، 26-100.

العيد، طاهر . (2020). دليل التحول الرقمي في القضاء المصري، مصر: المركز العربي، 88.

غريب الجمال، (1978). المصارف وبيوت التمويل الإسلامية، دار الشروق، رام الله.

البشير، فضل عبد الكريم محمد. (2018). دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز تنامي التمويل الإسلامي. مجلة بيت المشورة، مج.2018، ع.9، ص 27-79.

فؤاد، عز العرب. (1986). الربا بين الاقتصاد والدين . دراسات في الإسلام، (القاهرة: دار الأقصى، 1986م)، مج1، ص55.

قرريز نبيلة، محمد زيدان، أحمد القطان. (2022). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للبنوك العمومية. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا. 8 (29):ص 375-394.

فايز عبد العاطي القمحاوي، ن. (2020). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق اهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الاسكندرية. مجلة أسبوط لعلوم وفنون التربية الرياضية. (3)55، ص944-973.

محجوب، بسمان فيصل.(2004). الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية.(عمان: بحوث ودراسات)، 35 ص1-211.

محمد ابن سعد، (1980). الطبقات الكبرى، دار المعرفة، بيروت.

محمد ابن عابدين، (2005). رد المحتار، مج2، دار الكتب العلمية، بيروت.

نافذ فايز أحمد الهرش. (2019). أثر دعائم نموذج التطوير خماسي الأبعاد في التغلب على المعوقات الداخلية والخارجية للمصارف الإسلامية. *مجلة بيت المشورة*، ع.11.

هادي، محمد، (2021). الذكاء الاصطناعي معالمة وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

يوب، آمال وبودبزة، إكرام، (2019). أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية. *مجلة الاقتصاد الجديد*، مج.10، ع3، ص 44-60.

ثانيا: المراجع الأجنبية

Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101-109.

Omarini, A. (2017). The digital transformation in banking and the role of FinTechs in the new financial intermediation scenario.

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157.

Fenwick, N., & Gill, M. (2014). The future of business is digital: the powerful advantages of embracing dynamic ecosystems of value. Forrester Research. Inc. <https://bit.ly/3tcaQqi>.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

هيثم، المصدر ونصر الله، عبد الفتاح. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي في البيئة التكنولوجية والأعمال (ICITB2020)، متاح على: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract-id=3688246>

الملاحق:

الاستبانة بصورتها النهائية

التحليل الاحصائي

قائمة بأسماء المحكمين

الملخص باللغة الانجليزية



الجامعة العربية الأمريكية- جنين
كلية الدراسات العليا

أخي الموظف / أختي الموظفة.. تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان " أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الجامعة العربية الأمريكية. ولتحقيق أغراض الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة في ضوء ما جاء في أدبيات الأبحاث، والدراسات السابقة، لذا يُرجى التكرم بالإجابة عنها، علماً بأن البيانات هي لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل بموضوعية وأمانة وسرية تامة.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمود سعيد

الجزء الأول: البيانات الأولية لأفراد العينة

ضع إشارة (X) داخل المربع المناسب

1- الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2- المؤهل العلمي:

☐ دبلوم متوسط ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3- سنوات الخبرة:

☐ 5 سنوات فأقل ☐ 5-أقل من 10 سنوات ☐ من 10-15 سنة ☐ 15 فأكثر

4- المسمى الوظيفي:

☐ مدير ☐ مدير فرع ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐ غير ذلك

4- اسم البنك الذي تعمل فيه:

☐ الإسلامي الفلسطيني ☐ الإسلامي العربي ☐ مصرف الصفا

القسم الثاني: فقرات الاستبانة أرجو منكم التكرم بوضع أشاره (x) عند الاختيار المناسب:

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة	معارض
المجال الأول: التحول الرقمي						
	البعد الأول: التكنولوجيا الرقمية					
1.	تؤدي التكنولوجيا الرقمية إلى تخفيض تكاليف البنك التشغيلية.					
2.	ينظر البنك إلى التكنولوجيا الرقمية على أنها استجابة ضعيفة.					

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
3.	ينظر البنك إلى التكنولوجيا الرقمية على أنها مكلفة.					
4.	تساهم التكنولوجيا المالية في جذب عدد كبير من الزبائن.					
5.	تساهم التكنولوجيا الرقمية في تخفيض عدد فروع البنك.					
6.	يستخدم البنك التكنولوجيا الرقمية من خلال تقنية الحوسبة السحابية.					
	البعد الثاني: الاستراتيجية الرقمية					
7.	يمتلك البنك استراتيجية رقمية واضحة.					
8.	يتوفر لدى البنك جهة مسؤولة لمواكبة التطور التكنولوجي.					
9.	يطور البنك فكرة دائما من فكرة تحسين خبرة الزبائن.					
10.	يوجد لدى البنك خطة لتطوير جميع نشاطاته الداخلية.					
11.	يدعم البنك فكرة تطبيق الإستراتيجية الرقمية.					
12.	يقوم البنك في تغيير جوهري في وظائفه لتناسب مع التطورات الحديثة.					
13.	يمتلك البنك استراتيجية تتمحور حول الاستفادة من البيانات الضخمة.					
14.	يعمل البنك على مواكبة التطور التكنولوجي في خدماته.					
	البعد الثالث: النضج الرقمي					
15.	يتوفر لدى البنك القدرة على استيعاب كيفية تأثير التكنولوجيا الجديدة على العمليات البنكية.					
16.	يتصف البنك في قدرته في التعامل مع المستجدات الرقمية الحديثة.					
17.	يمتلك البنك استراتيجية تتمحور حول كيفية إخراج معلومات واضحة لعملائه.					
18.	يواكب البنك عمل الشركات المتخصصة في التكنولوجيا المالية.					
19.	يمتلك موظفو البنك خبرات كافية لتنفيذ استراتيجية البنك الرقمي.					
20.	يدعم البنك الأساليب التكنولوجية الحديثة.					
	المجال الثاني: الميزة التنافسية					
	البعد الأول: التكلفة					
21.	يتبنى البنك معايير ضمان الجودة بشكل صارم في وظائفه وبأقل تكاليف.					
22.	يدعم البنك في التطور التكنولوجي من خلال عملية الإبداع.					
23.	يوفر البنك حسابات للعملاء يتم من خلال السحب.					
24.	خدمات المصرف سريعة جدا قياسا بأداء بالمصارف الخاصة الأخرى.					
25.	يساعد إبداع البنك في التعامل بفعالية تجاه ضعف الموارد المالية.					

الرقم	نص الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
26.	تبني إدارة البنك منهج يسهم في زيادة الميزانية المخصصة للمعلومات.					
27.	يسعى البنك إلى تقليل وقت انتظار العميل من خلال توفير الصراف الآلي للعملاء.					
28.	يسعى البنك إلى منح العملاء تسهيلات مالية في الدفع والإجراءات للحصول على القروض المصرفية بتكلفة منخفضة.					
البعد الثاني: الجودة						
29.	يوجد سعي جاد من قبل الإدارة لتحسين جودة الخدمات المقدمة للزبائن.					
30.	تؤثر التكنولوجيا الرقمية على جودة كفاءة الموظفين.					
31.	تطبق الأساليب المتطورة في إدارة الجودة الشاملة على مستوى فروع مصرفنا كافة.					
32.	توجد أقسام تعنى بدراسات تحسين الجودة في الخدمات المصرفية.					
33.	يوفر نظام البنك المعلومات المطلوبة عن المنافسين في الوقت المناسب.					
34.	لدى البنك توجه واضح للعمل من أجل الحصول على جوائز لتحسين أداء العاملين.					
35.	تجرى بين الحين والآخر دراسات لتطوير أداء العمل في تقديم الخدمة بأسلوب سريع.					
36.	يمنح البنك لعملائه بطاقات شرائية من أجل التعامل مع الصراف الآلي.					
37.	يطور البنك عمل الموقع الخاص به وبعملانه.					
38.	يطور البنك من عمل الصراف الآلي.					
39.	تعمل إدارة البنك على تنمية المعرفة المستخدمة.					
البعد الثالث: كفاءة العمليات الداخلية						
40.	تساهم إدارة البنك في زيادة التنسيق بين العمليات والأقسام المختلفة وتكاملها.					
41.	تزيد الإدارة الفعالة في الإستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.					
42.	يتابع المصرف من خلال التكنولوجيا مشاكل فروع					
43.	يمتاز مخطط سير العمليات في البنك بالقدرة على انجاز العمليات.					
44.	تعمل إدارة البنك على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار.					
45.	يسعى البنك الى مواكبة جادة للتطورات والمستجدات في البيئة.					
46.	يتبنى المصرف سياسة التواصل بين فروع					

شاكرًا حسن تعاونكم.....

الملحق رقم (2): أسماء المحكمين

الجامعة	أسم الدكتور
الجامعة العربية الأمريكية	د. محمد ابو شربة
الجامعة العربية الأمريكية	د. شريف ابو كرش
جامعة النجاح الوطنية	د. مفيد الظاهر

تحليل إحصائي بعنوان
(أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين)
■ خصائص عينة الدراسة (متغيرات الدراسة المستقلة)

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	198	65.8	65.8	65.8
Valid أنثى	103	34.2	34.2	100.0
Total	301	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
متوسط دبلوم	23	7.6	7.6	7.6
بكالوريوس	238	79.1	79.1	86.7
Valid ماجستير	32	10.6	10.6	97.3
دكتوراه	8	2.7	2.7	100.0
Total	301	100.0	100.0	

الخبرة سنوات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل سنوات 5	137	45.5	45.5	45.5
سنوات 10 من أقل	87	28.9	28.9	74.4
Valid سنة 10-15 من	52	17.3	17.3	91.7
أكثر سنة 15	25	8.3	8.3	100.0
Total	301	100.0	100.0	

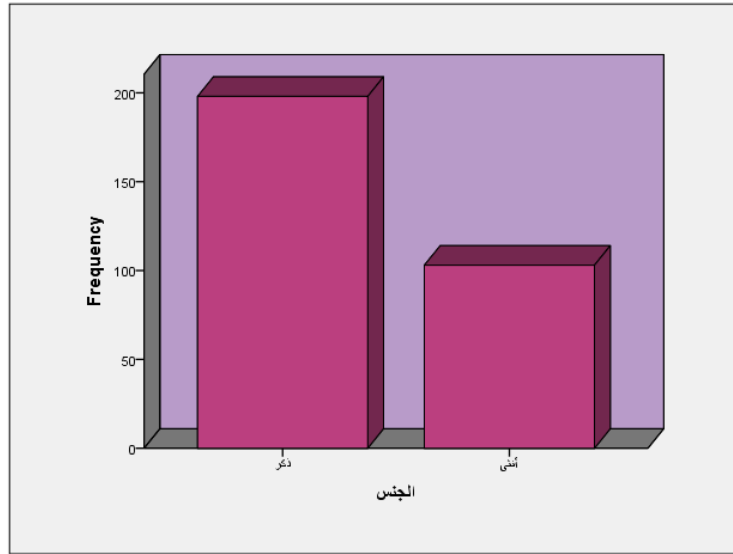
الوظيفي المسمى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مدير	23	7.6	7.6	7.6
فرع مدير	80	26.6	26.6	34.2
Valid قسم رئيس	163	54.2	54.2	88.4
موظف	35	11.6	11.6	100.0
Total	301	100.0	100.0	

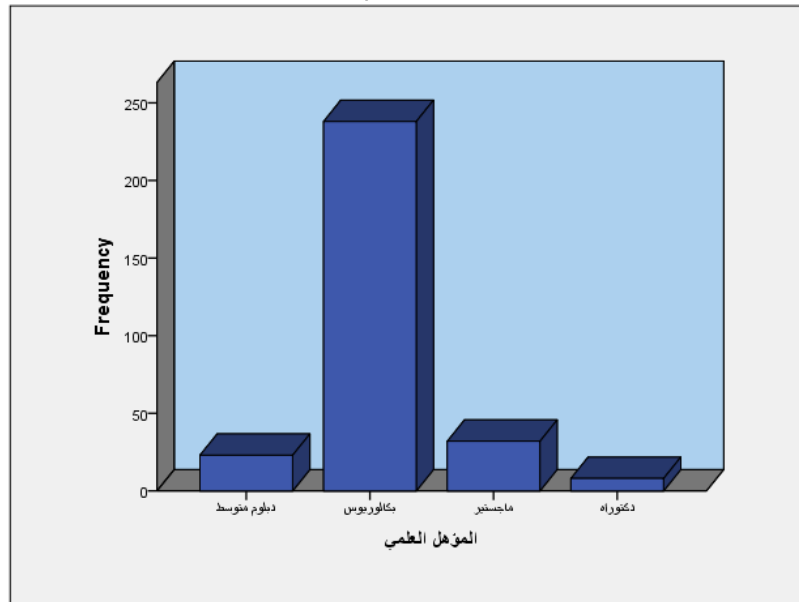
به تعمل الذي البنك اسم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الفلسطيني الإسلامي	104	34.6	34.6	34.6
Valid العربي الإسلامي	111	36.9	36.9	71.4
الصفاء مصرف	86	28.6	28.6	100.0
Total	301	100.0	100.0	

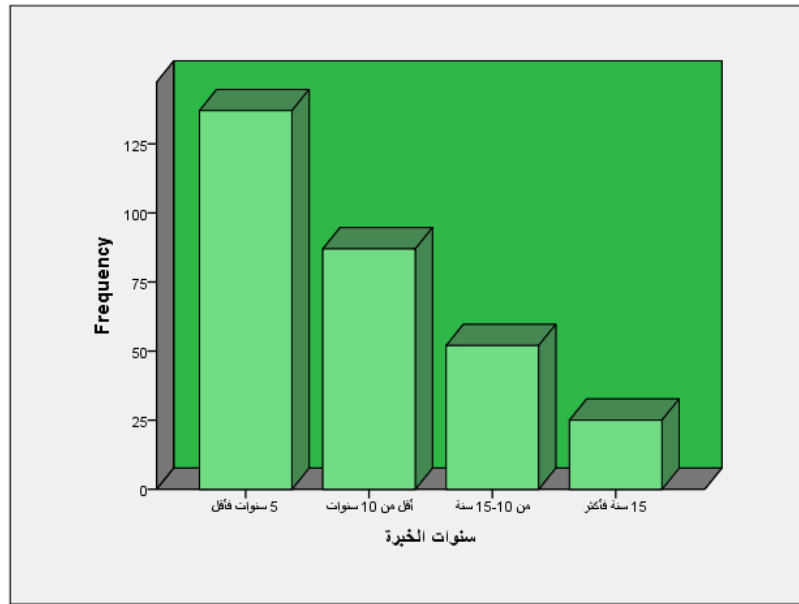
الجنس



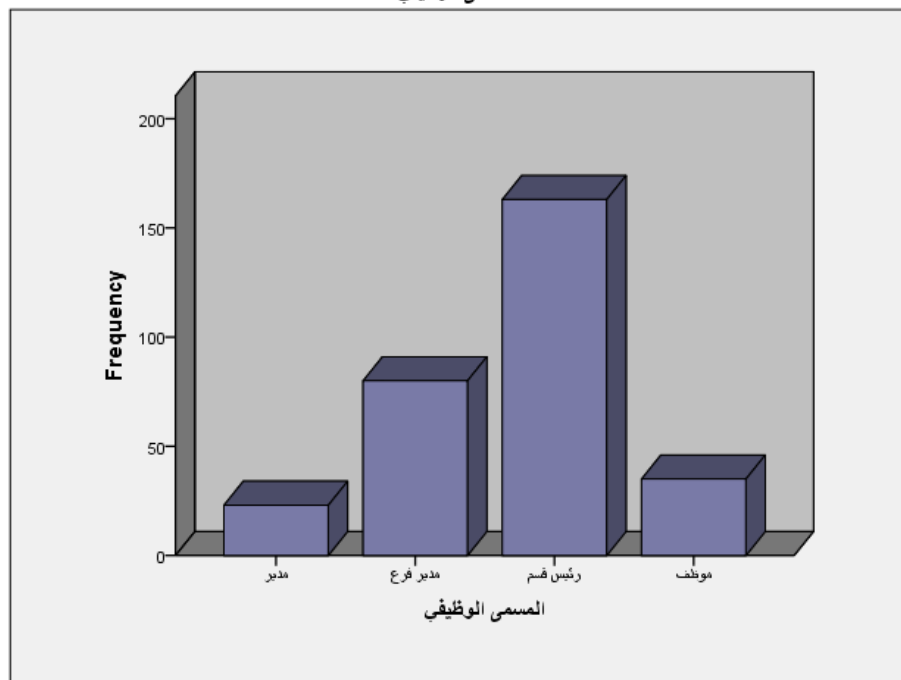
المؤهل العلمي

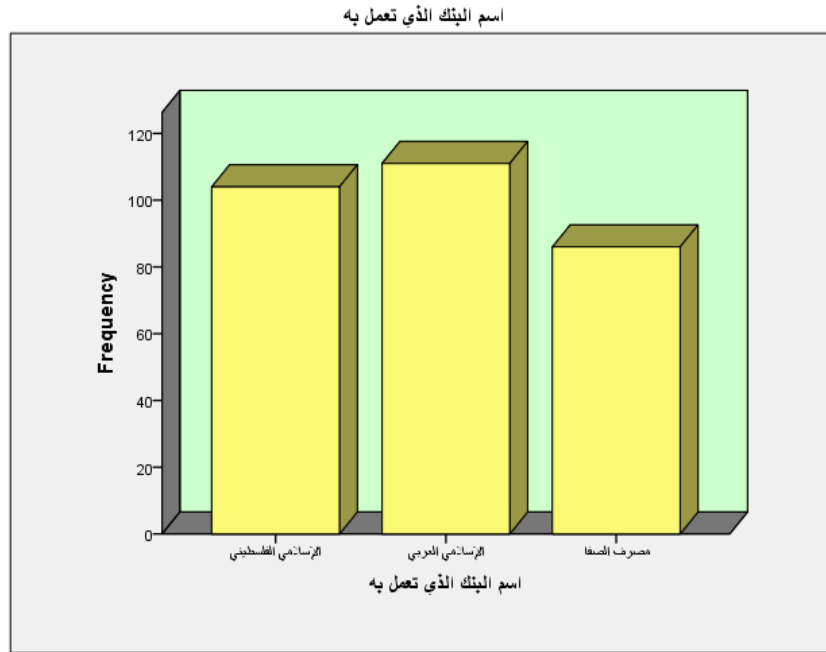


سنوات الخبرة



المسمى الوظيفي





♦ وصف أسئلة الدراسة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري:
أ. أبعاد التحول الرقمي

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1A	301	1.00	5.00	4.3156	1.02472
Q2A	301	1.00	5.00	2.6910	1.37388
Q3A	301	1.00	5.00	3.2924	1.39077
Q4A	301	2.00	5.00	4.3555	.66574
Q5A	301	1.00	5.00	4.1262	1.01850
Q6A	301	1.00	5.00	3.9767	.97097
الرقمية التكنولوجية	301	2.00	5.00	3.7929	.54376
Valid N (listwise)	301				

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1B	301	1.00	5.00	4.3389	.74707
Q2B	301	1.00	5.00	4.1429	.85021
Q3B	301	1.00	5.00	4.1927	.72761
Q4B	301	1.00	5.00	4.0731	.81730
Q5B	301	1.00	5.00	4.0864	.76104
Q6B	301	1.00	5.00	4.0432	.84150
Q7B	301	1.00	5.00	4.0631	.82422
Q8B	301	1.00	5.00	4.1262	.81895
الرقمية الاستراتيجية	301	2.13	5.00	4.1333	.44056
Valid N (listwise)	301				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1C	301	1.00	5.00	4.2791	.71777
Q2C	301	1.00	5.00	4.1462	.73387
Q3C	301	1.00	5.00	4.0299	.80980
Q4C	301	1.00	5.00	4.1196	.72960
Q5C	301	1.00	5.00	3.9236	.96823
Q6C	301	1.00	5.00	4.1130	.82089
الرقمي النضج	301	2.50	5.00	4.1019	.48089
Valid N (listwise)	301				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الرقمية التكنولوجية	301	2.00	5.00	3.7929	.54376
الرقمية الاستراتيجية	301	2.13	5.00	4.1333	.44056
الرقمي النضج	301	2.50	5.00	4.1019	.48089
الرقمي التحول: الأول المجال	301	2.94	5.00	4.0094	.33222
Valid N (listwise)	301				

ب. أبعاد الميزة التنافسية

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1D	301	1.00	5.00	4.3887	.70124
Q2D	301	1.00	5.00	4.2625	.63316
Q3D	301	1.00	5.00	4.2757	.70264
Q4D	301	1.00	5.00	4.1395	.80445
Q5D	301	1.00	5.00	4.1163	.76796
Q6D	301	1.00	5.00	4.0432	.75374
Q7D	301	2.00	5.00	4.2326	.65757
Q8D	301	1.00	5.00	3.9302	.94787
التكلفة	301	2.25	5.00	4.1736	.41430
Valid N (listwise)	301				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1E	301	1.00	5.00	4.3654	.66783
Q2E	301	1.00	5.00	4.3289	.72212
Q3E	301	1.00	5.00	4.2292	.71922
Q4E	301	1.00	5.00	4.1362	.79878
Q5E	301	1.00	5.00	4.0033	.81034
Q6E	301	1.00	5.00	4.0831	.81019
Q7E	301	1.00	5.00	4.0698	.87471
Q8E	301	1.00	5.00	4.1595	.74464
Q9E	301	1.00	5.00	4.1495	.82112
Q10E	301	1.00	5.00	4.3156	.65068
Q11E	301	1.00	5.00	4.1495	.79639
الجودة	301	1.55	5.00	4.1809	.44179
Valid N (listwise)	301				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1F	301	1.00	5.00	4.3455	.67346
Q2F	301	1.00	5.00	4.1860	.79495
Q3F	301	1.00	5.00	4.0133	.96254
Q4F	301	2.00	5.00	4.2126	.73574
Q5F	301	1.00	5.00	4.1827	.75044
Q6F	301	1.00	5.00	4.1894	.77504
Q7F	301	1.00	5.00	4.0864	.91607
الداخلية العمليات كفاءة	301	2.14	5.00	4.1737	.48969
Valid N (listwise)	301				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التكلفة	301	2.25	5.00	4.1736	.41430
الجودة	301	1.55	5.00	4.1809	.44179
الداخلية العمليات كفاءة	301	2.14	5.00	4.1737	.48969
التنافسية الميزة :الثاني المجال	301	2.69	5.00	4.1761	.34758
Valid N (listwise)	301				

المجال الكلي

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
الرقمي التحول :الأول المجال	301	2.94	5.00	4.0094	.33222
التنافسية الميزة :الثاني المجال	301	2.69	5.00	4.1761	.34758
الكلي المجال	301	2.89	5.00	4.0927	.28323
Valid N (listwise)	301				

فحص الفرضيات

1. فحص الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)) للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، الجودة، كفاءة العمليات الداخلية): حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين).

مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون (Person Correlation Matrix)

Correlations

	التكلفة	الجودة	الداخلية العمليات كفاءة	الميزة :الثاني المجال التنافسية
الرقمية التكنولوجية	.113	.110	.086	.131
	.051	.058	.138	.023
	301	301	301	301
الرقمية الاستراتيجية	.266	.259	.186	.303
	.000	.000	.001	.000
	301	301	301	301
الرقمي النضج	.365	.323	.207	.379
	.000	.000	.000	.000
	301	301	301	301
الرقمي التحول :الأول المجال	.355	.330	.229	.388
	.000	.000	.000	.000
	301	301	301	301

2. فحص الفرضية الثاني والتي تنص على : (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)) للتكنولوجيا الرقمية لتكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعد (التكلفة) نتائج اختبار (الانحدار الخطي المتعدد) (Multiple Linear Regression):

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.392 ^a	.154	.145	.38308

a. Predictors: (Constant), الرقمية الاستراتيجية, الرقمية التكنولوجية, الرقمي النضج

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.907	3	2.636	17.960	.000 ^b
Residual	43.585	297	.147		
Total	51.493	300			

a. Dependent Variable: التكلفة

b. Predictors: (Constant), الرقمية الاستراتيجية, الرقمية التكنولوجية, الرقمي النضج

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.382	.269		8.865	.000
الرقمية التكنولوجية	.064	.041	.083	1.552	.122
الرقمية الاستراتيجية	.111	.056	.118	1.975	.049
الرقمي النضج	.266	.051	.309	5.176	.000

a. Dependent Variable: التكلفة

3. فحص الفرضية الثالثة والتي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$)) للتكنولوجيا الرقمية التكنولوجيا الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعد (الجودة) نتائج اختبار (الانحدار الخطي المتعدد) (Multiple Linear Regression):

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.357 ^a	.127	.118	.41481

a. Predictors: (Constant), الرقمية الاستراتيجية, الرقمية التكنولوجية, الرقمي النضج

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	7.449	3	2.483	14.430	.000 ^b
Residual	51.105	297	.172		
Total	58.553	300			

a. Dependent Variable: الجودة

b. Predictors: (Constant), الرقمية الاستراتيجية, الرقمية التكنولوجية, الرقمي النضج

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.400	.291		8.251	.000
الرقمية التكنولوجية	.066	.044	.081	1.481	.140
الرقمية الاستراتيجية	.134	.061	.133	2.189	.029
الرقمي النضج	.239	.056	.260	4.290	.000

a. Dependent Variable: الجودة

4. فحص الفرضية الرابعة والتي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$))
للتكنولوجية الرقمية التكنولوجية الرقمية، الإستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعد (كفاءة العمليات الداخلية نتائج اختبار (الانحدار الخطي المتعدد) (Multiple Linear Regression):

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.241 ^a	.058	.048	.47769

a. Predictors: (Constant), الرقمي النضج, الرقمية التكنولوجية, الرقمية الاستراتيجية

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.167	3	1.389	6.088	.000 ^b
Residual	67.771	297	.228		
Total	71.938	300			

a. Dependent Variable: الداخلية العمليات كفاءة

b. Predictors: (Constant), الرقمي النضج, الرقمية التكنولوجية, الرقمية الاستراتيجية

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.803	.335		8.368	.000
الرقمية التكنولوجية	.059	.051	.065	1.146	.253
الرقمية الاستراتيجية	.120	.070	.108	1.710	.088
الرقمي النضج	.159	.064	.156	2.478	.014

a. Dependent Variable: الداخلية العمليات كفاءة

■ ثبات أداة الدراسة

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	301	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	301	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	6

Case Processing Summary

	N	%
Valid	301	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	301	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.872	8

Case Processing Summary

	N	%
Valid	301	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	301	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.745	6

Case Processing Summary

	N	%
Valid	301	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	301	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	20

Case Processing Summary

	N	%
Valid	301	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	301	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.772	8

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	301	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	301	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	11

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	301	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	301	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.714	7

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	301	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	301	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.843	26

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	301	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	301	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.825	46

الاتساق الداخلي بين الفقرات

Correlations

	الرقمية التكنولوجية
	.394
Q1A	.000
	301
	.633
Q2A	.000
	301
	.636
Q3A	.000
	301
	.262
Q4A	.000
	301
	.511
Q5A	.000
	301
	.422
Q6A	.000
	301

Correlations

	الرقمية الاستراتيجية
	.408
Q1B	.000
	301
	.521
Q2B	.000
	301
	.466
Q3B	.000
	301
	.604
Q4B	.000
	301
	.619
Q5B	.000
	301
	.570
Q6B	.000
	301
	.599
Q7B	.000
	301
	.611
Q8B	.000
	301

Correlations

	الرقمي النضج
	.563
Q1C	.000
	301
	.625
Q2C	.000
	301

	.663
Q3C	.000
	301
	.627
Q4C	.000
	301
	.637
Q5C	.000
	301
	.501
Q6C	.000
	301

Correlations

	التكلفة
	.473
Q1D	.000
	301
	.537
Q2D	.000
	301
	.544
Q3D	.000
	301
	.523
Q4D	.000
	301
	.602
Q5D	.000
	301
	.647
Q6D	.000
	301
	.556
Q7D	.000
	301
	.553
Q8D	.000
	301

Correlations

	الجودة
	.550
Q1E	.000
	301
	.482
Q2E	.000
	301
	.642
Q3E	.000
	301
	.632
Q4E	.000
	301
	.558
Q5E	.000
	301
	.639
Q6E	.000

	301
	.667
Q7E	.000
	301
	.565
Q8E	.000
	301
	.558
Q9E	.000
	301
	.473
Q10E	.000
	301
	.552
Q11E	.000
	301

Correlations

	الداخلية العمليات كفاءة
	.601
Q1F	.000
	301
	.646
Q2F	.000
	301
	.596
Q3F	.000
	301
	.635
Q4F	.000
	301
	.620
Q5F	.000
	301
	.608
Q6F	.000
	301
	.581
Q7F	.000
	301

Abstract

The current study aimed to identify the impact of digital transformation on competitive advantage, “a case study of Islamic banks in Palestine.” The researcher used the descriptive analytical method as a method for the study, and developed a questionnaire consisting of 46 items distributed over two main areas, which was distributed to a sample size of (301) employees. A female employee was selected using a systematic random sampling method.

The study reached the following results: There is an impact of digital transformation in the two dimensions (digital strategy, digital maturity) on the competitive advantage of the two dimensions (cost and quality), and there is also a significant impact of digital transformation in the dimension (digital maturity) on the competitive advantage of the dimension (operations efficiency). The study also found that there is no effect of digital transformation in the (digital technology) dimension on the competitive advantage of the two dimensions (quality and cost), and that there is no effect of digital transformation in the two dimensions (digital technology and digital strategy) on the competitive advantage of the (internal operations efficiency) dimension.

In light of the results of the study, the researcher proposed a number of recommendations, the most important of which is a recommendation to the managements of Islamic banks on the necessity of investing heavily in the digital transformation program with the vision of becoming digitally mature banks. The study also recommended that the senior management in Islamic banks, in light of global competitiveness and the trend towards transformation, follow the transformation approach. It must make the most of the opportunities and advantages offered by digitization to Islamic banking, with the need to include employees of

Islamic banks in development courses to raise their efficiency. The researcher also recommends that the Palestine Monetary Authority should work to support the process of digital transformation in banks and place it as a priority and provide the capabilities to ensure Its success.

Keywords: digital transformation, competitive advantage, Islamic banks, digital technology, digital maturity, digital strategy.