

## أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت

\*محمد سالم دبنون

\*\*زمزم الجدي

**المستخلص:** يهدف هذا البحث إلى تحديد أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي للمصارف التجارية العاملة بمدينة سرت الليبية، ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استبانة وزعت على عينة مكونة من (110) إدارياً من مديري هذه المصارف، وقد تم استرجاع (101) استبانة، أي بنسبة استرداد تساوي (92%). وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية اللازمة للفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي (بعد الموارد البشرية، وبعد الهيكل التنظيمي، وبعد التكنولوجيا) على الاداء الوظيفي في المصارف التجارية التابعة لمدينة سرت في ليبيا.

**الكلمات المفتاحية:**

التحول الرقمي، الاداء الوظيفي، المصارف التجارية

**Impact of Digital Transformation on Organizational Performance of Commercial Banks Operating in the City of Sirte-Libya**

Mohammed. S. Dabnoon  
Associate Professor, Sirte University  
dabnoon@su.edu.ly

Zamzam Aljadi  
Postgraduate Student  
Sirte University

**Abstract:** This research aims to determine the impact of digital transformation on the organizational performance of commercial banks operating in Sirte City - Libya. To achieve this goal, a questionnaire was prepared and distributed to a sample consisting of (110) administrative managers and heads of departments of these banks. (101) questionnaires were retrieved, i.e. a percentage Recovery equal to (92%). After conducting the necessary statistical tests for the hypotheses, the study concluded that there is a statistically significant impact of the dimensions of digital transformation (the human resources dimension, the organizational structure dimension, and the technology dimension) on organizational performance in commercial banks affiliated with the city of Sirte in Libya.

**Keywords:**

Digital transformation, organizational performance, commercial banks

**1.1 المقدمة: -**

إن النمو المتسارع للتكنولوجيا الرقمية والتطور في الأجهزة والآلات والأنظمة الذكية، وزيادة القدرة على معالجة البيانات والذكاء الاصطناعي أدى إلى تحولات غير مسبوقه في العملية الإنتاجية، مما أسهم في احداث تغيرات ثورية في الاقتصاد العالمي. ولا شك أن اتساع نطاق النمو والتطور وما تبعه من تحولات غير مسبوقه في الاقتصاد بمختلف قطاعاته وفي سوق العمل كان له الأثر الأكبر على الميزة التنافسية للدول والمؤسسات على حد سواء باعتبارها أهم دوافع ومحفزات النمو لمؤسسات القطاعين العام والخاص لضمان وصول المنتجات والخدمات التي تقدمها بكفاءة وفاعلية وتوسيع قاعدة المستفيدين منها.

يعمل التحول الرقمي على اعتماد القطاعات الحيوية مثل الصحة، التعليم، العدل، الضمان الاجتماعي، الطاقة، الخدمات المالية، النقل وغيرها على منهجيات العمل المعتمدة على التقنيات الرقمية من خلال معالجة البيانات واستغلال تقنيات الذكاء الاصطناعي وابتكار المنتجات والخدمات وغيرها وتوفير قنوات جديدة للارتقاء بكفاءة الاداء إلى مستويات غير مسبوقه، مما يؤدي

dabnoon@su.edu.ly

\*استاذ مشارك، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد، جامعة سرت

\*\* طالبة دراسات عليا

إلى اختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أعلى في العمليات الإنتاجية بالإضافة إلى تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات وخلق فرص جديدة. كما يساعد التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والحد من البيروقراطية والفساد والتهرب والتجنب الضريبي بالإضافة إلى التوسع والانتشار على نطاق أوسع مما يساهم في الوصول إلى شريحة أكبر من المستفيدين، كونه أحد أهم دوافع ومحفزات نمو الاقتصاد الرقمي.

والامر يزداد اهمية في القطاع المصرفي، إذا أدى التطور السريع وازدياد حجم المعلومات إلى تعقيد عملية التحكم والإفادة من التطبيقات التي انتشرت في شتى مجالات العمل المصرفي وعلى جميع المستويات لتحقيق التقدم وأداء الأعمال بفاعلية وكفاءة. ففي الماضي لم يتمكن قطاع المصارف من مواجهة هذه التحديات الرقمية في كل العمليات وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر مما مضى لتحول المؤسسات المالية رقمياً، وتطبيق هذا النوع من التقنية سيسهم أيضاً بتسهيل الربط بين المؤسسات المالية بعضها ببعض أو بين المؤسسات المختلفة وقطاع المصارف والذي سيكون له مردود إيجابي وواضح على الجمهور كونهم المستفيد الرئيسي من هذه الخدمات وكذلك على جودتها وضمان وجود مصدر موثوق ومتربط من المعلومات.

حيث أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات المالية التي تسعى إلى التطور وتحسين خدماتها وتسهيل الوصول للمستفيدين. والتحول الرقمي لا يعني تطبيق التكنولوجيا داخل المصارف فقط بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسات المالية، وطريقة وأسلوب عملها داخلياً بشكل رئيسي وخارجياً، وأيضاً من خلال تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات بشكل أسرع وأسهل. كما أن التحول الرقمي يساهم في ربط قطاع المصارف بالقطاعات العامة والخاصة بعضها ببعض بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عالي. وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر مما مضى لتحول المؤسسات المالية رقمياً ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة نواحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات المالية لتحسين خدماتها على كافة القنوات.

كما يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور ويخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات والتي ستساهم بدورها في خلق حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه خدمات المصارف، ويعتبر تطبيقات المحمول ومواقع التجارة الإلكترونية إحدى هذه الطرق، وبمجرد تطبيق هذا المفهوم سيكون كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي القرار في قطاع المصارف على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماته بالإضافة إلى تحليل هذه البيانات والمعلومات التي ستسهل اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات. ومن هذا المنطلق، يركز هذا البحث على دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاث (بعد الموارد البشرية، وبعد الهيكل التنظيمي، وبعد التكنولوجيا) على الاداء الوظيفي في المصارف التجارية بمدينة سرت الليبية.

## 2.1 مشكلة البحث:

إن التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في قطاع المصارف، أدى إلى وجود ضغوط واضحة من كافة شرائح المجتمع على قطاع المصارف لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية. فالتحول الرقمي له فوائد عديدة

ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن للمؤسسات المالية أيضا. حيث يساعد التحول الرقمي المؤسسات المالية ومن بينها المصارف على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور ليس فقط في نطاق محلي ولكن يمكنها من التوسع في نطاق إقليمي ودولي من خلال التطبيقات للقنوات المختلفة وبالتالي زيادة وتحسين أدائها ورفع أرباحها، وتعتبر مصر من الدول العربية التي لديها استراتيجية رقمية وطنية مخططة للتحول الرقمي، ويمكن تقسيم الدول العربية إلى ثلاث فئات، الفئة رقم ثلاثة هي الفئة الأكثر اهتماما بالتحول الرقمي، ثم الفئة الثانية وهي متوسطة الاهتمام بالتحول الرقمي، واخيرا الفئة الأولى وهي الأقل اهتماما بالتحول الرقمي. ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (1) جدول استراتيجيات التحول الرقمي للدول العربية

الفئة	الدولة	استراتيجية التحول الرقمي وطنية ومخططة	الدول المتقدمة رقميا ولديها جاهزية رقمية	الدول الواعدة ولديها مرحلة متوسطة من الجاهزية	الدول التي تحتاج تنشيطا ولديها مرحلة متواضعة من الجاهزية
الفئة الثالثة	السعودية	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	البحرين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	الإمارات	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	الكويت	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	عمان	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	قطر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الفئة الثانية	مصر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	الأردن	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	لبنان	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	المغرب	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	تونس	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	الجزائر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الفئة الأولى	جزر القمر	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	جيبوتي	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	موريتانيا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	فلسطين	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	الصومال	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	السودان	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	العراق	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ليبيا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	سوريا	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	اليمن	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المصدر: تقرير الرؤية الاستراتيجية العربية المشتركة للاقتصاد الرقمي، جامعة الدول العربية 2019، بتصرف من الباحث: مصطفى شديد (2021)، تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، دراسات، المجلد الثاني والعشرون، العدد الرابع

لذلك أصبح من الضروري بالنسبة لكافة المصارف التي تسعى إلى تحسين أدائها، تبني استراتيجية التحول الرقمي والعمل بها كأداة لتطور وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، فالتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل هذه المصارف بل هو برنامج شمولي كامل يمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وخارجيا وأيضا كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل

الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. كما ان استراتيجية التحول الرقمي تقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يساهم في توفير الوقت والجهد في آن واحد. ونظرا لنقص الدراسات والبحوث العلمية في هذا المجال وخصوصا على الساحة الليبية فيعزم الباحثين على توجيه الجهود لتغطية جزء من هذه الفجوة البحثية وذلك عن طريق طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر التحول الرقمي بمتطلباته المختلفة على رفع كفاءة أداء المصارف؟

ومن السؤال الرئيس تتفرع التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما دور الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء المصارف التجارية؟
2. ما دور التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء المصارف التجارية؟
3. ما دور الهيكل التنظيمي في رفع كفاءة المصارف التجارية؟

### 3.1 أهداف البحث:

يهدف البحث أساسا للتأصيل العلمي من خلال دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء المصارف التجارية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف الرئيسي لا بد من تحقيق أهداف فرعية وهي:

1. التعرف على دور الموارد البشرية في رفع كفاءة المصارف التجارية.
2. التعرف على دور التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء المصارف التجارية.
3. التعرف على دور الهيكل التنظيمي في رفع كفاءة المصارف التجارية.

### 4.1 أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث إلى:

1. الأهمية العلمية: تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الدور الذي يقوم به التحول الرقمي في المصارف من أجل:
1. الوصول السريع إلى المصارف عن طريق المصارف المميكنة وتوفير الوقت والجهد للعملاء.
2. الوصول السريع إلى مستوى أعلى من التقدم والتوسع.

الأهمية العملية: الأهمية العملية تتمثل في الآتي:

1. توجيه المنظمات الي تبنى اليات يمكن استخدامها بشكل مستمر في تحسين الأداء وجذب عملاء جدد.
2. توفير الوقت والجهد للعملاء والجمهور المتعاملين مع المصارف عن طريق الجهاز المميكن.

### 5.1 فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسة:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية.

ومن الفرضية الرئيسة تتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للموارد البشرية (من خلال التحول الرقمي) على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية في مدينة سرت.

2. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي (من خلال التحول الرقمي) على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية في مدينة سرت.

3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا (من خلال التحول الرقمي) على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية في مدينة سرت.

### 6.1 حدود البحث:

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود المكانية: سيطبق هذا البحث على المصارف العاملة في مدينة سرت.
2. الحدود الزمنية: سيتم إعداد هذا البحث في العام 2022.
3. الحدود البشرية: مدراء المصارف - رؤساء الأقسام - المراجعين.
4. الحدود العلمية: دراسة دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء المصارف التجارية.

### 7.1 منهجية البحث:

لتحقيق هدف البحث واختبار فرضياته سيعتمد الباحثين على ما يأتي:

- ✓ الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص الدراسة اعتماداً على التكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ونسب الأهمية لوصف متغيرات الدراسة، وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
- ✓ الإحصاء الاستدلالي: اعتمد الباحثون في التحليل على الإحصاء التحليلي لأثبتات صحة الفروض. يعتمد هذا البحث على تجميع المعلومات المتعلقة بمدى تأثير التحول الرقمي على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية

### 8.1 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من المصارف التجارية الموجودة في مدينة سرت وتتكون عينة البحث من مصرف الصحاري والمصرف التجاري ومصرف الجمهورية ومصرف شمال أفريقيا ومصرف الوحدة الرئيسي والوحدة الوكالة.

### 9.1 محددات البحث:

توجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية إجراء بحث موسع يضم التحول الرقمي داخل المؤسسات والشركات خارج مدينة سرت:

1. نقص في الموارد المادية.
2. عدم توفر المواصلات لزيارة هذه المؤسسات.
3. ضيق الوقت وذلك بسبب الانشغال بتنفيذ مهام أكاديمية وإدارية أخرى (عدم التفرغ لمهام البحث).

### 10.1 تقسيمات البحث:

في ضوء أهمية البحث وتحقيقاً لمشكلة وأهداف البحث ومراعاة المنهج المتبع في الدراسة لتكوين إطار علمي من خلال الدراسة النظرية والعملية، تم تقسيم البحث إلى الثلاثة محاور التالية:

## 11.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة: (أبو سمرة، 2019) "نموذج مقترح لتنفيذ الشمول المالي من خلال التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر 2030"

هدفت الدراسة للوصول إلى آليات لتعزيز الشمول المالي في مصر لما له من أهمية في توسعة دائرة المستفيدين من الخدمات المالية التي ستسهم في تمكين المجتمع ككل وتعزيز الاستقرار المالي للأفراد وتحقيق تنمية مستدامة بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد وتحويل الاقتصاد غير الرسمي إلى اقتصاد رسمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى عدة آليات مقترحة وأهمها تحويل المعاملات النقدية إلى غير نقدية من خلال الحسابات الرسمية وميكنة جميع الخدمات المالية وغير المالية وزيادة استخدام الخدمات المالية الالكترونية، وأهم توصيات الدراسة هي إيجاد حلول جديدة وغير تقليدية لمساعدة البنك المركزي المصري في تعزيز مستويات الشمول المالي من خلال إعداد جدول زمني خلال خمس سنوات لتحويل الأنشطة النقدية إلى غير نقدية بالتنسيق مع خطة مصر 2030 والربط الكتروني بين البنوك والجهات الرسمية والزام الأفراد والشركات بضوابط جادة تساعد في تفعيل الشمول المالي.

دراسة: (يونس، 2019)، "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 الدراسة ميدانية على 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، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: 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 اقبالهم على خدمات الموقع الالكتروني 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، مع ضرورة إدراك أبعاد جودة الخدمات البنكية الرقمية، مما يؤدي إلى زيادة قدرة البنوك على المنافسة، وتحقيق الريادة الرقمية للبنوك السعودية، وأيضاً تطوير وإطلاق نماذج أعمال جديدة تتفق مع التحول الرقمي.

دراسة: (نعيرات، 2022)، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"- المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المجالات)

جاءت هذه الدراسة للتعرف على أبرز العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات العامة، خاصة تلك العوامل التي ترفع من كفاءة ومستوى وقدرات العاملين في المؤسسات، عبر تسليط الضوء ودراسة لأداء الوظيفي للعاملين كل على حدا من خلال مقاييس خاصة تعتمد عليها الإدارات لتقييم العاملين، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأداء الوظيفي بالدرجة الأولى، وقياس مدى تأثيرها العوامل في تحسين صورة الأداء، وتحديد أبرز العوامل وأهمها من ناحية التأثير على أداء الوظيفي، ضرورة توفير كافة وسائل قياس الأداء الوظيفي داخل المؤسسات وذلك تناسباً مع طبيعة الأفراد العاملين للوصول لمرحلة عالية من التقييم والتي

بناءا عليها يتم تحديد أبرز الاحتياجات الخاصة بمؤلاء الأفراد، وإجراء المزيد من البحوث حول أكثر العوامل تأثيرا في الأداء الوظيفي داخل المؤسسات.

دراسة: (طنبور، 2020)، أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة، غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي).

اعتت المؤسسات الجديدة أهمية كبيرة لاستثمار في الموارد البشرية م أجل تطوير عملها. ومن أهم النقاط هي رفع مستوى قدرات ومهارات الأفراد بغية تحسي الأداء الوظيفي. من هنا اهتمت المؤسسات الخاصة بإعداد برامج التدريب. يعنى هذا البحث بدراسة أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة. أما الحالة العملية فتمركزت حول العملي في غرفة التجارة والزراعة والصناعة في طرابلس ولبنان الرماي. وقد وزعت الاستبيانات على 15 عاملا في الغرفة لتبيان مدى اهتمام المؤسسة بالتدريب ورغبة العملي على تطوير أدائهم الوظيفي. واخيرا، خلصت الدراسة على أن تقييم الأداء الوظيفي يكشف الحاجات التدريبية ويساهم في تنظيم برامج التدريب فيما يساهم هذا الأخير بتطوير الأداء الوظيفي. كما تبي من خلال الاستبيانات أن الخلل الأساسي يكمن في تلمس العملي لنظام الحوافز في غرفة التجارة.

دراسة: (أمين، 2018) التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، العدد 19).

تجيب الدراسة عن تساؤل كيفية إسهام التحول الرقمي في الجامعات لتحقيق مجتمع المعرفة؟ واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة المشكلة ووصفها وصفا دقيقا، وصاغت في نهايتها تصور مقترحا حول عملية التحول الرقمي من خلال استراتيجية لنشر ثقافة التحول الرقمي، وكيفية تمويله، بالإضافة إلى تصميم برامج تعليمية للمستفيدين حول كيفية الاستفادة من التحول الرقمي.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

**(Fernando F. et al 2019"Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil")**

هدفت الدراسة إلى تحليل التحول الرقمي للخدمات العامة في الحكومة الفيدرالية البرازيلية، واعتمدت الدراسة على الدراسة ميدانية التي اشتملت 85 على منظمة اتحادية، يتم فحص 1740 خدمة عامة وفقا لعوامل مختلفة تشرح سبب رقمنة خدمة عامة معينة. وتناقش الدراسة الانتقال من الحكومة الإلكترونية إلى سياسة digital مع ذكر الحدود المتعلقة بتفضيلات الوكلاء في السياسات العامة، ويناقش الدراسة أيضا التحول الرقمي في الحكومات كعملية تغيير مؤسسي في المؤسسات العامة، مع مراعاة دور الوكلاء وسياسات الخيارات والعوامل التي تفسر قرار رقمته الخدمات العامة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استراتيجية التحول الرقمي الشامل والمتجانسة ليست مجدية وتتداخل العوامل المتعلقة بتفضيلات الوكلاء في إدراج خدمات عامة محددة في استراتيجية الرقمنة، وإن استخدام التكنولوجيا يشجع التغيرات في هيكل الخدمات التي تقدمها الحكومة، بحيث يمكن أن يؤدي إلى عمليات غير متكافئة وغير متسقة وغير كاملة يمكن أن تعزز إشراك المواطنين أو استبعادهم، على الرغم من وجود هيكل سياسي لتنسيق سياسة التحول الرقمي في البرازيل، من الناحية النظرية، هناك حاجة إلى مزيد من التفكير في عملية التحول الرقمي، من الضروري تصميم سياسات قد تسمح بالرقمنة المتسقة والمنسقة والمتجانسة للخدمات العامة . وكانت توصيات الدراسة هي أنه يجب أن

يعزز تصميم السياسات وتكاملها وترتيباتها المؤسسة بقدر أكبر من خلال مناقشة نظرية من أجل التحول الرقمي الكامل والمتناسق.

### **Liag L. et al 2018 "Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective"**

هدفت الدراسة إلى كيفية قيام رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SME) ذوي القدرات غير الكافية والموارد المحدودة بتحول التحول الرقمي في شركاتهم، وهي ظاهرة لا تزال قيد الدراسة في الأدبيات الموجودة. واستخدام الباحثون للنموذج الاستقرائي في عملية وصف وشرح كيفية قيام رواد الأعمال من الشركات الصغيرة والمتوسطة بدعم من مزود خدمة النظام الأساسي الرقمي، وبالتحول للتحول الرقمي من خلال تجديد الإدراك الإداري وتنمية رأس المال الاجتماعي الإداري وبناء فريق العمل وبناء القدرات التنظيمية. يوسع هذا النموذج فهمنا لكل من ريادة الأعمال الرقمية والتحول الرقمي، كما يقدم رؤى جديدة حول كيفية يمكن لمقدمي خدمات المنصات الرقمية مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة على التحول والمنافسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى كيف قاد رواد الأعمال الذين لديهم قدرات 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 الشبكات الاجتماعية الإدارية، وبناء فريق عمل، وبناء القدرات التنظيمية.

### **John L. et al 2018 "Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations"**

هدفت الدراسة لدراسة أحد التغيرات الرئيسية في الصناعة 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 الجديدة الموجودة في السوق لتعطيل سلسلة قيمة الخدمات المالية بالتجزئة، تهدف الدراسة أيضاً إلى تحديد التحول الرقمي في القطاع المصرفي، وتحديد ما تقوم البنوك وشركات Fin Tech بتطويره في السوق، والإشارة أيضاً إلى أنه لن تكون التكنولوجيا مجرد ذاتها هي التي ستعمل على تعطيل الصناعة البنكية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى إن الاستقرار في المنافسة في المستقبل سوف يعتمد إلى حد كبير على القرارات التي تتخذها البنوك اليوم، والتي أظهرتها أحداث السنوات القليلة الماضية السعر الذي قد يتعين عليهم دفعه مقابل القرارات الاستراتيجية السيئة أو من خلال اعتماد نماذج أعمال مماثلة في قطاع الخدمات البنكية للأفراد، بالنظر إلى أن مشكلة الابتكار تكمن في أنه لا يمكن التنبؤ بها من حيث التوقيت والحجم والعواقب، يتوقع مستقبل البنوك أيضاً أن يتشكل المشهد بقوة من خلال التكنولوجيا الرقمية والمنافسين غير التقليديين.

### **Lathinen M and Weaver B 2015 "Educating for a digital future- Walking three roads simultaneously: one analog and two digital LU: s 26 November"**

عرضت الدراسة تحديات عملية التحول الرقمي للتعليم الجامعي، وقد أشارت الدراسة إلى وجود ثلاثة طرق موازية لتصميم محتوى التعليم الجامعي لمواجهة تحدي التحول الرقمي سيستفيد منها مصممو البرامج وأعضاء هيئة التدريس— وهي الأنشطة التعليمية غير الرقمية التي تعمل على محور الأمية الرقمية وتوفير الفرص الرقمية التي تعزز الممارسات في الفصول الدراسية التقليدية، والتحول الرقمي للجامعة يسير إلى فرصة نقل التعليم الجامعي نحو الوسائل الرقمية بشكل كامل.



## التعليق على الدراسات السابقة:

ركزت معظم الدراسات السابقة على تناول العلاقة بين التحول الرقمي والمنشأة الحكومية أو الشركات أو المصارف ولكن لم تجتمع المتغيرات في دراسة واحدة وهو ما يميز الدراسة الحالية حيث تناولت العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة أداء المصارف التجارية.

ندرة الأبحاث العربية وافتقارها إلى دراسة العلاقة بين دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء المصارف وعدم دراسة المتغيرات على المصارف الليبية، ونظرا لأهمية الموضوع فكان لابد من دراسته كانت هنا الفجوة البحثية بالإضافة المحققة.

## 2. الإطار النظري للبحث

## 1.2. التحول الرقمي:

## 1.1.2. مفهوم التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي Digital Transformation (DT) بأنه عملية انتقال الشركات إلى نماذج عمل تعتمد على التقنيات الرقمية لدعم تطوير وابتكار ما يقدم من منتجات وخدمات، وتوفير قنوات جديدة للتسويق وفرص عمل تزيد من قيمة منتجاتها سواء سلع أو الخدمات. (عبدالرازق، 2019، ص6)، ويعرف (DT) أيضا أنه تحول المنظمة تدريجيا من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط إلى اهتمام بالمعلومات والمعرفة والاستثمار ما تكشف عنه فرص وإمكانيات وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الانجاز والكفاءة. (علي، 2011)

## 2.1.2. فوائد التحول الرقمي:

التحول الرقمي (DT) له فوائد عديدة ومتنوعة ليس فقط للعملاء والجمهور ولكن أيضا للمؤسسات والشركات وأصحاب المصالح المختلفة من أهمها:

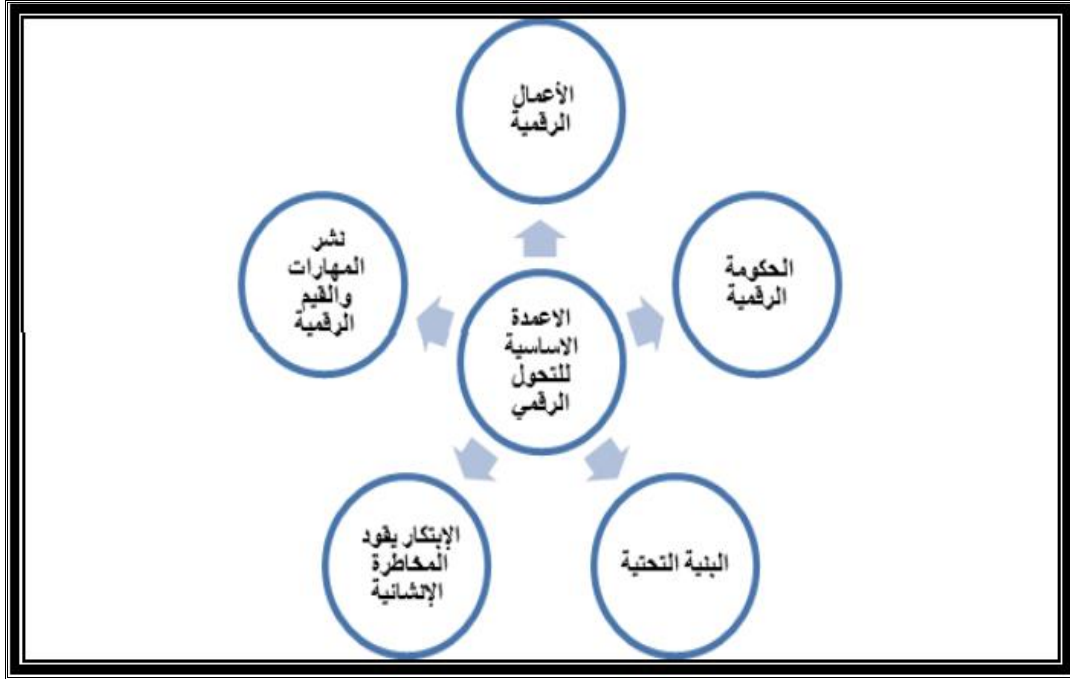
- ✓ يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير.
  - ✓ خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطر التقليدية في تقديم الخدمات.
  - ✓ يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستخدمين.
  - ✓ يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والجمهور.
- (عبدالرازق، 2019، ص7)

## 3.1.2. التحول الرقمي وأنترنت الأشياء:

تشهد أعداد الأجهزة المتصلة بإنترنت الأشياء حول العالم نموا كبيرا ويصل عددها اليوم إلى ما يقارب 8.4 مليارات جهاز، مع توقع وصول هذا الرقم إلى مئات المليارات، وبحسب توقعات مؤشر سيسكو للتواصل الشبكي المرئي، فسيكون أكثر من 500 مليار جهاز وشيء متصلا بإنترنت بحلول العام 2030، ما يعني أن المرحلة الحالية والمستمرة من التحول الرقمي أكبر أثرا أكثرا صعوبة من مراحل التحول التقني السابقة، ويقول خبراء إن الاضطراب الرقمي الذي تشهده معظم قطاعات الأعمال حاليا سيكون المحرك في تحقيق تغيرات جذرية في الاقتصاديات والمدن والمجتمعات ومشهد الأعمال، ومن هنا يفرض التحول الرقمي على المؤسسات الاستفادة من إنترنت الأشياء لتكون أكثر إدراكا وقدرة على التنبؤ والمرونة في العمل وهي السمات التي ستمكنها من

الابتكار بشكل أسرع لتحقيق النتائج، فأن على المؤسسات تطبيق الإطار الرقمي عبر طيف يشمل التقنيات (البيانات) والأشخاص والعمليات، وسيحتاج العدد الهائل من الأجهزة المتحركة وإمكانات الاتصال بالإنترنت والخدمات الرقمية في القطاعين العام والخاص إلى شبكات ضخمة وبنية تحتية متطورة، ومن خلال التوصل الشبكي بين الأشخاص والعمليات والبيانات والأشياء. فأن أنترنت الأشياء يحمل معه إمكانيات تؤدي إلى سرعة وتيرة التغيير.

1.3.1.2. الأعمدة الخمس الأساسية لقيام التحول الرقمي الجيد (صباح، 2019، ص ص7:1) :  
شكل رقم (1) يوضح الأعمدة الخمس الأساسية لقيام التحول الرقمي الجيد



العمود الأول: الحكومة الرقمية. **Digital Government** :

يتعين على الحكومة الرقمية أن تكون قادرة على إدارة وقيادة ما يلي:

1. تحسين الكفاءة الإنتاجية في عملياتها.
2. تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
3. الإسراع في إنجاز مشروعات القطاعات الاجتماعية في الصحة والتعليم... إلخ.
4. تحقيق وفورات في التكاليف من خلال دمج عمليات البنية التحتية من خلال عمليات رقمية.
5. تشجيع الشفافية وتخفيض الفساد.
6. تحسين سهولة إقامة مشروعات أعمال جديدة.

العمود الثاني: الأعمال الرقمية. **Digital Business** :

يركز هذا العمود على تنمية وتقوية سوق رقمي متميز بزيادة جودة الشمول المالي، والمنافسة العادلة، وبنية التحتية جيدة من المعلومات، وتقديم حماية قوية للمستهلكين، وباختصار يمكن القول بأن هذا العمود يركز بصفة أساسية على ثلاثة مجالات: ✓ التجارة الرقمية.

✓ الخدمات المالية الرقمية.

✓ قناعة رقمية لما يدور في السوق.

### العمود الثالث: البنية التحتية. Infrastructure :

- من المعروف أن البنية التحتية من الأهمية بمكان دائما للبلدان التي تحقق نجاحا كبيرا من معدلات نموها الاقتصادي، ولكن – يلاحظ-النمو السريع في اقتصاديات الأمم يحتاج تكنولوجيا الاتصالات إن الأمر يتطلب تأسيس بنية تحتية فكرية تشمل ما يلي:
- ✓ ثقافة اجتماعية: تشجع على استخدام الأصول الرقمية، وتكنولوجيا المعلومات.
  - ✓ الرشد السياسي: من جانب الحكومة لدعم البنية التحتية الرقمية لتسهيل التجارة، والخدمات الرقمية المتاحة للمواطنين.
  - ✓ الرشد الاقتصادي: بمعنى أن يحقق الإنفاق على هذه البنية زيادة في القوة الاقتصادية للبلد ومركزها النسبي في الأسواق العالمية.

### العمود الرابع: الابتكار يقود المخاطرة الإنشائية Innovation-Driven Entrepreneurship

يمكن بيان خصائص الابتكار الذي يقود المخاطرة الإنشائية فيما يلي:

- ✓ استخدام قطاع الأعمال للعديد من التكنولوجيا الرقمية وبصفة خاصة التليفون المحمول، التجارة الإلكترونية، الذكاء الصناعي، الحوسبة السحابية، الحكومة الإلكترونية... إلخ.
- ✓ استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين عمليات الأنشطة الاقتصادية.
- ✓ اختراع نماذج أعمال نماذج أعمال رقمية، وتحديث الذكاء الاقتصادي والتجاري.
- ✓ الدخول في أعمال جديدة تربط العملاء من أصحاب المصالح خلال قنوات رقمية جديدة.

### العمود الخامس: نشر المهارات والقيم الرقمية Digital Skills And Values :

من الأهمية يمكن تنمية المهارات الرقمية من بداية التعليم الأول حتى التعليم الجامعي، ويكون على شكل مقررات دراسية مستقلة في كل المراحل التعليمية.

#### 4.1.2. خطوات التحول الرقمي:

يبدأ (DT) من خلال بناء استراتيجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية ولتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التسويق الرقمي في المنشئة. بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات لخطط الاستثمار مع تحديد عوائق التكامل الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف ولتدفع بعجلة التحول إلى المسار المنشود، وأخيرا وجود إدارة التغيير للتحول الرقمي متطلب رئيسي للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية. (البار، المرجعي، 2019)

#### 5.1.2. العوائق التي تواجه التحول الرقمي:

يوجد العديد من العوامل التي تعرقل عملية التحول الرقمي (DT) داخل المؤسسات منها نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة والقادرة على قيادة برامج (DT) والتغيير كما أن النقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج تحد من نموها، التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر العوائق خصوصا إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية. (البار، المرجعي، 2019)، ويمكن تلخيص العوائق التي تعرقل عملية (DT) من خلال النقاط الآتية (يونس، 2019، ص 13، 14):

- ✓ نقص الكفاءات داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج (DT).

✓ نقص الميزانيات المخصصة (DT).

✓ التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ (DT).

✓ ضمن التحديات البيروقراطية المفرطة أو الأنظمة الداخلية المتشددة.

✓ المؤسسات لا تملك نظام خرائط وإنتاجي كافي لتشييد قواعد رقمية معلوماتية، وذلك يعود إلى عوامل الفقر الاقتصادي وسوء التعليم وانعدام الاستقرار العام.

✓ الافتقار إلى بنية تحتية قادرة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وموظفي التكنولوجيا ذوي المهارات الكافية والاتصال الثابت بالإنترنت في العديد من المناطق الريفية.

### 6.1.2. نماذج التحول الرقمي:

تشير أدبيات الإدارة إلى تعدد نماذج التحول من المنظمة التقليدية إلى منظمة الرقمية، وفيما يلي توضيح لأهم النماذج المطبقة للتحول الرقمي للمنظمات (علي، 2013).

**النموذج الفني:** يتم من خلاله تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية باستخدام بحوث العمليات وعلوم الحاسب وعلم الإدارة دون التركيز على الجوانب السلوكية للمنظمة، ويؤدي ذلك إلى ارتفاع نسبة المقاومة ورفض التطبيقات الالكترونية في اتخاذ القرارات.

**النموذج السلوكي:** يركز على المتغيرات السلوكية (الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية) بدرجة أكبر من المتغيرات الفنية وخاصة في تطوير البرمجيات، ومن ثم تقل أهمية الأتمتية والنماذج في اتخاذ القرارات الرقمية.

**النموذج الفني الاجتماعي:** يهتم بالتفاعل بين المتغيرات الفنية (الحاسبات والبرامج) والمتغيرات السلوكية والتنظيمية عدد تنفيذ عمليات التحول.

**نموذج الشراكة في المعلومات:** يعتمد في التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

**نموذج تحليل القوى التنافسية:** يعتمد على بناء نظم معلومات لدعم التحليل الرباعي، الذي يسعى إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف، وذلك للسيطرة على الفرص البيئية ومواجهة التحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج على التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وبناء نظم معلومات متكاملة ومساندة لذلك.

**نموذج إدارة الأصول الرقمية:** يعتمد على مجموعة من الشركات المعلومات والاتصالات بدلا من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين-الدخول للمعلومات-التصفح-تبادل المعلومات واسترجاعها).

**نموذج التحول التدريجي:** يعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المنظمة، ولا يعتمد على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقا.

**نموذج التحول الاستراتيجي:** يفترض هذا النموذج أن المعلومات والاتصالات عبارة عن أصول رأسمالية للمنظمة، كما يتحدد مركز المنظمة في القطاع أو النشاط الذي تنتمي إليه وفق قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر أحد ركائز المركز التنافسي لها.

**نموذج التحول الديناميكي:** يعتمد هذا النموذج على درجات التفاعل السريع بين المنظمة والمتغيرات البيئية والعلاقة بينهم، وكذلك على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات، فالتفاعل والتكامل والتنسيق بين احتياجات المنظمة وتأثيرات البيئة والتقدم في تكنولوجيا المعلومات هو أساس هذا النموذج.

**نموذج التطوير التنظيمي:** يعتمد هذا النموذج للتحول على التعلم والتدريب التحويلي وحلوا الامية الحاسوبية بالمنظمة، ومن ثم يتم التغيير وفق درجات التعلم العضوي وليس بفرض حلول ميكانيكية جامدة.

**نموذج الأمثلية:** يعتمد هذا النموذج على الدراسة عن الحلول المثالية لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات العملية المسبقة قبل التحول مع ضغط التكاليف والدراسة عن أفضل النتائج.

**نموذج التكلفة والعائد:** يعتمد هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب المتوقعة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

**نموذج التحول المتكامل:** يقوم هذا النموذج على فلسفة المنظمات والرغبة في التحول المتكامل لجميع الادارات والمستويات التنظيمية لبناء المنظمة الرقمية، ومن ثم تسعى إدارة التكنولوجيا المعلومات إلى الربط بين التغيير في منظومة الأعمال والتحديث في منظومة الإدارة الالكترونية، ويظهر ذلك من خلال تبني إطارا متكاملًا للتحول يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت.

**نموذج التحول الاستراتيجي:** يتم التحول من خلاله عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال لدى الغير، وتعتمد فلسفة التحويل على أن خبرة الشركات المتخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتلك التكنولوجيا.

**نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** يعتمد هذا النموذج على أهمية الربط الشبكي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق الفائدة من الانترنت لدعم القرارات والاتصالات والسياسات، ويقوم هذا النموذج على قياس المراكز التنافسية للشركات وإدخال التحسين المستمر في منظومة الاتصالات والمعلومات وفق اتجاهات المنافسين وحاجات متخذي القرارات، ومن ثم يتم الاشتراك الكامل من خلال الشبكات في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة من خلال عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.

## 2.2. أثر التحول الرقمي على كفاءة وأداء المصارف

### 1.2.2 أهمية التحول الرقمي في المصارف:

أصبح التحول الرقمي (DT) من الضروريات بالنسبة لكافة المصارف التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، و (DT) لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المصرف بل هو برنامج شامل كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا بشكل رئيسي وخارجيا وأيضا من خلال الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل

وأُسرع، كما أنه يسهم في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها بحيث يمكن أجاز الأعمال المشتركة بمرونة وانسجام عال، وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر من ما مضى لتحول المصارف رقمياً، ويعود ذلك بشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة نواحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو كانت تخص الأفراد، لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية. (البار، المرحي، 2019)

حيث تتجه المصارف إلى (DT) والاستفادة من الذكاء الصناعي وسلسلة الكتل (Block chain) والتطبيقات الذكية في تسهيل وتسريع العمليات المصرفية، خاصة أن العملاء يفضلون الخدمات الرقمية، بهدف الارتقاء بمستوى الخدمات المصرفية، ورفع نسبة الاقبال عليها، حيث أن الهدف من (DT) في المصارف هو خفض نطاق معاملات المصارف خلال تعديل المنتجات واستراتيجيات التواصل لخدمة العملاء وبالتالي لم يعد بإمكان المصارف الاكتفاء بالخدمات التقليدية بل عليها أن تواصل التطوير لمواكبة متطلبات العملاء.

ووجد أن (DT) قام لتطوير القطاع المصرفي وتعزيز فعاليته بتوفر مجموع من الخدمات الرقمية للعملاء منها خدمة تتبع المدفوعات من البداية وحتى إتمامها سواء كانت محلية أم دولية، وتشجيع استبدال العمليات النقدية المباشرة بطرق الدفع الإلكتروني، ويمكن تفعيل ذلك بتقليل رسوم الخدمة في حالة تنفيذها إلكترونياً ومن الملاحظ أن التكنولوجيا المتقدمة والذكاء الصناعي حلت اليوم محل وظائف موجودة بالقطاع المصرفي، وترتب على ذلك أن بعض العمليات أصبحت تتم خارج الفروع، لذا على المصارف رفع الإنفاق على (DT) لتمكين من المنافسة حيث تشارك المصارف في مشاريع التحول الرقمي الضخمة بهدف التحديث والحفاظ على قدراتها التنافسية وخلق القيمة. (يونس، 2019، ص22)

حيث ترجع أهمية التحول الرقمي في المصارف إلى تنوع الخدمات التي تقدمها المنصات الرقمية مثل خدمات فتح الحساب واستقطاب العملاء الجدد كذلك إتمام عمليات الدفع والشراء وتحويل الأموال والمعاملات عبر الإنترنت والهواتف المتحركة، ولتسهيل عمل هذه المنصات سعت المصارف لإيجاد تطبيقات جديدة للتواصل مع العملاء بشكل مباشر، والهدف من سعي المصارف عامة من تطوير خدماتها الإلكترونية والرقمية هو مواكبة التطورات الهائلة والسريعة في عام التكنولوجيا وثورة الاتصالات الكبيرة التي يشهدها الاقتصاد والتي من المتوقع اختفاء المصارف التقليدية والتحول إلى المصارف الرقمية، ورسم استراتيجية مبنية على فهم مستقبل الثورة الرقمية، إلى جانب تطوير مجموعة من أدوات التحليل المتصلة بمصادر البيانات القائمة والجديدة ثم ربطها مع العمليات المتصلة بمركز اتخاذ القرار حتى تتمكن من وضع تصور واضح لمستقبل صناعتنا المصرفية ويكون لدينا مساحة من الأفق لتحقيق المنافسة في مجال الخدمات المصرفية ثم الابتكار لمنتجات مالية جديدة ثم مواكبة النمو المتسارع للتكنولوجيا الرقمية، تتسابق فيه المصارف حول العالم لتوفير الخدمات الإلكترونية والرقمية كافة لعملائها.

### 2.2.2 مخاطر التحول الرقمي:

تعرف المصارف في مختلف القطاعات بمخاطر التحول الإلكتروني وتعد من أبرز المخاطر الرقمية التي تواجهها في الوقت الحاضر، إذ على الرغم من المزايا العديدة التي توفرها التكنولوجيا الرقمية للمصارف وعملائها، إلى أن هناك مخاطر متعددة

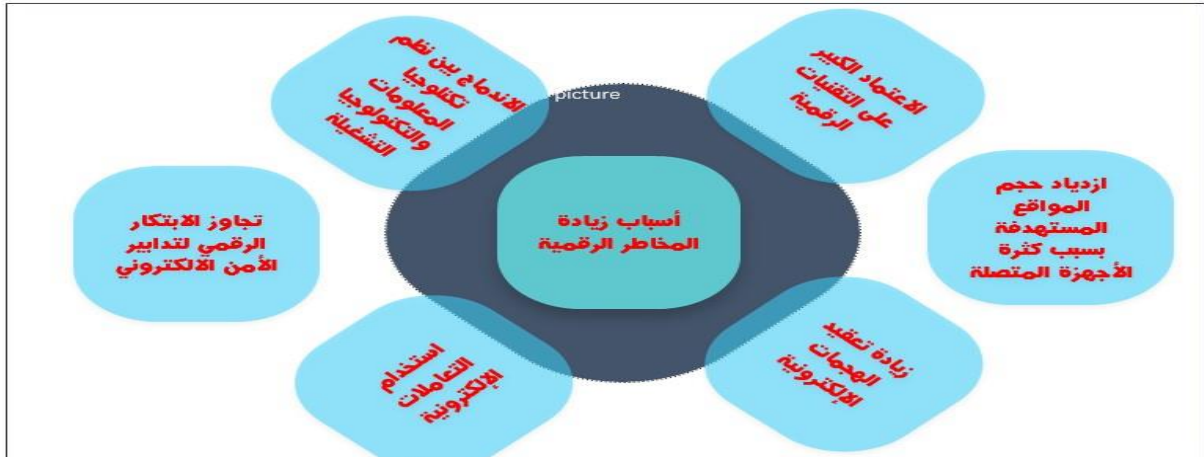
للتكنولوجية الحديثة تتعرض لها الكثير من هذه المصارف، إذ ان التحول الرقمي له القدرة على التدمير، ما يؤدي ذلك الى تأثيرات سلبية في المنافسة بين المصارف من حيث السرعة والاسعار والراحة وكيفية المحافظة على العملاء.

وقد تتولد العديد من المخاطر التشغيلية فيما يتعلق بالتحول الرقمي، فيمكن ان تتعرض المصارف الى كثير من العمليات والتي تتمثل في النقص بالمعلومات والاطفاء البشرية والتدخلات الخارجية، فضلا عن ذلك جودة البيانات وحمايتها وهناك عوامل خطر اضافية يمكن توضيحها كالتالي:

1- جودة البيانات وحمايتها:

أ-المخاطر السيبرانية: بفعل التطورات التكنولوجية الرقمية تقوم الكثير من المصارف بالاعتماد على انظمة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات المعقدة لغرض التشغيل، ومن الممكن ان تكون هذه الانظمة معقدة تحتاج وقتاً طويلاً لغرض اكمال العمل بها، مما يؤدي ذلك الى تعرضها للتهديدات الداخلية والخارجية وهذا يؤدي الى تقليل الشفافية في العمليات وضعف في نماذج الاعمال بسبب الخلل في اعمال مزودي الخدمة والتي يمكن تلخيصها بالتعقب الالكتروني و زيادة التبعية للخارج و يمكن توضيح مخاطر التحول الرقمي بالشكل التالي:

الشكل رقم (2) اسباب زيادة المخاطر الرقمية (احمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، ص 211، 212)



### 3.2.2 مجالات تطبيق التحول الرقمي في المصارف:

ازداد (DT) بشكل كبير وأصبح من التقنيات الناشئة مثل دفتر الاستاد الموزع (DLT) وعمليات block chain و crypto مثل Bit coin بالقدرة على تحدي البيئة الاساسية المصرفية والبيئة الاساسية للدفع بما في ذلك المخزن ونقل القيمة (Johannes Denis, 2019) Block chain الذي يمكن من الدفع بالعملة الافتراضية، والمصارف الافتراضية إلى حدوث تحولا في بناء الثقة في هذا المجال من حيث التحول الكامل في كيفية تخزين القيمة وانتقالها واستثمارها، ومع ذلك فإنه تتلقى استجابة كبيرة نظرا لقوتها، وتبحث العديد من المصارف الان عن الطرق المناسبة للأمان مع هذا التغيير، (البار، المرحي، 2019) حيث يسمح (DT) بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل له، ويتضمن ذلك خطوات تنفيذه تشمل سياسات وإجراءات تغطي كافة أنشطة الشركة وسياساتها و مترابطة مع التقنيات اللازمة والتطبيقات المطورة

مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والدراسة عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المصرف وتوقعاته (عبد الرزاق، 2019، ص9).

### 3. منهج البحث واختبار صحة الفروض

#### 1.3. منهج البحث:

سيتم تحديد نوع ومصادر البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، إضافة لتحديد طريقة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي، مع توضيح مدى مساهمتها في إثبات صحة الفرضيات من عدمها. حيث أتمد الباحثين على المنهج الوصفي والذي يهدف إلى تحليل متغيرات الدراسة، وهذا المنهج يعبر عن الظاهرة المراد دراستها كما في الواقع ويهتم بوصفها ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، وحيث يتضمن الآتي:

تحديد نوع ومصادر البيانات: يمكن تحديد البيانات التي يمكن الاعتماد عليها وفقاً للتالي:

✓ البيانات الثانوية: أتمد الباحثون على العديد من الدوريات والمجلات والكتب وغيرها.

✓ البيانات الأولية: تم الاعتماد على تصميم استبانة أعدت أساساً للحصول على البيانات من مفردات الدراسة.

أداة جمع البيانات: تم الاعتماد على أسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تضمنت: القسم الأول يتعلق بالمعلومات الشخصية، والقسم الثاني يتعلق بأسئلة الاستبانة، وتم قياس أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) من خلال (31) فقرة استرشادا بدراسة (البطي و دبنون، 2019)، ودراسة (مصطفى شديد 2021) التي تم تعديلها وتطويرها لتناسب وطبيعة ومهام الباحثين، أما بالنسبة لأبعاد المتغير التابع (الاداء الوظيفي) فتم قياسه من خلال (10) فقرات، استرشادا بدراسة (أسر خميس 2021)، ودراسة (البطي و دبنون، 2019)، وقد اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لأبعاد الدراسة والذي تتراوح بين موافق بشدة (5) درجات وغير موافق بشدة درجة واحدة.

#### جدول رقم (2) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة: الوزن:	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	5	4	3	2	1

حيث تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الأبعاد لأنه يتسم بالسهولة والدقة، وتتحصل بموجبه أعلى الاجابات على خمس درجات، بينما تتحصل أقل الاجابات على درجة واحدة، ولحساب طول مقياس ليكرت الخماسي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (0.80=5/4)، وتضاف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح، من أجل تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (العمر 2004: 322)، والجدول التالي يوضح طول الخلايا وفقاً لما ذكر.

#### جدول رقم (3) طول الخلية لمقياس الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت ودرجة الممارسة

الدرجة المرجح	الأوزان المنوية	درجة الممارسة
من 1- أقل من 1.8	من 0.2 - أقل من 0.36	ضعيف جدا
من 1.8- أقل من 2.6	من 0.36 - أقل من 0.52	ضعيف
من 2.6- أقل من 3.4	من 0.52 - أقل من 0.68	متوسط
من 3.4- أقل من 4.2	من 0.68 - أقل من 0.84	مرتفعة
من 4.2 - 5	من 0.84 - 100	مرتفعة جدا



**1.1.3. مجتمع وعينة الدراسة:**

يمثل مجتمع الدراسة المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، وتم أتباع أسلوب الحصر الشامل مع المصارف وكان عددهن (7)، وتم توزيع عدد (110) استبانة، وتم استرجاع (101) استبانة، وكانت نسبة الاستجابة (92%) تقريبا، وهذه النسبة مقبولة إحصائيا.

**2.1.3. الاساليب الاحصائية المستخدمة:**

- تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الحزمة الاحصائية (SPSS)، وذلك وفقا للآتي:
- ✓ الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف خصائص الدراسة اعتمادا على التكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ونسب الأهمية لوصف متغيرات الدراسة، وترتيبها حسب أهميتها النسبية.
  - ✓ الإحصاء الاستدلالي: اعتمد الباحثين في التحليل على الإحصاء التحليلي لأثبتات صحة الفروض.
  - ✓ تحليل الثبات: وذلك لتحديد معامل ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات.
  - ✓ الانحدار الخطي البسيط: لاختبار نماذج صلاحية البحث وقياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي.

**2.3. التحليل الإحصائي الوصفي لنتائج البحث****1.2.3. صدق أداة القياس:**

- أ. الصدق الظاهري: قام الباحثين بعرض أداة القياس (الاستبانة) على عدد من المحكمين المختصين في مجال العلوم الادارية، وبناء على ملاحظات المحكمين تم تعديل الاستبانة بشكلها النهائي.
- ب. صدق الاتساق الداخلي: مدى اتساق كل فقرة مع المتغير الذي تنتمي إليه الفقرة، ولهذا تم استخدام معاملات الارتباط للتأكد من مدى ارتباط الفقرات مع بعضها والدرجة الكلية للمتغير الذي صممت لقياسه:

**2.2.3. اختبار توزيع البيانات:**

تم اختبار توزيع البيانات باستخدام اختبار SKS واتضح ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي بحيث ارتفع قيمة التأثير المعنوي (Sig) عن قيمة (0.05)

**الجدول رقم (4) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التحول الرقمي**

الاداء الوظيفي	تكنولوجيا المعلومات	الهيكل التنظيمي	الموارد البشرية	المتوسط الحسابي
36.0918	25.7464	24.6919	27.7843	
8.32472	5.22665	5.73538	10.08555	الانحراف المعياري

**3.2.3. اختبار الصدق الثبات:****الجدول رقم (5) معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (الفا كرونباخ)**

المتغير	عدد الفقرات	قيمة الفا
الموارد البشرية	7	.713
الهيكل التنظيمي	7	.726
تكنولوجيا المعلومات	7	.868
الاداء الوظيفي	10	.870
المجموع	31	.700

يتضح من الجدول رقم (5): أن معامل الثبات ذات دلالة جيدة، لأن جميع قيم معامل الثبات قد تجاوزت (70%) كما أشار الصيرفي (2002) بأن "معامل الثبات ينبغي ان يكون من 60% فأعلى" (الصيرفي، 2002، ص: 144).

#### 4.2.3. الإحصاء الوصفي للبيانات الأساسية:

يشمل الإحصاء الوصفي لكل من البيانات الأساسية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

#### 5.2.3. اختبار التكرارات

جدول رقم (6) يوضح البيانات الأساسية للبحث

المتوسط الحسابي	الجنس	المؤهل العلمي	طبيعة العمل	مستوى استخدام الحاسب الآلي
1.28	1.28	2.84	3.09	1.75
0.452	0.452	1.462	0.946	0.582

الجدول رقم (7) توزيع مفردات الدراسة حسب العوامل الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية	المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	69	71.9%	المؤهل العلمي	دبلوم	26	26.3
	أنثى	27	28.1%		بكالوريوس	54	54.5
	المجموع	96	100		ماجستير	17	17.2
					دكتورا	1	1.0
					أخرى	1	1.0
					المجموع	99	100
مدة الخبرة	من سنة الى 5	15	16.3	طبيعة العمل	مدير المصرف	1	1.2
	من 6 الى 10	25	27.2		رؤساء الاقسام	31	36.5
	من 11 سنة الى 15	20	21.7		المراجعين	12	14.1
	من 16 سنة فأكثر	31	33.7		أخرى	41	48.2
	المجموع	91	100		المجموع	85	100
مستوى استخدام الحاسب الآلي	متقدم جدا	26	32.1				
	متقدم	49	60.5				
	مبتدئ	6	7.4				
	المجموع	81	100				

يتضح من الجدول رقم (7): نتائج التحليل الوصفي للبيانات الشخصية للمستخدمين من مفردات الدراسة، حيث شكلت نسبة الذكور الأكثرية بنسبة (71.9%) عن نسبة الإناث (28.1%)، وهذا يدل على عدم تمكين المرأة في العمل بالمصارف التجارية على عكس الآن، أما بخصوص المؤهل العلمي فقد تحصل البكالوريوس على نسبة (54.5%) لكل طرف، يليه المتحصلين على شهادة الدبلوم بنسبة (26.3%) ثم المتحصلين على درجة الماجستير بنسبة (17.2%) يليه دكتوراه بنسبة (1.0%) وجاءت أيضا فئة "أخرى" بنسبة (1.0%)، يتضح من البيانات أنه لا يتم تشغيل المؤهلات العلمية العليا بالمصارف، أما بالنسبة لمدة الخبرة فقد توزعت المفردات بنسب مختلفة فقد تحصلت فئة "من 16 سنة فأكثر" على نسبة (33.7%) لكل طرف ثم يليه فئة "من 6 سنوات إلى 10 سنوات" بنسبة (27.2%) ثم جاءت فئة "من 11 سنة إلى 15 سنة" بنسبة (21.7%) وقد جاءت أخيرا فئة "من سنة إلى 5 سنوات" بنسبة (16.3%)، نلاحظ أن إجابات البحث كانت من فئة الأكثر خبرة (أي أغلب الإجابات كانت من 16 سنة فأكثر)، أما بالنسبة لطبيعة العمل فقد تحصلت فئة "أخرى" شاركت بنسبة (48.2%) ثم

يليه رؤساء الأقسام بنسبة (36.5%) ثم جاءت فئة المراجعين بنسبة (14.1%) وقد جاءت أخيراً فئة مدير المصرف بنسبة (1.2%)، حيث ما نسبته 52% كانت من المديرين ورؤساء الأقسام والمراجعين مما يدل على تفاعلهم بالعمل واحساسهم بالمسؤولية، وبخصوص مستوى استخدام الحاسب الآلي فقد أوضحت النتائج أن فئة متقدم شاركت بنسبة (60.5%) ثم يليه مستوى متقدم جداً بنسبة (32.1%) وتحصلت فئة مبتدئ على نسبة (7.4%). نلاحظ أن ما نسبته 93% قادرة على استخدام الحاسب الآلي بشكل ممتاز مما يدل على قدرتهم لمواكبة التقنية.

### 6.2.3. وصف للمتغيرات:

أ. الموارد البشرية:

#### جدول رقم (8) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الأهمية للموارد البشرية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	ترتيب الأهمية
1	يعمل المصرف بوضع خطة لتطوير أعداد الموظفين لمواكبة عملية التحول الرقمي	4.48	6.603	مرتفعة جداً	الأول
2	يقوم المصرف بقياس أثر التدريب في مجال التحول الرقمي على رفع مستوى أدائه والخدمات التي يقدمها	3.87	0.706	مرتفعة	الثاني
3	يعمل المصرف بتوعية موظفيه باستمرار على تطوير أدائهم بما يساعد على تحقيق أهدافه ذات العلاقة بالتحول الرقمي	3.75	0.812	مرتفعة	الرابع
4	يقوم المصرف بتطوير الكادر البشري في كافة الإدارات والفروع بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي	3.68	0.857	مرتفعة	السابع
5	يسعى المصرف إلى التوسع والانتشار عن طريق استراتيجية التحول الرقمي للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والمستثمرين	3.82	0.777	مرتفعة	الثالث
6	تؤمن إدارة المصرف بتوطين التحول الرقمي وذلك في تسريع المعاملات بين الأفراد وإنهاء معاملاتهم بشكل دقيق وسريع	3.70	0.876	مرتفعة	السادس
7	يقوم المصرف بتوظيف العاملين وتدريبهم على التقنيات الالكترونية الناشئة والتوجهات الحديثة لتقديم خدماتها بشكل جيد وفعال	3.73	0.870	مرتفعة	الخامس
	المجموع	4.00			

يتضح من الجدول رقم (8) بأن إجابات مفردات الدراسة تتجه إلى الموافقة على أبعاد المتغير حيث أن المتوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (4.00) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00) وكان الانحراف المعياري العام (3.80) وقد كانت عبارات هذا البعد على درجة ممارسة (مرتفعة). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص: (يعمل المصرف بوضع خطة لتطوير أعداد الموظفين لمواكبة عملية التحول الرقمي) بمتوسط (5.48) وانحراف معياري (6.603) وبدرجة ممارسة (مرتفعة جداً)، ويدل ذلك على رضا المستجيبين، وقد جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص: (يقوم المصرف بقياس أثر التدريب في مجال التحول الرقمي على رفع مستوى أدائه والخدمات التي يقدمها) بمتوسط (3.87) وانحراف معياري (0.706) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، فيما جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثالثة والتي تنص: (يسعى المصرف إلى التوسع والانتشار عن طريق استراتيجية التحول الرقمي للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والمستثمرين) بمتوسط (3.82) وانحراف معياري (0.777) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ثم جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الرابعة والتي تنص: (يعمل المصرف بتوعية موظفيه باستمرار على تطوير أدائهم بما يساعد على تحقيق أهدافه ذات العلاقة بالتحول الرقمي) بمتوسط (3.75) وانحراف معياري

(0.812) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويليهما جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الخامسة والتي تنص: (يقوم المصرف بتوظيف العاملين وتدريبهم على التقنيات الالكترونية الناشئة والتوجهات الحديثة لتقديم خدماتها بشكل جيد وفعال) بمتوسط (3.73) وبانحراف معياري (0.870) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وجاءت الفقرة رقم (6) بالترتيب السادس والتي تنص: (تؤمن إدارة المصرف بتوطين التحول الرقمي وذلك في تسريع المعاملات بين الأفراد وإنهاء معاملاتهم بشكل دقيق وسريع) بمتوسط (3.70) وبانحراف معياري (0.876) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وقد جاءت الفقرة (4) في المرتبة الأخيرة والتي تنص: (يقوم المصرف بتطوير الكادر البشري في كافة الادارات والفروع بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي) بمتوسط (3.68) وبانحراف معياري (0.857) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، هذا يدل على أن المصارف تحفز عملية التحول الرقمي من خلال وضع خطة لتطوير أعداد الموظفين.

ب. الهيكل التنظيمي:

#### جدول رقم (9) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الاهمية للهيكل التنظيمي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الاهمية
1	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة	3.65	0.842	مرتفعة	السابع
2	يقوم المصرف بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس	3.67	0.804	مرتفعة	السادس
3	يقوم المصرف بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي بتحديد رؤية لتجربة التحول الرقمي لتحسين الأداء	3.77	0.836	مرتفعة	الاول
4	يساعد الهيكل التنظيمي على إجراء عمليات التغيير بسلامة	3.70	0.878	مرتفعة	الثالث
5	يقوم المصرف بتغييرات تسهل انسياب الاتصالات بين الأقسام والادارات المختلفة	3.73	0.823	مرتفعة	الثاني
6	يقوم المصرف بتغييرات لتبني الوسائل الحديثة في الاتصالات	3.70	.860	مرتفعة	الرابع
7	تم استحداث اقسام أو وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية	3.68	.890	مرتفعة	الخامس
	المجموع	3.70			

يتضح من الجدول رقم (9) بان إجابات مفردات الدراسة تتجه إلى الموافقة على أبعاد التغير حيث أن الوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.70) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00) وكان الانحراف المعياري العام (3.80) وقد كانت عبارات هذا البعد على درجة ممارسة (مرتفعة).

وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (3) والتي تنص: (يقوم المصرف بتغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي بتحديد رؤية لتجربة التحول الرقمي لتحسين الأداء) بمتوسط (3.77) وبانحراف معياري (0.836) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل ذلك على رضا المستجيبين، وقد جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (5) والتي تنص: (يقوم المصرف بتغييرات تسهل انسياب الاتصالات بين الأقسام والادارات المختلفة) بمتوسط (3.73) وبانحراف معياري (0.823) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، فيما جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثالثة والتي تنص: (يساعد الهيكل التنظيمي على إجراء عمليات التغيير بسلامة) بمتوسط (3.70) وبانحراف معياري (0.878) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ثم جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الرابعة والتي تنص: (يقوم المصرف بتغييرات لتبني الوسائل الحديثة في الاتصالات) بمتوسط (3.70) وبانحراف معياري (0.860) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويليهما جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الخامسة والتي تنص: (تم استحداث اقسام أو وحدات جديدة لمواكبة التغيرات البيئية) بمتوسط (3.68)

وبانحراف معياري (0.890) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وجاءت الفقرة رقم (2) بالترتيب السادس والتي تنص: (يقوم المصرف بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس) بمتوسط (3.67) وبانحراف معياري (0.804) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وقد جاءت الفقرة (1) في المرتبة الأخيرة والتي تنص: (يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة) بمتوسط (3.65) وبانحراف معياري (0.842) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، نلاحظ مما سبق أن المصارف تشجع عملية التحول الرقمي من خلال مواكبة التغيرات الجوهرية في الهيكل التنظيمي من أجل تحسين الأداء.

ج. التكنولوجيا:

#### جدول رقم (10) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الاهمية للتكنولوجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الاهمية
1	يعمل المصرف على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار	3.73	0.796	مرتفعة	السادس
2	يعمل المصرف على اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسين جودة ومراقبة الخدمات الالكترونية	3.92	0.806	مرتفعة	الثاني
3	يسعى المصرف إلى تغيير اجهزة التكنولوجيا المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات	3.86	0.899	مرتفعة	الثالث
4	يعمل المصرف على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية	3.84	0.819	مرتفعة	الرابع
5	يوفر المصرف التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين	3.71	0.915	مرتفعة	السابع
6	يقوم المصرف بتطوير نماذج ابداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الالكترونية الناشئة لمراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمسئوليات والتنبيه بالانحرافات قبل حدوثها	3.77	0.765	مرتفعة	الخامس
7	يعمل المصرف على استخدام شبكة الانترنت في تقديم خدماته للعملاء	3.94	0.801	مرتفعة	الاول
	المجموع	3.82			

يتضح من الجدول رقم (10) بان إجابات مفردات الدراسة تتجه إلى الموافقة على أبعاد التغيير حيث أن الوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.82) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00) وكان الانحراف المعياري العام (3.80) وقد كانت عبارات هذا البعد على درجة ممارسة (مرتفعة). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (7) والتي تنص: (يعمل المصرف على استخدام شبكة الانترنت في تقديم خدماته للعملاء) بمتوسط (3.94) وبانحراف معياري (0.801) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل ذلك على رضا المستجيبين، وقد جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص: (يعمل المصرف على اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسين جودة ومراقبة الخدمات الالكترونية) بمتوسط (3.92) وبانحراف معياري (0.806) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، فيما جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثالثة والتي تنص: (يسعى المصرف إلى تغيير اجهزة التكنولوجيا المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات) بمتوسط (3.86) وبانحراف معياري (0.899) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ثم جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الرابعة والتي تنص: (يعمل المصرف على استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية) بمتوسط (3.84) وبانحراف معياري (0.819) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويليهما جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الخامسة والتي تنص: (يقوم المصرف بتطوير نماذج ابداعية ومبتكرة لتوظيف التقنيات الالكترونية الناشئة لمراقبة الأداء والالتزام بالمهام والمسئوليات والتنبيه بالانحرافات قبل حدوثها) بمتوسط (3.77) وبانحراف معياري (0.765) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وجاءت الفقرة رقم (1) بالترتيب السادس والتي تنص:

يعمل المصرف على مراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار) بمتوسط (3.73) وبانحراف معياري (0.796) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وقد جاءت الفقرة (5) في المرتبة الأخيرة والتي تنص: (يوفر المصرف التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين) بمتوسط (3.71) وبانحراف معياري (0.915) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، نلاحظ مما سبق أن المصارف تعمل على مواكبة التكنولوجيا من خلال استخدام شبكة الانترنت في تقديم خدماته للعملاء.

د. الاداء الوظيفي:

**جدول رقم (11) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الممارسة وترتيب الاهمية للاداء الوظيفي**

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة	الاهمية
1	يشكل التحول الرقمي محركا اساسيا لفتح مجالات جديدة لرفع كفاءة أداء المصرف، وبالتالي زيادة النمو المالي والاقتصادي والتنافسي	3.93	0.871	مرتفعة	الاول
2	أشعر بدافع كبير لإنجاز عملي	3.85	0.779	مرتفعة	الثاني
3	أشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين	3.73	0.863	مرتفعة	الثامن
4	لا أبدي أي اعتراض على تغيير الأنظمة داخل عملي	3.78	0.818	مرتفعة	الخامس
5	أشعر بالرضا التام على سياسات التغيير المتبعة داخل المصرف	3.75	0.864	مرتفعة	السادس
6	أحس بالرضا التام عن الطريقة التي يتم بها تغيير إجراءات العمل بالمصرف	3.73	0.895	مرتفعة	التاسع
7	يقوم المصرف بتطوير تطبيقات الكترونية إبداعية ومبتكرة أسهمت في رفع مستوى أدائه	3.83	0.743	مرتفعة	الثالث
8	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملي	3.73	0.874	مرتفعة	السابع
9	أنا أفضل العمل بهذا المصرف عن غيره	3.65	0.999	مرتفعة	العاشر
10	أنا أكثر اهتماما بعملي من زملائي	3.78	0.924	مرتفعة	الرابع
	المجموع	3.776			

يتضح من الجدول رقم (11) الي ان إجابات مفردات الدراسة تتجه إلى الموافقة على أبعاد التغير حيث أن الوسط الحسابي العام للمتغير بلغ (3.776) وهو أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00) وكان الانحراف المعياري العام (3.80) وقد كانت عبارات هذا القسم على درجة ممارسة (مرتفعة). وقد جاءت في المرتبة الأولى الفقرة رقم (1) والتي تنص: (يشكل التحول الرقمي محركا اساسيا لفتح مجالات جديدة لرفع كفاءة أداء المصرف، وبالتالي زيادة النمو المالي والاقتصادي والتنافسي) بمتوسط (3.93) وبانحراف معياري (0.871) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ويدل ذلك على رضا المستجيبين، وقد جاءت بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (2) والتي تنص: (أشعر بدافع كبير لإنجاز عملي) بمتوسط (3.85) وبانحراف معياري (0.779) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، فيما جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثالثة والتي تنص: (يقوم المصرف بتطوير تطبيقات الكترونية إبداعية ومبتكرة أسهمت في رفع من مستوى أدائه) بمتوسط (3.86) وبانحراف معياري (0.899) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، ثم جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الرابعة والتي تنص: (أنا أكثر اهتماما بعملي من زملائي) بمتوسط (3.78) وبانحراف معياري (0.924) وبدرجة ممارسة مرتفعة، ويليهما جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الخامسة والتي تنص: (لا أبدي أي اعتراض على تغيير الأنظمة داخل عملي) بمتوسط (3.78) وبانحراف معياري (0.818) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وجاءت الفقرة رقم (5) بالترتيب السادس والتي تنص: (أشعر بالرضا التام على سياسات التغيير المتبعة داخل المصرف) بمتوسط (3.75) وبانحراف معياري (0.864) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وقد جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة السابعة والتي تنص: (ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملي) بمتوسط

(3.73) وبانحراف معياري (0.874) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وجاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثامنة والتي تنص: (أشعر بالعدالة الإدارية في التعامل مع جميع الموظفين) بمتوسط (3.73) وبانحراف معياري (0.863) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وجاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة التاسعة والتي تنص: (أحس بالرضا التام عن الطريقة التي يتم بها تغيير إجراءات العمل بالمصرف) بمتوسط (3.73) وبانحراف معياري (0.895) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، وجاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة العاشرة والتي تنص: (أنا أفضل العمل بهذا المصرف عن غيره) بمتوسط (3.65) وبانحراف معياري (0.999) وبدرجة ممارسة (مرتفعة)، مما سبق نلاحظ أن التحول الرقمي يشكل محركاً أساسياً لفتح مجالات جديدة لرفع كفاءة أداء المصارف.

### 3.3. الاحصاء الكمي واختبار فروض البحث:

بعد استعراض التحليل الوصفي للبيانات الأساسية ومتغيرات البحث، يتم اختبار فروض الدراسة وفقاً للتالي:

#### 1.3.3. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الأولى والتي تم صياغته في صورة فرض إيجابي على أنه " يوجد أثر ذو دلالة احصائية للموارد البشرية (من خلال التحول الرقمي) على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية". ولكي يتم اختبار هذه الفرضية قام الباحثين بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية بالتحليل (T)، (F) وكانت نتائج الفرضية موضحة كالتالي:

#### جدول رقم (12) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط المعدل	F	مستوى الدلالة
الموارد البشرية	0.337	0.113	0.104	12.022	0.001

#### جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الفرعية الأولى

مصادر الاختلاف	معامل الانحدار B	بيتا	T	مستوى الدلالة
الانحدار	0.282	0.337	3.467	0.001

يتضح من خلال الجداول السابقة ان قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.337) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط معنوي قوي بين الموارد البشرية والاداء الوظيفي. أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.113) وهذا يعني أن الموارد البشرية تفسر التباين في الأداء الوظيفي بما نسبته (11.3%)، أما النسبة الباقية تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإحصائية بالإضافة إلى الإخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس. أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.282)، وهذا يعني أن أي تغييراً في الموارد البشرية بوحدة واحدة ينتج عنها تغيراً في الأداء الوظيفي. إشارة بيتا موجبة (0.337)، مما يعني وجود أثر طردي معنوي للموارد البشرية على الأداء الوظيفي. ما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (12.022)، وكذلك قيمة t والتي بلغت (3.467)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). مستوى الدلالة (0.001) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار. ومن خلال عرض نتائج هذه الاختبارات يمكن القول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية (من خلال التحول الرقمي) على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية مما يدل على قبول هذه الفرضية ورفض فرض العدم.

## 2.3.3. اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية والتي تم صياغته في صورة فرض إيجابي على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي (من خلال التحول الرقمي) على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية. ولكي يتم اختبار هذه الفرضية قام الباحثين بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية بالتحليل (T)، (F) وكانت نتائج الفرضية موضحة كالتالي:

جدول رقم (14) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الثانية:

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط المعدل	F	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.642	0.413	0.406	66.051	0.000

جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الفرعية الثانية

مصادر الاختلاف	معامل الانحدار B	بيتا	T	مستوى الدلالة
الانحدار	0.936	0.642	8.127	0.000

بناء على الاختبارات الاحصائية المستخدمة لاختبار هذه الفرضية يتضح أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.642) عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط معنوي قوي بين الهيكل التنظيمي والاداء الوظيفي. أن قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغت (0.413) وهذا يعني أن الهيكل التنظيمي يفسر التباين في الأداء الوظيفي بما نسبته (41.3%)، أما النسبة الباقية تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الانحدارية بالإضافة إلى الإخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس. أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (0.936)، وهذا يعني أن أي تغييرا في الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة ينتج عنها تغيرا في الأداء الوظيفي. إشارة بيتا موجبة (0.642)، مما يعني وجود أثر طردي معنوي للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي. ما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (66.051)، وكذلك قيمة t والتي بلغت (8.127)، وهاتين القيمتين دلتين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار. من نتائج التحليل السابق نجد أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي (من خلال التحول الرقمي) على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية مما يدل على قبول هذه الفرضية ورفض فرض العدم.

## 3.3.3. اختبار صحة الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة والتي تم صياغته في صورة فرض إيجابي على أنه "يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكنولوجية (من خلال التحول الرقمي) على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية". ولكي يتم اختبار هذه الفرضية قام الباحثين بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط، وكذلك اختبارات المعنوية بالتحليل (t)، (F) وكانت نتائج الفرضية موضحة كالتالي:

جدول رقم (16) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط المعدل	F	مستوى الدلالة
التكنولوجية	0.630	0.397	0.391	59.363	0.000

جدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الفرعية الثالثة

مصادر الاختلاف	معامل الانحدار B	بيتا	T	مستوى الدلالة
الانحدار	1.002	0.630	7.705	0.000



أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.630) عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ )، وهي قيمة جيدة تدل على وجود ارتباط معنوي قوي بين التكنولوجيا والاداء الوظيفي. أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.397) وهذا يعني أن التكنولوجيا تفسر التباين في الأداء الوظيفي بما نسبته (39.7%)، أما النسبة الباقية تفسرها متغيرات أخرى لم تدخل في العلاقة الإندجارية بالإضافة إلى الإخطاء العشوائية الناتجة عن أسلوب المعاينة ودقة القياس. أن قيمة معامل الانحدار (B) بلغت (1.002)، وهذا يعني أن إي تغييرا في التكنولوجيا بوحدة واحدة ينتج عنها تغيرا في الأداء الوظيفي. إشارة بيتا موجبة (0.630)، مما يعني وجود أثر طردي معنوي للتكنولوجيا على الأداء الوظيفي. ما يؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والتي بلغت (59.363)، وكذلك قيمة T والتي بلغت (7.705)، وهاتين القيمتين دالتين عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ). مستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) يعني إمكانية الاعتماد على نموذج الانحدار. من نتائج التحليل السابق نجد أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا (من خلال التحول الرقمي) على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية" مما يدل على قبول هذه الفرضية ورفض فرض العدم.

### 4.3.3. الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحول الرقمي على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية.

جدول رقم (18) معاملات الانحدار واختبارات المعنوية للفرضية الرئيسية

المتغير التابع	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الارتباط المعدل	F	مستوى الدلالة
الاداء الوظيفي	0.718	0.515	0.504	21.627	0.000
الهيكل التنظيمي	0.642	0.413	0.406	66.051	0.000

جدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار (ANOVA) للفرضية الرئيسية

مصادر الاختلاف	معامل الانحدار B	بيتا	T	مستوى الدلالة
الانحدار	0.657	0.414	4.474	0.000

### 5.3.3. تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

حتى يتعرف الباحثين على أي من أبعاد التحول الرقمي (الموارد البشرية - الهيكل التنظيمي - التكنولوجيا) لها التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي، تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد وكانت النتائج كالتالي:

جدول (20) ترتيب أبعاد التحول الرقمي الأكبر تأثيرا على الأداء الوظيفي

أبعاد التحول الرقمي	معامل التحديد R <sup>2</sup>	الترتيب
التكنولوجيا	0.397	الثاني
الهيكل التنظيمي	0.413	الأول
الموارد البشرية	0.113	الثالث

من الجدول يتضح الآتي:

أ. أن بعد الهيكل التنظيمي هو الأكبر تأثيرا على الأداء الوظيفي، وذلك لأن معامل التحديد الخاص بهذا البعد كان الأكبر عن الأبعاد الأخرى، حيث كانت قيمته (0.413). ب. أن بعد التكنولوجيا قد جاء بالترتيب الثاني من حيث التأثير على الأداء

الوظيفي، وذلك لأن معامل التحديد الخاص بهذا البعد كان بما قيمته (0.397). ج. أن بعد الموارد البشرية قد جاء بالترتيب الثالث من حيث التأثير على الأداء الوظيفي، وذلك لأن معامل التحديد الخاص بهذا البعد كان بما قيمته (0.113).

#### 4. النتائج والتوصيات:

يهدف هذا المبحث الى تقديم ملخص لنتائج اختبارات الفروض، وعرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وأيضاً تقديم عدد من التوصيات التي من الممكن الاستفادة منها في الرفع من الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي.

#### 1.4. ملخص نتائج اختبار الفروض: -

أظهرت اختبارات الفروض مجموعة من النتائج، والتي يمكن تلخيصها بالجدول التالي:

جدول رقم (21) ملخص نتائج اختبارات الفروض

فرضيات البحث	نتيجة اختبار الفرضيات
الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للمصارف التجارية".	قبول الفرضية
الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية (من خلال التحول الرقمي) على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية".	قبول الفرضية
الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي (من خلال التحول الرقمي) على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية".	قبول الفرضية
الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا (من خلال التحول الرقمي) على رفع كفاءة أداء المصارف التجارية".	قبول الفرضية

وتؤكد نتائج البحث على موافقة أفراد العينة على أن للتحول الرقمي دور في رفع كفاءة أداء المصارف، وهذا يؤكد على أن المصارف العاملة في مدينة سرت تدرك ضرورة التحول الرقمي وما يحققه من رفع كفاءة أدائها من خلال تقديم خدمات الكترونية للعملاء والمستفيدين ومدى الرضا عن تلك الخدمات المقدمة، والتغلب على العقبات التي تواجههم في إنهاء معاملاتهم، ومن غير اللجوء إلى المعاملات الورقية.

#### 2.4. نتائج البحث:

تشهد المصارف إقبال ملحوظاً على تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي نظراً لما لهذه التكنولوجيا من تأثير على تحسين مستوى الأداء، فيما إذا نفذت بالطريقة الصحيحة، وذلك من خلال دورها في زيادة عدد أيام التشغيل الفعلية، وتحسين مستوى السلامة المهنية، وتعزيز إجراءات الترشيد وكفاءة استخدامها، وفيما يلي أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث:

- 1- تبين للمصارف بضرورة وضع خطة لتطوير أعداد الموظفين لمواكبة عملية التحول الرقمي.
- 2- لضمان نجاح النتائج وتحقيق الأهداف تقوم المصارف بقياس أثر التدريب في مجال التحول الرقمي على رفع مستوى أدائه والخدمات التي يقدمها.
- 3- لتحديد رؤية التحول الرقمي لا بد أن تقوم المصارف بعمل تغييرات جوهرية في الهيكل التنظيمي لتحسين الأداء الوظيفي.
- 4- تقوم المصارف بتغييرات تسهل انسياب الاتصالات بين الأقسام والادارات المختلفة.
- 5- تساهم تكنولوجيا التحول الرقمي المصارف على استخدام شبكة الانترنت في تقديم خدماتها للعملاء.
- 6- تعمل المصارف على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين جودة ومراقبة الخدمات الالكترونية.

7- يشكل التحول الرقمي محركا أساسيا لفتح مجالات جديدة لرفع كفاءة أداء المصرف، وبالتالي زيادة النمو المالي والاقتصادي والتنافسي.

8- التحول الرقمي يساعد في تطوير تطبيقات الكترونية إبداعية ومبتكرة تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

#### 3.4. التوصيات:

1- إلزام المصارف بتطوير الكادر البشري في كافة الإدارات والفروع بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي.  
2- ضرورة قيام إدارات المصارف بتوطين التحول الرقمي وذلك في تسريع المعاملات بين الأفراد وإنهاء معاملاتهم بشكل دقيق وسريع.

3- لا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة.

4- إعداد جدول زمني للتحول الرقمي في المصارف بمراجعة الهيكل التنظيمي دوريا وبشكل مدروس.

5- ضرورة قيام المصارف بتوفير التسهيلات المادية والتكنولوجية للعاملين.

6- إلزام المصارف بمراجعة آلية جودة الخدمات الرقمية باستمرار.

#### 4.4. مقترحات لبحوث مستقبلية:

يوصى الباحثان بإجراء المزيد من الأبحاث التي تثرى المكتبات العربية فيما يخص متغيرات البحث باعتبارها متغيرات مهمة، وذلك من خلال ما يلي:

✓ أثر التحول الرقمي على جذب الاستثمارات.

✓ دور التحول الرقمي في تفعيل الشمول المالي.

✓ أثر أنشطة الاقتصاد الرقمي على التجنب الضريبي.

✓ دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء المصارف لتعزيز الميزة التنافسية.

✓ دور التحول الرقمي في تفعيل التجارة الالكترونية من وجه نظر العاملين في المؤسسات.

#### 5. المصادر والمراجع: -

##### المراجع العربية:

أبو سمرة عادل حسن أبو سمرة، (2019) "نموذج مقترح لتفعيل الشمول المالي من خلال التحول الرقمي لتحقيق رؤية مصر

2030"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030م، جامعة عين

شمس.

أحمد البطي، محمد دبنون، مصباح العماري (2019) أثر ادارة التغيير على الاداء الوظيفي - بالتطبيق على المراكز الصحية

العاملة بمدينة سرت، مجلة جامعة بن وليد للعلوم الانسانية والتطبيقية - العدد الثاني عشر.

- أحمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، (2020)، "تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الاداء الاستراتيجي للمصرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد السادس عشر، العدد الخامس والستين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء".
- أسامة عبدالسلام علي، (2011)، "التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والأليات"، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة-الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج 14، 33، ص 270.
- أسامة عبدالسلام علي، (2013)، "التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس- كلية التربية، 37.
- أسر احمد خميس، (2021) أثر التحول الرقمي على الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية المجلد الثالث كلية التجارة جامعة دمياط.
- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيبر، (2022)، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات.
- رامز طنبور، (2020)، "أثر التدريب على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخاصة، غرفة التجارة والصناعة والزراعة في طرابلس ولبنان الشمالي".
- سحر مصطفى عبدالرزاق، (2019)، "التحول الرقمي تحدى جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2023م، جامعة عين شمس.
- عبدالرحمن رشوان، زينب قاسم، (2020) "دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات"، الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا - غزة - فلسطين، كلية التجارة - جامعة عين شمس - مصر.
- عدنان مصطفى البار، (2020) "تقنيات التحول الرقمي"، جامعة الملك عبد العزيز.
- محمود صبح، (2019)، "Pillars OF Digital Economy" 5، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030م، جامعة عين شمس.
- مصطفى أحمد أمين، (2018) "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، العدد 19

مصطفى محمد علي شديد، (2021) تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة – بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، دراسات المجلد الثاني والعشرون العدد الرابع.

يونس أبو سمرة مرعي أبو سمرة، (2019)، "أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي – دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية"، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030م، جامعة عين شمس.

المراجع الأجنبية:

Fernando F. et al (2019) "**Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil**".

John L. et al (2018) "**Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations**".

Lathinen M and Weaver B (2015) **Educating for a digital future- Walking three roads simultaneously: one analog and two digital** LU:s 26 November.

Liag L. et al (2018) "**Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective**".

الانترنت:

عدنان مصطفى البار، خالد علي المرحي، (2019)، "التحول الرقمي كيف ولماذا"

<https://www.awforum.org./Index.php/ar>