

# معوقات تطبيق التحول الرقمي في المصارف السورية

## دراسة تطبيقية في المصارف الإسلامية السورية

يزيد سليم محمد<sup>1</sup>، د. مهند أرناؤط<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حاصل على ماجستير في إدارة الأعمال - جامعة دمشق.

<sup>2</sup> أستاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة دمشق.

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تعيق عملية التحول الرقمي في المصارف السورية الإسلامية، حيث تم اختيار خمس معوقات رئيسية وهي: المعوقات الفردية، المعوقات التنظيمية، المعوقات التقنية، المعوقات الخارجية والمعوقات المرتبطة بالمهارات.

ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استبانة على عينة عشوائية مؤلفة من 175 موظف من وموظفي المصارف السورية الإسلامية في دمشق، وتم استرجاع 150 استمارة وتم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائية SPSS. تم التوصل إلى مفهوم التحول الرقمي موجود ومدرك من قبل موظفي المصارف الإسلامية بشكل جيد. كما تم التوصل إلى أن المعوقات التنظيمية تلعب التأثير الأكبر في عملية التحول الرقمي في تلك المصارف، يليها كل من المعوقات الخارجية، المعوقات التقنية والمعوقات المرتبطة بالمهارات. كما توصلت الدراسة إلى أن تأثير بعض من تلك المعوقات من الممكن أن يختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية مثل العمر، المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة.

كلمات مفتاحية: التحول الرقمي، المعوقات الفردية، المعوقات التنظيمية، المعوقات التقنية، المعوقات الخارجية، المعوقات المرتبطة بالمهارات.

**The barriers to digital transformation in Syrian Banks**  
**An Empirical Study in Syrian Islamic Banks**  
**Yazeed Saleem Mohammad ,<sup>1</sup>Dr. Mouhanad Nabeel Arnaout<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Department of Business Administration - Faculty of Economics - Damascus University.

<sup>2</sup> Professor in the Department of Business Administration - Faculty of Economics - Damascus University.

**Abstract:**

This study aimed to identify the barriers that affect the digital transformation in Syrian Islamic Banks. Five barriers have been chosen, which are: Individual barriers, organizational barriers, Technical Barriers, External barriers, and Missing skills barriers.

To achieve this goal, a questionnaire was distributed to a random sample of 175 employees of Syrian Islamic banks in Damascus. 150 questionnaires were retrieved and analyzed using the statistical program SPSS.

The concept of digital transformation has been found to exist and is well understood by employees of Islamic banks. It was also found that organizational barriers play the greatest impact on the digital transformation process in these banks, followed by external barriers, technical barriers, and missing skills barriers. The study also found that the impact of some of these barriers may vary depending on demographic variables such as age, educational level and number of years of experience.

**Keywords:**

**Digital transformation, Individual barriers, organizational barriers, Technical Barriers, External barriers, Missing skills barriers.**

## مقدمة:

شهد العالم منذ التسعينيات من القرن الماضي تحولات جذرية في مجال التقنية العميقة، وهو ما عرف بثورة تقنية المعلومات والاتصالات، وفي وقتنا المعاصر يعيش العالم فترة من التغيرات التقنية أطلق عليها الثورة الصناعية الرابعة، والتي اقترنت بثورة في مجال الذكاء الصناعي والآلات، والحوسبة، والهندسة الوراثية، وعالم الاتصالات، والانترنت. وهذا التقدم كان مؤثراً كذلك في المجال الاقتصادي والهندسة المالية، حيث تطورت بإدخال الأساليب الرقمية في المجالات المالية وهو ما يطلق عليه اسم (Fintech)، وتقنية سلسلة الكتل (Blockchain) والتي تستخدم في تشفير المعاملات بالعملات الرقمية. ومما لا شك فيه أن هذه التحولات الكبيرة انعكست إيجاباً على مختلف القطاعات الاقتصادية في الدول التي قامت بتلك التحولات الرقمية الكبيرة.

وفي سورية بدأت استراتيجية التحول الرقمي للعديد من الخدمات الحكومية وغيرها بشكل كبير منذ العام 2020، هذا التحول الكبير والمتسارع جعل مختلف مقدمي الخدمات وبما فيها الخدمات المالية والمصرفية - والتي يأتي في مقدمتها المصارف - تقوم باستخدام الخدمات الالكترونية وبما يحسن من أدائها المالي ويزيد من حصتها السوقية وينعكس على رضا العملاء المستخدمين لتلك الخدمات. وفي المقابل فإن استخدام تلك التقنيات والتحول الرقمية الكبيرة التي شهدتها هذه البنوك قد رافقها العديد من المعوقات والتي أثرت على قدرتها على مواكبة التغيرات الكبيرة المرتبطة بالتحول الرقمي.

## الإطار المنهجي

### 1- الدراسات السابقة:

#### 1-1 الدراسات العربية:

1. دراسة (البطرني والجزار، 2022) بعنوان: " أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية - دراسة ميدانية": هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في البنوك المدرجة في بورصة المصرية، وتحديد أثر استخدام تطبيقات التحول الرقمي (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في أدائها. وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة للحصول على البيانات من خلال عينة مؤلفة من 160 موظف من موظفي البنوك المصرية. وقد توصلت الدراسة إلى انه يوجد اختلاف في توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في البنوك عينة الدراسة المدرجة في بورصة المصرية، إضافة إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التحول الرقمي (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) على أدائها.

2. دراسة (ناجي، 2022) بعنوان " معوقات التحول الرقمي بمؤسسات الخدمات الاجتماعية "دراسة مطبقة على مديرية التضامن الاجتماعي في الفيوم": هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تقف في وجه التحول الرقمي في مؤسسات الخدمات الاجتماعية. أجريت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من 133 موظف من موظفي مديرية التضامن الاجتماعي الفيوم الذين يستخدمون رقمه وذلك من خلال استبانة علمية خصصت لذلك الأمر. توصلت الدراسة إلى وجود العديد من معوقات التحول الرقمي بمؤسسات الخدمات الاجتماعية، ومن أهم تلك المعوقات: المعوقات البشرية، المعوقات الإدارية والتقنية، وأخيراً المعوقات المالية.

3. دراسة (علام 2021) بعنوان: " التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء - دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد": هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي بما يشمل من متغيرات تتمثل في بناء إستراتيجية التحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية كمتغير مستقل وتأثير ذلك على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر

مسؤولي خدمة العملاء بقطاع البنوك المصرفية بجنوب الصعيد كمتغير تابع. وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات من موظفي خدمة العملاء بينوك جنوب الصعيد وذلك من خلال عينة عشوائية مؤلفة من 150 موظف. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن متغيرات التحول الرقمي والمتمثلة في بناء إستراتيجية التحول الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي والمتطلبات البشرية والتقنية والإجرائية تؤثر إيجابياً على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية بالمنظمات موضع الدراسة، بالإضافة إلى وجود بعض من القصور في بناء الإستراتيجية الواضحة بآليات التنفيذ اللازمة لتطبيق التحول الرقمي بشكل كامل، بالإضافة أيضاً إلى وجود قصور في البنية التحتية وعملية نشر ثقافة التحول الرقمي أيضاً وخاصة بين العملاء.

4. دراسة (الفرحاتي وآخرون، 2021) بعنوان: "معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة المؤسسات الصحفية العامة": هدفت الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التي تقف أمام تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الصحفية العامة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، كما تم الاستعانة باستبانة علمية كأداة لجمع المعلومات وتحليلها إحصائياً. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: المعوقات المالية مثل ارتفاع أسعار بعض الأجهزة، المعدات والبرمجيات الإلكترونية، قلة المخصصات المالية لبرامج التدريب في مجال الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية. المعوقات الإدارية مثل الإجراءات الروتينية التي تؤخر عملية التحول نحو الإدارة الإلكترونية، غياب التخطيط الاستراتيجي، الهياكل التنظيمية الحالية لا تتوافق مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. معوقات تتعلق بالإمكانات البشرية، وجود مقاومة من بعض العاملين للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، الافتقار إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة.

5. دراسة (بريس وجبر، 2021) بعنوان: "تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء": هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، ويظهر هذا التأثير جلياً عن طريق تغيير وتطوير الهياكل والعمليات وادارة المؤسسات وتحسين طرائق أداء الخدمة المصرفية الى العملاء والقدرة على تحسين الانتاجية وتخفيض التكاليف بهدف رفع ودعم الاداء الاستراتيجي عن طريق تقديم مستوى عال من كفاءة الاداء , ومن اجل تحقيق ذلك وبهدف تحقيق أغراض البحث تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني عن طريق استمارة الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة مكونة من (60) فردا يمثلون مديري الاقسام والشعب في ستة مصارف (خاصة) في محافظة كربلاء، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي للمصارف.

6. دراسة (المصدر ونصر الله، 2020) بعنوان: " دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين": هدفت إلى التعرف على مفهوم ومتطلبات التحول الرقمي وعرض أهم المكاسب المترتبة على تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات ودور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات الحكومية، وقد توصلت الدراسة إلى أن قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له دور إيجابي في تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة وأن التغلب على معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في فلسطين يسهم في تعزيز دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية.

7. دراسة (الشهري، 2020) بعنوان: " التحول الرقمي وأثره في تقليل تكلفة الخدمات: من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة": هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي في التقليل من تكلفة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على واقع التحول الرقمي في النيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة وبدرجة كبيرة على واقع تكلفة خدمات التحول

الرقمي في النيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين، كما أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التحول الرقمي بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة يسهم بدرجة كبيرة في تقليل التكلفة من وجهة نظر العاملين.

8. دراسة (هباز وبن محسن، 2019) بعنوان " دور أنظمة الدفع الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية دراسة حالة للبنك الوطني الجزائري وبنك الفالحة والتنمية الريفية". هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأثر الذي اتخذته أنظمة الدفع الإلكترونية في تطوير وتوسيع العمليات المصرفية وذلك بواسطة الوسائل الإلكترونية المعتمدة، وقد تم اختيار عينة من البنوك التجارية الجزائرية للفترة -2015، 2018، بالاعتماد على المنهج الوصفي، تم الاعتماد على مجموعة من المؤشرات (العائد على حقوق الملكية، هامش الربح، الرافعة المالية)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين عدد البطاقات الإلكترونية والتحويلات المالية الإلكترونية في الرفع من معدل العائد على حقوق الملكية ووجود علاقة طردية بين عدد البطاقات الإلكترونية والتحويلات المالية الإلكترونية في تحسين الرافعة المالية.

9. دراسة (مكاوي، 2019) بعنوان: " معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية". هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر والعلاقات بين هذه المعوقات وأكثرها تأثيراً على عملية التحول الرقمي. تم الاعتماد على أسلوب المقابلات لـ 20 خبير في جهاز تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة والمتناهية الصغر ومركز الابداع التكنولوجي وريادة الأعمال. وتوصلت الدراسة إلى أن غياب الاستراتيجية وعدم وجود رؤية واضحة للتحول الرقمي يعتبر أكثر المعوقات تأثيراً، في حين كان غياب المعايير والأطر المرجعية للتحول الرقمي من أقل العوائق تأثيراً، وتدرجت باقي العوائق مثل ارتفاع تكلفة التحول الرقمي، نقص المهارات والخبرات اللازمة، وضعف البنية التحتية والتكنولوجية.

10. دراسة (ضاهر، 2017) بعنوان " معوقات تطبيق الصيرفة الإلكترونية في فروع المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية". هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق الصيرفة الإلكترونية في فروع المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية. وقد قدمت الدراسة نموذجاً لخمس معوقات محتملة وهي: البنية التحتية، المعوقات الأمنية والقانونية، المعوقات الاجتماعية والثقافية، المعوقات الاقتصادية والمعوقات التقنية والفنية. ولتحقيق هدف الدراسة جمعت البيانات استناداً إلى استبانة صممت خصيصاً لهذا الغرض في مجال الصيرفة الإلكترونية وزعت على (65) من المدراء والخبراء في مجال الصيرفة الإلكترونية. توصلت الدراسة إلى أن نتائج أن المعوقات الاجتماعية والثقافية جاءت في المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية جاءت المعوقات التقنية والفنية، بينما في المرتبة الثالثة العوامل الأمنية والقانونية، وفي المرتبة الرابعة جاءت المعوقات الاقتصادية، وأخيراً معوقات البنية التحتية.

## 1-2 الدراسات الأجنبية:

11. دراسة (Porfiro, et al., 2024) بعنوان " Factors affecting digital transformation in banking ": هدفت الدراسة إلى تحليل التأثيرات المدركة للتحول الرقمي في الصناعة المصرفية، وتحدد التأثيرات والعوامل الأكثر تأثيراً على الأداء المصرفي وحجم الأعمال. وذلك من خلال استبانة 50 موظف من موظفي 18 مصرف من البنوك البرتغالية. توصلت الدراسة إلى أن المعوقات الخارجية مثل القوانين والأنظمة، المعوقات التكنولوجية، المعوقات المالية والخبرة الرقمية للناس تعتبر من معوقات التحول الرقمي وعلاقته بأداء المصرف وحجم الأعمال. وأفادت الدراسة أيضاً أن بعض من هذه المعوقات يمكن أن يتم التعويض عنه أو التقليل منه من خلال عوامل داخلية أو خارجية أخرى أو من خلال بعض الصفات الخاصة لموظفي المصرف. كما توصلت الدراسة إلى أن فهم الموظفين لعملية التحول الرقمي والتواصل الداعم من أجل تطبيق التحول الرقمي لهما صلة في تفسير النتائج الإجمالية للتحول الرقمي من حيث الأداء التنظيمي وحجم أعمال المصرف.

12.دراسة (Phuong et al., 2023) بعنوان " How does digital transformation impact bank performance?": هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثيرات التحول الرقمي على نتائج الأعمال المصرفية. تم إجراء البحث مع البنوك التجارية المدرجة في سوق فيتنام للأوراق المالية. بناءً على تحليل المعلومات الواردة في التقارير السنوية لقياس مستوى التحول الرقمي للبنوك من عام 2015 إلى عام 2021. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي له تأثير سلبي على أداء البنك (من خلال العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين). وعلاوة على ذلك، وجدت الدراسة أيضاً أن نتائج متناقضة مع دراسات أخرى، حيث زادت أرباح البنوك في فترة انتشار فيروس كورونا.

13.دراسة (Brink and Packmohr, 2022) بعنوان " Identifying Barriers to Digital Transformation and their impact – A mixed method study": هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تؤثر على عملية التحول الرقمي في القطاعات والشركات المختلفة. واعتمدت الدراسة على أسلوب المراقبة والاستبانة، حيث تم القيام بمقابلة 46 شخص يعملون في 31 شركة من كافة الصناعات، ومن تم توزيع استبانة علمية على 824 موظف من كافة الدرجات الوظيفية والعاملين في صناعة السيارات، صناعة أدوات البناء، المالية والتأمين، الأغذية والصناعات التقنية وغيرها. وتم تحديد خمس معوقات أساسية وهي: المعوقات الفردية، المعوقات التنظيمية، المعوقات التقنية، المعوقات الخارجية والمعوقات المرتبطة بنقص المهارات. وتوصلت الدراسة إلى أن المعوقات التنظيمية، المعوقات التقنية ومن ثم المعوقات المرتبطة بنقص المهارات تعتبر الأكثر تأثيراً في عملية التحول الرقمي. في حين لم يكن هنالك تأثير واضح للمعوقات الفردية أو المعوقات الخارجية على التحول الرقمي.

14.دراسة (Wang et al., 2020) بعنوان " The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict": هدفت الدراسة إلى التحقق مما إذا كانت استراتيجية التحول الرقمي يمكنها أن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والأداء المالي قصير الأجل وطويل الأجل وتقديم تحليل شامل للمؤسسات حول ضرورة تنفيذ التحول الرقمي في الصين. ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج التجريبي عبر جمع عينة كبيرة من البيانات عن التحول الرقمي للشركات الصينية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المالي قصير وطويل الأجل.

15.دراسة (Peillon and Dubruc, 2019) بعنوان " Barriers to digital Servitization in French Manufacturing SMEs": هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات التحول الرقمي بالشركات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في فرنسا اعتماداً على مجموعة من دراسة الحالات لثمانية شركات لا تزال في المراحل الأولى من مراحل التحول الرقمي. ومن خلال استبانة علمية للحصول على البيانات اللازمة وتحليلها استطاعت الدراسة أن تتوصل إلى أن المعوقات التنظيمية مثل مدى وجود استراتيجية للتحول الرقمي، مقاومة العاملين للتغيير والتغيير الثقافي، والمعوقات المرتبطة بالعملاء مثل مخاوفهم من الحفاظ على معلوماتهم وصعوبة اقناعهم تعتبر من أهم معوقات التحول الرقمي، في حين لم تتوصل الدراسة إلى أن المعوقات البشرية (مهارة وقدرات العاملين) والمعوقات التكنولوجية تلعب دوراً مؤثراً ومعنوياً في التحول الرقمي.

16.دراسة (Vogelsang et al., 2019) بعنوان " Barriers to digital transformation in manufacturing: development of a research agenda": هدفت الدراسة إلى تصنيف المعوقات التي تحول دون نجاح التحول الرقمي وإدراك المزايا المحتملة، اعتماداً على 46 مقابلة معمقة على مرحلتين في 31 شركة تعمل في صناعات

مختلفة وهي (السيارات، البلاستيك، المعادن، الزراعة والاستشارات). وتوصلت الدراسة إلى تصنيف معوقات التحول الرقمي في ضوء تسعة معايير تشمل: أصحاب المصالح، درجة تأثير المعوقات، طبيعة المخاطر، إمكانية الحل، مدى ارتباطها بتكنولوجيا المعلومات، الفترة الزمنية للمعوقات، من المسؤول عن الحل، مدى وضوح المعوقات، وحدود التأثير. وتوصلت في النهاية إلى أن المعوقات المرتبطة بالتحول الرقمي تتضمن خمس فئات أساسية وهي: المعوقات الفردية، المعوقات التنظيمية، المعوقات التقنية، المعوقات الخارجية، والمعوقات المرتبطة بنقص المهارات. ولكن لم تحدد درجة تأثير هذه المعوقات في التحول الرقمي أو ترتيبها.

### 3-1- التقييم على الدراسات السابقة:

معظم الدراسات السابقة قد ركزت على دراسة تأثير التحول الرقمي في متغيرات أخرى مثل أداء الشركات، الميزة التنافسية وغيرها. في حين كان هنالك جزء من الدراسات والتي بحثت عن المعوقات المرتبطة بعملية التحول الرقمي والتي شملت عدة قطاعات وصناعات عدة.

اعتمدت هذه الدراسة على المعوقات المذكورة في كل من دراسة (Brink and Packmohr, 2022) و (Vogelsang et al., 2019) كمعوقات لعملية التحول الرقمي، ولكن ما يميز هذه الدراسة أنها طبقت هذه المعايير على المصارف الإسلامية السورية فقط، وبأنها درست أيضاً الاختلافات في آراء العاملين في تلك المصارف وفقاً لمتغيراتهم الديموغرافية.

### 2- مشكلة البحث:

تكمن مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. ما هو واقع تطبيق التحول الرقمي في المصارف السورية عموماً والإسلامية منها خصوصاً؟
2. ما هي أبرز المعوقات التي تؤثر على قدرة البنوك الإسلامية على القيام بعملية التحول الرقمي.

### 3- أهداف البحث:

يهدف هذه البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- دراسة واقع تطبيق التحول الرقمي في مختلف المؤسسات السورية عموماً وفي المصارف الإسلامية خصوصاً.
- دراسة المعوقات (التكنولوجية - الفنية - التنظيمية - الشخصية) التي تؤثر على تطبيق التحول الرقمي في المصارف السورية الإسلامية.

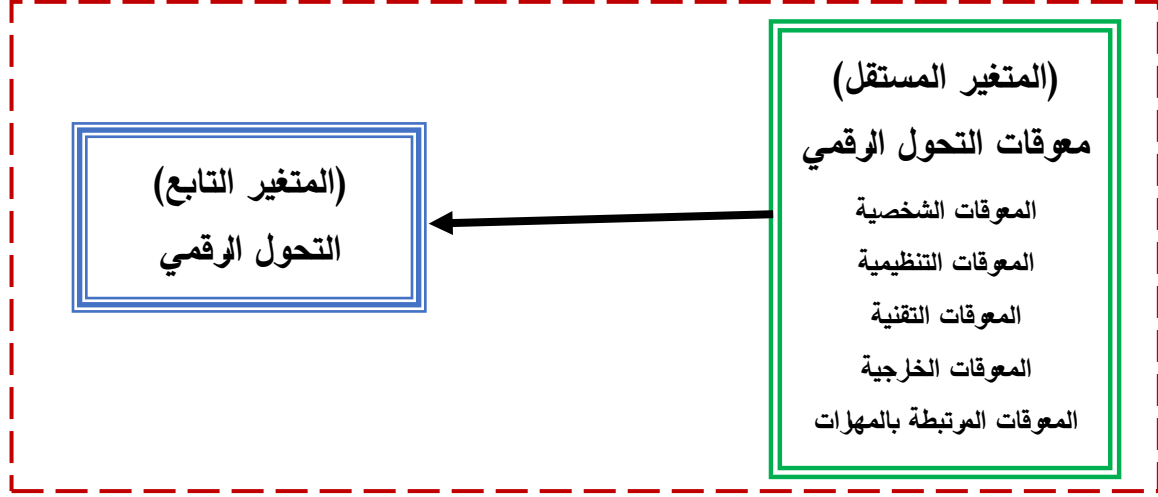
### 4- أهمية البحث:

تتجلى الأهمية النظرية لهذا البحث من كونها تناولت موضوع حيويًا وهو التحول الرقمي، من خلال توضيح المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي من جهة، والتعرف على مدى تطبيق هذا التحول الرقمي في سورية من جهة أخرى. وبالتالي تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في الوقوف على ما وصلت إليه عملية التحول الرقمي والمعوقات التي أثرت عليها في سورية عموماً وفي المصارف الإسلامية خصوصاً.

في حين تكمن أهمية البحث العملية في التعرف على تأثير التحول الرقمي على أداء المصارف الإسلامية المالي من جهة والتعرف على المعوقات المرتبطة بعملية التحول الرقمي في تلك المصارف من جهة أخرى. فالتعرف على تلك المعوقات يعتبر نقطة الأساس في فهمها والعمل على وضع حلول لها وبما يساعد تلك المصارف وغيرها على تطبيق التحول الرقمي بشكل أكثر كفاءة. ومنه فإن أهمية البحث تتجلى في التعرف على مختلف المعوقات (التكنولوجية - الفنية - التنظيمية - الشخصية) التي تؤثر على تطبيق التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية.

## 5- متغيرات ونموذج البحث:

يمثل المتغير المستقل المعوقات المرتبطة بعملية التحول الرقمي، والتي تتمثل في المعوقات الشخصية، المعوقات التنظيمية، المعوقات التقنية، المعوقات الخارجية والمعوقات المرتبطة بالمهارات، في حين يتمثل المتغير التابع بالتحول الرقمي.



الشكل (1) نموذج الدراسة

## 6- فرضيات البحث:

1-6 الفرضية الرئيسية الأولى: تؤثر المعوقات (الشخصية، التنظيمية، التقنية، الخارجية والمرتبطة بالمهارات) بشكل سلبي في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها. ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعوقات الشخصية في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعوقات التنظيمية في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها.
3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعوقات التقنية في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها.
4. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعوقات الخارجية في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها.
5. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعوقات المرتبطة بالمهارات في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها.

2-6 الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين آراء المستقصى منهم من حيث العلاقة بين المعوقات (الشخصية، التنظيمية، التقنية، الخارجية والمرتبطة بالمهارات) والتحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - الخبرة).



## 7- استمارة الاستقصاء:

تم تصميم استمارة الاستقصاء حول كل من التحول الرقمي والمعوقات المرتبطة بعملية التحول الرقمي، حيث تم تقسيمها إلى المحاور الآتية ((Brink, H., Packmohr, S., 2022):

جدول (1) - عدد بنود عبارات كل محور من محاور الاستبانة

| أبعاد الدراسة               | عدد البنود |
|-----------------------------|------------|
| التحول الرقمي               | 6          |
| المعوقات الشخصية            | 7          |
| المعوقات التنظيمية          | 7          |
| المعوقات التقنية            | 6          |
| المعوقات الخارجية           | 4          |
| المعوقات المرتبطة بالمهارات | 6          |

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات افراد العينة لفقرات الاستبانة كما في الجدول التالي:

جدول (2) - مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة                 | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة (العبرة الإيجابية) | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |
| الدرجة (العبرة السلبية)   | 1          | 2     | 3     | 4         | 5              |

## 8- منهجية البحث:

استخدم الباحث الأسلوب الاستنتاجي باعتبار أنه تم الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، في حين تم استخدام المنهج الوصفي من حيث ملاءمته لطبيعة البحث وأهدافه، حيث تم توصيف الظاهرة موضوع البحث، وذلك بالشق النظري من خلال الكتب والدوريات والدراسات السابقة ذات الصلة، في حين أنه تم بالشق العملي الاعتماد على استبانة علمية محكمة والتي تم من خلالها الحصول على آراء عينة الدراسة وتحليل النتائج الخاصة بها.

## 9- مجتمع وعينة البحث:

تم تطبيق هذا البحث على جميع المصارف السورية الإسلامية العاملة في الجمهورية العربية السورية (باستثناء البنك الوطني الإسلامي نظراً لحدثته) والتي تضمنت كل من بنك البركة، بنك الشام والبنك الدولي الإسلامي، حيث قام الباحث بتوزيع 175 استمارة على العاملين - بكافة مستوياتهم الإدارية - في تلك المصارف، وتم استرجاع 150 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي بواقع نسبة إجابة 85% وخضعت جميعها للتحليل الإحصائي.

## 10- الإطار النظري لعملية التحول الرقمي وأبرز معوقاتها.

### 10-1 مفهوم التحول الرقمي:

أصبح مفهوم التحول الرقمي كلمة طنانة تستخدم في الكثير من الأبحاث والدراسات ذات الصلة. حيث عرّفها ( Reis et al., 2018, p. 418) بأن "التحول الرقمي هو استخدام التقنيات الرقمية الجديدة التي تتيح تحسينات كبيرة في الأعمال وتؤثر على جميع جوانب حياة العملاء"، في حين عرّفها (Ismail et al., 2017, p.5) بأنها استخدام التقنيات الرقمية الجديدة من أجل الوصول إلى أداء فائق وميزة تنافسية مستمرة ودائمة من خلال تحويل أبعاد الأعمال إلى أبعاد رقمية، بما

في ذلك نموذج العمل وتجربة العميل التي تشتمل على المنتجات والخدمات والعمليات التي تم مكنتها رقمياً. وفي ذات الصدد عرفها (أمين، 2018، ص 45) بأنها الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل وذلك عن طريق مجموعة من المتطلبات الاستراتيجية والثقافية والمادية، والبشرية والأمنية والتشريعية.

وبتعريف التحول الرقمي في المصارف، فقد عرّفه (شحادة، 2022، ص 68) بأنه تحويل نموذج عمل المصارف الإسلامية إلى نموذج أكثر تطوراً من خلال توظيف التقنيات الرقمية، وفي المصارف الإسلامية بما لا يخالف الشريعة الإسلامية. في حين عرّفه (البطرنى والجزار، 2022، ص 447) بأنها هو عملية تطوير تقني وتنظيمي وثقافي معقدة تقوم بها البنوك لتلبية احتياجات عملائها المتغيرة والتكيف مع متطلبات موظفيها عبر الاستفادة من القدرات الرقمية لبناء نماذج أعمال مصرفية وابتكار خدمات مصرفية جديدة وتحسن تجارب المستخدم ورقمنة العمليات التشغيلية بهدف تحسين الأداء المالي وتخفيض المخاطر المصرفية ودعم الميزة التنافسية، وبالتالي خلق القيمة للمصرف. وبالاستعانة بالتعريفات السابقة يمكن للباحث تعريف التحول الرقمي في المصارف الإسلامية بأنه استخدام المصرف لمختلف التقنيات والوسائل المتطورة الرقمية والتكنولوجية وبما ينعكس إيجاباً على أداء هذه المصارف وبما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

## 10-2 أبعاد التحول الرقمي:

للتحول الرقمي العديد من الأبعاد والمكونات، والتي ذكرتها العديد من الدراسات ذات الصلة. ويمكننا تحديد أهم أبعاد التحول الرقمي فيما يلي ((Matt et al., 2015):

- 1) التقنيات الرقمية: مثل انترنت الأشياء وأجهزة المحمول والطابعات الثلاثية الأبعاد والبيانات الكبيرة والذكاء الاصطناعي وكذلك الحوسبة السحابية في نماذج الأعمال في العديد من المؤسسات والشركات.
- 2) الاستراتيجية الرقمية: تتمثل الاستراتيجية الرقمية في مجموعة العمليات التنظيمية والأهداف والقضايا التي تتعلق بالتحول الرقمي.
- 3) القدرات التنبؤية والتحليلية: يجب على المؤسسة لكي تكون ناضجة بشكل رقمي أن يكون لها القدرة على التنبؤ بالظروف البيئية والتكيف معها بسرعة.
- 4) رقمته العملاء وعلاقتهم: يتمثل هذا البعد بجميع النواحي المتعلقة بعلاقات العملاء ومدى تأثير التقدم التكنولوجي الرقمي على هذه العلاقات.
- 5) الثقافة والناس: يعد التعامل مع الثقافة السائدة في المجتمع من الصعوبات الكبيرة التي تقابلها المؤسسات عندما تتحول رقمياً، إذ أن للثقافة أهمية كبيرة في تكوين المواقف والسلوكيات التي تتعلق بالأداء التنظيمي.
- 6) العلاقات الشبكية: ان المنظمة التي تسعى الى التطور رقمياً يجب أن تكون عنصراً من عناصر الشبكة التي تتمثل بالموردين، والشركات الناشئة، والحكومات، والمستثمرين، والجامعات. حيث أن تقنيات التكنولوجيا الرقمية تتفاعل بشكل كبير مع هؤلاء اللاعبين عن طريقها تقنيات الاتصالات التي تكون على مستوى عال من السرعة والدقة والتواصل.
- 7) نماذج الأعمال الرقمية الجديدة: إن المنظمات التي تتمتع بنضج رقمي يمكن أن تقوم بإنشاء نماذج أعمال جديدة تنافسية، إذ أن التقنيات الرقمية المتكاملة تمكن المنظمات من تطوير عروضها.

## 10-3 فوائد التحول الرقمي:

للتحول الرقمي العديد من المزايا والفوائد، يمكن أن نذكر منها (عبد الرحمن، 2022، ص 571) (Fitzgerald et al., 2013, p.5):

- 1) يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.

- (2) يقوم بتحسين الكفاءة التشغيلية وينظمها.
- (3) يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات.
- (4) يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية.
- (5) يساعد الشركات والمنظمات والمصارف وغيرها على الزيادة والانتشار في نطاق أوسع.

#### 10-4 معوقات التحول الرقمي:

العديد من الدراسات بحثت في المعوقات المرتبطة بعملية التحول الرقمي، ومن أبرز تلك المعوقات يمكن أن نذكر (Brink, and Packmohr, 2022)، (Vogelsang, et al., 2019):

- المعوقات التنظيمية: مثل الحفاظ على الأدوار/المبادئ التقليدية، عدم وجود رؤية/استراتيجية واضحة، ومقاومة ثقافة التغيير/الخطأ، الخوف من المخاطرة، نقص الموارد المالية، ضيق الوقت.
- المعوقات الفردية (الشخصية): الخوف من فقدان البيانات أو التحكم في البيانات، الخوف من الشفافية والخوف من فقدان الوظيفة.
- المعوقات التقنية: الاعتماد على التقنيات الجديدة، تبادل المعلومات المختلفة والبنية التحتية التقنية الحالية.
- المعوقات الخارجية: نقص المعايير والقوانين ذات الصلة.
- المعوقات المهارية: المعرفة بتكنولوجيا المعلومات والمعلومات المتعلقة بالتقنيات الحديثة.

#### 11- تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

##### 1) اختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة:

أولاً - اختبار صدق أو صلاحية المقياس:

يعرّف صدق أو صلاحية أداة المقياس على أنها قدرة هذه الأداة على قياس الشيء الذي صممت من أجله بدقة، واختبار صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً فقد قام الباحث باختبار مصداقية النتائج المحققة مع المقاييس المستخدمة من خلال استخدام معامل الاتساق الداخلي الذي يقيس مصداقية كل بند من بنود الاستبانة مع مستوى معنويته. كما مبين في الجدول (3).

جدول (3) - معاملات الارتباط بين عبارات كل محور مع المحور الخاص بها

| الأهمية النسبية (Sig) | قيمة معامل الارتباط (Pearson Correlation) | المحور والعبارة                                             |
|-----------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
|                       |                                           | <b>التحول الرقمي</b>                                        |
| 0.000                 | .372**                                    | لدى البنك خطة لتقديم منتجات/خدمات ذكية.                     |
| 0.000                 | .439**                                    | يقدم البنك منتجات/خدمات ذكية متطورة بشكل كبير للعملاء.      |
| 0.000                 | .293**                                    | لدى البنك خطة لاستخدام المنتجات/الخدمات الذكية داخلياً.     |
| 0.000                 | .631**                                    | يقدم البنك دعماً رقمياً متطوراً لعملي.                      |
| 0.000                 | .351**                                    | يتقدم البنك للأمام بشكل مستمر فيما يتعلق بـ التحول الرقمي.  |
| 0.000                 | .490**                                    | لا يزال البنك يستخدم الأساليب التقليدية في الإنتاج/الخدمات. |
|                       |                                           | <b>المعوقات الشخصية</b>                                     |
| 0.000                 | .764**                                    | التحول الرقمي يجعلني أشعر بالخوف.                           |
| 0.000                 | .238**                                    | لا أتحكم في مساحة العمل الرقمية والبيانات الناتجة.          |

|        |         |                                                                                                            |
|--------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000  | .699**  | أخشى أنه أثناء عملي، يتم إنشاء بيانات غير مرئية تسمح باستنتاجات حول سلوك عملي.                             |
| 0.000  | .490**  | لا تؤثر إمكانية تتبع بياناتي على سلوك عملي.                                                                |
| 0.000  | .720**  | سيتم فقدان المزيد من الوظائف أكثر من تلك المكتسبة من خلال التحول الرقمي.                                   |
| 0.000  | .873**  | سيكون ل التحول الرقمي تأثير سلبي على وظيفتي.                                                               |
| 0.000  | .570**  | لست من المدافعين عن عملية التحول الرقمي حيث لا أتوقع مكاسب فيها.                                           |
|        |         | <b>المعوقات التنظيمية</b>                                                                                  |
| 0.000  | .588**  | لا تدعم الإدارة العليا عملية التحول الرقمي.                                                                |
| 0.000  | -.298** | ليس لدينا مهام جديدة لإدارة مشاريع التحول الرقمي.                                                          |
| 0.000  | .429**  | لا يتم نشر استراتيجية واضحة ل التحول الرقمي.                                                               |
| 0.000  | .388**  | يتم استخدام الأخطاء لتحسين إجراءات العمل.                                                                  |
| 0.000  | .844**  | نحن نسعى جاهدين للتعلم والتحسين باستمرار لإتقان عملية التحول الرقمي.                                       |
| 0.000  | .732**  | هناك انفتاح على الأفكار الجديدة في البنك.                                                                  |
| 0.013  | 0.873** | ليس لدى البنك موارد كافية لإدارة عملية التحول الرقمي.                                                      |
|        |         | <b>المعوقات التقنية</b>                                                                                    |
| 0.000  | .647**  | عملي يعاني من ضعف الاتصال بالإنترنت.                                                                       |
| 0.000  | .446**  | يعاني عملي من عدم كفاية تطبيقات وواجهات البيانات.                                                          |
| 0.000  | .439**  | أثناء تبادل المعلومات، تخشى شركتي من سرقة البيانات.                                                        |
| 0.000  | .441**  | بيانات عملي السرية غير محمية بشكل كافٍ.                                                                    |
| 0.000  | .411**  | لا يمكن لبنية البنك التعامل مع عملية التحول الرقمي.                                                        |
| 0.000  | .388**  | لا تتمتع البنية التحتية للبنك بالمرونة للتطورات المستقبلية.                                                |
|        |         | <b>المعوقات الخارجية</b>                                                                                   |
| 0.000  | .578**  | من خلال التحول الرقمي، يتم دمج البيانات من مناطق مختلفة بشكل أكثر فعالية في مساحة العمل الرقمية الخاصة بي. |
| 0.000  | .784**  | لا تتوفر معايير كافية لإدارة التحول الرقمي بشكل فعال.                                                      |
| 0.000  | .739**  | التشريعات لا تحمي البنوك بشكل كافٍ في العالم الرقمي.                                                       |
| -0.054 | 0.513   | لا توجد قوانين كافية لحمايتي في بيئة العمل الرقمية.                                                        |
|        |         | <b>المعوقات المرتبطة بالمهارات</b>                                                                         |
| 0.000  | .627**  | معرفتي بتكنولوجيا المعلومات غير كافية لمواكبة التحول الرقمي.                                               |
| 0.000  | .346**  | تعتبر معرفة البنك بتكنولوجيا المعلومات غير كافية لمواكبة التحول الرقمي.                                    |
| 0.027  | 0.668** | هناك نقص في المعرفة حول إمكانات التحول الرقمي.                                                             |
| 0.021  | 0.447** | هناك نقص في المعرفة لاستخدام التقنيات الرقمية بشكل فعال.                                                   |
| 0.000  | .493**  | لا أود أن أشارك بشكل أكبر في عملية صنع القرار بشأن تطبيق التقنيات الجديدة.                                 |
| 0.001  | .281**  | لا يجب على البنك توفير المزيد من التدريب على المهارات التكنولوجية.                                         |

يوضح الجدول السابق أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0.05) وبذلك تعتبر الأبعاد صادقة لما وضعت له.

ثانياً - اختبار ثبات المقياس:

لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 - 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60 فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيته للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة في الجدول (4).

جدول (4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

| المحور                      | عدد العبارات | معامل الفا كرونباخ |
|-----------------------------|--------------|--------------------|
| التحول الرقمي               | 6            | 0.83               |
| المعوقات الشخصية            | 7            | 0.762              |
| المعوقات التنظيمية          | 7            | 0.71               |
| المعوقات التقنية            | 6            | 0.85               |
| المعوقات الخارجية           | 4            | 0.85               |
| المعوقات المرتبطة بالمهارات | 6            | 0.80               |

تبين النتائج الواردة في الجدول (4) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للاستبانة تراوحت بين 0.71 و 0.90 بالتالي جميعها تبدي ثباتاً جيداً. وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## 2) خصائص عينة البحث:

جدول (5) التوزيع النسبي لسمات عينة الدراسة الديموغرافية والتعليمية

| Column N % | Count |                       |                  |
|------------|-------|-----------------------|------------------|
| 44.7%      | 67    | ذكر                   | الجنس            |
| 55.3%      | 83    | أنثى                  |                  |
| 100.0%     | 150   | Total                 |                  |
| 3.3%       | 5     | أقل من 25 سنة         | العمر            |
| 67.3%      | 101   | من 25 - أقل من 40 سنة |                  |
| 21.3%      | 32    | من 40 - أقل من 55 سنة |                  |
| 8.0%       | 12    | أكثر من 55 سنة        |                  |
| 100.0%     | 150   | Total                 |                  |
| 5.3%       | 8     | ثانوي- معهد           | المستوى التعليمي |
| 60.0%      | 90    | جامعي                 |                  |
| 34.7%      | 52    | دراسات عليا           |                  |
| 100.0%     | 150   | Total                 |                  |
| 32.7%      | 49    | اقل من 5 سنوات        | الخبرة           |
| 33.3%      | 50    | 5-10 سنوات            |                  |
| 14.7%      | 22    | 10-15 سنة             |                  |
| 19.3%      | 29    | 15 سنة فأكثر          |                  |
| 100.0%     | 150   | Total                 |                  |

نلاحظ مما سبق أن النسبة الأكبر من المستقصى آرائهم كانوا من الفئة العمرية ما بين 25 إلى 40 سنة، ووفق المستوى التعليمي فكانت الفئة الأكبر هي فئة الجامعي وفئة الدراسات العليا. وهذا طبيعي نتيجة لكون معظم المصارف تطلب أن يكون الموظف يحمل إجازة في الاختصاص المطلوب. علاوةً على قيام العديد من الموظفين بتطوير قدراتهم والحصول على درجة الماجستير لتعزيز فرص تطوّرهم في المصرف.

(3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة ومتغيرات البحث:

جدول (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة البحث

| الأهمية النسبية | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | المحور والعبارة                                                                |
|-----------------|-------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000           | 1.22              | 3.52          | لدى البنك خطة لتقديم منتجات/خدمات ذكية.                                        |
| 0.000           | 1.14              | 3.38          | يقدم البنك منتجات/خدمات ذكية متطورة بشكل كبير للعملاء.                         |
| 0.000           | 1.13              | 3.35          | لدى البنك خطة لاستخدام المنتجات/الخدمات الذكية داخلياً.                        |
| 0.000           | 0.96              | 3.61          | يقدم البنك دعماً رقمياً متطوراً لعملي.                                         |
| 0.000           | 1.10              | 3.57          | يقدم البنك للأمام بشكل مستمر فيما يتعلق ب التحول الرقمي.                       |
| 0.000           | 1.11              | 3.63          | لا يزال البنك يستخدم الأساليب التقليدية في الإنتاج/الخدمات.                    |
| <b>0.000</b>    | <b>0.47</b>       | <b>3.50</b>   | <b>محور التحول الرقمي</b>                                                      |
| 0.094           | 1.21              | 3.17          | التحول الرقمي يجعلني أشعر بالخوف.                                              |
| 0.000           | 0.61              | 2.32          | لا أتحكم في مساحة العمل الرقمية والبيانات الناتجة.                             |
| 0.000           | 1.09              | 2.68          | أخشى أنه أثناء عملي، يتم إنشاء بيانات غير مرئية تسمح باستنتاجات حول سلوك عملي. |
| 0.000           | 0.87              | 2.32          | لا تؤثر إمكانية تتبع بياناتي على سلوك عملي.                                    |
| 0.000           | 0.99              | 2.35          | سيتم فقدان المزيد من الوظائف أكثر من تلك المكتسبة من خلال التحول الرقمي.       |
| 0.149           | 1.18              | 2.86          | سيكون ل التحول الرقمي تأثير سلبي على وظيفتي.                                   |
| 0.000           | 0.85              | 2.71          | لست من المدافعين عن عملية التحول الرقمي حيث لا أتوقع مكاسب فيها.               |
| <b>0.000</b>    | <b>0.51</b>       | <b>2.63</b>   | <b>محور المعوقات الشخصية</b>                                                   |
| 0.000           | 0.86              | 2.27          | لا تدعم الإدارة العليا عملية التحول الرقمي.                                    |
| 0.000           | 0.88              | 2.61          | ليس لدينا مهام جديدة لإدارة مشاريع التحول الرقمي.                              |
| 0.435           | 1.15              | 2.93          | لا يتم نشر استراتيجية واضحة ل التحول الرقمي.                                   |
| 0.000           | 0.60              | 1.92          | يتم استخدام الأخطاء لتحسين إجراءات العمل.                                      |
| 0.000           | 0.79              | 2.13          | نحن نسعى جاهدين للتعلم والتحسين باستمرار لإتقان عملية التحول الرقمي.           |
| 0.000           | 0.92              | 2.33          | هناك انفتاح على الأفكار الجديدة في البنك.                                      |
| 0.000           | 0.91              | 2.47          | ليس لدى البنك موارد كافية لإدارة عملية التحول الرقمي.                          |
| <b>0.000</b>    | <b>0.33</b>       | <b>2.38</b>   | <b>محور المعوقات التنظيمية</b>                                                 |
| 0.000           | 1.01              | 2.37          | عملي يعاني من ضعف الاتصال بالإنترنت.                                           |
| 0.000           | 0.85              | 2.21          | يعاني عملي من عدم كفاية تطبيقات وواجهات البيانات.                              |
| 0.000           | 0.95              | 2.28          | أثناء تبادل المعلومات، تخشى شركتي من سرقة البيانات.                            |
| 0.000           | 1.08              | 2.67          | بيانات عملي السرية غير محمية بشكل كافٍ.                                        |
| 0.000           | 0.98              | 2.35          | لا يمكن لبنية البنك التعامل مع عملية التحول الرقمي.                            |
| 0.000           | 1.08              | 2.37          | لا تتمتع البنية التحتية للبنك بالمرونة للتطورات المستقبلية.                    |
| <b>0.000</b>    | <b>0.46</b>       | <b>2.38</b>   | <b>محور المعوقات التقنية</b>                                                   |

|       |      |      |                                                                                                            |
|-------|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.000 | 0.84 | 2.20 | من خلال التحول الرقمي، يتم دمج البيانات من مناطق مختلفة بشكل أكثر فعالية في مساحة العمل الرقمية الخاصة بي. |
| 0.003 | 0.99 | 3.24 | لا تتوفر معايير كافية لإدارة التحول الرقمي بشكل فعال.                                                      |
| 0.292 | 1.00 | 2.91 | التشريعات لا تحمي البنوك بشكل كافٍ في العالم الرقمي.                                                       |
| 0.000 | 0.76 | 2.17 | لا توجد قوانين كافية لحماية بيئتي في بيئة العمل الرقمية.                                                   |
| 0.000 | 0.49 | 2.63 | <b>محور المعوقات الخارجية</b>                                                                              |
| 0.000 | 1.11 | 2.53 | معرفتي بتكنولوجيا المعلومات غير كافية لمواكبة التحول الرقمي.                                               |
| 0.075 | 0.96 | 2.86 | تعتبر معرفة البنك بتكنولوجيا المعلومات غير كافية لمواكبة التحول الرقمي.                                    |
| 0.000 | 0.70 | 2.03 | هناك نقص في المعرفة حول إمكانات التحول الرقمي.                                                             |
| 0.000 | 0.66 | 1.92 | هناك نقص في المعرفة لاستخدام التقنيات الرقمية بشكل فعال.                                                   |
| 0.000 | 0.87 | 1.95 | لا أود أن أشارك بشكل أكبر في عملية صنع القرار بشأن تطبيق التقنيات الجديدة.                                 |
| 0.000 | 0.45 | 1.27 | لا يجب على البنك توفير المزيد من التدريب على المهارات التكنولوجية.                                         |
| 0.000 | 0.32 | 2.13 | <b>محور المعوقات المرتبطة بالمهارات</b>                                                                    |

من الجدول السابق يمكننا ملاحظة أن تقييم محور التحول الرقمي كان بدرجة عالية نسبياً مع وجود دلالة معنوية، في حين كان تقييم محاور المعوقات المرتبطة بعملية التحول الرقمي منخفض نسبياً رغم كونه أنه دال إحصائياً.

#### **(4) اختبار فرضيات البحث:**

قام الباحث بوضع الفرضيات الآتية

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تؤثر المعوقات (الشخصية، التنظيمية، التقنية، الخارجية والمرتبطة بالمهارات) بشكل سلبي في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها. وينتج من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعوقات الشخصية في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها.
2. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعوقات التنظيمية في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها.
3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعوقات التقنية في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها.
4. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعوقات الخارجية في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها.
5. يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعوقات المرتبطة بالمهارات في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها.

تم إجراء الانحدار الخطي المتعدد بطريقة ENTER بين الأبعاد المستقلة معاً والتابع كما يلي  
جدول (7) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (المعوقات) والتابع (التحول الرقمي)

Model Summary

| Std. Error of the Estimate | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| 0.25636                    | 0.707             | 0.717    | .847 <sup>a</sup> | 1     |

a. Predictors: (Constant), المعوقات المرتبطة بالمهارات, المعوقات الشخصية, المعوقات التقنية, المعوقات الخارجية, المعوقات التنظيمية

يبين الجدول السابق أن المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 84.7% ومعامل التفسير قيمته تقريباً 71.7% أي أن المتغير المستقل / المعوقات / في هذا النموذج له تأثير بمقدار 71.7% على المتغير التابع (التحول الرقمي) والباقي يعزى إلى عوامل أخرى.

جدول (8) تحليل التباين للفرضية الرئيسية الأولى

ANOVA<sup>a</sup>

| Sig.              | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Model      |   |
|-------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|---|
| .000 <sup>b</sup> | 72.980 | 4.796       | 5   | 23.981         | Regression | 1 |
|                   |        | 0.066       | 144 | 9.464          | Residual   |   |
|                   |        |             | 149 | 33.444         | Total      |   |

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

كما يظهر الجدول (8) تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية  $F=72$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig = 0.000$ ) وهي أصغر من الدلالة القياسية  $Sig=0.05$  مما يؤكد وجود قوة تفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

جدول (9) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (المعوقات) والتابع (التحول الرقمي)

| Coefficients <sup>a</sup> |         |                           |            |                             |                             |
|---------------------------|---------|---------------------------|------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Sig.                      | t       | Standardized Coefficients |            | Unstandardized Coefficients |                             |
|                           |         | Beta                      | Std. Error | B                           |                             |
| 0.000                     | 22.755  |                           | 0.236      | 4.376                       | (Constant)                  |
| 0.344                     | -0.950  | -0.043                    | 0.042      | -0.040                      | المعوقات الشخصية            |
| 0.000                     | -13.805 | -0.847                    | 0.088      | -1.211                      | المعوقات التنظيمية          |
| 0.000                     | -13.381 | -0.612                    | 0.047      | -0.634                      | المعوقات التقنية            |
| 0.000                     | -12.218 | -0.686                    | 0.054      | -0.662                      | المعوقات الخارجية           |
| 0.000                     | -5.379  | -0.273                    | 0.076      | -0.410                      | المعوقات المرتبطة بالمهارات |

a. Dependent Variable: التحول الرقمي

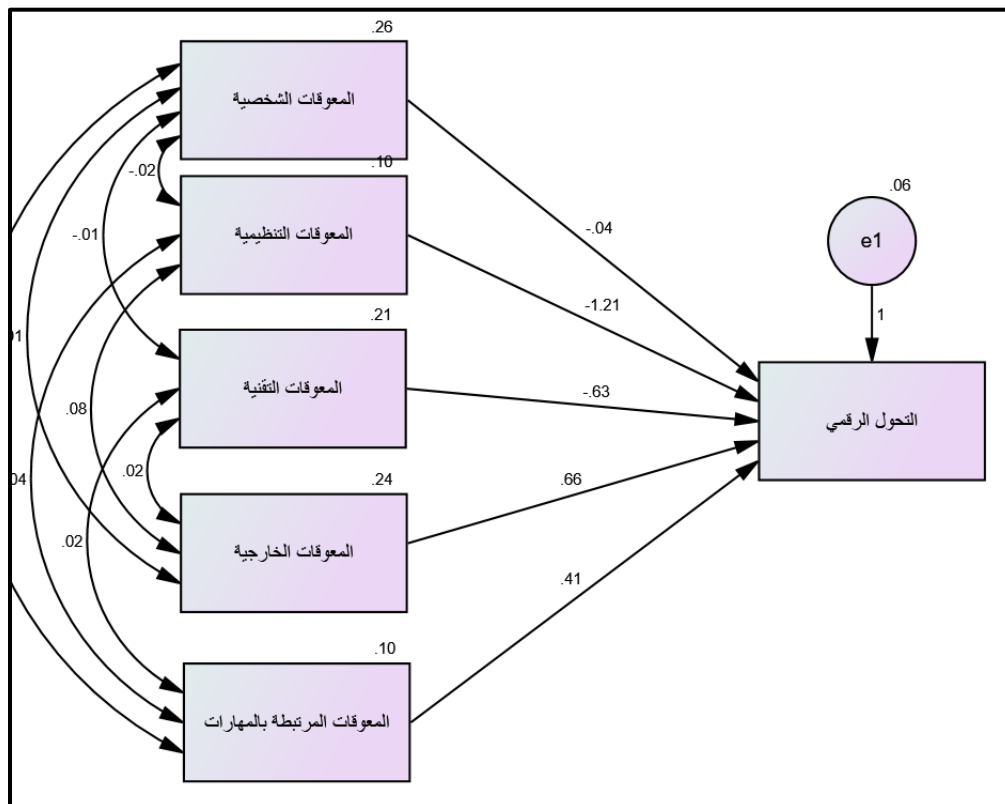
ومن خلال الجدول نجد أن بعد المتغير المستقل المعوقات (الشخصية، التنظيمية، التقنية، الخارجية والمرتبطة بالمهارات) حيث تساهم المعوقات في تخفيض الانتقال التحول الرقمي. وكانت جميع المعوقات دالة إحصائياً باستثناء المعوقات الشخصية والتي كانت غير دالة عند مستوى معنوية 5%، وتكون معادلة الانحدار المقدر هي:



$$(-) + (\text{الخارجية}) (-0.066) + (\text{التقنية}) (-0.063) + (\text{التنظيمية}) (-1.21) + (\text{الشخصية}) (-0.04) + 0.037 = \text{التحول الرقمي}$$

( بالمهارات) (0.41)

وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقبل باقي الفرضيات الفرعية، وبالنتيجة تؤثر المعوقات (التنظيمية، التقنية، الخارجية والمرتبطة بالمهارات) بشكل سلبي في عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية من وجهة نظر العاملين فيها عند مستوى معنوية 0.05.



الشكل (2) نموذج تأثير المعوقات المختلفة في التحول الرقمي

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد اختلافات جوهرية بين آراء المستقصى منهم من حيث العلاقة بين المعوقات (الشخصية، التنظيمية، التقنية، الخارجية والمرتبطة بالمهارات) والتحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - الخبرة).

- من حيث الجنس:

تم اجراء اختبار INDEPENDENT T TETST لمقارنة الفروق تبعا للجنس.

جدول (10) الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا للجنس

| sig    | t     | Std. Deviation | Mean | N  | الجنس | التحول الرقمي      |
|--------|-------|----------------|------|----|-------|--------------------|
| -0.211 | 0.006 | 0.35           | 3.38 | 67 | ذكر   | التحول الرقمي      |
|        |       | 0.54           | 3.59 | 83 | أنثى  |                    |
| 0.086  | 0.309 | 0.42           | 2.68 | 67 | ذكر   | المعوقات الشخصية   |
|        |       | 0.57           | 2.59 | 83 | أنثى  |                    |
| 0.057  | 0.297 | 0.31           | 2.41 | 67 | ذكر   | المعوقات التنظيمية |
|        |       | 0.35           | 2.35 | 83 | أنثى  |                    |
| 0.409  | 0.000 | 0.36           | 2.60 | 67 | ذكر   | المعوقات التقنية   |
|        |       | 0.44           | 2.19 | 83 | أنثى  |                    |

|        |       |      |      |    |      |                             |
|--------|-------|------|------|----|------|-----------------------------|
| 0.392  | 0.000 | 0.46 | 2.85 | 67 | ذكر  | المعوقات الخارجية           |
|        |       | 0.45 | 2.45 | 83 | أنثى |                             |
| -0.174 | 0.001 | 0.30 | 2.03 | 67 | ذكر  | المعوقات المرتبطة بالمهارات |
|        |       | 0.31 | 2.21 | 83 | أنثى |                             |

يبين الجدول أن الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق تبعا للجنس Sig أكبر من 0.05 وبالتالي تقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة (أي لا يختلف تأثير المعوقات (الشخصية، التنظيمية، التقنية، الخارجية والمرتبطة بالمهارات) على عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية باختلاف الجنس).

- من حيث الفئة العمرية:

تم إجراء اختبار one way annova لمقارنة الفروق تبعا لفئة العمرية.

جدول (11) الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا للفئة العمرية

| Sig.  | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares |                |                             |
|-------|--------|-------------|-----|----------------|----------------|-----------------------------|
| 0.000 | 11.300 | 2.101       | 3   | 6.302          | Between Groups | التحول الرقمي               |
|       |        | 0.186       | 146 | 27.142         | Within Groups  |                             |
|       |        |             | 149 | 33.444         | Total          |                             |
| 0.103 | 2.097  | 0.534       | 3   | 1.603          | Between Groups | المعوقات الشخصية            |
|       |        | 0.255       | 146 | 37.213         | Within Groups  |                             |
|       |        |             | 149 | 38.816         | Total          |                             |
| 0.625 | 0.586  | 0.065       | 3   | 0.195          | Between Groups | المعوقات التنظيمية          |
|       |        | 0.111       | 146 | 16.166         | Within Groups  |                             |
|       |        |             | 149 | 16.360         | Total          |                             |
| 0.002 | 5.245  | 1.011       | 3   | 3.033          | Between Groups | المعوقات التقنية            |
|       |        | 0.193       | 146 | 28.144         | Within Groups  |                             |
|       |        |             | 149 | 31.177         | Total          |                             |
| 0.003 | 4.964  | 1.106       | 3   | 3.317          | Between Groups | المعوقات الخارجية           |
|       |        | 0.223       | 146 | 32.523         | Within Groups  |                             |
|       |        |             | 149 | 35.840         | Total          |                             |
| 0.091 | 2.194  | 0.213       | 3   | 0.639          | Between Groups | المعوقات المرتبطة بالمهارات |
|       |        | 0.097       | 146 | 14.172         | Within Groups  |                             |
|       |        |             | 149 | 14.811         | Total          |                             |

يبين الجدول أن الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق تبعا لفئة العمرية Sig أكبر من 0.05 بالنسبة لكل من المعوقات الشخصية، التنظيمية. في حين كانت المعنوية أقل من 5% بالنسبة لكل من المعوقات التقنية والخارجية، أي أنه يختلف تأثير المعوقات (التقنية، الخارجية) على عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية تبعا لفئة العمرية. وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (أي يختلف تأثير المعوقات (التقنية، الخارجية) على عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية تبعا لفئة العمرية).

- من حيث المستوى التعليمي:

تم إجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق تبعا للمستوى التعليمي.

جدول (12) الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا للمستوى التعليمي

| Sig.  | F     | Mean Square | df  | Sum of Squares |                |               |
|-------|-------|-------------|-----|----------------|----------------|---------------|
| 0.000 | 9.128 | 1.847       | 2   | 3.695          | Between Groups | التحول الرقمي |
|       |       | 0.202       | 147 | 29.750         | Within Groups  |               |
|       |       |             | 149 | 33.444         | Total          |               |

|       |        |       |     |        |                |                             |
|-------|--------|-------|-----|--------|----------------|-----------------------------|
| 0.179 | 1.738  | 0.448 | 2   | 0.897  | Between Groups | المعوقات الشخصية            |
|       |        | 0.258 | 147 | 37.920 | Within Groups  |                             |
|       |        |       | 149 | 38.816 | Total          |                             |
| 0.000 | 11.753 | 1.128 | 2   | 2.255  | Between Groups | المعوقات التنظيمية          |
|       |        | 0.096 | 147 | 14.105 | Within Groups  |                             |
|       |        |       | 149 | 16.360 | Total          |                             |
| 0.253 | 1.387  | 0.289 | 2   | 0.577  | Between Groups | المعوقات التقنية            |
|       |        | 0.208 | 147 | 30.600 | Within Groups  |                             |
|       |        |       | 149 | 31.177 | Total          |                             |
| 0.001 | 7.598  | 1.679 | 2   | 3.358  | Between Groups | المعوقات الخارجية           |
|       |        | 0.221 | 147 | 32.482 | Within Groups  |                             |
|       |        |       | 149 | 35.840 | Total          |                             |
| 0.000 | 17.094 | 1.397 | 2   | 2.795  | Between Groups | المعوقات المرتبطة بالمهارات |
|       |        | 0.082 | 147 | 12.016 | Within Groups  |                             |
|       |        |       | 149 | 14.811 | Total          |                             |

يبين الجدول أن الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً للمستوى التعليمي Sig أكبر من 0.05 بالنسبة لكل من المعوقات الشخصية، التقنية. في حين كانت المعنوية أقل من 5% بالنسبة لكل من المعوقات التنظيمية والخارجية، والمرتبطة بالمهارات أي أنه يختلف تأثير المعوقات (التنظيمية، الخارجية، والمرتبطة بالمهارات) على عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية تبعاً للمستوى التعليمي. وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (أي يختلف تأثير المعوقات (التنظيمية، الخارجية، والمرتبطة بالمهارات) على عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية تبعاً للمستوى التعليمي).

- من حيث سنوات الخبرة:

تم إجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق تبعاً للخبرة.

جدول (13) الدلالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً للخبرة

| Sig.  | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares |                |                             |
|-------|--------|-------------|-----|----------------|----------------|-----------------------------|
| 0.000 | 54.615 | 5.895       | 3   | 17.685         | Between Groups | التحول الرقمي               |
|       |        | 0.108       | 146 | 15.759         | Within Groups  |                             |
|       |        |             | 149 | 33.444         | Total          |                             |
| 0.121 | 1.971  | 0.504       | 3   | 1.511          | Between Groups | المعوقات الشخصية            |
|       |        | 0.256       | 146 | 37.305         | Within Groups  |                             |
|       |        |             | 149 | 38.816         | Total          |                             |
| 0.000 | 16.506 | 1.381       | 3   | 4.143          | Between Groups | المعوقات التنظيمية          |
|       |        | 0.084       | 146 | 12.217         | Within Groups  |                             |
|       |        |             | 149 | 16.360         | Total          |                             |
| 0.000 | 32.131 | 4.133       | 3   | 12.398         | Between Groups | المعوقات التقنية            |
|       |        | 0.129       | 146 | 18.779         | Within Groups  |                             |
|       |        |             | 149 | 31.177         | Total          |                             |
| 0.000 | 26.138 | 4.174       | 3   | 12.523         | Between Groups | المعوقات الخارجية           |
|       |        | 0.160       | 146 | 23.317         | Within Groups  |                             |
|       |        |             | 149 | 35.840         | Total          |                             |
| 0.000 | 20.402 | 1.458       | 3   | 4.375          | Between Groups | المعوقات المرتبطة بالمهارات |
|       |        | 0.071       | 146 | 10.436         | Within Groups  |                             |
|       |        |             | 149 | 14.811         | Total          |                             |

يبين الجدول أن الدلالة الإحصائية لاختبار الفروق تبعاً لسنوات الخبرة Sig أكبر من 0.05 فقط بالنسبة للمعوقات الشخصية. في حين كانت المعنوية أقل من 5% بالنسبة لكل من المعوقات الشخصية، التنظيمية والخارجية، والمرتبطة بالمهارات أي أنه يختلف تأثير المعوقات (التنظيمية، التقنية، الخارجية، والمرتبطة بالمهارات) على عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية تبعاً للخبرة. وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (أي يختلف تأثير المعوقات (التنظيمية، التقنية، الخارجية، والمرتبطة بالمهارات) على عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية تبعاً للخبرة.

## النتائج والتوصيات:

### النتائج:

من خلال ما تم التوصل إليه خلال الدراسة العملية نستنتج ما يلي:

- تؤثر المعوقات التنظيمية، التقنية، الخارجية والمرتبطة بالمهارات في التحول الرقمي في المصارف الإسلامية بشكل سلبي ودال إحصائياً. وبالتالي أي زيادة مدركة في الك المعوقات من وجهة نظر الموظفين في المصارف الإسلامية سوف تؤثر سلباً على عملية التحول الرقمي لها.
- تعتبر المعوقات التنظيمية هي الأكبر تأثيراً في التحول الرقمي، يلها كل من المعوقات الخارجية، المعوقات التقنية ومن ثم المعوقات المرتبطة بالمهارات.
- لا تؤثر المعوقات الشخصية في التحول الرقمي بشكل دال إحصائياً، وهذا يعني أن هذه المعوقات لا تشكل تأثيراً في التحول الرقمي في المصارف الإسلامية.
- لا يختلف تأثير المعوقات (الشخصية، التنظيمية، التقنية، الخارجية والمرتبطة بالمهارات) على عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية باختلاف الجنس.
- يختلف تأثير كل من المعوقات التقنية، الخارجية فقط على عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية تبعاً للفئة العمرية.
- يختلف تأثير كل من المعوقات التنظيمية، الخارجية، والمرتبطة بالمهارات على عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية تبعاً للمستوى التعليمي.
- يختلف تأثير المعوقات (التنظيمية، التقنية، الخارجية، والمرتبطة بالمهارات) على عملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية تبعاً للخبرة.

### التوصيات:

يوصي الباحث بما يلي:

- العمل على تجاوز كافة المعوقات المرتبطة بعملية التحول الرقمي في المصارف الإسلامية السورية، والتي يأتي في مقدمتها المعوقات التنظيمية. وهذا يعني ضرورة وجود استراتيجية واضحة لعملية التحول الرقمي لدى هذه المصارف، وقيام الإدارة العليا في دعم التحول الرقمي، والعمل على توفير موارد كافية من أجل عملية التحول الرقمي.
- ضرورة وجود تشريعات وقوانين واضحة تحمي المصارف في بيئة العمل الرقمية، مع ضرورة وجود معايير كافية لإدارة التحول الرقمي في تلك المصارف.
- ضرورة قيام إدارات المصارف الإسلامية بتطوير قدرات ومهارات موظفيها فيما يتعلق بالتحول الرقمي من خلال مختلف التدريبات اللازمة، وتحسين البنية التقنية لتلك المصارف وتوجيه الموارد اللازمة لذلك.
- الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الديموغرافية في موظفي المصارف الإسلامية وإدراكهم للمعوقات المختلفة التي يمكن أن تواجهها عملية التحول الرقمي، وهذا يعني ضرورة مشاركة مختلف موظفي المصرف في عملية التحول الرقمي والاستفادة من آرائهم فيما يتعلق بتلك المعوقات ووضع سياسات وإجراءات لمواجهتها.
- تعزيز مفهوم التحول الرقمي لدى مختلف العاملين في المصارف الإسلامية، وهذا يتم من خلال ورشات العمل واللقاءات والندوات التي يمكن للقائمين على عملية التحول الرقمي القيام بها، أو من خلال المحاضرات التي يقوم بها مختلف الباحثين في هذا الصدد.

## المراجع:

1. أمين، مصطفى أحمد، (2018)، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، 19 - 11، 117.
2. بريس، أحمد كاظم، وجبر، ورود قاسم، (2021)، "تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف - دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة كربلاء، المجلد 16، العدد 65.
3. البطرني، رنا محمد، الجزار، ياسمين محمود محمد، (2022)، "أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية - دراسة ميدانية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد 53، العدد 2.
4. شحادة، مها، (2022)، "تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية - بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية"، المجلد 2، العدد 1، ص ص. 53 - 106.
5. الشهري، حسن بن أحمد، (2020)، "التحول الرقمي وأثره في تقليل تكلفة الخدمات: من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير - جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
6. زاهر، حنان، (2017)، "معوقات تطبيق الصيرفة الإلكترونية في فروع المصارف التجارية الخاصة العاملة في مدينة اللاذقية"، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 39، العدد 1.
7. عبد الرحمن، أشرف عبد الرحمن، (2022)، "أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية - دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري"، المجلة العربية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 2.
8. علام، وليد كامل محمدين، (2022)، التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس، المجلد 52، العدد 1.
9. الفرحاتي، محمد عطية، ورمضان، رمضان عبد الرحمن، ومتواضع، كميل إدوارد، (2021)، "معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المؤسسات الصحفية العامة"، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، القاهرة، المجلد 6، العدد 28.
10. المصدر، هيثم إبراهيم، ونصر الله، عبد الفتاح أحمد، (2020)، "دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين.
11. مكاي، محمود عبد الرحمن كامل، (2019)، "معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، دار الضيافة، جامعة عين شمس، القاهرة.
12. ناجي، رابعة عبد التواب، (2022)، "معوقات التحول الرقمي بمؤسسات الخدمات الاجتماعية" دراسة مطبقة على مديرية التضامن الاجتماعي الفيوم"، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 28، العدد 2.
13. هباز، عفاف، وبن محسن، شيماء، (2019)، "دور أنظمة الدفع الإلكترونية في تحسين أداء البنوك التجارية دراسة حالة للبنك الوطني الجزائري وبنك الفالحة والتنمية الريفية، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
14. Brink, H., Packmohr, S. (2022), "Identifying Barriers to Digital Transformation and Measuring Their Impact – A Mixed Method Study", Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS).
15. Fitzgerald .M, Kruschwitz .N, Bohhet, D. and welch , M .(2013) " Embracing digital technology " A new strategic I mperative " Findings From The 2013 Digital transformation Global Executive Study And Research Project.

16. Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far?.
17. Matt, C . Hess , T . Benlian , A , 2015 "Digital transformation strategies ".Business Information Engineering,Volume 57 , Issue (5).
18. Peillon, S. and Dubruc, N., (2019), "Barriers to digital Servitization in French Manufacturing SMEs", 11th CIRP Conference on Industrial Product–Service Systems, IPS2 2019, 29–31 May 2019, Zhuhai & Hong Kong, China.
19. Phuong, N., Bach, T., Linh, T., Ly, P., Dat, V., An, N., & Hung, T. (2023). Impact of organizational commitment factors on business performance of enterprises in the context of digital transformation: A case study of private enterprises in Vinh City, Nghe an Province, Vietnam. *Modern Economy*, 14, 76–88. <https://doi.org/10.4236/me.2023.142007>.
20. Porfírio, Jos´e Antonio, Felício, Jos´e Augusto and Carrilho, Tiago, Factors affecting digital transformation in banking, (2024), *Journal of Business Research*, Volume 171.
21. Reis, J., Amorim, M., Melão, N., and Matos, P. 2018. "Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research," in *Trends and Advances in Information Systems and Technologies, Advances in Intelligent Systems and Computing*, Á. Rocha, H. Adeli, L. P. Reis, and S. Costanzo (eds.), Cham: Springer International Publishing, pp. 411–421.
22. Vogelsang, K., Liere–Netheler, K., Packmohr, S., and Hoppe, U. 2019. "Barriers to Digital Transformation in Manufacturing: Development of a Research Agenda," in *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, pp. 4937–4946.
23. Wang, H., Feng, J., Zhang, H. and Li, X. (2020), "The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 31 No. 3, pp. 441–462.